

# “海外兵团” 闯关经理人本土化

■ 本报记者 丁明豪/文

2011年4月初,原北京奔驰执行副总裁董长征出任丰田中国执行副总裁,负责企业事务及除雷克萨斯外的进口车业务,这是丰田中国高层首次引入本土职业经理人,也是丰田实现其“全球发展愿景”的具体执行措施。

长期从事外方人力资源研究的上海市人力资源专家委员会理事王永华博士表示:丰田汽车高层素来由日本人掌控,对于相对保守的日资企业人事体系来说,能够毅然决定引入本土职业经理人,从一个侧面表明了职业经理人的本土化对于跨国经营的重要程度。

在全球经济一体化进程逐步加快的今天,已经有越来越多的中国企业派出了自己的“海外兵团”。但是,与活跃的海外并购活动和投资活动相比,其海外人才战略还相对滞后。如何实现职业经理人的本土化,这是中国企业的必答题。

### 欧美模式

外企曾经被看作是中国职业经理人的摇篮,中国目前最有名气的职业经理人几乎都是从微软、IBM、摩托罗拉这些世界一流公司里出来的。

正因如此,许多人认为美资跨国公司职业经理人的本土化要比日资企业做得好,并把原因归结是美国文化的开放性。对此,欧美同学会加拿大分会秘书长闫长明表示,美资企业文化相对开放只是问题的一个方面,事实上,中国庞大的赴美留学生群体,是欧美企业在中国实现职业经理人本土化的基础。这其中一部分人是先在欧美国家的跨国公司里工作,后被派到中国开拓市场,并独当一面的;另外一些则是这些跨国公司在华直接招聘的,一般会先从基层做起,然后逐步成长起来。

闫长明表示,留学和在跨国公司工作的经历除了会减少语言上的障碍以外,更重要的是职业经理人对跨国公司文化会有较高的认同感,彼此沟通的成本小。

另外,和日资企业一进入中国时通常采取的大规模合资方式不同,许多美国公司最初是通过设立办事处等形式进入中国,那时候的职业经理人都是“光杆司令”,除了钱和一纸任命书外什么都没有,是通过自己把盘子做大,才成为中国区总经理或者是亚太地区总经理的。比如,李开复创办的微软中国区研究院,后来升格为微软亚洲研究院就是一个典型的案例。

事实上,许多曾经在跨国公司中挑大梁的人物差不多都是在海外或是外企中成长起来的。而周伟焯和孙振耀这两个标杆型的职业经理人更是在一直在外企摸爬滚打。

周伟焯担任IBM大中华区董事长及首席执行官将近12年,是担任跨国公司在华最高主管最久的人。他于1968年作为数据中心服务部门的程序员加入IBM,而后多次被提升,历任市场和管理方面的多项职务,1995年7月,被任命为IBM中国公司总经理,并于1995年9月出任IBM大中华区董事长及首席执行官,负责IBM在中国大陆和香港、台湾的业务。

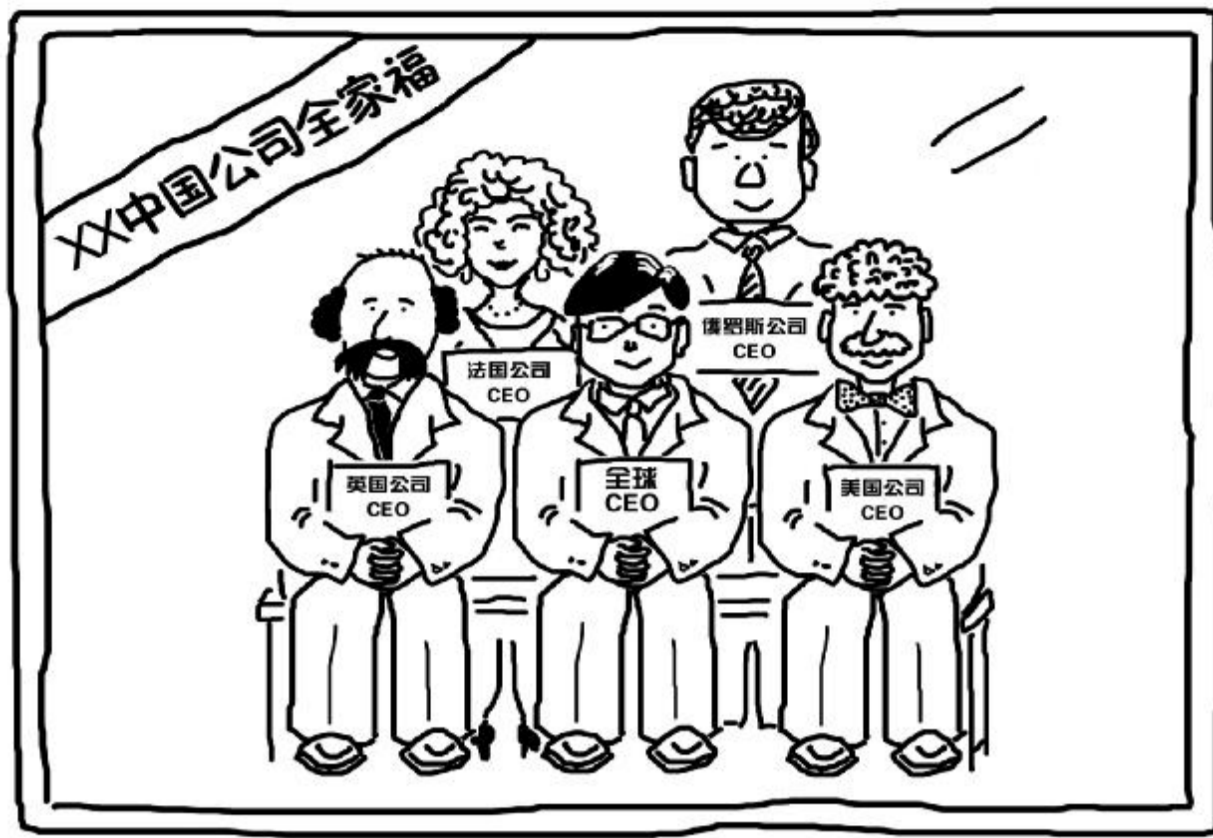
前惠普全球副总裁、中国惠普有限公司总裁孙振耀从一个普通的工程师、销售人员到部门经理,再到统帅中国惠普的总裁,他已经在HP整整捆绑了25年。1982年,大学毕业后服了两年兵役的孙振耀进入惠普,最初只是惠普一名普通的技术人员,当年的惠普业务调整使他不得不从事市场销售的工作;1991年孙振耀被调回内地,当时的职位是中国惠普计算机系统事业部总经理;1999年,孙振耀被任命为惠普公司大中华区(包括内地、香港、台湾)计算机系统事业部总经理。

除了在企业内部选拔外,许多欧美企业还通过系统的大规模培训,为职业经理人本土化创造条件。2006年,德国博世集团一次就挑选44名中国毕业生进行为期一年的岗位培训,然后又将他们派往博世公司在德国的各分支机构工作两年,用来充实未来在中国的经理队伍。

重用华人精英是欧美跨国公司实现在本土化过程中一个十分重要的策略。目前,由本土经理人员替代外籍人员掌控中国市场已成为跨国公司在华企业高管人员结构变化的一个普遍趋势。经理人本土化最明显的作用就是直接使跨国公司在华市场的业绩迅速上升。

### 日企路径

和欧美企业相比较,同一时期日



王利博制图

资企业文化的相对开放只是问题的一个方面,事实上,中国庞大的赴美留学生群体,是欧美企业在中国实现职业经理人本土化的基础。这其中一部分人是先在欧美国家的跨国公司里工作,后被派到中国开拓市场,并独当一面的;另外一些则是这些跨国公司在华直接招聘的,一般会先从基层做起,然后逐步成长起来。

资企业在中国的人才本土化进程显得有些迟滞。根据2004年版《中国日本商会所属企业名簿》以及2003年版的《中国美国商会所属企业名簿》和《中国法国商会所属企业名簿》发现,在日本企业与美资企业之间,中国籍或华人作为企业代表占企业总数的比例存在着相当大的差距。其中,日本企业中中国籍或华人作为企业代表的有43家,仅占总数的47.7%;而美国和法国分别有477家和44家,分别占总数的71.1%和16.7%。众多研究人员认为,本土化进程缓慢是日本企业在中国失败的重要原因之一。

显然,日本企业已经认识到了这一点,并力求做出改变。

4月1日,丰田宣布高层换帅,北田真治就任丰田汽车(中国)投资有限公司总经理,董长征就任执行副总裁,和通常情况不同的是,副董事长任了北田真治的“风头”,几乎成为所有媒体关注与追逐的热点。

启用董长征,这是丰田中国在近几年经营状况不那么令人担心的情况下打出的一张王牌。董长征曾历任北京奔驰-戴姆勒公司执行副总裁,克莱斯勒中国行业与政府关系总监。合资车型项目导入、合资公司主管、政府公关等“丰富”职业经历,是董长征的职业履历中的“亮点”。

据了解,董长征的副职位是丰田专为实现“全球发展愿景”而专门在中国地区增设的一个岗位,其工作职能重在“协调各方关系”,“推进丰田汽车在华本土化进程”。

“人事变动是丰田全球发展愿景的一个组成部分,加强本地化人员的提拔任命是加快本土化进程的重要一步”,丰田中国宣传部长刘鹏表示,丰田未来应该更好地吸收、采纳中国本地人才的真知灼见,新聘及任用提拔中国本地员工担任包括公司经营决策在内的职务,提高中高级管理人员的本地化程度。

王永华认为,造成日资企业在本土化进程迟滞的重要原因是双方

互不信任。日资企业在最初大都是通过合资的方式进入中国的,而其中的本土经理人都中国合资方的代表,除为合资企业负责外,还在合资企业中代表中方利益,这样一种角色定位,让日资企业总部对中国本土经理人持有天然的戒备心理。

文化上的不同,特别是中日企业工作观的不同,也是日资企业“不喜欢”中国本土职业经理人的重要原因。目前中国的管理学教材大多是以美国版本为蓝本的,许多大型企业也都在学习和模仿美国的管理方式,这和日资企业的管理方式有着本质的不同。在日本企业,从新人被录用到将其培养成一名经理人,一般需要很长时间。在这一过程中,需要学习各种各样的文化、精通不同的业务。要对自己负责范围以外的业务感兴趣并积极参与,这样才会受到很好的评价。评价时不是单纯看被委派工作的完成度,而且还看对企业的整体贡献,但没有一个明确的标准。许多中国本土职业经理人对于日本企业的绩效考核办法不能理解和认同,一项针对中国经理人离职原因的调查结果,显示,离职的前3位原因是“收入”、“晋升”、“业绩评价”。

和欧美企业注重内部人才培养不同,尽管许多日资企业认识到,安排一些有前途的经理人到公司本部进行研修、工作,可以达到经验积累和相互了解的目的,但是由于日资企业过度重视成本预算,并且在人员安排上没有余量,通常很少会安排此类培训计划。

### 中企挑战

“中国企业走出去的关键是要本土化。”中联重科董事长詹纯新表示,“中国企业要国际化,我的理解就是要融入当地文化,做当地企业。”

“投资海外,实现企业的全球化经营”,众多中国企业曾经的梦想,现在正在演变成一种强劲的潮流。普华永道中国年初公布的数据显示,中国企业2010年海外并购交易数量增长超过30%,达到创纪录的188宗,已披露的交易金额合计约380亿美元。

与中国企业快速的海外扩张相对应的是,中国企业在经理人本土化方面的经验和能力却严重不足。这是中国企业跨国经营中所面临的巨大风险和最大挑战。

吉利汽车以18亿美元的价格获得沃尔沃轿车公司100%的股权以及相关资产(包括知识产权)是民营企业在2010年海外并购过程中最抢眼的事件,然而,并购刚刚完成还不到一年的时间,吉利董事长李书福就担任吉利方面和沃尔沃原班经理人在经营理念上出现冲突。

4月12日,美国知名人力资源服务机构 Kelly Services 发布的《Kelly

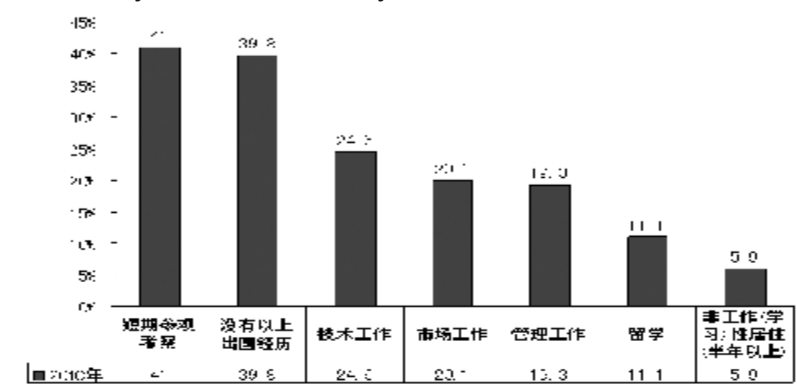


图: 职业经理人出国经历

### 人本观察

## 本土化考验企业 利用全球智慧的能力

■ 丁是钉/文

地球正在变平。一个显性化的标志是:肤色和国际不再成为选择职业经理人的障碍。

由此,一场争夺人才的“世界大战”已经愈演愈烈。由于显著的文化差异,对于正在向全球化目标进发的中国企业来说,如何利用全球智慧,显然是比利用全球市场和全球资源来得更艰巨的挑战。

尽管近年来中国经济和中国企业风生水起,但是在吸引本土化经理人方面,却没有半点优势和便宜可占。这一点在欧美国家的人才市场上更为明显。

由于巨大的薪酬落差,N多年前,外资企业进入中国时,仅凭借其薪酬优势,就可以把中国最顶尖的人才收归帐下,并且实现了低成本运营。这种两头占便宜的事,还就叫那些最早进入中国的跨国公司逮着了。而轮到中国企业走出去了,原本在国内所倚仗的劳动力成本低的优势,一到国际人才市场上,就立刻变成了劣势。

所以,大家看到的结果就是,凡是在人才本土化方面领先的企业,都是像海尔、华为这样技术和产品服务领先,而不靠拼成本抢地盘的企业。

最近流行的一句话,凡是钱能够解决的问题都不是大问题。比起钱的问题来,文化的融合显然是更困难的问题。

磨合,说白了,就是价值观相互影响的过程。三聚氰胺奶粉、染色馒头等事件的发生,让中国企业的价值观受到质疑。本来价值观的输出就是一件难事,在道德层面上不占优势的情况下,价值观的输出会受到本能的拒绝。

当然,能够走出去的企业都应当是佼佼者,不可能把个别企业的这种坏毛病带到国外去,给中国企业抹黑不说,当被人瞧不起的时候,影响力、号召力这些挺长面子的词就会随风而去,再试图通过沟通说服本土经理人的时候,就会“一万句,不顶一句”。

其实,降低文化融合成本的最优选择是强化内在的力量。自身的领袖风范会让人不由自主地向你靠拢。优秀的企业文化是吸引人、凝聚人、改造人、升华人的无形力量。

对于职业经理人的本土化,留学生显然是一个重要的群体和力量。根据教育部公布的数据,截至2010年底,我国以留学身份出国的留学人员超过127万人,中国已经成为全球最大生源国。与此同时,外国留学生在华的人数逐年上升,2009年,外国在中国的留学人员共有23万8000人,来自190个国家和地区,与1997年相比增长4.5倍。

了解和掌握中国文化,对中国和中国文化有感情的外国留学人员,显然更容易融入中国企业,并成为中国企业本土化的有生力量。

最大的智慧是利用别人的智慧。我国人才强国战略能否实现理想的目标,不仅要看在国内培养和利用人才的能力是效率,同时也取决于利用全球人才资源的能力和水平。中国企业中的国外公司是利用全球人才资源最直接的载体,经理人本土化是企业利用全球人才资源的最优方式。

能否最大限度地利用好全球人才资源考验着中国企业和企业家的智慧。



### 实战测评

测评要素:分析决策

从日本核危机看管理

## 什么是最难决策的?

【测评题目】

你是一家大型快速消费品企业分管生产的副总,掌管着生产环节的资源分配、人员任免考核、生产计划落实和质量安全保证,同时你也是从基层做起来,对技术很精通。在很多重要问题上,一把手都会尊重你的判断。近期,由于大宗商品价格上涨,你们的原材料价格涨价严重,而终端产品涨价目前还不可能,公司下达了成本控制任务让你想办法,下属提的方案有三种,减员,添加辅料以降低主料投入,降低主料品质。面对这种情况,你该怎么办?

【实战答案】

一位应试者的答案是:从我的经验看,减员是最后才会采用的办法了,因为这个做法虽然降低了成本,但是对企业其他方面的破坏力也很大。另外两种比较,会首先选择降低主料品质,还降不下来就添加辅料。当然,前提都是保证产品质量,不会出现质量问题,其实更好的做法是改进技术、优化流程,同时加强物流管理,减少库存成本,这些都可以降低成本,当然见效慢一些。

【专家点评】

这是一道评估应试者分析决策能力的结构化面试题。

以日本核危机为例,福岛核电站开始出现问题的时刻,从核电企业内部的应急响应机制看,应该都在可控范围内,面对极端自然灾害该如何应对,核电站是有标准规程和规范的,决策者当时很清楚的面临至少两种选择:保证核安全还是保证电站损失最小,两者的风险和后果也显而易见,而最终他们选择了先保证电站损失最小。从实践经验来看,凡是到了决策位置的领导,大部分都不缺乏专业判断力和决策的能力,当然存在在外行指导内行的做法,但是即便如此,下级也都会是内行,都会把各种决策方案的风险告知决策人。

那么对于决策人来说,什么是最难决策的?那就是企业当前的利益和长远利益的取舍,企业的利益最大和社会利益最大的取舍。从以往的种种知名品牌暴露出来的诚信问题看,他们最终都是选择了更利于短期利益或者企业利益的决策,在决策的同时他们无一不清楚这个决策对企业的品牌和社会利益带来的风险,而最终还是选择了这个决策,我们不能说他们的决策能力不好,只能说他们的价值观和立场迫使他们选择了这个决策方案,心存侥幸让他们选择了这个决策方案。

因此,评估一个决策者的决策能力固然重要,其支撑决策的价值观和立场的判断更加重要。

诺姆四达合伙人 纪超/供稿