



## 新兴市场：HR领导者面临的最大挑战

### 一系列复杂挑战

新兴市场为现代HR领导者带来了一系列复杂挑战，公司构建本地市场人才库的方式也随之发生变化。对于一些跨国企业而言，在母公司所在国之外部署50%以上的员工尚属首次。懂得如何驾驭和利用这些国际劳动力具有至关重要的意义。

以往，新兴市场的管理者通常是公司总部任命的外派人员。如今，HR领导者已然意识到了培养本地人才出任领导岗位的重要价值。外派人员的职能逐渐转向培养技能与甄选继任者，而企业和领导层均应担负起培养本地人才的重任。

在大力培养本地领导人才的同时，还必须为高潜力管理者提供晋升机遇，使其能够有机会接触公司的不同板块，并将其在公司获得的技能与知识带入本地市场。



对于渴望在全球化公司担任高管职位的人才而言，流动性的作用日益重要。同时，人员流动也能确保理念与知识在不同国家，以及在总公司与分公司之间健康传播。许多公司越来越提倡让新兴市场人才前往总公司工作一段时间，通过这样的良性循环不断强化公司的DNA。

在波动频仍的新兴市场，HR领导者及其任命的人员务必小心驾驭那些不成文的规定。一方面，领导者需确保公司的价值观与目标在全球范围内实现统一，且不会出现任何有损公司商誉的情况；另一方面，他们必须灵活认识本地市场的独特需求和惯例。在维持总公司适当程度控制的同时，领导者应信任本地人才，并果断放权。

在此背景下，作为企业的战略业务伙伴，HR领导者所扮演的角色正在不断转变。毕竟，公司的经营战略依赖于人力资源的坚实基础。在本文中，我们将探究开拓型HR领导者如何调整人才管理战略以适应独特且微妙的新兴市场需求？他们对于其任命的本地人才又有怎样的期许？

## 委任：最佳人选及聘任方法

始终选派最优秀的人员。在新兴市场工作应视为一项崇高的使命，只有在不可预测的复杂环境中仍能审慎思考和行动的人才才有资格担当这一职责。在新兴市场工作是对领导力培养的直接投资。为强化这一理念，联合利华 (Unilever) 开发了专门针对新兴市场，且竞争高度激烈的领导力项目。

Jonathan Donner曾任联合利华全球学习和能力发展副总裁，目前供职于世界粮食计划署 (World Food Programme)。他回忆说，自己当年经营的项目是联合利华所有项目中最受推崇的：“每个人都参与其中。如果你想蜕变为成功的领导者，就必须进入新兴市场。由于这一文化理念深深植入了全体员工的心中，联合利华不曾出现其他公司可能遇到的流动性问题。”

沃尔格林首席人力资源官 Stevens Sainte-Rose认为，HR领导者有责任应对新兴市场飞速发展的需求，并向该等市场派出最优秀的管理者：“构建全球能力的前提是增加对高潜力人才的投入，让他们在世界各地生活和工作，形成真正多样化的理念。”

“现实情况是：流动性无可替代。”

STEVENS SAINTE-ROSE  
沃尔格林 (WALGREENS) 首席人力资源官

---

Sainte-Rose补充说：“现实情况是：流动性无可替代。”一些公司实行轮岗政策，以便将流动性（以及随之提升的个人素养）融入职业结构和企业DNA中。

公司进入新兴市场时，HR领导者首先要做的是树立人才培养的榜样。在本地培养新人才是一项必不可少的工作：壳牌（Royal Dutch Shell）公司人才多元化及包容性执行副总裁Nicole van Ingen说：“如果你在一个国家工作了三四年，临了却仍未培养出本地继任者，那么你的工作就算不上成功。人才培养目标与业务目标同样重要。”

因此，外派人员的素质至关重要。宝洁（Procter&Gamble）全球美容品牌集团人力资源副总裁Bala Purushothaman建议，不要外派那些只想着去碰碰运气的员工，也不要将外派职位当作表现不佳者的分流去处。马士基（Maersk）首席人力资源官Lucien Alziari表示，国内市场表现不佳者，来到新兴市场后也难有所建树。“类似的任命不会有好结果。”

van Ingen补充说，委派最优秀的人才也表明你有在该市场长期发展的打算。“我们常常将高管派往新兴市场，以此证明我们将在那里建立新业务。”

新兴市场的特征及细分领域尽管差异巨大，各个市场的成功者却往往具有相似的禀赋。文化敏感性、情商、领导力敏锐度、适应力、开明的态度以及对新体验的渴望，这些素养融合在一起，形成了全球思维方式。

Sainte-Rose指出：“不具备这些素养的人，只会对世界进行粗略的概括。而智者从不以一成不变的眼光看待世界。”

Donner认为，好奇心驱使着全球思维的形成。“领导者应对周遭世界、文化和人口结构充满巨大的好奇。这不仅仅包括同政府或非政府组织合作，还包括将利益群体、文化潮流、艺术、音乐、科技、教育机构等视为领导力综合视角的一部分。”

前南非米勒（SABMiller）人才资源及供应链总监Tony van Kralingen说：“领导者总会脱颖而出。他们有着不可思议的商业智慧、良好的情商，以及强大的号召力。”

---

“智者从不对世界进行粗略的概括。”

STEVENS SAINTE-ROSE  
沃尔格林首席人力资源官

---

Alziari补充道，成功的外派人员往往具备高度的文化适应性，能够随机应变，马到成功。他回忆起之前认识的一位高管，其负责东欧地区的运营，正准备返回美国。美国分公司担心他不熟悉正在开发的新产品。

“我们说，确实是这样，但他看到了柏林墙的倒塌。”

## 新兴市场的生活与工作

对于冉冉兴起的领导者而言，新兴市场正是他们的招牌和试金石。Donner表示：“我们在联合利华讨论继任人选时，首先提出的问题是：‘他/她曾在哪个新兴市场工作过？’”

Donner所说的工作也意味着生活：在新兴市场国家担任某个职位，任职的几年间，与家人一起，完全融入当地的生活。沃达丰 (Vodafone) 集团人力资源总监Ronald Schellekens则说：“国际化的生活和工作，与始终在一个国家生活有着巨大的差别。”

Schellekens说，近距离接触充满挑战的新市场“教人谦卑，因为你会发现，所有国家既有美妙的地方，也有不尽如人意之处。文化只有差异，不分高下。接触过不同的文化之后，你也会变得更加多才多艺。”

Schellekens将同理心和经验要求传达给HR团队。该团队对于在世界各地奔波有着清晰的认识，因为他们自己有过同样的经历。“我最看重的HR人员，应具备国际任职经历，曾在当地生活和工作，且体验过复杂多样的文化。”

Alziari补充说，在国外不同市场生活是一段足以改变命运的经历。他甚至表示：“如果没有足够的全球就职经历，担任全球性公司的HR领导者就会力不从心。”

然而，长期海外委派费用高昂。Schellekens表示，难点在于“让执委会认识到，这笔费用会真正投资于领导力培养。我们确保只选派合适且具有正向潜力的人才。”

这就意味着，一旦委任未能兑现承诺甚至更糟，就要采取措施保住这笔数额巨大的投资，使其不致化为乌有。在HR专业人士中，对于海外就职是否现实、是否可以接受，有着不同的观点——除了对海外实战的偏好及由此带来的利益之外，体谅因个人原因无法前往国外的人员也非常重要。

---

“我认为，如果没有足够的全球就职经历，担任全球性公司的HR领导人会力不从心。”

LUCIEN ALZIARI  
马士基首席人力资源官

---

---

因此,尽管Alziari“强烈鼓励”员工获得在不同国家生活的经历,他仍然表示“公司不应将其作为制度,因为从家庭角度看,海外就职有时候可行,有时候不可行——某些制度会无意中妨碍人才成长至其应有的水平,这类制度应当避免。”

Schellekens说,如果某高管要去国外任职,他的家人至少应怀有同样的期待,这一点非常重要。“配偶对委派的成功与否影响巨大。我们坚信,国际任职与家庭息息相关。家人需与你一同前往他国,一起享用本地食物,一起经历风雨,一起参加本地节日、了解本地文化——如果做不到这些,就很难得到想要的结果。”

---

## “走出舒适区,你将终身受益。”

**NICOLE VAN INGEN**  
壳牌公司人才多元化  
及包容性执行副总裁

壳牌公司的van Ingen承认,部分新兴市场所在地可能比其他地区条件更艰苦。因此,务必向接受委任的高管展示从新兴市场回归母公司后的确切职业路线。

van Ingen认为,全球领导者未必具备在多种文化背景中生活的经历,但她建议同事们最好在职业生涯早期“前往远离舒适区的市场工作……这样你将终身受益。”

相比职业生涯后期,初入职场的员工负担较少,行动更自由,灵活性更高,也更具冒险精神。最重要的是,早年赴外工作能给各方带来更大的利益。因此,HR应向高潜力人才强调,流动性将成为其职业发展道路上的一大优势。

## 如何建立业务并培养人才

每当一位高管离开新兴市场,人们便会对他和任命他的HR领导者进行评判。首先,他们留下的业务状况如何?其次,本地人才库建设进展如何?这些互惠互利的需求结合在一起,形成了以本地人才为主的可持续业务积累。

进入新兴市场耗资巨大,且颇具挑战性:某项业务开始增长前,需开展前期投资。Purushothaman认为,在经济不稳定、增速放缓时,公司也应抑制缩减投资的冲动,“只有这样,增速回复正常时,你才能从容应对。”

一般而言,企业会首先开始较小规模的业务,但会建立可支持大型业务的本地基础设施。此项任务完成越迅速,在当地的影响力越大,本地候选人的能力就越强。

Schellekens表示:“不同的规模会带来截然不同的结果。在新兴市场,规模效应将大大有利于人才战略的实施。”他提到,沃达丰进入印度时,招聘工作进行得非常顺利,因为“公司的影响力吸引了大批人才。”

“你需要快速决策，应对货币危机、安全形势和市场波动。”

**BALA PURUSHOTHAMAN**  
宝洁全球美容品牌集团  
人力资源副总裁

马士基的Alziari认为，在进入新兴市场之初，“应当不吝投资对扩大规模产生最直接效应的职位。”这可能意味着偏离传统的薪酬标准。在这至关重要的初级阶段，为了保证你中意的人才来公司工作，就需要灵活确立薪酬结构。

在维持核心业务和文化的前提下，摒弃传统的公司期望与行为，对于所有新兴市场而言均是一项极其重要的领导力禀赋。

这对当地及企业HR团队都同样适用。后者应能退一步思考，了解所有市场的共性，同时意识到，过度的原则性会将非常适合本地市场、但与企业理念不符的新兴市场候选人排除在外。不论是人才甄选还是商业决策，适应力最为重要。

Schellekens认为，领导力模型更像是一种文化及行为框架。该框架可预测并衡量领导者及跨文化经营者的绩效。“它既是一种全球系统，又为本地操作留出了巨大空间。”

Donner说：“进入困难重重的市场时，领导者往往会强化管控并专注细节。我们曾遇到一些非常复杂的社会现象——例如，在中东应对性别问题。关键在于适应力……我们发现，有些人不论到哪一个市场，行事方式都大同小异。与他们相比，最优秀的领导者更加灵活、适应力更强。”

壳牌公司的van Ingen认为，这种灵活性也影响到有关权力下放程度的讨论。“在非常成熟的市场中，不允许出现任何偏离组织程序和实践的情形；但从商业角度而言，将这种模式复制到中国或伊拉克市场中，就很不明智。这样做有可能令小型初创公司不堪重负。”她建议，在初始阶段运用核心要素打下根基，然后再进行长期的全球标准化规划。

宝洁公司的Purushothaman强调，许多新兴市场无法预测，需要本地自治。“你需要快速决策，应对货币危机、安全形势和市场波动。”

在此背景下，公司努力发展熟悉本地文化的人才库，培养更多具备全球领导潜质的人才。Schellekens说道：“在壳牌工作时，我们决定为下游部门设置多位点总部。我们将两个全球业务

“我们最优秀的领导者更加灵活、适应力更强。”

**JONATHAN DONNER**  
前联合利华全球学习和能力开发副总裁



---

总部搬迁到吉隆坡和新加坡，为亚洲人民创造了大量的工作机会和可持续发展路径。你必须有足够的勇气，在新的发展区域设置最高级岗位，否则永远无法开发‘本地人才路径’。”

一些与本地高校合作的公司甚至在聘用人才之前便已提供了长期培训。Sainte-Rose回忆道：“[在可口可乐]，我们与海德拉巴大学 (Hyderabad University) 合作创立零售学院，帮助学生了解商业企业知识。从这所大学毕业的学生，对企业商品化拥有更深入的了解。”他还补充说，非洲国家亟待开展这样的工作。

尽管存在各种挑战，发展中国家仍非常乐观。Donner说：“这些年来，发展中国家并没有被发达市场的规范化的体系和经验所束缚。他们准备接受新挑战。如果我们处理得当，就能够充分发挥本地人才的力量，因为发展中国家的领导者并非对事物充满固有的怀疑。”

“他们希望尝试任何事物……他们已经准备就绪了。”

## 总结

通过新兴市场成功的HR实践，我们发现，一味遵循母公司的领导模式，只会浪费或错过本地人才。有志于在新兴市场建立可持续业务的领导者也会处处受制，独木难支。文化转型正当时，我们应摒弃那种“一刀切”的体系，与其识别自身劣势，不如挖掘优势，强化优势。

正如Donner总结道：“我们正处在这样的时刻——杰出的HR部门高歌猛进，平庸的HR部门濒临溃败。”

---



## 鸣谢

对于以下各位同意接受本研究采访的HR领导者，史宾沙谨此表示感谢：

Jonathan Donner, 前联合利华全球学习与能力发展副总裁  
Stevens Sainte-Rose, 沃尔格林首席人力资源官  
Bala Purushothaman, 宝洁全球美容品牌集团人力资源副总裁  
Lucien Alziari, 马士基首席人力资源官  
Tony van Kralingen, 南非米勒集团人力资源与供应链前总监  
Ronald Schellekens, 沃达丰集团人力资源总监  
Nicole van Ingen, 壳牌公司人才多元化及包容性执行副总裁

## 关于作者

Fleur Segal女士是史宾沙波士顿办公室顾问兼公司人力资源高管寻聘业务组成员。拥有近20年的从业经验，主要负责招募首席人力资源官、高级人才主管及奖励事务主管，并担任人力资源的通用及专业岗位的管理人员。

Deborah Warburton女士常驻伦敦，负责领导位于欧洲、中东及非洲的史宾沙人力资源高管寻聘业务。她在高管寻聘与评估方面拥有十余年的工作经验，主要对象包括首席人力资源官及直属下级，涉及高级通用岗位、人才主管、奖励事务主管和其他专业岗位。

## 关于史宾沙

在史宾沙，我们深知领导力的重要性。世界各地的组织信任我们，我们帮助他们做出对企业产生长期影响的高层领导决策。通过我们的高管寻聘及管理机构与领导层咨询服务，我们能够帮助大型跨国公司到新兴企业再到非营利机构等优秀客户建立并加强高绩效团队。

我们是一家私有公司，成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力，我们专注于提供知识、见解和结果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作，以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求，例如高级主管寻聘服务、管理层寻聘、管理机构的效力、继任规划、高级管理人员及组织效能测评等其它方面的问题。

如需了解更多史宾沙相关的信息，请浏览我们的网站：

[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)及[www.spencerstuart.cn](http://www.spencerstuart.cn)

欢迎在社交媒体关注 @ Spencer Stuart

实时了解有关您的企业和职业的最新趋势和话题。

     @SpencerStuart

© 2016 史宾沙管理顾问咨询公司版权所有  
如需复制、转载或分享此文章，请登录：[permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com)

阿姆斯特丹  
亚特兰大  
班加罗尔  
巴塞罗那  
北京  
波哥大  
波士顿  
布鲁塞尔  
布宜诺斯艾利斯  
卡尔加里  
芝加哥  
哥本哈根  
达拉斯  
迪拜  
法兰克福  
日内瓦  
香港  
休斯顿  
伊斯坦布尔  
约翰尼斯堡  
伦敦  
洛杉矶  
马德里  
墨尔本  
墨西哥市  
迈阿密  
米兰  
明尼阿波利斯/圣保罗区  
蒙特利尔  
莫斯科  
孟买  
慕尼黑  
新德里  
纽约  
奥兰治县  
巴黎  
费城  
布拉格  
罗马  
旧金山  
圣地亚哥  
圣保罗  
西雅图  
上海  
硅谷  
新加坡  
斯坦福德  
斯德哥尔摩  
悉尼  
东京  
多伦多  
维也纳  
华沙  
华盛顿特区  
苏黎世