



博鳌亚洲论坛 2016 年年会简报

(总第 10 期)

博鳌亚洲论坛研究院

2016 年 3 月 22 日

会员俱乐部 8

无国界的企业：如何成为优秀的全球化公司？

时 间：2016 年 3 月 22 日晚上 19 时 45 分至 21 时

地 点：国际会议中心一层东屿宴会大厅 B

主持人：凤凰卫视主持人 胡一虎

嘉 宾：

波士顿咨询公司（BCG）全球主席 Hans-Paul BURKNER

天合光能董事长 高纪凡

美赞臣全球 CEO Kasper JAKOBSEN

孙冶方经济科学基金会理事长、中央汇金投资有限责任公司副董事长、清华大学国家金融研究院联席院长 李剑阁

沃尔玛国际业务首席行政官、亚洲总裁兼首席执行官 Scott PRICE

联合利华董事长 泰斯库

长江商学院院长 项兵



主要观点：

- 全球化方向越走市场空间越大
- 企业全球化应步步为营
- 全球化的管理团队需要全球化的构成
- 人才匮乏是中国企业国际化最大的短板

概 要：

企业迈向全球化应脚踏实地

Kasper JAKOBSEN 认为，谈论企业全球化时，特别需要关注的不是把这个任务下得太大，而是要考虑一步一步地慢慢走全球化历程。把近期目标定为“要在另一个国家”成功而已。先走好这一步，然后企业的市场就又多了一个国家。

泰斯库表示，全球化和跨国公司的区别在于全球化意味着无处不在，但如果你只是在 50 个国家有经营项目的话，最多只算是一个跨国公司，而不是全球化公司。美国近年开始的全球化行为，过去很多年他们都只注重在本国市场发展，因为美国的本土市场相当大。欧洲以前没有这个机会，因此必须要走出本国市场才能发展。需要指出的是，全球化是一个艰辛的旅程，如果真想要成为一个全球化



的公司，过程是很困难的。所以，第一步要做到跨国企业，第二步才是做全球企业。全球企业可能未必称得上是大公司。

李剑阁强调，真正的“无国界企业”其实并不存在，市场是有国界的。因为在中国企业走出去的时候，常常遭遇阻碍或不公平对待。在讨论无国界企业时，应首先讨论一下目前全球是否已经成为一个无国界的市场。如国际环境尚未令人满意，在讨论无国界企业发展时，应充分做好风险评估。

全球化企业尤其要注重人才培养

高纪凡表示，在全球化所有的资源要素中，人才是最关键的。他根据自己过去十几年的体会，强调要走一条企业全球化、人才本土化的路线。企业全球化更重要的是将人才全球化，将人才、资金进行全球化配置，并实现全球化产业布局。只有这样，全球化公司才能走到更高的位置。

在 Kasper JAKOBSEN 看来，所有的企业都是属地企业，因为每一次的销售都是卖给当地人。企业的价值观、业务系统、业务流程也许是全球的，但最终需要当地人去执行，只有在当地取得销售才能成功。因此，企业要做出适当的投资，培养自己的人才。



项兵认为，在全球化方面中国和欧美企业是没法比的，甚至和印度相比也落后一代。印度人可修理全球经济，中国企业家却主要以修理中国经济为主，但印度的 GDP 只有中国的 1/5。具备全球管理经验的人才匮乏，是中国企业全球化最大的短板。日本、欧美的企业，在管理基础设施、流程、绩效考核体系、文化等多方面投入，培养出包容、多元化的人才。这使得其他各国人才觉得没有天花板，而且未被公平对待。

泰斯库以联合利华为例表示，其每年大概雇佣了 5000 多名优秀毕业生，来自于世界 100 个国家。他希望企业有一个伟大的目标，能够在全世界不同的地方发展，而不仅局限于拓展本土市场。需要在全球范围内进行人才培养，让这些人才在全球流动，希望以此带来全球未来人才库的概念。

Scott PRICE 表示，当他 1989 年第一次来亚洲工作时，当时全世界的大公司主要都是欧美过来的高层，负责管理当地的员工，现在完全不一样了。他认为，大公司的高管，如符合条件就可不同市场上担任负责人。例如，沃尔玛有大概 230 万不同的雇员，选拔标准取决于他们要有全球经验。他还特别举例有很多中国的员工到美国培训，还有 200 万来自美国的归国人员，他们在美国找到工作



后又被派回中国。日本、墨西哥等国也是如此，所以公司的人才要符合当地条件，符合当地经济。

Hans-Paul BURKNER 也认为国际化公司非常重要的因素是人才，当地人可能比高层决策者更了解企业。他建议，当中国企业要在国外拓展业务时，要培养本地人才。同时，要确保这些外国人才能够主导当地活动，而不是领导岗位必须由中国人担任，一定要本土化。全球管理团队也需要这种国际化架构，全球的管理层也不能由单一国籍人员构成，需确保管理层有多样性，要有开放的人才态度，向更多人才开放重要岗位。