

# “老牌”跨国公司的本土化新思路

■青岛财经日报/首页新闻记者 聂艳林

金秋时节,跨国公司引爆经济热点,全球目光再次聚焦青岛。

昨日,全球416家跨国公司领导人汇聚一堂,聚商融智合作共赢,探寻中国发展新机遇。此次峰会上,众多跨国公司公开表态在华投资信心稳定,盖瑞特、陶氏化学等一批在华老牌跨国公司亮出本土化发展新思路,将以科研技术为引领,不断拓展在华布局的深度和广度。

## 盖瑞特: 中国创新中心牵头参与全球研发

盖瑞特作为全球汽车行业差异化技术的领导者,拥有70年光辉岁月的创新历史,在汽车涡轮增压领域是全球创新的先驱者,自1994年进入中国市场,是最早将汽车涡轮增压技术引入中国的外资企业,目前企业已在华建立多个制造和创新中心。

盖瑞特全球副总裁兼中国区总经理张越表示:“起步时,我们引入全球技术经验,与本土客户一起致力于增压产品在中国的项目应用。2008年,盖瑞特倡导‘东方服务东方’战略,加大在中国的研发投入和平台建设,为蓬勃发展的中国汽车市场定制化

开发产品。”

盖瑞特不断提升在中国的创新能力,其中中国创新中心已牵头并参与全球产品的研发项目。“其中,我们本土研发团队为中国氢燃料电池商用车客户定制开发的超大功率带膨胀设计的氢燃料电池空压机产品,预计设备能耗降低20%-30%,已与全球十几家头部企业展开技术应用同步开发。”张越介绍。

张越指出,盖瑞特本土工程能力的建立,离不开国家和地方政府的支持和政策的保障。下一步,盖瑞特将依托全球化高精尖技术,与产业链上下游紧密合作,进一步加快响应市场需求,打造高性价比爆款,把搭载盖瑞特产品的中国客户乘用车、商用车出口至全球各地。实现中国创新,中国速度,中国决策。

## 倍耐力: 中国市场需求研发推进本地化运营

作为具有近151年历史的倍耐力是欧洲最知名的工业品牌之一,倍耐力2005年进入中国市场,经过近20年的发展,中国市场的本土化创新和可持续发展,已成为倍耐力全球增长的重要组成部分。

一直以来,倍耐力不断加强在亚太地区的投资力度。作为倍耐力全球创新技术和本地化先进生产工艺完美结合的“现实样本”,山东兖州工厂是倍耐力在全球最先进的工厂之一,专注于高性能乘用车轮胎和摩托车轮胎。

随着多个高端轮胎制造技术相继落地,目前倍耐力的四大核心轮胎技术,胎面动态即时自修补技术、补气保用技术、噪音消除系统和电动车轮胎技术,均已在中国实现本土化生产。

“通过我们的亚太研发中心创新,我们希望能够和中国的当地高校开展更多的合作,并且培养我们本土化的人才,在2013年来说,我们已经建立了开放性的合作。”倍耐力亚太区首席技术官弗朗切斯科·朱利亚诺介绍道,目前公司已经建立了高科技联系网络,包括轮胎制造、轮胎研发等在内。从OEM原始设备制造商的角度来说,针对本地客户需求量身打造,真正实现根据中国市场需求进行研发,并推进本地化运营。

## 陶氏化学: 中国是陶氏在全球的第二大市场

1979年,陶氏公司进入中国市场,目前中国成

为陶氏在全球的第二大市场。陶氏化学大中华区政府事务总经理俞昕表示,本土化发展是公司发展的重要方向,已建立以商务机构世界级的制造基地和创新基地为基础的完备网络,为客户提供可持续的解决方案,帮助客户实现在中国的转型和升级。

陶氏在中国第一批引进高通量配方实验室的材料企业,用数字化的方式代替人去完成部分的研发环节,包括数字测试、分析、建模,包括通过机器人的操作来在电脑上进行处理。同时,通过这种应用机器人和自动化的技术进行配方的配置和自动表征,将液体配方的开发周期从半年大概可以缩短到3-4周。

俞昕期待未来能够有机会跟山东企业有更加紧密的合作,共同为中国的经济绿色、低碳、可持续发展作出贡献。

## ■高端对话

### 海尔集团副总裁李攀

## 每一个当地CEO都要成为行业领军人物

海尔集团作为青岛本地发展起来的、国际知名大型跨国企业,其在全球化发展过程中,人力资源体系遇到了哪些新挑战,海尔集团有哪些经验和做法?在人力资源高质量发展对话会高端对话环节,海尔集团副总裁李攀表示,企业全球化发展的背后是人才的发展,全球化企业普遍都具有人才国际化、多元化的特点。从海尔的全球化发展来看,主要面临两大挑战。

“作为跨国企业,用人观念尤其是本土之外的海外用人方面有比较大的挑战。”李攀表示,不同于日韩企业以外派为主、欧美企业习惯雇用职业经理人的模式,海尔的全球化以人单合一模式下的沙拉式文化融合,消弭国家、种族等界限,坚持人的价值最大化作为根本出发点。不分外派人员、本土人员,不分市场人员、产业人员,只有一个称号就是“全球海尔人”,这是海尔的显著特征。一切从市场出发,统筹市场、产业等构建零距离团队,服务客户、用户、市场。

每一个当地的CEO都要成为行业领军人物。海尔集团创始人张瑞敏曾说过,企业即人。人才是一切的根本,企业要提供一个创业创新的平台,让每个人都能实现自我,成为行业的领军人物。

围绕海尔所在的制造业行业和产业领域,海尔在产教融合、产学研一体化方面,有哪些经验和做法?李攀说:“自出海之初,不同于传统企业代工创汇,海尔坚持出口创牌。代工是有什么就卖什么,而创牌是要关注用户需求,而这一切的基础就是科技创新,这也驱动海尔在产教融合、产学研一体化等方面加快本土化布局。秉持‘世界就是我的人力资源部’理念,提供平台,让员工、用户、供应商都在一个平台上共创,同时产出价值。”

产教融合,联合高校院所培养海外本土化高质量人才。李攀说:“在美国,GEA和路易维尔大学合作,大学参与到我们全球技术研发管理培训生项目,我们联合培养后备技术人才,项目的实施效果非常好,现在全球项目上的同学有260多人,目前学员毕业后5年的留任率达到90%以上。在泰国,自去年起和当地顶级大学朱拉隆功等建立了校企合作关系,朱拉隆功大学结合我们的需求培训向我们输送管理培训生候选人,今年已经做到第二期了。我们也在越南和当地的技术大学等展开了类似的合作,同时也在探讨在当地建立联合创新基地的可能性。”

### 山东人才集团董事长王卫中

## 已协助鲁企引才1万余人

人才是兴邦之本、成事之基。近年来,山东以大数据、云计算、人工智能等数字化手段赋能支撑高层次人才招引工作,优化人才创新平台载体,营造“乐业安居”的人才生态,逐步构建起覆盖人才“引育留用”全生命周期的人才工作和服务体系。

在人力资源高质量发展对话会高端对话环节,与会嘉宾围绕“跨国企业发展趋势与人才资源国际化”进行了交流。山东人才集团董事长王卫中表示,集团立足全省人才需求,聚焦国际化人才特点,面向海内外各类人才资源,在全国率先探索了人才链、教育链、产业链、创新链“四链融合”、数据链、资本链“两链支撑”业务模式。在海外人才资源丰富地区运营20多个人才服务站,在北京、上海、粤港澳大湾区等地建设协同创新中心,已推动18位顶尖人才、200多名国家级人才、50多个项目落地山东。

“不单纯就引才而引才,创新平台化、链条式发展路径,着眼人才创新创业全过程全周期需求,提供教育培训、成果转化、基金投资等‘引育留用’全链条服务。”王卫中表示,集团以服务重大产业为切入点,梳理确定重点单位,有针对性地开展解链调研,征集人才引进、培养供给、技术攻关等各方面需求,形成“供给清单”。同时,集团以

大数据为支撑,高效匹配人才资源。重点打造人才数据平台,汇聚3.1亿多条数据,其中,人才数据8800多万条。利用大数据在全球搜寻合作伙伴、各类人才,开展人才精准匹配、靶向引才。

目前,山东人才集体的“一个链条、一个平台、一支队伍”的服务模式在具体实践中也得到验证。山东人才研究发布了新一代信息技术、高端装备、生物医药、新材料、新能源等5个重点产业科技人才创新图谱。实地深度对接淄博市氟硅材料产业链企业进行系统解链,匹配挖掘氟硅领域专家600多位,对接山东大学等氟硅领域可转化项目20余个,服务成果转化落地。

“山东人才集团已协助用人单位主体为山东引进各类人才1万余人。”王卫中表示,建设全球人才库,建立省级数据创新应用实验室,利用大数据、区块链、云计算、人工智能等技术,探索人才数据的创新应用;建设智慧人才云平台,设有人才库、产业库、成果库、需求库、政策库和项目库6个数据库,绘制了人才、产业、政策和科创4张数据地图,通过对全球人才的数据分析和统计,实现人才供需匹配、精准识别、靶向服务,搭建起贯穿人才发展全链条的一站式服务平台,助力赋能更多“千里马”在山东创新创业赛道上竞相奔腾。

### CDP集团首席运营官刘健

## 赋能人力资源成为企业核心竞争力

CDP集团作为服务跨国企业人力资本管理的知名企业,对于服务跨国企业的人力资源需求,有哪些成熟模式和服务体系?在人力资源高质量发展对话会高端对话环节,CDP集团首席运营官刘健分享了经验和做法。

“10年前,当我们谈起跨国企业,大部分还是全球企业走进中国,但这几年越来越多的中国企业走向海外,成为新的跨国公司,这些企业都面临着跨国人才如何管理和的问题。”刘健表示,“CDP服务了全球320多万人才,跨国企业人才来自全球不同的国家和地区,我们要承认文化和价值观差异的存在。我们要重视这些差异,并在具体的企业管理过程中予以践行,比如在人力资源政策体系,员工福利体系,沟通机制上都要做到充分融合。”

“我们曾有个新能源企业客户的中国高管到欧洲,按中国的劳动法解雇员工,造成了劳工组织严厉处罚的严重后果。”刘健举例说,企业的管理团队需要具备全球化

视野,各地的人力资源法规和GDPR等个人数据法规都不不同,管理者要根据不同国家和地区的文化和法规,调整管理风格,以适应不同人才的需求。

刘健表示,企业需要建立多元化的人才发展体系,包括遴选标准和评价体系等,以便于能够满足跨国人才的有序流动和成长发展的需求。同时企业也通过建立完善的全球化人才发展体系,制订持续发展的人才储备和继任计划。服务跨国企业人才需求需要具备全球化视野和跨国界文化沟通能力,不断积累经验和做法,以满足企业在不同国家和地区的发展诉求。

“面对企业的高质量发展诉求和日益多元化的人才发展诉求,人力资源服务企业不能仅限于日常的事务性服务。”刘健说,要站在企业运营和发展的战略高度,综合运用数字化、智能化等手段,赋能人力资源成为企业的核心竞争力,支撑高质量发展。

本组稿件:青岛财经日报/首页新闻记者 李雯

## 数字经济“拔节有声”

“大咖”解码企业数字化转型

■青岛财经日报/首页新闻记者 李雯



第四届跨国公司领导人青岛峰会现场。

昨日,第四届跨国公司领导人青岛峰会山东省数字经济推介会举行,来自海克斯康集团、北京电子控股、英特尔、思爱普、亚马逊通等数字经济领域的知名跨国公司聚焦数字经济展开深度交流。

### 浪潮集团副总裁杨良: 企业数字化转型向纵深发展

软件作为新一代信息技术的载体和数字融合的关键纽带,是数字经济的核心支撑。浪潮集团副总裁、浪潮通用软件有限公司副总经理杨良表示,从浪潮服务众多客户的实践来看,企业对于当前不确定性环境下敏捷应变和产业协同的需求日益迫切,包括数据驱动下新业态、新模式创新迭代日益加速,使企业数字化转型进入了新一轮纵深发展阶段。

“软件定义企业数字化转型,尤其是对应大型集团企业而言,它的层级多、结构复杂、全球化跨板块,面临着技术环境复杂、需求创新模式多变、IT和OT融合、知识系统化、多厂商协作等问题,这对软件厂商来说是挑战更是机遇。”杨良表示,目前国内的软件产品在加快升级迭代,这就需要从全新一代的技术架构、可组装的业务架构,智能化、自动化和生态支撑方面实现持续突破。

据介绍,基于趋势判断和企业数字化转型的需求,浪潮集团加大研发投入,自主研发了海岳软件系列产品,这是浪潮的总体框架,涵盖平台软件和应用软件两大产品系列,包括智能ERP工业软件和PaaS平台。目前从经营管理数字化和生产运营数字化两个层面来支撑企业的全业务数字化转型,包括人事财务方面的经营管理数字化,还有智能制造、智慧水务、智慧矿山、智能运营等举措。其中,浪潮海岳PaaS平台涵盖了低代码开发平台、数据中台、物联网等七大子平台,基于PaaS平台,采用开源开放策略,目前已经在低代码平台进行了开源,与客户和伙伴们联合创新,包括东方电气、中国节能、广州自来水、中储粮等大型客户,都是基于浪潮海岳的PaaS平台和它的合作伙伴来建设数字技术的底座。

“浪潮海岳智能ERP和工业软件目前已经完成了新一轮的升级迭代。”杨良据介绍,今年9月浪潮发布了企业服务大模型,智能ERP从财务领域扩展到财务绩效、供应链资产的全业务领域,针对智能制造也形成了相对完备的工业软件体系,包括PDM、PLC等产品,覆盖了企业层、工厂层、边缘层、设备层全面支持云边端融合的网络化协同制造。

杨良表示,提升经营管理数字化水平是建设一流企业的必然要求。依托浪潮海岳软件,浪潮助力了众多的集团企业建设一体化的经营管理平台,包括中国铁塔等大型标杆。在生产运营数字化方面,浪潮聚焦

制造、粮食、水务、矿山等重点行业,逐渐向生产运营数字化深水区迈进,其中就包括中铁工业、中储粮、广州自来水和山东能源,这些都是浪潮打造的行业样板示范。

### 卡奥斯政企总经理官祥臻: 工业互联网重塑工业价值生态链

工业互联网是产业链、价值链、供应链的全面链接。我国数字经济发展已经进入了黄金期。在山东省数字经济推介会上,卡奥斯政企总经理官祥臻分享了一组数据,中国信通院研究表明,我国数字经济占国民经济的41.5%,数字经济总量超过50万亿元,山东省的数字经占比重更是达到了45%。官祥臻表示,工业互联网既是数字经济理念产业数字化的新型基础设施,也关系到数字产业新的增长速度。

“工业互联网可以重塑整个工业价值的生态链,通过连接全产业链、全价值链、全生态链,助力企业向高端化、智能化以及绿色化的发展,达到为企业提质增效降本和扩大做强做新的目的。”官祥臻如是说。卡奥斯是什么?官祥臻表示,卡奥斯是源于海尔40年的数字化转型实践,通过大连接、大模型和大数据来为企业整个商业变革来提供服务。

据介绍,在汽车行业,卡奥斯和奇瑞在即墨打造了全行业首个智能超级工厂。在此过程中,卡奥斯做了三个重塑。第一是对用户体验的重塑,通过平台来连接工厂数据、供应链数据以及用户需求数据,让用户在终端实现个性化的定制。再者是对整个制造流程的重塑。据了解,卡奥斯通过分析整合制造工艺数据、质量数据等数据,从而使企业实现智能化制造,其中奇瑞工厂的效率就提升了30%,整个交付周期也从原来的23天缩短到了15天。第三是对产业链的重塑。据官祥臻介绍,卡奥斯在服务奇瑞一家企业的同时,在工作平台把奇瑞的2000多家上下游产业链供应商也连到平台上,做到了整个价值链和产业链的质量可追溯。

“卡奥斯从成立的6年时间里,服务企业涵盖了家电、汽车、电子、模具、服装、化工等行业,在山东服务了超过5万家制造业企业。”官祥臻表示,根据测算,卡奥斯为服务企业促进研发周期缩短了20%,生产效率提升了18%,运营成本降低了15%。基于6年的实践,卡奥斯也获得了国际和国家的一系列认可,其不仅是全国跨行业、跨领域工业互联网平台的首位,并主导制定了像ISO、ISC、IT、OE等四大国际标准,填补了行业内的空白,代表中国企业抢占了世界话语权。

据了解,在平台“大连接 大数据 大模型”三大竞争力的牵引下,卡奥斯以区域创新为突破点,打造“工业+”模式,帮助城市补短板、增优势,赋能业务已在山东及全国各地开花,为城市经济的发展注入了新的生机与活力。