



汽车人才战略

当下，能否有效制定和推行适宜的全新人才战略，成为关乎国家、产业与企业兴衰的核心与关键 // ABR 特约撰稿 赵福全 刘宗巍



绘画：A8Rimage 郭少康



当前，以互联网、大数据、云计算、人工智能等技术为代表的新一轮科技革命方兴未艾，全球产业形态及协作模式都将因此发生颠覆性的变革。

而无论科技革命，还是产业重构，究其根源都在于，人类的交流、沟通与协作模式发生了根本改变。


实际上，人才既是社会进步、产业发展的重要资源，也是企业转型、发展壮大的动力源泉；既是实施和实现自主创新的主体，也是构建核心竞争力的基础要素；既是新时代变化最显著的关键要素之一，也是这一系列变化的根本原因。

因此，人才战略可以说是一个国家、行业以及企业最核心的战略之一。特别是在前所未有的社会与产业变革浪潮下，人才本身也面临前所未有的变局和截然不同的需求，系统、前瞻、科学的人才战略将发挥更为关键的作用。

人才战略是一项长期的系统工程，永远“没有最好，只有最合适”，需要不断探索，特别是新形势下的人才工程尤其需要全方位的转变以及各要素的匹配。

作为国民经济的支柱产业和转型升级的先导产业，汽车产业必须以更开放的态度、更积极的努力，追求并加快实现产业人才战略的转型升级，从而为建成汽车强国乃至制造强国提供有力支撑。

面向未来的汽车产业人才战略，应是战略思想、管理手段以及管控模式转变的有效组合，既要解放思想、拥抱变局；也要调整管理、激励创新；更要在人才需求、培养、吸纳、使用以及保留的全过程实施全面的模式改造。

清华大学汽车产业与技术战略研究院院长赵福全和清华大学汽车产业与技术战略研究院副研究员刘宗巍特此撰写本文全面阐述新形势下的中国汽车人才战略。 

前所未有之巨变

人类社会进入深刻变革期，涉及范围之广、影响程度之深，堪称史无前例

全球产业变革方向

新一轮科技革命引领人类社会进入前所未有的深刻变革期，其涉及范围之广、影响程度之深，是以往任何一场社会变革都无法相比的，堪称史无前例。

与以往历次工业革命中以生产工具的革命性进步带动产业和社会进步不同，本轮科技革命的影响波及方方面面，正在同步发生，而且彼此相互作用。

这其中预期影响最为深远的趋势就是“万物互联”，通过充分网联环境，离散化资源的有效组合与充分利用将成为可能。

“聚沙成塔，集腋成裘”，地理位置分散、物理属性不同的离散化资源一旦联接在一起、形成合力，将产生无穷多种全新可能，并带来社会经济的颠覆性变化。

具体体现在以下四个方面：

首先，产业形态发生变化，原来大规模、同质化的标准生产模式，将向大规模、定制化的智能生产模式转变，从而可以有效兼顾成本和用户个性化需求；

其次，产业格局发生变化，新技术日新月

异、新模式层出不穷，为跨界发展、后来居上创造了更大的可能性，不同产业之间的交融将成为常态；

再次，产业链条面临全面重构，行业界限渐趋模糊，生产与销售中间环节将逐渐被取代甚至完全消除；

最后，人的交流、协作模式发生根本性改变，这既是前面三大变化的前提和原因，更是产业变革的核心所在。

总之，全球正在进入一个信息快、交流快、行动快、变化快的新时代。

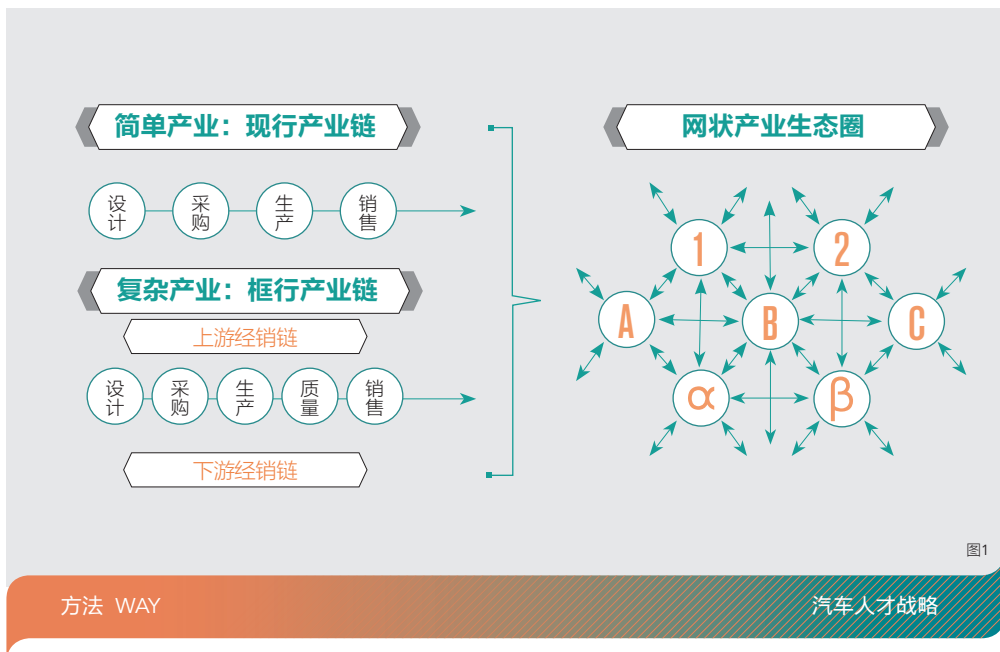
中国全面进入“新常态”

当前中国经济步入“新常态”，增长趋缓、结构调整、驱动力转变等趋势，必将催生新的增长方式、竞争方式、资源组合方式以及商业模式。

依靠数量、机遇及低成本优势参与竞争的原有模式已越来越难以为继，必须向依靠质量、实力及高品质产品来赢得竞争优势的格局转型。

与此同时，中国社会也进入了深刻变革期，转型升级成为中国社会未来相当一段时间内的“新常态”，“互联网+”不断扩展，创新创业异常活跃，就是突出特征之一。

未来的产业链，将呈现为点点相连的网状产业生态圈，不同类型的行业和企业都可能连接起来，没有绝对的中心，也没有明显的边界。



社会“新常态”与经济“新常态”相互重叠，形成了前所未有的新变局，也带来了前所未有的新挑战和新机遇。

也就是说，中国社会、经济进入“新常态”，既有全球共性，更有中国特色；既有鲜明优势，更有基础不足、转型包袱沉重等劣势。

这些都为我们研究新形势下的中国人才战略增添了必要性、紧迫性和现实意义。

产业链连接与协作趋势

在全球科技革命引发产业巨变的前景下，预期产业链的连接与各环节的协作方式将发生巨大变革：此前的产业链是直线连接的，各级协作方位置清晰、相互关系明确。

对于简单产业，一般由设计、采购、生产、销售的线形产业链构成；对于复杂产

业，如汽车等，除了自身设计、采购、生产、质量、销售的主线之外，还涉及上游供应商和下游经销商的支线，形成横竖线交叉的框形产业链。

而未来的产业链，则将呈现为点点相连的网状产业生态圈，不同类型的行业和企业都可能直接或间接地连接起来，形成多方向的扩散式结构，没有绝对的中心，也没有明显的边界，具体如图1所示。

也就是说，未来基于充分网联的智能制造体系将呈现“你中有我、我中有你”的交融状态，这正是“万物互联”及其影响下的图景。受此影响，“跨界”的产业合作与交融将成为趋势、成为常态。

企业之间关系发生转变

由于产业链架构发生的变革，新型商业

模式随之产生，原本泾渭分明、主次清晰的各级各类企业之间，相互关系也将产生质的蜕变。“零和博弈”关系彻底被打破，简单的买卖关系将向多维、多极的合作与共享模式转变。

因此，未来一定是“在协作中竞争，在共享中获利”：在“万物互联”的时代，不协作就不可能赢得竞争，甚至没有参与竞争的条件；而共享也不是单方面的给予，而是各方通过资源的有效配置形成集聚效应，最终帮助企业获利。

与此相应的，产业链之间、产业链内部、企业之间以及企业内部，主次、上下、从属以

及领导与被领导的关系都将渐趋模糊。

尤其值得注意的是，在“智能制造”的体系下，作为满足消费者个性化需要的关键，中小企业的作用将得到彰显。

它们一方面为客户提供具有特色的不同模块，因此“虽小但不可或缺”；另一方面，小企业为众多大企业同时提供专业化的服务也成为可能，即“虽小但可匹配众多”，甚至可以跨界服务、全球服务。

可以预见，那些掌握专业技术诀窍、具有自己鲜明特色的小企业将在未来的市场竞争中占据重要地位，并有望与大企业及产业平台型企业结成真正的战略伙伴关系。▲

方法 WAY

汽车人才战略

从心态到手段

在社会与产业发生深刻变革的新形势下，中国汽车人力资源的转变必须是系统而全面的

人类社会进入前所未有的深刻变革期，人也发生了巨大的改变。

由于所处时代和环境的不同，不同年龄段的人群通常具有不同的特点，但是这种所谓“代沟”的差异，在今天显得格外突出。这是因为90后、00后的新一代，生活在一个特殊的变革期。

在人类历史上，可随身携带的智能网联终端首次得到广泛普及，人们能够以最快的速度

得到多方的信息，也能够以最便捷的方式参与多方的交流。

与此前几代人“后天”接触到互联网、进入到信息环境不同，新一代是第一代真正意义上的“互联网原住民”，他们把网联生活视为天经地义，并基于此形成了自己截然不同的生活方式、交流方式和思维方式，也包括不同的知识构成、技能优势、价值观念和 cultural 倾向。

正是这样一批新生代，即将或者正在成为我们的客户，我们的竞争对手，我们的合作伙伴，更会成为我们公司中的一员。因此，我们必须高度重视并深入研究新一代的改变，并随之改变、调整我们的人才战略。

实际上，越是复杂的产业涉及的变化因素越多，自身的变化就越大，因而也就越需要对新生代进行深入的了解，以最大限度地挖掘和发挥其潜力。作为民用工业中最为复杂者，汽车产业贯穿原材料、机械、电子、能源、金融、服务以及基建等各个领域，涉及管理、技术、品牌等诸多要素，是新时期制造业转型升级的载体、龙头和抓手。

汽车产业转型升级、适应未来挑战的关键，就在于汽车人才的有效转变。在社会与产业发生深刻变革的新形势下，人力资源的转变必须是系统而全面的。

一方面，对人才自身有了新的要求：不同于以往的工业化社会，信息化社会对机械性、重复性工作的人才需求将不断降低，而对于技能型、复合型人才的需求将逐步增强，对人才的格局视野、思维方式、特殊技能等，都有完全不同的要求。

另一方面，人力资源工作本身也必须进行根本性的调整，简单的程序化标准化的招人和留人，将远远不能满足需要，企业必须从战略导向、组织架构、工作模式、激励机制、体

心态、格局和思维方式的转变决定着思想转变是否深刻、到位，从而也就决定了未来的变革究竟将由谁来主导。

如何思想转变

- 1 要调整心态，必须以更加开放、接纳的心态去面对各种新的情况；
- 2 要建立合作、共赢的大格局，而不是紧守着“你死我活”的传统竞争理念；
- 3 要在思维方式上更加积极、主动，必须拥抱改变、敢于尝试！

系规范、企业文化等各个方面进行系统的转变与重塑。

也就是说，新形势下对人才需求、培养、吸纳、使用以及保留的全过程都要进行全面的升级。

目前，中国汽车人才状况总体上不容乐观，各方面的关键性人才都有明显缺口，无论是具有开拓精神、广阔视野的企业家，技术、管理等方面的领军人才，还是具有扎实专业基

础、过硬专业能力的骨干员工，都远不能满足产业蓬勃发展的需要。

而原有的人力资源管理理念和体系，所呈现出的弊端也越来越明显。

因此，亟须应对新形势下人力资源的新需求，通过新转变，实现新发展，全面提升中国汽车产业人才质量，从而为汽车强国的构建提供强有力的支撑。

思想转变是前提

人才战略是一项长期的系统工程，新形势下的人才工程尤其需要自上而下的全面转变以及战略与战术的有效匹配。

而其中，思想上的转变是前提。有了思想转变，企业才能真正实现战略转变，进而引领人力资源工作的各个方面实现全面的转变。

要做到思想转变：一是要调整心态，必须以更加开放、接纳的心态去面对各种新的情况；二是要建立合作、共赢的大格局，而不是

紧守着“你死我活”的传统竞争理念；三是要在思维方式上更加积极、主动，必须拥抱改变、敢于尝试！

心态、格局和思维方式

的转变决定着思想转变是否深刻、到位，从而也就决定了未来的变革究竟将由谁来主导。

但是，人最难改变的恰恰就是固有的思维模式和思想意识。对于传统大制造业的佼佼者，汽车产业的精英尤其是领军人，必须要坚决地向自己思想上可能存在的顽固和僵化宣战。

我们在转型之路上谨防顺着“惯性”走，不经意间将会回到原来的旧轨道上。特别是心中要先存积极改变的意识，从“这肯定行不通”转变到“为什么不试试”，这样才能真正做到思想先行，为后续人才战略的全面转变奠定基础。

管理转变是手段

在思想转变的基础上，进行管理上的转变，即通过组织架构、工作制度等的变革，适应新形势的需要，更好地激发人才的创造性，这是人才战略调整的有效手段。

首先，组织架构的调整至关重要。“人才是棋子，组织是棋盘”，在很大程度上，“棋子”在“棋盘”上的位置以及与其他“棋子”的关联，决定了这颗“棋子”的效力和价值。

因此，在考虑落子之前，最高明的“棋手”应该首先考虑“棋盘”本身的作用，以期让每一颗“棋子”都能发挥最大效用。

企业设置组织架构的本质，就在于为员工

谷歌的管理制度

1 自由的工作时间管理，员工在保证工作进度的前提下，可以较为灵活地安排时间；

2 严苛的录用管理，特别注重应聘者的协作能力以及是否符合企业文化，否则即使条件再优秀，也不录用；

3 信息化的绩效管理，专门搭建了独有的网络管理平台，员工每周的工作进展程度对所有员工公开透明。

搭建起能够充分发挥作用的有效平台，所以组织架构绝不应该是一成不变的，而应与时俱进，随时评估需求和变化，适时进行调整。

在新的变革浪潮下，汽车企业需要重新审视以往的“金字塔”式架构模式，特别需要思考可否借鉴与时代变化结合更紧密的IT企业的一些模式。

例如研究表明，苹果公司的组织机构呈现扁平化的特点，特别是在产品打造的过程中，汇报层级很少，很多产品类职能部门都直接向CEO汇报工作。

相比之下，汽车企业往往层级繁多而分明，很难做到快速决策。这其中固然有汽车产品极其复杂的原因，不宜盲目照搬，但随着新的网联化手段的发展，传统汽车企业有条件也理应思考是否可以做出适当的调整。

其次，在工作制度方面也更适应信息化时代的特点。例如，是否所有工作岗位都应保持按部就班的固化工作模式？网络化办公的升级可否全面展开、一步到位？如从无纸化的电脑办公，到实时化的手机办公？汽车企业是否可以尝试内部创业，更充分地激发员工的主动性和创造性？

在这方面，IT企业的代表之一谷歌的管理制度很有参考价值：一是自由的工作时间管理，员工在保证工作进度的前提下，可以较为灵活地安排时间；二是严苛的录用管理，特

别注重应聘者的协作能力以及是否符合企业文化,否则即使条件再优秀,也不录用;三是信息化的绩效管理,专门搭建了独有的网络管理平台,员工每周的工作进展程度对所有员工公开透明。

这些举措当然不一定完全适用于汽车企业,但从激发员工创造潜能的角度出发,思考是否以及如何进行有针对性的尝试是很有必要的。

最后,对于汽车与IT企业在人力资源管理方面的不同,既要充分认识到行业特点、产品属性等方面的客观差异,更要思考这些不同的背后有无汽车企业自身的主观原因。

也就是说,汽车企业领军人和人力资源负责人应认真反思,汽车与IT企业之间存在的明显差异,哪些是由于汽车产业本身的特性决定的,必须坚守原有的做法,而不能有丝毫改变;又有哪些是由于企业历史包袱、机制体制等问题,以及进取心、变革勇气不足等造成的,必须根据时代的需要,适时做出改变。

这极大考验着领导者的战略眼光、综合判断能力和反应速度,也是未来企业能否赢得持续成功的关键。

人力资源管控模式转变是支撑

人力资源管控模式的转变是人才战略的关键支撑,即必须对人才需求、培养、吸纳、使用以及保留等模式进行全面改造。

首先,在人才的需求方面,需要技能和知识的全面升级。未来重复劳动式的单一技能人才需求越来越少,即使生产线上的普通员工也要具备相当程度的判断和决策能力,

即使生产线上的普通员工也要具备相当程度的判断和决策能力,否则无法有效操控和指挥高度自动化、网联化和智能化的设备。

否则无法有效操控和指挥高度自动化、网联化和智能化的设备。

如果说过去汽车产业的复合型人才指的是既懂技术又懂管理,那么未来汽车产业的复合型人才将是具备“跨界”特色的多栖人才,而这种“跨界”人才不局限于涉足过不同的领域,更注重思维上的“跨界”意识。

其次,面向未来的人才培养,具有极强的必然性和紧迫性。在信息化与工业化深度融合的过程中,即使是同样的设备,使用者不同,其产出效果也将大相径庭。

当前产业转型迫在眉睫,如果说“中国制造2025”已经给出了建设制造强国的时间表,那么人才需求的时间表和人才的培养计划也必须相应跟进、加紧制定并加快付诸实施。

在人才培养方面,国家要有顶层设计,企业要有长远谋划,高校要有符合转型浪潮需要的培育计划,唯有如此方能与国家经济转型升级的大战略相匹配。

再次,在人才的吸纳和使用方面,应建立“既求所有、更求所用”的新型人才观。在“万物互联”时代,全球人力资源的一体化真正成为可能,专业化分工将更趋细化,原来的“小”领域可以通过互联和平台而积累成为“大”的需求领域。而企业能够调配使用的资源永远大于自己所能拥有的资源,因此,未来人才的“跨界”使用将成为常态。

既然没有一个行业能够包罗各行各业所有的专家,而跨行业的融合又是必然需求,那么企业采取“何必雇佣、但用无妨”的灵活模式就属势在必行了。

对于汽车企业来说,一方面要把现有的资源充分利用起来,例如构建全球化的研发团队,集聚海外与国内、业内与业外、在职与退休等

资源，建立起企业“召之即来、来之能用”的人力资源库。

另一方面，集聚资源的目的是为了更有效的组合和利用，能否有效形成合力，使资源效益实现最大化，对企业领军人的指挥协调能力以及企业的体系与文化，都是严峻的挑战。

毫无疑问，未来企业的成功，不在于拥有多少资源，而在于能够协调、调动、使用多少资源。谁能把资源用足、用好、用精、用到极致，谁就是最后的胜利者！

最后，在人才的保留方面，灵活而适宜的人才激励机制不可或缺。

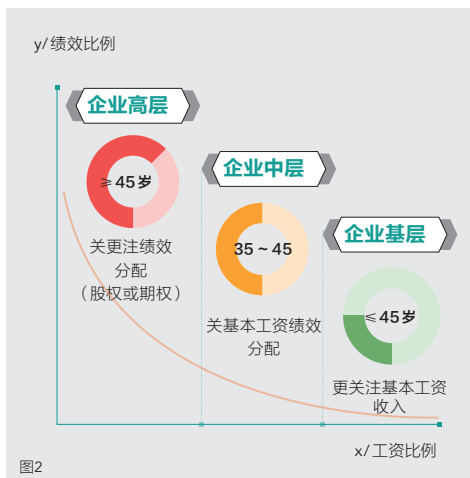
近年来汽车产业的人才频频转战IT产业，其背后的原因是多方面的，但能否针对不同层次的人才提供有吸引力的激励无疑是最重要的因素之一。在这方面我们研究并提出了不同层级人才激励的一般性模型，如图2所示。

根据职场上的不同层级，可将员工划分为

千篇一律或吝惜分享的激励方式无法有效保留优秀人才，更难以应对未来人才跨界跳槽的挑战，必须根据不同需求采取有针对性的激励机制。

基层、中层和高层，从年龄分布上通常对应于35岁以下、35-45岁之间以及45岁以上。不同层级和年龄段的员工对不同形式的激励有不同的敏感度。

35岁以下的基层员工，面临成家立业、购房置车的经济压力，相比于带有不确定因素的



绩效奖励，更注重基本薪资的收入水平。

35-45岁之间的员工很多已经是企业中层的管理者和骨干，他们的事业和生活通常有了初步的基础，在关注稳定的工资收入的同时，也开始在意绩效的分配。

而45岁以上，不乏小有成就的企业高层，他们往往更追求事业的成就感，此时短期收益的吸引力渐趋下降，作为长期回报的股权与期权则成为最终的“核动力”，通过这一手段可以将企业收益与高层绩效相挂钩，形成正向循环的有效激励。

因此，千篇一律或者吝惜分享的激励方式，无法有效保留优秀的人才，更难以应对未来人才跨界跳槽的挑战，只有根据不同人才的需求采取有针对性的激励机制，才能更好地调动人才的积极性，最终在激烈的竞争中牢牢掌握住最核心的人才资源。▲