



中国企业海外人才发展白皮书

WHITE PAPER ON TALENTS DEVELOPMENT OF CHINESE ENTERPRISES OVERSEAS



版权声明：本白皮书版权属于中国贸易报社和领英中国。任何组织或个人在未经获得权利人的事先授权前不得以任何方式复制、抄袭、影印或以电子化的方式传播本白皮书内容的任何部分。凡转载或引用本白皮书中的任何内容、数据，请注明来源：《中国企业海外人才发展白皮书》。

中国企业海外人才发展白皮书

WHITE PAPER ON TALENTS DEVELOPMENT OF CHINESE ENTERPRISES OVERSEAS

愿中企海外人才发展之路 走深走实

——《中国企业海外人才发展白皮书》序

■中国贸易报社总编辑 范培康



范培康：课题组真心希望，白皮书能为企业出海提供一定的实用参考，为中企在海外发展走深走实尽绵薄之力。

近年来，中国企业海外投资无论是规模、结构，还是战略布局、市场竞争力、国际影响力，都发生了重大变化。与之密切相关的是，中国企业海外人才发展战略也逐渐成型，不断呈现鲜明的特色。面对日益变化的全球政经形势，在市场问题与非市场问题交织的国际背景下，有企业得益于人才团队应对得当而劫后重生，也有企业因人才团队实力不足而遭遇滑铁卢。商场如战场，得良将者得天下。卓越的人才战略、出色的海外团队，无疑将成为出海企业在危机中育新机、于变局中开新局所依靠的最重要的基础建设。

为更好了解全球经济形势变化，助力出海企业制订更加合理的人才策略，中国贸易报社中贸国际智库平台与领英中国（LinkedIn）联合调研编写了《中国企业海外人才发展白皮书》。总体来看，白皮书具有以下特点：

一是以小见大、视角独到。白皮书不仅考察了中企海外人才发展的情况，还站在中企海外人才发展的视角来考察中企对外投资情况。从调研结果来看，中企出海的阶段已经从“走出去”迈向“走进去”，正加速在东道国的本地化（localization）进程，但还没有做到“走上去”。

二是关照现实、勾勒未来。白皮书在对近年来中企海外人才发展现状进行分析研究的同时，也十分注重时效性。2020年暴发的新冠肺炎疫情对全球政经形势的影响、对中企海外投资的影响，以及对中企海外人才发展的影响贯穿始终，白皮书对下一步中企海外人才发展的趋势做了分析。

三是焦点清晰、统筹兼顾。白皮书紧跟国家关注重点，对近年来在海外投资活跃的民营企业予以特别关注，民企占调研企业的七成。涉及行业方面，重点考察了制造业、基础设施建设行业，也关注到互联网等新兴行业。白皮书还针对17个重点国别（地区）的中企海外人才情况进行分析。课题组挑选了在中企海外人才战略方面十分优秀、各具特点的企业作为案例，为相关行业海外人才发展建立范本。

四是立足本业、创新服务。此次白皮书调研工作，是中国贸易报社作为媒体智库平台，在全国贸促系统范围内首次与全球知名职场社交平台合作，开展以“中企海外人才发展”为主题的研究项目，发挥媒体智库调研编写能力，为贸促系统贸易投资促进放大功能、创新服务贡献专业媒体一份力量。

课题组真心希望，白皮书能为企业出海提供一定的实用参考，为中企在海外发展走深走实尽绵薄之力。

需要指出的是，受疫情影响，加之时间紧、任务重，调研过程较为艰难，样本没有将中企海外人才的年龄、性别等因素重点列入考察范围，样本选取上存在些许瑕疵，还请读者批评、指正。

最后，白皮书的调研编写工作，得到领英中国、全国贸促系统、中国贸促会海外代表机构、海外中资企业协会、专家学者和广大企业的大力支持，在此一并表示衷心感谢！

人才是缩短中企国际化多维距离的核心

■姚为群



姚为群：多维距离包括文化距离、制度距离、地理距离和经济距离。当前，中国企业在海外人才问题上碰到的痛点、难点无一不与多维距离相关联。

由中国贸易报社中贸国际智库平台和领英中国联合编撰的《中国企业海外人才发展白皮书》从需求、战略、发展和不同行业、市场的视角，结合具体案例，对中国企业海外人才现状及趋势，做了比较全面的描述、分析和判断，并基于此，就未来提升中国企业海外人才战略布局能力，提出具有前瞻性和可操作性的建议。

伴随经济全球化的历程，中国企业实现国际化的路径由单纯依靠出口实现“产地销”走向出口与对外直接投资实现“销地产”相结合的道路。在“走出去”的过程中，中国企业已经认识到人才是非常关键的因素，其中如何缩短投资者与东道国间的多维距离，应该是中国企业处理海外人才问题的一把钥匙。

众所周知，距离既可指两个物体在空间上的相隔长度，也可指人类个体在认知、感情方面的差距。因此，将距离拓展至经济、文化、制度等层面，可更为全面地解读不同国家在社会经济方面的差异，从而寻觅中国企业海外人才的解决方案。

多维距离包括文化距离、制度距离、地理距离和经济距离。当前，中国企业在海外人才问题上碰到的痛点、难点都与多维距离相关联。作为多维距离的主变量，文化距离反映了不同国家间客观存在的差异，包括价值观、宗教信仰、民族惯例、制度文化等各个方面；制度距离则指国家间在管制、规范和认知制度环境上的差异或相似程度；地理距离表示国家间的球面空间距离，与

交易成本呈正相关；而东道国与母国在经济发展水平上的差异则形成经济距离，从而给国家间的交往带来影响。

根据白皮书的分析与判断，中国企业走向海外的人才痛点和难点，主要集中在“质”而非“量”上。多维距离导致的双向陌生，造成中国企业难以触及高级别人才，缺乏找到合适候选人的渠道并缺乏全球范围内的雇主品牌认知度，造成中国企业在海外难以找到可信任的高层管理人员，难以招聘到运营、生产和销售等重点岗位的合适人员和高级技术人员。由此，构成了中国企业海外经营的劣势，主要包括：

1. 海外经营人才短缺和项目管理能力薄弱，普遍面临与业务高速发展不相适应的复合型海外经营管理人才匮乏问题。企业组织治理结构繁冗、效率低下、资源调配能力不足、对海外分支机构管理不善，都在拖累企业发展的步伐。

2. 对新市场、新模式研究不足，发展战略滞后于形势要求。面对日益激烈的国际竞争和纷繁复杂的行业环境，仍有企业安于现状，固守传统市场和业务模式，缺乏对经营管理思路的创新和改革。

3. 海外风险管控能力不足与国际政经形势日益复杂之间的矛盾表现突出，传统安全因素和非传统安全因素相互交织。虽然企业境外风险意识日益提高，但系统的风险管控机制尚不健全，防范和应对风险的能力有待大幅提升。

4. 价格手段仍是主要竞争工具，企业集群式发展方式应用不够。有些企业片面关注短期利益，靠低价恶性竞争维持经营，企业间缺乏合作共赢意识，未形成产业链上下游企业间的跨国、跨行业、跨专业联合。

为此，中国企业需要通过缩短多维距离来解决痛点和难点，坚持在海外打造具有可持续吸引力的品牌，推进人才本地化和多元化，强化跨文化适应力、洞察力以及开拓力。加大海外华侨华人社会网络的嵌入，挖掘海外中国留学生资源。吸引外国在华优秀留学人才，招揽具有跨国公司工作经验的优秀人才，推进中国企业国际化过程中“本土化”人才工程。发挥海外中介服务机构专业人才的作用，加大全球招聘力度，提高管理团队的全球化水平。建立海外研发中心吸引海外研发人才，加强本土国际化人才的培养。

衷心希望白皮书成为中国企业缩短多维距离，造就国际化、多元化海外人才集群的指南。

（作者系中国贸促会专家委员会委员、上海国际贸易中心战略研究院执行院长）

从战略视角看海外人才问题

■柯银斌



柯银斌：海外人才既是战略问题，又是实践问题。如同处理其它海外问题一样，中国企业要做好海外人才工作，发挥海外人才在实现企业战略中的作用，前提是要突破在国内形成的思维和行为惯性。

人才是企业成长的首要问题，对企业海外发展更是如此，尤其是中国企业的海外发展。中国企业的弱小后发特征明显，海外发展历史不长，但母国历史文化深厚悠久，又无对外殖民历史。这就决定了中国企业的海外人才问题具有空前的复杂性和困难度。

《中国企业海外人才发展白皮书》对此做了积极、可贵的探索和研究。白皮书不仅描述了中企海外人才需求的现状及趋势，而且探讨了中企海外人才战略的现状及趋势。白皮书不仅通过问卷调查分析了不同领域 / 行业、不同地域市场的海外人才发展现状及趋势，而且通过案例分析深度探讨了特定企业的海外人才问题。最后，白皮书还针对海外人才战略布局能力提出若干建议，值得有关部门、企业、智库关注和重视。

在我看来，中国企业应该从战略视角来看待、分析和处理海外人才问题。这有两层涵义：一是在企业总体战略框架内，提出对海外人才的原则和要求；二是海外人才自身的战略，可考虑用起点、目标和行动三重框架进行设计和实施。

企业总体战略的主要任务之一是，确定企业的战略导向及其组织形态。依照克里斯托弗·A. 巴利特利、加罗·W. 比米什在《跨国管理（第7版）》一书的说法，企业有四种不同的战略导向可供选择：国际战略、多国战略、全球战略和跨国战略，由此可形成四种不同的组织形态：国际公司、多国公司、全球公司和跨国公司。国际公司通过全球范围的分散和适应来利用母公司的知识和能力，多国公司通过强大、随机应变和开拓性的运营建立灵活性以对

国家差别做出反应，全球公司通过集中化和全球规模运营建立成本优势，跨国公司则更注重同时发展全球效率、灵活性和全球范围的学习能力。

这四种战略导向和组织形态决定了处理海外人才问题的基本原则和要求，而这正是战略性人力资源管理的核心问题。一般而言，国际公司主要是母国优势向东道国的延伸和扩展，母公司外派人员是海外人才的关键问题；多国公司主要依赖东道国的环境、资源和市场，东道国当地人才是海外人才的关键问题；全球公司依靠多中心的集中化，这些多中心所在国家的人才海外人才的关键问题；跨国公司需要全球范围的学习能力，除母国、东道国之外的第三国人才是海外人才的关键问题。

企业海外人才战略是落实企业总体战略的具体行动，企业总体战略界定了海外人才战略的基本原则和边界。在实践中，企业可考虑用起点分析、目标设计和行动举措三重框架来设计和实施海外人才战略。

起点分析是指目前的人才状况及存在的主要问题。既要绘制目前海外业务的人才需求模型，又要弄清楚目前的海外人才状况。对两者进行比照分析，找出其中存在的主要问题并分析产生问题的原因。目标设计是确定在未来某个时间点上（这个时间点由企业总体战略确定）企业海外业务及其人才需求的目标和模型，再把这个目标与起点状况进行比较，找出其中存在的差距。行动举措是指具体的方案和计划，既包括如何解决目前存在的问题，又包括如何缩小目标与现实的差距。

海外人才既是战略问题，又是实践问题。如同处理其它海外问题一样，中国企业要做好海外人才工作，发挥海外人才在实现企业战略中的作用，前提是要突破在国内形成的思维和行为惯性。要清醒地认识到东道国与中国存在制度和文化上的差异，要下功夫去了解这些差异及其对海外业务和人才的影响，而不是意识不到差异，或者意识到差异但又忽视这些差异，把在国内形成的做法直接搬到东道国。例如，工会是海外人才管理中的一个问题。工会组织在不同国家的差异非常大，中国企业如果不了解其中的差异，或者有所了解但并不当回事，而依惯性驱动把在国内对工会的认和、与工会打交道的方式，照搬到工会力量强大的东道国，其结果将是付出沉重的代价。

这本白皮书将在战略和实践两个方面为读者提供帮助！

（作者系察哈尔学会创会秘书长、高级研究员）

目录

Contents

02	Abstract	摘要
04	Chapter One	第一章 综述篇
18	Chapter Two	第二章 行业篇
34	Chapter Three	第三章 市场篇
56	Chapter Four	第四章 案例篇
78	Chapter Five	第五章 建议篇
81	Reference	参考文献
82	Acknowledgements	致谢
83	Organization Introduction	机构介绍
84	Working Team	工作团队

Abstract 摘要

作为全球知名的职场社交平台,领英为白皮书撰写提供了大数据支持。在撰写过程中,课题组共向母公司、公司总部在中国境内的企业发放问卷120余份,筛选出100份作为有效样本进行分析。此外,课题组还通过中国贸促会驻外机构、海外中资企业协会等了解到重点国别、地区的中企海外人才发展情况,并对五个出海热门行业的企业进行了重点分析。

■中国古语所说的“事在人为”,很好阐释了企业发展壮大过程中人才的重要性。对企业自身而言,处于不同发展领域、不同发展环境、不同发展阶段,对人才的需求和要求也不同。因此,如何吸引到合适的人才,并制定合适的人才发展战略,事关企业的核心竞争力和可持续发展。

尤其是在对外投资环境日趋复杂的当下,出海中企只有拥有较为完备的国际关系、市场分析、营销技巧、法律顾问、项目管理等能力的人才团队,才能在错综复杂的国际市场做出尽可能正确的投资决策,从而进一步实现国际化、全球化发展。为了让中企更好了解全球经济形势,制订更加合理的人才策略,中国贸易报社中贸国际智库平台与领英中国(LinkedIn)联合编写了《中国企业海外人才发展白皮书》,以期为企业提供参考。

■作为全球知名的职场社交平台,领英为白皮书撰写提供了大数据支持。在撰写过程中,课题组共向母公司、公司总部在中国境内的企业发放问卷120余份,筛选出100份作为有效样本进行分析。此外,课题组还通过中国贸促会驻外机构、海外中资企业协会等了解到重点国别、地区的中企海外人才发展情况,并对五个出海热门行业的企业进行了重点分析。

为了更直观反映调研问卷的结果,白皮书对问卷的单选题结果以百分比表示,多选题采用积分制表示,排序题以权重计分的方式表示。

白皮书的主要观点如下:

1. 海外中企顶住了压力,用工节奏并未被疫情打乱,并为东道国稳就业作出贡献。在当前逆全球化潮流、单边主义抬头的影响下,世界经济面临更多不确定和不稳定性,加之新冠肺炎疫情的冲击,世界经济陷入深度衰退之中。在接受调研的100家企业中,有23%的企业表示,疫情期间保持继续扩大招聘,68%的企业基本保持现有员工数。与此同时,中企也迎来逆周期招聘人才的机遇,为进一步本地化打下基础。

2. 中企海外用人规模不断上升,标志着中企国际化程度有所提升,中企出海阶段从“走出去”迈向“走进来”,加速了在东道国的本地

化(localization)进程。商务部数据显示,2017年末,境外企业员工总数为339.3万人,2018年末为359.5万人,2019年末为374.4万人。与此同时,雇用外方员工占比逐年提高,2017年为50.4%,2018年为52.2%,2019年为60.5%。课题组调研显示,88%的企业在海外有用人需求,其中有34%的受访企业表示,未来人才需求很大。

3. 海外中企日益重视人才发展。调研显示,超半数企业(66%)制定了专门的海外人才战略,并体现出对海外人才投入较高、海外人才配置方式多元化、海外人才招聘渠道多元化、重视打造海外雇主品牌等方面特征。

4. 高薪是当地人选择在中企就职的首要原因。通过对17个国家(地区)市场的调研显示,对于当地人选择在中企就职的原因,中企给予高薪(25分)吸引力最强。其次是中企品牌形象好(21分),行业地位领先(19分)。此外,当地人还会考虑企业的文化融合活动(15分)和技术能力(15分)。可见,当地员工对办公环境和职业能力提升比较看重。

5. 海外中企本土化能力有待提升,急需建立或完善适应当地的人力资源系统。调研显示,中企海外人才在构成方面普遍存在“三低”:即企业海外员工占比较低,企业海外国际(非中国籍)人才占比较低,企业海外中高端人才占比较低。此外,人才能力甄别困难成为海外人才招聘的最大难点,提升跨文化融合能力是海外人才管理的第一难题,签证政策变化是海外中企用人的第一大风险。这些现象也反映出,中企需要建立或者进一步完善在当地的人力资源系统。

课题组精选在人才招聘、管理方面的优秀企业案例纳入白皮书,并推出系列访谈,以期为企业提供参考。

在以上工作的基础上,课题组还访问了世界经济、企业管理等领域的专家,为企业未来人才发展提出多项建议,主要包括企业应该明确自身出海目标、提升战略文化格局、提升企业自身的可持续竞争力、建立海内外互通人才库、做好人才本地化工作、用好华人华侨、加强行业自律、建立专业团队等等。

化(localization)进程。商务部数据显示,2017年末,境外企业员工总数为339.3万人,2018年末为359.5万人,2019年末为374.4万人。与此同时,雇用外方员工占比逐年提高,2017年为50.4%,2018年为52.2%,2019年为60.5%。课题组调研显示,88%的企业在海外有用人需求,其中有34%的受访企业表示,未来人才需求很大。

3. 海外中企日益重视人才发展。调研显示,超半数企业(66%)制定了专门的海外人才战略,并体现出对海外人才投入较高、海外人才配置方式多元化、海外人才招聘渠道多元化、重视打造海外雇主品牌等方面特征。

4. 高薪是当地人选择在中企就职的首要原因。通过对17个国家(地区)市场的调研显示,对于当地人选择在中企就职的原因,中企给予高薪(25分)吸引力最强。其次是中企品牌形象好(21分),行业地位领先(19分)。此外,当地人还会考虑企业的文化融合活动(15分)和技术能力(15分)。可见,当地员工对办公环境和职业能力提升比较看重。

5. 海外中企本土化能力有待提升,急需建立或完善适应当地的人力资源系统。调研显示,中企海外人才在构成方面普遍存在“三低”:即企业海外员工占比较低,企业海外国际(非中国籍)人才占比较低,企业海外中高端人才占比较低。此外,人才能力甄别困难成为海外人才招聘的最大难点,提升跨文化融合能力是海外人才管理的第一难题,签证政策变化是海外中企用人的第一大风险。这些现象也反映出,中企需要建立或者进一步完善在当地的人力资源系统。

课题组精选在人才招聘、管理方面的优秀企业案例纳入白皮书,并推出系列访谈,以期为企业提供参考。

在以上工作的基础上,课题组访问了世界经济、企业管理等领域的专家,为企业未来人才发展提出多项建议,主要包括企业应该明确自身出海目标、提升战略文化格局、提升企业可持续竞争力、建立海内外互通人才库、做好人才本地化工作、用好华人华侨、加强行业自律、建立专业团队等等。

Chapter One

观点

从中企对外投资阶段来看,从签订投资协议,到运营、落地,再到拓展市场,企业用人需求有所不同。从中企海外用人规模增加、中企员工本土化率逐步提高、未来需求依然较大,尤其是急需技术类和管理类人才等情况来看,中国企业的国际化程度有所提升,中国企业已经从“走出去”迈向“走进来”,加速了在东道国的本地化(localization)进程,为进一步扎根当地市场夯实基础。

第一章 综述篇

当前,世界正经历百年未有之大变局,世界政治经济版图正在重构,中国企业对外投资的政治、经济、文化、社会环境发生巨大变化。与此同时,以大数据、人工智能、云计算、区块链等为代表的新技术革命风起云涌。可以预见,在当下及未来相当长的一段时间内,各国企业对人才的竞争将愈加激烈。在这样的大背景下,出海的中国企业只有牢牢把握时代主题,制订相应的企业战略,包括完善的海外人才发展战略,吸引并留住所需要的人才,进一步用好人才,才能更好实现国际化、全球化目标,从而促进中国海外投资高质量发展。

海外人才需求 反映中企对外投资意愿

从宏观视角来看,近十年,中国企业对外投资取得长足进展。中国对外直接投资净额从2009年的565.3亿美元增长到2019年的1369.1亿美元,对外直接投资流量保持全球第二,存量保持全球第三。

近三年来,中国对外投资流量处于下降但降幅不断缩小的状态。2017年中国对外直接投资1582.9亿美元,同比下降19.3%;2018年为1430.4亿美元,同比下降9.6%;

2019年为1369.1亿美元,同比下降4.3%。

究其原因,一方面,近年来逆全球化潮流抬头,一些发达国家设置投资壁垒,加大对中企的审查,对中企海外投资造成影响。另一方面,中国政府近年来加强对外投资监管力度,强调对理性投资,促进对外投资实现高质量、可持续发展。

从中企海外人才需求的角度来看,虽然对外投资流量下降,但对外

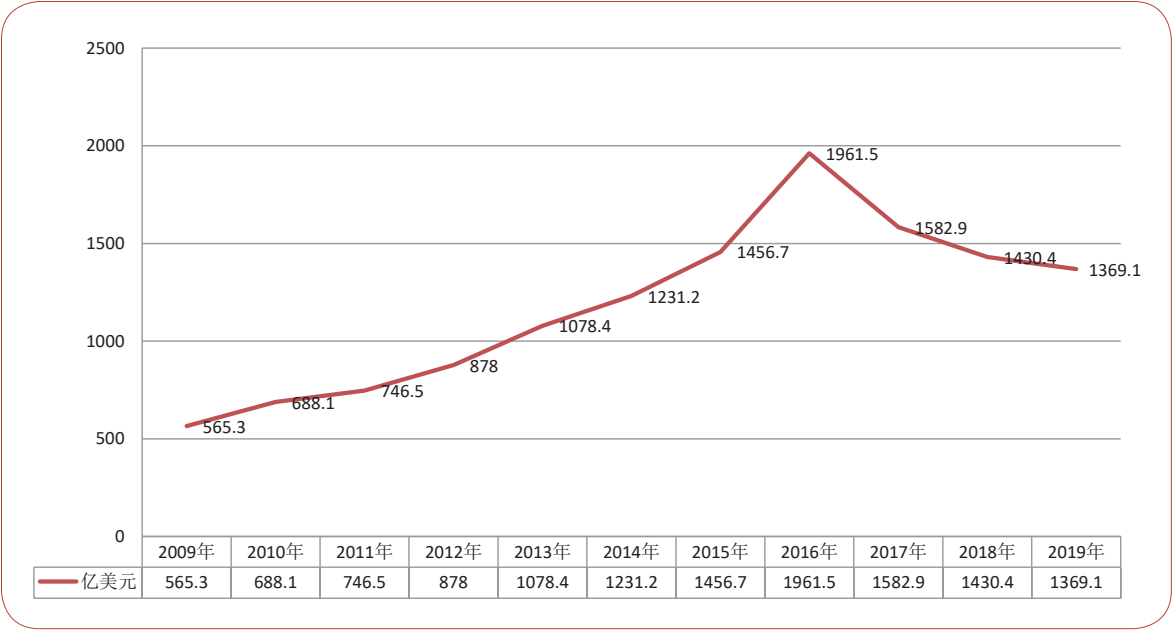


图1.1 2009年至2019年中国对外直接投资流量情况（数据来源：商务部）

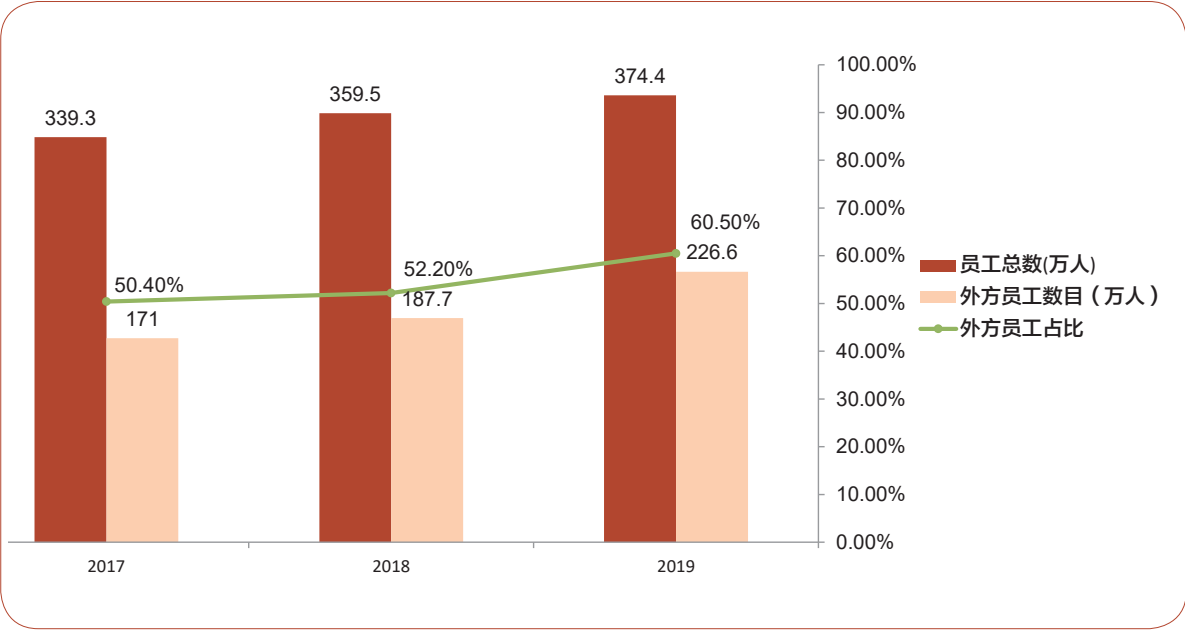


图1.2 2017年至2019年中国企业海外用工情况（数据来源：商务部）

投资意愿仍然较强。

领英（LinkedIn）提供的数据显示，在2019财年领英平台上的海外职位发布数是前一财年的近5倍。

总体来看，中国企业海外用工呈现以下特点：

1. 中企海外员工数量逐年增长。商务部数据显示，2017年末，境外中国企业员工总数为339.3万人，2018年末为359.5万人，2019年末为374.4万人。从企业内中高端人才占比来看，领英（LinkedIn）提供的数据显示，2017年7月至2020年6月，海外中企在海外招聘的初级

员工逐年增加，但超过半数的员工仍是中高级员工，包括高级经理、部门负责人等。

2. 中企海外员工本土化率不断提高。商务部数据显示，2017年末境外中国企业雇用外方员工171万人，占境外企业员工总数的50.4%，较2016年末增加36.7万人；2018年末雇用外方员工187.7万人，占52.2%，较2017年末增加16.7万人；2019年末雇用外方员工226.6万人，占60.5%，较2018年末增加38.9万人。

领英（LinkedIn）提供的数据

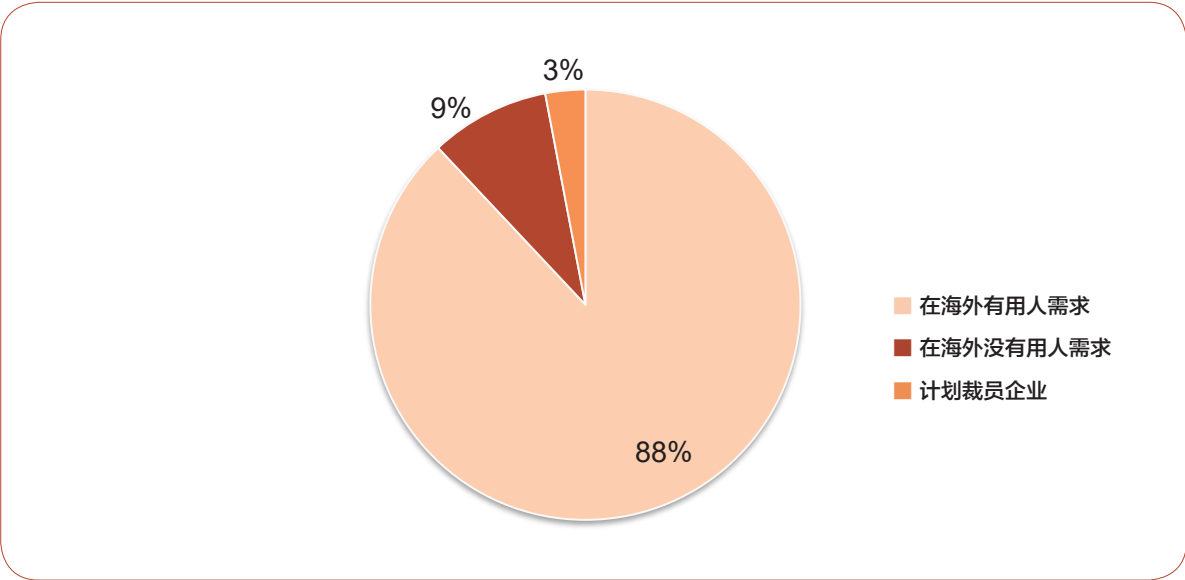


图1.3 未来中企海外人才需求情况

领英(LinkedIn)提供的数据显示，在2019财年领英平台上的海外职位发布数是前一财年的近5倍。

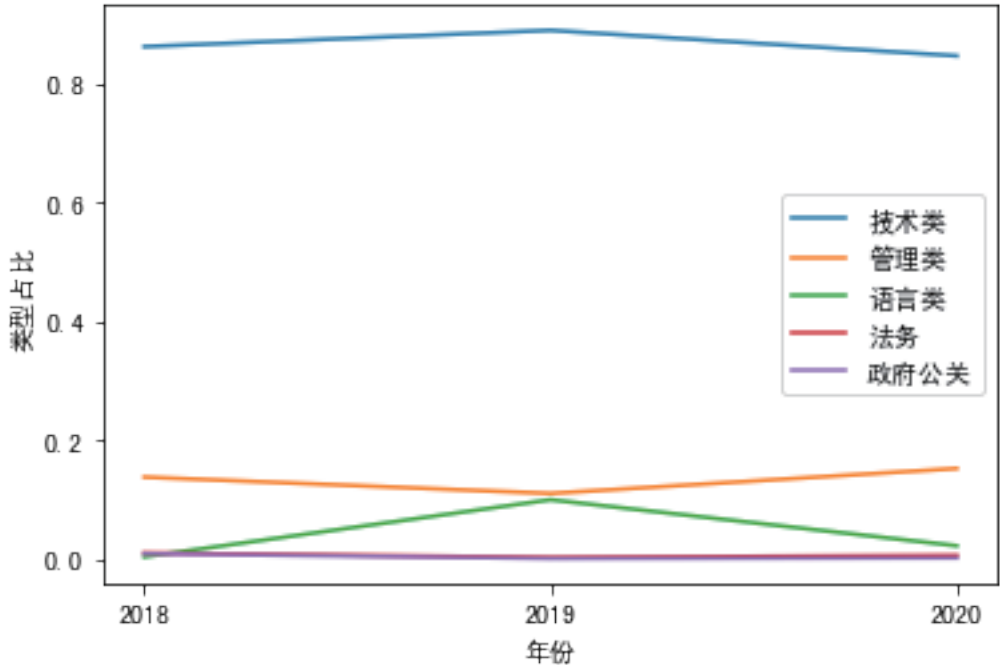


图1.4 中企海外人才需求类型变化趋势

显示,近两个财年,平台上海外中企94%的员工档案创建的地点在海外(本白皮书称之为“国际员工”)。

3. 未来中企海外用人需求依然旺盛。调研显示,在100家受访企业中,88%的企业在海外有用人需求,其中,有34%的受访企业表示未来人才需求很大。仅9%的企业表示未来海外没有用人需求,3%的企业计划裁员。

4. 海外中企急需技术类和管理类人才。领英(LinkedIn)提供的数据显示,领英2018财年至2020财年,平台上87%左右的海

外中企对技术类人才有需求,对管理类人才、语言类人才也有少量需求,对法律类和政府与公关类人才也有极少量需求。如图1.4所示,近年来,技术类人才需求比例略有下降;语言类人才曾在2019年表现出上升趋势,但在2020年需求下降较多;管理类人才比例则同比上升。

与此相对应的调研显示,在当前急需的人才方面,技术类人才排在得分榜首(63分),其次是管理类人才(59分)。其他是语言人才(32分)、研发人才(29分)、政府与公关类人才(23分)、当地法律人

才(22分)。中企在海外急需的人才还包括一线营运、采购、物流人才等(4分)。

课题组对未来有更大需求的34家企业进行了分析,这结果显示:

1. 人才需求较大的企业拥有较多的海外经营经验。调研显示,在这34家企业中,有22家设立时间在10年以上,开展海外业务年限在10年以上的有19家,有25家企业专门制定了海外人才发展战略。

2. 从涉及行业来看,人才需求

较大的企业所属行业都是近年来中国政府鼓励对外投资的行业。这些企业有14家涉及制造业,6家涉及基础设施建设,3家涉及互联网行业,3家涉及农业。以吸引就业的主力军制造业企业为例,在疫情期间,继续扩大招聘、基本保持现有员工数仍是制造业企业的重要选择。互联网行业则借着互联网的普及,人们对数据、娱乐的需求增加,即使在疫情期间,也保持较高的人员需求。

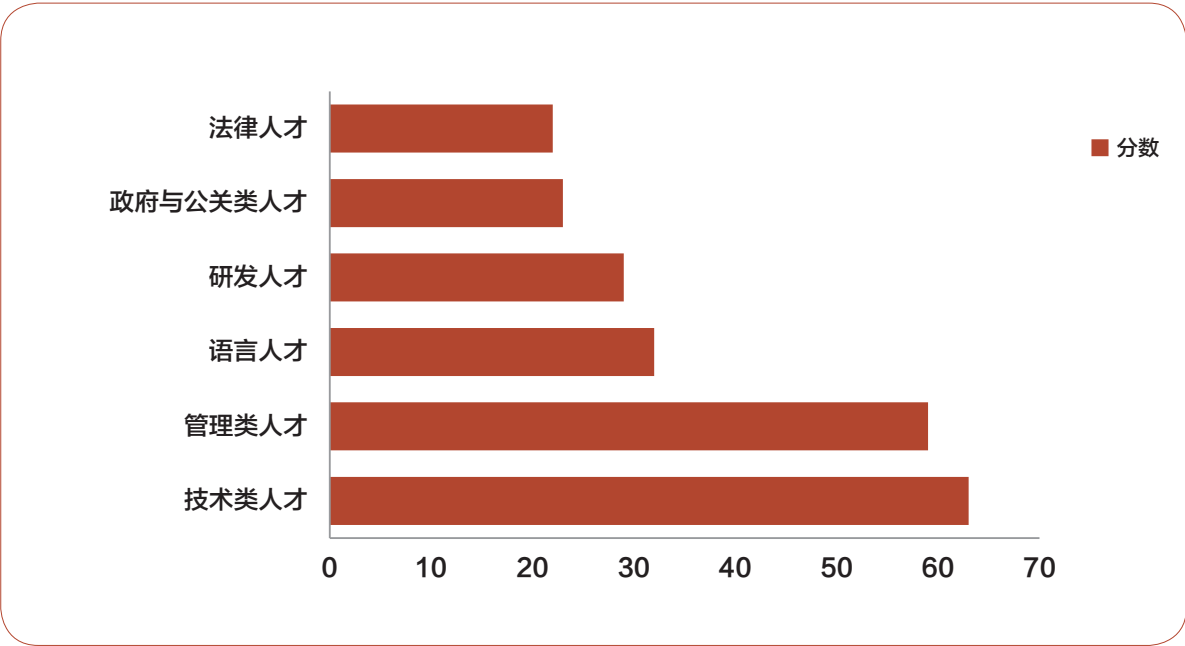


图1.5 中企海外人才急需类型

观点

从调研结果来看,海外中企扩大招聘、保持员工数不变属于逆周期操作。世界银行发布的报告指出,2020年,美国、日本经济将收缩6.1%,欧元区收缩9.1%,巴西收缩8.0%,印度收缩3.2%。2020年,中国是唯一一个保持正增长的世界主要经济体。在这种情况下,各国失业率将会有所上升。对于一些中高端人才而言,当下即使不失业,薪水也将有所降低。中国企业在当时保持基本员工数,甚至扩大招聘,不仅可以助力当地稳就业,也为吸引人才、进一步在当地发展打下基础。

3. 人才需求较大的企业紧跟国家倡议,多数投资在政府鼓励对外投资的地区。这些地区的大多数国家与中国保持着良好的经贸关系。从海外业务涉及地区来看,有5家企业在亚洲、欧洲、非洲、大洋洲、北美洲、拉丁美洲各大洲进行布局。除以上企业,在亚洲开展业务的企业最多,总共有15家,还有14家企业在欧洲布局,12家在非

洲布局。
4. 从用人规模来看,这些企业海外用人需求的空间较大。调研显示,在这34家企业中,有15家企业的海外员工数在10%及其以下,海外非中国籍人数占海外总人数10%以下的企业有15家。这说明,这些企业未来可能会出台相应计划,进一步扩大人员规模,以便在当地发展。

疫情并未打乱中企海外人才战略的节奏

2020年,突如其来的新冠肺炎疫情给本已遭受逆全球化、单边主义抬头影响的世界经济带来冲击,致使全球经济处于深度衰退之中。在这样的背景下,全球政经格局面临重塑,中企出海形势发生巨大变化。
据商务部、外汇局统计,2020年1-6月,我国对外全行业直接投资3860.5亿元人民币,同比下降0.8%(折合549亿美元,同比下降4.4%)。其中,我国境内投资者共对全球159个国家和地区的4089

家境外企业进行了非金融类直接投资,累计投资3621.4亿元人民币,同比下降0.7%(折合515亿美元,同比下降4.3%)。
疫情在给中企出海带来影响的同时,也给中企制订今后的海外人才战略带来不小影响。国际巨头因受疫情影响关闭店面、裁员的消息不绝于耳,中企在海外开展业务面临较大压力。领英(LinkedIn)平台截至2020年6月的数据显示,或受疫情影响,中企在平台上的海外职位发布数有明显回落,下降比

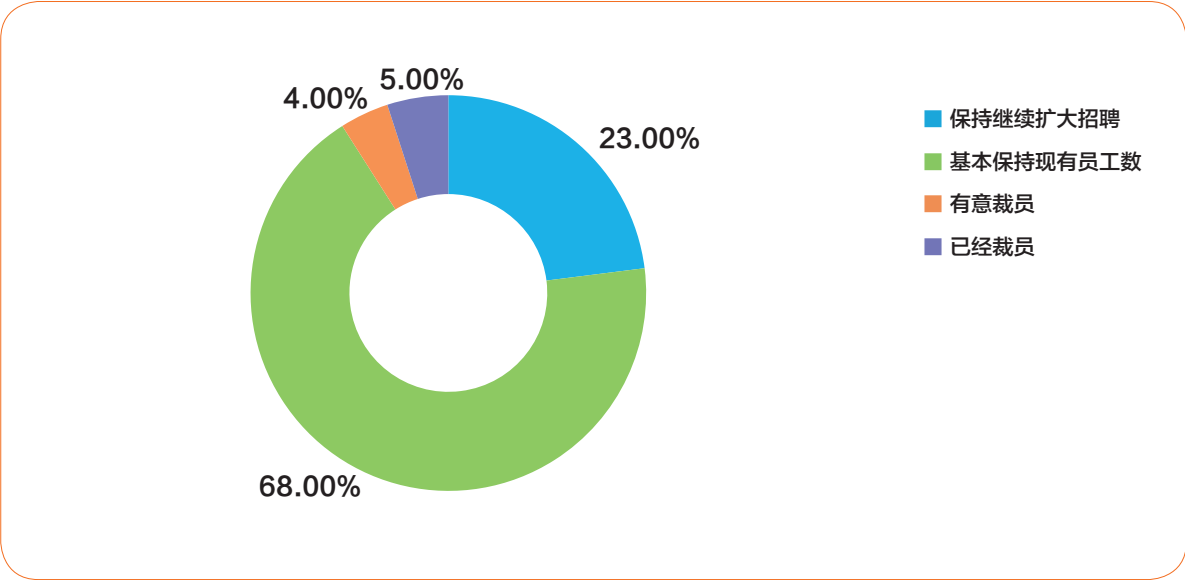


图1.6 疫情期间中企员工变化情况

例为32%。
虽然中企在平台上的海外职位发布数有回落,但这并不代表着会出现海外中企大规模裁员的现象。
从调研情况来看,中国企业顶住了压力,并为其他国家稳就业作出贡献。在接受调研的100家企业中,有23%的企业表示疫情期间保持继续扩大招聘,68%的企业基本保持现有员工数。仅有4%的企业有意裁员,5%的企业已经裁员。
究其原因,主要有以下几点:
1. 从宏观角度来看,中国在全球最早控制住疫情,中企将防疫经验及时分享至海外市场,这在一定程度上为东道国稳就业作出贡献。
2. 疫情虽然在全球蔓延,但大多数国家,尤其是受访企业布局较多的欧洲、亚洲地区,政府积极统筹疫情防控和经济社会发展,极力稳定民众就业,对中企在当地的经营用人表示支持。
3. 不少海外中企疫情防控措施得力。例如,与中国驻所在国使(领)馆保持密切联系;严格筛选外派员工;重视企业的宣传与当地的交流;积极推行属地化策略等等。

只有平时在人力资源方面下功夫，制定合理的海外人才发展战略，才能在全球政经形势变化中掌握主动权，实现企业海外业务的可持续发展。

海外中企日益重视海外人才发展

常言道，晴天修屋顶，雨天不怕漏。只有平时在人力资源方面下功夫，制定合理的海外人才发展战略，才能在全球政经形势变化中掌握主动权，实现企业海外业务的可持续发展。

调研显示，中国企业日益重视海外人才发展，主要体现在：

1. 超半数企业已制定专门的海外人才战略。在受访的100家企

业中，有66% 的企业制定了专门的海外人才发展战略。

2. 海外人才发展战略在中企海外业务中扮演重要角色。制定了海外人才发展战略的受访企业认为，海外人才发展（2.73分）的地位仅次于海外业绩增长（3.04分），是排在海外风险防范（1.94分）、海外公共关系（1.87分）之前的重要事项。

3. 中企在海外人才发展方面

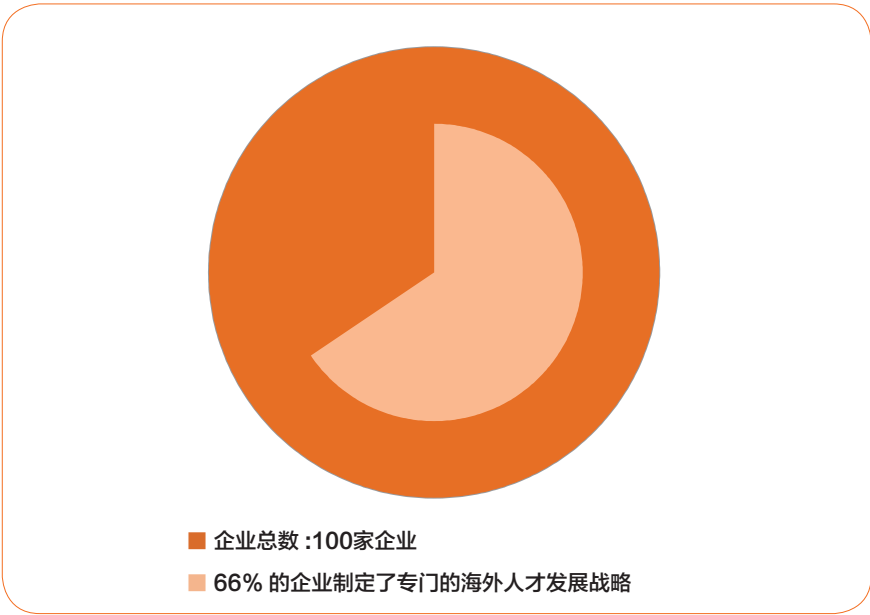


图1.7 中企制定海外人才发展战略情况

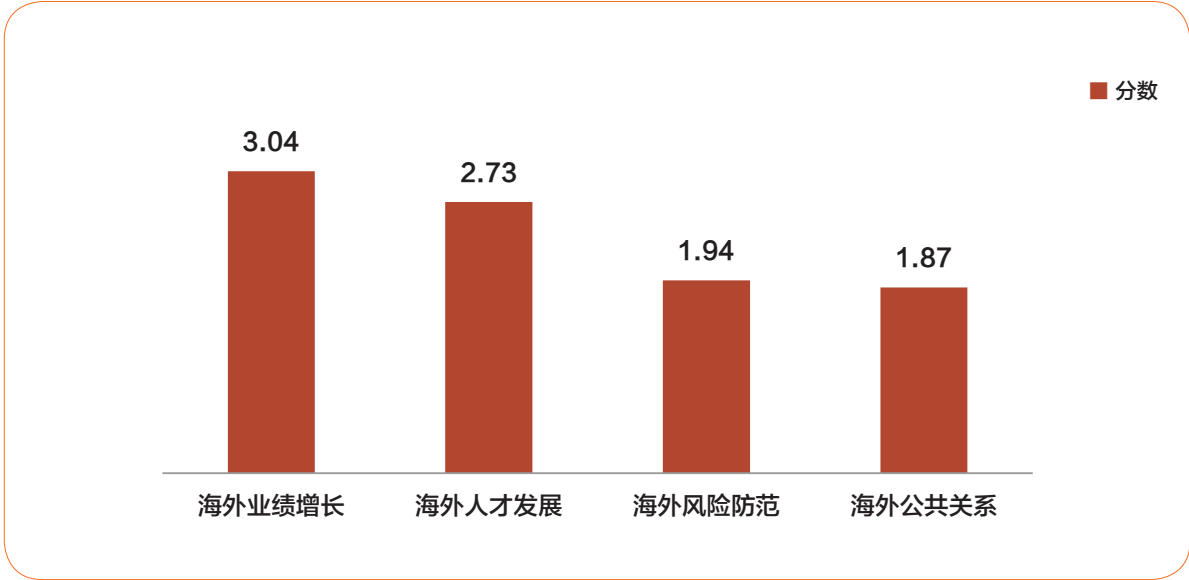


图1.8 海外人才发展战略的地位

投入较高。在受访的100家企业中，有28% 的企业在国际人才招聘、中高端人才薪酬、人才培养等方面的投入约占人力总成本的20% 以上，有21% 的企业为15%–20%，有24% 的企业为10%–15%，有27% 的企业在这些方面的投入约占人力总成本的5%。

4. 中企海外人才配置方式多元化。从受访企业来看，海外人员基本由当地招聘、国内公司派出、通过平台共享等构成，各项得分分别为65分、64分、7分。从得分来

看，受访企业在海外人才配置上，当地招聘与国内公司派出平分秋色，因疫情而新兴的共享员工模式尚未被大多数企业接受。

5. 中企海外人才招聘渠道多元化。目前来看，中国企业海外招聘渠道主要是线上招聘（63分）、通过猎头中介招聘（52分）、园区招聘（25分）、其他（关系网推荐、联合培养等12分）。这组数据说明，随着互联网时代的到来，线上招聘成为企业的主流招聘方式，传统的猎头中介招聘仍然热度不减，通过园区招聘则渐渐兴起。

打造雇主品牌 助力中企海外人才发展

打造雇主品牌,是将雇员的工作感受和经历与企业的目标、价值观整合到一起的方法。在打造商业品牌的同时,打造雇主品牌,可以让企业在内部组织发展和外部拓展两方面受益。

1. 雇主品牌知名度对吸引人才有较大影响。受访企业中, 56% 的企业认为,中国企业在海外的雇主

品牌或者企业知名度对吸引人才影响较大,知名企业更容易招揽人才。

2. 打造雇主品牌是企业制订海外人才战略的首要任务。从海外人才发展战略内容重要性来看,打造雇主品牌(23分)得分最高,接下来是组织发展(14分)、公平的薪酬体系(5分)、建立培训体系(3分)、多样化的文化融合活动(3分)、

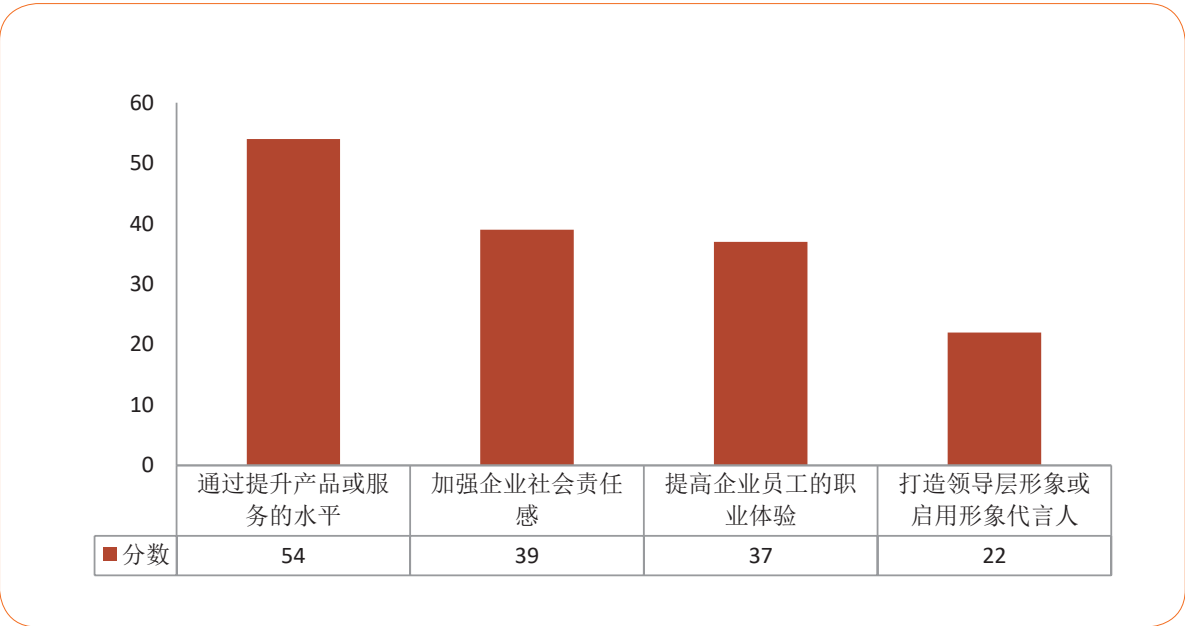


图1.9 中企打造雇主品牌的渠道

人才数据洞察(1分)。
3. 企业多管齐下打造雇主品牌。调研显示,提升产品或服务水平(54分)是企业首选。接下来依次是加强企业社会责任感(39分),提高企业员工的职业体验(37分),打造领导层形象或启用形象代言人(22分)。
4. 企业多渠道提升雇主品牌知名度。在雇主品牌的对外宣介方面,社交媒体(69分)方式最受企业青睐,其次是当地媒体宣介(64分),举办招聘会推介会(37分)。

海外中企人才 本地化水平有待提高

观点
从调研结果可以看出,目前,有相当一部分中企的本地化人力资源系统还没有建立或急需完善,进一步提升本土化能力依然是中企海外投资面临的首要任务。

当前,世界政经局势日益复杂,企业对海外人才的需求增多,对人才能力的要求逐渐提高。与此同时,如何在当地发现人才、识别人才、招聘人才、使用人才、培育人才并留住人才,对企业的海外人才战略提出更高要求。课题组调研发现,目前,中企海外人才发展存在以下问题:

1. 企业海外员工占比较低。在所有100家受访企业中,海外员工占比在50%以下的企业达到72%,其中海外员工占比在10%以下的企业为43%。海外员工占比为50%-70%的企业有13%,占比为70%-90%的企业有8%,海外员工占比90%以上的企业仅有7%。

2. 海外中企非中国籍人才占比较低。在海外中企非中国籍人才占比方面,大约占海外总人数10%以下的企业有44%,占比为10%-30%的企业有18%,占比为30%-50%的企业有14%,占比为50%-70%的企业有9%,占比为70%-90%的有2%,占比为90%以上的企业有13%。

3. 企业海外中高端人才占比较低。海外中高端人才大约占海外总人数10%以下的企业为43%,占10%-30%的企业为23%,占30%-50%的企业位11%,占比为50%以上的企业为23%。

4. 人才能力甄别困难是海外人才招聘的最大难点。受访企业认

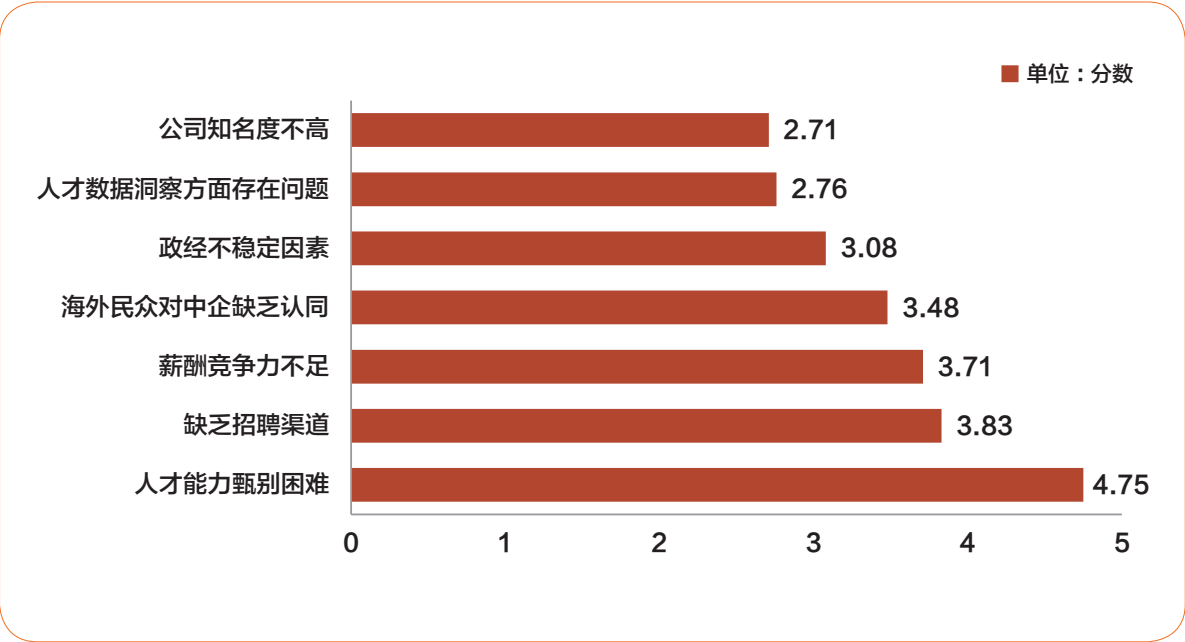


图1.10 中企招聘海外人才的难点

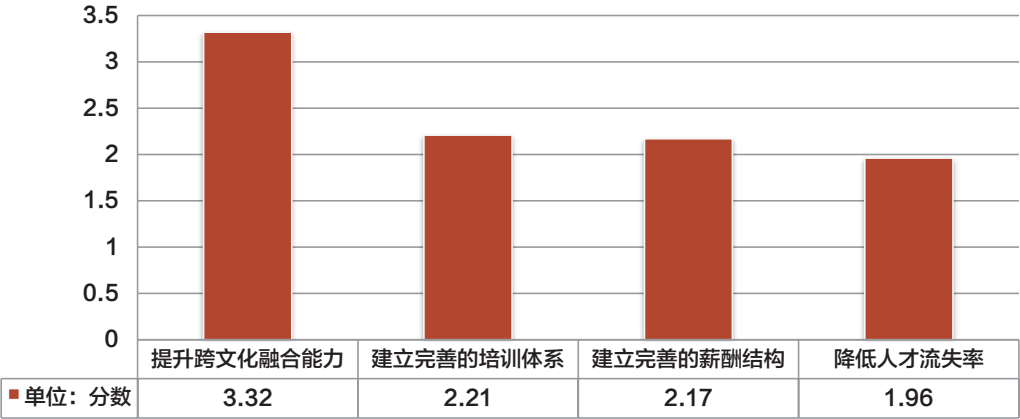


图1.11 中企海外人才管理的难点

为,海外人才招聘的难点在于:人才能力甄别困难(4.75分),缺乏招聘渠道(3.83分),薪酬竞争力不足(3.71分),海外民众对民企缺乏认同(3.48分),政经不稳定因素(3.08分),人才数据洞察方面存在问题(2.76分),公司知名度不高(2.71分)。

5. 提升跨文化融合能力是海外人才管理的第一难题,得分为3.32分。其他依次是建立完善的培

训体系(2.21分),建立完善的薪酬结构(2.17分),降低人才流失率(1.96分)。

6. 签证政策变化是海外中企用人的第一大风险来源。受访企业认为,对企业海外人才战略发展影响最大的是签证政策变化(64分),其次是社会文化变迁(48分),纳税政策变化(37分),其他因素,例如工作时间与进度不稳定等,也会影响企业海外人才战略发展。

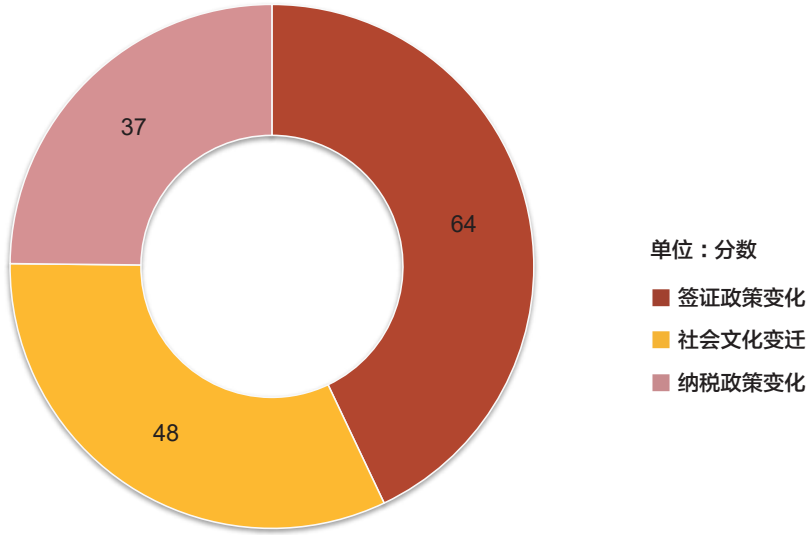


图1.12 中企海外用人风险来源

Chapter Two

第二章 行业篇

在我国近三年对外投资热门行业中,制造业、基础设施建设、批发和零售业、互联网行业、金融业等领域受到广泛关注。对上述行业的投资呈增长趋势。根据商务部发布的数据,2018年中国对外投资主要流向租赁和商务服务业、制造业、采矿业以及批发和零售业;2019年中国流向服务业的投资比重继续加大;2020年前三季度,中国对外投资主要流向租赁和商务服务业、制造业、批发和零售业等领域,其中,租赁和商务服务业以及批发和零售业分别同比逆市增长18.6%和41.1%。

在行业发展过程中,从产业的选择和培育,到产业和产品的改造升级,再到海外市场开拓等,一系列环节均离不开人才。课题组对其中的代表性企业作了较为具体和深入的分析,了解到上述行业对人才的具体需求有差异性,许多企业正在重构传统的人才培养战略。

观点

针对高端融合型人才的匮乏,部分企业正在转型。企业在调查中表示,海外高新技术和管理人才缺口明显,未来有大量需求。这将激发企业的潜力,促使企业加速供应链转型,提升供应链运营效率和危机管理水平,从而焕发新的生机。

制造业 人才发展情况

无论在哪个国家,制造业都是吸引就业的主力军。近年来,中国制造业企业出海呈现较为强劲的势头。根据商务部数据显示,2017年,中国对外投资流向制造业 295.1 亿美元,同比增长 1.6%,占当年流量

总额的 18.6%,较2016年提升 3.8 个百分点;2018年,流向制造业 191.1亿美元,同比下降35.2%,占 13.4%;2019年流向制造业202.4 亿美元,同比增长6%,占14.8%。

中国对外投资与国内经济产业

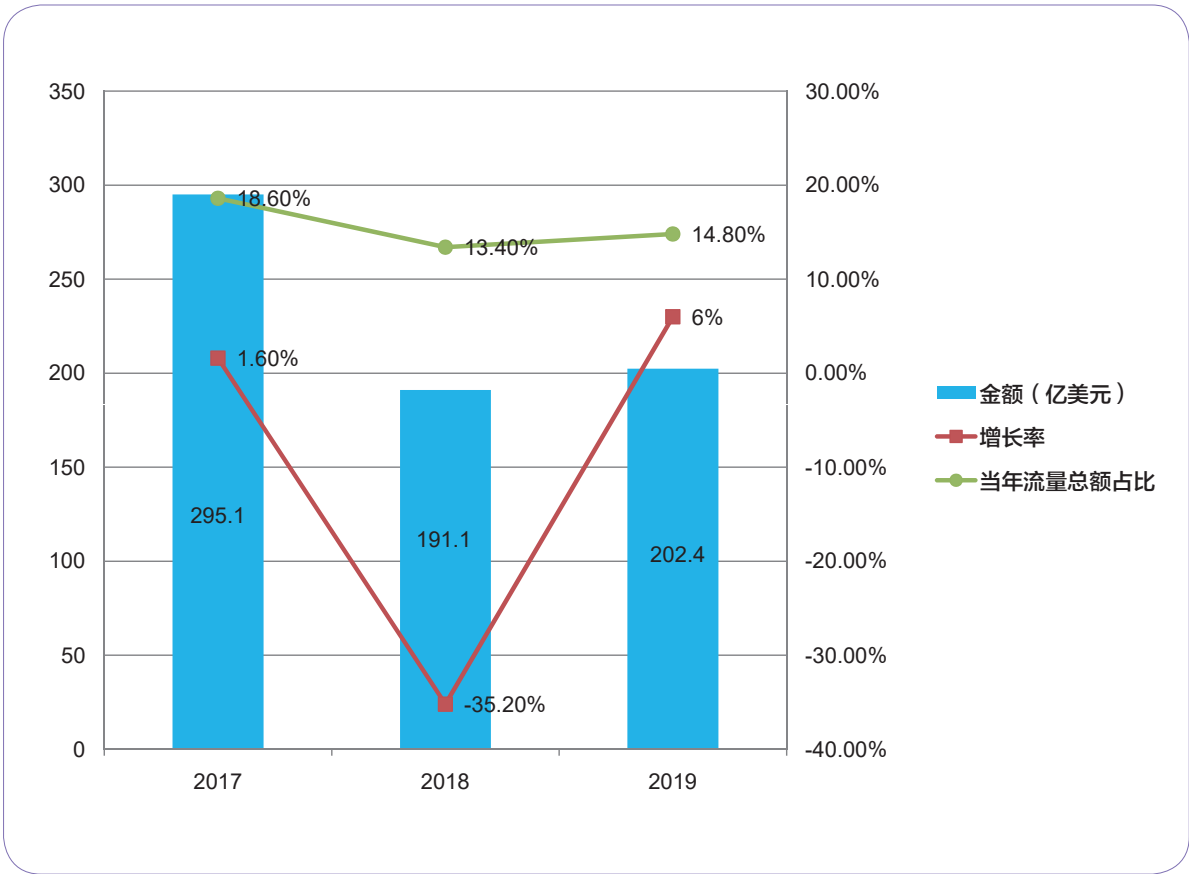


图2.1 中国对外投资流向制造业情况（数据来源：商务部）

对外投资更多流向制造业,体现了相关企业通过加强国际产业合作实现深度融入全球产业体系、加快业务升级的战略目标。制造业企业海外人才的发展,逐渐成为分析一个国家对外投资水平的重要角度。

发展高度联动。对外投资更多流向制造业,体现了相关企业通过加强国际产业合作实现深度融入全球产业体系、加快业务升级的战略目标。制造业企业海外人才的发展,逐渐成为分析一个国家对外投资水平的重要角度。

1. 制造业企业人才战略剖析

中国制造业企业为了提升海外市场与人才的管理能力,采取了多

项富有成效的措施。课题组发现,这些举措包括:

采取雇用当地人的本土化战略。比如,在海外的市场销售国家寻找营销合作伙伴及直接雇用营销人员,在海外的技术资源国家直接招聘当地技术人员;推行海外公司本土人力资源建设,进行制度方面的建设。在本次受访的42家制造业企业中,采取本土化策略的企业有5

从中长期看,疫情对全球供应链的影响是可控的。尽管疫情造成的停工停产会造成劳动力闲置,也增加了企业用工成本和偿债负担,但是随着疫情得到有效控制以及中国各级政府扶持政策的出台,制造业企业逐步恢复正常运营。

家,有一家企业甚至中层、基层员工均来自本地招聘及培养。

建立比较合理的竞争机制和薪酬机制,也是出海的制造业企业提升人才管理能力的重要方式。在本次调查的42家企业中,将竞争机制和薪酬机制列为重要考量因素的占比为20%。

重视内部培训,提升员工能力。42家企业在人才培养等方面大多注重定期举办培训。除了定期为中国员工开展人才培训,有的企业还为本地化员工制定专项培训计划,以提升管理人员的技能水平。

企业文化建设也被制造业企业看重。有11家企业表示,注重海外文化建设,定期组织团建活动,使员工对企业文化有深入了解,增强主人翁意识。文化建设是双向的,既包括把中国母公司的文化理念、管理规则融入海外企业的日常经营中,也包括充分授权,尊重所在国的文化、理念,引进所在国的优秀文化。

2. 制造业企业疫情应对策略

新冠肺炎疫情使企业出海形势发生变化,加之逆全球化潮流抬头,制造业企业海外人才战略受到较大影响。高端融合型人才的匮乏也阻碍了制造业企业转型升级的步伐。

从目前趋势来看,疫情及逆全

球化潮流对中国制造业企业的影响是显著的,但对于企业人才发展战略的影响是可控的。在本次调查的制造业企业中,有8家表示疫情期间保持继续扩大招聘,29家基本保持现有员工数,1家有意愿裁员,1家已经裁员。未来几年,29家企业有继续用工需求,4家没有需求,1家计划裁员。

这主要是因为:

疫情是一次外部冲击,不同于经济内生性冲击。外部冲击带来的影响是暂时的。对制造业企业而言,疫情的冲击是外生性的。

从中长期看,疫情对全球供应链的影响是可控的。尽管疫情造成的停工停产会造成劳动力闲置,也增加了企业用工成本和偿债负担,但是随着疫情得到有效控制以及中国各级政府扶持政策的出台,制造业企业逐步恢复正常运营。

制造业企业发挥自身潜力,利用各项举措有效应对疫情的冲击。部分企业从用人背景、用人效率、问题解决机制等方面着手防范当前全球局势变化带来的风险,在做好疫情防控的前提下保护员工身体健康,补充招聘国内人员,采用包机解决人员出境问题。企业着重分析不同业务和工作性质,以确保适当调



基础设施建设行业 人才发展情况

课题组发现,在可以预见的几年,受限于人员流动、签证政策等因素,基础设施建设行业中企将对人才招聘持审慎态度,人才招聘和管理倾向于本地化。

整计划、安排相应工作。

3. 制造业企业人才战略趋势

**调研显示,招聘到合格的人才
是提升制造业企业竞争力的关键。**

课题组发现,中国制造业企业在提升海外人才管理能力方面呈现诸多新的亮点,这些亮点成为企业人才战略的一部分,也融入行业海外人才发展趋势。

走出去的制造业企业不仅要求人才具有专业的技术背景和业务能力,在管理上也必须和国际接轨。制造行业对海归的需求量显著增长,表明近期招聘市场对专业技术型人才的需求依旧旺盛。

部分企业善于用人、优化管理、

提前布局。很多企业有长远的人才规划和储备,着重做好新老接替的人才梯队、中高级人才储备,注重海外人才与本土人才协调共生机制的构建。企业文化建设着重点在提升海外人才对企业的认可度上,使海外人才能够对企业产生充分的信任感,增强归属感。

针对高端融合型人才的匮乏,部分企业正在转型。企业在调查中表示,海外高新技术和管理人才缺口明显,未来有大量需求。这将激发企业的潜力,促使企业加速供应链转型,提升供应链运营效率和危机管理水平,从而焕发新的生机。

近年来,由于中国与陆上丝绸之路、海上丝绸之路沿线国家加强合作,基础设施项目成为各方关注的焦点。以建筑业为例。商务部统计数据显示,2017年,我国对外投资流向建筑业65.3亿美元,同比增长48.7%,占当年流量总额4.1%;2018年流向建筑业36.2亿美元,同比下降59.9%,占比2.5%;2019年流向建筑业37.8亿美元,同比增长4.5%,占比2.8%。

课题组发现,在可以预见的几年,受限于人员流动、签证政策等因素,基础设施建设行业中企将对人才招聘持审慎态度,人才招聘和管理倾向于本地化。随着建筑行业对人才需求尤其是高级人才的需求日益增多,这类传统行业也在寻求更加多元化的招聘方式。从领英(LinkedIn)平台数据来看,2020年在海外发布职位的中企类型中首次出现了建筑行业。

1. 疫情对行业的影响

基础设施建设企业的特点就是人力密集型,流动性也比较大。人才发展和流动直接影响项目的进行,也给行业内企业带来不利影响。疫情在全球的蔓延,不可避免地影响了人员流动,中企在境外的部分基础设施项目受到影响,部分相关企业不得不对人才发展作出新的考量,以保证企业运转和后续业务开展。

疫情产生的不利因素主要有:

根据国内政府部门关于防疫的相关要求,许多企业制定了海外防疫制度,要求国外项目根据规定做好防疫工作,严格管理当地员工。对于具备条件的工地实行封闭式管理,否则将会停工。

许多项目所在国家和地区的经济正在起飞,医疗水准和条件较差,防疫物资相对匮乏,疫情防控压力较大,项目重启和开工难度较大,需要克服的困难很多。

为此,许多企业一方面严格遵

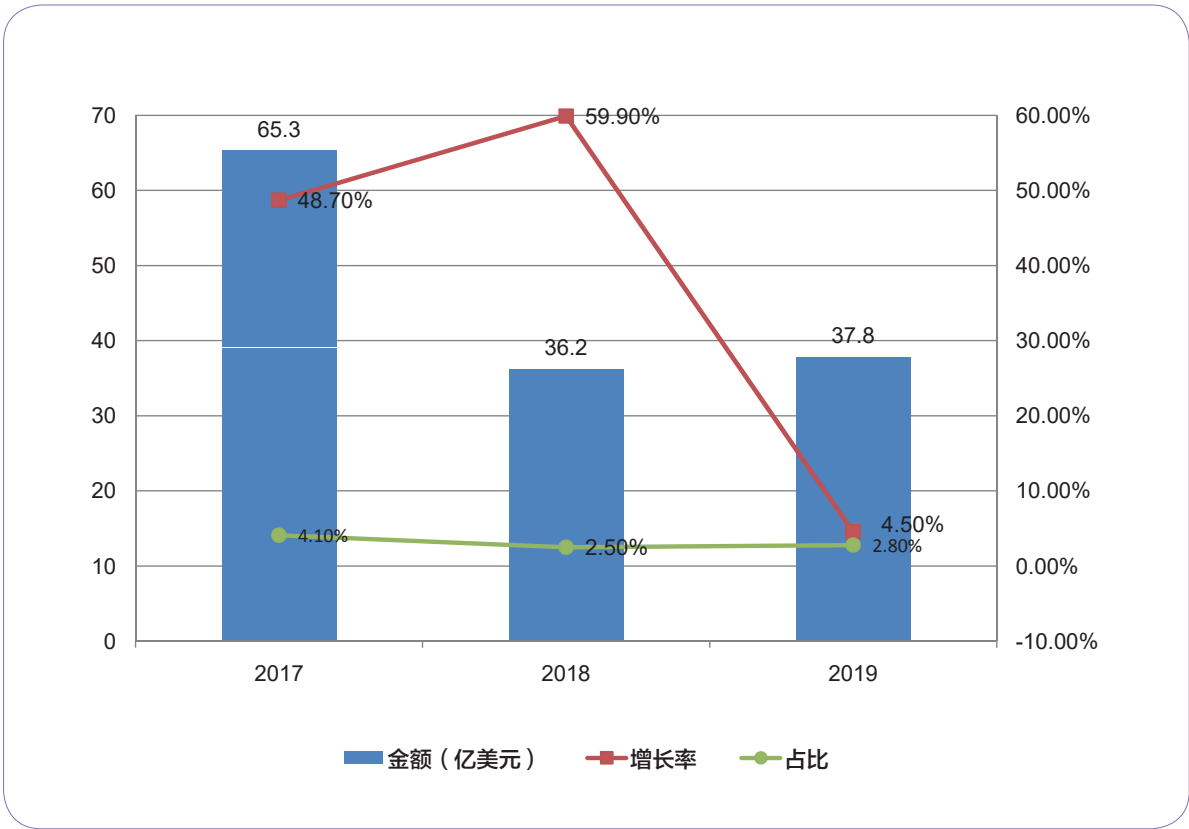


图2.2 中国对外投资流向建筑业情况（数据来源：商务部）

中国企业正在将投资从集中的能源和资源领域向制造、服务和基础设施建设等领域扩展。课题组发现，中国企业正更多考虑当地环境可持续发展的法律法规要求，加强社会责任建设，增加当地员工的招聘和培训。

地法律人才、政府与公关类人才，接下来是语言人才、研发人才、市场营销人才。

调研发现，基础设施建设企业纷纷在以下几个方面发力：一是明确海外发展格局，加大海外人才培养力度；二是完善薪酬体系，招募技能全面的海外人才；三是制定海外人才发展规划，有序推进人才体系建设；四是营造海外文化氛围，提升海外人才的文化认同。

课题组了解到，企业对国际化、综合型专业人才需求迫切。团队建设方面，我国企业急需引进国际化、

综合型专业人才。我国项目团队土建类项目经理居多，专而不广，与国际上广而不专但可调动各方资源的综合型人才相比存在差距。此外，对合同谈判、管理、融资、索赔等关键环节的专业型人才也存在不同程度的缺乏。

中国企业正在将投资从集中的能源和资源领域向制造、服务和基础建设等领域扩展。课题组发现，中国企业正更多考虑当地环境可持续发展的法律法规要求，加强社会责任建设，增加当地员工的招聘和培训。

批发和零售业人才发展情况

近年来，我国对外直接投资更加多元化。商务部、国家统计局和国家外汇管理局2020年9月16日联合发布的《2019年度中国对外直接投资统计公报》显示，2019年末，中国对外直接投资存量的八成集中在服务业，主要分布在批发和零售

等领域。批发和零售业成为中国对外投资的一个主要流向：2017年，我国对外投资流向批发和零售业263.1亿美元，同比增长25.9%，占流量总额的16.6%；2018年为122.4亿美元，同比下降53.5%，占

在全球经济缓慢不均衡复苏背景下，各国都把吸引外资、改善基础设施条件作为拉动经济的重要引擎，基建成为优先扶持的重点领域，拓宽了我国基建产能及配套资本输出的空间。但海外市场复杂多变，基建项目受所在国政治、经济、政策环境影响较大，我国企业拓展市场面临诸多障碍。

循所在国的政治、经济、文化制度，另一方面积极沟通，协助当地开展防疫活动，争取理解和支持，同时做好属地员工的安全防护工作。

2. 相关企业人才发展展望

在全球经济缓慢不均衡复苏背景下，各国都把吸引外资、改善基础设施条件作为拉动经济的重要引擎，基建成为优先扶持的重点领域，拓宽了我国基建产能及配套

资本输出的空间。但海外市场复杂多变，基建项目受所在国政治、经济、政策环境影响较大，我国企业拓展海外市场面临诸多障碍。为此，人才的选择和管理对行业来说极为迫切。

为此，本次调研对该行业的急需人才类型进行了相关统计。结果显示，最急需人才类型是管理类人才，其次是技术类人才，再次是当

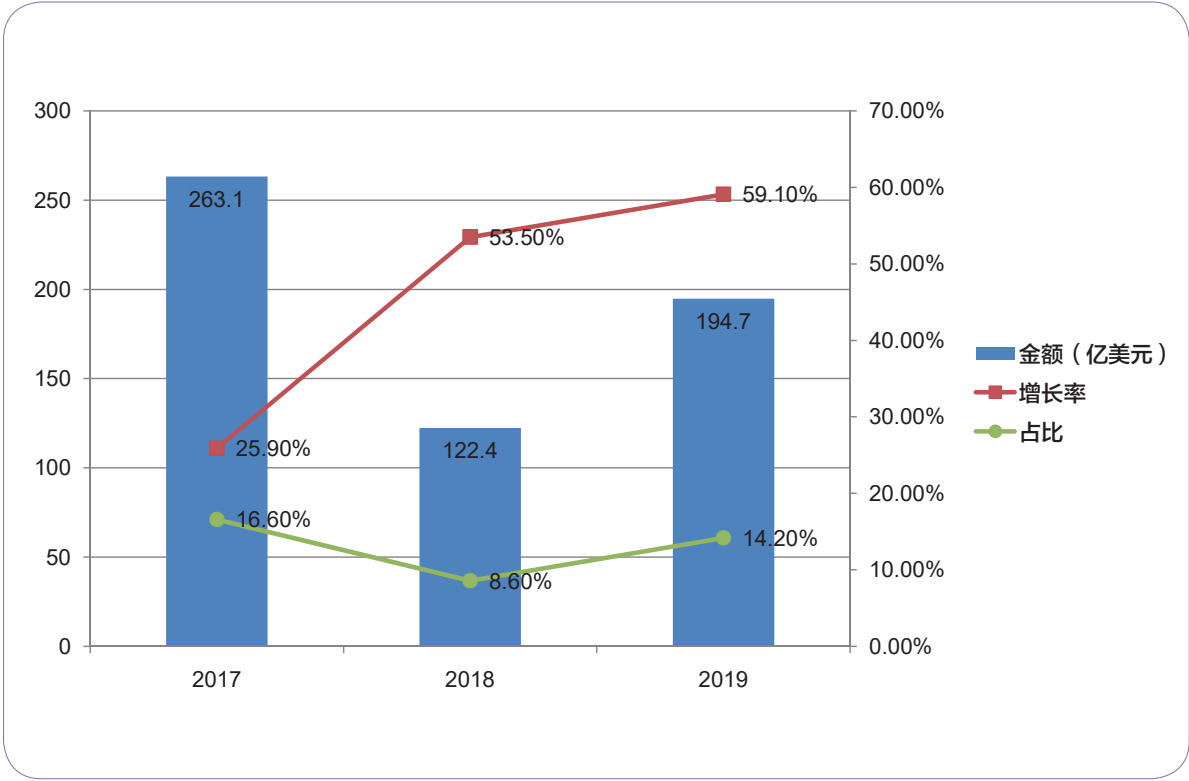


图2.3 中国对外投资流向批发和零售业情况(数据来源:商务部)

由于流动性减弱或受阻,加之在海外业务量相对减少或业务开展不顺(环节增加等),部分企业收缩了人才招聘计划或对此持审慎态度。

8.6%;2019年为194.7亿美元,同比增长59.1%,占14.2%。

1. 全球公共卫生风险的影响

公共卫生风险对全球及区域供应链的挑战主要表现为,新冠肺炎疫情在全球范围内蔓延后,世界经济严重停摆,消费、贸易、生产、物流等处于停滞或艰难恢复的过程中。这一状况对批发和零售业企业未来招聘人才和管理方面产生

了重要影响。上述因素对批发和零售业企业带来的变化主要集中在：对人才数量的需求发生明显变化。由于流动性减弱或受阻,加之在海外业务量相对减少或业务开展不顺(环节增加等),部分企业收缩了人才招聘计划或对此持审慎态度。对人才提出新的要求。随着部分企业将目光投向国内市场、积极

课题组发现,批发和零售业与其他行业有所不同,尽管疫情给世界经济带来巨大冲击,但借助发展迅速的智慧科技,该行业的正常办公未受影响。本次调研的批发和零售业企业均通过在线销售,促进商品流通。

参与内循环,相关企业对人才所应具备的能力提出新要求,如语言要求发生变化、市场研判角度变化等。

2. 行业人才发展情况趋势

中国企业在服务业领域的对外投资,对于补足服务业发展短板有重要作用,可夯实我国在全球供应链中的地位,补足软实力建设短板。整体而言,中国在研发、零售、物流、资本运营等领域与发达国家相比还有很大差距,反映在人才管理方面,即为缺乏统筹性的管理类人才。本次调研显示,在6家该行业企业中,最急需管理类人才(3家,占

受访该行业企业总数的50%),其次是语言人才(2家,33%),再次是当地法律人才、政府与公关类人才、研发人才。课题组发现,批发和零售业与其他行业有所不同,尽管疫情给世界经济带来巨大冲击,但借助发展迅速的智慧科技,该行业的正常办公未受影响。本次调研的批发和零售业企业均通过在线销售,促进商品流通。商业规模随市场需求而扩大,加强国际合作理念和合作意识,制订国际人才培养标准,正在成为走出去的批发和零售业企业的下一个目标。

互联网行业人才发展情况

我国互联网企业走出去的步伐正在加快。商务部数据显示,我国互联网企业出海区域包括欧洲、北美、日本、韩国、俄罗斯、东南亚、印度、拉丁美洲、中东、北非等国家和地

区;出海产品覆盖游戏、工具、社交、摄影和教育等多个品类,有出海业务的国内互联网企业超过7000家,出海产品超过1万款。数据还显示,互联网行业所属

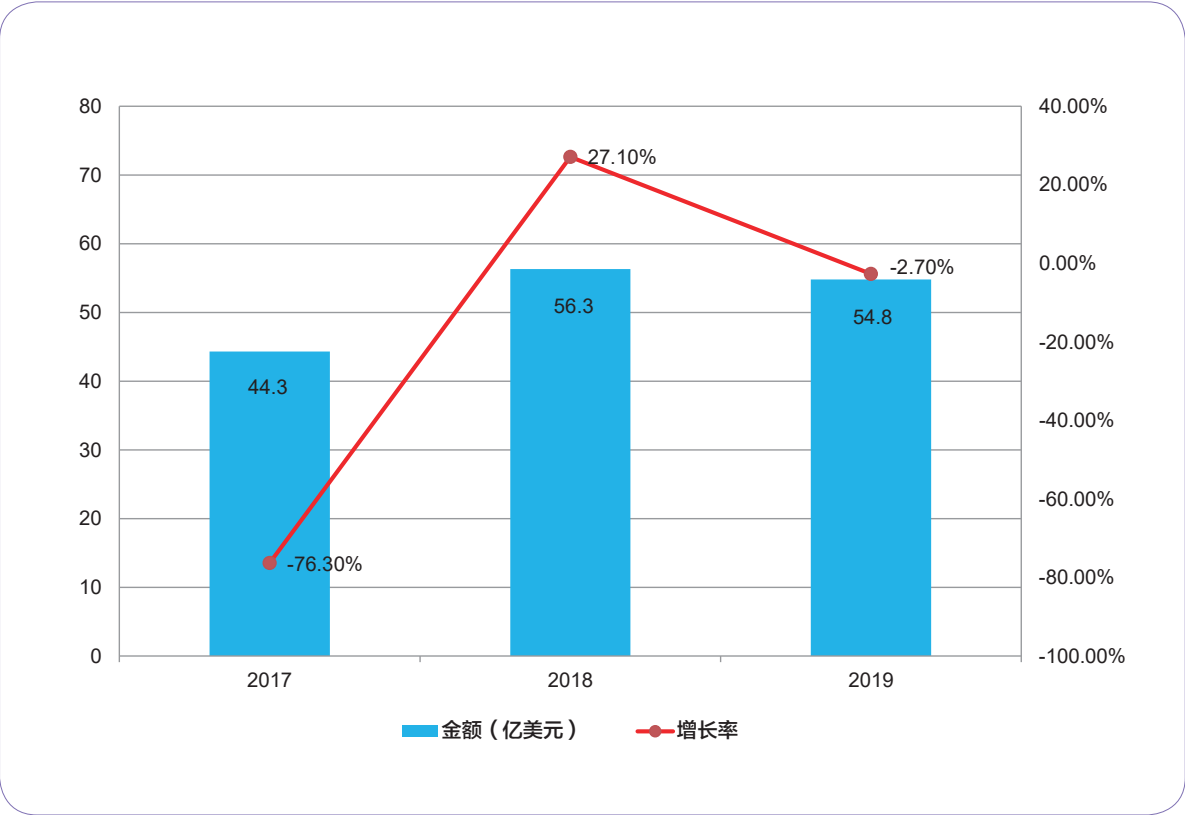


图2.4 中国对外投资流向信息传输 / 软件和信息技术服务业情况（数据来源：商务部）

的信息传输 / 软件和信息技术服务业对外投资呈现占流量总额不断提高的趋势。2017年,我国对外投资流向信息传输 / 软件和信息技术服务业 44.3 亿美元,同比下降 76.3%,占流量总额的 2.8% ; 2018年 为56.3亿 美元 , 同 比 增 长27.1%, 占 流 量 总 额 的3.9% ; 2019年 为54.8亿 美元 , 同 比 下 降2.7%,占流量总额的4%。

与 此 对 应 的 是, 领 英 (LinkedIn) 平台数据显示,近三年

来,海外中企发布职位的主要行业中, 2018年集中在科技领域,包括互联网、电脑硬件、IT 和服务 (分 别 占 比6.2 %、25.5%、8.2%); 2019年 IT 和 服 务 占 比 达7.7% ; 2020年 IT 和 服 务 占 比 达13.2%, 电脑硬件占比达11.9%。

互联网企业走出去,在人才方面也遇到各种问题。本次调研显示,人才能力甄别困难、缺乏招聘渠道已成为互联网企业在海外招聘人才的难点,海外人才管理的难点是如

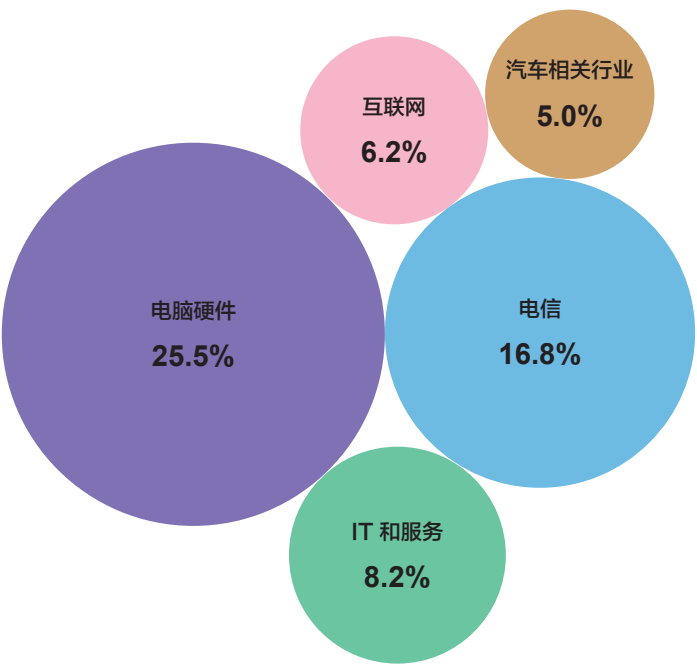


图2.5 2018年海外中企发布职位主要行业职位数占比

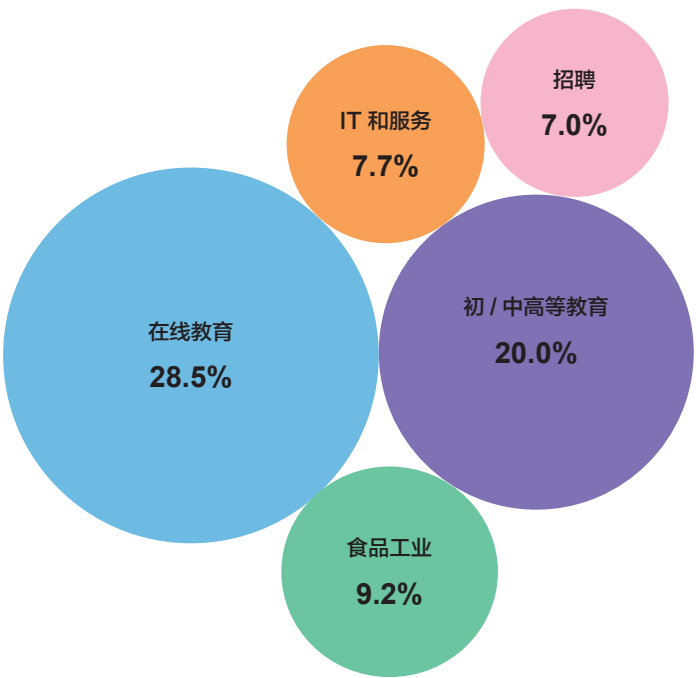


图2.6 2019年海外中企发布职位主要行业职位数占比

何提升跨文化融合能力。

在参与本次调研的互联网企业中,有6家企业将人才能力甄别困难摆在薪酬竞争力不足、缺乏招聘渠道、公司知名度不高、对中企缺乏认同、人才数据洞察、政经不稳定因素等7项海外人才招聘难点的前两位。有9家企业将提升跨文化融合能力排在建立完善的薪酬结构、提升跨文化融合能力、建立完善的培训体系、降低人才流失率等4项难点的前两位。

调研发现,在互联网企业的国际化进程中,人才的重要程度领先于其他因素,能否组成适合团队已是企业发展的关键性因素。

尽管近年来全球经济整体下行压力增加,互联网企业依然呈现出较大的人才缺口,主要体现在对具有高学历背景人才的需求上,特别是拥有海外学习背景的人才。对具有海外经验的人才需求量较大的行业是互联网、制造业等,互联网行业的需求量居第一位。

调研发现,互联网行业的影响力近几年持续上升,除了研发岗位,大量非技术岗位例如营销、运营、金融等职位的扩招,吸引了海外留学生的目光。因此,互联网行业成为海归人才的首选行业。有企业表示,正

调研还发现，互联网企业受疫情影响比较小。互联网企业在海外开展业务时主要面临需求波动、周期延长等压力。同时，国际政治形势的变化也对企业在海外的经营提出更高要求。

相较于其他行业，互联网企业更加注重文化建设。受访企业中，绝大多数都重视做好相应的文化以及定期配套培训。企业用工方面，中低端员工本地化，部分高管本地化。

在通过运营企业品牌，吸引更多高端技术人才。

调研还发现，互联网企业受疫情影响比较小。互联网企业在海外开展业务时主要面临需求波动、周期延长等压力。同时，国际政治形势的变化也对企业在海外的经营提出更高要求。

针对这些问题，受访企业主要在以下几个方面加强人员管理：数据保护、知识产权保护、员工安全保障、海外用工资格审查等。企业的海外雇员绝大多数为高技术人才，借助当地专业服务机构和华人社区的

力量，在快速部署业务的同时做好合规和安全防范工作。

相较于其他行业，互联网企业更加注重文化建设。受访企业中，绝大多数都重视做好相应的文化以及定期配套培训。企业用工方面，中低端员工本地化，部分高管本地化。

海外用人要保持常态化，与海外人才市场保持常态联系，时刻关注当地人才市场的政策变化趋势，也是互联网企业面对海外用人的重要举措。积极推行属地化策略，招募和培训当地员工。

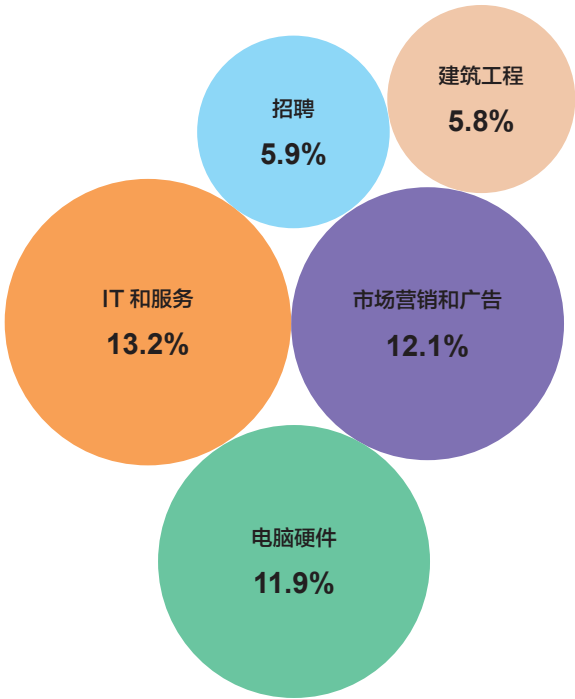


图2.7 2020年海外中企发布职位主要行业职位数占比

观点

由于文化差异，金融企业需要增强海外人才时间观念及做事效率，以配合公司国内的工作进展。同时，海外人才管理难度较大，需要熟知两地文化、经济的人才共同管理。聘用外籍人员应掌握好节奏，最好随着业务发展和管理基础的提升稳步扩大，并尽力为外籍员工创造良好的工作环境。

金融业人才发展情况

实体经济走出去，少不了金融的助力。根据商务部发布的数据，金融企业人才发展问题也将影响企业走出去的“钱袋子”。2017年，我国对外投资流向金融业 187.9 亿美元，同比增长 25.9%，占流量总额的 11.9%；2018年为217.2亿美元，同比增长15.6%，占15.2%；2019年为199.5亿美元，同比下降 8.1%，占4.6%。

在企业对外投资过程中，获得配套的金融支持至关重要。一方面，企业进行海外投资，特别是基建等大规模投资需要大量资金支持。另一方面，随着企业对外投资日益成熟，对金融的需求也从存贷款、结算等传统服务拓展到投行中介、风险控制、财务管理等各个领域。金融机构不但要为企业架设通往世界的资金桥梁，也需担当起为企业开拓海外市场、实现高效资本运作引路护航的重任。

商务部数据也显示了近三年中国国有商业银行（中国银行、中国

农业银行、中国工商银行、中国建设银行、交通银行）海外员工数目的变化。2017年，国有商业银行的海外员工总人数达 5.1 万人，其中雇用外方员工 4.7 万人，占 92.2%；2018年，员工总人数达 4.8万人，其中雇用外方员工 4.5万人，占 93.8%；2019年，员工总人数达5.1万人，其中，雇用外方员工4.4万人，占86.3%。

金融企业海外用人的增长也从侧面显示，中企海外投资步伐正在加快，需要更多的金融服务。

由于文化差异，金融企业需要增强海外人才时间观念及做事效率，以配合公司国内的工作进展。同时，海外人才管理难度较大，需要熟知两地文化、经济的人才共同管理。聘用外籍人员应掌握好节奏，最好随着业务发展和管理基础的提升稳步扩大，并尽力为外籍员工创造良好的工作环境。

金融业受外部环境的影响较大，其他行业发生的变化（如制造

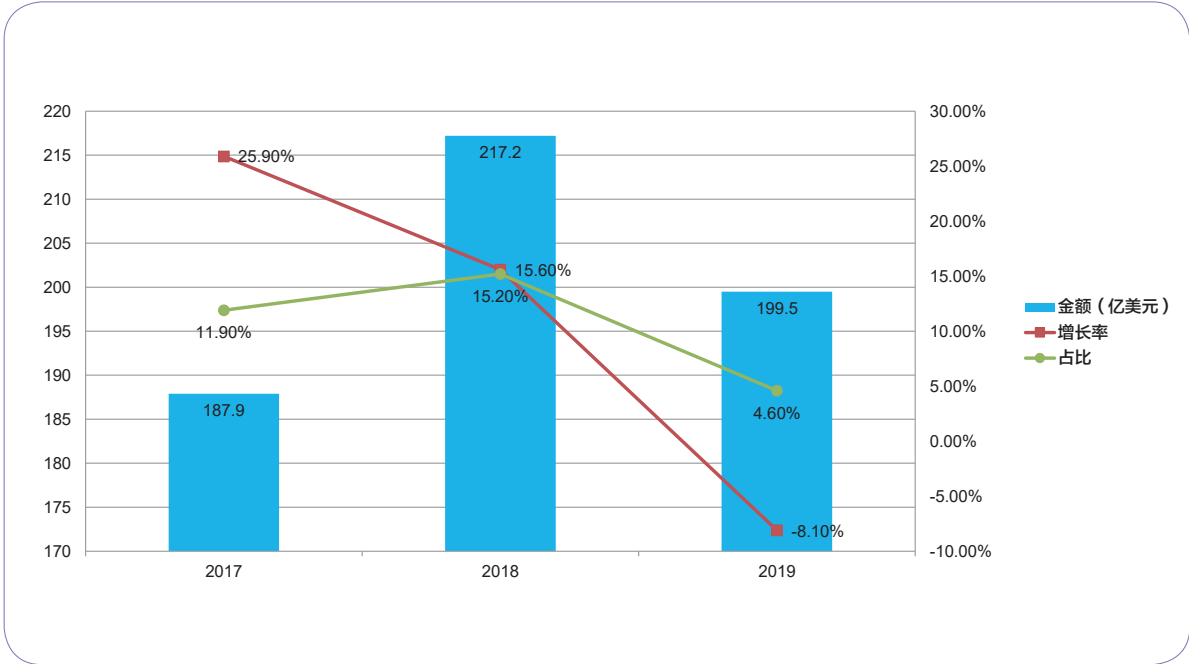


图2.8 中国对外投资流向金融业情况（数据来源：商务部）

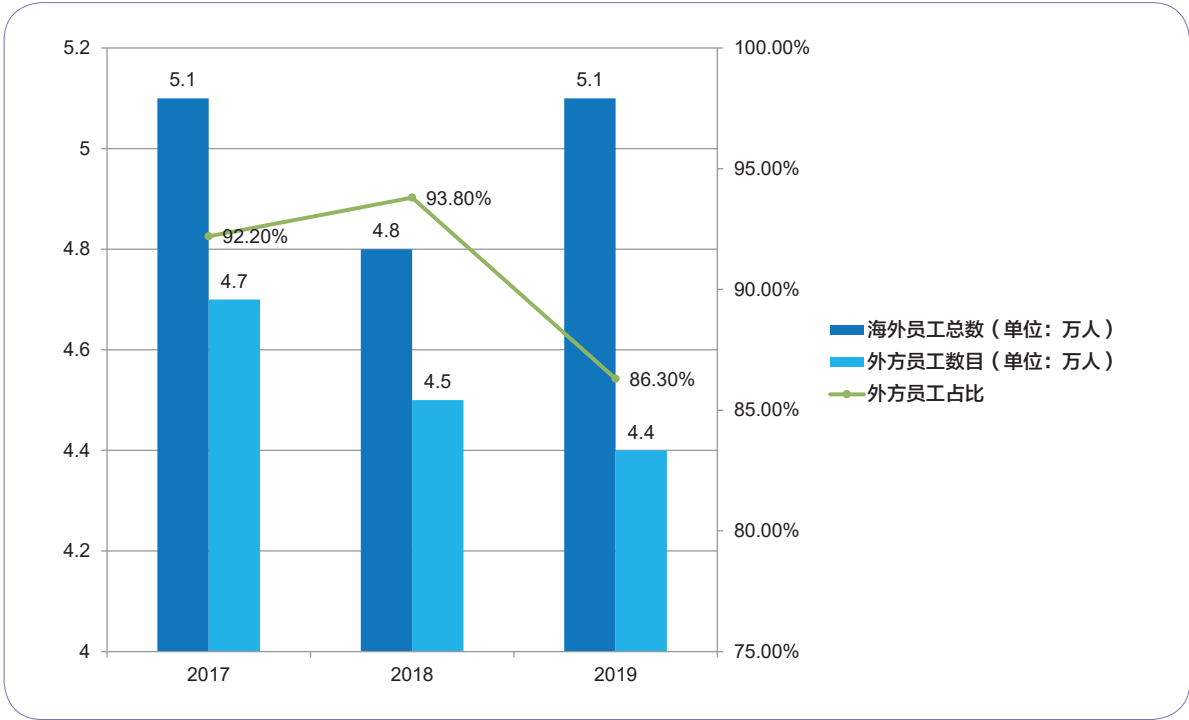


图2.9 国有商业银行海外员工总人数（数据来源：商务部）



业特别是高端装备制造业以及高技术产业对金融服务的创新性要求较高)、英国脱欧导致伦敦金融中心地位摇摆、美元汇率变动等,对金融业出海带来不可忽视的影响,主要风险来自于经济风险。

这种影响反映在该行业对人才的要求上,即企业对业务拓展更为谨慎、人才招聘更加审慎。因持有这样的态度,人才战略呈现放缓节奏。受访的企业均表示基本保持现有员工数或有意愿裁员。调研还发现,许多金融业机构在考虑,待其他行业形势好转或经济形势平稳时重启或更新人才战略。

当前,我国对外直接投资面临的国内条件、国际环境正在发生深刻变化。受全球疫情冲击,世界经济衰退,产业链供应链循环受阻,国际贸易投资萎缩,企业面临的困难凸显,对外直接投资遭遇新问题。尽管经济风险短期内难以消除,但经济全球化仍是大势所趋。在新发展格局下,“走出去”仍是更多中企的选择,未来中企海外投资布局的重点将是与国内实体经济发展密切相关的领域及行业。

只有注重国际化人才培养,才能为中国企业“走出去”注入动力。目前,中国国际化人才培养喜忧参半,尽管在能源、工程、金融等方面的需求量大增,但是人才方面并没有与国际化实现真正对接。为此,许多企业正在通过实施本土化战略、建立竞争和薪酬机制、加大海外人才培养力度、制定海外人才发展规划、引进高端融合型人才等途径,在遵循行业人才需求特点的基础上,重构传统的人才培养战略。

Chapter Three

第三章 市场篇

各大洲人才情况

1. 中企海外人才需求量区域分布

领英（LinkedIn）平台数据显示,近三个财年,如图3.1,超过90%的中企海外人才来自北美洲、欧洲、亚洲。2019年,中企海外职位更多发布在北美洲和欧洲,亚洲的人才需求占比压缩至6%。等到了2020年,又基本回到2018年时北美洲、欧洲、亚洲三足鼎立的状态,三大区域的占比为30%、34%、27%。

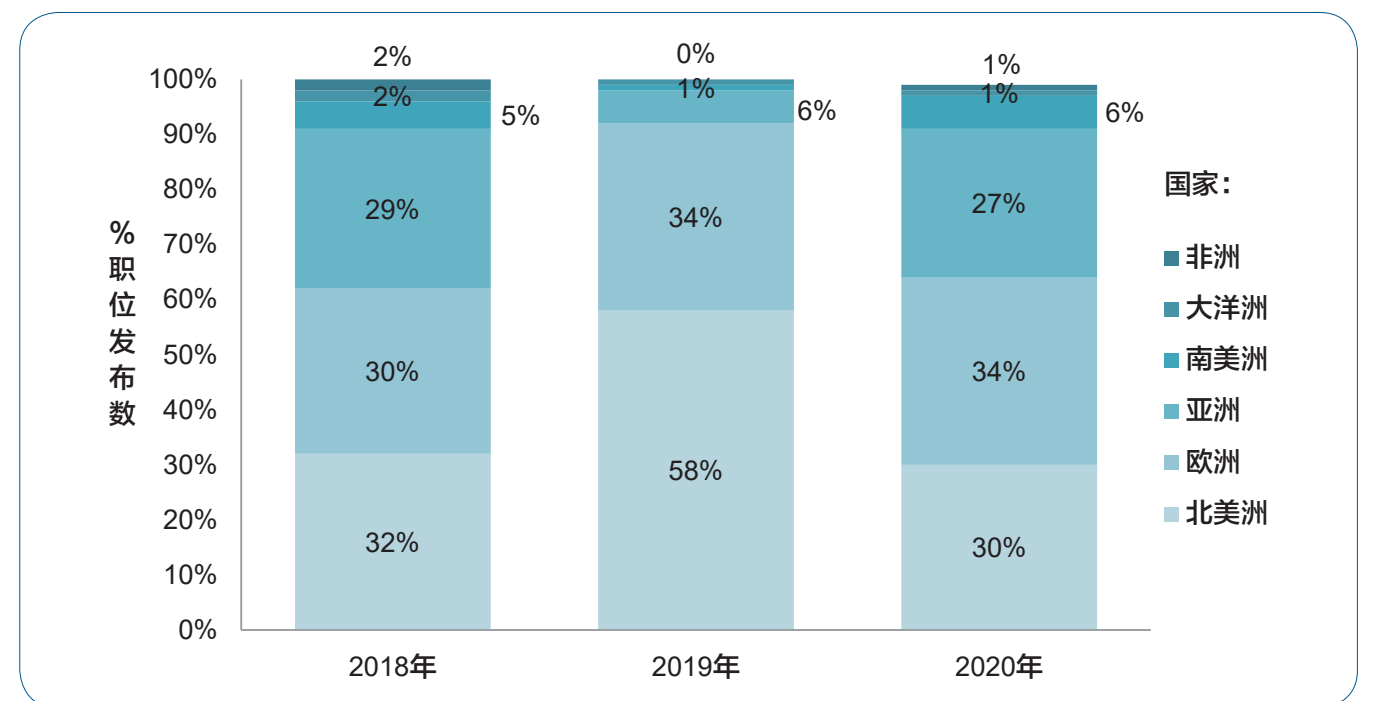


图3.1 中企海外人才需求地理分布变化

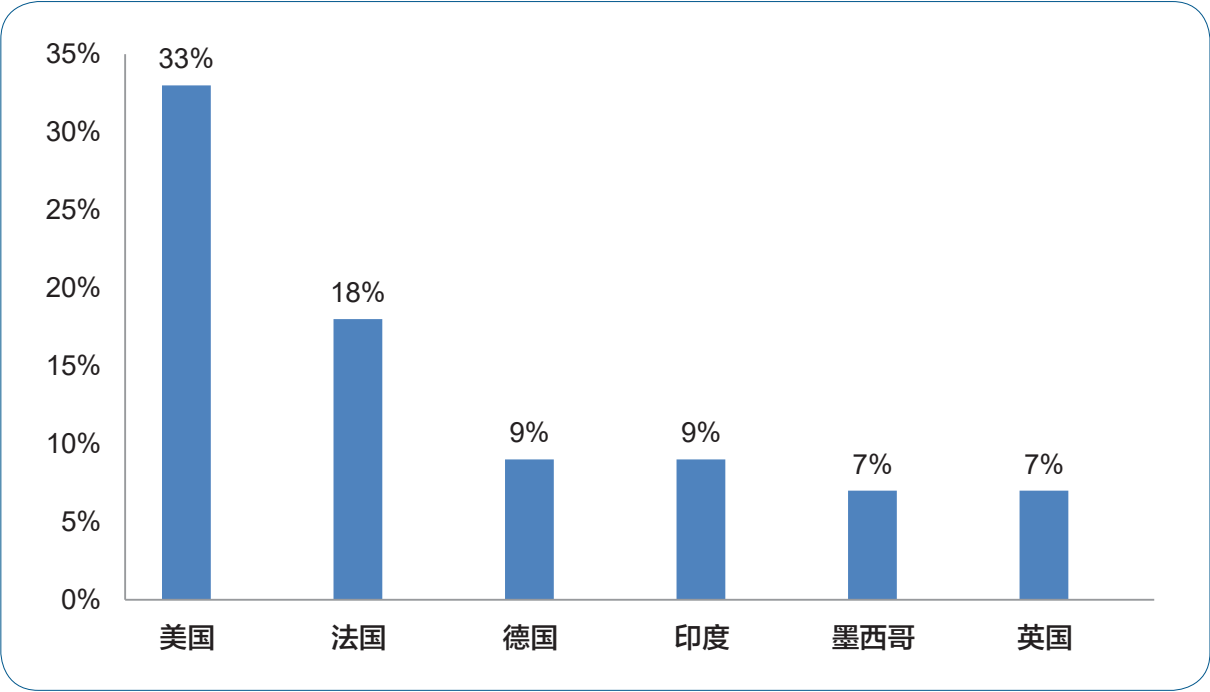


图3.2 2020年中企海外职位分布

如图3.2，2020年，中企海外职位发布靠前的国家为：美国（33%）、法国（18%）、德国（9%）、印度（9%）、墨西哥（7%）和英国（7%）。

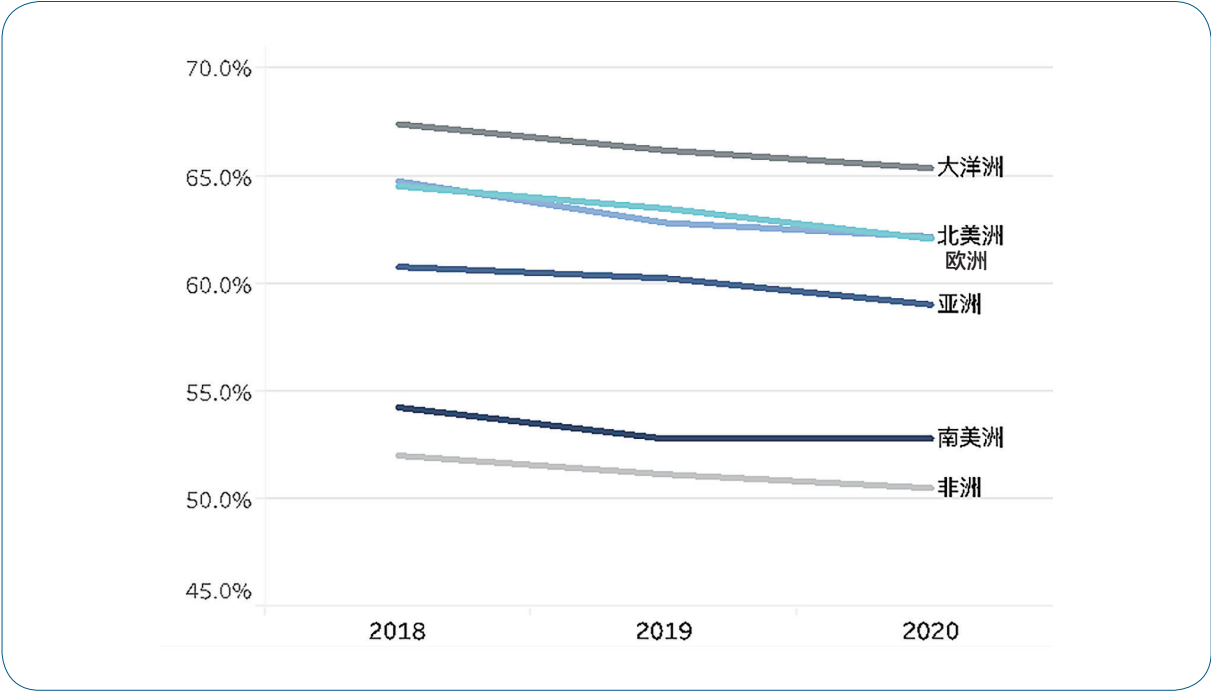


图3.3 中企在海外配置的中高端人才比例

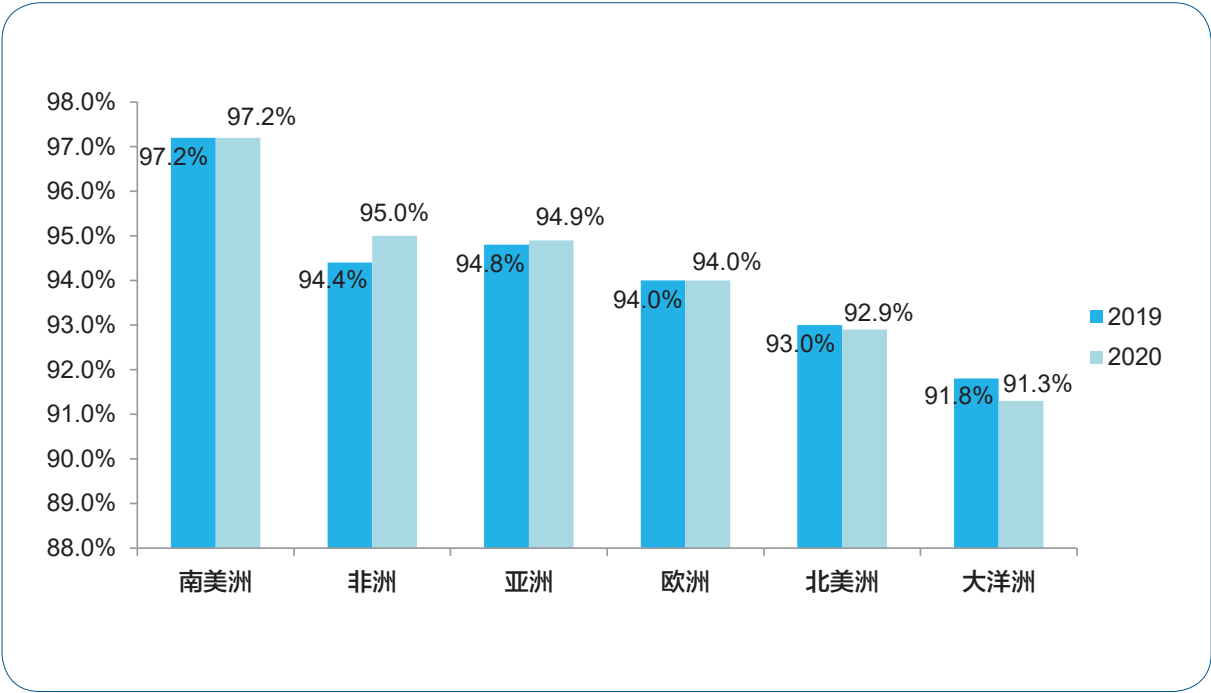


图3.4 各大洲中企国际员工比例

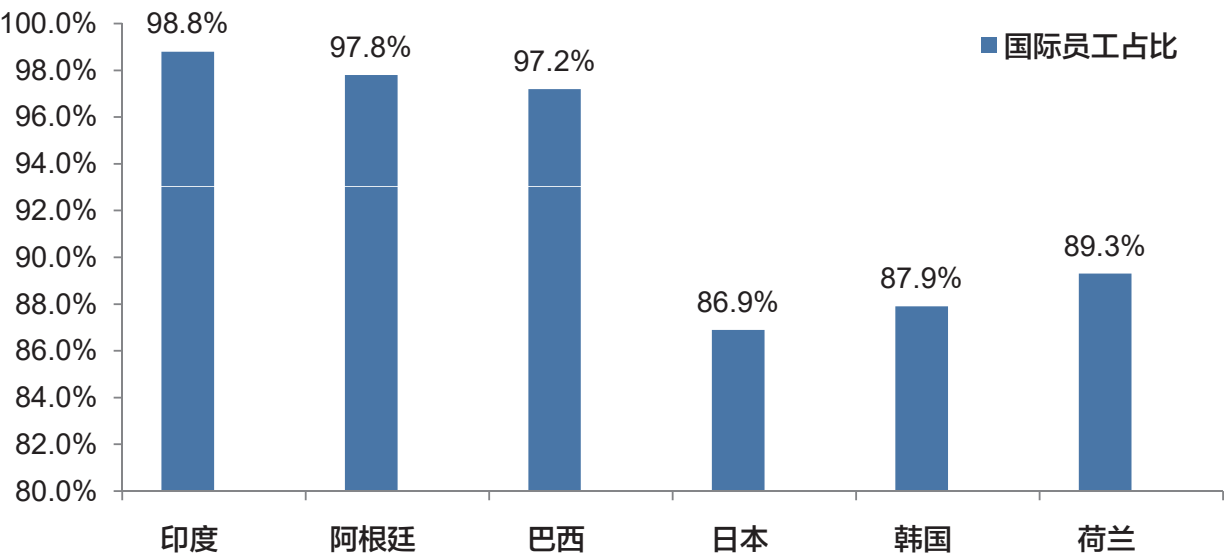


图3.5 2020年 主要海外国家中企国际员工占比

2. 中企海外人才中高端人才区域分布

领英（LinkedIn）平台数据显示,如图3.3,中企在海外配置的中高端人才比例呈逐年下降趋势。总体而言,大洋洲、欧洲、北美洲的中企有较高的中高端人才比例,非洲最低。

课题组认为,出现这样的现象是因为受全球产业链调整、中企本土化水平有所提高、企业自动化智能化水平提高、企业架构变化等因素影响,加之近年来中企相对处于价值链高端且集中在中国国内,中高端人才配置也向中国国内倾斜。这也在一定程度上导致了中企在海外中高端职位上存在较大的需求。

3. 中企海外人才国际化程度区域分布

领英（LinkedIn）平台数据显示,如图3.4,国际员工（指平台档案创建地点在海外的员工,下同）占比近两年变化不大。根据2020年的数据,南美洲的中企有最高的国际员工占比,为97.2%,大洋洲最低,为91.3%。

从主要国家看,见图3.5,印度、阿根廷、巴西有最高的国际员工占比,分别为98.8%、97.8%、97.2%；日本、韩国和荷兰有最低的国际员工占比,分别为86.9%、87.9%、89.3%。

重点国别、地区中企人才海外发展总体情况

课题组选择美国、墨西哥、巴西、德国、瑞士、英国、法国、意大利、西班牙、阿联酋、印度、新加坡、日本、韩国、智利、加拿大、俄罗斯等国家和地区进行调研,了解当地中企人才发展状况。

17个国家（地区）总体情况如下：

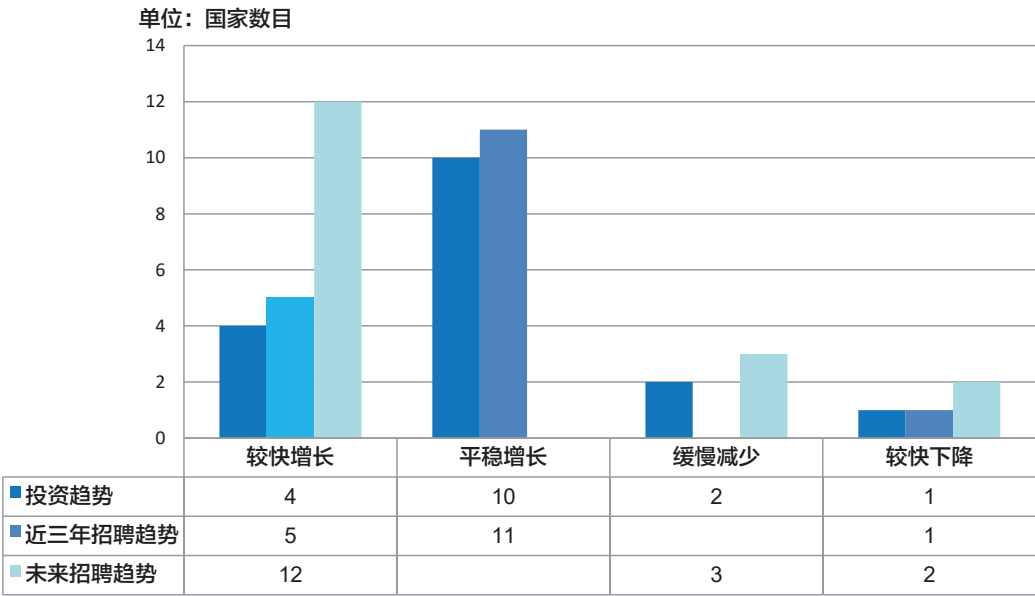


图3.6 中企在17个国家（地区）投资额和招聘人才趋势

1. 中企海外投资呈现良好势头。调研显示,近三年来,有10个国家中企数量呈平稳增长态势,4个国家中企数量呈较快增长态势,有2个国家呈缓慢减少趋势,仅有1个国家呈较快下降趋势。

2. 中企在各国招聘人才数量呈增长趋势。调研显示,近三年来,有11个国家中企招聘当地人才的数量平稳增长,有5个国家呈较快增长

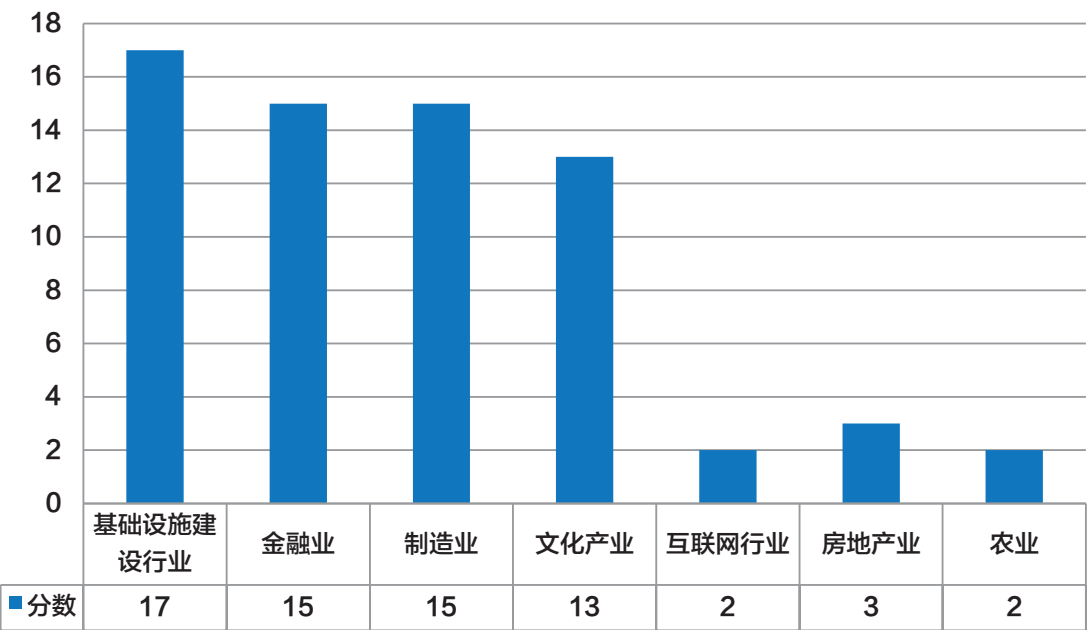


图3.7 中企在17个国家（地区）的行业人才需求

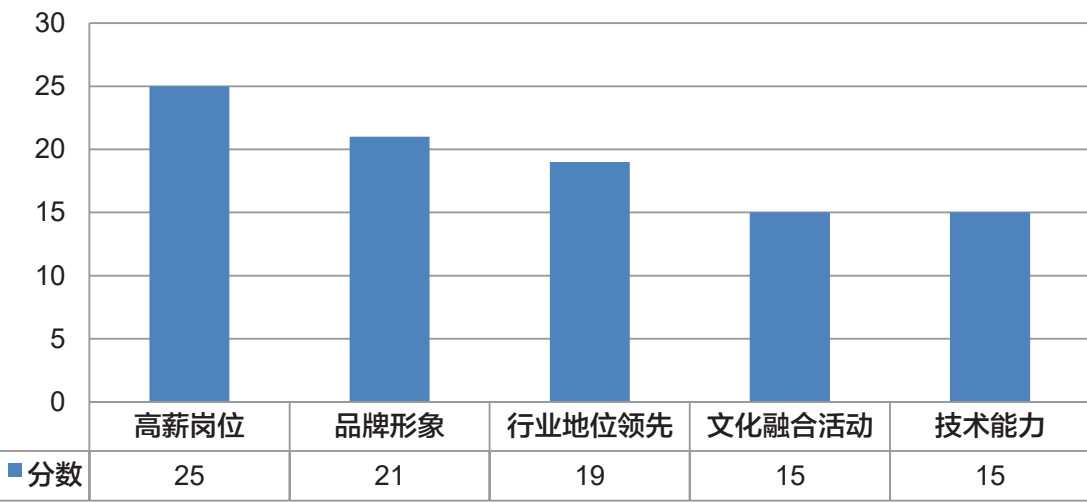


图3.8 17个国家（地区）当地人就职中企的原因

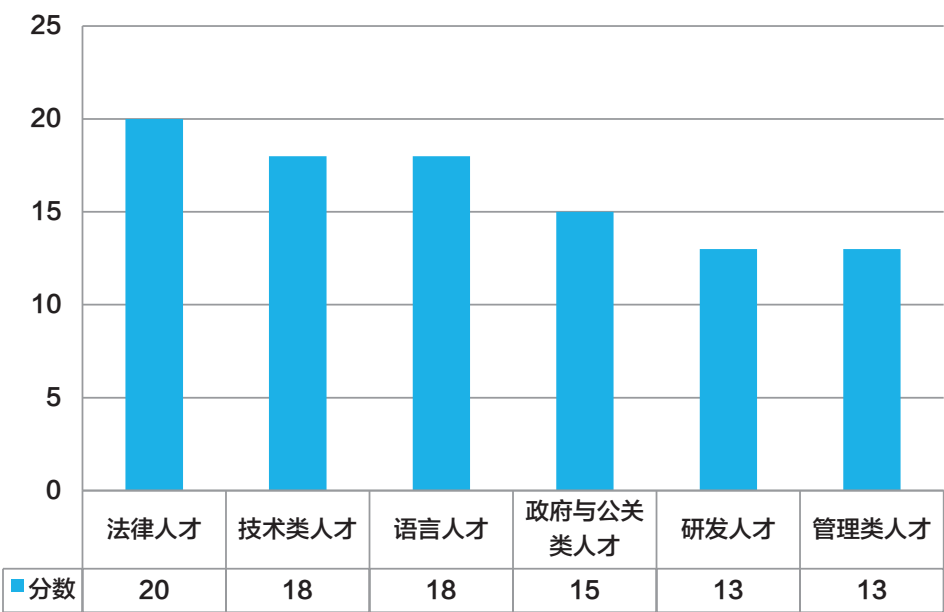


图3.9 中企在17个国家（地区）急需人才

观点

中企在发达国家与发展中国家用人呈现不同特点。同一家企业在各国处于不同的发展阶段，目标不同，用人需求也存在差异。如发达国家各项制度比较完善，人才选拔机制、薪酬体系比较成熟，海外人力资源部门有充分的自主权进行人才招聘和管理。而发展中国家因存在政经风险、法律制度不完善等因素，海外人力资源部门本地化时受到阻碍较大。

态势，仅1个国家呈下降趋势。在全球政经形势变化、疫情影响下，有12个国家中企招聘当地人才的数量将增加，3个国家缓慢减少，2个国家呈下降趋势。

3. 制造业、互联网行业和文化产业最受中企青睐。近三年来，中国企业咨询关于当地投资事宜主要集中在互联网行业（17分）、制造业（15分）和文化产业（14分）。其他是零售业（10分）、农业（10分）、金融业（8分）、基础设施建设（8分）、房地产（3分）和其他行业（11分）。

4. 基础设施建设行业（17分）、金融业（15分）、制造业（15分）、文化产业（13分）等行业在各国有较大的人才需求。其他是互联网行业（2分）、房地产业（3分）、农业（2分），也有小部分技术类、设计类行业存在需求（1分）。

5. 当地人才所擅长领域广泛。调研显示，得分依次为互联网行业（15分）、金融业（15分）、零售业（13分）、制造业（12分）、文化产业（12分）、基础设施建设（10分）、房地产（10分）、农业（5分），其他行业如

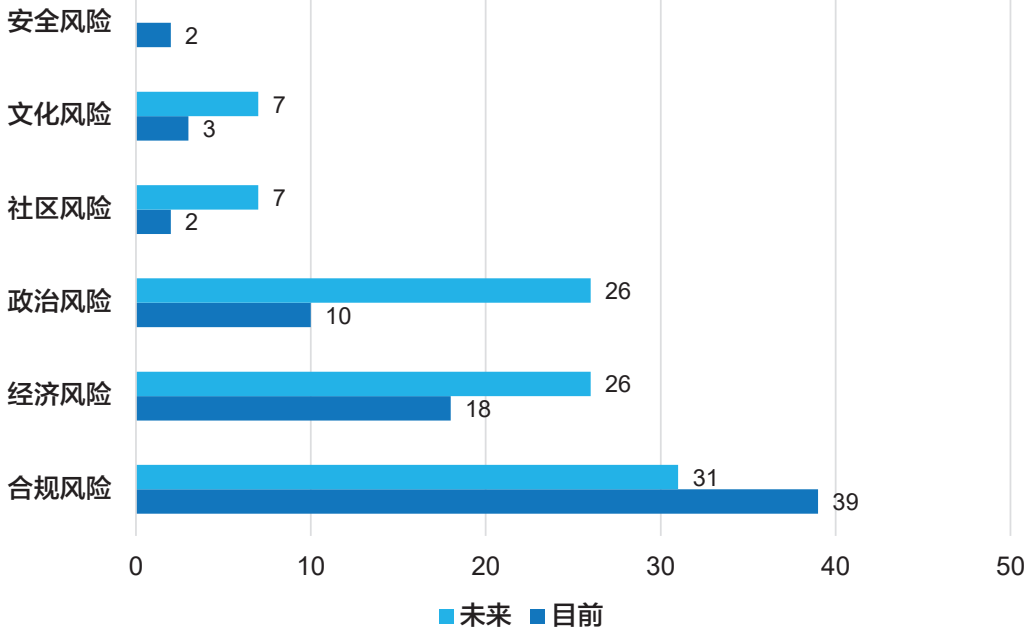


图3.10 中企在17个国家（地区）用人风险分数

设计、奢侈品、高端制造行业(5分)。

6. 高薪是当地人选择中企的首要原因。对于选择中企就职的当地人才来说,给予高薪岗位(25分)的企业吸引力最强。其次是品牌形象好(21分)的企业、行业地位领先(19分)的企业。接下来,当地人要考虑企业的文化融合活动(15分)和技术能力(15分)。可见,员工对办公环境和职业能力提升比较

看重。

7. 当地法律人才(20分)最受中企青睐。其次是技术类人才(18分)、语言人才(18分)、政府与公关类人才(15分)、研发人才(13分)、管理类人才(13分)。

8. 中企在当地发展业务要先解决合规和拓展市场问题。调研显示,不了解合规问题(4.41)和拓展市场难(4.41)是各国中企普遍



反映的问题。其他还有政经环境不稳定(3.05)、不了解当地(3.29)、缺乏运营资金(1.35)。或许先解决主要难题,才能考虑到人才需求。各国中企缺乏相应人才(2.17)问题并不突出。

9. 中企在各国招聘当地人才需对症下药。调研显示,当前人才与企业的相互匹配存在误区,很多人对中企缺乏认同(5.58)是招聘当地人才的首要困难。此外,以下因素也给中企招聘带来阻碍: 希望对人才数据有总体的把握(4.70),提高公司的知名度(4.05),甄别人才能力时存在困难(3.94),薪酬

竞争力不足(2.64),缺乏招聘渠道(2.70),政经不稳定因素(2.52)。

10. 中企首先需要提升跨文化融合能力(3.11)。接下来,中企还需要解决建立完善的培训体系(2.29)、降低人才流失率(2.05)、建立完善的薪酬结构(1.70)等问题。

11. 中企可把握机会进行人才抄底。近三年,多数国家(14个)人才价格平稳增长, 2个国家增长较快, 1个国家缓慢减少。未来在全球政经形势变化、疫情影响下,预计多数国家(8个)人才价格仍平稳增长。不过,受疫情影响,很多国家失业问题突出(8个),人才价格走势

缓慢减少(6个)。对于有需求的中企来说,可把握机会进行人才抄底,储备优秀人才,迎接在当地的新一轮发展。

12. 中企在当地用人需长期关注合规风险。目前,中企在各国用人合规风险突出(39分),其次是经济风险(18分)和政治风险(10分),社区风险(2分)、文化风险(3分)、安全风险(2分)影响较小。未来全球政经形势变化、疫情影响将使当地中企在用人方面的合规风险继续突出(31分),接下来是文化风险(26分)、经济风险(26分)、政治风险(7分)、社区风险(7分)。

重点国别、地区 中企人才海外发展概述

疫情造成各国失业人口激增,美国政府将尽可能优先保证本国公民就业,吸引外来移民及高技术人员的步伐会有所放缓。这或许导致不同行业面临不同的管理和文化冲突。中国企业应立足长远,兼顾中国和美国两个市场,找准自身人才战略定位。



美国

近三年来,赴美国投资的中企数量呈下降趋势。2017年,中国对美投资流量为64.25亿美元,占当年中国对外投资总额的4%;2018年,中国对美国直接投资流量74.77亿美元,占当年中国对外投资总额的5.2%;2019年,中国对美国投资流量38.07亿美元,占当年中国对外直接投资总额的2.8%。

但中企招聘当地人才的数量并未停滞,而是呈平稳增长态势。主要有以下五个特点:

存在政经不稳定因素。在调研过

程中发现,中企在美国发展业务遇到的最大挑战是政经不稳定因素突出,排在缺乏相应人才、不了解合规问题、不了解当地文化、拓展市场难、缺乏运营资金等因素之前。美国政府对已投资的外国人基本保持一律平等,但是对中国的投资审查严格,涉及基础和敏感行业会有所限制,这也给中企海外用工带来不确定性。

失业人口增多。疫情造成各国失业人口激增,美国政府将尽可能优先保证本国公民就业,吸引外来移民及高技术人员的步伐会有所放缓。这或许导致不同行业面临不同的管理和文化冲突。中国企业应立足长远,兼顾中

国和美国两个市场,找准自身人才战略定位。

制造业和金融业人才需求较大。中国企业咨询当地投资事宜的行业主要有制造业、互联网行业、房地产行业。而制造业和金融业的美国中企将会有较大人才需求。

合规风险日益突出。近三年来,中企在当地用人会遇到政治风险、文化风险、合规风险。其中,合规风险在未来会日益突出。在美国进行当地人才管理时,提升跨文化融合能力是最大难题,排在降低人才流失率、建立完善的培训体系、建立完善的薪酬结构之前。

人才价格将平稳增长。近三年,美国市场的总体人才价格平稳增长,尽管受到全球政经形势变化和疫情影响,但未来当地人才市场价格趋势不变。当地人才在基础设施建设、互联网行业、房地产、金融业比较具备优势,管理类人才、当地法律人才、政府与公关类人才、研发人才更受市场欢迎。



德国

近三年来,中国企业以并购、参股等形式在德投资成效显著。2017年,中国对德国投资流量达27.16

亿美元。2018年,中国对德国直接投资流量14.7亿美元,在德国中资企业超过2000家,集中在机械制造、运输、汽车零配件、新能源、电信和贸易等领域。2019年,中国对德国直接投资流量14.59亿美元,主要投向制造业、批发和零售业、金融业等。

面对全球政经形势、疫情变化,中企招聘当地人才的数量受影响较小,将继续呈增长态势,并呈现如下特点:

德国市场人才价格平稳增长。德国市场的总体人才价格呈平稳增长走势。2018年,德国劳动力成本涨幅为2.3%,达35欧元/小时。其中制造业劳动力成本平均为38.6欧元/小时,服务业平均为33.4欧元/小时。

部分行业缺岗问题突出。调研显示,未来,德国制造业、基础设施建设、互联网行业、房地产和其他行业的中企将会有较大人才需求。由于技术要求、工作强度及薪酬等原因,近年一些岗位出现空缺。医护行业、技术工种或要求就业者有中级以上文凭的岗位经常出现空缺。医护行业由于薪酬问题,缺岗问题较为突出。

此外,当地人才在制造业、零

售业、文化产业、农业、房地产业比较具备优势。技术类人才、管理类人才、当地法律人才、政府与公关类人才、研发人才也颇受市场欢迎。

不了解当地文化难题突出。不了解当地文化是中企在德国发展业务遇到的最大困难。其次是缺乏相应人才、不了解合规问题、拓展市场难、缺乏运营资金。相应地,提升跨文化融合能力也是中企在当地人才管理的最大难点,排在提升跨文化融合能力、建立完善的薪酬结构、建立完善的培训体系、降低人才流失率之前。

德国员工一般都是准点上下班,假期严格按照德国规定每年至少20天来执行,德国当地人一旦入职,往往会在一个岗位工作一辈子,但是相较于中国员工不那么“勤奋刻苦”。为此,中企需要了解并适应当地文化。



韩国

近三年来,赴韩国投资的中企呈增长态势。2017年,中国对韩国投资流量为6.6亿美元,占当年中国对外投资总额的0.4%;2018年,中国对韩国直接投资流量10.33亿

日本互联网人才具备优势。未来，日本互联网行业、金融业的中企将会有较大人才需求。技术类人才也是当地最有优势的人才种类，其次是法律人才、政府与公关类人才、研发人才。技术能力强与公平的薪酬体系、多样化的文化融合活动也成为当地人才愿意到中企就职的主要原因。

美元，占当年中国对外投资总额的0.72%；2019年，中国对韩国投资流量5.61亿美元，占当年中国对外直接投资总额的0.4%。中国企业对韩投资活跃，呈现出投资领域广泛、投资区域相对集中等特点。目前来看，中企招聘当地人才的数量也呈增长态势，且有如下发展趋势：

受疫情影响，招聘人才数量减少。在全球政经形势变化、疫情影响下，中企招聘当地人才的数量缓慢减少。在韩国的互联网、文化行业，人才仍有较大需求。雇主品牌形象好、具有公平薪酬体系的企业将受到人才青睐。

韩国就业人数连续降低。2020年11月资料显示，疫情导致就业寒潮持续，韩国就业人数连续8个月同比减少，追平2009年1月至8月的最长连降纪录。10月就业人数同比减少42.1万人，为2708.8万人。失业率同比提高0.7个百分点，为3.7%，创下2000年10月（3.7%）后20年来最高水平。

对中企缺乏认同问题突出。对中企缺乏认同是韩国中企在当地招聘人才的最大难点，其次是缺乏招聘渠道、人才数据洞察、人才能力甄别困难、薪酬竞争力不足、公司知名度不高、政经不稳定因素。在韩国中企应先提升跨文化融合能力、降低人才流失率，再建立完善的薪酬结构和培训体系吸引人才。

人才价格呈增长态势。近三年，韩国市场的总体人才价格呈增长态势。尽管受到全球政经形势变化、疫情影响，但未来人才价格走势变化不大。当地人才在互联网行业、文化产业比较具备优势。技术类人才、研发人才炙手可热。

日本

近三年来，中国企业对日本投资呈现上升趋势。2017年，中国对日本投资流量为4.44亿美元，占当年中国对外投资总额的0.28%；2018年，中国对日本直接投资流量4.68亿美元，占当年中国对外投资总额的0.32%；2019年，中国对日本投资流量6.73亿美元，占当年中国对外直接投资总额的0.49%。

与此同时，赴日本投资的中企数量呈增长态势，中企招聘当地人才的数量也平稳增长。但有些新现象和新趋势不容忽视。

中企可把握机遇，充实人才储备。受全球政经形势变化、疫情影响，中企招聘当地人才的数量呈缓慢减少趋势，失业问题非常突出。日本厚生劳动省截至2020年10月30日发布的统计数据显示，该国已有超过7万人因疫情失业。从行业类别看，制造业的失业人数最多，共有12979人因疫情失



业；餐饮业为10445人；零售业为9378人；住宿业为8614人；还有部分其他行业人员。

近三年，当地市场的总体人才价格走势缓慢减少。受全球政经形势变化、疫情影响，未来当地人才市场价格将继续呈缓慢减少趋势。中企应在危机中育新机，充实人才储备，更好地参与市场竞争。

日本互联网人才具备优势。未来，日本互联网行业、金融业的中企将会有较大人才需求。技术类人才也是当地最有优势的人才种类，其次是法律人才、政府与公关类人才、研发人才。技术能力强与公平的薪酬体系、多样化的文化融合活动也成为当地人才愿意到中企就职的主要原因。

将发展业务困境和用工管理风险结合看待。中企在当地业务发展需要依次克服拓展市场难、不了解合规问题、缺乏运营资金、政经不稳定因素、缺乏相应人才、不了解当地文化等挑战。同时，当地中企在用人方面的经济风险、文化风险、合规风险将更为突出，需要解决人才对中企缺乏认同、人才数据洞察少、政经不稳定因素、人才能力甄别困难、公司知名度不高、薪酬竞争力不足、缺乏招聘渠道等问题，克服人才招聘难点。



瑞士

近三年来，赴瑞士投资的中企数量呈下降趋势。2017年，中国对瑞士投资流量为75.1亿美元，占当年中国对外投资总额的4.7%；2018年，中国对瑞士直接投资流量为32.12亿美元；2019年，中国对瑞士投资流量6.78亿美元，占当年中国对外直接投资总额的0.5%。中企招聘当地人才的数量也呈下降趋势，制造业、文化产业和其他行业是在当地投资中国企业最为关心的行业。关于人才需求的现状和变化呈现以下特点：

中企跨文化融合能力有待提高。提升跨文化融合能力是中企在瑞士进行人才管理的最大难题，其次是降低人才流失率、建立完善的培训体系、建立完善的薪酬结构。企业要融入当地文化，应按照当地的方式进行管理，让当地员工在熟悉的文化环境中工作。

瑞士本土化用人规定严格。瑞士关于雇用当地人的规定是：瑞士国民优先、工资控制、配额规定。即企业在招聘人员时首先要考虑招聘瑞士当地人（包括欧盟和欧洲自由贸易区），只有在上述范围没有人选的情况下，才可以从第三国招聘。但

下列人员拥有进入瑞士劳动力市场的优先权：高素质和专业人士、企业家和管理人员、知名科学家和文化事务的主要参与者、跨国公司雇员和拥有国际商业关系的人员。瑞士需要大量从事体力劳动的外籍工人，例如建筑业和酒店业。在科技领域也需要外国专家，如科技人员、工程师、科学家及电脑专家。

调研发现，当地人才在制造业、基础设施建设、互联网行业、金融业、其他行业比较具备优势。技术类人才、管理类人才、语言人才受到欢迎。

中企招聘人数数量将下降。未来，受全球政经形势变化、疫情影响，中企招聘当地人才的数量将呈下降趋势。中企可依次从拓展市场、了解当地文化、了解合规问题、筹措运营资金等方面克服业务发展困难，防范用人方面的经济风险、文化风险、合规风险，解决当地人才招聘难题。

西班牙

近三年来，赴西班牙投资的中企数量平稳增长。2017年，中国对西班牙投资流量为0.58亿美元，占当年中国对外投资总额的0.03%；2018年，中国对西班牙直接投资流量5.37亿美元，占当年中国对



在印中企对多行业都有人才需求。未来,当地制造业、基础设施建设、零售业、互联网行业、文化产业、金融业的中企将会有较大人才需求。当地比较有优势的人才类别是管理类人才、语言人才、当地法律人才、政府与公关类人才。未来全球政经形势变化、疫情影响下,当地人才市场价格呈下降趋势,中企可以通过提升品牌形象、完善公平的薪酬体系、提供较好的技术发展平台吸引人才。

外投资总额的0.37%；2019年，中国对西班牙投资流量1.14亿美元，占当年中国对外直接投资总额的0.08%。近三年来，中企招聘当地人才的数量也平稳增长。但在全球政经形势变化、疫情影响下，未来中企招聘当地人才的数量会缓慢减少。

西班牙失业人口增加。据西班牙劳动、移民与社会保障部统计，2018年西班牙失业率14.4%，同比下降2.1个百分点,在经合组织成员中仅次于希腊。2019年第一季度,西班牙失业率为14.7%，失业人口335.42万人。值得关注的是,未来,西班牙互联网行业、其他行业的中企将有较大人才需求。雇主品牌形象好、多样化的文化融合活动、具有行业领先地位的中企更受人才欢迎。

中企用人合规风险持续突出。近三年来,中企在当地用人会遇到合规风险。未来全球政经形势变化、疫情影响下,当地中企在用人方面的政治风险、合规风险、文化风险更为突出。中企应依次应对不了解合规问题、拓展市场难、不了解当地文化、政经不稳定因素、缺乏相应人才、缺乏运营资金等挑战。

中企须树立本土形象。中企在当地招聘人才的难点依次是对中企缺乏认同、公司知名度不高、人才能力甄别困难、人才数据洞察、政经不稳定因

素、薪酬竞争力不足、缺乏招聘渠道。管理当地人才的难点依次是提升跨文化融合能力、降低人才流失率、建立完善的薪酬结构、建立完善的培训体系。可见,在西班牙的中企需要在公众心中树立本地化形象，从而受到更多当地人才欢迎。

 **印度**
2017年，中国对印度投资流量为2.89亿美元，占当年中国对外投资总额的0.18%；2018年，中国对印度直接投资流量2.06亿美元，占当年中国对外投资总额的0.14%；2019年，中国对印度投资流量5.34亿美元，占当年中国对外直接投资总额的0.39%。

2020年以来,受疫情和中印边境局势影响,中资企业投资印度步伐明显放缓。尽管近三年来中企招聘当地人才的数量平稳增长,但未来尤其是全球政经形势变化、疫情影响下,中企招聘当地人才的数量呈下降趋势。自疫情暴发以来,印度已有超820万人的就业受到影响。2020年11月,印度经济检测中心公布的数据显示,10月，印度农村的失业率从9月的5.86%升至6.90%，城市的失业率从9月的8.45% 降至7.15%，全国整体失业率

呈上升趋势。

政经不稳定因素突出。无论是从业务发展角度,还是招聘当地人才角度看,政经不稳定因素都是中企在印度面临的最大挑战。调研显示,中企在当地业务发展遇到的挑战分别是：政经不稳定因素、不了解合规问题、不了解当地文化、拓展市场难、缺乏相应人才、缺乏运营资金。招聘人才的难点依次是政经不稳定因素、对中企缺乏认同、人才能力甄别困难、人才数据洞察、缺乏招聘渠道、薪酬竞争力不足、公司知名度不高。

在印中企对多行业都有人才需求。未来,当地制造业、基础设施建设、零售业、互联网行业、文化产业、金融业的中企将会有较大人才需求。当地比较有优势的人才类别是管理类人才、语言人才、当地法律人才、政府与公关类人才。未来全球政经形势变化、疫情影响下,当地人才市场价格呈下降趋势,中企可以通过提升品牌形象、完善公平的薪酬体系、提供较好的技术发展平台吸引人才。

政经变化带来四大风险。近三年来,中企在当地用人会遇到政治风险、社区风险、文化风险、合规风险。未来全球政经形势变化、疫情影响下,当地中企在用人方面将继续面临这四大风险。

目前,中资企业人员办理印度工作签证普遍较为困难,主要体现在审批时间长、获批难度大。据悉,中方人员工作签证都需经印度内政部审批,耗时3个月至1年不等。

 **智利**
近三年来，赴智利投资的中企数量平稳增长。2017年，中国对智利投资流量为0.99亿美元，占当年中国对外投资总额的0.06%；2018年，中国对智利直接投资流量1.68亿美元，占当年中国对外投资总额的0.12%；2019年，中国对智利投资流量6.06亿美元，占当年中国对外直接投资总额的0.44%。近年来，中企招聘当地人才的数量平稳增长，且增长趋势不受全球政经形势变化和疫情影响。

中企工资比当地企业高。智利近两年失业率持续增长,智利国家统计局2020年7月数据显示,智利的失业率已达至少10年来的最高水平,近100万人失业。受影响最严重的行业是商业、旅游业和建筑业。同时,当地员工工资较低。2019年,根据智利国家统计局公布的数据,智利的平均工资增长率为自2010年以来的最低值。数据显示，2019年4

月的平均工资略有增加,为819000比索,较2018年同期增加3.2%。

中企薪酬相对较高,对当地人才具有较大吸引力。但中企也面临拓展市场难的业务发展问题,且在当地用人会遇到文化风险和合规风险。这两种风险未来还将持续存在。

中企人才能力甄别给招聘带来阻碍。中企在当地招聘人才的最大难点是人才能力甄别困难。智利对外企实施国民待遇,并规定外籍员工比例不得超过员工总数的15%，特殊人才可以例外。中国企业在当地应加强属地化运营和管理,提升跨文化融合能力。

基建行业中企人才需求大。近三年,中国企业常咨询在智利基础设施建设、互联网行业、农业和其他行业的投资事宜。未来,当地基础设施建设行业和其他行业的中企将会有较大人才需求。当地人才在基础设施建设行业和其他行业也比较具备优势。同时,语言人才、当地法律人才、政府与公关类人才受企业欢迎。

 **巴西**
巴西是中国在拉美地区最大投资目的地国。巴西经济部的数据显示，

人才数据洞察是招聘难点。中企在当地招聘人才的难点依次是人才数据洞察、缺乏招聘渠道、人才能力甄别困难、对中企缺乏认同、薪酬竞争力不足、公司知名度不高、政经不稳定因素。

2003年至2019年3月，中国在巴西投资额累计达713亿美元，成为巴西最大投资来源国。近10年来，200余家中国企业落户巴西，中国对巴西投资年均增长29%。

中企招聘数量将持续增长。近三年来，赴巴西投资的中企数量平稳增长，中企招聘当地人才的数量也呈增长态势。即使在全球政经形势变化、疫情影响下，中企招聘当地人才的数量仍将增长。未来，当地制造业、基础设施建设、零售业、互联网行业、金融等行业的中企将会有较大人才需求。技术类人才、管理类人才、当地法律人才、政府与公关类人才、研发人才受到企业青睐。

中企当地用人风险多样化。近三年来，中企在当地用人遇到经济、文化、合规风险。未来，受全球政经形势变化、疫情影响，当地中企在用人方面的经济、社区、合规风险更为突出。巴西涉及劳工等方面法律较为复杂，工会力量强大、设备和原材料本地化要求高、当地劳工比例严格、环保标准严格等，必须引起高度重视。企业须深入做好尽职调查，妥善应对。此外，还需关注巴西政府会不会因为疫情调整劳工法规，提高劳动者保护、失业保险等要求，企业的用工成本和合规要求可能相应提升。

人才数据洞察是招聘难点。中企在当地招聘人才的难点依次是人才数据洞察、缺乏招聘渠道、人才能力甄别困难、对中企缺乏认同、薪酬竞争力不足、公司知名度不高、政经不稳定因素。

疫情导致巴西失业人口增多。巴西国家地理统计局于当地时间2020年10月30日发布数据显示，截至8月底，巴西就业人口总数为8166万。5月至8月，巴西失业率达到14.4%，总计约有1380万民众处于无业状态，失业人数较3月至5月再增110万。

巴西限制引进外籍员工。为保护本国劳工权益，巴西工会组织、劳工部和移民局限制引进外籍员工。巴西《劳工法》规定，本国劳工在人数和工资收入上分别不得低于企业全部劳工人数和工资总额的2/3，外国劳工人数和工资总额占企业全部劳工人数和工资总额的1/3。例外情况包括农业、矿业等行业，以及一些巴西短缺的特殊工种。

外国劳工必须具备专业技能，高等学历者需要具备2年以上的专业工作经验，中等学历者需要3年以上的专业工作经验。在引进劳工时，须由用人单位向巴西劳工部、移民局提出工作许可申请。经移民局授权，劳工获得工作签证后，才可在巴西境内工作。

调研显示，中企需要打造良好的品牌形象、公平的薪酬体系、行业领先

地位、提供很好的技术能力学习环境，从而更好地在当地用人。



新加坡

新加坡作为东盟唯一的发达国家，是中国在东盟重要的投资伙伴，更是被经济学人智库评为中国最佳海外投资目的地。近三年来，赴当地投资的中企数量平稳增长。2017年，中国对新加坡投资流量为63.1亿美元，占当年中国对外投资总额的3.9%。截至2017年末，在新加坡注册的中国企业超过7500家，中国累计对新加坡直接投资366.44亿美元。2018年，中国对新加坡直接投资流量64.11亿美元，占当年中国对外投资总额的4.48%。2019年，中国对新加坡投资流量48.25亿美元，占当年中国对外直接投资总额的3.5%。

近三年来，中企招聘当地人才的数量平稳增长。尽管受全球政经形势变化、疫情影响，但中企招聘当地人才的数量仍呈增长态势。

互联网、文化、金融等行业人才需求大。中国企业对新加坡互联网行业、文化产业、金融业的投资最为关心。未来，当地制造业、基础设施建设、互联网行业、文化产业、金融

业的中企将会有较大人才需求。企业改善品牌形象、行业地位、技术能力后，将更加吸引当地人才。

中企需遵守当地法规雇用当地人。新加坡人力部对在当地注册的外国企业有明确规定，要雇用一定比例的当地员工，对于每个企业的要求不同，视具体情况而定。但近期新加坡人力部因疫情提升了外国人在当地办理工作准证的金额，试图保护当地人就业。中企要更多考虑在同等条件下雇用更多当地人，也要解决提升跨文化融合能力这一中企在当地人才管理时的关键难点，同时建立完善的薪酬结构、降低人才流失率、建立完善的培训体系。

经济、合规风险持续突出。近三年来，中企在当地用人会遇到经济风险、合规风险。未来，全球政经形势变化、疫情影响下，当地中企在用人方面的经济风险、合规风险将更为突出。企业须妥善应对拓展市场难、缺乏相应人才、缺乏运营资金、不了解合规问题、不了解当地文化、政经不稳定因素等挑战，发挥长处吸引人才。



墨西哥

2009 年至2018 年，中国对墨西

哥直接投资存量从1.74亿美元增长至 11.07亿美元，中国对墨西哥直接投资流量自2010年以来基本保持增长态势，从2010年的0.27亿美元增长至2018年的3.78亿美元，增长14倍。

除了赴墨西哥投资的中企数量平稳增长外，中企招聘当地人才的数量也平稳增长，且在未来受全球政经形势变化、疫情影响较小。

中企对传统行业有较大人才需求。近三年来，中国企业普遍关心当地制造业、基础设施建设、农业等传统行业的投资情况，还有零售业、互联网行业、金融业、房地产行业。未来，当地制造业、基础设施建设、农业领域的中企将会有较大人才需求。

中企公平的薪酬体系吸引当地人才。当地人才愿意到中企就职的最主要原因是公平的薪酬体系。中企在当地招聘人才的难点是公司知名度不高、缺乏招聘渠道、人才能力甄别困难、对中企缺乏认同、人才数据洞察、薪酬竞争力不足、政经不稳定因素。中企在当地人才管理的难点依次是建立完善的培训体系、建立完善的薪酬结构、提升跨文化融合能力、降低人才流失率。

当地人才市场价格将下降。近三年，当地市场的总体人才价格平

截至2018年,法国共有800多家中资企业(含中国香港企业),创造了3万多个就业岗位。在法中资企业类型多种多样,包括国有企业在法分公司、中法合资企业和民营企业等。但近期数据显示,2020年第三季度,法国失业率比第二季度上升1.9个百分点,达到9%。根据国际劳工组织的标准,法国失业率在一年内上升了0.6个百分点。

稳增长,但受全球政经形势变化、疫情影响,当地人才市场价格将呈下降趋势。当地人才在制造业、零售业比较具备优势,技术类人才、语言人才也有更多的应聘机会。墨西哥国家统计局表示,2020年3月至5月,墨西哥共失去约1200万个工作岗位,其中大部分源于封锁措施导致的临时停工。随着经济重启,6月已有近500万墨西哥人重返工作岗位,失业现象向积极方向转变。

需要防范合规风险。不了解合规问题是中企在当地发展业务遇到的最大挑战,其次是不了解当地文化、缺乏相应人才、拓展市场难、缺乏运营资金、政经不稳定因素。近三年来,中企在当地用人常遇到合规风险、安全风险。未来,合规风险将持续存在。其次是经济风险和社区风险。墨西哥工会势力很强,影响较大。如果劳资双方未能就劳工福利待遇达成一致,工会可能组织罢工。企业要严格遵守劳动法等相关法规,根据劳动法规定及时对集体劳动合同进行审核,处理好与工会负责人的关系。



意大利

近三年来,赴当地投资的中企数量平稳增长。2017年,中国对意大利投资流量为4.24亿美元,占当年中国对外

投资总额的0.26%;2018年,中国对意大利直接投资流量2.97亿美元,占当年中国对外投资总额的0.2%;2019年,中国对意大利投资流量6.49亿美元,占当年中国对外直接投资总额的0.47%。中企招聘当地人才的数量平稳增长,同时呈现以下特点:

文化产业人才需求大。未来,当地文化产业、其他行业(技术类、设计类人才)的中企将会有较大人才需求。当地人才在文化产业、设计行业、奢侈品行业、高端制造业比较具备优势。公平的薪酬体系、多样化的文化融合活动、行业领先地位、技术能力强将吸引当地人才到中企就职。

中企招聘人才数量将减少。未来,尤其是全球政经形势变化、疫情影响下,中企招聘当地人才的数量将缓慢减少,当地人才市场价格也会缓慢下降。意大利劳工联合会(CGIL)对经合组织数据进行研究后发现,意大利工资水平长期停滞不前,2019年平均年薪刚刚超过3万欧元,在欧元区六个主要经济体中排名倒数第二,仅次于西班牙,也是唯一尚未恢复至金融危机前工资水平(2007年,3.01万欧元)的国家。

意大利政府每年对外籍人士雇至意大利工作有名额限制,今后可能

会为了保护本国就业收紧名额,中企可能会受此影响。

文化风险、合规风险突出。近三年来,中企在当地用人会遇到文化风险、合规风险。未来,全球政经形势变化、疫情影响下,当地中企在用人方面的经济风险、文化风险、合规风险将更为突出。

当地市场劳工保护政策严格,开除员工十分困难,企业招聘员工较为小心谨慎,一定程度上加大了尚未进入职场人才的求职难度。当地工会势力强大,劳资关系一旦出现问题,工会将介入,组织员工罢工、游行,容易造成不良社会影响。



阿联酋

2017年,中国对阿联酋投资流量为6.61亿美元,占当年中国对外投资总额的0.41%;2018年,中国对阿联酋直接投资流量64.36亿美元,占当年中国对外投资总额的4.5%;2019年,中国对阿联酋国投资流量73.36亿美元,占当年中国对外直接投资总额的5.4%。

目前,超过4000家中国企业在阿联酋开拓当地和地区业务,近30万中国人在阿联酋工作和生活。近三年来,赴当地投资的中企数量和中企

招聘当地人才的数量皆呈增长态势。

制造业、互联网等行业受到持续关注。近年来,中国企业普遍关注当地制造业、零售业、互联网行业、文化产业、其他行业投资事宜。未来,当地制造业、基础设施建设、互联网行业、文化产业、房地产行业的中企将会有较大人才需求。雇主品牌形象好、公平的薪酬体系、行业领先地位、技术能力强都是吸引当地人才到中企就职的因素。

人才流失问题突出。调研显示,降低人才流失率是中企在当地人才管理时需要解决的最大难题,其次是提升跨文化融合能力、建立完善的培训体系、建立完善的薪酬结构。当地外籍员工流动性较强,归属感较弱,不同文化和族群共同工作,理念和习惯差异较大,存在一定的整合培训难题。

人才价格持续增长。近三年,当地市场的总体人才价格平稳增长。尽管受到全球政经形势变化、疫情影响,当地人才市场价格仍呈增长趋势。当前,全球政经形势风云变幻、疫情依然蔓延,阿联酋已在居留权方面做出一些调整,如迪拜增加签证年限,新设立永久居民和退休居民制度,增加人才归属感,留住人才。但中企薪酬竞争力不足问题突

出,是中企在当地招聘人才的难点之一,尤其对高端人才缺乏吸引力。

经济风险持续存在。近三年来,中企在当地用人会遇到经济风险、合规风险。未来,全球政经形势变化、疫情影响下,当地中企在用人方面的风险仍然突出,同时也面临社区风险、文化风险。



法国

近年来,法国一直是中国企业在欧洲投资增长较快的目的国之一。2017年,中国对法国投资流量为9.5亿美元,占当年中国对外投资总额的0.6%;2018年,中国对法国直接投资流量为—0.752(?)亿美元;2019年,中国对法国投资流量0.87亿美元,占当年中国对外直接投资总额的0.06%。

截至2018年,法国共有800多家中资企业(含中国香港企业),创造了3万多个就业岗位。在法中资企业类型多种多样,包括国有企业在法分公司、中法合资企业和民营企业等。但近期数据显示,2020年第三季度,法国失业率比第二季度上升1.9个百分点,达到9%。根据国际劳工组织的标准,法国失业率在一年内上升了0.6个百分点。

中企须防范多元化风险。近三年来,中企在当地用人会遇到政治风险、文化风险、合规风险。未来,全球政经形势变化、疫情影响下,这三大风险将更为突出。此外,提升跨文化融合能力是中企在当地人才管理的难点。俄罗斯联邦政府2018年签署政府令,对特定行业外国用工数量作出比例限制。违反比例要求的用人单位,应按照《俄罗斯联邦行政违法法典》规定,接受行政罚款或停业整顿。

互联网、文化行业有人才需求。近三年来,赴当地投资的中企数量平稳增长,中企招聘当地人才的数量也平稳增长,同时不受全球政经形势变化、疫情影响。互联网行业、文化产业是中国企业投资当地最关心的行业,同时还有制造业、零售业、农业、金融业。未来,当地互联网行业、文化产业的中企将会有较大人才需求。

当地政策支持人才培养。近三年,当地市场的总体人才价格平稳增长,且在未来持续保持增长态势。当地人才在零售业、文化产业、农业、金融业比较具备优势,比较有优势的人才类别是技术类人才、管理类人才、语言人才、法律人才、政府与公关类人才、研发人才。

法国加大对绿色经济、创新经济的投入,培养相关方面的人才,同时将在欧盟整体框架下加大职业技能培训投入,以适应外来经济。中企可以申请相关的政策和资金支持,加强对未来关键行业人才的培训。

中企需关注当地法律风险。近三年来,中企在当地用人会遇到文化风险和合规风险。法国在劳动法方面有十分详尽的规定,中国企业要注意这方面的合规建设,严格遵守法国的各种劳工法律,依法签订劳动合同,支付劳动报酬,缴纳社会保险,还应重视当地公认的劳工条款,避免产生不必要的麻烦。



英国

由于英国对待外国投资态度相对开放,以及人民币国际化不断深入,中国企业对英投资增长迅猛。2017年,中国对英国投资流量为20.7亿美元,占当年中国对外投资总额的1.3%;2018年,中国对英国直接投资流量10.26亿美元,占当年中国对外投资总额的0.71%;2019年,中国对英国投资流量10.34亿美元,占当年中国对外直接投资总额的0.75%。根据英国致同会计师事务所数据,目前,在英投资中资企业(机构)已超过1500家,在英注册营收超过500万英镑的中资企业有750家。

中企招聘人才数量持续增长。近三年来,赴当地投资的中企数量平稳增长,中企招聘当地人才的数量平稳增长,且未来受全球政经形势变化、疫情影响较小。零售业、互联网行业持续得到当地中企的关注。未来,制造业、基础设施建设、互联网行业、金融业的中企将会有较大人才需求。

中企品牌形象好吸引当地人才。当地人才愿意到中企就职的最主要原因是雇主品牌形象好,其次是公平的薪酬体系、多样化的文化融合活动。相应地,中企招聘人才的最大难点是当地对中企缺乏认同,其次是薪酬竞争力不

足、政经不稳定因素。同时,中企在当地人才管理的难点依次是:降低人才流失率、提升跨文化融合能力。

文化风险将持续突出。近三年来,中企在当地用人遇到最多的是文化风险。未来,在全球政经形势变化、疫情影响下,当地中企在用人方面的文化风险将更为突出,同时增加了合规风险。



加拿大

2017年,中国对加拿大投资流量为3.2亿美元,占当年中国对外投资总额的0.2%;2018年,中国对加拿大直接投资流量15.63亿美元,占当年中国对外投资总额的1.09%;2019年,中国对加拿大投资流量4.73亿美元,占当年中国对外直接投资总额的0.35%。

零售业、文化产业持续受到关注。近三年来,赴当地投资的中企数量平稳增长,中企招聘当地人才的数量也平稳增长,很少受到全球政经形势变化、疫情影响。零售业、文化产业、其他行业是投资当地企业最关注的行业。未来,当地零售业、文化产业、金融业的中企将会有较大人才需求。

缺乏人才对业务发展影响小。

中企在当地发展业务遇到的挑战依次是:拓展市场难、政经不稳定因素、不了解合规问题、缺乏运营资金、不了解当地文化,最后的因素才是缺乏相应人才。尽管近三年当地市场的总体人才价格呈增长态势,但受全球政经形势变化、疫情影响,当地人才市场价格将缓慢减少。

政治、经济风险将更突出。近三年来,中企在当地用人会遇到政治风险、经济风险、合规风险。未来,全球政经形势变化、疫情影响下,当地政府加强了对中资企业用人、合规、防疫等方面的检查,中企在用人方面的政治风险、经济风险将更为突出。



俄罗斯

近三年来,赴当地投资的中企数量平稳增长,2017年,中国对俄罗斯联邦投资流量为15.5亿美元,占当年中国对外投资总额的0.9%;2018年,中国对俄罗斯直接投资流量7.25亿美元,占当年中国对外投资总额的0.5%;2019年,中国对俄罗斯投资流量为—3.79(?)亿美元。

三年来,招聘当地人才的数量

也呈增长态势,在全球政经形势变化、疫情影响下,中企招聘当地人才的数量将平稳增长,并呈现如下特点:

基建、互联网行业受到持续关注。近三年来,基础设施建设行业、互联网行业受到投资俄罗斯中企的关注,其次是农业和房地产业。未来,当地基础设施建设、互联网行业的中企将会有较大人才需求。

当地互联网人才更具优势。近三年,当地市场的总体人才价格平稳增长,未来走势不受全球政经形势变化、疫情影响。当地人才在互联网行业比较具备优势。此外,技术类人才、管理类人才、语言人才、法律人才、政府与公关类人才、研发人才都受到市场欢迎。

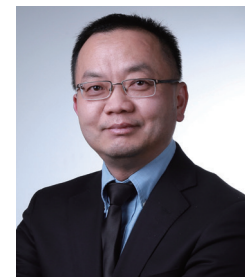
中企须防范多元化风险。近三年来,中企在当地用人会遇到政治风险、文化风险、合规风险。未来,全球政经形势变化、疫情影响下,这三大风险将更为突出。此外,提升跨文化融合能力是中企在当地人才管理的难点。俄罗斯联邦政府2018年签署政府令,对特定行业外国用工数量作出比例限制。违反比例要求的用人单位,应按照《俄罗斯联邦行政违法法典》规定,接受行政罚款或停业整顿。



Chapter Four

第四章 案例篇

药明生物快速增长背后的人才战略： 招最好的人、放在合适 的位置上、让他持续发展



陈智胜

药明生物 CEO

药明生物最让我自豪的就是人才梯队,我曾跟投资人讲,如果我退休了,随时可以提名3到5个人来接替我的工作,并把工作做得更好。这得益于我们的人才战略,我们不仅要招最好的人才,把他们放在合适的位置上,还要给他们足够的机会锻炼,最终希望他们在公司能够有长足的发展。

陈智胜 药明生物 CEO

生物制药产业与科技发展紧密相连,已经成为当前各国企业的必争之地,有学者认为,生物制药的黄金时代已经到来。尤其是新冠肺炎疫情,更是将研发抗疫药物的生物制药产业置于聚光灯之下。

药明生物成立短短十年时间,如今已经发展成为全球第三的生物制药平台企业,业务遍布全球,并不断扩大美国和欧洲地区的生产版图。

对此,药明生物 CEO 陈智胜

博士介绍说,公司采用了“跟随药物分子发展阶段扩大业务”和“全球双厂生产”战略,通过健全强大的供应链网络,赋能全球合作伙伴的商业模式。这十年的复合增长率高达137%,截止2020年12月底市值突破4000亿港币。

这一系列光鲜的数字背后,是业界闻名的“药明速度”:通过技术迭代创新,打破墨守成规,IND项目交付周期由平均15个月缩短至12个月;甚至同样一件事情,别人

完成可能需要16个月、18个月,药明生物却只需要3个月、6个月。

2020年新冠疫情肆虐,药明生物在一个新冠项目上大幅缩短研发时间至2.5个月,颠覆业界纪录。为什么研发的速度能这么快?无论是在面对投资人、媒体大众,还是公司内部沟通,陈智胜博士都会说这样一句话——最重要的是,药明生物的人才。

在企业发展过程中,药明生物总结出自身人才需求的三大特点:

第一,需要更多具备全球视野的人才。新时代的生物制药人才,需要能够理解本行业在全球各国的发展态势,并基于该洞见,对生物药的研究、开发和商业化生产进行全球化布局,以适合国际化快速的扩张;

第二,需要拥有“成长”思维的人才。随着创新速度加快,业务的扩大,对人才灵活性要求也在扩大,所以人才要愿意走出舒适区,主动学习新领域的知识;

第三,需要人才建立包容开放的心态。随着大数据、人工智能、5G 等技术的发展和成熟,跨界合作将成为新趋势,这需要人才能够兼容并蓄、开放创新。

人才战略,正是过去十年药明生物能够快速崛起的核心要素。大

道至简,陈智胜博士对人才战略的描述只有简单的一句话“招最好的人,放到合适的位置上,并让他在公司里面能够持续发展。”

在这一战略的指引下,药明生物已经建立起一套完整、立体的雇主品牌体系。

首先,在公司理念层面,提出了宏大的愿景,即成为全球生物制药行业最高、最宽和最深的能力和技术平台,赋能全球客户,加速和变革全球生物药的发现、开发和生产进程。这样一个令人振奋的愿景和技术领先的平台,能够帮助吸引海内外的行业专家加入。因为越是优秀的人才,要的不仅仅是一份工作,而是一项事业。

其次,药明生物是一家高速发展的公司。员工有机会接触到世界上最先进的生物技术,他们的学习、成长的速度就会较快,这将很好地满足追求高发展、高平台的海外高端人才的诉求。药明生物也充分放权,使员工的个人能力在公司能够得到充分施展,不断跳出舒适圈。例如,原来做技术的可以去做业务,原来做 BD 可以做技术、做项目管理。这样,人才就能不断找到新的岗位,不断挑战自己。

最后,药明生物还注重人才梯

队的搭建,建立起人才结构的金字塔,尤其是在中层组织方面下足功夫。目前,公司管理人员通过自己培养的人才占80%,外部招聘占20%,所有员工都会看到,公司注重培养人才,他们也会更愿意在公司长期发展。

在打造雇主品牌时,布局全球的药明生物还要充分地了解不同市场、地域的特点,尊重国外的当地法律法规,文化习惯及人才诉求,由总部和海外分公司通力合作,制定并执行符合当地特色的雇主品牌,吸引当地人才加入药明生物。

2020年,药明生物加大在欧美的投资,计划花费约10亿美元去建厂。海外不同的市场,招聘人才的难易程度也有很大的差别。在美国、爱尔兰相对比较容易,而在德国却相对比较困难。他们通常满足于目前的工作,轻易不愿意换工作;再加上语言的问题,药明生物的德文资料并不多,当地人对公司也不太了解。2020年的新冠疫情提供了一个契机,德国人忽然听说,当地有一家叫药明生物的企业在赋能全球合作伙伴研发和生产新冠中和抗体及疫苗,为守护欧洲乃至全球公共卫生做出巨大的贡献,他们就非常激动。

总体来说,药明生物有超过

6000名员工中,其中超过500位是资深科学家,整个高管团队基本都是博士的学历,要管理这样一群高学历、高智商、多元化的人才绝非易事。除了完善的雇主品牌体系,药明生物还打造了“PROUD”公司文化,将全球各地的员工们紧密连接起来。PROUD,即 Passion (热情)、Reward (回报)、Ownership (主人翁精神)、Unity (团结一致)和

Determination (决断力)。

在药明生物这家公司,“PROUD”并不是某个地域的独特文化,而是公司萃取全球文化的精华,形成文化合力,在激励内部员工的同时,也不断吸引外部人才加入,并服务好全球客户,进而实现公司目标。

正是因为公司充分放权和员工自身赋能相结合的人才策略特

色,药明生物创下了多个第一:中国第一家同时获得美国FDA、欧盟EMA、巴西ANVISA GMP认证的生物制药企业,中国第一家生产无菌生物制品经FDA批准进入美国市场的公司,中国第一家投产业界最大单台一次性生物反应器(4000升)的生物制药企业,中国第一家投产机器人无菌生物制剂GMP灌装线的生物制药企业。

小马智行科技有限公司: 成功实施双起点国际人才战略

2016年公司刚成立时,自动驾驶领域的人才不多,更多的是靠共同吸引、共同愿景,将多方面人才聚集起来,为共同的事业奋斗。我们坚信自动驾驶非常有意义,很多顶尖人才有决心做技术上非常难、但能给社会带来价值的事。要以事聚人,还要因人生事,很多顶尖人才希望合作的也是顶尖人才,这样公司就能吸引更多有实力的人才。

王皓俊 小马智行科技有限公司副总裁

作为一家专注于自动驾驶领域的科技企业,自2016年底成立之初小马智行科技有限公司(简称“小马智行”)就备受行业关注。创始团队靓丽的背景、惊人的融资速

度与金额……除了这些公众看得见的特质,他们实施的双起点国际人才战略,帮助企业实现了前沿技术趋势与可落地场景之间的良好平衡,这成为公司快速发展的重要



王皓俊

小马智行科技有限公司副总裁

清晰的定位和融合文化产生了很好的效果：在小马智行的团队中，既有来自斯坦福、清华、北大等中美名校的高学历人才，也有来自谷歌、百度等中美互联网行业巨头的人才，他们共同为实现无人驾驶目标奋斗。

内在推动力。

“由于全球最大的出行市场、最大的人工智能人才市场是中美两国，所以对志在用自动驾驶技术便利全球民众出行的小马智行来说，最优先的考虑是在中国和美国布局发展。”小马智行科技有限公司副总裁王皓俊介绍说。

深受企业志在全球发展的愿景和自动驾驶行业自身特性的影响，小马智行的国际人才战略，从一开始就确立了以中美同时为起点的定位：2016年12月小马智行成立后建立硅谷研发中心，2017年3月建立北京研发中心，以最大限度就近吸引中美两国的人工智能人才。

在招聘人才时，王皓俊观察到，中美校招生存在一些区别：无人车是非常前沿的方向，企业常常要从学术研究动态中借鉴经验，招聘时发现美国学生在阅读和理解科技前沿文章方面有优势；同时，中国的道路状况、测试环境更好，道路场景多，能激发技术人员在研发过程中去思考和解决现实问题，这样看来中国人才更有创造性。

“公司自成立伊始，就从公司架构、管理体系、管理者的国际化视野、公司文化等领域积极朝着全球化公司的方向努力，促进来自不同国别和文化背景的员工之间的融合协作，因此无论是在硅谷还是国内，企业员工在文化沟通上的没有太大障碍。”王皓俊说，无论是从美国还是中国招聘进来的人才都是在做共同的系统，企业对他们的要求也是一样的。

小马智行的技术目标一直是打造适用于各类车型、场景的“虚拟司机”，研发的自动驾驶系统在中国、美国都进行测试，希望看到的效果是训练出一位既可以在美国开车也可以在中国开车的“老司机”。

清晰的定位和融合文化产生了很好的效果：在小马智行的团队中，既有来自斯坦福、清华、北大等中美名校的高学历人才，也有来自谷歌、百度等中美互联网行业巨头的人才，他们共同为实现无人驾驶目标奋斗。

在王皓俊看来，要通过自动驾驶技术在各种不同场景的应用获得

可观的商业盈利，需先满足两个前提：一是无人化，二是规模化。实现这两点目标，这背后还有非常重要的一个关键点，即安全性、可靠性要达到很高水平。所以小马智行对人才的招聘标准高，一直强调招聘要求不能降低，通过引入高水平人才保障研发安全性。

作为一家年轻的科技企业，小马智行是怎样吸引到这么多高端人才的？又是怎样激励他们一起奋发作为的？

首先是以事聚人。小马智行坚信自动驾驶非常有意义，相信很多顶尖人才愿意做技术上有挑战、但能给社会带来真正意义的事情。“做前人没有做成的事情，而且相信这件事一定能做成”这是小马智行秉持的理念。王皓俊认为，只有雇用的人才和公司的理念目标一致，合作才会更顺畅。

例如，该公司一位副总本在IBM从事大数据处理工作，他觉得自动驾驶不仅有挑战、意义重大，而且中国公司有更大数据量和应用场景，小马智行是最终能实现自动驾

驶目标的最佳之选，他和一群志同道合的人因此聚集在一起。

2016年小马智行刚成立时，自动驾驶领域的人才不多，更多的是靠共同吸引、共同愿景，将多方面人才聚集起来，为共同的事业奋斗。吸引到一批金字塔顶尖的人才，就能很快产生聚合效应，更多的优秀人才会纷纷加入进来。

“小马智行还建立了人才反馈机制。在人才培养机制上，重要的一点是建立反馈机制。因为员工们的诉求每天、每个阶段都不同，人力资源部门应该倾听大家诉求，发现共同点，把大家的诉求集中起来，建立公司新机制，把公司新要求及时反馈给大家。”王皓俊说，由于这些反馈机制的存在，公司建立了很多新机制，包括新员工报到后的机制，还有其他一些非常严格的制度等，这对于保证最后的研发质量很重要，“员工在公司工作时间长了，当然希望知道下一步的成长空间，公司适时建立人才梯队建设及晋升空间，给员工创造个人发展的平台和机会。”

在薪酬方面，小马智行按照全球化灵活薪资体系，考虑学历、背景、职业履历、专业技能、市场薪酬水平等，以使不同区域人才都具有竞争优势；在雇主/技术品牌方面，持续加大在AI及互联网行业的曝光率，形成在

自动驾驶（智能出行）领域头部效应及领导力；在企业文化方面，公司在决策和改变时足够透明，员工有充分参与感及企业认同感；在内部培训上，逐步建立适合全球化人才的培训和员工职业长期发展计划，使员工多维度不断成长和提升；在组织发展上，设置明晰的团队架构和畅通的上行下达路径，完善员工激励认可制度，提高企业认同感。

总体来说，小马智行的人才构成是比较复杂的：在软件方面，包括感知、行为预测、规划及控制、高精度地图和定位、基础架构和数据处理等方向人才；在硬件方面，包括车辆线控技术研究、机械设计、电子电气、系统集成等方向人才；在技术团队之外，小马智行还有商业、市场团队。

当公司发展几百人时，王皓俊越来越感觉到人力资源部门不能墨守成规。只有了解无人驾驶这个行业，知道这个行业人才的需求是什么，发展方向是什么，才能去制定适配的人才计划。

面对全球疫情和经济发展的不确定性带来的挑战，王皓俊认为，挑战的背后也蕴含着机遇：“小马智行作为站在科技前沿的智能驾驶领域的领跑企业，将顺应时代的发展趋势，以包容开放的心态培养更加多元化的人才。”

中非泰达投资股份有限公司： 海外人才战略需要本地化、动态化



袁继英

中非泰达投资股份有限公司

人力资源总监

中非泰达在海外人才方面的一大特色是,根据自身业务发展的不同阶段,明确所需的核心人才有哪些不同,从而采取相应的人力资源管理方式,对于人才的选、育、用、留四个板块各有侧重。

袁继英 中非泰达投资股份有限公司人力资源总监

早在上世纪90年代,天津泰达投资控股有限公司就已经走出国门。最早的合作是以对埃及援助的形式实现的,这也使得泰达成为中国第一家走出去的园区开发建设企业。

中非泰达投资股份有限公司(以下简称“中非泰达”)由天津泰达投资控股有限公司与中非发展基金有限公司共同出资成立。其下属的埃及泰达投资公司是埃及苏伊士经贸合作区(以下简称“合作区”)的开发建设主体。该合作区是国家商务部批准设立的14家境外经贸合作区之一,为中国企业走出去搭建海外平台,是中国商务部和天津市政府重点支持与推动的海外投资项目。

事实上,直到2013年左右,境外园区才在许多发展中国家蓬勃兴

起,成为中国企业走出去的一种新的投资形式,园区本身也逐渐成为中企走出去的首选落脚点。

境外园区作为新兴行业,最大的特点就是其复杂性和综合性,与单纯的贸易、基建、制造业有着明显不同。

“境外园区是一个平台,在这个平台上需要接入贸易、金融、物流、数据等各类资源,才能为入园企业提供基础设施、管理、技术等各方面的服务。这种特性就决定了园区开发企业对人才本身的能力以及企业人力资源管理能力都有较高的要求。”中非泰达投资股份有限公司人力资源总监袁继英介绍说,作为园区出海的先行者,中非泰达面临的是海外园区企业人力资源管理的“无人区”,只能边探索边总结。

无论是红海边的荒漠,还是当

无论是红海边的荒漠,还是当地特有的风土人情,对刚刚到达埃及的中非泰达中方员工来说,都是陌生的,是有待添加色彩的一张白纸。在此之前,中非泰达就意识到外派人员的选拔十分重要。他们除了需要具备外语能力、文化适应能力以及园区开发的专业能力以外,还要吃苦耐劳,有着精诚团结的勇气与决心。

地特有的风土人情,对刚刚到达埃及的中非泰达中方员工来说,都是陌生的,是有待添加色彩的一张白纸。在此之前,中非泰达就意识到外派人员的选拔十分重要。他们除了需要具备外语能力、文化适应能力以及园区开发的专业能力以外,还要吃苦耐劳,有着精诚团结的勇气与决心。

由于双方文化与背景的差异,如何将中方员工与埃及员工真正融为一体,是一件极具挑战的事情。

“比如,为了完成一项项紧急任务,中方员工加班是常态,但当地员工对此嗤之以鼻,因为他们觉得工作不是生活的全部,需要时间关照家庭,享受生活。”袁继英对此深有体会,“这是否就意味着双方的文化一定水火不容?能否找到双方文化上的共通点?”

在与埃及员工的相处中,中方团队发现,中国人不畏困难、肝胆相照的做法给埃及员工留下深刻印象。中非泰达抓住这个细节研究后发现,阿拉伯国家文化在互帮互助

方面与中国文化比较接近。于是,中非泰达提炼出“助人者,人恒助之”的核心价值观,并让中方人员在管理中不断地引导和做出表率,本土员工也开始逐渐接受。

通过调查研究当地文化,中非泰达不断提炼本地化的价值观,还据此形成了适合当地的经营理念,并形成工作守则和规章制度,再贯彻执行下去,以实现企业在地可持续发展。

当园区进入发展期后,入园企业逐渐多起来,中非泰达的员工队伍也进一步扩大。为了进一步提高跨文化管理水平,中非泰达采用了为各个不同业务单元派遣文化使者的方法。

文化使者的标准主要有两条:第一,他们对中非泰达的企业文化非常认可;第二,工作勤奋,能够以身作则。在人员选择方面,文化使者往往是在企业工作多年的埃及员工,其中包括埃及员工团队的高层和走专业化路线或者其他路线的员工。

这些文化使者在各个不同业务单元的埃及员工中进行日常的政策宣贯,组织企业文化活动,为其他员工树立了榜样,起到“传帮带”的作用。

中非泰达在海外人才方面的另一大特色,就是根据业务发展的不同阶段,明确各阶段所需的核心人才的特点,从而采取相应的人力资源管理方式,对于人才的选、育、用、留四个板块各有侧重。

随着园区开发进入成熟期,中非泰达将人力资源的重点放在育和留上,“飞燕人才计划”应运而生。

“飞燕人才计划”分为两类。一类是“飞燕精英人才计划”,主要培养园区操盘手,这些人才对于整个园区开发运营都能够独当一面。另一类是针对中层人才进行的培养,企业内部实行阿米巴经营管理模式,这样就可以让更多员工参与到公司经营过程中,于无形中培养小团队的负责人。

“无论是独当一面,还是成为阿米巴的负责人,都能激发员工潜

能。”袁继英认为,这样具有挑战性的做法可以为员工实现自我价值搭建平台,也提升了员工的荣誉感和自豪感,从而在培养的过程中也留住了人才。

在培育人才过程中,中非泰达还形成了主动输出人才,把人才当作品牌的经营理念。中非泰达组建了泰达学堂,旨在搭建境外园区的路径与模式的文化交流平台,分享境外园区开发建设、运营管理经验,助力中国海外园区建设。驻在国政府对此给予高度评价,将泰达合作区视为埃及政府、企业、员工了解和掌握中国园区管理模式、中国企业管理技术的重要基地。

目前,在埃及泰达工作过的员工十分受市场欢迎,是埃及园区管理的政府、其他园区企业高薪聘请的对象。

2020年,突如其来的新冠肺炎疫情给中企对外投资带来不小挑战。为了适应当前多变的局势,中非泰达结合自身经历,分享了以下两个方面措施:

一是需要吸引与培养跨国经营复合型人才。中企在境外经营,对人员的素质和能力要求极高,要求员工有大局观和战略意识,具备先进管理经验、工作经验,了解东道国情况,熟悉国际市场变化、海外法律法规,通晓语言、计算机等技能。尤其在境外园区开发建设领域,通晓研究、策划、决策、规划、建设、招商、运营、评价全产业链的

复合型人才更是稀缺。另外,合作区大都位于不发达地区和国家,这对于高端人才的吸引力更小。所以,一方面需要吸引优秀人才,另一方面,企业需要采取一系列科学有效的措施,从明确人才选拔标准、搭建人才梯队、梳理流程体系、制定人才培养计划、定期进行人才评价等方面培养复合型人才,提升员工的综合素养。

二是要做好归国人员安置。对于境外园区开发建设企业,随着属地化的不断推进,归国人员数量逐渐增多。归国人员的安置问题逐步凸显。外派人员在赴任之初往往怀有提高自身能力和任满升迁的愿望,回国后希望有合理的安排。中非泰达通过阿米巴运行机制,从国内外公司定位、组织架构设计、职能划分、授权体系、管理体系等方面实行联动,且在高属地化率基础上推行岗位轮换机制,使得外派人员能够提前知悉外派前后的岗位安排、工作职责及薪酬体系,避免人员对职业前景出现担忧。

总而言之,中非泰达不仅根据自身发展阶段不断调整优化人才策略,还将提炼价值观、传播价值观、培育人才梯队等工作贯穿对外投资的整个过程,这种自身实践为正在蓬勃发展的海外园区跨文化人力资源管理提供了有益的探索。

北京四达时代通讯网络技术有限公司： 给予员工充分的信心与信任

无论是在国内的社招还是校招,四达时代都不再是站在“绝对的甲方”位置上去招聘人才,而是尽量保持与应聘者有平等对话、平等合作机会的姿态。从人才评估的角度,四达时代会更多关注应聘者的潜力。在人才本地化录用过程中,首先要相信录用者能够做好本地化的事情。

卢玉亮 北京四达时代通讯网络技术有限公司副总裁、人力资源总监



卢玉亮

北京四达时代通讯网络技术有限公司
副总裁、人力资源总监

北京四达时代通讯网络技术有限公司(以下简称“四达时代”)创立于1988年,是中国广播电视行业最具影响力的系统集成商、技术提供商、网络运营商和内容提供商。作为一家成熟的出海企业,四达时代从2008年在卢旺达开始运营至今,一直是中国人才的受益者。

2002年,四达时代远渡重洋,开启了与非洲各国携手并肩,推动社会数字化、信息化的征程。目前,四达时代已在尼日利亚、肯尼亚、坦桑尼亚、乌干达、卢旺达、莫桑比克、几内亚、刚果(金)、南非等30个国家注册成立公司并开展数字电视运营。

近年来,四达时代在非洲国家打造了有630多个频道、10余个语种播出的节目内容平台;拥有数字

电视用户1300万、互联网视频移动端用户2000万,社交媒体粉丝数量超过1000万。四达时代成为非洲发展最快、影响最大的数字电视运营商,也是非洲重要的视频流量拥有者和家庭视频流量入口。

相较于其他几大洲,非洲是一个文化和信息发展都相对落后的大陆,非洲各国有着自己的国情和风土人情,这些无疑给前往非洲投资的企业带来了更多挑战。为此,四达时代早在出海之初就意识到外派人员选拔的重要性,他们不仅需要具备外语能力和文化适应能力,还要有精诚团结的勇气与决心。

作为高科技和文化融合的一家企业,科技人才和文化人才成为其不可分割的两部分。背靠中国的高等教育、中国的工程师、中国人

走出去的中国企业都在面对不确定性。在招聘过程中,四达时代更多地向应聘者展示一个客观、真实的非洲,希望校招的同学或社招的应聘者,在与四达时代交流之前多去非洲看看,多去了解非洲,对非洲产生认可,这样双方就能够一起抓住在非洲发展的机会,一起迎接挑战。卢玉亮认为,年轻人有自己的世界观,他们在寻找一份属于自己的挑战。

才的红利,四达时代有效做到了人才的输出和供给。从人才评估的角度,四达时代会更多关注应聘者的潜力。

“几年前,四达时代在人才需求方面以招聘(人)为主,现在则由招聘(人)转为找人。无论是在国内的社招还是校招,四达时代都不再是站在‘绝对的甲方’位置上去,而是尽量保持与应聘者有平等对话、平等合作机会的姿态。”四达时代集团副总裁、人力资源总监卢玉亮介绍说。

走出去的中国企业都在面对不确定性。在招聘过程中,四达时代更多地向应聘者展示一个客观、真实的非洲,希望校招的同学或社招的应聘者,在与四达时代交流之前多去非洲看看,多去了解非洲,对非洲产生认可,这样双方就能够一起抓住在非洲发展的机会,一起迎接挑战。卢玉亮认为,年轻人有自己的世界观,他们在寻找一份属于自己的挑战。

以前,四达时代作为招聘单位

会考虑应聘者是否适合四达时代,应聘者在这个岗位上是否有所成就。现在,四达时代回归到应聘者个体,从应聘者自身的资历和经历上去考察。应聘者首先要想清楚自己想要什么,而四达时代可以为其提供出海工作的机会、平台和渠道,这一点能够让四达时代和人才之间从利益的共同体转变成事业的共同体。

因为双方文化与背景的差异,如何将中方员工与非洲本地员工真正融为一体,是一件极具挑战的事情。在众多出海的中国企业中,四达时代是本地化做得比较好的企业。这从一个数字就能看出来:四达时代的中方员工和本地员工的配比基本上能达到1:10。

从四达时代多年的经验来看,每一个从中国走出去的企业,特别是到达非洲的企业,必须做好三件事:

第一,做好环境的认知。出海企业一定要熟悉当地的法律法规、当地经济发展情况以及当地的社会文化,还有当地的技术发展阶段。

第二,对文化认同。在非洲开展业务,特别是关系国计民生的业务,一定要尊重当地文化。

第三,相信当地的教育。要相信当地人能干好当地的事。四达时代做的是数字电视业务,与本地员工生活息息相关,让他们亲历亲为,会更有感染性。这样一来,企业未来发展也会有更大的空间。

“对于一些岗位,本地人才比从中国派出的人才更擅长。毫无疑问,中国员工是公司业务拓展的领军者,同时要相信,本地化人才能够做好四达在非洲精耕细作的工作。”卢玉亮认为,在人才本地化过程中,首先要相信他们能够做好本地化的事情。

众所周知,文化有着非常强的本地属性。非洲每个国家都有多种语言。这些年,四达时代在非洲做了很多本地化的工作,譬如专门设立了豪萨语频道和斯瓦希里语频道。

再如,围绕着配音这一主要业务类型,四达时代经常在非洲组织配音大赛,不仅会颁给优胜者

大奖,还会在本地化方面做一些宣传,甚至为优胜者提供到中国工作的机会。

人才就职某家企业,最看重的是企业的雇主品牌。企业品牌其实是雇主品牌背后最大的支撑。四达时代是一家2C企业,这成为其在非

洲吸纳国际化人才的优势,人们每天打开电视都能看到四达时代这个品牌,对其认知度非常高。

“做雇主品牌,首先就是进入校园,跟校企进行合作以及作出贡献;其次是吸纳人才,非洲是一个非常年轻的大陆,从长期发展来看,它的

人才成长得非常快。非洲的大学资源、大学生群体在很大程度上支撑了四达时代的发展。”卢玉亮总结说,这些年来,四达时代实施了以中国人才为依托、以本地化人才为基础、国际化人才作为有效补充的人才战略。

天津聚龙嘉华投资集团有限公司：让员工成为企业的同心人

让员工有信仰,相信企业发展前景是十分重要的。在我们公司,主要做法是以事引人,例如董事长杨学肇因为艰苦创业成为所有员工的榜样,他的故事常常被高层、中层、基层的员工提起。正是在他的带领下,聚龙集团从一家粮油副食店起家,克服重重困难,成长为如今的跨国粮企。

徐一冰 天津聚龙嘉华投资集团有限公司副董事长



徐一冰
天津聚龙嘉华投资集团有限公司
副董事长

天津聚龙嘉华投资集团有限公司(以下简称“聚龙集团”)建设的中国·印尼聚龙农业产业合作区在印度尼西亚(以下简称“印尼”)开始运营后,不仅实现了自身产业链的延伸,还带动了中企走出去的步伐,也拉动了当地的经济的发展。

目前,聚龙集团已发展成一家集油料作物种植、油脂加工、港口物

流、粮油贸易、油脂产品研发、品牌包装油推广与粮油产业金融服务为一体的全产业链跨国油脂企业,其运营建设的合作区也成了当地的明星园区。

“我们当初之所以选择印尼开启投资之旅,是看中当地丰富的棕榈树资源。随着我们在当地业务的不断拓展,我们也开始建设运营海

外园区。”天津聚龙嘉华投资集团有限公司副董事长徐一冰回忆说，尽管近年来印尼市场化、民主化、法治化进程不断深入，但其国内环境依旧复杂多变，对企业来说可谓困难重重。

其一，印尼是世界上人口最多的穆斯林国家，其国民90%都是穆斯林，100多个民族和众多的宗教流派叠加形成了各种势力，稍有不慎就会引发危机。

其二，农业种植与土地的联系十分密切，非常容易引起当地政府和民众产生类似“新殖民主义”的怀疑，投资的风险性和敏感性非常高。

在这样的环境中，如何让派出的员工扎下根，当地的员工如何顺利接纳企业，这对聚龙集团在当地发展至关重要，也对企业的管理系统提出挑战。

经过长时间的探索，聚龙集团总结出一套独特的人力资源工作方针。

一是有信仰，让员工相信企业的发展前景，号召员工做企业的“同心人”。在这方面，聚龙集团的办法是以事业引人。在走出去伊始，聚龙集团就提出，企业不仅要打造国际化的中国粮商，还要积极

保障国家粮油安全。这样的使命重大而光荣，不仅可以吸引志向相同的人才，还可以激发员工斗志。此外，企业国际化进程也为人才实现自我价值搭建了平台，在企业发展过程中可以充分发挥聪明才智，不断突破自己。

聚龙集团在印尼的起步是从一片片热带雨林中开始的。在这一阶段，无论是高管团队，还是一线员工，都必须有强烈的事业心和吃苦耐劳精神。

“拥有早期创业经历的董事长杨学颢是我们所有员工的榜样，他的故事常常被高层、中层、基层的员工提起。正是在他的带领下，聚龙集团从一家粮油副食店起家，克服重重困难，成长为如今的跨国粮企。”徐一冰介绍说，在开拓印尼市场的过程中，企业高层发挥“领头雁”作用，在开拓荒地时身先士卒，这在鼓舞士气的同时，也让员工看到了企业扎根当地市场的决心，从而凝聚起员工开拓市场的力量。

二是注重文化融合，将本土化进行到底。为了消除误解、规避风险，聚龙集团专门成立了环境部，负责处理企业与当地的关系，并采取一系列有效措施，确保运营环境的和谐稳定。

“我们高度重视与印尼各级政府的关系，加强与当地宗教组织、工会、媒体等团体的联系，经常走访周边各村庄的长老，深入了解当地的风土人情和习惯禁忌，与当地政府官员、社会团体和普通民众建立起高度互信。”徐一冰举例说，聚龙集团尊重印尼各族人民的宗教信仰和民族习惯，在每个种植园均建有清真寺及教堂，并且按照不同宗教或派别祷告时间和宗教节假日制定作息时间及分工。

在此基础上，聚龙集团提出以下本土化措施：

首先，聚龙集团鼓励员工学习印尼语和印尼文化，并将这些内容纳入到考核机制，为本土化管理提供国内的人才保障。

其次，聚龙集团大胆启用当地员工，探索协同管理模式。目前，聚龙集团种植园的基层员工全部来自印尼当地。在中、高层管理干部中，聚龙集团开发了“1:1:1”的“团长+政委+参谋长”协同管理模式，即由当地有资质的资深经理人担任“团长”负责种植园的经营运作；中国人担任“政委”负责综合管理与协调；由通晓两国语言并具有专业水准的东南亚华裔员工担任“参谋长”辅助决策与协调。这种协同

让员工相信企业的发展前景，号召员工做企业的“同心人”。在这方面，聚龙集团的办法是以事业引人。在走出去伊始，聚龙集团就提出，企业不仅要打造国际化的中国粮商，还要积极保障国家粮油安全。这样的使命重大而光荣，不仅可以吸引志向相同的人才，还可以激发员工斗志。此外，企业国际化进程也为人才实现自我价值搭建了平台，在企业发展过程中可以充分发挥聪明才智，不断突破自己。

管理模式，实现了将海外员工按照中国籍、外籍、海外华侨以1：1：1的比例进行配置，不仅为决策增加了多元文化元素，而且提高了管理效果。

最后，为了实现可持续发展，聚龙集团启动了储备当地干部的培养计划，为两国的跨文化沟通搭建桥梁。聚龙集团在当地开展业务中发现，当地原居民熟本地需求，在管理本民族员工上有情感、资源以及共同信仰的沟通优势，于是，“常青树”计划和“金棕榈”计划应运而生。按照这两个计划，聚龙集团将印尼员工送往中国学习，全力打造跨文化管理专业团队，储备人才、培养干部。这些在中国工作学习过的印尼员工，有望成为未来当地的管理者，成为双方员工文化的“粘合剂”，为企业在当地可持续发展贡献力量。

2015年年初，聚龙集团获得“2014公益集体奖”，他们派去的领奖人就是印尼姑娘徐曼丽。因为这次经历，她也成了企业的“公益大使”。2011年，徐曼丽从印尼大学毕业进入聚龙集团，因为表现优异，被送往南开大学汉语言文化学院深造。这段学习经历不仅成就了她一口流利的汉语，也让她快速成

才。回到印尼后，她就被委任承担行政管理、公关等一系列工作，成为企业重点培养对象。

一般而言，企业对外投资，都要考虑到对派出人员进行东道国文化的培训，站在对方角度考虑问题，从而减少冲突。像聚龙集团这样在对员工进行培训的同时，选拔当地员工到中国培训，增加当地员工对投资母国文化的了解。这种双向加强跨文化沟通的举措，在企业对外投资文化融合的实践中的比较少见的。

三是以人为本，以情感凝聚共识。在开垦荒地后，聚龙集团发现，恋爱中的员工常常为通讯信号微弱而苦恼。为此，企业在园区竖立起信号塔，在解决通讯问题的同时，也造福了当地。此外，聚龙集团还鼓励中方员工与当地青年谈婚论嫁，及时解决员工婚恋问题。对于拥有家庭的中方员工，聚龙集团积极解决子女入学、老人赡养问题，还通过增加探亲假密度等方式，解决海外员工的后顾之忧。

聚龙集团始终坚持以事业引人、推进文化融合、以人为本的人才战略，增强了员工的归属感，更让海内外员工成为企业的同心人，为企业国际化注入源源不断的动力。

浙江盘石信息技术股份有限公司：
用大数据锻造“七剑”人才观



陈煜
浙江盘石信息技术股份有限公司
人力资源中心 HRVP

盘石之所以在海外扩张很快,得益于公司十分重视人才发展战略:“搭平台、找资金、搞并购”。而“战略落地,人才先行”是盘石开展海外业务核心理念。

陈煜 浙江盘石信息技术股份有限公司人力资源中心 HRVP

在互联网高速发展的今天,中国互联网企业的技术应用在海外手机用户的应用商店下载排行榜中频频登顶,数字版的 MadeinChina 正在成为中国制造的新势力。在这样的背景下,越来越多的互联网企业开始发展海外市场,期待延续“互联网的黄金时代”。

2004年在杭州成立的浙江盘石信息技术股份有限公司(以下简称“盘石”)就是互联网行业出海的代表性企业。盘石的定位是全球数字经济平台,致力于通过最前沿的互联网信息技术,帮助中小企业、制造业和传统实体经济转型新经济。盘石2014年建立的 RockyPlay 全球数字文化出海平台,总部设在中国香港,在泰国、马来西亚、印度、印度尼西亚、西班牙、土耳其、俄罗斯、阿联酋、南非、肯尼

亚等全球23个国家及地区设有子公司,业务覆盖100多个国家的50亿潜在用户,累计付费用户数超过1亿。

“盘石之所以在海外扩张很快,得益于公司十分重视人才发展战略:‘搭平台、找资金、搞并购’。而‘战略落地,人才先行’是盘石开展海外业务核心理念。”浙江盘石信息技术股份有限公司人力资源中心 HRVP 陈煜介绍了公司如何在人力资源管理过程中用数字化手段贯彻落实企业文化价值观,并成为盘石人才工作的亮点。

在价值观方面,盘石认识到互联网行业竞争激烈,瞬息万变,所以公司认为,互联网行业人才必备的素质包括拥抱变化、敢于创新、不断学习、正直诚信、敬业担责、有团队合作意识等。在这此基础上,

在价值观方面,盘石认识到互联网行业竞争激烈,瞬息万变,所以公司认为,互联网行业人才必备的素质包括拥抱变化、敢于创新、不断学习、正直诚信、敬业担责、有团队合作意识等。在这此基础上,盘石总结出“七剑”作为核心文化价值观,以此作为对公司人才的要求,并在每个季度对员工进行价值观考核。

盘石总结出“七剑”作为核心文化价值观,以此作为对公司人才的要求,并在每个季度对员工进行价值观考核。

“七剑”包括:

莫问剑——客户第一:一切以结果为导向,客户是衣食父母

竞星剑——集体奋斗:共享共担,坚持团队集体奋斗

天瀑剑——拥抱变化:随时迎接变化,敢于创新

日月剑——激情快乐:积极乐观,永不放弃

青干剑——学习成长:不断超越,天道酬勤

游龙剑——正直诚信:正直诚信,言出必践

舍神剑——敬业担责:担当责任,为自己和家人的幸福而不懈努力

在海外市场,盘石奉行的是本土化策略,一方面大量招聘本地员工,发挥他们土生土长的优势。另一方面,盘石从总部派出核心管理人员,以身作则,亲身实践“七剑”的

价值观,并将这些价值观传递给当地员工,从而让海外员工更好地融入企业。

作为一家信息科技企业,盘石还利用自身的大数据优势提升人力资源管理水平,帮助企业将文化价值观更好地贯彻下去。

在企业层面,办公平台设有专门的海外管理模块。利用大数据进行人力资源分析,能够更好地帮助人力资源部门进行人员招聘、人才测评,从而对人才进行合理的培训、管理、薪酬的配比以及员工职业生涯的规划等等。

在部门设置方面,盘石人力资源中心有一个部门叫 COE,意为专家中心。在经济转型与互联网浪潮的冲击下,人力资源三支柱模型应运而生, COE、SSC、HRBP 部门相辅相成,共同为企业人力资源管理工作提供支持。

在招聘环节,利用大数据能够很好地了解应聘者的信息。相比传统的人工看简历方式,采取人工智能方式,进行大数据分析,可以帮助

盘石找到合适的人选。

“人才挖掘是企业发展的关键。不同的人适合不同的岗位,每个人都有各自擅长的方面。盘石利用大数据技术,将数据挖掘和人才测评有机结合在一起,能够充分对人才进行测评,最终实现人力资源最优配置。”陈煜介绍说,借助大数据,盘石对海外员工有了清晰的画像。

例如,盘石的员工平均年龄为27岁,男性比例略高于女性,年轻、学历高、活力强。根据员工的这些特点,盘石会提供相应的生活配套服务,比如建立盘石人民食堂、健身房,举办数字相亲等各种特色活动,从而达到“快乐工作,幸福生活”的目标。

总而言之,盘石在把握互联网行业出海形势的基础上,以组建一支有梦想、有战斗力的本土化人才团队,充分利用数字化手段为企业赋能等方式,更好发挥人力资源部门的优势,让人才更好地为企业全球化发展贡献力量。

海南双成药业股份有限公司： 人才是激发和引导出来的



李建明

海南双成药业股份有限公司

总经理

人才不是“用”出来的,也不是“管”出来的,而是激发和引导出来的。俗话说知人善任,即先知人后善任,结果自然就是人尽其才。在此基础上,针对人才尤其是核心人才,需要实施有效激励,以达到留住人才的目的。

李建明 海南双成药业股份有限公司总经理

海南双成药业股份有限公司(以下简称“双成药业”)是一家专门从事化学合成多肽药品生产、销售和研发的高科技企业,在化学合成多肽药物的合成、纯化、分析、质量保证、活性测定、制剂工艺等方面形成一整套成熟的技术工艺体系。

双成药业自2000年成立以来,营销网络覆盖中国内地30多个省市自治区,合作医药商家超过600家,产品覆盖医院终端数量超过10000个。

2017年,双成药业在意大利成立全资子公司,开启了对外投资的步伐。目前,双成药业通过全资子公司海南维乐药业有限公司、宁波双成药业有限公司及参股公司杭州澳亚生物技术有限公司的业务丰富了公司的销售、生产需要。

近年来,众多海外归国人才的加入,为双成药业国际化发展战略打下坚实基础,为双成药业真正成为一个有实力、有潜力的国际化制药企业提供了有力的保障。

“欧洲、亚洲、北美洲为我国医药贸易前三大合作伙伴。近年来,双成药业不断拓展海外市场,同时对海外人才招聘有了更为清晰的思路。”海南双成药业股份有限公司总经理李建明介绍说,面对不同国家的环境,双成药业经过多方探索和研究,制定出一套独特的人力资源工作方针。

一方面,双成药业密切关注有业务往来地区的两国关系,了解政治、经济、文化等方面的变化,和合作方保持往来,建立紧密联系,加强沟通。

另一方面,加强公司业务的布

局,不依赖于某个地区或单一市场,不仅逐步进行全球化市场多区域布局,而且注重国内市场的发展。

在对人才的要求上,双成药业更倾向与投资或出口国当地药企合作,通过当地的合作伙伴共同完成项目以降低风险。

人才是一家企业创新发展最关键的因素。作为医药类企业,双成药业对人才的需求则更具有专业性和针对性。对高端专业性人才的需求成为双成药业当下首要关注的事情。在招聘海外人才方面的一大特色是,随着海外业务发展的推进,在选拔人才方面使用人才画像。

“所谓人才画像,就是将人才的各个要素,如教育经历、工作经验、专业技能、行为习惯、思维方式、三观、情商等进行全面整理,以更加全面地评价人才、选拔人才。”李建明认为,岗位职责和胜任能力是人才画像的基础,是双成药业对人才的硬性要求。

从实践角度来说,人才画像需要公司管理者、人力资源团队对要判断的人才有较为清晰的分析。公司内部可以把目标岗位对应的内外部优秀人才行为、特征

作为“靶子”,通过分析、抽取相应的画像特征,并随着企业内外环境、业务方向、策略产生的变化,对特定岗位的人才画像进行相应调整。

招聘到合格人才是提升竞争力的关键,这不仅要求人才具有专业的技术背景和较高的业务能力,在管理上也必须和国际接轨,还要具备优秀的跨文化管理能力。

在企业文化建设上,双成药业将重点放在提升海外人才对企业的认可度上,在树立诚信可靠的企业形象的同时,使海外人才对公司产生充分的信任感,建立良好的情感联系,增强归属感。

按照传统方法,企业要想留住专业人才,要从待遇、感情、事业发展三个方面着手。

“放眼国内企业,目前在这三方面取得的效果有些差强人意。这主要是因为医药产业涉及众多领域的相关知识,相比其他行业,对人才要求较高。此外,有些工作难度高,需要坚持沉淀,有部分人也无法坚持,加之其他一些原因的累积,都造成目前医药行业人才缺失。”李建明介绍说,对于如何留住高端人才,双成药业有自

己独特的见解,“人才不是‘用’出来的,也不是‘管’出来的,而是激发和引导出来的。知人善任,人尽其才先知人,后善任,结果自然就是人尽其才。在此基础上,针对人才尤其是核心人才,需要实施有效激励,以达到长期留住人才的目的。”

例如,股权激励计划普及率日渐提高,成为企业吸引人才的重要手段。企业可以借助资本市场东风,打造组合型激励工具、差异化激励方案等。此外,在合伙人机制不断践行的当下,搭建领军人才创业模式,以“合伙人”的身份激发核心团队的认同感也是一种不错的方式。在生活上,双成药业为海外归国人才提供免费食宿,在工资待遇方面,则为海外归国人才提供和海外等同甚至比海外更高更好的待遇。不仅如此,双成药业还会对高端人才进行股权激励,使之在双成工作、生活变得更加适宜。

此外,价值观的认同在留住人才方面至关重要。在价值观认同的前提下,才会让员工认同工作的意义、团队文化的意义、员工存在的意义,这也为双成药业国际化步伐注入源源不断的动力。

浙江米奥兰特商务会展股份有限公司：
以人才引领业务创新发展



潘建军
浙江米奥兰特商务会展股份有限公司董事长

会展行业是服务业，是轻资产行业，对人才的依赖度很高。也就是说，会展公司的第一生产力就是人才。作为在全球布局的展览营销平台，米奥兰特曾经因为缺乏人才而受困，现在则得益于人才战略，业务不断取得突破。人才是第一生产力，已经得到公司高层的一致认可。

潘建军 浙江米奥兰特商务会展股份有限公司董事长

会展行业是典型的现代服务业，与各行各业关系密切，也是经济发展的晴雨表和助推器。在新冠肺炎疫情面前，会展行业处于遭受冲击的第一列，很多会展企业开始裁员，甚至破产。

然而，一些会展行业代表性企业却没有停下脚步。浙江米奥兰特商务会展股份有限公司（以下简称“米奥兰特”）就在为数字化转型以及未来在全球新的布局而忙碌，其中就包括招聘、引进高端人才。

米奥兰特成立于2010年，目标是打造“自主产权、自主品牌、独立运营”且布局全球的互联网展览公司。目前，米奥兰特是中国在境外举办自主展会最多、规模最大、体系最全的会展服务企业，每年固定在土耳其、波兰、埃及、南非、尼日利亚、

肯尼亚、约旦、墨西哥、巴西、哈萨克斯坦、印度、阿联酋、印度尼西亚等13个国家举办展览会。米奥兰特于2019年10月22日在深交所创业板挂牌，成为“中国会展第一股”。

米奥兰特的这次逆周期操作，首先得益于中国最早控制住疫情，最早恢复展览活动，其次就是在危机中寻新机。

浙江米奥兰特商务会展股份有限公司董事长潘建军分析，从资本领域来讲，现在是进入会展行业的最好时机。无论是国内会展公司还是国际会展公司，其市场估值都处在低位，特别是海外上市的会展公司的股价只有原来的10%左右。对于国际会展行业来说，人才价格也处于低谷期，许多企业都在裁员。这个时候，米奥兰特抓住机会，聘请了

“会展行业是服务业，是轻资产行业，对人才的依赖度很高。也就是说，会展公司的第一生产力就是人才。作为在全球布局的展览营销平台，米奥兰特曾经因为缺乏人才而受困，现在则得益于人才战略，业务不断取得突破。人才是第一生产力，已经得到公司高层的一致认可。”潘建军说，从米奥兰特发展的角度来看，注重人才是其业务不断创新、拓展的根本原因。

两位国际知名企业的高管，从而在资本领域实现突破。

“会展行业是服务业，是轻资产行业，对人才的依赖度很高。也就是说，会展公司的第一生产力就是人才。作为在全球布局的展览营销平台，米奥兰特曾经因为缺乏人才而受困，现在则得益于人才战略，业务不断取得突破。人才是第一生产力，已经得到公司高层的一致认可。”潘建军说，从米奥兰特发展的角度来看，注重人才是其业务不断创新、拓展的根本原因。

米奥兰特业务发展的一个鲜明特点是：每到创新业务、拓展新领域的时刻，必先引进相关领域的高端人才。之后再让这些高端人才落地、扎根，并围绕他们配置各梯度团队。随着团队的不断完善，高端人才带来的理念、资源、技术逐步落地，相关业务也随之取得突破。

在刚刚涉足海外办展时，米奥兰特认为，海外办展所需人才在具

备国内招展、海外招商、项目策划、海外运营、海外服务五个能力的基础上，还需提高目前中国大多数会展公司所不具备的跨文化融合能力。为此，米奥兰特围绕打造一支具备跨文化融合能力的独立组展团队展开人才引进工作。

米奥兰特引进了全球知名展览公司 informa（英富曼）的高管，并围绕这名高管配置梯度团队，这使得公司的办展能力与跨国公司的办展能力相一致。随着团队成员的逐步到位，企业跨文化融合能力逐渐提高，海外业务随之开始增长。

为实现会展资本市场业务发展目标，米奥兰特再次引进国际知名企业从事投资的高管就更加轻车熟路。

米奥兰特意识到，随着中国经济实力的提升，国际资本在中国会展界十分活跃。从目前来看，中国的会展企业主要分为德系和

英系。为了提高企业竞争力，米奥兰特相继聘请了英系公司 Reed Exhibitions（励展博览集团）的大中华区总裁、德系慕尼黑国际博览集团的大中华区总裁。他们的加盟意味着，企业下一步要在国内国际会展资本领域开展扩张。

现在全球仍处于疫情期间，会展行业也处在最困难的时刻，米奥兰特的压力自然不小。即使这样，米奥兰特非但不裁员，反而加大了对人才的投入，尤其是对高端人才的投入。

目前，米奥兰特的数字展业务正如火如荼地开展。但米奥兰特认为，数字平台不仅要实现会展功能，还要加入交易功能。公司虽然依靠以往的会展经验做了很多企业间的撮合，但对交易的理念、要素、流程等方面的理解依然不够深入。如果还依靠原有人才来搭建交易平台，这将是一个非常漫长的过程。为了早日实现数字展平台的交易功能，

“如果说上市之前,米奥兰特的人才战略是1.0版本,那目前则进入到2.0版阶段。对于米奥兰特来说,可以吸引到更高端的人才。”潘建军说,目前,米奥兰特给予人才的回馈比以前更多,方式方法也更灵活。例如,“股权+薪酬”的模式让引进高管的收入与在跨国公司的收入一致,甚至可能比跨国公司更好。除此之外,这些人才还能在公司的平台上不断实现自我价值。

米奥兰特聘请国内知名公司敦煌网的高管来负责相关工作。

“如果说上市之前,米奥兰特的人才战略是1.0版本,那目前则进入到2.0版阶段。对于米奥兰特来说,可以吸引到更高端的人才。”潘建军说,目前,米奥兰特给予人才的回馈比以前更多,方式方法也更灵活。例如,“股权+薪酬”的模式让引进高管的收入与在跨国公司的收入一致,甚至可能比跨国公司更好。除此之外,这些人才还能在公司的平台上不断实现自我价值。

在选配人才方面,米奥兰特不按国内国际区分,而是按业务条线和具体工作区分。这意味着会展领域的项目经理制已经被打破。目前,米奥兰特已成为一个细分专业领域的会展企业,其发展模式就是:业务发展到哪里,就在当地引进人才。

如何让引进的人才站稳脚、扎下根,是米奥兰特目前努力要做的

事情。这对公司管理团队的宽容度和职业经理人的职业素养都是考验。毕竟,聚沙成石是需要时间沉淀的。

为此,在管理方式和企业文化方面,米奥兰特采取了不同措施。

首先,用人职业化,对于不同人采取不同方式。对于创始股东而言,未来的发展方向是股权与经营权相剥离;而对于其他高管团队而言,要在其工作的过程中,逐步给予股权,进行经营权和股权的叠加,实现“股东皆员工”的目标,从而实现共同发展。

其次,在企业文化方面,米奥兰特提倡“家人文化”和“剩者为王”的理念。每个员工都是“米奥家人”,让员工感受到家的氛围,与企业共同成长,沉淀深厚的感情。在米奥兰特,许多资深员工见证了公司是如何推出一个个目标,又是如何一一实现的。对于最终没有留下来的员工,米奥兰特会将他们的名字留在

“英雄碑”上,以纪念他们对公司发展所作的贡献。

最后,坚持内部员工培养和外部高管引进双管齐下,让员工不做“掉队的大象”。大象体型庞大,成群结对的时候一般不会遇到来自狮子、狼群的威胁,一旦一头大象掉队就可能陷入危险境地。因此,公司不断加强培训,让员工在理念、能力等方面都跟上公司发展的节奏,即使是创业员工、能力强的员工也一样。为此,米奥兰特提出“李云龙也要进军校”的培训理念,不断选送员工到国内外高校进修。

“未来,米奥兰特的目标是,推动海外展会从综合展会向细分领域的专业化转型。与此相对应,米奥兰特的人才战略3.0版也将逐渐形成。”潘建军说,在未来业务发展方面,米奥兰特十分看重国际化水平较高的专业展会的项目经理,以期依靠他们推动会展业务由国别专业展转化为国际专业展。



Chapter Five

第五章 建议篇

聚焦如何提升中企海外人才发展能力，课题组提出以下建议

一是明确企业出海战略目标。在全新的政经环境下，确立企业的国际化发展目标迫在眉睫。企业出海的战略不同（国际战略、多国战略、全球战略和跨国战略），可形成的公司形态也不同（国际公司、多国公司、全球公司和跨国公司）。企业不同的目标对人才发展战略会造成不同的影响，人才发展战略应围绕相应的目标来进行。

二是提升企业战略文化格局。企业需要运营品牌，吸引更多高端人才。企业应当树立整体意识，加强协调，站在中资企业群体的角度来看问题。提升当地中企人才的水平，是为中企群体作贡献，是中国企业树立良好形象的具体举措。要积极主动寻求当地政府、中资企业协会的支持，创造良性的经商环境，从而帮助企业更好地吸引人才。

三是适时进行企业自身组织机构变革。企业需要根据自身所处阶段、所处国别、所处行业的特点，解决好企业总部与分部的权力、结构问题，充分推动东道国分部充分本土化，以激发当地人力资源系统发挥主观能动性，探索出适应当地环境的人才发展战略。

四是提升企业自身的可持续竞争力。这就要在人才管理方面制订

正确的发展战略。提升中资企业在海外的本地化管理水平、完善的培训机制和晋升通道，构建有竞争力的薪酬体系。企业在不同的发展阶段，应根据需要随时调整人才结构和培养机制。建议企业培训按自上而下的顺序进行，在提升管理层的跨文化管理能力、业务水平的基础上，再对员工进行培训，注重培养员工对企业的归属感和认同感。另外，

一方面,与相关正规机构(如商会、会计师事务所、律师事务所等)合作,为投资可能涉及的劳工问题出谋划策。另一方面,利用人力资源团队处理劳工纠纷问题,维护企业良好社会形象。

要注重海外人才与本土人才的协调共生机制的构建,建立文化认同是关键举措。

丰富培训内容,除了中文,还应当包括管理、业务等相关企业通用课程的内容。

五是做好人才本地化工作,建立适应当地实际情况的人力资源系统。首先,使当地文化与企业自身文化相结合,把握当地政治规则和人才使用制度、文化差异的变化,进一步融入当地社会,从知识结构和能力素养两方面进行员工培训,努力增加企业的国际化氛围。其次,为海外员工提供所需福利,帮助员工更好地融入本地生活,还要注重海外人才与本土人才的协调共生机制的构建,建立文化认同是关键举措。再次,企业在当地的管理层员工可以选择当地员工与中国外派员工相结合,遇到问题双方多沟通讨论,与当地管理层达成一致后,让当地管理层与一线员工落实,以减少沟通障碍甚至不必要的误会。

六是建立海内外互通人才库。企业需要帮助员工做好职业规划。通过高薪获得海外人才不是长久之计,企业要真正实现全球化布局,必须未雨绸缪,打造可持续的国际化人才梯队。与国内外高校开展合作,开展专业的产学研协作,着手从早期筛选和培养优秀的国际化人才。

七是用好华人华侨。以华人华侨为内部参谋及管理者,这是因为,他们掌握中文和当地语言至少两种语言,特别是小语种国家,行为模式融合了中国传统和当地习惯,交流起来更方便,可增强工作效率与成果。

八是增强风险合规意识。企业应深入分析外派劳务、属地化用工和第三国劳务等不同用工结构的特点和潜在问题,在薪酬个税支付、工时休假管理、职业安全健康、反歧视与性骚扰、商业贿赂与反腐败、个人信息保护、解雇管理及工会管理等方面防范劳动用工合规风险。对此,企业可以建立专业团队了解当地的法律政策。一方面,与相关正规机构(如商会、会计师事务所、律师事务所等)合作,为投资可能涉及的劳工问题出谋划策。另一方面,利用人力资源团队处理劳工纠纷问题,维护企业良好社会形象。

九是加强行业自律。海外中企应当与驻在国大使馆经商处、当地中企商协会、人才机构积极合作,并在这些机构的组织协调下树立自律意识,构建中企之间合理的人才流通渠道,杜绝恶性竞争、互挖墙脚的现象。

1. 商务部《对外投资合作国别(地区)指南》
2. 中国贸促会《企业对外投资国别(地区)营商环境指南》, <http://www.ccpit.org/yingshanghuanjing/>
3. 《2017年度中国对外直接投资统计公报》
4. 《2018年度中国对外直接投资统计公报》
5. 《2019年度中国对外直接投资统计公报》
6. 2020年1至9月我国对外全行业直接投资简明统计,商务部、外汇局,2020年10月28日, <http://www.mofcom.gov.cn/article/tongjiziliao/dgz/202010/20201003011285.shtml>
7. 世界银行预计2020年全球经济萎缩5.2%,2020年6月9日, <https://www.chinanews.com/cj/2020/06-09/9207353.shtml>
8. 中国对外直接投资、基础设施建设与“一带一路”沿线,黄亮雄、隋广军、黄兴,《广东财经大学学报》,2019年1月26日, <http://www.doc88.com/p-9723829465408.html>
9. 我国“一带一路”对外基础设施建设的投资现状分析,周嘉莉、方嫣彤,《中国国际财经(中英文)》,2018年6月, <http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotat-GJCJ201806003.htm>
10. 外媒:韩国失业率创二十年来最高水平,2020年11月11日, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1683028296574461955&wfr=spider&for=pc>
11. 日本已有超7万人因新冠疫情失业 制造业最多,2020年11月10日, https://www.baidu.com/link?url=ipsUXUxvzfJhsQW7YyUI8KmHquEguR37kjmREotltrGnBCXXD0BERC_3HNggGrQyU3vw1EZirwDsKF07Kn0vWMNXenCN3ja0MzrdlNyGLS&wd=&eqid=e955a1ff0002e7df0000000035ffbd6e2
12. 802万人失业! 拨款9万亿救经济,印度仍面临3大难题,2020年11月13日, <https://new.qq.com/rain/a/20201113A0EC2W00>
13. 智利的失业率已达至少10年来的最高水平,2020年7月21日, <https://www.imsilkroad.com/news/p/422065.html>
14. 智利平均工资增长率为自2010年以来最低,2019年7月11日, <http://www.chilecn.com/archives/511>
15. 巴西5至8月失业率升至14.4%,约有1380万民众处于无业状态,2020年10月31日, https://www.fx168.com/fx168_t/2010/4354107.shtml
16. 流失110万正式岗位的失业潮中止,8月已创造1.5万个就业机会,2020年8月9日, <https://www.51ldb.com/shsldb/zdxw/content/b10d5268-686f-4dab-afde-43577fe5324a.html>
17. 意大利工资水平停滞不前,2019年平均年薪3万欧元,2020年11月4日, <http://www.mofcom.gov.cn/article/i/jyjl/m/202011/20201103014516.shtml>
18. 法国今年第三季度失业率大幅上升 打破45年纪录,2020年11月11日, https://m.haiwainet.cn/ttc/3541926/2020/1111/content_31914084_1.html?tt_group_id=6893682099715473933

白皮书的撰写得到全国贸促系统、专家学者、广大企业的支持,在此表示感谢。

感谢中国贸促会驻美国、墨西哥、巴西、德国、瑞士、英国、法国、意大利、西班牙、海湾地区、印度、新加坡、日本、韩国、智利、加拿大、俄罗斯代表处为白皮书提供当地中资企业人才发展情况并参与调研工作。

感谢中国贸促会湖北省委员会、辽宁省委员会、山东省委员会、湖南省委员会、云南省委员会、四川省委员会、贵州省委员会、广东省委员会、广州市委员会、深圳市委员会、厦门市委员会、临沂市委委员会、泉州市委员会、兰州市委员会参与调研工作。

感谢北京第二外国语学院经济学院院长刘大可,上海国际贸易中心战略研究院执行院长姚为群,察哈尔学会创会秘书长、高级研究员柯银斌,中央财经大学国际经济与贸易学院副教授孙瑾,美国洛厄尔麻省大学副教授孙黎等专家学者为白皮书提供宝贵的观点和意见。

感谢126家企业填写调研问卷,感谢无锡药明生物技术股份有限公司、小马智行科技有限公司、天津聚龙嘉华投资集团有限公司、中非泰达投资股份有限公司、北京四达时代通讯网络技术有限公司、海南双成药业股份有限公司、浙江盘石信息技术股份有限公司、浙江米奥兰特商务会展股份有限公司提供颇具参考价值的案例。

关于中国贸易报社

中国贸易报社是中国贸促会直属单位,负责编辑出版《中国贸易报》,主办《中国对外贸易》中英文杂志,运营中国贸易新闻网、中国对外贸易网及相应微博和微信公众号,主持《中国对外贸易》理事会,举办贸易推广交流活动,主管中贸国际文化传媒(北京)有限公司。

中贸国际智库平台是中国贸易报社旗下资源整合平台,是贸易投资促进活动中不可或缺的力量。平台依托中国贸促会、中国国际商会的国内外市场资源,聚焦对外经贸领域,凝聚优势资源,对接发展需求,为政府、企业提供宏观分析、中观管理、微观执行等各层次的系统服务。

关于LinkedIn (领英)

LinkedIn (领英) 作为一家全球领先的职场社交平台,创建于2003年,总部位于美国硅谷。领英的愿景是为全球30亿劳动力中的每一位创造经济机会,进而绘制世界首个经济图谱。截至2020年11月3日,领英全球会员总数已超过7.22亿,覆盖200多个国家和地区,其中,中国会员总数已逾5200万。领英于2014年正式宣布进入中国,并持续为个人会员和企业客户提供优质的本地化产品和服务。2019年,领英经过在华五年的实践和探索之后,升级了本土化战略,正式启动中国战略2.0。领英以社交为根基,最大化地利用全球平台和海量数据优势,让连接更有价值。同时,领英携手重量级行业伙伴,打造“一站式职业发展平台”,为中国职场人在职业发展的每一个阶段提供更丰富和全面的价值,实现职业成长,始终与机会保持联系。

关于领英人才解决方案

领英人才解决方案于2014年落地中国,在本地化发展上已经获得诸多成果。在产品层面,领英人才解决方案中国团队把全球产品结合国内的应用场景进行了本土深化。中国团队基于客户的使用状况发展了数十个更贴近中国企业客户的应用场景,已经服务多家中国企业。中国企业客户在搜索人才的时候,可以一键搜索拥有海外经历的候选人,这也是针对中国客户定制的应用。

针对中国客户的需求,中国团队提供全面、定制化的服务。针对中国客户对工作效率要求非常高的特点,领英中国设立了专门的2B客户虚拟电话。此外,领英为中国客户提供线上和线下培训,向企业提供定制化一对一培训,让更多客户分享交流经验,提升中国客户使用能效。

领英人才解决方案中国团队每年发布数份重磅数据报告,为企业提供人才趋势和行业劳动力洞察,领英行业大数据报告已被浏览超过10万次。

目前在中国,领英为5200万会员提供100万开放职位,已有35.9万公司在领英开设公司主页。领英人才解决方案在中国服务的多为国内企业,以互联网、IT、高科技智能制造、金融、房地产、传统制造行业为主。未来,领英将继续推动旗下产品的迭代和整合,将更多领先的人才管理理念和智能化产品带到中国市场。

WORKING TEAM

指导委员会

中国贸易报社党委书记、社长	许素亭
中国贸易报社总编辑	范培康
中国贸易报社副总编辑	韩大庆
中国贸易报社党委副书记	石 净



中国贸易报社

商贸投资版负责人	张 凡
合作发展部主任	王晓龙
编辑、记者	钱 颜 谢雷鸣
	胡心媛 刘禹松
	刘国民
合作发展部项目经理	孙致兰 张鸿鹏 何树星
总编室	李海燕 闫 岩
美术顾问	杨大昕
美术编辑	耿晓倩

LinkedIn领英

领英中国

人才解决方案事业部总经理	王 茜
人才解决方案客户成功负责人	王 欢
人才与数据洞察方案首席顾问	段祎辰
人才与数据洞察高级顾问	刘怡陶
数据科学家	赵起超
公共关系负责人	张 垚
公共关系顾问	徐多多
品牌设计师	周晓婧
法律顾问	郑 璇



中国企业海外人才发展白皮书

WHITE PAPER ON TALENTS DEVELOPMENT OF CHINESE ENTERPRISES OVERSEAS