今日头条张一鸣：“为什么BAT挖不走我们的人才？”

作 者：张一鸣

来 源：正和岛（ID：zhenghedao）

**蜜蜂君说**：

很多企业失败的时候，总说是政策的变化、市场的变化、消费者需求的变化、技术发展的变化等等，导致了失败，其实这都是瞎说，归根结底还是人的原因，都是因为你招的人不行。可见，人才对于一个企业的重要性。

互联网圈的HR都清楚，想从今日头条挖人很难，包括BAT这些行业巨头，开出不错的条件，能从今日头条挖到的人才也是非常少的，这是为什么呢？

今日头条创始人张一鸣说："一名优秀的CEO首先应该是优秀的HR" ，这不是没有道理的。

今天，我们就整理出四个张一鸣曾经详细解答了的“有关大公司普遍关心的‘人’的问题”，看看他是如何选人、用人、留人的。

**问题一：公司不断发展壮大、业务愈发复杂，是不是应该更重流程？制度设定是不是越细致越好？**

早期公司的业务应该都不复杂，因为最早公司只做产品、技术，不做市场、PR、媒体合作等等，所以业务很简单，但是公司成长之后业务就越来越复杂，因此要招很多人，人才队伍就稀释了。这时混乱就开始出现，怎么办呢？

比较常见的是，提高公司的复杂度，增加流程和规则，通过流程的增加以防止出乱子、出问题。这是常规的解决思路，这能解决眼前的问题，但长此以往其实上会产生很大的损失。**重流程之后，在公司做一件事就变慢了——很多大公司都是这样，公司会因为没有创新精神而被淘汰。**

因为从制定规则的部门的角度来讲，为了少出问题，肯定会让流程和规则越细越好，但这会弱化很多最优解的可能。因为我们面对的情况可能是弹性、灵活的，如果有很多限制，员工就会不想去找最优解。**尤其当行业出现重大变化，而公司不能靠惯性前进的时候，累积的规则及流程制度是特别大的阻碍。**

那是不是不需要流程了？这种情况更糟糕。有流程的公司往往不会乱，只是会变得很慢、很僵化，而没有流程规则的公司则会变得很乱。

**比较好一些的方法是，提高人才的密度，增加有大局观、有好价值观、知识和能力也很全面的人才。**

**如果招的人才理解力极差，那么公司的制度就得定得非常详细。但是如果面对一群高素质的人才，就可以将规则定得很简单，简单成少数原则。**大家照着原则而不是手把手的规则来配合，甚至只要知道目标，结合常识就可以行动。

一般最容易增加的是规则，因为规则总有公司可以参考。一般在行业相对稳定，模式不变的情况下，增加规则是没问题的。如果是在一个动态变化的行业里，规则固化了同事之间的配合方式，制约了灵活性，就会出现许多问题。

**这也是为什么很多公司跑着跑着就跑不动了的原因，**因为公司业务成长起来，制定好规则后，公司靠惯性往前进，一旦遇到行业突然发生变化，需要内部做很大调整的时候，这些惯性反而成为了束缚。

所以，公司成长业务增加，核心的关键是让优秀人才的密度超过业务复杂度的增加。我们公司把这个总结为“和优秀的人做有挑战的事”。有挑战的事其实就是复杂度不断增加的，需要和优秀的人一起做。

**问题二：怎样防止员工被挖走？公司人才制度应该如何设置才能吸引优秀人才加入并保证留存率？**

人才机制主要包括三个要点。

**第一是回报，**包含短期回报长期回报；

**第二是成长，**他在这个公司能得到成长；

**第三，在这个公司精神生活很愉快，**他干起事来觉得有趣。

除此之外，核心还是有效的激励策略。



**(1)要提供最好的ROI（指投资回报率）**

我们常看到一个词，人力成本，很多公司把人才当成耗损的成本。尤其是比较节约的CEO会想，我很便宜的找到这个人，挺好的。但其实，如果拿美国对比，美国的人力成本特别贵，中国的人才去美国之后，也都会两倍三倍的待遇增加。中国、印度、柬埔寨的人力成本低，但是仍然是美国发展的最好。核心的原因是，美国通过配置优秀的人才有更好的回报，**所以核心关键不是看成本，是看回报和产出。**

公司的核心就是要通过构建好的配置，配置好的生产要素，让公司有最高的ROI，并且给每个人提供好的ROI，所以公司的核心竞争是ROI的水平而不是成本水平。只要ROI好，薪酬越多，说明回报越好，这跟投资一样。所以我们一直跟HR部门说，我们希望pay top of the market。

**我们主动要求HR部门至少每年要对市场薪酬做一次定位，保持市场薪酬在业内领先。**当然如果人力成本很高，反过来要求公司必须能把这些人配置好，发挥好，但这正是一种进取的姿态。

**(2)回报要保持足够高的天花板，任何时候能吸引创造超级价值的顶级人才加入奋斗**

我这一两年在面试时，常有候选人说，今日头条已经发展得比较久了，最好的加入时机错过了。我们觉得很郁闷，如果大一点的公司，好的人才都不加入而去选择创业公司，那后续的竞争力就有限了。

因为一般早期公司都使用期权制度，给工程师很高比例的期权，但是你后来肯定给不出高的相对比例，因为人多了。如何解决这个问题呢？

我想期权不是最关键，期权无非是有可能获得超额的回报，有可能财务自由。所以核心其实是有没有提供超额回报，有没有让他有机会上一个台阶的回报。所以我们认为**重点要把激励放到提高年终奖的比例上**，**所以我们跟公司内部说，希望非常突出的人有机会能够拿到100个月的年终奖。**

这个时候我们要让他知道，任何时候加入今日头条，回报都能非常非常高的，并且平台资源非常好，这要比去创业公司有竞争力。

**我发现一个问题，前置的股票期权核心奖励的不是员工的业务能力，核心是奖励他们的投资能力，一个人的回报基本上取决于他在什么时候加入什么公司，要现金多还是要股票多。**

可能业务非常好的人，他可能经济条件不够好，加入的时候要求多现金，后来即便他业务干得非常好，回报也会少很多。如果在有条件的情况下，我其实非常鼓励，能够把更多的激励放到事后，放到年终，把更多的激励换成与个人贡献相关而不是与投资眼光相关。

**(3)公平理性按照岗位级别评定和绩效评估确定薪酬**

我们做过统计，发现薪酬和表现相比，经常会出现各种形式的溢价，熟人溢价，新人溢价，资历溢价等等。

所以头条内部，按岗位级别定月薪，岗位级别代表他在这个专业领域的稳定产出，**我们不让业务主管定薪酬，业务主管只定岗位，也不让他参考历史薪酬，不管他上一家公司薪酬是什么样的，不让历史薪酬影响了岗位级别的评定。**HR会根据岗位级别综合当前这个阶段的供求关系，竞争激烈程度给出offer。

**问题三：为什么越来越多的公司会强调HR的重要性？**

其实，**一个CEO应该是优秀的HR，**如果把公司当做一个产品，主要有三种输入，第一个是钱，资金输入；第二个是机会输入，信息输入，业界在发生什么，要有什么改变，这个考察CEO的判断；第三是人才输入。

公司的产出是利润，是服务，是产品，在输入跟输出之间，要取决于输入质量以及对输入的配置。你资金是否有效使用，人才是否有效使用，这部分是管理。输入和管理决定输出，在定了公司业务方向后，输入中**最重要的是考虑人才的输入。**

除了CEO要做HR之外，HR也要做好HR。行业的现状是HR的门槛低，我觉得，**HR不仅是招聘，还是参与公司这个组织管理，协助CEO和业务主管进行招聘和人才的配置。**其实要对公司，对组织能力有深入的思考。

**如果一个公司不能正确理解人才的话，他的人才并不是他的。**经常会出现一个情况，一个人在这个公司表现并没有很好，出去别的公司或者创业获得很大的成功，这就说明他并不是你公司的人才，因为你没有正确理解从而使用。

**如果给HR提一个很高的标准的话，我觉得要能写出《How Google Works》这样的书，**如果HR不能对如何组织，以及如何动员产生效率有理解的话，只是做招聘等事务性的工作，其实离一个优秀的HR还非常远。

**问题四：公司应该重视什么样的员工？优秀人才有没有什么共同的特质可供识别？**

我过去10年面试过小2000个年轻人。10年过去，有的人依然保持很好的特质，就是“Stay young”，这种人基本没有到天花板。

如果要总结他们相同的特质，我认为有五个特质：

**(1)有好奇心**

能够主动学习新事物、新知识和新技能。说一个负例，我有个前同事，理论基础挺好，但每次都是把自己的工作做完就下班了。他在这家公司呆了一年多，但对网上的新技术、新工具都不去了解。

所以他非常依赖别人。当他想要实现一个功能，他就需要有人帮他做后半部分，因为他自己只能做前半部分——如果是有好奇心的人，前端、后端、算法都去掌握、至少有所了解的话，那么很多调试分析，自己一个人就可以做。

**(2)对不确定性保持乐观**

比方说头条最开始时，我跟大家讲：我们要做1亿的日启动次数。很多人觉得，你这家小公司怎么可能做得到呢？大公司才能做得好。所以他就不敢努力去尝试。只有乐观的人会相信，会愿意去尝试。

其实我加入酷讯时也是这样，那家公司当时想做下一代搜索引擎（最后也没有做成，只做了旅游的垂直搜索）。

我不知道其他人怎么想的，我自己觉得很兴奋。**我确实没有把握，也不知道怎么做，但当时就去学，就去看所有这些相关东西。**我觉得最后也许不一定做成，或者没有完全做到，但这个过程也会很有帮助——**只要你对事情的不确定性保持乐观，你会更愿意去尝试。**

**(3)不甘于平庸**

我见到很多大学期间的同学、一起共事的同事中，有很多非常不错的人才，技术、成绩都比我好。但10年过去，很多人没有达到我的预期：我觉得他应该能做得很好，但他却没有做到。

很多人毕业后，目标设定就不高了。我回顾了一下，发现有同事加入银行IT部门：有的是毕业后就加入，有的是工作一段时间后加入。为什么我把这个跟“不甘于平庸”挂在一起呢？因为他们很多人加入，是为了快点解决北京户口，或者当时有些机构有分房补助，可以购买经济适用房。

后来我就在想一个问题，如果自己不甘于平庸，希望做得非常好的话，其实不会为这些东西担心。如果一个人一毕业，就把目标定在这些事。他的行为会发生变化，不愿意冒风险。

不甘于平庸很重要。**我说不平庸，并不是专门指薪酬要很高或者技术很好，而是你对自己的标准一定要高。**也许你前两年变化得慢，但10年后再看，肯定会非常不一样。

**(4)不傲娇，要能延迟满足感**

举个反例：两个我印象比较深刻的年轻人，素质、技术都蛮不错，也都挺有特点。我当时是他们的主管，发现他们在工作中deliver的情况始终不好。

他们觉得其他同事比他们做得差，其实不是：他们确实可以算作在当时招的同事里面TOP 20%，但误以为自己是TOP 1%。所以很多基础一点的工作，比如要做一个调试工具，他就不愿意做，或者需要跟同事配合的工作，他就配合得不好。

本来都是资质非常好的人才，人非常聪明、动手能力也强，但没有控制好自己的傲娇情绪。我觉得这和“不甘于平庸”不矛盾。“不甘于平庸”是你目标要设得很高，“不傲娇”是你对现状要踏实。

但也有我原来觉得不好的，却超出我的预期。这里我也举个例子：当时我们有个做产品的同事，也是应届生招进来，当时大家都觉得他不算特别聪明，就让他做一些比较辅助的工作，统计一下数据啊做一下用户反弹啊之类。但现在，他已经是一个十亿美金公司的副总裁。

后来我想想，**他的特点就是肯去做，负责任，从来不推诿，只要他有机会承担的事情，他总尽可能地做好。**每次也不算做得特别好，但我们总是给他反馈。他去了那家公司后，从一个用户量不到10万的边缘频道负责起来，把这个频道越做越好。由于这是一个边缘频道，没有配备完整的团队，所以他一个人承担了很多职责，也得到了很多锻炼。

**(5)对重要的事情有判断力**

选什么专业、选什么公司、选什么职业、选什么发展路径，自己要有判断力，不要被短期选择而左右。上面一些例子，也都涵盖了这一点。

比如当时很多人愿意去外企，不愿意去新兴的公司。06、07年，很多师弟、师妹问我职业选择，我都建议他们去百度，不要去IBM、微软。但实际上，很多人都是出于短期考虑：外企可能名气大、薪酬高一点。

虽然这个道理，大家都听过很多遍。刚毕业时薪酬差三五千块，真的可以忽略不计。短期薪酬差别并不重要。 但实际上，能摆脱这个、能有判断力的人，也不是特别多。

（注：本文根据张一鸣演讲整理而成）