

全新修订，经典再现

阿里帝国的人力资源管理方法

阿里巴巴 的 人力资源管理

第2版

张继辰 孔艺轩◎著

最熟悉阿里人力资源管理模式的研究者深度破译人力资源密码
人力资源管理的扛鼎之作

阿里巴巴 的 人力资源管理

第2版

张继辰 孔艺轩◎著



海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目(CIP)数据

阿里巴巴的人力资源管理 / 张继辰, 孙艺轩著. ——2版. ——
深圳: 海天出版社, 2015.4

(标杆企业研究经典系列)

ISBN 978-7-5507-1247-8

I. ①阿… II. ①张… ②孙… III. ①电子商务—商
业企业管理—人力资源管理—经验—中国 IV. ①F724.6
中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第292902号

阿里巴巴的人力资源管理

ALIBABA DE RENLIZIYUAN GUANLI

出品人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

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 0755-83460202(批发) 83460239(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
字 数 167千
版 次 2015年4月第2版
印 次 2015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。



2014年9月19日晚，阿里巴巴在美国纽约证券交易所（以下简称纽交所）敲响上市钟声，演绎了一轮资本市场“巨无霸”的造富神话，借着赴美上市的东风，阿里巴巴董事局主席马云已跻身中国新首富。15年前，马云赴美融资200万美元失败，如今他带走了218亿美元。

成功在纽交所上市，真正确立了阿里巴巴国际大公司的形象，从市值来看，阿里巴巴已位列美国科技股第四，排名于苹果、谷歌和微软之后，Facebook之前。值得一提的是，阿里的市值比亚马逊和eBay之和还要多。

《彭博商业周刊》评论道：“阿里巴巴的巨额IPO显示着中国的互联网企业家们把自己定位成是极具竞争力并且能够在全全球互联网市场中赢得首屈一指地位的一群人，也使得‘美国电商主导地位受到了前所未有的威胁’。”

作为一个纯粹的商务平台，阿里巴巴事实就是一个大型的虚拟市场，里面划分为三个不同的交易区域——B2B、B2C、C2C，不同的交易需求者进入不同的区域交易。数以亿计的个体和企业在这个没有任何实体空间的市场上交易。

阿里巴巴旗下的淘宝平台，被英国《经济学人》杂志称为世界上最伟大的集市，一个十年内的成交额能从3400万猛增到1万亿的商业网络平台，一个能在2013年“双十一”购物狂欢节销售额突破350亿元的商界奇迹，一个能让百姓足不出户，通过网络便几乎能够满足所有衣食住行要求的电子商务平台。

我们在对阿里巴巴进行长达十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。

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4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(首席执行官)、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，都已经开始制订职业发展规划。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培训课程。

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”指数多次被媒体评选为“中国年度最佳雇主”。

2014年8月，零点指标数据最新出炉的《2014年中国大学生最佳雇主TOP 50》报告显示，阿里巴巴以高支持率位居榜首，一跃取代2013年的雇主冠军微软，成为大学生心目中最被认可的“好老板”。

《阿里巴巴的人力资源管理》一书详细解读了全球电子商务帝国阿里巴巴的人才观、招聘策略、培训模式、考核方法、留才法则、薪酬制度等等，是每一位希望深入了解马云和阿里巴巴的读者案头必读书，也是每一位人力资源管理从业人员必备的精华读本。

目录

第一章 人才观 /001



- 人才是最好的财富 /003
- 平凡人做不平凡事 /005
 - 自认为是英雄，请离开 /006
 - 让普通员工快速成长 /007
 - “适用”即人才 /009
- 员工快乐工作法则 /012
 - 提高工作效率 /015
 - 加强团队凝聚力 /016
- 链接 1：微软的人才观 /019
- 链接 2：人才：三星的文化基因 /023

第二章 招聘战略 /029



- 招聘方式 /031
- 选人策略 /033
- 职业道德 /036
- 跳槽多不可靠 /039
- 企业家吸引力 /042
- 链接 1：通用电气：五级考核甄选优秀人才 /045
- 链接 2：华为全球技服员工职业操守 /048
- 专题：招聘程序的四个阶段 /049

第三章 员工培训 /057



开发员工潜力 /059

培训新员工 /062

培训“增值” /068

培训体系 /074

销售人员培养 /076

链接：丰田汽车：延展式教育 /080

专题 1：“阿里巴巴上门服务”学生实习标准手册 /085

专题 2：阿里巴巴的销售及营销选择题测试 /090

第四章 用才策略 /095



不拘一格 /097

英雄与团队 /098

优势互补 /101

唐僧是个好领导 /103

孙悟空是个好员工 /104

团队里不能没有猪八戒 /104

团队中最多的是沙和尚 /105

不会许诺 /106

链接：三星集团：人尽其才 /109

专题 1：如何发挥人的长处 /113

专题 2：宁高宁：人在上 /118

第五章 员工激励 /121



理想激励 /123

薪酬激励 /127

发不出工资是领导者的耻辱 /128

关心底层员工的薪资问题 /129

金融危机下加薪 /130

股权激励 /132

链接 1: IBM 的薪酬管理 /138

链接 2: 巨人史玉柱的薪酬激励 /141

第六章 员工管理 /143



尊重员工 /145

关心员工 /148

员工归属感 /151

链接 1: 万科集团: 尊重员工 /153

链接 2: 通用电气: 非正式沟通 /157

专题: 满足员工个性化要求 /159

第七章 员工考核 /161



末位淘汰制 /164

高管考核 /167

附录: 阿里巴巴的价值观行为准则评分标准 /171

专题: 如何设计绩效考核体系 /174

第八章 培养企业“干部” /179



轮岗制度 /181

接班人计划 /187

干部“后继人” /190

“黄埔军校” /193

定位为首席教育官 /193

将经验分享给团队 /194

为中国培养优秀人才 /196

阿里巴巴基本法 /197

链接 1: 柳传志: 如何建班子 /201

链接 2: 王石: 从不培养接班人 /205

链接 3: 通用高管的选拔 /208

第九章 留才策略 /213



职业生涯规划 /216

“走出去”策略 /220

企业文化留人才 /222

链接：吉利集团李书福：怎样留住人才？ /224

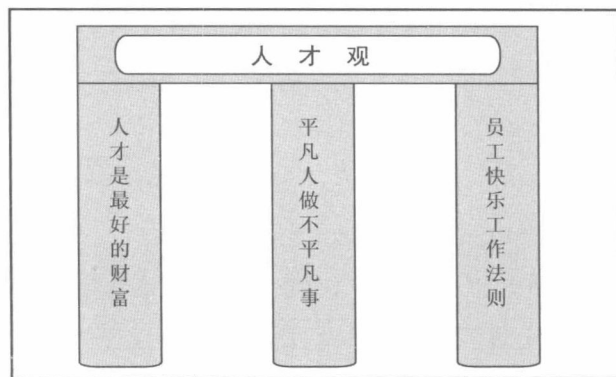
专题：马云：为梦想奋斗 /227

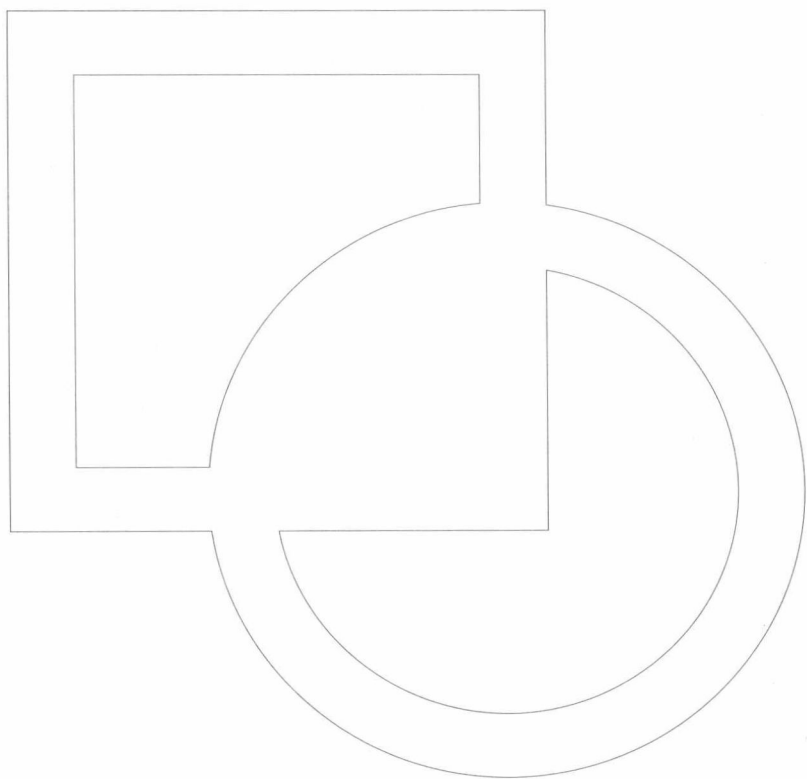
参考文献 /231

后记 /232

ALIBABA

第一章 人才观



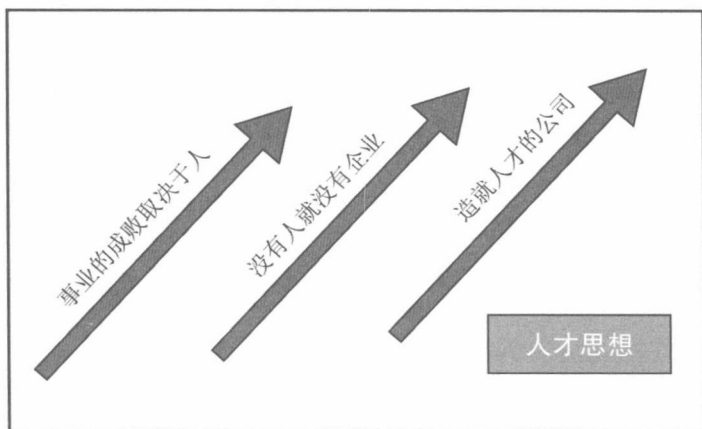


ALIBABA

企业必须建立健全人才的培养、开发、吸引、使用的科学机制。联想控股董事局主席柳传志曾说过：“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。

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依靠总经理经营，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”。

全球最伟大的 CEO、美国通用电气公司前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇曾说：“我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。”

的确如此，这位全球最伟大的 CEO，把 50% 的工作时间都花在了寻找最优秀的人才，他的最大成就也是如何挑选出最合适的管理人才。

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董事局主席马云拧成一股绳，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？

马云说道，“21 世纪什么最重要？我觉得是人才”，“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是最大的财富”。

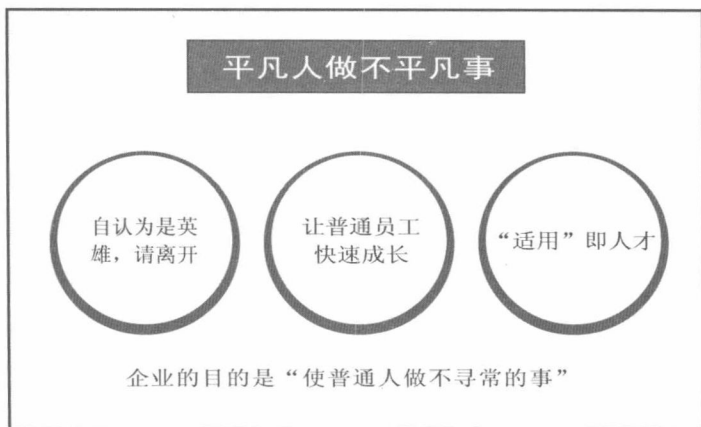
马云强调：“什么是培养人才？既要给他做事的机会，也要给他犯错的机会！培养人才不等于培训人才，人才不是培训出来的，人才是磨练出来的。什么是凝聚人才？凝聚人才不等于收买人才，能被收买的不是人才是奴才，真正的人才不是买不来的，而是吸引来的！”

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。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。”

IBM 前任总裁沃森曾说过这样一句话：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下我的人，我就可以重建 IBM。”

海尔集团董事局主席张瑞敏非常认同沃森的观点，同时，他对人才重要性的认识也是十分深刻的。在张瑞敏看来，企业里人才大致可由低到高分如下三类：人材——这类人想干，也具备一些基本素质，但需要雕琢，企业要有投入，其本人也有要成材的愿望；人才——这类人能够迅速融入工作、能够立刻上手；人财——这类人通过其努力能为企业带来巨大财富。对海尔来说，好用的人就是“人才”。

平凡人做不平凡事



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。

自认为是英雄，请离开

一个团队最需要的是团队协作，而不是个人的英勇不凡，鸿海集团总裁郭台铭说过：“我们要的是能团队合作的人才，不要天才，因为天才型的研发人员到哪家公司都会令人头痛，天才就让他留在天上。”

在阿里巴巴集团这么多年的运营过程中，特别是阿里巴巴前期也搞过精英团队，后来发现，全明星团队很难管。全明星团队每个人本领都不凡，时常认为自己很有道理，也勇于坚持自己的意见，反而使团队的力量不能用到一处，每个人的力量都得不到最大的发挥。阿里巴巴表示：“不希望用精英团队。如果只是精英们在一起肯定做不好事情。如果你认为你是英雄，你是不平凡的，请你离开我们。我们并不需要人精到我们这儿，要么人，要么精，人精是妖怪，我们不要。”

阿里巴巴团队不欢迎令人头疼的“天才”，在阿里巴巴的团队中，最多的还是平凡的普通人才，不需要多高的智商，只需要有责任感，有团队精神，就是阿里巴巴欢迎的同伴。

阿里巴巴曾表示，只用二、三流学校的一流人才。阿里巴巴董

事局主席马云称自己也只是个“满大街一抓一大把的普通人”！他回忆自己的创业经历时说道：“我们阿里巴巴要的是普通人才，以前从来没有人说我是精英，现在人家都说我是精英，现在我也觉得玄乎。我经常觉得第一流的北大、清华学生不会到我们公司来，人家都到美国去了，第二流的北大、清华学生都到 Google、IBM 去了，第三流的北大、清华学生我也不要。所以我觉得二、三流学校的第一流学生我最喜欢，我觉得杭州师范学院的学生最好，我就是那儿毕业的，所以我喜欢普通的人。我们公司的员工都是平凡人，很多平凡的人在一起做不平凡的事。”

让普通员工快速成长

阿里巴巴创办时，创始团队中除了几个做过中国黄页的元老之外，其他多数人都是刚毕业不久的年轻人。没有人是天生奇才，但每个人的成长速度令人震惊，他们当中不但涌现出四个副总裁，而且涌现一批出色的总监和经理。

如前阿里巴巴 COO（首席运营官）李琪，前淘宝网总经理孙彤宇，阿里巴巴集团资深副总裁，雅虎口碑总经理金建杭等等，均是参与阿里巴巴创业的“十八罗汉”成员。马云说：

他们和我一样，都算不上聪明绝顶的人，但是这几年内成长飞快。

当阿里巴巴创始人马云宣布，创业团队只能做连长、排长的时候，孙彤宇并没有因此郁闷，而是暗下决心：“我现在是连长、排长，但我相信自己能够成为师长、军长，这是我的信念，要去超越。”

孙彤宇说：“在华星时代，我们的能力和现在比相差很大，那是一个需要成长和充电的时候，大家都很有用心。”孙彤宇承认那时的能力只够当连、排长。

孙彤宇升任“师长、军长”的转机来自2003年。那年年初，马云看到eBay已经下定决心要进入中国，同时eBay在全球市场也将渗透进阿里巴巴所在的B2B领域。马云决定抢先一步进攻对方。

这时候，马云找上孙彤宇，表示公司要投资C2C的网站，问他有什么看法。孙彤宇说此前自己从来没有想过，也没有研究过C2C市场的问题，听马云这么一问，立刻回去研究。

这一研究不要紧，孙彤宇心里开始“长草”，觉得这个项目也很有意思，他说自己一向就对面向消费者的行业有兴趣。

2003年，孙彤宇出任淘宝网总经理。当年的小连长成长为今天独当一面的将军。

后来淘宝网与eBay的成功对抗，再一次证明了马云对电子商务的敏感，同时也证明了其看人眼光的准确。

李琪是中国黄页时期的骨干，也是阿里巴巴的骨干。他是马云本土团队中成长起来的大将。阿里巴巴曾有四个“O”：其中两个“海龟”——CFO（首席财务官）蔡崇信和吴炯 CTO（首席技术官）；两个“土鳖”——CEO 马云和 COO 李琪。平心而论，李琪的这个“O”得之不易。

李琪于2000年加入阿里巴巴公司，先后担任技术副总裁和销售副总裁。2003年至2004年，李琪担任高级副总裁兼阿里巴巴公司国际事业部总经理。2005年1月1日，李琪担任阿里巴巴公司首席运营官一职。