



澳洋顺昌：招贤有道

澳洋顺昌从底层人才理念的变革出发，围绕识人、找人展开了一系列独特的探索，将看似平常的招聘流程做出了非同一般的效果。

文/罗真

“找人是天底下最难的事情。”此话出自雷军之口。根据雷军自述，

他曾在小米创立之初将80%的时间花在找人以上；曾为找到一名资深硬件工程师连续打过90多个电话；曾花三个月、用十七八次长谈换得一位理想人选点头，最终却因对方一句对股份“无所谓”而忍痛放弃；小米前100名员工他都一一见面并沟通……

有机会聊聊的话，陈镭想必会将雷军引为知音。用陈镭自己的说法，如果中国有一百位董事长/总经理，自己如今在人才猎取和评价上花的时间和精力应该能排在前几位。

陈镭是上市公司江苏澳洋顺昌的创始人、总经理。在澳洋顺昌，陈镭对人力资源工作的重视尽人皆知。一个最直接的表现：利润贡献占公司三分之一的核心板块之一——金属物流配送一年几十亿元采购额、旗下五六家子公司，他只抓人事，其他一概不过问。最近几年，识人、找人成为陈镭关心的重点，他不仅全程参与核心岗位素质模型的讨论，亲自给人力资源团队讲解业务流程，且只要有面试就尽可能安排出时间参加，无论周末还是晚上，乐此不疲。

在陈镭的带动下，澳洋顺昌从底层人才理念的变革出发，围绕如何能够高效找到符合企业需求的人才展开了一系列探索，将看似平常的招聘流程做出了非同一般的效果。在澳洋顺昌近些年的扩张过程中，旗下十几家子公司无一不是投产当年便实现盈利，堪

称业内罕见，人才到位是关键。

制度不是万能的

恰恰是制度的完备日益凸显出另一个关键因素——“人”的重要。

关于寻觅人才的重要性，陈镭并非一开始就有清晰的认识。创业前，陈镭曾在多家外企工作，也曾在港资上市公司担任职业经理人，偏西化的经历加上创业领域相对传统，使他一度信奉制度至上，创业伊始便致力于通过精细化管理提升运营效率。

2008年，澳洋顺昌在深交所上市，出于让自己闲下来、让员工忙起来的“幻想”，陈镭带头推行组织变革，摸索出与阿米巴有几分类似的内部公司制，在公司内部划分独立核算单元，将考核细化量化，激发员工的“老板心态”。四五年下来，变革效果明显。彼时的主业——金属物流配送的行业平均毛利率为1%-2%，澳洋顺昌做到了5%-7%，在行业内绝对领先，引来众多学习者。

就在内部公司制日臻成熟之际，陈镭却发现，制度并不能解决所有问题。相反，恰恰是制度的完备日益凸显出另一个关键因素——“人”的重要。在澳洋顺昌，这一点非常明显：相同的平台，相同的制度，相同的业务，两个内部独立单元的业绩却可能天差地别，人是决定因素。

此外，澳洋顺昌上市后资金变得充裕，

考虑到传统的金属物流配送行业毛利极低、空间有限，公司开始大力进行多元化扩张，相继进入 LED 芯片、锂电池两大新行业。诸多项目等待启动，人才需求一下变得突出，尤其是研发、业务、管理等领域的中高端人才不足成为亟待突破的发展瓶颈。

内外因素的双重刺激之下，2012年前后，陈镓将关注重心从制度转向人，亲自带领团队潜心研究破解人才难题的方法。几年下来，澳洋顺昌内部逐渐形成了一套看起来不那么主流的人才理念。

首先，他们相信人才很难被改造甚至被培养，偏技能类的低端岗位除外。即便是有效的内部考核激励制度，也只能把一个人从 50 分提升到 70 分，却很难提到 90 分。

“我们相信，当一个人进入公司的时候，他其实百分之七八十已经定型了，这个百分之七八十主要是由他本身的天分、特质及经历造就的。”陈镓说。主动出击寻找人才，在招聘环节将口子扎紧，把最合适的人放进来，比招进来再培养更靠谱，对于处在快速扩张期的企业来说更是如此。

其次，相对于显性的知识、技能，一个人的底层特质在今天应该被赋予更大的权重。尽管底层特质一直都很关键，但陈镓认为，眼下这个时代的特点使其从“可选”变成了“必选”：一方面，知识、技能的获取变得日益普及方便，基础能力合格的人不再稀缺，这使得基于底层特质挑选人成为可能；另一方面，技术、商业模式等的变化越来越快，一个人过往经验的重要性大大下降，底层特质决定了其是否有能力适应未来变革。

再次，正因为底层特质变得重要，识人成为一项专业性极强的工作，多数用人单位主管并不具备相应的能力和素质，他们关注的更多是技能和经验。因此，人力资源部门推荐、用人单位决定的传统用人流程必须推翻，人力资源部门需要被赋予更大的权力、背负更重的责任，甚至应鼓励其“跳过用人单位做决定”。

最根本的一点，陈镓强调，是一定要认识到“识人以及找人都是最难的事儿”。在他看来，正是认识不到这一点导致许多公司在遭遇人才难题时很容易选择放弃。

陈镓将公司分为四个层级：第一层级的公司能够解决人才的问题，比如华为；第二层级的公司非常重视人才问题，且能部分地解决；第三层级是重视但解决不了；第四层级是尚未搞清楚人才问题的重要性。在他看来，现在的澳洋顺昌已经达到了第二层级。

藏在流程里的秘密

“流程本身不重要，在某些点上的理念和技术突破更关键。”

单看表面的人才招聘流程，澳洋顺昌与多数公司并无太大差别，核心环节同样包括制定岗位胜任力模型、分析招聘需求、制定招聘策略、测评、面试、背景调查、谈薪，等等。“流程本身不重要，在某些点上的理念和技术突破更关键。”陈镓说。

岗位素质：“神”素描 人才缺口变得明显之后，陈镓做的第一件事是带着人力资源团队与用人单位负责人，三方一起对十几个

岗位素质冰山模型



注：岗位层级越低，海平面以上的素质越重要；岗位层级越高，海平面以下的素质越重要

招聘难度最大的关键岗位一一进行深度剖析，前后花费数月讨论，列出了每个岗位真正需要的核心能力。

这是一项看似平常却极易流于形式的工作，做深做浅大有不同。以金属物流配送板块的调度岗位为例，简单说，调度的日常工作是管控五六家合作物流公司的30~50辆车，进行货物配载、规划路线、协调交货等工作。深度剖析之前，公司一度将调度视为一个相当初级的执行类工种，其职位层级属于基层的“助理”，剖析之后却发现事实绝非如此。

第一，调度每天打交道的对象是至少30位货车司机，该人群往往有不喜规矩的江湖习气，抢单、插单、胡搅蛮缠等都是家常便饭，一般人很难压得住；第二，澳洋顺昌提供的

是定制化金属加工配送服务，每位客户每天的需求都可能不同，每次必须结合各家货物的尺寸、分量、车型等因素进行合理化配载；第三，每辆车上装载的都是多家客户的货物，如何结合每位客户的地址、要货时间等规划路线以使成本最优，需要极强的统筹能力。

以上三点仅是该岗位剖析的一部分内容，已足以说明调度绝非一个简单的执行工作，缜密的逻辑能力、高效的计算能力、老练的人际交往能力以及极强的责任心都指向一个出色的决策人才。毫不夸张地估计，一个不称职的调度一年带来200万元的损失不成问题。当时关于调度岗位的讨论花了三四个小时（表1），某些更加复杂综合的岗位甚至反复讨论达七八次之多。

此外，澳洋顺昌的岗位素质剖析极其讲究以业绩达成成为导向，反对从暧昧的道德标准和情感好恶出发判断人。在澳洋顺昌，“贼”“计较”这样一些看似负面的形容常常被视为某些岗位特质的灵魂。以调度为例，不怎么好听的“匪气”就是一条核心特质，对应的正是“摆平”老司机的能力。“有没有能力，能不能出结果，这是最核心的，其他的事儿不用花那么多精力。”陈轸说。

在整个流程中，岗位及人才素质剖析是一项最为基础的工作，除了指导招聘，还可以发现岗位设置甚至组织架构的不合理，为招人难提供解决思路。比如，关于调度的认识误区发现后，就可以采取相应对策：提高薪水和级别，将招聘职位从调度助理升级成调度专员甚至调度科长；或者将该职位一分为二，计算、逻辑能力强的人做车辆分配，

表1 调度岗位人员素质要求（节选）

岗位要求素质		素质简明定义及岗位体现
个性 / 特质 / 能力	距离感 / 方向感	对事物所处的方向及距离能有比较准确的判断，如对东西南北、前后左右上下等方向的感觉，及对地域距离的敏感度
	生意意识	理解生意本质，有商务谈判技巧，有成本意识和风险管控意识
	算计 / 计较	1. 喜欢关注计算己方的利益得失 2. 习惯通过各种方法，应用各种手段，使自己的利益最大化
	有手段	做事有方法，可以主动寻找、采取各种有效措施达到自己的目的
	说服沟通能力	1. 具备沟通意识，有主动跟他人交流的意愿 2. 坚持自己观点，天性喜欢说服他人 3. 说话条理清晰，逻辑性强，有技巧，引导他人思考，有说服力
	创新能力	思维活跃，有想象力、创造力，不墨守成规，喜欢打破旧事物
	原则性	对发生事物的底线清晰，态度明确，理性，固执，不易被他人意见左右
	强势	性格强硬，对局势掌控欲望强，有控制欲，喜欢将自己的观点强加给他人，习惯处于主动地位，不喜欢被动接受
	包容性	对环境、生活质量要求不高，能平和对待规律生活之外的打扰，如在休息时间能平和对待频繁工作电话
	利落	执行力强，遇到问题能够快速处理，办事不拖拉
信仰 / 价值取向 / 人生态度	成就导向	追求成就，事物的成功能够给自己带来巨大的满足感，渴望成功
	完美主义	挑剔、苛刻，做事追求完美，不喜欢将就凑合了事，如在选择运输线路及车辆安排时，追求最合理的方案

长于人际关系的人负责协调司机，等等。

陈轲提醒，准确地说，岗位素质不能用“模型”形容，无论是人还是岗位都是复杂而动态的，归纳罗列特质的做法准确说更像是素描，抓住关键特征的“神似”比完全相像更实际也更重要。

对整个公司来说，岗位剖析的另一个重要功能是使公司内部各方之间形成了基于理性的共识和一套沟通语言，构建了以业绩达成成为根本出发点、剥开表象看本质的评价文化。这是一项没有终点的工作，如今一个岗位一段时间招不到人，模型仍要重新审视梳理，进行微调甚至大调。

深析需求：局内局外双视角 用人部门提出用人需求，人力资源部门解决，这是一般

企业的做法。在澳洋顺昌，用人部门提出需求后，会由人力资源部再次审核、评估，调整招聘职级、改变招聘人数乃至驳回用人需求的情况都不少见。

接到用人需求后，人力资源部首先会进行深入走访，跟部门最高主管、所招岗位的直接领导以及普通员工沟通，了解痛点究竟为何，进而确认真正的招聘需求，必要时还会打破原有组织架构，“因人设岗”。有一次，营业支援部提出招采购员，人力资源部经过调查得出结论：该部门真正需要的是一个采购科长，普通采购员无法解决目前的问题。但当时该部门的科长职位并不空缺，研究后的决定是，解决现阶段问题为第一要务，另设一名科长级别的采购人员，与现任科长享受同等待遇，但无需履行科长的全部职责。

为真正起到为用人需求把关的作用，澳洋顺昌强调人力资源团队必须深入了解业务，甚至要做到比用人部门自己更了解真正的用人需求。

在澳洋顺昌，人事部的新人都会被带到生产车间，产品的每一道工序、每一部分结构都要一一了解，进而通过旁听、参与面试的方式了解各岗位职能。陈轲常亲自为人力资源团队讲解上下游产业状况、公司产品的工艺流程等。他认为人事需要懂业务的逻辑非常好理解：“我们可以反过来看这件事，如果业务都不懂，这个人凭什么能推荐人？”

“我曾经跟新来的同事这么说，人事做到极致是什么样子的？就是你招聘过某个岗位的人之后，例如采购，后面你自己出去面试采购这个岗位，能把对方的HR和采购部门

主管都骗过，让他们以为你确实做过采购。”后银美是澳洋顺昌人力资源部部长，她如此形容人事对业务的理想深入度，并认为目前已有不止一位同事能达到这种标准。

更有说服力的事实也许是，人力资源部的前两任部长一个去了淮安子公司任副总经理，一个先是去了广州子公司任副总裁，后回到张家港总部参与经营，打破了传统人力资源负责人多数只能直线发展、顶多任虚职副总的惯例。

面试：专业的人做专业的事 招聘的每个环节，澳洋顺昌都曾拿来细细剖析，研究如何做到极致。比如，在潜在人才资源的寻觅上，相关团队会用心地根据面试时得到的资料和公开的信息，绘制出同行对手核心部门的组织架构图，甚至列出带有情况描述、初步评价的行业潜在人选表。

即便是看似各公司大同小异的面试环节，澳洋顺昌的专业度也少有人能企及，尤其是用人部门与人事部门的角色分工上，想得比很多企业更透彻。

澳洋顺昌的面试分为人事部门初面与人事、用人部门合面两个主要环节。由于深度参与了前面的岗位剖析工作，在人事初面环节，人力资源团队从不会因自己是人事而避开业务，反而同样会将业务作为面试重点，其目的是借此发现候选人是否具备该岗位所需的核心特质。比如面试业务员，他们会请其详细介绍自己开发的客户状况、分析客户的各类数据，以考察其数字敏感度与头脑敏锐度。

“二面”环节，用人部门负责人主要判

断候选人的经验、技能，对其底层特质的判断仍主要由人力资源团队负责，以保证判断的专业度。因为根据经验，未经训练的用人部门负责人，在牢握用人点、客观评价候选人特质等方面确实会略逊一筹。

陈镡承认，如果一个用人部门主管既有心胸也有能力，确实是做出招聘决策的最佳角色，但这个前提往往并不实际。从效率出发，他只将经验、技能方面的判断交给用人部门，其他方面的判断能力则重点通过培养人力资源团队获得。

背调：识人的终极武器 在招聘的所有环节中，几年实践下来被公认为对判断人能起决定作用的是背景调查。不管面试成绩多么出色，只要此后的背调出了问题，一概否决。

负责背调的人与参与面试的人刻意避免重合，以保证不受第一印象影响。粗略统计，澳洋顺昌通过面试的高管候选人，在背调环节被卡掉的比例高达 50%-60%，某些人的面试与背调结果甚至截然相反，事实证明背调结果更为客观。

单亚南是澳洋顺昌人力资源部组织科长，也是公司的背调高手之一。据他介绍，一份合格的背调报告，能让一个陌生人看后在脑海中立刻浮现出一个非常具体的形象，“经历、性格、承担的角色、过往的表现如何、未来的潜质，基本上都可以呈现”。

他曾为一位从百余人中挑出来且已通过面试的研发经理候选人做背调，花了一个星期的时间，给大概 10 个人打了电话，包括候选人从前的上级、同事、下属，候选人自己提供的 3 个联系人并不在内。从最后的报告

来看,此人得到的评价颇为正面,踏实、勤奋、经验丰富……但最终结论却是:不能用。因为背调发现,此人虽担任过研发经理,业务能力也不错,但其重心一直偏工艺而非研发。工艺重优化改进,澳洋顺昌需要的却是更具开创性、突破性的研发管理者。这样的信息单凭面试并不容易拿到。

背调是一项难度很大的工作,要做到能决定人去留的深度,更是不易。简单说,背调者不仅要有线索搜集和突破能力,更要有办法让对方说出真实的有效信息,而不是模棱两可的泛泛而谈。在中国不赞同背后说人闲话的文化背景下,这非常考验背调人员的话术和应变能力。

曾有一位子公司总经理候选人,面试效果极佳,陈镔初面也顺利通过。背调环节,背调人员找到了该候选人待了7年的前公司董事长,初步聊下来得到的回复只是“你们可以试着用用,级别已经很高了”,背调人员转而问“如果您退休了,将这家公司全权交给他,您放心吗”,结果得到了否定的答案,随后顺藤摸瓜通过其他人发现该候选人财务上有问题,最终被否决。

目前,没有背调坚决不用人在澳洋顺昌已是一条明确的规定。

飞越“婚介所”背后

在澳洋顺昌,人才引进是如假包换的“一把手工程”。

无论岗位剖析,还是深度背调,操作环节不管看起来多复杂,都属于“术”的层面,

并不难突破,真正的障碍多来自执行的决心以及背后的机制设计。

“一把手”工程 若论地位之高与话语权之大,估计没有几家公司的人力资源部门能跟澳洋顺昌相比。高管看好的人被“毙掉”,用人部门没看上的人被力荐甚至“强推”,在澳洋顺昌都是常见情形。

如此强势的人力资源团队正是陈镔一手“扶植”起来的。2016年,陈镔曾将公司部长级以上的高管召集在一起开会,会上让每位高管写出过去一段时间自己引荐了几个人、招了几个人,借机要求大家反思:自己整天说缺人,作为业内资源丰富的管理者,自己有没有向公司推荐过人才?因老板重视,人力资源部得到的部门配合度相当高。

“老板从来不会因为我们招错人而批评我们。”后银美说。陈镔最担心的不是招错人,而是人力资源团队的自信一旦被打击,就再也不敢推人,宽容给了团队宝贵的成长空间。不仅如此,他每周都会跟人力资源团队开会讨论最近的招聘难点,分析岗位特质,讲解业务背景。在澳洋顺昌,人才引进是如假包换的“一把手工程”。

对“婚介所”说不 更高的权力自然意味着更大的责任。“记得两三年前,有一次老板打电话跟我说,我要做这个项目,你不能给我人,你耽误了公司多大的进展?”后银美对当时感受到的压力至今记忆犹新。

陈镔将只负责人才初筛和推荐、合不合适由用人部门说了算的传统人力资源模式比喻为“婚姻介绍所”。他认为这极不合理,因为既然无需为未来的婚姻幸福承担责任,

那么人力资源就永远没有真正“看懂人”的动力。

在澳洋顺昌，人力资源团队不仅负责“介绍对象”，还要“包结婚”，甚至“包生孩子”。“我们不像猎头以成交为导向，作为人事还必须关注，你适不适合这个公司的企业文化，你的能力是否符合我们公司的期望值，你在这里能不能有产出。”后银美说。为此，他们不仅要深入了解组织文化特性和岗位素质要求，还会实时关注岗位目前的处境。比如，如果某部门当前问题较多、局面较复杂，那么要找的人就需要“皮实”，存活能力强。人才进入试用期，人事会进行跟踪，不定期找候选人、主管及上下游同事了解其适应情况，帮其疏通障碍，甚至会提前将新员工所在部门同事的个性、偏好等一一告知。

澳洋顺昌的招聘团队将自己定位为员工的“娘家人”，这并不是一句虚话。曾有一位车间主任刚入职10天就要离职，总监、经理、当地的人事都找他谈但没有效果，负责招他入职的人力资源同事去找他谈了三个小时，对方主动提出留下来。

“赏金猎人” 澳洋顺昌的人力资源团队是被当成业务团队看待的。背负招人任务的招聘团队实行“内部猎头制”，即根据招聘难度设置各职位的系数与单价，据此实施量化考核和奖金激励（表2）。根据这张表格，谁每个月能拿到多少奖金一清二楚。

为了从机制上防止招聘团队的工作止于“成交”，真正打破“婚介所”模式，奖金并非一次性发放到位。以成功招聘一位总经

理为例，这位总经理的对应单价是24万元，成功入职招聘人员只能拿到30%，入职6个月能再拿45%，入职满1年才能拿到剩下的25%。此外，在这位总经理入职满1年时公司会对其再做评价，如果其表现为良好以上，会另外发放一笔奖金，系数是0.3-0.8，即最高可再拿到1.92万元。总的来算，一名招聘人员最高可拿到4.32万元奖金。

跟外部猎头比起来，内部猎头制的成本其实相当之低，但激励效果非常明显。后银美说，澳洋顺昌从不考核招聘达成率，“7天能招回来的人，一定不会拖到1个月，因为没有人会有钱不赚”。

内部“赛马” 澳洋顺昌的招聘团队不止一个。除去某些子公司的个别招聘人员，单算规模在5人左右的招聘团队，澳洋顺昌便有4个。它们独立运行且相互竞争，并不划分招聘范围，每月都会进行业绩排名。

“一般一个公司只有一个人事部门，他们往往会为招不到人找各种理由，比如给不起高薪，等等。”陈锴认为内部竞争的方式十分有效，“就好像篮球赛，如果不打比赛只是自己玩，或者打比赛但不计分数，结果都会一塌糊涂。处在比赛状态，大家的水平才会越来越高。”

目前的4个招聘团队人员构成各不相同，有的是从原有团队裂变出来，有的来自外部猎头公司或其他公司人事部门，招聘风格、方法多少都有一些差异。陈锴乐于看到这种不同：“就像我们内部公司制一样，这么多事业部，做生意的方法都不相同，但我们只看结果，大家会互相学习。”尽管多团队作

表 2 招聘效益考核参数表（节选）

类别	类别细化	职位	基础信息		可获得性			加分项	招聘单价计算公式	考核周期： T1=T2(月)	备注
			层级	招聘基础价 A	非专业类要求系数 B	行业技能经验系数 C	公司的吸引力系数	岗位内部环境系数 R			
综合管理类	管理岗	副总经理、分公司总经理	1	24 000	1	1	管理岗（包括技术管理岗）： 高邮：1.3 上海：1.2 东莞：1.1 张家港（金属）：1 张家港（天鹏）：1 淮安：1	管理岗： 1 ~ 1.2	A*B*C*S*30%+A*B*C*S*R*45%+A*B*C*S*R*25%	6	
	管理岗	分公司副总	1	24 000	0.8	1				6	指非业务管理方面的分公司副总，业务管理的分公司副总按事业部总经理计
	管理岗	总经理助理（J级）	3	15 000	0.8	1				5	
	管理岗	总经理助理（I级）	4	10 000	0.6	1				4	
	其他类	证券事务代表	3	15 000	0.4	1				5	
	其他类	证券助理	7	3 000	0.5	1				2	

战存在资源损耗的可能，但至少从当下阶段的效果来看，“1+1+1+1”大于4。

好的机制对人主动性的提升十分明显，起作用的不仅是物质激励，还有精神上的满足。对澳洋顺昌的招聘团队来说，找到牛人带来的成就感甚至超过奖金本身，这让很多人都处于一种非常“拼”的状态。

澳洋顺昌的招聘人员经常利用下班或周末时间，亲自登门拜访候选人，根据候选人的实际情况为候选人分析职业规划，设计出个性化的薪酬方案和任用方案，以此打动对方。有时甚至会邀请候选人的家人一起用餐，打消家属顾虑，以获得支持。为引进一位优秀候选人，招聘人员跟踪数月是常有之事。甚至曾有一位招聘人员连续数年跟踪一位潜在人才，在时机成熟时主动上门联络，几番周折后终于打动了对方。这位候选人后来讲，让他放弃当时相当不错的职位、加入澳洋顺

昌的真正原因是，他看到人事这么卖命地工作，很难想象这家公司的其他岗位是什么样子的，他觉得这样一个团队自己没有理由不加入。

当年，内部公司制做出名头后，无数公司来澳洋顺昌学习，每次陈镨都会提醒对方，千万不要学澳洋顺昌，这个“学”指的是照搬照抄。他希望分享的是背后的思路和哲学，因为不同的文化土壤、不同的发展阶段、不同的制度基础等，都会影响最终落地的形式。

如今，识人找人摸索出了一些门道，陈镨同样认为具体手段各家公司必有不同，他反复强调的仍是走出认知误区的重要。“如果其他企业也能认识到寻找人才是全世界最难的事情之一，这就是一大收获。认识不到它的难度，就很容易因产生挫败感而放弃……人才济济了，还有什么事是做不成的呢？”