

## 第二十二章

### 人力资源：

#### 凸显专才价值的“猎头”业

中国是世界上人口最多的国家，但这并不表示我们毋须面对人才短缺的挑战：市场经济是否能有效率地分配资源，往往取决于人力资源是否能合理配置，人才能否有效流动。市场的巨大力量带动不同行业的发展——在人力资源的领域发掘人才，并为企业有效率地罗致所需人才的专业服务公司——“猎头”公司，遂应运而生，发挥独特功能。

#### 1/ 人才争夺竞争激烈

中国内地人力资源丰富，但高端人才却相对缺乏，处于供不应求的状态。中国加入世贸组织（入世）后，高端人才的需求更加迫切，地区与地区之间、企业与企业之间、中资企业与外资企业之间的人才争夺愈趋激烈。目前，内地人才市场的竞争主要分 3 个层面：

##### 已进入内地的外资企业

主要对象是高新技术领域及外贸领域的高端人才。随着中国入世，内地跨国公司推行“人才本土化”策略，大量吸收中国内地的相关人才。截至 2003 年底，已有来自 14 个国家的 400 多家世界 500 强企业在中国内地建立了附属机构；而多家大型外资企业在北京研发机构的投资已超过 10 亿元，相当于 2002 年北京市财政投入科技研发资金的总和。这些外资机构实际可说是外资企业争夺内地高端人才的桥头堡。

##### 热门范筹

国家人事部人事与人才研究院的研究表明：目前，下列范筹的人才，包括现代通信、生物工程、电脑芯片制造和软件设计等高新技术人才，熟悉国际金融和世贸组织规则的人才，以及懂得经营及擅于管理的人才等，不但在内地缺乏，在美国、日本、英国及法国等发达国家也很短缺。不少国外公司为解决人才短缺问题，往往直接到中国内地的高等学府招聘。像毕业于清华、北大等大学的硕士、博士，不仅可获 10 万美元以上的年薪，还享有特殊待遇如提供签证和绿卡等。

##### 内地经济发达地区

在内地，目前各地方政府已开始有吸引人才的措施。由于经济发展的不平衡，大、中型城市及经济发达的东南沿海地区，成为人才流向集中的地区。各地方政府为取得更大优势，也设法改善政策和经营环境来吸引并留住人才。内地人力资源方面的专家表示，内地人才未来数年仍将集中于北京、上海、广州、深圳、大连、青岛、宁波等少数大城市区域。同时，随着国家对西部的大开发，也会有一部分高科技人才前往西部，但这不会影响到总体格局。

#### 2/ 高端人才流动的桥梁

人力资源的争夺造成人才的频繁流动，相应的中介机构应运而生。2000年内地已有协助人才流动机构4100多家。其中，各级政府人事部门所属的有3100多家，行业主管部门所属的有420多家，民办的有630多家，而以“猎头”为主要收入的公司不足100家。这些以“猎头”为主要收入的公司，主要是外资或民办。绝大部分的官办机构仍在扮演传统的人才中介角色，有的虽涉及或声称从事“猎头”业务，但由于缺乏专业人才及欠主动争取市场，与真正的“猎头”公司还有很大距离。内地最早注册的本土“猎头”公司是1993年在北京成立的。而有海外背景的“猎头”公司从1992年就开始在内地活动。内地本土“猎头”公司基本上参照海外“猎头”公司的模式运作，佣金收费比例也参照国外“猎头”公司的标准，有海外背景的收费相对较高，本土的较低。

在内地，外企是“猎头”公司最初的业务基础。20世纪八九十年代，外企用人人都需要经过外企人员服务公司推荐，自然没有“猎头”公司染指的机会。到了1993年前后，大批国际公司进入中国，外企用人政策开放，急需高素质人才，大批“猎头”公司随之成立，并快速发展。当时90%的外企有求于“猎头”服务。在国内“猎头”公司大量涌现的同时，新加坡、中国香港、马来西亚等亚洲地区的“猎头”公司也纷纷在内地开设办事处。到了1994年、1995年，“猎头”公司的生意达到了高峰，国内许多传统企业的高级人才纷纷被这些“猎头”公司挖走。“猎头”公司开展业务的地区主要局限于外资比较集中的北京、上海、广州等大城市。近年来，随着中国企业国际化进程的加快，协助国有和民营企业在全球范围物色高端人才，已成为“猎头”公司增长最快的业务。

总体而言，目前“猎头”公司的服务对象主要还是外企或中外合资企业。据统计显示，80%~90%的客户是外资或合资企业，部分是民营企业，只有1%~2%是国有企业。据内地“猎头”公司表示，内地企业通过“猎头”公司寻找的人才主要有两类：一是短期的技术性人才，往往是由于企业中的某一个部门表现不好，希望从外面招聘人才去重组；二是长期的策略性人才，主要吸纳的对象是在国外学习或工作了一段时间、有兴趣回国发展的内地著名大学毕业生，由于具备与大型跨国公司竞争的经验 and 潜力，他们都被视为企业将来的生力军。

### 3/ “猎头”公司的空间

由于人才——特别是高端人才关系国家未来的发展，中国政府对海外人才中介机构涉足中国内地人才市场持极谨慎态度；但为适应改革开放，尤其是中国加入世贸组织后的形势，政府也在逐步放开这个领域。2003年11月1日起正式实施的《中外合资人才中介机构管理暂行条例》（以下简称《条例》）中明确规定，开展人才中介服务的外国公司、企业和其他经济组织，必须与中国开展人才中介服务的公司、企业和其他经济组织合资经营，不得设立外商独资机构。同时，要求注册资金不少于30万美元，其中外方不得低于25%，中方不得低于51%。

此外，对合资机构的业务范围及招聘对象也有规定。《条例》一方面对外资“猎头”公司在内地经营有明确的指引，另一方面亦对其经营及发展有所限制。目前，已有 200 多家海外人才中介机构获得中国国家外国专家局颁发的资格证书，所属国家及地区包括德国、日本、匈牙利、卢森堡、澳洲、美国、加拿大、法国、俄罗斯及中国香港等。

谈到内地“猎头”市场的前景，不少“猎头”公司均抱有乐观态度。因为他们认为，随着知识经济的到来，搜寻人才将成为一种快速发展的产业；而人才在企业中的地位以及带来的经济效益，正受到普遍关注。在大量外资企业涌入内地并带动大量业务增长的同时，内地企业将普遍成为“猎头”公司的重要客源。

就当前的经济环境而言，内地的一些地区，无疑是有利于“猎头”公司的成长。具体看来，现时在北京、上海、广州、深圳以及广大的西部地区，都有很大的市场需求。

由于在经验、资金实力、社会及政府资源等方面存在差异，内地本土“猎头”公司与来自海外的“猎头”公司在市场中基本上是在各自专长的业务领域内运作，造成分工的局面：海外“猎头”公司着重为外企公司招聘部门经理以上、有跨国公司经验的中、高级管理与业务人才，年薪以在 100 万元人民币之上为多；本土“猎头”公司很少涉及高端市场，一般只是中层职位及国内民营企业 and 上市公司。

但随着越来越多的机构涉足“猎头”业务，同业竞争料会加剧，将会出现汰弱留强的形势。与此同时，随本土“猎头”公司的不断成长，并逐步走向高级人才市场，本土与海外“猎头”公司之间的竞争将会变得明显。

而从行业的内部而言，同样有“人力资源管理与配置”的关键问题出现：一方面“猎头”公司要为其他企业物色及提供高端人才，另一方面亦要检视自身人力资源能否配合公司不断开拓新业务。

专访 光辉国际（中国）有限公司执行董事 蔡春霖

内地持续改革开放，为世界各国企业打开投资发展的大门。然而，专业人才在内地迅速发展的大气候里，是否都能闯出一条光明大道？从事“猎头”专业多年的蔡春霖（以下简称“蔡”）于 2003 年 3 月 23 日出席作者王英伟（以下简称“王”）和吴明林（以下简称“吴”）的电台节目时，就这个话题发表了独到见解：

中国第一家获批准的合资“猎头”公司

吴：我们经常说，希望大家对内地多认识一些，那如果想在内地发展，譬如我是一个打工的，不是做老板的，那么应该如何做？特别是去打工，路该如何走才正确？

王：我们经常号召大家去闯。我的一些朋友就问我：“那应该怎么闯？你要教我闯才行！”

吴：那今天就来谈一谈，很好！

王：今天我们请来一位嘉宾。这位嘉宾是蔡春霖先生。蔡先生是光辉国际(中国)有限公司的执行董事。谢谢你，蔡先生！

吴：这间公司的中文名字很普通，说出来也没有人知道你是做什么的。

王：但英文名字无人不晓。

吴：英文名字（是）Korn/Ferry，（是一家）“猎头”公司。蔡先生从事这个行业已经很久了，可以称得上“老前辈”！而且这些年在内地做（了）很多“猎头”的工作，直到2002年，他们是内地第一家获批准的合资“猎头”公司——光辉国际咨询（北京）有限公司。

王：也就是说，自己可以在上海自行接业务做？

蔡：没错！

王：也就是正式开展吧！

蔡：以往来说，“猎头”这一行业是一个很微妙的行业，因为传统来说，国内大部分工作的单位是国有企业。市场化及外国公司进入以后，才开始有人人才招聘，即（内地）没有一套既定的模式来规范行业。前年（2000年），中国加入WTO以后，政府公布了一套法则，我们是第一家受惠的公司。

“猎头”公司不能接触特别的工作岗位

王：不过在内地，“猎头”这个行业是很新的，虽然在香港大家都已耳熟能详。但是有一个问题，在内地，以前大部分人才都在国营单位或者政府部门工作。你到政府里面挖人，不是非常敏感吗？

蔡：是。的确是一个很敏感的行业。直到现在，有一些特别的工作岗位是不可以……或者说是遥不可及的。譬如金融、咨询，海外的“猎头”公司仍然不能接触。

吴：如果是这样的话，你如何解决这个问题？是不是在香港觅得合适人选以满足雇主呢？

蔡：这是一个办法，另外一个办法是等他们下海。英伟应该很清楚的！当他们下海，离开国有聘用制度以后，就可以在其中寻求这样的人才。

王：“猎头”公司通常会有很多方法的，比如引诱你下海。（哈哈）也就是告诉你有一个很好的机会，你是不是需要考虑。但我仍然觉得这个行业相当敏感，尤其在前段时间。但听说现在形势变了，是吗？

蔡：因为开放了，现在有很多跨国的“猎头”公司陆续进入中国市场，意图分一杯羹。因为以前有很多限制，而现在市场已经壮大，纷纷逐鹿中原。既有本地的“猎头”公司，也有跨国的“猎头”公司。

内地“猎头”公司在地域上占优

吴：已经有本地“猎头”公司了？

蔡：已经存在一段时间了。本地公司反而不受国家的规范所控制。

吴：竞争时，他们会不会独霸一方？他们比较熟悉当地的情况，变得难以与其竞争呢？

蔡：国内的“猎头”公司有一定的优势，最主要表现在地域方面。跨国公司不可能在各个市、县设立分公司。但由于国内的“猎头”公司是国营公司，部分是国营的单位，比如 CIIC (中国国际技术智力合作公司) 在全国各地都有固定的客户。当客户到了成都，需要招聘当地人才时，跨国公司就较难跟上。

吴：没错没错！

王：譬如你在内地工作，虽然你的公司总部在北京，但你也需要到全国各地搜寻人才。那是不是需要与当地某些机构挂钩？或者以某些方式来进行工作？

蔡：目前，我们搜寻的（雇员）基本上是高层次的行政人员。就海归派的薪酬来说，大约是 100 万人民币以上，才是我们的“猎头”目标。而内地公司所涉猎的（行政人员）大约是 50 万至 60 万左右。因此，在这个范畴以下，就不属于我们的（涉猎）范围。话虽如此，只要客户有需求，我们在某些省份仍然可以找到中层的目标人选。譬如，我本人曾经在辽宁省的沈阳市，帮一家外资公司一次聘用了 7 个人。

王：那也就是说，所谓的限制、障碍也不算非常大。只不过是你能不能够收人民币而已！

蔡：没错！重点是看你能不能搜寻到你的客户所需要的人才。

不论性别、国籍，有能者居之

吴：也就是你的搜寻网，并没有张开得非常大！我们再谈一个很重要的问题，在香港，比如一个 30 多岁的年轻人，念完书出来工作数年，有基本的工作经验。他工作的公司，业务一般，随时有被裁员的威胁。他打算智闯大中华，并希望知道有哪些可能的途径。他可不可以这样对你说：“我很聪明的，希望你来猎我？”

蔡：闲谈的时候曾经说过，一个人的主观要求和客观意愿是不同的。所以在做计划时，首先要看目前国内的哪些行业仍然方兴未艾，仍有机会发展。总的说来，如果某些行业仍未正式开放，仍未市场化，仍需要外国人的专才知识，这些行业发展的潜力和机会是最大的。

吴：可不可以举例？

蔡：比如说金融。金融首先开放的是保险，第二个开放的是基金管理，第三个开放的可能是股票证券交易，然后是投资银行……每一个专门的行业都有各自的专业资格，譬如说股票证券交易所，你可能需要考 CFA。那些都是专业的资历。最重要（的）是思想不能像当年，（即）1985 年或者 1995 年的时候，“我是天之骄子”。

吴：要改变心态！

蔡：嗯！要改变心态。

王：有能者居之！

吴：没错！有能者居之，而不在乎你的性别、肤色或者是国籍。

从事服务行业最重要的是跟得上客户的步伐

王：其实蔡先生在香港是一位董事总经理。不过，他现在负责内地的业务——大中华业务。蔡先生，你第一次到内地是什么时候？

蔡：是 1985 年。我记得那个时候很辛苦，因为经常要与海外公司联系。我记得那个时候没有 IDD，每次拨打长途电话，必须去邮电局排队挂号。好运的话，很早就排到我；不幸运的话，大约到晚上 10 时半，（可能）凌晨 1 时还在等候，因为你无法控制前面的人会说多久。所以，每次在国内工作得非常累的时候，回想起过去，觉得中国进步得很快。

吴：的确如此！

王：但是 1985 年的时候，中国还未流行（“猎头”行业）。当时也没有什么业务，收费应该非常有限吧！

蔡：那个时候，没错！刚开始发布第一套合资经营法。早期的合资有两个特色，一是早期大部分的资金来自海外华人，近年却非常多元化，既有来自欧洲的，也有来自日本的。二是早期合资大部分是酒店和旅游业，很少是三资企业和加工企业等。早期是帮助外国公司驻中国代办聘请总代办。

吴：是什么促使你在早期对中国未来的发展有信心？

蔡：我们从事的是服务行业，因此最重要（的）是跟得上客户的步伐。客户到哪里，我们就去哪里。最近数年，亚洲区最大吸引力的目的地，即外国资金目的地，以上千亿美元来计算（的），只有中国！资金既然流进国内，必定能制造就业机会，市场也必然变得十分壮大！

王：但从你们的营业额看来，暂时只占全球营业额的少数，也就是说，有很大的增长空间，是吗？

蔡：是，的确很大。

内地企业委托“猎头”公司聘用专才以便与国际接轨

王：那你们策划的时候，你认为你们在内地应采取什么策略？开更多的合资公司？开更多的办事处？还是把客户对象从跨国公司扩展到民营企业？

蔡：早期的趋势是，跨国公司委托我们聘请大中华区的总裁或副总裁。而过去的18个月里，有部分民营企业委托我们聘用部分专才。一是因为国内市场已经开始饱和，而且竞争非常激烈；二是越来越多民营企业把视野拓展到中国以外。比如一些非常有名的品牌——海尔电器，已经登陆美国。其他的一些品牌也在国内独占鳌头，开始对国外有野心。到了国外，游戏规则改变了，就必须聘请不同的人才。情况与当年日本在美国开办汽车厂类似，需要外国人经营北美的市场。

吴：蔡先生在香港、上海已有办事处，北京也有！在以上谈话中，我有这样的基本体验：第一，你无需紧记着自己的长处，而应（该）着眼于市场需求，即主观的意愿和客观需求是有差异的；第二，国际经验是一种优势，譬如一些香港人曾在某个地方居住，和在某个地方工作，这类香港人很有优势。

王：其实这些都符合中国的国情。现在很希望中国能够与国际接轨。国际接轨要求企业在经营过程中有独特的企业文化、经营文化。近二三十年以来，香港已经基本与国际接轨，所以如果能在内地适当运用我们的经验，会起到很大的作用，是吗？

蔡：绝对正确，因为你提供的国际经验属于国内民营企业仍未具备的经验范围。目前，国内品牌正逐鹿中原，尚未把眼光放之海外，当在下一阶段能独占鳌头时，就必须到海外寻求发展。而香港人的国际视野可以提供独特贡献。

专才价值在于能力与文化适应性

王：蔡先生，如果我希望引起你的注意，我可以走什么途径？我可以做什么呢？经常接受访问？写文章？怎样才能引起注意呢？

蔡：思想的领导！在国内，当你和民营企业交流的时候，你会发现他们对跨国公司的最佳工作守则非常感兴趣，他们具有很强的求知欲。所以如果你能够提供思想的领导，自然而然就能在某个领域提高知名度。

王：所以刚才说的顾客关系管理显得尤为重要。

蔡：否则，公司的市场占有率并不永恒。这边刚得到，那边就失去，始终是得不偿失。在内地某些新兴知识领域可以提供某些新事物的，自然而然就……

吴：特别是管理方法，或者提高收入的方法。

蔡：没错！

王：那么，你如何去评价一个人？也就是说，你找到这个人以后，你如何确定他是你需要的人呢？你如何看待？

蔡：通常，跨国公司，或者是具有相当规模的民营企业聘用时，有两个最主要的要求，第一个是胜任要求。比如你想聘用一位财务总监，如果他不懂会计，就难以胜任。

王：能力必须达到要求！

蔡：这是专业方面的。另外一个文化适应性，也就是所聘用的人的背景与公司是否吻合。过去曾经有民营企业在跨国公司挖了一些十分有名气的雇员，但结果是工作时间不长，因为文化背景不吻合！这些雇员在跨国公司都相当成功，但在进入民营企业不久，就都离开了。所以可以看出，文化适应性非常重要。

吴：那么团队精神算不算是另外一门学问呢？比如在工作过程中，不但要与上级合作，还要与同事合作。我们的团队精神是不是相对比较差呢？

王：我想，因为香港工作有自己的模式，美国也有自己的模式，内地也有，很大程度上是配套……也就是说，今天你很出色，你是一位 CEO，我聘请你加盟公司。但是你属下员工并没有改变，他们有其固有的工作方式……所以第一步必须调节的就是相互的工作合作方式。

蔡：部分跨国公司或某些大型民营企业聘请一位首脑的时候，需要做的工作是机构变更，引领公司从目前状况进入新领域，这个人是不是一个操作者，即是不是改造公司的操作者，极为重要。如果进入公司以后只是孤军作战，无法带领同事进入新领域，最终只能离开公司。

进入内地工作必须留意文化差异

吴：刚才我们谈到文化适应性的问题。如果香港人进入内地工作，那么需要如何在文化上改变自己呢？也就是说，我们需要注意哪些文化差异呢？

蔡：我想，在文化方面无需故意突出自我、对地域分界特别敏感，切忌把某些香港的看法运用到国内。

王：可能香港始终是小岛文化，因为我们地方小、人口少，范围比较狭窄，很容易误以为自己很了不起。但现在的内地绝对是卧虎藏龙之地！

蔡：我对这个问题倒是比较乐观。因为香港的优点，或者说是缺点，是紧跟潮流。所以，只要内地的形势比较强，我们可以按照他们的游戏规则去工作，同样是如鱼得水。

吴：没错！这样才能不亢不卑！

王：我们的适应能力很强！香港人是不是在这个方面比内地要有优势呢？要灵活呢？

蔡：我认为内地的市场过去已经封闭了许多年，开放是从 1978 年开始。总体经验不到 20 年，那么在国际，尤其是与国际接轨，与香港人相比有一定的差距。这个时候香港人的确具有某些优势。

王：我希望你能说说，现在我的许多香港朋友都在内地办厂、开公司……而且我也需要招聘……那我们应该聘请香港人还是当地人，或者是两者互相配合呢？你认为将来的形势将向哪个方向发展呢？

蔡：现在的分歧已经越缩越小。现在是量才而用，雇主首先考虑你的才能，然后才考虑你所持有的护照、在哪里出生。吴先生刚才说得很对！上海大概有 60 万台湾人、10 万香港人，那 60 万按照一家 4 口人来计算，是不是有 15 万人都都在打工呢？台湾人已经降低了要求。但部分香港的朋友仍然有适应问题。比如说他们过去在北京时，住在丽都花园，而现在则必须住进公寓。如果无法降低自身要求，在竞争中就会被淘汰。所以回答英伟的问题是，如果将来挑选员工，雇主将不太注重雇员来自何方，而是雇员的贡献。

王：什么时候，外来人可以被内地培养出来的人才所取代？

蔡：我认为需要一段时间，正如香港的华人永远不会取代外国人。因为现在香港仍然有很多外国人工作。很多最高职位仍然是由海外人士担任的，原因是需要很长的时间才能建立经验，所以速成班是绝对做不到的，需要风浪和经验才能得到。

吴：我想今天，香港人在国内必须有较强的“闯”的心态。不应该慢慢等！我举一个相关的例子，有一个人被扔到游泳池里面，他不停地游，突然发现原来比赛正在进行中，但他还没（有）学会游泳。他只好一边学，一边比赛。我觉得现在的香港人就是这种处境。还没（有）完全学会，但已经开始比赛了。故我们必须增强自己的实力和识见，以免在比赛中被淘汰。

王：对。没有人会等你的！

吴：世界不会停下来等你的。好，谢谢你！

注：蔡春霖先生是美国光辉国际公司大中华地区董事总经理，管辖内地、香港、台湾三地事务，致力于亚太区的人才招聘工作。1995年设立北京代办处，并于一年后设立上海代办处。