

Companies

高端市场已经渐趋饱和,一些行业的跨国公司开始争夺中国中低端市场,在这种情况下,跨国公司开始需要“熟悉路线的本地人”,但是,他们发现这一点的时候,高薪已经不是可以吸引这些人才的诱饵了。于是,一些跨国公司在经历了多年内部管理研究之后,发现要留住人才的竟然是一套“中国办法”——“单位”。这个几乎消失了的名词会是中国出生于1949年以后的人最深刻的记忆,人因为“单位”而有归属感、安全感,也会对“单位”产生很大的忠诚度,很多人一辈子都在一个“单位”,这在今天看来令人不可思议。但是,很多跨国公司都有这样的想法,就是成为一个员工的“单位”

◎本报记者 王颖

一些跨国公司正纷纷将自己改称为“全球公司”。IBM将自己称为“全球公司”,说中国是“全球公司”的一环;而微软则宣称,微软是一家全球企业,这家全球企业在中国就是“中国公司”;思科亦说:思科将成为一家中国的企业,成为中国可信赖的合作伙伴。

但就在这些跨国公司忙不迭表示对中国的好感与融合的同时,在用人方面则一点也不含糊地执行着“自己人”的人才选择方式。比如,思科将全球资深副总裁Jim Sherrin调往中国,出任“思科中国董事长”,此外,思科总部、亚太区还向中国输送了10多名高管。

冲突从暗涌到白热化

我们的确从来没有尝试在中国的商学院招聘过管理人才,但我们会招本科生和研究生做一线的基础工作,一位美国投资银行的人事高管Barbara对记者说,这是因为政策未放开,公司尚未开展相关业务,还不需要在招聘相关管理人才,并且,公司已经习惯了从国外的商学院招聘管理人才。当然,如果是在中国开展业务,则会考虑选华人背景的人才,但本土人才尚未进入公司视野。

“自己人”包括与公司国籍相同的人士,和受过西方教育的人士。换言之,是与公司总部高层有着相同或被同化了的语境的人士。



郭晨凯 制图

人才之战 本土企业高薪厚酬 跨国公司打造“单位”



这些人被看作更容易交流,更认同公司文化,更懂得公司管理,从而更胜任高管的职位,更有效执行公司策略,推进公司发展。

基于国籍而在公司发展遭遇“玻璃天花板”是很多身处跨国公司的中籍中层管理者的难言之痛,也有因此爆发激烈冲突的案例。SAP中国区高管更换频繁,年初就有李文利离职事件,7月8日,更有张雪峰、王纹、蔡建明三位中国籍副总裁在公开会议中对公司组织架构调整发表激动言论,随即被解职。于是,三位对SAP发出律师声明,声明称,当事人将会提起劳动争议仲裁,如不成功将继续民事诉讼,律师声明还表示SAP中国是规避劳动合同法的变相解雇。事实上,SAP中国高管变更的基本脉络就是起用一批有跨国文化背景的国际职业经理人,而本土化高管纷纷落马。事实上,从跨国公司进入中国的那一天起,这种基于文化和信任的冲突就一直在暗涌,SAP的中国“清洗”了事件只是这种冲突白热化后浮出水面的表现。

彼此默认的不信任

我们在购并一些中国企业的之后经常

会出现这种问题,这些企业原来的雇员不适应公司的管理流程,他们习惯了由上级指示去做事,不习惯自己承担责任,对自己负责,这是最明显的冲突,”Barbara告诉记者,她并不认为这与中西方有什么区别,这甚至也不应该是跨国公司与本土企业的冲突,在她看来,公司管理流程只有合理和非合理,而不应该以中西方的文化差别来界定。

但是,她也承认由于中国的管理学科是近年才兴起,比较西方发展近百年的历史,当然后者更让人信任,并且中国的MBA未免也太多了,真的需要那么多管理者么?”在她看来,从美国企业来说,做一个技术最好的工人甚至比一个高管更受人尊敬,而在权利制衡的内部管理体系下,高层管理者也未必就有多么大的权利。

我没有想到自己能够成为公司的管理层,”优派 ViewSonic 中国行销企划总监乐毅坦率地对记者说,他在进入公司的几年来,无时无刻不感到跨国公司对中国雇员有着天生的不信任,这种不信任并非刻意的,大概这是一个发达经济体对相对落后的经济体的天然的不信任。但是,这种不信任是可以慢慢消除的,“需要时间。”

但是,作为一个在跨国公司的中国籍管理者,最需要做的是发挥自己的优势,并且时时显示出自己的强烈的民族自豪感,”乐毅对记者讲述个人经历时提供这样的建议:比较有着海外教育背景的管理者来说,他们没有土著管理者更了解本土市场情况;而比较国内没有系统管理训练的管理者来说,得到一次系统的管理教育是非常重要的。所以他目前在上海一家正规的MBA班受训,课程令他受益匪浅。

尽管如此,乐毅仍然要接受公司自始而来的偏见,接受做得比外籍管理者好,却不如他们头衔高的事实。还是时间,需要时间证明,我们这一代或许没有办法证明,但我们的下一代或许会成为一个跨国公司的最高管理者,”乐毅说,时间会让中国的管理者被跨国公司认可,不过这不是我们这一代能够做到的。

跨国公司想做“单位”

而就在乐毅们以悲壮之心等待被跨国公司认同认可的同时,一些原本在跨国公司做到管理层位置的人士却看好本土企业。我去

的这间公司比较之前的公司薪水要高,而且让我有报效祖国的自豪感,同时也有种踏实的感觉,”Jason之前在一家著名外资银行做到市场总监,最近刚跳槽去了一家本土银行,他觉得衡量企业开放度的一个重要指标是其对待人才的方式:开放的企业愿意引进外部管理人员,包括根据需要引进外籍管理人员,而从这一点来说,外企并不见得就比现在的本土企业强,甚至很多国企现在对待人才都是非常开放和诚恳的态度,并且薪酬也毫不逊色于跨国公司。

现在的薪酬待遇被中国本土的企业提高了很多,在外国和香港,跳槽如果有20%的薪酬增长都已经很厉害,但在内地,翻倍的情况比比皆是,”Barbara说,因为这个缘故,现在她所在的公司为了留住人才只好开出高薪,跨国公司与本土企业争夺人才的优势已经不能在薪酬上体现了。

麦肯锡上海分公司资深董事华强森认为,对于精英人才来说,不再为跨国公司所独占,开放的本土企业已经能够为他们提供不逊于跨国公司的环境。为了应对这种形势,跨国公司必须为在华工作的中国人才提供进一步晋升的机会。如果在华经营情况对公司全球运营造成直接影响,跨国公司必须创建能培养且能留住中国人才担任高管的组织,这往往意味着将企业全球架构中的更多部门转移到中国。为了在这一挑战日益严峻的人才市场上参与角逐并取胜,跨国公司必须在管理层的组成和地域分布上进一步中国化。

事实上,高端市场已经渐趋饱和,一些行业的跨国公司开始争夺中国中低端市场,在这种情况下,跨国公司开始需要“熟悉路线的本地人”,但是,他们发现这一点的时候,高薪已经不是可以吸引这些人才的诱饵了。

于是,一些跨国公司在经历了多年发展和内部管理研究之后,发现要留住人才的竟然是一套“中国办法”——“单位”。这个几乎消失了的名词会是中国出生于1949年以后的人最深刻的记忆,人因为“单位”而有归属感、安全感,也会对“单位”产生很大的忠诚度,很多人一辈子都在一个“单位”,这在今天看来令人不可思议。但是,Barbara告诉记者,她所在的公司和很多跨国公司都有这样的想法,就是成为一个员工的“单位”,所以从这个角度来说,中西方的管理方法在实践中是不需要区分的,更多的或许是一种学术上的区别。”

复旦大学管理学院职业发展中心主任黄智颖: 毕业生能否去世界级企业 是商学院的重要衡量指标

《上海证券报》:作为纯粹本土的商学院的职业发展专家,可否分析一下跨国公司为什么不愿意招中国商学院毕业的管理者?

黄智颖:跨国公司一般希望公司员工具有良好的语言基础和国际化的视野。注重应聘者是否有过在国内外交流学习的工作经验或者外资企业的从业经历。当然广博的识见、商业化的头脑和积极主动的交流态度是无论哪个企业都欢迎的。同时跨国公司对员工的职业道德和人格素养也是十分重视的,他们希望能够在企业的发展与员工本人的成长之间寻求一个平衡点,实现双赢甚至多赢。

前一段时间新加坡、韩国等亚洲跨国公司来沪招聘,结果并不十分理想,跨国公司虽然在本土招聘相关人才是出于公司在华发展的考虑,因为一般说来本土人才更加熟悉本土市场,但是应聘者如果单纯立足本土是无法赢得企业的“劳心”的,在深谙中国国情的基础上具备全局眼光和国际化的视野才是一击即中的获胜法宝。并且很多跨国公司在华招聘本土人才,立足点并不仅仅在中国国内以完成其在中国的战略部署,他们把本土人才同样作为亚洲、全球发展乃至本部——企业核心的人才储备,跨国公司这一比本土化更进一步的趋势表明了企业全球化的发展战略和对人才的求贤若渴,同时也给本土人才提供了更多更好展示自己才华的机会。并且随着中国民族企业的发展壮大,逐渐走向国门,走向亚洲、走向世界,他们同样迫切需要本土知识与国际视野兼具,精通管理的综合性人才。

《上海证券报》:现当代的管理教育源于西方,中国的商学院也是一样用西方商学院的教材,那么本土商学院培养的管理人才如何凸显出自己的特色和差异化?

黄智颖:我们培养的人才主要基于中国的市场,基于中国的经济在未来二十年还可以持续高速增长。我们的优势在于为中国经济服务,在为中国经济培养高级人才的基础上为世界经济发展做出贡献。

从长远的目标来讲,我们要为各行业培养领袖人才,培养综合性的、全面的领导人才,而不限于为一个行业或者职能培养财务总监、生产运营总监……我们要培养具有全面素质的领导人。在绝大多数行业里,行业的技术知识不应该成为管理成功的壁垒和障碍,这样的经理人才是职业化的管理人才。管理的最高境界,是成为行业的通才。

培养的人才具有足够的人文优势是我们想强调的,因为可能今天很多的领袖人才以前都是凭经验,在人文素养方面的积累不够。其实,很多商业的策略上并不完全是靠商业上的方法来寻求突破,而是在人的思想境界和人文修养上突破思维局限,从而产生新的商业策略和构想。

《上海证券报》:从全球的舞台来看,亚洲的职业经理人还有哪些不足?

黄智颖:一个优秀的经理人需要实践来检验。我认为至少需具备5种素质:具备全球化的视野、开阔的思维,能在国际的大背景下看待和解决问题;非常善于沟通,尤其是跨文化的沟通,具有包容心;有远大理想和使命感、责任心;国际化的从业经验;对中国历史、国情有深入认识。

如果谈到现在国内的职业经理人还有哪些不足之处,我只能遗憾的说,大多数的经理人在以上5个方面都有所欠缺,其中最重要的就是缺少社会使命感,使命感决定了一个经理人的心胸、眼界、魄力和胆识,没有使命感的经理人不可能成为一个出色经理人。

面对全新的机遇与挑战,我们需要建立帮助同学们更好地适应亚洲经济这一新的发展趋势的背景的管理教学整合平台。一方面培养立足本土又具有全球眼光的人才可以满足跨国公司的需求,另一方面,更为重要的是可以为本土人才提供克服上升瓶颈的提高途径,使其能够尽快地成长起来,成为独当一面的新型亚洲管理人才。

我关注的是我们的毕业生能否具有世界级的竞争力,将来至少有一部分成为跨国公司在全中国范围内高级职业经理人的候选人。我们主要培养目标还是为中国经济服务的,但是中国的经济也是越来越开放的,当我们的才在跨国公司的中国子公司工作上升到“玻璃天花板”的时候,就可以去亚太经济区发展。他的管理区域就不仅仅是中国,而是走向了世界。这也回答了什么是世界级的管理教育,它包含两个方面,一个是学术的世界级水平,一个是教育的世界级水平。也就是说,你培养的学生能不能去世界级企业工作,是一个重要的衡量指标。

课程链接

复旦大学 Asia MBA 项目

“Asia MBA”项目是S3大学联盟(该联盟由于地处Shanghai, Seoul 和 Singapore 三座城市,所以简称S3大学联盟)开创的全球首个也是目前唯一的融汇中国、韩国、新加坡三国教育、商业、文化特色的MBA项目。该项目于2008年2月26日正式启动。

Asia MBA项目是一个2年的全日制英文教学项目,学生将分别在复旦大学、韩国高丽大学和新加坡国立大学完成全部学业。合格的毕业生将获得复旦大学工商管理硕士学位证书和毕业证书,同时可以申请韩国高丽大学或新加坡国立大学的学位。

清华经管高级时尚管理项目

在成功开办两期课程的基础上,清华经管高级时尚管理项目的第三期将于2008年9月正式推出。

高级时尚管理项目为期半年,包含六个课程模块。从时尚产业的全球化战略到创新,从产品策略到零售与沟通,从价值链、商业模式到品牌管理,通过课堂讲授、案例讨论、经验交流和团队拓展等方式,学员们不仅可以获得如何建立一个成功的高级时尚品牌的完整的知识体系,更在融洽愉快的同学氛围中结下了深厚的友谊。项目还设置了为期一周的巴黎国际体验活动。

上海商学院学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠长咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 北京大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company

商学院资讯

LVMH长江商学院争夺人才

随着长江商学院07级MBA的课程接近尾声,各大公司的招聘团队相继进入长江上海校区,开始新一轮的人才争夺战。

如同往年一样,LVMH及其相关公司的招聘团队于2008年8月21日来到长江商学院,期待着寻到更多的人才。

至于LVMH的对人才的具体需求,主要以营销和销售经理为主。公司期望候选人对奢侈品有着发自内心的热情、努力的工作态度以及创造性。MBA开始在LVMH的职业生涯时,将从细节做起,但是要以总经理的方式来考虑问题。作为一个利润中心的管理者,他必须带领好一个团队。当然,在LVMH的工作起步阶段也

有很多机会接触到高级管理团队。

复旦Asia MBA开学典礼及新闻发布会

2008年8月27日,由中国复旦大学、韩国高丽大学(Korea University)与新加坡国立大学(National University of Singapore)三所亚洲顶级名校首度携手共办的“Asia MBA”项目开学典礼将在复旦大学隆重举行。该项目是于2008年2月26日正式启动,经过半年多的精挑细选,共有33名来自世界各地的学生有幸成为该项目的首批新生。

当天在开学典礼之前,还将举行新闻发布会。届时三所商学院的院长都将出席发布会并就该项目详细回答提问。