

世纪畅优

发“19717”到
106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图
书，获得增值在线课程(教学资源)。

Chinese Professional-Global Mindset

无论你是
准备出国工作的管理人员、工程师、
人力资源人士、政府人员，
还是准备出国学习的留学生，
本书都会让你受益匪浅。

全球思维

中国专业人才



NLIC2970890698

型领导者

(美) 高润至 (Frank T. Gallo) 著
孙伟 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Chinese Professional-Global Mindset

无论你是
准备出国工作的管理人员、工程师、
人力资源人士、政府人员，
还是准备出国学习的留学生，
本书都会让你受益匪浅。



全球思维

中国专业人才如何成长为全球型领导者



NLIC2970890698

哥润至 (Frank T. Gallo) 著
孙伟译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

全球思维:中国专业人才如何成长为全球型领导者/(美)高润至(Gallo,F.T.)著;孙伟译. —北京:电子工业出版社,2013.3

ISBN 978-7-121-19717-8

I. ①全… II. ①高… ②孙… III. ①企业领导学IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第040684号

责任编辑:马晓云

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:15 字数:195千字

印 次:2013年3月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

致谢

为了更充分地理解本书所涉及的话题，我采访了一些中国专业人才。他们中有的是目前在国外工作的企业领导者，有的是之前曾经在国外工作过，还有人力资源和领导力领域的专家，在协助中国企业领导者在公司里成为全球企业领导者方面经验丰富。在本书的附录中，我对几位专业人才做了描述，在这里，我向他们表示衷心的感谢，我想强调的是，没有他们的支持，就没有本书的问世。

我还想感谢我的客户。每次当我因为自己的专业技能而受雇于他们，作为顾问、培训师或教练，我总是能从他们身上学到比我认为他们从我身上学到的知识更多。和某个人长时间合作需要相互的信赖，而我获得了这种信赖，因此心存感激，同时我也希望我也获得了他人的信赖。正是由于他们，本书才更加出色。

电子工业出版社的编辑在此书写作过程及写作完成后的出版阶段，提出了很好的建议，并给予了大量的支持。我要特别感谢付豫波女士和马晓云女士。

我在北京怡安翰威特（Aon Hewitt）的同事给予我很多帮助，给我提供想法、查找文章并把一些文章翻译成英语。感谢你们！在这个团队中，我要特别感谢孙帆、简莺燕、费腾和闫邱意淳。



最后，我要感谢中国专业的人力资源管理界。我所参加的许多会议、读过的文章、收到的反馈和建议都极大地丰富了我对中国领导力及中国企业领导者在全球领导力这一话题的实践知识。

序

我想和你们一起分享随着时间的推移本书所关注的焦点是如何改变的。当我开始构思时，我最初的想法是为中国的管理者及其领导力开发部门准备一本导读性质的书，目的是帮助他们更好地为国际化工作做好准备。我在中国的工作经历主要和在中国占有大量市场份额的大型跨国公司有关，如飞利浦、拜耳、强生和西门子等公司。这些公司和几乎所有其他的跨国公司一样，都急需开发全球领导团队。正如很多研究所显示的那样，目前中国的许多跨国公司极度缺少全球领导者，而这一现状阻碍了公司的发展。

中国拥有世界上最庞大的劳动力大军——超过印度劳动人口约40%，几乎是美国劳动力的3倍。但是，在中国以外的跨国公司里，高级全球企业领导者中，中国人却寥寥无几。如果你去美国的硅谷，你会发现那里有印度人、日本人，许多欧洲人和澳大利亚人领导着全球化公司，却很少有中国人。当然，像华为、海尔、联想等在国际市场占优势地位的中国公司的国外分公司里，有很多中国管理者担任着高级领导者职务。但能有几家非中资公司也是这种情况呢？有些分公司遍布全球的公司里会有这种情况出现：法国人领导着位于中国的德资公司，澳大利亚人领导着位于日本的英资公司，印度人领导着位于意大利的美资公司。但是，有多少中国的领导者在中國以外的公司里身居要职？亚洲的公司里确实有一些，不过考虑到



中国庞大的劳动力规模和中国位居世界一流水平的经济，为什么没有更多的中国领导者统帅着第三国的跨国公司呢？这正是我最初构思本书时想着重讨论的商业问题。

在写作过程中，我和更多的专家谈论起这个话题，然后一个与此相关但更为流行的话题开始浮现出来。首先，有人提醒我使我想到成千上万家中国生产商，他们派人到其他国家去负责自己公司产品的销售和分销。这些被派出的人，也许不用接受在国外管理大型跨国公司的培训，但仍需要掌握在国外工作所需的最基本的技能。他们不符合“全球领导者”这一术语的定义，但是他们在国外工作，这就比单纯在中国国内担任管理者或领导者要求更高。当然，这种要求包括语言技能、多元文化交际能力，如灵活性、适应不确定性的能力、对不同的工作和生活方式的开放性接受能力等。以我的经验来看，加之在写书的过程中采访时听到的很多故事，从中国派到国外去做这种工作的许多人都准备不足，从而导致失败。其次，还有成千上万个非管理类专业人才，他们出国的目的是学习、培养他人或者作为独立贡献者去施展才华。这些人包括工程师、销售人员、人力资源专家或任何一种代表其中国公司在西方工作的专业人才。

另一个相关的人群是那些目前不会去国外工作的中国管理者和其他专业人才们，但是他们经常会和外国公司或员工打交道。这类员工不需要和前面所提到的那两类人一样具备多元文化交际能力，但是他们确实需要具备渊博的知识以便能够与非中国籍员工成功合作。这就要求他们最起码要了解外国人在工作中的行为方式，而这种工作方式和中国的工作方式有所不同。例如，不同的文化在协商谈判、共享信息、管理员工和服务客户等方面的处理风格不同。

因此，这个主题涉及的不仅仅是那些被派到国外担当全球企业

领导者的人，还涉及更多的中国专业人才。在对这个问题有了更新理解的基础之上，本书从仅面向那些想成为全球企业领导者的读者群转变为面向更广泛的读者群体。现在本书服务于以下5种类型的读者：

- 身居全球企业领导者要职或渴望成为全球企业领导者的中国管理者；
- 被派到国外（通常被生产企业派出）去帮助扩大公司产品在国外市场的销售和分销的中国管理者；
- 作为专业的独立贡献者去国外发展的中国非管理类工作者；
- 在中国工作但经常要和外国客户或员工打交道，希望事业成功的中国员工；
- 企业内承担培训中国员工与外国员工成功合作的企业人力资源部门，包括中国企业和外资企业。

当然，本书和任何其他的书一样，都是面对特定的读者群的。而那些大学生和研究生的职场路径还没有定下来，在这种情况下，不妨学习在西方工作环境下的工作技能。他们必定会从这本通俗易懂的书受益。

在跨国公司工作的中国管理者问我最多的问题是如何在公司里获得成功。同样地，中国的很多高级管理人员也担心这个问题：“我们应该如何培养最出色、最有前途的中国员工，从而使他们为进入中国境外的职位做更好的准备？”

个人及公司都可以做一些事情使这个人更加适合全球性或国际性领导者角色。但是对于众多成功的中国专业人才而言，还有很大的改善空间。并且，很多中国人潜意识里总想着一个令人不安的问题：“我们在招聘时或做国际职位聘用决定时，是不是建立在对中



人不利而对西方人有利的评价之上呢？”

跨国公司其实也被这个问题困扰着，特别是最近企业里的多样性和包容性项目更让它们意识到这个问题的存在。

本书会谈到这个。书中会指出中国求职者在竞聘全球或国际职位时最薄弱的方面，同时为公司提供培养具有潜力的员工所要采取的步骤。

在深入讨论之前，有必要提出两个可能被误解的问题。

第一，西方人的个性因人而异，因此认为来中国的西方人都是同样的这种想法很不成熟。这并不是一个可以简单定义的群体。美国人不同于法国人，澳大利亚人有别于德国人。并且，即使中国人之间也差别甚远。中国北方人和来自西部或南方的人显著不同。年长的中国人通常和年轻人之间的想法不同等。然而，在本书中，我还是要将中国和西方之间的差异进行概括归纳。虽然中国人之间和西方人之间都存在很大的文化差异，但是同时也存在很多相似性。事实上，如果有两把雨伞，一把被标记成“中国人”，另一把被标记成“西方人”，那么几乎所有的中国管理者都更适合归类在标记着“中国人”的雨伞之下，而几乎所有的西方人则更适合归类在标记着“西方人”的雨伞之下。写本书时，我正是运用了这种宽泛的概念。

第二，我应该阐明我相信那些来自中国大陆之外的地区（如台湾或香港）的中国专业人才可能比来自中国大陆的同行在西方社会更有优势。这个理念同样适用于来自亚洲其他地区的华裔，如新加坡人。原因很简单，因为台湾、香港和新加坡接触国际贸易的时间比中国大陆的公司长很多。在这些地区，与全球化思维而非本地思维模式相互作用的最佳商业惯例很长时间以前早已出现，而当时中国大陆地区还没有这种惯例。然而，生长在中式家庭、受教育于中国学校的任何人都可能会养成相似的行为习惯，而这些行为

习惯可能会被看做获得全球性成功的阻碍。因此，当我提到“中国专业人才”时，我主要指的是来自中国大陆地区的人。但是，很多类似的概念同样适用于来自世界各地的有着中国文化根基的专业人才。

在进入正文之前，我还想区分一下“国际化”和“全球化”这两个词。当书中提到“国际化”员工时，我指的是那些在中国境外工作的人，这是因为他们居住在国外或仅仅因为他们通常要和那些定居在国外的人合作。换句话说，他们经常应对的是外国文化，而不仅仅是中国国内市场。而“全球化”员工（通常是领导者）必须具备着眼于企业多元文化诸多方面的理解力和思维模式。他不仅仅是在国外工作的一个人，相反，这名全球化的员工代表着其公司的世界观，而不只是他所生长的国家。先前我提到的那个例子，即来自一个国家的人在第二个国家为总部在第三个国家的公司工作，那么这个人就属于全球化员工。他们在全球范围内代表着他们的公司，而不仅仅代表着这家公司属于中国。同样，轻松地从一家公司跳槽到另一家公司的旅居国外的专业人才，不管他居住在哪里，都代表着其公司的策略，这是全球化员工的另一个例子。

“国际化”的人才要获得成功比在国内工作的人需要很多不同的技能和能力。“全球化”的人才要获得成功需要一种不同的思维模式，跨越国家的界限来代表公司。这种世界观和很多中国员工所持的观念差异很大。

我想阐明，当我在本书中提到“文化”时，我指的是民族文化。我不打算深入研究不同的企业文化或那些源自某个特别行业或职业的文化。我借用的是相当普遍的文化的定义，正如罗森斯基（Rosinski）所言：“一个团体的文化是使其区别于另一个团体的一套独一无二的特征。”每种文化都有其鲜明或不鲜明的特征。以后我会



针对这个话题写更多的内容。

我真心希望你们喜欢本书，最重要的是，你们能够学习到有用的观点或建议，从而加快迈向成功的步伐。

高润至博士 (Frank T. Gallo)

北 京

前言

如果你是一位中国专业人才并考虑去西方国家工作，那么你应该读一读本书。此书描述了所有你在出发前需要了解的东西和实现成功所必需的一切要求。不管你是作为独立贡献者，还是作为人力资源经理或全球企业领导者，本书都适用。书中对文化、性格、技能和行为预期的描述适用于任何要去西方国家工作的人。但是，如果你是一位企业领导者，并对在西方国家如何领导他人这一特殊的领域很感兴趣，那么本书最后一部分就是专门为你而写的。

2008年，我给某家欧洲大型跨国汽车生产公司驻北京分公司的中层管理者召开了一次研讨会，大约有20人参加，他们都是中国人。研讨会的主题是在中国做企业领导者意味着什么。其中有一位参会者问到他如何才能在公司里取得成功。他特别问到如何能从一个中国企业领导者的角色过渡到在中国境外代表公司担任领导者的角色。在我还没来得及回答他的问题之前，另一位参会者说道：“你要是能得到那份工作，你得先拿到护照（国籍），中国人是得不到那些工作的。”很多参会者都赞同这一观点，认为全球性的工作是专门留给西方人的，中国人要满足于国内的工作。我们的会谈就在这种氛围中继续着。

我谈到这件事情是因为这是第一次我听到这种令人相当泄气的观点。以我的经验来看，人们需要发展某些能力以胜任国际专业人



才或全球企业领导者的职位，但是之前我从来没有听说过有某些不成文的规定拒绝把这些工作给予中国人。

这就促使我去很多跨国公司观察或访谈，了解为什么在国外的全球管理职位上很少有来自中国大陆的人才。在询问了成百上千位高级管理人员和人力资源管理专业人才（其中有一些外国人，但大多数是中国人）之后，我可以胸有成竹地说，主要的原因在于所需的经验、能力和技能发展等方面。世界上任何地方都存在偏见，所以我也不能否认也许有偏见的原因，但是我肯定，偏见并不是阻碍中国人成为国际企业领导者的主要原因。恰恰相反，希望到国外作为独立贡献者或担任领导角色的中国专业人才需要在本书中所描述的诸多方面得到提升。同样，拥有中国员工的外国企业如果想成为全球强大的企业集团，必须推出人才培养项目来帮助员工向国际性或全球性职位迈进。没有充分利用员工现实优势的企业只能自担风险。

最后一点有不好的一面。目前中国涌现出一个新趋势，即企业总部要求兼顾多样性和包容性的政策出台。这类项目原本是在西方社会制定出来的，目的是确保公司为种族和性别弱势群体提供平等的机会。现在这些项目发生了有趣的变化。中国出现的这种趋势不是为了让企业更具多样性和包容性，与之相反，在全球市场力拔头筹的需求已经迫使企业总部意识到，这个拥有员工数量最多的国家却在国际管理岗位和全球领导岗位上拥有数量最少的员工。因此，中国的人力资源经理正承受着双重的压力，一方面的压力来自渴望成为国际性或全球性企业领导者的员工，另一方面的压力来自企业，不断向人力资源部门施压，要求他们在培训项目中培养更多的国际性专业人才和全球企业领导者。

本书的主题

主题 1——人口统计学相关的因素告诉我们，未来担任国际性和全球性职位的新生代主要来自中国。然而，目前国际专业人员和全球企业领导者鲜见中国人。在中国经营的公司如果不想仅仅成为产品的出口商，那么它们应该聚焦在输出人才上。全球经济自然是由钱推动的，但是仅仅关注短期的经济成功而忽视培养全球企业领导者和其他国际型人才的长远收益，在短期内，中国的公司是赢家，但从长远来看，终究是输家。

主题 2——一位典型的中国员工如果一生都生活、工作在中国，那么他很可能养成某种行为方式或某种性格特征，使他与西方的对手相比，在成功担当国际性或全球性职位时略逊一筹。在文化背景中形成的性格特征，如内向型性格、重实践技巧而忽视战略性思维等，都会成为全球领域发展的障碍，对全球企业领导者而言更是如此。正是同样的原因，很多西方高级管理人员在寻找国际性或全球性领导者时通常会忽略中国求职者，因为他们无法展现出招聘者所期待的外向型性格和战略性思维。

主题 3——中国员工向全球企业领导者的职位迈进，或者最起码具备一名合格的国际专业人才所必需的东西，是可以通过培训和指导来获得的。事实上，那些硬性技能，如语言，对很多中国员工而言都是很容易的，因为他们善于埋头苦读，直到掌握这种技能。但是，国际性工作或全球企业领导职位所需的软性技能，如与外国客户或员工发展令人舒适的关系，则没有那么简单。通常，这些技能只能通过置身于国外的大环境中，在不断的观察、尝试和反思中获得。

主题 4——公司可以做很多事情来帮助其中国员工更快地向国际性或全球性职位迈进。企业里的领导者培养项目如果只是泛泛而



谈，并把全球化胜任能力模型作为培养的根据，那么中国员工就会错失良机。只有克服了商业上、经验上和文化上的壁垒，才能培养出全球领导力。

如何阅读本书

本书分为5篇。第1篇审视中国专业人才的现状，不管是独立贡献者还是企业领导者，不管是中国企业海外分公司的中国代表还是居住在中国但定期频繁与外国人打交道的人，本书将帮助他们找出成为成功的国际性或全球性专业人才所必备的东西。第1篇包含两章内容。第1章分析目前的局势及阻碍中国人才取得国际性或全球性成功的壁垒。第2章考察中国专业人才克服这些壁垒和潜在的文化积淀不足等问题的可能性。

第2篇旨在审视西方文化，有6章，分别描述西方文化所青睐的员工身上所具有的典型的性格、语言和交流能力、行为能力、情商（值得独立成章的一种行为能力）和工作风格。

第3篇谈及的是中国专业人才和西方文化的交会，描述了两者是如何融合的。本部分开篇一章描述了几个中国专业人才、管理者和企业领导者被派到西方任职的例子。其中，有些人能够胜任，而其他人则以失败而告终。本章旨在说明这些工作职位是什么样的，并讨论哪些因素是有益的，哪些因素是有害的。第10章探讨了西方人对中国人的主要成见和偏见。第11章描述了西方社会重要的人力资源政策，每位在西方工作的中国专业人才必须要了解这些政策，从而避免尴尬甚至负面的法律后果。第12章探讨专业人才可以如何利用西方社会的社交网络来加速事业及生活上的成功。第13章揭示了你从中国走向国际成为国际化专业人才需要采取的一些步骤。第14章揭示了西方社交礼仪的普遍特征，这与中国社交礼仪相似，但又存在不同。第15章主要是帮助中国的管理者更好地了解西方社会

典型的娱乐聚会场所，包括体育赛事在内。

第4篇直接聚焦在领导力这一话题上。第16章从宏观角度审视了西方社会的领导力及其对领导者的要求。第17章专门针对已经成为全球企业领导者的中国的需求。第18章总结概括了关于西方社会专业人才和企业领导者的早期研究成果，你可以在这一章了解应该对西方老板抱有什么样的期望。

在第5篇，我为你迈入西方社会的中国公司提出了几条建议。在读完本书之后，我还会尽量帮你决定适合去西方工作还是更适合留在中国。

每章的开头是本章内容的预览。每章的结尾是本章要点的概要，并推荐了深度阅读书目。因为我不读中文书，所以我没有列出专门的中文参考书，但是我推荐了你应该研究的中文话题，从而用母语更多地了解这个话题。书中推荐的为数不多的中文书或文章是我的研究助手向我强烈推荐的。当然，在这里我必须承认，我只阅读了这些中文参考书目的英文概要，而没有读过完整的中文作品。

我衷心地希望读者可以在众多方面从本书中受益。

- 它为想去西方国家工作的中国员工，包括从想去国外担任领导职位的员工的角度指出了问题所在。
- 它指出了中国员工想在国际性或全球性职位上取得成功所需的条件。
- 它审视了中国员工在成功处理国际性或全球性工作事务时可能存在的不足。
- 它为公司提出了建议，使它们能够帮助其中国专业人才为担任国际性或全球性职位做好充足的准备。
- 它为那些希望担任更多国际性或全球性职位的中国员工预测了未来。



因此，读者可以获得充足的信息，要么坚定地走下去，要么去改变目前通向全球商业成功的道路。

然而，本书也有一些不足之处，有些方面没有涉及。

- 它不是为每位中国专业人才部署好的在西方获得成功所采取的每一步的指南。相反，它只介绍了当今所必需的相关信息，然后由你自己决定如何前进。
- 它不是一种教练工具。教练是一种非常个性化的技能，是为每位接受教练的客户量身定制的。我相信每个人都会从教练中受益，而那些希望在国际上拓展事业的中国员工更是如此，但是本书并不能取代个性化定制的优质教练。
- 它没有提到可能使人在不同国家有不同表现的各国不同的文化问题。可以肯定的是，各国之间的交流方式、法律问题和普遍的工作条件差异很大。因此，本书不能取代专门针对某个国家的出国前读物。（但是为了帮助你开始这项重要的任务，我在附录 C 里面提到了几个西方社会文化的详情。）
- 本书所涉及的属于社会科学，而不是自然科学。在社会科学领域，准确性的程度要比自然科学领域的精确性小很多。因此，写这样一本书时，作者要非常谨慎，不能过度教条主义。归纳概括文化差异时，总是会有这种后果出现。我已经尽可能地提醒读者，这些归纳概括仅仅展现了宏观局面，真实情况中总是会有很多的例外。