案例：阿里巴巴如何玩转人才盘底

以下是戴珊在湖畔大学授课内容节选，小标题为小编标记，内容有删节，如果觉得内容长，滚动看小编总结也可以。

1**阿里为什么要盘点？**

第一次提到人才盘点还是马老师提的，他说，我们公司越来越大了，资产是桌子、椅子，每天盘一遍。为什么我们不对人盘一遍？人也只是集团的资产，所以每年要盘一下，就是要看一看，到底人有没有增值？

第二个，树挪死人挪活，要把人挪一挪，从集团的角度、从发展他们的角度，怎么把他们挪活？我觉得，正是从这些理念的开始了阿里巴巴的人才盘点。

如果回忆起来可能让很多人震惊的应该是2012年、2013年那次变化，25个组织部的人在瞬间被挪位，而且25个是跨所有集团的，是有组织部的、有M4这一层，我们不往下走，组织部占了大多数。

我们的人才盘点完以后花了一天的时间讨论盘出来的明星、看好的人该怎么挪？对于集团来讲，哪些资源应该怎么挪，对于他来说是增值的？

然后我们就开始讨论，花了一天的时间就把25个人拿出来，盘到哪些位置都弄好，然后就把他们叫到办公室，马老师和彭蕾就跟他们开会说：我现在通知你们，你们在今天下午六点以后就被调动，调动的通知就是比如说“谁谁谁去哪里”，没有任何讨论。

2**阿里人才盘点的价值是什么？**

我觉得，人才盘点有几个价值。

第一个，对于像互联网或者是移动互联网行业的，它的变化非常快，所以人才盘点，其实从战略到结果之间很重要的是组织保障，所以，**人才盘点是衔接了战略和结果之间的一个很重要的连接。**

那么，人才盘点不仅仅只盘人，在整个内容里面有从战略层面，先谈战略，再谈遇到的挑战是什么，然后才是人的战略。那么人的战略，我们有现有的人的盘点，也有一个未来为了提高人才升级准备做的动作，所以它是一个组合拳。

在阿里，基本上在战略、预算和去年一年的总结全部结束之后明确了未来明年要做什么的时候开始做人才盘点，过去一般是在开春，阿里巴巴如果没有上市，没有财年之前，基本上是四月份，就是第二个季度开始做，那么现在一般在六月份开始做。**人才盘点不是为过去盘点，人才盘点是为未来盘点的，**

第二个做人才盘点，我们是规定HR不能来讲，必须是业务的人来讲，因为在很多公司会觉得讲人要由HR来讲，但是我们认为，一个好领导者就是最好的HR，所以他要对他的人了解。

因为我们知道，最后的那个东西等于是战略乘以组织能力等于你的结果，就是实现的目标。那组织是很重要的一环节，你会发现往往在上场打仗的时候，往往会忽略组织这个部分，所以在组织的这个部分有文化的部分。

所以，组织盘点，有几个我们要看的东西：

**1）领导者对于战略、组织、文化是否是贯穿的。**

**2）组织是不是跟未来有连接的。**

**3）为了培养人做哪些东西，而不是只关注事情本身。**

**4）冉冉升起的明星是不是有足够大的舞台，是不是放到合适的位置。**

3**阿里怎么做人才盘点的？**

对于我们来讲，如果作为人才盘点：

第一个，首先要观察的不是最后的明星，而是每个总裁对于他的部分，他是不是关注人的人。当我第一次2009年做人才盘点的时候，因为马老师是每年一定要花时间做这个人才盘点，他全程参加，你会发现他在讲一个人的时候是有感情的，是拟人化的，就是把那个人当人看的。

也有很多管理者就讲，那个人今年34岁，研究生毕业，工作勤勤恳恳，这不是讲人，这是描述一个东西。所以在这个过程中会发现很多领导者在组织和完善上到底做得够不够。

第二个，因为很多时候业务会变化，我们的业务已经往那个方向走了，可是人还在这里。还有坚持做很多年以后，你会发现这一块业务每年都存在人才不足的问题，那么到底是业务的吸引力不够，还是我们对于人的吸引力不够，还是培养不够？其实会发现问题，也会从这个基础上来保障。

第三个，就是从集团的层面，我提到25个人轮调，很多人被轮换到完全不熟悉的环境。很多淘宝的人调到了蚂蚁金服，也把蚂蚁金服的人调到了淘宝，很大的轮换。这个过程，我们真的非常慎重，非常认真讨论每个人，不是就像播报员一样播报，每个人都要发表观点，对于他未来到底怎么看？要用非常慎重的讨论。

我们会看到，淘宝也应该是一个数据驱动的，我们的运营要升级，我们过去很感性，需要一些理性的东西加入，然后开始应用商铺、消费者，因为要选人，那么选谁，然后再从技术背景里面看哪个是未来愿意培养的，哪些有担当的，哪些是热爱公司坚守的，愿意突破的？又会回到心力、脑力、体力，什么自信、乐观这些都要看，然后选一个合适的人。

当然很多人不会意识到我有这样的机会，马老师身上很让我触动一点，

第一、他永远会发现那个人身上最亮的亮点，然后用他，给他平台和土壤，所以有的时候真的需要勇气，CEO真的需要发现，CEO真的是一个好的伯乐。因为阿里永远有一个不变就是变化。

第二个，是马老师和彭蕾来跟你讲的，所以你也没有任何狡辩和争取的机会，再说狡辩也没有用，在阿里那么多年。

第三个，基于对公司的相信，觉得所有的变化都是为了培养我，所以就没有什么好纠结的。

4**阿里怎么选拔新人？**

阿里关于怎么选拔新人有很多种方式：

**第一种就是多观察，因为会开不同的业务会议，会发现很多苗子，**所以我很喜欢参加业务的会议，其实除了听业务，还有观察人。

**第二个就是晋升面试，**HR散在各个地方，回过头来会觉得人特别好，哪些是全票肯定的，哪些是冉冉之星，都会看得到，所以也会有一部分的数据收集。

从结果来看，其实当时推出这个东西（人才盘点）的时候，在整个集团其实有很多的质疑，比如说管理者，到底权威是什么？会不会突然一堆人晋升？评审官会不会不公平？会有很多不该晋升的人被晋升了？

但是你会发现，从数据来看，比原来更严格了。第一年的数据，其实比往年的晋升比例还低。第二，你会发现所有被选出来的面试官非常地认真。第三，你会看到沉淀了很多人的数据，比如说选什么样的人，面试官觉得什么样的人合适。

因为它是一个公开的平台，很多新的苗子会从自己的业务里面被整个全淘宝看到。

5**阿里通过德州扑克选人？**

谈到我们怎么培养接班人，我们曾经要选一个叫笑傲江湖班，当时人很多，我们就制定了几个特质，因为我们的业务都有未知性，只有那种敢拼敢赌的，智慧的人才是我们未来想要的人。过于保守的人不是我们未来想要的人。

这帮人里面怎么样去更全面地看他们，除了我们过去有这样的评估之外，我们就想到了一个在正式确立名单方法，比如说我们有30个人的名单，最后我们只选20个人，那么30个怎么变成20个人呢？我们就打德州扑克。其实HR的人就会混在里面，老陆也混在里面，我也混在里面，但是我没有上桌，我作为观察员到处晃。

这个游戏设计的背后，其实是围绕着我们想看什么？第一，个性是什么，第二，我为了赢还能追加多少身家，其实也是一种勇气和胆量的判断。其实德州不是只靠运气，它是靠智慧的，对台面的计算，既有感性的部分也有理性的部分，为什么选德州没有选麻将呢？也是这个原因，而且它的输赢会很大，就是输赢可能就在一把牌之间，输赢就分出来了。

我们大概从6点多开始，一直到12点多结束，我们弄完之后就进行第二天复盘，包括开始回看录像，对每个人的特质和原来进行比对，你会发现90%是吻合的，但是更进一步让我们核心团队，就是老陆、我、逍遥子看清整个团队的状况，然后选出20个人进了笑傲江湖班，我们开始对他进行 Mini-MBA的培训。

包括未来在做人才盘点的时候，我们都很清楚什么样的业务适合什么样的人。因为赌性太大也有风险，我们应该配什么样的人给他，配什么样的机制给他，配什么样的HR给他，其实都有很好的探讨。

后来，我们从那场比赛里面，有三个人是被关注到的，风格各不一样。

第一个，属于非常年轻的一派，会发现冲劲很足，但是谋略不够，后来我们把他放到新业务，但不是一个特别传统的商业环境里面用他，就是跟新业务有关，你会发现他很适合。

第二个，是一个守得很好的人，就是非常谨慎，永远守，所以这个人我们一直在用他，用到了一些攻坚战的地方，就是守为主，攻为辅的地方用他，而且我们会知道他是不到最后不会放弃的，我们会这么用他。

第三个，他是有勇有谋的，他适合比较复杂的商业环境，而且他在竞争的过程中非常沉稳，所以我们用他在竞争非常激烈的一个场景。

这三个人的个性上都有不足，所以我们也给他们配了不同的人。关于这场笑傲江湖，我觉得对于人性的判断还是挺有价值的。

6**阿里人才盘点重点盘什么人？**

阿里，我们把员工当成四种动物，野狗、牛、小白兔、狗。

每年人才盘点特别关注末尾的人，就是在公司很多年，又没有潜力，很多年不被晋升的人，也是我们很关注的重点——老白兔。

因为我们觉得当公司大了，就是机制又完整了以后，对伤害最大的不是野狗，当公司很小的时候伤害的永远是野狗，但是我们已经这么大的体制了，有很完善的机制在保障他们的时候，老白兔的影响是很大的。

**我们怎么定义老白兔？就是看起来兢兢业业，其实没什么产出，偶尔还会说点风凉话的。**

因为组织在快速发展，这部分人在公司越来越多，其实会影响很多新人对这家公司的信任，甚至因为他们占了这个坑，本来可以创造更多价值的，因为他们在，所以很多机会就没有看到。所以对于我们来讲，怎么发现组织里的老白兔也是很重要的工作。

所以每次的人才盘点之后，我们都会有列表，里面有业绩差的，也有老白兔，我们HR体系就会跟踪这些人到底怎么样，绩效变好了没，换岗了没，我们也会充分讨论哪些人应该是被辞退的，哪些是应该被换岗的，哪些人应该是降级的，都会被讨论。这样的话才能确保整个组织不断地往前走。

**我觉得，人才盘点是盘组织、盘文化、盘战略和落地之间的链接。既要有情、有义，也要有理。**

小编总结

**阿里为什么重点盘老白兔？因为老白兔：**

**1、占坑不出活，新人看不到机会。**

**2、偶尔说风凉话，影响组织战斗力。**

7**阿里盘点结果如何应用？**

对于公司在发展的过程中，要有一定的考核机制在那里，而且要有非常量化的要求。但是在量化的要求下，可以做得人性一点，这是我的观点。

所以在我看来并没有那么难，因为只要想的是组织要往前走，当我做决定的时候，我是领导者。但是在处理本人的时候，我是人在处理，而不是当工具在处理，我觉得这还是要想的。

在很多外企里面，很多时候做了正确的决定，可是过程太冷血，于是结果就不那么好。对于我来讲，我能理解，跟着公司做了很多年，特别是在过去还曾经有过辉煌战功的人，没有功劳也有苦劳。

但是，当有一天发现他不合适的时候，怎么办？其实我是这么看的，你因为觉得不敢跟他谈留着，双方都痛苦，你觉得他不痛苦吗？不断地新人来，他的地盘越来越小，职责越来越小，层级在变化，薪水也没有涨，别人还这么看他，你觉得不痛苦吗？

第二个，你为他好，你应该作出一个决定，我觉得领导者一定要站在员工的角度，到底什么决定对他是最好的，不一定留在这里是最好的，不是说离开阿里就没有好的工作，我觉得也不是的。

所以，我一直讲，作为领导者，你要给团队，当有一天他们离开你的时候，他会活得更好，这才是我们要的，而不是一直留在身边，所以对我来讲没有那么大的难度。

有一个曾经也是我直接的下属，他是TOP的销售，TOP的区域经理，后来变成淘宝这边带一块销售业务，但是，你会发现他的特质和这个业务要的特长不匹配，他们都知道P4P业务不是靠销售能力来的，而是产品技术驱动得来的。

所以，当我看到以后，我就先花时间跟他的老板达成共识，不断缩小他的职责，每次缩小的时候都跟他谈，你的能力在哪里，我们给你时间。但是，如果你达不到，我们也不能等你，所以是先让他的能力缩小，而不能影响业务结果。

后来会发现，当阿里巴巴第一次上市的时候，有了钱，他开始喜欢古玩、字画，每天喝茶，我就问他，你的人生到底想要什么？你在这里带的是一个销售团队，你的状态会影响你同事，所以，我很严肃地给他做过整改。

谈话是我亲自参与的，我跟他谈，他会有变化，但是会发现他的变化是一个短暂的，最后我就把他调开了销售岗位。我说，这是最后一次机会，你在这里找你喜欢的、热爱的，我再最后给你一次机会，你可以选择，最后他选择到了后台，我们给他了一个岗位。

但是，你会发现，因为他当时是资深总监，我说，这么多钱雇你，又这么高的层级，产出这么一点，如果你是我，你会怎么做？我说有两点，第一，要么这个人降级，要么他离开，他觉得对。我说，那么你选择哪一个？他第一次还觉得愿意变化。我说，好，我给你时间，但是三个月以后，他来找我，他觉得放弃。

所以，我是觉得，请人走的方式有很多，这只是其中的一种方式，但不是适合所有人的方式，因为还是基于你对于那个个体的判断。有的人我是立马请他走的，一刻都不会挽留，所以还是要有判断。

当你的谈话是以人为本的谈话和以事情为本的谈话，结果是完全不一样的。