

案例正文

奥飞动漫：产业升级下的人力资源供给策略

摘要：2007年6月，广东奥飞动漫文化股份有限公司的主业由玩具开发、生产和销售拓展到动漫影视制作、发行和授权，动漫和非动漫玩具开发、生产和销售，并提出了五年内成为中国动漫行业领导者的目标。动漫业是一个知识密集型的行业，它的发展高度依赖于配套的高水平人才。由于这个行业在中国还处于起步阶段，行业内的企业几乎都存在人才严重匮乏的问题，奥飞动漫公司也不例外。另外，尽管动漫业和玩具业具有很强的关联性，但对于奥飞动漫公司来说，它也仍然是一个“新”的行业。在产业升级时期，奥飞动漫人力资源部门是如何应对人才匮乏造成的内外交困的呢？在人才获取时他们采取了哪些策略？这些策略的实施又能取得什么样的效果呢？

关键字：产业升级、人才匮乏、人力资源规划、需求分析、供给策略

0 引言

2007年，奥飞动漫提出五年内成为中国动漫行业领导者的目标，四年后，它又提出在未来十年成为一家世界一流动漫文化产业集团的目标，希望在世界动漫文化产业的舞台上，有中国原创的动漫卡通经典形象为世界人民所传唱。为实现这些目标，人才因素成为奥飞动漫能否制胜的关键性因素之一。然而，动漫业在中国还处于起步阶段，人才匮乏的情况在过去存在着，在未来的很长时期内也还将继续是动漫企业要面临的挑战。对于奥飞动漫来说，虽然动漫业和玩具业有很强的关联性，但是市场变化频繁，以往的商业环境与当前情境已截然不同，动漫业仍然是一个“新”的行业。那么，在产业升级背景下，奥飞动漫的人力资源部门过去是如何应对人才匮乏造成的内外交困的呢？它采取过哪些策略？这些策略的效果如何？未来的奥飞动漫又会遇到那些挑战？人力资源部门又应该如何应对呢？

1 背景

1.1 行业情况

1.1.1 中国玩具业：规模庞大而利润微薄的劳动密集型产业

中国玩具业的发展可以追溯到 20 世纪 80 年代，和纺织、制鞋和制衣产业一样，玩具业也属于劳动密集型产业。在劳动密集型产业从发达国家向发展中国家转移的背景下，中国玩具业也经历了一段辉煌的“中国制造”期。据统计，2003 至 2007 年间，中国玩具制造业产值年均复合增长率达到 16.5%。经过改革开放三十年的发展，中国已成为全球最大的玩具生产国，中国玩具业也形成较为明显的产业布局，其中，以汕头和东莞为代表的珠三角玩具产业群占据了玩具的绝大部分份额，海南和江浙逐步形成的具有区域特色的玩具产业群也几乎占据中国玩具的剩余份额。

中国玩具企业普遍没有自有品牌，大多数是为国外玩具企业和连锁零售企业进行 OEM 订单生产。玩具企业的出口贸易形式比较单一，主要以加工贸易为主，来样加工型的玩具品种占出口玩具品种总数的 95% 以上。玩具企业的利润普遍很低，据统计，2009 年 1 至 11 月，中国玩具制造业实现累计主营业务收入大约为 1,000 亿元人民币，但实现累计利润总额仅为大约 30 亿元人民币。

从国外玩具企业的成功经验看，玩具品牌往往依托于卡通影视文化。国外玩具企业是先致力推广卡通影视作品和卡通形象，而后再开发相应的玩具产品并进入市场，形成玩具、游戏和动漫一系列联系紧密的产业链。由于中国玩具业还没有形成这种有效的产业链，因而整个产业的附加值难以提升，但随着国内玩具、游戏和动漫市场的不断发育和完善，再加上国家在政策上对玩具、游戏、动漫等“创意产业”的倾斜和扶持，未来国内的玩具业有可能迎来一个快速发展的黄金期。

1.1.2 中国动漫业：希冀和挑战并存的知识密集型产业

在中国倡导产业升级、环保和创新的大背景下，动漫业已经被赋予了更多的期望和发展内涵。政府也从财政补贴、税收和融资等多个方面出台了大量的产业扶持政策。在宏观环境利好的情况下，动漫业相关的培训机构、动漫工作室和动漫企业在短短数年间呈暴发式增长。

尽管如此，中国动漫业目前仍然处于起步阶段，这一方面表现在中国整个动漫市场和国外的比较起来还未完全发育成熟，也缺乏一批像迪斯尼 (Disney) 和万代 (Bandai) 这样能够涵盖并整合从动漫创意、制作、发行和授权到玩具设计、制造和销售等各项业务的行业巨头；另一方面也表现在这个行业还严重缺乏有经验的高素质人才，产品相对落后，竞争力和盈利能力相对不强等方面。

奥飞动漫董事会秘书/资本战略部总监郑宇东先生(原公司人力资源管理负责人,以下简称郑先生)说:“……我们这个行业很需要支持。现在中国的动漫企业,大多都亏损达(投资额的)百分之六七十。现在在做动画加工的,可能还有些微薄的利润,在做动画创作这一块,死的公司很多,因为这块的盈利与否完全依靠市场。……”

1.1.3 玩具业和动漫业在人力资源获取方面的不同之处

国外动漫企业的成功经验表明,玩具、游戏和动漫是一条紧密相联的产业链,像迪斯尼(Di sney)和万代(Bandai)这样的行业巨头就是从玩具业和动漫业的整合中获得较高的附加值。然而,从企业的人力资源获取角度看,玩具业和动漫业二者间存在着很多不同之处。对于同时在这两个行业中经营的公司来说,如何获取人才并管理好人才就是一种很大的挑战。

郑先生说:“……这里面也存在很多挑战,第一个是管理幅度比较大,第二个是不同环节中的人才差异很大,有很感性的人,也有很理性的人,也有很有创意的人。……我们现在的人员来自五湖四海,两岸三地的人都有,有香港人、台湾人,有设计的人,也有文化产业的人,都有。……”

1.2 公司的情况

奥飞动漫的前身是成立于1993年的澄海奥迪玩具实业有限公司(以下简称奥迪玩具),公司的主营业务是玩具的制造和销售。奥迪玩具的发展初期是一个名副其实的家庭企业,由创始人蔡东青任公司董事长和总经理,二弟掌管制造事业部,三弟掌管海外事业部,母亲掌管财务部。在奥迪玩具的发展过程中,“四驱车”玩具市场的开发对公司的发展有举足轻重的作用。1992年,奥迪玩具开始注意到日本动画片《四驱小子》和四驱车玩具的可能潜力并着手仿制。1994年,奥迪玩具四驱车投入市场,并与广东电视台合作举办四驱车大赛。1996年,奥迪玩具与国家体育总局合作举办“奥迪杯”四驱车大赛,几乎同时,奥迪玩具从日本引进的《四驱小子》动画片在国内播放。“四驱车”不仅给奥迪玩具带来了良好的销售业绩,也让奥迪玩具打造了自有玩具品牌,并初步建立起全国性的销售网络。

2 人力资源获取策略方面的实践

在奥飞动漫产业升级，主营业务拓展，乃至整体公司战略目标的变化过程中，公司的人力资源需求不断变化，人才短缺问题不时凸现，人力资源部门面临的战略规划调整、人才获取策略转变的挑战显得尤为紧迫，分析人才的属性是做好获取策略的准备。

郑先生说：“……03 年之前，公司在汕头那边，当时主要有玩具制造人才，工程开发人才，现在也不变，一直延续下来，当时也有创意设计人才，其实玩具设计人才有两块，一块是创意设计人才，一块是工程开发人才，工程开发我们一直没动。……03 年公司组建了一个新的创意设计部门，04 年我们决定进入动画行业，那时很难找到人才。……”

郑先生说：“……动漫产业链条特别长，延伸很多，并且现在整个产业链的价值还没有完全体现出来，所以从人工效率来讲，还有很多空间可以挖掘。我们需要的人才品种比较多，内容原创这一块，就需要（人才）对世界观、价值观有一定的了解。我们有的人在研究战争，研究以后的世界大战会是什么样。有编剧的，编剧我们也有外包，并且外包的业务比我们自己做的还多。有人物设计的，还有画画的，画画有画场景的，有画武器的，有画装备的，有画彩瓷的，很多很多。然后还有电脑人才，有做 2D 的有做 3D 的，有做效果的，有做声音的。这仅仅是做片子的人才。然后就需要有授权营销人才，这些卡通形象，品牌，要授权给别人，需要做授权营销。授权营销在中国也是刚开始。然后需要有媒体人才，要有懂媒体，懂电视台，懂营销的人才，要知道如何去卖产品。授权之外就是产品设计，就是要有懂得设计模具，玩具的人才。……（另外一些人）可能就是整天要想着如何设计生产产品可以卖，在中国可以卖，在全世界可以卖。……”

在一个公司同时经营两个不同产业的业务，并且两个产业所需要的人才特征差异性非常显著的情况下，公司的人力资源管理必然在多个方面面临比经营单一产业业务更为复杂的局面。

郑先生说：“……几年前我们就开始做原创，从09年开始，我们又做了调整，把内部的平台开放了出来。我们发现，文化产业其实拥有很大的市场，它是不可能把一些人集中在一个机构的金字塔里面去逼着他创造一些很好的产品，（集中在一个机构里）这种方式不一定正确，不一定科学。它一定是要开放出来的。我们不知道未来的好作品是在成都出现，还是在厦门出现，或者在上海出现。所以我们要把这个平台开放出来，合作共赢。我们有自己的主创团队，也有来自其他组织的创造团队，我们看到好的点会去投资，但是整个思路、整个战略、整个选题、整个产品的方向、题材，我们要去把握，里面关键的环节是奥飞都要去把握。至于最后是不是奥飞做还是外包给其他公司做，则另当别论。现在我们创作的东西，很多来自我们合作的创造团队，我们在上海、在北京、在深圳、在广州，都有合作的团队，这里面有我们自己的人，也有我们的合作伙伴的人，也有其他机构和组织的人，人员构成比较动态。……”

2.1 奥飞动漫的人力资源规划

人力资源规划是公司战略和人力资源管理实践活动的一座桥梁。那么，公司是应该是先有公司战略，后有人力资源规划；还是先有人力资源规划，后有公司战略；还是让两者之间不断互动和反复修正的呢？

郑先生说：“……奥飞一直以来都很重视人力资源的规划。我们很清楚战略的重要性，但我们认为，人对了战略就对了，先有人再有战略。……”

人力资源高级经理李润松先生（以下简称李先生）说：“……（人力资源规划方面）如果说考虑到太远的东西，这有些不太现实，因为环境和市场会发生很多变化，奥飞这边也会发生很多变化。通常来讲，如果我们考虑到三年，应该算是比较远了。比如现在到2014年我们是有一定的考虑的。即使我们不去想，包括我们郑总这边要去拓展的，我们要跟上，也会推动我们去想。如面对我们的挑战，我们要想如何去应对，如何去落实。”

奥飞动漫人力资源部门认为，在进行人力资源规划的过程中，人力资源体系

的建立和人力资源策略的总体定位是非常关键的内容，人力资源的职务分析和设计是人才获取的中心环节。

李先生说：“……我们在想，因为公司管理跨度比较大，我们如何去吸引、培养、或者把人才网络过来很重要。为什么这么讲，因为跨度长，在人力资源上更要考虑人才的管理方式和管理模式，不同人的特征、性质都不一样，所以我们希望能把人力资源体系建立起来。……”

李先生说：“……我们首先是对人才进行分类和定位，未来对人才要做到“高素质、高绩效、高回报”，这是我们的总体定位。我们招聘毕业生，未来要招聘一流的毕业生，但我们可能是定位招二流学校的一流毕业生，这是我们大致的定位。对于外部人才，我们的定位比较高。薪酬方面，我们也会启动各种机制系统地吸引人才。对于内部人才的培养，我们希望通过复制的方式，满足员工的期望，差异化对待人才，贯彻公司的文化和创意，这也是比较特殊的。……未来我们还是要打造好的文化，用软实力吸引人才。……现在要做的事情就很多，比如每年需要招收多少人，我们需要随着企业规模的发展和变化调整，但主体的方向是不变的，定位应该也是清晰的。……”

李先生说：“……现在内部划分有 14 个职群。有销售职群、创作职群、创意职群、媒体职群、生产职群、工艺职群。职群跨度特别长，职群下来是職種，跨度也非常长，所以我们管理的难度比较有挑战。……”

2.2 在动漫人才外部获取方面的实践

奥飞动漫在从玩具业扩展到动漫业实现产业升级的过程中，公司不但面临着因进入新行业而缺乏经验积累导致内部出现人才缺乏的问题，而且面临着因为中国动漫业处在起步之初时，公司外部整个市场中“无人可聘”的问题。为了解决人才紧缺内外交困的处境，奥飞动漫人力资源部门采取了多项策略加以应对，首先是对经营地进行搬迁：

郑先生说：“……我们从 03 年 9 月开始搬到广州来，04 年开始筹备引进人才，开始投资进入动漫产业，成立动画公司，06 年开始有动

漫作品出来。……”

由于当时国内动漫业人才非常缺乏，在高端人才的引进方面，奥飞动漫转移视线，采取了海外招聘的形式：

郑先生说：“……我们03年之前是为玩具服务的，04年之后才是为动漫服务。当时找不到人才，所以我们从香港那边引进，再慢慢搭建起一个队伍。现在的创意设计团队已经从当时的20多人发展到80多人，动画人才也发展到有100多号人，但还不够，所以我们有些业务还得外发到外面的公司加工，广州这边有合作伙伴，深圳、上海等地也都有我们的合作伙伴。……”

在中低端人才的引进方面，奥飞动漫则仍然采取了校园招聘的形式，并通过提获取校园招聘引进的新员工培训和实习的机会以考察人才：

郑先生说：“……（当时的主要人才）是从港澳引进过来，我们也从广州大学、广东商学院、广州美术学院这几个学校招人，招应届毕业生来培养。……当时招的主要是些设计人才，他们有一定的基础，但还需要培训，基本上要三年以后，他们才能独立做出东西。第一年新员工基本上是在学习，当学徒，第二年能简单做一些事情，第三年才能完整做出点作品。……”

2.3 在动漫人才内部获取方面的探索

通常而言，解决人才短缺问题，外部招聘是一种有效的手段，而从长期来看，内部获取也是一种有效的手段。对于奥飞动漫来说，由于公司在新行业缺乏经验积累，内部获取的方式是否可行呢？公司人力资源部门还是进行了多种途径的探索。

郑先生说：“……这些年在解决人才短缺方面我们是想了很多很多创新的办法。我们搞过奥飞动漫学院，那是为了解决人才供应和需求不匹配的问题而设立的。当时很多学校还没有动漫设计专业，要是开了的话，培养的人才也不合格，老师教的东西和我们需要的差距很大，我们没办法，在中间设立了个培训中心。我们这个中心把在学校里面、

社会里面招的人才集中在一起，培训三个月到半年，收学费。（培训）是收学费的，但如果培训合格了，我们把学费的 70—80%退给学员，然后把学员留在公司工作。（这个事情发生的）时间是在 05—06 年间，总共做了两年多时间……”

2005 年，中国整个动漫行业缺乏高端人才，人力资源市场上也缺乏有经验的培训老师，这种困境也是公司需要解决的问题。

郑先生说：“……我们引进的培训师都是实业界的。这些老师都是在香港从事这个行业十多年的实业界人士，有些去日本学习，然后回来做动画，这样的老师有十几个。……”

2.4 在高端动漫人才“合作获取”方面的创新

动漫业的人才可以划分为前期创意类人才和中后期制作类人才。前者主要包括编剧、脚本、导演、造型设计、原画等，后者主要包括动画、合成、渲染、上色等。近年来，由于高校批量培养人才，后者目前有较为充足的获取。通常在一部动画片的生产过程中，前期的创意直接决定了动画片的成功概率，但是产生好创意的创意类高端人才又总是最缺乏的。奥飞动漫又是怎样满足这方面的需求的呢？

作为处于起步阶段的中国动漫业，中国动漫业高端人才的分布非常分散，这种分散性也给人力资源获取人才提出了严峻的挑战，分析人才的获取来源必不可少，而正视现实管理问题也同样重要。

郑先生说：“……在动画界，中国的动画高手，不像在印度。印度如果有一千个高手，他可能集中在五家公司里面，一家可能有两百个。而中国有一千个高手，他可能集中在七八百家公司里面，一家公司有一两个高手，高手变成了一个公司的灵魂，这要挖过来就比较困难。我们要承认中国还处于发展阶段，不可能像美国和日本一样，高端人才都在大公司。但日本高端人才最后也办起了工作室，如宫崎骏，但同一时代也有很多高手，他们都在大公司里面。中国现在整个行业启动不太久，因为高手分散，所以我们给高端人才开工资，往往要多一倍，甚至几倍。在中国，13 亿人里面还是有很多高手，但因地域关系，分布很广，如分别在上海，广州，北京，杭州，苏州，杭州人才蛮多

的，苏州有些团队也很厉害。假如我们真正要成为中国动漫业里面的高手，那肯定要有很多人，需要更多高手的加入，但假如把这些高手的人事关系、工资待遇都集中在一个组织里面，其实也不太现实。……”

获取分散广泛的高端动漫人才以供公司发展需要，一种或许有效的方式就是在人才比较集聚的城市设置子公司，因为假如变换到的新的城市工作，高端人才需要一个很长的适应过程，而这个过程可能是这些人所不喜欢或不愿意的。与这种相对比较传统的人才管理和使用形式比较起来，尊重高端人才的特殊属性显得更重要。奥飞动漫人力资源部门尝试了一种更为灵活的人才获取模式。从目前来看，这种模式似乎和动漫创作的工作特征很匹配。

郑先生说：“……我们承认高手就在他原有的组织里面，然后我们跟他搞战略合作，他的作品，我优先有投资权，他创作的片子好，我来投资，然后大家按照一定的比例来分成，甚至我们只占百分之七十、六十、五十都可以。……”

郑先生说：“……高端人才一定是在一些组织里面成长的。他们不是一些个人在奋斗。在中国这个阶段，个人工作室永远成长不了。前几年兴过一段时间，高端人才搞工作室，现在基本又没有了。这些牛人一定是在一些组织里，无论是在奥飞，还是在迪斯尼中国公司，还是在知名广告公司。这些人到底是在奥飞这个组织里面，还是在其他组织里面，我们觉得我们和他之间是动态的关系。他一方面是做奥飞事情的人，但一方面可能不是奥飞组织里的人，但这没有关系。……”

为了维护“合作获取”模式能够在公司有效运转，奥飞动漫还采用了配套的管理机制和运作方式，比如进行“行业扫描”高端人才，配套中低端人才获取，注重人才的流动管理等等。

郑先生说：“……我们这个部门负责在动漫行业里进行扫描，基本上每个星期都要过一遍，看看有哪些项目国家做了立项，行业上出现了哪些人才和团队，我们都要知道。……”

郑先生说：“……对中端的人才，（我们的定位是，）他们的主要工

作是链接高端人才。毕竟在一个公司，做主要工作的还是中端人才，公司也要维持这些人的存在，不可能放着事情不去做。背后这些做事的人，在和高端人才做项目中也能学到很多东西，所以我们要提供较好的工资，在外面有一定的吸引力，把这些人吸引过来。中端人才也是组织里面最重要人才的一部分。……”

郑先生说：“……有些民营企业，它本来技术就一般，本身就如一滩淤泥，找个高手来，陷进里面，跑都跑不动。这就是说，引进人才之前地基一定要打扎实，然后要不断检查自己的组织体系，如果人员有不合适的，就要果断砍掉，再招一个人，让他带着团队，再往前走，走到一定程度，可能又碰到瓶颈，又需招人，就是要这样不断的循环。组织没有一个人永远能够主导的企业前进。……”

3 未来的挑战

经过十多年的创新和努力，奥飞动漫在中国动漫业有了一个很好的开端，也逐渐成为中国动漫业里面的标杆公司，但和国外的动漫巨头（如美国的迪斯尼和日本的万代）相比较起来，奥飞动漫还仍然显得弱小。与此同时，国内动漫行业巨大发展潜力的诱惑也带动了动漫企业雨后春笋般的成立了起来，这也为奥飞动漫人力资源稳定性带来新的挑战。

李先生说：“……在09年上市以前，我们想的更多的是从外部吸引人才，或者想办法培养人才。未来，我们的挑战也很大。09年以后，奥飞也是一家上市公司了，很多人都在关注我们。动漫行业里无论是动画、销售还是创意，我们已经成为领先者，我们的人才都受到外界的关注，因此，人才的保留对我们来说压力也还很大。”

奥飞动漫发展壮大以后，人力资源部门还面临着另外一个问题，即在内部获取方面，过去在规模较小时对员工采取的有效培训方式现在可能不一定有效了。

李先生说：“……一个团队若能同时找到当然最好，像以前从港澳，从其他地区，从内部培养，我们建立团队比较辛苦。现在我们具备了一些凝聚团队的力量了，但我们要持续发展，不能单纯靠这种传帮带

的传统培养机制。现在不是以前几十人的队伍，现在是上百人的规模，企业变大了，完全靠传帮带不太现实，所以我们也必须构建一个体系去培养人。

公司员工的迅速增加还带来了诸如企业文化建设，价值观多元化，企业认同等问题，这为公司人力资源获取的持续性也提出挑战，而这些在企业规模较小的时候似乎并没有那么重要。

李先生说：“……我们希望能从毕业生中培养出自己的人才，培养和奥飞有一致价值观的人才。培养途径是通过让学生在奥飞有两到三年的学习成长，培养学生对奥飞文化的熟悉，对公司的熟悉，并对公司价值观高度认同。我们从选拔毕业生开始就需要学生要认同我们的公司文化，愿意做这样的产业，然后通过刚才所说的体制来进一步培养。

4 附件

表 1：奥飞动漫发展历程表

2012年	入选福布斯“2012中国最具潜力上市公司榜”。 涉足童鞋业务，完善婴童产业布局。 牵手“喜羊羊之母”黄伟明创作团队
2011年	收购执诚服饰有限公司。 荣膺第三届中国“文化企业三十强”（文化新类态类）。 荣获“中国十大优秀原创动画企业”。 荣获汕头市“最具爱心慈善捐助单位”。 “澄海国际玩具商贸物流城”举行开工奠基仪式。
2010年	斥资 9000 万元收购嘉佳卡通频道。 奥飞动漫硅谷项目签约广州中新知识城。 ERP 项目正式上线运行。
2009年	登陆深交所，成为中国动漫第一股。 动漫衍生品新生产基地正式开工。
2008年	2月28日，奥飞股份启动五年战略（2008-2012）。

	9月17日，广州奥飞文化传播有限公司被认定为“广州市重点动漫企业”。
2007年	广东奥迪动漫玩具有限公司成立。 广东奥飞动漫文化股份有限公司正式成立。 广州迪文文化传播有限公司正式成立。 北京中奥影迪动画制作有限公司成立。
2006年	获得行业内的首个电玩具 3C 认证。 被评定为省级工程技术研发中心。 被授予“广东省版权兴业示范基地”称号及全国首批“知识产权示范企业”。 与北京锡恩企业管理顾问有限公司合作的“战略一体化项目”启动。
2005年	“AULDEY 双钻”被认定为“中国驰名商标”，“AULDEY 双钻”牌电动玩具被评定为“中国名牌”产品。奥飞组建广东省电动玩具工程技术研究开发中心。
2004年	广州奥飞文化传播有限公司成立。奥飞被评为“广东省专利工作先进单位”和“广东省知识产权优势企业”。
2003年	“AULDEY 双钻”牌电动玩具系列产品被授予“广东省名牌产品”。广州营销中心揭牌。
2002年	被国家体委总局授予“特别贡献奖”，表彰在车模运动中所做出的贡献。一次性通过德国 TUV 和中国 CQC 的 ISO9000 认证。
2001年	被认定为“广东省高新技术企业”。通过中国玩具产品认证委员会 CCTP 玩具系统“玩具产品安全认证”。
2000年	占地 70000 平方米的工业园第一期工程落成，公司全面搬迁，公司发展规模再一次飞跃。
1999年	作为国内玩具企业的唯一代表，成为亚太经合组织（APEC）中国企业联席会议的成员单位。
1998年	“AULDEY 双钻”被省工商局评定为广东省著名商标。与日本著名玩具公司任天堂株式会社及 TOMY 公司合作。
1997年	荣获“广东省先进私营企业”，并首次被广东省评为“质量信得过企业”，此后连年获评。公司正式更名为“广东奥迪玩具实业有限公司”。
1996年	举办首届全国“奥迪杯”四驱车模大赛，国家体委将该项目活动列

	入全国青少年车模运动常设项目。5月在福建东山岛召开首届经销商会议。“四驱车科技项目”被列入国家级“星火计划项目”。
1995年	被国家授予“农业部全面质量管理达标证书”。
1994年	与广州市教委、广东电视台、广州市青少年体委联合举办了“广东省青少年四驱车争霸赛”。
1993年	成立“澄海奥迪玩具实业有限公司”。
1989年	成立了“澄海县奥迪塑胶玩具厂”。

资料来源：

公司网站：<http://www.gdal pha.com/developmentprocess.aspx?t=1>

获取时间：2012-05-20、2016-1-10

汕头大学商学院教师自编案例

图 1：奥飞动漫集团部分成员图

 奥飞玩具 http://www.auldey.com	 奥贝玩具 http://auby.auldey.com
 嘉佳卡通 http://www.jiajiakt.com	 奥飞海外 http://www.auldeytoys.com
 内容及形象事业部 http://www.itoon.cn	 藤之木工房&皮诺乔 http://www.p-b.cc
 奥飞文化 http://www.alphaculture.com	 乐客友联 http://www.luckyunion.com.cn
 明星创意动画 http://www.happytoon.cn	 原创动力 http://www.cpecartoon.com
 漫画魔屏 http://www.mhmp.cn/	 爱乐游 http://www.5agame.com.cn/
 方寸游戏 http://www.51pocket.com/	 壹沙传媒 http://www.eisamedia.com/

资料来源：

公司网站：<http://www.gdalpha.com/links.aspx?t=3>

获取时间：2016-01-20

案例使用说明：

奥飞动漫：产业升级下的人力资源供给策略

一、大纲

奥飞动漫前身是玩具制造和销售为主业的玩具行业公司，2007年6月正式成立，并将主业扩展到动漫相关的文化产业，2009年9月在深交所上市，成为中国动漫第一股。在举国倡导产业升级、环保和创新的背景下，同时具备这些主题的奥飞动漫受到了业界的广泛关注。奥飞动漫从玩具业拓展到动漫业的产业升级过程给公司带来了包括公司战略的变化、人力资源规划的调整等一系列的问题和挑战。

奥飞动漫是传统玩具行业的排头兵和动漫行业的开拓者，它的人力资源管理实践正好处于中国玩具产业转型和动漫产业起步的阶段。在过去的十多年里，奥飞动漫人力资源部门面对产业升级背景下的人力资源需求变化，在人力资源获取方面进行了许多大胆的尝试、创新和探索活动。这些活动的过程和结果可以给未来的管理者带来诸多有价值的经验和值得吸收的教训。

本案例的目的就是提供给处于特定历史背景下的奥飞动漫人力资源部门的管理实践过程，来探讨公司在产业升级背景，或者公司在进入一个新的行业的情况下，如何根据公司的发展需要，分析人力资源需求的变化，进而采取合适的人力资源供给策略，以应对新行业人才匮乏、不同行业人才的运用模式差异、如何进行人力资源获取（招聘和培训）等问题和挑战。

二、概念与教学目标

本案例的几个关键概念：

1. 人力资源规划
2. 人力资源需求分析
3. 人力资源供给策略

教学目标：

本案例主要适用于本科生人力资源管理课程，也适用于MBA人力资源管理课程使用。案例教学要达到以下目标：

1. 帮助学生理解人力资源规划，以及在制定人力资源规划中应该考虑那些因素
2. 帮助学生学会分析人力资源需求并作出相关的决策
3. 帮助学生学会如何进行人力资源获取规划，从策略方面为实践工作做指导

三、思考题

- 1、奥飞动漫产业升级中，在人力资源需求方面面临的变化和主要挑战是什么？
- 2、你是如何理解奥飞动漫在人力资源规划工作实践上所作的努力？如何看待奥飞动漫的战略目标和人力资源规划？实践上人力资源规划应如何进行？
- 3、奥飞动漫在人力资源获取可以分为哪些类型？如何评价奥飞动漫所采取的获取策略？
- 4、奥飞动漫的人力资源获取策略是否有改进空间？
- 5、你认为奥飞动漫在人才获取方面，目前和未来的挑战与过去有什么不同？
- 6、如果你是奥飞动漫的人力资源部门经理，你会如何处理公司未来面临的人力资源获取上的挑战？

四、分析思路

本案例依照“分析环境变化、提出存在问题、分析解决问题对策、讨论策略实施效果”的逻辑路径，培养学生系统解决实践问题的能力。下面是具体的理论依据、关键要点与分析过程：

- 1、奥飞动漫产业升级中，在人力资源需求方面面临的变化和主要挑战是什么？

人才资源的需求的变化主要是玩具制作和工程开发人才需要保持稳定，创意设计人才和新型营销人才等需求快速且持续上升。

人才匮乏是主要的挑战。造成的原因是：（1）对公司来说是新行业，没有经验和相应的积累；（2）劳动力市场缺乏需要的人才；（3）学校无法培养需要的人才；（4）公司地处偏僻的城市。

- 2、你是如何理解奥飞动漫在人力资源规划工作实践上所作的努力？如何看待奥飞动漫的战略目标和人力资源规划？实践上人力资源规划应如何进行？

奥飞公司重视公司战略调整和环境变化后人力资源规划的配套跟进。在实践上，前期，奥飞的努力包括：（1）办公地迁移；（2）海外招聘；（3）校园招聘；

(4) 自我培养。后期，奥飞的努力包括：(1) 合作优先投资；(2) 行业扫描；(3) 流动性管理。

对于奥飞来说，公司的战略和远期的目标都在不断的调整中，所以人力资源规划的过程也要随着战略的调整而调整，两者是不断互动和相互修正的过程。造成这种情况的一个重要的原因是公司所处的行业是一个新兴的行业，不是一个成熟的行业，外部环境动荡，公司没有办法完全预测公司的经营环境。因此，人力资源规划对于公司战略的实现有重要影响。在做规划时，除了考虑公司的战略目标之外，外部人才市场的发育水平、市场竞争水平、竞争对手的策略也都是需要考虑的因素。

在实践中，一般的人力资源规划首先要考虑公司战略规划，明确公司使命、组织环境、战略目标和具体规划。其次要做好需求预测和获取预测，力求做好供需匹配；再次要设计获取过剩或获取不足的应对策略，做好人才流动性管理，用机制吸引人才、保留人才、淘汰人才。

3、奥飞动漫在人力资源获取可以分为哪些类型？如何评价奥飞动漫所采取的获取策略？

奥飞动漫的人力资源获取分为“内部获取”、“外部获取”、“合作获取”三种类型。

人力资源规划是公司战略和人力资源各项政策的一座桥梁。所以人力资源规划应该始于公司战略的，目的是为了公司的战略目标。

人力资源规划的重点是根据未来不同时点的人才的需求状况，了解市场的供应水平、竞争水平等因素后制定各种人力资源政策（包括人力资源获取的方法和政策、人才保留的手段和政策、薪酬福利政策等），以保证公司战略的实现。奥飞公司正是根据战略发展的不同阶段，采取“内部获取”、“外部获取”、“合作获取”等获取策略，满足公司发展需求的。奥飞公司的人力资源管理实践也说明，人力资源规划要随着公司战略的调整而不断得到修正。

4、奥飞动漫的人力资源获取策略是否有改进空间？

奥飞的获取策略具体做法包括：

在外部获取方面：经营地的搬迁、海外招聘+本地招聘相结合、设立子公司招聘。

在内部获取方面：培训费用的安排方式、特殊时期使用了“师徒制”（招聘+培训+实习）。

在合作获取方面：弹性的高端人才合作使用模式、配套的人才扫描方式、保

证中低端人才队伍的稳定和建设。

在各项做法的流程上，可以进一步深入和细化，促进人力资源获取体系的完整和配套。

5、你认为奥飞动漫在人才获取方面，目前和未来的挑战与过去有什么不同？

奥飞动漫成为上市公司之后，在人才获取方面，目前和未来的调整和过去不同的地方主要体现在为：

(1) 内部获取方面：在人才保留上，竞争对手挖脚现象越来越频繁；在薪酬设计上：一方面要保证足够吸引力，另一方面要考虑成本上升的因素；在人才培养模式上，人员素质参差不齐，员工数量大，如何进行更有效的培养；

(2) 外部获取方面：竞争对手抢夺同类人才的竞争更加激烈；

(3) “合作获取”方面：“合作获取”的人才，带来更大的企业文化和价值观认同的挑战：同时，更多来自不同地域、生活背景和企业背景的人加入公司，也加大了管理上的难度；

6、如果你是奥飞动漫的人力资源部门经理，你会如何处理公司未来面临的人力资源获取上的挑战？

(1) 从企业发展远景、更多员工发展空间和机会、有竞争力的薪酬体系、公平的考核体系等方面加强人才保留的能力；

(2) 对薪酬体系整体的设计和进行动态调整相结合，尽可能做到个人投入产出比、组织内和组织外的三个层次上的公平。加强日常的员工满意度管理，努力提高员工的感知公平性。合理通过宣传渠道，强化薪酬设计在外部竞争中的吸引力。

(3) 设计系统的人才培养模式、通过多层次、多形式和更具针对性的培训体系保证培训的有效性。

(4) 进行企业文化建设，对企业文化进行总结和提炼，通过入职培训、日常互动、领导以身作则、模范示范等系统化方式提高员工对企业、企业文化和企业价值观的认同。

五、总结

奥飞公司是企业产业升级或者试图进入新的行业过程中，人力资源需求变化之后，企业面临获取不足带来的一系列挑战的一个很好的例子。这些挑战和问题至少包括：公司战略调整如何影响人力资源需求变化，人才匮乏情况下如何提供

人力资源获取，人才获取策略如何有效发挥作用等等。奥飞公司人力资源部门在面对这些挑战过程中进行了许多大胆的尝试、创新和探索活动。通过对这些活动的讨论和反思，可以给我们人力资源管理者带来许多有价值的经验。

六、教学方式与时间安排

教学安排	时间
1. 发放案例材料与思考题（将学生分成 3—5 个小组）	7 天前
2. 讨论奥飞在公司战略方面的变化及其对公司人力资源部门的挑战	10 分钟
3. 分析和讨论奥飞在人力资源规划方面的问题和对策	30 分钟左右
4. 分析和讨论奥飞在人才需求和人才获取上遇到的问题和对策	20 分钟左右
5. 分析奥飞在未来面临的挑战	15 分钟左右
6. 总结讨论结果	5 分钟左右

七、参考文献

- [1] 赵曙明. 人力资源战略与规划（第三版）[M]. 中国人民大学出版社, 2012.
- [1] 胡丽红. 战略导向的人力资源规划[J]. 人力资源, 2006, 03: 42-43.
- [2] 黄亨煜. 基于战略的人力资源规划[J]. 中国人力资源开发, 2006, 07: 49-54.
- [3] 晏景荣. 基于企业战略的人力资源规划流程及方案探析[J]. 中国人力资源开发, 2006, 07: 55-57.
- [4] 李磊. 企业人力资源规划模型的研究[J]. 管理工程学报, 2001, 04: 42-45+2.
- [5] 邱宇文. 怎样制定好的人力资源规划[J]. 现代管理科学, 2002, 10: 40-41.
- [6] 钟武勇. 战略性人力资源规划理论综述[J]. 企业家天地, 2010, 01: 52-55.
- [7] Schweiger, David M. Human Resource Planning: Solutions to Key Business Issues Selected Articles [M]. Springer-Verlag, 2013.
- [8] Bratton, John, and Jeff Gold. Human resource management: theory and practice [M]. Palgrave Macmillan, 2012.