全球系统性风险背景下人力资源管理的机遇和挑战：一项研究议程*

□ Rosalie L. Tung

摘　要：本文识别并讨论了中国在全球系统性风险背景下所面临的机遇和挑战。从人力资源管理的角度出发，本文对全球系统性风险进行了分析，聚焦其中四种最突出的系统性挑战：①人口整体老龄化；②由于（至少部分由于）科学技术的快速进步等因素所引致的复杂国际局势；③人才竞争；④中国以经济合作协议、对外直接投资和软实力等方式与世界建立起的联系。这些分别呈现的系统性风险是互相关联的。针对每一种系统性挑战，本文提出了相应建议，讨论中国如何利用相应机遇并最大程度应对系统性挑战。基于对这四种挑战的分析，本文提出了值得学者关注的研究主题。

关键词：系统性风险；人口老龄化；人才竞争；科学技术

当今世界面临众多相互重叠的危机及其带来的“严峻、长期的挑战”。这些挑战多被称为“全球系统性风险”[①]，其中包括但不限于：新冠肺炎疫情；大国竞争所引发的国际紧张局势，以及由此造成的全球化经济的断裂；许多工业化国家中劳动力的整体老龄化；通货膨胀；（国内与国家间）日益扩大的收入不平等；全球供应链的重构；气候变化；核扩散；等等。Haass（2022）将这一系列风险的共同作用称为“一场完美的，或者更准确地说，一场不完美的风暴”。

本文尝试从人力资源管理的角度出发，识别并讨论在这些全球系统性风险的共同作用下，与中国相关的、最为突出的几个方面。本文对“人力资源管理”（Human Resource Management，HRM）的理解与组织行为/人力资源管理领域（Organizational Behaviour/Human Resource Management，OB/HRM）的微观定义有所不同，而是与国际商业领域的文献一致，即从国家宏观层面考虑，讨论国家在配置和利用人力资源

* 本译文内容有删减，特此说明。

① https://risk.princeton.edu/.

（human power）以长期维持国际竞争力方面所面临的机遇和挑战。

在讨论这些全球系统性风险的共同作用所带来的机遇和挑战的基础上，本文将提出研究议程。聚焦人力资源管理的原因有二：第一，中国是世界上人口最多的国家，尽管印度人口规模紧随其后并不断增长；第二，中国经济能够在20世纪70年代末实施对外开放政策后得以迅速增长和发展，一个主要原因是中国拥有丰富而廉价的劳动力，使之能迅速成为“世界工厂”。中国如今要想成为世界科技领导者，重点是吸引、培养、留住科学、技术、工程、数学（Science，Technology，Engineering and Mathematics，STEM）学科以及其他领域的优秀人才。这些人才对于实现“中国梦”至关重要。“中国梦”是实现民族复兴与提升国际影响力的总概括，体现了人民的集体自豪感。

马克·吐温曾说过：“历史不会重演，但总会惊人的相似。”一段时间以来，我经常谈到20世纪80年代的“美日贸易战”与21世纪初的国际贸易形势。尽管两者在规模、程度和范围上存在一些差异，但是两者之间仍有许多惊人相似的“规律模式”（rhythmic patterns）。在《日本经济实力的关键：人力资源》（*Key to Japan's Economic Strength*：*Human Power*）（Tung，1984）一书中，我分析过日本经济崛起的原因。日本是一个小国，国土面积不大，且几乎没有自然资源。然而日本能够在二战后不到25年的时间内从废墟中崛起，成为世界第二大经济体（著作该书时）。这主要是因为日本重视自己的首要资产——人力资源，将其用于生产和销售世界其他地区所需的产品。总的来说，日本劳动力具有以下两个特点：一是人们渴望和愿意学习并进行不断的改进；二是人们渴望且愿意努力工作并为了共同利益做出自我牺牲。一些人将日本的经济成就归功于该国的管理实践（Pascale & Athos，1981；Ouchi，1981）；另一些人，如查莫斯·约翰逊（Chalmers Johnson，1982），将其归功于该国产业政策带来的政府、企业和员工之间的有效协作。所有这些关于日本成功原因的假说都有一个共同主题：日本有效运用了它最关键的资源——人力，以此实现了经济的快速增长和发展。

中国尽管拥有丰富的自然资源，但其情况与日本类似。对中国和其他人口众多的国家来说，体量可能是一把“双刃剑”。也就是说，它既可以使国家经济繁荣，也可能给国家经济带来挑战。一方面，如果人民能够得到较好的培养和发展，他们就能作为国家最大的资产进行创新、从事生产，推动国家经济增长和发展。另一方面，如果人力得不到充分的运用和发展，那么庞大的人口确实会成为一个国家的经济负担。

在许多方面，我们看到中国和美国的行动/反应与当年美国和日本的情况有着相同的规律模式。作为二战后的世界头号强国，美国对有能力挑战其在世界经济舞台上主导地位的其他崛起力量保持警惕。Allison（2017）称之为“修昔底德陷阱”。这个典故道出了古希腊的守成城邦斯巴达与新崛起的雅典城邦之间旷日持久的伯罗奔尼撒战争的原因。让人惊叹的是，在短短几十年的时间里，中国从一个发展中国家发展成为2010年世界第二大经济体（或2017年基于购买力平价的世界第一大经济体）。走上

经济现代化道路之前的众多人口（是日本的 11 倍）和较低的经济发展水平使中国经济优势形成的过程尤其令人印象深刻。相比之下，尽管日本在二战中战败，但它在 19 世纪中叶明治天皇统治时期已经开始了经济现代化，打下了国家的工业化基础，建设了基础设施。中国在过去 40 年（1982~2022 年）使 8 亿人摆脱贫困的壮举可以用“惊人的”和“奇迹般的”来形容。人力资源开发是中国发展战略的关键——人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源（Boland et al.，2022）。

20 世纪 80 年代“美日之争”所呈现出的另一个“规律模式”体现在美国遏制对手的行动。针对日本，当时的五国集团（美国、联邦德国、英国、法国、日本）共同推动日元升值，在两年（1985~1987 年）内将汇率从《广场协议》前的 260 日元兑 1 美元调至 153 日元兑 1 美元。日元的急剧升值，至少在一定程度上造成了日本经济的全面衰退。这段衰退时期通常被称为“失去的几十年”。就中国而言，由于其货币管制政策，美国无法采取同样的策略。

中国是一个在多方面都更有竞争力的对手，而不仅是在经济方面。首先，中国的经济规模更大，也更加多样化。此外，中国的实力还延伸到科技、军事、太空等其他领域。因此，除了加征关税，美国还不让中国获取被视为“工业 4.0”命脉的主要元器件——先进微芯片。2022 年美国《芯片和科学法案》（*CHIPS and Science Act*）的通过，以及其他旨在限制中国先进计算技术的立法被称为对中国的“芯片卡脖子”（Thornhill，2022）。那些基于美国技术制造先进微芯片的经济体/公司被禁止向中国出售这些芯片（Nakashima & Whalen，2022）。这种竭力遏制中国崛起的行为明显背离了原来的“竞争式共存”或“没有灾难的竞争”政策（Campbell & Sullivan，2019）。这也解释了为什么在展望中国寻求实现民族复兴的道路时会提到前方的“惊涛骇浪”（Tang，2022）。战略地缘政治竞争不是本文的主要焦点，本文将只讨论其对人力资源管理的影响。

本文从人力资源管理的角度分析，认为这些全球系统性风险的共同作用对中国最突出的影响体现在以下四个方面：①人口整体老龄化；②不稳定的国际形势；③人才竞争；④中国以经济合作协议、对外直接投资和软实力等方式与世界建立起的联系。上述四点会在下文中逐一描述与讨论。此外，本文在结论与讨论部分将概述这一主题未来的研究议程。

一、中国人口整体老龄化

中国 2021 年的全国人口普查统计数据显示，中国人口增长速度持续放缓。几组统计数据表明了人口老龄化的挑战。例如，到 2050 年，中国的抚养比（即每 100 个劳动人口需负担的非劳动人口数量的百分比）预计将增加到 70%（Bagshaw，2021）。改革开放之初的 1978 年，中国公民的年龄中位数为 21.5 岁；到 2021 年时这个数字增加到 38.4 岁，已经超过了美国（Minzner，2022）。

另一项统计数据涉及人口增长速度的放缓。从 1980 年到 2015 年，中国的劳动年龄人口增长了 72%（从 5.94 亿到 10.216 亿）。劳动参与率从 1990 年开始下降，这至少在一定

程度上是由于中国独生子女政策的实施、中等和高等教育入学率的上升以及出生率的放缓。根据世界银行的数据，2019 年，中国（不含港澳台地区）的生育率为 1.70，与美国持平，低于 2.1 的人口替代率。为便于比较，日本、新加坡和韩国的生育率分别为 1.36、1.0 和 0.81（Minzner，2022）。

2015 年底独生子女政策的取消并没有带来中国出生率的大幅回升。事实上，许多人不愿意生育第二个孩子的原因可能是多方面的（例如，受过高等教育的人对自身事业的专注；对抚养孩子的高费用的担忧；等等）。调查发现，总的来说，城市越富裕，人们越不愿意生第二个孩子。这与其他国家的规律是一样的，即生育率与一国总体生活水平和妇女受教育程度呈负相关。

尽管中国的生育率下降确实令人担忧，但这些预期可以通过以下四种方式改善：第一，提高目前体力劳动者的退休年龄。现时该类型劳动者的退休年龄为男性 60 岁，女性 50 岁，这是在中华人民共和国成立后不久制定的。那时，中国人在 1950 年的平均预期寿命为 40.08 岁，而 2020 年为 76.62 岁[①]。第二，注重吸引世界各地的人才，同时招募外籍劳动者协助长者护理。事实上，日本等与中国类似的国家正在考虑改革其限制性的移民政策，以应对人口迅速老龄化的现实。第三，增加对自动化的应用，包括使用工业机器人。调查表明，2014 年工业机器人密度（制造业每 1000 名工人的机器人台数）在日本为 14.20、韩国为 20.14、德国为 16.95，均高于美国的 9.14。中国的“十四五”规划中包含了一个目标，即计划到 2050 年实现每 1000 名工人拥有 37 台机器人，并预期“机器人红利”将在 2050 年填补中国一半的劳动力短缺（He，2022）。第四，通过提供金钱激励或“生育奖励”提高生育率。韩国、俄罗斯、新加坡和加拿大等国家已采取金钱激励措施鼓励家庭多生。除此之外，一些国家还“重新重视儿童和家庭的价值”，如日本地方政府开始赞助举办相亲活动（Howe，2019）。

根据中华人民共和国教育部、人力资源和社会保障部、工业和信息化部共同编制的《制造业人才发展规划指南》，如果不及时采取纠正措施以扭转当前人口下降的趋势，到 2025 年，中国制造业十个重点行业的人才缺口将达到近 3000 万人。这意味着要维持经济增长，中国需要填补 48% 的劳动力缺口（Boland et al.，2022）。

二、多极化的国际形势

世界各国对中国的态度不同或变化可能有很多原因，本文仅指出其中一个并在下文展开讨论，因为它们与本文的重点——人力资源管理相关，即中国在科学技术方面的迅速崛起。

如前所述，Allison 推广了“修昔底德陷阱”一词。本质上，“修昔底德陷阱”指的是“两个竞争对手之间，力量平衡迅速变化所造成的不可阻挡的结构性压力……一方面是新崛起的国家权利日益增长，重要性感知不断增强，

① https://www.statista.com/statistics/1041350/life-expectancy-china-all-time/.

国际话语权与影响力需求的日益扩大；另一方面是既有大国的恐惧和不安，以及利用既有权力捍卫现状的决心”（Allison，2015）。

Allison 等（2021：1－2）的报告中强调，“中国的迅速崛起对美国在技术制高点的主导地位形成了挑战”，取代美国成为世界上最大的计算机、汽车和智能手机生产国，是“21 世纪人工智能、5G、量子信息科学、半导体、生物技术和绿色能源等基础技术领域的重大竞争对手。在部分领域，中国已经发展为世界第一。在下一个十年，沿着当前轨道发展的中国也将在其他一些领域超过美国”。

下面总结了中国在多个领域取得的一些进展，使其未来在许多方面走上超越美国的道路：

• 中国的科技进步前所未有——在短短 40 多年间迅速发展成为世界排名第二的科技强国（Marginson，2022）。

• 中国在世界知识产权组织（World Intellectual Property Organization，WIPO）全球创新指数中排名第 11 位。

• 中国的研发支出在过去十年中增长了两倍，在 2021 年达到了 3900 亿美元。尽管这只是美国的 55%（2020 年为 7080 亿美元），但两国的研发支出情况有重要区别。2020 年中美研发支出分配比例分别是（前为中国数据，后为美国数据）：基础研究为 6%和 8%，应用研究为 11.3%和 19.7%，试验开发为 82.7%和 65.1%（Eberstadt & Abramsky，2022）。换言之，中国在基础研发方面仍落后于美国，而要成功推行自力更生政策就必须重视基础研发方面的支出。虽然应用研究能够在短时间内产生回报，但在粗略回顾 2022 年诺贝尔奖后就能明显发现，诺贝尔奖评选更重视的是基础研究。这至少可以部分解释为什么中国虽然在科学论文和其他创新方面取得了瞩目成就，但诺贝尔奖获得者却很少（Altbach & DeLaquil，2022）。中美两国的另一个不同之处在于资金的来源——在美国，私营机构是研发支出最大的资金来源。West（2022）认为这种战略的潜在不利影响源于这样一个事实，因为私有资本的主要目的是获取利润，投资这些科研项目的公司可能会把关键产品和组件外包出去，这种情况大部分发生在半导体和制药行业。

• 中国在刚开始实行对外开放政策时，从受大学教育的劳动力规模来看，教育水平还很落后。就这点而言，美国从二战时期到 1990 年持续了长达 40 年的主导地位。2021 年，中国受大学教育的劳动力（年龄在 25～64 岁）达到了美国的 80%～90%，并预计在 2025 年超过美国，在 2040 年达到美国的两倍（Eberstadt & Abramsky，2022）。

• 在 2021 年全球前 1%的高被引论文中，发表自中国的论文数量最多，超越了美国（中国为 27.2%，美国为 24.9%）。引用量是衡量文章科学影响力的关键指标（Brainard & Normile，2022）。不过，这种情况在未来几年可能会改变，因为中国教育部和科技部于 2020 年联合发文呼吁高校在职称（职务）聘任、晋升考核和科研经费申请中“破除‘SCI 至上’”。新文件指出，虽然仍鼓励科学家在国际顶刊发表成果……中央政府将建立一个“具有中国特色和国际影响力的科学引文索引系统”，并鼓励受国家资助的研究成果发表在国内优质科技期刊上。这个系统不仅评估论文的原创性和社会贡献，

还鼓励科学研究“走出西方科学主流的模式”（Sharma，2020）。

除了上文提到的，中国的军事现代化也取得了显著进展，并且启动了外太空项目，包括建设太空站，探测器于2019年在月球背面成功着陆。中国在这些曾经由美国独占的领域所取得的巨大进展，使世界形成多极化的局势。

三、人才竞争

麦肯锡（McKinsey）提出了“人才争夺”一词（Chambers et al.，1998），描述世界上许多国家（包括发达市场和新兴市场）都在为促进各自经济的增长和发展而争夺同一个人才库的现实。对人才的竞争是多种因素共同作用的结果：第一个因素是前面提到的劳动力整体老龄化。日本、韩国、新加坡和中国等二战后经济快速增长的国家都不得不应对这一人口趋势，欧洲和俄罗斯也同样如此。甚至是美国，在历史上通过吸引世界各地最优秀、最聪明的移民而享有“美国例外论”，也经历了人口的整体老龄化。在2020年，美国65岁及以上的人口占总人口的16.9%，预计到2050年将增加至22%[①]。世界上年轻人口占比较高的地区是中东和近东、非洲和印度，但非洲和印度的人口情况也已经开始变化。根据联合国预测，到2050年，印度60岁以上的人口比例将翻一番，占总人口的19.6%[②]。造成人才竞争的第二个因素是新兴市场教育和技能水平的提高，此前有学者提到了中国受过大学教育的劳动力呈指数级增长（Eberstadt & Abramsky，2022）。高技能劳动力和受过教育的劳动力（简称为人才）是知识经济成功的必要条件。第三个因素是涉及移民人口流动的障碍普遍降低，因而世界上不同角落的国家得以开发同一个人才库。

以中国为例。自中国对外开放并加入世界贸易组织以来，在2002~2012年成为了全球最大的对外直接投资（Foreign Direct Investment，FDI）目的国，并迅速成为“世界工厂”（科尔尼对外直接投资信心指数，多年数据）。加速的发展在一定程度上促成了中国的“走出去”政策，中国的跨国公司开始对外直接投资。本文下一部分将进一步对此进行讨论（Luo & Tung，2018）。为了保持国内的持续增长、支持海外拓展，中国需要更多人才。为此，中国启动了《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》，从“人口红利”（即世界上人口最多但老龄化速度很快）向“人才红利”转变；同时，从低成本制造（“中国制造”）向高附加值商品和服务的生产与创新转变（“中国创造”），以提升中国在全球价值链中的地位（Wang，2010）。

14亿人口的中国不仅实现了96.84%的识字率，还对各层级的教育机构进行了大幅升级。2023年“泰晤士高等教育世界大学排名”涵盖了全球104个国家/地区的1799所大学，中国内地就有7所大学进入了百强，加上香港特别行政区的5所大学，中国共有12所大学进入了“泰晤士高等教育百强高校”。美国有34所大学

① https://www.statista.com/statistics/457822/share-of-old-age-population-in-the-total-us-population/.

② https://www.prb.org/resources/indias-aging-population/.

在百强高校名单中[①]。

建设和提升高校在世界范围内的排名都需要时间，因此中国吸引人才的短期解决方案是吸引海外华人回国，为中国的发展做贡献。在2020 年之前，中国一直是美国最大的留学生来源国。不过，美国 STEM 学科毕业的中国留学生的留美率尽管正在下降，但始终很高。根据《中国统计年鉴 2021》，海外中国学生超过了 70 万人，而海归略低于 60 万人（Boland et al.，2022）。两个发展趋势可能会加速海外人员回国：第一，华裔科学家日益担心自己在美国被指控；第二，美国正在减少向中国学生发放签证。根据《高等教育纪事报》（*Chronicle of Higher Education*），2022 年秋季学期，美国大学的中国新生入学人数下降了 45%。这在一定程度上可能与新冠肺炎疫情有关，根据对中国 63 所国际课程学校的调研，70%~80%的受访者表示，美国只是“众多目的地选择中的一个，而不是首要选择”。留学目的地除了包括英国、加拿大、澳大利亚和中国境内的外国分校，还有中国香港、新加坡和日本等其他亚洲地区和国家（Wan，2022）。

美国于 2018 年 11 月启动了“中国行动计划”。该“计划”调查了 150 名华裔科学家，起诉了其中约 24 人，并导致许多科学家被解雇。最受关注的案件发生在麻省理工学院机械工程系主任陈刚教授身上。2021 年 1 月陈刚教授被捕后，“他的实验室被关闭，其研究小组解散。一年后，对他的所有指控都被撤销”（Xie et al.，2022）。陈刚的被捕和后来的无罪释放“意义重大、影响深远”，引发了一个领先的华裔科学家团队对美籍华裔科学家群体情绪的调研。该调研发现了一些有趣的现象（每个项目后的括号内为频率）：“在美国感觉不受欢迎”（35%）、“在美国感觉不安全”（72%）、“对与中国的合作感到担忧”（65%）、“更难招收国际学生”（86%）、“回避联邦拨款”（45%，此项受访者仅为接受过联邦拨款的人）、“离开美国”（61%）、“为美国科技领先地位做贡献”（89%）（Xie et al.，2022）。

这项调查有双重意义，关系到一个国家吸引和留住人才的能力：第一，尽管调研发现绝大多数美籍华裔科学家对他们居住的国家（即美国）都有较高的忠诚度，但“中国行动计划”可能会对美国的人才争夺产生不利影响。该计划已于 2022 年 2 月 23 日被终止，但调研结果中 61%的受访者有离开美国的意向，这与百人委员会和亚利桑那大学研究人员的调查结果一致，即包括美国一流大学终身教授在内的 40%的华裔科学家因现实迫害和安全问题考虑过离开美国，但也是为了在中国“获得更好的报酬，或离亲人更近”（Hua & Hao，2022）。

第二，唐纳德·特朗普在新冠病毒流行期间煽动起的反亚裔仇恨，使许多中国人（以及更为广泛的亚洲人）感受到了更强烈的被排斥感，甚至从小在美国出生和长大的人同样如此。亚裔美国人和华裔美国人在美国持续被污名化为“永远的外国人”（或者说“他者化”）（Huynh et al.，2011）。“他者化”的消极影响

① https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/page/1/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.

进一步论证了本文上一部分的观点，即在人才争夺的大背景下，必须对种族和种族关系给予恰当关注。

世界上许多国家都在采取丰厚的金钱和非金钱激励来吸引高技能人才，尤其是那些人口快速老龄化的国家。就日本和韩国这两个社会性质非常相似的国家而言，他们的居留要求已经放宽。中国也有类似于美国“绿卡”计划的永久居留计划。目前，世界上大约有75%的国家承认双重国籍，而在20世纪60年代这一比例仅为1/3（Zhang，2022）。

四、中国以经济合作协议、对外直接投资和软实力等方式建立与世界的联系

中国充分认识到尽可能与世界各国建立联系的必要性，并一直尽可能与世界各国建立联系。通过“一带一路”倡议，中国致力于建设有形的（海陆）和数字的基础设施，与中亚和西亚、东南亚、大洋洲、中东和近东、非洲、中欧和东欧，以及西欧连接起来。

韩礼士基金会（Hinrich Foundation）报告指出，中欧和东欧已成为中国技术研究的新“竞争场”。中国向其提供研究资金，而其各自的政府无法或不愿提供研究资金。例如，中国于2016年发射了进入地球轨道的第一颗量子卫星。该卫星的成功发射正是部分基于奥地利科学家安东·蔡林格（Anton Zellinger）的一项研究项目，而该科学家在2001年曾被欧洲航天局拒绝资助。其他例子还包括华为与斯洛伐克多所大学的研究合作，包括人工智能（AI）研究中心（Karaskova，2022）。

中国以经济合作协议等形式进行对外直接投资所获得的成功取决于两个因素：一是目的国民众对中国的态度，包括民众为中资企业工作的意愿；二是中国的软实力。下面简单对两项因素进行讨论。

（一）目的国民众对中国的态度

皮尤研究中心（Pew Research）2022年全球态度调查显示，美国、其他北约国家、四方安全对话成员国（QUAD四国）和韩国对中国的看法有所变化。相比之下，新加坡、马来西亚和以色列的态度更为积极。此外，2022年的“皮尤调查”并未涵盖一些在2019年调查中对中国有好感的国家——包括阿根廷、巴西、肯尼亚、墨西哥和尼日利亚（Silver et al.，2022）。

除此之外，对某个特定国家的积极或消极态度也会影响经济合作协议的伙伴选择和本土国民为该外国投资者工作的意愿。关于对外直接投资的研究文献大体上侧重于国家特有的优势，而关于经济合作协议（如并购）的合作伙伴选择的研究文献则侧重于公司特有的优势（Rugman & Verbeke，2003）。

总的来说，这些文献在研究对外直接投资的目的国选择或合作伙伴选择时都没有考虑民族/种族因素。如前所述，中国在2002~2012年都是对外直接投资的首要目的地。尽管有报道称有外资撤资和外派人员撤离的现象，但美国及其盟友国的投资者也承认，由于中国市场规模巨大，数字转型和绿色转型也取得了进展，其呈现出的“高可投资性”使投资者几乎不可能彻底离开中国市场。就连中国的美国商会主席也感叹，尽管目前有重构全球供应链的指导

方针，但在短期内“没有人可以取代”中国（Mycroft，2022）。此外，乔治华盛顿大学安全与新兴技术中心 2022 年的一份报告显示，2015~2021 年，美国近 1700 个州和地方的机构依然持续向中国公司购买设备和服务，其中包括华为和中兴通讯。这种现象是有可能的，因为除了一些特例，美国联邦法规一般不适用于州/市一级，而且这种采购决策主要是出于成本的考虑（Razdan，2022）。

在合作伙伴的选择方面，现有文献主要关注文化相似度，缺乏关于伙伴所在国家的民族如何发挥作用的研究（Tung，2022）。据我所知，Cartwright 等（1995）首次进行了此类研究，这项研究对在希思罗机场转机的高管进行了调查，了解他们对合作伙伴国别的选择及其理由。接受调查的高管来自英国、美国、法国、德国、荷兰、丹麦和瑞典。尽管受访者对最喜欢的合作伙伴国别的看法存在差异，但他们却全体一致地最不喜欢来自日本的合作伙伴。他们不喜欢的原因包括“不兼容的文化”和“不兼容的语言”。Cartwright 和 Price（2003）在另一个高管样本上重复了他们 1995 年的研究。虽然高管首选的国家有所变化，但日本仍然是最不受欢迎的国家。在上述两项研究中，中国作为合作伙伴并没有被列入可选择的范围，因为在加入世界贸易组织之前，中国在全球经济中只是一个不显眼的角色。然而，两个小规模的研究确实证明并支持了我在本文开头介绍的规律模式。

在 Norback 和 Tung（1997）的研究中，加拿大的 EMBA 和 MBA 学生被问及他们最偏好建立合作关系的国家。研究发现更多的加拿大人偏好日本公司而不是中国公司，当然使用的学生样本存在一定局限性。

中国能否在海外运营中吸引并留住顶尖人才的另一个重要的考虑因素是：外国人是否愿意为中国公司工作。Tung（2007）调查了就读于工商管理、计算机科学和工程专业的加拿大大学生为中国在北美的子公司工作的意愿。绝大多数人表示不愿为中国子公司工作。当在丹麦大学生样本上重复这项研究时，也得到了相同的结果（Tung et al.，2008）。

（二）中国的软实力

1990 年，约瑟夫·奈（Joseph Nye）创造了“软实力”一词，指在地缘政治日益复杂的情况下，各国仅通过行使硬实力（军事）将越来越难以达到预期，“同化能力或软实力”将取而代之获得支配地位（Nye，1990：168）。中国认识到软实力在全球舞台上赢得朋友的重要性。中共十七大报告中提到需要“激发全民族文化创造活力，提高国家文化软实力”。中国在这方面进行了大量投入，如在目标国家为当地人提供奖学金和教育/培训项目。因此，软实力被视为“另一个竞争向量”。美国“将民主价值观和理想置于其软实力提升的核心，而中国更关注实际问题，寻求文化和商业的融合。这种方法在西方获得的回报有限，但在南半球产生了共鸣”（Repnikova，2022）。

根据 Brand Finance 发布的 2022 年全球软实力指数，美国从 2021 年的第六名回升至第一名。中国从 2021 年的第八名提升到第四名，超过了日本（Global Soft Power Index，2022）。

在美国和中国提升各自软实力的竞争中，

有两点值得注意：第一，对于许多国家，特别是七国集团和北约盟国之外的国家，中美两种运用软实力的方式不是互斥的，而是互补的。这就解释了为什么包括新加坡在内的许多国家不愿意只选择其中一个大国。第二，一般来说，在七国集团和北约盟国之外，大多数人对中国有积极的看法——在 34 个国家中，63%的非洲人对中国在他们国家的经济和政治影响持“有点积极”或“非常积极”的态度（Sanny & Selormey，2021）。

五、结论与讨论

本文聚焦于全球系统性风险中对中国人力资源管理实践产生影响的四个方面，对每个方面都进行了单独讨论。但实际上，它们在许多情况下是相互关联和重叠的。例如，复杂的国际局势，使应对共同挑战的合作变得更加困难，包括应对老龄化社会、气候变化以及未来的流行病。此外，因为世界上许多国家都在追求同样的目标，如人才争夺战，所以不能孤立地研究特定国家的推拉因素（push-pull factors），而应该在包含其他方面的更广泛的情境下进行分析。因此，尽管被单独提出，这些值得研究关注的主题也是相互关联的。其中许多主题在本文前面已经提及，现总结如下：

（一）劳动力整体老龄化

一个国家人口的整体老龄化是一个社会问题，如果没有政府的政策和计划，就无法充分解决。除了一些明显的特例，世界上许多国家都不得不应对劳动力老龄化的挑战，其中包括可能提高退休年龄的中国。值得注意的是，与美国和加拿大相比，中国的退休年龄较低。尽管许多中国人对提高退休年龄看法不一，但认识到不同地区、就业板块以及不同受教育程度、性别等所存在的差异将是很有用的。此外，了解反对的原因也是有益的：它是否源于一种传统的态度，而这种态度建立于平均寿命比今天短得多的时代？

就劳动力减少的情况而言，机器人如何替代目前由人类完成的工作？前文有提到工业机器人密度，以及中国致力于增加机器人的使用以在 2050 年实现“机器人红利”。工业 4.0 的进步，包括对机器人和人工智能等技术发展的更多运用，无疑需要我们从根本上重新思考企业和政府层面的人力资源管理实践和政策。使用机器人来进行更标准的操作将取代技能较低或半熟练的工人。这种转变既带来了挑战，也带来了机遇。挑战包括被取代的工人是否能够或愿意接受培训从而转移到新的工作岗位，以及政府是否有能力提供有效的计划，对被取代的工人进行新技能培训，以承担工业 4.0 创造的新职位/工作；机遇包括中国向价值链高端迈进的目标。这种路径和日本、韩国等其他东亚经济体享有相同的规律模式，从而帮助中国避免世界经济论坛所预测的“未富先老”的可怕双重打击（Ageing Tigers & Hidden Dragons，2017）。

另一个抑制劳动力减少的可能选择是为夫妻生育更多的孩子提供激励。如前所述，到目前为止，取消独生子女政策并没有达到提高国家生育率的预期结果。另一个选择是利用移民，特别是吸引那些有技能的人，来帮助抵消人口下降的影响。虽然移民可以被视为一个方法，

但在许多国家，这是一个复杂且极具争议的问题。包括美国在内，越来越多的国家出现了反移民情绪。美国历来以其例外论而自豪，其经济的成功在很大程度上依赖于其吸引世界各地最优秀、最聪明的人才的能力。以硅谷为例，超过一半的独角兽公司（十亿美元的初创公司）是由移民创立的（Weiss，2022）。根据财富 500 强的数据，Azoulay 等（2022：86）发现，移民更有可能持有 STEM 学科的学位，并且“倾向于创办更多各种规模的公司”。

正如前文所提到的，鉴于日趋激烈的全球人才竞争和复杂的国际局势，中国对移民的吸引将有助于改善老龄化问题。正如本文所指出的，海外高技术华人似乎有更大的意愿回到中国工作。此外，其他非华人人才似乎也被吸引到中国生活和工作。即使是迄今为止比较保守的国家，如日本和韩国，也在考虑移民政策的改变，以弥补各自国家劳动人口的下降。

人才不应该只局限于受过高等教育的劳动者，而应该包括能够帮助中国更好地应对人口快速老龄化相关问题的医疗服务提供者。日本和韩国等国家也在积极从其他国家招募能够帮助他们照顾老人的劳动者。

（二）复杂的国际局势

如前所述，本文将只讨论国际局势中那些和人力资源管理情境有关的方面，这主要涉及中国科学成就的快速发展，它在很大程度上与全球人才竞争密切相关。

为了实现现代化，中国将最优秀、最聪明的人才送往海外留学，美国成为许多人的首选目的地。毕业后的最初几年，许多中国人选择留在美国工作，而这造成了人才流失（brain drain）。Saxenian（2005）引入了人才环流（brain circulation）和双重商业阵地（dual beachheads of business）的概念，许多硅谷的移民企业家在原籍国和当前居住国都建立了业务。就学术界而言，这种人才环流可以以两个或多个国家的大学联合任命或跨机构研究合作的形式而存在。“中国行动计划”虽然被取消了，但正如之前报道的那样，对许多华裔美籍科学家产生了“寒蝉效应”。关于社会认同和分类的文献（Tajfel，1978，1982；Ibarra，1992）可以说明“中国行动计划”和新冠肺炎疫情后的反亚裔仇恨氛围对华裔美籍学者产生的心理和非心理影响，这反过来又可以为社会认同的文献提供证据。

（三）中国对外直接投资和软实力

如前文所述，除了与西方工业化国家的贸易之外，中国还扩大了与其他国家的经济联系，这些国家迄今为止在很大程度上被西方国家所忽视，如西亚和中亚、非洲和太平洋岛屿。抛开美国对出口和使用美国半导体技术和设备的限制/控制不谈，中国的对外直接投资仍然存在一些有关东道国对中国作为投资者的态度的课题。七国集团和北约盟国以外的国家的态度在前文中有所体现，这里不再重复。这会影响东道国对以下方面的接受度：一是欢迎中国投资；二是当地人为当地中资子公司工作的意愿。这些课题值得研究。

此外，尽管在 Brand Finance 发布的 2022 年全球软实力指数中，中国的软实力地位有所提高，但迄今为止中国仍无法与美国的“文化和商业魅力”的盛行程度和主导地位相匹敌，而“文化和商业魅力”是一个国家软实力的重要组成部分（Repnikova，2022）。再者，西方一直对

中国及其部分外交政策持不同看法（Wang，2020）。这些领域都值得研究。抛开可能导致这些看法的民族色彩不谈，中国可以采用什么方法和手段来纠正和改变这些不同看法，这为未来的研究提供了丰富的机会。

综上所述，全球系统性风险的时代有许多挑战，但危机的共同作用也为制定战略和政策以应对挑战提供了机会。从本文的角度，“全球系统性风险”下的中国人力资源管理研究也存在很多新机遇。综观全文，中国所面临的全球系统性风险凸显出了中国有效管理人力资源并在全球人才竞争中获得竞争优势的重要性和必要性。因此，对人才竞争的研究只有放在全球人口趋势和两个经济超级大国之间的国际局势的背景下才能取得成果。这会对以下因素产生影响：一是其他国家的人对投资到中国和来自中国的投资的态度，以及他们为中国公司工作的意愿。二是中国在短期吸引人才来中国工作、在长期留住人才并建设人才库，从而对实现“中国梦”做出贡献的能力。

翻译：王心从、杨昕雨、陈宛佳

校订：林道谧、主编团队

作者简介

Rosalie L. Tung 是加拿大西蒙菲莎大学（Simon Fraser University）的国际商务学教授，拥有 Ming & Stella Wong 讲席教授席位。她目前担任《国际商业研究期刊》（*Journal of International Business Studies*）主编（2023～2025 年），曾担任国际商务学会的会士长（2017～2020 年）和主席（2015～2016 年），以及美国管理学会主席（2003～2004 年）。同时也是加拿大皇家学会（The Royal Society of Canada，RSC）院士，以及美国管理学会（Academy of Management，AOM）、国际商务学会（Academy of International Business，AIB）、英国管理学会（British Academy of Management，BAM）和国际跨文化研究学会（International Academy for Intercultural Research，IAIR）的会员。

2021 年，她获得了国际商务学会的约翰·邓宁主席奖。同年，她获得美国管理学会国际管理分部的杰出学者奖。Rosalie L. Tung 还是《国际商业研究期刊》发行 50 周年（1970～2019 年）以来，仅有的 16 位获得“最实质贡献”金奖的国际商务学者之一。她还获得了 2019 年美国管理学会的卓越服务奖和 2020 年美国管理学会国际管理分部的全球社区杰出服务奖。

Rosalie L. Tung 编著了 11 本著作，写作了多篇文章，并担任多个国际学术期刊的编委。她的主要研究领域包括比较与跨文化管理、国际商务战略、国际人力资源管理、亚太商务和国际商务谈判。如需更多信息，请访问 https：//beedie. sfu. ca/profiles/RosalieTung/。

参考文献

[1] *Ageing Tigers*, *Hidden Dragons*. 2017. Deloitte Insights. https：//www2. deloitte. com/us/en/insights/economy/voice-of-asia/sept-2017/demographics-ageing-tigers-hidden-dragons. html. Accessed on January 2, 2018.

[2] Allison, G. 2015. The Thucydides Trap：Are the US and China headed for war? The Atlantic. https：//www. theatlantic. com/international/archive/2015/09/united-states-

china-war-thucydides-trap/406756/. Accessed on January 15, 2016.

[3] Allison, G. 2017. *Destined for War: Can America and China escape Thucydides' Trap?* Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.

[4] Allison, G., Klyman, K., Barbesino, K., & Yen, H. 2021. *The Great Tech Rivalry: China vs the US*. Boston, MA: Harvard Kennedy School Belfer Center.

[5] Altbach, P. G., & DeLaquil, T. 2022. What the Nobels tell us about science and higher education. *University World News*. https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20221019154251414&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=GLNL0713. Accessed on October 23, 2022.

[6] Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, D., & Miranda, J. 2022. Immigration and entrepreneurship in the US. *American Economic Review: Insights*, 4 (1): 71-88.

[7] Bagshaw, E. 2021. China's dilemma: Growing old before it becomes rich and powerful. *Sydney Morning Herald*. https://www.smh.com.au/business/the-economy/china-s-dilemma-growing-old-before-it-becomes-rich-and-powerful-20210408-p57hmx.html. Accessed on April 2, 2021.

[8] Boland, B., Dong, K., Blanchette, J., & Haass, R. 2022. How China's human capital impacts its national competitiveness. Washington DC: Brookings Institute. https://www.csis.org/analysis/how-chinas-human-capital-impacts-its-national-competitiveness. Accessed on June 1, 2022.

[9] Brainard, J., & Normile, D. 2022. China rises to first place in one key metric of research impact: Other methods still put the United States somewhat ahead. *Science*, 377 (6608): 799.

[10] Brand Finance Plc. https://brandfinance.com/press-releases/global-soft-power-index-2022-usa-bounces-back-better-to-top-of-nation-brand-ranking. Accessed on October 1, 2022.

[11] Campbell, K. M., & Sullivan, J. 2019. Competition without catastrophe: How American can both challenge and coexist with China. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/articles/china/competition-with-china-without-catastrophe. Accessed on November 1, 2022.

[12] Caprar, D. V., Walker, B. W., & Ashforth, B. E. 2022. The dark side of strong identification in organizations: A conceptual review. *Academy of Management Annals*, 16 (2): 759-805.

[13] Cartwright, S., Cooper, C. L., & Jordan, J. 1995. Managerial preferences in international merger and acquisition partners. *Journal of Strategic Change*, 4: 263-269.

[14] Cartwright, S., & Price, F. 2003. Managerial preferences in international merger and acquisition partners revisited: How are they influenced? . In Cooper, C., & Gregory, A. (Eds.) . *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2. London: Elsevier Science Ltd.: 81-95.

[15] Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3.

[16] Dodwell, D. 2022. US-China chip war offers a glimpse of deglobalization's dangers. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3194561/us-china-chip-war-offers-glimpse-deglobalisations-dangers. Accessed on October 3, 2022.

[17] Dower, J. W. 1993. *War without Mercy: Race and Power in the Pacific War*. New York: Pantheon Books.

[18] Eberstadt, N., & Abramsky, E. 2022. America's education crisis is a national security threat. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/world/america-education-crisis-national-security-threat?utm_medium=newsletters&

utm_source = fatoday&utm_campaign = America% E2% 80% 99s% 20Education% 20Crisis% 20Is% 20a% 20 National% 20Security% 20Threat&utm_content = 20220920 & utm_term = FA%20Today%20-%20112017. Accessed on September 21, 2022.

[19] Foy, H. 2022. EU ministers advised to take tougher line on China. *Financial Times*. https://www.ft.com/content/b83615cb-6db0-4e67-85a3-7aab131abeb5? segmentId = 3f81fe28-ba5d-8a93-616e-4859191 fabd8. Accessed on October 17, 2022.

[20] Haass, R. 2022. The dangerous decade: A foreign policy for a world in crisis. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/united-states/dangerous-decade-foreign-policy-world-crisis-richard-haass. Accessed on September 15, 2022.

[21] He, H. 2022. China's industrial automation efforts give hope to struggling industries, but underlying problems persist. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3162907/chinas-industrial-automation-efforts-give-hope-struggling. Accessed on January 12, 2022.

[22] Howe, N. 2019. Nations labor to raise their birthrates. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2019/03/29/nations-labor-to-raise-their-birthrates/? sh = 5f3c7922707d. Accessed on April 1, 2019.

[23] Hua, S., & Hao, K. 2022. U.S.-China tensions fuel outflow of Chinese scientists from U.S. universities. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/articles/u-s-china-tensions-fuel-outflow-of-chinese-scientists-from-u-s-universities-11663866938/. Accessed on September 22, 2022.

[24] Huntingdon, S. P. 1993. The clash of civilizations. *Foreign Affairs*, 72 (3). https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/1993-06-01/clash-civilizations.

[25] Huynh, Q-L., Devos, T., & Smalarz, L. 2011. Perpetual foreigner in one's own land: Potential implications for identity and psychological adjustment. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 30 (2): 133-162.

[26] Johnson, C. 1982. *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy*. Stanford, CA: Stanford University Press.

[27] Ibarra, H. 1992. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3): 422-447.

[28] Issler, M., Mohr, N., & Soller, H. 2022. *From Basic Research to Market: Why the Recent Nobel Prize in Physics Matters*. McKinsey. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/from-basic-research-to-market-why-the-recent-nobel-prize-in-physics-matters. Accessed on October 19, 2022.

[29] Karaskova, I. 2022. *A New Fishing Pond: China's Hunt for Technology Research in Central and Eastern Europe*. Scottsdale, AZ: Hinrich Foundation. https://research.hinrichfoundation.com/hubfs/White% 20Paper% 20PDFs/China% E2% 80% 99s% 20hunt% 20for% 20 technology% 20research% 20in% 20Central% 20and% 20Eastern% 20Europe% 20 (Ivana% 20Karaskova) /Chinas% 20hunt% 20for% 20technology% 20research% 20in% 20Central% 20and%20Eastern%20Europe%20-%20Hinrich%20 Foundation%20-%20Ivana%20Karaskova%20-%20September%202022%20RV.pdf? __hsfp = 611209875&__hssc = 251652889.27.1663280870330& __hstc = 251652889.0d735c029cfe975c94c86ae2c3418423.1643142775589.1655235483759.1655841467154.24. Accessed on September 30, 2022.

[30] Kennedy, S. 2022. *It's Moving Time: Taiwanese Business Responds to Growing US-China Tensions*. Washing-

ton, D. C.: Center for Strategic and International Studies. https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/221004_Kennedy_TaiwaneseBusiness_US-China_0.pdf? M3t71deZ57QwvTQjfI0f13pcfV0QuOr. Accessed on October 6, 2022.

[31] Kuo, E. E., Kraus, M. W., & Richeson, J. A. 2019. High-status exemplars and the misperception of the Asian-White wealth gap. *Social Psychological and Personality Science*, 11 (3): 397-405.

[32] Luo, Y., & Tung, R. L. 2018. A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49 (2): 129-152.

[33] Magnier, M. 2022a. US and China both face tough struggles as war for chip supremacy intensifies following American export restrictions. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/news/china/article/3195620/us-restricts-chinas-access-key-chip-technology-it-races-catch? module=hard_link&pgtype=article. Accessed on October 13, 2022.

[34] Magnier, M. 2022b. Semiconductor export curbs hitting China to be followed by biotech and AI restrictions: US official. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/news/china/article/3197515/semiconductor-export-curbs-hitting-china-be-followed-biotech-and-ai-restrictions-us-official. Accessed on October 28, 2022.

[35] Marginson, S. 2022. "All things are in flux": China in global science. *Higher Education*, 83: 881-910.

[36] Minzner, C. 2022. China's doomed fight against demographic decline. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2022-05-03/chinas-doomed-fight-against-demographic-decline? utm_medium=newsletters&utm_source=fatoday&utm_campaign=China%E2%80%99s%20Doomed%20Fight%20Against%20Demographic%20Decline&utm_content=20220503&utm_term=FA%20Today%20-%20112017. Accessed on May 5, 2022.

[37] Musgrave, P. 2019. The slip that revealed the real Trump doctrine. *Foreign Policy*. https://foreignpolicy.com/2019/05/02/the-slip-that-revealed-the-real-trump-doctrine/. Accessed on June 15, 2019.

[38] Mycroft, C. 2022. China's economy is losing its lustre, but US firms say it's irreplaceable in the short term. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3194640/chinas-economy-losing-its-lustre-us-firms-say-its. Accessed on October 4, 2022.

[39] Nakashima, E., & Whalen, J. 2022. US crafting new rules aimed at curbing China's advanced computing. *Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/national-security/2022/10/03/us-fdpr-china-chips/. Accessed on October 3, 2022.

[40] Norback, R., & Tung, R. L. 1997. A study of attitudinal preferences towards international strategic alliance partners. In Wright, L. L., & Cannon, J. (Eds.). *Partnering for Success in International Markets Proceedings*. Kingston, Ontario: Queen's University: 40-52.

[41] Nye Jr., J. S. 1990. *Soft Power*. Foreign Policy: 153-171.

[42] Obaidi, M., Kunst, J., Ozer, S., & Kimel, S. Y. 2021. The "great replacement" conspiracy: How the perceived ousting of Whites can evoke violent extremism and Islamophobia. *Group Processes and Intergroup Relations*, 25 (7): 1675-1695.

[43] Ouchi, W. 1981. *Theory Z: How American Management can meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books.

[44] Palit, A. 2022. IPEF's early fanfare masks risks in the US approach. Hinrich Foundation. https://www.hinrichfoundation.com/research/article/ftas/ipef-s-early-fanfare-

masks-risks-in-the-us-approach/? utm_campaign = article-palit-ipef-us-approach-risks&utm_medium = email&_hsmi = 231248982&_hsenc = p2ANqtz-9tRLPC7QKD_ntioPb0E2iJTAj7OeMI4GSxkcNLf6MZ99qPwivNlU7ZjzHF5vIryGA10EBdB83xTIRvUuy74KutzbEM_Q& utm_content = 20221026-weekly-research-&utm_source = hinrich-thought-leadership. Accessed on October 26, 2022.

[45] Pascale, R. T., & Athos, A. G. 1981. *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.

[46] Plath, D. W. 1986. Images of the enemy. *New York Times*. https://www.nytimes.com/1986/06/29/books/images-of-the-enemy.html. Accessed on July 19, 2020.

[47] Razdan, K. 2022a. Despite conflicts, Anthony Blinken says US must not "lose sight of cooperative aspect" of China relationship. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/news/china/article/3196309/despite-conflicts-antony-blinken-says-us-must-not-lose-sight-cooperative. Accessed on October 18, 2022.

[48] Razdan, K. 2022b. Local US governments keep buying Chinese telecoms gear despite Washington's warnings, report finds. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/news/china/article/3197682/local-us-governments-keep-buying-chinese-telecoms-gear-despite-washingtons-warnings-report-finds. Accessed on October 29, 2022.

[49] Repnikova, M. 2022. The balance of soft power. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2022-06-21/soft-power-balance-america-china? utm_medium = newsletters&utm_source = fatoday&utm_campaign = The% 20Balance% 20of% 20Soft% 20Power&utm_content = 20220622&utm_term = FA% 20Today% 20-% 20112017. Accessed on August 15, 2022.

[50] Richeson, J. A., & Craig, M. A. 2011. Intra-minority intergroup relations in the twenty-first century. *American Academy of Arts & Sciences*, 140 (2): 166-175.

[51] Rugman, A. M., & Verbeke, A. 2003. Multinational enterprises and clusters: An organizing framework. *Management International Review*, 43 (3): 151-169.

[52] Sanny, J. A-N., & Selormey, E. 2021. Africans welcome China's influence but maintain democratic aspirations. Afro Barometer, No. 489. https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2022-06-21/soft-power-balance-america-china? utm_medium = newsletters&utm_source = fatoday&utm_campaign = The% 20Balance% 20of% 20Soft% 20Power&utm_content = 20220622&utm_term = FA% 20Today% 20-% 20112017. Accessed on December 1, 2021.

[53] Saxenian, A. 2005. From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in Comparative International Development*, 40 (2): 35-61.

[54] Sharma, Y. 2020. China shifts from reliance on international publications. *University World News*. https://www.universityworldnews.com/post.php? story = 20200225181649179. Accessed on March 1, 2020.

[55] Shi, J. 2022. China "under pressure" like never before after Joe Biden unveils national security strategy, analysts say. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3195882/china-under-pressure-never-after-joe-biden-unveils-national. Accessed on October 13, 2022.

[56] Silver, L., Huang, C., & Clancy, L. 2022. Across 19 countries, more people see the U.S. than China favorably-but more see China's influence growing. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/06/29/across-19-countries-more-people-see-the-u-s-than-china-favorably-but-more-see-chinas-influ-

ence-growing/. Accessed on June 29, 2022.

[57] Soft Power Index. 2022. Brand Finance Plc. https://brandfinance.com/press-releases/global-soft-power-index-2022-usa-bounces-back-better-to-top-of-nation-brand-ranking. Accessed on October 1, 2022.

[58] Tajfel, H. 1978. *Differentiation between Social Groups*. London: Academic Press.

[59] Tajfel, H. 1982. Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33: 1-39.

[60] Tang, F. 2022. Xi Jinping says China must brace for "dangerous storms" while fostering new economic growth engines. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3196153/xi-says-china-must-brace-dangerous-storms-while-fostering-new. Accessed on October 17, 2022.

[61] Thornhill, J. 2022. The "chip choke" on China may breathe air into semiconductor industry. *Financial Times*. https://www.ft.com/content/a8d0389a-4f88-4470-8cb1-79c083e65249. Accessed on September 30, 2022.

[62] *Transatlantic Trends*. 2022. Bertelsmann Foundation. https://www.gmfus.org/sites/default/files/2022-09/Transatlantic%20Trends%202022.pdf. Accessed on October 1, 2022.

[63] Tung, R. L. 1984. *Key to Japan's Economic Strength: Human Power*. Lexington, MA: Lexington Books, D. C. Heath.

[64] Tung, R. L. 2007. The human resource challenge to outward foreign direct investment aspirations from emerging economies: The case of China. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (5): 868-889.

[65] Tung, R. L. 2016. New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51 (1): 142-152.

[66] Tung, R. L. 2022. A cross-cultural research agenda in the time of Covid-19. In Fang, T., & Hassler, J. (Eds). *Globalization, Political Economy, Business and Society in Pandemic Times*. Wagon Lane, Binley: Emerald Publishing: 285-297.

[67] Tung, R. L., Worm, V., & Petersen, S. A. 2008. How small nations fare in the global war for talent: The case of Denmark. *Journal of Small Business Strategy*, 29 (1): 1-15.

[68] Wan, X. 2022. Will Chinese international numbers rebound in the US? *University World News*. https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20221019111638139&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=GLNL0713. Accessed on October 22, 2022.

[69] Wang, H. Y. 2010. *China's National Talent Plan: Key Measures and Objectives*. Washington, D. C.: Brookings Institute. http://www.brookings.edu/research/papers/2010/11/23-china-talent-wang. Accessed on January 25, 2011.

[70] Wang, O. 2020. Coronavirus: China risks being left out of new global economic order, Beijing's former trade chief warns. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3083874/coronavirus-china-risks-being-left-out-new-global-economic. Accessed on May 12, 2020.

[71] Weiss, S. I. 2022. More than half of America's unicorns have immigrant founders. Inc.com. https://www.inc.com/steven-i-weiss/immigrant-unicorns.html. Accessed on September 1, 2022.

[72] West, D. M. 2022. *R&D for the Public Good: Ways to Strengthen Societal Innovation in the US*. Washington, D. C.: Brookings Institute. https://www.brookings.edu/research/rd-for-the-public-good-ways-to-strengthen-societal-innovation-in-the-united-states/?utm_campaign=

Center% 20for% 20Technology% 20Innovation&utm _ medium = email&utm _ content = 230211773&utm _ source = hs _ email. Accessed on October 13, 2022.

[73] Xie, Y., Lin, X., Li, J., He, Qian, H., & Huang, J. 2022. *Caught in the Crossfire: Fears of Chinese-American Scientists*. https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2209/2209.10642.pdf. Accessed on September 28, 2022.

[74] Zhang, L. 2022. To reverse its brain drain, China should be more flexible on dual citizenship. *South China Morning Post*. https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3188535/reverse-its-brain-drain-china-should-be-more-flexible-on-dual-citizenship.

Human Resource Management Opportunities and Challenges in an Era of Global Systemic Risks: A Research Agenda

Rosalie L. Tung

(Simon Fraser University)

Abstract: This paper identifies and discusses the opportunities and challenges that China faces in an era of global systemic risks. These systemic risks are analyzed from a human resource management perspective. This paper focuses on the four most salient systemic risks. They are: ①overall aging of the population; ②complex international situation; ③war for talent; and④China's connectedness to the world in the form of economic cooperative agreements, outward foreign direct investment, and soft power. While presented separately, these systemic risks are interrelated. Suggestions are offered on how China can take advantage of the opportunities and minimize the downside risks associated with each of these risks. Based on an analysis of these four salient risks, topics that merit research attention are identified.

Key Words: Systemic risks; aging of the population; war for talent; science and technology