



亚太地区企业：不断变化的组织结构和人才挑战

来自消费品企业领导者的观点

亚太地区文化多样，成熟市场和新兴市场并存。不同市场的贸易渠道和消费者行为、偏好大相径庭，消费模式也在迅速发生变化。这些动态因素给区域内企业带来了一系列微观层面的挑战，而亚太地区的爆炸性增长也影响着组织结构和领导力需求。本文将探究以下问题：企业正在如何通过结构调整应对亚太地区的增长？人才招聘和培养存在哪些挑战？区域领导力的前景如何？

不断变化的组织结构：平衡全球和本地需求

许多企业发现，随着规模的不断扩大，它们需要重新考虑如何平衡全球和区域领导力。不同规模和增速的企业存在不同的最优组织结构。在亚太地区经营了有些时日，且具有一定规模和影响力的企业或许有必要将重心由全球领导转向区域管理。

矩阵结构将确保职能经理和直线经理拥有决策话语权，我们也可借此扩展决策视野，融合全球职能需求和本地业务需求。

ALBERT BALADI

金宾三得利 (BEAM SUNTORY)
国际业务总监

烈酒生产商金宾三得利 (Beam Suntory) 采用了矩阵型组织结构，部门经理由全球和本地领导层同时负责。金宾三得利国际业务总监 Albert Baladi 表示：“矩阵结构将确保职能经理和直线经理拥有决策话语权。我们也可借此扩展决策视野，融合全球职能需求和本地业务需求。”矩阵结构也有利于合作和观点分享——领导者能对全公司有更直观的了解，并在今后承担更复杂的职责。

2011至2014年间，创新吸尘器生产商戴森公司 (Dyson) 在亚洲市场的销售额显著增长。戴森将这一成就归功于对本地管理结构的进一步重视。戴森亚洲区总裁 Udai Kunzru 表示：“这一增长很大程度上是因为区域高管拥有决策权。”尽管产品开发仍由英国总部负责，但亚洲区领导层就本地消费者的需求提供了关键性意见。Kunzru 还表示：“我们的宗旨是确保战略性市场重点布局，独立决策。”

我们的宗旨是确保战略性市场重点布局，独立决策。

UDAI KUNZRU

戴森 (DYSON)
亚洲区总裁

随着市场环境日趋复杂，挑战日益增多，跨国食品生产商家乐氏 (Kellogg) 也将领导重心转向本地市场。家乐氏亚太区人力资源副总裁 Ankush Raisinghani 透露：“三年前，总部决定将重心移回区域市场。”为避免全球团队过度干涉区域事务，“家乐氏精兵简政，确保自负盈亏的总经理拥有控制权。”领导重心的转移在未来仍将持续。“一段时间后，组织结构可能从混合模式完全转变为清晰的自负盈亏模式”，Raisinghani 补充道。

“人才渠道”：招募和培养

招募并培养人才，使之能够在这一充满活力且迅速变化的地区获得成功，这是一项富有挑战性的工作。要想在目前乃至未来成为赢家，我们需要哪些技能？

Baladi表示：“承担国际工作的人才需在战术、创新、沟通和组织四项表现突出。”他们应当对文化保持敏感，能够创造性地解决问题，洞悉消费者意向，并将其转化为成功的产品。Baladi强调了在不同的新兴和发达市场积累经验的重要性，同时也承认，国际化领导者需要各式各样的技能，无法逐一列举。

通过这些经历培养员工的综合适应力，而不仅仅是亚洲市场的适应力——乃是发展人才渠道的关键。

BOYD WILLIAMS
原联合利华 (UNILEVER)
亚太区人力资源高级副总裁

由于亚太地区消费品行业资深领导者数量有限，在该地区招募合格人才是一项挑战。为解决这一问题，许多公司采用了混合人才模式。Kunzru坦言：“因为无法获得稳定的高端人才保障，亚太领导团队由外派人员和本地员工共同组成。”然而，该模式并不十分可靠，毕竟“外派人员总有一天要回国”。

戴森强化了本地人才招聘力度——并采用创新手段培训新员工。作为入职培训的一部分，新员工被派往英国总部学习企业文化。Kunzru表示：“赴外学习固然成本高昂，但是这些员工回到本地市场后能带来巨大的回报。”

Raisinghani表示，业务伙伴也曾协助家乐氏挖掘本地人才，而高管寻聘公司在高端人才寻聘方面做出了重要贡献。“史宾沙等合作伙伴帮助我们构建了顶尖团队——团队成员为清一色的本地人。”

Baladi表示：“我不确定是否有人已经研究出如何锻炼员工承担复杂国际工作的能力。”他认为跨文化经历至关重要。“培养文化适应力和激发求知欲的唯一途径是安排跨地域、跨职能的工作。”

此类培养意味着不菲的投入——投入有时不见得有回报，毕竟不是每位员工都适合国际工作。三得利 (Suntory) (金宾三得利的控股公司) 开发了多种国际培养项目，包括把拥有MBA学位的高潜力新员工派往海外，作为其入职培训的一部分。Baladi表示，从长远看，安排新人承担国际工作能节省资源。“尽早出国的优势在

组织还需挖掘和培养具有以下禀赋的未来领导者：求知欲强、勇于质疑自己的观点和成见、善于聆听，且能够认可和接受复杂多样的文化和环境。

PETER FOYSTON
原GOODMAN FIELDER公司
亚太区总经理

于，这样的经历会给学习期员工留下深深的烙印，而且给企业带来的成本处于合理范围之内。”

在培养本地人才的过程中，家乐氏也十分看重国际工作经验。Raisinghani表示：“我们在轮岗方面别出心裁，希望借此培养员工成为名副其实的区域性人才。”

在担任联合利华亚太区人力资源高级副总裁期间，Boyd Williams曾发表如下评论：组织形成一定区域或国际规模后，便会专注于人才的发展规划，要求领导者在晋升要职前先接受跨区域、跨职能轮岗。“通过这些经历培养员工的综合适应力——而不仅仅是对亚洲市场的适应力——乃是发展人才渠道的关键。任命亚洲区高管时，组织应妥善搭配‘专才’和‘通才’。”

原Goodman Fielder公司亚太区总经理Peter Foyston表示，除跨地域、跨职能工作经验以外，“组织还需挖掘和培养具有以下禀赋的未来领导者：求知欲强、勇于质疑自己的观点和成见、善于聆听，且能够认可和接受复杂多样的文化和环境。”

未来趋势：组织结构进一步调整，国际化人才从亚洲涌现

随着经济重心逐步转向亚洲，企业将继续在结构调整的同时，创造性地招募和培养国际化人才。Baladi表示，未来领导者须具备丰富的跨领域工作经验。“赴外工作将成为新常态。本地部门和总部将分别向高潜力员工分派工作，助其开拓视野、积累经验。国际化企业需要国际化文化和国际化人才。”

未来20年，亚太地区将
为世界培养一批杰出人才。

ANKUSH RAISINGHANI
家乐氏 (KELLOGG)
亚太区人力资源副总裁

根据Kunzru的设想，戴森将形成以区域团队为基本单元的弹性组织结构；在本地人才的支持下，各团队得以牢牢掌控区域内市场。“理想情况下，我们会将本地人才从一个国家派往另一个国家，从而培养其成为真正意义上的区域性人才。”Raisinghani预计亚太地区将出现人才井喷：“未来20年，亚太地区将为世界培养一批杰出人才。”

尽管某些企业已在亚太地区经营了相当长的一段时间，它们仍需不断调整自身的管理结构和管理流程。在区域内部分市场增长放缓和消费萎缩的大背景下，真正的挑战当属如何通过英明领导和人才培养维持企业的生存和发展。而在新兴及发展中市场，本地团队直接管理将助力企业应对日趋复杂的市场环境，寻求新的增长机遇。

鸣谢

特别感谢以下企业高管接受研究人员的采访：

Albert Baladi, 金宾三得利 (Beam Suntory) 国际业务总裁

Udai Kunzru, 戴森 (Dyson) 亚洲区总裁

Ankush Raisinghani, 家乐氏 (Kellogg) 亚太区人力资源 副总裁

Boyd Williams, 原百加得-马天尼 (Bacardi-Martini) 亚太区人力资源总监、原联合利华家庭及个人护理用品公司亚太区人力资源高级副总裁

Peter Foyston, 阿联酋阿布扎比Emirates Food Industries公司首席执行官、原Goodman Fielder公司亚太区总经理

关于作者

Geoffrey Boscoe 史宾沙全球消费品、客服及零售业务部成员，澳大利亚新西兰区消费者、零售及营销官业务部主管。

Justin Fung (冯家皓) 史宾沙消费品业务部成员，亚太区营销官业务部主管。

Malini Vaidya 史宾沙金融服务部、董事会服务部、首席执行官业务部成员，亚太区消费品业务部主管。

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55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,请浏览下列网站:
www.spencerstuart.com及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