

# 业务出海背景下 人力资源的作用和价值体现调研报告

The Role and Value of Human Resources  
in the Context of Business Marching the  
International Market

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会&BIPO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调研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 & BIPO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & BIPO is prohibited.

## CHIEF ADVISER

### 首席顾问



**Michael Chen**  
CEO  
BIPO

## ADVISORY GROUP

### 顾问团



**胡霆灵**  
传音控股  
招聘总监



**邵阳**  
天合光能  
首席人力资源专家



**Jessica**  
某科技企业  
国际业务部 HR 负责人

## AUTHOR

### 作者



**周颖** [beryl.zhou@hrecchina.org](mailto:beryl.zhou@hrecchina.org)

周颖女士在本次调研中负责问卷设计、数据分析、案例采访及编辑、报告撰写等工作。

周颖女士现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，目前所负责的调研报告有《EVP 塑造与管理实践调研报告》、《企业文化重塑实践调研报告》、《业务出海背景下人力资源的作用和价值体现》、《弹性福利与员工体验提升调研报告》，并参与《第六届中国人力资源共享服务中心调研报告》。

周颖女士毕业于上海外国语大学，获得日语语言文学学士学位。



# 目录 CONTENTS

<b>前言</b>	<b>4</b>
<b>一、出海发展现状</b>	<b>7</b>
(一) 现状	7
(二) 出海原因及海外用工情况	8
<b>二、出海推进和跨国经营管理</b>	<b>15</b>
(一) 前期准备	15
(二) 跨国经营管理	20
1. 企业跨国管理模式	20
2. HR 职责范围与汇报对象	21
<b>三、出海人才的获取</b>	<b>26</b>
(一) 整体人才规划	26
(二) 人才获取渠道	28
1. 外部招聘	28
2. 内部孵化	37
<b>四、派遣员工及海外员工的管理与安置</b>	<b>42</b>
(一) 派遣员工及海外员工管理	42
1. 合规管理	42
2. 数字化管理	46
(二) 派遣员工及海外员工安置	50
<b>五、供应商选择</b>	<b>53</b>
<b>案例精粹</b>	<b>57</b>
<b>参调样本</b>	<b>61</b>
<b>标杆数据</b>	<b>62</b>

# 前言 PREFACE

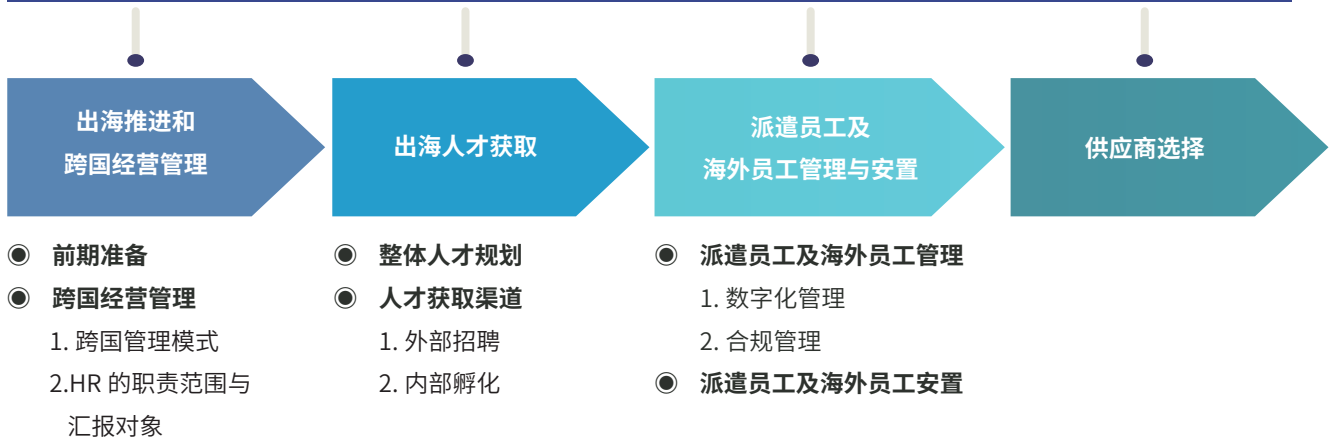
2023 年伊始，随着出入境新政策落地，全球疫情影响弱化，供应链逐渐恢复，越来越多的中国企业主动或者跟随出海，寻求更广阔的发展市场。

不过在国际形式、文化差异、政策法规等多种因素影响下，出海企业或多或少出现了“水土不服”的现象，发展缓慢、效率低下甚至出现多重经营风险，成为市场的“弃子”。企业需要保持对本土市场的高度敏捷性，规避海外经营存在的风险点，增强整体的经营韧性。

那么究竟目前企业出海需要做哪些准备、面临着哪些发展难题呢？

智享会联合 BIPO 开展了此次《业务出海背景下人力资源的作用和价值体现》。本届报告将基于企业出海的发展现状，从出海推进和跨国经营管理、出海人才的获取、派遣员工及海外员工管理及安全保障、供应商角色作用与选择最主要的四个挑战着手逐一分析。

## 出海发展现状



### 关注本报告，您将获得：

- 出海发展现状
  1. 出海企业整体情况、发展阶段以及目前存在的挑战
  2. 企业出海的主要原因以及海外用工情况
- 出海推进和跨国经营管理
  1. 企业出海前的准备动作、对当地市场进行调研的方法和主要调研内容
  2. 跨国管理的主要模式以及海外当地 HR 的职责范围和主要汇报对象
- 出海人才的获取
  1. 出海企业有关国际化人才的整体规划
  2. 出海企业获取国际化人才的主要渠道和人才类型
- 派遣员工及海外员工管理与安置
  1. 企业所拥有的派遣员工及海外员工的安全、高效管理
  2. 出海企业对于派遣员工与海外员工回国职涯安置的主要问题和解决方案
- 供应商选择
  1. 出海企业选择供应商合作时的主要参考标准

## 主要发现

出海发展现状	
现状	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 超半数企业主动挖掘海外市场，积极探寻海外生存机会</li> <li>● 大多数企业都面临着出海人才获取、员工管理、平台 / 系统支持、供应商选择等问题，其中七成以上参调企业认为岗位要求高与招聘渠道有限等造成了人才获取难</li> </ul>
出海原因及海外用工情况	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市场激流下，中国企业为了满足自身发展需求、拓宽发展资源等主动出海。</li> <li>● 随着出海发展阶段的日益成熟，企业在丰厚的资金、丰富的自身发展经验的支持之下，更倾向于在海外设立分支机构等实现“本地化”运营</li> <li>● 出海发展前期，近六成的参调企业会通过 EOR (Employer Of Record, 名义雇主服务, 又称代雇佣) 的方式来降低人员外派成本与管理成本</li> </ul>
出海推进和跨国经营管理	
前期准备	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 为了有效预防出海风险、提升出海效率，近九成的参调企业会提前对当地市场进行调研</li> <li>● 八成以上的参调企业为了拥有更多的当地资源，减少出海试错成本，会主动寻求专业第三方机构的帮助，由第三方机构提供更多的当地资源、所需资料及合规咨询，帮助企业了解当地情况，降低出海风险</li> </ul>
跨国经营管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海初创期，战略控制是集中化管理的参调企业采用的最主要、最普遍的控制方式</li> <li>● 企业出海成熟度越高，其总部战略集中控制越明显，财务、运营控制越不明显，即总部控制整体的经营战略，其他事务各地区自主决策，保证各地区拥有足够的自主管理权限，加速“本地化”进程</li> <li>● 海外当地 HR 主要负责常规运营类事宜，而总部 HR 负责战略等相关的事宜</li> <li>● 在统一各地区的战略方向之下，海外当地的 HR 更多将情况汇报给总部 HR 负责人，但也会将情况汇报海外业务负责人，希望人力与业务双向助力</li> </ul>
出海人才的获取	
整体人才规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业发展前期更依赖于外部直接招聘拥有丰富经验的国际化人才，但成熟期从员工忠诚度与业务熟悉度的角度出发，出海企业更倾向于采用外部招聘 + 内部孵化的模式</li> </ul>
人才获取渠道	<p><b>外部招聘</b></p> <p>1. 外部招聘人才的国籍</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 为了降低母国 (Home Country) 员工外派成本，企业更倾向于增加当地人才招聘比例</li> <li>● 为了发展多元化视角，企业也会相应地增加第三国家人才的占比</li> </ul> <p>2. 外部招聘的主要方式与对象</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海企业在对自身所需人才了解最透彻、希望所招的人才对自身一定的了解、降低成本管控等多种因素的影响之下，最倾向的招聘方式为自主招聘</li> <li>● 出海高速发展期的企业对人才的需求急速上升，但自身品牌效应有限，因此不得不利用平台招聘增加曝光度，提高人才获取率</li> <li>● 出海企业发展越成熟，对人才质量、体系的要求越严格，在更加充足的资金支持之下，</li> </ul>

<p>人才获取渠道</p>	<p>四成左右的参调企业表示会通过猎头服务进行“短”、“频”、“快”的人才招聘</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 随着企业出海发展的成熟，企业需要人才能够迅速开展业务，因此倾向于在海外招聘对海外市场更为熟悉的人才，减少磨合成本</li> <li>● 出海企业的外部人才的招聘，以企业自主招聘关键人才为主，而一线岗位员工因为基本不会存在人才画像难以理解的问题，企业会考虑适当结合第三方招聘的方式帮助提高招聘效率</li> </ul> <p>3. 外部招聘的主要挑战</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海发展起步至高速发展期企业人才招聘主要问题是“找不到人”，即人才本身属于稀缺型人才，数量有限，企业资金、品牌效应等不足很难去搜寻。而步入全球化阶段后，主要问题是“找不到合适的人”，即资源足够了企业如果能够利用手头的资源搜寻到匹配的国际化人才</li> </ul> <p>内部孵化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业出海人才的内部孵化主要通过内部竞聘、流动的方式培养最匹配、主动性最强的人才</li> <li>● 随着企业出海发展的日益成熟，内部人才数量增多、企业人才需求日益明确，员工内部推荐、内部人才库匹配的孵化比例逐渐上升</li> <li>● 企业出海人才的内部孵化以关键管理型人才为主</li> </ul>
<p>派遣员工及海外员工的管理与安置</p>	
<p>派遣员工及海外员工管理</p>	<p>合规管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海企业不熟悉当地劳动法和雇佣管理等造成了雇佣效率低下，甚至引起劳务纠纷，导致雇佣不合规，因此其更倾向于将招聘相关等部分或者全权外包给第三方机构</li> <li>● 世界经济的下行使得税务合规备受重视，税务的高度专业性决定了企业的业务领域拓展范围与可持续发展时间</li> </ul> <p>数字化管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海企业从初创到高速发展期，人员规模骤增，其SSC的管理范围急速扩大</li> <li>● 半数以上的参调企业上线了自助平台，其中近八成企业内部数字化发展程度较高，会利用自己内部数字化平台，而部分数字化程度不高或是考虑到系统/数据风险的企业，会选择第三方提供的数字化管理平台进行线上管理</li> </ul>
<p>派遣员工及海外员工安置</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海企业不管处于何种发展阶段，在对人才进行生涯安置时，最主要的挑战就是人才回国后因职务、职级、薪酬福利等变化而产生的落差感</li> <li>● 企业需要通过多样化的激励、前瞻性的人才发展规划帮助人才缓解落差感，而薪酬与福利调整是最普遍的方式</li> </ul>
<p>供应商选择</p>	
<p>供应商选择</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大多数出海企业追求“短”、“频”、“快”发展，注重跨国管理效率，因此企业最为关注第三方机构在人才、市场等当地资源</li> </ul>

## 一、出海发展现状

在强大的创新力、出众的商业灵活性、卓越的产品和服务以及高超的生产效率的支撑之下，越来越多的中国企业主动或跟随出海，出海热潮出现。

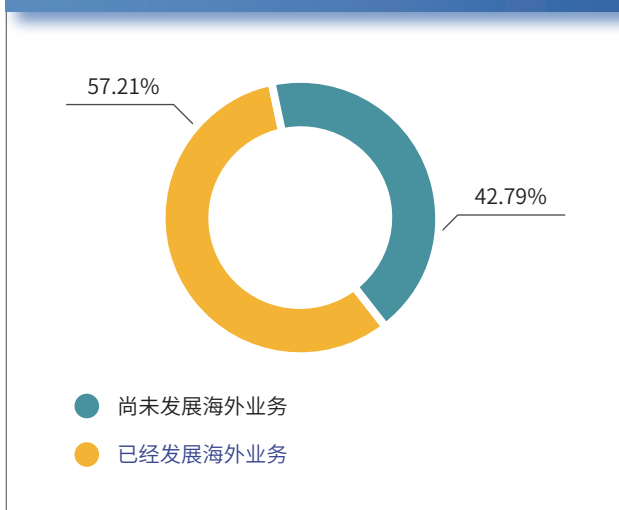
那么，现在中国企业的出海基本情况是怎样的呢？在此模块我们将聚焦以下问题：

- 出海企业整体情况是怎样的？发展阶段如何？目前存在哪些挑战？
- 出海企业主要特征是什么？

### （一）现状

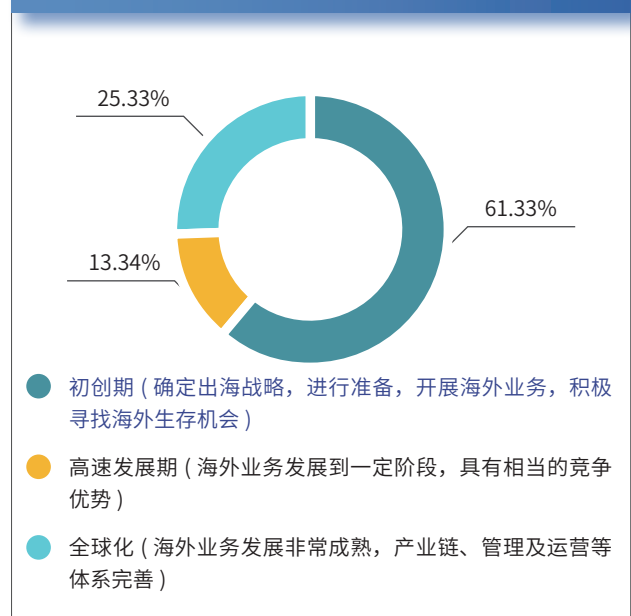
此部分，我们将主要针对企业的出海现状、发展阶段以及主要挑战进行分析，帮助企业了解企业出海的基本情况。同时将企业反馈的出海挑战作为研究重点，后续逐一攻破。

图表 1：当前贵公司的出海现状是 (N=208)



说明：N=208（所有参调企业）

图表 2：贵公司目前出海的发展阶段为 (N=119)

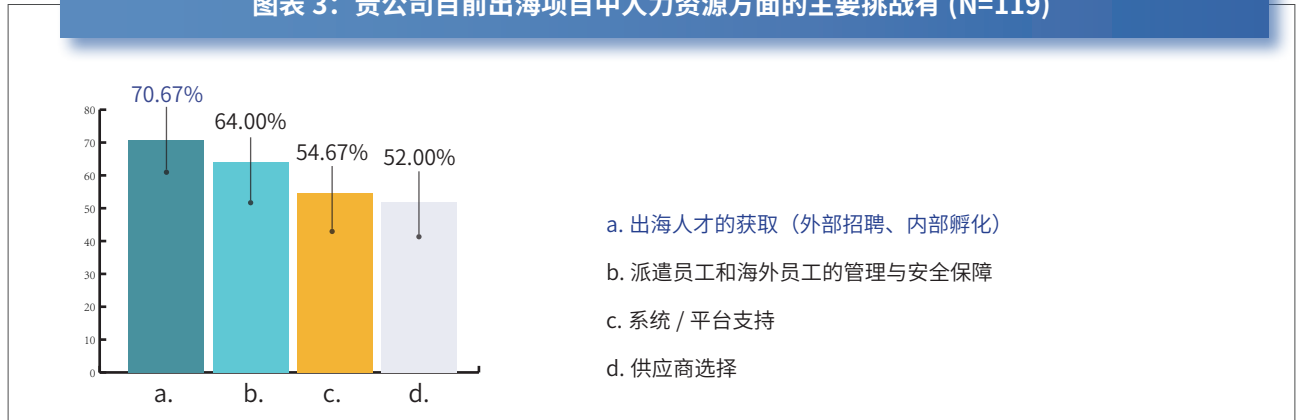


说明：N=119（已经出海的参调企业）

#### 超半数企业主动挖掘海外市场，并且正积极探寻海外生存机会

中国市场的激烈竞争使得企业们纷纷思索新的业务拓展之路，不同于几年前“一带一路”等政策支持下的出海，目前大多数企业都是为了享有更高的市场份额，开启了主动探索。海外市场的业务拓展蒸蒸日上，不少企业已经进入了海外业务高速拓展，甚至业务成熟的全球化发展阶段。

图表 3：贵公司目前出海项目中人力资源方面的主要挑战有 (N=119)



说明：N=119 (已经出海的参调企业)

大多数企业都面临着出海人才获取、员工管理、平台 / 系统支持、供应商选择等问题，其中七成以上参调企业认为岗位要求高与招聘渠道有限等造成了人才获取难

超半数的参调企业表示，人才获取与管理、系统支持、供应商合作等都存在着不少问题，对追求高效、安全发展的企业来说，这些问题的解决迫在眉睫。因此我们也会在后面一一分析几大问题并提出可行性建议。

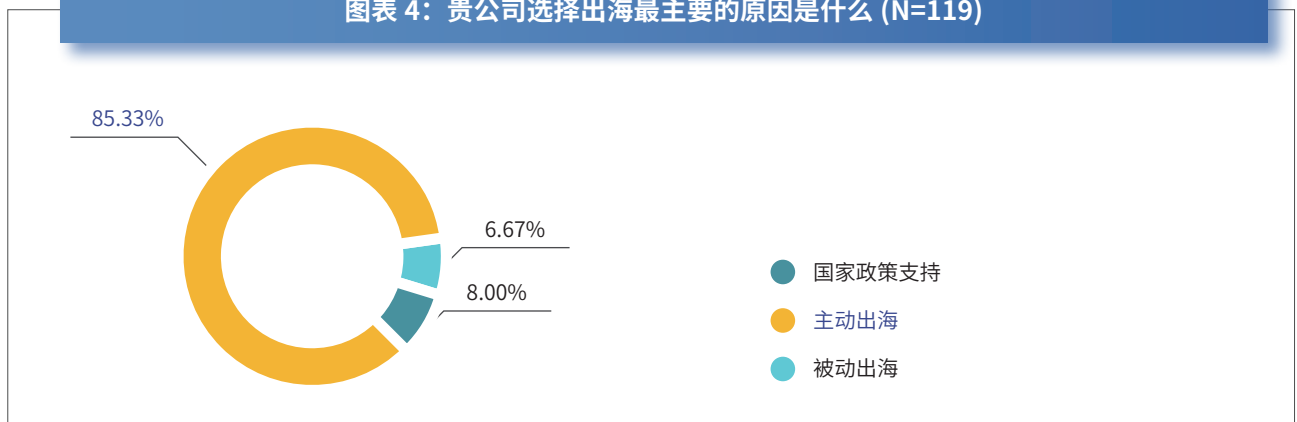
其中，七成以上的参调企业表示，出海需要国际化人才帮助自身开拓海外市场，管理海外团队，可以说人才是出海企业最首要、最关键的存在。但是国际化人才本身岗位要求较高，且获取渠道有限，因此更难搜寻到合适的人才。

## (二) 出海原因及海外用工情况

企业出海都存在着一定契机，或是因为国家政策，或是国内市场无法生存只能到海外寻求新的发展空间，抑或是自身发展到一定阶段后国内市场已经无法满足需求，需要更广阔的舞台。

此部分我们将着眼企业的出海原因以及用工情况特点，从出海企业的特征出发进行分析。

图表 4：贵公司选择出海最主要的原因是什么 (N=119)



说明：N=119 (已经出海的参调企业)

🗨️ **市场激流下，中国企业为了满足自身发展需求、拓宽发展资源等主动出海**

近几年，在世界经济受到重击、中国“内卷”氛围之下，企业生存越发艰难，不得不到海外寻求生存机会。

随着世界经济逐渐出现回暖现象，中国各地政府相继出台有关企业出海的支持政策，鼓励企业到更大的舞台展现自我。

但最为关键的是，中国本土企业自身发展逐渐成熟，有了更多的发展需求，但是国内市场资源有限，因此企业们选择主动进击海外市场，基于自身需求来整合全球优秀的技术、品牌、市场渠道等各类资源。

**图表 5：不同发展阶段下企业海外分支机构 / 代表处 / 工厂的设立情况 (N=119)**

	设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂	未设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂
初创期	63.04%	36.96%
高速发展期	80.00%	20.00%
全球化	84.21%	15.79%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

**图表 6：未设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂的出海企业不同出海发展阶段下的海外用工方式 (N=35)**

	总部派遣员工为主	供应商代雇佣为主
初创期	41.18%	58.82%
高速发展期	50.00%	50.00%
全球化	100.00%	0.00%

说明：N=35（未在海外设立分支机构 / 代表处 / 工厂的参调企业）

🗨️ **随着出海发展阶段的日益成熟，企业在丰厚的资金、丰富的自身发展经验的支持之下，更倾向于在海外设立分支机构等实现“本地化”运营**

随着出海发展阶段的日益成熟，企业对海外市场越发熟悉，也积累了足够的准备资金与丰富的发展经验，因此企业更加倾向于在海外设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂，实现集中控制，进行精细化管理，各机构更能够基于当地情况加速“本地化”进程，推进当地业务更上一层楼。

🗨️ **出海发展前期，近六成的参调企业会通过 EOR 的方式来降低人员外派成本与管理成本**

出海企业想要开设分公司，需要足够的资金与当地运营团队，资金支撑极其重要。除此之外，海外分公司的设立牵涉到较多合规问题，不管是雇佣还是税务，都存在着管理风险。

因此，除了大部分拥有足够资金、做好充分准备的企业，在出海初创期，选择不设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂的参调企业中，近六成参调企业会通过 EOR 的方式来解决人力管理的相关问题。

前面从数据层面我们清晰了出海企业的基本发展情况、主要挑战与发展特征，那么究竟企业的实际情况是怎样的呢？下面我们将综合天合光能出海 1.0 到 3.0 阶段、传音控股出海四阶段进行阐述，使得企业能够更加直接地了解出海企业的现状与特征。

## 案例导览

企业	主要内容
天合光能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 扬帆远航，全球布局</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 市场全球化- 产品出口海外，在欧洲设立当地的营销机构，进一步开发当地市场</li> <li>◇ 资本全球化- 在美国纽交所上市</li> <li>◇ 市场区域覆盖更广，业务领域更丰富，建立海外电站团队</li> <li>◇ 产能全球化，东南亚建厂</li> <li>◇ 团队建设：以本土化招聘为主，但管理上遵循公司全球管理体系和流程。</li> <li>◇ 创新全球化- 收购海外支架公司，进入光伏跟踪支架业务</li> <li>◇ 全球化管理体系进一步深化，通过数字化落地</li> <li>◇ 全球文化融合，全球化人才培养</li> </ul>
传音控股	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清晰目标，系统规划，走向出海新阶段                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 第一阶段：清晰企业发展战略</li> <li>» 第二阶段：深挖用户需求</li> <li>» 第三阶段：建立强有力的合作关系</li> <li>» 第四阶段：立足技术创新</li> </ul> </li> </ul>
BIPO 专家洞察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不同企业类型下企业的出海特征</li> <li>● 不同出海动机下企业的特征</li> </ul>

案例洞察

天合光能

天合光能从设立之初，就立下了用太阳能造福全人类的使命。公司最初的制造基地在江苏常州，太阳能发电设备（光伏组件）产品的市场在2010年以前主要在欧美等发达经济体。公司先后在瑞士苏黎世、美国加州圣何塞和新加坡设立了欧洲、美洲和亚太中东区域总部。并在东京、马德里、慕尼黑、悉尼、迪拜等地设立了国家办事处，引进了来自30多个国家和地区的高层次人才。从2012年开始，在中国政府减碳目标的牵引下，中国光伏市场迅速发展，成为全球最大的光伏市场。同时，随着太阳能光伏技术的发展和成本的持续优化，在全球许多地区，太阳能光伏发电已经具有了与传统能源相同或更低的度电成本，市场也因此进一步扩大到拉美，非洲，随着市场的进一步成熟，公司业务也随之拓展到全球150多个国家和地区。



» 全球化发展阶段

天合光能作为全球的龙头光伏企业，经历了全球化发展的几个阶段，从资本全球化，市场全球化，发展到产能全球化，创新全球化各要素叠加的几个阶段，公司的全球化广度不断拓展，全球化业务和管理的深度也在不断的加强。



» 1.0 阶段

- ◆ 市场全球化 - 从欧洲开始，开发区域和国家市场，出口光伏组件产品，建立区域营销与管理机构。
- ◆ 资本全球化 - 在美国纽交所上市，对接全球资本，助力业务发展。

» 2.0 阶段

- ◆ 市场全球化：
  1. 市场覆盖更加广泛，从欧洲发展到美国，东南亚，中东等区域市场。
  2. 业务内容更加丰富，进入海外光伏电站开发建设与运维业务，与当地客户，供应商和相关机构有了更深入和密切的合作。
- ◆ 产能全球化 - 在越南、泰国设立制造基地，供应全球市场。
- ◆ 团队建设 - 海外员工规模进一步扩大。海外团队通过本土化招聘为主，但通过组织架构和授权及管理流程设置确保公司管理体系的全球一体化管理。

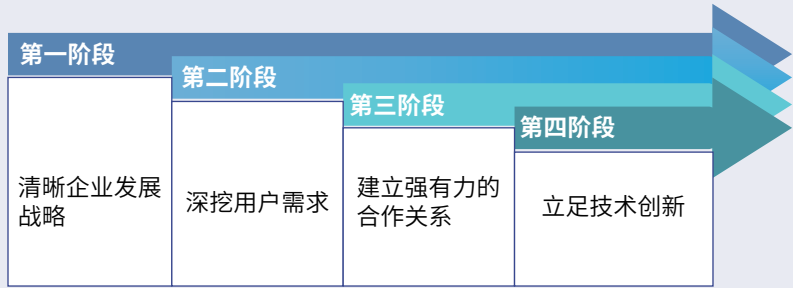
» 3.0 阶段

- ◆ 创新全球化 - 通过收购西班牙的光伏跟踪支架公司，进入新的业务领域。
- ◆ 资本全球化 - 回归中国资本市场，在科创板上市，对接国内资本市场。
- ◆ 全球组织架构 - 流程体系随着公司全球发展持续迭代和优化，通过数字化管理手段，确保流程高效执行。
- ◆ 全球文化融合 - 本土招聘 + 外派与海外轮岗，促进团队融合；在全球范围内推进天合核心价值观凝聚全球团队。



案例  
洞察

传音控股



» **第一阶段：清晰企业发展战略**

传音经过严谨的海外市场洞察，从发展前景、资源优势、品牌模式等多维度斟酌，最终选定非洲作为其主要目标市场。

» **第二阶段：深挖用户需求**

传音注重产品在当地的整体口碑，以持续发展作为目标，聚焦用户需求。例如，早期，在非洲市场，传音经过系统的当地用户需求挖掘后发现，当地用户消费能力有限，充电较难，因此非常关注产品的待机时间。

» **第三阶段：建立强有力的合作关系**

为了能够扎根用户，传音完善自身售后保障体系，并且与经销商建立强有力的合作关系。传音将中国的市场推广方式免费教授给经销商，帮助营销，互惠互利。除此之外，传音也协助经销商树立良好的终端形象，稳固双方合作关系。

» **第四阶段：立足技术创新**

传音认为，要想在海外市场占据一席之地，需要有真正的产品技术亮点。传音坚持本地化创新，从当地市场群体的角度出发，制造出符合当地用户习惯和市场需求的产品。例如，在非洲市场，传音结合当地人员的肤色特质研发出深肤色影像技术，并持续创新技术内容，强化自身在这一领域的技术领先优势。

### ● 不同企业类型下企业的出海特征

目前出海企业主要分为两类：传统意义上的跨国企业与中国本土民营企业。

#### » 传统意义上的跨国企业

该类企业致力于开发全球市场，在 BD（商务拓展战略）团队、以及拥有专业薪酬服务和名义雇主服务（EOR）等机构的辅助下，实施全球化布局和业务开拓。

#### » 中国本土民营企业

随着全球经济的大变动和 3 年疫情的影响，越来越多的中国本土民营企业趋向拓展海外市场，寻求新的发展机会。

相对来说，这类企业出海速度更为迅捷并且能够抢占更多的出海资源，主要原因包括：

1. 民营企业更迫切地想要抢占海外市场资源；
2. 民营企业更加迫切地抢占国际化人才，为自身拓展海外业务增加支持，也更加愿意通过高薪吸引人才；
3. 民营企业反馈速度更快，跨国企业、外资企业各区域运营等会受到总部的管控，限制较多，而民营企业政策制定、问题解决往往管理者可以自主决策，会结合不同国家当地的用工市场的情况操作；
4. 民营企业正逐渐加大福利力度，而跨国企业、外资企业正在慢慢淡化福利力度。

### ● 不同出海动机下企业的特征

从去年 2022 年八、九月份开始，外资出海企业相对较少，甚至出现了裁员、业务调整等动作，而民营企业出海势头火热。但是，从稳定发展、资金等角度出发，不少企业始终保持谨慎，为出海做好完全准备。

2023 年，全球疫情有所好转，国际贸易边境逐渐被打开，国内出海业务高速发展。

#### » 主动出海

“主动”出海的企业中，存在盲目跟风的企业，对国家、匹配市场行情等都没有做详尽的调研，不够谨慎。当然也有不少企业会研究自身产品与海外市场的适配性、不同国家的市场特点以及人工成本。

#### » 被动出海：

其实不能简单地总结为“被动”，更多是行业大势所趋，这类企业更加谨慎、深思熟虑，会关注自身出海后的经济利益、市场占有率以及当地人才获取难度，从而保证出海后能够在海外稳定、高效发展。

以餐饮业为例，近两年出海势头迅猛，其消费群体庞大，35 岁以下的消费者餐饮消费欲望更强。因此该类企业普遍倾向去往 35 岁年轻消费群体比例较高的东南亚（菲律宾、印尼等）进行发展。另外，高科技和互联网企业的出海势头依然迅猛，其对市场的高反应、占有市场的高速度和对于行业专才的吸引力，更是加速提升了企业的出海获胜率。

## 案例精粹

### 出海发展现状

● **初创期：**

- » 小范围出海，初步开拓海外市场
- » 使用 EOR 服务，或者建立区域性营销与管理机构派遣员工

● **高速发展期**

- » 市场覆盖更加广泛，业务内容更加丰富，与当地客户、供应商和相关机构有了更深入和密切的合作
- » 海外员工规模进一步扩大
- » 海外团队本地化招聘为主

● **全球化**

- » 全球组织架构、流程体系随着公司全球发展持续迭代和优化
- » 启用数字化管理手段提升管理效率
- » 外部招聘与内部孵化模式并存，促进团队融合

根据图表 3 我们分析发现，出海企业目前面临的主要挑战为出海人才获取、员工管理、平台 / 系统支持、供应商选择等问题，对追求高效、安全发展的企业来说，这些问题的解决迫在眉睫。具体即为：

<p>● <b>出海推进和跨国经营管理</b></p> <p>1. 企业出海前需要做哪些准备？如何对当地市场进行勘测以及勘测哪些内容？</p> <p>2. 跨国管理的主要模式是什么？总部 HR 与海外当地 HR 的职责范围是什么？海外 HR 的主要汇报对象是谁？</p>	<p>出海的准备工作与常见管理形式</p>
<p>● <b>出海人才的获取</b></p> <p>1. 出海企业所需的国际化人才的整体规划是怎样的？</p> <p>2. 企业通过哪些渠道获取所需的国际化人才？获取的主要是何种人才？</p>	<p>出海市场开拓与团队管理所需的人才怎么获取？</p>
<p>● <b>派遣员工及海外员工管理与安全归置</b></p> <p>1. 企业所拥有的派遣员工及海外员工如何安全、高效地进行管理？</p> <p>2. 对于派遣员工与海外员工，企业如何才能给予其足够的安全感，提高人才对企业的忠诚度与信任感？</p>	<p>获取的人才如何把进行管理？</p>
<p>● <b>供应商角色选择</b></p> <p>1. 出海企业从安全、高效发展的角度出发寻找供应商合作时，供应商扮演的是怎样的角色？</p> <p>2. 在选择供应商合作时企业可以参考的选择标准有哪些？</p>	<p>必要时如何选择供应商进行合作？</p>

因此，后面我们将从四大挑战出发，针对以上问题清晰市场数据，总结企业实践，给到可行性建议。

## 二、出海推进和跨国经营管理

在与各大企业互动时我们发现，一些企业在“走出去”之前缺乏相关的准备工作，盲目“出海”，没有系统的跨国经营管理方法，导致“水土不服”。企业需要在出海前做好充分的准备，了解跨国经营的常见模式，具体包括：

- 企业出海前需要做哪些准备？如何对当地市场进行勘测以及勘测哪些内容？
- 跨国管理的主要模式是什么？总部 HR 与海外当地 HR 的职责范围是什么？海外 HR 的主要汇报对象是谁？

### （一）前期准备

从规避风险、提升效率出发，企业需要提前了解海外当地的市场行情，选择最适合自身业务发展的海外市场：

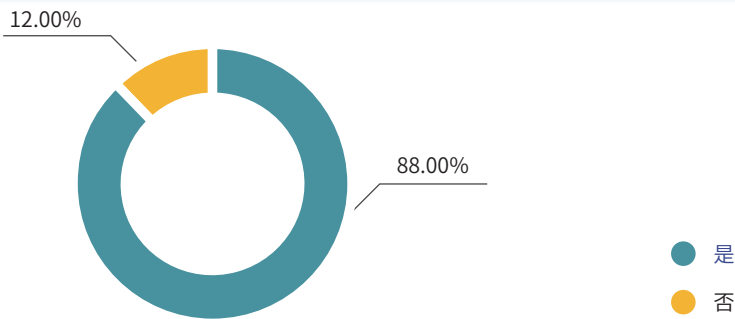
- **降低风险**

没有充分了解海外当地情况，更容易在发展中遇到一系列纠纷，损害企业形象，甚至直接被当地政府部门列入黑名单，这种危害是不可逆转的。所以，企业出海前一定需要做好详尽的市场调研，降低出海风险。

- **提升效率**

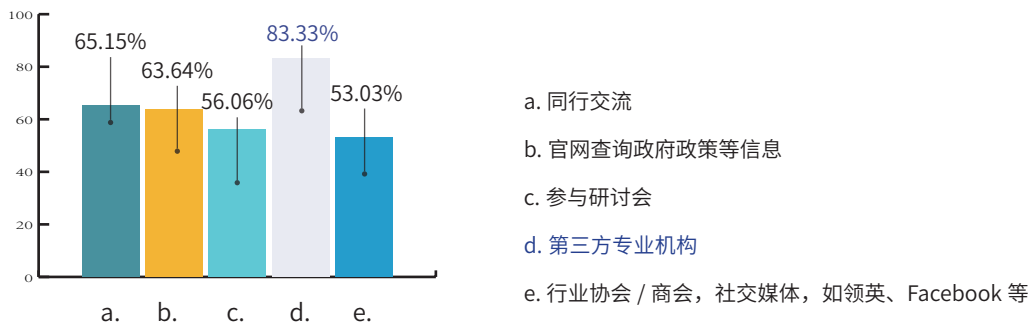
企业进入新的市场，直接把国内已有模式生搬硬套是不可行的，必须详细了解当地的业务生长环境与市场情况、文化特征等，从而更好地选择匹配的发展城市、设计合适的发展方案。

图表 7：贵公司是否会在出海前在当地进行市场调研 (N=119)



说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 8：贵公司出海前市场调研的主要方式是 (N=105)



说明：N=105（出海前期会对当地进行市场调研的参调企业）

**为了有效预防出海风险、提升出海效率，近九成的参调企业会提前对当地市场进行调研**

从企业在海外市场的风险管控来看，企业需要提前了解当地的法律法规、政策等内容，做好风险预防管理。

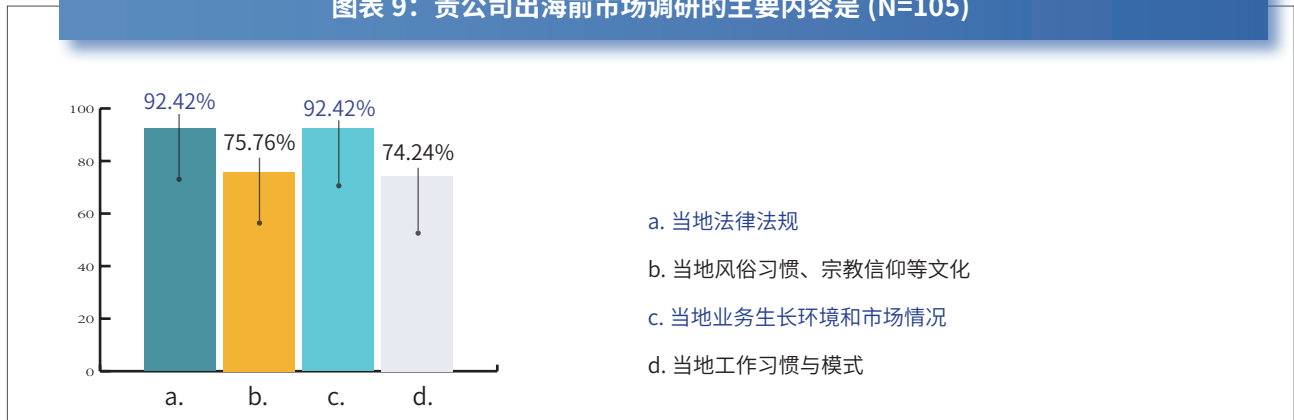
从业务在海外市场的持续发展来看，企业如果要让品牌进入新的市场，直接把国内已有模式生搬硬套是不可行的，必须要做足前期调研，需要详细了解当地的业务生长环境与市场情况、文化特征等，从而更好地选择匹配的发展城市、设计合适的发展方案。

**八成以上的参调企业为了拥有更多的当地资源，减少出海试错成本，会主动寻求专业第三方机构的帮助，由第三方机构提供更多的当地资源、所需资料及合规咨询，帮助企业了解当地情况，降低出海风险**

目前，企业更倾向于直接交由第三方专业机构帮助了解当地市场。

一是由于第三方专业机构拥有足够多的当地资源，了解范围会更加广泛且深入。二是因为第三方专业机构能够更加直接、精确地提供所需资料，并提供必要的合规建议。

图表 9：贵公司出海前市场调研的主要内容是 (N=105)



说明：N=105（出海前期会对当地进行市场调研的参调企业）

图表 10：主要针对当地的哪些法律法规进行重点了解 (N=97)

劳动用工合规	95.08%
财务合规、税务合规	93.44%
公司运营合规	83.61%

说明：N=97（出海前期会将法律法规作为主要市场调研内容的参调企业）

**业务市场与合规管理是出海企业关注重点，其中海外雇佣相关的合规内容是企业最为关心的内容**

由于日益复杂的组织结构和申请流程，全球范围内不断变化的法律法规，老旧管理系统和技术的桎梏，使得海外合规管理难度不断加大。其中海外用工合规相关如雇佣合规、社保合规等内容是企业最为关心的内容，而风险防控的最大难点税务、财务合规也是企业无法忽视的重点所在。

前面分析了企业需要对海外市场进行调研以及调研的主要方式、内容，那么具体实践中企业又是如何操作的呢？在案例洞察部分，我们将聚焦各大企业的调研内容、调研渠道、调研呈现方式，了解企业出海准备情况。

## 案例导览

企业	主要内容
某知名建筑企业 X	系统调研当地市场，基于调研结果制作管理手册
天合光能	谋定而后动，确定启航路径
BIPO 专家洞察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 系统规划，全面调研，企业出海“万全之策”                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 企业出海前市场调研的必要性</li> <li>» 出海前期市场调研的主要内容</li> <li>» 市场调研中 HR 的努力方向</li> <li>» BIPO 在市场调研时的助力点</li> </ul> </li> </ul>

### 案例洞察

#### 某知名建筑企业 X

##### 系统调研当地市场，基于调研结果制作管理手册

企业 X 在出海各个国家前，为了保证业务开展、人才招聘的顺利开展，提前进行了系统调研，具体包括：

- » 研究出海国家的劳动法。
- » 了解当地的语言环境，包括官方语种、常用语种等。
- » 研究出海国家的人才市场，大致了解当地的教育市场，例如清晰当地高校的 QS 排名等，提前为后续国际化人才的招募做好准备。
- » 与有过相关经验的企业单位互动，了解各大企业在该地区遇到过的问题、利用了哪些资源等，梳理出注意事项以及可利用渠道。

企业 X 会基于市场调研的内容，制作人力资源管理手册，并引入外部“法律合作伙伴”进行合规性审核，最终提交到总部进行终审。

国家劳动法

语言环境

人才市场

可利用资源

### 案例洞察

#### 天合光能

##### 谋定而后动，确定启航路径

对于刚开始进军海外市场的企业，国外市场是完全陌生的，因此需要在充分了解当地情况后才能做出更加精准有效的决策。这不仅可以帮助企业避免风险，还能够实现最大程度的市场开拓和业务增长。天合光能在确定海外发展路径的过程中，坚持以市场和客户为导向，通过几个维度，对目标市场和区域总部设立进行调研和评估，做到科学合理的决策。评估一般包括以下几个维度：

1. 目标市场规模以及客户群体
2. 目标市场政府政策及对清洁能源的支持力度
3. 目标市场的物流与交通便利性
4. 目标市场人才供应情况

专家  
洞察

BIPO

### 系统规划，全面调研，企业出海“万全之策”

#### ● 企业出海前市场调研的必要性

不少企业会盲目出海，没有充分了解海外当地劳动法规后便冲动出海，后续遇到一系列劳务纠纷再紧急寻找第三方提供解决方案，但是这时候企业形象已经受损，甚至直接被当地人力部列入黑名单，这种危害是不可逆转的。所以，不管是企业管理者还是 HR，出海前一定需要做好详尽的市场调研，降低出海风险。

从出海目的出发考虑，国企、央企很多是为了解决国内产能过剩的问题，通过出海将国内的产能转到海外有需求的国家，实现双赢。因此，在出海前期，国企、央企主要调研内容是海外各地的产能需求、本国与当地的关系。

但是，中国民企、私企除了在国家政策支持下开展的出海动作，成熟企业是在“内卷”背景下进行海外市场拓展，而初创型企业是为了获得国外的投融资选择出海，这些类型的中国企业出海前需要调研的内容主要是：

- » 当地政府情况，包括具体的政策法规、与中国的关系以及企业所述行业在当地的招商引资的政策和税收优惠政策等
- » 出海企业整体发展情况，包括商务部、统计局、外汇管理局等在各年度发布的中国对外直接投资统计公报
- » 各国劳动法规、用工政策、签证许可政策、隐私数据合规等

随着各国签证申请重新开放以及各国防疫政策调整和国境开放，今年中国的外派人员将会持续增加，HR 也能够通过更多途径做详实的调研。

#### ● 出海前期市场调研的主要内容

对于有出海想法但是不知道如何着手准备，正处于“迷茫期”的企业，建议从以下方面考量：

##### » 分析自身经营战略，初步规划海外布局

出海企业可以依据目前现有的经营战略，选择出海目标国家和城市，结合企业三到五年的中长期发展计划，进行待出海国家和城市排级。

##### » 分析竞争对手出海概况

除了聚焦自身，企业也应从行业竞争对手着手，了解竞争对手在不同国家、不同市场的整体发展情况，帮助企业找到目标国家或者避开同类产品发展饱和的国家，最终实现差异化竞争。

##### » 清晰各国政策，分析各国用工特点

不同国家有着不同的用工政策，企业需要具体问题具体分析。例如，新加坡的雇佣劳动合同均为无固定期限，这不同于中国较为常见的固定期限劳动合同和无固定期限劳动合同。另外，新加坡的雇佣法案对劳动合同中的试用期没有相关规定，雇佣双方自行商量并以书面形式订立，这个与中国劳动法对试用期的明确规定操作不同。因此这就需企业对出海国家的政策法规，清晰各国用工特点，规避用工风险。

##### » 判定运营成本，进行成本管控

在出海前，企业管理层、财务部需要针对不同的国家做成本核算，清晰高成本国家与低成本国家、高营收国家与低营收国家，选择性价比最高的城市推进业务。

##### » 明晰当地招聘配比、招聘难度

出海后企业都会招聘国际化人才，包括在中国招聘派遣到海外以及在海外直接招聘等，那么针对不同国家，企业需要明晰当地外籍员工签证办理流程与难度、当地外籍员工与本地籍员工的用人比例、及工签在不同时期申请的难易度等。

##### » 当地文化、使用语言概况

企业需要考虑当地的文化概况、语言使用情况，了解待出海发展的国家是普遍使用英语还是母语，并且分析当地文化与中国文化之间的差异。从这个角度出发，一般企业都倾向于从亚太市场着手开拓，尤其第一站选择新加坡为多。

##### » 企业在当地市场的可持续发展可能性

有些企业的业务在特定国家很难开展起来。例如，教育类的企业在“双减政策”之后受到了巨大冲击，在中国本地业务较难推进，但是在新加坡、美国、加拿大等支持远程在线教育、逻辑思维教育的国家，教育类产业就可以

在当地持续开拓市场和发展相关业务。

### ● 市场调研中 HR 的努力方向

出海企业的跨国管理过程中，HR 主要基于上级的决策行动，不过 HR 可以以下方面着手提升：

**第一，多基于业务以及战略去了解公司的海外发展定位，清晰自身产品优势与组织战略，从而逐步实现人力资源助力业务发展。**

**第二，主动学习，了解当地政策。**大多数企业在出海后都会遇到不同于国内的人才获取、人才管理、人才派遣等各模块的政策知识，涉及员工派遣、雇佣合规等各方面。除了寻找第三方机构获得帮助外，HR 也应该通过不断学习储备各地法规政策知识，主动找出相应的解决方案，提升出海主动性、独立性。

**第三，灵活变通。**出海到新的国家，HR 不应该照搬国内的管理方法，而应该结合各地的具体情况，因地制宜。例如，在进行海外网站的搭建时，企业不应该单纯切换语种，把中文官网内容转变成英文版本，而应结合当地情况如政策法规调整，否则会引发合规问题。

### ● BIPO 在市场调研时的助力点

» 首先，BIPO 在全球 40 多个国家和地区成立了分支机构，BIPO 会整理不同国家的劳动法规及用工实践，搭建内部资料库，通过线上分享会或者文件的形式给到企业，并且针对不同地区有需求的企业，在国内外开展劳动法规线上、线下培训以及用工政策的咨询（中文、英文）。

» 其次，BIPO 拥有专业的跨文化培训课程，包括离境前准备，多样化、公平与包容，面向佛教、基督教、穆斯林等宗教国家或者多民族、多信仰的国家关于语言文化、习俗禁忌、着装规范、商务礼仪以及融入当地工作和生活等内容。

» 再次，BIPO 会在自有的社交媒体渠道，包括官方微信公众号、官网等平台定期更新各国 / 地区劳动法规、用工政策以及常见问题答疑等，供企业参考。

» 最后，邀请不同行业背景的资深 HR 分享实操经验。BIPO 会定期走访出海企业的资深 HR，邀请其分享个人体验与出海态势变化，涉及员工雇佣、派遣政策等多个维度，通过 BIPO 的官方社交媒体平台以文字或者视频的形式呈现，帮助企业出海避坑。



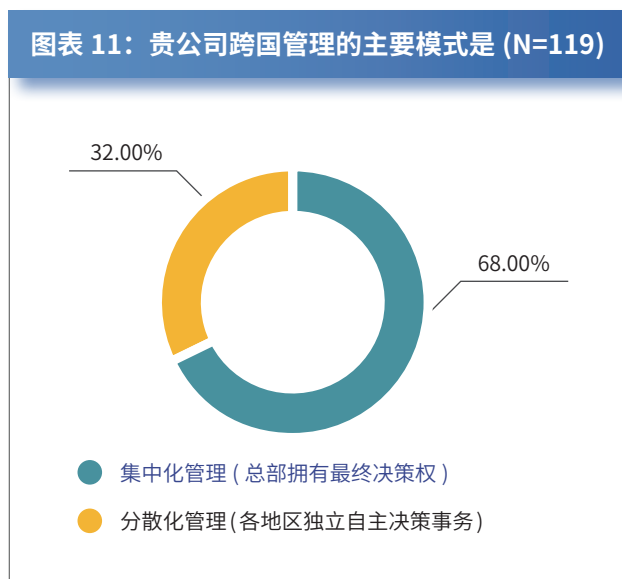
## (二) 跨国经营管理

企业无论是主动出海还是被动出海，虽然初衷不同，但遇到的问题仍存在相似之处。其中跨国的经营管理影响着海外公司的业务发展，分权或者集权、HR管理范围与汇报对象等都会影响整体的管理进度与效率，这个过程中不少企业出现了“水土不服”的情况。

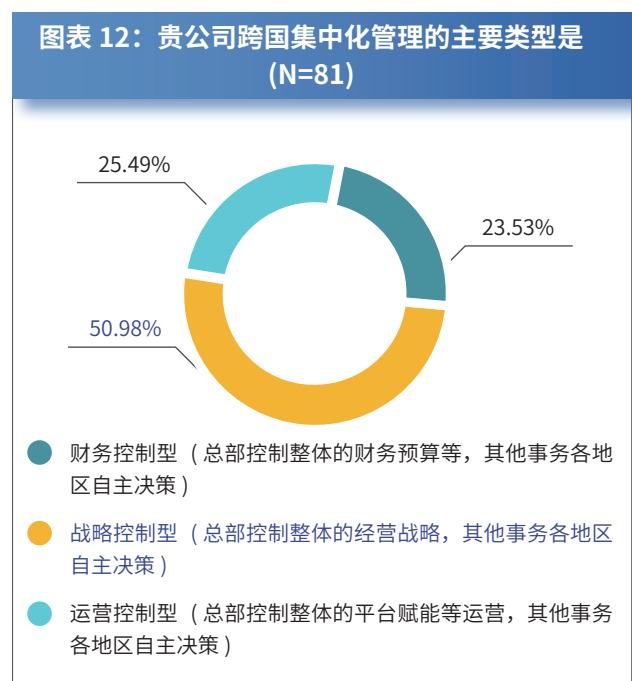
那么出海跨国管理是怎样的呢？在此部分，我们将针对以下问题进行分析：

- 跨国管理的主要模式是什么？
- 总部 HR 与海外当地 HR 的职责范围是什么？海外 HR 的主要汇报对象是谁？

### 1. 企业跨国管理模式



说明：N=119（已经出海的参调企业）



说明：N=81（采取集中化跨国管理模式的出海参调企业）

» **运营控制型：**采用运营控制型管控模式的企业集团，其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。总部从战略规划制定到生产经营活动或具体业务的执行几乎什么都管。统一战略规划、统一采购、统一分配、统一销售、统一调度、统一人事管理是该种模式的常见管控做法。在该种模式下，集团总部高度集权。

» **财务控制型：**采用财务控制型管控模式的企业集团，其总部作为投资决策中心，以追求资本价值最大化为目标，管理方式以财务指标考核、控制为主。主要特点是母公司将注意力集中于财务管理和领导的功能。下属单位每年都会被给定各自的财务目标，母公司关注的是下属单位的盈利情况和自身投资回报、资金的收益，对子公司的生产经营不予过问，只是评价财务业绩表现。在该种模式下，集团总部高度分权。

» **战略控制型：**采用战略控制型管控模式的企业集团，总部作为战略决策和投资决策中心，以追求集团公司总体战略控制和协同效应的培育为目标。管理方式通过战略规划和业务计划体系进行。总部负责审批下属单位的战略规划 / 计划和预算，再交由下属单位执行。战略控制型的管控模式是集权与分权相结合、相平衡的管控模式，强调程序控制。

图表 13：不同出海发展阶段下企业跨国集中化管理的主要类型是 (N=81)

	财务控制型	战略控制型	运营控制型
初创期	29.41%	44.12%	26.47%
高速发展期	14.29%	57.14%	28.57%
全球化	10.00%	70.00%	20.00%

说明：N=81（采取集中化跨国管理模式的出海参调企业）

**根据参调企业数据，出海初创期，战略控制是集中化管理的参调企业采用的最主要、最普遍的控制方式**

根据参调企业数据，出海初创期，三成左右的参调企业在追求企业的高度集权，采取运营控制的管理方式，保证一切在自身控制和管理之下。三成左右的企业追求业务发展最大化，倾向于采用分支机构等生产经营不予过问、关注业务表现的财务控制管理模式。四成左右的企业主要还是采用的集权与分权相结合的战略控制管理模式。

**企业出海成熟度越高，其总部战略集中控制越明显，财务、运营控制越不明显，即总部控制整体的经营战略，其他事务各地区自主决策，保证各地区拥有足够的自主管理权限，加速“本地化”进程**

随着出海阶段的成熟，企业的战略控制越明显，总部更加倾向于给到海外当地统一的战略目标，保证海外当地不脱离总部发展的基础之上，适当放权给当地，保证当地有足够的自主管理权限，从而更好地扎根当地市场，加速“本地化”进程。

## 2.HR 职责范围与汇报对象

图表 14：贵公司出海项目各个模块主要由谁进行管理 (N=119)

	企业 HR	第三方外包
招聘	88.00%	12.00%
培训与发展	93.33%	6.67%
考勤	93.33%	6.67%
薪酬福利	81.33%	18.67%
休假	94.67%	5.33%
报销	58.67%	6.67%
绩效	97.33%	2.67%
合规管理	93.33%	6.67%
数据隐私	96.00%	4.00%
国际派遣	96.00%	4.00%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 15：企业 HR 负责的各模块中，当地与总部分别管理的占比是 (N=116)

	当地 HR	总部 HR
招聘	54.55%	45.45%
培训与发展	54.29%	45.71%
考勤	74.29%	25.71%
薪酬福利	42.62%	57.38%
休假	66.20%	33.80%
报销	62.86%	37.14%
绩效	42.47%	57.53%
合规管理	48.57%	51.43%
数据隐私	45.83%	54.17%
国际派遣	33.33%	66.67%

说明：N=116（出海参调企业中，管理人力资源各模块内容的企业 HR，包括当地 HR 和总部 HR）

**国际派遣：**指受雇于母国（Home Country）领土上有经营场所的雇主的人员，依其雇佣关系被雇主派往东道国（Host Country）领土上为该雇主工作，反之亦然。

**招聘与薪酬福利是出海企业外包给第三方占比最高的模块**

不管是国际化人才的雇佣还是海外劳务报酬的发放，不同国家有着不同的规则。可按员工所处不同国家或地区的薪酬标准来设置预算分配和支付周期。

**海外当地 HR 主要负责运营常规工作，而总部 HR 负责战略等相关事宜**

出海企业总部的集中战略控制还表现在 HR 管理的主要模块上。总部 HR 主要负责绩效、数据隐私、国际派遣等国际化大方向工作内容，而海外当地 HR 主要负责的是考勤、休假、报销等偏运营类常规事宜。

图表 16：贵公司目前出海不同发展阶段下海外当地 HR 的汇报对象为 (N=119)

	总部 HR 负责人	总部业务负责人	海外业务负责人	双线汇报
初创期	45.45%	15.91%	31.82%	6.82%
高速发展期	70.00%	10.00%	20.00%	0.00%
全球化	73.68%	0.00%	26.32%	0.00%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

在统一各地区的战略方向之下，海外当地的 HR 更多将情况汇报给总部 HR 负责人，但也会将情况汇报海外业务负责人，希望人力与业务双向助力

跨国管理中，海外当地的 HR 除了遵循集团的统一战略管理，将当地情况汇报给总部的 HR 负责人，不少参调企业也会将人力资源的相关情况直接汇报给业务负责人，或者双线汇报。这种情况的出现更多的是因为企业在海外发展中，需要人力与业务之间能够互通有无，从而人力能够更好地助力业务发展，业务能够更好地基于人力管理的情况提出需求，从而提升整体的管理效率。

那么，企业是否真的如数据分析结果一样出海成熟度越高，其总部战略集中控制越明显，财务、运营控制越不明显呢？HR 团队架构又是怎样的呢？

下面让我们聚焦企业实践，清晰企业的跨国管理基本情况。

## 案例导览

企业	主要内容
某知名建筑企业 X	遵循集团统一战略目标，地区自主管理
某科技企业 S	规划组织架构，高效管理团队
BIPO 专家洞察	外资企业来华与中国企业出海的不同管理方式

### 案例洞察

#### 某知名建筑企业 X

##### ● 遵循集团统一战略目标，地区自主管理

在出海的过程中，每个国家都有自身的发展需求与市场特点。因此对于已成立四十年的企业 X 来说，人力资源管理仍存在因为语言、文化的差异带来的管理不平衡。

目前企业 X 采用的是在集团统一政策体系框架下，各国结合国别情况进行一国一特色的建设，注重区域公司作为子中心运营。在这种模式下，企业 X 人力资源部会在集团的统一战略目标下，提前规划人才适配的岗位、对应外派人员的能力要求及培养方案等内容，保证区域在不脱离集团的战略之下自由发展。

### 案例洞察

#### 某科技企业 S

##### ● 规划组织架构，高效管理团队

企业 S 海外 HR 的管理以“三支柱”为模型，无论是 COE 抑或是 HRBP，均合并到 HRBP 部门进行管理。基于自身能力，企业 S 出海运营管理从必要性、高效性出发，对业务团队和职能团队做出了系统规划。

##### » 业务团队

企业 S 注重海外的技术深耕与推广，在海外当地拥有完整的业务发展团队，包括销售、产品、技术、售后等，确保海外当地业务运转有效。

##### » 职能团队

企业 S 从投入、产出的角度出发，由总部统一进行职能管理。HR 除了负责中国地区人力资源的管理与执行，同时兼顾海外各地区人力资源模块内容的运营。



### 专家 洞察

## BIPO

### ● 外资企业来华与中国企业出海的不同管理方式

外资企业一般采用战略控制、财务控制的模式，这种模式下企业来华遇到的问题包括但不限于：

- » 在总部统一的组织管控下，各地区需要经过层层审批，整体流程过于繁冗，无法适应业务快速发展的需求。
- » 使用全球统一的人力资源和薪酬计算管理系统，无法满足一些国家的特定需求。例如，外企在中国实施全球薪酬计算管理系统时，发现中国各省市的社保公积金、法定假期和离职补偿金等内容各不相同，原系统无法支持差异化，最终不得不在国内购买一套适配中国本土的系统支持薪酬计算和管理。
- » 基于降本增效的需求，不少外企为了缩短财务和 HR 在薪资计算和发薪入账流程上的沟通时间成本和人力成本，让财务全权负责薪资计算和发放，从而使得 HR 能够专注日常员工入转调离运营工作。但是，在实施后外资企业会发现，由于各个角色的工作内容割裂，在寻找继任者时，不管是 HR 还是财务角色都很难寻找适配性高、愿意接受现有工作内容的人员，最终只能将该内容外包给第三方。
- » 中国企业主要是运营控制的管理模式，即业务享有最大话语权，更多是从业务、运营角度考量，派遣业务负责人拓展海外市场。此种情形下，容易产生对经营资质和雇人资质的混淆。语言、文化差异，照搬中国管理模式，外派的业务负责人不熟悉运营环境和商务惯例，外派的 HR 负责人对当地政策不了解等问题，因而需要第三方机构进行辅助。

## 案例精粹

### 前期准备

#### ● 调研内容

1. 分析竞争对手出海概况
2. 了解当地**政府与中国的关系**
3. 研究**出海国家的政策法规**，包括劳动法、税法等内容
4. 明晰各国**用工政策、用工特点**
5. 了解当地的**语言环境**，包括官方语种、常用语种等
6. 考虑当地的**文化概况**，分析当地文化与中国文化之间的差异
7. 研究出海国家的**人才市场**，明晰当地招聘配比、招聘难度
8. 了解各大企业在该地区遇到过的**问题**、利用了哪些**资源**等，梳理出**注意事项以及可利用渠道**
9. 了解当地**市场规模以及主要客户群体**
10. 了解当地**物流发展情况**
11. 针对不同的国家判定**运营成本**，从而明晰高成本国家与低成本国家、高营收国家与低营收国家的定义，进行成本管控

#### ● 调研渠道

1. 同行交流
2. 官网查询政府政策等信息
3. 参与研讨会
4. 第三方专业机构
5. 行业协会 / 商会

### 跨国经营管理

#### ● 企业跨国管理模式

- » 企业出海到不同国家，**当地市场特点、人员工作习惯**等也不同，人力资源管理会**存在因语言、文化等差异带来的管理不平衡**。
- » 成熟阶段的出海企业会**结合国别情况采取一国一策**，注重分权管理，例如将区域公司作为**子中心运营**。

#### ● HR 职责范围与汇报对象

- » **人员规模较小、管理成本或投入资源有限的企业**，总部 HR 会承担也能够承担**全球的人力资源工作**。
- » **出海发展成熟、海外员工数量趋于规模性**，同时企业有了更多的可投入资源，出海企业**人力资源管理由当地 HR 团队负责**，并且定期将情况汇报给总部 HR。

### 三、出海人才的获取

出海企业在用人过程中，经常遇到的两大问题：

1. 如何获取到优秀员工，来确保当地业务顺利进行

2. 如何很好的管理出海员工，来达到运营目的

在此部分，我们首先针对第一个问题即国际化人才的获取进行分析。

不管是出去“打江山”的管理型人才、关键骨干的招聘，还是海外当地一线员工的招聘，企业都需要清晰的规划，选择合适的外部招聘、内部培养的方案，最终才能将人才优势转化为科技优势、产业优势。除此之外，我们将聚焦如何提高人才的管理效率，聚焦出海人才的绩效问题以及数字化运营，分析企业现状，结合案例给出优化建议。

#### （一）整体人才规划

针对国际化人才获取，我们首先从企业的整体人才规划着眼，清晰出海企业在不同发展阶段下国际化人才的获取方式，结合案例分析外部招聘、内部孵化以及二者结合的方式等企业选用的考虑因素。

图表 17：贵公司人才获取的主要方式有（N=119）

仅外部招聘	29.33%
仅内部孵化	2.67%
外部招聘 + 内部孵化	68.00%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 18：不同出海发展阶段下企业的人才获取的主要方式为（N=119）

	仅外部招聘	仅内部孵化	外部招聘 + 内部孵化
初创期	32.61%	2.17%	65.22%
高速发展期	40.00%	0.00%	60.00%
全球化	15.79%	5.26%	78.95%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

企业发展前期更依赖于外部直接招聘拥有丰富经验的国际化人才，但成熟期从员工忠诚度与业务熟悉度的角度出发，出海企业更倾向于采用外部招聘 + 内部孵化的模式

企业初创期、高速发展时期对高素质人才需求较大，依赖经验丰富的国际化人才帮助打开海外市场，但是随着企业出海逐渐成熟，企业积累了丰富的出海经验，丰富了内部培养体系，从员工忠诚度与业务熟悉度的角度出发，不再大规模进行外部招聘，而是采用外部招聘 + 内部孵化的模式，培养出对企业自身业务熟悉、具备更高忠诚度的人才。

那么，企业实际人才规划是怎样的呢？是否在不通过发展阶段下侧重不同的人才获取形式呢？让我们着眼企业实践进行了解。

## 案例导览

企业	主要内容
某科技企业 S	多渠道获取人才，扩充国际化人才“池”
BIPO 专家洞察	出海人才配置的潜在风险与规避方法

### 案例洞察

#### 某科技企业 S

##### ● 多渠道获取人才，扩充国际化人才“池”

作为 ICT 行业领军企业，企业 S 需要有着丰富经验的高素质技术、产品人才帮助自身深耕海外市场，扩大市场版图。

人才门槛要求高、获取难度也随之增大。基于此，企业 S 采用外部招聘、内部培养相结合，以外部社招为主的方式，多渠道拓宽国际化人才池。

##### » 外部

企业 S 倾向于招募成熟的国际化人才，帮助打开海外市场，拓展海外业务。其中，主要分为外派到海外工作的国际化人才和海外当地人才两大类。除了中国外派到海外的员工以中国本土招聘为主，海外分支机构人才均以当地招聘为主。

##### » 内部

内部人才选拔、孵化也是企业 S 国际化人才的获取方式之一。企业 S 已经在多年的本土发展过程中，积累了丰富的市场开拓、客户管理、渠道拓展、团队管理等人才储备。在丰富的内部人才培养经验支撑下，企业 S 逐步搭建完善的国际化人才培养体系，从语言能力、业务能力、管理能力等不同维度，分类聚焦管理人才与技术人才，进行针对性培养，在实践中打造满足理想画像的人才。

### 专家洞察

#### BIPO

##### ● 出海人才配置的潜在风险与规避方法

现在不少企业倾向于全部由国人组成核心团队，但是这种人才配置下，容易滋生以下问题：

- » 企业很难申请到足够数量的工作签证
- » 海外员工会怀疑自身在企业中的价值，认为企业不给海外员工足够的发展机会
- » 中国的管理方法不一定适用于当地，如果没有结合当地情况做一些调整，可能管理不当，最终造成企业口碑下降，人才流失

对于出海人员配置，企业可以从以下角度规避风险、提升管理效率：

- » 出海前期外派 CTO 或者 CFO 等核心管理人员到海外，而人力资源负责人、技术负责人等角色可以由本地人担任，因为本地员工更熟悉如何与政府沟通，对海外当地的语言使用、政策解读都更为得心应手，能够更好地辅助企业打入海外市场。
- » 进入稳定发展期后，企业可以陆续招聘更多的本地员工，给到表现优秀的当地员工一些晋升机会，从而给当地人才释放企业给予的发展可能性。

## (二) 人才获取渠道

国际化人才画像复杂、难以理解，同时不同于国内的一般人才获取拥有相当数量的企业所熟悉的招聘平台，企业对获取国际化人才的当地招聘平台了解有限，这些因素都造成了企业人才获取难。具体包括：

- » 市场上是否存在与画像匹配的人才？企业是否能够吸引到与画像匹配的人才？用何种手段吸引？
- » 人才最终能够与适应企业文化与整体组织模式？是否能够做出成绩后留任？

因此，在此部分我们将从人才的外部招聘以及内部孵化，帮助企业清晰人才如何获取、如何孵化，从而推动业务发展。

### 1. 外部招聘

#### (1) 外部招聘人才的国籍

图表 19：贵公司出海不同阶段下外部人才招聘的主要国籍包括 (N=116)

	中国	海外当地	除中国以及海外当地以外的第三国
初创期	40.00%	64.44%	24.44%
高速发展期	40.00%	70.00%	30.00%
全球化	61.11%	94.44%	38.89%

说明：N=116（采取了外部招聘的人才获取方式的出海参调企业）

🗨️ 为了降低母国员工外派成本，企业更倾向于增加当地人才招聘比例。

随着企业出海发展逐渐成熟，企业外部招聘的人数均有所上升。

其中，不少企业从降低员工派遣成本出发，会倾向于增加海外当地员工的用工比例，甚至在全球化阶段，九成参调企业的招聘人才为当地人才。

🗨️ 为了发展多元化视角，企业也会相应地增加第三国家人才的占比

企业在迈向全球化发展之路时，逐渐意识到需要全球视角实现多样化、多元化发展。因此企业会相应地增加第三国家人才的招聘比例。但该行为容易产生雇佣相关的纠纷，所以企业也是谨慎行事，有的放矢，没有进行大规模招聘。

#### (2) 外部招聘的主要方式与对象

图表 20：企业不同出海发展阶段下外部人才招聘主要通过 (N=116)

	平台招聘	猎头招聘	自主招聘
初创期	24.44%	28.89%	82.22%
高速发展期	50.00%	30.00%	50.00%
全球化	33.33%	38.89%	88.89%

说明：N=116（采取了外部招聘的人才获取方式的出海参调企业）



基于出海企业希望对本企业所需人才有一个全面的认识，并且所招的人才对企业能有一定的了解，同时考虑到降低成本管控等多种因素，其最倾向的招聘方式往往为自主招聘

不管处于何种发展阶段，企业最青睐的外部招聘方式均为自主招聘，主要原因分析如下：

- » 国际化人才画像复杂、难以理解，而出海企业对自身所需的人才理解最为透彻
- » 通过自主招聘，可以减少由猎头服务、平台发布等产生的招聘成本
- » 企业自主招聘基本都是通过校招宣传、官网发布招聘公告等方式，投递相关岗位的人才由企业宣传、企业官网对企业有了一定的了解，整体意愿度更明显

出海高速发展期的企业对人才的需求急速上升，但自身品牌效应有限，因此不得不利用平台招聘增加曝光度，提高人才获取率

出海企业在业务急速拓展、人才需求暴增的背景之下，意识到自主招聘的影响范围有限，需要在更大范围内开展招聘。但是企业此阶段本身的品牌效应、资源有限，凭一己之力很难迅速扩大影响力。因此企业将目光投向当地有名的招聘平台，利用平台增加曝光度，继而提高人才获取率。

出海企业发展越成熟，对人才质量、体系的要求越严格，在更加充足的资金支持之下，四成左右的参调企业表示会通过猎头服务进行“短”、“频”、“快”的人才招聘

步入全球化的过程中，出海企业的人才规模更加庞大、复杂，对企业的人才质量、人才组成提出了更加严格的要求。其中，四成左右的从高速发展向全球化发展的参调企业表示会寻求猎头服务，帮助自身人才招聘“短”、“频”、“快”进行，用资金换取高效服务。

图表 21：企业不同出海发展阶段下外部人才招聘主要是在 (N=116)

	中国本地招聘 (含国内校招、国内社招等)	海外当地招聘 (含海外校招、海外社招等)	中国本地招聘与海外当地招聘结合
初创期	28.89%	31.11%	40.00%
高速发展期	30.00%	70.00%	0.00%
全球化	22.22%	50.00%	27.78%

说明：N=116 (采取了外部招聘的人才获取方式的出海参调企业)

随着企业出海发展的成熟，企业需要人才能够迅速开展业务，因此倾向于在海外招聘对海外市场更为熟悉的人才，减少磨合成本

不少企业在经历过初创阶段的迷茫期、迈入高速发展期，认为从海外生活的适应性、海外业务的熟悉度等角度出发，需要尽可能提高海外招聘的比例，从而提高人才的海外市场适应度、降低磨合成本。

图表 22：贵公司出海人才中国本地招聘的具体状况为（N=68）

	企业自己招聘	外包给第三方招聘
关键岗人才	88.37%	11.63%
一线岗位人才	69.77%	30.23%

说明：N=68（会采用中国本地招聘的出海人才获取方式的参调企业）

图表 23：贵公司出海人才海外当地招聘的具体状况为（N=84）

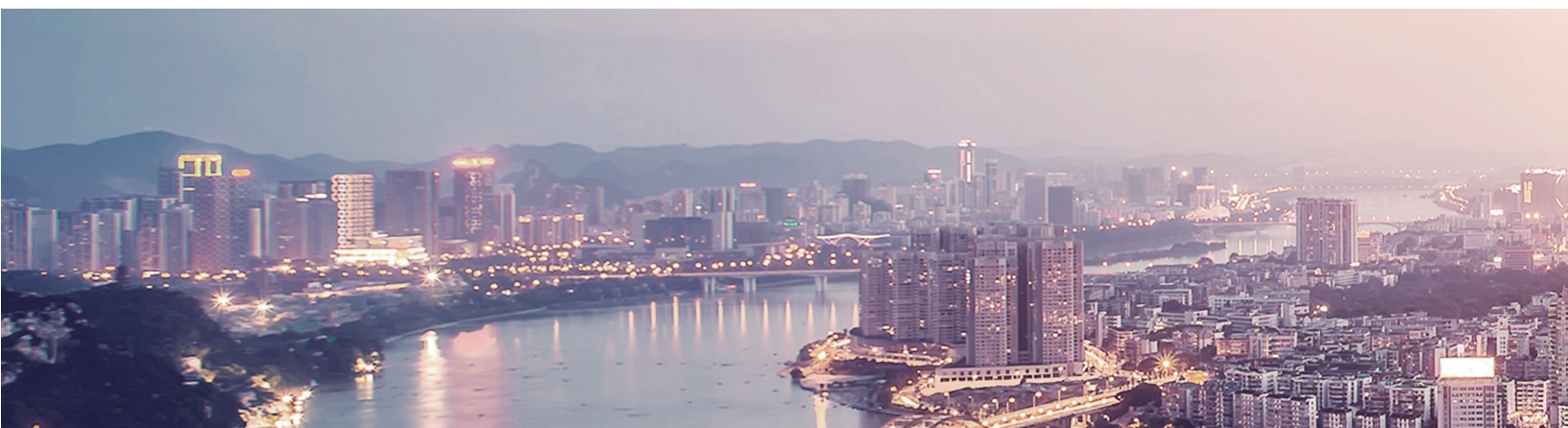
	企业自己招聘	外包给第三方招聘
关键岗人才	71.70%	28.30%
一线岗位人才	62.26%	37.74%

说明：N=84（会采用海外当地招聘的出海人才获取方式的参调企业）

出海企业的外部人才的招聘，以企业自主招聘关键人才为主，而一线岗位员工因为基本不会存在人才画像难以理解的问题，企业会考虑适当结合第三方招聘的方式帮助提高招聘效率

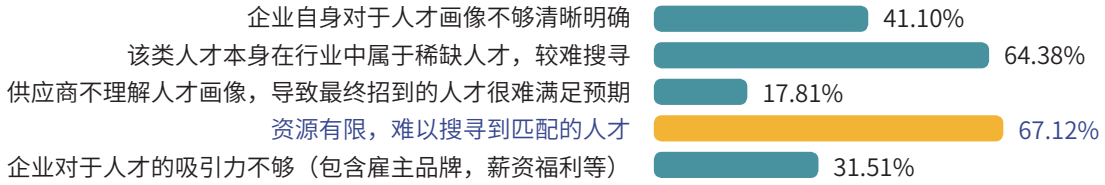
目前出海企业的国际化人才外部招聘更多地由企业自主组织开展，这也是企业为了能将内部所需的人才招到从而采取的最简单、最直接的方式。特别是对于关键人才等岗位要求相对较高的人才，企业认为自己招聘才能够招到更符合自身期待的重点人才。

除此之外，企业的规模化发展也使得企业需要更多的一线岗位员工，而这类人才基本不会存在人才画像难以理解的问题，因此企业会考虑适当结合第三方招聘的方式帮助提高招聘效率。



(3) 外部招聘的主要挑战

图表 24：贵公司出海人才招聘的主要挑战为 (N=116)



说明：N=116（采取了外部招聘的人才获取方式的出海参调企业）

图表 25：企业不同出海发展阶段下外部招聘的主要挑战是 (N=116)

	企业自身对于人才画像不够清晰明确	该类人才本身在行业中属于稀缺人才，较难搜寻	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	难以搜寻到匹配的人才	企业对于人才的吸引力不够（包含雇主品牌，薪资福利等）
初创期	46.67%	73.33%	15.56%	68.89%	40.00%
高速发展期	60.00%	70.00%	30.00%	60.00%	30.00%
全球化	16.67%	38.89%	16.67%	66.67%	11.11%

说明：N=116（采取了外部招聘的人才获取方式的出海参调企业）

☞ 出海发展起步至高速发展期企业人才招聘的主要问题是“找不到人”，即人才本身属于稀缺型人才，数量有限，企业资金、品牌效应等不足很难去搜寻。而步入全球化阶段后，主要问题是“找不到合适的人”，即资源足够了企业如果才能够利用手头的资源搜寻到匹配的国际化人才

不同出海发展阶段下，企业都会存在一定的人才招聘的问题，包括人才画像不具体难以招聘、稀缺人才难以找到、资源有限难以找到等。当聚焦到最主要的问题时，不难发现，处于初创阶段、高速发展阶段的企业，其人才招聘的症结在于“找不到人”，即人才本身属于稀缺型人才，数量有限，企业很难去搜寻。而当企业进入全球化发展阶段后，企业的问题最主要在于“找不到匹配的人”，人才的搜寻不再是难点，资源足够了以后企业面临的是——如何才能够利用手头的资源搜寻到一名匹配的国际化人才。





针对国际化人才外部招聘，出海企业存在“找不到人”、“找不到匹配的人”等问题，那么从实践角度出发企业如何解决上述问题呢？

## 案例导览

企业	主要内容
天合光能	构建优秀国际化团队，护航企业全球发展 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人才结构               <ul style="list-style-type: none"> <li>» 海外本土人才</li> <li>» 桥梁型人才</li> <li>» 中国管理人才</li> </ul> </li> <li>● 全球化人才管理</li> </ul>
传音控股	出海人才配置的潜在风险与规避方法
某科技企业 S	优化人才画像，分级能力要求，实现精准招聘
BIPO 专家洞察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海人才的高效获取</li> <li>● 品牌效应助力人才招聘</li> </ul>

### 案例洞察

## 天合光能

### 构建优秀国际化团队，护航企业全球发展

构建一支优秀的国际化团队是公司全球化成功的必要条件。在国际化团队的构建上，需要清晰的人才规划，高效的人才吸引与管理及凝聚全球人才的文化与机制。

#### ● 人才结构

国际化团队需要有几类核心的角色，包括深入了解当地市场与客户的本土化人才；了解天合管理体系及制造与运营的中国管理人才和熟悉中国与海外并能有效融合全球团队的桥梁型人才。这样的人才结构与组合，使得公司的人才队伍既可高效开拓区域市场，又能有效承接公司整体战略，可做到国内外高效协同，赢得市场和客户的信任，达到业务增长的目标。



#### » 本土化人才

天合光能在 2004-05 进入国际市场之初，无论是公司内部还是中国整体人才市场中，真正了解海外市场与运作机制，可以快速开拓新客户，建立紧密的客户关系的国际营销人才都非常缺乏，如果自身孵化和培养，周期又会很长。本着“敢为人先，海纳百川”的核心理念，公司选择了建立本土化营销团队的路径，各区域的负责人和营销团队大部分员工都是有着深厚的市场经验的本土人才。他们在当地都有过多年的在 Multinational 公司中市场耕耘的经验，对于快速识别市场机会，建立客户关系，获得客户信任和拿到产品订单都有着一手经验。这样的本土化团队对于公司成功的开拓区域市场起到了关键性的作用。

#### » 桥梁型人才

同时，公司在美国上市后，公司在高层管理团队的

构建中，吸引了许多有着海外工作和生活经验的华人，以及在中国的对中国文化和市场有着浓厚兴趣的外籍人士加入公司。这一类员工，在公司的全球化发展中起到了重要的桥梁作用。他们有着丰富的海外市场与中国本土学习与工作经历，具备有效的跨文化沟通和协作的经验和技能，又了解公司的整体目标和管理体系。他们在日常管理和沟通协作方面，使得海外团队和中国管理团队得以有效对接和协同，是全球化成功的重要保障性人才。公司也开始通过全球轮岗和外派，培养更多这样的有全球广度和业务深度的国际化人才。

#### » 中国管理人才

天合光能的总部在常州，公司总部包含各职能部门的管理者和专业人才，研发与创新人才，制造管理人才，供应链与销售运营人才。以及负责中国市场的国内业务团队。公司的中国团队，构成了天合业务成功和全球化发展的人才基础。

#### ● 全球化人才管理

- ◆ 虽然公司的员工遍布全球各地，但公司有着统一的全球化人才管理体系，包括全球统一的人才标准，统一的选、育、用、留的流程，统一的薪酬与激励原则。同时，通过 HR 关键流程管理的数字化平台，使得全球的人力资源管理实现统一化的管理。
- ◆ 人才标准：对于公司的管理层，公司的要求是：品德是底线、核心价值观与使命感是基础、绩效是分水岭、能力与经验是关键成功要素。并基于这个标准制定了人才选拔，任用和培养的各项支持体系，确保在全球组织中在关键管理和领导岗位上的员工能够在长期的学习和实践中把这一套标准内化于心外化于行。
- ◆ 以公司的绩效管理体系为例，为达到公司战略目标的有效落地。公司的绩效管理体系，从战略目标到年度目标的分解，以及从部门目标到个人目标的分解都是采用全球统一的流程与工具，从 2012 年起，管理员工的绩效管理就使用了覆盖全球员工的绩效管理数字化平台，有效的保障了公司对员工的绩效目标与绩效考核的及时性，统一性和公平性。为团队管理和团队的持续提升与优化起到了重要的促进作用。

### 案例洞察

#### 传音控股

##### ● 分析出海人才，寻找最优方案

###### » 业务关联

对于人才的引进，传音注重人才与业务的关联，基于不同的业务内容引进不同类型的人才。

###### » 当地教育水平

传音注重结合海外当地教育水平，采取不同的国际化人才招聘方式。在当地教育水平比较成熟的国家，传音一般会在当地直接招募员工；而对于人才素质相对一般的国家，传音会采用“组合拳”的方式，一部分要求较高的关键骨干主要依赖在中国本土进行招募后输送到海外，而要求较低的一线员工可以在当地招募，在通过内部培养和赋能，进一步发掘本地员工潜能。

###### » 招募渠道

传音不局限于传统的人才招聘渠道，注重利用互联网移动平台与人才进行互动，包括 Facebook 等，拓宽自身的人才获取渠道。

###### » 人才培养成本

目前市场、技术、产品等迭代迅速，企业投入高成本内部孵化的国际化人才，其很有可能在进入到岗位以后无法满足迅速变化的市场需要。因此，传音更注重人才在岗位上的成长，倾向于招募具有经验的“半熟”人才，满足岗位一般要求后，让人才在工作中学习提升。

### 案例洞察

#### 某科技企业 S

##### ● 优化人才画像，分级能力要求，实现精准招聘

实际招聘的人才能力难以达到企业理想人才画像要求，是任何阶段的出海企业都会面临的挑战。在企业 S 看来，这种实际能力与人才画像的不适配有以下的具体表现：

» 市场上是否存在与画像匹配的人才？

» 企业是否能够吸引到与画像匹配的人才？用何种手段吸引？

» 人才最终能够与适应企业文化与整体组织模式？是否能够做出成绩后留任？

企业 S 认为，实操时业务主管对人才的画像往往追求完美，很难在市场上搜寻。因此，企业 S 的 HR 在实践中积累了更好的实践方案：

» 主动与业务负责人沟通，反复优化人才画像；

» 对所需人才的能力要求和经验要求区分，将“必须拥有的能力和经验”与“加分项能力与经验”、“企业难培养的人才能力（如专业底层技术等）”与“企业可培养的人才能力”逐一分级排序；

» 开展人才招聘，基于排序选择较为匹配的人才类型；

» 招募到人才以后，针对人才已有能力和理想画像之间的差距，开启系统培训，在培训中逐步补足人才的能力缺口。





## BIPO 专家洞察

### ● 出海人才的高效获取

从规避招聘风险的角度出发，企业都需要结合当地的劳动法规而非中国传统用工习惯。例如，一家企业在新加坡发布招聘公告，就必须注意不能出现性别、年龄、国籍等歧视内容，否则会被当地人力部约谈。

从节省招聘成本、提升招聘效率的角度出发，企业可以从以下方面着手：

- » 利用海外当地官方免费招聘平台发布招聘公告，节省平台费，同时观察当地招聘动态。
- » 突破招聘壁垒，调整固有招聘习惯，不局限于中国常见的招聘平台如领英等，利用当地更知名、更被认可的软件、平台。
- » 基于招聘对象选择不同的招聘形式，有的放矢高效获取不同用工类型的员工，例如招聘专家顾问等专业性高端人才可以通过远程招聘搜寻。
- » 现在不少企业更倾向于通过线上面试的方式进行招聘，但是从人才精准招聘的角度出发，面对面开展面试才是最佳的方式。企业可以通过面试技巧、行为心理学，从候选人的即时反应、语言、肢体等出发分析候选人的真实想法。

其实对于出海企业来说，除了国内使用的传统招聘模式，专业峰会与论坛是高素质国际化人才获取的绝佳平台。

企业雇主可以通过论坛或者峰会，扩充自己的人脉，在参会人员中搜寻到高素质业务人才。

企业 CEO 或者 CTO 在峰会上或者论坛上进行产品讲解，清晰产品优势，助力品牌宣传，打入当地行业圈。

### ● 品牌效应助力人才招聘

企业出海到新的国家肯定都会面临品牌效应不够的问题，不过企业可以从以下方面做出努力：

#### » 搭建当地语言的官网

企业到新的国家发展，可以通过搭建除中文、英文以外的本地母语版本的官网让当地员工能够更直接、

更详尽地了解企业本身的起源于发展、价值观和文化以及在海外的业务、运营和战略布局；企业也能够通过网站更好地宣传自身的产品、服务与品牌，增加企业的海外知名度和雇主品牌的搭建，从而吸引更多当地和境外人才。

#### » 加强文化氛围，强化团体意识

中国企业的文化搭建一直是比较厉害的，那么从增强海外品牌效应的角度来说，企业也可以通过文化推动员工更好地融入团队，认同企业。不少中国企业在海外举办年会、团建等活动，通过颁奖、游戏等环节，增强集体凝聚力，提升企业在当地的口碑。



## 案例精粹

人才获取	外部招聘	
	<b>主要问题</b> <ol style="list-style-type: none"><li>市场上是否存在与画像匹配的人才？</li><li>企业是否能够吸引到与画像匹配的人才？</li><li>用何种手段吸引人才？有哪些人才获取渠道？</li><li>人才最终能够与适应企业文化与整体组织模式？是否能够做出成绩后留任？</li></ol>	<b>解决方法</b> <ol style="list-style-type: none"><li>主动与业务负责人进行沟通，反复优化人才画像；</li><li>对所需人才的能力要求和经验要求区分“必须拥有的能力和经验”与“加分项能力与经验”、“企业难培养的人才能力（如专业底层技术等）”与“企业可培养的人才能力”逐一分级排序；</li><li>开展人才招聘，基于排序选择较为匹配的人才类型：<ul style="list-style-type: none"><li>» 利用海外当地官方免费招聘平台发布招聘公告</li><li>» 利用当地更知名、更被认可的软件、平台</li><li>» 利用专业峰会与论坛扩充人脉，在参会人员中搜寻到高素质业务人才</li><li>» 利用品牌效应助力人才招聘，搭建外语版本的官网或者强化企业文化落地</li></ul></li><li>招募到人才以后，针对人才已有能力和理想画像之间的差距，开启系统培训，在培训中逐步补足人才的能力缺口。</li></ol>

## 2. 内部孵化

不少出海企业表示，一旦从外部选拔一位候选人，因为对新人并不知根知底，且需要与对方有很长一段时间磨合和考察。不仅会产生比较大的经济成本和试错成本，无疑也存在很大的风险。但内部孵化出来的人，无论是人才的使用预算上、管理成本和使用风险上都会小很多。

在此部分我们将针对孵化人才获取方式、孵化对象进行逐一剖析，并且综合企业实践了解企业孵化现状。

图表 26：内部孵化人才的主要获取渠道是什么 (N=84)

	内部员工推荐	内部人才库匹配	企业内部竞聘或人才流动
初创期	70.97%	64.52%	90.32%
高速发展期	66.67%	66.67%	83.33%
全球化	81.25%	75.00%	87.50%

说明：N=84（采用内部孵化的出海人才获取方式的参调企业）

### 企业出海人才的内部孵化通过内部竞聘、流动的方式培养最匹配、主动性最强的人才

参调出海企业在内部孵化人才时，更加倾向于在内部公布岗位以及人员要求，由内部员工自主竞聘或者提前规划好人才的流动路径。不同于内部推荐和人才库匹配，内部竞聘或人才流动的方式之下，积极报名、参与的人才往往具有更高的目的性，并且最终优化出最匹配岗位需求的人才。

### 随着企业出海发展的日益成熟，内部人才数量增多、企业人才需求日益明确，员工内部推荐、内部人才库匹配的 内部孵化比例逐渐上升

随着企业出海发展的日益成熟，内部人才数量增多，企业拥有更加规模性、更高质量的人才储备。同时，出海企业在发展的过程中，对所需的人才要求更加明确，员工内部推荐、内部人才库匹配的结果更佳，因此选用员工内部推荐、内部人才库匹配的 内部孵化方式的企业比例随着企业出海成熟度有所上升。

图表 27：从层级上看，不同出海发展阶段下企业内部孵化的对象主要倾向于 (N=84)

	关键人才	批量性输出，如管培生
起步期	83.87%	16.13%
高速发展期	83.33%	16.67%
全球化	93.75%	6.25%

图表 28：从专业方向上看，不同出海发展阶段下企业内部孵化的对象主要倾向于 (N=84)

	管理型人才	技术型人才
起步期	64.52%	35.48%
高速发展期	83.33%	16.67%
全球化	75.00%	25.00%

说明：N=84（采用内部孵化的出海人才获取方式的参调企业）

**企业出海人才的内部孵化以关键管理型人才为主**

出海企业更加倾向于内部培养关键管理人才，帮助企业快速打开海外市场，推进海外业务，搭建海外团队。同时，企业内部孵化的管理型人才对企业文化、业务更为熟悉，能够降低跨国业务对接的难度，满足战略实施人员对总部工作的绝对了解与配合。

针对国际化人才内部孵化，出海企业表示倾向于通过内部竞聘、人才流动等方式孵化关键管理型人才。具体企业如何实践的呢？让我们聚焦企业案例一探究竟。

**案例导览**

企业	主要内容
某知名建筑企业 X	内部孵化出海骨干，配置团队自主探索当地市场
企业 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国本地                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 岗前培训</li> <li>» 在岗培训</li> </ul> </li> <li>● 海外当地                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 一线用工</li> <li>» 中层及以下管理者</li> </ul> </li> </ul>
某科技企业 S	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 区分人才类型、培养重点，实现国际化人才有效培养                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 国际化管理人才</li> <li>» 国际化专业人才</li> </ul> </li> <li>● 持续培训，提升国际化人才适应能力与专业素养</li> </ul>

**案例洞察**

**某知名建筑企业 X**

**● 内部孵化出海骨干，配置团队自主探索当地市场**

企业 X 目前出海人才主要以内部孵化为主。

在新的国度内，管理者面临着更复杂的管理对象、内容，企业 X 认为负责海外团队的市场领头人至关重要，需要强能力、高素质的人才去引领。企业 X 会在内部选拔有过国际工作经验的关键骨干，为其配置 3-5 人组成团队探索当地市场。

初始团队搭配来源多样，包括集团总部管培生类员工选派、跨机构的调配、团队负责人的推荐等。这种类似于“创业团队”衍生于企业 X 的地区自主管理模式，团队可以自主规划匹配人员、确定发展方案等。但是，团队进军海外市场一定时间后，其属地化必须达到一定程度，从而证明当地业务能够自负盈亏、稳定发展。



企业 A

企业 A 作为知名制造企业，包括中国本土与海外当地人才。中高管及技术骨干由中国本土内部选拔外派，在当地招聘普通管理者以及一线员工。同时，企业 A 针对不同人员采用了不同的培养方式，真正做到出海人才培养高效化。

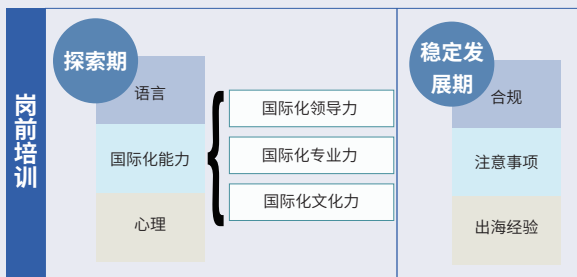
● 中国本土

企业 A 以内部人才池作为出海的主力军，面向拥有相应技术与管理经验的内部员工进行公开招聘，在内部系统中选拔不同地区相应岗位的人员。员工自主报名后参加笔试、面试，企业筛选出合适的人才外派，并且根据出海不同阶段基于不同内容培训，具体流程为：

发布岗位及人员要求	员工自主报名	发布岗位及人员要求	面试	入选者培训
企业 A 在平台发布岗位情况、应聘要求等内容，同时直接告知各单位，保证出海人才招募信息的传达到位	有意向的员工结合自身情况自主报名，并告知领导	企业初步筛选出符合岗位应聘要求的员工进行笔试	通过笔试的员工进入面试环节	笔试、面试均通过的员工获得选择权，可选择有意愿的出海国家等，并且企业 A 组织培训

企业 A 在出海的不同阶段给人才设置不同的培训内容，包括岗前培训、在岗培训。岗前培训又分为针对出海探索期开发市场的国际化人才、中后期稳定海外市场的国际化人才的培训。

» 岗前培训



◆ 针对前期开发市场的国际化人才（探索期）

企业 A 认为，该类人才需要具备出色的市场开发能力、国际化交流能力、抗压能力等，保证海外业务能够在当地立足。

针对出海到新国家探索新市场的人才，企业 A 会从语言培训、国际化能力培训、心理培训三个方面着手：

1. 语言

探索期企业需要能够帮助自身迅速打开当地市场，建立起企业与当地客户的联系，这就需要出海人才具备能够与当地客户无障碍沟通的语言能力。因此，企业 A 会设置专门的口语能力以及商务语言技能等培训，保证人才出海后的沟通无碍。

2. 国际化能力

企业 A 认为，在前期探索市场时，人才的国际化能力某方面决定了其出海后适应当地的情况以及个人海外发展、业务开发的成果。企业主要 A 从国际化专业力、国际化领导力、国际化文化力的培养出发，专注提高出海人才在探索期的业务市场开拓、团队共同发展以及文化适应。

3. 心理

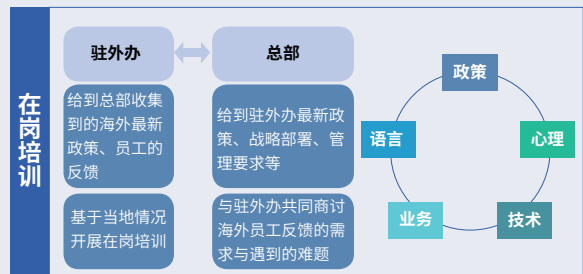
面对全新的工作环境、生活环境，人才都会存在一定的焦虑情绪，因此企业 A 提前做好出海人才的心理培训，尽可能降低出海后负面情绪的影响。

◆ 针对负责稳定市场的国家化人才（稳定发展期）

当将人才外派到业务发展已经比较成熟的海外城市时，企业 A 认为当地的业务运作模式已经稳定，并且人才可在进入当地后由管理者直接带教，在做中学，压缩国内培养时间到一周以内。

出海到业务稳定发展国家的国际化人才，企业 A 专注培养的“快”与“准”，岗前培训内容主要集中在境外合规、海外工作及生活注意事项等内容的普及，同时邀请海外经验丰富的人才进行经验分享。

» 在岗培训



企业 A 为了能够帮助员工在海外的持续成长，定期开展在岗培训。驻外办人员每年会与中国总部沟通海外的最新政策等内容，中国总部会将集团当年的发展方向、战略部署、管理要求等更新给到当地驻外办，

然后由当地结合实际情况，在驻外办的主导之下，围绕语言提升、政策普及、心理疏导、技术提高、业务技能提升等不同侧重点组织了在岗培训：

- ◆ **语言：**驻外办组织人员开展当地通用语种（如法语、葡萄牙语等）培训；
- ◆ **政策：**当地及国际的政策出台、更新后组织统一的知识普及培训；
- ◆ **心理：**定期进行心理疏导，帮助海外人员缓解生活、工作上的压力；
- ◆ **技术：**将最新的专业技术、系统等专业领域方面的内容，通过资料、小组讨论的方式传授给当地技术型人才；
- ◆ **业务：**针对销售、营销等人才开展商务技能、业务能力的提升培训；
- ◆ ……

除此之外，当地驻外办也会定期收集海外人才的需求与难题，反馈给中国总部，并共同商讨出相应的方案予以解决。

### ● 海外当地

企业 A 高管团队以及核心技术人员均由中国本土外派，而作为传统制造性质的企业，企业 A 海外当地用工占比近九成，包括外籍中层及以下管理者以及一线用工。

#### » 一线用工

当地一线员工的培训主要由海外管理团队自主负责，中国总部不会过多干扰。

#### » 中层及以下管理者

针对此类人员，主要培养其国际化能力，内容与国内基本一致，其国际化专业力与国际化文化力是重点：

- ◆ **国际化领导力：**主要是基础的管理流程以及要求的培训
- ◆ **国际化专业力：**集团在国内、当地的技术研发情况以及主要运用情况
- ◆ **国际化文化力：**不同于对国内人才出海的文化培训，针对当地人员的文化培训以企业文化为中心开展，帮助其了解企业提倡的文化内容，与当地文化求同存异。

## 案例洞察

### 某科技企业 S

#### ● 区分人才类型、培养重点，实现国际化人才有效培养

企业 S 通过多年来积累的培养经验，将国际化人才分为国际化管理人才与国际化专业人才，对两种人才进行针对性培养。从培训有效性的角度出发，分别设置不同的培训重点、培训方式：

##### » 国际化管理人才

企业 S 认为，国际化管理人才需要拥有快速开拓市场的能力，从而帮助企业打开海外市场，推进海外业务。除此之外，团队的搭建、管理也是跨国管理人才不可或缺的能力之一，具体包括人才团队组建、人才梯队搭建、跨文化员工管理等内容。同时，随着业务的逐渐成熟，管理者还需要采取更加精细化的管理模式，具备包括品牌管理、公关管理等综合能力。因此在出海发展的不同阶段，企业 S 也会根据海外当地的发展阶段，对管理者进行不同层次的培训。

##### » 国际化专业人才

针对国际化专业人才，企业 S 有着不同于国际化管理人才的能力培养重点与方式。以技术类售前人才为例，基于不同的海外市场业务发展阶段，企业 S 对售前人才采取了不同的培养侧重。

前期，企业 S 会重点培养其对于各个产品的性能、优劣势、产品竞争力等基础知识的理解，同时教授配合售前工作的内部工具使用方法。

后期，企业 S 将重点培养该类人才对于产品及解决方案的前瞻性理解，使其能够更好地配合销售开展工作。

#### ● 持续培训，提升国际化人才适应能力与专业素养

企业 S 针对外派人员在出海前和出海过程中开展了相应的培训。

在出海前，企业 S 除了对外派人员进行工作专业领域相关培训之外，还会进行心理疏导、跨文化内容宣贯，帮助员工缓解忧虑感与紧张感，提前了解出海国家概况、历史、文化习惯、客户行为模式等内容，从而更好更快

适应海外工作。

出海过程中，企业 S 还会基于业务的发展，不定期进行专业能力的升级培训。例如针对国际化管理人才的领导力、综合管理能力的培训、针对技术售前人才的新产品、最新解决方案的上线培训等。



## 案例精粹

### 人才获取

#### 内部孵化

- **内部孵化设置：岗前培训、在岗培训**
- **孵化对象：**
  - » 岗前培训：针对出海探索期开发市场的国际化人才、中后期稳定海外市场的国际化人才的培训。
  - » 在岗培训：针对一线员工以及管理者。
- **孵化人才的主要内容：**
  - » **语言：**当地通用语种（如法语、葡萄牙语等）培训；
  - » **政策：**当地及国际的政策出台、更新后组织统一的知识普及培训；
  - » **心理：**定期进行心理疏导，帮助海外人员缓解生活、工作上的压力；
  - » **技术：**将最新的专业技术、系统等专业领域方面的内容，通过资料、小组讨论的方式传授给当地技术型人才；
  - » **业务：**针对销售、营销等人才开展商务技能、业务能力的提升培训。

## 四、派遣员工及海外员工的管理与安置

前面提到，出海企业在用人过程中，经常遇到的两大问题，即：

1. 如何获取到优秀员工，来确保当地业务顺利进行
2. 如何很好的管理出海员工，来达到运营目的

在“出海人才获取模块”我们剖析了第一个问题，在此模块，我们将针对第二个问题进行分析。

出海企业管理员工（主要是派遣员工、海外员工），最关键的就是不违规，再者是高效管理。不违规意味着必须合规，高效意味着需要适当引入数字化系统。

除此之外，海外员工管理还面临着员工安置的难题，除了一般理解的生活安置，国际化人才的职涯安置关系着企业在管理员工时员工的整体配合度，管理对企业信任、忠诚的员工难度会小很多。

因此，在此模块，我们将从安全、高效、配合的角度，针对派遣员工及海外员工合规管理、数字化管理与安全归置（职涯安置）进行详细分析。

### （一）派遣员工及海外员工管理

#### 1. 合规管理

在对话各大出海企业时，近九成的企业表示，出海过程中最需要关注的是“合规问题”，尤其是与海外业务推进紧密关联的税务合规、人才雇佣的合规。在此部分，我们将结合收集到的企业数据以及具体实践。

图表 29：贵公司将海外公司的哪些模块外包以及相应的外包程度是（N=35）

	不外包	外包辅助	全权外包
招聘	31.82%	36.36%	31.82%
培训与发展	59.09%	22.73%	18.18%
考勤	50.00%	36.36%	13.64%
薪酬福利	27.27%	54.55%	18.18%
休假	50.00%	36.36%	13.64%
报销	54.55%	27.27%	18.18%
绩效	72.73%	18.18%	9.09%
合规管理	50.00%	36.36%	13.64%
数据隐私	59.09%	27.27%	13.64%
国际派遣	40.91%	40.91%	18.18%

说明：N=35（会引入第三方外包服务的参调企业）

图表 30：贵公司合规管理中主要是将哪些模块进行外包（N=17）



说明：N=17（合规管理模块中引入第三方外包服务的参调企业）

**出海企业不熟悉当地劳动法和雇佣管理等造成了雇佣效率低下，甚至引起劳务纠纷，导致雇佣不合规，因此其更倾向于将招聘相关等部分或者全权外包给第三方机构**

出海企业不熟悉劳动法和雇佣管理等，一是会造成整体招聘效率低下，二是可能出现雇佣不合规，因此引起劳务纠纷，企业在当地的形象受损，甚至直接被当地人力部列入黑名单，出现不可逆转的危害。

因此企业普遍重视雇佣合规问题，在第三方机构提供的海外用工合规咨询和实操经验中寻找适合企业的海外员工管理规章、制度，优化员工管理以及做出突发劳动关系事件的应急启动流程解决方案。

**世界经济的下行使得税务合规备受重视，税务的高度专业性决定了企业的业务领域拓展范围与可持续发展时间**

世界经济的下行使得税务合规备受重视，而企业的税务高度专业性决定了其业务领域拓展范围与可持续发展时间。企业需要了解并遵从当地的税务法规和实务操作，以避免对业务开展和人才保留造成影响。

海外业务推进的过程中必须密切关注税务合规、人才雇佣的合规等合规内容，必要时引入第三方机构辅助。那么企业具体实践情况如何？下面让我们聚焦企业实践了解合规管理现状。

## 案例导览

企业	主要内容
某知名建筑企业 X	合规评审，助力出海行稳致远
某科技企业 S	坚守合规底线，组织内、外合作规避合规风险
BIPO 专家洞察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海企业人才派遣</li> <li>● 合规管理</li> <li>● 灵活用工</li> </ul>



### 案例洞察

#### 某知名建筑企业 X

##### ● 合规评审，助力出海行稳致远

企业 X 将在当地拥有的资源作为主要筛选标准，挑选合适的第三方合作机构辅助开展合规性评审，主要针对以下内容：

1. 总部启动集团的制度建设时，企业 X 对各地的政策、税法等进行普及，提前做好风险管理。
2. 在跨国经营中，企业 X 也会在一些国家采选人力资源的服务，主要用于处理外籍员工的合同诉讼、劳务管理等。

### 案例洞察

#### 某科技企业 S

##### ● 坚守合规底线，组织内、外合作规避合规风险

近年来，越来越多的出海企业开始认识到合规管理的重要性。

作为负责任的行业领军企业，企业 S 始终高度重视整体的合规信息搜集，包括劳动法、工资税法、企业税法等政策法规内容。在熟悉各类政策法规内容的前提下，谨慎做出决策和相应的管理动作，坚守合规底线，全方位保证出海合规性：

- » 成立专属合规管理部门，统一负责公司的业务合规、税务合规、人力资源合规等内容。
- » 注重内部各业务部门、职能部门合规意识的培养，降低合规管理风险。
- » 为了尽可能全面规避合规存在的风险，企业 S 同时寻求了外部第三方机构如律师事务所、会计师事务所、人力资源服务机构等，支持自身合规管理。

### 专家 洞察

#### BIPO

##### ● 出海企业人才派遣

不少企业在进行员工国际派遣时，会遇到签证许可申请、获批困难、派遣人员成本高的问题：

母国人员外派签证申请、获批困难，这种情况下企业可以通过招聘与派驻国之间有签证豁免协议国家的人员进行跨境派遣，例如欧盟公民员工可以在欧盟国家自由调派。

部分国家允许第三方人员派遣到企业进行工作交付，一些可以由当地有资质的第三方派遣中介机构派遣人员完成的工作、任务无需企业录用正式员工去完成，这样企业可以降低整体的人工成本。

##### ● 合规管理

雇佣合规是目前出海企业普遍重视的合规问题。但是雇佣合规存在着不少风险点。例如，一家企业用自己的香港注册实体与一名巴西员工签署服务协议作为顾问在巴西当地开展工作，但是该巴西员工工作内容与正式员工无异，该员工离职后将企业告上法庭，声称该企业未在当地合法雇佣他为正式员工并缴交社会保险和法定保险。这种情况在企业出海墨西哥、巴西、阿根廷等拉美国家时并不罕见。

过去几年，有不少企业希望通过其在香港注册的实体跨境雇佣独立承包商、自由职业者、自雇人士的形式开展全球范围的业务，但这并不是“免死金牌”，企业需要考虑到个人劳务、个人税务、第三方风险、当地法律政策和用工合规等内容。所以在各国/地区雇佣合规上企业无法做到一劳永逸，一刀切的做法，而是要分情况去考虑当地不同的用工类型将所雇人员正确分类，以规避潜在的雇佣风险与对企业形象和雇主品牌在海外不利的影响。

##### ● 灵活用工

雇佣模式不是单一化的，需要按照不同企业的情况、出海的发展阶段，打出不同的“组合拳”。一家私人企业或者民营企业出海，其出海到不同国家的公司设立流程与难度不同，其未来业务的发展难度也不同。

##### » 起步阶段：

不少企业刚进入海外市场的时候，考虑到时间和成本，并不注册当地法人实体或设立海外分支机构，而是选择“名义雇主服务（EOR）”，和第三方服务商合作，服务商负责代实际雇主雇佣海外员工，进行考勤、休假管理、薪资核算和代发、社保和强制保险、个税扣缴等，企业总部负责绩效考核、薪资福利政策制定、职业发展与培训、员工支持计划，以及员工关系等内容，通过这样的搭配企业能够更加专注深耕当地海外市场，发展业务，减轻合规管理压力。

##### » 发展阶段：

企业设立了海外分支机构后，会将员工转入到自己公司名下，签订企业与员工之间的雇佣合同，此时企业更倾向于将海外人事服务外包给资深的人事代理服务商，如薪资计算、国际派遣员工工作签证、许可申请，以及将财务、IT和税务等职能模块外包，比如税务筹划、东道国和派驻国的税务申报协助以及常设机构风险判定等内容。

## 2. 数字化管理

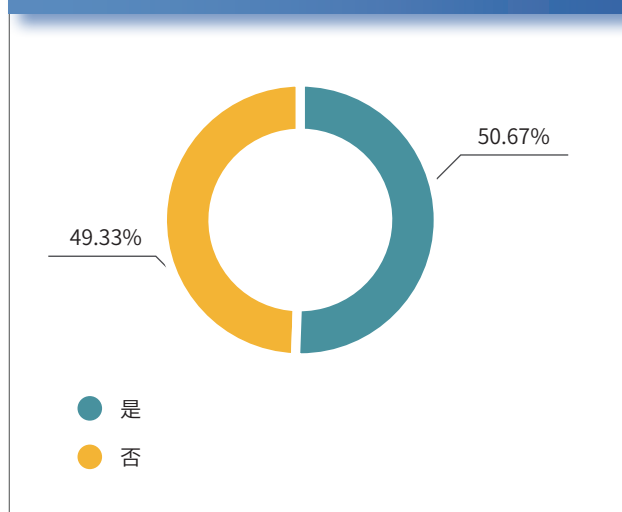
企业表示，出海意味着人力资源管理难度的增加，企业更需要学会“对症下药”，聚焦人员数字化管理存在挑战，提出相应的解决方案。同时，从提升管理效率的角度出发，以数字化手段护航企业出海。

图表 31：不同出海发展阶段下企业共享服务中心（SSC）或类似职能部门的服务区域为（N=119）

	仅中国地区（含港、澳、台）	中国地区（含港、澳、台）+ 海外各地
初创期	91.30%	8.70%
高速发展期	70.00%	30.00%
全球化	78.95%	21.05%

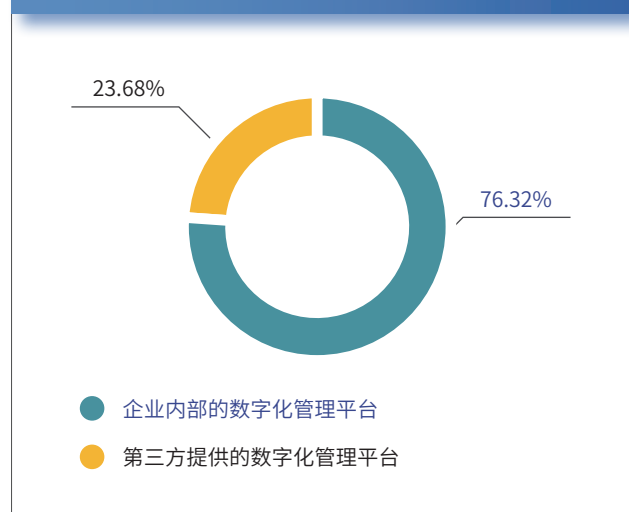
说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 32：贵公司是否上线自助平台（N=119）



说明：N=119（已经出海的参调企业）

图表 33：贵公司上线自助平台主要是（N=60）



说明：N=60（上线自助平台的出海参调企业）

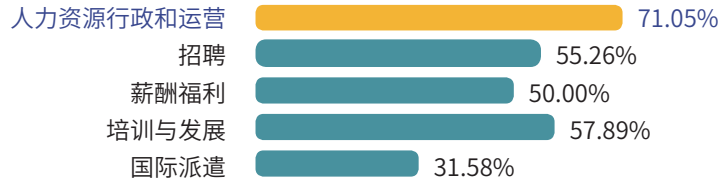
### ☞ 出海企业从初创到高速发展期，人员规模骤增，其 SSC 的管理范围急速扩大

根据调查结果，出海企业从初创到高速发展期，员工数量骤增，而跨地区、跨国籍等造成了地理障碍、时差、文化差异，企业需要线上平台帮助进行人员管理，因此该发展阶段的出海企业 SSC 管理范围有所扩大，从而实现跨时区、跨地区的员工线上管理。

### ☞ 半数以上的参调企业上线了自助平台，其中近八成企业内部数字化发展程度较高，会利用自己内部数字化平台，而部分数字化程度不高或是考虑到系统 / 数据风险的企业，会选择第三方提供的数字化管理平台进行线上管理

根据数据，我们发现超一半企业为了提升管理效率上线了自助管理平台，帮助企业进行全球性员工线上管理，打破时间、空间壁垒。而其中，大部分企业从管理便捷性、内部沟通反馈速度考量，利用自身已有的数字化管理系统助力全球人力资源管理。而部分数字化程度不高或是考虑到系统 / 数据风险的企业，对全球管理效率等有迫切需求的企业，会选择第三方提供的数字化管理平台进行线上管理。

图表 34：贵公司跨国管理中哪些模块已经拥有了统一的线上自助平台（N=60）



说明：N=60（上线自助平台的出海参调企业）

☑ 出海企业走向全球化需要数字化平台帮助其进行规模性人员的管理，尤其是事务杂、多的人力资源行政和运营模块，格外需要数字化、线上化提升自身跨国运营管理效率

随着出海规模的扩大，企业人员多、覆盖国家广，造成了管理复杂与困难。因此企业需要一体化的平台帮助实现高效人力资源的高效管理，尤其是行政、运营模块，事务杂、涉及人员多，企业更加需要通过数字化程度更高的管理平台全方位进行可视化呈现，实现系统的集成整合处理。

从提升管理效率的角度出发，企业需要进行人力资源数字化管理，以数字化手段护航企业出海。那么企业实际数字化实现程度如何呢？使用范围又是怎样的呢？

下面让我们聚焦企业实践进行了解。

## 案例导览

企业	主要内容
某知名建筑企业 X	聚焦关键人才，数字化手段提升管理效率
某科技企业 S	聚焦效率，数字化手段助力跨国管理
BIPO 专家洞察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出海人才数字化管理</li> <li>● BIPO 人才数字化管理支持内容</li> </ul> HCM 系统解决方案： <ul style="list-style-type: none"> <li>» 人力资源管理系统（HRMS）</li> <li>» Athena BI 系统</li> <li>» Butter 系统</li> </ul>

### 案例洞察

#### 某知名建筑企业 X

##### ● 聚焦关键人才，数字化手段提升管理效率

随着海外规模的扩大，企业 X 为了提高管理效率引入了 E-HR 系统。

但是，不同国家政策给系统的一致性提出了极大挑战。例如，海外国家的保险政策、员工学历注册信息、身份 ID 与中国本土有着极大差异。

因此，企业 X 为了减少管理成本、降低管理难度，海外 HR 只需将中级及以上员工的信息录入系统，对关键人才进行重点管理。

### 案例洞察

#### 某科技企业 S

##### ● 聚焦效率，数字化手段助力跨国管理

企业 S 认为，出海前期企业体量小，但是覆盖的国家数量的增多，跨国管理策略需要不断升级，基于效率、成本等多个维度的考量，引入数字化管理体系和工具，提升管理效率。

目前企业 S 数字化管理依托国内的系统，进行针对性改造，在部分国家通过点状模式对假期管理、入离转调、绩效考核等模块进行试点，分析整体使用感后再次更新升级，以场景化、贯穿员工全生命周期为目标，实现由点及面的全面高效管理。

### 专家洞察

#### BIPO

##### ● 出海人才数字化管理

中国企业在出海前期倾向于分散化管理，特别是民营企业。这些企业认为，前期每个国家的员工人数有限，可以通过表格、邮件的方式进行数据管理，但是实际操作难，涉及语言沟通、海外数据获取等众多挑战，尤其是数据合规成为出海高风险点之一以后，企业更加需要谨慎处理数据获取与下载。

以新加坡为例，新加坡本地数据均需存储到本地服务器，企业不可以把新加坡员工的个人信息、薪酬数据在不同国家的公司、人员之间进行流转，更不能随便将人员隐私数据进行跨国传送。如果当地 HR 录入了新员工个人信息和入职相关数据，通过表格或者其他文档形式以邮件甚至微信为途径传送到中国境内，该行为就属于违规操作。但是企业如果通过合规的人力资源系统或者海外员工管理平台登录查看数据等，就属于合法操作。

##### ● BIPO 人才数字化管理支持内容

**HCM 系统解决方案：**企业通过 BIPO 的 HCM 系统解决方案，在产品前端可以实现员工入职到离职、考勤休假、工资查询、报销申请、员工总数据方面的管理。考虑到全球化企业多点布局和跨国管理的需求，HR 可以通过统一的系统实现订单的管理和协同，即使是身处不同地区和不同分工的 HR 同事、或外部的供应商都可以实现统一的平台实现订单管理。

» **人力资源管理系统 (HRMS)：**BIPO 研发出了覆盖全球三十多个国家的 HRMS 系统，实现东南亚 19 个国家薪酬计算的全覆盖，该系统具备覆盖国家的全部使用资质。围绕员工生命周期中的入离转调，HRMS 系统能够进行数字化管控。

» **Athena BI 系统：**除此之外，BIPO 拥有 BI (Business Intelligence) 数字化管理模块，实现企业人力资源管理可视化，基于已有信息自动生成可视化数据，包括各国员工人数、教育程度占比等内容，帮助企业实现人才高效管理。

» **Butter 系统：**该系统能够帮助企业用户详细查询 BIPO 服务的整体进度以及每个环节的负责人员与内容，从而能够更加容易地把控项目进度以及反馈对象，实现高效对接。除此之外，即将上新人工智能客服，自动回复，迅速处理企业常见问题。

案例精粹

派遣员工及海外员工管理

合规管理

	重视原因	建议
雇佣	出海企业不熟悉当地招聘流程与招聘法规： » 一是会造成整体招聘效率低下； » 二是可能出现雇佣不合规，引起劳务纠纷，企业在当地的象受损。	海外用工合规咨询，在实操经验中寻找适合企业的海外员工管理规章、制度，优化员工管理以及做出突发劳动关系事件的应急启动流程解决方案。
税务	» 世界经济的下行使得税务合规备受重视； » 企业的税务高度专业性决定了其业务领域拓展范围与可持续发展时间。	企业需要了解并遵从当地的税务法规和实务操作，以避免对业务开展和人才保留造成影响。

数字化管理

主要问题	解决方法
出海前期企业体量小，但是覆盖的国家数量的增多，跨国管理策略需要不断升级。 » 数据很大程度上还需要人工帮助处理，当地用工管理等尚未全部线上化。员工的个人系统也是分为国内与海外两套，尚未一体化。 » 需要更加集成式的统一平台，帮助处理数据。	基于效率、成本等多个维度的考量，引入数字化管理体系和工具，提升管理效率。 » 企业自身并未有人员管理主系统或者主系统不能支持海外员工管理，则需要选择可以进行全球用工管理的平台支持。 » 考虑使用单独的海外员工和国籍派遣员工管理模块来嵌入人员管理主系统进行数字化支持。



## (二) 派遣员工及海外员工安置

企业表示，除了基本的海外生活安置，员工关心的还有出海后再回国何去何从，即职涯安置。完善的职涯安置能够让员工更加主动、积极出海，配合出海工作，安心进行出海业务拓展。

因此，我们此块将着眼于人才职涯归置，给到企业参考。

图表 35：不同出海发展阶段下人才职涯安置的最主要挑战是 (N=39)

	企业没有提供合适的发展机会与前景	回国后人才的职务、职级、薪酬福利等出现落差	回国后岗位不足	其他
初创期	9.52%	71.44%	9.52%	9.52%
高速发展期	40.00%	40.00%	20.00%	0.00%
全球化	23.08%	46.15%	23.08%	7.69%

说明：N=39（职涯安置存在挑战的出海参调企业）

☞ 出海企业不管处于何一发展阶段，在对人才进行职涯安置时，最主要的挑战就是人才回国后因职务、职级、薪酬福利等变化而产生的落差感

出海人才的职涯安置与出海人才是否愿意出海本身密切相关，不少参调企业表示完善的职涯安置能够提高关键骨干、管理人才的出海意愿度。但实际数据显示，出海企业不管处于何一发展阶段，大多数目前没有比较完善的职涯安置体系，导致了人才回国后产生了极大落差感。

图表 36：不同出海发展阶段下企业针对人才职涯安置中出现的挑战采用的解决方案是 (N=39)

	薪酬调整	福利激励	股权激励	将出海人才培养为全能人才，从而提高可供匹配的岗位数	提前规划人才回国后的晋升
初创期	80.95%	76.19%	47.62%	57.14%	47.62%
高速发展期	100.00%	100.00%	60.00%	60.00%	60.00%
全球化	92.31%	84.62%	46.15%	61.54%	61.54%

说明：N=39（职涯安置存在挑战的出海参调企业）

☞ 企业需要通过多样化的激励、前瞻性的人才发展规划帮助人才缓解落差感，而薪酬与福利调整是最普遍的方式

企业也尝试通过股权、薪酬等各类激励方式来尽可能降低人员的心理落差，甚至调整优化自身的人才培养与晋升机制，将人才职级规划系统呈现。

但是其中最普遍的方式就是薪酬福利的调整，可以最直接调动员工工作热情，并且让员工在物质与精神的双重满足之下对企业产生强烈的归属感，提高人才留任率。

只有完善的职涯安置能够让员工更加主动、积极出海，配合出海工作，但其中不少企业的国际化人才回国后会因职务、职级、薪酬福利等变化而产生的落差感，企业实际采取方法有哪些呢？

## 案例导览

主要内容	
某知名建筑企业 X	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 解决国际化人才发展担忧，完善人才职场安置                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 高素质的国际化骨干人才</li> <li>» 国际化专业人才</li> <li>» 业务不受区域变化影响的人才</li> </ul> </li> </ul>
企业 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 明确出海任期，国际化人才的职涯安置</li> </ul>

### 案例洞察

#### 某知名建筑企业 X

##### ● 解决国际化人才发展担忧，完善人才职场安置

为了提高员工参与出海项目的意愿，企业 X 采用了完善的人才安置方案，保证人才回国后有职可谋。

##### » 高素质的国际化骨干人才

企业 X 会将该类人才直接安排到国际化业务的总部或者集团其他子企业，使其利用已有经验辅助解决当地市场出现的各个问题。

##### » 国际化专业人才

该类人才在自身的专业领域内培养了国际化的技能，但是发挥有限。例如，负责国际商务业务的人才对于国内商务就不甚了解。因此，企业 X 会首先将该类人才安排到国内相应的部门内进行学习，逐步适应。

##### » 业务不受区域变化影响的人才

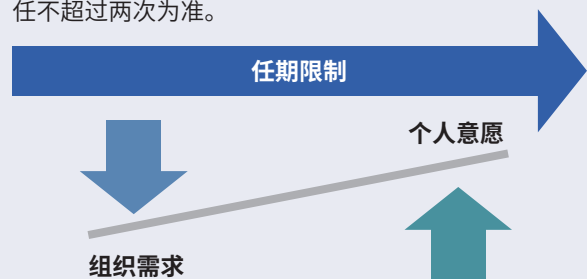
该类人才其实不管在国内还是海外工作，区域的变化不影响其业务内容，他们可以在国内、国际序列中自由切换，因此此类人才可以直接在国内、外安置。

### 案例洞察

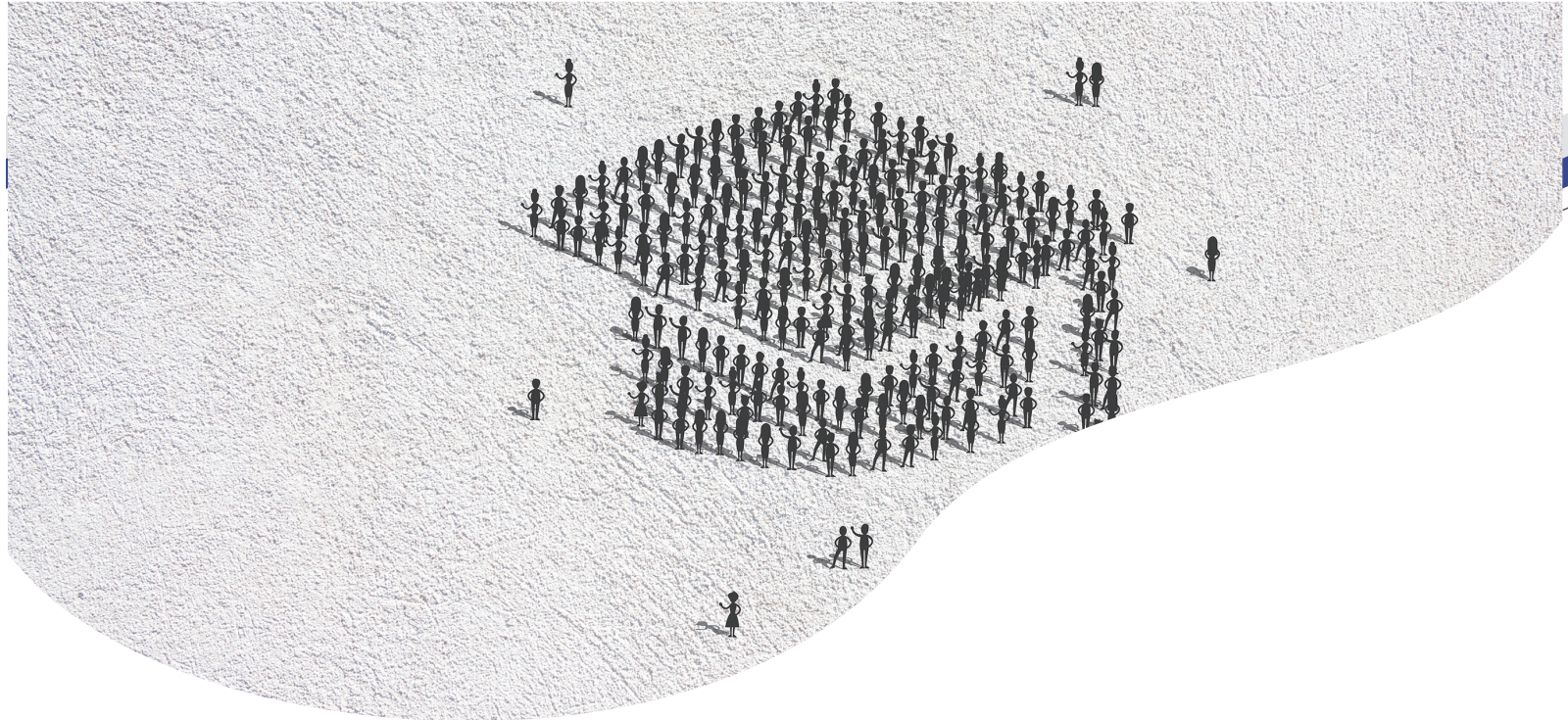
#### 企业 A

##### ● 明确出海任期，国际化人才的职涯安置

企业 A 对于出海人才的回国安置有明确的时间规划，国际化人才的任期为三年，但不得连任超过两次。如果回国待一段时间后人才有出海意愿，可以与组织进行协商，任期重新开始计算，仍以三年一任期、连任不超过两次为准。



除此之外，企业拥有一支专门的国际项目管理团队，负责海外业务开发、岗位安排对接等事宜，包括技术部、发展部、设备部等多个部门，出海人才回国后可以基于人才意愿与组织需求安排，进入该团队的相应部门协助。



## 案例精粹

### 派遣员工及 海外员工的 安全归置

#### 安全归置

- » 直接安排到国际化业务的总部或者集团其他子企业，使其利用已有经验辅助解决当地市场出现的各个问题。
- » 安排到国内相应的部门内进行学习，通过轮岗等帮助员工逐步适应。

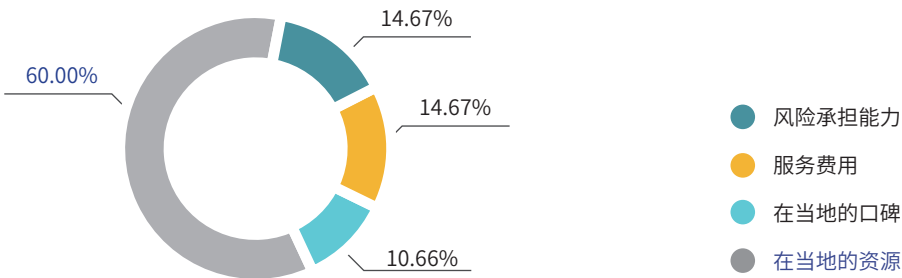


## 五、供应商选择

综合市场情况发现,大多数企业会提到出海到新的国家需要借助一定的“外力”来帮助自身提升管理效率,降低管理风险,但是怎么选择有效安全的“外力”?“力”又该往哪里打呢?

基于以上问题,下面我们将综合收集的企业数据,我们将围绕企业“怎么选择有效安全的外力”的问题,从供应商的角色作用切入,清晰“外力”的必要性,并通过数据分析、企业反馈、专家建议,帮助企业洞察选择标准。

图表 37: 出海项目选择供应商时最主要的考量因素是 (N=119)



说明: N=119 (已经出海的参调企业)

大多数出海企业追求“短”、“频”、“快”发展,注重跨国管理效率,因此企业最为关注第三方机构在人才、市场等当地资源

出海企业大都追求“短”、“频”、“快”发展,注重发展的迅速与高效,而在新的国度造成企业发展缓慢的主要原因之一就是自身的人才、市场等资源不足,因此企业更倾向于寻找拥有丰富资源的第三方机构,从成立时间、服务经验角度考量,挑选合适的第三方合作机构辅助开展,利用第三方机构在海外当地发展的经验、整体资质,从而帮助自身在海外当地的迅速、安全发展。



## 企业问题与专家洞察

	 <b>企业问题</b>	 <b>BIPO 专家建议</b>
<p><b>目前人力资源管理的挑战有哪些？</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>合规管理</b> <p>跨国经营中，海外各国的雇佣合规、税务合规等内容等对企业来说存在较大挑战：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>雇佣合规：</b> <p>实践中不清楚如何避免潜在的劳动纠纷，又或者遇到劳动纠纷时不清楚如何处理的问题。</p> </li> <li>» <b>跨国税务：</b> <p>税务反馈速度不够迅速，或者其准确度达不到我们的标准，存在算错税务的问题。</p> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>合规管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 雇佣合规方面，企业应找寻资深的人力资源服务商进行普法类的培训，提前让管理海外员工的 HR 负责人和业务负责人熟悉并了解当地劳动法规政策以及员工管理实操及和当地员工沟通的注意事项，避免语言文化冲突造成的沟通屏障；在员工管理过程中，可以找寻供应商进行海外用工合规咨询和实操经验分享以便制定适合企业的海外员工管理规章、制度，优化员工管理以及做出突发劳动关系事件的应急启动流程解决方案。</li> <li>» 跨国税务问题广泛存在于企业开疆扩土及员工跨国流动的各个阶段。税务的高度专业性决定了当企业的业务领域拓展至海外时，不可避免地需要了解并遵从当地的税务法规和实务操作，以避免对业务开展和人才保留形成壁垒。近些年世界经济的下行也使得税务合规备受重视，开源与节流并重已然成为企业破局的关键。而寻求可提供一站式税务方案的人力资源服务商或可成为企业面临上述挑战时的解决方案。</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>选择第三方机构的标准是什么？</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>风险承担能力</b> <p>供应商在提供服务的时候，我们比较关心其是否能够帮助做好用工的风险预警以及风险发生以后的风险处理。例如，在日常的考勤和报销模块：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>考勤</b> <p>加班情况下，员工可能主动向当地劳务局提出“用工不合规”等劳动仲裁，除此之外，存在海外员工法定休假未休满的情况，海外市场我们希望第三方能够通过考勤情况分析，提醒企业及员工考勤异常以及休假不足。</p> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 针对考勤休假模块，我们能做的就是设置预警线，在特殊时间节点以系统短信、邮件等形式进行定期提醒，当达到警戒线时，再由人工介入，约谈工作量达到饱和状态以及休假未满的员工，HR 出面询问原因帮助在工作层面做一些调整，灵活处理。</li> <li>» 针对报销风险管控，现在大型成熟企业大都选择由公司出发自主采购，而非员工自由裁定的方式来降低跨国报销的风险。以差旅报销为例，相较于企业把权限给到员工自主订票，直接与差旅供应商合作，将交通、酒店、餐饮等进行一体化采购，避免员工介入，降低报销管理的风险。目前我们在派遣流程管理时，针对一些企业无法直接采购的服务，我们会根据市场情况对差费用做一个评估，以阿拉伯数字的形式直接把金额发放给员工，最大程度降低差旅管理的风险。</li> </ul>

<p><b>希望供应商在风险管控中扮演怎样的角色?</b></p>	<p>我们希望供应商的资深律师团队能够最大程度地避免员工申请劳动仲裁，并且快速做出响应，帮助处理海外出现的劳动纠纷等。</p>	<p>很多企业在出海用工管理时的第一个误区是遇到劳动仲裁或者劳动纠纷再去解决，但这种方法会增加不必要的沟通成本和产生额外费用，并可能对企业在海外的雇主品牌或企业形象带来不利的影响，如影响当地的正常运营、商务开展和吸引当地人才。建议企业在出海前期准备阶段应做到防患于未然，在可能出现劳动仲裁或诉讼的人员管理环节上提前预防。比如在员工的入转调离环节制定遵守当地劳动法规政策的公司制度、政策和配套相关流程，在员工的绩效考核环节做到提前定好考核规则、考核周期、流程以及考核不达标的一系列后续措施，包括但不限于 IDP 流程及会议记录各方人员确认单的妥善留存等。</p> <p>不少企业出海第二个误区是认为海外全部国家 / 地区的劳动纠纷必须由当地的律师完成。但是在实操中在很多国家，比如韩国、澳大利亚、马来西亚、南非等国，只有诉讼出庭时才会需要当地持牌律师出面。但在 HR 文档模板如雇佣合同、员工手册的撰写和审核、员工关系、劳动纠纷风险评估以及与当地劳动 / 雇佣机构或人力资源部进行沟通和申诉处理上均可以找寻当地资深的有 HR 资质或多年 HR 实操经验的供应商来完成。</p>
-----------------------------------	---	---

**案例洞察**

**某科技企业 S**

● **第三方机构**

从人力资源的角度来看，在第三方机构的合作标准上，除了成本外企业 S 更关注第三方机构的专业能力以及本地资源：

» **专业能力**

即该机构是否具备政策解读的资质与能力，能不能给到企业合理的意见。

» **本地资源**

即该机构整体资源的覆盖程度，是否具备本地资源、覆盖多少国家、满足多少企业需求、效率有多高等。



专家  
洞察

### BIPO

#### ● 第三方机构选择标准

除了普遍提到的成本价格外，企业主要从以下维度考量：

##### » 经验与资质

从成立时间、服务经验角度考量，特别是对于一些追求“短”、“频”、“快”的出海企业来说，其更需要关注供应商在海外当地发展的经验、整体资质，从而帮助自身在海外当地的迅速、安全发展。

例如日本如果想找社保供应商就需要找寻雇有“社会保险劳務士”资质人员的企业、如果想找寻税务供应商就需要找寻雇有“税理士”资质人员的企业、如果想找寻日本签证和在留资格手续供应商就需要找寻雇有“行政書士”资质人员的事务所需要分门别类的找齐具有相关资质供应商，迅速、全面地协助企业打入海外市场。

##### » 服务范围与服务质量

企业出海后不会集中在一个国家，大都进入海外各国进行发展，因此在选择供应商时需要关注供应商的服务范围、服务模块、本地化程度，降低不同国家使用不同供应商带来的管理复杂程度，保证出海反馈速度以及政策理解度，实现高效出海。

##### » 现有客户规模

在不触及敏感信息的基础之上，企业可以去了解供应商所服务的现有客户群体和规模，对标同行企业，缩小选择范围。

## 案例精粹

### 供应商选择

#### ● 选择标准

除了普遍提到的成本价格外，企业主要从以下维度考量：

##### » 风险承担能力

能够帮助做好用工的风险预警以及风险发生以后的风险处理。

##### » 经验与资质

从成立时间、服务经验角度考量，特别是对于一些追求“短”、“频”、“快”的出海企业来说，其更需要关注供应商在海外当地发展的经验、整体资质，从而帮助自身在海外当地的迅速、安全发展。

##### » 服务范围与服务质量

选择供应商时需要关注供应商的服务范围、服务模块、本地化程度，降低不同国家使用不同供应商带来的管理复杂程度，保证出海反馈速度以及政策理解度。

##### » 现有客户规模

在不触及敏感信息的基础之上，企业可以去了解供应商所服务的现有客户群体和规模，对标同行企业，缩小选择范围。

## 案例精粹

### 出海发展现状

- **初创期**
  - » 小范围出海，初步开拓海外市场
  - » 使用 EOR 服务，或者建立区域性营销与管理机构派遣员工
- **高速发展期**
  - » 市场覆盖更加广泛，业务内容更加丰富，与当地客户、供应商和相关机构有了更深入和密切的合作
  - » 海外员工规模进一步扩大
  - » 海外团队本地化招聘为主
- **全球化**
  - » 全球组织架构、流程体系随着公司全球发展持续迭代和优化
  - » 启用数字化管理手段提升管理效率
  - » 外部招聘与内部孵化模式并存，促进团队融合

### 前期准备

- **调研内容**
  1. 分析**竞争对手出海概况**
  2. 了解当地**政府与中国的关系**
  3. 研究**出海国家的政策法规**，包括劳动法、税法等内容
  4. 明晰各国**用工政策、用工特点**
  5. 了解当地的**语言环境**，包括官方语种、常用语种等
  6. 考虑当地的**文化概况**，分析当地文化与中国文化之间的差异
  7. 研究出海国家的**人才市场**，明晰当地招聘配比、招聘难度
  8. 了解各大企业在该地区遇到过的**问题**、利用了哪些资源等，梳理出**注意事项以及可利用渠道**
  9. 了解当地**市场规模以及主要客户群体**
  10. 了解当地**物流发展情况**
  11. 针对不同的国家判定**运营成本**，从而明晰高成本国家与低成本国家、高营收国家与低营收国家的定义，进行成本管控
- **调研渠道**
  1. 同行交流
  2. 官网查询政府政策等信息
  3. 参与研讨会
  4. 第三方专业机构
  5. 行业协会 / 商会

跨国经营管理

● 企业跨国管理模式

- » 企业出海到不同国家，当地市场特点、人员工作习惯等也不同，人力资源管理会存在因语言、文化等差异带来的管理不平衡。
- » 成熟阶段的出海企业会结合国别情况采取一国一策，注重分权管理，例如将区域公司作为子中心运营。

● HR 职责范围与汇报对象

- » 人员规模较小、管理成本或投入资源有限的企业，总部 HR 承担全球的人力资源工作。
- » 出海发展成熟、海外员工数量趋于规模性，同时企业有了更多的可投入资源，出海企业人力资源管理由当地 HR 团队负责，并且定期将情况汇报给总部 HR。

出海人才获取

外部招聘

主要问题	解决方法
1. 市场上是否存在与画像匹配的人才？ 2. 企业是否能够吸引到与画像匹配的人才？ 3. 用何种手段吸引人才？有哪些人才获取渠道？ 4. 人才最终能够与适应企业文化与整体组织模式？是否能够做出成绩后留任？	1. 主动与业务负责人进行沟通，反复优化人才画像； 2. 对所需人才的能力要求和经验要求区分“必须拥有的能力和经验”与“加分项能力与经验”、“企业难培养的人才能力（如专业底层技术等）”与“企业可培养的人才能力”逐一分级排序； 3. 开展人才招聘，基于排序选择较为匹配的人才类型： <ul style="list-style-type: none"> <li>» 利用海外当地官方免费招聘平台发布招聘公告</li> <li>» 利用当地更知名、更被认可的软件、平台</li> <li>» 利用专业峰会与论坛扩充人脉，在参会人员中搜寻到高素质业务人才</li> <li>» 利用品牌效应助力人才招聘，搭建外语版本的官网或者强化企业文化落地</li> </ul> 4. 招募到人才以后，针对人才已有能力和理想画像之间的差距，开启系统培训，在培训中逐步补足人才的能力缺口。

内部孵化

- 内部孵化设置：岗前培训、在岗培训
- 孵化对象：
  - » 岗前培训：针对出海探索期开发市场的国际化人才、中后期稳定海外市场的国际化人才的培训。
  - » 在岗培训：针对一线用工以及管理者。
- 孵化人才的主要内容：
  - » 语言：当地通用语种（如法语、葡萄牙语等）培训；
  - » 政策：当地及国际的政策出台、更新后组织统一的知识普及培训；
  - » 心理：定期进行心理疏导，帮助海外人员缓解生活、工作上的压力；
  - » 技术：将最新的专业技术、系统等专业领域方面的内容，通过资料、小组讨论的方式传授给当地技术型人才；
  - » 业务：针对销售、营销等人才开展商务技能、业务能力的提升培训。

派遣员工及海外员工管理与安全归置

合规管理

	重视原因	建议
雇佣	出海企业不熟悉当地招聘流程与招聘法规： » 一是会造成整体招聘效率低下； » 二是可能出现雇佣不合规，引起劳务纠纷，企业在当地的象受损。	海外用工合规咨询，在实操经验中寻找适合企业的海外员工管理规章、制度，优化员工管理以及做出突发劳动关系事件的应急启动流程解决方案。
税务	» 世界经济的下行使得税务合规备受重视； » 企业的税务高度专业性决定了其业务领域拓展范围与可持续发展时间。	企业需要了解并遵从当地的税务法规和实务操作，以避免对业务开展和人才保留造成影响。

数字化管理

主要问题	解决方法
出海前期企业体量小，但是覆盖的国家数量的增多，跨国管理策略需要不断升级。 » 数据很大程度上还需要人工帮助处理，当地用工管理等尚未全部线上化。员工的个人系统也是分为国内与海外两套，尚未一体化。 » 需要更加集成式的统一平台，帮助处理数据。	基于效率、成本等多个维度的考量，引入数字化管理体系和工具，提升管理效率。 » 企业自身并未有人员管理主系统或者主系统不能支持海外员工管理，则需要选择可以进行全球用工管理的平台支持。 » 考虑使用单独的海外员工和国籍派遣员工管理模块来嵌入人员管理主系统进行数字化支持。

安置

- ◆ 直接安排到国际化业务的总部或者集团其他子企业，使其利用已有经验辅助解决当地市场出现的各个问题。
- ◆ 安排到国内相应的部门内进行学习，通过轮岗等帮助员工逐步适应。

### 供应商选择

#### ● 选择标准

除了普遍提到的成本价格外，企业主要从以下维度考量：

##### » 风险承担能力

能够帮助做好用工的风险预警以及风险发生以后的风险处理。

##### » 经验与资质

从成立时间、服务经验角度考量，特别是对于一些追求“短”、“频”、“快”的出海企业来说，其更需要关注供应商在海外当地发展的经验、整体资质，从而帮助自身在海外当地的迅速、安全发展。

##### » 服务范围与服务质量

选择供应商时需要关注供应商的服务范围、服务模块、本地化程度，降低不同国家使用不同供应商带来的管理复杂程度，保证出海反馈速度以及政策理解度。

##### » 现有客户规模

在不触及敏感信息的基础之上，企业可以去了解供应商所服务的现有客户群体和规模，对标同行企业，缩小选择范围。



## 参调样本

说明：N=208（所有参调企业）

耐用消费品	1.38%
快速消费品	6.21%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	11.72%
汽车及零部件	11.72%
互联网与游戏业	6.90%
IT 信息技术, 半导体及通讯	10.34%
零售业与电子商务	4.14%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	8.28%
机械制造	6.21%
化工与石化	5.52%
电子电气	4.14%
运输及物流	4.14%
能源动力	4.83%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	6.21%
房地产业	2.07%
建筑业	1.38%
住宿与餐饮业	1.38%
文化、体育和娱乐业	3.45%

外商独资 (包括港澳台)	24.14%
中外合资	9.66%
国有企业	13.79%
私营或民营企业	51.72%
其他	0.69%

少于 499 人	22.76%
500 人到 999 人	15.17%
1000 人到 2499 人	11.03%
2500 人到 4999 人	12.41%
5000 人到 9999 人	17.24%
10000 人到 30000 人	15.17%
30000 人及以上	6.21%

初创期, 业务仍处于起步阶段	11.03%
快速发展期, 业务规模迅速扩大	25.52%
稳定期, 追求在某些业务领域站稳脚跟, 持续深耕, 维持一定的市场份额	35.17%
转型期, 在业务长期维持稳定后, 亟需寻找新的突破点与业务新契机	28.28%

## 标杆数据

**附表 1：贵公司中国地区的 HR（此题仅中外合资、外商独资企业填写）管理范围覆盖到 (N=70)**

亚太 (APAC)	97.96%
欧洲中东 (EMEA)	14.29%
北美 (NAM)	6.12%
拉美 (LAM)	4.08%
非洲 (AFRICA)	10.20%

说明：N=70（参调企业中的中外合资、外商独资企业）

**附表 2：出海人才的绩效管理存在的挑战有 (N=119)**

不存在挑战【与其他选项互斥】	24.00%
绩效理念设计不符合海外当地	46.67%
海外管理者管理不当	36.00%
海外业务经营出现瓶颈导致人员绩效产生问题	45.33%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

**附表 3：贵公司共享服务中心 (SSC) 或类似职能部门的管理范围包括 (N=119)**

人力资源行政和运营	77.33%
招聘	58.67%
薪酬福利	70.67%
培训与发展	53.33%
国际派遣	42.67%

说明：N=119（已经出海的参调企业）

**附表 4：贵公司跨国管理中哪些模块已经拥有了统一的线上自助平台 (N=60)**

人力资源行政和运营	71.05%
招聘	55.26%
薪酬福利	50.00%
培训与发展	57.89%
国际派遣	31.58%

说明：N=60（上线了全球统一跨国管理自助平台的参调企业）

附表 5：贵公司人力资源行政和运营具体职能全球统一线上化实现状况为 (N=43)

	已经实现	未来计划实现
员工关系维护 (员工沟通、员工投诉和建议管理等)	62.96%	37.04%
员工服务热线、员工支持 EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM (EAP) 及政策、信息解答咨询	62.96%	37.04%
内部人力资源网站管理	81.48%	18.52%
员工手册制作及更新电签	59.26%	40.74%
入职离职手续办理	77.78%	22.22%
离职访谈跟踪	59.26%	40.74%
员工调任和再安置、升降职管理 (员工劳动关系等)	70.37%	29.63%
员工考勤	66.67%	33.33%
劳动合同管理	66.67%	33.33%
假期管理	66.67%	33.33%
公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持	66.67%	33.33%
海外人员管理	62.96%	37.04%
供应商管理	74.07%	25.93%
订单管理 (如内部生产订单)	81.48%	18.52%
绩效管理	81.48%	18.52%
差旅报销管理	77.78%	22.22%

说明：N=43 (上线了全球统一人力资源行政和运营模块自助平台的的参调企业)

附表 6：贵公司招聘具体职能的全球统一线上化实现状况为 (N=33)

	已经实现	未来计划实现
招聘需求收集	90.48%	9.52%
招聘职位信息发布 (招聘渠道管理)	90.48%	9.52%
候选人筛选, 简历管理	90.48%	9.52%
面试预约	76.19%	23.81%
电话面试	76.19%	23.81%
人才测评	71.43%	28.57%
确认候选人, 发放聘书, 入职准备	85.71%	14.29%
电子签 (劳动合同及个人信息表)	85.71%	14.29%
背景调查	76.19%	23.81%
招聘成本统计	80.95%	19.05%

说明：N=33 (上线了全球统一招聘模块自助平台的的参调企业)

附表 7：贵公司薪酬福利具体职能的全球统一线上化实现状况为 (N=30)

	已经实现	未来计划实现
人工成本核算及入账	94.74%	5.26%
工资核算、工资发放、经费计提	89.47%	10.53%
奖金核算与发放	94.74%	5.26%
社保、个税管理	84.21%	15.79%
商业保险管理	73.68%	26.32%
员工体检管理	68.42%	31.58%
弹性福利管理支持	63.16%	36.84%

说明：N=30（上线了全球统一薪酬福利模块自助平台的的参调企业）

附表 8：贵公司培训与发展具体职能的全球统一线上化实现状况为 (N=35)

	已经实现	未来计划实现
培训需求汇总	50.00%	50.00%
课程体系管理（包括课件管理）	81.82%	18.18%
制定人员培训计划	63.64%	36.36%
培训进程管理（包括考勤、反馈等）	72.73%	27.27%
培训资源管理（包括讲师、教室、教具等）	59.09%	40.91%
E-LEARNING 管理	90.91%	9.09%
移动学习管理	68.18%	31.82%

说明：N=35（上线了全球统一培训与发展模块自助平台的的参调企业）

附表 9：贵公司国际派遣具体职能的全球统一线上化实现状况为 (N=12)

	已经实现	未来计划实现
签证管理	66.67%	33.33%
员工搬迁、租房等生活安置管理	66.67%	33.33%
跨文化培训	66.67%	33.33%

说明：N=12（上线了全球统一国际派遣模块自助平台的的参调企业）

## 专家洞察与案例采访

### BIPO 专家洞察



Michael Chen

CEO

BIPO

#### 关注出海企业发展现状，掌握出海企业特点

##### ● 不同企业类型下企业的出海特征

目前出海企业主要分为两类：传统意义上的跨国企业与中国本土民营企业。

##### » 传统意义上的跨国企业

该类企业致力于开发全球市场，在 BD（商务拓展战略）团队、以及拥有专业薪酬服务和名义雇主服务（EOR）等机构的辅助下，实施全球化布局和业务开拓。

##### » 中国本土民营企业

随着全球经济的大变动和 3 年疫情的影响，越来越多的中国本土民营企业趋向拓展海外市场，寻求新的发展机会。

相对来说，这类企业出海速度更为迅捷并且能够抢占更多的出海资源，主要原因包括：

1. 民营企业更迫切地想要抢占海外市场资源；
2. 民营企业更加迫切地抢占国际化人才，为自身拓展海外业务增加支持，也更加愿意通过高薪吸引人才；
3. 民营企业反馈速度更快，跨国企业、外资企业各区域运营等会受到总部的管控，限制较多，而民营企业政策制定、问题解决往往管理者可以自主决策，会结合不同国家当地的用工市场的情况操作；
4. 民营企业正逐渐加大福利力度，而跨国企业、外资企业正在慢慢淡化福利力度。

##### ● 外资企业来华与中国企业出海的不同管理方式

外资企业一般采用战略控制、财务控制的模式，这种模式下企业来华遇到的问题包括但不限于：

- » 在总部统一的组织管控下，各地区需要经过层层审批，整体流程过于繁冗，无法适应业务快速发展的需求。

- » 使用全球统一的人力资源 and 薪酬计算管理系统，无法满足一些国家的特定需求。例如，外企在中国实施全球薪酬计算管理系统时，发现中国各省市的社保公积金、法定假期和离职补偿金等内容各不相同，原系统无法支持差异化，最终不得不在国内购买一套适配中国本土的系统支持薪酬计算和管理。

- » 基于降本增效的需求，不少外企为了缩短财务和 HR 在薪资计算和发薪入账流程上的沟通时间成本和人力成本，让财务全权负责薪资计算和发放，从而使得 HR 能够专注日常员工入转调离运营工作。但是，在实施后外资企业会发现，由于各个角色的工作内容割裂，在寻找继任者时，不管是 HR 还是财务角色都很难寻找适配性高、愿意接受现有工作内容的人员，最终只能将该内容外包给第三方。

中国企业主要是运营控制的管理模式，即业务享有最大话语权，更多是从业务、运营角度考量，派遣业务负责人拓展海外市场。此种情形下，容易产生对经营资质和雇人资质的混淆。语言、文化差异，照搬中国管理模式，外派的业务负责人不熟悉运营环境和商务惯例，外派的 HR 负责人对当地政策不了解等问题，因而需要第三方机构进行辅助。

##### ● 不同出海动机下企业的特征

从去年 2022 年八、九月份开始，外资出海企业相对较少，甚至出现了裁员、业务调整等动作，而民营企业出海势头火热。但是，从稳定发展、资金等角度出发，不少企业始终保持谨慎，为出海做好完全准备。

2023 年，全球疫情有所好转，国际贸易边境逐渐被打开，国内出海业务高速发展。

##### » 主动出海

“主动”出海的企业中，存在盲目跟风的企业，对国家、匹配市场行情等都没有做详尽的调研，不够谨慎。当然也有



不少企业会研究自身产品与海外市场的适配性、不同国家的市场特点以及人工成本。

#### » 被动出海：

其实不能简单地总结为“被动”，更多是行业大势所趋，这类企业更加谨慎、深思熟虑，会关注自身出海后的经济利益、市场占有率以及当地人才获取难度，从而保证出海后能够在海外稳定、高效发展。

以餐饮业为例，近两年出海势头迅猛，其消费群体庞大，35岁以下的消费者餐饮消费欲望更强。因此该类企业普遍倾向去往35岁年轻消费群体比例较高的东南亚（菲律宾、印尼等）进行发展。另外，高科技和互联网企业的出海势头依然迅猛，其对市场的高反应、占有市场的高速度和对于行业专才的吸引力，更是加速提升了企业的出海获胜率。

### 系统规划，全面调研，企业出海“万全之策”

#### ● 企业出海前市场调研的必要性

不少企业会盲目出海，没有充分了解海外当地劳动法规后便冲动出海，后续遇到一系列劳务纠纷再紧急寻找第三方提供解决方案，但是这时候企业形象已经受损，甚至直接被当地人力部列入黑名单，这种危害是不可逆转的。所以，不管是企业管理者还是HR，出海前一定需要做好详尽的市场调研，降低出海风险。

从出海目的出发考虑，国企、央企很多是为了解决国内产能过剩的问题，通过出海将国内的产能转到海外有需求的国家，实现双赢。因此，在出海前期，国企、央企主要调研内容是海外各地的产能需求、本国与当地政府的关系。

但是，中国民企、私企除了在国家政策支持下开展的出海动作，成熟企业是在“内卷”背景下进行海外市场拓展，而初创型企业是为了获得国外的投融资选择出海，这些类型的中国企业出海前需要调研的内容主要是：

- » 当地政府情况，包括具体的政策法规、与中国的关系以及企业所述行业在当地的招商引资的政策和税收优惠政策等
- » 出海企业整体发展情况，包括商务部、统计局、外汇管理局等在各年度发布的中国对外直接投资统计公报
- » 各国劳动法规、用工政策、签证许可政策、隐私数据合规等

随着各国签证申请重新开放以及各国防疫政策调整和国境开放，今年中国的外派人员将会持续增加，HR也能够通

过更多途径做详实的调研。

#### ● 出海前期市场调研的主要内容

对于有出海想法但是不知道如何着手准备，正处于“迷茫期”的企业，建议从以下方面考量：

#### » 分析自身经营战略，初步规划海外布局

出海企业可以依据目前现有的经营战略，选择出海目标国家和城市，结合企业三到五年的中长期发展计划，进行待出海国家和城市排队。

#### » 分析竞争对手出海概况

除了聚焦自身，企业也应从行业竞争对手着手，了解竞争对手在不同国家、不同市场的整体发展情况，帮助企业找到目标国家或者避开同类产品发展饱和的国家，最终实现差异化竞争。

#### » 清晰各国政策，分析各国用工特点

不同国家有着不同的用工政策，企业需要具体问题具体分析。例如，新加坡的雇佣劳动合同均为无固定期限，这不同于中国较为常见的固定期限劳动合同和无固定期限劳动合同。另外，新加坡的雇佣法案对劳动合同中的试用期没有相关规定，雇佣双方自行商量并以书面形式订立，这个与中国劳动法对试用期的明确规定操作不同。因此这就需企业对出海国家的政策法规，清晰各国用工特点，规避用工风险。

#### » 判定运营成本，进行成本管控

在出海前，企业管理层、财务部需要针对不同的国家做成本核算，清晰高成本国家与低成本国家、高营收国家与低营收国家，选择性价比最高的城市推进业务。

#### » 明晰当地招聘配比、招聘难度

出海后企业都会招聘国际化人才，包括在中国招聘派遣到海外以及在海外直接招聘等，那么针对不同国家，企业需要明晰当地外籍员工签证办理流程与难度、当地外籍员工与本地籍员工的用人比例、及工签在不同时期申请的难易度等。

#### » 当地文化、使用语言概况

企业需要考虑当地的文化概况、语言使用情况，了解待出海发展的国家是普遍使用英语还是母语，并且分析当地文化与中国文化之间的差异。从这个角度出发，一般企业都倾向于从亚太市场着手开拓，尤其第一站选择新加坡为多。

#### » 企业在当地市场的可持续发展可能性

有些企业的业务在特定国家很难开展起来。例如，教育类的企业在“双减政策”之后受到了巨大冲击，在中国本地业务较难推进，但是在新加坡、美国、加拿大等支持远程在线教育、逻辑思维教育的国家，教育类产业就可以在本地持续开拓市场和发展相关业务。

### ● 市场调研中 HR 的努力方向

出海企业的跨国管理过程中，HR 主要基于上级的决策行动，不过 HR 可以以下方面着手提升：

**第一，多基于业务以及战略**去了解公司的海外发展定位，清晰自身产品优势与组织战略，从而逐步实现人力资源助力业务发展。

**第二，主动学习，了解当地政策。**大多数企业在出海后都会遇到不同于国内的人才获取、人才管理、人才派遣等各模块的政策知识，涉及员工派遣、雇佣合规等各方面。除了寻找第三方机构获得帮助外，HR 也应该通过不断学习储备各地法规政策知识，主动找出相应的解决方案，提升出海主动性、独立性。

**第三，灵活变通。**出海到新的国家，HR 不应该照搬国内的管理方法，而应该结合各地的具体情况，因地制宜。例如，在进行海外网站的搭建时，企业不应该单纯切换语种，把中文官网内容转变成英文版本，而应结合当地情况如政策法规调整，否则会引发合规问题。

### ● BIPO 在市场调研时的助力点

- » 首先，BIPO 在全球 30 多个国家和地区成立了分支机构，BIPO 会整理不同国家的劳动法规及用工实践，搭建内部资料库，通过线上分享会或者文件的形式给到企业，并且针对不同地区有需求的企业，在国内外开展劳动法规线上、线下培训以及用工政策的咨询（中文、英文）。
- » 其次，BIPO 拥有专业的跨文化培训课程，包括离境前准备，多样化、公平与包容，面向佛教、基督教、穆斯林等宗教国家或者多民族、多信仰的国家关于语言文化、习俗禁忌、着装规范、商务礼仪以及融入当地工作和生活等内容。
- » 再次，BIPO 会在自有的社交媒体渠道，包括官方微信公众号、官网等平台定期更新各国 / 地区劳动法规、用工政策以及常见问题答疑等，供企业参考。
- » 最后，邀请不同行业背景的资深 HR 分享实操经验。BIPO 会定期走访出海企业的资深 HR，邀请其分享个人体验与出海态势变化，涉及员工雇佣、派遣政策等多

个维度，通过 BIPO 的官方社交媒体平台以文字或者视频的形式呈现，帮助企业出海避坑。

### 聚焦人才获取与管理，解决出海企业人才难题

不管是跨国企业、外资企业还是中国本土民营企业，都面临着相似的挑战，包括品牌宣传、人才获取与管理等。其中，人才的快速获取、人才画像匹配、人才保留与发展是最普遍的挑战。

### ● 出海人才配置的潜在风险与规避方法

现在不少企业倾向于全部由国人组成核心团队，但是这种人才配置下，容易滋生以下问题：

- » 企业很难申请到足够数量的工作签证
- » 海外员工会怀疑自身在企业中的价值，认为企业不给海外员工足够的发展机会
- » 中国的管理方法不一定适用于当地，如果没有结合当地情况做一些调整，可能管理不当，最终造成企业口碑下降，人才流失
- » 对于出海人员配置，企业可以从以下角度规避风险、提升管理效率：
  - » 出海前期外派 CTO 或者 CFO 等核心管理人员到海外，而人力资源负责人、技术负责人等角色可以由本地人担任，因为本地员工更熟悉如何与政府沟通，对海外当地的语言使用、政策解读都更为得心应手，能够更好地辅助企业打入海外市场。
  - » 进入稳定发展期后，企业可以陆续招聘更多的本地员工，给到表现优秀的当地员工一些晋升机会，从而给当地人才释放企业给予的发展可能性。

### ● 出海人才的高效获取

从规避招聘风险的角度出发，企业都需要结合当地的劳动法规而非中国传统用工习惯。例如，一家企业在新加坡发布招聘公告，就必须注意不能出现性别、年龄、国籍等歧视内容，否则会被当地人力部约谈。

从节省招聘成本、提升招聘效率的角度出发，企业可以从以下方面着手：

- » 利用海外当地官方免费招聘平台发布招聘公告，节省平台费，同时观察当地招聘动态。
- » 突破招聘壁垒，调整固有招聘习惯，不局限于中国常见的招聘平台如领英等，利用当地更知名、更被认可的软

件、平台。

- » 基于招聘对象选择不同的招聘形式，有的放矢高效获取不同用工类型的员工，例如招聘专家顾问等专业性高端人才可以通过远程招聘搜寻。
- » 现在不少企业更倾向于通过线上面试的方式进行招聘，但是从人才精准招聘的角度出发，面对面开展面试才是最佳的方式。企业可以通过面试技巧、行为心理学，从候选人的即时反应、语言、肢体等出发分析候选人的真实想法。

其实对于出海企业来说，除了国内使用的传统招聘模式，专业峰会与论坛是高素质国际化人才获取的绝佳平台。

- » 企业雇主可以通过论坛或者峰会，扩充自己的人脉，在参会人员中搜寻到高素质业务人才
- » 企业 CEO 或者 CTO 在峰会上或者论坛上进行产品讲解，清晰产品优势，助力品牌宣传，打入当地行业圈

### ● 品牌效应助力人才招聘

企业出海到新的国家肯定都会面临品牌效应不够的问题，不过企业可以从以下方面做出努力：

#### » 搭建当地语言的官网

企业到新的国家发展，可以通过搭建除中文、英文以外的本地母语版本的官网让当地员工能够更直接、更详尽地了解企业本身的起源于发展、价值观和文化以及在海外的业务、运营和战略布局；企业也能够通过网站更好地宣传自身的产品、服务与品牌，增加企业的海外知名度和雇主品牌的搭建，从而吸引更多当地和境外人才。

#### » 加强文化氛围，强化团体意识

中国企业的文化搭建一直是比较厉害的，那么从增强海外品牌效应的角度来说，企业也可以通过文化推动员工更好地融入团队，认同企业。不少中国企业在海外举办年会、团建等活动，通过颁奖、游戏等环节，增强集体凝聚力，提升企业在当地的口碑。

### ● 出海人才数字化管理

中国企业在出海前期倾向于分散化管理，特别是民营企业。这些企业认为，前期每个国家的员工人数有限，可以通过表格、邮件的方式进行数据管理，但是实际操作难，涉及语言沟通、海外数据获取等众多挑战，尤其是数据合规成为出海高风险点之一以后，企业更加需要谨慎处理数据获取与下载。

以新加坡为例，新加坡本地数据均需存储到本地服务器，企业不可以把新加坡员工的个人信息、薪酬数据在不同国家的公司、人员之间进行流转，更不能随便将人员隐私数据进行跨国传送。如果当地 HR 录入了新员工个人信息和入职相关数据，通过表格或者其他文档形式以邮件甚至微信为途径传送到中国境内，该行为就属于违规操作。但是企业如果通过合规的人力资源系统或者海外员工管理平台登录查看数据等，就属于合法操作。

### ● BIPO 人才数字化管理支持内容

**HCM 系统解决方案：**企业通过 BIPO 的 HCM 系统解决方案，在产品前端可以实现员工入职到离职、考勤休假、工资查询、报销申请、员工总数据方面的管理。考虑到全球化企业多点布局和跨国管理的需求，HR 可以通过统一的系统实现订单的管理和协同，即使是身处不同地区和不同分工的 HR 同事、或外部的供应商都可以实现统一的平台实现订单管理。

» **人力资源管理系统 (HRMS)：**BIPO 研发出了覆盖全球三十多个国家的 HRMS 系统，实现东南亚 19 个国家薪酬计算的全覆盖，该系统具备覆盖国家的全部使用资质。围绕员工生命周期中的入离转调，HRMS 系统能够进行数字化管控。

» **Athena BI 系统：**除此之外，BIPO 拥有 BI (Business Intelligence) 数字化管理模块，实现企业人力资源管理可视化，基于已有信息自动生成可视化数据，包括各国员工人数、教育程度占比等内容，帮助企业实现人才高效管理。

» **Butter 系统：**该系统能够帮助企业用户详细查询 BIPO 服务的整体进度以及每个环节的负责人员与内容，从而能够更加容易地把控项目进度以及反馈对象，实现高效对接。除此之外，即将上新人工智能客服，自动回复，迅速处理企业常见问题。

### ● 出海企业人才派遣

不少企业在进行员工国际派遣时，会遇到签证许可申请、获批困难、派遣人员成本高的问题：

» 母国人员外派签证申请、获批困难，这种情况下企业可以通过招聘与派遣国之间有签证豁免协议国家的人员进行跨境派遣，例如欧盟公民员工可以在欧盟国家自由派遣。

» 部分国家允许第三方人员派遣到企业进行工作交付，一

些可以由当地有资质的第三方派遣中介机构派遣人员完成的工作、任务无需企业录用正式员工去完成，这样企业可以降低整体的人工成本。

### 谨慎选择第三方机构，助力企业安全、迅速打入海外市场

#### ● 第三方机构选择标准

除了普遍提到的成本价格外，企业主要从以下维度考量：

##### » 经验与资质

从成立时间、服务经验角度考量，特别是对于一些追求“短”、“频”、“快”的出海企业来说，其更需要关注供应商在海外当地发展的经验、整体资质，从而帮助自身在海外当地的迅速、安全发展。

例如日本如果想找社保供应商就需要找寻雇有“社会保险劳務士”资质人员的企业、如果想找寻税务供应商就需要找寻雇有“税理士”资质人员的企业、如果想找寻日本签证和在留资格手续供应商就需要找寻雇有“行政書士”资质人员的事务所需要分门别类的找齐具有相关资质供应商，迅速、全面地协助企业打入海外市场。

##### » 服务范围与服务质量

企业出海后不会集中在一个国家，大都进入海外各国进行发展，因此在选择供应商时需要关注供应商的服务范围、服务模块、本地化程度，降低不同国家使用不同供应商带来的管理复杂程度，保证出海反馈速度以及政策理解度，实现高效出海。

##### » 现有客户规模

在不触及敏感信息的基础之上，企业可以去了解供应商所服务的现有客户群体和规模，对标同行企业，缩小选择范围。

#### ● 合规管理

雇佣合规是目前出海企业普遍重视的合规问题。但是雇佣合规存在着不少风险点。例如，一家企业用自己的香港注册实体与一名巴西员工签署服务协议作为顾问在巴西当地开展工作，但是该巴西员工工作内容与正式员工无异，该员工离职后将企业告上法庭，声称该企业未在当地合法雇佣他为正式员工并缴交社会保险和法定保险。这种情况在企业出海墨西哥、巴西、阿根廷等拉美国家时并不罕见。

过去几年，有不少企业希望通过其在香港注册的实体跨

境雇佣独立承包商、自由职业者、自雇人士的形式开展全球范围的业务，但这并不是“免死金牌”，企业需要考虑到个人劳务、个人税务、第三方风险、当地法律政策和用工合规等内容。所以在各国/地区雇佣合规上企业无法做到一劳永逸，一刀切的做法，而是要分情况去考虑当地不同的用工类型将所雇人员正确分类，以规避潜在的雇佣风险与对企业形象和雇主品牌在海外不利的影响。

#### ● 灵活用工

雇佣模式不是单一化的，需要按照不同企业的情况、出海的发展阶段，打出不同的“组合拳”。一家私人企业或者民营企业出海，其出海到不同国家的公司设立流程与难度不同，其未来业务的发展难度也不同。

##### » 起步阶段：

不少企业刚进入海外市场的时候，考虑到时间和成本，并不注册当地法人实体或设立海外分支机构，而是选择“名义雇主服务（EOR）”，和第三方服务商合作，服务商负责代实际雇主雇佣海外员工，进行考勤、休假管理、薪资核算和代发、社保和强制保险、个税扣缴等，企业总部负责绩效考核、薪资福利政策制定、职业发展与培训、员工支持计划，以及员工关系等内容，通过这样的搭配企业能够更加专注深耕当地海外市场，发展业务，减轻合规管理压力。

##### » 发展阶段：

企业设立了海外分支机构后，会将员工转入到自己公司名下，签订企业与员工之间的雇佣合同，此时企业更倾向于将海外人事服务外包给资深的人事代理服务商，如薪资计算、国际派遣员工工作签证、许可申请，以及将财务、IT和税务等职能模块外包，比如税务筹划、东道国和派驻国的



## 传音控股：优秀企业出海实践



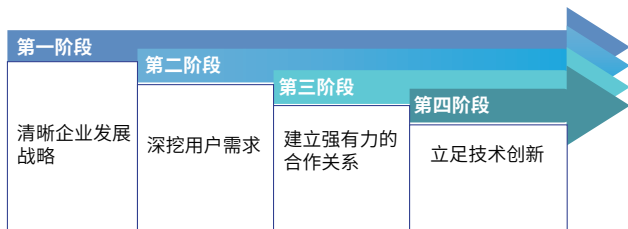
**胡霆灵**  
传音控股  
招聘总监

传音控股致力于成为新兴市场消费者最喜爱的智能终端产品和移动互联服务提供商。自公司成立以来，传音一直着力为用户提供优质的以手机为核心的多品牌智能终端，并基于自主研发的智能终端操作系统和流量入口，为用户提供移动互联网服务。

传音旗下拥有手机品牌 TECNO、itel 及 Infinix，数码配件品牌 oraimo、家用电器品牌 Syinix 以及售后服务品牌 Carlcare。全球销售网络覆盖 70 多个国家和地区。

### 清晰目标，系统规划，走向出海新阶段

经过多年发展，传音已成为全球新兴市场手机行业的中坚力量之一。据 IDC 全球季度手机市场跟踪报告，2021 年传音在全球手机市场的占有率为 12.4%，排名第三；其中智能机在全球市场的占有率为 6.1%，排名第六。特别是在非洲市场，连续多年手机出货量排名第一。传音在以非洲为主的新兴市场所取得的成果，离不开其清晰的出海规划：



#### » 第一阶段：清晰企业发展战略

传音经过严谨的海外市场洞察，从发展前景、资源优势、品牌模式等多维度斟酌，最终选定非洲作为其主要目标市场。

#### » 第二阶段：深挖用户需求

传音注重产品在当地的整体口碑，以持续发展作为目标，聚焦用户需求。例如，早期，在非洲市场，传音经过系统的当地用户需求挖掘后发现，当地用户消费能力有限，充电较难，因此非常关注产品的待机时间。

#### » 第三阶段：建立强有力的合作关系

为了能够扎根用户，传音完善自身售后保障体系，并且

与经销商建立强有力的合作关系。传音将中国的市场推广方式免费教授给经销商，帮助营销，互惠互利。除此之外，传音也协助经销商树立良好的终端形象，稳固双方合作关系。

#### » 第四阶段：立足技术创新

传音认为，要想在海外市场占据一席之地，需要有真正的产品技术亮点。传音坚持本地化创新，从当地市场群体的角度出发，制造出符合当地用户习惯和市场需求的产品。例如，在非洲市场，传音结合当地人员的肤色特质研发出深肤色影像技术，并持续创新技术内容，强化自身在这一领域的技术领先优势。

传音从全球视角出发，结合本地化诉求，以用户为导向，在发展的各个阶段聚焦自身技术成长，最终得以在海外收获极佳的用户口碑。

### 组合出海人才，克服人才难题



从早年的深耕非洲，到如今聚焦全球新兴市场，传音逐步从非洲走向世界，业务覆盖 70 多个国家。传音基于海外各个市场的规模，分别在地区下设了 HR 团队，除了中方员工由中国地区 HR 负责以外，海外当地招聘由各个地区的 HR 团队分别负责，分析业务关联性、当地教育水平、招聘渠道、人才培养成本等内容，从而更好地完成人才的招聘。

#### ● 分析出海人才，寻找最优方案

##### » 业务关联

对于人才的引进，传音注重人才与业务的关联，基于不同的业务内容引进不同类型的人才。



#### » 当地教育水平

传音注重结合海外当地教育水平，采取不同的国际化人才招募方式。在当地教育水平比较成熟的国家，传音一般会在当地直接招募员工；而对于人才素质相对一般的国家，传音会采用“组合拳”的方式，一部分要求较高的关键骨干主要依赖在中国本土进行招募后输送到海外，而要求较低的一线员工可以在当地招募，在通过内部培养和赋能，进一步发掘本地员工潜能。

#### » 招募渠道

传音不局限于传统的人才招聘渠道，注重利用互联网移动平台与人才进行互动，包括 Facebook 等，拓宽自身的人才获取渠道。

#### » 人才培养成本

目前市场、技术、产品等迭代迅速，企业投入高成本内部孵化的国际化人才，其很有可能在进入到岗位以后无法满足迅速变化的市场需要。因此，传音更注重人才在岗位上的成长，倾向于招募具有经验的“半熟”人才，满足岗位一般要求后，让人才在工作中学习提升。

#### ● 拆解人才画像，化解人才难题

企业的国际化人才画像大都有着严格的标准，导致实际执行时难以找到理想人才。作为出海“领头羊”企业之一，针对理想人才难搜寻的问题，传音采用了“人才组合”的解决方案。当需要一个高素质人才解决多个问题时，这类人才往往比较稀缺且招聘投入高，因此传音倾向于在薪酬成本一定的基础之上，将问题进行拆解，分别招募能够解决其中某个问题的人才，通过多个人才的组合代替一个高素质人才。传音认为该方法能够巧妙地跨越理想人才与实际搜寻之前

的鸿沟，帮助企业化解人才难题。

#### ● 利用企业文化，缓解人才出海焦虑

企业出海人才除了需要克服语言、工作习惯等方面的挑战，也面临着比国内员工更多的生活挑战，为了能够激发人才出海的热情，传音构建了系统的“出海文化”，强调“多彩的经历丰富人生经验”、“了解世界全貌”等，以文化作为切入点缓解员工对出海的忧虑，解决情感方面可能存在的障碍。

#### ● 精细绩效管理，助力组织高效运作

在组织规模逐渐扩大的过程中，传音的绩效管理从粗放走向精细。规模的扩大对企业的运营效率提出了更高的要求，粗放的绩效管理不利于企业高效运作，因此，传音将自身的 KPI、OKR 等精细化，保证企业的绩效管理与组织发展“咬合”紧密。总部经过反复考量、沟通，从更多维度、更理性地设置统一的绩效管理方案。而各国的管理者可以根据本地区的国情做出差异化调整，例如适当调整绩效目

## 某科技企业 S：如何系统规划企业的高效、安全出海？



Jessica

某科技企业

国际业务部 HR 负责人

企业 S 作为数字化解决方案领导者，始终致力于成为客户业务创新、数字化变革之路上最值得信赖的合作伙伴。

深耕行业数十年，企业 S 始终以客户需求为导向，提供场景化解决方案，具备多年赋能百行百业数字化变革的丰富实践，服务的行业遍历运营商、政府、金融、医疗、教育、交通、制造、电力、能源、互联网、建筑等各个领域；产品和解决方案已应用于百余个国家和地区。

作为数字化变革的见证者、参与者和赋能者，企业 S 确立了“国际化”的发展战略，将以精益求精的态度努力成为全球数字化变革最佳合作伙伴，以坚定不移的决心助力弥合“数字鸿沟”，让不同国家不同地区的人民都能共享数字发展红利。

### 系统规划、完善国际化人才招聘与培养体系

2019 年，企业 S 正式启动出海项目，在企业战略、商业模式上做出了系统规划。截至目前，企业 S 出海了新加坡、日本、马来西亚等多个国家，在海外 12 个国家拥有明确的分支机构，认证海外合作伙伴超过 1200 家，海外服务交付覆盖 174 个国家和地区。

#### ● 规划组织架构，高效管理团队

企业 S 海外 HR 的管理以“三支柱”为模型，无论是 COE 抑或是 HRBP，均合并到 HRBP 部门进行管理。基于自身能力，企业 S 出海运营管理从必要性、高效性出发，对业务团队和职能团队做出了系统规划。

##### » 业务团队

企业 S 注重海外的技术深耕与推广，在海外当地拥有完整的业务发展团队，包括销售、产品、技术、售后等，确保海外当地业务运转有效。

##### » 职能团队

企业 S 从投入、产出的角度出发，由总部统一进行职能管理。HR 除了负责中国地区人力资源的管理与执行，同时兼顾海外各地区人力资源模块内容的运营。

#### ● 多渠道获取人才，扩充国际化“人才池”

作为 ICT 行业领军企业，企业 S 需要有着丰富经验的高素质技术、产品人才帮助自身深耕海外市场，扩大市场版图。

人才门槛要求高、获取难度也随之增大。基于此，企业 S 采用外部招聘、内部培养相结合，以外部社招为主的方式，多渠道拓宽国际化人才池。

##### » 外部

企业 S 倾向于招募成熟的国际化人才，帮助打开海外市场，拓展海外业务。其中，主要分为外派到海外工作的国际化人才和海外当地人才两大类。除了中国外派到海外的员工以中国本土招聘为主，海外分支机构人才均以当地招聘为主。

##### » 内部

内部人才选拔、孵化也是企业 S 国际化人才的获取方式之一。企业 S 已经在多年的本土发展过程中，积累了丰富的市场开拓、客户管理、渠道拓展、团队管理等人才储备。在丰富的内部人才培养经验支撑下，企业 S 逐步搭建完善的国际化人才培养体系，从语言能力、业务能力、管理能力等不同维度，分类聚焦管理人才与技术人才，进行针对性培养，在实践中打造满足理想画像的人才。

#### ● 优化人才画像，分级能力要求，实现精准招聘

实际招聘的人才能力难以达到企业理想人才画像要求，是任何阶段的出海企业都会面临的挑战。在企业 S 看来，这种实际能力与人才画像的不适配有以下的具体表现：

» 市场上是否存在与画像匹配的人才？

» 企业是否能够吸引到与画像匹配的人才？用何种手段吸引？

» 人才最终能够与适应企业文化与整体组织模式？是否能够做出成绩后留任？

企业 S 认为，实操时业务主管对人才的画像往往追求完美，很难在市场上搜寻。因此，企业 S 的 HR 在实践中积累了更好的实践方案：

- » 主动与业务负责人沟通，反复优化人才画像；
- » 对所需人才的能力要求和经验要求区分，将“必须拥有的能力和经验”与“加分项能力与经验”、“企业难培养的人才能力（如专业底层技术等）”与“企业可培养的人才能力”逐一分级排序；
- » 开展人才招聘，基于排序选择较为匹配的人才类型；
- » 招募到人才以后，针对人才已有能力和理想画像之间的差距，开启系统培训，在培训中逐步补足人才的能力缺口。

### ● 区分人才类型、培养重点，实现国际化人才有效培养

企业 S 通过多年来积累的培养经验，将国际化人才分为国际化管理人才与国际化专业人才，对两种人才进行针对性培养。从培训有效性的角度出发，分别设置不同的培训重点、培训方式：

#### » 国际化管理人才

企业 S 认为，国际化管理人才需要拥有快速开拓市场的能力，从而帮助企业打开海外市场，推进海外业务。除此之外，团队的搭建、管理也是跨国管理人才不可或缺的能力之一，具体包括人才团队组建、人才梯队搭建、跨文化员工管理等内容。同时，随着业务的逐渐成熟，管理者还需要采取更加精细化的管理模式，具备包括品牌管理、公关管理等综合能力。因此在出海发展的不同阶段，企业 S 也会根据海外当地的发展阶段，对管理者进行不同层次的培训。

#### » 国际化专业人才

针对国际化专业人才，企业 S 有着不同于国际化管理人才的能力培养重点与方式。以技术类售前人才为例，基于不同的海外市场业务发展阶段，企业 S 对售前人才采取了不同的培养侧重。

前期，企业 S 会重点培养其对于各个产品的性能、优劣、产品竞争力等基础知识的理解，同时教授配合售前工作的内部工具使用方法。

后期，企业 S 将重点培养该类人才对于产品及解决方案的前瞻性理解，使其能够更好地配合销售开展工作。

### ● 持续培训，提升国际化人才适应能力与专业素养

企业 S 针对外派人员在出海前和出海过程中开展了相应的培训。

在出海前，企业 S 除了对外派人员进行工作专业领域相关培训之外，还会进行心理疏导、跨文化内容宣贯，帮助员工缓解忧虑感与紧张感，提前了解出海国家概况、历史、文

化习惯、客户行为模式等内容，从而更好更快适应海外工作。

出海过程中，企业 S 还会基于业务的发展，不定期进行专业能力的升级培训。例如针对国际化管理人才的领导力、综合管理能力的培训、针对技术售前人才的新产品、最新解决方案的上线培训等。

### 聚焦效率，数字化手段助力跨国管理

企业 S 认为，随着海外业务覆盖的国家数量的逐渐增多，跨国管理策略需要不断升级。尤其是需要基于效率、成本等多个维度的考量，引入数字化管理体系和工具，提升管理效率。

依托国内系统，企业 S 对跨国的数字化管理进行针对性改造，并在部分国家通过点状模式对假期管理、入离转调、绩效考核等模块进行试点。在分析整体使用感后，对系统再次更新升级，以场景化、贯穿员工全生命周期为目标，实现由点及面的全面高效管理。

### 坚守合规底线，组织内、外合作规避合规风险

近年来，越来越多的出海企业开始认识到合规管理的重要性。

作为负责任的行业领军企业，企业 S 始终高度注重整体的合规信息搜集，包括劳动法、工资税法、企业税法等政策法规内容。在熟悉各类政策法规内容的前提之下，谨慎做出决策和相应的管理动作，坚守合规底线，全方位保证出海合规性：

- » 成立专属合规管理部门，统一负责公司的业务合规、税务合规、人力资源合规等内容。
- » 注重内部各业务部门、职能部门合规意识的培养，降低合规管理风险。
- » 为了尽可能全面规避合规存在的风险，企业 S 同时寻求了外部第三方机构如律师事务所、会计师事务所、人力资源服务机构等，支持自身合规管理。

#### 第三方机构：

从人力资源的角度来看，在第三方机构的合作标准上，除了成本外企业 S 更关注第三方机构的专业能力以及本地资源：

- » 专业能力  
即该机构是否具备政策解读的资质与能力，能不能给到企业合理的意见。
- » 本地资源  
即该机构整体资源的覆盖程度，是否具备本地资源、覆盖多少国家、满足多少企业需求、效率有多高等。

## 企业 A：国际化人才的选与培

在多年的出海经验的积累下，企业 A 拥有了完善的人才选拔、人才培养体系，并着力解决了人才回国的生涯安置问题，实现出海人才的闭环管理。

### 聚焦本土与海外，区分国际化人才选、培方案

企业 A 作为知名制造企业，包括中国本土与海外当地人才。中高管及技术骨干由中国本土内部选拔外派，在当地招聘普通管理者以及一线员工。同时，企业 A 针对不同人员采用了不同的培养方式，真正做到出海人才培养高效化。

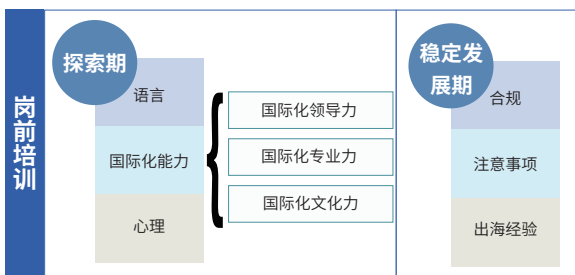
#### ● 中国本土

企业 A 以内部人才池作为出海的主力军，面向拥有相应技术与管理经验的内员工进行公开招聘，在内部系统中选拔不同地区相应岗位的人员。员工自主报名后参加笔试、面试，企业筛选出合适的人才外派，并且根据出海不同阶段基于不同内容培训，具体流程为：

发布岗位及人员要求	员工自主报名	发布岗位及人员要求	面试	入选者培训
企业 A 在平台发布岗位情况、应聘要求等内容，同时直接告知各单位，保证出海人才招募信息的传达到位	有意向的员工结合自身情况自主报名，并告知领导	企业初步筛选出符合岗位应聘要求的员工进行笔试	通过笔试的员工进入面试环节	笔试、面试均通过的员工获得选择权，可选择有意愿的出海国家等，并且企业 A 组织培训

企业 A 在出海的不同阶段给人才设置不同的培训内容，包括岗前培训、在岗培训。岗前培训又分为针对出海探索期开发市场的国际化人才、中后期稳定海外市场的国际化人才的培训。

#### » 岗前培训



#### ◆ 针对前期开发市场的国际化人才（探索期）

企业 A 认为，该类人才需要具备出色的市场开发能力、国际化交流能力、抗压能力等，保证海外业务能够在当地立足。

针对出海到新国家探索新市场的人才，企业 A 会从语言培训、国际化能力培训、心理培训三个方面着手：

#### 1. 语言

探索期企业需要能够帮助自身迅速打开当地市场，建立起企业与当地客户的联系，这就需要出海人才具备能够与当地客户无障碍沟通的语言能力。因此，企业 A 会设置专门的口语能力以及商务语言技能等培训，保证人才出海后的沟通无碍。

#### 2. 国际化能力

企业 A 认为，在前期探索市场时，人才的国际化能力某方面决定了其出海后适应当地的情况以及个人海外发展、业务开发的成果。企业主要 A 从国际化专业力、国际化领导力、国际化文化力的培养出发，专注提高出海人才在探索期的业务市场开拓、团队共同发展以及文化适应。

#### 3. 心理

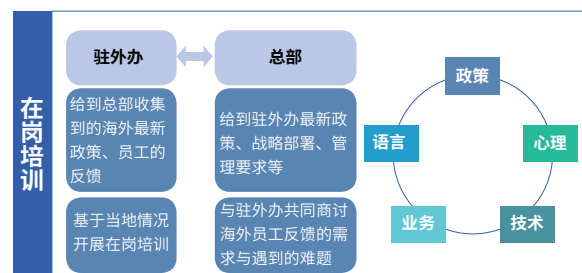
面对全新的工作环境、生活环境，人才都会存在一定的焦虑情绪，因此企业 A 提前做好出海人才的心理培训，尽可能降低出海后负面情绪的影响。

#### ◆ 针对负责稳定市场的国家化人才（稳定发展期）

当将人才外派到业务发展已经比较成熟的海外城市时，企业 A 认为当地的业务运作模式已经稳定，并且人才可在进入当地后由管理者直接带教，在作中学，压缩国内培养时间到一周以内。

出海到业务稳定发展国家的国际化人才，企业 A 专注培养的“快”与“准”，岗前培训内容主要集中在境外合规、海外工作及生活注意事项等内容的普及，同时邀请海外经验丰富的人才进行经验分享。

#### » 在岗培训



企业 A 为了能够帮助员工在海外的持续成长，定期开展在岗培训。驻外办人员每年会与中国总部沟通海外的最新政策等内容，中国总部会将集团当年的发展方向、战略部署、管理要求等更新给到当地驻外办，然后由当地结合实际情况，在驻外办的主导之下，围绕语言提升、政策普及、心理疏导、技术提高、业务技能提升等不同侧重点组织了在岗培训：

- ◆ **语言：**驻外办组织人员开展当地通用语种（如法语、葡萄牙语等）培训；
- ◆ **政策：**当地及国际的政策出台、更新后组织统一的知识普及培训；
- ◆ **心理：**定期进行心理疏导，帮助海外人员缓解生活、工作上的压力；
- ◆ **技术：**将最新的专业技术、系统等专业领域方面的内容，通过资料、小组讨论的方式传授给当地技术型人才；
- ◆ **业务：**针对销售、营销等人才开展商务技能、业务能力的提升培训；
- ◆ ……

除此之外，当地驻外办也会定期收集海外人才的需求与难题，反馈给中国总部，并共同商讨出相应的方案予以解决。

### ● 海外当地

企业 A 高管团队以及核心技术人员均由中国本土外派，而作为传统制造性质的企业，企业 A 海外当地用工占比近九成，包括外籍中层及以下管理者以及一线用工。

#### » 一线用工

当地一线员工的培训主要由海外管理团队自主负责，中国总部不会过多干扰。

#### » 中层及以下管理者

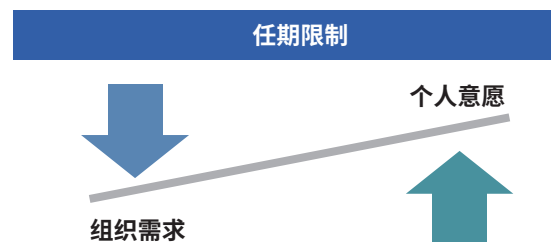
针对此类人员，主要培养其国际化能力，内容与国内基本一致，其国际化专业力与国际化文化力是重点：

- ◆ **国际化领导力：**主要是基础的管理流程以及要求的培训
- ◆ **国际化专业力：**集团在国内、当地的的技术研发情况以及主要运用情况
- ◆ **国际化文化力：**不同于对国内人才出海的文化培训，针对当地人员的文化培训以企业文化为中心开展，

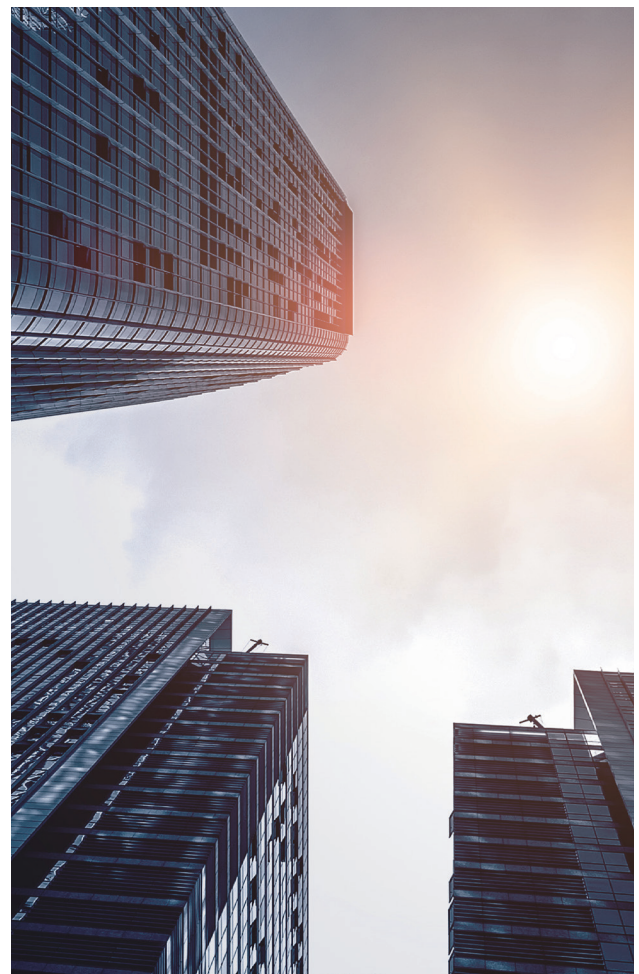
帮助其了解企业提倡的文化内容，与当地文化求同存异。

### 明确出海任期，国际化人才的职涯安置

企业 A 对于出海人才的回国安置有明确的时间规划，国际化人才的任期为三年，但不得连任超过两次。如果回国待一段时间后人才有出海意愿，可以与组织进行协商，任期重新开始计算，仍以三年一任期、连任不超过两次为准。



除此之外，企业拥有一支专门的国际项目管理团队，负责海外业务开发、岗位安排对接等事宜，包括技术部、发展部、设备部等多个部门，出海人才回国后可以基于人才意愿与组织需求安排，进入该团队的相应部门协助。



## 某知名建筑企业 X：稳扎稳打，实现出海高质量发展

企业 X 拥有一支长期从事海外经营的专业化、国际化人才队伍，依托集团全产业链优势，在国际市场开拓、全球资源整合、海外融资等方面具有明显的比较优势。

目前公司业务领域由传统的房建、路桥市场向铁路、地铁以及工业设施等纵深拓展，商业模式由传统的工程总承包向投建营一体化、特许经营等转型升级，整体海外经营不断向国际工程承包产业链高端方向迈进。

### 聚焦市场，选拔人才，充分准备

历经四十余年发展，企业 X 已经拥有了一套完整且成熟的出海体系，包括如出海市场调研、国际化人才孵化与安置等，了解当地具体市场行情，派遣匹配人才，确保企业 X 后期开发优势与技术优势能够在海外完整释放。

#### ● 系统调研当地市场，基于调研结果制作管理手册

企业 X 在出海各个国家前，为了保证业务开展、人才招募的顺利开展，提前进行了系统调研，具体包括：

- **国家劳动法** » 研究出海国家的劳动法。
- **语言环境** » 了解当地的语言环境，包括官方语种、常用语种等。
- **人才市场** » 研究出海国家的人才市场，大致了解当地的教育市场，例如清晰
- **可利用资源** » 研究出海国家的人才市场，大致了解当地的教育市场，例如清晰

当地高校的 QS 排名等，提前为后续国际化人才的招募做好准备。

- » 与有过相关经验的企业单位互动，了解各大企业在该地区遇到过的问题、利用了哪些资源等，梳理出注意事项以及可利用渠道。

企业 X 会基于市场调研的内容，制作人力资源管理手册，并引入外部“法律合作伙伴”进行合规性审核，最终提交到总部进行终审。

#### ● 内部孵化出海骨干，配置团队自主探索当地市场

企业 X 目前出海人才主要以内部孵化为主。

在新的国度内，管理者面临着更复杂的管理对象、内容，企业 X 认为负责海外团队的市场领头人至关重要，需要强能力、高素质的人才去引领。企业 X 会在内部选拔有过国际工作经验的关键骨干，为其配置 3-5 人组成团队探索当地市场。

初始团队搭配来源多样，包括集团总部管培生类员工选派、跨机构的调配、团队负责人的推荐等。这种类似于“创业团队”衍生于企业 X 的地区自主管理模式，团队可以自主规划匹配人员、确定发展方案等。但是，团队进军海外市场一定时间后，其属地化必须达到一定程度，从而证明当地业务能够自负盈亏、稳定发展。

#### ● 满足人才发展需求，基于当地机构成熟度适当引入第三方招聘

国际化人才是企业出海成功与否不可忽略的内容，但是仅靠内部人才孵化并不能满足企业发展需求。因此，企业 X 会基于不同的出海国家选择不同人才招聘方式。以中东市场和非洲市场为例：

##### » 中东市场

进军中东市场时企业 X 会与外部第三方机构合作。因为中东的合作机构选择多，且劳动市场高度依赖外部输入，企业 X 能够通过该渠道搜罗到来自英国、马来西亚等各个国家的人才。

##### » 非洲

进军非洲市场时，企业 X 发现可供合作机构选择少且机构质量参差不齐，因此企业 X 更多的是将集团内部人才直接输送到当地。

#### ● 解决国际化人才发展担忧，完善人才职场安置

为了提高员工参与出海项目的意愿，企业 X 采用了完善的人才安置方案，保证人才回国后有职可谋。

##### » 高素质的国际化骨干人才

企业 X 会将该类人才直接安排到国际化业务的总部或者集团其他子企业，使其利用已有经验辅助解决当地市场出现的各个问题。

##### » 国际化专业人才

该类人才在自身的专业领域内培养了国际化的技能，但是发挥有限。例如，负责国际商务业务的人才对于国内商务就不甚了解。因此，企业 X 会首先将该类人才安排到国内相应的部门内进行学习，逐步适应。

##### » 业务不受区域变化影响的人才

该类人才其实不管在国内还是海外工作，区域的变化不



影响其业务内容，他们可以在国内、国际序列中自由切换，因此此类人才可以直接在国内、外安置。

### 注重合规管理，提升经营效率

在国际政策等影响下，出海企业面临着多重经营风险，稍有不慎就会触礁，成为市场的“弃子”。企业 X 经过多年探索，探索出行稳致远、管理高效的出海方案。

#### ● 遵循集团统一战略目标，地区自主管理

在出海的过程中，每个国家都有自身的发展需求与市场特点。因此对于已成立四十年的企业 X 来说，人力资源管理仍存在因为语言、文化的差异带来的管理不平衡。

目前企业 X 采用的是在集团统一政策体系框架下，各国结合国别情况进行一国一特色的建设，注重区域公司作为子中心运营。在这种模式下，企业 X 人力资源部会在集团的统一战略目标下，提前规划人才适配的岗位、对应外派人员的能力要求及培养方案等内容，保证区域在不脱离集团的战略之下自由发展。

#### ● 聚焦关键人才，数字化手段提升管理效率

随着海外规模的扩大，企业 X 为了提高管理效率引入了 E-HR 系统。

但是，不同国家政策给系统的一致性提出了极大挑战。例如，海外国家的保险政策、员工学历注册信息、身份 ID 与中国本土有着极大差异。

因此，企业 X 为了减少管理成本、降低管理难度，海外 HR 只需将中级及以上员工的信息录入系统，对关键人才进行重点管理。

#### ● 合规评审，助力出海行稳致远

企业 X 将在当地拥有的资源作为主要筛选标准，挑选合适的第三方合作机构辅助开展合规性评审，主要针对以下内容：

1. 总部启动集团的制度建设时，企业 X 对各地的政策、税法等进行普及，提前做好风险管理。
2. 在跨国经营中，企业 X 也会在一些国家采选人力资源的服务，主要用于处理外籍员工的合同诉讼、劳务管理等。

## 天合光能全球化的人力资源实践



**邵阳**  
天合光能  
首席人力资源专家

传音控股致力于成为新兴市场消费者最喜爱的智能终端产天合光能股份有限公司（简称“天合光能”），是全球领先的光伏智慧能源整体解决方案提供商。公司于1997年创立于江苏常州，是全球光伏行业的领军企业。公司的使命是用太阳能造福全人类，业务涵盖光伏产品，光伏系统以及智慧能源解决方案几个板块。截止2022年，公司累计光伏组件出货量超过120GW，累计光伏电站并网量超过9.5GW，公司产品销售到世界150多个国家和地区，全球员工超过20000人。2006年，公司在纽交所上市；2020年回归中国资本市场，登陆上海证交所科创板，成为首家在科创板上市的涵盖光伏产品、光伏系统以及智慧能源的光伏企业。

### 1. 扬帆远航，全球布局

天合光能从设立之初，就立下了用太阳能造福全人类的使命。公司最初的制造基地在江苏常州，太阳能发电设备（光伏组件）产品的市场在2010年以前主要在欧美等发达经济体。公司先后在瑞士苏黎世、美国加州圣何塞和新加坡设立了欧洲、美洲和亚太中东区域总部。并在东京、马德里、慕尼黑、悉尼、迪拜等地设立了国家办事处，引进了来自30多个国家和地区的高层次人才。从2012年开始，在中国政府减碳目标的牵引下，中国光伏市场迅速发展，成为全球最大的光伏市场。同时，随着太阳能光伏技术的发展和成本的持续优化，在全球许多地区，太阳能光伏发电已经具有了与传统能源相同或更低的度电成本，市场也因此进一步扩大到拉美，非洲，随着市场的进一步成熟，公司业务也随之拓展到全球150多个国家和地区。



### ● 全球化发展阶段

天合光能作为全球的龙头光伏企业，经历了全球化发展

的几个阶段，从资本全球化，市场全球化，发展到产能全球化，创新全球化各要素叠加的几个阶段，公司的全球化广度不断拓展，全球化业务和管理的深度也在不断的加强。



#### » 1.0 阶段

- ◆ 市场全球化 - 从欧洲开始，开发区域和国家市场，出口光伏组件产品，建立区域营销与管理机构。
- ◆ 资本全球化 - 在美国纽交所上市，对接全球资本，助力业务发展。

#### » 2.0 阶段

- ◆ 市场全球化：
  - ◇ 市场覆盖更加广泛，从欧洲发展到美国，东南亚，中东等区域市场。
  - ◇ 业务内容更加丰富，进入海外光伏电站开发与运维业务，与当地客户，供应商和相关机构有了更深入和密切的合作。
- ◆ 产能全球化 - 在越南、泰国设立制造基地，供应全球市场。

- ◆ 团队建设 - 海外员工规模进一步扩大。海外团队通过本土化招聘为主，但通过组织架构和授权及管理流程设置确保公司管理体系的全球一体化管理。

#### » 3.0 阶段

- ◆ 创新全球化 - 通过收购西班牙的光伏跟踪支架公司，进入新的业务领域。
- ◆ 资本全球化 - 回归中国资本市场，在科创板上市，

对接国内资本市场。

- ◆ 全球组织架构 - 流程体系随着公司全球发展持续迭代和优化，通过数字化管理手段，确保流程高效执行。
- ◆ 全球文化融合 - 本土招聘 + 外派与海外轮岗，促进团队融合；在全球范围内推进天合核心价值观凝聚全球团队。

## II. 谋定而后动，确定启航路径

对于刚开始进军海外市场的企业，国外市场是完全陌生的，因此需要在充分了解当地情况后才能做出更加精准的决策。这不仅可以帮助企业避免风险，还能够实现最大程度的市场开拓和业务增长。天合光能在确定海外发展路径的过程中，坚持以市场和客户为导向，通过几个维度，对目标市场和区域总部设立进行调研和评估，做到科学合理的决策。评估一般包括以下几个维度：

1. 目标市场规模以及客户群体
2. 目标市场政府政策及对清洁能源的支持力度
3. 目标市场的物流与交通便利性
4. 目标市场人才供应情况

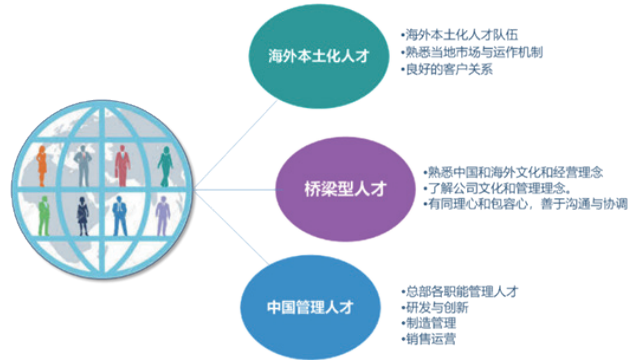
目标市场的人才供应对于公司选择区域总部是一个关键要素。公司根据业务发展需要，确定团队规模与人才构成，并和当地的人才供应进行比较，一般会倾向于选择目标人才较为密集的“高地”作为区域总部，这样确保可以有效的吸引人才，快速构建当地团队，有效开拓市场，并满足公司长期发展的需求。

## III. 构建优秀国际化团队，护航企业全球发展

构建一支优秀的国际化团队是公司全球化成功的必要条件。在国际化团队的构建上，需要清晰的人才规划，高效的人才吸引与管理及凝聚全球人才的文化与机制。

### ● 人才结构

国际化团队需要有几类核心的角色，包括深入了解当地市场与客户的本土化人才；了解天合管理体系及制造与运营的中国管理人才和熟悉中国与海外并能有效融合全球团队的桥梁型人才。这样的人才结构与组合，使得公司的人才队伍既可高效开拓区域市场，又能有效承接公司整体战略，可做到国内外高效协同，赢得市场和客户的信任，达到业务增长的目标。



### ● 本土化人才

天合光能在 2004-05 进入国际市场之初，无论是公司内部还是中国整体人才市场中，真正了解海外市场与运作机制，可以快速开拓新客户，建立紧密的客户关系的国际营销人才都非常缺乏，如果自身孵化和培养，周期又会很长。本着“敢为人先，海纳百川”的核心理念，公司选择了建立本土化营销团队的路径，各区域的负责人和营销团队大部分员工都是有着深厚的市场经验的本土人才。他们在当地都有过多年的在 Multinational 公司中市场耕耘的经验，对于快速识别市场机会，建立客户关系，获得客户信任和拿到产品订单都有着着一手的经验。这样的本土化团队对于公司成功的开拓区域市场起到了关键性的作用。

### ● 桥梁型人才

同时，公司在美国上市后，公司在高层管理团队的构建中，吸引了许多有着海外工作和生活经验的华人，以及在中国的对中国文化和市场有着浓厚兴趣的外籍人士加入公司。这一类员工，在公司的全球化发展中起到了重要的桥梁作用。他们有着丰富的海外市场与中国本土学习与工作经历，具备有效的跨文化沟通和协作的经验和技能，又了解公司的整体目标和管理体系。他们在日常管理和沟通协作方面，使得海外团队和中国管理团队得以有效对接和协同，是全球化成功的重要保障性人才。公司也开始通过全球轮岗和外派，培养更多这样的有全球广度和业务深度的国际化人才。

### ● 中国管理人才

天合光能的总部在常州，公司总部包含各职能部门的经理者和专业人才，研发与创新人才，制造管理人才，供应链与销售运营人才。以及负责中国市场的国内业务团队。公司的中国团队，构成了天合业务成功和全球化发展的人才基础。

### IV. 全球化人才管理

- 虽然公司的员工遍布全球各地，但公司有着统一的全球化人才管理体系，包括全球统一的人才标准，统一的选、育、用、留的流程，统一的薪酬与激励原则。同时，通过 HR 关键流程管理的数字化平台，使得全球的人力资源管理实现统一化的管理。
- 人才标准：对于公司的管理层，公司的要求是：品德是底线、核心价值观与使命感是基础、绩效是分水岭、能力与经验是关键成功要素。并基于这个标准制定了人才选拔，任用和培养的各项支持体系，确保在全球组织中在关键管理和领导岗位上的员工能够在长期的学习和实践中把这一套标准内化于心外化于行。
- 以公司的绩效管理体系为例，为达到公司战略目标的有效落地。公司的绩效管理体系，从战略目标到年度目标的分解，以及从部门目标到个人目标的分解都是采用全球统一的流程与工具，从 2012 年起，管理员工的绩效管理就使用了覆盖全球员工的绩效管理数字化平台，有效的保障了公司对员工的绩效目标与绩效考核的及时性，统一性和公平性。为团队管理和团队的持续提升与优化起到了重要的促进作用。

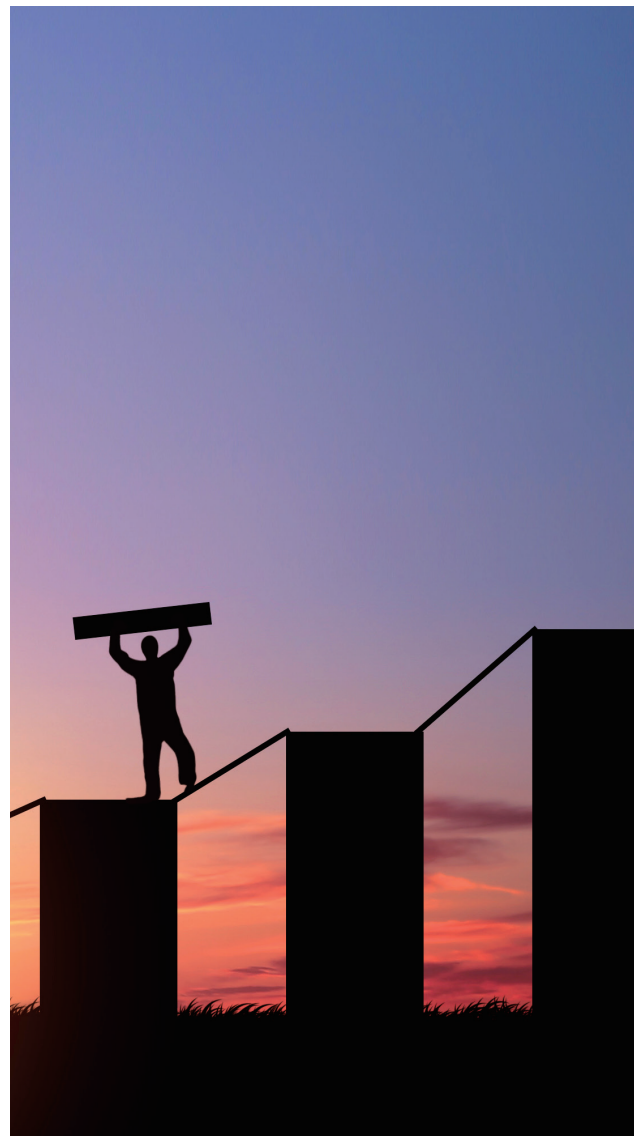
### V. 构建文化底座，凝聚全球团队

公司的核心价值观是凝聚团队，团结奋进，驱动业务增长的强大力量。天合的核心价值观在过去 25 年里，根据全球化发展的阶段，经历了几次更新和迭代。公司创始人和董事长高纪凡先生，非常重视核心价值观的建设。公司创业之初，就确定了“敢为人先，海纳百川，团结拼搏，共创辉煌”的核心价值观。2006 年，公司进入国际市场后，为使海外同事也能理解公司的文化，把核心价值观更新为“创新、激情、责任、正直、协作、质量”。2012 年，全球光伏行业从供不应求变成供大于求，成就客户成为公司成功的关键，公司的核心价值观更新为：CORE，Customer（成就客户），Open（开放心胸），Respect（尊重共赢），Excellence（追求卓越），这样的表述也让全球员工更容易理解和记住核心价值观。在 2012-2013 年行业最艰难的时候，大量领先企业倒闭破产的情况下，天合凭着核心价值观产生了凝聚力，使天合在 2014 年成为了光伏组件全球第一。到了 2016 年，在行业竞争加剧，公司觉察到需要提高内部的奋斗精神和效率，就把“全力以赴”加入核心价值观，从 CORE 进化到 CODE（Customer，Open，Dedication，Excellence），成为公司的成功密码。到了

2020 年，公司成功回归中国资本市场，在科创板上市，又进一步完善公司的核心价值观，成为 CODES（Customer，Open，Dedication，Excellence，Sharing），要以客户为中心、坚持开放创新、长期艰苦奋斗，共担共创共享。核心价值观的更新和在全球范围内的宣导和机制落地，有效的凝聚了全球天合团队，汇聚了天合人的智慧和力量，体现了拼搏奋斗的本质，成为天合成功的长期底层驱动力量。

### 共勉

中国企业的全球化发展，是中国在世界舞台崛起的重要支撑力量。在这个过程中，人力资源团队必须站在全球视角，预测并管理企业全球运营所面对的复杂性，有效应对人才，管理，组织和文化融合方面的挑战，在全球化过程中锻造强大的组织能力，成为企业全球化成功的关键力量。





## 关于BIPO

BIPO (必博) 创立于2010年, 作为全球化的人力资源一站式服务供应商, 公司立足亚太、辐射全球, 推动科技赋能, 为企业提升管理品质, 十多年来砥砺前行, 以全球化、数字化和合规化为发展理念服务客户。

我们的业务遍及全球150多个国家和地区, 服务产品包括HCM系统解决方案, 全球薪酬外包 (GPO), 名义雇主服务 (EOR) 等, 借助系统的科技化和服务网络的多国化, 为客户提供多地区、高效率、合规化的用户体验。

BIPO HCM系统解决方案包含了人力资源管理系统 (HRMS)、Athena BI、GPO和EOR在线服务平台, 通过“全模块”整合与敏捷开发, 凭借灵活的系统架构和数据管理, 打破信息孤岛, 简化工作流程, 使公司运营整体化、高效化。同时依托全球资源网络, 聚焦企业人力资源管理中的痛点, 集合多种业务协作云应用, 使服务覆盖全球。

BIPO, 已发展成亚太区服务网络最广, 落地最深的一站式人力资源合作伙伴, 积累了众多高能级的全球知名企业, 并在不断加速中提升链接全球的服务辐射能力、优化科学先进的系统方案, 打造品质卓越的国际级人力资源服务供应商!

Established in 2010 and headquartered in Singapore, BIPO is a global payroll and people solutions provider.

Our total workforce solutions are designed to help businesses of all sizes expand and compete in global markets.

Trusted by companies across 150+ countries and regions, we offer a total workforce solution that includes our Human Capital Management (HCM) suite, Global Payroll Outsourcing (GPO) and Employer of Record (EOR) service.

At BIPO, we understand the power of technology in delivering the best solutions to our clients. That's why we leverage our award-winning HR Management System (HRMS), Athena BI, Global Payroll Outsourcing (GPO) and Employer of Record (EOR) technology platform to deliver customised services and scalable solutions that automate HR processes, simplify workflows, and deliver actionable insights.

At our core, we are committed to helping businesses manage the complexities of today's global people operations, so you stay focused on what matters – expanding your business with the best international talents.



电话: 400-101-7100

网站: [www.biposervice.com](http://www.biposervice.com)

邮箱: [bipoinfo@biposervice.com](mailto:bipoinfo@biposervice.com)

扫描二维码关注BIPO官方微信公众号



## 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, 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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号:HRECChina

## 智享会人力资源实践研究院

### 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- » 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- » 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration(趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- » 定位：客观、前沿、落地、专业
- » 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

### 广受行业赞誉的旗舰报告

- » 招聘
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - .....
- » 人才发展与培训
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - .....
- » 薪酬福利
  - 企业员工健康福利与健康调研研究
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - .....
- » 信息技术
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - .....
- » 其他
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - .....

# 业务出海背景下 人力资源的作用和价值体现调研报告

The Role and Value of Human Resources in the Context of Business Marching the International Market