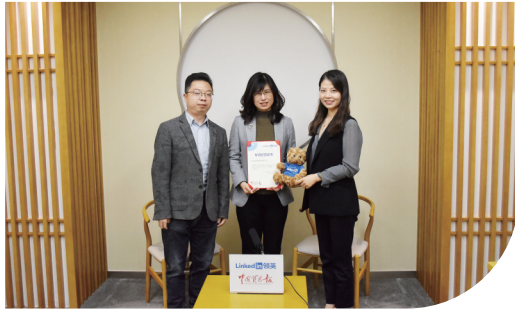




编者按:面对日益变化的全球政经形势,在市场问题与非市场问题交织的国际背景下,有企业得益于人才团队应对得当而劫后重生,也有企业因人才团队实力不足而遭遇滑铁卢。因此,卓越的人才战略、出色的海外团队,无疑将成为出海企业在危机中育新机、于变局中开新局所依靠的最重要的基础建设。发布《中国企业海外人才发展白皮书》,旨在让中企更好地了解全球经济形势,制定更加合理的人才策略,助力中企在海外发展走深走实。

助力中企海外人才发展走深走实

《中国企业海外人才发展白皮书》发布

■ 本报记者 张凡

“领英作为全球领先的职场社交平台,能够助力企业与全球优秀人才和商业机会相连,创造经济价值。”领英中国人才解决方案事业部总经理王茜表示,“我们通过大数据可以洞悉全球各个地区人才市场的动态变化,为出海企业提供真实有效的数据指导。在这次白皮书的准备过程中,除了精准的数据分析和深入市场的调研之外,我们还挑选了来自各行业的优秀出海企业代表进行案例剖析,将其成功的海外人才战略和国际化经验收录于白皮书中,为未来中国企业提升海外人才战略布局能力给出具有前瞻性和可操作性的参考。”

在当前逆全球化潮流、单边主义抬头的影响下,世界经济面临更多不确定和不稳定性,加之新冠肺炎疫情的冲击,世界经济陷入深度衰退之中。白皮书调研显示,海外中企顶住了多重压力,用节奏并未被疫情打乱,并为东道国稳就业作出贡献。在接受调研的100家企业中,有23%的企业表示,疫情期间保持继续扩大招聘,68%的企业基本保持现有员工数。与此同时,中企也迎来逆周期招聘人才的机遇,为进一步本地化打下基础。

白皮书引用商务部的数据显示,2017年末,境外企业员工总数为339.3万人,2018年末为359.5万人,2019年末为374.4万人。与此同时,雇用外方员工占比逐年提高,2019

年为50.4%,2018年为52.2%,2019年为60.5%。白皮书调研显示,88%的企业在海外有用人需求,其中有34%的受访企业表示,未来人才需求很大。因此,白皮书认为,中企海外用人规模不断上升,标志着中企国际化程度有所提升,中企出海阶段从“走出去”迈向“走进来”,加速了在东道国的本地化进程。

白皮书显示,海外中企日益重视人才发展。目前,已有超半数企业(66%)制定了专门的海外人才战略,并体现出对海外人才投入较高、海外人才配置方式多元化、海外人才招聘渠道多元化、重视打造海外雇主品牌等方面特征。

白皮书显示,中企海外人才在构成方面普遍存在“三低”现象,即企业海外员工占比较低,企业海外国际(非中国籍)人才占比较低,企业海外中高端人才占比较低。此外,人才能力甄别困难成为海外人才招聘的最大难点,提升跨文化融合能力是海外人才管理的第一难题,签证政策变化是海外中企用人的第一大风险。这表明,海外中企本土化能力有待提升,急需建立或完善适应当地的人力资源系统。

对此,王茜表示,领英作为一家具有全球视野的职场社交平台,对于人才领域有着非常专业的洞察,同时积累了大量长期服务企业及雇主的成功经验,这将有效帮助出海企业解决人才难题,提升国际

竞争力,使之能够在国际市场乘风破浪,一路前行。

白皮书为企业未来人才发展提出的建议主要包括企业应该明确自身出海目标、提升战略文化格局、提升企业可持续竞争力、建立海内外互通人才库、做好人才本地化工作、用好华人华侨、加强行业自律、建立专业团队等等。



从战略视角看海外人才问题

■ 柯银斌

人才是企业成长的首要问题,对企业海外发展更是如此,尤其是中国企业的海外发展。中国企业的弱小后发特征明显,海外发展历史不长,但母国历史文化深厚悠久,又无对外殖民历史,这就决定了中国企业的海外人才问题具有空前的复杂性和困难度。

在我看来,中国企业应该从战略视角来看待、分析和处理海外人才问题。这有两层涵义:一是在企业总体战略框架内,提出对海外人才的原则和要求;二是海外人才自身的战略,可考虑用起点、目标和行动三重框架进行设计和实施。

企业总体战略的主要任务之一是,确定企业的战略导向及其组织形态。依照克里斯托弗·A.巴利特利、加罗·W.比米什在《跨国管理

(第7版)》一书的说法,企业有四种不同的战略导向可供选择:国际战略、多国战略、全球战略和跨国战略,由此可形成四种不同的组织形态:国际公司、多国公司、全球公司和跨国公司。

这四种战略导向和组织形态决定了处理海外人才问题的基本原则和要求,而这正是战略性人力资源管理的核心问题。一般而言,国际公司主要是母国优势向东道国的延伸和扩展,母公司外派人员是海外人才的关键问题;多国公司主要依赖东道国的环境、资源和市场,东道国当地人才是海外人才的关键问题;全球公司依靠多中心的集中化,这些多中心所在国家的人才都是海外人才的关键问题;跨国公司需要全球范围的学习能力,除母国、东道国

之外的第三国人才是海外人才的关键问题。

企业海外人才战略是落实企业总体战略的具体行动,企业总体战略界定了海外人才战略的基本原则和边界。在实践中,企业可考虑用起点分析、目标设计和行动举措三重框架来设计和实施海外人才战略。

起点分析是指目前的人才状况及存在的主要问题。既要绘制目前海外业务的人才需求模型,又要弄清楚目前的海外人才状况。对两者进行比照分析,找出其中存在的主要问题并分析产生问题的原因。目标设计是确定在未来某个时间点(这个时间点由企业总体战略确定)企业海外业务及其人才需求的目标和模型,再把这个目标

与起点状况进行比较,找出其中存在的差距。行动举措是指具体的方案和计划,既包括如何解决目前存在的问题,又包括如何缩小目标与现实的差距。

海外人才既是战略问题,又是实践问题。如同处理其他海外问题一样,中国企业要做好海外人才工作,发挥海外人才在实现企业战略中的作用,前提是要突破在国内形成的思维和行为惯性。要清醒地认识到东道国与中国存在制度和文化上的差异,要下功夫去了解这些差异及其对海外业务和人才的影响,而不是意识不到差异,或者意识到差异但又忽视这些差异,把在国内形成的做法直接搬到东道国。

(作者系察哈尔学会创会秘书长、高级研究员)



欣闻中国贸易报社中贸国际智库平台与全球领先的职场社交平台LinkedIn(领英)联合调研编写的《中国企业海外人才发展白皮书》(以下简称“白皮书”)问世,急忙找来一读,顿觉开卷有益,感触良多,现仅从三个角度谈点粗浅看法。

人才是第一要素,这一观念应深入中国企业骨髓。

对于任何组织而言,人才的重要性都不言而喻,企业当然也不例外。众所周知,不少国家言必称科技立国,说白了还是人才立国。时势造英雄,英雄影响历史进程,企业的兴衰与人才有着莫大关系,尤其是对于我国这样的发展中国家而言,企业国际化人才尤为稀缺,一是因为我国企业走向国际市场的时间较短,人才建设经验不足,但企业国际化发展迅猛,人才需求旺盛而供应短缺,供需严重失衡;二是部分企业思想观念不够解放,还习惯于眼睛向内,不少企业未能充分利用国际市场人才资源,人才队伍建设思路不够宽,国外人才吸纳力度不够大。

按照联合国贸发大会标准,企业跨国指数由三个指标构成,即跨国指数=(国外资产/总资产+国外销售额/总销售额+国外雇员数/总雇员数)/3×100%,跨国指数越高,企业的国际化程度就越高。根据联合国贸发大会近期发布的《世界投资报告》,中国跨国公司跨国指数平均值为14.8%,而全球100强跨国公司的平均值为66.1%;中国企业联合会发布的报告显示,2019年中国100大跨国公司的平均跨国指数为15.96%,同期世界100大跨国公司的跨国指数为58.07%。白皮书和领英的相关数据也得出了类似的结论:在100家受访企业中,海外员工占比50%以下的企业达到72%,显然,但从国际化人才角度看,中国企业与发达国家跨国公司之间存在着巨大的差距。

欲善其事,必先利其器。企业要想在海外落地生根茁壮成长,就要广纳天下英才,打造一支高素质的国际化人才队伍,其实,华为、三一重工、远大科技、海尔、吉利、福耀玻璃以及白皮书中提到的药明生物、小马智行、中非泰达、天津聚龙、浙江盘石、四通时代、海南双成、米奥兰特等中国优秀企业在人才国际化、本土化方面已经做出了很好的示范。

我们欣喜地看到,白皮书总结出了一些企业海外人才发展规律,提出了一些创新性的观点。比如,白皮书认为,中企出海的阶段已经从“走出去”迈向“走进来”,正加速在东道国的本地化进程,但还没有做到“走上去”。中国企业出海,从“走出去”到“走进来”,是一个了不起的历史跨越,实现了从物理空间上的拓展到克服水土不服、扎根当地社会、适应东道国国情转变的二级跳,这也是一些先行企业已经完成的进程。然后,从“走进来”再到“走上去”实现三级跳,就有较大难度。前提是要“跳”到哪里去?首先,从市场空间讲,应由近及远的跳跃,初期“走出去”的企业一般先迈步港澳台,再到东南亚,然后是欧美非洲南美等遥远陌生国度;其次,实现由少到多的跨越,即从拓展一国到拓展多国市场,真正实现多国化、国际化乃至全球化;第三,是实现技术引领、模式引领和规则引领的高端国际化,比如,微软、高通、雅培、阿斯利康、强生、杜邦等著名的跨国公司,不仅是全球技术创新的佼佼者,更是行业标准的制定者和社会责任的模范履行者,这才是真正跨国公司应有的高度,也是中国企业“走出去”学习的目标。

白皮书采用了企业问卷调查法与企业专家访谈法等研究方法,获得了一手信息资料,保证了研究成果的鲜活性和有效性。结合近几年自己参与组织的中国营商环境、中国企业对外投资现状及意向等调查问卷设计与企业调研工作,感觉做好企业调研实属不易。首先,应在专家充分研讨、论证基础上,建立一套系统的评价指标体系,然后再依据指标体系设计出调查问卷,而问卷的发放与回收也是一浩大而艰巨的工程;其次,本次调查样本的数量丰富,尤其领英通过大数据为本次调查提供了大量有关人才方面的洞察;第三,样本有足够的代表性,从企业分类来说,从不同所有制、不同企业规模、不同区域分布、不同行业等若干角度进行分析,白皮书重点分析中小企业、私营企业、着力分析大型国企海外人才发展状况,在我国对外投资总额中,绝大部分为大型国企对海外基础设施、能源资源领域的投资,这类企业的海外人才数量、档次及企业对人才的管理水平,与中小企业明显不同;一些高科技企业的海外人才队伍与一般制造业、服务类企业也有着天壤之别。对此,白皮书的案例兼顾到了各行业各领域的代表企业。

《中国企业海外人才发展白皮书》从人才角度对中国企业国际化发展进行了有益探索。正如中企出海一样,白皮书也将经历从培育、成长到发展壮大过程,从“走出去”到“走进去”再到“走上去”,我们期待着!

(作者系中国贸促会研究院国际投资研究部主任、研究员)

人才是缩短中企国际化多维距离的核心

■ 姚为群

当前,中国企业在“走出去”的过程中,已经认识到人才是非常关键的因素。其中,如何缩短投资者与东道国间的多维距离,应该是中国企业处理海外人才问题的一把钥匙。

多维距离包括文化距离、制度距离、地理距离和经济距离。当前,中国企业在海外人才问题上碰到的痛点、难点都与多维距离相关联。作为多维距离的主变量,文化距离反映了不同国家间客观存在的差异,包括价值观念、宗教信仰、民族惯例、制度文化等各个方面;制度距离则指国家间在管制、规范和认知制度环境上的差异或相似程度;地理距离表示国家间的球面空间距离,与交易成本呈正相关;而东道国与母国在经济发展水平上的差异则形

成经济距离,从而给国家间的交往带来影响。

多维距离导致的双向陌生,造成中国企业难以触及高级别人才,缺乏找到合适候选人的渠道并缺乏全球范围内的雇主品牌认知度,造成中国企业在海外难以找到可信任的高层管理人员,难以招聘到运营、生产和销售等重点岗位的合适人员和高级技术人员。由此,构成了中国企业海外经营的劣势,主要包括:

1. 海外经营人才短缺和项目管理能力薄弱,企业组织治理结构繁冗,效率低下、资源调配能力不足、对海外分支机构管理不善,都在拖累企业发展的步伐。

2. 对新市场、新模式研究不足,发展战略滞后于形势要求。企业往往安于现状,固守传统市场和业务模式,

缺乏对经营管理思路的创新和改革。

3. 海外风险管控能力不足与国际政经形势日益复杂之间的矛盾表现突出,传统安全因素和非传统安全因素相互交织。

4. 价格手段仍是主要竞争工具,企业集群式发展方式应用不够。为此,中国企业需要通过缩短多维距离来解决痛点和难点,坚持在海外打造具有可持续吸引力的品牌,推进人才本地化和多元化,强化跨文化适应力、洞察力以及开拓力。加大海外华侨华人社会网络的嵌入,挖掘海外中国留学生资源。吸引外国在华优秀留学人才,招揽具有跨国公司工作经验的优秀人才,推进中国企业国际化过程中“本土化”人才工程。发挥海外中介机构专业人才的作用,加大全球

招聘力度,提高管理团队的全球化水平。建立海外研发中心吸引海外研发人才,加强本土国际化人才的培养。

(作者系中国贸促会专家委员会委员、上海国际贸易中心战略研究院执行院长)



壮大海外人才队伍 促进中国企业国际化发展

■ 刘英奎