

# China HR Connect

总第八期 | 2011 年 4 月

## 人才争夺的全球舞台：近距离观察亚洲跨国企业的雇主品牌

撰文：冯兴伟博士 全球研究中心

全球金融危机改变了一切。经济发展的天平经过无数次摆动，又开始向有利于亚洲的方向倾斜。首先，亚洲具有高速增长的空间与潜能。根据世界银行的预测，东亚和南亚地区在今后 3 年的 GDP 年增长率在 7 到 9% 之间，而美国仅为 3%，欧元区则为 1.3%。其次，亚洲地区的企业更有动力走出本土市场寻求发展，而当前的全球经济恰恰为此提供了绝佳的时机。

手捧着国际化的日程表，亚洲企业将要面临的是许多西方企业已经直面的挑战：如何成为一个国际化的雇主。

而亚洲企业在吸引合格人才的工作上存在着明显的问题。他们所面对的首要风险是西方企业在其本土后院挖走骨干。其二，在海外市场亚洲企业在吸引本地人才方面方法不多。

这绝对不是什么好消息——亚洲雇主还没适应全球人才争夺战。

最近的一次针对亚洲 8 个国家与地区的应聘者调研显示，亚洲企业和西方企业在雇主品牌方面差距不小。

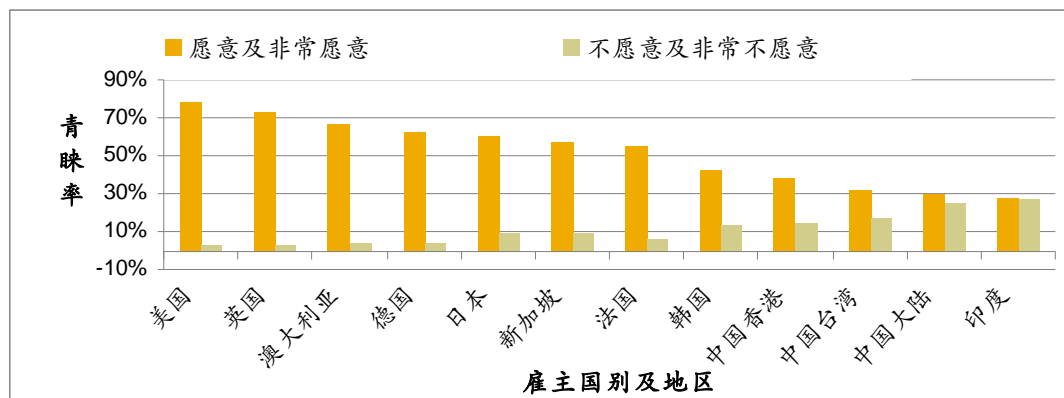
《2010 年雇主青睐度调研》由 Jobstreet.com 和怡安翰威特咨询共同举办。调研在 2010 年 10 月以网络方式开展，共收到 13,496 份有效答卷。所有的被访者都具有大学（含）以上学历，其中 17% 拥有硕士（含）以上学历。57% 的被访者小于 30 岁，另有 30% 在 30 到 39 岁之间。被访者中男女比例大致为 3:2。接近 98% 的被访者分布在菲律宾（38%）、马来西亚（25%）、印度尼西亚（18%）、印度（10%）和新加坡（7%）等 5 国。

### 西方企业比亚洲企业更受欢迎

当被问及雇主企业的国别倾向时，不同国别的西方企业平均得到的青睐率为 67%，而亚洲企业只得到 41%。在青睐程度的排名表上，西方国别占据前 4 位，美国企业一马当先，紧跟其后的是英国、澳大利亚和德国企业。在亚洲企业里，日本企业名次最前，比法国还高出一位。在排名表的另一端，印度和中国大陆企业的受欢迎程度就大不如人，他们的青睐率分别为 28% 和 30%。从另一方面看这个问题，我们发现 27% 的受访者不愿意受雇于印度企业，另有 24% 的受访者不愿意受雇于中国大陆企业。

西方企业位居排行榜前端并不出人意料，但亚洲企业与他们的差距如此之大却是令人担忧的。受青睐程度有这样巨大的差距确实给亚洲企业，特别是中国大陆和印度企业，在本土与海外市场与西方企业争夺人才带来了不小的阻力。不太愿意在亚洲企业供职的应聘者基本上

不会去申请这些企业的职位。在人才短缺的亚洲市场，这样的现状确实是雪上加霜——它进一步缩减了亚洲企业的人才来源。



### 印度企业：国内热捧，国外冷门

对于印度企业，一个有趣的现象是，虽然在总体上不被看好，但在印度国内却受到了被访者的极大欢迎。印度国内被访者（一共1,309份）中有87%表示更愿意在印度公司供职，这比青睐于英美企业当地分支的72%和78%要高得多。然而，一旦到了海外市场，印度雇主所拥有的品牌优势就荡然无存了。在印度以外，印度企业的受欢迎程度跌到了区区的22%。

这一发现与2009年的最佳雇主调研结果吻合。当年印度的最佳雇主前25位排名中有17家是本土企业。Ajay Soni是怡安翰威特亚太区领导力业务的负责人，他强调优秀的印度企业一般会度身订制人力资源管理制，以配合自身在印度的业务特点和员工需求。“当‘本土’意识帮到印度企业在国内取得成功之时，在海外，由于没花足够的精力来摸清当地员工需求，相关印度企业的人力资源管理制度也就无法做到因地制宜。”Soni补充道。他还认为印度经济的高速增长使得当地企业能够为员工提供快速发展的职业通道，这在其他地方是很难做到的。

不幸的是，他山之石不一定可以到处攻玉。印度的跨国公司所面临的最大挑战是，如何将它们在国内所取得的雇主优势转化到海外市场的品牌价值上。这就需要印度企业更好地了解非印度雇员的需求与期望，并就此来优化它们在国际舞台上的雇主形象。在与其他国别的雇主竞争人才时，招聘策略的调整就成为印度企业弥补弱势雇主品牌的重点突破口。

在国际舞台上高歌猛进的中国大陆企业似乎也有同样的问题。中国大陆企业正在成为一支新生的雇主力量，与传统的跨国企业展开激烈的人才争夺。“一些民营企业愿意以极高的价位来吸引中层和高层管理人才；随着时间的推移，越来越多的本地人才发现本土企业为他们提供的职业发展机会更为诱人。”怡安翰威特咨询华东区总裁Audrey Widjaja女士这样评论。虽然中国大陆企业在国内收到应聘者的持续追捧，它们在海外的青睐度却和印度企业半斤对八两。怡安翰威特韩国的首席执行官Kris Park女士也有同感：“韩国的跨国企业在国内的名

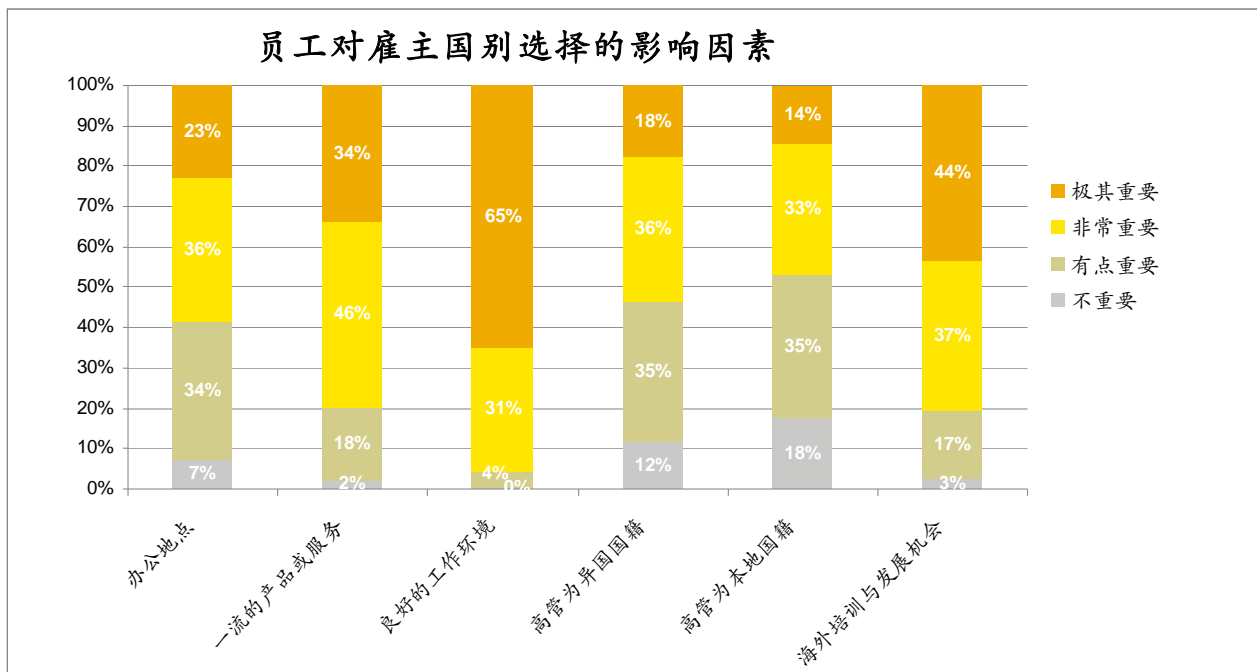
声非常不错，但在海外却不尽如人意。”她还认为韩国的跨国企业在海外要吸引、激励并留用当地的最佳人才困难相当大。

### 日本企业：产品服务市场领先，雇主品牌不怎么样

另一个值得关注的发现是，日本企业的产品或服务的质量同它们的雇主吸引力给人的感受不在同一个档次。通常某国别企业的产品或服务的质量感受度高，它们作为雇主的受青睐度也高，但对日本企业来讲这种关联却不存在。日本企业的产品和服务在本次调研中得到最好的评分，45%的被访者青睐日本企业的产品，而美国企业产品的受欢迎程度为41%，德国为37%，英国31%，澳大利亚则为19%。但与这些国别的企业比较雇主吸引度时，日本却一个也比不上。就日本企业而言，重要的是为什么它们无法将产品的优异性转换成吸引人才的一个动力。

### 亚洲雇主：什么最重要，什么就没做好

那么对于应聘者来说什么因素最能影响他们对雇主国别的选择呢？总体上，应聘者对于企业是否提供良好的工作环境最为在意。96%的被访者认为工作环境“极其重要”或是“非常重要”。其他重要因素包括海外培训与发展机会（81%）和产品或服务质量的感受度（80%）。影响最小的是本地高管层的国籍。认为拥有本地国籍的高管层“极其重要”或是“非常重要”的被访者一半都不到。



应用多元回归分析法我们发现了亚洲企业与西方企业之间两个重大的区别。西方企业的形象与提供良好工作环境的感受紧密关联，而亚洲企业的形象则与提供更多晋升机会有着紧密的关系。

我们的分析显示，对于亚洲企业（除日本外），应聘者的求职意愿的高低与工作环境是否良好呈逆向关联，对于英美企业这种关联则是正向的。在控制了被访者构成情况和专业背景后，这样的关联仍然具有统计学意义。这对于亚洲企业的含义就显得明确而重要了。首先，96%的被访者认为工作环境对于雇主的国别选择“极其重要”或是“非常重要”。其次，其他条件不变，这些应聘者在求职过程中更有可能选择英美企业而非亚洲企业。

另一个亚洲企业与西方企业的关键区别是本地高管层的国籍问题。期盼在由本地高管团队管理的企业供职的被访者也青睐于亚洲雇主（正向关联），但不希望为西方企业供职（逆向关联）。这一关联对亚洲企业来讲似乎是个好消息，因为这是亚洲企业对西方企业的一个优势，可惜这一因素对于总体雇主国别的喜好程度是影响最小的。

这次调研还反映出，对于亚洲的应聘者而言，西方企业和亚洲企业之间存在着明显的差别。亚洲企业又该如何在本土和海外市场来展开人才争夺战呢？在本地区它们又该如何去优化自身的雇主品牌，成为受青睐的雇主呢？

## 雇主品牌

要在国际舞台上争夺顶尖人才，亚洲企业就必须采取行动来建立具有持久吸引力的雇主品牌。以下是纲领性的建议，希望能够帮到亚洲企业采取相应的行动：

1. 充分了解公司作为雇主在离职、现任和潜在员工心目中的名声，并分析公司现有的雇主品牌与其竞争对手的比较。
2. 确定雇主品牌对于员工的价值定位，以便吸引企业所需要的人才。有效的雇主品牌传递的信息包括员工的供职感受，雇主与员工的相互期盼。对于亚洲企业，亟待应对的挑战是如何针对工作环境不怎么高的感受度来确立价值定位，并有效地向目标人群传递。
3. 增加雇主品牌与市场品牌的呼应度，以此来更好地吸引人才。在我们的调研中，亚洲企业在产品或服务上得到的青睐度要比在雇主品牌上来的高。如前所述，其中差距最大的要数日本企业。如果能够很好地利用优秀的市场品牌来提升雇主品牌对人才的吸引力，那么日本企业就有希望获得本地区最佳的人才。

随着亚洲企业在全世界经济中所占地位的逐步提升，如何管理雇主的跨国品牌所面临的风险也成了业务成功的关键。亚洲的人才市场竞争本身就十分激烈，而人力资本的储备和发展更是需要迎头赶上西方。企业运作的顺畅固然重要，但对亚洲企业来说，学会建立良好的雇主品牌已经成为了当务之急。