

# 从职业经理人到事业合伙人

## 驱动万科、阿里巴巴高速增长的人才经营之道

【大师语录】：

郁亮说：“为人才提供舞台是万科存在的意义。万科的核心价值，不是财务报表上的一串数字，而是一群人、一种文化和一种正不断完善着的合约安排。”

马云说：“各位阿里人，我们不一定会关心谁去控制这家公司，但我们关心控制这家公司的人，必须是坚守和传承阿里巴巴使命文化的合伙人。”

任正非说：“要管理好员工人力资本所得和货币资本所得的分配结构，货币资本所得保持合理收益即可，其他收益全部给人力资本所得。”

张瑞敏说：“我们信奉德国哲学家康德的那句话，人是目的，而非工具。只要对人尊重，把人当成目的去发挥他的价值，那很多问题就会解决。”

德鲁克说：“知识工作者不是下属，他们是合作伙伴。组织不能由老板和下属组成，而必须是一个有机的团队。组织的内部结构必须由等级和权力，变成相互理解和责任。”

【课程前言】：

昨天还是职业经理人，一夜之间就全部变成了合伙人。尽管职业经理人的概念是工业时代的产物，在今天依然有价值，真正合格的

职业经理人，应该具有创业态度和企业家精神。时代在转变。今天我们进入移动互联网时代，跟工业化时代区别在于，传统的做法靠经验，移动互联时代企业的发展靠学习。变化越来越快，没有一个人是无所不能的，正因为如此，才需要搭建互相成就、互相弥补的团队，为客户创造价值。正因为如此，合伙人机制才变得如此重要。

既然合伙，就要共创、共享、共担。在传统模式下，董事长带着大家走，实现自己的梦想；在合伙人时代，则是团队相互扶持着走，实现共同的梦想，每个人都是发动机，他们有为梦想而创造的那种激情，这是合伙人必须有的特质。合伙人机制也提出了新的组织和管理挑战。工业时代形成的雇员社会，在知识和互联时代发生了倒退。今天，合作和合伙关系在组织之间以及组织内部越来越普遍。互联网推动了共享经济，极大地改善了资源配置效率，使得每个人都成为价值创造者。人才与组织的关系越来越平等，甚至组织反而要依附于关键人才。这让组织必须放弃传统的雇主与雇员的概念。

德鲁克早在数十年前就预言，在知识时代，人力资本将成为唯有意义的资源；只要拥有人才，其他的资源就会纷至沓来。今天，德鲁克的预言已成事实。人力资本已经崛起，甚至已经开始超越财务资本，成为最活跃的资源。这将颠覆传统的价值分配方式。合伙人机制对于核心创始人的管理方式也提出了全新的要求。在传统模式中，环境相对稳定，老板包打天下，这两点在知识互联时代都已被颠覆。传统的指令式管理已经完全失效，创始人需要真正以平等

的态度对待合伙人，充分激发团队的创造力。

### 【课程目标】

- 1、通过对万科、海尔、华为、阿里巴巴等优秀企业的实践剖析，建立事业合伙人机制，不只是做股权激励，而且要颠覆和重构人才与组织、人才与资本、人才与上司之间的关系。
- 2、在这个大时代，企业职业经理人，即将变为合伙人，既要突破传统商业模式，又要突破传统管理思维。系统启发，超越自我、走得更远。
- 3、为企业激活人才的主观能动性，激活企业管理人员的积极性和创造性，发扬主人翁责任感，为企业的高速发展激活股权激励机制。

【课程对象】 公司管理层

【课程时间】 1-2 天

【建议培训人数】 80 人以内

### 【课程模式】

- 1、课程讲授、视频演绎、分组讨论、案例解析、角色扮演、游戏
- 2、解析万科致胜管理的道法术、提供实用的管理工具落地

### 【授课风格】

案例鲜活、条理清晰、表达流畅、深入浅出、互动性强、激发行动

### 【课程提纲】

第一章 万科：从职业经理人到事业合伙人

比互联网更大的风口

分享机制：共创、共享、共担

发展机制：生态系统，平台式架构

管理机制：扁平化，去中心化

掌握自己的命运

结论：在试错中前行

## 第二章 巴菲特：经理人要做好投资者的管家

可口可乐期权“事件”

期权的洪流与隐患

掩盖了利润的真实情况

期权会导致股东与经营层利益间更深层次的分歧

“经理人的堕落”

伯克希尔的管理之道

结论：经理人和资本

## 第三章 阿里巴巴：永远不会让资本控制企业

阿里巴巴合伙人制度

阿里巴巴上市历程回顾

阿里巴巴为何选择合伙人制度

结论：资本和企业家

## 第四章 华为：劳动、知识和资本共创价值

“西方电信巨头最尊敬的敌人”

价值分配是管理的核心

以奋斗者为本

获取分享制

结论：重塑人与资本的关系

第五章 海尔：企业平台化，员工创客化

阿米巴经营：激发员工的企业家精神

人单合一：人人都是 CEO

结论：重塑人与组织的关系

第五章 德鲁克：传统上司与下属的关系将消失

管理 1.0：命令与控制

管理 2.0：授权与支持

管理 3.0：共创与自我管理

结论：重塑员工与管理者的关系

案例：万科长期激励实践的案例分析

案例：阿里巴巴合伙人制度的案例分析