

人瑞人才张建国：“高质量充分就业”的破局路径

“高质量充分就业”是2026年《政府工作报告》中的重要任务，也是“十五五”规划中明确提出的“经济社会发展的优先目标”，不仅关乎国家经济发展、社会稳定与长期繁荣，更直接关系到个体及家庭的生活幸福指数。在发展新质生产力的时代命题下，如何通过模式创新和技术赋能，推动就业结构优化

与质量提升，成为社会各界关注的焦点。

正值“金三银四”的求职招聘季，我们看到，年轻人在面临“就业难”现实压力的同时，又存在因近年来人工智能(AI)技术普及而带来的普遍性“职业替代焦虑”；而在企业端，随着降本增效与数智化转型的同步推进，用工需求正发生深刻变化——一方面对高技能、复合型人才的需求持续攀升，另一方面则是部分传统岗位被压缩甚至重构，“招工难”与“就业难”并存的结构性矛盾凸显，就业问题也呈现出更多的复杂性。

“人不是被AI替代，而是效率被放大”

《中国经营报》：你是怎么理解“高质量充分就业”的？

张建国：这是一个非常重要的命题，尤其是在如今中国经济转型的关键阶段，在AI技术取得重大突破、逐步进入生产与生活场景的背景下，这个问题就更值得深入思考。

它其实是两个核心概念。第一是“高质量”，从生产领域来看，企业从低成本、低价值生产向高科技含量、高附加值生产转型；从生活消费领域来看，就是向高端现代服务业发展，当社会发展到一定阶段时，服务业占比一定会越来越高。

第二是“充分就业”，这是一个系统性的社会问题。要实现充分就业，前提是必须有足够的就业机会，而就业机会本质上来源于企业的发展，企业发展好了，才会创造更多的岗位。同时，就业的形态也发生了变化，越来越多的人追求自主就业、自主择业，年轻人更愿意选择自由度高的工作方式。

简单来说，在企业端，就业形态更加多元化；在企业端，用工模式更加多样化，最终形成的是一种更加灵活、更加市场化的劳动力配置机制。但我们看到的现实问题是，一方面企业招不到人，另一方面有些人找不到工作，本质是供需匹配、能力匹配错位的问题。

《中国经营报》：从作为需求端的企业来看，招人用工发生了哪些结构性的变化？

张建国：从我们的服务实践来看，企业用工结构主要呈现三个特点：一是商业模式快速迭代，外部环境变化非常快，组织体系必须快速调整；二是人力配置必须动态调整，才能适应组织结构的迭代速度；三是用工模式更加多元化，核心人才依然是自有培养或者通过猎头引入，但非核心人才往往会选择外包、合作、项目制等多种形式，像国内目前已经有数百万的灵活就业人群。总之，企业越来越强调“快速组合人才”。

《中国经营报》：在这个过程中，AI起到了什么作用？AI发展是否会导致大量失业？

张建国：这个问题确实大家都关注，也有很多焦虑与困惑。我认为，技术是为人类服务的，AI本质上不是替代人类。从历史发展来看，从蒸汽机到电力，从计算机到互联网，每一次技术革命都没有消灭就业，反而创造了更多就业机会，AI也是同样的逻辑。不过，对于个人择业就业来说，AI确实带来了两个变化：第一个是岗位的变化，一些重复度高的事务性工作会被替代；第二个是对人的能力要求会提高，未来需要创造性能力、情感沟通能力、复杂决策能力。AI不是让人没工作，而是让工作的形态发生改变。

AI对企业用工方式也产生影响。企业内部用工将向人机协同

“市场机会很多，关键在于服务能力”

《中国经营报》：在高质量充分就业的目标指导下，人力资源服务行业有哪些市场机会？

张建国：人力资源服务行业的市场机会非常多，简单举个例子来说，当前仅数字技术人才至少存在1000万规模的市场缺口，一家人力资源服务公司哪怕解决其中10万或者1万的供需匹配问题，就会占据一个巨大的市场。机会很多，关键看你有没有解决方案和服务能力。

《中国经营报》：当下多数企业都在强调降本增效，更加聚焦于业绩与利润的实际增长，人力资源管理在这一过程中究竟能发挥什么作用？

张建国：传统认知认为销售、产品开发等岗位创造收入，但企业经营核心本质是人。AI时代，资源红利转向价值红利，价值提升依靠人才与技术创新，人力资源管理结合技术研发创新，能显著提升企业经营效率。

“2026年将是人力资源服务业的分水岭”

《中国经营报》：你觉得今年人力资源服务企业的比拼重点会是什么？

张建国：2026年将是人力资源服务行业的一个分水岭，对人瑞人才来说，更是一个分水岭，从今年开始要去创造一个新的增长点，未来有可能成为“第三增长曲线”，为企业客户提供更高价值的专业服务。

如果说，公司的第一阶段是帮助企业解决“有没有人”的问题，第二阶段是解决“有没有人”的问题，而到第三阶段，我们要解决的就是“人如何创造更高利润”的问题。

对于企业客户来说，降本增效已是必然选择，但在激烈竞争与组织变革中，“降本”的优化空间已被大幅压缩。因此，2026年开始，企业应该更加关注持续的价值创造，“开源”才是企业持续增长的动力。

《中国经营报》：你说的“第三增长曲线”、解决“人如何创造更高利润”的问题，公司是打算做什么呢？

张建国：去年下半年，我们注册成立了一家名为瑞华智策的咨询公司，今年将正式推出相关业务，面向企业客户提供“管理咨询+技术开发”的解决方案，即我们所说的“双轮驱动”。

《中国经营报》：咨询服务并不是新鲜事物，瑞华智策跟传统咨询公司有什么区别？

张建国：传统的咨询公司，包括现在市面上的很多机构，往往都是提供解决方案的思路，但并不会负责落地，是否实施或者如何实施，是客户自己要考虑的事情，它的产品形态就是一份静态报告。而我们要做的是动态的解决方案和数智化平台，把管理咨询与技术开发相结合，将管理思想变成一套可落地的系统，帮助企业解决



演进，未来企业组织中，人不是被替代，而是效率被放大，一个员工可能会完成过去3个人、5个人的工作。这样带来的结果是企业效率提升、人工成本下降、利润空间扩大，因此企业会更加积极主动地引入AI。

《中国经营报》：近期兴起的“OPC”一人公司模式非常火，就是1个创始人+若干AI智能体完成过去多人团队的流程化、事务性工作，它和人力资源服务是不是逆向发展的？

张建国：不是，OPC模式并不是人力资源服务的逆向，而是就业形态更加灵活、更加多元以及自主化的一种新体现，这与人力资源服务发展的大方向实际是一致的。

成了从探索阶段向规模化阶段的跨越。从2025年的财报数据来看，数字技术与云服务业务已成为人瑞人才增长速度最快的灵活用工业务，同比增幅为38.3%，贡献了集团30.1%的营收，达到16.59亿元。

除此之外，人瑞人才的数字技术人才业务也在向海外市场迅速拓展，发展速度超出预期，国际化是一个非常巨大的机会。

《中国经营报》：伴随中国企业的出海热潮，你们在海外看到了什么机会？

张建国：出海、国际化并不是一拍脑袋发热的决定，而是确实看到了很多潜力与空间。中国企业现在走出去的特别多，而且不是短期试水，而是长期全球化布局，比如国企央企、自动驾驶企业、手机厂商、科技企业等。

人瑞人才现阶段还是以服务中国企业为主，当他们向海外发展时，我们就可以直接“跟过去”，将

方案落不了地的痛点。

《中国经营报》：听起来是将人力资源服务更深地扎入企业的业务经营中，那么具体要怎么做？

张建国：在业务推进方面，我们会以大客户作为切入点，强调长期陪伴服务的关系，把管理理念转化成系统工具，通过平台积累沉淀数据，数据又反哺支撑企业决策。从切入领域来说，公司仍先围绕自身优势展开，重点聚焦人力资源管理体系建设与数字化转型，比如人效提升、用工模式选择和生态用工管理、供应商体系建设，以及相关数智化系统的开发。总之，人力资源不仅是成本项，更是企业重要的价值创造来源和投资的要素。

它的本质是对“人”的再认知，很多人在工作中可能只发挥了20%—30%的能力，如果通过管理机制和技术赋能，把这一比例提升到

企业在不确定性中构建组织的韧性、释放人效潜能，成为行业亟待回答的新命题。

近日，《中国经营报》记者专访了人瑞人才(06919.HK)创始人、瑞华智策CEO张建国。针对业界关注的相关热点问题，张建国在受访中给出了他和人瑞人才的回答与思考。

得益于AI技术的迭代升级，未来自我雇佣的组织模式可能会越来越普遍，但它有一个核心前提——你必须具备独立养活自己的专业能力，能让市场和客户愿意为你的服务买单。而这种新的组织模式兴起的同时，对于人才匹配、合规服务、技能培训、平台对接等人力资源服务需求也是“伴生”的。

更为重要的是，规模化、结构化的组织形式仍是市场主流，因为一个复杂的产品是单人或少数人根本无法生产出来的，比如汽车、手机这些已经发展成熟的工业化产品。而只要有规模化的产业公司，那它对于人力资源管理服务的需求就不会减少。

国内的服务能力向海外市场延伸。

截至目前，我们已经在全球24个国家和地区设立了子公司，国际业务处于快速放量的阶段。公司2025年财报已披露，国际业务实现约7680万元的收入，同比增长了约292%。

《中国经营报》：国际业务去年增速明显的主要推动因素是什么？

张建国：这跟整个市场的动态有直接关系，大量中国企业走向海外，尤其是大型企业，他们在海外发展过程中遇到了当地文化、法律合规、人员招聘与管理等问题，需要找到人力资源公司提供专业服务，而人瑞人才在国内本就服务于这些企业，专业能力获得了他们的认可，也就自然拥有了合作落地的机会。2026年，我们将继续向欧洲、美国、日本等国家和地区拓展，部分区域市场已经有一些客户在推进落地中，预计国际业务板块将保持倍数级增长趋势。

60%甚至70%，对企业来说就是成倍的增长。

《中国经营报》：那在这种长期陪伴中，如何保障公司自身的现金流健康？

张建国：我们不会盲目追求客户的数量，一家客户可能服务周期两到三年，这种模式更有利于深入理解客户业务，持续优化适配性更高、更易于落地执行的解决方案。

与此同时，我们也预估，咨询业务板块可能不会在短期内形成规模效应，相反需要很长的时间，甚至不排除5年、10年的周期。但我们相信长期主义，基于我们的底层判断，人力资源服务将从提供人力转向提升人效、从成本优化转向价值创造，这将是一个大趋势。未来这一板块可能会形成几百人咨询团队+几千人技术团队的结构，这是我们押注未来而主动做出的变革。

企业家 秘籍

1

当前人力市场的一些特点及问题

在个人端，就业形态更加多元化；在企业端，用工模式更加多样化，最终形成的是一种更加灵活、更加市场化的劳动力配置机制。但我们看到的现实问题是，一方面企业招不到人，另一方面有些人找不到工作，问题的本质是供需匹配、能力匹配错位的问题。

2

人力未来要解决“人如何创造更高利润”问题

对于企业客户来说，降本增效已是必然选择，但在激烈竞争与组织变革中，“降本”的优化空间已被大幅压缩，企业应该更加关注持续的价值创造。

其本质是对“人”的再认知，很多人在工作中可能只发挥了20%—30%的能力，如果通过管理机制和技术赋能，把这一比例提升到60%甚至70%，对企业来说就是成倍的增长。

【企业家简介】



张建国

人瑞人才科技集团执行董事、主席兼行政总裁，瑞华智策CEO，北京大学工商管理硕士。

曾任华为公司前任主管人力资源副总裁、北京华夏基石企业管理咨询公司总经理、中华英才网CEO，拥有20多年人力资源管理经验。曾参与《华为基本法》的编写。

在人力资源管理领域，有着深厚的专业素养和创新思维，并著有多项专著，如《灵活用工——人才为我所有到为我所用》《经营者思维——赢在战略人力资源管理》。

观察

人力资源服务走向“价值经营”

人力资源服务，是产业发展的“伴生”服务。它几乎不会站在舞台的正中央，却始终紧贴着企业扩张与收缩的脉搏。在企业扩张的进程中，哪里有用工需求，哪里就有招聘、外包与派遣服务。企业关注的是“人员是否充足”，而服务商需要解决的则是“人员能否快速到位”的问题。

然而，当产业环境发生变化时，这套“粗放供给”的模式正逐渐失去效用。随着市场环境愈发复杂多变，企业的增长逻辑也随之改变，降本增效成为企业必须应对的课题，因此企业在用人决策与选择上更加谨慎，不再满足于“有没有人可用”，而是更关注“这些人是否真正值得投入，以及如何持续优化投入产出比”。

在与张建国数小时的访谈中，一个明显的感受是，“人”这件事，正在被重新计算——多维度、可视化的精细计算，这倒逼人力资源服务行业必须升级，从“人力资源供给”向“人力资

本价值经营”升级。而政策法规的完善进一步放大了企业对“人效”的敏感度，让每一笔人力投入都必须清晰核算、精准衡量。正是基于这些趋势洞察，张建国提出“2026年将成为分水岭”的判断。

这种趋势也在重塑人力资源服务商的角色边界，单纯依靠输送人力的模式，已难以满足企业对效率与合规的双重需求，服务商需要更深入地渗透企业的业务中，通过系统化、专业化的服务与解决方案，帮助企业实现全流程的人力资源配置、优化人力资本投入的产出回报结构，从而将“用工成本支出”转化为“人力资本价值投资”。

从长远来看，人力资源服务将不再只是产业链中的“伴生”行业，而是开始向“效率基础设施”演化。在这一过程中，谁能率先完成价值经营者的转型，谁就更有可能在社会用工结构变革中占据主导地位。

本版文章由中经记者曲忠芳采写