

昔日一流人才成了流浪總經理

本篇文章摘自：商業週刊第 939 期

作者：鄭呈皇

「就像一朵很美麗的花，但一下子就謝了。」到中國13年，換了6個工作的台籍總經理，如此註解自己的遭遇。

「你的業績沒做好，請你離開。」鐘明炎才剛坐下，大陸國營企業東方通訊新任總裁一開口，就要他走路。十分鐘後，鐘明炎回到辦公室，準備紙箱。他關起門，看到桌上的家人合照，惆悵油生。十分鐘前，他還是這家年營收八百億元企業的市場部總經理，手下有五千名員工。再回到八年前，他在台灣，還是個兩百人電信公司的總經理。

現在的他，卻落得中年失業。這天是二〇〇三年六月三十日，他清楚記得。

一個月後，他從上海跑到杭州，投靠朋友，在不過十人的廣告公司求得副總一職。由於過去的積蓄都匯回台灣給妻小，手邊現金所剩無幾，他曾經拮据到五天只花人民幣一百元。即使窩在十坪的房子裡，但他告訴自己，「即使不順也不回台灣，大陸這麼大，機會一定有。」

又過了一年，實在待不下去的他，寫了三封履歷，拜託朋友幫忙，才找到現在英華達副總經理的位子。

鐘明炎並非特例。最近《商業周刊》經研室，進行一場跨海的追蹤調查。試圖追蹤過去五年來，也就是「移居上海」熱潮後，曾被本刊報導過的五十位赴中國發展的高階經理人，如今的際遇。結果發現，有二〇%的人，職位被迫降等或換職到規模較小公司；有一八%的人回到台灣。雖然這數字的一面，反映有二〇%的人職位升等或掌理更大公司，有三八%仍能安然留在原位。

表面上，看起來有五八%的人有平盤之上的表現。但隱藏在數字背後，有兩項必須提醒：一，有些人才剛到大陸，目前還在蜜月期階段。觀察期一旦放長，五八%的數字不見得能維持；其二，這數字代表的是有被媒體報導條件的一群菁英，要穩在平盤以上者才勉強超過一半，更遑論此起彼落赴大陸發展的一般人。

於是，飄蕩各省不得志的「流浪總經理」，成為新台商面貌。

他，被年薪兩千萬挖角；如今，手下員工只有五十人甚至，有總經理離開原本公司後，自己印名片擔任總經理，利用過去建立的人脈，接零星的案子生活，成為一人總經理。廖恩顯，就是一例。他名片上印著房地產公司的總經

理職稱，還有地址電話。但他坦承，這只是借用一個辦公大樓的地址，若客戶打這支電話，會有別家公司小姐代接。

過去的廖恩顯，曾是一家擁有員工五千人的大陸仲介公司業務總監，但後來被本地人取代而離開。這一年來，他就提著一個電腦包，到處接案子。這些總經理們，當初能走出台灣轉赴中國發展，是看上中國大陸多如天際繁星般的大好機會。為何最後卻發展不順？

以曾經上過《商業周刊》封面的何經華為例，三年前，他被大陸用友軟件公司（最大的軟體公司）以年薪兩千萬元的天價挖角，薪水不但是一般大陸專業經理人的四十倍，還有「黃金降落傘」條款的保護，保障他跳槽後五年的工作權利。

但去年十一月初，他卻突然離職，還沒到黃金降落傘的期限。外界猜測，他是因業績未達到預期而被迫下台，何經華在接受專訪時僅表示：「我年紀快五十歲了。用友的工作很辛苦，七五%時間都在外面出差，我想好好休息。」如今的他，是西貝爾（Siebel System）大中華區副總裁，員工不過五十人，與用友的五千人相比，規模小了許多。短短三年，何經華的轉折點出，台灣人進入中國當總經理是最高難度的挑戰。

不只何經華，從《商業周刊》的追蹤調查顯示，台灣人進入大陸企業擔任專業經理人者，存活率很低。

他，擁有完美學經歷；如今，月領四萬、妻離子散
中國第一大房地產公司——綠地集團前總監張永河，就是台灣人「陣亡」於大陸公司的典型例子。他在二〇〇二年十月接受《商業周刊》採訪時，就預見自己的際遇：「前面已有台灣、香港總監陣亡，員工眼神明白告訴你，他們正在為你倒數！」三個月後，果不其然。

二〇〇三年一月初這一幕，讓他難忘。三十坪大的會議室裡，董事長問他：「你不覺得業績提升速度太慢嗎？」十幾個穿深色西裝的部門主管的眼神都直射過來，他是全場唯一的台灣人，知道自己的命運就是離開。相較於一九九九年，董事長親自挖角，相較同級主管多出十倍薪水讓張永河風光入主集團，張永河知道等到下面的大陸人已經可以接手自己的工作，就是離開的時候。

岳繼沅，也是一個例子。

走入上海市古北區的一處台灣人社區。一樓的公司信箱地上散落著許多待收的信件，轉上二樓民宅，老舊牆上掛著公司招牌。

「你怎麼找到我？我是個到大陸失敗的例子。」在二十坪大的房子裡，岳繼沅抽著菸悠悠地說，身後牆上掛著一幅一公尺長寬的中國大陸地圖。今年四十七歲的岳繼沅，來到中國十三年，換了六個工作，待過四個省。現在的他，和朋友合開賣省電裝置，職銜是副總，月薪約新台幣四萬元。

很難想像，他在台灣是個擁有完美學經歷的專業經理人。畢業於台大電機系、商研所，第一份工作是IBM業務，做了八年決定赴中國就業。但現在，同學身價上億的有十個以上，他卻事業無成，妻離子散。

他一生的風景大好大壞。一九九三年，他單身來中國發展，同樣任職IBM的妻子不願跟來，半年後離婚。剛開始，他和朋友合資在武漢成立一家紙巾公司，六年後，抵不過當地廠商的低價競爭，收掉公司。輾轉換了兩家公司後，到北京擔任冠遠科技大陸總經理。

搭上冠遠赴美國那斯達克〈Nasdaq〉掛牌的列車，岳繼沅嘗到一夕致富的滋味，分紅加年薪近千萬元，出入有名車與私人司機。但財富來得快，卻也轉眼雲煙。

二〇〇一年九月，冠遠總公司爆發假帳風波，不到一個月從那斯達克下市。當時還帶著兩百人在中國衝鋒陷陣的岳繼沅，回到北京辦公室，等待他的不但是變成壁紙的股票，還有裁員的人事令。

「就像一朵很美麗的花，但一下子就謝了。」他為自己的遭遇下了這個註解。

為什麼不回台灣？他回答：「回台灣舞台太小，加上沒了人脈，根本不可能回去。」二〇〇二年，他看到網路遊戲火紅，將身上近三分之二資金投入做遊戲代理，但資金很快燒盡，帶著僅剩的四十萬元，他從北京一路坐夜車到上海投靠弟弟。

現在，他窩在上海，晚上和鄰居打打麻將。台北的家已經兩年沒回去，高雄的母親四年不見。去年底，七歲的女兒到上海看他，第一句話就是：「爸爸，你怎麼和照片上不一樣，變老了。」他紅了眼眶。

在台灣的一流學經歷，在中國卻屢吃敗仗。「到大陸的台灣總經理，往往是以管窺天。」保聖那顧問公司總經理許書揚表示，以為在台灣的成功可以複製到中國，最容易嘗到苦果。他，曾經手握百億預算；

如今，名片只有名字、沒有職稱

前台灣順新電腦總經理林肇基，也因錯估大陸市場，最後賠上一億元。「現在我知道大陸是個足球場，而台灣頂多是籃球場那麼大。」現任喜多科技總經理的他說。

對他而言，堆疊在碼頭一貨櫃數千萬元、已經三年乏人問津的電腦用品，是他輕忽大陸市場的代價。一九九八年，他到中國成立順新電腦，經營電腦品牌產品，三年內急速擴張，一口氣從上海開公司開到東北瀋陽，五家分公司，原本打算利用台灣常用的衝量降價策略搶下市場。沒想到，戰線一拉長，當電腦產品快速跌價，加上過大的庫存，幾十萬元立刻人間蒸發。

林肇基說，以前在台灣，看完北部分公司只需要花一天，到中國的五家分公司卻要花十

天，「連時間都不一樣，卻要用台灣經驗來打戰。」

現在，他想清楚了，到新公司擔任總經理，先要從一個地方做穩，才有可能談擴張。辦公室牆上掛著一幅他來中國就隨身帶著的照片。照片是一隻翱翔天際的老鷹，「我有一天在中國一定要像那隻老鷹一樣，成功飛翔」，四十八歲的他，還在等一個東山再起的機會。

不過，大陸人學習得很快，台灣人「東山再起」的機會所剩不多。不論是創業者，或專業經理人。

楊正平，也是一個被用完即丟的例子。一九九三年，他被中國最大餐飲集團百勝集團，以年薪外加車子、子女津貼總共七百五十萬元的高薪挖角至中國，擔任建設部總監，幫忙中國的肯德基設點，九年來蓋了近八百家，這個紀錄至今無人能破。

但自從二〇〇一年六月公司實施本土化後，他的薪水一下子被砍掉一半。最後公司甚至直接拔擢跟他在身邊的大陸副手，請他轉任「顧問」。

一年後，他正式離職。從此，楊正平成了流浪總經理，兩年內換了兩家公司，但都因為不習慣而辭職。現在名片上只印有名字，沒有職稱。

過去，台流的名稱，只是中、低階級，但隨著越來越多流浪總經理的出現。漸漸地，在台流裡浮現了一群總經理的臉孔。他們在中國沒了工作，卻依舊在中國等機會。對他們而言，中國市場的魅力太大，台灣容或有機會，也不過是一些芝麻屑。文●鄭呈皇 研究員●陳崢詒 *不當「台流」，有人選擇回來…… 相較留在中國的流浪總經理，有些人則選擇回到台灣。中國人壽資深副總郭瑜玲是其一，她坦言很想把那段記憶擦掉，大陸經驗兩百天，「感覺就像一道牆隔在那。」言語裡流露不適應的無奈。她的大陸同事們都是來自清大、北大的菁英，同事間濃厚的煙硝味，這種壓迫感讓她變得不快樂，「我這半年每天下班就一個人回家，也不應酬。」她無法融入這個圈子。好在只有半年，台灣人脈還在，後路沒斷。「許多台灣總經理在大陸超過兩年，要再回台灣往往也沒位置了。」良英國際地產總經理張永河表示。如果待在中國超過五年，回台更是路迢遙，除非曾經有戰功。台灣第一位到中國的外商保險公司總經理、有上海壽險教父美譽的徐正廣，十年內將友邦保險從一百三十人帶到五千人團隊，最後卻因業績下滑而下台，結束「徐正廣時代」。十年心得，生過大病的徐正廣輕嘆口氣：「不堪回首啊！」現在，他回台轉任南山人壽顧問。在這次《商業周刊》的追蹤調查中，回到台灣的九位總經理，相較流浪總經理，都是有能力回台灣的老總，中國使他們看到機會，卻更看到背後蟄伏的危機。

*9位「返台」的高階經理人

回原集團 許志成

國巨蘇州廠總經理

國巨傳統電阻產品部門負責人 張全福

太平洋安泰人壽總經理

ING安泰人壽資深副總 轉換公司 王銘陽

中國平安保險集團投資長

中國人壽總經理 郭瑜玲

中國平安保險集團助理首席

投資執行官 中國人壽資深副總經理 徐正廣

上海友邦人壽總經理

台灣南山人壽顧問 陳邦仁

花旗銀中國區消費金融

台灣大哥大資深副總經理

業務負責人 暨商務長 芊振奇

三思科技總經理

中國生產力中心顧問師 吳婉綺

上海易趣網業務發展總監

eBay台灣行銷總監 自行創業 莊雅萌

精實市場研究顧問公司總經理

評觀行銷顧問公司總經理 整理：陳崢詒