The Golden Key to Chinese Enterprises' Globalization

TRUST
信任

中国企业全球化的黄金钥匙

［加］彭家荣（Chris Pereira） 著

深圳出版集团
深圳出版社

图书在版编目（CIP）数据

信任 : 中国企业全球化的黄金钥匙 / (加) 彭家荣著 . -- 深圳 : 深圳出版社 , 2026. 2. -- ISBN 978-7-5507-4451-6

Ⅰ. F832.4

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025WZ6076 号

信任：中国企业全球化的黄金钥匙

XINREN: ZHONGGUO QIYE QUANQIUHUA DE HUANGJIN YAOSHI

策划编辑　南　芳
特约编辑　一　凡
责任编辑　雷　阳
责任校对　李　想
责任技编　郑　欢
封面设计　麦克茜

出版发行　深圳出版社
地　　址　深圳市彩田南路海天综合大厦 （518033）
网　　址　www.htph.com.cn
订购电话　0755-83460239（邮购、团购）
设计制作　深圳市字在轩文化科技有限公司
印　　刷
开　　本　889mm×1194mm　1/32
印　　张　9
字　　数　186 千字
版　　次　2026 年 2 月第 1 版
印　　次　2026 年 2 月第 1 次
定　　价　68.00 元

版权所有，侵权必究。凡有印装质量问题，我社负责调换。
法律顾问：苑景会律师 502039234@qq.com

序言

从“5R”到信任：
中国企业全球化的进阶之路

去年，我撰写的《新出海：中企海外本土化实战手册》（以下简称《新出海》）一书出版，主要是为寻求海外市场本土化发展的中国企业提供一套实用的行动指南。

在这本书里，我提出了美讯独家的“‘5R’合一方法论”，主要是为了手把手地指导中国企业，告诉他们如何在海外，特别是在西方市场，赢得信任并逐步发展成为受本地认可的品牌。

在今年的新书《信任：中国企业全球化的黄金钥匙》的序言部分，我们不妨来回顾一下“‘5R’合一方法论”。

在中国企业出海的国际化趋势不可阻挡的大背景下，企业需要应对复杂的海外环境。企业不仅要应对产品、价格的竞争，还要面临贸易保护、文化差异、合规要求、社会责任和地缘竞争等多重挑战。因此，应以公共关系（PR）的策略——

讲好故事和长期运维沟通渠道——为核心驱动力。我在《新出海》这本书中系统阐述了企业在海外市场应如何协同运作五大关键领域，即“‘5R’合一方法论”。

“5R”主要包括：

CSR，Corporate Social Responsibility，即企业社会责任。在当前趋势下，也常与 ESG（环境、社会和公司治理）相结合。

BR，Business Relationships，即行业领导力或商业关系。

HR，Human Resource，即人力资源。

IR，Investor Relationships，即投资者关系。

GR，Government Relationships，即政府关系。

“‘5R’合一方法论”强调企业在制定海外战略时，应根据这五个维度分析目标，明确各项业务的优先级和执行策略，从而达到最大合力，最终在海外市场成功实现本土化。我在《新出海》一书中详细探讨了每个“R”在企业出海本土化过程中的具体实践和注意事项。在此，我们先来简单快速地复习一下。

CSR：企业社会责任及环境、社会和公司治理在欧美市场十分重要。CSR 或 ESG 已成为企业进入欧美市场的“通行证”，不仅体现企业的社会形象，更是其实现长期成功的关键因素，在欧洲甚至已被纳入强制性要求。尽管在北美市场，ESG 因政治、经济等多重因素引发了一些争议，例如围绕气候问题的讨论，但主流社会对其价值的共识依然存在。

我们为中国企业在欧美市场实践 CSR/ESG 提供了一些实用策略，例如在借鉴欧美企业成熟模式的基础上，结合自身实

际情况调整投入力度，并提出了“零预算快速启动 ESG”的“快餐式公益”（在后面的章节中我们会进一步展开），强调帮助企业找到最贴合自身特点的方向，快速切入。同时列举了中国企业在海外 ESG 实践中可能面临的挑战，比如沿用国内思维运作企业，仅将 ESG 视为公关手段，导致报告随意化、行动迟缓以及陷入“漂绿”（Greenwashing）陷阱，等等。针对这些挑战，我们提出的应对策略是让 ESG 实践与业务结合，与数字化、智能化结合，与本地议题结合，等等。

BR：在海外市场构建行业领导力（或称商业关系）。在我看来，行业领导力可以拆解为市场领导力（产品创新与技术优势）、品牌领导力（人文关怀与品牌理念）和思想领导力（前瞻性行业洞察）三个维度。中国企业出海，首要任务之一是规划如何在本地市场构建行业影响力，这能帮助企业获得本地市场和用户的认可与信任。

福耀在美国建厂的案例表明，企业从 0 到 1，有效构建海外市场领导力的关键在于建立信任。而构建海外市场领导力的具体路径也是多元的，例如拓展海外线上线下销售渠道、与本地企业或行业协会建立合作关系、审慎开展社交媒体营销、妥善应对海外媒体、重视 ESG 实践和组建高效的海外团队等。

企业在构建行业领导力的过程中，也需要警惕一些常见的误区，比如“沉默是金”的心态、遇到问题先找关系、刻意淡化中国公司身份、凡事需总部拍板、忽视跨文化沟通、不重视细分市场以及不当宣传所谓的“拼搏精神”等。

HR：中国企业在海外市场的人力资源。在这个领域，我们要注意在进行海外招聘前必须了解的事项，例如明确招聘目的（如寻找增量市场、强化品牌影响、提升研发水平），分析用工成本（区分劳务派遣与直接招聘的差异），以及选择合适的业务开展地区并了解当地特定的法律法规与文化习俗。海外招聘与国内招聘是存在一些差异的，特别是在美国市场，HR必须严格遵守当地法律关于隐私、薪酬、种族、性别等敏感问题的规定，避免询问涉及个人隐私的问题。

中国企业在海外招聘和建立雇主品牌形象时，也有一些常见的误区，例如人才画像不清晰、不了解目标市场、因沟通效率低下给候选人留下不良印象、薪酬体系与求职者预期不匹配、出海战略规划失误，以及缺乏雇佣双方的平等意识等。而在招聘成功后，如何做好本地员工的跨文化管理也很关键。我在书中给出了一些建议，例如尊重本地文化、遵守本地法律，在招聘中选择认同企业文化的人才，向海外员工展示中国企业的优势以增强员工的忠诚度等。

IR：投资者关系对上市公司而言尤其重要。IR的核心工作是保持企业与投资者之间的顺畅沟通，建立并维护信任关系。海内外的IR工作也是存在差异的，概括来说，美股、港股市场以机构投资者为主，他们更关注企业的长期规划和基本面，对IR团队的专业性要求更高。

中国企业要在海外市场讲好资本故事，需要明确“对谁说”（如监管部门、机构投资者、分析师等），“谁来说”（如

CEO、发言人、IR 部门、第三方机构等），“怎么说”（如通过财报会议、投资人开放日、行业论坛演讲等形式），以及“说什么”（如中长期战略、业绩指标、商业模式、企业诚信等）。优秀的 IR 能够帮助企业提升估值，稳定市值并扩大影响力。

中概股企业在对接海外投资者时，常面临一些共性问题，比如思维方式和文化习惯差异、未能清晰阐述长期目标、滥用专业术语、信息传递不一致，以及传播覆盖面不足等。对此，书中给出了相应的解决方案。此外，并非只有大企业才要做好 IR 工作，海外的中小企业更应予以重视，通过主动沟通、利用数字工具、关注潜在投资人，以及紧跟投资新热点（如 CSR/ESG）等来提升自身在资本市场的吸引力。

GR：政府关系在当前的国际环境下，对中国出海企业尤为重要。随着地缘竞争风险的上升，中国企业在海外不仅要应对经济和文化风险，更要主动了解并经营好与当地政府的关系。良好的 GR 有助于企业获得政策优惠、降低交易成本、解决地方保护主义问题，并能在复杂的监管环境中平稳发展。

根据中国出海企业处理海外 GR 的方式，我将其分成三种类型：积极主动型、若即若离型、杂乱无章型。

出海企业在 GR 工作中面临的常见挑战包括：资源投入不足、与监管沟通效果不佳、不当利用第三方，以及对政策环境理解存在偏差等。关于做好 GR 的策略，我提出的建议包括自下而上从社区入手、与 ESG 结合、联合本地企业和媒体

等合作伙伴形成联盟、用长期思维维护关系，以及通过订阅行业信息预判风险并主动应对。如果发生危机，企业应该做好制度准备、定期开展风险评估，并借助“律师—客户沟通特权”保护自身权益，同时确保危机处理中权责清晰，避免采取挑衅措施，并充分授权给本地团队应对。

整体而言，我的上一本书《新出海》以“‘5R’合一方法论”为核心框架，系统地为中国企业出海提供了从企业社会责任、行业领导力构建、人力资源管理、投资者关系维护到政府关系处理的全方位战略指导和实践技巧。

这本书是美讯团队集体合作的成果，我们的主要目的在于帮助中国企业深刻认知海外市场的复杂性，通过建立信任和本土化运营，最终实现全球化背景下的可持续发展。

《新出海》面世后，不少读者跟我们分享了他们的读后感。其中，不少出海中企的老板、高管和相关从业者对我和我的同事说得最多的是，他们觉得这本书出版得非常及时和必要，因为书中把他们在中企出海过程中的思考、困惑和实践梳理清楚了。

近年来，中国企业出海规模大、速度快，不少企业表现十分出色，但整体仍处于“野蛮生长”的状态，缺乏系统化思维。因此，我撰写了《新出海》一书，旨在从实践层面建构一套完整的方法论体系，形成一本真正的“实战手册”。

而即将展开的这本新书，是《新出海》的延伸和下沉，是对如何按照“实战手册”进行实操的指南，重点在于“执

行”和“打法”。在这本书里，我们会以“‘5R’合一方法论”为基础，具体论述在每个“R”的领域内，如何建立信任。具体来说，就是手把手教中企出海的实践者做好跨文化沟通、交流和管理。这正是我撰写本书的核心与初衷。

“‘5R’合一方法论”主要厘清了我们想要“影响谁”。在此基础上，为了让客户不仅觉得我们的产品好、价格好、合法合规、有能力等，更能从人际交往的层面与我们建立并深化信任——我们将共同开启一段从“客户思维”向“朋友思维”转化的旅程。

《信任：中国企业全球化的黄金钥匙》这本书的关键词是“信任”，主要谈的是中国企业在走向全球时，如何构建并维护至关重要的信任关系。而跨文化沟通，正是在海外扎根的中企必须面对和解决的关键课题。

信任在跨文化商业环境中起着核心作用。无论是与当地政府、合作伙伴的互动，还是与本地消费者、员工的关系，信任都是决定企业成败的关键变量。

第一章，我们将梳理跨文化信任的基础逻辑，为全书奠定理论基础，为我们接下来的论述提供“是什么”的理论认知。

第一节，我们将从信任的重要性谈起，尤其强调在 ToB 业务中，信任是企业能否在海外扎根的命脉。接着，我们将深入探讨信任的本质，并分析在跨文化背景下，因沟通方式、商业惯例等差异而带来的现实挑战。

第二节，为帮助管理者更好地理解和诊断复杂的信任问题，我们将重点介绍一个分析工具——将信任解构为制度、能力、文化和情感四个维度。这四个维度相互关联、动态演进，共同构成一张理解信任问题的“地图”。它能帮助我们看清，在与当地政府、合作伙伴、员工及社区等不同对象进行沟通时，信任建设的机遇与挑战究竟在哪里。

有“地图”还不够，我们还需要“行路指南”。从第二章开始，我们将从“道”的层面深入到“术”的层面，聚焦信任建设的本土化路径与具体实践。

第二章的主要内容是搭建信任建设的本土化路径，阐述中国企业如何通过“‘5R’合一方法论”实现信任的本土化。在本章，我们将列出每个“R”的实操建议，为企业提供一整套系统化的本土化路径。

第三章将主要分析出海中企在海外本土化过程中需要跨越的五个文化鸿沟，即跨文化沟通、跨文化销售、跨文化管理、跨文化关系维护和跨文化纠纷管理，从实战角度出发，结合案例，提供应对策略。

第四章的主要内容是跨文化环境中的信任建设实践，结合案例深入探讨信任建设的具体操作。本章将从“你为什么信任那个外国人”的问题切入，探讨跨文化环境中信任的心理基础，并延伸到商业领域，引出后续的实践内容。第一节鼓励企业主动作为，塑造言出必行的海外信誉；第二节强调深耕业务，构建可持续的信任体系；第三节从五维切入，搭建信任

危机的修复框架——围绕危机管理，从政府、客户、投资人、供应商和员工五个维度论述修复信任危机的策略。本章还会设置一个“特别篇”，着重为大家介绍职业社交网站“领英”（LinkedIn）在企业全球化进程中的高效使用方法。

本书的结语部分“信任的终极目标——成为本土化的全球公司”将进一步论述信任作为中国企业出海核心竞争力的重要性，总结“‘5R’合一方法论”和跨文化信任建设的关键策略。在这一部分，也将展望中国企业在全球化进程中的未来：企业以信任为基石，追求从合规生存向价值共生的转型升级，最终成为真正本土化的全球公司。

让我们开启这段以“信任建设”为基础、以跨文化沟通为核心的海外本土化旅程吧！

关于本书案例

在接下来的章节中，我会引用许多真实案例来佐证观点。为了保护相关方的隐私并避免任何商业广告的嫌疑，我对所有的企业、产品及品牌名称都进行了脱敏处理。这样做的目的是剥离不必要的枝节，将最有价值的“干货”呈现给读者。如果您对某个具体案例的背景有进一步的兴趣，欢迎关注“Chris 说出海”微信视频号，通过私信与我联系，我很乐意与您交流。

目录

第一章
跨文化信任建设 001

第一节　信任的本质与重要性 002
第二节　跨文化信任的策略框架 013

第二章
“5R”合一：信任建设策略框架的本土化路径与实践 023

第三章
海外本土化过程中需要跨越的五个文化鸿沟 037

第一节　跨文化沟通 041
第二节　跨文化销售 050
第三节　跨文化管理 070
第四节　跨文化关系维护 081

第五节　跨文化纠纷管理　087

第四章
跨文化环境中的信任建设实践　097

第一节　主动作为，塑造言出必行的海外信誉　105
特别篇　领英——构建跨文化信任的“数字握手”平台，应该怎么用？　131
第二节　深耕业务，构建可持续的信任体系　142
第三节　五维切入，搭建危机信任的修复框架——危机管理的五个本地闭环对象　230

结语
信任的终极目标——成为本土化的全球公司　257

附录：家庭作业　271