

THE LOGIC OF  
**TALENTS**

**人才  
的逻辑**

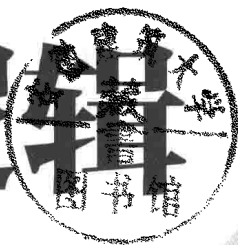
周留征◎著

人才时代来临，企业和个人将何去何从？



THE LOGIC OF  
TALENTS

# 人才 的逻辑



周留征◎著

“21 世纪什么最贵？人才！”这看似戏谑的一句对白却道出了社会发展、科技进步的真正动力。

本书聚焦人才话题，但并不局限于企业人力资源管理，它既不是工具书和操作指导书，也不是成功学或励志故事，更不是心灵鸡汤，而是作为大众读物来探讨人才这种人类社会现象的深层逻辑和一般规律。作者力求通过通俗易懂的语言，引发广大读者的深刻思考，给社会各界的管理者以启迪。

## 图书在版编目（CIP）数据

人才的逻辑 / 周留征著. —北京：机械工业出版社，2017. 11

ISBN 978 - 7 - 111 - 58433 - 9

I. ①人… II. ①周… III. ①企业管理-人力资源管理-研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 276346 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵 屹 责任编辑：王 慧

版式设计：张文贵 责任印制：张 博

三河市宏达印刷有限公司印刷

2018 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm × 239mm · 16 印张 · 229 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 58433 - 9

定价：52.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

(010) 88379203

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面无防伪标均为盗版

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

人啊，认识你自己！

——古希腊德尔菲神庙上的铭言

## 自序 PREFACE

酝酿数年之久的“天、地、人”商业三部曲最后一部《人才的逻辑》历尽曲折得以完成，终于可以对自己有所交代，这无论如何也是一件值得欣慰的事情。

与之前写过的企业哲学和企业创新两个领域相比，《人才的逻辑》虽然聚焦人才话题，但并不局限于企业人力资源管理，它既不是工具书和操作指导书，也不是成功学或励志故事，更不是心灵鸡汤，而是作为大众读物来探讨人才这种人类社会现象的深层逻辑和一般规律，力求通俗易懂，意在引发思考，给人启迪。

人到中年，终于体会到生活的另一面：不再怀念花前月下时的浪漫，也不再回味指点江山时的豪言，而是要面对“上有老，下有小”的生活现实，面对各种世事纷扰和人情冷暖。张爱玲说过：“中年以后的男人，时常会觉得孤独，因为他一睁开眼，周围都是要依靠他的人，却没有他可以依靠的人。”忍看白发丛生，心中焦虑惶恐。无暇痛定思痛，唯有砥砺前行。

《易传·系辞下》中云：“有天道焉，有人道焉，有地道焉。兼三才而两之，故六。六者非它也，三才之道也。”“三才之道”不仅孕育着中华文明的无穷智慧，而且深刻影响了世界文明的历史进程。从国内来看，道家之祖老子的“三生万物”思想就发源于此。从国外来看，已经有研究表明，西方文艺复兴思潮受到中国传统文化思想的影响。

“天、地、人”三部曲的由来得益于我在北京大学读博士期间的学习与思考。在北京大学学习期间，我如饥似渴地阅读了古今中外的诸多哲学著作，视野的开阔和思考的深入促使我对自己二十年的职业经历有了更多感悟，也对自

己曾经工作过的华为公司及其创始人任正非有了非同以往的解读。

迄今为止，我已经在东土科技集团工作了七年。七年以来，东土科技致力于中国工业互联网产业的研究与发展，培育并凝聚了一大批行业优秀人才，不仅成功实现在 A 股挂牌上市，而且保持着稳步发展壮大的势头，正在成为国际工业互联网产业的领军企业之一。

2016 年 4 月 25 日，国务院总理李克强到访四川大学。在四川大学招生就业中心举办的企业人才专场招聘会上，李克强总理指出，大学生是推动社会发展的重要动力。他们不应该成为包袱，应该成为动力，是永久的动力。在此次人才招聘会上，我有幸与同为北京大学校友的李克强总理两次亲切握手，并向总理、原教育部袁贵仁部长及四川大学主要领导汇报工作，亲身感受到国家对于人才战略和创新战略的高度重视，由衷为之振奋不已。

无论大千世界如何变幻，万变不离其宗。社会如此，商业亦然。哲学是“天”，是思想智慧之源，也是安身立命之本。思想能走多远，企业就能走多远。创新是“地”，是生存发展之道，也是开拓务实之要。唯有持续创新，才可以应对未知的变化。“人”自不必多言，在人类社会中，人既是原点，也是终点。一切价值由人来创造，一切价值也是为了人而创造。识人之道，关键在于辨别取舍。用人之道，关键在于能量激发。人才之道，关键在于人尽其才。哲学认识的重点在于思想层面，创新的重点在于行动层面，而人才则是一切思想和行动的主体。从长远来看，不看“天气”，不接“地气”，不聚“人气”的企业最终都会慢慢“断气”。由此出发，我在工作之余先后撰写了《华为哲学：任正非的企业之道》《华为创新》和《人才的逻辑》三本书，称之为“天、地、人”三部曲，主要针对商业社会环境下的人与组织，探讨二者之间的逻辑关系和生存发展规律，以期引发并促进同道中人更多思考和关注，共同促进人与组织的良性健康发展。

虽知才疏学浅，但扪心自问，文字皆发于肺腑，从未有丝毫轻率与懈怠，即便如此，由于能力所限，存在疏漏之处在所难免，还请各位同仁和读者不吝

赐教。拙作能够面世，不仅要感谢机械工业出版社陈海娟副社长等人的大力支持，更要感谢众多读者朋友的无私厚爱。正如莎士比亚所说：“凡是过去，皆为序章。”感念于斯，无以为报，唯有今后加倍努力，才能不负此生。

还要感谢原《中国人力资源开发》杂志执行主编，现和君商学院首席管理学家兼管理研究院院长从龙峰，原华为大学副校长、高级干部和员工培训中心总监宋海兵，全球最大的综合性人力资源服务机构之一任仕达集团原中国区总裁王桂生等名家的盛情推荐。

周留征

2017年10月28日于北京西山寓所

自序

第一章

引子 // 001

人才，人才，为什么最终还是离不开人才？ // 002

拉姆·查兰 PK 戴维·尤里奇：管理大师也掐架？ // 007

美国为何能够长期引领世界科技发展潮流？ // 010

第二章

人才千古事：过去未去 // 015

姜太公的鱼钩 // 016

诸葛亮的悲喜剧 // 020

崇祯帝的历史命运 // 024

追问“钱学森之问” // 027

第三章

人才的困境：问题仍存 // 029

招不来：良将难求 // 030

用不好：绩效不佳 // 033

跟不上：结构断层 // 037

留不住：骨干流失 // 040



第四章

人才管理“相对论” // 045

人才溯源：如何洞悉人性成就非凡人才？ // 046

人才观念：如何树立战略性的人才导向？ // 052

人才标准：如何建构创新性的人才模型？ // 058

人才机制：如何促使优秀人才脱颖而出？ // 063

人才平台：如何打造高绩效的人才团队？ // 071

第五章

人才构成“铁三角” // 079

人才“铁三角”：缺一不可？ // 080

能力素质：敲门砖 // 085

行为结果：试金石 // 089

品格修养：护身符 // 093

第六章

人才成长“生态圈” // 099

人才“生态圈”：胜者生存？ // 100

个人：人才培育的种子 // 105

环境：人才成长的阳光 // 113

组织：人才扎根的土壤 // 116

伯乐：人才崭露的雨泽 // 122

## 第七章

## 个人如何成才：天生我材必有用 // 127

成才先成人 // 128

知行要合一 // 131

“添才”不恃才 // 132

人皆可以为尧舜 // 135

“三立”代表王阳明：“绕指柔”如何修成“百炼钢”？ // 140

## 第八章

## 环境如何塑才：好风凭借力 // 145

宏观环境：时势造就英雄 // 146

中观环境：与平台共成长 // 150

微观环境：家庭影响一生 // 153

谁持彩练当空舞？——风口中的“外星人”马云 // 155

## 第九章

## 组织如何管才：命运共同体 // 163

“加减乘除”——企业组织中的人才管理方法论 // 164

“聚才”——人才吸引力也是企业核心竞争力 // 167

“生才”——以人才驱动组织实现裂变式增长 // 174

“理才”——推动个人英雄到群体英雄的转变 // 182

“疏才”——基于价值和结果的淘汰退出机制 // 188

当“知本主义”遇上“以奋斗者为本”——华为的人才管理实践 // 191

第十章

人才与健康：留得青山在 // 199

心理健康：阳光普照，万物生长 // 200

生命健康：一息尚存，希望不灭 // 203

社交健康：拒绝低俗，接受孤独 // 206

极致与残缺：“苹果”乔布斯的悲欣人生 // 209

第十一章

人才大趋势：未来已来 // 215

自组织：人才中心化 // 216

无国界：竞争全球化 // 219

可替代：机器智能化 // 223

大裂变：结构两极化 // 225

结语 // 227

人才是最持久的竞争优势 // 227

人才决定未来 // 229

写给女儿的信（代跋） // 233

参考文献 // 237

第一章



引子

## 人才，人才， 为什么最终还是离不开人才？

2017年年初，以色列年轻的历史学家尤瓦尔·赫拉利在畅销书《人类简史》出版3年之后，再次推出最新力作《未来简史》。赫拉利提出，数据对我们的影响越来越大，人类的进程其实是由算法来决定的。在未来，人类的生化算法将被外部算法超越，人的作用将大大降低。在新的趋势之下，机器智能将导致数据主义代替人本主义，部分人将沦为无事可干的“无用阶层”。未来世界将掌握在少数人手中，这种人不是普通的“智人”，而是控制了算法的极少数精英人才：“神人”。

严格说来，赫拉利的著作并不属于严肃的学术著作。不过，在《未来简史》中，他却提出了一个颇具震撼力的预言和相当大胆的假设，它一旦成为现实，必将对现存的人类社会产生巨大的冲击。毕竟，当今世界各国政府都在为降低本国的失业率而焦头烂额。口碑一直不佳的商人特朗普之所以能在美国总统竞选中出人意料地胜出，也是因为一直在打“美国人的失业率”这张牌。

2016年5月30日，当今世界最大的通信设备制造商华为公司创始人任正非在全国科技创新大会上的汇报发言中着重指出：“从技术的角度来看，未来二三十年人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。”

“未来社会是一个智能社会，不是以一般劳动力为中心的社会，没有文化不能驾驭。若这个时期同时发生资本大规模雇佣智能机器人，两极分化会更严重。

这时，有可能西方制造业重回低成本，产业将转移回西方，我们将空心化。即使我们实现生产、服务过程智能化，需要的也是高级技师、专家、现代农民……因此，我们要争夺这个机会，就要大规模地培养人。”可以看出，任正非对即将到来的智能社会既满怀忧患，又高瞻远瞩。

无论你是否已经做好准备，世界已经开始迈入人工智能（AI）时代。在充满了不确定性的未来社会，人类的命运将会怎样？

过去未去，未来已来。科技的发展在逐渐改变人类的生活，也在改变人类的命运。在即将来临的未知竞争中，我们如何才能避免让自己沦为“无用阶层”呢？

如果说人工智能社会的到来好像还有些遥远，那么我们把视线转向每个人身在其中的当下社会。

2016年10月3日，诺贝尔生理学或医学奖在瑞典卡罗林斯卡医学院颁布揭晓，日本分子细胞生物学家大隅良典荣获该奖项。这条新闻的发布其实并没有引起太多人关注，但它却让我们不得不警醒。

提起曾经以中国为师，也曾经给中国人带来巨大伤害的邻国日本，相信大多数中国人的心情都是非常复杂的。只是大家不太清楚的是，自1949年日本人汤川秀树获得诺贝尔物理学奖以来，共计有25位日本科学家获得诺贝尔奖（含两位美籍日裔科学家），在世界上众多国家中获奖数量仅次于美国。

为什么日本可以屡屡获奖，而中国到目前为止获得诺贝尔自然科学奖的却仅有药学家屠呦呦一人？

20世纪90年代，日本政府主动刺破了已经成为神话的房地产泡沫，开始了日本经济所谓“失去的二十年”。2001年，日本政府出台的第二个科学技术基本计划明确要求在50年内获得30个诺贝尔奖。计划公布后，几乎所有人都认为是天方夜谭，现在来看，却是志在必得。

无怪乎有人惊呼，当中国人都在忙着抢房子的时候，日本人却在抢诺贝尔奖！

如果在北京的大街上做一项随机访谈，问题是2015年中国人最关注的三件事是什么？相信大家的答案虽然不尽相同，但也必有共同的指向。毕竟当下的

中国，大家普遍关注的焦点不外乎是股市和房价，及“二孩”和雾霾这些让人揪心的事情。

在经济学者王福重看来，股市、“二孩”和雾霾是2015年最值得关注的三件事。2016年年初，原籍河北的王福重因为有关河北工业与北京雾霾的言论在社会上引起了轩然大波，招致了不少河北人的声讨甚至是起诉。王福重在广东卫视《财经郎眼》节目里说：“如果想让北京消灭雾霾，河北省的工业生产就要停顿，但是，河北省工业生产一旦停顿下来，以河北人现在的发展水平和人力资本的水平，那他去搞什么呢？”

姑且不去评论王福重关于雾霾的言论是否恰当，但是就他所关注的三件事来说，深思之下，其实还都与中国面临的人才困局有关。

先来看股市。

2015年的中国股市不仅让股民感受了一把“过山车”般的疯狂与刺激，也让世人目睹了人性中虚荣、贪婪、自私以及恐惧的一面。在“一窝蜂”“无知者无畏”“过把瘾就死”等现象的背后，多少人血本无归？

2016年元旦刚过，股市熔断机制首次实行就出现暴跌，股市立刻呈现一片肃杀景象。曾经担任朱镕基秘书的原证监会副主席、孙冶方经济科学基金会理事长李剑阁非常犀利地指出，在实行4天后就宣布暂停熔断机制，说明去年在紧急状态下出台的一些监管措施或者政策条款是仓促的、粗糙的。监管部门要有好的机制来吸引和留住人才。“如果人才危机不解决，还会导致股灾的发生。”

再来看雾霾问题、房价问题，甚至是“二孩”政策问题，表面来看都与中国经济发展问题息息相关，但背后都有着人才困局的影子。

造成雾霾问题的根本原因现在还没有定论，但可以肯定的是与中国前期的粗放式、资源型经济发展紧密相关。为什么不能大力发展对环境污染少的高新技术企业呢？根本原因还是在于人才困乏。虽然王福重引起了众怒，但是有一点他说对了，那就是国内大多数省份以现有的人力资本水平，还能搞什么呢？

房价问题可能会复杂一些。房价是受市场供需决定的，目前中国的房价虚高，除了土地由政府定价的因素外，更直接的原因还是市场需求。一线城市房价连年上涨，居高不下，绝对不可忽视的一个重要因素在于一线城市所能提供

的就业条件对于外来人口的巨大吸引力。中国目前每年毕业大学生近 750 万人，这些受过高等教育的人才由于缺乏更好的出路和选择绝大多数都留在了城市里，尤其是能提供更多就业机会和更好待遇的一线城市。在这样的恶性循环之下，一线城市的房价节节攀升也就不足为奇了。

“普遍二孩”政策的放开涉及的因素或许更为复杂。核心原因之一就是当前我国一方面生育率已经接近国际上公认的低生育陷阱，另一方面老龄化危机日趋严重，作为国家竞争力基本要素的“人口红利”逐渐消失，人才困局会更加严重，社会经济的可持续发展或许将面临更为严峻的形势。

这些问题不是刚刚发生，而是早已存在。只不过从 2014 年开始，中国经济在保持了近 30 年的高速发展后，进入了“新常态”时期，问题才逐渐受到重视。

与之前相比，“新常态”最直观的特征就是经济发展速度明显回落。受此影响，2015 年的中国经济社会，从一开始就注定了不会风平浪静。

3 月初，李克强总理在政府工作报告中正式提出要把“大众创业、万众创新”作为推动中国经济继续前行的“双引擎”之一。“双创”政策推出后，的确引发了中国的创业新高潮，很多本来就蠢蠢欲动的职业人士毅然投入创业活动中去，连在企业界以高薪著称的华为公司也出现了骨干员工纷纷离职的问题，进而引起了创始人任正非的关注。位于北京中关村西区的“海淀图书城步行街”很快更名为“中关村创业大街”，吸引了 3W 咖啡、车库咖啡、36 氪、飞马旅、黑马会等 13 家创业服务机构入驻，有关部门也雄心勃勃地宣布将把“咖啡馆”孵化器模式逐步向全国推广。

政府此举无疑是在经济面临巨大下行压力的情势下开出的一剂治病药方，是否能够药到病除，还需要看最后的疗效如何。不过，创业潮所引发的人才困局却更加突出。

3 月中旬，美国雅虎总部决定关闭北京全球研发中心。因为公司经营策略的转变，雅虎关闭北京研发中心本来是一件很平常的事情。不过，被裁撤的员工们还没来得及哀伤，事件就已经演变成一场公司之间的人才争夺战。消息传出后，众多中国互联网公司，尤其是一些创业型公司，纷纷带着连夜赶制出来的招聘广告从四面八方涌到雅虎北研所办公楼下现场争抢意向中的人才。



4月底，格力电器董事长董明珠在珠海的某个会议上忽然爆料：“曾把到格力挖人的团队成员给打了。”虽然董明珠在中国企业界素以作风泼辣、敢说敢为著称，但是此消息一出还是立刻招致业界的很多非议。董明珠自然有她的苦衷，毕竟一年就有600多名技术人才被挖走的确影响了企业的正常经营。不过培养人的速度赶不上被挖角的速度不仅说明了格力的人才管理存在一定问题，而且更凸显了中国的人才困局。

中国经济进入“新常态”，工业企业不景气，谁还能在寒风中翩翩起舞？

这里不用看那些大型跨国猎头公司的数据，本土猎头公司的报告就足以说明问题。先来看一家规模并不大的猎头公司发布的2015年中高端人才生态报告。报告显示，由于传统企业转型增大了复合型人才的需求度，2015年秋季国内企业对复合型人才需求呈现井喷式增长。国家“互联网+”规划的提出更是引发了企业对IT领域高端人才的需求，2015年互联网行业中高端人才需求排名第一。这家猎头公司的经营业绩更是逆势实现大幅增长：2015年成功案例14000多例，新增合作客户同比增长50%以上，成功案例同比增长超过60%。

新加坡人力资本领导能力研究院在2016年年初世界经济论坛年会期间强调“近些年来亚洲陷入一场人才争夺战”：廉价的劳动力成本和高水平的数字技能，意味着亚洲工人在西方国家受到热情追捧。此外，越来越多的亚洲企业正在向海外扩张，致使该地区更难留住人才。

这些现象说明什么问题呢？说明即使中国步入经济调整与转型的低增速时代，但用人单位对人才的需求不仅没有降低，反而出现了大幅度增长。

其实冷静观察一下，就会发现人力资源市场一直存在着“冰火两重天”现象。一边是众多找不到合适岗位的求职者在辛苦地奔波；另一方面是用人单位不惜重金聘请猎头公司到处寻访急需的人才。

无论从历史的角度还是现实的角度来看，从古至今，从中国商朝的姜子牙到美国IBM的郭士纳，人类社会，包括企业组织，对于人才的需求从来都没有改变过。无论时代风云如何变幻，人才一直都是人类社会的焦点。换句话说，如果你不想被时代的潮流所淘汰，你就要努力成为这个时代的人才。即使是国家与国家之间的竞争，归根结底也是人才之间的竞争。