



阿里巴巴 人力资源管理

陈 伟◎编著

全面解读阿里巴巴的人力资源管理
打造最具战斗力的“阿里铁军”

ALIBABA

古吴轩出版社

中国·苏州

ALIBABA

阿里巴巴人力资源管理

陈 伟◎编著

常州大学图书馆
藏书章

古吴轩出版社

中国·苏州

图书在版编目 (CIP) 数据

阿里巴巴人力资源管理 / 陈伟编著. — 苏州: 古
吴轩出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5546-0953-8

I. ①阿… II. ①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 (2017) 第144367号

策 划: 花 火
责任编辑: 蒋丽华
见习编辑: 顾 熙
装帧设计: 润和佳艺

书 名: 阿里巴巴人力资源管理

编 著 者: 陈 伟

出版发行: 古吴轩出版社

地址: 苏州市十梓街458号

邮编: 215006

Http: //www.guwuxuancbs.com

E-mail: gwxcbs@126.com

电话: 0512-65233679

传真: 0512-65220750

出 版 人: 钱经纬

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

开 本: 670×950 1/16

印 张: 16

版 次: 2017年8月第1版 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5546-0953-8

定 价: 45.00元

如有印装质量问题, 请与印刷厂联系。010-62406666

不让“做102年的企业”沦为口号

由中国企业联合会、中国企业家协会主办的2016中国企业500强榜单发布暨中国大企业高峰会在湖南长沙举行，阿里巴巴入围“2016中国企业500强”，排名第148位。这家中国互联网领军企业自1999年创立至今，已经走过了整整18载。

阿里巴巴集团创始人马云提出了要做102年企业的远大的目标。他指出，阿里巴巴1999年成立，20世纪有一年的经历，现在是21世纪，当阿里巴巴迎来102岁生日时，恰好到了22世纪的开头，阿里巴巴将成为中国少数横跨三个世纪的公司之一。

每位企业家都有百年老店的梦想。能活到百岁的人很少，能存续百年的大公司更少。唯有建设好人才梯队，让一代代管理者与员工把公司的业务与文化价值观不断传承下去，才能让企业生生不息，实现薪火相传。从

这个意义上说，人力资源管理在阿里巴巴的“102年”大计中扮演着至关重要的角色。

与国内外众多知名企业相比，阿里巴巴的企业文化显得特立独行（以笑脸文化、武侠文化、倒立文化为主要特色），其组织管理体系也自成一体，人力资源管理方面也不例外。

制订战略规划时，阿里巴巴就确立了“做商场名将摇篮”的目标，向整个行业输出自己的文化DNA。

阿里巴巴高层在设计人力资源管理制度时，非常注意紧扣自己的企业文化。作为一个国际化的互联网企业，阿里巴巴有着来自不同文化背景的员工，特别是在收购雅虎中国等企业后，其他公司比较成熟的企业文化让阿里巴巴的情况变得更为复杂。为了构建统一的价值观，阿里巴巴高层可谓绞尽脑汁，从新员工培训到工作环境等各方面，都致力于推广自己的价值观与基本原则。通过这种方式把不同来源的多样化人才群体整合成为具有共同目标、思想、价值观的“阿里人”。

在微观层次的制度政策上，阿里巴巴也力求让组织获得最匹配的人才。

在招募人才方面，阿里巴巴信奉“找最优秀的人不如找最合适的人”的理念，而且不从竞争对手那里挖墙脚，鼓励管理者从公司内部寻找超过

自己的人。招募到“最合适的人”后，阿里巴巴会从多方面锻炼新员工，使其成长为“最优秀的人”。

阿里巴巴用人不拘一格，只求与岗位需求相符合，并坚持用明星团队代替个人英雄。其绩效考核机制不光看重业绩，还强调价值观。能力再突出的人，如果不认同公司的价值观，同样会被淘汰。公司一直教育员工要把自己看作不平凡事业的平凡人，在避免员工产生骄傲自大情绪的同时，激励他们向着共同的目标努力。

阿里巴巴提倡快乐工作，争当世界最佳雇主，通过各种物质与精神方面的激励措施来提高员工的幸福感，让他们更好地发挥自己的才能。为了提高员工对公司的认同感，阿里巴巴施行人性化管理策略，在困难时期依然把资源优先分配给劳苦功高的基层员工，保障他们的安全感，催生他们的归属感。

阿里巴巴对干部的综合能力要求很高，干部不仅要兼具眼光、胸怀、实力，还要不居功自傲，善于跟团队中特点各异的员工沟通交流，不让每一位团队成员掉队。干部培养是阿里巴巴人力资源管理的工作重点，公司采取轮岗制度，以图把干部锻炼成通才，还要求各级管理者都要“一对一”地培养自己的接班人，以防自己调离原岗位时后继无人。

每个公司都存在员工流动现象。适度的人才流动有助于增强公司的活

力，但如果留不住人才，公司就会走向衰落。阿里巴巴在收购雅虎中国等企业时，也全盘接收了这些公司的人力资源。为了稳定军心、留住人才，阿里巴巴采取了四项留人方针，成功将这股庞大的人才资源整合进来。这令阿里巴巴的抗风险能力大大提升。

从1999年创立至今，阿里巴巴的人才观念与人力资源管理体系一直在变化。不断与时俱进、改革自己，也正是阿里巴巴最大的魅力所在。

理念篇 阿里巴巴人力资源建设思想

第一章 企业文化：价值观能带来一辈子成就感	003
公司需要统一的价值观	004
做决策时不能与公司价值观相抵触	007
让全体员工都熟知阿里巴巴的企业使命	010
阿里巴巴的九条精神与六大核心理念	013
阿里链接：笑脸文化、武侠文化、倒立文化	016
拓展阅读：阿里巴巴员工的价值观行为准则评分标准	019
第二章 战略规划：把自己的人才发展定位看清楚	023
人力资源战略规划常识	024
“带出去”战略，立志做商场名将的摇篮	029
整合被收购企业的人力资源	032
阿里链接：“四项基本原则”与三大愿景目标	035
拓展阅读：人要学会投资在自己的头脑和眼光上	041

第三章 人才招聘：最好的人才不如最合适的人才 045

招最优秀的不如招最合适的 046

不从对家挖墙脚 050

在公司内部寻找超过自己的人 053

做好招聘工作的四个环节 056

阿里链接：只招有共同价值观的员工 060

拓展阅读：人力资源管理者的基本素养 063

第四章 新手培训：促进普通员工迅速成长 067

做好员工培训需求分析 068

不同类型员工的培训策略 073

阿里巴巴新人培训三阶段 077

抓好员工的企业文化教育 080

阿里链接：普通人是可以成长的 083

拓展阅读：华为的“全员导师制” 086

基层篇 阿里巴巴的一线员工管理体系

第五章 用贤标准：把特点各异的人组合成梦之队 091

只要岗位匹配，用人可以不拘一格 092

用明星团队代替个人英雄 095

独树一帜的阿里巴巴“政委体系” 098

阿里链接：杀掉“野狗”，淘汰“小白兔” 101

拓展阅读：以奋斗者为本的《华为基本法》 104

第六章 激励措施：激励不到位是管理者的耻辱	107
告诉员工：我们在做不平凡的事	108
“中供铁军”：树立“阿里味儿”最浓的榜样示范	112
以股权激励赢得人心	115
阿里链接：不造首富，带动群富	119
拓展阅读：让“职场”变成“情场”	122
第七章 绩效考核：价值观与业绩要综合考察	127
绩效考核的意义与法则	128
价值观和业绩各占50%的考核标准	132
马云倡导的“271”考绩原则	136
几个应该避免的绩效考核误区	139
阿里链接：有一次返聘机会的末位淘汰制	143
拓展阅读：华为的末位淘汰制	146
第八章 关系管理：踏踏实实地保障员工的归属感	149
尊重下属，提高他们对组织的认同感	150
能者多富，让好员工过上好日子	153
人性化管理，关心员工的日常生活	156
阿里链接：企业靠员工成长，力争做世界最佳雇主	159
拓展阅读：沃尔玛——员工就是合伙人	163

高层篇 阿里巴巴的干部管理机制

第九章 干部培养：领导者也要时常回炉深造	169
领导力：眼光、胸怀、实力缺一不可	170
整顿队伍，革除元老级“障碍”	173
轮岗制：培养通才型领导者	176
各级接班人要“一带一”地培养	179
阿里链接：不同时期需要不同领导者	181
拓展阅读：IBM长板凳计划与全球选聘CEO	186
第十章 沟通机制：交流是最有效的感情投资	189
用欣赏的眼光看其他同伴	190
外行可以领导内行，但前提是尊重	193
避开“鸡同鸭讲”的沟通误区	196
阿里链接：用沟通与胸怀消解“文化冲突”	199
拓展阅读：正式沟通与非正式沟通	204
第十一章 带领队伍：打造别人挖不走的团队	207
把功劳归于全团队的阿里巴巴组织文化	208
尊重团队成员的性格差异	211
发扬互助精神，不让团队中任何一个人掉队	214
阿里链接：优势互补的唐僧团队	217
拓展阅读：是你的团队能干	220

第十二章 挽留人才：用广阔的舞台留住优秀者的心	223
减少离职带来的负面影响	224
合理控制员工流动率	227
人才梯队建设的关键点	230
阿里链接：双轨道升职路线	233
拓展阅读：要有持久的心态	236

附录 “阿里巴巴上门服务”学生实习标准手册

理念篇

阿里巴巴人力资源建设思想

任何管理制度都是在一定指导思想下产生的。

制定什么样的人才战略、制订什么样的人力资源管理规划、招募什么类型的人才、新人培训的主要内容有哪些，不同企业会采用不同的管理制度。

但无论哪个企业，其人力资源管理体系都带有浓厚的企业文化色彩。

阿里巴巴作为互联网行业的巨头之一，有着个性鲜明的企业文化，并在此基础上发展出与众不同的人力资源建设思想。

通过在公司内部树立统一的价值观，

阿里巴巴在人才战略、人才招聘、员工培训等方面都摸索出了自己的套路。

第 1 卷

第 1 卷

第一章

企业文化：价值观能带来一辈子成就感

企业文化指的是公司上下共同遵守的价值观念，其中包含了大量行事准则。对于企业来说，企业文化就像一面旗帜，旗帜指向哪个方向，全体员工就往哪里前进。任何以长久存续为目标的公司，都会打造属于自己的企业文化，否则当公司遇到困难时，就毫无凝聚力可言。

从表面上看，做人力资源管理是纯粹的技术活，实在的管理工具比看不见、摸不着的企业文化更加可靠。实际上这种观点是片面的，因为一个公司的人力资源管理体系是其企业文化价值观的具体延伸，换句话说就是用什么样的旗帜去凝聚什么样的人才。

阿里巴巴作为中国综合实力排名前三的互联网巨头，有着独特的文化价值观。任何与企业文化价值观相抵触的人和事，都会被阿里巴巴决策层淘汰。因此，想要了解阿里巴巴人力资源管理体系，首先要弄清其企业文化价值观。

公司需要统一的价值观

《克雷洛夫寓言》中收录了这样一个小故事：天鹅、虾子和梭鱼捡到了一辆车，它们想把车子拉回去。结果虾子用力往左拉，梭鱼用力往右拉，天鹅用力往上拉。尽管大家都非常卖力，但车子就是纹丝不动。假如他们朝同一个方向使劲，早就把车子拉走了。

经营企业也是一样，公司上下需要按照同一个方向进行分工合作，各行其是只会让作用力相互抵消，寸步难行。对于这个道理，阿里巴巴集团高层都体会颇深。

阿里巴巴从最初18人的小公司发展至今天的“全球最大的零售交易平台”，中途经历了无数波折。有许多老员工先后离开了阿里巴巴，但是，当初跟随马云创业的“十八罗汉”不仅留下来了，还成为集团及各子公司重要岗位的高层管理者，有的人还进入了阿里巴巴合伙人名单。

毫不夸张地说，如果没有稳定的核心团队，这家互联网企业恐怕难以熬过2008年金融海啸以及其他的危机，并保持良好的发展势头。在马云看来，这主要归功于阿里巴巴统一的价值观。

马云曾经在一次内部讲话中感叹道：“我到纽约参加世界经济论坛，世界500强的CEO谈得最多的就是使命和价值观。中国的企业家很少谈使命和价值观，如果你谈他们会认为你太虚了，不跟你谈。今天，中国的企业缺的正是使命和价值观，所以我们的企业只会变老，不会变大……企业要有统一的价值观。我们的员工来自11个国家和地区，有着不同的文化，是价值观让我们团结在一起，奋斗到明天。”

阿里巴巴是一家高度全球化的跨国集团，其管理最复杂的部分就是整合来自不同国家和地区的人才资源。

生活在同一文化背景中的人尚且存在矛盾，文化背景差异明显的人更容易因沟通不畅而发生冲突。如果使用一刀切的管理手段，会激化矛盾；如果放任自流，各个员工群体就会猫在自己的小圈子里搞“山头主义”，像寓言里的天鹅、虾子、梭鱼一样没法齐心协力。

为此，阿里巴巴在尊重多元文化的前提下，致力于用统一的价值观来整合不同背景的员工。

当然，阿里巴巴的价值观建设并不是依赖做标语、喊口号，而是将其融入现代企业管理制度中。只靠激情、梦想、义气是不足以维持价值观的，这点在阿里巴巴创立之初就被“十八罗汉”领悟到了。阿里巴巴合伙人、集团副董事长蔡崇信对此贡献至伟。

当年蔡崇信抛弃高薪加入刚刚起步的阿里巴巴，为马云及其他合伙人带来了先进的现代企业管理理念，避免了阿里巴巴成为家族式企业，奠定了阿里巴巴国际化发展的根基，也使马云倡导的价值观真正得以落到实处。每当公司上下感到迷茫和困惑时，阿里巴巴就会搞“整风运动”，重新统一大家的认识。

2005年收购雅虎中国后，阿里巴巴的事业上了一个新的台阶。但马