

马云谈成就阿里巴巴帝国的人力资源管理法则
两度入选哈佛MBA教程『真正的世界级品牌』企业

阿里巴巴 人力资源管理

孔艺轩／著

阿里巴巴研究书系 ④



的



深圳出版发行集团
海天出版社

mayun

马云谈成就阿里巴巴帝国的人力资源管理法则
两度入选哈佛MBA教程『真正的世界级品牌』企业

人力资源 管理

孔艺轩／著

阿里巴巴研究书系 4



的



图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴的人力资源管理 / 孔艺轩著. —深圳: 海天出版社, 2010.4

(阿里巴巴研究书系)

ISBN 978-7-80747-783-9

I. 阿… II. 孔… III. 电子商务—商业企业—劳动力资源—资源管理—研究—杭州市 IV.F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第217729号

阿里巴巴的人力资源管理

ALIBABA DE RENLI ZIYUAN GUANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼
封面设计 耀午书装

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 210千
版 次 2010年4月第1版
印 次 2010年4月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

阿里巴巴凭什么赢WINNING

2007年4月，出席博鳌论坛的微软公司董事长比尔·盖茨在闪光灯的包围中离开会场。一位中国的记者隔着保安人员的人墙高声提问：“盖茨先生，您认为谁最有可能成为中国的比尔·盖茨？”或许是提问者并不怎么地道的英文让人莞尔，又或许是这个听上去并不怎么有趣的问题勾起了盖茨的兴趣，世界首富微笑着朝声音传来的方向，并不大声地说出了一个名字：马云——阿里巴巴创始人。

马云及阿里巴巴在国际市场上所受到的赞誉在中国商业界是极为罕见的。哈佛大学两次将马云和阿里巴巴经营管理的实践收录为MBA案例。在2002年1月发布的阿里巴巴第二份MBA管理案例，哈佛大学引用了马云对阿里巴巴的核心价值的阐述，“马云认为阿里巴巴的价值不在于每天的浏览量是多少，而在于能否给客户带来价值。”以此来表明对阿里巴巴迅速发展的认可。

阿里巴巴连续五次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳B2B站点之一。《福布斯》杂志这样评价道：“全世界范围内，阿里巴巴聚集了最多的中国中小企业。通过阿里巴巴，分别位于西藏和非洲加纳的用户可以走到一起，成交一笔只有在互联时代才可想象的生意。”

阿里巴巴成立至今，全球十几种语言400多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。硅谷和国外风险投

资家将阿里巴巴誉为与 Yahoo、Amazon、eBay、AOL 比肩的五大互联网商务流派代表之一。

阿里巴巴的成功与爆发式增长得益于中国制造、中国服务的快速崛起，得益于全球经济的发展正在由实体经济向虚拟经济的转变，得益于全球经济由大而强的经济模式向中小企业集群式发展模式靠拢。

我们在对阿里巴巴进行长达三年的深入跟踪研究后，最终发现“清晰的发展战略+成功的管理模式+独特的企业文化+梦幻的人力资源组合+有效的营销策略”正是阿里巴巴成功的核心所在。

清晰的发展战略

战略是明确的方向，执行是朝着方向迈进的行动演绎。当创业之初马云站在长城上豪言，阿里巴巴要做中国、世界最好的电子商务网站。这一点不同于早期的互联网公司主要是以技术作为驱动的，创始人都是计算机或通讯技术等方面的人才或爱好者，由自娱自乐到创造出有特色的网站，进而摸索可能的网络服务模式。正因为阿里巴巴方向的明确，从而使得阿里巴巴能够在电子商务上坚持到至今依然方向未变。即使在 2000 年互联网进入最黑暗的时期，在其他互联网公司都在纷纷转型的时候，阿里巴巴依然打坐在他的电子商务阵地上。马云表示，阿里巴巴下一步的战略方向是电子商务，永远是电子商务、电子商务、电子商务……阿里巴巴的每一次行动，似乎都踩对了时代的节拍，这是因为其对战略的把控能力和对所从事事业的坚持。阿里巴巴之所以成功，在于其对很多机会说不。

阿里巴巴这些年的业务都是围绕电子商务这个核心。任何一家公司、任何一个个人，如果要从事电子商务，阿里巴巴可以提供流量、客户；如果要做批发，阿里巴巴的 B2B 可以提供批发的客户；如果要做零售，淘宝可以提供客户；如果要支付，支付宝帮你解决；如果要软件、内部管理，阿里软件帮你解决；要做广告、品牌，阿里妈妈帮你解决；要希望建网站，没有搜索、没有服务，你需要 NCP 的 net 建设，雅虎给你服务；需要一个小饭馆，需要住房，口碑网给你提供。十年以后任何一个普通人，只要在阿里巴巴就可以发展电子商务，

这是阿里巴巴想象的电子商务。

阿里旗下的淘宝网、阿里软件、支付宝、阿里妈妈、口碑网、中国雅虎和阿里巴巴众星捧月似的围绕着电子商务，构成了一个电子商务矩阵。

成功的管理模式

现代管理学之父彼得·德鲁克对管理所下的经典定义就是：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”

阿里巴巴在刚建立的时候，马云也搞不清楚阿里巴巴是要做什么的。直到1999年，参加完新加坡的亚洲电子商务大会之后，马云确立了公司的使命，那就是：“让天下没有难做的生意！”

作为阿里巴巴掌门人的马云曾自嘲是“骑在盲虎背上的盲人”，因为他对科技一窍不通，但是他精通“外行领导内行”的道理。他推崇的管理偶像是看似无为却能掌控三位高徒的唐僧。

在马云眼里，CEO就是：C是Customer，E就是Employee，O就是Owner，这就是马云对CEO的理解。“只有两个情况下你是CEO，第一你做决定的时候你是CEO，平时你不是CEO，第二个在你犯错误的时候，你是CEO，你说这是我的错。而不是说成功的时候是我，失败的时候是你们执行不力，你的组成的团队不好。”

马云从一开始就决定不靠控股来控制和管理公司。马云认为管理和控制一家公司是靠智慧管理和控制一家公司是靠智慧。虽然马云在阿里巴巴上市公司持股比例不到5%，但依然有很多业内人士也丝毫不担心因为股权的稀释而影响马云的领袖地位。比如，神州数码CEO郭为认为：“阿里巴巴上市后一定会有更进一步的发展。马云在阿里巴巴的影响，无论是在员工还是在股东都不是因为股权而是他的领导力。他是一个杰出的领导者，战略制定和影响力都非常优秀。”2007年阿里巴巴B2B上市时，阿里巴巴B2B总裁卫哲的股份就出人意料的高过创始人马云。

让管理者自己做决策，这是阿里巴巴集团近年来对高管们领导力的培养方

向。马云的解决办法是让自己高管们也把自己看做是公司的主人。在培养公司高管们的同时，马云也在寻找公司高管们的接班人。每年5月，阿里巴巴组织部都会对集团和各个子公司进行一次大规模人才盘点。

独特的企业文化

阿里巴巴在创办及互联网低谷期间，每人只拿500元工资。只拿500元工资是表现形式，只拿500元却团队不散，这里面包含着对阿里巴巴文化的认同，对阿里巴巴前景的期许，是为长远利益而对眼前利益的舍弃，对阿里巴巴的信心，淌流着相同的创业精神和血液。

很多人会认为，企业文化对电子商务的成功有关系吗？答案是肯定的，一个企业如果没有自己的企业文化，那么就不可能在团队中形成凝聚力。对企业精髓有了深刻了解后，对企业方向、使命、团队共识的一种高度认同和演绎。用价值观来统一思想，通过统一思想来影响每一个人的行为，最后形成合力。互联网业务是需要所有人齐心协力打出来的。

在中国，似乎没有一家企业比得上阿里巴巴这家公司这样注重企业文化。阿里巴巴集团董事长马云曾这样说道：“（在阿里巴巴）有一样东西是不能讨价还价的，就是企业文化、使命感和价值观。”联想控股总裁柳传志曾在一个谈话节目中这样评价阿里巴巴：“他（阿里巴巴）不仅是有一个好的业务模式，他特别注意了企业的文化基础，互联网企业是属于这种能人企业，就是下边的人是很难拢的住。那么他能够特别注意企业文化，这点放非常大的心思下到这上面，去为他以后的发展，坚实的发展奠定了基础。”

梦幻的人力资源组合及团队

事业的成败取决于人，没有人就没有企业。这些年来，马云常常被鲜花、掌声和镁光灯所笼罩。不过马云似乎没有就此陶醉不醒：“我永远记住自己是谁。是我的团队、我的同事把我变成英雄的。我只不过是把人家的工作成果说说而已。我觉得特难为情的是，很多媒体把我同事所做的努力都加在我头上。我哪有那么能干！我不会写程序，又不懂技术。要说‘狂妄’，我从做阿里巴

巴开始就一直是这个风格，也不是最近才‘狂妄’起来的。”

马云不是那种贪天之功，据为己有的人。他能聚人、容人、留人。马云深知团队的作用：“一定要有一个优秀的团队。光靠一个人单枪匹马不行，边上都是替你打工的也不行，边上这批人也必须为了梦想和你一样疯狂热情，而且这个梦想还必须做出来。”“一个优秀的团队，优秀的同事是完成一个企业做成功最重要的一个因素之一。”

作为一个CEO、企业家，马云认为一个企业最大的财富是员工。马云非常重视让员工作为阿里巴巴资产的一部分实现“保值”、“增值”的过程，他经常说：“我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们坚信员工不成长，企业就不会成长。员工是公司最好的财富，有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。今天银行利息是2个百分点，如果把这个钱投在员工身上，让他们得到培训，那么对员工创造的财富远远不止2个百分点！”“我觉得阿里巴巴未来的钱，我希望最多的是花在人的身上，而不是机器上。”

阿里巴巴在人才的“选育用留”这四个方面都可以看出其对人才的尊重和爱惜。阿里巴巴的整个人力资源体系，其目的是“让平凡的人做不平凡的事”。有不少在创立之初加入的普通岗位员工，通过自己努力不断轮岗，现在已走上公司副总裁、高级总监等重要岗位。

阿里巴巴建立了一套和外界企业可能有些不同的人力资源体系。就像政委体系，团队有参谋长等等，它不光给你提供日常的人力资源服务，它起到和一线的业务单位一起分析业务的作用。

阿里巴巴对所有重要的岗位，都已经开始制定职业发展规划。明晰了岗位的职责，定义了胜任的能力，以及配套这个胜任能力和岗位职责所需要参加的课程。

在很多企业，行政体系薪酬往往要比技术人员高，能力强的技术人员纷纷转向行政岗位。阿里巴巴打破了这个“惯例”。阿里的管理、技术岗位都有自己的职级晋升通道，只要职级相应，不管是管理岗位还是技术岗位，待遇是一样的。

快乐工作、认真生活，是阿里巴巴一直提倡的理念。阿里巴巴曾以“快乐

工作”指数被选为“2005CCTV 中国年度最佳雇主”。

有效的营销策略

阿里巴巴的营销活动可谓丰富多彩，令人眼花缭乱。从最初的欲遮还羞到后来的轰轰烈烈。从紧守国内，到国内国外双向开屏。阿里巴巴都让我们看到了一个全球化企业营销战略的高明之处，其很多方式都为国内首创。同时，阿里巴巴也借鉴了一些非互联网企业的一些较好的营销模式，如超级女声的海选营销。

在阿里巴巴，最重要的营销机器是其董事局主席——马云。其四处演讲宣传创业精神，以致被称为创业教父，更是成为无数人的创业偶像。那种被闪光灯围追堵截的景象在国内企业界恐怕只有马云才会遇到。

阿里巴巴的整个营销活动同样包含了马云特色，如西湖论剑、网商大会等活动。马云也更是发挥了其影响力，在世界各地邀请世界级的各界明星，从全球著名企业家、各国政要、著名经济学家到功夫巨星、NBA 球星、甚至是金融大鳄都被马云一一请到西湖边与网商一起闲谈。

一流的企业制造标准，阿里巴巴的营销功力还表现在其对标准的制造上。作为打败国际巨头 eBay 的一家本土 C2C 企业，其中国特色被后来者不断模仿着。支付宝所创造的一些交易模式也为同行们所复制，作为支付标准的创造者，其行业老大的地位自然得到了所有消费者的公认。

作为全球领先的电子商务网上贸易平台，各种电子商务的词汇也被阿里巴巴创造着。如网商、网货、淘宝 CPI 等如今为人们所熟知的词汇都出自阿里巴巴。

阿里巴巴的成功已近乎神话，尽管马云正用国际化的标准要求自己和阿里巴巴，没有丝毫的满足。作为阿里巴巴的掌舵人，马云曾在很多公众场合表现出了自己的谦逊：“当你觉得你成功的时候，就是你走向失败的开始。”

第一章

前言

人才观 5

人才是最好的财富 6

平凡的人做不平凡的事 8

“适用”即人才 12

让员工快乐地工作 14

案例链接 1：微软的人才观 21

案例链接 2：人才：三星的文化基因 25

第二章

招聘战略 29

招聘方式 30

选人，诚信为先 32

重视职业道德 34

跳槽多不可靠 37

企业家的吸引力 39

案例链接 1：阿里巴巴客户经理千人招聘计划 42

案例链接 2：英特尔：员工招聘 45

案例链接 3：通用电气：五级考核甄选优秀人才 49

专题：招聘程序的四个阶段 51

第三章

员工培训 59

开发员工潜力 61

培训新员工 63

把钱存在员工身上 68

重视销售人员培养 71

案例链接 1：索尼：超前培训 75

案例链接 2：丰田汽车：延展式教育 78

专题：“阿里巴巴上门服务”学生实习标准手册 83

第四章

用才 87

不拘一格用人才 88

提高员工对企业的责任感 89

需要英雄更需要团队 92

案例链接 1：原华润总经理宁高宁：人在上 94

案例链接 2：三星集团：人尽其才 96

专题：世界著名企业的用人标准 99

第五章

员工激励 103

理想激励 104

薪酬激励 107

股权激励 110

案例链接 1：IBM 的薪酬管理 115

案例链接 2：巨人史玉柱的薪酬激励 118

第六章

员工管理 121

不给任何人许诺 122

尊重员工 124

关心员工 126

保障员工的归属感 129

案例链接 1：万科集团：尊重员工 131

案例链接 2：通用电气：非正式沟通 135

专题：满足员工个性化要求 137

第七章

员工考核 139

末位淘汰制 141

对高管的考核 144

案例链接 1：英特尔：对比评估甄别优劣 148

案例链接 2：摩托罗拉：360 度评估 150

专题：如何设计绩效考核体系 152

附录：阿里巴巴的绩效管理 156

第八章

培养企业“干部” 161

干部内养制度 162

轮岗制度 166

接班人计划 171

每个干部必须后继有人 174

让阿里巴巴成为黄埔军校 176

阿里巴巴基本法 179

案例链接 1：联想集团如何建班子 183

案例链接 2：王石：从不培养接班人 186

案例链接 3：通用高管的选拔 189

第九章

留才策略 193

职业生涯规划 194

鼓励员工走出去 199

用企业文化拴住人 201

案例链接：通用电气：一流环境留住一流人才 203

专题：吉利集团李书福：怎样留住人才？ 206

第十章

经济危机下的人力资源策略 209

转危为机，储备人才 210

金融危机下加薪 212

增加培训预算 215

案例链接 1：巨人网络给全体员工逆势加薪 218

案例链接 2：波音：力挽狂澜的总设计师 220

案例链接 3：松下电器：在困境中坚持不裁员 223

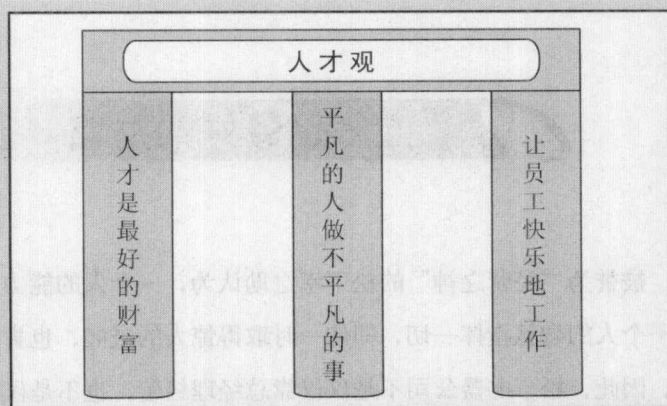
附录：马云：冬天加薪 226

延伸阅读 228

参考文献 233

后记 235

第一章 人才观



企业必须建立健全人才的培养、开发、吸引、使用的科学机制。联想集团董事长柳传志曾说过：“人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。”

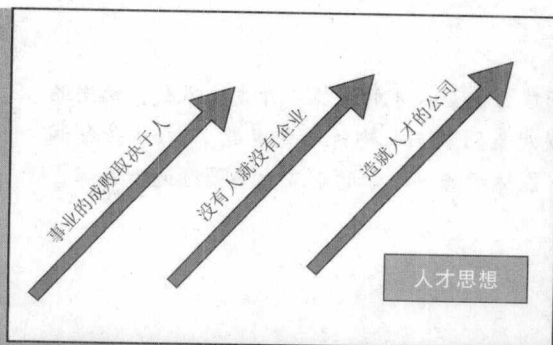
现在越来越多的中国企业开始尝试在国内外市场上与国际跨国公司竞争共舞，但现实残酷，中国企业在激烈的竞争中常深感人才之匮乏。企业不但不易招到理想人选，屈指可数的人才也往往自行出走或被著名跨国公司高薪挖走。如何迅速建立自己的人才体系，已成为当今中国企业向国际级企业进军中的难题。

企业必须建立健全人才的培养、开发、吸引、使用的科学机制。联想集团董事长柳传志曾说过：“人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。”

人才是最好的财富

被誉为“经营之神”的松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。松下经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。松下先生说：“事业的成败取决于人”，“没有人就没有企业”，松下电器公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才的公司”。

在福特公司，历届高层对人才都尤为重视，他们认为人才就是财富。其中，亨利·福特二世就曾经在大会上发表讲演时说：“我们应该像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题。而且，劳工



契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

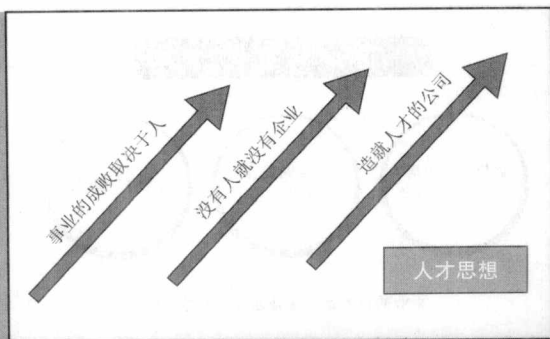
在阿里巴巴，人才就是阿里巴巴的财富。试想，1999年，如果没有那17个有共同梦想的创业伙伴和阿里巴巴集团CEO马云拧成一股绳，光凭他马云这个连技术都不懂的梦想家，怎么能造就今天阿里巴巴的辉煌呢？

马云2002年在宁波会员见面会上演讲道：

有人说为什么阿里巴巴还要招员工？我们认为人才是公司最好的财富，有共同的价值观和企业文化的人才才是最大的财富。

2005年3月21日，在阿里巴巴网商论坛广州站上，在谈到企业的可持续发展问题时，马云自问自答：“21世纪什么最重要？我觉得是人才。”

2005年在阿里巴巴并购雅虎中国后，势必会涉及员工职位的变动。正是基于珍惜人才的这样一种认识，2005年9月23日，600多名原雅虎员工全部从北京赶赴杭州。阿里巴巴开展了员工大会，当时，到场人数达3000人，均为年轻人。阿里巴巴集团CEO马云说：“在我眼里，以后只有一家公司，就是阿里巴巴。6年前，阿里巴巴的员工在我家里上班；今天，偌大一个大会堂已经装不下我们的员工；我希望再过6年，我们的员工大会可以放在万人体育馆。这一切离我们的理想还差得远，我们要创造一个中国人自己的、最伟大的公司。2009年，在阿里巴巴10周年庆典的时候，我们要进入世界500强，我们要做102年的企业。”“未来，我们会发展得更加快，因为有了雅虎的加入，特别是雅虎中国600名员工的加入。我相信在1年内中国互联网将发生巨大的变化，这个变化一定是由阿里军团带领产生的。希望大家冷静下来。未来两年不管发生什么事，希望大家都能留下来。我们是还很年轻，但时间不等人，我们必须边跑、边干、边调整。将来公司会保持10%的员工淘汰率，但只要不是罪



无可恕，我都欢迎你们回来！”

就这样，阿里巴巴把整合计划传达给新的公司，传达给 3000 员工。阿里巴巴的目的就一个：让 3000 多名员工团结得像一个人，步调一致，一起向同一个目标奋勇前进。

事实证明，正是阿里巴巴重视人才，才使得原雅虎中国员工大多数留了下来。

在激烈的市场竞争当中，人力资本的存在与否，将导致企业的存在状态发生巨大的变化。正如比尔·盖茨曾说，谁要是挖走我的几个顶尖人才，微软也就完了。

阿里巴巴告诉所有在阿里巴巴门口徘徊的人才：“只要是人才我们都要。”

平凡的人做不平凡的事

现代管理学之父彼得·德鲁克引用了贝弗里爵士的一句话：“企业的目的是‘使普通人做不寻常的事’。”没有一个企业能够依赖天才，天才的出现总是寥若晨星，难以预测。企业应该努力挖掘企业成员中存在的长处，使普通员工发挥最高的水平做更多更好的工作。

德鲁克认为：组织不能依赖于天才。天才是很少的。依赖于天才是靠不住的。对一个组织的考验就是要使平凡人能取得比他们看来所能取得的更大的成就，要使其成员的长处都能发挥出来，并利用每个人的长处来帮助所有其他的人取得成就。组织的任务还在于使其成员的缺点互相抵消，使每个人能充分发挥他的长处。

