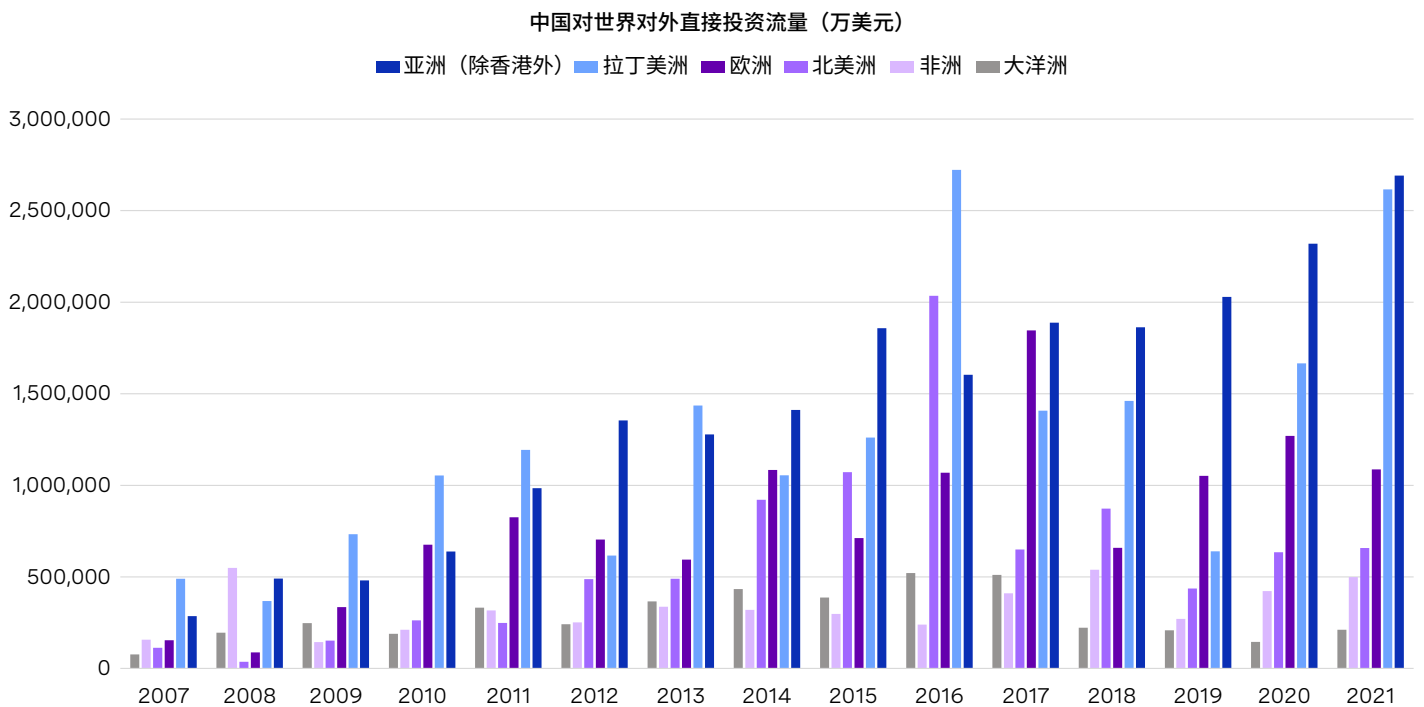




# 中国企业国际化的人才 启示：冲突与融合之道

近年来，中国企业正在加速走向世界。据中国商务部公布的中国企业对外直接投资数据，2022年中国的全行业对外直接投资为9853.7亿元人民币，同比增长5.2%<sup>1</sup>。而中国企业在此过程中也不可避免地遇到种种挫折。一些头部的出海中国企业或中国品牌，由于业务模式的选择、资本运作策略、以及在数据隐私和税务等方面的合规问题，在其国际化的进程中遇到了各类挑战。

**图 1: 中国对世界对外直接投资流量 (2007-2021)**



来源: 中国国家统计局

对于大部分企业来说，海外拓展更是一个相对陌生的领域，其中的人才挑战更是一项核心问题。为了给中国企业的国际化提供可借鉴的人才策略，罗盛咨询对有着成功出海经验的十二位中国企业的领导者以及专业人士进行了访谈，以了解他们在此过程中所积累的经验教训。

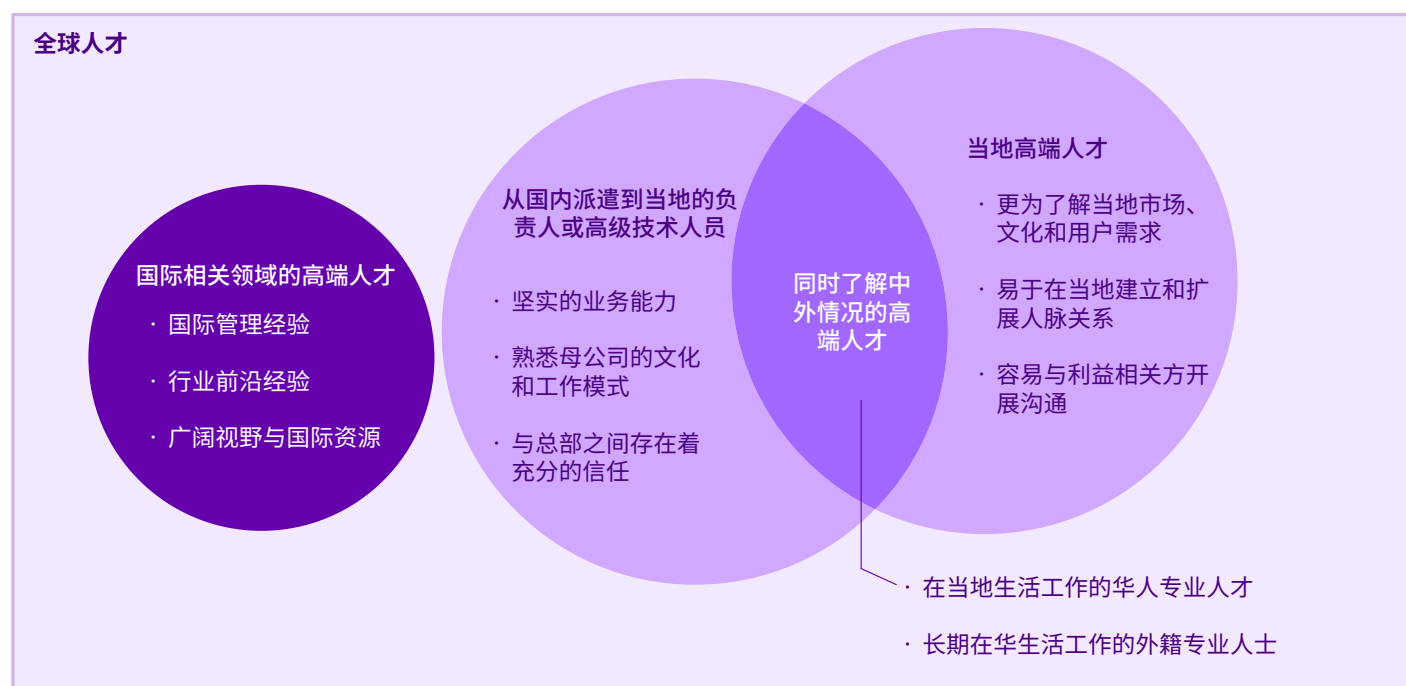
访谈结果显示，在出海的不同阶段，中国企业在人才和团队的建设上，无论是其所面临的挑战还是最佳实践的侧重点均有所不同。基于访谈结果，我们创建了中国企业国际化发展的一般人才模型。



# 权衡取舍：中国企业的用人难题

在访谈中，我们发现出海企业面临着在所需人才的经验技能和人才的可获得性等方面的矛盾。针对人员派遣、当地人才和高管的选聘等多个方面的问题，受访者们所给出的回答，取决于其各自公司在国际化发展进程中所处的位置。

图 2：中国企业在国际化过程中可以选用的人才类别示意图





# 从中国国内派遣人员到海外：可靠性高但面临超越固有经验的挑战

在国际开拓过程中，从国内直接派遣领导者到海外，可能是大部分公司最先想到的解决方案。这一模式有着诸多好处，如派遣人员在母公司有较长时间的工作经验，熟悉母公司的文化，具备已验证的业务能力。

然而企业在派遣人员到海外时，除了语言能力、文化适应性、薪酬补贴等方面的考虑之外，也需注意几个深层次的挑战。

- **海外业务经验的难以获取：**对于一个在海外拓展业务的公司来说，仅拥有流利的外语和海外工作经验是不够的。只有真的亲身在海外市场开展过业务，在特定市场通晓其商业原则并建立了成熟的关系网络，这才是真正地具备“海外业务经验”的人才。然而这样的人才可谓凤毛麟角。
- **国际化思维的缺乏：**在诸如中东、欧洲等地区，中国公司往往可以比较容易的找到具备当地业务经验的中国人才。可是他们往往以中国本土公司的习惯生搬硬套到当地市场，对当地的文化和商业习惯缺乏理解。这类人员从事基层工作时或许具备着相当的韧性，但是在领导角色上，则难以与当地合作伙伴及客户建立深入关系，也可能在招揽和留住当地优秀人才上面临困难。

此外，外派人员自身也有着各种顾虑。一方面是生活顾虑，包括长期与家人分离，业余生活的文化冲击，以及对当地食宿的习惯等等。

另一方面是事业发展顾虑。在国内既有业务线中工作通常能够获得稳定的绩效，进而有着可预期的回报及晋升空间。而在海外进行业务开拓的绩效预期则较不稳定。

正因为派遣到海外的人员尤其是领导者们面临着这些挑战，为了海外业务的顺利展开，中国公司聘请当地领导者是十分必要的。一方面当地高管能够有效平衡外派领导者所面临的问题，也可以帮助从国内派遣的高管在过渡期顺利进入新角色。

“中国公司当前最缺的是国际化人才。但应如何定义国际化人才？有留学背景、语言能力、人文理解这些都是不够的，真正看的是海外的业务拓展能力，也就是在海外的实际营销运营经验。”

—某通讯公司海外业务拓展负责人

“用西方的思维、西方的语言、带领西方的团队，达到中国人想要的结果，这是中国外派人才的最大挑战。而这在中国的人才中是很少具备的。”

—某消费品公司首席人力资源官

# 选聘当地人才:可为海外业务带来长期收益但需要较长时间的磨合与培养

相对于从国内派遣到海外的人员,聘请当地人才担任领导者在多个方面具有天然优势。中国企业在当地市场的融入程度越高,当地人才的这些优势就越发凸显:

- **更为了解当地商业实践:** 当地人才对于当地市场和文化有着深入了解,可以帮助中国企业更好地应对当地市场的机会和挑战。
- **更容易在当地建立人脉:** 当地人才可能有着丰富的人脉,可以帮助中国企业建立当地的商业网络,为中国企业寻找商业机会和合作伙伴,进而树立良好的声誉和品牌形象。
- **更容易与利益相关方进行沟通:** 语言和文化差异可能会给企业带来不必要的麻烦,而当地人才可以使用与当地投资者、客户、供应商、监管部门以及媒体同样的语言,帮助中国企业同各种利益相关方建立良好的关系。

- **更易了解当地法规和政策:** 当地人才可以帮助中国企业了解当地的法规和政策,并确保在当地市场的合规运营

尽管存在着这些好处,一些中国企业却对使用当地人才持保留态度。这归根结底是因为中国企业与当地人才在文化、领导力、生活习惯等各方面都存在很大的差异。因此,一些中国企业和中方管理者认为海外领导者难以与中方团队、中国总部保持战略一致。

然而这是一种缺乏可持续性的做法。虽然使用外派的中方领导者保证了短期效率,却牺牲了公司的长期发展空间。合作与包容是双向的,中国企业在走向海外时,亦当同步改进自身固有的企业文化,为成功转型为跨国公司奠定基础。



# 多元化人才组合可促进团队的融合

中国企业还可以聘请多元化的人才来充当团队融合剂，缓冲摩擦。

其中一类，是同时了解中外情况的人，包括在当地生活的华人高端人才，或者长期在中国生活工作过的外国资深人士。

另一类，是来自于世界各地的高端人才，可以将其派驻到当地的海外团队，加强海外团队的多样性。这多见于海外团队有着一定自主权的阶段，即已经融入了当地市场，实现了本土化经营的阶段

表 1: 海外分支机构的负责人模式

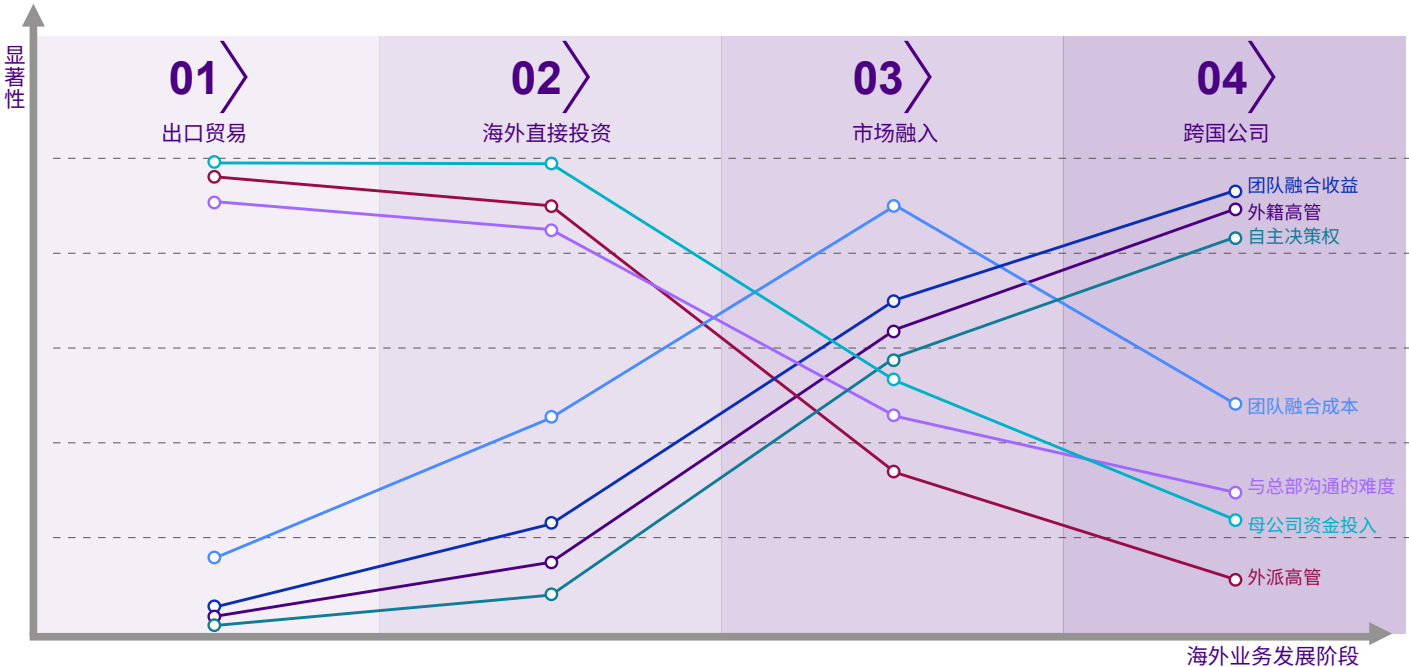
关注点	中国负责人 + 中国高管团队	中国负责人 + 外籍高管团队	外籍负责人 + 外籍高管团队
与国内总部的协调统一	●	●	●
海外分支机构的自主性	●	●	●
既有产品的业务开拓	●	●	●
迎合当地市场偏好的产品开发	●	●	●
与当地人才的契合度	●	●	●
与当地利益相关方的合作	●	●	●
符合当地情况的灵活经营模式	●	●	●
全球化战略契合度	●	●	●

图例： ● 弱 ● 中 ● 强

# 中国企业的海外人才策略建议

中国企业在国际化的不同阶段有着不同的人才需求。为了应对这些需求的变动，我们创建了中国企业国际化的人才模型，总结在出口贸易、海外直接投资、市场融入和跨国公司等各阶段，企业在人才投入上的不同侧重点。

图 3: 中国企业出海的一般人才模型



图中所示为在中国企业的国际化过程中，海外团队所面临的与人才及团队建设相关的各项事务，其显著性随着海外业务发展阶段的不同而变动。

## 1、出口贸易阶段

公司开始向国外市场出口产品或服务，以拓展海外业务，逐步建立起海外销售渠道和网络。这是企业出海的第一步，但并非真正意义上的出海。

从模型中可以看出，此阶段各个维度的因素正蓄势待发，但尚未行动。

在这个阶段，企业主要需求精通外语，并且对目的地市场有一定了解的人才，藉以与海外客户和合作伙伴进行有效沟通与合作。

## 2、海外直接投资阶段

这是企业国际化进程的草创阶段，也是最困难的阶段。公司通过投资和并购等手段，在海外建立分公司或办事处，实现实体化经营。在业务上，公司一方面致力于打开市场，另一方面则专注于在当地建立稳固的供应链和分销渠道。

从模型中可以看出，此阶段各类因素尚未完全汇聚到一起，但是马上就将发生碰撞。此阶段国内母公司须为海外分支机构投入大量资金支持，而后者尚不具备自主决策能力。在海外分支机构的人才构成上，中方外派高管和员工处于主导地位。团队融合工作所需付出的成本高于其收益，但为了稳妥地发展到下一阶段，应在此阶段进行提前部署。

处于此阶段的中国企业须对如下方面进行充分考虑：

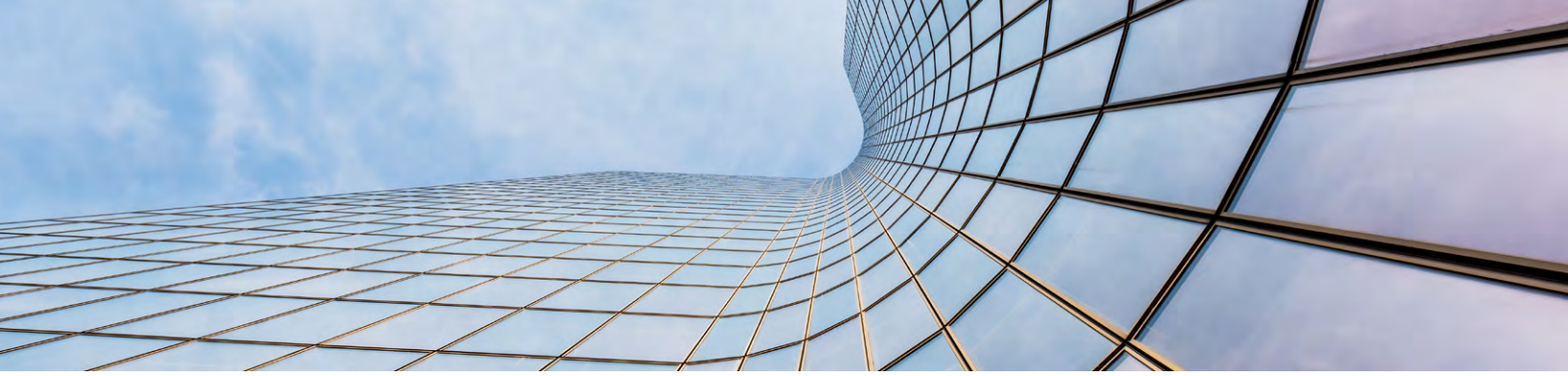
- **充分调研：**在正式进入市场之前针对当地市场的消费者偏好和供应链可用性等情况做好调研。同时也需充分了解当地的法律和监管要求以及用工政策，避免出现包括人力资源等方面在内的合规风险。
- **组织和岗位设计：**国际化拓展应该是一项高度强调顶层设计的工程，企业的决策层对此须有着清晰的认识，订立明确的阶段目标，进而结合前期调研结果，针对当地市场的具体情况对相应的组织架构和关键岗位进行设计。
- **与总部沟通：**国内母公司与海外分支机构的合作是团队融合的关键问题。应尽快在二者间建立有效而可持续的沟通机制，以建立互信并保持一致性。
- **文化尊重：**尊重当地员工的文化原则和工作习惯，避免简单地套用中国的管理理念和文化观念。
- **统一培训：**为在海外分支机构工作的国内外派人员和当地聘请人员安排经过专门设计的培训，使用同样的语言，定义同样的事情，以促进团队认同。
- **一视同仁：**工作会议的人员参与应该以业务需要为原则，而不是以中国团队和当地团队为划分。先在外派的中国员工中开会进行业务讨论，然后再将讨论结果传达给当地员工，这是不可取的。
- **不避讳冲突：**鼓励建设性冲突，增强团队沟通。为了维护和谐而将中外人员区别对待，只会人为加深团队的割裂。一味地回避冲突，看似提升了短期的效率，却加深了长期的隔阂。

“如果没有交流，人们做事的决心将完全不同。如果团队内部的中外人员没有沟通，在当地的业务是不会有产出的。”

能做到这一点，就要求中国企业要自信，在团队交流上有自信，不因为短期的不适应就放弃。”

— 某消费品公司首席人力资源官





### 3、融入市场阶段

到了融入市场的阶段，公司已经在当地有所立足，获得进一步的成功不再依赖于母公司的扩大投资，而主要取决于海外机构自身对市场、产品和品牌形象的驾驭。

从模型中可以看出，多个维度的因素正在发生着碰撞。此阶段海外分支机构具备了一定程度的自主决策权，需要根据当地市场的需求和偏好，定制本地化的产品和服务。而团队中当地员工与国际领导者开始占据主导地位，对于雇主品牌形象的维护开始有了更高的要求。而此时，海外团队与国内母公司之间的沟通仍然在持续磨合中，团队融合的成本处于最高点。

在这一阶段，除了保持在此前阶段就打下的良好基础之外，我们对中国公司的进一步建议是：

- **本地化经营：**要实现灵活的本地化经营策略，要让海外团队享有更高的自主决策权，同时更多地启用国际人才来担任领导角色。
- **减少冲突点：**对于已经成熟地进行本地化经营的海外分支结构，可由外籍高管担任海外团队的负责人，向总部汇报工作，而当地人员均向其汇报，由此将文化冲突和团队融合问题控制在最低范围内。
- **增进法律和文化意识：**合规用工，尊重当地工作文化，在雇员中逐渐树立声望和品牌，打造健康的企业文化。
- **本地合作：**与当地政府、高校、科研机构等构建关系，建立交流或合作机制，深入提升影响力。
- **促进交流：**安排海外高管和团队来国内交流，与国内合作部门的同事们见面，提升对于公司的理解和认识。

### 4、跨国公司阶段

当公司在多个海外市场实现了融入之后，即已准备好了成为真正的跨国公司。在跨国公司阶段，公司一方面实行多元化战略，通过多元化的产品线满足不同国家和地区市场的偏好，另一方面可以探索全球资源的整合，优化全球业务布局。此外亦应实现全球业务和职能流程的标准化，比如对财务、供应链、人力资源的流程进行统一。若能实现这些，则公司就成为了一家成熟的全球企业。

从模型中可以看出，此阶段各种冲突已经基本被解决，海外分支机构有着高度的自主决策权，能够自主探索多元化战略，为企业带来效益。此时全球团队已经不分你我，无所谓中方和外方，外籍高管不但可以担任地区负责人，也有机会进入总公司的管理层或董事会。全球人员讲着同样的语言，有着共同的信念，为着同样的目标而努力。团队融合成本大大降低，由于前几个阶段对团队和文化建设的坚持，整个组织在此阶段开始享受相应的收益。

这样图景的实现，有赖于公司从国际化的初期就对团队建设以及平等和包容性的问题保持持续的关注和投入。

# 一个关于多样、平等与包容的国际化旅程

中国企业向海外的拓展是一项需要长期建设的工程。尤其是在人才、团队、文化等方面坚持长期投入，方能保证海外业务的可持续发展。这不仅仅是对于正在出海的中国企业而言，对于那些在世界各地，包括在华投资的外国企业来说同样如此。

在这个充满不确定性的时代，保持开放的心态，接纳多样性，包容不同的背景、经验和思维方式，将为企业带来长远的收益。让全球的人才为中国企业所用，必然在国际化这趟旅程中为中国企业提供长期的助力。

“商业上最大的问题是人们彼此不相互理解，如果能够弥合双方的鸿沟，就会使一切都成为可能。”

— 某跟中国企业有着深厚合作经验的欧洲企业家

“企业家本身应保持开放的心态，尊重当地文化。公司的管理意识要跟上，知道不能用中国公司的方式来管理跨国企业，不能用中国民企的模式来套用一切，而应采用模块化的管理办法。”

— 某奢侈品品牌负责人

“企业家要走出去，跟当地各种各样的人接触交谈，去告诉他们我们是谁，我们需要什么样的人，我们未来可能创造什么样的机会。这样才能逐渐打开自己的知名度，让中资企业在当地的知名度提高。”

— 某消费品公司首席人力资源官

“中资不管做到再大，去到一个国家就是一个小公司，要慢慢在当地员工中竖立口碑，不能不讲道德。欲速则不达，如果走得快却做错了，那么重新来过所付出的代价就更高，因为公司在当地的口碑可能已经坏掉了。”

— 某地产公司人力资源负责人

“随着海外项目难度越来越大，更需要熟悉当地政治经济人文的人，更需要用当地人管理当地人，用当地人创造更多的价值。这是很考验我们企业的管理水平的。”

— 某前商务部驻南美官员

## 作者

**成守正 (Jeffrey Cheng)** 领导罗盛咨询的中国本土企业服务业务, 并是职能高管、工业科技和金融科技团队的资深顾问。他常驻上海。

**李晨松 (Chensong Li)** 是罗盛咨询市场分析团队的成员, 专注于中国本土企业咨询。他常驻上海。

## 致谢

**Sharon Tan** 是罗盛咨询市场分析团队的成员, 专注于领导力的评估、文化与发展。她常驻新加坡。

**覃雯 (Justine Qin)** 是罗盛咨询市场分析团队的成员, 专注于中国本土企业咨询。她常驻北京。

---

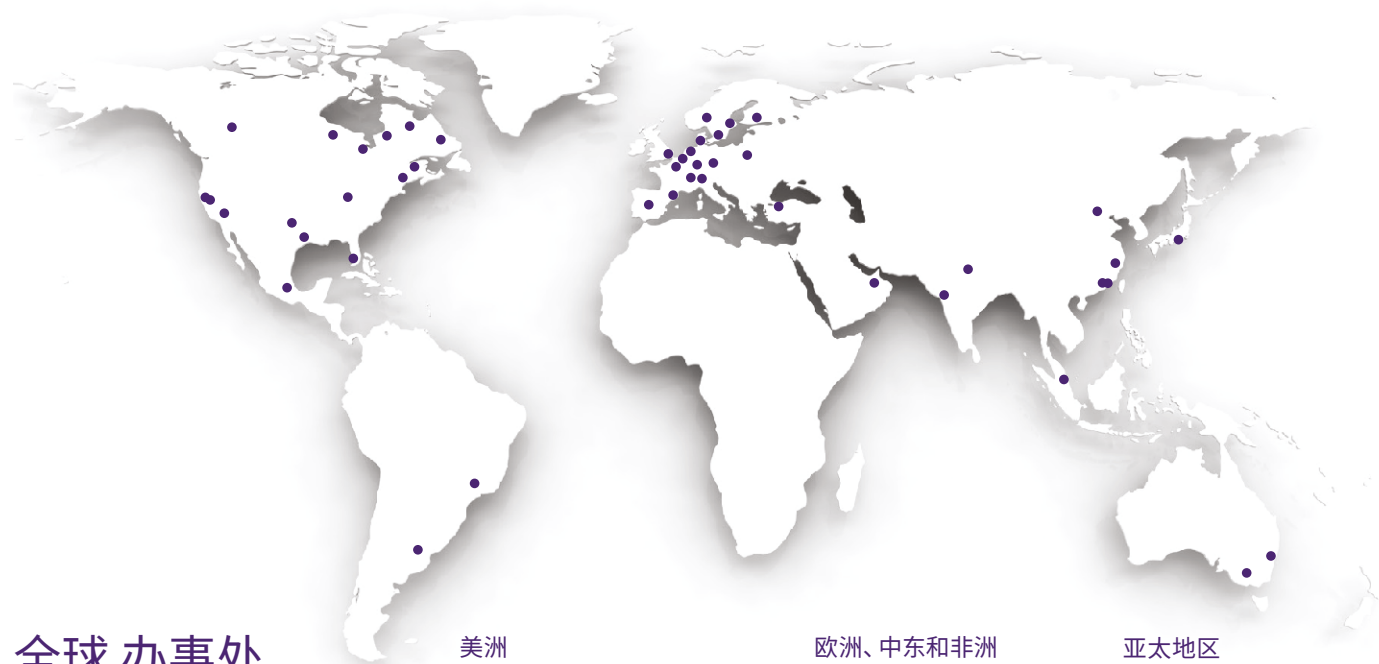
## 参考资料

1. [商务部合作司负责人谈2022年我国对外投资合作情况](#)

## 罗盛咨询简介

罗盛咨询是一家全球领导力咨询公司。依托全球47个办事处的600+余位顾问，我们与众多行业和地区的上市公司、民营企业和非营利组织密切合作，帮助客户建立由变革型领导者组成的团队，应对当下面临的挑战，并预测正在重塑全球商业环境的数字化、经济及政治趋势。从董事会架构、董事会文化和有效性，到企业卓越领导力的选拔和评估，我们的团队将数十年的咨询经验，用于帮助客户解决复杂的领导力问题。我们致力于重塑引领世界前行的力量。

[www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)



## 全球 办事处

### 美洲

- 亚特兰大
- 波士顿
- 布宜诺斯艾利斯
- 卡尔加里
- 芝加哥
- 达拉斯
- 休斯顿
- 洛杉矶
- 墨西哥城
- 迈阿密
- 明尼阿波利斯/圣保罗
- 蒙特利尔
- 纽约
- 帕洛阿尔托
- 圣保罗
- 多伦多
- 旧金山
- 斯坦福
- 华盛顿

### 欧洲、中东和非洲

- 阿姆斯特丹
- 巴塞罗那
- 布鲁塞尔
- 哥本哈根
- 迪拜
- 法兰克福
- 汉堡
- 赫尔辛基
- 伊斯坦布尔
- 伦敦
- 马德里
- 米兰
- 慕尼黑
- 奥斯陆
- 巴黎
- 斯德哥尔摩
- 华沙
- 苏黎世

### 亚太地区

- 北京
- 香港
- 墨尔本
- 孟买
- 新德里
- 上海
- 深圳
- 新加坡
- 悉尼
- 东京