



亚洲商业 成功 战于 全球思维

WWW.LIMLOGESMASTERS.COM



Lim-Loges & Masters公司与人力资本领导力研究院(Human Capital Leadership Institute)最近召集了数位高级商业领袖,在新加坡举行了一次圆桌会议,讨论亚洲商业成功所需的领导能力。参加本次圆桌会议的高级代表均来自亚太区多家大企业,其中包括Cloudflare、海克斯康计量亚太公司(Hexagon Metrology Asia Pacific)、IMCD亚洲公司、联想亚太公司、微软亚太公司、先正达(Syngenta)亚太公司和西太平洋银行(Westpac)亚太分部。

一轮崭新亚洲时代的旭日正在冉冉升起。2020年,亚洲的经济规模将自19世纪以来,首次超过世界其他地区的总和。虽然受到国内外的阻力,但"新兴亚洲"——东南亚、中国和印度——的经济仍在扩张,本地区仍然是世界经济增长的主要引擎。亚洲不仅正蓬勃发展,愈发富裕,深化区域一体化(例如:跨太平洋伙伴关系)的努力亦方兴未艾。

为了把握未来机遇,本地区企业对其商业模式及战略展开大刀阔斧的变革,因此,首席执行官们所面临的一大挑战就是如何重新定义自身领导能力。当今世界迅速全球化、联系日益紧密,领导者需要能够在动荡、多维的商业环境中,有效地开展工作¹,并将思维维度放宽,以更全球化的思维方式,来看待问题。

圆桌会议的与会者一致认为,全球思维包括快速把握并驾驭各种复杂局面的能力,包括跨越不同文化、经济体、政治氛围、客户以及竞争对手等。具备了这样的能力,领导者就更能有效打造精通数码、重于创新的企业,从而更快抓住不断涌出的机遇。

本白皮书为各位商业领袖推荐些许值得采纳的方案,逐步培养领导者的全球思维,从而协助机构取得成功。

1 Konyu-Fogel, G. (2011). Exploring the effect of global mindset on leadership behavior: An empirical study of business leaders in global organisations. Lawrence Technological University.

运用全球思维获取商业成功

圆桌会议的与会者一致认为, "全球化思考,本土化执行 (TG&AL)"这一旧日准则已经不足以描述亚洲领导者目前所 面临的复杂现实。领导者被前所未有地要求扮演'战略桥梁建造者'的角色:找出不同地区和市场的规律,跨越文化和政治边界 连接资源及人才。与此同时,领导者必须仍然坚持不懈地致力于 发掘创造价值的新方式。

至于如何将上述方法有效运用,圆桌会议的与会者归纳总结出三 组关键领导技能:首先是打造并贯彻创新文化的能力,其次是促 使员工能够建立更紧密的客户关系,从而加大使用科技和数据科 学,而第三则是领导者必须设计开发能够融合东西方最佳实践的 学习和发展项目。

打造创新文化

在第四次工业革命(4IR)时代,数字化与自动化正在改变商品的生产方式、企业之间的交流方式以及个人获取知识、商品和服务的方式。²

2 Tan, K.L, et al H. (2019). "Intention to use mobile payment system by ethnicity: A partial least squares multi-group approach", Asian Journal of Business Research, vol. 9 no.1, pp 36-59.

打造创新文化(续)

更具体而言,4IR是由人工智能(AI)、机器人学、云计算以及物联网等新兴科技所驱动。若企业能利用这些技术,就能为机构带来更高的业务处理效率,同时亦能解决复杂问题,还能够极大地改善这些企业组织与客户沟通的方式。3

这些沟通能产生的效果是,客户日益希望企业能以更快的速度、 更具个性化、更能迎合他们需求,同时又不失人性化的方式来 运营。

客户的这些要求引导着机构对劳动力需求的转变,机构现在需要员工反应敏捷、以客户为中心、响应能力强,并且仍需相应地具备锐意创新的技能和特质。"当我们面试员工的时候,我们非常清楚,我们是一个挑战者品牌,我们需要一种企业家精神。我们会问'你能否突破思维定局,打破陈规?'"联想数据中心集团亚太区总裁 Sumir Bhatia 表示,"这点很重要,因为一些人喜欢别人告诉他们该做什么。正如我在面试过程中常说的,这不是我们现在要找的人。"

然而,研究显示,许多企业发现,物色并培训企业在数字时代成功所需的人才才是企业当前面临的头号挑战⁴。对于圆桌会议的与会者而言,在这方面取得成功的一个关键在于支持企业文化的各个层面对于学习、实验和协作的开放程度。

"你必须能够打造协作能力强的团队,"Cloudflare 亚太区主管兼非执行董事 Aliza Knox 表示,"这并不总是那么容易的。我们经常听到资深销售人员说'我能够做出巨大贡献,但我的工作是销售货品,不需要去到办公室同制造货品的工程师交谈',但是,如果你无法向工程师反馈客户的意见,我们就无法以足够快的速度更换产品。因此,你需要让你的员工适应全新的工作方式,并在不同的协作文化中,互相合作。"

你能否突破思维定局, 打破陈规?这点很重要。 **77** 联想数据中心集团亚太区总裁 Sumir Bhatia

利用技术来拉近与消费者的距离

与此同时,首席执行官必须采用新型数字工具和平台,使 其员工能够比以往任何时候都更加灵活、敏捷,且更能以 客户为中心。

"我们认为对员工进行数字技术方面的培训至关重要,因为这将帮助他们提供具有吸引力且以客户为中心的解决方案,"先正达亚太区蔬菜种子业务总监Bruno Lefeuvre表示,"在一个像中国这么大的国家,仅仅依靠与客户见面和人脉拓展这些方式的话,我们的销售人员可能只能接触到农民总数的百分之一或者二,但通过利用人工智能的力量,我们就有了一个快几万倍、好几万倍的途径,来了解我们的客户想要什么和需要什么,这就意味着我们能够更好地针对合适的细分市场,提供专门定制的产品和优惠价格。"

与会者一致认为,领导者还必须努力确保其员工学到新技能,例如数据分析和创新能力,以提供更好的客户体验。 与此同时,他们还应当对某些流程的自动化开展研究。

"即便是在劳动力成本并不是那么高的一些亚洲地区,企业也开始意识到他们必须投资于技术,否则就会落后,"IMCD亚洲公司的亚太副总裁 Haiko Zuidhoff 表示,"客户希望获得响应能力更强、更快的流程,而自动化能在一定程度上协助企业达到此效果。"

型对员工进行数字技术方面的培训, 帮助他们提供具有吸引力且以客户为中心 的解决方案

先正达亚太区蔬菜种子业务总监 Bruno Lefeuvre

客户希望获得响应能力更强、更快的流程,而自动化能助企业达到此效果。
IMCD亚洲公司的亚太区副总裁 Haiko Zuidhoff

³ Horváth, D. & Szabó, R.Z. (2019), "Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?", Technological Forecasting and Social Change, vol. 146, pp. 119-32.

⁴ Deloitte. (2019), "The Industry 4.0 paradox: Overcoming disconnects on the path to digital trans-formation", available at: www.deloitte.com.

通过融合最佳实践来培养人才

在致力于对其企业进行数字化变革从而拉近与消费者之间的距离这一过程中,商业领袖意识到,他们必须在员工的职业生涯更早期,为他们创造更多的学习机会5。企业若有意在内部建立全球思维,这点则尤为重要6。随着不同世代的人群进出职场,领导者必须确保每个年龄层都能够学到新的业务能力,使员工的技能能够赶得上一个一切均由科技主导的未来。

与会者一致认为,在有效培训和发展项目方面,需要的是"双元"策略,即在注重通过科技实现现代化和注重建立人际关系之间取得平衡的培训和再培训项目⁷。这也是人力资本领导力研究院(HCLI)首席执行官 Michael Jenkins 所说的"很好地结合数字化和人性化。"

通过采取这一策略,企业将能够通过培训和发展创造价值。与此同时,还能提升功能性和运营能力,并在执行商业规划时,仍保持战略优势8。

培训项目还应该让人们同时接触到西方和亚洲的最佳实践,选择出"两全其美的最佳实践"并将这些做法应用到每个企业的独特环境中去。"一刀切"的方式是完全行不通的。

"关键是要采取平衡策略,"海克斯康计量亚太区总裁 Lim Boon Choon 如是说,"领导者需要设身一定的跨国业务环境,才能领悟到我们一直在讨论的全球思维,然后将所累积的经验和洞察付诸实践。但与此同时,领导者必须理解哪种管理风格在亚洲哪些地区能更好地发挥作用。这并不像数字技术那样,把每个人带到同一个水平的赛场,每个人都是从头开始。你仍然需要根据当地文化和其它因素,在跨区域管理方式中添加一些本地化色彩。"

8 Human Capital Leadership Institute (2019). Human Capital Prisms, available at: https://www.hcli.org/research/human-capital-prisms (accessed 20 November 2019).



⁵ Zaharee, Marcie & Lipkie, Tristan & Mehlman, Stewart & Neylon, Susan. (2018). "Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations", Research-Technology Management. vol. 61. pp. 51-61.

⁶ Henson R. (2016). "Building an Organizational Global Mindset Culture: Implications for Practice", Successful Global Leadership. Palgrave Macmillan, New York.

⁷ Finzi, B., Firth, V., & Lipton, M. (2019). "Ambidextrous leadership", available at: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/ambidextrous-leadership-ceo-traits-in-digital-era.html (ac-cessed 20 November 2019).

在亚洲施展卓有成效的全球领导力: 四步迈向成功

最后,与会者总结出领导者可以采取的四个相互关联的步骤,以发展他们的技能和能力,从而在未来业务上获得成功:

- 采取双元策略⁹。"双元"指的是充分认识到企业当时所面临的任何困境的两面,鼓励领导者通过关注核心问题并从大局角度思考,来重新定义关键问题,而不是争论每个对立面的优缺点。¹⁰
- 运用肯定式探询。肯定式探询以改变理念为基础,包括领导者让广大员工参与到真实积极的对话中来,重点讨论 "怎么做有效"而非 "怎么做无效"。通过这样的方式,领导者的思维就能开辟出新的道路和丰富的可能性。这可以帮助他们将人力资本实践作为竞争优势加以利用。¹¹
- 3 构建可信实践。成功地领导企业应对诸如数字颠覆、多元化和全球化等巨大挑战,要求构建基于信任的可信实践。若企业能在开发、包容、交流和参与等方面实施这一策略,则能极大提高人力资本投资的回报,并显著增强员工的生产力和参与度。

打造软技能领导能力。包含同理心和同情心的领导风格对于把人们团结在一起,以及打造良好的工作环境至关重要。卓有成效的领导者会花时间确定哪些软技能对于其企业而言,是需要强调的最重要的技能,之后制定关键绩效指标来推广这些技能。这些技能的开发也应当成为企业继承战略的一部分;在这一策略中,企业会为具备高潜力的员工提供所需的工具,从而将其培养为成功的全球领袖。

"归根到底,要了解当地文化的差异之处,并调整自己的风格,以找到两全 其美的结果,"Lim Boon Choon 总结道,"处理好这一问题,就能让全球领 导者和企业本身在这个竞争日益激烈的市场中,获得竞争优势,从而能够把 握住并充分利用即将到来的机遇。"



⁹ Swart, J., Turner, et al, (2016). "Who does what in enabling ambidexterity? Individual Actions and HRM practices", International Journal of Human Resource Management, vol. 30(4), pp. 1 – 28.

颠覆变革管理 • 高端人才招聘 • 企业过渡管理

联系我们

欲探讨本白皮书议题,请联系:

亚太区管理合伙人 林美玲(Lelia Lim)

LeliaLim@LimLogesMasters.com



¹⁰ Human Capital Leadership Institute (2019). Human Capital Prisms, available at: https://www.hcli.org/research/human-capital-prisms (accessed 20 November 2019).

¹¹ Human Capital Leadership Institute (2019). Human Capital Prisms, available at: https://www.hcli.org/research/human-capital-prisms (accessed 20 November 2019).