

未来制造业竞争的本质是人才生态系统的竞争

■ 本报记者 毛雯



在全球经济风云变幻的大背景下，制造业作为出海的中流砥柱，正经历着一场深刻且全方位的变革。深入理解宏观趋势是出海企业或计划出海企业制定科学合理海外战略的重要前提。这其中，深化人才战略的地位举足轻重。

7月4日，LinkedIn(领英)中国、中国贸易报社有限公司、上海国际商会等单位在上海联合举办“寰球制造 中国制造业出海马来西亚与印度尼西亚战略分享会”，与会嘉宾就更好出海东南亚特别是马来西亚与印度尼西亚进行了讨论和交流，并发布《2025年全球制造业人才报告(马来西亚与印度尼西亚聚焦)》。

人才战略助力企业突破增长瓶颈

“全球化人才布局已成为制造业企业突破增长瓶颈的核心战略，企业需要建立动态的人才需求预测机制。”LinkedIn(领英)中国区总经理王茜表示。

LinkedIn(领英)提供的数据显示，从区域市场来看，制造业招聘呈现出明显的分化态势。在亚太地区，截至2025年1月，新加坡招聘量同比下降14.6%，澳大利亚下降12.1%，而印度招聘水平保持平稳。欧洲、中东及非洲地区内，欧洲招聘量同比下降17.7%，中东地区则略有增长，增幅为1.3%。拉丁美洲招聘量显著下滑，同比下降21.7%。北美洲市场，美国招聘量同比下降4.2%，

为2022年春季以来最小降幅。

这种复杂的区域分化格局要求中国出海企业必须精准选择目标市场，结合自身产业特点和战略目标，深入分析各地区的市场潜力和风险。特别值得关注的是，马来西亚与印度尼西亚正逐渐成为东南亚制造业的新焦点，其独特的区位优势和政策红利为中国企业提供了重要机遇。王茜说：“东南亚市场的特殊性在于，企业既要把握政策窗口期，又要建立长期的人才培育机制，这需要战略定力与执行力的双重保障。”

上海市贸促会副会长、上海国际商会会长杨东升表示：“东南亚地区作为全球经济增长的重要引擎，近年来呈现出蓬勃发展的态势，是世界经济发展最具活力的区域之

一。其人口红利、数字经济爆发和产业升级需求，为中国制造业提供了广阔空间。”

马来西亚与印度尼西亚：技能需求与人才竞争新态势

《2025年全球制造业人才报告(马来西亚与印度尼西亚聚焦)》显示，技能需求方面，全球制造业正经历着快速且深刻的变革。预计到2030年，受人工智能等技术进步的影响，大多数工作中使用的技能将有70%发生变更。这一趋势对出海企业的人才战略提出了前所未有的更高要求，出海企业不仅需要招聘具备新技术能力的员工，更要建立持续的技能更新机制，以适应不断变化的市场需求和技术发展。马来西亚与印度尼西亚的市场特征，进一步放大了这种挑战。

马来西亚凭借其独特区位优势及“国家工业4.0”战略，正大力发展数字及ICT行业。2023年，该国吸引超过120亿美元外资投入制造业，这充分显示了其对制造业的吸引力和发展潜力。然而，马来西亚高技术人才流失问题严重，每年有超过5000名工程师流向发达国家。

在高附加值产业如半导体领域，马来西亚人才供需矛盾尤为突出，工程师缺口高达9万人，而现有相关人才仅6万人。对于中国出海企业而言，这意味着既要抓住马来西亚高端制造升级的机遇，又要应对人才竞争的巨大挑战。特别是在半导体、电气电子等优势产业，本地化人才团队的搭建将成为决定项目成败的关键因素。

印度尼西亚的“下游化”政策则为中国企业提供了参与产业链

重构的独特机会。通过要求在国内加工精炼自然资源，印度尼西亚正积极推动产业升级转型。但中国企业也面临诸多挑战：建厂前期投资通常需千万至上亿美元，建厂周期可能长达数年；本地制造业人才结构性短缺，全印度尼西亚具备光伏组件量产经验的工程师不足200人；文化差异导致的管理难题，如中国管理者强调的“加班赶工”与印度尼西亚员工宗教节日的冲突。这些现实问题要求中国企业必须制定更精细的本地化策略，不能简单地将国内管理模式复制到印度尼西亚。

上述报告显示，人才竞争在两国市场均呈现白热化态势。雅加达地区光伏工程师最近3年内年薪从15万元人民币涨至25万元人民币，涨幅超过60%。LinkedIn(领英)数据显示，通过实施人才本地化策略，企业招聘效率可提升30%，员工留存率提高20%。基于技能的招聘方法可显著拓宽多元化人才库，尤其在制造业等传统以男性为主的行业中。从全球范围来看，这一策略能够使用人才库扩大6.1倍，为解决人才短缺和性别差异问题提供机遇。在当前制造业面临人才短缺和技能变革的双重压力下，采用基于技能的招聘方法能够帮助企业发现更多潜在人才，打破传统招聘模式的局限，为企业注入新的活力。

跨文化管理与全球化人才生态构建

跨文化管理是出海企业必须跨越的另一道重要难关。LinkedIn(领英)建议，企业应优先招聘具备跨文化背景的复合型人才，如跨文化背景的工程师或多语言能力的建厂

专家。这些人才能够在不同文化背景下迅速适应工作环境，促进团队之间的沟通与协作。同时，通过双向培训增强团队融合：一方面安排本地员工到中国总部学习，掌握总部文化和工作制度，让他们深入了解企业的核心价值观和运营模式；另一方面为外派员工提供文化禁忌、当地沟通方式等培训，避免因文化差异导致的误解和冲突。

对于中国制造业企业而言，马来西亚和印度尼西亚既是充满机遇的新高地，也是考验管理智慧的试金石。成功出海需要企业制定“三位一体”的战略：在市场选择上，要兼顾两国的区位优势 and 产业政策，深入分析当地市场需求和竞争态势；在人才获取上，要建立“精准定位+品牌信任+圈层人脉”的招聘体系，精准定位目标人才，树立良好的企业形象，利用圈层人脉拓展招聘渠道；在文化融合上，要构建双向培训机制和弹性管理制度，尊重当地文化习俗，营造包容和谐的企业文化氛围。

“未来的制造业竞争本质是人才生态系统的竞争，企业需要从单一的人才招聘转向人才价值链的全面构建。”王茜说，在全球制造业竞争日益激烈的今天，中国制造业企业只有准确把握趋势，积极应对挑战，才能在东南亚市场乃至全球市场取得成功。

近年来，中国贸易报社有限公司联合LinkedIn(领英)中国等合作伙伴和全国贸促系统，加大企业出海服务力度，打造出海一站式解决方案。据了解，这场分享会是该系列活动的第二站。今年4月，“智能制造海外营销机遇分享会”已在深圳举办。

2025(第三十八届)大连进出口商品交易会成果丰硕

6月29日，在大连市贸促会指导下，由大连国际商会主办、大连商展有限公司承办的2025(第三十八届)大连进出口商品交易会(以下简称“交易会”)在大连世界博览广场落幕。为期3天的展会吸引近5万人次观展洽谈，签订采购合同、达成合作意向上百份，意向金额11.62亿元，现场销售拉动消费3000多万元。

本届交易会以“服务开放发展，促进合作共赢”为主题，聚焦构建新发展格局，扩大高水平对外开放，促进内外贸一体化发展，设置主宾国、RCEP经贸合作、进口优品、跨境电商、港澳台精品、对口支援(帮扶)、出口拓内销7个展区，吸引31个国家和地区、300多家企业参展，其中共建“一带一路”及RCEP区域国家企业占比超40%。同期举办7场招商推介、企业对接、经贸洽谈、商务考察活动，加强交易撮合，促进展会成交。交易会现场优品荟萃、人气爆棚、洽谈踊跃，参展企业满载而归。交易会总体呈现六大特征：

一是国际开放色彩更加浓厚。展会吸引俄罗斯、白俄罗斯、日本、韩国、泰国、越南、马来西亚、印度尼西亚、柬埔寨、澳大利亚、新西兰、法国、德国、意大利、阿联酋以及中国香港、中国澳门、中国台湾等31个国家和地区300多家企业参展。俄罗斯、白俄罗斯、阿联酋、韩国等国代表团近百名国外客商来连观展洽谈。展会的“国际范”更加浓厚，让本届交易会成为大连建设外畅内联的高水平开放门户枢纽的“精彩缩影”。

二是展会平台效应显著放大。会期举办白俄罗斯布列斯特州(大连)企业对接洽谈会(来连采购)、开拓中东市场对接交流会、俄罗斯滨海边疆区中小企业产品推介会及B2B对接会、韩国展区对接洽谈等7场招商推介、企业对接、经贸洽谈活动。主办方组织国内外客商对接100多场次，组织俄罗斯、白俄罗斯、阿联酋代表团考察保税区、高新区、机电行业协会及冰山集团等企业，签订采购合同、达成合作意向上百

份。“交易量”显著提升，彰显了交易会的“含金量”，使交易会成为北方地区高水平经贸交流合作平台。

三是助力向北开放再创新高。本届交易会升级设立俄罗斯主宾国展区。邀请俄罗斯出口中心、俄罗斯滨海边疆区创业支持中心、白俄罗斯布列斯特州工商会等经贸机构组织40多家企业来连参展洽谈，促进大连市与俄蒙白的经贸交流合作。俄罗斯滨海边疆区组成17人中小企业代表团来连洽谈，达成6项合作协议，签署5份合同。白俄罗斯布列斯特州组团来连采购，在农业机械、汽车零部件、食品等领域与大连市企业达成16项合作意向。

四是出口拓内销成效显著。为帮助大连市外贸企业应对国际经贸形势变化，本届交易会积极响应大连市委市政府相关号召，首次设立出口拓内销展区，帮助大连市外贸企业开拓多元化国际市场，拓展内销渠道。20多家大连市外贸企业通过交易会找到了合作伙伴，扩大了产品销量。交易会成为企业融入国内国际双循环、实现内外贸一体化发展的“加速器”。

五是出口支援(帮扶)成果丰硕。交易会强化对口支援(帮扶)政治担当，新疆石河子、湖北兴山、辽宁朝阳的63家企业携特色产品亮相。展会同期举办新疆石河子市招商推介会及签约仪式、朝阳市农特产品(大连)采购合作对接会等配套活动。新疆石河子参展企业签约16个；“朝品入连”活动签订25份协议；湖北兴山企业签约8个；新疆展区开展首日绿色特产成交量达200多吨。

六是拉动消费卓有成效。交易会以优质商品吸引购物、拉动消费。汇聚了医疗器械、健康保健、绿色食品、服装服饰、消费电子、文化旅游等6大类上万种国内外优质商品，交易会让广大市民不出国门便能实现全球购优品。家门口的购物便利有力拉动消费增长，交易会3天人气爆棚。

(大连市贸促会供稿)

(上接第1版)

——这是科技实力的体现。中国馆应用了我国多项走在世界前列的建筑理念和技术，比如采用可逆化的装配式设计方式：中国馆主体结构1000余吨，竹筒外墙、屋面阳光板等重要工程的构件材料3700余件，全部采用在国内采购预制生产、以“集装箱+散货船”方式分批运输至施工现场装配式安装。创新数字化智慧管理模式：专项研发了智慧建造管理平台，采用跨境远程数字可视化辅助技术进行项目管理，既有力提升了中国馆项目建设的安全性、自主性和可控性，也全面展现了中国制造的智慧与实力。

“大阪世博会中国馆建设领先于各国国家馆，一枝独秀，中国向世界展示了坚定支持大阪世博会的决心。”日本国际贸易促进协会会长河野洋平这样点赞中国馆。

“竹筒是古老的信息传递工具，承载着中华民族几千年的智慧与记忆。”谈起大阪世博会中国馆造型“中华书筒”的设计灵感，中国工程院院士、大阪世博会中国馆建筑设计总设计师崔愷说，中国馆此次的设计就是利用书筒打开模式，给人们一种徐徐展开的感觉。

中国馆呈现给世界的，不仅是一场融合东方美学与科技伟力的宏大展览，更是一次和合共生的文明互鉴，一曲跨越山海的文明共鸣。

“‘天人合一’展区的二十四节气展项的部分图案，都取自我临摹的敦煌纹样，敦煌是中国的艺术宝库，文化内涵博大精深。”94岁高龄的工艺美术大师、“敦煌的女儿”常沙娜以其深刻的艺术理解，巧妙融合了绚烂的敦煌艺术与二十四节气的自然律动，为中国馆“天人合一”展区增添了靓丽的色彩。

“生生不息”展区则汇聚起强大的科技动能，生动呈现着贡献经济社会创新发展的“中国方案”。在这里，航天员从遥远的天宫空间站向观众问好；在“蛟龙”号体验舱中，“载人深潜英雄”唐嘉陵下潜至7062米拍摄到的珍贵影像清晰可见；八网融合的智慧城市沙盘正解锁着未来城市之钥；AI大模型邀请中国文化中最受欢迎的神话人物与观众多语种古今论今、写诗作画……

嫦娥五号、嫦娥六号带回的月球土壤样品，是中国馆向本届世博会和全球世博观众呈现的最珍贵展品。这将是历史上首次实现月球正面、背面土壤样品的零距离对比展示。全球观众在中国馆

可通过透镜装置观察月壤独特结构和两者细微差异，分享人类探索浩瀚宇宙的美好梦想照进现实的喜悦。中国馆围绕月壤的科学研究与国际合作，刷新了人类对月球的认知，在逐梦星辰大海的征途上书写浓墨重彩的篇章。

……

当大阪世博会大幕拉开，中国叙事与世界目光相遇的一刻，筹备过程中的所有辛劳最终化为文明对话的动人诗篇。

精彩之至

自4月13日开馆以来，中国馆通过精彩的展陈向世界展示共建“焕发生机的未来社会”的中国方案，赢得中外嘉宾的广泛赞誉。

截至目前，已有75个国家和地区的200位政要和知名人士，包括9位外国领导人和国际组织主要负责人，以及70多个外国国家馆和国际组织馆嘉宾来馆参观交流。来访的贵宾们无不醉心于“中华书筒”所展现的中华文化独特魅力之中，高度赞誉中国馆的展陈设计与深刻意涵。

匈牙利总统舒尤克·道马什在参观中国馆后留下了一段特别寄语：“这次参观让人印象深刻，它以有力且富有创意的方式强调了可持续性以及保护自然环境的重要性。我相信中国馆传递的信息将激发许多参观者产生类似的前瞻性思考。”

“参观中国馆是一次非常有趣的体验，可以让我们体察中国的历史、思考过去与未来的联系，也让我们进一步认识到加强两国关系的重要性，在科技、经济，尤其是在能源领域，去实现我们共同的发展目标。”莫桑比克经济部长穆哈特表示。

“中国馆展厅架构宏伟壮观，展品布局精妙有序，充分彰显了中华文化的深厚底蕴与时代活力。我们高度重视中塞文化交流机会，希望进一步加强两国合作。”塞尔维亚第一副总理兼财政部部长西尼沙·马利说。

“文物展柜上使用的3D全息投影屏幕活化了古代文物，呈现方式很生动。中国在生态治理方面取得的成就令人钦佩。我公司愿意在绿色科技领域与中国深化合作，我们非常期待今年的第三届中国国际供应链促进博览会，希望探索智能制造与低碳转型的合作机会。”日立董事长东原敏昭说。

开馆以来，来自中国贸促会和其他各参建、参展单位的中国馆工作人

员与来自国内外高校的优秀学生志愿者们一起，在不同岗位上为中国馆的成功运营默默奉献，也收获了一个个暖心瞬间。

4月13日的中国馆开馆仪式上，上海歌舞团的演员们带来舞剧《朱鹮》选段。该剧的创作灵感源自2010年上海世博会日本馆中日两国共同拯救朱鹮的故事；当年，“东方宝石”朱鹮曾一度被认为已经灭绝，在中国发现仅有的7只野生朱鹮后，中日两国科学家齐心协力，共同抢救、保育朱鹮，终使“东方宝石”重现华光。15年后，大阪世博会上，朱鹮的故事再现，其中展现的中日人民友好情谊，深深打动着在场嘉宾。

4月19日下午，梦洲岛上的世博会场突降暴雨，不少游客并未携带雨伞，不得不寻找避雨场所。在其他展馆纷纷关门之时，中国馆反而打开大门，将所有排队游客全部接入馆中。在倾盆暴雨中，“中华书筒”如杜甫所歌咏的“广厦”一般，为数千观众遮风避雨，诠释着“兼济天下”的精神内涵。

既是友好交流的桥梁，也是开放合作的平台。开馆以来，中国馆几乎每天都上演着精彩纷呈的经贸文化交流活动。

各省区市借助大阪世博会中国馆省区市活动周(日)积极展示本地区优秀文化、自然风光、科技成果、经贸发展、特色产品等，进一步提升国际知名度和影响力，促进地方高水平对外开放。川剧变脸、敦煌演出、荆楚编钟演奏等富有地域特色的表演博得观众的赞叹。

而在即将到来的大阪世博会中国国家馆日上，中国馆将迎来最精彩的绽放。中日两国政要、世博会各馆馆长、中外企业代表、友好人士等将齐聚世博园，共同欣赏以“华彩中国·共生未来”为主题的大型文艺演出，共赴一场经济与文化交流的盛宴。华夏之声将响彻梦洲，并通过世博舞台传遍整个世界。

“今天的世界应该和世博园一样，是一座和平友爱、真诚交流、互学互鉴、百花齐放的百花园，应以平等协商、互利共赢精神引领国际合作，积极促进平等有序的世界多极化、普惠包容的经济全球化。”正如中国贸促会会长冯斌在中国馆开馆仪式上所说，中国将把中国馆打造成为中日两国人民深化友谊的纽带和中国与世界各国交流互鉴的桥梁。

这正是对世博精神的深刻诠释，也是贸促人最真挚的初心……

广告

展现世界 展示精彩

CIEC 中国国际展览中心集团公司
CHINA INTERNATIONAL EXHIBITION CENTER GROUP CORPORATION