

---

# 阿里巴巴的股权激励

公司如何建立自己的长效激励制度一直是不少创业者思考的问题，阿里巴巴集团很早就发展了自己的股权激励制度，经过马云等阿里高层的发展和研究完善，阿里集团搞出了一个“受限制股份单位计划”，这个制度很像创投模式中的 Vesting 条款，员工逐年取得期权，这样有利于保持团队的稳定性，员工的积极性，也能为阿里的收购大局提供筹码。

“在行权之日，第一件事先交税！”阿里巴巴的员工都知道，当你要借一大笔钱交税的时候，多半是你股权激励变现的钱，可以交购房首付，或是买高配置 SUV 车。而阿里的中高层，每到奖励日，更是向属下大派红包日。

“在阿里内部(可以说)有一个共识——(现金)奖金是对过去表现的认可，受限制股份单位计划则是对未来的预期，是公司认为你将来能做出更大贡献才授予你的。”

在阿里巴巴集团的股权结构中，管理层、雇员及其他投资者持股合计占比超过 40%。根据阿里巴巴网络的招股资料，授予员工及管理层的股权报酬包括了受限制股份单位计划、购股权计划和股份奖励计划三种。

“员工一般都有(受限制股份单位，简称：RSU)，每年随着奖金发放，年终奖或者半年奖都有可能。”阿里巴巴的员工每年都可以得到至少一份受限制股份单位奖励，每一份奖励的具体数量则可能因职位、贡献的不同而存在差异。

阿里巴巴集团成立以来，曾采用四项股权奖励计划授出股权报酬，包括阿里巴巴集团 1999 年购股权计划、2004 年购股权计划、2005 年购股权计划及 2007 年股份奖励计划。

实际上，2007 年，阿里巴巴集团旗下 B2B 业务阿里巴巴网络在香港上市后，购股权奖励就越来越少，受限制股份单位计划逐渐成为一个主要的股权激励措施。

受限制股份单位计划：4 年分期授予

无论是在曾经上市的阿里巴巴网络，还是在未上市的阿里巴巴集团，受限制股份单位计划都是其留住人才的一个重要手段。

**“本质上就是(股票)期权。”**员工获得受限制股份单位后，入职满一年方可行权。而每一份受限制股份单位的发放则是分 4 年逐步到位，每年授予 25%。而由于每年都会伴随奖金发放新的受限制股份单位奖励，员工手中所持受限制股份单位的数量会滚动增加。

这种滚动增加的方式，**使得阿里巴巴集团的员工手上总会有一部分尚未行权的期权**，进而帮助公司留住员工。

阿里巴巴网络 2011 年财报显示，截至当年末，尚未行使的受限制股份单位数量总计约 5264 万份，全部为雇员持有。2012 年，阿里巴巴网络进行私有化时，阿里巴巴集团对员工持有的受限制股份单位同样按照 13.5 港元/股的价格进行回购。

上述人士介绍，对于已经授予员工但尚未发放到位的受限制股份单位，则是在这部分到期发放时再以 13.5 港元/股的价格行权。

在整个集团中，除了曾上市的阿里巴巴网络较为特殊外，其他业务部门员工获得的受限制股份单位一般是针对集团股的认购权，而在阿里巴巴网络退市

---

后，新授予的受限制股份单位也都改为集团股的认购权。

“受限制股份单位奖励和现金奖金奖励不同。前者反映了公司认为你是否未来还有价值，当年的业绩不好可能现金奖励不多，但如果认为未来价值很大，可能会有较多的受限制股份单位奖励。他指出，在一些特别的人才保留计划下，也可能会提前授予，一般来说，每个员工每年都可以得到至少 1 份受限制股份单位奖励，有些也可能是 2 份。

从本质上来看，受限制股份单位和购股权激励下，员工获得的都是股票期权，二者的不同之处在于，受限制股份单位的行权价格更低，仅 0.01 港元。以退市前的阿里巴巴网络为例，持有其购股权的员工可能会因市价低于行权价而亏损，而对于持有受限制股份单位的员工而言，除非股价跌至 0.01 港元之下才会“亏损”。

由于未上市，阿里巴巴集团授出的集团股的受限制股份单位并没有可参考的市场价。前述人士透露，今年的公允价格为 15.5 美元/股，恰好契合了阿里巴巴集团去年回购雅虎股份时，股权融资部分普通股 15.5 美元/股的发行价。而近期在 IPO 消息的影响下，内部交易价格已经涨至每股 30 美元。

“只有在行权的时候才会知道(公允价格)，所有人都适用同一个价格。”该人士介绍，阿里巴巴集团内部有一个专门负责受限制股份单位授予、行权、转让等交易的部门——option(期权)小组，受限制股份单位可以在内部转让，也可以转让给外部第三方，均须向 option 小组申请，一般而言，option 小组对向外部转让的申请审核时间更长一些，需要耗时 3 至 6 个月。

对于员工而言，持股本身并不会带来分红收入，而是在行权时带来一次性收益。假设一名员工 2009 年加入阿里巴巴集团，获得 2 万股认购权，每股认购价格 3 美元，到 2012 年行权时公允价格 13 美元/股，那么行权将带来 20 万美元收入。

#### 股权套住并购企业

除了留住员工，受限制股份单位还有另一个重要用途——并购支付手段。

上述人士介绍，阿里巴巴集团的并购交易中，一般现金支付部分不会超过 50%，剩余部分则以阿里巴巴集团的受限制股份单位作为支付手段。

“这部分支付的受限制股份单位是从期权池中拿出来，稀释一般是一轮(新)投资时。每次稀释后，从中划出部分作为期权池，用于未来的员工激励、并购等。

“离职的时候，尚未发放到位的股票期权也会重新回到期权池中。”该人士介绍，由于员工获得的受限制股份单位会滚动增加，直至离职的时候总会有部分已授予但未发放到位的期权。

一位曾参与阿里巴巴并购项目的人士说，通常阿里并购一家公司协议价是 2000 万人民币，那阿里只会拿出现金 600 万元，而 1400 万元则以阿里 4 年受限制股份单位的股权来授予。而这一部分股权激励，主要是给并购公司的创始人或是原始股东的。据说，这也是马云并购公司的先决条件之一。

所谓“金手铐”，正是阿里巴巴飞速发展的机制保障之一。当然，据阿里内部人士说，阿里目前有 25000 名员工，其中中高层在 1000 名至 2000 名左右，如果以陆续行权的价格来计算的话，那阿里自成立以来给员工及高管开出的红利，将是一个天文数字。