



中国企业国际化人才策略的思考

摘要

中国企业走出去参与国际竞争，不仅要考虑企业的长远战略与策略，而且也要考虑企业人才和领导力培养在国际化过程中的作用和影响。本文分析了国际化发展过程中企业的人才策略，介绍了评价和培养高级管理人才的几项判断要素；同时还介绍了一些企业在国际化过程中的人才策略经验，并针对企业在国际化运营过程中在人才策略上常见的问题提出了建议。

前言

自改革开放以来，中国企业国际化进程开始萌芽，伴随着持续快速的经济增长，中国企业成长为国际跨国直接投资的一支重要力量。中国企业带着一些先天优势步入国际舞台，包括中国企业背后拥有一个规模庞大的国内市场，国际社会对中国经济增长的潜力充满信心，各国对来自中国的直接投资持欢迎态度等；此外，中国企业目前已拥有众多可借鉴的国际化经验，这些经验一方面来自于中国本国国际化的先行企业，另一方面来自诸如日韩等国际化程度高效果好的东方企业。

虽然中国企业的国际化存在以上利好因素，但在尝试开拓国际市场方面，中国企业也面临严峻的挑战：一是中国企业必须在海外打造和维持具有吸引力的品牌；二是依赖收购推动增长的中国企业必须克服文化和其他方面的差异才能成功整合海外的新业务；三是人才和领导力，这是中国企业国际化最为关键的挑战之一。

中国人才库颇具竞争力而且不断增长

亚洲地区已经成为高产的人才培养基地，同时亚洲地区对人才也有着强大的吸引力，这不仅提高了亚洲人才库的规模，而且也促进了亚洲人才库的多样性发展。目前，越来越多的西方高管人才把在亚洲的工作经验视为职场晋升的关键因素，而另一些西方高管人才则将亚洲地区视为长期职业发展机会的源泉。亚洲人才库规模和多样性的提高对于在该地区寻觅人才的企业而言是一把双刃剑：在企业拥有更多选择的同时，人才库的复杂性意味着寻找和评估相关工作的最佳人选变得更为困难。

随着这一人才库的规模和经验水平的不断提高，中国大陆将是一个更为重要的高管人才来源地。中国企业将继续与跨国企业和其他外国企业展开对这些热门人才的争夺。

在跨国企业中虽然担任地区或全球主管角色的亚裔高管仍然相对稀缺，但是这种情况在未来五至十五年内将会发生急剧的变化，特别是对于中国人才而言。目前担任地区和全球主管职位的中国人才缺乏的原因包括三个方面：一是拥有丰富管理经验的中国人才库不够雄厚；二是中国迅猛的增长几乎吸收了中国所有的现有本土人才；三是中国接受西式商业教育的历史仅有三十年左右。

但是，根据中国的人口特征，随着文化和商业的崛起，在未来数年内，中国将会成长起一批持续稳定的高管群体，尤其是女性高管，因为中国首批接受西式教育的商业领袖将会步入五十岁这个黄金年龄段。此外，随着中国高管在各种不同岗位上的历练，将会有越来越多的高管具备担任大型跨国企业高级综合管理职务的能力。同时，随着中国经济的增长以及经济结构的调整，中国的人才将会得到释放，进而分散到其他地区和国家企业的重要岗位上。简而言之，中国企业以及全球其他企业，将很快能够利用中国的高级主管人才库，致力于帮助他们实现国际化目标。

对于拥有全球思维方式的企业高管的需求

随着本土或外来合格高管人才库的不断壮大，中国企业不但需要评估候选人的商业头脑和战略思考技能，同时也需要评估他们帮助企业组织实现国际化目标的潜力。随着中国企业的海外扩张步伐的推进，企业必须甄别那些能够在不同市场和文化之间游刃有余的高管人才，以弥补本土人才的欠缺并对外传播企业组织的最佳实践和企业价值。

根据我们的研究，目前跨国企业在海外市场部署人才的方式，以及企业对外派人才的观点具有两大转变趋势。第一个重大转变是当企业拓展进入新市场后，其工作重心也会相应发生一些变化：他们开始从地域更为广阔的人才库中搜寻领导人才，将其最佳人才部署至合适的职位，不再考虑国籍因素。使企业人才变得具有机动性，企业内部充满了来自不同国家的各种人才，能够带来不同的经验和新的思路。这些全球高管人才的经验和贡献为企业创造了独特的差异化竞争优势。第二个明显转变是企业更加倾向于培养和部署当地人才，使其充分发挥在当地市场内管理和发展业务的技能和市场知识。由于短期内不一定能够找到合适的当地人才，因此在有效经营业务的同时，非本国高管（外派人员）通常还扮演着在市场内寻觅和培养能够接替领导职位的高潜力人才的双重角色。因此，对于全球高管人才而言，他们面临的真正考验是为企业寻找能够以传承企业文化为己任的国际人才。

在对于成功实现国际扩张的企业研究中，我们发现这些企业的高级领导层通常有着支持全球思维方式的共同特质。计划进军全球的中国企业可以参考以下要素评估其领导人员的优势：

1

谦逊

在新任职务中，通过引导学习意愿对企业主管施加影响。管理层的傲慢非常危险，全球高管需要足够的聪明和自信，同时承认自己的不足。具有谦逊态度的高管会更容易接受新事物和考虑团队其他成员的意见。国际高管在新担任领导职务的情况下，容易产生两方面的情商误区，一是很容易会认为自己无所不知或是应该无所不知。二是试图在新情况下灌输他们自己的文化或世界观，试图以自己对市场的经验来进行市场的拓展运作。一般而言，不作草率判断，善于处理各种人际关系的高手通常具有谦逊的特质，这应是企业评估高管人才的一个重要指标。

2

敏感性

对不同文化间细微差异的敏感性是每一位国际化高管人才应该具有的素质。这种素质不容易教授，但是能通过文化的渗透进行培养。具有全球视野与高效率运营能力的高管一般都很谦虚，善于倾听，积极融入当地文化，以提高他们的理解和洞察力。

3

求知欲

高管的求知欲在两个方面颇为有用。一是能够加深高级管理人才对当地业务驱动因素和员工激励因素的了解。二是帮助学会欣赏并融入更多样的文化氛围。随着时间的推移，具学习意愿和嗜好的全球高管对其组织会变得越来越有价值。

4

灵活度

灵活度是每一名全球领导人才必备的素质。这种素质有着多个维度：智力、文化、社交和情绪。最高效的高管可以随机应变，调整其领导风格和方式。在文化方面具备灵活度的人才可以凭借其计谋和影响力找到所需的资源，无需自行学习或亲力亲为。他们愿意就地取材，愿意寻找最佳解决方案，不会考虑是谁提出的意见。在高增长市场中，灵活度必不可缺，因为市场处于瞬息万变之中。你必须能够快速学习。在市场环境不断变化的背景下，全球高管必须适应不确定性和模糊性的影响，随时针对变化的情况做出有效应对。

灵活度的另一个方面是能够灵活应用掌握的知识，分类整理海量数据并发现事物以及市场的趋势。曾与我们合作的企业领导者告诉我们，他们渴望那些具有创新热情、能够对现状提出质疑和倾向于完善服务客户的方式，同时也能实现盈利增长的高管人才。

5

沟通技能

卓越的沟通技能不仅意味着能够在不同的文化背景下传达你的愿景和鼓舞其他人执行这一愿景，同时也意味着赢得人们的信心和信任。

国际化先例中可参考的企业组织和领导力方面的经验

中国企业可以借鉴亚洲地区其他企业在国际化发展过程中的经验。例如，日本企业在协调组织和人才发展方面的经验，这是它们应对全球化挑战并获得成功最为关键的因素之一。第二次世界大战之后，日本企业通过学习，并根据自身需要吸收了外国企业的最佳实践经验，最终取得了卓越的成绩。在全球化时代，适时参考他人的成功经验对于企业自身的发展将更为有效。以下是一些从企业组织和人才角度的观点。

考虑实施一个矩阵式组织 许多在全球整合方面做得较成功的企业均有一个矩阵式组织结构，这个结构可以带来更高的灵活性和企业单元之间的独立性，这可以有效服务于客户的需求同时减少对于企业等级制度的依赖。

列示一张技能清单 很多企业可能已经拥有了一些具备全球运营能力的高级人才，企业的任务就是发现和培养他们。我们了解的一家科技企业在每个地区都委任了全球人才总监，以实施一个轮岗体系，这样可以使高潜力的人才通过在不同的业务单元和地区履职，来提升他们成为未来全球领袖所需的技能。

在高管评估和培养方面采用一致的方式 在全球企业都在抢夺顶尖人才的情况下，一个严谨和标准化的全球高管人才培养和评估方式是让企业在市场中保持竞争力长盛不衰的必要工具。一般而言，整合程度高的全球化企业都为领导角色的资质和期望制定了一套统一的标准。一些顶尖企业还制定了一个管理层计划，通过该计划他们能够甄别具有高潜力的个人，为他们提供机会以培养其所需的技能。

吸引人才：传达在中资企业工作的优势

在上世纪90年代至本世纪初期间，凭借高薪酬、培训机会和以绩效为导向的文化，跨国企业成为中国管理人才的首选雇主。近年来，很多人发现这一趋势出现了逆转，越来越多的中国籍高管离开跨国企业转投中资企业。随着这些企业在全中国范围内扩张，他们必须在一个更大的舞台上竞争人才，这使得传达为中资企业工作的独特优势变得更为重要。近期，我们在与一些高管交流中总结了几个感想。

职场晋升机会 我们看到高管们从跨国企业向中资企业跳槽的一个主要动因就是职场晋升。与之前的职位相比，在总部工作为高管们影响企业的战略和业绩提升等方面提供了更多机会，很多中资企业已经发展到一个更为先进的阶段，他们需要能够给企业带来巨大影响的具备全球视野的高层人才。

担当多重角色的机会 中资企业内的角色定义可能不像跨国企业那么狭隘。“在中资企业，有机会参与其他职能领域的工作，例如人力资源。”一名企业高管在和我们的交流中如是说。“我现在是负责包括人力资源在内的多个领域的副总裁。在外国跨国企业中这是不可能的。”

赋权创新 中国市场普遍缺乏“现状模板”，因此赋予了人才创新和试水新点子的机遇。这些企业的决策速度通常快于跨国企业，使高管们能够与市场同步发展。

具有竞争力的薪酬 很多中资企业也提供丰厚的薪酬方案，包括相当数量的原始股股票，这也是促使接受过跨国企业培训的高管跳槽的另一个原因。

国际化发展过程中的企业价值和企业文化

任何地区快速成长的企业所面临的关键挑战是一方面要平衡企业调整 and 进化的需求，以支持增长和适应新市场和不断变化的经济条件的需求，同时也要保存对其最初成功起到至关重要作用并且成为品牌企业个性的基因构成的价值观和企业文化。

由于许多公司将业务扩张至海外，因此要想激励并管理好数量更多且更加分散的雇员群体，同时还要确保他们与公司使命与目标建立联系可以说是更加困难了。此外，公司还必须找到方法将价值“制度化”，如致力于不断创新，同时保留公司支柱性的企业文化中的重要元素。

创造未来商业模式

很多中资企业正在通过强调人才和关系创造反映东方价值的新商业模式，使公司能够发展和适应市场变革。这种混合模式结合了全球各地的最佳商业实践以及推动他们的企业发展至今的企业家精神和价值观。随着中资企业进军国际，他们需要确保他们的领导者具备全球思维方式，能够帮助他们实现愿景。创新和对企业产生实实在在影响的机会很可能为中资企业吸引顶尖领导人才，并可能激发全球各地的企业制定展开博弈所需的新人才战略。

总结

海内外很多评论家认为，企业国际化的成功将由这些企业的人才实力决定。随着越来越多的中资企业在全中国市场中扩张、收购、扎根和经营，进军亚洲、非洲、欧洲以及南北美洲各种行业，情况就变得更是如此。

在本报告中，我们回顾了在为客户在领导力和人才培养方面提供咨询和进行交流获得的经验和洞见，也分享了我们对于中国及其周边地区动态且变化迅速的人才市场的观点。我们的目的是为探讨国际市场的成功之道给出我们的见解，引发讨论并展现我们对于这一战略市场的人才培养与商业成功以及我们荣幸服务的客户做出的长期承诺。

作者简介

金佩霞(Hypatia Kingsley) 就职于史宾沙上海办事处，负责公司的大中华区业务并是全球资产管理服务组成员。凭借逾16年的高管搜索招募和咨询经验，金佩霞专门负责一系列金融服务行业项目，包括大中华区以及亚太地区的资产管理、保险、批发银行和消费金融服务业务。

史宾沙简介

史宾沙(Spencer Stuart)是全球最大的高管寻聘和领导力咨询公司之一。自1956年成立以来的近60年中史宾沙利用其丰富的行业、职能和人才知识为各种客户提供咨询服务，涵盖大型跨国企业、新兴企业和非营利性组织，并解决他们的领导力需求。凭借位于30个国家的55个办事处以及各种各样的工作小组，史宾沙的顾问团队们专注于高级管理人员的搜索和招募、董事和首席执行官委任、继任计划咨询和深入的高管评估。欢迎您进一步了解史宾沙，和参阅我们全套思想领导力刊物， 敬请访问 www.spencerstuart.com或www.spencerstuart.cn。

关注史宾沙



©2014 Spencer Stuart. 版权所有。如需复印、分发或公布以上任何信息，请通过电子邮件联系 permissions@spencerstuart.com

Amsterdam
Atlanta
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich