

中资企业赴拉美商务考察的运营难点与资源整合策略研究——以哥伦比亚为例

张丽瑜

PROEZA PRODUCTS S.A.S, Bogotá D.C. Colombia 111061

DOI:10.61369/IED.2026030004

摘 要： 随着中拉经贸合作不断加深，哥伦比亚作为拉美第四大经济体，逐渐成为中资企业开拓区域市场的关键节点。但是商务考察作为跨国投资决策的前置环节，存在着法律环境复杂、跨文化沟通障碍、本地资源对接效率低等许多运营难题。本文以资源基础理论和跨文化管理理论为基础，结合典型中资企业赴哥伦比亚考察实践，系统识别运营难点，提出“三元协同跨境资源整合模型”。该模型把跨文化管理经验、跨国企业运营机制、创业型资源整合能力融合起来，给中资企业改善考察效能赋予可操作的途径。研究认为，建立以个人网络资本、组织经验迁移、文化符号沟通为三个维度的资源整合框架，可以降低考察阶段的试错成本，提高跨国信任的建立效率。

关 键 词： 商务考察；资源整合；哥伦比亚；运营管理

Research on Operational Difficulties and Resource Integration Strategies for Chinese Enterprises Conducting Business Visits to Latin America — A Case Study of Colombia

Zhang Liyu

PROEZA PRODUCTS S.A.S, Bogotá D.C. Colombia 111061

Abstract： As economic and trade cooperation between China and Latin America continues to deepen, Colombia, as the fourth largest economy in Latin America, has gradually become a key node for Chinese enterprises to expand into regional markets. However, business visits, as a prerequisite for cross-border investment decisions, face numerous operational challenges, such as a complex legal environment, cross-cultural communication barriers, and inefficient local resource alignment. Based on resource-based theory and cross-cultural management theory, and combined with the practices of typical Chinese enterprises conducting business visits to Colombia, this paper systematically identifies operational difficulties and proposes a "ternary collaborative cross-border resource integration model." This model integrates cross-cultural management experience, multinational enterprise operational mechanisms, and entrepreneurial resource integration capabilities, providing Chinese enterprises with actionable approaches to improve the effectiveness of their business visits. The study suggests that establishing a resource integration framework with three dimensions—personal network capital, organizational experience transfer, and cultural symbol communication—can reduce trial-and-error costs during the visit phase and enhance the efficiency of building cross-border trust.

Keywords： business visits; resource integration; Colombia; operations management

引言

近些年来，中国同哥伦比亚在基础设施、能源、农业科技等各方面的合作越来越密切。商务考察属于跨国投资决策的信息搜集和关系塑造环节，它关乎到后面项目落地的可行性以及稳定性。但是哥伦比亚复杂的法律体系、非正式制度环境、多元文化结构使得传统的商务考察模式不能适应。本文以中资企业赴哥伦比亚商务考察的运营难点为研究对象，从资源整合的角度出发，结合跨文化管理的实践，提出相应的策略，以期为提高中资企业在拉美市场的考察质量提供理论支持和操作指南。

一、中资企业赴哥伦比亚商务考察的运营难点分析

（一）法律与行政环境差异导致的合规性障碍

哥伦比亚法律体系以大陆法系为基础，但是又掺杂了大量的地方法规和行业条例，因此法律比较复杂。中资企业考察阶段经常碰到税务登记、劳工合同、环保许可这些行政程序的不确定性。以中资能源企业波哥大考察为例，由于没有及时发现市级和省级政府对于矿业勘探许可权责划分的不同，考察时间比计划延长了一倍左右。另外，哥伦比亚反腐败法律执行严格，商业互动礼仪与中方习惯存在差异，考察团队如果没有专业法律顾问的指导，很容易误判合规风险。

（二）跨文化沟通与信任构建的多重摩擦

哥伦比亚社会具有很强的的人际关系导向，商业决策大多依靠长期的个人信任而不是正式的合同。中资企业考察团队由于语言能力欠缺或者对本地非语言交流规则没有理解，常常不能进入核心信息圈层。哥方合作伙伴在会面时重视闲谈、家庭话题的铺垫，中方团队如果直接切入商务条款，会被认为是缺乏诚意的。时间观念的不同成为隐性障碍，哥方对会议的延迟、决策的迟缓有较高的容忍度，中方更看重效率，双方在考察行程安排上容易产生冲突。

（三）本地商务服务市场信息不对称与资源碎片化

哥伦比亚的律师、翻译、地接咨询等商务服务中介市场虽然比较活跃，但是服务质量良莠不齐。中资企业不能在短时间内对服务提供商进行甄别，造成考察期间信息获取失真。部分中介利用信息不对称，向中资企业推荐无效或者高成本的对接资源。以麦德林考察为例，经中介引荐的潜在合作方实际并不存在所宣称的生产资质，考察结论严重偏离实际。资源碎片化还表现在行业协会、政府招商部门和私营服务商之间没有统一的信息共享平台，考察团队要花很多时间去对接。

（四）考察团队跨领域综合能力的结构性短板

传统的商务考察团队大多是由技术或者财务背景人员组成的，缺少具有跨文化管理、本地法律知识和创业型灵活应变能力的复合型人才。许多中资企业派出的考察人员语言能力只限于英语，而哥伦比亚商业交流中西班牙语占绝对主导地位，翻译环节的信息损耗又加大了理解偏差。团队结构单一还表现在对非正式渠道信息的采集能力差，不能通过社交活动、社区走访等方式获得真实的市场反馈。

二、跨境资源整合模型构建：基于跨文化管理实践的原创贡献

（一）模型的理论基础与核心维度

本文提出“三元协同跨境资源整合模型”，它的理论依据是资源基础理论中企业异质性资源的重要性，也是跨文化适应理论中文化智力的概念。模型包含三个主要方面，个人网络资本、组织经验迁移、文化符号沟通。该模型认为中资企业进行商务考察的时候，不能只依靠单个资源，而应该创建起动态互补的资源整

合机制。

个人网络资本指的是考察团队核心成员长期积累的在地化人际资源，即跨行业信任链和多语言协作能力。具有十年以上跨文化管理教育经验的教育、企业行政、运营领域的人才，凭借在本地教育机构、企业圈层中建立起来的信任关系，可以迅速得到考察所需的关键人脉引荐。

组织经验迁移是把跨国企业已经验证过的运营流程和标准化工具，适配到考察场景中。以拥有华为、荣耀等跨国企业海外业务部核心岗位经验的成员为例，其曾主导百人规模培训项目的项目管控能力，可以直接转化为考察行程的节点控制和风险预警机制。

文化符号沟通是用非商业化的文化表达方式来建立深层次的信任。考察团队成员在中哥企业大型文化交流活动中担任主唱，文化融合能力可以成为软性资源，快速拉近与哥方合作伙伴的心理距离，降低正式谈判中的戒备心理。

（二）模型在哥伦比亚考察场景中的运行机制

从实务操作的角度来说，该模型用三个层次的资源激活来发挥效能。第一层为基础资源筛选，考察团队内部有跨文化转型经历、创业实战经验的人才。某成员独立经营跨文化餐饮项目多年，营收一直保持增长，其供应链管理、本地团队激励等经验可以直接用于考察期间临时资源调度。第二层为资源交叉赋能，把个人网络资本和组织经验迁移结合起来，由跨文化经验丰富的成员负责对外关系开拓，由有跨国企业标准化操作经验的成员负责考察流程设计。第三层为文化符号的输出转化，依靠团队成员的文化艺术表达或者公众演讲能力，在考察期间的正式晚宴、行业论坛等场合主动参与本地文化活动，把个人的文化素养转化为组织声誉资本。

（三）模型的创新性与适用边界

该模型的原创性在于冲破了传统资源整合研究里对于物质资本或者技术资源的路径依赖，第一次把个体层面的跨文化转型经历，创业韧性以及文化表达能力纳入到企业考察阶段的资源管理框架之中。不同于以往的研究重视合同文本和尽职调查，本模型更重视隐性资源的激活和重组。模型在哥伦比亚的适用性尤为突出，因为哥伦比亚商业文化高度依赖人际信任和符号互动，个人形象和群体认同对合作决策的影响权重比制度主义主导的市场要高。模型的应用边界在于，对于高度法治化、交易规范化程度极高的市场其效能会降低，此种环境下应该加大组织经验迁移维度的权重。

三、基于资源整合模型的策略优化路径

（一）构建复合型考察团队的人才配置机制

中资企业组建赴哥伦比亚考察团队时，应以跨文化管理经历和创业型问题解决能力为优先选择标准，而不是单一职能导向。团队核心成员要具备以下三种特征之一，即有十年以上多国工作或生活经历，在非母语环境中主导过完整的项目；有从教育、行政等非商业领域向企业管理的职能转型经历，并且有快速学习和战略规划的能力；有海外创业实战经验，在服务业或者消费领域实现跨文化运营的个体。此类人员的整合能力可以大大减少考察

阶段的沟通损耗和决策偏差。此类人员的整合能力可以明显减少考察阶段的沟通损耗和决策偏差。从资源基础理论的角度来说,有跨领域转型经历的人 would 形成独特的认知柔性,可以在没有完全信息的情况下迅速识别出哥伦比亚本地商业惯例中的隐性规则。曾从教育行业转到企业管理的成员,长期积累的沟通引导和需求诊断技能,在考察访谈中更能敏锐地捕捉到哥方合作方的真实诉求。拥有多年创业实战经验的成员对于资源约束和机会风险的平衡能力较强,在日程出现突发变更的时候可以迅速调动备选方案,避免由于单点依赖而造成的考察中断。中资企业在选拔考察人员时,还要注意候选人在以往跨国项目中所承担的角色类型,优先选择曾经作为协调者而不是只做执行者的人员,此类人员的边界拓展能力是实现团队资源互补的关键。

（二）建立考察前期的本地化资源预整合流程

实地考察开始前,应依靠团队已有的个人网络资本完成三项预整合工作。第一,通过跨文化经验丰富的成员联系其在哥伦比亚教育机构、行业协会或者文化组织中的已有联系人,获得对目标行业非公开信息的预判。第二,依靠有跨国企业经验的成员所拥有的标准化工具库,设计出包含合规检查点、文化适应评估项、应急联络矩阵的考察操作手册。第三,由创业经历成员主导考察日程弹性设计,留出非正式社交时间以适应哥伦比亚本地商业节奏。半天时间可以用来参观合作方推荐的社区项目或者文化场所,这些活动一般可以提高正式会议的信息获取效率。此类活动会引发超出正式会议的信息获取效率。资源预整合的关键之处在于把分散在各个成员身上的隐性知识变成可以操作的考察前行动清单。团队出发前召开一次资源映射会议,每位成员口头汇报自己在哥伦比亚或者相近拉美市场中已经建立的个人人脉,包括曾经合作过的本地律师、翻译、物流服务商、高校研究人员等。具有跨国企业标准化操作经验的成员可以将触点按照合规性、响应速度、行业专注度等进行初步评级,形成分级联络方案。创业经历成员主要考察非正式资源的激活路径,即通过本地社交媒体群组或者社区领袖的引荐,接触还未进入公开市场的潜在合作对象。预整合阶段还要制定文化适应预案,对哥伦比亚不同地区如波哥大、麦德林、卡利等地商业节奏的差异提前标注,防止由于地域文化差异造成考察效率的损失。

（三）实施以文化符号为载体的信任构建策略

考察期间要刻意且适度地表现团队的文化融合能力,而不是只强调商业诉求。具体策略有在正式会谈间隙,由具有语言优势的成员主动用西班牙语进行非商务话题交流,讨论本地足球文化、咖啡产业或者文学成等哥伦比亚民众引以为傲的内容;在代表团团长或者核心成员中,如果有文化艺术特长如声乐、乐器或

者地方曲艺表演能力,可以在对方举办的欢迎活动中分寸地进行展示,此类行为在哥伦比亚商业文化中被高度认可为尊重的象征;考察团队还要学习并实践哥伦比亚的见面礼仪和餐桌规范,避免因行为细节不当而引起误解。该种行为在哥伦比亚商业文化里被看作是尊重的象征。文化符号沟通的理论基础是人类学的仪式互动理论,即共享的符号体验可以不经语言表层直接作用于信任情感的产生。考察团队可以将文化符号策略系统化,行前准备一份哥伦比亚文化认知手册,核心内容为该国重要历史人物、著名文学作品片段、地方节庆习俗。考察过程中,有西班牙语能力的成员及时引用本地诗人或者作家的语句作为开场白,可以大大提高哥方人员的亲近感。团队不能把文化展示演变成表演性质的单向输出,而应该注重双向互动,邀请哥方人员品尝中哥融合风味的简餐或者分享各自家庭节日传统。信任的建立不是一次活动的结果,而是多次微小的互动积累起来的,因此在日程中要增加非正式交流的次数而不是延长单次时长。

（四）建立考察成果的动态资源归档与复用机制

每次商务考察结束之后,核心工作不是撰写一次性的报告,而应该把过程中激活的个人网络、文化接触节点和经验教训变成组织层面的可复用资源。具体做法有以下几点,建立跨境联系人数据库,记录每个哥方联系人的行业背景、信任建立方式、有效沟通偏好,把考察中遇到的合规争议和解决方案做成案例微课,供后续团队跨文化培训使用,对成功促成有效对接的文化互动行为进行结构化提炼,形成适用于哥伦比亚场景的文化脚本,比如标准化的社交开场话题列表和礼物馈赠指南。通过上述机制,个体层面的跨文化经验变成了组织资源,不会出现重复试错的情况。

四、结束

中资企业赴哥伦比亚开展商务考察,运营难点的本质是法律环境复杂、文化距离造成信任建立成本高、本地服务市场碎片化。传统的考察模式过分依赖一次性信息采集和标准化合同谈判,不能适应哥伦比亚高度依赖个人信任和符号互动的商业生态。本文所提出的三元协同跨境资源整合模型,从个人网络资本、组织经验迁移、文化符号沟通这三个方面为破解上述困境提供了一个系统的框架。模型的核心价值是把考察团队成员以往的跨文化管理经验、跨国企业从业经历、艺术表达经历等转化为可以操作的资源整合工具。中资企业今后在拉美市场的考察实践中,要更加重视复合型人才的选择和隐性资源的结构化沉淀,把每一次考察都看作组织能力的成长机会而不是孤立的信息收集任务。

参考文献

- [1] 张勇,王文靖.数字经济对拉美产业结构的影响及中拉数字合作建议[J].国际经济合作,2025,41(04):66-76+94.
- [2] 陈瑶,陈寅,张远.中拉合作奏响全球南方共同发展新乐章[J].中国产经,2025,(09):102-106.
- [3] 洪朝伟.中拉经贸合作:平等互利,携手共进[J].海外投资与出口信贷,2025,(01):8-13.
- [4] 李平,于轶帅,王天琛.制度型开放深化中拉合作:进展、机理与实践路径[J].拉丁美洲研究,2025,47(01):128-158+165-166.
- [5] 张笑雪,戴宇欣.中国标准在中拉经贸合作中的应用和潜力研究[J].质量与标准化,2025,(01):48-50.