

策划词 | CEHUACI

随着经济的发展和企业的发展壮大,越来越多企业开始走向国门,走向国际化,其中,与一些国外企业合作成立合资公司便是一个重要的途径。但合资公司成立初期往往面临许多挑战,来自文化的差异导致人事上的纷扰便成为最突出的一个。如何破题?一些企业进行了有益尝试。



从“汉斯方案”看合资公司人事迷局

PE人事变动汹涌

上下游跨界流动成趋势

伴随着二级市场的持续下跌,2011年的PE(私募股权投资)市场并没有延续去年的爆发式增长,下半年更是呈现出屡屡降温迹象。市场格局悄然生变,投资机构的团队稳定性开始遭遇挑战,PE大腕频频跳槽。有别于往年同行之间互挖墙脚及“单飞”,今年上下游领域之间的跨界流动行为大行其道,成为又一亮点。

2011年,中国PE市场逐渐步入深度调整期。在这一年里,PE界跳槽的消息不绝于耳,热点纷呈,王功权、马雪征、王佳芬、黄晶生等重量级人士均在之列。投中集团认为,2011年中国PE行业的人事变动大致分为三种情况:一是机构之间投资人的自然流动;二是投资人独立组建新基金;三是PE从业者在上下游领域之间的跨界流动。其中,第三种方式在今年来逐渐火热,并与行业之间的流动、“单飞”共同成为PE界人才流动三足鼎立的态势。

通过部分大腕的流动便可窥一斑。比如,原国开行评审三局创业投资处处长胡斌任英飞尼迪董事总经理;红杉资本副总裁余根灵任合众集团直投业务董事总经理;前招商基金总经理成保良即转投PE行业,参与筹备上海国际集团设立的本外币产业投资基金——上海瑞力投资有限公司;原长盛基金投资总监闵昱也加入鼎晖投资设立的二级市场私募基金;华商基金投资总监、华商盛世成长基金经理庄涛跳槽至中信产业基金,负责中信产业基金新设立的二级市场业务,目前庄涛带领的团队已经有20人,已经超越很多阳光私募的规模。

投中集团分析师冯波认为,在一级市场白热化竞争的大背景下,进军二级市场开始成为部分PE机构拓展业务种类、分散投资风险的重要尝试,如参与PIPE投资、试水证券投资业务等,因此,PE机构乐于引入熟悉二级市场投资运作的基金经理。而目前中国的LP市场发展相对滞后,FOF等大型机构投资者同样存在较好的发展前景,投资人向上游LP流动也是大势所趋。

此外,投中集团还提出,外资机构中的中国投资人转投本土机构或者独立募集基金,已成为近两年中国PE行业的一个重要趋势,这也与2009年以来美元基金与人民币基金此消彼长的发展现状相对应。比如,TPG资本中国区高管马雪征在今年离职,与平安集团总经理张子欣共同创立博裕投资,专注于内地市场的收购业务。

某上海创投公司董事总经理表示,欧美国家成熟的PE运作模式的“水土不服”且管理方面存在诸多束缚。而本土机构在项目渠道、决策效率、投后管理等方面的创新与竞争是吸引本土精英的重要原因之一。(王晓宇)

稿件撰写 刘向明

合资公司的人事尴尬

汉斯是MT集团中国区人力资源副总裁,他同时还兼任5家合资公司的董事。眼看又要参加其中两家合资公司的董事会,汉斯一想起来就觉得头痛:合资公司不光是报表不好看,而且董事之间很难沟通,董事会简直就成了声讨大会。

作为欧洲知名化工集团,MT自1998年进入中国,到2000年已经成立了5家合资公司,分布于华东、华南、华北、东北和西南,都是在原有集团的分、子公司基础上,与国有集团合资成立的,中外股份比例均为45%对55%。

这5家合资公司,中方伙伴都很有诚意,拿出了集团中赢利能力很强的子公司来组建合资公司。中方希望通过合资学习外方的先进技术和现代管理。但事与愿违,5家合资公司的管理和营运状况都让中方董事很难接受,总结出来有以下4点:

- 1、**人员成本太高**。合资之后,所有职位的工资都有很大提高,同时外方派驻的管理人员薪酬成本很高,再加上福利和培训,人员成本是合资前的几倍。
- 2、**管理效率太低**。在管理上,MT集团的组织结构是矩阵式,合资公司的职能经理都有两个上级,一个是公司内的直接上级,另外一个是中国区总部的专业职能上级,汇报是双线路,但两条线路下达的指令不一定能统一,管理效率比合资前有明显下降。
- 3、**无形资产很无形**。合资时,外方的无形资产也算成了出资的一部分,但合资之后,除了大门上和名片上的logo改了以外,没看到什么无形资产。



4、**沟通困难**。双方在很多问题的理解上有很难解释清楚的分歧,例如外方对党支部和工会的理解,中方对转移支付的理解。正是因为这些情况,5家合资公司的中方集团股东都提出了强烈的批评,并且“不约而同”地提出要终止合资,清算新成立的合资公司。

“高压”见效

其实,汉斯也算是半个中国通了。在MT集团正式进入中国市场之前,他在MT北京代表处工作了3年,汉语说得像模像样。为成立这5家合资公司,他付出了大量的心血。但怎么也想不到,5家准备成为榜样的合资公司竟然都走到了这一步,看来文化的差异不是唱唱歌、喝喝酒就能跨越的。

MT的企业文化有很强的欧洲特征,这一模式在欧洲和北美都能成功运转,为什么到了中国就玩不转了?汉斯百思不得其解。

在董事会的准备会上,汉斯的上级之一,MT亚太区的董事林伟祺先生笑着向汉斯说:“找不到原因干脆就不去找,换个人试试吧。”他向汉斯推荐来自台湾的李首明,代替来自美国的Jerry担任西南区合资公司的总经理,该公司中方董事的意见最大,而且是“清算同盟”的发起人。

李首明到任之后,一改欧洲式

的管理风格,对下实行的是强硬的高压管理,开会必骂下属,报告的格式不对,他会把写报告的人痛骂两小时;频繁调动下属,公司里几乎每个班长都由他亲自任命,一点小事就可以换人……

汉斯几乎天天都能收到对李首明的抱怨和投诉,他多次邮件提醒李,工作行为要符合企业文化。但让汉斯感到意外的事发生了,西南公司销售大幅度增长,报表算是拿得出手了。在董事会上,中方董事也一致对合资公司赞许有加,说是终于看到了跨国公司的务实管理。这次董事会是MT集团进入中国以来最顺利的一次。合资双方沟通顺畅之后,公司的经营慢慢进入正轨,并以此为基础,在西南又成立了3家合资公司。

“汉斯方案”留下的思考

但是好景不长,骂人这一招好像又不管用了,西南区的人员流动率大幅升高,走的都是不该走的,走了之后去的地方还是最不该去的地方,西南区快变成行业的培训学校了。汉斯决心再换人,把李首明调任东北区开拓新市场。

西南区经过“先骂后亲和”的调整,汉斯的逻辑思维和流程思维发现了一点合资公司的管理规律,他马上组织MT的HR编制合资企业

的管理流程,每个合资公司先后派出四任代理总经理,各自有不同的管理风格和任务,整个流程大约是18个月。

新合资公司,外方派驻的管理团队是四个核心人物:代理总经理、销售总监负责销售和市场、财务总监负责财务、HR总监负责人事行政。代理总经理其实是一个结构化和功能化的团队,前后总共四任,每任的任期约为3个月到6个月。

第一任是纪律大师,管理风格强硬,他的具体任务是让新公司形成良好的工作习惯。在他的任期内,人人如履薄冰,个个怨声载道,此时人力资源的工作是鼓励提前退休和主动辞职,同时安抚关键人员。等到第一任代理总经理成了孤家寡人,矛盾激化的时候,他会被调回总部,因为管理风格与企业文化不符合而接受“处理”,此时合资公司的纪律和效率都已经有了质的飞跃。

第二任是亲善大使,有很强的亲和力,个人魅力超凡,在多数情况下是女性,具体任务是消除前任留下的负面影响,宣传企业文化、提升凝聚力 and 士气,当合资公司士气恢复之后,也就该调走了,这一任的任期一般是最短的。

第三任是培训大师,具体任务是提高雇员的学习意愿和学习能力,指导合资公司管理人员学习管理学知识、领导技能、流程分析,还包括如何写报告、如何编报表、如何做会议发言、如何主持会议、如何与下属谈工作等等具体的工作技能,这一任的任期一般是最长的。

第四任是流程大师,工作细致、逻辑性强、冷静理性,具体任务是流程的植入和提炼,把集团统一的工作流程植入合资公司,同时把合资公司的工作进行团队化改造和流程再造。

经过四任“代理总经理”的轮番改造,合资公司有了现代企业气息。到这个时候,才会任命一个正式的总经理。这套流程屡试不爽,被集团命名为“汉斯方案”,在这个流程的指导下,MT集团在两年内新成立了21家合资公司。

几年时间过去,如今的MT集团已经从高速扩张阶段进入稳健管理阶段,“汉斯方案”也已经被统一的企业文化所取代,但这套方案留下了很多值得思考的问题,例如:

- 1、MT当初除了“汉斯方案”以外,还有哪些可供选择的流程?
- 2、“汉斯方案”顺利运行的前提条件是什么?
- 3、“汉斯方案”是制造业的案例,是否适合服务业和创意产业?
- 4、“汉斯方案”是传统企业改造流程,是否适合新成立的企业?
- 5、“汉斯方案”是几年前的案例,是否还适合现在的商业及市场环境?

(文中人物均为化名)

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

全球500强
受困招工难
制造业原有布局
被撬动

劳动力成本上涨、汇率提高、市场需求下滑等各种因素导致制造业困境,用工短缺现象为明显。近两年来,元旦、春节放假后返乡农民工不返工的现象经常出现,而且相当普遍。

同时,工人要求涨工资的呼声也越来越高。企业为了稳定生产,一般都尽量满足工人的要求,但企业人工成本大幅上涨,加之原料、能源等综合成本不断上升,企业的负担也越来越重,特别是中小企业难以承受。

据大量的实地调查研究,全国人大常委会委员辜胜阻得出的结论:目前中小企业大概有10%在升级,20%在转型,60%~70%则面临着生存困境。

清远市新银盏温泉水度假村人事经理告诉记者,造成“用工荒”的原因包含以下几个方面。一是珠三角城市物价高企,工资的涨幅已不能抵消CPI增长带来的影响。另一方面,内地企业增多,在政府的支持与鼓励下,他们与本地学校的联系与合作越来越紧密,并成功地将学生或青壮年劳动力留在了当地。

为了吸引员工,不少企业不断完善自身环境,逐步提高工资待遇,缩短工作时间,但成效并不明显,员工流失仍比较严重。“据我们了解,现在几乎没有企业不缺人、不需要招人。”

随着沿海产业向内陆地区转移和推进,中国经济的纵深活力凸显,劳动力也不再是单向地流动,“逆流动”的队伍正在壮大。事实上,近几年来沿海地区频频上演“用工荒”,一定程度上也是中西部地区与东南沿海“农民工争夺战”的结果。

可能动摇沿海制造业布局

金融危机后招工难曾一度成为社会各界和政府部门热切关注的问题。全国人大财经委员会副主任委员乌日图近日接受采访时说:“企业用工要有长远眼光,要认识到劳动力成本提高并不是因为实施劳动合同法造成的,而是经济社会发展的必然趋势。”

浙江、上海、江苏等地多通过“涨工资”来应对这一问题,其中不少地区薪资涨幅达33%。“事实证明,这一措施确实在很大程度上缓解了他们的招工困境。”据分析,2009年前在珠三角地区打工的外地人,目前已有不少集体迁到了长三角地区。

“珠三角也提高了工资,但是相对于高昂的生活成本,这些新涨的工资几乎是杯水车薪,完全达不到他们打工者的期望。”鹏程万里人才市场负责人曾玉告诉记者,江浙、上海等地生活成本也不低,但当地政府在安置外来务工人员方面做了不少功课,例如建廉租房、为外来人员提供集体宿舍、建设打工人员集中生活区、解决打工人员子女读书问题等。“这些措施达到了双赢甚至多赢的效果。”“后顾之忧”解决后,打工者不仅可以专心地为企业工作,还能安心地在当地“扎根”。

“用工荒恶化将动摇沿海制造业布局。”安邦咨询高级研究员贺军表示,如果连苏州都出现用工荒和高成本迫使企业外迁的问题,那就说明中国的“用工荒”问题已极为严重,中国沿海地区的外商投资重镇的地位开始被动摇。

贺军估计:“中国未来的劳动力价格还将持续上涨,过去多年形成的侧重于沿海的产业布局,将会发生持续性的改变,很多企业可能因为劳动力稀缺,成本上升而不得不迁移。”

美的首度回应裁员风波 高增长后面临转型之痛

孙聪颖

近日,一则美的集团大幅裁员的消息在业内传得沸沸扬扬。在获得美的集团董事长方洪波亲口证实之后,日前,美的方面相关负责人又向媒体详细解释旗下部分销售公司缩减人员的原因,并坦言由于规模化发展,近两年公司营销系统确实出现了迅速膨胀。

首次正面回应裁员

有消息称,今年11月开始,美的集团大裁员,幅度令人瞠目:制冷集团60多家各地销售公司裁员幅度在40%以上,有些超过60%,总部约50%;日用家电集团2012年大规模校园招聘的新员工几乎全裁。

对此,美的日电中国营销总部公共关系部部长朱源来表示,美的小家电业务“坚持营销整合的方向不变”,同时会“坚持营销的专业化”,并称这次人事变动是“公司内部正常的人事调整”。据日电集团相关负责人介绍,这次“变革”,美的日电由原来的60多家合资销售分公司精简至11家,余下的机构经过部分合并变为50个分部。另外,有些小的销售分公司精简



◎方洪波

了20-30人,大的销售分公司则精简了40-50人。

而美的集团另一位负责人也向记者表示,此次精简的主要是销售团队,“近两年来,随着美的高速发

展,营销系统迅速膨胀。现在精简团队也是为了减少沟通环节,提高做事效率”。

一位不愿具名的行业人士指出,减少销售公司,增加代理商和分销商是未来家电企业的必由之路,美的要加强渠道建设必须强制改变以前的销售模式。

面临转型之痛

据了解,美的内部已反复强调“转型升级”,即要从规模增长第一转变为规模与利润同步发展。家电分析师梁振鹏指出,近年来,美的迅速发展,在短短的几年内已经发展成千亿帝国,2010年之前美的一直提倡保增长、调结构、增利润,现在则更注重后两条。也正因如此,才有此次的人员削减,“这是高增长之后的转型之痛”。

实际上,这种“痛苦”已经体现在另一家家电巨头海尔的身上。早在2008年,海尔集团董事长张瑞敏就对外坦言,发展已经进入高原期。“就我们自己来讲,从高度上来看是挺高的,可能是四五千米,但是我们要攀登到8000多米的珠峰顶上,还有很长的距离。如果我们想爬到珠峰顶,就必须有氧气瓶。那个氧气瓶,就是

利润。没有利润,我们不可能爬上去。我们家电业早已进入了微利时代。”

白电整体遭遇行业严冬

另外,家电尤其是白电行业遭遇的“严冬”也是美的精兵简政的主要原因。受全球家电市场疲软的影响,松下、飞利浦、惠而浦等国际企业已先后抛出过裁员计划。另外,索尼还考虑将东京北部大约60公里处的埼玉市的办公楼和土地卖掉。松下公司将在今年年内停止尼崎第三工厂的生产,此工厂是松下2009年12月刚刚建成的等离子电视机显示器生产工厂。而今年6月,空调行业的节能补贴政策结束,家电下乡、以旧换新等政策也进入倒计时,令国内家电行业形势更加严峻。

家电分析师洪仕斌表示,在面对重重危机的时候,企业只能选择把大公司做小,即砍掉不盈利的项目以及相关投资、员工,以防止亏损面继续扩大。家电资深观察人士刘步尘在接受采访时说,家电整体往下走的趋势已经非常明显,为了降低成本,应对激烈的市场竞争,获取更多利润空间,也有企业将制造环节更多交由代工企业进行生产。