商业模式变革挑战人力资源底层逻辑

作者：尹宏亮，北大纵横大交通研究院院长

在嬗变的年代，我们的认知与时代是否一致？

如果定义一个成功的企业，可以有很多要素，也可以建立很多指标，至今也没有统一的标准，但这些企业从时间轴上去观察，无疑都是踏对时代节奏智者们的共振，未来企业的发展的影响要素的复杂程度已经呈现出倍增趋势，将此趋势总结为三大特点：

* **深度关联而又表面无序的市场**

如果我们从市场的角度去看环境时，你就会发现很难再下定论，因为它的关联度太多。这种深度关联我们又找不到其中的规律，从表面看，我们看到的是更多的无序，有些企业恰恰是顺应了这个变化找到了自己的成长方式。

* **没有注定成功的金科玉律**

我们很想找成功企业的规律，例如现在的新锐公司的发展，更像是进入了无人区，所有问题的答案是需要自己去找寻找。这就是为什么“试错”这个文化基因会高频率出现在这些新势力的企业中的重要原因。因此没有什么是注定成功的。

* **无法预知的新挑战**

我们无法知道今天的商业伙伴明天是否还在？也无法知道昨天的竞争对手明天是否还在捣乱？就像我们对于商业伙伴的警觉，从来没有今天这样林立，更像我们对于竞争对手的宽容，也从来没有像现在这么圆融，我们更无法确定原有的竞争力是是否保证企业一直成功;我们很期待自己的创造能形成一定的壁垒，但今天这已经不再存在。

**过去心不可的，现在心不可得，未来心不可得**

把独享当作目标的日子已经一去不复返了，包容性才是商品游戏的新主题。——科特勒

企业在未来要思考三方面问题：

**1、跨界（“可做”）：**在未来的3-5年甚至更长时间，行业的边界之内和边界以外将会发生什么样的变化？行业重构的机会和新的竞争将来自于哪？

**2、赋新（“想做”）：**随着技术的演进和社会文化与价值观等的变化，未来商业价值主张可以突破的更大空间在哪里？

**3、连接（“能做”）：**在新技术的赋能下，行业内外有哪些值得连接的要素，用来增强、更新、或突破现有的商业模式和价值范围？

因此，企业所面临的经营环境对于人力资源工作者的产生了巨大压力，这些压力主要来自四个方面：

**1.技术进步带来的压力**

技术的进步改变了社会结构，也改变了人们工作及生活的方式，未来人力资源管理内容及考核方式不可避免的会在反应速度上有极大提升，云考核、云培训、云薪酬等基于AI技术的针对性方案设计将大行其道，新技术将逐渐使得人力资源事务性工作毫无价值，但会更加凸显人与人沟通工作的重要性。

**2.行业困境带来的压力**

由于目前经济形势的走势，很多行业举步维艰，这些行业困境势必会传导至圈内的每个企业，如何在这种“常态”中把握住组织的管理重点，是考验人力资源工作者能力的非常时刻。

**3.市场变化带来的压力**

基于市场竞争的无序、变化的无序，企业衰亡的惯性周期将越来越短，从行业龙头制企业破产的案例比比皆是，“兴也乎焉，亡也乎焉”已是常态，在这种非生即死的搏斗中，商业规则已经重构，人力资源管理的理念及方法论也必须及时更新，方可以不变应万变。

**4.员工主体变化带来的压力**

随着90后逐渐成为就业的主体，对于组织成员的管理思路及表现形式也发生了变化，“绩效积分”、“自助薪酬福利包”“游戏过关”等针对企业新生代喜闻乐见的管理形态逐渐出现，人力资源从业者在使用一些经典管理方法时必须考虑到代际特征，在操作中要做些变化处理，但更重要的是要洞悉人性，在人性及商业规则中斡旋平衡。

**人力资源从业者当下的境遇也是冰火两重天，但更多的人是在备受煎熬，从我们大量的企业实践案例来看，主要原因还是对现在社会及商业规则变化认知模糊，导致管理手法单薄，管理效能低下。**

传统的人力资源管理最佳效果是护盘支撑，即在组织规划的业务中，充分做好人的相关工作即可，其实能够做到这种程度的人力资源部已经实属不易了，但在新时期组织所面对的各种变化更多、速度也更快的挑战中，就要求人力资源从业者不但要完成组织交付的所有目标，更要以人力资源理念及产品的形式去带动组织发展，去“破局”、去“涅槃”，从操作层面具体来讲也就是“三化”思维：

* **业务化：**

人力资源工作不能简单的按企业的业务要求来开展，而要独立的把所属工作进行业务化，使其能够独立开展，谈到业务化就离不开产品设计，如何能把工作中的各种管理模块设计成为产品形式，这种业务化会使在未来的人力资源工作中产生很多新岗位，例如：

**人力资源总架构师**

其能将云、大数据与人工智能、移动化等技术新趋势迁移到人力资源管理，对组织的相关利益者之间的关系有清晰的认知，能够与相关利益者进行目标设定，找到现实-目标的差距，并能驾轻就熟地进行跨部门的资源整合与统筹落实。还能对HR能力如交付能力、咨询能力、商业能力等提出踏准时代节拍的新要求。

**人力资源产品经理**

**人力资源产品经理要想满足用户的需求，则要提升产品意识、设计思维，想尽办法打造人力资源精品产品，为用户创造价值，创造惊喜。**要想满足人力资源内部客户的需求，核心是要与之达成共识。其次，人力资源产品经理重视将项目式的服务产品化，项目到期就结束，而产品会按周期持续循环，迭代优化。人力资源产品经理将重心从优化日常工作，转向打磨人力资源产品，为用户、客户迭代出有价值的人力资源精品产品。

**人力资源大客户经理**

该岗位对于问题发现能力、教练式赋能能力、资源整合能力要求极高，是人力资源专家中的专家，可以随时跨界组合，辅助企业形成新的具有战斗力的团队，并在此基础上产生价值创造的综合能力。

* **运营化：**

人力资源管理模块形成产品后，就要像组织运营一样把这些产品进行交易、进行流转，就要像企业的营销部、市场部那样进行流程设计、业务组合设计，使所有的产品顺畅的进行流通。

* **品牌化：**

企业常规在进行品牌设计及宣传时，更多的是从产品、组织文化等角度进行诠释，很少有企业单独对人力资源品牌进行独立宣贯的，我们试想，如果我们服务的企业在产品、技术、企业文化等方面没有特别出类拔萃的亮点，人力资源这个板块能不能形成独当一面的品牌宣传主体？如果不能的话，那么恭喜你了，还有很多可以提升的空间。

不管人力资源工作者是科班出身，还是半路出家，基本发心都是好的，都是带着好人有好报、多劳者多得这种美好愿景进入工作场景的，但工作一段时间后发现梦想与现实的差距态度，甚至连支持自己继续从事人力资源工作的理由都不太好找了，我们经过研究大量的人力资源案例，认为人力资源从业者有四种境界：

**好人：**从业者大比例都在这个行业位置，从内心深处想把工作干好，但是效果总是不理想；

**匠人：**从业者在这个位置的人数就很少了，能够称为匠人的至少都得有一门绝学必杀，神挡杀神，魔挡杀魔，在企业中已经能够完全的独当一面了；

**商人：**从业者在这个位置的就更少了，人力资源干到此处是需要一点天赋的，是要一点商业头脑的；

**圣人：**这是个理想目标，意思是真正能够把人力资源工作做到自利利他，心中无我，公心为上。

**不管我们身处哪个境界，都要把“断恶扬善”作为工作原则，恶：就是障碍和损伤企业利益的所有行为必须“消灭”，善，就是对企业及全体员工有好处的事情必须大力宣扬，并事实奖励，**这有这样，从业者才有可能达到自己所追求的那个组织位置，亦或是一种济世安邦的成就，亦或是一种风轻云淡的写意。