

调研主办方



联合主办方



出海企业 跨境招聘与雇佣管理

Cross-border recruitment and
employment management for overseas enterprises

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 舒仕福 (Safeguard Global) 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。
©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Safeguard Global. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Safeguard Global is prohibited.

CHIEF ADVISOR 首席顾问



岑志祥 (Frank Cen)
Safeguard Global 中国, 总经理
Safeguard Global

ADVISORY GROUP 顾问团

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)



帅炜玥
总经理
北京京华顺达科技有限公司



段雷忠
HRD
某大型电子元器件制造业企业



张彤
中国区人力资源总监
赛轮集团



张健玮
招聘经理
紫金矿业集团股份有限公司

AUTHOR 作者



叶力溶 Lori.ye@hrecchina.org

叶力溶女士现任人力资源智享会（HREC）高级咨询顾问（Senior Consultant, Research and Survey）一职，目前所负责的调研报告有《2022 员工健康福利管理调研报告》、《共享服务中心整体定位、工作重心与人才管理研究报告》、《培训助力业务转化与发展新思考》、《教练技术赋能业务与组织发展研究报告》、《出海企业跨境招聘与雇佣管理》、《2023 人力资源数字化转型与进阶研究》等。

叶力溶女士毕业于中南民族大学，获得法学硕士学位。

目录 CONTENTS

远航序章	4
研究框架与本届亮点	5
Key Findings	6
一、远洋深潜——企业出海概况	9
（一）企业出海现状	9
（二）出海原因	13
（三）出海阶段	14
（四）出海模式	15
二、起锚启程——出海推进与前期准备	19
（一）企业市场调研	19
（二）HR 角色与职责	21
（三）第三方支持	23
三、逐风破浪——出海企业人才招聘	33
（一）负责角色	33
（二）用工形式	34
（三）招聘人才类别	35
（四）招聘需求满足度与挑战性问题	36
四、遥控操舵——出海企业的远程雇佣与管理	43
（一）远程雇佣	43
（二）管控模式与制度制定	46
（三）供应商管理	52
航行中的惊喜与收获	59



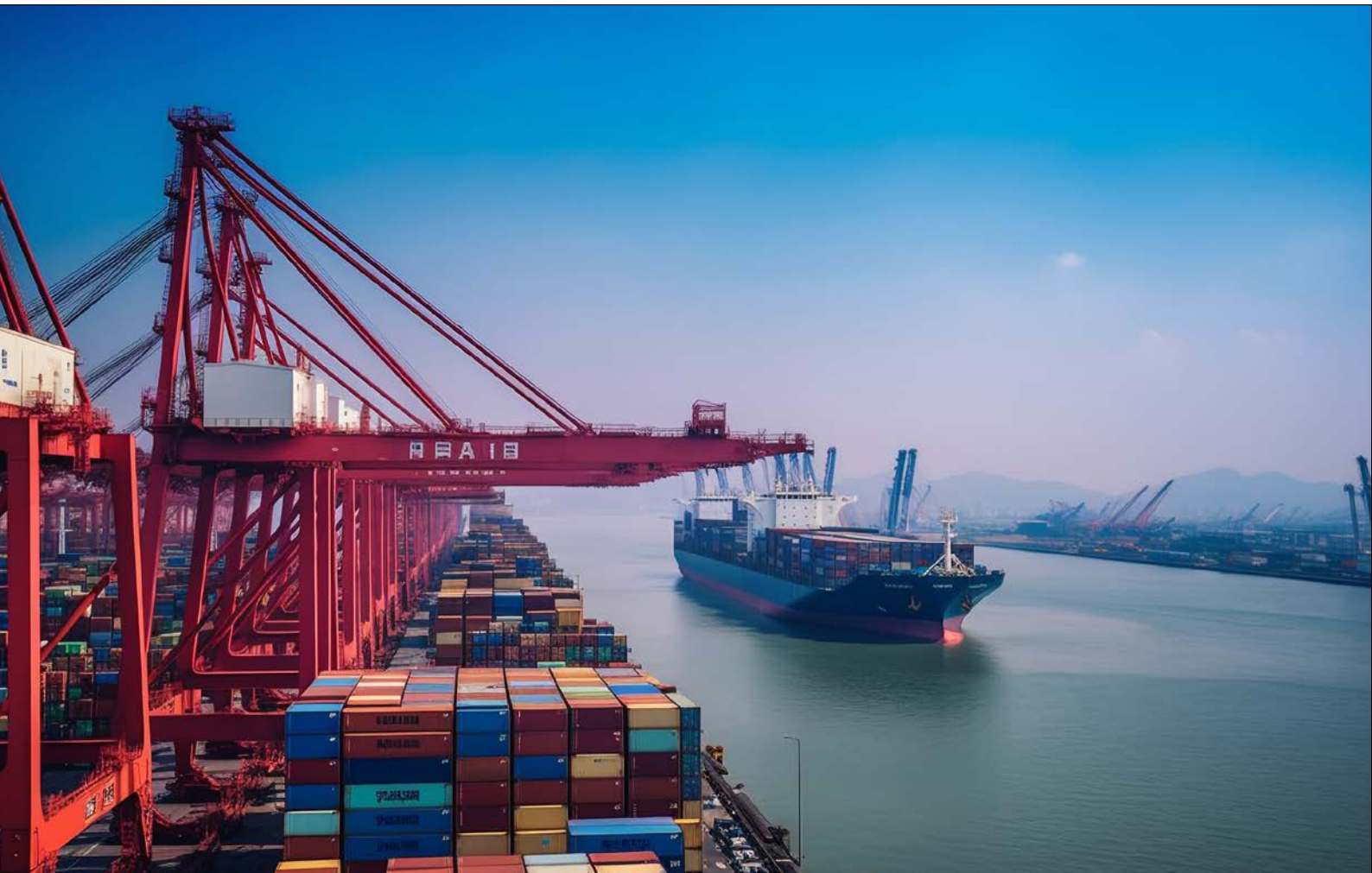
远航序章

在全球化浪潮与数字经济时代的大背景下，企业竞争环境发生了深刻变革。市场边界日益模糊，行业变革步伐加快，创新成为企业发展的第一动力。在这一大环境下，企业出海及构建全球化价值链已成为适应市场变化与实现高质量发展的必然选择。

但是，出海过程中的人才招聘与管理也面临较大难题，这直接影响到企业出海的效率与竞争力。跨国人才的输配与协同，全球化人力资源体系的构建与管理，都是企业必须重点关注与应对的难点与挑战。为探讨企业如何在复杂多变的大环境下实施高效的人才招聘与统筹，我们开展了本次研究。

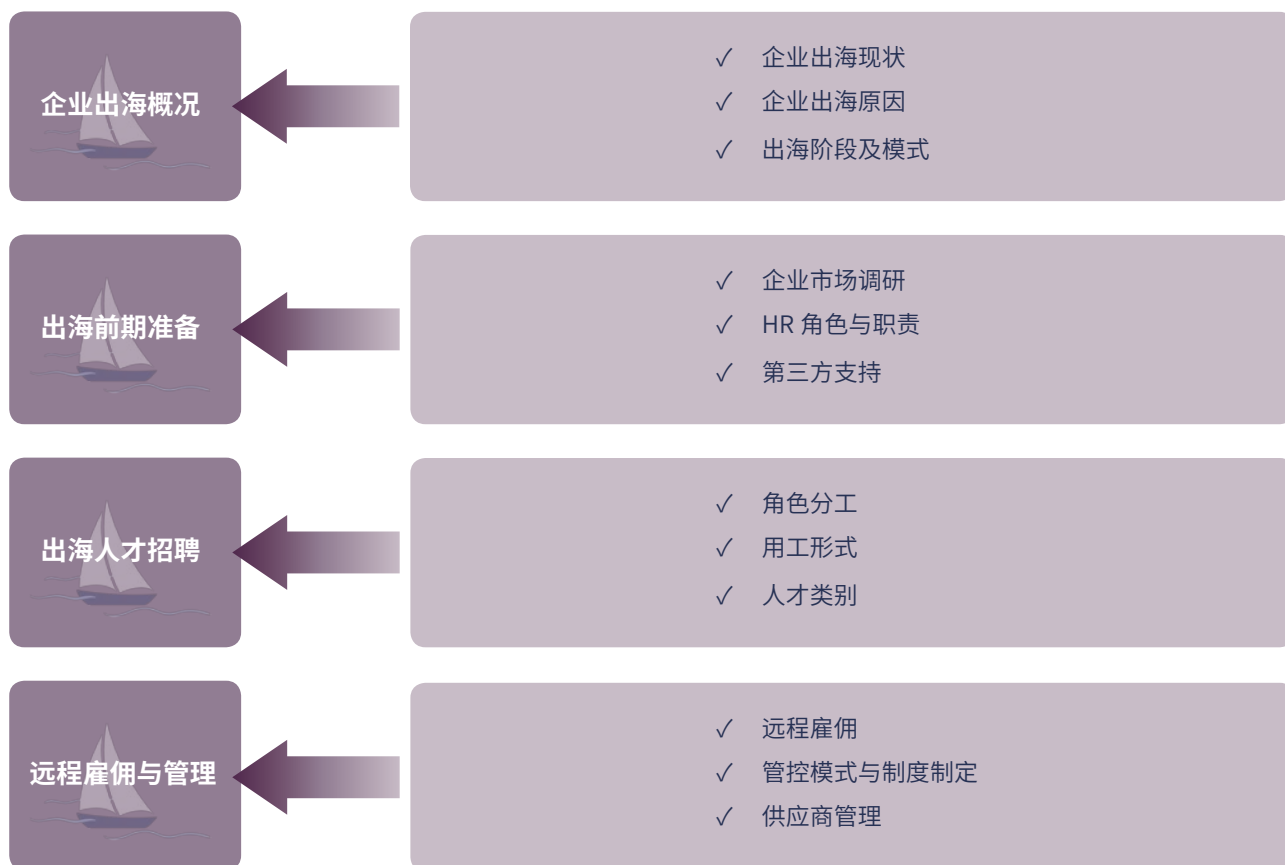
我们的研究由四个模块构成：首先，我们从宏观层面剖析企业出海行为的总体特征与发展概况，这使我们对企业选择出海方式和路径有一个全局的认识。其次，我们将会研究企业出海前所必要的准备工作，包括市场调研、人力资源规划与第三方合作等，这使我们理解企业如何进行科学的出海设计与规划。在此基础上，我们会着重探讨企业开展出海招聘的主要模式与过程，分析不同招聘形式带来的机遇与挑战。最后，我们探讨企业构建高效的远程雇佣与管理体系面临的难题与应对路径。

通过本研究，我们可以深入剖析企业在新竞争格局下开展出海并构建人才招聘与管理体系面临的挑战与机遇，也为企业提供在管理创新与模式转变上采取的路径与工具。我们相信，这必将有利于企业在新环境下持续取得竞争优势与发展动力。





研究框架与本届亮点



2022 年底至 2023 年初，智享会开展了第一届关于企业出海的研究。在第一届研究中，我们着眼于总体概括企业出海的发展现状、人才获取和远程安置等方面，为企业提供一个大数据。其更多停留在总体概括企业出海情况和人才获取的层面，在对具体招聘模式和远程管理路径的细致分析上，并未进行深入研究。

而本次研究着眼点在于如何在出海企业越来越多、成熟度也越来越进阶的情况下，更有效地实现全球化人才管理，更多关注具体的前期准备工作、招聘模式、管理模式等方面的创新。

一方面，我们关注企业在出海过程中人才招聘的具体方式，包括企业开展招聘的人员类别，以及满足招聘需求所面临的挑战。另一方面，我们还深入分析企业构建高效远程管理体系的方式，重点探讨制度建设等实现管控的实用对策，以及所需的供应商支持。

本届研究在企业出海现状与前期准备的大前提之下，围绕人才招聘与远程管理两个重点，将会为读者提供更具操作指南性的分析框架和对策方案。



key findings

以下主要发现仅对本次研究的数据结果进行汇总。此外，报告中每一模块的最后会附有相应内容的总结 / 解决方案。

企业出海概况

企业开展国际化拓展的积极性较高

企业出海现状

- 出海企业占比：开展海外业务的企业占比高达 58.70%，较上一年呈现略微增高趋势，出海已经成为许多企业发展的重要战略之一
- 出海企业行业：以汽车及零部件、机械制造（27.78%）等为代表的传统制造业企业，较为积极开展国际化拓展
- 出海地区：企业目前更加青睐亚洲市场（83.33%）或欧洲市场（61.11%）作为出海重点布局对象

企业的国际化发展深受自身发展战略与市场环境的影响

企业出海原因

- 企业出海最主要的三大驱动力分别是业务发展需要（79.10%）、国内市场变化（76.12%）以及风险规避考量（53.73%）

大部分企业出海尚处在起步和探索阶段

出海阶段

- 出海企业目前主要处于出海开拓期（48.15%）和初创期（27.28%），发展较为成熟的企业仍是少数
- 与 2022 年相比，处于开拓期的企业明显增多，从 13.34% 增加到 48.15%；初创期企业大幅减少，从 61.33% 下降至 27.78%

企业在出海模式选择上日益成熟与灵活

出海模式

- 企业在出海模式选择上更加偏向直接投资（72.22%），采取自主设立实体或工厂的方式开拓海外业务

企业出海前期准备

企业十分重视出海前的准备工作

企业市场调研

- 近九成（89.55%）的企业会在出海前进行市场调研，这说明大部分企业十分重视出海前的准备工作
- 企业高度关注市场进入与运营的合规性（91.67%）与可行性（81.67%）

HR 在出海战略与管理层面发挥的作用日益重要

HR 角色与职责

- 战略参与者（38.81%）与管理执行者（29.85%）是 HR 在企业出海项目中扮演的最主要的角色
- 出海前期 HR 可提供的助力点方面，最重要的是熟悉当地用工的合规性要求，占 85.07%。建立当地人才招聘渠道也较为重要，占 73.13%
- 在市场调研阶段，HR 最主要的信息获取渠道，是第三方专业机构和同行交流，各占 71.64%



企业普遍意识到第三方专业机构在出海前期，发挥重要支持作用

第三方支持

- 七成以上（71.64%）企业意识到外部资源的重要性，并在出海前寻求第三方的支持与帮助
- 在负责第三方合作的部门方面，最重要的是人力资源部门，占 85.42%。其次是法务部门，占 68.75%
- 第三方专业机构对企业出海的最大的支持在于其专业知识与资源优势：合规政策建议（89.58%）与人才市场服务（81.25%）

出海企业人才招聘

随着出海业务不同发展阶段，国内与国外 HR 部门的职责和协作模式也在不断演进

负责角色

- 初创期：国内总部 HR 和国外当地 HR 共同招聘人才的情况最多，占 62.5%
- 开拓期：国外当地 HR 单独招聘人才的情况开始增加，占 45.45%。国内总部 HR 和国外当地 HR 共同招聘的比例下降至 36.36%
- 高速发展期：国外当地 HR 单独招聘人才的比例为 36.36%，国内总部与国外双方共同招聘的占比回升至 54.55%

企业在出海后主要采取稳定的全职员工方式确保运营与管理

用工形式

- 企业在出海后主要采取较为稳定的“全职员工”用工方式（70.33%）确保运营与管理，同时结合弹性的劳务用工（17.09%）实现成本控制与工作需要

企业全球化发展致使高端人才如技术、管理岗位的需求增长迅速，而基础岗位的影响相对较小

招聘人才类别

- 出海企业在当地对于高端人才如技术（62.96%）、管理岗位（61.11%）的招聘需求增长迅速，而基础岗位（31.48%）的需求相对较小

企业目前存在的主要招聘问题在于渠道有效性与招聘人员专业度不足

招聘需求满足度 与挑战性问题

- 68.52% 的企业表示现有海外招聘渠道已经基本满足需求，但在全球招聘渠道建设方面还有较大提升空间
- 企业目前存在的主要招聘问题在于：渠道有效性与招聘人员专业度不足（分别占 48.15% 与 50%）、对敏感问题认知不足（37.04%）等



出海企业的远程雇佣与管理

在无实体的情况下，企业海外用工难题聚焦于合规管理与薪酬发放

远程雇佣

- 公司在海外无实体的情况下，除企业内部 HR（37.5%）外，第三方机构（25%）是企业海外招聘的重要合作伙伴与支持力量
- 无海外实体企业要应对的最大用工难题在于合规管理（62.5%）与工资福利发放（31.25%）

企业的跨国管控模式与具体投资方式高度相关

管控模式与制度制定

- 在海外投资建立实体情况下，企业在战略与资本层面加强管控（41.3%）；在并购实体后，战略与财务控制较为关键（41.67%）；而在无实体的业务出海后，经营控制成为首要模式（62.5%）
- 企业在海外管理体系设计上体现出较高的灵活性与包容性：在海外设立新子公司时，33.33%的企业会以母公司管理流程为主，融合部分当地流程；在并购海外子公司时，50%的企业会以当地流程为主，融合部分母公司流程

企业在供应商选用和外包管理方面更加倾向于熟悉的渠道

供应商管理

- 企业更倾向依靠熟悉的供应商与渠道（79.17%），选择久经考验的外包服务
- 企业最为依赖外部服务机构的专业知识与资源是在雇佣关系的管理（68.75%）
- 企业在选择出海项目供应商时最为重视的考量因素在于风险管理（排名第一）与交付能力以及费用问题（排名第二）



一、远洋深潜——企业出海概况

为准确全面地剖析企业出海概况，我们将从宏观层面入手，研究企业出海的总现状、推动企业出海的关键原因、典型的出海阶段与模式。

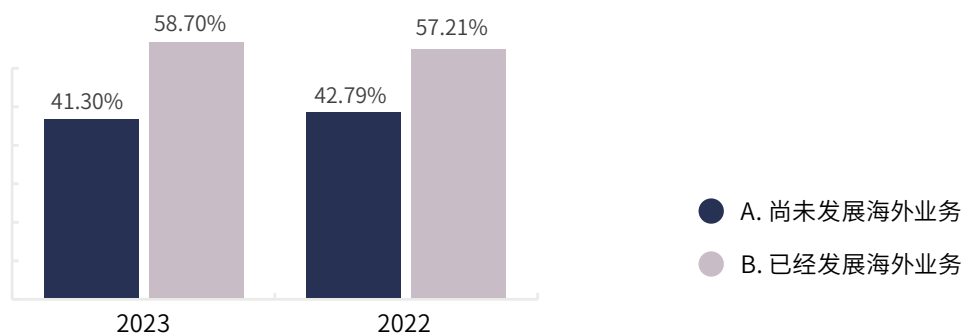
- ⇒ 首先，通过调研跨国企业出海数据，我们将掌握**出海企业数量、所属行业与区域分布**，选择出海方式等总体概况。这使我们对企业出海活动形成全局认识。
- ⇒ 其次，我们将研究推动**企业出海的关键驱动因素**，如市场与资源的吸引，技术与产业升级的要求，人才与文化全球化的需求等。这有助于我们理解企业出海内在的机理与规律。
- ⇒ 最后，我们会研究典型的**出海阶段**，如初探阶段、快速扩张阶段与调整整合阶段；同时剖析常见的**出海模式**，如直接投资与合资合作，并购收购与战略联盟。这使我们能在时间和空间维度多角度考察企业的出海路径。

我们试图通过系统研究企业出海概况与规律，为企业和人力资源从业者提供战略决策参考。同时，为我们深入探讨企业出海人才招聘与跨境雇佣的管理奠定必要的前提与背景，从而确保研究的深入与后续建议的准确性。

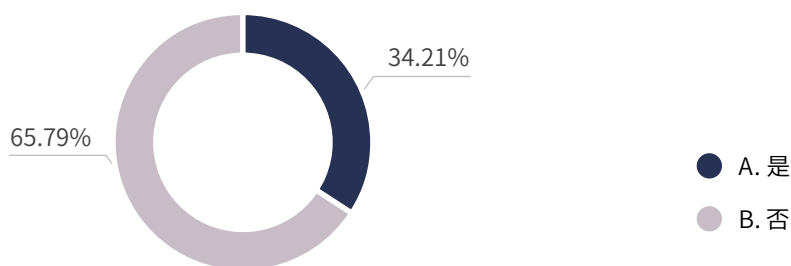
1 企业出海现状

出海企业占比

图表 1. 当前贵公司的出海现状是



图表 2. 贵公司未来是否计划出海





■ 开展海外业务的企业占比高达 58.70%，出海已经成为许多企业发展的重要战略之一

根据调研结果，已经开展海外业务的企业占比高达 58.70%，这显示出当前企业开展国际化拓展的热度较高，出海已经成为许多企业发展的重要战略之一。相比之下，尚未发展海外业务的企业占 41.30%，这部分企业可能还在观望阶段，或受限于自身规模与资源实力，暂时难以开展国际化拓展。

对比 2022 年的数据：

选择“已经发展海外业务”的企业所占比例由 2022 年的 57.21% 略微上升到 2023 年的 58.70%。这显示企业开展境外业务的积极性有所增加，出海热度在升温。这可能是由于市场环境变化，推动企业拓展全球化布局与价值链的需求增加；也可能是相关政策鼓励的结果，推动更多企业选择出海发展。

其次，选择“尚未发展海外业务”的企业所占比例从 42.79% 下降至 41.30%。这表明更多企业已从观望出海转为采取实际行动，开始开展全球化的运营与布局。这也从另一个角度证实了企业出海意愿的增加，以及我国企业全球化总体步伐的加快。

■ 计划出海的企业数量只占三成（34.21%）

在尚未开展海外业务的 76 家企业中，有 34.21% 的企业表示计划未来出海，这也从侧面证明企业国际化的热情较高。但也有 65.79% 的企业表示无出海计划，这可能是由于产业特点和资源禀赋的限制，或对国外市场前景的判断，而选择在国内市场继续发展。

可以看出当前企业开展国际化拓展的积极性较高，但实际出海的企业数量仍受到多方面因素的制约。

随着全球化进程的深入，出海无疑已成为许多企业实现长期发展的必由之路，但出海前的市场评估与资源准备也至关重要。企业应根据自身的产业定位、资源状况以及国外市场机会等因素，审慎制定国际化发展战略。



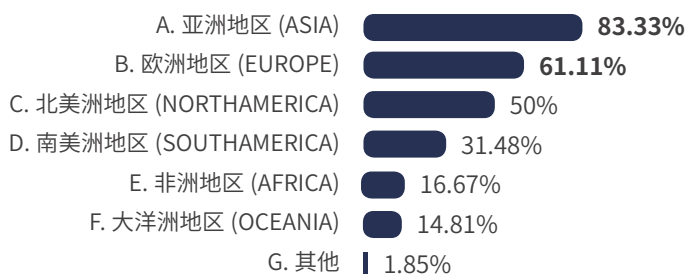
出海行业与地区

数据洞察

图表 3. 贵公司出海业务所处的主要行业为

选项	参调企业行业	出海企业行业（出海企业 / 参调企业）
A. 耐用消费品	4.35%	50.00%
B. 快速消费品	10.87%	50.00%
C. 生命科学（如医药，医疗器械等）	10.87%	50.00%
D. 汽车及零部件	18.48%	88.24%
E. 互联网与游戏业	5.43%	40.00%
F.IT 信息技术，半导体及通讯	6.52%	66.67%
G. 零售业与电子商务	4.35%	50.00%
H. 金融服务（如银行，保险，财富管理等）	4.35%	50.00%
I. 机械制造	10.87%	70.00%
J. 化工与石化	3.26%	100.00%
K. 电子电气	4.35%	75.00%
L. 运输及物流	3.26%	33.33%
M. 能源动力	3.26%	33.33%
N. 专业性服务（如法律，公关，教育等）	3.26%	33.33%
O. 造纸，包装及森林业	1.09%	50.00%

图表 4. 贵公司目前出海的地区有哪些





■ 以汽车及零部件、机械制造等为代表的传统制造业企业，较为积极开展国际化拓展，以寻找新的增长点

根据数据分析，可以得出如下结论：以汽车及零部件行业最为活跃，占 88.24%。其次是机械制造，占 70.00%。这显示传统制造业企业较为积极开展国际化拓展，以寻找新的增长点。

此外，生命科学和快速消费品也较为活跃。这与当前全球市场的发展趋势和增长性行业相符。

关于石油化工、电子电气等行业占比虽然高，但其参调企业较少，所以并不具参考性，此处不再赘述。

■ 企业目前更加青睐亚洲市场或欧洲市场作为出海重点布局对象

在出海地区选择方面，亚洲地区最为热门，占 83.33%。其次为欧洲，占 61.11%。而北美洲也有一定关注度，占 50%。相比而言，其他地区的选择度相对较低。这显示企业目前更加青睐邻近市场或发达市场作为出海重点布局对象，以规避市场进入难度和风险。

将行业与出海地区的选择进行分析：

机械制造、汽车及零部件等企业更青睐亚洲和欧洲市场；生命科学与医疗设备企业更加看好北美市场；而快速消费品企业的选择较为分散。这与不同行业的市场机会、客户群体和产品定位等密切相关。

总体而言，企业目前更倾向于亚洲市场或欧洲市场作为出海重点，这与全球市场的发展态势相符。但新兴市场的潜力也不容忽视。各行业企业应根据自身状况，选择最具潜力和战略意义的市场作为布局重点，并提前进行深入研究。这将有助于企业抓住市场机遇，规避风险，实现持续增长。

此外，舒仕福 (Safeguard Global) 专家 Frank 对于企业出海的现状也做出了以下归纳与洞察：

中国企业“走出去”一直受到高度重视。自 Frank2004 年接触外商投资中国 (Foreign Direct Investment, FDI) 与中资对外投资 (Outward Direct Investment, ODI) 起，这一领域变化明显。

初期，重点在于吸引外资投资。大多数中资企业初次对外投资规模有限，主要为寻求合作伙伴，模式单一。然而，随后部分中资企业开始崛起，在多个细分领域超越全球龙头企业。

大约 7 至 8 年前，中资对外投资规模 (ODI) 首次超越外资投资规模 (FDI)。从中国角度观之，鲜少再提及 FDI。中资对外投资渗透至许多细分领域。部分国有企业受政府扶持，实施“一带一路”战略。更有许多企业协同大型国有企业，从中获益。

当前，海外优质资产价值处于较低水平，中资企业倾向于主动参与兼并收购。部分大型头部企业调整全球布局，停止低效海外业务。部分与疫情相关的企业出海需求在激增后又迅速停止。



2 出海原因

Q | 数据洞察

图表 5. 贵公司选择 / 计划出海最主要的三个原因是什么

选项	比例
A. 企业业务增长需要，国内市场已经不能完全满足企业高速增长的需要	79.10%
B. 国内市场逐渐饱和，竞争压力加大，中国品牌更需要开拓海外市场	76.12%
C. 获取海外廉价劳动力、原材料资源，降低企业生产成本	32.84%
D. 降低企业对单一国家市场的依赖，增强企业抗风险能力	53.73%
E. 国家政策积极引导，为出海保驾护航，驱动构建良性循环发展生态	37.31%
F. 地缘政治、国际贸易壁垒层出不穷	17.91%
G. 与其他中国出海企业抱团（结伴）出行	1.49%
H. 其他，请说明：	1.49%

■ 企业出海最主要的三大驱动力分别是业务发展需要、国内市场变化以及风险规避考量，可见企业的国际化发展深受自身发展战略与市场环境的影响

根据数据分析，企业选择或计划出海最主要的三大原因为：

企业业务增长需要，国内市场已经不能完全满足企业高速增长的需要，占 79.10%。这显示企业出海的最基本驱动力在于寻求新的增长空间，以满足持续发展的需要，这也是企业国际化的内在要求。

国内市场逐渐饱和，竞争压力加大，中国品牌更需要开拓海外市场，占 76.12%。这说明国内市场环境的变化也在推动企业出海，企业需要开发新的竞争优势以获取更多竞争力。

降低企业对单一国家市场的依赖，增强企业抗风险能力，占 53.73%。这显示企业出海也受到风险规避的考量，通过市场多元化降低对某单一市场的依赖，提高企业的抗风险弹性。

除此之外，其他选项的比例较低。其中，获取廉价劳动力资源与政府推动的比例较高，而地缘政治因素的影响较小。这说明企业出海的主要驱动力源自企业自身的发展需要以及市场环境变化，政府政策与地缘政治等外部因素的作用相对次要。

可见，企业出海最主要的三大驱动力分别是业务发展需要、国内市场变化以及风险规避考量。这显示企业的国际化发展深受自身发展战略与市场环境的影响。外部环境虽也发挥一定作用，但企业应紧盯自身发展需求与面临的市场挑战，制定切实的出海发展战略，以适应环境变化，实现企业的长远增长。

对此，舒仕福 (Safeguard Global) 专家 Frank 就企业出海原因发表了以下洞见：



中资企业出海的根本动力与前几年相比保持不变，即寻求进一步深入发展、响应国家号召。

主动出海寻求新机遇的企业较多，表现在几个方面：

一是，国内市场竞争日趋激烈，部分企业主动出海是为抓住新的商机，弥补国内市场增长放缓带来的不足。

二是，通过调整全球布局并优化资源配置，优化现有业务布局。同时，还有部分与疫情相关的企业出海需求短期内急剧上升，但随后迅速消退。

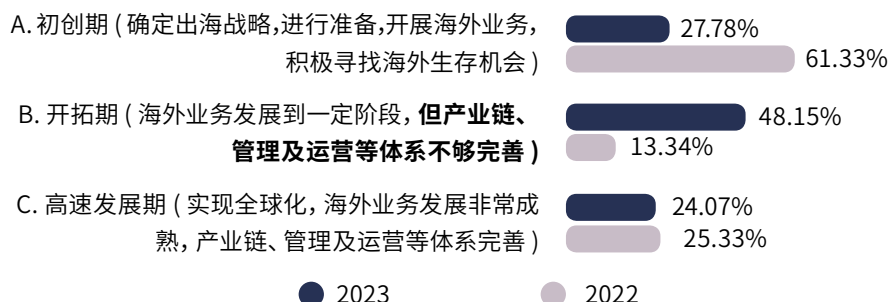
不同企业出海的方式和动因存在差异，但整体趋势表明，中资企业不断加强和扩张海外布局，基本原因没有变化。

另外，也有部分企业主动出海是为获得更多商机。国际市场对他们具有吸引力，国内市场竞争激烈。部分企业出于战略考量更加积极出海，既要寻求新的增长点，也要通过收购海外公司获取技术和品牌，加速国际化途径。

3 出海阶段

数据洞察

图表 6. 贵公司目前出海的发展阶段为



■ 出海企业目前主要处于出海开拓期和初创期，发展较为成熟的企业仍是少数

48.15% 的企业目前处于出海发展的开拓期。这显示大部分企业目前已有一定的出海经验，但出海业务发展还不够成熟，相关体系建设也需进一步完善。这也是企业国际化发展过程中最为关键的阶段之一。

仍处于初创期的企业占比 27.78%，其处于出海战略和准备阶段，或刚起步开展海外业务。这部分企业出海的积极性高，但也面临较大的不确定性。

24.07% 的企业已进入高速发展期，出海业务较为成熟，相关管理体系也比较健全。这显示这部分企业已较好地跨越出海初期的种种难关，具备一定的国际化运行机制和管理能力。

与 2022 年的数据相比：

与 2022 年相比，处于开拓期的企业明显增多，从 13.34% 增加到 48.15%；初创期企业大幅减少，从 61.33% 下降至 27.78%。

这说明 2022 年有很多企业处于出海战略制定、准备阶段，而到 2023 年，这些企业已逐渐开始推进海外业务，但产业链、管理体系等方面仍不完善。处于高速发展期的企业比例基本稳定，这提示处于此阶段的企业仍面临一定挑战难以迅速推进。

总体来看，出海企业正在由初创期向开拓期转型，但高速发展期企业仍比较少。

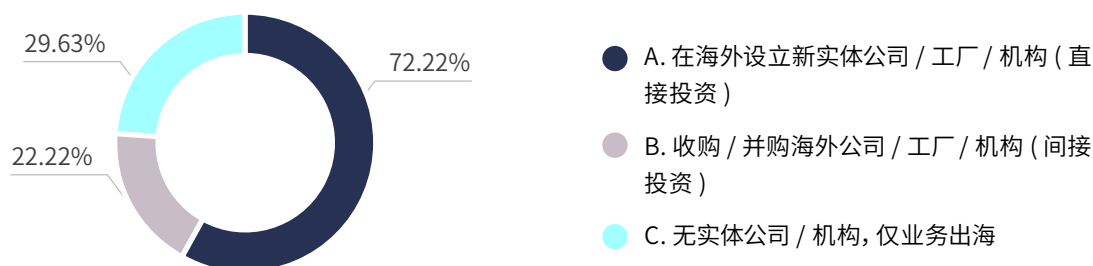


总体而言，市场上出海企业目前主要处于出海开拓期和初创期，发展较为成熟的企业仍是少数。这显示大部分企业出海尚处在起步和探索阶段，企业应继续加强出海业务的管理与运营，完善产业链和体系建设，以推动出海业务实现高速发展。

4 出海模式

数据洞察

图表 7. 贵公司出海的模式主要为



企业在出海模式选择上更加偏向直接投资，采取自主设立实体或工厂的方式开拓海外业务

七成（72.22%）以上的企业选择直接投资，在海外自主设立实体或工厂开展业务。这显示企业较偏向于自主掌控海外市场增长，这种模式可以发挥企业的管理与技术优势，实现产业链的延伸。但也面临相应的风险，需要企业提前规划与布局。

近三成（29.63%）的企业选择无实体的方式进行业务出海，面向部分客户开展业务合作或通过电商渠道进行销售。这种灵活模式可以规避设立实体公司的难题，降低风险，适合企业初期探索海外市场。但业务发展空间也较为局限。

仅 22.22% 的企业选择并购海外公司的方式进行市场布局。这种方式可以快速占领海外市场份额，获取本地资源与网络。但并购也需要较高的资金与管理能力，企业应审慎选择目标企业与时机。

根据数据，企业在出海模式选择上更加偏向直接投资，采取自主设立实体或工厂的方式开拓海外业务。但无实体的灵活模式与并购也逐渐受到部分企业的重视。这显示企业在出海模式选择上日益成熟与灵活，能够根据自身条件采取不同模式开展全球业务布局。

在上述数据结果的研究基础上，我们已经得出企业出海现状的总体特征与共性规律。但是，不同企业因其产业背景、发展阶段与战略定向的不同，其出海原因与模式也各有特色。为深入准确地理解企业出海现状，我们有必要研究典型出海企业的个案与特色。

因此，我们将选取典型出海企业，重点考察其在出海原因、出海模式等方面的战略思考。

我们相信，通过对典型出海企业案例的深入剖析，一方面可以更加准确地理解企业出海成功的关键要素；另一方面，对代表性企业案例的研究也将为我们本次研究主题——企业出海人才招聘与跨境雇佣管理提供详实的案例基础与示例，从而推动我们在实务建议上更具准确性与针对性。



案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
X 公司	<ul style="list-style-type: none">◆ 出海原因◆ 出海模式	<ul style="list-style-type: none">● 为全球化而生● 寻找第二曲线● 利润的吸引● 以投资的方式出海，即资金出海● 以收购的方式进入当地市场● 初期在当地设立办事处 / 代表处
Y 公司	<ul style="list-style-type: none">◆ 出海模式◆ 出海原因	<ul style="list-style-type: none">● 投资和并购● 增加海外营收● 壮大人才团队● 政策影响
赛轮集团	<ul style="list-style-type: none">◆ 海外布局◆ 出海模式	<ul style="list-style-type: none">● 越南、美国、欧洲、拉美、中东、澳洲● 实体公司运营为主





案例洞察



X 公司

◆ 企业出海的原因

在出海战略确定后，从企业本身的商业模式出发，可以明晰企业的出海原因，不同的出海原因也会直接影响企业后续的经营模式、运营模式以及雇佣模式。

- **为全球化而生。**目前国内很火的跨境电商领域，很多公司创业之初在制定战略时即明确海外是主要的发展市场，企业的崛起依靠着国内超强的供应链能力。目前多数企业还是中国生产、中国发送到全球的模式，但在未来也将不只限于中国，终会产生一批从中国走出来的全球化企业。
- **寻找第二曲线。**当企业的业务发展遇到了天花板，需要去寻找第二个增长曲线的时候，大家就会把目光放在海外，比如阿里新成立的国际数字商业集团。在寻找第二曲线的时候，各企业寻找的方向不太一样，**要么提供新产品，要么扩展新用户，要么制造新需求。**像 Uber 打车业务之外拓展外卖业务作为第二曲线，也就是提供了新的产品和服务，去满足了几乎同样的用户的其他需求；像阿里、拼多多在开拓海外市场时则是提供同样或类似的产品、同样的服务给不同地区的用户，也就是通过扩大用户群体和地理区域的扩张创造业务的第二曲线。
- **利润的吸引。**中国人一直没有养成付费使用服务的习惯，举个简单例子，去美国餐厅要给服务生小费，但在中国却没有为服务额外付费的习惯。这对于游戏行业的企业和做 To B 软件的企业来说，由于国内缺乏业务发展的环境土壤，所以其都更愿意发展海外市场。

◆ 企业的出海模式

- 以**投资**的方式出海，即资金出海，人员不出海，不涉及新设组织的问题；
- 以**收购**的方式进入当地市场，逐步建立海外市

场的占有率，以收购企业的国家为核心拓展周边市场。收购是一种比较简单直接、快速有效的出海手段，但母公司的组织能力要足够强、能够消化得好收购公司的组织和人员。

- 初期在当地**设立办事处 / 代表处**，海外人员数目基本在个位数，这种方式主要是为了摸索当地业务能否成功，以及当地是否有继续追加人员的必要性，属于 0 到 1 的起步发展阶段。这也要根据企业的运营模式分成两种类型：

(1) 注重**线下运营**的企业，比如滴滴，因为消费者打车的业务必须要进行本地化经营，那么其在地从 0 到 1 的阶段就不能叫做代表处，而是被称为“开荒小队”；比如 Uber 通过 city manager、operation manager 和 marketing manager 这样的一支三人小队去开拓当地市场，如果能在当地站稳脚跟，那么企业才会继续扩张。

(2) 注重**线上运营**的企业，比如字节、快手，由于线上泛娱乐类产品均可在线上完成产品运营和市场扩展，所以不需要在当地设立强大的线下组织，但是这类企业仍会在当地设立代表处，不是出于经营和拓展市场的原因，而是出于某些职能的考虑，能够更好地运营的目的。**一种情况**是需要设立一两人的小队负责维护政府关系；**另一种情况**是需要设立内容审核团队，因为泛娱乐化产品对于本地化内容的审核上有极高要求，所以要将内容审核团队安排在海外当地。



Y 公司

◆ 出海模式

Y 集团在海外大部分的资产都是通过投资和并购得来，当企业要进军某国市场时，会先找到一家在医药方面有一定实力的当地公司，再将其买入。

◆ 出海原因

第一，希望海外营业收入贡献更高。企业整体营收的 1/3 来自于海外，所以出海是必然选择，否则无法扩大 1/3 的份额，并且，Y 企业希望发展成全球化企业的背景下，未来在海外的收入能够超过在国内的收入。

第二，希望人才团队更加强大。随着中国经济发展势头越来越强劲，尽管疫情影响导致发展速度稍有减慢，但与美国相比，我国整个经济的韧性仍然较强。在此情况下，企业提前进行海外投资，提前将国际化人才、高管派到海外地区开拓更多市场，对企业来说也是十分重要。

第三，受国内对于医药行业的政策影响，企业必须拓展海外市场才能确保自身价值。现在国内整个医药行业“内卷”严重，医药企业受到药物集采的影响，以及国家对创新药物不遗余力的支持，使得一些老牌医药公司在国内减缓了发展的脚步，所以这类企业必须通过出海寻求新的发展机会才能补足增长。



赛轮集团

◆ 出海历程

“创新的关键还在于人才。”赛轮以“信任、尊重”为核心价值观，提出“允许创新犯错误，不许技术不创新”“为创新失败者埋单”等理念，营造了良好的创新文化氛围，引进了一批世界橡胶轮胎领域顶尖知名学者，凝聚起一支包括信息控制、机械、橡胶、轮胎行业权威专家和技术骨干的人才队伍。

2012 年，赛轮集团在越南投资建厂

2016 年，赛轮集团收购北美国马

2019 年，越南 ACTR 项目动工

2021 年，柬埔寨工厂投产

...

◆ 海外布局

随着首家海外工厂的落地，赛轮集团也开始在海外布局技术研发和销售网络。比如在越南成立了越南技术中心，90% 的员工是越南本地人，还有在美国、在欧洲、在拉美、在中东、在澳洲等地，都有本土化的运营团队。

◆ 出海模式

企业在海外布局大多以实体公司运营为主，销售人员、技术人员、服务人员形成稳固的类似铁三角的经营模式。





二、起锚启程——出海推进与前期准备

在企业出海的过程中，充分的前期准备工作对确保后续工作的顺利开展至关重要。但是，许多企业常常忽视前期准备或草率对待，这往往会导致在实际出海过程中遇到更多困难。

鉴于出海前期准备的重要性，本此研究专门设置出海前期准备模块，目的是让读者深刻认识到出海前期准备的必要性，并且可以从研究中获取具体的准备建议与经验借鉴。希望通过本模块的研究，能帮助企业做足出海“前期作业”，使出海实现“战略上围城下定，战术上先定后围”。

我们将从三个维度切入：

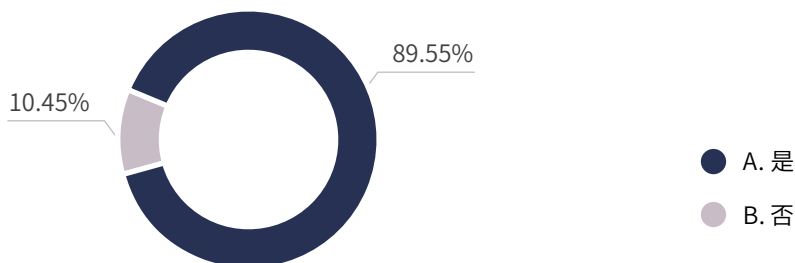
- ⇒ **企业在出海前开展的市场与业务调研情况：**全面准确的调研有助企业匹配当地资源，制定切实可行的市场进入与发展战略，这也为人才的灵活运用与甄选提供依据。
- ⇒ **人力资源管理模式与架构的设计与优化：**特别是 HR 部门在企业全球化中应发挥的关键作用，如合规监管、文化共建与人才管理等。我们需要提出具体的 HR 职责拓展方向与专业要求。这也为后续的人才招聘与管理创新提供基础框架。
- ⇒ **企业与第三方服务机构的合作关系：**第三方机构作为企业出海过程中的重要支持力量，其专业服务有助企业弥补自身在全球范围内的不足，共同推动出海工作的顺利开展。

以上三个方面构成企业出海前期必要准备工作的基本框架。企业出海工作需要从总体设计入手，前期准备的充实有助于为后续的各项管理活动提供明确方向与活跃环境。

1 企业市场调研

Q | 数据洞察

图表 8. 贵公司是否会在出海前进行市场调研





图表 9. 贵公司出海前需要了解哪些内容

选项	比例
A. 当地法律法规 (劳动用工; 财务、税务; 公司运营)	91.67%
B. 当地风俗习惯、宗教信仰等文化	60%
C. 当地行业发展与业务环境	81.67%
D. 当地客户群体情况	53.33%
E. 当地工作习惯与模式	50%
F. 当地的政治、政策环境	53.33%
G. 当地的地理环境	21.67%
H. 当地政府资源	35%
I. 当地的行业协会	33.33%
J. 第三方服务内容	36.67%
K. 其他, 请说明:	1.67%

■ 近九成的企业会在出海前进行市场调研, 这说明大部分企业十分重视出海前的准备工作

89.55% 的企业会在出海前进行市场调研, 这显示大部分企业十分重视出海前的准备工作, 意识到调研的重要性。市场调研可以帮助企业全面了解目的市场, 发现机遇与风险, 为出海战略与投资决策提供有力支持。

将选项按与业务相关性进行分类:

业务相关内容: 当地行业发展与业务环境 (81.67%); 当地客户群体情况 (53.33%); 当地工作习惯与模式 (50%); 当地的行业协会 (33.33%); 第三方服务内容 (36.67%)。

与业务无关内容: 当地法律法规 (劳动用工; 财务、税务; 公司运营) (91.67%); 当地风俗习惯、宗教信仰等文化 (60%); 当地的政治、政策环境 (53.33%); 当地的地理环境 (21.67%); 当地政府资源 (35%)。

我们发现, 当地行业发展与业务环境、当地客户群体情况、当地工作习惯与模式对大部分企业的出海业务发展有影响; 当地法律法规基本适用于所有企业, 被大多数企业关注; 除法律法规外, 其他内容如风俗文化、政治环境和地理环境对部分企业有影响。

■ 企业高度关注市场进入与运营的合规性与可行性

在需要了解的市场信息方面, 最为重视的是当地法律法规, 占 91.67%。其次是当地行业与业务环境, 占 81.67%。这显示企业高度关注市场进入与运营的合规性与可行性。

而对工作模式、客户群体与政策环境的关注度也较高, 各占 50% 以上。这说明企业出海不仅考虑产业因素, 也重视软环境因素对市场的影响。

相比而言, 企业对地理环境、政府资源与行业组织的关注度较低。这可能因为这些信息对具体业务的影响较为间接。但它们也是构成目的市场的重要方面, 企业不应忽视。

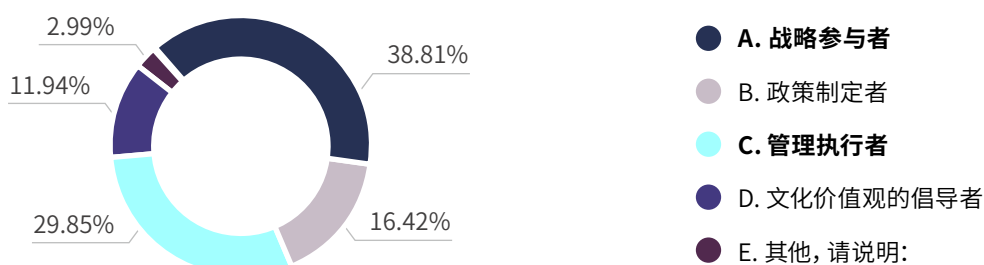


总体而言，参调企业普遍重视并进行出海前的市场调研，这是一个非常积极与专业的信号。但企业应继续扩大调研的广度与深度，不遗漏每一个可能影响业务发展的市场因素。只有全面系统地了解目的市场，企业才能制定切实有效的出海策略，避开各种风险障碍，获得持续竞争优势。

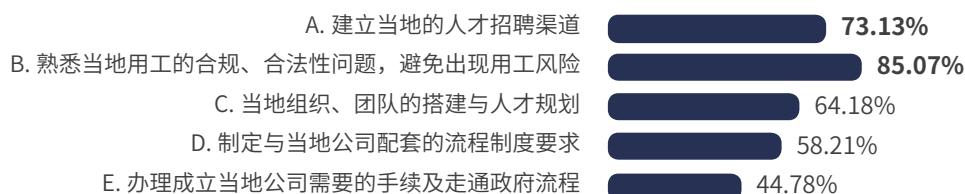
2 HR 角色与职责

数据洞察

图表 10. 贵公司 HR 在企业出海项目中扮演的最主要的角色是



图表 11. 贵公司 HR 在企业出海前期的助力点会有哪些



战略参与者与管理执行者是 HR 在企业出海项目中扮演的最主要的角色

38.81% 的企业选择 HR 在出海项目中扮演战略参与者的角色，这是最高比例的选项。这显示企业开始意识到 HR 的战略价值，需要 HR 部门在企业全球化发展的战略规划与决策过程中发挥作用。

29.85% 的企业选择 HR 在执行管理层面发挥作用。这体现 HR 传统的职能定位，但相比战略层面参与，存在一定的局限性。

HR 除了发挥其在用工合规与招聘方面的传统优势外，也应加强与其他职能部门的协作

在出海前期 HR 可提供的助力点方面，最重要的是熟悉当地用工的合规性要求，占 85.07%。建立当地人才招聘渠道也较为重要，占 73.13%。这显示企业最为依赖 HR 部门的传统优势——合规管理与人才服务。

制定当地流程与团队搭建也比较重要，各占 60% 以上。但协助办理公司注册手续的作用相对较小，仅占 44.78%。可能因为这并非 HR 的主要专业领域，企业有其他专职部门负责。



从选项分类上来看：

关于人的方面：熟悉当地用工的合规、合法性问题，避免出现用工风险 (85.07%)；建立当地的人才招聘渠道 (73.13%)；当地组织、团队的搭建与人才规划 (64.18%)。

我们发现，人的方面企业最需要人力资源部门帮助企业熟悉当地用工相关法律法规，避免用工风险，其次是提供当地招聘渠道和搭建当地团队。

关于流程的方面：制定与当地公司配套的流程制度要求 (58.21%)；办理成立当地公司需要的手续及走通政府流程 (44.78%)。

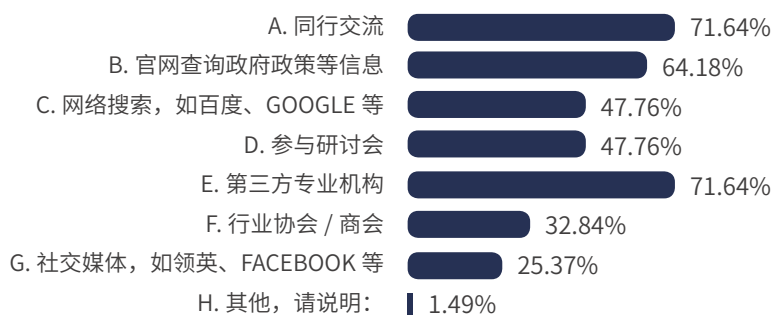
流程方面来看，人力资源部门可以提供配套的制度要求和流程支持、办理当地公司手续的参与度相对较低。

可见，人才方面，人力资源部门对出海前的支持主要体现在熟悉当地用工法律、提供招聘渠道与搭建团队等方面。流程方面，主要提供流程制度支持，在办理手续方面作用有限。

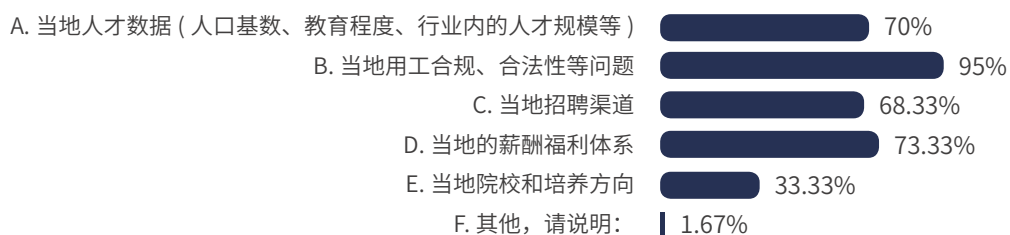
可喜的是，企业已经开始认识到 HR 在出海战略与管理层面日益重要的作用。但可惜的是，这一认识还需进一步加强与落实。HR 除了发挥其在用工合规与招聘方面的传统优势外，也应加强与其他职能部门的协作，在团队建设、制度设计与文化塑造等方面发挥更大作用，真正成为企业全球化发展的战略伙伴。

Q | 数据洞察

图表 12. 贵公司 HR 在出海前期，会通过哪些渠道获取相关信息？



图表 13. 贵公司 HR 主要会调研当地人才市场的哪些方面





■ 企业在获取出海信息与调研人才市场方面高度依赖外部权威渠道，并具有高度互动性

在获取出海信息的渠道方面，最重要的是第三方专业机构和同行交流，各占 71.64%。这显示企业高度依赖外部专业支持与互动以获取准确全面信息。

网络搜索与官网查询也较为重要，但社交媒体的作用较小。这体现信息来源的权威性与准确性在企业选择上占较大比重。

此外，我们发现人力资源部门在出海前期获取信息的重点渠道都具有高度互动性，能为不同企业提供个性化解决方案。

其次是官网查询政府政策，这是比较正规的信息来源，但缺乏互动。而网络搜索、参与研讨会、行业协会则只受部分企业偏爱。社交媒体等信息则受到更少重视。

可见，人力资源部门倾向与已有出海经验的同行交流和与专业机构互动，获取针对性强的个性化解决方案。这两种渠道具有较高的互动性，能将通用的知识匹配个性化的情况，为不同企业提供 case by case 的方案。而通向信息反馈单向的渠道如政府政策查询等受到相对少数的重视。

在人才市场调研内容方面，最为关注的是当地用工合规性，占 95%。其次是薪酬福利与人才数据，各占 70% 以上。这再次显示企业高度重视市场进入与营运的合法合规。人才供给状况与成本也是企业考虑的重点。

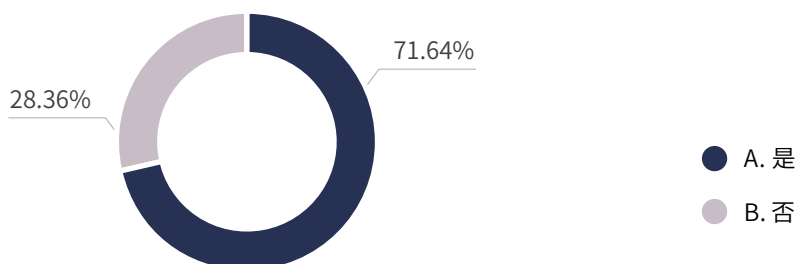
相比而言，企业对当地院校与招聘渠道的关注相对较低，仅占 33.33% 与 68.33%。但这两方面也同样影响企业的人才吸引与选择，值得企业加大关注度。

总体而言，参调企业在获取出海信息与调研人才市场方面较为成熟与专业。高度依赖外部权威渠道可以有效规避信息的片面性与不准确性。

3 第三方支持

Q | 数据洞察

图表 14. 贵公司出海前期是否会挑选第三方进行合作？





图表 15. 贵公司出海前期主要会由哪些团队 / 部门负责第三方的挑选与合作洽谈事宜



■ 七成以上企业意识到外部资源的重要性，并在出海前寻求第三方的支持与帮助

71.64% 的企业会选择与第三方合作伙伴进行合作，这显示大部分企业意识到外部资源的重要性，并在出海前寻求第三方的支持与帮助。但也有 28.36% 的企业没有采取这种方式，这可能因为对外部依赖的疑虑或自身资源较为充足。

■ 在负责第三方合作的部门方面，最重要的是人力资源部门，占 85.42%。其次是法务部门，占 68.75%

在负责第三方合作的部门方面，最重要的是人力资源部门，占 85.42%。其次是法务部门，占 68.75%。这显示第三方合作的重点在于获得专业服务支持，特别是在人才招聘与用工合规方面。

而财务部门与业务部门的作用相对较小，各占 45% 左右。CEO 也参与第三方选择的企业占 35.42%，这显示第三方合作的重要性已得到高层重视，涉及企业全局且影响重大。企业需考虑第三方合作是否与公司战略及核心价值观一致。

通过数据我们不难发现，企业普遍意识到第三方专业机构在出海前期的重要支持作用，并由相关部门负责选聘合作。但高层也需适度参与，考虑第三方合作的战略意义及拟定大方向。企业应结合自身条件与需求，选择提供智力支持的专业机构或商务伙伴，最大限度发挥外部资源的作用，降低出海成本与风险，实现互利共赢。

Q | 数据洞察

图表 16. 第三方专业机构在贵公司出海前期的助力点会有哪些

选项	比例
A. 给予企业海外当地合规、合法性的政策建议	89.58%
B. 为企业提供海外当地的人才资源	81.25%
C. 代行实体职责，代为完成员工的入职、薪酬计算、薪资发放等工作	75%
D. 帮助企业提升风险防控能力	43.75%
E. 帮助企业提升海外实体及人员管理效能	35.42%
F. 帮助企业完成外派人员的签证办理	33.33%



■ 第三方专业机构对企业出海的最大支持在于其专业知识与资源优势：合规政策建议与人才市场服务

在第三方助力点方面，最为重要的是提供海外合规与合法性的政策建议，占 89.58%。这显示企业最为依赖第三方机构在法规遵从方面的专业支持，这也是企业出海时最为关注的事项之一。

其次是提供海外当地人才资源，占 81.25%。这显示企业需要第三方机构帮助了解并接触当地人才市场，为招聘与选人提供支持。

部分企业也需要第三方机构代行实体人事职责，如员工入职与薪资支付，占 75%。但相比政策建议与人才引介，这一作用较为次要。

提供风险管理与实体管理支持的助力作用较小，各占 40% 左右。帮助办理外派签证的作用更小，仅占 33.33%。这可能因为这些服务内容牵涉更广的管理范畴，不局限于人力资源专业领域。

综上，第三方专业机构对企业出海的最大支持在于其专业知识与资源优势——合规政策建议与人才市场服务。部分机构也可代为提供基础的人事行政工作，减轻企业初期负担。但管理咨询与外派服务等方面的支持作用较小。

在上述研究中，我们已经剖析并得出企业出海前所需的必要准备工作，包括市场调研、人力资源规划与第三方合作等。

但是，不同企业在准备工作的规模与侧重点上也存在差异，这源于各自的产业背景、发展阶段与战略定向的不同。因此，我们将选取代表性案例，分析企业如何开展针对性的市场调查与评估，并据此优化组织架构，明确人力资源部门在全球化中的关键作用与责任。这使我们能够观察到企业是如何根据自身需要制定切实可行的出海方案。

同时，我们还将研究典型出海企业是如何借助第三方服务机构的专业优势来弥补自身的不足，共同推进出海工作的开展。我们需要考察不同企业选择第三方合作模式的理念与标准，分析在实践过程中如何实现资源的有效整合与协同。





案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
X 公司	<ul style="list-style-type: none">◆ 出海前期 HR 的角色和作用◆ 获取官方信息的渠道	<ul style="list-style-type: none">● 扮演项目经理的角色● 负责选址工作● 需承担前期合规准备工作● 官方渠道——“走出去”公共服务平台
Y 公司	<ul style="list-style-type: none">◆ 出海前期 HR 需要考虑的事情	<ul style="list-style-type: none">● 企业是否有人可以外派● 在海外如何找到合适的人● 如何制定海外公司管理机制● 人力资源体系如何搭建
京华顺达 & 特箱研发中心	<ul style="list-style-type: none">◆ 出海前期准备◆ HR 关注点与工作重心	<ul style="list-style-type: none">● 布局简单的政府资源，联系当地的行业协会● 提前与人力资源沟通并告知筹备计划● 选择供应商● 考虑人员的接替计划与留任制度● 制度问题● 薪酬福利问题
紫金矿业	<ul style="list-style-type: none">◆ 出海前期 HR 的角色和作用	<ul style="list-style-type: none">● 调研制度与法规● 确定薪酬水平● 人员计划● 了解供应商● ESG 工作



案例洞察



X 公司

◆ 出海前期 HR 的角色和作用

作为出海项目负责人，人力资源需要负责以下工作内容。

● 扮演项目经理的角色

(1) **规划安排其他职能人员的工作**，比如在出海项目前期，规划各职能人员在一定期限内的调研内容，人事、财务、税务和法务的各自工作内容与合作安排，以及人力资源需要配合完成的工作等；

(2) **推荐供应商**。项目经理会帮助各职能人员推荐介绍一些供应商，各职能在前期也会与各自领域的供应商进行谈判和选择；

(3) **作为咨询顾问**。人力资源要作为咨询顾问的角色应对各类挑战问题并提出解决方案。

- **负责选址工作**。企业在目标国家的办公室选址主要由招聘 HR 负责的原因是其对当地的人才市场较为了解，与当地候选人在前期有紧密联系的情况下，招聘 HR 清楚当地哪些地方有利于业务发展。同时，BP 要了解海外业务的情况，与业务密切合作去推进选址事宜，COE 要联系当地供应商，了解一些准入情况和招聘问题，通过 HR 各模块的齐心发力完成最终选址。
- **需承担前期合规准备工作**。在企业进军某个国家之前需要进行大量调研去了解当地法律法规，尤其是用工、劳动法等方面的政策，否则一旦“踩坑”，会极大阻碍企业在海外的发展。

◆ HR 前期调研获取官方信息的渠道

企业出海前需要做的准备工作非常多，但大部分都围绕着业务部分，当业务部门的战略明晰之后，HR 就要开始进行前期的调研工作，比如当地的人文环境、营商环境、文化宗教风俗、人才情况等等，根据个人经验，推荐官方权威的调研渠道，可以帮助人力资源获取出海国家的相应信息。

中华人民共和国商务部的“走出去”公共服务平台 (<http://fec.mofcom.gov.cn/article/gbdqzn/iny2.shtml>) 为中国企业走出去提供了一系列综合服务。包括按照国别出版了一系列《对外投资合作国别（地区）指南》，不仅出版日期新，而且包含的内容非常全面。以 2021 年版的巴西营商指南为例，由商务部国际贸易经济合作研究院、中国驻巴西大使馆经济商务处以及商务部对外投资和经济合作司官方出版，共 112 页，涵盖国家概况、经济概况、投资环境、法规政策、开展投资合作的手续等内容，能够为想要拓展海外市场的出海企业提供全方位的信息支持。



Y 公司

◆ 出海前期，HR 需要考虑的事情

- **企业有没有人能够外派？** 这是人力资源在海外人才储备需要考虑的事情，要确定企业是否有足够的人才梯队能够从中国派至多个国家。
- **在海外当地如何能够找到合适的人？** 海外招聘问题也是企业出海需要解决的紧迫问题。
- **如何制定海外公司的决策流程、授权机制、会议汇报机制？** 在海外公司的决策流程、授权机制，以及会议汇报机制等方面，谁来决策、机制如何制定，都是由人力资源部牵头负责。
- **人力资源的体系、全球化的体系如何搭建？** 企业如何做到全球员工的入转调离、招聘、薪酬发放、人力资源的选用育留体系等，是否具备全球运营的能力，是否具有全球一致性的文化、雇主品牌等等，都属于人力资源的职责范畴。



京华顺达 & 特箱研发中心

◆ 企业出海的前期准备

- **布局简单的政府资源，联系当地的行业协会。**
企业在出海前一定要非常了解当地的政治和政策环境，同时要布局简单的政府资源，提前联系当地的行业协会，拓展当地的人脉资源。由于各国各地的政策不一，所以企业要获得当地的支持，前期就一定要做好布局和筹备。
- **提前与人力资源沟通并告知筹备计划。**许多企业领导者在做决策前首先想到的是业务如何开展，技术如何转型，资金能否提供支持等，往往会忽略人才，总是在项目准备落地时才想到向人力资源提人才配置的需求，此时人力资源就会非常被动，未必能提供满意的解决办法。所以当企业领导者有出海想法时，一定要和人力资源负责人提前沟通自己的筹备计划。
- **供应商的选择至关重要。**如果企业打算在出海过程中获得支持，选择一家具备专业度、拥有足够实力解决问题的供应商极其重要。由于国外某些地区风险程度较高，所以企业首先要保证人员的安全性，尤其是派驻人员，如果出现紧急情况，供应商能否在第一时间到达现场帮助企业解决，供应商在偏远地区是否有对应的实例等，都是企业在实操过程中需要考察的重点。
- **根据项目的时长考虑人员的接替计划与留任制度。**如果是短期项目，企业可以考虑使用派驻人才的形式，但如果是长期稳定的项目，企业就需要提前考虑人员的接替计划。以特箱研发中心为例，当项目启动时，企业对于项目的规模和时长并不明确，所以后期会出现两个问题——一是人员接替计划，人才外派两三年后，如何安排后续人员的接替；二是人才长期留任制度，如果人才很优秀且非常适岗，无需进行人员接替的情况下，企业应当考虑如何让员工在当地安定，对于当地的人员政策如何制定，比如员工打算在当地买房时，企业需要为其提供哪些帮助，用何种方式来应对其诉求等。当企业确

定项目时长后，所考虑事情的丰富程度可能就会不同。

◆ 出海前期，HR 的关注点与工作重心

- 人力资源的关注点和工作重心要与公司需求相衔接。从特箱研发中心和京华顺达的对比可以发现，两家公司人力资源的关注点和工作重心在前期有明显不同。
- 在**特箱研发中心**，前期一定着重考虑**制度问题**，在公司原有制度流程的评估下，哪些可以直接照搬使用，哪些需要调整，最终要制定出与总公司配套的流程制度，不管是虚线汇报还是实线汇报，都需要人力资源去明确；
- 而在**京华顺达**，由于是在当地成立新公司，当地完全可以配套新的制度，所以制度问题并不是首要关注点，企业和人力资源更关注的是员工到新公司之后的**福利待遇、工资体系**如何设计，如何能让公司成本合理优化的同时，让员工也能满意，并乐于积极竞争。



紫金矿业

◆ 出海前期 HR 的角色和作用

- 调研海外当地的用人制度、法律法规；避免合规性风险的发生；
- 确定薪酬制度和薪酬水平；调研海外各岗位的薪酬水平，并确定海外公司的薪酬制度，以及国内、外的薪酬链接和平衡；
- 进行人员的计划和编制；根据不同项目来制定相应的人员编制，以及不同岗位的人员配比；
- 了解国内或当地的供应商；与潜在合作对象进行接触和洽谈，让第三方帮助企业完成一系列前期准备工作；
- 完成有关 ESG 的工作；比如与当地政府和社区建立良好关系等。



Frank 专家洞察

■ 出海企业前期准备

从作为多年协助中资企业出海的乙方角度来看，Frank 认为成功的中资企业在出海方面都有一个共同点，就是在做出海决策之前，充分做好了准备工作。

出海准备工作包括内部不同部门之间的协调，而不是仅仅由老板一人决定。如果没有充分的内部沟通和准备工作，即使企业在推进出海，但效率和效果都会不尽人意。因此，企业在做出海决策前，要充分了解自己的出海目的和规划，各部门要达成共识，然后才能具体实施计划。

不同的公司在出海过程中，不同部门扮演的角色可能会有所不同。但是，大部分公司都会成立一个项目组，包括业务、人事、财务和法务等部门。这些部门在前期要做很多调研和准备工作，达成共识，然后才去实施计划，这样的效率和成功率往往更高。

除此之外，即使企业准备再充分，也可能会遇到各种问题和挑战。因此，企业不应该盲目和仓促地行事，而是要认真分析自己的实力和资源，确保自己有能力应对各种可能出现的情况。企业应该清楚自己的出海目的和规划，各部门要充分协作，达成共识，然后才能具体实施计划。

虽然出海是一项具有风险的任务，但是企业仍然需要有勇气和决心去尝试。只有在不断尝试和摸索中，才能不断成长和发展。

■ 出海前期 HR 能做些什么？

作为一个辅助业务发展的职能部门，人力资源部门需要为业务发展提供支持和指导，因此在出海过程中，人力资源的角色至关重要。如果企业失去了明确的指导方针，人力资源仅从职能部门的角度出发，其定位会相对较低，无法充分发挥其最大的作用。特别是在涉及出海的情况下，许多人可能会认为只需找人事部门处理与用工相关的事宜，而与业务规划无关。然而，这种认知是有失偏颇的。

在组织策略制定阶段，人力资源需要参与制定综合性的出海计划，涉及各个职能部门，包括业务、人事、财务和法务等。其中，评估出海目标国家的营商复杂度是出海计划制定的重要环节之一，这涉及全方位的复杂程度，包括用工相关的复杂程度。每个国家的复杂程度不同，因此企业需要对其实力和资源进行仔细分析，确保能够应对各种可能的情况。

人力资源专业人士可以通过调研和信息收集，评估公司对于新目标海外目标区域的用工相关的复杂程度，并与业务、财务、法务等部门合作，制定综合的评估体系。企业可以根据自身行业特点和需要，制定排名和权重，参考市面上公认的营商复杂度指数，制定出海目标国家的优先级排序，从而提高出海的效率和成功率。

因此，人力资源在出海过程中是非常重要的一环，可以为企业的出海计划提供支持和指导，帮助企业制定出更为有效的出海策略。

根据案例和 Frank 专家的分析，我们整合了此份清单，梳理出了出海前 HR 和企业自身需要做好的准备工作，涵盖从出海战略到具体实施的每个关键环节。在实际操作中企业可以根据具体情况进行适当调整。

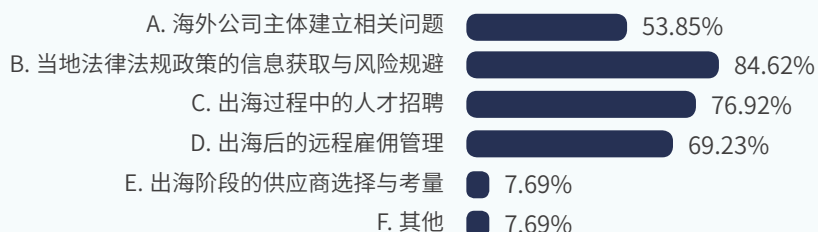


出海前期准备工作清单	HR 需要做的	企业需要做的
出海需求讨论	参与出海需求讨论，提出人力资源相关问题，给出专业建议（例如人才供给、留任制度等）	高层达成出海共识，成立领导小组，组织不同部门进行充分讨论沟通（研讨出海目的、选择目标国等）
制定出海战略与规划	提供建议和指导（例如评估目标国人才市场）	制定明确的出海战略与规划（确定产品定位、获利模式等）
目标国市场调研	调研目标国劳动法规等（如最低工资标准、社保规定）	调研目标国市场、竞争格局等（了解目标用户、对手情况）
确定出海模式	提供建议（如根据劳动法规推荐合适模式）	根据调研结果选择出海模式（独资、合资等）
项目资源评估	评估人力资源情况（企业人才储备是否充足等）	评估各类资源投入情况（资金、原材料等）
制定实施路线图	提供意见（如人才招聘时间节点）	出海领导小组制定路线图（明确时间表、资金投入等）
政府关系维护	协助做好公关工作（如提供招聘计划）	负责与政府的公关工作（争取政府支持）
选择服务机构	提供建议（如评估法务机构业务能力）	选择适合的服务机构（如律师事务所、供应商等）
内部管理完善	完善人力资源制度（如绩效考核、培训制度等）	完善相关管理制度（财务、运营等）
办公地点选择	负责选址工作（考量通勤，人才分布等）	提供业务需求（业务范围、交通等）



Q | 数据洞察

图表 17. 贵公司在目前计划出海阶段最关注的三个问题是



■ legal 与人才招聘、远程管理的难题，是企业在出海决策与准备阶段最为关注的问题

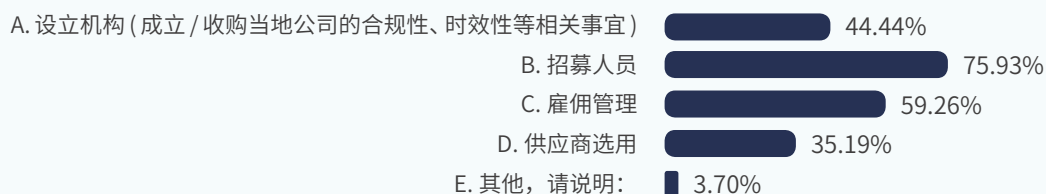
根据数据，企业在出海阶段最关注的四大问题为：

当地法律法规政策的信息获取与风险规避，占 84.62%。这显示企业普遍重视进入新市场时所面临的法律风险，并意识到充分了解当地政策以规避风险的重要性。这也是企业在出海前最应该关注和准备的内容之一。

出海过程中的人才招聘，占 76.92%。这说明企业明白，出海业务的成功运营离不开优秀的人才。但在异国文化背景下寻找与留存人才也面临较大难度，这是企业在出海过程中不容忽视的一大难题。

出海后远程管理是 69.23% 的企业关注的议题。企业对于出海后人力资源管理的难度有所认识，特别是在异国异地管理人才方面。远程管理与异地协同是企业出海后不可避免的挑战，这也使得出海后的人力资源管理成为企业较为关注的问题。

图表 18. 贵公司目前出海项目中人力资源方面的主要挑战有



■ 企业出海时人力资源方面面临的重大难题在于人才招聘与雇佣管理

根据数据，企业出海项目当前面临的人力资源方面最大挑战是：

招募人员，占 75.93%。这显示在出海时最为缺乏的就是精通当地情况与规则的人才资源。招募与选聘当地人才是企业出海后首要面临的难题。

其次是**雇佣管理**，占 59.26%。这表明即便招募到人才，管理与激励也是企业需要解决的重大难题。在文化与制度差异下，如何施行人员雇佣与管理也将显得异常困难。

设立机构方面的难题也比较显著，占 44.44%。这主要体现在与政府部门的合作与协调，以及有关监管合规性要求方面。这也是企业出海时首当其冲需要面对的实际工作之一。

相比而言，供应商选用的难度较小，仅占 35.19%。这可能因为供应商选择相对来说属于较操作层面的工作，企业可以根据当地情况灵活应对。而人才与机构相关事宜则牵涉制度与文化，难度显著增大。

根据数据，我们发现企业出海时人力资源方面面临的重大难题在于人才招聘与雇佣管理。这也正是企业出海最为核心也最为缺失的要素。

关于合法合规问题，其更多是一种基础性要求，渗透在企业的各项工作中，所以我们不会单独展开，而是更多的穿插在每个模块中加以呈现。

所以，接下来我们将深入研究企业出海过程中面临的两大核心人力资源难题：**人才招聘与雇佣管理**。我们将从数据与企业实践案例等多个角度，对这两大难题进行系统与全面的剖析。在研究的基础上，我们将尝试为企业提供切实可行又具人文关怀的解决方案。





三、逐风破浪——出海企业人才招聘

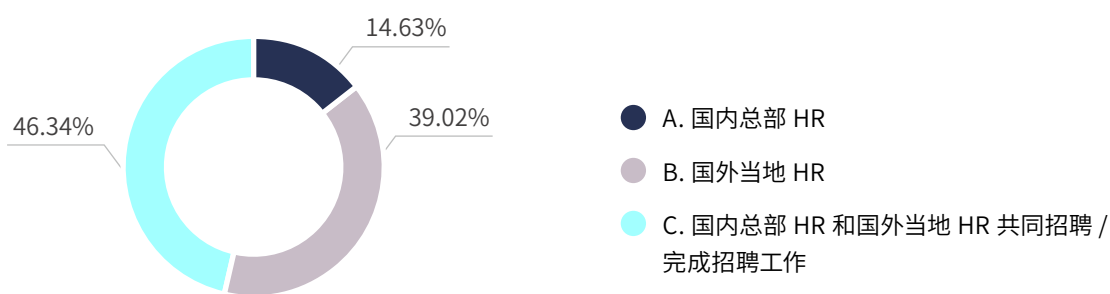
在分析企业出海现状与必要准备工作的基础上，我们将着重研究企业如何通过人才招聘来满足全球化业务发展的需求。我们将从四个维度切入探讨：

- ⇒ 考察**出海企业在人才招聘中的关键角色**，分析不同角色在招聘工作中的主要职责与合作方式，评估在实践中如何发挥作用，也为企业未来在这一方面的组织优化提供参考。
- ⇒ 研究企业采取的主要**用工形式**，如直接雇佣、派遣雇佣、外包服务等。这使我们能理解企业在全球环境下如何选择与规划人才的灵活配置。
- ⇒ 重点考察企业招聘的**主要人才类别**，如技术人才、管理人才等。使我们能在研究人才的跨境流动与管理模式上有清晰的人才定位。
- ⇒ 最后，我们会评估企业通过**现有人才招聘体系能否有效满足全球化业务的人才需求**，并剖析其**面临的主要挑战**。最后我们将在实践案例中找到应对挑战的有效路径，以不断提高人才招聘的效率与质量。

1 负责角色

Q | 数据洞察

图表 19. 贵公司在海外有子公司 / 工厂 / 机构的情况下，海外员工的招聘由谁负责



	A. 国内总部 HR	B. 国外当地 HR	C. 国内总部 HR 和国外当地 HR 共同招聘 / 完成招聘工作
A. 初创期（确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会）	12.5%	25%	62.5%
B. 开拓期（海外业务发展到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善）	18.18%	45.45%	36.36%
C. 高速发展期（实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善）	9.09%	36.36%	54.55%



■ 在海外有实体公司的情况下，46.34% 的企业采取总部 HR 与当地 HR 共同负责招聘的方式来保证招聘效果

在海外子公司员工招聘责任方面，46.34% 的企业采取总部 HR 与当地 HR 共同负责的方式。这显示企业意识到双方资源与优势的重要性，在全球协同管理理念下实现人才引进工作的集体参与与政策执行。但其他方式的比例也不低，企业在人才招聘主导权方面还存在一定的探索。

结合出海企业的发展阶段来看：

初创期，国内总部 HR 和国外当地 HR 共同招聘人才的情况最多，占 62.5%。

到开拓期，国外当地 HR 单独招聘人才的情况开始增加，占 45.45%。国内总部 HR 和国外当地 HR 共同招聘的比例下降至 36.36%。

到高速发展期，国外当地 HR 单独招聘人才的比例为 36.36%，国内总部与国外双方共同招聘的占比回升至 54.55%。

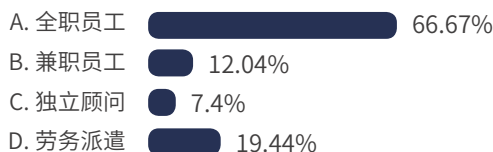
总体来看，初创期，由于海外业务规模小，国内 HR 主导招聘。到了开拓期，海外业务开始扩大，国外当地 HR 逐渐介入，单独招聘人才。而高速发展期，业务进一步成熟，国内与国外采取共同协作的模式。随着出海业务发展，国外当地 HR 的作用从辅助逐渐转向主导。高速发展期时，国内总部 HR 与国外当地 HR 保持协作，充分发挥各自优势。

可见，随着出海业务不同发展阶段，国内与国外 HR 部门的职责和协作模式也在不断演进。

2 用工形式

Q | 数据洞察

图表 20. 贵公司出海的海外员工用工形式有哪些



■ 企业在出海后主要采取较为稳定的“全职员工”用工方式（66.67%）确保运营与管理

根据数据，企业出海的海外员工用工形式主要是全职员工形式，占比高达 66.67%。

劳务派遣为第二大用工形式，比例为 19.44%。兼职员工和独立顾问的比例相对较低，分别为 12.04% 和 7.4%。



Frank 专家洞察

■ 海外用工形式集中于全职员工

从公司的角度来看，随着中资企业在海外的业务规模越来越大，采用独立顾问或自由职业者的形式雇佣员工就面临着越来越多的用工风险。例如，如果这些员工因为工作原因引起了法律纠纷，公司可能需要承担法律责任和相应的赔偿。而如果员工是全职员工，公司就可以通过购买保险等方式来降低这种风险。

同时，如果公司采用独立顾问或自由职业者的形式雇佣员工，那么他们可能不会像全职员工那样对公司的事业有更深入的了解和投入，这对公司的业务也会带来一定的影响。

因此，随着中资企业在海外业务的不断发展，越来越多的公司开始转向雇佣全职员工的形式，以降低用工风险、增强员工的归属感和投入度，并提高业务的稳定性和可持续性。

此外，中资企业在海外投资时需要面对许多用工问题，包括法律风险和经济成本等。为了避免这些风险，一些国家提供了 EWE 和 EOR 这两种合规的雇佣方式。企业需要根据自身情况选择最适合的方式，并了解当地的法律法规和税务政策，以确保遵守当地的规定，避免法律风险和经济损失。

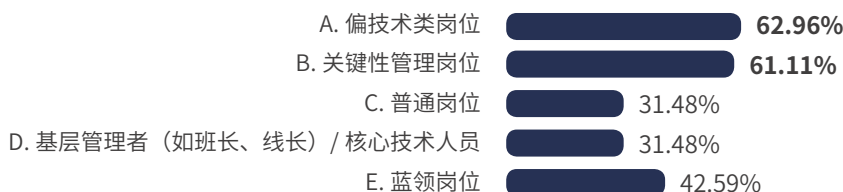
企业在出海后主要采取稳定的全职员工方式确保运营与管理，同时结合弹性的劳务用工实现成本控制与工作需要。但对其他灵活用工形式的应用还比较有限。

不过随着人力资源管理理念的变革与多样化人才需求的日益增加，企业未来在全球范围内实施更加开放与灵活的用工管理或将成为大趋势。企业需要在稳定的主导模式基础上，适当采用其他多元用工形式，既满足业务需要又体现人文关怀，实现组织的最大效能。

3 招聘人才类别

Q | 数据洞察

图表 21. 贵公司目前在海外当地主要招聘哪些岗位类别的人才？





■ 高端人才如技术、管理岗位的招聘需求增长迅速，而基础岗位的需求相对较小

根据数据，技术类岗位，占 62.96%。这显示企业在全球化扩张中最为缺乏和依赖的就是当地的技术与专业人才。这也符合产业转移与业务发展的内在规律。技术人才的引进将直接影响企业的技术积累与创新。

关键管理岗位，占 61.11%。管理人才的需求也较为强烈，这表明企业在全球化过程中也面临管理视野与能力的跃迁难题。引进当地管理精英，不仅有助于企业当地业务的有效管理，也可促进管理理念的全球融合。这也是企业实现全球协同与最优化管理的重要条件之一。

蓝领岗位也较为缺乏，占 42.59%。蓝领员工关系到企业的日常运营，人才引进也较为频繁，这也增加了企业在全球范围内进行人才招聘与管理的难度。

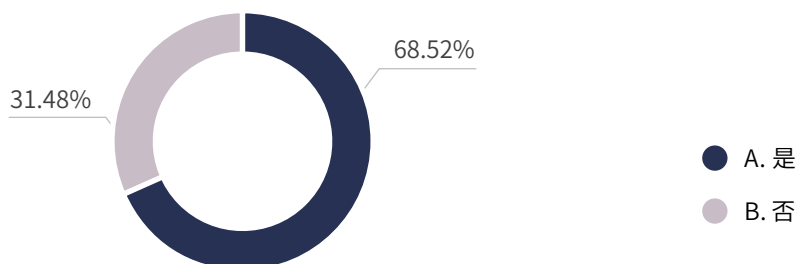
相对而言，普通岗位与基层管理岗位的需求略小，各占 31.48%。这可能是因为这类岗位人才的供给较为充足，或工作内容较贴近生产与操作层面，全球化进程对其影响相对较小。

企业全球化发展致使人才需求出现较为明显的结构性差异与跃迁。高端人才如技术、管理岗位的需求增长迅速，而基础岗位的影响相对较小。这使得企业的人才引进工作日益趋向高学历化、高技能化与国际化。这也给企业的招聘策略与培养机制带来较大挑战，需要实现从量的扩张向质的飞跃转变。

4 招聘需求满足度与挑战性问题

Q | 数据洞察

图表 22. 贵公司目前的海外招聘渠道是否能够满足招聘需求？





图表 23. 贵公司目前出海人才外部招聘存在的主要问题是

选项	比例
A. 海外招聘渠道的有效性不足	48.15%
B. 海外招聘人员 / 团队对于招聘渠道不够了解	50%
C. 招聘人员 / 团队发布用人需求以及进行人员面试时不清楚敏感 / 禁忌问题	37.04%
D. 海外人员招聘录用周期过长, 信息反馈不及时, 导致人员流失	18.52%
E. 供应商不理解人才画像, 导致最终招到的人才很难满足预期	16.67%
F. 海外某些地区没有试用期, 仅通过面试难以保证人员胜任	14.81%
G. 该类人才本身在行业中属于稀缺人才, 较难搜寻	31.48%
H. 企业自身资源有限, 难以搜寻到匹配的人才	20.37%
I. 企业对于人才的吸引力不够 / 外国人对中国企业信任度不够 (包含雇主品牌, 薪资福利等)	24.07%
J. 受海外当地人才结构影响, 企业无法找到完全符合要求的人才	14.81%
K. 其他, 请说明:	1.85%

■ 68.52% 的企业表示现有海外招聘渠道已经基本满足需求, 但在全球招聘渠道建设方面还有较大提升空间

68.52% 的企业表示现有海外招聘渠道已经基本满足需求, 但仍有 31.48% 的企业表示未能完全满足所需。这表明企业在全局招聘渠道建设方面还有较大提升空间, 需要不断丰富渠道类型, 扩大渠道覆盖面, 才能真正满足企业日益扩大的全球招聘需求。

■ 企业目前存在的主要招聘问题在于: 渠道有效性 (48.15%) 与招聘人员专业度不足 (50%)

企业目前存在的主要招聘问题在于: 渠道有效性与招聘人员专业度不足 (分别占 48.15% 与 50%)、对敏感问题认知不足 (37.04%) 等。这些问题的存在, 使得企业无法有效识别与吸引匹配人才, 也难以保证招聘效率与质量。

人才本身的稀缺性 (31.48%) 与企业吸引力不足 (24.07%), 也是影响企业海外招聘效果的重要因素。这需要企业不断提高自身的雇主品牌与职业机会的吸引力, 才能在全球范围内与人才建立长期共生的关系。

将选项进行分类:

渠道相关问题: 海外招聘渠道的有效性不足 (48.15%); 招聘人员 / 团队对招聘渠道不够了解 (50%)。可见渠道自身还不足以保证成功招聘, 还需要 HR 具备利用渠道所需的知识和技巧。

人才吸引力不足: 招聘人员在需求需求与面试问题上存在不清晰 (37.04%); 企业对人才的吸引力不够 (24.07%)。这说明企业在需求定义与雇主品牌方面存在不足, 从而影响人才的吸引力。

HR 本身存在问题: 招聘流程缓慢、信息反馈不及时 (18.52%); 供应商不理解人才画像 (16.67%); 企业资源有限 (20.37%) 等。这显示 HR 在部署招聘流程、定义人才需求和配置资源方面存在不足。



企业要真正满足全球化招聘需求，需在以下方面不断努力：一是拓展多元化的渠道，提高渠道有效性；二是加强招聘团队的专业培训，提高全球招聘能力；三是持续提高企业品牌与职业吸引力；四是理解并适应当地人才市场环境。这些努力将有助于企业构建高效的全球招聘体系，吸引与留住最优秀人才，为全球化业务发展提供有力人才支撑。

我们通过数据分析已经深入理解企业人才招聘的总体特征与关键要素。但是，不同企业因其产业背景与人才战略的差异，其招聘路径与经验也各有侧重。为更加准确全面地掌握企业出海人才招聘的状况，我们有必要研究代表性企业在这方面的典型案例。

因此，我们将选取典型出海企业案例，重点研究其在识别人才类别与解决招聘难题等方面的具体实践。这使我们能够直接观察海外人才招聘工作的实施过程与管理要素。

案例导览与精粹

企业	主要内容
X 公司	<ul style="list-style-type: none">● 海外人才对国内企业的雇主品牌认知度不高● 薪酬福利竞争力不足● 不够了解渠道● 对当地合规了解不足
Y 公司	<ul style="list-style-type: none">● 海外人才本土化
Z 公司	<ul style="list-style-type: none">● 企业并购后的管理层人员汰换
京华顺达 & 特箱研发中心	<ul style="list-style-type: none">● 国内品牌在海外的知名度不足
赛轮集团	<ul style="list-style-type: none">● 招聘本地化● 行业人才少与本土化人才招聘
紫金矿业	<ul style="list-style-type: none">● 海外招聘分工● 海外雇主品牌建设难度大、高端人才招聘不易、欠发达地区的诸多不确定因素



案例洞察



X 公司

- **海外人才对国内企业的雇主品牌认知度不高。**

中国企业刚出海时，首先，企业自身品牌在海外的知名度低，其次，即便企业品牌具备一定知名度，但企业品牌与雇主品牌又有差别，比如中国公司阿里巴巴在全球具备较高知名度，但外籍人士如果接触其工作机会，还是会受到固有印象影响。比如前两年研发届的“996，ICU”，就留下了中国公司很“卷”很累的印象，所以海外人才对国内企业的雇主品牌认知度会导致招聘在最初获取候选人时就存在一定的挑战。

解法：在面试过程中通过招聘、面试官去展现、传递企业文化和团队合作风格；同时雇主品牌在主流海外招聘渠道（比如 LinkedIn, Glassdoor）做好形象树立和传播，让候选人亲身体会到我们的文化，转化候选人为二次传播媒介。

- **薪酬福利竞争力不足。**一方面是企业管理层策略问题，另一方面是难以建立适合海外人员的薪资福利框架。比如国内都是按照税前工资计薪，但在西亚某些地方，当地人员的工资习惯按税后计算，由于薪酬和 COE 等中后台对于当地情况的不了解，可能出现无法满足候选人诉求的情况；同时，由于国际形势变幻，地区经济受到不同程度影响，造成近两三年的候选人诉求变化较大，更倾向追求稳定现金收入和较好的福利保障，初出海的企业不一定能够提供有竞争力的薪酬福利框架，也会导致招聘工作难以为继，甚至是候选人的流失。

薪酬福利这一挑战较难克服，因为转变 COE 的思维较为困难，所以招聘 HR 只能与业务联动，从高层推动整个薪资福利的计划。同时，在海外用高薪抢人还是只能提供一定范围内的薪酬？这也是高层需要回答的市场策略问题。如果企业在海外打算小试牛刀，快速试错，那么一般不会采取高薪酬挖人的方式；如

果企业决定倾尽全力在海外市场上快速拓展业务，那么就会更愿意倾向于用较高分位的薪酬吸引关键岗位候选人。

- **不够了解渠道。**大多数企业出海初期遇到的最大挑战是缺乏找到合适候选人的渠道。

解法：这一挑战相对容易克服，一是企业可以雇佣在当地有招聘经验的 HR，二是缺乏经验的 HR 也可以通过研究学习来补足短板。但其实许多渠道问题并不是 HR 不知道哪些招聘渠道有效，而是不知道用何法人主体与此渠道签订合同最合适，通过何种方式付款，国际供应商采购是否已有方案并打通流程等等，这也是渠道成为难点的原因。

- **对当地合规了解不足。**当 HR 面临众多海外招聘的挑战时，最容易克服、短期内就能见效的就是合规问题。

解法：HR 只需与法务、SSC（员工关系）投入时间、共同学习合规内容，比如企业可以邀请律师为职能部门开展相关课程 / 会议，讲授合规风险和注意事项等，HR 便能够快速补足知识缺口，避免基础性、常识性错误。





Y 公司

● 海外人才本土化的困境

Y 企业和华为这类企业的不同之处在于，华为的产品线比较集中、有限，且自上而下（从总部到海外各区域）的整个战略规划到落地实施路径都非常清晰，在这样的前提下，无论是何种国籍、何种文化的人才都可以通过这些制度和规划进行管理。而 Y 企业是投资性公司，产品线数量众多且较为复杂，如果在海外当地招聘雇佣一位外籍人士，特别是在西方国家，外籍人才无法理解 Y 企业的文化和中国的文化，也无法理解总部的战略规划以及落地实施，可能还存在一些信任问题，所以在这种情况下外籍人员就会像断了线的风筝一样，企业很难进行管控。因此对于 Y 企业而言，最好的模式是雇佣一位既了解当地文化、又了解中国文化的华人。

但就实际情况而言，Y 企业是在当地招华人和从中国外派人员两种模式结合使用。尽管雇佣华人是最理想的方案，但在实际招聘时会存在一定困难，所以也需要一些外派人员；而从总部外派人员也会面临一些问题，比如外派人员对当地不了解，或者可能会受到当地的掣肘和排斥等等。因此企业会通过两种人才获取方式的互相补充，实现海外人员的最佳布局。



京华顺达 & 特箱研发中心

● 海外招聘过程中的挑战与解决

企业在出海招聘时面临的首要问题是国内品牌在**海外的知名度不足**，因为当地普遍对国内的品牌熟识程度不高，所以企业在一开始进行出海业务接洽时，人力资源就要与当地人脉或相关行业协会进行友好接触，让其在前期帮助企业进行一些宣传，那么在后期招聘时当地人员起码对公司有所耳闻，避免出现候选人与企业之间信息不对称的情况。



Z 公司

许多中资企业进行国际并购时通常会更换管理层，例如 CEO 和 CFO 等管理岗位。然而，Z 企业在并购第一家全球化集团公司时，由于缺乏国际化人才担任管理岗位，加之被收购公司管理层较为稳定，且能够持续实现 3-5% 的盈利水平，因此在谈判条款中明确规定 CEO 需率领团队继续经营。

当然，企业也制定了管理人员的长期激励机制和评估机制，将管理层与激励机制绑定，激发管理人员的创造力和创新精神，保证企业良好运营。在保留原管理团队的同时，Z 企业也培育自主人才，主要从两个方面进行：

- **引入外部人才。**根据 Z 企业自身管理梯队状况，企业必须引入具备国际化思维的人才。例如，第一家被收购公司现任 CFO 于 2013 年根据国际化理念聘用，后进行快速培养，经历几家合资企业历练后提拔至总部，目前已成功担任欧洲 CFO。
- **内部培养人才。**企业现任 CEO 通过内部培养成长。企业长期大力支持亚太区发展，近年来亚太区技术研发能力已遥遥领先其他十多个国家。基于亚太区发展状况，企业将亚太区 CEO 作为重点培养对象，两三年前委任其为全球 CEO。作为在国际公司任职多年的中国人，其既懂中国文化，又了解企业经营发展体系，成功带领集团朝更积极、高盈利方向发展。



紫金矿业

● 海外招聘分工：总部提供支持，海外独立负责

在海外招聘工作中，总部和海外团队各司其职，相互协作与支援。总部主要负责制定全球化的人才选聘规范，包括岗位要求、薪酬标准、流程规程等；并对标行业 peers，完成目标人才的图像定位。

同时，总部会对海外 HR 提供必要的运营支援，比如在海外开展校园招聘时，总部会派遣专员指导现场工作，并整合各区域的招聘经验。而海外属地化 HR 团队的职责，则是牢牢把握当地的用工合规底线，并根据总部标准开展自主的招聘实际操作。双方在分工明确的基础上互相配合，共同推动海外招聘工作的开展。

● 当地雇佣招聘人员 VS 国内外派招聘人员

紫金矿业在海外人才配置上主要采取国内人员派遣和本地招聘相结合的策略。不可否认，在总部系统培训的内部人才，对企业发展历程和文化价值观了解更加透彻，与企业目标契合度更高，沟通协调成本也更低。如果完全依赖当地 HR，其可能无法准确判断哪些候选人真正符合企业需求和文化价值观，哪些候选人具有长期发展潜力。

因此，企业建议由熟悉企业文化的内部人员担当关键的选拔职责，以确保选聘标准的一致性。但与此同时，企业也注重培养当地人才，逐步实现本土化管理。中外合作共赢是企业人才队伍建设的长远目标。

● 海外招聘遇到的挑战与解决思路

海外雇主品牌建设难度大。许多中资企业出海时未注重品牌培育，导致当地认知度不高。不同国家和地区的环境差异大，适合的品牌传播方式各不相同。如非洲区域，网络普及率低，难以采用国内常见的网络传播方式。对此，企业 HR 正在不断探索各区域适合的品牌宣传路径。

高端人才招聘不易。企业迫切需要大量招募具备全球视野的高管和富有管理经验的高端专业人才。目前主要依靠内外部猎头相结合的方式，但仍难以满足需求量。为此，企业正在打造覆盖“海外猎头、互联网招聘平台、关键区域招聘中心”的全球化招聘体系，以期持续获取全球高端人才。

欠发达地区存在诸多不确定风险。这些地区法律

环境较为复杂，企业按照传统思路进行法律实践仍无法规避全部风险。企业正在组织相关部门对不同国家进行风险研判，并对外派人员进行风险防范培训，以提高应对能力。集团也在积极寻求与当地政府的良性互动，争取创造更稳定的外企经营环境。



赛轮集团

● 招聘本地化的策略

对任何一个组织而言，要想实现全球化，一味地从国内外派人员并非长久之计，所以赛轮集团从出海初期就非常注重本地化人才队伍的搭建。

因出海初期受制于资源等多方面因素，全球招聘均由集团总部负责，但国内与海外对接过程中却会出现一些问题，然而尝试一段时间后发现国内人员全职负责海外招聘会存在两个问题：一是专设人员的工作量需要探究，二是国内由于不够了解当地情况，与当地面试官在沟通方面又会存在一定隔阂。因此综合考量后，最终回归于海外本地化的招聘。

● 海外招聘的挑战主要有两个：

相信与大多数企业一样，全球化的招聘渠道布局是一个恒久课题。目前，国内尚没有专门针对轮胎行业的招聘渠道。第一，由于轮胎行业较为小众，而普通汽车行业的人员与轮胎行业并不完全适用，所以企业可选择的轮胎行业人才较少；第二，要实现本土化，需要有本土化的人才，但受当地行业与人才结构影响，符合发展要求的目标人选其实相对还是要少很多。在此情况下，内部推荐便成为企业非常重要的人才引进手段。

由于制造业更偏重于任用同行业或行业相关度高的人员，因此内推占了海外招聘的较大比重。无论是内部员工还是合作伙伴，赛轮都倡导信任和尊重的企业文化，正因企业文化形成了良好的正向效应，所以对于招聘也起到了反哺的作用，只有员工在企业有良好的体验感，才会愿意推荐优质人选一起加入。



Frank 专家洞察

■ 出海企业如何克服招聘难题？

跨境人才招聘是一项复杂而具有挑战性的任务，尤其是对于中资企业的内部 HR 来说，他们可能不了解海外国家的市场和文化。如果缺乏经验，招聘工作的成功率会很低。一些企业可能需要依赖外部的专业人员和供应商来提供支持和帮助。这些专业人员通常拥有跨境人才招聘的经验和知识，可以帮助企业更好地理解目标市场的需求和挑战。他们可以提供市场分析、招聘策略制定、候选人寻找和筛选等服务，以帮助企业成功招聘到适合自己的人才。

□ 向外——寻求专业支持

在跨境人才招聘过程中，企业可能会遇到很多困难和挑战，例如找不到合适的候选人、不了解当地市场的标准、自己调研效率低等。这些困难和挑战可能导致企业难以成功地招聘到合适的人才。因此，必要时，企业需要依赖外部的专业人员和供应商来提供支持和帮助，例如猎头公司。这些专业人员通常拥有跨境人才招聘的经验和知识，可以帮助企业更好地理解目标市场的需求和挑战。

□ 向内——强化企业 HR 自身素质

同时，企业内部的 HR 也需要具备相关经验和素质，才能更好地理解目标市场的需求，并更有效地与潜在候选人进行交流和沟通。否则，企业可能会面临员工入职后很快离职的情况，这是因为在面试和 offer 谈判的过程中，可能存在理解不一致的情况。在这个过程中，企业需要积累经验和资源，才能更好地开展跨境人才招聘工作。

结合多家企业案例和专家观点，我们尝试对企业出海招聘的挑战性问题归纳出以下解决方案：

解决方案	具体措施
提升品牌影响力	<ul style="list-style-type: none">» 在 LinkedIn、Glassdoor 等主流招聘平台创建公司页，进行雇主品牌宣传» 倡导团队协作、倾听员工心声的企业文化，传递人性化和关爱的价值观» 关注员工职业发展需求，提供岗位技能培训和晋升机会
优化薪酬福利	<ul style="list-style-type: none">» 调研各地区薪酬水平分布情况，设定具竞争力的薪酬标准» 关注当地候选人的核心关注点，提供弹性福利组合的选择方案» 建立股票期权、绩效奖金等长期激励机制，并关注员工职业发展规划
扩大招聘渠道	<ul style="list-style-type: none">» 在 LinkedIn、Indeed 等主流招聘平台发布职位» 建立员工内部推荐并奖励的机制，发挥员工人脉资源优势» 主动联系目标国家高校以及行业组织，发掘更多潜在人才资源» 合理使用第三方渠道（猎头公司及人才服务机构）以发掘更多被动候选人
加强合规运营	<ul style="list-style-type: none">» 请专业供应商为 HR 提供针对性的海外招聘合规培训» 聘请当地专业律师提供法律指导，避免违规操作风险» 建立规范的招聘流程和规章制度，明确各阶段标准
实现管理本土化	<ul style="list-style-type: none">» 重点培养拥有国际视野的本土管理人才，实现本土化管理» 关注外籍员工的需求，定制助其融入的培训项目» 构建包容的工作环境，不同文化群体互相尊重、互学互鉴



四、遥控操舵——出海企业的远程雇佣与管理

此模块，我们将专注探讨企业如何实施有效的远程雇佣与管理。特别是，我们将研究企业如何开展无实体的海外招聘与管理，这是企业全球化发展过程中不可回避的难题与重点。

- ⇒ 我们需要研究**负责海外无实体招聘的关键角色**。我们要分析不同角色如何在跨区域协作中发挥作用，也要考察**企业如何应对这种全新工作方式带来的挑战**，这将有利于企业优化无实体招聘的组织模式与流程。
- ⇒ 我们将研究企业**如何制定适用于全球范围的管理制度与政策**。这使我们可以探讨跨境协同的相关理论，也使我们能为企业提供构建全球化管理体系的路径与工具。
- ⇒ 我们会探讨企业**如何管理全球范围内的供应商与服务商**，如何在选择标准与管控手段上实现有机统一，来确保工作的高效与服务的连续性。这也使我们能从管理模式转变的角度研究企业如何在全球化的环境下重新审视与嫁接各种资源。

1 远程雇佣

我们之所以将无实体招聘单独加入远程雇佣与管理模块进行研究，而非前面的出海招聘模块，主要有以下考量：

无实体招聘已然超越了简单的人才引进，更多地涉及企业全球化的组织变革与管理创新。它需要企业在远程协作与资源整合上具备较高的管理能力与技术手段，这决定了其更加适合在管理模块中进行研究。

此外，无实体招聘带来的挑战更为复杂，不仅限于人才的识别与选拔，还包括团队建设、工作协调、绩效管理等方面。这需要我们采取更宽广的视角，在管理角度进行研究与提高，这也决定了其更适合加入管理模块。

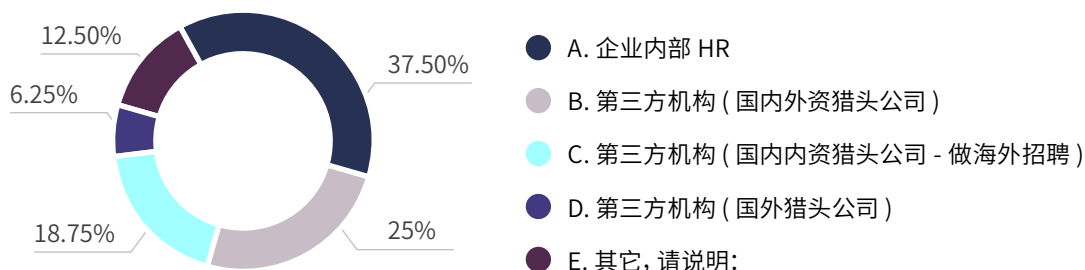
再者，将无实体招聘放入管理模块研究，可以使我们在探讨企业远程雇佣与全球化管理模式转变时，有一个更加完整的框架。这有利于我们从人才招聘到管理的全流程进行思考，也使研究结论和管理建议更加全面与连贯。

所以，无实体招聘作为企业全球化发展的产物，其研究更加适合加入管理视角的模块。这可以使我们在思考出海企业人力资源管理转型时，有一个从宏观到微观更加完备的框架。

负责角色

Q | 数据洞察

图表 24. 贵公司在海外无实体公司 / 机构的情况下，海外员工的招聘由谁负责





	A. 企业内部 HR	B. 第三方机构 (国内外资猎头公司)	C. 第三方机构 (国内内资猎头公司 - 做海外招聘)	D. 第三方机构 (国外猎头公司)
A. 初创期 (确定出海战略, 进行准备, 开展海外业务, 积极寻找海外生存机会)	37.5%	25%	25%	12.5%
B. 开拓期 (海外业务发展到一定阶段, 但产业链、管理及运营等体系不够完善)	60%	0.00%	40%	0.00%
C. 高速发展期 (实现全球化, 海外业务发展非常成熟, 产业链、管理及运营等体系完善)	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%

■ 除企业内部 HR 外, 第三方机构是企业海外招聘的重要合作伙伴与支持力量

在无海外实体的情况下, 企业海外员工招聘的主要负责方式为:

企业内部 HR, 占 37.5%。这表明部分企业依然选择自行承担海外招聘工作, 这可能是基于对外部机构的信任度不足, 或相信企业内部 HR 具备一定的国际视野与能力。但相比专业的第三方机构, 企业内部 HR 在海外招聘方面难免会面临信息获取与政策遵从等方面的不足。

选择第三方机构 (国内外资) 的企业占 25%。这显然是一种较为理想的选择, 可以依托第三方机构的全球网络与专业知识实现海外人才的更加高效引进。部分企业开始意识到第三方机构在全球招聘方面的重要支援作用。

选择第三方机构 (国内内资) 的比例为 18.75%。这显示即便企业选择第三方机构, 也希望与熟悉的国内机构合作。但相比外资机构, 这类机构在全球化视野与网络方面可能略逊色, 海外人才引入的效率也可能会受到一定影响。

随着企业出海业务不同阶段, 企业寻找海外人才的主体存在以下变化:

初创期, 企业内部 HR 主导海外招聘工作, 占比 37.5%; 国内外猎头公司参与少, 仅 12.5% - 25%, 可见初创期海外业务规模小, 企业倾向于内部 HR 自主负责招聘工作。

开拓期, 企业内部 HR 继续占主导地位, 比例升至 60%; 国内做海外招聘的猎头公司参与 40%, 国内外其他猎头公司无参与。这说明业务开始扩张, 企业开始引入国内专业做海外招聘的机构, 内部 HR 仍处主导位置。

到了高速发展期, 企业内部 HR 的比例下降至 33.33%, 国内外猎头公司的参与率上升至 66.67%。显示着随着业务进一步成熟, 企业开始转向专业的海外招聘机构来寻找人才。

随着业务发展, 企业从初期主要依靠内部 HR 自己负责海外招聘, 逐渐转向寻求专业的国内外猎头公司的帮助, 内部 HR 角色逐渐下降。

虽然部分企业内部 HR 开始具备一定的全球视野与竞争力, 但第三方机构仍是企业海外招聘的重要合作伙伴与支持力量。未来, 随着全球化的深入与竞争的加剧, 企业与高效的全球第三方机构建立密切合作关系, 将成为企业全球招聘的重要趋势。这也将有助于企业内部 HR 的专业能力提升, 助力企业的国际化发展。

挑战问题

数据洞察

图表 25. 贵公司在海外无实体公司 / 机构的情况下，目前在用工方面面临的最大挑战是

选项	比例
A. 合同工的用工合规、合法性风险	62.50%
B. 员工劳动合同的编制，当地员工的入职	25%
C. 员工的工资、税费和福利的代扣代缴	31.25%
D. 员工分类不当，可能面临处罚	6.25%
E. 劳动纠纷的风险防控	12.50%
F. 用工管理由第三方机构负责，不存在用工挑战，但存在沟通协调问题	12.50%
G. 以上全部	18.75%

无海外实体企业要应对的最大用工难题在于合规管理与工资福利发放

数据表示，**合同工用工的合规与合法性风险**，占 62.5%。这显然是企业面临的第一要务与难题，直接关系到企业的合法经营与发展。在无当地组织架构的情况下，企业更难以全面掌握各国家地区的用工法规与政策，合规风险无可避免地增加。

员工的工资与福利代扣代缴也较为棘手，占 31.25%。在无当地支付结算机制的情况下，企业需要依托第三方为海外员工提供工资与福利发放服务，这也增加了管理的难度与风险。

编制与入职问题也是企业需防范的难题，占 25%。这可能是因为缺乏当地机构，企业在这方面投入也相对较小。

18.75% 的企业表示上述全部选项均属于面临的用工难题，这显示无海外实体企业在用工管理方面难度巨大，需要在全面认识这些难题的基础上制定切实可行的应对方案。

无海外实体企业要应对的最大用工难题在于合规管理与工资福利发放。企业需要选择专业的全球服务供应商，依托其海外网络与专业能力，完成合规政策研究、工资结算与民事责任履行等工作。这将有效降低企业的用工风险，稳定海外业务发展。





2 管控模式与制度制定

管控模式

数据洞察

图表 26. 贵公司跨国管控的主要模式是

	A. 财务控制型（集团母公司只负责集团母子公司的财务和资本运营工作，不过多干涉下属企业的战略和业务发展以及人事管理工作。倾向于分权的管控模式）	B. 战略控制型（主要以战略规划为主，总部可以视情况设置具体业务部门。介于集权与分权之间的管控模式）	C. 经营控制型（总部作为经营决策中心和生产指标管理中心，追求集团主要经营活动的统一和优化，对下属单位进行集中控制和管理。集团总部高度集权的管控模式）
A. 在海外设立新实体公司 / 工厂 / 机构（直接投资）	25.64%	41.03%	33.33%
B. 收购 / 并购海外公司 / 工厂 / 机构（间接投资）	41.67%	41.67%	16.67%
C. 无实体公司 / 机构，仅业务出海	6.25%	31.25%	62.5%

企业的跨国管控模式与具体投资方式高度相关 在海外投资建立实体情况下,企业在战略与资本层面加强管控 在并购实体后, 战略与财务控制也较为关键; 而在无实体的业务出海后, 经营控制成为首要模式

在海外设立新实体时，41.03% 的企业采取战略控制型管控模式，33.33% 采取经营控制型模式。这表明企业在全球化进程中，需要通过战略规划与经营控制实现总部与当地实体的有效管理与协调。财务控制型模式较少采用，仅占 25.64%。

在并购海外实体时，公司亦偏向战略控制型与财务控制型模式，各占 41.67%。这显示企业需要在并购后加强业务战略与资本控制，较少涉及经营层面。经营控制模式仅占 16.67%。

但在无实体的业务出海情况下，经营控制型模式占主导，达 62.5%。这显然是因为企业需要更直接地控制与管理海外业务，而非实体投资带来的资本运营或并购后的整合过程。战略控制型模式仍占 31.25%，财务控制型模式仅占 6.25%。

总体而言，参调企业的跨国管控模式与具体投资方式高度相关。在海外投资建立实体情况下，企业需要在战略与资本层面加强管控；在并购实体后，战略与财务控制也较为关键；而在无实体的业务出海后，经营控制成为首要模式。这充分显示跨国管理的复杂性，需要企业运用不同管理工具，才能在全球环境下实现有效控制与协调。

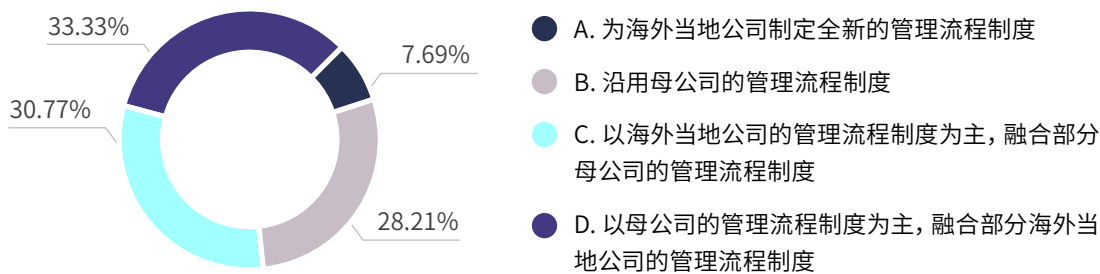
随着全球化的不断深入，企业管理的局部化与专业化将更加明显。在强化总部控制的同时，企业也需加大分权力度，赋予当地管理层更大的自主权与灵活性，实现全球一体化管理的最佳配置与协同。这也将主导企业未来管理模式设计与演进方向。



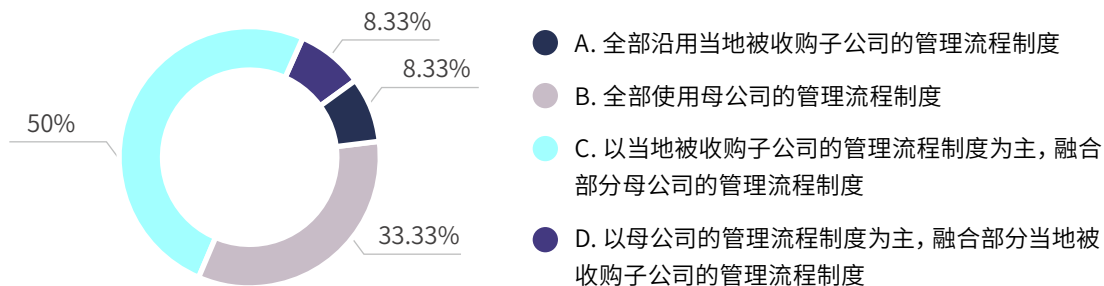
流程制度制定方式

数据洞察

图表 27. 贵公司在海外设立新实体公司 / 工厂 / 机构时，海外当地子公司的流程制度的制定方式是



图表 28. 贵公司在收购 / 并购海外公司 / 工厂 / 机构时，海外当地子公司流程制度的制定方式是



■ 企业在海外管理体系设计上体现出较高的灵活性与包容性：在海外设立新子公司时，33.33% 的企业会以母公司管理流程为主，融合部分当地流程；在并购海外子公司时，50% 的企业会以当地流程为主，融合部分母公司流程

在海外设立新子公司时，33.33% 的企业会以母公司管理流程为主，融合部分当地流程；30.77% 的企业则以当地流程为主，融合部分母公司流程。这表明大部分企业会在两种流程之间寻求平衡，既吸收当地最佳实践，又延续母公司管理思想。仅沿用单一流程的企业比例较小，各占 28.21% 与 7.69%。

但在并购海外子公司时，50% 的企业会以当地流程为主，融合部分母公司流程。这显然是由于需要吸收原有子公司的管理理念与经验，而非在空白条件下重新搭建。仅沿用母公司流程的比例为 33.33%，较设立新子公司时有所提高；而仅沿用当地流程的比例较小，为 8.33%。

可见，企业在海外管理体系设计上体现出较高的灵活性与包容性。无论在新设子公司还是并购子公司情况下，企业大多会在母公司与当地两种流程之间寻求融合点，吸收各自的优势，实现管理思想和方式的有机结合。然而，也有部分企业仍显得较局限，多倾向直接采用单一流程。这可能源于管理理念的局限，或对差异管理的不适应。

以下案例将为读者呈现具体的出海企业管控方式以及管控要点：



案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
X 公司	◆ 出海管理 / 管控模式	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据业务属性来看 ● 根据发展阶段来看
Y 公司	◆ 管理子公司的关键点	<ul style="list-style-type: none"> ● “管控”与“服务”的平衡 ● 资源分配机制要到位 ● 组织保障到位 ● 包容的全球化思维
Z 企业	◆ 总部管理权限 ◆ 出海管理核心	<ul style="list-style-type: none"> ● 预算、成本、人员数量 ● 配置关键高管人才 ● 合规性 ● 人才激励机制
京华顺达 & 特箱研发中心	◆ 管控海外人员的方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 从 KPI/考核机制入手，规定双线（实线、虚线）汇报对象的考核比重 ● 通过 OA 系统实时跟进员工在一定周期内的工作进度
赛轮集团	◆ 管控模式 ◆ 流程制度制定	<ul style="list-style-type: none"> ● 矩阵式管理 ● 海外公司管理制度大方向与总部保持一致，但会有一定空间制定特色化的规定
紫金矿业	◆ 海外公司流程制度的设定	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外各子公司的管理权限不同，所以对于流程制度的设定也有所不同



案例洞察



X 公司

◆ 企业的管理 / 管控模式

企业对海外公司的管控模式与业务本身的属性和发展阶段都有关系。

● 业务属性

如果只是投资海外子公司，作为独立董事或股东，那么企业只需要进行财务管控即可；如果是本地化运营比较强的模式，那么企业就必须高度重视对海外当地的管理。

● 发展阶段

在出海初期阶段，企业更多以支持区域为主。比如滴滴在拉美收购企业时，具有拉美市场相关经验的人才储备比较少，这种情况下企业也难以中央集中管控，所以只能先以当地的发展为主，去全力支持拉美市场业务快速成长。

在出海的市场逐步增多，成熟度更高之后，企业开始逐步进行总部集权管理。有些早期出海公司现在已在海外拓展了十几个国家，各海外市场逐步发展起来之后，总部就会从支持逐渐转变为管控，把“撒出去”的业务线慢慢收回来，由总部进行管理。



Y 公司

◆ 管理子公司需要注意的关键点

- **“管控”和“服务”的平衡。**企业在管理海外子公司时通常会面临一个问题——“一抓就死，一放就乱”。所以企业要管理好海外子公司，最重要的一点是如何平衡好“管控”和“服务”这二者之间的关系。这就牵涉到一个授权机制的问题，即国内母公司和各个海外区域之间要有一个明确的责权边界，当地能够自主决策的是哪些事情，需要总部批准的又是哪些事情。这一点是管控海外的核心问题。
- **资源分配机制要到位。**企业要管好海外子公司，背后的逻辑是资源分配体系要非常强大。原来企业只需要在中国区域能够分配资源即可，但现在需要在海外分配资源，而国内的企业在国内资源本来就有限，如何投入到这么多区域，就需要企业明晰资源分配机制。
- **组织保障要到位。**企业是否有足够的人力和组织保障“出海”？这一点是企业管理好海外子公司的基础条件。组织保障牵涉到人力资源的各个项目，比如是否能够快速地在海外建立招聘渠道、招聘能力，快速地在海外招到人，这些都是落地实操层面的问题。
- **具备包容的全球化思维。**海外人员需要具备全球化的思维、足够了解海外当地文化，比如可以给高管提供定期的跨文化交流课程，或者跨文化交流的拜访机会等等，通过课程和活动等方式，逐步加强人才对于海外当地文化的认可和融入，建立全球化的思维。





Z 公司

◆ 企业总部的管理权限

目前,从总部整体人员角度来说,企业主要对子公司的预算、成本和人员总数进行管控。再从高管层面来说,高管绩效考核、子公司年度考核以及奖金发放或薪资调整方案,都需报企业总部审批。

海外高管均为全球一流的职业经理人,企业因此给予充分的自主管理权。若母公司管控过细,无论管理效率还是管理人员积极性,都会产生消极影响。所以,企业在满足国资委基本要求的前提下,主要把控公司合规运营,避免产生违法、违纪或违背企业良性发展的事件。

◆ 企业出海管理的核心

企业出海最重要的是要打通几条关键的链条。

首要的是配置关键高管人才。关键人才的责任是找到技术,使海外公司和国内体系实现最科学合理的融合,而不仅仅是完全采用国内管理体系。企业应给予海外公司相当的自主权,尤其是当地文化与国内文化差异巨大的情况下,企业更不可能管理每个细节。此外,某些被收购的海外公司的管理体系甚至优于企业自身,所以母公司应以学习的态度进行管理。

其次是合规性。首先,企业应与海外公司在董事会治理和合规体系上建立联系,例如监督公司海外是否合规,是否存在非理性或违规行为等;其次,与海外公司联系建立后,再与国资委的要求对接,涉及 Z 企业人力资源整体人员的管理和人工成本控制等方面。

最后是关键人才的激励机制。激励机制的核心是抓住要害,不宜过于细致,否则会失去灵活性。因此,企业重点关注各大区 CEO、CFO 等核心人员,对其实施激励机制,即设定年度目标后进行年度绩效评估,达到要求后才能获得相应奖励。

◆ 会议机制实现国内外信息对称

Z 企业通过会议机制与境外公司共同研讨实现信息对称与决策制定,研讨结束之后,通过监事会将会议主旨、总部的思想贯彻至内部体系中,并将管理模式和机制内嵌至 IT 的信息化系统,体现在各子公司独立的管理平台之上。



京华顺达 & 特箱研发中心

◆ 企业管控海外人员的方式

企业需要提前明确海外公司的管理权限和汇报机制。以特箱研发中心为例,由于特箱研发中心的事业部不是独立法人,所以没有单独设置人力和财务人员,那么行政人员就要兼任人力工作,此时便会出现既要向办事处领导汇报,又要向人力资源领导汇报的情况。所以企业从 KPI/考核机制入手,规定双线(实线、虚线)汇报对象的考核比重,比如某位领导的考核占 80%,另一位占 20%,那么员工自然会清楚应当首先完成 80% 的工作。因此在远程信息互通并不顺畅的情况下,为了使总部充分了解当地情况,企业就通过这种考核机制,让员工明晰主要汇报对象,并给到总部实际情况的反馈。

特箱研发中心使用自主 OA 系统采集员工实际 KPI,并实行内部考核流程和机制,通过 OA 系统实时跟进员工在一定周期内的工作进度。企业以月度或者季度为考核时间单位,在考核周期之前将所需完成的工作任务量交付于员工,并设计好考核方式,在员工达成指标的过程中,要在每个完成节点定期上传数据,若员工在时间节点内未完成,那么系统就会发生报警。



赛轮集团

◆ 雇佣管理

如果当地有分 / 子公司，企业主要依靠当地来进行管理，海外员工直接跟当地子公司签订劳动合同以及各类保险等等。

◆ 管控模式

集团整体管控方式为矩阵式管理。以人力资源部为例，海外分子公司均设立 HR 团队，当地的 HR 业务由属地的业务负责人管理，人员的调动、晋升、评价等等都是由总部 HR 部门负责。

通过矩阵式管理，可以提升海内外部门的协同配合效率，更重要的是能够跟总部在信息上保持对称。既能保持信息同步共享，又能更好地防范风险，也能够给予分 / 子公司一定的自由度，激发组织活性。

◆ 流程制度设定

企业会在每个模块制定相应的管理流程制度，比如在招聘方面会有内推的运营指引、背调的规范指引，对各层级的人员应当进行哪些背调内容，背调的结果应当交付于谁，包括渠道引入的管理规范等等，既有体系逻辑上的，也有业务逻辑上的流程制度，而且也会定期进行回顾，比如招聘团队每年年初的一项重大工作任务就是整个团队重新审查招聘的制度流程，要结合业务的变化进行新的修正和调整，同时海外公司也要修正其制度流程来匹配集团的制度流程，所以整个公司的体系制度文件都较为完善。

在海外公司管理制度的制定方面，涉及人员晋升和组织稳定等大范围要与总部保持一致，但由于各国情况都有差异，所以企业不会强求僵化贯彻集团总部的要求，会为海外公司留出空间来制定特色化的规定，保持一定灵活度更好适应当地的变化。

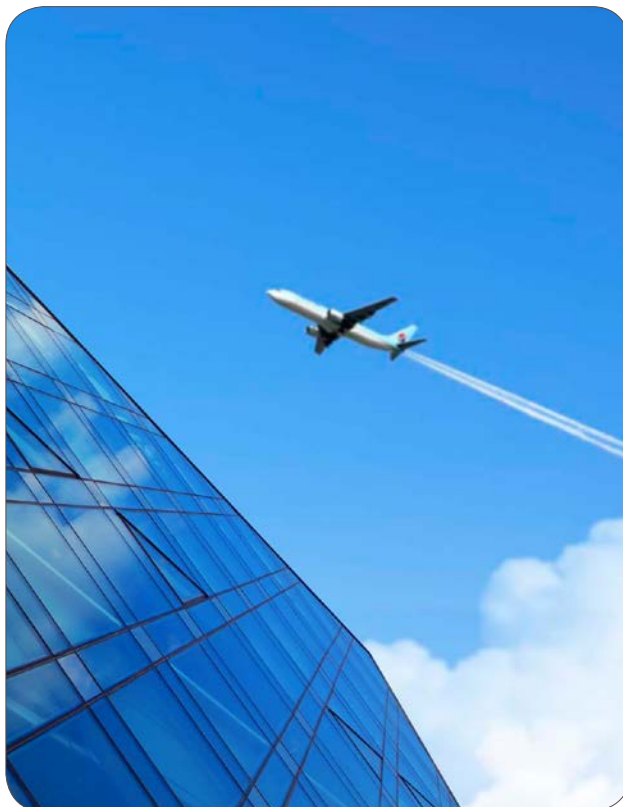


紫金矿业

◆ 海外公司流程制度的设定

紫金矿业对于海外各子公司的管理权限不同，所以对于流程制度的设定也有所不同。一般来说，企业会优先沿用当地公司原有的良好制度体系，同时结合紫金集团的管理标准，实现管理的统一性。海外 HR 的职责是将紫金独特的企业文化和管理体系完美融入海外项目，使企业管理、员工发展和当地社区的和谐共生达到高度契合。

在修正和融合的过程中，也会出现员工存在变革抵触情绪等挑战。但企业会通过积极的沟通和引导，采取合理合法的方式化解这些问题，最大程度地实现企业文化的有机植入，使海外子公司真正成为紫金海外版图的有机组成部分。





根据案例内容，企业可以通过以下抓手，对海外公司进行更好的远程管理：

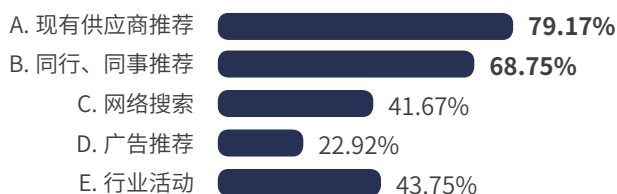
解决方案	具体措施
管控模式选择	<ul style="list-style-type: none"> » 根据业务属性和发展阶段选择管控模式 » 投资型子公司采用财务管控 » 本地化子公司实施重点管理，成熟后逐步集权
明确责权关系	<ul style="list-style-type: none"> » 制定明确的岗位责任规程和授权机制 » 规定哪些事项需汇报哪些事项可自主决策 » 授权边界应具备一定的灵活性
人才和资源保障	<ul style="list-style-type: none"> » 制定资源划分标准，优先保障业务主线所需资源 » 在关键区域建立本地化招聘团队 » 引入海外人才服务机构，快速获取人才
培育全球化视野	<ul style="list-style-type: none"> » 定期举办高管培训班，增强跨文化敏感度 » 组织高管外派，全面了解当地文化
优化核心岗位配置	<ul style="list-style-type: none"> » 引入国际化专业经理人担任关键岗位 » 重点培养优秀本土管理人才
激励与约束并重	<ul style="list-style-type: none"> » 设置业绩目标，进行定期绩效考核 » 优化绩效与奖励挂钩方案
信息化建设	<ul style="list-style-type: none"> » 构建统一的信息管理平台 » 利用视频会议系统，实时连接全球区域
合规体系建设	<ul style="list-style-type: none"> » 制定全面的合规管理制度 » 开展合规培训，并进行体系内部审计

3 供应商管理

渠道与外包模块

Q | 数据洞察

图表 29. 贵公司会通过哪些渠道找到合适的供应商





图表 30. 贵公司主要会将哪些模块进行外包

选项	比例
A. 招聘	58.33%
B. 背景调查	52.08%
C. 雇佣（劳动关系外包）	68.75%
D. 移民及签证申请	39.58%
E. 国际搬迁	22.92%
F. 税务筹划、税务申报、税收平衡 / 保护	31.25%
G. 薪资福利的计算和发放	25%
H. 数据安全与隐私	16.67%
I. 其他法律政策合规（如设立海外公司实体）	27.08%
J. 其他，请说明：	2.08%

■ 企业更倾向依靠熟悉的供应商与渠道（79.17%），从而有效减轻选用风险

企业找到合适供应商的主要渠道是现有供应商推荐及同行推荐，分别占 79.17% 与 68.75%。这显示企业更倾向于依托熟悉的网络寻找供应商，这可以有效减轻选用风险与提高工作效率。

网络搜索和行业活动也较为重要，各占 41.67% 与 43.75%。

■ 企业最为依赖外部服务机构的专业知识与资源是在雇佣关系的管理（68.75%）

企业最常外包的模块是雇佣管理，占 68.75%。这显示企业最为依赖外部服务机构的专业知识与资源是在雇佣关系的管理。招聘外包也较为普遍，占 58.33%。

但其他模块的外包比例较小，大多在 30-50% 之间。这表明企业在选择外包服务时，更关注核心业务相关的人力资源专业模块，其他模块外包的意愿与需求较小。

企业在供应商选用和外包管理方面体现出较高的稳定性倾向。企业更倾向依靠熟悉的供应商与网络，选择久经考验的外包服务，这可以在一定程度上降低管理风险，提高工作效率。



供应商考量因素

Q | 数据洞察

图表 31. 贵公司出海项目选择供应商的考量因素是



■ 企业在选择出海项目供应商时最为重视的考量因素在于风险管理与交付能力。良好的口碑和费用控制也较为关键

根据数据，企业在选择出海项目供应商时考量因素的排名前三位为：

风险承担能力，排名第一。这显然是企业选择供应商最为关注的因素，直接关系到外包工作的稳定性与质量。供应商的风险管理能力将决定其服务的连续性与企业的合作信心。

全球交付能力与服务费用，并列排名第二。这显示企业在全中国范围内遴选供应商，既需要考虑到交付能力来满足业务需要，也需要关注成本投入与控制。两者之间的平衡也关系到最终的选用决策。

brand 口碑排名第三。这表明企业也比较重视市场对供应商的评价与认可度。良好的口碑有助于建立企业对供应商的信心，降低合作风险，这也是选用的重要参考因素。

其他因素如专业资质、响应速度与本地化程度的重视度相对较小。这可能是因为这些要素更多体现在具体的服务过程与交付中，而非初期的选用决策阶段。但这并不表示企业可以忽视这些要素，企业也需要在选用后持续监督供应商在这些方面的表现，确保服务质量。

总体而言，企业在选择出海项目供应商时最为重视的考量因素在于风险管理与交付能力。良好的口碑和费用控制也较为关键。企业需要找到在各种因素之间达致平衡的最佳供应商，这需要综合考量市场口碑、专业实力与成本投入，选择服务稳定、响应迅速且定价合理的全球化供应商。这有助于企业实现最佳的外包效果，降低管理成本与风险。



案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
X 公司	<ul style="list-style-type: none">◆ 选择供应商的考量因素◆ 与供应商合作的挑战问题	<ul style="list-style-type: none">● 业务重合度● 专业程度● 性价比● 沟通障碍● 文化代沟
Y 公司	<ul style="list-style-type: none">◆ 供应商考量因素	<ul style="list-style-type: none">● 地域服务范围广● 解决方案全球化
京华顺达 & 特箱研发中心	<ul style="list-style-type: none">◆ 供应商选择的必要性及考量因素	<ul style="list-style-type: none">● 专业度● 资源支持能力● 根据不同地区的情况选择供应商
赛轮集团	<ul style="list-style-type: none">◆ 供应商考量因素	<ul style="list-style-type: none">● 满足员工诉求● 合规性● 成本控制
紫金矿业	<ul style="list-style-type: none">◆ 选择供应商的考量因素	<ul style="list-style-type: none">● 供应商的口碑● 供应商的可靠性● 性价比



案例洞察



X 公司

◆ 选择供应商的考量因素

- **最重要的一点是供应商覆盖国家和企业业务所在国家的重合度。**若供应商覆盖国家与企业所需国家没有重合，即使其知名度和口碑再高也是无济于事，所以选择供应商的第一件事是要认真了解其服务覆盖国家与企业所需国家的重合度。
- **第二，供应商团队的专业程度。**在满足企业所需国家的前提下，再考虑供应商的专业程度，比如在招聘合规、薪酬福利、录用管理等模块，包括出海前期的公司注册、办公室租赁等能否满足企业需求。
- **最后，考虑供应商性价比等问题。**在以上两个重要条件均满足之后，再考虑对比各供应商的性价比。

◆ 与供应商合作的挑战问题

- **最大的挑战问题是沟通障碍。**这里的沟通障碍不是多语言背景交流障碍，而是企业与第三方沟通的内容涉及到合同条款，薪酬、福利里的不同政策、不同术语和缩写等，人力资源无法完全掌握当地法律法规体系中这类专业术语，就会造成极大的沟通障碍。
- 另外，在沟通过程中也会存在“知识的诅咒”（我们一旦知道某种知识，就无法想象不知道这种知识时会发生什么，我们的知识“诅咒”了我们。我们很难与他人分享这些知识，因为我们无法轻易摸透听猜者那一方的心理状态）。
- 在本身与供应商存在沟通障碍的前提下，叠加双方的知识储备不同，对同一件事情的认知不同（我们多数时候基于国内经验去看待海外问题），对话的隐含背景信息不对称，通过非母语的传递又会造成鸡同鸭讲的情况，所以也会使沟通障碍的问题越发严重。

- **与海外供应商的工作文化不同。**企业出海必然会面对的就是时差问题，招聘 HR 由于经常需要按照候选人的作息和时间安排面试，所以对时差的适应会相对较好，但是其他模块的 HR 未必存在时差的认知且难以适应，海外供应商又拒绝加班，因此时差问题凸显了工作文化的差异，在协调上也会存在一些问题。



Y 公司

◆ 选择供应商的考量因素

首先，希望供应商涵盖的国家范围大。对于企业来说，与多家供应商合作会提高管理难度，所以供应商服务涵盖的国家越多，合作的供应商就能越少。但是只与一家涵盖各国的大型全球化供应商合作也稍显理想化，因为许多国内供应商也还在努力出海、实现全球化的过程中，所以供应商和甲方企业也都在共同成长。

第二，希望供应商能够提供全球化的解决方案。比如企业想要某国招聘人才，那么就希望供应商能够帮助企业进行连接，而不是通过当地的猎头公司或者其他方式连接，这样就比较麻烦。作为企业总部来说，我们希望供应商能够有全球化的视角解决问题，提供全球化的解决方案。



京华顺达 & 特箱研发中心

◆ 供应商选择的必要性及考量因素

人力资源可做且要做之事繁多，所以要根据公司的需求找到得力帮手。如果企业只在某个特定地区 / 国家出海，企业有可能专门组建一支研究当地情况、人员规划与业务协同的人力资源小组，在此情况下企业就无需使用供应商；但如果企业没有专门的人力资源团队对当地的情况进行深入了解，在当地也没有应对突发事件的能力时，建议企业一定要与供应商合作，降低人员安全隐患、规避出海经营风险。

首先，供应商的专业度极其重要。在企业 and 人力资源部门对当地没有充分了解的情况下，就需要第三方把控风险，所以在选择供应商时，首要考虑因素是供应商品牌的专业度和持续服务的能力，同时企业也要多方考量，结合自己搜集到的信息，综合评判供应商的资质和专业性。

第二，供应商的资源支持能力。企业在考查供应商时，可以直接问其某个具体城市的政策，以及能够为当地人员提供支持的最短时间等等，负责洽谈的商务团队可以不当即回答，但后方专业团队要在时间期限内给到答复，这是考察供应商的应答速度，只有在黄金时间内解决紧急问题，才能帮助企业避免不必要的麻烦。

第三，根据不同地区的风险情况选择供应商。如果当地的安全、政治情况较好，一切条件基本可控，仅有薪酬税务的代发代缴等无太大风险的需求，那么就可以选择价格便宜的供应商；如果当地政治情况较为复杂，存在人员的安全隐患，风险程度较高时，企业就不能太在意价格，因为多付的价格一定是为风险买单，能够将风险尽量调整到可控范围内，是付费的价值所在。



赛轮集团

◆ 选择供应商的考量因素

一般在需要使用第三方的情况下，企业首先考虑员工的诉求，比如企业在欧洲某国未设立实体公司，当地雇佣的员工有相关需求时，那么企业一定首先以满足员工诉求为主；其次是出于合规性的考量，企业必须要按照当地政府和行业协会的法律法规要求，第三方可以帮助企业在一定程度上规避不必要的合规风险；第三是考虑成本控制，企业会核算使用供应商的性价比。



紫金矿业

◆ 选择供应商的考量因素

紫金矿业选择人力资源供应商合作，首先是供应商的口碑，其次是供应商的可靠性，最后是性价比。企业一般都会选择国际知名的大型人力资源供应商合作。除了根据排名和知名度选择以外，还会与其进行试单，比如会先进行某区域的尝试，一旦有成功的例子产生，企业就会进一步加强合作，扩大合作地区和合作范围。

综上，企业在选择供应商时，需要全面考量服务范围、专业性、成本、沟通、文化差异、应变能力、合规性等多方面因素，选择最适合企业需求的供应商。



Frank 专家洞察

■ 舒仕福 (Safeguard Global) 所提供的服务

舒仕福 (Safeguard Global) 的定位是一个能提供全球化支持的服务供应商。企业在海外招聘人才时会面临不同挑战，如招聘渠道效率低下、文化差异等问题。

最可靠的解决方案是寻找一个专业的第三方服务提供商，拥有专业能力、良好服务质量、安全体系、合理成本以及全方位服务等优势。

舒仕福 (Safeguard Global) 提供的服务包括传统代雇业务和跨境招聘。我们不仅可以帮助客户解决用工问题，还可以外包多余工作降低管理成本。我们的服务满足中资企业在海外设立实体、合规管理方面的需求。

对大部分企业来说，与一个全球交付能力强、合法合规、信誉好的供应商合作更高效。否则，企业很可能面临招聘、雇佣等方面的问题。初期，企业往往会寻找当地性价比最高的合作伙伴，但效果不佳。之后他们才会意识到，与专业供应商合作更有效。

对于中资出海企业，人才获取和管理是最重要的需求，因为他们需要在海外雇佣员工推动业务。企业希望获得以下支持：

1. 帮助招聘有技能和经验的海外人才
2. 提供全方位的人力资源服务，如外包雇佣、招聘等
3. 解决外包雇佣中的法律合规问题和员工管理挑战
4. 协助员工福利和税务合规
5. 管理员工关系如劳动合同、福利和社保
6. 降低用工风险、提升管理效率

作为专业供应商，舒仕福 (Safeguard Global) 可以提供以上全方位服务，从人才获取到薪酬管理等各方面，帮助中资企业提升海外用工效率与管理水平。





航行中的惊喜与收获

在全球化与数字变革的大背景下，企业面临的环境变化与挑战前所未有。构建高效的企业管理体系，实现人才的全球化配置与深度融合，已成为出海企业应对市场变革、实现高质量发展的重中之重。

通过本研究，我们深入剖析企业出海并构建全球化管理体系面临的主要难题，探讨企业在人才招聘、远程管理等方面所需采取的关键路径与创新举措。我们提供具体的管理工具与建议，也在实践中找到企业转型升级的新机遇与动力，这必将有助企业在复杂多变的环境中持续取得竞争优势与发展新动力。

我们相信，这一研究也将推动人力资源管理相关理论的创新与实践的提高。在数字经济时代，人才已成为企业实现转型与高质量发展的第一资源。构建一流的招聘管理体系，实现人才价值的最大化，已是衡量企业竞争力的关键要素。

当然，这一课题涉及面广泛，理论基础尚需加强，研究手段也有待改进。我们将在后续的研究中，通过与更多专业机构与企业的合作，在数据的分享与案例的交流中不断丰富这一研究的理论内涵与实践借鉴。我们也欢迎各界专家与我们在这一重要课题上加强交流与探讨，共同推动相关领域的学术创新与技术创造。

智享会研究院与舒仕福 (Safeguard Global) 将持之以恒，不断优化与完善，让更多企业和管理者从中获益，为国内企业构建全球化人才管理体系，提高国际竞争力与影响力提供专业支持。我们相信，在未来的持续努力中，定能推动出海领域理论与实践的更大发展，也为新时代企业人才管理提供更加科学的路径选项。





案例汇总

企业出海与挑战与解决

X 企业

◆ 企业及专家背景

X 公司是一家互联网电商公司。Mars 女士现任 X 企业的全球招聘运营负责人，早期从事猎头工作，后在 2013 年左右开始从事海外招聘工作，距今已有近 10 年的海外招聘经验，曾在大型互联网公司、金融公司就职，参与过各种类型的海外招聘，包括在中国招聘外籍人士、在中国招聘外派人员、在海外招聘人才派回中国以及在海外招聘当地人才在当地工作等等。

◆ 企业出海的原因

在出海战略确定后，从企业本身的商业模式出发，可以明晰企业的出海原因，不同的出海原因也会直接影响企业后续的经营模式、运营模式以及雇佣模式。

1. 为全球化而生。目前国内很火的跨境电商领域，很多公司创业之初在制定战略时即明确海外是主要的发展市场，企业的崛起依靠着国内超强的供应链能力。目前多数企业还是中国生产、中国发送到全球的模式，但在未来也将不只限于中国，终会产生一批从中国走出来的全球化企业。

2. 寻找第二曲线。当企业的业务发展遇到了天花板，需要去寻找第二个增长曲线的时候，大家就会把目光放在海外，比如阿里新成立的国际数字商业集团。在寻找第二曲线的时候，各企业寻找的方向不太一样，**要么提供新产品，要么扩展新用户，要么制造新需求。**像 Uber 打车业务之外拓展外卖业务作为第二曲线，也就是提供了新的产品和服务，去满足了几乎同样的用户的其他需求；像阿里、拼多多在开拓海外市场时则是提供同样或类似的产品、同样的服务给不同地区的用户，也就是通过扩大用户群体和地理区域的扩张创造业务的第二曲线。

3. 利润的吸引。中国人一直没有养成付费使用服务的习惯，举个简单例子，去美国餐厅要给服务生小费，但在中

国却没有为服务额外付费的习惯。这对于游戏行业的企业和做 To B 软件的企业来说，由于国内缺乏业务发展的环境土壤，所以其都更愿意发展海外市场。

◆ 企业的出海模式

- 以**投资**的方式出海，即资金出海，人员不出海，不涉及新设组织的问题；
- 以**收购**的方式进入当地市场，逐步建立海外市场的占有率，以收购企业的国家为核心拓展周边市场。收购是一种比较简单直接、快速有效的出海手段，但母公司的组织能力要足够强、能够消化得好收购公司的组织和人员。
- 初期在当地**设立办事处 / 代表处**，海外人员数目基本在个位数，这种方式主要是为了摸索当地业务能否成功，以及当地是否有继续追加人员的必要性，属于 0 到 1 的起步发展阶段。这也要根据企业的运营模式分成两种类型：

(1) 注重线下运营的企业，比如滴滴，因为消费者打车的业务必须要进行本地化经营，那么其在当地从 0 到 1 的阶段就不能叫做代表处，而是被称为“开荒小队”；比如 Uber 通过 city manager、operation manager 和 marketing manager 这样的一支三人小队去开拓当地市场，如果能在当地站稳脚跟，那么企业才会继续扩张。

(2) 注重线上运营的企业，比如字节、快手，由于线上泛娱乐类产品均可在线上完成产品运营和市场扩展，所以不需要在当地设立强大的线下组织，但是这类企业仍会在当地设立代表处，不是出于经营和拓展市场的原因，而是出于某些职能的考虑，能够更好运营的目的。一种情况是需要设立一两人的小队负责维护政府关系；另一种情况是需要设立内容审核团队，因为泛娱乐化产品对于本地化内容的审核上有极高要求，所以要将内容审核团队安排在海外当地。



◆ 企业的管理 / 管控模式

企业对海外公司的管控模式与业务本身的属性和发展阶段都有关系。

● 业务属性

如果只是投资海外子公司，作为独立董事或股东，那么企业只需要进行财务管控即可；如果是本地化运营比较强的模式，那么企业就必须高度重视对海外当地的管理。

● 发展阶段

在**出海初期**阶段，企业更多以**支持区域**为主。比如滴滴在拉美收购企业时，具有拉美市场相关经验的人才储备比较少，这种情况下企业也难以中央集中管控，所以只能先以当地的发展为主，去全力支持拉美市场业务快速成长。

在出海的市场逐步增多，成熟度更高之后，企业开始逐步进行**总部集权管理**。有些早期出海公司现在已在海外拓展了十几个国家，各海外市场逐步发展起来之后，总部就会从支持逐渐转变为管控，把“撒出去”的业务线慢慢收回来，由总部进行管理。

◆ 出海前期 HR 的角色和作用

以我本人经历为例，作为出海项目负责人，人力资源需要负责以下工作内容。

● 扮演项目经理的角色。

(1) **规划安排其他职能人员的工作**，比如在出海项目前期，规划各职能人员在一定期限内的调研内容，人事、财务、税务和法务的各自工作内容与合作安排，以及人力资源需要配合完成的工作等；

(2) **推荐供应商**。项目经理会帮助各职能人员推荐介绍一些供应商，各职能在前期也会与各自领域的供应商进行谈判和选择；

(3) **作为咨询顾问**。人力资源要作为咨询顾问的角色应对各类挑战问题并提出解决方案。

- **负责选址工作**。企业在目标国家的办公室选址主要由招聘 HR 负责的原因是其对当地的人才市场较为了解，与当地候选人在前期有紧密联系的情况下，招聘 HR 清楚当地哪些地方有利于业务发展。同时，BP 要了解海外业务的情况，与业务密切合作去推进选址事宜，COE 要联系当地供应商，了解一些准入情况和招聘问题，通过 HR 各模块的齐心发力完成最终选址。

- **需承担前期合规准备工作**。在企业进军某个国家之前需要进行大量调研去了解当地法律法规，尤其是用工、劳动法等方面的政策，否则一旦“踩坑”，会极大阻碍企业在海外的发展。

◆ HR 前期调研获取官方信息的渠道

企业出海前需要做的准备工作非常多，但大部分都围绕着业务部分，当业务部门的战略明晰之后，HR 就要开始进行前期的调研工作，比如当地的人文环境、营商环境、文化宗教风俗、人才情况等等，根据个人经验，我推荐一个官方权威的调研渠道，可以帮助人力资源获取出海国家的相应信息。

中华人民共和国商务部的“走出去”公共服务平台

(<http://fec.mofcom.gov.cn/article/gbdqzn/iny2.shtml>) 为中国企业走出去提供了一系列综合服务。包括按照国别出版了一系列《对外投资合作国别（地区）指南》，不仅出版日期新，而且包含的内容非常全面。以 2021 年版的巴西营商指南为例，由商务部国际贸易经济合作研究院、中国驻巴西大使馆经济商务处以及商务部对外投资和经济合作司官方出版，共 112 页，涵盖国家概况、经济概况、投资环境、法规政策、开展投资合作的手续等内容，能够为想要拓展海外市场的出海企业提供全方位的信息支持。

◆ 海外招聘的四大挑战与解决办法

从过去的几家公司的经验总结来看，多数企业在海外招聘时普遍都会遇到以下四个方面的挑战。

1. 海外人才对国内企业的雇主品牌认知度不高。中国企业刚出海时，**首先**，企业自身品牌在海外的知名度低，其次，即便企业品牌具备一定知名度，但企业品牌与雇主品牌又有差别，比如中国公司阿里巴巴在全球具备较高知名度，但外籍人士如果接触其工作机会，还是会受到固有印象影响。比如前两年研发届的“996，ICU”，就留下了中国公司很“卷”很累的印象，所以海外人才对国内企业的雇主品牌认知度会导致招聘在最初获取候选人时就存在一定的挑战。

解法：在面试过程中通过招聘、面试官去展现、传递企业文化和团队合作风格；同时雇主品牌在主流海外招聘渠道（比如 LinkedIn，Glassdoor）做好形象树立和传播，让候选人亲身体会到我们的文化，转化候选人为二次传播媒介。

2. 薪酬福利竞争力不足。一方面是企业管理层策略问题，另一方面是难以建立适合海外人员的薪资福利框架。比如国内都是按照税前工资计薪，但在西亚某些地方，当地人员的工资习惯按税后计算，由于薪酬和 COE 等中后台对于当地情况的不了解，可能出现无法满足候选人诉求的情况；同时，由于国



际形势变幻，地区经济受到不同程度影响，造成近两三年的候选人诉求变化较大，更倾向追求稳定现金收入和较好的福利保障，初出海的企业不一定能够提供有竞争力的薪酬福利框架，也会导致招聘工作难以为继，甚至是候选人的流失。

薪酬福利这一挑战较难克服，因为转变 COE 的思维较为困难，所以招聘 HR 只能与业务联动，从高层推动整个薪资福利的计划。同时，在海外用高薪抢人还是只能提供一定范围内的薪酬？这也是高层需要回答的市场策略问题。如果企业在海外打算小试牛刀，快速试错，那么一般不会采取高薪挖人的方式；如果企业决定倾尽全力在海外市场上快速拓展业务，那么就会更愿意倾向于用较高分位的薪酬吸引关键岗位候选人。

3. 不够了解渠道。大多数企业出海初期遇到的最大挑战是缺乏找到合适候选人的渠道，这一挑战相对容易克服，一是企业可以雇佣在当地有招聘经验的 HR，二是缺乏经验的 HR 也可以通过研究学习来补足短板。但其实许多渠道问题并不是 HR 不知道哪些招聘渠道有效，而是不知道用何法人主体与此渠道签订合同最合适，通过何种方式付款，国际供应商采购是否已有方案并打通流程等等，这也是渠道成为难点的原因。比如我曾任职的企业当时与德国一家非常著名的招聘网站 xing.com 签订合同，但这份合同由于受其法务、数据合规等审核进度的影响，经历三个月都未敲定，极大影响了企业自身的招聘效率。

4. 对当地合规了解不足。当 HR 面临众多海外招聘的挑战时，最容易克服、短期内就能见效的就是合规问题，HR 只需与法务、SSC（员工关系）投入时间、共同学习合规内容，比如企业可以邀请律师为职能部门开展相关课程 / 会议，讲授合规风险和注意事项等，HR 便能够快速补足知识缺口，避免基础性、常识性错误。

除了以上企业普遍遇到的挑战之外，在负责海外工作时仍会遇到许多细节问题。一是可以招聘富有经验的海外 HRBP 或招聘 HR，其对于当地的了解能够较大程度帮企业“避坑”；二是可以依靠华人抱团的力量，能够在海外遇到危机事件时解决一些挑战，比如前司曾在伊斯兰国家进行前期出海准备工作时，恰逢封斋时期，期间办理各类事宜都遭遇困难，最后也是通过当地华人的 interpersonal 关系，才帮助企业完成了大量前期准备工作。

◆ 第三方的助力点

企业进行海外招聘使用供应商 / 第三方一般分为两种情况：

(1) 针对**高端、稀缺岗位人才的招聘**，依靠第三方猎

头帮助；

(2) 针对**大批量员工的招聘**，依靠**第三方 RPO** 帮助，比如字节在爱尔兰招聘了一支 1000 多人的线下内容审核团队，批量人员的招聘肯定是使用 RPO 的效率最高，同时，企业也会将批量员工先挂在人力外包公司名下，让外包公司帮企业解决人员的福利、发薪等问题，帮助企业规避合规风险。

◆ 选择供应商的考量因素

- 若供应商覆盖国家与企业所需国家没有重合，即使其知名度和口碑再高也是无济于事，所以选择供应商的第一件事是要认真了解其服务覆盖国家与企业所需国家的重合度。
- **第二，供应商团队的专业程度。**在满足企业所需国家的前提下，再考虑供应商的专业程度，比如在招聘合规、薪酬福利、录用管理等模块，包括出海前期的公司注册、办公室租赁等能否满足企业需求。
- **最后，考虑供应商性价比等问题。**在以上两个重要条件均满足之后，再考虑对比各供应商的性价比。

◆ 与供应商合作的挑战问题

- **最大的挑战问题是沟通障碍。**这里的沟通障碍不是多语言背景交流障碍，而是企业与第三方沟通的内容涉及到合同条款，薪酬、福利里的不同政策、不同术语和缩写等，人力资源无法完全掌握当地法律法规体系中这类专业术语，就会造成极大的沟通障碍。
- 另外，在沟通过程中也会存在“知识的诅咒”（我们一旦知道某种知识，就无法想象不知道这种知识时会发生什么，我们的知识“诅咒”了我们。我们很难与他人分享这些知识，因为我们无法轻易摸透听猜者那一方的心理状态）。
- 在本身与供应商存在沟通障碍的前提下，叠加双方的知识储备不同，对同一件事情的认知不同（我们多数时候基于国内经验去看待海外问题），对话的隐含背景信息不对称，通过非母语的传递又会造成鸡同鸭讲的情况，所以也会使沟通障碍的问题越发严重。
- **与海外供应商的工作文化不同。**企业出海必然会面对的就是时差问题，招聘 HR 由于经常需要按照候选人的作息和安排面试时间，所以对时差的适应会相对较好，但是其他模块的 HR 未必存在时差的认知且难以适应，海外供应商又拒绝加班，因此时差问题凸显了工作文化的差异，在协调上也会存在一些问题。



大型上市医药公司 Y 企业：企业出海的管理与思考

分享者：海外业务运营负责人 & 海外业务运营 HR 负责人

◆ 企业背景

Y 企业是中国领先、创新驱动的国际化医药健康产业集团。

◆ 企业出海情况

● 海外规模

Y 企业的海外员工接近万人，占企业总人数 1/5 左右。企业除了在南极洲、澳洲未拓展业务之外，基本上在欧洲、东南亚、美国、非洲等地都已有相应的业务开展。

● 出海模式

Y 集团在海外大部分的资产都是通过投资和并购得来，当企业要进军某国市场时，会先找到一家在医药方面有一定实力的当地公司，再将其买入。

● 出海原因

第一，希望海外营业收入贡献更高。企业整体营收的 1/3 来自于海外，所以出海是必然选择，否则无法扩大 1/3 的份额，并且，Y 企业希望发展成全球化企业的背景下，未来在海外的收入能够超过在国内的收入。

第二，希望人才团队更加强大。随着中国经济发展势头越来越强劲，尽管疫情影响导致发展速度稍有减慢，但与美国相比，我国整个经济的韧性仍然较强。在此情况下，企业提前进行海外投资，提前将国际化人才、高管派到海外地区开拓更多市场，对企业来说也是十分重要。

第三，受国内对于医药行业的政策影响，企业必须拓展海外市场才能确保自身价值。现在国内整个医药行业“内卷”严重，医药企业受到药物集采的影响，以及国家对创新药物不遗余力的支持，使得一些老牌医药公司在国内减缓了发展的脚步，所以这类企业必须通过出海寻求新的发展机会才能补足增长。

◆ 出海战略布局的考量

企业在出海落地的过程中，对于各个国家市场的产品、业务、规模的战略规划仍不够清晰，目前也是在讨论探索阶段。出海除了扩大营收之外，还要考虑各大洲或各国的资源

不同，所以需要进行全球资源的产业链布局和整合。比如企业把制造中心放在非洲，把产业 BD、营销放在日本和东南亚，把研发和营销放在美国，把分销和物流放在欧洲等等。

(1) 要攻下**亚洲和北美洲**这两个最大的生命科学医疗的市场，日本和美国是重中之重，所以营销肯定要放在**日本和美国**。

(2) **亚洲**毋庸置疑是总部大本营。

(3) **欧洲**的地理位置以及周边国家众多，所以将物流和供应链放在欧洲是最优选择，能够弥补企业在非洲、亚洲和美洲在供应链上的不足。

(4) 制造中心放在**非洲**即是由于其生产成本低廉的优势。

◆ 经营督导会实现总部与子公司的信息对称

Y 企业目前使用经营督导会的会议机制管理海外子公司，通过每月定次开展经营督导会监控海外各子公司的运营情况，其中涉及财务、HR、供应链、投资情况等内容。但经营督导会具有一定滞后性，即人脑很难记住上月开会时发生的事情，因此经营督导会的效率偏低。如果未来能够有所改变和优化的话，企业计划将经营督导会的内容全部迁移至线上系统当中，通过线上系统实时监控海外各子公司的运营状况。

◆ 海外人才本土化的困境

Y 企业和华为这类企业的不同之处在于，华为的产品线比较集中、有限，且自上而下（从总部到海外各区域）的整个战略规划到落地实施路径都非常清晰，在这样的前提下，无论是何种国籍、何种文化的人才都可以通过这些制度和规划进行管理。而 Y 企业是投资性公司，产品线数量众多且较为复杂，如果在海外当地招聘雇佣一位外籍人士，特别是在西方国家，外籍人才无法理解 Y 企业的文化和中国的文化，也无法理解总部的战略规划以及落地实施，可能还存在一些信任问题，所以在这种情况下外籍人员就会像断了线的风筝一样，企业很难进行管控。因此对于 Y 企业而言，最好的模式是雇佣一位既了解当地文化、又了解中国文化的华人。



但就实际情况而言，Y企业是在**当地招华人**和**从中国外派人员**两种模式结合使用。尽管雇佣华人是最理想的方案，但在实际招聘时会存在一定困难，所以也需要一些外派人员；而从总部外派人员也会面临一些问题，比如外派人员对当地不了解，或者可能会受到当地的掣肘和排斥等等。因此企业会通过两种人才获取方式的互相补充，实现海外人员的最佳布局。

◆ 出海前期，HR 需要考虑的事情

1. 企业有没有人能够外派？这是人力资源在海外人才储备需要考虑的事情，要确定企业是否有足够的人才梯队能够从中国派至多个国家。

2. 在海外当地如何能够找到合适的人？海外招聘问题也是企业出海需要解决的急迫问题。

3. 如何制定海外公司的决策流程、授权机制、会议汇报机制？在海外公司的决策流程、授权机制，以及会议汇报机制等方面，谁来决策、机制如何制定，都是由人力资源部牵头负责。

4. 人力资源的体系、全球化的体系如何搭建？企业如何做到全球员工的入转调离、招聘、薪酬发放、人力资源的选用育留体系等，是否具备全球运营的能力，是否具有全球一致性的文化、雇主品牌等等，都属于人力资源的职责范畴。

◆ 管理子公司需要注意的关键点

1. “管控”和“服务”的平衡。企业在管理海外子公司时通常都会面临一个问题——“一抓就死，一放就乱”。所以企业要管理好海外子公司，最重要的一点是如何平衡好“管控”和“服务”这二者之间的关系。这就牵涉到一个授权机制的问题，即国内母公司和各个海外区域之间要有一个明确的责权边界，当地能够自主决策的是哪些事情，需要总部批准的又是哪些事情。这一点是管控海外的核心问题。

2. 资源分配机制要到位。企业要管好海外子公司，背后的逻辑是资源分配体系要非常强大。原来企业只需要在中国区域能够分配资源即可，但现在需要在海外分配资源，而国内的企业在国内资源本来就有限，如何投入到这么多区域，就需要企业明晰资源分配机制。

3. 组织保障要到位。企业是否有足够的人力和组织保障“出海”？这一点是企业管理好海外子公司的基础条件。组织保障牵涉到人力资源的各个项目，比如是否能够快速地在海外建立招聘渠道、招聘能力，快速地在海外招到人，这些都是落地实操层面的问题。

4. 具备包容的全球化思维。海外人员需要具备全球化的思维、足够了解海外当地文化，比如可以给高管提供定期的跨文化交流课程，或者跨文化交流的拜访机会等等，通过课程和活动等方式，逐步加强人才对于海外当地文化的认可和融入，建立全球化的思维。

◆ 选择第三方供应商的考量因素

首先，希望供应商涵盖的国家范围大。对于企业来说，与多家供应商合作会提高管理难度，所以供应商服务涵盖的国家越多，合作的供应商就能越少。但是只与一家涵盖各国的大型全球化供应商合作也稍显理想化，因为许多国内供应商也还在努力出海、实现全球化的过程中，所以供应商和甲方企业也都在共同成长。

第二，希望供应商能够提供全球化的解决方案。比如企业想要某国招聘人才，那么就希望供应商能够帮助企业进行连接，而不是通过当地的猎头公司或者其他方式连接，这样就比较麻烦。作为企业总部来说，我们希望供应商能够有全球化的视角解决问题，提供全球化的解决方案。

◆ 对于准备出海企业的一些建议

1. 企业出海的业务战略应当和组织保障齐头并进。业务战略确定了未来一定时期内的战略目标和发展方向，是企业出海经营的第一步，如果企业没有明确业务战略，无论决定在哪个地区建工厂、设立子公司，或者要在哪个地区增加人员等等，都可能产生无谓的损失，所以所有企业第一步都需要做好业务战略的规划。

2. 企业需要做好积极出海的前期准备。企业在出海之前，管理层需要自问“我是否真的做好了拥抱全球的准备，还是出海只是无奈之举？”。如果企业出海只是出于无奈、被迫的选择，那么在出海过程中就会碰到许多没有预期到的困难，阻碍企业“出海”的脚步。

3. 建议计划出海的企业，第一步可通过海外当地的公司的合作并购实现出海。对于计划出海的企业而言，如果一开始就盲目在海外当地新建一家子公司，可能会碰到包括合规性、时效性等种种问题。另外，从业务的角度来说，如果企业打算在海外建厂提供制造业的就业机会，那么需要在前期和当地政府建立良好关系，这样会帮助企业在出海后期带来诸多便利。



Z 企业：出海并购企业的管理实践

Z 企业

◆ 企业背景

北京 Z 企业汽车部件股份有限公司成立于 2008 年 1 月，是一家国际化、综合性的汽车零部件集团。公司在全球拥有 90 余家法人企业，员工超过 27000 人。

Z 企业公司成立以来，实现了快速发展。年营业收入从成立之初的 31 亿元，增长到 2022 年的 645.9 亿元。位列《美国汽车新闻》全球汽车零部件供应商百强榜第 40 位，上榜中国汽车零部件企业第 2 位。

Z 企业公司拥有国家级企业技术中心、国家级工程实验室、26 家高新技术企业，拥有强劲的创新能力和研发能力，能够为客户提供核心零部件系统化创新解决方案。产品涵盖内外饰、电子电器、底盘、动力、车身等核心零部件，为全球 40 多家知名整车企业提供配套保障服务，与全球 20 余家顶尖的汽车零部件集团形成了紧密合作。

◆ 企业总部的管理权限

目前，从总部整体人员角度来说，企业主要对子公司的预算、成本和人员总数进行管控。再从高管层面来说，高管绩效考核、子公司年度考核以及奖金发放或薪资调整方案，都需报企业总部审批。

海外高管均为全球一流的职业经理人，企业因此给予充分的自主管理权。若母公司管控过细，无论管理效率还是管理人员积极性，都会产生消极影响。所以，企业在满足国资委基本要求的前提下，主要把控公司合规运营，避免产生违法、违纪或违背企业良性发展的事件。

◆ 企业出海管理的核心

企业出海最重要的是要打通几条关键的链条。

首要的是配置关键高管人才。关键人才的责任是找到技术，使海外公司和国内体系实现最科学合理的融合，而不仅仅是完全采用国内管理体系。企业应给予海外公司相当的自主权，尤其是当地文化与国内文化差异巨大的情况下，企业更不可能管理每个细节。此外，某些被收购的海外公司的管理体系甚至优于企业自身，所以母公司应以学习的态度进行管理。

其次是合规性。首先，企业应与海外公司在董事会治理和合规体系上建立联系，例如监督公司海外是否合规，是否

存在非理性或违规行为等；其次，与海外公司联系建立后，再与国资委的要求对接，涉及 Z 企业人力资源整体人员的管理和人工成本控制等方面。

最后是关键人才的激励机制。激励机制的核心是抓住要害，不宜过于细致，否则会失去灵活性。因此，企业重点关注各大区 CEO、CFO 等核心人员，对其实施激励机制，即设定年度目标后进行年度绩效评估，达到要求后才能获得相应奖励。

◆ 会议机制实现国内外信息对称

Z 企业通过会议机制与境外公司共同研讨实现信息对称与决策制定，研讨结束之后，通过监事会将会会议主旨、总部的思想贯彻至内部体系中，并将管理模式和机制内嵌至 IT 的信息化系统，体现在各子公司独立的管理平台之上。

◆ 企业并购后管理人员的汰换

许多中资企业进行国际并购时通常会更换管理层，例如 CEO 和 CFO 等管理岗位。然而，Z 企业在并购第一家全球化集团公司时，由于缺乏国际化人才担任管理岗位，加之被收购公司管理层较为稳定，且能够持续实现 3-5% 的盈利水平，因此在谈判条款中明确规定 CEO 需率领团队继续经营。

当然，企业也制定了管理人员的长期激励机制和评估机制，将管理层与激励机制绑定，激发管理人员的创造力和创新精神，保证企业良好运营。在保留原管理团队的同时，Z 企业也培育自主人才，主要从两个方面进行：

引入外部人才。根据 Z 企业自身管理梯队状况，企业必须引入具备国际化思维的人才。例如，第一家被收购公司现任 CFO 于 2013 年根据国际化理念聘用，后进行快速培养，经历几家合资企业历练后提拔至总部，目前已成功担任欧洲 CFO。

内部培养人才。企业现任 CEO 通过内部培养成长。企业长期大力支持亚太区发展，近年来亚太区技术研发能力已遥遥领先其他十多个国家。基于亚太区发展状况，企业将亚太区 CEO 作为重点培养对象，两三年前委任其为全球 CEO。作为在国际公司任职多年的中国人，其既懂中国文化，又了解企业经营发展体系，成功带领集团朝更积极、高盈利方向发展。



京华顺达 & 特箱研发中心：海外人才的管理实践



总经理 帅炜玥

◆ 企业出海背景

特箱研发中心的出海业务相对较多，京华顺达从去年开始拓展海外业务，两家企业的出海模式有各自的特点，也有一些共性问题。

特箱研发中心的主要业务是进行特种集装箱的研发和运输。受一带一路、中欧班列等政策影响，企业积极开拓海外业务，目前海外市场主要位于“哈吉塔乌土”等斯坦国家，包括俄罗斯、白俄罗斯，以及沿红海方向的希腊、德国等欧洲班列线路国家，还有泰国、老挝、柬埔寨、越南、缅甸等东南亚国家。企业在各地成立事业部，各事业部也全部由总部进行管控。

京华顺达的主营业务是为企业提供行业会展，文化活动策划专业化服务，为拓展所服务企业海外商贸及投资活动，京华顺达积极拓展海外业务，在欧洲意大利，德国，法国，希腊，东盟区域均有业务布局。企业的出海模式是在海外当地设立公司，以当地公司的名义与劳务派遣公司合作，任用劳务派遣人员来完成为期 3-5 个月的项目。海外公司的员工直接挂在当地派遣公司名下，作为劳务工进行聘用，不与公司总部产生直接的劳动合同关系。

◆ 企业管控海外人员的方式

企业需要提前明确海外公司的管理权限和汇报机制。以特箱研发中心为例，由于特箱研发中心的事业部不是独立法人，所以没有单独设置人力和财务人员，那么行政人员就要兼任人力工作，此时便会出现既要向办事处领导汇报，又要向人力资源领导汇报的情况。所以企业从 KPI/考核机制入手，规定双线（实线、虚线）汇报对象的考核比重，比如某位领导的考核占 80%，另一位占 20%，那么员工自然会清楚应当首先完成 80% 的工作。因此在远程信息互通并不顺畅的情况下，为了使总部充分了解当地情况，企业就通过这种考核机制，让员工明晰主要汇报对象，并给到总部实际情况的反馈。

◆ 管理考核机制

特箱研发中心使用自主 OA 系统采集员工实际 KPI，并实行内部考核流程和机制，通过 OA 系统实时跟进员工在一

定周期内的工作进度。企业以月度或者季度为考核时间单位，在考核周期之前将所需完成的工作任务量交付于员工，并设计好考核方式，在员工达成指标的过程中，要在每个完成节点定期上传数据，若员工在时间节点内未完成，那么系统就会发生报警。

◆ 企业出海的前期准备

- **布局简单的政府资源，联系当地的行业协会。**企业在出海前一定要非常了解当地的政治和政策环境，同时要布局简单的政府资源，提前联系当地的行业协会，拓展当地的人脉资源。由于各国各地的政策不一，所以企业要获得当地的支持，前期就一定要做好布局和筹备。
- **提前与人力资源沟通并告知筹备计划。**许多企业领导者在做决策前首先想到的是业务如何开展，技术如何转型，资金能否提供支持等，往往会忽略人才，总是在项目准备落地时才想到向人力资源提人才配置的需求，此时人力资源就会非常被动，未必能提供满意的解决办法。所以当企业领导者有出海想法时，一定要和人力资源负责人提前沟通自己的筹备计划。
- **供应商的选择至关重要。**如果企业打算在出海过程中获得支持，选择一家具备专业度、拥有足够实力解决问题的供应商极其重要。由于国外某些地区风险程度较高，所以企业首先要保证人员的安全性，尤其是派驻人员，如果出现紧急情况，供应商能否在第一时间到达现场帮助企业解决，供应商在偏远地区是否有对应的实例等，都是企业在实操过程中需要考察的重点。
- **根据项目的时长考虑人员的接替计划与留任制度。**如果是短期项目，企业可以考虑使用派驻人才的形式，但如果是长期稳定的项目，企业就需要提前考虑人员的接替计划。以特箱研发中心为例，当项目启动时，企业对于项目的规模和时长并不明确，所以后期会出现两个问题：一是人员接替计划，人才外派两三年后，如何安排后续人员的接替；二是人



才长期留任制度，如果人才很优秀且非常适岗，无需进行人员接替的情况下，企业应当考虑如何让员工在当地安定，对于当地的人员政策如何制定，比如员工打算在当地买房时，企业需要为其提供哪些帮助，用何种方式来应对其诉求等。当企业确定项目时长后，所考虑事情的丰富程度可能就会不同。

◆ 出海前期，HR 的关注点与工作重心

人力资源的关注点和工作重心要与公司需求相衔接。从特箱研发中心和京华顺达的对比可以发现，两家公司人力资源的关注点和工作重心在前期有明显不同。

在特箱研发中心，前期一定着重考虑制度问题，在公司原有制度流程的评估下，哪些可以直接照搬使用，哪些需要进行调整，最终要制定出与总公司配套的流程制度，不管是虚线汇报还是实线汇报，都需要人力资源去明确；

而在京华顺达，由于是在当地成立新公司，当地完全可以配套新的制度，所以制度问题并不是首要关注点，企业和人力资源更关注的是员工到新公司之后的福利待遇、工资体系如何设计，如何能让公司成本合理优化的同时，让员工也能满意，并乐于积极竞争。

◆ 海外招聘过程中的挑战与解决

企业在出海招聘时面临的首要问题是国内品牌在海外的知名度不足，因为当地普遍对国内的品牌熟识程度不高，所以企业在一开始进行出海业务接洽时，人力资源就要与当地人脉或相关行业协会进行友好接触，让其在前期帮助企业进行一些宣传，那么在后期招聘时当地人员起码对公司有所耳闻，避免出现候选人与企业之间信息不对称的情况。

◆ 供应商选择的必要性及考量因素

人力资源可做且要做之事繁多，所以要根据公司的需求找到得力帮手。如果企业只在某个特定地区 / 国家出海，企业有可能专门组建一支研究当地情况、人员规划与业务协同的人力资源小组，在此情况下企业就无需使用供应商；但如果企业没有专门的人力资源团队对当地的情况进行深入了

解，在当地也没有应对突发事件的能力时，建议企业一定要与供应商合作，降低人员安全隐患、规避出海经营风险。

首先，供应商的专业度极其重要。在企业和人力资源部门对当地没有充分了解的情况下，就需要第三方把控风险，所以在选择供应商时，首要考虑因素是供应商品牌的专业度和持续服务的能力，同时企业也要多方考量，结合自己搜集到的信息，综合评判供应商的资质和专业性。

第二，供应商的资源支持能力。企业在考查供应商时，可以直接问其某个具体城市的政策，以及能够为当地人员提供支持的最短时间等等，负责洽谈的商务团队可以不当即回答，但后方专业团队要在时间期限内给到答复，这是考察供应商的应答速度，只有在黄金时间内解决紧急问题，才能帮助企业避免不必要的麻烦。

第三，根据不同地区的风险情况选择供应商。如果当地的安全、政治情况较好，一切条件基本可控，仅有薪酬税务的代发代缴等无太大风险的需求，那么就可以选择价格便宜的供应商；如果当地政治情况较为复杂，存在人员的安全隐患，风险程度较高时，企业就不能太在意价格，因为多付的价格一定是为风险买单，能够将风险尽量调整到可控范围内，是付费的价值所在。

◆ 规避出海风险，保证经营合规

- **寻找可靠的政策信息来源。**企业出海的前提条件一定是要对当地的政策了解，而且政策信息来源一定要有最终解释权的官方机构，而不是通过道听途说或网络搜索得来，非官方机构的信息可能会存在错误的解读，或者涉及时效性问题等。
- **人力资源要肩负重大责任。**出海是企业的战略需要，所以人力资源一定要高度重视，人力资源的责任不是仅仅安排人员派驻、谈薪等，而是要给予企业出海前的有效支持，比如与财务共同研究当地的税务政策、用工劳务政策等等，防患于未然，从源头上有限杜绝风险隐患，保证出海后经营管理的合规性。



赛轮集团：海外招聘与管理实践



张彤

中国区人力资源总监

◆ 企业背景

赛轮集团前身青岛赛轮子午线轮胎信息化生产示范基地有限公司成立于 2002 年 11 月 18 日，是国家橡胶与轮胎工程技术研究中心科研示范基地，同时也是国内首家集新材料、新技术、新装备、新工艺、新管理模式于一体的信息化生产示范基地。赛轮集团以“做一条好轮胎”为使命，致力于为全球轮胎用户提供更优质的产品与服务，以先进的技术推动橡胶轮胎行业高质量发展。

赛轮集团在青岛、东营、沈阳、潍坊、越南、柬埔寨等地建有现代化轮胎制造工厂。在加拿大、德国等地设有服务于美洲和欧洲等区域的销售网络与物流中心，目前规划全钢子午线轮胎 2,540 万条、半钢子午线轮胎 8,200 万条、非公路轮胎 38 万吨的年生产能力，产品畅销欧、美、亚、非等一百八十多个国家和地区。

依托青岛科技大学，这所被称为中国橡胶行业的黄埔军校，赛轮集团与软控、青岛科技大学等单位共同组成国家橡胶与轮胎工程技术研究中心，简称国橡中心。在国橡中心的支持协同下，赛轮集团于 2011 年主板上市，成为中国民营轮胎企业中首家上市的公司，也是中国轮胎行业里第一家走出去在海外建厂的公司，2022 年营收 219 亿，全球雇员 17000 余人。

国橡中心经过十几年的攻关，成功实现了化学炼胶技术的关键技术突破，颠覆了多项行业传统理论，并得到了国际权威杂志《国际轮胎技术》的高度评价，通过这一技术制备的橡胶新材料被誉为“液体黄金”。赛轮应用这一新材料生产的轮胎产品，其综合性能达到全球领先水平，能够同时降低轮胎的滚动阻力，提升抗湿滑和耐磨性能，打破了困扰世界轮胎行业一百多年的“魔鬼三角”定律。

液体黄金轮胎不仅抗湿滑性，安全性能好，还静音、舒适，具有高颜值的外观，此外，节油性、耐磨性都有很好的表现。以燃油车为例，使用液体黄金轮胎百公里燃油可以节省 5-10 元，电动车原续航 500 公里，使用液体黄金轮胎保守估计可以续航 550 公里以上，解决电车用户的续航里程焦虑。耐磨方面，以轿车轮胎为例，保守估计可以增加至少 30%。

就在今年 2 月 16 日，赛轮的液体黄金轮胎正式在国内上市，定位高端品牌，一推出立刻引起强烈反响。强大的产品力是品牌力的前提，赛轮目前正在构建和产品力相匹配的品牌力，希望能让更多的车主早日使用上液体黄金轮胎，体验高科技带来的价值。这将改变整个轮胎行业的格局，也必将带来更多的社会价值！

◆ 出海背景

● 出海历程

“创新的关键还在于人才。”赛轮以“信任、尊重”为核心价值观，提出“允许创新犯错误，不许技术不创新”“为创新失败者埋单”等理念，营造了良好的创新文化氛围，引进了一批世界橡胶轮胎领域顶尖知名学者，凝聚起一支包括信息控制、机械、橡胶、轮胎行业权威专家和技术骨干的人才队伍。

2012 年，赛轮集团在越南投资建厂

2016 年，赛轮集团收购北美国马

2019 年，越南 ACTR 项目动工

2021 年，柬埔寨工厂投产

...

● 海外布局

随着首家海外工厂的落地，赛轮集团也开始在海外布局技术研发和销售网络。比如在越南成立了越南技术中心，90% 的员工是越南本地人，还有在美国、在欧洲、在拉美、在中东、在澳洲等地，都有本土化的运营团队。

● 出海模式

企业在海外布局大多以实体公司运营为主，销售人员、技术人员、服务人员形成稳固的类似铁三角的经营模式。

◆ 雇佣管理

如果当地有分 / 子公司，企业主要依靠当地来进行管理，海外员工直接跟当地子公司签订劳动合同以及各类保险等等。



◆ 管控模式

集团整体管控方式为矩阵式管理。以人力资源部为例，海外分子公司均设立 HR 团队，当地的 HR 业务由属地的业务负责人管理，人员的调动、晋升、评价等等都是由总部 HR 部门负责。

通过矩阵式管理，可以提升海内外各部门的协同配合效率，更重要的是能够跟总部在信息上保持对称。既能保持信息同步共享，又能更好地防范风险，也能够给予分 / 子公司一定的自由度，激发组织活性。

◆ 流程制度设定

企业会在每个模块制定相应的管理流程制度，比如在招聘方面会有内推的运营指引、背调的规范指引，对各层级的人员应当进行哪些背调内容，背调的结果应当交付于谁，包括渠道引入的管理规范等等，既有体系逻辑上的，也有业务逻辑上的流程制度，而且也会定期进行回顾，比如招聘团队每年年初的一项重大工作任务就是整个团队重新审查招聘的制度流程，要结合业务的变化进行新的修正和调整，同时海外公司也要修正其制度流程来匹配集团的制度流程，所以整个公司的体系制度文件都较为完善。

在海外公司管理制度的制定方面，涉及人员晋升和组织稳定等大方面要与总部保持一致，但由于各国情况都有差异，所以企业不会强求僵化贯彻集团总部的要求，会为海外公司留出空间来制定特色化的规定，保持一定灵活度更好适应当地的变化。

◆ 招聘本地化的策略

对任何一个组织而言，要想实现全球化，一味地从国内外派人员并非长久之计，所以赛轮集团从出海初期就非常注重本地化人才队伍的搭建。

因出海初期受制于资源等多方面因素，全球招聘均由集团总部负责，但国内与海外对接过程中却会出现一些问题，然而尝试一段时间后发现国内人员全职负责海外招聘会存在两个问题：一是专设人员的工作量需要探究，二是国内由于不够了解当地情况，与当地面试官在沟通方面又会存在一定隔阂。因此综合考量后，最终回归于海外本地化的招聘。

◆ 海外招聘的挑战与解决

海外招聘的挑战主要有两个：

1. 相信与大多数企业一样，全球化的招聘渠道布局是一个恒久课题。目前，国内尚没有专门针对轮胎行业的招聘渠道。**第一**，由于**轮胎行业较为小众**，而普通汽车行业的人员与轮胎行业并不完全适用，所以企业可选择的轮胎行业人才

较少；**第二**，要实现本土化，需要有本土化的人才，但**受当地行业与人才结构影响**，符合发展要求的目标人选其实相对还是要少很多。在此情况下，内部推荐便成为企业非常重要的人才引进手段。

由于制造业更偏重于任用同行业或行业相关度高的人员，因此内推占了海外招聘的较大比重。无论是内部员工还是合作伙伴，赛轮都倡导信任和尊重的企业文化，正因企业文化形成了良好的正向效应，所以对于招聘也起到了反哺的作用，只有员工在企业有良好的体验感，才会愿意推荐优质人选一起加入。

◆ 选择供应商的考量因素

一般在需要使用第三方的情况下，企业**首先考虑员工的诉求**，比如企业在欧洲某国未设立实体公司，当地雇佣的员工有相关需求时，那么企业一定首先以满足员工诉求为主；其次是出于合规性的考量，企业必须要按照当地政府和行业协会的法律法规要求，第三方可以帮助企业在一定程度上规避不必要的合规风险；第三是考虑成本控制，企业会核算使用供应商的性价比。

◆ 对于出海企业的建议

第一，本地化是企业出海的重中之重。无论是人员本地化还是团队本地化都很重要，本地化也是唯一能够在当地取得成功的法宝。

第二，即便实现人才本地化，也要做好人才储备。无论是中国人还是其他国家的人员，企业都要做好人才储备。

第三，企业要关注自身的系统建设能力。海外子公司不是一个孤立的团体，如果海外和国内脱节，那么最后可能造成失控的局面，无论是实现全球化还是本地化都是徒劳，所以保证集团的系统性至关重要，在原则不变的前提下，海内外公司求同存异，保持当地的特色会更好。



紫金矿业：海外人才的招聘与管理



张健玮

紫金矿业集团股份有限公司，招聘经理

◆ 企业背景

紫金矿业位列 2022 年《福布斯》全球上市公司第 325 位，及其中的上榜的全球黄金企业第 1 位、全球金属矿业企业第 7 位，《福布斯》中国可持续发展工业企业 TOP50；位列《财富》世界 500 强第 407 位、《财富》中国 500 强第 53 位。

◆ 企业出海背景

为寻求更多新资源的开发，基于业务的必然选择，企业走上了开拓海外市场的国际化道路。

紫金矿业在海外的运营模式以收购兼并国外已建成的矿山或正在勘探的项目为主，其主要持股或收购对象是已经在海外投资并且达产的企业。目前，紫金矿业在境外 15 个国家矿产项目，海外员工总数约为 26000 人，中方员工约 1300 多人，其余都是属地化或外籍人才。

◆ 海外公司流程制度的设定

紫金矿业对于海外各子公司的管理权限不同，所以对于流程制度的设定也有所不同。一般来说，企业会优先沿用当地公司原有的良好制度体系，同时结合紫金集团的管理标准，实现管理的统一性。海外 HR 的职责是将紫金独特的企业文化和管理体系完美融入海外项目，使企业管理、员工发展和当地社区的和谐共生达到高度契合。

在修正和融合的过程中，也会出现员工存在变革抵触情绪等挑战。但企业会通过积极的沟通和引导，采取合理合法的方式化解这些问题，最大程度地实现企业文化的有机植入，使海外子公司真正成为紫金海外版图的有机组成部分。

◆ 出海前期 HR 的角色和作用

- **调研海外当地的用人制度、法律法规；**避免合规性风险的发生；
- **确定薪酬制度和薪酬水平；**调研海外各岗位的薪酬水平，并确定海外公司的薪酬制度，以及国内、外的薪酬链接和平衡；
- **进行人员的计划和编制；**根据不同项目来制定相应

的人员编制，以及不同岗位的人员配比；

- **了解国内或当地的供应商；**与潜在合作对象进行接触和洽谈，让第三方帮助企业完成一系列前期准备工作；
- **完成有关 ESG 的工作；**比如与当地政府和社区建立良好关系等。

◆ 海外招聘分工：总部提供支持，海外独立负责

在海外招聘工作中，总部和海外团队各司其职，相互协作与支援。总部主要负责制定全球化的人才选聘规范，包括岗位要求、薪酬标准、流程规程等；并对标行业 peers，完成目标人才的图像定位。

同时，总部会对海外 HR 提供必要的运营支援，比如在海外开展校园招聘时，总部会派遣专员指导现场工作，并整合各区域的招聘经验。而海外属地化 HR 团队的职责，则是牢牢把握当地的用工合规底线，并根据总部标准开展自主的招聘实际操作。双方在分工明确的基础上互相配合，共同推动海外招聘工作的开展。

◆ 当地雇佣招聘人员 VS 国内外派招聘人员

紫金矿业在海外人才配置上主要采取国内人员派遣和本地招聘相结合的策略。不可否认，在总部系统培训的内部人才，对企业发展历程和文化价值观了解更加透彻，与企业目标契合度更高，沟通协调成本也更低。如果完全依赖当地 HR，其可能无法准确判断哪些候选人真正符合企业需求和企业文化价值观，哪些候选人具有长期发展潜力。

因此，企业建议由熟悉企业文化的内部人员担当关键的选拔职责，以确保选聘标准的一致性。但与此同时，企业也注重培养当地人才，逐步实现本土化管理。中外合作共赢是企业人才队伍建设的长远目标。



◆ 海外招聘遇到的挑战与解决思路

- **海外雇主品牌建设难度大。**许多中资企业出海时未注重品牌培育，导致当地认知度不高。不同国家和地区的环境差异大，适合的品牌传播方式各不相同。如非洲区域，网络普及率低，难以采用国内常见的网络传播方式。对此，企业 HR 正在不断探索各区域适合的品牌宣传路径。
- **高端人才招聘不易。**企业迫切需要大量招募具备全球视野的高管和富有管理经验的高端专业人才。目前主要依靠内外部猎头相结合的方式，但仍难以满足需求量。为此，企业正在打造覆盖“海外猎头、互联网招聘平台、关键区域招聘中心”的全球化招聘体系，以期持续获取全球高端人才。
- **欠发达地区存在诸多不确定风险。**这些地区法律环境较为复杂，企业按照传统思路进行法律实践仍无法规避全部风险。企业正在组织相关部门对不同国家进行风险研判，并对外派人员进行风险防范培训，以提高应对能力。集团也在积极寻求与当地政府的良性互动，争取创造更稳定的外企经营环境。

◆ 选择供应商的考量因素

紫金矿业选择人力资源供应商合作，首先是供应商的口碑，其次是供应商的可靠性，最后是性价比。企业一般都会选择国际知名的大型人力资源供应商合作。除了根据排名和知名度选择以外，还会与其进行试单，比如会先进行某区域的尝试，一旦有成功的例子产生，企业就会进一步加强合作，扩大合作地区和合作范围。

◆ 与供应商合作的挑战与解决

企业与一些海外供应商的文化和工作习惯不同，常发生供应商回复消息不及时，沟通效率低等问题，以及海外供应商对工作的重视程度不高，种种工作文化的差异偶尔造成合作不畅的情况。尽管国内外的的工作文化差异难以完全解决，但是企业也会采取一些手段给供应商施加压力，比如每周开展一次例会去推动项目的进度，保证项目能够正常甚至高效运转。



舒仕福专家洞见——企业出海招聘与跨境雇佣管理



岑志祥 (Frank Cen)

Safeguard Global 中国, 总经理

◆ 企业出海现状

中国企业“走出去”一直受到高度重视。自 Frank 2004 年接触外商投资中国 (Foreign Direct Investment, FDI) 与中资对外投资 (Outward Direct Investment, ODI) 起, 这一领域变化明显。

初期, 重点在于吸引外资投资。大多数中资企业初次对外投资规模有限, 主要为寻求合作伙伴, 模式单一。然而, 随后部分中资企业开始崛起, 在多个细分领域超越全球龙头企业。

大约 7 至 8 年前, 中资对外投资规模 (ODI) 首次超越外资投资规模 (FDI)。从中国角度观之, 鲜少再提及 FDI。中资对外投资渗透至许多细分领域。部分国有企业受政府扶持, 实施“一带一路”战略。更有许多企业协同大型国有企业, 从中获益。

当前, 海外优质资产价值处于较低水平, 中资企业倾向于主动参与兼并收购。部分大型头部企业调整全球布局, 停止低效海外业务。部分与疫情相关的企业出海需求在激增后又迅速停止。

◆ 出海原因

中资企业出海的根本动力与前几年相比保持不变, 即寻求进一步深入发展、响应国家号召。

主动出海寻求新机遇的企业较多, 表现在几个方面:

一是, 国内市场竞争日趋激烈, 部分企业主动出海是为抓住新的商机, 弥补国内市场增长放缓带来的不足。

二是, 通过调整全球布局并优化资源配置, 优化现有业务布局。

同时, 还有部分与疫情相关的企业出海需求短期内急剧上升, 但随后迅速消退。

不同企业出海的方式和动因存在差异, 但整体趋势表明, 中资企业不断加强和扩张海外布局, 基本原因没有变化。

另外, 也有部分企业主动出海是为获得更多商机。国际市场对他们具有吸引力, 国内市场竞争激烈。部分企业出于战略考量更加积极出海, 既要寻求新的增长点, 也要通过收

购海外公司获取技术和品牌, 加速国际化途径。

◆ 出海企业前期准备

从作为多年协助中资企业出海的乙方角度来看, Frank 认为成功的中资企业在出海方面都有一个共同点, 就是在做出海决策之前, 充分做好了准备工作。

出海准备工作包括内部不同部门之间的协调, 而不是仅仅由老板一人决定。如果没有充分的内部沟通和准备工作, 即使企业在推进出海, 但效率和效果都会不尽人意。因此, 企业在做出海决策前, 要充分了解自己的出海目的和规划, 各部门要达成共识, 然后才能具体实施计划。

不同的公司在出海过程中, 不同部门扮演的角色可能会有所不同。但是, 大部分公司都会成立一个项目组, 包括业务、人事、财务和法务等部门。这些部门在前期要做很多调研和准备工作, 达成共识, 然后才去实施计划, 这样的效率和成功率往往更高。

除此之外, 即使企业准备再充分, 也可能会遇到各种问题和挑战。因此, 企业不应该盲目和仓促地行事, 而是要认真分析自己的实力和资源, 确保自己有能力应对各种可能出现的情况。企业应该清楚自己的出海目的和规划, 各部门要充分协作, 达成共识, 然后才能具体实施计划。

虽然出海是一项具有风险的任务, 但是企业仍然需要勇气和决心去尝试。只有在不断尝试和摸索中, 才能不断成长和发展。

◆ 出海前期 HR 能做些什么?

作为一个辅助业务发展的职能部门, 人力资源部门需要为业务发展提供支持和指导, 因此在出海过程中, 人力资源的角色至关重要。如果企业失去了明确的指导方针, 人力资源仅从职能部门的角度出发, 其定位会相对较低, 无法充分发挥其最大的作用。特别是在涉及出海的情况下, 许多人可能会认为只需找人事部门处理与用工相关的事宜, 而与业务规划无关。然而, 这种认知是有失偏颇的。

在组织策略制定阶段, 人力资源需要参与制定综合性的出海计划, 涉及各个职能部门, 包括业务、人事、财务和法务等。其中, 评估出海目标国家的营商复杂度是出海计划



制定的重要环节之一，这涉及全方位的复杂程度，包括用工相关的复杂程度。每个国家的复杂程度不同，因此企业需要对其实力和资源进行仔细分析，确保能够应对各种可能的情况。

人力资源专业人士可以通过调研和信息收集，评估公司对于新目标海外目标区域的用工相关的复杂程度，并与业务、财务、法务等部门合作，制定综合的评估体系。企业可以根据自身行业特点和需要，制定排名和权重，参考市面上公认的营商复杂程度指数，制定出海目标国家的优先级排序，从而提高出海的效率和成功率。

因此，人力资源在出海过程中是非常重要的一环，可以为企业的出海计划提供支持和指导，帮助企业制定出更为有效的出海策略。

◆ 海外用工形式集中于全职员工

从公司的角度来看，随着中资企业在海外的业务规模越来越大，采用独立顾问或自由职业者的形式雇佣员工就面临着越来越多的用工风险。例如，如果这些员工因为工作原因引起了法律纠纷，公司可能需要承担法律责任和相应的赔偿。而如果员工是全职员工，公司就可以通过购买保险等方式来降低这种风险。

同时，如果公司采用独立顾问或自由职业者的形式雇佣员工，那么他们可能不会像全职员工那样对公司的事业有更深入的了解和投入，这对公司的业务也会带来一定的影响。

因此，随着中资企业在海外业务的不断发展，越来越多的公司开始转向雇佣全职员工的形式，以降低用工风险、增强员工的归属感和投入度，并提高业务的稳定性和可持续性。

此外，中资企业在海外投资时需要面对许多用工问题，包括法律风险和经济成本等。为了避免这些风险，一些国家提供了 EWE 和 EOR 这两种合规的雇佣方式。企业需要根据自身情况选择最适合的方式，并了解当地的法律法规和税务政策，以确保遵守当地的规定，避免法律风险和经济损失。

◆ 出海企业如何克服招聘难题？

跨境人才招聘是一项复杂而具有挑战性的任务，尤其是对于中资企业的内部 HR 来说，他们可能不了解海外国家的市场和文化。如果缺乏经验，招聘工作的成功率会很低。一些企业可能需要依赖外部的专业人员和供应商来提供支持和帮助。这些专业人员通常拥有跨境人才招聘的经验和知识，可以帮助企业更好地理解目标市场的需求和挑战。他们可以提供市场分析、招聘策略制定、候选人寻找和筛选等服务，

以帮助企业成功招聘到适合自己的人才。

● 向外——寻求专业支持

在跨境人才招聘过程中，企业可能会遇到很多困难和挑战，例如找不到合适的候选人、不了解当地市场的标准、自己调研效率低等。这些困难和挑战可能导致企业难以成功地招聘到合适的人才。因此，必要时，企业需要依赖外部的专业人员和供应商来提供支持和帮助，例如猎头公司。这些专业人员通常拥有跨境人才招聘的经验和知识，可以帮助企业更好地理解目标市场的需求和挑战。

● 向内——强化企业 HR 自身素质

同时，企业内部 HR 也需要具备相关经验和素质，才能更好地理解目标市场的需求，并更有效地与潜在候选人进行交流和沟通。否则，企业可能会面临员工入职后很快离职的情况，这是因为在面试和 offer 谈判的过程中，可能存在理解不一致的情况。在这个过程中，企业需要积累经验和资源，才能更好地开展跨境人才招聘工作。

◆ 出海企业远程管理

对于远程管理海外企业，无实体的雇员管理方式相对来说比较单一，而有实体的员工用工管理和海外员工管理方式则相对更多样化，不同的公司实施的方式各不相同，甚至同一公司在不同国家可能采用不同的管理方式。

对于无实体的海外员工，许多企业倾向于将所有远程员工放在独立的平台上进行管理，而自有员工则由企业自身的团队管理。相比之下，有实体的公司则将海外员工和国内员工放在同一个平台和系统上进行管理。

具体来说，每个公司的人力资源 (HR) 职能和分工受此影响不同，这取决于公司的成本和个性需求。虽然无实体的雇佣员工管理方式相对来说比较单一，但选择外包的海外用工管理相对单一，但主要仍是无实体的。许多外包商能提供的基础功能仅限于员工的请假和费用报销，而中资企业对于员工管理体系的需求远不止如此。

◆ 舒仕福所提供的服务

舒仕福的定位是一个能提供全球化支持的服务供应商。企业在海外招聘人才时会面临不同挑战，如招聘渠道效率低下、文化差异等问题。

最可靠的解决方案是寻找一个专业的第三方服务提供商，拥有专业能力、良好服务质量、安全体系、合理成本以及全方位服务等优势。

舒仕福提供的服务包括传统代雇业务和跨境招聘。我们



不仅可以帮助客户解决用工问题，还可以外包多余工作降低管理成本。我们的服务满足中资企业在海外设立实体、合规管理方面的需求。

对大部分企业来说，与一个全球交付能力强、合法合规、信誉好的供应商合作更高效。否则，企业很可能面临招聘、雇佣等方面的问题。初期，企业往往会寻找当地性价比最高的合作伙伴，但效果不佳。之后他们才会意识到，与专业供应商合作更有效。

对于中资出海企业，人才获取和管理是最重要的需求，因为他们需要在海外雇佣员工推动业务。企业希望获得以下支持：

1. 帮助招聘有技能和经验的海外人才
2. 提供全方位的人力资源服务，如外包雇佣、招聘等
3. 解决外包雇佣中的法律合规问题和员工管理挑战
4. 协助员工福利和税务合规
5. 管理员工关系如劳动合同、福利和社保
6. 降低用工风险、提升管理效率

作为专业供应商，舒仕福可以提供以上全方位服务，从人才获取到薪酬管理等各方面，帮助中资企业提升海外用工效率与管理水平。





关于Safeguard Global

Safeguard Global致力于打造未来工作方式，持续为寻求国际市场拓展的企业提供海外劳动力管理解决方案。作为在名义雇主（EOR）领域拥有10多年经验积累的领先品牌，凭借我们行业领先的数据、技术、服务和各国本地市场的专业知识，Safeguard Global已帮助全世界数千家企业在全世界170多个国家和地区实现了更智能、更高效的全球员工招聘、管理、雇用、薪酬、入职及费用管理等，支持出海企业快速且合规地进行国际业务扩张。



关注 S G 微信号



扫码联系我们或发邮件至
chinasales@safeguardglobal.com

舒仕福信息

座机:010-57379003

手机:18616552860

邮箱:frankcen@safeguardglobal.com

网站:www.safeguardglobal.com



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

· 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

· 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

· 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南(The Purchasing Guide)，基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859
智享会官方网站www.hrecchina.org
智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号:HRECChina

调研主办方



联合主办方



出海企业 跨境招聘与雇佣管理

Cross-border recruitment and
employment management for overseas enterprises

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 舒仕福 (Safeguard Global) 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。
©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Safeguard Global. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Safeguard Global is prohibited.