

**Localization of Top Management  
of MNCs in China**

# **跨国公司 高层管理人才 本土化战略**

**陈锦德 著**

这是第一本系统地研究跨国公司高层管理人才战略的专著，既是一份详尽的调查报告、经验总结，也是一部完整的比较研究、理论教科书。



**中国经济出版社**  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

**Localization of Top Management  
of MNCs in China**

# **跨国公司 高层管理人才 本土化战略**

**陈锦德 著**

这是第一本系统地研究跨国公司高层管理人才战略的专著，既是一份详尽的调查报告、经验总结，也是一部完整的比较研究、理论教科书。



**中国经济出版社**  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司高层管理人才本土化战略/陈锦德著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9348 - 8

I. 跨… II. 陈… III. 跨国公司 - 企业管理 - 对比研究 - 中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 102309 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 孟庆玲 (电话: 13801106990)

责任印制: 张江虹

封面设计: 白朝文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm A5

印张: 10.375 字数: 250 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9348 - 8/F · 8256

定价: 28.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换

电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

## 序（一）

我怀着高兴的心情一口气读完了陈锦德先生的这本书。这是一本专门从人才战略尤其是高级管理人才战略入手研究跨国公司的专著，这为我们对跨国公司在华的研究开发了一个新的领域。

自1979年中国改革开放引进外资以来，跨国公司到中国投资已经经历了30个年头。1992年以来，在短短的十几年间，数以百计的世界著名跨国公司纷纷进入中国。在如此短的时间内，如此之多的来自各个国家的著名跨国公司集中到一个国家投资在世界经济史上还没有过。随着时间的推移，在中国的竞争越来越成为众多跨国公司全球竞争的焦点。如果企业研究也需要实验室的话，中国事实上已成为研究跨国公司最好的实验室。在这个实验室里，我们可以对跨国公司的战略、组织管理结构乃至企业文化理念等各个方面进行深入的研究。

在华跨国公司在人力资源战略及实施上也经历了一个发展和演进的过程。陈锦德先生在大量调查的基础上研究了这个演进过程，撰写了这本书。本书以美国在华跨国公司为背景，以在广东的美国公司为切入点，运用对比研究的方法，进行了深入的理论探讨和案例分析，是从人才战略方面对在华跨国公司进行研究的新尝试。作者对这个过程中出现的“港台新留”人才现象（即大量使用来自中国香港、中国台湾、新加坡和海外留学生等华人人才担任跨国公司的高级管理人员）做了深入的分析，并推出了人

才评价模型。作者还对美国和日本跨国公司在高管人才本土化策略上的差异进行了对比研究，对于同是美国资本但有不同的人力资源策略的跨国公司也进行了分析，推出了高层管理人才聘任路径模型。这是跨国公司在人力资源管理方面经验、教训的概括和总结。这些研究结论既有不少理论创新，也具有相当强的实践性。由于研究结论来自大量调查和案例分析，因此，对于中外跨国公司有很大的参考价值。

总之，这是一本可读性很强、知识性很广的专著，不仅值得跨国公司管理者阅读参考，也值得致力于这方面研究的理论工作者、大学生、研究生学习和参考。

陈锦德先生是一位在政府工作多年的学者型干部，曾在国外国内分别取得硕士和博士学位。作者在完成繁忙的政府工作同时，勤于总结，进行理论探讨，确实难能可贵。本书是他多年来实践与研究成果的结晶。我向他表示衷心的祝贺。

目前，从高层管理人员本土化的角度对在华跨国公司进行的研究还不多。我很乐意向广大读者推荐这本书，希望本书能够使读者开卷有益，并期望有更多的从不同角度研究跨国公司的研究成果发表出版。

北京新世纪跨国公司研究所所长  
商务部研究院研究员 王志乐

## 序（二）

陈锦德先生的著作《在华跨国公司高层管理人才本土化战略》为读者提供了以另一种角度看待世界的非常宝贵的机会。

初次结识陈先生是在多年以前，当时他正担任广州市人民政府副秘书长。后来他调任广州市人大常委会副秘书长。

陈先生不仅是一位政府公务人员，还是一位真正意义上的绅士与学者。在政府部门工作 22 年之余，他还分别获得了工商管理和管理学的硕士及博士学位。此外，陈先生曾经以高级访问学者身份在美国哥伦比亚大学学习一学期。

鉴于陈先生自身在工作与学术等多方面的杰出成就，我诚意向对此题目感兴趣的各界人士推荐这部著作；更重要的是，我身为华南美国商会选举产生的会长，觉得陈先生的研究与许多华南美国商会的会员企业息息相关。

回到我开始动笔写这篇序言的当下，我想说得是：在这个世界上，人们之间在情感、相互了解和有意义的合作中仍然存在许多障碍。然而，像陈先生这样的杰出人士，他们寻求参与国际对话，并且了解和描述了构成社会的大量相互作用。正是由于他们的努力，我们得以跨越这些障碍，看到更加光明的未来。到那时，我们会感到人与人之间不再是对手，而是同胞。

能够在陈先生作为中国人民代表的任期内与他结识是我的荣幸。而了解到陈先生一直致力于相关的调查与研究更让我感到

骄傲。

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Harry S. Yeh. The signature is fluid and cursive, with a large, sweeping loop at the bottom.

哈利·赛亚丁

华南美国商会 会长

美国商会亚太地区理事会 中国事务副主席

## Preface

Mr. Chen's monograph, entitled "Localization of Top Management of Multinational Corporations in China," offers what I believe to be the most precious of opportunities-the opportunity to view the world through another's eyes.

I first met Mr. Chen many years ago, at which time he was serving as the Vice Secretary-General of the Guangzhou Municipal Government. Since then he has also served as the Vice Secretary-General of the Guangzhou People's Congress.

Mr. Chen is much more than a civil servant, however; he is both gentleman and scholar in the most authentic fashion. In addition to his twenty-two years of work in government, he has been awarded both Masters and Doctorate degrees in business administration and management science, respectively, and has spent a term at Columbia University as a Senior Visiting Scholar.

Given these diverse qualifications it would be unconscionable to not recommend Mr. Chen's thoughts to every interested party, and doubly so because Mr. Chen's research has been intimately involved with many members of the American Chamber of Commerce in South China, of which I am elected president.

And so, to return to the sentiment with which I began this note, I



would say this: there are many barriers to compassion, mutual understanding and purposeful cooperation in this world of ours; nonetheless, it is through the actions of all those extraordinary individuals such as Mr. Chen who seek to engage in global dialogue and to understand and describe the myriad interactions which constitute our communities that we may overcome these barriers and look to a more enlightened future in which we will consider every man not an adversary, but a compatriot.

I am proud to have known Mr. Chen in his tenure as a representative of the people of China, and more proud yet to know Mr. Chen as one who has dedicated his efforts to inquiry and elucidation.



Harley Seyedin

President

The American Chamber of Commerce in South China

Vice Chairman, China

The Asia Pacific Council of American Chambers of Commerce

# 跨国公司高层管理人才 本土化战略

## 摘 要

人力资源本土化是在华跨国公司发展战略的重要组成部分，而这个战略的关键是高层管理人员的本土化。本书尝试对这个关键问题进行一次较为系统地研究和分析，包括其动因分析、发展过程分析、影响因素分析、高层本土化的人才来源分析及发展趋势分析等，旨在揭示在华跨国公司高层本土化中一些带规律性的东西，以期对我国跨国公司“走出去”跨国经营有所启示和借鉴。本书围绕着跨国公司高层本土化规律及相关模型展开，形成了四个方面的研究，共有八章，他们是：

第1章是“导论”。主要介绍选题的背景和意义、几个重要概念的界定、研究对象、研究方法和研究本身的特色与创新。

第2章是“文献回顾与评述”。主要是介绍人才本土化方面有关理论和文献，使大家对这个问题有一个基本的了解。从综述中可以看到，关于跨国公司人才本土化的问题随着改革开放的深入和跨国公司在中国的投资扩展，正越来越引起多方面的关注，各方面的相关专著和论文也越来越多。与此同时，我们也可以看到，在跨国公司高层管理人员的本土化方面的研究还不多，在研究过程中也有相当的难度，因而形成了本研究的重点研究方向。这是本书的理论背景。

第3章是跨国公司高层本土化的动因分析。这是第一个方面

的研究，着重分析了跨国公司选择高层本土化的有关动因的背景、相关因素、变量和模型。从动因分析中也可以看到人才本土化是跨国公司在华经营的一种手段，而不是目的，它最终是服从跨国公司的整体战略的。

第4章是跨国公司高层本土化的一般发展过程分析。这是第二个方面的研究从总体上分析了在华跨国公司推进高层管理人员本土化发展、演进的基本过程及其特征，形成了“四阶段模型”。从发展阶段模型中可以看到，随着中国的崛起和世界地位的提高，在华跨国公司高层人力资源策略更趋向于国际化、全球化，而不是单纯的本土化。

第5章是跨国公司高层本土化的影响因素分析。这是第三个方面的研究，着重分析了为什么不同的美国公司在高层本土化过程中有不同的反映和不同特征的原因，分析了影响其差异性的不同因素，包括公司文化渊源因素、公司传统因素及民族性因素等，尝试解读了美国跨国公司人才本土化程度比日本公司高的原因。这是上一章一般发展过程研究的延伸，在研究的基础上形成了聘任高管“路径矩阵模型”。

第6章是跨国公司高层本土化的人才来源分析。这是第四方面的研究着重分析了在华美国跨国公司高层本土化的人才来源，形成了几方面人才来源的“总模型”和“八因素人才评价模型”。在这一章中重点分析和研究了跨国公司在高层本土化过程中大量使用香港、台湾、新加坡和留学生人才（“港台新留”人才）替换母公司外派的外籍高管的现象，以及这部分人才产生、成长的历史、文化、经济和制度背景情况。在这部分中，还客观地、实事求是地对比分析了内地部分人才的差异和问题。这是本书区别于其他相关研究的一个特色。

第7章是“案例评述”。这部分是在前面四方面研究以后的

综合案例分析，主要讨论了两个案例。一是通过比较分析肯德基的创本土化与麦当劳的逆本土化对比案例，说明跨国公司只有实行高层人才本土化，实施符合中国国情的策略，才能取得较快的发展；二是通过沃尔玛在推进高层人才本土化过程中的经验和教训，从另一个侧面论述推进人才本土化的必要性和成效性。

第8章是“启示与建议”。是本书的最后一部分（结语），着重在总结上述研究的基础上，对今后的发展趋势进行分析、判断，对跨国公司的经验（启示）作了归纳，并提出笔者本人的一些建议，以供国家有关部门参考。

关键词：跨国公司，高层管理人员，人才本土化

# **Localization of High-Level Executives Of Multinational Corporations (MNCs) in China**

## **Abstract**

Localization of human resources is an important part of development strategies of multinational corporations (MNCs) in China, while the key of the strategies lies in the localization of high-level executives. This paper, in an attempt to conduct a systematic research on this issue by analyzing the motives, evolution, affecting-factors, the sources of talents as well as its development trend, aims at revealing some certain patterns inside the localization of high-level executives, so as to provide experience and inspirations for the globalizing Chinese MNCs. Enclosing these patterns and related models, this paper consists of 4 researches in 8 parts as follows:

Chapter one: Introduction. This chapter introduces the background and significance of the topic, the definition of several important concepts, the subjects and approaches of the study, as well as the characteristics and innovations.

Chapter Two: Literature Review. This chapter reviews some related theories and documents of the localization of human resources, and enables a basic understanding of this topic. Through the general introduction, readers can soon figure out that as the reform and opening-up deepens and MNCs' investment in China expands, the localization of

human resources of the MNCs is gaining increasing attention from all walks of life. Thus, more monographs and essays begin to write about this topic. However, due to the complexity of the topic, there is still limited research on the localization of MNCs' high-level executives. This is the theoretical background of this essay.

Chapter Three: Analysis on the motives of MNCs' localization of high-level executives. Being the first research in this paper, it analyzes the background of the motives as well as related factors, variables and models, which help to reach the conclusion that the localization of human resources is more of a tool than the goal of the MSN's operation in China. In other words, the localization of human resources should be consistent with the company's overall strategy.

Chapter Four: Analysis on the evolution process of MNCs' localization of high-level executives. Being the second research, this chapter analyzes the basic process and characteristics of the evolution process, which forms into the "Four-Stage Model". Judging from the stage model, readers can figure out that as the rising of China, the high-level human resources strategies of MNCs in China tends to go global rather than local.

Chapter Five: Analysis on factors affecting MNCs' localization of high-level executives. Being the third research in this paper, this chapter conducts an in-depth analysis on why different American companies have different reactions and characteristics during localization, and the cultural, traditional and ethical factors causing these differences. Moreover, this research tries to interpret why the level of localization of American MNCs is generally higher than Japanese companies. This part is the extension of the research on evolution process of the last

chapter, where the “Path Matrix Model” of the employment of high-level executives is form on the basis of research.

Chapter Six: Analysis on the source of the localized high-level executives of MNCs. Being the fourth research, this chapter focuses on the analysis of the source of talents of American MNCs in China, which brings about the “General Model” with several talent sources and the “Eight-factor Talent Evaluation Model”. Besides, this chapter also attaches great importance to the analysis on the reasons why MNCs’ are increasingly employing Chinese Talents from Hong Kong, Taiwan, Singapore and Chinese Returnees instead of expatriates delegated by the parent companies when localizing, and the cultural, education and economic advantages that the overseas Chinese have. Lastly, this chapter also objectively analyzes the differences among different groups of domestic talents, which make this research unique to other similar researches.

Chapter Seven: Case Study. Base on the conclusions reached on the previous chapters, this chapter focuses on the general study of two cases. One case study is a comparison between KFC’s innovative-talent-localization mode and McDonald’s “Inverse-talent-localization mode”, and generates the conclusion that the MNCs develop faster only when they localizes high-level talents and implement strategies aligned with the reality of China. Moreover, this chapter also proves the necessity and effectiveness of localization by portraying the setbacks and experiences encountered by Wal-Mart when pushing forward the localization of high-level executives.

Chapter Eight: Enlightens and Suggestions. As the last part of this research, this chapter sums up the development trend, makes judg-

ments and concludes the experience of the MNCs on the basis of previous researches. Some practical suggestions are put forward for the government's reference.

**Keywords:** MNCs, Top Management, localization of human resources



# 目 录

## 第1章 导 论

1.1 问题的提出（背景和意义） .....	1
1.1.1 我国企业“走出去”及广东企业的教训 .....	1
1.1.2 高层管理人员本土化作为研究主题的原因 .....	2
1.1.3 主要研究对象和研究重点的确定 .....	4
1.2 几个重要概念的界定 .....	5
1.3 本书的研究对象、研究思路和研究方法 .....	9
1.3.1 研究对象 .....	9
1.3.2 研究思路和分析框架 .....	10
1.3.3 研究方法 .....	11
1.4 本书的特色与创新 .....	14
1.5 结构安排 .....	16

## 第2章 文献回顾与评述

2.1 跨国公司对外投资理论（动因理论） .....	19
2.2 跨国公司海外子公司理论 .....	22