

地产人资发展史：中国最贵的 HR，半数在地产圈

地产人资的发展共经历了四个阶段：招聘为王、文化驱动、人才发展和机制创新。

高薪行业

一个行业、一个企业是否有能力提供高工资，主要看这个行业或企业是否具备较高的人均产值。

我们常见的高收入行业，比如金融、地产、互联网、游戏等，都具备这种特征。

以地产行业为例，万科 2017 年销售额约 5300 亿，地产体系员工 9672 人，人均销售额接近 5500 万，人均营业利润达到 525 万。

每个员工，平均能够创造 500 多万的利润，那么给他几十万甚至上百万的年薪又算什么？

因此，虽然很多人认为做 HR 不赚钱，但得益于地产行业整体性的高收入，地产 HR 的薪资在全行业中也显得非常有竞争力。

比如地产最知名的 HR 大佬，原龙湖 CHO 房晟陶，早在 2010 年业内就盛传其年薪高达 800 万，被誉为中国最贵的 HR 之一。

相比其他行业，地产 HR 普遍更年轻，但收入却常常更高。如今房企管培生起薪大多在 15-20 万，经理 30-40 万，总监 60-100 万，集团人力总经理 150-300 万，HRVP 则在 400-800 万，这些职位在朋友圈里每天都能看到猎头在找。



猎头

急需目前年薪税前200万及以上的HR，最好是年薪300万以上的HR。

岗位HRVP，汇报给董事局主席。base北京。

行业不限，46岁以下。

 朴觅鑫金融地产HR专业咨询公司

广阔机遇

除收入外，地产 HR 的晋升和发展速度也快于其他行业，职业机会和发展空间多，主要源于两个方面：

1、地产行业的大公司非常多，提供了大量高薪岗位。

2017 年地产行业的千亿级企业近 20 家，百亿级企业近 150 家，2018 年这些数量还在继续上升。如此多的大公司扎堆，使得地产行业有大量的公司，有实力提供大批高薪 HR 岗位。

2、地产集团的分公司数量多，需要大量中高级人才。

地产依赖土地，房企要发展就要进入更多城市，进入新城市就要组建分公司，组建公司就需要有当地的 HR 经理和总监。

因此，在很多二三线城市，你都可以轻松找到上百位高收入的 HR 总监和经理人才，全国这么城市，为地产 HR 提供了广阔的发展机会。

正是基于以上两点，地产行业高薪 HR 岗位的绝对数量，其实超过金融及互联网，吸引了一大批各行业顶尖 HR 高手投身地产。

因此：中国最贵的 HR，半数都在地产圈。

涛哥杂谈：那些跨行业加入地产的HR大咖们			
公司	职位	姓名	背景
碧桂园	人力资源副总裁	彭志斌	中兴、华信惠悦
万科	执行副总裁 (分管HR)	孙嘉	麦肯锡
万科	原万科首席人力资源官	陈玮	Hay合益
龙湖	人力资源部总经理	沈鹰	惠普、通用电气
龙湖	原首席人力资源官	房晟陶	宝洁
龙湖	原人力资源部总经理	李朝江	宝洁
华夏幸福	人力资源副总裁	袁刚	华为
华夏幸福	原人力资源副总裁	郑云端	宝洁、壳牌
世茂	人力资源助理总裁	刘明广	联想
世茂	原人力资源副总裁	张伟	宝洁、联合利华
旭辉	原人力资源副总裁	张良	摩托罗拉
泰禾	人力资源副总经理	陈波	通用电气
阳光城	人力资源副总裁	饶俊	百事、安利

1.0 时代：招聘为王

纵观地产行业人资专业的发展历程，涛哥将其划分为四个阶段。

1.0 时代，招聘为王，典型企业为万科，代表人物为解冻。



万科是地产行业最早形成职业经理人机制的企业，因此不同于国企一贯的内部培养，万科在发展的早期，也曾像今天的很多房企一样，开展多种多样的招聘行动。

而解冻，则操刀了那个时代万科的多项招聘战役，今天房企招聘总监们玩得很多花招，其实只是在重演解冻 20 年的实践。

1、万科是地产界最早重仓名校生的企业

早在 1988 年王石创业初期，就大胆任用了清华大学的孙路和西南财大的冯佳作为自己的左膀右臂，协助股份化改革工作。

到 90 年代初，万科人事政策中更是对清华北大学子不问专业、来者不拒，并在这个阶段吸引了包括：北大郁亮（现万科董事长）、北大丁长峰（现万科副总裁）、北大林少洲（原北京万科总经理，阳光 100 总裁）、清华莫军（原万科副总裁）等一批清北顶尖高

手加盟。

要知道，90年代初的万科，规模不足10亿，在众多大国企包围下，并不算是太好的选择，能够在那种条件下吸引众多清北学子，足够让今天的招聘总监们汗颜。

到2000年万科第一届“新动力”招聘，这是地产史上第一个批量重仓名校生的系统性工程，后来的18年，万科始终引领地产行业的校园招聘、人才培养与雇主品牌，成为地产同行们学习效仿的对象。

当年的NP 如今的合伙人

- 朱瑞生
● NP1
● 香港中文大学
● 重庆万科总经理
“机会属于能把握住机会的人！”
- 李爽
● NP2
● 哈尔滨工业大学
● 杭州万科总经理
“没时间去解释了，快上车——滴，NP18！”
- 王蓓
● NP1
● 武汉大学
● 集团副总裁
“万科的魅力源自这个平台，也源自平台上的这些人。愿大家永怀理想与激情，为理想，去实现！”
- 耿冰
● NP2
● 对外经济贸易大学
● 南京万科总经理
“为理想，去实现！”
- 宗卫国
● NP2
● 东南大学
● 宁波万科总经理
“卓越职业生涯，从万科开始。”
- 钱磊
● NP1
● 中国人民大学
● 西安万科总经理
“永怀理想与激情。”
- 张建新
● NP2
● 北京大学
● 北京万科副总经理
“生命若不是现在，那将是何时。”
- 高晓瑞
● NP2
● 西安建筑科技大学
● 长沙万科总经理
“Learn more, do more, be more.”
- 李东
● NP1
● 重庆建筑大学
● 武汉万科总经理
“万科，就像一座摩天大楼，你站在远处看这大楼，可能会觉得这样好高，好壮观。当你成为这座大楼的建设者，才会被大家的劳动成果所震撼！为理想去实现！”
- 江炜
● NP2
● 中南财经政法大学
● 珠海万科“经理”
“生命的广阔”
- 胡昊
● NP2
● 天津大学
● 中山万科总经理

2、万科是最早用招聘解决战略痛点的企业

组织在发展的过程中，常常会出现能力短板，解决短板最快捷的方式，就是招聘一批有能力的人，而在批量挖人这件事上，万科依然是地产行业的开山祖师。

2000年，万科针对中海的优秀人才制定了名为“海盗行动”的挖人计划，一年时间从

中海挖猎 50 多人，包括刘爱明(曾任万科上海区域总)、杜晶(曾任深圳万科总经理)、张旭(现任万科首席运营官)等，均在这个阶段加盟，极大提升了万科的项目管理能力。

“海盗行动”因其杰出的成果和广泛的影响力，成为业内最著名的挖人行动，此后各个地产公司招聘总监在制定专项猎聘计划时，无不以“海盗行动”作为参考范本。

小结：事实上，说万科招聘最强，很多同行未必能够心服口服。

但当我们回顾万科从创业一路发展至 500 亿的成长历程，即 1988-2008 的这二十年，不难发现在那个打基础的阶段，万科确实长期保持地产行业最高的招聘标准，也引入了一批行业内最顶尖的人。

正是凭借在这个阶段打下的基础，帮助万科打造了强有力的“腰部力量”，使得其后续能够更多依靠文化和培养形成稳定的内部人才供应链，而不再需要通过外部招聘补充中高管。

如本文开头所说，今天在招聘市场上叱咤风云的房企新秀们，只是在重演万科曾经的老路，当年万科认真玩招聘时，如今的招聘总监们大多还在上小学。

2.0 时代：文化驱动

很多人觉得，万科的成功依靠文化价值观，而涛哥却认为，地产行业文化驱动最成功的

案例，不是万科，而是龙湖。

2.0 时代，文化驱动，典型企业为龙湖，代表人物为房晟陶。



万科的文化是普世价值观，即所谓的“大道当然”，只是地产行业的其他公司太 Low，所以显得万科更有情怀。而龙湖的文化，则是特立独行的自成一体，充满着个性魅力。

比如“善待你一生”的核心经营理念；

比如“志存高远，坚韧踏实”的企业气质；

比如“有企业家精神的职业经理人+操心员工”的人才理念；

比如“成功=宁静的心灵+人生的目标+金钱的自由+爱”的人文精神；

比如“反对下级给上级提包、开车门、扶电梯、点头哈腰、送礼、请吃饭”、“反对老婆在产房，自己还在工作岗位上”的员工行为准则。

如果对比过万科文化和龙湖文化，你会有一个深刻的感觉：万科的文化感觉都对都好，但龙湖的文化会让你拍案叫绝！每个词都如艺术品般精美。

如果对比过万科人和龙湖人，你也会有一个深刻的感觉：万科人大多稳重、全面、职业，但龙湖人个性、自信、牛逼轰轰，每个人都自带光环和感染力。

最重要的是，万科文化本质上是来源于王石，经历长时间的洗礼和磨练固化成型。而龙湖文化及其相关体系，都是在 2005-2010 年“二次创业阶段”，由房晟陶一手打造而成。

因此，万科文化本质是老板思想的长期提炼，而龙湖文化才真正是 HR 主导下的气质塑造，所以涛哥将其评为最经典的文化驱动案例。



当年老房离开龙湖前，将多年经验总结成一本《龙湖人员、组织、文化小册子》，详细整理了龙湖人资体系的全貌，这本书很多地产 HRD、HRVP 都认真拜读过，被认为是地产行业人力资源的巅峰之作。

即使后来李朝江、沈鹰接任，但龙湖文化的核心从被老房定义的那刻起，就再没有大的调整，涛哥与龙湖的 HR 交流过，他说：不是不想改，而是没法改，老房写的太好了，这么多年过去，没人能提炼出超越他的东西。

房晟陶与他一手塑造的龙湖文化与组织人才体系，带领龙湖实现了 30 亿到 300 亿的蜕变，完成了全国化、规模化和上市的历史使命，打造出一度比肩甚至超越万科的雇主品牌，成为地产行业 HR 助力组织成功的最经典案例。

3.0 时代：人才发展

在很长一段时间内，地产行业都不重视人才发展，即使在今天，很多房企也不愿花太多精力在发展人上。

其中一个重要的原因是，房企扩张速度太快，人才发展往往跟不上组织成长的需要，因此相比内部培养，不如外部挖人来的直接有效。

因此，很多房企都陷入不断招聘、不断走人的怪圈中，市场口碑越来越差，而有一家房企，却在高速成长中，建立了优秀的人才发展能力，成为新一代的地产标杆，这就是旭辉。

3.0 时代，人才发展，典型企业为旭辉，代表人物为张良。



2012年,张良加入旭辉,当时旭辉销售额仅50亿,张良重组HR团队,建立人才标准,完善制度体系,辅佐林中用五年翻10倍,业绩突破500亿,进入行业20强。

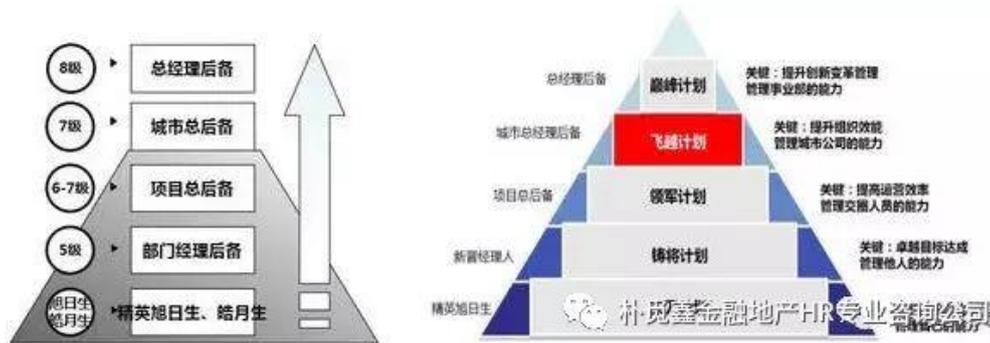
旭辉的人才理念中,有一句指导原则,选人不仅仅为现在,而且是为未来选人。当时提出了招聘带头人的“猎鹰计划”,招聘中高层的“摘星计划”,和招聘985硕士管培生的“旭日生计划”。

有了好的人才,更重要的是如何发展和保留他们,旭辉确立了:高业绩、高标准、高薪酬、高淘汰、高关怀的“五高人才策略”。并且通过组织架构升级,打造出营团师军四级事业部,构建了完整的组织与人才通道。

在用好人的同时,旭辉特别关注人才能力的提升,为此在2015年组建旭辉学院,目前已经有20多位专职HR和讲师。

深耕融资租赁行业 做人力资源领先者

仅 2017 年 1-6 月，旭辉学院专业能力培训及人才发展培训就覆盖近 2000 人次，认证面试官和辅导师 500 人，在线学习系统累积自主开发课程超过 400 门。



张良，不仅为旭辉培养出了一支人才铁军，更牛逼的是，他为地产行业培养出了一批新一代的 HRVP，曾经跟着张良干的多位 HR，如今都成为了各房企的高管。

比如旭辉人力总葛明（接班张良）、中南人力总张宽权、祥生人力总刘雯雯、弘阳人力总邹高武、上坤人力总李唯正，都是张良在旭辉时的得意门生。

一个 HRVP，用五年时间，把一家公司从 50 亿带到 500 亿，让自己的多位下属成长为新的 HR 领袖，张良人才培养的功力由此可见一斑。

4.0 时代：机制创新

从万科、到龙湖、到旭辉，在三代地产 HR 先驱的引领下，标杆房企的人力资源管理水平已经接近 500 强和互联网大厂，在赋能业务和灵活应变等方面甚至有过之而无不及。

涛哥曾跟阿里、京东、滴滴等企业的 HR 交流过，谈到房企近几年的文化建设与人才培

深耕融资租赁行业 做人力资源领先者

养，以及事业合伙人、项目跟投、区域裂变、内部竞争等机制设计时，很多同行都对地产 HR 的创新和大胆感到惊讶。



事实上，最近几年，我们在国内很多全行业 HR 评选项目中，越来越频繁的看到房企上台领奖，也有越来越多的地产 HR，能够在 HR 专业论坛中分享我们的创新和实践。

虽然从整体上看，大多数地产 HR 还停留在“人事管理”的层面，但是由于地产高压力、高竞争的特性，以及重视和争夺人才的行业氛围，所以 HR 们的专业能力都还是在快速成长。

在 4.0 时代，房企的机制创新百花齐放，从每家企业身上都能够找到优秀的实践。但遗憾的是，目前涛哥还无法选出 4.0 时代的典型房企和代表人物。

可以预言的是，4.0 时代地产 HR 的代表，将诞生在立于潮头浪尖的 20 强民营房企中，

碧桂园、融创、新城、世茂、中南、阳光城、正荣、中梁，在总部层面的机制创新迭代非常快，是值得关注的佼佼者。

总结

地产 HR 虽然有不错的收入和广泛的发展机会，但这是用高强度的工作量和频繁的加班换来的。

我跟很多地产同行交流过，多数地产 HR 每天七八点后才下班，个别高周转房企的 HR 每天都干到十点以后才走，而双休日做招聘会、培训和员工活动更是司空见怪。

因此，从性价比来讲，地产 HR 的每小时工资，真的不如很多其他行业，而且由于地产行业的地域属性，很多地产 HR 都会面临到异地工作的情况。

我有朋友干到视网膜脱落，有朋友加班到流鼻血，有朋友长期劳累抵抗力下降患上重症，有朋友异地导致家庭关系破裂。

对于想进入地产行业的人，要知道地产的高回报是用高付出换来的；对于已经干地产的同行们，希望大家锻炼身体，照顾好自己，抓住投资机会，早日财富自由！

关于朴觅鑫

公司成立近 8 年以来，先后联合陆家嘴金融局等政府机构、天津、外商租赁协会、西湖论坛等行业权威组织、上百位行业权威专家和在职高管等，打造了 30 万+人才数据库，举办了包括首届融资租赁人力资源高峰论坛在内的多次行业顶尖规格峰会，定期推出了租赁薪酬报告、行业蓝皮书等各类高质量行业报告。累计服务恒信、中海、国控、电气、华宝、大唐租赁等标杆租赁公司近 400 家。

2017 年，朴觅鑫和天津租赁协会共同成立了天津分公司，公司总经理也被聘为“租赁智库人力资源院长”和各类租赁机构的特邀专家。2018 年，在全国租赁行业峰会上被授予全国第一家“最佳租赁人力资源服务机构”，专业化和个性化的服务赢得了行业客户的良好口碑。

主营业务：

1. 班子搭建团队建设——人才寻觅
2. 专业能力提升体系——行业培训
3. 人力资源系统设计——诊断咨询
4. 企业疑难咨询解惑——量身定制

【更多信息，请联系我们】

电话：021-52897099

网址：www.pmxin.com

邮箱：pmx@pmxin.com

地址：上海市静安区天目西路 218 号嘉里不夜城第一座



【扫描二维码 关注朴觅鑫】