Engma

WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION
The Voice of Labour Market Enablers

从人力资源到人类之源

From Human Resources to the Source of Humanity

AI时代下的人才趋势洞察报告

Insights Report on Talent Trends in the AI Era



推荐序

AI大时代，重新发现“人”

每一次技术浪潮，都是个体、组织和社会发展的焕新契机，文明随之跃迁。

19世纪的工业革命，让我们看到了规模化生产、流水线作业等生产组织形态变化，量产能力让大宗消费品走向千家万户。20世纪的信息革命，那些不易“看见”的力量：信息、数据和计算，成为新的高速公路，推动跨国企业涌现和全球化浪潮，时间、效率和距离被重新定义。

AI时代，新的文明跃迁正在发生。

首先是对效率和生产力提升的乐观期许，然后是对人的替代效应的模糊焦虑。这是一次新“周期”的重演，还是全然不同的“大跃迁”？生产、生活乃至生命形态如何重塑，一切还在进行之中，终局未明。

更为灵魂的拷问在于：技术迭代提速，“人”作为根本，如何回归“本源”和“目的”？

在全球市场，人力资源行业已经有百年历史。在传统范式下，人被视为和资金、设备和材料等同类似的资源，“配置”和“管控”成为人力资源的核心逻辑，“人”与“工作流程”深度耦合，以追逐“效率”和“规模”为输出结果，但随着技术浪潮、老龄化、少子化和新生代劳动者价值认知变迁，旧范式越来越遭遇瓶颈和挑战，行业面临拐点。

在中国，人力资源服务业是促进高质量充分就业、加强人力资源开发利用、助力构建现代化产业体系的重要力量。“十四五”时期，全行业年均为3亿人次劳动者提供就业、择业和流动服务，为5,000多万家次用人单位提供专业支持。行业成为实施就业优先战略和人才强国战略的重要抓手，连接亿万劳动者和制造业、服务业、互联网和平台经济等用人单位的桥梁。

当传统的流程、效率甚至规模，因为AI算力等新技术而臻于极致，个体和组织中原本蕴藏但未被点亮的能量源泉：“判断”、“创造”、“共情”和“意愿”等，正在成为新的价值锚点和企业竞争力要素，牵引着组织从传统的“人力资源”管理向“人类之源”点亮的时代跃迁。

从“配置”走向“激发”，从“使用”走向“成就”，从“消耗”走向“点亮”，从“雇佣”走向“共建”，先行的人力资源服务企业和用人单位，已经积累了大量宝贵的探索经验，让我们看到人力资源行业焕新、组织竞争力进化乃至文明进化的新可能。

2026年，《财富》杂志与英格玛集团携手，联合发布《从人力资源到人类之源——AI时代下的趋势洞察报告》，这份报告旨在洞察AI浪潮与产业周期波动下，人力资源需求与发展范式的变化，并围绕“人”的价值成长、企业竞争力重塑与可持续发展路径展开探索与分享，为更多企业家、组织和个体带来启示，通过新范式实践和行动，让人力资本价值最大化，推动社会发展，让世界变得更加美好。

序

人不是资源，人是源

“人力资源”这个词，诞生于工业时代。它把人看作一种可以配置、调度、优化的“资源”，和资金、设备、原材料并列，这个命名统治了管理思想一百年。

但AI的出现，让这个命名正在失效。当AI可以替代那些可重复、可标准化、有明确规则的流程，并优化决策、甚至模拟情感时，“资源”层面的能力被快速稀释，企业真正稀缺的，不再是“劳动力”，而是那些AI替代不了的东西——判断、创造、共情、热爱。

所以，我们必须重新回答：**什么是人？人为何而生？人的一生，到底该如何成长？**

这不是哲学追问，而是每一个企业家都必须面对的经营命题。过去百年，“人力资源”行业解决了“劳动力配置”的问题，但始终停留在“人是工具”的范式。今天，AI让世界进入剧烈震荡：传统就业正在被重塑，组织形态正在被打破，我们需要一个新的命名，来重新理解人。

英格玛24年的实践，让我们看到了另一种可能。我们把这种可能，概括为新的文明级定义：“人类之源”。

我们认为，人不是“资源”，人是“源”。是梦想的源泉，是创造的源泉，是文明的源泉。AI越强大，“资源”越不值钱，“源”越稀缺。**企业真正稀缺的，是有温度、有判断力、有创造力的人。**

从“人力资源”到“人类之源”，不是概念的变化，而是眼光的转向——从“怎么用好人”到“怎么点亮人”。这份报告，正是对这一命题的实践回答。

CATALOGUE
目 录

推荐序：AI大时代，重新发现“人”
序言：人不是资源，人是源

第一章 一个被忽略的真相
1.1 你每年支付的人力成本，有多少真正产生了价值？ 01
1.2 传统人力资源的局限 03
1.3 人不是资源，人是源 04

第二章 英格玛的实践：让人成为源
2.1 善待员工：让劳动有尊严 05
实践一：那些“反效率”的假期 05
实践二：三年员工健康管理计划 07
实践三：三年员工应急逃生训练计划 09
实践四：疯狂星期五·热辣青春狂欢节 11
实践五：老英格玛人关爱基金与归巢计划 13

2.2 善待家庭：让后方有力量 15
实践六：孝顺金与家书 15
实践七：欢乐家庭日 16
实践八：孕妇福利 17
实践九：儿童王国 18

2.3 善待成长：让梦想有出口 19
实践十：一线雇员管理 19
实践十一：企业大学与五道光 21
实践十二：阿米巴经营与内部创业 23

2.4 善待社会：让善意成为生态 25
实践十三：乐助慈善基金会——从一只捐款箱开始 25

2.5 善待自然：让源扎根于土地 31
实践十四：洄归大厦 31
实践十五：萤火虫复育 33
实践十六：SBTi与碳中和承诺 34

2.6 善待未来：让AI为人服务，而非定义人 35
实践十七：AI First 战略 35
实践十八：出海与全球布局 36

第三章 新范式宣言：从人力资源到人类之源
3.1 就业定义的重构：从岗位匹配到生命成长 37
3.2 组织形态的重构：从组织雇佣到生态共建 38
3.3 行业生态的重构：从单一服务到全链共生 39
3.4 智慧生态的重构：从资源使用到能量绽放 40

第四章 英格玛你学得会：给AI时代企业领袖的四个建议
4.1 认知层：把“人”当目的，而不是手段 41
4.2 制度层：善意需要制度化的表达 43
4.3 战略层：利他是最高级的利己 45
4.4 边界层：与AI共舞，但不被AI定义 47

结语：人不是资源，是被点亮的生命



CHAPTER 1

一个被忽略的真相



1.1 你每年支付的人力成本，有多少真正产生了价值？

过去几年，所有人都在谈AI、谈技术替代、谈组织扁平、谈人效革命。但有一个事实被忽略了：
AI让个人效率提升了10倍，但组织效率没有同步提升。

盖洛普2026年发布的《全球职场状况》报告显示，2025年全球员工敬业度降至20%，为2020年以来最低水平。低敬业度造成的生产力损失每年约为10万亿美元，相当于全球GDP的9%。

麦肯锡2026年发布的《人工智能现状：通往ROI之路》调查则提供了另一组对照：80%的受访者表示AI提升了其个人生产力，50%的受访者表示AI帮助其做出更好决策；然而，仅37%的受访者报告AI对其所在组织的EBIT（息税前利润）产生了至少一定程度的正面贡献，这一比例与上一年度基本持平。

为什么？因为AI提升的是“效率”，但企业真正需要的，是“创造力”。而创造力，从来不是“人力资源”范式能解决的。空转不是算出来的，是设计出来的。**当人被放对位置，价值时间自然取代在岗时间，空转自然降下来。**传统人力资源管理关注的是如何配置人、控制人、考核人，但人不是机器，人有情感、有梦想、有愿意。当人只被当作资源，他的创造力就会被压抑；当人被当作源来善待，他才愿意主动创造。

所以，企业每年支付的人力成本，有多少真正产生了价值？大部分可能消耗在了内耗、消极、应付上。这不是员工的错，是范式的错。



20% 全球员工敬业度

80% 受访者使用AI调高生产力

37% AI带来企业财务影响

[1] Gallup. State of the Global Workplace: 2026 Report. 2026. 注：20%为2025年全球员工敬业度；10万亿美元生产力损失为2024年估计值，约合全球GDP 9%。

[2] McKinsey & Company. The State of AI in 2026: On the Road to ROI. 2026. 注：调查覆盖97个国家1,719名受访者；80%认为AI提升个人生产力，50%认为帮助更好决策；37%报告AI对组织EBIT有正面贡献，与上年基本持平。

1.2 传统人力资源的局限

过去百年，人力资源行业解决的是“劳动力配置”的问题——企业缺人，我们招人；企业用工，我们派遣。这套模式的核心是“匹配”：把合适的人放到合适的岗位上，按人头收费，按流程交付。在工业时代，这套模式是有效的，甚至是高效的。

但今天，这套模式正在失效。

传统人力资源外包的商业模式，建立在三个假设之上：
企业需要大量标准化劳动力；
招聘和配置需要人工完成；
规模是核心竞争力。



这三个假设，正在被AI逐一瓦解。

- 第一，AI让“标准化配置”不再稀缺。真正稀缺的，是那些AI替代不了的能力——判断、创造、共情、愿意。
- 第二，AI让“匹配”本身变得智能化。当“匹配”可以被算法完成时，传统人力资源公司赖以生存的“信息差”和“渠道优势”正在消失。
- 第三，AI让“规模”不再等于“竞争力”。靠人堆出来的规模，正在变得笨重、迟缓、缺乏创造力。

1.3 人不是资源，人是源

“人力资源”这一概念，已经走到尽头。这不是一句耸动的判断，而是一个正在发生的现实。

“人力资源”把人视为一种可以被配置、被调度、被优化的“资源”——和资金、设备、原材料并列。这套范式在过去百年是有效的，它帮助企业降低了成本、提高了效率，也让数以亿计的劳动者找到了生计。

但在AI时代，它正在失效。

失效的标志，不是AI取代了多少岗位，而是当AI可以替代流程、优化决策、甚至模拟情感时，企业开始发现：那些真正决定成败的东西——人的判断、人的创造、人的共情、人的愿意——恰恰是“资源”范式难以生产的。

所以，我们必须重新回答那些被“人力资源”这个概念长期搁置的问题：

什么是人？人为何而生？人的一生，到底该如何成长？

英格玛24年的实践，让我们看到了另一种可能。我们把这种可能，概括为新的文明级定义：“人类之源”。

人，不是“资源”，人是“源”。

对个体而言，“源”是梦想的源泉。每个人心里都有一团火，企业不该只是“用”他，而是 “点亮”他。

对组织而言，“源”是创造的源泉。一个组织最珍贵的资产，不是它拥有多少人，而是这些人愿不愿意主动创造。当人被当作“源”来对待，他就会把创造力回馈给组织。

对文明而言，“源”是文明的源泉。人类文明的每一次跃迁，都不是因为“资源”更多了，而是因为“源”被点亮了。AI 时代，真正的竞争不在算力，而在有多少人的“源”被点亮。

“源”与“资源”的根本区别：

维 度	资源范式	源范式
人的定位	工具、成本	目的、能量源
管理逻辑	配置、控制	激发、成就
组织关系	雇 佣	共 建
产 出	效 率	创造力
边 界	有限、消耗	可再生、需激发
企业角色	使用人	点亮人

边界与风险：

第一，“源”不是无限提款机。人的时间、精力、注意力是有限的，组织不能以“点亮”为名进行过度索取。

第二，“源”不是否定效率。效率是底线，源是上限。没有效率，企业活不下去；只有效率，企业走不远。

第三，“源”不能变成新口号。如果没有制度、指标和资源投入，“人类之源”就会退化为另一套话术。

CHAPTER 2

英格玛的实践：让人成为源

英格玛24年，做了很多“反效率”的事。这些事不是福利清单，而是对“人类之源”这一命题的实践回答：当AI可以替代流程、优化决策、甚至模拟情感，企业靠什么激发人的潜能、唤醒人的愿意，让“资源”变成“源”？

英格玛认为，人不会因为被考核而创造，只会因为被善待、被安顿、被看见、被成就，而愿意创造。

这正是“人类之源”的底层逻辑——企业不是在使用人，而是在点亮人。

以下维度，是英格玛对这一命题的实践回答。



2.1 善待员工：让劳动有尊严

实践一：那些“反效率”的假期

英格玛有一系列假期，在传统管理逻辑里是“反效率”的，这些假期不直接产生业绩，不写进KPI，也不出现在任何一份“人效提升方案”里。

但它们被写进了制度。

英格玛相信，人生中的重要时刻，员工不该缺席。因此，我们把那些不可复制的日子，从“员工自己的事”变成了“组织的事”。

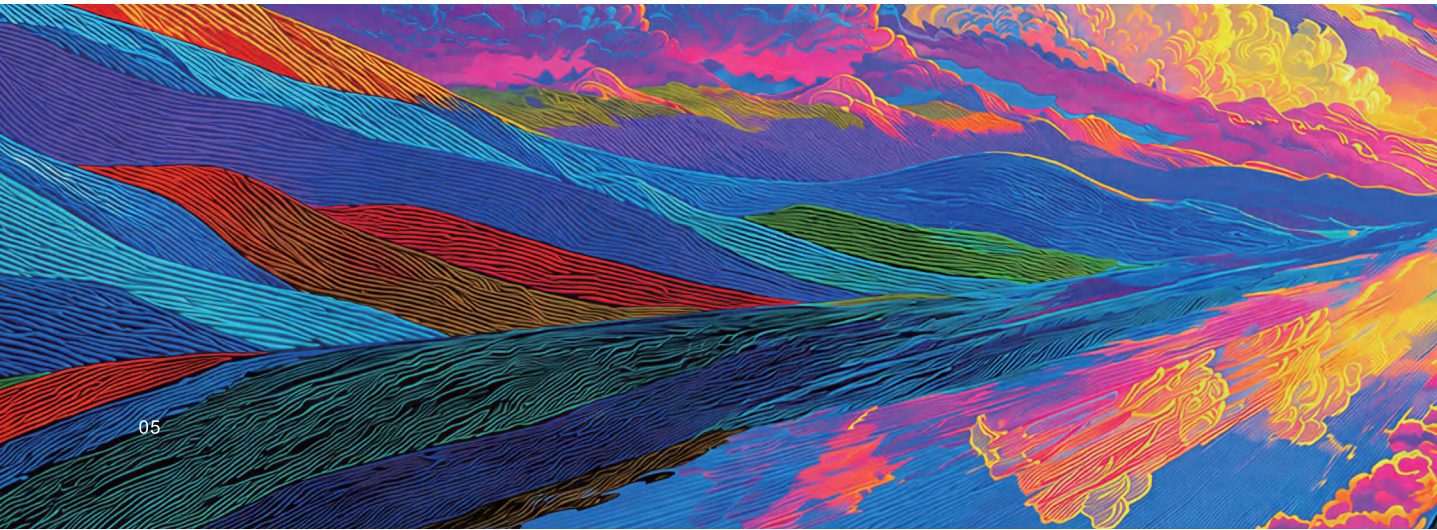
◆ **父母大寿假：**父母的大寿，是子女最该在场的时刻。自父母 60 周岁大寿起，每一个整十大寿，员工都可享受 1-3 天的父母大寿假：父母在本地可享 1 天，父母在外地可享 2-3 天（凭出行证明），让员工可以跨越山海，回家为父母贺寿，尽一份孝心，暖一份亲情。英格玛始终相信，孝顺是企业文化的根，我们用假期为孝心让路，让爱不缺席。

◆ **开学福利假：**孩子成长的重要节点，英格玛陪你一起守护。针对幼儿园小班、小学一年级、初一、高一的开学季，我们为家长提供 0.5 天的开学福利假，让员工可以亲自送孩子踏入新的成长阶段，见证他们人生的重要时刻，用陪伴给孩子最足的安全感。

◆ **金榜题名假：**孩子人生的关键一战，父母的陪伴是最好的底气。当年家中有中考、高考子女的员工，可享受 1 天的金榜题名假，让你可以安心陪考、暖心送考，在考场外为孩子加油鼓劲，用陪伴给孩子最坚实的后盾。我们懂这份牵挂，更愿意为这份爱留出时间，让每一份期待都不被辜负。

◆ **结婚纪念日假：**十年相守，岁月情深。在员工结婚满 10 周年的纪念日，英格玛送上 0.5 天的专属假期，让你可以和爱人重温浪漫，共度专属二人世界，在忙碌的生活里，重拾最初的心动与温暖。

◆ **春节延长假：**英格玛延续近 20 年的传统，每年春节都在法定假期基础上，额外增加春节延长假，让员工可以错峰出行、提前返乡，避开春运高峰，有更充裕的时间陪伴家人，吃一顿完整的年夜饭，过一个安心的团圆年。



这些假期的“反效率”之处，恰恰是它们的价值所在。

传统管理逻辑的底层假设是：员工的时间应该被最大化利用。但英格玛的实践揭示了一个被忽略的事实——

一个被允许“停下来”的人，回馈给组织的，是一个“在状态”的人。一个被允许“在场”的人，回馈给客户的，是一个“被善待”的人。

有一位员工在雇主评价中写道：“父母大寿假、女性例假、结婚纪念日假、孝顺金等，围绕着‘家’文化，非常有爱的集团公司。”

这些假期最深的用意，不在“给了几天”，而在“承认了什么”。它们承认：员工不只是岗位上的一个功能，他还是一个儿子、一个女儿、一个父亲、一个母亲、一个需要停下来喘口气的人。当组织愿意为这些身份留出时间，员工回馈给组织的，就不再是“完成任务”，而是“愿意多做一分”。

英格玛认为，一次性的善举是慈善，制度化的善意是竞争力。而这些假期，就是把“人生中重要的日子，不该被错过”这句话，变成了员工可以真实拥有的权利。

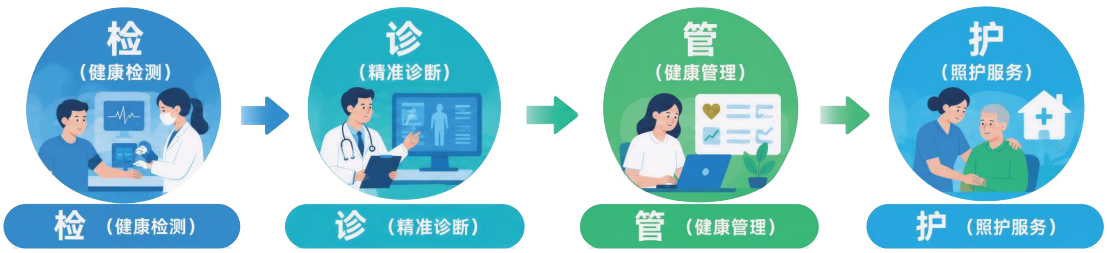


实践二：员工三年健康管理计划

2025年，英格玛正式启动“员工三年健康管理计划”。

这不是一次年度体检的升级版，而是一套覆盖“检、诊、管、护”全周期的健康管理体系。

为了让这套体系真正落地，英格玛在组织架构层面做了一个关键动作：在HR部门专门设立“首席健康官”岗位，并引进具有深厚医疗健康管理背景的专职人才。



首任首席健康官拥有16年医疗健康经验，其中近8年在陶氏化学亚太健康服务团队负责现场一体化员工健康工作，具备9年国际化临床环境经验。她曾统筹健康风险评估、职业健康合规、慢病管理、个案管理与复工支持、心理健康及诊所运营，将评估逻辑、干预路径、运营流程和KPI追踪沉淀为标准化项目组件。她不是“管体检的人”，而是从企业经营与员工全生命周期视角，搭建并运营覆盖预防、干预、追踪、复盘的员工健康体系。

这个岗位的设置，意味着英格玛的健康管理不是“行政附带”，而是专业驱动的组织能力。它确保每一份健康档案有人持续跟进，每一次异常指标有人专业解读，每一个高风险个案有人一对一负责。福利的落实，依赖一套专业体系和专职团队的长期运转。

这套计划分三年推进，每一步都有明确的动作。

◆第一年，全面体检、建档，把每个人的健康底数摸清楚——已知疾病、慢病、家族史、生活习惯，形成连续性的个人健康档案。

◆第二年，针对高发问题做慢病管理与干预，引入专家问诊和就医协助，对明显健康问题人群提供一对一方案、治疗及康复建议、医疗资源介入；对亚健康人群，通过健康课程、讲座、运动、按摩等方式持续改善。

◆第三年，把健康管理融入组织日常，形成可持续的健康文化，让健康管理不是一次性福利，而是一套可延续的组织机制。

英格玛对健康管理的理解，不是“查完就结束”。体检只是入口，真正的目标是形成一个完整的闭环：



三年后，我们希望回答一个问题：三年前员工健康状况是什么，三年后是什么。健康人群比例是否增加，亚健康人群是否下降，重点疾病风险是否改善。在质量把控上，英格玛不追求最低价，不搞“走过场”式体检，我们关注设备、方法、医生资质、实验室检测是否可靠、数据是否真实。在数据管理上，员工个人掌握完整原始医疗数据；员工授权后健康管理中心可用数据；公司管理层只能查看匿名化汇总和趋势数据。一般管理人员不能直接掌握员工的高度私密疾病数据。三年后若更换供应商，员工历史健康数据必须能够完整迁移。

英格玛认为，员工三年健康管理计划不仅仅是一项福利，而是对员工生命力的长期养护。企业养护员工的生命力，员工才会把生命力转化为创造力。

实践三：员工三年应急逃生训练计划

2025年起，英格玛同步启动“员工急救与逃生三年训练计划”。这套计划同样分三年推进。



◆ 第一年，急救技能培训。全员参加红十字会专业急救培训，配套发放急救包。截至目前，已有500余名员工获得初级救护员证书，并成立首批30—40人的应急救援队。

◆ 第二年，逃生技能培训。围绕火灾、地震、洪涝、交通、户外、战争等六大场景，强化自救互救意识，配套发放逃生包。

◆ 第三年，实战训练。推动应急知识真正转化为关键时刻的行动力，通过培训认证、应急物资保障、常态化复训与安全机制建设，形成可持续的应急能力体系。











为了让逃生包真正可靠，英格玛做了一件很少企业会做的事——自己研发、自己测试。团队前期调研参考了2025年《家用防灾应急包》国家标准，对标国际犀牛救援、中国蓝天救援队、日本地震防灾包等行业标杆，还专门去专业展会深度调研。团队测试了100多种产品，进行了40多场产品验证，反复筛选、调整、优化，只希望留下来的每一样东西都是真正实用、可靠，关键时刻能发挥作用。

逃生包按五大类分模块收纳：生命维持、地震/战争/户外、洪涝/水上逃生、火灾、个人贴心包。急救包侧重日常突发，配齐止血、消毒、包扎等基础医疗物资；逃生包针对极端场景，储备帐篷、行军床、棉被等物资。

英格玛还建立了一项机制：员工入职12个月内，未取得急救和逃生技能证书，不得参与晋升评估、调薪加薪、年终奖金分配。这不是惩罚，而是传递一个信号：安全不是小事，它关系到每一位员工的生命守护，也关系到一个组织面对不确定环境时的韧性。

英格玛认为，安全训练的意义，不在于多了一份证书，而在于当意外来临时，每个人都知道如何保护自己、守护他人。这是一种能力，也是一种责任。当员工知道组织在守护他的生命，他才敢把后背交给组织。

实践四：疯狂星期五 · 热辣青春狂欢节

2026年，英格玛发起“疯狂星期五 · 热辣青春狂欢节”。这个名字听起来有点疯，但它的背后是一个严肃的判断：经济下行、内卷环境下，企业越卷，员工越需要情绪出口。英格玛选择反其道而行之——用企业文化制造反差，用一天时间回馈员工，用平等、快乐、无压力的方式，回应员工真实诉求。

但这件事，英格玛没有替员工决定。活动策划前，HR做了一次全员调研，近千名员工积极参与。有员工在调研里写道：“KFC有疯狂星期四，英格玛有疯狂星期五，如果能衍生成企业文化就好了。”还有员工建议搞一个气味实验室，调香制作香水，把属于当天的快乐当成气味纪念品带走。也有人提议带一本书、一个娃娃、一件旧物，随机以物换物，物归缘主，顺便交个朋友。这些真实声音，构成了活动的设计基础。

英格玛把整个办公楼变成一座“职场人的游乐场”，提出了一个核心口号：

周五不上班，青春点燃狂欢。





活动设置了四大情绪空间：热辣发言台，有开放麦和吐槽大会；青春游乐场，有剧本杀和灵魂歌手大赛，6楼总裁办公室开放，员工可以轮值董事长；手作疗愈所，有拼豆、抄经和瑜伽；共创狂欢舞台，有五龙山电音节和落日音乐会。参与者才是主角。活动全天开放，自由流动，即到即玩，不强制全程参与，不强制打卡。

英格玛还建立了全国联动机制：1个主IP + N个城市副本。集团给标准、给预算、给激励，各城市自己创新。外地举办，集团支持预算，人均500元。创意好、落地好，给荣誉奖励。优秀方案集团赞助落地经费。海外分公司也可以在当地发起，结合当地节日、文化、美食、音乐，邀请当地员工、KOL、媒体，形成当地雇主品牌事件。

与其“给予”一场团建，不如“倾听”员工真正想要什么。

我们不是一时兴起，我们的长期愿景是，通过 3-5 年实践，把它做成全球职场节日。过去我 们的企业文化更多的是模仿世界五百强，当下中国的企业更多的开始走向世界舞台，我们完全有机会打造有东方特色的企业文化。

英格玛认为，与其“给予”一场团建，不如“倾听”员工真正想要什么。这不是一次活动，是一个长期 IP。当员工的创造力被真正点燃，他们会回馈给组织的，远不止一天的狂欢。

实践五：老英格玛人关爱基金与归巢计划

大多数企业的员工关怀，主要集中在员工“在职期间”。员工离职，关系就结束了。英格玛的做法不同：它把“关系”的边界向外推了一步。

◆ 第一层：对“往生员工”的承诺

2018年2月，英格玛成立“员工关爱基金”。首期由公司捐赠100万元作为启动资金，未来资金来源为公司拨款（按上一年度净利润的1%）加上员工自愿捐赠。员工自愿捐赠部分，当员工有困难时可申请最高捐赠总金额10倍的补助。

基金的核心保障条款写得很具体：如员工意外身故，除国家规定公司应承担的法律责任外，公司给予慰问金10万元。其父母每人每月发放生活补助500元，直至去世；其子女每年发放教育补助5000元，直至18岁。

英格玛的员工关爱基金，有两个真实的案例：

一位员工2015年去世，年仅29岁，留下一个不到一岁的女儿和年迈的父母。另一位员工2017年因交通事故去世，年仅36岁，社保和商保都没有理赔到钱，留下年事已高的母亲和两个未成年的孩子。

英格玛没有让这两个家庭独自面对。根据基金规定，公司每月向两位员工父母各发放500元生活补助，直至去世；每年向他们的子女发放5000元教育补助，直至18岁。如今，第一个孩子已经10岁，读小学四年级；第二个家庭的两个孩子，一个已经读大学，一个刚上高中。补助从未中断。

这不是一次性的慰问，是一份持续的承诺。金额不算大，但它传递的信号是：一个员工离开了，他身后的父母和孩子，英格玛不会不管。





◆ 第二层：对“老英格玛人”的关爱

2018年8月，“老英格玛人关爱基金”正式揭牌成立。这是继“乐助慈善基金会”和“员工关爱基金”之后，集团再一次启动的“关爱”事业，专门面向曾经服务过英格玛的离职员工。集团拿出数百万资金作为启动资金。当离职的英格玛人本人及其家庭遇到重大疾病、家庭灾情、子女求学困难时，都可以向基金求助。基金建立了透明公正的运作机制，保证专款专用。

作为曾经在英格玛工作过的老员工，陈蔓蔓在揭牌现场说：“英格玛一路发展，在享受成功盛果之时，却不忘曾经携手相伴的一批同路人——老英格玛人。这是一家企业拥有的最稀珍的品质和涵养。”

◆ 第三层：一场“回家”的邀约

英格玛设立了“归巢计划”，邀请异地分子公司员工和老英格玛人回到总部洄归。这不只是一次参观，而是一场精心设计的“回家之旅”。

第一期归巢计划的主题叫“稻香”。2023年9月，来自服务业、制造业、核心区等各事业群的归巢家人，在洄归大厦完成树叶签到，开启了一场“洄归之旅”——参观大厦、参加茶话会、在观景台野趣宵夜。第二天清晨，所有人走进四楼水稻田，亲手收割水稻。

第二期归巢计划的主题叫“报以半山美好”。2024年夏天，制造业事业群邀请对公司有杰出贡献的优秀外包项目雇员及其异地子女，到苏州开展为期三天的“洄归·苏州”之旅。孩子们在洄归大厦亲眼见证爸爸妈妈们奋斗的舞台，通过互动展览和趣味讲解，感受英格玛集团的企业文化。

在英格玛，这些举措的落实不是“总部指令”，每个经营单元会基于自身业务特点自主策划。归巢计划、关爱基金、老英格玛人俱乐部，正是这种“部门自主、组织支撑”的文化逻辑在员工关怀上的延伸：每个部门都可以用自己的方式，去关心那些曾经并肩的人。





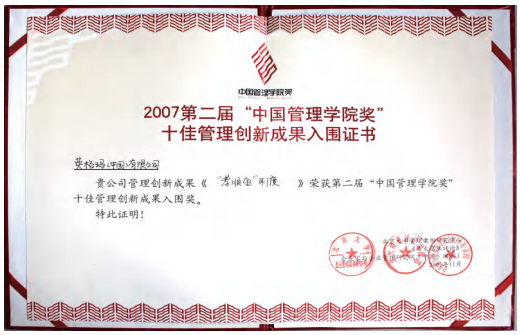
英格玛认为，企业不应把人看成一次性的资源单元，而应看成一段共同经历过的关系。

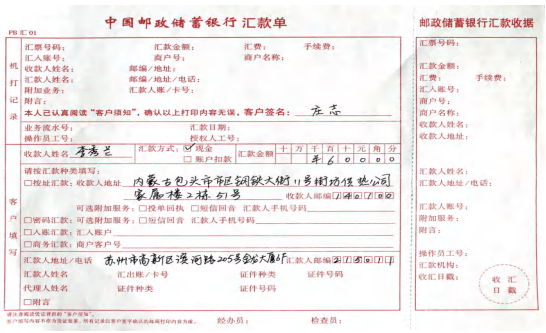
2.2 善待家庭：让后方有力量

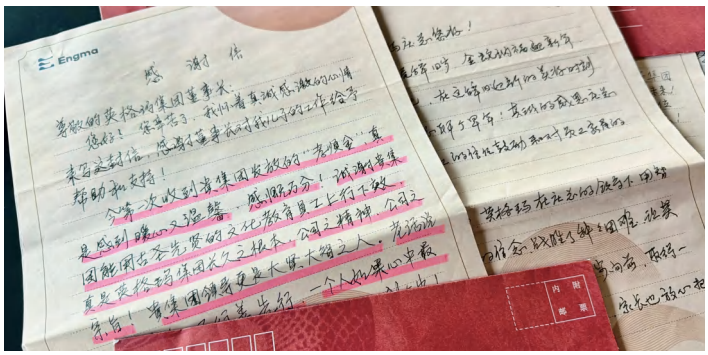
实践六：孝顺金与家书

2004年开始，英格玛成为全国第一家实施“员工孝顺金制度”的企业并延续至今，英格玛帮员工每月从工资里存100元，公司再补贴100元，组合为“孝顺金”，全年12次共计2400元，由公司财务部分别在中秋、春节汇款到员工父母手中，并附上英格玛总裁庄志的感谢信，向员工家长汇报公司半年来的成长，感恩员工的付出，家人的支持。

这件事英格玛做了22年。到今天，累计发放近3000万元。









英格玛认为，孝顺金与家书这件事，表面看是一笔钱、一封信，背后其实是一种对人的理解：人不是孤立的劳动力，人有父母、有牵挂、有根。把这份牵挂照顾到了，员工才会把心安放在企业里。

实践七：欢乐家庭日

英格玛定期举办欢乐家庭日，邀请员工父母、配偶及子女走进公司，参观办公环境，体验各种有趣有爱有范儿的活动。

员工的孩子走进英格玛大厦·洄归，亲眼见证爸爸妈妈们奋斗的舞台，通过互动展览和趣味讲解，感受英格玛集团企业文化。人力资源部门每年都会精心设计行程，不光来到洄归，也会带外地的员工家庭去参观总部所在地的著名景点，家人们在苏州博物馆穿越千年与历史对话，在山塘夜游中感受江南的温柔，在寒山寺的钟声里许下对未来的愿望。行程结束时，每一个家庭还收到了满载心意的伴手礼——苏州博物馆特色纪念品、成长礼物、零食礼包，让这份关怀延续到归途。





英格玛认为，一个人的能量来自他被理解的深度。当家人理解他的工作，组织就不再是冷冰冰的契约，而是有温度的生命共同体。当员工的家人走进公司，看到他在一个被善待的地方工作，理解他每天在做什么、为什么而忙，家就不再是“他为了工作而离开的地方”，而是“他因为工作而更愿意回来的地方”。

实践八：孕妇福利

在英格玛，关于“母亲”这件事，有一个专门的支持体系。

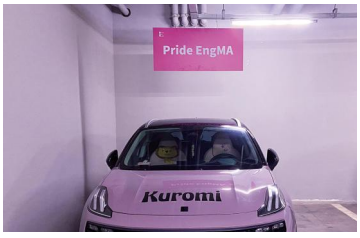
针对孕期员工，英格玛打造了从身份认同、科学护航、权益保障到情感联结的全方位支持体系。不是“多放几天假”那么简单，而是一套贯穿孕产全程的制度设计。

◆身份认同层面，英格玛为孕期员工配备了专属粉色车位，方便她们上下班；设置专属午休舱；发放粉色胸卡，让同事一眼就能识别并给予照顾。

◆情感联结层面，英格玛设计了“好运启程礼”和“元气复工礼”。启程礼在孕期阶段送出，为即将成为妈妈的员工送上祝福；复工礼在产假结束返岗时送上，欢迎她重新回到团队。一启一复，一头一尾，让员工在身份转变的每个节点都感受到被接住。

◆权益保障层面，英格玛为孕期员工提供“陪伴式智库”和“可持续的支持互助”。这不是一次性的福利发放，而是一个持续运转的支持系统，覆盖孕期、产期、哺乳期，直到员工完全适应新的生活节奏。

孕妇福利不是特殊照顾，而是对生命特殊阶段的敬畏。成为母亲是一段重要而不易的旅程，企业在这时候多给一点支撑，不只是照顾一个人，更是对生命延续这件事本身的尊重。







英格玛认为，一个善待生命起点的组织，才会被生命善待。当员工在最柔软、最需要支持的阶段被稳稳接住，她回馈给组织的，是一个母亲特有的坚韧、细致和责任感。

实践九：儿童王国

2023年暑假，第一届“洄归X英格玛儿童王国”夏令营开营，主题是“探秘洄归·自然研学营”，从立秋到处暑，孩子们在洄归大厦里度过一整天的时光。

课程分三条线。传统文化——活字印刷、中国书法、皮影戏，孩子们自己排版、研墨、做皮偶，结营那天在观景台上演了一出皮影戏，台下坐着爸爸妈妈。自然教育——在院子里“摸秋”，认识薄荷、藿香、小番茄、石榴；去四楼水稻田画“稻田里的守望者”；抱一棵大树，感受自然的能量场；在湿地溪涧边看流水环绕。体验课——在世界零食俱乐部当“小小经营者”，收银、上货、整理仓库；在萌宠家园和动物亲密接触；做扎染、做叶脉化石、水枪大战。

英格玛专门聘请职业教师及专业幼儿教培行业老师设计并执行全天课程。孩子们带回家的，不只是“今天在妈妈公司玩了一天”，而是一幅活字印刷作品、一幅书法、一个自己做的皮影、一包自己扎染的手绢。





英格玛认为，关心一个员工，不只是关心他今天完成了多少工作，也应该关心他身后的那个家。当孩子的暑假有了去处，当父母的心安了下来，员工回馈给组织的，是一个更专注、更安定、更愿意多走一步的人。

2.3 善待成长：让梦想有出口

实践十：一线雇员管理

二十多年前，英格玛没有什么资源，没有品牌，没有客户积累。有的，就是那些愿意相信英格玛、愿意把自己的职业生命托付给英格玛的一线雇员。英格玛的今天，不是几个管理层做出来的，是20多万外派员工，一个班一个班倒出来的，一条产线一条产线撑起来的，一个项目一个项目交付出来的。没有他们，就没有英格玛的今天。

所以，英格玛对一线雇员的管理，核心不是“管住人”，而是“善待”。从入职安全培训开始，考核合格才能上岗。每位新雇员上岗前，必须完成安全培训和岗位操作规程考核，合格后方可进入岗位。我们建立了从普工到技工、从服务员到领班的多级技能认证体系，每晋升一级，都有对应的培训课程和薪资补贴，让一线雇员有清晰的晋升路径。每年选拔一线雇员参加管理培训，内容涵盖排班、沟通、现场问题处理，培训后考核合格的，进入班组长或主管储备库。

数字化系统EIS覆盖雇员从入职到离职的全流程：合同、考勤、薪酬、社保、商保等，数据实时可查，保障雇员权益。同时，我们建立技能晋升通道、收入增长机制、权益保障与投诉处理机制，让一线雇员有尊严、有奔头。

◆ 人文关怀，是“看见具体的人”。不只关心员工在岗位上的表现，也关心他住得好不好、家里有没有事、最近状态怎么样。日常员工关系维护、集体住宿员工生活关怀、定期员工家访、员工家庭重大变故关怀——这些事不直接产生业绩，但让一个人感到“被看见”。

◆ 教育训练，是“给成长留出空间”。从入职培训到三级教育，从在岗技能培训到多能工培养，从风险安全预防性教育到为员工提供职业教育、学历深造机会。一线雇员不只是“干活的”，他们也有向上走的可能。



◆ 纪律规范，是“把底线讲清楚”。项目员工手册、员工权益教育宣导、反腐败反贿赂、职业操守、道德行为规范——这些不是约束，而是保护。让每个人知道什么能做、什么不能做、自己的权益在哪里。

◆ 薪酬福利，是“让付出有回报”。阶梯薪资、弹性薪资、绩效考核、绩效薪酬、节假日福利、评优表彰。让一线雇员不只拿到工资，还能感受到“干得好，有回报”。

◆ 团队建设，是“让孤立的个体变成彼此支撑的团队”。团队组织架构搭建、团队文化建设、集团文化在项目中贯彻、日会周会月会交接班会。一个人在产线上是孤独的，但一个团队可以互相支撑。

◆ 职业晋升，是“让‘从产线走向管理’不再是个例”。管理能力针对性培养、基层员工至班组长晋升机会、班组长管理能力定期考察、基层管理干部项目间调动和交叉学习。让每一个愿意努力的人，都看得到下一步。

一个劳动者来到英格玛，他应该得到的不只是一份工资，还有尊严、有安全、有成长、有归属感。

英格玛认为，真正的人本，不是只关注塔尖上的人，而是把目光投向最基层的人。基层的人，是大多数，是离客户最近的人，也是企业最不该被忽略的人。一线雇员被看见、被培养、被尊重，本质上也是对客户的保障——被善待的员工，才会善待客户。



实践十一：企业大学与五道光







2008年，英格玛创办了中国人力资源行业第一所企业大学。企业大学下设制造管理学院、服务外包学院、核芯学院、金融学院、AI学院、出海学院、ESG学院、领导力学院、英格玛经营哲学研究院等。截至2026年，已举办50余场专项培训班，学员覆盖集团所有业务单元。

此外，集团每年会从上一年度净利润中提取5%—10%用于人才培养预算，并设立五道光计划，覆盖从新员工到高管的完整发展阶段，每个层级有明确的参训标准、课程模块和晋升衔接。

曙光｜新人助跑计划

让新人快速理解集团、融入文化与业务场景。是英格玛高速发展下保障新员工从入职到胜任的关键转身机制。

追光｜创新培训生添翼计划

面向新生代与跨界创新人才，以“三师制”陪伴成长。旨在发现并塑造未来的创新力量，让年轻创造力与组织战略深度结合。

星光｜项目经理人亮剑计划

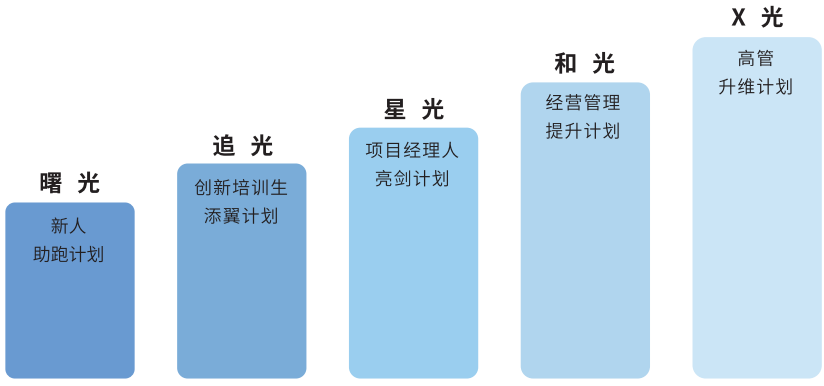
系统锻造项目经理的运营与综合经营能力。推动一线经验转化为组织核心竞争力，打造懂现场、懂员工、懂客户、懂招聘的复合型人才。

和光｜经营管理提升计划

聚焦经营意识与管理思维的系统提升，将内部实战经验与外部管理方法融合，是英格玛培养经营管理者的摇篮。

X光｜高管升维计划

面向高管与高潜继任者，从升级知识体系、构建思维模型、拓展人脉圈层到修炼悟道智慧，推动高管认知升级与战略格局拓展。承载个人成长到组织赋能，助力英格玛的未来组织升级与事业传承。



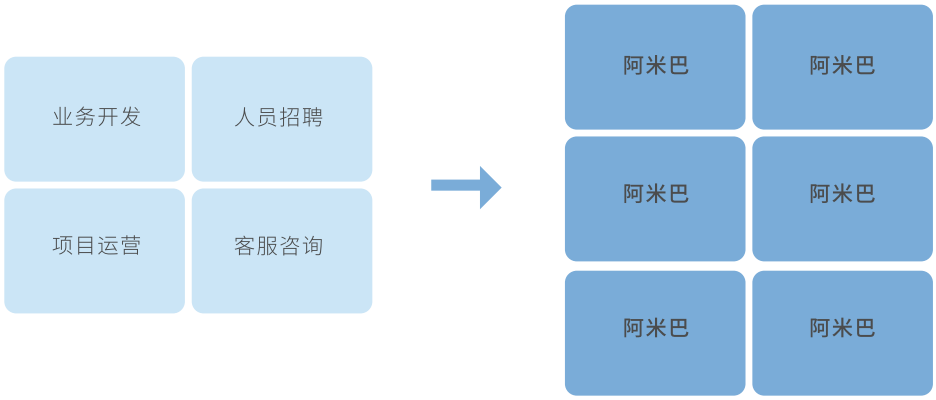
英格玛立志成为人力资源行业的“黄埔军校”，并且坚信，在一个“人”才是核心资产的时代，谁能持续培养人，谁就能持续赢得未来。

英格玛认为，企业大学的制度内核，不是培训体系，而是激发潜能、点亮人的成长系统。英格玛关注一个人的生命成长，相信每个人都还有未被点燃的部分。当一个人看到自己的梦想有出口，被压抑的潜能就会被唤醒。

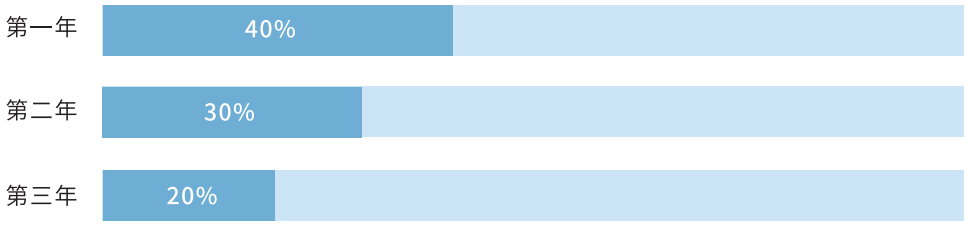
实践十二：阿米巴经营与内部创业

英格玛是中国人力资源行业首家引入阿米巴经营模式的企业。2013年，我们将组织拆分为独立核算的小单元，每个阿米巴自主经营、自负盈亏，让听得见炮火的人自己算账、自己负责、自己分享成果。

引入阿米巴之前，英格玛面临一个真实困境：公司按业务流程划分部门——业务开发、招聘、运营、客服，分工清晰但各自为战，无法对最终经营业绩负责。分公司越开越多，却极度缺乏具有经营意识的分公司总经理——没人能独立算账、独立决策、独立对结果负责。



阿米巴改变了这一切。苏州本地阿米巴净增利润的30%用于奖励团队，阿米巴领导者最多可分配净增利润的20%。外地阿米巴给予20%的分红权，并实施432激励政策：第一年分配利润的40%，第二年30%，以后每年20%。一线管理者开始具备经营者意识——算账、控成本、带团队、对结果负责。



为了持续培养经营者，英格玛成立了阿米巴管理学院，每年举办阿米巴经营者培训班。2023年第八届培训班上，来自全国各地的近200位管理者齐聚苏州，优秀阿米巴经营者们将自己的成功经验毫无保留地分享——高素质团队如何打造、项目实施路径如何规划、如何平衡风险并持续盈利。这所“没有围墙的学校”已经成了英格玛经营人才的摇篮。在成都分公司的“新人训练营”上，总经理向新员工介绍阿米巴模式时，引出的核心理念是：“自己做自己老板”，让每一名员工重塑“主人翁”身份。



阿米巴的独立核算不是口号。250多家分支机构需要独立核算，但所有财务工作集中到总部处理。为此英格玛携手专业机构构建了财务数智化平台，实现资金流、业务流、信息流三流同步一体化管理，并定制项目利润报表自动计算当月各阿米巴利润，为经营决策提供实时数据支持。这套系统让“让听得见炮火的人自己算账”从理念变成了可操作的管理现实。

内部创业机制则更进一步：提供品牌、平台、启动资金，创业者持有股份，前三年分红比例分别为40%、30%、20%。目前已孵化出AI高考志愿、小英律服、新商业等多个项目。

英格玛相信：组织变小了，人长大了。传统组织把员工当执行工具，英格玛让员工自己算账、自己负责、自己分享成果。当人从“被雇佣者”变成“经营者”，他就会把企业的事当成自己的事。员工和企业不再是各取所需，而是长在一起、彼此成就。

2.4 善待社会：让善意成为生态

实践十三：乐助慈善基金会——从一只捐款箱开始

2002年，英格玛公司成立同一天，我们就在门口放置了英格玛爱心基金的捐款箱。那时候没有人想到，这只捐款箱会成为一个慈善基金会的起点。2003年，开始构思成立慈善组织，取名“乐助”，并设计了乐助logo。2008年，成立乐助慈善会。2016年，成立乐助慈善基金会。从成立到现在，累计募集捐赠款物超过5000万元。



乐助的项目，也从一只捐款箱开始，慢慢长出了几个方向。

◆ **农民工子女关怀**

城市里有这样一群孩子，他们跟着父母从农村来到城市，生活在城市的边缘，却很难真正融入。乐助发起**“欢乐鼓”**项目，通过教流动儿童学习非洲手鼓，让他们在节奏和合作中找到表达自己的方式。鼓声不只是音乐，更是一种心理陪伴。一个孩子学会打鼓，背后是一个家庭开始被看见。





◆ 助残就业



2010年，英格玛与苏州市残联合作成立全国首家社会化残疾人就业服务机构——苏州乐助人力资源有限公司。我们不是简单给残疾人捐钱，而是用专业能力帮他们找到工作。累计帮助超过500位残障伙伴找到工作。在成都，我们打造**“鲸英人才服务中心”**与**“美丽工坊”**，帮助超过150名残障人士稳定就业，并实现国际订单交付。一个残疾人有一份稳定工作，背后是一个家庭被重新激活。这是用专业能力托举人的方式。





◆ 公益教育

英格玛建成全球首家**“爱的种子·世界慈善公益展览馆”**，并正推进世界慈善公益教育园建设——规划购置五百到一千亩土地，投资十亿元，建成后对全球公众免费开放。我们不仅自己做慈善，更要让慈善成为可被看见、可被学习、可被传承的公共教育。让一个孩子从小知道什么是善，比给他一笔钱更重要。









◆ 助力脱贫攻坚

在四川凉山、贵州望谟，英格玛参与国务院挂牌督战贫困村脱贫，三年投入202万余元，并动员2133家社会力量共同参与。不是乡村振兴，是助力脱贫攻坚。我们不只是给钱，更是把资源、能力、网络带到最需要的地方，让贫困村真正有出路。









◆ **国际援助**

叙利亚**“1美元”**项目——为战争致残儿童安装假肢。2018年，中国红十字基金会与乐助慈善基金会联合发起“捐赠1美元，救助叙利亚肢残儿童”项目，累计4万多人参与，捐款近130万元，叙利亚驻华大使称“中国是第一个为叙利亚残疾儿童提供实质性帮助的国家”。













加沙粮食包——2023年巴以冲突升级后，英格玛集团与乐助慈善基金会携手北京同心圆慈善基金会，在“一带一路”国际人道主义援助框架下，为加沙拉法地区250户难民家庭提供粮食包，采购10吨木柴，设立首个医疗服务点，帮助约3390人缓解饥饿。当战火和饥饿发生时，善意不应该有国界。乐助的力量虽然有限，但我们愿意做那个把温暖送出去的人。







英格玛认为，企业从来不是孤立存在的。我们从社会获得资源、人脉和机会，也应当回馈社会。这种回馈不是一次性的给予，而是可以生长、可以延续、可以彼此滋养的生态。这是企业的本分，也是商业文明得以延续的基础。

2.5 善待自然：让源扎根于土地

实践十四：洄归大厦

洄归大厦，是英格玛集团位于苏州高新区的总部办公大楼，毗邻五龙山，南望凤凰山，依山势而筑。它又名“英格玛梯田”，整座建筑为6层清水混凝土退台式设计，远观如一座梯田，将苏州园林的雅致与梯田的自然肌理巧妙融合。



英格玛苏州总部·洄归大楼

洄归占地面积15.6亩，总建筑面积约1.8万平方米。它最具颠覆性的设计在于：办公空间仅占30%，共享空间占70%——**人，才是工作空间永恒的主角**。绿植覆盖面积占比约90%，整体绿化率高达150%。屋顶有稻田，墙体是泥土、麦秸与糯米浆，采用最基本的建筑材料和工艺，将不可降解材料使用率降到最低。雨水被收集，滋养楼下的湿地。中大型乔木501株，地被及水生植物123种，草本植物200余种，形成微型生态系统。

为了摸清这片土地上的生命本底，英格玛委托苏州农业职业技术学院生态调查小组，对五龙山—洄归片区开展了系统性生态调查。调查周期为2025年11月至2026年10月，覆盖维管植物、陆生无脊椎动物、鸟类、两栖爬行类四大类群。调查结果显示：

类 群	物种数	主要组成	保护级别
维管植物	172种	被子植物155种，裸子植物2种， 蕨类5种；草本106种，灌木42种， 乔木18种，藤本6种	国家I级1种（水杉）、 国家II级4种（罗汉松、野大豆、莲、茶）； 红色名录近危及以上5种
陆生无脊椎动物	78种	昆虫纲64种（半翅目21、鳞翅目18、 鞘翅目10等），软体动物4种，蛛形纲2种， 环节动物3种，多足纲2种，甲壳纲1种	外来入侵种1种（福寿螺）
野生鸟类	14种	雀形目9种，占64.29%；留鸟10种， 夏候鸟2种，冬候鸟1种	国家II级1种（红隼），“三有”13种
两栖爬行类	8种	两栖纲6种，爬行纲2种	国家II级2种（虎纹蛙、大壁虎），“三有”6种

在运营层面，洄归通过VRV智能空调系统、全LED智能照明及雨水回收系统等绿色技术，实现了2025年能耗与用水量较上年同期分别显著降低15%和20%的成效。

洄归的空间1—2层为公共区域，对外开放，包含展览空间、书店、咖啡店、文创店等业态，已成为向公众开放的复合型文化地标与“城市疗愈场”。

自2024年正式对外开放以来，已举办超过300场企业及社会活动、200余场文化艺术活动，累计线下接待已超25万人次。







2024年，洄归入选《财富》中国最佳设计榜，评语写道：“高度的生态密度、高度的创意美学、高度的经济价值、高度的社会责任。”



英格玛认为，建筑不应当以破坏自然为代价。洄归的意义，不只是一栋办公楼，而是对人、自然、建筑三者关系的一次探索：人不是自然的主宰，建筑也不是自然的对立面。这不只是建筑的选择，更是一种文明的选择。我们希望通过这样的探索，找到一种人与自然共生的方式，走向人天共好。

实践十五：萤火虫复育

2019年起，英格玛在苏州五龙山启动萤火虫复育计划。

这件事，和“人力资源”看似毫无关系。但英格玛做它，恰恰是因为看清了一件事：人类对自然的索取方式，和传统组织对“人”的使用方式，本质上是同一个范式。

在“资源”范式里，自然是可以无限索取的原材料——水、土地、空气，和资金、设备一样，被计算、被调度、被消耗。在“资源”范式里，人也是可以被配置、被使用、被优化的工具。两者共享同一个底层逻辑：把对方当成工具，只看它能产出什么，不看它本身是什么。

萤火虫是这套逻辑最直接的“受害者”之一。它对水质、土质和光污染极度敏感——有萤火虫的地方，一定没有水污染、没有土污染、没有化学农药、没有光污染。它的消失，不是它自己选择退场，而是它的生存环境被一点点剥夺。城市化硬化了岸坡，路灯驱散了夜色，农药顺着雨水流入水塘，食物链一层层断裂。它不是不想留下，是已经没有留下的条件。





所以英格玛做的，不是“放生”，是“复育”。放生是把生命搬到另一个地方，祈祷它能活；复育是让一个地方重新适合生命自己生长。团队坚持使用本地原生种群（雷氏萤），通过改良土质、恢复水生植物、避免农药使用等方式重建栖息地。几年下来，水塘水质改善，野鸭回归，萤火虫出没频率逐步提高。

这与“人不是资源，人是源”是同一个道理。人不是可以被无限索取的资源，自然也不是。当我们学会退让，把原本属于它们的空间还回去，萤火虫就会回来。当我们学会把人当“源”，给一个人重新生长的空间，他的创造力就会回来。复育一片土地，和点亮一个人，本质上是同一件事——不是去改造它，而是给它一个重新生长的空间。

英格玛相信：人类不是自然的主宰，而是自然的一部分。既然是一部分，就不该凌驾于其他生命之上，而应承认自己的位置，学会退让，把原本属于它们的空间还回去。从“资源”到“源”，不只是重新理解人，也是重新理解我们与万物之间的关系。

实践十六：SBTi与碳中和承诺

2025年5月，英格玛正式通过SBTi近期目标验证，成为全国首批通过该验证的人力资源服务机构。

英格玛承诺：
2024年为基准年，范围1与范围2实现绝对温室气体排放量减少20%，范围3实现绝对温室气体排放量减少30%，

2030年可再生电力使用比例达100%

2050年实现全价值链温室气体净零排放。

把“双碳”目标转化为每一天的行动。



英格玛认为，碳中和不是外在的压力，而是企业对自身发展方式的一种主动选择。
企业的长久发展，离不开一个健康的环境；对气候负责，就是对企业自己的未来负责。

2.6 善待未来：让AI为人服务，而非定义人

实践十七：AI First战略

2023年，英格玛将战略升级为AI First。

这不是一次技术升级，而是一次对“人是什么”的重新回答。当AI可以替代流程、优化决策、甚至模拟情感，企业必须面对一个根本问题：人相对于AI，不可替代的价值到底是什么？英格玛的答案很明确：AI做标准化，人做判断、创造、共情、愿意。让AI放大人的能力，让人回到只有人才能做的事上。

围绕这个判断，英格玛在三个层面展开布局。

◆ AI产品。2023年5月成立英格玛人工智能科技公司，研发AI产品。2026年暑假，第一款自主研发的以就业为导向的AI高考志愿规划平台上线，帮助千万家庭在志愿填报时从“看分数”转向“看就业”。

◆ AI应用。成立数字化与人工智能部，探索AI应用。2025年完成AI全员培训、考试认证，举行AI创新大赛。2026年第二届大赛进一步和业务结合，每个部门都在自下而上探索AI应用。

◆ AI人才。引进首席人工智能官，在美国硅谷成立NexusAI.Engma，专注于AI人才的全周期培养。同时，在硅谷成立英格玛中央研究院下属机构——硅谷创新实验室，站在创新的源头观察创新。集团承诺，未来五年，投资不少于2亿元用于AI。





英格玛相信：与AI共舞，但不被AI定义。AI First的意义，不是用机器替代人，而是划清人与AI的边界。AI做标准化，人做判断、创造、共情、愿意。当AI把标准化的事都做了，人终于有机会回到人本身——回到判断、创造、共情、愿意，回到生命的本源与智慧的火焰。

实践十八：出海与全球布局

2024年1月1日，英格玛正式成为世界就业联盟（WEC）中国首家全球企业会员，并获评WEC 2024年度“开拓者奖”。这不是一个荣誉头衔，而是一个身份的重塑：英格玛不再只是中国人力资源行业的代表，而是全球就业生态的共建者。

在此基础上，英格玛提出“Global 50”出海计划，目标在未来5—10年内于全球50个以上国家和地区完成布局。目前已在中国香港、美国、韩国、新加坡、泰国、印尼等国家和地区落地。但英格玛对“全球布局”的理解，不是地理扩张，而是生态连接。

连接的逻辑，体现在两种不同的合作路径上。





一种是与韩国KS集团的“双向共建”。2025年6月，双方先在苏州成立英凯斯合资公司，完成中国本土化模式验证；同年11月，在首尔成立KS-Engma合资公司，完成“中韩双向合资”的战略闭环。从苏州到首尔，不是单向输出，而是两次合资——先在中国验证，再到韩国共建。庄志在开业致辞中说：“这不仅是双方深度信任的见证，更是英格玛主动深化中韩产业协同、拓展全球化服务版图的实际行动。”

另一种是与印尼印中商务中心的“深度嵌合”。2026年7月，双方合资成立的印尼人力资源外包服务有限公司在雅加达开业。从2025年8月首次拜访，到12月签署战略协议，再到2026年7月落地，前后不到一年。庄志在开业仪式上说：“我们希望与印中商务中心携手，将合资公司打造为连接中印尼人才供需的领先平台。”印尼投资部副部长出席并致辞，欢迎英格玛这样的专业服务型企业进入印尼市场。

在全球舞台上，英格玛也在从“参与者”走向“对话者”。

2026年6月，英格玛作为中国大陆唯一人力资源机构展商参加SHRM全球峰会，与来自全球的超2万名HR从业者深度交流。展位以“新中式自然美学”为内核，在数百个国际展位中自成一道风景。在HICOOL全球创业者峰会上，庄志发表主题演讲《以人才为翼，连接全球创新与中国机遇》，提出“全球人才流动已经从单向输出转向双向奔赴”的判断。

英格玛相信：融入全球，不是把服务带出去，而是让生态长出来。当组织成为全球网络的一部分，它就不再受制于地理边界，而是与更多伙伴相遇、共振、共生。中国企业走向世界，不只是把服务带出去，更是把“点亮人”的理念带出去。从苏州出发，走向全球，英格玛希望参与的不只是全球人才市场的竞争，更是全球人才生态的共建。

核心洞察：当“人”被重新定义为“源”，就业、组织、行业、文明都将被重写。

第二章的十八个实践，不是零散的福利清单，而是英格玛对“人类之源”这一命题的系统回答。
它们回答了“英格玛做了什么”。

但这份报告不止于记录英格玛做了什么。更重要的是回答：
这些实践背后，有没有一套可被其他企业借鉴的通用逻辑？

有。把这些实践背后的逻辑提炼出来，就是四大重构——就业定义的重构、组织形态的重构、行业生态的重构、智慧生态的重构。这不是英格玛独有的命题，而是AI时代所有企业都要面对的转变。英格玛只是提前走了一步，用二十四年的实践验证了这四大重构是可行的。

这四大重构，指向同一个核心：人不是资源，人是源。

CHAPTER 3

新范式宣言

从人力资源到人类之源

3.1 就业定义的重构：从岗位匹配到生命成长

核心洞察：工作不再只是赚钱的手段，而是一个人成长、学习、实现梦想的路径。

就业心理正在发生一场静默的转变：从“求稳定”转向“求成长”。新一代劳动者不再只问“公司能给我什么”，而是问“我能在这里积累什么”。当积累停滞，关系也就终止。这意味着，传统的岗位匹配逻辑正在失效。

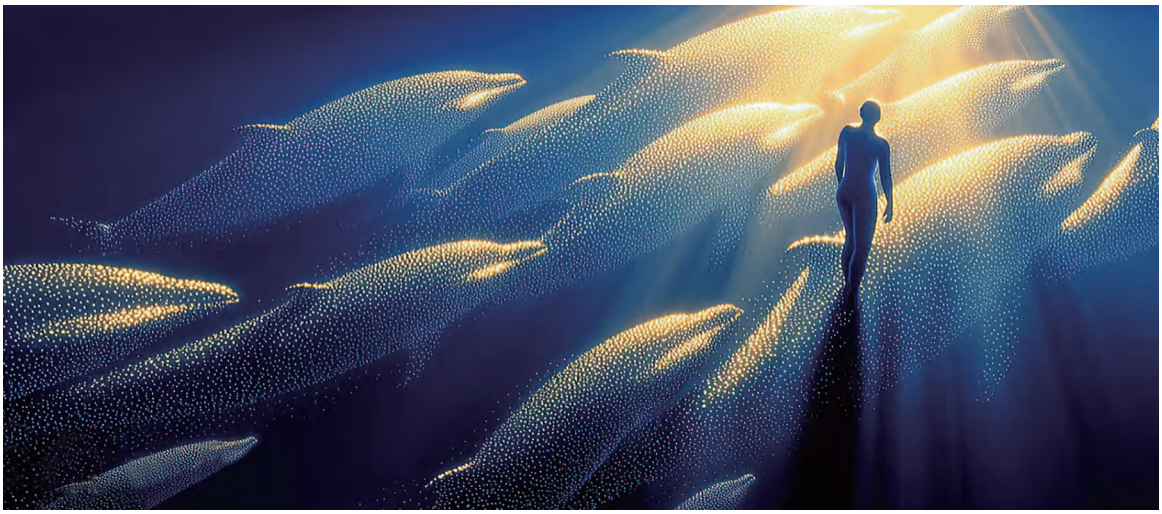
AI加速了这个变化。标准化技能正在被替代，一个只会“完成岗位要求”的人，随时可能被算法取代。只有那些持续成长、持续积累的人，才能在AI时代拥有不可替代的位置。

在这轮变化中，英格玛的选择是把“岗位匹配”升级为“生命成长”，让劳动有尊严、让成长有体系、让梦想有出口。



未来的就业定义，不再是“找到一个岗位”，而是“开启一段生命成长”。

3.2 组织形态的重构：从组织雇佣到生态共建



核心洞察：未来的企业，不是“雇佣-被雇佣”的关系，而是“共建-共生”的关系。

过去百年，企业的组织形态是“金字塔”：老板在上面，员工在下面。这套形态在工业时代是高效的，但AI时代，它正在变得僵化、迟缓。

为什么？因为金字塔的底层假设是“控制”——老板做决策，员工执行。这套逻辑在流水线上有效，但AI时代要的是“主动创造”。当环境变化的速度超过了决策向上传递的速度，金字塔就不再是效率的保障，而是僵化的根源。

全球范围内，组织正在变小、变平、变生态。海尔的“人单合一”、稻盛和夫的“阿米巴”、字节跳动的“大中台+小前台”，都指向同一个方向：让组织演化为生态，让每个人成为经营者。

英格玛的探索，也指向同一种可能：把组织变成生态，让每个人成为共建者。

未来的组织形态，不再是“雇佣一个人”，而是“共建一个生态”。

3.3 行业生态的重构：从单一服务到全链共生



核心洞察：当组织从雇佣走向生态，行业也必须从“单一服务”走向“全链共生”。

从“单一服务”到“全链共生”，不是人力资源行业独有的命题，而是AI时代所有行业的共同转变。制造业正在从“卖设备”走向“卖解决方案”，零售业正在从“卖货”走向“经营用户”，咨询业正在从“单点项目”走向“长期陪跑”。背后的逻辑是一样的：客户需要的不再是“一个环节”，而是“一整套链”。

人力资源行业也一样。过去百年，行业的逻辑是“单一服务”：企业需要招聘，就找招聘公司；需要外包，就找外包公司；需要培训，就找培训机构。每个环节都是割裂的。但今天，企业面对的不再是“一个岗位”，而是“一个人的完整职业生命周期”——从招聘、培训、发展到关怀、保障、退休。单一服务无法承接这条完整的链条。

英格玛的探索，是把自己变成“全链共生”的载体。未来的行业生态，不再是“提供一项服务”，而是“共建一条全链”。

3.4 智慧生态的重构：从资源使用到能量绽放

核心洞察：当人不再是“资源”，而是“能量的源头”，这股能量最终必然向外流淌。

如果说前三个转变，解决的是“企业如何对待人”“组织如何共建”“行业如何共生”的问题，那第四个转变，解决的是“人如何对待世界”的问题。

在“资源”范式里，人被使用，被消耗，被优化。但在“源”范式里，人本身就是能量的源头。一个被点亮的人，不会只照亮自己，他会照亮身边的人，照亮社会，照亮脚下的土地和头顶的天空。

能量不会停在原地。它从内部生发，向外流淌，最终回归土地。这是一场从“消耗”到“回馈”的进化。



未来的智慧生态，不再是“使用资源”，而是“让智慧绽放”。



CHAPTER 4

英格玛你学得会：

给AI时代企业领袖的四个建议

英格玛的实践不是孤例，它指向一个可被更多企业借鉴的范式。
以下四个建议，来自英格玛24年真实实验的提炼，不是理论推演，而是从无数个具体的选择中长出来的。

4.1 认知层：把“人”当目的，而不是手段

AI时代，企业最大的浪费不是流程低效，而是人的潜能未被唤醒。当所有人都在谈“技术如何提升效率”，英格玛想先回答一个更根本的问题：人为什么是效率的源头？

因为效率的上限，从来不是流程决定的，而是人的投入程度决定的。一个“按时打卡、按量完成”的员工，和一个“愿意多想一步、多做一分”的员工，产出的差距不是10%、20%，而是几倍、十几倍。

英格玛怎么做：每年从上一年度净利润中提取5%—10%用于人才培养预算——在赚钱之前，先想好怎么分钱给员工的成长。

你可以怎么做：改变考核的起点。不要只问“他完成了多少”，要问“他成长了多少”。

一个思考：在你的组织里，人是“完成任务的工具”，还是“值得被成就的目的”？



4.2 制度层：善意需要制度化的表达

善意如果只停留在口头上、只依赖于某个领导的个人风格，它就是脆弱的、不可持续的。
英格玛的经验是：善意只有变成制度，才能持续，才能成为文化。

一次性的善举是慈善，制度化的善意是竞争力。

英格玛怎么做：把“关怀员工家庭”变成“孝顺金制度”，把“尊重员工健康”变成“三年健康管理计划”。

你可以怎么做：找到你想传递的价值观，用制度固定下来，让它不依赖于某个人的风格。

一个思考：你的组织里，善意是“某个人的风格”，还是“一套可以延续的制度”？



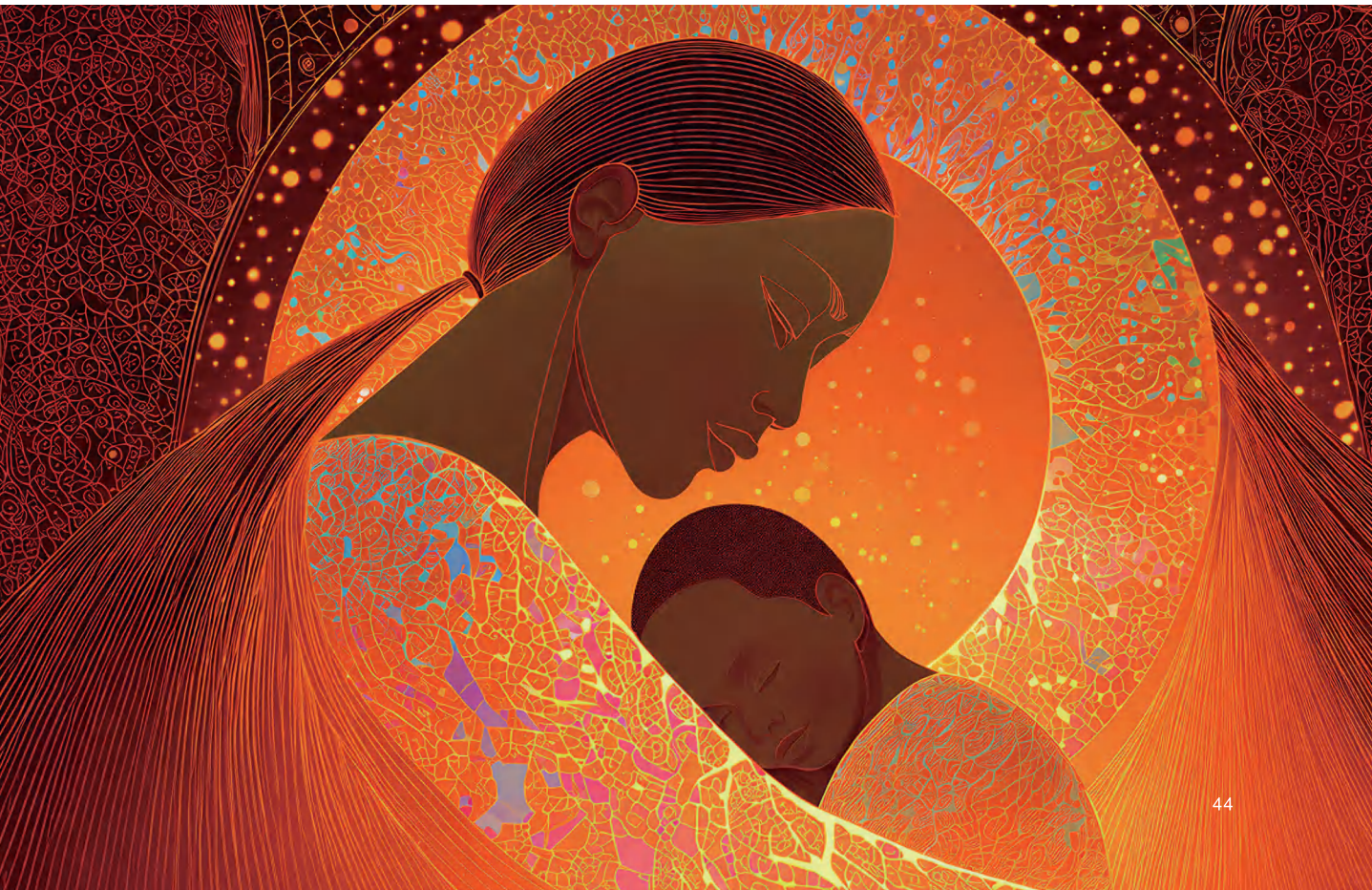
4.3 战略层：利他是最高级的利己

当企业主动承担社会责任，它吸引来的人才、客户、合作伙伴，都是价值观匹配的。价值观匹配的生态，比利益绑定的关系更稳固。

英格玛怎么做：每年将集团利润的5%—10%投入乐助慈善基金会。从苏州的希望小学，到大凉山的贫困村，再到叙利亚战火中的儿童。

你可以怎么做：把社会责任当成战略投资，而不是成本。选择那些你真正能解决的社会问题，用专业能力去解决。

一个思考：你的企业除了赚钱，还在为什么而存在？



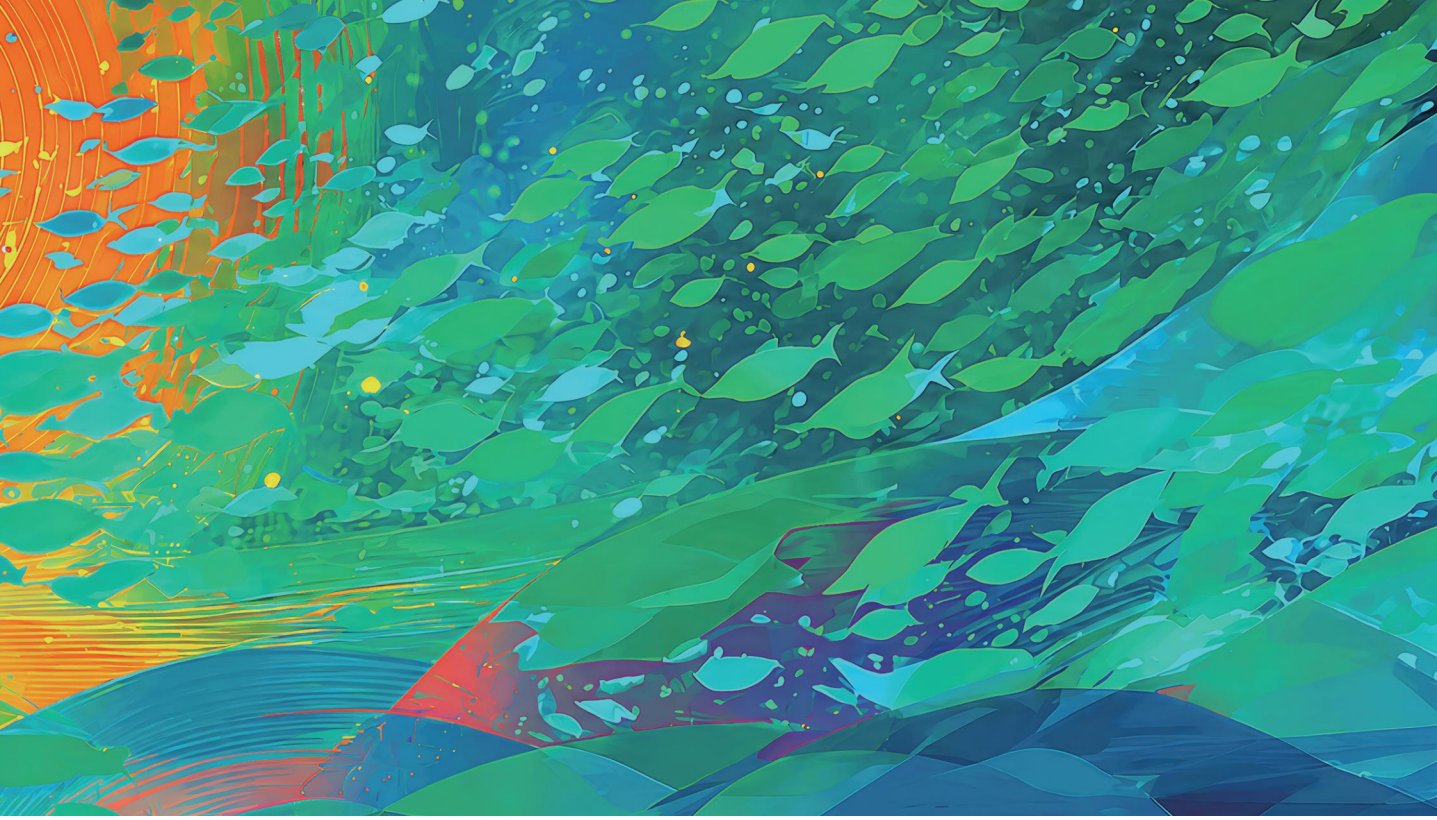


4.4 边界层：与AI共舞，但不被AI定义

AI可以替代流程，但无法替代“愿意”。

真正稀缺的，是有温度、有判断力、有创造力的人。

英格玛怎么做：全面升级战略为AI First，未来五年投入不少于2亿元，成立人工智能科技公司，设立硅谷AI人才中心。



你可以怎么做：

◆ 划清“AI做”和“人做”的边界。把AI用在可标准化的环节——客服应答、数据录入、报表生成、合同初审。把人用在AI替代不了的环节——战略判断、客户关系、团队激励、创新决策。

◆ 投资AI，也投资人的AI能力。让每个员工学会与AI协作——不是被AI取代，而是用AI放大自己的能力。

◆ 在考核中体现“人机协作”。不要只考核“他用了AI没有”，要考核“他用AI多做了什么”。

一个思考：当AI可以替代流程，你的企业里，还有什么不能被替代？

结语

人不是资源，是被点亮的生命

这份报告写到最后，只想说清楚一件事：

当AI可以替代流程、优化决策、甚至模拟情感，企业真正稀缺的不再是“劳动力”，而是“愿意”。而“愿意”，只能从“源”里长出来，不能从“资源”里压出来。

今天，大多数人的智慧未被点亮，潜能未被开发，能量未被激活。他们日复一日地“用时间换工资”，却从未被真正看见、被真正成就。
这不是他们的错，是范式的错。

24年来，英格玛越来越相信：**当企业把人当“源”，人就会把能量回馈给企业、社会与未来。**

从“人力资源”到“人类之源”，不是概念的变化，而是眼光的转向——
从“怎么用好人”到“怎么点亮人”。

英格玛的使命，是构建以人为核心的幸福世界，关注人类和地球的未来。
我们的长期愿景，是**成为全球生命成长与智慧就业第一范式。**

人类就业不止于谋生，而是生命的成长；
人类组织不止于雇佣，而是文明的共生。
企业真正稀缺的，是有温度、有判断力、有创造力、愿意主动创造的人。

点亮人，就是点亮未来。

英格玛集团
2026年10月

