

中国企业全球化最佳实践：应对运营挑战

报告综述

尽管近年来遭遇了全球经济危机和金融危机，但中国企业从未停止其全球化的前进步伐。目前，中国已成为世界上第三大对外直接投资国（2012年数据）。在2008-2012年期间，按投资目的地划分，中国的对外直接投资中，北美和欧洲的增速最为显著。领先的中国全球化企业正迅速扩大其海外资产规模和员工数量，而来自海外业务的收入增幅也显著高于国内同行。

此外，当下的中国全球化企业在短期内有着更宏伟的地域扩张和职能扩张计划。根据世界经济论坛携手Strategy&（原博斯公司）对125家领先的中国全球化企业的调研显示，这些企业计划在未来加紧全球化的步伐，进入更多的海外地区，同时将更多的职能部门部署在国外。

我们对领先的中国全球化企业的成功案例分析显示，对全球化的投入加大，并不一定能带来产出的提升。而且，即使是企业采用相似度极高的全球化战略，所取得的成果也不一定相同。本报告发现，全球化进程对于企业系统地解决各类运营挑战的能力提出了新的要求，这使得我们称之为“中国企业全球化领军者”的一些企业脱颖而出。

在分析这些挑战和中国企业全球化领军者的应对方式时，我们针对全球运营模式提出了一套研究框架，该框架由文化、管控、流程和人才等四个要素组成。这四大要素的成功管理，能协助领军者在全球化进程中有效地处理好母国和东道国、标准和创新、控制和授权这三大不可避免的运营矛盾。

我们对中国企业全球化领军者如何在运营模式中成功管理上述三大矛盾的研究发现，在文化、管控、流程和人才这些领域中有一些最佳实践可供其他的中国全球化企业参考学习。

对于首次涉足全球运营的中国企业而言，首当其冲的挑战是跨越中方和外方间的文化鸿沟、摒弃成见、消除猜忌，从而创建一个和谐、高效的工作氛围。此外，创新也是许多中国全球化企业会面临的另一个重要的文化问题，具体表现为如何将国内市场的成功创新经验嫁接到全球组织上。文化方面的最佳实践包括：制定全球统一的价值观和行为准则、对本地化做出有力的贡献、植入创新基因。

作为控制和授权间的制衡之道，管控是运营模式中的关键一环，而管理一家全球化的企业则使得对于企业管控的挑战愈发严峻。管控上的关键问题是，在对广泛布局的全球组织保持充分控

制的同时，授权海外管理团队，设计相适应的组织架构并在运营层面上加以实施。管控方面的最佳实践包括：授权海外管理团队、建立用于快速沟通的渠道。

和在国内运营相比，全球运营中所面临的一项更艰巨的挑战是如何通过流程实现在标准和创新之间、在授权和控制之间的平衡，从而以最小的风险适应海外市场并对客户要求的变化做出积极响应。全球化企业面临着各类决策挑战，包括在多大程度上实现标准化或采取灵活化，以及如何防范过于灵活所造成的风险，而这些挑战最终都要通过流程去解决。流程方面的最佳实践包括：在全球范围内推动标准化、在可控范围内允许灵活性、实施严格的风险控制（风控）机制。

除了文化外，在管理母国和东道国之间的冲突方面，全球运营模式框架下没有任何一个要素的重要性超过人才。这也提出了关于如何组建全球和当地管理团队，如何实现当地员工和外派员工的最佳配比，以及打造有吸引力的薪酬和职业发展规划等重要问题。人才方面的最佳实践包括：培养全球高管团队、聘用和激励当地人才、为外派人才提供培训并帮助他们融入到当地团队。

如今，中国全球化企业所面临的一系列问题，与其独特的全球化历史背景有着千丝万缕的联系。但是每家中国全球化企业也面临着各自独特的运营挑战，需要以自己特有的方式加以应对。因此，这些企业需要针对主要的运营挑战度身定制解决方案，同时还需要采取一套全局性的方法，全面实施运营方面的最佳实践，从而应对那些在全球化进程中以及特定的商业环境之下，企业所面对的最艰巨的运营难题。