

# 中国企业国际化发展 白皮书

White Paper on Chinese Enterprises Going Global



2022

# 目录

引言	1
1. 发展历程：从“走出去”到“走进去”	2
2. 现状与趋势	7
2.1 宏观层面：量质齐升，精耕细作	8
2.2 微观层面：三大能力，全面精进	15
3. 机遇与挑战	26
3.1 机遇：供应链优势、教育红利与数字化能力	27
3.2 挑战：战略、业务、组织与人才	29
4. 启示	34
后记	36
附录：调研方法论	37

# 引言

自 2001 年中国加入 WTO 以来，中国企业顺应大势，融入全球产业分工体系，用 20 余年的时间积极探索国际化实践，并积累了大量成败经验。随着中国与世界的融合程度持续加深，中国企业的国际化进程在数量与质量上均实现了全面发展。可以预见的是，中国企业未来将以更高的水平参与到全球价值链分工中。

然而，机遇往往伴随着挑战与风险。宏观层面上，受国际贸易摩擦、全球金融波动、地缘政治风险与新冠肺炎疫情等不确定性因素影响，全球各国监管力度加大，避险情绪升温，保护主义抬头，不利于企业推进其国际化进程。微观层面上，中国企业自身也面临着国际化战略定位不清、全球治理架构不明、国际人才缺乏、异域文化冲击、品牌认知与社会责任等挑战与困难。这些关键性问题是否能够得到很好的回答与解决，决定着中国企业的国际化之路能够走多好，走多远。

在领英中国联合波士顿咨询公司（BCG）共同撰写的《中国企业国际化发展白皮书》中，我们将对中国企业国际化发展的过去、现在与未来进行系统全面的梳理，并提炼中国企业在国际化发展进程中的优势、挑战与潜在对策，助力中国企业乘风破浪，砥砺前行。



# 1 / 发展历程

从“走出去”到“走进去”

2000年10月，中国政府提出“实施‘走出去’战略，努力在利用国内外两种资源、两个市场方面有新的突破”。根据这一战略部署，中国的经济发展策略逐渐从过去的“引进为主”，发展为“引进来”和“走出去”相结合。此后的二十多年，中国企业国际化进程蓬勃发展，取得了举世瞩目的成就。

回顾过去二十年中国企业国际化的发展脉络，从早期依靠传统贸易的“产品国际化”，到通过规模化海外投资的“资本国际化”，再到深度优化海外市场运营的“能力国际化”，中国企业的国际化水平整体大幅提升，国际化进程正在向纵深发展，进一步从“走出去”向“走进来”跨越，**深度参与海外市场的本土化运营成为大势所趋。**

本报告将中国企业国际化的发展历程归纳为三个阶段：

**“产品国际化”阶段（2000—2008）：**这一阶段的中国企业开始海外业务扩展初步探索，大部分企业主要依靠生产低价代工产品的模式向全球输出“中国制造”。

**“资本国际化”阶段（2009—2016）：**基于第一阶段的经验探索与资本积累，中国企业开始加速国际化步伐，一部分企业开始探索利用海外投资并购的方式，构建国际化业务能力。

**“能力国际化”阶段（2017至今）：**伴随外部挑战增加与企业自身能力的提升，中国企业国际化的价值主张逐步从高速拓展转向优化运营，力求建立能够精耕细作的海外市场本土化运营能力。

## 中国企业国际化的三个阶段

### 第一阶段“产品国际化” 2000—2008

- 2000年3月的全国人大九届三次会议首次提出“走出去”战略这一概念，并且在当年10月的十五届五中全会中细化落实
- 2001年，中国正式加入世贸组织，为中国企业向世界提供产品与服务打开了便捷大门

### 第二阶段“资本国际化” 2009—2016

- 2008年，因金融危机导致全球资产低谷，国内完善外汇、税收等配套措施，中资企业加速海外投资
- 2013年，提出“一带一路”，吸引了大量中国企业共同投资建设境外经济贸易合作区

### 第三阶段“能力国际化” 2017至今

- 2017年，调控对外投资
- 2018年，国际贸易摩擦加剧



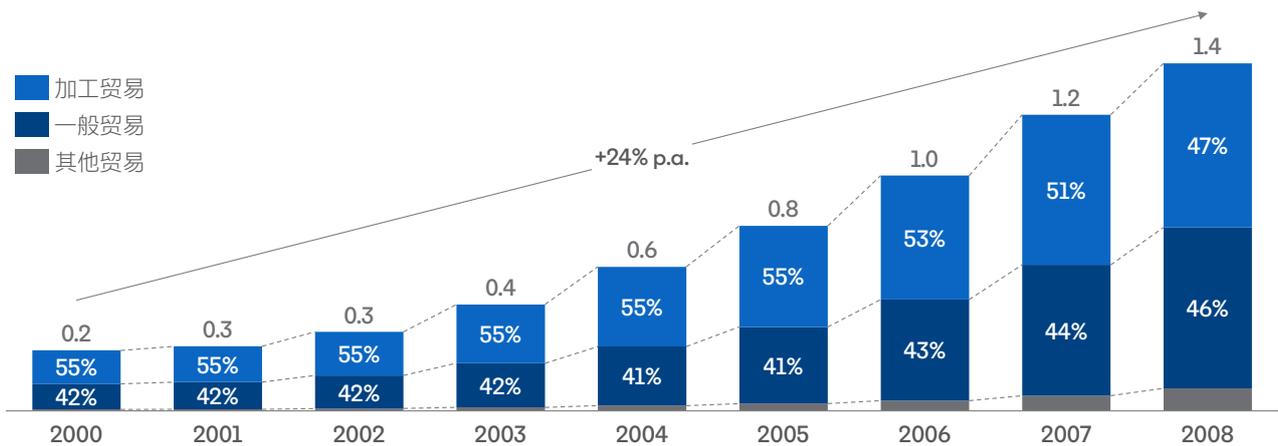
资料来源：中国商务部；中国统计局；中国外汇管理局；联合国贸发委；案头研究；BCG 分析。

1. 对外直接投资流量指报告期内境内投资者直接向其境外企业实现的投资净额（即减去其境外企业反向投资额），包括新增股权、当期收益再投资、当期新增债务工具部分，金融业的对外直接投资仅包括股权投资和收益再投资（包括贷款、应收款）。

## 第一阶段（2000—2008）：产品国际化

2000年左右,中国企业逐步开始试水海外业务,在品牌、技术与质量等均不占明显竞争优势的情况下,中国企业以低价代工的模式向世界各国输出中国制造的产品。2001年,中国正式加入世贸组织,为中国企业向世界提供产品与服务打开了便捷的大门。随后,中国利用巨大的人力成本优势迅速在国际贸易中占据了一席之地。2000—2008年,中国的出口贸易总额以24%的年复合增长率高速增长,并于2008年达到1.4万亿美元,其中加工贸易类型出口额常年占据各贸易类型总量的一半以上<sup>1</sup>。

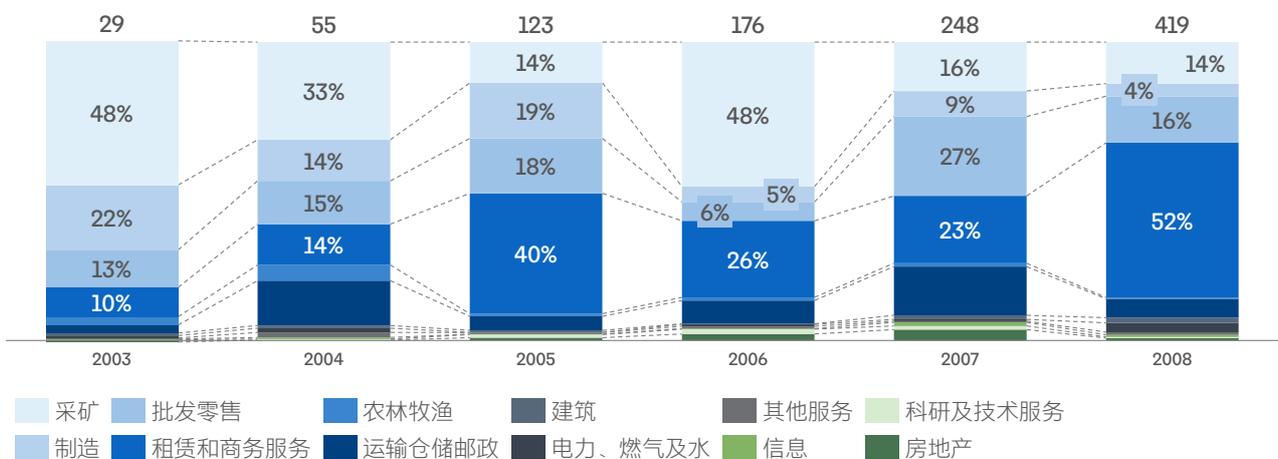
### 中国总出口额分贸易类型（万亿美元，%）



资料来源：中国贸易外经统计年鉴；海关总署；案头研究；BCG分析。

在这一阶段,中国企业的海外业务尚局限于传统产业的基础经营活动。以非金融对外直接投资为例,2008年之前,中国企业的非金融对外直接投资主要集中在制造业、批发零售、采矿、租赁商务服务等传统行业,而其他新兴、高科技产业的占比极低<sup>2</sup>。

### 2003—2008年非金融对外直接投资流量总额及分行业占比（亿美元，%）



资料来源：中国商务部；中国统计局；案头研究；BCG分析。

1. 海关总署，货物贸易进出口数据。

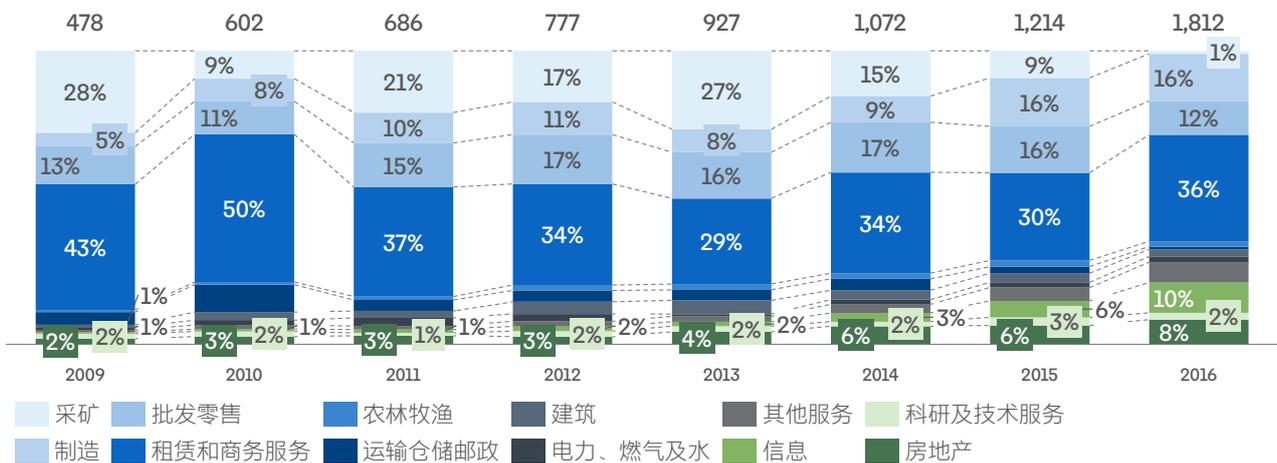
2. 中国商务部，中国2005—2020年对外直接投资统计公报。

## 第二阶段（2009—2016）：资本国际化

2004年，中国政府发布《国务院关于投资体制改革的决定》，取消了针对企业对外投资的审批制，为中国企业深度参与国际市场竞争打下了基础。2008年金融危机爆发后，全球资产估值跌入谷底，再加上国内外汇、税收等配套机制的逐步完善，中资企业扩大海外投资的条件日趋成熟。以汽车制造业、消费电子、互联网等行业龙头为代表的中国企业，在过去若干年的发展中积累了充足的资金与经验，亟需在全球市场寻找新的增长极。在经历了第一阶段的探索与积累后，中国企业开始加速国际化步伐，着力构建海外业务能力，进入到规模化投资赋能的新阶段。

这一阶段的中国对外直接投资流量呈现爆发式增长态势，由2009年的不足500亿美元迅速攀升至2016年的1,812亿美元，在行业分布上，也呈现出由传统行业向高新技术行业转变的趋势，商务服务、计算机与软件等服务业、汽车制造等高端制造业均成为炙手可热的增长方向<sup>3</sup>。

2009—2016年非金融对外直接投资流量总额及分行业占比（亿美元，%）



资料来源：中国商务部；中国统计局；案头研究；BCG分析。

继第一阶段国际化探索尝试后，利用海外并购配置海外资源、技术、品牌和渠道能力成为当时中国企业的主要国际化方式之一。海外并购量价齐升，从第一阶段年平均185起并购，增长至第二阶段年平均583起，项目平均金额也从第一阶段的0.98亿美元升至第二阶段的1.68亿美元<sup>4</sup>。这一阶段具有代表性的并购案例包括：2009年中国石化75.6亿美元收购瑞士Addax、2010年吉利18亿美元收购沃尔沃、2016年美的4.7亿美元收购东芝白电业务、2016年中国化工集团430亿美元收购先正达等。

与此同时，2013年“一带一路”倡议的提出，也对中国企业国际化起到了牵引作用。“一带一路”的沿线新兴经济体拥有丰富的劳动力资源与巨大的市场潜力，吸引了大量中国企业投资建设境外经济贸易合作区。经过多年的投资建设，经贸合作区现已形成了一定的规模群聚效应。

3. 中国商务部，中国2005—2020年对外直接投资统计公报。

4. Capital IQ数据库，2000—2020年并购数据。

### 第三阶段（2017 至今）：能力国际化

在经历对外投资的高速发展期后，海外商业环境开始风云突变。2019 年前后，地缘政治局势变化加剧，贸易保护政策逐步复苏，国家之间的竞争激烈度超出以往，疫情暴发也为商业活动增加了更多的不确定性，全球贸易体系面临重构。与此同时，中国企业的海外市场“速赢”机会也在减少，企业内部的资源也更加受限，在上一阶段的快速拓展之后，中国企业对外直接投资变得更为谨慎，对外直接投资流量的年复合增长率也从上阶段的 19% 降至 -1%<sup>5</sup>。

这一阶段，早期以高速拓展作为主要国际化手段的中国企业，正逐步将国际化战略的重心向优化运营转变，从“走出去”变为“走进去”，力求建立精耕细作的本土化运营能力。以财富中国 500 强企业为例<sup>6</sup>，2021 年已有约 90% 的企业拥有不同形式的国际化业务，其中近一半企业仍然将扩大海外国际化业务作为企业未来重要战略之一，但扩大国际化业务的方式已不仅仅集中于海外投资并购（仅 10% 的企业将其作为重点发展方向），而是兼顾海外本土化运营，如海外营销能力建设（29% 的企业将其作为重点发展方向）、海外供应链（24% 的企业将其作为重点发展方向）与海外技术（11% 的企业将其作为重点发展方向）<sup>7</sup> 等。

与此同时，一些在这一阶段发展起来的新兴国际化企业在高速拓展的初期便重视本土化运营。这批企业借助创新的商业模式、强大的数字化能力与前沿技术，迅速在全球范围内异军突起。2022 年凯度 BrandZ 最具价值全球品牌百强排行榜上，中国拥有 14 个上榜品牌，包括腾讯、阿里巴巴、美团、抖音 / TikTok、京东、海尔、华为、快手等创新企业，展现出新时代中国企业创新模式在世界舞台上的活力<sup>8</sup>。

5. 中国商务部，中国 2005—2020 年对外直接投资统计公报。

6. 2021 年《财富》中国 500 强排行榜。

7. 中国财富 500 强，2021 年企业年报。

8. Kantar，2022 年凯度 BrandZTM 最具价值全球品牌排行榜。



## 2 / 现状与趋势

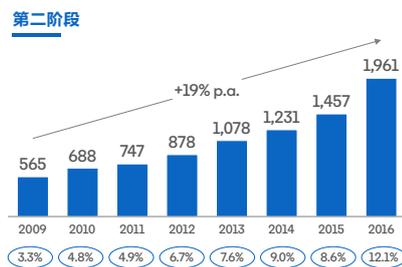
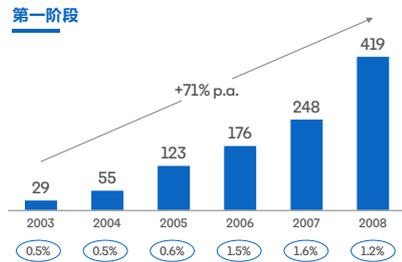
时至今日，中国企业的国际化进程仍在高速发展之中。从数量上看，越来越多的传统企业与新兴企业将发展海外业务作为其战略议程中的核心议题之一；从质量上看，国际化也使企业在推进海外市场本土化运营的过程中，完善了自身在战略、业务与组织人才层面的能力。综合公开数据与行业调研结果，我们得以对中国企业国际化进程的现状与趋势进行宏观与微观层面的分析。

## 2.1

# 宏观层面：量质齐升，精耕细作

### 对外直接投资流量总额及各阶段 CAGR（亿美元，%）

xx% 占全球对外直接投资流量总额比例



资料来源：中国商务部；中国统计局；案头研究；BCG 分析。

### 2.1.1 稳步扩张，潜力巨大

当前，中国企业国际化步伐整体放缓，对外直接投资流量年复合增速有所下降。但在全球范围来看，近年来中国企业对外投资占全球比重不降反升，从 2016 年的 12.1% 升至 2020 年的 20.8%。不难看出，中国企业的国际化拓展依旧是全球经济活动的重要组成部分。以财富中国 500 强中拥有国际化业务的企业所披露的海外资产数据为例，其平均海外资产占比从 2010 年的 3% 大幅增长至 2020 年的 8%，企业平均对外投资规模呈现增长趋势<sup>9</sup>。

整体而言，已经有相当数量的中国企业扬帆远航，但与世界领先企业相比仍有较大上升空间。纵观中国各行业龙头公司（各行业 2020 年全年收入前十的上市企业），除信息技术、通讯和能源行业外，中国企业的海外收入占比和海外资产占比均不足 10%；反观全球范围内，绝大多数行业龙头的海外收入和海外资产占比均较中国企业高出数倍<sup>10</sup>。中国企业国际化，尤其是以信息技术及高端制造等为代表的高新技术行业，仍然有较大的发展潜力。

9. Capital IQ 数据库。

10. 同上。

## 中国较多行业领先企业的海外业务尚属起步阶段，国际化尚在逐步扩张进程中

### 中资行业龙头海外收入

2020年各行业上市公司十强海外收入占比 (%)		占比变化	
◆ 外资上市公司十强非本土收入占比 (%)		'15-'20	
消费	8 ◆ 27	↑	
医疗	0 ◆ 16	↑	
信息技术	35 ◆ 63	↑	
通讯服务	1 ◆ 32	↑	
原材料	8 ◆ 81	↑	
工业品	8 ◆ 43	↑	
能源	23 ◆ 53	↑	
金融	3 ◆ 30	↑	
房地产	1 ◆ 18	↑	
公用事业	3 ◆ 13	↑	
汽车	6 ◆ 71	↑	

### 中资行业龙头海外资产

2020年各行业上市公司十强海外资产占比 (%)		占比变化	
◆ 外资上市公司十强非本土资产占比 (%)		'15-'20	
消费	2 ◆ 6	↑	
医疗	0 ◆ 35	↑	
信息技术	5 ◆ 8	↑	
通讯服务	14 ◆ 15	↑	
原材料	6 ◆ 43	↑	
工业品	3 ◆ 18	↑	
能源	8 ◆ 30	↓	
金融	5 ◆ 14	↑	
房地产	2 ◆ 8	↑	
公用事业	1 ◆ 3	↑	
汽车	1 ◆ 27	↑	

资料来源: Capital IQ; 上市公司年报; BCG 分析。

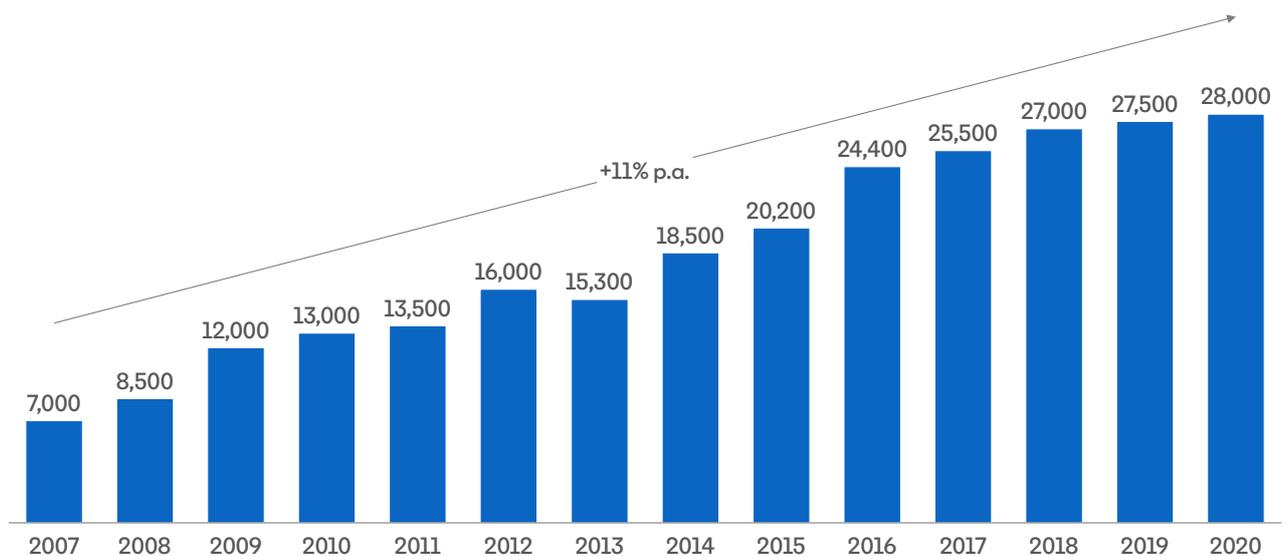
注: 在各行业中选取信息披露完整的 2020 财年总收入前十位上市公司, 中资公司指总部位于中国大陆的公司, 其海外营收指大陆以外营收, 外资公司指总部不在中国大陆的公司 (包含港澳台), 其海外营收指总部所在国家以外营收; 上市十强海外收入与资产占比按照十家公司海外总收入 / 资产之和占其总收入 / 资产之和的比例计算。

## 2.1.2 主体多元，结构优化



从数量上看，中国国际化企业数量自 2007 年起整体上维持稳步增长态势。从质量上看，国际化企业的海外业务能力也稳步提升，以财富中国 500 强企业中披露海外收入的国际化企业为例，2020 年企业平均海外收入占比已达 19.1%，相比于十年前提升了近 50%（2010 年平均海外收入占比 12.8%）<sup>11</sup>。

### 中国境内投资者数量（个）

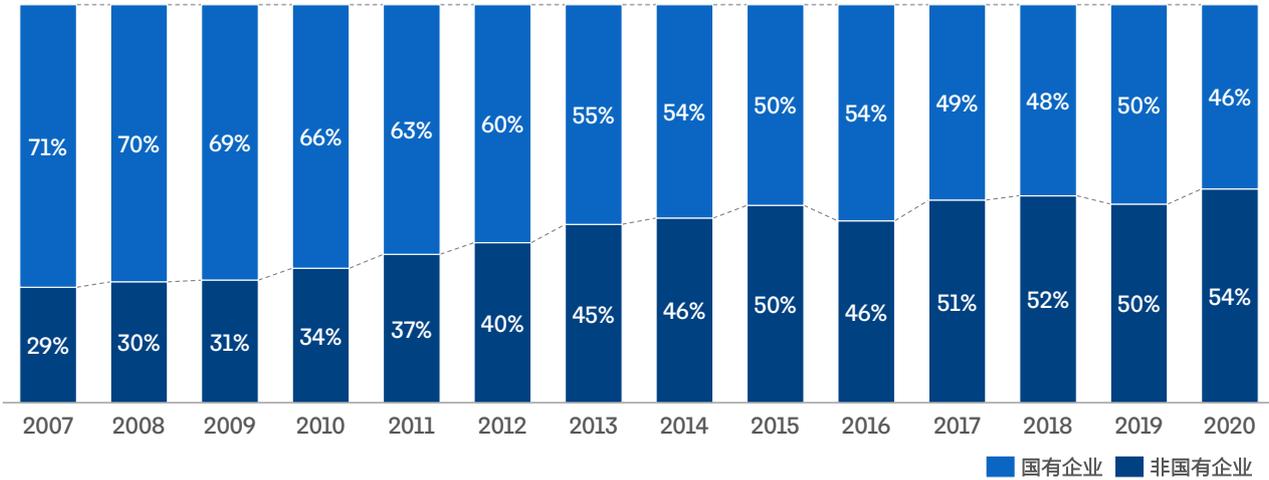


资料来源: 中国商务部; 中国统计局; 国家外汇管理局; 案头研究; BCG 分析。

11. Capital IQ 数据库。

所有权结构方面，国有企业作为对外投资存量主体的时代已经过去，非国有企业对外投资存量占比逐渐提高。据中国商务部及国家外汇管理局数据，非金融对外直接投资存量中，非国有企业的投资存量占比从2007年的29%增长至2020年的54%<sup>12</sup>。更加多元化的企业所有权结构也将助力国际化全面的拓展和更多样化的实践，为中国企业带来新活力、新动能。

非金融对外直接投资存量按企业类型构成 (%)



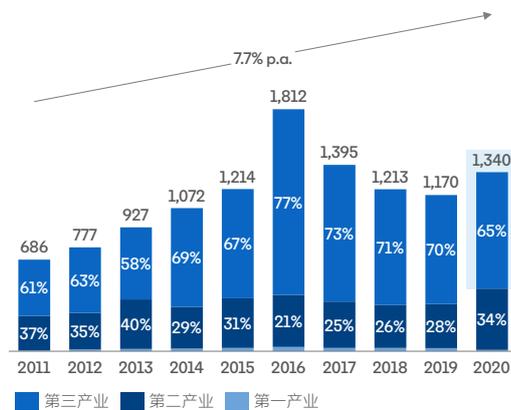
资料来源：中国商务部；中国统计局；国家外汇管理局；案头研究；BCG分析。

行业属性方面，中国企业在结构上完成了调整。从最初2003年以采矿、制造业等传统行业为主，初步完成了向第三产业为主的转变，这与中国经济自身产业结构优化的努力不无关系。同时，信息、科研及技术服务两大产业，在最近十年内保持着较高的增速（信息产业的十年复合增长率达32%、科研及服务产业的十年复合增长率达20%）<sup>13</sup>，印证了近十年来互联网出海、技术出海的趋势。

对外投资以第三产业为主，新兴行业国际化趋势正当时

非金融对外直接投资流量总额及分行业占比

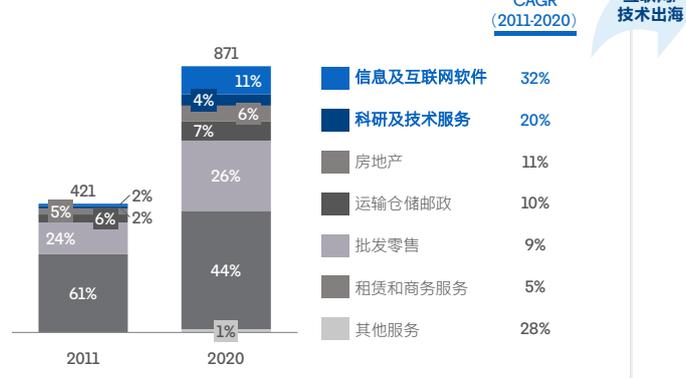
亿美元



资料来源：中国商务部；中国统计局；案头研究；BCG分析。

第三产业细分行业

第三产业对外直接投资流量  
(亿美元)



12. 中国商务部，中国2005—2020年对外直接投资统计公报。

13. 同上。

## 2.1.3 广泛探索，聚焦亚洲

随着政策环境、国际格局等因素的变化，中国企业国际化拓展的目的地也经历多次转变，在三大阶段中呈现不同的特点。

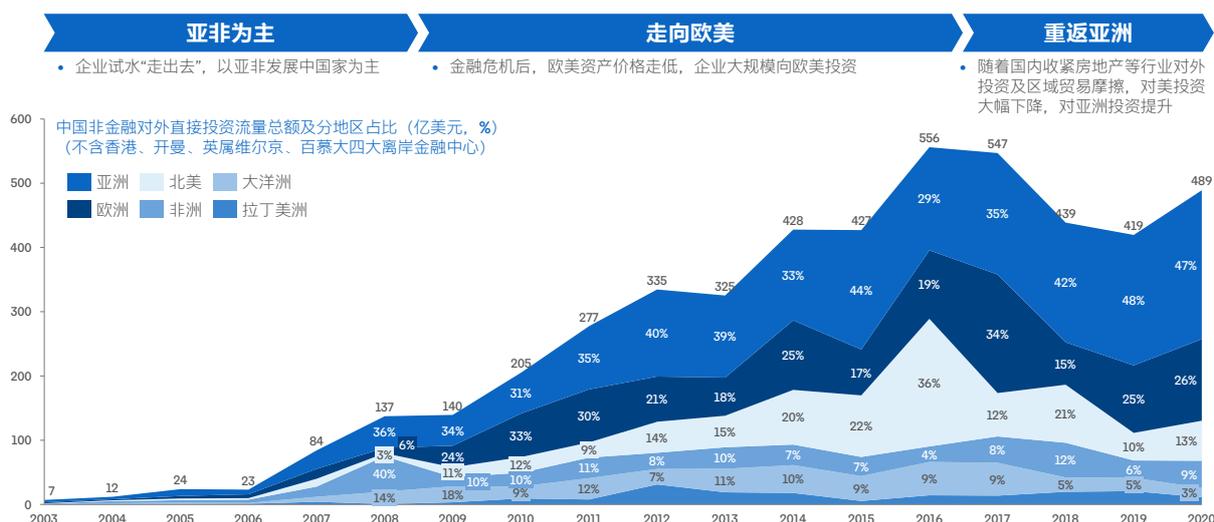
**第一阶段以亚非为主：**中国企业开始探索国际市场，但受到产品、技术、法律法规等因素制约，主要以亚非发展中国家为主，尝试捕捉海外商机。

**第二阶段走向欧美：**中国企业在经历初步探索阶段后，产品、技术、供应链等能力得到长足发展。同时，金融危机后欧美资产价格走低，促使中国企业开始逐步向欧美发达国家布局与拓展。

**第三阶段重返亚洲：**随着对外投资政策调整与国际贸易摩擦加剧，中国企业对欧美的投资热度有所下降，而文化相近、营商环境更友善的亚洲市场重新升温，成为中国企业的优先选择。

### 中企海外目的地市场在不同阶段受政策环境、国际格局和企业竞争力影响而变化

#### 中国非金融对外直接投资目的地变化



资料来源：商务部；BCG 分析。

中国企业重返亚洲，主要受三大因素驱动。

**第一，成本因素。**据国际劳工组织数据，2021 年越南、印尼人均月收入仅分别为 291、176 美元<sup>14</sup>。低廉的人工成本吸引全球企业，尤其是制造业在东南亚进行产业布局。

**第二，潜力因素。**市场层面，2010—2019 年东南亚国家人口增长率均高于 1%，35 岁以下的年轻人占比接近 60%<sup>15</sup>，不仅劳动力资源丰富，且消费需求旺盛。文化层面，东南亚是世界上外籍华人和华侨最集中的地区之一，分布着全球约七成华侨<sup>16</sup>，社会环境、消费习惯与中国趋同。

**第三，政策因素。**一方面，国际贸易摩擦的加剧使得中国企业对欧美的投资热度有所下降；另一方面，亚洲多个区域性自贸协议的顺利签订（如 2020 年的《区域全面经济伙伴关系协定》，即 RECP），也使得越来越多的中国企业重新将目标转移回新加坡、越南、印尼等亚洲国家。

14. 世界劳工组织，劳动力统计数据库。

15. 联合国，2022 年《世界人口展望》。

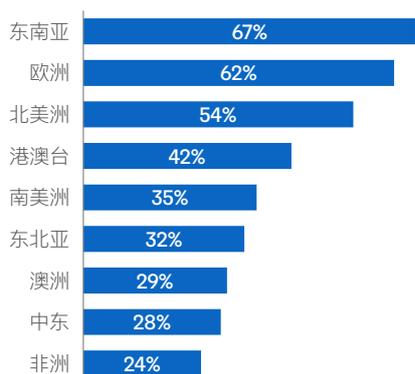
16. 《21 世纪以来华侨华人社会的变迁与特点探析》，《华侨华人历史研究》，2021 年 3 月刊。

在本次调研中，我们也识别出中国企业在国际化目的地选取过程中重点考量的前三大因素，分别为“当地市场的宏观经济情况”（57%）、“中资企业在当地的营商环境”（52%）、“当地市场的绝对大小”（43%）。当地市场的宏观经济情况与绝对大小决定了企业在当地业务的发展空间，是企业国际化业务成功不可或缺的条件，而良好的营商环境则可以为企国际化业务的顺利开展提供保障。

## 中国企业国际化目的地以东南亚、欧洲最多，北美其次，主要考量为当地市场宏观经济环境、中资企业营商环境及当地市场的绝对大小

### 海外市场目的地分布

Q: 企业目前的海外业务涉及哪些国家与地区?



### 海外市场目的地筛选标准

Q: 企业选择国际化目的地时，主要筛选标准有哪些?



资料来源：针对 400 家国内国际化企业的问卷调研及访谈，BCG 分析。

## 2.1.4 模式输出，产业抱团，精细整合

正所谓“条条大路通罗马”，因自身所处的宏观环境、产业特点与企业禀赋不同，企业在国际化进程中的动因、目的地与实现方式也各有千秋。尽管如此，通过对中国企业国际化实践的深入观察，我们仍得以从特性中归纳出共性规律。

**在海外市场本土化运营的大趋势背景下，中国企业的国际化方式呈现出“从产品输出到模式输出”，“从单枪匹马到产业抱团”，“从粗放收购到精细整合”三大特点。**

**从产品输出到模式输出：**伴随经济的发展与企业能力的全面提升，中国企业在全球产业链中的地位越来越举足轻重，除了传统认知中的“世界工厂”，中国企业在部分产业链环节已建立起独特的竞争优势，企业国际化不再局限于“产品出口”，而演进为“模式输出”。

以消费品行业为例，在国际化发展的初期阶段，中国市场涌现出了一批制造产业的传统龙头，它们在国内拥有完善的高质量供应链，产品性价比极具竞争力，但在国际市场缺乏业务拓展经验、品牌知名度与销售渠道。因此，低成本的国内代工贴牌出口模式成为了企业国际化试水的首选。例如，2000 年中国政府提出“走出去”战略后，中国家电企业的国际市场销售份额急速攀升。2002 年起，空调等主要产品的外销量以年复合 61% 的速度飞快增长至 2008 年，并达到外销占比 55% 的高峰<sup>17</sup>。

17. Wind 数据库，2002—2020 年主要家电品类国际市场销售份额。

然而，不少借船出海的中国企业逐步认识到国内贴牌代工的局限性——不仅受制于海外品牌的订单需求，日益增长的国内人工与国际运输等成本也使利润逐渐下滑。2012年前后，简单的国内代工模式赖以生存的成本优势基础已不复从前。仍以空调为例，2009年起空调外销量增速放缓，2009年至2016年空调的外销量年复合增长率下降至8%，2017年至2020年进一步下降至4%<sup>18</sup>。在粮草不足、国内代工红利缩小的现实面前，中国企业亟需建立新的差异化竞争优势。

为维持乃至进一步提升在海外市场的竞争优势，部分中国企业开始将价值链能力向海外迁移，海外业务本土化运营成为大势所趋。以制造型企业为例，将生产加工、原料采购甚至产品设计前置到当地市场，能够有效降低整体生产与运输成本。据统计，中国制造型企业在2009—2016年间海外投资年复合增长率高达44%，远超2009年之前的23%<sup>19</sup>。这些投入主要用于海外工厂建设，以便更好管理成本与质量。在此基础上，得益于过去十年中国积累的人口、教育、互联网技术等红利，越来越多在数字化营销、算法等方面具有领先优势的中国企业也拥有更多价值链环节的本土化。以跨境电商为例，企业能够巧妙地规避本土渠道劣势，通过领先的算法能力迅速对本土客群形成深刻洞见，快速触达海外消费者，并充分利用国内完善的供应链体系实现柔性生产。企业即使位于国内也依旧能够为海外消费者提供贴合需求的服务与产品。

## 案例

### 快时尚品牌 Urban Revivo 借助消费者洞察与柔性供应链能力，创新服饰国际化模式

2006年，快时尚品牌 Urban Revivo 在广东成立，2016年开始拓展海外市场。UR 充分利用自身大数据能力对海外消费者进行深度洞察，并结合国内强大的柔性供应链体系，打造国际化新模式。

消费者洞察方面，UR 的大数据分析能力来源于其国内业务的积累与迭代，并进一步适配到海外市场。在海外门店铺设过程中，UR 将其直营店作为当地市场的“数据库”，定期“试水”上新限量单品，收集分析门店数据，以寻找出适合当地的风格及版型。当单店盈利水平趋于稳定后，再通过加盟店模式进行高质量的“复制”拓展。目前海外收入在快速成长中，未来的目标是在海外市场“再造一个 UR”。

供应链方面，UR 充分发挥极速柔性供应链体系优势，采用季中返单模式。其生产计划在依据产品企划之外，还会根据季中实际销售状况迅速调动其柔性供应链对畅销款进行快速补单，确保当季产量与需求之间的最佳平衡。

18. Wind 数据库，2002—2020 年主要家电品类国际市场销售份额。

19. 中国商务部，中国 2005—2020 年对外直接投资统计公报。

**从单枪匹马到产业抱团：**中国企业早期受限于资源与经验限制，倾向于在全球范围内寻求低门槛的“速赢”市场，快速复制国内成功经验，用“试水”性投入换取快速收益，因而常以“单枪匹马”姿态示人。受益于政策支持与供应链的日益完善，近年来越来越多的中国企业意识到产业集群的“抱团”方式（如建立产业园区、作为总承包商等）能有效提升产业链整体能力，降低海外业务的不确定性，强化竞争优势。以中国企业抱团出海建立的海外产业园区为例，第一阶段（2000—2008年）中国企业海外产业园区的新建速度仅为每年4家，而到第二阶段（2009—2016年）则增长至每年15家<sup>20</sup>，成长趋势可见一斑。“抱团”前行的趋势在生物医药、制造业、电子消费品、新能源车、互联网等诸多行业都已逐渐成为主流。

**从粗放收购到精细整合：**收购并整合海外资源也是企业国际化的一条可选路径。中国企业早期国际化强调快速拓展，曾出现一波对外投资并购的热潮，但缺乏跨国并购后复杂整合的能力，导致经营理念差异和文化冲突等问题频发，实际上远未达成预期效果。而近年来，随着本土精细化运营取代跑马圈地成为中国企业国际化新的价值主张，中国企业不再一味强调激进的收购策略，转而采用更为多样化的协作模式进行海外资源的深度整合。

在国际化早期阶段，中国企业往往选择直接并购的方式实现拓展。我们观察到，部分企业曾经尝试通过收购海外生产线、研发中心以获取优质产能、掌握核心技术，进而实现产品品类及市场区域的拓展。然而囿于文化差异、沟通障碍及跨国管理人才的缺失，多半事与愿违。另一部分企业则选择收购海外知名企业，希望通过直接整合海外本土资源，形成向当地市场及高端品类的突破，但由于并购前尽调与并购后整合等能力不足，最终效果往往不及预期。

投资并购的趋势在2016年达到顶峰后逐年回落，2020年以后，新冠疫情危机与地缘政治风险升级的叠加，进一步削弱了中国企业对外投资并购的势头。这样的市场环境下，更多的中国企业已逐步减少投资并购，转而通过相互授权、持股、联合收购等方式，与异业甚至同业伙伴（在遵守反垄断法规的基础上）共同开发国内与海外市场，通过能力互补/强强联合等方式达成合作共赢。例如，部分中国品牌通过与海外同业品牌成立合资集团的方式，共同开发国内与海外市场。一方面，中方利用外方品牌在当地的本土运营经验，可高效制定基于当地零售业态的渠道及营销打法，以帮助新品牌在竞争激烈的环境中迅速立足。另一方面，借助外方合作伙伴的海外影响力，中方可提升在海外的雇主品牌形象，更有效地进行本土团队搭建及管理。这种方式有别于传统的兼并收购，在整合海外本土资源及运营经验的基础上，还利于掌握海外人才资源、渠道经验及营销能力，同时有助于保留主要股东的积极性与管理独立性，从而真正帮助中国品牌“走出去”。

**总结来看，上述三大转变反映出二个共性趋势——中国企业正在深度介入甚至重塑海外市场的价值链环节。打造全面的本土化能力，将成为支撑这一目标实现的基石。**

20. Science Data Bank, 《Information Dataset of China's Overseas Industrial Parks from 1992 to 2018》, 2019。

## 2.2

# 微观层面：三大能力，全面精进

具体到企业自身，宏观趋势对本土化的要求使越来越多的企业逐步意识到完善海外全链条能力的重要性。依赖单一能力（如低成本产品、渠道拓展等）快速拓展的时代已经过去，企业应从战略能力、业务能力、组织能力入手，全面审视国际化现状，以明确差距与后续优化方向。



注：售后服务暂不作为本报告重点阐述内容。

### 2.2.1 战略能力——本土化、差异化



随着国内市场逐渐饱和，以及成本等优势日渐削弱等因素，中国企业的国际化战略开始走上海外本土化的道路。伴随自身能力的增强、国际化经验的积累以及竞争态势的日趋激烈，我们观察到中国企业在制定其海外业务战略时已不满足于单纯的“产品国际化”，而是将其作为打造国际化领先公司的重要组成部分，粗放型的国际化模式也已经难以满足进一步拓展和深耕海外市场的需求。夯实本土化战略，在海外市场资源、合作伙伴、当地客群等多个维度精耕细作，逐渐成为大势所趋。在本次访谈调研中，78%的受访企业表示在未来公司国际化进程中，本土化运营将是重点发力方向。而在本土市场的竞争中如何寻找到自身产品与服务的独特价值点，则是未来工作的重中之重。举例而言，2C企业期望利用数字化平台及消费者数据推进本土化营销及本土化产品的定制化研发，并逐步拓展海外线上线下渠道、布局海外供应链；而2B企业则往往侧重在销售、研发与服务等关键环节提升本土化程度，打造与本地伙伴的生态合作，为当地客户提供性价比更高、更贴合当地市场需求的产品与服务，并逐步建立起能够辐射周边市场的品牌影响力。

## 案例

### 光伏企业天合光能从产品出口向海外本土化建设与服务延伸

天合光能股份有限公司创立于 1997 年，是光伏行业的先行者。天合光能始终将国际化作为战略重点，早年便启动了相关布局。深耕海外市场二十余年来，天合光能引进了来自 60 多个国家和地区的国际化高层次管理和研发人才，业务遍布欧洲、美国、拉美、日本和亚太等 150 多个国家和地区。在产品销售全球化基础上，天合光能也积极拓展下游海外电站开发、建设和运维服务业务，向海外业主、电站投资商提供高品质的电站系统解决方案。

海外电站业务标志着天合光能国际化战略的新里程碑。该项业务包括太阳能电站开发、设计、采购、建设、运维的全生命周期，涉及大量本土化活动，如与当地土地业主、监管机构、电网等长期交往，对战略制定和运营提出了极高挑战。在海外市场的开发战略上，天合光能积极布局市场容量大与营商风险低的高潜力市场；同时根据不同国家的光伏法规政策与电力行业特性，制定贴合本土实际的进入策略，以快速实现业务突破。在海外市场的本土化运营上，天合光能注重发展当地实力雄厚的行业合作伙伴，进行联合开发，以天合光能的品牌、技术和产品优势嫁接合作伙伴的本土资源，实现优势互补。与此同时，天合光能还注重当地招聘，启用具备国际化视野的高层次本土人才作为管理层，与当地合作伙伴、上下游相关方构建长期可持续的良好关系。

## 2.2.2 价值链核心能力——研发



在国际化战略的大趋势下，如何保证企业的产品与服务在市场上能够保持源源不断的创新动力也成为了核心要素之一。**在研发领域，中国企业开始尝试搭建国际化的顶尖研发团队，一方面希望能够在未来的全球竞争态势中拥有立足之地，另一方面也希望能够借助本土化研发团队的力量为本土客户提供更贴合需求的产品。**在本次参与深度访谈的企业中，78% 的受访企业已经或即将在海外部署研发能力。这也显示出在中国企业未来布局中，核心技术能力（部分受限技术除外）的国际化将在这一进程中扮演越来越重要的角色。

## 案例

### 科技公司 PingCAP 构建国际化研发团队，打造世界级产品

PingCAP 是一家中国企业级基础设施软件领域独角兽公司。自成立伊始，PingCAP 便将业务目标定位于全球市场，一方面建立全球顶尖的研发团队，一方面打造世界级产品、为全球用户提供服务。眼下，PingCAP 已建立数百人的全球研发团队。得益于远程友好的工作模式，多元、开放的团队文化，分散在世界多国、数十个城市的技术人才始终保持密切合作。

在技术人才吸引上，PingCAP 始终着眼全球，且并不局限于人才网站、行业内推等传统招聘渠道。它利用可视化分析工具汇总全球开发者社区的项目提交信息，并整合相关开发者的位置分布、过往贡献及趋势排名，形成开发者数字化履历，直观地帮助企业锁定及评估人才。同时，PingCAP 将人才招聘与内容营销平台相融合，利用行业社区、技术博客及线下论坛促进知识共享。这一做法在传递“开放 + 透明”的核心价值观的同时也逐步经营公司的企业形象与雇主品牌，从源头上打造 PingCAP 对海外创新人才的持续吸引力。与此同时，PingCAP 并不强调输出中国互联网的工作文化，而是充分尊重各国人才的工作与生活习惯，以包容性来吸引和保留全球顶尖人才，共同攻克所在领域的世界级技术难题。

## 2.2.3 价值链核心能力——供应链



**在供应链领域，中国企业主张借力国内优势，搭建国际化的柔性供应链，以控制成本、提升交付灵活度，并分散潜在风险。**凭借着过去 10 多年积累的宝贵经验，中国企业的供应链能力已达到全球领先水平。以汽车行业为例，据中国汽车工业协会统计，2004 年中国汽车产量仅占全球产量的 7.8%，而到 2009 年中国汽车产量已达 22.6%（达到 1,379 万辆），首次成为世界汽车生产第一大国<sup>21</sup>。中国在消费电子领域的供应链水平也同样得到了长足的进步，2021 年中国智能手机产量占全球比重已超过八成<sup>22</sup>，“世界工厂”的地位不言而喻。手握强大的能力与宝贵的经验，挑选合适的地区并输出成熟管理经验成为了中国企业铺设全球供应链体系的重点工作。

## 案例

### 美的配合市场销售策略完善全球供应链布局

近年来，美的不断加快国际化科技集团的转型升级。一方面，加强科研创新力度，在“智能家居、工业技术、楼宇科技、机器人与自动化、数字化创新”五大业务板块，持续提升产品竞争力；另一方面，积极拓展全球生产和销售网络，“走出去在海外设立生产基地，利用不同区域的资源和优势，生产和销售满足当地需求的高质量产品，通过战略性全球布局驱动业务长远发展。目前，美的在越南、白俄罗斯、埃及、印度、巴西、阿根廷、泰国、意大利和日本 9 个国家拥有 18 个生产基地，并已初步具备 20 多个国家的物流配送和安装能力。

按照“中国供全球、区域供区域”的思路，美的持续打造全球供应链布局。美的的中国基地拥有先进的智能制造和生产管理实践，其中五家工厂作为“数字化制造”和“全球化 4.0”示范者，入选世界经济论坛全球“灯塔工厂”名单，成为拥有“灯塔工厂”最多的中国企业之一，代表全球智能制造和数字化最高水平。中国企业的供应链还具备完善的配套体系、充足的生产零部件和原材料供应、相对合理的劳动力成本等优势。以中国工厂供应全球，建设本地供应链，可以有效缩短供应周期，减轻海运资源压力，规避全球供应链阻断的潜在风险，更快满足市场订单需求。

21. 中国汽车工业协会 2000—2021 年统计数据。

22. 中信研报，《逆国际化下消费电子产业链外迁可能性分析》，2022 年。

## 案例

### 制造企业创维凭借国内经验输出，布局全球供应链

创维集团于1988年成立，主要从事多媒体、智能电器及系统等家电数码相关业务。创维2001年起涉足海外市场，初期以OEM、ODM业务国际化为主；面对劳动力、海运成本上升等挑战，创维自2009年起，探索利用国内成熟经验布局全球供应链。

创维选择“步步为营”的方式搭建本土化供应链，在国内积累一定生产经验并规模量产后，再复制到海外。产品开发生产初期，由于中国家电行业体量大、迭代快，在创新型产品研发和供应链部署上，中国本土比海外更具备能力优势。随着产品成熟并规模量产，创维将国内生产线复制到海外，激活当地加工整合的生产能力，以降低国际物流成本。例如，创维在2017年推出全面屏电视前，在国内历时两年研究无边贴合和超薄机身技术，并确保量产。时机成熟后，创维将全面屏生产工艺复制到海外，大幅降低了全面屏的生产成本（成本甚至优于带边框产品）。

## 2.2.4 价值链核心能力——营销



**当下，尽管全球市场对后疫情时期的经济发展保持谨慎态度，中国企业在品牌海外营销的投入上呈现出显著增加趋势。**在本次调研中，全部中国企业均启动了海外市场营销的工作，近九成的企业（87%）表示将对海外市场的品牌建设与市场营销保持或加大投入。而其中超过一半（51%）计划增加投入，以持续增强品牌在海外的影响力。这体现了中国企业持续投入海外市场、长期经营海外品牌的决心。由此可见，在当前企业全球业务不断扩张的环境下，加大海外营销投入仍是大势所趋。

**同时，中国企业也开始意识到对品牌的持续耕耘有助于在国际市场上走得更远、更好。**此次调研中，近六成的企业（59%）将打造自有品牌并逐步提升海外市场对企业认知作为海外营销的首要目标之一。由此可见，品牌的打造需要企业更为坚定的长期投入已逐步成为共识。与过往一进入新市场就急于抓取销售线索不同，中国企业开始逐渐意识到完整、系统的品牌营销策略能够给业务带来更加长足的发展与提升。而在对于品牌塑造的理解中，我们也观察到几乎全部的企业都有了较为复合的深度考量，用3个以上的维度和指标来考量品牌力建设。其中“传播品牌故事以提升品牌声誉和喜爱度，加强信任背书”、“围绕产品或服务的强市场渗透与品牌认知（Product Communication）”、“传播企业价值观，塑造有社会责任感的企业形象”是最受关注的三点。

## 案例

### 高科技企业来也夯实国际化品牌基建

来也科技成立于 2015 年，是中国乃至全球的智能自动化领军品牌，并将业务国际化作为整体的发展方向。在中国市场成功验证了产品以及业务模式后，来也科技于 2021 年初正式宣告全力进军全球市场，目前已建立超过 100 人的海外团队，分布于东南亚、欧洲、美洲的 15 个国家及地区。

在品牌塑造方面，来也科技高度看重品牌在相关领域中的内容引领（Thought Leadership），使用多个维度立体衡量品牌力，综合有公信力的第三方报告（例如 Gartner 魔力象限、Forrester Wave 以及细分技术领域排名）、入围全球重要榜单前五的数量等维度，对品牌在国际舞台上的影响力进行客观、全面的评价。以社交媒体平台品牌营销为例，来也科技会提前规划品牌营销内容，通过视频、图表、博客、文章等，与区域重点事件结合，持续渗透全球重点客户，塑造品牌影响力。期间在社交媒体平台开展再营销，为已培育的客户提供品牌内容，加深客户对品牌的认知和信任，实现品效合一。

在计划未来对于全球市场营销的攻坚战时，来也科技表示将持续升级系统的品牌健康度指数体系，除了上述指标外，客户认可度、推荐率等直接影响口碑的指标都被纳入追踪范围，并通过长期追踪、挖掘、解题、优化等闭环管理模式，为即将到来的国际化品牌建设做好“基建”。

来也科技认为公司对于品牌长期打造以及商机转化之间的平衡应当随着公司的不同发展阶段而有所不同，当前品牌与营销方面的工作主要是做好品牌宣传的下沉，在全球市场上构建起一定的品牌认知，单纯追求商机转化等比较短期的指标往往无法支撑公司中长期的发展愿景。

**随着本土化程度的不断加深，中国企业对于海外本土市场的营销洞察、精准人群定向的需求也不断增加。**本次调研中，68% 的企业将直接面对最终客户、挖掘新客户、获取高质量销售线索作为海外营销的重要目标之一，57% 的企业计划构建分销网络，通过分销和渠道商来拓展新客、渗透市场。不论是希望获取最终客户还是分销渠道合作伙伴，深入理解当地市场、精准定位目标人群都是首要前提。而在海外市场的营销攻坚战中，不了解区域市场的特点、找不到关键决策人、难以与当地伙伴建立起基础的信任关系，是大部分中国企业在国际化发展初期遇到的常见问题。如何通过有效的方式了解并触及目标客群，也就成为了企业进入新市场后亟需解决的关键问题，这其中自然涉及到大量对于当地市场的深度洞察积累。

## 案例

### 商米借助商业社交媒体连接生态伙伴，构建本土洞察

随着企业在全球市场上不断开疆拓土，对新市场本土洞察的诉求也变得愈发强烈，商米就是比较典型的例子。商米定位为“商业数字化的推动者”，致力于为商用领域提供智能 IoT 硬件及软硬结合的数字化解决方案。目前其服务已经覆盖 200 多个国家和地区，海外收入占比连续三年超过 50%，并保持高速增长。商米自发提出“Glocal”发展理念，希望以国际化的视野与资源，做到本土化的深耕与经营。同时，商米所处的物联网赛道需要匹配特定的解决方案，涵盖了大量生态伙伴以及开发者。这也对本土市场的洞察深度提出了极高的要求——不仅要当地商业环境、竞争格局、用户习惯、发展趋势等有精准理解，也需对本土生态圈及可调用资源拥有判断能力。商米拥有超过 40,000 个全球生态伙伴，这也成为了其本土洞察的重要信息源。商米擅于通过社交媒体与线上乃至线下全渠道的合作伙伴进行互动，利用及时更新最新的产品动态、海外当地市场活动动态等信息，在商业社交媒体上与海外伙伴保持着频繁、密切的内容互动，同时也很好地了解了各地市场的需求，积累了深厚的洞察经验。在定制目标行业、企业、人群画像时，商米也常常借助市场洞察成果，通过社媒精准的商业标签找到目标客群，开展 ABM (Account Based Marketing) 营销，通过针对目标人群的广告投放、长期的内容沟通，实现基于特定客户的全漏斗营销。

**线上营销渠道因其特点以及外部环境变化，正逐渐成为重要的营销手段。** 数字化营销凭借其广泛的传播范围、基于用户画像的精准推送、便捷可追踪的使用方法等特点，正在逐渐成为企业核心的营销手段。在本次调研企业中，绝大部分企业都设置了专门的海外营销团队，其中 67% 配备了专门的数字营销团队。在疫情暴发后，部分企业开始逐步学习通过运营线上平台获取新客，这无形中也推动了企业数字化营销的进程。调研中我们发现，营销方式的选择方面，在品牌活动、境外展会、海外代理、社交媒体营销、搜索引擎营销、其他数字化营销中，被采取最多的是社交媒体营销，75% 的企业表示目前主要通过社交媒体营销获取海外新客户，且 65% 的企业还计划在目前基础上进一步提升社交媒体营销的重要性。在掌握线上营销运营方法后，企业也开始认识到数字化营销的特点与优势。在疫情趋于平稳后，所有受访企业均决定积极推动线上营销与线下传统方式的有机整合，以此提升整体的营销效率。在未来 1—3 年内，74% 的调研企业相信社交媒体、搜索引擎以及其他数字化营销的重要性将会得到进一步提升。同时，值得一提的是，企业正积极利用数字营销更加高效、精准地收集销售线索。部分企业在衡量营销成效时，已经开始从广告指标向营销指标、甚至是业务指标进阶。在一些数字化基建相对完善的企业中，以不同周期结合的业务指标来衡量营销活动成效逐渐变成了可能。本次调研中，81% 的企业表示在衡量市场活动效果时，除 1—3 个月的短期业务指标外，会结合 3 个月以上的业务指标进行衡量，46% 的企业表示会结合 6 个月以上的业务指标。但我们也注意到，仅有 14% 的企业会结合 1—3 年的长期业务指标衡量市场活动效果，追踪和分析长期效果的意识和方法还有待提升。

## 案例

### 通信企业海能达搭建数字化营销平台，提升营销效率与质量

从最初聚焦专用通信设备研发，到公网专网结合的宽带业务，再到卫星通讯、天线、改装车领域，海能达作为一家深耕专网通信领域的民营企业，在过去的发展阶段不断推进着自身的业务探索。在业务快速迭代与拓展的过程中，营销效率与质量成为了公司的重点与难点。2018年，为了能够跟上公司快节奏的业务发展，海能达启动了全面的数字化转型，其内容涵盖了数字化营销、供应商下单系统等流程的方方面面。在数字化营销平台搭建方面，海能达在 CRM 跟踪销售线索的基础上，加强了营销自动化工具及数据连接器等功能，形成了更为完善的营销工具体系。这也帮助海能达能够更加及时地获取销售线索的动态，更精准地捕捉转化难点并采取相关举措。受益于更加完备的数字化基建，海能达对于营销效果的衡量也从初期简单的 ROI，按照转化流程分成了新线索、MQL、SQL 以及 ROI 四个层面，以便进行更加精确地衡量对症下药。历时四年，海能达的变革已经收获了阶段性的成效，其广告投放能够精准触达 48% 的目标人群，营销合格线索的转化比也实现了 5—10 倍年复合增长。

## 2.2.5 组织能力——架构、管控与人才



**组织架构上，中国企业一般遵循“业务先行、职能后补”的原则，逐步配齐全球海外分支机构的各项能力，在海外团队所需要的灵活性与功能性上寻找平衡。**

本次调研中，国际化进程较为前期的企业大都仅在海外（非总部所在地区）设置单一的业务团队（如销售、生产、研发等）。随着本土化进程的推进，企业倾向于逐步将其他部门转移至海外，**其中供应链、研发（如尚未布局）是比较常见的选择**。在本次参与深度访谈的企业中，78% 的企业未来计划建立 / 拓展海外研发团队，82% 的非在线服务企业未来计划建立 / 拓展海外供应链。而职能团队方面（如 HR、财务、IT 等）也逐步从提供基础服务向更完整的能力建设转变，以确保海外组织的经营能力得到长足的进步。

# 案例

## 腾讯围绕业务需求逐步完善全球化组织架构

腾讯海外业务发展早期依赖小团队作战模式，依靠产品打开海外市场。近期，随着腾讯全球化策略升级，其本土化运营按下加速键。各业务线中，游戏业务（IEG）作为排头兵先行，在海外成立新的游戏品牌、设立新主体；云计算业务紧随其后，多国数据中心同步开服。而职能条线如人力资源，则是招聘首先国际化，保障本土人才供给；而随着海外组织不断扩张，培训团队、文化团队也逐步到位，实现招聘、人才赋能和文化沟通的全方位人力资源支持。

腾讯海外组织的设置较为灵活，会因业务、因地域的特征不同，而采取不同策略；也会依据业务的需求，进行总部外派与当地招募。在重研发业务的区域，腾讯会优先选择借助洞察分析能力描绘清晰的人才能力画像，进而招募当地领军人物，再行组建团队。在重效率且与中国文化融合度高的区域，则以总部外派团队先行，并行当地招募，以确保业务迅速开展。

在搭建海外团队方面，腾讯强调当地团队和总部团队的技能互补。以游戏业务为例，当地团队的设置和搭建，会围绕丰富总部急需的核心技能（如主机游戏）展开和落实；同时，总部也通过派遣、培训等多种方式补足海外市场稀缺的技能（如用户获取等）。

腾讯对海外团队基于业务线进行垂直管理，同时在当地组成管理委员会，基于各业务的共性和日常运营问题进行探讨。面对快速的业务发展和调整，腾讯海外组织将持续快速调整，以应对变化。

### 管控模式上，中国企业仍以总部管控、亲力亲为为主，授权前线是趋势。

处于国际化进程早期的企业，其海外组织的能力通常较弱，总部在管控方式上也更偏向亲力亲为；但随着全球本土化运作的深入、当地团队能力日益成熟，总部通常会开始考虑逐步向前线授权。本次调研中，现阶段近六成的企业（59%）仍然采取总部亲力亲为、授权谨慎的管控方式，以减少管理风险；但几乎所有企业都已经有了向前线授权、充分利用本土团队能力与经验的想法和意识。在偏向亲历亲为的公司中，近七成的企业（69%）表示将扩大前线自主决策空间，提升市场反应速度。

整体来看，总部授权幅度的大小与企业自身定位以及创立初期的 DNA 有着密不可分的关系。业务特性上，以部分“立足全球”的高科技企业为例，公司在成立伊始就把全球市场攻坚作为战略重点，并采用“双总部”的管理模式进行运作，在人才策略上也主张搭建优质的国际化团队，公司“国际化”基因不言而喻。在企业文化上，这类企业也崇尚“平等开放”等一系列强调员工自驱的管理理念，因而海外本土团队也往往能够利用好手中的自主权，从而充分发挥本土人才的能力和主动性。

## 人才管理上，选育本土化人才，促进文化融合是大势所趋。

人才招聘层面，由于本土业务的发展很大程度上依赖于企业对当地市场的了解程度与资源的整合能力，中国企业因而逐步开始重视对本土人才的招募。在本次调研中，约半数受访企业（49%）主要依靠本土雇佣来寻找海外管理者，而35%的企业虽然目前高度依赖总部外派管理者，但未来希望能够逐渐增加本土招募的占比。在海外人才招聘渠道方面，50%参与深度访谈的企业表示本地上下游合作伙伴及个人关系介绍是重要手段之一。随着线上化招聘渠道的普及，80%的企业都在使用求职网站/社交平台进行海外人才招聘。**值得注意的是，对于海外本土市场一号位的选择与招募是各受访企业公认的重点。**一名拥有丰富本土资源且文化契合的本土业务负责人能够在很大程度上决定该国家或地区的业务发展水平。

## 案例

### 迈瑞将总部外派与本土招募相结合，组建海外团队

迈瑞是中国医疗器械行业领军企业，开展国际化业务已超过20年，目前全球员工14,000多人，境外子公司遍布北美、欧洲、亚洲、非洲、拉美等地区超过40个国家。

在海外，迈瑞结合总部外派与本土招募的方式组建团队，中方与当地员工相互补位，相互不可替代。总体而言，迈瑞在客户界面更多启用当地员工，拉近与客户距离；而在策略、产品等方面，则由更多中方员工介入。在具体市场中，人才策略又根据人才供给情况因地制宜。如在欧美等医疗行业较发达的市场，海外总经理、研发领导人均由当地人担任。而在管理能力稍欠缺的发展中国家，迈瑞前期会从总部派驻分公司总经理，培养当地人作为继任人选。随着多年积累，迈瑞已形成成熟的招聘标准，如有跨国公司工作经验、效率高于当地竞争对手、能够理解并认同快速创新的“深圳速度”。

在海外业务的关键岗位中，迈瑞对海外分工司总经理的选择尤其慎重。除看重市场洞察、策略、执行等核心业务能力外，还看重其合规管控能力并着重考核，防范海外一把手为了短期业绩给公司在海外市场带来长期潜在风险。

在人才吸引方面，迈瑞广泛利用全球性的线上渠道进行招聘，特别是利用线上人才数据洞察工具，对目标行业 and 不同区域的人才情况和趋势进行分析和了解。除此之外，迈瑞在部分区域使用有效的本地渠道，如当地猎头等，进一步丰富人才来源。面向未来，迈瑞将继续投入雇主品牌建设，扩大公司在人才市场的知名度，以国际化的语言和沟通方式、讲好一家中国公司的全球使命——即用创新、稳定、高性价比的产品“普及高端科技、让更多人分享优质生命关怀”。

## 案例

### 金风科技与顶级高校合作获取高端人才

作为一家业务覆盖全球的风电领军企业，金风科技的产品已在全球 6 大洲、32 个国家和地区稳定运行，为当地源源不断地提供绿色能源。其国际化战略的成功实行离不开本土化运营能力建设，尤其是本土人力资源建设。

为提升金风科技在海外的雇主品牌知名度和吸引力，金风广泛与当地大学、研究所联系并开展合作。例如，金风 2018 年起与斯坦福大学合作，加入斯坦福大学工学院全球实习项目计划，推进双方协同创新、科研成果转化和专业人才培养。金风通过与世界顶尖高校建立纽带关系，在建立独特的产学研体系的同时，打通了获取高端人才的有效渠道。

与此同时，金风科技还借助线上人才数据洞察工具，分析并预判目标行业 and 不同区域的人才情况和趋势，结合全球性渠道和本地渠道持续丰富人才来源。

人才培育层面，各企业因人才策略的不同而有所差异，但强调总部与海外人才的交流与融合却是共识。对于中高层管理者而言，采用外派管理层模式的中国企业通常将海外市场视作集团高层的历练舞台，帮助其建立全球视野、培养人才能力、甄别发展潜力。对于基层员工而言，中国企业大都倾向于为海外员工提供总部的工作与交流机会，旨在帮助其更好地融入公司的国际化运作体系，并提升对企业的归属感。由于整体上尚处于国际化管理的初期，中国企业对于海外当地人才在非文化融合方面的能力培育机制暂时比较缺失。在参与深度访谈的企业中，超过三分之二的受访企业表示，无论是本土管理层还是基层员工，中国企业当前的侧重点都在于充分发挥其本土优势，暂时尚未进阶至能力培养阶段。

## 案例

### 远景科技集团建立“挑战者体系”，牵引全球人才发展

远景科技集团成立之初便确立了“为人类的可持续未来解决挑战”的宏伟愿景，并持续在全球顶尖人才聚集的国家和地区设立办公室，打造国际化的一流团队。远景科技集团以“挑战”作为公司精神，增强全球团队的彼此认同并内化为员工的行为准则。

远景科技集团的全球人才发展战略极其注重“挑战者”的价值观认同。在人才吸引和储备阶段，远景科技集团善于利用工具与经验锚定和筛选认同“挑战价值观”的候选人。同时，远景科技集团建立了“挑战者成长发展体系”，给予优秀人才整合资源，解决公司、行业和社会重大挑战的机会。每年根据人才所选择挑战的复杂度及其完成度，认定人才的“挑战级别”。在这一体系内，随着所解决问题的复杂度提升，所认定的挑战级别也会不断升级，以此牵引人才的不断成长发展。在挑战目标的选择上，个体意愿居于主导、公司仅作参考，以此最大程度激发人才的主动性。在培养人才

之外，这一体系还有效地建立了组织能力，实现了管理和技术上的创新和突破，创造了更多内部和外部价值。

远景科技集团同样关注员工的精神世界成长。远景科技集团精神强调“正直博爱、求真务实、用于挑战”，这一精神的内化同样有助于人才在“挑战级别”上不断提升。远景科技集团的“挑战者文化”帮助全球人才激发潜能，通过解决挑战、承担责任、创造价值来实现个人成长和组织使命。

而在人才融入方面，中国企业已经充分意识到文化融合的重要意义。所有的受访企业都强调了管理上“入乡随俗”的重要性——企业需要逐步了解与适应本地管理方式，而非单一地复制总部模式与风格。例如在员工薪酬与激励方面，不同市场的海外员工对于物质与非物质激励的态度截然不同；而在相同投入的状况下，直接给予员工激励还是提供其他福利，对于员工的满意度甚至雇主价值都会造成不小的影响。值得注意的是，人才融入是一个双向奔赴的过程，企业对于管理层与基层员工的应对方式也可以有所不同。对于海外招募的高级管理者，部分企业已经开始尝试通过建立联系后长期观察的方法，充分考察管理者的个人特质、文化契合度，以及融入意愿。在其入职后，企业一方面需要尽可能地帮助管理者适应公司的管理模式，另一方面也应保持一定的包容与耐心，通过一段时间的“陪跑”来帮助管理者充分发挥自身的能力与经验；而对于海外基层员工，企业则需要深入了解本土员工的诉求与当地文化，并主动融入本土用人环境，打造契合当地特点的管理方法。

## 案例

### OPPO 秉持循序渐进的理念，减少跨文化摩擦与冲突

OPPO 正式成立于 2004 年，致力于成为以打造伟大产品为基石的生态型科技公司。目前 OPPO 的足迹已遍及 60 多个国家和地区，在全球布局了 6 大研究所、5 大研发中心和 10 大智能制造中心，并在伦敦设有全球设计中心，为全球用户提供美好的智慧生活。

在 2009 年，OPPO 宣布手机业务进入泰国市场，正式迈出了国际化的第一步。OPPO 坚信在海外市场发展过程中，文化融入是一个循序渐进的过程。在“本分”（把握合理的方向、做正确的事情）的企业核心价值观基础上，OPPO 管理层坚持“包容、开放、多元”的文化与心态，强调“平等、尊重”的价值观，同时也采用扁平化的管理模式，逐步融入到各国不同的文化体系当中。一方面，OPPO 通过外派一号位管理者的方式，传递企业的文化与核心价值观，要求管理者率先垂范，以其影响力逐渐感染团队。在海外团队的管理上，OPPO 则强调对产品与技术高标准的执着追求，帮助员工体会自身工作的真正价值，激发跨越文化差异的内在自驱力；另一方面，OPPO 从国际化伊始就愿意拥抱包容、开放的思维模式，选择充分尊重当地的宗教习俗及文化、工作观念及生活习惯。在这样的管理方式下，OPPO 在海外逐步从磨合到适应，建立以“稳健”与“一国一策”作为海外本土经营的指导原则，“总部国际化，国际本土化”的管理方式。以完全开放的态度接受、适应当地环境，而非寄期望于复刻国内的管理模式，是 OPPO 能够将足迹遍布全球的成功秘诀之一。



## 3 / 机遇与挑战

经过 20 余年的探索与积累，中国企业的国际化进程不断加快，取得了令世界瞩目的发展成就。放眼未来，机遇和挑战并存。一方面，中国企业需要充分发挥已经沉淀的竞争优势，进一步推动国际化进程稳步向前；另一方面，中国企业也应冷静看待当前高度不确定的外部环境以及内部管理的新难点，审时度势，做好风险的预判与防范。

## 3.1

# 机遇：供应链优势、教育红利与数字化能力

在本土化运营的大趋势下，中国企业正力争成为真正的“国际化企业”。在未来可以预见的竞争态势中，国际化不仅是市场份额的争夺，更是运营能力的全球大整合。在过往的发展历程中，中国企业已经积累了供应链、教育与数字化能力三大重要优势，而如何抓住机遇，发挥好核心优势也成为重要课题。

### 多年沉淀的生产与供应链优势

21 世纪初，中国低成本的劳动力优势和对外开放政策使得制造业迅速崛起，中国制造企业逐渐积累了生产经验及产业供应链能力。如今，虽然中国劳动力成本优势不再，但多年沉淀的完整、高效的生产与供应链能力仍是中国企业在全产业链里占据重要地位的关键优势。在参与深度访谈并已经建立海外供应链的企业中，70% 的企业将“灵活的供应链”作为当前海外经营活动的主要强项，部分企业甚至探索在全球范围进行智能制造实践，持续优化、扩大其供应链优势。近年来，我们也观察到业界涌现出一批利用供应链优势进行商业模式创新的实践，尤其是快时尚产业的“小单快反”模式，将中国企业供应链的优势发挥到了极致。随着 2022 年《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）生效实施，全球最大自由贸易区（中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰五国以及东盟十国）正式启航，大幅降低了各成员国的贸易和投资成本，未来将有力推动区域内生产成本最小化和贸易效率最优化，有利于加强区域内产业链供应链合作。

### 教育红利与伴随而来的创新能力

中国普及教育所带来的人口素质提升红利开始全面释放。以理工类人才为例，国内目前已经涌现出较多优秀的工程师，中国企业也能够在国内完成众多产品的核心研发环节，从而支撑能力的向外输出。美国国家科学基金会发布的《2022 年科学与工程指标》报告显示，中国科研正经历快速、持续的增长。

2018 年，中国授予科学与工程类学士学位约 180 万个，美国授约为 80 万个<sup>23</sup>。据 CB Insights 数据，截至 2022 年 3 月，中国的独角兽企业（高估值 10 亿美元以上的非上市公司）数量已达 174 家，占全球比例达 16.3%<sup>24</sup>。本次调研访谈中，80% 的科技企业均表示“领先的创新技术”是其国际化的核心优势。

### 全球领先的数字化技术与应用能力

中国较高的互联网渗透率以及人口基数帮助中国互联网相关的能力在过去十年中取得了极大的进步。中国企业在相关的技术研发、数据处理、用户洞察与商业模式等领域都已积累了较为丰富的经验与能力，一批依靠数字化创新商业模式的企业也迅速在全球取得了领先。在国内日益精进的技术能力加持下，数字化将持续成为中国企业的发展优势。以数字营销为例，随着电子商务的快速发展，数字营销在国内已有众多成熟的应用案例，未来有望在客制化后推广到海外市场。在本次调研中，85% 的企业在过往国际化经验中，已经将较为领先的数字化营销方式作为扩展海外市场的主要手段之一，与此同时，74% 的企业认为社交媒体营销、搜索引擎营销等数字化营销手段在未来一至三年内还将越来越重要。政府层面，2021 年商务部、中央网信办、工业和信息化部印发了《数字经济对外投资合作工作指引》，提出推动数字经济对外投资合作，积极融入数字经济全球产业链、加快推进数字基础设施建设、推动传统产业数字化转型、建设数字化境外经贸合作区等 11 项重点工作，鼓励企业抓住海外数字市场机遇。

23. 美国国家科学基金会，2022 年科学与工程指标。

24. CB Insights, The Complete List of Unicorn Companies, 2022。

# 3.2

## 挑战：战略、业务、组织与人才

在进一步深耕全球本土市场的道路上，中国企业既需要建立国际化视野，站得高、看得远，也需要制定切实可行的本土化战略，精进本土运营能力，同时储备充足的本土人才。而这些要求对于尚处于国际化初期的中国企业，都提出了更新、更高的挑战。

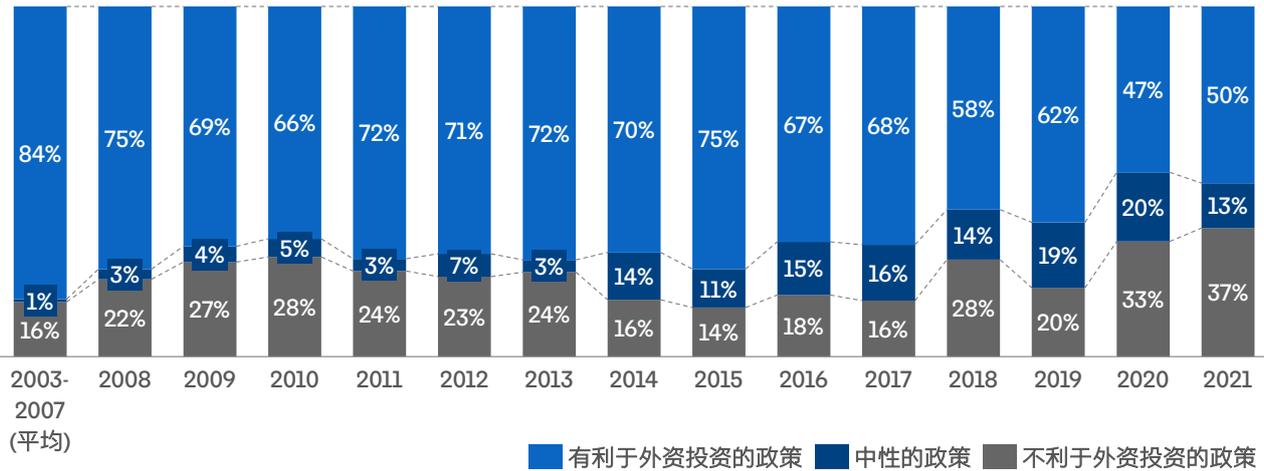
### 国际化战略：外部环境的高度不确定与内部战略的定位模糊两大挑战

**外部看来，全球疫情的反复使中国企业的国际化进程面临极高的不确定性。**从本次调研结果来看，疫情带来的不便是中国企业国际化面临的最具共性的挑战，近半数企业（48%）认为本次疫情在减缓全球市场经济发展的步伐之外，也给企业国际化战略带来了一定的不确定性。一方面，线下业务活动如境外展会、客户拜访、产品测试等均受到疫情期间通行限制，影响市场拓展节奏。另一方面，中国总部与其他海外组织之间的人员流动与沟通也受到冲击，对国际化战略推行、日常运营、员工能力培育、企业核心价值观与文化融合等方面构成了不小的挑战。

**同时，较为紧张的国际形势使得中国企业国际化面临一定的营商与政策风险，为本地化运营提出更高挑战。**基于本次调研，三分之一的企业将多变的国际形势挑战视为海外战略面临的主要挑战之一。据联合国贸易和发展会议数据，2021年有53个经济体推出了109项影响外资投资的政策。而这些政策对外资投资的监管持续收紧，内容涵盖了限制国外资本对关键基础设施、核心技术、重要国内企业的收购<sup>25</sup>。其中37%的政策不利于外资投资，达到历史最高。而发达国家不利于外资投资的政策占比更是高达76%。本次调研显示，认为受到国际形势影响的公司均计划加强公司的本地化经营，包括职能部门的本地化运作、扩展相关海外团队、在本地建立相关能力等，以应对政策不确定性。

25. 联合国贸易和发展委员会，《2022年世界投资报告》。

全球外资投资政策类型数量占比



资料来源：联合国贸易和发展会议数据。

**内部来看，中国企业整体上仍处于国际化的初期阶段，海外战略定位模糊依旧是较多企业的常见问题。**在本次调研中，近半数企业（46%）认为公司缺乏清晰的海外战略定位，给海外业务开展带来了较大挑战。部分企业在海外业务发展达到一定阶段后往往会进入战略迷惘期。一些过往海外业务得到快速拓展的企业，亦或是在国内验证了商业模式的企业，在取得阶段性成果后往往对于国际化战略的下一步举措产生疑惑与焦虑。同时，在总结公司过往成功经验的环节，约80%参与深度访谈的企业提到了“战略魄力”与“战略定力”。以OPPO为例，其在访谈中提到，“长期来看，总部最高管理层的国际化视野和愿景，可能才是海外业务最终的重要挑战之一”。可见，如何借助可靠的管理手段，并利用好可获取的本土洞见与资源，是企业在国际化发展进程中重拾战略魄力与定力所亟待解决的问题。

### 业务能力：如何构建价值链条上的核心能力——研发、供应链、营销

#### 研发层面，一部分中国企业因其行业特殊性，正面临诸多境外技术与数据安全的制约。

近年来，部分涉及国家间战略竞争领域的产业，其核心技术研发以及数据的储存与传输在全球范围内变得非常困难。这一方面刺激了中国企业自主研发核心技术的需求，另一方面也对当前中国企业建设国际化人才队伍形成了一定的限制。部分相关行业企业不得不对已经设置的海外技术团队重新定位，转而负责中长期的技术预研。这一变化对相关企业的研发规划与人才储备造成了不小的冲击。**同时，我们也观察到，在关键技术领域所属行业之外的其他行业，地缘政治的影响有限。中国企业仍在不断沉淀与积累，通过布局海外研发能力，谋求技术上的长足进步。**在本次参与深度访谈的企业中，78%的企业已经或计划在海外部署研究中心，希望能够进一步基于本土市场需求优化产品与服务，以适应当地市场需求与竞争。

## 供应链层面，中国成本上涨导致供应链转移至海外，对海外运营能力提出挑战。

随着人力成本的不断上升，中国境内制造产业的成本优势已经所剩无几。积累大量生产技术经验的中国制造企业开始将供应链向更低成本的国家外移，这已悄然成为趋势。以手机供应链企业为例，立讯精密、歌尔股份、裕同科技、蓝思科技、领益智造、美盈森、伯恩光学等企业均已陆续开始在越南投资设厂<sup>26</sup>。而在本次参与访谈的企业中，82%拥有实体供应链的企业表示已布局或计划布局海外供应链，以应对国内人工成本上涨压力，延续供应链优势。**而国际化供应链的搭建，使得企业必须适应新的运营环境，直面海外运营维护的挑战与压力。**企业需要深入了解并适应各国政府当地的法律法规、宗教文化、人员管理、税务筹划等运营细节，这通常会对企业原本较为熟悉的运作模式形成较大冲击。另外，在部分发展中国家建立海外供应链时，往往也会遇到上下游配套不完善等问题，也亟需企业快速构建全新的本土生态圈。

## 营销层面，中国企业面临对缺乏品牌优势、陌生市场洞察不足、营销触达不精准且效果不佳三大挑战。

**第一，随着中国企业国际化进程的不断深入，其整体的品牌影响力亟待提升。**本次调研显示，“不能快速建立品牌信任”已经成为大部分中国企业（68%）进入新海外目标市场、开展市场营销的主要挑战。41%的企业认为“品牌市场沟通与教育困难”是海外市场营销工作的核心痛点之一。“国际化”所需打造的品牌形象与国际市场“慢节奏”的商业文化相对应，要求企业秉承长期主义的发展思路，与合作伙伴建立长期的信赖关系。其中对品牌形象、可信度、影响力的打造与长期耕耘的要求不言而喻，这也催促着企业尽快找到有效的品牌策略与打法。

**第二，中国企业在迅速了解海外市场，形成深刻洞察，从而制定定制化的本土营销策略等方面依旧有待提升。**虽然中国企业在海外营销上开始加大投入，但与发达国家成熟的跨国公司仍有差距。调研中近八成的中国企业（78%）表示仍在摸索契合自身诉求的国际化营销方法论，尚未积累针对主要市场的本地洞察。与此同时，“缺乏信息与相关的分析能力，对海外客群洞察的深度不够”是受访企业提及最多的营销痛点。由于海外市场本土洞察的广度和深度不足，67%的受访企业表示存在“不了解当地市场特点、无法产出适合目标人群的沟通内容”的挑战。这些数据也从侧面表明了中国企业在进入全新市场领域后，依旧较多依赖原先的经验积累进行试错与迭代，但效率与成效往往难以预测。因此，在明确国际化的各战场之后，如何在短时间内形成深入的当地市场洞察，从而有针对性地制定营销策略、发布品牌内容，并逐渐获取目标人群信任，显然成为了进入新市场后亟需思考的问题。

**第三，海外营销触达的精准程度不足、效果不佳也同样值得中国企业深思。**调研中，63%的受访企业认为“无法精准定位到关键目标人群”是进入新市场的营销难点之一。56%的受访企业表示公司当前“营销效果差，但找不到原因、缺乏针对性的营销策略”。营销能力建设通常需要较长时间的探索与沉淀。这一过程中如何建立长效追踪和分析机制，针对性地迭代营销策略，持续提升触达精准度和营销效果，仍旧需要企业高度重视。例如B2B企业的采购周期通常复杂而漫长，买方通常需要在产品服务与品牌上多次与卖方沟通之后才会采取行动，诸如下载资料、参加活动、在社交平台了解品牌服务与口碑等。因此企业如何针对每个节点、每个受众施以持续渗透的影响并保持不断优化，使品牌和解决方案始终在采购周期处于领先，就成为了值得讨论的议题。

26. 世界劳工组织，劳动力统计数据库。

**值得一提的是，在海外运营中，中国企业国际化须严格遵守当地法律法规，警惕合规风险。**

**在法律法规层面**，不同国家及地区在外资投资准入、产业限制、数据安全、隐私条例、反倾销、反垄断、劳动用工规定、外汇管制等方面的规定各不相同，稍不注意就可能引致巨大风险。举例而言，通信、制造类企业容易面临当地反倾销、反垄断的相关起诉，进而影响在当地市场的业务发展。

**在运营合规层面**，了解并尊重当地文化传统、宗教信仰与风俗禁忌则是较为常见的问题。举例而言，涉及内容运营的互联网企业须高度重视内容审核的准确性与及时性，建立高效的审核机制与本土团队，避免敏感内容的出现与传播；而制造业企业则须注意当地的安全生产规定、尊重当地宗教信仰与活动，符合当地工会管理要求等。

## 组织与人才：中国企业在管控模式、人才招聘与人才融入上仍存在优化空间

**管控模式方面，如何搭建高效的全球治理模式，在总部管控与前线自主之间寻找平衡？**

一方面，总部对海外前线业务的理解不够深入，很难做出及时、专业的判断；但另一方面，海外本土团队可能因为能力尚不健全、缺少总部层面的全局意识、急于开拓新业务等因素，需要总部在决策上进行通盘管理。同时，海外市场的不断拓展将带来更大规模的资源铺排，叠加上不同市场的竞争动向各异，极大增加了企业内部管理复杂度。如何根据企业的发展现状设计匹配的治理模式，是对企业管理层的一大考验。在本次调研中，企业在海外组织方面面临的**最大挑战**主要为决策机制、授权体系等海外业务相关治理模式（65%）。

**人才招聘方面，如何提企业吸引力，并做到知己知彼，切实提升人才招聘的精准度？**

在本次调研中，企业的海外人才招聘面临的**最大挑战**有三：“雇主品牌较弱、缺乏吸引力”（40%）、“对当地人才市场缺少洞察”（33%）、“人才画像不精准”（20%）。由于中国企业整体的品牌形象以及雇主品牌均处于建设期，领军中国品牌即便已在业界获得较大知名度，但仍然在人才市场缺少“美誉度”，使得本土高质量人才获取存在较大挑战。与此同时，由于国际化拓展经验相对较短，中国企业对海外本土人才市场以及自身人才需求仍不够“知己知彼”。在海外人才市场洞察方面，企业对专业人才聚集区域、不同招聘渠道特点、吸引本土人才的宣传内容等问题缺乏足够的分析和理解，导致招聘效果欠佳。在自身人才需求方面，由于海外战略摇摆、战略分解不到位等原因，部分企业对海外业务人才画像的能力描述、关键经历、文化契合度等角度的考量并不到位。随着海外团队规模逐步变大，且业务逐渐成型后，较为随意的招聘风格可能会对团队的稳定性和业务的延续性造成较大的损害。以海外组织一号位的招募为例，在参与深度访谈的企业中，超过三分之二的企业认为一号位是当地业务能否顺利发展，且本土团队能否持续吸引高质量人才的基础与核心。但在招募的过程中却对一号位能力画像的描绘并不全面，“试试看”的做法比较普遍。此外，我们观察到目前较多中国企业的海外团队设置相对分散，人数规模也较小，这也导致企业暂时无法配备具备国际化管理能力与经验的本土 HR 团队。

## 人才融入方面，如何有效化解文化冲突，帮助全球团队形成合力？

虽然已经充分认识到文化差异可能带来的管理难题，中国企业目前在处理相关问题时依然面临着不小的挑战。以中西方员工对雇主的评判标准为例，2020年 Randstad《全球雇主品牌研究》显示，除薪酬福利外，中国求职者最看重工作稳定性，美国员工最看重工作生活的平衡，欧洲员工则最看重良好的工作环境<sup>27</sup>。而在本次接受深度访谈的企业中，“文化冲突导致当地员工无法融入”（58%）成为海外本土人才管理面临的首要挑战。在本土人才即将发挥更大作用的当下，如何帮助当地人才融入企业，通过适当的管理手段形成有效激励，将成为中国企业需要研究的重点课题。同时，多数受访企业提及海外员工归属感弱是人才流失的重要原因之一。由此可见，文化冲突不仅会导致管理上的割裂，更容易引起员工加入后的“闪离”，从而使招聘端需要继续填补缺口，形成恶性循环。中国企业在海外团队的搭建与管理时，如何将企业文化与当地文化深度融合，值得投入一定的管理精力予以推敲。

---

27. Randstad, 《全球雇主品牌研究》，2021。



## 4 / 启示

**面对国际化过程中的种种挑战，中国企业应因地制宜、扬长避短，不断优化和完善国际化战略、业务与组织人才，打造真正的国际化一流企业。**

### 构建国际化战略韧性

在外部环境挑战下，中国企业的国际化战略需要综合考虑行业在目的地的准入自由度、贸易政策、营商环境、签证条件等因素，确保其当地战略具备一定抵御政策风险的能力。同时，需建立系统性的战略规划方法论以及定期的战略回顾机制，帮助企业重新聚焦海外拓展的底层逻辑，以打造战略韧性。

### 打造海外本土化运营生态圈

国际化企业在进入海外本土市场时，需高度重视打造本土化运营生态圈，深入了解并适应当地的法律法规、宗教文化、人员管理、税务筹划等运营细节，在适应和磨合中建立起本土化运作模式。同时，应重视海外本土上下游伙伴，以搭建海外本土生态圈，谋求本土可持续发展。

### 打造符合战略目标的品牌形象

保持品牌建设的持续性与重视度，平衡短期销售线索获取与长期品牌搭建。通过客观、多维度的管理体系对品牌力的提升保持追踪，并持续优化。

### 建立海外数字化营销平台

中国企业应充分利用国内成熟的数字化营销能力，搭建海外数字化营销平台，一方面提升广泛传播及精准触达的营销能力；另一方面形成有效的商机追踪机制，提升线上线下融合方案的效率，持续迭代国际化营销策略。

### 搭建平衡高效的全球治理模式

中国企业在国际化治理上，应根据海外能力、行业规律、业务协同、管理风格等要素通盘考量后进行系统性规划，以搭建高效的全球治理模式，在总部管控与前线自主间找到平衡，并基于不同市场业务发展阶段及时回顾和调整。

### 厘清人才画像和人才长期管理

面对海外人才招募的种种挑战，中国企业应增强海外 HR 团队的整体能力，培养从业务战略解码至人才画像勾勒的能力，分析并打通高效的招募通道，从当地人才及政府等视角审视并打造企业品牌。在人才长期管理上，中国企业应当抱有开放包容、刚柔并济的管理姿态，为全球人才提供有价值的发展平台，打造客制化、文化适应的人才长期管理体系。

# 后记

在当前中国的“双循环”战略格局下，越来越多的中国企业希望通过国际化拥抱全球市场，实现持续增长。对于中国企业来说，国际化的发展不仅体现在数量上，更体现在质量上，从早期性价比高的加工产品出口到技术、模式的国际化，更多的中国企业需要在全球进行本土化运营，塑造核心竞争力。

面对日趋复杂和具有挑战的国际环境，中国企业需要在战略层面明确国际化业务的定位与战略规划；在运营层面全面打造研发、供应链与营销全链条能力；在组织与人才层面适当向前线授权，对市场变化快速反应，并结合当地实际情况匹配因地制宜的人才管理模式，方能扬帆远航，打造真正的国际化一流企业。

## 附录：调研方法论

本调研采用问卷调研与结构化访谈相结合的方法。我们基于预先设计的 34 个问题，向 382 家中国国际化企业发放了线上问卷，收集定量结果。与此同时，我们还利用结构化访谈的方法，利用同样的问题，对 24 家中国国际化企业的海外业务高管进行了一对一深度访谈，每位高管的访谈时长均至少保证 1 小时以上，以确保充分交流以及信息的完整性。调研企业覆盖制造、互联网、科技、通信、汽车、零售等行业。

本研究方法论存在一些显而易见的优势。在通过问卷调研获取较大样本定量结果时，我们选取了企业总部或其海外业务高管进行一对一访谈及调研，以便获取其对海外业务的经验性见解。由于访谈对象群体对海外业务的发展历程及未来计划较为了解，其观点能够进一步印证和解释问卷结果。与此同时，本研究也存在一定的局限。由于时间、资源及访谈对象条件的限制，我们尚未就更大规模的样本进行研究。企业一手信息来源于企业领导人及高管的主观阐述，可能存在一定误差。

# 致谢

本报告由 BCG 与领英共同撰写，企业全球化课题领域的诸多专家为本报告做出了重要的贡献。我们特别鸣谢 BCG 董事总经理兼全球合伙人阮芳和 BCG 董事经理唐卓俊为撰写本报告所给予的指导和支持，感谢 BCG 咨询顾问房天仪对本报告的贡献，感谢领英企业服务及公共关系团队为撰写本报告所付出的时间和努力，也衷心致谢每一家接受访谈与调研的企业。

# 鸣谢

感谢每一家接受访谈的企业与伙伴，感谢你们所分享的中国企业国际化发展宝贵经验，以及你们为《中国企业国际化发展白皮书》的撰写做出的重要贡献。衷心祝愿诸位及更多的中国企业在国际化发展新征程上乘风破浪、勇立潮头！

(以下次序不分先后)



LinkedIn  领英 | 