

中国企业全球化最佳实践： 应对运营挑战

与Strategy& (原博斯公司) 联合呈现





© 世界经济论坛
2012 - 版权所有

严禁以任何形式或方式（包括复印和录制）或通过任何信息储存和检索系统复制或传播本出版物的任何内容。

报告中的观点只是部分与会者表达的观点，并不一定代表所有与会者或世界经济论坛的观点。

目录

- 4 综述
- 6 第一章 中国企业持续推进全球化
- 10 第二章 卓越运营是中国企业全球化的成败关键
- 12 第三章 应对运营挑战方面的最佳实践
- 21 第四章 借鉴领军者的成功经验
- 22 结束语
- 23 案例分析1 - 6
- 30 附录一 研究方法和案例选择标准
- 31 附录二 全球化投入指数
- 32 备注
- 33 致谢
- 34 项目团队

前言



施力伟
中国区执行董事
世界经济论坛

在过去的半个多世纪里，全球化给世界经济版图带来了巨大的改变。在这一进程的初期，中国经济获益良多，择机发展成为全球最大的消费市场和制造基地。在20世纪90年代末期，出于对全球资源和技术的需求，中国政府正式启动了“走出去”战略，鼓励中国企业前往海外投资。截至2012年，中国已跃升成为全球第三大对外直接投资国，共计有1.6万家中国投资主体在全球179个国家和地区成立了2.2万家海外企业。

中国的全球化企业呈现出多样性：既有得到国家资金支持、希望获得资源和技术的资源导向型大型国有企业，又有凭借全球扩张进入新兴的市场，进而拓展能力的市场导向型民营企业。这些企业基于不同的战略目的，有着不同的区域业务发展侧重和业务发展模式（例如是以收购推动的外生式增长还是自身扩张拉动的内生式增长）。

在全球化的道路上，中国的先行者面临着在国内不曾遇到过的各类复杂问题和艰难挑战。尽管他们中涌现了一些成功者，但许多企业，尤其是缺乏经验的企业，往往容易陷入艰难的困境之中，有的甚至遭遇了彻底的商业失败。

各个行业和各家企业在通往全球化的道路上都遇到了自己的问题，但许多问题是有共性的：例如，如何建立海外企业的“管理体系”、如何建立海外企业运营的授权机制、如何整合不同的文化、如何解决新领导班子间的风格冲突、如何吸引并留住外籍人才、如何解决与当地工会间的分歧、以及如何应对其它一些诸如工作语言、头衔职级等实际问题。就这些问题，本报告围绕着运营模式进行了探讨，涵盖了文化、管控、流程和人才这四个任何一家成功的全球化企业必须仔细关注的方面。

作为《企业全球公民挑战》研究的后续，本报告旨在发现中国企业全球化进程中面临的挑战，总结最佳实践，进而协助建立一套可供分享和学习的平台。

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。

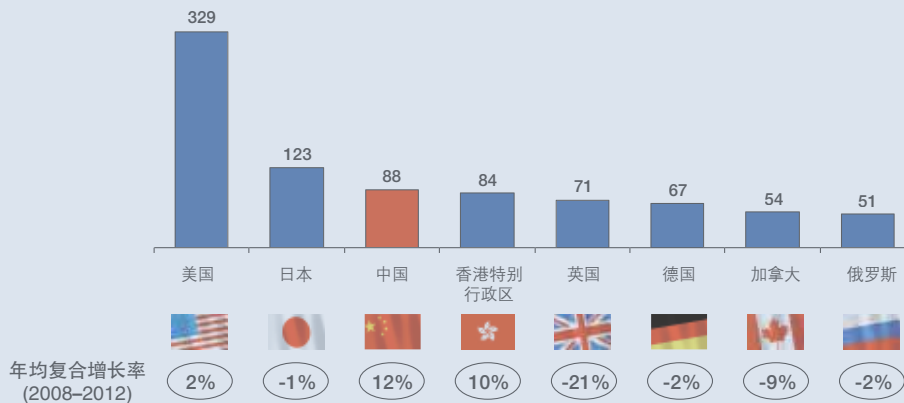
第一章 中国企业持续推进全球化

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全球化的前进步伐。经验数据显示，自2000年代中期起，中国对外直接投资以及中国企业海外业务的规模和范围均呈现出显著的增长。无独有偶，我们对中国领先的全球化企业的调研也揭示，中国企业在短期内有着更宏伟的地域扩张和职能扩张计划。

中国企业对外直接投资呈上升态势

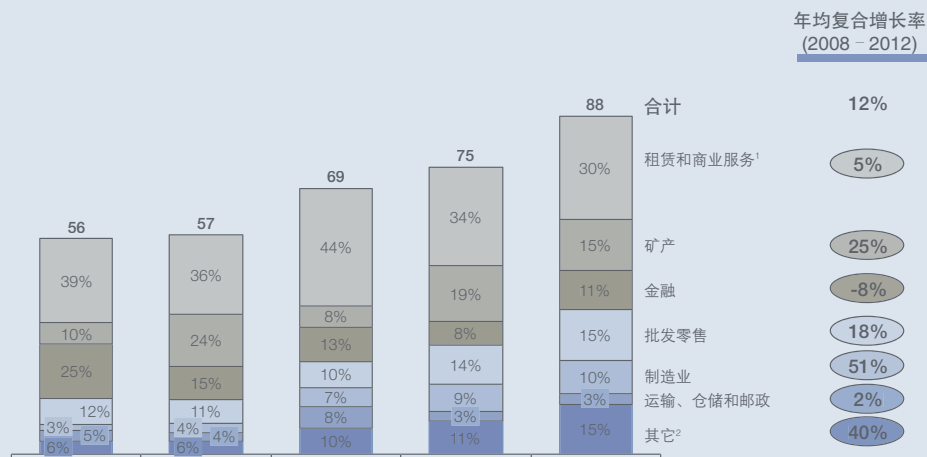
中国企业的海外投资继续保持高速增长的态势。较早前的报告《中国企业国际化新兴最佳实践——全球企业公民挑战》就曾指出，中国“已经成为主要的对外投资国家之一”；而对比2012年对外直接投资数据和早前报告所采用的2010年数据，我们发现，中国在对比期内的排名从世界第五攀升到第三。中

图表1
世界主要经济体2012年对外直接投资情况（单位：十亿美元）



信息来源：2012年度中国对外直接投资统计公报

图表2
中国对外直接投资产业分布，2008-2012年（单位：十亿美元）

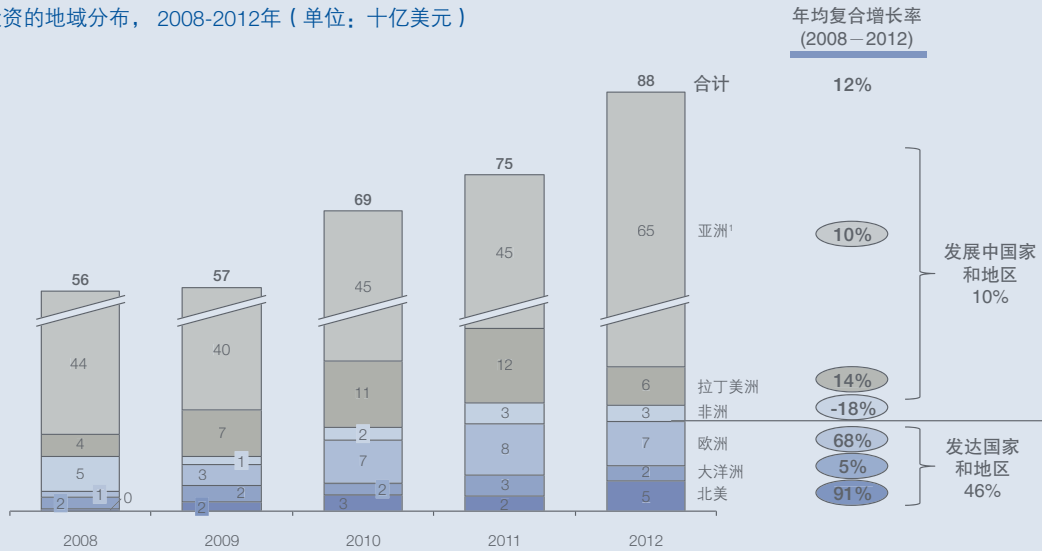


1. 租赁和商业服务主要包括控股投资
2. 其它包括农林牧渔、电力和其它公共事业、建筑、信息科技、住宅及餐饮业、房地产、科研、服务和地质调查、教育、公共卫生和社会福利、文体娱乐、公共管理和社会组织

信息来源：2008-2012年度中国对外直接投资统计公报，博斯公司分析

图表3

中国对外直接投资的地域分布，2008-2012年（单位：十亿美元）



1. 香港在中国2012年对亚洲的直接投资里占到79%
 信息来源：2012年度中国对外直接投资统计公报（2008-2012），博斯公司分析

国企业的对外直接投资额在2012年总计达到878亿美元（相比之下，2010年为690亿美元），2008-2012年间12%的五年复合增长率在全球主要经济体中雄踞榜首（图表1）。

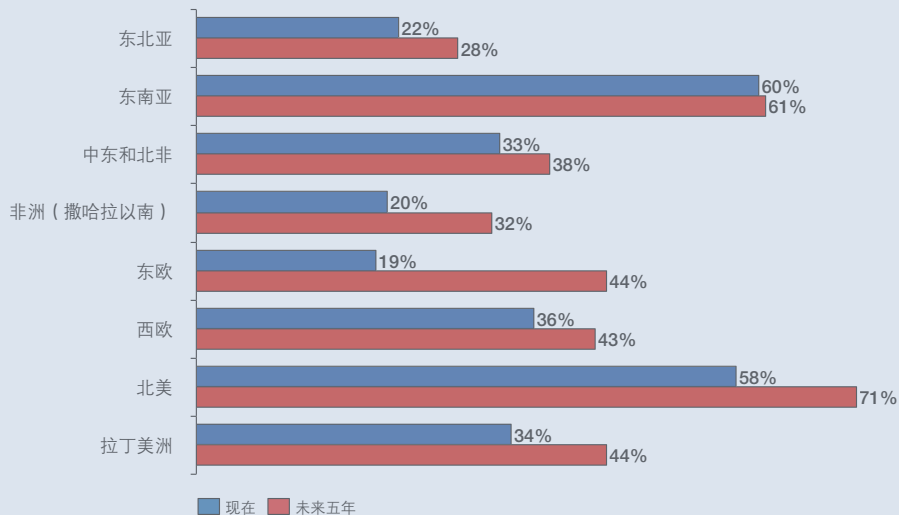
通过研究不同行业中国对外直接投资数据，我们发现，2008-2012年间增长最快的领域集中在制造、矿产和批发零售领域（图表2）。而从对外直接投资目的地的分布看来，同期增长最快的地区是北美和欧洲（图表3），这反映出中国企业近期对发达地区表现出浓厚的兴趣。

中国海外业务规模和范围不断拓展

伴随着持续的对外直接投资，中国海外业务的规模也不断攀升。中国100大跨国公司¹的海外资产占比中位数，从2010年的8.3%增长到2012年的13.2%；而其海外员工占比中位数，也从2010年的0.9%上升到2012年的4.2%。在海外资产和员工数量不断攀升的同时，中国100大跨国公司的海外业务收入增长率也超过了国内业务，同期的海外业务收入和国内业务收入的复合增长率中位数分别达到22%和14%；而海外业务收入的比重也呈上升态势，中位数从2010年的8.5%上升到2012年的12.3%。

图表4

海外业务地域扩张计划（按占总回复数的百分比）

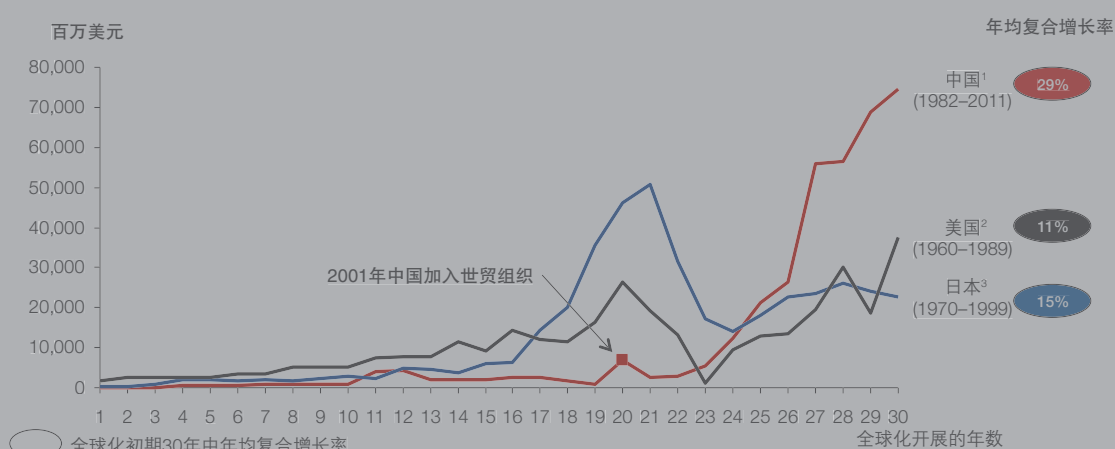


信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

对外直接投资的历史沿革： 中美日三国对比

中国对外直接投资早期(1982-2011)的数据曲线与美国和日本的早期的海外投资历史曲线(分别为1960-1989年和1970-1989年)对比表明(见下图表),中国在全球化历程的早期,其对外直接投资的增长幅度远高于美国和日本的历史同期水平(三个国家在全球化初期30年中对外投资的复合增长率分别为29%、11%和15%)。特别是中国在2001年加入世贸组织后(对应图表中横轴上第20年),海外投资呈现出迅猛增长的态势。

中美日三国在全球化初期30年里对外直接投资额
(以当前美元价格和汇率计算,单位:百万美元)



注:

1. 中国在1982年之前的海外投资可忽略不计

2. 美国在1960年前就已开始进行海外投资,经调整过的1960年对外直接投资额为17亿美元;由于美国在1960年左右改变了对外直接投资调研的概念、定义和覆盖范围,1960年之前未被调整过的数据在本分析中不适用

3. 日本在1970年前的海外投资较为零星,其在1970年的对外直接投资额为3.55亿美元

信息来源:1970-2012年数据来自于<http://guides.library.harvard.edu/fdi>;美国1960-1970年数据来自于Kenneth A. Froot在1994年发布的外商直接投资(美国国家经济研究局项目报告)

未来地域和职能扩张计划

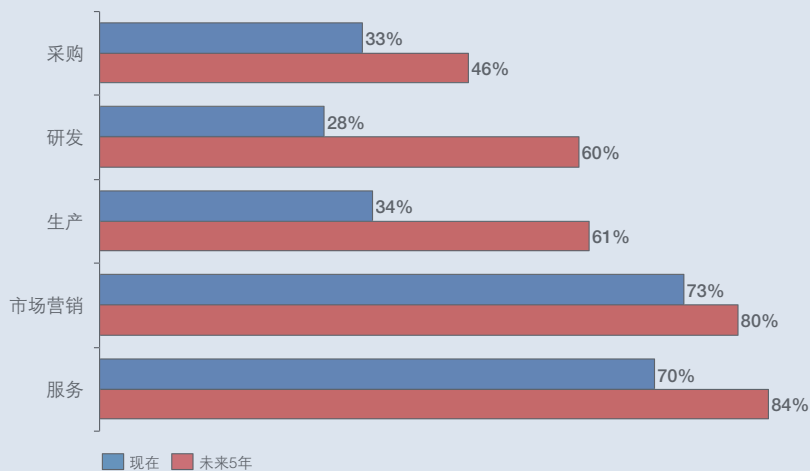
我们对125家中国领先的全球化企业的调研还印证了,中国企业计划将在未来加快全球化的步伐。这些调研对象企业包括行业内收入或利润领先的企业、发展速度明显超过同行的企业、全球布局颇具规模的企业,以及近年来释放出强烈全球化信号的后起之秀²。

从地区角度来看,北美和东南亚是最常被提及的扩张目的地,但也有超过四成的受调研企业计划在未来五年内扩张进入欧洲或拉丁美洲,而中东北非、撒哈拉以南非洲和东北亚地区也得到了明显的关注(图表4)。

在扩大地域覆盖面的同时,中国的全球化企业也越来越多地考虑在海外市场建立除市场营销外更多的职能部门并打造相应的能力。在未来五年,八成以上的受调研企业计划在海外市场建立或扩大其销售运营或服务部门。与此同时,有六成的企业计划在未来五年内将研发或生产职能迁至海外市场,这一数字几乎是目前在海外设有相关职能部门的企业数量的一倍(图表5)。中国的全球化企业还致力于在海外市场

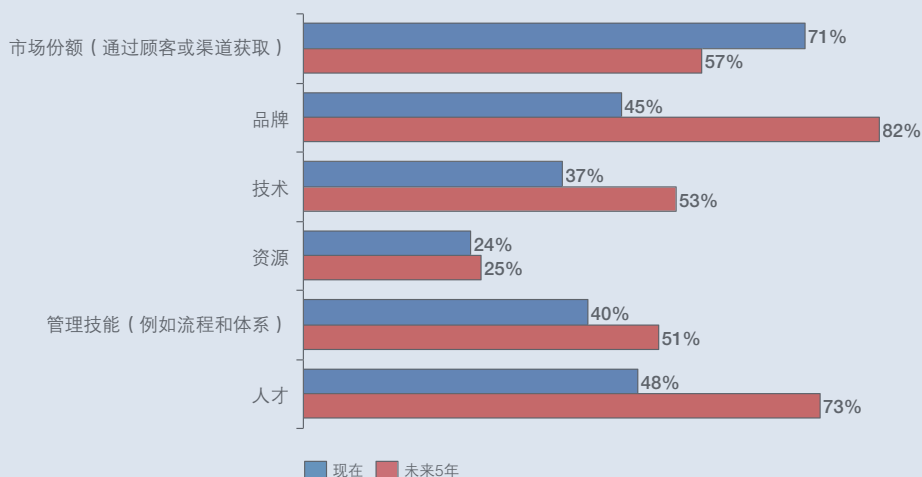
建立战略能力,增长最快的企业职能集中在品牌、人才和技术三个方面(图表6)。而从中国的全球化企业——其中不乏在海外市场拓展方面卓有成效的企业——的五年规划中不难发现,品牌和人才作为战略目标的重要性已超过市场份额。

图表5
海外组织机构设置计划(按占总回复数的百分比)



信息来源: 2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查; 博斯公司分析

图表6
全球化战略目标(按占总回复数的百分比)



信息来源: 2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查; 博斯公司分析

第二章 卓越运营是中国企业全球化的成败关键

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。此外，即使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。但是凭借成功地贯彻一套运营模式，中国企业全球化领军者将能够应对处于全球化进程中的企业所面临的三大矛盾，从而在同类企业中脱颖而出。

全球化的投入和产出

在第一章中提供的数据充分展示了中国企业的全球化梦想，而中国企业目前的海外资产和海外员工数量也验证了这一梦想之下坚定的脚步。我们以全球化投入指数 (Globalization Endeavor Index, 简称GEI) 来衡量企业的全球化工作，公式如下³：

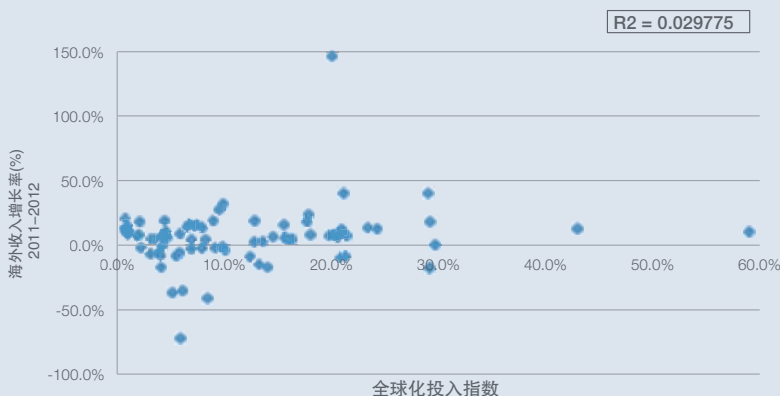
$$\text{均值} \left(\frac{\text{海外资产}}{\text{总资产}}, \frac{\text{海外员工人数}}{\text{总员工数}} \right)$$

中国企业的全球化工作进展如何？我们研究了中国100大跨国公司的数据，结果发现企业的GEI得分和其业务成功之间并没有统计学上的关联 (图表7)⁴。与我们想象中大相径庭的是，无论是在海外还是在中国市场，中国全球化企业的远大理想和切实行动并不能保证带来实际的业务增长。

中国企业全球化领军者和战略谜题

尽管我们并未发现投入和产出间的必然联系，但是在我们的调研的125家中国全球化企业身上，结合自我评鉴、同行评鉴和对标分析，一半以上的企业在建立完善的全球布局方面远胜同行。我们将这些企业称为中国企业全球化领军者 (简称“领军者”)。(领军者的详细确认流程，请参见附录一。)

图表7
全球化投入指数与海外收入增长率



信息来源：中国企业联合会出版的《中国100大跨国公司》(2011, 2012)；博斯公司分析

帮助这些全球化领军者脱颖而出的一个因素是战略意识，领军者中确认企业具备“在国际市场中开展运营的全方位系统化战略”的比例高于其他中国企业（53%对比8%）。但我们的研究同时揭示，与全球化的投入水平一样，战略本身并不直接对成果产生影响。同业企业通常采用类似的全球化战略，但所取得的成果各异。我们访谈的各位领军者企业高管也不断提及“战略只有在企业具备运营执行力的情形下才能发挥作用”或“竞争对手可以模仿我们的战略，但无法落到实处。”

执行力和运营模式的重要性

如果投入水平和全球化战略都不会对成果产生显著的影响，究竟是什么因素使得领军者在同行间脱颖而出？我们的全面研究显示，真正使得领军者卓尔不群的，并不完全是全球化的投入或战略，而是执行力，即在全球化进程中系统地应对运营挑战的能力。经过分析这些挑战和领军者的应对方式，我们针对全球运营模式设计了一套研究框架，该框架包含四个重要组成部分：文化、管控、流程和人才。

- 文化涉及企业的核心价值观、愿景、和使命，以及在员工对内和对外的思维和行为上的反映。
- 管控包括组织架构、管控模式、决策体系、信息机制和汇报方式。
- 流程是跨部门端到端的工作方法和规则，包括相应的支撑体系。
- 人才包括领导层/管理层的组成和领导风格、人力资源管理（招聘、发展和保留）和绩效管理。



第三章 应对运营挑战方面的最佳实践

文化、管控、流程和人才是每一家企业的运营模式的核心要素，在中国全球化企业管理所面临的三类特殊挑战时，也发挥着关键的作用。我们将这三类挑战称为“运营层面的三大矛盾”。

正确处理运营层面的三大矛盾

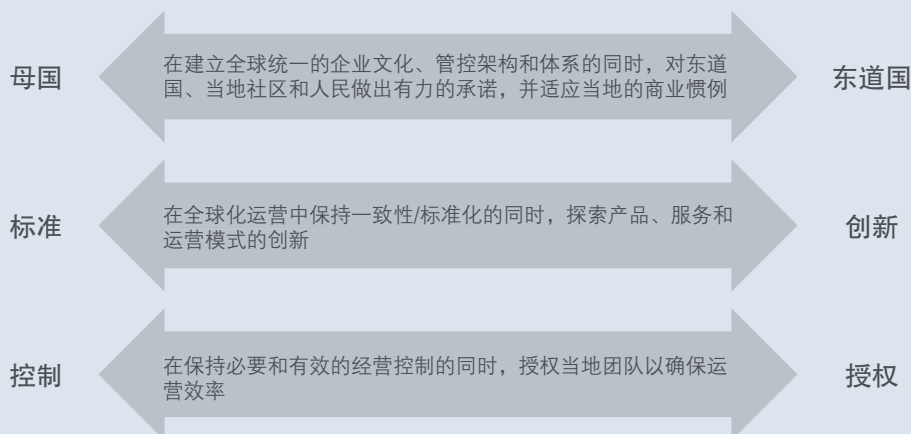
以我们所研究的中国全球化企业为代表，他们在建立全球化运营的道路上仍处于起步阶段，全球化的进程十分崎岖。早年的全球化企业（将在本报告的第四章中讨论）能用相对直截了当的方法制定其运营模式，但当今的中国全球化企业必须管理我们称之为“运营层面的三大矛盾”。这三大矛盾包括：（1）母国（中国）和东道国；（2）标准和创新；（3）控制和授权（图表8）。简述如下：

– **母国和东道国：**成功的全球化企业必须建立全球统一的企业文化、管控架构和体系，同时对东道国、当地社区和人民做出有力的承诺，并适应当地的商业惯例。

- **标准和创新：**成功的全球化企业必须保持全球运营的一致性，有时甚至需要实现标准化，但同时探索产品、服务和运营模式的创新。
- **控制和授权：**成功的全球化企业必须保持必要和有效的经营控制，同时授权当地团队以确保运营效率。

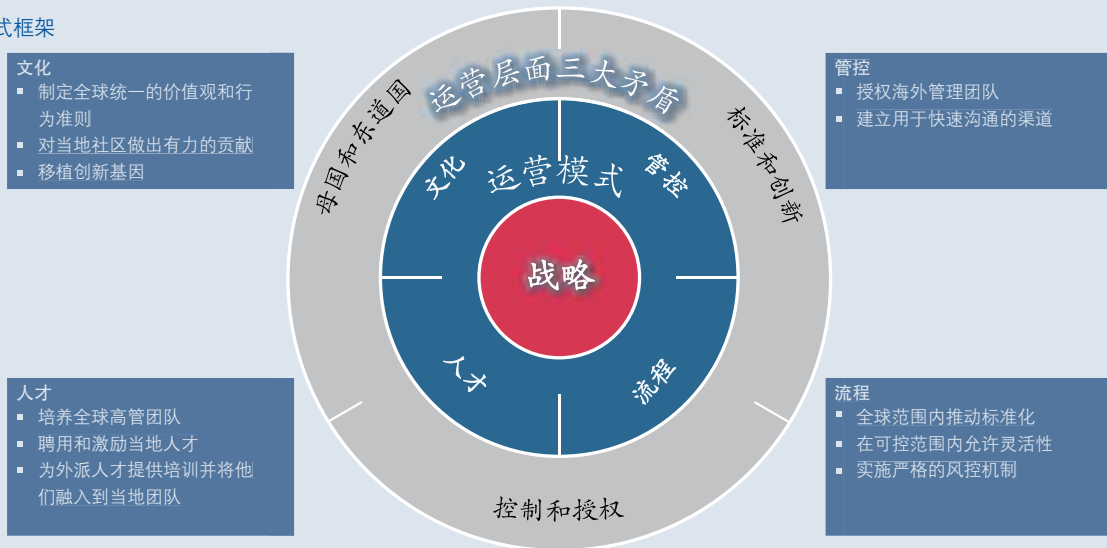
尽管任何一家全球化企业都面临着上述三大矛盾，但具体难点和重点取决于行业和全球化战略等诸多因素，有时其中一到两个矛盾就会给企业全球化运营带来艰巨的挑战。但整体而言，中国全球化企业需要在文化、管控、流程和人才四个方面学习最佳实践来应对这三大矛盾。我们对中国企业全球化领军者如何在运营模式中成功管理上述三大矛盾的研究发现，有一些最佳实践可供其他的中国全球化企业参考学习（图表9）。

图表8
运营层面的三大矛盾



信息来源：博世公司分析

图表9
全球运营模式框架



信息来源：博斯公司分析

文化

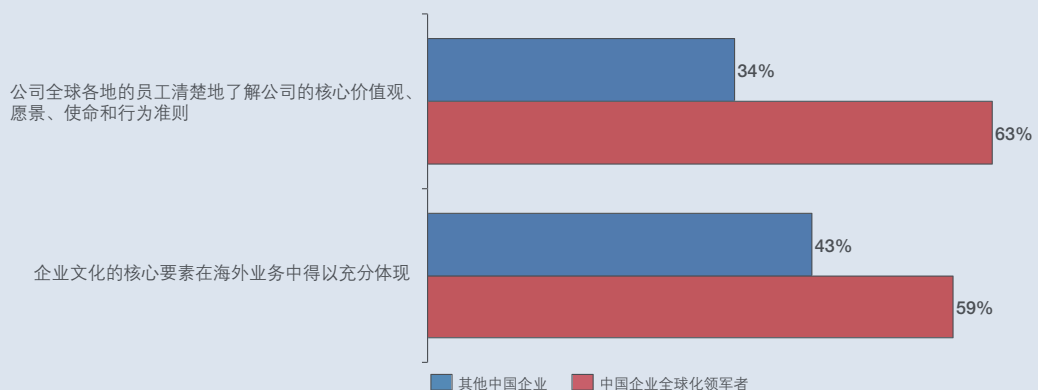
对于首次涉足全球运营的中国企业而言，首当其冲的挑战是跨越中方和外方间的文化鸿沟、摒弃成见、消除猜忌，从而创造一个和谐、高效的工作氛围。这一挑战提出了两个重大难题：(1) 新的企业文化应该在多大程度上反映出中国特色和东道国特色？(2) 如何在培育全新的企业文化的过程中促进跨文化的交流与理解？

许多中国全球化企业会面临的另一个重要的文化问题是如何推广创新，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。这也提出了一个问题：如何将创新基因植入全球运营？

制定全球统一的价值观和行为准则

领军者并未纠结于在中国特色和东道国特色间寻找最佳的平衡，而是致力于打造真正意义上的全球化企业，并在整个企业中灌输全球统一的价值观和行为准则。在回答我们的调研时，近三分之二的领军者对“公司全球各地的员工清楚地了解公司的核心价值观、愿景、使命和行为准则”这一选项表示了赞同，而赞同“企业文化核心要素在海外业务中得以充分体现”这一选项的领军者企业数量也接近三分之二（图表10）。

图表10
企业全球文化（按占总回复数的百分比）



信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

例如，对于柳工和联想这两家企业而言，收购在其全球化战略中发挥着核心作用，因此克服挑战、建立一套全球统一的企业文化是重中之重。而另一家领军者天合光能，则全力在全球组织中推广其核心价值观，籍此打造统一的企业文化。

对当地社区做出有力的贡献

在推进全球统一的企业文化的过程中，领军者还尊重当地文化并积极投身于当地社区建设。与其他的中国全球化企业相比，领军者更倾向于“尊重当地文化、习俗和价值观，并力求与其相适应”、“积极参与当地慈善活动”、“从当地采购产品和服务，致力于当地发展”以及“积极赞助当地文体娱乐活动”（图表11）。

领军者因所在行业不同，都有着各自的当地社区发展的计划。如何在东道国实现可持续增长，业已成为领军者日益重视的一个课题（早前的《中国企业国际化新兴最佳实践》报告已探讨过此话题）。例如，作为海外业务主要集中在发展中国家的领先工程总承包公司，中国水电就积极投身当地社区的扶贫、卫生和教育事业。

移植创新基因

最后，除了更愿意在海外市场中针对研发进行投入外，领军者尤其注重培育创新文化。许多领军者将创新纳入价值体系中，并通过流程和绩效考核体系予以制度化。例如，多年来，海尔的企业文化部门一直将业务模式创新作为一项攻关课题。东软的“开放式创新”战略则无论是在内部还是在与全球行业领先企业的合作过程中，都“倡导善于学习、分享与复用（通过资源复用以高效构建解决方案）的文化”，强调超越技术的协同创新⁵。

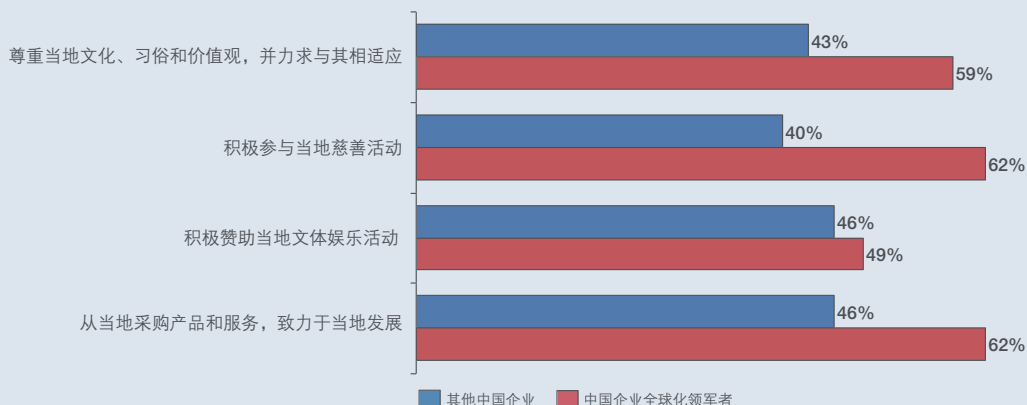
管控

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挑战愈发艰难。作为一家全球化企业，如何通过组织架构、决策权和汇报方式对广泛布局的全球组织保持充分控制，确保其与企业战略保持一致，同时授权海外管理团队，以尽可能高的效率对千变万化的当地市场环境做出应对？如何设计相适应的组织架构并在运营层面上加以实施？

授权海外管理团队

在授权海外业务从而为全球化战略提供支持方面，领军者做得更为出色：近三分之二的领军者认可“企业的组织架构能够为全球化战略提供有效的支持”，相比之下，其他的中国全球化企业认可这一表述的比例不足三分之一。我们对这两类企业的调研结果显示，海外业务的客户服务、市场营销、人才招聘等职能部门有更多的自主决策的权力（图表12）——在这些领域中，当地知识对于成功而言至关重要。

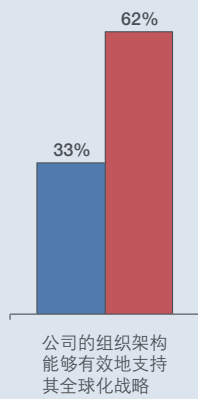
图表11
致力于当地社区（按占总回复数的百分比）



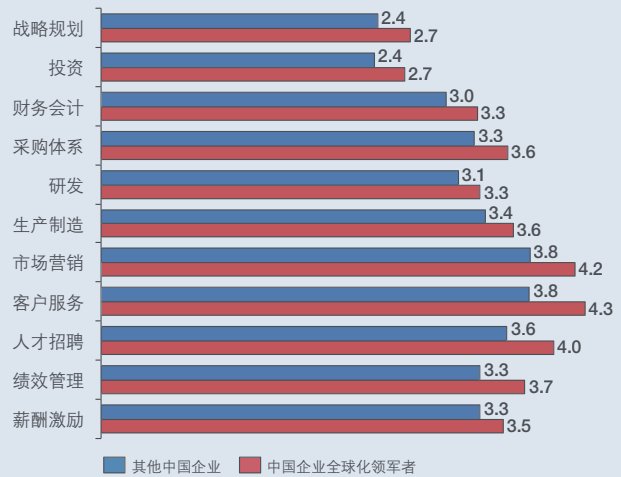
信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

图表12
海外运营的授权

授权
(按占总回复数的百分比)

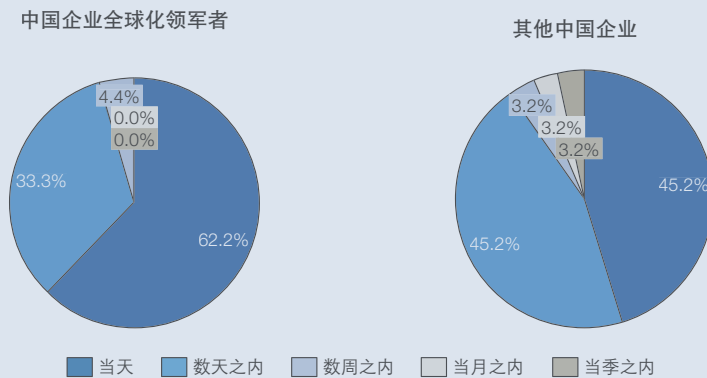


公司的海外业务机构在以下领域有自主决策的权力 (按职能划分)
1= 完全不同意; 5 = 完全同意



信息来源: 2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查; 博斯公司分析

图表13
公司海外分支和总部间沟通重要海外市场信息的速度 (按占总回复数的百分比)



信息来源: 2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查; 博斯公司分析

东软对其海外子公司赋予了充分的经营控制权, 仅在一些特定情况下进行干预。而华为在感觉到中央集权对高速增长的管理日渐力不从心后, 也提出了著名的“让听得见炮声的人来决策”; 创始人兼总裁任正非也多次重申华为应该给最贴近客户的当地团队最大的话语权。

建立用于快速沟通的渠道

为了在授权当地管理团队的同时不失去必要的控制权, 领军者在总部和海外业务部门间建立了用于快速沟通的渠道。与其他的中国全球化企业相比, 海外业务与总部间的重要业务信息在领军者中传递得更为迅速 (图表13)。几乎所有我们访谈的

领军者都在诸如商业情报系统的IT基础设施上投入巨资, 从而为汇报体系提供支持。因此, 许多领军者几乎能第一时间获得其海外业务的商业数据。

流程

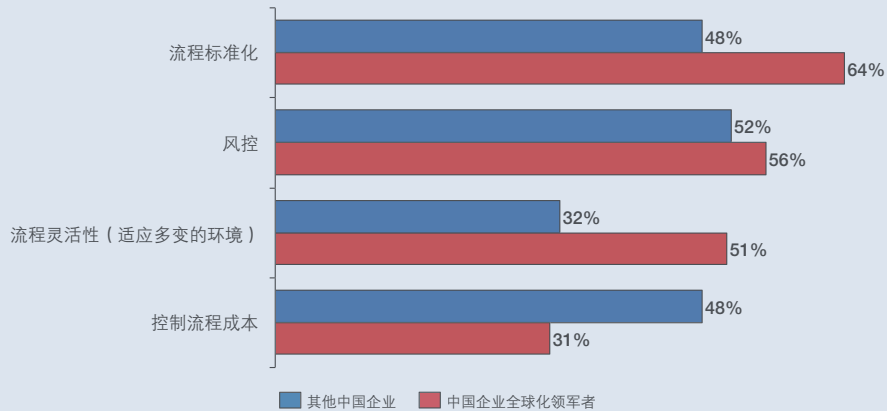
在标准和创新之间、在授权和控制之间保持平衡，从而以最小的风险适应海外市场并做出积极响应，是全球运营的一项重大挑战，其复杂程度和不确定性也远高于国内运营。流程，加上相关的操作规程和商业规则，是企业将经营方针和运营指标制度化的方式。全球化企业需要解答的问题包括：是应该实现流程标准化还是保持其灵活性？如果需要两者共存，哪些流程应该标准化，哪些流程能允许一定的灵活性？如何防范过于灵活所带来的风险？

不出意料，在流程设计中，领军者比其他中国企业更注重建立标准化流程、保留灵活性和风险控制（图表14）。

全球范围内推动标准化

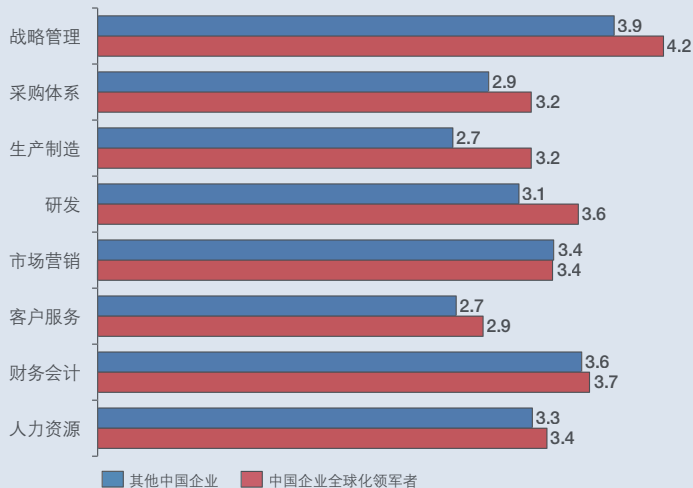
流程标准化一直是许多中国企业的软肋。多年来，增长强劲的国内市场环境使得中国企业仅仅关注于收入的增长，而对流程优化并不上心。许多中国全球化企业在全运营中都采取了类似的“试错法”，得到了惨痛的教训。然而，领军者在全运营中实现流程标准化的比例明显高于其他的企业（图表15）。

图表14
海外业务流程建设和改造的注重因素（按占总回复数的百分比）



信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

图表15
各个职能的标准化程度
1= 各地区/国家完全自主；5 = 全球一致



信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

在踏上全球化之路之前，华为历时三年时间在多个业务职能部门内实施了标准化，并根据价值链对多项流程进行优化。该公司耗资数千万美元并聘请领先的咨询公司优化其集成化产品开发流程。同样，作为多项重大的运营改善举措之一，中国水电在历时两年、数千人参与的情况下实现了海外业务的项目管理标准化。天士力努力推进体系和流程的标准化，从而在制药行业价值链的各个环节上满足国际标准。

在可控范围内允许灵活性

灵活性是全球运营成功的必然需求。海外环境难以捉摸，当地团队比企业总部更了解当地情况以及如何对流程做出相应的调整。一半以上的领军者表示会变通部分流程、操作规程和商业规则，以适应当地业务环境，而在其他中国企业中，这一比例也几乎持平。随着访谈的深入，我们发现使得领军者脱颖而出的，是他们并非随意地临时变通已有流程。在领军者的流程设计工作中，场景规划得以广泛的应用，决策流程简化的各项标准也在运营手册中明确规定，旨在应对需要灵活的情况。

中国水电制定项目管理的运营手册时，曾投入巨大精力去规划项目周期中每个环节里可能出现的所有情况，以及相应的授权结构、上报流程和应急计划。随后，运营手册被下发至各个海外业务部门，而各项流程和规程也予以实施。

实施严格的风控机制

在没有风控的情况下，管控授权和流程灵活无疑会导致失败，而近年来中国全球化企业的一些海外运营丑闻就是典型的例子。在制定风控机制方面，领军者无疑比其他中国企业更为积极，这项工作甚至在它们涉足全球市场前就已开展。近三分之二的领军者表示在其海外运营流程中结合了风控机制，而做到这一点的其他中国企业不足一半。领军者的风控机制非常全面，所应对的风险不仅针对运营方面，还涉及财务、政治、社会和环境等方面的风险。我们访谈的所有领军者都有专门的风险管理人员，每年都会在全球范围内开展审计，并不断调整其风险规避计划。



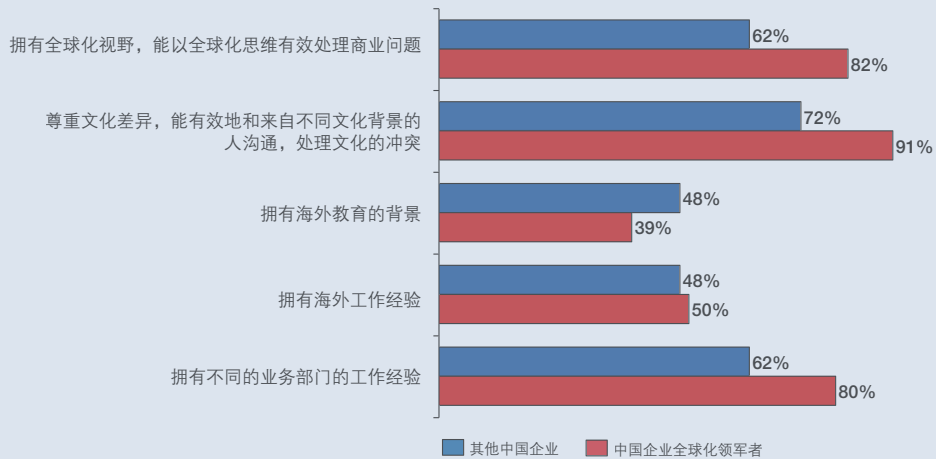
人才

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。中国全球化企业在人才方面也面临许多重大问题：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？如何处理当地员工和外派员工的薪酬、福利和职业发展等重要问题，从而打造一个全体员工能够和谐高效合作的全球化组织？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将他们安排到当地团队。

培养全球高管团队

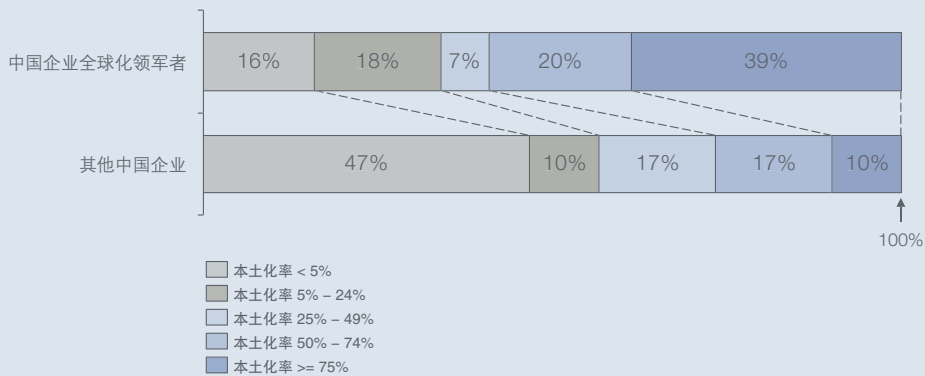
领军者组建了具备不同文化背景和全球视野的高管团队——这些具备大局观、深知全球市场中的机遇和挑战何在的高管们，能够有效地应对各类业务问题。这样的高管团队还能尊重文化的差异，有效地与不同文化背景的员工进行沟通并有效地处理文化冲突（图表16）。在全力打造一支这样的高管团队方面，联想就是一个很好的例子。

图表16
全球高管理团队特点（按占总回复数的百分比）



信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

图表17
海外运营中员工的本土化率（按占总回复数的百分比）



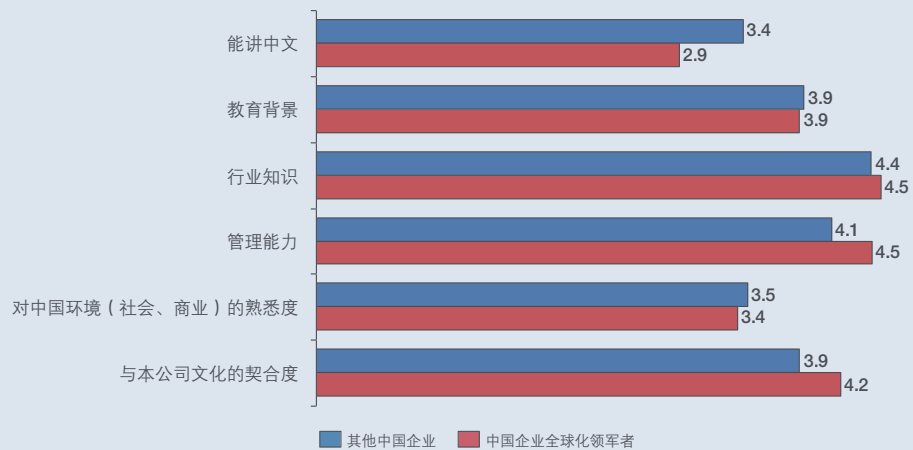
信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

聘用和激励当地人才

领军者的海外员工本土化率高于其他中国企业，是本次研究的一项重大发现。59%的全球化领军者表示，海外业务中的当地员工比例不低于50%，66%的领军者的当地员工比例不低于25%。与之相比，在其他的中国全球化企业中，员工本土化率不低于50%的企业比例仅为27%，而员工本土化率不低于25%的企业比例也只有44%（图表17）。最显著的员工本土化案例来自于东软：在许多海外管理团队中，除了一到两位由中国总部派出的财务等人员外，其余几乎全部是当地人才。

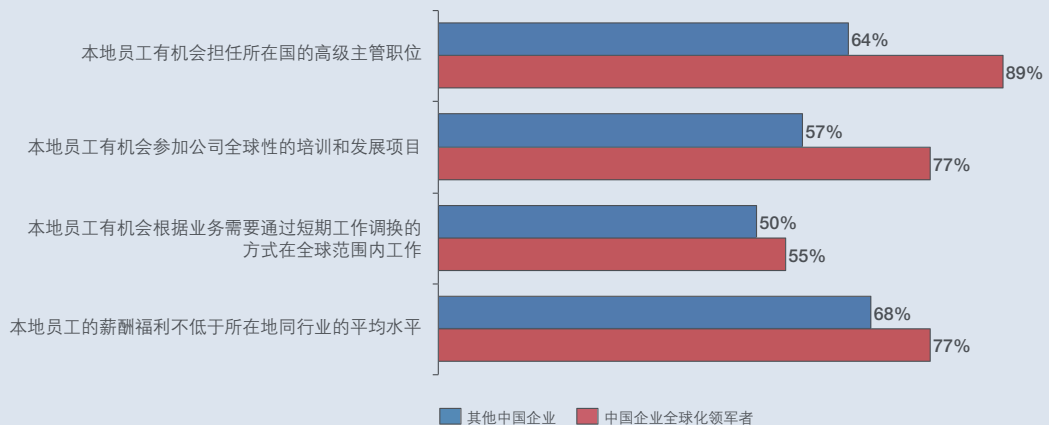
在聘用当地管理人才时，领军者和其他中国企业都十分重视行业知识和管理能力，而与本企业文化契合度也紧随其后，成为选聘人才的三大要素。领军者和其他中国企业间最大的差异来自于在聘用当地管理人员时，领军者对他们是否会中文并不太在意（图表18）。柳工在聘用当地管理团队方面的运作方式就反映了这一综合考虑：整体而言，较发达国家的总理由当地人士担任，而在发展程度落后于中国的国家，则由中方人员担任总经理。

图表18
海外招聘中高层管理团队时对下列因素的重视程度（1=非常不重视，5=非常重视）



信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

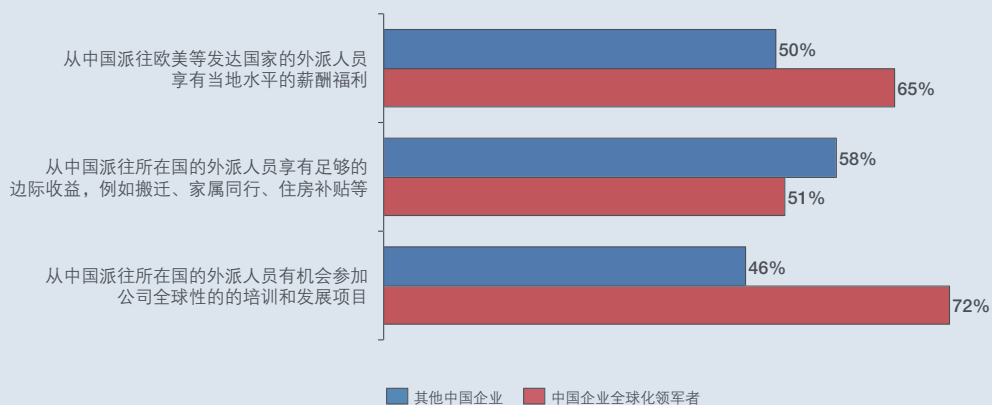
图表19
公司在海外的本地员工的政策（按占总回复数的百分比）



信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

图表20

公司对外派员工的政策（按占总回复数的百分比）



信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

领军者还为海外业务的当地员工提供更好的激励制度。领军者尤其注重的三个方面为：给海外业务的当地员工担任高管的机会、允许当地员工参与全球培训和人才发展计划、确保当地人才的薪酬不低于当地的同行业的平均水平。在前两个方面，领军者遥遥领先于其他中国企业（图表19）。

为外派人才提供培训并将他们安排到当地团队

最后，与其他中国全球化企业相比，领军者为外派员工提供更好的人才发展计划。他们尤其重视为外派员工提供参与全球培训和人才发展计划的机会，确保在发达国家中工作的外派员工与当地员工享受同等水平的薪资待遇，在这两点上，领军者明显比其他的中国全球化企业做得更好（图表20）。

在照顾外派员工需求的同时，领军者也确保外派员工不会对当地管理团队造成障碍，或造成不必要的冲突。例如，收购IBM的个人电脑业务后，联想要求外派员工直接向当地主管人员汇报，从而明确表明前者需要对当地业务负责，而不是对中国总部负责。



第四章 借鉴领军者的成功经验

许多企业开展了各类对标分析活动，希望学习最佳实践，并籍此发现成功的秘诀。然而，许多企业都发现此类对标分析带来的价值有限。我们对中国全球化企业领军者如何利用最佳实践来实现卓越运营和业务成功的快速分析，揭示了一些重要的经验。

定制专属的解决方案

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。认识到这一历史背景将有助于明确这些挑战，并从领军者的最佳实践中汲取重要的经验（见侧栏）。但是每家中国全球化企业也面临着各自的运营挑战，需要以自己独有的方式加以应对。

在迈向卓越的过程中，领军者制定了适合于自身业务环境的解决方案并加以实施。以工程总承包企业中国水电为例，为了在风险和监管情况各异的海外市场中开展竞争，该公司海外运营优先考虑的重点是本地化、标准化和风控。因此，该公司投入了大量的时间，对这些领域内的国际最佳实践开展了标杆分析。而对于在全球个人电脑市场中开展竞争的联想而言，重点在于制定具备统一的企业形象和人才管理计划的全球运营模式。

领军者在制定相应的战略工作日程时，还注意到了标准和创新、控制和授权这两对矛盾。以华为为例，在开始全球化的很长一段时间里，该公司通过《华为基本法》不断提升标准性和控制力度。但是当公司开展了从以产品/技术为中心向以客户为中心的战略转型后，华为又开始更加重视对当地的授权。

从全局的角度入手

解决全球化运营中的挑战是一门平衡的艺术，企业不能仅仅依靠单一的最佳实践来提升运营表现，他们必须从全局入手。对前述的某些企业而言，根据所属行业、自身的全球化战略和所处的全球化阶段的不同，需要尤其关注一到两对运营层面

的矛盾。成功地处理好这些矛盾，意味着需要全面借鉴应对某一对矛盾的最佳实践，例如实现流程标准化、保持灵活性、建立风控体系，以处理好控制和授权之间的矛盾。

此外，根据我们的研究发现，领军者在文化、管控、流程和人才这四个方面的表现均超过了同行，学习这些领军者意味着需要尽可能地从全局的角度采用最佳实践。



运营层面的挑战的历史沿革：中国全球化企业与亚洲全球化先驱的对比

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。认识到这一历史背景将有助于明确这些挑战，并从领军者的最佳实践中汲取重要的经验。本章节试图对正在（或准备）打造全球化组织的中国企业所处的环境，与亚洲全球化先驱在其全球化初期所面临的迥异情况，做一个简要的对比。

日本和韩国企业的全球化之路始于30余年前。在当时看来，如今的经济自由化和“全球化”现象（至少是20世纪后期的全球化）仍较为新潮。这些企业主要服务于竞争受到管制、有时甚至是受到保护的国内市场，许多行业几乎不存在全球竞争。在当时，为全球化带来无限动力的信息技术和通信革命仍处于发展的早期，产品也高度标准化，消费者的选择权完全不能与如今相比，因此市场并不那么挑剔。为了获得所缺乏的自然资源并进入更大的市场，日本和韩国的企业开始迈出国门。

相比之下，中国的全球化企业所面临的市场全球化程度，是几十年前几乎想象不到的。开放的市场，激烈的全球竞争，习惯于获得更好、更便宜、更创新型产品的高要求消费者，为新晋的全球化企业带来了其前辈们不曾遇到过的艰难挑战。此外，过去的亚洲全球化企业在进入全球市场时，自身的发展已较为成熟，尚不苛刻的市场环境也使得这些全球化企业能一步步地打造所需的各项能力。但如今的中国全球化企业相对较为年轻，却不得不在迈出国门之际就在全球舞台上直接面对竞争。

诚然，与初登全球舞台的其他国家相比，如今的中国全球化企业有着一定的优势。中国广袤多样的国内市场，加之发展迅速的各行各业（尽管有些行业需求不稳定），使得中国企业习惯于服务多样化的消费群体。自从中国向世界打开大门后，国内市场来自于跨国企业的竞争也迫使中国企业学习到了如何在如今的全球市场中竞争并存活下来，所以中国企业的创新能力是其在全球化时至关重要的一项优势。

然而，从前与现在的全球环境的差异，为如今的中国全球化企业带来了其前辈们不曾遇到的艰巨挑战。尤其是亚洲全球化先驱不用担心如何处理好母国和东道国、标准和创新、控制和授权三大矛盾。在其全球化的初期，产品以标准化为主，市场更为一致，可持续发展等问题尚未进入视野，所以母国与东道国之间谈不上存在冲突。同时，在通过创新来适应当地市场的需求不大的情况下，这些亚洲全球化先驱能够取标准而舍创新、取管控而舍授权。

简而言之，如今的中国全球化企业并不能奢望像其前辈那样简单思维，过去的“单选题”已成为棘手的“多选题”。

结束语

如今的中国企业在一个充满机遇的时代登上了全球化的舞台，但想要充分把握这些机遇，他们还有很长一段路要走。远大的志向、服务于广袤的本国市场时所积累的宝贵经验、尤其是有成功创新经验的人才，是中国企业的优势。但在当前的历史时期踏上全球化之路，他们在瞬息万变、竞争残酷的全球市场中将面临着独特而又艰巨的挑战。对于某些经验尚浅并且对自由市场体系缺乏认识的中国企业来说，市场环境并不是那么美好。

然而，我们在本报告中所呈现的研究结果，给仍在奋力进入这一全新的市场环境的中国全球化企业带来了福音。中国企业全球化领军者的最佳实践，为如何把握当今世界下全球化进程中的各种重大复杂问题和冲突，扫清了前行的道路。我们希望如今志向高远的中国全球化企业能够通过有选择性地采用在文化、管控、流程和人才四个方面的最佳实践，从而事半功倍地在全球市场中迎接即将到来的挑战。

案例分析一



柳工收购波兰HSW工程机械公司后，全力平衡母国与东道国之间的冲突。

总部位于中国柳州市的柳工，是生产全系列重型机械的全球领先企业。早在2003年，不断上升的国内劳动力成本和原材料成本，加之国内需求的波动，促使柳工迈出了全球化的步伐。柳工的“走出去”共分为三个阶段。从2003年到2006年，该公司致力于打造一套由国际经销商组成的跨国营销体系、组建了澳大利亚分公司、并开拓了新的销售渠道。到了2007年至2010年间，柳工开始转向全球制造，并于2008年在印度建立了首家海外工厂。

自2010年起，柳工实现了从内生式增长到外延式增长的战略转型。通过收购海外企业，柳工能够获得核心技术用于提升产品设计，为原本就已十分丰富的产品线提供有益的补充，在欧洲建立起制造和物流基地，并且加速进入新兴市场和细分



产品市场。而其标志性的里程碑事件，则是2011年柳工收购波兰企业Huta Stalowa Wola（简称HSW公司）的建筑机械业务部门及其销售子公司Dressta。

伴随着收购国外企业，如何管理母国与东道国之间的冲突，成为现实的需求。柳工对HSW公司的收购案中包含了一个复杂的因素，即HSW是一家波兰国有企业，有着强势的工会和工作规则，导致劳动生产率较为落后。

赢得波兰工会领导人和工人的心

柳工与波兰工会的初次谈判十分艰难，因为工会代表对交易提案中的许多条款提出了质疑，并反对在工厂中推出绩效考核体系。于是，柳工邀请工会领导人前来中国参观柳工的部分工厂。波兰工人对中国工厂的效率、整洁的厂房、先进的管理以及工人的勤劳所折服。工会随后同意接受收购要约中提出的各项条款，包括推行绩效考核。

收购完成后，柳工开始为HSW的高管和工人提供关于柳工全球愿景、使命和价值观的文化培训。同时柳工通过不同方式不断深化波兰工人对中国文化的了解。每年柳工都会邀请杰出波兰员工到中国参观柳工的工厂和游览历史古迹，从而协助他们了解中国的工作方式和文化。柳工还推出了员工交换项目，使得中国工程师在为HSW的波兰工程师提供培训的同时，也能向对方学习。这不仅有助于宝贵的知识转移，还体现了对波兰工程师的专业经验的尊重，使得双方能够相互取长补短。

培养国际化人才

在全球化的征途中，柳工利用国际化人才资源为其增长助力。例如，2007年美籍专家闭同葆（David Beatenbough）受聘出任柳工总裁助理，并于2008年升任副总裁，目前负责研发工作。在他的领导下，柳工开始采用国际化的研发原则和流程，在短短四年的时间里开发出了28款新型挖掘机。对HSW的收购完成后，闭同葆被任命为新公司的董事长。

信息来源：公司访谈；文献调研；博斯公司分析

案例分析二



联想收购IBM的个人电脑业务后，通过打造真正意义上的全球组织架构、企业形象和管控模式，致力于在母国和东道国间实现平衡。

联想在2004年收购了IBM的个人电脑业务。现在，联想是全球第一大个人电脑厂商之一。2004年的收购带了巨大的全球化挑战。IBM的个人电脑业务部门是全球市场的领导者，而作为中国品牌的联想在当时并不十分出名。两家企业间的巨大差异不仅表现在规模和国际地位上，而且还体现在企业文化、管理、运营和全球化经验等方面。因此，并购后整合的相关工作需要联想集中精力地管理母国和东道主国间、控制和授权间的种种冲突。

打造统一的全球文化和形象

在企业文化方面，新联想面临各类棘手问题：应该在多大程度上保持自己的中国文化和企业文化并将其转移到新的企业中？如何在中方和外方团队间建立并推进互信和凝聚力？但两家企业对于个人电脑行业和市场持有相似的观点，而且也有着相似的企业文化和价值观，即对两家企业而言，客户响应能力和创新是最重要的商业价值。这些共性为融合双方之长、打造统一的全球文化奠定了坚实的基础。

在文化整合的过程中，开诚布公、相互尊重和求同存异成为指导方针。新任董事长杨元庆（前首席执行官）和新任首席执行官（原IBM资深副总裁兼IBM个人电脑公司总经理）史蒂芬·沃德（Stephen M. Ward, Jr.）两人以身作则，为该指导方针做出榜样。联想还举办鸡尾酒会等各类活动，让员工们能够谈论工作经验、学习不同文化下的美食和礼仪，从而在整个企业内普及对方文化的价值观，增进双方的了解。总之，联想不遗余力地从文化角度实现新公司的整合。

为了克服东西方沟通方式间的差异，联想在全球管理团队内推行各种培训课程。例如，全球高管们参与了一门名为“当东方遇到西方”的课程，帮助他们了解中美双方的文化。中方管理人员还参加各类研讨会来学习西方的沟通方式和演讲风格。这些努力有助于加深双方的相互理解，推动更有效的协作。

制定全球化管控模式

联想还以十分周到的方式处理管控问题，从而在朝着真正意义上的全球企业这一目标迈进的同时，又能控制风险。公司在中国和美国北卡罗来纳州建立了双重企业总部，还成立了四个全球运营中心分别负责美洲、欧洲、亚太和中国业务，由总部的职能部门统一提供支持。而董事会里中方和外方董事的人数大约各占一半，自上而下地推进整合。

整合，以人为本

为了加快整合不同文化背景的员工，联想还精心安排中方外派人员前往国外工作。在这些外派人员的选择过程中，联想综合了他们上司的推荐和人事部门的考核结果，而且大多数外派人员来自于财务、IT和人力资源等重要职能部门。在派遣前，中国和东道国（美国）的管理人员会一起讨论外派人员在国外的任务，确保其能够迅速适应新的角色。外派人员直接向当地的管理人员汇报，而后者负责前者的绩效考核评估。外派人员的薪酬也与美国当地的员工相当，并同时享受各项福利，包括住房、交通、家庭和其它方面的补贴。

信息来源：文献调研；博斯公司分析

案例分析三



东软对当地团队授权，在协助他们发展的同时，坚持数据透明，以维持总部的控制权。

东软是中国最大的IT解决方案和服务提供商之一，客户遍布全球60多个国家和地区，在美国、日本、瑞士、芬兰、罗马尼亚、德国、迪拜和秘鲁设有子公司，业务运营遍布全球。除全资子公司外，东软还管理着由数百家合作伙伴和代理商所组成的全球网络，而这些企业大多都是当地市场的领先者。这种组织架构下对如何处理授权和控制间的矛盾提出了更高的要求。

赋予当地团队决策权

除一两位中国总部指派的财务人员外，许多东软的海外管理团队均完全由当地人士组成。整体而言，东软会全面授权当地管理团队来掌控海外业务，总部只负责制定战略方向——例如在欧洲市场面向汽车行业提供开发服务。在每年伊始，各海外子公司提请东软集团管理团队审批其商业计划。一旦计划得以批准，当地管理团队可以全权决定绝大多数的运营问题。

培养全球化人才

东软通过大力吸引和培养全球化人才的方式，进一步强化其对当地团队授权这一战略。在员工层面上，东软执行全球人才培养计划，旨在培养出具备国际视野和管理能力的人才。入选的人才将以轮岗的方式在美国、欧洲或日本参加为期三年的发展项目，在此期间，他们会接受严格的在职培训和实时的指导。回到当地后，这些人才会更懂得欣赏文化的差异、更了解海外市场和客户、更擅长处理全球化大背景下的种种复杂问题。

通过例外管理和数据透明实现管控

在当地商业计划经过批准后，总部仅会在相关决策超出原定商业计划和预算范围时，才会要求该决策经过总部的评估和审批。与此同时，海外子公司必须向总部提交透明的财务数据和商业数据。凭借数据透明，东软能够对海外子公司在充分授权的同时又实现有效的管控。

信息来源：公司访谈；文献调研；博斯公司分析

案例分析四



通过文化和管控，天合光能在极易受到全球经济环境和当地政策影响的行业中获得了成功。

天合光能创立于1997年，从一家太阳能系统安装商起步，目前已经发展成为一家专业的晶硅光伏组件生产商和光伏系统集成商。在成立后最初的十年里，该公司在中国不断提升研发和生产能力，并于2006年赴纽约证交所上市。上市使得天合光能得以实施其全球扩张计划，在整条价值链上开展战略合作，并迅速扩大产能。该公司的产品目前销往30多个国家，2012年收入达到13亿美元，其中近八成来自于海外市场。

天合光能的董事长兼首席执行官高纪凡一直坚信，企业文化是竞争力的立身之本。为了在整个企业中推进“成就客户，开放心胸，尊重共赢、追求卓越”的核心价值观，该公司成立了由首席执行官和首席人力资源官挂帅的跨部门企业文化委员会。天合光能还成立了各类交流平台，从而在整个公司内传播企业文化，例如，该公司有一个在线企业文化论坛，天合光能在世界各地的员工能通过该平台讨论对核心价值观的理解并分享相关经验。

最后，该公司还每年开展一次全方位的调研，评估员工对核心价值观的遵守情况和工作能力，协助他们更好地理解核心价值观，并提升这方面的表现。

为了在复杂多变的国际环境下保持全球统一的愿景和有效的管控，天合光能还打造了一支具备国际经验和行业经验的资深领导团队。该公司的五位独立董事均具备海外工作经验，十位高管中有九位曾在海外工作过。

天合光能高管团队的全球视野在2007年为公司带来了巨大的帮助。当时，由于年收入已多年保持成倍增长，因此天合光能计划开展一些重大投资，从而进一步扩大业务。然而，部分独立董事感觉到了遭受重创的美国抵押贷款巨头“两房”背后所隐伏的危机。在2007年底的一次董事会会议上，这些董事提出了对可能发生金融危机的担忧，主张对新的重大投资采取谨慎的态度。经过几个小时的激烈讨论，董事会决定放弃一些项目，其中包括在江苏省投资额为10亿美元的多晶硅项目，以保持健康的现金流。正是由于这一重要决定，使得天合光能在随后整个太阳能产业因为全球经济萧条而深陷于产能过剩和坏账的泥潭时，成功抵御住了冲击。

信息来源：公司访谈；文献调研；博斯公司分析

案例分析五



天士力重视标准化和风控，从而准备好在发达市场中开展竞争。

天士力成立于1994年，是专业生产中药、化学药、和生物制剂的中国领先的制药公司，2013年收入约18亿美元。公司的产品通过其母公司的销售网络销到40多个国家，主要集中在东南亚和非洲。最近，天士力开始尝试进入美国等利润更高的主流处方药市场。该公司的一款拳头产品已经在美国完成食品药品监督管理局（FDA）二期临床试验，目前正在开展三期临床试验。

成熟市场中的制药行业受到严格的监管，复杂的法规给天士力这样一家中国企业带来了艰巨的挑战。早在1997年，天士力就曾仔细研究过FDA对新药开发的各项管理办法，从而发现如何在从研发到生产的各个环节上缩短与美国标准间的差距。为了满足成熟市场中的高标准，天士力决定将标准化和风控作为其全球化工作的核心。

根据这一战略，天士力积极推行系统和流程的标准化，在从草药种植到生产再到经销的各个制药供应链环节上满足国际标准。在风控方面，天士力的北美子公司设立了跨部门的风险管理委员会，评估日常工作中的风险因素，在公司不同层面上提出风控措施的相关建议，审批风险管理战略和计划，及时向总部汇报重大的风险问题。这一风控机制为天士力进入美国等充满挑战的医药市场提供了重要的帮助。

信息来源：公司访谈；文献调研；博斯公司分析

案例分析六



华为正确处理母国和东道国、标准和创新、控制和授权这三大矛盾，成为中国最为成功的全球化企业之一。

华为是全球领先的信息与通信解决方案供应商。1987年成立后，华为在第一个十年里主要侧重于中国市场，打造了过硬的研发能力和低成本生产能力。一直到1997年，华为才以在俄罗斯成立合资公司的方式迈出了全球化的步伐。其全球化战略是先进入竞争压力稍小的市场，然后再进入西欧和美国等更成熟的市场。凭借精心设计的战略和全力实现全球卓越运营，华为已发展成为非常成功的全球化企业，其产品和解决方案已经应用于170多个国家和地区，服务于世界上三分之一以上的人口。

根据全球化战略推进全球统一的核心价值观

2008年，经过大规模的全球扩张后，华为制定了成就客户、艰苦奋斗、自我批判、开放进取、至诚守信和团队合作这一系列核心价值观，为全球化战略提供支持。

华为花大力气将全球统一的企业文化予以制度化。首先，新员工必须参加企业文化培训。其次，公司开发在线社区论坛和刊物等各类员工交流平台，让员工无论身处何地都能就业务专题或管理优化等话题建言献策。这些平台为华为推行“自我批判”和“开放进取”等核心价值观给出了最好的注解。最后，华为将核心价值观根植于管理体系和管理流程中。例如，公司的绩效评估体系、人才发展计划和激励体系全部围绕“成就客户”这一核心价值观进行设计。

在全球运营中实现标准化

在开始全球化之前，华为通过著名的《华为基本法》⁶提升标准化和控制力度。《华为基本法》作为“在企业前进过程中，华为员工思考复杂的管理问题时所采用的综合框架”，在华为成功学会如何“赶上跨国企业并与之竞争”的过程中发挥了重要的作用⁷。

华为不仅努力实现标准化，还致力于将流程提升至国际水平。在20世纪90年代末期开始全球化时，华为在运营效率方面远远落后于国际竞争对手。为了缩小差距，华为在1997年启动了“IT战略规划”项目，聘请IBM重塑其业务流程并开发一套IT支持系统。通过该项目，产品开发和供应链管理等业务流程得以优化，而且在华为的整个运营体系包括海外分支机构中，这些流程都实现了标准化。但是，华为与国际水平看齐的步伐并未就此停止。自此以后，华为不断聘请全球领先的咨询公司提升自己的管理能力并打造由客户需求推动的流程和体系。

赋予当地团队话语权

经历了大规模的全球扩张后，华为感觉到总部集权的管控方式日渐力不从心。创始人兼总裁任正非也多次强调“让听得见炮声的人来决策”，因为只有当地团队才最贴近海外客户。

作为在当地授权和总部控制间保持平衡的重要一步，华为聘请了全球领先的咨询公司根据毛利率和现金流等关键数据制定企业的授权体系。例如，在授权的现金流范围内，当地团队具备完全的自主权，但同时也需要实现盈利。当决策权超过授权范围的情况下，需要经过一套审批流程。这一体系将官僚主义的影响降至最低限度，并提升了运营效率。

自从开始全球化工作以来，华为不遗余力地建立了一套基于IT的全球通信网络，从而推进不同分支机构和业务部门间的积极合作。华为在100多个国家的300多家分支机构中都部署了该网络，使得不同地区间的沟通变得很容易。例如，在非洲工作的员工能拿起电话打给南美洲的同事寻求帮助，无需总部的任何协调。该全球网络还能使得信息在不同时区和不同业务部门间快速传达。

培养当地团队并利用全球人才

人才战略在华为的全球扩张过程中发挥了重要的作用。为了培养自己的全球化人才，华为选派员工前往海外发展中市场，相信他们会在更艰苦的环境下更迅速地成长。外派员工享受理想的薪酬和福利。与此同时，华为也争取实现更程度的本土化，规定东道国的招聘人员应该优先聘用当地人才。2012年，在海外华为中高层管理人员、全部管理岗位管理者和全体海外员工的本地化率分别达到22%、29%和73%。华为同时为当地员工提供课堂培训和在线学习等发展机会。

华为还利用全球人才资源服务于其全球运营。2013年，该公司在伦敦成立了全球财务风险控制中心，负责管理全球财务风险并确保其财务管理满足最高的国际标准。选择伦敦作为中心所在地的原因是因为当地有充足的金融人才。而在研发方面，华为也根据不同区域的人才比较优势成立了不同研究方向和特点的研发中心，例如，其位于印度的研发中心专门从事软件开发，而在俄罗斯的研发中心则专攻算法。

信息来源：公司访谈；文献调研；博斯公司分析



附录一 研究方法和案例选择标准

我们开展了案头研究，针对中国企业全球化在运营方面的最佳实践提出假设。在研究全球化投入和产出间的关系时，我们使用了企业海外收入、资产和员工数等公开资料。

我们随后设计了一份调研问卷，寄发给各类中国企业，其中包括：

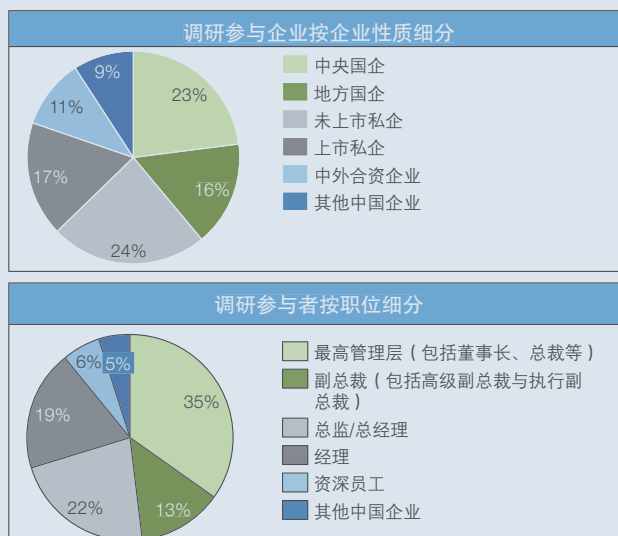
- 收入或利润在行业中领先的企业；
- 发展速度明显高于同行的企业；
- 全球布局颇具规模的企业
- 近年来释放出强烈全球化信号的后起之秀。

我们接下来研究了回复该调研问卷的125家企业对于“与国内竞争对手相比，贵公司是一家成功的全球化企业”这一表述是否认同（参与调研企业的所有制和回复人员的职位明细，见图表A1）。认同这一表述的企业，在经过同行评鉴和我们的对标分析后，被归为“中国企业全球化领军者”，而不认同该表述的企业则被归为“其他中国企业”。我们随后比较了两组企业对其它调研问题的回答，以确定全球化运营的最佳实践。

最后，我们对完成调研的部分企业人员开展了访谈，以丰富我们的发现。

我们精心选择了一些企业撰写案例分析，从而总体呈现不同的行业和全球化阶段。

图表A1
125家受访企业简介



调研参与企业的特点

我们与以下企业进行了问卷调查和深度访谈

- 收入或利润在行业中领先的企业
- 发展速度明显高于同行的企业
- 全球布局颇具规模的企业
- 近年来释放出强烈全球化信号的后起之秀

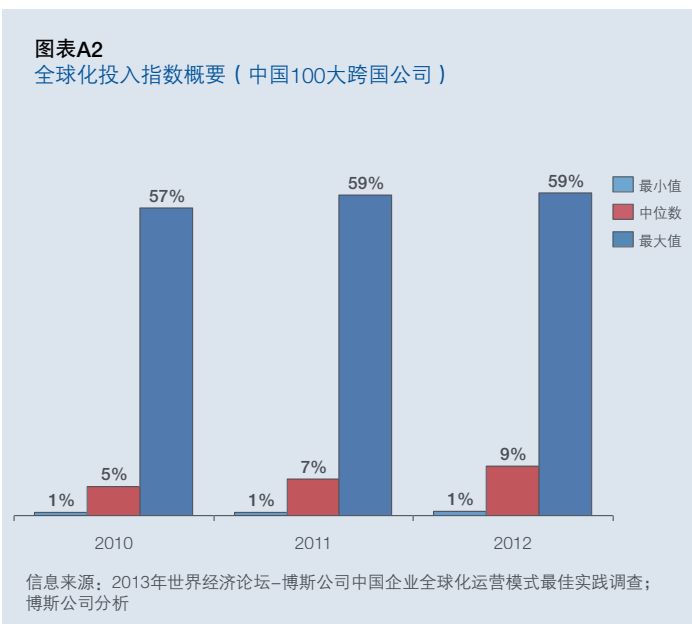
信息来源：2013年世界经济论坛-博斯公司中国企业全球化运营模式最佳实践调查；博斯公司分析

附录二 全球化投入指数

我们所采用的全球化投入指数 (GEI) 计算公式如下:

$$\text{均值} \left(\frac{\text{海外资产}}{\text{总资产}}, \frac{\text{海外员工人数}}{\text{总员工数}} \right)$$

图表A2
全球化投入指数概要 (中国100大跨国公司)



一家企业的全球化投入指数数值越大, 表示该公司在全球化上投入的精力越大。我们的数据显示, 2010-2012年间, 中国100大跨国公司的GEI得分中位数尽管不断上升, 但仍低于10%, 说明大多数企业在全球化的投入上仍有上升的空间, 这也是我们希望看到的(图表A2)。(数据同时显示, 海外资产和海外员工都主要集中在其类别中排名前十的公司。2012年, 海外资产占比位居前十的公司, 其海外资产总量占到100大跨国公司海外资产总量的60%以上; 而海外员工占比位居前十的公司, 其海外员工总数正好占到100大跨国公司海外员工总数的60%。)

备注

¹ 中国100大跨国公司名单由中国企业联合会每年发布

² 调研及方法论说明, 请参见附录一

³ 关于全球化投入指数的构成详情, 请参见附录二

⁴ 散布图显示, 2011年中国100大跨国公司的GEI得分(横轴)与其2011-2012年的海外业务收入增长(纵轴)之间并无联系。在300余次类似分析中, 海外业务或中国业务收入的增长(2012年同比, 2011年同比, 2010-2012年复合增长率)与其GEI得分均显示出类似的不相关性, 这说明企业全球化过程中在海外资产和人员上的投入力度不能保证带来国内外业务的成功

⁵ 信息来源: <http://www.neusoft.com/about/1271/> (截至2014年3月16日)

⁶ 《华为基本法》是由103条“法规”所组成的文件, 涵盖从最基本的公司目标和核心价值观, 到战略、职能、政策和行为准则的方方面面

⁷ 高旭东, 《全球化时代下迎头赶上的有效战略: 中国本土电信设备企业的成功经验》, 《研究技术管理》杂志2011年1-2月刊, Industrial Research Institute 网站链接: http://www.iriweb.org/Public_Site/RTM/Volume_54_Year_2011/Jan-Feb2011/Effective_Strategies_to_Catch_Up_in_the_Era_of_Globalization.aspx (2014年3月19日访问)

致谢

我们特此感谢以下政府官员及企业高管为本项目的顺利推进所贡献的宝贵建议与时间。

柴新建, 副董事长, 无锡小天鹅股份有限公司

陈峰, 董事长, 海航集团有限公司

崔志平, 副总经理, 上海复星医药(集团)股份有限公司

杜孟(Serge Dumont), 副主席及亚太区主席, 宏盟集团

高纪凡, 董事长兼首席执行官, 天合光能

郭振玺, 财经频道总监, 中央电视台

徐涛, 副总裁及中国区行政长, 威盛集团

胡厚崑, 副董事长, 华为技术有限公司

华桦, 首席信息技术官及投资运营部总监, 中国投资有限责任公司

李荣融, 前主任, 国务院国有资产监督管理委员会; 副理事长, 中国国际经济交流中心

刘积仁, 董事长兼首席执行官, 东软集团

刘劲松, 国际经济司副司长, 中华人民共和国外交部

马蔚华, 董事长, 永隆银行

林美金, 执行董事, 佳通集团

Imrhan Paruk, 企业发展董事, 非洲彩虹矿业公司(ARM)

彭华岗, 研究局局长, 国务院国有资产监督管理委员会

尚进, 首席技术官, 汉柏科技有限公司

徐文伟, 常务董事兼首席执行官, 华为企业业务BG; 执行董事, 华为技术有限公司

徐卫兵, 品牌宣传事业部总经理, DMG

闫凯, 总经理, 天士力制药集团股份有限公司

闫希军, 董事局主席, 天士力控股集团

曾光安, 董事长, 广西柳工机械股份有限公司; 总裁, 广西柳工集团有限公司

张岭, 董事局执行董事, 海航集团有限公司; 董事长兼首席执行官, 海航旅业

张力奋, 副总编, 英国《金融时报》; 总编辑, 英国《金融时报》中文网(FTChinese.com)

宗馥莉, 总裁, 杭州娃哈哈集团有限公司

邹博, 助理总裁, 联想控股

以上排序按照姓氏排列

除特别注明外, 以上人员的工作地点均为中华人民共和国

项目团队

我们感谢所有为此项目贡献意见、热情、精力及时间的世界经济论坛及 Strategy& (原博斯公司) 的工作人员:

白欣慧 (Sarah Butler), 全球合伙人及大中华区联合总裁, Strategy&

徐沪初, 全球合伙人及大中华区联合总裁, Strategy&

施力伟 (Olivier Schwab), 中国区执行董事, 世界经济论坛

范贺文 (Steven Veldhoen), 全球合伙人, Strategy&

刘巍, 大中华区商务总监, 世界经济论坛

单小虎, 首席专家, Strategy&

刘畅, 项目负责人, 世界经济论坛

盛丹, 经理, Strategy&







COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

世界经济论坛是一个独立的国际机构，致力于召集商界、政界、学术界及社会其它各界领袖开展合作以制定全球、地区和行业议程，从而改善世界状况。

世界经济论坛作为一个基金会成立于1971年，总部设在瑞士日内瓦，是一个非营利的中立组织，不介入任何政治、党派或国家利益。

世界经济论坛

91-93 route de la Capite
CH-1223 Coligny/ 日内瓦
瑞士

电话: +41 (0) 22 869 1212
传真: +41 (0) 22 786 2744

contact@weforum.org
www.weforum.org