

“哥伦布” 吹响阿里海外 人才号角

专访阿里巴巴集团人力资源共享服务中心
全球负责人陈蓉

访 范跃龙、曹蕾

阿里巴巴为推进全球化战略，打造了全新的人力资源服务运营模式——海外人力资源共享服务中心（HRSSC），助力集团在海外市场支持、培育、吸引和保留关键人才。埃森哲利用其在战略咨询和运营领域的专长，帮助阿里巴巴实现了全球人力资源服务运营模式转型：从战略制定、组织和流程设计以及部署新的服务平台，到新的亚太人力资源共享服务中心首先在新加坡落地，只用了六个月时间。

两个企业合作，会碰撞出什么样的火花？双方联合打造的世界级人力资源共享服务中心，有何值得其他企业借鉴的独到之处？下一步还有哪些部署？为此，埃森哲《展望》期刊专访了阿里巴巴人力资源共享服务中心全球负责人陈蓉女士。

践行“中台战略”，阿里HR领跑

《展望》：阿里巴巴建立海外人力资源共享服务中心是基于什么战略性考虑？

陈蓉：说到项目缘起，还要追溯到阿里集团层面的“小前台、大中台”战略。该战略旨在让前台业务部门更敏捷，更快速适应瞬息万变的市场；中台将集合整个集团的运营数据能力、产品技术能力，对各前台业务形成强力支撑。而海外人力共享服务中心（以下简称HRSSC，HR Shared Services Center）就是这个战略的一部分，其中HR部门发挥了非常积极的先发优势。

我认为，HR的中台和业务的中台具有相似性，都相当于心脏，而前台就像四肢，心脏要能支持到四肢。HR中台负责政策流程系统，前台HR要跟公司的业务战略配搭起来，将业务战略转换成人才战略，从而为业务服务。在阿里有一个很形象的比喻：前台的人在冲锋打仗时需要各种炮弹，而中台就是在研发炮弹，不仅要研发各种型号的炮弹，而且每种型号要非常充足。这就是建立HRSSC的底层逻辑。

另外一个重要的背景是阿里的全球化战略。2016年底，阿里开始了整个公司的全球化，这一战略给HR部门提出了新的要求：可扩展性、敏捷性和客户（员工）第一（见图一）。具体而言，随着业务向海外扩张，中台人力资源服务及其配套系统需具备应对能力及全球服务能力。同时，为应对快速变化的商业环境，人力资源部门需迅速提升服务与功能，实现敏捷性。更重要的是HRSSC还要改善客户体验，为阿里员工及HR提供有温度的服务，同时有效传递阿里的核心文化。

图一 阿里全球化战略对HR提出新要求



核心文化决定阿里HR运营基因

《展望》：您过去也管理过外企的HRSSC，在您看来阿里的HRSSC与传统跨国公司有何不同之处？这是否带来了实施上的挑战？

陈蓉：虽然同样叫共享服务中心，但其实整个原则已经完全不一样了。传统意义上的HRSSC聚焦在效率和产能上，因此它要求所有的流程都标准化，因为只有实现了标准化才能更高效。而阿里的共享中心主要考虑的是员工体验。如果海外员工体验不佳，从入职到合同管理都没有人为他们服务，就不可能实现阿里在海外市场“抢滩”的业务目标。因此，当时我们的首席人

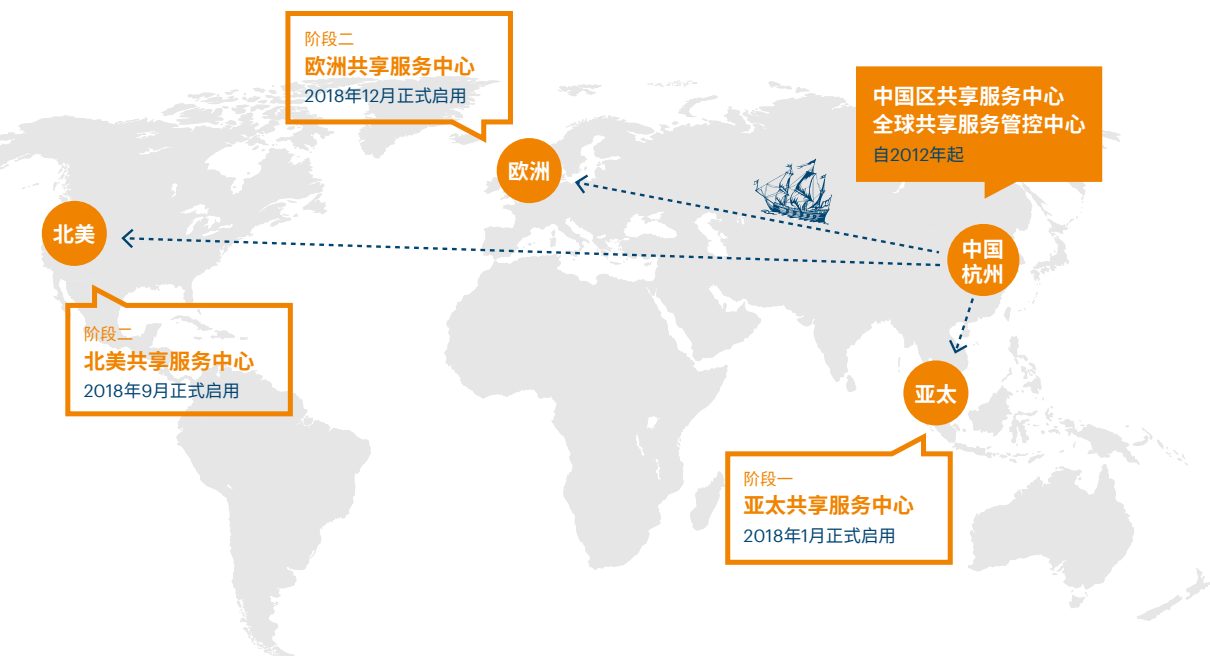
《展望》：海外HRSSC项目为什么用“哥伦布”这个名字？阿里希望通过它服务于哪些海外市场？

陈蓉：哥伦布发现了美洲新大陆，而阿里全球化也是去发现“新大陆”，这是其一；第二层意思是，阿里在海外拓展业务需要人才，跟哥伦布一样，我们做海外HRSSC也是没有先例可循的，是一个不断

探索和摸索的过程。所以我们觉得哥伦布这个名字非常契合阿里的HRSSC项目特点，就采用了这样一个名字。我们也希望借哥伦布的这个闯劲将阿里巴巴的总部（杭州）作为Global Center把我们的HR服务辐射到亚太、北美、欧洲，让阿里巴巴的HRSSC走向海外，服务于我们海外全体员工（见图二）！

图二 哥伦布项目的目标

通过亚太、欧洲、北美三大区域共享服务中心，高效支撑阿里海外业务发展



才官 (CPO) 董文红就要求一定要把HR的中台搭起来。从功能性考虑, HRSSC作为中台, 既需要借助系统和智能化为海外员工提供便捷服务, 又要为不同的海外市场提供量身定制的员工体验。

我是哥伦布项目的项目经理, 当时参与项目的大概有一百多人, 包括技术团队。项目时间非常紧, 要在4个月内从0到1地搭建起亚太HRSSC, 现在回想起来都觉得有点不可想象。为兼顾效率和敏捷性, 我们采取“并联”而非“串联”的方式推进项目, 也就是说对于HRSSC的政策、流程、系统三条线, 我们是同时推进的。项目复盘时发现, 如果不以这种方式实施, 进度就容易因为某个国家的具体情况变化而被卡住。我们要在海外尽快赋能于各个HRG, 就必须采取更务实灵活的思路。

《展望》: 阿里海外HRSSC分三个阶段实施, 目前已经部署在东南亚、欧洲和北美。这三个地方在地域、人文和法规方面存在差异性。请问服务中的标准化和个性化是如何平衡的?

陈蓉: 阿里的核心文化是创新和创业, 所以与传统外企相比, HRSSC要更注重员工体验和体感, 不能太过于标准化, 因为一味追求效率就会牺牲一部分敏捷性, 就会减弱它的柔韧性和灵活性, 所以这时就要做平衡。举个例子, 外企往往会把热线服务放在国内, 或者放在一个人工成本较低的国家集中处理。但在阿里, 我们把热线放在服务国所在区域, 原因是我们希望员工在自己的时间段享受到母语服务, 不受

时差等原因困扰。

此外还有一个重要的考量因素, 那就是所在区域的战略特点。比如新加坡和整个东南亚是阿里海外战略的重点, 所以相关的共享服务一定要在当地提供。设在新加坡的亚太HRSSC正处于发展期, 这时候要把公司的主文化推送出去, 那就是“客户第一”。对于HRSSC来说, 客户就是员工, 客户第一就是要做到员工体验最好。所以我要求做到两个“化”: 产品化和智能化。

所谓产品化, 就是把服务以产品化的形式传递给用户端, 让用户的体验来衡量服务的价值。举个例子, 最近我们推出了海外商保智能APP, 员工可以直接在手机APP上实现海外医疗费用一键报销, 同时还可以随时随地查看报销状态, 非常便捷。另外, 我们还有一键入职的服务, 给员工节省了大量填写纸质文件的时间。

关于智能化, 员工在拨打呼叫中心热线时只询问自己关心的问题, 而对于接听者而言, 每天要回答一百多个同样的问题, 时间久了, 接听者难免会感到焦躁, 而这种情绪不知不觉也会传递给员工。所以我们希望能借助AI技术, 因为聊天机器人永远是温暖和友善的, 让员工获得最佳感受。但这背后需要强大的算法, 基于数据对AI进行反复训练。其实这方面我们前台业务部门已经有了成熟的技术, 比如盒马鲜生的客服, 还有天猫、淘宝、阿里云的客服, 其实都是同一个团队, 却可以服务不同业务需求的用户——HRSSC也要研究未来如何把AI技术应用到内部客户或

员工。

而在欧美市场, HRSSC则更加适用于混合服务的模式——阿里选择用埃森哲在欧美当地的交付中心提供远程服务, 同时搭配及时和有温度的现场服务。阿里在欧美要更加倡导创业文化、企业家精神, 在搭建HRSSC时就不能有太多“标准化”的羁绊, 使当地HR服务既要承担HRBP (人力资源业务伙伴) 的角色, 也要承担COE (人力资源管理专家) 的角色, 这就是创业文化带来的弹性和能动性。

当然, 我们也有标准化的方面, 比如在供应商方面, 我们也使用安永、美国友邦保险等公司提供的报税、商保等服务。在全球供应商管理方面, 我们还是以标准化的方式去管理。供应商的服务等级协议 (Service-Level Agreement, 简称SLA) 是标准化的, 但提供什么样的服务又是差异性的, 比如每个地区的福利都是不一样的, 所以要尊重这个差异化。

立足亚太, 打开未来人才新窗口

《展望》: 目前, 亚太HRSSC已经开始运营, 新的HR服务模式给公司创造了什么新的效益? 有哪些量化指标来说明?

陈蓉: 从基本指标看, 亚太HRSSC运营很有成效 (见图三)。但除了KPI (主要绩效指标), 其实我更重视员工的关注度。我们发现, 已经有越来越多的员工利用共享中心去

解决问题，并且能够解决问题。这比调研数据要更加可信，因为调研数据在问卷设计上、答题偏好上都有偏差，并不一定能反映出最真实的情况。

实际上，亚太HRSSC是2018年1月开始运营的，这么短时间内预期它有多强大并不现实，有些服务还在不断调整中。但自从亚太HRSSC建立，它给我们带来了一个意外之喜——它现在变成了一个对外的窗口，一个双向沟通的窗口。通过海外HRSSC这个窗口，我们正在告诉海外的人才，阿里到底想要什么样的人。

一方面，通过这个共享中心可以把阿里的企业文化带出去，所以我们外派一位阿里老员工去管理。另一方面，它也是一个信息收集窗口。前面我讲到阿里的中台战略，HR属于中台中走得比较快的部门。所以可以通过HRSSC把海外员工在财务行政等方面的诉求收集回来，再反馈给总部。这样一来，共享中心就变成了对外的触角，大家基于收集到的问题，群策

群力，不断去优化流程和系统，从而形成良性循环。

比如在欧洲，我们收集到很多员工反馈希望有停车费补贴，对带薪年假的期望也很高。他们拿出很多对标公司，因为当地员工以为阿里巴巴是一家传统跨国企业，并没有将之定位为创业型公司。双方认知方面存在差异，这就需要对海外公司的管理方式做出调整并与海外人才有效沟通。所以HRSSC不仅仅是解决具体问题，而是从HR更高层面，解决组织的问题、人才的问题、业务的问题。

《展望》：在海外HRSSC陆续建成后，阿里HR运营转型的更大计划是什么？

陈蓉：一方面，随着数据的积累，未来我们要建立一个人才库。所有公司要成长就离不开人才。要精准地找到所需人才，必须靠大量数据分析和试错。通过数据能够分析潜在的人才和未来的人才在哪里。虽然现在员工的数据量还不够强大，但海外HRSSC慢慢强大以后，可以通

过不同层级、业务单元、公司对人才进行精准定位。

第二方面是“环路治理”。阿里集团是一个庞大的系统，内核包括淘宝、天猫、蚂蚁金服、菜鸟包裹，但我们还收购了很多企业，比如饿了么，我们将这类企业称为环路。未来作为集团层面的共享中心，还要为环路服务。这是需要很多额外思考的，但这个探求未知的过程也是最让人享受的。在这个过程中，我们要借力于数据和中台的IT能力。阿里基本上都是采用内部定制化的技术，过去我们使用套装软件，是让业务需求来适应系统，而现在是反过来：我们的系统可以根据具体业务需求进行调整，是为业务服务的。我们没有框架束缚，我们不停地迭代，这背后代表着IT应用的时代变迁。

摆脱KPI思维，HR要关注战略赋能

《展望》：在供职于阿里之前，您的职业背景主要在外企。那么在您看来两种企业文化有何区别？对您的职业发展有何启示？

陈蓉：我刚来阿里的时候负责人力资源内部的支持工作，当时也为阿里招聘了一些外企高管，但遗憾的是很多人之后又离开了。为此我试图了解他们为什么适应不了新环境。我发现外企文化是KPI导向的，它清楚每一年的规划是什么，然后每个人都会有KPI，业务局面是可控的。可是互联网时代，未来充满了未知数，正如马云老师所言，

图三 亚太HRSSC的初步成果

哥伦布一期亚太成果对焦



搭建全球化海外第一站，落地全球共享服务中心运营模式



初步健全亚太基本人事政策，实现合法合规及风险规避



推动优化人事服务流程，提升亚太HR基础服务效率



持续开发完善IT系统线上支撑，不断提升员工体验

阿里人自己也不知道淘宝能变成几万亿的规模，对集团创新业务可能还没有那么了解，一切都是在过程中发展，所以当面对一个前途不确定、目标不确定的局面时，如果再沿用过去的做事方式和资历，那必然要失败。

职业经理人到了互联网公司要学习倾听，同时更重要的一点是要有足够的敏捷性和韧性，而不是效率。效率是什么？根据泰勒¹的理论，要通过标准化、科学化的方法实现最高生产率。当企业有明确的目标时可以应用这一理论，但互联网企业面对的市场环境瞬息万变，是不可预测的，谁能最快夺取业务机会谁就是赢家。

整个时代变了，企业文化变了，职业经理人的做事方法也要调整，要变得非常有弹性，要做到这点就一定要打碎自己、重塑自己。

《展望》：在寻求合作伙伴的时候，您最看重哪方面的能力？是什么促使您和埃森哲合作？

陈蓉：其实跟埃森哲的合作也是一个磨合的过程，但在这个过程中让我最欣赏的是埃森哲团队的倾听以及迅速调整的能力。也正是这种能力使埃森哲成为阿里巴巴众多合作伙伴中唯一一个与阿里磨合成功的外企咨询机构。

埃森哲能提供业务流程外包（BPO）服务——这种模式适合与一般外企搭配，因为外企往往都有很强的卓越中心，BPO是严格按照客户指令行事、是模块化的。而阿

里则需要这个共享中心有深厚的本地知识，然后帮我们去解决问题，而不仅仅是执行命令。所以尽管最初定位有所差异，但后来埃森哲团队认真倾听了我们的诉求后，马上决定从BPO团队切换至咨询团队，为阿里HRSSC进行战略、设计和实施的一揽子服务。

这就像脚和鞋的关系：当阿里这只“脚”与埃森哲以前产的鞋子不一样时，本着客户第一的原则，埃森哲方面能迅速调整，做出我们需要的样子。这是我非常欣赏的，其实这也正是阿里所推崇的韧性和敏捷性。

另外，在与埃森哲团队合作时，我们不是将其视为供应商，而是合作伙伴。因为全球化战略对于阿里而言是全新的，很多东西是头脑风暴碰撞出来的，所以在这个过程中，需要双方不断去调整和磨合，一起去探索未知领域。

《展望》：您个人在人力资源方面有很深的积累。在您看来，如何让人力资源部门在企业战略层面扮演更加重要的角色？您的哪些成功要素，可以分享给您的同行借鉴？

陈蓉：我只是希望跟HR同行分享一点心得。过去，受戴维·尤里奇（Dave Ulrich）三支柱理论影响，大家会聚焦员工角色和职能，但这一点已经不符合当今这个时代的要求了。现在随着80后、90后甚至00后的涌现，HR要建立一个适合人才成长的环境，让人才能够活下来并成长。他们感到舒适了，一定会给

你创造出无法预估的价值，正是因为这种不可预估性，HR就不要试图预设一个具体的目标，而是要作为土壤，让种子能够发芽、开花。

其次，互联网企业的员工要打破框架，重塑自我。相对于传统企业，任何互联网企业面临的不确定性太多，所以员工要打破框架但不是忘掉框架。打个比方，如果说人才是一件衣服，可能去其他传统企业，只要略微裁剪就差不多合适了。但来到互联网企业就不同了，需要把“布料”全部打碎，再合成出新的人才形态。就像水，你在什么样的容器里就变成什么样，但你还是你，本质还是水，但形态是灵活流动的。

特别重要的一点是，HR要深刻领悟公司文化。在阿里，速度效率当然重要，但是敏捷性和韧性更重要。因为没有韧性是拿不到业务机会的，所以作为HR部门就要去重新权衡所谓的效率，效率不能刻板地放在第一位，选择和管理人才的标准也要根据业务战略进行颠覆。

范跃龙

埃森哲大中华区市场高级总监
常驻北京
yuelong.fan@accenture.com

曹蕾

埃森哲大中华区市场高级经理
常驻北京
kimi.lei.cao@accenture.com

¹ 弗雷德里克·温斯洛·泰勒是美国著名管理学家，经济学家，被称为“科学管理之父”，他认为科学管理的根本目的是最高劳动生产率，要达到最高生产率就要用科学化、标准化管理方法代替经验管理。