



## 在亚洲成功经营酒店行业的领导力四大要素

- 亚太地区是全球餐饮旅游业发展潜力最大的地区之一。根据世界旅游业理事会发布的数据, 亚洲的旅游业能创造2万亿美元的收益, 约占亚洲总GDP的十分之一。另外据理事会报道, 2014年仅公司员工差旅的费用就创下历史新高, 达11,800亿美元, 其中40%来自亚太地区。亚太地区的旅游业发展迅速。酒店企业的高层领导必须重新审视自己看待领导才能的视角才能把握住发展机遇。以下是酒店企业在亚洲地区成功经营所需的领导力的四大要素。

## 1. 寻聘合适的高管。

招募合适的高层管理人员,这一点的重要性显而易见,但在此值得一提的是,只有通过特定的寻聘方式才能招募到亚太市场所需要的特定人才。大多数酒店企业,包括跨国企业以及当地新兴的并且正往国际化方向发展的企业,都在追求同类人才,即具有杰出业务能力和领导才能并能桥接总部和当地市场这两种文化的管理人员。而这些要求大大缩小了满足条件的人才范围。在人才资源如此短缺、竞争如此激烈的大环境下,企业要想吸引好的人才,必须做到以下几点:

- > **让工作适应个人。**不要先设计工作的条条框框,然后让人去适应这份工作。能适应它的人可能并不存在或者很难找到。相反,企业需要考虑的是多元化互补职位,而非纯粹的领导层职位。比如,从外部聘用一名有谋略的、能领导企业在特定国家的业务发展的管理人员,同时为他/她配备一名相当于首席运营官的得力运营人员,这可以由总部抽调或者是从公司内部提拔。
- > **随时做好跨出这个行业的准备。**为满足日益发展的领导层需求,酒店企业正将目标转向以前在传统上和本行业不太相关的行业。在高科技,市场营销、人力资源以及金融领域,由于当地行业人才缺失,一些企业领导层转向快速发展的消费品行业以及其他领域中的跨国企业来寻求自己需要的高管人员。
- > **最大限度提升企业吸引力。**只有对当地有着明确深刻义务的企业才能在这场“人才争夺战”中表现优异。一些行业企业已经发现,企业致力于培养和发展当地人才会为其带来巨大竞争优势。在国家层面上委派一些能做决策的管理人员,增加公司的部门数量以及增强区域工作的重要性,并由国家层高管直接向公司高层领导汇报工作,这些做法也都能增强企业的吸引力。

## 2. 在当地开发领导人才资源储备来满足特定的市场需求,不依赖总部委派。

在竞争如此激烈的市场环境下,酒店企业寻求他们需要的领导人才,由于跨国企业必须维持各自公司的品牌标准,同时还要了解满足亚洲不同国家顾客的各种期望值,因此挑战日益严峻。每一个亚洲市场的国家都需要考虑不同的顾客动态,在整体服务期望值方面,亚洲和西方的顾客所持观点存在差异。然而,每隔几年就聘用从总部调过来的新领导人员很难从根本上了解并满足这些复杂又独特的市场需求。我们发现这个行业已经开始重新思考为公司未来聘用和培养人才的方法,努力快速建立来自当地各个阶层的人才骨干队伍。

### 3. 在公司总部为亚太地区树立威信。

在过去,跨国酒店企业从远处观察亚洲并采用一种“让当地人员解决当地问题’的态度。这种情况一去不复返了。考虑到国内企业的规模、复杂性以及全球化趋势,跨国公司的总部需要更多高层、可信赖的高级管理人员,他们必须拥有实实在在的亚洲地区管理经验。如果跨国公司的领导人对自身的市场知识缺乏自信,那么在做决策时必然会犹豫不决。因此,许多时间浪费在说服总部领导采取行动的过程中,而这些行动的必要性对本区域的管理层来说早已非常明了。

与此同时,另外一项重要的培养方法就是为负责当地市场、具有高潜力的领导人员提供机会,让他们在企业办事处或其他地区工作,获得工作经验。这能为领导人员在快速发展的国际化市场提供宝贵的工作经验。随着亚洲中等收入阶层不断发展壮大,亚洲游客在其他地区游客中的比例越来越大,这进一步凸显了企业在总部以及全世界各地区拥有区域性人才的重要性。从更广泛的层面上来讲,亚洲即将成为全球最大的单个区域,并且在未来10到15年仍然是发展潜力最大的地区。因此,未来的企业高层领导以及下一代的首席执行官都可能需要亲自管理亚洲地区市场的经验,这应该被纳入到公司继任计划和管理人员个人职业道路规划的考虑事项之内。

### 4. 企业内部正确定位目标区域。

鉴于机遇之大、发展潜力以及长期的策略重要性,一些酒店企业可能会扩大在亚洲地区的企业规模。亚太区域的内部汇报层面可能高于其现有的业务贡献度。这在几个方面都是值得的:可能是由于市场潜力巨大,也可能是需要关注将拓展到其他市场的竞争对手。

### 展望未来

毋庸置疑,亚洲地区是餐饮旅游业发展潜力最大的地区之一。然而,许多人预测当地的人才储备将跟不上区域发展的步伐。最能吸引和培养人才的企业将能够抓住并有效利用这一史无前例的市场机遇。

本文最初刊登在2013年4月23日的GlobalHotelNetwork.com网站上。

## 史宾沙酒店与休闲业领域

史宾沙的全球酒店和旅游休闲业寻聘团队深刻了解业内的高管以及他们独特的职业兴趣和行业特点,并与全世界业内客户公司保持合作关系,能够接触到业内顶尖的管理人才。仅在过去的3年里,我们在全球就有400多个高管及董事的寻聘项目。我们的专业顾问们凭借优秀的人际关系维护能力、经验丰富的分析能力、敏锐的财务触觉以及“做到最好”的服务意识,能够快速充分理解不断变化的客户需求来为之找到那些高瞻远瞩的卓越领袖。

我们在以下领域具备全面的专业知识:

娱乐场所和主题乐园	酒店和度假村	旅游公司
汽车租赁	房地产信托投资基金和房地产开发	旅行社
豪华邮轮	餐馆和餐饮服务	旅行和旅游业
游戏制作行业	滑雪场地及其景点度假村	假期服务和部分所有权

## 关于史宾沙

在史宾沙公司,我们深知领导层的重要性。我们深受来自世界各地企业组织的信赖,相信我们能够协助他们进行高级领导人员的决策,取得深远卓越的效果。我们的客户范围广泛,涵盖大型跨国公司、新兴企业以及非营利机构,为客户提供专业的高管猎头及管理机构与领导层咨询服务,帮助他们卓有成效地建立并提升高绩效团队。

我们是私人机构,成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力,我们专注于提供知识、见解和结果。史宾沙管理顾问公司一直与各类组织的管理机构和领导层保持密切的合作关系,帮助他们解决不断变化的、领导层方面的需求问题,包括高级主管寻聘服务、管理层招聘、管理机构的效力、继任规划、深度高级管理人员及组织效能测评等服务。

如需获取史宾沙的更多信息,敬请访问  
[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com), [www.spencerstuart.cn](http://www.spencerstuart.cn)。

### 社交媒体@史宾沙

紧跟与您的企业和事业相关的最新趋势与主题。



© 2016 Spencer Stuart. 保留所有权利。  
如需复制、分发或分享此文章,  
请联系[permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com)获取许可。

阿姆斯特丹  
亚特兰大  
班加罗尔  
巴塞罗那  
北京  
波哥大  
波士顿  
布鲁塞尔  
布宜诺斯艾利斯  
卡尔加里  
芝加哥  
哥本哈根  
达拉斯  
迪拜  
法兰克福  
日内瓦  
香港  
休斯顿  
伊斯坦布尔  
约翰尼斯堡  
利马  
伦敦  
洛杉矶  
马德里  
墨尔本  
墨西哥城  
迈阿密  
米兰  
明尼阿波利斯/圣保罗  
蒙特利尔  
莫斯科  
孟买  
慕尼黑  
新德里  
纽约  
奥兰治县  
巴黎  
费城  
布拉格  
罗马  
旧金山  
圣地亚哥  
圣保罗  
西雅图  
上海  
硅谷  
新加坡  
斯坦福德  
斯德哥尔摩  
悉尼  
东京  
多伦多  
维也纳  
华沙  
华盛顿特区  
苏黎世