



中国制造业 出海人才白皮书 (2025)



清华全球产业院
Tsinghua IGI



清华大学全球贸易与产业竞争力研究中心
Research Center for Global Trade and Industrial Competitiveness, Tsinghua University

PayInOne®

CAREER
INTERNATIONAL
科锐国际

核心观点一

2021年至2023年中国制造业海外人才的数量逐年递增，从未来发展角度来看，随着中国企业出海进程加速，特别是在汽车、新能源、电子电气、机械设备等制造行业，对海外人才的需求较为强劲且会呈现持续上升的趋势。

核心观点二

中国制造业海外人才分布呈现出显著的地区差异。东南亚是海外劳动密集型产业集中区域，海外员工人数占比最高。其次是欧洲，因其技术先进、市场成熟，是出海企业进入高端市场的重要选择。

核心观点三

随着中国制造业企业出海进程的深入，中国企业开始在全球建立包括研发、生产制造以及销售一体化的团队，岗位需求从过去更多集中在销售、职能类岗位向生产运营、技术研发等方向拓展，对于岗位的要求也从注重人才0-1经验到更强调本地化运营。

核心观点四

制造业企业的全球化之路会经历开荒、发展和深化的阶段转变，在海外设立公司时，因各地区的经济发展水平、法律环境复杂程度以及市场准入门槛等的不同，会产生不同的设立资金、时间成本及人力资源成本，企业需选择适合自身发展需求和节奏的目标市场，准确地明晰人力全球化的阶段和定位，针对性地预防和采取措施，以确保出海计划的顺利推进和实施。

核心观点五

文化差异是企业迈进全球市场必须直面的问题，宗教、民族、语言纷繁复杂，法律和制度也差异较大。出海企业将国内的管理模式和企业文化直接搬到海外市场，容易造成“水土不服”。在全球化的企业环境中，企业应始终遵循“以人为本”的管理原则，关注员工的文化习俗、工作习惯等差异，尊重员工个体性，构建具有包容性和凝聚力的企业文化，同时设法解决属地与国内员工差异化管理难题。

核心观点六

中国制造业企业拓展海外市场，进行国际化经营的过程中，企业品牌形象较为弱势、对人才市场认知不够明晰、招聘渠道的效率不及预期、高端人才的获取不达所需和招用人才的质量不合标准等现状的存在，使得出海企业在人才吸引和获取方面面临巨大挑战，建议企业招聘前将目标国家劳动力情况、全球人才分布和流动趋势纳入考量。

核心观点七

在完成海外人才招聘和入职环节后，企业会面临一系列管理海外员工的挑战，包括员工培训成本高且专业培训机会不足、海内外员工薪酬和激励方式差异大、缺乏全球化人才的职业发展路径设计等。中国制造业出海企业需系统性优化人才管理机制，建立全球化人才培养机制，主要包括：安全培训与保障；待企业出海达到一定成熟度后，考虑在当地建立本地决策团队；双向打通人才的职业通道，并建立有效的工作绩效反馈和支持系统。

核心观点八

合规监管已经成为中企出海进程中的核心挑战之一，人力资源领域主要集中在招聘、薪酬与福利、解雇流程和数据隐私方面。另外，全球对ESG合规的要求涵盖了各个领域和环节，并且这些要求还在不断提高和完善。中国制造业出海时，将会面临更多来自ESG的压力，这也将引发企业在人才招聘、培训和激励等方面出现一些变化。

核心观点九

在当前的全球化商业环境中，选择一个既了解中国企业，同时具备卓越专业知识、全球服务能力、及时响应和技术过硬的全球化人力资源生态伙伴对于企业的成功至关重要。它能够帮助企业做属地人才盘点，明确人才画像、招聘方式、薪酬设定、与专业律所、财务、法务等成熟机构合作，解决招聘后期合同谈判、签订等问题，规避用工风险，同时解决海外人选对于职业安全保障等方面问题的疑虑。

核心观点十

出海企业需在严格遵守当地法律法规的基础上，构建数字化顶层思维，可以以HR-BI人力资源商业智能为基础，充分利用人工智能技术工具，构建新型人力资源管理系统。

核心观点十一

灵活用工与远程办公的兴起，将深刻影响制造业出海的人力资源管理策略，促使企业在人力资源管理上更加注重员工的个性化需求和发展。

目录

第一章

1

中国制造业出海现状与趋势

第二章

6

中国制造业出海人才需求特征分析

第三章

18

中国制造业出海人才管理的挑战

第四章

39

中国制造业出海人才管理的制胜之道

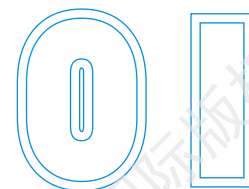
第五章

54

展望

第一章

中国制造业出海现状与趋势



全球经济一体化进程加速，制造业企业出海成为热门话题。各国政府纷纷出台政策支持本国制造业的国际化发展，吸引了大量的关注和投资。同时，新兴市场的崛起也为制造业企业出海提供了新的机遇和空间，使得这一领域持续保持热度。制造业企业出海是企业实现国际化发展和提升核心竞争力的关键战略。通过出海，企业能够深入了解国际市场的需求、技术标准和竞争态势，从而推动自身的技术创新和管理升级。从全球范围来看，制造业的出海能够促进资源的优化配置和产业的全球布局。不同国家和地区在劳动力、原材料、技术等方面具有各自的优势，制造业企业出海可以充分利用这些优势，降低生产成本，提高生产效率。制造业企业出海对上下游产业链具有显著的带动作用。对于上游供应商而言，出海企业的需求增加可以促使其扩大生产规模、提升产品质量和技术水平。对于下游经销商和服务商，制造业企业出海能够带来更多的产品选择和服务机会，促进整个产业链的协同发展。当前，中国制造业出海正呈现出如下趋势特征。

1 对外投资稳健增长，全球化进程不断加速

近年来随着美国“再工业化”“去风险”政策的实施和全球疫情冲击影响，部分外资企业在全球供应链体系中实施“中国plus one”战略，在中国以外另选一地设置供应链，从而降低可能的地缘政治风险。与之相对应，部分中国企业为规避美国等西方国家的经济和技术封锁政策，也将国际化与全球化作为企业的长期发展策略。受这一趋势影响，中国制造业的出海热度越来越高。

据《中国对外直接投资统计公报》显示：2019年至2023年的五年间，中国制造业对外直接投资流量的复合年均增长率达到7.8%；2023年，中国制造业对外直接投资流量达到273.4亿美元，占中国对外直接投资流量总额的15.4%。这些数字反映出中国企业在全球制造业领域的投资正在持续扩张。

据《2024中国制造业企业500强榜单》显示：2024中国制造业企业500强拥有海外资产7.29万亿元，较上年增长5.81%；实现海外营业收入7.13万亿元，较上年略有下降（-0.97%）。拥有海外员工113.76万人，较上年增长14.26%。

2 高端制造乘风破浪，高附加产品转型升级

与此同时，中国制造业出海从劳动密集型产品向高端和高附加值产品的转型升级。根据中国企业联合会、中国企业家协会发布的“2023中国跨国公司100大及跨国指数分析报告”中的中国跨国公司100大名单，对名单上的企业所属行业进行统计，如图1所示，随着“一带一路”倡议的推进，中国企业在基础设施建设、能源资源开发等领域的国际化步伐加快，土木工程建筑、电力生产等行业的企业影响力逐渐增加。新兴产业如通信设备制造、风能太阳能设备制造、综合投资等行业发展迅速。

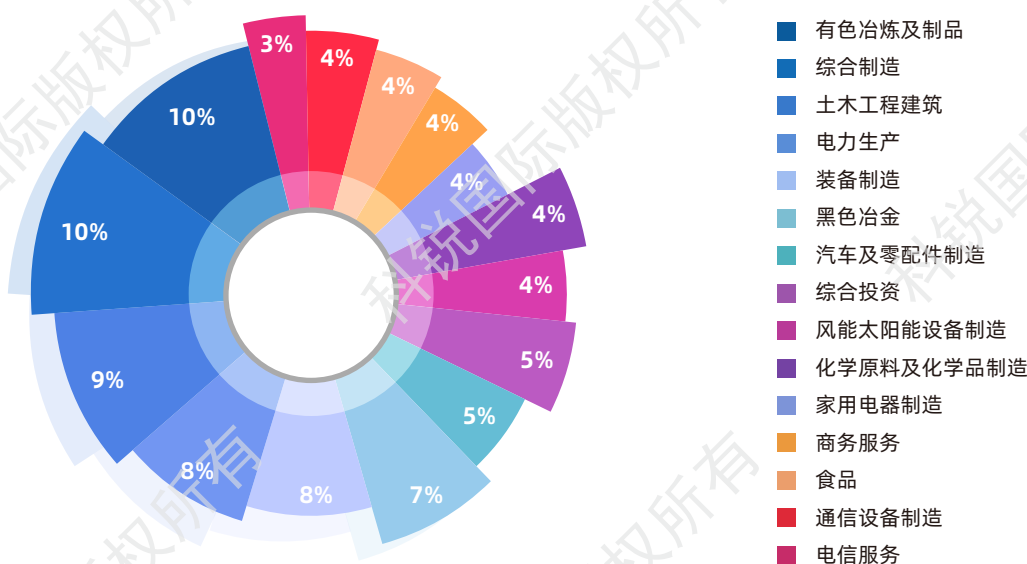


图1 中国跨国公司100大企业所属行业分布

数据来源：根据《2023中国跨国公司100大及跨国指数分析报告》绘制

从行业来看，中国制造业出海的主导行业已从传统的低附加值形态向高附加值形态转变。中国海关总署发布的官方数据显示，2023年，中国出口机电产品13.92万亿元，占出口总值58.6%；同期劳动密集型产品出口总值占比仅为17.3%。而从跨年度数据来看，机电产品出口占比稳步上升，劳动密集型产品出口占比渐趋下跌，高附加值、高科技属性明显的制造业细分领域已成为中国制造业出海的主力军。

机电产品一般包括机械设备、电气设备、交通运输工具、电子产品、电器产品、仪器仪表、金属制品等及其零部件、元器件等，涵盖行业较为广泛。透过官方公布的中国外贸数据，研究团队得以深入剖析机电产品的重点出口细分领域，确立中国制造业出海的“头阵部队”。

以价值量计，制造业中，中国以通用机械设备为代表的机械设备行业、以消费电子及集成电路为代表的电子电气行业已进入了出海稳定期：2024年上半年，计算机、集成电路、家用电器、汽车整车、手机、汽车零配件、通用机械设备等细分品类继续保持领先，体量较大。从增速视角审视，外贸“新三样”——锂电池、电动载人汽车、太阳能电池呈现出惊人的加速度：2023年全年，“新三样”产品合计出口首次突破万亿元大关，同比增长29.9%，以新能源乘用车为代表的汽车行业及以光伏与储能为代表的新能源产业，正以“后来者居上”的态势快速崛起，成为现今乃至未来中国制造业出海的新动能。

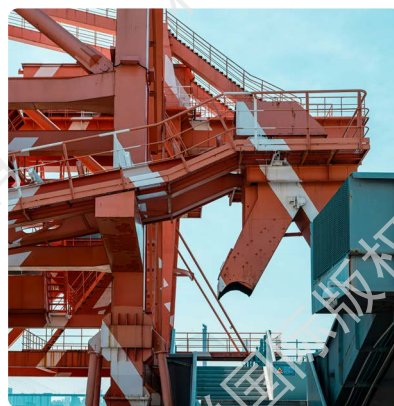
机械设备、电子电气、汽车、新能源行业构成了中国制造业企业产品出海的主力军。机械设备、电子电气行业的头部企业以产品先行，已积攒了深厚的海外市场基础与技术壁垒，并持续进行产品与技术的创新，不断从“中国制造”向“中国创造”演进。而作为“后起之秀”的高科技属性制造业代表，汽车、新能源行业势头正猛。四大行业也成为团队的主要研究行业对象。

3 新兴市场积极布局，产业链全球优化配置

四大主力军行业已不仅仅止步于产品出海。伴随中资企业出海向深处进发，行业内企业纷纷以产品出口为出海基础，结合自身产品优势，在更广阔的国际市场寻找新机遇，同时更加注重在全球范围内优化产业链配置，通过在海外建立研发、生产、销售基地，实现从组装到销售的本地化，提升供应链的稳定性和效率。

(1) 机械设备行业：主动寻求空白市场

机械设备行业以工程机械设备出海为代表，已经从早期依赖基建项目带动出海的模式，演变为如今企业主动在全球寻找市场空白的主动模式。业内龙头企业在海外市场取得了显著成绩：2023年，三一重工、徐工机械等大型工程机械设备集团的海外收入占主营业务收入的比例均超过40%。其中，三一重工在印尼、印度、美国的智能制造工厂已陆续投产。龙头企业正以直接出口与在海外当地研发生产双轨并行的模式，在国际舞台上大放异彩。



(2) 电子电气行业：出海模式循序渐进

电子电气行业细分领域众多，产业链覆盖上游的电子元器件、中游的电气设备及电力装置，以及下游的应用端消费电子。以消费电子为例，近年来，消费电子企业以智能手机为典型代表，通过高性价比或产品源头创新优势，采用产品先行、品牌跟进的出海方式，从ODM/OEM模式起步，逐渐在拉美、非洲、东欧等新兴市场站稳脚跟。为了进一步贴近当地消费者，龙头企业如传音控股等还在海外建立了研发、制造和销售中心，从而显著提升了出海成效。



(3) 新能源行业：海外市场需求广阔

中国的新能源产业以光伏和储能为出海核心。国内光伏产业在技术支撑下，前往更广阔的海外市场消耗产能。2023年前三季度，中国光伏核心组件出货量仍呈上升态势；但全国光伏发电利用率已接近饱和状态。而全球加速能源革命，使光伏组件类市场需求持续攀升。目前，光伏企业的海外布局主要集中在东南亚，已从单一环节发展到垂直一体化格局，具备从硅片、电池片到组件的生产能力。而在美国受贸易保护政策影响，企业常通过直接投资或合作方式建厂，如晶科、晶澳等已建设GW级光伏组件工厂，也有企业在评估其余市场如中东、德国的布局可能性。

与此同时，为建设以新能源为主体的新型电力系统，各国均大力投资储能相关技术与产品，全球储能市场迅速增长。伴随中国企业技术的持续发展与全球车企订单持续，中国以直接出口为代表形式的储能电池出海表现优异，宁德时代等龙头企业海外营收占比超30%。受产业链本土化相关政策影响，部分领军企业已在美国和欧洲等核心市场着手建设本土工厂。



(4) 汽车行业：新能源汽车深度出海

中国的汽车产业正通过新能源汽车在全球舞台上崭露头角。新能源汽车的国内渗透率于2024年4月首次超过燃油车；与此同时，如图2所示，截至2024年3月，美国和欧盟的新能源车渗透率分别为9.4%和20.1%，远低于中国平均水平。全球新能源车市场仍然处于快速发展时期，渗透率年均快速上升5%—20%，为中国新能源汽车出海提供了广阔蓝海。

从整车出口目的地来看，目前，中国新能源汽车在以巴西、墨西哥为代表的拉美市场、俄罗斯、东南亚等市场销售表现良好。越来越多的新能源车企趟入出海深水区，从在海外建立营销销售中心为起点，逐步在海外建成完整的生产线，实现从组装到销售的本地化，如在泰国设立生产基地的长城汽车、与当地企业合资在瑞典进行本地化生产的吉利汽车等龙头企业，提升我国新能源汽车产业的技术水平和国际化人才队伍。

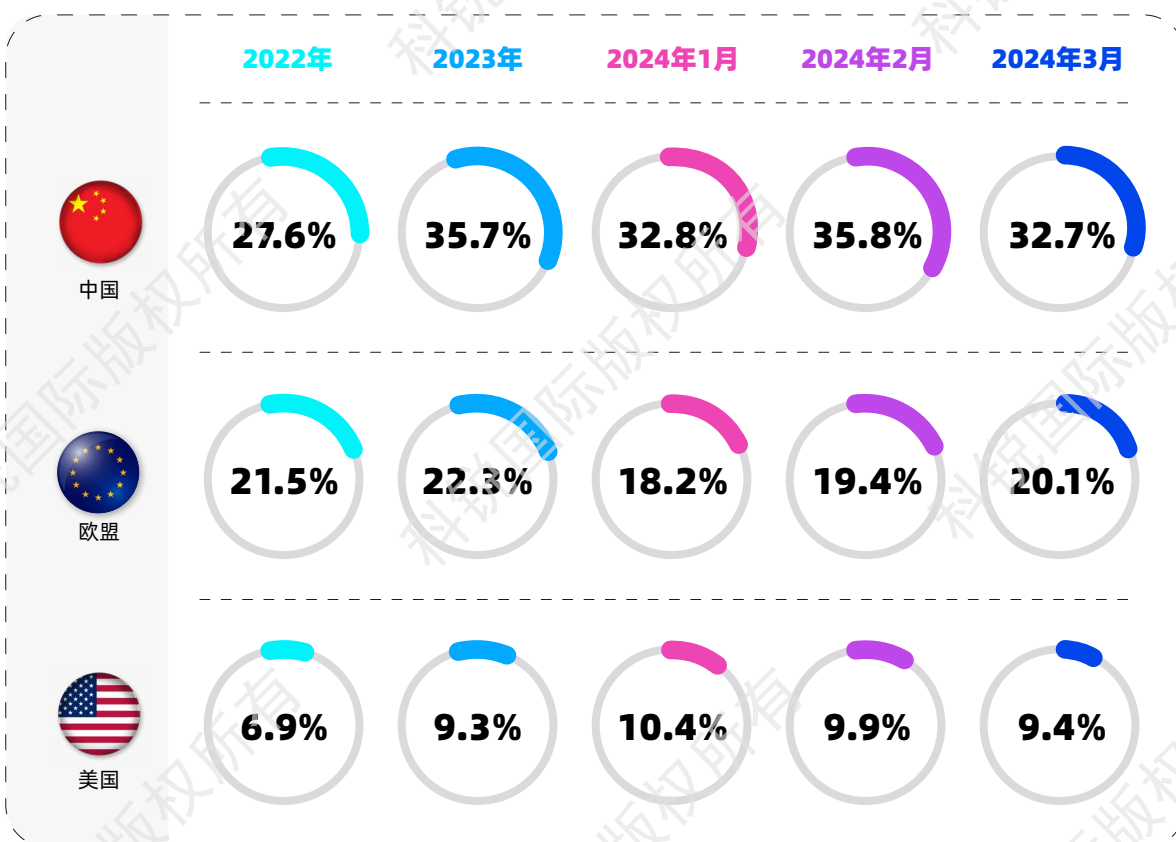
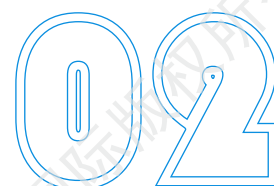


图2 中国、美国、欧盟新能源车渗透率对比
数据来源：ACEA、中国乘联会

第二章

中国制造业出海人才需求特征分析



随着中国制造业企业出海的广度、力度和深度的不断加强，支撑企业业务拓展的人才需求特征也呈现出新的特点。

1 海外人才需求数量增长，人才流动多向发展

近年来，随着中国企业出海进程加速，特别是在汽车、新能源、智能设备、电子电气等制造行业，对海外人才的需求较为强劲。2021年至2023年中国制造业海外人才的数量持续增长。

从未来发展角度来看，这种需求会呈现持续上升的趋势。一方面中国对外直接投资并未受到疫情的过多影响，海外人才需求必会更加强烈；另一方面，中国对外开放水平也在持续提升，国际化程度提升及国际化步伐加速，也会进一步令海外人才需求增长。

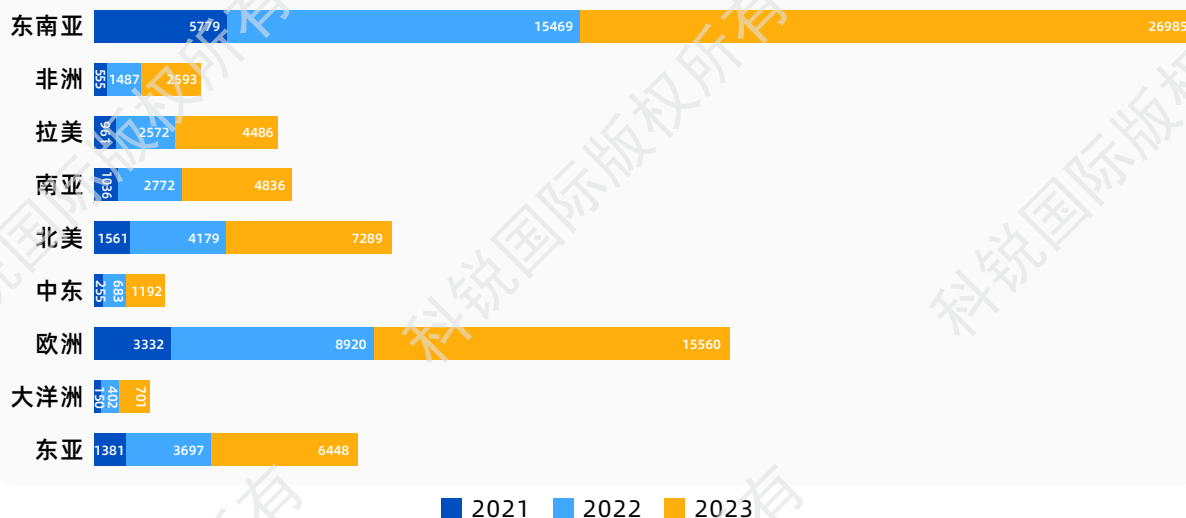


图3 中国制造业海外人才地区分布数量变化（单位：人）

数据来源：PayInOne 2021-2023海外人才市场需求大数据

随着越来越多的中国企业走向海外市场，不仅海外人才需求的数量在快速增长，人才流动也呈现“走出去”“引进来”的多重流动，从出海初期的以中国外派人才为主，也有越来越多的企业会在当地雇用外籍人才，也会将全球优秀的人才吸引到中国总部工作。

2 出海企业向东南亚、欧洲、拉美等新兴市场进发

从制造业出海企业的市场分布来看，中国新能源产业海外布局集中在欧洲和北美，占比分别为22%和19%；汽车产业排在前三位的地区是欧洲39%、东南亚16%、东亚16%；机械设备产业以东南亚地区为主，占到31%；电子电气产业在海外主要分布于东南亚26%和欧洲18%。

整体上，东南亚、北美和欧洲是人才集中度较高的地区，尤其在电子电气和机械设备行业。拉美在新能源行业表现出较大的发展潜力，其中墨西哥等拉美国家在其中扮演了重要角色。而非洲制造业正在逐步崛起，显示出一定的增长空间。作为“一带一路”倡议的关键区域，非洲正迎来前所未有的发展机遇。

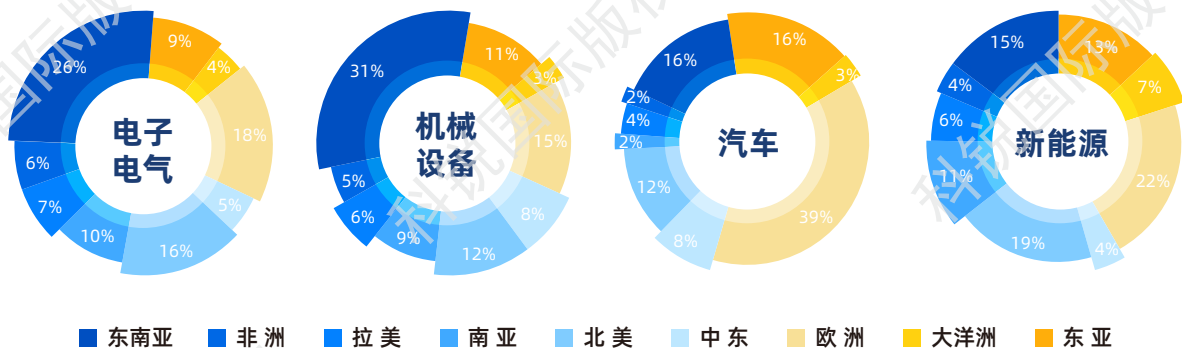


图4 制造业细分行业海外人才地区分布

数据来源：PayInOne 2023-2024海外人才市场需求大数据

随着中资出海继续高歌猛进，除东南亚重点市场外，一些拉美、中东地区的新兴市场今年备受瞩目，当地极具诱惑力的生产制造成本与四通八达的地缘优势吸引越来越多的中资企业投资建厂，中资企业在这些地区搭建起完善的生产配套供应链，掀起新一轮新兴市场出海热潮。

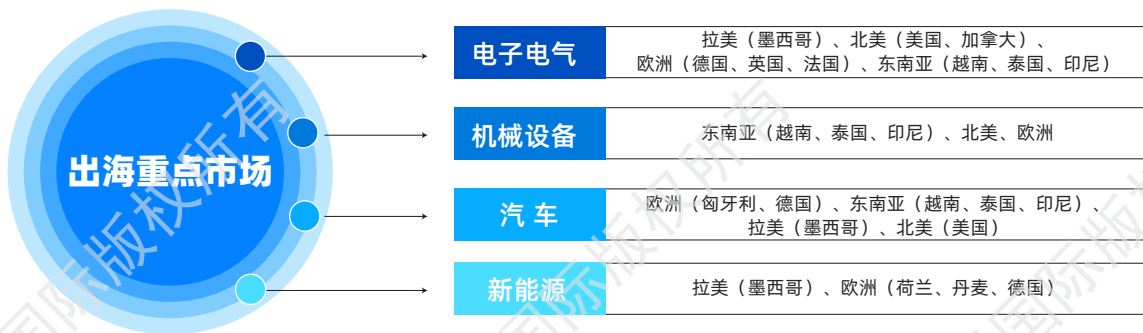


表1 出海重点市场

数据来源：PayInOne 2023-2024出海重点市场总结

3 海外雇佣模式多样化，灵活用工比重加大

随着出海的深入，海外人才的雇佣模式也更加多样化，呈现出以全职雇佣为主，灵活用工模式相结合的特点。如图5所示，全职员工数量占比最高的地区是欧洲，比例为39%。灵活用工占比最高的地区是东南亚，占比高达49%，排在第二位的欧洲地区为15%。全职员工和灵活用工数量平均后，东南亚以31.5%的占比成为中国制造业海外人才数量最多的地区，接着是欧洲27%、北美12%、东亚8%、南亚7.5%。中东和大洋洲占比较低，为1.5%和1%。东南亚地区劳动力成本相对较低，适合劳动密集型制造业的发展，且地理位置临近中国，交通和物流相对便利，另外，一些东南亚国家近年来经济增长较快，市场需求不断扩大。而欧洲拥有先进的技术和管理经验，一些高端人才可以采取项目式的雇佣，有助于中国制造业提升技术水平和管理能力。

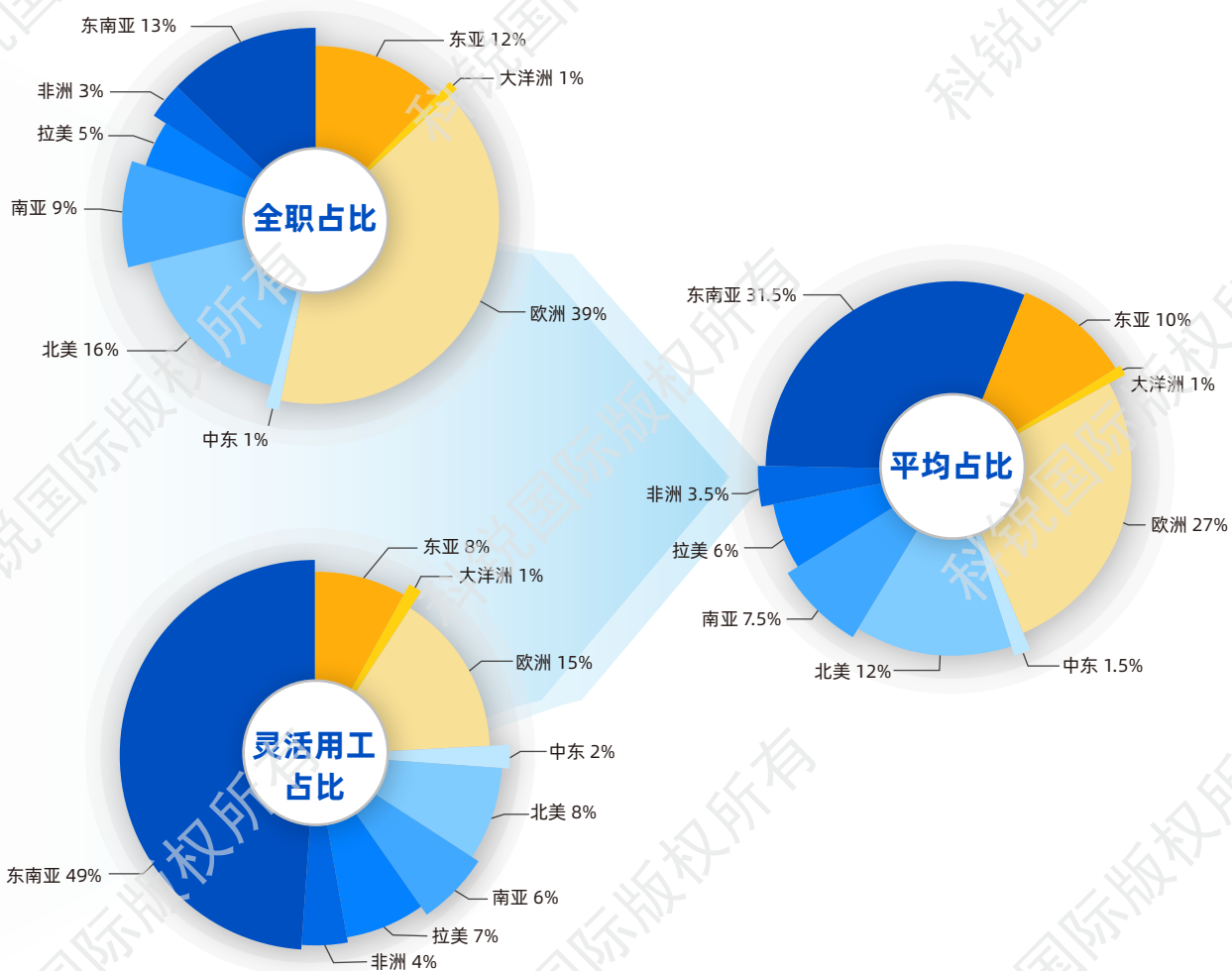


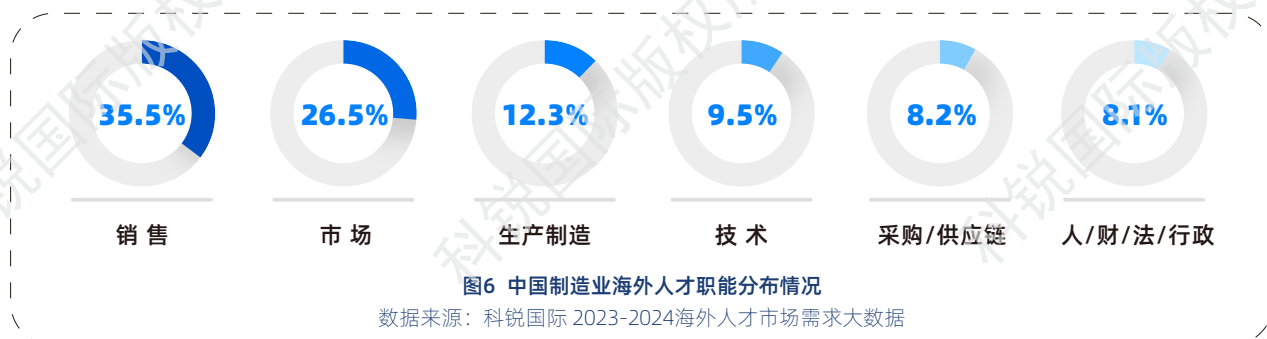
图5 中国制造业海外雇佣模式分析

数据来源：PayInOne 2023-2024海外人才市场需求大数据

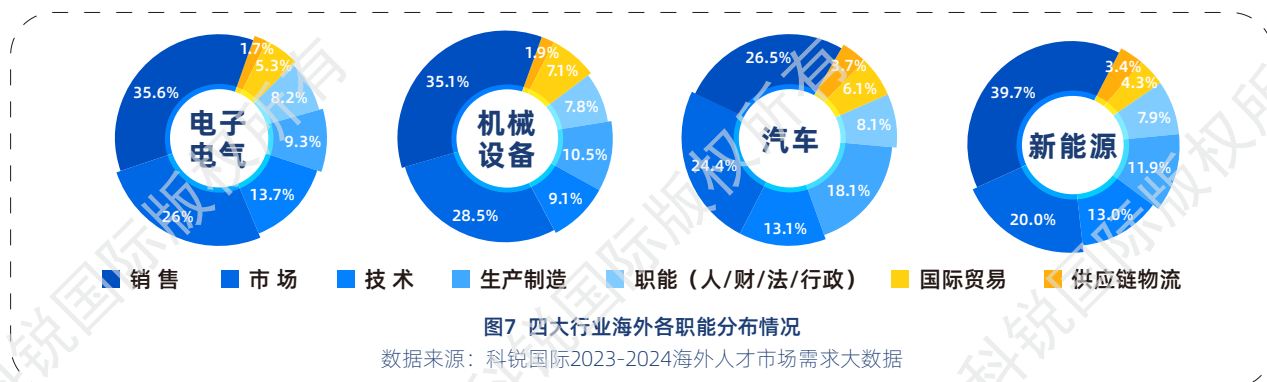
4 企业出海需求岗位：销售、职能类岗位向生产运营、技术研发等方向拓展

随着中国制造业企业出海进程的深入，中国企业已经从单纯的产品“出海”或营销“出海”，走向品牌“出海”和研发“出海”，开始在全球建立包括研发团队、生产制造以及销售一体化，岗位需求从过去更多集中在销售、职能类岗位向生产运营、技术研发等方向拓展。企业对于岗位的要求也在发生变化，从出海初期的快速拓展海外市场，注重人才0-1经验到更强调本地化运营。

从需求岗位的职能分布来看，如图6所示，制造业在海外市场拓展中，销售职能占据了相当重要的地位，其占比显著，相关岗位占比达35.5%。排在第二位的是市场职能，占比达到26.5%。



研究团队重点关注的新能源、汽车、电子电气和机械设备四个行业在海外岗位需求分布上具有较高的相似性。如图7所示，其中销售和市场岗位需求占比较高，两者合计约占到岗位总需求的50%—60%。技术和生产制造岗位分别约占到岗位总需求的10%—15%，其中汽车行业在生产制造岗位上占比较高，达到18%。中后台职能、国际贸易和供应链物流岗位则占比均较低。这一岗位需求分布情况与中国企业出海模式特点整体匹配。大多数中国企业在出海初期主要采用“轻资产”策略，重点布局在产业链下游，侧重于在海外市场建立品牌形象和销售网络。与其他行业相比，中国新能源汽车行业处于行业蓝海阶段，向海外转移产能的需求和动力较高，因此创造了更多生产制造岗位。



5 重点领域及重点岗位人才画像

人才画像是企业招聘人才的重要前期工作。通过对岗位需求和潜在人才进行对接分析，可以帮助企业建立初步招聘预期，避免因招聘思路混乱、招聘重点模糊导致招人难、留人难、人岗不匹配等问题。对于制造业出海企业而言，对目的地国家人力资源市场了解较少、自身海外团队组建缺乏先期经验，因此人才画像对海外人才团队的建设显得尤为重要。研究团队从重点关注的新能源、汽车、电子电气和机械设备四个行业的招聘大数据分析了中国制造业海外人才的基本画像。

(1) 平均学历分布

学历分布情况如图8所示，制造业海外人才学历需求以本科为主，占比高达75.6%，大专及以下学历占比23.1%，而硕士及以上学历占比极少，仅为1.2%。制造业的大部分海外业务岗位对前沿科研成果的依赖相对较小，更侧重于应用和执行层面。本科毕业生通常能够较好地平衡工作中需要的理论知识和实践技能，能够满足制造业海外业务中大部分岗位的基本要求。

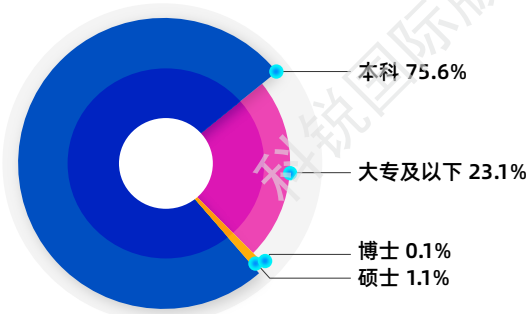


图8 中国制造业海外人才学历分布情况

数据来源：科锐国际2023-2024海外人才市场需求大数据

(2) 平均工作经验分布

工作年限分布情况如图9所示，具有1-5年工作经验的制造业海外人才占比达到71.8%。制造业海外业务的发展相对较为迅速，对有一定工作经验但仍处于职业成长期的人才需求较大，具有1-5年工作经验的人员通常已经具备了一定的业务能力和实践经验，能够较快适应新的工作环境和任务要求，同时又具有一定的成长潜力和创新活力。且这类人才的成本可能相对较为合理，并且能够在短时间内为企业创造价值。

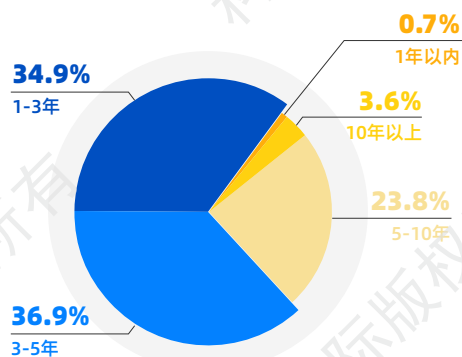


图9 中国制造业海外人才工作年限分布情况

数据来源：科锐国际2023-2024海外人才市场需求大数据

(3) 重点岗位人才画像

对于海外人才的能力要求，和企业出海的目的、企业出海的阶段密切相关。比如筹建阶段需要的是市场开拓、搭建当地基础能力的人才，对人才的要求一般期望身兼多职，实现资源的最大化使用；到了正式运营阶段，则需要各种专门业务领域的岗位。因此，与国内人才相比，出海人才招聘对人才的专业能力、个人品质和价值观都具有更高的要求。

而不同的岗位类型，对于人才能力的要求也不同。从科锐国际服务企业出海的经验来看，以下是当前制造业企业的热门岗位：

岗位类型	典型岗位
销售	国家销售经理、业务拓展经理、大客户销售服务经理
职能（人/财/法/行政）	海外HRBP、海外财务总监/经理、投资经理、法务
市场	海外营销副总、国际营销总监、品牌总监
生产制造	汽车模具设计经理、设备经理、工艺工程师
运营	工厂厂长/工厂总经理、海外生产运营工程师、供应链负责人、厂务负责人、质量体系高级经理
技术研发	车身结构专家、Seating Lead Design Engineer、自动驾驶测试专家

表2 出海热门岗位

数据来源：科锐国际2023-2024出海业务热门岗位总结

(3.1) 销售岗位人才画像

销售岗位是海外人才招聘占比最高的岗位，如图10所示，海外销售岗位月薪集中在1万-2万元人民币之间，占比均超过40%，此区间占比最高的行业是电子电气，接近50%。月薪高于5万元或低于5千元的占比非常小。

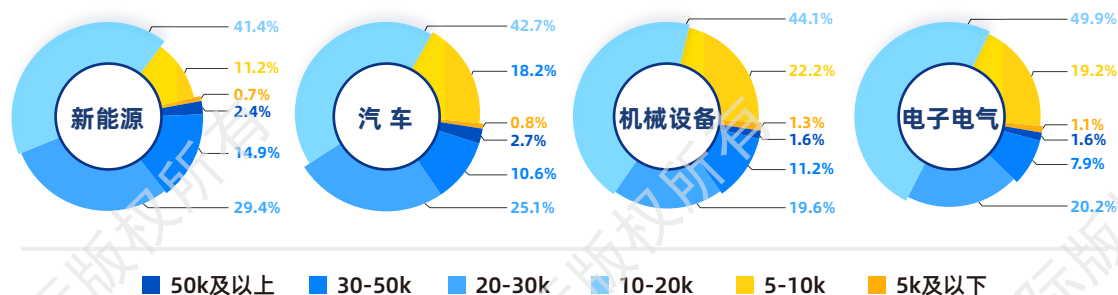


图10 四大行业海外销售岗位月薪对比（单位：人民币）

数据来源：科锐国际 2023-2024海外人才市场需求大数据

学历方面，四大行业海外销售岗位的学历以本科为主，占比均超过70%。硕士学历占比均未超过1%。其中，机械设备行业销售岗位大专及以下学历占到25.6%，略高于其他行业。可以看出，机械设备行业在销售岗位上的学历要求相对较低。

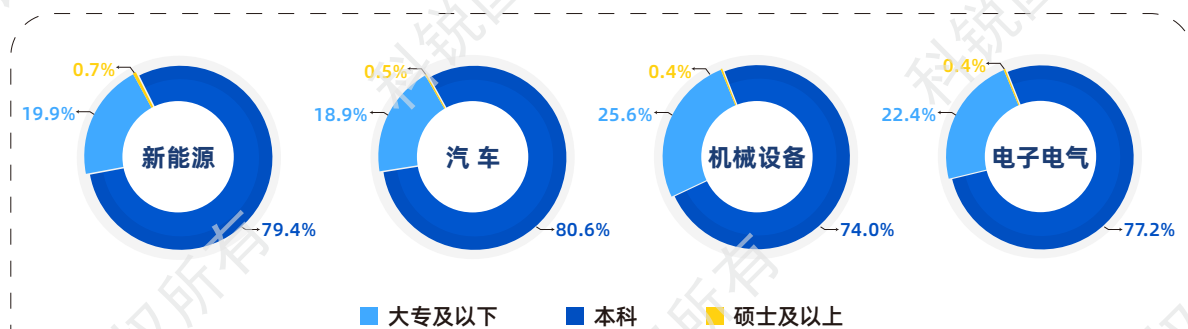


图11 四大行业海外销售岗位学历对比

数据来源：科锐国际2023-2024海外人才市场需求大数据

如图12所示，四大行业的海外销售岗位更倾向于招聘有3-5年工作经验的员工。与其他行业相比，汽车行业海外销售岗位在1-3年、3-5年和5-10年的三个区间分布更为均衡，占比分别是29.6%、34.5%、31.5%。反映出汽车行业海外销售岗位要求应聘者有一定的工作经验，但对工作经验时长要求较为宽泛。电子电气行业海外销售岗位10年以上工作经验占比为1.7%，略低于其他行业。

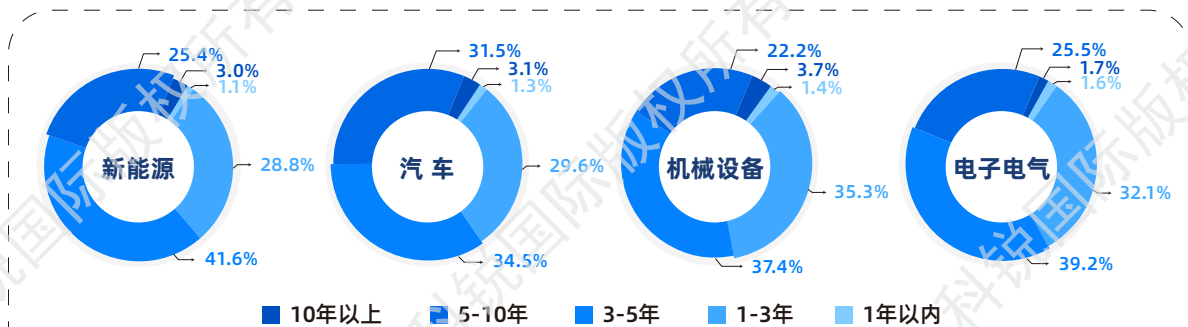


图12 四大行业海外销售岗位工作年限对比

数据来源：科锐国际2023-2024海外人才市场需求大数据

其他能力要求：本地化运营成为销售岗新标签

随着企业出海的深入，对于销售岗位的要求也在发生变化。过去对于岗位的要求是帮助企业迅速打开海外市场，建立海外销售渠道，对人才的要求更多集中在销售经验丰富，有当地渠道资源的销售人才。而随着企业海外市场竞争愈来愈激烈，企业的注意力更多集中在如何做好本地化运营，如何帮助企业建立核心市场的销售终端和渠道搭建。企业岗位的本地化比例也在提升，外派员工的数量在减少，企业更青睐本地人才或本地华人。

销售岗素养多要求“多面手”

基本要求来看，具备当地市场开拓及管理经验、熟悉海外当地市场、销售渠道和客户资源是最基本的要求，同时，需要熟悉当地的文化和风俗等。在能力素养上，沟通协调能力、谈判能力、市场洞察能力、执行能力、抗压能力和复杂问题的解决能力是销售岗位的关键。在知识水平上，制造业的销售岗位还需要具备相关的行业经验背景。语言能力也是海外销售的关键能力，除了英语为基本沟通语言，不同国家和地区对于第二外语的要求也不同。以目前热门的出海地区为例，欧洲地区除英语外，一般要求人选能将法语、德语、西班牙语作为工作语言。墨西哥要求英语或西班牙语。中东和南非地区，除了英语外，还要求精通阿拉伯语。

(3.2) 人力资源岗位人才画像

海外人力资源岗位需求随企业出海阶段而动

以海外人力资源岗为例，企业对于职能岗的需求数量及复杂程度与当地业务开展阶段紧密相连。在制造业企业出海的初期，企业往往零星释放高阶人资岗位，此类岗位经常要求人选身兼数职，涵盖海外区域属地招聘、员工管理及日常行政事务处理等工作。此阶段的企业并无人力资源团队搭建和职能细化的概念，受当地业务规模限制，初期海外人力资源岗位多是统揽全局的“多面手”。而伴随企业在地业务的扩展与属地化团队规模的扩大，属地化人才招聘、属地化人才与国内外派员工协同管理等工作的需求量及复杂程度不断提高，此时的出海企业逐渐重视海外完整人力资源团队的搭建及人力资源各职能模块的完备度，海外人力资源岗从初期“全面发展”的单岗向职能细化的团队转变。

从热门职能方向来看，伴随越来越多的制造业企业响应海外客户供应链本土化需求，在海外各地掀起厂建热潮，针对海外业务的属地化人才团队搭建及运营逐渐成为出海企业海外人力资源工作的重点，如何处理日益庞大的海外属地化业务人员招募工作、如何应对海外当地员工与外派员工的文化差异所带来的各类冲突与挑战，是企业业务及战略得以顺利推进的关键所在。现阶段，海外人力资源岗位的热招岗位方向主要集中于招聘、薪酬管理和员工关系模块。



海外人力资源岗的工作要求与人才画像

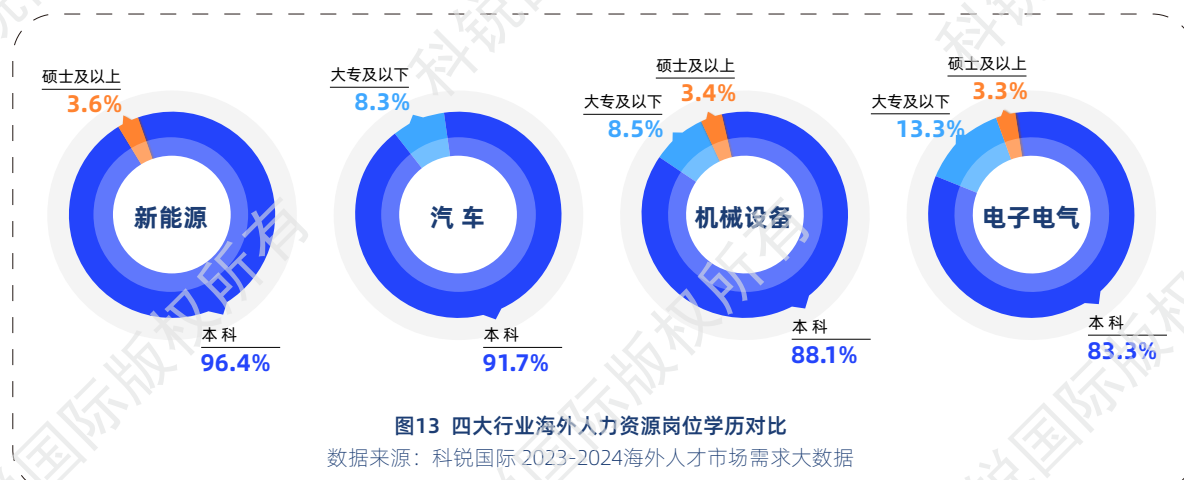
与国内相比，海外人力资源岗各热需模块的工作内容表现出更高的要求。具体来看：

海外招聘岗位：涵盖国际化人才配置计划制定、当地人才的招聘及与外派员工的考察招揽等系列工作。一方面，海外招聘人员需通过对当地招聘渠道的熟悉及深挖，及时触达合适的当地人选，并基于对当地人才市场的深度了解，“因地制宜”构建同时符合企业自身战略规划与当地人才特质的候选人能力筛选及评估体系。另一方面，海外招聘人员也需负责国内外派人员的持续挖掘。对于立志深耕海外的制造业企业而言，国内外派岗位培训成本高、外派周期冗长，外派人选在入职后“半途而废”只会形成“两败俱伤”的局面，因此，海外招聘人员如何能确切通过一系列特质及能力测试工具评估人选的外派稳定性、外派适宜度等指标，成为海外招聘的必修课。

薪酬管理岗位：主要工作内容包括海外薪酬框架的搭建，如针对外派员工，怎样制定外派薪酬激励机制，根据外派国的生活成本、工作环境等因素，为外派员工设立阶梯式的外派津贴；针对属地员工，如何依据当地文化背景与工作习惯，设立符合当地人才的薪酬待遇及中长期规划；针对协同管理，如何保证面向不同主体的薪酬体系在确保公平、公正的前提下，仍然具有激励作用。此外，跨国发薪的税收筹划等细节问题也需一并纳入考量。

员工关系岗位：需要熟练掌握并应用当地劳动法律法规，人选需要擅长跨文化沟通与融合，尊重不同文化背景员工的生活与工作习惯，能做到因地制宜。特别是对于大部分海外国家而言，比中国更加注重工作与生活的平衡，海外员工关系岗位需要尤为关注。

海外人力资源岗的工作高复杂度也使目前这些岗位对人选的要求高企。在学历方面，根据科锐国际提供的制造业海外人力资源岗招聘数据，近90%的制造业企业都要求海外人力资源岗人选必须具备本科及以上学历，其中，新能源行业对人力资源岗本科及以上学历的比例甚至达到100%。



在工作经验方面，海外人力资源岗对较长工作年限展现出更高偏好，倾向于吸纳具有5-10年成熟工作经验的人选。这里所提及的工作经验，着重指在海外当地的工作及生活经验。作为在海外当地切实开展人员沟通及跨文化协同管理的核心岗位，相关人选必须对当地的文化及生活、法律法规、人才市场、当地与母国文化及生活的差异等关键问题上具备充分且深入的认知与把握，而这些“本地化”的文化及工作经验，势必要求候选人曾在当地有切实的工作与生活经历。

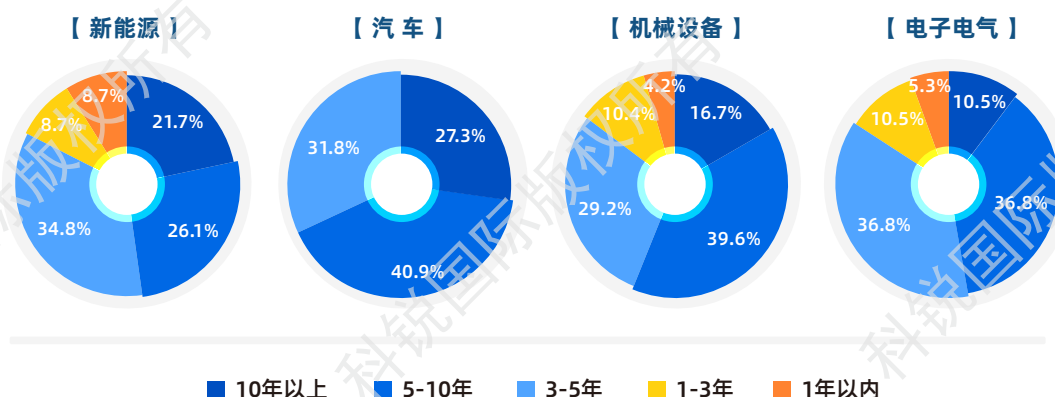


图14 四大行业海外人力资源岗位工作年限对比

数据来源：科锐国际 2023-2024海外人才市场需求大数据

语言能力也是海外人力资源岗人选的关键门槛。熟练掌握英语的听说读写能力，是这一日常工作中涉及到大量人际沟通的岗位所必备的技能。而伴随更多制造业企业将出海的触角延展至更为新兴的国际市场，部分岗位对人选提出更为严格的掌握小语种的要求，例如，设立在墨西哥、阿联酋等小语种国家及地区的岗位要求人选必须具备西班牙语、阿拉伯语等小语种的日常沟通能力。

此外，制造业企业对具备同行业工作经验的人选颇为青睐，此与制造业自身集产品生产、产品研发、产品终端销售整合于一体的行业特性关系密切。此种特性让行业内部的人力资源工作所涉及的环节增多、工作复杂度提升，进而使制造业的人力资源岗具备一定的行业流动壁垒。

在对人选的学历、工作经验、语言能力、从业行业等常规门槛予以严格筛选的同时，企业也将目光聚焦于候选人的软性能力。在常规的跨文化人际交往能力、沟通协作能力的边界之外，海外人力资源岗位具备其独有的综合能力属性：相较于其他的出海岗位，该岗侧重于与当地多方进行全面的沟通和接触，这样的工作特性使得理想的海外人力资源岗候选人必须同时具备较为完备的复杂问题及冲突处理解决能力、较快的文化适应能力以及较强的同理心。

具体而言，如在面临外派员工在属地开展工作时出现与属地的纠纷矛盾等问题时，候选人对于复杂问题及冲突抽丝剥茧的梳理能力解决能力成为必需：考虑到外派员工“牵一发而动全身”的特性，一位合格的海外人力资源岗从业者应及时分析各方的利益诉求，盘点并调动海内外各类资源，在寻求国内总部积极配合寻求解决方案的同时，也能在地寻得相应的服务机构与解决方案，以整体化的思路模式来解决棘手难题。而在与不同文化背景的员工进行日常沟通时，良好的文化适应性与同理心则成为人选能够快速顺畅开展日常工作的关键法宝。

(3.3) 工厂运营岗位人才画像

中资企业海外生产制造职能，在岗位设置上一般和国内类似，多为总经理或厂长负责制。从岗位需求方向来看，在新厂建设阶段，需求比较多的主要为工程项目管理、机电、安环、政务等岗位；而在量产阶段，需求比较多的主要为生产运营、工艺、质量、物料、物流仓储、安环等。

从人选学历层面来看，相较于其他出海核心岗位，制造业企业的海外生产制造岗学历要求较为宽松。其中，未对人选作出本科及以上学历要求的制造业企业比例均超20%，在机械设备行业，这一比例更是达28.4%。海外生产制造岗所具有的“实操型”特性降低了出海企业对候选人的学历要求。

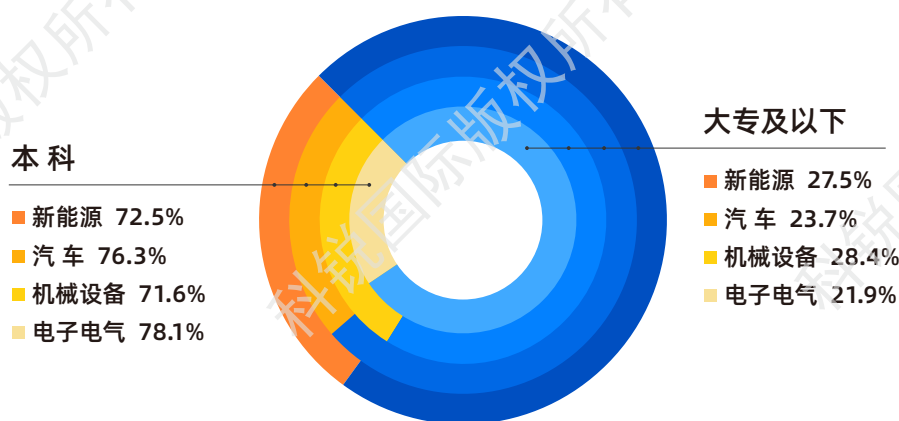


图15 四大行业海外工厂岗位学历对比

数据来源：科锐国际 2023-2024海外人才市场需求大数据

从工作经验方面来看，制造业出海企业更倾向于向“熟练工”抛出合作的橄榄枝。数据表明，海外生产运营岗位中，超50%的岗位均要求工作年限5年及以上的熟练型人才，其中，汽车行业的这一比例高达74%。企业更为看重人选在海外当地工厂直接开展生产制造工作的能力，理想人选应具备在同行业或类似行业、同职能或类似职能的长期操作管理经验。

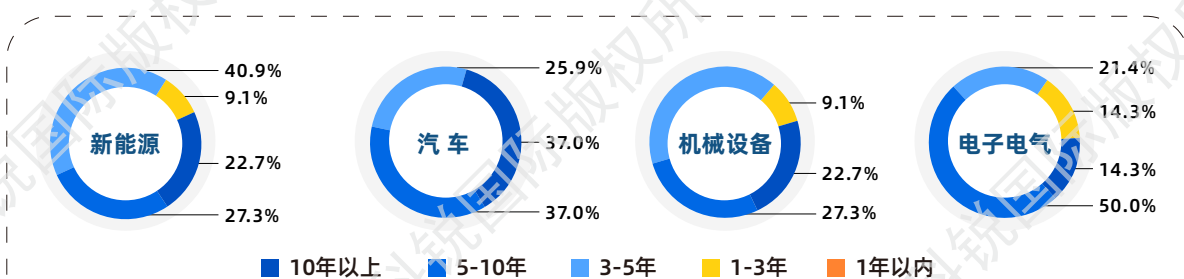


图16 四大行业海外工厂岗位工作年限对比

数据来源：科锐国际 2023-2024海外人才市场需求大数据

而在人选的综合素养方面，海外生产制造类岗位尤为看重人选对当地的熟悉度。生产制造岗作为制造业出海企业本土供应链建设的重要组成部分，其日常工作具有较高的“本地化”属性：无论是与当地工厂内部的操作对接，还是与当地工厂外部各监管主体的对接沟通，候选人都需对当地的情况了如指掌，才可顺利推进海外工厂各环节的高效运作。

6 外派 VS 本地化

职能岗以外派为主，厂务运营岗本地化比例较高

当下，相较于其他出海热门职能，以人力资源为代表的企业中后台职能岗“本地化比例”依旧处于较低水平。海外人力资源常常扮演着联结企业国内总部与海外当地的桥梁角色。其不但要完成属地化招聘及日常事务管理工作，还需兼顾对属地员工的企业总部战略与文化理念的日常宣导。对于出海企业而言，一般都倾向于外派或找中方背景的人员，为扩大人才池，许多企业还将本就在当地工作生活的华人纳入了考量范畴。而政府关系、安环、工厂运营等职位的本地化程度比较高，这些岗位主要面向当地的客户和员工，需要熟知当地的相关法规和政策，同时在不同国家中方雇员和本地员工之间的比例一般都有相应的政策规定，比如哈萨克斯坦要求外派与当地用工比例要达到1:15，这意味着每从中国派出1名工程技术管理人员，就需要无条件地在当地聘用15名员工，有的国家对于制造业企业工人的工作时长有规定，都对厂务运营及管理者的本地化水平提出更高要求。

从以上数据及分析中，我们初步判断，制造业企业出海人才需求的实际特点与现有人才结构之间确实存在一定的差距，这给制造业企业的出海人才管理带来一定难度。具体来说：第一，出海人才结构多样化及本地化提升，符合企业文化价值观同时具备本地经验的人才匹配难度大。第二，人才吸引保留困难。随着制造业企业当下对一些新兴市场国家的开拓，如越南、墨西哥等地，优秀的候选人对于去一些相对艰苦地区工作的意愿度不高，也加大了企业招聘的难度。

第三章

中国制造业出海人才管理的挑战

03

中国企业“走出去”战略的实施，不仅有助于企业自身的发展，也有助于推动中国经济的转型升级。在全球化的背景下，中国企业“走出去”已经成为一种趋势，也是企业发展的必然选择。

然而，中国制造业出海的过程并非一帆风顺，在国际地缘竞争加剧、国内经济增速换挡，以及企业国际竞争力攀升的共同推动下，中国企业从“走出去”迈入更加成熟的“全球化”阶段，对深化国际合作与交流的追求变得更为迫切。过去的几年，经济发展变数增多，商业环境不确定性逐渐增加，深刻而激烈的变革正在全球上演。自2023年起，地区冲突、贸易保护主义等挑战来势汹汹，一些国家频繁采取贸易限制措施，如加征关税、设置贸易壁垒等。这增加了制造业产品出口的成本和难度。例如，美国对中国部分制造业产品加征高额关税，使得中国相关企业的出口利润大幅下降。贸易摩擦还可能导致供应链中断，影响企业的正常生产和交付。部分地区的政治动荡和冲突，也影响了中国制造业在当地的投资和业务开展。比如中东地区的局势不稳定，可能导致施工项目的延误和成本增加。各种显性或隐性挑战和危机纷至沓来、相互交织、叠加，中国企业出海的发展充满困难与挑战。

除了复杂的国际形势，企业经营者还需要聚焦企业国际扩张所需面对的人才难题、文化碰撞、合规监管、本地化运营与全球化管理、品牌挑战、薪酬福利及员工数据层面的人力资源挑战。其中，销售和市场类职能是最主要的需求。然而，结合制造业企业的生产实际和业务特点，制造业企业具有一定的独特性，这就对制造业企业的出海人才的培养和选拔提出了更高要求。

第一，制造业企业对人才的专业技能要求更高。一方面，专业的机械、电子、工艺等技术技能需要长期的培养和积累。另一方面，制造业出海对人才的专业知识和操作能力要求更加严苛，要求员工能够熟练掌握生产设备的维护、调试和工艺优化等。同时，即便是在制造业中从事如销售、沟通、协作、创新等软性技能的岗位，也需要兼具丰富的专业技能和当地深厚的资源。



第二，对于制造业企业，出海人才的语言和文化适应性更重要。制造业需要员工能够与当地供应商、客户、合作伙伴进行高效沟通，这对语言和跨文化交际能力有很高要求。而其他行业如销售、市场可能更注重本地化运营。制造业出海人才还需要深入了解当地的商业习惯、法律法规、社会文化等，以更好地融入当地市场。

第三，制造业企业管理复杂性更高。制造业涉及生产、物流、供应链等多个环节，管理跨国团队和业务流程更加复杂。不同国家和地区在管理理念、流程制度等方面存在较大差异，制造业出海人才需要具备卓越的跨文化管理能力，协调和整合各方资源，确保生产经营的顺利开展。

第四，制造业企业风险容忍度要求更低。制造业出现质量、交付等问题会造成巨大损失，对稳定性和可靠性要求更高。质量问题不仅可能导致客户流失，还可能引发法律纠纷和品牌声誉危机。相比之下，服务行业可能更能接受一定程度的波动。制造业出海人才需要具备优秀的风险防范意识和应急处理能力。

第五，制造业企业投资规模更大。制造业通常需要大量的前期投入，如厂房、设备等固定资产。这不仅对资金实力提出较高要求，还需要具备精准的投资决策和成本控制能力。而轻资产的互联网、金融等行业初期投入相对较小，可以采取轻资产运营策略。制造业出海往往需要长期的投资周期和资金投入，这对企业的财务管理提出了更严峻的考验。



研究团队调研访谈了八家制造业企业海外业务的HR负责人及两家人力资源服务公司，并结合公开的研究报告，总结了制造业出海面临的具体挑战。这些挑战给企业海外拓展带来了重重困难，不仅影响了企业的发展速度，也对企业的国际化战略提出了更高的要求。

1 出海成本挑战

驱动企业出海发展的根本目的是寻求新的国际市场和投资机会以获得持续发展，进一步实现企业规模的扩大、盈利能力的提升。然而，全新的市场环境带来的不只有机遇，还有陌生的风险和挑战，出海决策的背后，需要企业付出远超出预期的投入，增加许多潜在的发展成本。

(1) 海外公司设立资金和时间成本

制造业企业在海外设立公司面临一系列复杂且耗时的前期工作，其中包括公司工商注册、法律合规登记、办公室/厂房租赁、银行开户、财税服务、市场和运营证件登记等。这些步骤不仅消耗大量时间与精力，还伴随着相当可观的成本支出。根据PayInOne提供的数据分析，不同国家和地区设立海外公司的成本存在显著差异。与此同时，企业是否选择在海外建厂也是影响海外公司设立资金成本的一大重要因素。建厂成本通常较高，涵盖土地、建筑、设备、劳动力及合规成本等。海外建厂成本因产业特性、产能设计、所选国家或地区等有所不同，大致分布在0.3亿至250亿美元的巨大区间之内。不建厂成本相对较低，大部分国家的仅仅设立办事机构并不建厂的成本，在0.5万至5.7万美元之间。

具体而言，不建厂的前提下，沙特、德国、荷兰、香港、加拿大、日本、美国、新加坡和阿联酋等国家和地区设立海外公司的前期成本较高，通常在1万至5.7万美元之间。这些高成本主要源于以下几个方面：

- 在德国、荷兰、阿联酋和沙特等国家，公司注册费用占总成本的比例较高。
- 特别是在德国、荷兰、香港、美国和加拿大等发达国家和地区，人力成本普遍较高，导致法律和咨询服务费用昂贵。
- 在香港、美国和加拿大等地区，办公场所的租金也是一项重要开支。在这几个地区，办公室租赁费用较为昂贵。



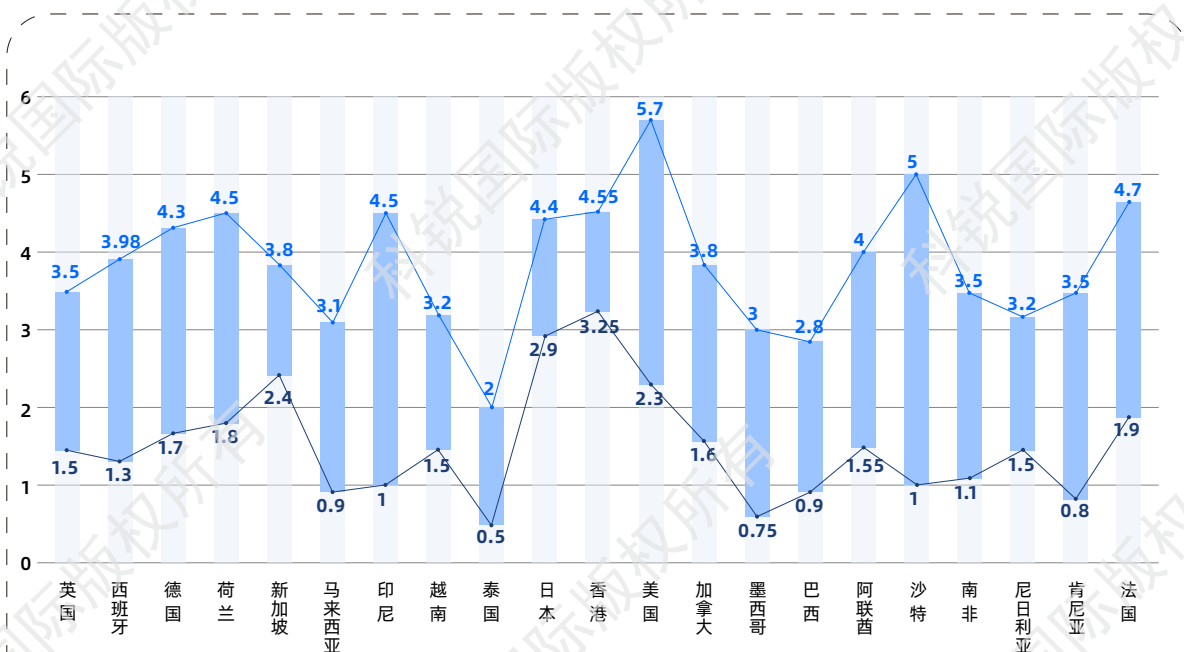


图18 中国制造业海外公司设立（不建厂）资金成本对比（单位：万美元）

数据来源：PayInOne 内部行业大数据

美国、日本和新加坡的建厂成本显著较高，低临界值过2亿美元，最高线在250亿美元。美国的土地和劳动力成本普遍较高，同时，严格的法规和合规要求导致企业在设立工厂时需支付高额的法律咨询和合规审核费用。作为世界上最大的消费市场之一，美国吸引了大量投资，导致资源的竞争加剧，从而推高了成本。日本土地稀缺，在主要城市和工业区域，土地价格非常高，而高水平的自动化和技术要求使得设备采购成本大大增加。新加坡的地价高昂，劳动力成本也较高。虽然新加坡的企业税率较低，但其他间接税和费用可能会增加企业的总体成本。

德国、荷兰、英国和加拿大的建厂成本在1亿-180亿美元之间。德国的设备和技术投入相对较高，与此同时，严格的劳动法和环保法规增加了合规成本。荷兰作为欧洲重要的贸易中心，虽然基础设施和市场潜力强，但相应的土地成本也较高。英国的服务业发达，法律、会计和咨询服务的费用相对较高，影响企业设立成本。

印尼、南非、尼日利亚和越南的建厂成本较低，通常在0.3亿-100亿美元之间。印尼拥有相对较低的劳动力成本和土地成本，适合劳动密集型产业。南非丰富的矿产资源和农业产品为制造业提供了原材料，降低了部分生产成本，同时劳动力成本较低，但也面临技能短缺的问题。越南与中国相比，人工和土地成本更低，适合寻求降低成本的企业，其正迅速成为制造业的重要基地，尤其是在电子产品和纺织品领域。

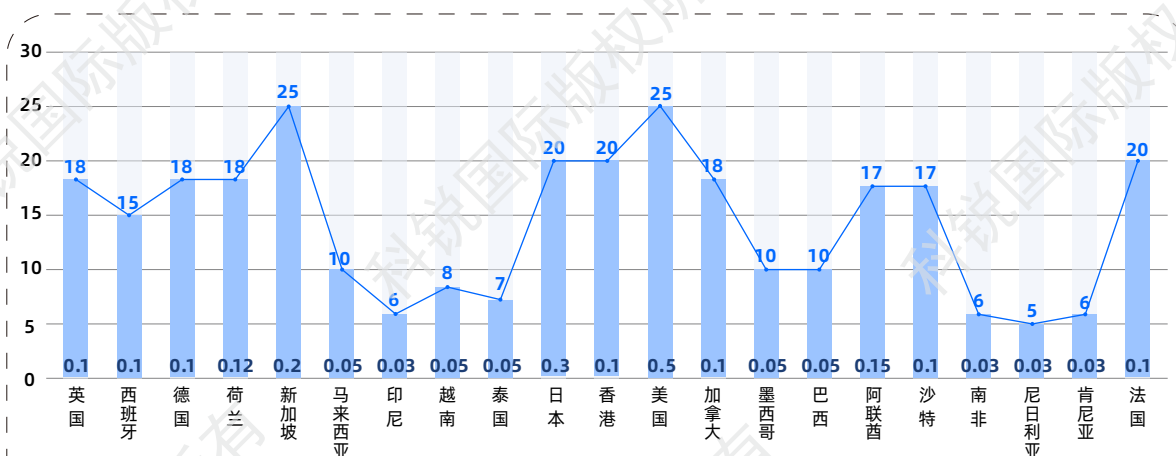


图19 中国制造业海外公司设立（建厂）资金成本对比（单位：十亿美元）

数据来源：PayInOne 内部行业大数据

这种成本差异反映了各地区的经济发展水平、法律环境复杂程度以及市场准入门槛的不同。企业在选择海外设立公司的地点时，需要权衡初始成本与潜在市场机会、法律环境、人才资源等多方面因素，以做出最符合公司长期战略的决策。

除此之外，海外公司设立的时长也是中国制造业企业出海必须重视的因素。由于中企出海涉及复杂的程序，包括海牙认证/公证双认证以及完成ODI（对外直接投资）程序，设立过程往往耗时较长。

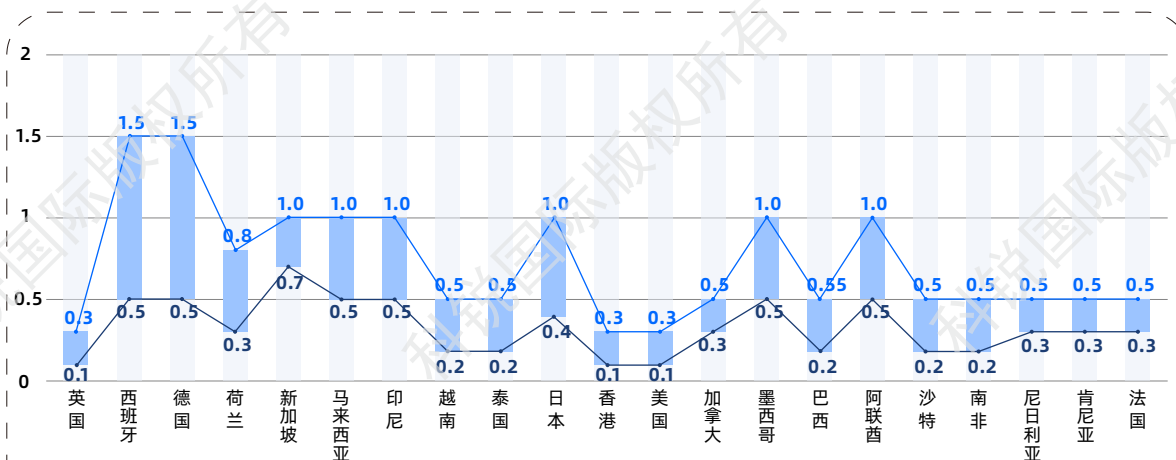


图20 中国制造业海外公司设立（不建厂）时长对比（单位：年）

数据来源：PayInOne 内部行业大数据

英国、美国和香港等不建厂设立公司时长为0.1-0.3年，流程灵活，适合快速市场进入；沙特、尼日利亚、肯尼亚、法国、越南、泰国和加拿大的时长约为0.5年，设立过程相对顺畅，但需要一定时间准备；而德国、西班牙的不建厂时长为0.5-1.5年，反映出当地法规和市场准入要求的复杂性，企业需进行充分的前期研究和规划。

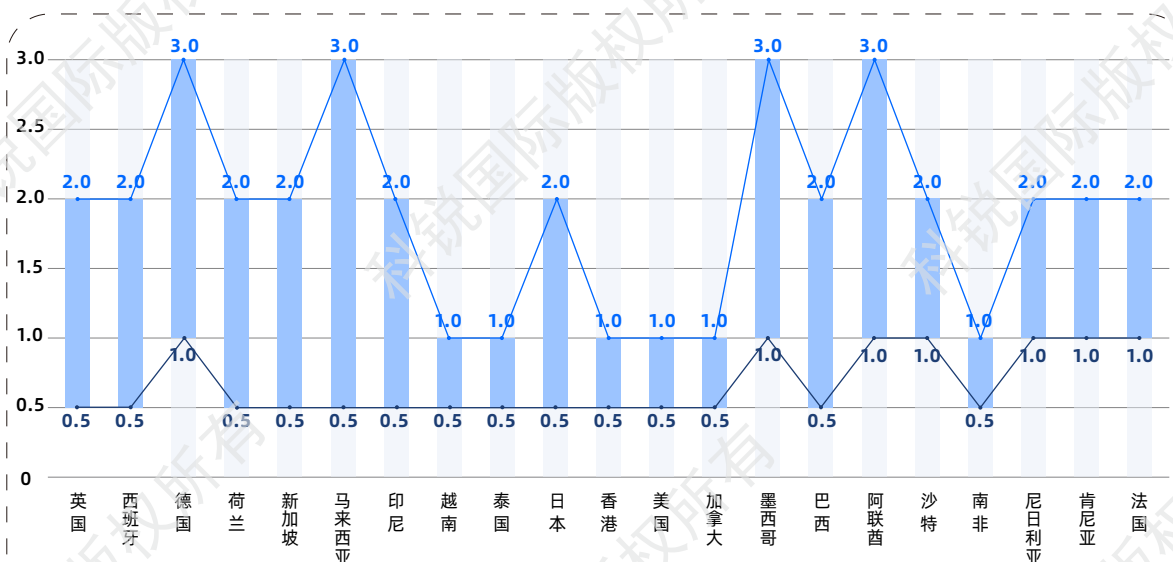


图21 中国制造业海外公司设立（建厂）时长对比（单位：年）

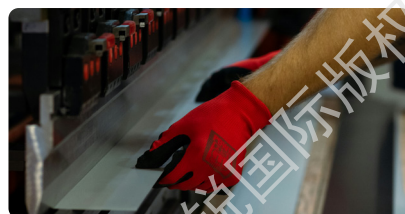
数据来源：PayInOne 内部行业大数据

此外，建厂涉及更多的审批、建设和运营准备，通常需要更长的时间来完成。据PayInOne的数据统计，建厂的时间一般较长，通常在0.5年至3年之间。德国因其复杂的注册和商业登记流程，是耗时最长的国家之一，普遍需要1年至3年的时间。而马来西亚的设立时长跨度也较大，从0.5年到3年不等。相比之下，印尼、越南、泰国、香港、美国、加拿大和南非等地则表现出较高的效率，公司设立流程一般能在半年到一年内完成，为寻求快速进入市场的中企提供了便利。其余国家和地区的设立时长则大多介于0.5年至2年之间。

因此，中国制造业企业在制定出海战略时，应充分考虑并规划好海外公司设立的时间成本，选择适合自身发展需求和节奏的目标市场，以确保出海计划的顺利推进和实施。

(2) 移居成本

在出海前期，出海企业多借助外派员工进行对口支援海外团队建设。这一过程中，会产生一系列连锁的成本费用，包含员工及其家属移居海外时的办理签证和居留许可、住房安置、生活补贴、驻外津贴和语言培训等费用。



(3) 全职员工雇佣成本

在海外，雇佣一名全职员工，其雇佣成本包含工资、社保公积金、商业保险、政府规定的补贴等。图22为中国制造业出海时，在各国家或地区雇佣全职员工的成本情况。其中，中国制造业在瑞士雇佣成本最高，为平均每人每月8775美金；第二梯队的是美国、德国和荷兰，分别为7898美元，7040美元和7346美元。这些国家的高成本主要源于较高的生活水平和完善的社会保障体系，雇主需承担较高的社会保险和福利费用。

相比之下，印度和印尼的雇佣成本最低，分别为422美元和330美元，反映了这两个国家较低的生活成本和工资水平。这使得它们成为企业在成本控制方面的理想选择。此外，东南亚国家，如越南、泰国和马来西亚，雇佣成本相对适中，分别为451美元、472美元和1031美元。这些国家正在吸引越来越多的外资，部分原因是它们在基础设施和劳动力素质上的逐渐改善。

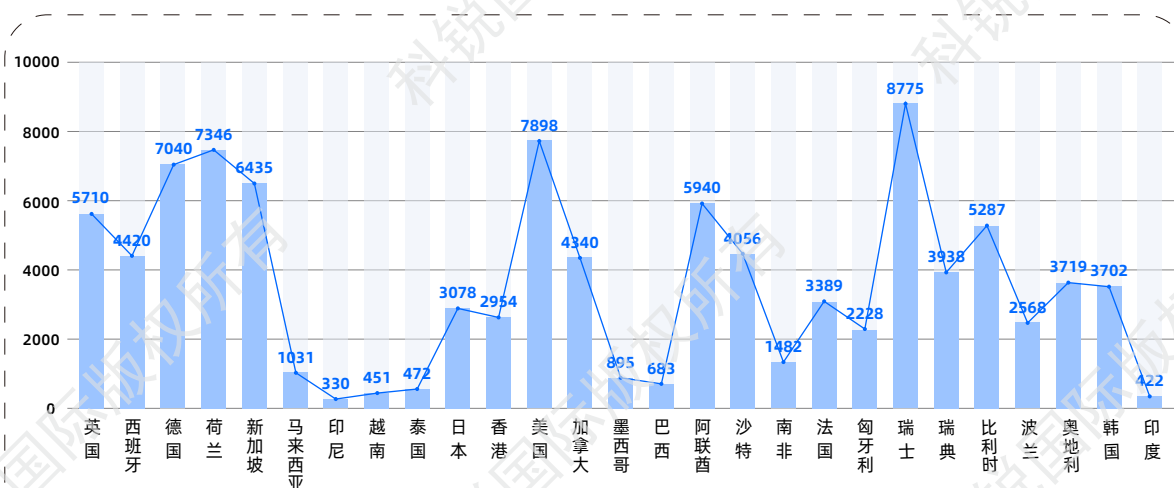


图22 中国制造业全职员工雇佣成本对比（单位：美元/每人月）

数据来源：PayInOne 2023-2024中国制造业企业全球雇佣大数据

案例

根据调研反馈，出海欧美的企业，其公司高层中的白人薪资成本远高于国内高管，以某矿业企业为例，国外高层管理者的年薪是国内高层管理者的三倍左右，人均工资也有两到三倍的差异。

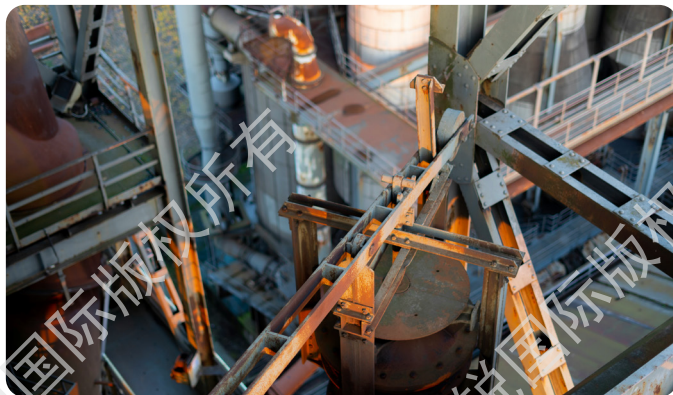
(4) 灵活用工雇佣成本

出海企业出于成本和风险的考虑，越来越多地选择灵活用工模式，灵活用工通常不需要企业提供长期的固定薪酬、福利和社会保障，大大降低了人力成本的固定支出。灵活用工模式也减少了企业在办公空间、设备等方面的投入。简单来说，灵活用工的工作关系相对简单，减少了管理成本和潜在的劳动纠纷。然而，灵活用工模式也并非毫无挑战。灵活用工的忠诚度和工作投入度可能相对较低，影响工作质量和效率。而且，灵活用工模式可能会对企业的团队凝聚力和文化建设产生一定的冲击。

海外灵活用工的雇佣成本一般包括员工基本薪资、福利补贴以及工作设备租赁等费用。不同国家和地区的平均工资差异显著，例如，美国、欧洲国家（如瑞士、德国和荷兰）的薪资普遍较高，而东南亚国家（如越南和印尼）的薪资则相对较低，这直接影响了企业在各地区雇佣灵活工人的成本。在制造业中，高技能工人的薪资通常高于低技能工人，尤其是对特定技能（如机械操作和编程）。此外，一些国家（如法国、德国和荷兰）对临时工和合同工有严格的法规，要求企业支付与正式员工相同的社会保障和税费。某些国家为保护临时工的权益，防止其过度工作和疲劳，对临时工的工作时间设有限制，可能迫使企业额外雇佣人员以满足生产需求。

图23为中国制造业出海时，在各国家或地区雇佣灵活用工的成本情况。其中，在东亚和东南亚，国家或地区间的薪资水平差异较大。例如，新加坡（37.5美元/每小时）和香港（35美元/每小时）属于高成本地区，这主要归因于这两个地区经济发达，生活成本较高以及对高技能劳动力的需求较强。相对而言，东南亚国家如越南（6美元/每小时）、泰国（8.5美元/每小时）、和印尼（7.5美元/每小时）的劳动力成本较低，主要原因是这些国家正处于工业化进程中，制造业发展迅速但薪资仍相对低廉。尤其是越南和印尼，具有较大的劳动力市场和较低的生活成本，是中国制造业企业出海的热门选择。

中东国家如阿联酋（22.5美元/每小时）和沙特（20美元/每小时）的成本相对较高，反映了该地区石油经济的影响，生活水平较高且外籍劳动力众多。尽管这些国家为吸引外资提供了许多优惠政策，但较高的生活成本和较强的法律法规使得企业在用工时的成本更为昂贵。



欧洲国家如瑞士（40美元/每小时）、德国（35美元/每小时）、比利时（27.5美元/每小时）、和荷兰（35美元/每小时）的劳动力成本普遍较高，主要因为这些国家具有较强的劳动者权益保障和成熟的经济体制。相比之下，匈牙利（11.5美元/每小时）和波兰（11.5美元/每小时）在中欧国家中相对较为经济，这得益于其较低的生活成本和正在发展的经济。在美洲，国家间的成本差距也较为显著。墨西哥（11.5美元/每小时）和巴西（9美元/每小时）的劳动力成本较低，原因在于其相对较低的生活水平及广泛的劳动力市场。墨西哥凭借其地理位置和制造业基础，已成为许多中国制造业企业的首选。而加拿大（30美元/每小时）和美国（40美元/每小时）的成本相对较高，这与其发达的经济体系、较高的生活标准以及严格的劳动法律息息相关。

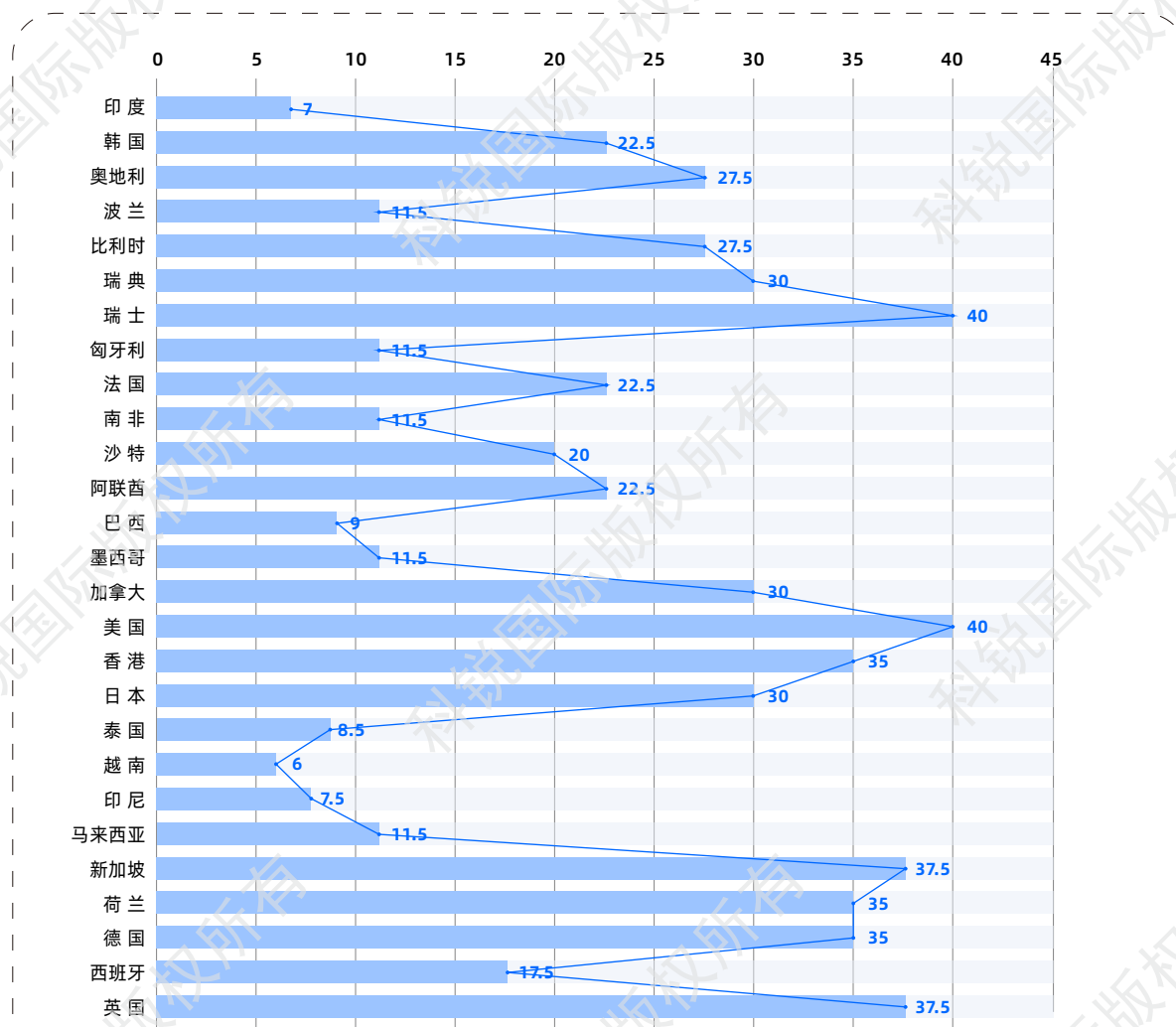


图23 中国制造业海外雇佣灵活用工成本平均值（单位：美元/每小时）

数据来源：PayInOne 2023-2024中国制造业企业全球雇佣大数据

2 文化和合规挑战

(1) 文化差异

多元文化给出海企业带来了不可忽视的风险和挑战。如何应对文化差异，落地本土化，是企业迈进全球市场必须直面的问题。以东南亚、中东、北非、拉美等新兴市场国家为例，宗教、民族、语言纷繁复杂，法律和制度也差异较大。无论是在人才的招聘、管理抑或是激励留用，文化上的冲突和差异都深刻影响着出海企业的整体运营和发展。《德勤2024年全球人力资本趋势》报告在调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者的基础上指出，如果文化与员工的期望大相径庭，几乎三分之一的新员工在入职后的前90天内选择离职。

比如，在跨国企业中，来自西方国家的员工会更加注重个人的发展和自我实现，而来自东方国家的员工更加注重团队的利益和集体荣誉。这些差异导致了在工作中会出现沟通不畅、合作困难、政策受阻等问题，从而影响团队的凝聚力和绩效表现。再比如，独具中国特色的企业文化（如“加班文化”“狼性文化”等）在出海过程中会因为不同的国情、文化观念和生活态度而受到当地员工的反抗和抵制，甚至可能会导致对中国企业的污名化，带来一系列负面影响。

许多企业在跨国经营时，往往将自己本土的管理模式和企业文化直接搬到海外市场，却忽视了不同文化背景下员工的思维方式和价值观念的差异，导致了在海外市场的管理困难，员工的不适应和不满情绪，呈现整体绩效的下降。

除此之外，出海企业在海外的管理模式也受国内的文化习惯影响，在招聘的工作岗位描述上、面试的隐私问询以及签订合同时的详略等方面，呈现较大差异。国内职场突出信息透明、竞争激烈、上下级等级分明等，而国外则是偏向于注重隐私、强调自由，没有强烈的上下级等级限制。因此，出海企业原有的高层班子在按照已有流程按部就班时，经常出现“水土不服”的现象，导致员工的不满，为海外用工管理带来重重障碍。



案例

某物联网产品和解决方案提供商相关负责人表示，泰国当地员工普遍认为休假重于工作，如果和泰国当地员工谈奉献精神 and 拼搏进取，对方往往会表现出抵触行为，甚至提出离职。

部分中国企业出海初期在欧洲的培训模式直接复制了中国的模式。例如，在入职培训中加入强制性的背诵等教育，在破冰活动中设计一些试探个人隐私的问题，这些具有规训色彩的企业文化导致了欧洲员工对中国企业的反感、排斥，甚至是投诉。

另外，这几年很多中国制造业公司选择在越南建厂，但越南的本土蓝领工人存在的问题，一个是不愿意加班，一个是在发薪日过后经常无故消失两三天，等到薪水花得差不多再重新出现。

而中国人在墨西哥感受到的文化冲突远甚于东南亚或南亚。在中国，工厂领导批评下属很常见，而墨西哥人需要高度尊重。即使是一线操作员，也会直接走进领导办公室倾诉。

在《海外战略下的跨国人才吸引力指南》报告中提到，在招聘阶段，不论跨国人才选择在华企业工作，还是在华企业选聘跨国人才，关于薪酬待遇都放在第一维度考虑，然而在跨国人才入职之后，仅有15.11%的跨国人才会选择因可观的薪资留下，而67.85%的跨国人才会因贴近属地且多元的企业文化选择留下。由此我们可以看出，薪酬虽然是吸引人才的一种手段，但真正留住人才的是企业的文化环境和氛围。员工在企业中寻求的不仅仅是物质上的满足，更多的是精神上的归属感和认同感。与扎根于当地的企业相比，出海企业需要在企业文化以及氛围的构建投入更多的成本和注意力，化解文化冲突，提升企业的整体效能。

(2) 合规问题

出海企业通常采用“派出人才+当地人才”的结构模式。这种结构会带来劳动关系不清等法律风险，劳资纠纷等管理风险，以及用工标准改变、市场供需变化、人力资源超支等用工经济风险。随着法律环境的复杂多变和国际规范的不断更新，企业需要采取一系列措施确保其全球业务的合法性和合规性。合规监管已经成为中企跨境出海进程中的核心人力资源挑战之一，且主要集中在招聘、薪酬与福利、解雇流程和数据隐私方面。

员工招聘与数据隐私

在本地员工招聘上，由于海外隐私的法规限制，企业需要避免涉及员工的性别、身高、年龄、相貌、性取向、宗教信仰等隐私数据。

以马来西亚为例，该国并未对中国公民开放普通外劳市场，限制中国公民的服务，因此，中国公民外派马来西亚必须获得工作签证和工作许可。

以泰国为例，企业在进行员工背调时，需要确保符合《个人数据保护法》（PDPA）的规定以保护个人隐私。背调的主要关注点包括前雇主核实、教育背景、专业资格、犯罪记录检查、信用记录、推荐信、个人参考、社交媒体背景调查、工作能力和技能验证、工作历史和成就、合法资格、工作许可（针对外国人）等。并且，在进行背调之前，通常需要获得申请人的明确同意，背调的广度和深度可能因雇主和职位而异。

以欧洲为例，招聘中要避免询问年龄、婚姻状况、性取向、当前工资、有无犯罪记录、财务状况等，但可以询问期望薪资。同时，背调不是由猎头协助完成，而是需要通过专业的背调公司。

薪酬合规方面

企业需要遵循当地的劳动法规、经济条件、汇率波动等因素，以平衡劳动力成本与劳动力市场期望。HRflag在2023年发布的《从出海到大航海：跨境扩张带来的新一轮人力资源挑战与优先事项》报告中显示，出海企业的前三大薪酬挑战中有两项与薪资合规有关，包括员工薪资、个税、休假、加班、超时付薪等的准确性，以及员工薪酬全球支付的及时性、合规性。

印尼的法律规定在聘用外籍员工时，企业还需要缴纳每个职位每月100美元的聘用外国劳动力补偿金。除此之外，各国关于妇女保护的法律规定存在很大差异，涉及劳动保护、薪酬制定、产假和育儿假等多个方面。以意大利为例，女性员工享有5个月的带薪产假，并享有其正常工资的80%作为待遇，由雇主支付。菲律宾女性员工享有105天带薪产假，且可以选择在分娩后再延长30天无薪产假，此外，单亲母亲可以额外享受15天的产假。

墨西哥政府要求外资企业聘请一定数量的本地人，本地员工比例必须高于90%，且法定最低工资每年要上浮20%，以抵消通货膨胀的影响。同时，企业盈利后每年要拿出10%的利润给所有员工分红。

在一些国家，如巴西、哥伦比亚、希腊、马来西亚或土耳其等加薪与否、加多少不是由雇主随意决定，当地政府和工会对多久涨一次薪，涨多少会有强制性要求。同时，阿根廷、巴西、意大利、印度或菲律宾等要求13薪。

一些国家有相关法律保障不同性别薪资平等，比如法国的雇主必须报告不同性别之间的薪资差异和对差异的处理办法，否则会面临罚款。

另外，每个国家的税收与法律政策各不相同，且有时变化得非常突然。面对时常变化的税收与法规，企业必须要做到信息及时甚至提前获知，否则很可能面临巨额的罚款或处罚。各国基于当地的会计和税收法规制定了不同的薪酬规定，这些法规带来的复杂性和成本差异巨大，对出海企业造成一定的挑战。而部分公司选择委托当地的第三方服务商代发薪酬，但会面临无法保障自身权益，第三方运营流程复杂，标准化程度低等问题。

案例

某知名短视频平台在拉美地区的经营过程中，曾选择了一家当地的薪资代发付服务商。然而，在把接近100万美元的薪资汇过去后，该服务商却携款潜逃。这一事件突显了在经济欠发达地区，法律法规机制的不健全所带来的巨大风险。由于当地法律对此类欺诈行为的惩罚力度不足，企业在诉讼过程中几乎无果，最终导致了巨额损失。

在与这些服务商的日常沟通中，该企业仍依赖微信群、Excel等标准化程度较低的工具。这种沟通方式不仅效率低，还增加了信息传递中的错误风险，进一步复杂化了出海企业的薪资发放流程。缺乏专业化的管理工具和系统，使得企业在处理薪资代发时面临诸多挑战，包括数据安全性、信息准确性和操作的透明度。

此外，依赖于非正式的沟通渠道和手动操作，企业难以实现对薪资发放的全面监控和追踪，增加了财务风险和合规风险。为了避免类似事件的再次发生，企业需要考虑引入更为系统化和安全的薪资管理解决方案，以提高发薪过程的标准化和透明度，确保资金安全和合规性。这不仅能降低潜在的财务损失，还能提升员工的信任感和满意度，从而促进企业在国际市场的可持续发展。

解雇流程方面

国家间解雇流程存在较大差异，尤其是在解雇的条件、程序和补偿等方面，不同国家均有相应的习惯和规定。

部分国家的要求比较严格，如日本需根据员工的职位不同确定提前通知员工的时间长度。德国的解雇程序包括与员工协商解除合同、支付经济补偿金等步骤，并且还有一套较为完善的程序规定，如预先面谈程序，以确保劳资双方的充分沟通。

在流程要求较为严格的国家出海经营时，若对当地的解雇流程不够了解可能会使公司陷入法律纠纷。特别是在一些很注重劳工权益保护的国家（如法国），当企业与员工存在矛盾与纠纷时，大部分的劳动诉讼都是员工胜诉。这会为公司带来一定的财务损失，并且影响企业的声誉和业务发展。因此在进行人员调整或解雇时，跨国公司需要考虑到不同国家的法律规定和国际法律的约束，这可能会导致决策过程更加复杂和谨慎。

3 人才吸引和获取的挑战

制造业企业拓展海外市场，进行国际化经营的过程中，吸引和获取人才是关键因素之一。优秀的人才能够为企业带来诸多价值，他们熟悉当地市场的规则和需求，有助于企业更精准地定位产品和服务，从而满足海外市场的特定要求。

(1) 企业品牌形象弱势

与海外成熟的跨国公司相比，中国企业出海起步普遍较晚，进入市场的时间相对较短，因此海外人才和劳动力对中国企业较为陌生，在择业时表现出较小的偏好。同时，不同出海目的地对中国企业的整体形象也会对员工的招聘产生影响，与欧美地区相比，中国企业在亚洲会更具认可度和竞争力。

案例

某世界领先的物流装备和能源装备供应商在全球范围内招聘时，发现企业的品牌影响力在不同地区的效果存在明显差异。公司相关负责人分享了一次在泰国招聘一线员工的经历。他指出：“企业的海外知名度为我们在当地开展招聘工作提供了便利。”在泰国，当企业提供与当地其他公司相同的薪酬水平时，由于其在行业内的全球领先地位和大规模的企业运营，该企业很容易吸引到大量求职者。企业的品牌形象和规模成为一大亮点，使得应聘者愿意选择这家公司，甚至有时更愿意为知名企业工作，尽管薪酬与市场平均持平或相差无几。

这种品牌优势不仅体现在招聘过程中，还延续到后续的员工管理上。泰国当地员工因为公司品牌的知名度和全球声誉，对企业文化更有认同感，愿意配合公司的各项管理制度。他们视进入这样一家具有国际影响力的大公司为职业上的重要机会，工作时表现出更高的忠诚度和服从性，这为企业的管理工作带来了便利。

然而，这种在东南亚地区占据的品牌优势在欧美市场却遭遇了挑战。当该企业试图在欧美地区，尤其是美国和欧洲国家，开拓市场并招聘当地员工时，品牌影响力对招聘工作的推动作用明显减弱。尽管该企业在全球物流装备和能源装备行业中处于领先地位，但在欧美市场中，它的知名度与本土的知名品牌相比显得不足，求职者对企业的认知有限，对其行业地位和品牌价值的认可度也较低。

在欧美国家，求职者更加注重薪酬福利、工作条件、职业发展路径等因素，品牌形象虽然仍然重要，但不像在泰国等地区那样具有决定性作用。欧美劳动力市场更加成熟，且竞争激烈，本地企业在品牌认知和文化认同方面占据了明显优势，尤其是在本土员工的招聘和管理上。对于那些不熟悉该公司品牌的应聘者来说，该企

业的国际声誉并不足以打动他们，在同等薪酬条件下，他们更倾向于选择自己熟悉的、信任的本地公司。

此外，在欧美员工的日常管理中，企业也面临着品牌形象弱势带来的挑战。与东南亚员工相比，欧美员工对企业文化的认同感较弱，更倾向于自主性和个体利益，品牌规模并不足以让他们在管理中表现出更多的服从和配合。这一品牌形象的弱势使得企业在欧美市场的人才竞争中处于不利地位，需要依赖于其他手段如更具吸引力的福利政策、职业发展规划和灵活的工作方式来弥补品牌影响力不足的问题。

(2) 人才选用低效，市场理解浅薄

对于涉足国际竞争的中国制造业企业来说，构筑一个高效运行、能够灵活适应当地商业文化的团队是实现成功的关键因素。但在当前情形下，许多出海企业人才吸引与获取整体效率不尽人意，呈现投入高，成效低的现状。这种状况主要根源于以下几个方面：

人才市场认知不够明晰

在跨国经营的复杂环境中，中国企业招聘策略不适应当地市场，人才标准不匹配用工需求。追根溯源，首先是对当地人才市场的认识不清晰。出海企业信息获取渠道有限，缺乏本土的市场经验，对海外市场洞察力不足，由此对海外人才市场的认知不够深入和准确，缺少海外市场的针对性人力资源规划，制定的招聘策略适应性差；其次是出海企业对当地人才的需求及其特征认识不足。由于地区间的教育制度差异、文化知识背景及社会发展水平的不同，企业对目标人才缺乏清楚认知，难以精准触达目标人才。在这两重挑战的影响下，企业容易出现人才招聘框架过于单一、人才缺乏多维度评估、招聘成果与实际需求不对应等问题。

招聘渠道的效率不及预期

出海企业多采取分层次的人才招聘方式，通过不同渠道筛选所需人才。但在自身品牌影响力有限、跨文化沟通不畅以及政策合规欠妥的阻碍下，每个渠道的工作对企业来说都产生了更加复杂的问题和挑战。如：在线上招聘时人才数量和质量不合预期、直接招聘需HR具备强大的跨文化素养和市场洞察力、社交平台招聘需要投入大量时间进行深入的背景调查和评估等。此外，在实际的运作中，企业想要获取高质量人才，还需要投入大量的财力和精力进行渠道开发和维护，这样的招聘方式不仅效率低下，同时也会产生高额的成本费用。另外，出海企业在人力资源的系统工具上，也存在着国内工具机械化迁移、过时及老化等问题，无法与实际招聘工作相适配。

■ 高端人才的获取不达所需

驱动企业出海的另一重要原因是获取全球顶尖人才，加强自身企业的人才储备，提高企业的生产力和市场竞争力。然而事实上，制造业整体薪酬水平相对较低，很难吸引到高技能、国际化背景的优秀人才加入。这造成了优秀人才供给不足。在特定专业和技术领域，尤其是高端制造技术和复合管理技巧的人才岗位均呈现紧缺的状态。在调研中，中集集团提到，这不仅是对个别公司，也是对整个行业的挑战；立达信公司的泰国市场也存在高端销售人才的紧缺问题，获取人才需要大概2~3个月的周期。

高级管理和技术人员的稀缺主要来自三个原因。首先是高质量人才本身的稀缺性，他们通常具有高等学位背景、具备相关工作经验、能够进行良好的跨文化沟通和规划管理任务等，该类人才在市场中较为稀缺；其次是市场竞争激烈，具备以上能力的人才对当地知名大公司和出海企业来说都是竞相争取的香饽饽；最为关键的是人力市场的信息流转滞后，高质量人才往往通过专业招聘服务公司寻找机会，由于语言和文化差异，中国企业的招聘信息可能未能以恰当的方式传达给海外人才。

■ 招用人才的质量不合标准

出海企业还面临着人才选拔与企业用工标准不匹配的困境。制造业企业出海需要的是具有专业技术能力、全球视野和跨文化交际能力的复合型人才。但这样的人才尤其稀缺，员工虽经过细致的筛选，但海外不同地区在教育体系、工作经验评价标准以及职业资质的认同度等方面均存在差异，员工无法如期高效地执行岗位职责、完成任务。

具体而言，这些不适配的问题表现为员工工作效率低、工作流程适应性差，甚至会引发质量控制等业务层面的问题，不仅会影响个人业务完成指标，还会影响团队的整体效能，甚至会对工作环境和文化氛围带来不利影响。此外，岗前培训的适应性调整期间长、员工不符合预期要求所引起的解聘合同风险等问题，也都是企业面临的潜在人才质量挑战。

■ 案例

在调研科锐国际时，企业提到在陪伴中国企业出海的过程中，科锐国际服务了众多新能源企业。国内领先的新能源企业，目前在欧美、东南亚等海外市场设立了工厂，为其客户提供属地化的整车装配，从而降低人工、运输等成本，提升服务效率。与此同时，海外设厂对于企业来说也可以享受当地的关税补贴等政策福利，同时更好地开发海外空白市场，在全球电动化浪潮中寻找新的业务增长点。以某企业为例，随着海外工厂的筹建，这家企业对于厂务人才的需求随之增多，从一线的工程师、

技术员到管理层的负责人/厂长等，并根据具体的岗位情况采取了国内招聘外派和属地化招聘两种方式来交付。

和其他的出海中企一样，这家企业在全球化的人才配置中也面临着一些难题。首先，身处技术密集型行业，这家企业是非常需要具备深厚技术背景和研发创新能力的人才，但行业内成熟的对标企业和人才多位于日韩等国家，而非该企业重点布局的欧洲、北美、东南亚区域，因而快速招募到既了解当地市场、又懂技术的人选是比较有挑战的。此外，海外属地化招聘也面临着语言文化和工作习惯等差异，在和外籍人选的沟通中存在着诸多语言用法、思维方式等带来的摩擦。而针对外派员工，企业的海外业务布局和扎根是需要时间的，这就要求外派员工能够和企业一起沉淀和成长，愿意在海外稳定工作至少两到三年，但目前外派人员的稳定性还是较为欠缺的。

针对国内招聘外派岗位，比如厂建、安环、研发等岗位，对于人选的技能要求较高，多通过国内招聘、培训后外派。在人才的获取上也面临一定挑战。首先研发类人选往往学历较高，如博士学位/博士后经历，相对于外派岗位更倾向于留在国内发展，而工程建设人选语言能力相对偏弱，外派存在沟通障碍。此外，由于人选年纪多在35-45之间，正处于上有老下有小的阶段，对于外派的工作类型，会有一些家庭方面的顾虑和阻力。再者，人选对于外派类岗位的薪资预期远远高于客户所提供的实际水平，加上外派的地点相对偏僻等等，多方因素影响导致外派人才招聘难。

针对客户面临的这些挑战，科锐国际根据需求的岗位类型，联动国内多个业务团队，包括行业生态平台合作伙伴来共同交付。科锐国际进行跨行业人才筛选，如针对工程人才，首选拥有基建行业经验和出海背景的人。再者，突出岗位的发展前景来加强人选吸引。

针对海外属地化招聘岗位，多存在语言沟通、企业文化、要求较高、薪资差异、刻板印象、跨时区沟通等挑战。以认知挑战为例，由于对当地市场缺乏了解，客户的人选要求和人才市场情况存在较大出入，符合要求的人选数量寥寥。如客户有一次在东德招聘一个市场岗位，要求人才全天候的现场办公，而对于该类型的岗位，海外人选普遍默认的办公方式是以居家办公为主，间或进行现场办公，导致了一些招聘上的挑战。再比如客户的储能业务需要和印尼政府电网合作，所以人选不要当地人，不要华人，要求人选为移民2、3代，不要第4代，既要了解当地文化，又不过于和当地文化融为一体，仍能够共情中国企业文化，同时要求人选有政府关系，会中文、英文、印尼语三种语言，导致符合要求的人选较少。针对这种情况，科锐国际通过绘制人才地图（英文常用语mapping）所取得的数据跟客户沟通，帮助了解市场真实的人才情况从而作出相应决策调整。

4 人才培训和发展挑战

在完成海外人才招聘和入职环节后，企业会面临一系列管理海外员工的挑战。其中，包括员工的培训、薪酬激励、职业发展路径设计、人才管理数字化等方面。

(1) 人才培训成本高且不足

培训成本挑战

在出海经营中，企业往往需要面对多地域、多文化背景的员工，这就意味着需要进行大规模的跨文化培训以及多语言培训，尤其是对于刚刚进入海外市场的企业来说，需要在短时间内对大量员工进行培训。而受到个体差异影响，员工接受培训的程度和效果各有参差，有些员工对培训内容不感兴趣或者难以理解，从而影响培训效果；同时，企业培训过程中也会存在培训内容和方法的设计存在不足或者不合理的问题，导致培训效果不佳，从而会进一步加大培训成本的压力。

在经济下行压力增大的情况下，企业会将培训成本视为可控成本的一部分，而在紧缩预算的情况下，培训往往成为了被削减的对象之一。尤其是对于中小型企业来说，受限于财务实力和经营规模，往往无法承担高昂的培训成本。同时，一些企业会将更多的精力和资源放在其他可视的方面，如市场开拓、产品研发等，从而难以实现持续、系统的培训工作。

专业培训机会不足

企业在出海过程中往往面临着多样化的市场需求和复杂化的业务环境，对员工的专业能力提出了更高的要求。而现实情况是，许多企业在专业培训方面投入不足，未能及时为员工提供必要的专业知识和技能培训。

并且出海市场的多样性和复杂性使得传统的培训方式已经无法满足员工的需求，缺乏灵活性和针对性，无法有效地应对员工在出海过程中遇到的各种挑战和问题。



(2) 海外员工薪酬和激励方式差异大

■ 海内外薪酬差异

由于经济发展水平、法律和政策、文化和社会价值观的差异，不同国家地区的薪酬水平有较大差异。如何设置合适的薪酬标准，兼顾留才与公平成为一大挑战。以矿业企业为例，Rio Tinto作为全球排名第一的矿业企业，人均薪酬高达50万人民币，而国内的矿业公司人均薪酬一般不会超过20万。

中国出海企业多遵循国内的薪酬习惯，非强制性要求的福利待遇通常不提供或者以最低水平提供。加之对高端人才的预算较少，导致中国制造业企业的薪酬水平难以对标同行业外国企业，在福利水平较高的国家地区（如欧洲）无法吸引并留住人才。

与此同时，对于全球布局不断扩大与深入的出海企业，还涉及国际派遣用工，性别薪酬差距问题等，进一步增加了企业当地人才、派出人才、国际人才在薪酬待遇、考核机制、利益分配的平衡等方面的复杂程度和难度。

■ 员工激励文化性差异

在跨文化的冲突和差异下，如何立足于当地国家的本土文化情境，寻求合适的员工激励手段成为一大难题。文化和价值观念的不同必然导致员工精神需求的差异，出海企业在面对不同国家地区员工精神需求的差异时，如何设计适当的精神激励机制，在满足员工精神需求的同时，激发他们的工作积极性也成为出海企业需要解决的难题。



案例

日本员工对工作的稳定性、生活的归属感、集体荣誉感等精神需求比较突出，而美国员工对个人成就、自我价值实现等精神需求非常重视，伊斯兰国家的宗教信念需求比较强烈等。

(3) 缺乏全球化人才的职业发展路径设计

随着企业规模的扩大和国际市场的拓展，原本在技术或销售领域有所突出的个人，会由于企业的战略规划，被提拔至管理层岗位。从“个人英雄”到“团队领袖”的角色转变，意味着领导技能和团队管理能力，要求个人在战略思考、团队协作、决策制定和人员激励等方面具备全新的技能。

但并非每个优秀的个人都具备这样的素质，新晋管理者的领导力不足导致团队合作和协同效率低下，进而影响了业务的完成效率和效果。

案例

某知名安防产品及行业解决方案提供商在海外市场的业务不断扩张，营收稳步增长的同时，人员规模也随之增加。在这一过程中，公司积极鼓励那些在国内表现出色的单兵作战能力突出的技术人才和销售冠军，以期能够将其选拔到海外管理岗位，带领海外团队实现更进一步的业务目标。然而，这种转变也带来了一系列挑战，其中最显著的就是新晋管理者在执掌团队后，未能有效地发挥其领导作用，甚至连基本的工作协同也难以实现，从而耽误了本应完成的业务任务，使得精力和时间被浪费。

例如，一位在国内技术研发中表现优异的专家，在担任海外技术主管后，面临了诸多困难。他对当地员工的工作方式和文化背景了解不足，沟通效率低下，导致团队协同不畅。本应按期交付的技术解决方案频繁延期，影响了整体项目进度和团队士气。

同样地，一位在国内市场屡创销售佳绩的销售冠军，在被任命为海外销售总监后，也遇到了类似的问题。尽管他具备卓越的销售技巧，但对当地市场的复杂性、客户需求和文化差异缺乏深入了解，结果导致销售业绩未能达到预期，团队内部的合作也出现了障碍。

这些经验教训使他们意识到，国内的成功经验并不能简单地套用到海外市场。为了在全球范围内取得成功，他们需要为管理者提供更系统的全球化职业发展路径，包含跨文化管理培训和全方位的支持机制。这样的举措不仅能帮助新晋管理者更好地适应当地文化，还能提升团队的整体业务绩效与协同能力，从而确保企业在全范围内的持续成功与增长。

另外，由于海外市场的竞争激烈和环境的不稳定性，企业往往难以为海外员工提供稳定的职业发展和良好的工作环境，导致人才流失现象较为普遍，尤其是对于拥有优秀项目管理能力的人才，一旦流失就会给企业带来重大损失。目前，很多出海企业仍然没有建立常态化的员工晋升制度和正规的支持体系。跟随企业迁往海外的中国外派员工往往经历着职业生涯与家庭责任的考验。一般情况下，因为总部岗位稀缺，外派人员很难再回到国内总部，其多年海外经验也不适用于国内。这些外派人才更可能辗转于派驻国家的不同企业，或者为公司去其他国家开疆拓土。同时，国外员工也面临缺乏合理合规的晋升鼓励机制、职业发展路径模糊不清等问题和挑战。由此会导致招聘吸引力低、员工工作积极性差、企业层级结构不清等问题的出现，在海外经营中难以留住关键人才，阻碍提速增效以及可持续发展的实现。

案例

在墨西哥，欧美企业的管理层基本都是多元种族，墨西哥人可以担任工厂总经理，也有机会晋升至公司总部工作。而在中国工厂，从管理层到总经理，基本都是中国人，虽然相似的现象也会出现在日韩等东亚企业，但在日韩企业内，墨西哥人有更多的机会担任中层。

(4) 人才管理数字化推行难度大

在大模型应用逐渐成为主流的数字化时代，企业数字化转型成为了提高效率、加强管控的不二之选。但由于数字化技术推行所需的高昂成本，加上海内外网络连接限制和不同地域的管理工具，导致出海企业在数字化工具的运用和普及程度上极其有限。以企业通过收购出海为例，被收购的海外企业可能仍然运行在原有的管理体系下，与总部的管理流程、文化、制度存在差异，导致管理上的断层。由于缺乏统一的信息管理系统，数据格式和标准不一致，使得数据共享和分析变得困难，影响决策的效率和准确性。同时，领导层对于数字技术的态度、原有企业文化的导向，也会对数字化的推行产生影响。

目前出海企业的人力资源数字化工具大多采用借助第三方服务商接入提供服务，包括雇佣风险识别、员工管理、薪酬管理等各个方面。而企业本身的数字化管理系统的建设则较为薄弱，出现系统老化、功能基础以及使用范围有限等问题，鲜有真正实现通过“数字赋能”来助力企业人才出海发展。

第四章

中国制造业出海人才管理的制胜之道

04

为了有效地实施全球化人力资源管理并克服相应的挑战，企业必须采取一系列精细化的策略。

1 明确企业全球化定位，动态调整出海策略

制造业企业的全球化之路会经历多个逐步深入的阶段转变，需要根据自身的实际情况和目标市场的特点，制定个性化的应对策略，并保持灵活性和适应性，以应对不断变化的国际形势。在全球人力资源管理方面，能够准确地明晰企业人力全球化的阶段和定位，并针对性地预防和采取措施，是企业的“制胜之道”的第一步。

第一，关注财务规划。在跨国设厂时做好详细的战略布局和财务规划。各国为吸引投资大多会推出优惠政策，企业可围绕这些政策进行调研与谈判，如有必要可聘请专业的外部财务人员参与，以节省成本并规避风险。优先参考与中国签订租税协定的国家，寻找有租税优惠的地方设立生产基地，利用相关贸易协定的跨区域联盟，增加财务规划空间。

第二，避免过度集中单一客户、订单、原材料或工厂生产地。预设不同情境，提前规划替代方案，以应对贸易制裁、战争爆发等不稳定因素。在选定供应链或规划时，需设想各种可能情况，并提前谈好价格区间，确保供应充足且价格合适。

第三，根据企业发展的不同阶段制定相应的人才管理策略。如图24所示，以企业员工的构成和数量为例，出海企业会经历从外派员工的渐增到减少，本地员工的规模逐步扩大，最后实现国际化人才管理的环节。在这个过程中，企业应明确自身所处的发展阶段，及时制定相应的人力资源管理战略。





2 在人才管理中始终秉持“以人为本”理念

在全球化的企业环境中，员工往往来自不同的国家和地区。企业应始终遵循“以人为本”的管理原则，关注员工的文化、工作习惯等差异，尊重员工个体性，构建具有包容性和凝聚力的企业文化，推动企业良性发展。

案例

Townhall会议很好地体现“以人为本”的理念，会议通常由高层管理人员主持，它不仅是一个简单的信息传递平台，而且是一个交互式的沟通工具，允许员工与管理层直接对话，提出问题并对公司的未来提出建议或反馈。问答环节是Townhall会议中极为关键的部分，它提供了一个机会让员工直接向高层管理人员提问。为确保这一环节有效进行，应预留足够的时间处理问题，并确保回答的透明性和详细性。此外，表彰和奖励表现突出的员工也是促进员工积极态度和工作动力的有效方法。集思广益是Townhall会议的另一个亮点，主持人可以提出问题或挑战，邀请员工分享他们的想法和解决方案。这不仅有助于企业创新和改进，还能让员工感受到他们在公司决策过程中的影响力和价值。这一过程不仅助力于信息的透明传递和员工参与度的提高，还有助于建立员工与管理层之间的信任和理解。

在规章制度实践中，企业可推行“一国一策”，即结合当地用工习惯等实际情况，制定符合当地的用工制度，确保企业在不同国家和文化环境中实现高水平的本地化管理。

案例

华为是典型的推行“一国一策”的企业，海外公司中本地HR是中方HR人数的两三倍，本地HR负责具体的工作施行，中方HR主要负责政策以及执行的意见反馈。在华为海外公司的中方员工一般仍遵循国内的工作标准和思路，而在本地雇佣的员工，一般是按照当地的法规和习惯进行工作和休息。

另外，部分出海企业还会根据周一出勤率低的现象，制定相应的解决方案，比如周一的工作餐更加丰盛或者既然周一到岗率低，那就干脆调整周一的生产计划以匹配员工数量。

比如在马来西亚、印尼等国家，当地人的工作生活节奏缓慢，整体文化偏闲散，民俗文化和中国有很大差异。如印尼作为一个穆斯林国家，当地人多为穆斯林，他们常常需要工作之余进行礼拜。每年有三十天的斋戒月，在此期间，白天是禁食的。斋戒月结束后隔天就是开斋节，他们也会提前返乡团聚，相当于我们的春节。在斋戒月期间，作为非穆斯林如果你在公共场所禁食、饮水、吸烟都会被认为是不礼貌的，而要尽量在办公室里偏僻的地方进食。考虑到精力方面，当地员工的工作也尽量安排早上，下班一般也会提前1-2个小时。如果不了解这些，可能就会被认为不尊重他们的信仰和文化，从而带来一些麻烦。

而在具体施行层面，企业还需设法解决属地与国内员工差异化管理难题。具体而言，受文化背景差异性影响，属地员工与国内员工的工作价值排序中，工作生活平衡、团队共赢的成就感、工作奉献度等选项的相对重要性存在显著差别。如此差异性使双方在工作规范、工作节奏、工作驱动因素等呈现出较大的不同。为解决此类难题，企业应在确保公平的基础上做到“因人施策”。

首先，针对属地员工，出海企业需要严格遵循当地的劳动法规和管理方式；而对于国内员工，应适当考虑国内的管理特点。其次，一方面，企业应确保在绩效考核、晋升机会等方面，对属地员工和国内员工一视同仁，而另一方面，企业应在兼顾当地市场水平及与国内员工的相对平衡因素的情况下，为属地员工提供合理的薪酬福利。

制度之外，企业应建立常态化的多渠道、多语言沟通平台，鼓励属地员工和国内员工充分表达意见和建议，也促进属地员工和国内员工之间的合作与融合。

3 选择合适的合作伙伴

在当前的全球化商业环境中，选择一个既了解中国企业，同时具备卓越专业知识、全球服务能力、及时响应和技术过硬的全球化人力资源生态伙伴对于企业的成功至关重要。它能够帮助企业做属地人才盘点，明确人才画像、招聘方式、薪酬设定、与专业律所、财务、法务等成熟机构合作，解决招聘后期合同谈判、签订等问题，规避用工风险，同时解决海外人选对于职业安全保障等方面问题的疑虑。

第一，明确需求与目标。确定企业的具体需求，包括人力资源管理、薪酬福利、员工发展、合规性等方面的需求。设定清晰的合作目标，如提高人力资源效率、降低运营成本、增强员工满意度等。

第二，评估潜在伙伴的专业背景。了解潜在伙伴的历史、专业背景、服务范围和市场声誉，考察其在全球化人力资源管理方面的专业知识和经验。

第三，检查全球服务能力。确认伙伴是否具有全球化的服务网络，能够覆盖企业的关键市场，评估其不同国家和地区的服务能力和资源整合水平。

第四，验证技术实力 and 创新能力。了解伙伴的技术平台，包括人力资源信息系统、自动化工具和数据分析能力，考察其技术创新的能力，以及是否能够提供最新的人力资源解决方案。

第五，考察响应时间和客户服务。评估伙伴的客户服务模式和响应时间，确保其能够及时解决企业和员工的问题，了解其客户管理团队的结构和运作方式。

第六，分析性价比。比较不同伙伴的服务费用，包括初始设置费、持续服务费和任何可能的额外费用，考虑服务的性价比，选择最适合企业预算和需求的伙伴。

研究团队对比分析了传统EOR服务商、SaaS服务商和雇佣当地员工处理事务的优劣势。如表3所示，传统EOR服务商的时间成本较高，每月费用较高，适合希望获得更全面HR管理服务体验的企业。SaaS服务商适合希望使用技术自动化处理工资发放，并且可以自己管理部分HR事务的企业，其启动费用和每月费用都较低，成本相对较低。而雇佣当地员工的时间和成本最高，适合在特定市场有大量业务并且需要深入本地运营的企业。



服务模式	传统EOR服务商	SaaS服务商	雇佣当地员工处理
雇员信息收集	1-3天	几分钟	1-3天
合约签订	1-3天	几分钟	1-3天
相关部门登记	1-4周	1-4周	1-4周
日常运营时间	1-2天/月	几小时到1天/月	1-3天/月
突发问题处理时间	几小时到几天	几小时到几天	几小时到几天
启动费用	0-500美元	0-2000美元	32000-98000美元
每月费用	1000-5000美元 (1名员工)	300-1500美元 (1名员工)	12000-32000美元 (不限人数)

表3 三种服务模式时间成本和价格对比

4 组合拳提升雇主品牌海外形象

提升中国制造业海外雇主品牌形象是实现“走出去”战略、提高国际竞争力和吸引全球人才的关键。在全球化的背景下，中国企业需要通过一系列策略来构建和维护其在海外的正面形象和品牌价值。

第一，传播企业文化。清晰定义并传播具有特色和吸引力的企业文化价值观，强调创新、合作、可持续发展等理念。讲述企业的发展故事，包括起源、使命、愿景和取得的重要成就，让海外人才了解企业的历史和未来方向。

第二，提供优质工作体验和职业发展支持。确保工作环境安全、舒适，符合国际标准，为员工提供有竞争力的薪酬福利，包括健康保险、带薪休假、培训发展机会等。建立完善的职业发展路径和晋升机制，让员工看到在企业中的成长空间。提供丰富的培训和学习资源，帮助员工提升技能和知识水平。

第三，履行社会责任。积极参与当地的公益活动，关注环境保护、社区发展等问题，展示企业在可持续发展方面的努力和成果，如节能减排、资源回收利用等。及时处理可能影响企业声誉的负面事件，以透明和负责的态度回应公众关切。

第四，重视员工评价与反馈。鼓励员工在社交媒体和专业平台上分享积极的工作体验，及时回应员工的意见和建议，展示企业对员工声音的重视。

第五，利用社交媒体与数字营销。利用海外主流社交媒体平台，如领英、脸书等，发布企业的招聘信息、员工故事和企业文化内容，制作高质量的宣传视频、图片和文案，展示企业的工作场景和员工风采。

第六，开展合作与交流。与当地的高校、科研机构建立合作关系，参与学术交流活动，提升企业在学术领域的知名度。加入当地的商业协会和行业组织，与其他企业互动交流，展示企业的实力和形象。

案例

某知名品牌手机厂商在全球首创非洲校企俱乐部，用低成本与东西非第一学府签署了正式的MoU人才孵化协议。在内罗毕大学建立了校企俱乐部并搭建了私域流量池、输出方法论。其以校园俱乐部形式影响校园粉丝，使公司品牌产品、雇主品牌、企业文化深入人心。在内罗毕大学举办的首场校园招聘会上，当天接收简历2000+，突破历史新高。

某全球半导体显示产品龙头企业为提升海外雇主品牌影响力，巧用当地社交媒体平台，与留学生增加互动，参加海外校园招聘活动，与留学生面对面/一对一交流，实际了解他们的需求和期望，提高招聘效果。同时，与海外高校、中介机构等建立合作关系，共同推广企业品牌和招聘信息。从2020年起，企业推行了海外校园大使项目，在海外目标院校筛选“校园大使”，大使独立策划、组织、开展线下校园活动，HR远程协助在墨尔本大学、东京工业大学、达特茅斯学院等全球多个高校举办留学生特色活动。大使还可以参与公司内培训和校园招聘会，以企业大使角色直接与就业办公室合作。

5 人工智能技术赋能人才出海

随着全球化的加深和科技的迅猛发展，数字化转型已经成为各行各业的必然趋势。在这一过程中，人工智能（AI）和自动化技术的应用显著加速。特别是以ChatGPT为代表的生成式AI技术，在提高工作效率、降低成本和减少人为失误等方面展现了巨大的潜力。这些技术不再仅仅局限于重复性高、事务性强的工作领域，而是逐步渗透到更多需要创造力和判断力的领域。随着技术的不断演进，越来越多的行业和企业开始重新思考如何通过数字化创新和技术驱动，提高自身在全球市场中的竞争力。

从出海人才自身能力拓展维度而言，利用云计算服务、在线会议软件和项目管理应用程序，团队成员可以实现跨地域跨语言协作；而通过生成式人工智能和虚拟现实（VR）技术，企业可以为出海人才提供必要的语言和文化培训，以及专业技能的提升。从系统革新维度而言，借助多维数据库以及大模型的应用，企业可以HR-BI人力资源商业智能为基础，构建数字化人力资源管理系统，包括基础数据统计平台、数据存储平台、人力资源基础服务平台和人力资源管理系统平台等，减少企业在出海人力资源管理上的繁琐事务。



其中，基础数据统计平台和数据存储平台对运营过程中的数据和信息进行保存和处理，利用数据分析工具和人工智能技术深入洞察分析企业内外部人才市场，为人才出海决策提供数据支持。基于大数据和机器学习的人才预测模型帮助企业预测人才流动趋势，为人才管理提前做好规划和应对措施。

面对人才综合服务及管理问题，数字化人力资源基础服务平台能够进一步链接各个环节，从人才招聘、人才培养及发展，为出海企业提供集成服务。而数字化人力资源管理系统平台则全面处理员工管理问题，包括企业文化、员工关系、干部管理、职业发展路径、福利绩效等，以数字系统化赋能公司管理体制。

值得注意的是，中国制造业在海外搭建人力资源相关数字化平台时，需本地化定制，严格遵守当地法律法规。例如，在欧洲，必须遵循《通用数据保护条例》（英文缩写：GDPR）设计数据处理流程。同时，企业也应考虑当地的工作习惯和文化特点，调整系统的界面和功能。

案例

在调研某中国大型制造业企业时，业务负责人提及他们在拓展东南亚市场时表示，公司通过与PayInOne合作，实现了全球员工的统一管理，通过自动化的流程大大提高了人力管理的效率。

基于此，研究团队深入调研服务商PayInOne后了解到，对于一家企业而言，无论是否出海，其面临最大的问题就是如何实现低风险，低成本，高效率的海外用工。尤其是出海的企业，在面对不同的国家、法律、文化时，更需要提升效率，获得更大的经济利益。

首先，PayInOne 的雇佣风险引擎通过深度应用 AI 技术，有效降低了企业在海外雇佣中的风险。第一，AI 能够实时分析全球各地的劳动法规和税务政策，自动识别潜在的合规问题，帮助企业避免因政策差异而引发的法律风险。大语言模型可以解析各国复杂的法律文本，确保雇佣合同和流程完全符合当地规定。第二，AI 引擎能够根据历史数据和当前趋势，预测潜在的用工风险，例如员工离职率、劳资纠纷以及当地市场的不稳定因素。结合这些智能分析，企业可以预先采取防范措施，优化用工策略，避免意外成本。PayInOne 的 AI 雇佣风险引擎不仅为企业提供实时、精准的风险评估，还通过自动化的预警机制，减少人工管理失误，从而大大降低了企业在海外用工中的法律、财务和运营风险。

其次，PayInOne 平台通过 AI 技术预先针对不同国家设置配置选项，制定标准化流程，减少了信息不对称情况下出海企业需要反复讨论和争论的问题。平台的预

设配置不仅符合当地的法律法规，还满足了出海企业对流程的要求，从而大幅减少了企业和员工之间的沟通成本，简化了管理流程，极大地减轻了出海企业的管理负担。此外，PayInOne 通过全球薪酬查询系统和一站式管理平台，帮助企业有效降低人力成本。以往需要由 HR、法务、财务等5到10人的团队来管理100名全球员工，而在 PayInOne 的支持下，如今仅需一名 HR 便可完成这些任务，使企业内部人力效率提升了5倍以上。同时，五年前如果出海企业在欧洲雇佣全职员工，需要通过传统服务商进行操作，每位员工的月度服务费用大约为 1000 到 2000 美元，而现在借助 Pay-InOne 平台的标准化操作流程，每位员工的月度服务费用已降至 300 到 500 美元，用人成本降低了3至4倍，使企业能够以更低的成本在全球范围内用工并拓展业务。



6 系统性优化人才招聘和管理机制

第一步 知己知彼灵活应对

在企业进行招聘前，需要将目标国家劳动力情况、全球人才分布和流动趋势纳入考量。

掌握目标国家人资方向基本情况。如图26所示，企业应对目标国家的劳动力成本、劳动力可获取性和劳动力水平进行深入了解；招商政策、人才引进及用工政策也应纳入考量范围。以计划在印度开设工厂的制造企业为例，通过深入调研发现，印度在软件和电子工程领域有较高水平的劳动力供应，但普通制造业工人的技能水平参差不齐。同时，印度的劳动力成本相对较低，但福利待遇的法规要求也在逐渐提高。了解这些情况后，企业可以更有针对性地制定招聘和培训计划，以及合理规划劳动力成本。





图26 海外劳动力市场分析

掌握相关领域人才在全球数量、质量的分布情况。评估不同地区的产业优势和专业集群，如硅谷的科技人才、班加罗尔的服务外包专家等；考察各国的教育体系和人才培养机制，尤其是与业务相关的专业教育和培训计划，例如，德国和瑞士的学徒制度培养了大量技术熟练的专业人才；分析全球劳动力市场的供需变化，包括关键行业的人才缺口和过剩情况。

掌握全球人才流动趋势。研究人才的国际流动性，特别是公司关注的高技能劳动力市场，例如，欧洲联盟内部的自由流动原则促进了跨国工作的趋势；关注不同国家的移民政策及其对全球人才流动的影响，例如，加拿大和澳大利亚的积极移民政策吸引了大量技术工人和专业人士。关注全球政治经济状况对人才流动的显著影响，如英国脱欧引发的不确定性导致一些人才从英国流向欧洲其他国家。

企业招聘时可以考虑以下方面：首先企业需要灵活运用企业外派员工，特别是在企业出海初期，对他们的管理方式需灵活且温情，以人员激励为抓手，强调物质与精神激励，注意打通员工回国后的职业通道。同时出海企业需关怀外派人员的家庭问题，为外派人员解决后顾之忧的同时强化了外派人员及其家庭对企业的心理契约，进一步增强企业归属感。**其次，企业在后期更应关注招聘本地员工，从而进一步实现企业本地化发展。**当出海企业在高度本地化或研发等专业性极强的岗位上聘任外籍员工担任关键技能岗位或关键岗位经理人时，对这些员工的管理应结合当地文化，采用其更易接受、更灵活的方式。**另外，企业也可以通过聘请具有丰富国际经验和行业经历的人员，加速打入国际市场。**特别是在欧美市场，白人在客户中有更大的影响力，因此公司选择利用他们的面孔去开拓市场，即雇佣本地的高级人才管理公司。**最后，企业应该注意灵活选择招聘方式。**《海外战略下的跨国人才吸引力指南》指出，在华企业在其海外业务职位的招聘中，通过委托专业招聘服务公司的方式的企业高达78.65%。企业通过利用专业招聘服务公司的资源和对跨国人才的甄别、调查的能力，以及聘用后的人才管理服务，可以有效提高聘用跨国人才的效率以及降低跨国人才的离职风险。

在全球化的人才市场中，企业要想成功招聘到合适的人才，必须深入了解目标市场的需求和特点，制定有针对性的招聘策略。同时，企业还需要展现出自己的诚意和决心，让人才感受到尊重和关怀。只有这样，才能在激烈的竞争中脱颖而出，实现企业的长远发展。

案例

以某一电子器械品牌为例，该公司在爱尔兰进行招聘，然而都柏林的职场竞争异常激烈，一家欧美竞争对手已在此深耕多年，其企业文化和品牌形象深入人心。作为一个新兴的中国品牌，他们在企业文化、福利机制等方面难以与对手竞争。该企业深入分析市场数据，调研了整个爱尔兰的人才供给情况。他们发现，有一类技术人才，虽然在都柏林工作，但更喜欢居住在一个距离都柏林开车两小时的小城市。这个小城市拥有一所知名大学，培养了大量优秀人才，许多人毕业后仍选择留在此地。因此，企业决定打破常规，将办公室搬到这个离都柏林两小时车程的小城市。这个决定不仅降低了招聘的难度，成功吸引并留住了大量优秀的技术人才，也为品牌在爱尔兰的进一步发展奠定了坚实的基础。

确定招聘策略完成寻源后，企业需明确人才筛选的画像标准。制造业企业对全球派遣人员进行选拔时应考虑八个因素，如图27所示，包括技术与专业能力、家庭因素和个人动力、跨文化适应能力、语言能力、应变和解决问题能力、人际关系和团队合作能力、健康状况及国家因素。

技术与专业能力。人才应在其专业领域具备深厚的知识和技能，能够应对不同地区复杂的业务需求。例如，一位机械工程师应精通先进的制造工艺和设备操作。**家庭因素和个人动力。**人才应具有较强的接受外派职位的动力，如使命感及责任感、对任职国家文化的兴趣及与自身职业发展相契合等驱动力。而家庭因素是外派人员成功的关键，家庭主要成员的意愿与现实可行性将很大程度上影响人选最终决定。**跨文化适应能力。**人才应能够理解并尊重当地的文化习俗、价值观和工作方式，迅速融入新的工作环境。比如，在日本工作，要适应其注重团队和谐、严谨的工作文化。**语言能力。**人才应熟练掌握目的地的工作语言，以确保有效的沟通和工作开展。**应变和解决问题能力。**在面对陌生的环境和可能出现的各种问题时，人才应能够迅速找到解决方案。**人际关系和团队合作能力。**人才应善于与不同背景的人员建立良好的合作关系，促进团队协作。**健康状况。**确保其身心状况能够适应任职国家的气候及工作强度。**国家因素。**需要考虑拟外派人才的母国与出海目的地国家的政治关系。



图27 全球人才派遣选拔考虑因素

第二步 注重全球化人才的技能培养

(1) 建立全球化人才培养机制

人才是企业出海的核心资产。如何持续提升内部人才技能以引领企业业务发展，是每个出海企业的关键任务。

第一，识别和评估现有人才资产。对员工进行全面的技能盘点，了解员工的现有技能、经验和潜力。这包括技术技能、语言能力以及领导和管理潜能等。通过这种方式，企业可以确定哪些员工已准备好承担更大的责任或者需要进一步的培训。定期进行绩效评估，以识别高潜力的员工和需要提升的领域。这不仅基于业绩结果，还包括评估员工的创新能力、团队合作精神以及对公司文化的贡献。

第二，为员工提供定制化培训课程。企业应以通识+定制化课程形式满足不同员工技能提升需求。例如，在为所有员工统一设置如基础技能、安全教育、语言学习等通用型课程的同时，为高潜力员工提供领导力培训，或为需要提升特定技能的员工安排专业课程。企业可根据自身技术水平与实际需求，选择相应的课程开展方式。如搭建在线学习和培训平台，提升员工的学习灵活性与主动性；采取导师制或内部分享会的形式，实现“言传身教”，促进员工成长，支持员工参加国际认证的专业培训和学习项目，与高校或培训机构合作开展定制化的专业课程培养。

案例

以某知名品牌手机厂商海外人才培育体系为例，其制定了针对不同工作年限人群的培育计划，包括雏鹰计划（0-3年）、飞鹰计划（3-5年）、精鹰计划（5-8年）、雄鹰计划（8-12年）。在培训课程方面，由针对海外干部层级的干部培训和针对本地核心人才培训组成，以代表区域做试点开发课程或微课。在人力资源组织发展方面，开发重要岗位胜任力标准、建设后备梯队、通过工具和方法对后备人才进行盘点。人力资源部门与业务部门紧密合作，对业务人才需求及时响应，助力海外各项人才培育项目的宣贯和落地，以及区域人才/后备梯队轮岗计划的实施。

(2) 安全培训与保障

外派人才在海外工作期间的人身和财产安全问题是一个复杂的跨国界问题，它涉及到个人保护、企业责任、国家法律等多个层面。这两年中国企业的外派制度越来越系统，常出现的问题已经有了很大改善。

提供系统的安全培训。包括当地法律法规、安全注意事项等，了解当地的安全形势和常见风险，避免前往危险区域，安排学习一些基本的安全防范技能和紧急应对方法，如遇到抢劫时的应对策略等，提高外派员工的安全意识和自我保护能力。为员工购买合适的保险。如境外人身意外险、医疗险、财产险，应对外派人员可能出现的意外情况，部分保险公司推出了全球人员意外险，也有专门针对海外派遣人员的相关保险产品。为员工提供安全的工作和居住环境。加强安全防范措施，如办公场所和宿舍的安保。提供心理健康支持。为外派员工提供心理咨询服务，帮助他们适应新环境，减轻心理压力和孤独感。制定紧急救援和撤离计划。建立紧急情况下的救援和撤离机制，确保在遇到危险时能够迅速有效地保护外派员工的安全。



第三步 合规用工管理

合规用工可以确保企业在法律框架内运营，避免不必要的法律纠纷和经济损失。违反当地劳动法规可能导致巨额罚款、法律诉讼和企业声誉受损。如图28所示，在合规用工方面，制造业出海企业，需要从就业保护、用工类型、劳动基准、薪酬计算、法定福利、假期、解雇、公平雇佣等多方面严谨操作。例如，一家中国制造业企业在美国开设工厂，需要了解美国关于加班工资计算的复杂规定，按照法律要求为员工提供相应的福利待遇，同时要确保工作场所符合严格的安全标准；在德国，企业需严格遵守工人工作时间规定；在北欧国家，企业需向雇员提供优厚福利。

就业保护	用工类型	劳动基准	薪酬计算	法定福利	假期	解雇	公平雇佣
女性 雇佣保护	适用对象	最低工资	薪资架构	基数 & 比例	假期类型	解雇理由	集体磋商
青少年 雇佣保护	正式用工	最高工时	发薪周期		假期长度	限制解雇 类型	反歧视
外国人 就业	临时用工	加班补偿	个人 所得税	豁免	假期待遇	提前 通知期	反骚扰
	非标用工					解雇责任	个人信息 保护

图28 海外合规用工分解图

资料来源：科锐国际



第四步 构建本地决策团队

待企业出海达到一定成熟度后，企业应考虑在当地建立由属地员工组成的本地决策团队。本地决策团队对当地文化背景和法律法规的了解、对当地市场的洞察及与当地供应商、合作伙伴、政府机构建立关系的天然优势，有助于企业在规避决策风险的同时，获取更多的资源和支持。更重要的是，本地团队能够快速响应当地市场变化，减少因信息传递和跨地域沟通造成的决策延迟，增强企业的市场竞争力。构建本地决策团队涵盖招聘、职责界定及与总部关系厘清等注意事项。

(1) 人才招聘与选拔：本地决策团队成员应具有相关行业经验与本地市场经验，同时具备良好沟通和决策能力。企业可以考虑借助当地渠道从竞争对手、行业领先企业或具有成功本地运营经验的公司中挖掘人才。

(2) 明确职责与权限：清晰界定本地决策团队的职责范围和决策权限，有的放矢，确保团队在一定的框架内能自主做出关键决策，但同时与总部战略保持一致。

(3) 厘清与总部的关系：与总部搭建定期、高效的沟通渠道，及时向总部汇报重要信息，并获取必要的支持和指导。

第五步 差异化打通职业发展路径

全球化人才的职业发展也是人才留任的关键一环。

第一，双向打通人才的职业通道。从纵向来看，企业应为全球化人才设定清晰、透明的职业晋升路径，避免出现属地员工职业发展天花板等问题。例如，某中国企业在欧洲的业务拓展中，为当地招聘的管理人员明确了从项目经理到区域负责人再到高层管理的垂直晋升路线。而从横向来看，作为具有全球化、多元化基因的出海企业，企业应主动为各地员工提供跨地区、跨部门、跨职能的工作机会，鼓励员工在不同领域积累经验，提升国际化视野，也提高员工的留任度。

第二，建立有效的工作绩效反馈和支持系统。定期绩效评估反馈是激励员工职业发展的重要途径。通过定期的绩效评估和及时反馈，员工可持续了解自己的工作表现和改进方向。在制定海外不同公司绩效考核制度时，企业应充分考虑各地文化及工作价值观差异。不同地区员工的工作动机存在明显差异，如更看重个人价值还是团队价值等。因此，企业需根据当地实时情况，制定有针对性的绩效考核措施，以最大化激励效果。

第五章

展望

05

1 人才吸引和获取难度会增加

中国制造业出海已经出现在一些国家或区域扎堆现象，主要集中在东南亚和欧美地区，尤其是越南、新加坡、泰国、美国和德国等国家。这些地区具备低成本、大市场、优惠政策和先进技术等优势，成为中国制造业出海的首选地。以汽车行业为例，在亚太区域，车企海外销售公司多聚集于此，对于销售、营销人员需求较多。部分头部车企属地化生产主要聚集在泰国、印度、越南等南亚和东南亚市场，相关的贸易、制造管理人才的需求增加。在欧美地区，中国车企在多位于德国和美国新设海外研发机构，以学习发达市场的先进技术经验，对于当地优秀的技术研发相关人才需求突出。随着中国制造业出海步伐的加快，未来全球人才的需求也会加大，在制造业聚集的国家，人才吸引和获取的难度会越来越大。

2 ESG合规要求改变人才招聘及管理策略

全球对ESG合规的要求涵盖了各个领域和环节，并且随着时间的推移，这些要求还在不断提高和完善。中国制造业出海时，可能会面临更多ESG经营的压力。法规与标准的差异，不同国家和地区对于环境保护的法规和标准存在显著差异。一些欧洲国家在工业废气排放、废水处理、固体废弃物管理等方面的标准远高于中国国内的部分标准。以德国为例，对于制造业企业的废气排放标准极为严格，要求精确控制各类污染物的排放浓度和总量。供应链的环保要求，海外市场的客户和合作伙伴往往对整个供应链的环保表现有较高期望。这意味着中国制造业不仅要自身达到环保标准，还需要确保其供应商也能符合相关要求。比如，苹果公司要求其供应链中的制造企业采用环保材料、降低能源消耗，并进行可持续的生产流程管理。如果中国制造业企业是苹果的供应商，就必须满足这些严格的环保条件，否则可能失去合作机会。资源利用与循环经济，在一些发达国家，对资源的高效利用和循环经济的发展有着强烈的推动。中国制造业出海后，可能需要改变原有的资源消耗模式，加强废弃物的回收和再利用。例如，日本在资源回收和再利用方面处于世界领先地位，要求制造业企业尽可能减少原材料的使用，并实现废弃物的高比例回收。中国制造业在日本市场发展时，就需要适应这种资源利用的理念和模式。环保成本的增加，为了满足海外的环保要求，中国制造业企

业往往需要投入更多的资金用于技术改造、设备升级以及环保设施的建设和运营。这无疑会增加企业的生产成本。比如，一家中国的化工制造企业出海到美国，可能需要购买先进的污水处理设备，以满足当地严格的废水排放标准，这将大幅增加企业的设备购置和运营维护成本。反腐败和合规经营，一些海外市场对商业贿赂、不正当竞争等行为打击力度大，企业需要建立健全的内部治理机制来防范风险。例如，在某些新兴市场，行贿受贿现象较为普遍，但出海企业必须坚守合规底线，否则将面临法律制裁。

中国制造业出海面临ESG合规压力时，在人才招聘方面会出现一些变化。首先，企业需要更加注重候选人的可持续发展理念和价值观，这意味着在筛选过程中，不仅仅关注候选人的专业技能和经验，还要考察他们对ESG原则的理解和认同。比如环境工程师、绿色供应链管理专家等。这些专业人才能够帮助企业应对严格的环保法规和标准，优化生产流程以减少环境影响。例如，一家准备拓展到欧洲市场的制造企业，可能会积极招聘熟悉欧盟环保法规的环境顾问，以确保企业的生产活动合规。又如，在招聘海外研发人才时，会优先考虑那些有过参与环保项目或具有社会责任感的候选人。其次，由于ESG要求的提高，对具备跨文化沟通能力和国际项目管理经验的人才需求也会增加。因为企业需要与不同国家和地区的供应商、客户以及监管机构进行有效的沟通和协调。另外，为了适应ESG合规要求，企业会加大对现有员工ESG方面的培训力度。包括环保法规解读、节能减排技术应用、绿色生产理念等方面的培训。这有助于提升员工的ESG合规方面的意识和能力，使他们能够在工作中更好地落实可持续发展措施。比如，组织内部培训课程，邀请专家讲解如何在生产中降低能源消耗和减少废弃物排放。同时，为员工提供与ESG相关的职业发展路径，激励员工积极参与相关工作。例如，设立ESG项目奖励机制，对于在ESG发展改进方面有突出贡献的员工给予晋升和奖励。随之而来的是企业可能会调整激励机制，将相关绩效纳入考核体系。员工在ESG合规方面的工作成果会直接影响到他们的薪酬和福利。这能够激励员工积极投入到工作中，提高工作积极性和工作满意度。

如果企业无法有效应对ESG合规压力，导致运营困难或成本增加，可能会影响员工的薪酬待遇和职业发展空间，从而增加人才流失的风险。



3 数字化技术的影响

数字化技术为企业在人才招聘和培养方面提供了创新的解决方案，可以大幅降低成本并提高效率。例如，在社交媒体招聘方面，利用LinkedIn、X、Facebook等社交媒体平台发布职位，扩大招聘范围，降低招聘成本。通过员工的社交媒体网络进行招聘，利用现有员工的社会资本，提高招聘效率。远程面试方面，可以使用Zoom、Skype、Google Meet等视频会议软件进行远程面试，减少旅行和时间成本。利用在线调度工



具如Calendly或Bookafy来自动化面试安排，提高效率。在线培训与发展方面，可以采用Coursera、Udemy、LinkedIn Learning等在线课程平台提供技能培训，减少培训成本。通过短视频、在线教程和互动模块提供即时的、针对性的学习体验，提高学习效率。数字化人才评估方面，使用在线评估工具如HackerRank或Codility进行编程能力测试，快速筛选技术人才。虚拟实习和学徒制方面，提供远程实习机会，让学生在不同的地理位置也能参与实习，降低实习成本。结合在线学习和远程指导，提供学徒制项目，减少培训和指导成本。人工智能与机器学习方面，使用人工智能工具自动筛选简历，提高筛选速度，减少人力资源成本。通过机器学习分析招聘数据，优化招聘流程，提高招聘的成功率和效率。基于AI大模型框架研发出的雇佣风险识别引擎，可以综合考量员工的职业、年龄、性别、学历、工作经历等多维度信息，提前洞察用工风险，有效规避潜在损失。未来，AI驱动的智能支付系统将进一步优化多币种支付流程，特别是在处理全球范围的薪酬支付时，能够通过一键支付系统简化整个过程。AI还将帮助企业遵守各国的税务规定，通过自动化税务申报和多币种支付功能减少错误和合规风险，提升薪酬支付的准确性和效率。远程工作支持方面，提供Slack、Microsoft Teams等协作工具，支持远程团队的沟通和协作。智能支付系统，以技术代替人工，实现薪酬、报销及个税的自动统计及核算，且批量支付功能可以实现多国员工多币种的一键支付，目前已经可以在全球180个国家和地区做相应的薪酬支付，支持120种全球主流货币支付。未来中国制造业海外人力资源数字化建设将更加注重智能化和个性化。

4 全球人才流动加速

全球人才流动的加速使得企业能够从更广泛的地理范围内招聘到优秀人才。这要求企业在人力资源管理上更加灵活和开放，建立全球化的人才库，以便快速响应市场变化和项目需求。同时，企业需要加强跨文化沟通能力的培养，以确保来自不同背景的员工能够有效协作。在留学浪潮涌动的背景下，企业需要不断创新和优化海外校招策略，提高招聘效率和质量，加强与海外高校、中介机构等的合作，持续雇主品牌建设。

5 灵活用工和远程办公的兴起

灵活用工与远程办公的兴起，这些趋势将深刻影响制造业出海的人力资源管理策略。

灵活用工的趋势使得企业可以根据市场需求和业务波动来调整人力资源配置。这种灵活性不仅体现在工作地点上，还体现在工作时间和工作方式上。例如，通过引入远程办公和弹性工作制度，企业可以更好地平衡员工的工作与生活，提高员工满意度和忠诚度。

远程办公的兴起也对企业的组织结构和管理模式提出了新的挑战。传统的以办公室为中心的工作模式正在被打破，企业需要构建更加虚拟化和网络化的工作环境。这要求企业在技术平台、沟通机制和文化建设等方面进行创新，以支持分散团队的有效协作和高效运作。

这些趋势还促使企业在人力资源管理上更加注重员工的个性化需求和发展。在全球化和数字化的背景下，员工对工作的期待更加多元化，他们不仅追求薪酬和职业发展，还追求工作的灵活性和自主性。因此，企业需要通过提供定制化的职业发展路径、多样化的工作方式和人性化的管理措施来吸引和留住人才。



单位介绍

清华大学全球产业研究院

清华大学全球产业研究院2015年成立，依托于清华大学社会科学学院建立的校级研究机构，研究院聚焦中国与全球产业发展的主题，搭建全球平台、构建全球网络，培养全球人才，充分发挥清华大学学科齐全、人才密集的优势，深度整合前沿科研力量和产业资源，以高水平的研究成果提供智力支持，旨在整合国内外资源，推进全球产业发展研究，提出中国方案，贡献中国智慧。作为清华大学高端智库中重要的组成部分，研究院的建设目标是，建设成为一流的智库和行动库，建设成为全球产业发展人才培养的开放平台。

✉ igi@tsinghua.edu.cn

PayInOne - 上海薪湾科技有限公司

PayInOne，成立于2021年，是国内首家专注于全球用工与薪酬管理的一站式平台，并成功获得国有资本首建投在内的多家基金投资支持。公司在全球拥有20多个自营海外主体，服务网络覆盖180多个国家和地区，支持120种全球主流货币支付。服务领域涵盖互联网、智能制造、新能源、储能、光伏、物流、医药、新媒体等行业，已为上千家企业提供优质服务，平台入驻员工超过10,000人。

公司拥有由200余名精英组成的全球化服务团队，核心管理层汇聚国内外知名学府的优秀人才，并在高盛、亚马逊、Google、Alibaba、Airwallex、boss直聘等国际顶尖企业积累了丰富的经验。

基于深厚的行业积累、丰富的服务经验，以及前沿的创新技术，PayInOne将法务、税务、福利、人力资源及支付渠道等全球资源融为一体，为企业提供从招聘签约到薪酬发放、员工管理的全链条智能解决方案，助力企业高效合规地组建跨国团队，迅速扩展国际市场。

✉ contact@payin.one

清华大学全球贸易与产业竞争力研究中心

清华大学全球贸易与产业竞争力研究中心成立于2023年，是由国家商务部委托设立的校级科研机构，中心依托清华大学经济管理学院，与清华大学环境学院、清华大学社会科学学院共建。中心的研究领域聚焦于我国高质量发展中的产业竞争力与国际贸易的融合发展，从贸易与国际关系、国际贸易与资本流动、科技创新战略与产业竞争力提升、绿色贸易、贸易与数字经济等五个维度开展研究。机构将充分发挥部校合作优势，在推进贸易和产业融合，实现我国商务事业高质量发展、数字贸易和绿色贸易增长和提升产业竞争力方面发挥积极作用。

✉ gef6@sem.tsinghua.edu.cn

科锐国际 - 海外业务

科锐国际是领先的以技术驱动的整体人才解决方案服务商，也是国内首家登陆A股的人力资源服务企业（300662.SZ）。目前在中国、新加坡、马来西亚、英国、荷兰、美国、德国、澳大利亚8个国家的分支机构数量达110余家，借助跨区域的强大服务网络，快速响应企业全球化发展过程中的人才需求。拥有超过400名海外属地化专业顾问，过去三年中，借助海内外高效协同，国内团队累计为80余家中国企业成功推荐了3,000余位国际化人才，海外团队为超过1800家客户成功交付了58,000余个属地化岗位，覆盖大健康、高科技、汽车、新能源、智能终端等诸多重点领域。

基于对海外当地人才市场的把握，和对于企业招聘方向的明晰，科锐国际打磨出了一套适合中资企业出海的一站式人才综合解决方案，从前期的目标市场调研、人才地图摸排，到后期的海外招募策略、人员雇佣管理等，以灵活多样的方式，有效解决出海中企及海外本土企业不同发展阶段的人才配置与管理的难题。

✉ Alexli4@careerintlinc.com

作者介绍

李东红



李东红先生，清华大学经济管理学院创新创业与战略系教授、博士生导师。清华大学全球产业研究院副院长、清华大学全球贸易与产业竞争力研究中心副主任、教育部学位中心企业案例研究基地首席专家、中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会副主任。主要从事战略管理、国际化战略领域的教学科研工作，讲授《战略管理》《数字化战略》等课程，已主持5项国家自然科学基金项目、1项国家高端智库年度重点项目和十余项省部级项目，开发入库清华大学中国工商管理案例库教学案例80多个，其中17个案例的英文版收入哈佛大学商学院案例库，在《管理世界》《中国工业经济》、Management Decision、Management and Organization等发表学术论文90多篇。学术论文曾多次获得“蒋一苇企业改革与发展学术基金奖”、“全国商务发展研究成果奖”等。

周琦玮



周琦玮女士，中国海洋大学管理学院副教授，博士生导师，山东省泰山学者青年专家，第七届崂山区青年联合会委员，青年英才工程引进人才。2019年博士毕业于清华大学经济管理学院领导力与组织管理系，美国密歇根州立大学联合培养博士。研究方向为领导力、组织行为与人力资源管理，企业数字化转型。近年来在国内外高水平期刊《管理科学学报》、《南开管理评论》、《中国管理科学》，Journal of Management, Psychological Science, Technological Forecasting & Social Change, Journal of Knowledge Management等发表论文三十余篇。主持国家自然科学基金青年科学基金项目、教育部人文社会科学研究青年基金项目、北京市社会科学基金规划项目和中国博士后科学基金面上资助项目。

林 坦



林坦先生，PayInOne创始人兼CEO，同时也是美国福布斯商业理事会成员及“福布斯中国青年海归菁英100人”荣誉获得者。他不仅在人力资源行业拥有深厚的经验，同时在技术创新领域也具备卓越的才能，拥有多项国内外发明专利。基于其敏锐的商业洞察力和深厚的行业积淀，林坦先生于2020年底创立了国内首家全球用工与薪酬管理的平台——PayInOne，助力出海企业在全世界180多个国家和地区实现高效合规的雇佣和快速发薪，为中国企业的全球化发展贡献力量。

陈 崧



陈崧女士，目前担任中国首家A股人力资源上市公司——科锐国际（300662.SZ）高级副总裁兼国际化业务负责人。2008年加入科锐国际以来，陈崧女士带领财务团队高效实施科锐国际集团整体财务运营与分析、对外投资工作，并主导完成公司IPO上市。2018年成功完成对英国Investigo公司的重大并购，2022年开始负责集团投后公司及海外业务管理，对于中资企业出海的人才供应链建设有深入洞察。

特别鸣谢

感谢以下项目组成员对本报告做出的贡献

葛 菲

清华大学全球产业研究院研究总监，清华MBA，高级经济师

尚 路

清华大学管理学博士，清华大学经管学院博士后，助理研究员

张昕昕

PayInOne 联合创始人

张 蓓

PayInOne 合伙人

杜军奋

PayInOne 市场负责人

罗文亮 Kevin Luo

科锐国际海外业务总经理

李 潇 Alex Li

科锐国际全球解决方案资深总监

林伟东 Raymond Lin

科锐国际大健康行业总监

吴拯仲 Elmer Wu

科锐国际东南亚区域经理

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有

科锐国际版权所有