

阿里巴巴集团招聘总监
倾力推荐

云管理

互联网+时代的人才管理变革

杨长清◎编著



CLOUD MANAGEMENT

Internet plus era of talent management reform

云时代的人才战争已经打响，
“将来”，才有将来，“才富”，方得财富！
人才领先、企业才能领先！

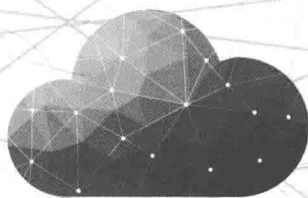
中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

阿里巴巴集团招聘总监
倾力推荐

云管理

互联网+时代的人才管理变革

杨长清◎编著



CLOUD MANAGEMENT

Internet plus era of talent management reform

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书提出了适应互联网时代的云管理模式，详述了未来管理过程中，面对 90 后及新生代员工，人才管理的重点是什么？如何管？以及未来的人才培养方式有哪些变革？如何打造有温度的企业文化。本书适合互联网企业、传统企业中的高管或职业经理人，创业型企业及创客型组织的创始人、管理者阅读。本书会为其提供互联网时代的低成本、高效率的管理之道。

图书在版编目（CIP）数据

云管理：互联网+时代的人才管理变革 / 杨长清编著. —北京：
中国铁道出版社，2017. 1
ISBN 978-7-113-22295-6

I. ①云… II. ①杨… III. ①企业管理—管理模式—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 208708 号

书 名：云管理：互联网+时代的人才管理变革
作 者：杨长清 编著

策 划：王 佩
责任编辑：杨新阳
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）
印 刷：北京铭成印刷有限公司
版 次：2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：17.75 字数：277 千
书 号：ISBN 978-7-113-22295-6
定 价：48.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174
打击盗版举报电话：（010）51873659

自序

2001年麦肯锡公司与远大集团达成战略合作协议，因为我在计算机技术上的优势，所以有幸成为麦肯锡项目组的关键成员之一，参与项目的绩效管理部分。麦肯锡的进入只是远大集团当年引进众多外部智力实施战略性调整的一小步，但对于我来说，则是我人生转折的一大步。我由一名资深的“程序猿”随之变身成为一名入行的“人资狗”。

15年前，我跟在人事主管的后面跑来跑去，乐不可支，感觉工作轻轻松松，不过是递递资料、记记考勤、招招人而已，对未来的新职业踌躇满志。

15年后，当我看到办公室里员工们脚步匆匆、脸色凝重，觉得人力资源管理尤其是人才管理其实是非一般人可为的，不仅要有悟性，还要有情商；不仅要勤快，也要拼运气，不禁心生唏嘘，感慨不已。这世上，最难挣的是钱；最难管的是人。前者能做到的变成了有钱人；后者能做到的变成了商人。二者都能做到的变成了成功的、有钱的商人。

管人其实是一种挑战。这些年来，有过组建高管团队的自豪，有过开创企业百人引才计划的壮举，更有过临危受命，拿下项目转败为胜的漂亮业绩。职业经理人，用自己的智慧与努力赢得企业的赏识与信任，其实不过是本分而已，并不重要；重要的是，可以沉下心来用心地回顾自己十多年的过往与经历，将工作的所得与所失用笔认真地写下来，说出来。

与人分享，与人成长，也可以算作是一种互联网精神吧！

“‘将’来，才有将来；‘才’富，方得财富。”

这是我从业这些年来最大的感悟。千军易得，一将难求，十多年前，100万元的年薪绝对可以吸引很多高素质人才，我记得当时所在的远大集团开出了60万元的年薪招聘一个总裁办主任岗位时，就已然成为本地一些媒体的轰动性新闻，大幅地报道，各地人才蜂拥而至远大城。而现在，企业就算给出



1 000 万元的年薪也未必能够挖走一名真正的将才。对于实施股权合伙制的碧桂园项目经理们来说，1 000 万元的年薪其实早已不算什么事儿。

本书的内容与移动互联网有关。提到互联网，总是无法避开 BAT 们（互联网的领先企业百度、阿里、腾讯的简称），且不说它们的市场占有率有多大，也不说它们对我们生活的、工作方面的影响有多深，这些极具互联网创新精神与互联网思维的先驱们，它们引领甚至左右着这个行业，作为企业主或企业管理者的我们，仅是能够学其一二，便也会受益颇多。本书大量采用了谷歌、通用、微软、奈飞（Netflix）、脸书（Facebook）、百度、阿里、腾讯、万科、碧桂园等一批中国和世界领先企业的人才管理实践案例，本着实用性和可操作性的原则，系统地阐述了移动互联的云时代人才管理的关键与核心。在【学标杆】部分还特别安排了 BAT 绩效怎么管、向 BAT 学培训两个章节。

在人才管理的过程中，组织结构、雇佣形式说变就变；人才管理的云趋势，说来就来；80、90 后，说走就走。我们是这个时代的参与者，只身其中，无法改变。本书在每个章节的开头，借用了船翻体形式，能让您阅读起来稍显得轻松一些。

感谢太太胡素兰对我工作的大力支持，作为另一大型企业的高管，在过去的一年里，她白天要处理自己工作上繁重的事务，晚上既要辅导儿子思渊的学习，深夜又要给爱女思思哺乳，其间所承受的压力与劳累可想而知，感谢太太的付出与支持！

谨以此书献给我的家人们。

向所有尊重人才、培养人才、成就人才的企业、朋友致敬！

杨长清

2016 年 6 月 12 日

目 录

第一章 序章 / 001

第二章 挑战人：85、90 后，为网而生、渐成主角 / 009

- 2.1 职场倦怠，85、90 后怎么了 / 012
- 2.2 娱乐向左、工作向右 / 016
- 2.3 85、90 后管理，你应知道的那些事儿 / 018
- 2.4 用其长、投其所好 / 023

第三章 挑战云：人才管理步入云时代 / 027

- 3.1 人才管理的互联网思维 / 030
 - 3.1.1 被误读的互联网思维 / 031
 - 3.1.2 互联网思维的六脉神剑 / 033
- 3.2 用户思维：雇员也是上帝 / 040
- 3.3 产品体验极致化：人才管理精品化 / 041
- 3.4 去中介：对待关键性人才，要一竿子插到底 / 042
- 3.5 粉丝经济：人才管理，群龙有首 / 046
- 3.6 得“屌丝”得天下：猛将必发于卒伍 / 048
- 3.7 大数据：企业的人才报表，才报 / 050

第四章 人才管理云趋势：组织扁平化、管理分布式 / 057

- 4.1 平台上移，迈向云端 / 060
- 4.2 人才管理全面数据化 / 061



- 4.3 自我管理时代已来 / 066
- 4.4 全球化、虚拟化 / 067
 - 4.4.1 人才全球化 / 067
 - 4.4.2 人才逆本土化 / 068
- 4.5 人才管理的 O2O 应用 / 069
- 4.6 人才管理的全员化 / 070
- 4.7 人人创客、个体激活 / 072
- 4.8 人力资本参与企业决策、分享经营成果 / 075
- 4.9 人力资本价值管理 / 076

第五章 云时代的雇佣关系：关系松散，形式灵活 / 081

- 5.1 与人才联盟，而不只是聘用 / 087
- 5.2 得合伙人者得天下 / 091
- 5.3 【学标杆】从百亿到千亿，碧桂园合伙人计划解密 / 095
- 5.4 类似 Uber 优步、E 代驾的众包模式 / 097
- 5.5 【践行客】海尔的人人创客模式 / 100

第六章 云组织：世界是平的，组织也是 / 105

- 6.1 组织无边界 / 108
 - 6.1.1 大公司变“小” / 109
 - 6.1.2 走近合弄制 / 112
 - 6.1.3 阿米巴经营模式 / 114
- 6.2 蜂窝群组，一种智慧型组织 / 116
- 6.3 【践行客】仅 32 名工程师，市值高达 190 亿美元的 WhatsApp / 119

第七章 云招聘：重要的，不是在招人是在求人 / 123

- 7.1 重量级人才：要请、要求 / 126
 - 7.1.1 用营销做招聘：主动出击、锲而不舍 / 127
 - 7.1.2 靠推荐做招聘：众推、内推全上 / 129
 - 7.1.3 约聘：招聘可以小而美 / 131

- 7.1.4 重量级人才：情、清、请 / 132
- 7.2 移动互联网时代的云招聘 / 135
- 7.3 脑洞大开的 6 个雇人模式 / 136
- 7.4 云时代的招聘花样 / 142
- 7.5 【学标杆】腾讯真经：人找对了，事就顺了 / 145
- 7.6 云时代的招聘神器 / 150
 - 7.6.1 大众化神器：社交招聘 / 150
 - 7.6.2 初级神器：微招聘 / 153
 - 7.6.3 时尚神器：微信招聘 / 154
 - 7.6.4 升级神器：H5 招聘 / 157
 - 7.6.5 终极神器：O2O 模式 / 166
- 7.7 【践行客】成就小米千亿市值的财经 / 167

第八章 云绩效：简易透明、KPI 化 / 171

- 8.1 重新定义绩效 / 174
 - 8.1.1 神秘的谷歌 OKR / 175
 - 8.1.2 绩效管理的互联网思维 / 177
 - 8.1.3 绩效管理，勿让劣才驱良才 / 182
 - 8.1.4 魏则西事件，与 KPI 有关吗 / 184
- 8.2 绩效管理越简单，越高效 / 187
- 8.3 【学标杆】BAT 的绩效怎么管 / 190
 - 8.3.1 百度 (Baidu)：唯 KPI，唯结果 / 190
 - 8.3.2 阿里巴巴 (Alibaba)：一半业绩、一半价值观 / 191
 - 8.3.3 腾讯 (Tencent)：绩效考核的七个维度 / 192
- 8.4 无沟通，不绩效 / 193
- 8.5 【践行客】马云亲自解读阿里巴巴的 KPI / 195

第九章 云培训：随需而取、随时可用 / 199

- 9.1 培训的船翻体 / 201
- 9.2 云端知识、即需即用 / 204
- 9.3 【学标杆】BAT 们的培训 / 208



- 9.3.1 百度：黑客马拉松比赛 / 208
- 9.3.2 阿里：人才可以培养出来 / 209
- 9.3.3 腾讯：马化腾亲自进行人才培养 / 211
- 9.4 建立企业自己的维基知识库 / 212
 - 9.4.1 奈飞公司 (Netflix)：培训是员工自己的事 / 215
 - 9.4.2 风靡全球人人可学的慕课 (MOOC) / 215
- 9.5 【践行客】腾讯学院的实践分享：互联网思维与培训 / 219

第十章 云薪酬：简单粗暴、形式多样 / 227

- 10.1 简单粗暴、价值说话 / 228
- 10.2 员工激励，不止谈钱 / 231
- 10.3 【学标杆】从宝万之争看万科的股权激励 / 242
- 10.4 【践行客】华为的激励菜谱 / 244

第十一章 云以外的人才管理 / 251

- 11.1 保关键人才、保人才供应 / 253
- 11.2 严进亦严出、人走茶也香 / 260
 - 11.2.1 把关不严的代价：200 亿元 / 260
 - 11.2.2 离职员工亦是宝 / 263
- 11.3 反恶意挖角、反不正当竞争 / 265

结束语 / 270

后记 / 271

参考文献 / 272

01

第一章

序章

30年前，麦肯锡提出未来企业间的人才竞争将会是一场人才战争，其前瞻之高、远瞩之深，让人叹服。实际上，远在互联网到来之前，人才战争便已打响。

随着移动互联的云时代到来，企业间的竞争直接演变成为企业背后人与人之间的竞争。

小小的拉链品牌日本YKK，近百年的历史，价格比其他普通拉链的10倍以上，占有80%以上的中高端拉链市场，靠的就是日本职人的工匠精神。人，是这个世界最为精密之物，相比于小小的拉链，不知要复杂多少万倍。企业要创品牌、创百年基业，对待人才更需要具有工匠精神。对待人才管理的工匠精神，一方面是对人才管理的高度重视，全方位地满足人才的需求与服务，全力以赴地成就人才；另一方面更是体现了对人才的尊重与敬重。企业只有先成就了人才，然后才能成就企业自己。面对互联网时代日益充分的竞争市场，对于企业们来说，只有把“将领”或“将军”们请到企业来，企业才会拥有更好的将来与未来！

“将”来，才有将来！



“将”来，才有将来；“才”富，方得财富。

马云说，他这辈子要感谢的有四个人。前两位是让阿里巴巴引进资金和资源的孙正义和杨致远；后两位，一位是他一直崇拜的武侠小说作家金庸先生，另一位是蔡崇信。有人甚至说如果没有蔡崇信的加入，马云和他的阿里王国至少要晚十年才能成功！

蔡崇信是何方神圣呢？这个耶鲁大学毕业，具有跨国公司风险投资背景、优秀职业操守的优秀职业经理人，为阿里巴巴带来了高盛牵头的500万美元天使投资，争取到了孙正义2000万美元的投资，这些都让阿里巴巴在2000年的互联网危机中安然渡过，甚至借此壮大；雅虎先后在阿里巴巴的投入超过了10亿美元；他最后辅佐阿里巴巴集团在美国纽约证券交易所上市，市值顶峰时高达2000多亿美元。

蔡崇信给阿里巴巴带来大量风险投资的同时，也为阿里巴巴的创业精神和团队文化带来了根本性的改变，他国际化的职业经历、良好的教育背景、优秀的职业精神，让阿里巴巴真正进入了规范化的企业运作，完成了阿里巴巴由草莽团队向职业化队伍的转变。

“郑宝用，一个人能顶10000个”，而你，10000个才能顶一个！”任正非指着华为常务副总裁郑宝用和另外一位副总裁这样说道。

郑宝用在华为的工号是0002，任正非在华为的工号是0001。在华为的创业期，其重要性之于任正非，就如同创业期的苹果沃兹之于乔布斯，他是华为至今最为核心的部门，是华为中研部的缔造者与总舵手。任正非在早期时其实并不称呼他为郑总，也不像有的人称呼宝用或阿宝，而是亲切地称他为宝宝。至于为何这般称呼，至今无人能懂。

麦肯锡公司在《人才战争研究》中首次提出人才战争的概念，指出未来20年几乎所有企业都将陷入人才战争，即人才的争夺与保留。麦肯锡预测，杰出人才将是明日企业竞争优势的主要来源，拉里·博西迪（Larry Bossidy）和拉姆·查兰（Ram Charan）在其畅销书《执行》中亦反复提及：我们终将依

赖的是人，而不是战略。

人才管理的概念有广义和狭义之分，广义的人才管理实际上几乎涵盖了人力资源管理的所有职能。它强调了在新环境和新形势之下，人力资源管理的流程、方法以及思路发生着的变化。人才管理代表了人力资源管理职能的重要转型，它是一种从战略高度来看待员工的新方法，一种将流程和系统加以整合的新途径。人才管理通常与基于胜任能力的人力资源管理实践有关，其主要内容通常包括绩效管理、领导力开发、员工队伍规划、招募、培训、薪酬福利与员工激励等。

狭义的人才管理主要着眼于预测组织未来的人力资源需求，然后再制订相应的计划以满足这种需求，这与传统人力资源管理中的人力资源规划有着相近之处。人才管理的重心并不仅仅在于雇佣到最优秀的、有价值的员工，它也同样重视如何留住他们，如何把他们安排到合适的岗位上，从而让他们的知识、技能和能力被组织得以充分利用。

对于不同的企业来说，人才管理的对象的含义也不同。一些企业认为，人才管理应该是总体上对人才进行管理的一种战略，它认为所有的员工都具有某种才干。因此，组织应当发现这些才干然后有计划地去利用它们。而另外一些企业则将人才管理视为是对具有较高价值的员工或精英实施的管理。当然，这里的人才并非是抛开组织和具体的岗位来界定哪些人是精英；相反，这里的人才往往是相对于组织中的关键岗位而言的，它关注的是如何吸引和留住那些能够填补对组织成功影响较大的职位空缺的人。

近年来，广义的人才管理领域常常被提及，有的人甚至说，人力资源管理归根结底其实就是人才管理。

人才战争中没有常胜将军

正如麦肯锡而言，人才的争夺与保留将是一场没有硝烟的战争。在这场战争中，没有人敢说他是常胜将军。我们说曾国藩是一位圣人其实一点也不为过，曾国藩自己也常常说，他在用人与选人上多次犯错，而且还是很严重的那种。后来，他将自己的用人、选人的得与失写成了名作——《冰鉴》。



魅族因为在人才管理方面不够严格，结果错失良将。

投资魅族的时候，雷军跟王川交流得很多，甚至他曾经要把全部身家都押上。可谈到最后，却没有投资魅族，这可能源于雷军对魅族人才管理的一些看法，有两件事让雷军颇为意外。雷军对魅族的黄章说，魅族有一位高管在软件、硬件方面都很强，不可多得，要争取留住。但是这位高管没有股份，这样就会很容易被别的企业挖走。最后黄章给出的回答让雷军很是惊讶，黄章说“他被挖走了我自己也能干”；另一件事则是，雷军当初想把时任谷歌中国工程研究院副院长的林斌介绍给黄章，并希望黄章能给林斌 5% 的股份，用以吸引林斌，黄章并没有同意（林斌现在成了小米的总裁）。

无独有偶，华为在吸引人才方面也曾有过较深的教训。

早在 2000 年的时候，华为一次性地从名牌大学招聘了 300 多名应届生，然而在不到一年的时间里，这 300 人几近全部流失。华为大当家任正非自己也大方地承认，他曾多次在招聘人才时看走了眼，招了一些“不优秀的人才”，给公司造成了严重的损失。

作为企业的老板，招聘到不合适的人才其实不足为奇。

当今的“网红”——阿里巴巴，它的人才管理在早期同样也可以说是惨不忍睹。同样也是在 2000 年，那时马云刚好拿到了软银孙正义的投资，资金充裕。马云也认为公司应该进入一个全新的发展阶段，之前创业人员的历史使命即将结束。他觉得当时的创业人员只能担任连长以下的职位，而团长级以上的职位必须由专门学工商管理的 MBA 担任。在那个阶段的阿里巴巴的核心高管团队里，一共有 12 个人，除了马云之外其他人均全部来自名校商学院 MBA。在短短的几年里，这些哈佛、斯坦福等知名院校的 MBA 后来纷纷均被马云劝退。马云对这些人的评价是：口才一流，执行三流，讲起理念来头头是道，在需要他们发挥价值的地方，这些 MBA 却往往无从下手。当时的阿里巴巴整个一个拖拉机，却配了一个航空发动机，迟早会被拉散架。做的广告预算动辄千万元，而当时阿里巴巴全部资金加起来也只有千万元。

最近从政府到企业都在谈论工匠精神。工匠精神是指一种精工制作的意识，是对每个环节、每道工序、每个细节都精心打磨、精益求精、追求卓越；是一种事业、一门手艺、一种信仰，以此为生，精于斯、老于斯，一辈子就做这一件事，做到极致。德国制造最近备受关注，这个只有 8 000 万人口的国家，却创造出 2 300 个世界名牌，用实践对工匠精神做了最好的诠释，他们坚持“打好基础，慢就是快”的理念。2016 年，工匠精神写进了政府工作报告。4 月 11 日召开的部分省（市）政府主要负责人经济形势座谈会上，李克强总理再次强调：“当前国际国内经济形势仍然很复杂，困难与希望同在。政府也要秉承‘工匠精神’，要把工作做扎实、做精细！”全国上下，各行各业都需要真正践行“工匠精神”，唯其如此，才能真正让我国的经济实现转型升级、脱胎换骨。

人才管理亦需要工匠精神，也要做扎实、做精细，不能急，不能燥；正所谓“十年树木，百年树人”。

说到工匠精神，我们不能不提另一个国家——日本。有人说日本是这个世界上最讲工匠精神的一个国家。为什么这么讲呢？目前世界上创业 200 年以上的企业，分布在 41 个国家共有 5 586 家。其中日本占了 3 146 家，可以说，世界上持续经营 200 年的企业一半以上是日本的。德国有 873 家，荷兰有 222 家，法国有 196 家，亚洲除了日本，印度有 3 家。中国有多少？9 家。

别的不说，仅说日本人最常吃的寿司，小小的寿司技术便凝结了几代人的技术传承。有人说寿司是日本菜的最高境界，是一种能把简单做到极致的美学。就是这种极简的纯粹，让你深深感触到美味寿司的背后，所透露的精益求精、一丝不苟的严谨以及其绝不妥协的信念和态度。“穷尽一生磨炼技能”，就是寿司“职人”的毕生坚持。

一家位居银座办公大楼地下室的寿司店，里面只有 10 个座位，需要提前 1 个月预约，一餐大约 15 分钟，最低消费 3 万日元起。听起来很不靠谱，但



这是世界公认的“寿司之神”小野二郎先生的寿司店。他的一生，超过 55 年的时间都在做寿司。“如果你爱你的职业，就请一定要把它做好”小野二郎这样对人们说道。

有组织曾在 4 000 家老企业中展开过一个调查，发现长寿企业的一个重要的特点就是重视人才，不拘泥于家族经营，谁掌握的技术能传承家族就让谁经营。正如俗话所言：为明年着想就要存点钱，为十年后着想就要留土地，为百年后着想就要留人。

人才是难题；人，才是难题。

之所以说人，才是难题，那是因为核心人才管理的对象是人，被管理的对象也是人。所以，第二章讲到了人才管理最大的挑战者：人。由于我国特有的经济发展规律，以及特有的国策，使得我国的人口增长形态呈现骤的变化，人口红利逐步消失。20 世纪 80 ~ 90 年代出生的，与 60 ~ 70 年代出生的人员，在思想观念、意识形态上持有观念存在着较严重的不一致。社会与技术发展的这种变化，使得 80、90 后，尤其是 85、90 后的人们在对工作的态度、对工作的依赖程度、对工作与生活、娱乐等与其前辈们存在着巨大的反差，这就是人才管理的最大挑战：为网而生，逐渐成为未来社会主角的 85、90 后的人们的挑战！

第三章讲到人才管理的第二个挑战者：技术，基于移动互联网的云技术，以及互联网技术革新之下所带来的人的思维的转变。随着 2000 年后互联网技术的迅速发展，加上近几年来，网络技术的突飞猛进，特别是移动互联技术及移动终端技术与大数据技术的发展，云计算、云应用的大量普及与应用，人才管理已经进入了一个实实在在的基于移动互联网的云时代。

第四章讲云时代背景下的人才管理趋势。不同的时代，人才管理的方式会有所不同，无论是观念上（我们现在常说的思维上的）还是组织形态上；或者

是在雇佣关系上等多方面均呈现不同的态势，本章重点从 10 个方面讲述这些态势。

第五到第十章分别从雇佣关系、企业的组织形态，以及从人才管理的招聘引进、培训发展、绩效管理、薪酬激励等方面来解读云时代的人才管理，即从前文所说的广义的人才管理角度。用大量来自行业标杆企业的实践案例，呈现云时代背景下的人才管理方略。

人才的管理是最繁杂的，也是多维度的，最后一章主要讲一些与云时代没有直接关联，但却影响深远的人才管理因素。比如，人才的供应链管理，人才的引进与离职管理，人才的竞业禁止与反不正当竞争等。

对于大多数业务与运营正常的企业，严格意义上来讲，至少在数量上并不缺人才，他们真正缺的是对人才有效的管理。

有人才，没管理。这是大多数企业的人才管理现状。

