



Harvard Business Review

哈佛商业评论



智联招聘

18 让组织经受住未来考验

36 中金公司：多元活力的人力资源管理体系，助力公司新战略新发展

40 京港地铁：以客为先，让人力资源管理有效且有温度

48 复星：发挥乘数效应，成就最佳雇主

56 小龙坎：创新人力资源设计，为人才和业务提供强辅助

Hi, 液态职场

2021中国年度最佳雇主白皮书



卷首语

2021年，互联网的快速发展、大数据服务的广泛应用，催生各种新型产业形态和商业模式，就业形态和雇佣关系的转折也随之而来，再叠加疫情一年多的持续作用，就业渠道变得更加多元化，工作形式日益灵活。在人力资源短缺，资金吃紧的时期，企业开始把组织目标的各项工作进行科学归类，用更灵活的方式进行工作分配。外部环境的不可抗因素，让新就业形态加速显现，同时，Z世代重塑就业观，夯实雇佣关系的新概念。

企业与员工的关系正在由“雇佣”关系变为“合作共生”关系，每个人可以按照自己喜欢的方式去工作，可以更加自由地选择工作时间、地点和方式，发挥自己的价值。企业也可以做到专业的人才为我所有，并为我所用，用工成本也可以得到缩减。

“液态职场”时代到来！雇主与雇员双向互动、双向奔赴，共同应对不确定性。

这是2021中国年度最佳雇主评选的重要发现——那些最终进入榜单的企业都是能够根据外部环境变化，及时创新人力资源管理设计、雇主与雇员间的关系实现动态平衡，灵

活应对外部挑战的企业。

今年最佳雇主报名企业数量达83308家，再创历史新高。这也再次验证了中国年度最佳雇主评选活动已经为企业雇主品牌的试金石，更代表了企业对雇主品牌建设的重视和积极实践。除了企业之外，2021年的中国年度最佳雇主评选还增加了对就业城市的关注，发布“中国年度最佳引才城市”和“中国年度最佳促进就业城市”榜单。

在今年的最佳雇主白皮书的案例报道中，我们邀请了9家企业，它们有的来自跨国企业，有的是本土民营企业，有的是默默无闻的基建企业，有的是潮头浪尖的消费企业，有的初次上榜，有的已经多年蝉联榜单头部位置。为了应对外部环境的不确定性、新技术的迸发和人才梯队建设的挑战，激发职场中每一粒“小水滴”的无限潜能，他们从多维度进行创新，着力实现企业与员工的组织共振、文化共建、成长共进和激励共享。

人才始终是企业最宝贵且最有价值的资产。相信在我们共同助力企业雇主品牌的见证过程中，也一定能见证中国雇主品牌带动无数个体“小水滴”掀起企业前行的“巨浪”。

中国年度最佳雇主编委会
2021年12月15日

2021中国年度最佳雇主评委会成员

评委会主席

姚 洋 北京大学国家发展研究院院长
陈春花 北京大学国家发展研究院BIMBA商学院院长、北京大学王宽诚讲席教授
宋志平 中国上市公司协会会长

评审团—专家类

Hans Hendrischke 悉尼大学中国问题研究中心执行主席
John Shields 悉尼大学商学院副院长
Simon Barrow 雇主品牌 理论创始人
陈 玮 北京大学汇丰商学院管理实践教授
冯帅章 暨南大学经济学院、经济与社会研究院院长，长江学者，国家杰出青年
甘犁西 南财经大学经济与管理研究院院长，劳动经济学会副会长
高文书 中国社会科学院人口与劳动经济研究所研究员，劳动经济学会副秘书长
何清文 暨南大学学生就业指导中心主任
蒋凤桐 中欧国际工商学院管理学教授
蒋永萍 全国妇联妇女研究所研究员
赖德胜 北京师范大学经济与工商管理学院院长，劳动经济学会副会长
李晓光 中国人民大学商学院副教授，中国质量协会学术委员会委员
林加蕾 联合国妇女署项目官员
林新奇 中国人民大学劳动人事学院人力资源管理系教授、博士生导师
刘爱玉 北京大学社会学系教授
刘伯红 中华女子学院教授
刘明巍 美国罗格斯大学管理与劳动关系学院终生教授
刘平青 北京理工大学教授、管理学博士
刘向兵 中国劳动关系学院校长，劳动经济学会副会长
戚聿东 北京师范大学经济与工商管理学院教授
卿 涛 西南财经大学人力资源管理研究所所长，教授，博士生导师
宋洪峰 副教授，北京林业大学人力资源系主任，中国人民大学人力资本审计研究所副所长，中国劳动经济学人力资源分会副秘书长
孙健敏 中国人民大学劳动人事学院教授，博士生导师，华为六君子之一
佟 新 北京大学社会学系教授
王大树 北京大学经济学院教授，斯坦福大学客座教授
王 迪 北京大学社会学系副教授
魏 炜 北京大学汇丰商学院管理学教授
谢桂华 中国人民大学社会学院副教授
徐建平 北京师范大学心理学部副教授，博士生导师，心理测量与人力资源研究所副所长
杨成钢 西南财经大学人口研究所所长，中国人口学会理事
杨睿侃 联合国妇女署项目协调员
杨伟国 中国人民大学劳动人事学院院长，劳动经济学会副会长
于广涛 中央财经大学商学院教授
曾湘泉 国际雇佣与劳动关系协会执委会委员、中国人民大学中国就业研究所所长、教育部长江学者
张车伟 中国社会科学院人口与劳动经济研究所所长，劳动经济学会会长
赵继新 北方工业大学经济管理学院院长

评审团—媒体类

闻召林 中国证券报副总编
王小波 新华社经济参考报 新媒体主任
刘 阳 人民网经济民生采访部主任
李恒春 证券市场周刊编委、副主编
赵 嘉 第一财经杂志YiMagazine总编辑
朱晓雁 清科传媒 投资界 副总经理
王 涛 机械工业出版社财经分社主编
钮健军 《哈佛商业评论》中文版副主编



2021中国年度最佳雇主白皮书编委会：李强 王一新 马莉芳 杨翠 杨冷子
统一联系邮箱：best@zhaopin.com.cn

采编：齐菁、孙迎溪、王婷、胡杨
设计：李帅

联系方式：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦10层 邮编：100020
联系电话：（010）85651005 电子邮箱：hbrchinese@caijing.com.cn

Hi, 液态职场
2021中国年度最佳雇主白皮书

目录 CONTENTS

04	综述篇
06	2021 Hi, 液态职场——后疫情时代的新雇主经济演进
16	专家篇
18	让组织经受住未来考验
24	如何破解企业内卷
28	混合工作制的正确打开方式
34	案例篇
36	中金公司：多元活力的人力资源管理体系，助力公司新战略新发展
40	京港地铁：以客为先，让人力资源管理有效且有温度
44	德邦快递：人尽其才的背后是专注、极致与敏捷
48	复星：发挥乘数效应，成就最佳雇主
52	文化为先，打造数字餐饮：解开百胜中国的组织成长密码
56	小龙坎：创新人力资源设计，为人才和业务提供强辅助
60	Inditex：从事你热爱的职业，热爱你从事的职业
64	京东：以贡献者为本，平衡企业利益和个体热爱
68	Dmall：用数字化重塑人力资源管理
72	榜单篇
74	中国年度最佳雇主全国TOP30
75	中国年度最佳雇主全国TOP100
77	中国年度最佳雇主最受女性关注雇主TOP10
77	中国年度最佳雇主最受大学生关注雇主TOP10
78	中国年度最佳雇主最具社会责任雇主TOP10
79	中国年度最佳雇主最具发展潜力雇主TOP30
80	中国年度最佳雇主最具智造精神雇主TOP30
81	中国年度最佳雇主最具数智创新力雇主TOP10
82	中国年度最佳雇主实践先锋
83	中国年度最佳促进就业城市
84	中国年度最佳引才城市



综述篇

2021 Hi, 液态职场
——后疫情时代的新雇主经济演进

2021 Hi, 液态职场

——后疫情时代的新雇主经济演进

齐菁 | 文

2021年，在疫情、产业调整、数字化趋势的推动下，传统的工作模式进一步被打破，组织形式更加多元化，就业生态也发生了显著改变。一方面，外部环境的不可抗因素，让按需使用、灵活定制与弹性扩张等新就业形态加速显现；另一方面，新生力量 Z 世代进入职场，重塑就业观，推动雇佣关系向灵活、个性化、相互尊重、共生成长的新概念发展。可以看出，今年的职场环境更为清晰地呈现出企业是个体组成的共同体，雇佣关系也形成自适应体系，企业组织如同液体一样不断切换形状，雇主与雇员间的关系实现动态平衡，灵活应对外部挑战。

中国领先的人力资本生态价值链平台智联招聘和北京大学社会调查研究中心已经连续 17 年发起“中国年度最佳雇主”评选活动，持续跟踪企业雇主品牌的发展趋势，关注职场生态的变迁。2021 年的中国年度最佳雇主评选活动于 8 月 2 日启动，报名竞选百强的企业多达 83308 家，比去年增长 42%，再创历史新高。

为了挖掘今年的就业形态变化特点，2021 年 9 月，智联招聘还发布了《Z 世代职场现状与趋势调研报告》《职场人企业文化认知调研报告》和《员工激励机制调研报告》，并于 11 月 10 日，联合北大国发院 BiMBA 商学院、北大社会调查研究中心举办了“液态职场中的奔赴与冲撞”主题研讨会，围绕新时代的职场生态展开了一场别开生面的思想碰撞。

“液态职场”是今年智联招聘提出的职场洞察，其意指在产业调整、数字化等趋势及疫情等特殊外部环境的影响和推动下，传统固化的工作模式进一步被打破，组织形式更加多元化的一种新型职场状态。

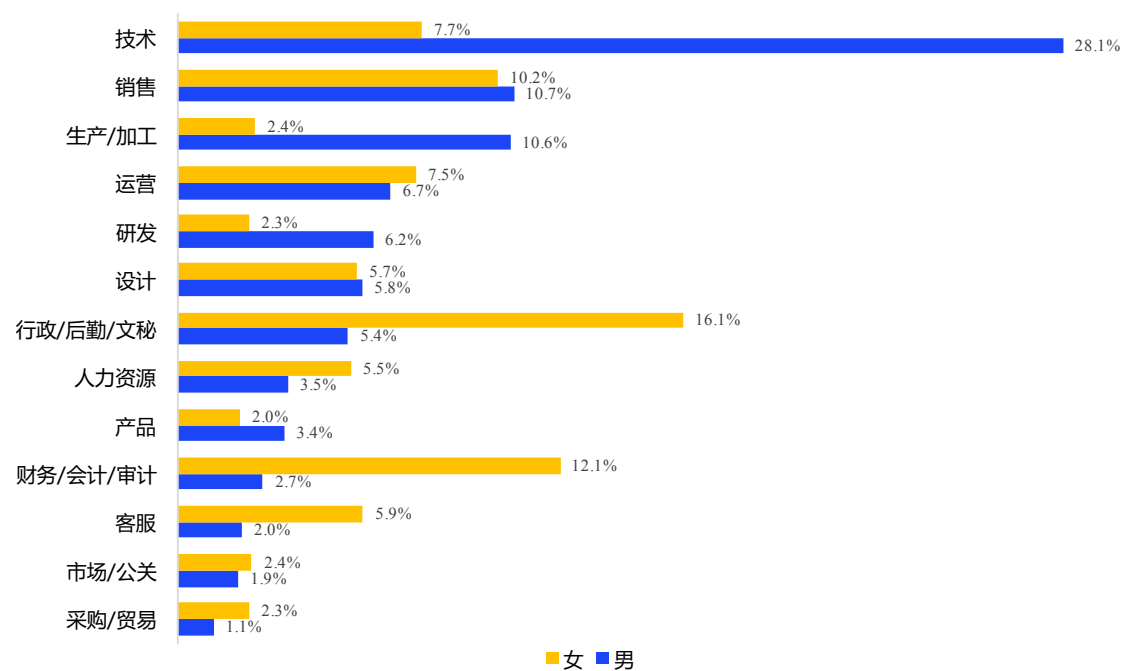
企业与员工如何和谐共生？如何找寻逆势增长企业的雇主品牌密码？如何解构标杆雇用关系范本？如何带动无数个体“小水滴”掀起企业前行的“巨浪”？希望 2021 年中国年度最佳雇主的系列内容能带给你启发。

Z 世代重塑就业观

随着 00 后的 Z 世代人群步入职场，他们身上鲜明的个性，与 80、90 后的职场人大为不同。Z 世代，又被称为网络世代，指 1995-2009 年间出生的一代人。他们从小享受比前代人更富足的物质生活，“追求理想、活出自己”是再自然不过的选择；他们在信息爆炸的时代成长，深受多元文化的影响，每个人都想做“不一样的烟火”；他们见证着中国国力的日渐强盛，大多有着强烈的民族自豪感。

根据智联招聘发布的《Z 世代职场现状与趋势调研报告》，Z 世代在职场的生存现状表现为以下特征：在行业选择上依然“扎堆”互联网，20% 以上的 00 后在 IT/ 互联网公司就业；职位与薪酬仍“男女有别”，Z 世代男员工平均薪酬比女员工高近 1000 元；工作投入度方面，95 后比 85 后更爱摸鱼，仅 3 成 95 后每天工作超过 9 小时，然而加工 / 制造等传统行业中

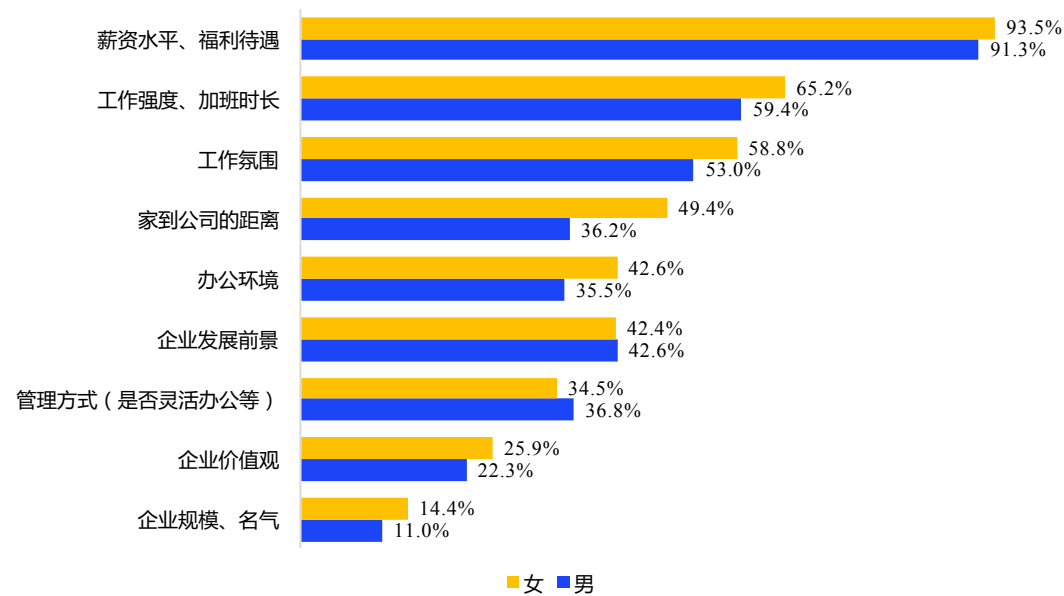
不同性别 Z 世代从事岗位分布



数据来源：智联招聘



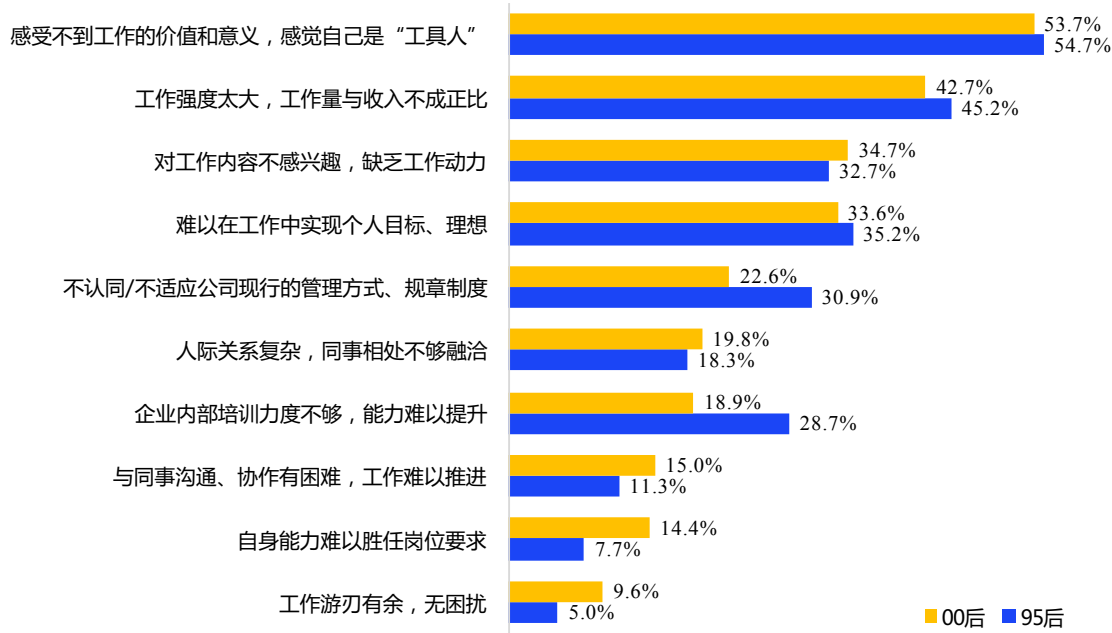
不同性别 Z 世代的求职关注点



数据来源：智联招聘



Z世代面临的职场困扰



数据来源：智联招聘



的 Z 世代是真正的“过劳大户”；工作满意度方面，仅 23.8% 的 95 后对工作感到满意，金融行业的 Z 世代对工作更满意。

调研显示，在对求职的期待方面，作为网络原住民抛不掉对互联网公司的执念，超 3 成 00 后期待成为互联网人；37.8% 的 95 后求职关注“办公环境”；Z 世代比职场前辈更渴望高收入，同时期待个人成长并想要拥有话语权；开始抛弃“分工明确”的固化职场。而在职业领域选择上，Z 世代对新兴职业热情高，但传统行业中的 Z 世代“转行”意愿较低；吃货当道，视频博主和菜品体验官是 Z 世代最向往的新兴职业；超 8 成 Z 世代拥抱“灵活就业”，收入稳定性令其担忧；9 成以上的 Z 世代商业服务从业者愿意尝试灵活就业，或正在灵活就业中；国潮点燃 Z 世代求职热情，85.2% 的 95 后愿意进入国货企业。

虽然进入职场不久，但 Z 世代也会被职场问题所困扰。最多困扰 Z 世代的是，5 成以上 Z 世代“感受不到工作的价值和意义，感觉自己是‘工具人’”，而 65 后有这种心理的占 34.5%、75 后占 39.9%、85 后占 49.3%，在职场中的“存在感”均比 Z 世代更强。在困扰 Z 世代的职场问题中，“工作强度太大，工作

量与收入不成正比”排在第二位。

在职场上，Z 世代渴望在情感上得到平等对待，实现付出与收入的平衡。这一点在最佳雇主的评选过程中也得到验证。对于 Z 世代人群来说，独立的个性让他们反对职场 PUA，被尊重才是他们心目中理想雇主的首要必备要素。通过整理 119466 份有效雇员答卷发现：“尊重员工”、“践行对员工的承诺”、“与员工贡献匹配的薪酬回报”等是员工对于理想雇主的主要诉求。其中，“尊重员工”在连续 3 年的“理想雇主具备要素排行榜”上都占据第一。

在 Z 世代的职员眼中，“无效内卷”只能是内耗，工作是一场双向的奔赴和彼此的成就，良好的雇佣关系建立在彼此价值认同的基础之上，而这种价值认同感则成为了雇主与 Z 世代雇员双向良性互动的根基。对于企业来说，如何激发年轻一代的创造力，如何与他们形成双向互动，释放出更大的效能，成为值得思考的雇佣关系命题。

最渴望的激励——“被尊重”

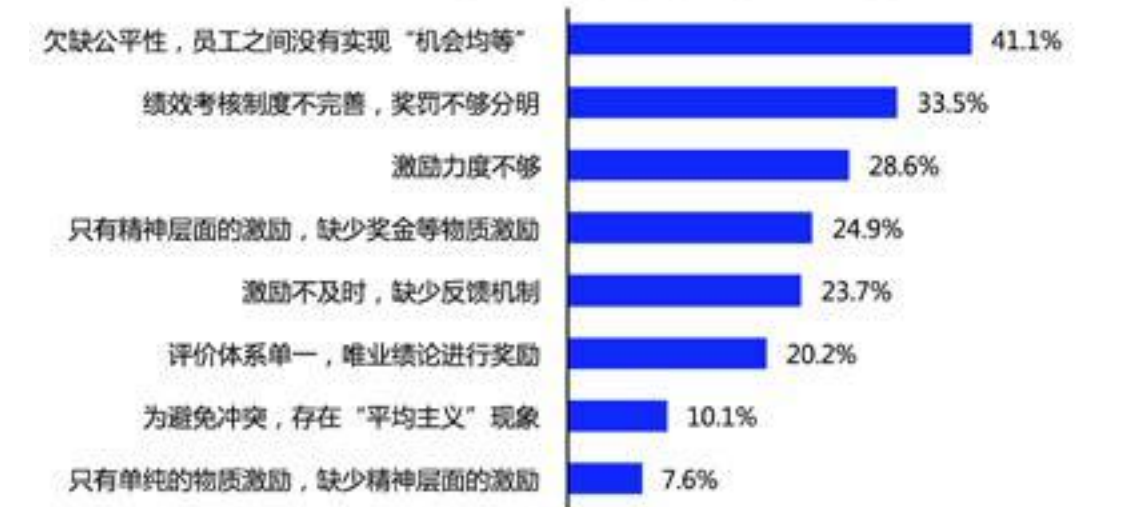
公平合理的激励机制能够激发员工的主观能动性，促进企业生产经营效率提高。然而，根据智联招

聘 2021 年 11 月发布的《员工激励机制调研报告》，36.2% 的职场人表示所在企业无任何激励措施，员工持股制度覆盖面小；近 80% 员工不满企业激励机制及措施，超 3 成表示“非常不满意；约 1/3 的员工认为企业表彰“形式大于意义”，年轻人更抗拒“强制社交”；仅 12.3% 的职场人认为激励机制有利于增强人员稳定性；超 6 成职场人期待物质激励，Z 世代比“前辈”更看重“被尊重”。

与此同时，超过 5 成职场人表示所在企业无明

确考核方式，采用 OKR 考核的企业还很少；超过 5 成职场人表示所在企业没有差异化激励措施，销售运营岗位差异化激励占比大；“缺乏公平性”是激励机制的最大问题，“巨无霸”企业员工公平感受较差；43.7% 的职场人认为激励机制“画大饼”，企业规模越小“从不落实”激励越显著；近 4 成职场人吐槽公司制定的实施激励措施不与员工沟通，金融行业沟通情况好于总体。鉴于此，企业需要解决的“激励问题”：明确考核方式、差异化激励、公平落实激励机制。

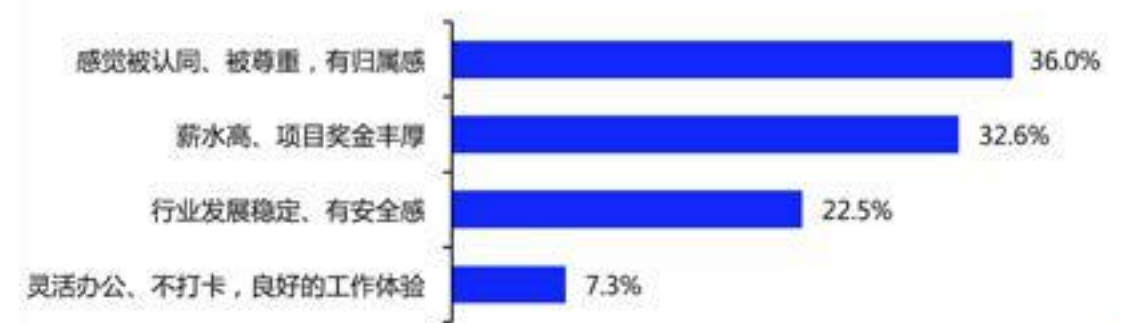
职场人认为员工激励机制与措施的问题



数据来源：智联招聘



员工选择入职或长期在企业留任的原因



数据来源：智联招聘



实际上，激励机制是职业选择的重要考虑因素，9 成以上职场人求职时考虑“激励机制”，半数以上高管看重企业激励；“被认同、被尊重”位居职场人留任原因之首，年龄越小越热爱“不打卡”办公。

广大雇主应该对激励机制予以更多重视，与时俱进地调整激励机制，为职场人创造贡献与收获相匹配，有利于激发主观能动性的工作环境。尤为重要的是，企业应该重视年轻人的需求和感受，给予充分的认同和尊重，让其更有归属感。行之有效的激励机制将促进企业与员工形成双向奔赴的液态互动，一同创造更大价值。

企业文化重要性凸显

2021 年，“酒桌文化”、“取消 996”成为人们的热议话题，女性权益受损等现象引发公众对企业文化的思考，很多企业被诟病“企业文化出了问题”。企业文化较通行的定义是：企业组织在长期生产经营过程中，所形成的并为全体成员遵守和奉行的价值观、基本信念和行为准则，主要包括企业价值观、企业形象、经营理念、团体意识等内容。企业文化对企业的长远发展具有重要意义，关系到职场人的工作体验与个人成长。

2021 年 9 月，智联招聘发布《职场人企业文化认知调研报告》呈现出当代职场人对于企业文化的认知情况。报告发现，普遍看来职场人对企业文化的认知有待提高，近 8 成职场人认为价值观是企业文化

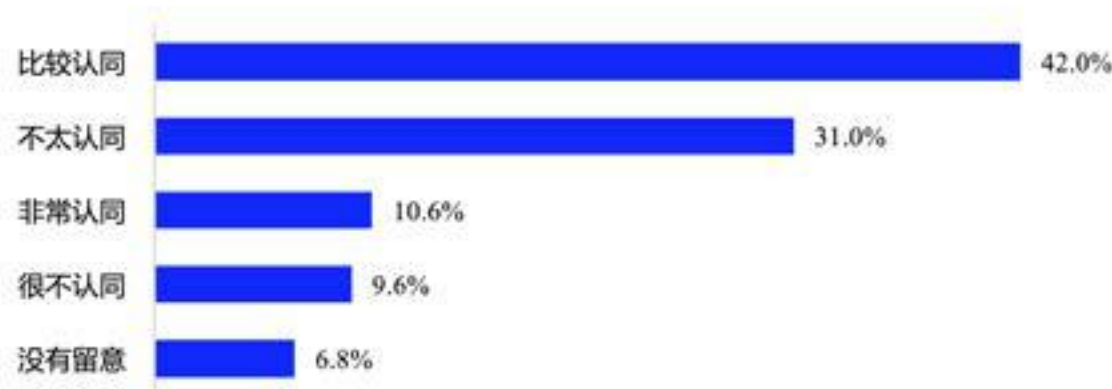
的主要内容，而管理者也更重视“一致价值观”的形成；高层管理者比普通员工更了解所在公司的企业文化。与此同时，4 成以上职场人不认同企业价值观；28.7% 的职场人表示公司的经营哲学是“效益至上”，认为“员工至上”的仅 4.4%。

报告的另一大核心发现是“企业文化问题”为职场人带来不愉快的经历，超 3 成职场人在“沉闷压抑”中度日，传统行业表现更明显；42.2% 的职场人表示企业内卷严重，酒桌文化在低线城市相对盛行；而企业对员工“心理健康”关注不足，女性权益保障仍待提升。报告指出，虽然有近 7 成职场人愿意参与企业文化建设，年龄越小参与热情越低；但 4 成以上职场人表示，企业极少或从未进行企业文化普及；25.8% 的职场人表示企业文化主要凭高层意愿调整，25.1% 的职场人表示企业不重视员工反馈，“交流、团建”是普及企业文化的主要方式，数字化手段未被充分利用。企业亟需加强文化普及和建设，提升员工参与度。

而在职场人求职方面，企业文化是重要的影响因素，职场人主要通过官网了解企业文化，其次是招聘网站等专业平台。9 成以上职场人在求职时，会将“企业文化”作为考虑因素，近半数职场人会因不认同企业文化考虑离职或放弃入职，“加班文化”是最主要的原因。

北京大学国家发展研究院院长姚洋教授表示，大量的加班会导致工作的低效，也一定程度上反映了员工与工作磨合不畅，以及企业没有发挥有效管理的作

职场人对所在企业价值观的认同程度



数据来源：智联招聘



职场人不愉快的工作经历



数据来源：智联招聘



职场人倾向选择的企业文化建设方式



数据来源：智联招聘



用，员工的过多加班实际上造成了公司资源的损耗。作为雇主，应该思考怎样提升员工体验、提高工作效率。

良好的企业文化能够造就健康向上的职场环境，在提高企业生产经营效率的同时，促进员工健康成长。广大雇主应该将企业文化建设置于更重要的地位，反思目前存在的问题，与时俱进地调整企业文化。尤为重要的是，企业应该重视每一位员工的力量，与员工

形成双向奔赴的液态互动，共建企业文化，通过积极向上的企业文化助推企业与员工共同成长。

“液态职场”新趋势

在知识与科技决定价值的经济体系中，“人才”占据主导地位。自 2015 年以来，智联招聘就洞察到雇佣关系的话语权反转，提出“新雇主经济”理念并持续演进。2016 年，在移动互联网浪潮的推动下，

价值趋同、扁平结构、伙伴关系的新趋势促使企业向社群化方向演进，赋予新雇主经济更丰富的内涵；2017 年，被称为人工智能元年，AI 开始影响人们的观念和职场生活，传统企业管理生态被撼动，职场进化为以“数字驱动”、“智能技术”为特征的“智造场”；2018 年，人工智能技术在实际应用中取得诸多成果，进一步改造生活与职场，职场由“智造场”演进为“智场”；2019 年，环境变化倒逼个体进化，企业和员工都将视线聚焦在追求核心价值和意义上，利益诉求不谋而合，雇佣双方基于互利衍生的同盟关系更加紧密，职场演进为企业与个人共同进化升华的“共生体”。2020 年，疫情的爆发令雇佣双方被迫向内审视，智联招聘提出“内生力量 重塑新生”，强调组织和个人共同锻造“内生力”。

2021 年，被誉为“00 后”校招元年，职场中的 Z 世代掌握越来越多的话语权，数字化在职场不

断渗透，灵活用工不再是少数人的选择，雇佣关系更加灵活，形成自适应体系。企业组织如同液体一样不断切换形状，雇主与雇员间的关系趋向于动态平衡。智联招聘基于最佳雇主评选活动 16 年以来对雇佣关系的深刻洞察，首次提出“液态职场”的概念，启示企业重视强个体的影响力，与员工双向奔赴，共同创造价值。

以“Hi，液态职场”为主题，2021 年中国年度最佳雇主评选活动启动并顺利完成。今年，共有 83308 家企业报名参与“中国年度最佳雇主评选”，报名企业数再创历史新高，这一巨大的参选企业样本实现了对传统产业和新经济各个细分行业的全覆盖。从行业分布来看，2021 中国年度最佳雇主报名企业仍主要集中在“IT/ 通信 / 电子 / 互联网”、“制造业”、“房地产 / 建筑”这三大行业，其报名企业数量在所有报名企业中占比达到 58%，和去年持平。其中，“生

雇主品牌评价体系

文化体系		激励体系	成长体系	组织体系	
雇主文化	雇主形象	薪酬福利	成长发展	组织管理	工作环境
价值观认同	同理心	福利满意度	获得感	职责感	自豪感
重视感	责任感	薪资制度普及	重视感	沟通顺畅	管理认同
目标感	自豪感	价值对等	挑战性	管理制度认同感	支持感
忠诚度	产品认同	绩效合理性	职业迷茫	重视感	安全感
温暖感	推荐度	社保完善度	机会担忧	人才制度完善性	倦怠感
尊重感	信任感	薪资合理性		晋升公平感	
价值感	归属感	薪资完整度		尊重感	
文化体验		薪资增长性		挑战性	
乐业度		竞争力		激励性	
参与感				价值对等	

数据来源：2021 中国年度最佳雇主



产 / 加工 / 制造”行业占比最高，达到 23%。近年来制造业发展迅速，而制造企业在今年的国内劳动市场也表现突出，相较 2020 年，今年的百强获奖企业中，制造企业的占比数量上升了 6%。

从报名企业分布城市等级来看，来自新一线和二线城市的报名企业占比超过 7 成，相比去年增加 4 个百分点。反观一线城市的企业报名数量，相比去年出现下降。从报名企业所在城市来看，2021 年报名企业数量排在前十的城市分别是北京、上海、成都、广州、西安、济南、深圳、南京、天津、哈尔滨。值得注意的是，西安、济南等城市跻身报名企业数量前十，表明这些城市的企业对雇主品牌的重视程度在不断加强。从企业性质组成看，民营企业的报名比例达到 70%，构成了中国年度最佳雇主的报名主体。与去年相比，民营企业的报名企业比例相比去年提升了 3 个百分点，国企、合资企业都比去年提升了 1 个百分点。

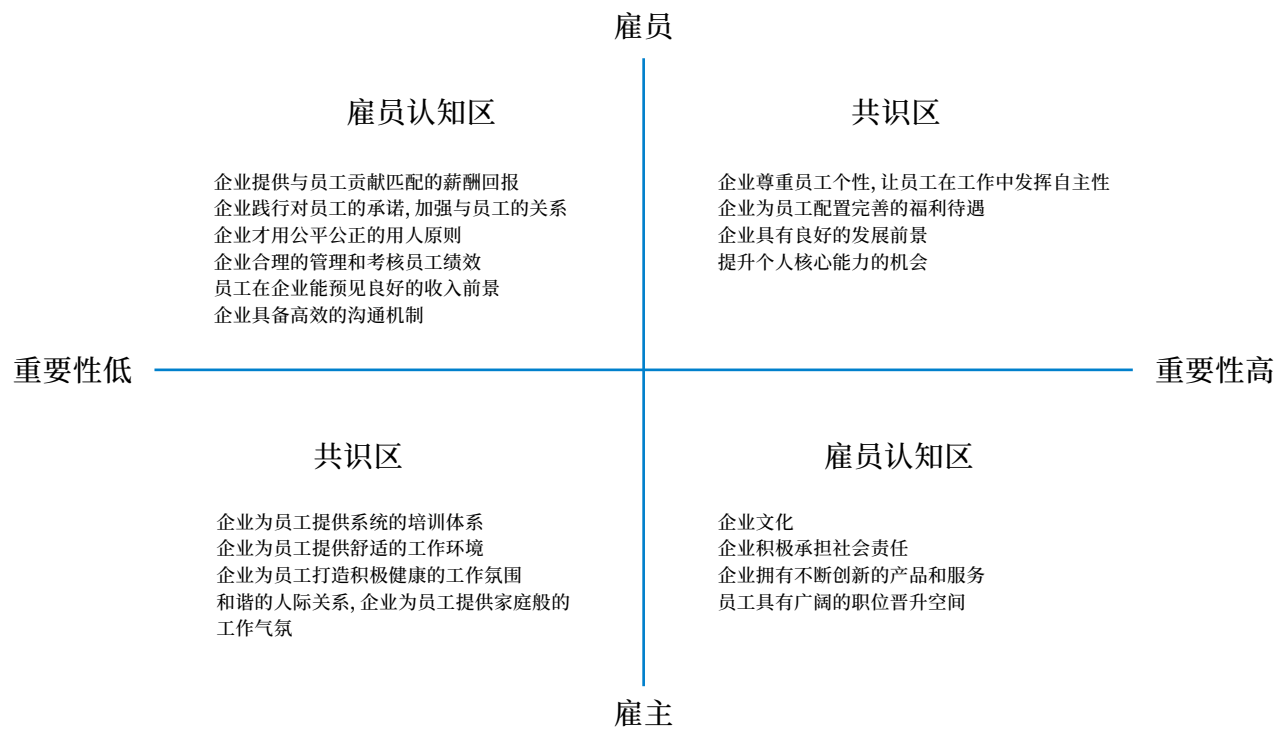
今年的百强雇主评选依然是根据工作环境、雇主形象、雇主文化、组织管理、成长发展、薪酬福利这六大维度，由企业雇员、外部 HR 评审团和专家评审团多个维度综合评选而得出的。

参与这场 1:800 的激烈角逐的企业，无论是经济

效益还是人员规模都在快速增长，这些企业对自身全年利润增长率的预测平均在 15.5% 左右，“跑赢”GDP（国内生产总值——三季度同比增长 9.8%）。而在这场角逐中脱颖而出企业，不仅在雇主品牌建设方面表现优异，同时也表现出强劲的商业经营实力。获奖企业的市值增速是 16.68%，高于未获奖企业的 11.97%。或许可以这样理解，这些企业通过改善员工体验来提升员工的投入度，使员工在当前充满“不确定”性的环境中发挥潜力，提升企业效能，最终令企业在经营层面有所收获。

随着技术和信息的丰富，人们的需求被不断的挖掘和引导，逐渐多样化、个性化。满足多样化个性化需求的同时也带动整体社会分工越来越细化。当市场表现出专业精细化的发展趋势时，这就倒逼经济趋向多元化、精细化方向发展，催生了很多新兴的、精细的行业和岗位，生产和消费的双向精细化得以发展。作为企业来讲，粗放式的发展模式已经很难从市场中脱颖而出，需要根据市场发展变化，深耕行业细分领域，提高在垂直领域的行业竞争力。调研显示，优秀企业近 7 成将自己的优势归功于优秀人才的聚集，其次是自身对行业的了解和洞察，以往被认为重要的“营

雇主和雇员对于“雇主品牌”的重要性判断



数据来源：2021中国年度最佳雇主

销能力”则排在了最后。聚集优秀的人才，生产过硬的产品才是企业在精细化时代的制胜之道。

2021 年中国年度最佳雇主品牌评选公布了 10 张榜单：中国年度最佳雇主 TOP100、中国年度最佳雇主最受女性关注雇主 TOP10、中国年度最佳雇主最受大学生关注雇主 TOP10、中国年度最佳雇主最具社会责任雇主 TOP10、中国年度最佳雇主最具发展潜力雇主 TOP30、中国年度最佳雇主最具智造精神雇主 TOP30、中国年度最佳雇主最具数智创新力雇主 TOP10、城市最佳雇主、中国年度最佳引才城市、中国年度最佳促进就业城市。

根据调研、评选和榜单，我们发现“液态职场”的具体形态愈发鲜明，它表现为：在快速变化的不确定时代，企业是由个体组成的共同体，职场 Z 世代在更灵活的雇佣关系中不断整合冲撞，释放更大能量；同时，雇佣关系形成了自适应体系，面对快速变迁的职场生态，企业组织如同液体一样不断切换形状，雇主与雇员间的关系实现动态平衡，强大的企业组织通过汇聚个体的能量奔涌向前。

北京大学社会学系教授、博导刘爱玉将“液态职

场”的形成原因归结于家庭对于 Z 世代的支持，年轻人在获得和享受自由的同时，不应忽视家庭和父辈的付出。而“液态职场”的长久发展则需要政府的支持，一是政策带来的保障，包括城市居民的社会保险，劳动力市场的监管等；二是教育培训；三是对行业发展的引导。在家庭和国家的支持下，“液态职场”让员工有余地去寻找机会和可能性，个体的个性可以在这样的职场生态中发展，企业也能够提升效率。

“液态职场”强调雇主与雇员的双向互动、双向奔赴，共同应对不确定性，基于新雇主经济模型，可以从文化、组织、成长、激励四个体系进行解读，具体表现为“文化共建”、“组织共振”、“成长共进”、“激励共享”。

在企业文化层面，“液态职场”讲究文化共建。随着 Z 世代步入职场，作为职场新生力量，他们身上个性鲜明，与众不同。而现在又是发展迅速且充满不确定的时代，“斜杠青年”、“自由职业者”等就业新模式不断涌现，雇主与雇员之间的关系更像是共存关系，而共存的深层基础则是双方价值认同，员工与企业之间形成双向互动、双向奔赴的液态互动，共同建

立企业文化。企业包容员工的个性，尊重员工话语权，关注员工的体验感；个体主权进化，企业与员工共同探索工作意义，帮助员工增强对工作的掌控感。在今年的最佳雇主案例采访中，百胜中国强调面对变革、文化先行，每年推出年度文化主题，每隔几年重新梳理公司核心文化；Dmall 则用价值观积分体系来激活企业文化，让年轻人玩起来。

在组织模型层面，“液态职场”要求组织模型实现雇主与雇员之间同频共振，以解放、释放组织活力与效率，这就要求雇主打破传统、固有组织模式的限制，破除各种条条框框对员工的限制，建立一种能够高效应对复杂多变外部环境的敏捷、自适应型“液态”组织体系；数字化转型趋势下，用工机制、办公方式变得更加灵活，员工高效协同。优秀的企业组织要求具备参与平台化、生态化的能力。同时，Z 世代不断步入职场，在液态组织中，为个体的创造力、个性冲撞交互提供充分的空间，形成动态调整、快速整合的组织模式，催生个体不断释放更大能量。在今年的最佳雇主案例采访中，Inditex 集团倡导推广敏捷文化，还专门设置了“敏捷大使”来促进这个过程；复星集团也通过项目主导机制和顶层设立专业委员会来促进不同业务之间互相竞合，构建起具有企业家精神的生态组织。

在成长模式方面，面对快速变化的职场和不断迭代的技能，持续学习能力成为职场人必须迎接的挑战。调研发现，现在的企业在选拔和培养人才时，最看重的能力是持续学习和突破创新的能力，其次是结果导向、大局意识和灵活应变的能力。这也顺势对雇员提出新的要求：顺时势、求变化、谋发展，不断突破职场天花板。为此，雇主要努力创造企业与员工共进的局面，组织目标涵盖个人目标，个体在成长的过程中推动企业向目标迈进。企业还要赋予强个体充足空间，以强个体引领全员发展，同时建立数字技术的学习渠道，鼓励员工提升数字化技能，赋能全员成长，以实现企业与员工之间相互成就、彼此支持，而非单向受益。在今年的最佳雇主案例采访中，德邦为不同的员工群体设计了不同的赋能方案，通过“海豚计划”系统性赋能企业未来中坚力量；小龙坎也引入了员工发展双渠道，员工可以通过一点一点“爬格子”实现“升

级打怪”的提升，在获得更大的施展空间的同时，薪酬和福利待遇也得到等量匹配。

在激励机制上，雇主要以与雇员间的共同获得感和价值体验感的提升为目标，及时给予员工反馈，建立液态反馈机制，帮助员工获得价值体验，实现双方在成果、利益上的共享，尤其是雇主要打破单一的评价体系，将 Z 世代的特质和创造力融入评价模型，通过股权、期权激励等方式让员工成为合伙人，员工共享公司的业绩增长，共迎公司的挑战和机遇。在追踪了两年企业在“股票期权”上覆盖员工的比例后，智联招聘发现仅过去一年的时间，表现优秀的企业在股票期权的员工覆盖率上提升了 13 个百分点，而其他企业则提升了近 1 个百分点。在今年的最佳雇主案例采访中，京东强调以贡献者为本，为“贡献者”提供更多的发展机遇，优先赋能授权、重点激励激发，给予长期全面的价值回报。

结语

呼吁“液态职场”，反对“固化”，是希望引起大家对职场流动性的关注。无论是组成稳定的雇佣关系，还是松散的临时合作关系，只有让个体感受到“机会感”，他们才会敢于去尝试。在不确定的时代大背景下，“液态职场”的变迁对于所有行业的雇主来说，是一场大势所趋、不可逆转的变革。面对这样一场变革，作为雇主其实并没有多少选择的自由——将“液态职场”视作风险与挑战，拒绝变化甚至是对抗变化，这种做法只会是浪费时间和机会，将自己在未来的商业竞争中置于不利之地；企业组织面对快速变迁的职场生态，需要积极接受并主动拥抱“液态职场”变革，及时洞察企业内外部环境变化，更加灵活、敏捷地去应对变化，与传统或非传统形式的“雇员”保持动态平衡，激发他们，充分利用变革所带来的有利面，同时设法规避变革所带来的不利面，扬长避短，这样才能更好、更快地适应变革，为商业竞争赢得先机。

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

专家篇

- 让组织经受住未来考验
- 如何破解企业内卷
- 混合工作制的正确打开方式

让组织经受住未来考验

让团队做好准备，在疫情后保持领先地位。

迈克尔·曼金斯（Michael Mankins）
埃里克·加顿（Eric Garton） 丹·施瓦茨（Dan Schwartz）| 文

新冠疫情来袭之前，技术已经在逐渐改变工作的性质。创新在大部分行业重新定义竞争的基础，进而重新定义了企业长期发展所需要的人才。许多公司应对这些挑战、弥合关键能力差距的相关工作，由于疫情而陷入停滞。很多公司被迫裁员 15% 或以上。新冠之下，寻找具备新能力人才的需求不得不让位于企业生存。

不过，随着全球疫情渐渐平息，把握机会重建员工团队、使之能够经受住未来考验的公司将会把竞争对手远远甩在身后。早在居家办公变得普遍之前，数字技术已经开始改变工作的方式、地点以及需要的人数。举个例子，以往消费品公司需要雇用数百名员工负责监测消费者采购与库存状况，确保合适的产品在合适的时候到达合适的地方。现在，根据销售点、制造和物流实时数据进行的预测性分析改变了这种状况，减少了这项工作需要的人手，改变了需要的技能，转为技术辅助的新职位，并且让更多的人可以远程办公。

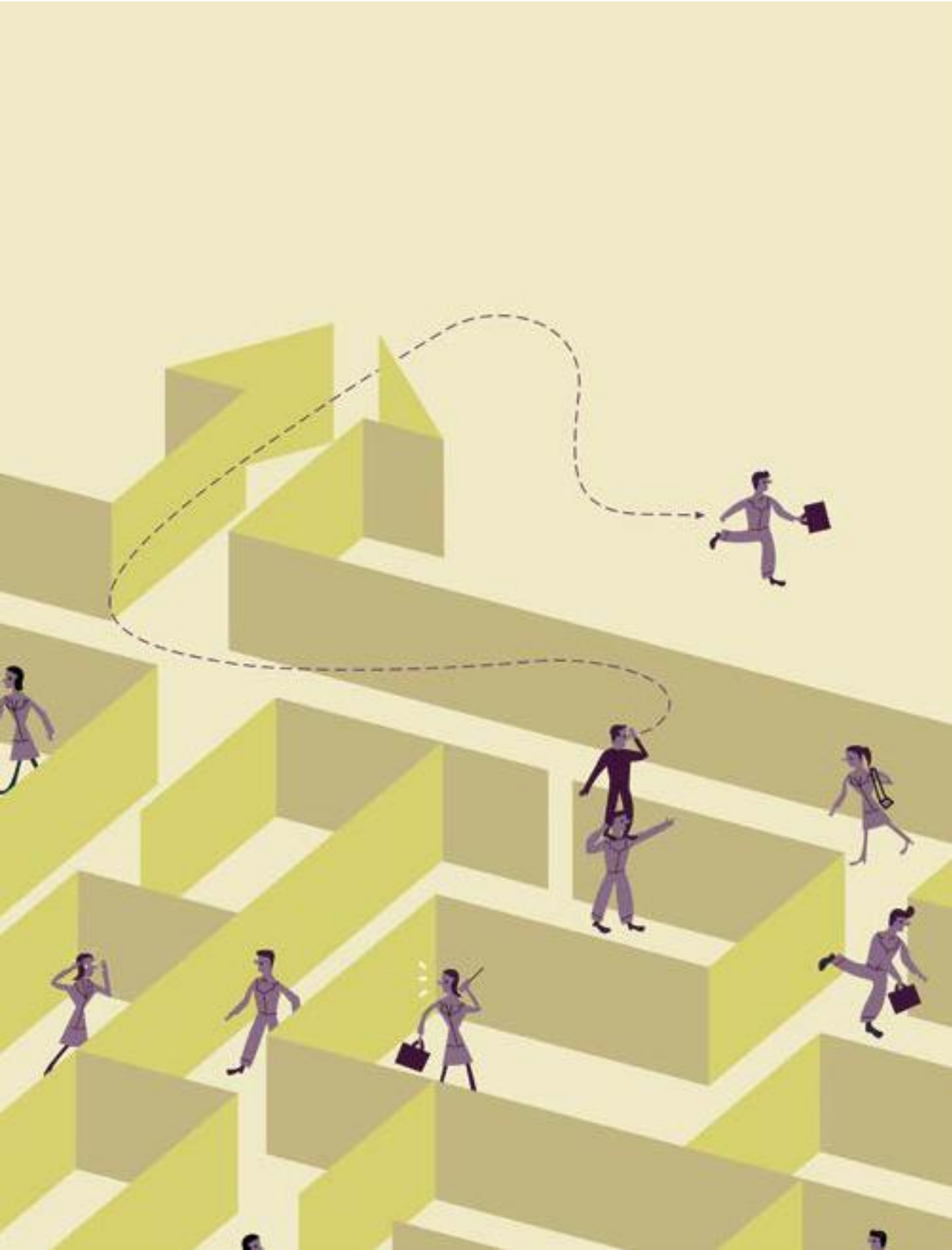
公司应当如何行动？本文依托贝恩公司一项涉及全球三百多家大公司的研究，这些公司涵盖全球经济的方方面面，包括制造、零售、医疗和技术，其中一半总部设在北美或西欧，另一半在南美、亚太、中东

和非洲。我们从其中选出了已经开始建立技术员工团队的公司。这些公司无论所在行业和地理位置，在组建和管理团队的过程中似乎都有六个共通之处。本文介绍这些共同点，供企业在疫情后整顿时参考。

一、确定关键业务职位时考虑将来

工作的重要程度有高下之分。贝恩和其他机构的研究表明，组织中不到 5% 的职位影响着 95% 的执行战略、交付成果的能力。不过，重要的职位是哪 5% 呢？疫情挑战了以往关于高效工作的假设，疫情过后，企业必须重新思考哪些技能在日趋技术化的未来最为重要，在当前员工团队中培养这些技能，并主动招募具备相应技能的人才。

一些有远见的公司早在新冠疫情来袭之前就开始了这项工作。澳大利亚的顶尖天然气生产商伍德赛德能源公司（Woodside Energy）便是一例。前不久退休的 CEO 彼得·科尔曼（Peter Coleman）2011 年上任时，公司是典型的液化天然气生产商，有斥资数十亿美元的庞大项目和复杂的在岸业务及离岸业务。科尔曼及其团队意识到，伍德赛德应对未来挑战的能力，在一定程度上取决于能否利用数据驱动的突破性创新作为其传统技术的补充。



核心观点

问题

早在居家办公变得普遍之前，数字技术已经开始改变工作的方式、地点以及需要的人数。

机遇

疫情过后，公司可以升级员工团队，更好地适应由机器处理琐碎工作和重复任务的新环境。

解决方案

作者根据贝恩公司涵盖全球各行各业300多家大公司进行的研究，总结出六种实用方法，供企业在疫情后恢复时期参考。

倘若项目安排得当，一家公司未来的职位有60%以上可由现有员工负责。

为了检验大数据科学和数字化对公司战略及竞争力的影响，伍德赛德从能源生产入手。像其他许多石油天然气企业一样，伍德赛德曾经也是让有经验的工程师监测所有资产。出现问题时，工程师结合自己的经验和从现场收集的数据来制定缓解措施。工程师这一职位在伍德赛德发挥着重要的作用。

新的传感器技术，加上低成本的计算能力和大数据分析，让伍德赛德的资产操作人员能够运用更广泛、更容易获得的数据源和数据科学专业技术，做出更快更好的决定。于是，伍德赛德开始在离岸和在岸业务中尝试高级分析和机器学习，综合使用内部解决方案和源于市场的方案。员工团队开始运用 AI 工具，与伍德赛德在各个领域三十余年积累的生产经验相结合，设法提升安全性和生产效率。

将技术与运作方式相结合，意味着伍德赛德的“关键技能”的定义得以扩展。数据科学家与经验丰富的资产操作人员、工程师一起，成为公司至关重要的人才。自 2015 年起，伍德赛德就建立了一支专门的数据科学团队。现在该团队的工作重点是利用一系列新的工具和平台在组织内部培养数据科学及其他数字技能。公司从澳大利亚乃至全世界最好的大学招募数据科学家，与伍德赛德经验丰富的运营团队共事，并在工作中学习。

伍德赛德重新思考哪些技能是对于业务至关重要

的关键技能，逐渐成为油气行业的创新者。其他公司渐渐摆脱疫情危机，也应当学习伍德赛德的经验，思考未来世界——而不是现在——所不可或缺的能力是什么。

二、重新定义优秀

假如未来员工被要求执行的工作内容与他们自己（或组织里的其他人）现在做的事情别无二致，传统的员工考评方法就仍然能够发挥不错的效果。但如果工作性质发生改变，传统方法就会失效，使得公司难以找到能够承担新任务的员工。疫情过后，对关键技能的假设变了，对成功的定义也必须随之改变。

所幸，应用了人员分析和行为科学的新工具和新技术可以帮助公司定义某个特定职位的“优秀”是什么状态，找到具备所需技能的人才或适合接受相关培训的员工。如此一来，公司就可以根据具体需求制定相应的人才培养和招聘战略。

率先实践这种方法的一个例子是英国的人员分析组织 Chemistry Group，协助企业为新职位编写稳健的工作说明——不只说明基本职责，还包括每个职位需要的特征、行为和技能。这样严格定义优秀，相当于树立起一个明确的标准，按照标准在内部和外部招募人才。

某大型手机运营商运用 Chemistry 的工具和方

法，取得了显著的成功。随着智能手机市场的变化，该公司领导者发现，有必要将零售运营模式从推销设备转为提升顾客亲密度和服务质量。为实现这一转型，公司鼓励员工接受培训和指导，转变思维模式和行为。

该运营商还在门店设置了新的职位，专门负责提升顾客体验。领导者运用行为测试和问卷调查数据，为该职位制定了“优秀”的标准。随后公司评测了已有的 2.2 万名员工，寻找关键能力短板。通过评测，公司找到了一批有成功潜力的员工，设计了相应的培训，协助他们迅速准备好承担该职位的工作。

公司还开发了交互式招聘工具，每月可以自动为这个职位筛选一万多名求职者，无需耗费人力。求职者通过网络参加筛选，针对一系列该职位工作中可能出现的场景做出反应。这样的招聘减少了门店经理花在监督和指导上的时间，让他们得以在一线服务客户。这些措施协助削减了 700 万美元以上的运营成本，并且让客户问卷调查中的积极反馈从 85% 提升到 93%。

疫情过后，企业将会发现，工作内容和评估标准必须改变。必须招募适应新常态的人才。明智的公司要从现在开始利用技术，考虑具体做法。

三、不要缩减管理发展预算

新冠疫情让部分地区的劳动力市场暂时变得宽松，但软件工程、数字化设计和数据科学等领域的许多职位依然难以找到合适的人才。因此，一些优秀的公司开始关注管理发展，通常有技术支持，旨在为现有工作团队培训新技能，力求以现有员工填补部分能力短板。

组织得力的新技能培训项目的确有效。根据我们的经验，如果项目安排得当，一家公司未来的职位有 60% 以上可由现有员工负责。为现有员工提供新技能培训，成本也低于“解雇再聘用”模式。一个原因是辞退员工的直接成本可能相当可观，因为会影响其

余团队成员的士气。而招募新人才的成本也可能十分高昂，数据科学、数字营销和软件工程等高需求领域尤其如此。

美国最大的互惠保险企业之一 Guardian 就是一个例子。像其他许多企业一样，Guardian 经历了广泛的数字化转型，重点是技术、数据和流程现代化，旨在提升绩效，支持以客户为中心的文化。2020 年 10 月卸任的前 CEO 迪安娜·马利根（Deanna Mulligan）和团队知道，要想获得成功，公司必须最大限度地从自身的数据宝库中抽取价值。因此，他们打破了公司过往的数据孤岛，开辟了一个集成数据湖。将原始数据转为可用的客户洞察，需要的数据科学家比公司现有的或实际可以招募到的多得多。为填补这一空缺，Guardian 为保险统计员提供预测性分析等若干必要的新技能培训，让他们转为更广泛的数据科学职位。

同样，Guardian 也意识到必须把更多的营销能量和人才从传统渠道转移到数字渠道。公司运用评估工具在现有营销团队中寻找具备强大数字营销潜力的人才，随后投资培训项目，为这些人才提供胜任新职位所必需的知识和技能。

危机时期，削减培训和发展预算对公司而言很有诱惑力，但这并非明智之举。疫情只会加快专业技能过时被淘汰的节奏，让老员工学习新技能，比寻找已经具备新技能的新人更简单。

于是有了下一步。

四、让人资部门进行技术升级

依赖大量人力的公司将必须改变管理员工的方式。疫情之下普遍的分散办公团队更是有必要改变管理方式。从人力资源的角度来看，过度依赖频繁的人际互动，在成本方面算不上高效。

平安公司让我们得以一窥人力资源的未来。1988 年成立的平安公司是中国最大的保险公司，保

危机时期，削减培训和发展预算对公司而言很有诱惑力，但并非明智之举。

费收入接近千亿美元，市值超过 1800 亿美元。公司依靠 150 万代理人与投保人建立信任，销售一系列保险和金融产品，这意味着公司必须每年雇用几千名新代理。为此，平安在招聘和管理发展中使用了大数据和人工智能。

为了识别表现优秀者的特征，平安公司收集并分析已有代理人的数据（包括绩效、客户访问记录和接受培训的情况），结合外部专家关于每位代理职业抱负、客户网络、适应能力和销售能力对工作效率影响程度的评估，辅助 AI 生成面试问题，并根据参考答案对照求职者的回答，确定最符合要求的特征。

借助新技术和大数据，平安公司显著提升了识别、招聘和保留优秀人才的能力，成本大幅度降低。举例来说，公司 13 个月的代理保留率提升到 95%，同时成本削减了近 9000 万美元，而且始终能够满足对新代理的巨大需求。

每家公司都可以在这方面有所改进。企业获得越来越多的关于员工和承包商的数据（关于每个人的技能、表现、潜力，以及学习新技能、胜任新工作的能力），人员分析将会应用到人力资源活动的各个领域。技术能够帮助企业在招聘、部署、培养和保留人才等方面做得更好，且成本更低。我们已知的公司都还没有将自身掌握的人员信息运用到极致。大部分组织只停留在表面。

五、让员工充分利用技术

各处的公司和员工越来越多地参与 AI 辅助流程，比如平安公司的招聘系统。这一趋势在疫情过后只会进一步加强，因为越来越多的人通过网络进行交易和工作。可惜几乎没有公司（或员工）协调管理技术参与，因此员工抱有疑虑，而运用技术的效果也未能达到管理层期望。

这种状况非常可惜，因为如果员工和技术合作，

人人都能获益。向现役及退役军人及其家人提供金融产品及服务的 USAA，就是一个正面的例子。USAA 的保险业务里，客服代表每年处理的索赔要求超过 500 条，要负责管理流程的各个方面。提供最好的客户服务，意味着让索赔流程对于客户而言更加方便、快捷、准确且低成本。于是，USAA 领导者采取措施，确保客服代表得到运用人工智能的机器学习算法支持，更加准确高效地估计车辆或财产损失的程度。

在部署 AI 工具的过程中，USAA 的技术团队与客服代表密切合作。技术团队要靠客服代表来“训练”AI 模型——让模型学习如何像经验丰富的 USAA 客服代表一样思考。公司理赔员用这个模型评估客户损失中可承保的部分，但也可以根据实际情况对模型的评估进行调整并给出解释，反馈到 AI，让模型不断得以更新和完善。最终，机器可以直接处理骗保检测及防范等价值较低的任务，如此一来，处理索赔的人工团队就能集中精力与索赔（索赔往往是个繁琐费力的过程）的客户建立联系并提供指导。这类工作能给员工带来更高的满足感，让他们充分发挥才能。

这些措施成果显著。USAA 开发和部署 AI 工具、培养相应人才的综合方法，使得公司在客户及员工忠诚度两方面都保持领先。2020 年，USAA 获得了 J.D. Power 打出的高分，在人寿保险公司中居于首位。2018 年客户研究组织 Raddon 对 USAA 进行调研，记述调研结果的一份简报称 USAA 为“世界上最受喜爱的金融品牌”。同年，最佳工作场所组织（Great Place to Work）根据员工的口碑将 USAA 评为最佳工作场所之一。还有同等重要的，USAA 在军人及其家属保险及金融服务领域的市场份额从 2010 年的 63% 提升到 2019 年的 75%。

六、了解明日之星想从你这里获得什么

即使没有新冠疫情，未来的管理者寻求的工作

场所价值主张，也会与十年前乃至五年前能够吸引员工的东西截然不同。根据美国劳工统计局的数据，2030 年劳动力的 75% 将会是千禧一代。这一代人要的是完美的工作环境：灵活的工作时间、职场多样性、参与、自主，以及与雇主建立有意义的联系。如今新冠的恐怖记忆犹新，我们都再次发现，有意义的工作、可以提供支持的同事和可以通融的雇主是多么重要。

未来公司该如何吸引和留住人才，可以参考 ServiceNow，这家 35 亿美元的企业软件及服务公司位于加利福尼亚州圣克拉拉。与硅谷的其他许多竞争对手不同，ServiceNow 并不依赖花哨的办公室、提供免费午餐和无限量咖啡的食堂等元素装点办公场所。公司关注的是对于保留和激励员工最重要的因素：有包容性的文化、能够快捷方便完成任务的工作场所，以及为保持求知欲且谦虚的员工提供奖励。

2017 年，时任 CEO 的约翰·多纳霍（John Donahoe，曾任贝恩 CEO）及其团队开始将 ServiceNow 从技术和工程中心型组织转为员工和客户中心。他们首先从外部和内部进行品牌重塑，成为一个致力于“打造对员工更友好的职场”的组织。

当时担任 ServiceNow 首席人才官的帕特·瓦多斯（Pat Wadors，2020 年中卸任）和首席营销及交流官埃伦·马克斯（Alan Marks），协力向员工和可能录用的求职者介绍公司的新主张。他们发现，除了丰厚的薪水以外，将来的员工还渴望与雇主及企业目标建立深刻的联系。新一代员工希望自己加入的公司在做有意义的事情，比如让大家都能更便捷地工作。他们希望获得包容感和归属感，希望进入一种鼓励所有员工每天都在工作中展现真我的文化。

于是，ServiceNow 建立了具有多样性的文化，并采取强力措施在工作场所促进包容，以此区别于其他科技公司。许多科技公司将多样性视为“招聘问题”，

而非人才战略的基石。

ServiceNow 还发现，员工的视角其实与客户大同小异，都希望公司更好地为自己服务。因此公司将许多产品应用在内部——领导层将这项工作称为“关注当下”——让入职和日常管理活动更加方便快捷。人事流程以人为中心，关注成长和发展。“员工被当作成年人对待，”一位员工告诉我们，“没有多少杂务阻碍工作。”最后，ServiceNow 开明的居家办公和事假制度，方便员工在自己希望的时间和地点办公，强调重视工作效率的文化，而非“面对面时间”。事实证明，这些做法在疫情当中格外有效。

ServiceNow 独特的方法引起了关注。Glassdoor 对该公司在职员工和前员工开展的问卷调查中，69% 的参与者表示会把 ServiceNow 作为一个适合工作的地方推荐给家人或朋友——这样的员工拥护水平使得公司成为全球排名前 5% 的最佳雇主。

技术从根本上改变着工作的性质。然而，大部分公司采取的人力资源规划和管理方式在过去 20 年里并无多少改变。疫情过后，企业重建人员团队，必须踏入数字时代。人才规划及管理必须更加注重全局、更全面、更细致，且更加以数据驱动。以传统模拟流程进行重建的组织势必会被更有先见之明的竞争对手超越。建立制胜人才池需要不少时间，因此，企业必须从今天起着手打造经得起时间考验的组织。

迈克尔·曼金斯是贝恩组织与战略业务领导者、奥斯汀办公室合伙人。埃里克·加顿是贝恩全球产能业务领导者、芝加哥办公室合伙人。二人合著有《时间、人才、精力：摆脱组织累赘，释放团队效率潜力》（Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power，哈佛商业评论出版社 2017 年出版）。丹·施瓦茨是贝恩华盛顿办公室合伙人。



如何破解企业内卷

社会普遍内卷是社会“躺平”的关键内因。

本文提出，企业缺乏突破性动态能力和突破性创新，势必导致内卷。

然而，通过改革管理体制，提升创新能力，企业可以破解组织内卷难题。

李平 丁威旭 | 文 李全伟 | 编辑

2020年以来，内卷（Involution）成为一个热词。内卷在网络上被解读为非理性的内部竞争或“被自愿”竞争。最早提出内卷概念的是美国人类学家亚历山大·戈登威泽（Alexander Goldenweise）。他用这一概念描述某一类文化模式，当它达到某种成熟形态以后，既没有办法稳定下来，也没有办法使自身转变为新的形态，而是不断导致内部变得越来越复杂，也越来越退化，既增大运作成本，却无法提升成果价值。

一个典型的内卷例子就是“摸鱼”式加班。在办

公室，大家原本都按正常工时工作，但突然来了一个新员工，他每天加班工作一小时，得到老板赞许，其他员工被动卷入加班，但不愿真正努力，只是花一小时“摸鱼”。这种“摸鱼”式加班增加了所有员工的时间成本，并没有带来收益。

这种类似热力学熵增的现象在社会与组织内时有发生。热力学第二定律表明，熵增是一个自发的由有序向无序发展的过程，其系统的总能量不变，但其中可用部分不断减少。关闭系统总是趋向于熵增，最终达到熵的最大状态，也就是系统的最混乱无序状态。

然而，对于开放系统而言，由于它可以将内部能量交换产生的熵增通过向外部环境释放热量的方式转移，所以开放系统可以趋向熵减而达到有序状态。熵的定律也适用生命体系，而生命的意义就在于具有抵抗自身熵增的能力，即具有熵减的能力。由于熵增，生命个体反复从有序走向无序，不可逆地走向老化死亡，但生命群体则不同，可以不断更新重生。因此，从更新和重生角度看，企业可以实现基业长青。

从企业层级来看，内卷是缺乏活力的表现，也是自身发展中的关键症结，即企业惰性或熵增。在华为公司2020年金牌员工座谈会上，任正非指出，在工程领域的精益求精不叫内卷，而在不需要精益求精的地方要求精益求精，则是内卷。为何产生内卷？我们认为，最大的原因是由于企业机制存在重大弊端，导致组织活力严重不足，表现为缺乏各个方面的创新（包括技术创新、产品创新、商业模式创新、组织规则创新等），尤其是缺乏突破式创新。因此，企业无法克服熵增，陷入无休止的内耗之中，导致所有利益相关者共同受损，没有赢家。这是企业走向失败、甚至死亡的重要前兆。

内卷的深层原因

关于内卷，英国牛津大学社会人类学教授项飙给出一个较为全面的解读：整体环境的恶化不断加速，且不可挽回；个体没有能力与环境抗衡，最终只有顺应环境变化，加入到内卷的行列中。一些人则将内卷归纳为七种表现——无意义的精益求精；将简单事情毫无理由地复杂化；低水平的模仿和复制，既是懒惰，也是为了免责；被动低效率应付工作；与预期目标严重偏离的努力工作；在一个无关紧要的问题上无休止地挖掘；限制创造力的内耗式竞争。不难看出，以上具体表现大多是制度性的内卷问题。

更为宏观来看，内卷与社会两难问题密切相关。社会两难问题包括，但不限于博弈论中的囚徒困境，其他典型问题还有公共财产（例如自然环境）。人们常常从自身短期单方利益出发，而选择放弃双方或多方合作的最佳策略，从而陷入所有利益相关者长期利益同时受损的局面。这就是典型的“社会两难”问题。六世达赖喇嘛仓央嘉措在诗中写道：“世间安得两全

法，不负如来不负卿。”

企业层级的“两难”问题可以称为管理悖论，例如短期效益与长期利益、个人/部门利益与群体/整体利益、经济利益与社会利益、变革与稳定等。美国斯坦福大学的詹姆斯·马奇教授关于路径突破性探索（exploration）与路径依赖性应用（exploitation）的研究同样引发人们对悖论的思考。还有一种企业内卷，就是我们常说的南辕北辙。一旦战略方向错了，战术方面越优秀越内卷。小米创始人雷军曾说，永远不要试图用战术上的勤奋来掩饰战略上的懒惰。可以肯定的是，如果缺乏突破性创新，那一定导致内卷。同时，企业缺乏突破性动态能力（exploratory dynamic capability），也难免陷入内卷。这是因为突破性动态能力与突破性创新密不可分，前者是后者的基础。

以日本产业内卷的教训为例。动态能力理论之父大卫·梯斯在获得日本庆应义塾大学荣誉博士之时指出，日本具有高效常规做事能力，而缺乏创新动态能力。因此，日本追求的精益求精工匠精神是一把双刃剑，常常导致企业落入“内卷”陷阱。此外，我们再以日本农业举例。日本土地相对贫瘠，为了追求庄稼产量，就想走捷径，在现代农业早期发展过程中施用了过量的化肥。虽然初期成果迅速见效，但长期后遗症非常严重，导致土壤板结、酸化、盐渍化等问题。日本从20世纪60年代中期开始推行土地治理，直到21世纪第一个10年才大体完成，历经50年左右才逐步恢复土壤正常肥力。这是短期获利，长期受损的典型案列。不仅日本，欧洲在内卷方面也有不少问题。具体而言，欧洲在新兴高科技领域明显落后，因此距离内卷也不遥远。唯有美国还有较大空间，因为美国在突破性创新能力方面比较突出。这也是美国企业的整体优势。

不管是中国企业，还是日本、韩国等亚洲发达国家的企业，比起美国企业，甚至欧洲企业来说，还是更加习惯进行改良性迭代式的微创新（丰田为代表）。再加上中国一些企业常常采用老板一言堂的家长式管控，对创新形成严重限制。许多中国大企业内部体制存在弊端，一些庸才混得风生水起，组织里山头林立，内斗不断，人才流失。这些问题共同导致一些中国企业缺乏创新能力，无法摆脱内卷。从社会体制改革视

角来看，任何社会在经历繁荣阶段之后大多进入日益内卷的衰退阶段。这是社会生命周期发展的必然规律，如同人类生命周期。这与技术生命周期、行业生命周期、企业生命周期大体类似。

内卷与“躺平”的潜在关联

上面谈到的是内卷在社会与组织等群体层级的表现特征，以及内在原因。下面，我们探讨内卷与目前国内热议的“躺平”现象的内在关系。正是由于内卷与“躺平”的潜在关联，我们开始关注这两个问题。很多年轻人表示“内卷”无力了，只想“躺平”。这引发了广泛讨论。年轻人是否真的太累太辛苦，未老先衰了？或者他们早熟了，开始追求内心梦想了？或者他们厌倦内卷，不愿参与毫无意义的内耗了？我们认为，以上是年轻人“躺平”的部分原因，但社会普遍内卷才是社会普遍“躺平”的关键内因。社会普遍“躺平”反映了人们原有梦想的破灭，尤其是对年轻人而言。不少年轻人不愿陷入社会内卷，因此选择“躺平”，避免内卷漩涡。

对于年轻人，社会普遍内卷首先产生于教育方面，其后是工作方面，最后是生活各个方面。如果本人努力不如有“好”父母，或“好”老公，甚至“好颜值”，再怎么卖力也无法改变本人命运，所有正常人都不会再奋斗。有人说外国也有社会“躺平”现象，比如日本。但是，中国与其他国家情况不同。首先，国外“躺平”没有国内这么普遍。其次，更为重要的区别是中国还是发展中国家，尚未走出“中等收入国家陷阱”，此时产生社会普遍“躺平”现象不正常。中国“躺平”不是因为高福利，更没有高福利所提供的社会保障。由此看来，中国社会普遍“躺平”有其内在原因，即由内卷所致。换言之，中国年轻人的“躺平”并非偶然，而是严重社会内卷的大概率结果。

“躺平”既有正面意义（诸如反浮躁、反对过于物质化、反短平快、反对量化指标、反内卷、注重慢工出细活、注重工作和生活平衡、强调多元化与个性、强调艺术与自由、提倡打破常规、提倡另辟蹊径的突破式创新等），也有负面作用（包括缺乏理想、缺乏奋斗精神、缺乏创业精神、不愿意吃苦、依赖父母等）。具体而言，正面意义的所谓“躺平”可以分

成两类。一是类似“非暴力不合作”或归隐山林的隐士“躺平”方式，远离尘世，以此无声抗议社会不公；二是类似堂吉诃德式的“躺平”方式，另辟蹊径，以此间接挑战主流。正面意义的两类“躺平”都以“反内卷”为核心，但前者相对消极，而后者则相当积极。其实，第二类“躺平”不以主流世俗之见为价值评价标准，专注个人自由梦想追求。这不是一般意义上的“躺平”，而是以“躺平”为表象、深层意义上的“反躺平”。不难看出，我们提倡正面意义的“躺平”，而反对负面意义的“躺平”。这与中国传统哲学的阴阳思维高度一致。

负面意义的“躺平”生活方式也可分为两类。第一是“佛系”式“躺平”：士族子弟不创业不接班，花父母给的金山银山。这点很像《红楼梦》中描述的荣国府，最终结局是家族人才零落，注定走向衰败。第二是自杀式“躺平”：工农子弟不愿工作，靠花父母血汗钱苟活于世。负面意义的“躺平”基本属于颓废人生，不仅自己一事无成，还像巨婴一样汲取父母血汗。此外，只要贫富巨大差距没有缩小，负面意义的“躺平”就会永远存在。

需要指出，内卷与“躺平”只能在不同层级上产生，而后者只能在比前者更低层级上发生。具体而言，内卷只能在全球、区域、国家、社会、组织、团队等群体层级上存在，而不可能在个人层级上发生（例如不能发生“自我内卷”）；相对而言，“躺平”可在个人层级上发生，也可以在比具体相关内卷层级更低的其他层级发生。例如，相对全球层级的内卷，具体相关“躺平”就在国家以及以下层级产生；相对团队层级的内卷，具体相关“躺平”只能在个人层级产生。由此可见，“躺平”是应对外部内卷的内在选择，但不是唯一备选措施。面对内卷，人们具有多元选择的空间，而在群体层级的选择空间更大，尤其是对于具有高度主观能动性的企业而言。正面意义的“躺平”对于摆脱、对抗、防止、改变内卷具有一定作用，但负面意义的“躺平”不但不能摆脱内卷，反而可能强化内卷。

破解企业内卷的四种举措

在个体层级正面意义的“躺平”基础之上，我们推荐企业层级反内卷的四项重要举措，从根本上破解

企业内卷问题。需要特别指出，这些举措的核心是提升企业的主观能动性，而与此密切相关的企业创新能力是未来高度 VUCA 情境下的企业核心竞争力，也是企业动态能力的关键，更是破解企业内卷的撒手铜。

第一，改革以老板一言堂为特征的家长制。中国企业普遍存在以老板一言堂为特征的家长制，是企业创新的最大阻力之一。这种状况会让员工绞尽脑汁揣摩老板心理，千方百计巴结老板。当某一员工以此获得老板赏识，就会引发其他员工纷纷效仿，从而落入争夺老板青睐的陷阱之中，导致企业内卷。我们建议，参考华为的轮值 CEO 模式，建立以短期与长期平衡绩效为评估准则的轮值负责人制度，包括企业内部高层与基层的各个层级。持续轮值制度有助于防止老板与各级负责人一言堂问题，特别是领导拍脑袋决策的弊端，以此保证及时纠正重大错误。同时，持续轮值制度有助于带来不同轮值总裁的新思路，不断调整优化已有管理模式。此外，轮值制度有助于防止员工为了争夺老板青睐所造成的企业内卷。我们甚至建议尝试不定期轮值模式，即轮值时间相对弹性，依据具体时期企业场景的独特要求而定。

第二，采用更加扁平化的组织架构。企业权力过分集中还会发生在高层与中基层之间。因此，企业权力合理设计同时涉及纵向授权。我们推荐企业采用更加扁平化的组织架构，包括以前台、中台、后台三者共同组成、适合生态组织的“三台架构”。前台负责直接服务顾客，类似华为的“铁三角”；中台负责为前台提供共享性资源与工具，扮演赋能平台功能；后台负责战略方向与企业文化。扁平化组织架构的核心机制是通过横向分权与纵向授权，提升员工的决策与行动的自由度或自主性，将企业整体的主观能动性落实到每一名员工，让人人成为“首领”。扁平化组织架构的第一个优势是提升群体与个体的敏捷性能力，第二个优势是提升群体与个体的内在动力，两者融合在最大程度上强化了群体与个体的日常效率与持续创新。日本京瓷的阿米巴模式以及海尔的人单合一模式都是采用分布式扁平化的组织架构，取得良好效果。

第三，构建企业“蓝军”机制。我们建议努力设计合理的横向分权与纵向授权两套规则体系，将怪圈打破，将怪兽关入笼中。为了补充并强化上述两套规

则体系，我们进一步推荐构建企业“蓝军”机制。这一机制不一定需要成立独立机构，而是要建立包容、拥抱不同观点，甚至对立意见的企业文化。换言之，企业“蓝军”机制的核心与关键是包容性精神与创业者精神的融合，允许“抬杠”与“挑刺”，鼓励大胆试错，以此加速各类创新，包括产品快速迭代与商业模式转型。最新研究表明，拥抱不同观点，甚至对立意见对创新，尤其是突破性创新，具有独特的重要积极作用。这与阴阳平衡思维高度一致，应该引起企业管理者的重视。此外，由于阴阳平衡思维是中国传统哲学的核心，中国企业在这方面具有独特优势，应该充分利用。

第四，采用开放式创新模式。如果说前面三项举措专注组织体制设计，最后一项举措聚焦企业创新问题。换言之，前面三项举措主要通过组织体制改革为企业创新松绑，最后一项则直接提升企业创新，可以直接破解企业内卷问题。企业必须采用开放式创新模式，拥抱探索性动态能力，突破弊端累累的原有体制，通过持续学习，不断归零，大力提倡突破式创新。

类似热力学的关闭系统与开放系统，缺乏对外开放是企业内卷的关键因素，而对外开放能力是企业破解内卷的一个重要举措。这与日益重要的企业生态系统（ecosystem）密切相关，包括商业生态、创业生态、创新生态，尤其是后者（例如合作研发）。为此，企业动态能力，包括应用式动态能力（对应路径依赖式改良性学习与创新）与突破式动态能力（对应路径突破革命性学习与创新），尤其是两者的阴阳平衡模式。只有开放式学习与创新才能有效破解企业内卷。

内卷与“躺平”是当前火爆的社会话题。很多青年选择“躺平”，以为“躺平”就是反内卷。实际上，内卷的深层原因是群体缺乏或丧失创新能力，无法避免内耗陷阱。企业只有通过各种措施鼓励创新，才能破解内卷难题，从而实现基业长青。

李平是宁波诺丁汉大学李达三首席教授，丹麦哥本哈根商学院中国企业管理教授。**丁威旭**是金蝶软件（中国）有限公司研究员，同济大学联合培养博士后。

混合工作制的正确打开方式

设计弹性工作制度的时候，
更关注员工个人， 不要只关注制度。

林达·格拉顿（Lynda Gratton）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

2020年2月下旬,新冠疫情（以下简称：疫情）的影响逐渐凸显，富士通公司全球人力资源负责人平松浩树（音译，Hiroki Hiramatsu）意识到，公司会受到冲击。

多年以来，富士通一直致力于建立弹性工作制度，但并没有取得什么实质性改变。日本办公室的大部分管理者依然看重面对面交流和长时间在办公室加班，此外，不久之前的一项内部问卷调查结果显示，全体员工里有74%以上的人认为办公室是工作的最佳场所。至2020年3月中旬，富士通日本的大多数员工（8万多人）居家办公。但没过多久，他们就感受到了弹性工作制的好处。根据一项后续调查，同年5月，只有15%的富士通员工认为办公室是工作的最佳场所，30%的人说最佳场所是自己家里，还有55%的人倾向于家和办公室的混合工作制。

员工逐渐适应新的日常工作方式，平松浩树发现，某些深远的变化发生了。“我们不会再回到以前的模式了，”2020年9月时，他告诉我，“很多员工花两小时的时间通勤，纯属浪费时间——这段时间可以用来学习和接受培训，也可以陪伴家人。我们需要很多关于如何提升远程工作效率的创想。我们开始着手进行工作生活方式的转换。”

十年来，我领导的未来工作方式联盟（Future

of Work Consortium）集合了全世界100多家公司，研究未来趋势、寻找当下的好方法，并从新的实验中学习。疫情以来，我们的研究重点是新冠对工作方式的重大影响。在这组研究中，我与许多企业高管进行了交流，其中许多人像平松浩树一样，表示自己在大家齐心协力应对疫情的努力中看到了一线希望。他们告诉我，企业以惊人的速度引入了远程工作技术，而大部分员工不愿再恢复以往的工作方式，在这种状况之中，他们看到了千载难逢的将工作重置为混合制的机会——倘若把握得当，混合工作制将会令我们的工作生活更有意义、有成效、敏捷且灵活。

不过，领导者和管理者如果希望成功转型，就需要做一些不太习惯的事情：设计混合工作制时记得关注员工个人，不要只关注制度。

混合制的要素

具体实行起来并不容易。因为要设计合适的混合工作制，必须从时间和空间两个维度进行考量。

眼下空间维度备受关注。今年全世界有几百万人像富士通员工一样，从有空间限制（在办公室工作）的工作模式突然转为无空间限制（在任何地方工作）的模式。相比较而言，时间维度上的转变则没有引起太多关注：许多人从有时间限制（与他人同步工作）的模式转为没有时间限制（在自己选择的时段非同步

工作）的模式。

为了帮助管理者理解这个问题的二维性，我一直用一个简单的2×2矩阵来说明（见图表“工作的空间和时间安排”）。疫情之前，大部分公司在这两个维度上提供的灵活性都很低，因此属于矩阵的左下象限，员工在规定时间内在办公室工作。一些公司开始尝试进入右下象限，允许员工更为灵活地安排工作时间；还有一些公司尝试左上象限，让员工在工作地点上更灵活，大部分人时常居家办公。很少有公司直接进入右上象限，让员工自主安排随时随地办公，亦即混合工作制。

但这种情况正在改变。疫情之中，很多公司十分关注如何利用灵活工作制提升员工效率和满意度。我在研究中发现，要实现这一点，需要管理者从四个不同的角度思考问题：一、工作和任务；二、员工偏好；三、项目和工作流程；四、包容和公平。下面逐一阐述这四个角度。

1 | 工作和任务

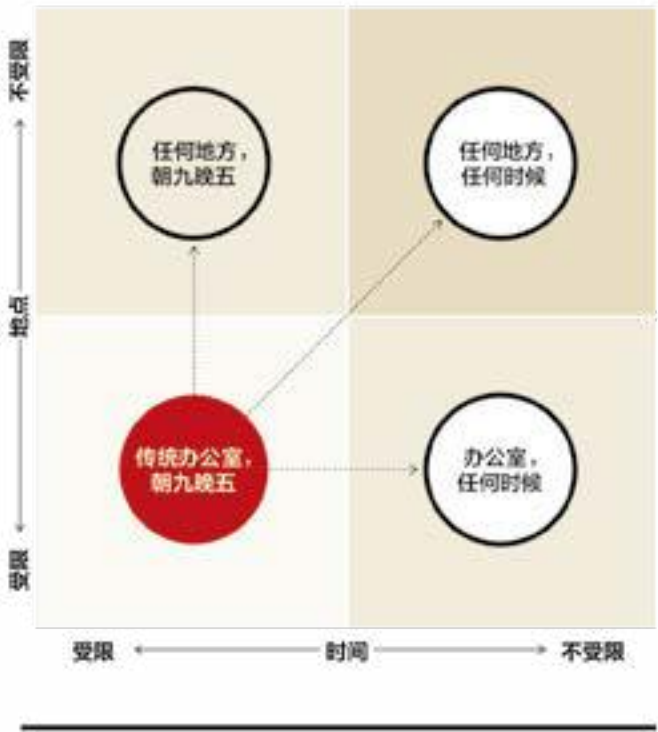
思考工作和任务，首先要了解驱动效率提升的关键因素——精力、专注、协调与合作。接下来考虑工作在时间和空间维度上的改变会如何影响这些因素。

下面用几类工作和任务、关键驱动因素及其相关的时间空间需求来具体说明：

战略规划者。这个职位的关键驱动要素是专注。规划者通常需要不受打扰地工作三小时以上，处理收集市场信息、制定经营计划等任务。就专注而言最重要的是时间维度，特别是非同步的时间。如果规划者能够摆脱别人规定的日程，空间就不那么重要了：规划者在家和在办公室都能如常工作。

工作的空间和时间安排

在办公室朝九晚五曾是常态，公司在工作地点和时间方面没有给员工多少灵活调整的余地。疫情颠覆了这种模式，管理者意识到，许多员工可以在任何地方、任何时候高效工作。



许多高管在应对疫情的努力中看到了一线希望，让工作生活更有意义、有成效、敏捷且灵活的机会。

核心观点

机遇

疫情之中，企业迅速适应了远程工作技术，员工也感受到了工作时间和地点更加灵活的益处。公司认识到当下是个千载难逢的绝好机会，可以将工作模式重置为混合制。

难题

设计随时随地办公的混合模式时不能只关注制度，必须关注员工个人的需求，混合工作制才能获得成功。

前进方向

企业要从四个不同的角度处理这个问题：一、工作和任务；二、员工偏好；三、项目和工作流程；四、包容和公平。



团队管理者。这个职位的关键要素是协调。管理者要定期与团队成员沟通，提供即时反馈。他们需要参与交谈和争论、分享最佳做法，并为团队成员提供指导。对于这方面最重要的依然是时间，不过在这里需要的是同步的时间。如果能有同步时间，空间同样并不特别重要：管理者和员工的协调工作可以在办公室完成，也可以在家里通过 Zoom 和 Microsoft Teams 等平台完成。

产品创新者。这个职位的关键要素是合作。但这里的重要维度是空间。创新是由与同事、伙伴和客户的面对面接触激发的，这些人可以通过各种方式催生创意：小组头脑风暴、在走廊里偶然相遇、在会议之间的空余时间闲聊、参加分组会议。最能促进这类合作的就是同在一个地方——同一个办公室，或者某个创意中心，让员工有机会彼此认识并社交。因此，合作任务必须在时间上同步，还要有共享的空间。我们可以期待未来会出现更复杂的合作技术，让共享物理空间不再是问题。

营销管理者。这个职位需要持久的能量（其实大部分职位都是这样）。时间和空间可能都很重要。我们在疫情中了解到，很多人觉得自己居家办公时精力充沛，因为摆脱了长时间通勤的负担，可以抽出时间锻炼身体、健康饮食，而且有更多的时间陪伴家人。

设计混合工作制，难点在于不仅要最大限度地发挥其益处，还要将其弊端最小化，做出权衡。居家办公可以让人精力充沛，但也可能令人变得孤独，阻碍合作。同步工作有利于促进协调配合，但这种模式下的随时沟通可能会造成干扰，影响需要专注工作的人。

为了应对这些潜在的负面影响，平松浩树和他在富士通的团队努力建立了一个空间生态系统，组成“无界办公室”。这些空间可以根据员工或团队的具体驱动因素发挥不同作用：最大限度强化合作的“枢纽”、加强协调配合的“卫星”，以及有利于保持专注的共享办公室。

富士通的枢纽空间，专为跨职能合作和增加员工不期而遇的机会而设计。这类空间设在大城市，是令人舒适惬意的开放空间，配备了头脑风暴、团队建设

和共同创造新产品所必要的先进技术。富士通员工若想与客户或合作伙伴进行创意工作，就会邀请对方一起去枢纽空间。

卫星空间是为了促进团队内部或合作项目的团队之间协调配合而设计的，包括能让团队在线上或线下聚集的会议室，提供安全的网络和先进的视频会议技术支持。这样的机会，特别是面对面交流的机会，在一定程度上缓解了员工居家办公的隔离感和孤独感问题。

共享办公室占了富士通空间生态系统的大部分，遍布整个日本，通常在都市地区及其周边，或是靠近郊区的电车站。这样的空间可以供员工拜访客户时稍作停留，抑或作为居家办公的替代选项。这类空间的设计理念是方便员工的安静空间，可以最大限度地减少员工通勤时间，旨在促进专注。共享办公室配有办公桌椅和网络，让员工能够不受干扰、独立工作，或者参加网络会议和网络学习。

2 | 员工偏好

我们以最佳状态高效工作的能力，在很大程度上受到个人偏好的影响。因此，在设计混合制工作的时候，要考虑员工的偏好，并让其他人理解和适应。

比方说，想象一下有两位战略规划者在同一家公司，有同样的工作，工作表现的关键驱动要素都是专注。其中的一位，这里称他为豪尔赫，40岁，跟家人一起住在离办公室有段距离的地方，每天通勤单程一小时。他家里的办公室设施完备，孩子白天上学——因此，豪尔赫理所当然地觉得自己避开通勤、独自留在家工作效率最高。他比较喜欢每周只去办公室一两次与团队会面。

另一个人——莉莲的情况则截然不同。她28岁，在市中心跟其他三个人合租一个小公寓。这样的生活环境下，她在家无法不受干扰地专心工作。为了专注，她更愿意去离住处不远的办公室。

豪尔赫和莉莲还有另一个不同之处：任职时间。这个因素也影响了两人的偏好。豪尔赫已在公司供职

八年，建立起了强有力的人脉，所以在办公室的时间对于他的学习或发展影响不大。莉莲则是新人，迫切希望得到指导，而想要获得指导就需要跟其他人一起

在办公室。

向混合工作制转型的公司正设法了解员工的视角。未来工作方式联盟中的一家科技公司，还有许多公司，都为管理者提供简单的诊断工具，用于更好地了解员工的个人倾向、工作环境和关键任务。利用这样的工具，管理者可以了解团队成员在什么地方最为精力充沛、家里的办公情况好不好，以及他们对合作、协调和专注的需求。

挪威能源公司 Equinor 前不久采用了一种巧妙的方式了解员工：用问卷调查员工的偏好，总结出九种复合类型，每一种都有对应的混合工作安排指导。例如其中一种类型的描述是：“安娜”是奥斯陆的一位部门经理，已经在公司供职 20 年。她家里有三个青春期的孩子，上班骑自行车要走 40 分钟。疫情之前，她每隔一周就在家办公，主要是为了专心工作。但现在孩子们在家里上网课，她居家办公常常受打扰。等到疫情过去、孩子回学校之后，她希望能每周居家办公两天，处理需要专注的工作，其余三天在办公室与团队成员合作。

Equinor 管理者要为团队找到最合适的混合工作安排，比如上面这位“安娜”：她所处的环境和个人偏好会如何影响她的合作能力？推而广之，管理者还会考虑各种类型跨团队在线协作的影响。安全保障和运营效率方面有什么风险？改变会对合作、领导和文化产生怎样的影响？税收、合规和外部声誉总体会受到怎样的影响？

3 | 项目和工作流程

要想打造成功的混合工作制，管理者必须思考工作该如何完成。负责管理上文中的豪尔赫与莉莲的高管不仅要考虑他们两人各自的需求和偏好，还要协调他们和各自团队中其他人的工作、其他部门的工作以及终端消费者。如果团队成员都在同一时间、同一地点工作，协调相对比较简单。但在混合工作制的时代，协调的难度大大增加。据我观察，高管主要有两种应

对方式：

一是大幅增加技术的使用，在员工逐渐转为灵活工作的时候，协调他们的行动。例如 Equinor 员工乔纳斯，他是科尔斯奈斯工厂的检测工程师，该工厂在北海开采天然气。疫情来临后，工厂管理者设法让乔纳斯及其团队在家处理部分检测任务，为他们提供前沿的视频和数字工具，如在工厂周围活动、详细记录当下视觉资料的机器人设备，之后会将数据传送给全体团队成员进行分析。有了这些改变，乔纳斯和团队现在可以远程进行十分高效的油田安全检测。

富士通的管理者利用一系列数字工具，对团队成员的工作类型进行分类和总结，并据此在时间和空间层面尝试新的配置。这令他们能够更好地评估个人和团队工作负担，分析远程工作条件，确认工作计划。团队领导者还可以通过研究详细的移动状况信息、考察空间利用率和人员密度数据，理解员工的工作模式。凭借这些，富士通管理者能够妥善安排工作流程和项目。

其他公司把握住现在这个机会重新设想工作流程。新的混合工作制不应当像数十年前企业刚刚开始自动化工作的时候那样，照搬原有的陋习。许多公司并没有利用新技术重新设计工作流程，只是把新技术硬套到原本的流程上，无意间使得原本的缺陷、特性和权宜之计全都保留下来。直到几年以后，经历过许多轮艰难的流程重塑，公司才会真正开始充分利用新技术。

设计混合工作制的公司，必须努力在第一时间确定合适的工作流程。我们未来工作方式联盟所属的一家零售银行，领导者分析和重新设想工作流程的方式是提出下面三个重要问题：

有没有冗余的团队任务？ 该银行高管在思考这个问题的时候意识到，新的混合工作模式中保留了太多传统会议。他们取消了部分会议，代之以其他非共时活动（如状态更新），使得工作效率大幅度提升。

有没有可以自动化或分配给团队以外其他人的任务？ 该银行高管意识到，很多新的混合制流程里都有这样的任务，比如为新的高净值客户开设账户，疫情之前大家都觉得需要面对面的会议和客户签名，而现在的流程令银行经理和客户都感受到了远程开户的便

利和价值。

能否重新设想办公场所的目的？ 这个问题的答案也是肯定的。为了让混合工作模式顺利进行，该银行高管决定调整目前办公室的格局，鼓励员工合作和创新，并加大了对远程办公工具的投资，让员工能够居家高效办公与合作。

4 | 包容和公平

建立新的混合工作流程时，要特别注意包容和公平性的问题。这一点至关重要。研究表明，工作中的不公平感，会损害效率、引起职业倦怠、阻碍合作，并导致员工留职率下降。

过去公司尝试灵活工作制，通常是让管理者自行临时安排。于是，不同部门和团队的灵活自由程度各自迥异，最终不可避免地招致对不公平的指控。当然，许多员工的工作依赖于特定时间和场所，采用混合工作制难以发挥最佳效果，乃至根本无法实现混合工作制。这部分员工也常常感到自己获得的待遇不公。

英国保险公司（Brit Insurance）在包容和公平方面的工作令人钦佩。公司 CEO 马修·维尔松（Matthew Wilson）和首席投入官洛兰·丹尼（Lorraine Denny）在 2020 年年初开始设计和实行新的工作方式，做出了一个大胆的决定。他们没有找经常参与流程设计的人，而是从美国、百慕大和伦敦办公室随机选出了 10% 的员工（从前台工作人员到高级业务员）一同参与设计。

之后的六个月里，这些部门、职级和年龄层各不相同的员工组成六人一组的团队，进行线上合作。首先用诊断工具分析和分享自己的工作能力和倾向，然后参加一系列学习模块，深入学习如何合作以更好地满足他人需求乃至公司整体的需求。最后有为期半天的“黑客马拉松”，让每个团队提出创意并向 CEO 介绍，成果汇总成《英国保险合作手册》（Brit Playbook），其中的新方法现在在全公司推广。

瑞典跨国公司爱立信（Ericsson）副总裁兼人才管理负责人塞利娜·米尔斯坦（Selina Millstam）前不久开展了一项与此相似的包容性方面的工作。她与高管团队决定，每一项新的工作安排都必须植根于公

司文化，而公司文化的重要内容是“能够畅所欲言的环境”“同理心”和“协调合作”。

为了确保这几项，去年米尔斯坦及其团队让员工访问开放 72 小时的网络论坛发言，由主持团队提供支持并在结束后分析讨论串。2020 年 4 月末的一个论坛发挥了重要的作用，让爱立信员工有平台讨论疫情中的混合工作制可能对公司文化产生的影响。来自 132 个国家的超过 1.7 万人参与了这场线上讨论。参与者留言约 2.8 万，提到疫情中的远程工作有哪些难题（如缺乏社交）和益处（如干扰减少、工作效率提升）。

这类论坛帮助爱立信高层领导者更加细致地了解了员工关心的问题，在设计混合工作模式时加以考虑。领导者认识到，变化势必激起不公平的感觉，解决问题的最佳方式是尽力让更多的员工参与设计过程。要倾听员工的声音，并让他们倾听彼此，明白相关决策并非管理者个人的心血来潮。

你要如何推动自己的公司转向随时随地办公的模式？ 首先确定关键职位和任务，确定每一类职位相关的影响要素，并思考有利于这些要素的安排。让员工参与设计，运用调查问卷、性格偏好分类和采访，了解员工真正想要和需要的东西。不同公司的状况相差很大，不能偷懒。要拓宽思路，发挥创意，注意不要重复目前工作模式中没有效率的因素。要广泛沟通，在每一个阶段让每个人都明白混合工作制对工作效率有益无害。为领导者提供管理混合工作制团队的培训，为合作工具投资，帮助团队统一工作日程。

最后，想一想新的混合工作模式究竟有没有凸显公司的价值观和文化。仔细评估：你做出的所有变化，有没有为能让公司的每一个人都觉得有吸引力、公平、鼓舞人心且有意义的未来打好基础？

林达·格拉顿是伦敦商学院管理实践教授、未来工作方式研究咨询公司HSM创始人。她与安德鲁·斯科特（Andrew J. Scott）合作了最新著作《新的长寿：如何在变化的世界蓬勃发展》（The New Long Life: A Framework for Flourishing in a Changing World）。

案例篇

- 中金公司：多元活力的人力资源管理体系，助力公司新战略新发展
- 京港地铁：以客为先，让人力资源管理有效且有温度
- 德邦快递：人尽其才的背后是专注、极致与敏捷
- 复星：发挥乘数效应，成就最佳雇主
- 文化为先，打造数字餐饮：解开百胜中国的组织成长密码
- 小龙坎：创新人力资源设计，为人才和业务提供强辅助
- Inditex：从事你热爱的职业，热爱你从事的职业
- 京东：以贡献者为本，平衡企业利益和个体热爱
- Dmall：用数字化重塑人力资源管理

中金公司：

多元活力的人力资源管理体系，助力公司新战略新发展

胡杨 | 文



洪波

中国国际金融股份有限公司董事总经理、
人力资源部联席负责人

作为我国首家中外合资投资银行，中国国际金融股份有限公司（以下简称中金公司）诞生于改革开放与中国资本市场蓬勃兴起之际，肩负“植根中国、融通世界”的使命，秉持“人才为本、以国为怀”的信念，在推动国企改革、央企改制上市、助力产业结构调整和新经济成长等领域一直发挥着积极作用。

如今，已走过 26 年的中金公司迎来了全新的战略机遇期。面对快速变革的时代带来的诸多不确定性，伴随着大数据、云计算、物联网等新兴技术造成的冲击，以及国内资本市场的快速发展与深化改革，中金公司前瞻性地提出“数字化、国际化、区域化”和“中金一家”（简称“三化一家”）的重要战略举措。公司将探索数据驱动、智慧科技的模式，巩固加深国内市场根基，拓宽全球金融业务，以多部门协同发展的方式提升综合服务能力，力争打造中国的国际一流投行，跃动于未来金融体系的舞台。

日前，中国国际金融股份有限公司董事总经理、人力资源部联席负责人洪波在接受《哈佛商业评论》中文版采访时表示，在新时期发展阶段，依托“三化一家”的战略指引，中金公司也在不断思考并积极调整公司人力资源发展战略，形成以战略目标为

导向、以“客户”为中心、数字化赋能人才管理、国际化助推人才发展、持续塑造中金雇主品牌的立体化人力资源管理体系，为公司战略目标提供源动力，助力公司长期发展。

以战略目标为导向，支持中金敏捷转型

著名企业史学者阿尔弗雷德·钱德勒认为，企业战略的调整必须有相应的组织结构变化来支撑，即所谓“战略决定结构”。组织结构的动态发展，可以极大提高其应对外部竞争环境的能力。

作为拥有 20 余年从业经验的资深人力资源管理专家，洪波深谙人力资源对于组织发展的重要价值。在她看来，优秀的人力资源管理必须与公司的发展目标有较强的适配度。这意味着，在组织中，人力资源部不仅仅是职能性角色，更重要的是为公司战略目标提供机制和人才的源动力，充分支持公司战略实施，向创新纵深方向不断迈进。

因此，当中金公司战略发展之际，人力资源管理策略也在发生变化。在“三化一家”战略指引下，公司的各部门无论承担的是何种角色，最终呈现的是整体中金公司形象。这意味着中金各部门之间的协同是多侧面、多触点的，并以更敏捷的方式为客户提供一揽子服务。

基于战略目标，中金公司提出构建灵活的敏捷组织，并从三方面合力发展：

一是发挥企业文化的耦合作用，打造开放包容的文化氛围，增强内部凝聚力。自 2020 年以来，中金公司组织多场企业文化研讨会和访谈活动，学习外部优秀企业实践，梳理和丰富企业文化内涵，加深企业文化影响力。通过线上线下相结合的方式，中金在内部举行“文化·知行”系列讲座、“中金读书会”等多样文化活动，提升员工对企业文化的感知力与认同感。

二是推进公司敏捷化转型，提高组织敏捷度。为此，中金从团队创新到业务创新，从上至下、以浅入深理顺机制流程，充分释放组织活力，鼓励员工创新发展。例如，中金在零售板块进行了全敏捷转型，通过资源整合，成立“三大部落”，下设敏捷小组，成功完成人员“全体起立、再次出发”的顺

利转换，敏捷转型初见成效。

三是科技和数据推动人才管理模式的迭代。在中金数字化发展战略的指引下，为激发科技人才活力，中金建立了专业序列与管理序列并行的“双通道”发展模式，从多渠道引入互联网科技人才，并对现有人才的盘点和激活、KPI 与 OKR 相结合的联邦制金融科技考核激励模式等方面推行数字化提升措施，科技和数据推动 HR 管理模式的不断迭代。中金对标科技与互联网类公司技术人才培养方式，举办了黑客马拉松、挑战赛、敏捷分享、技术沙龙等各类交流互动，在内部培训平台上线涵盖多种技术语言的专业课程和技术认证等内容，助力数字化人才在中金的全方位发展。

以“客户”为中心，数字化赋能人才管理

在支持公司战略转型、构建敏捷化和多触点边界组织的同时，中金公司人力资源管理理念也在转型升级。洪波认为，要做好人力资源管理工作，一定要“以客户为中心”。她将公司人力资源部的客户分为三类：企业内部管理者、员工以及人才市场。对于管理者，HR 需要做好专业顾问角色，从人力资源管理的角度为其提供有效的用人以及人员管理方面的建议。对于员工，HR 应该是他们的帮助者和关爱者，不仅需要帮助他们更好地工作，更需要关心他们的生活。对于人才市场，HR 应该是雇主品牌和企业价值观的传播者，一方面可以提升内部人才的认可度；另一方面向外界讲述中金故事，可以增强对外部人才的吸引力。

当前数字技术极大地改变了内外部发展环境，为了更好地服务目标“客户”，人力资源管理方式也需要借力数字技术。基于此，中金公司以数字化赋能人才管理，在传统人力资源管理三支柱，即 COE（专家中心）、HRBP（人力资源业务伙伴）和 SSC（共享服务中心）的基础上，进一步提升了平台化、数字化、敏捷化，并落地于全场景人力资源应用领域，深度涉及到招聘、人才经营管理、规划和调配业务中。

例如，在智能化优质人才识别方面，人力资源部联合高校实验室、市场领先的简历评级公司共同开发了一套针对中金公司校园招聘要求的智能筛选



模型，并将其与公司招聘系统深度融合，有效帮助人力资源部快速发现和识别最优质的人才，加强人才筛选的客观性。

在数字化人才管理方面，中金公司以“专业力、职业力、领导力”为框架构建了人才能力模型。以此能力模型为基础，推动管理者统一管理语言、统一评价标尺；同时，基于能力模型搭建了人才测评体系，助力简历智能化、精准化筛选；此外，以能力需求为基础，推进了知识体系及课程体系的梳理，为人才培训工作提供了有效指引与落脚点。未来，伴随能力模型的优化迭代，还将融入人才选聘、盘点、考核评估等管理活动，助力人才队伍建设的科学性与精细化管理。

人力资源部计划继续深入与公司 IT 团队跨部门合作，实现经验共享和数据共享，同时加强与外部供应商、咨询公司、全行业领先的企业合作，充分利用已有的数字化服务，学习市场领先经验，展现数字化人力资源能力。

以国际化人才战略为契机，讲述独具特色的中金故事

多年来，中金公司积极开拓海外市场，在中国香港、纽约、伦敦、新加坡、旧金山、法兰克福、东京等国际金融中心设有分支机构。同时，为积极服务国家战略，中金公司亦拓展“一带一路”网络布局，开展多边业务合作机会。随着公司国际化布局的深化，海外顶尖人才也不断加入中金，公司将多元化、特色化的海外人才培养体系纳入到中金整体人才战略中来，以完善的人才发展体系、暖心的员工关爱服务、鲜明的雇主品牌形象，支持中金海内外员工发展，对外讲述独具特色的中金故事，传播中国声音。

中金具备完善的人才发展体系和导师制度。从横向看，覆盖了全面的能力体系培养，包括专业知识以及软实力的提升。同时，中金强调以战代培，边做边学，边学边做。从长远来看，对员工个人的成长、团队的成长甚至是行业成长，都起着决定性影响作用。从纵向来看，员工从加入中金的那一刻开始，公司的理念和使命、价值观，就通过各种技

能培训传递给每一位 CICC Baby，伴随他们的每一个职场阶段。终身学习的理念不仅适用于年轻的、新入职的同事们，更被在中金成长、成为中坚力量的一群人深刻践行着。

在人才培养之外，中金人力资源部也是员工的帮助者，真正用心关爱每一位员工。近年来，中金陆续推出如个性化商业保险组合、企业年金、健身计划、员工餐厅等各类型福利待遇，充分满足人才的工作与生活需求，为员工的长期稳定发展提供充足的保障。此外，中金非常关注员工的心理健康，推出诸如 EAP 等暖心福利项目。员工本人或其家属，均可以通过一对一咨询、月刊、沙龙讲座等方式，了解关于职业发展、恋爱婚姻、子女教育、家庭生活等各方面知识，更加快乐、智慧、高效地工作与生活。

在内部员工体验优化的基础上，中金公司也通过各种招聘渠道积极地对外讲述自己的故事。今年以来，中金公司系统性明确了雇主品牌。经过雇主价值框架搭建、公司核心价值研讨、EVP 提炼等一系列关键举措的落实，最终凝练出现阶段中金公司雇主价值口号——“成为影响未来的中金力量”。

为了让公司内外感知到中金公司雇主品牌的内涵，今年 9 月，人力资源部将其运用至 2022 届校园招聘全流程中。此次校招季，不仅包含空中宣讲会、中金校招生采访、金融科技类岗位重点推介、线下双选会、校企合作课堂等内容，更是在展现形式方面不断创新，以文字、图片、动效、视频等多种传播形态，充分呈现出中金雇主品牌的创造力和创新性，带给外部优质人才耳目一新的全新体验。未来，中金将通过多种项目形式持续落地雇主品牌，不断建设让内外部充分感知并予以认可的雇主品牌形象，讲述独具特色的中金故事。

经过持续建设多维度、立体化人力资源管理体系，中金公司人力资源部将在公司战略机遇期全力以赴、乘势而上、坚守初心、砥砺前行，激发组织与人才活力，助力公司战略机遇新发展。

胡杨是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

京港地铁： 以客为先，让人力资源管理有效且有温度

孙迎溪 | 文



周新
京港地铁人力资源副总经理

地铁见证着城市生活和社会风貌变迁。2006年，北京京港地铁有限公司由北京市基础设施投资有限公司、北京首都创业集团有限公司和香港铁路有限公司共同创办，已在北京扎根了15个年头。这15年间，京港地铁积极参与并见证了北京市轨道交通日新月异的变化，推动行业发展，更为全国城市轨道交通带来了新模式和新活力。其中，京港地铁4号线更是国内首条采用PPP模式投

资、建设、运营的轨道交通线路。

京港地铁的人力资源管理战略也在随之不断迭代，《哈佛商业评论》中文版在对京港地铁人力资源副总经理周新的访谈中发现，有温度、有责任，正在成为京港地铁人力资源管理风格的显著特征。如何通过高效科学的人力资源管理来推动产业发展？京港地铁的答案是：一切围绕对人的关怀，以“客”为先。

京港地铁在选人、用人、培养、激励等方面，结合多年经验，形成了一套行之有效的 talent 管理流程，为员工提供稳定安全的就业环境、积极创新的文化氛围、有竞争力和吸引力的薪酬策略和福利体系、齐全便利的员工设施、广阔多元的职业发展阶梯、专业实用的培训课程和丰富多彩的员工活动，通过鼓励员工全方位发展，让不同层级员工都能在京港获取相应的学习资源和职业发展机会。

面对疫情，让人力资源管理有效且有温度

轨道交通运行安全关系到千家万户，是公共安全的重大课题。2020-2021年，疫情常态化给各行各业带来诸多变革与挑战，而轨道交通作为城市防疫工作的前沿领域，更是面临一系列全新的新常态和新需求。在此背景下，京港地铁严格规划疫情防控与保障机制，一方面持续为乘客提供安全健康的出行环境，提升乘客服务；另一方面确保员工安全、稳固员工心态。同时，京港地铁从企业人力资源需求出发，正面应对行业人才短缺和从业人员稳定性

等诸多挑战。

在疫情防控方面，京港地铁严格按照政府部署，持续科学、精准防控疫情，强化消毒、通风、测温、设置隔离区、佩戴口罩等五项基本防疫措施，为乘客提供安全、健康、优质的出行服务；同时，通过多部门联合落实后勤保障措施，持续采购和补充相关的应急物资，不求近效、铢积寸累，并及时与固定的口罩工厂合作，以全面加强一线员工个人防护保障。在疫情爆发最为严重的时刻，公司快速调整既有基地并承租酒店作为宿舍区，配备被褥暖气和每日上下班通勤车，为春节后回京员工提供贴心且全面的支持，为他们的日常生活保驾护航，增强信心。

拥抱挑战，躬履艰难，其节乃见。过往一系列防疫行动和细节中所体现出的关爱与担当，也切实换来了一线员工的口碑认可、精神传递与奉献回馈。他们在疫情防控期间恪尽职守，合力保障了乘客与地铁出行环境的安全，用同样的真诚和担当为乘客的安全出行和企业稳定运营做出了巨大的贡献。

对后疫情时代的人才管理策略变革，周新表示，疫情对地铁业务的主要影响是安全要求的提升与客流量的降低，这是对员工心态的持续考验，加之持续扩大的行业人才缺口及日益严峻的人才竞争格局，京港地铁通过近年来的未雨绸缪和提前布局，积极应对考验。京港地铁根据业务发展分析，提前规划人才战略，做到清晰预测中长期人才需求情况，步步为营，打造出一套稳定的人才管理供应链。一方面通过扩大招聘渠道和规模引进专业及管理人才，另一方面建立明确的技能及管理人才的标准，精准识别内部人才，并用定制化手段加强人才培养，提升员工的专业技能及管理能力。除此之外，京港地铁还通过营造积极创新的文化氛围，不断探索有吸引力的薪酬策略，打通员工职业发展的上升空间，留住人才。这样的长期人才战略已获得了一系列行之有效的成果。据周新介绍，虽有疫情的影响，但京港地铁的员工流失率远低于2019年以前。

积极应对挑战的同时，京港地铁也加速了数字化进程。京港地铁鼓励部门间、员工间加强沟通，通过线上线下各种方式提升对业务的相互了解和支持，营造线上线下双渠道沟通方式，提高了沟通效率。同时，京港地铁完善人才管理系统、推进平台化建设、简化工作流程，着重优化了内部员工的数字化业务

体验，显著提高了工作效率。

在搭建内部数字化能力的同时，京港地铁也在推动着外部业务的智能化水平的不断提升。在北京4号线国家图书馆站，京港地铁设立国内城市轨道交通领域首个“5G+MR”体验展，提升乘客的出行体验；在4号线和16号线国家图书馆站以及运营控制中心引入智能机器人，为乘客提供出行查询等智能服务；试用变电所智能巡检机器人，进一步提升巡检工作的效率及精准度，进而提升运营服务水平。

企业文化为基，用心诠释“Can Do”

企业的发展离不开先进的企业文化和科学的管理。京港地铁曾在2018年全面升级了自身企业文化2.0版，紧紧围绕“安全第一、以客为先、效率及有效性、Can Do”这四大企业信念，不断提升组织协同，尽所能吸纳、培养及保留人才，推动员工与公司共同成长，共同优化公司管理、服务体系与技术创新，推动组织、文化和员工的协同发展。

今年以来，京港地铁推动“京港2.0企业文化行为特征”在公司全员范围内落地。周新强调，企业文化行为特征是将公司每个价值观细化为八条关键行为，让员工清晰理解该做什么（Dos）和不该做什么（Don'ts），让每个岗位的每项职能都能匹配到分别应当遵循和执行的行为准则，得到细致且统一的公司价值观指导，将看不见摸不着的企业文化落在日常行为实处，落在具象化的行动指南当中。

多种多样的部门团建活动一直是连接京港地铁员工与团队之间的桥梁，更成为企业文化与价值观深入贯彻的润滑剂。例如，公司推出“让文化与团建有个约会”活动，倡导将企业文化融入部门活动，为部门提供带有文化元素的活动资源包，其中包含文化活动方法、道具配置等，配合部门文化团建主题的选择与应用，让员工体验多样化的活动形式，增进彼此间的了解和对企业文化的体验，增强了员工归属感和团队凝聚力；另外，公司相应开展了“点赞V行动”，邀请员工通过参与创作短视频和绘画的形式，展现出身边同事在工作中践行公司信念、体现文化特征的行为，同时带动更多员工理解并践行企业文化；而通过近几年持续开展的“文化应用行动”，京港地铁从业务部门工作重点出发，鼓励全体员工参与开放式讨论，促进经理人用文化管理团队，

培育星耀，发挥文化带动作用，促进员工敢于建议并形成积极开放的心态。三年来，已有 50 多个部门加入其中，通过参与方案制定、手册编写等活动，来帮助部门解决实际业务问题，大大提高了员工的参与意愿，配合度与敬业度。

与此同时，公司还开展传承于港铁的“臻善圈”（WIT，Work Improvement Team）活动，至今已运转 9 年。它是由一线员工们自发形成的圈组，每个“圈”一般由几人或者十几人组成，着重强调员工共建、共享、共赢精神，由员工自发组织并围绕各自关心的议题进行探讨研究，例如如何提升服务效果、改善工作环境等，只要是员工认为对工作有促进作用的想法都可以拿来进行创意实验，而公司也会拿出资金来资助这样的员工研究活动，并鼓励每年推举优秀圈组，以轻松娱乐的形式展开比赛并上台表演，优胜组别会前往香港参与港铁交流，以有趣、有效、有奖来不断激发内部员工的参与热情、创新想法，最终达到提升工作质量、帮助运营业务解决问题和优化服务的目的。

在 2018 年，京港地铁的一个围绕验电器改造的提案就获得了港铁（中国内地业务）的最佳提案奖，该提案由京港地铁工程部圈组牵头，圈组员工们主动联合对现行验电器技术进行改善，动手修改验电器电路，确保带电使用过程中蜂鸣器报警的完全准确，使工程安全得到了更有效的保证，并由此成功申请了国家新型实用专利。2019 年 12 月，京港地铁已授权国内供应商，将这一具有全回路自检功能的新型一体化直流验电器产品进行生产并推向全国。2020 年 1 月，京港地铁所辖线路已全部配发新型验电器。

在持续打造一系列围绕企业文化建设活动的同时，京港地铁还会通过员工体验调查，定期了解员工的满意度，了解的维度和指标均从各项细节入手，以追踪和整改为核心目的，切实增强和员工的双向沟通，改善和优化员工体验管理。2020 年的员工体验调查覆盖了 53 个问题，涉及可持续敬业度、留任意愿、员工体验三个维度，其中员工体验又细分为 4 大类 14 个维度，如团队合作、运营效率、文化价值观、客户导向、培训发展等，有效问卷回复率达到 94% 以上，员工参与非常积极。从结果来看，2020 年与 2017 年相比，问卷中的多项指标均有所提升。其中，

员工对于团队应对工作挑战、鼓励创新和跨部门协作方面的反馈提升幅度最大。

通过参照对比 200 多家中国国家常模数据库、15 家中国制造业数据及中国高绩效企业常模数据，并基于京港地铁自身运营特点和管理模式，调研结果显示，2020 年京港地铁总体效能优于中国常模，过往的管理投入得到了员工积极正向的反馈。京港地铁通过尊重感受，直面问题，大大提升了员工士气和组织效能，不断助力打造轻松愉悦的工作环境，以员工为内部客户，真诚待客、积极服务，深刻诠释了传承自港铁的“Can Do”文化，突出了“愿意做，做得到，做的好，有担当”，用积极创新的文化氛围，为新一代年轻员工打造出令人心动的职场环境。

深化打造员工培训与成长体系，勇于创新

作为一家致力于与员工共同成长的企业，京港地铁一贯将人才视为企业发展的根本，并着重强调搭建完善的学习发展体系、开展差异化的人才发展项目，并建设成熟的职业技能鉴定体系，来帮助员工提升自身能力，尽可能激励和保留优秀员工，稳定和建设好人才队伍，形成企业发展的良性循环。

据周新介绍，在学习发展体系中，公司着重聚焦提升员工能力，引导员工态度，以适应未来岗位规划，并根据能力模型中管理能力和通用能力的两个维度要求，确定了各职级核心必修课程及实施规则，为员工职业发展提供学习地图规划，同时为储备人才定制个性化培养方案，为各职级员工提供专项培训及不同主题系列课程。为应对疫情影响，京港地铁还通过直播、混合式学习等不同形式实施多样化培训，不断进行知识梳理、经验萃取与学习转化，汇编管理案例集，助力不同职级员工的能力提升与行为改进，不断满足更新迭代的业务需求。

战略落地，人才先行。为了支持公司战略实现和业务发展，京港地铁强调确保持续的人才供应链。在京港 2.0 愿景和使命指引下，公司制订和发布了未来五年发展战略，为所有员工指明了发展方向和目标。其中，围绕对影响战略目标实现的关键岗位进行了盘点梳理，通过考虑业务发展对人员的要求、市场人才供给情况、员工流动性等因素，公司精准确定了五年甚至十年内不同职级、不同专业关键岗位的人才需求，并相应推出了接班人计划，力求针

对每个关键岗位实现分级储备。

京港地铁倡导员工是自己发展的主宰者，鼓励其积极参与内部接班人计划。根据接班人计划，公司通过组织定期的甄选或盘点，评定员工目前实际工作表现及个人能力状况，并结合公司需要和个人意愿确定调岗可能性，为每个关键岗位匹配合适的接班人选。此外，优秀员工可能会作为不同岗位的接班人，获得更多发展机会。根据候选人与目标岗位的差距，HR 部门还会不断和业务部门负责人通力合作，协调并提供充足的个人发展资源，为每位入选接班人计划的员工量身定制一份个人发展计划和行动学习项目，通过轮岗和导师辅导等方式，帮助他们定期复盘发展进度，达成发展目标。

此外，在人才甄选方面，京港地铁还推出了能力模型，明确定义人才标准，围绕目标岗位层级所需要的关键能力，通过引入评价中心技术这一综合测评方式，从多种工具组合、多位评委视角，确保甄选出真正有潜力的员工，为后续的人才甄选、发展、绩效管理等工作奠定了基础，并已在实战过程中打造出了一支经过培训、富有经验的评估者团队，确保公司范围内达成人才标准的共识。目前，该能力模型已被广泛应用于公司各级管理者后备人才的评估环节，用以精准识别内部人才，并通过定制化手段培养人才。

以中层经理级接班人的评价中心设计为例，其甄选环节包含网上测试、案例分析、个人呈现、小组讨论环节，确保每个能力维度至少通过两个工具进行评估，而每个工具至少有两位评委共同评估，最大程度确保甄选的有效性。能力模型的建立，有助于员工清晰了解目前的职业现状和未来发展方向，即公司对于他们目前所在层级的具体期望和要求，以及未来职业上升阶梯的发展标准。

在公司岗位技能培训和鉴定标准编制方面，京港地铁也推动了一系列先进的创新实践，细化了岗位技能鉴定指标，并由此深化了职级体系的不断发展，不断提升并满足公司的人才需求和员工发展的需求。2019 年 10 月，京港地铁启用新职级，形成了 G\SIM\SM 即基层员工序列、专业和初级管理序列、经理级序列、高级管理序列四个序列类别的职级体系。基层序列员工可以凭借职业技能的提升和专业经验的不断积累，从技术路线发展到专业和初

级管理序列。随着人员规模的壮大和经营状况的变化，公司也在不断优化调整职级体系，以期在吸引和留住人才方面推动该体系继续发挥积极的作用。

2020 年，京港地铁与标准制定权威机构合作，按照先进性、协调性、适用性的原则制订出 16 个京港地铁现有岗位技能培训和鉴定标准，并已经形成对 29 个工种进行鉴定的体系，每个鉴定工种分为初级工、中级工、高级工、技师、高级技师五大级别，有效打造出完整、严明、科学、连贯的职业培训与鉴定体系，用科学现代的归纳体系诠释了工匠精神和工匠精神，并为各类专业人才的事业发展留出了充足的发展机遇与成长空间，通过配合建立有吸引力的薪酬策略，以事业留才，而非以职业留才，显著提升了雇主品牌吸引力和员工发展的长期价值。

在提升员工技能水平的同时，京港地铁的职业技能鉴定体系也正在逐步得到行业及政府相关部门的认可。2020 年，北京市职业技能鉴定管理中心向京港地铁下发了《关于同意北京京港地铁有限公司开展职业技能等级认定工作的函》，同意京港地铁开展 15 个工种的技能等级认定，通过认定的员工可以获得国家认可的技能等级证书。

与此同时，2021 年，京港地铁投入运营培训精英团队，与中国城市轨道交通协会达成合作，与成都、武汉、西安、苏州、青岛、大连市轨道交通企业（会员单位）及协会单轨分会、有轨电车分会、相关职业院校共同承担第二批“城市轨道交通人才培养职业技能标准、培训标准、鉴定标准的研究与编写”任务，积极统筹整个编制工作的进展。

从 15 年前扎根北京至今，京港地铁借鉴港铁及全球轨道交通领域的成熟经验，结合本地特点，持续创新、不断提升运营管理与乘客服务水平，为城市轨道交通发展积极贡献力量。回望过往发展历程，周新不无感慨，在全体员工的精诚努力之下，他期许京港地铁能够继续推动全社会加深对地铁行业的认识。与此同时，在平实的坚守中不断打造人员管理内功，让员工满意、让乘客满意、让社会满意。

——
孙彦溪是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

德邦快递： 人尽其才的背后是专注、极致与敏捷

齐菁 | 文



杨莉瑰
德邦集团人力资源部门高级总监

“大件快递发德邦”如今已经成为深入中国消费者心中的普遍认知。2021 年的双十一，德邦快递推出的“预售极速达”服务，让“尾款人”在支付尾款后 6 分钟就收到了货，不仅受到消费者的欢迎，也收获了一波媒体关注。

更值得一提的是德邦快递的末端配送环节服务，除了送前预约、上至 60kg 免费送货上楼、无忧退换等服务，德邦快递还针对大件快递提供专业运输解决方案，使用拥有国家专利的保护性包装大幅降低快件受损率，同时推出“送装一体”服务，让中国消费者在大件快递上的消费体验远远领先于全球其他国家和地区。

1996 年成立的德邦快递在中国发展迅速、竞争激烈的物流行业中，以“大件快递”揽件、包转、运输、交付等多环节多方面的专业能力和积累占据着这一领域领导者的地位，2018 年在上海证券交易所挂牌上市。今天，德邦快递已成为一家联动快递、物流、跨境、仓储与供应链的综合性物流供应商。新冠疫情蔓延虽然带来了诸多挑战，但也让德邦抓住了快速拓展跨境业务的机遇，在全球只有中国的工业体系依然完好如初的背景下，德邦快递迅速发力跨境业务，衍生出电商小包、国际快递、多式联运等多种服务，覆盖超过 60 个国家和地区。

这些亮眼成绩是德邦人一步一个脚印打下的。截至目前，德邦快递拥有超过 16 万名员工，强大的人才储备、坚持自营门店与事业合伙人相结合的网络拓展模式、和“物畅其流、人尽其才”的企业价值观为德邦快递的雇主品牌打下了坚实的基础。德邦快递已连续 8 年荣获智联最佳雇主称号，连续 6 年上榜最佳雇主 30 强。2021 年，德邦快递成为唯一一家民营快递企业入选全国普通高校毕业生就业创

业指导委员会委员。

德邦集团人力资源部门高级总监杨莉瑰在接受《哈佛商业评论》中文版专访时表示，正如德邦快递专注、极致、敏捷地做业务那样，德邦快递在人才策略方面也是如此。针对不同人群设计不同的赋能方案，快速畅通的晋升通道以及富有活力的企业氛围是德邦快递多年来吸引优秀人才并与之共同成长的原因所在。

专注： 为不同员工群体设计不同的赋能方案

“快递员是我们的宝贝。”这是德邦快递董事长兼总经理崔维星时常会挂在嘴边的一句话。实际上，他本人也会时不时下到一线跟不同岗位的工作人员聊天，了解他们真正的关注点和需求点。

具体来看，按照岗位特性，德邦快递的内部人员大致可以分为三大类：一线操作人员、管理人员和高潜人才。

一线操作人员是德邦快递员工中占比最大的群体，数量约 10 万余人。他们最关注的是：付出是否获得了足够的收获。针对这一人群，德邦快递首先秉持坚决不拖欠工资的原则、多劳多得的奖金提成考评机制；同时还会在衣食住行方面给予一线操作人员关怀。比如应对季节的冷饮热饮、标准化的住宿和餐饮、以及已经坚持了 14 年的“亲情 1+1”项目。每个在公司入职满 1 年的员工，每个月公司承担 100 元，员工承担 100 元，合计 200 元，公司将以上款项按月汇至员工家属账号中。

针对管理人员，德邦快递倡导业绩导向、快速发展的培养理念。不仅高业绩能够带来高回报，更重要的是，将提供快速畅通的职业晋升机制，以及在管理人员进入新岗位时相应能力提升的多方面支持。

高潜人才是德邦快递人才战略的重中之重。虽然当下来看，他们还没有太多的经验和业绩，但未来有非常大的潜力。如何识别、支持、培养这部分人群，激发他们的潜力是德邦快递人力资源部门工作的重点。

如何真正赋能这些不同员工人群，在识别出他

们的具体需求之外，德邦快递通过高效的数字化方式和极具特色的激励体系设计来实际支持到员工的日常工作和生活。

德邦快递很早就投入了数字化建设，也在致力于把自己打造成一家“拥有卡车的科技公司”。德邦集团旗下有德邦科技公司，如今已有将近 1000 人的规模，并有自建系统 170 多个。围绕科技赋能，德邦主要布局了三大板块。第一是赋能客户，提升客户体验；第二是赋能管理，让运输更便捷、高效、安全；第三是赋能员工，让员工更高效。2021 年，鲲鹏系统上线，将人、财、物系统全面打通，以实现更大幅度的降本增效。

在激励体系方面，德邦快递针对快递行业的业务特性，创造性地设计出长期激励奖、业绩标杆奖、众志成城奖等特色奖励，并且在 2021 年开始落地“战功管理体系”，将常规荣誉和关键战役融合起来，兼具荣誉性和实用性。

极致： “海豚计划”系统性赋能企业未来中坚力量

德邦快递坚持 99% 的管理及专业人才内部培养，从 2006 年做校招以来的经验和数据也验证了这一理念在实践中的可行性和有效性。因此，2019 年，德邦快递正式提出“海豚计划”并设立了“3550”的目标，即 3000 个重点本科，500 名硕士及 50 名博士的培养计划。近两年来，更加明确了“海豚计划”的培养体系、加速高潜力人才的培养节奏。

“海豚计划”项目定位为：为未来提供懂业务、一线经验丰富的精英人才，是通过对人才进行分类、优中选优而设计的长期培养方案。它的目标更明确、路径更清晰、成才周期更短。针对本硕博群体，目标 2-3 年培养至高级经理、总监、高级总监的管理层。这实际上对职场新生力量 Z 世代的吸引和保障更大，他们能够非常清晰地知道自己将成长为什么样子，如何成长以及多久能够获得成长，可以有效的帮助他们迅速实现价值体现。

为此，德邦快递配套了专门的组织体系，通过海豚项目推进组、硕博人才发展组去跟进每一位本硕博小海豚的成长。从最开始全部邀请到上海集团

总部进行新员工培训起，就邀请集团副总裁、高级总监级别的讲师去授课；到岗位后每一位小海豚都配置了专业的业务导师，博士小海豚还加设了副总裁级别的管理导师，给予最高水平的关注与指导。

此外，每一位小海豚从入职起，他在内部通讯录的名称显示上都会有一个小海豚的 logo 标识，代表着他的海豚身份。还有很多类似的这些细节设置也都是为了让小海豚们感受到企业对人才培养的尊重与关注，德邦快递是有坚定的决心且投入最充分的资源去把他们培养成德邦高层级的管理后备。

从实际效果来看，“海豚计划”也不负众望：以 2019 届小海豚为例，通过数据复盘，在经理、高级经理晋升方面，小海豚均表现出明显优势。2018 届入职的研究生小海豚，如今已经有晋升至事业部总裁的成员，完全能够独当一面。杨莉瑰分享道：“Z 世代的年轻人平时看起来个性鲜明，甚至可能有些自我。但实际在工作中，他们非常投入、善于社交、也很有创造力，完全超出我们的预期。”

**敏捷：
从一线员工到一把手的距离也许只有一个“早餐会”**

在这个充满不确定性的时代，敏捷度是企业能否得以生存，获得发展的决定性因素。德邦快递除了在组织架构上转向更为扁平的矩阵管理，赋予一线更大的权力，打通快速反应的渠道之外，更是通过“早餐会”实现全公司从上到下思想意识、使命目标的快速统一，问题的迅速反馈和解决。

德邦快递的“早餐会”是董事长崔维星在 2012 年就发起的一个每日例会，他本人每天都会亲自参加。起初，崔维星是想通过与内部高管一起吃早餐的形式，交流一下公司的情况、彼此的情况，就解决具体问题交换思路和想法，轻松地唠唠家常，增进了解、拉近距离，为在业务上的协作打好基础。

这一形式深受大家的欢迎，发展至今，在相互寒暄的早餐之后，还有高管现场参与的关于某一项内容的探讨和分享，生成即时待办事项后续跟进。所以，现在的“早餐会”也成为了每天提出需求、快速反馈的平台。

德邦快递“早餐会”的参与人员，也从最初的

副总级高管，逐步拓展为副总级高管和讨论内容相关人员现场参与，总监级以上可以电话接入旁听，每天汇总的《早餐会摘要》会通过 OA 系统提供给全公司员工查看。同时，在积累了一段时间之后，德邦快递也会整理早餐会内容的书籍进行传播，是对公司重点事项的一个生动的记录。

杨莉瑰表示，看似简单的“早餐会”深受员工欢迎，其实是出于三种原因：一是最直观地拉近了员工与高管之间的距离，董事长和高管们不再是高高在上的存在，一下子打破了层级所造成的疏离感；二是让一线员工可以及时了解到公司领导层的关注点，战略上的最新变化，所有公司最前沿的信息都开放给了大家；三是一线感受到的变化和 demand 也能快速及时地反映到管理层，方便他们快速做出决策部署。这些看似细微的变化在日久天长的积累下就能形成企业文化传承和企业氛围方面的很大不同。

德邦快递的管理层都非常年轻，副总平均年龄才 33.2 岁。除了“早餐会”之外，德邦快递还有许多年轻有活力的文娱活动，比如羽毛球、篮球、足球、长跑、电竞，并设置了品类齐全的协会，可以让一群志同道合的朋友聚在一起。除此之外，德邦快递也会组织一些高端的活动，如滑雪、沙漠徒步，不断挖掘员工的潜能、发掘团队的潜力、突破不可能的界限。

如今 25 岁的德邦快递还是一家非常年轻的公司，拥有一群同样年轻的事业小伙伴。相信新生力量，乘风破浪起航，德邦一如既往地关注年轻人、相信年轻人、并且愿意大力投入培养年轻人，与年轻人共同成长。对于德邦快递来说，支持和培养人才是长期战略。德邦快递的雇主品牌也在不断成长，不仅广泛为人所知，受到高校师生的认可，更是在逐渐成为行业的标杆。在“物畅其流、人尽其才”的使命下，未来德邦快递也不会停止在人才方面投入和探索的脚步，成就更加成熟的雇主品牌。

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。



复星： 发挥乘数效应，成就最佳雇主

王婷 | 文



潘东辉
复星全球合伙人、复星国际执行总裁、
首席人力资源官（CHO）

日前，复星国际（以下简称复星）旗下复星医药发布 2021 年三季报，公司 2021 年 1-9 月实现营业收入 270.48 亿元，同比增长 22.38%，归属于上市公司股东的净利润为 35.65 亿元，同比增长 43.80%。在整体市场环境不佳的背景下，复星实现逆势前进，持续增长。其中，智造等板块更是创下历史新高。

近年以来，受疫情、产业变革、全球政治经济摩擦频繁等负面因素影响，不少企业都面临不小的风险与压力，复星却在而立之际找到了新的发展机遇。复星全球合伙人、复星国际执行总裁、首席人力资源官（CHO）潘东辉在接受《哈佛商业评论》中文版采访时，将此归功于复星发展战略的演进，以及由此促成的复星全球化能力、科创能力、深度产业运营 + 产业投资能力以及整体生态能力的极大释放。

组织变革，助力实现乘数性高增长

成立于 1992 年的复星，至今已经走过了 29 个年头。而立之际，经济周期之下，复星开始谋划着新一轮的转型与变革——由再创业进入共创业，通过“C 端置顶、M 端登顶”打造 FC2M（即 Fosun

Client to Maker，复星客户到智造端）幸福生态，不断进化“万物智联”时代下的全球化组织与能力，在依托“FES”（Fosun Entrepreneurship/ Ecosystem Syste，复星生态系统）助推企业实现可持续的“乘数性高增长”的同时，牢记“修身、齐家、立业、助天下”的初心，为客户、股东、员工持续创造价值。

为此，复星内部一方面提高组织敏捷度，通过项目主导机制，绕开原有固定流程与繁复程序迅速响应客户与市场需求；另一方面，设立顶层专业委员会，通过顶层组织架构建设，促进不同业务之间互相竞合，构建起具有企业家精神的生态组织。

提高基层敏捷性。即通过项目主导模式，形成矩阵组织、战役组织、孵化组织等多种组织形态，关注面向客户的最优最小经营单元，匹配灵活的授权机制等，把灰度下的快速迭代融入到组织管理的方方面面，构建敏捷化的组织。

其中最具有代表性的就是“战役机制”。“战役机制”起源于复星在疫情之初成立的“复星抗击新冠肺炎疫情全球战时指挥部”（简称“战疫指挥部”）。疫情爆发后，复星第一时间成立战疫指挥部，助力国内外战疫。2020 年 1 月 28 日凌晨，就在武汉封城后的第 5 天，复星将从德国采购的首批 5 万件防护服运抵武汉。在全球防护物资紧张、交通不畅以及随时会爆发病毒的背景下，复星战疫指挥部用短短 5 天时间，完成了全球采购、航运统筹、物资清关、物流仓储、分配调剂、对外联络等一系列动作。随着国内疫情的缓和，国外疫情爆发，复星战疫指挥部也同样迅速为当地送去了所需要的物资。期间，共动员复星全球上万名员工，搭建起了一张覆盖 23 个国家的全球医疗物资采购网络。

战疫指挥部的高效运转让复星深受启发，在组织内部推行战役部署，将核心业务分解成一场场“战役”。伴随疫情常态化，复星开始突破原有的组织架构束缚，实施“战役机制”，按照季度、月度等时间节点，将核心业务分解成相应的“战役”，并明确各个“战役”的总指挥和责任人，再将任务进一步分解到每一人，甚至是每一天，以便随时优化和调整。

据了解，在“战役”开展初期，几乎每个工作

日甚至是假期，“战役”小组都会召开早会、晚会。除了安排与复盘工作，更重要的是同步进度以及响应、解决问题。“战役机制”绕开原有固定流程与繁复的程序，在其推动下，企业变得更高效更敏捷。

打造生态组织。复星通过顶层组织架构建设，促进不同业务之间互相竞合，构建起具有企业家精神的生态组织。2018 年，复星提出将全球十亿家庭作为服务的目标客户，构建以家庭客户为核心的 FC2M 幸福生态，希望打造以客户需求驱动产品创造与快速迭代的产业闭环。在 FC2M 生态中，要求每一个产业都要 C2M，旗下围绕家庭需求的单个产业制造端，通过数字化线上化技术实现其到 C 端消费者的打通，形成单个垂直的 C2M 闭环。再通过横向打通这些垂直 C2M 闭环，形成一个对家庭需求全覆盖的 FC2M 大生态，最大化地为家庭客户创造价值，进而实现产业与产业间生态的乘数效应。

围绕生态组织的打造，复星对顶层的组织架构进行升级，成立专职委员会，包括生态委员会、海外运营委员会、科创委员会以及 FES 委员会。四个专职委员会置顶运作，由两位联席首席执行官分别对应负责，同时设有轮值主任和专职秘书长。

生态委员会主要是推动各产业生态协同，以 FC2M 模式联合共创，搭建复星生态体系内的赋能机制；海外委员会统筹复星全球化的资金、销售和治理能力；科创委员会则是助力 M 端登顶，引进更多科学家团队；FES 委员会是复星新近设立的组织，主要是在全公司上下推行 FES 管理系统，将复星在产业运营和投资中的最优实践，提炼成可复制、可推广的工具和流程，建立可供随时赋能的工具箱、弹药库和专家池。

用企业文化推动组织变革

传统企业进行组织变革并不容易，痛楚与困难远比人们想象中的要大得多。对于复星这样有着丰富经验的全球化企业而言，组织变革面临的挑战更大，无论是构建敏捷性组织，还是实现彼此独立又互相融合的生态性组织。它都要求企业不仅需要有着强有力的执行力，让变革得以彻底贯彻执行，同时还要有着强大的凝聚力，让企业能够稳步度过变

革期。

对此，很多企业将企业文化作为组织变革的重要抓手。企业文化作为组织中的隐性人际规则，持续、广泛地塑造组织成员的态度和行为。当企业文化与个人的价值观、动机和需求结合起来，将释放巨大的能量，推动团队追求共同目标，帮助组织构建强劲增长的能力。面临变化中的机遇和挑战，企业文化也能灵活自发地演变，有效将高层意图与一线员工的知识和经验结合起来。

复星也不例外，在其组织变革之际，大力推进企业文化建设，主要体现在三方面：

一是搭建组织架构，让企业文化落地有抓手。2019 年底，结合公司的战略调整，复星着力将多年的企业文化建设经验加以总结提炼，同时推动复星旗下产业集团都架设企业文化建设机制。复星集团层面主导复星企业文化建设的战略方向，设企业文化联合工作小组。由复星人力资源管理中心、公共事务与企业传播中心、复星全球领导力学堂、党群工作部、上海复星公益基金会等多部门联合办公，落地顶层文化战略。同时，联合工作小组对接各产业集团的文化 BP，助推企业文化建设在产业的落地。

二是确定具体行为准则，让企业文化有具体可操作的标准。2019 年底，复星提出要更新原有的文化行为准则，确定新的复星八件事，并在公司上下发起企业文化大讨论。经过半年时间的讨论与完善，复星新的文化行为准则——“复星新八件事”终于成型，即客户优先、企业家精神、FC2M 生态思维、持续创新不断进化、快 0.01 秒、竞合、永不毕业的大学、坚持做对的事难的事需要时间积累的事。除了在员工入职培训中，加入企业文化价值观及复星八件事培训，强化员工企业信念之外，还设计了“复星八件事”系列文化周边，并通过各类活动进一步加强企业文化建设。

三是与志同道合者并肩前行，挖掘具有企业家精神的核心人物。在潘东辉看来，具有企业家精神

的人会拼尽全力达成目标，遇到困难挫折，勇于承担责任；永远都在创新的状态中，永远都在“从 0 到 1”又不断归零的路上。在利益分配上面，具有企业家精神的人更为关注自身长远的成长，而不是一时间的得失。这些具有企业家精神的员工可以带动更多的人前进。

今年年初，复星新晋了 60 多位全球合伙人，全球合伙人人数达到 110 余位。“全球合伙人”是复星于 2016 年 1 月 11 日，针对全球核心管理人员推出的一个组织建设相关的重大制度，共 18 位核心管理人员首批入选全球合伙人。在全球合伙人之下，还设有 300 多位各产业板块的合伙人、200 多位各职能条线合伙人以及 38 位在科创、名匠等不同维度的创新合伙人。这些合伙人进一步为复星全新文化、战略的落地提供坚实的保障。

真正将员工视为财富

无论是构建敏捷化的组织，还是打造生态组织，亦或是企业文化建设，一切都离不开人才。作为复星首席人力资源官，潘东辉对此深有体会。在他看来，人才是企业发展的第一生产力，也是企业最重要的资产之一。因此，企业需要从根本上转变人才观，真正将员工视为财富。

首先，转变招聘理念，将招聘视为招揽，把引进人才作为一种投资行为。为此，复星推出“星探行动”，将负责招聘的员工称为星探，如同星探挖掘明星一样，向全社会招揽引进有经验的精英人才。为了更为有效地吸引优秀人才的加入，“星探行动”将有经验的人才分层，针对不同层级的精英人才采取不同的人才引进策略。

实际上，分类、分层吸引一直是复星人才招揽的重要策略。除了“星探行动”外，复星还根据人才类别推出相应的招聘策略与项目，如针对全球顶尖院校应届毕业生开展的“星冉计划”、针对实习生人才储蓄的“小行星计划”、以打造集团未来领军高

管人才为目的“CXO 特战营”项目等。

其次，在吸引优秀人才加盟的同时，复星也在着力加强内部人才培养。据潘东辉介绍，作为创新思维孵化的平台，复星全球领导力学堂通过各类跨行业分享、项目制学习、案例研讨、星战场等方式持续发展、培养并储备高潜人才，被誉为复星人身边一所“永不毕业的大学”。

为了帮助员工不断地提升自身能力，复星还打造了供员工随时学习的线上学习平台，内容涵盖投资、金融、科技等多领域技能课程，目前已累计上线上千门精品课程。同时，也发起合伙人说、大咖讲堂等主题分享为员工分享商业洞察、实战经验。

值得一提的是，复星尤为注重对“企业家”（即核心人才）的培养。据了解，在复星全球领导力学堂内，有一项长期推行的项目——YED 项目（年轻企业家发展计划），即从实习生阶段就开始关注优秀年轻高潜，通过多维度评估选拔，主动锁定关键人才，打通年轻人发展渠道。该计划的目的是从复星基层年轻人中筛选出未来的领军人物，并委以重任。进入计划的青年员工，除了经历更严酷的历练，也会得到同等的重视，甚至是破格提拔、跳级升迁的机会。

为了让员工获得更大的发展空间，复星还推出了相应的“星动计划”，鼓励内部员工转岗及人才流动，寻找更适合自己的定位与发展方向，并尽可能地提供快速成长的通道。员工可以根据自己的需求申请相应的内部岗位，不仅可以跨职能，甚至可以跨界、跨行业。

第三，竞合机制配套激励机制持续激发人才潜力。“以业绩考核人”是复星一以贯之的人才观，并就此提出竞合机制，即对复星开展的各个“战役”（项目）进行评估排名，根据排名结果，进行竞合。即便是最顶层的全球合伙人队伍，每年也会进行全方位考核，并进行 271 排名，排名靠后的将会被淘汰。同时补充新进优秀合伙人，形成优胜劣汰机制，持续为复星发展注入生机活力。在竞合的同时，复星

也会积极变阵，对部分人才进行轮值轮岗，换岗换防。据统计，2020 年复星各层面共推出 128 项竞合机制，同时推动近 400 人跨企业轮岗。

与略显严酷的竞合机制配套的是基于价值创造与分享的激励机制，包括战时激励与常态化激励结合、现金激励与股权期权激励结合、物质激励与精神激励结合、短期激励与中长期激励结合等。

据潘东辉透露，复星近期进一步加大股权激励的力度，充分发挥股权激励对于核心人才激励和绑定的作用。复星允许内部核心团队持有其所在的平台股权或期权，当业绩达到一定条件时，便可以解锁权益。当然并不是所有的团队项目都有机会达成上市目标或以上市为目的，针对这群人，如果有符合预期的利润达成，则可参与超额利润的分享。

作为最佳雇主，近年来，复星也在不断地改善员工体验，提升员工“满意敬业度”。据潘东辉介绍，到今年年底复星将会为员工推出复星福利品牌，力争每天上新三个权益，如免费发放盲盒礼品、推出远低于市场价的员工内购福利等。此举不仅可以拉近员工和公司之间的距离，还可以加深员工对业务和产品的了解。在潘东辉看来，员工满意度的提升不仅在物质回报的提升，也包括在复星体系中得到成长，实现身体、心理、财务和精神健康。

“以发展吸引人，以工作培养人，以业绩考核人，以事业凝聚人”是复星的用人观。复星将员工个人发展与企业发展高度关联，把企业进步与个人价值的提升高度融合。作为一名在复星工作 20 多年的老兵，潘东辉感受最深的是，尽管复星的业务不断在增长，但“修身、齐家、立业、助天下”的价值观，不断进取、不断创新的目标从未改变。这是最让他自豪的地方，也是他希望每一代复星人能够继续传承下去的企业文化。

——
王博是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。



文化为先， 打造数字餐饮：

解开百胜中国的组织成长密码

孙迎溪 | 文



于敏玉
百胜中国人力资源副总裁

肯德基、必胜客这些中国消费者耳熟能详的连锁品牌皆由同一家餐饮巨头——百胜中国运营。自 1987 年进入中国市场以来，中国经济的腾飞助力了百胜中国的迅速扩张，其发展也带动了中国餐饮供应链的标准化和现代化。

乘新零售之风，破后疫情之浪，在餐饮行业受到疫情持续冲击的特殊时期，百胜中国的业务基本面依然行稳致远，步步为营，在危机中累积的丰富经验、强大的业务韧性和灵活度，带动了集团业绩稳健恢复。

怀抱着持续投资中国的信心，百胜中国确立了加速迈入 20000 家门店里程碑的新目标。巨大庞杂的集团业务迭代背后，是百胜中国高效迭代的企业组织战略和人才管理思维，更是基于其不断适应时代的企业文化建设。这一次，百胜中国人力资源副总裁于敏玉接受了《哈佛商业评论》中文版的采访，畅谈后疫情时代百胜中国的组织变革、人才管理、数字转型和企业文化创新。

化挑战为机遇，驱动后疫情时代的数字组织转型

疫情对传统餐饮行业带来了史无前例的巨大冲击。对于像百胜中国这类结构严密，底蕴深厚的大

型成熟餐饮集团而言，从组织、文化、能力、激励各个维度快速调整，迎战多元不确定性的疫情时代，这既是挑战，也是机遇。在堂食经济削弱的大环境下，百胜中国以此为契机，不断“补充内功”，加强外带外卖、推动数字化转型、拥抱新零售创新、引导人才能力升级，持续挖掘挑战之中的机遇点，利用强大的雇主品牌力凝聚员工的使命感，不断推动数字化时代的人才能力转型，保持组织活力。

疫情推动了餐饮行业史无前例的数字化消费体验革命。在产品和服务层面，百胜中国致力于推动新零售产品和外带、外卖等非堂食品类的多元化战略，例如顺应一人食和宅家消费风潮而推出的“3R 产品”（ready to drink, ready to eat, ready to cook），用更便捷更丰富的技术改良和体验升级，来不断适应和拥抱崭新的消费者需求；此外，公司还通过数字化、自动化、物联网与人工智能等技术提升食品安全、提升人工效能、改善店面总体效率。百胜中国向媒体介绍，目前餐厅的智能厨房系统可通过算法运用，结合产品类型、出餐要求等实时数据，对同一时间段内的订单进行排列组合，智能排序，以保障产品品质和出餐效率；而端到端的人工智能系统“运营大脑”，则可以为餐厅经理提供运营建议，辅助决策。截至第三季度，肯德基及必胜客的会员计划合计拥有超过 3.5 亿会员，会员销售额约占系统销售额 60%，数字订单（包括外卖订单、手机下单及自助点餐机订单）约占肯德基和必胜客公司餐厅收入的 87%。庞大的数字会员基础与强劲的数字能力，使百胜中国整体提高了运营效率，并为快速扩张打下了坚实的基础。

伴随着充满挑战且变化丛生的业务转型，集团的人才结构和管理机制也在顺势转型。躬履艰难，行路不止。就目前转型效果来看，在公司管理层的大力支持下，取得了一定的效果；从转型方式来说，主要分为三个部分：能力转型靠数字平台、员工士气靠企业文化、创新激励靠孵化机制。

数字时代业务革新首先要靠人才能力转型的全

面支撑，百胜中国称之为打造雇佣力。而这一直也是百胜中国人才发展的核心理念。集团希望员工不仅仅在企业内部有顺畅优质的发展，更希望他们的能力可以获得市场的认可，具备广泛的外部竞争力。在数字化洞察力的打造和提升维度上，人力资源部门花了几年时间布局长线，不求短期近效果，铢积寸累。而对人才不计成本的投资和赋能，正是百胜中国得以傲视行业的资本和优势基本盘。面对不断迭代的业务需求，公司 HR 部门首先强调的是提升学习力，并辅以一系列全面丰富的学习平台和培训工具。

目前，百胜中国自主研发搭建的学习平台已经准备了几万门课程，并将一些优质的外部学习平台进行打通，运用 AI 算法推荐、根据员工需求和喜好来推荐最具热点性、最能适应行业风口的学习能力课程，高效敏捷赋能人才能力转型，提升数字化洞察力，进而帮助员工清晰理解如何用数字化工具和数字分析提升客户满意度，增强工作效率。

更重要的是，数字学习平台所提供的一系列资源支持，能够帮助员工快速地调整疫情时代的工作心态，获取强大的心理支持和数字化转型能力支持，打破固有认知，不断升级知识框架，提升其跨界合作能力、跨世代沟通能力和创新迭代能力，做到“手中有粮，心中不慌，敏捷执行，快速转型”，从开放式平台的学习者和跟随者积极成长为整合者与领导者。从餐厅一线员工，到餐厅管理人员，再到更高层次的区域管理人员和品牌管理人员，百胜中国致力于为员工打造不断升级的领导力，帮助他们实现更好的职业发展目标。

这样的组织培训全面拉动了员工在疫情期间的整体业务表现，重塑后疫情时代的百胜中国领导力模型，推动公司做到上下一心“化挑战为机遇”，勇于创新，追求卓越，拓展战略思维和商业头脑，心怀愿景和远大的使命感。

事实上，百胜中国人力资源和组织管理流程的数字化由来已久，不止于覆盖 40 万员工的在线学习

平台，而是一个从 AI 招聘、服务中心、人才规划、管理沟通到渠道整合的三百六十度自主研发的全数字化智能化体系：从全自动 24 小时精准筛查简历信息的智能机器人助手，到方便校招毕业生感受工作场景的 VR 体验和在线小游戏……不限时、不限量、更有趣、更高效的数字化工具模块大幅度改善了人力资源部门的工作模式与工作状态，从合规化、标准化、规模化与流程化层面切实升级了组织效能和员工体验，并在实践中不断继续拓展深化。于敏玉表示，集团组织管理的数字化实战并非短期之功，而是“十年磨一剑”，每年聚焦于几个转型模块升级，慢慢把一整套体系搭建完成，也为企业管理和运营模式不断带来新的启发，成为后疫情时代下的重要成长引擎，帮助企业进一步提升系统性风险抵御能力，塑造组织韧性。

时刻围绕业务需求，最大化发挥新品牌组织效能

在于敏玉看来，后疫情时代对于人力资源部门的组织管理挑战确实非常巨大：如何协助业务快速转型，提供组织支撑，保持市场信心，完成逆势增长，必须从组织结构和员工心理入手，深入激发全员使命感与创始人精神，在危机下加速全员能力转型，勇于拥抱这些艰难而充满挑战的任务。

为了让组织尽快实现敏捷转型和快速迭代，以应对外部环境的不确定性，百胜中国人力资源战略做了大量创新变革，梳理科学方法论，将集团旗下的新锐子品牌和各业务线划分出不同组织特性和成长周期，有的放矢，“各个击破”，打造源源不断内生动力，用平台资源来激励和支持员工内部创业，点燃创始人精神，在稳健成熟的集团资源与平台支撑之上，孵化新品牌、迎战新消费、创造新玩法、搭建新模式，推动“大象起舞”。

如针对旗下新锐咖啡连锁品牌 COFFii&JOY、Lavazza 和内部员工自发创业的新零售品牌烧范儿，百胜中国的赋权方式和组织架构会更加扁平，薪资

浮动比例更加灵活，注重鼓励培养初创团队最看重的“八爪鱼”人才，培养身兼数职的全能多面手，而非成熟门店里的模块化专家，同时配备共享协同的行政资源、法务支持和对外沟通支持，为新创品牌提供强大的支撑和赋能，推动其从品牌孵化期尽快进入快速发展期。

文化为先，顺应时代：由内而外保持组织年轻

独特且厚重的企业文化被视作百胜中国引领行业的核心竞争力。公司倡导“文化为先”，不断迭代企业文化，打牢精神基础的同时也在顺应时代，呼唤变化。

百胜从进入中国以来，经历了多品牌发展，也经历了独立上市，公司的企业文化也随之在不断升级。百胜中国认为，面对变革，文化先行，在全员精神共识的基础上寻求策略落地。自 2009 年以来，百胜中国几乎每年都会推出一个年度文化主题，并在每隔几年会重新梳理公司核心文化。过去两年，集团突出强调的是“敏捷”、“创新”和“仁心正行”，鼓励员工在不断变化中提升自己，提升团队，促进新的业务变革；2021 年以来，百胜中国将公司文化重新升级，明确了“创始人精神”在公司文化中的重要地位，并结合后疫情时代的长期趋势，确定了新一年的文化主题为“砥砺前行,加速成长”。而“为客户疯狂”，“攻坚致胜”以及“认同鼓励”是一直传承在百胜中国文化基因中不变的核心，也是集团最为宝贵的文化财富，不断促进着内外部信任，突破困难挑战，找准合作方向。

“公平、关爱、自豪”是百胜中国一直倡导的雇主价值主张，也是打造雇主品牌的精神基础。对此于敏玉表示：“可以看到我们的员工，在发生灾害和疫情的时候，愿意作为志愿者，去给当地的医务人员和救灾人员送餐；在公司新产品推出的时候，积极宣传我们的产品，在朋友圈刷屏；也包括在我们获奖的时候，招募新员工的时候，转发各种新闻和

消息，传播我们的信息。员工的宣传和推广，就是他们对公司雇主品牌最好的认同。”

对于百胜中国而言，最大的挑战在于如何在整合的雇主品牌和多元的消费品牌之间找到平衡。从外界一般认知的单一消费品牌到整合的多品牌发展平台，百胜中国致力于让内部员工和外部应聘者都感受到百胜中国综合平台的力量，展现出广阔平台的职业发展实力，让年轻人看到餐饮行业的活力和未来前景，让 Z 世代选择一种职业发展，而不是选择一份简单的工作，是百胜中国在打造雇主品牌时

不断传达的理念。

面向未来，面对不断变化的市场，百胜中国以登高望远的广阔视野和步步为营的长期布局，始终回归以人为本的发展源头，以人才为初心，坚守公平、关爱、自豪的价值理念，行稳致远，书写中国市场下一个值得自豪的 30 年成长期。

孙逸溪是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。



小龙坎： 创新人力资源设计，为人才和业务提供强辅助

齐菁 | 文



鲁雪萍
小龙坎控股集团人力行政总监

与《这！就是街舞》系列、《青春有你2》《潮流合伙人2》跨界合作，联合爆款手游《阴阳师》共同打造二次元风格主题门店，作为餐饮圈代表首次跨界与虚拟偶像团队 A-SOUL 联名，打造 5 城主题店共贺一周年……小龙坎火锅已经不只是人们印象中口味出众的地道川味火锅，更成为餐饮圈年轻化营销策略多次出圈的代表品牌。

小龙坎火锅自 2014 年问世以来迅速发展，成为成都火锅界现象级品牌。2015 年连续 9 个月霸占大众点评最佳餐厅榜首，并荣获“第十二届成都美食节民间美食公众评选火锅类”第一名，2016 年被选为 G20 成都峰会市政府办公室推荐餐饮店，更荣获“中国火锅十大品牌”、“技术创新十大品牌”、“最值得加盟品牌”、“中国安心奖”等 300 余个奖项。

从最初的 10 余张火锅桌发展至今，7 年时间，小龙坎在全球开出近 1000 家门店，现有门店覆盖全国各个省市自治区共 300 多个城市，跻身全国火锅行业 Top3。当高速发展、快速规模化遇上新冠疫情，如何在冲击波动的外部环境下找到第二增长曲线，如何打造可持续的发展模式和立体化的发展路径，是近两年小龙坎重点关注的问题。

基于此，小龙坎进行了全面的战略升级。2020



年年初，小龙坎成立控股集团，确立“聚焦超级 IP 小龙坎”的中长期战略，以“让全球悦享正宗四川味”为使命，争做全球连锁火锅第二品牌。此后集团大刀阔斧地进行了组织变革，同时在业务和管理方面深入细节求精，提前布局细分市场和衍生市场。

巨大的战略升级离不开人力资源通过组织架构调整和创新人力资源设计所打下的坚实基础。2021 年，小龙坎上榜“中国年度最佳雇主”。小龙坎控股集团人力行政总监鲁雪萍在接受《哈佛商业评论》中文版专访时表示，人力资源其实是甲方中的乙方，要根据企业需求变化不断更新迭代，让各个业务线能够实际运营好人力资源产品，促进业务成功的同时成就员工。

后疫情时代，战略和组织重新聚焦

2020 年新冠疫情对许多行业都带来了巨大冲击，注重线下门店的连锁餐饮业纷纷寻求变革转型，拓宽业务赛道，寻找全新的发展机遇。据 2021 年 5 月 27 日发布的《中国餐饮大数据 2021》，2020 年 5 月以来，餐饮整体线上订单量快速恢复到上年同期水平，至 12 月实现同比增长 107.9%。外卖平台、小程序、餐饮平台与品牌自建订单协同等线上点单

方式，进一步打开餐饮品牌企业数字化发展想象力，推动其加速向线上转移。目前一人食、预制菜、自热食品等新消费需求的井喷式增长，推动餐饮服务向家庭化延伸。

小龙坎就是其中之一，视疫情为机遇，重新进行了战略锚定和聚焦，并基于此实施了组织瘦身，找到了第二增长曲线。

战略聚焦。疫情前，小龙坎处于高速规模化时期，门店迅速增长，业务也快速拓展，生态非常丰富。疫情后，小龙坎重新进行了战略锚定和聚焦：聚焦小龙坎相关产业链，服务与连接小龙坎相关的利益共同体，打造超级 IP 小龙坎：小龙坎不只是火锅店，还有开启“轻热辣时代”的“小龙坎 Mini 火锅菜”，涵盖火锅底料、川味调味料、方便速食、休闲小食等产品的“小龙坎食品”，在门店进行“餐+饮”模式进行场景延展覆盖的国风茶饮品牌龙小茶。

组织优化。在新的聚焦锚定下，小龙坎集团重新梳理组织架构，成立控股集团，从顶层进行统一协同，确保战略聚焦的落实；通过资源共享和立体赋能的设计，让组织、产品研发、营销、供应链、信息化等职能中后台来支持各品牌前端，打造超级 IP 小龙坎。

寻找第二增长曲线。经过不断的思考和探索，小龙坎发现，对长久发展的品牌而言，企业规模日渐扩大，动作越来越小。小龙坎控股集团联合创始人 / 执行董事李硕彦认为：“‘小’意味着细分，意味着精细化，小动作、小场景，背后都有大业务。”疫情的反复让火锅消费的场景从门店转移到家中，针对后疫情时代宅经济的发展，小龙坎小袋装底料、mini 火锅菜、龙小茶等新的业务线应运而生，瞄准到家业务、一人食、工作餐、非正式小范围聚餐等消费形态的新模式。

数字化为业务提供强赋能

小龙坎投产的四川眉山生产基地“漫味龙厨智慧工厂”2020 年底上线了一条新生产线，专门生产小袋装的火锅底料，每袋底料上都配有二维码。上桌开袋前，小龙坎的服务员会告知顾客，扫码可以看到这一袋底料的生产、储存、运输、到店及使用情况。自从上线了有二维码“身份证”的底料，成都春熙路步行街上的小龙坎 2.0 门店负责人粗略估算，约有超过 6 成的消费者会扫描包装袋上的二维码，查看油料情况。

从行业发展趋势看，小袋装底料未来将会成为火锅市场的主流形态，而数字化系统与生产能力的嵌套也将会越来越深入。数字化的深入应用意味着标准化程度的提高，目前，智慧工厂漫味龙厨已能年产 10 万吨品质稳定的各类产品，产品线已达 300 余个 SKU，其中半固态调味品类（即火锅底料和其他调味料类）产品已达 84 个品类 230 个 SKU。严

控原材料采购源头、生产工艺技术和自动化生产水平，漫味龙厨吸引了行业内大型的食品快消品牌和知名的连锁餐饮品牌进行深度战略合作，包括联合利华、周黑鸭等头部企业。

数字化现在几乎覆盖了小龙坎的业务全流程。2020 年 7 月起，小龙坎开始推行“小龙坎 Hot”小程序，通过数字化赋能合作伙伴，将包括原材料和菜品在内的核心项目纳入进销存数据化管理系统中，进行严格监控。此外，小龙坎已经在全国门店上线“小龙坎 5G 智慧厨房”，后厨 360° 无死角监控系统，由总部进行 24 小时监管。同时布局配合 AI 技术的天眼系统，规范厨房标准操作程序，通过人工智能定期截图，诊断食品安全、厨房整洁度。

数字化不仅降低了企业的用工成本，还解决了食品安全管控、加盟店规范化管理等食品生产和连锁餐饮行业的痛点问题。小龙坎也在同步搭建数字化的中后台，为业务提供强支持和强赋能，人力资源部门已经启用了数字化招聘、签约和入职等流程。

创新人力资源设计

在鲁雪萍看来，人力资源应该成为企业战略落地和业务发展的强辅助，而要做到这一点必须准确理解核心业务，了解组织根性需求。在此基础上先归零，再设计，不被传统的人力资源框架所束缚。因此，基于小龙坎的具体实际，人力资源进行了以下创新设计：

员工成长双通道。传统餐饮中，门店员工入职门槛低，发展就是野蛮生长模式，员工流动性大，

与品牌联系弱，集体自尊感不强。2020 年，小龙坎将阿里、华为等头部企业的员工发展双通道模式引入，为适合走管理路线的员工设计成长为管理者的路径，为适合走专业性路线的员工设计成长为专家的路径。比如在运营体系，优秀的运营人才可以从门店管理、到区域管理，再到集团运营管理的晋升通道，成长路径清晰，员工可以通过一点一点“爬格子”实现“升级打怪”的提升，在获得更大的施展空间的同时，薪酬和福利待遇也得到等量匹配。

按需定制个人发展计划。职场新生代对职业发展有着自己的理解和思考，也有自己感兴趣的领域和技能。小龙坎为员工定制个人发展计划(Individual Develop Plan, IDP)，提供员工真正感兴趣的培训和进修机会。例如参与一些跨中心跨单位的大型项目，成为高管的助理（伴岗学习），近距离学习他们的实践干货，或者是输送一些对电商营销有高学习意向度的员工去阿里、淘宝学习等等，让员工获得切实的成长感和成就感。

与品牌联动提升氛围感。在全员营销的时代，小龙坎的人力资源部门也与品牌侧联动，影响与带动内部员工体验参与品牌端与“这！就是街舞”、“青春有你 2”、上海时装周等跨界营销的活动。小龙坎员工的平均年龄 27 岁，他们首先就是品牌的目标客户群，热爱吃辣，喜欢热辣潮玩的生活方式，小龙坎的内部活动也非常年轻化，去成都最热门的酒吧开年会，开展王者荣耀电子竞技赛等等，把员工的激情调动起来，营造有活力的企业氛围。

合作共生的激励机制。小龙坎将自己与员工的

关系看作合作共生关系，而不是雇佣关系。在连锁餐饮业务中，员工可以通过创业平台在门店端参股；在快消业务中，也设计有员工项目合伙平台，激励员工业务创新，并且陪伴企业成长，获得创新激励。在小龙坎 Mini 火锅菜门店这一新业务的开发上，运营方式也进行了精心设计，投资结构上，其将采取店长、合伙人 and 小龙坎 Mini 火锅菜公司三方共同投资的方式运作。同时也会采取师徒制思路，新开门店的店长必须是通过在老店学习成长考核通过的员工才有机会担任，且师傅必须在徒弟门店投资占比，形成利益绑定管理，确保门店运营水平，进而保护投资者利益，投入更轻，运营也更为简便。

奋斗者文化传承品牌基因。2020 是小龙坎的企业文化元年，明确了自己的愿景、使命和价值观，其中最为核心的就是萃取了一直坚定传承下来的创始团队“艰苦奋斗”的基因。小龙坎的价值观是“顾客第一、成就奋斗者、回报合伙人”，并在此基础上设计了“龙魂·五项精进”，从诚实守信、艰苦奋斗、勤勉尽责、认真思考、学习创新等五个维度去指导员工的日常行为。未来，小龙坎也会大力推进企业文化体系落地，通过“先入眼，再入心”，找到标杆案例，通过多样的传播方式让员工真正理解企业文化的内涵。鲁雪萍透露，计划在 2023 年导入价值观行为考核体系。

企业与员工实现双向奔赴的前提是彼此尊重，相互成就。鲁雪萍非常赞同智联招聘今年提出的“液态职场”的概念，在她看来，小龙坎所践行的全体奋斗者的集体自尊和共同富裕就是液态职场的形象化体现。

2020 年以来，新冠疫情带来了餐饮行业的大洗牌，众多餐饮品牌陆续经历了裁员潮和用工荒。然而，小龙坎却鲜少看出疫情所带来的负面打击，反而朝气蓬勃，从“味”到“玩味”，从创造美食到倡导热辣生活方式，通过激发年轻人的创造力和奋斗精神，引领着青年人的消费市场，其未来发展令人充满想象。

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

眉山生产中心 数字智能化 可实现无人制造

火锅底料系列、方便火锅食品、香油系列、调味粉系列等火锅周边食品



Inditex:

从事你热爱的职业， 热爱你从事的职业

齐菁 | 文



郑丽丽

Inditex集团大中华区人力资源副总裁

今天，如果打开每个女孩的衣橱，你可能会发现一件来自 Inditex 集团旗下某一品牌的衣服。从 1963 年一个小型家庭企业起步，Inditex 集团如今已经成为全球领先的时尚零售集团之一，旗下拥有 Zara、Pull&Bear、MassimoDutti、Bershka、Stradivarius、Oysho、Uterqüe 以及 ZaraHome 8 个品牌。集团在 96 个市场开设了 6000 多家门店，同时通过其在线平台在 216 个市场进行销售。

中国市场是 Inditex 集团主要的市场之一。从 2004 年起，Inditex 集团在中国香港特别行政区开设了第一家门店。时至今日，Inditex 集团的足迹已经遍布中国的 50 多个城市。与此同时，还通过官网以及天猫旗舰店开展线上业务。

Inditex 集团不仅在经营业绩上发展迅速，其商业理念也走在全球商业世界的前沿。Inditex 集团将灵活性、数字整合和可持续性作为发展的三大支柱，除了盈利之外，还在商业决策中强调人与环境的因素，倡导 Right to Wear 的时尚观，并且做出承诺：集团到 2023 年，将从销售环节淘汰一次性塑料，同时将在 2040 年实现净零排放。

无论是在引领时尚潮流、提供更好更快更优质

的服务，还是在可持续发展方面，Inditex 集团在中国市场的表现都非常亮眼，这离不开 Inditex 集团大中华区员工和众多合作伙伴的努力。Inditex 集团已经连续多年荣获智联最佳雇主称号，这个充满活力的雇主品牌还在持续吸引着更多优秀的年轻人加入其中。

Inditex 如何应对后疫情时代的多种不确定性？如何持续吸引并保留优秀人才？如何激发 Z 世代的职场潜力？Inditex 集团大中华区人力资源副总裁郑丽丽在接受《哈佛商业评论》中文版专访时表示：“作为一个雇主，Inditex 总是把员工放在第一位。我们最大的财富就是我们的员工。他们认同我们的价值观，并意识到每个人都可以获得内部晋升和国际化的职业发展，员工就是我们的宣传大使。公司里盛传一句流行语：‘从事你热爱的职业，热爱你从事的职业’。”

高度灵活的敏捷文化

2021 年，在新冠疫情持续影响、产业转型、全球政治经济摩擦的背景下，每个领域都面临着不同挑战。郑丽丽认为，这对于像 Inditex 这样的跨国公司来说就意味着要求在当地人才市场具有更大的竞争力，也要求在人才管理和雇佣关系处理等方面具有更大的灵活性。

Inditex 倡导敏捷文化。“敏捷创新法”革新了信息技术，强调以人为核心，通过迭代、循序渐进的方法应对快速变化的需求。在过去 25 到 30 年间，这些方法大大提高了软件开发的成功率，改善了质量，加快了进入市场的速度以及提升了 IT 团队的积极性和工作效率。

Inditex 对于敏捷方法与文化的关注和倡导是因为这直接关系到其工作的核心。在 Inditex，顾客是一切工作的中心。服务好顾客就要求有高效率和高灵活度的团队，要求他们精心组织、密切关注细节，以及要在价值链的每个环节都具备业界领先的技术创新。

据郑丽丽介绍，现在在 Inditex，所有部门内部或跨部门的项目都是基于敏捷方法，员工也都在接

受敏捷方法培训，并且公司还专门设置了“敏捷大使”来促进这个过程。

创新是敏捷方法的精髓所在，而创造力和专业发展是 Inditex 集团 DNA 中的一部分。Inditex 欣赏对时尚的热爱和激情，提倡团队合作和开放的交流，力图让所有的人都同心协力，利用更先进的技术在各个环节加速创新。Inditex 的人力资源部门则要竭尽全力通过非正式和正式的工具和流程来帮助实现和推广这些理念。

郑丽丽对今年智联招聘提出的“液态职场”的理念也颇有同感，她认为，“液态职场”实际上就指的是公司在人员管理方面的灵活性和适应不同情况的能力，灵活性和适应性也是定义 Inditex 做事方式的两个方面。

高度数字化的人才体验

早在 2012 年，Inditex 就启动了数字化转型战略以整合其实体门店和在线平台。大家可以看到 Inditex 集团旗下品牌的多个线下门店都进行了翻新、扩大，并配备了更多高科技、创造性的功能。近年来，Inditex 正在努力加速和扩大数字化转型，Zara 和 Massimo Dutti 最近就为其彩妆和鞋类系列提供了虚拟试衣间，结合了增强现实和人工智能技术，通过与产品的数字交互，让现场体验的顾客收获耳目一新的感觉。

为了更好地满足中国消费者的需求，过去几年中，Inditex 一直在进行许多门店的翻新和扩大，以提供更大的、配备了高科技、多功能的高效门店。2020 年 10 月在北京王府井的门店，以及刚刚在成都远洋太古里开设的以中国文化和建筑为灵感的旗舰店就是两个典型案例。

数字化的客户体验的背后是更加数字化的业务流程和工作体验，Inditex 在人力资源管理方面也在不断寻找效率和最佳体验的创新工具，以数字化的方式设计了整个人才体验，包括数字化应用简历、人工智能招聘、数字化学习平台等。

在人才招聘方面，Inditex 的目标是吸引最优秀的人才与之合作，从店铺到创意、产品、技术和数



字团队都是如此。几年前 Inditex 就开始使用人工智能招聘管理培训生。目前正在为这部分研发升级新的方案。同时开始尝试在门店里为那些路过的求职者提供数字应用程序。

在培训和人才发展方面，对店铺团队进行了大量的直播培训，短视频也很受员工的欢迎。更是大力推广数字培训平台，让员工体验培训和学习乐趣，促进员工思维、知识和技能的提升，使员工充分实现自己的价值，同时帮助员工和公司为未来做好准备。郑丽丽分享道，“每年我们都有定期的人才评估和盘点。根据人才评估结果，设计和开发人才培养方案。我们应用于所有相关项目的一个关键原则是将其与业务需求高度联系起来，并确保员工立即将他们的技能应用到日常工作当中。目前我们非常专注于开放与适应转型和引领转型相关的能力。”

为了促进内部推广，Inditex 还创建了很多互动活动让员工参与，通过内部的平台 IT 'S ME!，员工可以展示自己的才华、兴趣、喜好、生活方式等，也能得到其他员工的认可和喜欢。

高度可持续和多样化的企业文化

可持续性 Inditex 近年来关注的一大重点。在中国，Inditex 与中国公众环境研究中心、中国碳中和论坛、中国环境与发展国际合作委员会、清华大学以及中华环境保护基金会等战略伙伴进行合作，以寻求更好地解决方案，并将进一步加强在绿色环保发展方面的承诺。Inditex 提出，到 2022 年集团超过 50% 的服装将会是“Join Life”环保系列，公司直接运营的所有能源都将来自可再生能源。到 2023 年，将完全从销售环节淘汰一次性塑料，同时承诺将在 2040 年实现净零排放。

在企业内部，保证员工效率和创造力的可持续性就是重中之重。Inditex 提倡促进工作和生活平衡，特别重视共同责任，并采取与生活质量、人才发展、提高创造力和敬业精神以及员工职业动机相关的活

动。公司为员工及家属提供量身定制的医疗保险、意外保险，并为员工及家属提供免费的心理咨询热线，帮助员工及家属改善心理健康。为了帮助员工应对在后疫情时代充满不确定性背景下日常工作的挑战，Inditex 从 2020 年开始为区域和办公室员工推出远程办公和弹性工作时间，并从 2021 年开始周五提前下班，为员工提供灵活的工作时间，平衡工作和生活。

在 Inditex，企业文化与一系列价值观相关联，其中最显著的是谦逊、企业家精神、革新、创造力、努力工作、建设性意见、不断改进和团队合作。郑丽丽特别指出，“我们还有一个额外的优势：多样性。” Inditex 在全球拥有超过 14 万名员工，在大约 100 个市场都有实体店，可以想象构成 Inditex 团队的是无数不同的人群——来自不同的语言、种族、宗教和文化。Inditex 将他们看作其文化中真正的财富来源。此外，Inditex 还是一个女性比例很高的公司；事实上，公司有 75% 的员工是女性。

如何真正保证每一位员工能够在 Inditex 实现“从事你热爱的职业，热爱你从事的职业”是 Inditex 人力资源团队所有努力的核心目标。Inditex 通过高度敏捷的方法应对不断变化的市场需求，通过高度数字化的方式来不断优化产品和服务的体验，而对可持续发展和文化多样性的高度关注则是保障前者顺利实施的文化基石。面向未来，即便多年获得最佳雇主称号的 Inditex 也依旧充满紧迫感，郑丽丽坦言，“要让雇主品牌对人才持续有吸引力，永远不能停下来或放松。市场瞬息万变，会出现许多新的好品牌。我们需要努力做好工作，以正确的方式在外部和内部保持品牌价值。”

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。



京东： 以贡献者为本，平衡企业利益和个体热爱

齐菁 | 文

从 2004 年正式涉足电商领域起，京东不仅获得了众多网购消费者的信赖，更是无数青年人的理想工作舞台。。

从 2017 年初全面向技术转型以来，京东体系已经在技术上累计投入近 750 亿元。京东集团定位于“以供应链为基础的技术与服务企业”，目前业务已涉及零售、科技、物流、健康、产发和海外等领域。

2021 年，京东集团在充满不确定性的市场环境下经营发展依旧稳步增长。根据京东发布的第三季度财报显示，该季度其营收为 2187 亿元、同比增长 25.5%。截至 2021 年 9 月 30 日的十二个月，其年度活跃购买用户数为 5.52 亿、一年净增 1.1 亿，第三季度整体用户平均购物频次同比增长 23%。据统计，此次“京东 11.11 全球热爱季”累计下单金额达 3491 亿元，其中 4.3 万个商家成交额增长 2 倍以上，中小品牌新增数量同比增长超 4 倍，500 多万农户实现收入大幅增长。

这些数据验证了基于京东业务的稳健发展，以及技术和供应链上的核心能力，京东打造的独特商业模式使其对业务运营有很强的掌控力。这是京东穿越经济周期的有力竞争优势，同时也在不断提升京东作为新型实体企业的价值。京东集团已经连续

多年上榜智联招聘的中国年度最佳雇主。虽然丰富的商业生态、充满机遇的平台让京东的雇主品牌熠熠发光，但疫情、国际环境以及产业升级变化也对京东未来的发展提出了新要求。在接受《哈佛商业评论》中文版专访时，京东集团人力资源部表示，京东要做长期主义者，这意味着京东的组织能力、人才能力、业务能力、技术数据能力都需要升级，追求有质量的增长。

战略先行、组织保障、能力沉淀

京东致力于成为集团化的生态大平台，打造高效、敏捷、客户驱动的数字化组织，以文化、产权、业务、人才、机制等为纽带连接各组织单元，使组织单元保持核心理念、整体战略方向和主干管理体系上的统一。

在组织架构上，京东采用战略管控型的组织管控模式。集团总部是京东战略、文化和品牌的总设计师，是业务联动的总协调人，是核心人才队伍的培养者，是集团级机制、体制与数字化管理平台的建设者，是京东战略性资源的统筹者，是风险管理的监督者。

虽然京东在业务层面沿用传统的人力资源模式，



但在集团层面，所有团队将被打散重组为 3 个团队，分别聚焦人才、组织和文化。

首先是在人才方面，京东开启了“内循环 + 外循环”式的人才建设机制。京东重新梳理了人才标准，建立了人才盘点制度，不仅能更加系统地掌握内部核心人才的情况，给他们提供更具优势的发展通道，还能配合集团未来业务发展或战略规划，从外部引入更多人才。

在组织方面，京东进行了功能整合、机制优化、层级精简，大大提高了信息传递效率。与此同时，京东打造积木化组织。每一个组织单元都是一块责权明确、经营驱动的积木，整个组织由众多积木化单元组合而成。各业务单元应积极建设符合自身商业逻辑和发展要求的组织形态，对积木化单元进行灵活组合，激活关键经营节点，提升经营能力，支持业务经营目标实现，推动京东战略目标达成。

在文化方面，2019 年，京东的价值观在“客户为先、拼搏、协作、诚信”的基础上，增加了“感恩”与“担当”。实际上，京东的员工横跨了很多行业，零售、科技、物流、产发……他们中有蓝领，有科学家，还有行业大牛。一套价值观要如何适配所有员工？回溯过往，有一个内在的基因始终伴随着京东的成

长历程，那就是家的温度。“我们希望传承家的温度，以明文章法形成共同的信仰和共识的守则，淬炼成为一套能够长久传承的价值体系。”

人才、组织和文化升级的背后离不开一个关键词：“授权”。Big Boss 机制的推行就是这一变革的典型案列，也是积木化组织的具体表现。2019 年，京东通过 Big Boss 机制将经营决策权灵活地前置到了业务单元，极大地激发了一线员工的积极性和组织创新活力，京东物流是最早成为 Big Boss 机制的试点。现京东物流运力平台部负责人樊军那时候刚加入京东不久，在去郑州出差时，他发现电脑城有很多快递业务机会。当时，离电脑城几公里远的地方已经有一个物流站点，他和这个站点的站长商量是否要在电脑城再建一个站点。然而电脑城的租金极高，相当于一般站点租金的 5 倍。在正常逻辑下肯定不会租，但站长认为可以做，樊军就把决定权交到了他手上。

“站长可以拥有更多的自主权，包括人权和财权，可以决定站点用多少人、租赁多大的面积、投入多少资金。”不久后，电脑城新站点的月收入就超过了 20 万元，站长也收入过万。显而易见，伴随充分授权而来的，是京东组织与员工个人的双重成长。

数字化助力员工充分协同

京东员工分布在全球各地，因此，京东的日常运转本身就依赖强大的 IT 系统支持。疫情之下，京东 IT 系统的支持能力凸显出来。

基础运营保障方面，京东通过打通 VPN 网关、域控系统与组织架构，支持超 11 万人远程办公；京东 ME 移动协同办公平台支撑日均线上会议数千场，超 11 万人参会，创建文档超过 25 万份。业务运营保障方面，京 ME 作为集团管理“移动办公室”保障了零售、物流和数科等子集团 BGBU 的业务正常运转。抗疫支援保障方面，京 ME 作为各支援小组“协同中枢”，助力供求高效对接、保障救灾物资顺利送达、提供在线课堂传播抗议知识。除此之外，平台还提供在线订餐，员工信息报备和职场办公通行证等服务，确保职场管理有条不紊，全员平稳复工。

疫情既是挑战，也是一次全面的检验。它让各种组织都认识到远程协同办公能力对一个组织的重要性，而协同办公不仅仅是促进人和人沟通效率提

升的工具，还是驱动组织演化和提升产业协作效率的关键因素。

以贡献者为本，优先赋能、重点激发

京东为每一位京东人提供施展才干和实现梦想的舞台，倡导“以贡献者为本”的人才管理导向，并将其贯穿于人才评价、发展、激励等人才管理活动，为“贡献者”提供更多的发展机遇，优先赋能授权、重点激励激发，给予长期全面的价值回报。

京东坚持“七上八下”原则，内部优先提拔，人才成长不设限，针对价值观匹配度高，能力达到七成熟的贡献者，京东大胆地予以提拔和任用。针对成熟组织单元的关键岗位空缺，京东要求 80% 以上通过内部选拔，给予内部员工更多的机会施展才干。同时，京东通过物质奖励、福利待遇、发展机会、精神认可等多种方式的灵活有效组合进行人才激励。

而面向充满活力的年轻人，京东先后推出多元的人才培养解决方案，精准订制成长路径，并全力打造“十项全能”培养机制，让校招生拥有快速发

展通道，更快到达想要的未来。“十项全能”培养机制包括：专属导师 1 对 1 辅导、行业大咖零距离对话、灵活轮岗培训、超过 2000 门课程线上专业力 & 领导力 & 通用力课程、100 小时线下培训、专属项目组成成长计划打造等等，激发和培养年轻人的全局视野和思维决策等方面能力。对于校招生的发展，京东给予了自由的空间，包括体系化、个性化的培养机制，晋升资源定向倾斜。数据显示，近八成 90 后技术应届生快速成长为成熟高级人才，最年轻的只有 28 岁。

像对待朋友一样对待员工

在日益年轻化的职场里，员工愈发展现出流动、轻盈、千姿百态的液体状态，他们有流淌的决心和动力，这就要求职场环境也是液态的、灵动的、包容的，能够将一滴滴“水滴”汇聚起来，迸发出奔涌向前的力量。京东认为智联招聘在今年提出的“液态职场”，恰逢时宜。

对于年轻人来说，在液态职场中培养自己的核心竞争力，做一颗有能量的“水滴”尤为重要。而对于企业来说，企业的利益和个体的热爱之间要有个平衡点，如果企业关注到年轻人的“热爱”，那么年轻人就有机会做自己真正热爱的工作，为之付出热情和努力，企业也会实现更好的收益。

京东发现，Z 世代在能力、工作喜好以至事业对他们的意义等方面，都有自己独特的倾向。他们更加注重工作弹性、注重沟通和反馈、注重工作和生活的平衡、喜欢多元的事物。

“在京东，你几乎可以接触到所有互联网行业的领先技术，可以说是工作环境在推着你一直站在最新的技术和应用潮头。”一位在去年入职京东的毕业生兴奋地说道，相比于外界很多人都关心优渥的福利待遇，更吸引他的则是这个平台可以让自己的技能水平获得飞快地提升，是面向未来的成长路径。早在 2007 年，京东就已经开始关注应届毕业生培养，过去的 12 年间，京东先后通过管培生（TET）、新星计划（JD STAR）、京锐实习生夏令营（JD RUN）等培养项目，为他们提供全方位的轮岗历练、项目竞赛、职务拓展、高管教练等培养计划，打造复合型人才。

因此，除了优厚的薪资福利，更多个人发展和晋升机会、充分赋予员工自主发展的空间、营造轻松的环境氛围，都是留住 Z 世代员工的好方法，并且能让 Z 世代员工能爆发出更大的干劲。也就是说，“把他们当朋友一样对待，而不是当员工一样来管理，你将收获一群宝藏！”

作为雇主，京东的吸引力到底在哪？京东认为：“只有真正关注员工幸福感的企业，才能变得伟大”。

从硬核实力来说，京东的雄厚实力、广阔的发展前景以及多元的商业模式，对于人才吸引力巨大。另外京东在疫情期间的挺身而出、对产业带的扶持、对中小商家的扶持、倡导低碳等，也让员工和潜在雇主看到了京东的企业责任感。

从人文关怀角度来看，一直以来，京东致力于通过技术创新，提升工作效率，让员工拥有更多的获得感、归属感和幸福感。京东积极为员工提供有竞争力的薪资待遇和贴心福利：自 2021 年 7 月 1 日开始到 2023 年 7 月 1 日，用两年时间，将员工平均年薪由 14 薪逐步涨至 16 薪；京东“安居计划”向符合条件的员工提供最高 100 万的无抵押、无担保、无利息的购房资金支持；超长产假，让妈妈给予子女更多陪伴；此外，还有员工救助基金帮助困难员工家庭等福利，让京东人工作、生活更舒心。

坐拥如此雄厚实力的京东依旧时常思考如何建设雇主品牌这个的灵魂命题，他们将其化解为三个更为具体的问题：第一：对于你要招聘的人才，他们到底想要什么？第二：你的人才觉得你能对他们提供什么？第三：你真正能给到这些人才什么东西？

也许正是这些年轻人对工作的热爱、思考和贡献成就了今天的京东，而京东也坚持着“以贡献者为本”的宗旨，持续为不同类型的人才提供不同的职业舞台，实现企业与员工的双向奔赴，共同成长。



Dmall: 用数字化重塑人力资源管理

齐菁 | 文



何媛
Dmall人力资源中心副总裁

2020年新冠疫情以来，数字 App 开始承担起越来越多家庭的日常餐桌，数字零售业成为了非常火热的赛道，Dmall 就是这个赛道里充满生命力的选手之一。

大多数人熟悉“多点”是将其作为数字零售的 App，但实际上，Dmall 总裁张峰曾在接受媒体采访时强调，多点 App 是为合作商家提供数字化转型赋能时的增值服务，帮助商家提升全渠道服务能力，而 Dmall 的定位是一站式全渠道数字零售解决方案服务商，提供端到端的商业 SaaS 解决方案，是助力零售商进行数字化转型时超级中台的角色。

Dmall 董事长张文中从 2015 年开始布局的 Dmall，如今已经是亚洲领先的全渠道数字零售联合云，通过零售联合云数字化解构重构零售产业，帮助零售商和品牌商数字化转型，并为其提供增值服务。

现在，Dmall 模式已经在全国很多商超开花，与中百仓储、麦德龙、甘肃新乐超市等 120 多家连锁零售商、品牌商等达成合作，完成全国范围内数字零售网络的搭建。同时，Dmall 的数字化服务还覆盖四个国家和地区 15000 家门店，模式受到广泛验证。

充满不确定性的外部环境和业务的快速发展给 Dmall 的成长带来了不少挑战，在人力资源管理方面，如何根据全新的业务需求吸引、寻找并培养合适的人才，如何快速调整组织架构适应最新的业务发展，

如何树立企业的雇主品牌、形成有号召力的企业文化等都是重要且不容易回答的命题。然而，Dmall 用自己的智慧和特色交出了一份亮眼的答卷，并在今年上榜了“中国年度最佳雇主”榜单。

在接受《哈佛商业评论》中文版专访时，Dmall 人力资源中心副总裁何媛表示，Dmall 有两种基因，不仅对实体零售理解深入，同时掌握多种数字化布局能力，两种元素碰撞融合形成的就是“接地气的互联网范儿”，在进行人力资源管理时也会注重发挥数字化的力量。

组织架构跟随业务快速调整

面对充分竞争且复杂多变的零售行业，Dmall 虽然成立只有 6 年，但也已经经历了核心模式设计、试点验证和规模化推广的多个不同阶段，如今已经覆盖全国甚至走出国门，尤其在新冠疫情爆发以来，作为民生供应行业的一员，Dmall 自助购助力武汉火神山、雷神山医院超市；协助合作伙伴在全国建立 6000 多个社区抗疫提货站，助力商超实现四保，

帮助北京多个小区建立货品自提站等，义不容辞地担当社会责任。

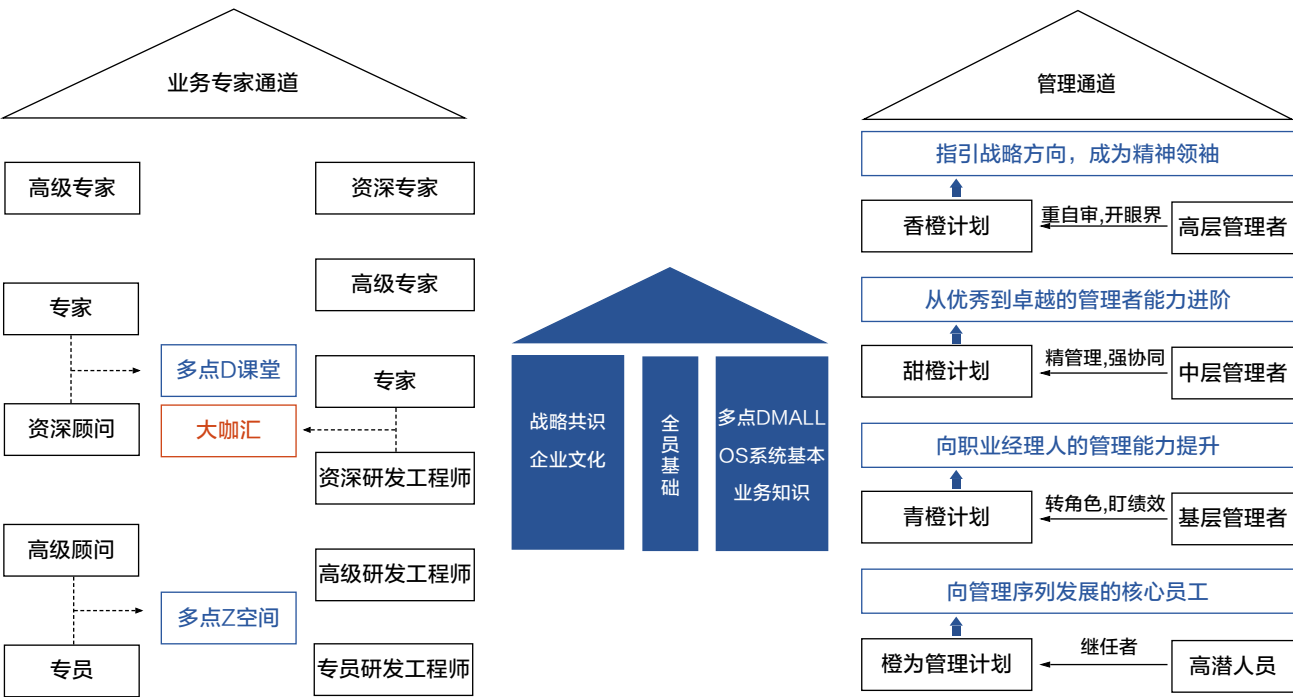
Dmall 的商业模式底层是一套技术系统，Dmall 服务商圈、社区、到家 3 个场景，商圈指的是用户到店的需求，社区指的是自提货等，到家指的是 O2O。

据何媛介绍，随着项目规模和复杂度的提升，Dmall 不再拘泥于传统的科层制结构，而是在内部建立了许多跨部门的虚拟小组，灵活打通各个部门，助力项目实施，随着项目开展的节奏，会有售前、销售、解决方案、研发、客户成功人员交替介入，满足客户个性化的需求。项目组在一开始就会确定一个项目负责人，然后组织不同部门的人员进入团队。这些人员还在传统的部门架构中，但实际的项目工作是通过虚拟小组在推进。

关键流程标准化

SaaS 行业的关键能力护城河是关键流程，流程越顺畅，实施周期越短，效率会越高。这对于企

员工学习成长通道



业来讲是一个核心的竞争力。因此，Dmall 非常重视在项目实施的过程中不断打磨项目管理机制，想办法通过利用一些数字化系统做项目的标准化管理。在数字化项目整个实施过程所投入的一些人工都要通过系统做介入，另外不断优化项目经理一些责权利赋能，让他既能够协调资源，又能调动项目相关方。

根据项目的规模、难度和影响力来确定项目负责人，如果是特别大的项目会由公司高层担任项目负责人，而已经实施经验丰富、标准化程度高的小项目则由经理级人员去担任项目负责人。随着项目实施经验的日益积累，这套项目管理机制也会越来越顺畅，不断提升企业内部管理效率。

与此同时，Dmall 也引入了 OKR 体系并且使用飞书平台进行日常的在线办公管理，希望通过坦诚清晰、充分共享的内部信息流动来激发员工的自驱力，而不只是用 KPI 指标来对员工业绩进行考评。何媛表示，即便是基层员工的想法也很重要，基层员工通过 OKR 目标设定将自己的想法展现给领导，然后再跟领导设置的目标对齐，这是一个上下碰撞的过程，也是上下同欲的一个过程。OKR 特别适合知识型创新型团队，在 Dmall，研发团队使用 OKR 的效果特别好。

另外一个关键流程就是人才培养。Dmall 为员工设计了清晰的成长路径。与大多数企业不同，Dmall 的人员培训并不是由人力资源部门负责，而是专门设置了多点数智学堂进行内外部培训。

多点数智学堂萃取过去 6 年沉淀的数字零售经验与能力，围绕“价值创造、价值传递、价值获取、价值增值”四个零售核心环节，贯穿“用户洞察、产品研发、选品逻辑、零售运营与用户体验、品牌营销及渠道、供应链与交付、服务与数据”零售业务全流程，重构零售价值链，设计“橙效”数字零售人才培养体系。

外部培训主要是针对零售商进行的培训，不仅帮助客户成功和发展，同时构筑人才联盟，助力打造成成熟的数字零售生态圈。内部则是负责所有的员工培训，通过学习平台，员工可以自主安排时间完成不同部门、不同岗位的学习要求，同时根据自身兴趣来进行其他方面内容的学习。

价值观积分体系激活企业文化

数字零售行业的人才构成既有深耕线下零售领域的零售人才，又有精通数字技术的数字人才。他们拥有不同的特质，传统零售人才懂业务懂行业注重实践，而来自互联网的数字人才则思维更活跃、更有创新意识。除了在一个个业务项目中进行协作磨合之外，如何通过企业文化将他们拧成一股绳也是 Dmall 面临的一大挑战。

接地气是 Dmall 文化氛围中的重要因素，这也跟 Dmall 本身的业务相关。在与传统零售商交流时，Dmall 团队除了提供数字化工具，还能够提供行业咨询，分享如何解决经营管理中遇到的问题，如何提升经营业绩的行业经验。

根据对当前职场生态的观察，何媛发现，现在的员工特别是 90 后员工会更强调个人的自我发展需求，更注重参与感，Dmall 基于此研发了一个比较有特色的企业文化数字化应用工具 -- 价值观积分卡，按季度给员工发放价值观积分。

每个季度，系统会自动给每位员工发放 30 个价值观积分，这个价值观积分并不是给员工自己用，而是让员工奖励他身边发现的符合 Dmall 企业文化价值观体系的优秀实践，表达对同事的认可、赞扬和感谢。价值观积分最终能够到公司的积分商城里兑换企业文化周边小产品。

这个小的工具就是希望通过发挥社交属性，让员工能玩起来，他们会因此而带上公司文化价值观的眼镜去观察身边的人和事，在自己的日常工作中也能将自己的行为主动与企业文化价值观所倡导的行为对标。

而公司的人力资源部门还从员工的相互点赞留言里收获了许多能够具像化企业文化的标杆案例。例如，认真靠谱的“鸡血采销组”团队。一位员工在点赞理由里写到：“疫情期间，伙伴们不畏艰难，24 小时待命随叫随到，为了提升与线下采购沟通效率，我和团队的 Dmaller 搬移至商家所在办公地，努力为合作商家提供更便捷高效的服务；面对每月两次的大促活动，奋进 pk，商谈争取每项商品的最优价格，在每一项落地环节追求极致 “鸡血”



采销组一起“打怪升级”，为 Dmall 创造更大的价值保驾护航。”

何媛认为，数字化转型也要求 HR 具备产品经理思维，具备运营和营销能力，产品工具非常重要，后期的运营管理更加重要。Dmall 的价值观积分工具上线之后，人力资源部门做了一系列的运营和营销活动，HR 还自己运营了一个线上文化周边小商店—文化小橙铺，用于员工在线兑换和购买喜爱的文化产品，现在价值观积分在内部成为一个非常受员工欢迎的产品。价值观积分生态也不断延展，和员工在多点学堂的学习积分打通，和员工在公司的生日、司龄、晋升激励打通，同时还新建立了勋章体系，为员工在公司的高光时刻点亮数字化勋章。价值观积分已经不仅是多点自下而上文化共建的产

品，也成为记录员工在公司全生命周期的数字化足迹的工具。

何媛对于智联招聘今年提出的“液态职场”表示认同，在她看来，面临多变和充满不确定性的职场生态，雇主和员工是双向选择，雇主也需要想办法识别、留住和培养核心人才。现在 Dmall 吸引到的都是一些对于数字零售赛道感兴趣的人才。但同时，何媛也坦言，Dmall 还在雇主品牌建设初期，还有很大的提升空间，尤其是在品牌形象方面，定位 B 端数字零售赋能者的形象在未来会更加明确。

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

榜单篇

- 中国年度最佳雇主全国TOP30
- 中国年度最佳雇主全国TOP100
- 中国年度最佳雇主最受女性关注雇主TOP10
- 中国年度最佳雇主最受大学生关注雇主TOP10
- 中国年度最佳雇主最具社会责任雇主TOP10
- 中国年度最佳雇主最具发展潜力雇主TOP30
- 中国年度最佳雇主最具智造精神雇主TOP30
- 中国年度最佳雇主最具数智创新力雇主TOP10
- 中国年度最佳雇主实践先锋
- 中国年度最佳促进就业城市
- 中国年度最佳引才城市



注：按照获奖名次纵向排序

1 Tencent 腾讯 深圳市腾讯计算机系统有限公司	2 字节跳动 字节跳动	3 快手 快手	4 vanke 万科集团	5 Hisense 海信集团
6 宝马中国 宝马中国	7 IBM IBM 国际商业机器	8 FOSUN 复星 复星国际	9 Mercedes-Benz 戴姆勒/梅赛德斯-奔驰	10 广发银行/IGB 广发银行股份有限公司
11 招商银行 招商银行股份有限公司	12 中国移动 5G 中国移动通信集团有限公司	13 中粮集团 中粮集团	14 中国民生银行 中国民生银行股份有限公司	15 中国邮政储蓄银行 中国邮政储蓄银行
16 京东 北京京东世纪贸易有限公司	17 百度 百度在线网络技术(北京)有限公司	18 IKEA 宜家中国	19 Lenovo 联想 联想集团	20 A.O. SMITH 史密斯 艾欧史密斯(中国)热水器有限公司
21 中国一汽 中国一汽	22 PICC 中国人民保险 中国人民保险	23 CATL 宁德时代 宁德时代新能源科技股份有限公司	24 广汽本田 广汽本田汽车有限公司	25 小鹏 广州小鹏汽车科技有限公司
26 北汽集团 北京汽车集团有限公司	27 HIKVISION 海康威视 杭州海康威视数字技术股份有限公司	28 百胜中国控股有限公司 百胜中国控股有限公司	29 中国东方航空 中国东方航空股份有限公司	30 中海地产 中海企业发展集团有限公司

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘 学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照获奖名次纵向排序

1 Tencent 腾讯 深圳市腾讯计算机系统有限公司	2 PICC 中国人民保险 中国人民保险	3 中国民生银行 中国民生银行股份有限公司	4 SF 顺丰集团	5 GREE 格力 珠海格力电器股份有限公司
6 宝马中国 宝马中国	7 HIKVISION 海康威视 杭州海康威视数字技术股份有限公司	8 Lenovo 联想 联想集团	9 长城汽车 长城汽车	10 京港地铁 BOMR 北京京港地铁有限公司
11 招商银行 招商银行股份有限公司	12 快手 快手	13 广汽 HONDA 广汽本田汽车有限公司	14 青岛啤酒股份有限公司 青岛啤酒股份有限公司	15 华润三九 华润三九医药股份有限公司
16 京东 北京京东世纪贸易有限公司	17 FOSUN 复星 复星国际	18 中国东方航空 中国东方航空股份有限公司	19 ZTE 中兴 中兴通讯股份有限公司	20 CHANGHONG 长虹 四川长虹电子控股集团有限公司
21 中国一汽 中国一汽	22 中粮集团 中粮集团	23 Hisense 海信集团	24 扬子江药业集团 扬子江药业集团有限公司	25 vivo vivo
26 北汽集团 北京汽车集团有限公司	27 IKEA 宜家中国	28 广发银行/IGB 广发银行股份有限公司	29 中信银行 中信银行股份有限公司	30 东风汽车集团有限公司 东风汽车集团有限公司
31 字节跳动 字节跳动	32 CATL 宁德时代 宁德时代新能源科技股份有限公司	33 中国邮政储蓄银行 中国邮政储蓄银行	34 科大讯飞 科大讯飞股份有限公司	35 海天味业 海天味业
36 IBM IBM 国际商业机器	37 百胜中国控股有限公司 百胜中国控股有限公司	38 A.O. SMITH 史密斯 艾欧史密斯(中国)热水器有限公司	39 中国联合网络通信集团有限公司 中国联合网络通信集团有限公司	40 海澜集团 海澜集团有限公司
41 中国移动 5G 中国移动通信集团有限公司	42 vanke 万科集团	43 小鹏 广州小鹏汽车科技有限公司	44 中国电信集团有限公司 中国电信集团有限公司	45 泸州老窖股份有限公司 泸州老窖股份有限公司
46 百度 百度在线网络技术(北京)有限公司	47 Mercedes-Benz 戴姆勒/梅赛德斯-奔驰	48 中海地产 中海企业发展集团有限公司	49 北京东方雨虹防水技术股份有限公司 北京东方雨虹防水技术股份有限公司	50 WEICHAI 潍柴 潍柴动力股份有限公司

注：按照获奖名次纵向排序



注：按照获奖名次纵向排序

1 立邦 立邦涂料(中国)有限公司	1 TCL TCL华星光电技术有限公司	1 adidas 阿迪达斯体育(中国)有限公司	1 KONE 通力电梯	1 中国东方航空 中国东方航空发动机有限公司
2 CHINA TOWER 中国铁塔股份有限公司	2 OCT 华侨城集团有限公司	2 吉利汽车 吉利汽车股份有限公司	2 北汽 北京北汽科技有限公司	2 中化 中国中化控股有限责任公司
3 三棵树 三棵树涂料股份有限公司	3 康希诺生物 康希诺生物股份有限公司	3 宇通客车 宇通客车	3 美团 美团	3 中国银行 中国银行股份有限公司
4 新华网 新华网	4 ITG 厦门国贸控股集团有限公司	4 安徽体育 安徽集团	4 LONGi 隆基股份	4 商汤科技 商汤科技
5 ZOOMLION 中联重科股份有限公司	5 保利发展控股 保利发展控股集团股份有限公司	5 波司登 波司登股份有限公司	5 BOE 京东方科技集团股份有限公司	5 HSBC 汇丰科技
6 中国联通 中国联通股份有限公司	6 贵州茅台 贵州茅台酒股份有限公司	6 中国建设银行 中国建设银行股份有限公司	6 29 碧桂园集团	6 蓝月亮 蓝月亮集团控股有限公司
7 理想 北京理想汽车有限公司	7 CAD 厦门建发集团有限公司	7 上汽通用汽车 上汽通用汽车有限公司	7 CICC 中国国际金融股份有限公司	7 MER 深圳正威(集团)有限公司
8 ICBC 中国工商银行股份有限公司	8 Neusoft 东软集团股份有限公司	8 SPD BANK 上海浦东发展银行股份有限公司	8 中国绿发 中国绿发投资集团有限公司	8 家乐福 家乐福有限公司
9 INDITEX 飒拉商业(上海)有限公司	9 太平洋建设 太平洋建设集团有限公司	9 德邦快递 德邦快递	9 中国农业银行 中国农业银行股份有限公司	
10 交通银行 交通银行股份有限公司	10 M 红星美凯龙集团	10 CNOOC 中国海洋石油集团有限公司	10 UOB 大华银行(中国)有限公司	

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘 学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照获奖名次纵向排序

1 BMW 宝马中国	1 招商银行 招商银行股份有限公司	1 Lenovo 联想集团	1 TCL TCL华星光电技术有限公司	1 中国东方航空 中国东方航空股份有限公司
2 IKEA 宜家中国	2 Mercedes-Benz 戴姆勒/梅赛德斯-奔驰	2 吉利 吉利中国控股有限公司	2 CICC 中国国际金融股份有限公司	2 UOB 大华银行(中国)有限公司

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘 学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照获奖名次纵向排序

1 Tencent 深圳市腾讯计算机系统有限公司	1 Baidu 百度在线网络技术(北京)有限公司	1 中国银行 中国银行股份有限公司	1 中国移动 中国移动通信集团有限公司	1 快手 快手
2 字节跳动 字节跳动	2 京东 北京京东世纪贸易有限公司	2 中国建设银行 中国建设银行股份有限公司	2 中化集团 中化集团	2 安徽体育 安徽集团

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘 学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照获奖名次纵向排序

- | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---|-----------------------------|
| 1 Tencent 腾讯
深圳市腾讯计算机系统有限公司 | 2 招商银行
招商银行股份有限公司 | 3 字节跳动
字节跳动 | 4 东方电气
中国东方电气集团有限公司 | 5 科大讯飞
科大讯飞股份有限公司 |
| 6 中国邮政
中国邮政集团有限公司 | 7 中国联通
中国联合网络通信集团有限公司 | 8 宇通客车
宇通客车 | 9 A.O. SMITH 史密斯
艾欧史密斯(中国)热水器有限公司 | 10 华大BGI
华大集团 |

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘

学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照获奖名次纵向排序

- | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| 1 招商蛇口
招商局蛇口工业区控股股份有限公司 | 2 史丹利
史丹利农业集团股份有限公司 | 3 廊坊银行
廊坊银行股份有限公司 | 4 聚药股份
厦门聚药股份有限公司 | 5 Vazyme
南京诺唯赞生物科技股份有限公司 |
| 6 华康生物
华康生物科技股份有限公司 | 7 Timex
Timex | 8 新特药
新特(中国)制药有限公司 | 9 广西北部湾投资集团
广西北部湾投资集团有限公司 | 10 兴盛优选
湖南兴盛优选电子商务有限公司 |
| 11 LE/力先
无锡先导智能装备股份有限公司 | 12 越秀地产
越秀地产 | 13 远大物产
远大物产集团有限公司 | 14 徽商银行
徽商银行股份有限公司 | 15 亨通集团
亨通集团有限公司 |
| 16 盈峰环境
盈峰环境科技集团股份有限公司 | 17 小龙坎控股集团
小龙坎控股集团 | 18 中原银行
中原银行股份有限公司 | 19 福建广生堂药业股份有限公司
福建广生堂药业股份有限公司 | 20 牧原股份
牧原食品股份有限公司 |
| 21 山东港口
山东省港口集团有限公司 | 22 HAND
上海汉得信息技术股份有限公司 | 23 赢创科技
赢创科技股份有限公司 | 24 新奥集团
新奥集团股份有限公司 | 25 杭州银行
杭州银行股份有限公司 |
| 26 晶方科技
苏州晶方科技股份有限公司 | 27 CNT
浙江正泰电器股份有限公司 | 28 北方华创
北京北方华创微电子装备有限公司 | 29 四川发展(控股)有限责任公司
四川发展(控股)有限责任公司 | 30 东药集团
东药集团股份有限公司 |

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘

学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照获奖名次纵向排序

- | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 GEELY
浙江吉利控股集团有限公司 | 2 英雄游戏
英雄游戏 | 3 甘李
甘李药业股份有限公司 | 4 冰羊集团
冰羊集团股份有限公司 | 5 广汽埃安
广汽埃安新能源汽车有限公司 |
| 6 喜茶
喜茶 | 7 CGN
中国广核集团 | 8 HUND SUN 恒生
恒生电子股份有限公司 | 9 GIMI 极米
成都极米科技股份有限公司 | 10 九州通医药集团
九州通医药集团股份有限公司 |
| 11 得物App
得物App | 12 宁德时代
宁德时代新能源科技有限公司 | 13 一汽解放
一汽解放汽车有限公司 | 14 HUADIN 华勤技术
华勤技术股份有限公司 | 15 K...
麒麟软件 |
| 16 中国移动云能力中心
中国移动云能力中心 | 17 SUNGROW 阳光电源
阳光电源股份有限公司 | 18 云南白药
云南白药 | 19 UBTECH
深圳市优必选科技股份有限公司 | 20 每日优鲜
北京每日优鲜电子商务有限公司 |
| 21 huya 虎牙
虎牙HUYA | 22 TAIJI 太极
太极计算机股份有限公司 | 23 北汽新能源
北汽新能源汽车股份有限公司 | 24 瀚高
瀚高软件股份有限公司 | 25 多点DMALL
多点Dmall |
| 26 珠海丽珠试剂股份有限公司
珠海丽珠试剂股份有限公司 | 27 AVO
友达光电(苏州)有限公司 | 28 SGS
SGS中国 | 29 富雪冰城
富雪冰城股份有限公司 | 30 三只松鼠
三只松鼠股份有限公司 |

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘 学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照获奖名次纵向排序

- | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1 北京国际度假区有限公司
北京国际度假区有限公司 | 2 博智林机器人
博智林机器人 | 3 北京中电飞华通信有限公司
北京中电飞华通信有限公司 | 4 HSCC 恒申
恒申控股集团有限公司 | 5 广东一方制药有限公司
广东一方制药有限公司 |
| 6 海尔智家股份有限公司
海尔智家股份有限公司 | 7 中移物联网有限公司
中移物联网有限公司 | 8 BEWEG 北投水务
北投水务 | 9 SF 顺丰科技
顺丰科技有限公司 | 10 HUANUO 华南诺
华南诺科技有限公司 |

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘 学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：排名不分先后，按照姓名拼音字母纵向排序

洪波

中国国际金融股份有限公司 董事总经理、人力资源部联席负责人

曹雪萍

小龙坎控股集团 人力行政总监

孙然

TCL实业控股股份有限公司 人力资源总经理

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘

学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照省市字母顺序排列

广东省

广东省退役军人事务厅

北京市

北京经济技术开发区社会事业局

杭州市

杭州市就业管理服务服务中心

深圳市

深圳市公共就业服务中心

无锡市

无锡市人力资源和社会保障局

银川市

银川市人力资源和社会保障局

青岛市城阳区

青岛市城阳区人力资源和社会保障局

东莞市

东莞市人力资源和社会保障局

南京市

南京市劳动就业服务管理中心
(市毕业生就业指导服务中心)

苏州市

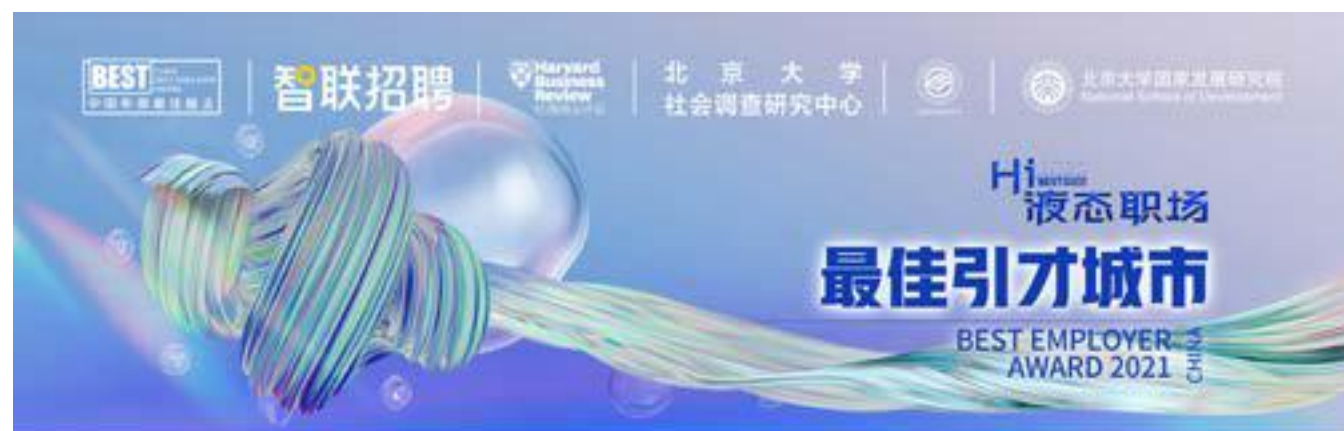
苏州市人力资源和社会保障局

武汉市

武汉市人力资源和社会保障局

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘

学术支持机构：北京大学社会调查研究中心



注：按照省市字母顺序排列

北京市

中共北京市大兴区委组织部

成都市

中共成都市委组织部

广州市

广州市人力资源和社会保障局

青岛市

青岛市人才工作领导小组办公室

苏州市

苏州市人才办

银川市

中共银川市委人才工作局

北京市

北京市朝阳区高层次人才服务中心

福州市

福州市委组织部

南京市

南京市江北新区管理委员会教育局和社会保障局

厦门市

中共厦门市委人才工作领导小组办公室

无锡市

无锡市人才工作领导小组办公室

成都市锦江区

中共成都市锦江区委组织部

上海市临港新片区

中国(上海)自由贸易试验区临港新片区管理委员会

株洲市天元区

株洲天元区委组织部

广州市海珠区

中共广州市海珠区委组织部

郑州市航空港实验区

郑州航空港实验区组织人事和社会保障局

主办单位：北京大学社会调查研究中心 智联招聘

学术支持机构：北京大学社会调查研究中心

