

Study on The Effect of Management Innovation on Firm Performance

Based on Case Analysis of Zhong An Real Estate Partner System

by

Zhong'an Shi

**A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration**

**Approved March 2017 by the
Graduate Supervisory Committee:**

Yuh-Chang Hwang, Chair

Jun Qian

Ker-Wei Pei

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2017

管理方式创新对企业绩效的影响研究
——基于众安房产合伙人体系的案例分析

施中安

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2017 年 3 月批准：

黄钰昌， 主席
钱军
贝克伟

亚利桑那州立大学

二零一七年五月

ABSTRACT

Affected by the macro environment factors, such as economic growth rate of decline, China's real estate market net profit growth rate decline gradually. With the central limit of limited loans and a series of sound policy introduced, the real estate market is gradually showing signs of stabilizing, the industry overall revenue increase, but the profit rate began to decline, how to improve the performance of enterprises to profit growth, has become a practical problem enterprises must face.

Through theoretical research and case analysis, research management innovation impact on business performance. Effect of Zhong'an real estate marketing partner and business partner system on corporate performance, in order to validate the research theme. The main conclusions are as follows:

(1) Management innovation has significantly enhance enterprise performance. The effectiveness of the marketing partner and business partner has significantly enhance enterprise performance. Business partner has a great role in promoting the operation of the project management, is the overall level of a project management; marketing partners, is mainly in terms of sales and cost impact on enterprise performance.

(2) Partner institution granting autonomous decision-making team, reduced decision-making mistakes to achieve an efficient management; at the same time encourage and cultivate internal talent, improve the staff's initiative and enthusiasm.

Key words: Management Innovation ; Firm Performance; Partner System.

摘要

受宏观环境、经济增速下滑等因素影响，中国房地产行业净利润增速逐步下滑。随着中央限购限贷等一系列稳健政策出台，房地产市场走势渐趋平稳，虽行业整体营收规模不断增加，但利润率却逐步下滑，如何提升管理方式，提高企业绩效促使企业利润率增长，已成为房企必须面对的现实课题。

本文通过理论研究和案例分析相结合，研究管理方式创新对企业绩效的影响。探讨众安房产营销合伙人和事业合伙人制度的实施对企业绩效的影响，以验证本文的研究主题。

通过研究得出如下结论：

(1) 管理方式创新对企业绩效有显著的提升作用。合伙人体系显著地提升企业绩效：事业合伙人在项目整体层面带动项目各关键节点指标的提升，营销合伙人是在营销管控方面对事业合伙人的强化/补充，共同促进企业绩效的提高。

(2) 合伙人体系以风险共担为原则，改变了传统职业经理人为达目的不择手段，将风险推向投资者的陋习，使员工和企业成为利益共同体，利于创造企业价值平台。

(3) 合伙人制度通过适当授权，给予团队自主经营决策权，实现高效管理，利于激励员工和培养内部人才，对房地产企业激励制度的设置提供借鉴。

关键词：管理方式创新；企业绩效；合伙人体系

目录

页码

表格列表..... vi

图表列表..... vii

章节

一、绪论 1

1.1 研究背景与意义.....1

1.1.1 研究背景1

1.1.2 研究意义..... 2

1.2 研究目的与内容 3

1.2.1 研究目的..... 3

1.2.2 研究内容 4

1.3 研究框架 4

1.4 研究方法 6

1.4.1 文献研究法 6

1.4.2 案例研究法..... 6

1.4.3 统计分析法..... 6

二、理论基础 7

2.1 经济学理论基础7

2.2 众安房产合伙人体系..... 8

章节	页码
三、研究设计与案例介绍	11
3.1 研究设计	11
3.1.1 案例选取.....	11
3.1.2 数据收集与分析	11
3.2 案例介绍.....	12
3.2.1 公司概况	12
3.2.2 众安房产合伙人体系的实施	13
四、案例分析与讨论	17
4.1 营销合伙人.....	17
4.1.1 各项目销售情况.....	17
4.1.2 各项目费销比.....	19
4.2 事业合伙人	21
五、进一步的讨论与分析	24
5.1 行业情况对比分析.....	24
5.1.1 销售情况对比分析	24
5.1.2 去化周期对比分析.....	24
5.1.3 毛利率对比分析	24
5.2 管理方式与企业绩效传导模型	25
六、研究结论与讨论	26

章节	页码
6.1 研究结论	26
6.2 讨论	26
6.3 展望	27
参考文献	28

表格列表

表格	页码
1 众安集团各项目销售情况分析	17
2 众安集团各项目销售费用情况分析	20
3 事业合伙人实施项目各指标的完成情况	21

图表列表

图表	页码
1 本文研究框架	5
2 事业合伙人团队构架及运作图	10
3 2016 年度众安集团整体营销、费用情况统计	13
4 管理方式与企业绩效传导 (MEPC) 模型.....	25

一、绪论

本部分主要介绍本文的研究背景、选题意义、研究方法、研究内容及本文的初步研究方案。对全文的基本情况加以介绍，对本研究起统领作用。

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

2000 年以来，受经济发展、人口结构及城镇化进程等因素影响，中国房地产行业经历了一个飞速发展时期，于 2010 年前后达到房地产开发“黄金时代”，开发热情空前高涨，土地和商品房交易量等均呈现高速增长趋势。然而，受宏观环境、经济增速下滑、非外力和政策等因素影响，2014 年中国房地产市场首次出现下行，投资增速持续回落，房屋销售面积、新开工面积及土地购置面积等指标出现负增长。房地产市场持续低迷，全国各大限购城市逐步部分或完全放开限购政策。随着松绑限购、放松信贷等政策出台，市场逐步出现企稳迹象，2016 年房地产市场迎来本轮周期的高点，全年成交居历史高位，国庆节前后，各地政府密集出台调控政策，四季度成交有所回落，市场走势渐趋平稳。

虽然房地产行业平均整体营收规模不断增加，但利润率逐步下滑，利润率不断遭到侵蚀。房地产开发由“黄金时代”步入“白银时代”，先产品后市场、先投入后产出、员工对过程负责不对结果负责的传统开发管理模式已不再适应行业发展，同时行业整合加速，规模效应加速发酵，强者恒强态势凸显，残酷的战略转型、资源整合、人才架构调整以及企业重组与并购等“谋变”大潮正在袭来。房地产高速发展期结束之际，通过“谋变”如何较好的“活在”场内继续“踢球”是房地产开发企业面临的最大问题。在“谋变”大势下，企业需对组织的管控

方式、激励机制、商业模式等进行大胆创新，适应快速变化的市场，以确保企业在复杂多变的 market 环境下不被并购甚至淘汰。

市场环境变化及商业模式创新不断推动管理模式的变革。曾备受房企推崇的职业经理人制度正走向十字路口，以“利益共享、风险共担”为核心的合伙人制度在国内逐步获得房地产行业大中小型企业的青睐。自 2014 年万科开启房地产行业合伙人制度先河之后，合伙人风暴席卷房地产行业，碧桂园、龙湖等大型龙头房地产企业纷纷提出自己的合伙人计划。而后越来越多的房地产企业加入这项制度变革中，甚至国资背景房企绿地集团、首创置业和越秀地产亦不例外。合伙人制度将员工形成“利益共同体”，共担风险、共享成果，进而激发员工的积极性和创造性。它从根本上改变了企业的激励机制，激活了企业的创造力。房地产行业步入深度调整期，以“事业合伙人”为代表的管理变革将成为保持公司规模持续扩张和利润最大化的关键举措。

众安房产因势利导大刀阔斧地进行了管控方式的创新，积极、果断地采用合伙人体系（业务线实施营销合伙人制度、项目开发管控实施事业合伙人制度），实施以来阶段性成果较为显著。实施后各项目计划执行率、成本控制、去化速度等方面均大幅提升，众安管理方式的创新对企业绩效的提升起到了极大的促进作用，是一次成功的“谋变”。因此，本文将详细分析管理方法创新对企业绩效的影响，并结合众安房产合伙人体系的案例进行分析，以期为其它房产企业绩效的提升提供借鉴。

1.1.2 研究意义

当前，国内经济运行将面临着巨大的困难和挑战，经济下行压力较大，结构调整阵痛显现。企业生产经营困难增多，部分经济风险显现，新常态、新挑战、新机遇、新发展成为经

济发展的关键词。房地产行业进入“白银时代”，房地产企业需要更多地依靠自身经营实力、管理及运营模式的创新立足于市场。

首先，本文对探索房地产开发企业的管理制度创新有一定的促进作用。引导房地产开发企业在管理制度方面进行不断创新，并发现适合企业自身及外部环境的制度，从而实现对本企业经营成果和绩效方面的改进，使企业经营活动高效、有序地进行。

其次，通过对不同房地产开发项目的案例分析，探讨在当前经济下行的宏观环境下利于房地产开发企业发展的管理方式。突破传统管理方式有效改善房地产开发企业的绩效，通过对现有新管理方式或运营方式的分析，发现利于房地产开发企业发展的管理方式，进而将其应用到后续开发项目。

最后，本文有助于企业高层更好的对组织架构进行设置及调动人员的积极性，从而有利于企业自身目标的达成及战略的贯彻，进而提高企业核心竞争力、企业绩效。

1.2 研究目的与内容

1.2.1 研究目的

本文探索在房地产经济形势下滑的背景下，对于企业来说哪种管理方式可以产生更好的企业绩效及其影响机理，为企业的管理实践提供指导依据，具体目的如下：

(1) 从管理方式出发，结合相关理论和实证研究成果，运用案例研究法探讨其对企业绩效的影响，探索管理方式通过何种机制对企业绩效产生影响，为相关研究提供理论参考。

(2) 结合相关案例分析管理方式对企业绩效的影响，即对众安房产合伙人体系实施后企业绩效进行分析，使企业有计划、有针对性地改善企业的管控方式，为企业的日常运作管理提供合理的政策性建议。

(3) 运用企业内部资料及相关一手数据评估企业绩效，找出企业效率低下的根源。为低效率企业的管理者改善企业运作方式、提高企业绩效提供一定参考。

1.2.2 研究内容

本文以理论研究和案例研究相结合，分析众安房产合伙人体系对企业绩效的影响，运用多项指标数据测量实施前后企业绩效的变化程度。同时结合以往管理方式对企业绩效影响研究的特点与局限，本文主要解决以下几个问题：

(1) 管理方式创新对企业绩效的影响机制。管理方式对企业绩效影响的内在机理与作用路径如何？

(2) 结合众安房产合伙人体系案例，研究营销合伙人和事业合伙人是否对企业绩效有显著的提升作用？

1.3 研究框架

本文主要从企业绩效的角度，将相关理论与实际案例分析相结合，研究众安房产实施合伙人制度后对企业绩效的影响。内容分为以下几个方面：

第一部分：绪论。主要介绍本文的研究背景、选题意义、研究方法、研究内容及本文的初步研究方案。对全文的基本情况加以介绍，对本研究起统领作用。

第二部分：理论基础。主要是在相关研究成果梳理的基础上，对本文的理论基础进行阐述，为后续案例研究奠定理论基础。

第三部分：研究设计与案例介绍。本章在理论研究基础上提出研究问题，针对实际案例深入分析数据资料确定合理研究方案。

第四部分：案例分析与讨论。根据前文提出的研究问题和案例，运用众安房产日常运营中的相关数据对合伙人体系实施前后相关指标对比研究，得出企业层面初步研究结论。

第五部分：进一步的讨论与分析。在前述研究基础上，在房地产行业大背景下，与房地产行业同期相关数据进行对比分析，进一步深化研究结论。

第六部分：研究结论与讨论。本章对研究的主要结论进行论述，在此基础上提出方案和建设性的意见，并阐述本文的研究局限及未来研究展望。

本文研究框架见图 1。

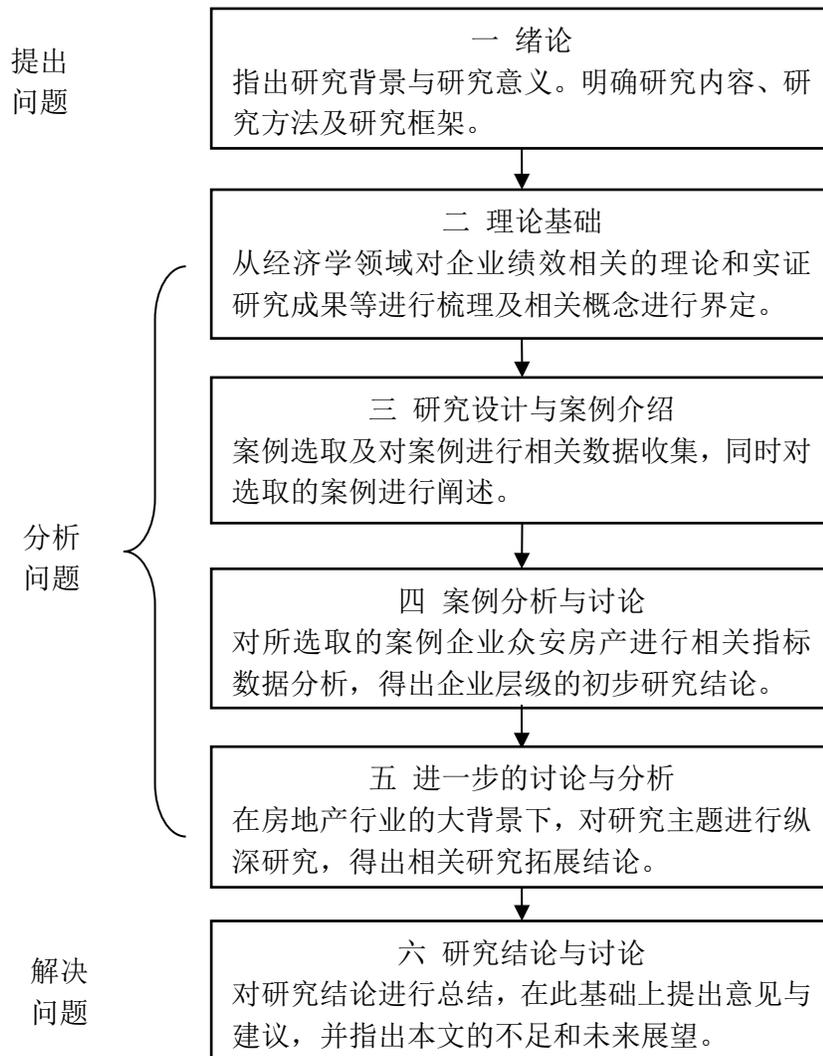


图 1 本文研究框架

1.4 研究方法

根据研究内容与框架，本文综合运用文献研究法、案例研究法及数据统计分析法对研究主题进行分析。

1.4.1 文献研究法

通过电子数据库查阅国内外相关研究的大量文献资料，对文献资料进行筛选，提炼整理出与本研究内容相关的研究成果，并结合研究实际，进一步界定研究对象和研究问题，形成具体的研究思路，构建研究的分析框架，为后续案例研究提供理论及文献基础。

1.4.2 案例研究法

本文在文献研究的基础上运用单案例研究方法进行深入的案例研究，收集案例研究对象的相关数据，建立案例研究数据库。案例研究能以更开阔的视角看待研究中所获得的大量非结构化的材料和数据。且案例研究直接来自实践证据，因此更具有现实有效性。结合研究主题采取单案例研究方式进行研究，单案例研究能保证案例研究的深度，更好地了解案例背景，更清晰地解释并验证所研究的主题。

1.4.3 统计分析法

针对研究主题，对从企业取得的内部数据及相关调研网站取得的行业数据进行统计分析、对比研究。着重研究数据的变化率和对比关系等，以从微观和宏观两方面了解合伙人体系实施后各项目和集团整体的绩效表现，更全面地验证本文的研究主题，达到研究目的。

二、理论基础

2.1 经济学理论基础

经济学领域委托—代理理论是最具代表性的激励机制设计理论，主要研究在信息不对称的不确定性环境下，委托人应如何设计最优契约挑选和激励代理人。生产力发展使得分工进一步细化，权利的所有者由于知识、能力和精力等原因不能行使所有权利；另一方面专业化分工产生了一大批具有专业知识的代理人，他们有能力 and 精力代理行使好被委托的权利，所有权与控制权相分离产生了委托代理问题。

在实施过程中由于双方信息不对称和效用函数的差异问题导致两者利益冲突和企业绩效下降，因此如何挑选和激励代理人是问题的关键所在。学者研究发现可通过两种方式解决：一是建立遴选机制在代理人间形成竞争，选出合适的代理人；二是将参与约束原则和激励相容约束原则相结合建立激励机制，使代理人以委托人最满意的努力程度也是给自己带来最大收益的努力程度来达成委托人的预定目标。其中，参与约束指代理人执行此契约的效用大于不执行的效用，激励相容约束指代理人执行此契约的收益不但大于其采取其他行动的收益，同时委托人的收益也可得到有效保证，达到双方收益最大化的预期目标，且该原则表明如果委托人想代理人以其最满意的努力程度工作，需将自身获得的收益和承担的风险分解，与代理人利润共享、风险共担。通过这两种方式可有效缓解逆向选择和道德风险等委托代理问题。放大激励的同时由对赌机制约束道德风险。

企业是一系列委托代理关系的总和，该理论对现代企业授权型激励机制问题的解决提供了一定思路。激励机制具体设计上，委托人事先制定一个限制代理人的契约，将代理人的利益尽可能地整合到委托人利益中，在两者之间建立正相关关系。以合作和分担风险为

中心设计最优激励方案，在委托人和代理人之间按一定的契约比例进行剩余索取权的分配，同时将剩余分配与经营绩效挂钩，充分利用市场竞争机制对其进行管控。且以往理论研究和国外成熟市场的实证研究发现，股权激励在众多激励方式中，对建立员工收益和企业绩效的联动关系起着至关重要的作用，是较为有效的和较突出的解决方案。

研究发现上市公司多以激励对象阶段性的工作绩效为考核标准，采取发放业绩股票或利润分配的激励模式。在既定的年度业绩目标下，经过卓有成效的努力，如果激励对象在年末达到或超过预期目标，根据被激励者的绩效水平，公司授予其一定数量的股票或提取一定的奖励基金购买公司股票或分配一定比例的利润。以净资产收益率（ROE）或目标利润作为考核标准，ROE 或目标利润达到某一标准，公司即按约定实施激励，ROE 或目标利润每增加一定比例，公司采用相应比例或累进形式增加奖励股票数量、分配利润。业绩股票的流通变现通常有时间和数量限制，激励对象在以后的若干年内经业绩考核通过后可获准兑现规定比例的业绩股票，如果未能通过业绩考核或出现有损公司的行为、非正常离任等情况，则其未兑现部分的业绩股票将被取消。

2.2 众安房产合伙人体系

自 2007 年上市以来，根据市场和公司发展不断优化管控模式，采取矩阵式管理架构和经理人模式进行管理取得一定成效，随着市场发展和公司规模扩大传统管理模式决策权限大多集中于总部，运营速度慢，管控成本较高；实施计划管理、绩效考核，员工被动接受，所有员工面向上级，而非面向市场，管理团队仅对过程负责，不对结果负责；重管理轻投资，逐步出现发展瓶颈。为突破管理困境，解决传统经理人利益共享、风险不共担、不注重经济效益等问题，参照标杆房企激励机制，结合企业实际设立众安房产合伙人体系，将企

业作为价值创造平台，强化执行团队利益共享、风险共担意识，给其更大的自主决策权，激发其内部创新意识，引导其实现投资收益最大化。

众安房产合伙人严格按照合伙人任职资格对候选人进行甄选，让那些有能力、愿意承担责任和风险的员工出台，在信息不对称的不确定环境下，综合运用委托代理理论的参与约束原则和激励相容约束原则对合伙人团队设计激励机制，在放大激励的同时由对赌机制来约束“道德风险”。同时加强经营管理团队培训学习，强化其管理能力和专业素质，建立标准化、规范化的流程管理，强化协同效益，授予经营管理团队自主经营决策权，使经营管理团队与股东形成利益共同体，共担风险、共享成果，从而激发经营管理团队的主人翁意识、工作热情和创造力，在实现自我价值的同时提高企业绩效，为股东和集团创造更大的价值，建立以股东利益实现和管理执政团队理想实现为自身价值彰显的价值创造平台。

众安房产合伙人体系由事业合伙人和营销合伙人组成。营销合伙人是根据公司发展战略，以加快产品销售和资金回笼为目的，在自愿、平等、信任基础上，以营销推广、费用控制、房屋销售相关的营销执行工作为己任的营销运作团队。其中营销总监为项目营销负责人，负责对项目销售、推广、费用和执行等方面进行全面管控，团队其他成员分工合作共同完成项目营销目标。事业合伙人是利益共享、风险共担为原则，以执行具体投资项目、实现经营目标为己任，按互联网思维和金融运作模式打造的精诚合作、利润共享、责任和风险共担且具有匪气和狼性的事业财富团队。

事业合伙人团队由首席执行官 **CEO**（鹰）、首席思想官 **CHO**（狗）、首席财务官 **CFO**（虎）、首席营运官 **CTO**（豹）、首席营销官 **CMO**（狼）等成员构成：**CEO** 负责项目运营及开发全局，具有一般性经营活动决策权；**CHO** 负责所在公司人资、行政机要事务等管理；

CFO 负责资金筹措、会计核算、资金付款等业务；**CTO** 负责投资项目的技术方案、成本管理及产品营造过程管理；**CMO** 负责产品策划、宣传、销售、回款等相关业务。形成以 **CEO** 为核心，以 **CFO**、**CHO**、**CTO** 和 **CMO** 为骨干的事业财富团队，以利益共享、轨道运营、实时监控、有效制约为原则，共同完成既定目标，实现公司快速发展（见图 2）。

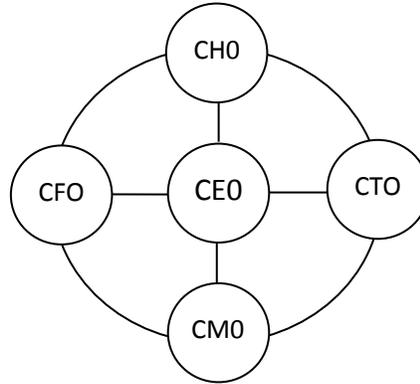


图 2 事业合伙人团队构架及运作图

事业合伙人主要负责投资项目整体运营和经营目标的实现，营销合伙人主要负责项目营销业务的整体管控，是事业合伙人的下线组织，是对事业合伙人营销专业的补充和强化，两者相辅相成，相互促进，共同带动企业绩效的提升，促进企业健康有序地发展。

三、研究设计与案例介绍

3.1 研究设计

3.1.1 案例选取

为确保案例研究数据的充足性和可得性，本文确定以下标准：第一，房地产企业实施合伙人制度已有一年多的时间，且实施以来企业的销售情况、回款、收入等有显著提升，合伙人制度的企业绩效已得到充分的体现；第二，合伙人制度相对于传统职业经理人制度是一种更合理、更有效的激励机制和管理方式，能够较全面地反映房地产企业的激励方式和管控模式；第三，企业管理层稳定，管理层直接参与了合伙人制度的战略制定和整个发展过程的监督管理，对合伙人制度有充分的认识和深刻的理解；第四，上市企业组织治理结构完善，透明度较高，便于获取研究数据。

众安房产合伙人体系实施以来取得不少积极成果，目前已形成稳定的管理方式。由高层管理者根据市场经济环境和企业实际情况协商讨论建立，对合伙人体系的发展过程和实施过程非常清晰；作为浙江省第二家香港上市房企，众安房产在信息披露方面具有相当高的透明度，能够提供丰富的数据来源。因此，本文选取众安房产作为案例研究对象。

3.1.2 数据收集与分析

(1) 数据收集

为了提高案例研究结论的效度，本文使用三角测量方法，从多个数据来源分析案例。数据来源主要包括：对众安运营高管的深度访谈、新闻媒体报道、行业研究数据、上市公司正式披露的信息、公司内部数据资料等。主要是结合企业相关项目数据和行业数据对研究主

题进行对比分析，一是通过访谈详细地了解众安房产合伙人体系实施的相关情况，同时运营部高管提供项目相关指标数据；二是通过专业的调研网站获取相关行业数据。

1) 通过公开出版物、网络等渠道客观、全面地了解众安房产的基本情况，包括公司网站、年度报告、网络及公开出版物上关于众安房产的相关报道等，收集了众安房产及合伙人制度的相关信息。

2) 现场访谈。与企业管理层、财务人员、营销人员进行访谈，了解合伙人体系实施具体情况及相关信息。并在访谈过程中收集企业相关资料数据，保证资料的完整性和准确性。

3) 通过专业行业调研网站，收集房地产行业相关数据。国家统计局、中国房地产信息网、中国行业研究网、中国房地产研究会、锐理地产网等相关权威网站获得行业相关数据。

(2) 数据分析

本文从企业微观层面和行业宏观层面，对来自众安和行业的双边数据进行分析，力图客观分析众安房产合伙人体系及其对企业绩效的影响效果，以在此基础上发展理论。具体来说，企业层面是将众安合伙人体系实施前后的相关指标进行比较分析；行业层面是将**2016**年房地产行业总体情况与众安**2016**年合伙人体系实施前后的相关数据比较研究。

3.2 案例介绍

3.2.1 公司概况

众安集团有限公司成立于**1997**年，于**2007**年**11**月**13**日在香港成功上市，成为浙江省第二家在香港主板上市的房产企业，并创下当时浙江房企在港上市融资之最。自成立以来以“两平两快”开发战略指导，致力于为城市创造价值，从地域性房产公司成长为开发印记遍布泛长三角地区的国内房产界知名企业。公司下辖**16**个子公司，业务以房地产住宅开发

为主，兼营商业地产、酒店业开发，现如今已成为多元化发展、专业化管理的大型房产企业集团。众安房产以其优异的业绩入选 2015 年中国房地产企业 500 强第 92 位，荣获 2016 中国房地产住宅开发专业领先品牌价值 TOP10，在浙江省房企中名列前茅，被公认为多元化发展和管理方式创新的成功典范。

在复杂多变、行业毛利率不断下滑的市场情况下，为了鼓舞士气、加快产品销售和资金回笼、提升企业绩效推出合伙人体系，对营销线实施营销合伙人机制，对项目管控实施事业合伙人机制，2016 年集团整体费销比 3.35%，真正做到了低成本、高产出（见图 3）。

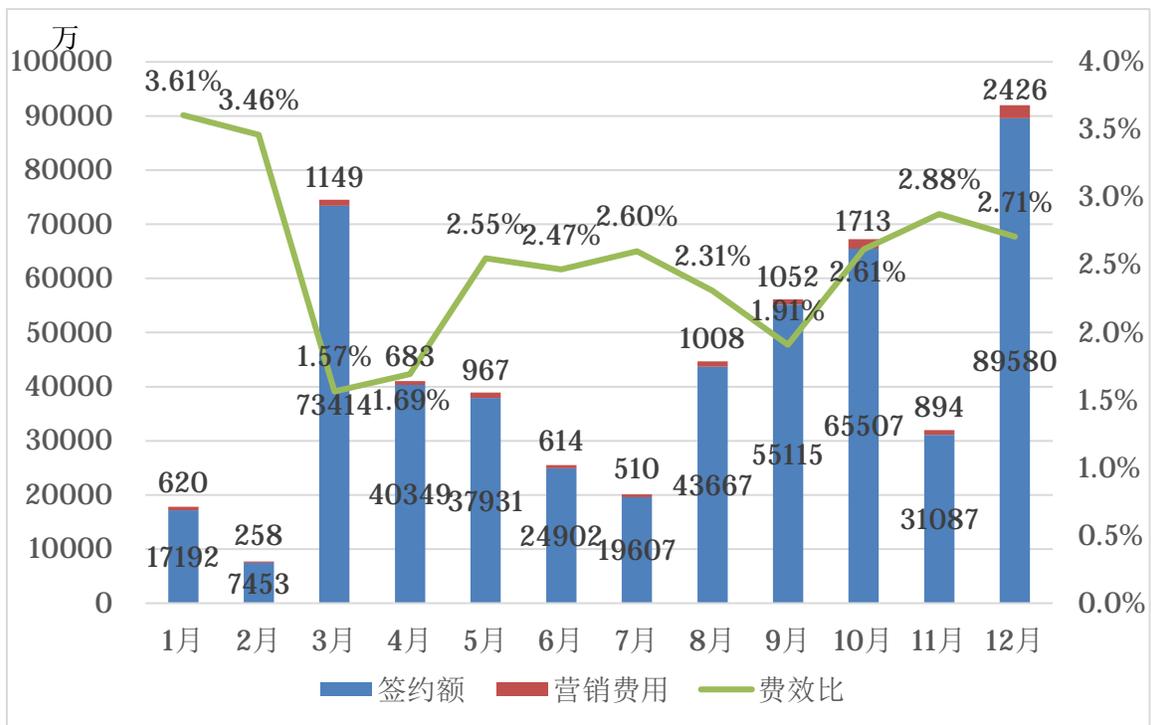


图 3 2016 年度众安集团整体营销、费用情况统计

3.2.2 众安房产合伙人体系的实施

(1) 营销合伙人

为适应市场变化，提升销售业绩和加快回款速度，众安房产于**2016年8月1日**起对公司**5大**在建项目实施营销合伙人制度，具体项目包括：理想湾、悦龙湾、翡翠珑湾、学君里和温哥华城。营销合伙人团队对各自项目的销售、回款及交付等相关营销执行工作负责，集团对团队所负责的项目实施每两个月为一周期的分期考核。

在充分授予城市公司营销自主权的基础上，集团相关职能部门对营销合伙人团队进行监督管理：营销中心每周对营销团队进行考核，对其指标完成情况、营销团队的日常行为规范、营销策略执行进行过程监管；同时集团财务中心、审计中心加强相关专业内容的监管力度，以保障营销合伙人制度的顺利执行。

各营销合伙人团队据下发月度考核指标进行工作安排，由营销总监和副总监带领销售经理、策划组、渠道组和销售员团队，根据各自团队情况将月度指标进行分解，落实到每个部门，各个部门相互合作共同完成营销目标，实现项目业绩增长。

(2) 事业合伙人

1) 事业合伙人经营管理模式

对于实施事业合伙人制度的项目，**CEO、CHO、CMO、CTO、CFO 5人**合伙进行效益共享（共**7股**，其中**CEO为3股**、其余各占**1股**），分配基数最高可达**25%**。当项目利润高于预期利润的**80%**时按比例进行分享，当利润低于预期利润的**80%**时按下降比例同比下降分配基数，利润按实分享按年结算。实行风险无限承担、有形和无形资产抵押，同时依据签署协议对项目管理、组织建设、经营决策、风险管控机制等进行管控，以达到精诚合作、收益共享、风险共担的目的。

事业合伙人项目总建面积 15 万 m² 左右，以住宅为主，拿地到交付总周期控制在 3 年以内，土地价款不高于 5 亿，毛利不低于 30%，项目净利不低于 15%（据项目特性做适当调整）。

合伙项目开发以市场为主、速度为本、效益为先、结果为盈的战略方式进行，按集团“3、6、8、12”两平两快开发策略，相关工作前置，实现拿地后 3 个月开工，6-8 个月内开盘，12 个月实现集团投入自有资金回笼，24 个月内实现项目总投资回笼，从拿地到交付总周期控制在 3 年以内。同时实施多项目联动开发，以第 1 个新项目为基础项目，要求同一事业合伙人团队在同一城市或区域在基础项目开发后 8 个月内开发第 2 个新项目，第 14 个月内开发第 3 个新项目，24 个月内开发第 4 个新项目，事业合伙人团队同时管理项目数量不超过 4 个。在利益共享、轨道运营、实时监控、有效制约的基本原则下，自主经营决策、自我管理，实现经营团队和企业的共同发展、互利共赢。

集团以自有资金形式投入基础项目开发资金（按 10%-15%收取资金收益），同一团队新发展的后续项目开发资金由基础项目输出。基础项目在融资到位后，集团可收回该项目投入自有资金到该时点为止的资金收益（最迟在基础项目土地取得后 12 个月内收回该项目投入自有资金本金及收益）。在集团收回自有资金及收益后，基础项目现金流有盈余的，团队可利用其开展后续新项目投资，利用基础项目现金流盈余再投资发展的项目不记取该部分资金收益。

2) 事业合伙人的实施

在对集团目前所有在建项目进行评估后，众安房产决定将朝阳 8 号、众安山水苑二期和白马御府三个项目定为事业合伙人的试点项目，由事业合伙人团队管理。经过事业合伙

人团队共同努力，山水苑二期于 2016 年 12 月 7 日晚启动线下认筹，当晚成功认筹 92 套（认筹率 40%），总销售额 5490 万元，均价较测算值高 400 元/m²，截止年底销售额累计达到 14000 万元，销售额完成率为 103.6%，回款金额 10384 万元，指标完成率为 92%；朝阳 8 号 2016 年 11 月 7 日首次开盘，一栋楼一小时内售罄，当天去化，月销售额达到 4.6 亿，销售指标完成率为 109.1%，成为杭州萧山最火楼盘；白马御府于 2016 年 9 月 29 日开盘，截止年底销售额达到 35233 万元，销售计划完成率为 140.9%。三个实施项目费效比较其他项目显著下降，团队成员责任意识和主观能动性不断增强，销售计划完成率显著提升。

四、案例分析与讨论

本章主要从企业微观层面对合伙人体系实施前后项目相关指标数据进行对比分析，以便研究合伙人体系实施后的效果如何，是否在影响企业绩效的多个因素方面都有显著提升。

4.1 营销合伙人

通过分析各城市公司季度、年度计划执行相关情况报表及网络披露的相关数据资料，对营销合伙人制度实施前后项目销售情况、营销费用成本控制等数据进行对比研究。

4.1.1 各项目销售情况

通过整理集团各项目销售情况相关的数据资料，对营销合伙人制度实施前后相关指标进行对比分析，以研究营销合伙人制度对项目销售情况的影响作用（具体见表1）。

表1 众安集团各项目销售情况分析（单位：万元）

类别	项目名称	实施前（1月—7月）			实施后（8月—12月）		
		总销售	完成率	月均销售	总销售	完成率	月均销售
营销 合伙 人项 目	温哥华城	16856	77.15%	2408	27675	105.23%	5535
	悦龙湾	11877	53.99%	1697	21567	85.69%	4313
	翡翠珑湾	20418	60.68%	2917	30300	97.48%	6060
	理想湾	13356	43.65%	1908	51267	89.65%	10253
	学君里	7380	60.30%	1054	34914	127.45%	6983
	小计	69887	58.08%	9984	165723	99.16%	33145
非营 销合 伙人 项目	项目名称	1月—7月			8月—12月		
		总销售	完成率	月均销售	总销售	完成率	月均销售
	景海湾	19833	64.50%	2833	10306	43.67%	2061
	白马山庄	5195	35.78%	742	21224	80.70%	4245
	时代广场	14946	53.96%	2135	9155	42.58%	1831
	绿色港湾	4342	101.27%	620	2217	35.65%	443
小计	44316	57.36%	6331	42902	55.27%	8580	
合计		114203	57.80%	16315	208625	85.24%	41725

1-7月市场整体高位运行，月度成交数据创历史新高，从表1数据统计情况来看，集团下属其中的10个在售项目除尾盘绿色港湾完成阶段销售指标外，其他项目与预定目标相差甚远，整体销售目标达成率仅为**57.80%**。至8月1日营销体制改革后，各大实施项目的月均销售额和销售指标完成率均大幅增长，且实施后5个月的总销售额是实施前7个月总销售额的**2.37**倍，月均销售额是实施前的**3.32**倍。其中8、9月份理想湾、翡翠珑湾、学君里和温哥华城4个项目超额完成指标，10月温哥华城项目完成指标，12月同时进入冲刺阶段销售额达到全年最高值，理想湾、温哥华城、悦龙湾、学君里均超额完成月度指标。虽国庆前后调控政策密集出台，4季度房地产市场成交有所回落，但营销合伙人制度的实施激发项目团队的积极性和主动性，未受到市场政策因素影响，销售额不降反升，营销合伙人项目销售完成率提升至**99.16%**，提高了**41.08**个百分点。9个项目整体销售指标完成率从当初的**57.80%**迅速提升到**85.24%**，业绩提升效果十分明显。

学君里、温哥华城、悦龙湾、翡翠珑湾、理想湾实施营销合伙人制度后销售情况较实施前显著提升，由于各项目团队成员、区域市场情况和产品定位有所差异，因此各项目销售完成情况均有一定差异。学君里实施营销合伙人制度后销售完成率**127.45%**（排名第一），该项目属经济型刚需产品，市场受众面广，周边规划较为齐全，项目团队经验丰富综合实力较强，相对于其他项目有一定人员优势。温哥华城超额完成指标，该项目位于淮北，因煤而兴，近年资源枯竭经济发展较为缓慢，消费者购买力有所下降，项目团队积极性空前高涨，未受到市场形势影响。翡翠珑湾项目销售完成率为**97.48%**，未完成营销合伙人制定的计划指标，该制度的高激励高标准在销售计划指标制定时具有一定的挑战性，加之余姚区域市场购买能力有限。悦龙湾属别墅项目，整体定位较高，消费者购买高端住房较为谨慎，

对售价的波动情况持观望态度，因此销售完成率较其他项目有很大差距，尽管悦龙湾项目未完成指标，但 8-12 月的月均销售额已是前 1-7 月份月均销售额的 2.54 倍，且每月销售额均有所增长。理想湾实施营销合伙人体系后计划完成率 89.65%，10 月、11 月由于地方政府相关网签政策影响两月销售未有较大突破，一定程度上影响项目销售业绩，体系的实施对销售业绩提升仍较为明显，实施后销售额是实施前 3.84 倍。

从宏观方面来看，虽然 8-10 月整体市场形势良好，对各项目销售有一定促进作用，但通过横向数据的比较，学君里、温哥华城、翡翠珑湾、理想湾项目，均在各自区域、板块内的同类产品中处于领先地位，获得销售业绩和品牌效应的双丰收。同时，这 4 个项目执行合伙制后，每月销售额呈梯度增长，证明营销合伙人制度对企业绩效中销售情况的提升具有显著效果。

4.1.2 各项目费销比

营销合伙人团队对各实施项目有针对性地进行营销推广，将营销费用控制在合理范围的同时，各实施项目销售额也有显著提升，因此营销合伙人制度对营销费用的控制和销售情况的提升均有显著效果，具体情况见表 2。

表 2 众安集团各项目销售费用情况分析（单位：万元）

类别	项目名称	实施前（1月-7月）			实施后（8月-12月）		
		营销费用	销售额	费销比	营销费用	销售额	费销比
营销 合伙 人项 目	温哥华城	565	16856	3.35%	586	27675	2.12%
	悦龙湾	419	11877	3.53%	529	21567	2.45%
	翡翠珑湾	597	20418	2.92%	601	30300	1.98%
	理想湾	489	13356	3.66%	875	51267	1.71%
	学君里	343	7380	4.65%	699	34914	2.00%
	小计	2413	69887	3.45%	3290	165723	1.99%
非营 销合 伙人 项目	项目名称	1月-7月			8月-12月		
		营销费用	销售额	费销比	营销费用	销售额	费销比
	景海湾	456	19833	2.30%	386	10306	3.75%
	白马山庄	301	5195	5.79%	474	21224	2.23%
	时代广场	501	14946	3.35%	297	9155	3.24%
	绿色港湾	128	4342	2.95%	96	2217	4.33%
小计	1386	44316	3.13%	1253	42902	2.92%	
合计		3799	114203	3.33%	4543	208625	2.18%

从表 2 可以看出营销人合伙制改革后，费销比显著下降：1-7 月 9 个项目整体费效比为 3.33%，实施营销合伙人制度后 8-12 月 9 个项目整体费销比下降至 2.18%；因业绩上升原因，营销合伙人项目 8-12 月整体费销比为 1.99%，低于非营销合伙人项目的 3.45%，费销比控制在 2.50%以内，且合伙人制度实施后实施项目的费效比相对于实施前的费效比降低了 1.46 个百分点，同时销售额相较于实施前增加了 95836 万元，销售额增长率为 137.13%。在销售业绩大幅提升的情况下，营销费用无明显增加，项目费用控制良好；个别项目费效比较高，在业绩无明显增长的情况下，还需进一步加强管控。

各营销合伙人项目费销比存在较大差异，悦龙湾属于高端别墅项目营销推广费用、销售人员提成等费用高于其他项目，因此费效比较其他项目高。学君里因前期和工程节点问题推迟开盘，后期加大推广，因此该项目营销费用支出较大。温哥华城项目位于淮北，经济发展缓慢，顾客购买能力有限，该项目体量较大，含大量别墅，区域房地产市场下降明显。

营销合伙人制度的实施对集团销售情况、计划目标的实现及营销成本的控制均有显著的提升效果，项目开展推广工作更加灵活，团队积极性、主观能动性越来越高，达到个人目标的同时促进了企业绩效的提升。

4.2 事业合伙人

实施事业合伙人以来取得不少积极成果，朝阳 8 号是其中的标杆项目，开盘当天去化。山水苑和理想湾虽未有朝阳 8 号销售火爆，但项目进度、目标计划完成率相对于实施前和集团平均水平均有显著地提升，目标成本控制和费销比方面也更趋合理（见表 3）。

表 3 事业合伙人实施项目各指标的完成情况

指标 项目	项目进度 达成率	目标成本 控制率	销售计划 完成率	费销比
朝阳 8 号	96%	2.13%	109.1%	1.5%
山水苑二期	77%	-1.07%	103.6%	1.2%
白马御府	80%	1.08%	140.9%	2.0%
集团平均水平	75%	3.85%	103%	2.47%

注：项目进度达成率=实际进度/计划进度*100%；费销比=营销费用/销售金额*100%；

目标成本控制率=（实际成本—计划成本）/计划成本*100%；

销售计划完成率=实际销售额/计划销售额*100%；

由表 3 可知，事业合伙人制度实施后，各实施项目的项目进度达成率和销售计划完成率与集团平均水平相比均有所提升，费销比均有所下降，且更趋合理，除山水苑二期因后

期的异地人防建设费成本超标外(去除该费用成本未超标),其他项目均控制在目标范围内。朝阳 8 号项目进度达成率 96%,远远高于其他项目和集团平均水平,销售完成率为 109.1%,在保持正常开发进度和质量的同时,节约目标成本,且有较高的投入产出比率,为促进企业绩效提升起到了很好的示范作用。众安山水苑二期和白马御府作为试运行项目,各方面指标均优于集团平均水平。白马御府项目进度达成率 80%,目标成本控制率 1.08%,在目标成本范围内完成 140.9%的销售指标,且营销费用管控也比较合理,各项指标均优于集团平均水平。山水苑二期项目稍微逊色,但总体来说高于集团平均水平,企业绩效有所提升。

各事业合伙人项目指标完成情况存在一定差异,朝阳 8 号项目以刚需型住宅为主,需求量较大,且位于地铁口交通方便,管理团队前期管理能力较强,因此其计划完成率较高。众安山水苑二期项目以住宅为主,地理位置较为偏远,体量小项目团队人员配置较少。白马御府业态为高层+联排,且联排较多,营销费用和工程费用较一般住宅高,地质原因施工难度较大,经过经营管理团队前期精心筹划和周密部署,虽进度管控未 100%达成集团目标,但目标成本、销售计划、费效比管控均优于集团水平,尤其是销售指标,仅三个月冲刺完成集团下达目标。

事业合伙人制度通过利益共享、风险共担的对赌机制,将合伙人和企业家形成利益共同体,从根本上改变了以往被动的、以任务为导向的激励机制,使合伙人成为公司的创业家或老板,不再只顾自己的眼前利益,而是与公司形成利益共同体。城市公司在业务环节拥有更多的自主决策权,提高了管理效率。与此同时,对合伙人的管理能力、专业能力、职业素养提出了更多挑战,经营管理重点不仅仅是完成短期经营任务,要从长远出发激发团队从拿地、开发、销售等各个环节链条上发挥主观能动性,实现项目两平两快的发展策略。

综上，事业合伙人实施后，各实施项目绩效均有所提高，同时其实施的“利益共享、风险共担”准则也加强了员工与企业利益的捆绑，激发内部创新，提高了员工的积极性和主动性，员工目标更明确，责任感更强，更全面地促进了企业绩效的提升。同时集团在实施事业合伙人制度时，运用市场竞争机制严格按照合伙人任职资格甄选合伙人，从长远出发激发团队成员在项目开发各个环节的主观能动性，使集团真正成为股东利益实现和管理执政团队理想实现为自身价值彰显的价值创造平台。

五、进一步的讨论与分析

本章深入房地产行业对相关指标数据进行比较分析，以便研究合伙人体系的实施是否全面地提升了企业绩效。同时根据研究主题及研究成果提出一个反映管理方式创新对企业绩效影响的管理方式与企业绩效影响关系的传导模型。

5.1 行业情况对比分析

5.1.1 销售情况对比分析

2016 年全国商品房销售面积、销售额同比增长 22.5%和 34.8%。众安集团较 2015 年销售额增长 45.79%，销售面积同比增加 34.32%。在房地产市场先扬后抑，国庆后政策密集出台行情下滑的情况下，集团果断采取合伙人体系，不仅未受到市场政策面的影响，销售额大幅提升，为年度目标的实现做出重大贡献。

5.1.2 去化周期对比分析

2016 年行业整体去化周期 7.5 个月。众安房产 2016 年去化总面积为 50.40 万平米，月均去化面积 4.2 万平米，按目前销售速度现有存货去化周期为 7.3 个月，略低于行业平均去化周期。实施管控方式变革适当地授予合伙人团队经营决策权，让员工和集团成为利益共同体，激发员工主人翁意识，提高其工作积极性，使项目运营效果更好，销售速度更快，成交量更高，从而减少库存，提高去化率。

5.1.3 毛利率对比分析

2016 年上市公司毛利率同比下降为 27.3%，比 2015 年同期降低了 3.24%。众安集团 2016 年毛利率相对于 2015 年降低了 2.58 个百分点，低于行业毛利率下降水平。毛利率有所下降但略低于行业平均水平，一是上半年传统管理模式管理成本和材料成本较高，上半

年销售情况不乐观，毛利率有所下降，二是在复杂环境下果断实施合伙人体系，通过利益捆绑将员工和集团形成一体，激发了员工的积极性，工作热情不断提高，进而促进了销售、项目进度不断提升，费用控制越趋合理，因此毛利率的下降水平低于行业上市房产公司的平均水平。

5.2 管理方式与企业绩效传导模型

综合以上对众安房产管理方式创新案例的分析与发现，众安房产管理方式的创新可以分为两个方面：一是针对项目营销执行工作的营销合伙人制度；二是针对项目整体运营管控的事业合伙人制度。两种方式均通过适当授权，给予合伙人团队自主经营和自主决策权，通过内部信任关系激励团队成员，使团队成员拥有主人翁意识，不断提高工作的主观能动性和创造性，从而促进企业绩效的提升。

进一步归纳上述研究可以得到：管理方式影响团队信任，团队信任影响企业绩效。因此，根据众安房产的案例研究，本文提出一个反映管理方式影响企业绩效机理的管理方式与企业绩效传导模型（**model of management methods and enterprise performance conduction**），简称 **MEPC** 模型，具体如图 4 所示。

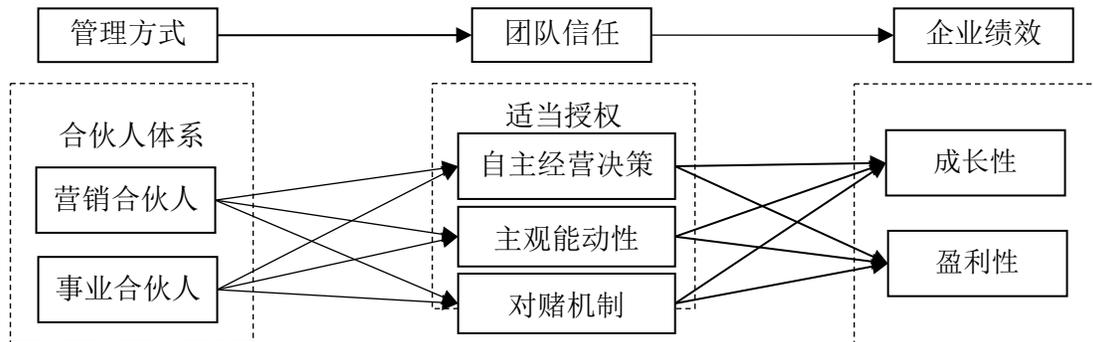


图 4 管理方式与企业绩效传导（MEPC）模型

六、研究结论与讨论

6.1 研究结论

众安房产合伙人体系引入权责强化、利益共享、风险共担的理念，授予执行团队自主决策权，不仅是一种激励机制，更是一种创新的管理方式，一方面提高了市场反应速度，有助于做出利于项目发展的决策；另一方面了增强员主观能动性和责任意识，促进企业绩效提升。通过研究得出以下结论：

(1) 管理方式创新对企业绩效有显著的提升作用。合伙人体系显著地提升企业绩效：事业合伙人在项目整体层面带动项目各关键节点指标的提升，营销合伙人是在营销管控方面对事业合伙人的补充，共同促进企业绩效的提高。

(2) 合伙人体系以风险共担为原则，放大激励同时由对赌机制约束道德风险，改变传统职业经理人为达目的不择手段，将风险推向投资者的陋习，使合伙人团队和企业成为利益共同体，利于建立企业价值创造平台。

(3) 合伙人制度通过适当授权，给予团队自主经营决策权，实现高效管理，利于激励员工和培养内部人才，对房地产企业激励制度的设置提供借鉴。

6.2 讨论

合伙人体系实施对企业绩效提升有显著效果，实施过程中应结合公司具体情况对后续在建项目更有效地实施合伙人体系。具体来说应从以下几个方面着手：

(1) 加强对项目开发全生命周期的管控

在新形式、新常态下，结果更加难以预测，如何在项目开发的各种环境下将风险和利益进行穿插管理显得尤为重要。从企业发展长远目标出发，激发团队在项目全生命周期各环

节上发挥主观能动性，实现项目快速发展和规模发展。对项目开发全生命周期进行合理管控，确保各阶段按计划有序进行，并加强各阶段工作的协同，避免某个或某几个前端阶段的滞后影响后期工作的进行，为项目运营决策提供科学合理的空间和时间，实现项目开发全生命周期的价值。

（2）集团总部须是价值创造平台

合伙人体系不是无规范的放权+激励，实施过程中需合理进行授权，对其进行适当管控，按照参与约束和激励相容约束原则进行激励。同时在集团内部建立学习型组织和相应的企业文化，对高管进行轮岗、培训，建立高度的内部规范、流程管理和清晰的战略规划，增强协同效益，从组织结构扁平化、塑造学习文化及组建知识联盟三个角度出发，根据集团自身特点，建立有自身特色和符合自身情况的弹性、应变的学习型组织，使集团总部成为一个价值创造平台。

6.3 展望

本文采用单案例研究方法，分析管理方式创新对企业绩效的影响。尽管在选择案例时充分考虑了所选案例的代表性，以提高研究结论的普适性，但单案例难以代表整个行业的综合情况。进一步研究可在众安房产案例研究的基础上做其他同类企业的验证性研究，以及其他不同类型企业合伙人制度实施效果的比较研究，以丰富和完善本文所提出的管理方式创新对企业绩效影响的理论模型。后续研究还可设计相应的问卷调查表进行数据收集，在具备数据来源条件后，可利用统计分析软件 SPSS 和 AMOS，对本文所提出的观点和理论模型进行实证检验，使本文所提出的 MEPC 模型和理论研究成果具有更广泛的适用性。

参考文献

- Waldman DA, Javidan M, Varella P. 2004. Charismatic leadership at the atrategic level: A new application of upper echelons theory. *The leadership quqrterly* 15: 335-380.
- Delery J E., Doty D H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management, tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39(4): 802-835.
- Decanio, Stephen J, Catherine Dibble, Keyvan Amiratefi. 2000. The importance of organizational structure for the adoption of innovations. *Management science*, 46(10): 1285-1299.
- Mills, Peter K., Gerardo R. Ungson. 2003. Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls. *Academy of management review*, 28(1): 143-153.
- Decanio, Stephen J, Catherine Dibble, Keyvan Amiratefi. 2000. The importance of organizational structure for the adoption of innovations. *Management science*, 46(10): 1285-1299.
- Victor J.et al. 2011. The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19: 299-319.
- 徐国华(1990). 管理学. 北京: 清华大学出版社.
- 王文臣(2002). 传统管理思想与 21 世纪企业管理模式. *企业活力*, 6:58-59.
- 杨红(2004). 培育企业核心竞争力的途径. *汉中师范学院学报*, 2: 14-19.
- 安璐,邱均平(2003). 论面向提高组织绩效的知识管理. *情报科学*, 8(8): 83-886.
- 李长贵(1997). 绩效管理与绩效评估. 华泰图书出版社, 10-12.
- 李存金,侯光明(2001). 信息不对称条件下团队工作绩效测评及其管理激励与约束机制. *系统工程理论方法应用*, (3): 230-232, 235.