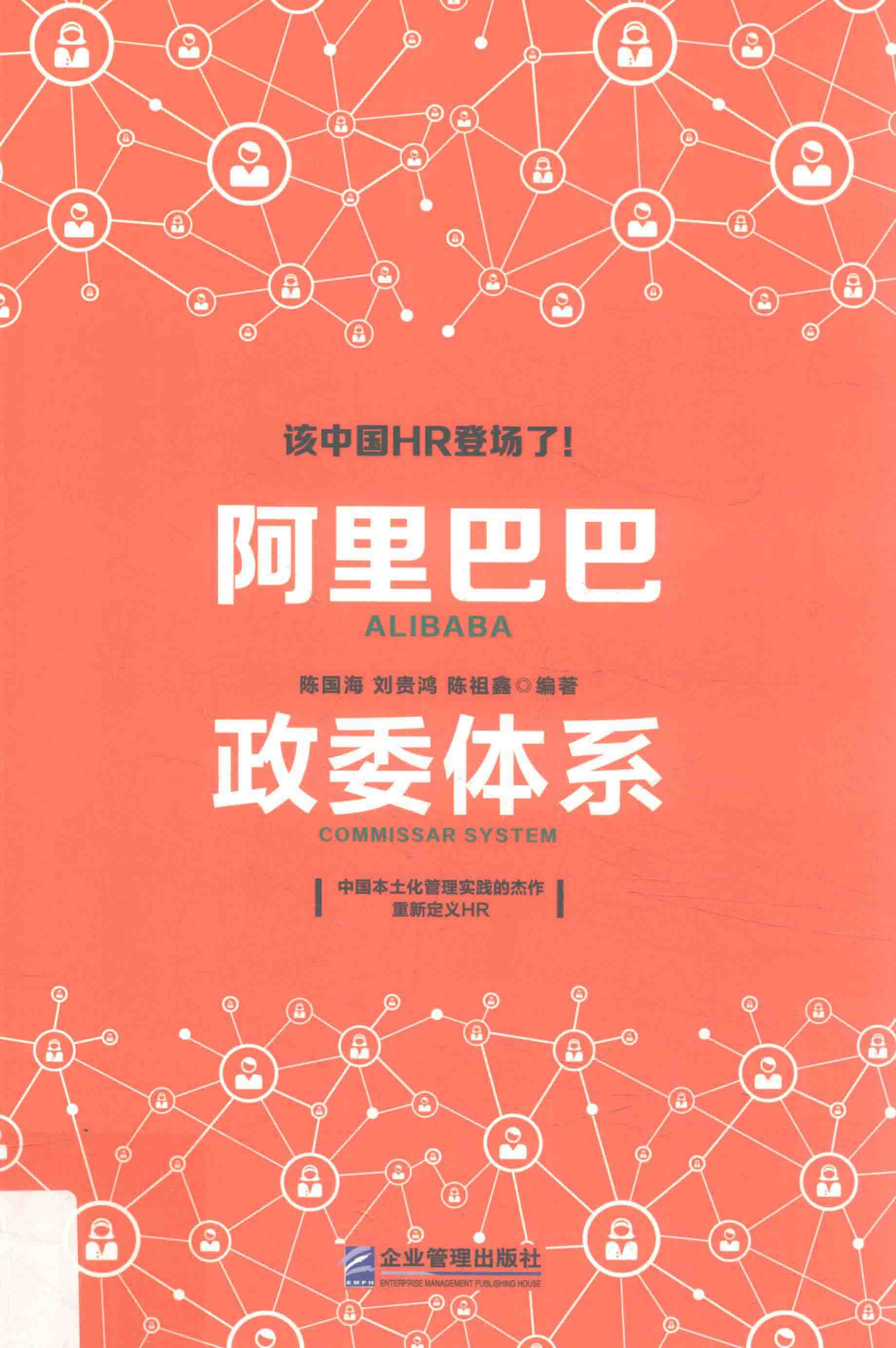




该中国HR登场了!

阿里巴巴

ALIBABA

陈国海 刘贵鸿 陈祖鑫◎编著

政委体系

COMMISSAR SYSTEM

中国本土化管理实践的杰作
重新定义HR

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



21世纪海上丝绸之路协同创新中心系列丛书
广东外语外贸大学商学院企业国际化系列丛书

阿里巴巴

ALIBABA

陈国海 刘贵鸿 陈祖鑫◎编著

政委体系

COMMISSAR SYSTEM



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴政委体系 / 陈国海, 刘贵鸿, 陈祖鑫编著.

—北京: 企业管理出版社, 2018.7

ISBN 978-7-5164-1728-7

I. ①阿… II. ①陈… ②刘… ③陈… 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 (2018) 第125541号

书 名: 阿里巴巴政委体系

作 者: 陈国海 刘贵鸿 陈祖鑫

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1728-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701891

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 17印张 210千字

版 次: 2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

定 价: 68.00元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

前 言

2017年9月8日晚，阿里巴巴集团18周年年会在杭州黄龙体育中心召开。马云在会上进行了20分钟的演讲，主要围绕“新经济体、不忘初心、理想主义”三个关键词，认真地定义阿里未来，激励阿里人再出发。2017年9月10日，中国企业联合会、中国企业家协会在江西南昌发布了2017中国企业500强。据榜单显示，阿里巴巴集团排名第103位，较2016年上升45个名次，并成功入围2017年《财富》世界500强，排名第462位。这家互联网企业能够取得现在的成绩，让世界看到中国的发展，离不开马云的智慧，更离不开阿里人的猛劲，最离不开的还是背后的制度设计。“政委体系”就是阿里巴巴颇有特色的制度设计之一。

阿里巴巴是个极其注重文化建设的公司，与国内众多知名企业相比，阿里巴巴的文化（如笑脸文化、武侠文化、倒立文化）都显得特立独行。阿里巴巴成立于1999年，到102年周年庆的时候，已经步入了22世纪，那阿里巴巴就成为横跨三个世纪的国际企业。这个目标的实现更多的是靠企业文化支撑，员工对企业文化的践行和传承，才能保持企业的“原汁原味”，实现薪火相传，企业方向和内在价值才不会发生“质变”，企业才能生生不息。从这个意义来说，负责企业文化传

承的政委在马云“百年大计”中扮演着至关重要的角色。

马云和他的团队一直在想如何在公司层级增多、跨区域发展的背景下，一线员工依然能够保持价值观的传承，政委体系就是一个巧妙的载体。马云于2004年在集团内部推行政委制度，将B2B部门的HR派驻至业务部门当政委，和业务经理搭档，共同对业务团队进行团队管理、人才培养和业务决策等工作。

政委体系的灵感来源于2004—2005年热播的电视剧《亮剑》和《历史的天空》，里面的李云龙、姜大牙，这两个人物让马云看到了当时那些基层的管理者的影子，而政委赵刚和张普景就是企业当下所需要的人，红军和八路军的“政委体系”能够很好地与军事主官配合，扬长补短。在大框架方面，阿里巴巴强调政委既要打造和传承自己的企业DNA，又要参与业务部门日常业务，做业务部门的“二号人物”。

阿里巴巴最早是从B2B业务起家，但是发展到现在已远远超越电商公司的概念。通过大数据云计算、支付和金融、物流、大文娱、农村淘宝等一系列布局，阿里着眼于商业基础设施和生态建设。为满足多样化业务发展，构建统一的价值观，阿里政委需要充当以下四类角色：

第一种角色：关于“人”的问题的合作伙伴。在这个角色中政委需要理解业务逻辑是什么，明确“人”的问题的着力方向，明确着力方向才能有的放矢地发力。

第二种角色：人力资源开发和人力资源增值。政委不仅要负责价值观的传递，还要承担起干部和骨干梯队建设的重任。要积极参与业务部门领导和人才发展通道建设，向上级部门反馈人力资源工作的有效性。

第三种角色：公司与员工之间的“同心结”和桥梁。阿里巴巴让政委深入一线团队的主要目的就是建立起员工和公司之间的桥梁，用心去体会员工的需求，分担他们的疑虑，对他们的难处感同身受，传达公司的政策，解读相关讯息，引导员工思想的变化，及时发现问题，排解问题，并通过流程的优化尽可能规避类似问题的出现。

第四种角色：企业文化的倡导者 / 贯彻者 / 诠释者。阿里政委就是企业文化布道官。使命是保证道德大方向、传承价值观、建设好所匹配的队伍。

阿里政委为完成角色职责内的事情，常用的工具就是韦斯伯德的六盒模型，六盒模型主要用于组织诊断；其次用得较多的就是复盘方法论，集团内部的大小项目或者紧急事件都要进行复盘，如每年的“双11”复盘、“抢月饼事件”复盘等。另外，每年还会在特定时间进行人才盘点，对于集团中的“老白兔”需要定期进行清理。随着业务和时代的发展，阿里政委的角色也在不断地变化和延伸，近期似乎更加强调业务背景和业务导向。

阿里巴巴政委体系源自中国红军的政治委员制度，和源自西方 HR 管理理论的 HRBP（人力资源业务合作伙伴）模式相比，更适合国内大多数企业。国内的企业组织形式，直接照搬西方的 HRBP 模式，要么过犹不及，要么隔靴搔痒。企业管理如同军队管理，阿里巴巴的政委体系实践证明了“党指挥枪”的理念在互联网公司嫁接的可能性，业内企业纷纷开始效仿阿里巴巴的政委体系。马云说过：“可以向阿里巴巴学习，但是不要学习阿里巴巴”。企业在搭建政委体系的时候不能完全模仿阿里巴巴的模式，需要结合自身实际，搭建适合自己的“政委体系”。毕竟阿里巴巴政委体系背后有健全的制度和文化支撑，没有什么成功是偶然的。我们可以看到阿里的个性，更需要看到政委和 HRBP 的共

性——业务导向、专业支持、平台化体系化的后台。而如何构建适合自己的政委体系，包括 HR+ 三支柱的搭建顺序、政委体系的框架、政委的定位，等等，需要 HR 和业务的管理者一起围绕业务痛点和组织现状一步一步探索前行。

放在 HR+ 三支柱的背景下，中小企业也许没有充分的实力购买并上线共享服务中心（SSC），或者缺乏专家中心（COE）人才，或者无法花大钱聘请“外脑”，但可以从开展政委（或兼职政委、HRBP）工作干起，从而充分地了解业务需求，支持并服务业务。中小企业学习阿里政委体系的时候，一定要消除认识上的误区，认为只有大企业、规模以上企业、员工多的企业才能实施政委（HRBP）工作。其实，根据笔者的理解和看法，几十人以上的企业就可以实施，专职政委不够用，可以设兼职政委或者民间政委，把政委工作开展起来。政委体系是具有中国特色的 HRBP 模式，阿里巴巴的成功实践更是激发了业内民营企业的学习兴趣，写《阿里巴巴政委体系》一书，也是为了能够与广大的人力资源从业者、企业家分享阿里巴巴政委体系的精髓，共同探讨政委体系的构建与运作细节。为了推广学习交流阿里巴巴政委体系，广东省人力资源研究会从 2016 年开始至今已经成功举办了多期“人力资源转型：HRBP 赋能与实践”特训营，受到业界的好评。

本书广泛征求业界专家、学者及企业高管等专业人士的意见和建议，是集体智慧的结晶。本书由广东省人力资源研究会秘书长陈国海教授（广东外语外贸大学商学院）、广东省人力资源研究会政委（HRBP）商学院执行院长刘贵鸿总经理（广州市瀚唐企业管理咨询有限公司）、HR 实名俱乐部创始人陈祖鑫先生任主编。其中，陈国海负责策划、统稿，并参与全书的编写和修订；刘贵鸿负责拟定全书的框架、编写大纲并统稿；陈祖鑫负责调研和收集阿里巴巴的部分相关资

料。此外，袁赛、汤玲对本书的编写工作也提供了很大的帮助。编写过程中主要参考了《阿里巴巴的企业文化》《阿里巴巴人力资源管理》《复盘+把经验转化为能力》《HRBP是这样炼成的之菜鸟起飞》等书籍。

作为本书的主编，陈国海教授在2016—2017年期间曾两次带领团队参观阿里巴巴集团。2016年10月13~15日，陈国海教授亲自带领12人团队（高校教师2人、知名企业人力资源总监10人）前往阿里巴巴集团杭州总部，参观阿里巴巴的总部办公环境，感受企业文化，与阿里巴巴农村淘宝事业部领导共同探讨阿里巴巴的人力资源管理实践及业务转型对人力资源的影响。2017年3月14日，陈国海教授带领20人团队（企业高层管理人员18人、高校教授2人）前往阿里巴巴集团华南区总部进行企业参观和HRBP前沿分享研讨，阿里巴巴华南区政委也对阿里巴巴政委的实践和经验进行了分享。两次的阿里巴巴之行，所看到的、所听到的、所感受到的主要就是：阿里巴巴是一个极度重视文化建设和人才培养的企业，政委体系的引入就是为了解决文化稀释和人才发展的问题。在陈国海教授带队的阿里巴巴之行中，他们深入阿里巴巴集团内部，与人力资源高管面对面交流，得到宝贵的原始材料，为这本书的顺利完稿打下了坚实的基础。

最后，感谢所有参与和支持本书编写工作的单位和个人。特别感谢阿里巴巴农村淘宝政委殷红磊先生，为阿里巴巴政委体系提供重要的写作素材，为读者展现了阿里巴巴不一样的企业文化；感谢阿里巴巴华南大区政委张蓓蓓女士，在广东省人力资源研究会2016年年会及2017年年会上分享阿里巴巴政委体系及组织诊断工具，为本书的写作提供了丰富的原始资料；感谢王建和先生分享阿里巴巴北方大区的文化及团队建设的举措。另外，由于时间仓促，对于阿里巴巴政委体系

相关资料的调研收集可能存在遗漏的情况，书中内容难免会有些不完善的地方，欢迎批评指正。

广东省人力资源研究会秘书长

广东外语外贸大学商学院教授

香港大学心理学博士

陈国海

2018年2月28日

目 录

第1章 政委建在连队上——阿里政委的前世今生

一、政委制度的来源.....	003
1. 苏联红军的政治委员制	004
2. 国民革命军的党代表制	005
3. 中国红军的政治委员制	006
二、阿里政委的起源与发展.....	008
1. 马云设立政委的初衷.....	008
2. 阿里政委的发展史.....	013
3. 政委体系的必然性.....	017
三、不一样的阿里政委.....	020
1. 阿里政委与军队政委.....	020
2. 阿里政委与 HRBP.....	021
本章参考文献	022

第2章 马云眼中的政委——《历史的天空》和《亮剑》

一、《历史的天空》——政委张普景	027
1. 《历史的天空》简介	027

2. 政委张普景	028
二、《亮剑》——政委赵刚	035
1.《亮剑》简介	035
2. 政委赵刚	036
三、马云眼中的政委	045
1. 二号人物	045
2. 闻味官	047
3. 布道者	049
本章参考文献	052

第3章 阿里政委与文化对接

一、“长”出来的阿里文化	057
1. 校园文化	058
2. 铁军文化	059
3. 互联网文化	060
二、阿里巴巴子文化——阿里橙	061
1. 阿里 B2B——笑脸文化、Fun 文化	062
2. 淘宝网——倒立文化、武侠文化、店小二文化	063
3. 支付宝——手印文化、裸奔文化	065
4. 阿里软件——红军文化	066
三、融入阿里文化路漫漫	067
1. 广纳有“阿里味儿”之士	067
2. 上文化课	069
3. “老人”影响新人	069
四、阿里文化的落地招式	071

1. 价值观量化	072
2. 仪式固定化	077
3. 文化道具化	085
4. 内容可视化	085
5. 案例故事化	086
6. 激励特殊化	087
本章参考文献	089

第4章 政委建在连队上

一、从“幕后”到“舞台中央”	093
1. 政委 vs HR	093
2. 政委何去何从	095
二、成为称职的舞伴	098
1. 一切从对话开始	098
2. 建立信任关系	101
3. 舞者的尊严	104
三、练好舞步，让舞姿更优雅	106
1. 做好“三陪”	106
2. 开会的哲学	111
3. 政委的“特权”	112
本章参考文献	113

第5章 阿里政委体系建设——总政委、大政委、小政委

一、阿里巴巴的人力资源体系架构	117
1. 绩效体系“GE造”	117

2. 阿里人力资源管理的“三驾马车”	118
二、阿里巴巴政委体系架构	124
1. 大政委	125
2. 小政委	129
三、阿里政委的定位	143
1. 角色定位	143
2. 职能定位	146
本章参考文献	147

第6章 阿里政委体系运作——揪头发、闻味道、照镜子、搭场子

一、阿里政委的日常工作	151
1. 文化价值观的倡导者	151
2. 人才规划的实施者	152
3. 人才开发的建设者	153
4. 绩效闭环的推动者	154
5. 组织发展的设计者	154
6. 全面激励的落实者	155
二、揪头发	156
1. 何为揪头发	156
2. 为什么要揪头发	156
3. 怎样揪头发	157
三、闻味道	159
1. 何为闻味道	159
2. 阿里政委“闻”什么	160
3. 到底怎么“闻”	160

四、照镜子	162
1. 何为照镜子	162
2. 照什么	163
3. 怎么照	165
五、搭场子	166
1. 何为搭场子	166
2. 为何要搭场子	166
3. 给谁搭场子	167
4. 如何搭场子	167
本章参考文献	174

第7章 阿里政委培育——胜任力与团队建设

一、原来你是这样的政委	177
1. 岗位说明书背后的胜任力	177
2. 阿里政委的六个画像	179
3. 阿里政委的四大工作目标	182
4. 阿里政委的胜任力模型	184
二、阿里政委的修炼术	188
1. 知识技能	188
2. 个人思维	189
3. 人际沟通	190
4. 业务经营	191
三、如何搞定政委团队	193
1. 政委从哪里来	193
2. 不想做政委	194

3. 不会做政委	195
4. 阿里政委养成记	196
本章参考文献	198

第8章 阿里政委工作方法论——六个盒子、复盘

一、组织诊断神器——六个盒子	201
1. 六个盒子	201
2. 六个盒子的落地	205
3. 六个盒子在阿里云的实践	209
二、复盘，你会玩吗	211
1. 复盘的由来	211
2. 复盘，而非总结	212
3. 复盘的理由	214
三、阿里的复盘实践	216
1. 阿里的人才复盘	216
2. 阿里的项目复盘	218
3. 阿里复盘案例	221
本章参考文献	227

第9章 阿里政委启示录——该中国 HR 登场了

一、阿里政委启示录	231
1. HR 回归价值创造之路	231
2. 重新定义 HR	232
3. 政委岗位是个大舞台	234
4. 阿里政委是中国本土化管理实践的杰作	235

二、借鉴政委体系——体系构建	236
1. 做好前期准备	236
2. 明确政委定位	239
3. 理清汇报路线	241
4. 优化搭建步骤	242
5. 精选政委人才	244
三、借鉴政委体系——体系运作	246
1. 政委赋能，双线提升	246
2. 支柱互动，良性运作	248
3. 人财保障，技术支撑	250
4. 阶段评估，适时调整	251
本章参考文献	252

第1章

政委建在连队上

——阿里政委的前世今生

中央军委主席习近平强调政治建军是我军的立军之本。政治建军，即坚持“党指挥枪”这一人民军队的优良传统。我军在革命时期的历史实践雄辩地证明，“革命的政治工作是革命军队的生命线”。而“政治委员制度”作为军队政治工作制度的重要组成部分，不仅体现了“党对军队的绝对领导”这一中国人民解放军不变的军魂，更在革命斗争实践中不断发展、完善，巩固了政治工作的生命线作用。