

A professional portrait of Wu Gang, Vice President of TCL Technology Group. She is a middle-aged woman with shoulder-length brown hair, wearing black-rimmed glasses, a white blazer over a black top, and a Chanel brooch on her lapel. She is smiling and has her right hand resting on her chin. The background is a dark, solid color.

构建人才发展的 第二增长曲线

专访TCL科技集团副总裁吴岚

访 梁栋、邓玲

编 王若霏

提要

作为中国高科技制造业的领军者，TCL依托半导体显示、智能终端和光伏新能源等领域的深度布局，正以“技术创新+全球化”双轮驱动战略加速发展。截至2025年2月底，TCL在全球拥有13万名员工，设有46个研发中心及38个制造基地，业务遍及160余个国家和地区。

当TCL以“敢于投资未来”的魄力锚定技术高地时，其人力资源管理（HR）的转型实践也在回答发展新质生产力的全新命题：如何应对生成式AI带来的职场重构，如何将生成式AI深度融入人才管理、技能重塑和文化迭代，以及如何在人与技术之间寻找平衡点等。这些问题考验着人力资源领导者的战略定力与创新智慧。《展望》与TCL科技集团副总裁吴岚的访谈，正是在此背景下展开。

《展望》：人是推动变革的核心动力，但生成式AI对人的技能和未来工作产生了巨大冲击。如何让员工更好地接受和适应变化，进而推动企业变革，是当下很多企业在思考的问题。TCL的人力资源战略在这个背景下有哪些变化？

吴岚：TCL的人力资源战略始终围绕“一个核心”展开，即人力资源战略的基本逻辑和核心思想必须与公司的整体战略，尤其是业务战略保持一致。人力资源的工作不是自娱自乐，而是要助力业务战略的落地和业务的成功。只有业务成功了，才能证明人力资源的成功，“商业成功是衡量一切HR工作有效性的唯一标准”。

在当前乌卡（VUCA）式快速变化的环境中，一个好的人力资源战略尤为重要，需要做好前瞻规划，高效利用有限的资源。例如，我们不能因为人才短缺而盲目招聘，而需要前瞻性地预测需求，有节奏、分步骤地引进人才，确保既不过剩也不短缺，这样才能更好地应对业务波动。

近年来，我们重点推进“两个能力”——组织能力和组织活力的建设。锻造组织能力，确保我们无论

身处顺境还是逆境都能保持组织韧性；激发组织活力，确保每个层级的员工都能为共同的愿景和目标努力。这需要将战略分解到各个层级，确保每个人都明确自己的职责和目标。

为了实现前面所说的“一个核心”和“两个能力”，我们把工作落实在一些具体抓手，也就是“3+3”模式。第一个“3”指的是组织结构、流程和系统。组织结构要与战略相匹配，能够快速落地并有效运营。流程和系统则是将组织能力固化下来，确保组织能够为客户创造价值，超越竞争对手，甚至引领行业。第二个“3”指的是责、权、利。通过明确的责、权、利分配，激发组织的自主反应能力和行动力。在环境变化或方向偏离预期时，决策者要敢于决策和行动，及时纠正偏差。

总而言之，在数字化时代，不变的是底层逻辑，变化的是过程与手段。人力资源战略需要有前瞻性，要与业务做更好的适配，这个不能变；但是，人力资源战略指引下的各种HR策略与手段，需要不断迭代和梳理，不断适应新的环境与要求。组织流程需要不断重构，常变常青；人才需要提前布局，做到有人用、人好用。

《展望》：您认为在当前环境下，有哪些是应当坚守的，能够帮助我们以不变应万变？

吴岚：对于组织而言，我认为企业文化，唯有文化才能让组织生生不息。文化的内核是企业家精神，它不仅是企业创始人个人的精神，更应当是整个组织的精神。这种企业家精神，在TCL就是包含不断创新、追求卓越的精神。只要文化底色不变，追求高目标的精神不变，整个组织就能保持活力，才能不断应对未来挑战。

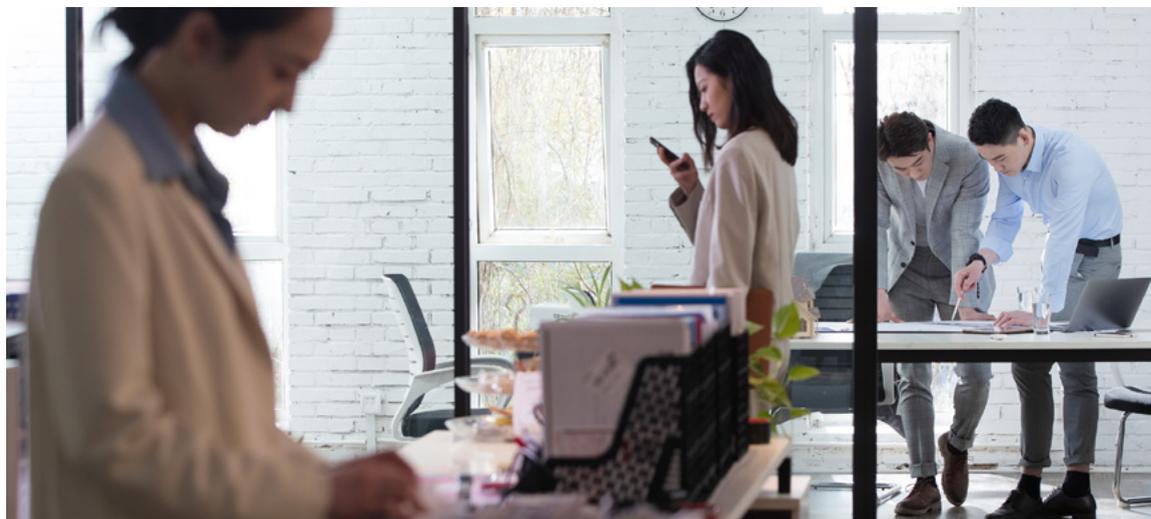
随着TCL加大出海力度，尤其是当出海进程从产品销售扩展到品牌、研发、生产制造等各个方面之后，如何确保全球员工都能与TCL文化保持一致、共同追求卓越，利用AI工具（如文化培训平台），赋能文化，提升跨国团队协作效率，弥合文化差异，将是我们人力资源工作的重点之一。

《展望》：但同时，人们对工作被AI取代的担忧也普遍存在。您如何看待这种担忧？

吴岚：我个人对技术的未来发展持非常乐观和开放的态度。这种变化不仅关乎个人成长，更关乎整个社会如何适应和拥抱技术带来的机遇。随着技术的进步，未来的个人发展将不再局限于单一轨道，而是更加多元化、灵活化。每个人都有机会在多个领域并行深入，探索不同的可能性。

从更广泛的角度看，这种变革将重新定义职业成长的路径。过去，人们往往被限定在某个专业领域，职业发展遵循线性上升的模式。然而，技术的发展让跨学科、跨行业的流动成为可能，甚至成为优势。人们可以根据兴趣、市场需求和可获取的学习资源，灵活调整自身的发展方向，不断积累新技能，形成独特的跨界竞争力。





更重要的是，技术的发展使“终身学习”不再是一种理念，而成为现实的必然选择。AI、自动化、数字技术的快速演进要求每个人保持开放心态，持续学习和适应。那些能够主动拥抱变化、勇于探索不同领域的人，将能够更好地应对职业生涯的不确定性，甚至创造属于自己的第二条、第三条增长曲线。这种模式将赋予个人更大的自主性和灵活性，使工作不再是一条单一的职业生涯，而是一系列相互交织、不断演进的成长路径。如果过去人才发展的模式是从“I”发展到“T”，那么在AI技术的加持下，人才发展模式将从“T”进化到“π”。换句话说，AI技术的发展将为人才发展构建出第二条增长曲线。

技术进步不仅为个人创造了更多可能性，也正在塑造一个更加开放、包容、动态的社会。在这样的时代，每个人都有机会打破传统的职业界限，通过不断学习和尝试，将自己的兴趣、技能与社会需求相结合，找到独特的发展轨道，创造更大的价值。

《展望》：您认为这种趋势会对企业的人才梯队产生什么影响？如何帮助员工对新技术保持积极态度？

吴岚：这是一个非常重要的问题。面对技术变革，每个人的态度肯定会有所不同。从观察来看，员工大致可以分为三类：一类是能够驾驭和创造AI的人，他们具备创新能力，能够推动技术发展；一类是学习和使用AI的人，他们会与技术协作，能够快速掌握新技术并应用于工作，同时充分发挥自身的主观能动性；最后一类是被AI使用的人，受限于自身能力，他们可能只会听从AI的指令，长期来看可能会被机器替代。

对我们来说，未来的关键是变革学习方法。基础知识、技能、经验仍然需要学习，但有了AI技术，我们可以助力员工更精准、更快速、更有逻辑地学习，并将其应用于工作，这有助于加速个人成长和职业晋升。比如，过去解决一个技术问题可能需要进行多次实验，但通过AI模拟，可以减少实际实验的次数，从而大大提高员工的工作效率。基于这些经验，员工可能在一年内就能实现过去五年的成长。因此，人才梯队建设的基本逻辑不会变，技术只是为我们插上了翅膀，加速了这一过程。

我们近期组织了多场内部AI讲座与学习活动，成立了人力资源体系的数字化小组，推出了AI学习课程，不仅涵盖了AI的基本知识，还包括如何适应和利用AI提升工作效率。我们还计划在TCL的翱翔计划（高层人才发展项目）中加入AI相关课程，面向高层人才后备力量实现能力建设和提升。TCL还与南科大、港中大等高校合作，进行更密切的交流和研究，特别是在AI和算力方面，研究如何利用AI更有针对性地解决问题，包括应用到研发、智能制造等场景，提升工作效率和员工体验。

这也对各级员工的学习能力提出了更高的要求。员工需要保持开放的心态，积极拥抱变革，随时学习新知识。过去，我们靠知识和经验工作，但随着AI融入到各个工作场景中，大家在获取信息方面的差距在逐渐缩小。懂得应用AI去获取知识只是起步，更高层次的领导力、深度思考和创新等能力才是关键。

《展望》：生成式AI让信息传播更快，知识分布更扁平。这会如何影响企业的组织结构？

吴岚：生成式AI的快速发展确实会对企业组织结构产生深远的影响。

一是纵向结构更加扁平化。生成式AI技术减少了信息差，使得员工之间的能力差异不再那么显著，经验可以快速传递。这将使决策更加灵活敏捷，让一线员工和技术人才能够更快地响应市场变化。

二是横向结构打通与融合。部门之间的壁垒需要打破，各个部门要更紧密地协作，因为许多学科现在都是跨领域的，企业需要全才型人才。

三是新型岗位不断涌现。企业需要建立新型组织，吸引或培养相关的人才，比如建立一些小而精的探索性组织。这些组织将承担引领职能，增加赋能，将应用AI的经验快速传递给更多人。

四是精英人才的重要性更加凸显。在快速变化的竞争环境中，我们更需要他们在精准的判断和重大决策上发挥关键作用。这些精英人才将成为技术的

引领者，推动AI技术的发展和應用。

我认为未来的组织结构不再是传统的金字塔型，而是更像松树形。虽然仍然有基层、中层和高层，但会有更多的分叉和空间，实现百花齐放。这意味着组织要更加包容，为员工提供更多的授权和机会，鼓励创新人才不断涌现，这样才能确保我们在全球范围内保持领先地位。

《展望》：可以请您介绍一些人力资源工作中具体应用AI的例子吗？

吴岚：AI在TCL人力资源中的应用，我们还在不断探索。可以明确的是，AI对我们来说，不仅是技术工具，更是“发动机”。以AI在招聘环节的应用为例，我们用AI筛选简历，效率大幅提升，尤其是在中基层招聘环节，效率比以前提高了3倍。AI还能生成面试问题，面试准确率可以提高25%。

2025年，我们还计划在绩效评估方面引入AI工具。例如，AI可以帮助我们撰写绩效指标，辅助员工自评，甚至生成领导的绩效评语。这样可以提高年底绩效评估的效率和客观性。AI还可以提供个性化的反馈，根据员工的个性和表现，生成不同的评语。比如，对于内向的员工，AI可以建议领导在反馈时采用更委婉的表达方式。此外，AI还可以帮助我们找到合适的案例或故事，使反馈更加生动、更容易被接受。

“未来的组织结构不再是传统的金字塔型，而是更像松树形。虽然仍然有基层、中层和高层，但会有更多的分叉和空间，实现百花齐放。这意味着组织需要更加包容，为员工提供更多的授权和机会，鼓励创新人才不断涌现。”

——吴岚



我们现在还处在“松土”阶段，也就是逐步帮助员工改变观念，从未知到认知，从认知到认同，从认同到积极参与。首先，我们需要让员工保持积极拥抱变革的态度，让他们切实感受到新技术带来的好处，让他们愿意投身新技术的学习和应用。然后，企业才能在选拔人才、培养人才的过程中，打造一支真正理解新技术的人才梯队，循序渐进地推动变革。

《展望》：对于其他想要拥抱生成式AI机遇的企业和人力资源团队，您有什么建议？

吴岚：首先，未来的人力资源负责人需要具备更强的战略规划能力，参与公司的战略制定，并将AI技术融入人力资源的战略中。能否培养一批能够理解、应用和引领AI发展的干部，对企业来说至关重要。在过渡阶段，人力资源部门需要通过组织变革，引领组织逐步适应AI带来的变化。要知道，AI转型的挑战70%与人员及流程有关，而非技术本身。

其次，人力资源负责人要保持战略定力，不要盲目跟风。特别是对于大企业来说，盲目跟风、打乱企

业自身的节奏，可能导致内部混乱。我们需要结合自身需求，找到真正的痛点，结合自身业务特点，制定切实可行的策略，把握好学习和应用的节奏，逐步推进，确保每一步都扎实有效。

最后，人力资源团队也需要积极学习和掌握AI技术，不要被业务部门远远甩在后面。我们应该深入了解和学习数字化和AI技术，在招聘、人才培养等具体场景中找到试点项目，扎实推进。积累经验后，再逐步扩展到其他领域。这样不仅可以降低应用风险，还可以降低应用成本。📌

梁栋

埃森哲大中华区通信、媒体与高科技事业部董事总经理

邓玲

埃森哲大中华区商业研究院研究总监

业务垂询: contactus@accenture.com