

中国寻求杰出人才市场火爆

撰稿人：叶爱玛
2006年2月15号

早在80年代初，李工还在美国求学的时候，他从来就没想过要回国发展。当时的中国刚刚结束文革不久，一切还是起步阶段。李工已经是中国著名高校-复旦大学的一名大学生了。但李工却早已决定地要离开中国，到美国求学。

及至1985年，李工在休斯顿完成学业后，加盟安德森 ANDERSON 咨询公司（现改名为埃森哲 ACCENTURE）。公司对他寄予厚望。李工回忆说，“当时他们对我说，‘你将会是我们开发中国市场最合适的人选。那里将来肯定有市场，问题在于我们不知道是什么时候。’”

不过人生真可谓任重道远。几十年以后，如今48岁的李工最终荣升埃森哲在大中国地区的主席，手下管理着2400号员工。

李工是一个海归的典范。海归是中国人用来形容那些早年离开中国，到国外留学，而后又“游水”返回国内，在跨国公司中国

分公司任高层职位的人。

跨国公司寻求这些海归人士不单是因为他们精通普通话的语言优势，更重要的是因为他们了解中国悠久的历史，复杂的政治文化体制。他们的这些知识素养正是跨国公司在整个全球瞩目的为最重要的新兴市场上成功的决定性因素。

许多年前的时候，许多跨国公司乐意花百万美金“空降”西方的员工到中国来作高层管理。相比之下他们现在更愿意在当地雇佣人才—诸如中国大陆的归国人士，也有来自其它地方的华裔（如台湾人），还有那些在中国工作，深受中国文化熏陶的人士。

但是在中国雇佣高级管理人才并不是件容易的事，主要是因为当地缺乏优质的人选。来自海德思哲人力资源公司的一份报告指出中国匮乏优质人力资源的原因有如下四个：

- 一，中国50-60岁之间的大部分人因受文革的阻挠，未能有正常的教育工作机会；
- 二，中国80, 90年代的“人才外流”基本将当地的人才市场掏空；
- 三，中国缺乏优秀的商业管理学院；

四，中国本地的管理人员常常缺少全球性的视野和专业专业知识。

海德思哲公司的高级管理陈愉女士指出，“跨国公司愿意把他们的中国管理层本土化，但是国内的大部分人没有如何和跨国公司高层人士沟通的经验”。

在中国市场，争夺杰出人才之战已经进入最高级管理阶层的领域。本月，摩根士丹利把魏克立斯汀从花旗集团高薪聘请过来管理其中国的市场。2004年谷歌打算雇佣微软公司研发部门副总裁李开复，负责其中国研发中心的运营。微软因此将谷歌告上法庭。

搜寻高级主管的人力咨询公司通常采用非常规性的渠道来确找合适的人选。这些人选在正规性公司的花名册中是很难找到的。海德思哲公司在18个月前开始了一项大型项目。他们通过联络不同的关系网络来建立中国高级人力资源库，诸如海外华人校友会，公益团体，教会，和一些休闲俱乐部。能够进入该资源库的合格人选通常是在中国接受本科教育，而后在西方的大学取得研究生文凭，拥有

5-25年的海外工作经验，并在跨国公司任中高层管理职位。

这个团体是中国人才的精华：70年代晚期，文革之后，全中国仅有1%的人高中生被大学录取。而其中只有学术，政治背景最强的一批人得以到海外深造。

自然而然，这批幸运儿享受着极高的工资待遇。一个在中国的高层管理人员的工资福利待遇和他们在美国同行的待遇是一样的。他们可以轻松赢得一年几十万的收入。

可是即便找到了合适的中国人选，公司也还是不能确定这些人是否愿意回到中国工作。不过过去5年中，有越来越多的海外华人愿意将回国发展纳入他们的事业规划范围。

特别是在美国，当他们在工作中碰见所谓的“玻璃天花板”后，愿意回国发展的意愿就会更突出。“玻璃天花板”人们用来是指那些阻碍少数族裔和女性在工作中得以提拔升迁到管理高层的隐形障碍。陈愉女士人认为，“也许他们讲的英文有口音，或者他们和大学联谊会没有往来等等。诸如此

类的因素都可能把他们排除在公司管理层外。但是他们所拥有的双重文化特质却是他们在国内发展的特殊优势。”

现在供职于纽约美国捷运公司 (AMERICAN EXPRESS) 的副总裁沈浩雨就为中国的蓬勃发展所吸引。35 岁的沈先生显然是一个合适的人选。他在上海出生，就读于中国人民大学，在美国爱荷华州立大学获得工商管理 MBA 学位。

除捷运以外，沈先生之前也在麦克锡公司 (MCKINSEY) 作过管理咨询工作。他说，“和美国相比，现在在中国的机会更振奋人心，发展空间更大，但是风险也更多。”

沈先生同时也指出，“在美国你可以过一种舒适的生活，但是除非你是非常的优秀，否则将很难在事业上有更深层的发展。”

针对跨国公司对中国高管人才的需求越来越强的趋势，去年光辉国际 (KORN/FERRY) 人力资源咨询公司将其亚洲总部从新加坡搬到了上海。

光辉国际亚洲总裁藤查理认为一个理想的经理应该能起到中国本地人和西方经理之间的桥梁作用。但是这必然要求他本人能通晓中西方领导方式的不同。

根据光辉国际和北京大学的一项研究报告指出，和西方同行相比，中国的管理领导班子多喜欢使用“工作定向型”，“智能型”的管理方式。这些管理方式侧重于“规章制度”，和“下达命令性

指标”。

相比之下，在“亚洲四小龙” - 台湾，新加坡，香港和南韩的西方人管理领导班子偏向与“员工参与管理法”。他们强调意见合一，团队精神，公共领导，积极鼓励团队的其他人。

光辉国际认为，当工作职责加重时，管理领导班子通常会采用参与型，公共领导型的管理方法。反之，任务型，智能型的方式多在基层管理中采用。

藤先生说，去年在北京举办了一次中国大陆企业家会谈。当这些企业家听到管理方式有这样的差别时，他们感到非常地惊愕。

公司在雇佣了一个中国高级管理人员后，就开始面临着如何留住人才的压力。在中国人才的流动率很高。中国高级管理人员为寻求更高的工资跳槽的现象十分普遍。百事可乐在广州的 400 名得力销售人员中，2000 年的流动率是 50%。在百事可乐建立一个更好的员工沟通体系后，3 年之后半该流动率降低了一半。

同时跨国公司也意识到不仅需要在中国国外寻找人才，也需要发展中国本土人才。麦克锡大中华地区的一位主管，安德鲁·格兰特别说，“公司需要少考虑在外挖人，更需要多费心思如何建立自己已经有的人才。”

跨国公司现在开始把招聘范围从原来少数的几家顶尖高校扩大到前 10 家名校。安德鲁先生强调要综合使用本地和外来的管

理领导人才。他举例说麦克锡公司就把它在国内招募的一些员工派遣到法兰克福去受训 1 至两年，让他们有不同的文化熏陶，甚至包括听歌剧，饮红酒。

针对各公司寻找中国人才热情不减的情况，人才咨询公司和专家提醒大家说，不要认为找到了有中文背景的人就一定能让公司在中国的业务成功。

一些已经非常西化的中国大陆人在返回大陆后，可能发现自己已经很难适应当地了。反过来，对一些适应能力强，灵活性高的西方人却毫无问题。

格兰特说，“千万不要认为在中国只有一条路行得通。”

种植成功的种子

当很多公司到处寻找顶尖的中国人才时，埃森哲公司却在内部培养自己的“海归”。李工就是一例。李工在 1985 年加入公司后主要在美国和阿根廷工作。1993 年转到香港负责上海，北京的业务。同年开始展开人才招聘培训工作。一年内他从中国最著名的 4 所高校中招聘了 20 名毕业生，让他们负责新加坡，马来西亚的工作，从中积累跨国业务的经验。

李工现在已经是埃森哲公司大中华地区的主席了。他说自己有一位名叫比尔·格林的良师益友。比尔以前是埃森哲公司合伙人，现在是主要执行长。格林当年把在香港工作了 3 年的李工带入美国总部，让他开始涉足高科技电子行业。李工说，“比尔当时

就相信中国未来在高科技领域一定会扮演重要角色。”

格林先生让李工分管一个大型的外包工程，这为他 1999 年返回中国主管业务打下了基础。李工回忆说，“他(格林先生)对我所作的完全超出了一个普通合伙人所作的。他所作的是一个良师益友所作的。”

李工说自己的中国根为他建立业务关系发挥了极大的优势。一个外国商人要见中国官方人员之前一定要通过政府审查。而李工没有这些麻烦。只要他和官方有关部门有过初次的接触后，基本上他就可以随意出入他们的办公室了。他说，“他们把我当中国自己人看待。”

一个公司能否为员工提供事业发展的空间，上涨的工资待遇，强凝聚力的文化是留住人才的重要因素。李工打算退休前都会留在中国。他常常告诉他的中国员工说，“除非你们都升任了合伙人，我是不会离开这里的。”