全球化视野下组织建设与人才培养研究报告

© 版权声明本调研报告属智享会 & 众合云科所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center &ZHONGHE GROUP Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & ZHONGHE GROUP is prohibited.

调研主办方 HR 智享会 HR Excellence Center

联合主办方 ZHONGHE GROUP 众合云科

CHIEF ADVISER 首席顾问

张轶
联合创始人兼首席增长官
众合云科集团

ADVISORY GROUP 顾问团

特别鸣谢，人力资源智享会感谢以下调研团顾问成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。排名不分先后。

刘英丽
全球学习发展总监
联想

苏志忠
集团副总经理
山东赫达集团股份有限公司

王倩
人才发展总监
金风科技

帅炜玥
人力资源总经理
北京京华顺达科技有限公司

王晨
阳光商研院执行院长
阳光电源股份有限公司

王天临
薪酬绩效及共享部总监
盈德气体集团

AUTHOR 作者

叶力溶 Lori.ye@hrecchina.org

叶力溶女士现任人力资源智享会（HREC）高级咨询顾问（Senior Consultant，Research and Survey）一职，负责过的调研报告有《员工健康福利管理调研报告》、《共享服务中心整体定位、工作重心与人才管理研究报告》、《教练技术赋能业务与组织发展研究报告》、《出海企业跨境招聘与雇佣管理》、《人力资源数字化转型与进阶研究》、《雇主品牌助力企业战略落地新思考》等，覆盖人力资源管理多个模块。

在本次研究中，负责市场诊断、问卷设计、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

叶力溶女士毕业于中南民族大学，获得法学硕士学位。

目录

前言 4

研究框架 5

报告数据发现精粹 6

一、企业出海概况：务实理性、市场导向 8

▶ （一）企业出海现状 8

▶ （二）企业出海原因分析 12

▶ （三）出海企业业务模式 14

二、出海企业组织与文化建设 22

▶ （一）出海企业组织架构与决策机制：敏捷性、管控平衡 23

▶ （二）出海企业文化管理：阶段性、渐进性、互动性 30

▷ 出海企业文化管理 Checklist 37

三、出海企业人才结构：制造主导、分层管控 39

▶ （一）人才来源与职能分布 39

▶ （二）人才跨文化背景考量 43

▷ 出海人才结构配置 Checklist 49

四、出海人才能力要求与成长：重实战、轻体系 50

▶ （一）出海人才能力要求 50

▶ （二）出海人才成长 53

▷ 全球化人才能力要求与成长 Checklist 62

五、HR 工作重点与供应商选择：人才发展、跨文化管理 64

▶ （一）HR 工作重点 65

▶ （二）供应商选择 66

结语 71

企业案例 74

专家洞察 90

前言

企业出海已成为中国企业战略发展的必然趋势。根据澎湃研究所的数据，2023 年中国直接投资的非金融类境外企业数达 7913 家，较上一年猛涨 1483 家，增幅为历史之最。中国对外非金融类直接投资 1301 亿美元，同比增长达 11.4%，仅次于 2016 年的高点[1]。这一数据显示出中国企业出海的强劲动力和市场需求。然而，与以往的出海浪潮相比，当前中国企业面临的外部环境更加复杂多变，地缘政治风险上升，全球经济下行压力加大，市场竞争日益激烈。这些变化深刻影响着企业在海外的运营模式和发展策略。

过去几年，我们见证了中国企业出海战略的快速演变，从简单的市场拓展到更复杂的全球化布局。 但市场上以往的研究更多关注市场机会和战略布局，对企业在全球化进程中面临的人才战略和组织建设方面的挑战和机遇的深入探讨相对不足。 尤其是在当前复杂多变的国际环境下，如何构建适应不同文化和市场的组织架构，如何培养具有全球视野和跨文化沟通能力的人才，已成为决定企业能否成功“走出去”的关键因素。

在这样的大背景下，我们开展了此次研究，尝试了解中国企业在全球化进程中的人才战略和组织建设。随着企业足迹遍布世界各地，如何构建适应不同文化和市场的组织架构、如何培养具有全球视野的人才，成为了企业亟需解决的关键问题。这些问题的答案不仅关系到企业自身的发展，也影响着中国企业在全球舞台上的竞争力。

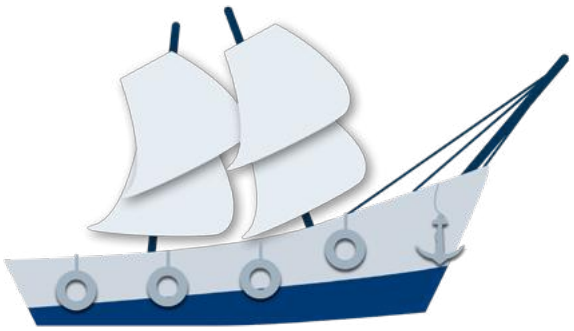
通过这份报告，我们希望捕捉中国企业出海的脉动，分析它们在全球化进程中面临的挑战和机遇：

- 报告将从企业出海的概况入手，探讨企业如何根据自身的战略需求和市场变化，调整其海外业务的发展阶段和地区布局；
- 我们将进一步分析企业在全球化背景下的组织架构和决策机制，以及这些因素如何影响企业的运营效率和市场适应性；
- 我们也关注企业文化在全球化过程中的作用，探讨企业如何通过文化融合和管理创新，促进不同文化背景员工的协作与融合；
- 报告还将聚焦于出海人才的能力要求和成长路径，分析企业如何识别和培养具有国际竞争力的人才，助力企业 HR 更好地应对出海过程中的人才管理挑战，构建富有竞争力的国际化组织。

1 《2024 年，中国企业出海五大趋势》：澎湃新闻·澎湃号·湃客

研究框架

- 全球化视野下组织建设与人才培养
  - 企业出海概况
    - 企业出海现状：近七成企业已开展海外业务，呈上升趋势
    - 企业出海原因分析：市场饱和与竞争压力是主因
    - 出海企业业务模式：直接投资为主，因地制宜策略盛行
  - 出海企业组织建设与文化管理
    - 组织架构：灵活调整以适应全球化需求
    - 决策机制：强调本地决策与总部指导结合
    - 文化管理特征：注重跨文化融合与沟通
    - 文化管理方式：采取互动性的柔性措施
  - 出海企业人才结构
    - 人才来源与职能分布：多样化背景，强调国际经验
    - 跨文化背景考量：重视文化适应与包容性
  - 出海人才能力要求与成长
    - 能力要求：全球视野与跨文化能力为重
    - 人才成长：构建胜任力模型，推动职业发展
    - HR 工作重点与供应商选择：聚焦人才发展与战略合作



报告数据发现精粹

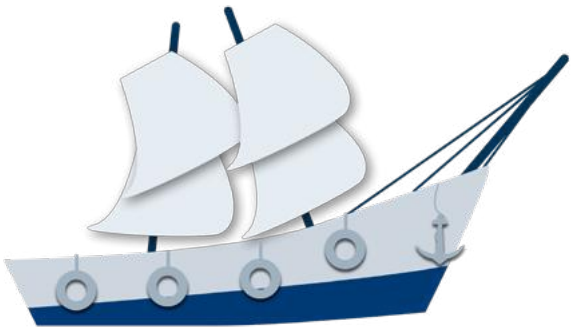
以下主要发现仅对本次研究的数据结果进行萃取。此外，大章末尾会附有 checklist.

企业出海概况：务实理性、市场导向	
主要发现	**关键数据**
◆ 企业出海现状	▪ 数量增长：出海意愿持续增强，已开展海外业务的企业比例稳步提升至 68.22%； ▪ 质量提升：发展阶段更趋理性，从“初创 + 高速”向“初创 + 开拓”模式转变，超过 56.00% 的企业处于开拓期； ▪ 区域聚焦：呈现“立足亚洲、重点突破”的特点，以亚洲（85.75%）为核心阵地，在发达市场呈现结构性调整，反映出更务实的市场策略。
◆ 企业出海原因分析	▪ 企业出海从市场扩张，发展为由业务增长需求（64.37%）和市场竞争压力（62.07%）驱动、以客户服务为导向（28.74%）的多维度战略布局。
◆ 出海企业业务模式	▪ 企业出海以直接投资为主（70.45%），价值链以生产基地（63.64%）和销售网络（42.42%）为核心，业务模式上以 " 因地制宜 " 策略为主（62.12%），且随企业成熟度提升（从初创期 58.34% 到高速发展期 71.43%），本土化程度逐步加深。

出海企业组织与文化建设：敏捷性、渐进性	
主要发现	**关键数据**
◆ 出海企业组织建设情况	▪ 出海企业正在构建敏捷灵活的组织体系，以扁平化架构（51.52%）和平衡型管理机制（46.97%）为主导，并通过加强风险管理（59.09%）和建立灵活组织结构（56.06%）来提升组织敏捷性以应对海外市场的不确定性。
◆ 出海企业文化管理情况	▪ 出海企业的文化管理呈现出明显的阶段性特征：对文化管理的重视度从初创期的 62.50% 提升至高速发展期的 85.71%，同时将其作为重点工作并建立实施体系的企业比例，也从初创期的 16.67% 上升至波动调整期的 66.67%。
◆ 出海企业文化落地方式与挑战	▪ 出海企业在文化落地过程中呈现明显的策略偏好：以互动性文化融合方式为主导 (占比达 41.86%)； ▪ 此外，在合规风险 (25.58%) 和管理工具缺失 (23.26%) 两个方面面临较大挑战。

出海企业人才结构：制造主导、分层管控	
主要发现	**关键数据**
◆ 人才来源与职能分布	▪ 在人才需求结构上，以技术和专业岗位 (50%) 为主导，重点布局在生产基地 (67.65%)，反映出中国企业主要输出制造业核心竞争力。 ▪ 在人才来源策略上，采取差异化模式：战略管控层 (高管团队) 以外派为主 (52.17%)，确保总部战略落地；市场拓展层 (营销总监等) 侧重本地化 (47.37%)，深耕当地市场；技术专业层采取平衡配置，实现技术输出与本地融合；支持职能层高度本地化 (42.86%)，提升运营效率。
◆ 人才跨文化背景考量	▪ 企业优先关注可验证的跨文化实践能力：侧重考察语言能力 (72.73%) 和跨文化经历 (60.61%) 等直观指标，对文化开放度 (27.27%) 等深层次跨文化素质的评估体系仍在建设中，这反映企业采取务实导向的人才评估策略。 ▪ 岗位考量上，基于业务接触度采取差异化标准：市场导向岗位 (营销总监等) 要求最高 (61.90%)，因其直接面对跨文化环境；技术岗位则相对弱化这一维度 (仅 23.53% 作为首要因素)，更重专业能力。

出海人才能力要求与成长：重实战、轻体系	
主要发现	**关键数据**
◆ 出海人才能力要求	▪ 出海企业对海外人才的能力要求呈现出鲜明的优先级差异：一线人才最重视跨文化沟通适应能力 (74.24%) 和专业技能 (53.03%)；管理层则突出战略决策能力 (63.64%) 和跨文化管理 (56.06%)。数字化能力 (12.12%) 和合规意识 (24.24%) 相对比重较低。这种能力导向反映出企业当前更关注跨文化融合与业务拓展，而将数字化转型和合规建设纳入长期组织发展规划。
◆ 出海人才成长	▪ 出海企业在人才标准建设上呈现明显的“发展阶段差异”：仅 7.58% 的企业建立了清晰的人才画像，13.64% 建立了差异化的胜任力模型，且这一比例随企业出海成熟度提升而上升（如高速发展期企业的人才画像清晰度和胜任力模型差异化水平分别达到 57.14% 和 71.43%），反映出人才标准体系的建设是伴随企业国际化进程逐步完善的过程。 ▪ 在培养海外人才的全球化视野方面，企业优先采用直接业务参与的方式，如跨国项目参与 (56.06%)、海外轮岗 (45.45%) 和语言学习 (43.94%)，而系统化的培养途径如国际商务培训 (24.24%)、专家分享 (13.64%) 的占比相对较低。



一、企业出海概况：务实理性、市场导向

近年来，中国企业出海战略逐步从规模扩张转向市场导向和客户价值。企业在全球化进程中更加注重务实理性的发展模式，强调精准市场拓展和可持续增长。数据显示，企业在初创期向开拓期的转变显著，表明市场布局日益成熟。

同时，地缘政治、市场竞争等外部因素促使企业调整策略，以因地制宜为核心，应对全球市场的复杂性和多样性。亚洲仍是主要目标区域，东南亚尤为突出，企业在此实现了高效的市场渗透和资源整合。

（一）企业出海现状

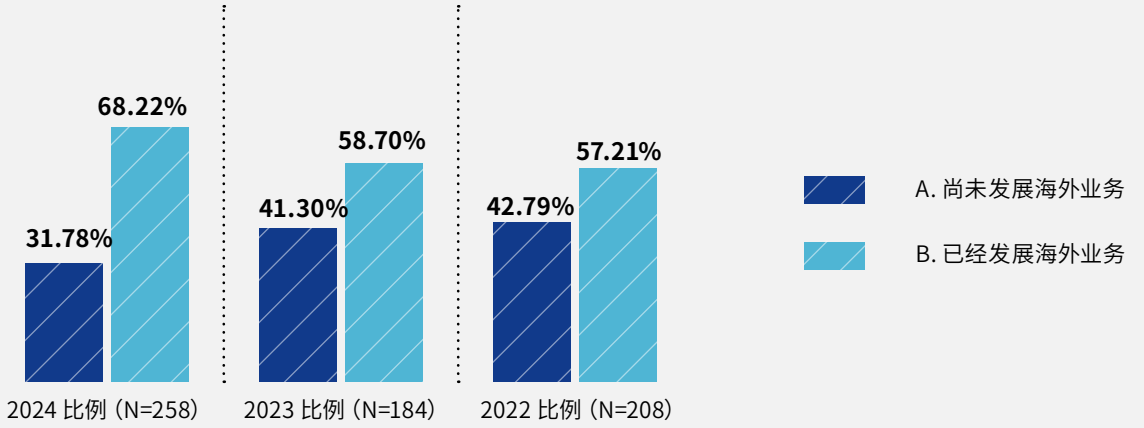
2022-2024 年中国企业出海呈现三大关键特征：

数量增长：出海意愿持续增强，已开展海外业务的企业比例稳步提升至 68.22%；

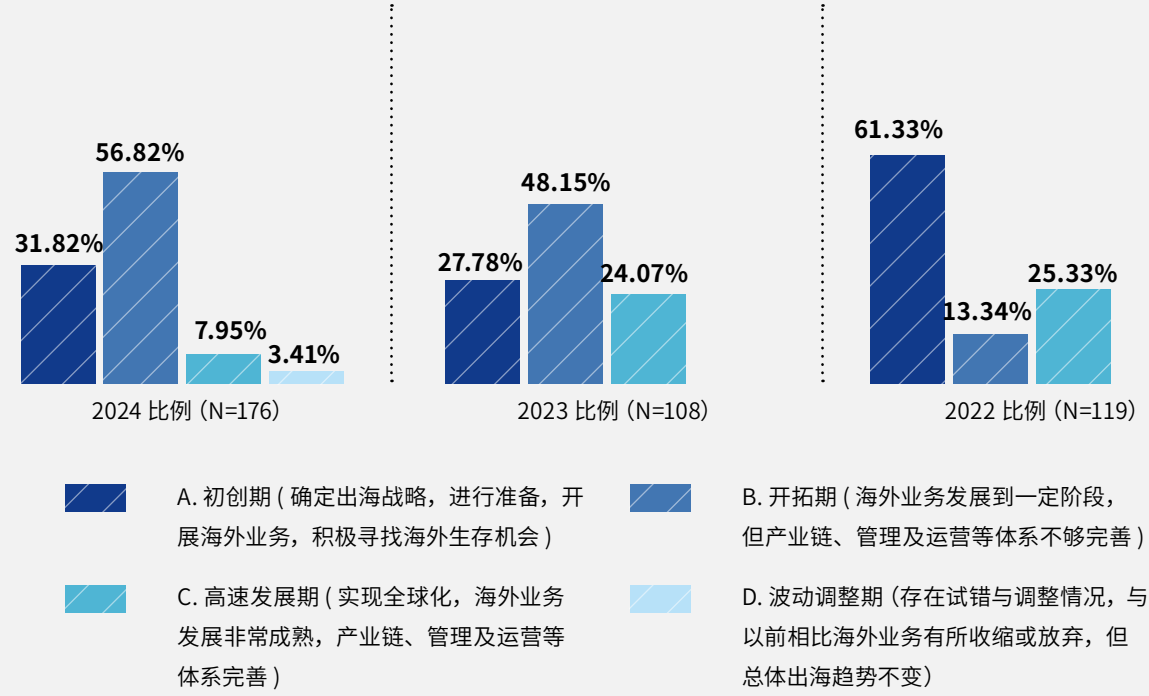
质量提升：发展阶段更趋理性，从“初创 + 高速”向“初创 + 开拓”模式转变，超过 56.00% 的企业处于开拓期；

区域聚焦：呈现“立足亚洲、重点突破”的特点，以亚洲（85.75%）为核心阵地，在发达市场呈现结构性调整，反映出更务实的市场策略。

1. 贵公司是否发展了海外业务



2. 贵公司目前出海的发展阶段为



近三年来，中国企业的海外业务发展呈现持续增长态势。选择发展海外业务的企业比例从 2022 年的 57.21% 稳步上升至 2024 年的 68.22%，增长了 11.01 个百分点，显示出企业国际化意愿日益增强，越来越多的企业正在积极布局国际市场。

从企业出海发展阶段来看，2022 年至 2024 年间发生了显著变化。初创期企业占比从 61.33% 大幅下降至 31.82%，降幅达 29.51 个百分点；与此同时，开拓期企业比例从 13.34% 显著上升至 56.82%，增幅高达 43.48 个百分点。这一变化表明大量企业已经完成了初期的市场探索，开始进入更加成熟的发展阶段。值得注意的是，处于高速发展期的企业占比从 25.33% 下降至 7.95%，同期新增了占比 3.41% 的波动调整期企业。

这些数据变化反映出企业出海发展正在经历质的转变。主要发展阶段从"初创+高速发展"模式转向"初创+开拓"模式，表明企业出海战略更趋理性和务实。高速发展期占比的下降并不能简单解读为业务收缩，更可能是企业主动调整发展策略，追求更稳健和可持续的增长。特别是波动调整期占比较小，进一步证实了这一判断。

需要注意的是，研究样本量在这三年间有所变化（从 2022 年的 208 个增加到 2024 年的 258 个），这可能对数据分布产生一定影响。目前企业主要集中在初创期和开拓期（合计 88.64%），说明大多数企业正处于出海布局和深化发展阶段。这种分布特征表明，企业出海策略已从早期的广泛布局转向更加精准的市场开拓，发展重心从追求速度转向追求质量和可持续性。

此外，针对企业出海基本情况的数据，众合云科的专家也给到了以下洞察：

中国企业出海的比例从 2022 年的 57.21% 上升到 2024 年的 68.22%，反映出越来越多的企业选择拓展国际市场。然而，处于高速发展期的企业比例下降至 7.95%，这似乎显示出一定的回缩态势。

这种变化可以从多个角度理解。首先，随着出海企业总数的增加，早期阶段进入海外市场的企业数量也在上升。过去，企业通常在国内业务成熟后才考虑海外扩张，但现在许多企业在早期阶段就开始探索国际市场。这可能是因为国内市场竞争激烈，企业希望通过出海寻找新的机会。比如，一些企业从一开始就专注于海外市场，如某些大厂，显示出不同的市场战略。

尽管高速发展期企业的比例下降，这并不一定是负面现象。相反，它可能表明中国企业的国际化步骤提前了。越来越多的企业在初期就具备国际化视野，并不再畏惧海外市场。这种趋势也反映出中国企业在供应链和国际市场认知方面的能力增强。第一代成功的出海企业家可能选择再次创业，推动更多企业走向国际。从商业角度来看，企业在早期就将业务重心放在海外市场，有助于在国际舞台上做大做强。这种趋势显示出中国企业在全球化进程中的勇气和战略调整，是一个积极的信号。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

3. 贵公司目前出海的地区有哪些			
选项	2024 比例 (N=176)		2023 比例 (N=108)
A. 东亚：日本、韩国、朝鲜、蒙古等	31.82%	85.75%	83.33%
B. 东南亚：新加坡、马来西亚、泰国、印度尼西亚、菲律宾、越南、老挝、柬埔寨、缅甸、文莱等	60.23%		
C. 南亚：印度、巴基斯坦、孟加拉国、斯里兰卡、尼泊尔、不丹、马尔代夫等	12.50%		
D. 中亚：哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、土库曼斯坦、塔吉克斯坦、吉尔吉斯斯坦等	19.32%		
E. 西亚：土耳其、伊朗、沙特阿拉伯、阿联酋、以色列、约旦、伊拉克、科威特等	19.32%		
F. 欧洲地区（Europe）	48.86%		61.11%
G. 北美洲地区（North America）	35.23%		50.00%
H. 南美洲地区（South America）	28.41%		31.48%
I. 非洲地区（Africa）	23.86%		16.67%
J. 大洋洲地区（Oceania）	6.82%		14.81%
K. 其他	2.27%		1.85%

从整体布局来看，亚洲地区继续保持中国企业出海的首选目的地，2024 年选择亚洲地区的企业占比达 85.75%，较 2023 年的 83.33% 进一步提升。其中，东南亚以 60.23% 的显著优势位居首位，这一现象背后有多重因素：首先，东南亚与中国地理位置相近，文化差异相对较小，便于企业开展业务；其次，该地区普遍具有人口红利和较低的劳动力成本；此外，东盟国家普遍对中国企业持开放和友好态度，RCEP[2] 等区域贸易协定的深入实施更为企业带来政策利好。

欧洲和北美洲市场的占比分别从 2023 年的 61.11% 和 50.00% 下降至 2024 年的 48.86% 和 35.23%，这种下降趋势反映了两个重要现象：

- **企业战略从“广撒网”转向“精耕细作”：**

  初期全面布局阶段，企业倾向于在多个市场同时尝试。经过实践检验后，企业逐渐收缩战线，聚焦于最具竞争优势的细分市场。这种由量变到质变的转型，符合中国企业出海整体质量提升的趋势。

- **发达市场准入门槛提升：**

  地缘政治因素导致市场准入难度加大；技术管制加强，尤其在关键领域的技术合作受限。合规成本攀升，包括数据安全、知识产权等方面的要求提高。另外，市场竞争加剧，本土保护主义倾向增强也是不容忽视的原因之一。

  相比之下，“一带一路”沿线国家展现出良好的发展前景。中亚和西亚地区各占 19.32% 的企业选择，南美洲（28.41%）和非洲地区（23.86%）的占比也保持稳定增长。特别是非洲市场，除了传统的自然资源和人口红利优势外，其数字经济发展也展现出巨大潜力[3]。

这种区域布局的变化趋势，体现了中国企业在全球化过程中更趋理性和务实的战略调整，从最初的广泛布局转向更有针对性的市场深耕。同时也反映出全球经济格局变迁下的新特征，即传统发达市场与新兴市场之间的此消彼长。

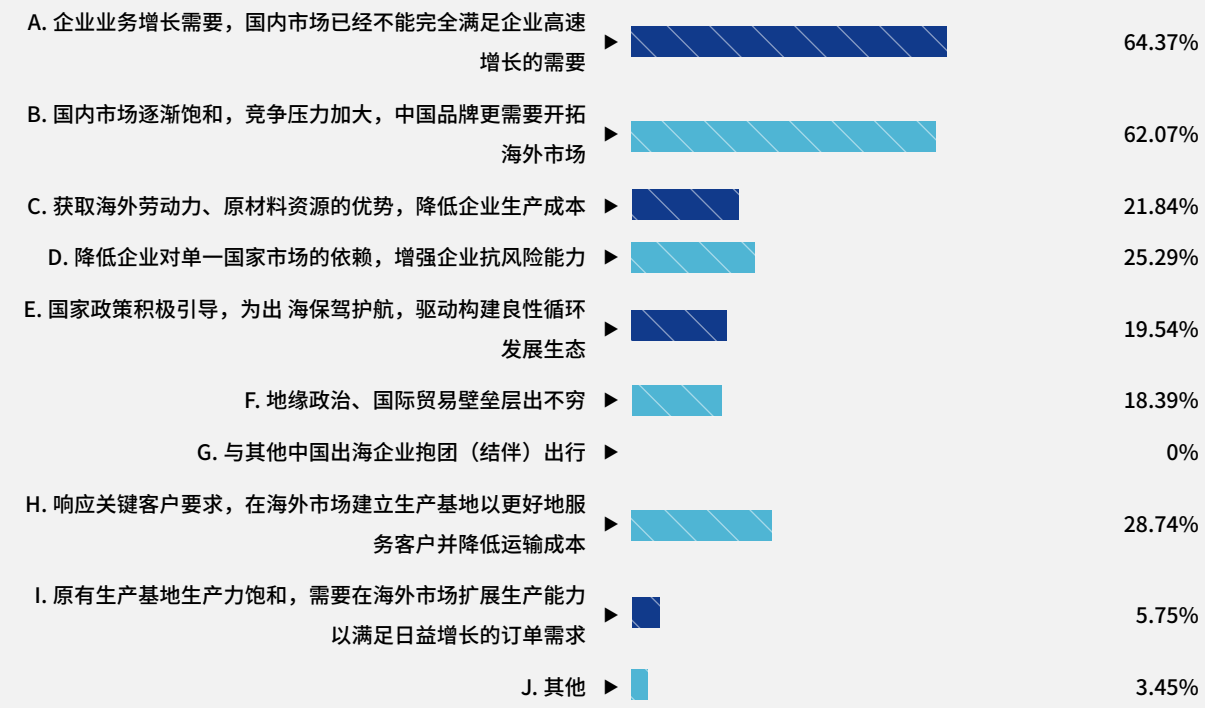
2 RCEP 是《区域全面经济伙伴关系协定》（Regional Comprehensive Economic Partnership）的缩写。这是一个由东盟十国发起，邀请中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰和印度共同参加的自由贸易协定，旨在通过削减关税和非关税壁垒，建立一个 16 国统一市场的自由贸易区。

3 非洲市场机遇说明：⑴ 基于中非合作论坛（FOCAC）框架下的数字经济合作计划；⑵ 非洲大陆自由贸易区（AfCFTA）的实施为区域经济一体化提供新动力；⑶ 非洲移动支付、电子商务等数字经济快速发展；⑷ 中非在基础设施互联互通、产能合作等领域达成多项战略共识。

（二）企业出海原因分析

中国企业出海已从简单的市场扩张，发展为由业务增长需求（64.37%）和市场竞争压力（62.07%）驱动、以客户服务为导向（28.74%）的多维度战略布局。

4. 贵公司选择出海最主要的三个原因是什么（N=174）



从数据来看，中国企业选择出海的动因呈现出明显的层次性。企业业务增长需求 (64.37%) 和国内市场竞争压力加大 (62.07%) 是主导因素，这反映了国内市场“内卷”现象下企业寻求突破的必然选择。

与此同时，企业的国际化战略也在不断成熟和深化。28.74% 的企业选择响应关键客户要求在海外建立生产基地，表明企业出海已从简单的市场扩张转向更注重客户价值和服务能力的提升。另外值得注意的是，25.29% 的企业考虑降低对单一市场依赖，反映出企业在全球化布局中更注重风险管理。这种风险意识的增强本质上仍是为了应对竞争压力，寻求更稳健的发展路径。

可见，企业出海已经进入一个更加理性和务实的阶段。虽然增长需求和竞争压力仍是核心动力，但企业更加注重通过服务客户、分散风险等多维度战略来实现可持续发展。

针对企业出海的驱动因素，众合云科专家观察到：

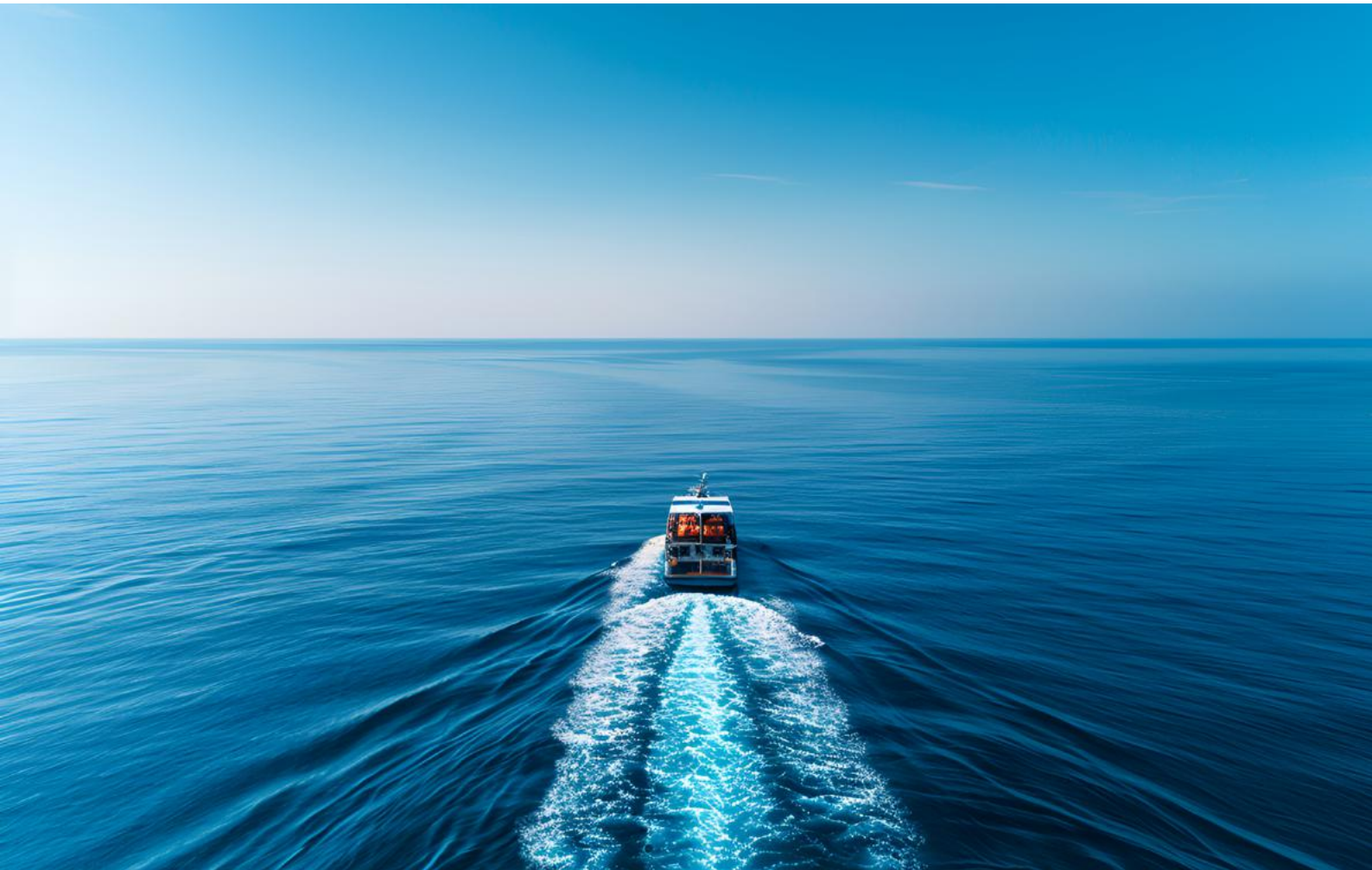
中国企业出海的驱动因素可以分为三个主要阶段。首先是 2001 到 2008 年，这一时期受到中国加入 WTO 的影响，许多知名品牌如联想和 TCL 等开始在国际市场崭露头角。中国作为“世界工厂”，在全球供应链中占据了重要位置。

接下来的 2008 到 2018 年，全球金融危机为中国企业提供了扩张的机会。由于中国受到的影响较小，许多企业利用积累的资本进行海外并购，在资产价格低迷的情况下扩大国际影响力。

从 2018 年至今，数字经济和品牌化浪潮推动了中国企业的进一步出海。中国强大的供应链能力依然是关键驱动力，特别是数字经济平台的崛起。这一阶段，企业在流量应用和品牌能力上取得了显著进展，智能制造和电商平台在国际市场中占据更高份额。

所以，中国制造业的品牌升级和产能输出在持续推动企业走向国际。尽管经济环境可能带来挑战，但企业在国内市场的表现依然至关重要。那些在国内市场表现不佳的企业往往难以成功拓展海外市场，因为国际市场的竞争更加激烈且复杂。成功出海需要在国内建立稳固基础，并积累足够的经验与资源。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

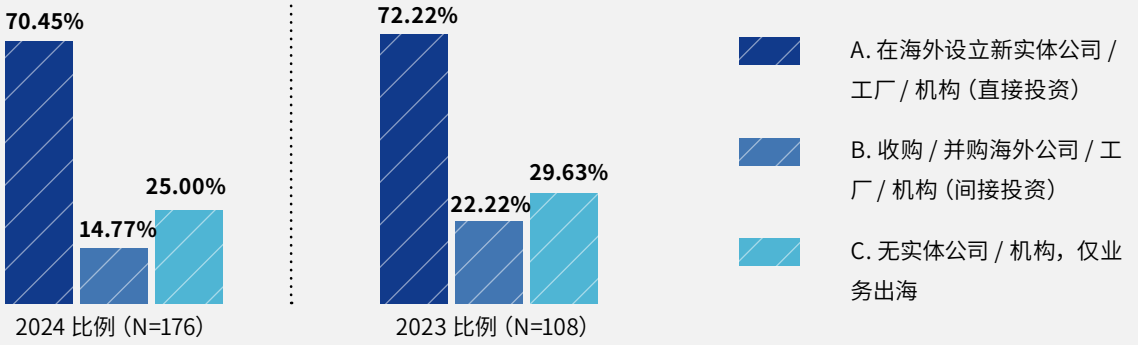


（三）出海企业业务模式

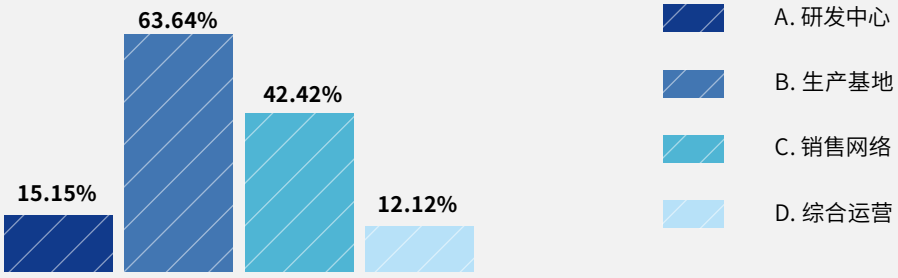
2024 年中国企业出海呈现 " 稳健务实 " 的战略特征：

企业出海以直接投资为主（70.45%），价值链以生产基地（63.64%）和销售网络（42.42%）为核心，业务模式上以 " 因地制宜 " 策略为主（62.12%），且随企业成熟度提升（从初创期 58.34% 到高速发展期 71.43%），本土化程度逐步加深。

5. 贵公司出海投资模式主要为



6. 贵公司海外业务的主要价值链是（N=132）

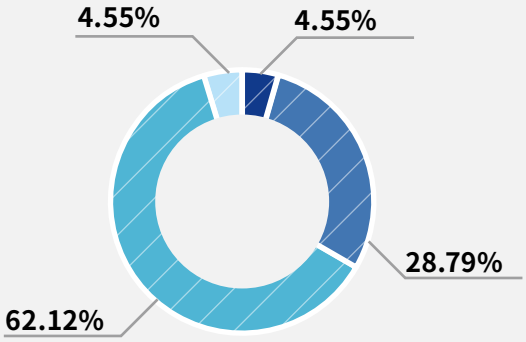


从数据来看，中国企业出海投资模式呈现出鲜明的特征。直接投资仍然是主流选择，企业普遍倾向于在海外设立新的实体机构，以实现对海外业务的直接掌控。相比之前，并购模式的占比有所下降，反映出企业在全球经济不确定性增加的背景下，更趋向于稳健的投资策略。值得注意的是，轻资产的业务出海模式也占据一定比重，显示出企业正在探索多元化的国际化路径。

在价值链布局方面，生产基地仍是海外业务的主要环节，体现出制造业在中国企业出海过程中的核心地位。销售网络作为第二大价值链环节，显示出企业对市场端的重视程度不断提升。研发中心和综合运营的占比相对较低，这表明中国企业倾向于将核心研发能力保留在国内，而海外研发更多承担本地化适配功能。

这种投资模式和价值链布局的特点，反映出中国企业在全球化过程中的战略思维：**一方面通过直接投资确保对海外业务的有效控制，另一方面围绕生产和销售两大环节构建核心竞争力，实现稳健发展。**原因在于既能发挥中国企业的传统优势，又顺应了全球化发展的新趋势。

7. 在不同国家或地区市场中，贵公司的业务管控模式调整程度如何 (N=132)



A. 完全统一 : 在所有海外市场采用与总部完全相同的业务模式，不做任何调整

B. 小幅调整 : 保持核心业务模式不变，仅在细节上根据当地情况做微小调整

C. 因地制宜 : 根据不同国家或地区的特点，对业务模式进行较大程度的调整，但仍保留公司的基本特征

D. 完全本地化 : 在每个市场都采用独特的、完全适应当地情况的业务模式，可能与其他市场或总部的模式有很大不同

8. 我们将出海企业业务模式调整情况与发展阶段进行交叉分析：				
X\Y	完全统一：在所有海外市场采用与总部完全相同的业务模式，不做任何调整	小幅调整：保持核心业务模式不变，仅在细节上根据当地情况做微小调整	因地制宜：根据不同国家或地区的特点，对业务模式进行较大程度的调整，但仍保留公司的基本特征	完全本地化：在每个市场都采用独特的、完全适应当地情况的业务模式，可能与其他市场或总部的模式有很大不同
A. 初创期（确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会）	8.33%	33.33%	58.34%	0.00%
B. 开拓期（海外业务发展到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善）	2.63%	31.58%	60.53%	5.26%
C. 高速发展期（实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善）	0.00%	28.57%	71.43%	0.00%
D. 波动调整期（存在试错与调整情况，与以前相比海外业务有所收缩或放弃，但总体出海趋势不变）	0.00%	0.00%	66.67%	33.33%

在不同国家或地区市场中，62.12% 的企业选择根据当地情况进行业务模式的调整。小幅调整的模式占比 28.79%，说明在保持核心业务模式不变的前提下，企业也在努力适应当地市场的特殊需求。

此外，将出海企业业务模式调整情况与发展阶段进行交叉分析后，数据显示企业普遍采取“因地制宜”的策略，这一特征在企业发展的不同阶段都很明显。特别值得注意的是，随着企业发展阶段的推进，“因地制宜”的比例逐步提升：从初创期的 58.34% 上升到高速发展期的 71.43%。这表明企业国际化过程中，本土化适应能力与企业成熟度呈现正相关。

在不同国家或地区市场中，企业如何调整其业务模式是一个值得深入探讨的话题。对此，众合云科的专家谈到：

在国际化业务拓展中，企业需要从市场研究、法规合规、文化适应、运营调整以及技术和人才管理这几个方面进行全面调整。

首先，需要深入了解目标市场的消费者需求、竞争环境和经济状况，以制定符合当地特点的市场策略。例如，在价格敏感的东南亚市场，通过采用“高性价比”定价策略并优化支付方式，来提升用户体验。

同时，法规和合规也是非常需要重视的环节。每个国家在税务、劳动法以及行业许可要求上都有所不同。为此，可以通过合作第三方专业服务商，确保在运营中的每一个环节都符合当地法规要求。

文化适应也是关键。在不同市场，建议企业根据当地消费者的习惯调整产品和服务，同时在营销策略上也会因地制宜，例如在中国更倾向于利用社交媒体，而在欧美市场更注重内容驱动型广告。

在运营方面，可以根据市场特点选择合适的合作伙伴，同时通过与当地合作伙伴合作降低进入成本和风险。技术和人才方面，则可以通过利用数字化工具优化供应链和客户管理，同时招聘本地员工并进行跨文化培训，以确保团队具备对市场的深刻理解和高效协作的能力。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

从调研定量数据来看，2024 年 68.22% 的企业已开展海外业务，较 2022 年提升了 11.01 个百分点（表 1），这一定量增长背后反映出企业国际化意愿的增强。从案例企业来看，这种增长呈现出多样化的特征：联想通过并购 IBM 实现快速全球化，目前拥有 30 多家制造工厂，海外员工占比超 80%；阳光电源则覆盖 100 多个国家，建立了 20 多个全球子公司；金风科技业务遍布 42 个国家；京华顺达则在 39 个海外业务点深耕布局。这些数据印证了调研中 62.07%（表 4）的企业出于“国内市场逐渐饱和，竞争压力加大”而选择出海的现象。

从业务模式来看，调研显示 70.45% 的企业选择直接投资模式（表 5），62.12% 的企业采取 " 因地制宜 " 的本地化策略（表 8）。案例企业的实践进一步丰富了这一发现：A 企业采用分阶段布局策略，从外贸分公司逐步发展到本地化团队；阳光电源通过在印度、泰国设立生产基地规避贸易壁垒，同时在欧洲布局研发中心；盈德气体则采用并购与自建工厂双轮驱动的方式。这些企业实践印证了调研中“生产基地”(63.64%) 和“销售网络”(42.42%)（表 6）是主要价值链布局的数据发现，同时也体现出企业在不同区域市场的差异化战略选择。

另外，在定量研究中，数据显示随着企业发展阶段的推进，“因地制宜”的比例从初创期的 58.33% 上升到高速发展期的 71.43%（表 8），这一定量变化在案例企业中得到了佐证。如金风科技根据不同国家的政策环境和市场需求调整业务模式，联想通过全球供应链与本地化管理相结合的方式实现深度国际化，这些都展现了中国企业在国际化过程中日益成熟的战略思维和执行能力：

企业名称	出海现状	出海原因	业务模式（投资、价值链、管控）
联想	全球 30+ 制造工厂，海外员工占比高	并购 IBM 开启国际化道路	全球供应链 + 本地化管理
A 企业	从外贸向全球化企业转型	应对国内建材领域激烈竞争	分阶段布局：外贸分公司→本地化团队
阳光电源	覆盖 100+ 国家，20+ 全球子公司	抓住全球新能源发展机遇	生产基地避壁垒 + 欧洲研发布局
盈德气体	项目制导向的稳步扩张	跟随核心客户需求	并购与自建工厂双轮驱动
京华顺达	39 个海外业务点，聚焦一带一路	响应国家战略部署	以铁路物流为轴心扩展供应链服务
金风科技	业务覆盖 42 个国家	寻求全球市场机遇	因地制宜的区域差异化策略

案例洞察

联想

◆ **联想全球化业务布局**

联想作为中国最早一批走向海外的企业之一，自 2004 年并购 IBM 的个人电脑业务后正式开启了国际化旅程至今已满 20 年。其出海业务战略和组织结构经过了长期的发展已实现全球化业务布局。目前，联想在全球拥有 30 多家制造工厂，这些工厂遍布世界各地，联想的全球供应链管理也是中国企业中较早布局且目前较为完善的全价值链全球化布局之一。在产品研发方面，联想拥有 18 个研发中心，覆盖全球五大洲，对产品和技术的持续创新是联想全球化业务成功的核心要素之一。除此之外，联想的办公地点遍布中国、亚太、北美、拉美、欧洲和中东，海外本土员工占比 80% 以上，从人员结构上也已经基本实现了本地化管理。

A 企业

◆ **A 企业出海业务发展阶段**

第一阶段是以外贸为主的初期海外拓展。在这个阶段，A 企业在稳固国内市场的同时，开始寻求海外销售机会。公司主要通过在欧美等地区建立合作分公司的模式，派遣中国业务员拓展业务。这种模式主要是为了配合公司产品战略和产能扩张需求。

第二阶段是向全球化企业转型。随着国内市场竞争加剧，特别是在建材和房地产相关领域的成本竞争，A 企业开始加速全球化布局。公司不再满足于简单的外销业务，而是致力于成为真

正的全球化企业。这一阶段的主要特点包括：

- 加强终端管理，提升海外分支机构的能力
- 在重点新兴市场建立本地化的销售和技术服务团队
- 从依赖经销商、代理商或参加展会的模式，转向更直接的市场参与

目前，A 企业的海外业务占比较大，为公司提供了稳定的收入来源。相对于国内市场的波动（如房地产市场下滑），海外成熟市场的稳定性帮助 A 企业在当前经济形势下保持了良好的竞争力和回报。

◆ 出海业务模式与地区考量要素

A 企业的出海业务模式主要基于全球市场分析和机会把握。公司重点关注那些市场规模大、但 A 企业市占率相对较低的国家或地区。这些市场往往被外国企业主导，为 A 企业提供了增长机会。

在选择重点市场时，公司倾向于发达国家和新兴国家，主要考虑以下因素：

- 政治稳定性和政策一致性
- 良好的法治环境
- 政治因素对商业活动影响较小

相比之下，公司会谨慎对待政治环境不稳定、政策变化频繁的国家或地区，以降低经营风险。

阳光电源

◆ 阳光电源出海现状

阳光电源始于 2010 年的全球化战略，使其成为中国新能源行业的先行者之一。经过十余年的发展，公司业务已覆盖 100 多个国家和地区，建立了 20 多个全球子公司和近 400 个服务网点。此外，阳光电源在泰国和印度设立了生产工厂，在欧洲建立了两个研发中心，形成了完善的全球营销和支持能力体系。

公司的全球化成果体现在其广泛的业务网络和深度的本地化策略上。目前，阳光电源拥有约 1300 名海外员工，本地化雇佣率接近 100%。这种全面的全球化布局不仅增强了公司的国际竞争力，也为未来的持续增长和市场拓展奠定了坚实基础。

◆ 出海原因

阳光电源的全球化战略源于两个主要原因：首先，全球新能源市场的快速发展为公司提供了巨大机遇。欧洲清洁能源法案的颁布、美国通胀法案对清洁能源的支持，以及俄乌战争后各国对能源安全的重视，都推动了全球范围内新能源需求的增长。同时，南美、非洲和东南亚等地区也迎来了清洁能源的爆发期，为阳光电源提供了广阔的市场空间。

其次，国内新能源市场竞争激烈，促使公司寻求海外发展。自 2013 年左右，中国新能源市场参与者众多，竞争加剧，导致利润率降低。这种情况迫使有远见的中国新能源企业，包括阳光电源，将目光投向海外市场。此外，公司"让人人享有清洁电力"的使命也驱动其拓展全球业务。

综合市场需求、公司愿景、技术积累和人才储备，全球化成为阳光电源的必然选择。

◆ **不同出海地区下的不同业务模式**

阳光电源的全球化战略展现了公司卓越的战略洞察力，通过在全球范围内合理布局各类业务组织，以适应不同地区的优势和市场需求。公司在印度和泰国建立生产基地，巧妙避开了美国和欧盟的高关税壁垒，同时利用这些地区较低的生产成本和适度的制造水平。

在研发方面，公司选择在德国和荷兰等欧洲国家设立研发中心，特别是在荷兰设立风能研发中心，充分利用当地丰富的人才资源和成熟的市场环境。这些战略性布局使阳光电源能够紧跟技术前沿，保持创新优势。同时，公司在确定进入新市场后，迅速建立营销中心，随后设立客服中心，形成了一个能快速响应市场需求的全球营销和服务网络。这种灵活而全面的全球化布局策略，使阳光电源能够有效规避贸易壁垒，降低生产成本，贴近目标市场，并充分利用全球人才资源。

盈德气体

◆ **盈德气体出海概况**

盈德气体在国际化进程中采取了稳步推进的策略，主要以项目制为基础进行海外扩张。公司的海外业务拓展紧密围绕具体项目展开，如最初在印度的业务，后来在新加坡、马来西亚的发展，以及目前在泰国的项目，都是基于特定项目或工厂收购而进行的。

公司主要采用两种海外扩张模式。第一种是并购模式，包括收购海外现有公司（如在新加坡收购一家贸易公司以快速拓展当地市场）和收购现有装置（收购当地公司的现有装置，由盈德气体进行运营）。第二种是自建模式，主要是跟随主要客户的需求，当主要客户在海外建立工厂时，盈德气体在旁边投资建设配套装置。公司根据不同地区和项目的具体情况，灵活选择并购或自建模式，以适应当地市场环境和业务需求。

京华顺达

◆ **出海业务布局**

京华顺达的出海业务展现了**明显的地域特征和战略重点**。公司的业务拓展主要沿着“一带一路”铁路线展开，这决定了其在不同国家和地区的业务特点。

在中亚地区，特别是“斯坦”国家，公司的业务相对稳定。这些国家的贸易结构较为单一，为京华顺达提供了稳定的业务环境。然而，公司正在逐步将更多注意力转向东南亚市场。这一转变反映了公司对经济发展潜力和贸易开放度的考量。相比之下，大洋洲、北美和南美等地区，由于不在主要铁路线上，公司的业务拓展相对较少。但公司仍然通过海运等方式在非洲部分地区，如南非，保持一定程度的业务存在。

近年来，公司的业务布局也受到全球形势的影响。在过去 4-5 年中，由于疫情和某些地区政局不稳定等因素，公司进行了一些业务合并和调整，包括关闭部分地区的业务。目前，东亚地区，

尤其是日本和韩国，在公司的贸易业务中占据越来越重要的地位。公司正在努力平衡其传统的铁路运输业务与新兴的贸易机会。

◆ **业务战略变化**

京华顺达的业务战略主要遵循国家“一带一路”战略，沿铁路线向东南亚、中亚和欧洲方向拓展。公司的业务范围已从单纯的运输物流扩展到供应链参与者的角色，包括贸易等领域。这种转变是基于公司在海外市场中发现的新机会和当地需求。

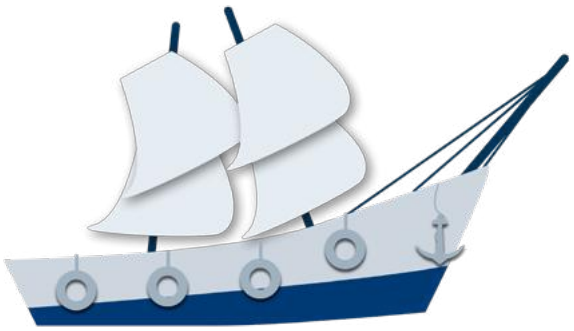
目前，京华顺达已经度过了主要的扩张期，从“零到一”或“一到一百”的快速增长阶段基本结束，进入了整合调整阶段。除中国区外，公司在全球约有 39 个地区设立业务点，预计未来会维持在 40-50 个左右。尽管总体规模相对稳定，但公司会根据业务发展情况对个别地区进行增减调整。

金风科技

◆ **金风科技出海情况概况**

作为中国风电行业的领军企业，金风科技的业务已经遍布全球六大洲的 40 多个国家。在过往十几年的海外业务发展中，公司已从初步探索逐步过渡到国际化业务的深入扩展。与此同时，金风科技的海外市场布局也面临着诸多挑战，包括不同国家风电行业标准的差异、当地法律和政策风险的考量、客户需求的多样性等。这些挑战对人力资源管理提出了更高的要求，人力资源工作者需要深入了解当地市场及相关要求。且在人力资源策略实施的过程中，注重标准化与地区差异性的平衡，确保方案的适配性。

通过对中国企业出海现状和业务模式的分析，我们发现企业在国际化进程中采取了更加谨慎和务实的策略，并根据不同市场特点实施差异化布局。然而，这种复杂的国际化业务模式要想有效落地，关键在于建立与之相适应的组织体系。尤其是在当前充满不确定性的国际环境下，企业需要构建既能保持战略统一性，又具备足够灵活性的组织架构，同时还要建立高效的决策机制，以确保企业能够及时应对各区域市场的变化与挑战。因此，在下一章，我们将针对出海企业的组织建设展开研究。



2 二、出海企业组织与文化建设

当前中国出海企业的组织架构呈现出明显的敏捷化趋势。企业普遍采用扁平化管理制度，以提升决策效率和市场响应速度。在组织能力建设方面，市场快速响应、风险评估和组织结构灵活性成为重点关注领域，反映出企业对组织敏捷性的战略性布局。

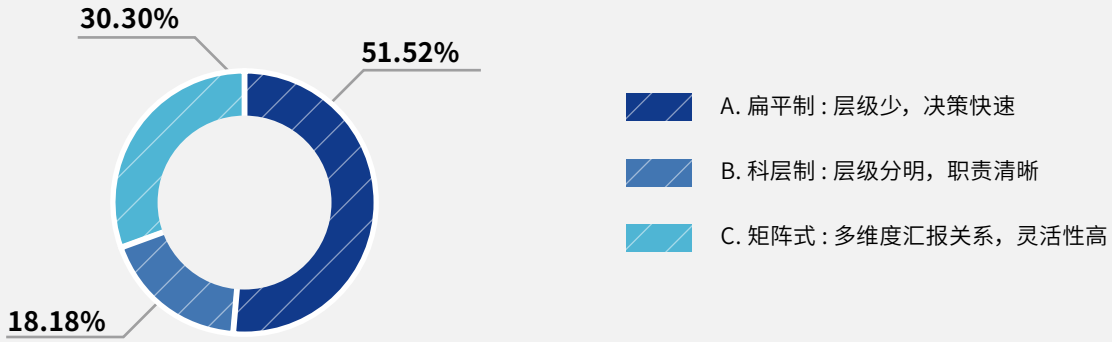
在决策机制层面，企业逐步形成了独特的管控平衡模式。具体决策过程呈现出从总部集中决策到区域中心决策的梯度分布特征，体现了企业在集权与分权之间寻求最优平衡点的努力。

出海企业正在构建敏捷灵活的组织体系，以扁平化架构（51.52%）和平衡型管理机制（46.97%）为主导，并通过加强风险管理（59.09%）和建立灵活组织结构（56.06%）来提升组织敏捷性以应对海外市场的不确定性。

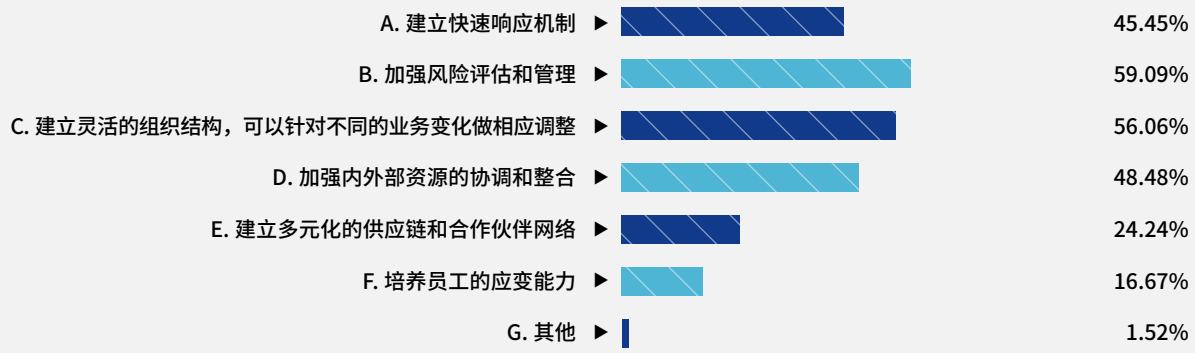
（一）出海企业组织架构与决策机制：敏捷性、管控平衡

出海企业组织架构

9. 贵公司在海外市场采用的主要组织架构类型是（N=132）



10. 如何提升组织敏捷性以应对海外市场的不确定性（N=132）



企业在海外市场采用的主要组织架构类型中，扁平制以 51.52% 的比例占据主导地位。扁平制架构以其层级少、决策快速的特点，能够提高组织的灵活性和响应速度，适应海外市场的快速变化。矩阵式架构以 30.30% 的比例位居第二，这种架构通过多维度汇报关系提高灵活性，有助于跨部门协作和复杂项目的管理。相比之下，科层制架构的比例仅为 18.18%，因为其较为严格的层级结构和职责划分，在快速变化的海外市场中可能显得不够灵活。

在提升组织敏捷性以应对海外市场的不确定性方面，企业采取了多种策略。45.45% 的企业选择建立快速响应机制，以迅速应对市场变化。59.09% 的企业加强风险评估和管理，这有助于预见和减轻潜在的市场风险。56.06% 的企业建立灵活的组织结构，以便根据不同的业务变化做出相应调整。48.48% 的企业加强内外部资源的协调和整合，以提高资源利用效率和市场响应速度。

那么，出海企业如何提升组织敏捷性以应对海外市场的不确定性？ HR 该扮演怎样的角色？针对这些问题，众合云科专家认为：

在提升出海企业的组织敏捷性以应对海外市场不确定性方面，关键在于协调总部与当地业务的关系。首先，当地国总扮演着至关重要的角色。他们作为总部与当地市场之间的桥梁，需要与当地 HR 或第三方服务商密切合作，以确保组织调整的灵活性和有效性。

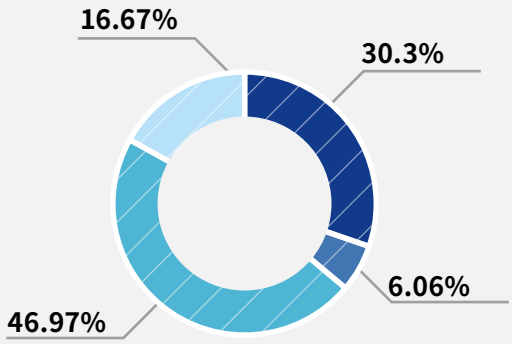
在企业海外扩张的初期，总部 HR 需要提供强有力的支持。这一阶段，招聘和培训等方面的工作高度依赖总部的资源和指导。随着业务的逐步展开，当地 HR 团队会逐渐形成自有体系，承担起更多管理职责，此时总部 HR 的参与会有所减少。

当企业的海外业务进一步扩大后，总部与当地 HR 体系需要进行更深入的对接，以确保两者之间的协调一致。这种对接有助于提升整体的运营效率和敏捷性。在此过程中，企业可能会经历一段相对“失控”的状态。这需要管理层提前做好预期，制定应对措施，以妥善管理过渡期，确保战略的顺利推进。

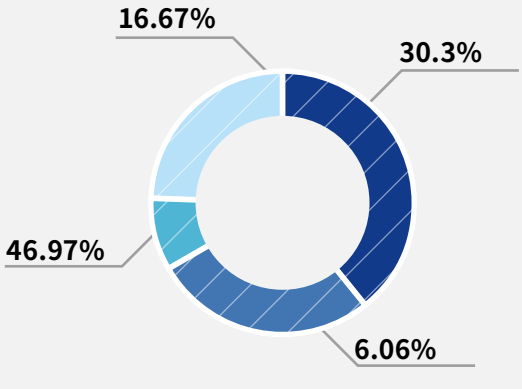
众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

出海企业决策机制

11. 贵公司总部与海外分支机构之间的管理机制最接近哪种模式（N=132）



12. 贵公司在海外业务的主要决策过程中，哪种机制最为常见（N=132）



在总部与海外分支机构之间的管理机制方面，46.97% 的企业选择了平衡型模式，即总部保持关键管控，同时给予海外机构一定灵活性。这种模式有助于在保持战略一致性的同时，允许海外机构根据当地市场情况做出快速决策。30.3% 的企业采用高度集权模式，即海外分支机构的大多数决策由总部制定。全分权模式的比例最低，仅为 6.06%，这种模式有利于海外分支发挥自身优势，快速响应当地需求。但过度分权也可能导致整体战略难以统一执行，增加协调成本。

海外业务的主要决策过程中，39.39% 的企业采用总部集中决策机制，主要决策由总部制定。27.27% 的企业采用区域中心决策，由区域总部负责决策，这有助于区域内的协调和响应速度。24.24% 的企业采用分级决策，根据决策重要性分配到不同层级，这有助于确保重要决策得到适当的关注和审查。本地自主决策的比例为 9.09%，这更多地适用于那些已经高度本地化并需要快速响应本地市场变化的业务。

调研数据显示 46.97% 的企业选择平衡型管理模式（总部保持关键管控，同时给予海外机构灵活性），这一数据在企业案例中得到了充分印证。以阳光电源为例，公司在保持核心战略决策和年度三年滚动规划的集中管控外，授予各大区较大的决策权，体现了典型的平衡授权与控制模式。

同样，在提升组织敏捷性方面，56.06% 的企业选择建立灵活的组织结构以应对业务变化，这一点在联想的全球本地管理模式中得到了很好的体现： 联想通过矩阵式组织架构，前端按区域划分（中国、亚太、北美拉美和欧洲中东），后端按产品业务线管理，实现了组织的灵活性和本地响应性的统一。

此外，调研显示 66.67% 的企业已根据市场反馈调整了业务战略，这与 A 企业根据业务策略调整组织架构的做法高度吻合，A 企业通过前台、中台、后台的清晰划分，既保证了本地化销售的灵活性，又实现了技术支持和供应链的集中管理效率:

企业名称	组织架构	决策机制
联想	矩阵式：前端按区域划分，后端按产品业务线，配合全球职能部门	全球本地化：强调“全球资源本地交付”
A 企业	前台、中台、后台三层架构：前台本地化销售，中台集中化支持，后台统一管理	分权与集中平衡：大客户总部协调，中小客户下放本地团队
阳光电源	大区制：按欧洲、美国等区域划分，保持与总部的战略一致性	授权管理：日常运营决策授权大区，核心战略决策集中管控
盈德气体	逐步发展模式：从总部支持到本地自主的过渡架构	逐步放权：初期总部指导，随业务成熟度增加逐步下放决策权
京华顺达	集中管控型：海外机构设为办事处或营业部，非独立分子公司	总部主导：人事等关键职能直接向总部汇报，保持强控制力

案例洞察

联想

联想的全球化管理模式和组织结构

联想的全球化管理模式，也被称作全球本地管理模式，具有矩阵式组织架构的特点。前端分成四个大区：中国、亚太、北美拉美和欧洲中东，负责市场销售。后端则根据不同的产品业务线来进行管理，包括智能设备集团（IDG）和基础设施方案业务集团 (ISG），以及方案服务业务集团（SSG）来提供不同的产品和服务，以支持前端的销售。

联想还设有全球性的职能部门，如人力资源（HR）、法务（Legal）、财务（Finance）和联想研究院等，它们为全球业务提供支持。产品业务集团和职能部门由全球领导者领导，而这些领导者可能位于全球任何地方，他们负责管理全球团队。

以全球本地管理模式运作的联想，**其团队领导者可能常驻中国也能常驻海外，团队成员则是分布全球各地进行远程管理。联想强调的是“全球资源本地交付”的理念，包括人力资源，即优秀的人才可以来自全球各地进行管理和团队协作，即有全球领导者，在每个国家或地区都有本地团队来负责项目的具体执行和落地。**

例如，集团的学习发展团队（目前对外称为联想全球学习中心）就是这样的团队组织。领导常驻中国，团队来自各个地区共同协作。在中国有团队负责中国地区的全球项目实施，而在北美、拉美和亚太等其他地区也有相应的团队来负责当地的项目执行。这种模式确保了联想能够在全球范围内实现有效的资源配置和业务协调，同时也能够深入本地市场，满足具体地区的需求和特点。这种模式基于对当地市场的深入理解和业务发展需求，无论是在亚太地区、北美、欧洲还是其他国家，联想都致力于建立本地化的团队，由具有全球视野的领导者来管理。

联想的全球化业务管理不是通过外派中国员工来实现的，**而是通过培养和选拔具有全球化视野的本地领导者，以及由不同国家人员构成的跨国团队来推动。**联想认为，最了解当地业务的人是本地人才，他们能够更好地推动业务发展。

这种管理模式的成功得益于联想的企业文化和统一的人才观念。**联想有一套全球统一的人才标准，确保在不同国家招聘的领导者和员工都符合联想的文化和领导力要求。这种模式避免了依赖外派或在本地依赖中国管理人员的做法，而是真正实现了本地化管理，**让最了解当地市场的人来负责当地的业务。

联想强调领导班子的重要性，要求战略方针清晰，有统一的方向和战略目标并达成共识，以确保全球团队有共同的愿景和目标，能够统一步调和方法执行战略。在全球本地管理模式下，企业强调全球战略的一致性，同时允许不同国家和地区的业务组织拥有各自的管理方式和决策权。这种模式下，高管团队需要对公司的方向有清晰的认识，并有效地整合资源。本地管理层拥有相当的权力，负责业务的具体执行和落地，同时，他们也被纳入全球业务决策的讨论中，确保本地视角和需求得到充分考虑。

A 企业

◆ **根据业务策略，调整组织架构**

根据业务策略，调整组织架构

A 企业根据业务策略调整了组织架构，主要分为前台、中台和后台：

- 前台：以本地化销售为主，主要招聘行业经验丰富的人才。这些人通常来自竞争对手公司，熟悉客户和市场。他们的主要任务是了解 A 企业产品，并向客户推广应用
- 中台：包括客户服务和技术支持，采用集中化管理模式为全球业务提供支持
- 后台：包括供应链和产品研发。目前制造仍留在中国，主要考虑效率和品质控制。设有产品经理和产品总监，负责不同应用领域的产品开发

A 企业的产品应用广泛，涵盖建材、医药、食品、日化等多个领域。公司在不同领域采取不同策略，如建材以大客户为主，医药领域则注重产品创新和功能替代，以提高竞争力。

◆ **决策机制**

A 企业的决策机制体现了分权与集中的平衡，既保证了当地团队的灵活性，又确保了公司整体战略的统一性。

- 分权管理：各国市场的具体运营决策，如定价和市场策略，主要由当地团队负责。公司不采用严格的中央集权管理模式
- 协同决策：重大决策，如市场战略和大客户管理，通过总部和各国团队共同探讨制定
- 结果导向：公司采用结果导向的管理方式，为各国团队设定目标，但不过多干预具体执行过程
- 市场分析：要求各国团队进行详细的市场分析，包括市场规模、主要竞争对手、自身优势等，作为决策基础
- 客户分级：对于中小客户，决策权下放给当地团队；大客户则由总部协调资源共同管理
- 支持与服务：公司更注重为各国团队提供必要的支持，确保他们能够更好地服务客户，而不是过度管控
- 信誉度：通过多方面验证供应商的背景和信誉，包括询问行业内其他公司的使用经验，以及调查供应商的专业背景（如是否来自知名咨询公司）
- 本地化服务：对于国外业务，要求供应商能够提供可靠的本地合作伙伴，确保服务质量和资金安全
- 员工信任：考虑候选人对供应商的信任度，确保整个雇佣过程顺畅

阳光电源

◆ **不同业务战略下的组织结构调整**

阳光电源采用了一种平衡授权与控制的全球化组织结构，既不同于传统的科层制，也不同于完全分散的管理模式。这种结构旨在提高效率，保持市场反应速度，同时确保全球战略的一致性。

在这种模式下，公司授予各大区（如欧洲、美国等）较大的决策权。除了核心战略决策和年度三年滚动规划外，大多数日常运营决策由各大区自主完成。这使得各地区能够快速响应本

地市场需求，发挥本地化优势。

然而，公司仍然保持对核心事务的控制。各大区需要向总部汇报关键信息，并在组织架构、决策体系和重要制度上与总部保持一致。这确保了全球战略的统一性和公司文化的一致性。在特殊情况下，如重大客户问题、法律风险或全球性展会等，各大区需要与总部紧密协作。这种协作机制确保了在面对重大挑战或机遇时，公司能够调动全球资源，统一应对。

盈德气体

◆ **决策机制**

在盈德气体的海外业务运营中，决策机制呈现出逐步放权的特点。这种决策机制与公司的人才结构和海外组织模式密切相关，体现了对当地管理团队的高度信任和授权。

在海外业务初创阶段，公司会提供一定程度的支持和指导。例如，在招聘第一批员工时，公司会协助制定 offer、合同、薪酬福利的基本规则以及一些基础的法律文书。这些文件由总部制作初稿，为海外团队提供一个基础框架。随着海外团队的逐步建立和业务的开展，公司会逐渐放手，将更多的决策权交给当地管理团队。当地团队开始自主进行人员招聘、管理，并根据实际需求对最早期提供的文件和流程进行修改和调整。

◆ **海外业务的组织支持**

盈德气体在支持海外业务时采取了一种灵活的组织支持模式。公司会在项目落地、开始建设或进入运营阶段时派遣人员前往海外支持。这些外派人员主要在项目的前期阶段发挥作用，为当地团队提供必要的技术和运营支持。

在海外工作期间，外派人员需要服从当地管理团队的领导。尽管他们与原有团队仍然保持联系，但在管理层面上已经不属于原团队的管理范畴。这种做法旨在确保海外业务的统一管理，同时也为当地团队提供了必要的技术支持。

京华顺达

◆ **出海业务布局对组织的影响**

京华顺达的出海业务布局对组织的影响体现在多个方面。公司的战略方向和基本架构保持稳定，这主要得益于其业务模式的特殊性——铁路线的固定性为公司提供了稳定的业务基础。

然而，公司在具体业务布局上仍然面临着动态调整的需求。**这种调整主要体现在年度计划和具体执行层面。例如，公司可能会根据不同地区的业务发展情况，调整各地分支机构的数量和规模。这种变化直接影响到组织架构、管理层级和人员配置。**

- 在组织架构方面，公司需要根据业务变化及时调整管理层级和汇报体系。例如，某地区的业务缩减可能导致管理层级从三层缩减为直接向总部汇报的模式。这不仅涉及内部架构的调整，还需要修改相应的审批流程和管理制度，并在全公司范围内进行沟通和落实。

- 在人员配置方面，业务布局的变化带来了更大的挑战。当某地区业务缩减而另一地区扩张时，公司需要考虑如何调配人员。这不仅涉及人员的地理位置调整，还需要考虑每个员工的个人意愿和职业发展规划。人力资源部门需要在团队建设、人才梯队培养、以及个人职业规划等方面进行细致的沟通和规划。

◆ **业务战略与组织、人员结构紧密结合**

首先，公司采用了一种权责分明的管理机制。与传统的跨国公司不同，京华顺达将海外机构定位为办事处或营业部，而非独立的分子公司。这种设置使得总部能够更直接地参与海外业务的管理和决策。

其次，公司建立了一个集中化的人力资源管理体系。所有海外机构的人事事务和人员都直接向总部人力资源部门汇报，而不是向当地的分支机构领导汇报。这种直线汇报机制与许多公司采用的“本地直线汇报，总部虚线汇报”模式形成鲜明对比。这种管理模式使得公司能够在全球范围内更有效地控制和协调人力资源。它不仅加强了总部对海外人事的直接控制力，还增加了总部与海外员工之间的直接沟通。这有助于公司统一人力资源政策和标准，更灵活地调配全球人力资源，以支持业务的动态调整需求。

此外，这种模式也反映了公司对人力资源管理的高度重视。通过保持对海外人事事务的强有力控制，公司能够更好地确保其业务战略在全球范围内得到一致的执行。

◆ **解决“现有外派人员在管理思维与本地团队协作方面的差距”问题**

京华顺达在外派人员管理方面采取了一系列策略，以最大程度地减少可能出现的管理差距和文化冲突。尽管存在一些挑战，但公司通过精心的人员选拔和团队构建，有效地控制了这些潜在问题。

- 管理层级定位：外派人员通常在集团内部属于中层初级管理人员。虽然他们在海外可能被赋予 " 总经理 " 或 " 副总 " 的头衔，但实际管理水平相当于国内的部门负责人或主管。这种定位有助于降低对其管理能力的过高期望。
- 团队规模控制：初期外派团队规模较小，通常由核心 " 三角 "（三人小组）组成，最多再增加两到三名员工。这种小规模团队结构有利于减少复杂的管理问题。
- 团队成员选拔：公司非常注重核心团队成员之间的互补性和协调性。选派的成员通常彼此熟悉，有共同的工作意向和目标。这种方法有助于减少团队内部的冲突。
- 分批外派策略：公司采用分批外派的策略，先派出核心团队，待业务初步建立后再派遣第二批人员。这种逐步扩展的方式有助于团队的稳定性。
- 参与式人员选择：在选择第二批外派人员时，公司会充分考虑现有团队的意见。通过提供多个候选人供选择，确保新成员能与现有团队良好配合。
- 总部人事权控制：公司保留对外派人员的人事管理权，这使得总部能够及时了解和处理可能出现的管理问题。
- 持续沟通机制：HR 团队与每位外派员工保持直接沟通，以便及时获取反馈，快速识别和解决潜在问题。
- 灵活的问题处理方式：对于出现的管理或人际关系问题，公司会根据具体情况决定是由总部直接介入调整，还是在当地进行缓解和解决

在分析了出海企业在组织架构和决策机制方面的多样化实践之后，我们可以看到企业在海外市场运营中普遍采用扁平化和平衡型管理模式，以提升组织敏捷性和决策效率。然而，组织架构的有效运转离不开企业文化的支撑。企业文化作为一个组织的“软实力”，在跨文化经营中扮演着至关重要的角色。所以接下来，我们将探讨中国出海企业如何在全球化背景下进行文化管理。

（二）出海企业文化管理：阶段性、渐进性、互动性

中国出海企业的文化管理呈现出显著的阶段性特征。企业文化管理的深度和广度随发展阶段不断提升，从初创期的基础探索，到开拓期的系统布局，再到高速发展期的全面深化，反映出企业文化管理与业务发展的内在关联。

与此同时，企业对文化管理的重视程度也呈现出明显的渐进性特征。随着国际化进程的推进，企业对文化管理的战略价值认知不断深化，从初期的基础关注逐步提升至高速发展期的战略高度，体现出文化管理在全球化进程中的重要地位。

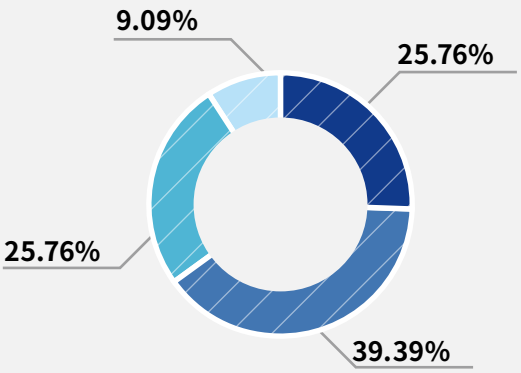
在文化融合方式上，企业更倾向于采取互动性的柔性措施。主要表现为组建跨文化活动策划团队、开展跨文化团队建设和搭建文化交流平台等灵活方式。相比之下，制度化的刚性措施如跨文化行为指南制定、文化冲突预防机制等应用较少。

出海企业文化管理情况

出海企业的文化管理呈现出明显的阶段性特征：

对文化管理的重视度从初创期的 62.50% 提升至高速发展期的 85.71%，同时将其作为重点工作并建立实施体系的企业比例，也从初创期的 16.67% 上升至波动调整期的 66.67%。

13. 您公司在当前的海外业务阶段，对企业文化管理的重视程度和实施情况如何（N=132）



- A. 企业文化管理是我们海外业务的重点，我们已经建立了相关体系并正在实施
- B. 虽然认识到文化管理的重要性，但目前业务发展阶段还不支持全面实施文化管理，我们仅对关键决策者进行了文化价值观的筛选
- C. 目前，企业文化管理尚未成为我们的重点，我们主要聚焦于业务发展，对于文化管理的落地还未开始
- D. 我们还没有对企业文化管理进行系统化的考虑或实施，包括对当地招聘的决策者的价值观筛选

14. 我们将企业对文化管理的重视程度与企业出海阶段进行交叉分析				
X\Y	A. 企业文化管理是我们海外业务的重点，我们已经建立了相关体系并正在实施	B. 虽然认识到文化管理的重要性，但目前业务发展阶段还不支持全面实施文化管理，我们仅对关键决策者进行了文化价值观的筛选	C. 目前，企业文化管理尚未成为我们的重点，我们主要聚焦于业务发展，对于文化管理的落地还未开始	D. 我们还没有对企业文化管理进行系统化的考虑或实施，包括对当地招聘的决策者的价值观筛选
初创期（确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会）	16.67%	45.83%	20.83%	16.67%
开拓期（海外业务发展到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善）	26.32%	36.84%	28.95%	7.89%
高速发展期（实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善）	28.57%	57.14%	14.29%	0.00%
波动调整期（存在试错与调整情况，与以前相比海外业务有所收缩或放弃，但总体出海趋势不变）	66.67%	0.00%	33.33%	0.00%

尽管 25.76% 的企业已经将企业文化管理作为海外业务的重点，并建立了相关体系，但仍有相当一部分企业（39.39%）虽然可以认识到文化管理的重要性，但目前业务发展阶段还不支持全面实施。

我们将企业对文化管理的重视程度与企业出海阶段进行关联分析后发现，企业文化管理在海外业务中的实施程度与企业的出海阶段密切相关：

横向来看：随着企业发展阶段推进，文化管理的重视程度（A+B 选项）显著提升：初创期为 62.5%，开拓期上升至 63.16%，到高速发展期达到 85.71%。这表明企业在国际化过程中，越发认识到文化管理对业务发展的重要性。

纵向来看：企业对文化管理的实施深度也随发展阶段递进：从初创期的 16.67%、开拓期的 26.32%、高速发展期的 28.57%，到波动调整期的 66.67%，呈现出明显的上升趋势。这反映出随着海外业务的成熟，企业更倾向于系统性地推进文化管理工作。

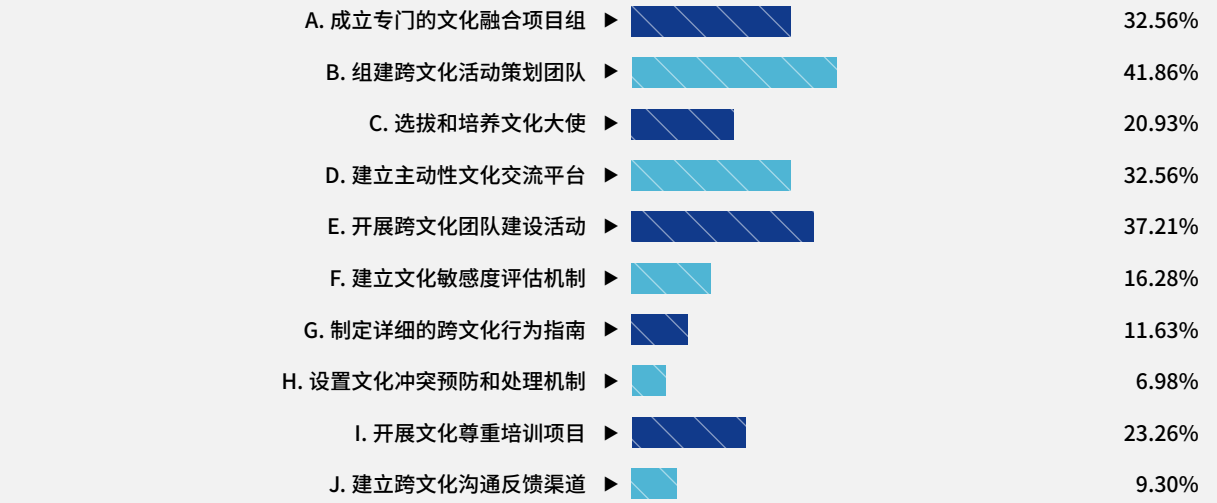
这种双向递进的特征表明，文化管理已成为企业国际化进程中不可或缺的战略要素，其重要性和实施深度都与企业的发展阶段形成正相关。

出海企业文化落地方式与挑战解决

出海企业在文化落地过程中呈现明显的策略偏好：以互动性文化融合方式为主导（占比达 41.86%）；

此外，在合规风险 (25.58%) 和管理工具缺失 (23.26%) 两个方面面临较大挑战。

15. 贵公司在海外市场进行文化融合与落地的主要方式是 (N=86)



从文化融合落地方式的数据中我们可以观察到：

一是主动性文化建设策略占主导：41.86% 的企业选择“组建跨文化活动策划团队”，这是最受欢迎的方式；37.21% 的企业开展“跨文化团队建设活动”；32.56% 的企业“成立专门的文化融合项目组”和“建立主动性文化交流平台”。这表明企业倾向于采用主动、互动性强的方式来促进文化融合。

二是人才导向的文化融合措施占比较高：企业认识到人才在文化融合中的关键作用，通过开展文化尊重培训项目 (23.26%) 以及选拔和培养文化大使 (20.93%) 来推动跨文化理解和认同。这些人才导向的措施占比较高，说明企业重视以人为本的文化融合方式。

三是制度化措施占比较低：11.63% 的企业“制定详细的跨文化行为指南”；16.28% 的企业“建立文化敏感度评估机制”；仅 6.98% 的企业“设置文化冲突预防和处理机制”；9.30% 的企业“建立跨文化沟通反馈渠道”，这表明多数企业还没有建立系统化、制度化的文化管理体系。

我们在咨询了 HR 专家后，发现中国出海企业在文化管理制度化占比低主要受三个方面影响：首先，大多数企业处于出海早期阶段，更关注快速建立文化认同感和团队凝聚力，倾向于选择见效快的互动性活动；再者，文化本身具有柔性特征，过于刚性的制度可能会削弱文化融合的自然性和包容性；另外，建立完整的跨文化管理制度需要大量时间和资源投入，且需要专业人才支撑，这对于很多正处于市场开拓期的企业来说是不小的挑战。因此我们看到企业更倾向于采用灵活的、互动性强的文化融合方式，而非制度化的管理手段。

此外，众合云科专家认为：

目前企业的文化落地方式更倾向于采用互动性较强的措施，如组织活动和论坛交流等，而在制度化机制方面的实践相对较少。值得注意的是，各国的法律法规、企业经营理念以及营商环境存在显著差异，有些地区的法规比中国更加严格，而有些地区则具有更大的灰度空间。

在这种情况下，为了确保企业在海外市场的生存和发展，需要赋予更多的授权和操作空间。这一点可以从外企在中国的发展历程中得到启示：过于僵化的制度体系往往会导致错失市场机会，而更具灵活性的本土企业则展现出更强的竞争力。海外业务负责人都需要在规制和文化方面保持一定的灵活度，这种灵活性是十分必要的。

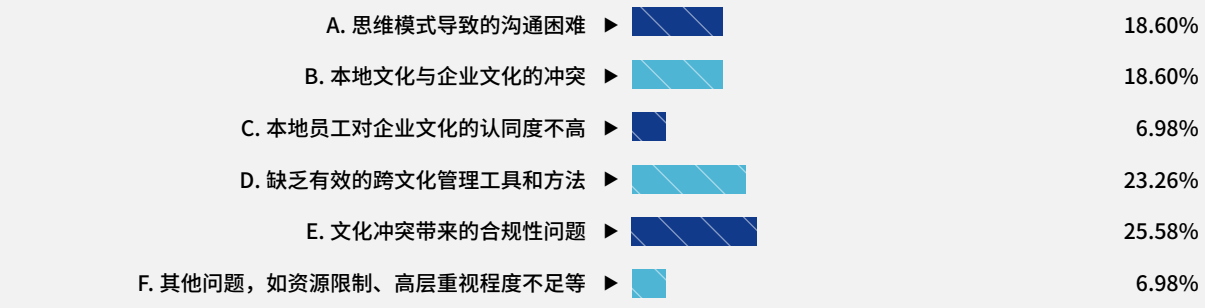
文化差异，特别是在信仰方面的差异，对海外企业的日常管理产生着深远影响。不同族群的信仰差异会导致管理方式和手段的巨大差别。这使得国内的 HR 团队难以完全理解和共情海外员工的需求，因此往往需要采取更灵活的管理方式作为妥协。

值得欣慰的是，中国企业的国际化理念正在发生积极的变化。现在的企业更倾向于使用＂融入＂而非＂融合＂的概念，更强调适应当地文化而不是强加本土文化。这种转变在较年轻的海外团队中特别明显，他们更容易接受和实践这种新的理念。以快手在印尼的案例为例，同一企业在不同市场可能需要采取不同的定位和文化策略。在中国总部可能被视为科技公司，但在当地更像是一家媒体公司，主要从事运营、广告和商务等业务。这种情况下，企业文化的建设就需要根据实际业务情况来调整。

采取灵活的文化管理方式既是对现实的妥协，也是基于企业发展需要的务实选择。通过互动式的文化建设，不仅可以更好地适应当地环境，还能帮助总部团队更好地理解海外市场的需求和特点。这种双向互动的过程，使得中国企业在海外的文化建设逐渐形成了一种良性的发展态势。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

16. 在海外市场进行跨文化落地时，贵公司面临的最大挑战是什么 (N=86)



从数据来看，海外市场跨文化落地的挑战主要集中在两大类问题：一是操作层面的挑战，包括 25.58% 的企业面临文化冲突带来的合规风险，以及 23.26% 的企业缺乏有效的跨文化管理工具；二是认知层面的障碍，表现为 18.60% 的企业存在思维模式导致的沟通困难，同比例的企业面临本地文化与企业文化的冲突。这反映出中国企业在出海过程中，既要解决具体的管理工具和合规问题，又要克服文化认知和沟通方面的深层次挑战。

这表明我们在推进跨文化管理时，在文化融合方面采取更灵活和包容的策略的同时，需要更多地关注管理工具的开发和合规风险的防范。因此，我们在和众合云科的专家进行沟通后，梳理出以下内容予以读者参考：

在文化管理工具方面：

首要的是掌握高低语境的沟通技巧。不同文化背景的员工对沟通方式的理解和接受度存在差异。例如，中国职场受欧美影响，倾向于直接沟通，而印尼等国家的员工则更习惯委婉表达。这就需要管理者能够根据对话对象灵活切换沟通方式，对北美员工可以更直接，对印尼员工则需要更加委婉。第二个重要工具是本土化语言的运用。这一点可以借鉴阿里巴巴＂阿里土话＂的成功经验，通过将西方管理理念转化为本土化表达，使员工更容易理解和接受。这种方法在职业素养体系尚未完善的地区特别有效，能帮助员工更好地掌握职业要求和标准。第三类是限制性工具，主要包括工作语言规范和时间管理。在语言方面，要求在有外籍员工在场时使用英语交流，避免因语言差异形成小圈子。在时间管理上，则需要建立统一的时间观念，强调准时性和计划性，避免临时性会议，确保会议按时结束。

在合规管理框架方面：

首先需要认识到劳资关系问题在全球范围内具有相似性，这与政治体制关系并不大。众合云科建立了一个从中国视角出发的合规框架理解图，将各类规定分类整理，包括就业许可、工作签证、解雇政策、保险制度、薪资规定等各个方面。在实施策略上，重点是要了解各国政策与中国的差异，评估这些差异对组织经营的影响。HR 团队需要在尊重差异的基础上，努力保持公平性和统一性。具体的执行可以依托第三方或本地 HR 团队来完成。这种系统性的框架既能帮助 HR 更好地理解和处理跨文化管理问题，也能在实际运营中更好地平衡本土化和标准化的需求。通过这些工具和框架的综合运用，可以有效应对海外经营中的文化与规制挑战。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

定量数据显示，39.39% 的企业虽然认识到文化管理的重要性，但受限于业务发展阶段而未能全面实施，这一现象在案例中得到了印证。例如，A 企业作为处于初创期的企业，其文化建设还处于初期阶段，主要通过管理风格和工作方式来传递公司文化；而联想作为处于成熟期的企业，已经建立了完整的跨文化管理体系，包括专业的测评工具和大数据模型。

此外，企业在文化融合方式上更倾向于选择主动性文化建设策略，41.86% 的企业选择组建跨文化活动策划团队，这与阳光电源和金风科技的实践相呼应，两家企业都通过系统化培训和跨文化交流活动来促进文化融合。

同时，定量数据显示 25.58% 的企业面临文化冲突带来的合规风险，23.26% 的企业缺乏有效的跨文化管理工具，这些挑战在盈德气体的案例中得到了具体体现，其通过建立多方协调机制和灵活的人员调配策略来应对这些挑战：

企业名称	文化管理特点	主要策略 / 工具	独特亮点
联想	多元与包容的企业文化	▪ 跨文化测评工具 ▪ 包容性领导力培训 ▪ 大数据分析模型	累积 10 万 + 员工数据的跨文化工作风格分析系统，形成独特的大数据模型
A 企业	初期阶段的混合式管理	▪ 混合管理风格 ▪ 灵活的管理方式 ▪ 业务导向文化	融合外企规范化管理与中国企业特色，强调业务导向而非固定工作制
阳光电源	多层次、全方位的跨文化管理	▪ 系统化培训 ▪ 文化交流活动 ▪ 本地化管理	通过商研院、HR 部门、区域经理三个层面协同推进文化融合
盈德气体	务实的跨文化管理应对	▪ 海外预备培训 ▪ 多方协调机制 ▪ 灵活的人员调配	采用实用主义方式，包括必要时调整外派人员的策略
金风科技	全球统一的企业文化基因	▪ 核心价值观推广 ▪ 行为清单制定 ▪ 跨文化交流项目	结合区域特点制定定制化方案，注重双向文化交流

联想

◆ 多元与包容的企业文化

联想的全球化进程中随着业务战略的变化，文化也会随之调整。从一个本土公司成长为全球化公司的过程中，多元与包容的文化逐渐成为联想全球文化的核心元素之一。此外，人性化的管理也是联想全球化文化的重要组成部分。

在与海外同事的沟通中，他们选择加入联想的原因之一是感受到公司对他们的尊重。尊重不仅体现在尊重他们的声音和人权，还包括尊重他们的文化和文化差异，让员工感到自己作为一个个体被重视和尊重。这种尊重文化已经成为联想文化中潜移默化的一部分，对员工的归属感和企业文化认同感有着重要影响。

联想在面对文化冲突时展现出较高的文化融合度，与其它中国企业相比，联想在文化融合方面做得相对较好。公司内部通过多种方式解决文化差异问题，**包括将多元包容文化纳入企业文化和领导力要求中。联想强调包容性领导力，要求领导者管理不同文化背景的团队，并通过不断通过各类培训项目来加强这一能力，内容涵盖如何展现包容性行为、如何成为优秀的包容性领导者，如何识别和处理因文化差异带来的工作冲突，并提供工具和技巧帮助员工理解并应对这些差异。**

自 2004 年并购 IBM 个人电脑业务后，联想便引进了一套跨文化测评工具，**这是基于不同文化背景的工作风格测评，联想已经使用近 20 年，积累员工数据超过 10 万，从而形成联想自**

己的大数据模型。通过工具，员工可以了解自己和他人在不同文化背景下的工作行为模式，指导领导者和员工如何在多元文化团队中有效沟通和合作。

联想利用此工具积累的大量数据，帮助员工理解不同文化的特点，比如日本文化与中国文化在职场风格上的差异。通过大数据模型，联想可以对团队文化进行评估，使用工具来理解不同文化背景的员工的工作风格以及冲突的来源，领导者了解并学习如何看待和解决文化冲突。虽然这些工具和培训不能完全解决所有合作的问题，但它们在一定程度上帮助联想实现了文化融合，促进了不同文化背景员工之间的理解和协作。

A 企业

◆ **海外组织文化建设**

A 企业的海外组织文化建设还处于初期阶段，主要通过管理风格和工作方式来传递公司文化。

- 管理风格：公司的管理风格融合了外企的规范化管理和中国企业的特点。这种混合式的管理风格是 A 企业文化的核心，也是海外员工需要适应的主要方面
- 业务导向：A 企业强调业务导向的文化，不过分强调工作生活平衡。公司期望员工能够在需要时为业务付出额外努力，而不是严格遵守固定的工作时间
- 压力与动力：公司文化中包含了一定的 " 狼性 " 特征，鼓励员工保持竞争意识和进取精神。这可能会给一些习惯于西方企业文化的海外员工带来一定压力
- 灵活性：由于海外团队规模尚小，公司暂时没有引入复杂的海外人员管理系统，而是采用更为灵活的管理方式
- 文化认同：公司更注重员工对管理风格的认同，而非强制灌输特定的企业文化

阳光电源

◆ **阳光电源的文化融合策略：多层次、全方位的跨文化管理**

阳光电源采用了一种全面而系统的文化融合策略，通过多个部门和层次的协作，实现了有效的跨文化管理。这一策略可以分为三个主要层面：

系统化培训：公司的商研院负责开发和实施全面的跨文化培训体系。这包括研究不同国家的风俗、文化、着装、饮食和宗教等方面。特别是针对四大核心文化差异（个人主义 vs 集体主义、高语境 vs 低语境沟通、不确定性接受程度、权力距离）进行深入培训。这些课程不仅面向外派员工，也面向总部与国际团队对接的员工，帮助他们理解文化差异，调整沟通方式和心态。

HR 部门组织的文化活动：人力资源部门组织各种跨文化交流活动，如文化小故事分享和全球文化讨论会等。这些活动为不同文化背景的员工提供了交流和互动的平台，促进了文化理解和融合。

本地化管理与沟通桥梁：各大区经理（目前主要是中国籍）扮演着文化沟通的桥梁角色。他们一方面与总部对接，将总部的理念和要求“翻译”给本地团队；另一方面，他们也帮助解决本地团队与总部之间的沟通障碍，在需要时调动更多资源支持本地团队。

盈德气体

◆ **跨文化管理挑战的应对策略**

盈德气体采取了一系列措施来应对海外业务中的跨文化管理挑战。首先，公司为即将外派的员工提供海外预备培训。这些培训旨在让员工在出发前熟悉目标国家的环境，学习如何处理海外工作中可能遇到的各种问题。这种前期的跨文化培训为员工提供了基本的文化意识和适应能力。然而，实际工作中出现的文化冲突和管理分歧往往比预期的更为复杂。当这些问题真正发生时，公司采取多方协调的方式来解决。这个过程通常涉及人力资源部门、原业务部门的管理层以及当地的业务经理共同参与，通过沟通和协调来寻求解决方案。

如果经过努力仍无法解决问题，公司会考虑采取更为直接的措施。例如，如果外派员工感到无法适应当地环境并提出回国要求，公司会考虑召回该员工，并重新选派其他人员前往海外。这种灵活的人员调配策略，体现了公司在处理跨文化管理问题时的务实态度。

金风科技

◆ **文化管理**

金风科技在推进国际化业务的过程中，面对文化融合和跨文化挑战，采取了一系列策略以塑造全球统一的文化基因。通过核心价值观的共识、具象化行为清单、实施跨文化交流项目、开展双向交流、基于价值观的深入推广、对于价值观的持续评估、认可体系的完善、以及结合业务需求定制化解决方案等措施。强化文化一致性建设，减少跨文化误解和冲突，增强团队协作。同时公司也会根据业务发展和团队阶段的不同灵活调整文化融合策略，致力于打造一个在全球范围内能够持续成功的团队，促进不同文化背景下员工的相互理解和尊重，为公司的国际化业务发展提供坚实的文化支撑。

出海企业文化管理 Checklist

基于专家建议与企业实践案例，我们归纳出以下内容，帮助读者解决文化管理工具开发和合规风险防范等挑战性问题：

文化管理工具

管理维度	主要策略 / 工具	独特亮点
跨文化测评与分析	▪ 累积员工数据形成分析模型 ▪ 评估不同文化背景员工工作风格 ▪ 识别团队文化冲突来源	▪ 持续积累和更新数据 ▪ 定期进行团队评估 ▪ 基于数据指导管理决策
培训体系构建	▪ 系统化培训文化差异要素 ▪ 开发本土化培训内容 ▪ 提供外派前预备培训	▪ 针对不同层级设计课程 ▪ 结合实际案例教学 ▪ 强调实践应用
沟通机制设计	▪ 根据地区特点调整沟通方式 ▪ 建立本土化表达体系 ▪ 设立文化沟通桥梁角色	▪ 灵活切换沟通模式 ▪ 重视跨文化理解 ▪ 建立反馈机制

文化融合活动	▪ 组织跨地区员工交流 ▪ 开展双向文化分享会 ▪ 定期举办文化主题活动	▪ 促进深度交流 ▪ 鼓励双向学习 ▪ 创造互动机会

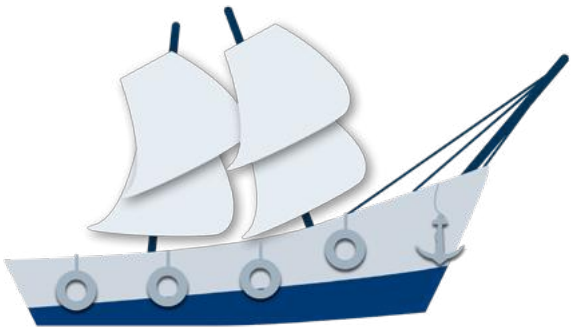
管理机制与规范

管理维度	具体措施与实践	执行重点
组织架构设计	▪ 建立多层级协同推进机制 ▪ 培养本地管理团队 ▪ 设立跨文化管理专职岗位	▪ 明确职责分工 ▪ 保证沟通顺畅 ▪ 提升执行效率
制度规范建设	▪ 制定全球统一价值观 ▪ 细化行为标准 ▪ 建立语言和时间管理规范	▪ 保持一致性 ▪ 适应本地特点 ▪ 便于执行操作
人员管理机制	▪ 实施混合式管理方式 ▪ 建立灵活调岗机制 ▪ 制定跨文化绩效标准	▪ 平衡统一与灵活 ▪ 关注个体差异 ▪ 保证公平公正

合规风险管理

管理维度	具体措施与实践	执行重点
基础制度建设	▪ 建立多地区制度对照表 ▪ 设计本地化薪酬方案 ▪ 开展定期合规评估	▪ 符合法律要求 ▪ 保持竞争力 ▪ 控制风险
差异化管理	▪ 评估跨地区政策差异 ▪ 建立风险预警系统 ▪ 制定分区域管理方案	▪ 识别关键差异 ▪ 预防潜在风险 ▪ 及时调整策略
执行与监督	▪ 引入专业服务机构 ▪ 建立合规检查制度 ▪ 设立多方协调机制	▪ 确保专业性 ▪ 保证执行力 ▪ 快速解决问题

在企业出海的过程中，文化融合与人才结构的优化是相辅相成的。随着企业在海外市场的逐步拓展，如何有效地管理和配置人才，尤其是在跨文化环境中，成为了企业成功的关键因素之一。企业不仅需要建立适应当地市场的文化认同，还需在人才招聘和配置中体现出灵活性和专业性。接下来，我们将探讨出海企业的人才结构，包括人才来源与职能分布，以及如何在不同层级和岗位上实施有效的人才策略，以支持企业的全球化目标。



三、出海企业人才结构：制造主导、分层管控

出海企业的人才结构呈现出鲜明的制造业特征，以生产基地为核心人才聚集地。在价值链布局中，生产基地吸引了各类岗位的主要人才配置，成为企业人才战略的重要支点。

在人才配置策略上，企业采取差异化的分层管控模式。高层管理岗位主要依赖外派人才，以确保企业战略的有效传导和组织文化的统一性。而在关键业务岗位和支持职能方面，则更倾向于本地化策略，充分利用当地人才优势，深化市场渗透。

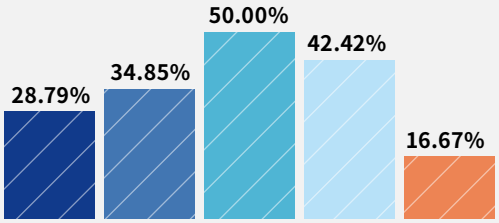
（一）人才来源与职能分布

中国企业出海的人才策略呈现出“核心能力输出 + 本地资源整合”的特点：

在人才需求结构上，以技术和专业岗位 (50%) 为主导，重点布局在生产基地 (67.65%)，反映出中国企业主要输出制造业核心竞争力。

在人才来源策略上，采取差异化模式：战略管控层 (高管团队) 以外派为主 (52.17%)，确保总部战略落地；市场拓展层 (营销总监等) 侧重本地化 (47.37%)，深耕当地市场；技术专业层采取平衡配置，实现技术输出与本地融合；支持职能层高度本地化 (42.86%)，提升运营效率。

17. 贵公司目前的海外业务主要涉及哪些岗位 (N=132)



- A. 关键性岗位，如营销总监等
- B. 海外业务的高层管理团队，如 C-suite，VP 级别
- C. 贵公司的技术或专业岗位，如研发、工程、专业服务等
- D. 支持职能，如人力资源、财务、法务、IT 支持、行政等
- E. 生产工人与销售人才等一线岗位

18. 将岗位信息与海外业务价值链交叉分析：

X\Y	研发中心	生产基地	销售网络	综合运营
A. 关键性岗位，如营销总监等	23.81%	52.38%	52.38%	14.29%
B. 海外业务的高层管理团队，如 C-suite，VP 级别	16.00%	56.00%	48.00%	20.00%
C. 贵公司的技术或专业岗位，如研发、工程、专业服务等	20.59%	67.65%	38.24%	11.76%
D. 支持职能，如人力资源、财务、法务、IT 支持、行政等	12.90%	64.52%	48.39%	16.13%
E. 生产工人与销售人才等一线岗位	0.00%	66.67%	50.00%	8.33%

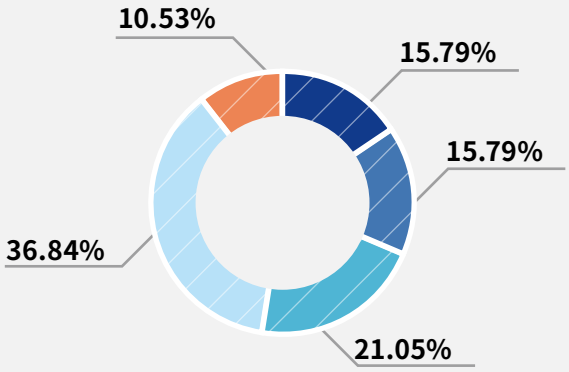
从数据我们可以看出企业出海的人才结构特点：技术和专业岗位（50.00%）是最主要的用人需求，其次是支持职能（42.42%）和高层管理团队（34.85%），这反映出企业在出海过程中更注重核心能力的输出和基础职能的保障。

从岗位与价值链的交叉分析来看，生产基地是人才最集中的价值链环节，所有岗位在生产基地的分布都超过 50%，尤其是技术岗位 (67.65%)、一线岗位 (66.67%) 和支持职能 (64.52%) 的占比最高。这表明中国企业出海仍以制造业为主导，且已形成了完整的生产运营体系。

销售网络作为第二大人才聚集地，关键岗位 (52.38%) 和一线岗位 (50%) 的分布最高。这反映企业高度重视市场拓展，且采取“关键岗位 + 一线销售”的双层营销架构。而研发中心的人才分布则普遍较低，各类岗位占比均未超过 25%，即使技术岗位在研发中心的分布也仅为 20.59%。这说明企业倾向于将核心研发留在国内，海外研发中心更多承担本地化适配功能。

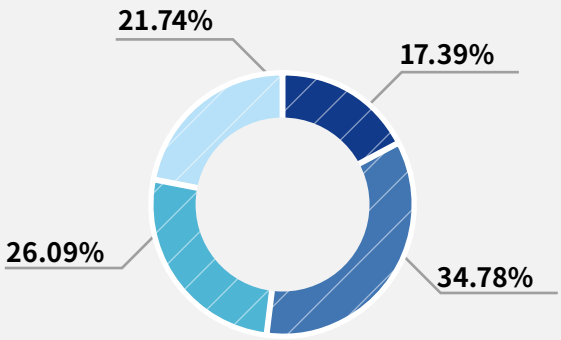
值得注意的是，虽然销售网络是第二大人才集中地，但一线销售人才的配置比例仅为 16.67%，这并不意味着企业忽视销售渠道建设，而是反映出企业更倾向于在当地招募销售人才。究其原因，一是本地销售人才更了解市场环境和客户需求；二是他们往往具备现成的客户资源和渠道网络；三是能更好地突破语言和文化障碍，提升本土化经营效果。

19. 对于海外业务的关键岗位（如营销总监等），贵公司主要采取哪种人才策略 (N=38)



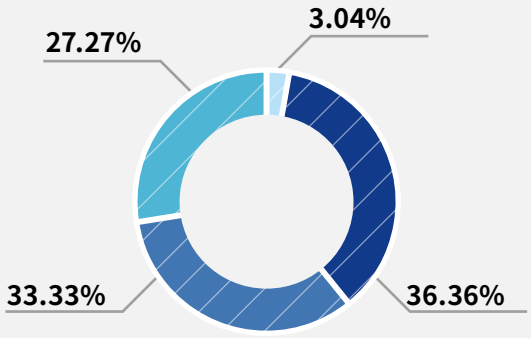
- A. 主要外派总部人才（80% 以上关键岗位由外派人才担任）
- B. 以外派为主，辅以本地招聘（50-79% 关键岗位由外派人才担任）
- C. 外派与本地招聘平衡（外派与本地各占约 50%）
- D. 以本地招聘为主，辅以外派（50-79% 关键岗位由本地人才担任）
- E. 主要本地招聘（80% 以上关键岗位由本地人才担任）

20. 贵公司海外业务的高层管理团队（如 C-suite，VP 级别）主要由哪类人才构成 (N=46)



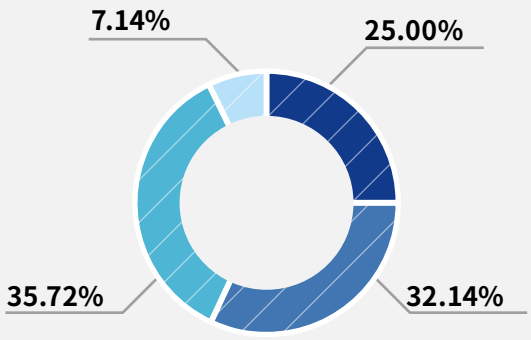
- A. 全部为外派管理人才
- B. 主要为外派管理人才，少量本地高管
- C. 外派和本地管理人才各占约一半
- D. 主要为本地管理人才，少量外派高管
- E. 全部为本地管理人才（0.00%）

21. 在海外业务中，贵公司的技术或专业岗位（如研发、工程、专业服务等）主要是如何配置的 (N=66)



- A. 完全依赖外派技术 / 专业人才
- B. 主要依赖外派，辅以本地技术 / 专业人才
- C. 外派和本地技术 / 专业人才平衡配置
- D. 主要依赖本地，辅以外派技术 / 专业人才
- E. 完全依赖本地技术 / 专业人才（0.00%）

22. 对于海外业务的支持职能(如人力资源、财务、法务、IT 支持、行政等),贵公司的本地化程度如何 (N=56)



- A. 完全不本地化（所有支持职能由总部或外派人员负责）(0.00%)
- B. 低度本地化（25% 以下的支持职能由本地员工负责）
- C. 中度本地化（26-50% 的支持职能由本地员工负责）
- D. 高度本地化（51-75% 的支持职能由本地员工负责）
- E. 几乎完全本地化（75% 以上的支持职能由本地员工负责）

以上，可以观察到出海企业在不同层级的人才策略上呈现出鲜明的差异性：

在高层管理团队配置上，企业倾向于“外派主导”模式，52.17% 的企业（17.39% 全部外派 +34.78% 主要外派）选择以外派管理人才为主。这反映出企业希望通过外派高管来确保战略协同和企业文化传承，同时也说明企业对海外高层管理人才的培养和信任还在建设过程中，这从没有企业选择“全部为本地管理人才”可以印证。

关键岗位（如营销总监）的配置则呈现出“本地化主导”特征，47.37% 的企业（36.84% 以本地为主 +10.53% 主要本地招聘）选择以本地人才为主。这种策略选择主要是考虑到此类岗位需要深度理解当地市场，且往往需要成熟的本地资源网络。

在技术 / 专业岗位方面，企业采取相对均衡的策略，36.36% 的企业主要依赖外派，33.33% 选择平衡配置，27.27% 主要依赖本地。这种分布反映出技术岗位的特殊性：一方面需要输出中国的技术优势，另一方面也需要融入当地的技术生态。

支持职能呈现出较高的本地化趋势，42.86% 的企业（35.72% 高度 +7.14% 几乎完全）选择高度本地化，这主要是因为支持职能需要熟悉当地法律法规和商业实践，且本地人才在处理日常事务时更有效率。值得注意的是，没有企业选择完全不本地化，说明基础职能的本地化已成为共识。

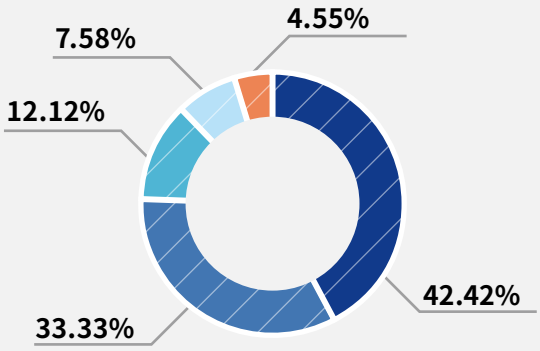
这种差异化的人才策略也体现了中国企业在全球化过程中的精细化管理思维：核心管控更依赖外派，市场拓展更依赖本地，技术输出寻求平衡，基础支持职能高度本地化。

（二）人才跨文化背景考量

出海企业对人才跨文化背景的考量呈现"注重实践、渐进深化"的特点：评估维度上，企业优先关注可验证的跨文化实践能力：侧重考察语言能力 (72.73%) 和跨文化经历 (60.61%) 等直观指标，对文化开放度 (27.27%) 等深层次跨文化素质的评估体系仍在建设中，这反映企业采取务实导向的人才评估策略。

岗位考量上，基于业务接触度采取差异化标准：市场导向岗位 (营销总监等) 要求最高 (61.90%)，因其直接面对跨文化环境；技术岗位则相对弱化这一维度 (仅 23.53% 作为首要因素)，更重专业能力。

23. 在招聘海外业务人才时，贵公司是否会考虑应聘者的全球化视野和跨文化能力 (N=132)



24. 将应聘者的全球化视野和跨文化能力的考量情况与岗位信息交叉分析：

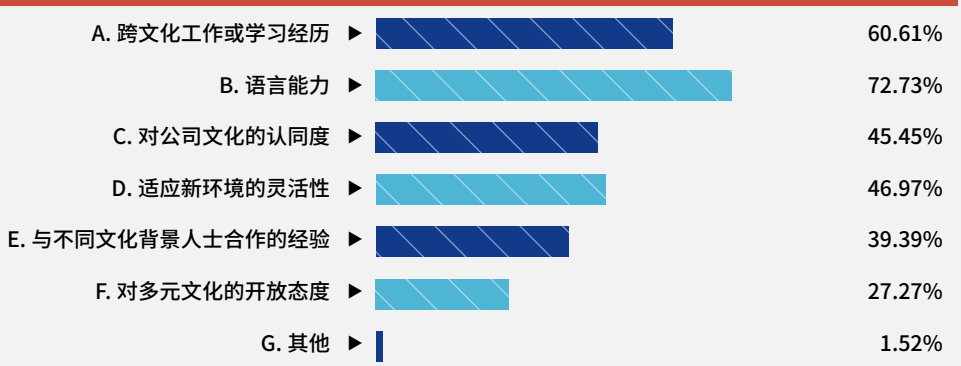
X\Y	是的，这是我们的首要考虑因素之一	会考虑，但不是最主要的标准	只在招聘高层管理职位时会考虑	很少考虑，我们更注重专业能力	不考虑，我们认为这些能力可以通过后续培训获得
A. 关键性岗位，如营销总监等	61.90%	19.05%	9.52%	0.00%	9.52%
B. 海外业务的高层管理团队，如 C-suite，VP 级别	44.00%	40.00%	8.00%	4.00%	4.00%
C. 贵公司的技术或专业岗位，如研发、工程、专业服务等	23.53%	50.00%	14.71%	11.76%	0.00%
D. 支持职能，如人力资源、财务、法务、IT 支持、行政等	35.48%	48.39%	3.23%	9.68%	3.23%
E. 生产工人与销售人才等一线岗位	33.33%	33.33%	16.67%	16.67%	0.00%

从人才背景的考量维度来看，数据显示企业普遍重视人才的全球化视野和跨文化能力，有 75.75% 的企业将其作为重要考量因素（42.42% 首要考虑 +33.33% 次要考虑），仅 12.13% 的企业较少或不考虑这一维度。

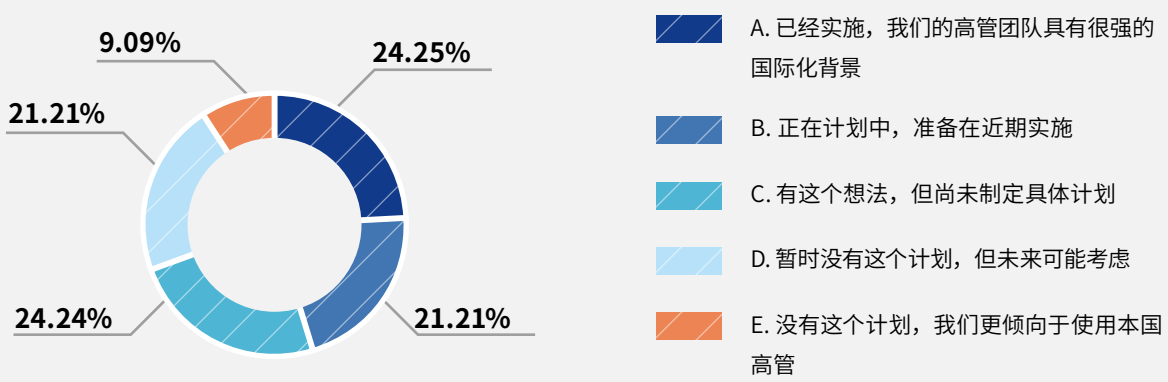
进一步通过与岗位的交叉分析发现，不同岗位对这一能力要求的侧重度存在显著差异：关键岗位（如营销总监）对全球化视野和跨文化能力要求最高，高达 61.90% 的企业将其作为首要考虑因素，这与此类岗位需要深度理解和融入当地市场的特点高度吻合。高层管理团队也普遍要求较强的全球化能力，84% 的企业（44% 首要 +40% 次要）会重点考察这一维度，这反映出企业对管理层在跨文化管理和全球战略执行能力上的期待。

相比之下，技术或专业岗位则更强调专业能力，仅 23.53% 的企业将全球化视野作为首要考量，50% 将其作为次要标准，11.76% 很少考虑。这种差异体现了岗位属性的不同：技术岗位的核心价值在于专业能力的输出，而非跨文化管理。支持职能岗位则采取相对均衡的策略，83.87%（35.48% 首要 +48.39% 次要）会考虑跨文化能力，这与其需要同时对接总部和当地业务的特点相符。

25. 贵公司在评估海外候选人的文化兼容性时，主要关注哪些方面 (N=132)



26. 贵公司是否有计划在总部高管团队中引入来自不同国家或文化背景的人才 (N=132)



从企业对海外人才的文化评估维度来看，语言能力（72.73%）和跨文化经历（60.61%）是最受重视的两个方面，这反映出企业更看重可量化和有实践背景的文化能力指标。其次是适应性（46.97%）和文化认同（45.45%）这类软性指标，显示企业也重视候选人的潜力和契合度。相对而言，多元文化开放态度（27.27%）的关注度较低，一方面态度难以在招聘环节准确评估，相比之下语言能力和跨文化经历更容易通过简历筛选和面试验证；另一方面在实践中，企业可能更关注即刻可以产生价值的硬性指标（如语言能力 72.73%、跨文化经历 60.61%），而非潜在的软性指标。

数据显示 90.91% 的企业对引入国际化背景高管持开放态度（包括已实施、计划中、有想法和可能考虑），这反映出出海企业在管理层面已具备相当的国际化意识，认可多元文化背景对企业全球化发展的重要性，但从执行情况来看（仅 24.25% 已实施），中国企业的国际化人才战略仍处于起步阶段。

对此数据，众合云科专家认为：

在海外人才招聘中的文化评估维度显示，企业最看重的是语言能力（72.73%）和跨文化经历（60.61%），而对多元文化开放态度的重视度相对较低（27.27%）。这种现象反映了当前中国出海企业的特点和发展阶段。

首先，大多数中国出海企业仍处于海外市场的初创或起步阶段。与那些已在海外深耕多年的跨国企业相比，它们更倾向于采取实用主义的方式。这些企业当前的首要目标是在海外市场站稳脚跟，证明业务模式的可行性，因此在人才评估上也更注重直接可衡量的能力指标。

其次，这反映了企业领导层的思维方式。很多中国企业的核心价值观仍然以经济效益为导向，相比投入大量资源建设多元文化环境，他们更关注业务发展的实际需求。这与一些已经深度国际化的企业形成鲜明对比，后者可能已经在董事会和高管层面实现了全球化的人才结构。

第三，目前多数中国出海企业的核心团队仍以中国员工为主，特别是新兴的互联网企业，团队构成相对年轻，还没有达到深度的文化多元化程度。在这种情况下，语言能力和跨文化经历这类直接影响工作效率的能力自然成为优先考虑的因素。

这种现象并非表明企业不重视文化融合，而是反映了企业在不同发展阶段的实际需求。随着企业在海外市场的逐步成熟和团队的国际化程度提升，对多元文化开放态度的重视程度可能会相应提高。在当前阶段，这种实用主义导向的人才评估标准，某种程度上符合大多数中国出海企业的发展需求和实际情况。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

根据定量数据，47.37%（表 20）的企业在关键岗位配置上倾向于“本地化主导”，而在高层管理团队配置上则有 52.17%（表 21）的企业采取“外派主导”模式。这种数据特征在案例中得到了深入印证和延伸。例如，阳光电源采取了“大区经理中国籍、团队高度本地化”的模式，实现了除大区经理外近 100% 的本地化率；而联想则更进一步，推行“global local”模式，强调各层级都由当地人才管理。

具体到人才评估维度，定量数据显示 72.73%（表 26）的企业最重视语言能力，60.61%（表 26）关注跨文化工作经历，这与案例中 A 企业特别注重从标杆企业或知名外企招聘具备跨文化思维的人才的做法高度吻合。

同时，75.75%（表 24）的企业将全球化视野和跨文化能力作为考量因素，这一点在金风科技的案例中得到了具体体现，通过“一加一”的配置策略和知识技能传递机制，来平衡全球化视野与本地化需求：

企业名称	人才结构	人才背景考量
联想	“global local”模式，各层级以当地人才管理为主	强调本地管理能力，确保适应当地市场需求
A 企业	核心岗位自主招聘 + 猎头，总部提供职能支持	优先考虑标杆企业和外企背景，注重跨文化管理经验
阳光电源	大区经理中国籍，其他岗位近 100% 本地化	重视海外经验，避免输出不适合的中国工作文化
盈德气体	管理层本地化，技术岗位前期外派支持	着重考量当地法规熟悉度和文化理解程度
金风科技	“一加一”配置策略，关键岗位双人制	基于业务发展阶段和技术转移需求配置人才

案例洞察

联想

◆ **联想的人才管理**

联想的人才管理模式是全球化本地管理模式。即 "global local"，强调由当地人才来管理当地业务，包括了各个层级的管理者和普通员工，确保了公司能够深入了解并适应当地市场的需求和特点。通过这种模式，联想能够更有效地进行本地运营，同时保持全球视野和统一的战略方向。这种人才结构不仅促进了公司在全球范围内的业务发展，也加强了其作为全球化公司的竞争力。

A 企业

◆ **海外业务负责人招聘形式**

A 企业的海外业务负责人招聘采用多元化策略。公司主要依靠自主招聘，特别是针对市场和

销售岗位。这类职位人才相对充足，通用性强，公司已具备足够的自主招聘能力。

对于难以自主招聘的岗位，尤其是技术性人才，A 企业会借助猎头公司的服务，利用其海外资源网络。此外，公司也通过行业内部关系网络推荐和招募退休但经验丰富的高级技术人才。值得注意的是，A 企业海外分支机构主要设置销售和技术服务岗位，其他职能如市场调研、人力资源等主要依靠总部支持。这种精简的组织结构使得海外招聘能够聚焦于核心业务人才，提高了招聘效率和针对性。

◆ **保证海外人才具备全球化视野**

首先，公司注重从标杆企业或知名外企招聘人才。这类人才通常已具备跨文化思维和全球化视野。A 企业认为，在优秀公司工作过的人才基本素质不会太差，更容易适应全球化环境。其次，公司管理层多来自外企背景，这有助于与新招聘的海外人才建立共同语言。在面试和入职过程中，候选人往往会发现 A 企业的管理方式与其先前工作的外企相似，这降低了文化冲突的可能性。

此外，A 企业特别重视招聘具有跨文化管理经验的人才，尤其是那些曾与外国同事共事或管理过外籍团队的人。这些经验有助于他们更好地在全球化环境中工作。最后，公司认识到国内外市场的差异。相比国内市场的复杂性，海外市场（尤其是发达国家）的商业环境相对简单直接。因此，公司在选拔人才时会考虑其是否能适应不同市场环境的特点。

阳光电源

◆ **阳光电源的人才结构配置策略：灵活多元与高度本地化**

阳光电源在全球化过程中采取了高度本地化的人才策略，同时保持了灵活性和多元化。这种策略的主要特点如下：

大区经理的选拔：大区经理目前主要由中国籍员工担任，但这些人往往具有丰富的海外工作和生活经验。公司认识到，没有海外经验的人很难胜任这一角色。这些大区经理可能来自两个渠道：

- 内部培养：原本在中国工作的员工，通过外派到海外担任技术支持或解决方案总监等职务，逐步培养成为大区经理。
- 外部招聘：从其他公司挖角有海外经验的人才。

高度本地化的团队构成：除大区经理外，公司实现了几乎 100% 的本地化率。这意味着绝大多数员工都是当地人，包括：

- 当地出生的华裔：虽然可能不会说中文，但对中国公司可能有天然亲近感。
- 在国外留学并工作的中国人：这些人在其他跨国公司积累了经验后加入阳光电源。
- 纯粹的当地人才。
- 最小化外派策略：公司几乎不再采用长期外派的策略。只在新建立分支机构初期，当地人才尚未到位时，会短期外派一些人员提供支持。一旦本地招聘到位，这些外派人员就会回国。
- 多元化背景：公司的海外团队包括了不同背景的人才，从当地出生的华裔到在海外发展的中国留学生，再到纯粹的当地人才。这种多元化有助于公司更好地理解和适应当地市场，同时保持与中国总部的文化联系。

◆ **阳光电源人才本地化策略原因**

- 阳关电源采用近乎 100% 的本地化人才策略，主要基于以下考虑：首先，国外客户对全中国团队的接受度较低，本地化有助于融入当地商业文化。其次，这种策略避免了将不适合的中国工作习惯（如过度内卷和加班）带到海外，防止破坏当地的商业规则和价值观。此外，当客户与公司接触时，面对的都是本地员工，这降低了文化差异带来的隔阂感。最后，本地员工对当地市场和文化有更深入的了解，能够提供更贴切的服务。

盈德气体

◆ **出海业务模式下的人才结构**

为了支持海外业务的顺利开展，特别是在项目初期或当地缺乏特定人才时，公司会派遣一些技术和运营人员前往海外提供支持。这些外派人员主要在项目启动的一段时间内发挥作用，协助当地团队建立和完善运营体系。

在构建海外管理团队时，盈德气体采取了本地化的策略。公司通过各种资源渠道，招聘在当地行业内有丰富经验和专业知识的人才。这些高级管理人员通常在当地行业中有较长的从业时间，对市场有深入的了解。招聘完成后，由这些本地高级管理人员负责进一步搭建和完善体系，招聘其他团队成员。

◆ **盈德气体的海外人才策略与业务特性**

盈德气体的海外人才策略与其独特的业务性质和规模密切相关。与传统的大规模制造业不同，盈德气体的海外项目通常是人员规模小，分布地域散的特点。这种特性决定了公司在海外人才管理上采取了更为灵活和本地化的策略。

在管理层招聘方面，公司更倾向于在当地招聘。这种做法的主要优势在于：

- 当地管理人员对所在国家的法律法规更为熟悉
- 他们对当地文化有深入了解
- 他们更了解当地的商业环境和市场情况

对于技术人员，公司会在项目建设和运营前期派遣一些专业人才前往海外支持。这种做法既能保证项目交付质量，又能解决当地人才短期不足的问题。

金风科技

◆ **出海业务人才结构**

随着业务范围的扩展和属地化的深入推进，金风科技持续调整和优化其组织结构及流程，以适应市场的变化需求，促进协同，打造有竞争力的组织阵型。公司从最初的海外代表处设立，到不断深化区域化建设，强化区域最小化作战单元，同时加强总部中后台的平台建设和能力沉淀。在此过程中，公司也在不断优化出海业务人才结构，依据业务需求、岗位特性及能力要求进行精

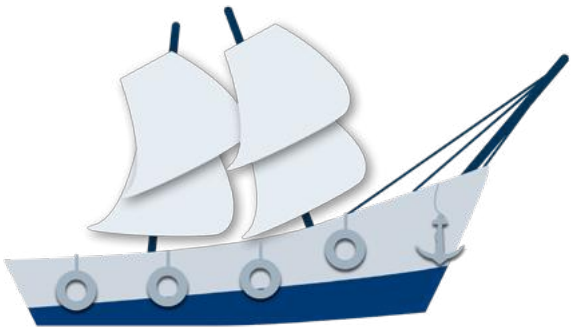
细化人才配置，以提升整体运营效率和竞争力。

公司严格遵守各国法律法规，包括对本土招聘比例和结构的具体要求，确保人力资源举措严格符合当地合规性要求，以支持公司在海外市场的稳健发展。对于部分关键岗位人才，实行“1+1”配置策略，以确保业务的连续性和稳定性；对于需要深刻理解当地市场和文化的角色，采用属地化招聘策略，以充分利用当地人才的资源和网络优势。

出海人才结构配置 Checklist

人才结构配置	具体考量要点	实操建议
管理层配置	▪ 高管团队的外派与本地比例 ▪ 关键岗位的双配制机制 ▪ 大区 / 国家负责人选拔	▪ " 一加一 " 配置：如技术总监配置一名外派资深专家 + 一名本地经理，确保技术传承与本地融合 ▪ 大区经理优先选择有海外经验的中方员工，如在海外工作 3 年以上或有跨国企业任职背景 ▪ 设立过渡期：新市场先以外派为主（70%），3 年后逐步过渡到本地化（60% 以上）
专业岗位配置	▪ 研发技术人才配置 ▪ 市场销售团队构成 ▪ 职能支持体系搭建	▪ 研发岗：核心研发留在总部，海外设立应用研发中心，以本地工程师为主 ▪ 销售团队：前期可由 1-2 名有经验的外派销售带领本地团队，待本地团队成熟后撤回 ▪ 职能岗位：采用 " 总部专家 + 本地员工 " 模式，如财务由总部派遣专家进行季度指导
基层团队配置	▪ 生产运营人员构成 ▪ 客服团队搭建 ▪ 一线销售配置	▪ 生产基地：主管级别配置 " 老带新 "（中方资深工程师带本地主管），基层工人 100% 本地化 ▪ 客服团队：本地化，确保语言和文化零障碍 ▪ 一线销售：优先招募有行业经验的本地销售，给予充分的决策权

从以上分析可以看出，企业在出海过程中已经形成了较为体系化的人才结构配置模式，无论是从人才来源的多元化还是从岗位职能的差异化配置，都体现出企业对全球化人才管理的深入思考。然而，仅有合理的人才结构是不够的，如何确保这些不同背景的人才具备相应的能力要求，并在全球化环境中持续成长，成为企业出海过程中的另一个关键挑战。所以在下一章，我们进一步探讨出海企业对人才能力的具体要求，以及企业如何通过培训发展、职业规划等方式促进人才在跨文化环境中的持续成长，从而建立起真正具有全球竞争力的人才队伍。



4 四、出海人才能力要求与成长：重实战、轻体系

在能力要求方面，企业普遍强调跨文化沟通和适应能力，更倾向于通过跨国项目参与、海外轮岗等实践性方式来培养人才。这种倾向反映出企业更看重人才在实际业务场景中的表现，注重选拔能够快速适应和执行商业模式的人才。

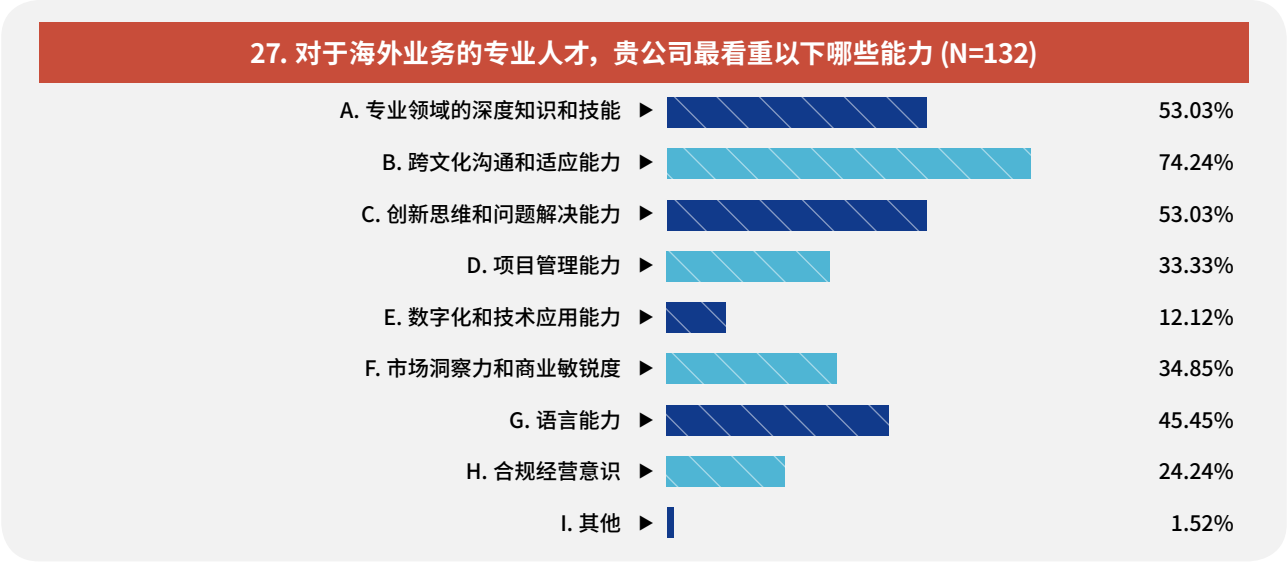
然而，在人才发展的制度化建设方面则相对滞后。很少企业建立起清晰的人才画像或明确区分的胜任力模型，系统化的培养途径如国际商务培训和人才导师制度的应用也不够普及。这表明企业在人才发展体系建设上仍有提升空间。

（一）出海人才能力要求

出海企业对海外人才的能力要求呈现出鲜明的优先级差异：

一线人才最重视跨文化沟通适应能力 (74.24%) 和专业技能 (53.03%)；管理层则突出战略决策能力 (63.64%) 和跨文化管理 (56.06%)。数字化能力 (12.12%) 和合规意识 (24.24%) 相对比重较低。这种能力导向反映出企业当前更关注跨文化融合与业务拓展，而将数字化转型和合规建设纳入长期组织发展规划。

在上一章节岗位分布的研究中，企业的海外业务涉及多个层级的人才，包括高层管理团队、技术或专业岗位、支持职能、关键性岗位以及一线岗位。此处我们将重点聚焦于专业人才和领导者 / 管理层这两类群体的能力要求，原因在于：第一，这两类人才分别代表了企业海外业务的专业骨干（技术或专业岗位 50.00%）和决策层（高管团队 34.85%），是确保海外业务成功的核心力量；第二，相比支持职能和一线岗位，这两类人才的能力要求更能反映企业在海外发展中面临的关键挑战和战略重点。



从数据来看，中国出海企业对专业人才的能力要求呈现出鲜明的特点：跨文化沟通和适应能力（74.24%）远超其他维度成为最核心要求，这反映出企业深刻认识到海外业务成功的关键在于跨文化融合。其次是专业知识技能（53.03%）和创新解决问题能力（53.03%）并列第二，显示企业在跨文化基础上同样重视专业能力的深度。

语言能力（45.45%）位居第三梯队，这一比例相对不高的原因可能是企业将其视为基础门槛而非核心竞争力。市场洞察力（34.85%）和项目管理能力（33.33%）处于中等水平，而数字化技术能力的关注度较低（仅 12.12%），这可能反映出当前中国出海企业的业务重心仍以传统领域为主。

而合规经营意识的数据则需要结合中国企业出海的实际情况来理解。相较于 24.24% 的专业人才合规要求，管理层的合规经营意识得分也仅为 28.79%(最重视该能力) 和 24.24%(认为最需要培养该能力)（表 29）。**这种现象并非表明企业轻视合规，而是反映出企业对合规管理的认知正在经历转型：首先，很多企业认为合规更多是一个系统性的组织能力，而非仅依赖个人意识；其次，企业可能倾向于通过建立专门的合规团队和制度来管控风险，而非过分依赖个别人才的合规意识；第三，在企业出海的初期阶段，市场开拓和业务生存往往会占据更多注意力，这使得合规建设在优先级排序上相对靠后。**

此外，对于海外专才“专业领域的深度知识和技能”并不是排名第一的能力要求，众合云科专家给到了以下解读：

专业知识技能虽然重要，但并非排名第一的能力要求。这一现象与企业出海的经营模式密切相关。许多中国企业在出海初期倾向于复制国内成功的商业模式，因此对专业人才的要求更多在于能够理解和执行这些模式，而非必须是领域内最优秀的专家。语言能力和跨文化经历在这一过程中显得尤为重要，因为它们有助于人才承接和复制企业模式。

早期外企进入中国市场时，也并非总是选择当地专业技能最优秀的人才，而是更看重语言能力和模式输出的承接能力。这表明，对于出海企业而言，专业技能虽不是唯一考量，但仍然是一个重要的能力要求。这种逻辑反映了企业出海的商业模式路径，即在全球化扩张中，企业更倾向于选择能够适应和执行其商业模式的人才。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

28. 对于海外业务的领导者 / 管理层，贵公司：			
能力项	“最重视该能力”比例	“认为最需要培养该能力”比例	“此能力不能够被培养，只能被激发”比例
A. 开放包容的领导风格	33.33%	28.79%	28.79%
B. 跨文化管理能力	56.06%	45.45%	21.21%
C. 共情能力和情商	21.21%	19.7%	46.97%
D. 战略思维和决策能力	63.64%	31.82%	25.76%
E. 变革管理能力	31.82%	27.27%	22.73%
F. 团队建设和人才培养能力	43.94%	19.7%	7.58%
G. 全球视野和国际化思维	46.97%	33.33%	13.64%
H. 快速应变能力	34.85%	33.33%	21.21%
I. 独立决策能力	19.7%	15.15%	15.15%
J. 风险评估和管理能力	34.85%	19.7%	9.09%
K. 创新和创业精神	19.7%	21.21%	28.79%
L. 跨文化沟通和协作能力	28.79%	37.88%	7.58%
M. 自我管理和自我激励能力	19.7%	28.79%	39.39%
N. 持续学习和适应能力	24.24%	28.79%	25.76%
O. 合规经营意识	28.79%	24.24%	3.03%

对于海外业务领导者的能力要求呈现出几个显著特征。首先，在最受重视的能力维度上，战略思维和决策能力（63.64%）、跨文化管理能力（56.06%）以及全球视野和国际化思维（46.97%）位居前列。这一数据组合揭示了一个有趣现象：企业对海外领导者的期待更多集中在“将在外”的独立决策和文化适应层面，而非传统的专业技能导向。

然而，数据也暴露出企业在能力认知和培养行动之间存在显著断层。虽然 74.24% 的企业认同跨文化沟通和适应能力的重要性，但在实际重视度（28.79%）和培养投入（37.88%）上却相对较低。这种认知与行动的不一致性，可能源于当前中国企业海外业务普遍处于初创阶段的现实情况。在“先求生存”的阶段，企业更倾向于寻找能够独立应对挑战的“全能战士”，而系统性的能力培养机制尚未形成。

在能力培养属性认知上，数据显示共情能力（46.97%）、自我管理能力（39.39%）等软性能力被认为是难以通过培训获得的。相比之下，合规经营意识（3.03%）、团队建设能力（7.58%）等硬性技能则被视为可以通过培训实现。这种认知也在一定程度上影响了企业的人才选拔和培养策略。

特别需要注意的是，数据反映出企业对总部管控半径的清醒认知。正因为“手够不着”的现实限制，战略决策能力（63.64%）和跨文化管理能力（56.06%）才会如此受到重视。这也解释了为什么专业领域深度和知识能力的要求相对较低，因为在海外业务的开拓阶段，适应力和决策力往往比专业深度更为急迫。

以上折射出的是中国企业海外发展的阶段性特征：处于大量开拓期，尚未进入稳定经营阶段。这一现状决定了企业更注重即战力，而系统性的人才培养体系的建立则被暂时性搁置。这也与我们在第一章中，关于企业出海现状的研究结果不谋而合。

（二）出海人才成长

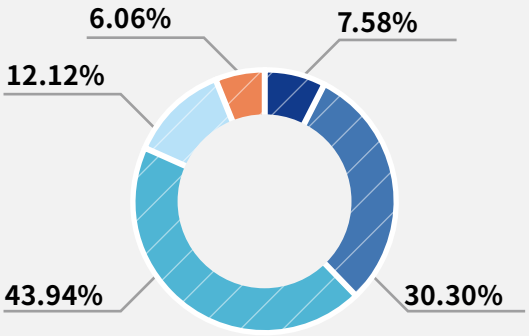
本节我们将先探究人才画像和胜任力模型的建设情况。这一研究思路或许有别于常规认知——在谈及出海人才培养时，人才画像与胜任力模型往往被视为基础性工作，理应已经完成。然而，考虑到此次调研中企业出海的发展阶段差异性及全球化人才需求的动态特征，我们还是选择将此处内容予以呈现。

一方面，人才画像和胜任力模型并非静态的基础建设，而是需要随企业国际化进程持续迭代的动态体系。企业在不同出海阶段面临的市场环境、业务挑战和人才需求各不相同，这要求人才标准随之调整优化。另一方面，人才画像和胜任力模型的成熟度直接影响培养体系的有效性。只有建立起清晰的人才标准，企业才能进行有的放矢的培养规划，否则培养工作可能陷入方向不明、效果难衡的困境。

出海企业在人才标准建设上呈现明显的“发展阶段差异”：

仅 7.58% 的企业建立了清晰的人才画像，13.64% 建立了差异化的胜任力模型，且这一比例随企业出海成熟度提升而上升（如高速发展期企业的人才画像清晰度和胜任力模型差异化水平分别达到 57.14% 和 71.43%），反映出人才标准体系的建设是伴随企业国际化进程逐步完善的过程。

29. 贵公司目前全球化视野的人才画像是否清晰 (N=132)



- A. 非常清晰：我们已经明确了出海人才所需的各项能力和特质
- B. 基本清晰，但部分细节正在调整和优化中：我们对所需能力有基本认识，但仍在细化具体要求
- C. 存在一定模糊性：我们对出海人才的能力要求有一定的了解，但仍有信息不明确的地方
- D. 相当模糊：我们对出海人才的能力画像还不够明确，需要进一步梳理和确定
- E. 完全没有画像：我们尚未建立出海人才的能力画像

30. 将人才画像清晰程度与企业出海阶段进行交叉分析：					
X\Y	非常清晰：我们已经明确了出海人才所需的各项能力和特质	基本清晰，但部分细节正在调整和优化中：我们对所需能力有基本认识，但仍在细化具体要求	存在一定模糊性：我们对出海人才的能力要求有一定的了解，但仍有信息不明确的地方	相当模糊：我们对出海人才的能力画像还不够明确，需要进一步梳理和确定	完全没有画像：我们尚未建立出海人才的能力画像
A. 初创期（确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会）	8.33%	16.67%	37.50%	25.00%	12.50%
B. 开拓期（海外业务发展到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善）	2.63%	36.84%	47.37%	7.89%	5.27%
C. 高速发展期（实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善）	28.57%	28.57%	42.86%	0.00%	0.00%
D. 波动调整期（存在试错与调整情况，与以前相比海外业务有所收缩或放弃，但总体出海趋势不变）	33.33%	33.33%	33.34%	0.00%	0.00%
E. 生产工人与销售人才等一线岗位	33.33%	33.33%	16.67%	16.67%	0.00%

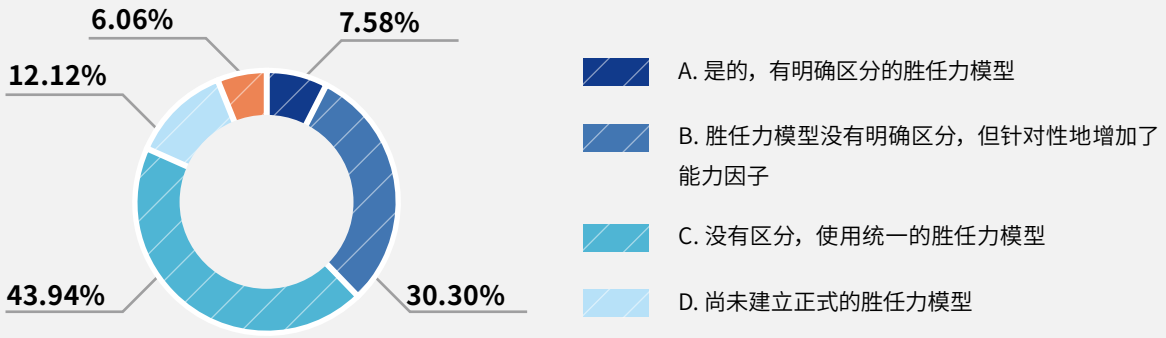
数据显示，仅有 7.58% 的企业表示已建立起非常清晰的人才画像，30.3% 的企业处于基本清晰但需优化的状态，而高达 43.94% 的企业承认画像存在一定模糊性，另有 18.18% 的企业处于更不明确的状态。这反映出大多数中国出海企业在人才标准的制定上仍面临挑战。

当我们将人才画像清晰度与企业出海阶段进行交叉分析时，发现了一个显著的发展规律：**随着企业出海阶段的推进，人才画像的清晰度总体呈现上升趋势。**具体表现为：处于初创期的企业中，仅 8.33% 表示人才画像非常清晰，且有 37.5% 存在模糊性；到了开拓期，虽然“非常清晰”的比例略有下降（2.63%），但“基本清晰”的比例显著提升至 36.84%；当发展至高速发展期，“非常清晰”和“基本清晰”的企业比例均达到 28.57%，且不再出现“相当模糊”或“完全没有画像”的情况。

另外，即使在高速发展期，仍有 42.86% 的企业表示人才画像存在一定模糊性，这也说明了全球化人才标准的动态性特征——随着国际市场环境的变化，企业需要不断调整和优化其人才要求。而处于波动调整期的企业虽然样本较少，但呈现出较高的画像清晰度（33.33% 非常清晰，33.33% 基本清晰），这可能源于这些企业在经历调整后对人才需求有了更深刻的认识。

这组数据反映出企业在全球化进程中的一个普遍现象：**企业往往是在实践中摸索和完善其人才标准，人才画像的清晰度与企业的国际化成熟度呈现正相关。**

31. 贵公司是否对内部人才和国际化所需人才制定了不同的胜任力模型 (N=132)



32. 将企业胜任力模型制定情况与出海阶段进行交叉分析：

X\Y	是的，有明确区分的胜任力模型	胜任力模型没有明确区分，但针对性地增加了能力因子	没有区分，使用统一的胜任力模型	尚未建立正式的胜任力模型
A. 初创期（确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会）	4.17%	29.17%	20.83%	45.83%
B. 开拓期（海外业务发展到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善）	15.79%	34.21%	26.32%	23.68%
C. 高速发展期（实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善）	28.57%	42.86%	28.57%	0.00%
D. 波动调整期（存在试错与调整情况，与以前相比海外业务有所收缩或放弃，但总体出海趋势不变）	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%

企业在国际化人才胜任力模型的建设上，仅有 13.64% 的企业建立了明确区分的胜任力模型，33.33% 的企业采取了在现有模型中增加能力因子的折衷方案，而超过半数的企业（53.03%）要么使用统一模型，要么尚未建立正式的胜任力模型。这反映出大多数企业在人才标准的国际化适配上仍处于起步或过渡阶段。

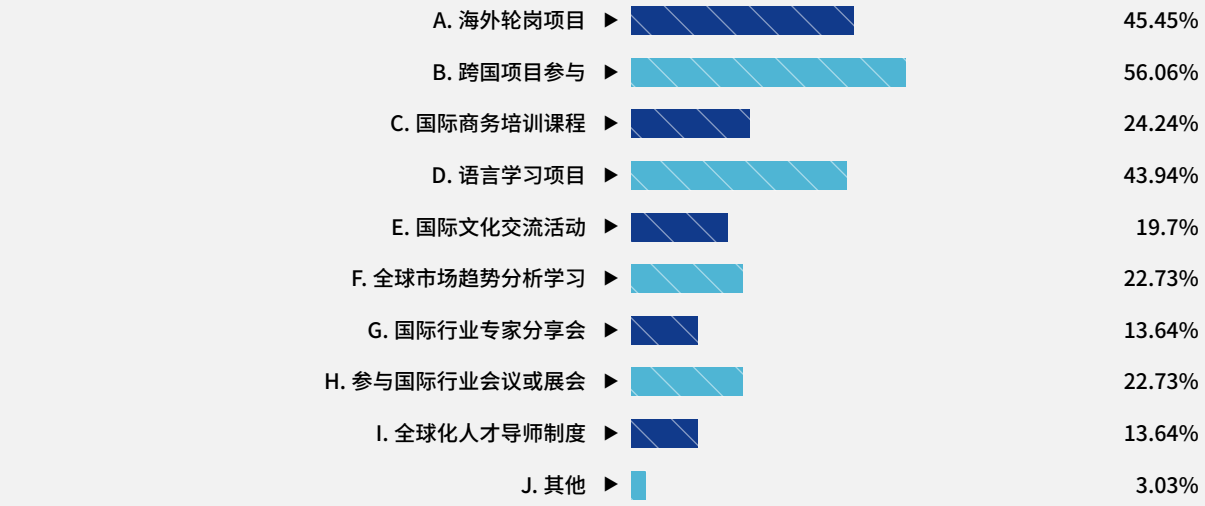
将胜任力模型与企业出海阶段交叉分析，则呈现出了清晰的演进路径：初创期企业以 " 尚未建立 " 为主（45.83%），反映出早期阶段企业更关注业务拓展而非体系建设；到了开拓期，已有 50% 的企业建立了某种形式的差异化模型（15.79% 明确区分 +34.21% 增加能力因子），显示出随着业务发展对人才标准差异化的需求在增加；当企业进入高速发展期，具有差异化胜任力模型的比例进一步提升至 71.43%（28.57% 明确区分 +42.86% 增加能力因子），且完全没有 " 尚未建立 " 的情况，表明成熟阶段的企业更重视人才体系的完善。

特别值得关注的是，处于波动调整期的企业呈现出最高的差异化比例（100%），且主要采用“增加能力因子”的方式（66.67%）。这一现象可能反映出这些企业在经历市场波动后，更倾向于采取渐进式的模型调整策略，而非完全重构。

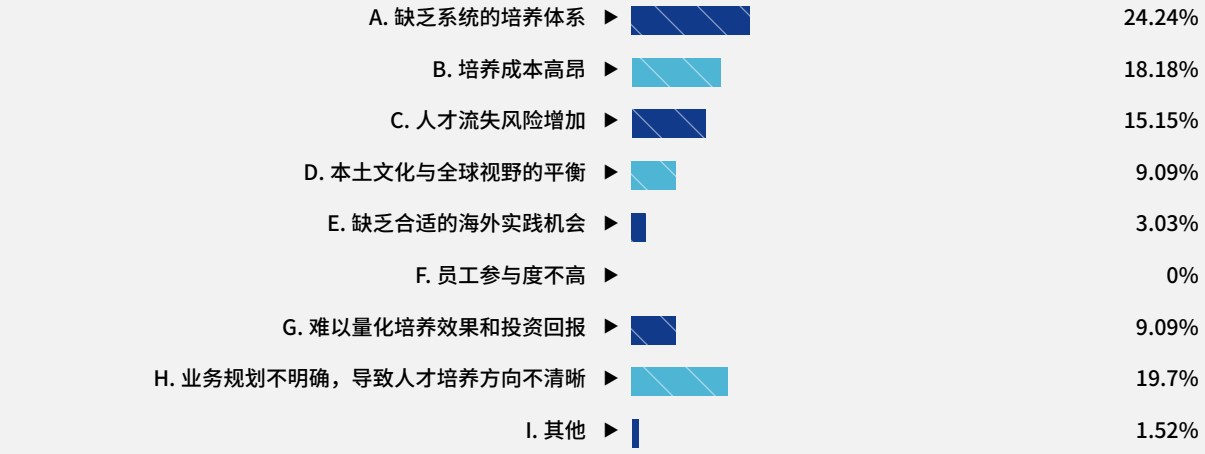
不难发现，**胜任力模型的完善是一个渐进的过程，往往从无到有，从简单到复杂，从统一到差异化。这种演进特征也印证了前文关于人才画像清晰度的发现，即企业的人才标准体系是随着国际化程度的深入而不断成熟的。**

人才培养方法与挑战解决

33. 贵公司采用哪些方法来培养出海人才的全球化视野 (N=132)



34. 在培养出海人才全球化视野的过程中，贵公司面临的最大挑战是什么 (N=132)



在培养海外人才的全球化视野方面，数据呈现出鲜明的“重实战、轻体系”特征。企业优先采用直接业务参与的方式，如跨国项目参与 (56.06%)、海外轮岗 (45.45%) 和语言学习 (43.94%)，而系统化的培养途径如国际商务培训 (24.24%)、专家分享 (13.64%) 的占比相对较低。这种倾向与前文分析的企业出海现状呼应：在从“规模扩张”转向“理性发展”的过程中，企业更倾向于通过实战培养来快速提升人才能力。

特别值得关注的是，虽然企业普遍认识到跨部门协同的重要性 (如研发人员需要了解市场需求，销售人员需要理解产品特性)，但全球化人才导师制度仅占 13.64%，这说明企业在跨职能培养体系建设上仍有较大提升空间。

在面临的挑战方面，数据揭示了三个核心问题：“缺乏系统培养体系”(24.24%)、“业务规划不明确导致人才培养方向不清晰”(19.7%) 和“培养成本高昂”（18.18%)。这些挑战实际上是相互关联的：**业务规划的不确定性直接影响了人才画像的明确性，没有清晰的人才发展目标就难以建立系统的培养体系，而有限的资源又制约了企业在人才培养上的投入力度。这种现象与前文分析的企业出海阶段性特征高度吻合： 在业务模式仍处于不断试错阶段的情况下，企业难以准确定义“优秀海外人才”的标准，这直接影响了培养体系的建立。**

相比之下，“本土文化与全球视野的平衡”(9.09%)、“难以量化培养效果”(9.09%) 等问题的关注度较低。企业当前的关注点仍集中在更基础的系统搭建和方向明确上，尚未进入到更精细化的培养管理阶段。

可见，**在业务定位和模式尚未完全明晰的情况下，企业不得不在“系统化培养”和“即时战力”之间做出取舍，最终导致了现有的“以战代训”为主的培养模式。**

对于企业在培养出海人才全球化视野的过程中遇到的挑战，众合云科给到以下建议：

在培养具有全球化视野的出海人才方面，企业面临一系列挑战。首先，尽管跨文化能力被高度重视，实际培养中文化相关的项目比例却相对较低。这可能是因为在海外业务的初期阶段，企业更专注于业务的快速落地和组织能力的建设，而非系统的人才培养。其次，企业在平衡本土文化与全球视野方面也存在困难，这通常因为早期更注重业务增长和组织发展。

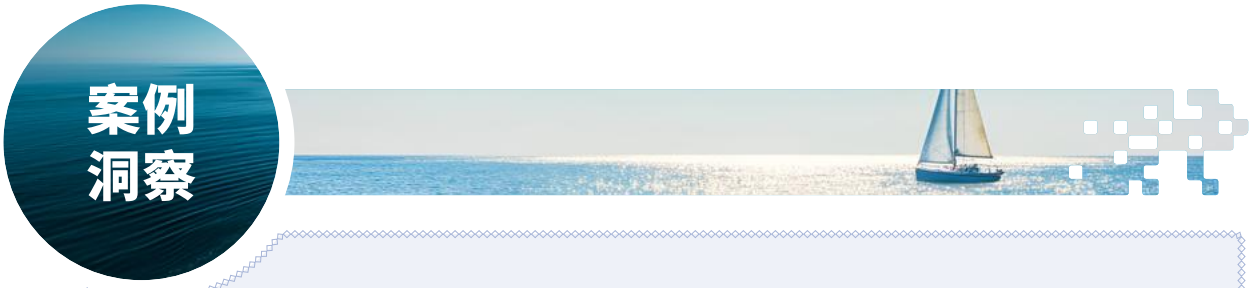
为了解决这些挑战，企业可以采取一些实际的解决方案。例如，将业务实践与人才培养相结合，通过实际工作让员工学习和成长，这种方法既实用又经济。此外，企业可以利用国内成熟的体系，将有潜力的海外人才派回国内工作一段时间，以提升他们的技能、沟通能力和对公司文化的认同。在用人时给予一定的冗余，以便在业务发展中发现并培养有潜力的人才。同时，避免在海外业务尚未盈利的情况下进行过度的人才培养投资，以保持公司的财务健康。随着海外业务的成熟和组织能力的提升，企业可以逐步建立和完善针对海外人才的培养机制。

众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

基于上述定量研究数据，我们可以看到出海企业在人才能力要求、培养方法等方面呈现出鲜明特征。数据显示，74.24% 的企业最看重跨文化沟通和适应能力，56.06% 的企业重视跨国项目参与式培养。

这些数据反映出企业在全球化进程中对人才管理的共性需求，但具体到企业层面，不同企业基于自身发展阶段和战略定位，都形成了独具特色的人才管理实践。以下我们将通过联想、A 企业、阳光电源等六家代表性企业的案例，探讨企业在全球化人才管理领域的创新实践和经验启示：

企业名称	人才能力要求	人才培养方法
联想	全球化人才要求：统一标准评估，参与全球项目的能力	721 人才培养法则：70% 经验，20% 反馈，10% 培训
A 企业	市场洞察与业务拓展能力、客户资源、人脉网络、领导力	业务拓展、产品知识培训、企业文化学习
阳光电源	全球化人才发展：岗位匹配、本地化培训、领导力项目	MIT、LEAP、哥伦布项目
盈德气体	语言能力、文化融合、综合能力	实地体验项目、语言培训
京华顺达	管理能力、沟通技巧、地方信息、安全意识、生活适应、文化习俗	严格培训考核制度
金风科技	出海业务人才管理、文化建设	胜任力模型、人才培养体系、文化融合策略



联想

◆ **联想全球化人才要求**

基于人才结构，联想使用统一的标准来评估人才和领导者。在进行年度组织和人才盘点时，**全球所有业务和地区都会参与。盘点流程是自下而上的，从基层经理开始，逐层向上直至公司高层进行审查。**这一过程的目的是确保人才选拔和管理的统一性。无论员工是全球人才还是本地人才，联想在人才培养时都会有一套统一的要求。例如，**即使员工目前在中国工作，也需准备好参与全球项目和与海外同事合作，这包括英语能力和与不同国家员工开展合作的能力。**

◆ **联想员工全球化能力培养基本方法**

联想采用的 721 人才培养法则同样适用于全球化人才的培养。这个法则指的是 70% 的学习来自于经验，20% 来自他人的反馈和指导，10% 来自培训学习。

在全球化人才培养上，70% 的经验学习并不必然意味着派遣员工到海外。员工可以通过与全球团队合作，带着好奇心去了解不同国家同事的工作方式、沟通模式、信念和价值观。这种了解有助于他们认识到不同文化背景下的工作差异，以及如何与不同国家的人共同协作。此外，通过实际工作，员工可以了解不同市场的情况，学习如何将产品更好地本土化，理解当地客户的需求，以及评估现有业务流程是否适应当。

A 企业

◆ **出海人才能力要求**

A 企业愿意为合适的人才付出较高成本，优先考虑能力和资源，而非仅仅关注薪酬。根据市

场规模和业务需求，公司会相应配置其他团队成员。最关注的能力有：

- 市场洞察力：公司重视人才对目标市场的深入理解和判断能力
- 业务拓展能力：能够有效开拓和发展业务是核心要求
- 客户资源：拥有丰富的客户资源和良好的客户关系被视为重要优势
- 人脉网络：在目标市场拥有广泛的人脉关系，有助于业务拓展
- 领导力：作为海外市场的负责人，需具备组建和管理团队的能力

◆ **出海人才能力培养**

- 业务拓展：公司通常会让新招聘的人才负责多个业务领域，而不仅限于其原有的优势市场。这种做法旨在培养人才的跨业务能力，使其能够适应不同客户群和市场环境
- 产品知识培训：为了让新人才充分了解 A 企业的产品，公司会安排他们来中国接受培训。这包括学习产品特性、应用范围等，以确保他们能够有效地向客户推广产品
- 企业文化和制度流程学习：通过线上或线下方式，让海外人才了解公司的文化、制度和流程。这有助于他们更好地融入公司，提高工作效率
- 中国市场经验学习：公司会邀请海外人才来中国参观展会，了解中国市场的运作模式。这种做法旨在让他们借鉴中国市场的成功经验，potentially 应用到其他市场

阳光电源

◆ **阳光电源人才培养和领导力发展**

▷ **岗位匹配与招聘：**公司根据不同岗位的要求，匹配相应的能力和经验。例如，销售岗位需要销售经验，解决方案岗位需要相关专业背景或工作经验。

▷ **本地化培训：**由当地 HR 团队负责组织技术、法律等方面的培训。公司重视员工的培训需求，这也是海外员工在应聘时关注的重点。

▷ **领导力培养项目：**公司主要实施三个核心项目：

- MIT 项目：主要面向总部对接海外项目的领导，重点是文化差异理解和行为调整。
- LEAP 项目：针对海外管理者的在线英文领导力课程，为期约 9 个月。
- 哥伦布项目：疫情后开展的面授课程，整合了 LEAP 和 MIT 的内容，在欧美等地区实施。

▷ **项目对象：**这些项目不仅面向当地管理者，还包括涉及海外业务的总部管理者。参加条件通常要求有下属或领导虚拟团队，但 MIT 项目对所有需要跨文化交流的员工开放。

▷ **项目特色：**

- LEAP 项目克服了语言障碍、远程管理、学习习惯差异等挑战。
- MIT 项目深入探讨文化差异，通过各种互动活动帮助员工体验和理解文化差异。
- 哥伦布项目在当地开展，结合了英文授课和本地教师合作。

▷ **项目效果：**

- 改善了跨文化沟通
- 降低了海外团队离职率
- 提高了组织健康度
- 增强了员工与公司的联系

◆ **在培养人才全球化视野的过程中面临的挑战**

在培养人才全球化视野的过程中，企业面临多项挑战，其中语言、时差和文化差异是主要障碍。语言能力的提升困难，市场上缺乏具备良好外语能力的人才。时差问题导致线上培训难以同时满足全球各地员工的需求，需要通过多次培训来解决。文化差异则是另一个难题，一些员工对不同文化持有偏见，不愿接受新理念，这影响了培训效果。

此外，培训项目需要适应员工繁忙的工作节奏，不能妨碍业务发展。虽然公司在经费和高层支持方面没有障碍，但如何有效执行培训、提升员工能力和改变固有观念仍是挑战。不同地区的合作伙伴，如欧美和东南亚，对培训有不同的反馈和需求，体现了文化差异对培训项目的影响。

欧美文化中，个人主义明显，权力距离低，对变化的接受度低，倾向于直接和低语境的沟通方式。东南亚如泰国，虽然也是个人主义国家，但对权威的尊重程度高，不确定性规避较大，且对东方文化保持一定的敬畏心态。这些文化特点要求企业在全球化培训中采取更为细致和灵活的策略，以确保培训效果和员工的全球视野培养。

盈德气体

◆ **出海全球化人才的能力要求与培养**

在盈德气体的全球化进程中，出海人才的能力要求与培养是一个重要且复杂的议题。公司正在逐步建立相关的框架，并确定了几个关键方向：

- 语言能力：语言作为跨文化交流的基础，是出海人才必备的能力之一。公司认识到语言培训的重要性，并将其作为人才培养计划的重要组成部分。
- 文化融合能力：除了语言，文化融合能力同样至关重要。公司计划开设相关课程，帮助员工更好地理解和适应不同的文化环境。
- 综合能力培养：出海人才需要具备多方面的综合能力。这些能力不仅在海外工作中有用，在国内的工作中同样适用。公司正在设计相关的培养项目，以全面提升员工的综合素质。
- 实地体验项目：公司考虑设立短期的海外工作项目，让潜在的出海人才有机会在目标国家工作几个月，熟悉当地的工作环境和文化。这种实地体验可以帮助员工更好地评估自己是否适合长期海外工作。

◆ **在人才选拔和培养过程中面临的现实挑战**

▷ **意愿问题：**由于国内生活环境和便利程度已经很高，许多员工对前往东南亚、印度或非洲等地工作缺乏兴趣。这种情况下，公司在人才选拔时的空间受到限制。

▷ **选拔标准：**在实际操作中，公司主要考虑两个关键因素：

- 专业能力：候选人是否具备完成工作的专业技能。
- 个人意愿和家庭支持：候选人本人是否愿意外派，家庭是否支持。
- 综合能力评估：由 HR 和目标工作地业务负责人的综合评估。

▷ **人才库建设：**与一些长期开展海外业务的公司相比，盈德气体的海外人才库还在建设中。目前，公司主要依靠业务部门领导推荐合适的专业人才。

▷ **未来规划：**公司正在着手建立更系统的人才评估和培养体系。这包括对潜在海外人才进行能力评估，以及设计针对性的培养计划。

京华顺达

◆ **能力培养与文化融入**

京华顺达在海外业务拓展过程中高度重视核心团队的能力培养与文化融入。一旦业务开展计划确定，公司即刻启动相关核心团队的选拔与培训工作。

培训内容涵盖多个方面：

- 管理能力提升：针对海外独立运营的特殊要求，强化管理技能培训，以适应与集团内部管理的差异。
- 沟通技巧：加强跨文化沟通能力的培养。
- 地方信息资源：全面强化对目标地区现有信息资源的掌握。
- 安全意识：至少在出发前两周开始强化当地安全知识培训。
- 生活适应：提供详细的生活指导，如初期住宿安排、搬家流程等，并强调使用公司指定的当地供应商，以确保安全和保密。
- 文化习俗：深入培训当地文化习俗，分享累积的案例经验。
- 禁忌事项：明确指出在特定地区的禁忌话题，如在泰国严禁讨论皇族相关话题。

公司采取严格的培训考核制度，要求员工必须牢记这些信息，以避免重复犯错。违反相关规定不仅会影响个人在当地的形象，还会导致公司内部处罚。这种严格的培训机制是基于公司过去几年积累的经验教训而制定的。

金风科技

◆ **岗位胜任力管理实践**

在国际化岗位胜任力管理实践方面，公司始终将业务价值和应用实效作为核心考量。遵循以终为始的原则，即从业务需求出发，确保最终产出的模型能够紧密贴合业务需求并得到实际应用。以特定岗位建模为例：

▷ **建模背景：**

随着公司出海业务模式的变化，项目类型也随之转变，这对于某特定岗位的职责定位、工作范围、复杂度以及所需对接的利益相关方群体提出了新的要求。鉴于新项目类型在公司未来业务占比中的增长趋势，以及相关管理执行经验且成功的人才相对稀缺的现状，与管理层达成共识后，人力资源团队决定启动针对该岗位的建模工作，旨在通过标准化人才标准和系统性培养项目的开展，加强该岗位人才梯队的建设，确保人才储备的充足。

▷ **关键举措：**

- 角色定位：通过前期的共识沟通，明确了人力资源和业务部门在建模工作中的定位：人力资源团队作为流程专家提供平台支持，业务部门则是建模的主力军。
- 沟通与共识：通过与业务部门的深入沟通，分析业务变化和关键挑战，识别这些变化对现有业务流程的影响，以及对员工能力提出的新要求。采用行为事件访谈（BEI）、工作坊等多种方式，集思广益，与业务团队紧密协作，共同完成岗位胜任力模型的开发。此外，

通过典型案例解读，促进员工对模型的理解和共识。从项目启动到胜任力模型的发布宣传和深入解读的过程中，业务部门全程深度参与，充分共识。

- 建模开发：在胜任力模型开发过程中，同时梳理了该岗位的关键经验，包括跨领域经验和关键成功经验。开发完成后，将胜任力模型细化为行为清单，并在整个业务流程中进行纵向拉通校验，确保行为的全面性。同时，对不同关键岗位基于业务的行为进行横向对比，避免遗漏并识别交叉点。
- 应用完善：为确保胜任力模型全面融入人才发展各环节，采取了一系列措施。包括对团队进行全面盘点，评估人员能力，识别共性短板，为后续系统化培养提供方向；识别表现突出的绩优代表，邀请他们参与内部案例和课程开发；与业务部门合作，基于开发的岗位能力项，梳理标准体系文件，构建基于胜任力的学习地图。针对人才盘点识别的共性短板，开展针对性培养项目，逐步夯实员工知识体系，并将基于胜任力的培养体系嵌入新人培养过程。通过在人才招聘、试用期管理、在岗人员能力提升、绩效考核等多个场景中推广模型，不断强化和完善模型应用。
- 复盘推广：结合过往建模经验，标准化了岗位胜任力管理流程、建模指引和相关模板，以全球统一框架推进内部胜任力管理体系的持续完善，确保关键岗位胜任力管理的一致性。

◆ **人才培养**

在人才培养方面，金风科技致力于为不同层级的员工提供定制化的发展路径和培养机会。该培养体系的设计核心以基于胜任力的专项培养为出发点，同时强调复合型人才的培育，通过跨职能、跨领域、跨区域的赋能，以适应日益复杂的业务需求。公司也特别注重全球化商业环境中多元文化、多语言团队工作的背景下，对于人才培养项目的设置进行特别考量。这包括培养员工的全球视野、海外风险合规知识的学习、跨文化融合技能的提升等。此外，为了更好地与业务链接，公司也尝试结合业务里程碑节点的达成，从人力资源各模块，以组合拳的方式提供解决方案。例如，在里程碑节点达成时，会立即从文化角度发起及时认可并进行相关宣传，以提升团队士气。关注项目过程中涌现的标杆人物和榜样故事，通过挖掘和传播这些事迹，营造良好的文化氛围，树立学习榜样。同时，通过项目复盘挖掘关键经验，沉淀标准化文件，为未来的项目提供宝贵的参考和指导。通过这些综合措施，致力于构建一个能够在全球范围内持续成功的团队，促进不同文化背景下员工的相互理解和尊重，为公司的国际化业务发展提供坚实的人才支持。

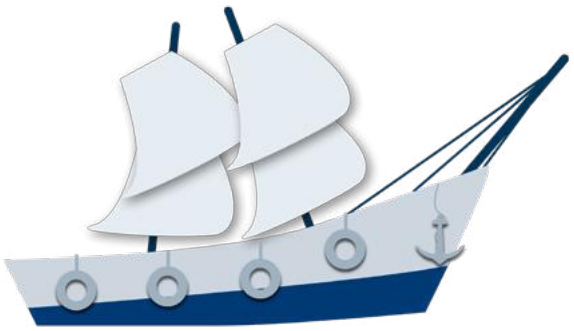
全球化人才能力要求与成长 Checklist

发展维度	人才能力要求	人才培养方法	落地操作
专业能力建设	▪ 岗位专业技能（如研发/销售等） ▪ 问题分析与解决能力 ▪ 项目管理能力 ▪ 商务执行能力 ▪ 数字化工具应用能力	▪ 跨业务领域轮岗实践 ▪ 导师制指导 ▪ 标杆案例学习 ▪ 实战项目历练 ▪ 技术认证培训	◆ **产品与技术培训** ▪ **产品认证体系：** 建立产品认证培训计划；每月进行线上考核，季度进行实操考核；设置不同级别的认证等级（初级/中级/高级） ▪ **技术能力提升：** 开展技术分享会；按产品线划分学习小组，定期进行专题研讨；建立技术导师制，1对1指导 ◆ **业务实战项目** ▪ **跨部门 rotation 计划：** 开展轮岗计划 ▪ **数字化工具应用：** CRM 系统实操培训；项目管理软件应用工作坊；数据分析工具使用认证

国际化能力提升	▪ 英语 / 当地语言能力 ▪ 跨文化沟通能力 ▪ 国际商务礼仪 ▪ 全球视野 ▪ 多元文化理解力	▪ 海外短期工作体验 ▪ 全球团队协作 ▪ 国际项目参与 ▪ 跨文化研讨会 ▪ 语言伙伴计划	◆ **语言培训项目** ▪ **分级语言课程：** 开展线上课程；月度口语角活动；季度语言水平测试 ▪ **语言伙伴计划：** 与海外同事 1 对 1 配对；每周固定交流时间；设置交流主题和任务 ◆ **跨文化能力培养** ▪ **文化研讨会：** 举办主题文化工作坊；邀请海外专家进行案例分享；模拟跨文化冲突情境演练 ▪ **国际商务实践：** 商务礼仪培训（；国际会议参与实践；跨国团队协作项目
管理领导力发展	▪ 团队管理能力 ▪ 战略思维能力 ▪ 变革管理能力 ▪ 决策判断能力 ▪ 风险管控能力	▪ 海外短期工作体验 ▪ 全球团队协作 ▪ 国际项目参与 ▪ 跨文化研讨会 ▪ 语言伙伴计划	◆ **领导力培养项目** ▪ 管理技能提升：线上管理课程；管理案例研讨；360 度领导力评估 ▪ 决策能力培养：危机决策模拟演练；战略规划工作坊；高管经验分享会 ◆ **团队管理实践** ▪ 虚拟团队管理：远程团队建设工作坊；跨时区协作技巧训练；线上团队激励方案设计
本土化适应能力	▪ 市场洞察能力 ▪ 本地资源整合能力 ▪ 文化适应能力 ▪ 关系网络建设能力 ▪ 危机应对能力	▪ 本地市场调研 ▪ 当地企业参访 ▪ 文化体验活动 ▪ 本地人脉拓展 ▪ 案例分享学习	◆ **本地化培训** ▪ 法律合规培训：当地法律法规培训；合规案例学习；风险防控演练 ▪ 生活适应辅导：生活指南手册编制；本地生活技能培训；紧急情况处理演练 ◆ **市场洞察能力** ▪ 市场调研项目：实地市场走访计划；竞品分析报告；客户需求调研
创新与发展能力	▪ 创新思维能力 ▪ 商业模式创新能力 ▪ 持续学习能力 ▪ 机遇识别能力 ▪ 产品本土化能力	▪ 创新工作坊 ▪ 跨界学习交流 ▪ 创新项目实践 ▪ 新技术应用尝试 ▪ 产品创新研讨	◆ **创新能力培养** ▪ 创新工作坊：设计思维培训；创新方法论实践；创新项目孵化 ▪ 产品创新实践：产品本土化改造项目；用户反馈收集与分析；产品创新竞赛 ◆ **持续学习机制** ▪ 学习平台建设：在线学习平台搭建；知识管理系统建设；最佳实践案例库

随着企业出海实践的深入，人才发展策略逐渐显现出其独特性。企业倾向于通过跨国项目参与和海外轮岗等实操方式培养人才，特别重视跨文化沟通和适应能力，以及能够快速适应和执行商业模式的复合型人才。尽管如此，系统化建设方面仍有待加强，许多企业尚未建立清晰的人才画像和胜任力模型，国际商务培训和专家分享等制度化培养途径的应用程度不高。这在一定程度上反映了企业出海的阶段性特征，即在资源有限的情况下，企业往往优先考虑业务拓展的即时需求，而将系统性的人才培养体系建设暂时搁置。

在此背景下，HR 工作的重点也随之转变。一旦明确了海外人才应具备的能力和成长路径，企业就必须考虑如何通过有效的人力资源管理实践来吸引、培养和保留这些关键人才。HR 工作的重心，如海外人才招聘、合规性管理以及人才外派，直接关系到企业是否能够构建起支持其全球化战略的人才队伍。同时，选择合适的供应商来支持这些 HR 活动，确保了企业能够在不同地区市场中获得必要的专业服务，从而更好地实施人才管理策略，满足业务发展的需求。因此，下一章的内容我们将围绕 HR 工作重点和供应商选择展开。



5 五、HR 工作重点与供应商选择：人才发展、跨文化管理

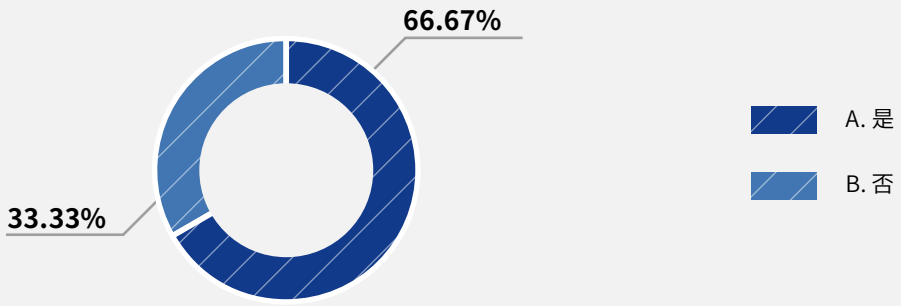
在海外业务拓展中，HR 当务之急正是加强海外人才的选拔和培养发展。企业面临的最大挑战是如何处理本地员工与外派员工之间的文化差异。这不仅体现在日常工作交流中，更深层次地影响着团队协作效率和组织氛围。大多数企业反馈，外派人才的文化适应问题以及培养管理者的跨文化管理能力，都是当前工作中的重点难题。

在海外市场上，企业普遍面临招聘困境，特别是在寻找合适的本地高层管理人才方面。目前大多数企业都依赖第三方招聘服务，并计划在未来加大对海外人才招聘与选拔的投入。这反映出企业在海外人才市场的竞争压力，以及对优质人才需求的迫切性。

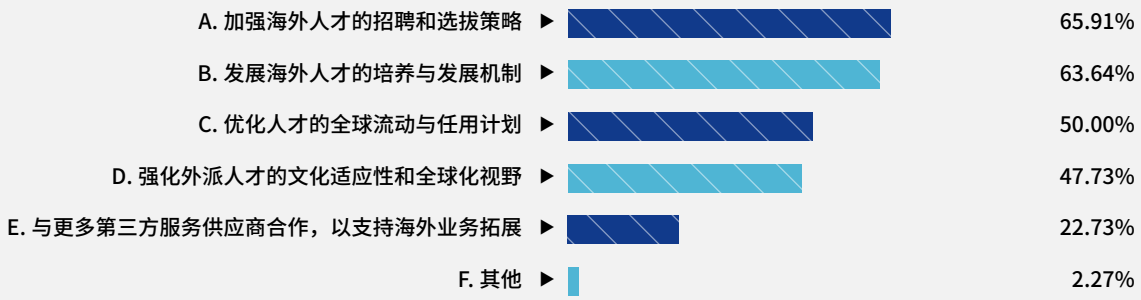
出海企业开始从基础人才管理向系统培养转型，体现在 65.91% 企业将加强海外人才招聘选拔、63.64% 注重人才培养发展，而 56.06% 的文化差异管理挑战正是推动这一转型的关键因素。

（一）HR 工作重点

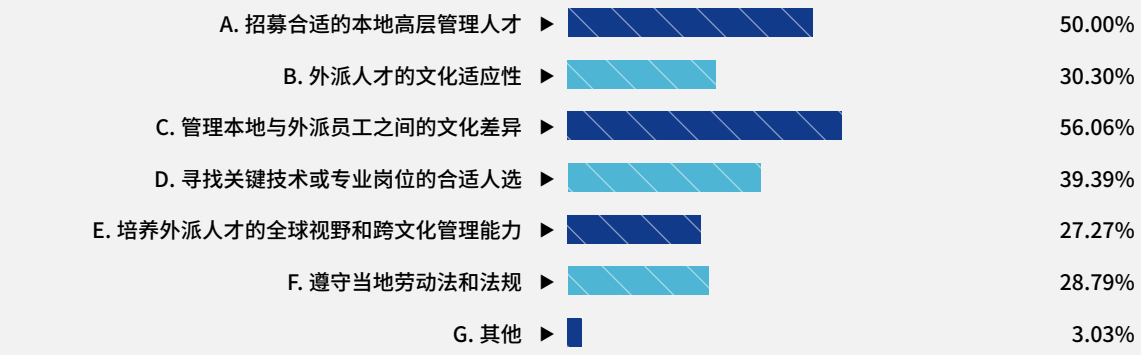
35. 出海业务在海外是否有 HR 相关人员 (N=132)



36. 贵公司接下来 HR 的工作重点将转向哪些方面 (N=88)



37. 在海外业务的人才管理中，您认为以下哪些因素最具有挑战性 (N=132)



从数据来看，企业在全球化进程中对人才培养的迫切需求。首先，目前已有 66.67% 的企业在海外设立 HR 职能，而其当务之急正是加强海外人才的招聘选拔（65.91%）和培养发展（63.64%）。**这两组高度匹配的数据表明，随着海外业务布局的深入，企业已经认识到系统性人才培养的重要性，而不仅仅停留在基础人力资源管理层面。**

更深层的数据显示，文化管理正是全球化人才培养的核心难题。56.06% 的企业认为管理本地与外派员工之间的文化差异最具挑战性，这与 47.73% 的企业计划强化外派人才的文化适应性和全球化视野形成呼应。同时，50% 的企业在招募本地高管层面遇到困难，凸显出培养本土化领导人才的迫切性。这些数据串联起来，勾勒出一幅完整的图景：**企业需要通过文化融合、领导力培养等多维度的人才发展体系，来应对全球化带来的挑战。**

面对以上挑战，众合云科从专业视角助力 HR：

在面对 HR 工作的挑战时，管理本地与外派员工之间的文化差异和招募合适的本地高层管理人才是最主要的难点。

众合云科发现，尽管在服务领域有较强竞争力，但海外业务中招聘资源的整合同样关键。在海外市场，尤其是人口基数较小、教育发展水平有差异的地区，人才招聘面临更大挑战。由于中国企业在海外市场的雇主品牌影响力相对较弱，在吸引优秀人才方面存在一定困难。以新加坡为例，本地顶尖人才往往会优先考虑当地知名企业或国际大型公司。

因此，众合云科建议企业重新审视不同地区的招聘画像，可能需要降低招聘要求，以适应当地市场的实际状况。在低维国家，适合的人才可能很少，特别是当要求包括技能、语言和成熟经验时，这些业态在当地可能尚未发展。众合云科在赋能 HR 工作方面，更多地提供策略梳理和资源对接。首先，帮助企业梳理在特定地区相对容易招聘的人才类型。其次，根据国外市场细分的特点，对接更细分的招聘渠道，如研发或销售领域的专业猎头，以满足企业在不同基础层面的招聘需求。

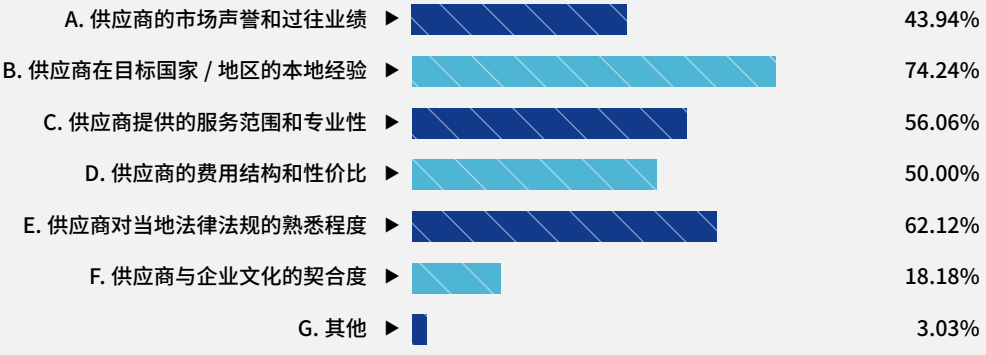
众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

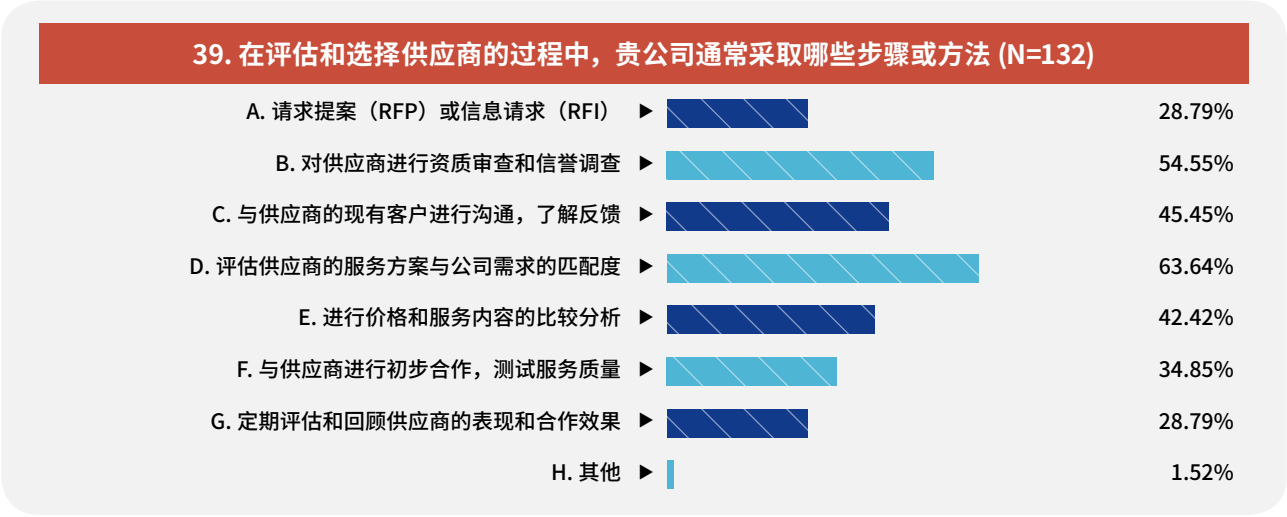
此外，HR 如何更好地做好“人才发展体系（体现在 65.91% 企业注重招聘选拔、63.64% 关注人才培养）”与“跨文化管理（56.06% 的企业将其视为最大挑战，同时 47.73% 企业计划强化外派人才的文化适应性）”？我们通过智享会智库，将以往研究进行了萃取，发现 HR 可以从以下抓手做起：

- 在人才发展体系方面，HR 首先应建立清晰的人才标准和发展路径。通过设计分层分级的培训体系，将全球化元素纳入人才培养全周期，从入职培训到领导力项目都需体现跨文化视角。同时，建立导师制和人才发展中心，为员工提供个性化的职业发展支持。特别是在选拔关键岗位人才时，应注重建立客观的评估机制，将全球化思维和跨文化能力作为重要评估维度。
- 在跨文化管理方面，HR 可以通过打造多元文化融合平台来促进理解与沟通。例如开展跨文化工作坊、设立文化大使项目，或利用线上学习平台提供系统的文化认知课程。对于外派人才，应在外派前、外派中、外派后都提供持续的文化适应支持。同时，HR 还可以建立跨文化交流机制，通过定期的经验分享会、跨区域项目协作等方式，创造更多文化碰撞与融合的机会，帮助员工在实践中提升跨文化管理能力。

（二）供应商选择

38. 贵公司在选择海外业务服务供应商（如猎头、RPO、合规咨询等）时，主要考虑哪些因素 (N=132)





企业在选择海外业务服务供应商时最看重的是供应商的本地经验 (74.24%)、对当地法律法规的熟悉程度 (62.12%) 和服务的专业性 (56.06%)。值得注意的是，费用结构和性价比 (50.00%) 虽然也被考虑，但并非最关键因素。原因在于除东南亚外的市场，企业更倾向于“付费解决问题”的思维模式，特别是在非洲等存在安全性和合规性挑战的地区，企业愿意支付更高费用来确保业务稳定性和人才获取。

在供应商评估流程上，企业主要关注服务方案与需求的匹配度 (63.64%) 和供应商资质审查 (54.55%)，同时重视与现有客户的反馈沟通 (45.45%)。相比之下，正式的 RFP 流程 (28.79%) 和定期评估 (28.79%) 的采用率较低，这说明企业在供应商选择上更注重实质性评估而非形式化流程。

针对企业出海所需服务，众合云科从多个维度助力企业：

众合云科通过直营模式、信息化服务、法律法规合作和 AI 技术投入，全面提升了其在海外 HR 工作中的服务能力和专业性，以满足不断变化的市场需求和客户预期。

首先，公司重视数据的逻辑性和专业性，这在国内外的 HR 服务中都是至关重要的。在中国，专业性和信息化服务尤为重要，而在海外市场，对当地法律法规的熟悉程度也是一个关键因素。

众合云科通过直营模式和代理商合作逐步建立海外业务，并计划在核心地区用直营团队替代原有的服务商。例如，在东南亚地区，公司已经成功在新加坡、印尼和马来西亚落地，并计划进一步扩展到越南和泰国。这一策略旨在确保服务的稳定性和专业性，同时提升用户体验。

公司强调信息化的重要性，认为这是提供稳定服务和满足用户预期的关键。通过系统化管理，众合云科能够监控服务流程，确保服务质量，并及时调整以满足客户需求。在海外市场，法律法规的熟悉程度被视为提升服务专业性的重要指标。为此，众合云科建立了庞大的律师服务网络，与当地知名的劳动法律师合作，以解决深层次的劳动法问题。

此外，公司投资了专门团队，致力于开发基于政策库的 AI 大模型产品。这个团队专注于研究如何根据不同的语言和法规形态，利用 AI 技术产出高质量的内容。这样的技术投入旨在为 HR 工作提供更客观的依据，提高服务的专业性，并为客户提供更准确的预期和解决方案。

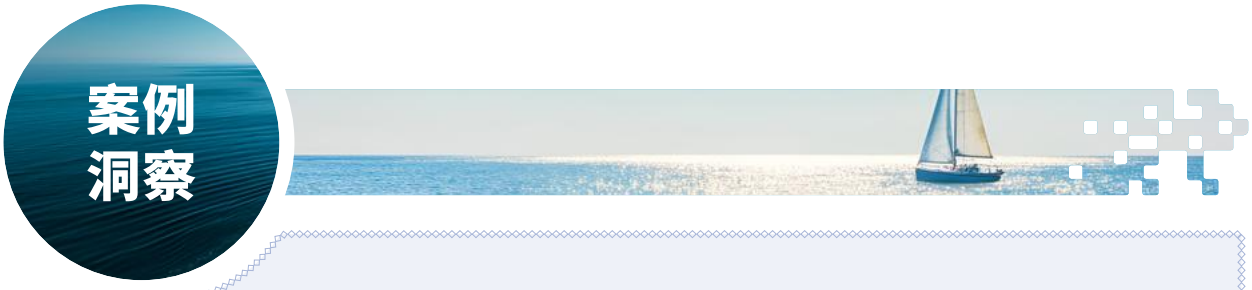
众合云科联合创始人兼首席增长官：张轶

从数据来看，近七成企业已在海外设立 HR 团队，工作重点主要集中在合规管理和人才招聘方面，未来将向人才发展与全球化管理方向转型。而在实际操作中，管理文化差异 (56.06%) 和招募本地高层管理人才 (50.00%) 成为最主要的挑战。

这些数据与案例中的企业实践高度吻合：如 A 企业采用“一国一策”的本地化方针解决合规问题，阳光电源通过商研院开展全球化人才培养项目，以及盈德气体注重外派人员与本地团队的文化融合等。

为了更直观地理解企业如何应对这些挑战，以及服务商如何有效支持企业出海，我们将通过以下具体案例来分析如何将数据反映的普遍性问题转化为可落地的解决方案：

公司	涉及内容	要点
A 企业	HR 工作重点	人才获取与招聘；本地化人事政策 (" 一国一策 ")；价值创造支持；人才储备；跨文化管理
	供应商需求	PEO 服务模式；全球覆盖能力；合规性与专业性；服务成本平衡；本地化服务支持
阳光电源	商研院发展重点	全球课程交付能力提升；员工海外培训激励；大区定制化培训；新兴市场业务支持；本地需求响应；HR 部门深度协作
盈德气体	HR 海外支持重点	业务需求跟进；人才选拔配置；外派人员管理；持续关注沟通；全面保障支持
京华顺达	供应商采购模式	总部统一采购为基准；海外市场灵活授权；本地供应商多元合作；总部把控法务风险；信任机制下放权限



A 企业

HR 工作重点

A 企业的 HR 工作重点反映了公司当前海外扩张阶段的需求，主要聚焦于人才获取、本地化管理和人才保留等方面：

- 招聘：当前最主要的任务是为各个海外市场招聘合适的人才
- 本地化人事政策：采用“一国一策”方法，针对每个国家制定适合当地的人事流程和政策，以确保符合当地法规并为员工提供基本保障
- 价值创造支持：帮助新招聘的员工尽快适应工作，创造价值，从而获得回报，促进其长期留任
- 人才储备：除了招聘当前所需人才，HR 还需要为未来做准备，建立人才替代方案。由于目前在海外难以建立完整的人才梯队，公司主要依赖外部招聘来实现人才储备

供应商服务需求

- 主要服务模式：A 企业主要使用 PEO（Professional Employer Organization，专业雇主组织）模式，也称为名义雇主服务
- 合规要求：选择供应商时，首要考虑是解决合规问题，确保在各个国家的雇佣行为符合当地法律法规
- 全球覆盖：倾向于选择具有全球服务能力的合作伙伴，以满足在不同国家的需求
- 专业性：看重供应商对各国法规和雇佣实践的深入了解和研究

- 服务能力与费用平衡：在确保服务能力的基础上，会考虑费用因素，选择性价比较高的供应商
- 信誉度：通过多方面验证供应商的背景和信誉，包括询问行业内其他公司的使用经验，以及调查供应商的专业背景（如是否来自知名咨询公司）
- 本地化服务：对于国外业务，要求供应商能够提供可靠的本地合作伙伴，确保服务质量和资金安全
- 员工信任：考虑候选人对供应商的信任度，确保整个雇佣过程顺畅

阳光电源

◆ **阳光商研院全球化人才发展重点**

▷ **提升全球课程交付能力：**

- 目前有 6-7 门英文版课程，但需求增长速度超过备课速度
- 计划扩大能讲英文课的讲师团队，从目前的 3-4 位逐步增加

▷ **培养员工出差意愿：**

- 鼓励员工适应海外培训的挑战，如长途飞行和时差调整
- 制定合适的激励机制，提高员工海外授课的积极性

▷ **满足大区特定需求：**

- 根据各大区业务发展情况定制培训项目，如渠道商培训
- 在满足需求的同时，平衡商研院的资源投入

▷ **适应业务发展：**

- 关注不同地区的业务增长率
- 为新兴市场业务发展提供人才支持

▷ **响应本地需求：**

- 提升能力以满足海外分支机构的需求
- 明确责任划分，确定哪些事务由当地自行处理

▷ **加强与 HR 部门的协作：**

- 与总部和当地 HR 部门保持深度合作
- 探索在跨文化活动等方面的协同效应

盈德气体

◆ **人力资源部门在海外业务支持中的角色与重点**

在盈德气体的海外业务拓展中，人力资源部门扮演着重要的支持角色。HR 的工作重点主要围绕以下几个方面展开：

▷ **业务需求跟进：**

HR 部门需要密切关注业务发展动态，了解各个海外项目的具体需求。当公司在海外有潜在项目时，HR 需要及时跟进，为项目提供必要的人力资源支持。

▷ **人才选拔与配置：**

- 内部人才选拔：当海外项目确定后，HR 需要评估内部可用人才，特别是核心运营管理人员。这包括考虑谁适合外派，以及如何在保证国内业务正常运转的同时满足海外项目的人才需求。
- 前期本地招聘支持：对于项目前期的核心关键人才，HR 需要协助海外团队进行本地招聘。

▷ **外派人员管理：**

- 薪酬福利体系：制定专门的外派人员薪酬福利体系，包括基本工资、海外津贴、住房补贴等。
- 培训支持：为外派人员提供必要的跨文化培训和技能培训。
- 探亲政策：制定合理的探亲政策，帮助外派人员平衡工作和家庭生活。
- 回国安置：考虑外派人员回国后的职业发展和岗位安排。

▷ **持续关注与沟通：**

- 定期与外派人员保持沟通，了解他们的工作状况和生活适应情况。
- 关注外派人员的情绪变化，及时发现和解决可能存在的问题。
- 协调解决外派人员在工作中遇到的各种人事相关问题。

▷ **保障与支持：**

为外派人员提供全面的保障和支持，包括但不限于医疗保险、安全保障、紧急援助等。

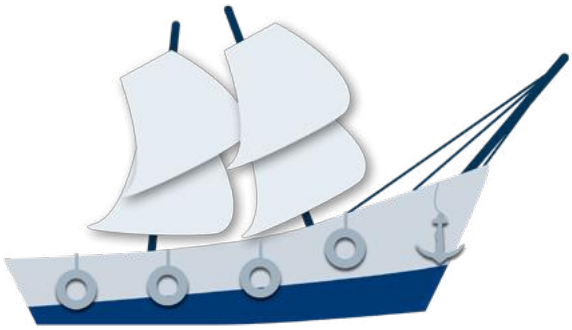
京华顺达

◆ **供应商采购模式**

京华顺达采用总部统一供应商采购作为基准模式。采购权限主要集中在总部，并下放至相关部门及具体负责人。作为国有企业，公司严格遵守岗位职责制度，明确规定各岗位的采购职责。然而，针对海外业务，特别是在东南亚等成熟市场，公司采取了更为灵活的采购策略。鉴于疫情期间总部支持受限，当地团队承担了更多职责。在此背景下，公司高度重视并通常采纳当地负责人提出的供应商建议，而非仅依赖 HR 部门的意见。这种做法考虑到了当地负责人可能涉及的个人利益，但公司将其视为可接受的 " 边缘地带 " 操作，而非严重的越界行为。

在海外市场，当地团队被允许与本地人力资源机构建立多元化合作关系，不仅限于人力资源服务，还可能涉及其他领域的合作。对于这类供应商，总部主要负责把控法务风险，确保在税务和法律方面不存在重大问题。在此前提下，公司将大部分决策权下放给当地负责人。

如果当地负责人推荐继续与某家合作良好的供应商签约，总部通常不会干预或进行实地调查。公司采取这种信任机制，但同时明确规定，如发生风险，责任由总部承担，而非追究当地团队。这种模式使得当地团队能够灵活运用某些供应商来处理账务或执行特定项目支出，为海外业务运营提供了一定的操作空间。



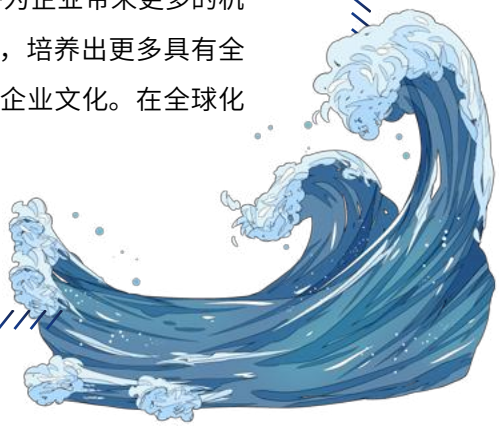
结语

随着全球化的不断深入，中国企业走出国门已成为新常态。在这一过程中，企业不仅面对着市场的拓展，更经历着文化的交融与管理的创新。通过本次调研，我们得以一窥中国出海企业在全球化浪潮中的探索与实践，感受到了它们在人才战略、组织架构和文化融合等方面的努力与挑战。

企业全球化的每一步都凝聚着智慧与勇气。从初步的市场探索到深耕当地文化，每一步都考验着企业的战略眼光与执行能力。我们看到了企业在适应不同市场环境、搭建高效组织结构、塑造包容企业文化等方面的积极探索，也注意到了它们在人才培养、文化融合和合规管理等方面遇到的难题。

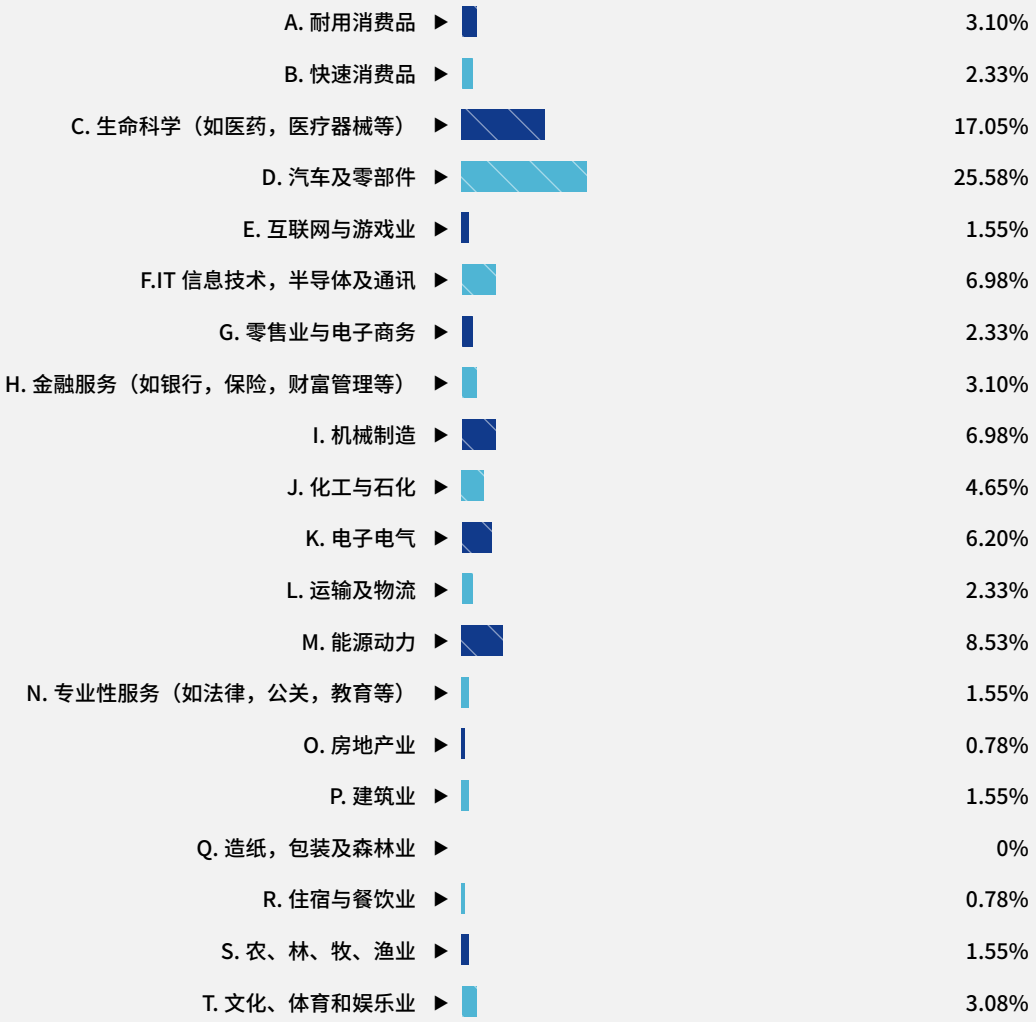
在全球化的道路上，没有一成不变的模式，每个企业都在根据自身的特点和市场的需求，寻找最适合自己的方法。这一过程中的每一次尝试，无论是成功还是挫折，都为企业积累了宝贵的经验，也为其他企业提供了借鉴。

未来，随着技术的不断进步和市场的进一步开放，全球化将为企业带来更多的机遇。我们期待中国企业能继续以开放的心态，不断学习和创新，培养出更多具有全球视野的人才，构建更加高效和灵活的组织，打造更加和谐的企业文化。在全球化的大潮中，乘风破浪，开拓更加广阔的未来。

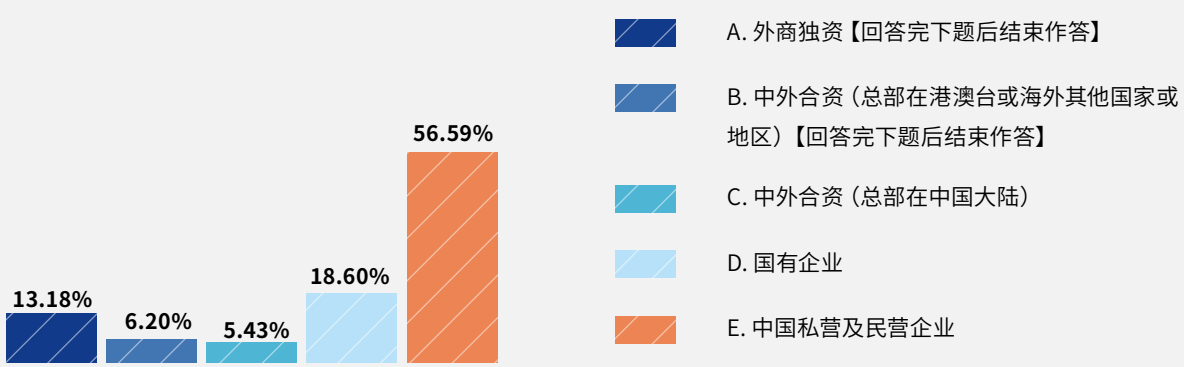


标杆数据

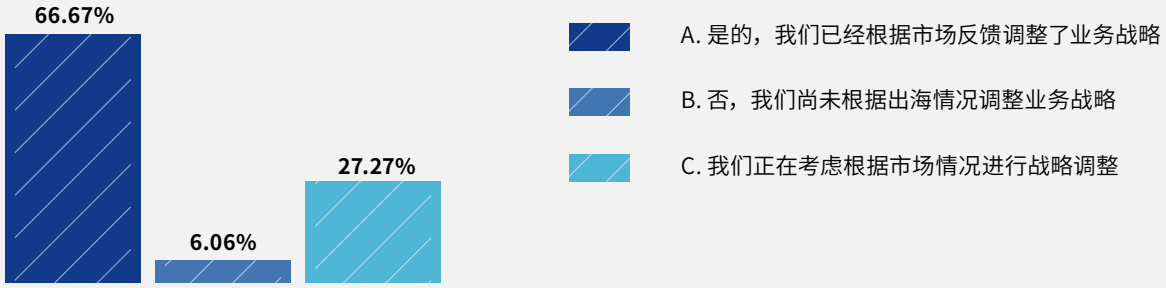
1、贵公司出海业务所处的主要行业为 (N=258)



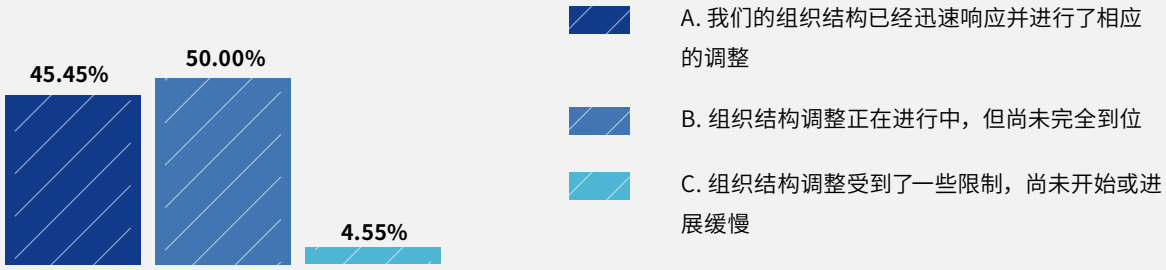
2. 贵公司企业所有权性质 (N=258)



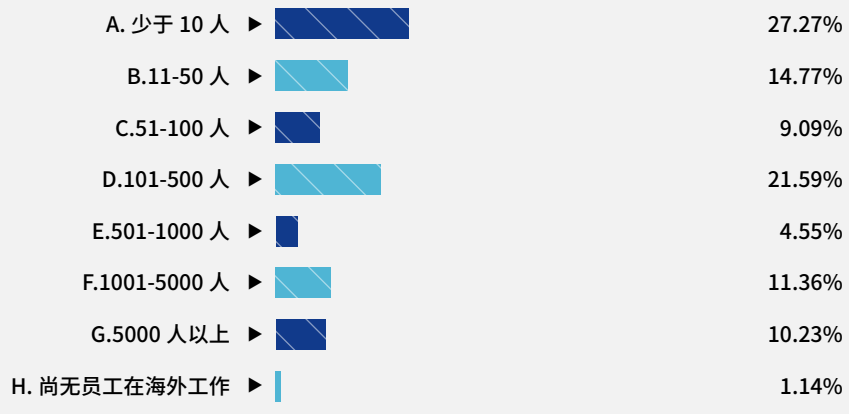
3. 您公司最近是否根据实际出海情况调整了业务战略 (N=132)



4. 业务战略调整后，您公司的组织结构调整情况如何 (N=88)



5. 贵公司目前在海外工作的员工总数是多少 (N=176)



企业案例

联想出海背景下的组织建设与人才管理实践

刘英丽
全球学习发展总监
联想

联想全球化业务布局

联想作为中国最早一批走向海外的企业之一，自 2004 年并购 IBM 的个人电脑业务后正式开启了国际化旅程至今已满 20 年。其出海业务战略和组织结构经过了长期的发展已实现全球化业务布局。目前，联想在全球拥有 30 多家制造工厂，这些工厂遍布世界各地，联想的全球供应链管理也是中国企业中较早布局且目前较为完善的全价值链全球化布局之一。在产品研发方面，联想拥有 18 个研发中心，覆盖全球五大洲，对产品和技术的持续创新是联想全球化业务成功的核心要素之一。除此之外，联想的办公地点遍布中国、亚太、北美、拉美、欧洲和中东，海外本土员工占比 80% 以上，从人员结构上也已经基本实现了本地化管理。

联想的全球化管理模式和组织结构

联想的全球化管理模式，也被称作全球本地管理模式，具有矩阵式组织架构的特点。前端分成四个大区：中国、亚太、北美拉美和欧洲中东，负责市场销售。后端则根据不同的产品业务线来进行管理，包括智能设备集团（IDG）和基础设施方案业务集团 (ISG)，以及方案服务业务集团（SSG）来提供不同的产品和服务，以支持前端的销售。

联想还设有全球性的职能部门，如人力资源（HR）、法务（Legal）、财务（Finance）和联想研究院等，它们为全球业务提供支持。产品业务集团和职能部门由全球领导者领导，而这些领导者可能位于全球任何地方，他们负责管理全球团队。

以全球本地管理模式运作的联想，**其团队领导者可能常驻中国也能常驻海外，团队成员则是分布全球各地进行远程管理。联想强调的是“全球资源本地交付”的理念，包括人力资源，即优秀的人才可以来自全球各地进行管理和团队协作，即有全球领导者，在每个国家或地区都有本地团队来负责项目的具体执行和落地。**

例如，集团的学习发展团队（目前对外称为联想全球学习中心）就是这样的团队组织。领导常驻中国，团队来自各个地区共同协作。在中国有团队负责中国地区的全球项目实施，而在北美、拉美和亚太等其他地区也有相应的团队来负责当地的项目执行。这种模式确保了联想能够在全球范围内实现有效的资源配置和业务协调，同时也能够深入本地市场，满足具体地区的需求和特点。这种模式基于对当地市场的深入理解和业务发展需求，无论是在亚太地区、北美、欧洲还是其他国家，联想都致力于建立本地化的团队，由具有全球视野的领导者来管理。

联想的全球化业务管理不是通过外派中国员工来实现的，**而是通过培养和选拔具有全球化视野的本地领导者，以及由不同国家人员构成的跨国团队来推动。**联想认为，最了解当地业务的人是本地人才，他们能够更好地推动业务发展。

这种管理模式的成功得益于联想的企业文化和统一的人才观念。**联想有一套全球统一的人才标准，确保在不同国家招聘的领导者和员工都符合联想的文化和领导力要求。这种模式避免了依赖外派或在本地依赖中国管理人员的做法，而是真正实现了本地化管理，**让最了解当地市场的人来负责当地的业务。

联想强调领导班子的重要性，要求战略方针清晰，有统一的方向和战略目标并达成共识，以确保全球团队有共同的愿景和目标，能够统一步调和方法执行战略。在全球本地管理模式下，企业强调全球战略的一致性，同时允许不同国家和地区的业务组织拥有各自的管理方式和决策权。这种模式下，高管团队需要对公司的方向有清晰的认识，并有效地整合资源。本地管理层拥有相当的权力，负责业务的具体执行和落地，同时，他们也被纳入全球业务决策的讨论中，确保本地视角和需求得到充分考虑。

联想的人才管理

联想的人才管理模式是全球化本地管理模式。即 "global local"，强调由当地人才来管理当地业务，包括了

各个层级的管理者和普通员工，确保了公司能够深入了解并适应当地市场的需求和特点。通过这种模式，联想能够更有效地进行本地运营，同时保持全球视野和统一的战略方向。这种人才结构不仅促进了公司在全球范围内的业务发展，也加强了其作为全球化公司的竞争力。基于此，联想使用统一的标准来评估人才和领导者。在进行年度组织和人才盘点时，**全球所有业务和地区都会参与。盘点流程是自下而上的，从基层经理开始，逐层向上直至公司高层进行审查。**这一过程的目的是确保人才选拔和管理的统一性。无论员工是全球人才还是本地人才，联想在人才培养时都会有一套统一的要求。例如，**即使员工目前在中国工作，也需准备好参与全球项目和与海外同事合作，这包括英语能力和与不同国家员工开展合作的能力。**

除了基本技能外，**联想的人才观念更强调与公司文化特质和人才培养标准相匹配。包括正直诚信、学习能力、坚韧不拔和目标远大这些能力素质要求。**通过这些标准选拔出来的人才不会被区域性地区分对待，而是被视为联想全球人才库的一部分。

多元与包容的企业文化

联想的全球化进程中随着业务战略的变化，文化也会随之调整。从一个本土公司成长为全球化公司的过程中，多元与包容的文化逐渐成为联想全球文化的核心元素之一。此外，人性化的管理也是联想全球化文化的重要组成部分。

在与海外同事的沟通中，他们选择加入联想的原因之一是感受到公司对他们的尊重。尊重不仅体现在尊重他们的声音和人权，还包括尊重他们的文化和文化差异，让员工感到自己作为一个个体被重视和尊重。这种尊重文化已经成为联想文化中潜移默化的一部分，对员工的归属感和企业文化认同感有着重要影响。

联想在面对文化冲突时展现出较高的文化融合度，与其它中国企业相比，联想在文化融合方面做得相对较好。公司内部通过多种方式解决文化差异问题，**包括将多元包容文化纳入企业文化和领导力要求中。联想强调包容性领导力，要求领导者管理不同文化背景的团队，并通过不断通过各类培训项目来加强这一能力，内容涵盖如何展现包容性行为、如何成为优秀的包容性领导者，如何识别和处理因文化差异带来的工作冲突，并提供工具和技巧帮助员工理解并应对这些差异。**

自 2004 年并购 IBM 个人电脑业务后，联想便引进了一套跨文化测评工具，**这是基于不同文化背景的工作风格测评，联想已经使用近 20 年，积累员工数据超过 10 万，从而形成联想自己的大数据模型。通过工具，员工可以了解自己和他人在不同文化背景下的工作行为模式，指导领导者和员工如何在多元文化团队中有效沟通和合作。**

联想利用此工具积累的大量数据，帮助员工理解不同文化的特点，比如日本文化与中国文化在职场风格上的差异。通过大数据模型，联想可以对团队文化进行评估，使用工具来理解不同文化背景的员工的工作风格以及冲突的来源，领导者了解并学习如何看待和解决文化冲突。虽然这些工具和培训不能完全解决所有合作的问题，但它们在一定程度上帮助联想实现了文化融合，促进了不同文化背景员工之间的理解和协作。

联想员工全球化能力培养基本方法

联想采用的 721 人才培养法则同样适用于全球化人才的培养。这个法则指的是 70% 的学习来自于经验，20% 来自他人的反馈和指导，10% 来自培训学习。

在全球化人才培养上，70% 的经验学习并不必然意味着派遣员工到海外。员工可以通过与全球团队合作，带着好奇心去了解不同国家同事的工作方式、沟通模式、信念和价值观。这种了解有助于他们认识到不同文化背景下的工作差异，以及如何与不同国家的人共同协作。此外，通过实际工作，员工可以了解不同市场的情况，学习如何将产品更好地本土化，理解当地客户的需求，以及评估现有业务流程是否适应当地市场。通过共同讨论和会议，团队可以达成业务共识，实现跨文化团队合作。

联想的全球化管理实践通过专门的课程进行讲解，详细介绍了联想全球化进程中经历的不同阶段以及各阶段面临的挑战和应对策略。回顾联想的全球化之路，可以发现它经历了多个具有共性的阶段，这些阶段可能与当前刚刚出海或已出海正在发展中的中国企业所面临的挑战相似。如果对联想全球化管理实践系列课程感兴趣，可以关注“联想全球学习中心“公众号找到相应的课程介绍和联系方式。

金风科技国际化业务的人才管理探索与实践

王倩
人才发展总监
金风科技

金风科技出海情况概况

作为中国风电行业的领军企业，金风科技的业务已经遍布全球六大洲的 40 多个国

家。在过往十几年的海外业务发展中，公司已从初步探索逐步过渡到国际化业务的深入扩展。与此同时，金风科技的海外市场布局也面临着诸多挑战，包括不同国家风电行业标准的差异、当地法律和政策风险的考量、客户需求的多样性等。这些挑战对人力资源管理提出了更高的要求，人力资源工作者需要深入了解当地市场及相关要求。且在人力资源策略实施的过程中，注重标准化与地区差异性的平衡，确保方案的适配性。

出海业务人才结构

随着业务范围的扩展和属地化的深入推进，金风科技持续调整和优化其组织结构及流程，以适应市场的变化需求，促进协同，打造有竞争力的组织阵型。公司从最初的海外代表处设立，到不断深化区域化建设，强化区域最小化作战单元，同时加强总部中后台的平台建设和能力沉淀。在此过程中，公司也在不断优化出海业务人才结构，依据业务需求、岗位特性及能力要求进行精细化人才配置，以提升整体运营效率和竞争力。

公司严格遵守各国法律法规，包括对本土招聘比例和结构的具体要求，确保人力资源举措严格符合当地合规性要求，以支持公司在海外市场的稳健发展。对于部分关键岗位人才，实行 “1+1” 配置策略，以确保业务的连续性和稳定性；对于需要深刻理解当地市场和文化的角色，采用属地化招聘策略，以充分利用当地人才的资源和网络优势。

岗位胜任力管理实践

在国际化岗位胜任力管理实践方面，公司始终将业务价值和应用实效作为核心考量。遵循以终为始的原则，即从业务需求出发，确保最终产出的模型能够紧密贴合业务需求并得到实际应用。以特定岗位建模为例：

▶ **建模背景：**

随着公司出海业务模式的变化，项目类型也随之转变，这对于某特定岗位的职责定位、工作范围、复杂度以及所需对接的利益相关方群体提出了新的要求。鉴于新项目类型在公司未来业务占比中的增长趋势， 以及相关管理执行经验且成功的人才相对稀缺的现状，与管理层达成共识后，人力资源团队决定启动针对该岗位的建模工作，旨在通过标准化人才标准和系统性培养项目的开展，加强该岗位人才梯队的建设，确保人才储备的充足。

▶ **关键举措：**

▷ **角色定位：**

通过前期的共识沟通，明确了人力资源和业务部门在建模工作中的定位：人力资源团队作为流程专家提供平台支持，业务部门则是建模的主力军。

▷ **沟通与共识：**

通过与业务部门的深入沟通，分析业务变化和关键挑战，识别这些变化对现有业务流程的影响，以及对员工能力提出的新要求。采用行为事件访谈（BEI）、工作坊等多种方式，集思广益，与业务团队紧密协作，共同完成岗位胜任力模型的开发。此外，通过典型案例解读，促进员工对模型的理解和共识。从项目启动到胜任力模型的发布宣传和深入解读的过程中，业务部门全程深度参与，充分共识。

▷ **建模开发：**

在胜任力模型开发过程中，同时梳理了该岗位的关键经验，包括跨领域经验和关键成功经验。开发完成后，将胜任力模型细化为行为清单，并在整个业务流程中进行纵向拉通校验，确保行为的全面性。同时，对不同关键岗位基于业务的行为进行横向对比，避免遗漏并识别交叉点。

▷ **应用完善：**

为确保胜任力模型全面融入人才发展各环节，采取了一

系列措施。包括对团队进行全面盘点，评估人员能力，识别共性短板，为后续系统化培养提供方向；识别表现突出的绩优代表，邀请他们参与内部案例和课程开发；与业务部门合作，基于开发的岗位能力项，梳理标准体系文件，构建基于胜任力的学习地图。针对人才盘点识别的共性短板，开展针对性培养项目，逐步夯实员工知识体系，并将基于胜任力的培养体系嵌入新人培养过程。通过在人才招聘、试用期管理、在岗人员能力提升、绩效考核等多个场景中推广模型，不断强化和完善模型应用。

▷ **复盘推广：**

结合过往建模经验，标准化了岗位胜任力管理流程、建模指引和相关模板，以全球统一框架推进内部胜任力管理体系的持续完善，确保关键岗位胜任力管理的一致性。

文化管理

金风科技在推进国际化业务的过程中，面对文化融合和跨文化挑战，采取了一系列策略以塑造全球统一的文化基因。通过核心价值观的共识、具象化行为清单、实施跨文化交流项目、开展双向交流、基于价值观的深入推广、对于价值观的持续评估、认可体系的完善、以及结合业务需求定制化解决方案等措施。强化文化一致性建设，减少跨文化误解和冲突，增强团队协作。同时公司也会根据业务发展和团队阶段的不同灵活调整文化融合策略，致力于打造一个在全球范围内能够持续成功的团队，促进不同文化背景下员工的相互理解和尊重，为公司的国际化业务发展提供坚实的文化支撑。

人才培养

在人才培养方面，金风科技致力于为不同层级的员工提供定制化的发展路径和培养机会。该培养体系的设计核心以基于胜任力的专项培养为出发点，同时强调复合型人才的培育，通过跨职能、跨领域、跨区域的赋能，以适应日益复杂的业务需求。公司也特别注重全球化商业环境中多元文化、多语言团队工作的背景下，对于人才培养项目的设置进行特别考量。这包括培养员工的全球视野、海外风险合规知识的学习、跨文化融合技能的提升等。此外，为了更好地与业务链接，公司也尝试结合业务里程碑节点的达成，从人力资源各模块，以组合拳的方式提供解决方案。例如，在里程碑节点达成时，会立即从文化角度发起及时认可并进行相关宣传，以提升团队士气。关注项目过程中涌现的标杆人物和榜样故事，通过挖掘和传播这些事迹，营造良好的文化氛围，树立学习榜样。同时，通过项目复盘挖掘关键经验，沉淀标准化文件，为未来的项目提供宝贵的参考和指导。通过这些综合措施，致力于构建一个能够在全球范围内持续成功的团队，促进不同文化背景下员工的相互理解和尊重，为公司的国际化业务发展提供坚实的人才支持。

综上所述，在金风科技的国际化进程中，人才管理策略的落地实施不仅仅是跨越地理边界，更是思维方式和视角的转变。这个旅程虽然充满挑战，但也带来了无限的可能性。随着公司在国际化道路上的不断探索，我们将继续以结果为导向，从每一次的经历中学习，从每一次的挑战中寻找成长的机会。我们将持续深化和完善国际化人才管理策略，以适应并推动业务的高速发展和变化，确保业务目标的顺利实现。

京华顺达——出海背景下的全球化人才管理实践

帅炜玥
人力资源总经理
北京京华顺达科技有限公司

业务战略变化

京华顺达的业务战略主要遵循国家“一带一路”战略，沿铁路线向东南亚、中亚和欧洲方向拓展。公司的业务范围已从单纯的运输物流扩展到供应链参与者的角色，包括贸易等领域。这种转变是基于公司在海外市场中发现的新机会和当地需求。

目前，京华顺达已经度过了主要的扩张期，从“零到一”或“一到一百”的快速增长阶段基本结束，进入了整合调整阶段。除中国区外，公司在全球约有 39 个地区设立业务点，预计未来会维持在 40-50 个左右。尽管总体规模相对稳定，但公司会根据业务发展情况对个别地区进行增减调整。

出海业务布局

京华顺达的出海业务展现了**明显的地域特征和战略重点**。公司的业务拓展主要沿着“一带一路”铁路线展开，这决定了其在不同国家和地区的业务特点。

在中亚地区，特别是“斯坦”国家，公司的业务相对稳定。这些国家的贸易结构较为单一，为京华顺达提供了稳定的业务环境。然而，公司正在逐步将更多注意力转向东南亚市场。这一转变反映了公司对经济发展潜力和贸易开放度的考量。

相比之下，大洋洲、北美和南美等地区，由于不在主要铁路线上，公司的业务拓展相对较少。但公司仍然通过海运等方式在非洲部分地区，如南非，保持一定程度的业务存在。

近年来，公司的业务布局也受到全球形势的影响。在过去 4-5 年中，由于疫情和某些地区政局不稳定等因素，公司进行了一些业务合并和调整，包括关闭部分地区的业务。

目前，东亚地区，尤其是日本和韩国，在公司的贸易业务中占据越来越重要的地位。公司正在努力平衡其传统的铁路运输业务与新兴的贸易机会。

出海业务布局对组织的影响

京华顺达的出海业务布局对组织的影响体现在多个方面。公司的战略方向和基本架构保持稳定，这主要得益于其业务模式的特殊性——铁路线的固定性为公司提供了稳定的业务基础。

然而，公司在具体业务布局上仍然面临着动态调整的需求。**这种调整主要体现在年度计划和具体执行层面。例如，公司可能会根据不同地区的业务发展情况，调整各地分支机构的数量和规模。这种变化直接影响到组织架构、管理层级和人员配置。**

- 在组织架构方面，公司需要根据业务变化及时调整管理层级和汇报体系。例如，某地区的业务缩减可能导致管理层级从三层缩减为直接向总部汇报的模式。这不仅涉及内部架构的调整，还需要修改相应的审批流程和管理制度，并在全公司范围内进行沟通和落实。
- 在人员配置方面，业务布局的变化带来了更大的挑战。当某地区业务缩减而另一地区扩张时，公司需要考虑如何调配人员。这不仅涉及人员的地理位置调整，还需要考虑每个员工的个人意愿和职业发展规划。人力资源部门需要在团队建设、人才梯队培养、以及个人职业规划等方面进行细致的沟通和规划。

业务战略与组织、人员结构紧密结合的原因

首先，公司采用了一种权责分明的管理机制。与传统的跨国公司不同，京华顺达将海外机构定位为办事处或营业部，而非独立的分子公司。这种设置使得总部能够更直接地参与海外业务的管理和决策。

其次，公司建立了一个集中化的人力资源管理体系。所有海外机构的人事事务和人员都直接向总部人力资源部门汇报，而不是向当地的分支机构领导汇报。这种直线汇报机制与许多公司采用的“本地直线汇报，总部虚线汇报”模式形成鲜明对比。这种管理模式使得公司能够在全球范围内更有效地控制和协调人力资源。它不仅加强了总部对海外人事的直接控制力，还增加了总部与海外员工之间的直接沟通。

这有助于公司统一人力资源政策和标准，更灵活地调配全球人力资源，以支持业务的动态调整需求。

此外，这种模式也反映了公司对人力资源管理的高度重视。通过保持对海外人事事务的强有力控制，公司能够更好地确保其业务战略在全球范围内得到一致的执行。

供应商采购模式

京华顺达采用总部统一供应商采购作为基准模式。采购权限主要集中在总部，并下放至相关部门及具体负责人。作为国有企业，公司严格遵守岗位职责制度，明确规定各岗位的采购职责。

然而，针对海外业务，特别是在东南亚等成熟市场，公司采取了更为灵活的采购策略。鉴于疫情期间总部支持受限，当地团队承担了更多职责。在此背景下，公司高度重视并通常采纳当地负责人提出的供应商建议，而非仅依赖 HR 部门的意见。这种做法考虑到了当地负责人可能涉及的个人利益，但公司将其视为可接受的 " 边缘地带 " 操作，而非严重的越界行为。

在海外市场，当地团队被允许与本地人力资源机构建立多元化合作关系，不仅限于人力资源服务，还可能涉及其他领域的合作。对于这类供应商，总部主要负责把控法务风险，确保在税务和法律方面不存在重大问题。在此前提下，公司将大部分决策权下放给当地负责人。

如果当地负责人推荐继续与某家合作良好的供应商签约，总部通常不会干预或进行实地调查。公司采取这种信任机制，但同时明确规定，如发生风险，责任由总部承担，而非追究当地团队。这种模式使得当地团队能够灵活运用某些供应商来处理账务或执行特定项目支出，为海外业务运营提供了一定的操作空间。

能力培养与文化融入

京华顺达在海外业务拓展过程中高度重视核心团队的能力培养与文化融入。一旦业务开展计划确定，公司即刻启动相关核心团队的选拔与培训工作。

培训内容涵盖多个方面：

- 管理能力提升：针对海外独立运营的特殊要求，强化管理技能培训，以适应与集团内部管理的差异。
- 沟通技巧：加强跨文化沟通能力的培养。
- 地方信息资源：全面强化对目标地区现有信息资源的掌握。
- 安全意识：至少在出发前两周开始强化当地安全知识培训。
- 生活适应：提供详细的生活指导，如初期住宿安排、搬家流程等，并强调使用公司指定的当地供应商，以确保安全和保密。
- 文化习俗：深入培训当地文化习俗，分享累积的案例经验。
- 禁忌事项：明确指出在特定地区的禁忌话题，如在泰国严禁讨论皇族相关话题。

公司采取严格的培训考核制度，要求员工必须牢记这些信息，以避免重复犯错。违反相关规定不仅会影响个人在当地的形象，还会导致公司内部处罚。这种严格的培训机制是基于公司过去几年积累的经验教训而制定的。

解决“现有外派人员在管理思维与本地团队协作方面的差距”问题

京华顺达在外派人员管理方面采取了一系列策略，以最大程度地减少可能出现的管理差距和文化冲突。尽管存在一些挑战，但公司通过精心的人员选拔和团队构建，有效地控制了这些潜在问题。

- 管理层级定位：外派人员通常在集团内部属于中层初级管理人员。虽然他们在海外可能被赋予 " 总经理 " 或 " 副总 " 的头衔，但实际管理水平相当于国内的部门负责人或主管。这种定位有助于降低对其管理能力的过高期望。
- 团队规模控制：初期外派团队规模较小，通常由核心 " 三角 "（三人小组）组成，最多再增加两到三名员工。这种小规模团队结构有利于减少复杂的管理问题。
- 团队成员选拔：公司非常注重核心团队成员之间的互补性和协调性。选派的成员通常彼此熟悉，有共同的工作意向和目标。这种方法有助于减少团队内部的冲突。
- 分批外派策略：公司采用分批外派的策略，先派出核心团队，待业务初步建立后再派遣第二批人员。这种逐步扩展的方式有助于团队的稳定性。
- 参与式人员选择：在选择第二批外派人员时，公司会充分考虑现有团队的意见。通过提供多个候选人供选择，确保新成员能与现有团队良好配合。
- 总部人事权控制：公司保留对外派人员的人事管理权，这使得总部能够及时了解和处理可能出现的管理问题。
- 持续沟通机制：HR 团队与每位外派员工保持直接沟通，以便及时获取反馈，快速识别和解决潜在问题。
- 灵活的问题处理方式：对于出现的管理或人际关系问题，公司会根据具体情况决定是由总部直接介入调整，还是在当地进行缓解和解决。

阳光电源——出海背景下的全球化人才管理实践

王晨
阳光商研院执行院长
阳光电源股份有限公司

阳光电源出海现状

阳光电源始于 2010 年的全球化战略，使其成为中国新能源行业的先行者之一。经过十余年的发展，公司业务已覆盖 100 多个国家和地区，建立了 20 多个全球子公司和近 400 个服务网点。此外，阳光电源在泰国和印度设立了生产工厂，在欧洲建立了两个研发中心，形成了完善的全球营销和支持能力体系。

公司的全球化成果体现在其广泛的业务网络和深度的本地化策略上。目前，阳光电源拥有约 1300 名海外员工，本地化雇佣率接近 100%。这种全面的全球化布局不仅增强了公司的国际竞争力，也为未来的持续增长和市场拓展奠定了坚实基础。

出海原因

阳光电源的全球化战略源于两个主要原因：首先，全球新能源市场的快速发展为公司提供了巨大机遇。欧洲清洁能源法案的颁布、美国通胀法案对清洁能源的支持，以及俄乌战争后各国对能源安全的重视，都推动了全球范围内新能源需求的增长。同时，南美、非洲和东南亚等地区也迎来了清洁能源的爆发期，为阳光电源提供了广阔的市场空间。

其次，国内新能源市场竞争激烈，促使公司寻求海外发展。自 2013 年左右，中国新能源市场参与者众多，竞争加剧，导致利润率降低。这种情况迫使有远见的中国新能源企业，包括阳光电源，将目光投向海外市场。此外，公司 " 让人人享有清洁电力 " 的使命也驱动其拓展全球业务。综合市场需求、公司愿景、技术积累和人才储备，全球化成为阳光电源的必然选择。

不同出海地区下的不同业务模式

阳光电源的全球化战略展现了公司卓越的战略洞察力，通过在全球范围内合理布局各类业务组织，以适应不同地区的优势和市场需求。公司在印度和泰国建立生产基地，巧妙避开了美国和欧盟的高关税壁垒，同时利用这些地区较低的生产成本和适度的制造水平。

在研发方面，公司选择在德国和荷兰等欧洲国家设立研发中心，特别是在荷兰设立风能研发中心，充分利用当地丰富的人才资源和成熟的市场环境。这些战略性布局使阳光电源能够紧跟技术前沿，保持创新优势。同时，公司在确定进入新市场后，迅速建立营销中心，随后设立客服中心，形成了一个能快速响应市场需求的全球营销和服务网络。这种灵活而全面的全球化布局策略，使阳光电源能够有效规避贸易壁垒，降低生产成本，贴近目标市场，并充分利用全球人才资源。

不同业务战略下的组织结构调整

阳光电源采用了一种平衡授权与控制的全球化组织结构，既不同于传统的科层制，也不同于完全分散的管理模式。这种结构旨在提高效率，保持市场反应速度，同时确保全球战略的一致性。

在这种模式下，公司授予各大区（如欧洲、美国等）较大的决策权。除了核心战略决策和年度三年滚动规划外，大多数日常运营决策由各大区自主完成。这使得各地区能够快速响应本地市场需求，发挥本地化优势。

然而，公司仍然保持对核心事务的控制。各大区需要向总部汇报关键信息，并在组织架构、决策体系和重要制度上与总部保持一致。这确保了全球战略的统一性和公司文化的一致性。在特殊情况下，如重大客户问题、法律风险或全球性展会等，各大区需要与总部紧密协作。这种协作机制确保了在面对重大挑战或机遇时，公司能够调动全球资源，统一应对。

阳光电源的文化融合策略：多层次、全方位的跨文化管理

阳光电源采用了一种全面而系统的文化融合策略，通过多个部门和层次的协作，实现了有效的跨文化管理。这一策略可以分为三个主要层面：

系统化培训：公司的商研院负责开发和实施全面的跨文化培训体系。这包括研究不同国家的风俗、文化、着装、饮食和宗教等方面。特别是针对四大核心文化差异（个人主义 vs 集体主义、高语境 vs 低语境沟通、不确定性接受程度、权力距离）进行深入培训。这些课程不仅面向外派员工，也面向总部与国际团队对接的员工，帮助他们理解文化差异，调整沟通方式和心态。

HR 部门组织的文化活动：人力资源部门组织各种跨文化交流活动，如文化小故事分享和全球文化讨论会等。这些活动为不同文化背景的员工提供了交流和互动的平台，促进了文化理解和融合。

本地化管理与沟通桥梁：各大区经理（目前主要是中国籍）扮演着文化沟通的桥梁角色。他们一方面与总部对接，将总部的理念和要求“翻译”给本地团队；另一方面，他们也帮助解决本地团队与总部之间的沟通障碍，在需要时调动更多资源支持本地团队。

阳光电源的人才本地化策略：灵活多元与高度本地化

阳光电源在全球化过程中采取了高度本地化的人才策略，同时保持了灵活性和多元化。这种策略的主要特点如下:

大区经理的选拔: 大区经理目前主要由中国籍员工担任，但这些人往往具有丰富的海外工作和生活经验。公司认识到，没有海外经验的人很难胜任这一角色。这些大区经理可能来自两个渠道：

- 内部培养：原本在中国工作的员工，通过外派到海外担任技术支持或解决方案总监等职务，逐步培养成为大区经理。
- 外部招聘：从其他公司挖角有海外经验的人才。

高度本地化的团队构成：除大区经理外，公司实现了几乎 100% 的本地化率。这意味着绝大多数员工都是当地人，包括：

- 当地出生的华裔：虽然可能不会说中文，但对中国公司可能有天然亲近感。
- 在国外留学并工作的中国人：这些人在其他跨国公司积累了经验后加入阳光电源。
- 纯粹的当地人才。

最小化外派策略：公司几乎不再采用长期外派的策略。只在新建立分支机构初期，当地人才尚未到位时，会短期外派一些人员提供支持。一旦本地招聘到位，这些外派人员就会回国。

多元化背景：公司的海外团队包括了不同背景的人才，从当地出生的华裔到在海外发展的中国留学生，再到纯粹的当地人才。这种多元化有助于公司更好地理解和适应当地市场，同时保持与中国总部的文化联系。

阳光电源人才本地化策略原因

阳关电源采用近乎 100% 的本地化人才策略，主要基于以下考虑：首先，国外客户对全中国团队的接受度较低，本地化有助于融入当地商业文化。其次，这种策略避免了将不适合的中国工作习惯（如过度内卷和加班）带到海外，防止破坏当地的商业规则和价值观。此外，当客户与公司接触时，面对的都是本地员工，这降低了文化差异带来的隔阂感。最后，本地员工对当地市场和文化有更深入的了解，能够提供更贴切的服务。

阳光电源人才培养和领导力发展

- 岗位匹配与招聘：公司根据不同岗位的要求，匹配相应的能力和经验。例如，销售岗位需要销售经验，解决方案岗位需要相关专业背景或工作经验。
- 本地化培训：由当地 HR 团队负责组织技术、法律等方面的培训。公司重视员工的培训需求，这也是海外员工在应聘时关注的重点。
- 领导力培养项目：公司主要实施三个核心项目：
  - ※ MIT 项目：主要面向总部对接海外项目的领导，重点是文化差异理解和行为调整。
  - ※ LEAP 项目：针对海外管理者的在线英文领导力课程，为期约 9 个月。
  - ※ 哥伦布项目：疫情后开展的面授课程，整合了 LEAP 和 MIT 的内容，在欧美等地区实施。
- 项目对象：这些项目不仅面向当地管理者，还包括涉及海外业务的总部管理者。参加条件通常要求有下属或领导虚拟团队，但 MIT 项目对所有需要跨文化交流的员工开放。
- 项目特色：
  - ※ LEAP 项目克服了语言障碍、远程管理、学习习惯差异等挑战。
  - ※ MIT 项目深入探讨文化差异，通过各种互动活动帮助员工体验和理解文化差异。

※ 哥伦布项目在当地开展，结合了英文授课和本地教师合作。

- 项目效果：
  - ※ 改善了跨文化沟通
  - ※ 降低了海外团队离职率
  - ※ 提高了组织健康度
  - ※ 增强了员工与公司的联系

阳光商研院全球化人才发展重点

- 提升全球课程交付能力：
  - ※ 目前有 6-7 门英文版课程，但需求增长速度超过备课速度
  - ※ 计划扩大能讲英文课的讲师团队，从目前的 3-4 位逐步增加
- 培养员工出差意愿：
  - ※ 鼓励员工适应海外培训的挑战，如长途飞行和时差调整
  - ※ 制定合适的激励机制，提高员工海外授课的积极性
- 满足大区特定需求：
  - ※ 根据各大区业务发展情况定制培训项目，如渠道商培训
  - ※ 在满足需求的同时，平衡商研院的资源投入
- 适应业务发展：
  - ※ 关注不同地区的业务增长率
  - ※ 为新兴市场业务发展提供人才支持
- 响应本地需求：
  - ※ 提升能力以满足海外分支机构的需求
  - ※ 明确责任划分，确定哪些事务由当地自行处理
- 加强与 HR 部门的协作：
  - ※ 与总部和当地 HR 部门保持深度合作
  - ※ 探索在跨文化活动等方面的协同效应

在培养人才全球化视野的过程中面临的挑战

在培养人才全球化视野的过程中，企业面临多项挑战，其中语言、时差和文化差异是主要障碍。语言能力的提升困难，市场上缺乏具备良好外语能力的人才。时差问题导致线上培训难以同时满足全球各地员工的需求，需要通过多次培训来解决。文化差异则是另一个难题，一些员工对不同文化持有偏见，不愿接受新理念，这影响了培训效果。

此外，培训项目需要适应员工繁忙的工作节奏，不能妨碍业务发展。虽然公司在经费和高层支持方面没有障碍，但如何有效执行培训、提升员工能力和改变固有观念仍是挑战。不同地区的合作伙伴，如欧美和东南亚，对培训有不同的反馈和需求，体现了文化差异对培训项目的影响。

欧美文化中，个人主义明显，权力距离低，对变化的接受度低，倾向于直接和低语境的沟通方式。东南亚如泰国，虽然也是个人主义国家，但对权威的尊重程度高，不确定性规避较大，且对东方文化保持一定的敬畏心态。这些文化特点要求企业在全球化培训中采取更为细致和灵活的策略，以确保培训效果和员工的全球视野培养。

对出海企业的建议

在全球化的背景下，企业出海需要遵循几个关键原则。首先，尊重和融合当地文化是最基本原则。企业必须尊重东道国的文化和价值观，并主动融入当地社会，而不是试图改变当地员工以符合中国的工作模式。其次，企业需要遵守当地的法律法规，包括技术标准、劳工政策等，以避免违法的高成本和负面影响。此外，本地化策略对于提高当地市场的接受度和吸引当地人才至关重要，而不是仅仅将中国员工派往海外。

企业在营销和产品设计时也需要换位思考，不能仅从中国的角度出发。例如，强调业务增长速度可能会让西方客户担心服务质量，他们更倾向于选择服务稳定、响应迅速的企业。因此，企业在出海过程中应采取更加细腻和本地化的策略，以确保成功融入当地市场并实现可持续发展。

盈德气体出海背景下的人才管理实践

王天临
薪酬绩效及共享部总监
盈德气体集团

盈德气体出海概况

盈德气体在国际化进程中采取了稳步推进的策略，主要以项目制为基础进行海外扩张。公司的海外业务拓展紧密围绕具体项目展开，如最初在印度的业务，后来在新加坡、马来西亚的发展，以及目前在泰国的项目，都是基于特定项目或工厂收购而进行的。

公司主要采用两种海外扩张模式。第一种是并购模式，包括收购海外现有公司（如在新加坡收购一家贸易公司以快速拓展当地市场）和收购现有装置（收购当地公司的现有装置，由盈德气体进行运营）。第二种是自建模式，主要是跟随主要客户的需求，当主要客户在海外建立工厂时，盈德气体在旁边投资建设配套装置。公司根据不同地区和项目的具体情况，灵活选择并购或自建模式，以适应当地市场环境和业务需求。

出海业务模式下的人才结构

为了支持海外业务的顺利开展，特别是在项目初期或当地缺乏特定人才时，公司会派遣一些技术和运营人员前往海外提供支持。这些外派人员主要在项目启动的一段时间内发挥作用，协助当地团队建立和完善运营体系。

在构建海外管理团队时，盈德气体采取了本地化的策略。公司通过各种资源渠道，招聘在当地行业内有丰富经验和专业知识的人才。这些高级管理人员通常在当地行业中有较长的从业时间，对市场有深入的了解。招聘完成后，由这些本地高级管理人员负责进一步搭建和完善体系，招聘其他团队成员。

盈德气体的海外人才策略与业务特性

盈德气体的海外人才策略与其独特的业务性质和规模密切相关。与传统的大规模制造业不同，盈德气体的海外项目通常是人员规模小，分布地域散的特点。这种特性决定了公司在海外人才管理上采取了更为灵活和本地化的策略。

在管理层招聘方面，公司更倾向于在当地招聘。这种做法的主要优势在于：

- 当地管理人员对所在国家的法律法规更为熟悉
- 他们对当地文化有深入了解
- 他们更了解当地的商业环境和市场情况

对于技术人员，公司会在项目建设和运营前期派遣一些专业人才前往海外支持。这种做法既能保证项目交付质量，又能解决当地人才短期不足的问题。

决策机制

在盈德气体的海外业务运营中，决策机制呈现出逐步放权的特点。这种决策机制与公司的人才结构和海外组织模式密切相关，体现了对当地管理团队的高度信任和授权。

在海外业务初创阶段，公司会提供一定程度的支持和指导。例如，在招聘第一批员工时，公司会协助制定 offer、合同、薪酬福利的基本规则以及一些基础的法律文书。这些文件由总部制作初稿，为海外团队提供一个基础框架。随着海外团队的逐步建立和业务的开展，公司会逐渐放手，将更多的决策权交给当地管理团队。当地团队开始自主进行人员招聘、管理，并根据实际需求对最早期提供的文件和流程进行修改和调整。

海外业务的组织支持与跨文化管理挑战

盈德气体在支持海外业务时采取了一种灵活的组织支持模式。公司会在项目落地、开始建设或进入运营阶段时派遣人员前往海外支持。这些外派人员主要在项目的前期阶段发挥作用，为当地团队提供必要的技术和运营支持。

在海外工作期间，外派人员需要服从当地管理团队的领导。尽管他们与原有团队仍然保持联系，但在管理层面上已经不属于原团队的管理范畴。这种做法旨在确保海外业务的统一管理，同时也为当地团队提供了必要的技术支持。

然而，这种管理模式也可能带来一些挑战和矛盾。例如，外派人员可能会面临适应当地管理风格的问题，或者在管理观点上与当地管理者产生分歧。公司内部曾出现过这样的实

例，如某外派的工厂负责人在管理方式和客户处理方面与当地总经理产生了不同的看法，需要一定的磨合期来解决这些分歧。

这些矛盾往往源于管理理念和文化差异。在国内，员工可能习惯于某种特定的沟通方式和客户服务模式，而在海外，这些方法可能需要调整以适应当地文化和商业环境。例如，视频沟通的使用频率、客户服务的态度和方法等都可能因地而异。

跨文化管理挑战的应对策略

盈德气体采取了一系列措施来应对海外业务中的跨文化管理挑战。首先，公司为即将外派的员工提供海外预备培训。这些培训旨在让员工在出发前熟悉目标国家的环境，学习如何处理海外工作中可能遇到的各种问题。这种前期的跨文化培训为员工提供了基本的文化意识和适应能力。

然而，实际工作中出现的文化冲突和管理分歧往往比预期的更为复杂。当这些问题真正发生时，公司采取多方协调的方式来解决。这个过程通常涉及人力资源部门、原业务部门的管理层以及当地的业务经理共同参与，通过沟通和协调来寻求解决方案。

如果经过努力仍无法解决问题，公司会考虑采取更为直接的措施。例如，如果外派员工感到无法适应当地环境并提出回国要求，公司会考虑召回该员工，并重新选派其他人员前往海外。这种灵活的人员调配策略，体现了公司在处理跨文化管理问题时的务实态度。

人力资源部门在海外业务支持中的角色与重点

在盈德气体的海外业务拓展中，人力资源部门扮演着重要的支持角色。HR 的工作重点主要围绕以下几个方面展开：

▶ 业务需求跟进：

HR 部门需要密切关注业务发展动态，了解各个海外项目的具体需求。当公司在海外有潜在项目时，HR 需要及时跟进，为项目提供必要的人力资源支持。

▶ 人才选拔与配置：

- 内部人才选拔：当海外项目确定后，HR 需要评估内部可用人才，特别是核心运营管理人员。这包括考虑谁适合外派，以及如何在保证国内业务正常运转的同时满足海外项目的人才需求。
- 前期本地招聘支持：对于项目前期的核心关键人才，HR 需要协助海外团队进行本地招聘。

▶ **外派人员管理：**

- 薪酬福利体系：制定专门的外派人员薪酬福利体系，包括基本工资、海外津贴、住房补贴等。
- 培训支持：为外派人员提供必要的跨文化培训和技能培训。
- 探亲政策：制定合理的探亲政策，帮助外派人员平衡工作和家庭生活。
- 回国安置：考虑外派人员回国后的职业发展和岗位安排。

▶ **持续关注与沟通：**

- 定期与外派人员保持沟通，了解他们的工作状况和生活适应情况。
- 关注外派人员的情绪变化，及时发现和解决可能存在的问题。
- 协调解决外派人员在工作中遇到的各种人事相关问题。

▶ **保障与支持：**

为外派人员提供全面的保障和支持，包括但不限于医疗保险、安全保障、紧急援助等。

出海全球化人才的能力要求与培养

在盈德气体的全球化进程中，出海人才的能力要求与培养是一个重要且复杂的议题。公司正在逐步建立相关的框架，并确定了几个关键方向：

- 语言能力 : 语言作为跨文化交流的基础，是出海人才必备的能力之一。公司认识到语言培训的重要性，并将其作为人才培养计划的重要组成部分。
- 文化融合能力 : 除了语言，文化融合能力同样至关重要。公司计划开设相关课程，帮助员工更好地理解和适应不同的文化环境。
- 综合能力培养：出海人才需要具备多方面的综合能力。这些能力不仅在海外工作中有用，在国内的工作中同样适用。公司正在设计相关的培养项目，以全面提升员工的综合素质。
- 实地体验项目：公司考虑设立短期的海外工作项目，让潜在的出海人才有机会在目标国家工作几个月，熟悉当地的工作环境和文化。这种实地体验可以帮助员工更好地评估自己是否适合长期海外工作。

在人才选拔和培养过程中面临的现实挑战

▶ **意愿问题：**

由于国内生活环境和便利程度已经很高，许多员工对前往东南亚、印度或非洲等地工作缺乏兴趣。这种情况下，公司在人才选拔时的空间受到限制。

▶ **选拔标准：**

在实际操作中，公司主要考虑两个关键因素：

- 专业能力：候选人是否具备完成工作的专业技能。
- 个人意愿和家庭支持：候选人本人是否愿意外派，家庭是否支持。
- 综合能力评估：由 HR 和目标工作地业务负责人的综合评估

▶ **人才库建设：**

与一些长期开展海外业务的公司相比，盈德气体的海外人才库还在建设中。目前，公司主要依靠业务部门领导推荐合适的专业人才。

▶ **未来规划：**

公司正在着手建立更系统的人才评估和培养体系。这包括对潜在海外人才进行能力评估，以及设计针对性的培养计划。

A 企业——出海背景下的全球化人才管理

A 企业出海业务概况

A 企业出海业务的发展可以概括为两个主要阶段。

第一阶段是以外贸为主的初期海外拓展。在这个阶段，A 企业在稳固国内市场的同时，开始寻求海外销售机会。公司主要通过在欧美等地区建立合作分公司的模式，派遣中国业务员拓展业务。这种模式主要是为了配合公司产品战略和产能扩张需求。

第二阶段是向全球化企业转型。随着国内市场竞争加剧，特别是在建材和房地产相关领域的成本竞争，A 企业开始加速全球化布局。公司不再满足于简单的外销业务，而是致力于成为真正的全球化企业。这一阶段的主要特点包括：

- 加强终端管理，提升海外分支机构的能力
- 在重点新兴市场建立本地化的销售和技术服务团队
- 从依赖经销商、代理商或参加展会的模式，转向更直接的市场参与

目前，A 企业的海外业务占比较大，为公司提供了稳定的收入来源。相对于国内市场的波动（如房地产市场下滑），海外成熟市场的稳定性帮助 A 企业在当前经济形势下保持了良好的竞争力和回报。

出海业务模式与地区考量要素

A 企业的出海业务模式主要基于全球市场分析和机会把握。公司重点关注那些市场规模大、但 A 企业市占率相对较低的国家或地区。这些市场往往被外国企业主导，为 A 企业提供了增长机会。

在选择重点市场时，公司倾向于发达国家和新兴国家，主要考虑以下因素：

- 政治稳定性和政策一致性
- 良好的法治环境
- 政治因素对商业活动影响较小

相比之下，公司会谨慎对待政治环境不稳定、政策变化频繁的国家或地区，以降低经营风险。

根据业务策略，调整组织架构

A 企业根据业务策略调整了组织架构，主要分为前台、中台和后台：

- 前台：以本地化销售为主，主要招聘行业经验丰富的人才。这些人通常来自竞争对手公司，熟悉客户和市场。他们的主要任务是了解 A 企业产品，并向客户推广应用
- 中台：包括客户服务和技术支持，采用集中化管理模式为全球业务提供支持
- 后台：包括供应链和产品研发。目前制造仍留在中国，主要考虑效率和品质控制。设有产品经理和产品总监，负责不同应用领域的产品开发

A 企业的产品应用广泛，涵盖建材、医药、食品、日化等多个领域。公司在不同领域采取不同策略，如建材以大客户为主，医药领域则注重产品创新和功能替代，以提高竞争力。

决策机制

A 企业的决策机制体现了分权与集中的平衡，既保证了当地团队的灵活性，又确保了公司整体战略的统一性。

- 分权管理：各国市场的具体运营决策，如定价和市场策略，主要由当地团队负责。公司不采用严格的中央集权管理模式
- 协同决策：重大决策，如市场战略和大客户管理，通过总部和各国团队共同探讨制定
- 结果导向：公司采用结果导向的管理方式，为各国团队设定目标，但不过多干预具体执行过程
- 市场分析：要求各国团队进行详细的市场分析，包括市场规模、主要竞争对手、自身优势等，作为决策基础
- 客户分级：对于中小客户，决策权下放给当地团队；大客户则由总部协调资源共同管理
- 支持与服务：公司更注重为各国团队提供必要的支持，确保他们能够更好地服务客户，而不是过度管控

海外业务负责人招聘形式

A 企业的海外业务负责人招聘采用多元化策略。公司主

要依靠自主招聘，特别是针对市场和销售岗位。这类职位人才相对充足，通用性强，公司已具备足够的自主招聘能力。

对于难以自主招聘的岗位，尤其是技术性人才，A 企业会借助猎头公司的服务，利用其海外资源网络。此外，公司也通过行业内部关系网络推荐和招募退休但经验丰富的高级技术人才。

值得注意的是，A 企业海外分支机构主要设置销售和技术服务岗位，其他职能如市场调研、人力资源等主要依靠总部支持。这种精简的组织结构使得海外招聘能够聚焦于核心业务人才，提高了招聘效率和针对性。

保证海外人才具备全球化视野

首先，公司注重从标杆企业或知名外企招聘人才。这类人才通常已具备跨文化思维和全球化视野。A 企业认为，在优秀公司工作过的人才基本素质不会太差，更容易适应全球化环境。

其次，公司管理层多来自外企背景，这有助于与新招聘的海外人才建立共同语言。在面试和入职过程中，候选人往往会发现 A 企业的管理方式与其先前工作的外企相似，这降低了文化冲突的可能性。

再者，A 企业特别重视招聘具有跨文化管理经验的人才，尤其是那些曾与外国同事共事或管理过外籍团队的人。这些经验有助于他们更好地在全球化环境中工作。

最后，公司认识到国内外市场的差异。相比国内市场的复杂性，海外市场（尤其是发达国家）的商业环境相对简单直接。因此，公司在选拔人才时会考虑其是否能适应不同市场环境的特点。

海外组织文化建设

A 企业的海外组织文化建设还处于初期阶段，主要通过管理风格和工作方式来传递公司文化。

- 管理风格：公司的管理风格融合了外企的规范化管理和中国企业的特点。这种混合式的管理风格是 A 企业文化的核心，也是海外员工需要适应的主要方面
- 业务导向：A 企业强调业务导向的文化，不过分强调工作生活平衡。公司期望员工能够在需要时为业务付出额外努力，而不是严格遵守固定的工作时间
- 压力与动力：公司文化中包含了一定的 " 狼性 " 特征，鼓励员工保持竞争意识和进取精神。这可能会给一些习惯于西方企业文化的海外员工带来一定压力
- 灵活性：由于海外团队规模尚小，公司暂时没有引入复杂的海外人员管理系统，而是采用更为灵活的管理方式
- 文化认同：公司更注重员工对管理风格的认同，而非强制灌输特定的企业文化

出海人才能力要求

A 企业愿意为合适的人才付出较高成本，优先考虑能力和资源，而非仅仅关注薪酬。根据市场规模和业务需求，公司会相应配置其他团队成员。最关注的能力有：

- 市场洞察力：公司重视人才对目标市场的深入理解和判断能力
- 业务拓展能力：能够有效开拓和发展业务是核心要求
- 客户资源：拥有丰富的客户资源和良好的客户关系被视为重要优势
- 人脉网络：在目标市场拥有广泛的人脉关系，有助于业务拓展
- 领导力：作为海外市场的负责人，需具备组建和管理团队的能力

出海人才能力培养

▶ **业务拓展：**

公司通常会让新招聘的人才负责多个业务领域，而不仅限于其原有的优势市场。这种做法旨在培养人才的跨业务能力，使其能够适应不同客户群和市场环境

▶ **产品知识培训：**

为了让新人才充分了解 A 企业的产品，公司会安排他们来中国接受培训。这包括学习产品特性、应用范围等，以确保他们能够有效地向客户推广产品

▶ **企业文化和制度流程学习：**

通过线上或线下方式，让海外人才了解公司的文化、制度和流程。这有助于他们更好地融入公司，提高工作效率

▶ **中国市场经验学习：**

公司会邀请海外人才来中国参观展会，了解中国市场的运作模式。这种做法旨在让他们借鉴中国市场的成功经验，potentially 应用到其他市场

HR 工作重点

A 企业的 HR 工作重点反映了公司当前海外扩张阶段的需求，主要聚焦于人才获取、本地化管理和人才保留等方面:

- 招聘：当前最主要的任务是为各个海外市场招聘合适的人才
- 本地化人事政策：采用 " 一国一策 " 的方法，针对每个国家制定适合当地的人事流程和政策，以确保符合当地法规并为员工提供基本保障
- 价值创造支持：帮助新招聘的员工尽快适应工作，创造价值，从而获得回报，促进其长期留任
- 人才储备：除了招聘当前所需人才，HR 还需要为未来做准备，建立人才替代方案。由于目前在海外难以建立完整的人才梯队，公司主要依赖外部招聘来实现人才储备

供应商服务需求

A 企业在选择供应商时，注重全球覆盖、专业能力、合规性和信誉度，同时也考虑成本效益，以满足其全球化业务发展的需求：

- 主要服务模式：A 企业主要使用 PEO（Professional Employer Organization，专业雇主组织）模式，也称为名义雇主服务
- 合规要求: 选择供应商时，首要考虑是解决合规问题，确保在各个国家的雇佣行为符合当地法律法规
- 全球覆盖：倾向于选择具有全球服务能力的合作伙伴，以满足在不同国家的需求
- 专业性：看重供应商对各国法规和雇佣实践的深入了解和研究
- 服务能力与费用平衡：在确保服务能力的基础上，会考虑费用因素，选择性价比较高的供应商
- 信誉度：通过多方面验证供应商的背景和信誉，包括询问行业内其他公司的使用经验，以及调查供应商的专业背景（如是否来自知名咨询公司）
- 本地化服务：对于国外业务，要求供应商能够提供可靠的本地合作伙伴，确保服务质量和资金安全
- 员工信任：考虑候选人对供应商的信任度，确保整个雇佣过程顺畅

专家洞察

众合云科专家洞察——全球化视野下组织建设与人才培养

张轶
联合创始人兼首席增长官
众合云科集团

企业出海概况与业务模式

中国企业出海的比例从 2022 年的 57.21% 上升到 2024 年的 68.22%，反映出越来越多的企业选择拓展国际市场。然而，处于高速发展期的企业比例下降至 7.95%，这似乎显示出一定的回缩态势。

这种变化可以从多个角度理解。首先，随着出海企业总数的增加，早期阶段进入海外市场的企业数量也在上升。过去，企业通常在国内业务成熟后才考虑海外扩张，但现在许多企业在早期阶段就开始探索国际市场。这可能是因为国内市场竞争激烈，企业希望通过出海寻找新的机会。比如，一些企业从一开始就专注于海外市场，如某些大厂，显示出不同的市场战略。

尽管高速发展期企业的比例下降，这并不一定是负面现象。相反，它可能表明中国企业的国际化步骤提前了。越来越多的企业在初期就具备国际化视野，并不再畏惧海外市场。这种趋势也反映出中国企业在供应链和国际市场认知方面的能力增强。第一代成功的出海企业家可能选择再次创业，推动更多企业走向国际。从商业角度来看，企业在早期就将业务重心放在海外市场，有助于在国际舞台上做大做强。这种趋势显示出中国企业在全球化进程中的勇气和战略调整，是一个积极的信号。

企业出海驱动因素

中国企业出海的驱动因素可以分为三个主要阶段。首先是 2001 到 2008 年，这一时期受到中国加入 WTO 的影响，许多知名品牌如联想和 TCL 等开始在国际市场崭露头角。中国作为“世界工厂”，在全球供应链中占据了重要位置。

接下来的 2008 到 2018 年，全球金融危机为中国企业提供了扩张的机会。由于中国受到的影响较小，许多企业利用积累的资本进行海外并购，在资产价格低迷的情况下扩大国际影响力。

从 2018 年至今，数字经济和品牌化浪潮推动了中国企业的进一步出海。中国强大的供应链能力依然是关键驱动力，特别是数字经济平台的崛起。这一阶段，企业在流量应用和品牌能力上取得了显著进展，智能制造和电商平台在国际市场中占据更高份额。

所以，中国制造业的品牌升级和产能输出在持续推动企业走向国际。尽管经济环境可能带来挑战，但企业在国内市场的表现依然至关重要。那些在国内市场表现不佳的企业往往难以成功拓展海外市场，因为国际市场的竞争更加激烈且复杂。成功出海需要在国内建立稳固基础，并积累足够的经验与资源。

在不同国家或地区市场中，企业的业务模式如何调整

在国际化业务拓展中，企业需要从市场研究、法规合规、文化适应、运营调整以及技术和人才管理这几个方面进行全面调整。

首先，需要深入了解目标市场的消费者需求、竞争环境和经济状况，以制定符合当地特点的市场策略。例如，在价格敏感的东南亚市场，通过采用“高性价比”定价策略并优化支付方式，来提升用户体验。

同时，法规和合规也是非常需要重视的环节。每个国家在税务、劳动法以及行业许可要求上都有所不同。为此，可以通过合作第三方专业服务商，确保在运营中的每一个环节都符合当地法规要求。

文化适应也是关键。在不同市场，建议企业根据当地消费者的习惯调整产品和服务，同时在营销策略上也会因地制宜，例如在中国更倾向于利用社交媒体，而在欧美市场更注重内容驱动型广告。

在运营方面，可以根据市场特点选择合适的合作伙伴，同时通过与当地合作伙伴合作降低进入成本和风险。技术和人才方面，则可以通过利用数字化工具优化供应链和客户管理，同时招聘本地员工并进行跨文化培训，以确保团队具备对市场的深刻理解和高效协作的能力。

出海企业如何提升组织敏捷性以应对海外市场的不确定性

在提升出海企业的组织敏捷性以应对海外市场不确定性方面，关键在于协调总部与当地业务的关系。首先，当地国总扮演着至关重要的角色。他们作为总部与当地市场之间的桥梁，需要与当地 HR 或第三方服务商密切合作，以确保组织调整的灵活性和有效性。

在企业海外扩张的初期，总部 HR 需要提供强有力的支持。这一阶段，招聘和培训等方面的工作高度依赖总部的资源和指导。随着业务的逐步展开，当地 HR 团队会逐渐形成自有体系，承担起更多管理职责，此时总部 HR 的参与会有所减少。

当企业的海外业务进一步扩大后，总部与当地 HR 体系需要进行更深入的对接，以确保两者之间的协调一致。这种对接有助于提升整体的运营效率和敏捷性。

在此过程中，企业可能会经历一段相对“失控”的状态。这需要管理层提前做好预期，制定应对措施，以妥善管理过渡期，确保战略的顺利推进。

出海企业文化与规制

目前企业的文化落地方式更倾向于采用互动性较强的措施，如组织活动和论坛交流等，而在制度化机制方面的实践相对较少。值得注意的是，各国的法律法规、企业经营理念以及营商环境存在显著差异，有些地区的法规比中国更加严格，而有些地区则具有更大的灰度空间。

在这种情况下，为了确保企业在海外市场的生存和发展，需要赋予更多的授权和操作空间。这一点可以从外企在中国的发展历程中得到启示：过于僵化的制度体系往往会导致错失市场机会，而更具灵活性的本土企业则展现出更强的竞争力。海外业务负责人都需要在规制和文化方面保持一定的灵活度，这种灵活性是十分必要的。

文化差异，特别是在信仰方面的差异，对海外企业的日常管理产生着深远影响。不同族群的信仰差异会导致管理方式和手段的巨大差别。这使得国内的 HR 团队难以完全理解和共情海外员工的需求，因此往往需要采取更灵活的管理方式作为妥协。

值得欣慰的是，中国企业的国际化理念正在发生积极的变化。现在的企业更倾向于使用 " 融入 " 而非 " 融合 " 的概念，更强调适应当地文化而不是强加本土文化。这种转变在较年轻的海外团队中特别明显，他们更容易接受和实践这种新的理念。

以快手在印尼的案例为例，同一企业在不同市场可能需要采取不同的定位和文化策略。在中国总部可能被视为科技公司，但在当地更像是一家媒体公司，主要从事运营、广告和商务等业务。这种情况下，企业文化的建设就需要根据实际业务情况来调整。

采取灵活的文化管理方式既是对现实的妥协，也是基于企业发展需要的务实选择。通过互动式的文化建设，不仅可以更好地适应当地环境，还能帮助总部团队更好地理解海外市场的需求和特点。这种双向互动的过程，使得中国企业在海外的文化建设逐渐形成了一种良性的发展态势。

文化与规制的挑战解决

在文化管理工具方面，首要的是掌握高低语境的沟通技巧。不同文化背景的员工对沟通方式的理解和接受度存在差异。例如，中国职场受欧美影响，倾向于直接沟通，而印尼等国家的员工则更习惯委婉表达。这就需要管理者能够根据对话对象灵活切换沟通方式，对北美员工可以更直接，对印尼员工则需要更加委婉。

第二个重要工具是本土化语言的运用。这一点可以借鉴阿里巴巴 " 阿里土话 " 的成功经验，通过将西方管理理念转化为本土化表达，使员工更容易理解和接受。这种方法在职业素养体系尚未完善的地区特别有效，能帮助员工更好地掌握职业要求和标准。

第三类是限制性工具，主要包括工作语言规范和时间管理。在语言方面，要求在有外籍员工在场时使用英语交流，避免因语言差异形成小圈子。在时间管理上，则需要建立统一的时间观念，强调准时性和计划性，避免临时性会议，确保会议按时结束。

在合规管理框架方面，需要认识到劳资关系问题在全球范围内具有相似性，这与政治体制关系并不大。众合云科建立了一个从中国视角出发的合规框架理解图，将各类规定分类整理，包括就业许可、工作签证、解雇政策、保险制度、薪资规定等各个方面。

在实施策略上，重点是要了解各国政策与中国的差异，评估这些差异对组织经营的影响。HR 团队需要在尊重差异的基础上，努力保持公平性和统一性。具体的执行可以依托第三方或本地 HR 团队来完成。

这种系统性的框架既能帮助 HR 更好地理解和处理跨文化管理问题，也能在实际运营中更好地平衡本土化和标准化

的需求。通过这些工具和框架的综合运用，可以有效应对海外经营中的文化与规制挑战。

人才结构与配置

在海外人才招聘中的文化评估维度显示，企业最看重的是语言能力（72.73%）和跨文化经历（60.61%），而对多元文化开放态度的重视度相对较低（27.27%）。这种现象反映了当前中国出海企业的特点和发展阶段。

首先，大多数中国出海企业仍处于海外市场的初创或起步阶段。与那些已在海外深耕多年的跨国企业相比，它们更倾向于采取实用主义的方式。这些企业当前的首要目标是在海外市场站稳脚跟，证明业务模式的可行性，因此在人才评估上也更注重直接可衡量的能力指标。

其次，这反映了企业领导层的思维方式。很多中国企业的核心价值观仍然以经济效益为导向，相比投入大量资源建设多元文化环境，他们更关注业务发展的实际需求。这与一些已经深度国际化的企业形成鲜明对比，后者可能已经在董事会和高管层面实现了全球化的人才结构。

第三，目前多数中国出海企业的核心团队仍以中国员工为主，特别是新兴的互联网企业，团队构成相对年轻，还没有达到深度的文化多元化程度。在这种情况下，语言能力和跨文化经历这类直接影响工作效率的能力自然成为优先考虑的因素。

这种现象并非表明企业不重视文化融合，而是反映了企业在不同发展阶段的实际需求。随着企业在海外市场的逐步成熟和团队的国际化程度提升，对多元文化开放态度的重视程度可能会相应提高。在当前阶段，这种实用主义导向的人才评估标准，某种程度上符合大多数中国出海企业的发展需求和实际情况。

出海人才的能力要求

专业知识技能虽然重要，但并非排名第一的能力要求。这一现象与企业出海的经营模式密切相关。许多中国企业在出海初期倾向于复制国内成功的商业模式，因此对专业人才的要求更多在于能够理解和执行这些模式，而非必须是领域内最优秀的专家。语言能力和跨文化经历在这一过程中显得尤为重要，因为它们有助于人才承接和复制企业模式。

早期外企进入中国市场时，也并非总是选择当地专业技能最优秀的人才，而是更看重语言能力和模式输出的承接能力。这表明，对于出海企业而言，专业技能虽不是唯一考量，但仍然是一个重要的能力要求。这种逻辑反映了企业出海的商业模式路径，即在全球化扩张中，企业更倾向于选择能够适应和执行其商业模式的人才。

出海人才成长

在培养具有全球化视野的出海人才方面，企业面临一系列挑战。首先，尽管跨文化能力被高度重视，实际培养中文化相关的项目比例却相对较低。这可能是因为在海外业务的初期阶段，企业更专注于业务的快速落地和组织能力的建设，而非系统的人才培养。其次，企业在平衡本土文化与全球视野方面也存在困难，这通常因为早期更注重业务增长和组织发展。

为了解决这些挑战，企业可以采取一些实际的解决方案。例如，将业务实践与人才培养相结合，通过实际工作让员工学习和成长，这种方法既实用又经济。此外，企业可以利用国内成熟的体系，将有潜力的海外人才派回国内工作一段时间，以提升他们的技能、沟通能力和对公司文化的认同。在用人时给予一定的冗余，以便在业务发展中发现并培养有潜力的人才。同时，避免在海外业务尚未盈利的情况下进行过度的人才培养投资，以保持公司的财务健康。随着海外业务的成熟和组织能力的提升，企业可以逐步建立和完善针对海外人才的培养机制。

众合云科赋能 HR 工作

在面对 HR 工作的挑战时，管理本地与外派员工之间的文化差异和招募合适的本地高层管理人才是最主要的难点。

众合云科发现，尽管在服务领域有较强竞争力，但海外业务中招聘资源的整合同样关键。在海外市场，尤其是人口基数较小、教育发展水平有差异的地区，人才招聘面临更大挑战。由于中国企业在海外市场的雇主品牌影响力相对较弱，在吸引优秀人才方面存在一定困难。以新加坡为例，本地顶尖人才往往会优先考虑当地知名企业或国际大型公司。

因此，众合云科建议企业重新审视不同地区的招聘画像，可能需要降低招聘要求，以适应当地市场的实际状况。在低维国家，适合的人才可能很少，特别是当要求包括技能、语

言和成熟经验时，这些业态在当地可能尚未发展。众合云科在赋能 HR 工作方面，更多地提供策略梳理和资源对接。首先，帮助企业梳理在特定地区相对容易招聘的人才类型。其次，根据国外市场细分的特点，对接更细分的招聘渠道，如研发或销售领域的专业猎头，以满足企业在不同基础层面的招聘需求。

众合云科助力企业出海

众合云科通过直营模式、信息化服务、法律法规合作和 AI 技术投入，全面提升了其在海外 HR 工作中的服务能力和专业性，以满足不断变化的市场需求和客户预期。

首先，公司重视数据的逻辑性和专业性，这在国内外的 HR 服务中都是至关重要的。在中国，专业性和信息化服务尤为重要，而在海外市场，对当地法律法规的熟悉程度也是一个关键因素。

众合云科通过直营模式和代理商合作逐步建立海外业务，并计划在核心地区用直营团队替代原有的服务商。例如，在东南亚地区，公司已经成功在新加坡、印尼和马来西亚落地，并计划进一步扩展到越南和泰国。这一策略旨在确保服务的稳定性和专业性，同时提升用户体验。

公司强调信息化的重要性，认为这是提供稳定服务和满足用户预期的关键。通过系统化管理，众合云科能够监控服务流程，确保服务质量，并及时调整以满足客户需求。在海外市场，法律法规的熟悉程度被视为提升服务专业性的重要指标。为此，众合云科建立了庞大的律师服务网络，与当地知名的劳动法律师合作，以解决深层次的劳动法问题。

此外，公司投资了一个专门团队，致力于开发基于政策库的 AI 大模型产品。这个团队专注于研究如何根据不同的语言和法规形态，利用 AI 技术产出高质量的内容。这样的技术投入旨在为 HR 工作提供更客观的依据，提高服务的专业性，并为客户提供更准确的预期和解决方案。

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：每年**
  1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
  2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
  3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
  4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

- **线上学习渠道：**
  1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6 次，每次1-1.5 个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
  2. HR 线上专题视频课：每一门专题课150-300 分钟，5-8 个模块。
  3. 云上嘉年华系列：为期2-3 天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

- **深度学习渠道：**
  1. 12+权威研究报告， 200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
  2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。

欲了解更多详情
电话：021-31065698
智享会官方网站：www.hrecchina.org
智享会微信公众账号：HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

◈ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。

◈ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告

- Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
- Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
- Blue Print （行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
- Trends Exploration （趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
- Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题

◈ 定位：客观、前沿、落地、专业

◈ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

◈ 招聘

- 招聘技术路线与效能提升研究报告
- 企业校园招聘实践调研报告
- 企业入职管理与培训管理实践调研报告
- 社交媒体与人才招聘调研研究
- ……

◈ 人才发展与培训

- 企业移动学习项目调研报告
- 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
- 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
- ……

◈ 薪酬福利

- 企业员工健康福利与健康管理调研报告
- 企业高管福利管理与实践调研研究
- 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ……

◈ 信息技术

- 人力资源共享服务中心研究报告
- AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
- 离职风险管理与流动预测研究报告
- 人力资源数字化转型调研研究
- People Analytics的发展与应用研究
- 人力资源信息化管理调研研究
- ……

◈ 其他

- 弹性工作制与灵活用工研究报告
- HRBP能力发展提升研究
- 变革沟通管理实践调研研究
- 企业绩效管理改善与优化调研报告
- 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
- ……

ZHONGHE GROUP
众合云科

关于众合云科集团

众合云科集团（Zhonghe Group）是中国领先的 HR SaaS 科技企业，以“让每一份工作更有保障”为使命，针对标准劳动者、数字经济从业者等多种雇佣模式，依托一站式 SaaS 服务平台，科技驱动，为企业提供综合性专业服务解决方案，让企业聚焦核心主业，让劳动者更有安全感和幸福感。

众合云科集团旗下拥有 101HR、51 社保、HiWork 等品牌，服务覆盖全球 160+ 国家和地区，支持超过 140+ 种币种跨境支付，中国大陆境内直营公司覆盖 200+ 城市，为 14,000+ 企业客户提供高品质高效率的专业人力资源服务，为 2,000,000+ 企业标准劳动者、数字经济从业者提供工作保障，助力全球用工专业合规。

众合云科公众号

众合云科视频号

HiWork

关于HiWork

HiWork 是众合云科集团旗下全球人力资源和数字经济服务品牌。我们针对全球人力资源管理需要和数字经济新业态发展，依托一站式 SaaS 服务平台，科技驱动，提供综合性专业服务解决方案，让全球化企业和数字经济从业者，连接工作的另一种可能。

HiWork 服务覆盖全球 160+ 国家和地区，服务产品包括全球雇佣管理服务（EOR）、全球灵活用工服务（Contractor）、薪酬管理服务（Payroll）、数字众包解决方案、数字工作室解决方案等，支持超过 140+ 种币种跨境支付。

HiWork 公众号

HiWork 视频号

全球化视野下组织建设与人才培养研究报告

© 版权声明本调研报告属智享会 & 众合云科所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center &ZHONGHE GROUP Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & ZHONGHE GROUP is prohibited.

调研主办方 HR 智享会 HR Excellence Center

联合主办方 ZHONGHE GROUP 众合云科