



迎接挑战 修炼能力：驾驭新一波国际化浪潮





王平，徐浩洵

中国国企在全球扩张的过程中还面临着许多有中国特色的挑战。如何才能将挑战转变为创造价值的机遇，从而更好地管理全球业务的复杂性？中国企业中全球化的“先行者”的宝贵经验和最佳实践值得我们借鉴。

■ 国际化的公司治理模式

通常，中国国企的治理模式是纵向分层的组织结构，再辅以自上而下的决策流程。这一模式在传统东方文化和政治中根深蒂固。如果只是在局限性较强的区域内经营同质化的业务线，这一模式可能效率较高。然而，当业务不局限于简单的产品/服务线，而是拓展至多个大洲时，鲜有中国企业掌握足够的治理能力通过合适的结构和流程处理复杂情况。

改弦更张驶上“国际化高速公路”绝非易事，不可能一夜成真。我们

建议，可以采取一些初步的措施，建立更加完善的治理基础。

- 制定并改善组织结构，与业务战略保持统一
- 保持并改善行之有效的运营流程和程序
- 建立绩效和综合管理的综合系统

三峡集团购买葡萄牙 EDP 股权说明合理的组织结构能够成为并购后整合的关键成功因素。首先，三峡集团成立子公司三峡国际，专注于国际业务，从而避免业务线冲突，实现对海外资产的均衡管控。其次，三峡集团采取多项举措，从全球视角提升其组织效率，如增强财务职能部门的透明度和专业性，引入经验丰富、能力出众的高管管理全球运营，在全球的组织中统一薪酬体系与业务单元的绩效。重新设计之后的公司治理体系成为三峡集团的坚实基础，有助于深入推进全球化。三峡集团董事长曹广晶在 2012 年 2 月时曾表示，他认为 EDP 当前的管理团队非常优秀，应该保留。他还进一步解释了三峡集团采用平衡协调的公司治理战略指导并购后的整合，“我们要耐心，还要特别谨慎，在双方高层之间建立互信，不要鲁莽地做一些我们并不擅长的事情。我们要平衡总部对地方分公司的控制，让每个业务单元自由运营自己的业务。”

■ 培养国际化人才

缺乏国际化人才是又一障碍。建立并管理一家全球化公司需要国际化的管理团队，既具备全球视野，又了解当地市场。但是中国高管的海外工

作经验不足，国际业务接触不多，因此很难管理跨文化团队，不能适应多元化的管理风格，不具备在当地市场发展业务所需的职能能力。

尽管如此，不乏中国企业摸索出了培养国际化人才的一些最佳实践。

- 在当地市场积极招聘最优人才。一个最佳案例就是 2012 年联想聘请宏基的前 CEO 蒋凡可·兰奇出任联想 EMEA（欧洲中东与非洲）大区的总裁。兰奇加盟后，仅仅 3 个财季，联想的欧洲市场份额，就从第五位升至第二位。杨元庆说：“（引进兰奇）是我们一个得意之笔！”

- 薪酬和招聘体系采用全球标准。一些公司如华为推出试点项目，采用全球招聘标准，提供有竞争力的薪酬待遇。

- 制定综合的人才发展项目。这一策略已经被许多中国公司普遍采用，选派最优秀的经理接受高强度的国际管理培训项目，或在不同国家轮岗。吉利汽车董事长李书福在评价公司推出的国际领导力培养项目时提出：

“为了确保我们的人才储备能够满足全球扩张的业务需求，领导力培养项目必须成为企业战略的核心。”

■ 文化的平衡

中国公司要成功地整合跨国资产，实现预期的协同效应和运营改善，就要克服语言和文化障碍。然而，自中国几百年前向世界打开国门起，将中西方的经营形式以及文化规范相结合一直是长期挑战。当代中国的企业想在 21 世纪的商业世界中占有一席之地，高层管理者仍然面临着诸多困难，

如自信准确的沟通，与海外员工建立可信的工作关系，在跨文化团队中避免文化差异造成的误解或不合。

文化问题由人产生，也只能由人解决，尤其需要高级管理层的积极参与。以下是全球性企业解决文化问题的一些最佳实践。

- 高级管理层对外国文化和语言抱有浓厚兴趣，发挥带头模范的作用。联想董事长杨元庆就是一例。当他自信地用流利的英语向 2000 多位美国员工发表演讲时，没人能够想象 10 年前在没有翻译的情况下，他无法与西方媒体顺利交流。杨元庆的英语老师马跃（Matt McGuire）对他的得意门生如是评价：“他是我见过的最有动力，最迫切想学英语的学生。”

- 沟通和文化讨论有助于了解不同国家的员工在核心价值和信念的差异。

- 推出文化诊断和整合项目，尤其是在并购后阶段。

海尔是中国家电行业进军美国建立制造厂的领头羊。它的一位高管如此幽默生动地说明公司对文化问题的管理——“在青岛我们让表现最差的

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46967

