



大公司为了绑定更多员工，正在把股票期权这种少数人的特有福利，转给所有人。在没有重点的激励下，员工感知不到股票期权的重要性，自然也调动不起对公司的忠诚度和生产力，最终导致公司得不到预期的发展。

典型反面案例是乐视。2015年，乐视启动了全员激励计划，并预计2022年上市。转正员工只需要满足基本考核条件即可持有期权，总股本的50%被贾跃亭拿出来大放送给员工，就像圣诞节飘满空中的彩色纸屑。

但仅仅两年后，乐视就出现了资金链断裂，贾跃亭手中股权和资产被冻结，员工股权被清空。

王新锐律师曾参与处理过大量期权文件以及相关纠纷，“对很多创业者来说，一辈子就创业一次，还没完整经历过公司兴衰的整个周期。”

在他看来，创始人自己对期权的理解就不到位，发的时候也会有很大的随意性，“怎么能指望员工准确理解呢？双方一定会有预期不一致的问题。”

美国公司同样面临期权泛滥带来的负面影响，一些美国公司甚至给小时工都发放期权。斯坦福大学商学院金融学副教 Dirk Jenter 在接受《华尔街日报》采访时说，“这有点像用彩票来支付员工薪酬。”

Jenter 专门研究员工对待股权薪酬的态度，他的研究结果是：员工厌恶期权和股权可能带来的风险，大多数人更喜欢现金。

因此，包括苹果、Facebook，谷歌、通用汽车等大公司都是向高管发放期权及限制性股票为主，不过 2018 年以后，伴随特朗普政府的税收优惠政策，苹果、AT&T、沃尔玛等公司均以奖金的方式向员工发放期权和限制性股票。

期权和股票的另一重意义是，它们让员工对公司产生认同感，把个人成长和公司发展联系到一起，从而帮助公司在激烈的人才竞争中留住员工。

拼多多即是如此，伴随员工限制性股票部分解禁，一些员工选择离开高强度的管理压力下。据财报，拼多多 2019 年间收回的限制性股票数量，占 2018 年授予总量的 33%。这意味着 2019 年不少拿了限制性股票的人离开了。

“我现在想的是，先干完两年，兑现个 50% 期权就走，四年是熬不下去了。”

一位拼多多员工说，有些部门需要达成每个月工作 300-400 小时的要求，否则就会被人力部门谈话。

“员工爱不爱公司，和有没有期权没多大关系。” 浙江大学光华法学院副教授

钟瑞庆说，期权只是帮助员工解决了后顾之忧，不用担心未来赚不到钱，但期权解决不了所有的问题。

在中国特定的法律环境下，期权要发挥实际效果，还面临法律困境。不少互联网公司为了接受境外资本投资，将控股母公司注册在开曼、英属维尔京群岛等税收洼地，运营主体则在国内，搭建 VIE 架构。一旦出现纠纷，法院对国外公司没有管辖权，纠纷双方就需要去注册地或期权协议约定的境外仲裁机构、法院解决。

植德律师事务所合伙人杜琨表示，如果国内法院将期权纠纷纳入审理范围，需要追加境外公司作为当事人，就会面临漫长的涉外送达程序，往往需要很长时间才能结束案件。

在《1844 年经济学哲学手稿》中，马克思提出了经济异化的概念，他认为工人生产的成果与生产的原因脱节，没有成为自主的、自我实现的人就是一种异化，在他看来，这是资本主义制度化的结果。

但到了今天，股票期权激励制度在另一种意义上被异化：员工接受公司的绑定，在自己可能并不认可的工作环境中工作，以获得超出预期的回报，但最终发现，这一制度给自己带来的回报远远低于预期。

### 3

## 兑现期权的艰难闯关

“其实不是期权本身有多少坑，只是我们对期权期待太高。”一位资深人力负责人说，他先后供职于六家公司，在每一家都拿到了不少期权，但最后成功变现的，只有一次。

《晚点 LatePost》通过采访多名员工、律师、公司创始人，总结出国内与期

权相关的纠纷，主要出现在核心四个环节：授予、归属、行权、出售并拿到收益。

就像闯关打怪一样，最后的奖励，是员工本就有的权益。

第一关是授予期权，也就是公司最初决定是不是要给你发期权，发多少，设置多长归属期，并跟你签订协议的阶段。

在那张 A4 纸大小，多数以英文呈现，并且写满了诸多条款的期权协议中，很少有员工能看出破绽或漏洞。多数员工被叫到一个会议室，对面坐着自己也搞不清楚期权详细规则的人力，草草看完协议后，签了字，员工甚至都拿不到协议的复印件。

电商网站蘑菇街的员工们就是签约的时候不知道总股数有多少，以为可以大赚一笔，但上市后才发现每 25 股期权被合并为 1 股股票，股权价值被大量稀释。

创业公司为了吸引人才，往往会给员工发一笔绝对值很高的期权，看起来很值钱，员工干活的时候带着高期望，等到上市后总股数透明了，才发现手上的期权占总股本比例太低，落差太大。

成功签了协议，还得看期权几年归属，这取决于公司想把人绑定多久。根据第三方员工激励平台易参对 392 家公司的调研，2020 年 90% 的公司都采用了 4 年的归属期。《晚点 LatePost》了解到，阿里巴巴、字节跳动、百度等大公司期权归属期均为 4 年。

拼多多期权的归属加解禁期长达 7 年，可能也和公司自身上市速度较快有关，延长解禁期是为了保持员工稳定性。百度上市用了 5 年，腾讯 6 年，阿里巴巴 15 年，京东 16 年，拼多多则只用了 3 年。

部分公司会采用第 1-2

年没有期权，后面再逐年发放的规则。以上人力负责人表示，公司会将前 1-2 年设置为考察期，如果不满意员工业绩，就在期权开始归属前开除员工，就避免授予不适合公司的员工期权。而员工往往会为了期权接受降薪，就相当于降薪工作了 1-2 年。

闯过以上两关，员工来到了行权阶段，这也是矛盾的集中爆发期，因为终于到了公司和员工摊开算账的时候。

如果公司不回购员工的期权，那员工就可以把归属后的期权带走，相当于持有公司股份，等公司上市后再变现。

在公司统一回购离职员工期权的情况下，最大的争议点就是回购价格。典型例子就是前丁香园首席技术官冯大辉与丁香园的矛盾。

2010 年，冯大辉从阿里巴巴离职，加入丁香园任首席技术官，拿到了 40 多万股期权，6 年后，冯大辉离职，九成以上的期权都已经归属。

在已经归属的期权中，丁香园要求回购 60%，剩余 40% 同意行权，也就是冯大辉支付了行权价之后，可以持有剩下 40% 公司的股份。

一位处理过多起期权纠纷案的律师表示，公司回购期权的价格，一般是以公司上一轮融资完成后的估值为基准，打个折扣定价。冯大辉认为，按照公司 2014 年完成 C 轮融资之后的估值，每股价格已经超过 30 美元，双方商定回购的价格是 18 美元 / 股，如果公司不想回购，自己也接受全部行权。

而丁香园此前回购其他员工的价格，是 6 美元 / 股，扣除员工行权价 3.7 美元 / 股，员工只能赚到 2.3 美元 / 股，并且需要交纳 3%-45% 的个人所得税，“很廉价，期权基本不值钱。”一位前丁香园员工在知乎上留言。

经过多番谈判之后，回购价格被确定为 18 美元 / 股，但公司在回购合同上加上了一条，“不得对公司做出任何负面评价，否则公司有权以零对价回购所有期权，并要求赔偿。”

这一点让冯大辉纠结了许久，作为知名网络博主，冯大辉一天能连发 10 条微博，再加一篇微信公众号文章，言论颇多，“一旦同意了这条，就相当于把应有的权益做了质押，这我怎么答应？”

双方最终没谈拢，于是开始了马拉松一般的诉讼，前后打过五场官司，持续 5 年，最终卡在了公司尚未上市或被收购，法院决议无法执行。

冯大辉认为，少数公司在期权上做手脚，可能会影响整个创业环境，“你给我的期权只是一张废纸，没法相信，那我凭什么从大公司出来，跟着你去创业呢？”

记者向丁香园创始人李天天发出采访请求，对方未回应。

如果员工已经打完了最难的三关，成功通过员工激励平台出售了已经归属的期权，手机屏幕蹦出来了几位数，你看着那些钱就在那里，但可能就是拿不到。

一位互联网公司员工告诉《晚点 LatePost》，自己已经卖出了归属的期权，钱留在了公司的员工激励平台上，数额达到上千万元，但被公司冻结，原因是公司怀疑他加入了竞争对手的公司，而他已经待业一年。

到了举证阶段，公司无法拿出有效证据，证明这位员工违反了竞业协定，于是私下和员工商量，如果同意回到公司继续任职，就解冻他的资金。“这样的公司我还能回去吗？”他气不过，坚持上诉。

“你得意识到，这是一场赌博。”一位资深人力负责人说，员工应该管理好自己的预期，要把期权当成一笔投资，而不是



“发家致富或者阶级跃迁的神器。”

《晚点 LatePost》采访了多位放弃期权的员工，他们因为种种原因没能兑现期权，考虑到数额不大，就算了。“以前和老板关系还不错，为了这点钱没必要撕破脸。”“打官司成本太高，有那个时间不如赶紧找下一份工作。”

杜琨律师的建议是，与其事后发生争议，不如事先就把期权涉及的各个细节都谈好，可以寻求专业律师的法律咨询意见；大致了解期权的规则后，员工要遵守双方共同约定的保密、竞业限制、业绩指标等基本规则，如果违约，公司也有权保护自己的正当权益。

## 4

### CEO 们的不专业与不得已

“在我处理的大量期权纠纷案件中，90% 以上都是因为创始人和员工双方都不够专业，有些甚至连基本的书面文件都没有。”王新锐律师告诉《晚点 LatePost》，很多创始人自己对公司的成长曲线没有预期，发期权很随意，到了后面又反悔了，“至于真正处心积虑通过制度设计来欺压员工的公司，100 家中可能只有 1 家。”

在帮创业公司设计期权方案的时候，王新锐被问到的最多问题就是，“国内大厂是怎么做的？硅谷是怎么做的？我们能抄一抄吗？”但不论是哪里的模板，都难以套上所有的公司。

根据易参的调研数据，目前公开的期权股权激励纠纷案件，集中发生在传统行业的非上市公司中，且融资经验越少的公司，越容易出现纠纷。在易参创始人黄怡然看来，这些公司风险意识差，且对股权关系认知不足。