

第二十一章

企业管理：

人才在国际企业中的关键作用

在一个企业中，人是最主动、最活跃的因素，而人才更是掌握和开发专业知识、科学与技术，以提高生产，并推动企业发展的主要动力。在市场经济日益发展下，企业面临更激烈的竞争，形式由过去的广告、价格和商品竞争，转变为企业的服务和管理水平的竞争。在土地和资本以外，人力资本已经成为决定企业成败因素的关键。企业对人才的需求在不断提高；在内地，国际企业如果不能正确地引入高素质的管理和重视培训人才，就不会有成功的机会！

1/ 企业竞争转化为人才竞争

随着中国加入 WTO 和内地经济体制进一步深化改革，人才竞争已成为内地企业竞争的焦点。现阶段，随着外资企业的大举进入、合资企业的大量增加、民营企业的迅速崛起，人才竞争正进入白热化阶段。

世界经济一体化的趋势，使国际间的商品、资本、技术和人才的流动加速，而发达国家凭借其强大的经济实力和先进的科技，明显取得人才竞争的新优势。而随着各国对外投资日益扩大开放和经济结构不断调整、跨国企业的迅速发展，和国际交流的不断加强，吸纳引入国际人才专家的需要日趋迫切。

另一方面，当前国际的竞争主要体现于经济实力和综合国力的竞赛，而这种竞赛的基础其实是科技和管理人才优势的比拼。因此，争夺国际顶尖人才就成为新世纪国际竞争的重要一环。新一轮的科技革命，带动了一批高新技术的发展，包括生物工程、新材料、新能源、空间及海洋开发；这些领域都需要大批掌握新技术、新产业和新学科的优秀人才。由于人才的培养往往比技术和学科发展的速度落后，使新技术领域人才的供需矛盾十分尖锐，人才争夺十分激烈。

此外，在新一轮世界经济发展的趋势中，若干发展中国家利用机遇，获得较快的发展速度，国家经济得以改善。经济的发展不仅抑制了人才的外流，而且造成了出国人才的大量回归。这种现象使世界性的人才流动出现了新的流向：从发达国家回流到发展中国家。

在选择人才时，在中国发展的国际企业通常会拣选那些具备一定的专业知识，既熟悉中国的国情、政策，又能充分理解企业整体发展目标的智能型人才；精通外语，拥有较强的专业知识和全面了解整个行业的专业型人才；具有较强开拓精神、创新意识及合作精神的进取型人才；具有独立创新意识和全球化理念的国际型人才；对企业忠诚、勤奋的务实型人才。

据 2003 年统计，目前在内地外资企业中担任高级管理职务的本地人员中，1/4 有国外教育背景、2/3 拥有硕士以上学位，以及 95% 具有曾受聘于外国公司的工作经验。因此，国际企业选择人才的首要条件，就是要有实在的工作能力、相关经验和国际视野。

2/ 人才应用策略

国际企业在中国的人才应用策略，可归纳为以下几方面：

本土化

国际企业实行人才本土化策略，主要由于：一、精通中国政治、经济、法律事务的人才能为国际企业出谋划策，保证其经营符合中国国情，并平稳运行；二、由于中国拥有丰富的人力资源，国际企业有较充裕的人才选择和培养空间；三、争取行业内的合适核心人才，可令企业较快地提高竞争力，取得更高的市场比率；四、中国内地工资水平相对较低，国际企业可节省人力成本；五、聘请大量中国内地员工可提高公司的知名度，加速中国内地民众对国际企业的认同，有利于长远发展。目前，国际企业的人才本土化策略已取得相当成就，仅北京一地已有数万名专才为国际企业服务。

垄断

很多国际企业通过垄断，网罗高科技行业的专才，以保证他们在竞争中立于不败之地，并制衡潜在的竞争对手。市场竞争归根结底是人才的竞争，垄断人才比垄断市场更有成效，使国际企业在未来的竞争中占尽优势。

培训

国际企业非常重视员工培训，认为培训对提高企业的凝聚力和竞争力，以及对企业的长远发展极为重要。通过培训，国际企业既可大幅提高员工的岗位技能，更可向员工灌输企业文化的观念，培养符合企业要求的高级职员，造就一支稳定的高素质的队伍。

高薪

国际企业的高待遇不仅体现在高工资上，员工都享有优厚福利，目的是为培养更强的归属感。许多国际企业推出了新的措施，如给员工提供高额住房补贴、无息贷款及小额奖励，从而激发员工的工作积极性，增强整体的稳定性。

综言之，国际企业如果希望在中国内地取得长远的发展，吸引专才、培养本地人才、建立优良企业文化和良好沟通机制，是获得成功的基本保证。

3/ 高层管理人员本地化

国际企业需要的管理人员必须具备以下条件：崇高的职业操守、掌握现代企业管理知识和理念的能力，并能够与境外总公司高层进行有效的沟通与联系。只有根据中国的国情，依靠中国员工实行本地化管理，让本地的优秀人才参与各种管理活动，并不断地提供机会提高这些人才的管理能力，才能令公司充满生机与活力。

然而，在内地的许多外资企业，普遍现象是中低层的管理人员的本地化比例高，但高层管理人才本地化比例低。这种现象并非因为这些企业不想聘用本地专才，而是本地专才缺乏。所以，外资公司通常会从境外派一些高层管理人

员到内地，其中很多具有香港、台湾的背景。这些境外派来的高级管理人员，虽然在语言和文字方面能与本地同事及客户直接沟通，可是对内地市场的发展背景、政策沿革、思维习惯并不熟悉，他们或会把境外的工作方式全盘搬过来，因而遇到不少难题，影响业务的发展。

越来越多的跨国公司已意识到高级管理人员本地化对于在异国投资取得成功是非常重要的。本地化策略除了包括尽量雇用本地员工、培养他们对公司的忠诚外，最重要是要罗致能够适应不同文化的本地管理人员，以避免文化冲突，确保业务运作畅顺。

许多在内地取得成功的著名外资企业，无疑都具备雄厚的经济实力和先进的管理水平，而促使这些企业成功的决定性因素，往往是高级管理人员能够真正本地化。这些企业不仅大胆聘用本地管理人员，而且十分重视高级外籍管理人员的本地化培训，从而培养出一支真正熟悉当地市场、融入当地文化、同时又保持企业本身传统经营理念的团队。

专访 北京航空食品有限公司董事 伍淑清

由于内地经济腾飞，不同企业的前景都是一致被看好，且为投资者带来更多机遇。在内地踏足多个不同行业的伍淑清（以下简称“伍”），于2003年1月12日在电台节目中，与作者王英伟（以下简称“王”）和吴明林（以下简称“吴”）畅谈她如何与不同业界人士沟通和建立合作关系，以及她如何致力培育青少年的工作：

“001”凭诚意克服困难

吴：（今天）我们又邀请了很优秀的嘉宾上节目，分享她闯荡大中华的经验。

王：今天的嘉宾很厉害，她叫001。

吴：为什么你称（呼）伍淑清为001呢？我先介绍一下她：她是北京航空食品有限公司的副董事长伍淑清，（也是）世界贸易中心协会香港协会执行主席。

王：为什么你叫001呢？

伍：首先谢谢你们邀请我接受访问。（人们）称（呼）我为001，是因为1980年5月1日我们成立了全国第一家（中外）合资企业，企业批文是001号。

吴：你们仅制作航空食品？

伍：当时我们和民航北京管理局，就是现在的中国国际航空公司，合资制作飞机餐。1981年中国要用波音747直飞美国三藩市，全程30多个小时，所以需要在1980年就准备好制作飞机餐的厨房。

王：001 虽然是莫大的荣誉，但没有前人尝试过，存在很大的风险，你为什么有信心呢？

伍：1978 年我跟随新华社到四川考察，回程经过广州时听到邓小平用普通话广播，说国家对外开放，欢迎外商投资。1979 年我父亲很有兴趣在内地办食品（工业），于是我们通过新华社，坐火车到广州再转小型飞机飞往北京。我们虽然语言不通，但凭（着）大家都是中国人的观念，我们到北京寻求做食品（工业）的机会。

王：来谈判的中方代表，也许也不知道该从何谈起吧？

伍：由于刚刚开放，面对我们这些资本家，大家都不知从何入手。

吴：真的是“摸着石头过河”！

伍：是的，我们听说航空需要飞机餐，就满怀诚意来试试看。我既不认识门路，又不认识人，单枪匹马去谈判。

王：当时你有两大困难：一是女性，二是年轻。你克服了两大困难，谈妥了 001，难怪大家这么佩服你。

伍：那时刚 30 出头，凭着一股傻劲，怀着一个理想，有什么困难都能克服。虽然我不知道他们办事的方法，他们也很久没有接触过外界社会，但大家都是中国人，只要有诚意，可以开门见山地谈。当然他们当时也有实际需要，因为没有飞机餐不可能飞往国外。

内地企业较前关注管理水平

王：在合资的过程中，你觉得中国现在，例如你的合作伙伴，他们的营销意识，或者是他们的管理水平，能否达到国际的水准？

伍：我觉得我做了 23 年的飞机餐的生产，跟我合资的公司已经换了 7 个董事长。有 7 个董事长，就有 7 个不同的理念和文化水平。但是现在已经进步很多了，而且与国外的管理模式也很能接轨。因为现在一家航空公司，例如中航，都已经在美国或（中国）香港上市了，国航虽然没有在香港上市，但他们也要自负盈亏，考虑回报率及利润。所以，他们的管理高层也明白，要在保持收支平衡的同时（又要）赚钱。就从这个角度来看的话，现在这些企业比以前的口号、理论甚至计划经济已经有了很大的进步了。

引介工作帮助内地改革开放

吴：在过去 20 多年（里），你是否亦做了很多引介的工作，例如把外国的技术、外国的经验或外国的资金引介到中国来。

伍：在过去 20 多年里，我们带了 1000 多个外国的朋友来内地，有些是让他们了解内地的体制，有些是让他们向(内地)朋友解释什么叫做市场经济，有些是要他们帮我们做培训。我们都带了 500 多个内地的官员去外国。

王：这个反过来会不会对你们在内地投资有所帮助呢？

伍：我觉得对我的企业没有什么直接的实惠，但是作为一个在香港长大的中国人，看到自己的国家在进步，自己也很高兴。国家的进步对香港的经济是有利的。这样可以让他们那些未升到高层的官员出去看看外面的世界，增加一点认识。有些人做到了高层的领导，却没有机会去了解外面的东西。

吴：我也有一些同感，例如最近的数年里，经常会有一些新的概念、新的设计，我们很想介绍给(内地)的官员，但是他们就是没有见过。他们半信半疑，因为没有实质性的东西给他们看。你介绍给他看，看完回来，就完全都不同了。伍淑清做了很多这方面的工作，帮助了中国的改革开放。

王：就是这些引介的工作，能让中国与世界接轨。

伍：中国有些古话：“百闻不如一见”“读万卷书不如走万里路”。内地的朋友吸收力很强、知识很丰富、教育水平很高，问题就是他们脑里的图画。例如我说麦当劳，他们没法想象麦当劳是什么样的。也好像我在香港和朋友说起西藏好，他们就会说：“好吗？黑漆漆的吧！”，因为没有亲（眼看）见。现在看电视和看资料，或者出去外面看看是最好的方法。

吴：英伟，我们今天访问的嘉宾伍淑清女士，在这么多年来做了很多工作，就是将中国引介到西方，将西方的知识、经验和投资引介到中国来。

王：以前访问了这么多嘉宾，有一个比较明显的主题，就是香港人可以做什么角色。这个中介的角色在不同的行业、不同的层面都是有的。伍淑清女士可以说是一个很具代表性的人物了。

吴：中介人中介的是什么呢？就是知识和管理的方法。

伍：这个就需要改变看事物的角度。

吴：这个是价值观的问题了。

伍：是的。是要看自己的价值观的问题，因为时代在改变。现在是 21 世纪，我觉得我工作 20 多年，带了很多内地的朋友出去，看了外面的发展、外面的企业，他回来以后有一个新的角度，可以帮国家发展得更好。

吴：会不会有这样的想法：外面的那些做法，因为国情不同，适合德国的、美国的不一定适合中国的发展。要有这样的心态，就是说“这样不一定行的”，

虽然是引入新的知识、经验和价值观，但是，会不会有时候会出现不接受的情况呢？

伍：我相信是会接受得越来越快，因为大家都是人，大家都是为了下一代的孩子过更好的生活。你看内地现在提倡的小康之家，最主要的就是处理好社会、经济和生活。人主要的目的就是搞好生活，不管是德国也好，哪个国家也好，主要的都是要搞好生活。不管是用什么技巧、方式，但最终的目的还是这个。

吴：经济全球一体化，其实多数都是体现在生活上面的。

保持固有文化才可维持优势

王：除了生活，还有就是文化等其他的需求。

伍：其实也有一点危险的。经济的一体化，把全球都变得没有时空、没有差距了。我觉得一个国家一定要保持自己的文化，保持自己的根，保持自己的优势，这一点很重要。就我个人的观点来看，不知（道）有没（有）看错，以后全球只会有两种语言，一种是英文，这是全球用的，另一种就是中文。因为现在全球的 1/4 的人口是中国人，1/4 人口要学英文，还有 3/4 人口至少一半人要学中文。这是很难得的，将来一定是知识化的社会。

吴：我们透过语言来接触外国的一些文化。

伍：是啊！香港现在是走在世界的前列，要是不努力，印度就会代替我们，因为他们的英语比我们好，我看香港现在首要的就是要处理好语言，处理好（之）后学东西，就会很快的了。

吴：就是说香港的英语不够好。

伍：英语不是不够好，是还要更好，因为你打开电脑模式就是英文的，做生意也要英文，而且内地现在许多上网的人都是会英文的。

王：始终和别人直接讲话比用一个翻译好得多。例如我们现在很多内地的公司里都有很多年轻人，我们想培养他成为接班人，首要的条件就是要他们学英文。不管你是什么名牌大学的，要是你英文不好，就是不行，因为你接不了我的班。因为在我日常工作中两种语言都需要。所以现在很多人下了班就去学英文。他们都很努力的。

吴：香港人下了班有没有去学中文呢？

王：还是有一些的。

伍：因为香港的生活太好了，你看看外国，我在 2002 年都去了很多国家：南非 3 次，南美有乌拉圭、巴西，还有加拿大、美国及夏威夷、德国、希腊等，但是亚洲最好的还是香港。香港的条件好、设备好。香港人就是要加强自己的自

信心，现在缺（乏）的就是这个。我们不可以降低自己的自信心而去怨天尤人，这样就很可惜了。

王：就是说，其实我们是行的。

伍：是行（的），因为我们的环境好嘛，但是面对全世界的困境，本来自己比人家好，为什么不能做得更好呢？

亲力亲为以达国际标准

王：现在你做了这么多年生意，是不是还是觉得什么事都要亲力亲为的？

伍：我们做飞机餐还很需要亲力亲为的，因为我（面）对的客人是航空公司，对外（国）的航空公司。例如我们在北京做的是德航、日航等。他们要求（的）是国际标准，就是他们要是检查到卫生条件不够，干冰或细菌指标不过关的，他们就要拿回德国去检查。所以，现在我的标准不是内地的标准，而是国际卫生的标准。不好的就是不合格，两分钟全世界都会知道了，透明度很高。他们也化验水，很多时候外国的那些元首来北京见北京的领导，例如天皇、英国女王，都是让他们检查，本身食品的安全第一，同时也可以让本地的员工见识更多的检测和提高知识水平。

教育青少年融入祖国文化

吴：你最近数年做很多青少年教育、培训的工作。你有安排一半的时间在这里面吗？

伍：其实有的。从 1998 年开始，由于要让香港的年轻人多一点认识和融入自己祖国的文化，我们每年大约安排 1000 个年轻人，有时 1700 个，帮他们打点好所有的住宿以及行程，还有就是让他们参观博物馆。我觉得做这些很有成就感。因为我看过一些人回来写的文章，比没去之前要成熟很多。

吴：我去过他们的一个仪式，就是调查回来做（的）一个报告，很感人。他们的感觉很强烈，前后判若两人。

伍：这样有一个好处的，我们国家有数千年的文化，他们看完回来，就要比上 10 年的历史课的印象还要深刻。尤其是看看孔夫子、西安的兵马俑，还有就是去到北京亲自参加升旗仪式，这样才会知道怎样才叫一个国家、一个民族，这个需要认识。

吴：你很勇敢啊！你培训的都是年轻人、都是学生，通常我们最怕（的）就是帮这些学生（的）安排。因为他们年轻，没有经验，胆子大，很容易出事。一年 1000 人，每个人都不是很成熟，所以要做很多非常细致的东西。有没出过意外呢？

伍：其实我们都很幸运，一直有中华海外联谊会及其协助单位帮助，去每个地方都会（聘）请当地的省政府派人。例如去泰山，就会派救护车跟过去，如果

有什么安全问题，就会就地解决了。幸运的是，截至现在都没有学生出过事。反而有一次，有一个老师扭伤了脚。因为我是做飞机餐的，所以一旦发生什么事情，我的那些同事可以帮忙买飞机票赶快送回香港。这数年来，中华海外联谊会也帮了我们很多忙。很多时候去到当地，都会有当地的省政府、省长、书记之类的出来接见学生，那些学生就会觉得很理解，为什么每次去到都会有这些高层官员接见他们。我告诉他们说，因为你们是代表香港，你们代表着香港的未来，人家尊重你们，同时也很重视香港。我希望你们自己回来之后能想一想，以后该怎么做。

王：我想在这方面，香港的年轻人去内地，内地的年轻人来香港。大家一定多做双向的交流才行。

伍：我现在正在安排中国各地，包括北京、上海等地的好学生来香港。通过少年工作会、共青团中央带他们来香港，和香港的学生多多接触。他们和香港的学生聊天，大家互相交流，这样对大家都好，因为以后大家都是为了一个国家做事的。

积极提高妇女地位

王：伍淑清，这些年来你也做了很多妇女工作吧？

伍：我做了 10 年了，从 1993 年做起。当时就跟一些朋友从零开始，做起香港的妇女协会。我们每年每人出 1000 元左右，找个地方开会。这个会到现在已经举办了 10 年。现在已经发展到 1000 多人，有 30 多个妇女群体参加。1995 年的时候去北京参加过世界妇女大会。

吴：这个妇女协会，中国内地是不是也有很多事情要做？

伍：内地我们也去了很多次。我们去到那里，都是全国妇女联合会接待我们的。我们会长、副会长、名誉会长等等（都是）自己出钱出力，去了广西、云南等一些很（贫）穷的地方，办了很多希望学校，也做了很多妇女工作。香港这边也做了很多基层妇女工作。

王：你做了很多工作，又做飞机餐，又做学生工作，还做了许多妇女工作，那么你觉得在内地跟那些人的关系，是不是一笔很重要的资产呢？

伍：我是做生意的，因为我做飞机餐，自己是女性，所以做这方面的工作主要是想提高妇女的社会地位。至于做青少年工作，就是要年轻人认识自己的身份，这样大家要一起帮（携）手来处理好香港（的事情）。儿童工作方面我也做了很多工作。我在香港还成立了香港儿童基金会。

冀办远程教育大学，让贫穷青年增进知识

王：伍淑清你做了这么多年的社会公益事业，在今后 10 年里，你最想做的事情是什么呢？

伍：我在今后 10 年里，最想做的事情就是想办一间大学，不是普通的大学，是远程教育的那种。邀请王英伟做校长。（笑）因为我去过很多很（贫）穷的地方，比如西藏、甘肃、宁夏，我想让那些当地的青年能多学一些知识，然后去造福当地。

王：今天我们多谢伍淑清（出席这个节目）。我们在此真心的祝福伍淑清早日实现自己的梦想，可以开办自己的大学。

伍：事在人为，也希望你们能帮忙。

注：伍淑清女士是香港太平绅士，获授银紫荆星章。1978 年被选为香港十大杰出青年，1987 年荣获香港商业奇才称号，1990 年为香港青年工业家奖得主。现任主要职务包括中国人民政治协商会议全国委员会常务委员、中华厨艺学院训练委员会主席、香港各界妇女联合协进会副主席(2003~2004)、香港培华教育基金会副主席、中华青少年历史文化教育基金执行委员会主席、香港宋庆龄儿童基金有限公司主席、世界贸易中心协会(香港)执行委员会主席、中华全国工商联女企业家联谊会会长、中国少年儿童基金会副会长、北京航空食品有限公司副董事长、北京高力国际物业服务有限公司董事长、上海东方航空食品有限公司副董事长及常务董事。