

光辉国际

KORN/FERRY INTERNATIONAL

亚洲2.0: 引领下一波亚洲经济增长

Indranil Roy 和 George Hallenbeck

全

球金融危机复苏后, 亚洲将拉动世界经济的发展。同时, 亚洲的经济和人才状况也随之发生翻天覆地的变化。光辉国际的调研显示, 在接下来的几年里, 亚洲的业务增长所需要的管理人才正是眼下最为匮乏的。过去二十年间, 亚洲前所未有的发展主要归功于其“世界工厂”的地位, 低价劳动力吸引了大量外资, 众多企业将工厂和后台操作部门迁往亚洲, 以降低其产品价格, 满足西方消费者的巨大需求。随之而来的是亚洲就业、收入和经济的大幅度增长。这是1.0版本的亚洲, 而随之所带来的增长点正在逐渐放缓。

如今, 亚洲的消费能力正赶超欧美。他们日渐复杂且独特的需求正在改变企业研发、设计和推广产品的方法。这就是新经济增长模式下的亚洲2.0时代。遗憾的是目前在亚洲很少能看到可以驾驭这种变化并获得成功的中高层企业管理人员。

举例来说, 美国的某跨国制药公司在改变亚洲战略时进退两难。该公司初到亚洲时只有一个小小的销售团队, 20世纪90年代在中国、泰国和韩国建立了多家工厂以降低生产成本。当时亚洲高层的三条主要管理方针是: 在亚洲销售美国开发的药物; 确保工厂和供应链运行顺畅; 临床试验以美国为主亚洲为辅。

而今在亚洲2.0版本的时代背景下，该制药公司希望其业务在亚洲全面发展，争取在2020年亚洲地区的销售收入能达到全球收入的50%。公司计划在亚洲建立研发实验室开发新药物，并为当地研发的药物进行亚洲范围内的临床试验，并寻找各种途径打开高消费潜力的巨大的中产阶级市场。同时，公司计划针对亚洲人口的流行疾病开发新的治疗方式。

然而该公司遇到了一个严重问题：人才的紧缺阻碍着上述业务计划的发展进程。“人才紧缺是我们在亚洲发展的瓶颈，”该公司亚洲区CEO说，“亚洲业务全面发展所需要的领导者，必须具备超越传统亚洲企业领导者的技能、经验和能力。在亚洲，我们有充裕的技术和专业人才，但我们更需要能推动亚洲业务增长的领军人物”。公司试着通过美国外派管理者来缩小此差距，但公司的发展规模需要更多具备当地知识的人才。这位CEO说：“我非常担心我们的人才储备跟不上亚洲市场增长的脚步”。

亚洲2.0时代的人才储备极度匮乏。企业若要把握亚洲下一波的发展机遇，在培养适应这一新时代的成功领导人方面还有很长的路要走。

三大转变：消费、创新、人才

亚洲的出口型经济体系曾经完全以西方市场为发展导向，然而现在正经历着一个历史性的脱钩：亚洲经济在全球金融危机下并未受到重创。而与欧美各国相比，亚洲发展势头更为强劲。目前，国内消费、国内投资和地区内出口正带动亚洲的经济增长（2010年，亚洲发展银行）。

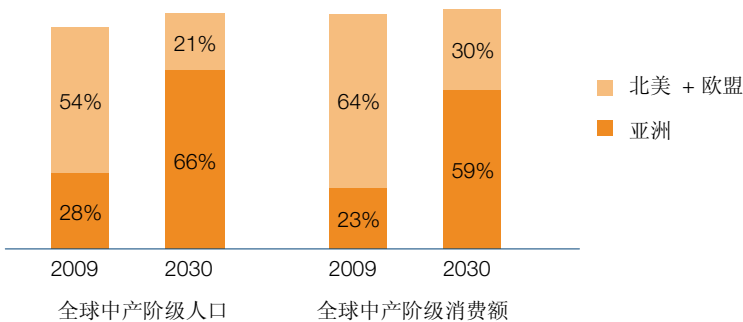
消费转变是亚洲从1.0向2.0转变中最关键的变化。亚洲的中产阶级日益扩大，增长速度惊人。在今后20年间，全球中产阶级的分布将会发生转移：到2030年全球的中产阶级在亚洲的比例将会从2009年的28%上升至66%（2010年，Kharas和Gertz）。

其实，跨国公司长时间地关注西方市场的原因显而易见。以2007年为例，美国人在服装和鞋类上的消费高达4290亿美元，同期中国和印度的同类消费水平之和还不及美国的三分之一（2008年，Fairfield, He, and Quealy）。但时至今日，消费转移毋庸置疑。企业若要保持增长，唯一办法就是聚焦亚洲不断壮大的中产阶级。

表1

亚洲日益壮大的中产阶级

亚洲中产阶级日益扩大，速度惊人。不用20年，全球中产阶级将主要集中在亚洲，其消费额将占世界中产阶级消费总额的59%。



创新是第二大转变。许多公司已经开始行动。诸如诺华制药、雅培、思科、IBM和通用电气等跨国公司都已向亚洲投入大量资金建立研发设施。而凭借其在科技制造业几十年的经验，亚洲企业也正慢慢成为新兴科技发展的领头羊。到2011年，中国有望赶超美国和日本，成为又一专利大国 (2010年，汤森路透)。

小额创新是这一趋势中的关键组成部分：小至家电大到汽车，所有公司都正在为处于金字塔底部的消费者努力研发他们可以承受的经济型产品。有些公司都已初尝胜利果实，比如在印度成功研发的塔塔Nano轿车，售价仅为3000美金。

这些变化都意味着劳动力结构的转变。此前的亚洲管理者所关注的是如何组建及维持高效而低廉的劳动力。而如今他们必须关注创新型人才的储备，以为企业注入全新的思维。

变革已经开始。目前仅中国地区就有1200家外资研发中心。埃森哲、思科等技术及专业服务公司在印度的规模也正逐步扩大。对跨国公司来说，亚洲2.0意味着将有一批全球级别战略管理职位在亚洲涌现。同时，一些已在西方市场进行收购的亚洲公司，如印度塔塔集团、韩国LG集团以及中国华为集团等，也正着手调整人才管理体系，培养有能力运营跨国企业的领导者。

“内向型”和“外向型”公司

在亚洲2.0的新经济增长的环境下寻求竞争优势的公司主要可以分为两类。一类是“外向型”公司——即拓展全球业务的亚洲公司。这些公司大都发展激进，乐于收购，拓展的方法大多是从海外发达国家市场和发展中国家市场收购品牌或资产。

外向型公司最初都瞄准西方发达国家市场的资产：例如印度塔塔集团于2008年吞并捷豹路虎；中国电器制造商海尔集团收购美泰克，都引起了广泛关注。2010年，中国汽车品牌吉利收购沃尔沃，而印度信实工业以17亿美元收购了美国阿特拉斯能源公司40%的股权。但现在，亚洲公司也开始注意到新兴市场巨大的增长潜能：比如印度巴蒂电信以107亿美元收购非洲扎因电信是2010年最大的并购案之一。总体而言，从2006年至2010年，亚洲“外向型”企业的并购金额足足翻了一番。

另一种外向型公司包括类似LG和三星的公司——这些极具竞争力的亚洲企业主要依靠自身在新技术、低成本和创新方面的能力在全球一流品牌中占有一席之地。

第二类公司称为“内向型”公司——将亚洲视为世界发展中心的跨国企业。越来越多的跨国企业把他们的全球总部、创新及研发中心迁至亚洲，并在亚洲重点进行消费者行为研究。例如思科公司新近任命了首席全球化执行官，任职于印度班加罗尔。思科首席执行官John Chambers表示：“亚洲新兴市场需要新的业务发展方式，因此我们集中资源在亚洲实现业务增长、技术创新并吸引更多的本地人才”（2010年，Economist Intelligence Unit）。

表2
亚洲2.0的增长模式

	亚洲2.0的核心战略	业内领头羊
外向型	在亚洲市场获得成功向全球拓展业务 (包括发达国家市场和发展中国家市场)	三星, LG, 塔塔集团, 印孚瑟斯, 新加坡电信, 华为, 宏基, HTC
内向型	内向型调整全球业务, 将重心移至亚洲	思科, IBM, 诺华, 汇丰银行, 卡夫/吉百利, 联合利华, 通用电气

内向型和外向型公司的战略虽然有所不同——但在亚洲2.0背景下，需要的管理人才是相同的。即这些高管和经理们必须既是了解亚洲的，也是放眼全球的。

西方跨国公司在抢占一流人才上的优越性不再。亚洲公司小而精悍，通常能提供更诱人的职业发展机会：大型跨国公司的经理人在一个职位上一干就是几年，而迅速发展的亚洲公司可以提供更大的上升空间。资本市场条件也属亚洲更优，也因此得以吸引最优秀的人才。

所有企业都在通过不同途径（或从外部吸收或从内部发展）寻找适应未来亚洲2.0时代的管理人才。IBM新一期的总经理五年训练营涵盖了诸多有关亚洲的内容；许多亚洲企业，比如塔塔和中投也放眼沃顿和凯洛格这样的商学院搜寻人才。仅三星一家在2009年就从前春藤商学院招募了50名非韩国籍MBA毕业生，相比2008年的数字增长了一倍（2010年，康林）。

亚洲2.0管理人才的紧缺

亚洲的发展需要一批拥有不同以往的素质、能力和管理风格的企业领导人。以制定商业战略时的不同为例：亚洲1.0时代的管理者一般把西方的战略原封不动地或稍作修改地套用到亚洲市场。但要亚洲2.0时代获得成功，管理者必须根据亚洲新兴或潜在市场制定新的战略。在新产品开发上也同样如此：过去管理者把西方市场已有的产品适当引入亚洲，现在必须根据当地市场开发全新的产品和服务。甚至在团队建设上也存在新的挑战：过去强调纪律、强调结果、单一文化的团队风格已然过时。取而代之的是能在全球多元文化环境中高效运作的团队模式。

表3

领导力挑战的变化

企业管理者必须具备以下六个方面的技能，方能把握亚洲2.0的增长

	亚洲1.0时代的挑战	亚洲2.0时代的挑战
战略	复制或调整已有战略，运用于亚洲市场	根据潜在市场的需求，制定全新战略
执行	运用已有的执行平台，很少做到本土化	建立新的执行平台，涉及新兴而多样化的市场
客户	服务既定的客户群和客户需求	寻找并开拓市场中全新和潜在的客户
产品	在已知市场中对既有产品进行定位/重新定位	强调创新，开发全新的产品/服务品类
技能	建立/规模化发展具有良好技能的高效劳动力	建立和培养全球人才网络，重视创造性能力
团队和企业文化	在单一的文化环境中建立重纪律重结果的团队	在全球多元文化背景下建立高性能的团队

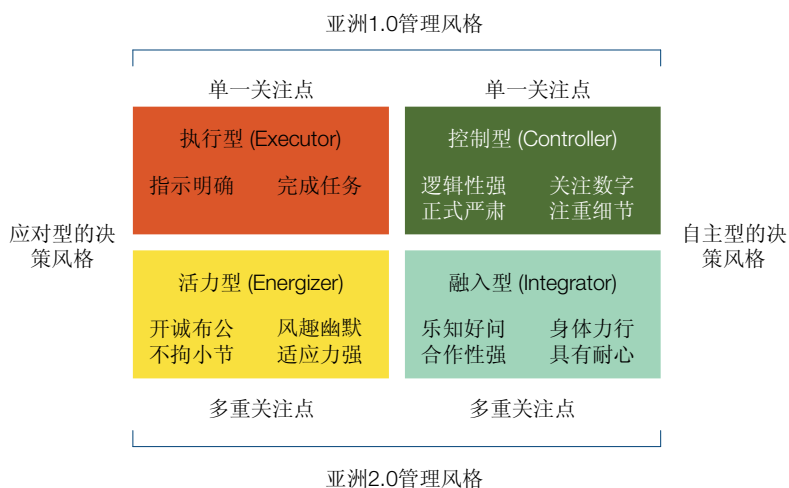
得益于光辉国际与亚洲地区的高管和企业由来已久的合作，我们总结了在过去的二十年间——乃至未来的十五年间最为成功的领导力综合模式。在亚洲1.0时代，面对各种挑战最终成功的管理者分为两类：一类是善于指挥他人、任务导向的“执行型”人才；另一类是严肃但富有逻辑性和数据分析能力，同时又关注细节的“控制型”人才。而在亚洲2.0时代，成功的企业领导人必须能在多元化的环境下工作。这些新型的领导人也分为两类。一类是开诚布公、不拘小节、风趣幽默、适应力强的“活力型”人才；另一类是乐于求知、合作性强、身体力行并有耐心的“融入型”人才。

在我们对具有多年经验的亚洲管理者和企业的采访中，我们从两个维度对以上四类企业领导人进行分类：关注焦点和决策风格。

表4

四种管理风格

亚洲1.0时代的管理者强调单一性地关注计划、执行、和任务。亚洲2.0时代的管理者则需要应对多样性、丰富化以及文化差异。



光辉国际根据以上四种管理风格分析了100名中国高管和99名印度高管的领导风格，并与全球最优秀的1000位高管作了比较。结果令人乍舌——甚至堪忧。在中国和印度，管理者以执行型和控制型居多。而西方跨国公司中的最优秀管理者往往都属于活力型和融入型。

也就是说，发展活力型和融入型的管理人才将是在未来亚洲成功的关键。

表5

中国和印度的主要管理风格

虽然不同地域的受访者在四类管理风格上都有显示，但毋庸置疑，其主要风格和从属风格的差别是显而易见的。

高层管理者级别	主要风格	从属风格	最少运用
全球最佳 (n=1000+)	Energizer 活力型	Integrator 融入型	Executor 执行型
中国 (n=100)	Executor 执行型	Controller 控制者	Energizer 活力型
印度 (n=99)	Controller 控制者	Executor 执行型	Energizer 活力型

以控制型和执行型为主的风格并不是由亚洲文化所造成的。这是这代企业领导人所在的市场形势和职业机会所造就的。我们可以看到，一些一流跨国企业中的印度裔高管与印度本土企业领导人即使有相同的教育背景和文化底蕴，他们的管理风格仍然不同。花旗银行、百事可乐的印度裔首席执行官大多是活力型和融入型的。究其原因他们多年积累的全球化管理的经验和视野所造成的。

为了解区域内符合亚洲2.0时代标准的管理者的数量，光辉国际在过去一年中研究了1246份最优秀的高管评估报告和632份顶尖的中层经理人评估报告。其中包括管理整个亚洲地区的资深高管、专注印度和中国等主要市场的高管，和管理本土运营的高级经理。研究的受访者不包括欧美外派的专业管理者。我们研究的目的是了解有多少受访者符合亚洲2.0的管理风格标准，从而引领企业带来成功；有多少受访者有潜力进一步发展以获得相应的管理风格；又有多少受访者完全不具备亚洲2.0所要求的管理风格。

表6

区域内符合亚洲2.0的管理人才

通过对1246名高层管理者和642名中层经理人的评估结果的分析显示，大部分受访者并不具备顺应亚洲未来发展所需要的领导力素质。

	符合亚洲2.0时代领导力要求	有潜力, 待提高	不具备亚洲2.0时代所需的领导力素质
中国 (高管)	1%	16%	83%
中国 (中层经理)	1%	10%	89%
印度 (高管)	8%	21%	72%
印度 (中层经理)	8%	13%	79%
亚洲其他国家 (高管)	5%	19%	76%
亚洲其他国家 (中层经理)	4%	19%	77%

结果表明，我们的人才储备远远不足。在中国仅1%的高管和1%的中层经理能在亚洲2.0获得成功；有16%的高管和10%的中层经理有发展潜力——但是，有高达83%的高管和89%的中层经理几乎完全不具备带领企业在亚洲2.0时代取得成功的领导力素质。印度的情况比中国略显乐观：8%的高管和8%的中层经理人符合标准；21%的高管和13%中层经理人有明显的上升空间。

亚洲领导力素质的差距

凭借光辉国际独有庞大的领导力素质数据库，我们对亚洲企业管理者在亚洲2.0时代所需素质方面的优劣势作了进一步分析。结果显示，亚洲的企业管理者在核心素质上并没有明显的劣势。他们输在了薄弱环节上。

具体来讲，他们在领导力素质上的十大薄弱环节全都是在亚洲2.0时代中发展成功的关键因素，其中包括：个人学习能力，创造能力，创新管理能力，激励他人的能力，平衡两难的能力(比如如何平衡组织内权力集中和权力下放的问题，再比如如何在开发一线品牌的同时在市场底层寻求商机)。相较而言，上述十大薄弱环节中只有两项(分别是危机管理和愿景)对在亚洲1.0时代中成功至关重要。

表7

亚洲2.0时代的优劣势分析

亚洲管理者所欠缺的领导力素质在亚洲1.0环境里不会产生致命影响，然而在亚洲2.0的新背景下却显得尤为重要。

	亚洲管理者的十大优势	亚洲管理者的十大薄弱环节
亚洲1.0背景下至关重要的素质	<ul style="list-style-type: none"> 以行动为导向 毅力 追求成效 	
亚洲2.0背景下至关重要的素质	<ul style="list-style-type: none"> 亲和力 与上司的关系 以客户为中心 	<ul style="list-style-type: none"> 个人学习 处理矛盾问题 管理制度化 激励他人 培养下属和其他人员 战略敏锐性 创造力 创新管理
在亚洲1.0和2.0背景下同等重要的素质	<ul style="list-style-type: none"> 正直可靠 道德观和价值观 职能/专业技能 智慧 	<ul style="list-style-type: none"> 冲突管理 管理愿景和目标

建立人才输送管道

建立适应亚洲2.0新经济环境的成功企业是当前在区域内运营的“内向型”和“外向型”公司的首要任务。但同时时间非常紧迫。一名企业管理者通常需要七至九年的时间来完善自身领导力的素质。虽然海外外派人员才可以在短期内填补空缺，但深厚的本土知识是在亚洲发展制胜的必要条件。许多公司都在想办法浓缩管理人才的发展培训周期，希望可以在2年甚至更短的时间内完成。

几十年的企业领导力发展研究表明，领导力素质中70%的提升进步来自于挑战性的工作和任务；20%来自于实战辅导，仅10%来自于课堂学习和培训。公司必须想方设法在实际工作中培养发展高潜力人才。欧洲某电子公司目前在中国就遵循了这个原则：他们把上海的经理人派遣到偏远的中国西部开发当地市场，接受挑战。

人才管理体系也需要进行一定的改变和调整。现有的体系往往侧重在会雇用符合职位要求的应聘者，并着重发展他们的专业技术。2.0时代的人才管理体系要求公司着眼未来，雇用符合未来需求的应聘者。了解他们的管理风格，提高他们的自我意识和情商，同时通过有计划的挑战性的任务帮助他们成长为优秀的企业领导人。

表8

亚洲2.0人才管理系统的新模式

亚洲2.0人才管理系统要求我们在1.0的基础上扩展延伸，更上一层楼。

	亚洲1.0	亚洲2.0
如何雇用人才	<ul style="list-style-type: none"> 符合当前职位描述 教育背景 工作经验 	<ul style="list-style-type: none"> 符合未来管理人才的需求 经验多样化 整体行为表现
如何评估人才	<ul style="list-style-type: none"> 工作能力 工作业绩 	<ul style="list-style-type: none"> 领导风格 学习敏锐度/发展潜力
提高哪些素质	<ul style="list-style-type: none"> 管理技巧 理性思考 技术能力 	<ul style="list-style-type: none"> 领导能力 自我意识 情商
如何提高素质	<ul style="list-style-type: none"> 培训 在职学习 远程学习 	<ul style="list-style-type: none"> 实战学习 挑战性任务 连续性的反馈和辅导 内部网络学习
职业发展	<ul style="list-style-type: none"> 部门内/直线型发展 单一性发展 本地发展 	<ul style="list-style-type: none"> 跨部门发展 多层面发展 全球发展

我们正进入一个全新的经济时代——亚洲将带动全球经济增长。企业若能把握现在的时机，及早认识并解决亚洲2.0时代领导力的问题就能率先抢占亚洲这个日新月异的市场。反之，企业会在领导力人才上处于被动，在竞争激烈并供应紧张人才市场中难觅合适人选。真正的亚洲管理人才能否独当一面，开创一番事业，全看公司的决策和行动。

亚洲2.0的企业发展道路

企业在未来的十五年间，必须在人才招聘、留用、和发展的各个方面处于前沿，才能为建立发展适应亚洲发展所需的人才做好充分准备。

建立企业内部意识	了解人才储备状况	规划2.0人才管理系统
<ul style="list-style-type: none">要充分意识到亚洲发展的转变，关注消费者，关注创新，关注人才要着手发展“新型管理人才，”并建立相关评估标准	<ul style="list-style-type: none">了解企业内部现有人才的能力、潜力和管理风格了解同行业中符合2.0的人才市场状况估计人才需求差额，制定外部引入/内部发展的人才的战略	<ul style="list-style-type: none">将人才管理的重点转移到快速人才培养方面确保HR团队有建立培养2.0管理人才的相应能力，并邀请直线经理充分参与整个过程建立人才发展的新思维和理论，针对绩效、潜力、管理风格、评估、发展、辅导、人事安排等展开讨论运用以科学研究为基础的人才发展工具和平台来辅助人才方面的决策随时监测2.0人才发展的进程

参考文献

Asian Development Bank. April, 2010. Asian Development Outlook 2010: Macroeconomic Management Beyond the Crisis. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010. <http://www.adb.org/documents/books/ado/2010/>

Conlin, Michelle. March 11, 2010. "Why MBAs Are Going East." Businessweek. http://www.businessweek.com/magazine/content/10_12/b4171086653619.htm

The Economist Intelligence Unit. February 11, 2010. The big tilt: the rise of the East and what it means for business. <http://businessresearch.eiu.com/big-tilt.html>

Fairfield, Hannah, Elaine He and Kevin Quealy. Sept. 6, 2008. "What Your Global Neighbors are Buying." The New York Times. <http://www.nytimes.com/2008/09/07/business/07metricsWEB.html>

Kharas, Homi and Geoffrey Gertz. 2010. "The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East." Brookings Institution, Wolfensohn Centre for Development. http://www.brookings.edu/papers/2010/03_china_middle_classes_kharas.aspx

Zhou, Eve Y. and Bob Stembridge. October 5, 2010. "Patented in China II: The Present and Future State of Innovation in China." Thomson Reuters. http://thomsonreuters.com/content/corporate/white_papers/patented_in_china_2



Indranil Roy先生是光辉国际领导力和人才管理咨询业务亚太区董事总经理, 任职于新加坡。他的邮箱地址是 indranil.roy@kornferry.com。



George Hallenbeck先生是光辉国际领导力和人才管理咨询业务知识产权发展总监, 任职于新加坡。他的邮件地址 george.hallenbeck@kornferry.com。

光辉国际研究机构相关介绍

光辉国际研究机构旨在成为全球顶尖的人才管理和领导力问题的专业研究机构。通过运用光辉国际的专业资质和超群的行为研究资料库, 本机构录用、发起并发表各项开创性研究, 同时致力于帮助全球各种规模的公司提升人力资本状态。

光辉国际亚太区相关介绍

光辉国际致力为您提供全球一流的人才管理解决方案, 业务遍及美洲、亚太、欧洲、中东和非洲地区。1973年, 光辉国际在东京设立办事处, 成为了第一个在亚太地区拓展业务的美国管理人才咨询公司。时至今日, 它已在亚太地区18个主要商业中心拥有业务, 包括: 奥克兰、班加罗尔、北京、布里斯本、广州、香港、雅加达、吉隆坡、墨尔本、孟买、新德里、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北、东京及惠灵顿。光辉国际的总部位于美国的洛杉矶, 它为客户提供了一系列识别、部署、发展、保留和奖励人才的方案。更多关于光辉国际的信息, 请访问www.kornferryasia.com; 更多关于领导力、知识产权和研究方面的信息, 请访问www.kornferryinstitute.com。

