

『一带一路』战略背景下

中国企业国际化 人才开发实践

国家电网公司国际化人才开发课题组 编著

Practice of International Talent Development by
Chinese Enterprises under the Belt and Road Initiative

清华大学出版社



『一带一路』战略背景下

中国企业国际化 人才开发实践

国家电网公司国际化人才开发课题组 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

习近平总书记提出建设“一带一路”的战略构想,强调相关各国要打造互利共赢的“利益共同体”和共同发展繁荣的“命运共同体”,对推进我国新一轮对外开放和沿线国家共同发展意义重大。在此背景下,中国企业在全球范围内积极参与产业竞争和价值创造。本书对当前中国企业的国际化进行了全面概述,系统阐释了企业国际化的战略选择理论,通过广泛调研,并选择在国际化经营实践有卓越表现的典型中国企业进行实地访谈,探讨了国际化企业人才队伍建设的道路,总结了国家电网公司国际化管理实践,形成了8家典型的国际化企业案例,基于案例的分析,本书对中国企业国际化人才管理之路进行了总结与展望。

本书适合企业经营管理者、国际化领域专业研究人员和企业工作者、人力资源管理者阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

“一带一路”战略背景下中国企业国际化人才开发实践/国家电网公司国际化人才开发课题组编著. —北京:清华大学出版社,2016

ISBN 978-7-302-44310-0

I. ①一… II. ①国… III. ①企业—国际化—人才资源开发—研究—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 159275 号

责任编辑:王 青

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:16.25 字 数:255千字

版 次:2016年7月第1版 印 次:2016年7月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:49.00元

产品编号:070125-01

国家电网公司国际化人才开发课题组

主 编：张 磊

副 主 编：李生权 吴向京

编委会成员：张立波 张晓东 李国重 黄海荣

李 进 李 宇 薛 峰 姜雅婷

曲 拓 梁丹妮 张 兵

内 容 摘 要

随着经济全球化趋势日益增强,我国企业正在通过参与国际分工和国际竞争,不断提升自身的价值创造能力和产业竞争力,这也成为中国在国际政治经济舞台上发挥重要作用的有效路径之一。党中央、国务院高度重视我国企业的国际化发展,党的十八大以来,由中国主导的“一带一路”战略,以及由中国倡议的构建全球能源互联网构想正在加速推进,这为我国企业全面推进国际化经营提供了千载难逢的战略机遇。

尽管我国企业尤其是具有行业代表性的大型央企,其国际化经营已取得显著成效,但各层级国际化人才的匮乏已成为阻碍我国企业深化国际化经营的主要瓶颈。具体而言,国际化人才的开发管理主要面临两个挑战:一是国际化人才开发的总量不足与结构优化的问题;二是境外人才的本地化与国际化人才一体化管理的问题。

本书围绕中国企业国际化经营过程中的人才队伍建设,从理论和实践两个层面开展深入研究。在理论层面,以战略选择的决定因素为基础提出了企业国际化发展的四个战略模式,即资源寻求型战略模式、资产寻求型战略模式、价值链优化型战略模式和全产业链驱动型战略模式,在此基础上,回顾总结了企业国际化人才队伍建设的基本规律和相关理论,提出了企业进行国际化人才队伍建设的四个典型模式,即经营探索式、迁移复制式、属地兼容式和开拓共创式。在实践层面,选取了在国际经营方面有特色的中国企业,通过丰富的案例研究,深入分析了其国际化业务发展现状、国际化人才队伍建设的举措和成效,并总结归纳了这些企业在国际化人才队伍建设和管理方面的经验和不足,从而提出了富有实践参考意义的研究结论和对策建议,为未来研究的深化提供了线索。

ABSTRACT

To cope with the acceleration of economic globalization, Chinese enterprises are striving to improve their value creation and industrial competitiveness by participating in the international division of labor and global competition, which has significantly contributed to the increasingly important roles that China plays in the international political and economic arena. The Central Committee of the Communist Party of China (CPC) and the State Council of the People's Republic of China always value the internationalization of Chinese enterprises. Since the CPC 18th National Congress, China has accelerated its Belt and Road strategy and initiative of building a global Internet of Energy, unveiling a golden opportunity for the internationalization of Chinese enterprises.

Despite the fact that Chinese enterprises, especially leading central State Owned Enterprises (SOEs) across various industries, have achieved significant progress in the process of internationalization, the lack of international talent at all levels has become a bottleneck obstructing the road to internationalization. More specifically, two prominent issues have emerged to challenge the development and management of international talent: one is the coexistence of inadequate quantity and under-optimized structure of international talent, the other is the lack of synergy of talent internationalization and localization of overseas talent.

This book focuses on the talent team building of Chinese enterprises in their process of internationalization, digging into this topic on both the theoretical side and the practical side. On the theoretical side, this book formulates four strategic patterns of enterprise internationalization, i. e. the resource-seeking pattern, the asset-seeking pattern, the value chain optimization pattern, and the whole-industry-chain-driven pattern, by borrowing ideas from the determining factors of strategic choice theory. Furthermore, on the basis of going through the basic law and relevant theory of international talent team building of enterprises, the authors further summarize four typical patterns of enterprise international talent team building, i. e. the operational exploration pattern, the transition & duplication pattern, the localized compatibility pattern, and the co-creation pattern. On the practical side, we performed a thorough case study, the internationalization of typical Chinese enterprises being examined, their measures and results of international talent team building being analyzed, and their weakness and lessons being investigated. All these finally constitute our research results and effective solutions with practical significance, paving the way for further research in the future.

序 言

这是一个我国企业不断“走出去”参与全球竞争的时代。

随着经济全球化趋势的日益加快,我国企业已深刻融入世界的技术创新和价值创造之中。党中央、国务院高度重视我国企业的国际化经营及其对我国全球地位提升所发挥的重要作用。改革开放以后“走出去”正式上升为国家战略,建立了有效的政策制度体系,实施了有利的保障举措。党的十八大以来,党和国家领导人更加重视并竭力推动经济全球化发展,伴随着“一带一路”战略的确立与推进、亚洲基础设施投资银行建设等,国家鼓励有条件的企业积极参与国际产能合作和全球市场竞争,特别是在构建全球能源互联网已形成国际共识的今天,可谓天时地利人和,发展空间、潜力巨大,我国企业国际化经营千载难逢的战略机遇已经到来。

这是一个呼唤国际化经营管理人才的时代。

人才是企业发展的第一资源,国际化人才匮乏是我国企业国际化进程的瓶颈;国际化人才队伍建设的速度和质量显然将成为国际化业务的首要因素。培养国际化人才队伍既是当务之急,又是长远之计。打造具有全球视野、熟悉国际规则、懂经营、善管理的人才队伍,不仅可以开阔中国企业看待世界的眼光,而且能增强中国企业与世界对话的能力,进而使中国企业在国际舞台上获得话语权,形成具有国际竞争力的比较优势。

本书围绕国际化人才队伍建设,从理论和实践两个层面进行深入探索,为中国企业国际化经营的开展提供积极的知识和经验,找到中国企业国际化经营战略和国际化人才队伍建设的正确思路,最终为推动中国企业的国际化进程发挥积极作用。

本书的最大特点在于理论分析和实践总结并重。一方面,本书注重从理论层面分析企业国际化的战略选择及相应的国际化人才队伍建设模型,帮助企业更好地把握国际化人才队伍建设的规律;另一方面,本书选择了几家具有代表性的案例作为研究对象,分别对它们的国际化经营战略和国际化人才队伍建设进行了深入分析,总结归纳了这些企业在国际化人才队伍建设和管理方面的实践经验。

期望本书的出版能为我国企业的国际化经营、国际化人才队伍建设和我国人才政策的制定提供有益的参考和借鉴。

吴 江

中国人才研究会常务副会长

第 1 章 当前中国企业的国际化概述 /001

- 1.1 背景简析 /003
- 1.2 企业国际化主体分析 /010
- 1.3 国际化的主力军 /014
- 1.4 国际化发展的瓶颈 /016

第 2 章 企业国际化的战略选择 /019

- 2.1 理论与规律 /022
- 2.2 决定因素与进入模式 /031
- 2.3 模式的构建 /037

第 3 章 国际化的企业人才队伍建设 /045

- 3.1 理论与规律 /048
- 3.2 典型模式 /058
- 3.3 路径与方法 /068

第4章 国家电网公司国际化的探索之路 /079

- 4.1 不平凡的发展历程 /081
- 4.2 基于战略的人才队伍模式 /089
- 4.3 实践 /097

第5章 企业国际化的案例分析 /117

- 5.1 中国石油：打造一流国际人才 /119
- 5.2 神华集团：战略人才并举，实践铸就特色 /138
- 5.3 中国海油：风生水起的国际之路 /153
- 5.4 中建集团：事业凝聚人才、文化留住人才 /169
- 5.5 华为：战略导向，双层培养 /184
- 5.6 海尔集团：着力创新，机动灵活 /197
- 5.7 联想控股：披荆斩棘的海外扩张 /211

第6章 结论和展望 /227

- 6.1 研究体系 /231
- 6.2 研究结论与探讨 /233
- 6.3 国际化人才队伍建设的未来展望 /236

参考文献 /246

第 1 章

当前中国企业的国际化概述

1.1 背景简析

经济全球化是世界经济新常态的重要组成部分,中国已经成为当今世界经济格局的核心参与者和推动者。习近平总书记高度关注经济全球化,并且十分重视国际化人才的发展。2015年3月29日,习总书记出席博鳌亚洲论坛2015年年会,同中外企业家代表座谈后指出:“随着中国经济发展步入新常态,中外经济合作也在同步提升,意味着给世界各国及各国企业提供新的合作契机……我们支持多边贸易体制,致力于多哈回合谈判,倡导亚太自由贸易区,推进区域全面经济伙伴关系谈判,倡导筹建亚投行,全方位推进经济金融合作,作经济全球化和区域一体化的积极推动者。”此外,习总书记还于2015年5月22日出席在上海召开的外国专家座谈会时强调:“……不同民族、不同国家、不同地域之间的文化交流,好比不同色彩的搭配,在纵横交错、明暗强弱的各式组合之中,新的画面和景色就会出现。而这一切,都需要人才、呼唤人才,需要加强国际化人才交流合作。”习总书记的重要论断不仅明确研判了经济全球化、人才国际化的未来趋势,而且为我国企业全面实施“走出去战略”指明了方向。当前,我国大力推动“一带一路”建设,加快供给侧结构性改革,并鼓励有条件的企业积极参与国际产能合作和全球市场竞争。国内诸多企业以此为契机,全面探索企业国际化战略与国际化人才队伍建设的创新发展道路。央企作为我国经济发展的主力军,结合自身战略发展需求与国家“走出去”战略部署,已在能源、家电、建筑等行业率先迈出国际化步伐,并在国际化探索过程中逐渐提升经营水平,培育管理实力。例如,国家电网公司董事长、党组书记刘振亚在其著作《全球能源互联网》一书中就以创新性视角提出了构建全球能源互联网的战略构想,对于借力经济全球化促进能源可持续发展提供了总体思路。

中国是世界经济全球化不可分割的一部分,成为全球资源整合的重要市场。在全球化发展的新阶段,中国企业“走出去战略”已经不再是简单的境外投融资和能源输入、输出,需要结合自身禀赋调整企业发展与人才战略,以适应和把握国际化分工的节奏,在全世界范围内合理配置资源,体系化、规模化、纵深化地构建和完善企业长效发展机制。中国企业国际化还要着力解决企业实际问题,逐步优化企业发展的战略布局,实现企业战略目标。在不断提升国际化经营水平的过程中,国际化人才的发掘、培育以及长效管理成为影响企业国际业务发展的重中之重。企业国际化人才的管理对于加速企业国际化战略实施、增进跨文化融合以及改进企业经营绩效具有重要的现实意义。

1.1.1 国际经济形势——深度调整期

目前世界经济形势仍处于深度调整期。2015 年虽略有复苏迹象,但整体经济发展后续乏力且不同经济体间的发展结构并不均衡。未来经济发展趋势并不明朗,不确定性、不可预期性以及复杂严峻性仍是主旋律。

1. 全球经济复苏区域不均衡,经济增长趋势各国情况不一

整体而言,全球经济呈现微弱复苏趋势,大部分国家经济发展有企稳见底迹象。根据上海社会科学院世界经济研究所宏观经济分析小组的测算,2015 年和 2016 年全球经济将分别增长 3.34% 和 3.68%,如图 1.1 所示。其中,美国经济增长分别为 3.71% 和 3.84%;英国增长分别为 3.13% 和 3.37%;欧元区增长分别为 1.22% 和 1.67%;新兴经济体增长分别为 3.25% 和 3.51%。然而,各国经济增长的格局和趋势不尽相同,即美国增速上升、欧盟和日本仍徘徊不前、中印增长基数大但后劲乏力、新兴经济体增长步伐进一步减慢。

具体而言,世界贸易组织(WTO)预测,2015 年世界贸易增长率预期下调到 4% 左右,远低于 2008 年金融危机发生前 10 年的平均贸易年增长率 6.7% 的水平。国际货币基金组织(IMF)2014 年 10 月预测的数据则更为悲观,2014 年世界经济增长速度为 3.3%。各国实体经济的增长速度呈现轻微复苏态势但并不均衡:美国、印度、中国的增长率分别为 2.2%、5.6% 和 7.4%;欧盟基本改变负增长态势,

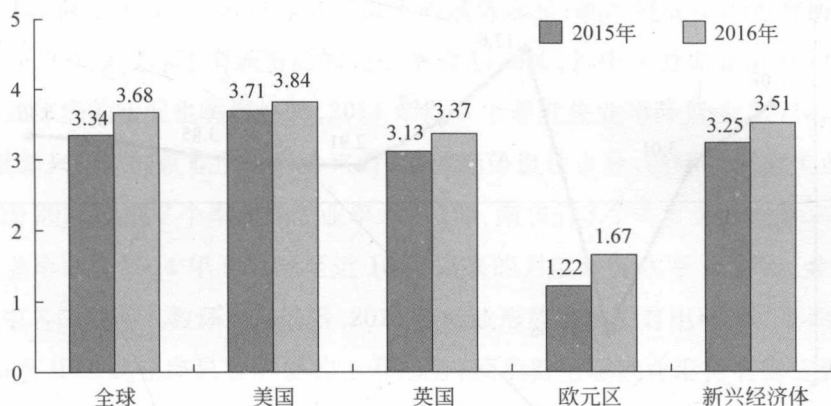


图 1.1 2015—2016 年全球及部分地区经济增长速度对比 (%)

增长率为 0.8%；日本经济则继续低迷下滑，增长率仅为 0.9%。

2. 全球经济贸易低速前进，各国通货膨胀水平有所降低

2014 年，世界经济贸易稍有改善，呈现低速前进的态势。据 IMF 预测，2015 年全球贸易将增长 3.8%，较 2013 年高出 0.8%，但仍比 2000—2007 年低 2.1%。一方面，全球经济贸易缓慢增长。来自 WTO 的预测表明，2014 年世界各主要经济体的贸易收支整体持平，全球货物贸易增长率为 3.1%，低速前进。另据联合国贸发会议(UNCTAD)的数据显示，2014 年上半年全球货物贸易同比增长 1.6%。同时，2014 年全球外商直接投资(FDI)流入 1.618 万亿美元，增长 11.5%。如图 1.2 所示，根据 IMF 预测，2015 年全球货物和服务贸易增速将达到 4.98%，预计 2016 年贸易增速为 5.46%，将超过 1993—2013 年平均增速 5.3%的水平。

另一方面，世界各国的通货膨胀率较之前有所降低。如图 1.3 所示，经合组织(OECD)的数据显示：2014 年 9 月，美国和日本消费者物价指数(CPI)分别同比上涨 1.7%和 2.3%，较 2013 年年末分别上涨 0.2%和 1.6%；英国、德国、法国和意大利 CPI 分别同比上涨 1.2%、0.8%、0.3%和 -0.2%，较 2013 年年末分别降低 0.6%、0.8%、0.4%和 0.9%。另外，IMF 的预测数据显示，2014 年新兴市场与发展中经济体通货膨胀率为 5.5%，比 2013 年下降 0.3%。中国社科院世界政治与经济研究所研究员、所长张宇燕认为，国际贸易进入低速增长的主要原因，除了全

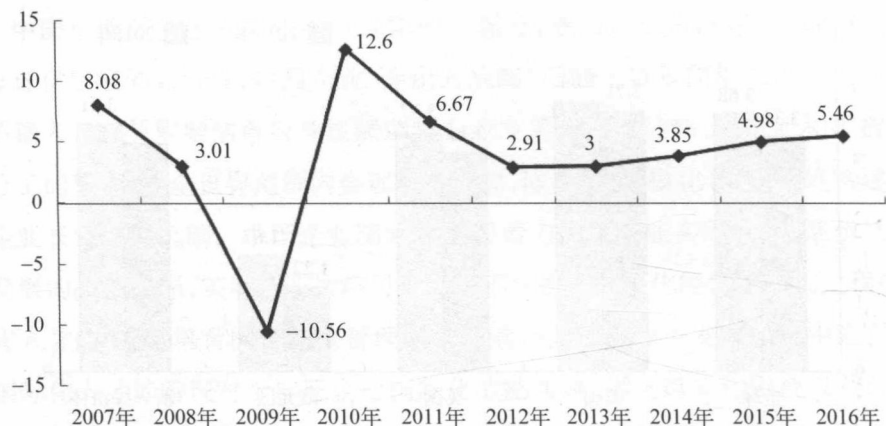


图 1.2 世界 FDI 流动情况(%)

数据来源: IMF 的 IFS 统计数据库

球经济增速降低外,还与全球多边、双边贸易投资自由化谈判进展缓慢有关,不过最根本的原因是当今世界国际贸易分工格局已经基本定型。

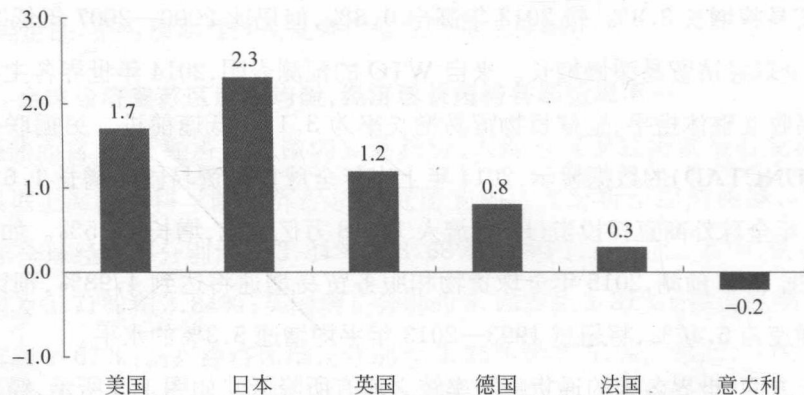


图 1.3 2014年9月部分国家消费者物价指数同比上涨幅度(%)

数据来源: 经合组织(OECD)

3. 全球就业市场呈现好转迹象,但各国发展不均

在世界经济逐渐缓慢增长的背景下,全球就业市场出现明显好转。一方面,以美国为首的部分发达国家劳动力市场表现良好:美国失业率持续下降,2014年11

月失业率下降 5.8%，为 2008 年 8 月以来的最低水平；欧洲就业市场也有所改善，2014 年前 3 个季度经季节调整后的失业率为 11.6%，其中 9 月失业率为 11.5%；日本就业市场的状况也明显好转，2014 年前 3 个季度失业率降低为 3.7%。另一方面，就新兴国家的就业市场形势来看，整体趋势良性上升，但仍有国家失业率较高：中国 2014 年前 3 个季度的失业率为 4.1%，南非前 3 个季度失业率为 25.4%，巴西失业率则在 2014 年 9 月降至近 10 年以来的月度最低水平 4.9%。此外，从表 1.1 中各国就业人数环比增速看，2014 年就业形势虽然没有出现“V”形反转，但与 2013 年相比就业率具有明显的上升趋势，预示着全球就业形势有稳定转好的迹象。

表 1.1 世界不同国家就业人数环比增长率(%)

时 间	欧盟	美国非农就业	日本	中国
2011 年第 1 季度	0.10	0.29	-0.34	-1.04
2011 年第 2 季度	0.20	0.24	0.13	1.63
2011 年第 3 季度	-0.20	0.26	0.56	1.71
2011 年第 4 季度	-0.10	0.27	-0.67	7.97
2012 年第 1 季度	0.00	0.35	0.06	-1.48
2012 年第 2 季度	0.00	0.15	0.46	1.93
2012 年第 3 季度	-0.10	0.23	0.49	1.83
2012 年第 4 季度	-0.10	0.31	-1.47	3.37
2013 年第 1 季度	-0.30	0.31	0.29	-2.37
2013 年第 2 季度	0.00	0.29	0.33	2.90
2013 年第 3 季度	0.10	0.27	0.76	3.28
2013 年第 4 季度	0.20	0.26	-0.74	14.48
2014 年第 1 季度	0.20	0.31	0.57	-4.26
2014 年第 2 季度	0.30	0.36	0.80	2.42

数据来源：Wind 数据库

1.1.2 国内经济形势——深化改革“新常态”

从国内形势看,我国经济发展受多方面因素的掣肘,经济持续快速增长的空间不足,国内经济增长的持续推动力有所削弱。2014 年国内经济在增长速度换挡期、结构调整阵痛期和前期刺激政策消化期“三期叠加”的背景下有效抵制了宏观经济下行带来的巨大压力,使 GDP 增长率保持在 7.4%,略低于预期目标 0.1%。这个成绩的取得是国内经济深度调整的良好开端,是改革“红利”持续释放的重要表现,但同时也是国内经济进入缓步深耕“新常态”的起点。“新常态”经济的形势预示着国内经济已经由高速增长转变为中高速增长。如图 1.4 所示,2015 年各季度 GDP 同比增长率较 2014 年各季度明显有走低趋势。

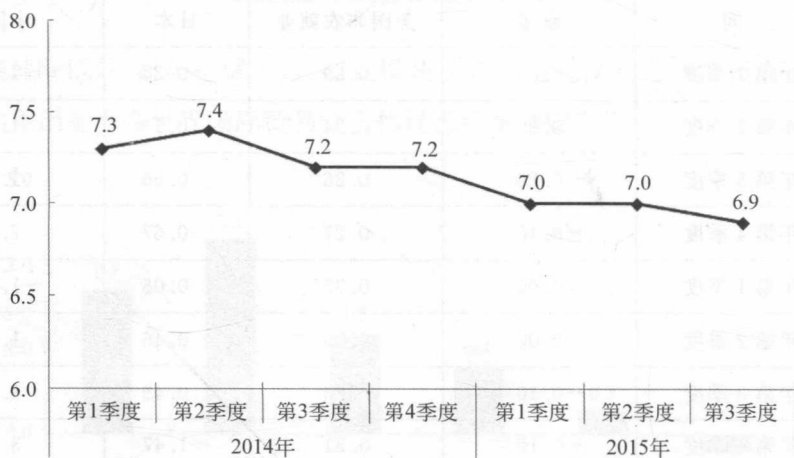


图 1.4 国内生产总值增长速度(季度同比,%)

数据来源:国家统计局

正如 2015 年中央经济工作会议指出的:“目前我国经济运行仍面临不少困难与挑战,经济下行压力较大,结构调整阵痛显现,企业生产经营困难增多,部分经济风险显现。”2015 年是“十二五”规划的收官之年,是新常态统领中国经济工作的重要节点,同时也是国内经济结构调整与升级、经济发展方式转换创新以及经济增长点深度发掘的关键时刻。综合研判,未来中国经济发展将面临的挑战主要集中在