



策划词 | CEHUACI

9月18日，阿里巴巴正式宣布对雅虎的76亿美元的股份回购计划完成，阿里集团向雅虎支付了63亿美金的现金及市值8亿美金的阿里集团优先股。同时，阿里巴巴集团将对目前正在使用的技术，一次性支付雅虎技术和知识产权许可费5.5亿美元现金。马云终于解决了长久以来的一块心病，阿里巴巴的控制权终于掌握在自己的团队手中，可以全力构建自己的电商生态大计划了。

回购雅虎全面出击 马云布局“电商生态大计”

□ 本组稿件采写 沈文 杨帆 温洁 吴凡

马云：回购雅虎股权是阿里巴巴的“里程碑”

9月18日，阿里巴巴正式宣布对雅虎的76亿美元的股份回购计划完成，阿里集团向雅虎支付了63亿美金的现金及市值8亿美金的阿里集团优先股。同时，阿里巴巴集团将对目前正在使用的技术，一次性支付雅虎技术和知识产权许可费5.5亿美元现金。

对于雅虎而言，这也是一笔合算的买卖。此次阿里巴巴回购股份交易完成之后，雅虎公司可以获得43亿美元的税后收入，并计划向股东返还30亿美元。此前雅虎进行回购之后，已经向股东回馈了6.46亿美元的首付。这几乎是双赢的结果。

耿耿于怀的一块心病

马云为什么要花这么大代价去回购雅虎的股份？

先来看下阿里巴巴原股权结构图，看完后多少就会明白马云为什么会为此耿耿于怀。

1999年6月阿里巴巴集团正式运营，2005年8月，雅虎以10亿美元+雅虎中国换取了开曼群岛阿里巴巴40%的股权(只有35%的投票权)。经过此轮收购后，阿里集团前三大股东分别为雅虎、马云为首的管理层、软银，持股比例分别为40%、31.7%、29.3%。雅虎、管理层、软银对阿里集团的投票权则分别为35%，36.7%，29.3%，管理层拥有最高多数量的投票权。董事会成员则为1:2:1。

当时，马云、孙正义、杨致远三人有一个划分全球互联网疆域的计划，当时，雅虎是美国互联网的老大，雅虎日本则是日本互联网NO.1，阿里巴巴也



◎为阿里巴巴赎回自由身的马云对未来信心更足。

要成为中国互联网NO.1。所以，此时的股东结构、董事会结构匹配这样的布局。

2007年8月向香港证券交易所递交上市申请后，同年11月，阿里巴巴的B2B业务就在香港上市，发行首日报收39.5港元，较发行价高193%。马云曾试图劝退雅虎，但雅虎不肯。此时，雅虎美国被谷歌超越，越来越被动；雅虎日本则处于平稳状态；中国互联网在全球互联网格局中却越来越重要。三个人及三个人背后的公司在阿里集团内的权力需要重新分配。

到了2010年8月，股权与董事会

层面的权力均势被打破。根据2005年的规定，即时起，投票权与股权保持一致，即40%；同时雅虎可以增派一名董事，董事会结构变为2:2:1。阿里集团董事会、股东结构变得“不稳定”，直至支付宝事件之后，双方的矛盾公开化。

在2011年底的时候，雅虎、软银、阿里巴巴曾经讨论一项可以免税的“双现金充裕剥离”的方案，后来不了了之。

此后阿里、雅虎、软银进入了长期的谈判，其间，雅虎市场份额不断萎缩，股价大跌，创始人杨致远辞职后，雅虎CEO几经轮换，形势逐渐变得对阿里有利。

2012年2月底，雅虎发布年报，正式透露正“就重组所持有的阿里巴巴集团和日本雅虎股份的可能性进行讨论”。

筹措资金赎回自由身

今年5月21日，阿里巴巴集团与雅虎才正式宣布就股权回购一事签署最终协议。有了赎身的方案后，马云的主要精力就放在了如何筹措如此规模的资金上了。阿里巴巴将动用部分现金储备，同时计划通过借贷、股权和股权关联融资相结合的方式筹措回购资金，并以此确定此次回购的价格，但阿里巴巴的估值将不得低于350亿美元。

通过76亿的回购计划后，尽管阿里巴巴集团董事会席位表面上没有变化，但阿里巴巴管理层的实际控制权得到了强化，阿里管理层的投票权将超过50%。公司管理层在董事会中拥有四个

席位中的两个，雅虎和软银各有一个，阿里巴巴集团董事会将维持2:1:1(阿里巴巴集团、雅虎、软银)的比例。

此外还约定，未来阿里巴巴首次公开募股(IPO)之时，有权以IPO价格回购雅虎所持该集团剩余股份的50%。同时作为交易的一部分，雅虎将放弃委任第二名董事会成员的权力，同时也不再有任何特殊否决权。

在股权结构变化的同时，阿里巴巴集团各股东方对公司治理结构也作出了新的安排：雅虎和软银同意将他们的合计投票权控制在50%以下，超过50%的部分将授予公司管理层；去年“黎明计划”的投资者，银湖、DST全球、淡马锡和云峰基金，也已经同意将投票权授予管理团队；中投和其他认购普通股的投资者都会保留他们的投票权，但已同意会和管理层一起投票，以防有恶意股东企图改变或影响管理层。

总而言之，马云的种种努力也是为了自己的自由身，为了颠覆2005年雅虎入股协议对董事会投票权的设定，夺回集团的控制权，并且从此牢牢攥在自己手里。回购雅虎股票，阿里巴巴意在股东、董事层面建立新的架构，保持稳定，减损损耗，开启阿里集团新局。治权与股权的平衡，这对于阿里巴巴集中精力发展业务是十分有益的。

此轮回购对阿里巴巴集团的估值达400亿美元，被市场看好。阿里巴巴由此基本完成了公司股权及治理结构的整合，可以转入IPO的备战期了。而作为此次大手笔的策划人和执笔者，马云认为阿里巴巴发展史上的崭新一页已经翻开。

投资2亿美金长期作战 已成集团级战略 首席数据官陆兆禧兼任总裁 阿里云OS业务将独立运行

阿里巴巴集团9月20日宣布，云操作系统业务(云OS)将独立于阿里云事业群运行，接受集团直接管理。阿里巴巴集团首席数据官(CDO)陆兆禧将兼任该业务总裁阿里巴巴集团首席数据官(CDO)陆兆禧将兼任该业务总裁，阿里巴巴集团首席技术官王坚将兼任该业务董事长及CTO职务。阿里巴巴集团首席技术官王坚将兼任该业务董事长及CTO职务。

此外，阿里集团还将投资2亿美元给云OS业务，加强其在人才、技术和设施上的投入。

陆兆禧于2000年加入阿里巴巴集团，曾先后出任支付宝总裁、淘宝网总

裁和阿里巴巴B2B总裁职务。不久之前，他被任命为阿里巴巴集团首席数据官。

就在宣布这项变动之前，云OS业务刚经历了诞生以来最大的一场“风波”：与宏碁合作推出新款手机的发布会因受到谷歌施压被取消，随之而来与谷歌关于云OS的出身之争，更是让这个年轻的产品经历了种种质疑。

阿里集团说，在移动操作系统领域，云OS是一个新生力量，面对的的压力和挑战也很多，但阿里已经做好了长期作战的准备，陆兆禧管理经验丰富，在集团内部担纲过众多核心业务，而王坚则一直负责云计算等技术项目，两者可以实现优势互补。

业内人士表示，尽管云OS业务在过去的两年里取得了一定的成绩，搭载云OS系统的手机出货量也超过300万台。但不可否认的是，这个产品在市场和技术结合上不够完善，团队也存在市场意识欠缺、管理力量不足的问题。

这也许正是阿里集团做出上述安排的根本原因，以帮助云OS业务的发展更加适应未来竞争，从集团层面为云OS业务配备最强的管理团队，并协同全集团的研发力量、市场和财务资源，全面提速在此领域的布局，培养生态系统的形成，参与市场竞争，弥补云OS发展过程中的短板。

“莫为浮云遮望眼，风物长宜放眼

量”，阿里巴巴集团董事局主席马云在随后发出的员工信中说。

云OS业务此前隶属于阿里云计算事业群，于2009年开始专职承担在移动操作系统领域的研发和市场探索。该团队于2011年7月正式推出阿里云OS移动操作系统，并联手天语、海尔等合作伙伴推出了10余款搭载此系统的手机。

经过此次拆分之后，阿里云计算事业群将更加专注于基础云计算业务。作为国内云计算商业化探索最积极的公司之一，阿里云已经推出了针对不同用户群体的多款产品，包括弹性云计算、开放存储等。

阿里巴巴：把每个好评转成财富

一家淘宝皇冠店能值多少钱？也许银行的信贷部门回答不了，但是阿里巴巴可以贷款。在阿里巴巴的信用体系里，每一个好评都能够转化成财富。

几年前阿里巴巴集团主席兼首席执行官马云就曾经呼吁银行全力支持中小企业。但从现实情况来看，银行现有的模式很难让它们真正去服务好网商和中小企业，阿里巴巴选择了自己来做这件事。

2010年6月，阿里巴巴集团成立了第一家小额贷款公司——浙江阿里巴巴小额贷款股份有限公司，第二年的6月，在重庆又开了一家——重庆市阿里巴巴小额贷款股份有限公司，阿里贷款的服务就是由这两家公司提供的。

目前阿里金融提供的贷款分两种：订单贷款和信用贷款。淘宝和天

猫上的卖家只要凭交易状态为“卖家已发货”的订单，就可以申请订单贷款；而信用贷款则是完全的无担保、无抵押贷款，阿里相关业务平台上的商户凭借其信用即可申请获得。两种贷款均不需要担保、抵押，仅凭信用即可申请，并且可以24小时内随借随还。两种贷款的最高额度均不超过100万元。

对于贷款的审核，淘宝、天猫商户由于业务经营全过程，均在淘宝系平台上完成，其经营状况、信用历史记录等完整、详尽，且系统已为其自动评价，故放贷审核、发放也可全程在网上完成；而B2B(商家对商家)业务的标准流程中则有实地勘察环节，由阿里金融委托第三方机构于线下执行。

阿里巴巴金融部门提供的数据显示，2012年上半年，其小额贷款业

务总共投放金额达到130亿元，投放170万笔，平均每笔贷款在7000元左右。从2010年自营小贷业务以来，阿里贷款累计投放280亿元。

阿里巴巴曾对客户融资需求做过调研，结果显示，约89%的企业客户需要融资，融资需求在50万以下的企业约占55.3%，200万以下的约占87.3%，而200万元以下的贷款恰是传统金融业的短板。

阿里巴巴贷款的服务对象，正是这些小微企业和个人创业者。

在9月9日网商大会的演讲时，马云把阿里贷款业务称为“两年的试验”和“这只是刚刚开始”，在未来，阿里巴巴将会全面进入金融领域。金融业务，也正是马云关于阿里巴巴未来发展战略中“平台、金融、数据”的交叉点。

但是这并不容易。



◎在阿里巴巴的信用体系里，每一个好评都能够转化成财富。

目前的阿里贷款还只能依靠阿里巴巴集团旗下两家小额贷款公司提供，在金融领域，这类公司的身份认定一直都是一个问题，它虽然从事的

办的批准并负责监管，属于准金融机构。

由于小额贷款公司向客户发放的贷款只能来源于股东的注册资本金，而不能主动揽储，也不能动用积聚在支付宝资金池中的资金，否则就有非法集资之嫌。

目前，阿里巴巴旗下浙江和重庆两家小贷公司的注册资本金16亿元，加上按规定可向银行借贷的不超过其注册资本金50%的资金，也不过24亿元，即使全部用来放贷，要达到半年放贷130亿元的规模，也需要在半年时间内周转6次，若非阿里贷款额度小、周转快，恐怕早已难以为继。

要想破除这一制约，只有冀望于中国继续推动金融改革。在国务院批准的温州金融改革总体方案明确提出，符合条件的小额贷款公司可以依法改制为村镇银行。但这一政策目前还没有相应的细则出台。这也意味着，短期内阿里巴巴的贷款规模仍将受到限制。