



▲要在保障零工群體權益的同時維持市場活力，社保制度需更具靈活性與包容性。

經濟觀察家

▲ 張丹丹 觀點：此次政府工作報告提出「加強靈活就業和新就業形態勞動者權益保障」，抓住了當前民生保障工作的重要一環。目前零工社保在勞動關係界定、社保制度適配性、跨區域銜接等方面仍面臨挑戰，需明晰責任、優化制度設計、增強政策包容性。

▲ 張丹丹 觀點：隨着數字經濟的快速發展，新就業形態勞動者（如外賣騎手、快遞員等）的規模不斷擴大，但這一群體勞動關係的模糊性和社會保障覆蓋不足的問題日益凸顯。

「零工經濟」推動社保模式改革

▲ 張丹丹 觀點：近期，京東宣布自3月起逐步為全職騎手繳納五險一金，並為兼職騎手提供意外險和健康險，所有社保（社會保險）成本由京東承擔。美團、餓了麼也計劃逐步為全職及穩定兼職騎手繳納社保。這一舉措不僅體現了平台對零工群體勞動權益的重視，也在一定程度上突破了傳統勞動合同模式下社保繳納的法理限制，將保障範圍擴展至零工經濟。

然而，上述政策的落地仍面臨諸多挑戰。2021年，人力資源社會保障部發布的《關於維護新就業形態勞動者勞動保障權益的指導意見》首次提出「不完全勞動關係」概念，試圖在傳統勞動關係與民事僱傭關係之間，建立一種兼具靈活性與保障性的「中間型」用工模式。

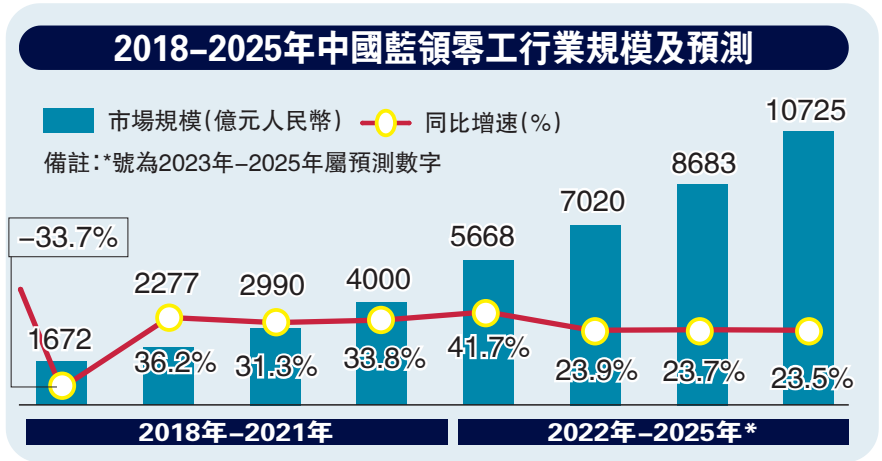
這一概念不同於傳統的勞務派遣模式，而是涵蓋了更多非正規勞動關係的形式。例如，相對固定的「專送」騎手通常由第三方勞務公司（代理商）承包快遞業務，並由該公司安排騎手工作，與其簽訂勞務合同；而「眾包」騎手則直接與平台簽署合作協議，並未形成正式的勞動僱傭關係。因此，「不完全勞動關係」概念在理論上填補了制度空白，但由於其既無法完全適用《中華人民共和國勞動法》，也難以完全按照《民法典》加以規範，在社保繳納責任的界定上仍缺乏明確的法律依據，立法銜接尚未完善，社保制度的實施主體依然懸而未決。

兼具靈活性與保障性

目前，「不完全勞動關係」下的社保政策主要聚焦於引導勞動者參保、強化職業傷害保障，以及優化社保轉移接續機制，以彌補傳統社保體系的覆蓋盲區。2024年底，國家發展改革委發布的《全國統一大市場建設指引（試行）》進一步明確，全面取消就業地參保的戶籍限制，並簡化社保跨地區轉移流程。例如，在養老保險方面，參保人可通過全國統一的社保公共服務平台在線辦理轉移，繳費年限和個人賬戶可實現無縫銜接。這一政策的實施，顯著提高了靈活就業人員的參保便利性。

不過，現實中仍存在諸多矛盾。本人課題組於2024年底對某頭部外賣平台3萬餘名騎手的調研顯示，該群體主要由年輕（平均年齡34歲）、男性（佔比95%）、農村戶籍（佔比70%）的外來務工人員構成。儘管中國城鄉居民基本醫療保險和養老保險的參保率已超過95%，但四分之一的騎手對自身社保情況了解甚少，甚至並不關心。

各大平台企業已經100%覆蓋商業保險和在試點地區100%覆蓋新職業傷害社保，後者主要採取平台補貼模式，而非平台全額承擔。有平台為「專送」騎手的代理商提供五險一金繳納補貼，並要求代理商提供相關證



明；對於「眾包」騎手中較穩定的「優選」、「樂跑」群體，平台則提供社保繳費補貼，但繳納主體仍為個人。相比之下，商業意外險的覆蓋範圍較廣，基本實現了平台全覆蓋。某外賣平台表示，「職業傷害險」是商業保險的有益補充，可提供更為多元的賠付方案，在一定程度上緩解了因意外傷害帶來的收入損失。

在現有城鄉居民醫保和養老保險已基本覆蓋大部分騎手群體，且平台普遍提供意外傷害保險的背景下，當前有平台提出進一步擴大「五險一金」覆蓋範圍的舉措，打破了既有的市場格局，也帶來了用工成本壓力。用工成本的上升可能會導致平台減少專職崗位、降低零工工資，甚至通過上調配送費轉嫁成本。

外賣騎手參保意願低

外賣行業的高流動性進一步增加了社保繳納的複雜性。調查顯示，騎手的平均留任時間僅約六個月，超過三分之一（36.43%）的騎手在平台工作不足半年，近一半（49.3%）不足一年，31.7%計劃在半年內離職。此外，六成騎手存在兼職行為，其中19.6%在其他外賣平台工作，15.4%從事製造業流水線工作，部分騎手則從事餐飲、建築等行業。在單一平台的工作時長僅佔其全部工作時間的不到一半。

由於收入波動大、流動性強，騎手的社保支付意願普遍較低。調研顯示，騎手的自報月收入差距顯著，高則可達1萬元（人民幣，下同）以上，低則僅2000多元。以上海的外賣騎手為例，在現行社保繳納比例下，月收入1.2萬元的騎手，扣除社保後實際到手收入可能降至7000元。調查結果顯示，若強制個人繳納社保，23.5%的騎手明確表示「不願參保」，38.9%的騎手僅願意繳納月收入的5%以下，能接受現行繳費比例的騎手不到一成。

當被問及最希望政府解決的問題時，近七成騎手首選「住房補貼」和「醫保」。同時騎手也希望擴大醫保報銷範圍，尤其是異地就醫直接結算的便利性。其次，超過1/2的騎手希望獲得養老保險。由於零工職業周期短，許多人擔憂「老了跑不動單子怎麼辦」。此外，1/3的騎手呼籲解決務工地的「孩子上學」問題，部分騎手因戶籍限制不得不將子女留在老家，

成為「留守兒童」。

值得注意的是，近三成（28.8%）的騎手希望「減少對外賣平台的監管」，希望可以獲得最大程度的平台務工自主權。1/4的騎手期待政府提供「技能培訓」，幫助其轉型至更穩定的職業；另有一成多騎手希望「放寬落戶限制」，以解決子女教育和醫療保障的長期難題。

保障勞動者議價能力

要在保障零工群體權益的同時維持市場活力，社保制度需更具靈活性與包容性。

首先，應進一步明確「不完全勞動關係」的社保責任主體。目前，多數專職騎手與第三方勞務公司簽約，而非直接受僱於平台。這一複雜的合作模式導致責任主體不清，亟須通過政策明確平台與外包公司的責任分工，例如要求二者共同承擔社保繳納義務，或建立聯合監管機制，避免責任推諉。

其次，社保模式應更加靈活，以適應零工經濟的特點。例如，可探索「非捆綁式」參保方案，允許零工按需選擇醫療、工傷等單項保險，而非強制繳納五險一金。此外，可適當降低繳費基數，優先覆蓋最迫切的保障需求，同時加速社保與戶籍脫鉤，簡化跨地區轉移接續流程。

再者，應借助財政補貼降低社保成本。例如，對低收入騎手提供階梯式社保補貼——月收入低於5000元者，政府或平台承擔50%個人繳費，收入高於8000元者，補貼比例降至20%。部分地區的試點已顯示，階梯式補貼可顯著提升參保意願，部分企業反饋參保率提升約30%。

最後，監管部門需警惕社保改革對市場競爭的影響，避免成本壓力導致平台壟斷行為，從而削弱勞動者議價能力。因此，應同步強化反壟斷監管，確保零工經濟的可持續發展與勞動者權益的動態平衡。

零工社保改革是數字經濟發展中的關鍵議題，儘管部分平台已邁出探索性步伐，但仍面臨諸多挑戰。唯有通過明晰責任、優化制度設計、增強政策包容性，才能真正推動社保體系的現代化，為零工群體提供可持續的保障，助力「共同富裕」目標的實現。

（作者為北京大學國家發展研究院副院長）

AI時代下領導力的轉變



李靜

機場候機室，大家在安靜地等待航班，輕聲細語，偶爾有孩子的笑聲，突然，一位二十多歲的年輕女孩跳起來大聲嘶吼，出言不遜，歇斯底里，旁邊母親一樣的人抱住她，應該是情緒失控了。周圍的人面帶同情，默不作聲。都說現代社會焦慮無時無刻不在，不確定性，社交環境的壓迫……普通人看到這一幕，除了同情，應該也會心有慼慼焉吧。

等待的過程中，手機社交媒體上看到一封馬斯克發給聯邦僱員的郵件，「請在截止時間前發出上周你完成了什麼，解釋重要性，收不到回覆就辭職！」有人收到郵件在問：「我應該開始做什麼？」「是不是回覆也是人工智能（AI）在審核？」不禁在想，如果是他的領導（leader）該怎麼回應？

想到現在日新月異的AI滲透，人人必談AI應用，最近縈繞的話題又想起來，我們古老的主題領導力在這個AI時代該如何適應和轉型，才能讓我們自處和發展他人呢？

決策由經驗直覺轉為數據直覺

出於多年培訓的習慣，從為何（why）、何事（what）、如何（how）來思考解決方案吧。

AI時代領導力重構的底層邏輯到底是什麼？設想一下，當一個企業多了AI這個電力的輸入，會帶來什麼變化？

1.決策，這個和領導力直接相關的流程已經徹底轉變，傳統的「季度生意計劃」進入「實時迭代」，傳統SWOT分析將被動態風險預測模型取代，否則企業就要被市場響應速度更快的競爭對手取代。MIT（麻省理工學院）2023研究，依賴傳統商業直覺的失誤率將比AI增強決策高47%，這就是決策懸崖。

2.有了AI這個電力，認知維度徹底躍遷，人類工作記憶平均4個決策變量，AI可同時處理200+變量交互，傳統的領導者的經驗直覺已經被拋棄，需要轉向數據直覺。

3.新的電力輸入下將徹底改變組織效能架構，僅僅裁員不能解決問題，重構組織架構適應新的智能調度才是方向，團隊將越來越向液態改變，需要重新設計崗位，能力模型，更加靈活及時的崗位調度，從純人力資源與AI的競爭轉變為人力資源與AI互相賦能模式，否則將導致人才流失。

具體的領導力需要改變什麼呢？讓我們用繼續（keep）／停止（stop）／開始（start）工具來思考吧。

哪些需要保留呢？首先想到的是人性洞察，人與人之間的信任，共情是機器無法達到的，也是團隊的凝聚力所在，它構成了人機協同的「情感操作系

統」。AI顧問可以生成邏輯嚴密的方案卻無法捕捉員工焦慮崩潰的一個眼神，AI顧問也無法在談判中判斷對方一個小動作帶來的微妙變化。其次在危機處理上，如公關危機時，突發AI宕機時，合規衝突時，就需要道德判斷、價值觀及人類進化賦予的風險評估本能來發揮作用。

哪些是我們必須捨棄的。從前面為什麼要改變不難看出，經驗主義崇拜，信息壟斷型權威已經過時。舉個身邊的小故事，一位媽媽應付孩子說環球影城今天不開門，孩子拿起手機告訴媽媽KIMI說今天開門，最後可想而知。知識獲取民主化已經來到我們身邊。同時，過去的單一線性決策流程與AI加持下複雜系統決策已經無法並肩。

理解AI 使用AI

最後想想我們需要獲取的組件是什麼？需要發展新的知識，如何人機協同，數據資產運營能力，智能應用的治理，這些都是leader需要學習和實踐的能力，包括目前我們還不知道的新的進化需求。

因此我們要怎麼做呢？

自我能力的提升總是從自我認知開始，打破經驗依賴，建立AI時代基本認知框架，理解AI，使用AI，把自己變成「雙核處理器」：人類直覺（右腦）與AI推理（左腦）的決策融合訓練，養成使用AI的習慣。

重新構建「知識圖譜」。我作為一家諮詢公司的CEO，有個小目標，打算將自己這些年積累的經驗、知識在AI模型幫助下重新梳理，建立更加結構化和更加前沿全面的我的知識庫，將個人經驗轉化為可被AI增強的結構化認知資產，以前難以想像做這個的工作量，但現在已經有了AI加持，非常期待。

人機融合 發揮最大效益

除了以上這些，在企業內進行雙向賦能、人機融合、決策機制升級、組織架構重塑與AI決策紅線設定等，都有非常多的內容和工具進行探索實踐，使自己成為AI賦能型的領導。面對新事物行為模式轉型，可能不是一個規範的路徑能實現，但邊思考邊實踐總能走得快一點。

寫在最後，在快速變化的過程中，不要忘了領導者需要keep的特質，尊重人的自尊和了解真相的需求，建立人與人之間的信任，完善自我，給我們周圍的人帶來善意，帶來信任，守住道德價值觀，員工不需要在AI面前自證清白，AI也不要成為領導者手裏的大棒，而是一起發揮更大的創造力，去擁抱更大的世界，共勉！

（作者為OUTSMART諮詢CEO、人工智能倫理專家）
（www.iff.org.cn）

新盤大戰 爭奪細價樓市場



樓市智庫
陳永傑

新一份財政預算案的「100元印花稅」新招推出後，各區上車屋苑無論睇樓及問盤量均顯著上升。上車客將會成為市場必搶客源，發展商順勢催谷細價新盤銷情。

樓價400萬元或以下物業，印花稅只收取100元是市場焦點所在。本港對上一次擴闊細價樓印花稅稅階，是2023年2月預算案宣布將徵收100元印花稅的物業價值上限由200萬元提高至300萬元，即時刺激300萬元以下單位交投量倍增，由2022年僅1553宗，升至2024年的4615宗，兩年急升兩倍，兼創十年新高。

財政司司長陳茂波解釋，目的是協助購買細價樓的市民，減輕負擔，並預計可惠及約15%、即約1萬宗物業成交可受惠。

激活二手市場 資助房屋最受惠

是項樓市政策可說是經檢視整體財政狀況，可以激活樓市交投量。事實上，印花稅是市民置業成本之一。措施推出前，400萬元物業的印花稅佔樓價1.5%，涉及6萬元，新招實施後，只須付100元，即慳5.99萬元或99.8%，變相買細價樓送印花稅，有助提高市民入市意欲。供平過租情況持續，亦會越來越多租客選擇「租轉買」。

對投資者吸引力亦有數得計，一個400萬元市區靚盤，假設月租約1萬元，節省近6萬元稅款，差不多已是半年租金。

中原地產數據顯示，2024年本港樓市交易中，逾兩成來自樓價400萬元以下的細單位成交，涉逾1萬宗，當中超過9300宗來自二手市場，佔比近九成。從數字可見，特區政府今次放寬100元印花稅樓價上限，對二手市場幫助較大，尤其是居屋等資助房屋。

參考去年成交數據，全港400萬元以下細價樓主要集中在九龍區，佔40%，新界東及新界西佔10%及32%，其餘港島；以下10個地區最多供應，包括深水埗（589宗）、元朗市中心（438宗）、屯門掃管笏（419宗）、土瓜灣（371宗）、長沙灣（347宗）、旺角（342宗）、九龍城（335宗）、大角咀（332宗）、觀塘（281宗）及荃景圍（257宗），合共錄得3711宗，佔整體成交逾三成，成「十大上車天堂」。

「100元印花稅」推出後，部分資金流向細價樓，除了各區上車屋苑的睇樓量及問盤量顯著上升外，發展商亦看準機會，短期內將集中力量推售庫存最多的細價新盤，門搶客源及購買力。

（作者為中原地產亞太區副主席兼住宅部總裁）