

期权激励、风险抵押并强化利益共享、责任权利对等原则 沪国企“定制化”激励人才发挥效用

■ 劳动报记者 邵未来 摄影 王陆杰



核心团队 授予期权激励

注册用户近 300 万，网约车业务已经推广至苏州、郑州等地，订单量呈现几何级增长……短短一年间，上汽集团旗下的享道出行交出了一份闪亮的答卷。据业内人士推算，其一年内完成的产品开发速度和质量，几乎相当于同行 2-3 年的水平。

靓丽成绩背后，是“定制化”激励人才的计划。就在今年年初，享道出行完成了首批的期权授予，锁定期为 2 年。据公司的人力资源相关负责人透露，期权激励针对的是核心高管和技术人才，已有约 10% 的核心人员享受到了期权激励。“目前企业规模不到 500 人，随着今后团队的扩张，还会有更多的职工能够获得期权激励。”

据一位知情人士透露，在整个互联网行业中，如果只是从工资薪酬角度看，国有企业并不具备优势。他说：“对于一些新兴领域，在原有现金薪酬标准下，再引入股权和期权等激励模式，对于吸引人才尤为重要。”

公司人力资源相关负责人告诉记者，享道出行对职工的期权授予、生效和行权，都按照相关的标准进行操作，首批授予 2 年以后，就有部分可以行权。“相当于和职工现在提前订好价格，在未来，职工能够以约定的价格购进股权，并且选择长期持有或售出。不过，期权激励既是激励，也是约束。根据规定，只有在锁定期后，达到最初约定的个人和公司业绩，职工才可以行权。”

期权激励也是一种长期激励。只有当平台服务拓展到全国更多的地方，客户群体和订单量不断增长，业绩进一步提高，企业的估值才会上涨。“这也意味着，职工会把关注点放在企业整体的长期价值上，并且为此不断奋斗，把业绩做起来，把估值做上去。企业在市场上产生价值

记者近日从市国资委了解到，目前，市国资委系统已有 85% 的市场竞争类企业集团制订激励工作整体推进方案，相关企业集团针对发展目标和重点项目形成“一企一方案”的推进路线图。市国资委副主任胡宏伟说：“正向激励作为实施企业发展战略的重要组成部分，正成为推动企业转型升级、促进企业高质量发展的重要推进器。”



了，期权的价值才会更高。”

随着长期期权激励的落地，手握期权的核心人才，如果选择离职，期权就相应失效了，职工的流动代价也变高了。

数据显示，在网约车行业，人员流动率约为 45%，享道出行的人员流动比例尚不足 10%。“在网约车行业，期权激励是普遍的操作模式，可以肯定的是，如果享道出行不引入股权和期权等激励模式，离职率会远高于现在的水平。”

个人风险抵押 最高奖励总额可达 3 倍

“请考核对象在目标责任书签订后 30 日缴纳不少于 50% 的

风险抵押金。”近期，华谊集团一个重点项目负责人签署了一份风险抵押的协议后接到集团人力资源部的通知。

所谓“风险抵押”，是由个人拿出一定数额的风险抵押金作为经营担保，根据预先签订的目标责任进行奖励和惩罚的一种考核激励模式。

华谊集团人力资源相关负责人表示，风险抵押激励将负责或主要参与集团重点项目建设及后续公司运营的相关人员列为考核对象，包括二级子公司主要领导、分管领导、项目负责人和参与项目建设及公司运营的营销、生产、管理等条线的骨干员工，并根据项目投资金额及考核对象在考核期所承担的职责和责任，

设定不同的风险抵押金额度并具体分解到每一名考核对象。

根据方案，项目的考核期限分为项目建设期（考核建设投资节约及完成进度）、竣工达产期（考核达产产能）和利润考核期（考核利润目标完成情况），奖励总额最高可达到个人风险抵押金额的 3 倍。

项目建设期和竣工达产期完成目标后，均在当期预发 50% 奖励，剩余 50% 在项目公司实现年度赢利后兑现。利润考核期满后，经考核评价，兑现奖惩，并返还剩余风险抵押金。他介绍说，有奖励的同时也会有扣除，如果没能达标，这部分抵押资金也会按照比例扣除，直至扣完为止。

“看起来奖励很刺激，其实风险也挺大的。”一位参与风险抵押的骨干员工表示，自己投入的这部分钱，并不是直接进入项目资金，而是通过第三方托管进行锁定。“打开银行账户，看得到数字，却拿不出来。变相鞭策自己，要把项目做好。”他说，以前，项目出现时间节点上的些许拖沓并不会十分在意，也不会对自己的收入有太大影响。如今，则是想方设法把效率提升一点，再提升一点。“比如工地要停电了，怕影响项目进度，就会千方百计找人，想办法把停电时间缩短；经营过程中针对毛利较高的产品，会思考投入更多的资源；在节能减排方面更多地考虑降低能耗和单耗。”

利益捆绑 风险抵押贯穿项目全周期

据人力资源负责人介绍，目前签约的项目中，经营者和骨干员工都展现出了非常认真负责的态度。“一方面，真金白银拿出来了，容不得半点马虎，另一方面，如果真的被扣钱了，面子上也挂不住。这样的激励方式，强化了利益共享、风险共担、责任权利对等的原则，激励程度也比传统的绩效考核要大很多。”

由于利益捆绑，风险抵押贯穿项目全周期，各个企业不再为了上项目而上项目，在项目的规划阶段就会谨慎测算，客观分析。签下了风险抵押协议，就意味着承担风险。愿意承担风险，也说明从内心对项目的信心。“只能成功，不能失败。”一位签约人员这样说道。

据透露，目前风险抵押金额根据项目大小和难度，项目主要负责人最高为 100 万元，少的在 30 万元左右，大部分核心骨干对这种方式都表示了接受和支持。

今年，华谊集团有 4 个签约项目进入阶段性考核兑现期，从 4 个风险抵押激励项目的项目建设和运营结果来看，绝大多数项目均安全顺利推进，而且在费用控制、建设周期及经济运行效果来看，符合预期目标。

今后，这一模式还将继续推广并完善，重点项目启动前签风险抵押协议，将渐渐成为一种企业绩效文化。

6款二手回收类支付宝小程序月活跃用户破百万 垃圾分类带火了“回收分类”创业



本报讯（劳动报记者 陈宁）支付宝昨天披露，在垃圾分类热潮的推动下，过去一个月，已有 6 款二手回收类支付宝小程序 MAU（月活跃用户）突破百万，另有十数款二手回收小程序 MAU 突破 50 万。这其中不乏易代扔、白鲸鱼、铛铛一下旧衣回收等初创团队。而在垃圾分类制度实施前的 2019 年第一季度，根据比达咨询出具的专项研究报

告，国内闲置交易的占据顶部的 App 中，MAU 超过 50 万的还只有 4 家，分别为闲鱼、转转、微拍堂和找靓机。

在线回收市场的迅速崛起，政策红利之余，小程序的价值也功不可没。来自上海的电器/服务/生活垃圾回收平台易代扔创始人牛棚表示，小程序为在线回收创造了足够好的土壤。凭借上海垃圾分类立法的契机，易代扔旗下的“垃圾分类指南”支付宝小程序在过去一个月累计获客超过 380 万。牛棚说，我们很难想象消费者专门为了扔一次垃圾下载一个 App，而

“有了支付宝小程序，我可以这样说——所有支付宝的用户也都是我的用户”。

二手衣物回收服务提供商“白鲸鱼”创始人方晓东亦表示，小程序为回收项目创业者极大地降低了获客成本。方晓东说，支付宝小程序为白鲸鱼带来超过 10 倍的业务增长，从以前每天两、三百单，直接上涨到四、五千单，周末还常常超过万单。其中，蚂蚁森林使用场景攻略里一个不起眼的入口，就为白鲸鱼提供了接近 30% 的用户来源。

超级 App 为在线回收市场带来的不只是流量，同样重要的还

有平台方提供的能力和技术。3C 数码回收平台估吗回收就与芝麻信用联合推出信用回收政策，打破传统手机“先货后款”的回收模式，把回收率提升了 5 倍以上。此外，支付宝小程序开放的营销反作弊接口、AR 识别等能力也让创业者在用户推广有了更安全可靠的优势。

日前，支付宝平台还在此基础上推出全新的场景化服务功能，以进一步促成回收产业上下游的联动。现在，在支付宝首页搜索“扔垃圾”就可以直接进入从垃圾分类到回收，从交易到二手闲置交易的相关聚合页。创业

者们普遍认为，上海垃圾分类立法让二手闲置在支付宝体系内的流转变得更加高效，一个可循环的二手交易模式正在形成。

更方便，更易得，还有超级 App 的种种赋能。越来越多的创业者在小程序里找到了自己的回收新模式。而政策带来的经济驱动力还将进一步加速这个潜力巨大的新市场发展。东方财富证券研究院预计，垃圾处理市场规模将超过 1960 亿元人民币。可以预见，随着上海模式在中国各地的陆续推广，将有越来越多的创业者在这个巨大的新市场找到自己的发展机遇。