



THE BOSTON CONSULTING GROUP

互联网时代的就业重构

互联网对中国社会就业影响的三大趋势

范史华 (François Candelier)、徐瑞廷、阮芳、李舒、钟思捷

2015年8月

目 录

内 容概览	1
1. 互联网行业的平台效应愈加明显，在其生态圈内创造了更多的就业机会	3
2. “平台型就业”浮现，“创业式就业”热潮快速发展	5
3. 互联网行业人才呈现“两低一高”特征，互联网与传统行业人才跨界流动	8
4. 对主要利益相关方的启示	10

互联网时代的就业重构

互联网对中国社会就业影响的三大趋势

内容概览

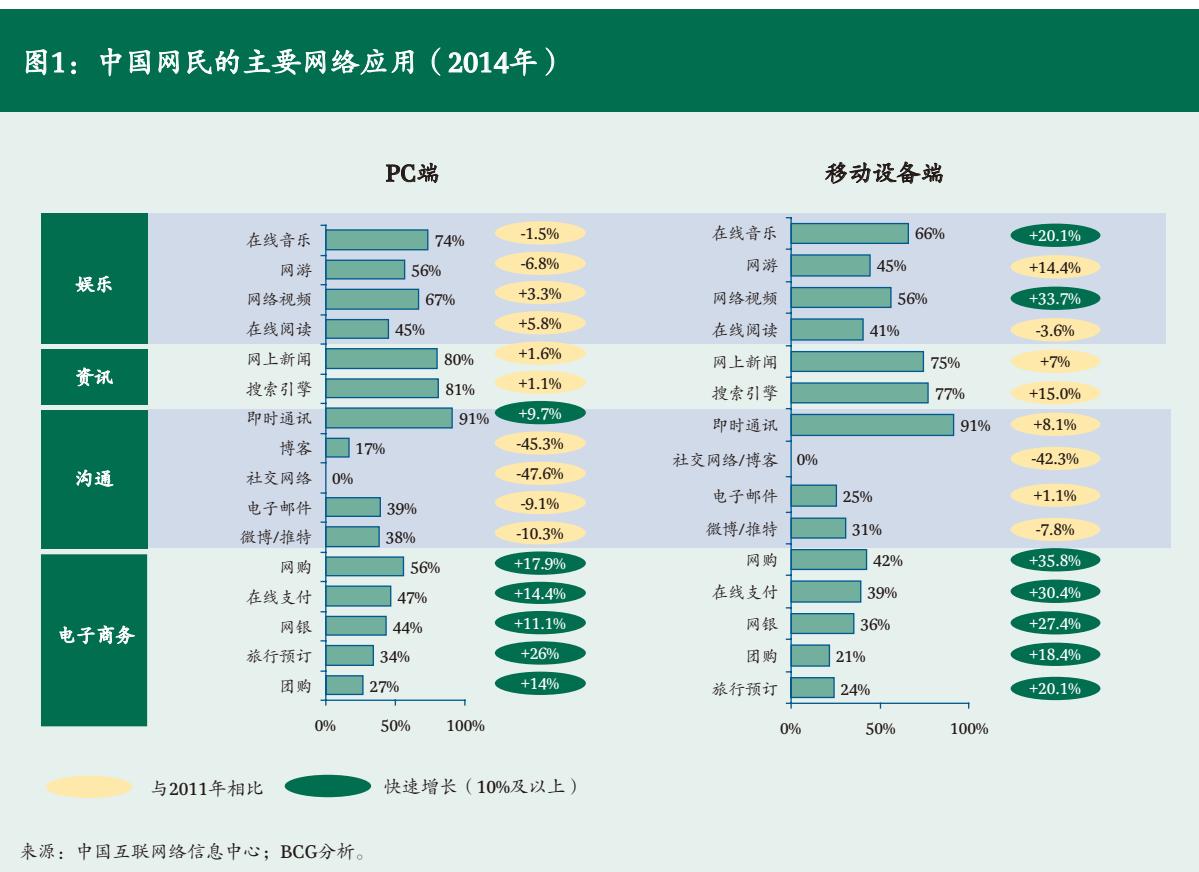
互联网正在以颠覆性的思维重塑整个社会和经济结构，改变人们的生活方式和思维习惯的同时，也促进商业模式和商业思维的转型与升级。同样地，互联网对中国的就业格局也产生了全面而深刻的影响，它不仅以全新的形式创造就业机会，推动就业结构变化。更重要的是，它带来了更加多元化的就业方式，改变了人才素质要求。总体来说，互联网时代下的就业呈现出三个新的发展趋势，值得关注：

- 互联网行业的平台效应愈加明显，在其生态圈内创造了更多的就业机会
- “平台型就业”浮现，“创业式就业”热潮快速发展
- 互联网行业人才呈现“两低一高”特征，互联网与传统行业人才跨界流动

新的就业趋势对企业、个人和政府都提出了新的要求：对企业管理者来说，为了维持企业在人才争夺中的竞争力，管理者需要重新审视和梳理企业的人才管理战略，以制定行之有效的应对举措。对于从业者来说，则需要提高自我提升、自我管理和自我监督的能力，以更好地适应快速变化的商业环境，并在日渐多元化的就业方式中受益，实现对个人收入和时间管理上更大的掌控。而对政府来说，需要建立更为健全的扶持和社会保障体系，需要适应互联网技术的发展，对原有就业政策与法律进行适当调整，为自由工作者和创业者提供必要的支持。此外，在人才供应方面，政府还应引导高校适时调整人才培养规划和培养方式，以解决人才输出和企业需求不对口的矛盾。

一场数字化革命正在中国风起云涌。2014年，中国网民规模已经达到6.4亿人，他们平均每天花在互联网上的时间越来越长，由2011年的2.7个小时增至2014年的3.7个小时，增长率为52%。互联网已经成为一种全新的生活方式，融入到人们日常生活的方方面面。除了信息获取和对外沟通，越来越多的人通过互联网解决他们在衣、食、住、行上的需求：56%的网民会通过PC端进行网络购物，47%会使用网上支付功能，34%通过互联网进行旅程规划与预订，27%使用过网络团购服务。移动互联网的出现更是进一步提高了互联网的渗透率，尤其对于年轻群体来说，互联网已经成为他们日常生活中必不可少的一个组成部分。（参阅图1）

而在商业领域，互联网正在给各个行业带来颠覆性的创新，各种新商业模式、跨界合作层出不穷。例如，奥迪与百度合作，通过关键词搜索了解消费者的购车行为，并以此为基础预测各个城市



的汽车销量。余额宝的出现颠覆了大家对理财产品的认知，一时之间互联网金融成为社会热点，传统金融机构纷纷推出“宝宝类”理财产品，以应对“搅局者”的挑战。

毋庸置疑，互联网正在推动中国社会与经济的发展与升级，或主动或被动，各个行业以不同的方式成为互联网浪潮中的一员。回顾人类经济发展历程，每个重大的时代变迁都对社会就业带来了深刻的变化：在农业时代，土地为最主要的生产要素，人们依附于土地进行农业生产，自给自足成为主流的就业方式。到了工业时代，自给自足的生产方式被社会化大分工所打破。在这个阶段，资本成为最主要的生产要素，拥有资本的人获得了工业生产所需要的生产资料，他们建立起工厂和企业，成为了就业机会的提供者。对于劳动者来说，依附于这些工厂和企业成为他们与市场交换价值的最主要的方式。那么，到了第三阶段，即我们现在所处的信息时代，互联网技术的广泛应用弱化了土地和资本对劳动力的限制，劳动力的潜能得到释放，那么在这个过程中，社会就业又发生了什么变化呢？

在撰写本报告的初期，我们试图将各个行业按照互联网的影响程度划分为不同梯度并逐一分析互联网对每个行业梯度的就业影响。但在这一过程中，我们发现，随着互联网和各个行业的交融，行业间的界限日益模糊，互联网对各个行业的就业影响呈现出更多的共性而非特性，主要可以总结为三大新发展趋势。

1. 互联网行业的平台效应愈加明显，在其生态圈内创造了更多的就业机会

在互联网行业，“平台化战略”被广泛应用。毫无疑问，BAT是实施平台化战略的佼佼者：百度以强大的搜索市场份额为依托，腾讯依靠QQ和微信两大即时通讯工具展开，阿里巴巴的基础则是电子商务。尽管这三家企业安身立命的产品/服务不尽相同，但其发展思路却异曲同工，即企业以某个核心产品或服务为平台，在上面嫁接更多的服务，以满足用户一站式的需求。平台的一边是海量的终端用户，而另外一边则是依托平台而涌现和衍生的各种大大小小产品/服务提供商。平台型企业通过为平台上的产品/服务提供商聚集客源和提供支持服务而获得收入，实现成长，而产品/服务提供商则得以专注于其专长的领域，在不断挖掘和满足个性化需求的过程中逐渐壮大发展和繁衍。在这个过程中，围绕平台而形成的生态圈愈加复杂丰富，其边界也不断外扩。沿着同样的思路，我们认为，在衡量互联网行业对就业机会的影响时，为了获得一个更全面和更有意义的视角，除了互联网行业自身直接创造的就业机会，还应该关注其对生态圈的就业的影响，即我们所说的“平台效应”。

1.1 互联网企业直接创造的就业机会

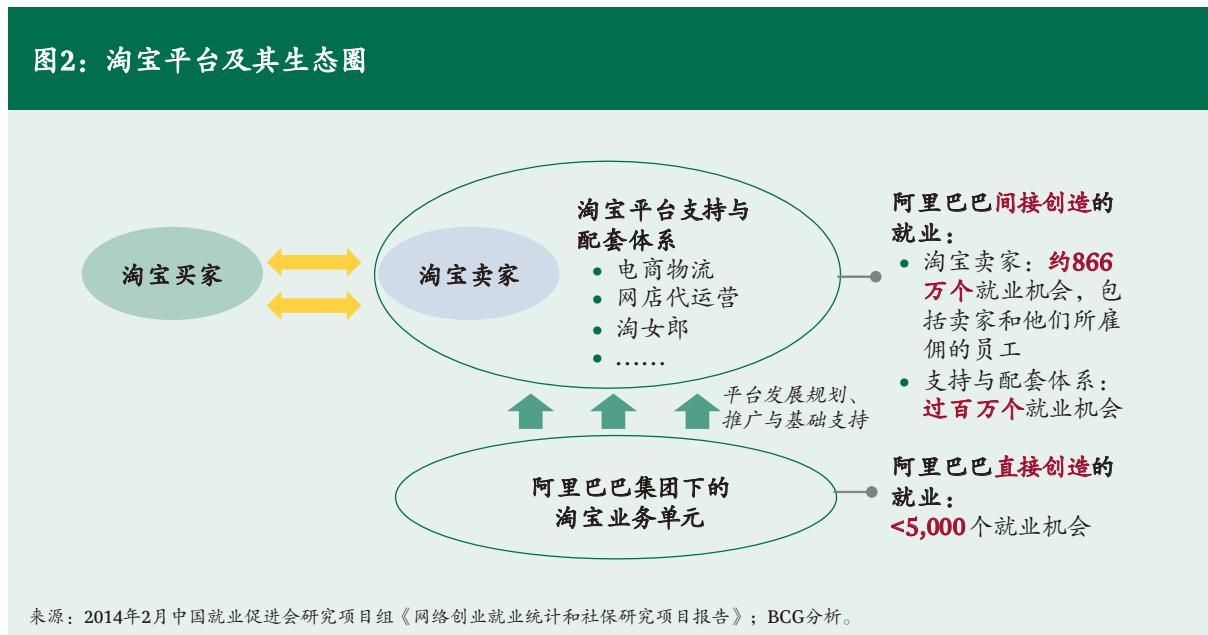
无论是在全球还是在中国，互联网行业以其势不可挡的发展态势吸引了众多关注。在经济舞台上，它已经成为了一股不可忽视的力量。在中国，互联网行业经济规模在2011-2014年间维持了50%的年均复合增长率，2014年已经达到8,700亿元人民币，占当年GDP的1.4%。行业规模的快速增长带来了新的就业机会。根据BCG测算，2014年互联网行业在中国直接创造了约170万个就业机会。展望未来，随着行业的进一步发展，就业规模将继续扩大，预计到2020年有望直接为约350万人带来就业机会。互联网企业的发展不仅带来了新的就业机会，也使就业方式更为多元化，并塑造新的人才特征，这将在后文作进一步阐述。

1.2 互联网企业间接创造的就业机会

互联网企业的发展带动了其生态圈内其它行业的发展，间接创造了更多的就业机会。下面我们将以阿里巴巴集团的淘宝平台为案例，阐述互联网企业在创造就业机会上所发挥的平台效应。（参阅图2）

若仅从直接创造的就业机会来看，在阿里巴巴集团内部，直接服务于淘宝业务单元的工作岗位不足5,000个。但当把眼光放宽至整个生态圈，我们不难发现淘宝平台所带来的就业影响远大于此。首先，借助淘宝平台，众多个人通过自开网店实现了就业。据中国就业促进会2014年2月发布的报告，淘宝在报告调查期间共有339.71万家活跃网店，若按平均每个网店雇佣员工数为2.55人计算，淘宝平台创造了866.22万个就业机会。在此之上，被调查网店中有30.7%的网店在未来一年有扩招计划，平均每个网店计划招工3人。以此推算，淘宝平台在未来一年还将再增加313万个新的就业机会。

此外，围绕着这300多万家活跃网店，从网店经营到物流配送，乃至为平台运营提供网络基础设施，淘宝平台衍生出一个完整的生态圈，这当中有根据淘宝网店发展需求不断细分的新行业，如淘女郎、网店代运营、网店装修等，也有从淘宝平台的发展中获得新发展机遇的传统行业，快递行



业便是其中一个代表行业。借助电子商务蓬勃发展的东风，快递行业也搭上了发展的快车。据统计，2014年中国的快件投递包裹量为140亿件，2008-2014年的年均复合增长率达到45%，其中约有70%的包裹来自电商零售。为了满足日益增长的业务量，各快递公司持续扩充其业务员队伍。十年间，快递员规模由2005年的16万人增长到2014年的140多万人，吸纳了大批务工人员。综上所述，若从生态圈的角度出发，淘宝平台撬动了上千万个就业机会。

互联网企业的平台效应并不是中国独有的产物，纵观全球领先的互联网企业，它们都在各自的生态圈中发挥类似的平台效应。如美国苹果公司，它在全球直接雇佣了92,600个员工。同时，围绕着其“终端移动设备+内容”的平台，多个细分行业得以衍生与发展，间接拉动了就业。例如手机应用软件开发，据统计，全球目前共有900万个软件开发工程师专注于苹果app开发，通过苹果应用商店，他们获得了累计超过250亿美元的收入。此外，苹果的发展也带动了唱片公司等内容提供商，以及移动终端设备代工企业的发展，间接创造了更多的就业机会。

可能有人会提出疑问，在传统行业里，当企业发展到一定规模，它也会形成完整的供应链，拉动其上下游配套行业的就业，这和互联网行业中的平台效应有什么区别呢？我们认为，与传统行业的产业链集群相比，互联网行业的生态圈呈现出“开放、共享、个性化”三大特点，这些特点不仅作用于企业的商业模式，也对创造就业产生影响。

- **开放：**传统供应链是一个相对封闭的体系，上下游间的协作只发生在少数的经过严格筛选审核的企业之间。相比之下，互联网生态圈中的协作更为开放。组织或个体围绕自身所具备的核心资源和能力自由结合，传统概念上的“资质”不再是建立协作关系的决定性因素。这意味着无论是大企业还是小企业，甚至是个人都可能借助平台获得协作机会，无形中增加了实现就业的可能性。

- **共享:** 在互联网生态圈中,数据的流动性大大增强,各方可实现信息同步共享,减少由于信息传递的“长鞭效应”而造成的产能冗余,劳动力资源也相应可以得到更合理的配置。例如,在“双11网购狂欢节”的时候,淘宝卖家可借助大数据技术很好地预测其促销商品的需求量以及地域分布,并将信息与供货商和物流配送商实时共享。根据这些信息,产品供货商可以及时调整生产计划,而物流配送商则可以提前按照不同区域需求进行备货与人员规划。
- **个性化:** 基于大数据的分享和交换,越来越多的个性化需求得以满足。在这个过程中,生态圈中的分工体系也不断地精细化,从而衍生出更多新的职能岗位,拉动就业需求。

2.“平台型就业”浮现,“创业式就业”热潮快速发展

2.1 “平台型就业”:自由工作者群体正在扩大

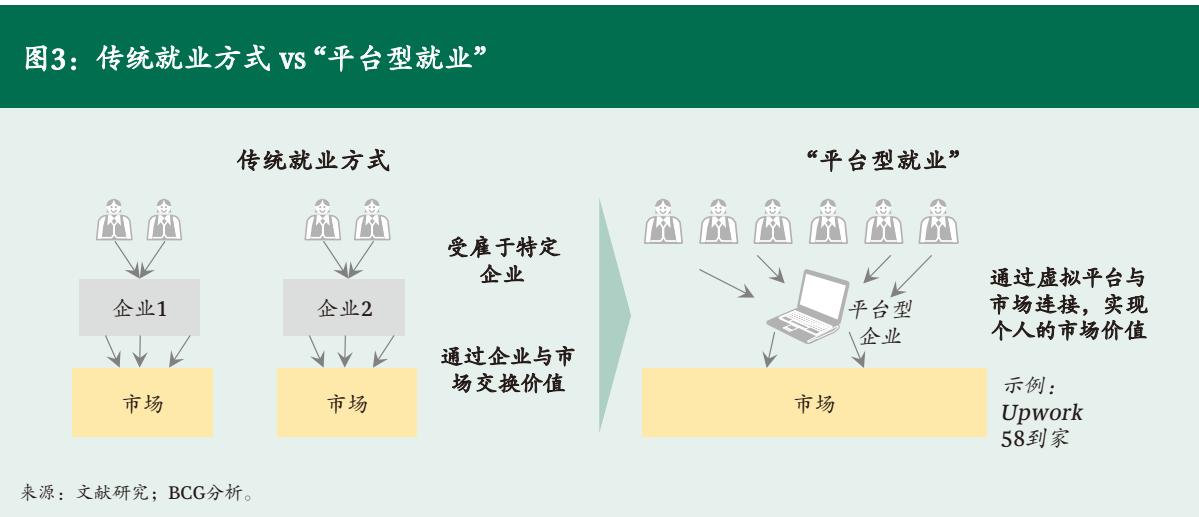
根据交易成本经济理论,交易成本是界定企业边界的一个重要决定因素:如果通过市场安排协调资源的费用(即交易成本)超过了企业内部管理资源的成本,企业内部管理的资源配置就是必要和合理的,这也就是企业存在的本质与界限。互联网的出现降低了交易成本,主要体现在以下两个方面:

- **搜寻与信息成本:** 互联网为企业提供了解其所需的产品或服务的低成本的信息渠道。同时,由于互联网降低了信息的不对称性,企业可以便捷地进行不同产品/服务的比较,根据自身的需求作出最符合企业诉求的选择。例如,猪八戒网聚集了众多提供商标设计的团体和个人,有商标设计需求的企业可通过猪八戒网免费获取服务提供方的相关信息,包括其过往代表作品、客户评价等,并从中选择符合要求的服务提供方合作。
- **约束成本:** 即确保产品/服务提供方信守契约,按照共同约定提供符合要求的成本,以及当出现毁约情况时所发生的维权成本。各个互联网平台建立的产品/服务维权机制为产品/服务购买方提供了有力的保障。此外,各平台的客户反馈评价体系以及社交媒体所形成的口碑传播都对产品/服务提供方起到了监督作用,间接降低了约束成本。

交易成本的下降使得跨越企业边界的协作成为可能。对从业者来说,无论是知识工作者还是体力工作者,这意味着他们发挥自我能力、与市场连接和实现自我价值不需要再完全依附于企业。而各种互联网平台的出现,更是进一步推动这种趋势的发展,自由工作者群体规模日益扩大。(参阅图3)

案例一: Upwork——“远程工作”时代的先锋

Upwork是全球最大的自由求职平台,使命是让全世界各个角落的人都能够找到工作上最合适的彼此,跨越地理位置的局限线上协作办公。目前,Upwork已经覆盖了180多个国家,注册用户达到900万个自由工作者及400万个用人企业,提供的服务职能包括IT编程、文稿及翻译、设计等。截至2014年,Upwork提供了270多万个就业机会,为自由工作者带来共计超过9亿美元的收入。



曾经企业需要花几个星期、甚至几个月的时间才能招聘到一位合适的人选，现在企业招募到一位自由职业者所需花费时间大大缩短。用人企业可以通过Upwork平台发布招聘广告，接收、筛选应聘简历并通过网络面试选定合适的人选。在按照双方约定的工作时间开始后，他们可以使用Upwork提供的监督工具实施监测工作状况与进度，并在确保服务提供方的工作成果符合要求后才确认薪酬支付。对于用人企业来说，这种灵活的协作模式给他们的企业组织带来了更大的灵活性。因为有了流动的劳动力，企业可以随时调节企业劳动力规模。企业在雇人时的限制也变少，可以根据项目或者对特定人才的需求来招聘合适的人。

而对于工作者来说，只要与互联网相连，他就可以通过Upwork在全球范围内找到潜在雇主。他需要做的只是在平台寻找自己感兴趣的工作项目，提交简历、面试，并在通过面试后按照约定准时完成工作。这种就业方式打破了时间和空间的限制，为工作者在雇佣关系、工作地点、时间及内容上都提供了极大的灵活性。远程工作并不意味着每个自由工作者都成为与世隔绝的孤岛，沟通与互动仍然是他们工作中重要的一部分。他们可以通过Upwork即时沟通平台和雇主或其它团队成员互动和分享工作进展，实现协作的无缝连接。

案例二：服务行业的O2O

58到家是专注居家服务领域的O2O平台，用户通过手机端可就近寻找家政阿姨、搬家师傅、美甲师等各个服务门类的服务人员提供到家服务。对于服务人员来说，他们可以通过这个平台接触到更丰富的客户资源，打破了过往依附于固定中介结构所带来的区域限制。此外，得益于平台的技术支持，服务人员可以实现时间利用最大化，提高接单效率，从而获得更高的收入。而且，服务人员的服务质量差异可以通过平台的评价反馈体系得以体现，好评率高的服务人员将获得更多的订单与更强的议价能力，这不仅帮助他们实现收入最大化，也满足了他们获得更多社会认可与尊敬的心理诉求。在访谈中，一位58到家的家政阿姨告诉我们：“在成为58到家的家政阿姨之前，我是百货公司的导购员。以前也考虑过做家政，但实在不知道如何下手，从哪里接单。有了58到家，我可以很轻松地找到客户，因为客户对我都挺满意的，现在我的客户预约都排到一周以后了，总体收入比以前多，而且更重要的是，我在家就可以接活，不用像以前那样每天花几个小时上下班，可以有更多的时间陪孩子。”

2.2 “创业式就业”热潮快速发展

在很长一段时间内，创业对于很多人来说都是一个遥不可及的梦想，资金、渠道等障碍成为了创业的拦路虎，让人望而却步。但是，随着互联网技术的发展，网络创业门槛大大降低，具体可总结为以下四个方面：

- **基础设施：**公有云服务的出现提供了极具延展性和灵活性的基础设施支持。对于初创团队来讲，云计算即付即用模式，避免一次性的大投入，在很大程度上节省了创业成本。此外，伴随用户量激增，企业可以很方便地扩展计算和存储资源，降低了过度投资的风险与系统管理的麻烦。
- **市场推广：**移动社交媒体的出现为初创企业提供了一个低成本的推广方式，企业可以通过微博、微信朋友圈、论坛等渠道针对目标客户进行产品/服务的推广并形成口碑营销。同时，社交媒体也为企业发展提供了一个与现在消费者互动并获取反馈的渠道，帮助企业根据市场反馈调整市场推广策略。
- **销售渠道：**各种互联网平台的出现为初创企业聚集了流量，节省了创业早期在销售渠道建设上的投入。例如，淘宝平台以其丰富的商品品类吸引了海量消费者，依托于淘宝平台的网店可以获得充足的客流量，节省了自建销售渠道的时间与资金投入。
- **融资：**P2P、众筹等互联网金融业态的出现为小微企业提供了低门槛的融资渠道。此外，大数据技术的发展为纯信用贷款提供了数据支持，逐步解决了初创型企业由于缺乏有效质押物或销售收入而难以从传统金融机构获得贷款的困境。最后，互联网行业的蓬勃发展吸引了众多风险投资基金，也成为网络创业的一个融资来源。

降低的创业门槛极大地激发了社会大众的网络创业热情，越来越多的人选择创业而非择业作为他们的首选就业方式。以淘宝为例，截至2014年6月，共有840万人选择了通过淘宝平台创业并维持活跃状态。

案例：韩都衣舍的创业之路

韩都衣舍借助淘宝平台开始了创业之路，并在10年间成长为知名的线上服装品牌，被誉为“中国互联网快时尚第一品牌”。在回顾其发展道路时，创始人赵迎光指出互联网平台的出现为初创企业起步创造了更好的条件：“淘宝是目前中国最好的孵化器，初期老老实实淘宝做，如果在淘宝能拼出一条血路，再考虑全网销售……所谓最好的孵化器，具体体现在：1) 低进入门槛，只要通过实名认证，就可以开店，没有任何费用；2) 对中小网商提供全方位的支持，包括店铺后台的各种系统应用，淘宝大学的电商运营技能的培训，支付宝的贷款等等；3) 丰富的品类和超高的客流量以及完善的流量分配机制。”

此外，值得一提的是，刚刚迈入社会的90后群体正成为不可忽视的创业力量，迅速崛起。据统计，2014年的应届大学毕业生中约有2.9%的人选择自主创业，虽然总体占比仍较小，但与2011年相比年均复合增长率达到21.9%，增长速度引人注目。在创业领域方面，移动互联网成为90后创业的首选，其中社交、购物、视频为主要的创业方向。

3. 互联网行业人才呈现“两低一高”特征，互联网与传统行业人才跨界流动

3.1 互联网行业人才面面观

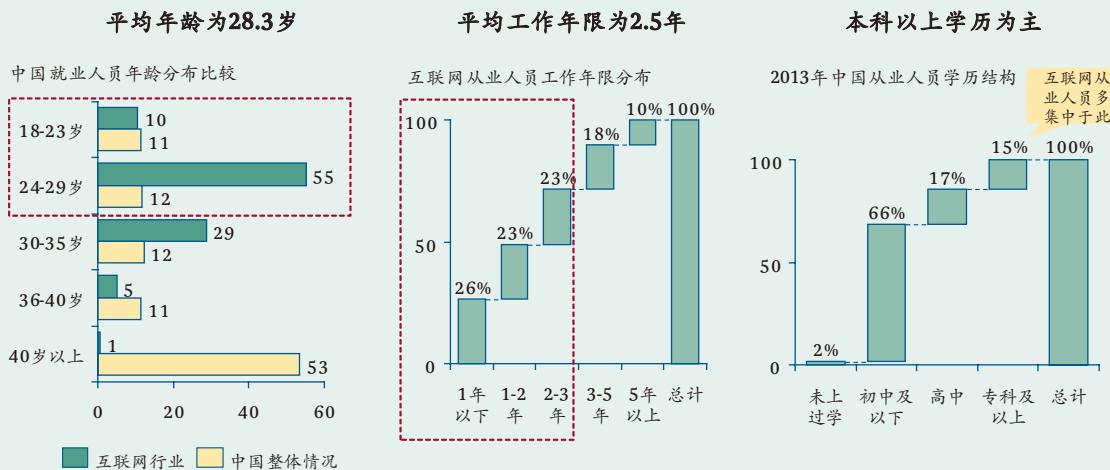
近年来，互联网行业的蓬勃发展吸引了众多人才。作为一个新兴行业，其就业面貌也有别于传统行业，呈现出年龄低、工龄短、学历高等特点。

打破论资排辈的传统，高学历年轻人获得更多的发展机会。据统计数据显示，互联网行业从业人员的平均年龄为28.3岁，平均工作年限为2.5年，学历背景以本科为主。互联网在中国从1994年开始起步，目前发展只有21年的历程，新兴行业的特征和高技术密集度，再加上“快节奏、强竞争”行业特点，决定了其从业人群年轻化、高学历的特点。（参阅图4）

人才流动频繁，薪酬水平在各企业的人才争夺中也水涨船高。行业的快速发展给从业人员提供了更多的就业机会，企业间人才流动的现象非常频繁。据统计，约有28%的从业人员会在任职1年内跳槽，而32%的人会在2-3年内跳槽。此外，由于企业间人才争夺激烈，互联网从业人员的平均薪资水平明显高于社会平均水平。各企业为了吸引和留住人才，除了优厚的工资以外还提供了期权和股票的奖励机制，进一步推高了行业的平均收入水平。

在人才需求方面，技术型人才得到前所未有的重视。互联网是典型的技术驱动型行业，每个重大互联网技术的进步都带来新的业务发展，甚至颠覆原有的商业模式，技术在行业发展中的重要性不言而喻。同时，任何创新模式的落地都需要技术支持才得以实现，因此产生了源源不断的技术开发人才需求。

图4：互联网行业从业人员特征



来源：《中国人口和就业统计年鉴2014》；2013年艾瑞《互联网人力资本》报告；BCG分析。

图5：来自业界的声音：什么是“互联网精神”？

“我们的招聘哲学归纳起来就是一句话，‘寻找有梦想、爱学习的实力派’。‘有梦想’是指对互联网行业有热情并持续关注，将其作为自己长期的事业来发展；‘爱学习’的招聘标准，即有潜力，拥有良好基础素质；‘实力派’，并不特指名牌高校，但专业成绩必须优秀，并有丰富的实践经验，对产品有个人独到的见解。”

——国内某领先互联网企业招聘总监

“我们在招人时，最看中求职者对我们的企业文化价值的认同，这里面就包含了我们对互联网精神的定义，‘客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业’，此外，我们也非常看中人才的自我颠覆能力。互联网行业变化太快了，市场随时可能发生翻天覆地的变化，岗位职责也可能随时变，这就要求我们的员工必须有很好的应变能力和适应能力。”

——阿里巴巴集团副总裁

“互联网行业是一个草根行业，我们讲究的是结果，只要你有能力把东西做出来，学历高低并不是最重要的。除了专业技能，我们还会特别评估求职人员是否有开放的心态、快速学习能力、企业家精神，以及对互联网的热情。”

——国内某领先互联网企业副总裁

“所谓‘互联网思维’，在我看来就是去繁为简，透明、开放、分享、快速试错，这也是我们在招人时特别关注的特质。我们希望我们的员工是具有平常心的有梦想的人，需要有好奇心、洞察力很强，同时又很愿意分享和自我挑战。”

——蚂蚁金服人力资源副总裁

来源：行业访谈。

此外，“互联网精神”成为企业在评估人才“软能力”的重要指标。行业中对“互联网精神”有不同的解读，综合各方观点，我们认为，“互联网精神”的核心要素主要包括快速学习能力、以人为本的思维方式及快速迭代、不断试错的创新精神。各个互联网公司对用户体验的极致追求，以及行业本身日新月异的变化，决定了从业人员必须具备上述特质才能在行业中生存并获得长足发展。
(参阅图5)

3.2 互联网人才的跨界流动

互联网与传统行业的融合正在加快，互联网+已经成为不可逆转的潮流。顺应这个发展趋势，各个行业对互联网人才（即具备互联网经验和互联网精神的人才）的需求日渐升温。

以智能手机行业为例，互联网应用已渗透至主要的商业环节，从小米的商业运作中我们可略见一斑：

- **研发：**采用“开源研发”模式开发产品，即以自身开发团队为核心，利用社区的力量建立圈层式模型，让用户来设计产品，测试产品。
- **市场推广：**建立小米社区，把第一批工程样机公开拿出来销售给注册小米帐号的早期用户和忠实粉丝，及时获得用户反馈的同时建立口碑传播。此外，借助各种社交媒体，包括雷军个人微博、QQ空间、微信公众号等渠道对小米产品进行推广。

- **销售渠道:** 以产品预订方式在网上接受订单，并仅通过网络渠道销售。

小米手机的成功已成为各个智能手机生产商学习的榜样。随着商业模式的改变，各企业对人才要求也出现了明显的互联网要素：

- **产品:** 产品开发者需要由“工程师思维”转向“消费者思维”，具有敏锐的消费者需求洞察力，识别消费者的真正需求或痛点，以“用户体验”为出发点进行产品设计。
- **市场推广:** 市场推广人才需要熟悉各种社交媒体，擅长制造热点话题并利用合适的社交媒体与目标消费者互动并进行产品推广。此外，该类人才还需要具备快速反应能力，能及时应对用户反馈，调整市场营销方案。
- **销售:** 电商运营人才需求渐增，需要熟悉电商渠道运营模式，包括网店管理、电商渠道维护、客服管理等。

4. 对主要利益相关方的启示

4.1 对企业管理者的启示

互联网正在以颠覆性的思维重塑整个经济结构，促进商业模式和商业思维的改变与升级。同样地，它对中国的就业格局也产生了全面而深刻的影响，它不仅以新的形式创造新的就业机会，推动就业结构变化。更重要的是，它带来了更加多元化的就业方式，改变了人才素质要求。对企业管理者来说，这些改变意味着人才管理上的新挑战，具体为：

- **人才争夺更为激烈:** 跨行业的人才争夺与新就业方式的人才分流，这将增加企业在人才获取及人才保留上的难度。
- **对企业开放包容文化的要求增加:** 人才跨界流动增加，必然带来企业内部互联网人才和传统行业人才的文化冲突与融合。
- **对组织灵活性的要求增加:** 企业的边界日渐模糊，同时大量新技术、新产品、新服务不断出现，需要灵活的组织变化以满足业务发展需求。

面对上述挑战，管理者需要重新审视和梳理企业的人才管理战略，从而制定行之有效的应对举措。

- **人才获取与保留:** 在人才获取方面，企业需要通盘考虑吸引人才的主要因素（一般包括五大方面：薪酬、发展机会、福利、工作环境、雇主声誉与形象），并针对目标人才的诉求制定人才吸引策略。此外，互联网企业所采用的通过招聘1-2个行业领军人物，建立光环效应的做法也值得借鉴，可以极大地促进对后续人才的吸引力。例如，小米在创业之初邀请了周光平博士加盟，

为联合创始人，负责硬件及BSP团队。周博士在手机硬件行业工作了20多年，是全球知名的天线专家。利用周博士在圈内的影响力，硬件团队的组建进展顺畅了很多，在一个月内招募了10多名经验丰富的工程师。

在人才保留方面，除了常规的人才保留计划，企业也可以通过组织创新为人才提供更大的发展空间，留住人才。例如，腾讯调整其互动娱乐工作室架构，按项目把8大工作室拆分成20个小工作室，自负盈亏。该举措赋予了工作室负责人更大的职责权限，满足他们对发展空间多样性的诉求，减少人才离职创业的发生率。

- **企业文化：**企业文化的变革和整合是一个系统工程，需要立足于企业愿景与发展战略，定义企业文化的核心元素，将之融合到企业业务流程、激励机制、管理层行为示范等领域。针对不同行业背景员工融合的挑战，阿里巴巴集团通过创造虚拟“圈子”促进员工间的交流与了解的做法值得参考。“圈子”不是阿里巴巴集团正式组织架构的一部分，而更像是员工根据不同的兴趣或共性形成的多个非官方组织。例如，同一个时期入职的新人会形成“新人圈”，企业提供一定的资源支持圈子内员工的互动，例如培训、聚餐等。通过“圈子”，新人能在更为轻松随意的氛围下加深对企业及其它同事的了解，更快地融入到新组织当中。
- **组织模式：**快速变化的市场要求企业拥有很强的自适应能力，通过“实验-调整-塑造”三个学习循环，公司的愿景、商业模式和支持部门根据环境的变化而不断校正。组织不再是管理层意志的衍生，而是一张根据外界反馈不断变化的网络。阿里巴巴集团的“战略共创”流程提供了一个灵活组织的优秀案例：除了常规的年度规划流程，一旦业务领导人发现市场的重大变化或新的机遇，他们便会启动“战略共创”流程，员工、业务领导人、主要执行者和客户各方一起制定新的业务方向和行动计划。该流程赋予业务单元足够的权限以更积极敏捷地应对市场变化，避免了自上而下的决策和推动而造成的市场反应滞后或脱节等问题。

4.2 对从业者的启示

互联网时代对从业者的专业技能提升和知识更新换代的要求比以前任何时候都要高，个人必须具备持续学习、自我提升的意识，才能在人才市场中保持竞争力。此外，多元化的就业方式为从业者提供了更为灵活、个性化的就业选择，但与此同时也对个人能力提出了全新的挑战。个人必须提高自我监督、自我管理能力，才能够真正享受“平台型就业”所带来的自由，掌控生活与工作的平衡。

4.3 对政府的启示

“平台型就业”方式的出现在一定程度上减轻了政府解决就业的压力，但同时也对政府提出了新的要求。首先，对于创业型企业来说，尽管创业门槛下降，但企业要度过初创期并持续发展仍将面临诸多挑战，尤其是年轻群体，他们由于缺乏足够的社会经验和人脉资源，创业过程中必将困难重重。政府需要结合社会资源与力量，建立更为完善的扶持体系，为初创企业的发展提供必要的辅导与支持。同时，无论是对创业者还是自由职业者，如何更好地将他们纳入现有的社会保障体系，也是政府需要考虑的重要议题。

此外，面对人才需求变化，政府需要更好地引导高校在人才培养上贴近市场需求，与时俱进。例如，在电子商务领域，一方面是企业招人难，但同时却有大批电子商务专业毕业的学生难以找到工作。究其原因，是电商新技术、新模式不断涌现导致高校人才培训体系与企业实践严重脱节，以至于高校输出的毕业生无法满足企业的用人需求。要解决人才输出和企业需求不对口的问题，需要政府、高校和企业的通力合作。

关于作者:

范史华 (François Candelier) 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理, 常驻上海办公室。如需联系, 请致信candelier.francois@bcg.com。

徐瑞廷 是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理, 常驻台北办公室。如需联系, 请致信hsu.jt@bcg.com。

阮芳 是波士顿咨询公司董事经理, 常驻香港办公室。如需联系, 请致信ruan.fang@bcg.com。

李舒 是波士顿咨询公司董事经理, 常驻北京办公室。如需联系, 请致信li.shu@bcg.com。

钟思捷 是波士顿咨询公司咨询顾问, 常驻北京办公室。如需联系, 请致信zhong.sijie@bcg.com.

致谢:

作者特别向在百忙之中拨冗分享其观点的行业专家表示诚挚的谢意。此外, 作者也向参与报告编辑和制作的人员表示感谢: 田甜和詹慧。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司, 是世界领先的商业战略咨询机构, 客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作, 帮助他们辨别最具价值的发展机会, 应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中, BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察, 并与客户组织的各个层面紧密协作, 从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势, 成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年, 目前在全球46个国家设有82家办公室。欢迎访问我们的网站: www.bcg.com了解更多资讯。

如需获得更为详尽的相关讯息, 请联系: greaterchina.mkt@bcg.com。

如需获得有关BCG的详细资料, 欢迎访问: bcgperspectives.com, 或登陆我们的大中华区网站: www.bcg.com.cn。

© 波士顿咨询公司2015年版权所有
08/15

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP