

中国企业全球化现状 与趋势展望



AON
Empower Results®



目录



摘要

本报告通过系统调研，从全球化企业的管控、组织、人才、薪酬、文化和风险等维度阐释中国企业全球化现状、困惑及可能的发展方向，旨在为企业全球化战略与人力资源体系建设提供市场实践和专业洞察，助力企业更好地实现全球化管理与运作，并提升全球竞争力。

本报告内所有数据的有效期为2018年7月。怡安保留对所有数据及观点的最终解释权。

“

引言

自20世纪90年代末中国政府启动“走出去战略”以来，中国企业不断向海外市场进取，获取资源、技术和人才；近年来，中国政府陆续出台各项积极政策，鼓励中国的资本、技术、人才和管理“走出去，走进来，走上去”，为中国企业全球化的发展提供良好的政策环境。中国企业在不断开放的国际贸易背景和鼓励开放的政策环境下，一直致力于进行全球化的探索和实践。在中国企业“走出去”的过程中，从初期的试探，到中期的爆发式快速增长，再到2017-2018年开始理性回归，怡安始终参与并支持着中国企业在全球舞台的每一步成长。

为了帮助中国企业在“走出去”的过程中，走得远、走得稳，我们开展了怡安企业全球化战略及人力资源实践调研。此次调研有近百家公司参与，包括中车集团、中粮集团、中石化集团、中再集团、光明乳业、海信等领先国有企业代表，以及京东、复星、平安、福耀、携程等中资民营企业代表等。这些企业涵盖全行业，覆盖全球化过程中的不同发展阶段，因此，我们有理由相信，这次调研会成为怡安关于中国企业“走出去”现状最为详尽和科学的呈现。

透过数据，我们总结出中国企业全球化现状的十大特征，并欣喜地看到中国企业在管控模式的选择方面更加的成熟和理性，在盈利能力、思想意识形态等方面有了长足的进步，但同时也发现国际化人才储备不足、人力资源管理体系不完善、文化融合等问题的存在限制了中国企业在世界范围内释放应有的活力和光彩。

在怡安，我们相信数据和分析的力量，我们旨在通过详尽的数据、结合专家的深入洞察，帮助客户管理变革、降低风险和把握机遇。我们希望此次调研能够对您所在的企业全球化战略产生帮助。

怡安翰威特大中华区首席执行官
张宏

”

方法论

在此次调研中，怡安遴选了近百家来自不同行业、处于全球化发展中的不同阶段的“走出去”企业，从全球化企业的管控、组织、人才、薪酬、文化和风险等维度对受访企业进行调研。

调研共分为四个部分，全球化战略部分旨在了解企业全球化策略、现状及风险因素；组织和人才部分旨在了解企业在全球化过程中的组织形态、人才布局；海外派遣部分旨在了解企业在海外派遣的过程中的派遣管理、薪酬管理等操作；津贴与福利部分包括企业在各项津贴、福利、休假上的具体实践。

此本报告对调研过程产生的数据进行分析，结合专家观点，形成十大发现。本报告的结果是对企业全球化战略及人力资源实践的分享，同时也是对全球化战略运营与人力资源管理活动的相互支撑匹配关系的重新思考。



第一章

01

全球化背景

拾级而上：“走出去”步伐渐大，从单纯出口到全球供应链一体化

近年来，越来越多的中国企业选择跨出国门，走向世界，“走出去”逐渐成为我国渐进式改革开放过程中的关键词。自2001年国家将“走出去”战略写入《国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》起，“走出去”战略正式启动。这些年来，中国企业“出海”不断跨越升级，在世界商业大舞台上，与全球同行同场竞技日趋火热，“中国力量”成为全球经济市场一道不可忽视的风景线。如今，中国企业已经在全球市场耕耘二十载，其全球化历程一共跨过了四个关键阶段。

1.0阶段：出口

从20世纪九十年代初期开始，中国企业开始了自己的“走出去”探索

之旅。初期，他们以了解国外市场为主要战略目标，开始尝试出口自己生产的产品和资源，初探国际市场深浅。

2.0阶段：跨国

当商品初步被国外市场认可，中国企业开始不满足于商品的出口，而开始跃跃欲试进入国际流通领域、寻找外向型产品突破口、探索商业规律。在这一阶段，中国企业开始逐步建立自己的海外销售渠道，如海外贸易公司、海外代表处等，从事国际商品贸易。

3.0阶段：多国

从跨国到多国，不只是单纯的业务范围和规模扩张，而是对整体业务模式和管理体系的重新梳理和验证。中国企业通过初步海外布局和业务扩张，实现了有效增长，这使得中国企业开始探索更广泛的全

球布局 and 更体系化的管理提升。这个阶段的中国企业开始尝试建立多个海外运营实体，包括研发中心、生产基地、销售/售后服务中心等，进入潜力市场，接近终端客户，进行产业链的海外转移。

4.0时代：全球化时代

全球化阶段是中国企业“走出去”的最高级阶段。这一阶段，中国企业开始追求全球供应链的一体化以及全球品牌效应，调配全球资源，对大量业务单元进行调整，如收购兼并、合资、出售等。中国企业“走出去”进化到4.0时代，国企、民企齐头并进，投资领域多元化，投资更具战略性，投资方向从产业链整合转向全球资产配置，在全球价值链上不断上移。自信满满的4.0时代，中国企业在国际市场大放异彩：2015年，复星集团9.6亿欧元收购法国知名度度假村品牌地

蜜蜂内参

让您深入洞察整个商业世界



每天精挑细选3份最值得关注的学习资料；
不定期分享顶级外文期刊。

回复“入群”加入“蜜蜂内参”城市群
(不需要转发哦.....)

蜜蜂学堂 金牌助教Ada



扫一扫
回复“入群”

中海俱乐部，资本投资遍布世界各地；2016年，青岛海尔公告收购GE家电，实现一系列海外并购扩张；2017年，中国化工集团430亿美元拟收购全球最大农药公司瑞士先正达，整合全球市场。而帮助中国通讯技术走向世界顶尖地位的华为，则没有走资本投资的“快速通道”，选择用自己的产品逐步进行全球化扩张。在最初的全球化探索期，任正非选择避开“肥沃的土地”，耕耘“那些荒凉的、贫瘠的和未被开发的地方”。于是，华为在1996年到2000年间，分别突破俄罗斯市场，拉丁美洲市场，非洲市场及亚洲市场。在初步的国际化扩张完成后，华为开始考虑如何利用全球资源来实现协同运作。在这一阶段，华为极尽所能利用全球优势，最大化实现全球化发展。华为先后在软件开发和项目管理上有很强能力的印度班加罗尔建立研发中心，以服务于软件开发；在数学家众多的

俄罗斯建立研发中心，以服务于算法解决方案；在有很多无线技术方面领先的专家的瑞典建立研发中心，关注无线开发技术领域的发展；在伦敦建立全球设计中心、在日本建立微型设计和质量控制中心、在美国建立大数据运作系统和芯片中心……伴随站在全球视角的布局，华为各项管理举措不断精进，从内里到外延，实现全球化支持和运作。华为的产品也不断开始进入“肥沃的土壤”，通过“农村包围城市”的路径，与西方先进供应商进行正面对决，实现从产品到管理的全面全球化。

在这次的调研中，超过75%的企业正处于“走出去”阶段的中间阶段，即多国型和跨国型阶段。参与调研的外资企业中，全球型企业占到了20%，而中资企业中这个比例只占到4.8%。就此次样本来看，全球型阶段的在华外资企业占比显著高于中资企业，这与外资企业“走出

去”较早，全球化管理能力更成熟，全球化程度更深入有关。同时，我们注意到，中国市场对外资企业和中资企业而言扮演着不同的角色。对于绝大多数的中资企业而言，中国是全球管理总部中心，通过在海外建立多个运营子公司和贸易公司成为海外扩张的一种手段和途径；而对于多数外资企业来说，中国是全球的一个重要市场/区域，而非管理总部。

开创路径：开辟不同于西方成熟企业的中国特色的海外扩张路径

中国企业“出海”不断跨越升级，在世界商业大舞台上与全球同行同场竞技日趋火热，却没有选择西方同行全球化的方式和道路。在二十年的尝试与试误中，中国企业摸索出一套具有中国特色的海外扩张方式和路径。

西方传统大型企业，先养成-再扩张

近现代科技工业文明产生于西方，在西方发展壮大。现代西方企业的成立和发展也远远早于其他地区。西方企业的成熟和扩张，更像是成长到一定阶段的必然选择。他们先通过漫长的积累在本土市场系统性获得核心竞争力，当企业本身的产品、技术、营销、人才储备、资源整合等优势强大到足以应对外来市场竞争时可能发生的文化、生产、劳动力等诸多困难时，才选择在母国之外进行业务拓展，以寻求市场的扩张和竞争优势的巩固。

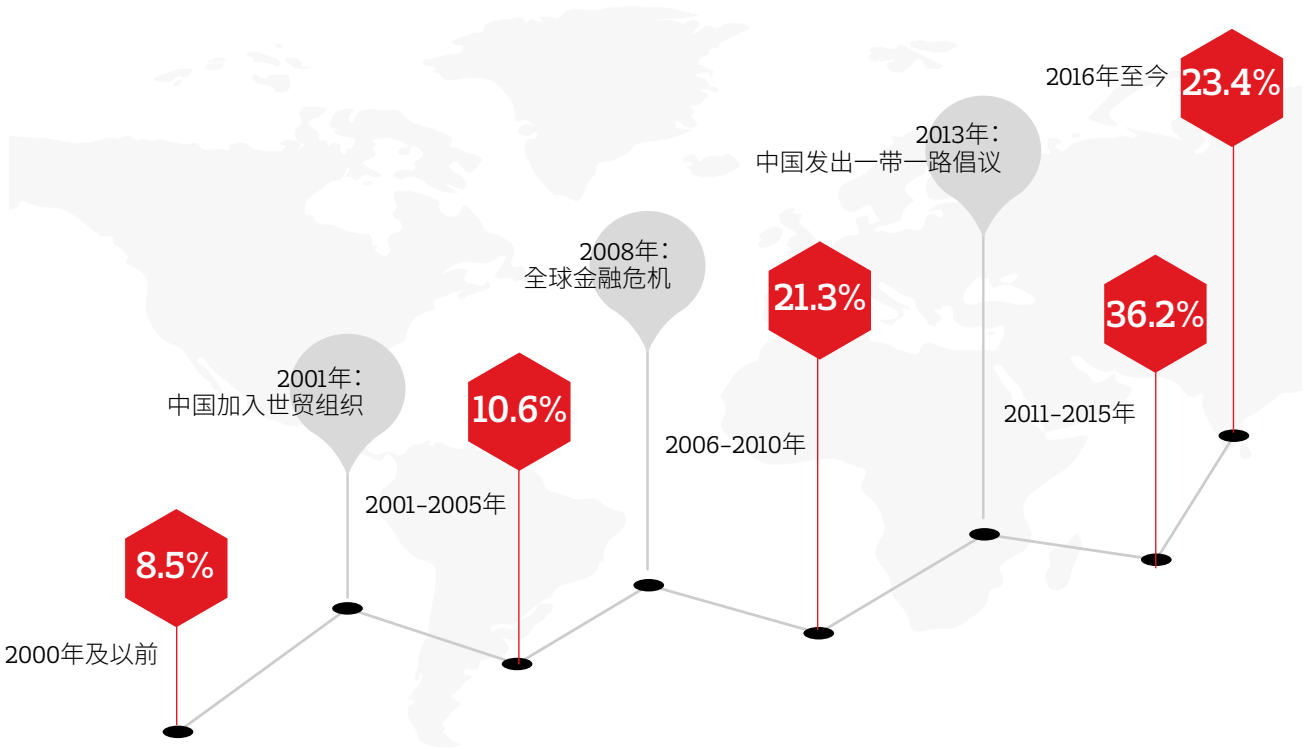
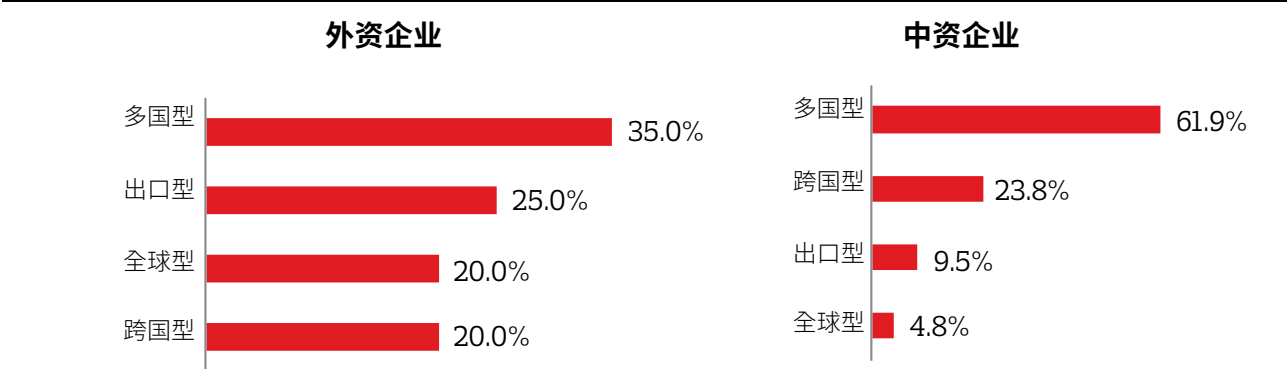
中国企业：边扩张，边养成

然而，有别于西方企业，多数中国企业由于发展起步晚于西方国家，本身的技术、人才、管理体系等尚不及西方成熟企业，相对缺少能够在国际市场中胜出的核心竞争力。中国企业的全球化进程和成熟的西方企业有很大不同，区别于西方企业的“先养成-后扩张”，中国的企业更像是“边养成-边扩张”。中国企业的全球化过程一般是：首先，从本土出发，以点及面的尝试型进驻海外市场；然后，通过国际化在海外市场获取资源与能力，进行全球化的经验积累，弥补其竞争劣势；再者，将在海外所获得的资源与能力应用于国内，反哺国内市场，并进一步培育内部能力；最后，当中国企业完全消化并整合海外资源与能力，并在本土市场发展出独特的竞争优势时，企业再通过全球化进一步进行海外市场拓展，在全球市场中发挥自身的竞争优势。因此，不同于西方成熟企业，中国企业的全球化更像是在企业发展到一定阶段后，获取资源与能力、培育自身能力并加以应用的过程。

风雨廿载：从加入世贸组织，到一带一路

21世纪初至今，风雨二十年，世界见证了中国“走出去”战略的提出、推进、试行和深化。中国政府稳定开放的经济环境是企业选择“走出去”的重要推动因素，企业对于“走出去”时机选择在很大程度上受到宏观政治经济环境的影响。在参与调研的企业中，仅有8.5%是在中国加入世贸组织前（2001年）选择出海的；加入世贸组织之后，随着国家的不断开放，走出去的企业逐年增多，有10.6%的企业在2001年到2005年之间“走出去”，21.3%的企业在2006-2010年之间“走出去”；在2013年中国提出“一带一路”战略以后，更多的企业选择到海外探索市场。

企业全球化的阶段



中国企业全球化现状

发现一： 管控，宽严并济，战略管控是全球化管控的主要形式

在日常的管理活动中，管控模式通常分为三种：财务管控、战略管控和运营管控。

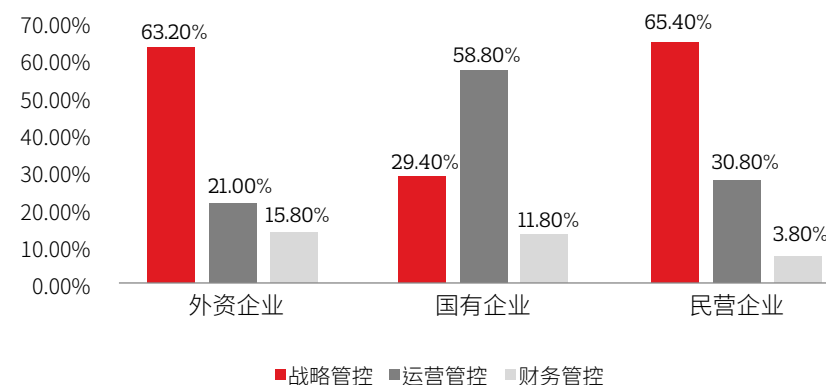
财务管控：财务管控聚焦于企业的投资回报，是三种管控模式中最弱的一种。一般来讲，采取财务管控模式的总部不设立具体的业务部门，对成员企业的管理和考核主要以财务指标为准，较多地关注投资回报。在这种管控模式下，总部主要通过优化投资业务组合与结构来实现利益最大化，是一种分权管控模式。

战略管控：战略管控聚焦于企业的整体战略的布局和发展，是三种管控模式中介于集权与分权之间的一种。在战略管控模式下，总部可以根据不同的情况设置具体业务部门或者不设置具体的业务部门，通过对成员企业施加战略影响而实现集团整体的利益最大化。在进行战略管控时，集团关注的是整个集团业务组合的发展以及协同战略效应的发挥等。

运营管控：运营管控集中管控日常运营，是三种管控模式中最强的一种。相较于战略管控和财务管控，采取运营管控的总部像是一切都亲力亲为的领导者。集团对成员企业的财务状况、营销网络、技术、新业务、人力资源等日常运营进行详尽的监控和管理，是一种集权的管控模式。

调研数据显示，在参与调研的企业中，国有企业倾向于集权型管控，一半以上采用运营管控；而民营企业和外资企业更倾向于平衡型管控，六成以上均以战略管控为主。58.8%的国有企业对海外主体进行运营管控，29.4%的国有企业对海外主体进行战略管控，11.8%的国有企业对海外主体进行财务管控。民营企业的管控模式与外资企业较为类似，相比较国有企业而言，管控模式较为平衡。民营企业中，65.4%的企业对海外主体进行战略管控，30.8%进行运营管控，3.8%进行财务管控。外资企业的数据分别为63.2%（战略管控），21.0%（运营管控）和15.8%（财务管控）。企业性质、全球化阶段、海外主体特质、企业顶层战略等，都会影响到总部对海外主体的管控模式。

企业管控模式占比



企业性质：国有企业承担着国有资产保值增值的责任，且受制于国内监管要求和自身管理风格的影响，对海外公司更倾向于集权型运营管控。而民营企业与外资企业相比而言，市场化程度更高，管理方式更加灵活和平衡。

全球化阶段：从中国企业全球化的发展历程来看，在全球化不同发展阶段呈现不同的管控特点。中国企业全球化初期，企业的全球化管理能力薄弱，具有海外管理经验的人才稀缺，无法对海外公司进行有效管理，特别是对于收并购的企业，因此往往采取分权型管理，以财务管控为主。随着全球化能力的提升，逐步过渡到战略型管控或运营型管控。成熟的跨国公司则会根据集团的整体业务布局和区域特点，对不同区域或业务线采取差异化的管控模式，以管控风险、实现协同、加大灵活性，最大化集团的整体价值。

收购标的特征：收并购标的的特征也会影响到管控模式的确定，包括并购标的与收购方的业务关联度、产业环境和市场竞争格局、被并购标的自身的管理成熟度和管理层意愿、及企业文化的差异等。当收购标的本身管理成熟度较高，且对保持自主性有较强的诉求，则可考虑在并购后初期适当放权，以战略

管控为主，后期视业务融合情况再行调整。

企业自身战略：企业自身对收购标的的定位、以及对收购标的和企业主体的协同作用的预期和考量也影响到总部所采取的管控策略。如吉利收购沃尔沃，是为了获得品牌、车企业管理能力及部分技术，而非全面介入沃尔沃以获得生产能力。因此，吉利对沃尔沃并购初期采取的基本原则是，维持各自相对独立运营，以保持沃尔沃的独立性和团队完整。在此基础之上，吉利致力于了解和挖掘双方优势互补的可能性，协调双方资源，从局部开始，推动全面整合，逐步激发协同效应。

国有企业管控模式的变化：部分国有企业在初期进行海外扩张时，由于缺乏全球化管控能力、人才和经验，容易造成“一管就死，一放就乱”的窘境。但就近年的趋势来看，随着国有企业全球化竞争力的不断完善、国际化人才的不断补足、管理能力的不断提升，在管控模式的探索上积累了相当的经验，趋势上看开始从两端（财务管控和运营管控）向中间（战略管控）靠拢。

变化趋势一：逐步收权，从财务管控到战略管控的转变。部分国有企业在进行海外并购之后受限于自

身管理能力和人才储备，暂时没有能力对海外主体进行管控，因此并购之后允许海外主体完全保留原有的运营模式，只对集团的财务指标负责。而后期随着管理能力的不断提升，国际化人才的不断补足，国有企业开始有能力对海外主体进行管控，逐步开始收权，最大化协同效应。

变化趋势二：逐步放权，从运营管控到战略管控的转变。也有一些国有企业在全球化初期，沿袭国内的管理理念和管理风格，特别是发生海外并购后，对收购方的不了解、不信任，倾向于在并购初期实行较为集权的运营型管控，但由于对海外市场环境、法规、企业文化及管理方式缺乏深层次的理解，造成不仅未能实现并购的协同效应，反而遏制了企业本身的正常运营，造成核心人才流失、企业文化冲突加剧、业务未能实现预期目标甚至亏损等问题。经过初期的磨合，企业开始回顾海外扩张和并购整合管理中的问题，调整管控形式，重新界定权责边界，并合理设置管控抓手，从运营型管控回调至战略型或战略运营型管控模式。

发现二：
全球化人才不足仍然是中国企业“走出去”的主要制约因素

中国企业在“走出去”的征程中，面对着各种各样的挑战。通过调研，我们发现全球化人才不足是中国企业进行海外投资、扩大国际化经营规模、提高国际化管理水平最主要的制约因素。有65.1%的受访企业表示企业内部尚缺乏具备全球化能力和经验的人才，这项挑战在此次全球化调研中高居企业全球化挑战因素的榜首。

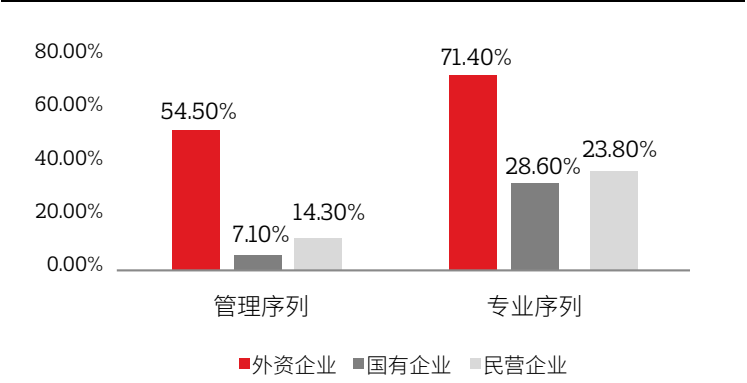
受访企业“走出去”过程中面临的最大挑战



备注：受访企业回答“在全球化进程中，面临的最大的挑战是什么？”选择各答案企业所占比例

在参与调研的企业中，外资企业认为内部国际化人才供需平衡的比例分别为54.5%（管理序列）和71.4%（专业序列），而中资企业人才供需平衡的比例远低于外资企业。其中，仅有7.1%国有企业填答者表示自己企业内部的全球化管理人员储备可以达到供需平衡的状态，在专业人员上，这个比例是28.6%。民企的全球化人才储备相较国有企业有略微的优势，14.3%的填答企业表示自己的国际化管理人才供需平衡，23.8%的企业表示自己的国际化专业人才供需平衡。

企业内部全球化人才供需平衡比例

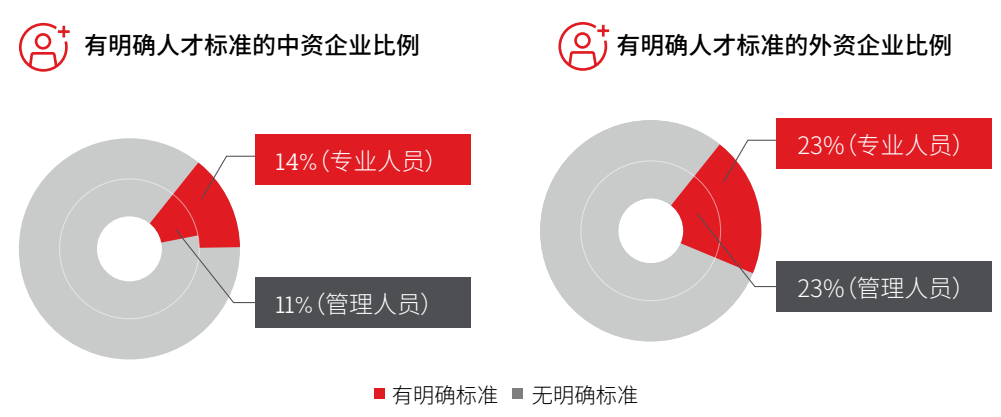


备注：纵坐标表示回答“企业内部国际化人才供需平衡”企业所占比重

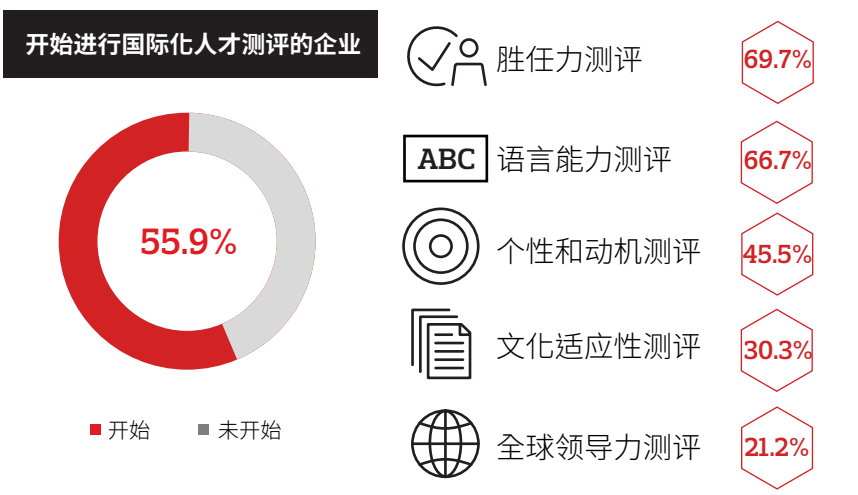
随着中国企业对外开放步伐的加快和国际地位的迅速提升，其释放出对活跃在国际交流合作第一线的国际化人才的新要求可见一斑。从国内企业国际化人才培养的实践来看，我们有三方面的发现：一，大部分企业未建立明确的国际化人才标准；二，在缺乏标准的情况下，大部分企业均开展国际化人才的测评，这导致测评工具和方式的选择，以及测评的结果的有效性存在较大

的挑战；三，但是就调研数据来看，不少领先的企业已经开始在人才发展上进行积极布局，比如实施系统化的国际化人才发展方案，分层级、有侧重地进行国际化人才培养。
国际化人才标准尚未建立。在受访企业中，我们发现，有接近九成的中国企业未建立明确的国际化人才标准，大部分中国企业虽然能认识到或者基本认识到自身对于人才储备不足的困境，但大多处于“知道缺

人，但不知道缺什么样的人”的混沌状态。而受访的外资企业中，有明确人才标准的企业比例明显高于中国企业。企业该如何设置国际化人才标准呢？以管理类人才为例，怡安翰威特的全球领导力模型强调从解决复杂问题的能力、管理多样化环境的能力、处理不确定性问题的能力等角度入手，衡量国际化管理人才的能力准备度。



人才测评无的放矢。受访企业中，虽然有半数的企业开展了国际化人才测评，开始通过系统的方式对自己的国际化人员现状进行摸底并试图加以培养，但由于国际化人才的标准尚未明晰，测评变成了无的放矢。例如，此次调研数据显示，企业内部对国际化管理人员的需求十分强烈，但在已经开展的测评类型中，对于领导力的测评偏弱，仅有21.2%开展了全球领导力测评。更多的企业偏重了解员工胜任力（69.7%）及语言能力（66.7%）等基本素质的测评。



分层级、有侧重地进行国际化人才培养。在开始进行国际化人才培养的企业中，我们看到了非常良好的趋势。开展国际化人才培养的企业中，受访企业选择分层级、有侧重的进行国际化人才培养。

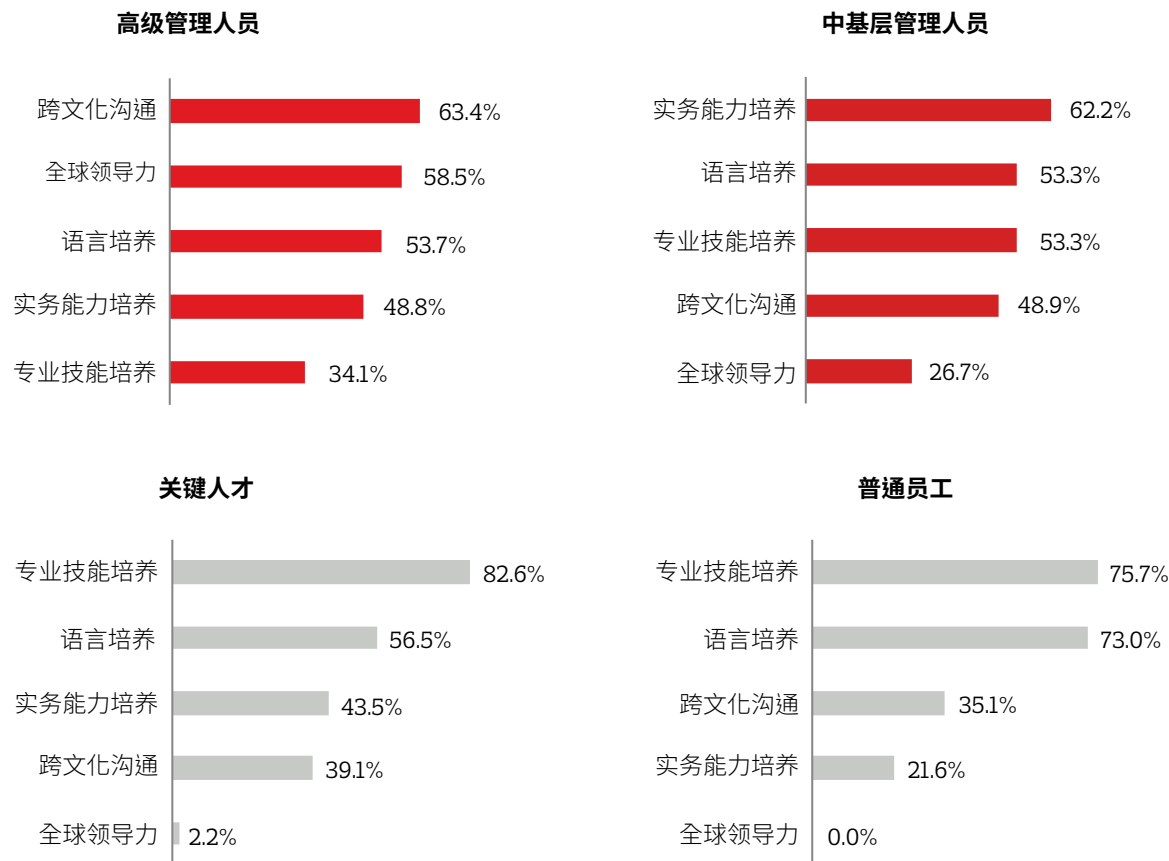
高级管理人员的培养重点在于跨文化沟通和全球领导力两个方面，中基层管理人员的培训重点在于实务能力培养*，语言培训和专业技能培

养三个方面；而关键人才和普通员工的培养则更侧重于专业技能培养和语言培养，其中关键人才对专业技能培养的要求更高。有些企业在具体的人才发展实践中，通过多种形式进行全球化人才的培养，例如中车集团在发展全球化人才的过程中，积极与怡安翰威特等知名咨询公司和高校合作，建立系统的全球化人才培养体系，形成了全球化人才从标准建立到人才培养的闭环。

* 增强对目标国生存和工作的了解 (*Enhance understanding on living and working in the target country)



企业针对不同类别员工开展的培训类别占比



国际化人才的培养并非一朝一夕，却贯穿于一朝一夕。除了集中培训以外，也可通过在岗实践、内部分享、海外轮岗等多种形式来进行国际化人才的培养。中国许多企业在海外建立分子公司，开展当地业务，并积极派驻国内语言达标、能力达标、专业技术达标、个人意愿强烈的员工前往海外分子公司进行轮岗。通过与外方企业、外方员工的不断合作，在实践中锻炼人、培养人，创造与国际接轨的人才发展环境。例如中国工商银行在优秀的应届毕业生中选派驻外员工，在工作中发掘国际化人才、培养国际化人才，为己所用。

发现三： 政策导向明显，一带一路成最热门地区

在“走出去”的区域选择问题上，中国企业“走出去”最多的地区分别是：亚洲(83.1%)，欧洲(69.2%)，北美(58.5%)，港澳台(47.7%)。结合近几年观测的外部统计数据来看，一带一路沿线地区的中国企业海外投资呈现扩张的趋势，而部分参与调研的国有企业表示近几年在美国等非一带一路区域的业务规模和海外投资相应进行了收缩。这一数据表明宏观政治经济环境对中国企业全球化具有明确的影响和导向作用。



中国企业“走出去”地区分布



发现四： 中国企业盈利比例增多，投后管理能力有所增长

在本次的全球化调研中，我们发现38%的中国企业在“走出去”过程中实现了预期盈利目标；35%的企业实现盈利，但未达预期目标；19%的企业盈亏平衡；8%的企业仍然处在暂时亏损的状态。而在2015年进行的全球化调研中，仅有13%的“走出去”企业实现了预期盈利目标；39%的企业实现盈利但未达预期目标；24%的企业盈亏平衡；24%的企业处于亏损。相较2015年的数据，实现预期盈利的企业从13%增长到38%，亏损的企业从24%降低到8%，越来越多的企业从亏损走向盈亏平衡、从盈亏平衡走向盈利，这反映了中国企业海外投资能力以及投后管理能力不断增强。

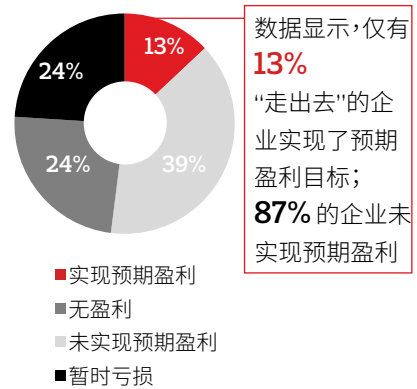
进一步对比国有企业与民营企业的相关数据发现，43%的民营企业实现了预期盈利目标，31%的国有企业实现了预期盈利目标，民营企业实现预期盈利的企业比例比国有企业高出12个百分点；同时，5%的民营企业处在暂时亏损状态，而国有企业中这个比例达到13%，表明国有企业的海外投资和投后管理能力需进一步加强。

企业“走出去”后能否盈利，与多方

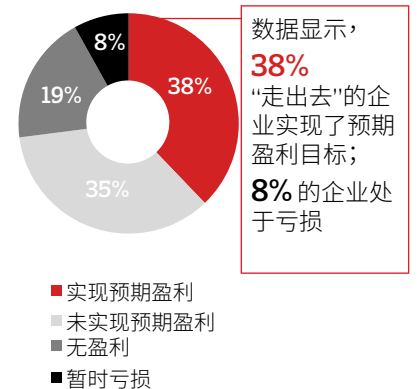
面因素有关。就凭借自身产品技术“走出去”的企业来讲，是否制定有效的“走出去”战略，每一个区域的“走出去”举措是否伴随着整体战略的区域化落地，是影响企业是否能实现盈利的第一个因素。例如，华为以农村包围城市的策略“走出去”，从亚洲、非洲等欠发达地区入手，就是其经过多重判断之后的“走出去”策略。各个企业应该寻找适合自己的、可操作可执行的“走出去”策略。此外，企业自身的核心技术能力、品牌影响力、全球资源整合能力等，也是影响其是否盈利的关键因素(具体可参见本白皮书“发现十”)。对于通过收并购方式“走出去”的企业，投前调研和投后管理成为最关键的预测其是否能盈利的因素。首先，企业在前期是否对所投项目、所并购企业进行了详细的评估和调查，直接影响到后期的盈利情况。在目前的经济环境下，以往“快速投资+资本市场套利”的盈利方式受到巨大挑战，尤其是在国际市场，未来企业将主要从事理性投资和收购，为主营业务创造增值。商务部研究院国际市场研究所副所长白明指出，在走出去初期，我们的企业海外并购除了企业的自主行为之外，存在跟风、盲目等情况，事实上一个项目是否真正适合自己的企业，需要前期的详尽调查。因此，一个企业后期能否实现良好盈利，前期尽职调查必不可少。除了前期战略的制定之外，企业的投后管理能力也成为企业是否

能实现预期盈利的关键。投后管理包括制定合适的管控模式、以合适的节奏进行企业文化差异的管理和融合、识别双方业务可能产生协同效应的领域并在市场、经营、资金、技术及人员等方面做到资源的合理配置等。

2015年全球化调研企业盈利情况



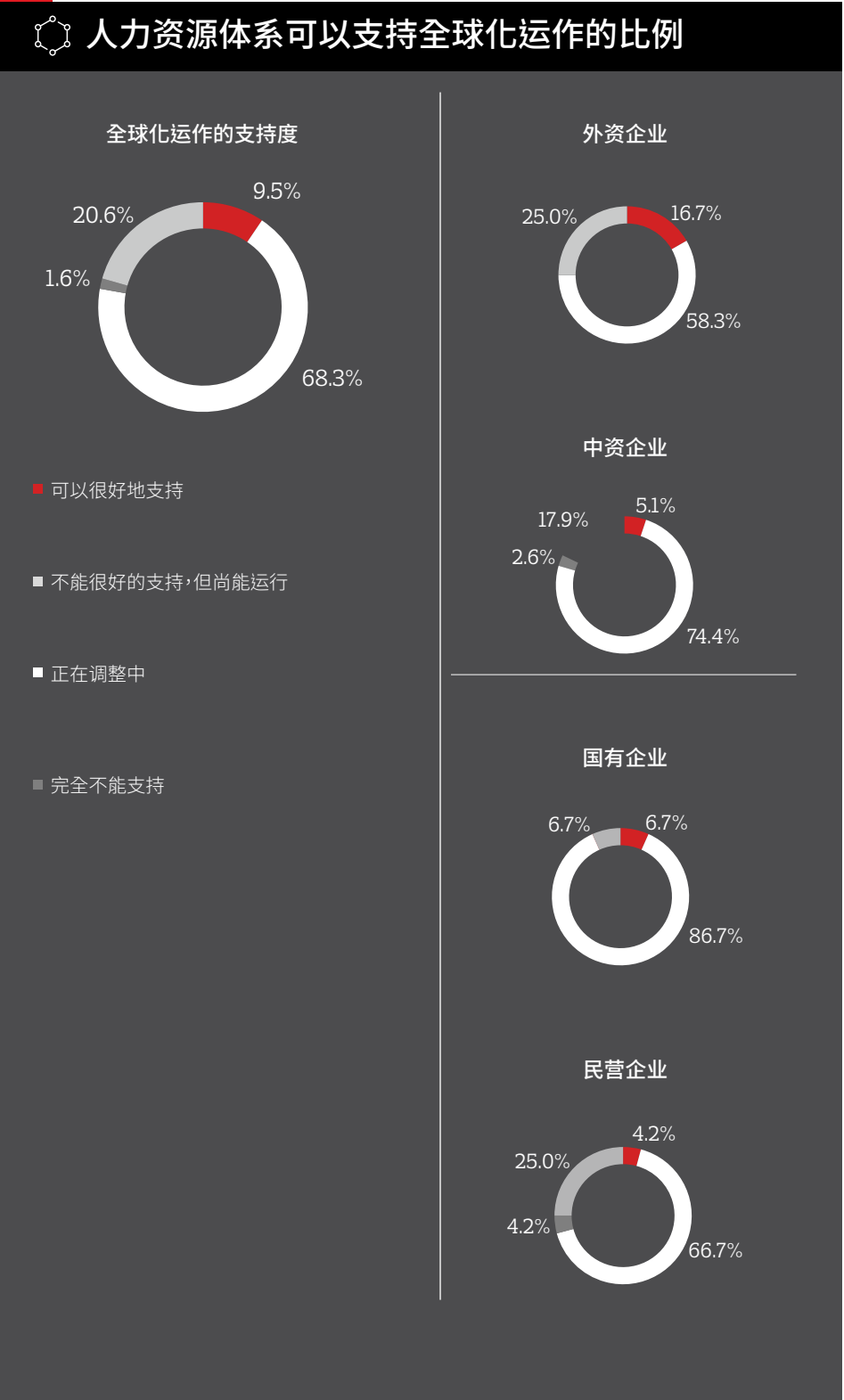
2018年全球化调研企业盈利情况



发现五：
全球一体化管理成为趋势

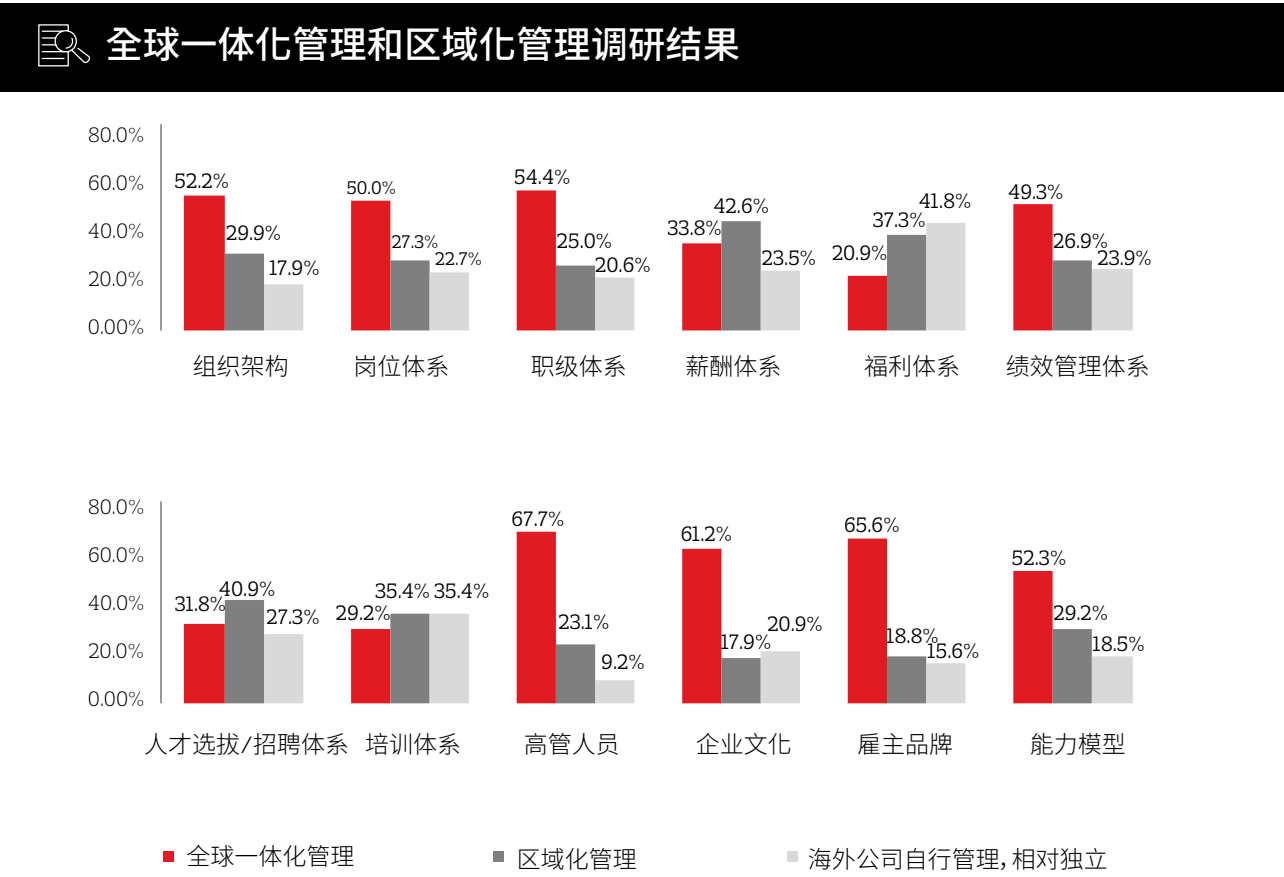
在企业开始全球业务之前，第一个需要明确的问题是，是否要“走出去”，要实现什么目标？第二个要明确的问题是，有没有相应的人才来实现“走出去战略”？第三个要明确的是，什么样的管理体系能有效支撑全球化战略？从初期的产品出口，到多国产品联动体系，到中后期的服务走出去、技术走出去、人才走出去，中国企业的全球化业务经历了从“点”到“面”再到“立体”的过程，随之而来的，全球化管理模式也经历了从分散到集中到全球一体化的转变。

在企业全球化业务经历了从“点”到“面”再到“立体”过程中，人力资源管理体系也必然要支持整个企业的全球化业务运作。然而，在此次调研中，仅有9.5%的参与调研的企业表示，目前的人力资源体系可以很好地支持全球化运作。



西方的跨国公司在全球化发展进程中依托先进的管理体系和完善的流程来创造竞争优势。随着全球化程度的深入，逐步建立战略规划、资源配置、技术创新、知识管理、客户关系管理、供应链管理等全球性体系和流程，同时配套全球化的治理管控和组织体系、岗位职责薪酬绩效体系以及人才能力体系等。基于不同的全球化战略定位以及区域化特点，企业可选择进行全球一体化管理、区域化管理或海外属地化管理。在参与调研的企业中，全球一体化管理成为主流趋势。多数企业在高管人

员(67.7%)、雇主品牌(65.6%)、企业文化(61.2%)、职级体系(54.4%)、能力模型(52.3%)、组织架构(52.2%)、岗位体系(50.0%)等方面倾向于进行全球一体化管理。而在薪酬体系(42.6%)、人才选拔(40.9%)等方面企业最倾向于选择区域化管理。在属地化管理实践中，福利体系占据鳌头，41.8%的企业选择通过属地化方式对福利体系进行差异化管理。



发现六：
文化融合是痛点也是难点

文化融合成首要痛点。中国企业在过去十年中通过内生式和外延式发展加速了全球化的步伐。海外兼并收购是企业实现全球化的一个重要路径和手段，但60%的企业并购均以失败告终。并购失败84%的原因都与人员和文化有关，人员与文化的整合在形成并购价值增值(Deals

Value Added, DVA)的过程中发挥着重要作用。如果人员和文化的整合能够在并购过程中得以适当规划与推进实施，将大大提高并购整合的成功率，促进并购整合价值的提升。

在此次参与调研的企业中，文化差异与沟通障碍(66.0%)、缺乏详尽完善的整合计划(45.3%)、无法持续高效管理发挥协同效应，导致盈利能力下降甚至持续亏损(39.6%)、缺乏有效的人员保留计划(35.8%)、收购方管理层对并购方的领导力不足(20.8%)成为企业海外投资并购后

的投后管理所面临的前五大问题。可以看到，文化差异与沟通障碍是所有类型企业共同遭遇的首要难题。

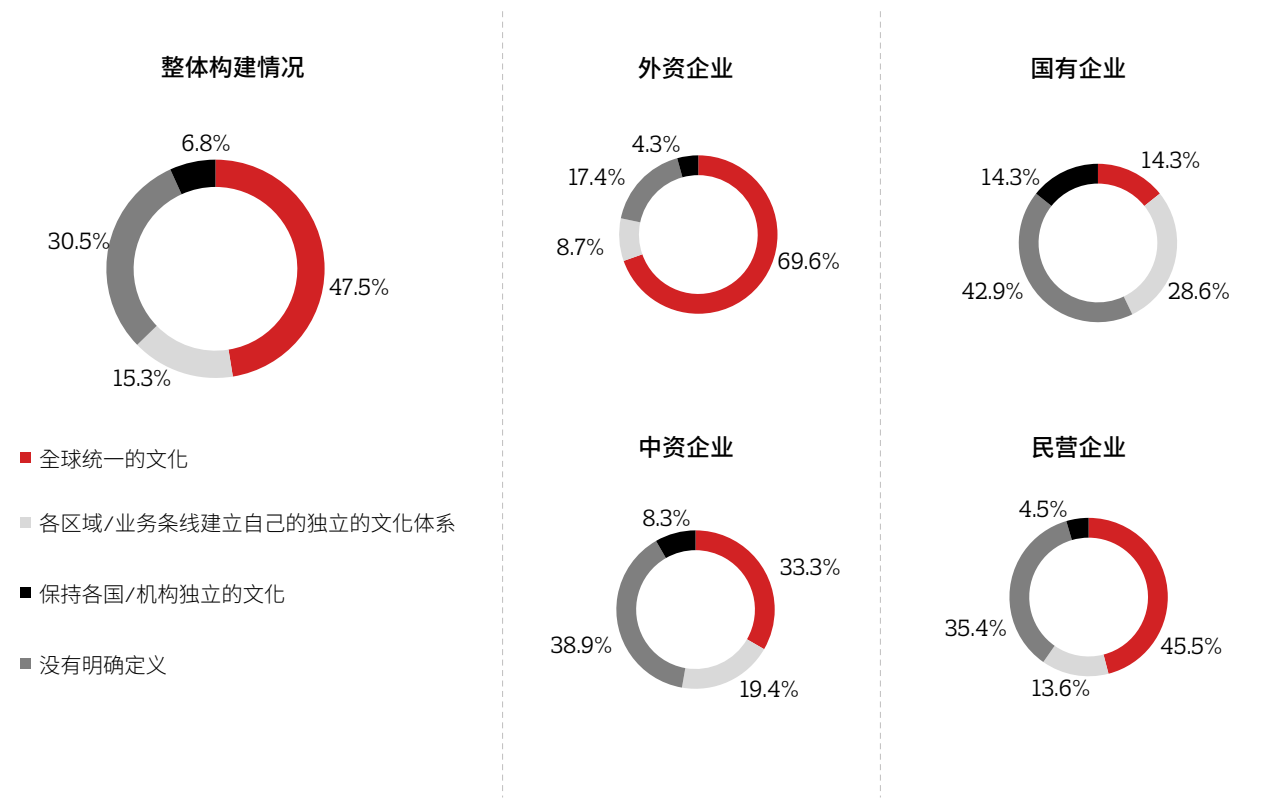
在构建全球统一的企业文化上，外资企业明显优于中资企业。有接近七成的外资企业构建了全球统一的企业文化价值观，而只有三成的中资企业构建了全球统一的企业文化价值观。而在中资企业中，民营企业又优于国有企业，有45.5%的参与调研的民营企业构建了全球统一的企业文化价值观，而只有28.6%的国有企业进行了这一举措。

发现七：
全球化管控、组织和薪酬福利是亟待改变的重点

企业在全球化进程中会面临来自多方面的挑战，在本次调研中，有61.9%的参与受访企业将“没有建立全球一体化的人力资源管理体系、无法对当地员工进行完善管理”列为他们面临的全球化过程中的重要挑战，仅次于“缺乏全球化能力和经验的人才(65.1%)”，因此，除吸引、培养、保留全球化人才之外，全球一体化人力资源体系建设和改革，对企业全球化来说也至关重要。那么，哪些是人力资源体系建设的重点呢？参与调研的企业认为人力资源体系最需要变革的方面依次是：管控模式(67.2%)、组织架构(65.6%)、薪酬福利(57.4%)、绩效管理(50.8%)、职级(49.2%)、企业文化(34.4%)、培训(26.2%)、招聘(14.8%)、能力模型(36.1%)。

如前文所述，伴随中国企业全球化阶段的深入，如何结合全球战略定位和业务发展阶段等一系列因素，选择并调整相应的管控模式，成为越来越多的企业关注的重点，这一结论在本次调研的人力资源改革举措排名中得以印证，管控模式的改革高居人力资源体系改革的榜首。在全球化组织架构的搭建上，仅有32.8%的受访企业表示现有的组织架构可以支持企业的全球化运作。如何构建新型组织架构，以实现全球战略的支撑和管理协同，同样是全球化企业考虑的重点问题。组织结构的调整排列人力资源变革举措的第二位。在薪酬福利方面，近50.0%的受访企业认为，不完善的全球薪酬及福利体系同样是它们在“走出去”的过程中的最大挑战之一。企业应在设计薪酬福利体系的过程中兼顾整体性和差异性，应用不同的薪酬设计方式和津补贴以平衡不同类型人员的薪酬激励，包括总部员工、外派员工、属地化员工等。

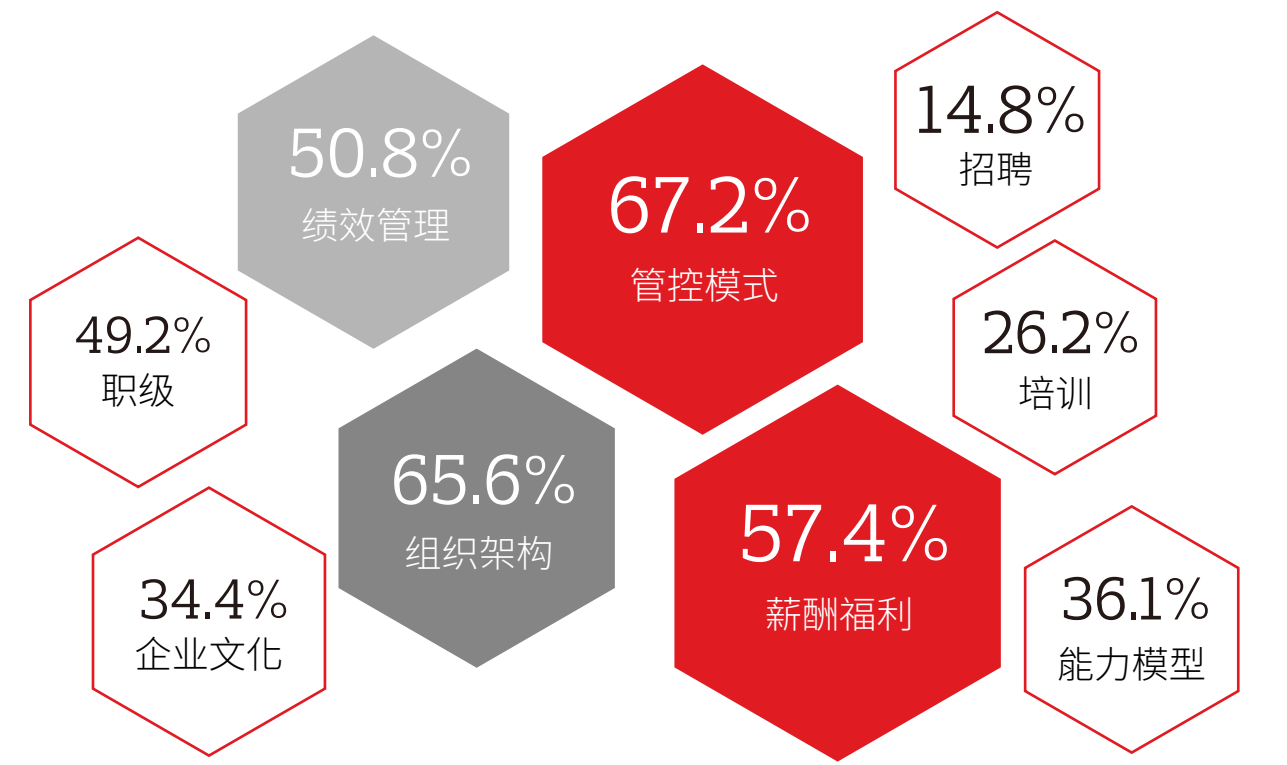
不同类别企业全球统一企业文化价值观的构建



企业积极做出文化融合的努力。为了破解这一难题，越来越多的公司开始尝试多种方式进行全球文化融合，有70.6%的参与调研的企业通过各种形式开展跨文化融合的活动。其中，37.3%的公司为进行文化融合进行了组织调整；有23.5%的企业开始基于新的文化推行行为改变；19.6%的企业积极评估现有文

化，以了解企业目前的文化现状和差异；有17.6%的企业开始着手界定新的文化要求，为推行新文化打下基础。成功的企业不再将文化的宣传停留在口号上，而更多地通过各种实际性的落地举措带动全球化企业的跨文化融合。

受访企业全球化过程中面临的挑战



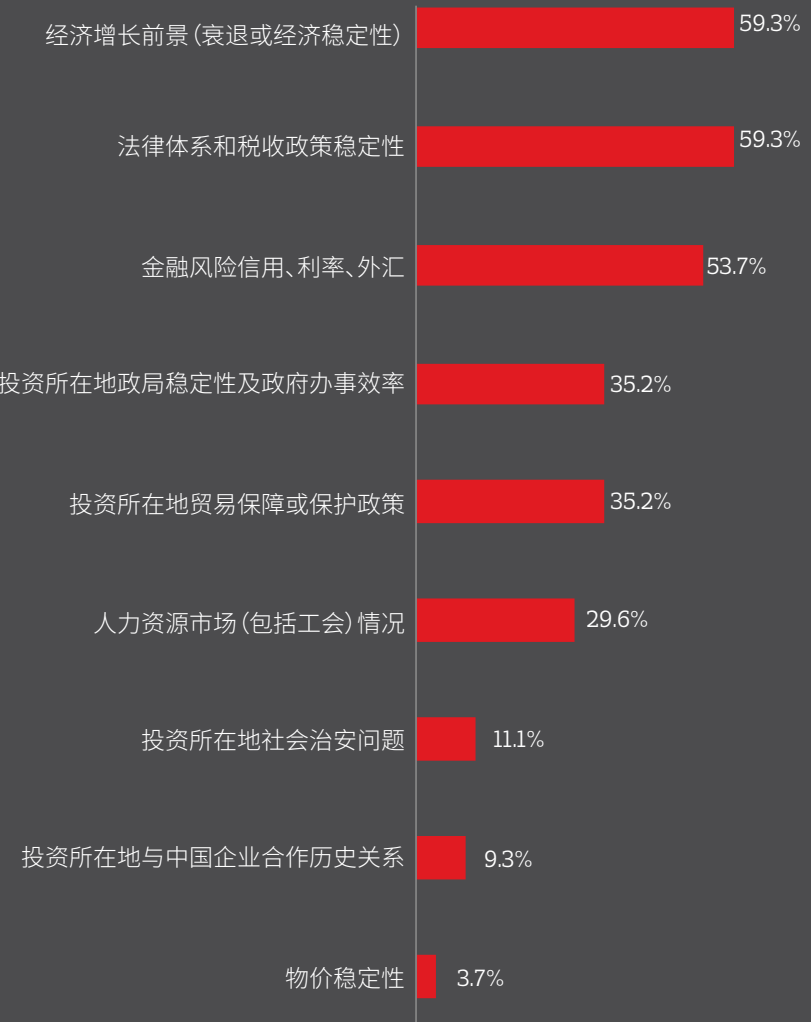


怡安认为，在企业全球化过程中，需着重关注组织、人才、报酬、文化及风险五大领域。风险管理又分为外部风险和内部风险。

发现八： 经济、法律和金融风险成为最主要的海外投资外部风险

本次调研显示，企业认为所投资国家的经济增长前景(59.3%)、法律体系和税收政策(59.3%)、金融风险信用、利率、外汇(53.7%)是最主要的海外投资外部风险因素。除此之外，投资所在地政局稳定性及政府办事效率、投资所在地贸易保障或保护政策、人力资源市场情况、投资所在地社会治安、投资所在地与中国的合作历史、物价稳定性等也是企业关注的外部风险因素。

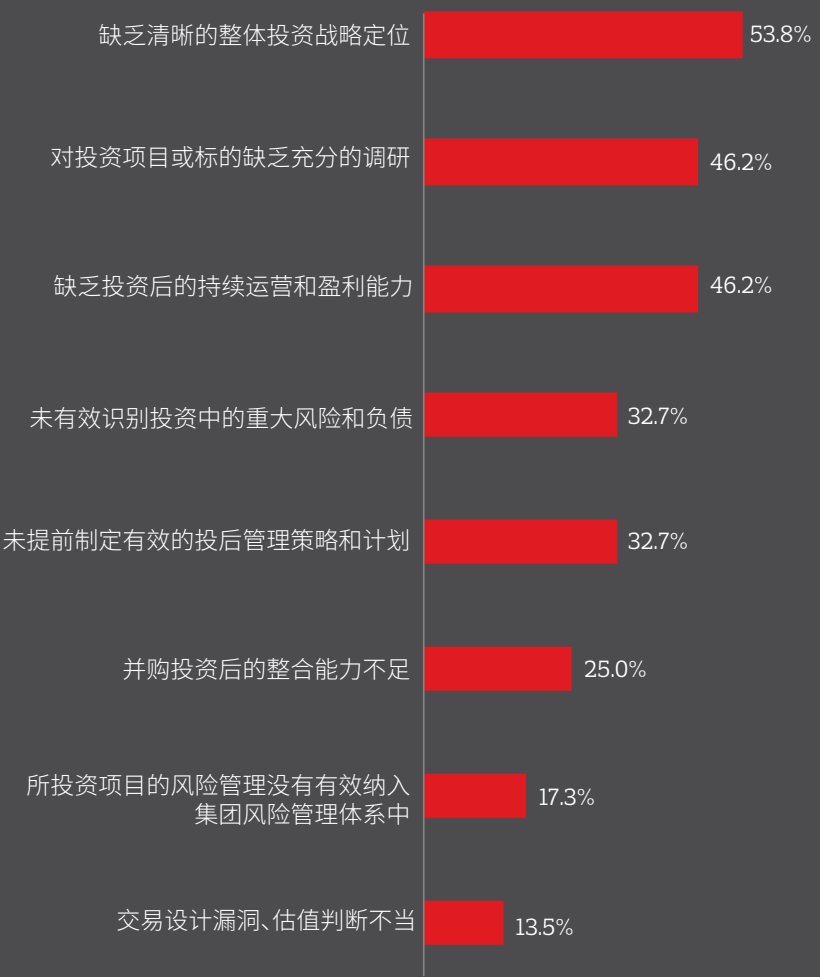
企业海外投资中面对的外部风险因素



发现九： 缺乏投资战略、投前调研和投后管理能力为最主要内部风险

针对海外投资的内部风险，调研数据表明缺乏清晰的整体投资战略定位、对投资项目或者标的缺乏充分的调研、缺乏投资后的持续运营和盈利能力是公认的最主要的海外投资内部风险因素。除此之外，未有效识别投资中的重大风险和负债、未提前制定有效的投后管理策略和计划、并购后投资后的整合能力不足、所投资项目的风险管理没有有效纳入集团风险管理体系、交易设计漏洞、估值判断不当等，也是企业常关注的内部风险因素。这提示企业应该在投资前明确整体投资战略，依据投资战略选取标的；对投资项目进行充分、详尽的调研；有效识别投资中的重大风险和负债，合理判断估值；并提前制定有效的投后管理策略和计划；而在投资后，加强投后的管理能力和整合能力，以持续运营并实现盈利目标。

企业海外投资中面对的内部风险因素



发现十：提升全球化竞争力，打造伟大的全球化企业

党的十九大在新的历史起点上，明确提出“培育具有全球竞争力的世界一流企业”，开创了中国企业站在世界舞台做强做优做大的新时代。要培育“具有全球竞争力的世界一流企业”，首先就需要明确什么是“世界一流企业”。具有全球竞争力的世界一流企业必然是实现全球化经营的企业，是能在全球范围内优化资源配置的企业。其内涵主要体现在三个方面：一是有能力在全球进行资源配置，优化资源配置的手段多、效果好。国务院国资委主任肖亚庆指出，在全球范围配置资源，已经成为跨国公司获取和掌控资源、强化核心竞争力的重要手段。国有企业要迈向世界一流，必须加快融入国际分工、走向国际市场，在更大范围、更宽领域、更深层次配置资源，从而为企业赢得发展空间。二是具备引领全球行业的、先进的、自主创新的技术。全球科技创新迅猛发展，只有不断提升企业的自主创新能力，才能摆脱受制于人、依赖于人的局面。着力突破战略性前瞻性领域关键核心技术，才能在国际中具有真正话语权。三是具有国际话语权和品牌影响力。在全球化大背景下，建立真正的品牌影响力，掌握真正的国际话语权，才能吸引人才、技术、资源，帮助企业发展壮大。

怡安在2018年推出全球化竞争力模型，以衡量企业的全球化进程。该模型包含定量和定性两个部分，定量部分选取跨国指数(Transnationality Index，简称TNI)提供衡量企业全球化程度的量化参考依据；定性部分选取品牌影响力、核心技术能力、全球资源整合能力、国际化人才吸引力，提供衡量企业的全球化程度的质性参考依据。定量指标帮助我们识别企业的全球化程度和所处阶段，定性指标进一步帮助我们识别企业在全球化进

程中的核心竞争力。

定量指标使用跨国化指数，跨国化指数(TNI)反映了跨国公司海外经营活动的经济强度，是衡量海外业务在公司整体业务中地位的重要指标。

跨国化指数=(国外资产/总资产+国外销售额/总销售额+国外雇员数/总雇员数)/3×100%

用跨国化指数来综合评价企业国际化程度,即跨国化指数越高(越接近于1),企业的国际化程度就越高。本次全球化调研数据显示，在参与调研的企业中，平均跨国化指数为24.5%。

平均Average	25分位	50分位	75分位
24.5%	12.2%	25.9%	36.7%

定量指标
包括品牌影响力、核心技术能力、全球资源整合能力、国际化人才吸引力。
品牌影响力：
品牌影响力是指品牌开拓市场、占领市场、并获得利润的能力。
核心技术能力：
指企业内部存在的一组独特的、难以仿制的、有价值的核心技术和技能。
全球资源整合能力：
指通过组织、协调，把全球范围内(企业内外部)可以为企业所用的资源，包括但不限于人才资源、技术资源、硬件资源等，整合成一个系统，为企业发展服务。
国际化人才吸引度：
指在国际人才争夺战中所处的地位。

海外人才吸引力、全球品牌影响力、核心的领先技术及资源的整合能力是衡量企业“走出去”基本能力的四个重要维度。在此次调研中我们发现，外资企业凭借较大的海外人才吸引力、较大的品牌影响力、全球领先的核心技术和中等的资源整合能力在全球化程度方面全面领先；相比之下，中资企业在四个维度略逊一筹。中资企业中，国有企业需要提升自身的海外人才吸引力，而民营企业则亟需打造和提升企业品牌，以增强全球品牌影响力。中资企业只有认识到并补足自身短板，才能在企业全球化的竞争中赢得相对优势。

企业全球竞争力现状				
	海外人才吸引力	全球品牌影响力	核心的领先技术	资源的整合能力
中资企业	中等吸引力 ★★★	中等影响力 ★★★	国内市场领先技术 ★★★	部分整合能力 ★★
外资企业	比较大的吸引力 ★★★★★	比较大的影响力 ★★★★★	全球领先核心技术 ★★★★★	中等整合能力 ★★★★
国有企业	部分吸引力 ★★	比较大的影响力 ★★★★★	国内市场领先技术 ★★★★	部分整合能力 ★★
民营企业	中等吸引力 ★★★★	中等影响力 ★★★★	国内市场领先技术 ★★★★	部分整合能力 ★★
★★★★★ 非常好 ★★★★ 比较好 ★★★ 中等 ★★ 部分 ★ 无				

同时，在调研中我们发现，企业全球化竞争力四个维度的定性指标，各维度的得分与企业盈利能力呈现明确正相关。具备良好品牌影响力的企业中已经实现预期盈利的企业比不具备品牌影响力的企业高出**28.6%**；具备核心技术优势的企业中已经实现预期盈利的企业比不具备核心技术优势的企业多出**52.4%**；能进行全球资源整合的企业中已经实现预期盈利的企业比不能进行全球资源整合的企业多出**47.6%**；具备国际化人才吸引力的企业中已经实现预期盈利的企业比不具备国际化人才吸引力的企业多出**61.9%**。

在这一章节中，我们从管控、组织、人才、薪酬、文化和风险等方面，系统呈现了在此次全球化调研中我们发现的中国企业的全球化现状、在全球化进程中所反应的问题、困惑、担忧，以及初步的探索方向等，力图准确呈现调研数据事实，为中国企业“走出去”提供参考依据。

在下一章节，我们会把目光从现状转向未来。

全球化未来趋势展望

趋势一：

中国企业“出海”将面临更加严格的监管

商务部发布的数据显示，2016年我国在全球投资约达1832亿美元，比2015年增长50%，是2012年投资规模的两倍，创下了中国对外投资的历史纪录。在2017年，我国2017年对外直接投资1246亿美元，同比下降32%。这是多年来我国对外投资总额的首次下降。虽然海外投资总量下滑，但是2017年的海外投资更加回归理性，主题性投资不减反增，投资结构更加优化。实体产业尤其是新兴产业的对外投资明显增多，而房地产、文化、体育和娱乐的对外投资规模则大幅下降。

自2016第四季度以来，国内监管机构对于中国企业海外投资的真实性和合规性提出更严格的要求，着力防范境外投资风险，这一趋势在短期内将继续持续。相关监管部门从2016年底开始密切关注企业在房地产、酒店、影城、娱乐业、体育俱乐部等领域存在的部分非理性对外投资倾向，建议企业在涉及相关领域投资时更加审慎。2017年初起，国家相关部门接连发布了《中央企业境外投资监督管理办法》、《关于进一步推进外汇管理改革完善真实合规性审核的通知》，规定了中央企业在进行对外投资时的方向性原则（坚持聚焦主业，原则上不得在境外从事非主业投资）；同时加强了境外直接投资真实性、合规性审核。2017年年中，国务院办公厅转发国家发展改革委、商务部、人民银行、外交部《关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见》，对境外投资的方向和领域实施分类指导，完善管理机制，提

高服务水平，强化安全保障。随着中国政府一系列政策的出台，中国企业在海外房地产、酒店、影视娱乐业方面的投资骤然降温。与此同时，企业开始将目光转向高端服务业、先进制造业、高新技术产业、大消费、大健康等行业。2017年年底，国家发改委公布了《企业境外投资管理办法》，取消项目信息报告制度、取消地方初审，突出简政放权；2018年初，商务部、国资委、人民银行、银监会、证监会、保监会及国家外汇管理局联合发布《对外投资备案（核准）报告暂行办法》，建立了“管理分级分类、信息统一归口、违规联合惩戒”的对外投资管理模式。一系列政策的出台，进一步规范了企业海外投资流程、积极引导企业投资方向，呈现了有放有管、宽严相济的监管趋势，对企业海外开展投资项目具有积极的现实意义。

趋势二：

外部环境不断复杂，中国企业出海将持续增长，但终将回归理性

世界政治与经济格局正在经历新一轮的博弈与再平衡，外部的不确定因素会继续增加。2017年，英国脱欧，很多中国企业投资英国，目的在于借机进入欧盟市场，而脱欧后，这些企业需要重新考虑这一策略，并作出相应调整，在投资战略上更加审慎。美国总统特朗普签署“买美国货、雇美国人”的行政令等也为中企海外投资带来潜在影响。

但从长远来看，怡安认为，经济全球化的总体趋势不会改变。正如习近平总书记所说，让世界经济的大海退回到一个一个孤立的小湖泊、小河流，是不可能的，也是不符合历史潮流的。目前中国企业“走出去”面临的形势，和16年前加入WTO时完全不一样。过去，我们开启“两个市场、两种资源”，某种程度上是对全球化的回应，如今中国企业无论到海外建厂、投资并购，还是搞品牌合作、购买专利，更多是主动拥抱全球化。无论潮流如何，对中国企业而言，一切才刚刚开始，“走出去”仍是大势所趋，不用犹豫。但在走出去的同时，中国企业会越来越回归理性。

行业结构更加优化。对外投资的行业结构也更加优化，主要投向了租赁和商务服务业、批发和零售业、制造业以及信息传输、软件和信息技术服务业，占比分别为29%、21%、16%和9%。**实体经济**，特别是新兴产业领域对外投资明显增加，中国对外直接投资呈现稳中向好趋势。

将更加关注盈利。根据监管新规，国家及政府层面越来越关注投后的效果和盈利性，在形态上、行业上、投资目标上都做出了一定的要求和规划。随着中国企业国际化视野的不断深化、投后管理能力的不断提升，中国企业本身也会不断回归理性，逐步从之前的粗放型扩张向集约型发展转变，从投机性和冲动型的“买买买”向“战略性+理智型”的投资转变。



趋势三： “中非论坛”助中非合作进入一个全新的阶段

2013年“一带一路”的合作倡议的提出对沿线国家投资合作稳步推进。去年全年，我国企业对“一带一路”沿线的59个国家有新增投资，合计143.6亿美元，占同期总额的12%，比去年同期增加3.5个百分点。2018年9月初，中非合作论坛在京举行，助力中非合作进入全新阶段，中国企业将迎来在非洲的巨大发展。建立境外合作园区、与在非的国际机构、跨国公司等机构合作等多种合作形式，将成为中国在非洲实现产业结构调整 and 全球产业布局的主要方式。

与在非成熟机构的合作将会帮助中国企业在进入非洲市场时大幅降低风险，提升效率。中国企业对非投资热情高涨，但缺乏对当地法律法规、政策、经营环境等的了解，走不过去、不敢过去，不知道怎么过去等问题都很突出。而已经在非洲发展多年的国际机构、跨国公司等，积累了丰富的对非合作经验，可以帮助想要进入非洲的中国企业降低潜在风险，避免弯路错路，有助于中国企业在非洲站稳脚步，掌握当地的国家政策，熟悉当地的市场情况，严守当地的风土人情。此外，在非洲的合作可以体现中国包容开放的全球化理念，同时借鉴他们的经验，有助于中国企业参与全球化的进程。

趋势四： 业务战略，人才先行，人力资源参与业务战略制定

随着企业在全球化发展过程中对人力资源的战略重要性和紧迫性理解的进一步加深，人力资源如何有效地帮助企业实现全球化的战略目标成为越来越多全球化企业关注的重点课题。过去人力资源通常被视作支持企业运营的部门，因而常常远离企业的战略决策制定工作。在新的“走出去”的国际化环境之下，人力资源已经不仅仅是一个支持性的角色，而是参与业务战略制定、支撑业务战略有效实施的关键职能。人力资源工作不断被前置，使得人力资源体系更早地参与到业务战略的制定当中，并通过有效的人才培育和机制建设，为企业全球化奠定坚实的基础。

人才战略上的准备。企业发展日趋全球化的今天，企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争。人才资源逐步成为企业的第一竞争力。在调研中我们发现，中国企业已经开始认识到了人才的重要性，但这还远远不够。企业需要在国际化人才的引进、培养、使用和激励等方面采取相应的举措，才能站在世界舞台上，和成熟的跨国公司进行同一层面的较量。无论是大型国内公司，还是刚刚展开跨国旅程的企业，国际化人才战略都至关重要。**人才战略必须要与企业的整体战略随时保持一致，以支持企业战略的实现。**例如，在快速增长的市场中，某企业专注于销量增长的推动及应对劳动力成本快速增长带来的挑战，相应的，其人才战略应该适时地倾斜销售体系，与业务战略产生最大化协同。

人力资源体系上的准备。完善的人力资源体系，包括组织、职位管理、奖励制度、人才发展等，在国际化进程中，要提前做好准备，形成“有开口的管理闭环”。所谓“有开口”，即在总部形成可延展、可扩张，即插即用的人力资源管理体系。在新的海外主体纳入之后，可以很好地与原有体系衔接。所谓“管理闭环”，即除特殊情况外，大部分常规管理问题都可以在现有的管理体系中找到答案，有据可依。形成全球化领导团队并将全球性系统落实到位。完整的人力资源体系不仅仅是一个一个的全球范围内的人力资源项目，而是一个全球性治理框架。正确的全球性管理框架，能与企业的商业策略相匹配，并反映它们的全球性愿景和价值观。

结语

进入2019年，中国企业继续在全球化进程中风雨兼程。在经历各种探索之后，中国企业“走出去”开始回归理性，在追求海外投资规模的同时更加注重投资效益的提升和企业自身全球化竞争力、国际话语权的真正提升。我们衷心感谢在调研过程中各企业客户提供的积极配合，并真诚希望这次的调研报告能够带动大家关于企业全球化的有益思考，帮助企业把握风向、顺势而为。

作者

吴圣皓

怡安翰威特大中华区人才与组织绩效管理咨询业务负责人
audrey.widjaja@aon.com
+(21) 2306 6745

朱丽佳

怡安翰威特大中华区人才与组织绩效管理首席顾问
juliet.zhu@aon.com
+(10) 6587 9711

李沛沛

怡安翰威特大中华区人才与组织绩效管理顾问
peipei.li@aon.com
+(10) 6587 9724

鸣谢

特别鸣谢张卓磊，丁元元，王舒窈，董昊，卞磊，张立新，郑颖，蔡英硕，孔令明在调研过程中提供的帮助。

关于怡安

怡安集团(纽约证交所股票代码:AON)是世界知名的专业服务公司,提供广泛的风险管理、退休计划和健康福利解决方案。怡安集团在全球拥有50,000余名员工,在120多个国家传递着优秀出众的客户价值,通过专有的数据库和分析手段,为客户提供减轻风险和提高绩效的专业见解。了解更多怡安集团相关信息,请访问www.aon.com

关于怡安翰威特

怡安翰威特是世界知名的人力资源管理咨询机构,提供创新的组织与人才解决方案,在全球50个国家拥有15,000多名专业人士,为20,000多家客户提供服务,是怡安集团下属的全资子公司。怡安翰威特扎根中国市场逾二十载,在人才与组织绩效、全面薪酬、健康与退休福利等领域的研究与实践兼具广度和深度。欲了解更多信息,请访问www.aonhewitt.com.cn

关于怡安中国全球化服务

怡安深耕中国企业“走出去”领域,涵盖了战略、组织、人才、报酬、文化、风险等议题的整体解决方案。基于企业“走出去”的不同阶段及具体需求,怡安提供从组织诊断、体系设计到方案实施落地的高度定制化解决方案,包括政策与市场调研、行业分析、薪酬激励方案、海外派遣、福利计划等,并将前沿理论与应用实践研究相结合,为企业在国际工程承包、基础设施建设、海外投资、跨国并购等领域量身定制全面的风险解决方案,成为中国企业的随身智囊。

关注获取更多洞察与资讯

