



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第十一届中国薪酬福利年会

2017. 11. 22



# 合伙 赢未来

## TCL“合伙人”人才主张及股权激励实践分享

1

### 顾进山 Jonson GU



#### TCL多媒体 人力资源中心总经理

- ◆ 17年专注人力资源
  - 经历TCL TV全球拓展与转型的主要阶段
  - 历经TCL集团总部、海外事业本部、多媒体产业
  - 参与TCL早期HR核心体系搭建，国际化HR体系建立
- ◆ 擅长将HR策略融入业务战略
  - 组织变革与方案设计
  - 人才发展项目
  - 高管与股权激励领域

2

# 01 TCL集团介绍

## 成为智能产品和互联网服务的全球领先企业

创立于1981年，从中国惠州生产磁带的合资企业，逐步将产品拓展到电话、电视、手机、冰箱、洗衣机、空调、智能健康电器、液晶面板，业务覆盖金融服务、互联网应用服务、销售及物流服务以及投资与创投领域。

### 4家上市公司

TCL集团 000100.SZ

**TCL多媒体科技 01070.HK**

通力电子 01249.HK

TCL显示科技 00334.HK

翰林汇 835281 (新三板挂牌)



TV



Mobile



Air-conditioning



Washers



Refrigerators



LED TV Module

# 02 TCL，一个放眼全球的企业

## 全球LCD电视机市占率

排名	品牌	2017年上半年	2016年全年
1	三星	21.3%	21.6%
2	LGE	12.8%	11.9%
3	<b>TCL</b>	<b>9.6%*</b>	<b>9.0%*</b>
4	海信	5.6%	6.1%
5	索尼	5.1%	5.6%
6	创维	3.6%	4.5%
7	冠捷/TP Vision	4.1%	3.8%
8	Vizio	2.7%	3.7%
9	海尔	3.4%	3.4%
10	长虹	2.6%	3.2%

数据来源: IHS Technology

\* 根据IHS Technology及公司出货量数据

# 02 TCL, 一个放眼全球的企业

4个彩电品牌及ODM业务  
销售网络覆盖全球80多个国家和地区



XESS 创造

X6 XESS 私人影院  
领世界·享非凡



TCL X6 XESS 私人影院



harman kardon

DOLBY ATMOS

dts

量子点技术

智能语音

TCL | 创意感动生活 The Creative Life

TCL

C5 都市蓝调  
有声有色 蓝调人生



TCL C5都市蓝调



都市“蓝空间”

harman/kardon

哈曼卡顿音响



人工智能·小T



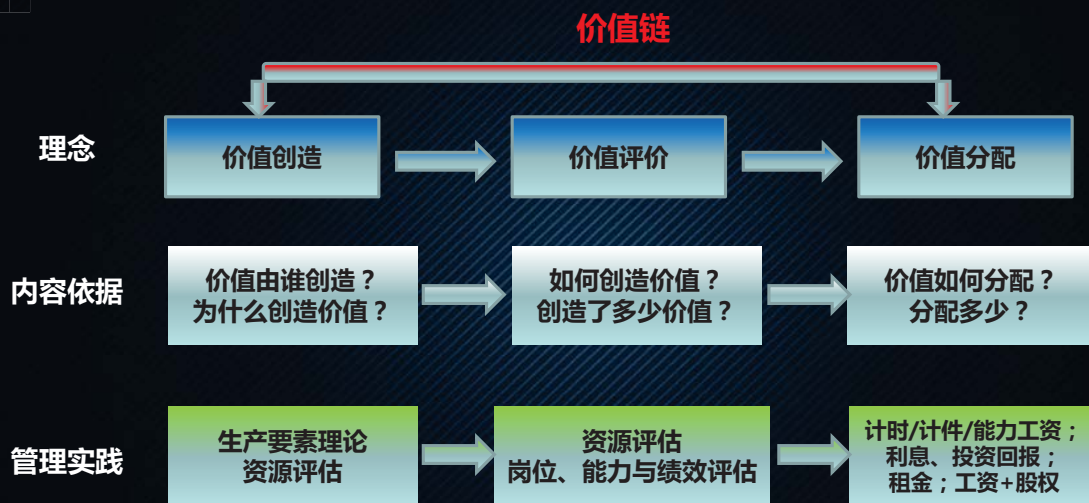
原色原色域

TCL | 创意感动生活  
The Creative Life

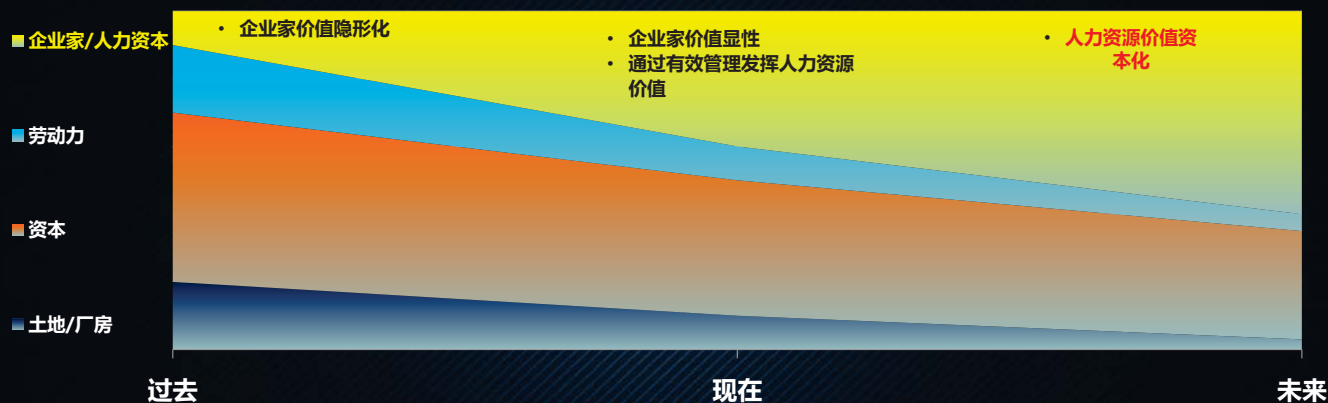
合伙赢未来

# 为什么，富不过三代？

## 03 价值创造、评价与分配



## 03 企业的价值创造变迁



11

## 03 利益分享设计

几个层面的思考与问题解决：

- 1、企业（经营）思想的变化：对价值创造、评价与分配的洞察；对人性洞察；人力资本的理解；社会（企业/人）环境的洞察
- 2、机制与管理落地设计：
  - 定义、寻找（可以）合伙（的）人
  - 价值评价与分配

12

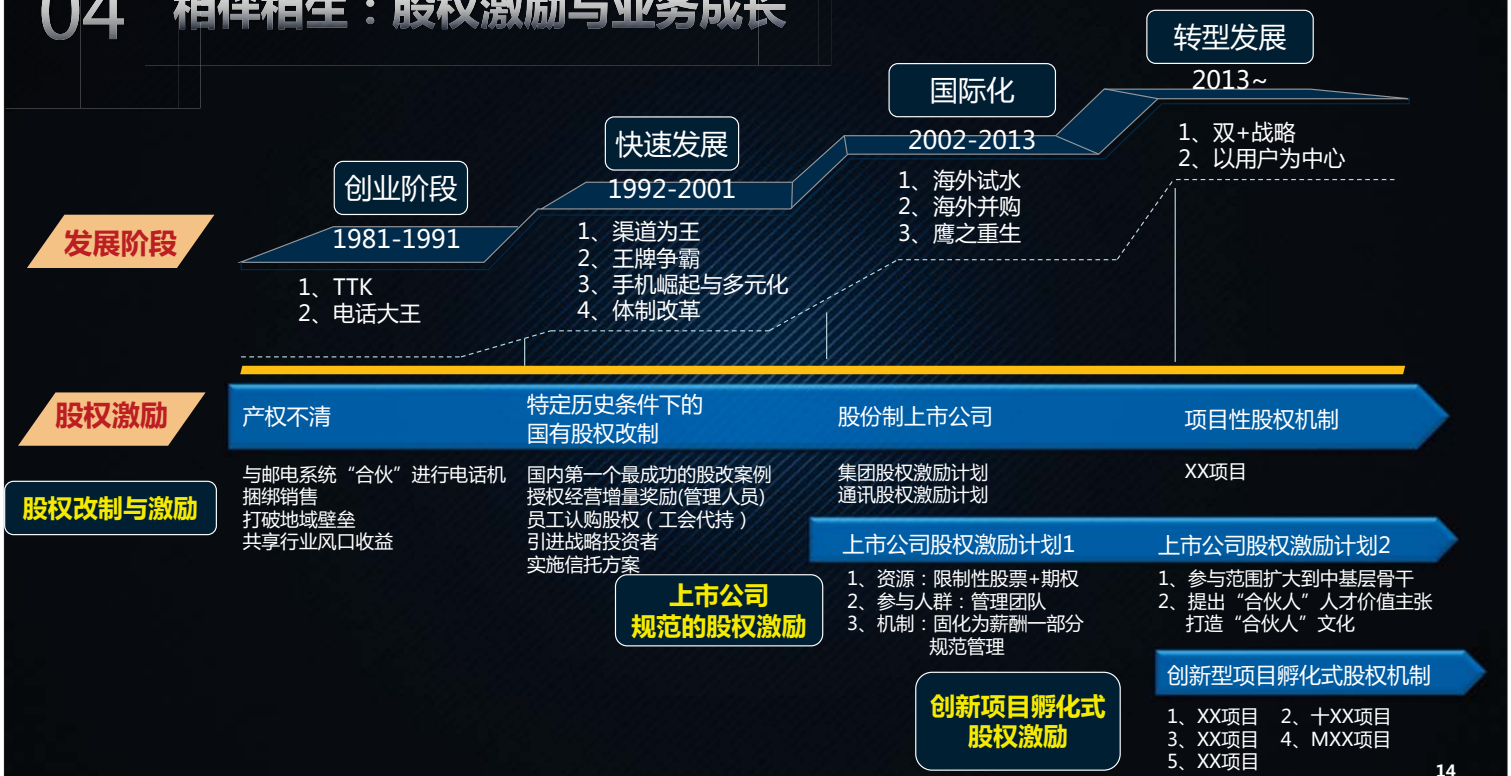
# 03 TCL人才价值主张

**组织目标：**我们致力于创建稳定而敏捷的组织，以激发个体、高效运作，快速响应用户需求与市场变化。

**人才理念：**愿景吸引人才，**人才驱动战略**

**人才价值主张：**我们需要**可以合伙的人**——具备创业精神、值得信赖、有能力、交付结果、共享收益

# 04 相伴相生：股权激励与业务成长



## 05 案例1——TCL集团改制

### 背景

TCL集团前身系成立于1981年的全民所有制企业“惠阳地区电子工业公司”  
1997年惠州市政府以TCL集团为试点，在全国率先实施国有资产授权经营（当时国企净资产回报率平均3%），并签署为期5年的放权经营协议

### 方案

方案策略：固化存量，改革增量

存量处置：1996年前所有资产归惠州市政府所有

增量方案：5年内每年企业净资产回报率不得低于XX%，其超出部分，按一定比例增发为股份，以股权形式奖励给管理层

如增长达不到，则管理层会受相应处罚，第一责任人需缴纳风险抵押金

建立健全的公司治理结构

### 效果

实现管理人持股，以切实的产权所有人身份，为自己的企业谋求更大的发展

将国家利益、企业发展、员工得利这三个目标很好地结合起来，促成多赢局面

15

## 06 案例2——上市公司股权激励计划2

### 背景

原方案股权激励范围仅限管理团队，未覆盖中基层骨干  
事后授予，减少了因业绩改善带来的可能溢价，且缺乏提前牵引，不利于核心人员保留  
项目性长期激励的不确定性

### 目的

打造“合伙人”文化

激励管理团队及中基层骨干全力以赴冲刺目标

提前授予，通过业绩改善获得市场溢价

一次性授予3年额度，强化激励及人才保留力度

16

## 06 案例2——上市公司股权激励计划2

### 方案

激励对象：管理团队（全员）---固化为薪酬组成部分

中基层骨干（%）---额外授予

激励工具：股票/期权

授予时间及方式：提前一次性授予3年激励额度

业绩链接：组织绩效&个人绩效

归权安排：满足锁定期及业绩条件后

17

## 07 案例3——创新型项目孵化式（非上市）股权激励计划

### 背景及目的

大树底下不长草，独立才能谋孵化，谋转型

通过合伙激励机制打造创业激情，吸引及保留行业优秀人才

与大体系利益绑定，促进资源共享与协同

### 方案

关键点	主要内容	考虑要点
激励对象	<ul style="list-style-type: none"><li>创新型项目公司A的员工</li><li>与A公司发展密切相关的大体系核心人员</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>对现有价值的历史贡献</li><li>对未来价值持续增值的贡献</li></ul>
激励量分配	<ul style="list-style-type: none"><li>两类激励对象各占XX%</li></ul>	
激励量	<ul style="list-style-type: none"><li>根据公司实际情况，同时参考市场水平确定，总激励量约为市场XX分位</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>具有行业竞争性、实现对个体的激励性</li></ul>
激励方式	<ul style="list-style-type: none"><li>A公司员工以公司额外现金奖励入股</li><li>大体系核心人员以自有资金投资入股（跟投）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>责任、收益与风险，同时参考市场实践</li></ul>
生效要求	<ul style="list-style-type: none"><li>A公司业绩及个人业绩同时达标</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>设置业绩条件，鼓励达成目标</li></ul>
退出机制	<ul style="list-style-type: none"><li>在职减持限定</li><li>离职退股限定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>在职与离职员工平衡</li><li>收益获取和价值创造的平衡</li></ul>

18

# 合伙 赢未来！

在充满变化的VUCA时代  
洞察经营与价值创造的本质，凸显人才的价值  
以合伙，赢未来！

19

# 谢谢

TCL Corporation

[www.tcl.com](http://www.tcl.com)



20



## 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)

