

【解读事业合伙人制之一】

事业合伙人制：传统企业的三角平衡术

沈闻润

日前,起步于2014年的万科事业合伙人制度,再度迈出新的战略一步:农历春节刚过,万科便传出将进一步推动组织架构变革,将集团的部分经营管理实权下放至各个大区,进一步推动和激活事业合伙人制度中的“责权利”落地,推动过去的“大集团大平台小事业部”架构向当前的“小集团大事业部平台服务化”转型。

这也意味着,事隔一年多之后,万科的“事业合伙人”计划已经从最初的战略构想,到第一批事业合伙人试点,最终进入了全面铺开的发展新阶段。无独有偶,就在今年年初,包括史玉柱掌舵的巨人集团以及郭广昌掌舵的复星集团,均首次抛出了各自的“事业合伙人”计划,并发布了首批多层次的合伙人名单和相应的股权激励计划。

其实无论是万科,还是巨人或复星,都不是传统企业阵营中第一家实施“事业合伙人”计划的企业,也肯定不是最后一家。前几年,在美的集团实现整体上市计划后,便全面拉开了这家中国家电制造行业的“标杆型”企业从职业经理人向事业合伙人转

在事业合伙人突然受宠于传统企业的背后,正是其有效解决长期以来困扰传统企业发展过程中如何激活“经营管理团队”主观能动性的问题。通过合伙人制度建立起“等边三角形”责权利体系,从KPI业绩考核驱动向愿景使命管理引领的变革。

型变革的大幕。同样还有海尔,更为彻底地将一家制造型企业变身为一

家创业孵化器平台,将员工打造成为一个个的创客、小微主。这些身处传统行业各个领域的领军企业相继发起一场场“事业合伙人”转型变革的背后,正是被寄予了掀起一场“由内而外”互联网转型变革浪潮助推器的重任。过去几年来,可以清楚地看到,在BAT三大巨头为

首的互联网企业持续冲击之下,大量传统企业率先在市场上开启了一场全面拥抱互联网的转型浪潮。

在这一过程中,由于受到传统企业传统组织架构和管理体系的制约,很多企业的转型陷入“战略方向与执行策略变形”、“说一套却又做一套”、“市场转型与管理转型不协调”等一系列困境之中。这背后,正是受到企业组织变革的制约:大量传统企业的转型只是外部市场经营业务和品牌宣传推广等层面,而涉及经营管理团队在企业内部的运营模式、管理手段和主动创造性等方面,均未实现根本性转变。

由事业合伙人取代职业经理人,正是解决传统企业过去几十年以来,一直推动和实施的以KPI业绩考核为导向的内部经营转型和组织创新等一系列矛盾的突破口。这不只是解决员工激励机制、激活团队整体活力的问题,更为重要的是通过以“事业合伙人”计划为突破口,带动整个传统企业在组织架构、管理体系和发展新动力等问题上的持续突破。

从表面上看,事业合伙人制度的推出和实施,主要是解决企业所有者与经营者之间的关系和定位。不仅

要解决企业经营者在企业具体的经营管理和转型变革过程中“责权利”对等和协同的关系,真正赋予经营者具体的经营权限的同时,还要享受到经营增值带来的回报,真正实现企业所有者与经营者之间的利益协同和一致。

但在实操中,事业合伙人制度不只是解决了经营者在企业的地位和权限等问题,更为重要的是通过牢牢抓住企业经营过程中人的问题,改变过去由“企业所有者一个人驱动”为“企业经营团队一个团队驱动”的新驱动体系。同时还激活经营管理层的活力、激情与斗志,解决过去一直以来传统企业发展活力和动力的问题。然后通过人这一抓手和矛盾的层层突破,从而彻底解决传统企业体制和机制在互联网时代的一系列矛盾与冲突。

可以说,当前传统企业在互联网时代转型已是势在必行。但是转型的突破口和抓手是什么,如何快速找到传统运营体系和思维模式中,符合互联网时代市场环境和竞争变化的新体系,事业合伙人计划的抛出和在相关企业的落地实施表明,这将是一个重要的风口和抓手。

图说国务院常务会议



2016年2月24日

确定进一步支持新能源汽车产业的措施,以结构优化推动绿色发展。

发展新能源汽车,推动产业迈向中高端,有利于保护和改善环境,是培育新动能的重要抓手、发展新经济的重要内容。



一是加快实现动力电池革命性突破。

二是加快充电基础设施建设。



三是扩大城市公交、出租车、环卫、物流等领域新能源汽车应用比例。

四是提升新能源汽车整车品质。



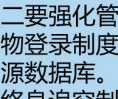
五是完善财政补贴等扶持政策,督促落实不得对新能源汽车限行限购的要求,破除地方保护,打击“骗补”行为。

部署加强文物保护和合理利用,传承文化根脉凝聚民族精神。

加强文物保护、管理和合理利用,对传承和弘扬中华民族优秀传统文化,提升国民道德素养,增强民族凝聚力,具有重要意义。



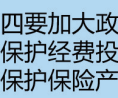
一要重在保护。编制实施文物保护规划,对存在重大险情的文物及时开展抢救性保护,严防拆真建假、拆旧建新等。



二要强化管理和执法。健全文物登录制度,建立国家文物资源数据库。建立文物保护责任终身追究制。



三要合理适度利用。发挥文物资源在旅游业中的重要作用,推动文博创意等产业发展。



四要加大政策支持。保障文物保护经费投入,探索设立文物保护保险产品。



五要大力培养文博、文物保护修复等人才。

王利博制图

一家言



手机转账免费催生银行深化改革

雷振华

2月25日,五大国有商业银行罕见联手,在北京举行签约仪式,共同推出多个举措加强账户管理。五大国有银行承诺,将对客户通过手机银行办理的境内人民币转账汇款免收手续费,对客户5000元以下的境内人民币网上银行转账汇款免收手续费,以降低客户的费用支出。

众所周知,五大国有银行覆盖了中国最广泛的银行个人客户群体,一旦联手推出手机银行与网上银行转账免费,意味着公众期待已久的普惠金融已经拉开序幕,笔者相信这一惠民举措定会在金融领域掀起深化普惠金融改革的高潮。一直以来,国有商业银行收费项目多、服务质量不高广为人们所诟病,面对中央决策层释放的诸多改革举措,金融市场的开放愈加明显,市场竞争愈加公开,国有商业银行、股份制银行和外资银行自然开始处于同一平

台展开竞争,这样面对其他银行优惠举措的不断实施,五大国有银行推出转账免费也就不难理解。

透过现象看本质,互联网时代的到来,草根金融的兴起,给银行业带来巨大的挑战,尤其是各类“宝宝”借助互联网平台横空出世,微博、微信借力互联网搭就的更亲民、更便捷和更经济的转账平台,给金融业带来强烈的市场冲击。但这种外部的压力,衍生的动力,何尝不是银行涅槃新生的开始。如果银行业跳动着一颗互联网的心,还怕没有未来?就目前来看,这种倒逼与反倒逼,永远没有完结时。现实来看,银行对普惠金融服务一直“按兵不动”,根源在于没能认清互联网金融率先推行免费服务可以发挥“资金池”作用的本质,只是过分担心实施普惠金融服务,可能会走向“免费金融”的不利局面。

在此种情形下,银行一方面要为既往的非完全市场行为去苛埋单,

另一方面又面临着适应市场全方位挑战的供给侧改革。基于此,五大国有银行联合发布手机转账的普惠举措,实在是不得已而为之。其实,这是逼出来的改革,改革总是因现实问题制约而不得不引发,问题摆在面前有如兵临城下,倘若银行再向普惠金融改革迈进,金融市场的份额就会不断被新型金融体挤占,其后果到头来更加不堪设想。这种逼出来的改革,从时间上讲,可能迟了一点,但在现实上,迟改总比不改好。此时五大行的应战,何尝不是对互联网金融的反逼迫。

这样一来,银行唯有牢牢把准“普惠金融服务”的内涵,做到诸如各类转账、小额账户管理、理财咨询、开具承兑汇票等业务免费办理,让客户最大限度地享受银行的普惠金融服务,才能赢得客户的认同,获得客户的踊跃参与和支持,避免其客户资源流失和市场份额的萎缩。

当然,同为企业的银行推进普惠

改革,一边要尽可能地为公众提供多渠道的免费服务,一边要积极主动地从供给侧入手加快经营改革和战略转型,前瞻性地谋划和涉足于混业经营,走出单纯依靠存贷款业务和理财业务盈利的制约,及时向提供贴心细心舒心的客户委托服务转变,实时帮助客户进军金融市场提供有价值的决策参考,从源头为各类客户实施产业结构转型升级提供配套服务等,从普惠共赢的角度去寻求银行自身新的利润增长点,加快保险、证券、投资市场的调研与融入力度,挺进新的业务领域,开拓新的金融市场,实现以改革赢得可靠的发展后劲。

惟其如此,理性地看到活跃的金融市场,必然会有存在倒逼与反倒逼的内生性改革,这一次国有银行的“应逼”,不仅是人们乐见的,而且是各家银行今后必须面对的新生趋势,各家银行唯有认清形势精心准备,以前所未有的新思维融入到深化改革之中,才会有更加美好的明天。



中国质量协会做好协会脱钩改革试点工作

2月24日—25日,中国质量协会九届八次理事会、九届七次常务理事会暨2016年全国质协系统负责人工作会议在北京召开。中国质量协会贾福兴会长指出,在我国处于发展新常态、建设质量强国和“中国制造2025”的特定时期,企业家有责任更加重视质量,引导企业积极探索提质增效的方法和提升供给质量和效率的对策。本次会议是在行业协会商会与行政机关脱钩的大背景下召开的。会议总结了中国质量协会九届七次常务理事会的工作,增补珠海格力集团董事长兼总裁董明珠、新奥集团董事会主席王玉锁等优秀企业家担任中国质量协会副会长,这标志着中国质协在向市场化、社会化道路上迈出重要步伐。

奥田电器三十周年庆典活动召开

1月18日,浙江奥田电器股份有限公司在浙江嵊州越剧艺术中心大剧院隆重召开“三十而丽 专注幸福”三十周年庆典活动,暨奥田股份事业合作伙伴2016年度峰会。奥田电器代言人、影视明星蒋雯丽以

及主持人孟非重磅出席此次活动。

作为中国厨卫电器行业的开拓者和集成灶产品的行业引领者,奥田率先提出绿色厨房概念,通过开设“净空气”专项活动,倡导油烟机行业从大吸力向净化改革,实现家

百城置业与万达酒店签署战略合作协议

2月25日,万达酒店及度假村与北京百城置业集团就五指山百城万达嘉华酒店委托管理项目正式签约,首次填补了海南五指山市五星级酒店的空白,提升五指山旅游度假项目——“麓品·香格里拉”的

综合优势。作为首家万达酒店及度假村的自主管理品牌输出项目,未来将提供包括市场调研、产品规划、品牌标准、营运管理等方面的专业一站式管理服务。万达商业地产高级副总裁兼万达酒店及度

假村总裁钱进说,“五指山百城万达嘉华酒店作为万达酒店及度假村品牌输出的首个项目,在公司发展历程中具有重要的里程碑意义,代表公司已成功迈出了‘轻资产’战略转型的第一步。”(王耀宗)

海淀工商加强元宵节市场秩序监管

2月17日下午,海淀工商组织执法人员对辖区内大型商场超市进行专项执法检查,杜绝元宵节商品销售出现“资质不全”、“商标侵权”、“虚假宣传”等违法行为,保障消费者的合法权益。一是对大型商场、超市进行排查和抽查;二是对商场、超市管理人员进行行政约见,强调商品销售过程中侵犯注册商标专用权的危害性,提醒管理人员提高法律责任意识、自觉落实经营自律制度;三是对消费者进行消费提示。

北京海淀工商专栏