

# 通力合作是中小企业全球化的关键

## 如何通过合作提高企业竞争力



**中**小企业举足轻重，是全球经济和就业的驱动力。它们创造就业机会、推动创新，并促进竞争经济发展。尽管全球化和数字革命如火如荼，但只有四分之一的中小制造企业成功走出国内市场。

为了在瞬息万变的全球市场中保持竞争力，中小企业必须展翅翱翔，积极开拓国际市场。但是市场开拓离不开资源，当目标高于预算时，人员配备可能会遇到困难。

在国际市场获得成功的关键在于和其他中小企业或现有跨国公司进行合作。这就要求企业切实具备创业精神。那么，高管招聘如何通过合作来促进顶尖人才培养呢？

### 充分利用本地和外籍人才

中小企业全球化是一个复杂的动态过程，企业需要在商业模式、运营和市场进入战略等方面实施重大变革，全面转型。

2014年 Oxford Economics 研究了21个国家的2,100家中小企业，结果显示，超过三分之一的中小企业已经开始或计划转型，只有三分之一的中小企业未转型或无转型计划。利润较高的企业更愿意转型。

Page Executive 全球工业制造领域总监 Christophe Rosset 解释道，高级人才引领变革时，解决方案的核心在于处理文化差异。Rosset 表示：“拓展业务时，一大主要挑战在于应对目标国家之间的文化差异。”

“像‘团队合作’这样简单的词语在中国、日本或荷兰可能拥有不同的含义。你必须转变自身价值观，顺应当地现实。招聘合作伙伴将会起到关键作用，帮助企业理解这些差异的细微之处以及它们对新市场的影响。”企业之间相



互合作及利用彼此的关系网至关重要，可以在新市场经验丰富的中小企业联袂协作，也可以和业务拓展目标市场相同的企业携手并进。

那么，这对高管招聘有何影响？北美合伙人 Martin O'Doherty 解释道，企业成败的关键，取决于能否在需求较高的领域雇佣合适人才并解决当地法律和人才短缺问题。他表示：“由于团队文化规范会受到挑战，因此企业向境外迁移时需要有开放的心态。也就是说，公司必须真正理解中小企业自身的商业价值、新地区



像‘团队合作’这样简单的词语在中国、日本或荷兰可能拥有不同的含义。必须转变自身价值观，顺应当地现实。招聘合作伙伴将会起到关键作用，帮助企业理解这些差异的细微之处以及它们对新市场的影响。

Page Executive 全球工业制造领域总监 Christophe Rosset

的工作文化，以及如何最大程度地利用这种文化。”

Rosset 解释道，共享资源十分简单，就像是一群人为了节省成本而组队去旅行。“通常这些旅行由商会组织。例如商会邀请50家中小企业与市场专家接触，建立潜在的合作伙伴关系。”

### 合作创造集体优势

虽然不同规模的公司相互合作有助于转移知识和技能，但对于中小企业而言，最大的挑战在于获得额外资本，从而提前进行规划并抓住机会实现增长、扩大业务范围。

“我曾为很多航空航天行业的租赁公司服务过。这些公司都是中小企业，拥有70到100名员工，业务遍及全球。他们与波音和空客等跨国飞机制造商合作。制造出来的飞机约有50%会卖给各大航空公司，但另外50%则会租出去，这一半正是我的客户的目标市场。” Page Executive 亚太区副合伙人 Ben Wainwright 解释道。

东盟地区正在投入大量精力和资源，帮助中小企业与跨国公司建立联系。新加坡未来经济委员会认为，跨国公司和中小企业之间的合作对该国未来五到十年的发展至关重要。



越南也在采取措施，支持跨国公司与中小企业建立联系。

### 小船入大海

中小企业在开疆拓土的过程中面临的另一大挑战是人员问题。90%的欧洲中小企业员工不足10人。但这并不代表中小企业无法开展国际业务，只要它们能够发挥自身特长、拥有大型企业不具备的优势，便能赢得一席之地。

O'Doherty 表示：“中小企业必须在行动前设定目标并建立应急机制，应对时间延误和预算不足。”

扩张至关重要，这时候需要专业的招聘合作伙伴来助力。消费品和建筑材料制造企业Foam Solutions在向越南和墨西哥这两个新兴市场扩张的过程中，就曾与招聘合作伙伴协作。Page Executive与该公司携手合作，引进一名加拿大厂长和一名北美总裁，从而增强了公司的核心能力、培养了长远战略眼光，并使得公司平稳快速地发展。中小企业可以依靠合作伙伴关系来招聘和留住人才，发挥多元性优势。

### 小专精也能有大作为

过度分散现有资源会导致公司崩溃。共享关键资源能够帮助企业有效获取时间和技能，降低成本。许多中小企业无法雇用全职CFO。CFO服务共享使得企业既可以根据需要获取相关财



我曾为很多航空航天行业的租赁公司服务过。这些公司都是中小企业，拥有70到100名员工，业务遍及全球。他们与波音和空客等跨国飞机制造商合作。约50%的飞机会卖给航空公司，另外50%则会租出去。而这正是租赁公司的目标市场。

Page Executive 亚太区副合伙人 Ben Wainwright

务专业知识，又无须支付全职 CFO 的工资和管理费用。

为了吸引与保留合格的本地高管，中小企业需要根据当地标准和惯例制定有竞争力的薪酬福利计划。与高效的招聘专家合作能够节省时间和金钱、减少困扰。

“Page Executive 帮助中小企业在新市场招聘人才。如果一家比利时公司想将业务扩展到西班牙，我们的比利时招聘顾问会与西班牙同事密切合作，而后者早已充分了解西班牙的就业市场信息和文化敏感性。” Rosset 解释道。



Page Executive 帮助中小企业在新市场招聘人才。如果一家比利时公司想将业务扩展到西班牙，我们的比利时招聘顾问会与西班牙同事密切合作，而后者早已充分了解西班牙的就业市场信息和文化敏感性。

Page Executive 全球工业制造领域总监 Christophe Rosset

### 核心要点

为了在国际市场繁荣发展并与大公司公平竞争，优秀的中小企业正在变革组织、调整观念和战略。伙伴关系与合作使得中小企业不仅能够在大公司中站稳脚跟，而且还能利用多元性与随机应变能力，充分发挥自身优势。

- ▶ 三思而后行：树立全球思维，了解新市场并制定应急计划。
- ▶ 为变革打好基础：做好充分的准备，彻底转变组织结构、企业文化和行为。
- ▶ 关注人员因素：企业在新市场中运营时，员工技能与文化背景会产生方方面面的影响。
- ▶ 寻求与其他企业和跨国公司的潜在合作，保持低成本和较高的共同目标。