

“一带一路”领英指数

中国企业迈向“一带一路”

人才大数据下的中国经济外交



海外人才布局对于推进中国企业
“走出去”起到了先导作用

“一带一路”上的不同
地区与行业中,高品质
且适合中国企业的人
才供给不尽相同

中国企业在拓展海外业务、招
募本土人才时,需因地制宜,
并借助政府的力量

“核心观点”

交通运输、建筑、信息通信、能源和金
融这五大行业,是“一带一路”经济战
略中的重点领域和重大产业机遇

目录

一、“一带一路”背景及空间布局 P5

- 1.1 “一带一路”的含义
- 1.2 “一带一路”的战略意义
- 1.3 “一带一路”的空间布局

二、“一带一路”人才需求与重点行业 P10

- 2.1 “一带一路”的核心合作内容——五通
- 2.2 中国企业走向海外的人才策略与痛点（以国有企业为例）
- 2.3 抓住重点行业，以大数据支撑人才策略

三、“一带一路”领英人才指数矩阵及其战略启示 P17

- 3.1 “一带一路”人才研究方法论
- 3.2 “一带一路”核心数据指标的定义
- 3.3 “一带一路”人才市场分类模型及其战略启示

四、“一带一路”人才大数据解析 P26

- 4.1 交通运输人才：东南亚、南亚、东非南非地区 P27
- 4.2 建筑行业人才：北非、南亚地区 P37
- 4.3 能源行业人才：俄罗斯及中亚、东南亚地区 P47
- 4.4 信息通信行业人才：西欧、东南亚地区 P58
- 4.5 金融行业人才：西欧、东南亚地区 P69

五、“一带一路”跨文化人才管理 P82

- 5.1 文化差异理解框架
- 5.2 中国与其他地区的文化维度指数比较
- 5.3 跨文化管理策略

六、“一带一路”受访企业案例 P88

- 6.1 领英专访潍柴集团——“一带一路”，大有可为
- 6.2 领英专访 中兴通讯副总裁曾力：人才是中兴走向海外的基础

The background is a solid orange color. It features several white geometric elements: a large circle in the top right corner, a small circle in the top left, a small circle in the middle right, and a larger circle at the bottom left. Thin white lines connect some of these circles, forming a network-like structure. The text is centered in the middle of the page.

“一带一路”

背景及空间布局

1.1 “一带一路” 的含义

“一带一路” 打开 “筑梦空间”

“一带一路”是“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的简称，是习近平主席于2013年首先提出、后由李克强总理进一步推广，是关于国际经济合作的一种理念和倡议，现已成为中国对外的最高经济战略。

“一带一路”贯穿亚欧非大陆，涉及44亿人口、21万亿美元经济总量。根据“一带一路”走向，陆上依托国际大通道，以沿线中心城市为支撑，以重点经贸产业园区为合作平台，共同打造国际经济合作走廊；海上以重点港口为节点，共同建设通畅安全高效的运输大通道。“一带一路”依靠既有的双多边机制和区域合作平台（如上海合作组织、中国—东盟（10+1）等），以政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通为合作重点，加强沿线国家互联互通建设，实现各国平等互利、共同发展。

“一带一路”借用古代“丝绸之路”的历史符号，重点发展中国与沿线国家和地区的经济合作伙伴关系，深化政治互信与文化交流，实现共同繁荣与发展，打造新时代横跨亚非欧的利益共同体和命运共同体。

资料来源：国家发展改革委、外交部、商务部联合发布《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》

1.2 “一带一路” 的战略意义

“一带一路” 经济意义



新常态中实现可持续发展，更大范围开放

新常态下的中国经济仍有多方面增长动力来源，“一带一路”带动的基础设施投资正是重要经济增长动力之一，水泥、钢铁、电解铝，随着“一带一路”对基础设施的投资，会创造很大的市场需求。

产业升级，转移劳动密集型产业

中国前期的发展，是以劳动密集型的加工业的快速发展。但中国现在已经失去了比较优势，到了把这些劳动密集型的加工业转移出去的阶段。中国的整个制造业规模，按照第三次工业普查是1.25亿人。“一带一路”构想的提出，让中国能够更好地利用国内国际两个市场、国内国际两个资源。

对内发展中西部，促进区域协同发展

“一带一路”打破原有点状、块状的区域发展模式。横向看，贯穿中国东部、中部和西部，纵向看，连接主要沿海港口城市。地方战略目标明确，功能定位清晰，改变各地同质化发展问题；

对外转移过剩产能，促进贸易

产能过剩是中国经济面临的最大症结之一。在国内房地产等传统需求引擎低迷的背景下，出口是化解产能过剩为数不多的途径。但美国，欧洲和日本等传统的出口市场增量空间不大，国内的过剩产能很难通过他们进行消化，在国内消费加速启动难以推进的情况下，通过“一带一路”以资本输出带动产能输出开辟新的出口市场是很好的抓手。

资料来源：国务院发展研究中心《读懂一带一路》

“一带一路” 政治意义

在新的全球经贸格局中掌握发言权

美国着力打造跨太平洋伙伴关系协定（TPP）和跨大西洋贸易与投资伙伴协定（TTIP），以高度自由化为堡垒的市场准入屏障，使中国无法加入，不利于中国未来的对外经济发展。“一带一路”作为中国主导的国际经贸网络，为中国开辟了TPP和TTIP之外的新的对外战略空间，并巧妙避开了与美国之间的战略碰撞，推进中国与亚洲国家的合作，也有利于加强欧亚大陆之间的合作。

获取战略资源，保障能源安全

中国的发展亟需石油、天然气等能源作为战略支持。中亚地区和中东地区分别有丰富的天然气和石油资源，“一带一路”的建设有利于加强我国与沿线能源国的合作，从而拓宽能源的获取渠道、增强资源获取能力。另外，保障能源通道安全至关重要。目前，我国几乎所有通过海路进口的石油都要经由马六甲海峡，因而海路运输在战时极为脆弱。“一带一路”为能源进口开辟了大量有效的陆路通道，对于保障能源安全具有重要意义。

拓展外交格局，获得更广泛的国际支持

“一带一路”所涉国家多为发展中国家，经济发展水平较为落后，有些国家的基础设施建设严重滞后。通过“一带一路”建设，中国能够在资金、技术等方面给沿线国家的基础设施建设和产业结构升级提供更多的帮助，从而将有力改善这些国家的经济基础并使共建成果惠及广大民众。通过经济合作带动政治合作，有利于中国拓展外交格局，获得更加广泛的国际理解与支持。

资料来源：国务院发展研究中心《读懂一带一路》及中国新闻网《“一带一路”开启中国睦邻友好合作新篇章》



1.3 “一带一路” 空间布局

“一带一路”具体指的是“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”

“丝绸之路经济带” 战略分成三条路线

- 欧亚大陆桥为主的北线（北京——俄罗斯——德国——北欧）
- 以石油天然气管道为主的中线（北京——西安——乌鲁木齐——阿富汗——哈萨克斯坦——匈牙利——巴黎）
- 以跨国公路为主的南线（北京——南疆——巴基斯坦——伊朗——伊拉克——土耳其——意大利——西班牙）

“21世纪海上丝绸之路”重点路线

从中国沿海港口过南海到印度洋，延伸至欧洲；从中国沿海港口过南海到南太平洋，以重点港口为节点，将串起连接东盟、南亚、西亚、北非、欧洲等各大经济板块的市场链

中国与“一带一路”沿线国家一道，积极规划六大经济走廊，包括：

中蒙俄、新亚欧大陆桥、中国－中亚－西亚、中国－中南半岛、中巴、孟中印缅



“一带一路”国内覆盖区域

两条“丝绸之路”立足国内的全面开放战略，促进西部经济的发展

西北五省（区）：陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆；

西南四省（区市）：重庆、四川、云南、广西；

东部五省：江苏、浙江、福建、广东、海南，构成“一带一路”的地方依托

“一带”九个省（区市）定位		
省区	功能定位	节点城市
新疆	“一带”核心区	乌鲁木齐、喀什
甘肃	“一带”黄金段	兰州、白银、酒泉
宁夏	“一带”战略支点	
云南	战略支点、通道枢纽	
广西	重要门户、战略节点	
陕西	重要支点	西安
青海	向西开放的主阵地	西宁、海东、格尔木
四川	“一带一路”的重要交通枢纽和经济腹地	
重庆	长江上游综合交通枢纽 打造内陆开放高地	

“一路”五个省（功能）定位		
省区	功能定位	节点城市
福建	“一路”核心区	福州、厦门、泉州、平潭
广东	“一路”桥头堡	广州、深圳、惠州
江苏	“一带一路”交汇节点	徐州、连云港
浙江	“一带一路”战略经贸合作先行区 网上丝绸之路试验区 贸易物流枢纽区	杭州、宁波、温州
海南	“一路”门户战略支点	海口、三亚

资料来源：
 人民大学国际关系教授王义桅《“一带一路”机遇与挑战》

“一带一路”涉及的国家分类（除中国外）



资料来源：
 “一带一路”涉及的64个国家分类（不包括中国）
 人民大学国际关系教授王义桅《“一带一路”机遇与挑战》P85、
 FT中文网《在西欧寻求“一带一路”突破口》、
 中非合作论坛《将非洲纳入“一带一路”是历史创举》

“一带一路”

人才需求与重点行业



2.1 “一带一路”的核心合作内容——五通

2015年3月28日，国家发展改革委、外交部、商务部联合发布了《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》(以下简称《愿景》)。《愿景》提出了“一带一路”国家间合作的重点领域，包括政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通(统称为“五通”)。其中，基础设施互联互通是“一带一路”建设的优先领域。

第一，在政策沟通方面，加强政府间合作，积极构建多层次政府间宏观政策沟通交流机制。沿线国家可以就经济发展战略和对策进行充分交流对接，共同制定推进区域合作的规划和措施。

第二，在设施联通方面，沿线国家共同推进国际骨干通道建设，逐步形成连接亚洲各次区域以及亚欧非之间的基础设施网络。基础设施主要涉及交通、能源和信息通信等领域。

交通基础设施建设涵盖公路、铁路、航海、航空。以关键通道、关键节点和重点工程为抓手，优先打通缺失路段，提升道路通达水平。推进港口合作建设，增加海上航线和班次，加强海上物流信息化合作。拓展建立民航全面合作的平台和机制，加快提升航空基础设施水平。

能源基础设施方面，互联互通合作重点涉及跨境输油管道、输气管道与输电通道的建设与安全维护。信息通信方面，推进跨境光缆等通信干线网络建设，规划建设国际海底光缆项目，完善空中(卫星)信息通道，提高国际通信互联互通水平。

第三，在贸易畅通方面，拓宽投资贸易领域，加快投资贸易便利化进程。发展跨境电子商务等新的商业业态，推动新兴产业合作。优化产业链分工布局，鼓励合作建设境外经贸合作区、跨境经济合作区等各类产业园区。鼓励本国企业参与沿线国家基础设施建设和产业投资。

第四，在资金融通方面，扩大沿线国家双边本币互换、结算的范围和规模。推动亚洲债券市场的开放和发展，支持沿线国家政府和信用等级较高的企业和金融机构在中国境内发行人民币债券。加强金融监管合作，构建区域性金融风险预警系统。充分发挥亚洲基础设施投资银行、丝路基金以及各国主权基金作用，引导商业性股权投资基金和社会资金共同参与“一带一路”重点项目建设。

第五，在民心相通方面，广泛开展文化交流、学术往来、人才交流合作、媒体合作、青年和妇女交往、志愿者服务等。扩大相互间留学生规模，开展合作办学，中国每年向沿线国家提供1万个政府奖学金名额。沿线国家间互办文化年、艺术节、电影节、电视周和图书展等活动，合作开展广播影视剧精品创作及翻译。加强旅游合作，扩大旅游规模，互办旅游推广周、宣传月等活动，联合打造具有丝绸之路特色的国际精品旅游线路和旅游产品，提高沿线各国游客签证便利化水平。加强文化传媒的国际交流合作，积极利用新媒体促进民众交流。

总体来看，政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通和民心相通代表了“一带一路”国家间经贸合作的主要方向，特别是基础设施互联互通将成为打造“一带一路”战略的主要抓手。

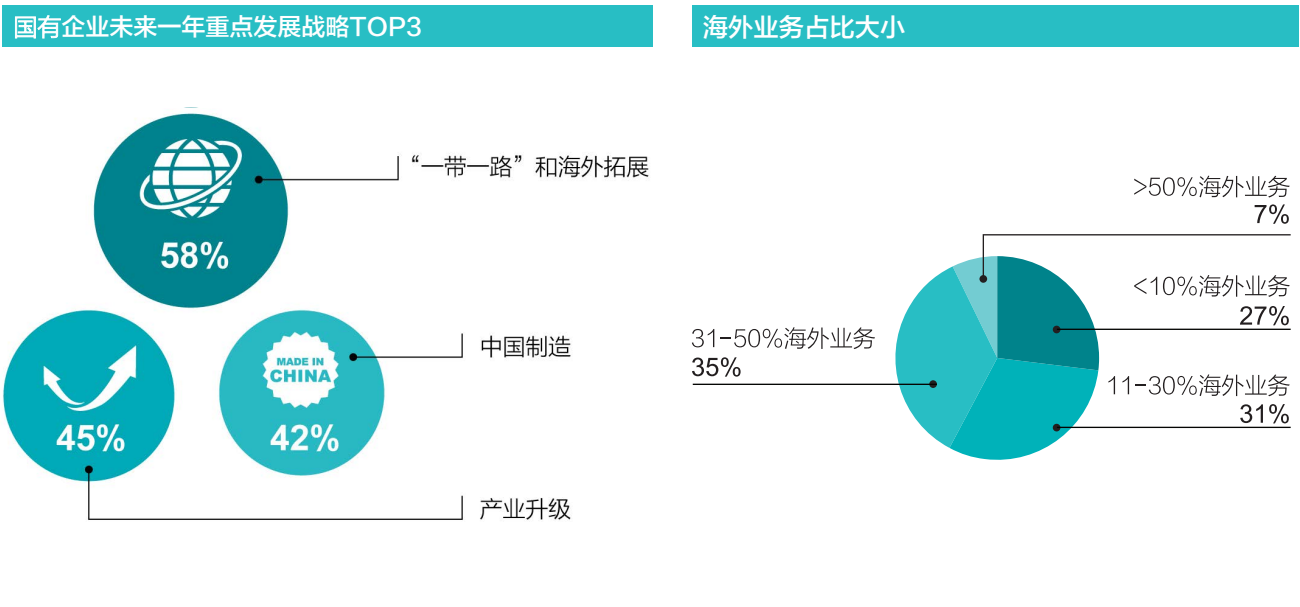


2.2 中国企业走向海外的人才策略与痛点（以国有企业为例）

领英中国对重点国有企业进行了深度调研与访谈，并撰写成《国有企业国际化与多元化人才策略调研报告》，重点分析了国有企业“走出去”的发展现状和人才痛点。

中国企业走向海外的战略地位

在受访的国有企业中，84%已经在海外有业务布局，其中58%把“一带一路”和海外拓展作为首要重点战略，位列之后的中国企业重点发展战略分别是产业升级和中国制造。在拥有海外业务的受访企业中，42%海外业务占比高于30%，海外市场的重要性可见一斑。



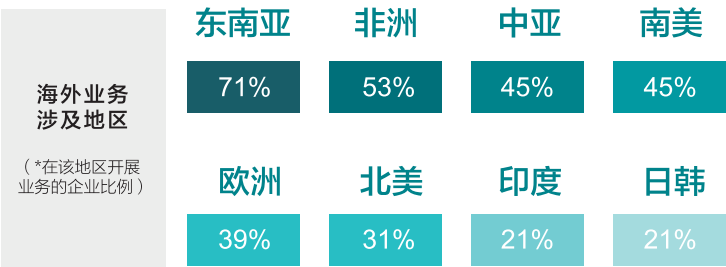
“ 一带一路对中兴是巨大的利好，能够使中兴在当地的业务有新的发展和增长空间。具体来说，一方面，ICT为当地客户提供包括手机终端在内的设备和服务，现在会有新的项目，会加深合作；另一方面，有利于业务拓展，加强本地战略和策略的实施和落地。 ”



曾力
中兴通讯副总裁
全球人力资源负责人

海外拓展的重点区域集中在“一带一路”沿线

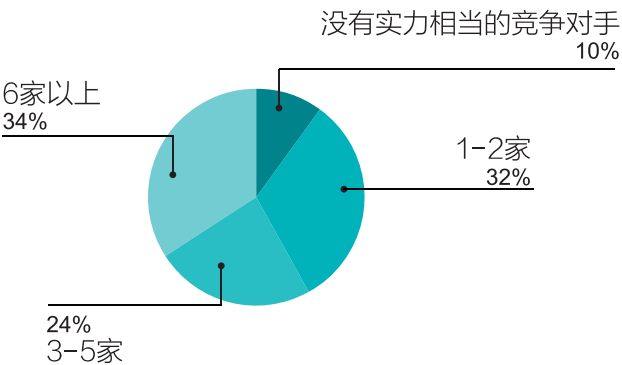
中国企业海外业务的足迹分布全球各大洲。其中，在该地区开展业务的企业比例前三名分别是东南亚、非洲和中亚。71%的企业在东南亚拥有海外业务，作为离中国最近的地区，东南亚与中国的产业往来十分紧密。紧随其后的是非洲地区，53%企业在非洲有正在开展的业务，也有45%中国企业选择中亚地区来开拓市场。东南亚、非洲和中亚都集中在“一带一路”沿线，可见中国企业响应经济大战略积极进行海外布局。



国有企业在海外市场的竞争力较弱

国有企业长期处于国内政府政策呵护的“温室”环境，受访者中66%在国内市场的竞争对手数量低于5家。虽然近年来，随着市场竞争的加剧和互联网的兴起，大型国有企业面临着来自行业内外挑战越来越大，但相对于玩家众多、信息不对称的恶劣海外市场环境，国有企业走向海外时，可能会出现缺乏竞争力的情况。

国有企业国内市场竞争对手数量



国有企业海外人才本地化才刚起步

72%拥有海外业务的受访中国企业表示，海外机构的员工主要从中国外派，另外28%则主要采用海外招聘的方式；且其中过半数的企业（68%）将招聘的决策权划归于中国总部。全球化的跨国企业不仅业务全球分布，并且与本地市场深度融合，特别是人才方面。中国企业走向海外的过程中，人才的多元化和本地化是一个必然的趋势，也是目前尚不足的地方。

68%招聘决策权划归于中国总部



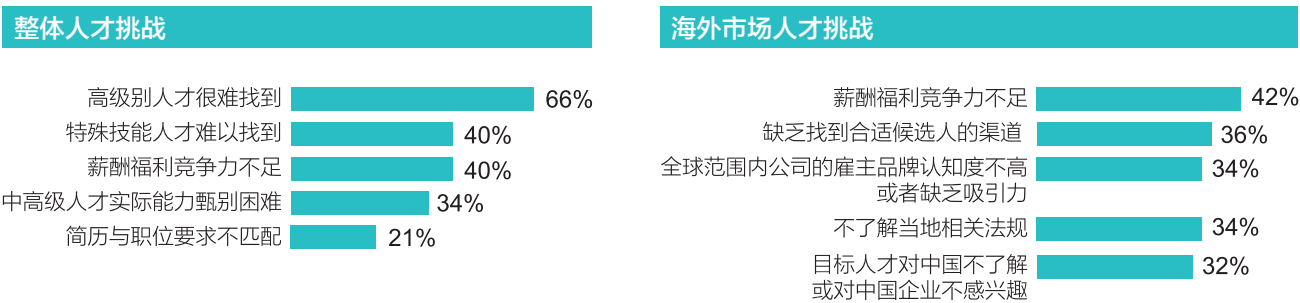
“ 初期筹建阶段，高管人员多是外派，目的是为了传递并移植母公司文化，但进入到正式运营阶段，更多地还是以本地化人才为主。 ”



杨波
中国-中东欧金融控股公司
人力资源负责人

中国企业走向海外的人才痛点

受访国有企业总体面临的人才挑战集中在“质”而非“量”，66%的企业表示难以找到高级别的人才，40%企业寻找特殊技能人才困难并且在吸引人才时薪酬福利竞争力不足。但在海外拓展时，中国企业所面临的人才挑战有所不同，对于海外市场的双向陌生导致36%的企业缺乏找到合适候选人的渠道，同时有34%的企业目前还不具备全球范围内的雇主品牌来吸引国际人才。



人才不足也是走出去遇到的一个挑战。最重视的是海外销售渠道、市场网络建设人才，其次就是了解行业和产品国际化人才。这些人才分为两类，一是本地化，懂国际运营的人；二是我们派出去，能够适应国际化环境，对我们的产品技术行业足够了解的人。



吕守升
潍柴集团
潍柴集团副总经理

主要招聘岗位

海外招聘重点岗位为运营、生产，销售，与国内有差异，体现国内总部和海外分部的分工不同。国内总部以其更好的组织知识储备和信息安全管理优势，承担更多研发职能；而海外分部通过运营、销售等向外输出产品和服务。



“对于海外人才：跨文化适应力、洞察力以及开拓能力则更加重要，更胜于对知识、工作背景及经验等固化能力的要求，因为在海外更多工作没有前迹可循，所以快速的适应能力和开拓能力在海外派遣人才的素质中，是一个核心的要求。”



杨波

中国-中东欧金融控股公司
人力资源负责人

“我们全球都有人才招聘的合作伙伴。早年主要通过本地猎头公司、代理公司、内部推荐；使用LinkedIn后，效果还是很明显的，尤其在海外效果特别好，提升招聘效率和质量。在非洲、印度、南亚一些国家以及欧美国家，LinkedIn是最主要的手段。”



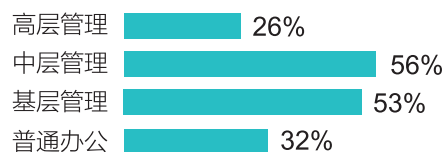
曾力

中兴通讯副总裁
全球人力资源负责人

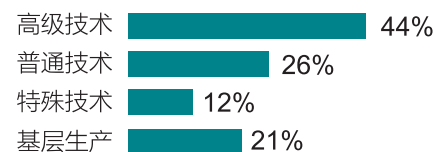
整体招聘和海外招聘岗位层级对比

任何企业在跨国发展的过程中，当进入一个新市场时，先决条件是搭建起一支精锐的落地团队，其中包括掌舵人和其他核心骨干。所以，中国企业在进行海外业务拓展时招聘人员的层级构成，相对整体招聘会更偏中高层；但在技术人员招聘时，海外高级技术人员招聘的比例会低于整体招聘。

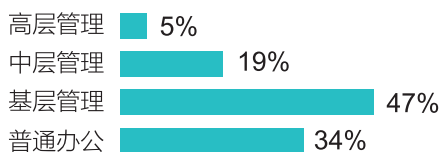
海外人才招聘职级分布



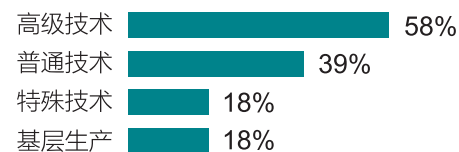
海外人才招聘技术类型分布



整体人才招聘职级分布



整体人才招聘技术类型分布



“海外派遣人员分为几类。第一类是派往海外并购的公司担任董事会成员或核心高管。第二类是在海外投资的公司做中层管理者。第三类是派过去学习交流的人员，类似培训生，高级经理。而更多是派遣出去做业务的人，包括市场开拓、客户服务和运营支持人员。”



吕守升

潍柴集团
潍柴集团副总经理

2.3 抓住重点行业，以大数据支撑人才策略

“一带一路”作为中国新的国际经济战略，给中国企业走向海外带来了多重发展机遇。基于对《愿景与行动》所提出的国家间合作重点的分析与梳理，同时结合中国企业在海外发展的实际情况，可以发现：**建筑、交通运输、能源资源、信息通信、金融**将是受益于“一带一路”的五大重点行业。



在《国有企业国际化与多元化人才策略调研报告》可以发现：中国企业在践行“一带一路”战略时的人才痛点主要存在于进行海外人才市场拓展时，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、同时缺乏全球范围内公司的雇主品牌认知度。

在接下来的章节中，领英会基于全球4.5亿会员的大数据，重点分析“一带一路”沿线海外人才在五个重点行业的分布现状，在每个行业选取相关的重点海外区域，并据此构建出“一带一路”领英人才指数矩阵，为政府和正在布局“一带一路”的中国企业提供战略建议。

本章内容数据来源：领英中国《国有企业国际化与多元化人才策略调研报告》

“一带一路”

领英人才指数矩阵及其战略启示

3.1 “一带一路”人才研究方法论



3.2 核心数据指标的定义

[一带一路] 领英人才指数				
A 企业进军海外人才拓展现状		B 领英人才大数据		C 文化差异分析
A1. 企业海外市场竞争力	B1.人才库规模 当地该行业领英会员数量 行业会员占总体会员比例 人口水平	用于说明在该地区该行业的人才规模，以确定企业可获取的潜在员工数量水平，确保人才库的基本面	C1. 权力距离	
	B2.人才库品质 人才从业年限分布 人才级别分布情况 人才学历分布情况	用于说明该地区该行业的从业者品质，以确定企业在获取相关人才后所需培养成本的高低程度。	C2. 个人主义/集体主义	
	B3.人才保留指数 跨国流动比例 跨行业流动比例 人才跳槽速度逐年变化趋势	通过比较该国过去18个月人才流动状况，横向比较不同国家和行业对从业者的吸引力和保留度，以提示企业在该国招募员工时应注意关注的保留要素。	C3. 不确定性规避	
A2. 海外人才本地化进程	B4.人才国际化程度 拥有留学背景的人才占比 拥有英语/中文多语言能力的人才占比	用于说明该地区该行业的从业人员在中国企业走向海外的过程中是否拥有足够的海外背景，以便顺利开展业务。	C4. 男性化/女性化	
	B5.人才库所在行业相关度 从业者所在细分行业排名 从业者所在公司的细分行业 获取应届生最多的公司的细分行业	多维度分析该地区的优势细分行业，并与中国企业对比，用于说明该地区该行业的从业者与“一带一路”业务内容的相关度。	C5. 长期导向/短期导向	

这些核心数据指标可以被划归成两类：一类是某个市场本身的人才特性，包括数量和质量两方面，一类是该市场人才与中国企业的适配性，也就是中国企业在走出去的过程当地人才可以为我所用的程度。两类指标分别包括：

高品质人才供给	人才库规模
	人才库品质
	人才保留指数
海外人才与中企需求的适配程度	企业海外市场竞争力
	海外人才本地化进程
	人才国际化程度
	人才库所在行业相关度
	管理文化与中国的相似度

为了便于对比，我们基于大数据，以重点行业的重点区域为对象，对每个市场在各维度上的表现赋予1-10的分值（1代表非常糟糕，10代表非常完美，分数越高状况越好）：

[一带一路] 领英人才指数

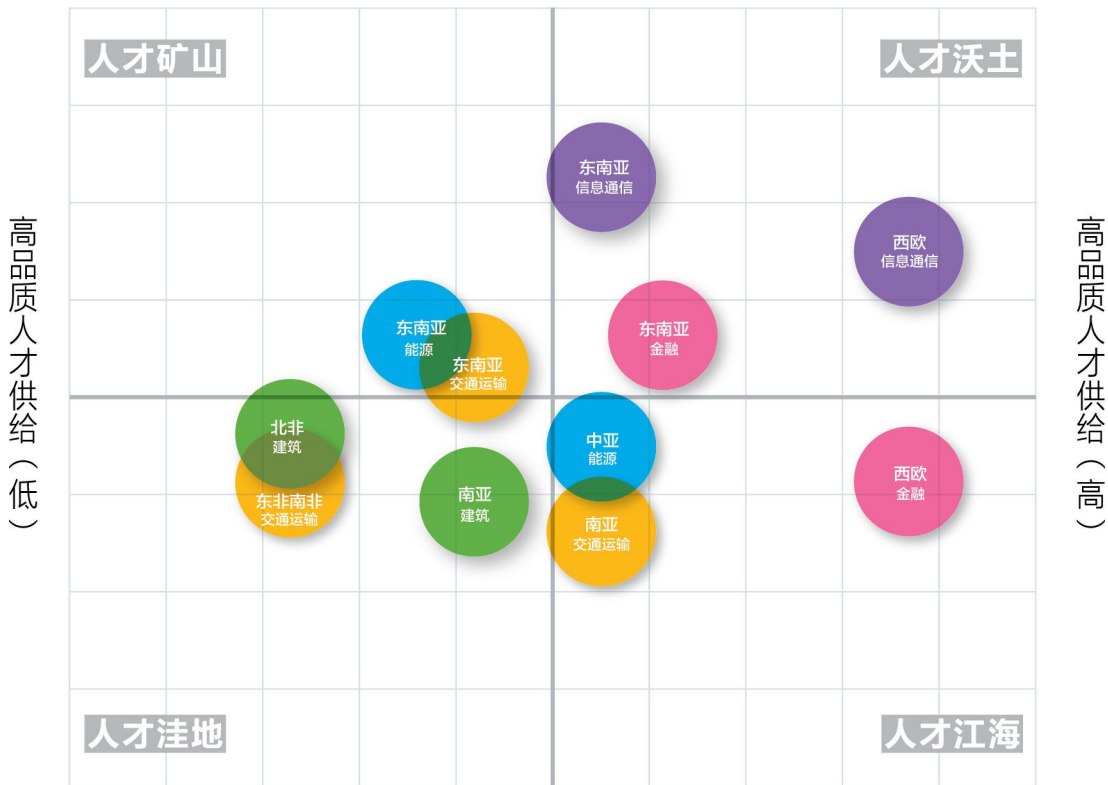
1-10分制	交通运输 (东南亚)	交通运输 (南亚)	交通运输 (东非南非)	建筑 (北非)	建筑 (南亚)	能源 (中亚)	能源 (东南亚)	信息通信 (西欧)	信息通信 (东南亚)	金融 (西欧)	金融 (东南亚)	平均值
海外人才与中企需求的适配程度	6.8	5.6	6.0	6.3	5.8	6.2	7.0	7.6	8.2	6.0	7.0	6.59
企业海外市场竞争力	5	7	8	5	5	8	5	9	9	4	4	6.3
海外人才本地化进程	3	3	3	5	5	5	7	9	7	6	6	5.4
人才国际化程度	9	6	6	6	6	4	9	7	9	7	9	7.3
人才库所在行业相关度	8	6	7	9	7	8	5	8	7	8	7	7.3
文化与中国的相似度	9	6	6	NA	6	6	9	5	9	5	9	7.0
高品质人才供给能力	6.0	6.7	5.0	5.0	6.0	6.7	5.7	8.3	6.7	8.3	7.0	6.48
人才库规模	6	7	4	5	7	5	6	10	8	10	8	6.9
人才库品质	5	8	5	5	5	8	6	9	6	9	6	6.5
人才保留指数	7	5	6	5	6	7	5	6	6	6	7	6.0

领英人才指数 数据来源：领英中国《国有企业国际化与多元化人才策略调研报告》、领英4.5亿用户大数据、霍夫斯坦德的国家文化模型及案头研究

3.3 人才市场分类模型极其战略启示

以“高品质人才供给”和“海外人才与中企需求的适配程度”为交叉维度构成矩阵，可将人才市场特征分为四类。

“一带一路”领英人才双维度模型
 海外人才与中企需求的适配程度（高）



海外人才与中企需求的适配程度（低）

交通运输 建筑 信息通信 能源 金融

人才矿山

高品质人才供给低
 海外人才适配程度高
 东南亚的交通运输行业和东南亚的能源行业

人才沃土

高品质人才供给高
 海外人才适配程度高
 东南亚的信息通信行业、西欧的信息通信行业
 和东南亚的金融业

人才洼地

高品质人才供给低
 海外人才适配程度低
 北非的建筑行业、东非南非的交通运输业和南
 亚的建筑行业

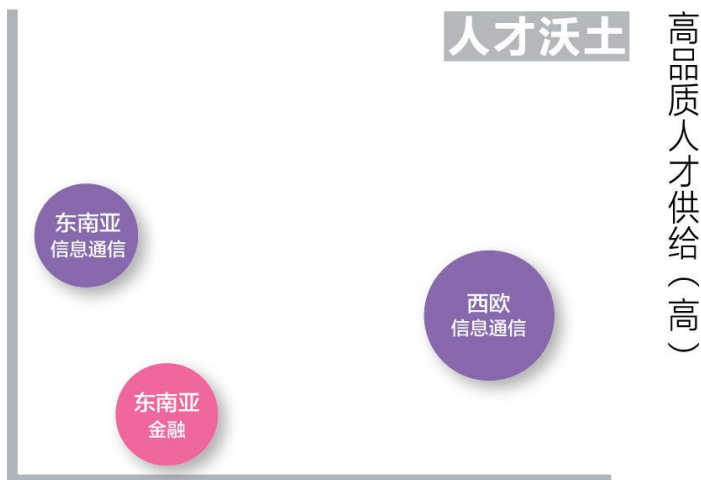
人才江海

高品质人才供给高
 海外人才适配程度低
 西欧的金融行业、中亚的能源行业以和南亚的
 交通运输行业

“一带一路”上的人才沃土

人才沃土：兼具吸引人才的能力和发掘高级人才的机遇，如同肥沃的土壤

海外人才与中企需求的适配程度（高）



在“一带一路”领英人才指数的衡量中，当高品质人才供给和海外人才与中企的需求适配程度均高于平均水平时，该区域的特定行业则为人才沃土。

“一带一路”上的人才沃土包括了东南亚的信息通信行业、西欧的信息通信行业以及东南亚的金融业。

东南亚的信息通信

在海外人才与中企需求的适配程度上单项最高，归功于相关企业（如华为、中国移动和腾讯等）强劲的行业竞争力，快速的人才本土化和微小的文化差异性。

西欧的信息通信

在高品质人才供给上单项最高，得益于该地区经济的高度发达和行业科学技术的先进，在人才库数量、人才库品质、人才保留等维度上遥遥领先。

东南亚的金融

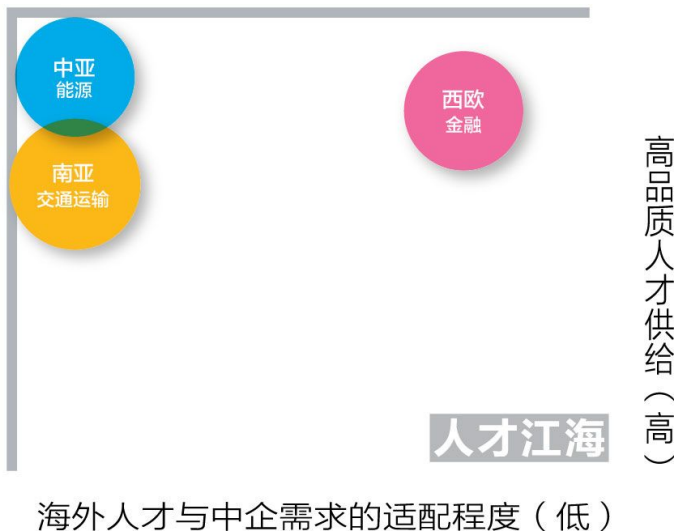
金融行业的人才总体供给较充足；同行业内对比，东南亚的金融人才数量和质量都逊于西欧，然而东南亚的人才与中国企业的文化相似度和中文普及率使得其适配度具有优势。

做人才沃土的“精耕者”

在行业人才资源丰富，且中企拥有相对不错的海外人才吸引力的情况下，中国企业在这些市场发展具有天然的优势，可以抓住机遇加快业务拓展，同时对人才市场进行精耕细作，进一步提升人才工作的效率和投资回报率。例如，不仅招聘人才直接为企业的业务做出贡献，也可以充分利用当地人才资源，学习引进先进的人才管理方法，帮助企业提升原有员工的能力。

“一带一路”上的人才江海

人才江海：人才丰富如汪洋，但并不每条鱼儿都是都适合捕捞



在“一带一路”领英人才指数的衡量中，当高品质人才供给高于平均水平，而海外人才与中企的需求适配程度低于于平均水平时，该区域的特定行业则为人才江海。

“一带一路”上的人才江海包括了西欧的金融行业、中亚的能源行业以及南亚的交通运输行业。

西欧的金融

由于金融体系高度发达，在高品质人才供给上仍然具有优势，但由于中国企业在海外竞争力一般和本地化不足，且西欧管理文化与中国差异较大，故西欧人才与中企需求适配上缺乏优势。

中亚的能源

以俄罗斯为例，中亚行业人才成熟度高，也与“一带一路”项目契合，但受制于企业本土化进程和中亚人才的国际化程度，人才不一定容易为我所用。

南亚的交通运输

人才库规模上具有优势，但行业人才本地化和人才保留指数有劣势。

做人才江海的“渔夫”

在行业人才资源丰富，但与中企需求适配程度低的情况下，政府和企业都需要做更多的努力来培养人才。尤其是政府需鼓励高校、研究机构和相关企业增加与海外人才交流和联合培养的机会，增加海外人才对中国企业的好感度和适应能力。中国企业则要加强人才挖掘能力，识别并培养合适的本地人才，在捕鱼的同时也要未雨绸缪通过“养鱼”来建立适配度高的人才库。

“一带一路”上的人才矿山

人才矿山：人才供给不足但是匹配度高，如同矿山中的“金子”总会发光

海外人才与中企需求的适配程度（高）

高品质人才供给（低）

人才矿山



在“一带一路”领英人才指数的衡量中，当海外人才与中企的需求适配程度高于平均水平，而高品质人才供给低于于平均水平时，该区域的特定行业则为人才矿山。

“一带一路”上的人才江海包括了东南亚的交通运输行业和东南亚的能源行业。

东南亚的交通运输

在海外人才与中企需求的适配程度、高品质人才供给都处于平均水平。同时，交通运输行业垄断性较强，受地缘政治影响较大；而东南亚基础型人才较多，成熟型人才偏少。

东南亚的能源

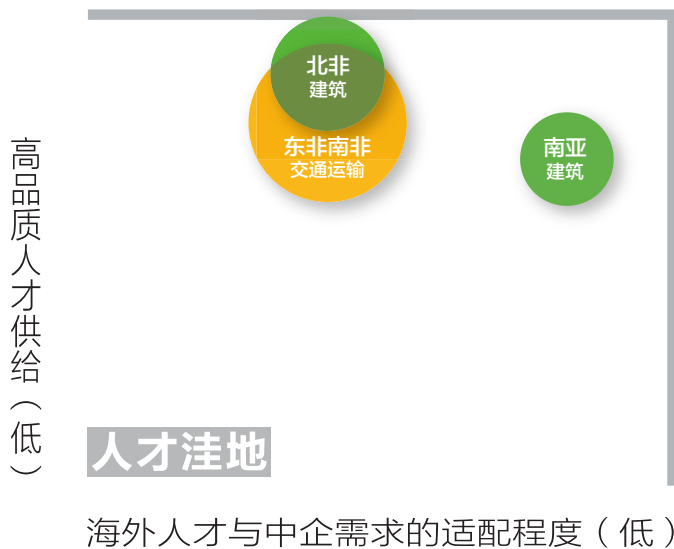
高品质人才供给略低于平均水平，而在海外人才与中企需求的适配程度略高于平均水平，得益于相近的管理文化。

做人才矿山中的“淘金者”

在与中企需求适配程度相对较好，但行业人才资源并不丰富的情况下，对人才的竞争愈加激烈。政府需加强相关产业合作的推动力，以项目合作拉动人才合作。企业要加强人才挖掘能力，识别合适的本地人才；同时，注重加强雇主品牌建设，打造企业的品牌形象，提升对人才的吸引力，才能在优质人才供不应求的环境下，将最合适的人收入麾下。

“一带一路”上的人才洼地

人才洼地：人才供给和匹配度双低，中国企业将扮演产业人才拓荒者的角色



在“一带一路”领英人才指数的衡量中，当高品质人才供给和海外人才与中企的需求适配程度均低于平均水平时，该区域的特定行业则为人才洼地。

“一带一路”上的人才洼地包括了北非的建筑行业、东非南非的交通运输业以及南亚的建筑行业。

人才洼地难点与机遇并存

难点

大型基建工程项目的推进多依赖于双方政府的合作，且南亚和北非自身的基础建设水平较低，行业人才品质不高，很难招募到合适的本地人才立刻投入工作。

机遇

中国在基础建设领域，相对于非洲和南亚拥有巨大的产业技术优势，通过培养本地人才、导入先进技术，能为当地的产业发展做出巨大贡献。

做人才洼地中的“拓荒者”

面对人才供给不足、人才适配度低的双重挑战，首先要做好打持久战的准备。基建和交通行业对于一带一路的推进至关重要，要推进项目却非一日之功。政府需从国家层面推进中外文化交流，增强理解和信任，可有利于企业与当地人才的沟通。企业一方面可以通过派遣员工解决短期需求，一方面也同样要善于利用自身的技术和管理优势，布局当地人才的长期培养。

“一带一路”

“一带一路”人才大数据解析



4.0 “一带一路”行业人才大数据五大维度



1.人才库规模

目的：用于说明在该地区该行业的人才规模，以确定企业可获取的潜在员工数量水平，确保人才库的基本面。

方法：通过衡量该地区该行业领英会员数绝对值、占该国总体领英会员比例并参考人口水平三个指标衡量该地区内该行业的从业人员数量，以确定该地区相关行业的人才库规模。



2.人才库品质

目的：用于说明该地区该行业的从业者品质，以确定企业在获取相关人才后所需培养成本的高低程度。

方法：主要通过衡量该地区该行业的领英会员的级别分布、从业年限分布和最高学历分布三项指标，来衡量该地区该行业人才库品质。



3. 人才保留指数

目的：用于横向比较不同国家和行业对从业者的吸引力和保留度，以提示企业在该国招募员工时应注意关注的保留要素。

方法：通过比较该国过去18个月人才流入流出绝对值、流动绝对值与领英会员数比值、跳槽速度三个指标，来衡量该国和该行业的人才保留情况。



4. 人才国际化程度

目的：用于说明该地区该行业的从业人员在中国企业走向海外的过程中是否拥有足够的海外背景，以便顺利开展业务。

方法：通过衡量该地区该行业从业人员海外留学的比例和会说中/英文的比例两项指标，来衡量该国该地区人才国际化程度。



5.人才库所在行业相关度

目的：用于说明该地区该行业的从业者与“一带一路”业务内容的相关度，以确定目标人才的跨行业程度。

方法：主要通过比较当地该行业从业者最多的细分行业、从业者最多的前10名公司和获取应届生最多的前10名公司三项指标，衡量该国家人才库的相关度。

4.1 交通运输人才：东南亚、南亚、东非南非地区

“一带一路”沿线交通运输人才分布



交通运输重点区域：东南亚、南亚、东非南非



交通运输业是“一带一路”建设的优先领域。“通商先通路”，完善海陆空交通基础设施是国家间经贸往来与区域经济发展的硬件支撑。在《愿景与行动》所勾画出的“一带一路”大框架中，共建国际大通道和经济走廊建设被置于重要地位。交通运输业受益于建设项目“走出去”以及我国与周边国家交通基础设施的互联互通建设。

在东南亚，中国着力打造与东盟地区的海陆空综合交通方式：海上，将中国和东南亚国家临海港口城市串连起来；内河，打造澜沧江-湄公河黄金水道；公路，东南亚正在形成两横两纵的公路通道，南（宁）曼（谷）、昆（明）曼（谷）公路已经开通；铁路，计划以昆明和南宁为起点,建设泛东南亚铁路联系东南亚陆路国家；航空，中国与东南亚航空网络不断加密。

在南亚，不少国家存在强烈的建设大港口的需求，中国在港口建设领域的优质企业的海外市场前景良好。中国港湾承建巴基斯坦瓜达尔港项目和卡西姆港项目，还承建了孟加拉的吉大港项目以及斯里兰卡的汉班托塔海港项目。

在东非，交通基础设施极其落后，铁路建设有巨大的空间。中国路桥承建蒙内铁路将连接肯尼亚首都内罗毕和东非第一大港蒙巴萨港，该铁路根据远期规划将连接肯尼亚、坦桑尼亚、乌干达、卢旺达、布隆迪和南苏丹等东非6国。另外，中国中铁公司承建东非首条现代化轻轨——埃塞俄比亚的亚的斯亚贝巴轻轨。

“我们在印度、缅甸、中东、非洲占领市场，这与一带一路相吻合。利好是国家的实力走出去、资金走出去，贸易走出去，而一带一路所有基础设施建设都需要潍柴的产品。”



郎华
潍柴集团
潍柴国际董事长

东南亚、南亚和东非南非交通运输行业在领英大数据中的人才亮点



1. 人才库规模

在交通运输行业中，“一带一路”沿线的东南亚地区拥有42万多的行业人才，在南亚拥有68万多的行业人才，而南非及东非两国总计将近19万的交通运输人才。在“一带一路”五个行业中，行业人才总量偏少。东南亚的人才在各国分散分布，而南亚和非洲分别集中在印度和南非。



2. 人才库品质

从职级、从业年限、学历来综合分析“一带一路”沿线交通运输行业的人才库品质，可以发现三个区域各有千秋。例如，东非南非行业的高级职位（总监及以上级别职位）的人才比例位居榜首，为17.1%，而南亚MBA及硕士以上学历人才比例具有明显优势。



3. 人才保留指数

从国家间人才流动数量来看，东南亚以新加坡为例成为人才吸铁石，流入人才数量大于流出；而南亚人才的主要来源国印度，在交通运输行业则出现了流出大于流入（人才流失）的情况。但从跳槽速度来看，东南亚和南非的人才跳槽速度明显加快，说明该地区该行业处于蓬勃发展的进程中。



4. 人才国际化程度

从海外留学比例和多语言能力来看，东南亚人才的国际化程度优势远高于南亚与东非南非。在人才留学背景比例上，东南亚地区有海外留学背景的人占据26.4%，领先东南亚地区和东非南非。东南亚具有中文能力的人才占比22.5%，远超南亚的0.4%和东非南非的0.5%。



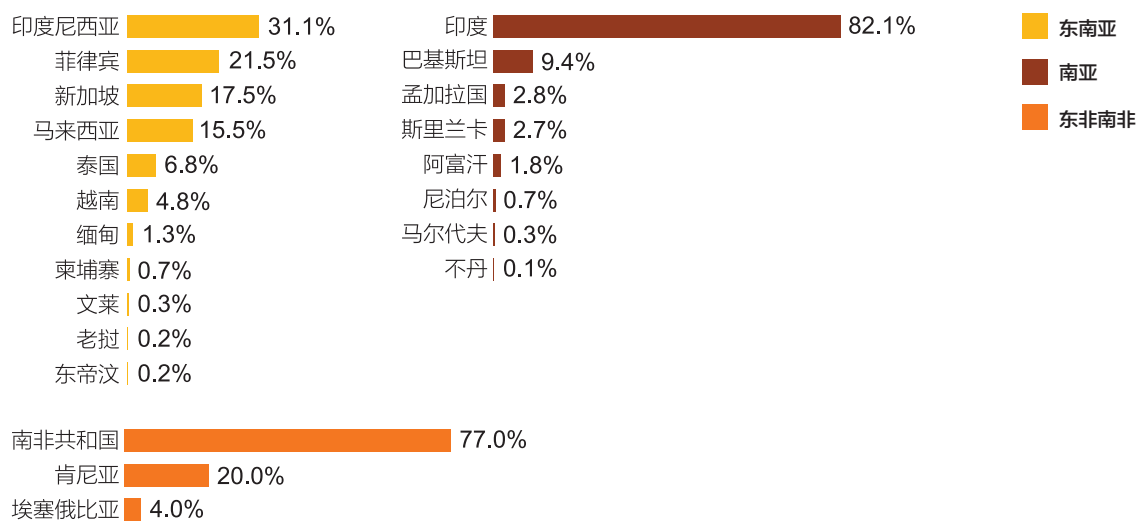
5. 人才库所在行业相关度

从细分行业人才规模、行业公司排名和获取应届生最多的公司来看，东南亚、南亚和东非南非的交通运输业人才中航空与物流占大头，但不同地域各有侧重。如东南亚航海领域较为突出、东非南非铁路领域较为突出，与“一带一路”项目规划相符。

人才库规模

“一带一路”路线上该行业人才在东南亚、南亚及东非南非人数分布

交通人才数量该国区域占比

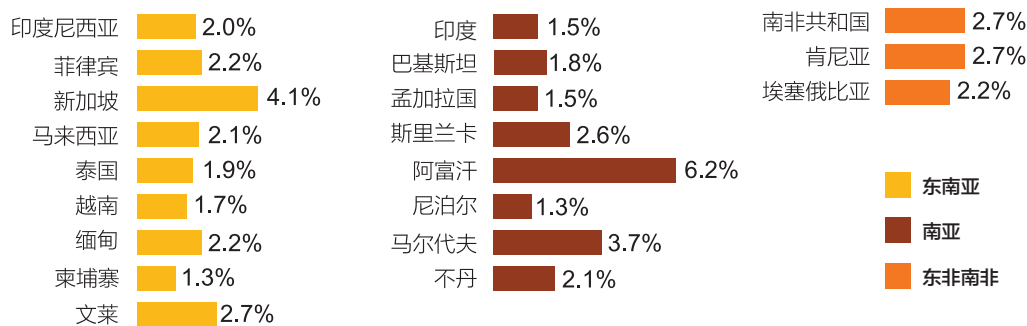


作为东南亚地区GDP最高的国家，印度尼西亚在交通运输行业的人才储备上位居榜首，占比31.1%。印度尼西亚、菲律宾、马来西亚和新加坡在交通运输行业人才数量上占据前四，且总体上占比东南亚国家交通运输人才数量的85.6%。

交通运输行业在南亚的分布并不均衡，人口大国印度的交通运输行业人才占据了南亚总量的82.1%；人才位居第二的是巴基斯坦，但占比仅为区域总量的9.4%。

交通运输行业人才在东非和南非的分布中，南非共和国占据主导地位，占该国区域比77%。肯尼亚和埃塞俄比亚分别占据该区域人才比的20%和4%。

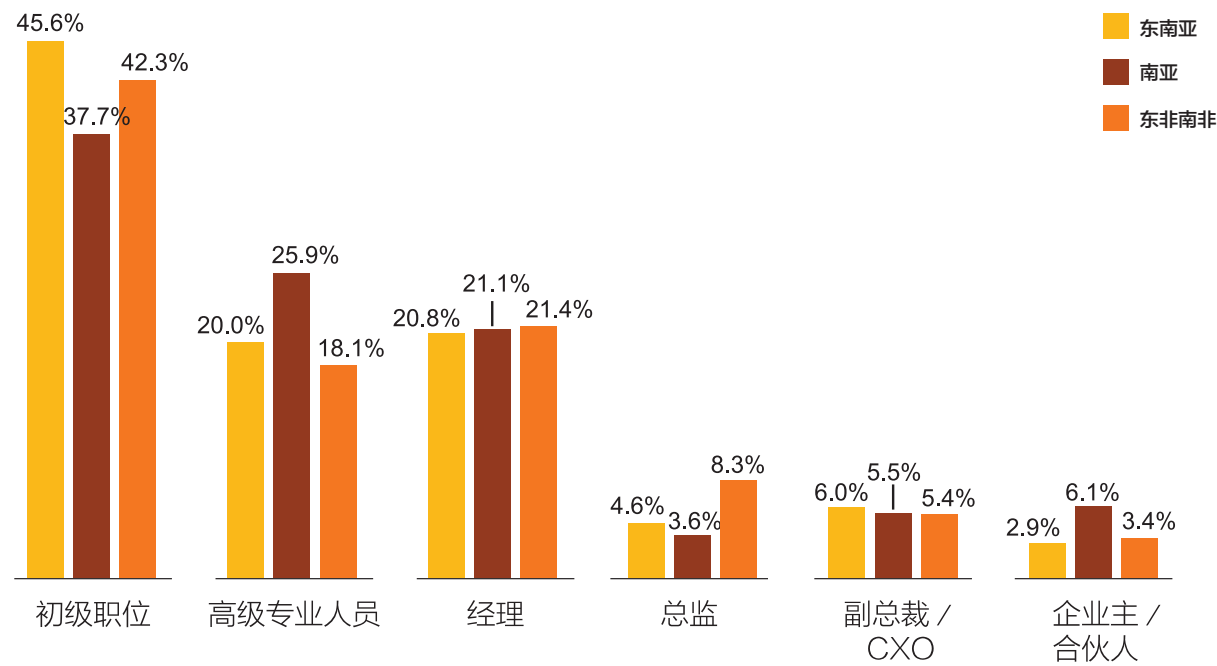
交通人才数量占该国领英会员比



从交通行业人才占该国领英会员比例来看，新加坡高于东南亚平均水平，阿富汗高于南亚平均水平，说明交通运输行业人才在这两个国家相对更加活跃。

人才库品质

交通运输行业人才级别分布



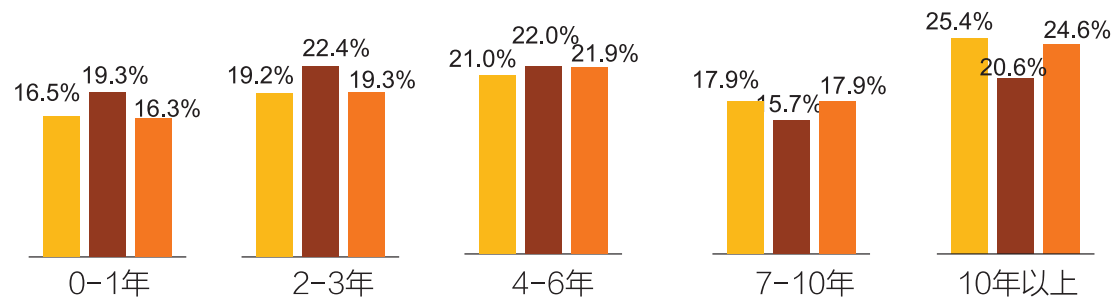
交通运输行业的人才分布基本上呈现级别越高，人才占比越少的形势。东南亚、南亚、东非南非区域的高级职位（总监及以上级别职位）占比分别为13.5%、15.2%和17.1%，东非南非区域高级职位人才比例最高。

交通运输行业人才工作年限

平均从业年限(单位：年)

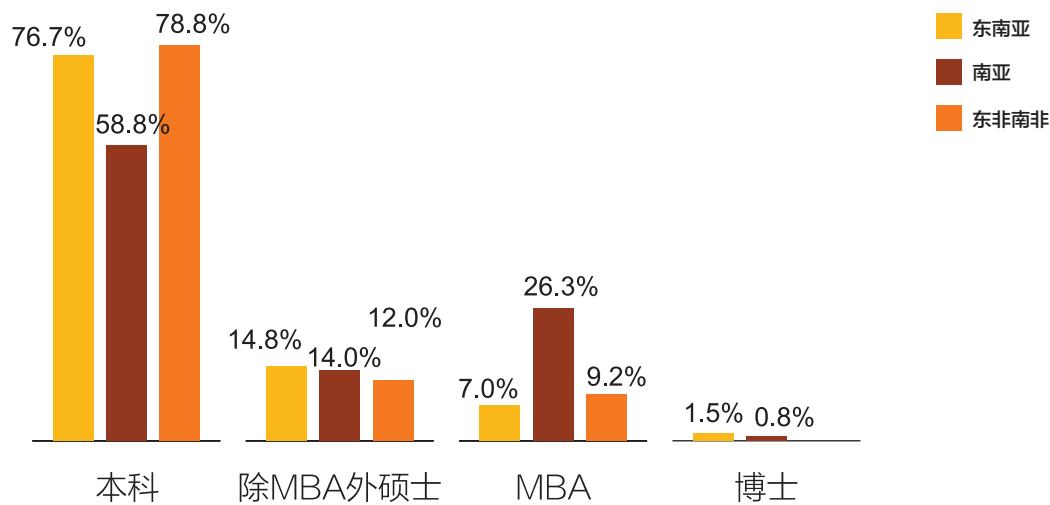


从业年限分布



东南亚和南亚行业人才的平均工作年限均为7.6年，高于东非南非地区6.9年的平均工作年限。

交通运输行业人才最高学历分布



南亚硕士以上学历人才（包括MBA）比例具有明显优势，达到了41.4%，远高于东南亚的23.3%和东非南非的21.2%。在学历方面，南亚交通运输行业人才略胜一筹。

人才保留指数

交通运输行业人才流动（国家维度）-2015年数据

人才流动 数量排名	流入该国	流出该国	人才流动 数量排名	流入流出该国	人才流动 数量排名	流入流出该国
1	新加坡	新加坡	1	印度	1	南非
2	印度尼西亚	菲律宾	2	巴基斯坦	2	埃塞俄比亚
3	菲律宾	马来西亚	3	阿富汗	3	肯尼亚
4	马来西亚	泰国	4	斯里兰卡		
5	泰国	印度尼西亚	5	孟加拉国		
6	越南	越南	6	尼泊尔		
7	缅甸	柬埔寨	7	马尔代夫		
8	柬埔寨	缅甸	8	不丹		
9	文莱	文莱				
10	老挝	老挝				
11	东帝汶	东帝汶				

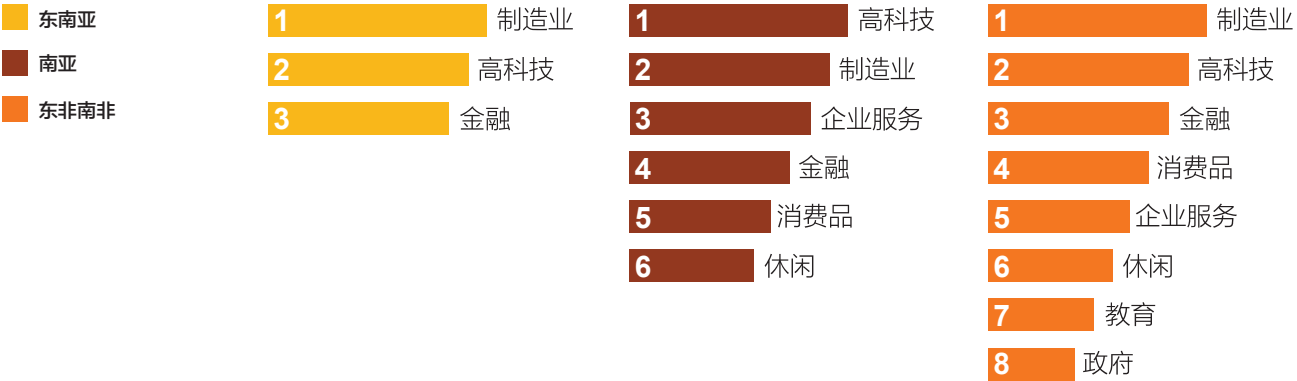
从国家间人才流动数量来看，东南亚以新加坡为例成为人才吸铁石，流入人才数量大于流出；而南亚人才的主要来源国印度，在交通运输行业则出现了流出大于流入（人才流失）的情况。

东南亚、南亚、东非南非三个地区的行业内和跨行业人才流动的情况较为相似，行业内人才流动比例分别为2.6%，2.5%，2.7%，对外流向的行业主要为高科技和制造业。

行业内人才流动比例

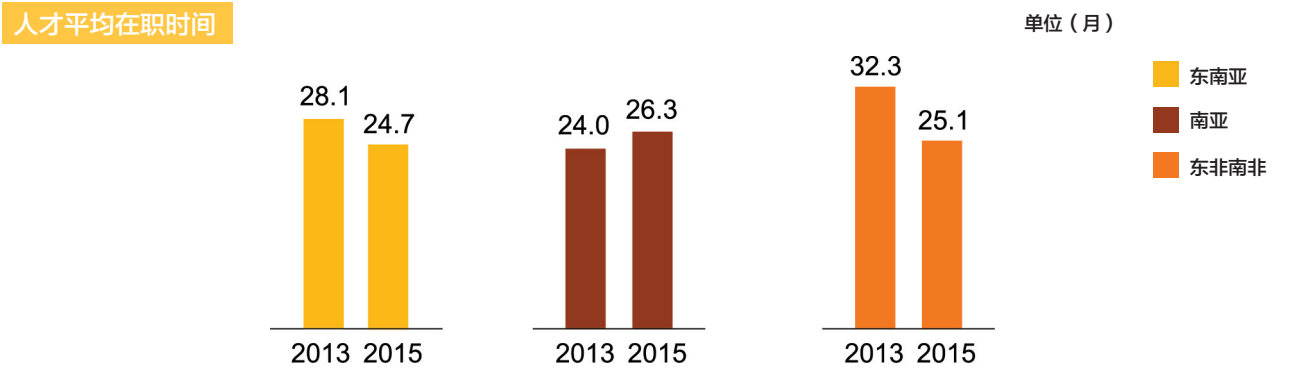


从交通运输行业流出排名



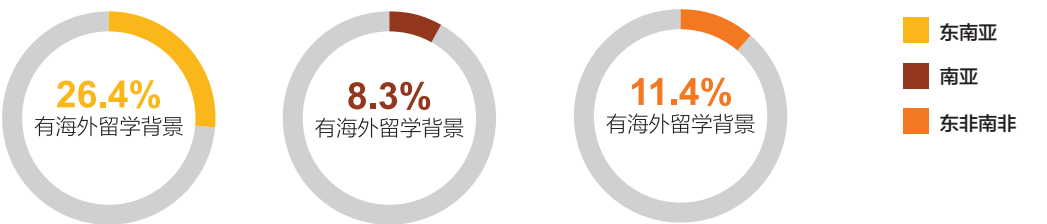
交通运输行业人才跳槽速度

从跳槽速度来看，东南亚和东非南非的人才跳槽速度明显加快：东南亚交通运输人才平均跳槽速度从2013年的28.1个月缩短至2015年的24.7个月；东非南非从2013年的32.3个月缩短至2015年的25.1个月，说明该地区该行业处于蓬勃发展的进程中。南亚则有跳槽速度略微放缓的趋势。



人才国际化程度

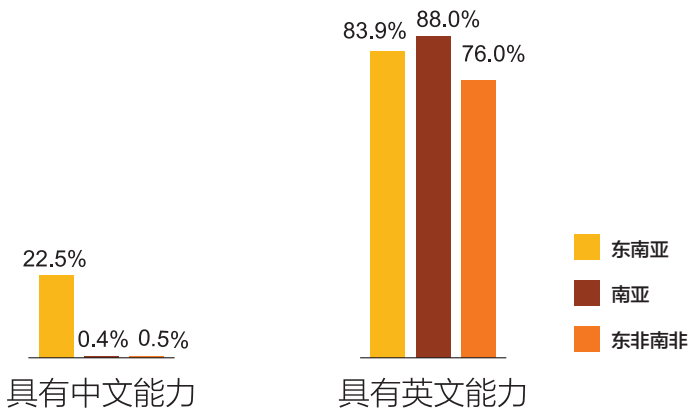
交通运输行业人才留学背景比例



在人才留学背景比例上，东南亚地区有海外留学背景的人占据26.4%，领先东南亚地区和东非南非。

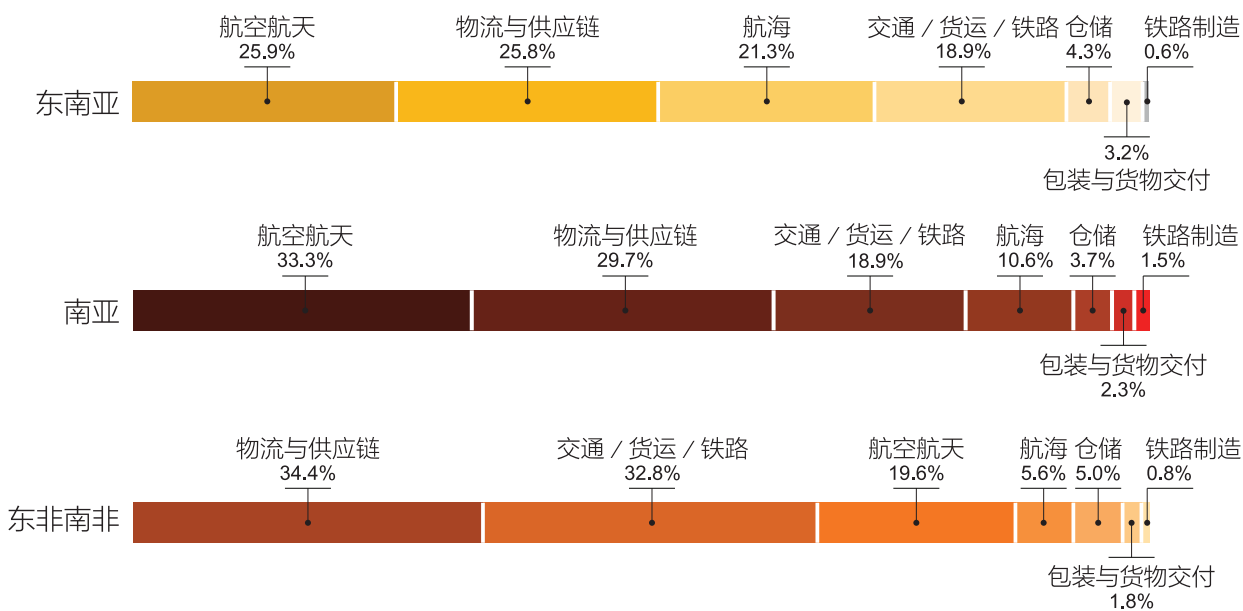
交通运输行业人才会说中英文的比例

从交通行业人才的中文能力来看，东南亚具有中文能力的人才占比22.5%，远超南亚的0.4%和东非南非的0.5%，显示出在中文语言沟通方面，东南亚交通行业人才有很大优势。由此可以推测出东南亚交通运输行业在与中国跨国企业合作上有更多的语言和文化优势。



人才库所在行业相关度

交通运输细分行业人才规模



从交通运输的细分行业按照人才规模大小的排名结果来看，东南亚、南亚与东非南非在细分行业分布上并不相似。

东南亚的交通运输细分行业分布比较均衡，细分行业前四名包括航空航天、物流与供应链、航海和交通/货运/铁路。与南亚和东非南非相比，航海业比重较高，占到21.3%。

在南亚，细分行业前四名包括航空航天、物流与供应链、交通/货运/铁路和航海，占比分别为33.3%、29.7%、18.9%和10.6%。

东非南非铁路则在铁路领域较为突出，人才占比高达32.8%，在航空航天和航海领域则占比较低。

交通运输行业公司排名

在东南亚、南亚和东非南非，交通运输行业公司排名前十的公司种类与该地区细分行业的分布情况相一致。同时，交通运输行业大多以拥有所在国官方背景的大型公司主导，除了物流领域的DHL和联合国国际货运分别来自德国和美国。

	东南亚	南亚	东非南非
1	DHL 国际快递（德国）	印度铁路公司（印度）	Transnet SOC公司（南非）
2	马来西亚航空公司（马来西亚）	印度捷特航空（印度）	南非航空（南非）
3	亚洲航空（马来西亚）	ils-world（英国）	Transnet货运铁路公司（南非）
4	印度尼西亚航空公司（印度尼西亚）	印度航空（印度）	埃塞俄比亚航空（埃塞俄比亚）
5	新加坡航空公司（新加坡）	巴基斯坦国际航空（巴基斯坦）	肯尼亚航空（肯尼亚）
6	泰国国际航空公司（泰国）	DHL 国际快递（德国）	DHL 国际快递（德国）
7	菲律宾航空公司（菲律宾）	indigo航空（印度）	联合国国际货运（美国）
8	印度尼西亚铁路（印度尼西亚）	delhivery（印度）	南非客运铁路机构（南非）
9	印度尼西亚狮子航空公司（印度尼西亚）	翠鸟航空（印度）	Value物流（南非）
10	Magsaysay海事公司（菲律宾）	印度机场管理局（印度）	肯尼亚港口管理局（肯尼亚）

交通运输行业获取应届生最多的公司

在东南亚、南亚和东非南非，交通运输行业获取应届生数量最多的的公司种类也与该地区细分行业的分布情况相一致。呈现出东南亚、南亚以航空，海运主导；东非南非则以铁路公司为主的特征。同时，新兴的电子商务和互联网领域的物流服务也成为南亚招收交通运输业应届生的主力军企业。

招聘毕业生最多的企业			
1	新加坡航空公司	印度物流delhivery	南非Transnet SOC公司
2	DHL 国际快递	印度电商Flipkart	南非Transnet货运铁路公司
3	亚洲航空	印度捷特航空	肯尼亚航空
4	印度尼西亚航空公司	印度外卖服务grofers	南非航空
5	马来西亚航空公司	马士基航运公司	联合国国际货运
6	新加坡科技宇航公司	印度indigo航空	DHL 国际快递
7	印度尼西亚 GMF AeroAsia	巴基斯坦国际航空	埃塞俄比亚航空
8	菲律宾宿务太平洋航空	FedEx速递	南非客运铁路局
9	APL 美国总统轮船	亚马逊	南非Bidvest Panalpina物流
10	印度尼西亚铁路	DHL 国际快递	南非barloworld物流

其他人才属性

交通运输行业人才毕业院校

东南亚交通行业人才毕业院校主要归属国是新加坡，印度尼西亚和菲律宾，分布上高度集中，少数院校归属于澳大利亚。

东南亚 南亚 东非南非

交通运输行业人才毕业院校			
1	南洋理工大学（新加坡）	孟买大学（印度）	南非大学（南非）
2	新加坡国立大学（新加坡）	德里大学（印度）	约翰内斯堡大学（南非）
3	新加坡理工大学（新加坡）	卡拉奇大学（巴基斯坦）	内罗毕大学（肯尼亚）
4	印度尼西亚大学（印度尼西亚）	印度安那大学（印度）	夸祖鲁·纳塔尔大学（南非）
5	皇家墨尔本理工大学（澳大利亚）	Kendriya Vidyalaya 中央学院（印度）	比勒陀利亚大学（南非）
6	菲律宾理工大学（菲律宾）	印度普纳大学（印度）	斯坦陵布什大学（南非）
7	马来西亚玛拉工艺大学（马来西亚）	马德拉斯大学（印度）	茨瓦尼科技大学（南非）
8	菲律宾大学（菲律宾）	英迪拉·甘地国立开放大学（印度）	Damelin学院（南非）
9	德拉萨大学（菲律宾）	班加罗尔大学（印度）	开普半岛科技大学（南非）
10	特里沙克大学（印度尼西亚）	奥斯马尼亚大学（印度）	乔莫肯雅塔农业技术大学（肯尼亚）

南亚交通行业人才毕业院校主要归属国是印度，唯一一所排名前十的非印度大学是来自巴基斯坦的卡拉奇大学。
东非南非交通行业人才毕业院校主要归属国是南非和肯尼亚。

交通运输行业人才的职能分布排名

前十位职能排名

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
东南亚	运营	销售	支持	工程	行政	军事和保护服务	创业	会计	信息技术	市场营销
南亚	运营	销售	工程	创业	支持	行政	信息技术	会计	军事和保护服务	金融
东非南非	运营	行政	销售	支持	创业	会计	金融	采购	信息技术	工程

对比东南亚、南亚和东非南非交通运输行业人才的职能分布，可以发现三个地区职能排在前列的都包括运营、销售、工程和支持。但略有差异的是，东南亚军事和保护服务在职能中排名靠前，南亚和东非南非创业职能均跻身前五。

前十位重要技能

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
东南亚	管理	物流	客户服务	运营管理	供应链管理	谈判	项目管理	交通运输	船舶海运	战略规划
南亚	客户服务	物流	管理	谈判	供应链管理	交通运输	战略规划	运筹管理	项目管理	项目规划
东非南非	管理	运营管理	物流	客户服务	供应链管理	团队管理	谈判	交通运输	物流管理	战略规划

对比东南亚、南亚、东非南非交通运输行业人才的前十位重要技能，可以发现排在前列的技能比较相似，包括管理、物流、客户服务和供应链管理。但三个地区技能排序略有不同，如南亚，客户服务成为排名第一的技能；而在东非南非，运营管理则在技能排名中位列第二。

4.2 建筑行业人才：北非、南亚地区

“一带一路”沿线建筑人才分布



建筑业重点区域：北非、南亚



近年来，我国建筑业产能过剩的问题日趋严重，而“一带一路”的沿线国家的城市建设存在很大提升空间。在亚投行和丝路基金的支持下，未来我国建筑业“走出去”的步伐将大幅加快。

西亚北非是中国主要的建筑劳务承包市场，每年数以百计的中国公司在当地承接工程，其中，中国建筑工程总公司（中建）是最早涉足这片市场、且各项业务开展较为成功的企业之一。在北非的阿尔及利亚，中建承建了总金额15亿美元的阿尔及尔大清真寺项目，其建成后有望成为世界第三大清真寺，265米高的宣礼塔将成为非洲最高建筑；在埃及，中国建筑承包了总额约为27亿美元的埃及新首都建设项目，项目包括国家会议中心、议会大厦、会展城和12部委办公楼等四个项目，这是我国推进“一带一路”建设的重大收获之一。

在南亚，中国交建与斯里兰卡国家港务局共同开发科伦坡港口城，规划建设国际购物中心、文化中心、五星级酒店、国际游艇码头，超高层高档写字楼和高档住宅等，创造超过8.3万个就业机会。

北非和南亚建筑行业在领英大数据中的人才亮点



1.人才库规模

在建筑行业中，“一带一路”沿线的南亚地区拥有将近130万的行业人才，在埃及则拥有十万多的建筑人才。
与交通运输行业一样，南亚的建筑行业人才主要集中在印度，占区域总人数的85.2%。



2.人才库品质

从职级、从业年限、学历来综合分析“一带一路”沿线建筑行业的人才库品质，可以发现：在建筑行业中，南亚人才的平均职级略低于北非，但在教育学历上略胜一筹；
将建筑行业与其他行业进行横向对比，人才品质综合来看偏低。



3. 人才保留指数

南亚、北非地区的行业内和跨行业人才流动的情况较为相似，流向的行业主要为制造业、高科技、金融或者艺术。
但从跳槽速度来看，北非的平均跳槽时长较短，反应出北非建筑行业人才活跃更高。而南亚人才在跳槽时趋于保守，岗位间人才流动变缓。



4. 人才国际化程度

建筑行业的人才无论是在南亚还是北非，拥有留学背景和中文能力的人员都是少数。南亚和北非拥有海外留学经历的建筑人才占比都不超过9%。
但幸运的是，大多数人才都具备英语能力。南亚88%的建筑人才会讲英语，而北非这一比例则高达93%。



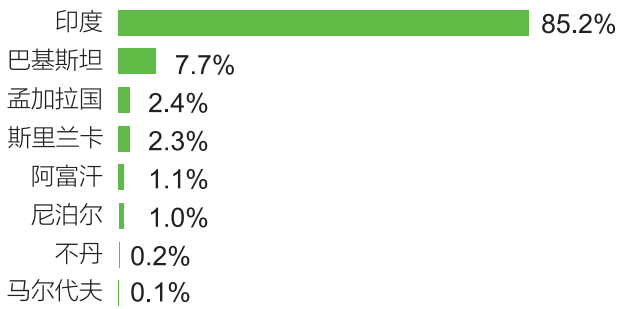
5.人才库所在行业相关度

从细分行业人才规模、行业公司排名和获取应届生最多的公司来看，南亚和埃及建筑细分行业人才的分布相对较为均衡。
相对来讲，埃及全球性的建筑公司和工程咨询企业相对更多，而南亚则以本土工程承包和建材公司为主。

人才库规模

“一带一路”路线上该行业人才在南亚、北非人数分布

建筑人才数量该国区域占比



在建筑行业中，“一带一路”沿线的南亚地区拥有将近130万的行业人才，在埃及则拥有十万多的建筑人才。

建筑行业在南亚的分布并不均衡，人口大国印度的建筑行业人才占据了南亚总量的85.2%；人才位居第二的是巴基斯坦，但占比仅为区域总量的7.7%。

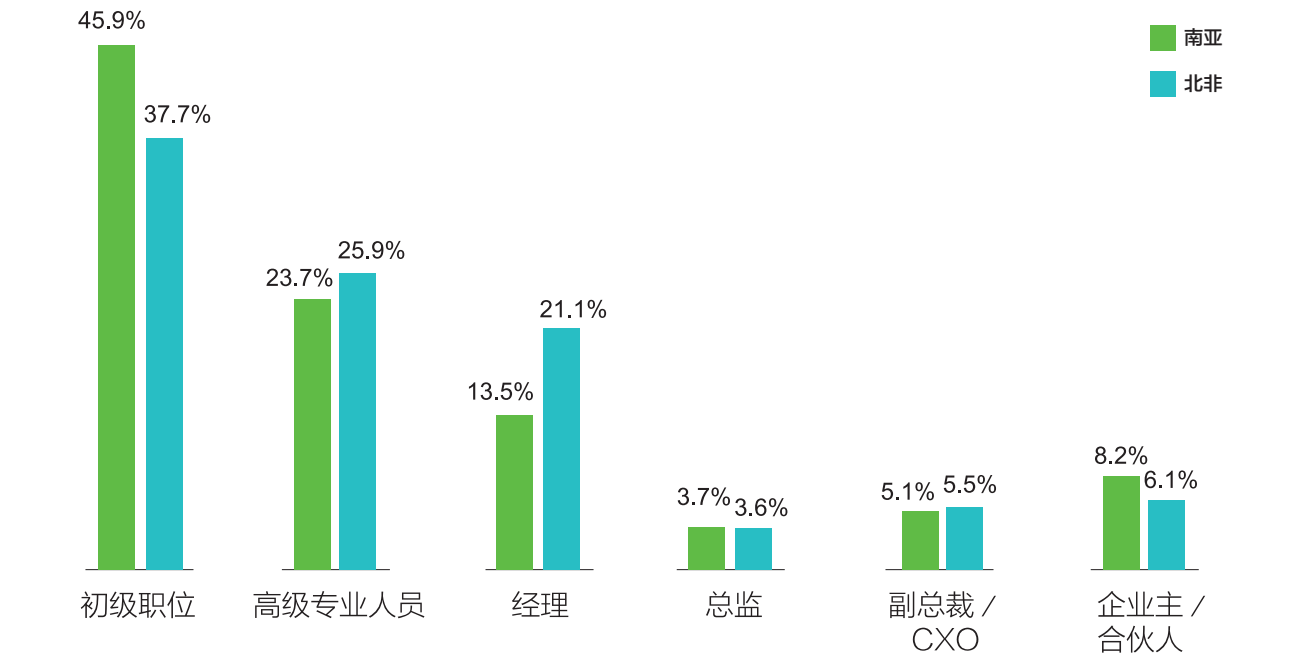
从建筑行业人才占该国领英会员比例来看，斯里兰卡、阿富汗和不丹都高于南亚平均水平，说明建筑行业人才在这几个国家相对更加活跃。

建筑人才数量占该国领英会员比



人才库品质

建筑行业人才级别分布



建筑行业的人才分布基本上呈现级别越高，人才占比越少的形势。南亚拥有更多的初级职位人才，占比高达45.9%，比北非区域高了8.2个百分点。以埃及为代表的北非，经理层级人才所占比例较高，达到21.1%，高出南亚7.6个百分点。

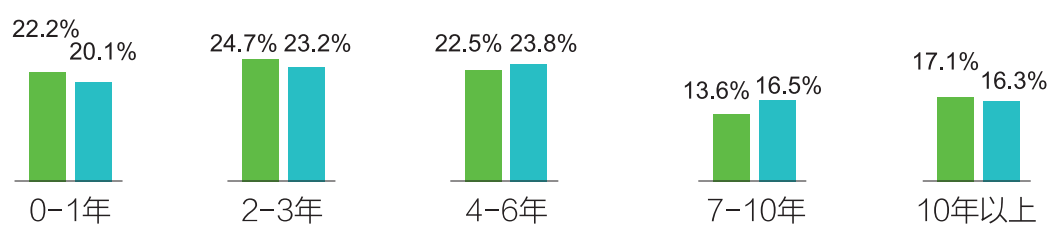
而两个区域在高级别人才（总监级以上）占比上较为近似。

建筑行业人才工作年限

平均从业年限(单位：年)

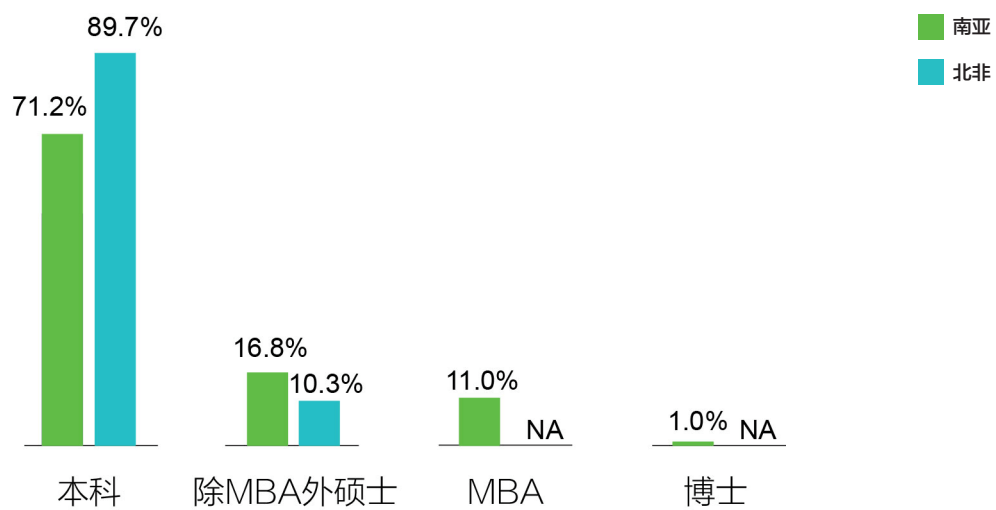


从业年限分布



在建筑行业从业人才工作年限方面，两个地区的差异不大，平均从业年限为6.3年和6.2年。而从两个地区建筑行业人才从业年限结构上看，两地区人才结构均为稳定型结构，各从业年限阶段的人才占比平衡。将两者进行对比，以埃及为代表的北非地区建筑人才工作年限在0-3年的职场生力军比例为43.2%，略低于南亚。

建筑行业人才最高学历分布



在本科以上人才中，南亚建筑人才硕士以上学历占比为28.8%。在北非地区，相对占比最高的为本科学历为89.7%。两个区域对比不难看出，南亚国家在建筑人才学历水平方面具有较大的优势。

人才保留指数

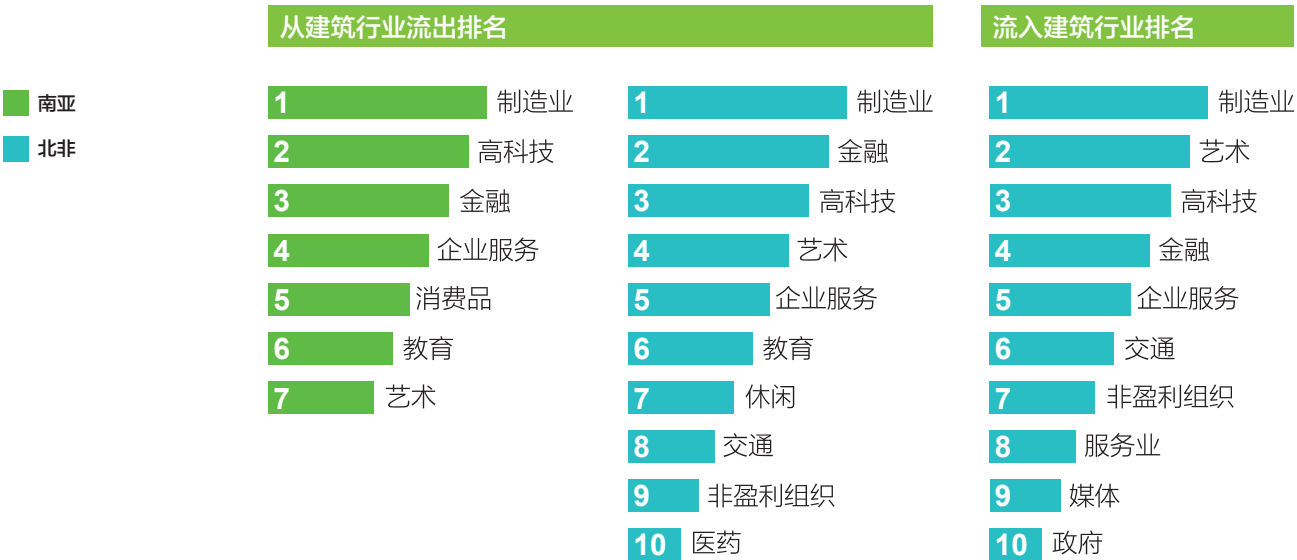
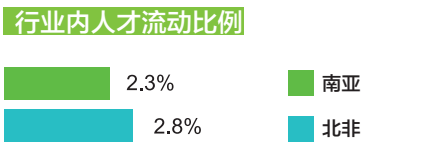
建筑行业人才流动（国家维度）-2015年数据

南亚建筑行业国家间人才的流动情况与各国行业人才的数量排名情况大体一致。建筑人才数量占绝对优势的印度仍然成为了建筑人才的最大流入国和流出国，排名第一。唯有不同的是，行业人才数量原本排名第三的孟加拉国在国家间流动时仅排名第五，说明孟加拉国的建筑人才进行国际流动并不活跃。

建筑行业无论是在南亚还是在以埃及为代表的北非，行业内部人才流动比率都相对其他行业来讲偏低，南亚为2.3%，北非为2.8%。

在南亚，人才从建筑行业流出后去向主要为制造业、高科技、金融和企业服务。在以埃及为代表的北非，行业人才流出主要方向为制造业、金融、高科技和艺术。艺术行业也在流入建筑行业的人才中排名第二，说明北非的建筑行业更偏重建筑设计。

人才流动数量排名	流入流出该国
1	印度
2	巴基斯坦
3	斯里兰卡
4	阿富汗
5	孟加拉国
6	尼泊尔
7	马尔代夫
8	不丹

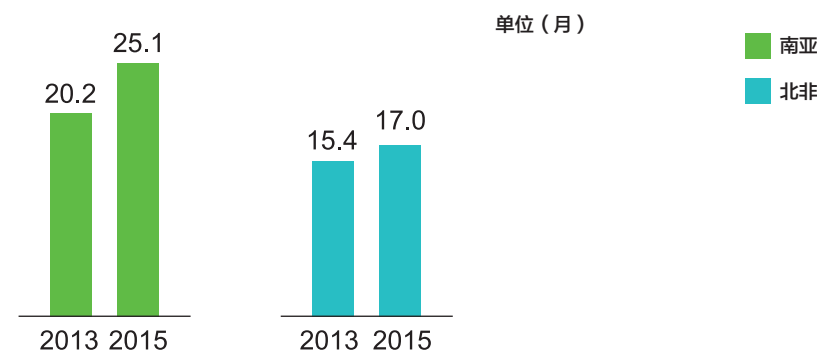


建筑行业人才跳槽速度

南亚建筑人才体系流动速度渐缓，以2015年底为截面，南亚建筑人才平均在职时间达到25.05个月，较2013年增长24.3%，南亚建筑人才在选择改善型工作变动时趋于保守，岗位间人才流动增长缓慢，甚至出现流动变缓现状。

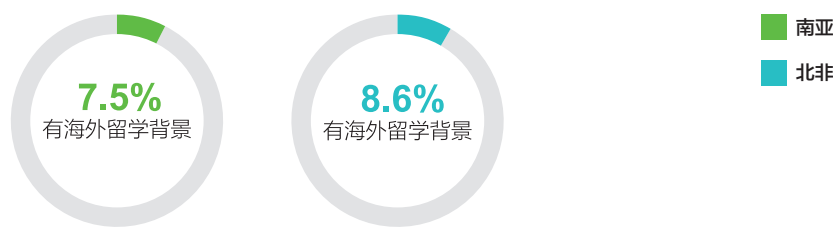
而以埃及为代表的北非同样受到来自全球经济下行的影响，截至2015年底，北非人才平均在职时间已由2013年底的15.4个月增长到17.0个月，增长比例达到9.8%。虽然略有增长，但相对于南亚，北非建筑人才的跳槽活跃度较高。

人才平均在职时间



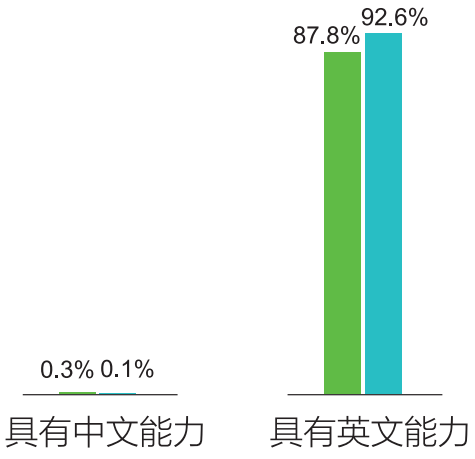
人才国际化程度

建筑行业人才留学背景比例及地区会说中英文的比例



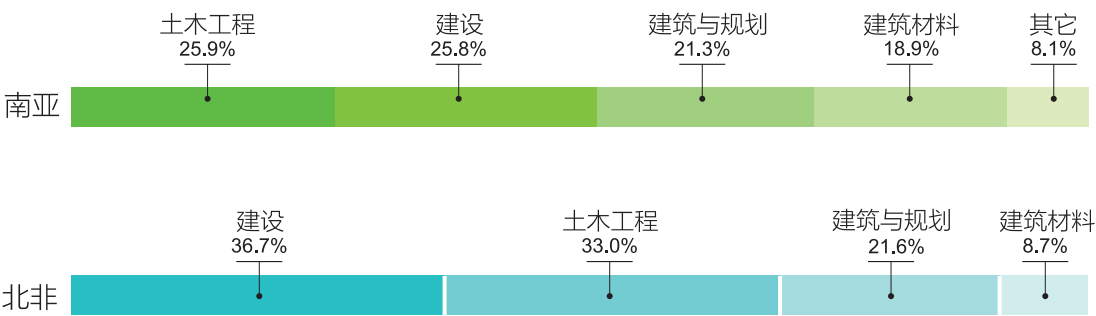
建筑行业的人才无论是在南亚还是北非，拥有留学背景和中文能力的人员都是少数。南亚和北非拥有海外留学经历的建筑人才占比都不超过9%，南亚7.5%，北非8.6%。在南亚会讲中文的行业人才为0.3%，北非仅为0.1%

但幸运的是，大多数人才都具备英语能力。南亚87.8%的建筑人才会讲英语，而北非这一比例则高达92.6%。



人才库所在行业相关度

建筑细分行业人才规模



从建筑的细分行业按照人才规模大小的排名结果来看，南亚与以埃及为代表的北非在细分行业分布上并不相似。南亚的建筑业呈现的是土木工程，建设，建筑与规划和建筑材料四个细分行业均衡分布的格局，人才占比依次为25.9%，25.8%，21.3%和18.9%。

而在以埃及为代表的北非，建设和土木工程这两个细分行业的人才分别占36.7%和33.0%，成为建筑业的主导，高于南亚这两个细分行业的比例。而建筑材料细分行业人才占比仅为8.7%，低于南亚。另外，建筑与规划这一细分领域人才占比为21.6%，与南亚相近。

建筑行业公司排名

在南亚，建筑行业公司排名前十的公司种类与细分行业的分布相一致，以拥有所在国官方背景的大型土木工程公司、基建公司和水泥公司主导。由于印度行业人数分布上占绝对多数，故前十名的公司均出自印度。而在以埃及为代表的北非，前十名的公司相对更加多元，其中四家来自埃及以外的其他国家，包括黎巴嫩、希腊、法国及瑞士和阿联酋，而公司种类也包括了工程咨询和工程承包等业务更为丰富的建筑集团。

1	Larsen & Toubro (印度)	1	Orascom建筑产业公司 (OCI) (埃及)	南亚
2	ACC水泥有限公司 (印度)	2	The Arab Contractors (埃及)	北非
3	Ambuja水泥有限公司 (印度)	3	Hassan Allam控股集团 (埃及)	
4	Simplex基础设施有限公司 (印度)	4	Dar Al Handasah建筑咨询公司 (黎巴嫩)	
5	ivrc基础设施工程有限公司 (印度)	5	(ECG) 埃及工程咨询集团 S. A. (埃及)	
6	Gammon India土木工程公司 (印度)	6	国际联合承包公司 (希腊)	
7	沙普尔吉-帕隆有限公司 (印度)	7	Petrojet建筑公司 (埃及)	
8	GMR基建公司 (印度)	8	“拉法基豪瑞” (LafargeHolcim)水泥公司 (法国及瑞士)	
9	Punj Lloyd 工程建筑有限公司 (印度)	9	Ehaf工程咨询公司 (阿联酋)	
10	Shree Cement水泥公司 (印度)	10	EME (埃及及中东) 公司 (埃及)	

建筑行业获取应届生最多的公司

从细分行业人才规模、行业公司排名 和获取应届生最多的公司来看，南亚和埃及建筑细分行业人才的分布相对较为均衡。相对来讲，埃及全球性的建筑公司和工程咨询企业相对更多，而南亚则以本土工程承包和建材公司为主。

招聘毕业生最多的企业			南亚	北非
1	Larsen & Toubro	Orascom 建筑公司（OCI）		
2	沙普尔吉-帕隆有限公司	黎巴嫩Dar Al Handasah建筑咨询公司		
3	土木工程公司	The Arab Contractors		
4	AFCONS基础建设有限公司	阿拉伯国家科学技术与海运学院		
5	巴基斯坦Nespak灾难管理重建所	(ECG) 埃及工程资讯集团 S. A.		
6	Simplex基础设施有限公司	国际联合承包公司		
7	TATA工程咨询公司	德国大学开罗分校		
8	UltraTech 水泥公司	“拉法基豪瑞” (LafargeHolcim)水泥公司		
9	Gammon India 土木工程公司	埃及Hassan Allam 控股集团		
10	巴基斯坦DESCON工程公司	美国大学开罗分校		

其他人才属性

建筑行业人才毕业院校

南亚建筑行业人才毕业院校前十名榜单中，均为南亚本土院校，集中在印度和巴基斯坦。埃及行业人才毕业院校主要归属国是本土埃及，但也有美国大学在埃及的分校以及阿拉伯国家科学技术与海运学院。

建筑行业人才毕业院校			南亚	北非
1	印度安那大学（印度）	开罗大学（埃及）		
2	孟买大学（印度）	埃及艾因·夏姆斯大学（埃及）		
3	印度普纳大学（印度）	埃及亚历山大大学（埃及）		
4	印度尼赫鲁科技大学（印度）	开罗阿勒旺大学（埃及）		
5	德里规划建筑院（印度）	美国大学开罗分校（美国）		
6	德里大学（印度）	阿拉伯国家科学技术与海运学院（叙利亚）		
7	印度理工Roorkee分校（印度）	曼苏尔大学（埃及）		
8	Visvesvaraya科技大学（印度）	扎加齐克大学（埃及）		
9	拉合尔工程技术大学（巴基斯坦）	埃及坦塔大学（埃及）		
10	巴基斯坦工程和应用科学学院（巴基斯坦）	埃及爱资哈尔大学（埃及）		

建筑行业人才的职能分布排名

TOP10职能排名

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
南亚	工程	运营	创业	销售	项目管理	艺术设计	会计	行政	房地产	教育
北非	工程	运营	项目管理	创业	会计	信息技术	销售	艺术设计	教育	行政

建筑行业人才职能的前十榜单中，南亚和北非均在前五项职能分布中均包括工程、运营、创业、项目管理这四大职能。两个地区略微不同的是，南亚的前十大职能中包括了房地产，与之相关联的销售职能也排名靠前；而以埃及为代表的北非拥有信息技术这一细分职能，这与北非建筑行业偏重设计和规划的产业格局相关。

前十位重要技能

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
南亚	AutoCAD	建设	项目规划	土木工程	项目管理	工程	施工管理	合同管理	混凝土材料	客户服务
北非	AutoCAD	建设	项目规划	工程	施工管理	项目管理	土木工程	管理	Photoshop	混凝土材料

南亚和北非建筑行业人才十大技能排行榜中，AutoCAD、建设、项目规划均占据前三席位，且排序相同。而南亚和北非建筑人才排名位置稍后的技能呈现了较大的差异，南亚行业更侧重人才的土木工程、合同管理、客户服务技能，而以埃及为代表的北非建筑行业人才更擅长管理、施工管理和Photoshop。

4.3 能源行业人才：俄罗斯及中亚、东南亚地区

“一带一路” 沿线能源人才分布



能源行业重点区域：俄罗斯及中亚、东南亚



在“一带一路”能源合作中，对于中国而言，油气资源从海外引进和电力产能走向海外已成为战略抉择。

中亚地区油气资源丰富，号称“21世纪的能源基地”。中国油气资源匮乏且对油气的需求不断提升，中国与中亚的能源合作对于保障中国能源安全及经济可持续发展具有重大意义。2014年9月，中国—中亚天然气管道D线塔国段在塔吉克斯坦首都杜尚别开工。D线建成后，与已建成的ABC线一道，将形成中国—中亚天然气管道网，成为联通中国与中亚五国的能源大动脉。届时，整个管道网输气总能力提高到每年850亿立方米，成为中亚地区规模最大的输气系统，可满足中国国内超过20%的天然气消费需求。

在东南亚，包括电力在内的能源基建需求旺盛，而日益成熟的中国电力企业不断深度挖掘东南亚国家市场。中国电建承建的老挝南俄3水电站于2015年11月正式开工，这是迄今老挝国家电力公司投资最大的水电站项目，该电站总装机容量为48万千瓦，年平均发电量23.45亿千瓦时，总投资12.9亿美元。中国电建在印尼已经承建了多个燃煤电站和水电站，总装机容量突破千万千瓦，明显缓解了印尼的电力短缺。其中，中国电建所承建的目前印尼最大的EPC火电项目——庞卡·兰苏苏燃煤电厂装机40万千瓦，投资4.8亿美元。

俄罗斯及中亚和东南亚能源行业在领英大数据中的人才亮点



1.人才库规模

在能源行业中，“一带一路”沿线的俄罗斯及中亚地区拥有将近29万的行业人才，在东南亚拥有54万多的行业人才。在“一带一路”五个行业中，行业人才总量偏少。
俄罗斯及中亚和东南亚的能源行业人才分别集中在俄罗斯和印度尼西亚。



2.人才库品质

从职级、从业年限、学历来综合分析发现：在能源行业，俄罗斯及中亚人才比东南亚人才品质更高。
俄罗斯及中亚地区拥有更多高级人才，总监级以上人才占比14.3%，东南亚为10.7%。同时硕士以上学历中亚占比为57.8%，而东南亚仅为24%。



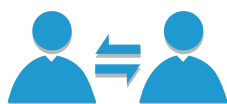
3. 人才保留指数

俄罗斯及中亚和东南亚的人才在能源行业内外流动的速率和行业流向趋同。但跳槽速度来看，东南亚能源人才的平均跳槽时长变短，反应出东南亚能源行业人才活跃更高。而俄罗斯及中亚人才跳槽时趋于保守，岗位间人才流动放缓。



4. 人才国际化程度

在能源人才的国际化程度上，东南亚人才略胜一筹。
东南亚具有中文能力的能源人才占比为14.4%，而在俄罗斯及中亚这个占比仅为0.9%。
海外留学背景方面，东南亚能源行业人才的留学比例为25.4%，高于俄罗斯及中亚的15.8%。



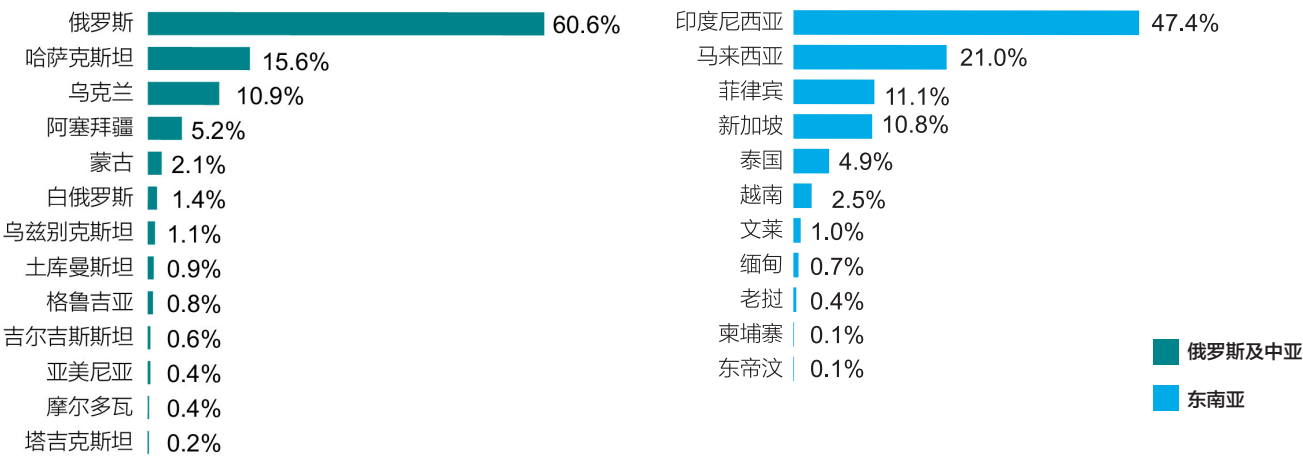
5.人才库所在行业相关度

从细分行业人才规模、行业公司排名和获取应届生最多的公司来看，俄罗斯及中亚和东南亚的能源行业人才主要集中于石油领域。
这与中亚地区“一带一路”大型油气项目规划相符，与东南亚电力项目略有出入。

人才库规模

“一带一路”路线上该行业人才在俄罗斯及中亚和东南亚人数分布

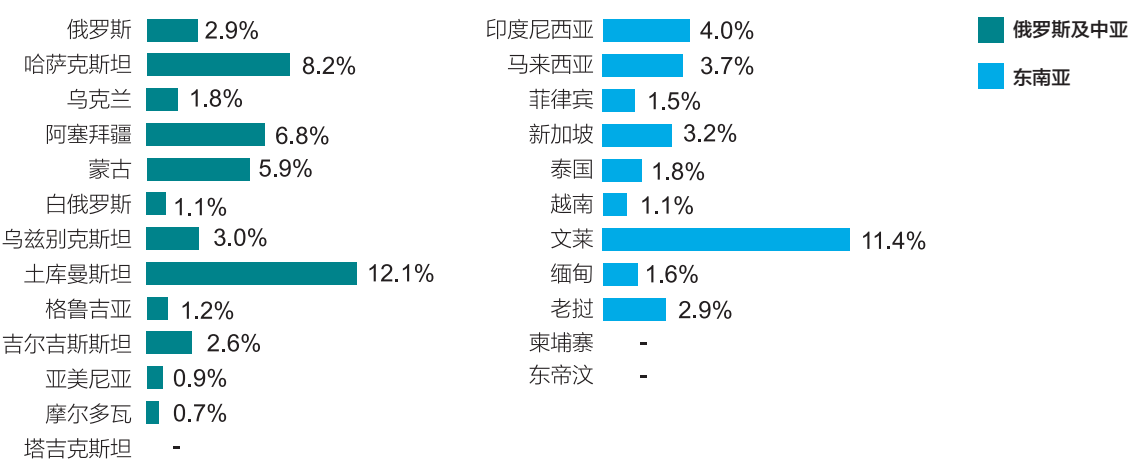
能源人才数量该国区域占比



在俄罗斯及中亚地区，俄罗斯的能源行业人才占比超过60%，而排在第二及第三位的哈萨克斯坦和乌克兰则分别占比15.6%和10.9%，前三名国家人才占比加和高达87.1%。区域能源行业人才集中度非常高。

在东南亚国家中，印度尼西亚的能源行业人才数遥遥领先于其他国家，占比接近50%，排在第二至四名的国家分别为马来西亚、菲律宾和新加坡，占比分别为21%、11.1%以及10.8%。

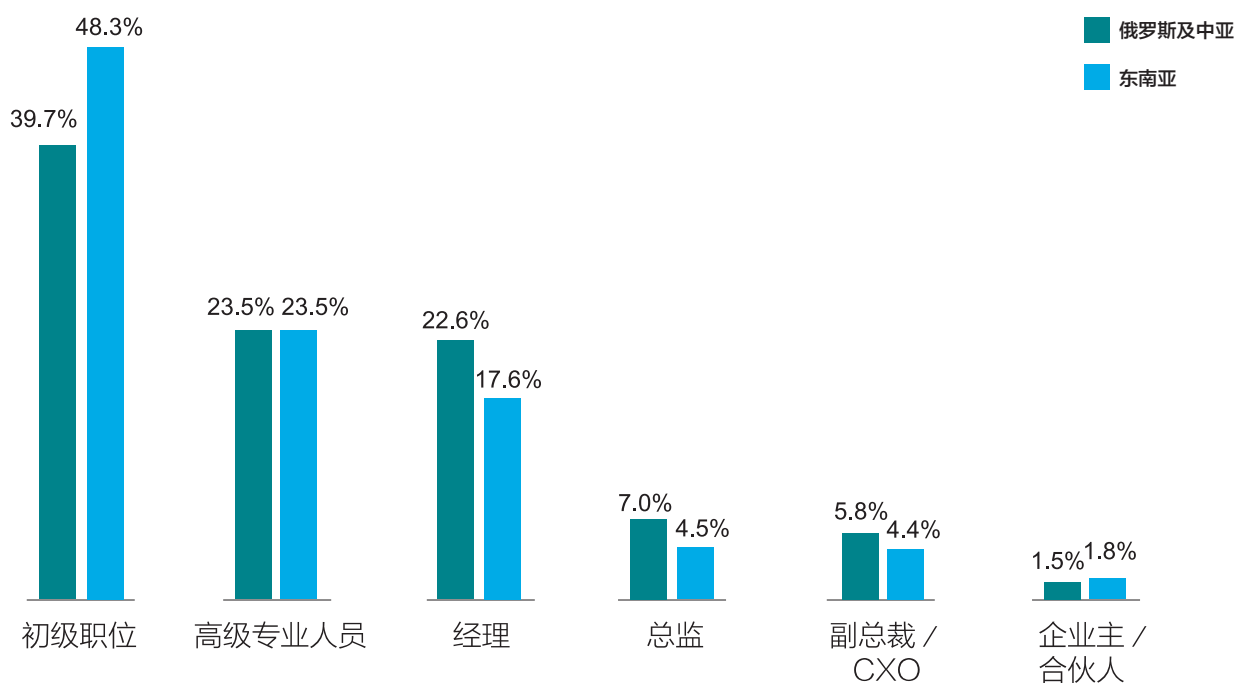
能源人才数量占该国领英会员比



在哈萨克斯坦、阿塞拜疆和土库曼斯坦，该国能源行业人才占领英会员比例远高于平均水平，说明该国能源行业人才更为活跃。

人才库品质

能源行业人才级别分布



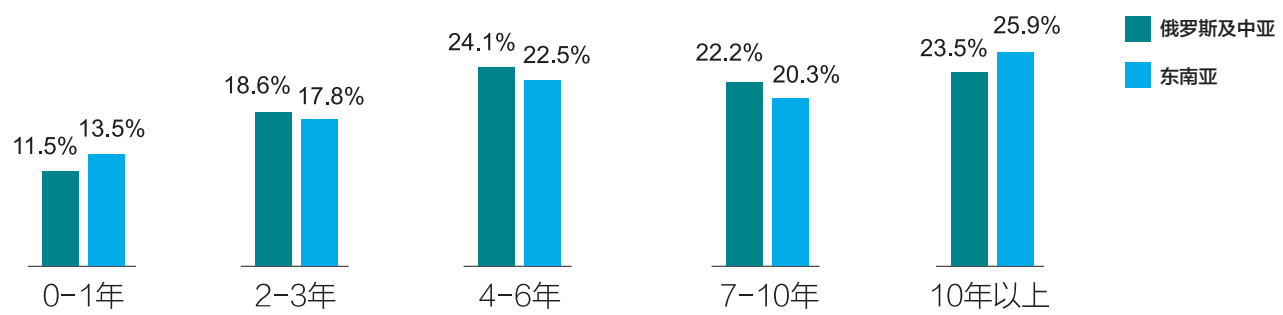
俄罗斯及中亚地区能源行业人才中，初级职位的人数为39.7%，高级职位（总监及以上级别职位）的人才比例为14.3%。在东南亚的能源行业人才中，高级职位（总监及以上级别职位）的人才比例为10.7%，初级职位人才占比达到48.3%。相较东南亚能源人才结构，俄罗斯及中亚地区拥有更多高级管理人才，而东南亚地区则拥有更多的基础型人才。

能源行业人才工作年限

平均从业年限(单位：年)

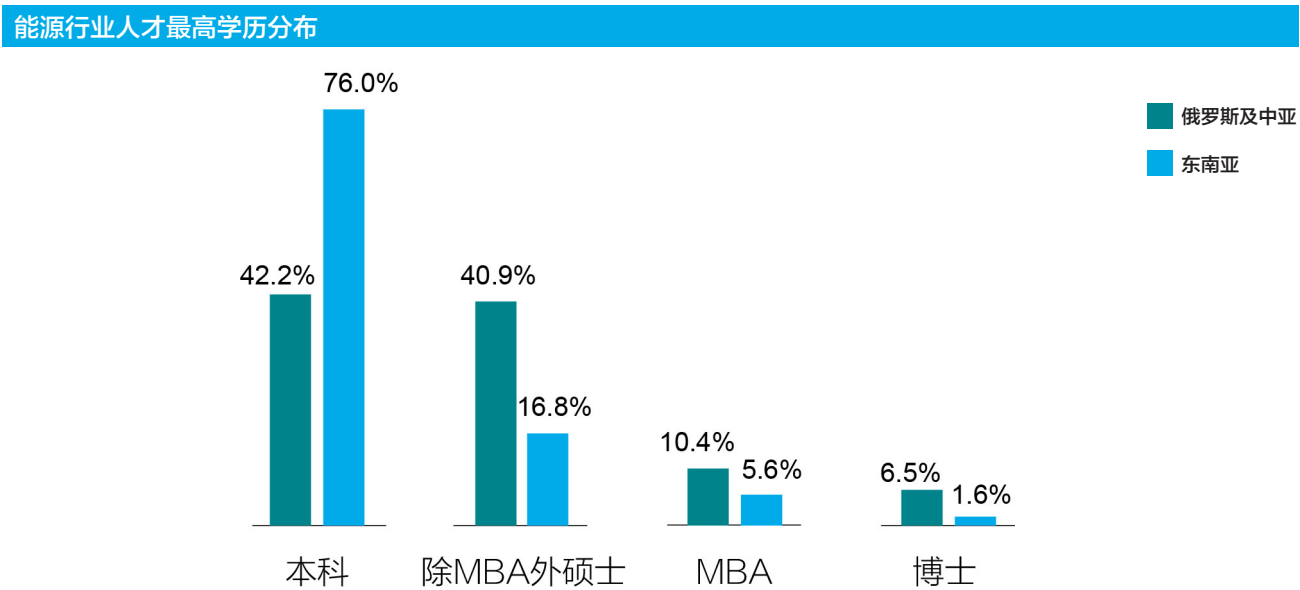


从业年限分布



在能源行业从业人才工作年限方面，两个地区的差异不大，平均从业年限为7.6年和7.9年，东南亚地区的平均从业年限更长。

从两个地区能源行业人才从业年限结构上看，两地区人才结构均为稳定型结构，各从业年限阶段的人才占比平衡。俄罗斯及中亚以及东南亚地区，从业0-3年的人才占比分别为30.1%和31.3%，显示出行业新增人才比例较高，能够为行业发展提供充足的人才供给。



在本科以上学历人才中，俄罗斯及中亚地区能源人才硕士以上学历占比为57.8%。在东南亚地区，占比最高的为本科学历为76.0%。两个区域对比不难看出，俄罗斯及中亚国家在能源人才学历水平方面具有较大的优势。

人才保留指数

能源行业人才流动（国家维度）-2015年数据

人才流动数量排名	流入该国	流出该国	人才流动数量排名	流入流出该国
1	俄罗斯	俄罗斯	1	新加坡
2	哈萨克斯坦	哈萨克斯坦	2	马来西亚
3	阿塞拜疆	阿塞拜疆	3	印度尼西亚
4	乌克兰	乌克兰	4	菲律宾
5	土库曼斯坦	土库曼斯坦	5	泰国
6	蒙古	蒙古	6	越南
7	格鲁吉亚	格鲁吉亚	7	文莱
8	乌兹别克斯坦	乌兹别克斯坦	8	缅甸
9	吉尔吉斯斯坦	白俄罗斯	9	老挝
10	亚美尼亚	摩尔多瓦	10	柬埔寨
11	白俄罗斯	亚美尼亚	11	东帝汶
12	塔吉克斯坦	-		
13	摩尔多瓦	-		

俄罗斯及中亚东南亚

从国家间人才流动数量来看，东南亚以新加坡为例成为人才吸铁石，流入人才数量大于流出，相对俄罗斯及中亚来讲更具吸引力。

能源行业人才流动（行业维度）

人才流动数量排名	从能源行业流出	流入能源行业	人才流动数量排名	从能源行业流出	流入能源行业
1	制造业	制造业	1	制造业	-
2	高科技	高科技	2	高科技	-
3	金融	金融	3	金融	-
4	建设	建设	4	建设	-
5	企业服务	企业服务	5	企业服务	-
6	消费者	消费者			
7	休闲	教育			
8	运输	法律			
9	教育	休闲			
10	法律	运输			

俄罗斯及中亚东南亚

行业内人才流动比例

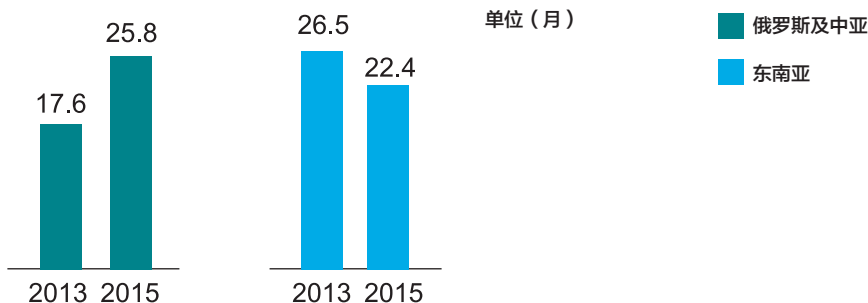


俄罗斯及中亚和东南亚地区的行业内和跨行业人才流动的情况较为相似（见上页），行业内流动率分别为4.7%和4.9%，流动的行业主要为高科技、制造业和金融。

能源行业人才跳槽速度

俄罗斯及中亚地区行业平均在职时间由2013年底至2015年底增长十分明显，增幅达到46.9%。而同期东南亚地区能源行业人才平均在职时间则有所减少，从2013年末的26个月下降到2015年末的22个月。东南亚的平均跳槽时长变短，反应出东南亚能源行业人才活跃更高。而受到全球能源市场持续下行影响，俄罗斯及中亚人才在选择改善型工作变动时趋于保守，岗位间人才流动增长缓慢，甚至出现流动变缓现状。

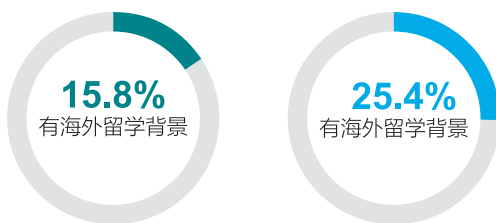
人才平均在职时间



人才国际化程度

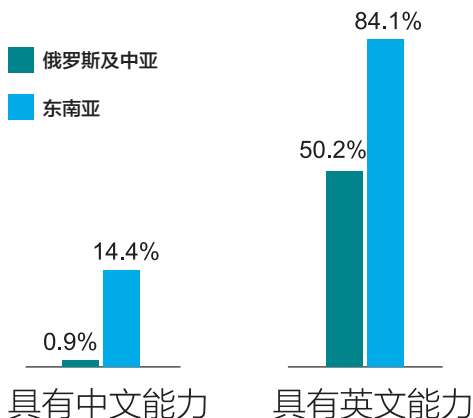
能源行业人才留学背景比例

在能源人才的海外留学背景方面，东南亚能源行业人才的留学比例较俄罗斯及中亚更高，推测原因，从高等院校金融专业的情况看，俄罗斯及中亚地区国家作为老牌的石油及天然气堪采强国，在能源行业人才的教育方面也同样占有领先的地位，因此，本区域的能源行业人才相比东南亚，则更多的来自于本区域高校。

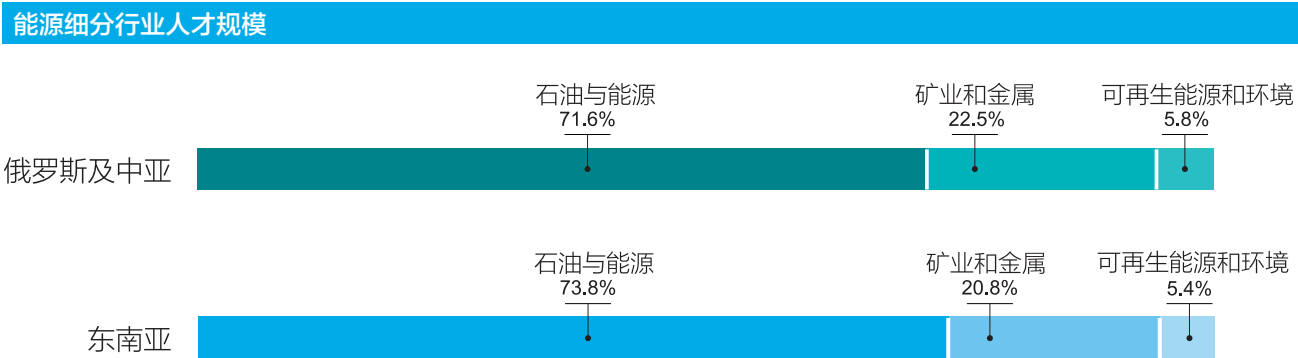


能源行业人才会说中英文的比例

从两个区域能源人才的中文能力上看，东南亚国家具有非常明显的优势，具有中文能力的能源人才占比为14.4%，而在俄罗斯及中亚国家这个占比仅为0.9%。推测其原因，东南亚国家受到更多中国文化的影响。可以看出，东南亚国家在接纳中国跨国企业方面更具有语言方面的优势。同样，在英语能力方面，东南亚也遥遥领先，84.1%的东南亚人才拥英语有能力，而俄罗斯及中亚地区该比例仅过半。



人才库所在行业相关度



在细分行业中，俄罗斯及中亚地区以及东南亚地区人才分布比例相似。石油与能源行业的人才占比最高超过七成。其次为矿业和金属行业，占比分别为22.5%以及20.8%，可再生能源与环境行业位列第三位，人才占比均在5%–6%之间。

能源行业公司排名

从区域前十名能源企业的国家归属情况看，俄罗斯及中亚地区有五家上榜企业来自俄罗斯，区域人才优势明显，中亚地区仅有田吉兹雪弗龙公司上榜，来自本区域外的4家企业分别来自于美国、英国和阿联酋，三个能源开发强国。而东南亚地区中，仅有三家企业来自于本区域，展现出本地能源企业人才吸引力落后于全球能源集团的现状，而冲击东南亚本地能源行业的外资企业主要来自于美国和欧洲国家。



能源行业获取应届生最多的公司

俄罗斯及中亚东南亚

招聘毕业生最多的企业		
1	斯伦贝谢	马来西亚国家石油公司
2	英国石油公司	壳牌
3	田吉兹雪弗龙公司	雪佛龙公司
4	俄罗斯天然气工业股份公司	斯伦贝谢
5	库页能源	印尼国家石油公司
6	哈里伯顿公司	埃克森美孚
7	俄罗斯石油公司	哈里伯顿公司
8	北里海合资公司	法国德克尼普公司
9	阿塞拜疆共和国国家石油公司	道达尔
10	开伯尔石油天然气公司	英国石油公司

其他人才属性

能源行业人才毕业院校

从俄罗斯及中亚地区人才的毕业院校情况来看，高校的国家归属集中度极高，排在前十位的高校中，有7所高校来自于俄罗斯。而从东南亚地区排名前十的高校则被印度尼西亚、马来西亚和新加坡三个国家的高校占据，其中印度尼西亚占据其中五席，这与其在该地区能源行业人才占比情况相匹配。

俄罗斯及中亚东南亚

能源行业人才毕业院校		
1	莫斯科国立石油天然气大学（俄罗斯）	万隆工艺研究所（印度尼西亚）
2	阿塞拜疆国家石油学院（阿塞拜疆）	印度尼西亚大学（印度尼西亚）
3	秋明州国有石油和天然气大学（俄罗斯）	加札马达大学（印度尼西亚）
4	国立莫斯科罗蒙诺索夫大学（俄罗斯）	马来西亚国油科技大学（马来西亚）
5	乌法国立石油科技大学（俄罗斯）	马来西亚工艺大学（马来西亚）
6	托木斯克理工大学（俄罗斯）	新加坡国立大学（新加坡）
7	萨马拉国立技术大学（俄罗斯）	马来西亚玛拉工艺大学（马来西亚）
8	赫瑞瓦特大学（英国）	印度尼西亚日惹UPN "Veteran"（印度尼西亚）
9	莫斯科动力工程研究所(科技大学）（俄罗斯）	新加坡南洋理工大学（新加坡）
10	伊万诺-弗兰科夫斯克国立石油天然气技术大学（乌克兰）	雅加达特利沙克蒂大学（印度尼西亚）

能源行业人才的职能分布排名

TOP10职能排名

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
俄罗斯及中亚	工程	操作	研究	销售	支持	信息技术	项目和项目管理	金融	人力资源	行政
东南亚	操作	工程	支持	销售	行政	研究	质量保证	金融	人力资源	信息技术

对比俄罗斯及中亚和东南亚能源行业人才的职能分布，可以发现俄罗斯及中亚地区职能排在前三位的分别是工程、操作、研究，而东南亚地区职能前三位则是操作、工程和支持。这样的差异可以看出俄罗斯及中亚地区能源行业更由研究型 and 工程等高级职能主导；而东南亚则以操作和支持这类相对基础的职能为主。这与该地区的人才品质情况相呼应。

前十位重要技能

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
俄罗斯及中亚	石油开采	项目管理	工程	天然气开采	石油及天然气开采	管理	项目计划	能源研究	战略规划	供应链上游管理
东南亚	石油开采	工程	天然气开采	项目管理	石油及天然气开采	管理	设备调试	检查	项目工程	项目计划

对比俄罗斯及中亚和东南亚能源行业人才的前十位重要技能，可以发现排在前五位的技能比较相似，包括石油开采、项目管理、工程、天然气开采、石油及天然气开采。但技能分布的第六到第十位，俄罗斯及中亚则以项目计划、能源研究、战略规划和供应链管理等知识能力为导向的技能主导；而东南亚人才则主要拥有设备调试、检查、项目工程等偏项目执行的技能。

4.4 信息通信行业人才：西欧、东南亚地区

“一带一路” 沿线信息通信人才分布



信息通信重点区域：西欧、东南亚



随着全球经济的数字化趋势不断增强，“一带一路”国家存在持续的信息基建增长空间，为中国信息通信行业创造了重大产业机遇。

在欧洲，华为已经与各大主流运营商建立了紧密的合作关系，华为的产品及解决方案应用已遍及整个欧洲。仅在西班牙，华为中高端智能手机（零售价格在400至500欧元之间）的销量占比超过了55%。另外，华为进入欧洲市场后不断提升人才“欧洲化”水平。外籍员工的数量已经占到了华为在西欧员工总人数的60%-80%左右。其中在荷兰、西班牙等市场较稳定的地区，员工本地化程度更已经超过80%。

东南亚，近些年已成为中国电信运营商和新兴互联网公司竞相进军的重要市场。中国移动联合新加坡StarHub和泰国True集团，通过实施“牵手计划”，进一步深化与东南亚国际运营商在数据业务等领域的合作，为中国移动客户在东盟和亚太地区的国际往来和企业全球发展提供更加有力的支撑。为建设对接东南亚国家的国际信息通道，中国联通将在缅甸建设一条陆路光缆。腾讯公司旗下产品微信至2015年底已经覆盖了印度尼西亚50%的智能手机用户和马来西亚70%的智能手机用户。小米科技选择新加坡作为海外业务扩张的首战，随后进入印度尼西亚、马来西亚、印度、巴西。

西欧和东南亚信息通信行业在领英大数据中的人才亮点



1.人才库规模

在信息通信行业中，“一带一路”沿线的西欧地区拥有将近480万的行业人才，在东南亚拥有将近160万的行业人才。在五个行业中人才总量最丰富。英国在信息通信行业的人才储备上位居西欧榜首；菲律宾、印尼、马来西亚和新加坡在东南亚行业人才数量上占据前四，且总体上占比东南亚国家信息通信人才数量的83.7%。



2.人才库品质

无论从职级、从业年限、学历来分析“一带一路”沿线信息通信行业的人才库品质，都可以发现西欧的信息通信行业人才品质远高于东南亚。如：西欧地区信息通信行业人才的平均工作年限为10.98年，而东南亚该行业人才的平均工作年限仅为6.6年。



3. 人才保留指数

西欧在信息产业和经济都非常成熟的情况下，成为毋庸置疑的人才吸铁石，而东南亚国家间的人才流动则相对持平；同时，西欧行业内人才流动比例高达11%，十分活跃。离开信息通信行业的人才多流向企业服务或者金融。而从跳槽速度来看，东南亚的平均跳槽时长变长，人才流动趋于保守。



4. 人才国际化程度

在中文和英文语言沟通方面，东南亚信息通信行业人才有很大优势：东南亚具有中文能力的金融人才占比为20.1%，而在西欧国家这个占比仅为1.4%。而在是否拥有海外留学背景上，东南亚人才也略胜一筹。



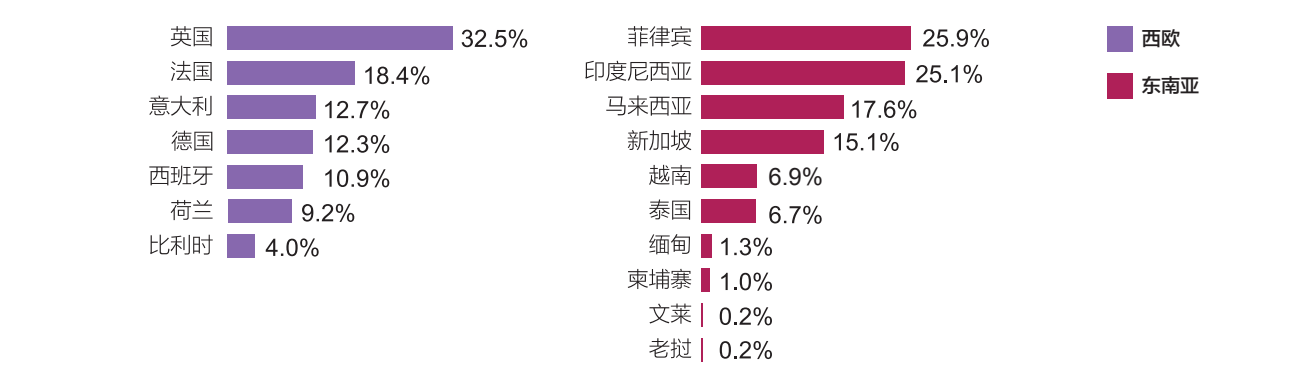
5.人才库所在行业相关度

从细分行业人才规模、行业公司排名和获取应届生最多的公司来看，西欧和东南亚人才半数分布在信息、电信和计算机软件等细分领域。这与中国企业在西欧地区的项目布局一致；而东南亚地区互联网与电信并重的规划略有出入。

人才库规模

“一带一路”路线上该行业人才在西欧和东南亚人数分布

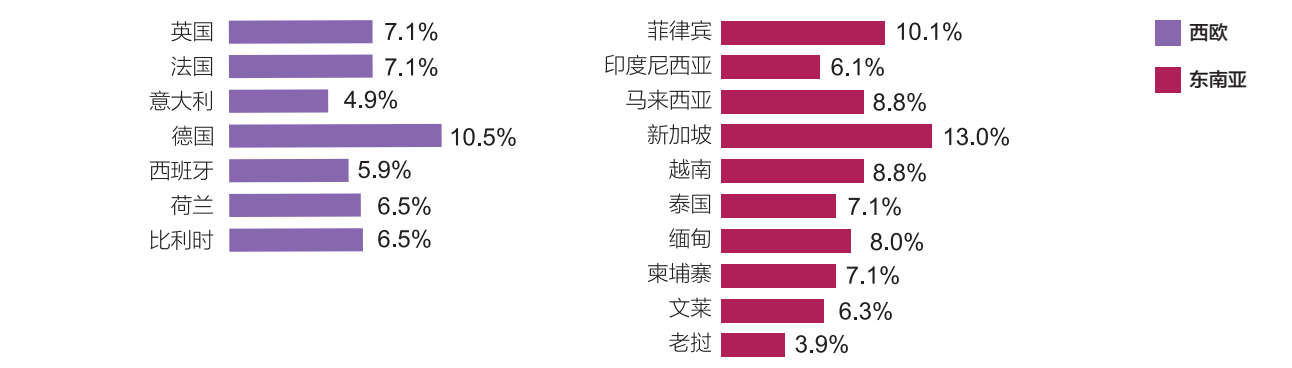
信息通信人才数量该国区域占比



作为经济强国，英国在ICT（信息通信技术，后简称ICT）行业的人才储备上位居榜首，占比32.5%，超过排在第二位的法国14个百分点。意大利、德国、西班牙的人才比例分别位列三至五位，且均超出了10%。

菲律宾、印尼、马来西亚和新加坡在ICT行业人才数量上占据前四，且总体上占比东南亚国家ICT人才数量的83.7%，与东南亚其他国家拉开距离，显示了这四国在ICT行业的人才规模和影响力，以及东南亚地区ICT行业人才地区分布高度集中的现状。

信息通信人才数量占该国领英会员比

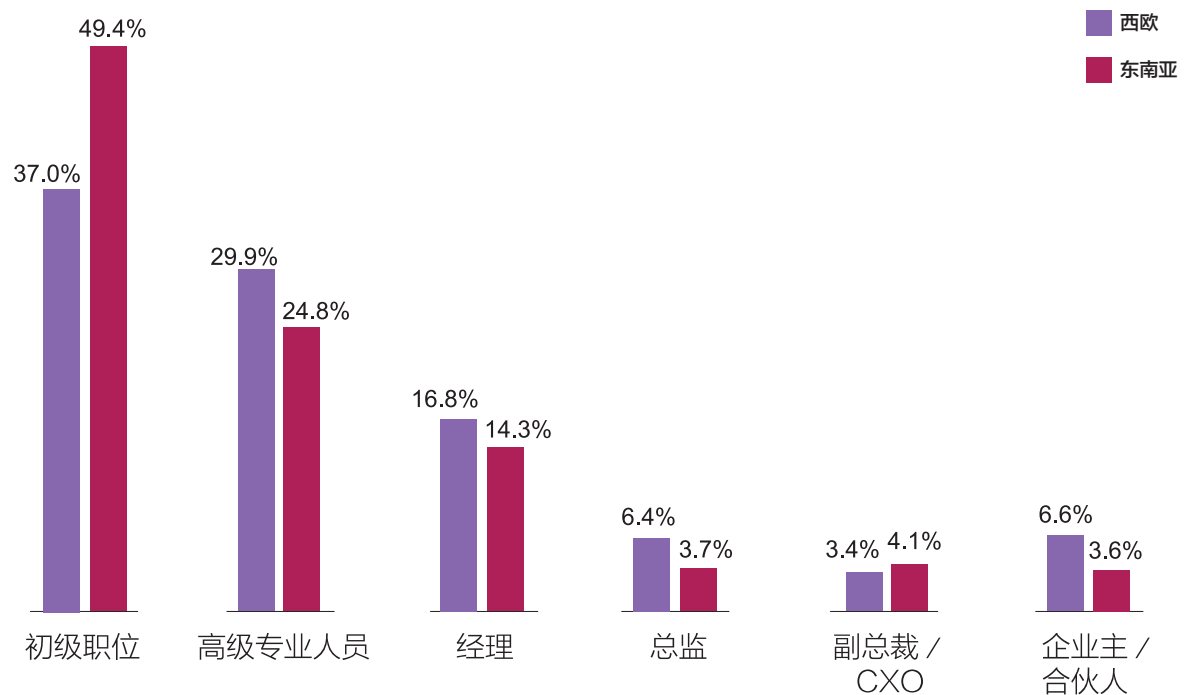


德国ICT人才数量占整体领英会员比高于西欧平均值，说明德国的ICT行业更为活跃。

新加坡，菲律宾，马来西亚ICT人才数量占领英会员比高于东南亚平均值，说明以上国家在ICT行业较为活跃。

人才库品质

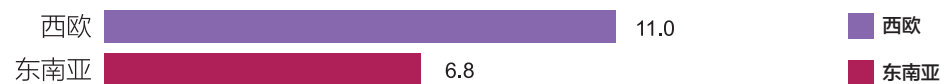
信息通信行业人才级别分布



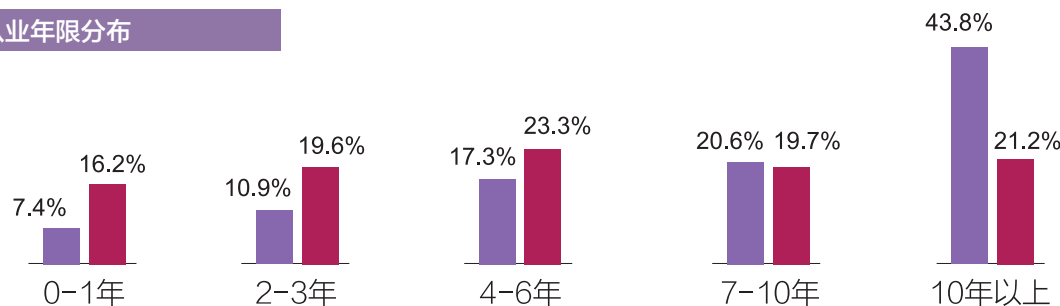
ICT行业的人才分布基本上呈现级别越高，人才占比越少的形势。西欧国家的高级职位（总监及以上级别职位）占比为16.4%，超出东南亚地区5个百分点，体现了西欧国家高端人才比例更大，而东南亚地区拥有更多的基础型人才。

信息通信行业人才工作年限

平均从业年限(单位：年)



从业年限分布



西欧地区ICT行业人才的平均工作年限为10.98年，人才比例随着从业年限增长而增长，从业年限10年以上的占比最高，达到43.8%，是从业年限7-10年的人才比例的两倍。东南亚地区ICT行业人才的平均工作年限为6.80年，从业年限人才分布均衡。

相比东南亚地区，西欧的ICT行业新入行人才占比较少，从业年限0-1年人才占比为东南亚的一半，显示出西欧ICT行业人才活跃度不足的现状。联系人才级别分布情况，西欧ICT行业初级职位供给占比较少是一个重要原因。

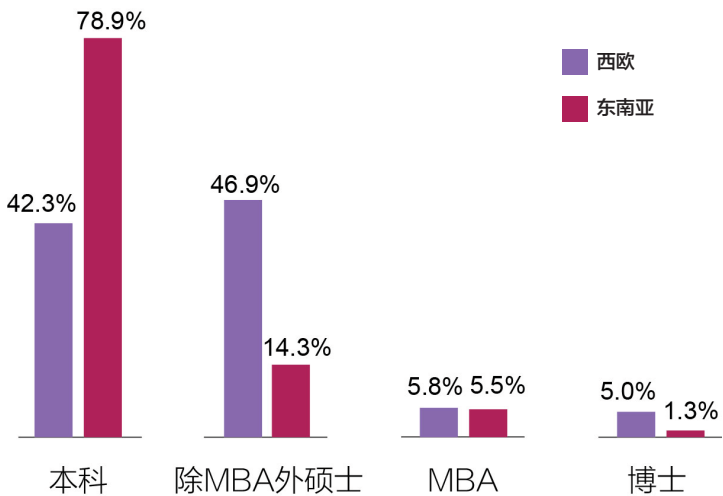
“在欧美发达国家，ICT属于前沿产业，影响力大，人才吸引力也大。比如美国硅谷人才都是从ICT行业出来的。东南亚发展中国家：ICT行业发展薄弱，社会和经济地位低，所以人才从业时间也较短。”



曾力
中兴通讯副总裁
全球人力资源负责人

信息通信行业人才最高学历分布

西欧地区ICT行业本科以上人才占比57.7%，远超过东南亚地区的21.1%，说明西欧ICT行业人才的学历水平有更大优势。



人才保留指数

信息通信行业人才流动（国家维度）-2015年数据

人才流动数量排名	流入该国	流出该国
1	英国	英国
2	德国	法国
3	法国	德国
4	荷兰	西班牙
5	西班牙	荷兰
6	意大利	意大利
7	比利时	比利时

人才流动数量排名	流入该国	流出该国
1	新加坡	新加坡
2	马来西亚	菲律宾
3	菲律宾	马来西亚
4	印度尼西亚	印度尼西亚

■ 西欧 ■ 东南亚

2015年，西欧ICT行业人才流动率最高的是英国，这与英国行业人才数量占比第一有很大关系。德国和法国分列第二和第三位，且与第四位荷兰拉开了很大差距。英国、德国和荷兰在人才流动中获得了更多的海外人才。联系ICT行业人才数量排名，虽然意大利人才数量占比位列第三，但是行业人才流动率只占据第六位，且人才流出明显高于人才流入。

东南亚ICT行业人才流动率最高的国家是新加坡，且在人才流动中获得了更多的海外人才，这与新加坡多元开放的社会结构有关。马来西亚、菲律宾和印度尼西亚分列二至四位，且与新加坡的人才流动率有较大的差距。

信息通信行业人才流动（行业维度）

人才流动数量排名	从ICT行业流出	流入ICT行业
1	企业服务	企业服务
2	金融	金融
3	制造业	教育
4	消费品	制造业
5	教育	消费品
6	休闲	休闲
7	媒体	媒体
8	医疗	医疗
9	政府	政府
10	运输	运输

人才流动数量排名	从ICT行业流出	流入ICT行业
1	金融	企业服务
2	企业服务	金融
3	制造业	制造业
4	消费品	消费品
5	休闲	休闲
6	教育	教育
7	医疗	医疗
8	媒体	媒体

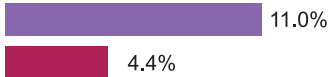
西欧 东南亚

根据2015年数据，西欧行业内人才流动是东南亚人才流动人次的7.5倍。西欧地区，从ICT行业流出的人才去向排在首位的为企业服务行业，其次分别是金融、制造业和消费品行业。西欧地区流入ICT行业的情况来看，企业服务在人才流动数量上依然位列第一，是位列第二的金融行业的2.7倍。

东南亚地区，金融行业对ICT行业人才的吸引力最高，其次分别是企业服务、制造业和消费品行业。

总体上，西欧和东南亚均呈现出ICT行业人才流出人次远大于流入人次的现状，显示出了ICT行业人才吸引力不足的现状。

行业内人才流动比例

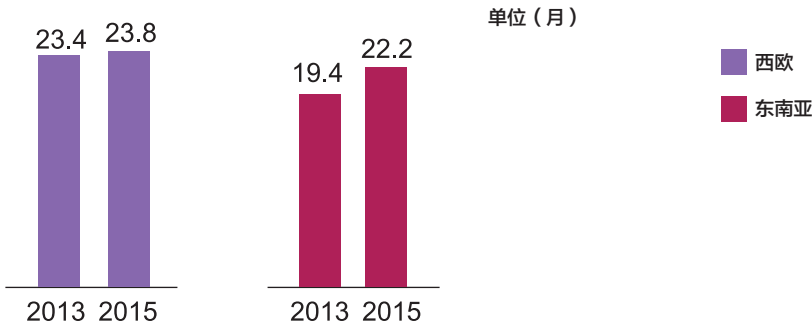


西欧 东南亚

信息通信行业人才跳槽速度

西欧地区ICT行业人才跳槽速度在2013年和2015年没有明显变化，受经济持续下行的影响，西欧地区人才流动增长缓慢，人才平均在职时间达到23-24个月。截至2015年底，东南亚人才的平均在职时间已由2013年底的19.40个月增长到22.19个月，增长了14.4%，说明东南亚ICT行业人才流动性变缓。

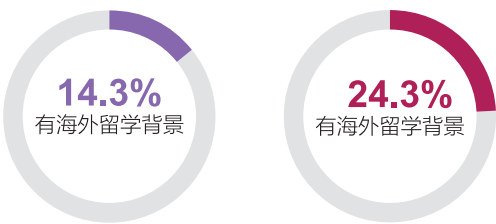
人才平均在职时间



人才国际化程度

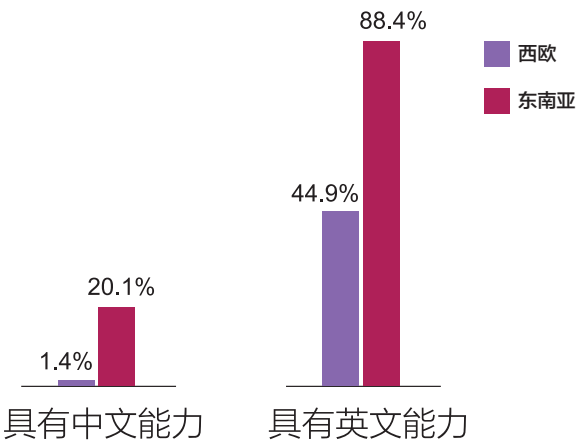
信息通信行业人才留学背景比例

在人才留学背景比例上，西欧地区有海外留学背景的人占据14.3%，低于东南亚地区10个百分点。



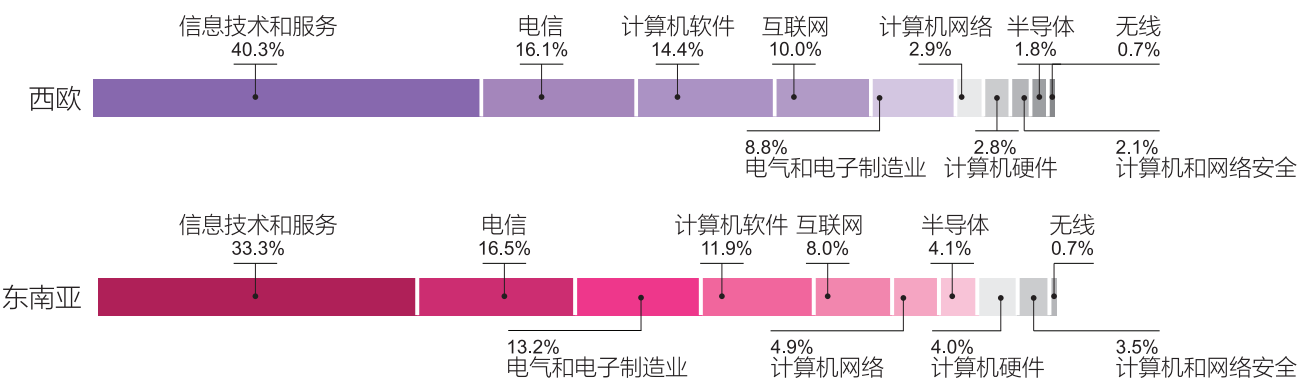
信息通信行业人才会说中英文的比例

从ICT行业人才的中文能力来看，东南亚具有中文能力的人才占比20.1%，远超西欧的1.4%，显示出在中文语言沟通方面，东南亚ICT行业人才有很大优势。同时，东南亚信息通信行业人才中有88.4%拥有英语能力，在西欧该比例仅为44.9%。由此可以推测出东南亚ICT行业在与中国跨国企业合作上有更多的语言和文化优势。



人才库所在行业相关度

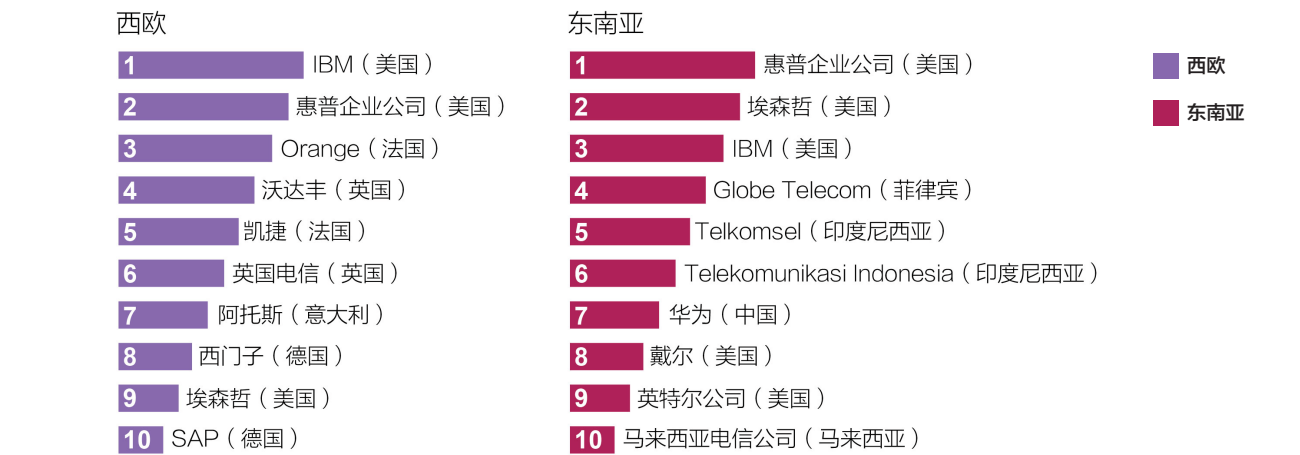
I信息通信细分行业人才规模



从ICT的细分行业按照人才规模大小的排名结果来看，西欧国家和东南亚国家的行业排名相近，信息技术和服务的行业人才总数遥遥领先，分别占比40.3%（西欧国家）和33.3%（东南亚国家）。信息技术和服务、电信和计算机软件行业的人才总数均占半数，同时计算机软件、互联网和电气和电子制造业紧随其后，占据三至五位。稍有不同的是，相对东南亚地区，西欧地区在互联网、计算机软件和硬件上的人才规模占比更高，而东南亚地区的半导体行业人才占比更大。

信息通信行业公司排名

在西欧国家，ICT行业的前十企业归属国多为美英法德，而在东南亚国家，前十企业归属国多为美国，占据前十榜单中的六个席位，体现出西欧ICT行业较为成熟，而东南亚ICT行业多依赖外资企业。值得注意的是，IBM、惠普企业公司和埃森哲咨询这三个美国公司在两份排行榜中均有上榜，显示出了美国在ICT行业的全球影响力。



信息通信行业获取应届生最多的公司

西欧ICT公司中，获取应届生最多的企业前十排行榜中，涉及咨询、电信公司、软件供应商等，行业分布较为分散。东南亚ICT公司中，获取应届生最多的企业前十排行榜中，涉及咨询、电信公司、半导体公司等。相对西欧，东南亚ICT行业中招聘应届生的外企占比更大。



其他人才属性

信息通信行业人才毕业院校

西欧ICT行业人才毕业院校前十名榜单中，均为西欧本土院校，集中在意大利、西班牙、英国和法国四国，地域分布上较为均衡。
 东南亚ICT行业人才毕业院校主要归属国是新加坡和菲律宾，分布上高度集中，少数院校归属于意大利、印度尼西亚和马来西亚。

信息通信行业人才毕业院校			
			西欧 东南亚
1	开放大学（英国）	新加坡国立大学（新加坡）	
2	马德里理工大学（西班牙）	南洋理工大学（新加坡）	
3	意大利米兰理工商学院（意大利）	菲律宾大学（菲律宾）	
4	罗马第一大学（意大利）	菲律宾理工大学（菲律宾）	
5	曼彻斯特大学（英国）	意大利比娜努（意大利）	
6	马德里康普顿斯大学（西班牙）	菲律宾德拉萨大学（菲律宾）	
7	米兰比科卡大学（意大利）	菲律宾玛布亚科技学院（菲律宾）	
8	法国国立工艺学院（法国）	印度尼西亚大学（印度尼西亚）	
9	加泰罗尼亚理工大学（西班牙）	意大利Gunadarma（意大利）	
10	博洛尼亚大学（意大利）	多媒体大学（马来西亚）	

信息通信行业人才的职能分布排名

前十位职能排名

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
西欧	管理	项目管理	SQL	Java	JavaScript	电信制造	Linux	变更管理	HTML	ITIL
东南亚	项目管理	管理	SQL	Java	HTML	客户服务	JavaScript	电信制造	MySQL	业务分析

ICT行业人才职能的前十榜单中，西欧和东南亚均最看重信息技术、销售、工程和支持这四大职能，但在侧重上有所不同。信息技术作为ICT行业的核心技能，均排在两份榜单的首位，西欧地区更看重销售、管理、咨询等职能，而东南亚更看重工程、支持、操作等职能。

前十位重要技能



西欧和东南亚的ICT行业人才十大技能排行榜中，管理、项目管理、SQL、Java均占据前四席位，且排序基本相同。而西欧和东南亚排名位置稍后的技能呈现了较大的差异，西欧ICT行业更侧重人才的电信制造、JavaScript、Linux技能，而东南亚ICT行业人才更擅长HTML、客户服务和分析技能。

4.5 金融行业人才：西欧、东南亚地区

“一带一路”沿线金融人才分布



金融业重点区域：东南亚、西欧



“一带一路”各国多是发展中国家，普遍缺乏建设资金，因而资金融通是“一带一路”建设的重要支撑。从国家战略全局出发，中国政府牵头设立亚投行、金砖国家新开发银行、丝路基金等，通过开放的国际平台为“一带一路”沿线国家基础设施、资源开发、产业合作和金融合作等与互联互通有关的项目提供投融资支持。另外，中国各大商业银行除了参与“一带一路”项目融资、支持企业“走出去”，还加快完善“一带一路”沿线机构布局与设置，拓展在沿线区域的金融业务。

在东南亚，中国银行集团在东盟十国已经实现机构全覆盖，并在新加坡、泰国、柬埔寨等国家开展二级机构延伸，不断增加在这些国家的网络覆盖密度。另外，中行在海外的分行，对于“一带一路”涉及的经济走廊和各个产业园区提供全方位金融服务支持。中行已在泰中罗勇工业园的金融服务方面取得突破，通过为园区量身打造“产融通”、“业融通”等金融产品，切实为入园的“走出去”企业降低了融资门槛，提供了融资便利。

在欧洲，中国建设银行正加快拓展网络布局。2015年，建行欧洲在法国巴黎、荷兰阿姆斯特丹、西班牙巴塞罗那和意大利米兰设立的分行正式开业，至此建设银行在欧洲地区的经营机构达到十家，将进一步提升该行在欧洲的综合金融服务能力。这些分行重点服务于国内“走出去”的大中型企业客户和当地的大型优质企业，尤其是与中国经贸投资往来密切的客户，为其提供包括存款、贸易融资、国际结算、银团贷款、资金业务等在内的商业银行业务。

4.0 “一带一路”行业人才大数据五大维度



1.人才库规模

金融行业中，“一带一路”沿线的西欧地区拥有430多万的行业人才，在东南亚则拥有140多万的金融人才。在“一带一路”五个行业中，行业人才总量丰富。

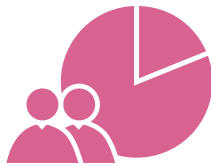
西欧和东南亚的金融人才分别集中在英国和印度尼西亚等经济总量较大的国家。



2.人才库品质

无论从职级、从业年限、学历来分析“一带一路”沿线金融行业的人才库品质，都可以发现西欧的金融行业人才品质远高于东南亚。

如：西欧国家金融行业人才平均从业年限为10.6年，而东南亚国家的金融行业平均从业年限为6.6年。



3. 人才保留指数

相比东南亚国家，西欧金融人才的行业内流动更加频繁，流动比例达到11.6%。

从跳槽速度来看，西欧和东南亚的金融人才在选择改善型工作变动时均趋于保守，在职时间延长，岗位间人才流动增长缓慢。



4. 人才国际化程度

在中文和英文语言沟通方面，东南亚金融行业人才有很大优势：东南亚具有中文能力的金融人才占比为27.9%，而在西欧国家这个占比仅为2.5%。

而在是否拥有海外留学背景上，东南亚人才也略胜一筹。



5.人才库所在行业相关度

从细分行业人才规模、行业公司排名和获取应届生最多的公司来看，高端金融业的人才占比方面，西欧相较东南亚占比高出9.8%；

且东南亚本地金融行业的外资企业较多，前十家中六家来自于美国和英国。

人才库规模

“一带一路”路线上该行业人才在西欧和东南亚人数分布

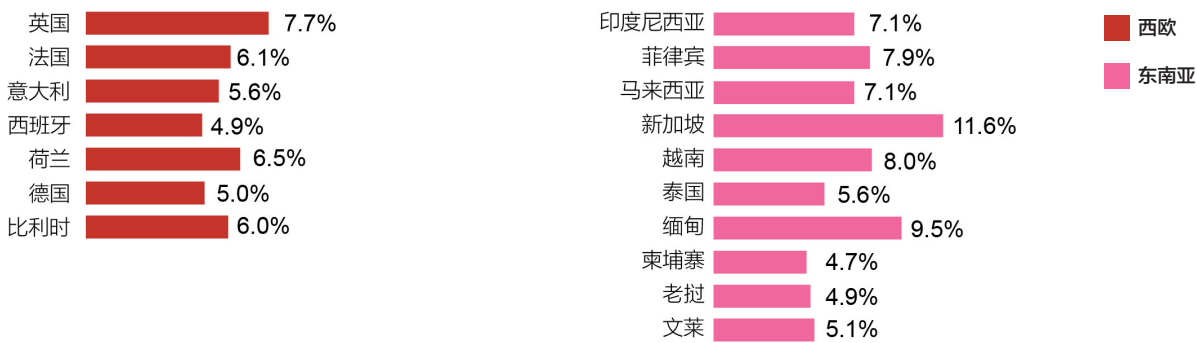
金融人才数量该国区域占比



英国作为全球金融大国，在西欧7个国家中的金融人才占比达到38.9%，超越排在第二位的法国21个百分点，当仁不让的成为西欧第一大金融强国。意大利、西班牙、荷兰分列三至五位，金融人才占比均超过10%。

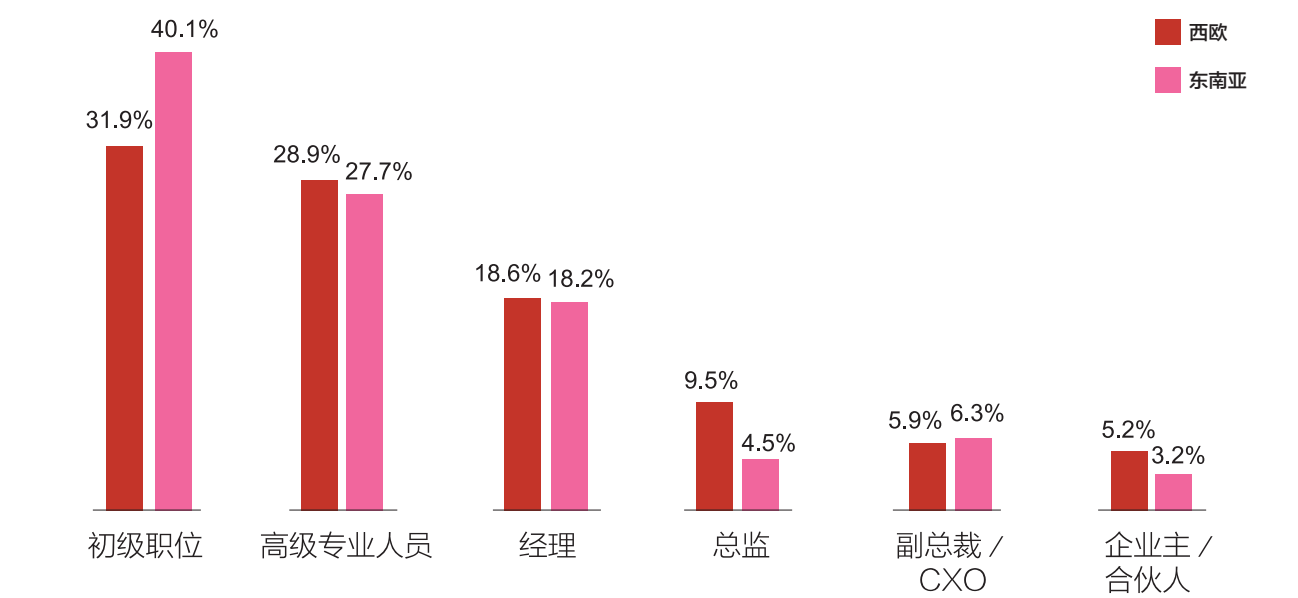
印尼作为东南亚地区唯一GDP总量排名进入全球前20名的国家，其金融人才的占比也同样位居东南亚的榜首位置，菲律宾、马来西亚和新加坡分列二至四位。排名前四位国家的人才占比加和达到84.7%，显示出东南亚金融行业人才的国家分布集中度较高的现状。

金融人才数量占该国领英会员比



人才库品质

金融行业人才级别分布



西欧的金融行业人才中，高级职位（总监及以上级别职位）的人才比例为20.6%。在东南亚的金融行业人才中，高级职位（总监及以上级别职位）的人才比例为14%，初级职位人才占比达到40.1%。

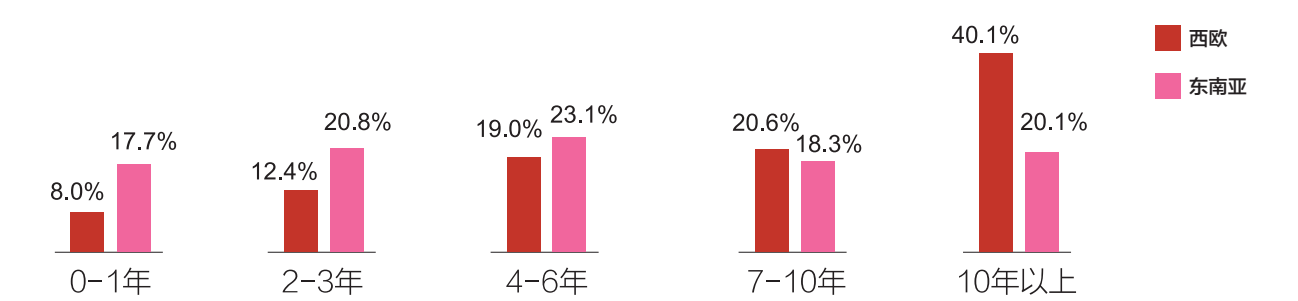
相较东南亚金融人才结构，西欧拥有更多副总裁以上级别人才。而在总监层级，西欧人才占比达到9.5%，是东南亚同级别人才占比的2倍以上。在初级职位人才占比方面，东南亚地区则领先西欧地区8个百分点，拥有更多的基础型人才。

金融行业人才工作年限

平均从业年限(单位：年)

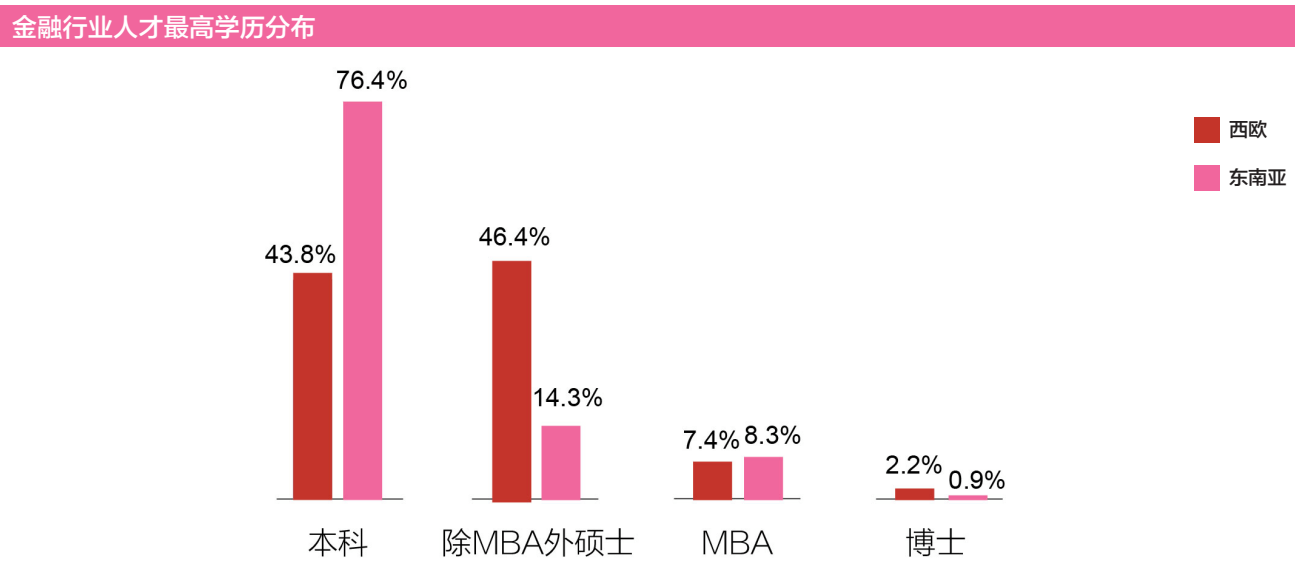


从业年限分布



西欧国家金融行业发展较为成熟，行业平均从业年限为10.6年，从业10年以上占比最高，达到40.1%，人才从业年限按照从低到高呈正梯形分布。东南亚国家的金融行业平均从业年限为6.6年，人才从业年限梯队稳定。从业年限4-6年人才占比最高，为23.1%。

相较东南亚国家，西欧国家具有更多的资深金融行业从业人员，但新进入行业的人才数量呈下降趋势，从业年限10年以上的人才数量已是从业年限3年以下人才的2倍以上，说明西欧国家金融行业呈现活跃度不足的现状，新进入行业的从业者数量不足，推测其原因，近年欧洲经济受全球经济下行影响严重，近年来欧洲金融机构数量持续减少，就业机会减少，导致新进入金融行业的人才数量不断下降。没有足够的新进人才供给，将导致行业发展动力不足。



在本科以上人才中，西欧地区金融人才硕士以上学历占比为56.2%。在东南亚地区，相对占比最高的为本科学历为76.4%。两个区域对比不难看出，西欧国家在金融人才学历水平方面具有较大的优势。

人才保留指数

2015年，西欧国家金融人才国家间流动率最高为英国。通过人才国际间流动差额可以看出，在西欧国家中，仅有德国和荷兰在国际间金融人才流动中，获得了更多的海外金融人才。

排在东南亚地区金融总人数第四位的新加坡是东南亚地区国际金融人才间流动率最高的国家，可以看出新加坡金融行业相较其他国家更加开放且更具活力。而从东南亚国家间流入流出人才对比可以发现，除菲律宾外，其他三个东南亚国家均呈现出人才流入大于流出的现状，行业呈现扩张态势，优质的海外金融人才流入，能够助力行业更好地发展。

高科技行业对西欧和东南亚的金融人才跨行业跳槽的吸引力最高。企业服务、制造业、消费品以及教育行业则分列二至四位。

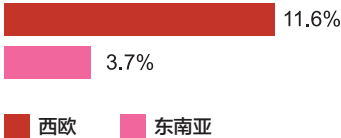
从西欧流入金融行业人才情况看，企业服务行业是流入金融行业人才数量最多的行业，高科技行业位居次席。通过对比不难看出，西欧地区金融人才跨行业流出数量远大于流入行业数量，体现出金融行业人才吸引力不足的现状，导致大量金融人才外流。

金融行业人才流动（国家维度）

人才流动数量排名	流入流出该国	人才流动数量排名	流入该国	流出该国
1	英国	1	新加坡	新加坡
2	法国	2	印度尼西亚	菲律宾
3	德国	3	马来西亚	马来西亚
4	西班牙	4	菲律宾	印度尼西亚
5	荷兰			
6	意大利			
7	比利时			

领英大数据显示，2015年间西欧地区金融行业内人才流动达到49万人次，占行业总从业人数的11.57%。而在东南亚国家则有5.2万人次的人才流动，占东南亚金融人才总数的3.67%。相比东南亚国家，西欧金融人才的行业内流动更加频繁。

行业内人才流动比例



金融行业人才流动（行业维度）

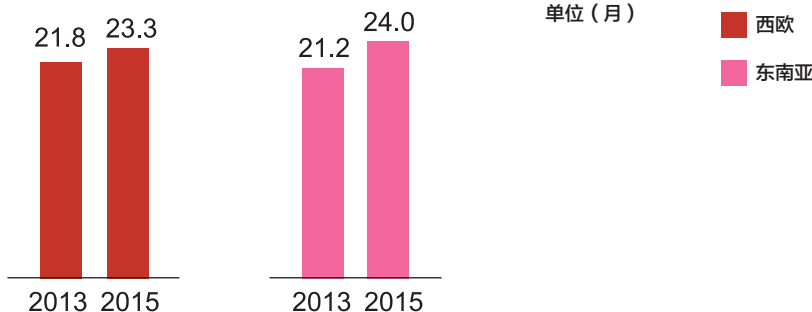
人才流动数量排名	从金融行业流出	流入金融行业	人才流动数量排名	从金融行业流出
1	高科技	企业服务	1	高科技
2	企业服务	高科技	2	企业服务
3	制造业	消费品	3	制造业
4	消费品	教育	4	消费品
5	教育	制造业	5	休闲
6	休闲	休闲	6	教育
7	法律	法律	7	运输
8	政府	政府	8	医疗
9	医疗	非营利性		
10	非营利性	医疗		

金融行业人才跳槽速度

西欧发达国家金融人才体系流动速度渐缓，以2015年底为截面，西欧金融人才平均在职时间达到23.3个月，较2013年增长6.6%，受欧洲经济持续不景气影响，西欧发达国家金融人才在选择改善型工作变动时趋于保守，岗位间人才流动增长缓慢，甚至出现流动变缓现状。

而东南亚国家同样受到来自全球经济下行的影响，截至2015年底，东南亚金融人才平均在职时间已由2013年底的21.2个月增长到24个月，增长比例达到11.5%，相较西欧对金融人才的流动影响更加深重。

人才平均在职时间

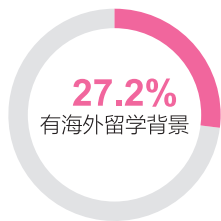


人才国际化程度

金融行业人才留学背景比例

在人才的留学背景上，东南亚金融行业人才的留学比例较西欧更高，推测原因，从高等院校金融专业的情况看，东南亚国家高等院校的金融专业排名在全球并未占据领先地位，因此，更多的东南亚金融人才选择海外高校就读。

金融行业本身包容性较强，当地的金融企业也更加乐于吸纳来自世界各地的优秀人才。因此，西欧国家在发展该行业也可进一步吸引海归人才，为行业带来多元化发展。



“ 初期以扶植中国走出去企业为主，基本上我们有的地区，都会有我们的一些大型企业，类似华为、中兴通讯，配合走出去的国家战略在进行金融机构方面的布局。



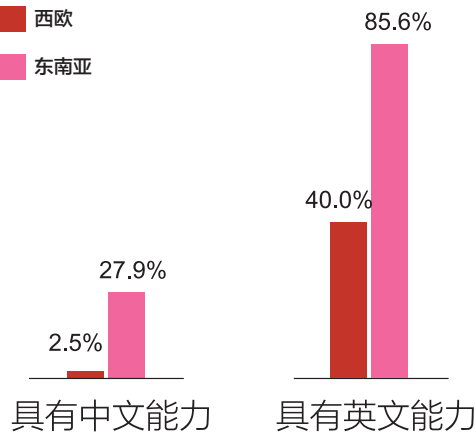
杨波
中国-中东欧金融控股公司
人力资源负责人

未来，要把我们特色化的金融服务和金融网络，传递到全球，要从服务本土客户慢慢发展到服务全球客户。不光是中资企业，更重要的是当地市场里面的全球性企业、优质本土企业，变得进一步本土化，多元化。

”

金融行业人才会说中英文的比例

从西欧及东南亚国家金融人才的中文能力上看，东南亚国家具有非常明显的优势，表示具有中文能力的金融人才占比为27.9%，而在西欧国家这个占比仅为2.5%。推测其原因，东南亚国家多与中国毗邻，会受到更多中国文化的影响。同时，在英语语言能力方面，东南亚仍然遥遥领先，85.6%的东南亚金融人才会讲英语，但在西欧这个比例仅为40%。可以看出，东南亚国家在接纳中国跨国企业方面更具有语言方面的优势。



“我们在海外工作的官方语言是英语。面试过程中，我们不会刻意去考核被面试者的中文能力。除了欢迎海外华裔人才之外，也欢迎有目标文化背景的全球性人才。”

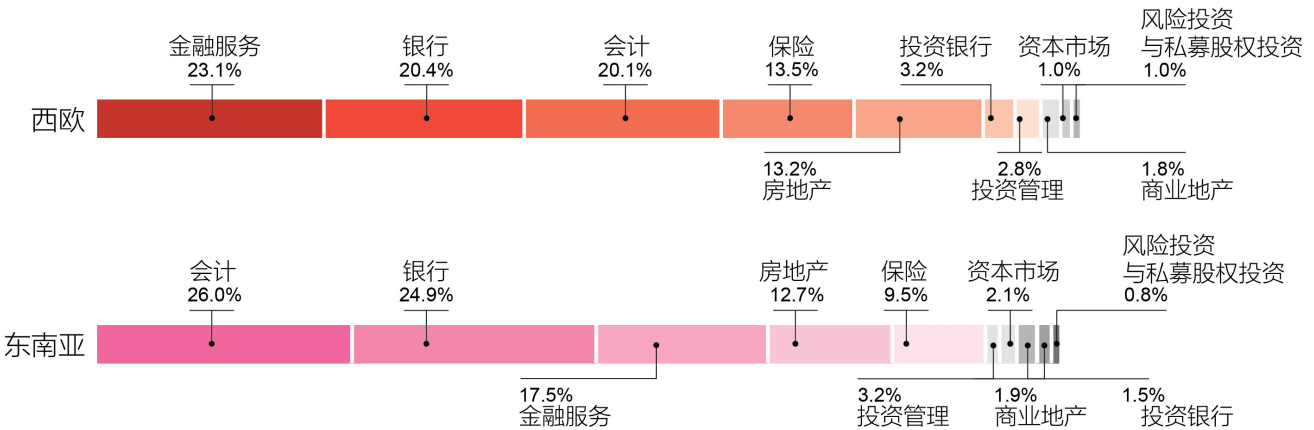


杨波
中国-中东欧金融控股公司
人力资源负责人

人才库所在行业相关度

金融细分行业人才规模

从西欧与东南亚金融人才所在的细分行业看，金融服务、银行、会计在两大地区均排在前三位，西欧地区金融服务排名更高为23.1%，而在东南亚地区会计从业人才数量则占据榜首达到26%，保险行业和房地产行业位列四、五位。高端金融业（投资银行、投资管理、商业地产、资本市场以及风险投资与私募股权投资方面）的人才占比方面，西欧相较东南亚占比更高，为9.8%。



金融行业公司排名

银行是西欧国家和东南亚国家金融从业人才最愿意选择的企业类型，金融行业人才就业前10名企业中分别有7家和8家为银行集团。其次分别为为国际四大会计师事务所以及保险行业。

从区域前十名金融企业的国家归属情况看，西欧排名前十位的金融企业中，仅有排在第三位的安永来自区域外，体现出西欧金融企业相对成熟的现状，且在金融人才竞争中占有优势，而优势主要来自于英国和法国金融企业。在东南亚国家金融行业排名前十位的企业中，仅有4家企业来自东南亚国家，暴露出本地金融企业人才吸引力不足的现状，而冲击东南亚本地金融行业的外资企业主要来自于美国和英国。

1 法国巴黎银行 (法国)	1 花旗 (美国)	西欧
2 汇丰 (英国)	2 曼迪利银行 (印度尼西亚)	东南亚
3 安永 (美国)	3 渣打银行 (英国)	
4 苏格兰皇家银行 (英国)	4 安永 (美国)	
5 巴克莱银行 (英国)	5 汇丰银行 (英国)	
6 莱斯银行集团 (英国)	6 印度尼西亚内加拉银行 (印度尼西亚)	
7 普华永道 (英国)	7 马来亚银行 (马来西亚)	
8 德意志银行 (德国)	8 星展银行 (新加坡)	
9 法国兴业银行 (法国)	9 友邦保险公司 (美国)	
10 安盛 (法国)	10 摩根大通 (美国)	

金融行业获取应届生最多的公司

在西欧金融企业中，四大会计师事务所全部进入到了招聘毕业生最多企业排名的前10位，银行企业占据全部其他六个席位。从人才从业公司上看，西欧金融人才更多地支持了本土金融产业的发展。

在东南亚地区，安永同样占据了招聘毕业生最多的企业榜首位置，但是相比西欧，银行企业在毕业生招聘方面占据更多席位。对比西欧，东南亚金融行业中选择外企工作的人才相对更多。

招聘毕业生最多的企业			
1	安永	安永	西欧
2	普华永道	花旗	东南亚
3	荷兰银行	曼迪利银行	东南亚
4	法国巴黎银行	渣打银行	东南亚
5	德勤	星展银行	东南亚
6	荷兰合作银行	普华永道	东南亚
7	毕马威	华侨银行	东南亚
8	劳埃德银行集团	汇丰银行	东南亚
9	德意志银行	印度尼西亚内加拉银行	东南亚
10	苏格兰皇家银行	马来亚银行	东南亚

其他人才属性

金融行业人才毕业院校

在西欧地区金融人才毕业院校前十名榜单中，全部为西欧本土院校，在院校归属国分布上，西欧国家院校国家归属相对分散，体现出西欧国家间的教育水平较为均衡，有利于各国之间的人才交流与发展。而东南亚国家在高等院校的分布上则更加集中，高校更多地集中在菲律宾和新加坡。

金融行业人才毕业院校			
1	意大利博科尼大学（意大利）	新加坡国立大学（新加坡）	东南亚
2	伦敦经济和政治科学学院（英国）	南洋理工大学（新加坡）	东南亚
3	马德里大学（西班牙）	印度尼西亚大学（印度尼西亚）	东南亚
4	曼彻斯特大学（英国）	菲律宾理工大学（菲律宾）	东南亚
5	巴黎第九大学（法国）	菲律宾大学（菲律宾）	东南亚
6	剑桥大学（英国）	德拉萨大学（菲律宾）	东南亚
7	阿姆斯特丹大学（荷兰）	新加坡管理大学（新加坡）	东南亚
8	鹿特丹伊拉斯姆斯大学（荷兰）	马来西亚玛拉工艺大学（马来西亚）	东南亚
9	牛津大学（英国）	圣托马斯大学（菲律宾）	东南亚
10	米兰圣心天主教大学（意大利）	皇家墨尔本理工大学（澳大利亚）	东南亚

金融行业人才的职能分布排名

前十位职能排名

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
西欧	金融	销售	会计	行政	运营	咨询	创业	支持	信息技术	房地产
东南亚	金融	会计	销售	运营	行政	市场营销	支持	房地产	信息技术	创业

前十位重要技能

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
西欧	管理	银行	风险管理	客户服务	财务分析	金融	变更管理	项目管理	商业策略	会计
东南亚	管理	财务分析	银行	客户服务	会计	风险管理	项目管理	战略规划	金融	领导力

“一带一路”

跨文化人才管理

5.1 文化差异理解框架

任何企业在进行海外拓展，进入一个新的文化环境时，必然会遇到本地管理文化与公司总部文化差异所带来的冲突。能否顺利解决管理文化的冲突，在适应本土文化的同时，保留总部企业文化中的精髓，决定了企业能否吸引、保留本地人才，并激发本地人才的最大潜能。

为了帮助中国企业在“一带一路”战略下进行海外拓展时，积极应对一系列由文化差异引致的文化风险，进而赢得人才，推进业务，领英智库引入全球社会科学领域的权威理论：霍夫斯坦德的国家文化模型，用以分析“一带一路”沿线的各地区管理文化与中国的差异性。

霍夫斯坦德的国家文化模型

荷兰心理学家吉尔特·霍夫斯泰德以自己在20世纪60年代末对一家跨国公司在40多个国家的分公司的研究为基础，开创性地提出了分析国家文化的五个维度：个体主义—集体主义、权力距离、不确定性规避、阳刚气质—阴柔气质、长期导向—短期导向，并2005年出版《文化与组织:心理软件的力量(第2版)》。

霍夫斯泰德理论在20世纪80年代初正式提出以来，成为全球学术界、企业界、教育界、政界引用和讨论最多的话题。这五个维度成为跨文化研究的圣经般的权威观点，并不断得到来自全球各国和各领域的学者和实践者的证据支持。霍夫斯泰德的文化维度理论明确了国家文化和企业文化之间的关系，对于企业跨文化管理有着重大的指导意义。

“ 懂得跨文化管理的人才不够，尤其是高管。我们本地化招聘的很多人要比外派人员资深，这对当地业务领导人提出了挑战，就是敢不敢管、知不知道怎么管和愿不愿意管。 ”



郎华
潍柴集团
潍柴国际董事长

“ 因为对于各国人才特征不够了解，有在招聘时觉得非常合适的人，到工作岗位上之后与预期的效果有差距。 ”



曾力
中兴通讯副总裁
全球人力资源负责人

霍夫斯坦德文化差异的五个维度

(1) 权力距离

指的是在一个国家的机构和组织中弱势成员对于权力分配不平等的期待和接纳程度。在低权力距离国家中，上下级之间更喜欢协商方式，下级更容易与上级商讨问题并会反驳上级的意见。

(2) 个人主义/集体主义

该维度聚焦于个人与群体的关系。个人主义倾向强的社会更关注个人利益，强调个人权利与自由，非常松散地结成社会关系网，并极大地关注自尊，对本人的职业和个人酬劳尤为重视。

(3) 不确定性规避

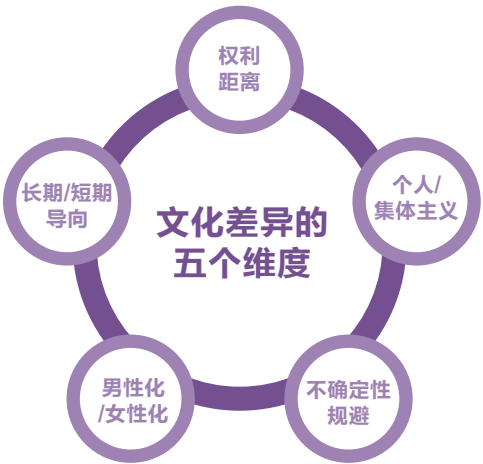
规避不确定性不同于规避风险，而是尽量减少不确定性。在强不确定性规避的文化中，人们总想在组织中寻求一种结构使事情更加清晰和可以预测，或通过正式的规则来避免不确定性。

(4) 男性化/女性化

该文化维度关注事业成功与生活质量这两者之间的关系。在男性主义倾向较强的文化中，强调竞争与事业成功，成就的标志是财富和受到承认，人们的竞争、挑战和进取意识强烈，注重收入和被认可。

(5) 长期导向/短期导向

该文化维度通过长期导向指数来衡量。长期取向的文化关注未来，重视节俭和追求目标的毅力。



5.2 “一带一路”沿线中32个国家的文化维度指数

区域	国家	权力距离指数	个体主义指数	男性化指数	不确定性规避指数	长期导向指数
东亚	中国	80	20	66	30	118
俄罗斯及中亚地区	俄罗斯	93	39	36	95	NA
东南亚	印度尼西亚	78	14	46	48	NA
东南亚	马来西亚	104	26	50	36	NA
东南亚	菲律宾	94	32	64	44	19
东南亚	新加坡	74	20	48	8	48
东南亚	泰国	64	20	34	64	56
东南亚	越南	70	20	40	30	80
南亚	巴基斯坦	55	14	50	70	0
南亚	印度	77	48	56	40	61
南亚	孟加拉国	80	20	55	60	40
中东欧	波兰	68	60	64	93	32
中东欧	爱沙尼亚	40	58	30	60	NA
中东欧	捷克	57	60	57	74	13
中东欧	斯洛伐克	104	52	110	51	38
中东欧	匈牙利	46	80	88	82	50
中东欧	斯洛文尼亚	71	27	19	88	NA
中东欧	克罗地亚	73	33	40	80	NA
中东欧	罗马尼亚	90	30	42	90	NA
中东欧	保加利亚	70	30	40	85	NA
中东欧	塞尔维亚	86	25	43	92	NA
西亚	伊朗	58	41	43	59	NA
西亚	以色列	13	54	47	81	NA
西亚	土耳其	66	37	45	85	NA
西亚	沙特阿拉伯	80	38	53	68	NA
东非	埃塞俄比亚和肯尼亚	64	27	41	52	NA
南非	南非（白人群体）	49	65	63	49	NA
西欧	英国	35	89	66	35	25
西欧	法国	68	71	43	86	39
西欧	德国	35	67	66	65	31
西欧	意大利	50	76	70	75	34
西欧	荷兰	38	80	14	53	44
西欧	西班牙	57	51	42	86	19

数据来源：吉尔特·霍夫斯泰德《文化与组织:心理软件的力量(第2版)》

5.3 中国与其他地区的文化维度指数比较

	权力距离指数	个体主义指数	男性化指数	不确定性规避指数	长期导向指数
中国	80	20	66	30	118
东南亚	81	22	47	38	51
南亚	71	27	54	57	34
西亚	54	43	47	73	无
中东欧	71	46	53	80	33
西欧	47	72	50	67	32
东非	64	27	41	52	无
俄罗斯及中亚地区	93	39	36	95	

该地区维度与中国得分差异较大

中国在长期导向维度上与各个地区的差别均很大，中国在这一维度得分最高，这意味者中国文化比其他文化更加重视长远回报、储蓄和毅力。中企在海外进行跨文化管理需注意的地方：薪酬和绩效管理体系，福利，社会安全，学习和发展等。

东南亚的组织文化与中国相比，除了在长期导向维度上相差很大，在其他文化维度的特征与中国较为类似，这意味着中企在该地区面临的文化障碍相对较小。

南亚、西亚和欧洲地区在规避不确定性方面与中国相差较大，这意味着该地区的雇员并没有准备好进行变革，不确定性规避倾向较强。中企在该地区需制定清晰的组织架构及政策，以及稳定和长期的计划。

东非地区的男性化指数较低，当地雇员的竞争和进取意识不强，更注重友好的工作环境和生活质量，中企在该地区需注意对本地雇员的绩效管理、工作时间安排、工作生活平衡假期政策。

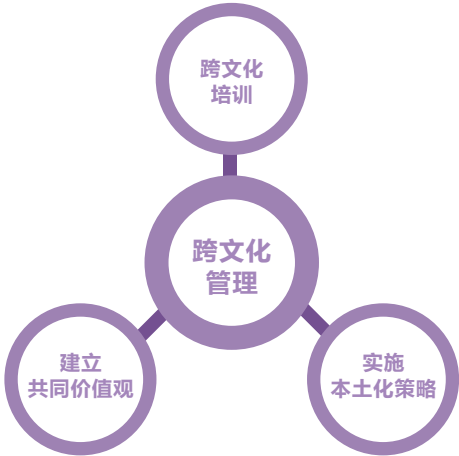
西欧与中国在权力距离与个人主义方面相差较大。中国是典型的权力距离比较大，也就是说管理者与下属的等级观念较强。而西欧国家是典型的权力距离比较小的国家，等级观念比较轻，管理者与下属之间关系较为平等，交流起来也比较顺畅轻松。中国对于集体主义比较尊崇，很多工作都是由集体来完成的，个人对集体组织依赖性比较强。而在西欧国家，人们的个人意识较强，倾向于明确的个人分工，个人的成绩可以体现出员工的价值，比较赞同如下观点：个人利益是高于一切的，崇尚靠自己的奋斗获取成功。中企在欧洲进行组织管理需注意：组织架构－层级数、职位名称、绩效管理（个人奖励和集体绩效、晋升）、沟通管道、工会等。

5.3 跨文化管理策略

在跨国经营管理过程中，文化差异是一个重要问题，因而，如何进行有效地跨文化管理显得尤为重要。我们认为中资企业在海外的管理对策应包括：

(1) 跨文化培训

跨文化培训是防止和解决文化冲突的有效途径，主要内容应包括：本地(子公司)民族文化及母国公司文化的认识和了解，涉及语言、宗教、风俗习惯等；文化的敏感性、适应性训练；跨文化沟通及冲突处理能力培训等。通过全面系统地讲授对方文化的价值观念、伦理道德、风俗习惯、法律制度等，提高员工对对方文化的认识和理解，引导员工尊重对方的文化，减少文化冲突以及提高文化冲突的解决能力。



(2) 建立共同价值观

在一个多元文化的企业内部，不仅要“存异”（尊重对方文化），还要“求同”（建立共同价值观）。在文化共性认识的基础上，根据环境的要求和公司战略的需求建立起公司的共同经营观。企业文化应真正成为中外籍员工共同遵守的价值理念，使得每个职员能够把自己的思想与行为同公司的经营业务和宗旨结合起来。在人才选拔过程中将是否符合企业文化的要求作为重要的评价标准；建立与企业文化匹配的激励机制，并且对员工进行持续不断的培训和教育，从而使得企业文化能够真正付诸实践。

(3) 实施本土化策略

本土化的实质是跨国公司将生产、营销、管理、人事等全方位融入东道国经济中的过程，它有利于跨国公司降低海外派遣人员和跨国经营的高昂费用、与当地社会文化融合、减少当地社会对外来资本的危机情绪。人力资源本土化是其中重要的一点，极大地帮助了跨国公司建立起与当地政府和民众的关系，为其实施产品和市场本土化提供了智力支持。许多跨国公司除了雇佣大批本地基层职员，还采用了管理人员的本土化，即国外子公司的中高级管理人员、关键技术人员等主要由东道国当地人员担任。

“ 在法拉帝我们做了 “We are one” 活动，有定期的中英文newsletter，包括潍柴的重大活动也会有一些视频链接，还有企业核心价值观也会植入到当地去。潍柴有一个责任、沟通、包容的价值观，强调多元化。文化有相通的部分，但不是完全把国内的文化复制到国外，而是要通过沟通实现文化的多元化。 ”



吕守升
潍柴集团
潍柴集团副总经理

“一带一路”

受访企业案例

6.1 领英专访潍柴集团——“一带一路”，大有可为

被访者



朗华

潍柴集团
潍柴国际董事长



吕守升

潍柴集团
潍柴集团副总经理

“‘一带一路’提出之后，国家可以实现产品走出去、资金走出去，服务走出去，这对我们是很大的利好。”潍柴国际董事长朗华说这句话时，脸上透露出切实的期待。

的确，2013年国家正式提出的“一带一路”战略，对于这个具备顶尖实力的中国汽车及装备制造集团来说，无疑意义重大。潍柴的5大海外运营中心中有4个均分布在“一带一路”路线上的重要国家，其中包括印度、缅甸、中东和非洲，这使潍柴的海外布局与“一带一路”战略达到了高度契合。“一带一路”让潍柴集团能够更好地利用国内国际两个市场、两个资源，这让朗华看到了潍柴新的增长契机。

事实上，潍柴早在90年代就走出国门，是中国制造业最早“走出去”的一批企业。2009年之后，潍柴相继完成了一系列海外并购，并购的公司包括国际知名发动机制造商法国博杜安公司、世界最大的豪华游艇制造企业意大利法拉帝公司、德国凯傲集团等。如今，潍柴集团子公司遍及欧洲、北美、东南亚等地区，逐渐建立起了国际上的知名度。

“走出去”的领军者

中国企业“走出去”的意义几乎众人皆知，但许多企业仍处于“身未动而心已远”的状态。国际市场的不确定性，企业的水土不服，各种各样的困境都是中国企业望而却步的原因。潍柴是如何成功布局海外的？

“潍柴的海外业务布局分为三类，”潍柴集团副总经理吕守升说道，“我们第一是做出口贸易，潍柴的海外机械贸易从一开始就走在同行前面，主要面向东南亚、西亚、东欧和俄罗斯，这也是现在一带一路的主要市场。第二是海外并购，我们先是收购了著名的船用柴油发动机公司——法国的博杜安公司，帮助潍柴从陆上动力升级到海上动力，接着并购了意大利的法拉帝公司，后来又称为德国凯傲集团的最大股东，还绝对控股了林德液压公司。第三就是在海外研发和制造，包括在缅甸、印度、埃塞俄比亚、北美进行技术输出和生产制造，特别是在南亚、东南亚和西亚，这一方面实现了国内过剩产能输出，另一方面也使潍柴的产品有更广泛的竞争力。”

三部分的战略布局不仅各有所长，且相辅相成。例如，拓展海外市场实现了区域覆盖和客服网络，海外并购战略则增强了潍柴的产品延展，使产品结构更加丰富，反过来又帮助了市场的拓展。

企业“走出去”，桥梁是人才

企业要“走出去”，国际化的人才重要桥梁，人才招聘也成为了海外业务拓展的关键环节。

在潍柴，集团专门建立了招聘海外人员的岗位，并将招聘目标分为了两类。一是本地人才，这类人才需要对国际化运营足够了解；二是外派人员，他们不仅需要对潍柴的产品技术足够了解，还要能适应国际化环境，最好还有当地市场的人脉。

“目前潍柴的海外人才中大部分是国内派遣到海外的员工，但在未来，本地员工将逐渐起主导作用。”吕守升告诉们，“潍柴自身的平台和飞快的发展速度，是我们能够在世界范围内有竞争力的优势，也是吸引海外人才的优势。我们同时也重视人才之间的社交影响力，通过招聘行业内有影响力的海外高管，我们看到了人才的引导效应，吸引了一些海外的优秀人才加盟。”

海外人才管理，敢管是关键

许多走出去的中国企业，成功度过了拓展市场、海外并购等阶段，却在整合阶段出现了问题。在潍柴，三个海外并购，究竟是如虎添翼还是烫手山芋，能否进行合理有效的管理是关键。吕守升与我们分享了一些潍柴的管理经验。

“潍柴针对不同的并购公司，采用不同的管理办法。其中分三类。第一类是战略管控型，主要是通过董事会或监事会行使相应职能；第二层是运营管控，占较大比重，比如潍柴百分之百收购的法国博杜安，已经如火如荼地在做运营整合了；第三层是资本管控，财务监管比较多。”吕守升也坦言，“在海外人才管理的过程中，潍柴曾经出现一个不敢管的阶段，这导致了本部与海外并购企业的割裂。意识到这一点后，潍柴的高层迅速调整，不再采用全本地化招聘。这意味着关键职位的人员招聘、任命、目标设定、薪酬待遇等都由本部审批，这才逐渐解决海外人才管理难的问题。”

同样的挑战也存在于员工流动上，对于“走出去”的中国企业，如何推进外派高层在发达国家和发展中国家之间轮换是个不小的难题。难实现的原因很多，例如，派遣员工在海外积累了人脉，有了一定的客户资源，不愿调动。想调到总部的员工，也可能一时没有适合的职位。

意识到区域流动的缺乏对本土企业走出去带来的局限，潍柴决定从机制上进行完善，“我们采取了很多的措施，例如建立基于母国平衡表法的薪酬体系，这样员工到每一个地方去，他得到的收益都会差不多。另外也有一些强制的要求，比如多长时间必须有一个移动，防止在一个地方上扎根太深而难以调动。在选择新的干部时，我们也优先考虑在海外艰苦地区有工作经验的人。

不断沟通，实现文化的多元

潍柴在完成了多家海外企业的并购和重组后，积聚了大批顶尖国际化人才。如何才能让不同国家地域的人才在文化上彼此融合？吕守升告诉我们，“潍柴有一个责任、沟通、包容的价值观，强调多元化，‘走出去’之后，我们并没有完全把国内的文化复制过去，而是通过沟通实现文化的多元化。”

针对不同类型的并购公司，潍柴还采取了不同的文化输出方式，吕守升介绍道“由于欧洲的几家公司，比如博杜安和法拉帝，我们几乎完全控股，因此对他们文化的输出比较强。在法拉帝我们做了“We are one”的活动，组织对方高级管理人员来到中国交流。我们还定期发布中英文的newsletter，包括潍柴的重大活动也会有一些视频链接，还有企业核心价值观也会植入到当地去。对德国凯傲集团，由于我们是单一最大股东但还没有绝对控股，再加上其本身有很深的文化属性，所以我们每年都用人员交流的方式，并不是完全的文化拷贝方式来实现相互理解。这是一个相互学习的过程，中国的一些

管理实践和行为让德国人很震撼，他们也在学习中国本地小企业怎么成长为一个世界级的领先者。”

今天，中国的崛起已成为影响世界格局的重要力量，在国家“一带一路”的背景下，像潍柴这样的领头企业“走出去”乃是大势所趋。从潍柴的经验里，我们可以有所思考，也许对于中国企业来说，做大体量并不那么难，难的是要基业长青，要成为令人尊敬的世界一流企业。这需要国家战略的支持，也需要企业建立自身的愿景、文化与价值观，更需要有志之人才来支持。

以潍柴为先例，相信更多中国企业可以随着“一带一路”大有可为。

6.2 领英专访 中兴通讯副总裁曾力：人才是中兴走向海外的基础

被访者



曾力

中兴通讯副总裁
全球人力资源负责人

“一带一路对中兴是巨大的利好，能够使中兴在当地的业务有新的发展和增长空间。”曾总如是说。

2013年底，“一带一路”战略正式提出，结合国家“一带一路”战略的大背景，工信部参与制定了《规划》中的“数字丝绸之路”内容，实现“一带一路”国家在数据信息服务、互联网业务和国际通信业务领域的互联互通。中兴通讯征战海外市场二十余年，积累了丰富的国际化经验，中兴通讯每年的销售收入，超过一半来自于海外市场。我国现在追求的不是简单的对外资本输出，而是安全高效的资本输出，这需要企业具有国际化组织架构、风险控制能力、国际化人才储备等多方面的准备。而中兴在这些方面相比其他中资企业均具有明显的优势。而“一带一路”战略同时也为中兴带来了新的增长契机。

而面对这样的傲人成绩，中兴通讯副总裁曾力先生则显得十分的平静，他认为成绩只能代表过去，而在他心中思索更多的则是中兴接下来该如何更好地发展。面对一带一路战略，曾总也坦言，这对于中兴来说充满着机会，同时，也带来了更多的挑战。

“一带一路”战略的先行者

1995年起，中兴通讯启动了国际化战略，将目光瞄向了更加广阔的全球市场。现如今已在全球有建立了107个分支机构，9大物流运转中心，现有超过10,000名服务人员遍布全球各地。

“中兴通讯在1995年时还是小公司，在通信技术和产品服务上与当时的行业巨头有较大的差距。在“走出去”的初期阶段，客户对中国高科技产业、厂商和技术了解不足，难以取得他们的信任和认可。”曾总坦率地说。而当时中兴在其他国家没有案例，没有足够的本地服务支持团队以及能够了解客户的员工队伍，如何取得客户信任并与中兴合作确实是早期最大的挑战。

所以在这样的背景下，中兴的初期布局是寻找机会，找到能快速接受中兴的地点，积极尝试合作，市场突破在早期以发展中国家为主，包括中国周边、拉美、非洲，这些国家地区的发展情况、产品需求等都与中国相似。而这些地区也成为了中兴最早的海外“星星之火”。

自身实力增强后，有了相当的国际水平，在全球也有了行业口碑和地位。现在中兴的布局则向发达国家市场转移，包括欧洲、日本、美国、加拿大。中兴这样的发展也是因为通讯涉及到经济发展水平和投资水平，总体上发达国家通讯投资量大，因此对于中兴来说市场更大，机会也更多。在近几年中兴取得明显突破，运营规模不断扩大，尤其是中兴在美国排名第四，有接近10%的市场份额。

“一带一路”战略下，中兴作为最早一批“走出去”的中资ICT企业，率先走出国门意味着在面对更多机会的同时面对着多重困难与风险，在谈到未来中兴的挑战时，曾总表示，“目前，通讯上的消费某种程度上可以说是技术牵引的，而不是需求牵引，新的技术牵引消费者了解产品和服务。这要求中兴对未来发展的把握和判断，尤其是互联网行业、物联网、人工智能等等，对公司自身的调整，与客户合作模式的调整，对客户未来发展的讨论和了解。如何和客户共同面对未来是目前的一大挑战。”

海外人才是中兴“走出去”的保障

中兴“走出去”业务的拓展，引发了对海外人才的需求。作为全球化公司，中兴的总部、研发机构在中国，但是已经在做全球化的系统布局，即资本国际化（香港上市，建立海外融资中心）、研发全球化（在技术领先区域设立研发中心）、物流供应链全球化（全球采购、建立全球物流供应中心）、人才全球化（海外培训中心，实现人才全球获取和使用）。

面向全球征才

中兴在“走出去”的过程中，人才招聘成为了海外业务拓展的关键环节，而中兴则大胆面向全球征才，来满足企业的拓展需求。包括华人和外籍人才，研发和管理岗位，均面向全球人才搜索和使用。更重要的是，在各国本地化经营需要大量有足够能力水平的本地员工，本地员工是本地经营和服务的主力，从而真正实现中国公司的本地化。

“海外人才识别的精准度是目前中兴海外人才招聘中最大的困扰。因为对于各国人才特征不够了解，有在招聘时觉得非常合适的人，到工作岗位之后与预期的效果有差距。”曾总表示说。早年主要通过本地猎头公司、代理公司、内部推荐等方式进行海外人才招聘。而在使用LinkedIn后，人才招聘的效果提升还是很明显的，尤其在海外人才招聘方面效果特别好，提升了招聘效率和质量。在非洲、印度、南亚一些国家以及欧美国家，LinkedIn是最主要的人才招募手段。

把握好外派人才比例，更好地拓展当地市场

曾总表示，中兴曾在人才全球化战略中，计划在海外机构中本地员工占比能够达到70%，最理想的模式莫过于总公司派驻几个高层人员，其余全部实现人才本地化，这是跨国巨头的普遍做法，也是我们海外市场人才本地化的努力方向。但是目前中兴在海外业务拓展的实践中，发现这样的人才配比在项目开展过程中实现起来存在较大的困难，这与行业与产品的特征有关，通讯系统网络复杂，需要项目管理人员具有较强方案制作能力，同时需要引导技术交流沟通能力。在现阶段，完全依赖本地员工目前来看不现实，需要把一定比例的中方员工，包括研发、市场推广、国内供应和物流等职能的外派人才补全到本地团队中去。

在谈到外派人才及本地人才的优势时，曾总认为，外派员工的优势在于对公司产品技术、运作和体系的了解更加深入，在全公司整合资源、组织调配的能力强。作为通讯行业的项目管理者，每个项目都需要各部门合作才能完成，所以这一点上外派人员有明显优势。

本地员工优势在职业化水平高，专业化水平高，敬业，尤其是在发达国家，可能是因为在本地招聘的都是层次比较高的人。另外，他们对本国政治文化经济情况了解，与客户交流沟通更容易，与员工关系处理更好。在本地扎根、长期经营、与客户深度合作需要依赖本地员工。

跨文化管理是企业“走出去”的必修课

跨文化管理是企业“走出去”必须上的一课，而这一课往往并不那么顺利，更多地会是痛苦的。在面对跨文化管理遇到的困难时，曾总表示 “不同地区的文化差异是有的，体现在价值观、法律法规和**道德意识**上。因此，在管理方面也需要因地制宜。比如在劳动者保护方面（劳动法遵守和条款的差异）。规章制度、政策和待遇总是中国的模式，有的时候会不自觉得复制到本地去使用。需要本地的HR和律师来指出问题，但是难免会在惯性处理上会起冲突。”

曾总举例说，“公司以及员工对本地劳动法的使用不同，会带来问题。比如，某个国家，非工作时间只要员工打开工作邮件就视为加班，对于全球运作的公司来说很难处理，因为有时差问题，员工可以以此起诉中兴进行赔偿。”

“而对待海外的工会，我们也在实践中不断摸索前行。海外企业工会有横向和纵向的，使得一个国家的公司里有7个工会，很小的决策需要和7个工会进行协商，工作效率降低，有时候是一种阻力。这是需要我们不断学习的。”

专利数量证明企业实力，活动助力企业品牌提升

在刚刚过去的2015年，中兴手机的战绩斐然。在亚太市场，销量达到 1100 万部，同比增长 120%；欧洲市场出货量也同比增长 400%；非洲市场同比增长超过 100%；在美国市场，**中兴已成为市场份额最高的中国手机厂商**；即使在深陷经济危机的南美市场，中兴手机出货量也同比增长40%，但即使有着这样的成绩单，中兴在依然面临着走出国门后品牌价值稀释的现状，更多的当地人才不了解我们的企业品牌。

在这样的背景下，中兴积极依靠商业活动、公益活动及赞助来提升海外品牌形象，同时，面对现在技术牵引的行业趋势，积极完成创新研发，连续6年国际专利申请数量排名前三，其中有两年更是占据第一的宝座。

另一方面是本地落地品牌形象建设，由本地团队做当地市场企业形象建设的策划。同时，与本地政府和客户，以及中低端消费者进行了解和互动。

在中兴海外雇主品牌方面，中兴坚持本地人才培养，构建培养体系，为本地人才的职业发展及个人成长，提供良好的平台，通过各种方式，体现把中资企业本地化的形象。”

关于领英

LinkedIn（领英）是全球最大的职业社交网站，于 2003 年5月5日正式上线，目前用户人数超过4.5亿，并在以每秒3位会员的速度增长，覆盖全球200多个国家，拥有24种官方语言版本，2016年被《财富》评为改变世界的50家公司之一。领英的使命是连接全球职场人士，使他们事半功倍，发挥所长；更长远的愿景则是为全球33亿劳动力创造商业机会，进而创建世界首个经济图谱。

领英中国智库

领英中国智库致力于将大数据和互联网的力量注入人才管理领域，提供关于人才战略的洞察。成立至今，响应“中国制造2025”、“普惠金融”、“互联网+”等国家发展战略，陆续发布了《中国制造人才白皮书》、《中国互联网金融人才白皮书》、《中国互联网最热职位人才库报告》等一系列基于大数据的独家行业人才报告。

此外，和中国地方政府合作为地方区域经济发展的人才策略献计献策，在基于大数据分析的基础上充分了解人才流动趋势，技能分布以及行业属性等多个维度。2015年9月和上海市商务委及徐汇区人民政府签署国际人才交流战略合作协议，为上海引进全球高端人才以及利用互联网技术促进产业合作贡献自己的力量，并应当地政府要求于2016年7月发布上海科创中心人才报告；2015年11月与重庆市人民政府达成战略合作，助力西部人才布局，并在同期发布重庆人才库报告。

领英的大数据人才报告多次获得包括CCTV、参考消息、经济参考等主流媒体的广泛报道，以大数据为基础充分反映了行业人才变迁，区域人才流动性，以及各经济体之间的人才比对等。





扫描二维码，联系我们

📞 咨询热线: 400 010 6277 | 🌐 cn.talent.linkedin.com | ✉️ chinaalts@linkedin.com

版权所有 ©2016 LinkedIn Corporation 保留所有权利。LinkedIn, LinkedIn 标志以及 InMail 均为 LinkedIn Corporation 的注册商标。其他品牌和产品名称均归属各自所有者。