侨务工作赋能跨国企业海外发展的机制与实现路径

文/孙鹏 左小德

随着共建“一带一路”倡议的深入推进以及中国企业跨国经营步伐的持续加快，国有跨国企业日益处于“企业—侨胞—社区—政府—媒体”多方互动的关键位置。为提升侨务工作效能，需将工作目标、机制和场景全面融入企业海外经营的各个环节。通过价值理念的传递与制度保障的有机结合，激发企业内华侨华人员工以及海外广大侨胞的文化认同感，并将其转化为组织参与能力和风险抵御能力，进而反哺企业的市场适应力与长期竞争力。

一、侨务嵌入逻辑：企业统战的时代场景

新时代侨务工作已突破单纯的“信息传递”范式，转向跨文化语境中围绕价值、制度与认同展开的动态协商。当前，企业常处于国际舆论与制度竞争的焦点。地缘政治博弈升级、产业格局重构、规则碎片化凸显，加之传播技术飞速发展，任何合规事件、舆情波动都可能迅速威胁国家形象与侨胞安全。海外华侨华人结构的变化，成为企业重视侨务工作的重要推动因素。当前，新移民群体、新生代侨胞以及高技术人才正重塑海外华社的组织架构与价值取向。尽管传统的血缘、同乡纽带仍具一定凝聚力，但真正能打动上述群体的，是体面、公平、尊重与发展机会，是能在当地社会立足且合理有据的公共价值叙事。国有跨国企业若以开放包容之姿，将侨团、商会、专业社群及青年社群纳入自身发展体系，便能将零散的善意转化为长期稳定的合作关系。从企业治理视角而言，现代跨国经营的竞争优势，不仅源自资本与技术，更取决于企业制度的可靠性和组织的凝聚力。海外机构的党组织、工会及群团组织，在诸多情形下是“末端治理”的关键稳定器。它们能把国家大政方针转化为岗位层面的具体行为规范，将文化认同转化为团队协作的日常默契，把合规需求前置为流程节点的明确责任。国有企业在所在国积极参与公益行动、社区治理、青年培养及绿色发展，这既是企业长期经营赢得社会认可的必要条件，也是团结友人、消除误解的现实路径。将侨务工作机制融入这些公共议题，以共同利益为纽带、文明互鉴为桥梁，可使侨胞更乐于参与，社会愿意倾听，媒体积极报道，政府携手合作。

二、平台协同机制：政治引导与制度保障

嵌入式侨务平台并非只是一种“形式架构”，而是一套具有可执行性、可评估性且能不断迭代优化的治理体系。其核心要义在于，将政治引导、情感联结、制度供给这三股关键力量，巧妙编织成一张紧密相连的“信任—认同—行动”网络，并融入企

业的战略规划、治理架构与日常运营之中。

在政治引导层面，应实现从直接宣贯到能让人理解、感知的价值阐释的转变。海外机构的党组织和管理团队，要采用所在国社会熟悉的表达方式，清晰阐释中国道路与企业使命之间的内在契合性。借助真实可考、鲜活生动的案例，展现“守法合规、诚信经营、绿色低碳、共建共享”等价值理念。把政策与制度转化为“我为何要这样做”的日常解读，而非“你必须这样做”的生硬指令。情感联结的核心在于营造可持续的共同体验。节庆礼仪、志愿服务、文化沙龙等活动虽具重要意义，但更为关键的是，要促使不同身份背景的人在共同目标与任务中增进了解、达成认可。深度对接侨胞的专业优势与企业项目，邀请他们参与本地供应链培育、社区沟通协调、青年实习指导以及双向赋能等工作。让属地员工与中国员工在团队协作、生活互助和文化交流中体验温情。融合属地员工的本土智慧与中华文化体验，让属地员工与外派员工在团队协作与生活互助中增进理解。制度供给是政治引导、情感联结与制度自身三者深度融合的坚实根基。海外机构的规章制度务必做到公开透明，流程清晰且可全程追溯，申诉与救济渠道要保持畅通无阻。同时，要为外派人员规划清晰的成长路径，覆盖外派、回流以及再次外派等各个阶段；合规培训要与岗位责任精准匹配，风险预案需将安全保障与心理支持统筹考量并纳入其中。侨务工作有时会被误解为单纯的“关系经营”，而制度供给恰好能把这种关系转化为明确的规则，将善意转化为有序的规范。在组织协同层面，海外机构要与使领馆、侨团、商会、学校、媒体等建立常态化沟通及联合举办活动的渠道，设定共同议题与年度任务，把公益行动、技能培训、文化互鉴以及危机演练等纳入统一的发展规划。数字化工具可搭建“轻平台”：将报名参与、互动交流、反馈收集、志愿时数统计、风险上报、舆情响应以及案例沉淀等功能整合到一体化系统，让参与更便捷高效、评价更客观公正、迭代升级更迅速。

三、跨文化落地策略：差异对接与韧性建设

文化差异并非不可逾越的障碍，而是亟待被认真对待的客观现实。许多海外舆情与认知分歧，往往并非出于恶意，而是源于语言中隐含的前提假设、制度中预设的默认规则，以及媒体采用的叙事框架差异。要实现价值沟通切实有效，首要任务是正视差异，并采用“在地可译化”方式重新阐释理念。

对于文化距离较近的地区，可借助故事与人物，把宏观叙事转化为微观体验，通过共同体仪式营造浓郁的“情感氛围”，再借助典型案例推动政治引导落地见效；对于文化距离较远的地区，则需更早凸显制度供给的刚性，让对公平、透明、合规、环保、公益等方面的承诺率先获取信任，进而循序渐进地开展价值对话。文化越陌生，越要凭借可验证的事实发声；刻板印象越深，越要通过可重复的公共行动加以证明。

“不确定性”虽常被视作风险的根源，但在组织层面，它同样能成为推动团结与成长的助力。关键在于将文化认同与韧性建设深度融合，促使“认同”从观念层面转化为行动层面。日常应多开展“无事练兵”式演练，梳理舆情核验、信息辟谣、协同上报、同伴支持、心理疏导、关键人发声、媒体对接等流程，明确“谁判断、谁回应”的责任分工。此外，侨团、商会与企业的联动也是增强韧性的关键因素。需提前统一资源共享、信息通报、联动响应的机制，面对突发状况时，各方才不会手忙脚乱、各自为战。

跨文化落地工作还需秉持代际视角。新生代侨胞的数字表达习惯与公共参与模式，和上一代相比存在明显差异。他们在社交媒体上更热衷于运用互动叙事、影像呈现和数据可视化等手段进行交流，

且期望被视为“共同建设者”，而非仅仅是“受教者”。若能把青年项目融入企业的创新课题、公益项目以及实习与孵化场景，赋予他们切实可行的任务和可观可见的成果，便能够将文化认同转化为职业成长与社会影响力的双重提升。同样不可忽视的是与所在国公共议题的衔接。绿色转型、社区安全、妇女与儿童保护、老龄友好、职业教育、科技向善等，均为跨越文化差异的共同价值追求。企业可将自身的技术、组织与资金优势投入到这些议题中，在严格遵循合规要求的基础上，与当地政府、大学、非政府组织及媒体携手开展项目，使侨胞既以中华文化为根脉，又以共同价值为纽带。

四、平台效能提升：评价迭代与经验复制

衡量嵌入式侨务平台工作效能，不能仅关注表面的参与热度，更要重视背后深层次的结构性变化。组织参与度的提升，体现在自发协作的频率、岗位协同的效率以及跨部门联动的顺畅度；风险抵御能力的增强，体现在舆情处置的及时性、危机后的恢复韧性以及事件处理后的制度完善水平。为使这些维度不局限于主观感受层面，平台需将“可观察的行为”转化为“可改进的指标”。评价的目的并非达成指标，而是挖掘可复制的成功经验，通过深入洞察将偶发性成果转化为稳定的能力。

迭代的关键在于构建闭环机制。每一场活动、每一项合作、每一次应急响应，都需留下详尽的复盘记录与改进建议。要精准明确“哪些举措有效、为何能奏效、下次怎样更高效”，同时记录“谁是核心关键人物、谁在讲好侨界故事、谁能有效带动他人”。复盘并非仅为纠错，而是为了下一次更优质地“共建共进”。经验能否有效复制，关键在于能否实现“软硬对位”。一方面，需将制度供给细化到具体环节，例如提供签证办理协助、法律咨询援助、心理疏导支持、家属贴心关怀、职业成长路径规划以及岗位合规操作指引等，以实实在在的制度保障为侨胞排忧解难，另一方面，要把情感联结融入日常点滴，通过举办“午间同学会”“跨文化读书角”“社区共餐”“老友记访谈”等丰富多彩的活动，让人们在轻松愉悦的氛围中，逐步增进信任、培养好感。在此过程中，政治引导不会显得生硬突兀，而是借助讲述真实可感的故事、展现可靠可验的行为，成为凝聚共同体的价值基石。

经验的推广需精准把握三个关键要点。其一，场景化。将成功经验嵌入可重复利用的业务场景，涵盖项目启动、重大采购、社区共建、校园合作、危机演练、节庆活动叙事以及媒体开放日等多元场景，让经验在具体情境中落地生根。其二，角色化。为不同主体量身定制清晰分工，明确企业、侨团、使领馆、学校、媒体、社会组织各自承担的流程环节及交接规范，确保各主体各司其职、协同有序。其三，数据化。借助简洁高效的数字化工具，将触达、参与、反馈、改进等环节有机串联，既减轻一线人员工作负担，又让管理层实时洞察动态趋势，实现精准管理。

五、结语

侨务工作赋能跨国企业海外发展，关键在于凝聚人心、完善制度，在价值引领与利益协调上形成合力，让对外宣介与务实举措步调一致、协同推进。积极与所在国社会在公共议题上携手共进、合力攻坚，能让共同价值成为跨越文化藩篱、实现有效沟通的通用“密码”；与侨界青年一同成长、并肩逐梦，则能让充满活力的新叙事在数字空间激荡传播、生生不息。

（作者孙鹏系暨南大学管理学院来华留学生，左小德系暨南大学管理学院教授）