



# 第十六届中国薪酬福利年会

2020年9月22-23日，北京





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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)



# 整体报酬助力新业务孵化

陈颀



成立于中国

世界500强

营业额**3531亿**人民币 (FY19/20)

A large, modern building with a glass facade and a prominent red sign with the word "Lenovo" in white, 3D-style lettering. The building is set against a clear blue sky with a few wispy clouds. The sign is mounted on a dark grey or black section of the building's exterior.

Lenovo

**180**

国家和地区开展业务

**63K**

员工

**17**

全球研发基地

**¥10B**

每年研发投入

**30+**

制造工厂，其中12个  
为全资/合资所有

**10K+**

工程师、研究人员  
和科学家

**4**

新AI创新中心

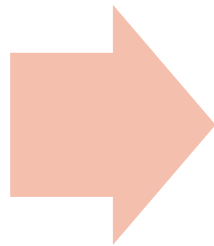
**29K+**

专利及  
专利申请

# 新业务面临的挑战

## 特点

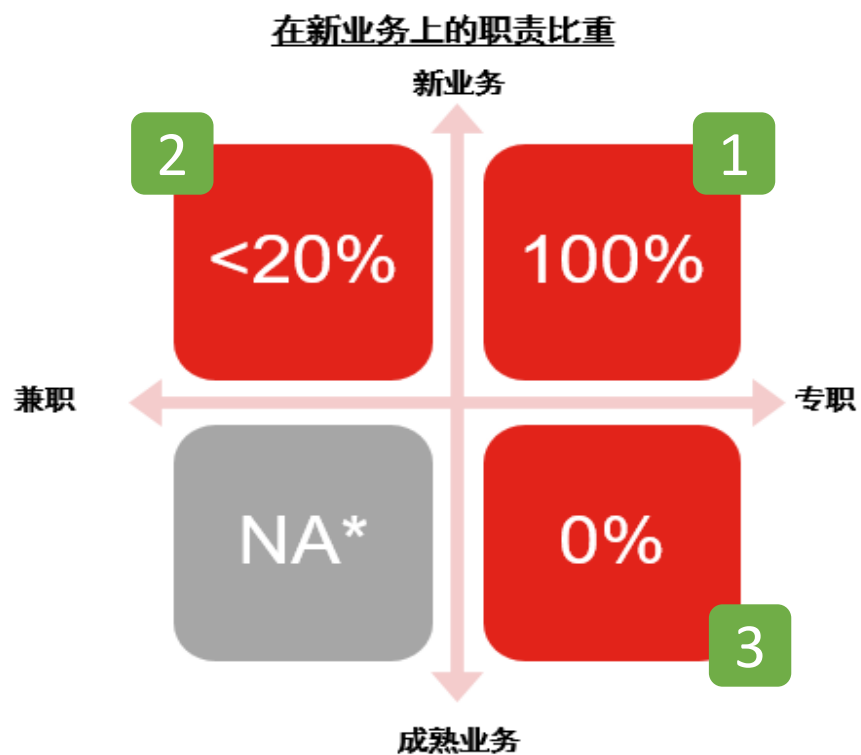
- 烧钱而不赚钱
- 不确定性强



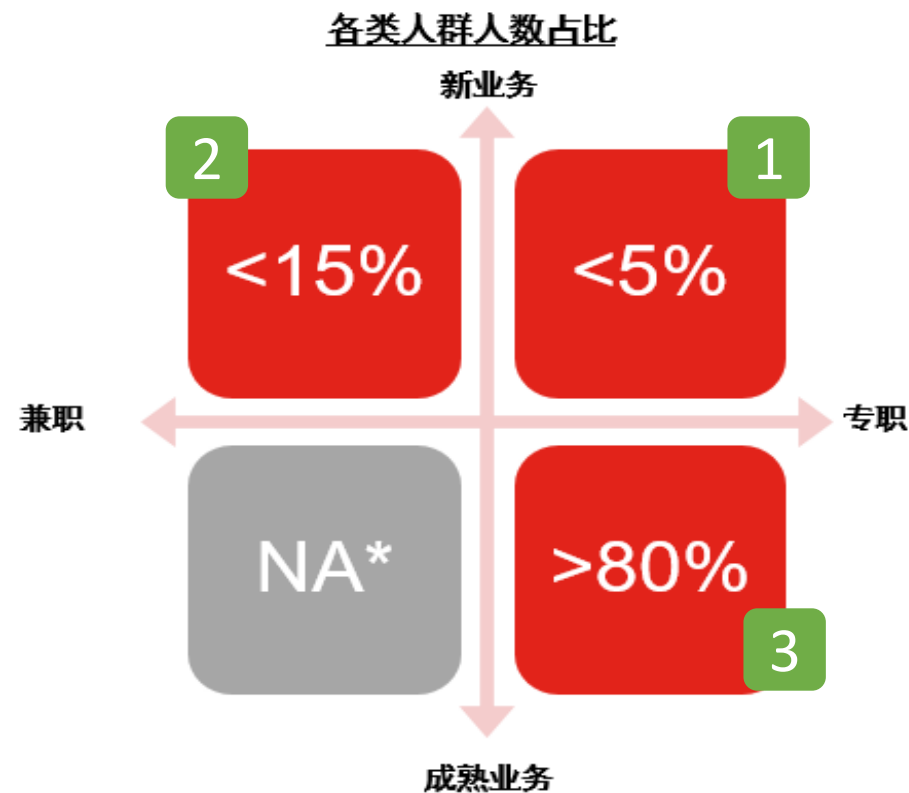
## 挑战

- 成熟业务不愿意将资源转移用于孵化新业务
- 成熟业务从意识形态上不重视孵化新业务

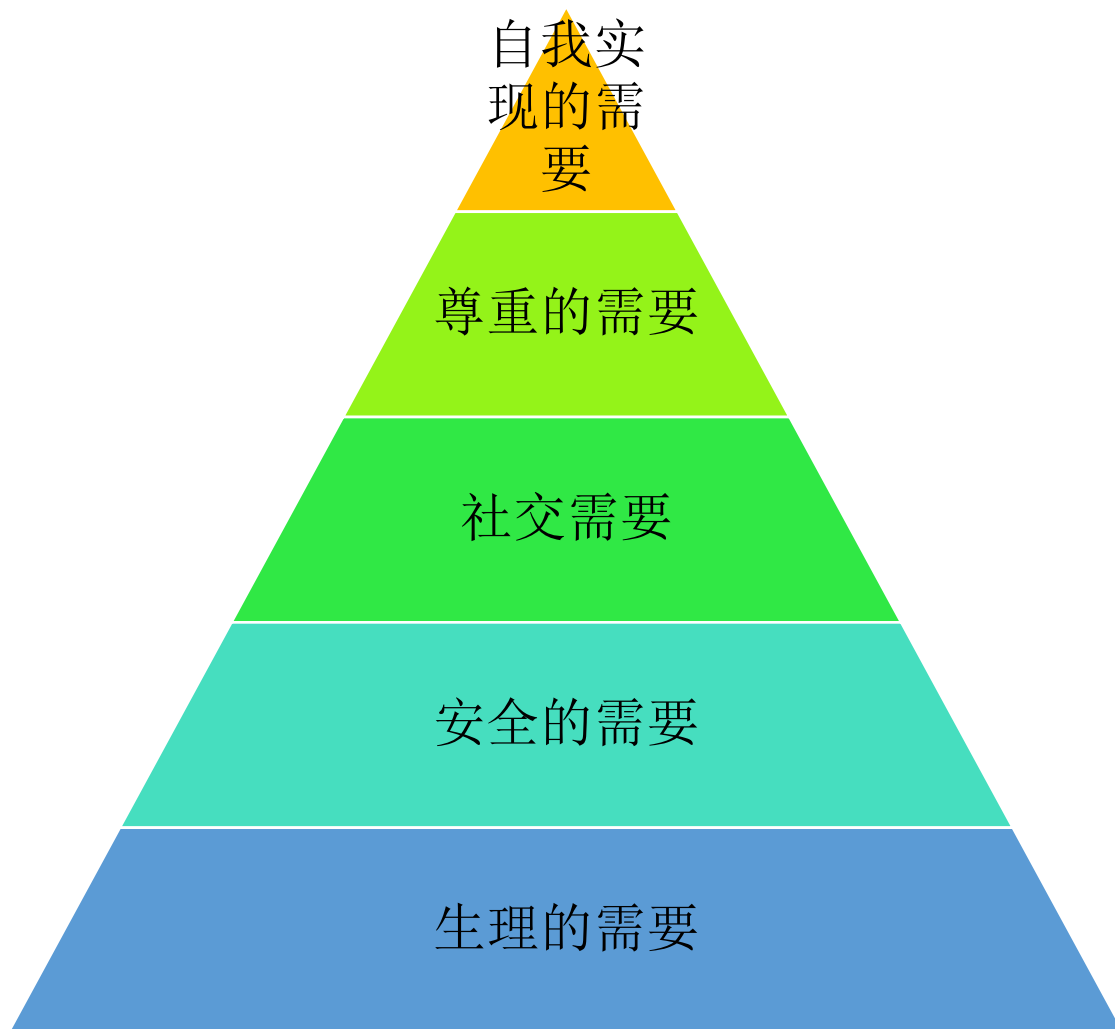
# 新业务在公司体内的孵化涉及到不同的群体



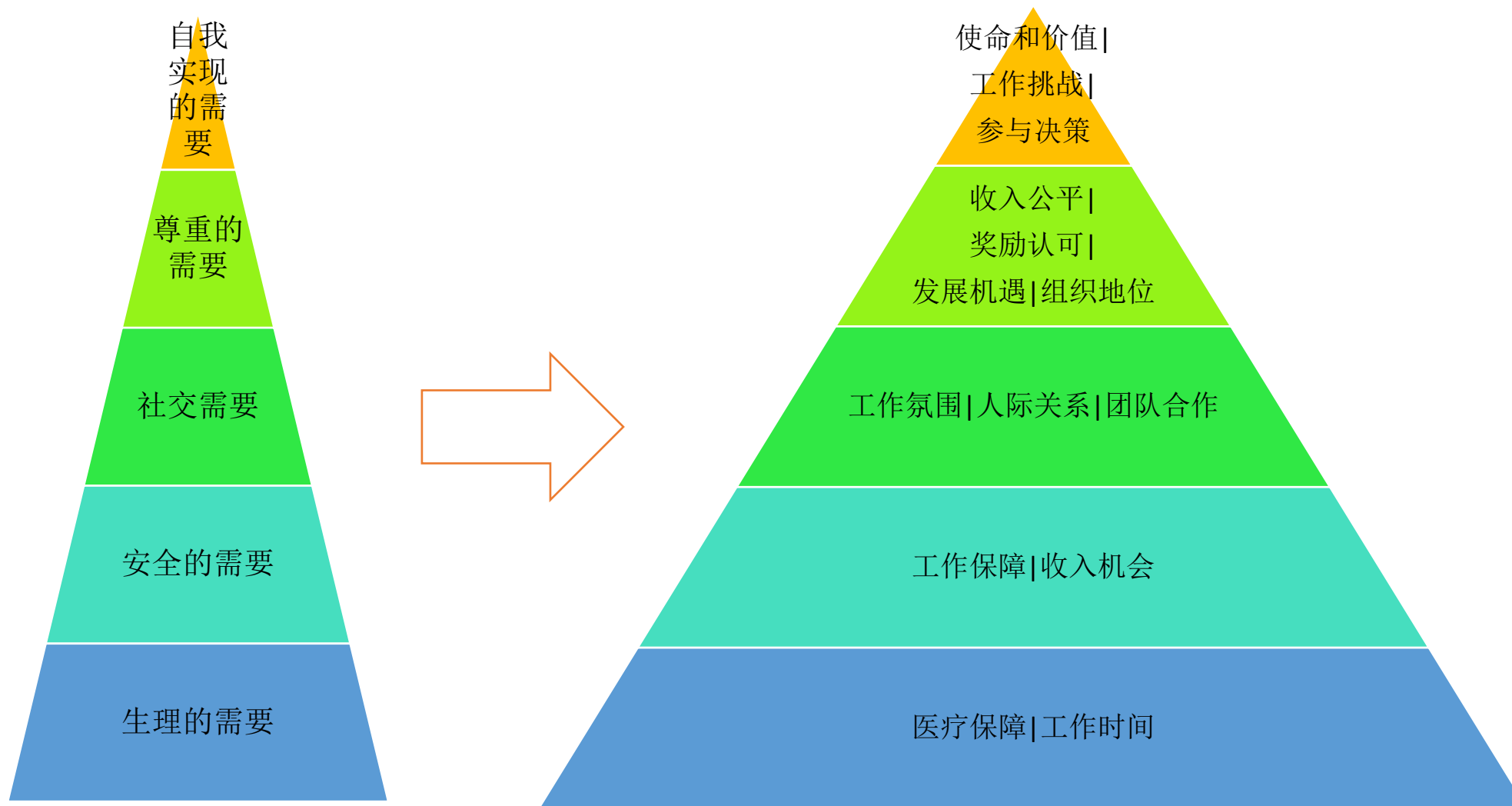
\*一般没有此类人员



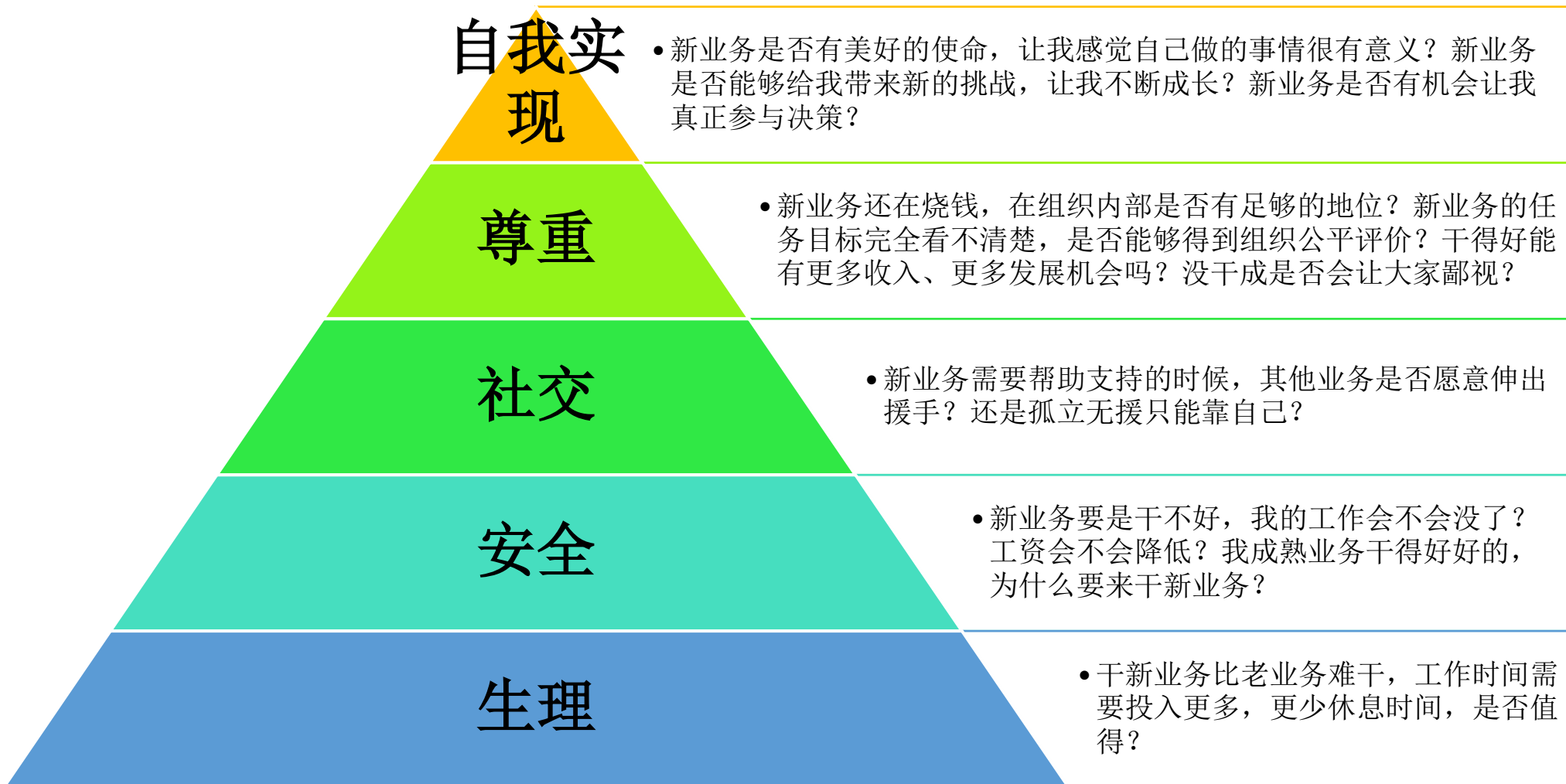
# 马斯洛的需求层次理论



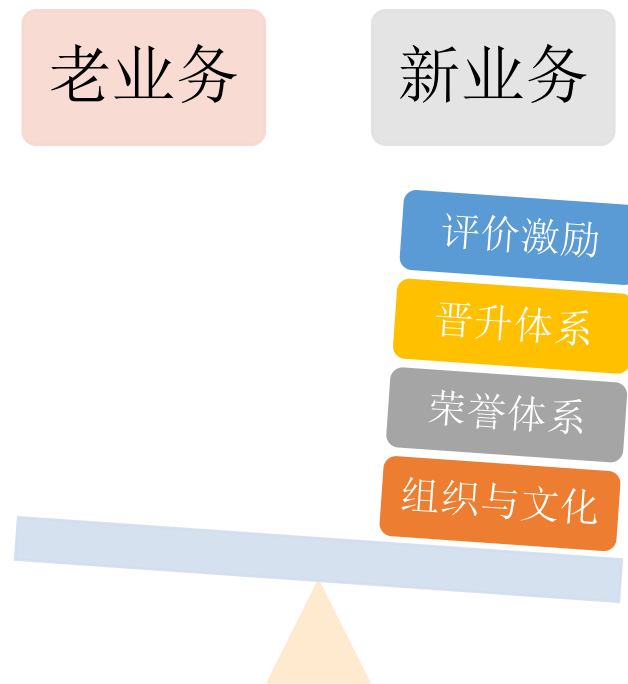
# 马斯洛的需求层次理论细化



# 1 专职干新业务员工：灵魂拷问



# 1 专职干新业务员工：整体报酬设计



# 1 专职干新业务员工激励设计考虑因素

和成熟业务的  
相似性/协同性

人才来源

人才供给水平

对公司的价值

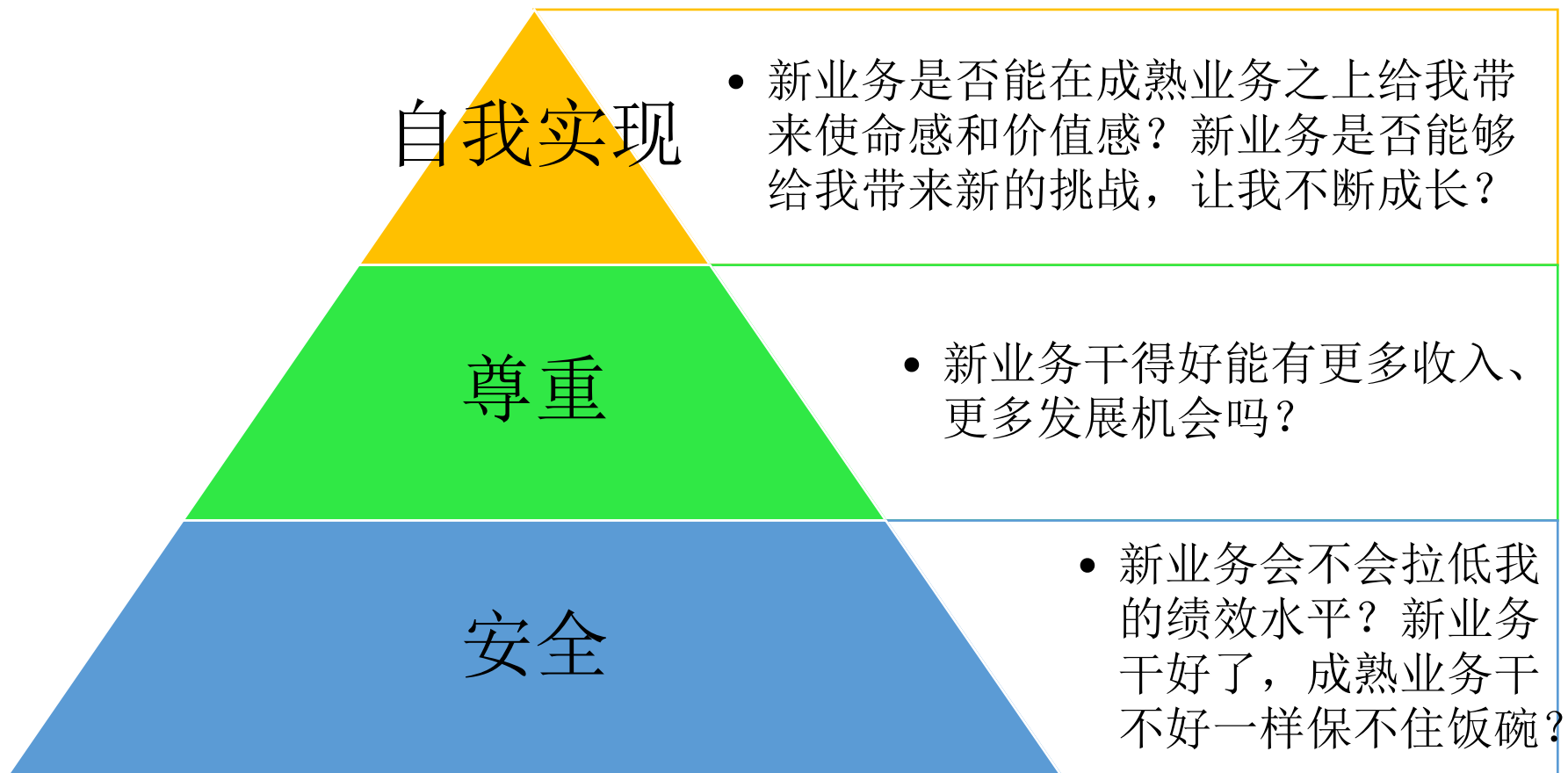
终极目标

资金和成本约  
束

# 1 专职干新业务员工分阶段激励措施

	新业务成立	产品打磨与客户验证	产生收入并增长	盈利	成熟/独立
短期激励	加入新业务的一次性现金或母公司股票奖励	基于里程碑的激励 爆款产品奖励	收入分享激励 收入增长激励	利润分享计划 利润增长计划	利润分享计划
		保护性销售激励计划	佣金制销售激励计划	佣金制/奖金制销售激励计划	佣金制/奖金制销售激励计划
长期激励	NA	重大里程碑给予母公司股票或新业务虚拟股权激励			虚拟股权兑现或转新公司股权激励计划

## 2 兼职干新业务员工灵魂拷问和设计核心

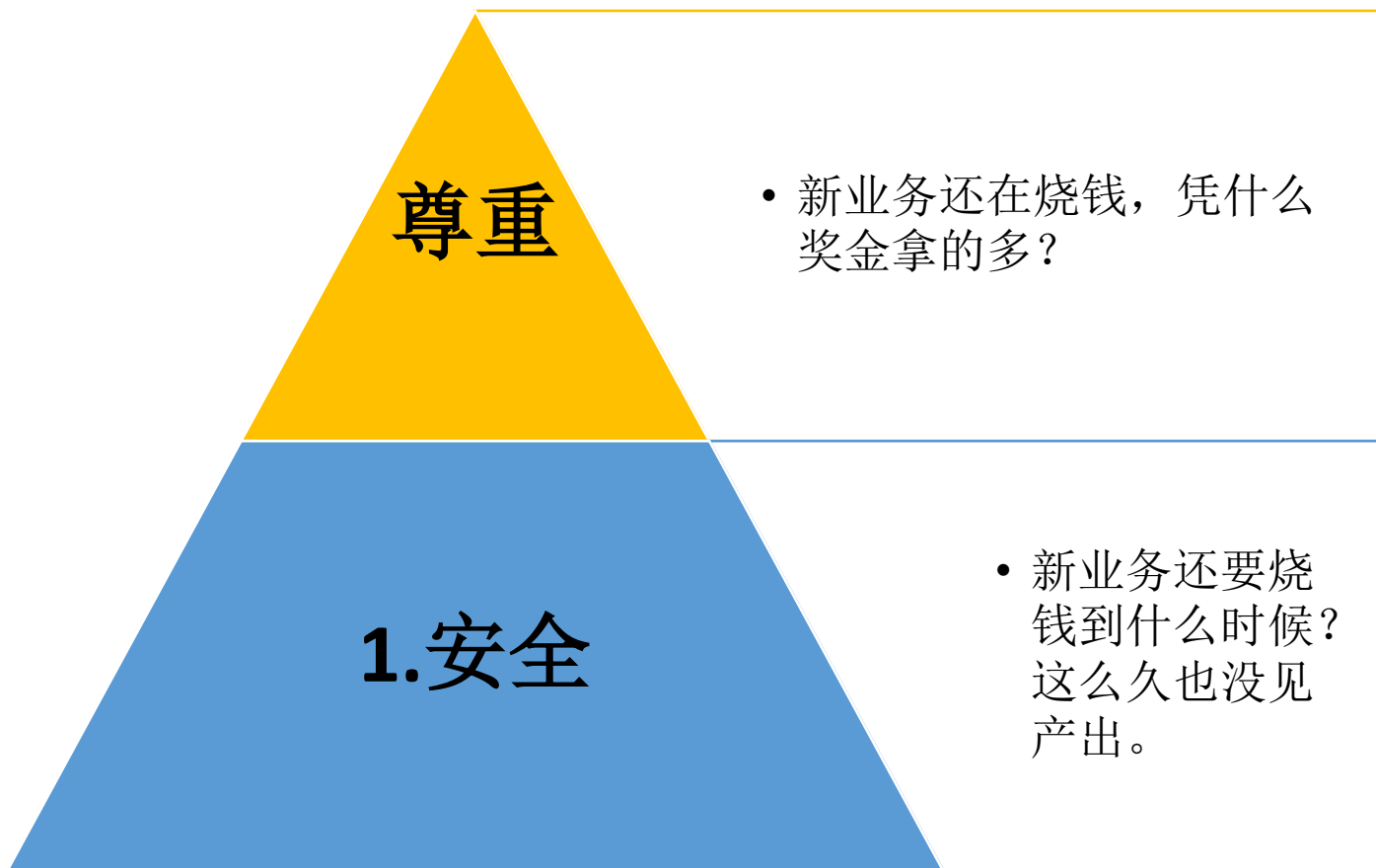


### 设计核心

短期增值

个人未来价值实现

### 3 专职于成熟业务员工灵魂拷问



## 设计核心

新业务对公司的意义

链接员工个人

创业英雄文化

政策吸引