

# 中国制造在全球

锻造组织管理新纪元



# 前言

在世界的版图上，中国制造业如同一颗璀璨的星辰，正以前所未有的速度和规模，绘制属于自己的辉煌轨迹。然而，随着全球化的浪潮愈发汹涌，单纯的产品出口已不足以驾驭这变幻莫测的国际市场。深度属地化发展成为了中国制造业在全球化大潮中稳健前行的必然选择。而国际属地化组织与能力的构建对大部分中国企业而言仍是一个全新课题，还有诸多体系待摸索、待建设、待完善。

在这一历史性的转折点上，罗兰贝格提出了“STAR”海外组织与治理架构体系，为企业构建既能响应快速变化的国际市场形势，又能实现总部集约化管理、风险控制的体系提供新的思路和前车之鉴。

本文将深入剖析中国制造业在国际化进程中的组织和管控痛点，探讨如何通过构建国际化组织能力，实现世界一流的国际化企业的跃升。

# 目录

页数	章节
5	1. 顶层决策层: 集团层高层挂帅, 自上而下牵引业务推进
6	2. 协同拉通层: 固化协同机制, 保障国内对国际的业务赋能
7	3. 国际组织与区域管控层: 架构合理界面清晰, 适配业务发展需求
10	4. 落地支撑层: 绩效考核促进业务合力形成, 国际化人才支撑业务发展

中国制造业国际化迅猛发展，国际化组织能力亟待建设。伴随东方巨龙的腾飞，中国企业以惊人的速度在世界经济舞台上崭露头角，其迅猛的发展势头引起了全球的瞩目。然而，随着海外业务的迅猛发展，中国制造企业也面临着一系列新的挑战和问题。伴随出海进程，国际市场竞争加剧，全球经济碎片化，贸易保护政策频出。在此背景下，深度属地化发展成为了必然选择，而国际化组织能力的建设也变得尤为迫切。部分出海企业的管控模式和组织结构受限于成熟国内业务体系的管理惯性，愈发难以适配全球化新需求，痛点问题频出。例如，在集团总部，国际业务归口不清、决策流程缓慢、各职能对国际业务支撑不足等。在国际业务组织内部，海外机构职责界面划分不清、关键人员和岗位能力薄弱。国际业务尚未得到与其战略高度相匹配的资源赋能与授权支持，极大掣肘了海外业务开拓和本地化能力搭建的进程。

罗兰贝格“STAR”海外组织与治理体系，支撑国际化组织能力锻造。STAR模型的核心分为四层：

- **S**-战略决策层 (Strategy Decision) : 自上而下牵引推进业务开展，集团层一把手挂帅，保障高效的业务决策与充足的资源投入；
- **T**-协同拉通层 (Team Engagement) : 固化协同机制，提升跨组织/部门的业务配合与资源共享效率，保障国内对国际业务的充分赋能；
- **A**-国际组织与区域管控层 (Architecture and Global Control) : 国际公司/部门层面的前中后台设置兼顾集约和灵活性，总部和区域的组织架构和授权模式清晰；
- **R**-落地支撑层 (Reliable Support): 绩效考核牵引国内外业务合力形成，搭建和培育国际人才队伍，支撑区域业务深度发展。

▶ A

## A 罗兰贝格STAR海外组织与治理体系



资料来源：专家访谈；罗兰贝格

# 1

## 顶层决策层：集团层高层挂帅，自上而下牵引业务推进

在新市场中，企业常常需要探索全新的商业模式和运营机制，市场环境也往往充满不确定性，企业不仅需要制定长远战略，还需根据市场反馈及时调整策略。然而，中国企业在总部层面往往对国际市场的重要性、变化多等特点尚未达成共识，并且由于国内总部团队对海外市场了解有限，对海外风险和业务机会缺乏全局视野，往往在重大业务决策中阻碍重重。

目前，国内领先的制造企业在出海进程中，通过在公司集团层面设立专项小组，并以集团高层牵头拉动各事业部板块协同推进，及时把握战略动态以及强化跨体系的协同。

- **海外专项工作组设置：**某制造企业在集团层面建立海外专项工作组，由董事长与总经理任正副组长，定位为决策与协调机构，下设工作组负责督办，由集团海外业务分管领导

担任督办组长，全面负责具体业务的推进。过程中通过“定期月会+重点事项灵活上会”的方式，保障上下信息的贯通与决策时效性。在顶层机制牵引下，该企业在两年实现了三个关键市场的本地化制造项目导入与现地运营。

- **国有企业特色组织牵引：**某国有制造企业自上而下对出海业务进行牵引，通过由分管出海的党委牵头集团层面出海专项研讨会，海外事业负责人对业务进展、卡点进行月度提报，协同公司/部门按需参会，分管党委对跨组织协作、资源调动等议题展开研讨与决策，从集团顶层体现业务重视度，并通过定期汇报保障各职能自主落实。

国际化的认知与顶层决策管理能力的建设需要时间的积累，但只有顶层充分重视、自上而下推动体系转变思维、充分重视，组织才能逐渐具备中国总部作为全球总部的思维。



# 2

## 协同拉通层：固化协同机制，保障国内对国际的业务赋能

在制造企业的国际化进程中，各部门之间的协同显得尤为关键。出海需要市场、研发、产品、生产、供应链、质量、财务等跨组织/部门的通力合作。尤其值得注意的是，海外事业部/公司通常是在国内业务的基础上全新设立，相比于国内成熟业务体系，在资源、职能完备度上存在“短臂效应”，一般以销服能力为主，全价值链能力有限，对国内的支撑需求随着国际竞争加剧越发强烈。

为打破部门间壁垒，强化整体业务协同，我们认为打造跨组织或部门的协同制度、保障机制尤为重要。重点须从组织定位、部门职责、管理机制三个方面进行考虑。

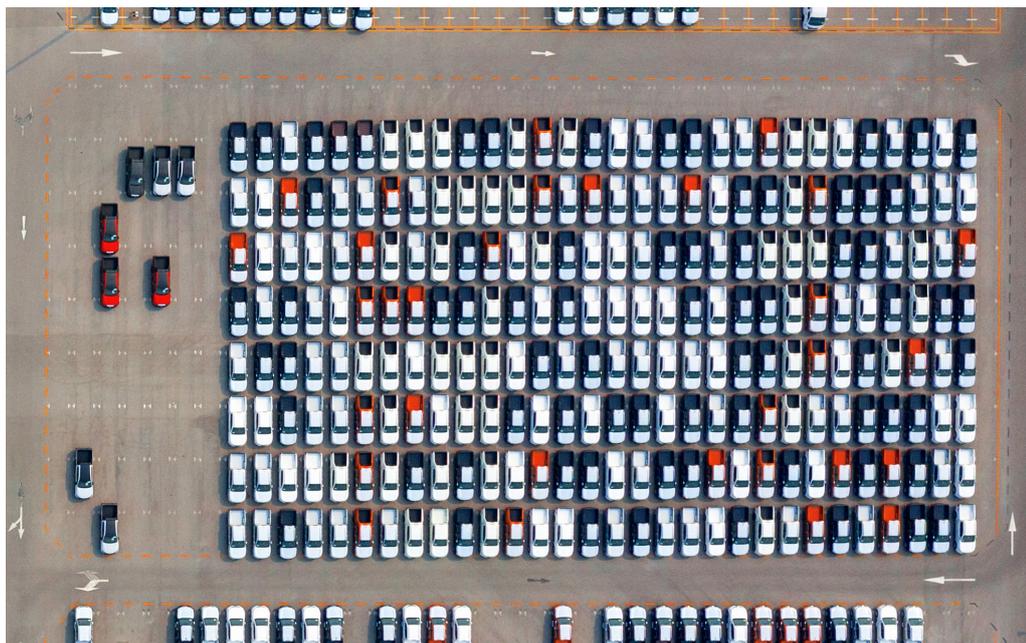
- **定位转变：**集团总部各职能部门及下属企业应定位为“海外事业伙伴”，从过往被动地按需支持部门转变为主动积极推进，树立事业共战的正向工作理念；
- **职责延展：**明确总部各层级部门在海外事业的工作职责并进行固化。一级部门（如售后部）统一对接海外事业相关需求，分解至相

关下属二级部门（如售后技术科室）；二级部门明确具体工作事项，委派对应人员加入海外专项项目组，形成“国内+海外”联动的工作矩阵；

- **机制改革：**海外专项工作小组负责人可对加入的国内业务同事进行一定比例的绩效考核，在制度机制上强化主观能动性。

在长期伴随中国制造企业出海的进程中，我们观察到越来越多的企业不再将海外业务孤立主体与国内业务并行发展，而在现阶段更多以“国内赋能海外发展”为原则进行整体业务统筹。因此，除了传统国内组织职能、岗位设置的转变外，也延伸出一些项目制的灵活方式，以项目为单位整合跨部门资源，确保快速落地。

- **国内外联合工作小组：**国内某领先制造企业为推进海外业务高效落地，在集团层面组建了“海外子公司+多个国内子公司”的联合工作小组，涵盖国内研发、制造、供应链等公司实体，统筹集团资源支撑海外业务推进。小组组长由海外子公司负责人担任，直接向集团总裁汇报，并可对跨组织的相关负责人进行项目绩效考核评价，以集团充分授权保障协同效率。



# 3

## 国际组织与区域管控层：架构合理界面清晰，适配业务发展需求

国际业务部门和其下属区域组织是企业承接和执行海外战略的责任主体。如何设置和管理国际业务组织并没有标准答案，企业需要根据业务发展的所处阶段和属地市场特性，因地制宜设计合理的组织架构形式和管控模式，并清晰划定集团总部、国际事业部和区域公司不同层级间的职能职责界面。

就职能而言，国际业务涵盖的具体职能可按照前、中、后台划分，前台注重海外市场的一线开拓和现地效率，中后台则主要提供支持和管控，与集团总部的资源协同需求较高，并形成一定成本共担。▶ B

而国际区域组织的形式伴随国际业务成熟而演进，一般可分为三个主要阶段。

- **设立独立国际事业体：**与集团制造、研发等体系平行。国际事业体下设销售、服务等关

键职能。国际公司或由国际公司和海外事业部共战，主要聚焦“贸易型”海外市场拓展；

- **国际事业体下设若干国家子公司：**满足特定市场的本土深耕要求，确保对现地市场及时的赋能。子公司的设立一般需要该区域当前销量和发展潜力达到特定水平；
- **集团直管重点区域业务：**海外各区域总部和中国区业务总部平行，国内外资源共享，对现地的资源需求响应更快。集团直管模式需要该区域业务占比和战略重要性较高，产能和研发等投资较大，因而需要集团直接管控，并且当地业务对高效决策的需求迫切。

### ▶ C

总部对各区域的业务运营授予不同深度的决策权力，海外区域的管控模式一般分为三类。

- **总部集中：**总部全方位管控，掌握大部分批准权限，区域负责业务执行和给予总部信息输入支持帮助决策。该模式战略执行一致性

### B 前中后台组织界面划分



资料来源：专家访谈；罗兰贝格

## C 海外组织演变趋势



资料来源: 罗兰贝格

高, 跨区域资源协调效率高, 但决策速度较慢, 且对市场的灵活响应不足;

- **部分授权:** 总部负责和审批各区域战略议题, 对运营类事务仅需审核或知晓, 区域除给予总部信息输入外, 对运营类事务有更多执行自主权。在总部把控关键方向的基础上, 本地管理灵活度提升;
- **区域自治:** 总部仅审批各区域核心战略议题, 由区域管理层自主掌握本地市场运营事项。总部弱把控或造成战略执行效果偏差,

但区域凭借自身能力实现高效决策和精准的市场反应。▶ D

出海企业应根据各区域的业务规模、市场潜力、能力现状、本地化急迫度等维度, 合理选择组织形式和管控模式。划分不同层级组织间的国际职能界面, 并为各区域配置所需的职能资源。在配置过程中, 可将部分职能中台化, 有效进行集约管理、提升效率, 并考虑部分职能构建全球能力中心, 挖掘国家比较优势。企业划分不同层级组织间的职能界面, 应遵循以下三大原则。

## D 三大授权模式



1) 领导层包含总部总经理和副总, 副总负责分管总部职能部门和区域

资料来源: 专家访谈; 罗兰贝格

- **市场效率:** 职能是否有较高的本地响应和市场洞察需求, 例如销售、渠道管理、服务、品牌管理等职能, 一般直接由区域/海外子公司负责日常执行和运营决策, 总部职能仅负责标准制定和目标设置, 避免职能集中造成的冗长流程和信息传递损耗;
- **资源共享:** 海外业务是否能够有效利用集团和国际总部的能力和资源, 以最小化投入满足本地差异性需求, 以产品研发为例, 企业采取全球化产品策略, 总部主导产品规划、开发和测试等工作, 区域负责产品认证、市场洞察信息输入和终端定价;
- **运营风险:** 职能是否涉及企业的资金安全、法务风险、知识产权等风险, 总部一般需对区域的财务和法务职能谨慎授权, 并对区域各部门总监及以上高级管理人员的聘任任命具有决策权。
- **面向用户端的前台业务优先:** 通过销售、备件服务等直面市场的职能, 支撑业务目标达成, 再延伸至其他中后台职能;
- **属地化能力要求高的优先:** 例如, 本地化专业服务团队, 满足客户的服务响应速度要求; 品牌团队获取一手市场信息, 洞察本地用户价值趋势;
- **市场特性有要求的优先:** 例如, 优先搭建产供职能, 满足零部件原产地比例; 优先搭建大客户管理职能, 满足当地大客户销售为主的业务模式。

基于满足职能划分和配置的一般性原则, 部分领先出海企业在实践中探索了诸多成功经验。例如, 各层级间职能部门定义高度一致, 汇报接口清晰且便于跨区域资源调配; 强化大中台(阿米巴)概念, 统筹处理各区域特性需求输入至后台职能执行, 减轻前台压力的同时, 提高总部资源利用效率; 伴随海外业务规模增长和能力提升, 动态前置调整职能, 从国内职能派驻BP业务伙伴转变至区域公司独立设置后台职能。

考虑中后台职能共享的同时, 各区域需具备必要的职能能力开展业务。新开拓区域的职能配置应遵循“三个优先”原则, 通过本地职能建立发挥现地优势, 非优先职能前期可通过总部职能资源共享的形式降低区域运营成本。



# 4

## 落地支撑层：绩效考核促进业务合力形成，国际化人才支撑业务发展

国际化组织的有效落地需要目标设定、绩效考核、流程机制、人才与文化、数字化系统等一系列举措作为支撑。其中，国内国际一盘棋拉通的绩效考核机制、属地化发展的人才团队与文化等是出海企业亟待增强的关键领域。

绩效考核是协同集团总体资源赋能国际业务发展的重要手段，罗兰贝格总结得出以下关键举措，帮助出海企业系统提升绩效目标牵引能力。

- **KPI纳入考核：**国际业务发展绩效指标KPI融入总部各部门工作计划。集团设定年度考核目标下发至各职能和业务部门拆解认领，国际事业部参与对相关职能的月度目标跟踪和年度考核评估，如考核备件部门的海外订单满足率；
- **区分结果与过程指标：**针对国际与国内业务增长、利润率等指标，基于不同权重，均纳入总部各部门的经营结果类绩效考核项；针对海外工厂建设、区域专属产品开发等重点项目，以过程类指标的形式纳入考核，重点关注执行进度与质量；

- **不同职能考核有侧重：**前台部门绩效与销量、利润等结果类指标强挂钩，薪酬绩效也以浮动奖金部分为主；中后台职能则更重视是否按照内部制度流程执行，如任务及时性、准确率、合规率等，薪酬绩效以固定月薪部分为主。

海外人才管理涉及人才数量、人才结构、人才能力要求、人才管理机制以及人才培育体系等诸多课题。合理配置外派员工与属地员工，建设高质量的本地人才团队是其中的关键。

- **适配同发展阶段需求：**区域筹备期主要依赖总部临时外派和长期驻扎人员，辅之以第三方合作机构等资源支持；在设立期，进行现地招聘以补足当地团队，但核心岗位仍由总部中方人员把控，特别是总经理/副总经理及核心部门的部长级，管控关键风险和引入国内经验体系；在成熟运营期，生产、服务、渠道管理等职能执行层员工以本地招聘为主，满足本地雇佣比例的同时更适应海外业务开展的文化环境；
- **职能岗位差异化设置：**核心管理层负责企业的关键战略决策(如对外投资等)，基本由派驻员工担任；涉及企业运营风险的岗位(如



财务等)以派驻员工担任关键职位;与国内总部对接频繁的岗位(如产品和研发)派驻员工比例较高;而对于本地化能力要求较深的岗位(如需对本地运营环境有较深入理解或需要与本地经销商、本地客户、本地员工等密切沟通的职能),以属地员工为主。

国际化文化建设是打造人才团队、提升组织凝聚力不可或缺的环节,而适配企业全球化业务发展特性的文化建设应满足以下要求。

- **文化精神的内核原则:**以企业基因为基础,传承原生竞争力;以未来目标为导向,激发员工凝聚力;以易懂易记为原则,达成广泛传播度;符合全球化发展的业务氛围,与时俱进具有国际特色;
- **文化在组织中有效落地:**深入员工日常言行,潜移默化引导;制度层注重激励与考核,保证切中要点;传播层实现“眼耳心”全感官环绕,确保全方位、深刻传达。保障文化的上下、内外、长期的一致性达成。▶ E

## E 国际组织与文化的启示



资料来源: 专家访谈; 罗兰贝格

## 结语

结束近十年的高速出海渗透, 中国制造业国际化发展已经从萌芽期进入成长期, 单纯比拼市场拓展速度的“跑马圈地”时代已经过去。面临日益拥挤的出海赛道和日益严峻的全球经贸环境, “低垂的果实”已经所剩不多。未来中国企业的国际化不仅是销量和业务区域的扩张, 更是发展新质生产力和对标“世界一流”的跃迁式成长。

打造具备全球竞争力的先进组织, 全面提升国际决策能力、资源配置能力、区域管理能力、体系保障能力等已经成为中国制造业企业全球发展的最重要举措之一。罗兰贝格基于数十年对全球市场的持续洞察和对领先玩家的深度跟踪对标, 针对国际化组织提升已形成成熟的方法论与工具箱, 并成功应用于数十家领先中国制造业企业的出海战略落地之中, 我们也期待能够助力更多中国企业构建并持续提升国际化组织能力, 赋能全球化愿景实现。

# 作者

## 郑赞

罗兰贝格全球高级合伙人  
ron.zheng@rolandberger.com

## 袁文博

罗兰贝格全球合伙人  
wenbo.yuan@rolandberger.com

## 周梦茜

罗兰贝格副合伙人  
mengxi.zhou@rolandberger.com

罗兰贝格张强、斯元华、郭蕙、邵震寰、郭晨威对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

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

本报告仅为一般性建议参考。  
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2024 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

罗兰贝格是全球领先的战略咨询公司之一，为相关行业和业务职能提供广泛的服务组合。罗兰贝格成立于1967年，总部位于慕尼黑。罗兰贝格以其在转型、创新和绩效改进方面的专长而闻名，并始终将可持续发展作为目标融入开展的项目。

#### 出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市山西北路99号

苏河湾中心办公楼23层，200085

+86 21 5298-6677

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