

## 阿里巴巴管理之道——薪酬体系：工资、奖金、股权

阿里巴巴上市的时候创造了几百个亿万富翁，我们的最高市值超过 3000 亿美金，3000 亿美金当中有百分之二十由管理层和员工持股。行业里很多投资人都是从阿里出来的，因为公司上市后造就了上百个亿万富翁，比如你有 2 万股，乘 600 每股，就是千万富翁。阿里的上市创造了全世界从来没有的情况，员工都那么有钱。这样也带来了管理的问题，一个管理人员说“阿里的员工太难管了”，我问为什么，他说“我下面的员工是亿万富翁，已经在阿里 13 年了，怎么管？”。其实阿里的薪酬体系和绩效、级别挂钩，并不是独立的板块。薪酬体系首先和级别有关，P5、P6 还是 M 序列，和人才双轨制直接相关，每个人进来多少钱是确定好的，进来之后哪个级别也是确定好的。

第二，薪酬体系和绩效相关。这个人今年工作好不好，得了 3.75 分还是 3.5 分，或者有没有超过期望等。第三，薪酬也和人才盘点直接相关，什么叫人才盘点呢？每年整个公司的董事会都会将全公司的人才做盘点，这个人的贡献、文化价值观，包括这个人在行业里的稀缺性，有没有人可以替代他，还有这个人未来的成长速度等等，最终有很多人才的表格，这个打分直接和员工绩效职级挂钩。总之，薪酬绩效和企业管理的各个模块相挂钩。

阿里的薪酬体系中比较重视：第一，定级别与薪酬；第二，年终奖金。第三，股权、期权。阿里的薪资体系非常完整，第一个地方是工资，第二个地方是奖金，然后年终会发年终奖金，70%的人发两个月，10%的人拿不到，20%的人拿十个月到三十个月，所以一年做得好，往往奖金翻很多倍，这是那么多阿里员工这么努力的原因。前三个都不重要，股份、期权才是你的财富核心，如果不上市，就是废纸一张，如果上市就是家财万贯。阿里真正留人靠的是期权。第一个环节是工资，阿里巴巴的员工工资是互联网行业中等水平。经常有腾讯、百度的人来阿里找人，基本上工资开出阿里的三倍，阿里员工的工资平均一万块钱，在互联网行业，类似腾讯、百度比我们高三倍，但腾讯、百度的人很难挖阿里的人，因为股份的原因。阿里创业的第一天工资就不高，最早的 B2B，销售员 5 千的时候，他自己一个月花 5 万块钱。但销售员卖一个诚信通 3 万块，提成有 1 万块钱。所以早年做得好的员工，一个月提成可以拿到 20 万到 50 万，能拿一两百万提成的员工也很多。

因为公司的边际成本为零，多一个帐号，不花成本，一个员工卖 5 万，分他一半又如何。早年的淘宝员工最可怜，一直到 2014 年，淘宝员工拿了十年的工资，早年淘宝的员工非常羡慕 B2B 的员工，因为做得好有提成，而且 B2B 是 2007 年就上市了。后来 B2B 的员工羡慕淘宝员工，因为淘宝的员工拿的是股票，早年 1 万股不值钱，现在值 600 万。第二：奖金。奖金都是按照 271 算出来的，年终奖可以加持 3 千股、5 千股，有人一年拿 30 万的奖金，有的人就拿两个月两万块钱。公司把 80%的钱给 20%的人，把他们表彰出来，怎么给他们爽，就怎么给。马总有这样的胸怀把股票分给大家，全员持股。每年过年的时候，马总都会发年终奖。年终奖的组成是 13 薪，过年的时候先多发一个月的工资给大家，做路费；奖金多少根据人才盘点加上绩效能力，更多的是人才盘点，你在公司人才中属于什么样位置，如果我们称之为“核心战略人才”流失的时候，就有高管过来说“这么好的人才，为什么离开公司”，所以，我们在人才中特别重视 20%人才的去留问题。一旦管理层发现大量的人才流失，一定会做处理。如果从 P5 做到 P6、P7，工资增加的幅度会很大。偶尔碰到皇上开恩，马总说“工资要全部加一点”，所有人的工资会增加 30%。特别红包的话，马总 11 年开始发了 3 年，14 年突然不发了。马云不满意，因为我们没有什么东西改变了社会，结果 14 年公司在纽交所上市了。第三是阿里的期权。期权分两次发，第一次是进入公司分配的期权，一次是

1 万股，不能马上兑现，但是每年兑现 25%，也就是四分之一，两年就有 50% 的股份。因为兑现的时候需要交税，阿里人自己的股票还没有兑现，也不能交易，就要开始交税。假设当时的市值 40 元美金，250 块一股，一万股是 250 万，要交 125 万的税，所以阿里的人前两年非常辛苦，砸锅卖铁借钱去交税。在管理中，这种期权叫“金手铐”，因为还有很多钱拿不出来。越是高层的人越不敢离开，因为这种期权方式锁定了核心的人才。如果一个员工在公司待了五年，一个 P6 员工的离职，他的工资可以招一个 P9 的人。后来支付宝做了改革，支付宝员工离职的话，股票要还给公司。支付宝这家公司未来市值比阿里大三倍，今天阿里 2 千亿美金多一点的市值，而蚂蚁金服是 5 千亿市值的公司。

支付宝还没有上市，所以期权很重要。未来是股权投资的时代，传统企业赚钱的业务不再是简单的创业，而是以股份的方式占据未来一点点的股权。当年腾讯的股票如果没有卖掉，未来是几千亿。