

Doi:10.3969/j.issn.1672-0105.2015.02.015

关于合伙人制度提升转制企业稳定性的探究

陈卓钧

(宁波华商控股集团, 浙江 宁波 315000)

摘要: 合伙制经营模式在全球企业占比超过三分之二。在合伙制企业中, 合伙人既是企业的所有者, 也是企业的运营者, 责、权、利三方面相统一, 合伙人之间更容易形成相互信任、目标一致、能力互补的团队, 能使管理方针更有效率地贯彻下去。以一个转制的国有企业为例, 探讨合伙人制度对企业人员稳定、绩效稳定的积极作用。

关键词: 合伙人制度; 转制企业; 稳定性

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1672-0105(2015)02-0057-05

Exploration of How the Partner System Improve the Staff Stability and Performance in Restructured Enterprise

CHEN Zhuo-jun

(Ningbo Chinese Holding Group, Ningbo, 315000, China)

Abstract: More than two-thirds of enterprises adopt the operation business model of partnership in the world. In partnership enterprises, partners are both business owners and business operators, in this situation; responsibilities, rights and interests are unified. Partners are easier to form an efficient team, which unity trust, purpose and abilities. Taking a restructured enterprise as an example, this article investigates the benefits of partner system to staff stability and performance improvement of enterprise.

Key words: partner system; restructured enterprise; stability

合伙制最早起源于十一世纪的康曼达契约, 合伙制体现了人合和资合的双重属性, 在合伙制企业中, 企业的所有权、监督权、剩余索取权三权合一, 从而充分调动人的积极性, 所以直到现在, 合伙制在世界大部分地区普遍存在并且深受投资者的欢迎。

在中国, 九十年代初小平同志南巡讲话掀起了经济领域改革的高潮, 1993年, 宁波市政府出台商贸国企转制试点政策, 在这一波改革政策下, 宁波一部分国有企业也走出了自己的合伙制道路, 本文案例企业——宁波华商控股集团便是其中一家。该公司在20年前第一次改制之时便融入了合伙人理念, 使得企业克服了创业初期的诸多艰辛, 从上世纪末流通领域国企市场化运作、二十一世纪前十年间的世界金融风暴, 乃至近十年的互联网时代, 实

现了企业可持续稳步发展:

宁波华商控股集团(以下简称: 华商集团)的前身为国有浙江省鄞县五金交电化工公司, 始创于1980年, 经历国有体制改革为有限合伙制, 华商集团迄今已成为贸易产业为主, 涉足装饰、环保、旅游、资产经营、投资融资等领域的多元经营的企业集团。其中传统贸易产业板块, 是浙东地区专业的品牌家电渠道经销商和专业的化工原料供应服务商。目前, 公司净注册资本为0.95亿元, 资产总额2.98亿元, 旗下拥有华商家电、华商化工、华商石化、华商锦化、华商经贸、锦东投资、锦东装饰、华商学校、华商风光旅游、华东环保10家控股子公司。2012年进入宁波服务业百强行列, 到2014年位居宁波服务业百强第58位。本文以华商集团的合伙人制度为例, 探究合伙制在该企业稳步发展

收稿日期: 2015-05-12

作者简介: 陈卓钧, 学士, 董事长兼总裁, 主要研究方向: 企业经营管理。

中起的作用。

一、合伙人制度在转制企业的实施背景

在90年代初经济改革的大环境下，华商时任总经理认为这是公司发展的一大机遇，于是大胆决策报名参与国企转制试点，公司成为了宁波市财贸系统首批改制企业。而当时政府体改办要求公司总经理个人必须持股35%以上，但股权过于集中，会使员工与企业局限于雇佣关系，直接影响到转制后企业的稳定性，不利于公司长远发展。学者李路路（1995）研究提出，我国转型期背景下，市场经济制度尚不完善，“关系”仍是创业者在选择合伙人时获取各种关键与互补资源的主要形式。强调保持员工“利益共同关系”的概念，提出“让全体员工入股”这个在当时看来颇具争议的提议，尽量使全体员工做到“求同”，增强了企业内聚力。

关于员工持股，经济界学界有许多相关研究，认为员工持股符合现代经济原理，资本、风险、管理、科技、简单劳动等五个部分，共同创造了企业价值。除了资本价值和风险价值是资本属性的，其他关于企业家的复杂劳动、员工的能动劳动，都是人力资本，都是对企业发展的必要投入。根据马克思主义的劳动创造价值论，马克思在否定私有制的基础上，提出在社会主义的一个时期可以“重建劳动者个人所有制”，员工持股是社会主义公有制实现形式的新探索。十八届三中全会提出发展混合所有制经济，最重大的意义，就是允许混合所有制企业实行员工持股，形成资本所有者和劳动者利益共同体，是对马克思主义劳动创造价值理论的一个重大实践创新。

结合政策背景与理论背景，公司领导层力推全员持股计划：公司初期的“全员入股”是坚持在员工自愿基础上，在国资占52%外，对48%自然人股份采用“三三制”原则，高层占1/3，中层占1/3，基层占1/3，101名员工成为企业股东。从企业市场化运作初期，便奠定了产权明晰的企业生存基础，奠定了华商人风雨同行的发展理念。

通过全员持股，华商把员工视作“合作伙伴”或“潜在合作伙伴”，“工作上同事，生活上朋友”，“大家好才是真的好”。期间在管理上创新激励方式，提出了“四自方针”：自定目标、自找差距、自订措施、自我激励。员工不仅可以获得公司

股权以及和公司效益息息相关的额外激励，还有权参与企业经营管理全过程，进而充分调动员工主动性、责任心，提高忠诚度与归属感，使员工在公司的平台上尽力将业务的蛋糕做大并共同分享。把员工变为合伙人，给权利、给责任、给前景，与公司共创事业、分享利益。

二、合伙制对企业人员稳定的作用

（一）组建稳定的团队——目标一致、互相信任、优势互补

组建了正确的团队，意味着成功了一半。在认清个人与团队之间的关系基础上，着力提升共同愿景认知度，建立同一目标，是合伙人制度实行的重要前提之一。Kutinlahti（2005）认为，对于项目共同目标的理解以及在合作者之间双赢环境的创造，是影响拓展合作项目取得成功的潜在能力因素。因此华商集团制定了十年长远发展战略，并明细了每个三年规划阶段目标，各经营团队在把握大方向的同时，建立团队相应阶段目标及具体措施。在集团长远战略的制定过程中，各经营团队首先提出发展目标，集团给予导向与决策。

建立互相信任、互相尊重内部合伙机制，明确合作伙伴的职责，严肃地处理合作过程的投入比例及利润分配，建立保证合作伙伴长治久安的制度保障。各经营团队的人、财、物的资源使用明晰，内部市场化，建立内部银行制度，各子公司为独立法人自主盈亏，财务帐套细化到各分公司经营团队，分别进行核算。通过建立互信、专业、分工明确、优势互补的创业团队，努力建立产权明晰、管理科学、激励与约束相结合的现代企业制度。

（二）动态调整的利益共同体——责任划定、骨干增持

全员持股不能成为变相大锅饭，华商人在转制初期推行的全员持股从某种角度上看是解决了转制期企业平稳过渡问题，辅之以责任制、绩效考核制和团队文化建设等内部管理机制的更新使企业转制后能在较长时间内显现出生机和活力，在竞争中能快速成长，但从全员持股到真正达成合伙人制的利益共同体，仍有较大差距。

李孔岳（2009）提出，在合伙创业过程中，创业伙伴会对对方的行为、目标、管理风格建立正确的预期，以进行良好的沟通、理解、增加互信。这

意味着合伙团队成员正确的行为预期将带来正面的信任,那么成员间也需要有一个能者上、庸者下的动态调整的过程。2002年到2009年近十年里,公司陆续出台了员工持股结构的改进措施,依照员工对企业贡献大小设定准入条件,在自愿基础上,以合理价格将56名退休、离职员工的股权转让给骨干成员,对新员工则设定一定工作年限和业绩标准,逐步将股权结构相对集中到团队核心成员和业务骨干身上,使其更符合合伙人的原则要求。2009年企业员工总数85名,持股员工45名,占58%。

让合伙人有真正的实惠,是合伙人制作用发挥的前提,为此公司一方面通过调动员工积极性,大力拓展传统业务和新兴业务板块,扩大销售规模,增加盈利水平;同时强化内部管理,通过包括财务、资金、人力、物流等运营成本有效控制,以更好的经济效益回馈合伙人。从实际运行效果来看,持股员工每年从公司利润中获得了高额分红,如集团的家电公司,2010年至2014年,股权回报率达到了93.5%。真正使员工和公司成为紧密的“利益共同体”,也正因为家电团队全体员工对未来充满信心,公司注册资本从初期580万元增至目前1580万元,“利益共同体”愈加明显。

(三) 与合伙人的二次创业——强调内部创业,优化双赢机制

刘常勇(2006)研究了企业内部二次创业的一种方式,即与企业内员工合伙创业,并给员工创业充分的自主权、建立投资组合、有力地争取外部投资是有效利用员工创业资源的有效方式。华商深度挖掘核心骨干人才的创业驱动力,鼓励骨干成员立足华商平台创业,公司提供统一的创业平台,起到孵化器作用,实现员工与公司合伙经营。经营团队犹如汽车发动机的汽缸,汽缸的数量和质量决定了汽车的动力强弱。传统的层级化的管理体系下,中层人员更多都是执行者。而华商将传统的集团—子公司—分公司的层级化管理,变为以分公司为利润创造中心的大自主权的扁平化管理,经营自主权、用人自主权、财务审批权、产品定价权、员工奖惩权“五权”下放,使分公司更积极地提升盈利水平。分公司负责人成为公司股东,以分公司的盈利水平与个人收入水平及股权分配相挂钩。

华商集团将公司按照规模大小和产业性质区别对待,以股权为纽带,通过公司和创业人才共同持

股的方式成立新公司,鼓励骨干员工内部创业,顺利实现了在化工行业、房地产建筑行业等领域的跨产业发展。在化工业务板块,分别成功创办了以聚乙烯醇、液体化工为主业的华商化工公司,以硬脂酸、铸造原料为主营产品的华商锦东化工公司,以蜡业为主营产品的华商石化公司等三家专业化公司。化工产业的总注册资本从580万元到1740万元,股东由4名增至10名,均为公司骨干人员,年销售额由原1亿元,增至年4.5亿元。在房地产业务板块,鼓励前期工程科负责人通过内部创业,成功组建锦东装饰公司,从创业初期注册资本128万元,3名股东到运行3年至今发展为5名股东,注册资本580万元,企业业务规模从初期500万元到现在1500万元实现了倍增。

(四) 合伙制带来的人力资源成果——员工实现价值,企业人力资本不断积累

通过合伙制,企业平台给予机会,帮助员工实现价值。在华商的平台上,倡导“工作自愿、岗位适能、待遇合意”,即让员工从事自己喜欢的工作、任职于能发挥特长的岗位、待遇方面心里过得去。遵循着“以人为本”原则,公司在各个方面都充分考虑到将员工本身的意愿、素质条件与公司的发展相结合,从而达到人力资源最大化的运用,给员工创造价值机会,帮助员工实现自身价值的提升。

员工在企业中能实现自我价值和提升自我能力。在工作的过程中,有培训的机会,有提升的空间,有调岗的自由,有创业的机会,学习新知识新技术的同时,有一展所长的机会,个人贡献能够得到企业认可,并认为是有价值的。通过合伙人制度的探索与创新,努力使员工预期目标和企业的长期目标吻合。员工在企业中,能看到企业的未来,也能看到自己的未来。在华商公司工作5年以内只能算是新员工,70%人员工龄在5年以上。部分员工经历多个岗位,最终能在最适合自己能力发挥的岗位上工作,公司给予员工广阔的平台与极大的培养机会。

合伙人精神更成为企业的一种文化。员工的工作成为自觉自愿的行为,成为生活的一部分,通过实践的积累,精力的投入,成为管理上的行家、经营上的能手,实现个人价值的提升。

人力资本作为一种主动性的资本,必将带动企

业的货币资本保值增值。因此,在激烈的市场竞争当中,人力资本的存在与否,将导致企业的存在状态发生巨大的变化。在行业竞争白热化、人才流动自由的市场背景下,各公司普遍面临前人才流失的隐患。企业合伙人制度的实施,最大程度实现了企业留人:用事业留人——搭建一个好的事业平台,使每一个员工的个人价值得以充分发挥;用感情留人——造就了一个优秀的、和谐的团队,人与人之间保持了一种融洽、和谐的合作关系;用体制留人——具有激励性的管理体制,使员工在企业中的责权利关系一致,使员工职业生涯与企业发展紧密结合。

实行合伙人管理制度,因为个人的发展前景、利益得失和企业的整体愿景,通过合伙人制度趋同了,从为企业工作,到为自己工作,实现了身份转换,团队的能动性积极调动起来,并保持了长期稳定及不断扩充。30年来,华商的核心管理层始终保持稳定,整体团队保持稳定,队伍中工龄30年、20年的员工大有人在,还有不少自参加工作直至退休始终在华商的人员。按各公司从创业期初至今分别计算,集团旗下五分之四的成员企业人员流失率小于10%,远低于行业平均水平。

华商合伙人平台的建立与拓展,不仅给老员工更好的激励与发挥,还给了新人才队伍施展空间,吸引了一批有志青年加入,消除了有的企业面临的新人上升空间不大,岗位缺失、内部竞争的管理内耗问题。公司骨干团队的年龄跨度50后、60后直至90后,不同的产业领域呈现了不同的年龄特色,中年人的经验与稳重,年轻人的创意与活力,跨行跨界的沟通与交流,实现了优势互补,为持续发展奠定了较扎实的人才储备。

表1 华商合伙人年龄分布

合伙人 年龄	贸易 产业	新兴产业 (装饰 教育 旅游 环保 网络)	投资 融资	资产 经营
60后	6	3	5	20
70后	8	3	2	9
80后	4	6	-	-
90后	2	10	-	-
小计	20	22	7	29

三、合伙人制度对企业绩效稳定增长的作用

纵观华商集团转制后二十年的发展史,在稳步持续发展的同时实现了三大巨变:

产权明晰:从国企转制为民企,1994年由国企改制为国有控股、民营参股的混合所有制企业,2000年企业经二次改制为民营企业。

资本积累:固定资产从1200万元逐步累积成为拥有2.2亿元固定资产的华商控股集团有限公司。创业初期注册资本为380万元,到2014年净注册资本9500万元,企业股东78名。

业务发展:从单一的批发贸易公司,发展成以批发贸易为基础产业,以金融投资、建筑房产、教育、旅游及环保等产业为新兴业务板块,形成传统企业+资本运作+互联网转型的多元化华商发展平台。公司营业额从不足亿元增至8亿元,年上缴国家税费从120万元增至1500万元,实现年利润从110万元增至1350万元。

(一) 建立产权明晰、科学管理、约束与激励相结合的现代企业制度

集团所有成员企业有清晰的资产关系,明确的投资份额,在企业产权结构明晰的前提下,形成了以资产为纽带的企业集团。集团承担战略决策和公共服务职能,各经营团队承担自主经营、自负盈亏的经营职能。这种多元投资形式和清晰的产权结构,为集团建立规范化、现代化企业制度奠定了基础。

建立起企业激励约束机制,责权利清晰,角色定位明确,各司其职。逐步形成比较完善、行之有效的运行机制和操作规范,使之带有根本性、长远性、规范性和可操作性。在实际工作中坚持做到目标、行动一致,相互理解,相互信任,不搞专制和人治,杜绝个人凌驾于组织之上的管理行为,管理方式上按规范、按流程,推进现代企业管理的落地实行。

(二) 企业增量与榕树效应,实现产业跨界发展

在中国文化背景下,人员的稳定带来企业社会网络的拓展,员工将工作视为生活的一部分,也能使员工更愿意共享社会网络,让企业犹如榕树生长之势发展。程恩富(2002)指出,中国的创业企业

不是以孤立的状态产生交易和竞争的,其创办、生存、交易活动都深深嵌入中国文化孕育的社会网络当中。金耀基(1992)认为,企业可通过社会网络获得比市场交易更便宜的资源,甚至是市场交易不易获得的资源。国外的Davies和Fock(1998)例举了企业关系增加给业务带来的实际利益,包括:政府政策、市场趋势、生意机会;简化企业运营和交易(公司形象建设、应收款项收取、获得生产资源)等。

纵观华商的发展,1994年市场化运作之初,企业注册资本380万元,国家占52%,员工占48%。2003年国资退出后,成立民营企业宁波华商经贸有限公司,注册资本580万元,股东37名,均为自然人股东。2010年在宁波华商投资有限公司基础上,成立华商集团,控股华商家电、华商化工、华商经贸的3家子公司,注册资本7895万元。截至2014年底,通过股权改造、内部创业等机制,实现了控股10家子公司,参股公司2家,注册资本9500万元,股东78名。

表2 华商集团现有产业分布

产业	控(参)股公司(或投资对象)			
贸易产业	华商家电	华商化工	华商石化	华商锦化
新兴产业	锦东装饰	华东环保	风光旅游	澜立众合
投资融资	参股PE基金	红杉基金	达晨基金	永宣基金
资产经营	锦东投资	华商经贸		

华商合伙人制度体现了互联网思维在企业内部治理结构中的发挥,实现了产业跨界发展、融合发展。集团从单一的贸易公司,实现了商品贸易、投资融资、资产经营、建筑、教育、旅游、环保等领域的多元发展,并形成了一定的集群优势。如旗下贸易行业华商家电与建筑行业锦东装饰形成紧密客户关系,互为供货商、增值服务商,增强了行业竞争力。旗下网络公司,成为其他公司的电子商务商,实现互惠互赢。

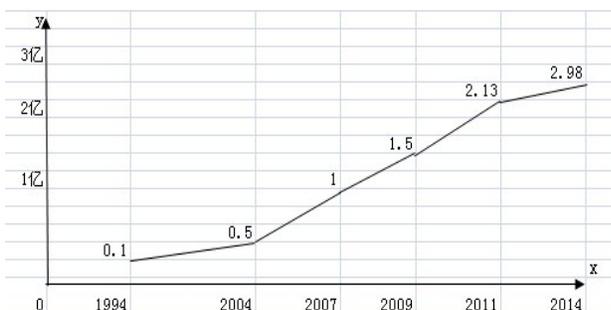


图1 华商集团资产增长图示

(三) 实现管理成本和交易成本的降低

Charness(2002)和Dufwenberg(2004)提到了合伙制对降低交易成本的好处,即在合伙企业中,成员之间可能更容易进行廉价谈话,实现有效沟通,从而使合伙制比雇佣关系有更高的合作产出,并抵消部分道德风险。华商合伙制的实施促进了内部管理的简单化,低成本,高效率。管理上企业“安人”,员工“安心”。公司“自觉自愿”管理文化深深根植于企业经营管理的各个方面。一个企业从不实行考勤打卡制度,鲜有所见,但在华商已经实行了25年。公司的日常经营管理以“四自方针”为原则,自定目标、自定措施、自找差距、自我激励。各经营团队在充分领会、贯彻集团战略规划的同时,自定所属团队的发展目标,确立行业标杆,向业内标杆企业学习,自找差距,努力改善,力争超越。自定年度经营目标,细化落实考核方式,集团发挥监督指导作用。自定业务拓展措施,分公司拥有经营自主权、用人自主权、财务审批权、产品定价权、员工奖惩权,集团承担战略决策和公共服务职能。

经营上交易成本降低。企业经营上“己所不欲、勿施于人”,始终坚信企业照顾好员工,员工才能照顾好客户,客户必将回报于企业。企业照顾好员工,通过职业生涯、工作待遇、工作环境、工作氛围的全方位“照顾”,使员工安心立足华商平台发展。员工主动能够“照顾”好客户,为客户提供优质商品,建立价格合理、结算灵活、配送及时、信息畅通的业务服务关系,通过向客户提供满意的服务去赢得市场,对待客户立足长远发展,与众多客户保持了良好的商业信誉和合作往来,使企业在市场中拥有良好的信誉度、知名度和市场占有率。以贸易板块为例,公司忠诚客户、诚信客户逐年增加,截至2014年12月,拥有客户800余家,其中不乏合作20年、30年的老客户。价值体现在企业实现了持续经营,公司80%的业务来自于老客户,经济周期低潮时,企业与客户能够相互依存,共渡难关。市场经济环境低谷期反而成为企业的机遇期,不仅保持了平稳过渡,甚至抓住市场机遇更进一步。

四、结语

华商20多年来的合伙管理创新机制,使员工成

(下转第65页)

参考文献

- [1]《赢在中国》项目组.朱新礼点评创业[M].民主与法制出版社,2008:8.
- [2]吴维库,王未,刘军,吴隆增.辱虐管理、心理安全感知与员工建言[J].管理学报,2012(1):57-63.
- [3]黄安平.现代企业员工晋升所需素质研究[J].决策与信息:下旬刊,2011(11):241-242.
- [4]杨林叶.员工晋升对组织发展的影响[J].企业经济,2011(6):84-86.
- [5]尤吴晶,刘喜梅,王良.知识型员工晋升与培训的博弈分析[J].西安电子科技大学学报:社会科学版,2011(1):45-49.

(责任编辑:邱开金)

(上接第61页)

为企业的合伙人,对于改善公司治理结构、提升管理效率、降低经营成本、增强公司凝聚力和市场竞争能力等方面起到非常积极的作用。企业形成了开放、信任、协同文化,在货币资本增加、产业做专做强做大的同时,实现了人力资本的不断积累与聚合,提升了企业竞争实力。企业发展离不开良好的

环境条件,包括政策、市场、技术环境等,但竞争力核心源于企业内生性动力,在于企业团队执行能力最大化、最优化,来自于全体员工劳动热情和创造精神。总结公司数十年的合伙人实践经历,证明推行合伙人制度并不断优化完善才是提升民企经营管理水平乃至核心竞争力的关键。

参考文献:

- [1]李路路.社会资本与私营企业家[J].社会学研究,1995(6):4658.
- [2]Kutinlahti, Pirjo. Universities Approaching Market: Intertwining Scientific and Entrepreneurial Goals. VTT Publications, Universities Approaching Market Intertwining Scientific and Entrepreneurial Goals. 2005:181-191.
- [3]李孔岳.关系格局、关系运作与私营企业组织演变[J].中山大学学报:社会科学版,2009,3(49):170.
- [4]刘常勇.与员工合伙创业[J].21世纪商业评论,2006:1317.
- [5]程恩富,彭文兵.社会关系网络:企业新的资源配置形式[J].上海行政学院学报,2002(2):7990.
- [6]金耀基.关系建构:一个研究理路的展开[J].社会研究,1992(5):6266.
- [7]Davies et al. The Value of Guanxi in Developing the Chinese Market rule. Journal of Management Science 1998,24(3):207-214.
- [8]Fock HKY, Woo KS. The China Market: Strategic Implications of Guanxi. Bus Strateg Rev. 1998,9(3):33-43.
- [9]Charness, Gary, and Matthew Rabin. Understanding social preferences with simple tests. The Quarterly Journal of Economics, 2002, 117(3):817-869.
- [10]Dufwenberg, Martin, and George Kirchsteiger. A theory of sequential reciprocity. Games and Economic Behavior, 2004,47(2):268-298.

(责任编辑:邱开金)