

安越下午茶

每周五的
职场舒心之旅

“小白兔”员工被阿里
，京东和360深恶痛绝，
你中招了吗？



马云在湖畔大学首堂课上曾分享：

"小公司的成败在于你聘请什么样的人，大公司的成败在于你开除什么样的人。大公司里有很多老（小）白兔，不干活，并且慢慢会传染更多的人。"

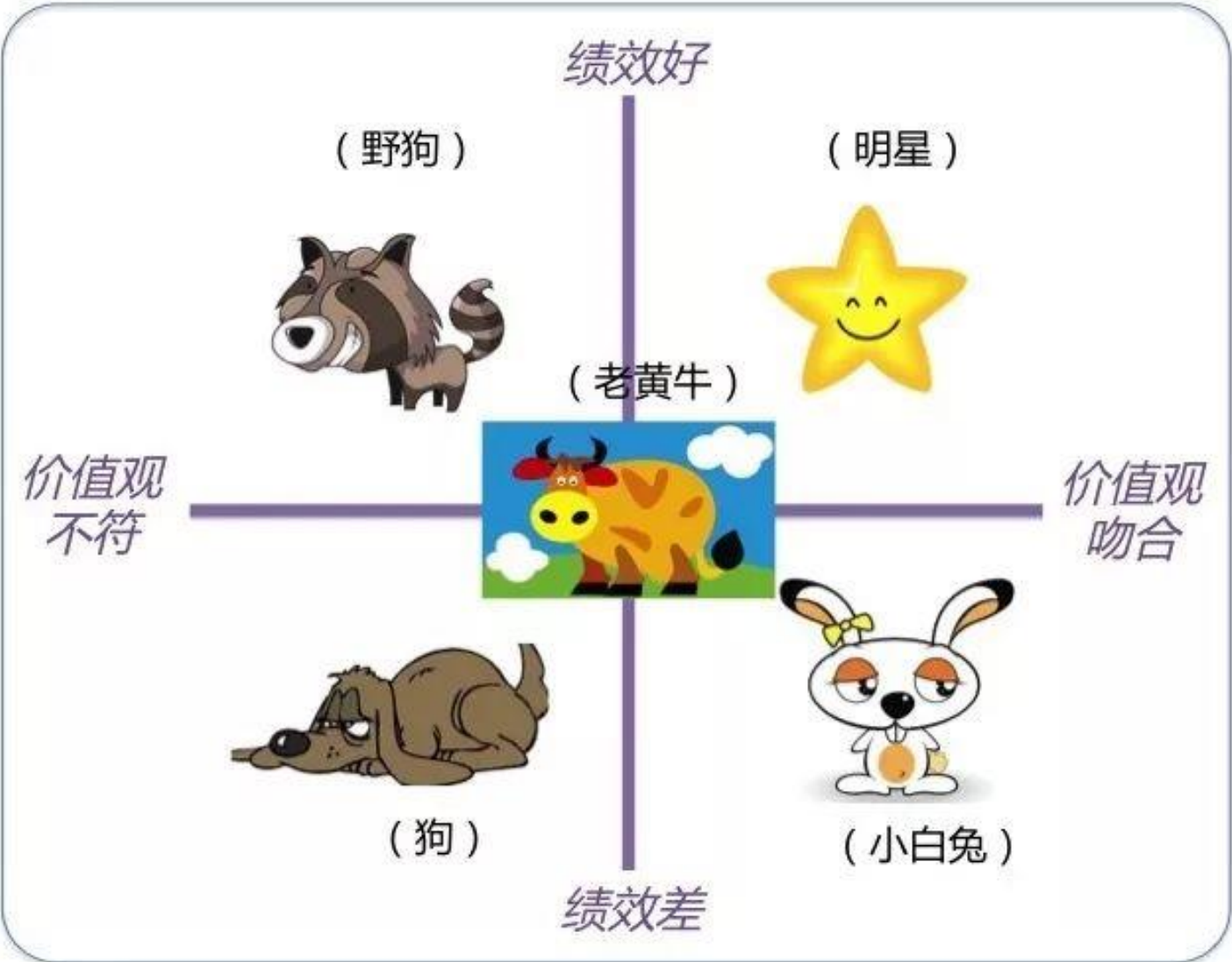


京东的投资人徐新曾强调，小白兔员工一定要辞退，这样公司才有更多的资源给优秀的员工，刘强东今天的管理风格，也正是这种理论的实践。



无独有偶，近日360集团董事长周鸿祎在个人微博上明确表态，为了避免发生死海效应，公司部门领导和人力部门必须定期清理小白兔员工。

那么到底什么是“小白兔员工”，为什么商业大佬们齐刷刷对“小白兔员工”深恶痛绝，甚至一再强调干掉和清理他们？



1

下面这幅图是阿里人才盘点矩阵说明图。根据员工和公司价值观吻合度以及绩效好坏两个维度，将员工分为5类：



明星：业绩突出，高度认同公司价值观的员工。他们无疑是公司最为推崇和喜欢的人，当然也会给予更多资源和晋升机会，对他们可以大胆启用。

野狗：绩效不错，能力强，但跟公司价值观认同度却很低的员工。马云认为，野狗无论绩效多好，但不讲价值观，不讲诚信，对团队危害很大，要限制使用，甚至毫不犹豫清除。

狗：业绩差又不认同公司价值观的员工。这种员工拿着工资，不干活还骂娘，在哪里都是被淘汰的首选人群。



小白兔：个人能力弱，业绩长期萎靡，但目标和价值观认同度较高，工作态度较好的员工。随着组织的扩大，小（老）白兔会占用大量岗位和资源，阿里认为应该清理，不能手软。

牛：能力普通，价值观和公司大致匹配，处于中庸状态的普通员工，人数占公司80%左右。这类员工业绩一般，但任劳任怨，容易“随风倒”，当明星员工成为主导时，牛也会进步；当野狗成为主导时，牛就会落后，并纷纷效仿。



对阿里这套人才盘点矩阵和理念，可能你不太认同，你会说，野狗型员工能力超强，我们善用他们业绩好的优势不就好了？小白兔员工，人缘好，不吵不闹，不就是业绩不好吗，多帮助帮助，扶持扶持他们不就行了？

这种想法不是没有道理，但是忽略了最为重要的一点：**企业的本质是盈利，也就是出业绩**，没业绩或者业绩差就失去了在企业中最根本的立足之本（小白兔）；虽然业绩优秀，但是无法认同公司方向和价值观，业绩好也只是暂时的，其对普通员工的负面影响和示范作用从中长期来看，会产生巨大的危害（野狗）。



2

小白兔员工在传统行业或者竞争不太激烈的行业，危害并不显著，但是在高速发展，业绩压力大的行业和企业，就成为潜在的隐形杀手。

之所以说“小白兔”隐形，是因为表面上兔子人缘好，讨大家喜欢，占据着有利的岗位、资源和机会，业绩纵然不好，也不招人怨。如果这种员工多了，团队就会变成“你好，我好，大家好”一团和气，但是业绩糟糕，公司亏损。



马云曾讲过一个真实案例，就是请走兔子的故事。他有个直接下属，是TOP的销售和区域经理，但是随着阿里业务发展，他的能力，特质和岗位出现差距，**绩效变差，由明星变成了兔子**。

当阿里巴巴第一次上市的时候，这位总监有了钱，就开始喜欢古玩、字画，每天喝茶，马云觉得他带的是一个销售团队，这种状态会影响同事和团队，所以很严肃地请他整改。他态度很好，前前后后接受好几次调岗，但结果都不理想，最后公司无奈只好请走这位资深总监。



马云和史玉柱曾就此问题进行过争论：究竟兔子对公司危害大，还是恶劣的坏人对公司危害大？最终，史玉柱被说服，还是老白兔对公司的危害更大。

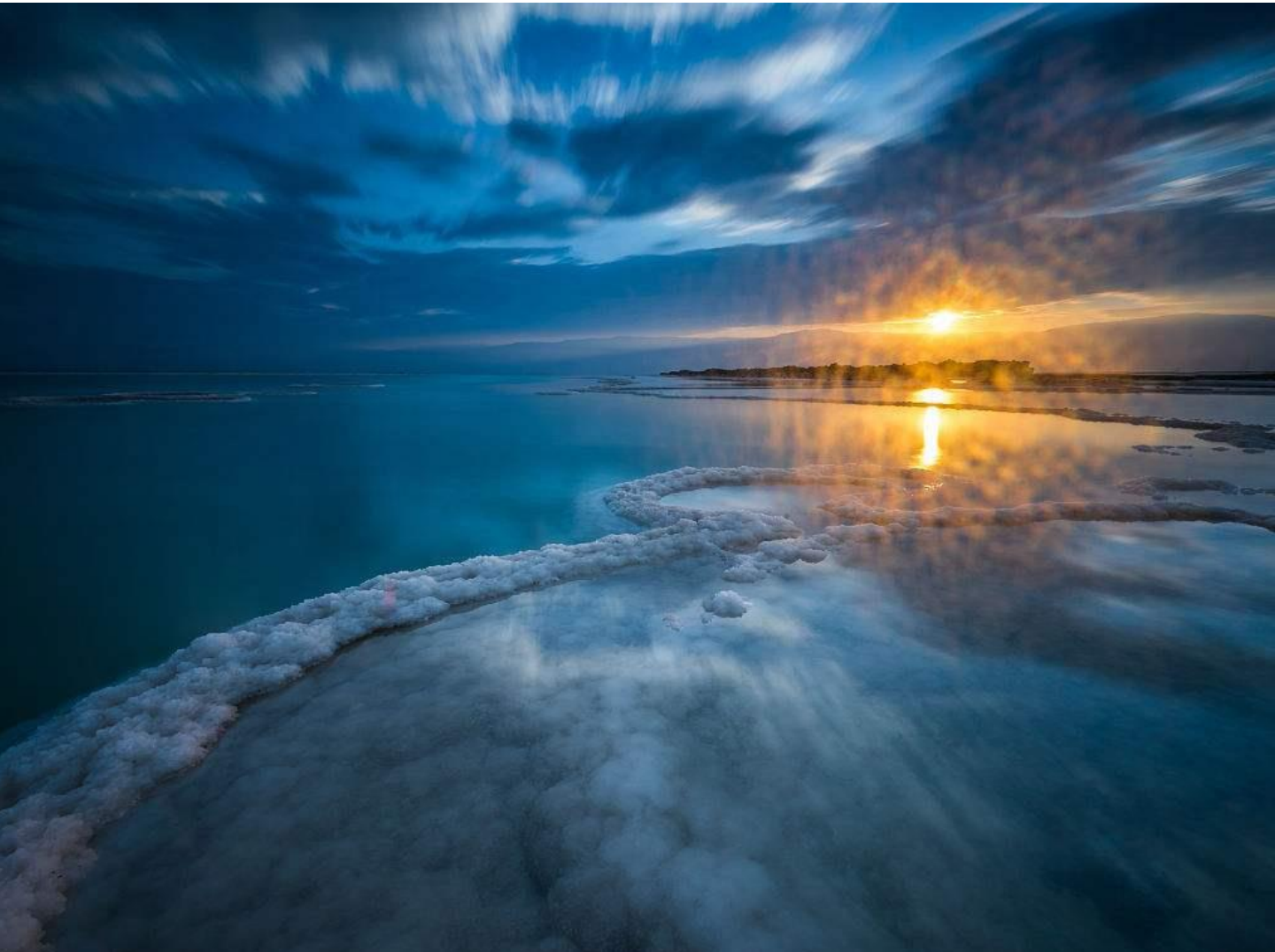
坏人有恶劣的行为，一眼会被发现和察觉，大家对其有所提防，因此要么危害不大，要么危害是暂时的；而兔子面相讨喜，被人喜欢，业绩差还能博得同情，无形中影响更多的人变成小白兔（主要是“牛”型员工），只要态度好，虽没业绩，公司也不能把他们怎么样。当公司变成兔子窝时，最后就只好倒闭关门了。



3

组织快速发展，小白兔越来越多时，就会影响新人对这家公司的信任和印象。占着坑不出活，让新人的价值无处体现。碍于人情，不能及时清理小白兔员工，除了会影响“随风倒”的“牛”们也变成小白兔，还可能带来更糟糕的后果。

当小白兔们不断成长为大白兔、老白兔，势力不断强大，甚至可以与明星员工形成抗衡时，这极易造成明星们对公司价值观产生动摇与失望，要么变成野狗型员工，要么愤然离职。如此恶性循环，公司人才盘点和发展岌岌可危。



这其实就是周鸿祎谈到的死海效应。所谓死海效应，就是好员工像死海的水一样蒸发掉，然后死海盐度就变得很高，正常生物便不容易存活。

具体来说，就是公司发展到一定阶段，能力强的员工容易离职，因为对公司内愚蠢的行为的容忍度不高，也容易找到好工作；能力差的员工倾向于留着不走，也不太好找工作，年头久了就变中高层了，这种现象叫做死海效应。



这也是为什么京东强调必须辞退小白兔员工的原因所在。只有辞退小白兔员工，管理者才有更多的时间做更重要的事，同时公司也有更多的资源给优秀的员工，让优秀员工做出更好的业绩。

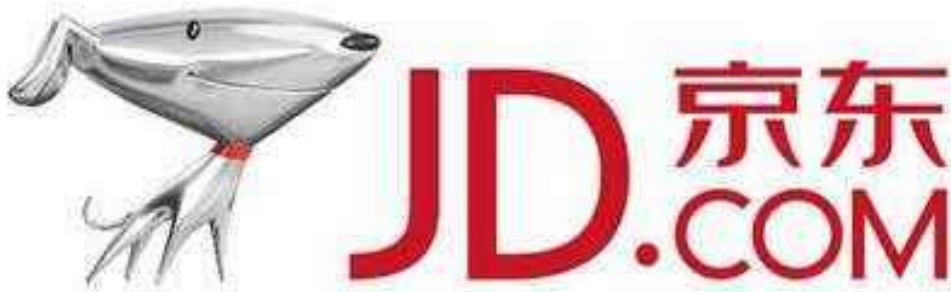
当然清理小白兔员工要讲究方式方法，处理不好容易弄巧成作，给其他员工造成“公司缺乏人情味”的印象，反而替小白兔喊冤并引发广泛同情。



2

最后我们说说野狗员工。当公司规模小或业绩压力不大时，对公司伤害最大的永远是野狗，因为此时员工和公司同心同德最重要；但当公司体量变大或者高速发展时，对公司负面影响最大的反而不是野狗，而变成了小白兔。

此时野狗们虽然杀伤力不是最大，但也在公司密切监控范围内，如果他们不能幡然醒悟，就地改过，逐渐跟公司价值观靠拢，向明星员工方向转化，也将被纳入被清理对象名单中。



刘强东曾说起京东开除过一位副总裁的案例，原因很简单，就是因为他拿了供应商的一个箱子，价值300元，违反了京东的规定。没错，就是因为贪污300元被开除。在这位总裁眼里，30万或300万的东西才能算贪污，他肯定不敢拿；但是300元哪算得上贪污，顺手就收了，结果被举报并立马开除。

这位副总裁能力很强，年薪150 万元，还持有京东股票，却为了区区300元，触碰了京东红线，**究其根源还是价值观不一致，是名副其实的野狗型员工。**



在绩效导向为首要因素的组织中，不出活没业绩混的了一时，混不了一世。我们工作的目的的一方面是为了完成KPI和领导布置的任务，另一方面则更为重要，就是在工作过程中锻炼能力，展示才华和实现价值。

如果你目前正处于一个“兔子窝”式的团队或组织中，要时刻保持警惕和危机感，因为在竞争激烈的市场中，兔子们最终无法摆脱被淘汰和被干掉的命运。相信在那个厄运来临前，你知道该怎么做。

安越 下午茶

每周五的
职场舒心之旅

一杯咖啡 一份甜点
一次10分钟心灵按摩
周末愉快
积蓄能量再前行

