

平台型组织与企业薪酬契约

——以海尔雷神科技为例

张永刚¹，王少飞²，李晓敏³

(1. 深圳国际控股有限公司; 2. 上海财经大学; 3. 青岛雷克石电力科技有限公司)

摘要:本文以海尔雷神科技为典型案例,分析了平台型组织与管理层薪酬契约之间的关系。本文的研究发现,尽管平台型组织往往存在着较好的集约化优势,但是平台型组织与创客之间的信息不对称,往往引发较高的信息传递成本,这会使得平台组织在资源配置的效率方面受到损失,因此选择合适的管理层薪酬契约往往会成为解决问题的重要手段,创客对平台型组织资源消耗的会计测度,以及以市场价值为基础的股权激励往往可以成为平台型组织管理层契约的选择方式。

关键词:平台型组织; 信息不对称; 薪酬契约

中图分类号: F810.6 **文献标识码:** A

一、前言

企业信息化技术的使用,加速了企业内外部信息的传递效率,这使得企业配置资源的方式和能力都产生了巨大的改变,并由此在企业内部产生了平台型的组织模式,例如海尔集团的创客平台,这种平台型组织通过对外开放化的平台聚集更多的优质资源,从而能够保障海尔平台的创客更好的利用平台资源开展创业创新活动,最终实现以用户为中心的市场需求(李真, 2017; 闫秀梅, 2018)。

然而,平台型组织在增加企业内部创新提升企业收入增长的同时,也引发了公司内部管理体系的冲突。一方面,平台型组织会有利于解决创客开展创新创业活动时所引发的高服务成本问题。创客在开展创新创业活动时,由于不同创新创业活动的个性化服务特征明显,客户群体受限,会容易引起高昂的定制化服务成本问题,因此平台型组织的资源整合功能,将有利于集约化的解决创客的高服务成本问题;但另一方面,平台型组织容易产生较高的代理成本,从而降低组织的资源配置效率。平台型组织在测度创客的业绩时,往往存在着较大的困难,由于创客在开展创新创业活动时,往往需要及时、准确的收集客户的个性化需求信息,这导致平台型组织在测度创客的信息搜集上存在着较高的代理成本。根据信息经济学的理论,人力资本的本质是储存于个体上的具备经济价值的信息、技能和知识。由于距离客户更近,参与企业实际经营的高管往往比企业主或股东更了解客户对产品的评价和需求,这些能够提升企业竞争力的信息以高管人力资本的形式参与企业竞争战略的实现。但是,对于以创新创业为主要特征的平台型组织在实施差异化战略的过程,对市场信息的获取和使用将存在着较大的成本,并且因为信息传递成本的不同继而会引起信息持有者的机会主义行为,并产生代理问题,因此需要企业采用不同的薪酬结构来进行规制。

基于此,本文以海尔雷神科技为案例对平台型组织与企业高管薪酬契约进行研究,分析平台型组织企业的薪酬契约。首先,具有资源整合能力的平台型组织的形成,往往更容易存在于大型企业的发展中,因此较难从大样本的研究中采集数据得到实证检验;其次,针对平台型组织与企业管理薪酬契约的讨论,往往更要求从微观的视角,观察企业的组织运营方式,而这些观测往往较难以标准化,更适合以案例的方式进行分析讨论;最后,海尔雷神科技作为海尔集团创客平台孵化出的创客公司,最初以游戏用笔记本(以下简称游戏本)电脑的设计和营销为创客主业,在公司成立不到五年的时候,即实现了全国中小企业股份转让系统“新

三板”的上市交易，海尔雷神科技的案例充分反映平台型组织的组织与管理模式，并且由于海尔雷神科技在资本市场上市，因此有较为充分的信息披露，有利于解剖麻雀式的案例分析。

本文的研究对于理解企业组织的边界与关系具有重要的意义，企业信息技术的改变，给公司带来经营方式转变的同时，往往带来资源配置的重新平衡，并带来企业组织关系的转变；其次，本文的研究亦有利于丰富管理层薪酬契约的相关文献，本文的研究将有利于理解信息技术背景下的企业契约关系调整的背后机理和运行框架。

本文的行文结构如下，第二部分为文献回顾；第三部分为案例介绍；第四部分为案例分析；第五部分为结论。

二、文献回顾

平台是促成双边或多边达成交易过程中获利的第三方链入系统。平台化经营是基于互联网思维提供服务和聚合用户的经营方式，在信息化环境下，平台组织通过网络效应，灵活安排和变换组织，以实现资源整合满足需求（Luo et al., 2018），并且平台组织的用户数量会受到网络效应的影响（Gawer et al., 2002）。部分学者从微观的组织设计视角出发，研究了平台组织和平台治理，Eisenmann et al.（2014）基于以往研究指出，平台组织的建设需要从平台设计与平台治理两个角度来开展。而平台治理可以从制度层面来实施，Song（2018）、Evans（2012）和李更鑫（2017）等讨论了制度建设对平台治理的积极意义。Song（2018）认为平台治理应该通过指定准确的战略决策，以实现平台内部的创新激励，Evans（2012）认为，平台治理是基于平台组织的制定规则、提供服务以及其他相关策略，实现用户吸引与维护，进而管理用户实现平台效用最大化。李更鑫（2017）也认为，平台治理主要通过平台管理者的顶层机制来规范公平竞争环境，激活平台参与主体的积极性，实现平台组织的网络效应。此外，平台治理也可以从实施主体层面来实施，Ceccagnoli（2012）认为，平台治理主要以平台拥有者为核心，为平台用户提供政策及有关服务支持，激励平台参与用户有动力实现双方的价值创造。而部分学者也讨论平台治理的实施模式，梁晗和费少卿（2017）讨论了阿里巴巴商务平台的治理模式，认为平台组织“吸引—维持—管理—发展”的治理形式，为平台组织治理模式创新提供了重要的基础。而刘汉民和张晓庆（2017）则通过对网络零售平台的研究，总结了平台治理的三种模式，即声誉机制、监督机制和沟通机制，并实证研究检验了不同治理模式对机会主义行为的不同影响。

而网络结构会对组织的行为产生影响（Burt, 2000），因此平台型组织的形成也伴随着组织内部要素的重新缔约过程。王凤彬等（2019）指出，平台组织在转型过程中形成了“超模块化”的组织结构，并通过平台客制化反应和子平台模块颗粒化设计，支持内部的创新活动。许庆瑞（2019）也认为，平台型组织的动力机制来自于创新所引起的组织内部的雇佣关系、组织内部联系和物理约束等方面的优化。宋延政（2021）则强调了柔性人力资源对平台型组织形成的重要意义，认为去中心化、内部市场化等会对人力资源管理系统设计发挥重要作用。而另有部分学者从网络关系视角观察其对平台组织形成的作用，认为结构性社会资本的互动和信息传递渠道（Tsai et al., 1998）等，会有利于平台组织的网络协作关系（郑红岗，2018）。

上述文献对理解平台型组织提供了重要的框架性基础，但这些文献主要集中于组织层面，对平台型组织的运作机理和契约治理方式，尤其是薪酬制度的形成机理，并未深入分解，而这恰恰是形成企业内在激励的重要基础性问题，并会对企业的经营效率产生影响，本文将就此进行讨论。

三、案例介绍

雷神科技的创业雏形出现于 2013 年，四位雷神的创始人路凯林、李艳兵、王强、李宁等都是海尔笔记本电脑部门的中层干部，岗位职责分别为笔电部门整体运营管理（之前为销售总监）、产品经理、IT 渠道经理和电商渠道经理。

2013 年 12 月，雷神科技在京东商城进行了第一批产品预售，500 台游戏本 3 天售完，单价 5999 元，实现了 299 万元的第一笔销售收入。2014 年，路凯林等四人在海尔创客平台成立小微企业“雷神科技”，上述四人分别担任子公司的核心高管职位：路凯林任总经理兼技术核心、李艳兵任副总经理（历任监事、产品总监）兼技术核心、王强任副总经理、李宁任监事（历任副总经理）。在 2014 年，雷神科技的产品完成了三次迭代，全年累计销售额度接近 5 亿元，平均产品销售周期在一天以内。除了产品的销售数据提升之外，由于雷神团队追求完美的产品设计流程以及非常克制的产品发售方式，雷神科技的品牌开始在游戏玩家之间获得青睐，这一现象很快被资本市场捕捉到，雷神科技于 2014 年 12 月完成 Pre-A 轮融资 500 万，2015 年 4 月 A 轮融资 2250 万，投资人是紫辉创投和麟玺创投。2016 年 3 月，雷神科技 B 轮再获国科投资、麟玺创投 3500 万投资；2017 年 3 月，雷神科技完成 C 轮 6500 万融资，包括麟玺创投、紫辉创投、京东金融、国科投资、同创伟业、赛富资本、海立方舟、优格资本等 14 家投资方。

2017 年 5 月，雷神科技正式挂牌时，创业团队共持有雷神科技近 21% 的未受限制股权，第一股东海尔集团持股 38%。根据 2020 年的年报显示，目前公司主要业务为游戏笔记本、游戏台式机和游戏外设等电竞全场景硬件产品设计、研发和销售，同时为电竞硬件产品配套相关服务。作为专业电竞硬件及服务的提供商，通过与用户的交互，发掘用户需求，为用户提供性能卓越、品质一流的电竞硬件产品和服务，从电竞全场景硬件切入，打造电竞生态品牌，让每一位用户拥有极致的使用体验。

四、案例分析

一、平台型组织的集约化优势

（一）雷神科技的差异化运营成本

与传统笔记本市场不同的是，游戏笔记本生产往往存在着较高的生产成本。

首先，游戏笔记本产品的性能要求高。不同于一般的笔记本生产，顾客往往对电脑笔记本的性能和配置有更高的要求。游戏用电脑对硬件配置和组合需求远高于一般电脑，整体的高性能需要更高价格、更高性能的 CPU、显卡、内存、硬盘、散热系统零部件的支撑之上。但在同样预算下，上述模块之间的性能取舍也至关重要，笔记本的性能也同样适用于木桶原理。为满足这种特定需求，DIY 台式机成为多数游戏爱好者选择，而能够玩游戏性能笔记本则更多是“不差钱”消费者的选择。并且，游戏本性能与成本之间呈指数式的正向关联，即游戏性能越高，相应配件的采购价格会指数式上涨。因此，笔记本性能指标与产品性能的竞争力之间往往呈倒 U 型关系。

并且，由于游戏对电脑性能的刚性需求，当笔记本性能过低，即使售价低廉但其市场竞争力也会极低；同时，随着游戏的更新，其对性能的需求会随着时间而增长，因此当游戏本性能只能略高于市场最低需求时，其市场竞争力同样不高；但当笔记本性能在预期使用寿命结束的临界点时，其性能恰好达到届时游戏对性能的最低需求时，游戏本市场竞争力将达到最高节点；最后，当电脑性能再提升时，预计产品报废时，其性能仍然有益处，这会影响产品的总体性价比，因而其市场竞争力又会缓慢下降。

其次，游戏笔记本的迭代周期更短。一方面，游戏是一种相对竞争的过程，受限于产品价格等因素的制约，虽然更好的配置意味着游戏的胜率更高，但是也会引发更高的购置成本，因此游戏玩家对游戏笔记本产品的高品质需求会受到一定限制；另一方面，游戏笔记本依赖于游戏玩家的操控需求，相互之间的制约和竞技过程，游戏玩家只需要能够操控游戏笔记本有效的制约对手赢得比赛，因此游戏玩家对设备的要求是一种相对的需求，只要优于对手的游戏笔记本品质，赢得比赛就可实现其采购目的，相反输掉比赛的游戏玩家会在下次比赛中通过改进自己的设备、策略等方式来进行反击，如此的往返，就使得游戏笔记本的产品类型会呈现螺旋形上升的曲线，呈现出典型的相对性特征；最后，游戏公司通常会定期推出游戏

产品，随着这些游戏产品的更新换代，游戏场景的拟真性、体验感的大幅提升，游戏产品对游戏玩家的笔记本电脑性能也会提出不同的要求，游戏玩家需要定期进行游戏笔记本的硬件更新才能更好的适应新产品的游戏比赛要求。

第三，游戏笔记本的生产量往往较低。游戏市场相对于其他的笔记本电脑市场来讲，是一个相对小众的市场，产品需求量相对受到限制，并且由于产品的使用周期性等问题的存在也使得其生产过程中，采取规模生产的可能性较低，少量化、定制化的生产经营方式可行性较大。

（二）平台型组织的集约化优势

按照上述的分析，海尔增加游戏笔记本生产的可行性，就最终体现在定制化生产过程中的矛盾解决，即减量化生产与成本有效控制之间冲突的有效解决。

首先，借助于传统笔记本规模化生产方式解决游戏笔记本定制化生产的制造成本。根据上文所述，游戏笔记本存在较短的生产周期和较小的市场需求规模，这都大大的限制了游戏笔记本的生产数量，单一的生产游戏笔记本会使得其生产规模往往达不到最优的生产点，这种情况下会导致产品的价格大大提升，限制产品的市场需求，不利于产品的市场推广和盈利，而借助于传统笔记本规模化生产的优势，完成相同零部件的统一采购，会使得游戏笔记本的产品零部件更好的享受到规模化生产所带来的成本优势，提升产品的盈利空间，维持市场价格竞争优势。

雷神科技的采购环节主要由采购部负责。产品需求交互后，产品部联合公司各部门进行产品的立项及评审，采购部根据产品方案参与产品技术评估及核心零部件成本评估，结合成本价格走势确认产品进销节奏，制定采购计划。结合采购计划、生产 BOM 进行核心部件询价，确认采购需求后下达采购订单，根据整机需求将核心零部件发料至外协厂商进行整机生产安排。

其次，借助于传统笔记本的渠道解决游戏笔记本的渠道建设和维护成本。游戏笔记本的零部件和销售渠道往往与传统笔记本存在着一定的交叉，这时对游戏笔记本而言，零部件提供商和销售渠道的选择以及维护，尤其是供应链的渠道建设和维护，都存在着较大的节约空间，而这些亦会对游戏笔记本产品的盈利带来较大的改善。例如，雷神科技的采购渠道海尔并未额外追加投资，背靠母公司，雷神科技获得了高质量的供应链资源，与蓝天、广达、英特尔、Microsoft 和腾讯等游戏本生产领域的佼佼者进行合作，既提高了游戏笔记本产品的质量，又增强了品牌影响力。雷神科技的计算机整机及外部设备产品的生产全部由上述委托外协厂商完成。产品部对新产品形成初步方案后，外协生产厂商根据生产条件可行性和生产技术成熟度等因素参与产品二次开发，协助公司进行产品方案修改并最终定型。采购部一方面向外协厂商下达整机采购订单，另一方面根据整机订单数量将核心零部件发料至外协厂商进行整机生产。公司的驻场 SQE 完成现场质量检验后，采购部向子公司雷神国贸进行进口报关采购，成品入库至公司仓库。

最后，借助于集团的资金和管理运维的支持解决游戏笔记本的资金和运维成本。早在 2013 年底，雷神科技成立之初，公司主要通过自有资金及母公司的资金支持进行运营。而在雷神初创的第一年里，行政、法务、财务管理等运维环节仍然延续之前的海尔笔记本部门享受的支持平台，并维持同样的内部转移定价结算服务费用。

然而，将游戏笔记本定制化生产与传统笔记本规模化生产进行有效结合的前提是，必须有赖于游戏笔记本市场信息的有效采集、加工和转化。

二、平台型组织的代理成本

（一）游戏本市场的专有信息

雷神科技的产品研发主要由产品部负责，相关研发人员对市场动向、客户需求具有精准敏感度。产品部通过行业报告对市场产品机会进行捕捉和洞察，通过收集数据对市场进行理

性分析，进而产品立项，其游戏笔记本生产过程中需要很强的依赖市场信息。

与传统的笔记本生产存在较大的差异是，游戏笔记本的产品迭代周期较短，并且更大程度上依赖产品客户，即游戏玩家的使用体验，这使得产品从设计到研发都存在着较大的属性差异，因此客户市场信息的理解、获取和转换，对游戏笔记本生产而言就起着至关重要的影响，并且这种市场信息往往存在着几个特征：

首先，市场信息具有很强的时效性特征。游戏笔记本产品的市场需求具有很强的时间特征，按照前文的分析，由于游戏笔记本的产品的相对性生产特征，游戏笔记本的产品品质需求往往存在着螺旋式上升的模式，因此在不同时间阶段，游戏玩家对游戏笔记本的市场产品存在一定的差异，因此市场信息的搜集必须要随着时间的变化来进行调整和完善。

其次，市场信息具有很强的使用群体特征。游戏笔记本的品质改进来源于游戏的参与者的使用习惯和游戏体验，而不同的游戏参与者对产品的使用习惯和游戏体验，既存在着个体的差异，也存在着普遍的共性体验，并且根据游戏玩家的能力不同，游戏笔记本产品的使用效果也存在着较大的变化，因此市场信息的搜集必须要根据不同的使用者进行分类，并有效的区分产品的差异，对产品进行设计改进。

最后，市场信息具有很强的游戏产品特征。不同款式的游戏笔记本在处理不同游戏时性能体现并不一致，针对不同类型的游戏产品，游戏开发方式不同，游戏产品对游戏笔记本的硬件要求不同，这会使得游戏笔记本的产品品质会存在着一定的产品差异，因此市场信息的搜集需要根据处理不同类型的游戏产品进行分类，对产品进行改进。

（二）专有信息的传递成本

游戏笔记本产品的生产特征最终会使得以定制化方式生产游戏笔记本时，要较强的依赖产品的特定市场信息。

首先，此类市场信息标准化程度较低。游戏笔记本的使用性能和习惯需要通过使用者的使用习惯来进行描述，并且有很强的个人特征，而这些使用感受通常会受到主观因素的较大影响，也很难量化，并且新的游戏笔记本产品在推出时所引发的问题也难以事前进行界定，依赖于信息搜集者的主观能动进行深入的调研和分析。例如，在第一次小批量游戏本试水前，为了探索玩家需求，路凯林带领着团队将京东 2 万条差评汇集起来，逐条分析归类最终确定了 18 个用户抱怨点，包括卡顿、散热、蓝屏、速度慢、音乐效果差等。根据这些痛点，雷神科技联系了台湾蓝天工厂试做了 500 台游戏本，通过营销手段告知用户目前笔记本存在的问题，而雷神解决了那些问题，产品一上市立即获得了用户的认可。

雷神科技为第一代产品的 500 位消费者建立了一个 QQ 交流群，马上就收到了用户的反馈。有一位用户抱怨屏幕亮点问题，起初并未得到公司足够的重视。因为按照国家标准，屏幕至多可有 3 个亮点，而雷神符合标准。但用户给出的结论是，“符合国家标准跟我买不买没有关系。”通过此事，路凯林和雷神团队意识到尊重用户需求、尊重市场的重要性。在互联网时代，又是游戏本市场，用户的个体需求必须得到强烈的满足。于是雷神解决了该用户抱怨的屏幕亮点问题，在 20 天内迅速迭代第二代产品。

雷神团队针对 90 后用户群体着实仔细的进行了一番研究，分析发现 90 后群体最为重视的体验就是“现在就要”。他们希望更快的得到自己想要的产品，希望立即上手获得满足，不愿付出过多的耐心去等候。90 后并不拒绝产品有缺陷，允许产品存在一些问题，但是要求产品不断的替代更新、迭代升级，只有越来越快的推出更好的产品才能更满足他们的需求。这种快速迭代的要求不仅仅是年轻消费者的特点，也成为了雷神抢占市场的先机，产品迭代的速度是公司体现竞争力重要的维度。

其次，此类市场信息会存在较强的专用性特征，存在事后的机会主义行为。由于游戏笔记本通常带有强烈的个人特征，因此游戏采集者往往需要针对特定的玩家，尤其是高级游戏玩家，进行深度的调研，并且需要定期进行信息的采集，并会针对不同游戏产品和笔记本款

式进行测试和调研。例如雷神科技销售业务由渠道部负责，一方面与产品部、采购部协同分析市场需求，确定产品进销节奏，另一方面根据上期销售情况及市场行情与下游客户共同制定下一期阶段性销售计划。随后渠道部根据公司内部产品进销规划及客户订单需求开展销售业务。以销定产的销售模式，进一步强化了市场信息的专用性特征。

此外，游戏笔记本的销售也往往需要圈子式的销售模式，即在特定的游戏玩家中进行销售，照顾此类消费者的消费习惯和使用感受，形成意见领袖，对公司的经营来讲将发挥着重要的作用。例如在用户为尊、聚集粉丝的理念下，雷神的工作人员不断的在 QQ 群、微博、微信、百度贴吧、社区、浏览器、神游网等核心平台上与 867 万雷神粉丝交流和解决问题。曾有一位用户由于产品本身导致无法下载游戏，于是在交流群里爆发了情绪，但令用户没想到的是雷神不仅没有托词，而且当晚公司副总就将一台新电脑送到他家楼下。这种诚恳的服务态度让用户完全不敢想象，从此以后成为了雷神的忠实粉丝，还在各种交互平台上对雷神产品进行长测评。

这些市场信息的特征存在，会使得游戏笔记本生产所需要的特定市场信息，往往会存在着较高的信息传递成本，有赖于游戏笔记本生产者的大量投入，才能更好达成定制化生产的基本需求。而且，信息的时效性特征，又进一步的放大了专有性市场信息的传递成本，并且由于信息的非标准化的影响，信息完备性随传递层级拉长而衰减，并逐级加大。

（三）专有信息与平台型组织的代理成本

传统上，企业和经理人之间的信息差异被分为两类：第一类差异，是双方知识、能力层面上的信息失衡，企业在决定是否雇佣经理人之前只能通过第三方评价、经理人市场、过往业绩等判断经理人的知识、能力水平；第二类差异，是经理人“尽力”程度的信息失衡，企业与经理人在达成代理协议后，经理人在多大程度上做到了按照合同约定，以代理人的利益优先的原则来决定行动。Akerlof（1970）曾经指出当市场制度不完善，以次充好的欺骗性交易可能存在时，产品质量信息的识别对企业而言就是不可或缺的。然而，随着现代企业中两权分离的深入，企业家的职能被分割为监督者和决策者，而为了保障监督者和决策者之间的信息不对称成本仍然不至于阻碍企业战胜市场，监督者通常会被赋予企业所创造价值的索取权（Alchian et al., 1972）。这时，外部经理人可以提供的企业决策所需要的知识、技能，对监督者个体禀赋的需求被降低。

基于上述的理论，对于雷神科技而言，由于特定市场信息的信息传递成本的存在，从母公司的海尔集团的出资角度来看，其使用细分市场的专有知识成本变得异常高昂，无论是事前的界定成本还是事后的机会主义，都会存在着较高的成本，产品的可获取程度、质量、数量等信息都难以被得到充分获取和传递，因此从海尔集团来看，采取分权式的经营方式将是一种合理的选择，然而这样会产生较高的代理成本，也即代理人损害股东的现象。

三、平台型组织与管理层薪酬契约

因此，从海尔集团来讲，实施监督控制或有效的激励，以维持代理人和股东之间的利益一致，就变得非常的重要，此时会计信息作为信息传递的重要手段就作为一项重要的工具，Stigler（1946）就讨论信息不对称的角度提出了在信息传递成本较高的时候，价格信息代替追求掌握所有信息的必要性。

但是，一个重要的问题是，对于雷神科技的游戏笔记本市场而言，其新产品的设计和销售往往具有较大的预测难度，主要是游戏笔记本产品的推广依赖于很大程度上顾客的满意度，前期的测试是否能够更多的满足更多游戏玩家的需求，这存在较大的不确定性，并且游戏笔记本对游戏产品的适应性差异较大，新游戏产品的推出以及游戏对游戏玩家的操作习惯，都会有较大的外生冲击，使得对游戏笔记本的销售预期产生了较大的困难。而由于这一问题的存在，也会使得海尔集团单纯依赖会计信息对雷神科技进行控制也变得相对艰难，此时基于会计信息的控制成为次优选择，而选择合适的激励政策就变成海尔集团可以赖以选择的重要

工具。

（一）团队业绩的评价标准

雷神科技于 2014 年 12 月完成 Pre-A 轮融资 500 万，截止当年年底，除去营业成本、支付给海尔的 800 万元平台费用、支付其他管理费用并完税之后，雷神实现了近 400 万的盈利利润，远超预期利润指标，创业团队分红 200 万元。事实上，数据显示虽然雷神已经于 2013 年底开始运营，但雷神科技最初由创业团队注册于 2014 年 3 月正式注册，注册额度为 50 万，然而这 50 万元半年后还未实缴，公司业绩已经达标，2014 年团队与海尔达成协议，以 0 元转让雷神全部股权，待到 2014 年 2 月份合同正式生效时，团队也不久就领到了 200 万元分红。因此，这一分红，可以看做创业团队向海尔购买了 50 万的雷神看涨期权。

追溯雷神第一年的业绩爆发会发现，这些并非源自于海尔额外追加的投资。因为，根据上文总结的情况，海尔仅仅付出了不到 200 万元的初始流动资金，并且在不到半年时间就以预收的方式收回了，但最终却为海尔实现了共 1200 万的利润，其中 400 万是雷神直接实现，而 800 万则为海尔此前已经架构其的财务、采购、物流、销售等渠道实现，但在这些环节中海尔根本无需追加任何投资，或者做任何组织结构、规章制度的调整。这一业绩变化，仅仅来源于路凯林领导的四人创业团队所付出的人力资源投入。

（二）资源消耗的会计测度

1. 平台型组织与以人单为基础的核算体系

自创客机制实施以来，海尔集团即开展了人单合一的管理模式，这实际上就是在建立以人单为基础的平台型组织的会计核算体系，即以“人单酬”为基础来计量创客使用平台型组织时的资源耗费状况，并以此为基础核算个人绩效，将员工的个人价值与每一笔客户创造的企业价值增值联系起来，建立海尔的激励体系。根据员工参与完成的订单中增值服务的价值提供分成，对于能够创造订单、增加其他环节收益增长的“生态性”创建工作，进行绩效激励。

2. 平台型组织与共赢增值表

同时，为了更好的反映创客在开展创业创新活动时的未来业绩，海尔也将所有雇员的绩效考核体系由传统的损益表为基础，转为以海尔独创的“共赢增值表”（表 1）为基础。

表 1 海尔人员绩效考核的基础更新为共赢增值表

项目	
1.用户资源	
-体验迭代	用户零距离参与设计， 预约预售，创客分享
-预约预售	
-用户创客	
2.增值分享	
-利润	共创共赢生态收益
-硬件利润	
-生态利润	
-增值分享	攸关方参与下用户价值分享
-资本分享	
-生态分享	
-创客分享	
3.收入	
-硬件收入	人机交互网器收入
-生态收入	场景商务模式增值收入

4.成本

- 硬件成本 → 资源开放下的网器成本
- 生态成本 → 内容运营成本
- 边际成本 → 用户资源越多，边际成本越小

5.边际收益 → 生态资源越多，边际收益越大

首先，该表的编制以天为单位，即会计分期以天为单位进行编制，这在会计上使得会计分期变短，从而在一定的程度上有利于解决业务监督困难过程中的难监督问题。

其次，该表的经营业绩测度指标中引入了非会计指标与会计指标相结合的方式，并且增加了生态收入和成本的计量方法，对收入成本进行区分，从而期望更好的对公司未来的收入做出预测，并能更好的反映网络特征下的业务收入。

最后，该表在反映自身经营业绩的同时，也引入了创客分享等指标，这在一定程度上可以对公司使用集团的资源进行有效的反映，从而可以对公司的业务资源使用获得了更好的数据支持，为业绩考核和集团之间的利益分配成为间接的依据。

（三）平台型组织与以市场价值为基础的薪酬契约

当企业对代理人监督成本较高的时候，采取以市场价值为基础的股权激励的方式往往就成为一种合理的选择。2014年12月，创业团队成立的投资公司蓝创达与海尔达成协议，创业团队第一次以货币实缴资金的方式，获得了雷神科技的股权份额。此后，海尔及后续加入的其他股权投资人又多次与创业团队签订对赌协议，以雷神在游戏产业的发展为指标，向团队增资提升股权比例。并且，团队的股权还有一定的限制期，只有在规定时间内业绩满足对赌协议的条件才能解除。最终，当2017年5月雷神科技正式挂牌时，创业团队共持有雷神科技近21%的未受限制股权，第一大股东海尔集团持股38%。

与第一阶段的薪资结构相比，创业团队的收入水平进一步提升，但固定工资、分红收益比例下降，股权价值增值占主要收益。相比起雇员身份，创业团队具有更多的股东身份，海尔需要用薪酬体系和绩效考核体系来引导管理层关注长期战略的制定和执行，从而追求长期收益。当然，对于雷神科技而言，企业的长期价值，除了短期营业额、利润额等会计数据外，还体现在客户数量、口碑、粉丝数量、战略布局等影响企业估值的非会计数据上，具有一定

的不确定性。这一阶段，管理层的工作绩效不仅难以监督，而且很难度量。因此，海尔需要用长期激励条款和分步对赌协议来引导，从雷神科技自 2015 年开始吸引的投资和投资标的及其短期财务回报率可以看到，雷神的价值早已经单单由短期的产品净利率所衡量。

此外，从股权的行权条件来看，对于股权或期权的激励方式而言，高管获得所有权之后立即销售，则利益绑定就会解除，这可能导致团队短期内过度扩张以达到行权标准，牺牲海尔等股东的长期利益；对于现金分红的激励方式，则同样存在利益短期绑定的问题，同时因为成长期的公司价值难以确定，所以还要额外面临现金分红金额的确定问题。而股权认购权，首先在历次分红之后，创业团队已经获得了现金资本，团队行权需要支付现金，这会形成一种抵押，使得股东有动力保持公司的价值不至于下跌；其次，行权后团队没有短期内出售股票的动力，反而更需要在长期内提升公司价值，与海尔的利益绑定周期更长。

五、结论

本文的研究发现，平台型组织往往有利于解决资源的集约化，但随着而来的也会诱发较高的信息传递成本，这种信息传递成本往往会受到信息标准化、时间等因素的影响，并且信息成本的上升也会引起信息持有者的机会主义行为，引起代理问题的出现，而在这种情况下，平台型组织会对创客存在较高的监督成本，因此选择合适的平台型组织资源消耗测度方法，和建立以市场价值测度为基础的股权激励的管理层薪酬模式，往往会有利于这种问题的缓解。本文的研究对平台型组织的治理问题具有应用价值，对平台型组织与薪酬契约的关系提供了理论解释。

参考文献

- [1] Armen A. Alchian, Harold Demsetz. Production, Information Costs, and Economic Organization[J]. The American Economic Review. 1972, 62(5):777-795.
- [2] Akerlof George A. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism[J]. The Quarterly Journal of Economics, 1970, 84(3):488-500.
- [3] Burt R S. The Network Structure of Social Capital[J]. Research in Organizational Behavior[J]. 2000,22:345-423.
- [4] Ceccagnoli M., Forman C., Huang P., Cocreation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Software[J]. MIS Quarterly, 2011, 36(1):263-290.
- [5] Eisenmann T.R., Parker G., Van Alstyne M.W., Strategies for Two Sided Markets[J]. Social Science Electronic Publishing, 2014, 84(10):92-101.
- [6] Evans D.S. Governing Bad Behavior by Users of Multi-Sided Platforms[J]. Social Science Electronic Publishing, 2012,41(11):2119-2137.
- [7] Gawer A, Cusumano M. A. Industry platforms and ecosystem innovation[J]. Journal of Product Innovation Management, 2014, 31(3): 417-433.
- [8] Luo J., Van d VAH, Jing R, Transition from a hierarchical product organization to an open platform organization: a Chinese case study[J]. Journal of Organization Design, 2018, 7(1):1.
- [9] Song P., Xue L., Rai A.. The Ecosystem of Software Platform: A Study of Asymmetric Cross-Side Network Effects and Platform Governance[J]. MIS Quarterly, 2018, 42(1):121-142.
- [10] Stigler, 1946, The theory of price[J]. [by] George J. Stigler Macmillan, c1966 3rd ed.: pbk.
- [11] Tsai W, Ghoshal S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks[J]. Academy of Management Journal. 1998, 41(4):464-476.
- [12] 李更鑫，基于互联网的开放式创新平台治理机制研究，河北大学，2017.
- [13] 李真，海尔集团的平台化战略转型研究，山东大学，2017.
- [14] 梁晗，费少卿，基于非价格策略的平台组织治理模式探究——以阿里巴巴电子商务平台为例，

中国人力资源开发, 2017 (8): 117-124.

- [15] 刘汉民, 张晓庆, 网络零售平台治理机制对卖家机会主义行为的影响——以感知不确定性为调节变量, 商业经济与管理, 2017 (4): 16-27.
- [16] 宋延政, 平台型组织形成过程中柔性人力资源管理系统构建研究, 山东大学, 2021.
- [17] 王凤彬, 王晓鹏, 张驰, 超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究, 管理世界, 2018 (35): 121-150.
- [18] 郑红岗, 组织生态视角平台组织协同网络生态冲突生成机理研究, 浙江工商大学, 2018.
- [19] 许庆瑞, 李杨, 吴画斌. 全面创新如何驱动平台型组织形成——基于海尔集团三大平台的案例分析, 浙江大学学报 (人文社会科学版), 2019 (6): 78-91.
- [20] 闫秀梅, 平台治理对小微创业的影响机理, 东北财经大学, 2018.