



德勤发现：中国赴美上市TMT企业
人才激励趋势调研报告

德勤管理咨询，2017年7月

管理咨询 ●

版权及免责声明

- 本研究成果属于德勤管理咨询（上海）有限公司（简称“德勤”）版权所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用发布，需注明出处为德勤，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。德勤保留对任何侵权行为和有悖报告原意的引用行为进行追究的权利。
- 本研究内容及观点仅供交流与参考，因依赖本研究成果所导致的任何错误、损失，德勤均不负责，亦不承担任何法律责任。

*此书面材料为德勤管理咨询（上海）有限公司（简称“德勤”）所有。在获得德勤书面同意之前，这一书面材料的任何部分都不可被复制、影印、或以电子版本方式进行复制等。

趋势展望

随着近几年中国经济向数字化的快速转型，及消费者对于新兴科技行业的高接受度和高追捧度，TMT行业以其“快速迭代、拥抱变化、创新变革”的特性，成为炙手可热的行业之一，竞争也趋于白热化。

对于中国TMT企业来说，美国资本市场一直是海外上市的首选地。美国资本市场对于提高企业的海外知名度、加速境外扩张等都有积极的推动作用。行业龙头企业如阿里巴巴集团、百度、京东、携程等均在早些年实现了美国上市。美国资本市场的高灵活性也使得这些高科技企业在人才激励方面凸显出了一定优势和多样性，成为行业典范。

今年，德勤就赴美红筹上市TMT企业最新年度及过去年度的激励趋势进行了系统的分析，而股权激励作为TMT行业典型的激励手段，这几年也受到了市场的高度关注。同时，我们聚焦其中市值在100亿美元以上的典型企业，合计6家（阿里巴巴、京东、百度、携程网、网易、微博），进行重点解剖与解读，并总结出三大重点发现，希望给到更多TMT企业帮助与思考。

受政策红利催化，近几年O2O、电子商务、媒体/文化娱乐类企业的发展迅猛，收入增速远高于其他细分行业，其高管薪酬的支付也显示出了较快的增速

TMT行业股权激励成本增速明显，行业对人力资本的投入意愿越发加强；不同的激励策略与公司战略发展与转型息息相关

股权激励的模式呈现多样化特征，上市前成为股权激励的重要节点

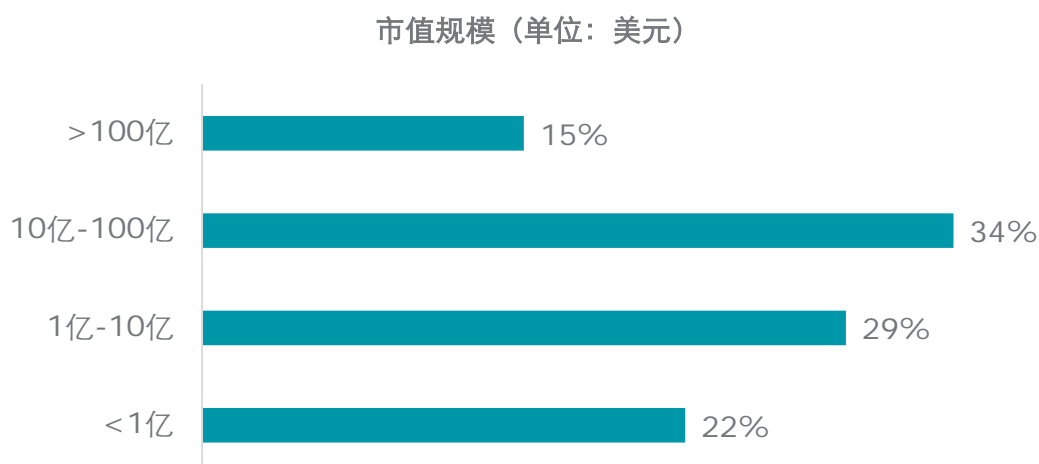
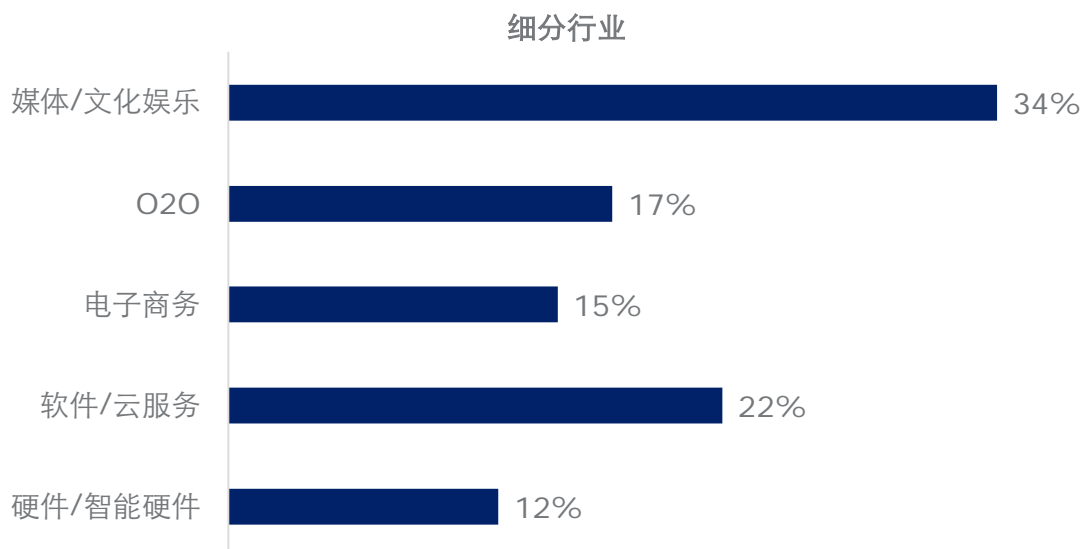
释义：

1. TMT：即Technology, Media, Telecom，科技、媒体和通信，此处参考Global Industry Classification Standard (GICS) 作为分类标准
2. 红筹上市，是指中国公司主要运营资产和业务虽在中国境内，但间接以注册在境外离岸法域的离岸公司名义而在境外交易所挂牌交易的上市模式

调研样本及口径说明

调研样本&口径说明

本次调研涵盖**41**家赴美红筹上市TMT企业



数据口径说明:

1. 数据有效性日期, 截至2017年6月20日。
2. 各家公司年报截止日期有差异, 为6月、8月、9月、12月不等, 本次统计以各公司公布的2016财年数据为准; 阿里巴巴集团年报截止时间为次年3月, 以其公布的2017财年数据为准。
3. 市值规模的计算以2017年6月20日的收盘价为基准。

41家调研样本名单

#	公司中文简称	代码	上市地
媒体/文化娱乐类			
1	金融界	JRJC	纳斯达克
2	欢聚时代	YY	纳斯达克
3	微博	WB	纳斯达克
4	新浪	SINA	纳斯达克
5	陌陌	MOMO	纳斯达克
6	搜狐	SOHU	纳斯达克
7	人人公司	RENN	纽约交易所
8	网易	NTES	纳斯达克
9	环球资源	GSOL	纳斯达克
10	500彩票网	WBAI	纽约交易所
11	凤凰新媒体	FENG	纽约交易所
12	第九城市	NCTY	纳斯达克
13	畅游	CYOU	纳斯达克
14	中网在线	CNET	纳斯达克
O2O			
15	搜房网	SFUN	纽约交易所
16	易车网	BITA	纽约交易所
17	前程无忧	JOBS	纳斯达克
18	汽车之家	ATHM	纽约交易所
19	58同城	WUBA	纽约交易所
20	智联招聘	ZPIN	纽约交易所
21	乐居	LEJU	纽约交易所

41家调研样本名单

#	公司中文简称	代码	上市地
电子商务			
22	唯品会	VIPS	纽约交易所
23	京东	JD	纳斯达克
24	阿里巴巴	BABA	纽约交易所
25	携程网	CTRP	纳斯达克
26	聚美优品	JMEI	纽约交易所
27	途牛	TOUR	纳斯达克
软件/云服务/信息			
28	猎豹移动	CMCM	纽约交易所
29	迅雷	XNET	纳斯达克
30	国双科技	GSUM	纳斯达克
31	中国信息技术	CNIT	纳斯达克
32	百度	BIDU	纳斯达克
33	世纪互联	VNET	纳斯达克
34	网秦	NQ	纽约交易所
35	永新视博	STV	纽约交易所
36	联合信息	KONE	纳斯达克
硬件/智能硬件			
37	泰克飞石	CNTF	纳斯达克
38	中芯国际	SMI	纽约交易所
39	旭明光电	LEDS	纳斯达克
40	凹凸科技	OIIM	纳斯达克
41	上为	SGOC	纳斯达克

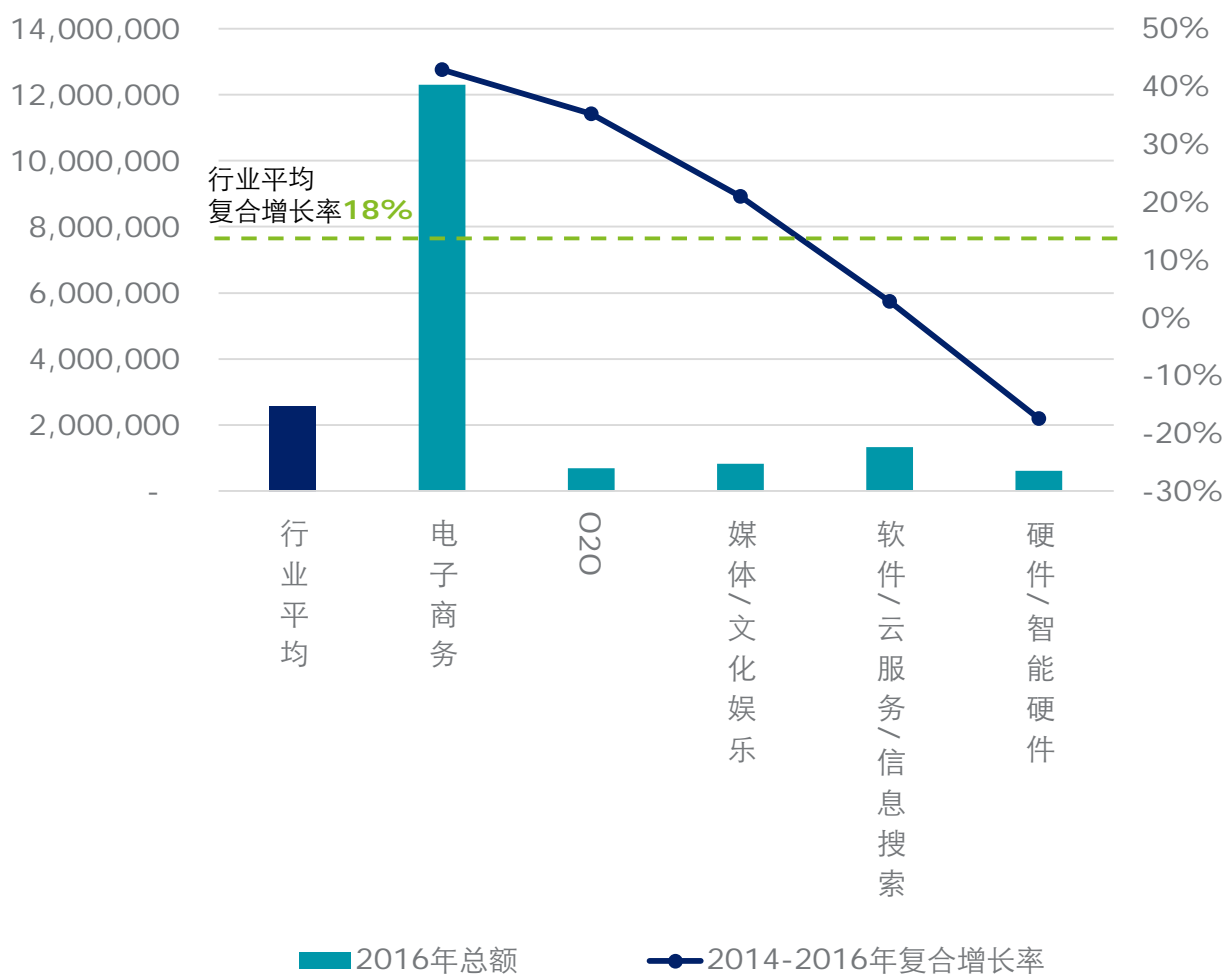
重点发现一：

受政策红利催化，近几年O2O、电子商务、媒体/文化娱乐类企业发展迅猛，收入增速远高于其他细分行业，其高管薪酬的支付也显示出了较快的增速

行业近三年营业收入实现年均18%的增长，电子商务、O2O、媒体/文化娱乐领跑

- 在2015年政府工作报告中，国务院总理李克强提及“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场”。
- 2016年12月29日，商务部、中央网信办、发展改革委三部门联合印发了《电子商务“十三五”发展规划》。从政策层面大力支持电商行业、O2O、媒体/文化娱乐等行业的发展。
- 在这些政策红利的催化下，电子商务行业、O2O、媒体/文化娱乐发展迅猛，营业收入过去三年的复合增长率均达到了20%以上，高于TMT行业整体平均18%。电子商务的体量绝对领先。

2016年营业收入总额及2014-2016年复合增长率
(单位：千美元)



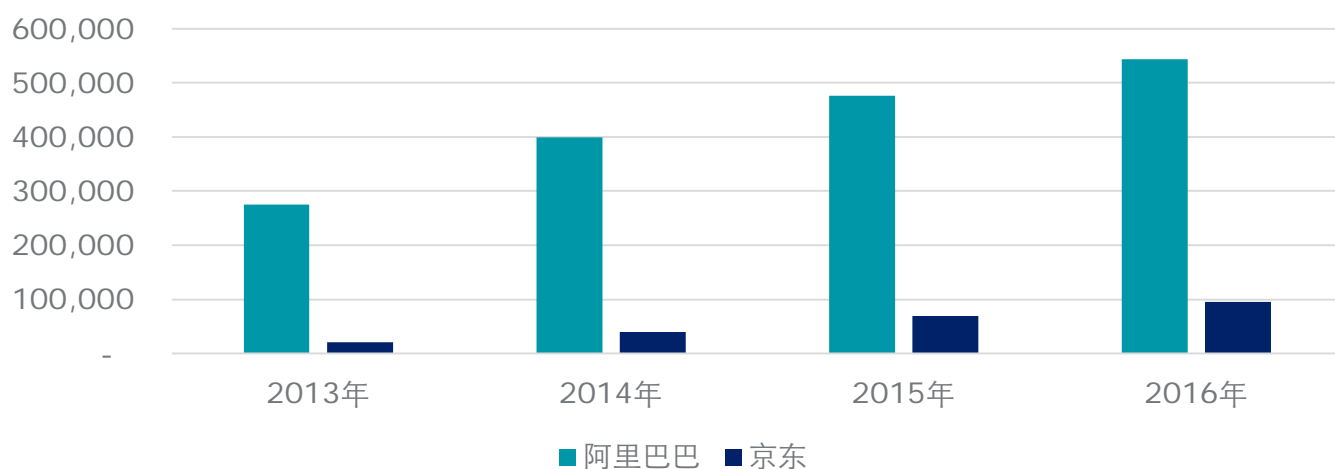
“营业收入”统计说明：

- 采用美股年报，损益表中Net Revenue作为统计口径

阿里巴巴和京东作为典型电商类企业，过去4年的GMV继续保持增长，但增速呈现放缓趋势，体现出行业跑马圈地的时代已经过去，力求新的增长点

- 以阿里巴巴和京东为例，阿里巴巴2016年GMV突破5千亿美元；京东2016年GMV逼近千亿美元大关。

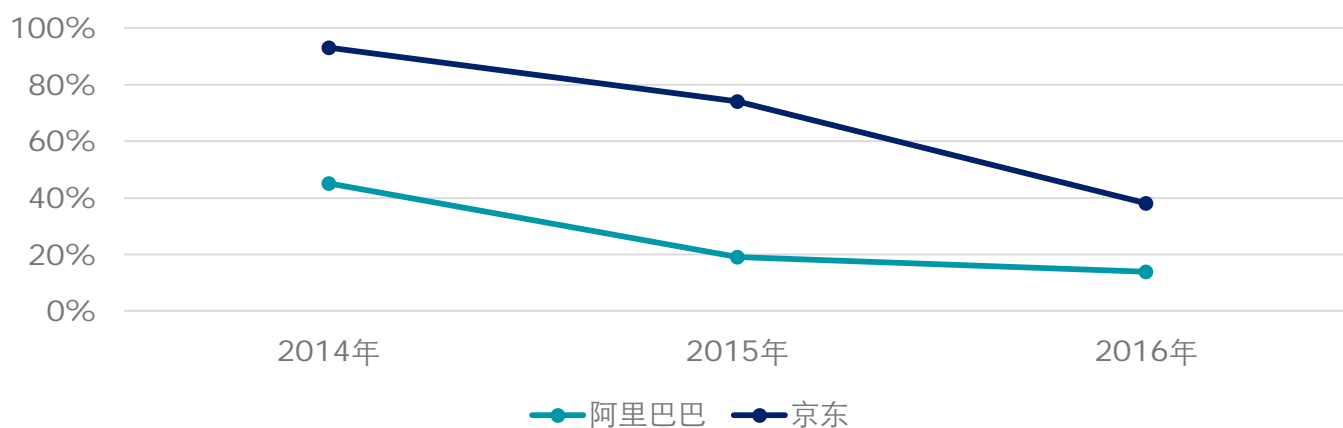
2013年-2016年阿里巴巴&京东GMV（单位：百万美元）



阿里巴巴和京东GMV增速呈现放缓趋势，开始寻求新的业务增长点，比如：

- 阿里巴巴多次公开强调2020年GMV达到万亿美元的目标，新式的零售模式、全球化消费者的获取、云服务和AI等高增值业务的拓展都将成为达成目标的重要驱动力。
- 京东这两年也已开始以轻资产模式尝试线下加盟店，并于2017年4月宣布组建京东物流子集团。

2014年-2016年阿里巴巴&京东GMV较上一年变化率

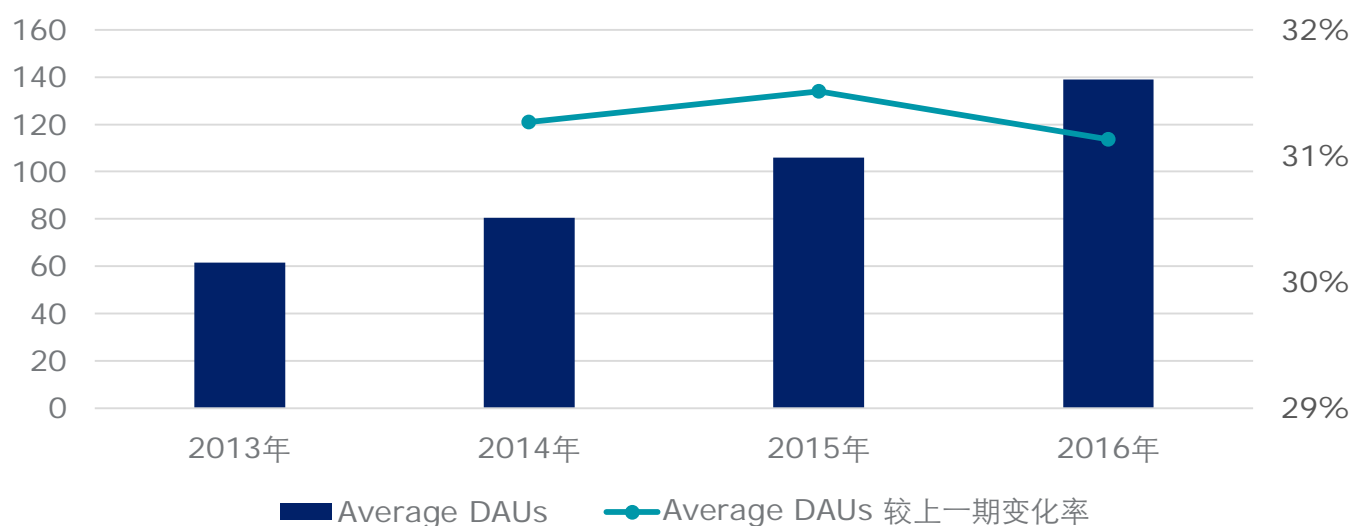


释义：GMV：Gross Merchandise Volume，指经确认后的订单总金额

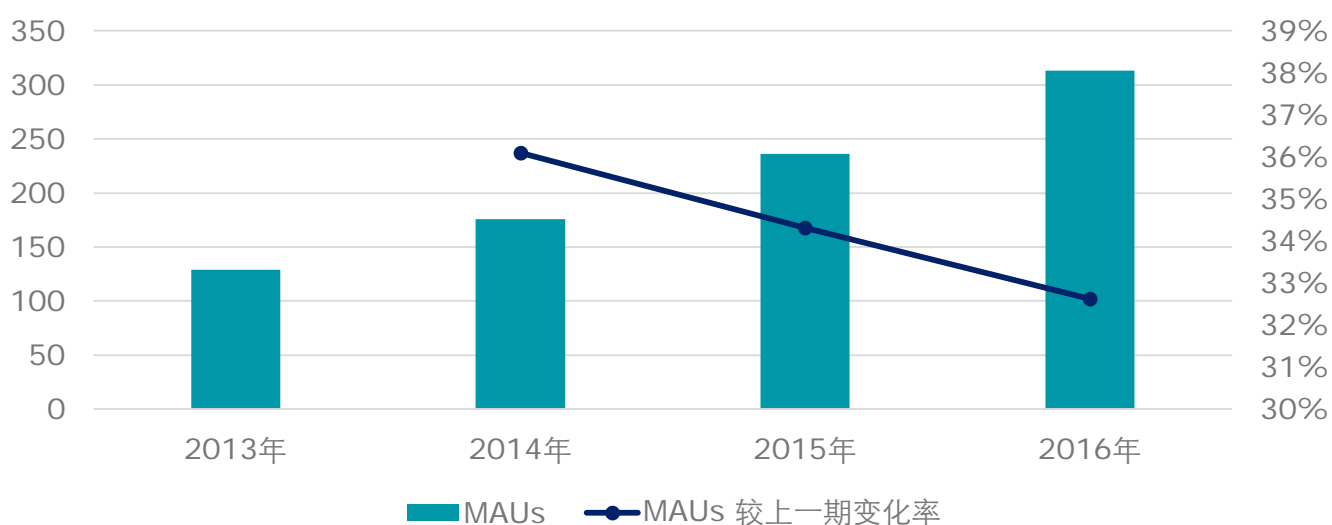
微博作为媒体/文化娱乐类代表企业，其过去4年无论是MAU还是DAU，均保持30%以上的增长；新媒体传播与文化行业发展空间巨大

- 以微博为例，过去4年的DAU增长幅度基本维持在31%左右，MAU增长幅度基本维持在35%左右，整体保持快速、持续的增长态势。
- 随着移动端的崛起，微博的社交属性使其用户粘性与壁垒性持续加强，同时通过建立完善的广告体系，优化内容投放等，使其高流量形成的变现潜力不断提升。

2013年-2016年微博12月份日均 DAUs (单位: 百万)



2013年-2016年微博12月份MAUs (单位: 百万)



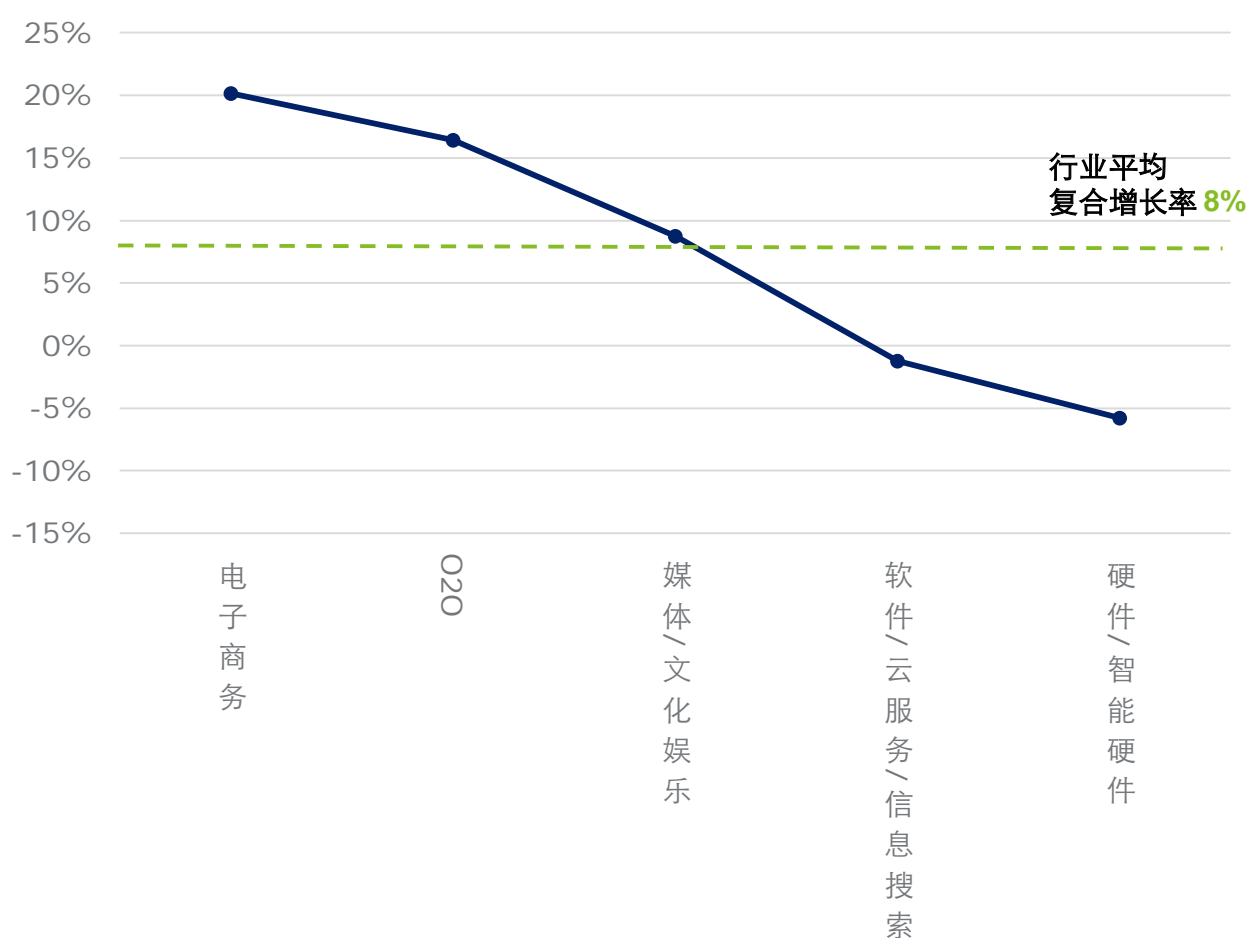
释义:

- MAUs: Monthly Active Users, 指“当月活跃用户”，即某月份中独立访问数量
- DAUs: Daily Active Users, 指“当月日均活跃用户”，即某月份中平均每天独立访问数量

行业近三年高管薪酬总额实现年均8%的增长，不同细分行业差异较大

从过去三年高管薪酬总量的统计数据看，呈现出同样的增长态势，电子商务、O2O、媒体/文化娱乐的增长情况相对较快，领先于其他细分行业。

高管薪酬2014-2016年复合增长率



“高管薪酬”统计说明：

- 统计对象：董事（含独立董事、非执行董事等），执行高管
- 薪酬口径：年度现金薪酬（部分含五险一金、退休金等福利）

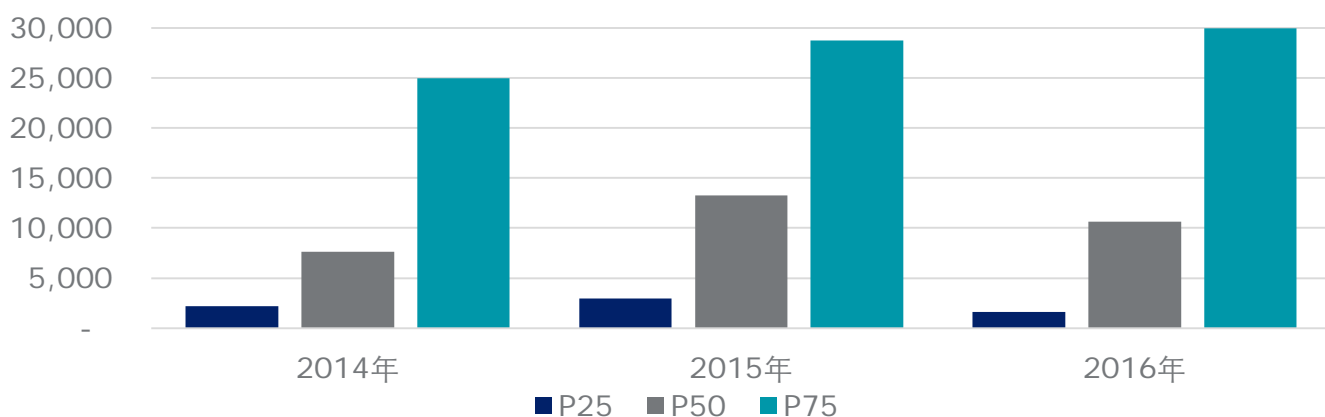
重点发现二：

股权激励的成本增速明显，行业对人力资本的投入意愿越发加强；不同的激励策略与公司战略发展与转型息息相关

41家调研企业均采用股权激励作为人才激励与保留的重要手段

2016年，股权激励成本的中位水平为**1066万美元**，较2015年略有下降；近3年的复合增长率的中位水平达到**9%**。

2014-2016年行业激励成本（单位：千美元）

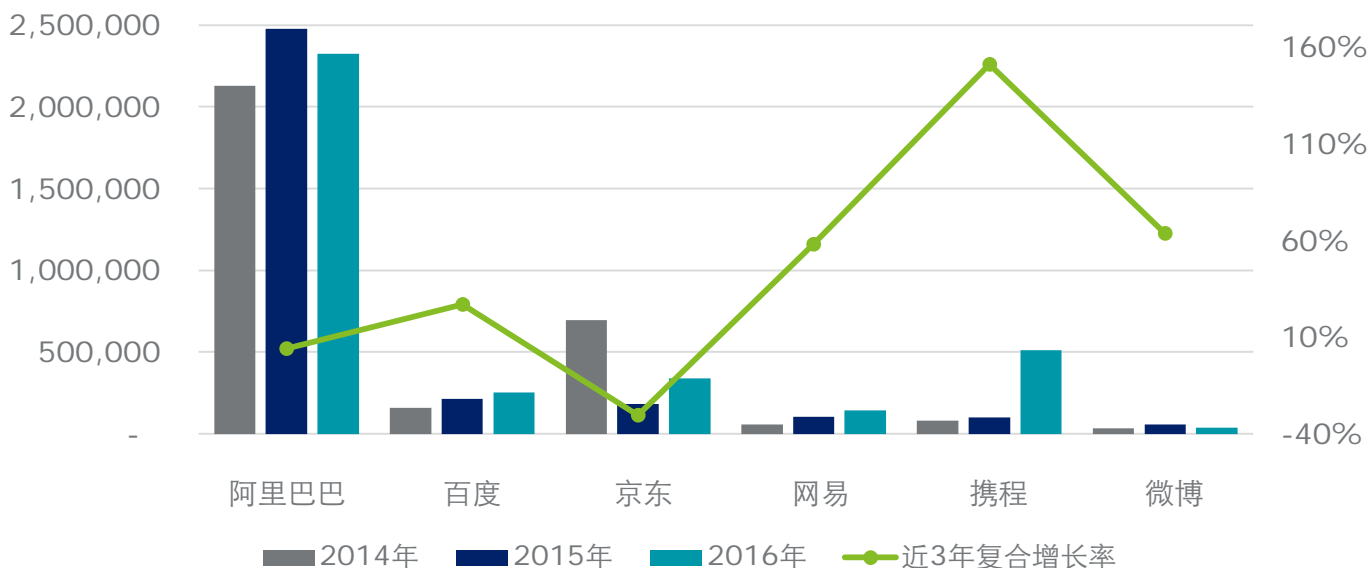


6家典型企业激励成本及增速远高于行业平均。

2016年度，“最慷慨激励”和“最高增速激励”分别花落阿里巴巴集团和携程。

- “最慷慨激励”：阿里巴巴集团，2016年激励成本高达**23.2亿美元**；
- “最高增速激励”：携程，近3年激励成本的复合增长率高达**151%**。

2014-2016年股权激励成本（单位：千美元）



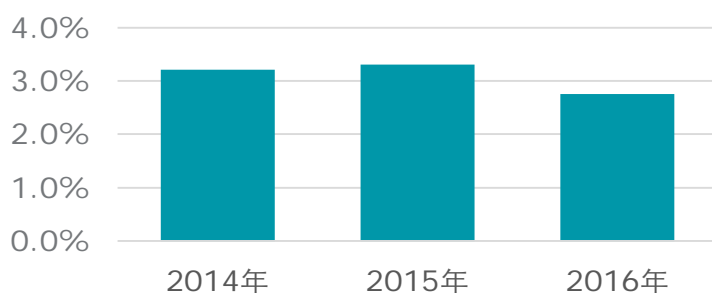
释义：股权激励成本，采用美股年报，现金流量表中Stock-Based Compensation作为统计口径。上文所指“最慷慨激励”和“最高增速激励”均指在6家典型企业范围内进行比较。

调研企业近3年激励成本占营业收入的比重维持在3%左右，2016年中位水平为2.8%，较2015年和2014年略微下降

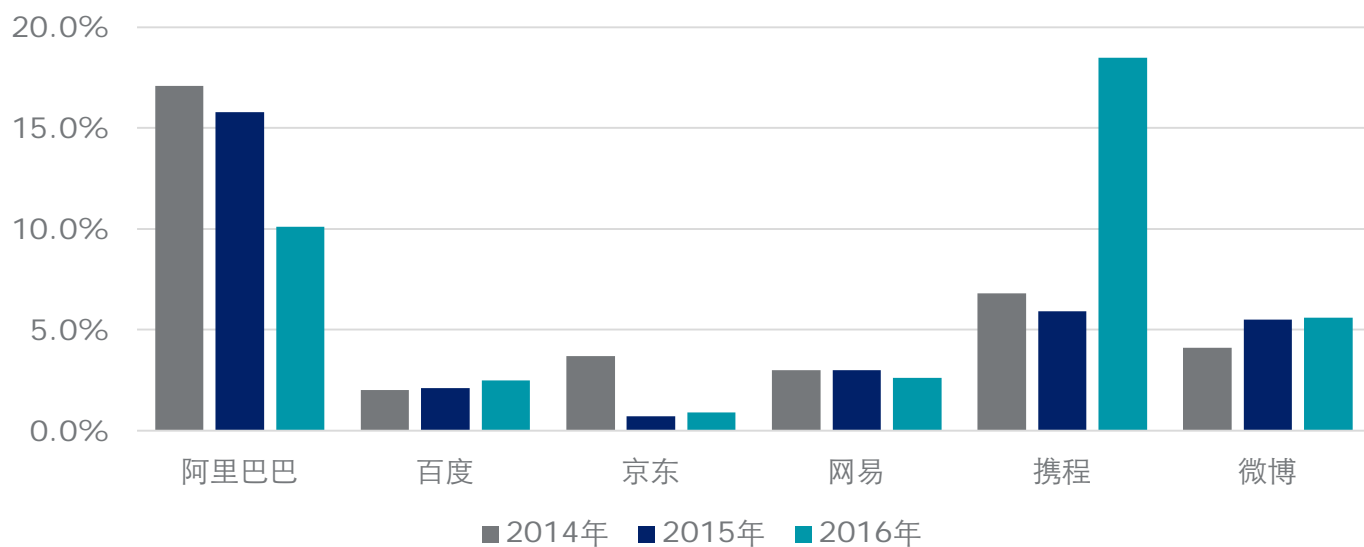
观察典型企业可以发现，企业并购重组、战略调整等是导致股权激励成本变化的重要原因之一。

- 阿里巴巴2014年的股权激励成本占营业收入**17%**，属于最高的一年。这与其在2014年美股上市后推出“IPO股权激励计划”，大幅提高激励力度和激励范围有关。此计划下可授予数量较“2011激励计划”增加了3倍多。
- 携程2016年股权激励成本达到历史高峰，占营业收入比重高达**18.5%**。携程于2015年年底正式宣布与去哪儿合并，并从2016年开始财务合并。去哪儿股权激励力度在业内是属于较高的，这也是导致携程2016年股权激励成本陡增的原因之一。

2014-2016年行业激励成本占收入比例中位值



2014-2016年股权激励成本占收入比重
(单位：千美元)



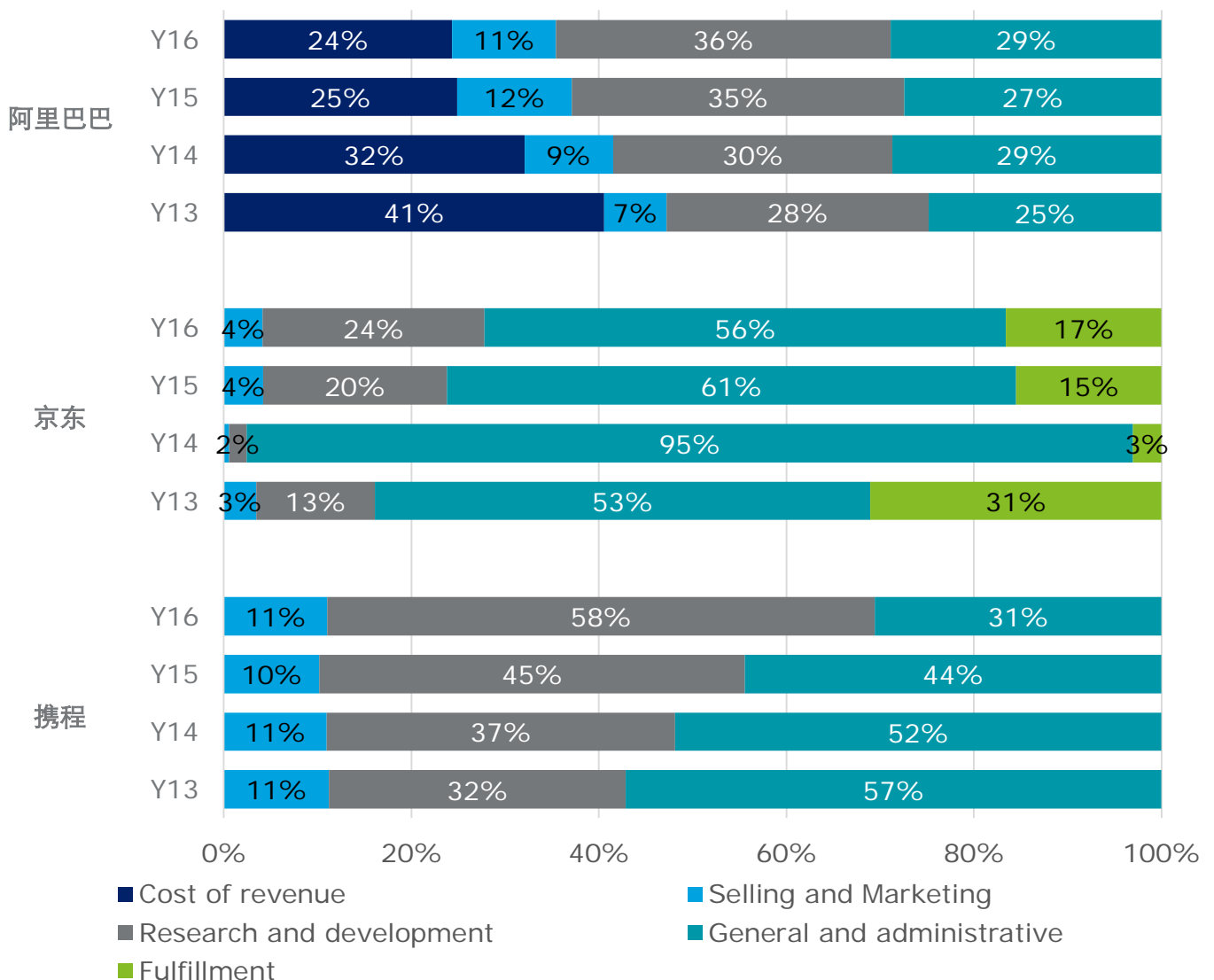
释义：股权激励成本，采用美股年报，现金流量表中Stock-Based Compensation作为统计口径。

观察典型企业的股权激励成本构成，不同的激励策略与公司战略发展与转型息息相关

电子商务类典型企业

- 以京东为例，作为拥有**自建物流**的电商企业代表，不同于阿里巴巴通过菜鸟网络整合数字化的物流平台，京东拥有线下实体的物流与仓储体系，因此在激励成本中也单列针对物流人员的支出。
- 京东于2013年建成国内最大的“亚洲一号”仓库，当年对于**物流人员**的激励力度占比达**31%**；并于近3年持续加大对物流人员的激励投入。

2013-2016年股权激励成本结构



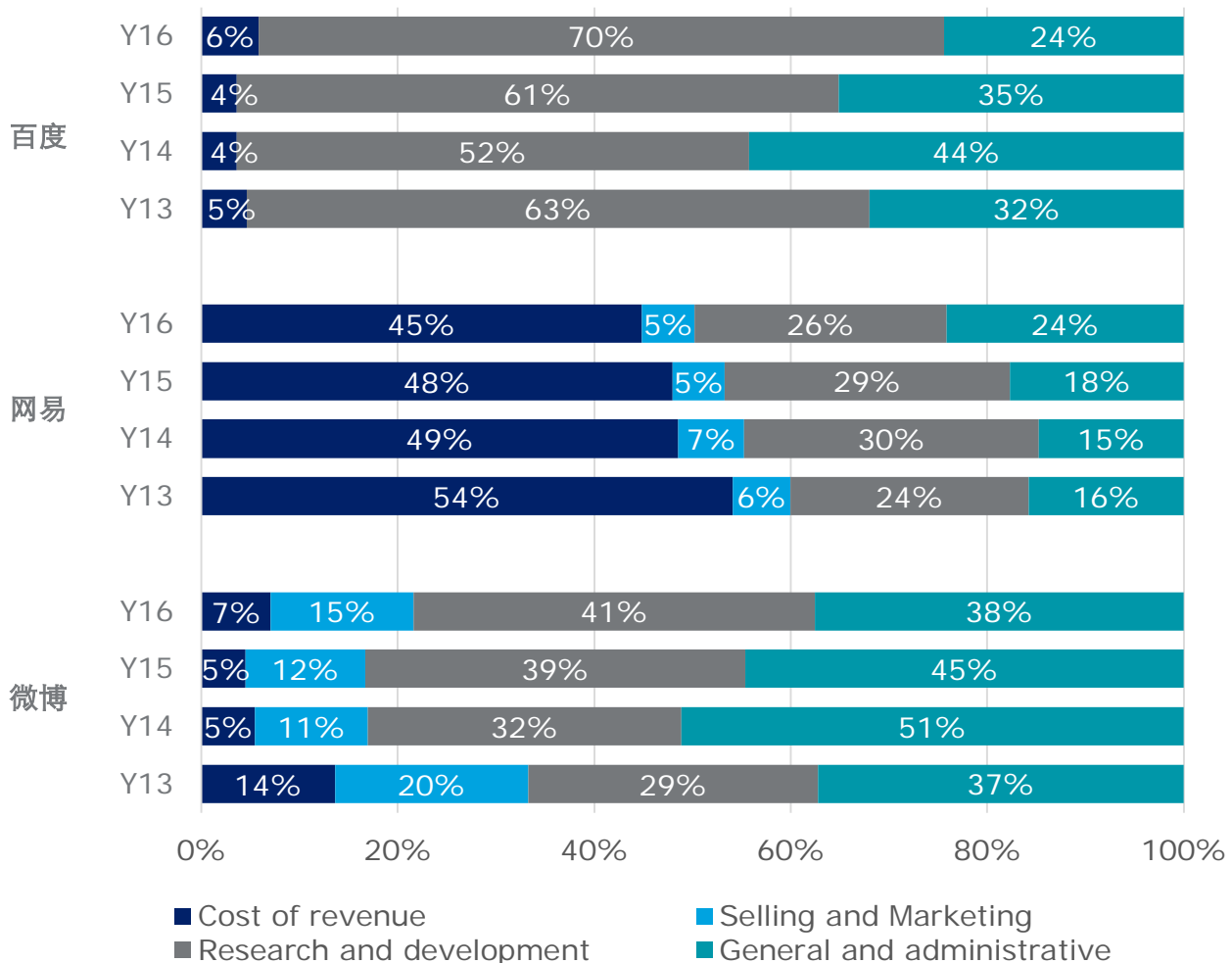
释义：股权激励成本，采用美股年报，现金流量表中Stock-Based Compensation及Allocation作为统计口径

观察典型企业的股权激励成本构成，不同的激励策略与公司战略发展与转型息息相关（续）

信息搜索/媒体/文化类典型企业

- 以**百度**为例，近几年发力向人工智能公司转型；李彦宏曾表示，“人工智能是百度核心的核心”，这对于研发技术提出了更高的挑战和要求。因此，在其股权激励成本中，对**研发职能**的激励费用占了半壁江山，近四年均超过50%，均值为**62%**。
- 就**网易**而言，一方面巩固发家的门户业务，打造最具互动性的新闻客户端；另一方面在网游大热的当口，大举进军游戏领域。基于此，网易强调主营产品相关人员的激励投入，对媒体编辑，及游戏开发、运营人员的激励投入均体现在**营业成本**中，近四年网易营业成本类的激励费用占比平均为**49%**。

2013-2016年股权激励成本结构



注：百度的“General and administrative”包含“Selling, general and administrative”

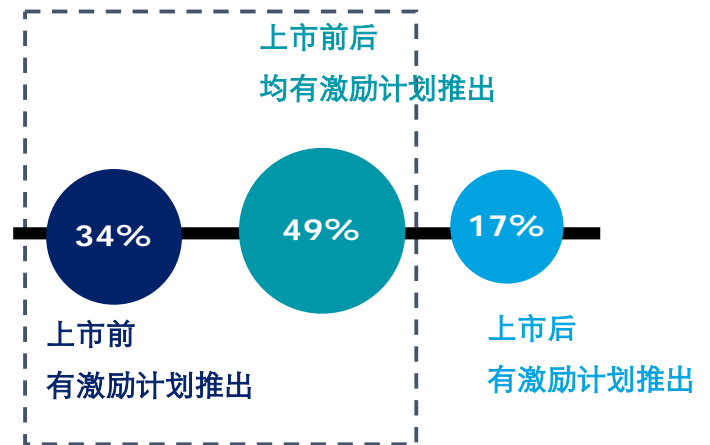
重点发现三：股权激励的模式呈现多样化特征，上市前成为股权激励的重要节点

83%于上市前启动股权激励，并关注计划的延续与更新

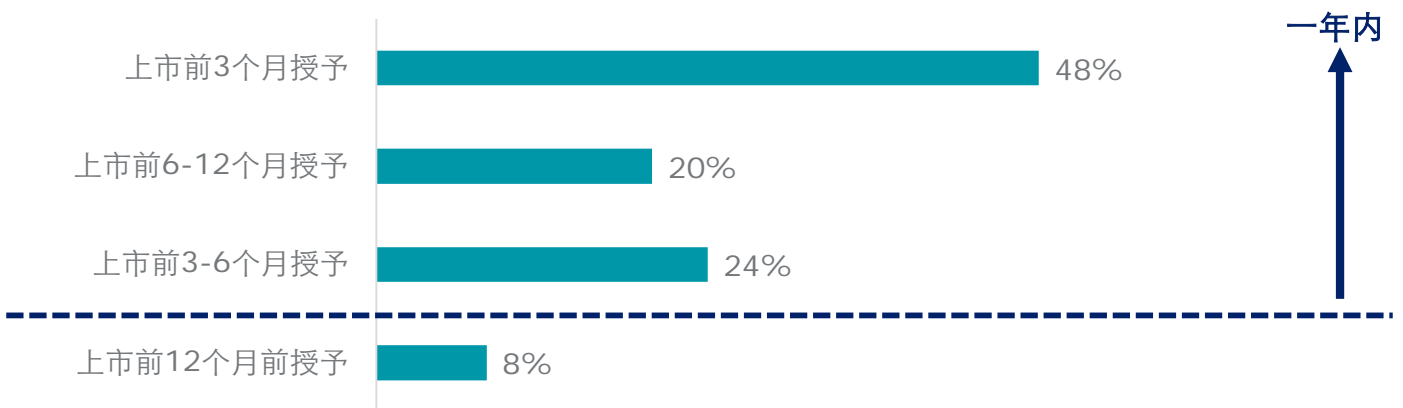
- 在41家调研企业中，**83%**调研企业在上市前即推出了股权激励计划，在公司发展“求生期”即启动长期激励实现核心人员的稳定与激励；
- 其中，**49%**的公司在上市后再次推出新的激励计划，以实现人才的持续激励和保留。

集中授予时点：临近上市时点

在上市前已推出激励计划的公司中，**92%**的公司均在上市时点前一年内有授予激励，主要对象为核心管理层与骨干。



上市前已有激励计划的公司临近上市时点的授予情况



有效样本*：26家企业

*有效样本：指在上市前已推出激励计划且有相关数据的公司

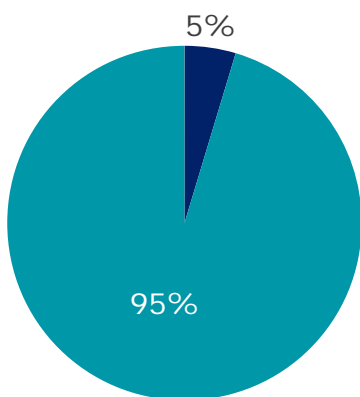
从激励工具角度，95%调研企业采用组合型激励工具，即超过一种激励工具，这也是美股上市公司较为典型的激励模式

- 95%的调研企业采用组合型长期激励工具，激励形式多样。
- 其中，股票期权、限制性股票、限制性股票单元的使用频率最高。

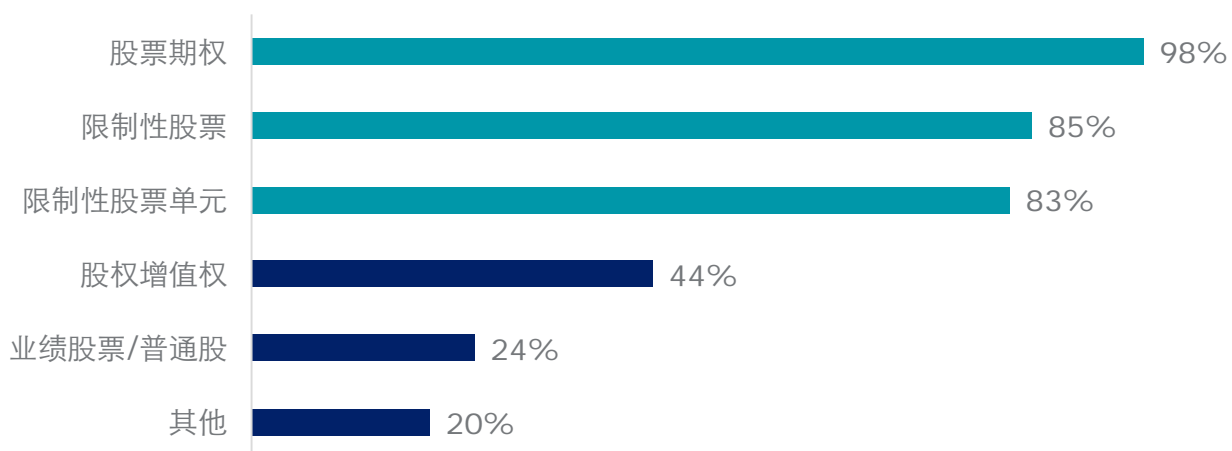
“股票期权、限制性股票、限制性股票单元的使用频率最高”

长期激励计划激励工具多样性统计

■ 使用单一工具 ■ 使用组合工具



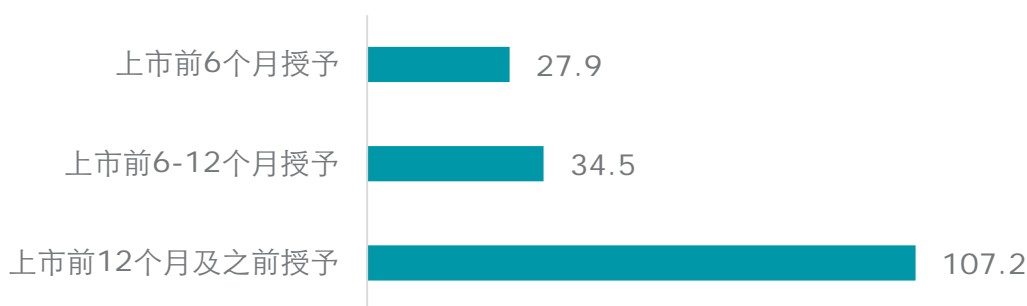
长期激励计划激励工具使用概率统计



从行权价格角度，以期权为例，上市前授予期权的行权价格通常较低，越临近上市行权价格越高；虽然潜在收益空间收窄，但总体来看，IPO仍可带来较客观的收益

以IPO价格与上市前授予的期权行权价的倍数（以下简称“倍数关系”）进行计算发现，距离上市12个月之前的倍数关系高达107，即1元的出资可带来107元的回报。

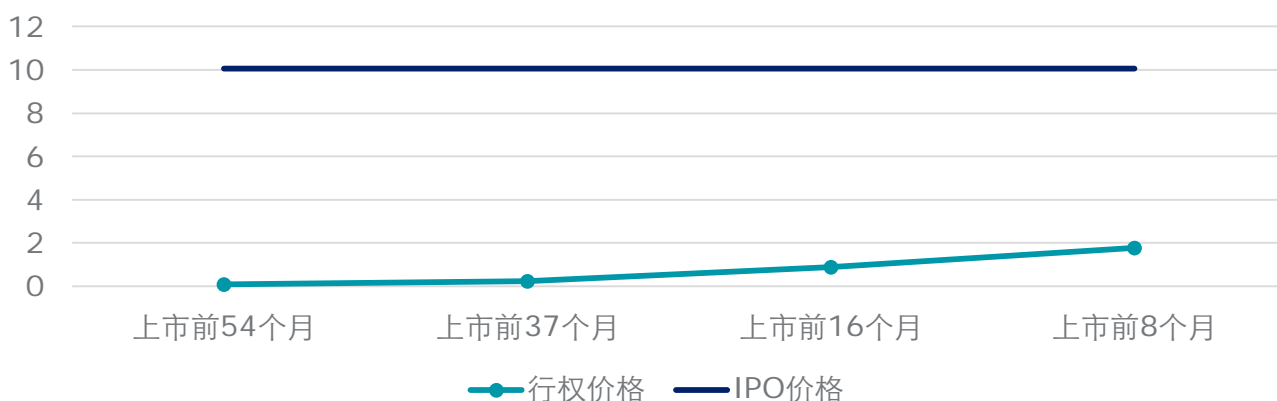
IPO价格与上市前授予的期权行权价格倍数比对分析



以途牛为例，上市前期权行权价格与IPO价格的分析：

- 途牛在IPO前8个月进行了上市前最后一批期权授予，行权价格为1.8美元，倍数关系是5.6倍
- 上市前最早一次授予是在54个月前，行权价格为0.1美元，倍数关系高达100倍

上市前授予的期权行权价格与IPO价格比对

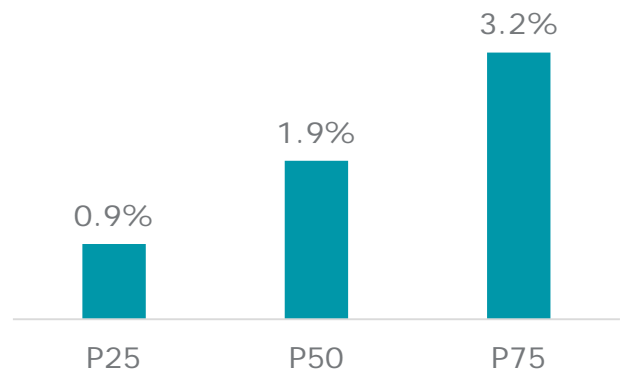


从激励力度来看，2016年激励额度占总股本的中位水平为1.9%；禁售期通常在12个月

80%的调研企业2016年有进行股权激励的授予；年度授予额度占总股本的中位水平为1.9%。

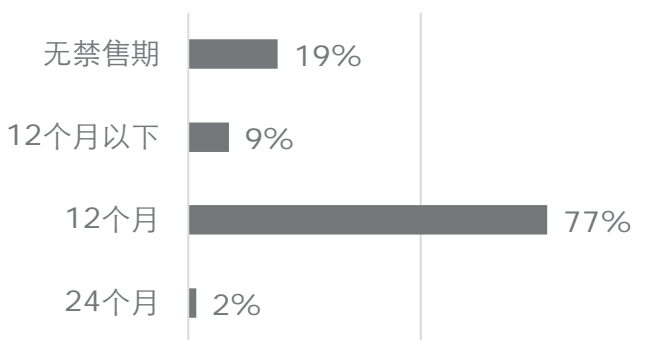
绝大多数企业的禁售期为12个月；生效频率以“按年”为主，占45%，也有部分选择“按月”，较为灵活。

2016年激励授予总额度



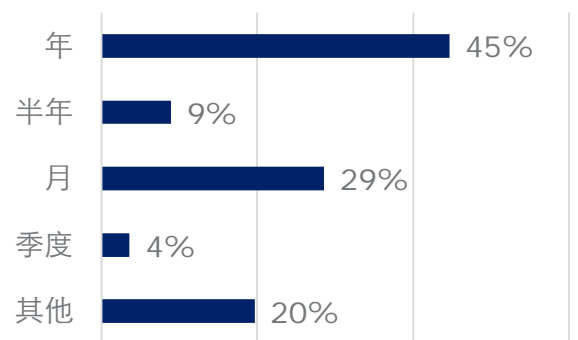
释义：授予总额度 = 当期授予股数 / 当期加权总股本

禁售期



有效样本*：57项激励计划

生效频率



有效样本*：56项激励计划

*有效样本：指在上市前已推出激励计划且有相关数据的公司

本调研报告作者团队及联系方式

如果贵公司有任何关于TMT行业人力资源方面的问题或对本调研报告有何疑问和建议，欢迎与我们联系：

王允娟

德勤管理咨询合伙人

德勤中国高管薪酬研究中心首席顾问

电话：+86 755 33538194

手机：+86 18664329922

电子邮件：yjwang@deloitte.com.cn

王怡雯

德勤管理咨询咨询经理

德勤中国高管薪酬研究中心高级顾问

电话：+86 21 61418888

手机：+86 13564925887

电子邮件：yiwewang@deloitte.com.cn

感谢德勤调研团队成员：周倩、陈玥

如果贵公司有任何关于TMT行业管理咨询方面的问题，欢迎与我们联系：

侯珀

德勤管理咨询合伙人

传媒行业领导合伙人

电话：+86 10 85125337

手机：+86 18017762130

电子邮件：pohou@deloitte.com.cn

德勤暨德勤中国高管薪酬 研究中心简介

成立于1833年的德勤是目前全球最大的专业服务机构

逾24万名员工，遍布逾150个国家

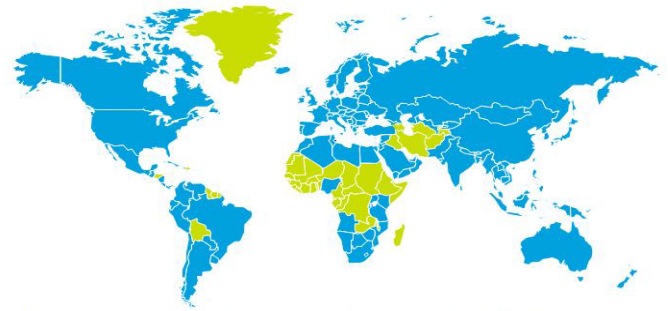
- 德勤是世界领先的专业服务机构之一
- 在150个国家拥有720个分所或办事处，逾24万名专业人士
- 年营业额连续12年增长，2015年的收入达到352亿美金

作为全球最大的私营专业服务机构，我们目光敏锐、人才济济、实力超群

德勤在中国分支机构的战略性分布

首家在上海设立分支机构的外国会计师事务所

- 13,500 名员工
- 20 个城市



Asia Pacific Australia (includes Papua New Guinea) China (includes the Chinese mainland, Hong Kong SAR and Macau SAR) FI Over (includes Republic of Korea, the Republic of the Marshall Islands, the Northern Mariana Islands and the Republic of Palau) Indonesia Japan Korea Malaysia New Zealand (includes FI and the Cook Islands) Pakistan	Philippines Singapore Taiwan Thailand Vietnam Canada EMEA Austria Belgium Brazil Canada Denmark France Germany Greece India Italy Japan Korea (includes Tanzania and Japan) Kuwait Lebanon Lithuania Luxembourg Malta Moldova Monaco Netherlands Norway Oman Poland Portugal Qatar Russia Saudi Arabia Serbia and Montenegro Slovakia Slovenia	Spain Sweden Switzerland Taiwan Tanzania Turkey Ukraine United Kingdom United States Yemen	Latin America Argentina Bolivia Brazil Canada Chile Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Guatemala Honduras Mexico Nicaragua Panama Paraguay Peru Uruguay Venezuela	South Africa (includes Angola, Botswana, Eswatini, Mozambique, Namibia, Swaziland and Zimbabwe) Spain Sweden Switzerland Tunisia Turkey United Arab Emirates United Kingdom United States Yemen LACRO Argentina Australia Austria Belgium Brazil Canada Denmark France Germany Greece India Italy Japan Korea (includes Tanzania and Japan) Kuwait Lebanon Lithuania Luxembourg Malta Moldova Monaco Netherlands Norway Oman Poland Portugal Qatar Russia Saudi Arabia Serbia and Montenegro Slovakia Slovenia	Bermuda Belize British Virgin Islands Cayman Islands China Colombia Costa Rica Cuba Ecuador Guatemala Honduras Mexico Nicaragua Panama Paraguay Peru Uruguay Venezuela United States
---	--	---	---	--	--

德勤中国网络办事处



德勤中国——公认的市场领导者

- 自2010年以来，德勤全球收入始终位列前两位，并在过去五年中三次（2010年、2013年和2014年）雄踞榜首
- 担任香港联交所上市公司审计师的数量最多
- 在四大中，拥有中国大陆最大的税务与商务咨询服务团队
- 风险咨询服务团队在中国乃至全球均处于业界领先地位（按员工人数及服务广度和深度计）
- 德勤管理咨询在全球是最大的综合性管理咨询机构

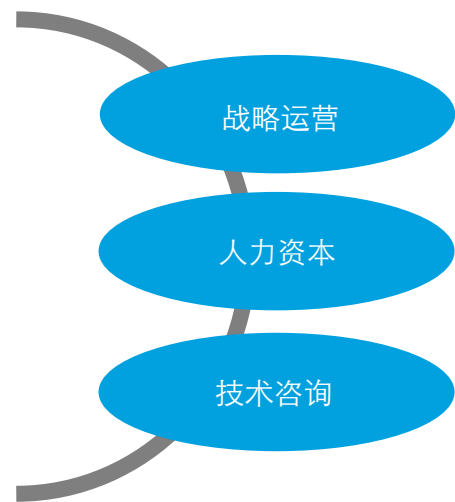
德勤管理咨询服务

全球最大的管理咨询服务团队

- 德勤管理咨询是全球最大的综合性管理咨询机构。在中国，德勤咨询被Gartner评为三大咨询服务供应商之一
- 我们在全球150个国家有超过245,000名员工。我们在中国8个城市（上海、北京、深圳、哈尔滨、广州、成都、重庆和香港）有超过1,500名专业的咨询顾问
- 德勤管理咨询能提供“一站式”的咨询服务，覆盖战略咨询、人力资本咨询和系统实施等多个领域



我们的服务

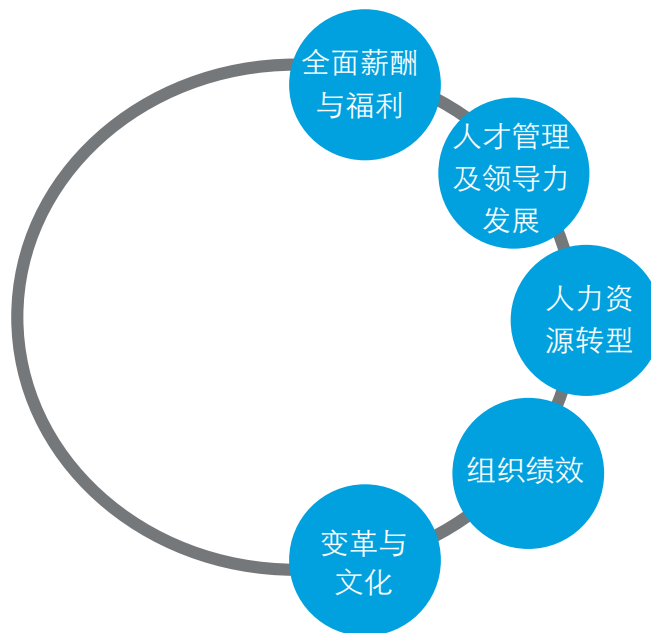


我们在中国地区所获得的殊荣：

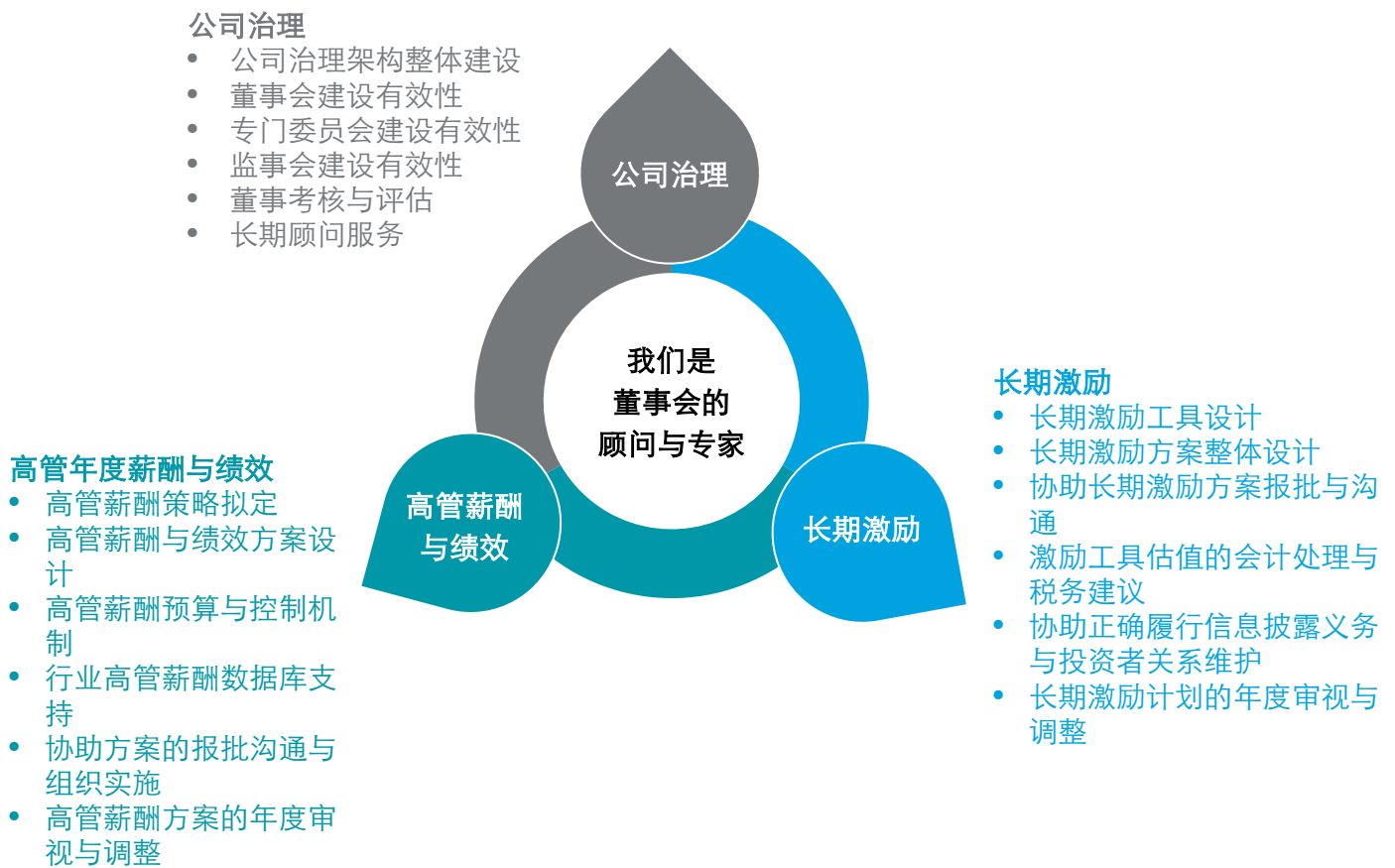
- 被Gartner评为中国的信息技术实施服务领导者
- 荣膺由《首席财务官》杂志发起的“中国CFO最信赖的实施顾问机构”称号
- 被中国软件行业协会评为“中国五家顶尖咨询公司之一”
- 被HR管理世界及《世界管理评论》评为“大中华区最佳人力资源咨询公司”
- 2014年 Kennedy information（肯尼迪信息研究机构）发布了《人力资本咨询亚洲区市场报告》宣称：德勤人力资本咨询在十余家同类规模的专业咨询公司中，位列亚洲区排名第一，而成为市场先锋者

德勤人力资本咨询在中国提供全方位的咨询服务

全面薪酬与福利	人才管理与领导力发展	人力资源转型	组织绩效、变革与文化
<ul style="list-style-type: none"> • 岗位职级体系设计 • 岗位分析与评价作业 • 岗位设计、分析、梳理与薪资管理 • 员工薪酬设计 • 高管薪酬体系设计 • 激励机制设计 • 股票期权计划设计 • 长期激励计划设计 • 销售团队有效性激励方案 • 退休与福利计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 领导力发展与评估 • 人才保留与发展战略 • 人力资本战略与规划 • 能力模型开发设计 • 继任计划 • 人才甄选与测评 • 培训体系规划与开发 • 培训与教育实施 	<ul style="list-style-type: none"> • 人力资源运作转型 • 人力资源流程设计与优化 • 人力资源治理和管控 • 人力资源基准指标 • 人力资源信息系统挑选与实施 • 人力资源共享服务 • 人力资源外包与服务流程优化 (SAP/Oracle) 	<ul style="list-style-type: none"> • 组织诊断与分析 • 组织架构设计和优化 • 绩效管理体系与流程规划 • 组织及人员绩效衡量指标 • 组织文化建立与转型方案 • 变革管理计划和实施 • 人力资本尽职调查 • 购并后人力资本整合规划 • 购并之组织沟通 • 文化整合 • 整合过程之变革与项目管理



依托德勤全面专业服务的平台，德勤建立了高管薪酬研究中心，提供完善的公司治理、高管薪酬与长期激励咨询服务



关于德勤全球


Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司(即根据英国法律组成的私人担保有限公司,以下称“德勤有限公司”),及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务,协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡,欢迎浏览我们的[Facebook](#)、[LinkedIn](#) 或[Twitter](#) 专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下,为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验,同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过德勤中国的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

 Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

© 2017。欲了解更多信息,请联系德勤中国。

CQ-067SC-17