

# 在复杂的市场环境中厘清 中国企业的人才战略

纵观当今世界,不确定性充斥着全球经济的方方面面。疫情后的中国经济尤其面临诸多新的变数与挑战,比如房地产困局、需求不振、外贸萎缩等。

为了适应新型市场环境,在中国经营的企业需要改变其商业模式和人才战略。跨国公司要变得更加本土化,采取“在中国为中国”的策略<sup>1</sup>。而国内企业则正在积极寻求国际化,越来越多地参与全球价值链。

罗盛咨询特为企业总结了一些新型人才策略,以帮助企业更好地适应当前国内不断发展的市场环境。



# 一、新常态衍生新市场、新视角发掘新契机

中国经济的新常态正在促进经济由“单循环”向“双循环”转换。相应地，“人才策略”已成为中国“十四五规划”2的重点专项内容，并将在2025年至2035年间推行。因此，传统的“以GDP增长率为重要指标”的思路已经不再适合评估中国经济，企业领导者和人才需要及时转变思路与视角，关注改革和市场新契机。

- **单循环**：以劳动密集型产业打造国际竞争优势，以出口导向型的“外循环”战略促进经济发展。
- **双循环**：充分发挥内需潜力，以国内大循环为主体和基础，与国际大循环进行有机统一。

当前中国市场环境将由传统的地产、出口、投资三轮驱动衍生出消费升级、供应链整合、技术升级等新的机遇，而我国独特的市场结构和数字环境又能源源不断地孵化出新的技术推动者。这些企业凭借其强劲的实力，逐步在全球的消费品、高端制造、新能源、生物科技等领域成为领导者。

- **消费品行业**：在大众消费领域，消费升级、理性消费、社交媒体影响力提升、新零售等将成为未来的发展趋势；在奢侈品领域，预计到2025年中国将占全球奢侈品消费近25%的份额；3
- **医药行业**：中国本土医药企业4不断扩大规模，正在与在华的跨国公司形成竞争。中国药企在国际授权合作方面亦取得了实质性的突破。同时，国内的药物集采制度倒逼企业优化渠道、降本增效、提升研发能力、开拓新的产品线，同时拓展海外市场。
- **供应链行业**：稳定的供应链和完善的风险管理措施是商业成功的保障。企业搭建数字化供应链可有助于推动形成“双循环”，同时也应积极拓展供应链的“外循环”，以更好地适应新常态。
- **工业**：高端制造将为工业生产带来持续的变革，进一步提升企业的全球竞争力。数字化、流程自动化、人工智能化等新型行业实践，帮助公司提高效率，并具备更强的全球竞争力。此外有些公司正在开发2C渠道，以更加灵活地回应消费者的真实需求。

## 二、随着市场环境变动而不断演进的人才特质

近二十多年以来，中国人才市场经历了三个阶段的变化。2000年至2009年，本土市场高端人才匮乏但市场需求量巨大；2010年至2019年，本土市场人才供应量增长但仍不能满足市场需求；而2020年至今则本土人才供应量持续增长。

从整体上看，我们观察到中国人才在当前产生了如下的新型特质：

- **本土人才高端化**：在中国的人才正在迅速适应本土市场，而具有全球思维的中国本土领导者和专业人才正在变得越来越受欢迎。近年来中国产生了大量成规模的创业企业，用高薪资、灵活的办公安排以及高级职位，吸引了很多资深的高管人才。
- **高端人才国际化**：复杂的市场变化促使越来越多的中国高管和专业人才探索海外机会，进而又让他们有机会带着国际经验回到中国企业服务。
- **跨行业人才**：人才的跨行业流动变得更加常见，过往经验不再是衡量人才的唯一指标。
- **数字化人才**：正在经历数字化历程的公司正在抓紧机会吸引来自科技行业的顶级人才。



## 三、如何在国内的新环境下突破人才难题

诸多本土传统企业在寻求转型过程中希望能找到复合型人才和科技导向型人才。尽管市场上有很多人才，但是企业在甄别人才的核心竞争力、帮助空降高管融入企业文化等方面仍面临诸多挑战。

一项贝恩调研显示，民企从外部聘请的高端人才，三年流失率高达40%以上，意味着高管可能尚未来得及发挥其价值便已转场下家，而在中型企业（营收100-500亿元）中这一现象尤为突出<sup>5</sup>。如何解决这一难题，可以从企业和领导者两个层面入手。

为了吸引并留住优秀人才，企业应当：

- 秉承开放文化和海纳百川的人才战略，从外部招揽多层次的优秀人才，为企业补充新鲜血液。

- 合理规划入职流程，帮助新任命的高管融入企业，有耐心地逐步实现空降高管的磨合，给他们以充分的时间以学习了解相关业务情况，并展现其价值。
- 企业在拓展新市场的过程中，优先考虑具备国际视野的管理人才，以及专业化、制度化的决策机制护航。
- 组织培训，帮助员工成长，实现企业文化和专业性的传承。
- 建立坦诚透明的沟通渠道，塑造求真务实的企业文化。
- 提高薪资水平，安排灵活办公，提供高级职位，以吸引优秀的高管人才。很多大型创业公司已经证明了此路径之可行。





为了在复杂的环境中取得成功，中国企业的领导者本身则应该注重：

• **终身学习，让自己拥有跨界的能力：**

- 保持市场灵敏度，拒绝固步自封，拓展观察市场的视野，结合自身专业与经验，积极学习和探索跨领域的最佳行业实践。
- 将自身知识经验灵活迁移到新行业和新领域，探索新规律。
- 对新技术趋势保持开放的学习心态。积极了解和掌握人工智能等颠覆性技术在行业的部署和应用。
- 具备全球化的视野，跨行业的洞察，战略性的格局才能够帮助领导者在新的环境中快速发现新的机遇。

• **提升领导力，赋能你的团队：**

- 运用“教练”的方法，搭建一个人人参与的高绩效团队。
- 广泛吸纳海外人才和跨界人才融入企业，尊重团队构成的多元化。
- 未雨绸缪，加强公司人才梯队建设

• **平衡短期和长期目标：**

- 随着市场的不断变动，确保提前进行人才布局，紧跟创新趋势。
- 识别随着科技创新和团队提升而产生的风险与收益，就此进行充分筹备。
- 在新环境里优先建立多样化的关系，扩展视角，以助企业实现目标。

从公司和领导力两个层面入手以应对人才挑战，企业就将可以在国内复杂的新市场环境中稳步运行，并进而创造竞争优势。

# 作者

[史剑斌](#) (Jeremy Shi) 是罗盛咨询顾问, 专注工业领域的高管寻聘, 常驻上海。

---

## 参考资料

1. [MNC何去何从? 重塑MNC的运营模式和对人才战略的影响](#)
2. [中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要](#)
3. [普华永道中国《中国内地及香港地区奢侈品市场洞察》, 2023](#)
4. [骐骥千里: 中国医疗企业出海如何突破重围?](#)
5. [贝恩公司《民营企业如何做好高管的选用育留》, 2022](#)

## 罗盛咨询简介

罗盛咨询是一家全球领导力咨询公司。依托全球47个办事处的600+余位顾问，我们与众多行业和地区的上市公司、民营企业和非营利组织密切合作，帮助客户建立由变革型领导者组成的团队，应对当下面临的挑战，并预测正在重塑全球商业环境的数字化、经济及政治趋势。从董事会架构、董事会文化和有效性，到企业卓越领导力的选拔和评估，我们的团队将数十年的咨询经验，用于帮助客户解决复杂的领导力问题。我们致力于重塑引领世界前行的力量。

[www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)



## 全球 办事处

### 美洲

- 亚特兰大
- 波士顿
- 布宜诺斯艾利斯
- 卡尔加里
- 芝加哥
- 达拉斯
- 休斯顿
- 洛杉矶
- 墨西哥城
- 迈阿密
- 明尼阿波利斯/圣保罗
- 蒙特利尔
- 纽约
- 帕洛阿尔托
- 圣保罗
- 多伦多
- 旧金山
- 斯坦福
- 华盛顿

### 欧洲、中东和非洲

- 阿姆斯特丹
- 巴塞罗那
- 布鲁塞尔
- 哥本哈根
- 迪拜
- 法兰克福
- 汉堡
- 赫尔辛基
- 伊斯坦布尔
- 伦敦
- 马德里
- 米兰
- 慕尼黑
- 奥斯陆
- 巴黎
- 斯德哥尔摩
- 华沙
- 苏黎世

### 亚太地区

- 北京
- 香港
- 墨尔本
- 孟买
- 新德里
- 上海
- 深圳
- 新加坡
- 悉尼
- 东京