



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第十三届中国薪酬福利年会

11月22-23日





## 联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 罗莱生活长期激励实践探索

罗莱生活CHO 孙权

# LUOLAI GROUP

罗莱生活

罗莱成立于**1992**年，总部位于中国**上海**，2009年9月登陆**A股深交所**上市（股票代码：002293），历经**26**年发展，罗莱在产品研发、渠道建设、品牌发展等方面形成了强大的领先优势，成为行业中发展最快、最具竞争力的品牌之一，数次荣登**中国500最具价值品牌**。

罗莱旗下拥有**10**多家子公司，原创及国际代理品牌超过**20**个，终端连锁门店3000多家，连续十一年荣居家纺同类产品市场综合占有率**第一**，蝉联电商全网家纺类目六连冠，持续领跑市场发展。



寝具



家居服饰



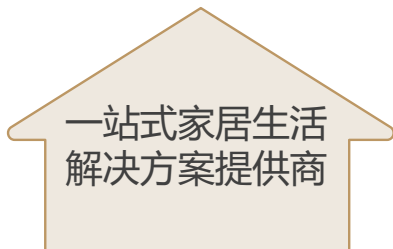
家具



生活家居

# 罗莱生活品牌矩阵

类别	品牌名称		核心品类
自有品牌	 罗莱家纺	罗莱家纺	中高端家纺
	 LOVO	LOVO	互联网家纺
	 罗莱儿童	罗莱儿童	儿童家居
	 廊湾家居	廊湾家居	全球家居精品店
	 欧恋纳	欧恋纳	意式高端家纺
全资收购品牌	 莱克星顿	莱克星顿	美式高端家具
合资控股品牌	 内野	内野	日式高端毛浴巾、家居服
授权/代理品牌	   		



最终形成  
行业多元化发展标杆的“罗莱生活”家居品牌生态群  
并随着人们生活品质的提升和生活方式的精细化  
生生不息、长足发展

# LUOLAI

罗莱家纺



# LOVO "翟" 一起

Life · Onward · Valuable · Oasis

LOVO家纺代言人:翟天临



# 逐梦·欧周

LOVO家纺全新代言人:周冬雨

Life · Onward · Valuable · Oasis

欧洲新锐设计师设计

2018.09.06



# 目录/CONTENTS

---



价值评估与价值分享体系



长期激励在罗莱生活的实践



罗莱生活长期激励的挑战与优化

PART.01

---

# 企业价值评估与价值分享体系

**价值创造**

- 战略管理
- 组织绩效管理
- 个人绩效管理

**使命愿景  
价值观**

**价值分享**

- 薪酬管理
- 员工发展
- 福利分配

**价值评估**

- 职位评价
- 干部评价
- 绩效评价

# 价值成长平台



+



+



业绩提升  
人均效能提升

绩效考核  
价值观考核

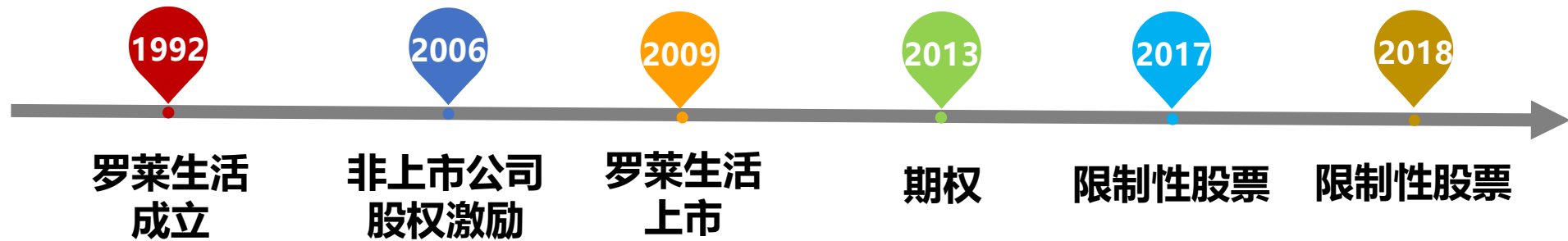
物质分享  
权力分享  
荣誉分享

PART.02

---

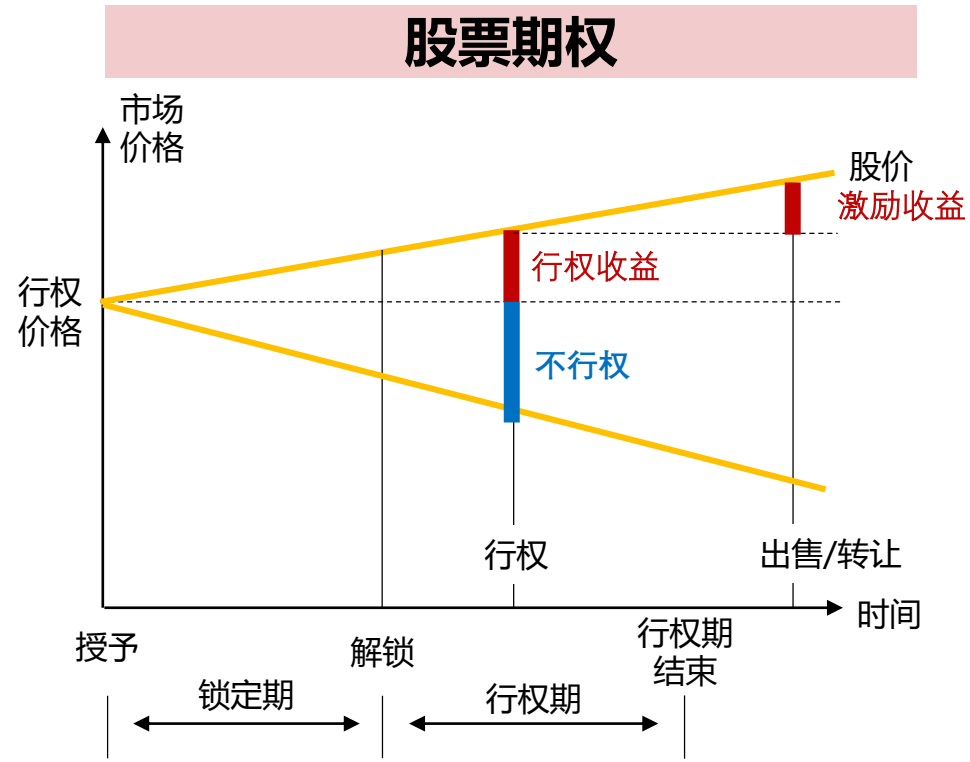
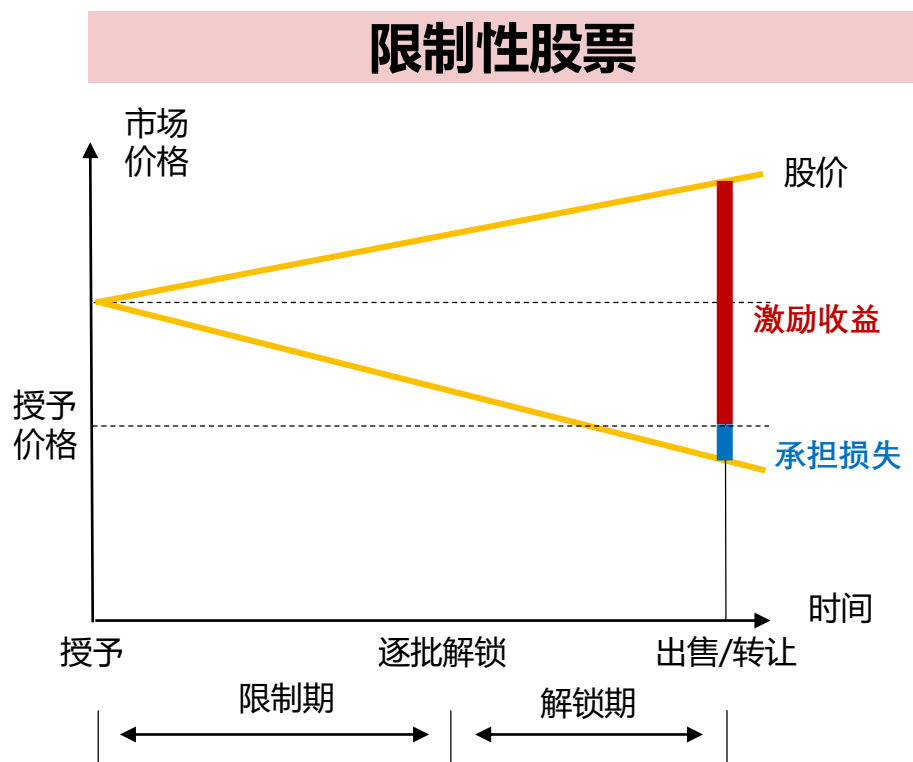
长期激励在罗莱生活的实践

# 罗莱生活股权激励



- **非上市公司股权激励 (2006)**：核心管理层，股份由众邦股权投资管理公司代持，实施结束
- **期权 (2013)**：核心中层管理/技术人员209人，实施结束
- **限制性股票 (2017)**：核心管理人员/技术人员59人，已实施并行权第一期
- **限制性股票 (2018)**：核心管理人员/技术人员114人，筹备实施中

# 一、激励工具选择



从员工心态角度出发，需要真实出资认购的限制性股票**更有约束性**  
基于监管政策，限制性股票初期授予**价格更为优惠，激励效果更强**  
考虑两种激励工具的约束性及激励性，采用限制性股票作为激励工具

## 二、授予总量



### 事业共同体

建立企业和员工的事业共同体，员工以股东身份参与决策、分享利润、共担风险



### 充分激励

满足员工财务诉求，给予足够激励，形成利益共同体，弱化员工短视行为



### 人才引进与保留

考虑未来业务战略、组织绩效要求的变化，以及留才、引才的需求

**根据战略规划，按照10年后预估业绩推算，按监管政策取最高值，授予总量不超过公司总股本的10%，罗莱计划在该范围内结合管理需要分批进行激励**

## 三、参与范围及分配

**激励导向：**1、公司未来经营战略落地关键人员导向；2、战略落地过程中价值输出贡献导向

**授予对象：**1、中高层；2、关键岗位核心业务骨干。集团制定选人规则，事业部负责人明确激励对象，进行权力下放，选择对各业务条线价值影响大的人员

### 1.价值观与工作年限

- 价值观考核合格
- 入职年限

### 3.岗位价值、责任

- 基于战略重点，价值创造关联度越高，激励额度越高
- 分管的范围越多、承担责任越大、激励额度越高



### 2.工作绩效、潜力

- 工作绩效越好，激励额度越高，价值分配向奋斗者倾斜
- 潜质不同，激励额度不同

### 4.年综合总收入

- 结合年度综合总收入平衡相同岗位的激励额度，考虑公平性

## 四、业绩设定与解锁安排

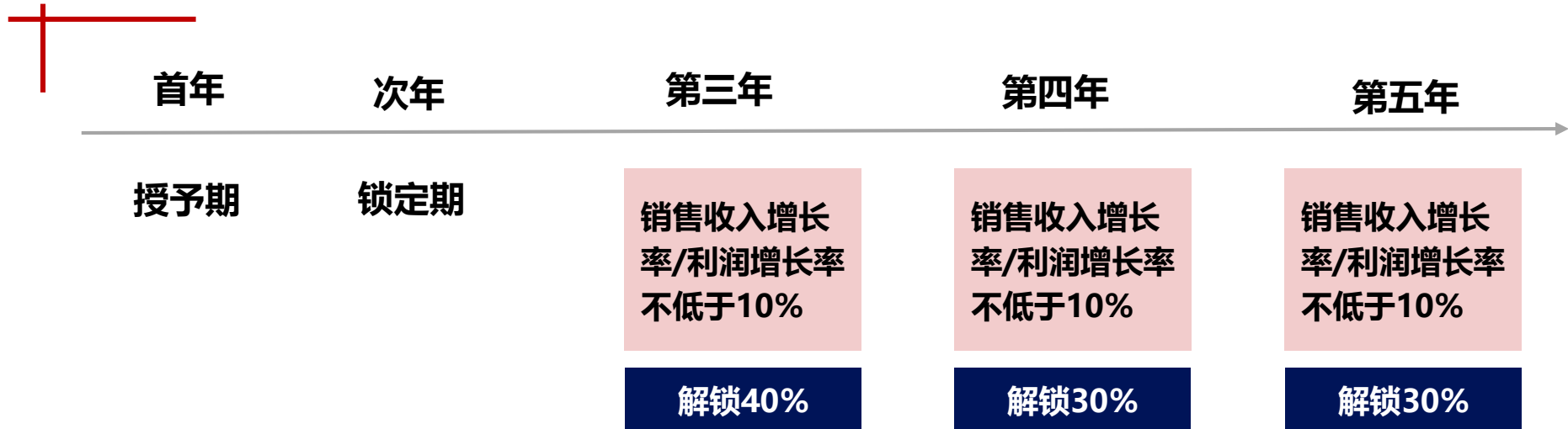
### 1、公司层面：以上一年度为基数

销售收入增长率不低于10% 或者利润增长率不低于10%

(两期股权激励计划实施时有差异)

### 2、个人层面：激励对象按上一年度绩效考核结果对应以下系数解锁

考核结果	优秀	良好	正常	待改进
解锁比例	100%	80%	80%	0%



## 五、退出机制

情形	异动情形处理
离职	已获授但尚未解锁的股票回购注销，回购价格原则上与授予价格相同
退休	退休人员已获授未解锁股票不回购，按实际期限解锁，不受个人业绩考核限制
其他情形	<ol style="list-style-type: none"><li>1、严重违纪、违反法律法规，公司按授予价格回购注销</li><li>2、重大疾病，公司按授予价格回购注销</li><li>3、其他情形根据实际情况决定</li></ol>

# 罗莱生活合伙人机制



## 合伙股份

- 公司持股60%-70%，核心人员持股30%-40%



## 合伙资金

- 自筹不低于50%



## 合伙收益

- 按出资比例分红
- 分红可达到当年可分配利润的50%



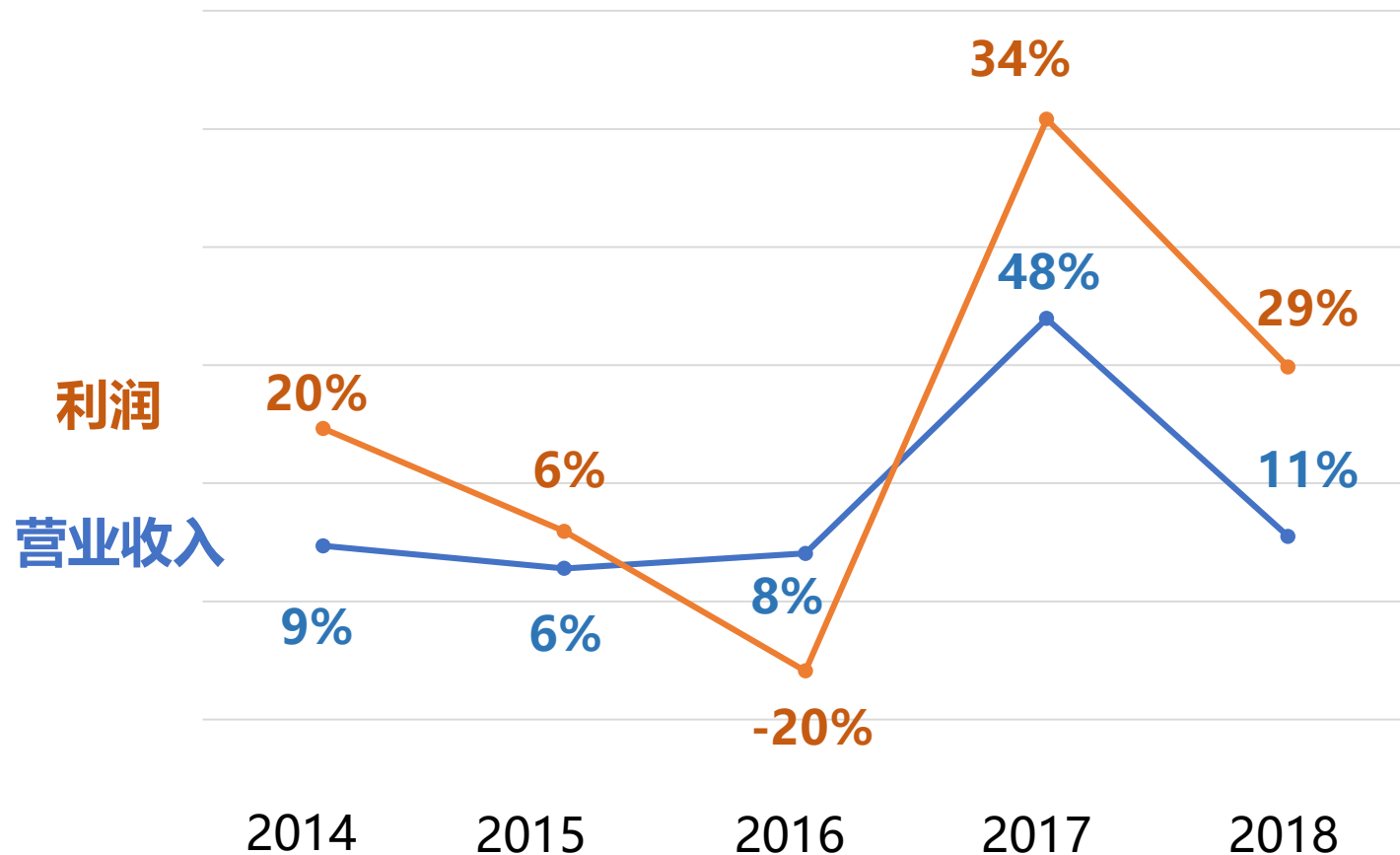
## 合伙人出资份额转让

- 出资满3年以上
- 复合增长率不低于20-30% (例)



# 业绩呈现

## 近年业绩增长率



### ● 2013年

期权计划目标设定过高，无法有效激励核心人员，业绩增长有限

### ● 2017年

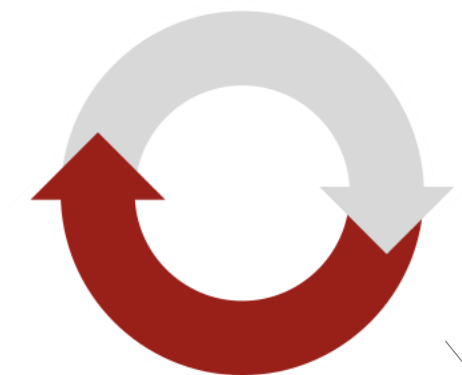
限制性股票计划推出，有效助推当年业绩快速增长，核心管理人员保留率高

PART.03

---

## 长期激励的挑战与应对

# 三大挑战及应对



## 1. 人力成本压力

- 控制总部编制、提升人效
- 根据不同发展阶段，长期激励逐步覆盖至重点创造价值群体（例如门店人员）

- 结合证券市场环境的趋势选择合适的时机点实施股权激励

## 2. 证券市场环境



## 3. 国外并购企业

- 熟悉国外长期激励法规政策（第三方介入）
- 结合并购企业的具体背景选择合适的长期激励工具

- 设定适中的公司业绩目标作为激励的门槛，团队和个人业绩有所指向避免搭顺风车

## 4. 激励目标设定

