

ChinaHR总裁在线：张建国谈网络招聘(聊天实录) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/230/2021_2022_ChinaHR_E6_80_BB_c108_230060.htm

主持人：各位网友大家早上好！今天做客新浪总裁访谈的是中华英才网总裁张建国先生，欢迎各位网友的参与。除了大家通过电脑参与，您还可以通过手机访问新浪网，在移动中关注聊天全过程，手机新浪网的网址是3g.sina.com.cn。下面先请今天的嘉宾张建国先生介绍一下您自己和您的公司好吗？转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> 张建国：好，各位网友早上好！今天很荣幸有机会跟大家进行交流，我是中华英才网总裁张建国。应该说今年有机会跟大家一起来分享，我个人的一种职业生涯以及中华英才网的公司的一些经营状况，也希望通过这个机会对我们网友的话会有一个启发跟帮助。所以今天希望大家也可以更好的进行交流，谢谢大家。主持人：谢谢张总的光临，一上来网友就有一个问题。网友：大家更多了解您是去年的合作，他为中华英才网注入了两千万美元，中华英才也从200人发展到现在的这么多人，取得如此骄人成绩的背后是什么？张建国：当时我进来是以职业经理人进来的，中华英才网的创业历史是从1997年成立的，在2000年也是在中国最早推出网上招聘的业务，所以在公司，在全国的话，知名度是比较高的。那么我在2004年上半年进入到中华英才网，作为一个职业经理人。可以说进来以后，不到两年时间公司变化是非常大的，公司的业绩应该说翻了三倍，在这个期间，应该说公司发生了很多事，为什么会业绩增长，主要是依靠什么，我认为到中华英才网来以后，在这么几个方面

是比较明显的。首先对网络公司的一个经营模式，更多是依靠什么，以前是更多依靠于个人的英雄，最早网络发展都是依靠规模，到后来公司如何发展，如何从个人英雄到组织英雄，怎么样发挥公司的组织效能，这一点我原来的从业经验跟在非互联网行业的一些管理经验带到了互联网公司进行管理，也是起到比较大的作用。第二点我认为也是比较重要的一点，一个公司的事业发展确实是需要一批人才，怎么样来经营人才，这是比较重要的。到中华英才网以后，引进了一大批的优秀人才，那么他们很多人都是在公司担任中高层的管理职位，也就是说在公司目前的中高层管理人员里面，应该说有一大半都是一年之内参与到中华英才网的，这也是中华英才网的平台。第三点就是刚才您说的话，去年投资中华英才网5千万美元，对中华英才网所带来不只是这个钱的概念，更多是国际一些网络公司的经营模式，这个经营模式，在中华英才网最起码缩短了两到三年摸索的时间，我可以比竞争对手，提前几年就进入到一个国际化的管理水平。那么这个就是在中华英才网就是在这个事业领域，在这个行业发展上面来说，是独树一帜。可以说两年以来，刚开始，我想中华英才网发展更快的速度应该是在未来一两年以后，速度会更加快和明显。

主持人：张总这是经过两年的发展看到了成果，如果我们回到两年前，开始考虑加盟中华英才网的时候，那时候有没有感到挑战和压力，毕竟那个时候您还从未在互联网企业工作过？

张建国：当时是有盲目的因素，第一个是我没有在互联网公司工作过，另外一个问题，当时我是有基本的判断的，为什么参与到中华英才网，可以说一个是中华英才网当时是一个互联网的公司，这个对一个人来说，在

选择职业的时候是非常重要的，这个行业如果我发展，那么你再有本事都没有机会，社会环境不具备，当时我认为互联网行业肯定是一个朝阳行业，这里面肯定有很大的机会，这是第一点。第二点我认为我参与到这个行业里面会有一些的优势，因为从我本身的从业经验来说，经营很多大公司的经营变革的过程，在经营管理来说，在目前中国互联网行业的企业里面，在管理方面来说还是有一定优势的。转贴于学生大求职站 <http://job.studa.com> 第三个我认为，虽然说我没有当时以前参与到互联网企业，但是中华英才网它的业务范围是人力资源领域，他的服务对象就是企业里面的HR，招聘服务这个领域，我本人在以前有十年的HR的从业经验，包括曾经做过两年多的人力资源管理咨询，对企业里面的HR的需求，跟他们的现状，我是非常了解的。所以至于这三点考虑，应该说还是挺有意义的，可以尝试，而且有一定的成功的把握跟可能性。所以才决定了参与到中华英才网。主持人：您还是有备而来的，而不是盲目的选择。张建国：应该说我在选择这个职业的时候，也会有很多的考虑，不像刚开始毕业的时候，无知而无畏，什么都敢干，不一定干的好，也不具备这个条件，但是我到中华英才网已经有20年的工作经历，所以在选择职业的时候，会有很多的思考跟分析。主持人：虽然您是做了很多的准备，有很多的信心，但是我还是比较关注一个问题，您当初来到了中华英才网，具体是怎么样来迎接这样的挑战的？说的跟具体的问题，您到中华英才网以后，第一件做的事情是什么？张建国：当时到中华英才网公司，压力是比较大的，一个是公司成长的速度不够快，增长只有百分之三十过，外面的市场竞争也是比较激烈的，我

来了以后，怎么样尽快改变这个公司，怎么样尽快让公司有所发展，我想几个方面做了一些工作。第一个引进更多的优秀人才，当时从产品的开发，从分公司的管理，分公司总经理，销售，从市场，多个方面引进了很多高级人才，一起来创业，那么这个的话，使得中华英才网注入了很多新的血液，跟一种理念，这个是基础。第二个的话，当时是从组织架构和组织体系来说做了很多调整，一个公司的发展，首先不能依靠于一个人，不能依靠于某几个人，而应该说是依靠一个组织体系，所以这个时候就进行了一些比较明显的组织结构的调整，进行人员调整。第三个就是逐渐塑造文化，当时我提出塑造狼文化，要有激情，有冲劲。所以培育大家更多的一种创业精神和创新精神，这样在公司里面就形成了一个新的面貌，形成了一个二次创业的企业组织氛围，所以从这个地方开始的话，怎么样来改变人的思维方式和人的工作习惯，通过大量的人才引进，以及通过组织体系的改造，使得公司有一个比较快速的发展。

主持人：您刚才提到了来了之后做了一些体系的调整，包括文化的塑造，甚至工作方式的改变，但是据我了解，中华英才网在此前也是办了很多年了，我想它也形成了自己的一定的可能是体系，甚至是文化，那么你在转变这个过程中，是不是难度很大呢？另外您是如何让大家能够接受这种新的管理风格的？

张建国：在准备过程中确实有一定难度，因为有一些人的工作习惯，等等再一个就是有些员工愿不愿，形成了一定的压力，所以在改革中需要创造一个比较好的组织氛围，也就是说一个空气很重要，再一个在这期间引进了很多新的高级人才，这里面也就是说在组织中，加了一些新的蛋白质，进行组织的融化，通

过新人的加入，新的文化的融合，逐步大家会改变一种思维方式，所以当时进来的时候，我在管理中华英才网的时候，也没有说全部换一批人，而是说更多是融合，更多是引进更多新的优秀的人才，创造一个新的事业的平台，不管对老人也好，新人也好，大家有更多的发展空间。这样的话，企业里面发展起来了，个人机会就更多了，所以这里面我想当时我的思维方式，更多是一种融合，变革这么一个状态，而不是说来一次革命，来一次革命对企业的损害也是很大的。

主持人：现在包括您做过两年的专业的人力管理咨询这方面的工作，甚至以前您在华为的时候，复杂人力资源体系的建设做了很多的工作，现在很多的企业也面临着融合和调整，其实会产生一些振荡，甚至产生一些不好的结果，咱们中华英才网能力度过这个，具体还有哪些细节的经验和技巧？

转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com>

张建国：之所以能够使得公司良好稳步的发展是多个方面的原因造成的。首先我觉得董事会包括董事长跟我之间，当时我们在团队之间的责任关系，应该说还是符合国际规则的，很多中国的民营企业，老板的话公司到一定程度以后，自己在管理上面来说，也不太能跟的上，或者从压力上面来说，也想减轻一些，可能自己退出来以后，就请职业经理人，但是请来的时候，也没有规则，我相信你，我公司就给你了，你去做吧，到底应该怎么做，他有什么权利，他有什么利益，互相之间的工作规则是什么，是不清楚的。两者往往的话会有一些思想的理解冲突，或者说心理的差异，对老板来少，他把公司看成自己的生命，对一个职业经理人来说，他没有这种把企业看成生命的感觉，所以在做事情，工作的方法来说可能会产生矛盾

。这里也就是说很多的中国企业，所有者变成经营者了，往往有很多的矛盾跟冲突，失败的案例是非常多的。但是我在参与这个过程中感觉到非常好的话，因为中华英才网投资方原来也是海外的，当时董事会跟我之间的责任关系，我来以前，我们签的协议就这么厚，这里面我的工作职责是什么，我的规则，我们经营的方向和目标是什么，包括我们的利益是怎么样的都是非常清楚的。那么我觉得是一个必须得有的一个基础，在规则基础之上，去经营公司。在具体的经营过程中，董事会对我非常放权的，日常的经营管理过程完全是放开和放权的，由我决定公司一切的经营运作，在经营公司过程中，形成一种统一的理念和一种经营思想，更多是一种凝聚力跟合心，而不是各方有各方的方式，这样使得公司可以进行良好的运作，这个当时也是非常好的。而且董事长跟我也觉得我们这种关系的合作也比较好，因为董事长原来更多是做投资，所以见的行业很多，非常广的行业的视野，各个行业怎么发展，各个企业是如何面对困难的，等等的话，这方面他们行业非常快，但是在日常的经营中放权的，所以我想所有者跟经营者之间这种规则也会建立起来，这个非常重要。这一点也是一个企业经营好的话的一个条件。主持人：插一个新浪网友的一个问题，正好说到您跟董事会的配合上。网友：您的董事长徐女士长期生活在国外，具有典型的外向张扬的特点，您是一个务实低调的人，当时跟风格不同的老板配合有没有产生过隔阂？张建国：我们合作没有产生隔阂，有什么可以沟通，董事长更多是从公司的行业发展方向，包括经营战略方面来说做一些探讨跟研究，具体的日常的管理，她不参与的，所以这里面角色定位也非常清楚，另

外我想董事长也说，她公司的经营策略跟行业发展方面来说，也给了一些好的思路，再一个我们有一些大的问题的决策，都是在董事会完成的，我们每个季度，会开一个例行的董事会，有关公司的大的经营策略的问题在董事会上面进行讨论决策，应该说我们配合一直是非常融洽，非常好对于中华英才网来说，它的历史阶段不一样，我到中华英才网的时候，应该说公司已经成一定规模了，这个时候在这个公司的经营文化上面来说，怎么样进行突破，我想最主要还是靠自己本人怎么做，企业文化需要去创造，比如说二次创业，但是更主要是看你自己怎么做，自己本身是不是个创业者，本身的行为是不是按照创业者的规模来行为，我想在这个工作过程中，我自己也是跟着怎么样来创业的作风跟风格。在公司上班的话，9点上班，每天我都是会提前到公司的，我不会说员工就是9点上班，我就9点半上班，或者是十点上班，我也会提前上班，每天下班我也是最晚的，我们往往是把开会，都安排在晚上7点钟以后，或者是安排在周末开会。把大量的时间都是用于工作上面的内容，一些开会放在晚上或者是周末。用更多的付出来推动公司的发展，所以这里本身来说，我们提倡一种创业精神，当时对我个人来说也是一样的，我就算是回家以后，在房子里面，也是一个人，因为在北京的话还是一个人，家里没过来，都在深圳。所以的话回去还得思考问题。所以许多公司的一些管理问题都是要思考，回家以后更多是思考完成的，上班的时间比较忙，事情多一些，更多的思考是在晚上的时候，觉得是一个很好的时间，一天的工作时间，也不是说十个小时，可能是12小时以上，晚上下班以后，一般我都工作到12点，一天我可能工作12个小时

。经常晚上也开会，周末也是用于培训，或者是开会，或者是到一些分公司去考察。所以本身你以后有一种创业精神，有这么一个激情，同样的就带动周边的人大家一起这样做，慢慢就形成一个创业的习惯。主持人：您觉得这种创业的文化是作为一个阶段性存在呢？还是说您认为到什么时候才能够不是创业阶段了呢？张建国：应该说创业的过程是一个持续性的，不是说是我们半年一年的话，大家非常有激情地去做，但是很快激情就消退了，那是肯定不行的。对中华英才网来说，我们在05年就提出来公司要二次创业，那么这个二次创业，可能需要三到五年时间，才有可能完成这个二次创业的过程，使得公司上一个新的台阶，这个时候，可能建立一个新的管理体系，但在这个期间，公司要高速发展和快速发展是非常重要的。比如说像去年的话，在行业里，主要的竞争对手，他们的增长率大概是在百分之二十几，中华英才网去年的增长也就是百分之一百多，这里面之所以它能够增长，在同一个行业里面，我是非常相信一句话，天道酬勤，只要你靠勤奋比别人多付出，才可能多得到，不可能无中生有，也不可能天上掉馅饼，只有发挥创造精神，公司才有更好的发展和更好的竞争力，这个才是最重要的。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 主持人：我注意到您离开华为以后，没有马上另谋高职，先去美国进行了一年的人力资源管理的进修，您这一段对到中华英才网工作有什么好处？张建国：首先跟网友分享，我觉得一个人怎么样来考虑个人的职业生涯选择问题。我觉得可能一个人在一生中，可能会有三到四次比较重大的一个职业转型，或者是说职业选择的机会，自己如何去把握的问题，把握的话，我想首先有一点，

要敢于放弃，因为如果是你不管权利也好，利益也好，舍不得放弃的话不可能有一个新的事业的平台，新的事业的空间去得到，当时在选择职业发展三岔路口的时候，应该说会感到一种风险和压力，但是在那个时候非常重要的一点，如果你敢于放弃就会有更大的收获，这一点是非常非常重要的。当初包括离开华为的时候，很多人也觉得不理解，公司的副总裁，职位很高，收入也非常高。当时收入的数据在以后还是很难得到的，在一般的企业里面是很难得到的，我离开的时候，是直接去美国读书，可以说当时是一无所有了，到麻省大学去读书，也是学人力资源管理，当时我为什么去读书，主要是想多了解一下，包括国际上来说，先进的管理方法，人力资源管理方法到底是什么。当时到美国那边读书的时候，是一个朋友先帮我联系好了住房，两房一厅的房子，我住一间，当时里面是一张旧床，还有一个破的书桌，当时我觉得我在美国的读书可能是从这个时候开始，当时的生活环境是非常艰苦的，跟原来家庭里面的生活方式来比的话，压抑非常大，经过一年的学习以后，从国际上来说，人力资源管理思想是什么样的，这个对我后来的发展是非常重要的。后来回到国内以后，成立了人力资源管理咨询公司，在两年多的时间，在三年的时间里面，做了很多管理咨询，给一些企业，比如说像芙蓉王集团，南方航空公司，大唐电信对我帮助也非常大。我自己简单总结了一下，这个15年以来的话，是一个阶段，可以说在华为的十年期间，因为我当时90年去的时候只有20几个人，离开是2000年已经有两万人，在这个期间经历了很多公司的变革，这个机会是非常难得的，一个公司的发展也非常快，可以说在那个期间参与了公

司的一个变革。那么在美国麻省大学学习回来之后，成立了咨询公司，当时可以说做咨询，第三方去研究企业的管理问题，所以我觉得第二个阶段是去研究了企业的管理经营问题，那么第三个阶段到中华英才网，我自己是作为公司的总裁，具体来负责公司的经营管理。所以从参与到研究，到具体来复杂，这三个阶段，应该说是非常有意思。在这个期间的话，我主要围绕一个行业，一个领域，人力资源管理领域，这个领域是没放开的。个人的经验，其实是积累过程中，一种新的事业平台去发展，而不是说完全地放弃，所以我就觉得，在职业选择过程中，一方面要敢于放弃，敢于清零，对你的历史敢于清零，走到一个新的事业平台，同时要注意在选择新的事业平台的时候，怎么样把原来的一种经验、知识，能进一步延续跟发展，这个我觉得是两者结合起来，是非常重要的，在选择个人职业生涯的时候是非常重要的。

主持人：张总接着您的话题，刚才您提到了要勇于放弃才能有更好的发展，毕竟这个是有风险的，当然您是成功了，针对其他的人，如何规避放弃的风险怎么样把握更好？

张建国：风险是永远都有的，在面对风险的时候，可以给自己设定一个最低的底线，如果你失败了能怎么样，怎么样面对，当时我设定如果失败了，我打工，但是靠我自己的能力跟本事的话，找一份公司一个月拿5、6千块钱还是可以的，能活得下来，能活的下来有什么不好的，无所谓。

转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com>

主持人：您的勇于挑战自我，不光是从华为开始，开始您也是放弃了一个高校很好的待遇，去找其他的工作。我觉得从您身上存在着一种不断挑战自我的精神，另外一方面，您提到中华英才网的创业的文化，做的非常

的勤奋和踏实，您觉得这两者之间是不是存在着矛盾，变与不变，另外如何平衡好两者之间的关系？张建国：创业精神也好，包括您怎么样清零，寻找一个事业平台，机遇对每个人都是公平的，能不能抓住机遇取决于本身的价值观的问题，我本人喜欢挑战，喜欢创业，可能在血液里面带有喜欢冒险，这么一种特质，所以在很多事情的选择过程中，或者说在做的过程中，是一种自然的行为，而不是说有意去怎么样，这个我个人觉得，本身具备这样的一种欲望跟这么一种激情。另外刚才所说的话，怎么样一种理性的管理，跟创业者之间，这种角色的一个轮换的问题，可以说在中国很多的企业家，创始人定位为第一代创业者，企业有一定的规模之后，其他人来经营管理是第二代创业者，或者说父辈打天下，子辈来管理，是第二代创业者，需要是一种理性跟管理体系。那么我自己怎么样来分析我自己，我自己定义为1.5代创业者，也就是说具备第一代企业创业的风险和冒险精神，但是因为自己的个人的一些历史原因，在工作中已经参与了企业大的经营管理体系，已经具备了管理的一种理念跟思维方式，所以的话，能把两者结合起来，因为对很多的中国的第一代企业家来说的话，因为在创业当初的时候，可能都是从头开始，可能也没有经历过大公司的一个经营管理经验，所以的话，完全是无意识之中不断去摸索，对我来说已经是经营了公司的管理过程，也做了管理咨询，所以也对管理的理念跟体系会了解的更加多一些，它的核心问题会了解更加多一些，管理意识更加的强盛一些，在管理期间带有理性的因素在里头，所以我简单定位为1.5代创业者这么一个体质。网友：在您的讲话中一直提到对行业的背景的判断和把握，在您

选择一个职业的时候，那么在这方面您能不能给提供一些建议和忠告呢？张建国：首先我想一个人在选择职业的时候，要看这个行业有没有发展前途，这个是非常重要的，因为发展越快的行业机会越多，机会越多的话，相对来说人才去稀缺，中国人有句话，物以稀为贵，从待遇方面来讲更加高，更加会体现你的价值，另一点我觉得你选择的时候要特别注意，你在选择这个职业的时候，跟别人选择这个职业的时候，两者竞争的时候你有什么优势，哪些地方你所具备的地方别人没有的，如果你没有这个优势的话，你在选择的时候，不是别人的对手，所以的话一定要注意，你所具备的优势是什么不管是你的历史也好，你的素质也好，你的能力也好，一定要有一个优势才行。主持人：具体到您个人而言，您来中华英才网之前，您是如何看待网络招聘这个市场，现在就您觉得它的前景乐观不乐观？张建国：应该讲网络招聘的发展空间是非常巨大的，现在每年的话有50%左右的速度在发展，离发达国家来看，差距很大，比如说在美国，在整个招聘市场里面，网络招聘已经占到80%左右，基本上采用网络招聘这个形式，中国的沿海城市和发达城市网络招聘慢慢成为主导了，但是在中西部的边远地区，网络刚刚在起步阶段，从这个发展方向来讲，空间是非常巨大的。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 主持人：谢谢您。网友还有一个问题。网友：请问您应该怎样来理解中国网络招聘第一网站这样一个名称？另外在业务方向上，中华英才网今后将有什么突破？在行业规范方面，目前招聘行业是否已经有了一些办法，针对目前大家关注的诚信的问题，中华英才网有没有一些针对性的举措呢？张建国：所谓的中华英才网我们认为

中华英才网是中国网络招聘的第一网站，所谓是排在第一有几个方面，一方面是规模，在网络招聘服务领域里面，中华英才网现在在中国已经是最大的，从收入各方面来说应该是排在第一的。再一个第一你的服务产品跟内容是不是领先的，这一点中华英才网也推出了很多特有的产品，像我们在去年10月份开始推出的英才招聘宝，完全打破了行业原有的简单作为发布和广告这个概念，还是给企业里面更多的增值服务，怎么样帮助企业招到人，招对人这样的角度来想问题，就推出了招聘宝，打破了行业新的招聘领域，这个代表了行业发展的方向，这个是非常重要的。从这两方面来说，中华英才网应该说在网络招聘这个领域里面，应该说是处于第一位的，是比较明显的。另外对一个企业来说，能不能更快，持续发展来说，必须要去理解客户，理解客户的需求，包括你说的网络里面的诚信问题，等等之类的话，首先你公司是不是去理解客户的需求，这个是非常重要的，不管我们的网站的改版，技术改造跟我们产品的方向都是完全是提出以客户价值为导向，如何以客户价值为导向，而不是以竞争对手为导向，你是看竞争对手会影响你公司发展的速度，因为你左顾右盼，速度会慢，如果以客户价值为导向的话就毛瞄准一个目标，怎么样发展更快，怎么样超越自我，这样你会成为一个行业真正的领先者，我们在价值观里面是非常清楚的。

主持人：新浪的网友还有一个问题。网友：随着网络招聘求职的普及，越来越多的人开始关注网络招聘信息的真实性和个人求职者资料的保密问题，中华英才网这方面是如何保证的呢？

张建国：网络信息的增值性，对中华英才网来说，企业里面发布的招聘需求职位是百分之百真实的，只要他

发布必须要付费的，登的长短跟付费的高低是有关系的，在中华英才网里面我们可以保证百分之百网上面的招聘体系肯定是真实的。这个是不会有问题的。主持人：鉴于时间的关系，今天的访谈只能到此结束了，您跟网友再说两句。

张建国：因为时间非常有限，我想中华英才网也是作为一个跟工作相关的招聘的网站，也是希望我们每一个人在中华英才网能得到更多的机会，当然中华英才网也会给大家提供更好的工作，因为工作对一个人来说是非常重要的，也是一个人的职业生涯的一个最关键的内容，所以中华英才网作为一个招聘服务这个领域的话，希望给每个人提供一个好工作，同时也给大家带来一个好的生活，谢谢。转贴于学生大求职站 <http://job.studa.com> 主持人：最后感谢网友的参与，也感谢张总做客总裁访谈，谢谢您。本次聊天到此结束 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com