

# 2025

## 出海用工的 合规困局与破局之道

2025 出海企业用工管理调研报告

Global Workforce Compliance:  
Breaking Through Barriers - 2025 Survey on Chinese  
Companies' Overseas Employment Management

调研主办方



联合主办方



© 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调研报告的全部或部分内容转载、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.

## 首席顾问

## CHIEF ADVISOR



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

岑志祥先生在全球扩张战略咨询和人才管理方案咨询方面拥有超过 18 年的专业经验。在整个职业生涯中，岑先生在领导、促进和加速国际品牌进入中国市场的发展战略方面拥有丰富的经验，他为 Safeguard Global 带来了宝贵的专业知识和市场经验，进而帮助中国企业更好地应对在出海扩张时所面临的各种困难和挑战，并确保他们能够成功的扬帆远航。

在加入 Safeguard Global 之前，岑先生曾在中国多家行业领先的跨国公司担任过高级管理职务，如 TMF 集团、CSC 集团、Lee Hecht Harrison(德科集团全资子公司)等

## 顾问团

## ADVISOR GROUP



**苏志忠**

集团副总经理

山东赫达集团股份有限公司



**陈雷**

副总裁

新吉奥控股集团



**叶晋锋**

储能产品线 OD  
与薪酬绩效负责人

天合光能



**杨西奥**

海外业务 HRD

上海趣致集团

## 作者

## AUTHOR



**叶力溶 LORI YE**

[Lori.ye@hrecchina.org](mailto: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,负责过的调研报告有《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》、《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》、《人力资源数字化转型与进阶研究》、《雇主品牌助力企业战略落地新思考》等,覆盖人力资源管理多个模块。

在《2025 出海企业用工管理调研》中,负责数据分析、报告撰写等工作。叶力溶女士毕业于中南民族大学,获得法学硕士学位。

# Contents

前言	02
2025 出海企业用工管理调研内容框架与本届重点	03
<b>一、企业出海现状</b>	<b>05</b>
● 企业出海现状：规模趋稳，布局收缩，实体化加速	05
▶ 企业出海阶段：整体出海量趋于稳定，已出海企业逐渐成熟	05
▶ 企业出海地区：地缘政治不确定性下的谨慎布局策略	07
▶ 企业出海业务模式：海外实体布局大幅提升，独资子公司为主导模式	09
● 企业出海用工模式：国际化程度越深，用工方式越趋多元	12
<b>从出海现状透视 EOR 价值重构：环境变化下的战略选择</b>	<b>17</b>
<b>二、EOR 应用情况与边界探索</b>	<b>18</b>
● 应用现状：尽管对 EOR 的认知度快速提升，但对其所含服务内容较为模糊	18
🔍 当企业期望遇上服务现实：EOR 的职责边界应该如何划定？	24
● EOR 使用岗位与形式：市场营销、管理与研发岗主导 EOR 应用；企业偏好一体化服务	26
🔍 一体化便利还是单点专业：企业如何在效率与质量间找到平衡？	28
● 使用 EOR 中存在的挑战：高满意度掩盖下的管理复杂性问题	30
▶ 供应商选型：企业高度关注的硬性指标（费用、风控）可通过合同约定降低风险，而软性服务能力（售后、口碑）反而因难以量化评估成为问题高发区	30
▶ 用人管理与服务交接问题：响应不及时、法规不熟悉、数据迁移不完整	31
🔍 从认知偏差到决策误区：企业在 EOR 服务选型中是否陷入了“成本陷阱”？	40
<b>EOR 使用过程中的挑战识别与解决方案</b>	<b>42</b>
<b>出海企业用工管理调研总结</b>	<b>43</b>
<b>参调企业背景信息</b>	<b>44</b>
<b>专家洞察</b>	<b>45</b>
<b>企业案例</b>	<b>51</b>

# PREFACE

## 前言

在全球经济一体化的浪潮中，中国企业出海的步伐愈发坚定且迅速。近年来，随着国内市场竞争的日益激烈以及国内产业结构的不断升级，越来越多的中国企业将目光投向了广阔的海外市场，积极寻求新的发展空间与增长机遇。从早期的制造业企业“走出去”拓展全球业务版图，到如今各行业企业纷纷布局海外，出海已成为推动中国企业实现高质量发展、提升国际竞争力的关键战略举措。

然而，当前全球经贸环境正经历着前所未有的深刻变革，为出海企业带来了诸多新的挑战与机遇。一方面，地缘政治冲突不断加剧，区域供应链面临重构，各国之间的贸易保护主义抬头，“友岸外包”等政策使得企业不得不重新审视自身的出海布局战略，从依赖单一市场转向多区域均衡布局，以分散风险、增强业务的稳定性和韧性。另一方面，技术壁垒的升级、国际法规的日益严格，如德国《供应链法》、法国劳动法的修订等，都对企业的海外运营合规性提出了更高的要求，企业面临着更为复杂的法律、税务、劳动用工等合规风险，稍有不慎就可能遭受重大的经济损失和声誉损害。

在这样的大背景下，企业的海外用工管理成为了影响其出海成败的关键因素之一。如何在不同国家和地区的法律框架内，高效、灵活地配置人力资源，构建稳定且富有竞争力的海外团队，同时有效控制用工成本与风险，是每一个出海企业亟待解决的重要课题。名义雇主（EOR）服务作为一种新兴的海外用工模式，因其在合规保障、业务灵活性等方面的独特优势，受到了众多出海企业的关注和青睐。然而，EOR市场本身也存在着资质参差不齐、服务质量差异大等问题，企业在选择和使用EOR服务时面临着许多困惑和挑战。

鉴于此，我们开展了本次调研。试图通过对出海企业的深入访谈和问卷调查，了解

当前中国企业出海的现状、用工模式以及对EOR服务的认知、使用情况和需求痛点，剖析企业在出海过程中所面临的用工管理挑战，探索如何优化EOR供应商的选型标准，以及如何通过EOR服务助力企业更好地应对出海过程中的各种风险，实现海外业务的可持续发展。

### 本次调研主要解决以下几方面的问题：

- **揭示出海企业用工现状与挑战：**呈现企业出海的业务发展现状、用人模式现状，以及在海外用工过程中所面临的各种挑战，如合规风险、成本控制、劳动纠纷处理等。
- **剖析EOR服务的认知与应用：**分析出海企业对名义雇主（EOR）服务的认知水平、使用情况、偏好以及存在的问题，发现企业在选择和使用EOR服务过程中的痛点。
- **探索EOR职责边界与服务模式：**深入研究EOR服务的职责边界应如何合理划定，企业在一体化服务与单点专业服务之间应如何选择，以及如何避免在成本导向选择中的决策误区。
- **探索挑战解决策略：**针对出海企业在用工管理中遇到的各类挑战，我们会在文末提出相应的解决策略和建议，如合规风险防控措施、成本优化方案、劳动纠纷预防机制等。

我们希望这份调研报告能够为出海企业提供一份详实、客观的参考依据，帮助他们在复杂多变的国际环境中，制定出更加科学合理的海外用工战略，提升企业的国际化管理水平和竞争力，助力中国企业在全球舞台上走得更稳、更远。

# 2025 出海企业用工管理调研 内容框架与本届重点

## 研究框架

### 1 企业出海现状

出海现状分析

- 规模趋稳，布局收缩
- 实体化加速
- 已出海企业逐渐成熟
- 独资子公司为主导模式
- 地缘政治影响谨慎布局

用工模式现状

- 国际化程度越深，用工方式越趋多元
- 海外实体布局大幅提升
- 多元化用工方式并存

从出海现状透视 EOR 价值重构：环境变化下的战略选择

出海环境复杂化 → EOR 需求与应用探索

### 2 EOR 应用情况与边界探索

应用现状

- 认知度快速提升，但对服务内容较为模糊
- 期望与现实存在差距
- 职责边界划定问题

使用特征与形式

- 市场营销、管理与研发岗主导 EOR 应用
- 企业偏好一体化服务
- 效率与质量间的平衡选择

深度反思

- 当企业期望遇上服务现实：EOR 的职责边界应该如何划定？
- 一体化便利还是单点专业：企业如何在效率与质量间找到平衡？

满意度掩盖下的管理复杂性  
问题

- 供应商选型：企业选型重点与实际服务风险呈反向分布
- 用人管理与服务交接问题：响应不及时、法规不熟悉、数据迁移不完整
- 认知偏差导致的“成本陷阱”决策误区
- 管理复杂性与服务质量的矛盾
- EOR 供应商选型标准与挑战解决清单

深度反思

- 从认知偏差到决策误区：企业在 EOR 服务选型中是否陷入了“成本陷阱”？



2024年我们的调研聚焦在EOR的概念澄清与普及，帮助出海企业理解什么是EOR以及为什么需要EOR。一年过去了，随着企业对EOR认知的快速提升和应用经验的积累，我们发现企业开始面临更加深层次的问题，关注重点从“是什么”转向了“怎么用好”。

在EOR应用的深化过程中，企业普遍遇到了职责边界模糊的困扰。当企业的服务期望遇上供应商的服务现实时，如何合理界定EOR与企业各自的责任范围，避免期望错配带来的管理混乱，成为影响EOR服务效果的关键因素。同时，面对市场上一体化服务与单点专业服务不同选择，企业往往难以判断哪种模式更适合自身的发展阶段和实际需求，在便利性与专业性之间、效率与质量之间寻找平衡点成为普遍挑战。

更值得关注的是，我们观察到部分企业在EOR选型中出现了过度追求低成本的倾向，忽视了服务质量、合规风险和长远价值。这种“成本陷阱”不仅可能导致企业面临更大的潜在风险，也反映出市场对EOR服务价值认知的偏差。因此，如何构建真正价值导向的选型标准，帮助企业避免短视的成本考量，也是本次调研的重要内容。



# 1 ONE 企业出海现状

## ▶ 企业出海现状：规模趋稳，布局收缩，实体化加速

### 企业出海阶段 整体出海量趋于稳定，已出海企业逐渐成熟

表 1 贵公司的出海现状是：

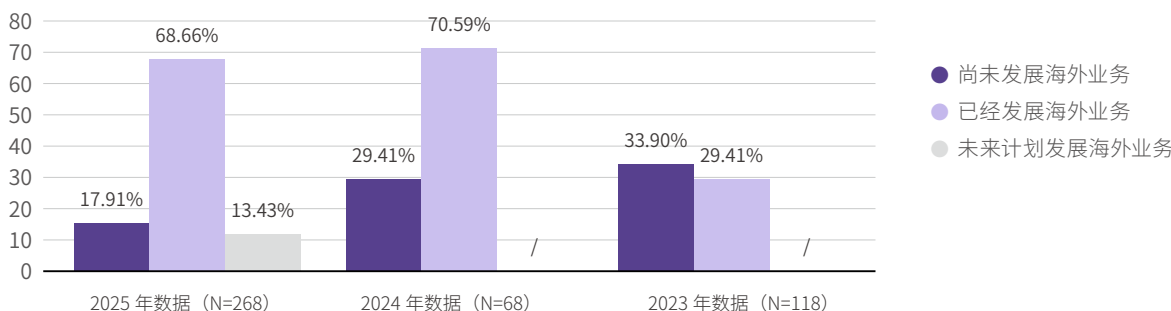
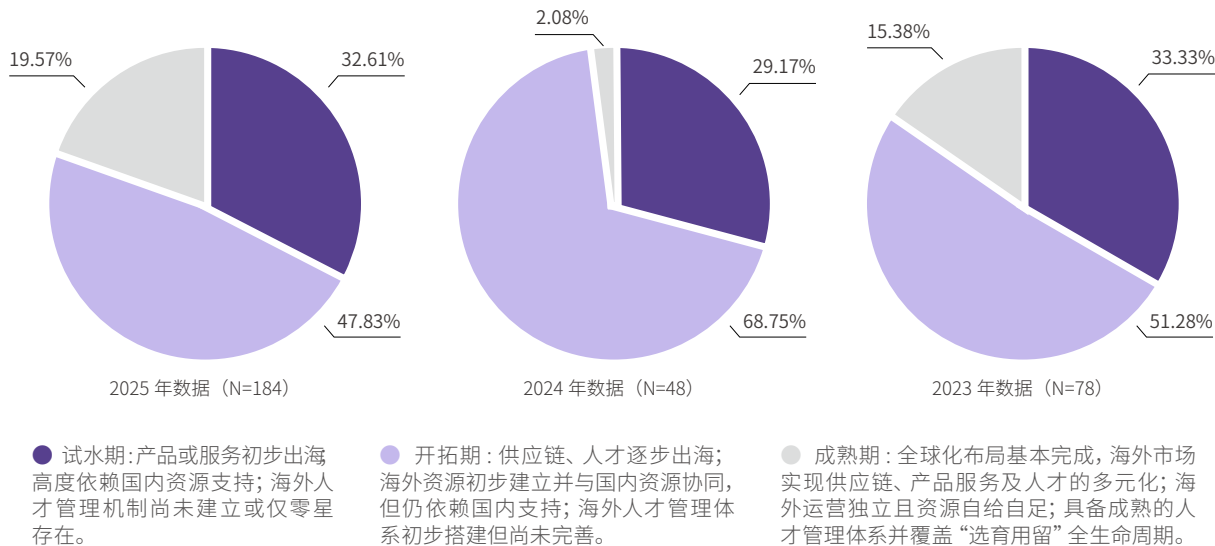


表 2 根据贵公司当前国际化进程，以下哪个阶段最能准确描述海外业务发展现状？



从 2023 年到 2025 年，中国企业的国际化进程呈现明显的阶段性特征。数据显示，已开展海外业务的企业比例从 2023 年的 29.41% 大幅增长至 2024 年的 70.59%，随后在 2025 年略有调整至 68.66%，但整体维持在较高水平，反映了企业出海已从初期探索阶段进入深度发展阶段。

特别值得注意的是，2024-2025 年间，处于“成熟期”的企业比例从 2.08% 显著提升至 19.57%，增长了近 9 倍，同时“开拓期”企业比例从 68.75% 下降至 47.83%。这一变化表明，企业出海正在从简单的市场开拓向建立系统化、自主化的全球业务体系转变，包括供应链本地化、人才多元化以及管理体系成熟化。

这一变化背后反映了复杂的全球地缘政治与经济格局变迁对中国企业出海战略的深刻影响。2023-2025 年间，全球供应链重构、区域贸易协定重塑与大国竞争加剧共同塑造了中国企业出海的新环境：

- 地缘政治分化加速了企业多元化布局战略。随着全球“小院高墙”趋势增强，企业加速向多区域分散风险，从单一市场依赖转向全球多点布局，这直接推动了出海企业比例的大幅提升。特别是区域全面经济伙伴关系协定 (RCEP) 的深入实施，为中国企业在亚太地区创造了更加便利的贸易与投资环境，成为出海加速的重要催化剂。
- 其次，技术壁垒与供应链安全考量促使企业从“试水”向“深耕”转变。面对关键技术领域的出口管制与投资审查趋严，企业被迫加快本地化战略实施，从简单的市场进入升级为包含研发、生产和服务的全链条布局，这解释了“成熟期”企业比例在 2024-2025 年间的显著增长。
- 第三，全球经济区域化与“友岸外包”趋势推动了企业国际化质量提升。随着全球从全球化向区域化演进，企业需要更加深入地融入区域生态系统，建立起包括供应链、人才和资本在内的完整本地化体系，而非简单的贸易关系。
- 数字技术的发展与远程协作模式的成熟也降低了出海门槛，使更多中小企业能够借助数字平台与 EOR 等服务实现“轻资产”国际化，这也是出海企业整体比例大幅提升的重要技术基础。



### 专家洞察»

基于以上发展趋势，我们进一步邀请 Safeguard Global 中国区总经理 Frank 对当前出海环境进行深度解读，以更好地理解数据背后的市场动因。专家洞察显示，当前出海发展呈现出“量稳质升”的新特征：

与 2024 年相比，2025 年已完成出海布局的企业数量以及正在制定或计划实施出海战略的企业数量基本保持平稳。当前出海增长势头放缓的原因是多方面的。自 2024 年年末至 2025 年上半年，国际政治经济环境持续动荡，特别是中美关系的紧张态势对中国企业海外投资和业务拓展产生了显著的负面影响。这些不利因素在一定程度上抵消了企业出海的内在驱动力和上升势能。

从统计数据来看，2025 年的企业出海表现与上一年度基本持平，部分指标甚至出现小幅回落。在某些重点目标市场和区域，这种回落趋势更为明显。同时，面对复杂的外部环境，企业也在主动进行战略调整和优化，这些客观因素共同影响了整体的出海节奏和规模。

虽然整体出海规模趋于平稳，但已出海企业的成熟度显著提升。从宏观角度看，这种变化受到大环境因素和企业内在驱动因素的双重影响；从微观角度看，企业层面的专业化程度不断提高，这是完全可以理解的正常现象。

企业出海能力的成熟主要体现在人才结构的优化上。早期企业主要依靠内部团队，无论是人力资源部门还是其他相关协调部门，其全球化经验和出海核心技能相对有限。如今，企业在招聘关键岗位员工时，往往优先考虑具备甲方出海项目经验、实操经验和落地经验的候选人。在实际业务对接中，经常会遇到原本在其他公司负责出海项目的专业人士，这说明企业越来越重视引入有经验的专业人才。

与此同时，企业内部原有员工也通过近年来的出海实践积累了丰富的实操经验。虽然在摸索过程中可能遇到挫折或走了弯路，但这些经历最终转化为宝贵的实战经验。外部引入和内部培养的双重作用，显著提升了企业整体的出海成熟度。

这种变化源于企业的内在需求。企业希望以更高效的方式完成出海计划，特别是新出海企业和行业内二三线品牌，面临起步较晚的压力，迫切需要通过引入资深人士来缩短学习曲线，实现弯道超车。这种市场需求推动了整个行业人才结构的优化和专业化水平的提升。

出海规模趋于平稳也推动了企业行为的理性回归。早期出海热潮中，企业往往伴随着大量非理性的资本投入和扩张行为。特别是在 2022 年底至 2024 年初的近两年时间里，无论企业规模大小，出海扩张都显得极为激进。许多仅有几百人规模的互联网公司，一出海就要覆盖十几甚至二三十个国家，这种扩张规模和速度往往超出了企业的实际承受能力。

如今，随着出海概念经历了最疯狂的一轮“炒作”后，企业行为趋向理性和深思熟虑。无论是大公司还是小公司，无论处于出海的哪个阶段，都更加注重投入的合理性和扩张的可持续性。这种理性回归有助于企业制定更加务实的出海战略，提高出海成功率。

### 企业出海地区 地缘政治不确定性下的谨慎布局策略

表 3 贵公司出海地区更加倾向于下列哪种情况？ (N=184)

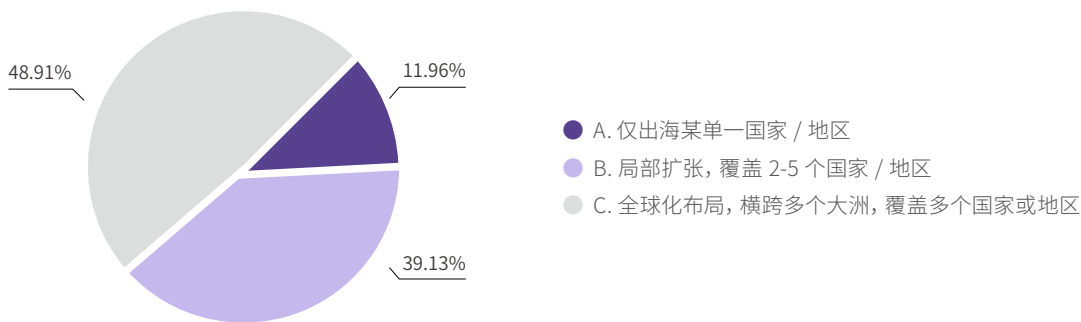
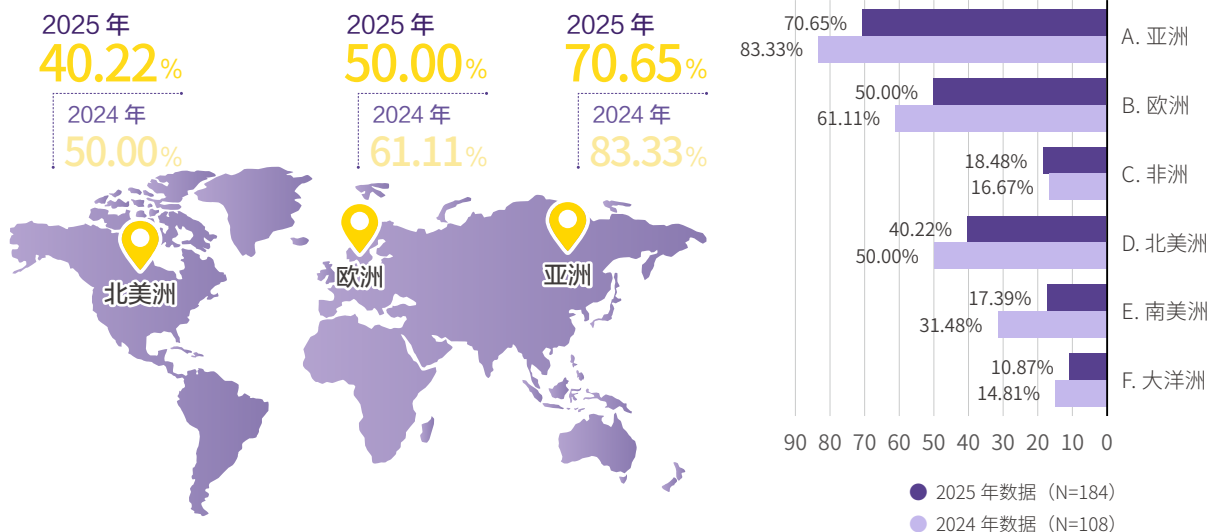


表 4 贵公司出海的主要地区是：



受地缘政治局势不确定性和国际环境复杂化影响，中国企业在出海地区选择上呈现明显的谨慎态势。虽然48.91%的企业采用全球化布局策略，但值得注意的是，39.13%的企业选择局部扩张（覆盖2-5个国家/地区），这一比例相当可观，反映了企业在扩张规模与风险控制之间寻求平衡的现实考量。

更为重要的是，2024-2025年间，除非洲小幅增长(+1.81%)外，其他所有地区的企业出海比例均呈下降趋势：亚洲降幅最大(-12.68%)，欧洲下降11.11个百分点，北美下降9.78个百分点，南美洲降幅更是达到14.09个百分点。这一全面性的下降趋势表明，即使是那些采用“全球化布局”的企业，其实际覆盖的国家和地区数量也可能在收缩——从原来的五个国家可能收缩到四个或三个国家。

这种谨慎态势背后反映了企业对当前国际环境的理性判断。地缘政治冲突、贸易保护主义抬头、技术脱钩风险等因素，使得企业不得不重新评估海外市场的风险收益比。企业正从此前的“广撒网”策略转向“精准布局”，宁可在较少的市场深耕细作，也不愿意承担过度分散带来的管理复杂性和政策风险。

亚洲市场虽然仍是首选目的地(70.65%)，但其占比的大幅下降(-12.68%)尤其值得关注。这既反映了亚洲内部竞争加剧，也可能与部分亚洲国家政策环境变化有关。欧美市场占比下降则更直接地体现了贸易壁垒、技术管制等地缘政治因素的影响。

非洲市场的逆势增长虽然微弱，但在整体收缩的背景下显得尤为珍贵，这主要得益于“一带一路”合作框架的稳定性和中非关系的持续深化，为企业提供了相对确定的投资环境。



### 专家洞察»

对于以上现象，Safeguard Global中国区总经理 Frank 认为：

从全球化布局数据来看，企业正从广泛撒网式扩张向局部重点布局转型。与2024年相比，除非洲地区小幅上升外，其他地区的出海布局均有所下降，这表明企业不再采取广撒网的形式，而是更加谨慎地进行相应布局。经过几年的尝试和摸索，企业已经确定了重点地域进行业务布局。

这种变化的背景是，相较于前两年，南美和非洲国家的整体发展态势呈现积极向上状态，投资环境和经营环境相比早些年有了明显改善。几年前，许多企业完全不考虑南美洲和非洲国家，认为当地营商复杂程度太高、营商风险太高，担心政府信息不透明、效率低下、隐性成本高等问题。虽然今天部分非洲和南美国家仍存在类似问题，但大部分南美洲和非洲国家相较于两三年前已有显著提升和改变。这在一定程度上助推了中资企业向这些地区扩张的趋势。同时，相对成熟的海外市场日趋饱和，市场容量有限，当中资企业集中进入时很快就会出现饱和状态。



**企业出海业务模式** 海外实体布局大幅提升，独资子公司为主导模式

表 5 贵公司当前出海业务在目标国家 / 地区是否拥有实体机构？

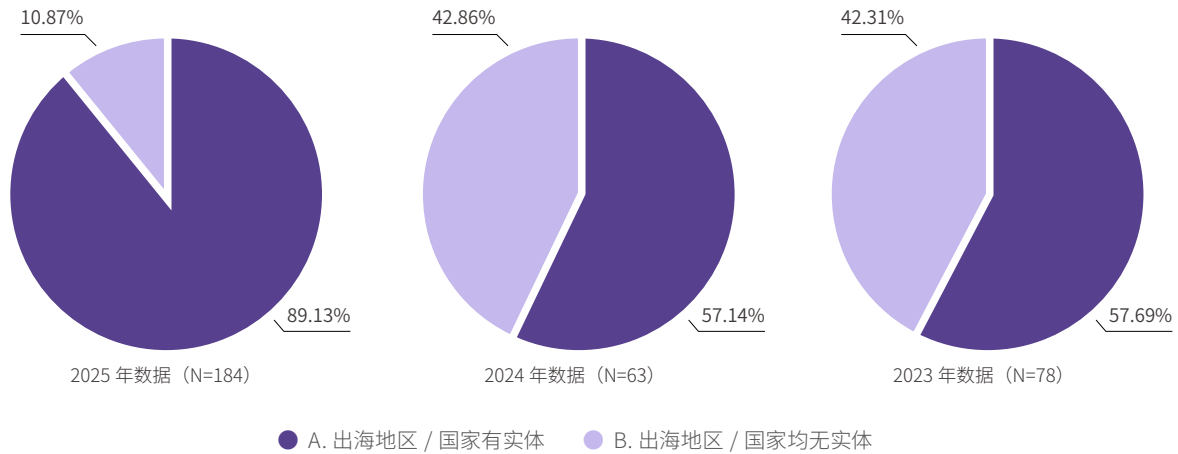
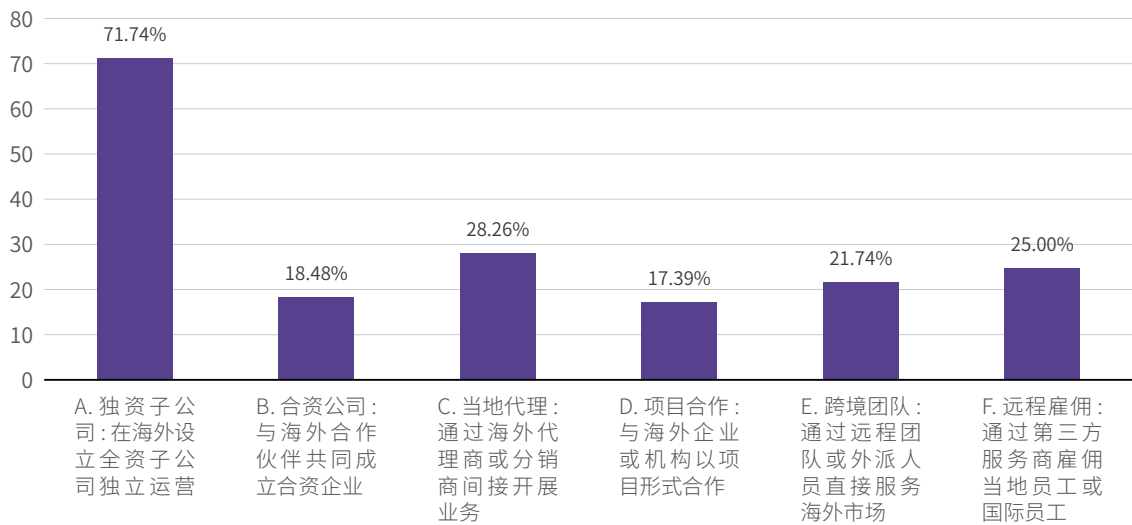


表 6 贵公司当前在海外业务拓展中，采用的组织形式或业务模式包括以下哪些？ (N=184)



近三年中国企业出海实体化程度显著提升，海外实体布局比例从 2023 年的 57.69% 大幅跃升至 2025 年的 89.13%，增幅超过 31 个百分点。这一变化反映了企业出海战略的深度调整：从初期的试探性进入转向长期深耕的承诺，企业开始将海外市场视为核心业务版图而非边缘补充。

组织形式呈现“一主多辅”的立体化格局。独资子公司以 71.74% 的占比成为绝对主流，体现了企业对海外业务控制权的重视。同时，当地代理 (28.26%)、远程雇佣 (25.00%)、跨境团队 (21.74%) 等多种模式并存，形成了灵活多样的运营矩阵。

值得关注的是，当地代理模式仍有相当比例，这往往反映了企业在特定市场或业务初期阶段的现实选择——既能快速进入市场，又能借助本地资源降低试错成本。然而，随着合规要求日益严格和业务规模扩大，传统代理模式在人员管理、品牌控制等方面的局限性逐渐显现。这也解释了为什么远程雇佣 (25.00%) 成为重要补充，企业开始寻求更专业的 EOR 服务来平衡灵活性与合规性的需求。



### 专家洞察》

这种实体化趋势的背后，既有企业主观战略选择的驱动，也受到客观政策环境变化的推动。Safeguard Global 中国区总经理 Frank 认为：

大多数出海企业选择建立实体机构，主要受到样本量和企业类型影响。传统行业企业更倾向于采用绿地投资方式建立海外实体，这一趋势相较于 2023-2024 年有所提升，属于正常现象。

- ▶ 海外政策环境变化：多个海外国家和地区开始限制名义雇主（EOR）模式，鼓励外商直接投资。新加坡已率先出台相关政策法规，马来西亚、菲律宾、印度尼西亚、越南、泰国等东南亚国家预计将陆续跟进。
- ▶ 行业差异化影响：传统重资产行业受政策变化影响较大，因为其出海投资本身就需要建设生产厂房、物流中心等实体设施，这种投资决策主要由企业战略驱动。
- ▶ 相比之下，新兴轻资产行业受影响相对较小。这类企业可能在前期市场考察阶段通过 EOR 方式进行试点，但最终仍需根据实际情况选择合适的投资目标国。

2023-2025 年间，中国企业国际化进程加速转型，已开展海外业务的企业比例从 29.41% 跃升至 68.66%，成熟企业比例更从 2.08% 增至 19.57%，表明出海战略已从“规模爆发期”迈入“质量提升期”。这一趋势体现在海外实体布局比例大幅提升至 89.13%，以及组织形式的“主干 + 多支”配置上，企业在保持全资子公司（71.74%）主导地位的同时，灵活运用当地代理、远程雇佣等多元模式应对复杂多变的国际环境。

以下案例具体展示了这些趋势如何在实践中落地：M 集团从简单外贸模式逐步升级为在美国建设生产基地的“制造出海”战略；Y 企业在欧洲市场通过小型事业部提升分布式储能响应效率，同时在中东非地区建立本地团队掌控大型项目；A 公司则在成熟市场实现合资建厂与本地研发，而在新兴市场采取项目合作形式逐步深耕：

#### M 集团：从外贸补充到制造出海的三阶段演进

出海初期	通过传统外贸模式开拓欧美市场，海外业务作为国内产能补充
出海中期	在印度、巴西、东南亚建立本地销售团队，直接触达终端客户
当前阶段	实施“制造出海”战略，计划在美国建设生产基地规避贸易限制

#### Y 企业：双支点差异化布局

欧洲市场	聚焦分布式储能，设立小型垂直事业部提升响应效率，通过第三方合作规避合规风险
中东非地区	瞄准大型集中式储能项目，采用“主建、主战、主投”模式，与渠道商成立合资公司强化项目控制力

#### A 公司：市场成熟度导向的全球布局

成熟市场	在欧洲、东南亚通过合资建厂、本地研发中心实现全供应链布局
新兴市场	在沙特、哈萨克斯坦采用销售代理和项目合作形式切入，逐步推进本地化



## 案例洞察»

### M 集团

#### ● 业务发展阶段

M 集团具备多元化的业务布局，在全球化进程中呈现出显著的阶段性特征，主要经历了以下三个阶段：

- ▶ **出海初期阶段：**海外业务主要作为国内产能的补充，通过传统外贸模式开拓欧美市场，国内外业务规模均衡。
- ▶ **出海中期阶段：**随着国内经济结构调整及政策的冲击，集团自 2018 年起加速海外市场深耕，在印度、巴西、东南亚等新兴市场建立本地销售团队，直接接触终端客户以提升市场渗透率。
- ▶ **当前出海阶段：**将“制造出海”纳入战略规划，以应对地缘政治风险为核心驱动，计划在美国等重点市场建设生产基地，通过本地化生产规避贸易限制；同时持续开拓南美、澳洲及东南亚等新兴市场。

#### ● 业务市场布局

M 集团业务战略的调整不仅涉及供应链调整，更要求对海外劳动力管理、技术转移合规性等复杂问题进行系统性应对。在区域布局上，集团采取差异化的策略：

- ▶ **欧美市场：**集团依托搭建独立的实体公司来构建完整的服务体系，实施本地化自治策略，并放权赋能给子公司，使其能够更加灵活地应对当地市场的变化。
- ▶ **新兴市场：**通过轻资产模式降低进入门槛，注重市场营销和本地化招聘，以快速提高品牌知名度和市场份额。

### Y 企业

在“双碳”目标引领下，Y 企业作为光伏智慧能源领域的领军企业，正加速实施全球化战略。其出海储能相关业务以欧洲和中东非为战略支点，构建起“产品研发 - 生产制造 - 供应链整合”的立体化布局，且各自的市场特点和业务侧重有所不同。

- ▶ **欧美市场：**聚焦分布式储能赛道，基于当地家庭及中小型商业用户的高需求，公司将资源倾斜于敏捷交付能力。通过设立小型垂直事业部，强化对工商储、家用储能等细分场景的响应效率，同时依托第三方合作规避税收与合规风险，实现业务快速落地。
- ▶ **中东非地区：**瞄准大型集中式储能项目，以规模化需求驱动技术升级与供应链整合。通过企业自主主导的“主建、主战、主投”模式，公司建立本地化团队，并与渠道商成立合资公司，强化对复杂项目的全流程把控能力，确保产品性能与交付可靠性。

### A 公司

A 公司作为新能源领域的领军企业，业务覆盖风力发电设备的研发、生产以及储能电站的建设与经营等全产业链。在全球化战略驱动下，企业已在东南亚、印度、中东、欧洲及北美等地建立生产基地或销售网络，并针对不同区域采取差异化的业务模式：

- ▶ **成熟市场深耕：**在欧洲、东南亚等成熟市场，通过合资建厂、本地化研发中心实现全供应链布局。
- ▶ **新兴市场开拓：**在沙特、哈萨克斯坦等新兴市场，暂以销售代理、项目合作形式切入，逐步推进本地化生产和运营。

## 企业出海用工模式：国际化程度越深，用工方式越趋多元

表 7 贵公司在海外业务布局中，人力资源管理体系的建设进展属于以下哪种阶段？(N=184)

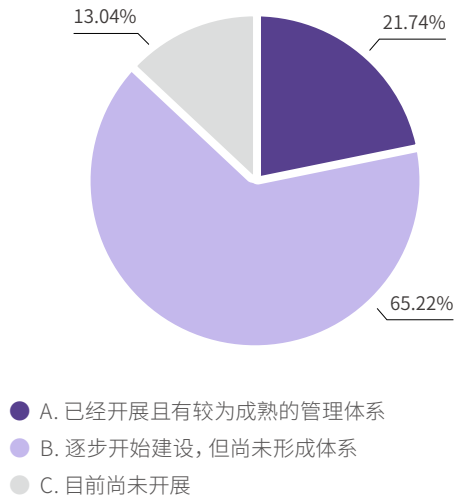


表 8 贵公司雇佣当地员工采用了哪些用工方式？(N=184)

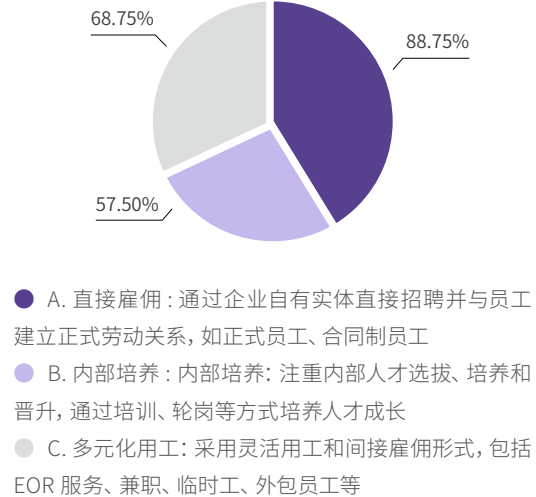


表 9 将企业雇佣方式与出海阶段交叉分析：

X\Y	A. 直接雇佣	B. 内部培养	C. 多元化用工
A. 试水期：产品或服务初步出海；高度依赖国内资源支持；海外人才管理机制尚未建立或仅零星存在。	63.33%	23.33%	40.00%
B. 开拓期：供应链、人才逐步出海；海外资源初步建立并与国内资源协同，但仍依赖国内支持；海外人才管理体系初步搭建但尚未完善。	79.55%	61.36%	55.45%
C. 成熟期：全球化布局基本完成，海外市场实现供应链、产品服务及人才的多元化；海外运营独立且资源自给自足；具备成熟的人才管理体系并覆盖“选育用留”全生命周期。	94.44%	66.67%	59.78%

数据显示企业出海人力资源管理体系普遍处于发展初期，仅 21.74% 的企业建立了成熟体系，65.22% 正在建设过程中。这反映了大多数企业人力资源国际化管理尚处于探索阶段，主要受制于国际化历程较短、跨文化管理经验不足、各国劳动法规差异大等客观挑战，以及企业倾向于优先解决业务扩张而非体系建设的战略选择。

尽管体系化程度有限，企业在用工方式上却呈现丰富多样的策略组合：88.75% 采用直接雇佣，68.75% 采用多元化用工（含 EOR 服务），57.50% 注重内部培养。这种看似矛盾的现象实际反映了企业在体系不完善情况下的务实应对：通过直接雇佣保障核心业务运转，同时借助多元化用工方式降低合规风险和用人灵活性，这恰恰是体系不成熟阶段的理性选择。

从出海阶段与用工方式的交叉分析可见，随着企业国际化程度加深，各类用工方式比例均呈上升趋势，但增长幅度不同：试水期以灵活性为主，成熟期则强化直接雇佣（从 63.33% 升至 94.44%）并维持较高比例的多元化用工（59.78%）。这表明企业在实践中逐步摸索出“以直接雇佣为主体、多元化用工为补充”的混合模式，而非完成了从简单用工到战略人才管理的根本转变。



### 专家洞察

这种混合用工策略在成熟出海企业中得到了更为精细化的应用，不同企业根据自身的战略重点和市场地位形成了差异化的人力资源配模式。

Safeguard Global 中国区总经理 Frank 观察到：

出海发展成熟的企业普遍倾向于直接雇佣、内部培养和多元化用工并举的策略。以某公司为例，其海外布局相对成熟，核心市场、核心区域的核心职能岗位九成以上实现当地自雇，仅在兼职或灵活用工需求方面选择外包。对于非核心市场或经营策略调整后的“鸡肋”市场，这些企业会考虑采用 EOR 方式实现降本增效。例如其在泰国和波兰的物流中心，因全球战略调整将原有自营实体注销，剩余员工转为 EOR 模式管理。

成熟的出海企业在用工需求方面界限清晰，能够明确区分核心与非核心需求、主流与灵活用工需求，并形成系统化的解决方案。这些企业凭借丰富的实操经验和较早的出海布局，已建立完整的运营手册，对不同场景的对应需求和解决方案都有明确的系统化整理。

这种数据背后反映的不仅是用工结构的变化，更折射出企业在全球化深化过程中对人才策略的战略思考。M 集团、X 企业、Y 企业和 A 公司等领先企业的实践案例进一步揭示了这一趋势如何在具体业务场景中落地生根。这些企业不是简单地复制国内人力资源管理模式，而是基于出海阶段、市场特性和岗位需求，构建起多层次、差异化的用工体系，实现了合规性、成本效益与战略灵活性的平衡。从 M 集团根据岗位关键程度区分用工策略，到 X 企业按市场成熟度部署差异化用工模式，再到 Y 企业的“三维人力资源框架”和 A 公司在沙特市场的动态调整策略，这些案例共同勾勒出中国企业出海人才管理的演进路径——从单一模式向综合策略、从经验导向向体系建设、从被动应对向主动规划的转变：

M 集团：基于岗位差异的分层用工策略	X 企业：市场成熟度导向的差异化用工体系	Y 企业：“规划一体系一人”的三维人力资源框架	A 公司：沙特市场本地化用工的动态调整策略
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 关键岗位：战略性外派管理层和技术研发人员，确保总部战略落地和技术保密</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新兴市场：外派核心团队主导 + 第三方合作补充，快速建立业务框架</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自主招聘：针对研发、供应链等核心技术岗位和海外区域负责人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外派模式：项目初期依靠外派员工 (60%-70%) 建立运营框架</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基础岗位：本地化招聘销售和市场营销人才，由海外 HR 团队全流程管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成长期市场：EOR 服务为主 + 属地化招聘 + 少量外派，平衡成本与灵活性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 战略合作：在拉美等新兴市场成立合资公司，借助本地企业渠道与政策资源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本地化招聘：随专业能力提升，降低外派比例至 40% 以下，引入印巴籍技术人员</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新兴市场：采用多元化用工策略 (EOR、外包)，规避出海初期风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成熟市场：基本依赖本地团队建设，深度渗透当地市场</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多元化用工：对安装、搬运等基础岗位采用 EOR 模式或外包服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多元化用工：非核心岗位采用 EOR 或业务外包，平衡效率与本地化发展</li> </ul>



## 案例洞察»

### M 集团

#### ● 海外人才结构

M 集团基于海外业务的多元化布局及战略定位，将海外人才划分为以下两类核心岗位。

- ▶ **关键岗位：**主要包括公司核心管理层以及涉及中后端的研发、技术等创新型人才。
- ▶ **基础岗位：**涵盖业务前端的销售、市场及运营类岗位，直接接触客户和市场，负责业务拓展、客户关系维护及市场推广等。

#### ● 海外用工策略

为应对多国法律、文化差异及强化总部对海外业务管控效能，M 集团采用了国内外派、本地化招聘及多元化用工等策略，结合不同市场成熟度和岗位特性实施动态组合的用工策略。

- ▶ **战略性外派：**在海外业务中，优先外派两类关键人才：一是分公司管理层，确保总部的战略决策能落地执行；二是技术研发人员，保证核心技术不被地域限制。随着各国用工政策越来越严格，企业为了谋求海外的长期发展与稳定，也逐步降低了关键岗位的外派比重。
- ▶ **本地化招聘：**随着海外业务的成熟度提高，在海外搭建体系化的人才结构才是未来人力资源规划的核心目标。除了外派关键岗位人才，也相应搭配了本地化招聘前端销售、市场的人才。通过海外分公司 HR 团队，负责从招聘、薪酬设计到绩效管理的全流程，而总部则通过定期合规审计及数据看板监控关键指标。
- ▶ **多元化用工：**在新兴市场，集团采用多元化用工策略（如名义雇主、外包等形式），以规避出海初期风险。总部通过直接制定考核标准、决定关键岗位薪资，可以根据市场风险和细致的成本效益分析，迅速且准确地调整多元化用工的形式与策略，以确保业务的高效推进与合规运营。

### X 企业

#### ● 传统用工模式的困境

X 企业的全球化业务覆盖新兴市场、成长期市场及成熟市场，不同区域的业务阶段、政策环境与人才供给差异显著。传统单一用工模式（如外派或本地招聘）已无法适应复杂多变的国际市场。其核心原因如下：

- ▶ **合规风险难以快速识别与应对：**各国劳动法规差异显著，企业常因政策理解滞后陷入被动。例如，南美国家普遍要求解聘员工前需提前 60 天通知并计提争议准备金，若未提前规划，企业可能面临高额罚款。此类事件不仅造成直接经济损失，更可能损害企业在当地的声誉与长期合作关系。
- ▶ **业务敏捷性不足：**新兴市场人才储备不足，自主招聘需在当地注册实体并组建专职团队，流程耗时长、成本高，难以匹配快速业务扩张需求。
- ▶ **用工成本不可控：**当前出海企业普遍采用的外派与本地招聘模式存在显著的成本管理痛点。如长期依赖外派员工导致用工成本高昂，且受限于外籍配额政策，难以满足规模化用工需

求；在新兴市场难以进行自主招聘中，前期投入成本大，同时受到实体注册、文化差异、招聘渠道匮乏等多重壁垒，使企业难以快速落地本地团队。

### ● 基于市场成熟度的差异化用工策略

结合上述因素，企业不得不从多元化用工的角度，考虑通过组合外派、属地化招聘、多元化用工（名义雇主、外包、项目合作）等模式，灵活适配不同市场特性，在合规性、成本与效率之间实现动态平衡。基于当前不同市场的成熟度与业务需求，X 企业采用分层用工方案，核心策略如下：

市场类型	用工模式组合	核心目标
新兴市场 (初步试水期)	外派核心团队主导 + 第三方合作补充 (名义雇主、外包及项目合作等)	快速搭建业务框架，保障初期运营稳定性，降低初期试错成本
成长期市场 (已逐步稳定运营， 业务扩张期)	名义雇主服务为主 + 属地化招聘 + 少量外派	平衡成本与灵活性，规避实体注册门槛，根据业务敏捷调整用工组合，节省用工成本，快速响应业务需求
成熟市场 (深度运营期)	基本依赖本地团队建设	深度渗透当地市场，提升运营本地化水平，

由此可见，在出海业务试水阶段与成长阶段，多元化用工体系是解决企业海外“用工难”的关键一环。与此同时，名义雇主作为多元化用工中的重要实践工具，既能够帮助企业解决初期合规问题，又能以轻资产模式快速搭建本地团队，显著降低试错成本并提升业务敏捷性。

## Y 企业

在经济全球化持续深化发展的当下，跨国企业人力资源管理的系统性构建，已然成为支撑企业战略有效落地的重要基石。Y 企业基于“规划—体系—人才”的三维框架，精心构建了海外人力资源体系。该体系通过 HRBP 团队与业务部门的深度融合，紧密结合海外不同业务岗位的实际需求，灵活运用多种用工组合模式。具体举措如下：

- ▶ **自主招聘**：针对核心技术岗位，如研发、供应链管理等，企业坚持自主招聘策略，以此确保核心能力始终处于可控范围。海外区域负责人由自主招聘属地化用工方式，同时组建“双语产品交付团队”，有效协调可能出现的文化冲突，保障业务的顺利开展。
- ▶ **战略合作**：在拉美等新兴市场，企业积极与本地企业成立合资公司，借助本地企业的资源优势，快速获取渠道与政策资源。例如，通过挖掘中东非负责人及其团队，进一步补充本地化交付能力，加速企业在当地市场的布局与发展。
- ▶ **多元化用工**：对于基础岗位，如安装、搬运等蓝领工人，企业借助名义雇主（EOR）模式或外包服务商来解决用工问题。

## A 公司

中国企业在全球化进程中常面临国内管理体系与海外市场适配性不足的挑战。A 公司结合实践经验指出，海外用工的核心逻辑虽与国内一致，但需深度融入当地政策与文化环境。以沙特市场为例，其人力资源规划体系需应对以下挑战并制定动态策略：

### ► 本地化用工的核心挑战：

根据沙特政府规定，企业须保证 20% 的沙特籍员工占比（即“沙化率”），构成法定用工红线。然而实际执行中，沙特籍员工普遍面临技术岗位专业能力不足的困境。为兼顾政策合规与企业运营效率，企业通常将沙特籍员工集中配置于行政支持、安全保卫等非核心职能岗位，而技术研发、生产管理等关键岗位仍依赖国内外派员工或印巴籍劳动力。这一政策限制迫使企业在合规与效率之间寻求动态平衡，并通过灵活调整人力资源策略优化本地化布局。

### ► 动态调整人力资源规划：

为解决“沙化率”政策下的人才适配难题，A 公司通过分阶段、动态化的人力资源策略，逐步实现从依赖外援到本土自主运营的过渡。

- ◆ **外派模式：**在项目建设初期或业务启动阶段，当技术与管理经验尚未完成本地化转移时，A 公司通过外派员工（占比 60%-70%）快速构建运营框架。外派团队主要负责技术指导、流程设计与核心管理职能，确保业务初期运营的稳定性。
- ◆ **本地化招聘：**随着本地团队专业能力的逐步提升，企业系统性降低外派人员比例至 40% 以下，同步扩大本地化招聘规模。重点引入具备专业技能的印巴籍员工，将其配置于一线技术岗位，有效弥补区域劳动力市场技能缺口。
- ◆ **多元化用工模式：**针对非核心岗位（如基础制造、常规行政等），采用名义雇主或业务外包等多元化用工模式，既规避劳动合规风险，又能实现团队组建的灵活性。该策略通过动态调整人员结构，实现了运营效率与本地化发展的平衡。



# 从出海现状透视 EOR 价值重构： 环境变化下的战略选择

从企业出海的整体发展轨迹来看，  
多个关键趋势正在重塑企业的人力资源管理需求：

## ● 出海深化重构 EOR 价值定位

出海进程的加速与深化带来了新的挑战。企业从试水期向成熟期快速发展，成熟期企业占比从 2.08% 激增至 19.57%，意味着越来越多企业需要在短时间内建立专业化、合规化的海外人力资源管理体系。传统的“边做边学”模式已难以满足快速扩张的需要。

这一变化重新定义了 EOR 的价值内涵：试水期企业 (32.61%) 中 40% 采用多元化用工，EOR 主要提供“快速试探”价值——以低成本验证市场潜力；而成熟期企业 (19.57%) 虽然 94.44% 采用直接雇佣，仍有 59.78% 保持多元化用工，EOR 价值转向“组织弹性”——应对复杂环境的战略工具。

## ● 地缘政治不确定性凸显 EOR 优势

全球布局的复杂化进一步加剧了管理难度。48.91% 企业采取跨大洲的全球化布局策略，面对不同国家和地区的劳动法规、税收政策、文化差异，企业需要专业化的本地合规支持，而自建团队的成本和风险往往超出企业承受能力。

2024-2025 年间，除非洲外所有出海地区企业比例均呈下降趋势——亚洲降幅 12.68%，欧洲下降 11.11 个百分点，这种全面性收缩反映了企业在地缘政治不确定性下的理性避险。

业务模式的混合化创造了多元化用工的现实需求。即使已建立实体的企业，仍有 25% 采用远程雇佣模式，21.74% 使用跨境团队。海外实体化程度大幅提升至 89.13%，但 68.75% 的企业仍采用多元化用工，形成“实体 + 灵活”的混合布局策略。

用工策略的多元化趋势尤为明显。随着国际化程度加深，采用多元化用工的企业比例从试水期的 40.00% 增长至成熟期的 59.78%，整体有 68.75% 的企业采用了包含 EOR 在内的多元化用工方式。



### 专家洞察》

正如 Safeguard Global 中国区总经理 Frank 所指出的：

在复杂多变的国际环境下，EOR (Employer of Record) 模式的优势日益凸显。当前全球形势日趋复杂和不可预知，这种环境实际上促使更多中资企业倾向于选择 EOR 方式。相比传统的绿地投资，EOR 在风险控制层面具有明显优势。传统绿地投资需要重资产投入，在当前对中资不够友好的大环境下，风险持续攀升。企业如何把控海外运营风险，相比前两年变得更加重要，这进一步凸显了 EOR 模式对出海中资企业的明显优势。

## ● EOR 价值重构：从成本工具到战略伙伴

这些发展趋势共同指向了一个核心需求：企业迫切需要专业化、合规化且具备高度灵活性的海外人力资源服务。当前国际环境的复杂性不仅没有削弱 EOR 的价值，反而使其从单纯的“成本工具”向“战略伙伴”转变。

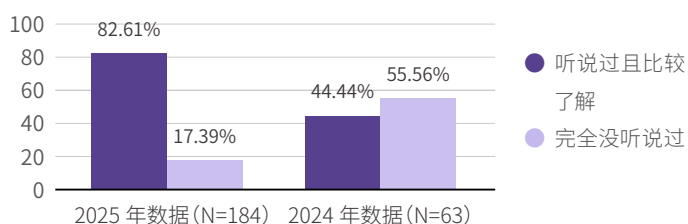
EOR 服务正是能够满足这一需求的优选解决方案，为企业提供在保持业务敏捷性的同时确保合规运营的途径。无论是试水期的快速验证，还是成熟期的弹性调整，EOR 都能够根据企业不同发展阶段提供相应的价值支撑。所以在下一章节中，我们将对 EOR 的具体使用与管理实践展开探究。

2<sup>TWO</sup>

## EOR 应用情况与边界探索

## ▶ 应用现状：尽管对 EOR 的认知度快速提升，但对其所含服务内容较为模糊

表 10 您了解名义雇主（EOR）这种海外用工方式吗？



EOR 认知度从 2024 年的 44.44% 大幅提升至 2025 年的 82.61%，增幅达 38.17 个百分点，完全不了解的企业比例从 55.56% 骤降至 17.39%。这一变化反映了 EOR 概念在中国出海企业中的快速普及，这与与全球用工环境复杂化、企业出海加速以及行业教育推广等因素密切相关。



## 专家洞察》

值得思考的是，认知度的快速提升也催生了市场的过度竞争，企业选择行为的变化与供应商激增共同推动了行业进入新的调整期。Safeguard Global 中国区总经理 Frank 谈到：

相比前两年，企业对 EOR 的了解程度显著提升。根据服务数据来看，safeguard 去年约有一半的潜在客户仅找两三家供应商比价，走招投标流程的不到两成。从去年四季度开始，无论首次出海还是有经验的企业，内部高层都要求至少进行两轮筛选，最终轮供应商不能少于五家，初期接触需达到八到十家。这种硬性指标要求推动了企业对市场的深度了解。

然而，行业过度竞争带来了阵痛期。大量新供应商涌现，特别是在中国市场，导致客户倾向于通过多方比较来压低成本。新品牌参差不齐，多数以价格作为抢占市场份额的主要策略，忽视交付质量和品牌影响力。中国 EOR 市场的竞争激烈程度远超全球其他地区，甚至迫使部分传统主流品牌退出中国市场。这种过度竞争导致价格持续下行，市场需要时间恢复到理性状态。

表 11 贵公司的出海业务中，目前是否使用了名义雇主这种用工方式？

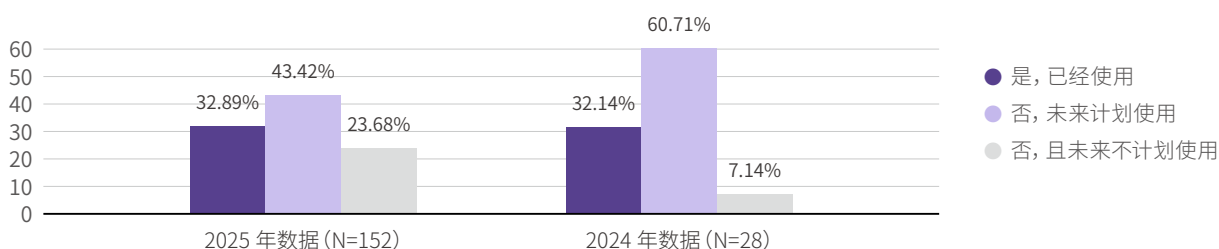


表 12 贵公司不计划使用名义雇主服务的原因?  
(N=36)

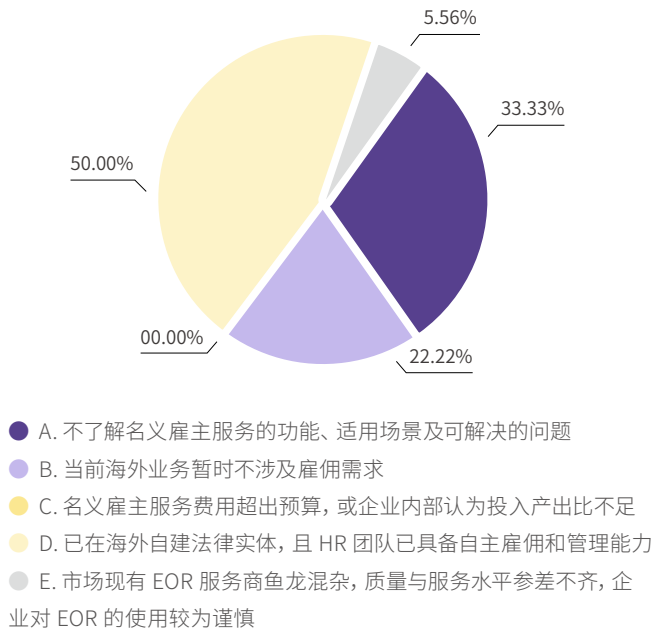
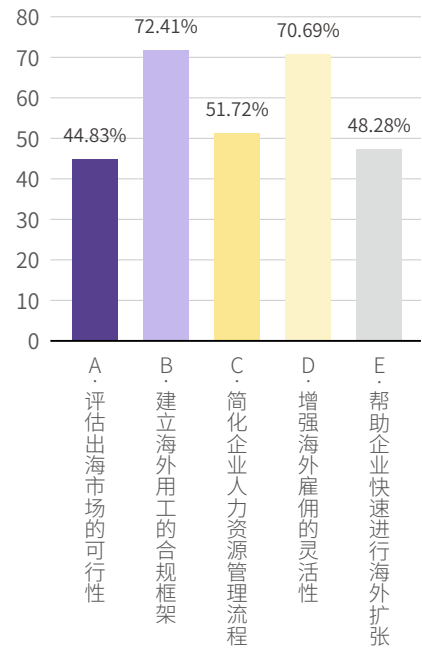


表 13 贵公司的出海业务中, 为何会使用到名义雇主服务? (N=116)



数据显示, 名义雇主 (EOR) 服务在中国出海企业中处于快速渗透阶段。目前已有 32.89% 的企业正在使用 EOR 服务, 而另有 43.42% 的企业表示“未来计划使用”。

对于不计划使用 EOR 服务的企业, 半数 (50.00%) 表示“已在海外自建法律实体, 且 HR 团队已具备自主雇佣和管理能力”, 这符合企业国际化发展的自然规律—随着业务成熟度提升, 从外部服务向内部能力转变。另有三分之一 (33.33%) 的企业“不了解名义雇主服务的功能及适用场景”, 这与前文分析的 EOR 认知不足状况相呼应。值得注意的是, 所有受访企业中没有任何一家 (0.00%) 认为“费用超出预算或投入产出比不足”, 表明成本因素并非阻碍 EOR 服务采用的主要障碍, 关键在于认知与需求匹配。

企业选择 EOR 服务的核心动因集中在两个维度: 合规保障与业务灵活性。“建立海外用工的合规框架” (72.41%) 和“增强海外雇佣的灵活性” (70.69%) 是最主要的两大驱动因素, 远高于其他选项。其次是“简化企业人力资源管理流程” (51.72%), 反映了企业对管理效率的追求。较低比例的是“帮助企业快速进行海外扩张” (48.28%) 和“评估出海市场的可行性” (44.83%), 表明企业使用 EOR 服务的主要目的并非短期市场探索, 而是建立长期稳定的海外人才管理体系。

这反映了 EOR 服务在企业全球化进程中的战略价值定位: 它既不仅仅是市场试水的临时工具, 也不单纯是管理便利的外包选择, 而是兼具合规保障与灵活性提升的战略性解决方案。企业采用 EOR 服务的核心诉求是在遵循目标市场法律法规的前提下, 获得人才获取与管理的灵活性, 实现风险控制与业务拓展的平衡。





专家洞察»

当前复杂的国际政治经济环境进一步强化了 EOR 服务的风险管控价值，使其从传统的人力资源管理工具升级为企业地缘政治风险对冲的重要手段。

Safeguard Global 中国区总经理 Frank 谈到:

在当前国际形势动荡的背景下，EOR 服务的价值发挥呈现出新的维度。过去企业在考虑 EOR 时，风险控制往往不是主要权重，但现在情况发生了根本性变化。随着国际政治环境的不确定性增加，特别是在美西方国家的重资产投资面临“说没收就没收”的风险，EOR 成为了企业规避地缘政治风险的重要选择。

这种风险不仅限于美国市场，还延伸到与美国关系密切的其他国家和地区，因为这些国家很可能会跟随美国的政策指向，对中资企业在当地的投资资产或其他利益造成侵害。在这种背景下，许多原本计划在美国设立分支机构或进行传统重资产投资的中国企业，纷纷调整策略，要么将投资计划转移到墨西哥、加拿大等相对安全的地区，要么直接改变投资模式，采用 EOR 的轻资产方式进入目标市场。这一趋势表明，EOR 作为风险规避工具的价值权重在今年将有显著提升。

表 14 在以下人力资源服务内容中，名义雇主提供的服务支持:

企业用工成本的计算与预测



您希望得到的服务  
64.47%  
↓ 实际得到的服务  
42.86%

对外籍员工申请工作签证、用工许可的培训与管理

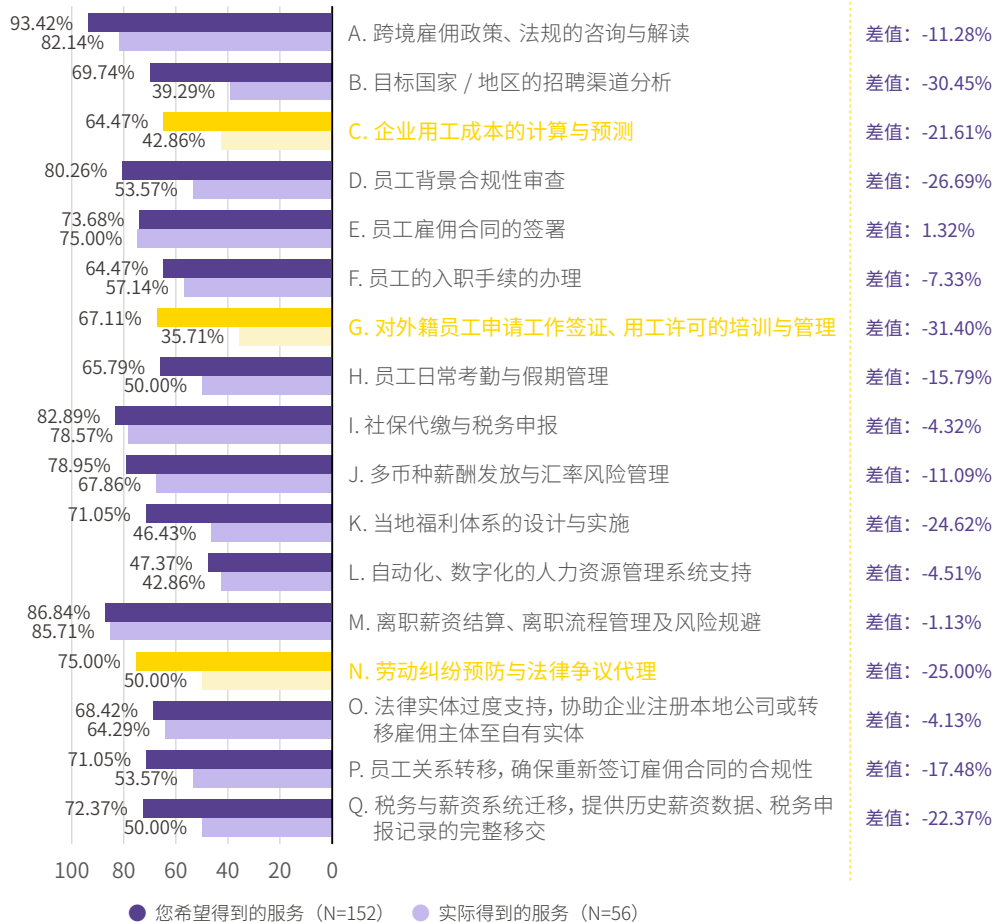


您希望得到的服务  
67.11%  
↓ 实际得到的服务  
35.71%

劳动纠纷预防与法律争议代理



您希望得到的服务  
75.00%  
↓ 实际得到的服务  
50.00%



### 企业服务需求则呈现明显的层次化特征:



**超高风险 (80%+):** 跨境雇佣政策咨询 (93.42%)、离职风险管理 (86.84%)、社保税务申报 (82.89%)、员工背景审查 (80.26%);

**高风险 (70-80%):** 多币种薪酬发放 (78.95%)、劳动纠纷预防 (75%)、员工合同签署 (73.68%)、税务系统迁移 (72.37%)、福利体系设计 (71.05%)、员工关系转移 (71.05%);

**中高风险 (60-70%):** 招聘渠道分析 (69.74%)、工作签证管理 (67.11%)、考勤假期管理 (65.79%)、用工成本计算 (64.47%)、入职手续办理 (64.47%);

**不难发现需求的合规导向明显:** 需求排名前四位的服务均与合规风险管理直接相关, 特别是跨境雇佣政策咨询需求高达 93.42%, 表明企业将 EOR 主要视为合规风险的“防火墙”。相比之下, 效率提升类服务如数字化系统支持 (47.37%) 需求相对较低。

这种需求结构反映了企业在海外用工管理能力建设上的现实状况: 自身合规能力不足, 因此需要借助专业机构来规避法律风险, 同时希望通过一体化服务来简化管理流程。

#### ● 合规刚需主导服务选择

企业高度依赖 EOR 处理法律高风险环节: 跨境法规咨询 (82.14%)、离职风险管理 (85.71%)、社保税务申报 (78.57%) 使用率最高, 凸显企业将 EOR 作为合规防火墙的核心定位。同时, 多币种薪酬 (67.86%) 与法律实体过渡支持 (64.29%) 的高需求, 反映企业兼顾短期用工灵活性与长期本地化落地的双重目标。

#### ● 核心流程外包与技术渗透不足

合同签署 (75%)、薪酬发放 (67.86%) 等刚性流程高度外包, 而招聘分析 (39.29%)、福利设计 (46.43%) 等策略性服务采用率低, 表明企业仍保留人才战略自主权。

**在企业实际运营中, EOR 的价值正通过标准化流程托管与本地化风险拦截得以具象化。以 X 企业为例, 其通过 EOR 服务商实现了三重核心支持:**

● **基础合规兜底:** 由 EOR 统一处理中东、东南亚等地的薪酬发放、税务申报 (对应数据中 78.57% 的社保税务申报需求), 避免因各国政策差异导致的漏缴错缴风险;

● **实体替代策略:** 在阿联酋通过 EOR 本地主体获取 2 年期工作签证, 替代短期商务签 (对应数据中 64.29% 的法律实体支持需求), 既解决用工稳定性问题, 又为未来自建实体预留过渡窗口;

● **风险缓冲机制:** 在德国由 EOR 直接对接工会谈判 (呼应数据中 85.71% 的离职风险管理), 将劳动纠纷隔离在企业主体之外, 形成“防火墙”效应。



### 专家洞察》

然而，尽管企业对 EOR 服务的需求结构相对明确，现实中的服务供给却无法完全满足这些分层化需求。从前文分析可以看出，除员工合同签署外，几乎所有服务项目都存在不同程度的供需缺口，特别是在招聘渠道分析、员工背景审查等专业性较强的领域，实际服务水平与企业期望相差超过 25 个百分点。这种服务缺口背后，反映的是 EOR 行业供应商能力结构与企业实际需求之间的深层次错配问题。针对这一现象，Safeguard Global 中国区总经理 Frank 谈到：

企业在选择 EOR 服务时，往往存在期望与实际获得服务之间的显著差距。这种差距主要体现在几个关键领域：招聘渠道分析、员工背景合规性审查、企业用工成本计算预测等方面。造成这种差距的根本原因在于供应商的资源配置和专业取向存在差异。

传统的纯 EOR 供应商通常专注于核心的名义雇主服务，对于招聘渠道分析等增值服务缺乏足够的资源和专业能力。他们最多只能提供一些合作伙伴的推荐，无法给出深入的市场分析和专业建议。同样，在员工背景合规性审查方面，有些 EOR 供应商长期与背调公司保持合作关系，而有些则完全不涉及这一领域，要求客户自行完成相关工作。

另一个显著的差距体现在用工成本计算方面。同样的国家和地区，不同供应商给出的社保公司缴费部分往往存在差异，这主要由于各国法规的复杂性和供应商算法选择的不同。例如，在德国和美国这样的联邦制国家，不同州的规定存在差异，供应商可能采用加权平均、取最高值或其他算法，导致报价方式各不相同。此外，供应商在当地的实体注册性质（人力资源服务公司、咨询公司或虚拟地址）也会影响最终的成本计算。



数据揭示的“合规优先”需求，在 M 集团、A 公司等企业的实践中得到具象化印证。当 72.41% 的企业将 EOR 用于建立合规框架时，M 集团案例恰好展现了这一诉求的落地形态——通过转移劳动合同签署、社保缴纳等法定义务，企业得以在沙特、越南等监管复杂市场实现“合规防火墙”构建。

而“降低试错成本”的价值主张，恰恰解释了为何 64.29% 的企业需要法律实体过渡支持：通过 EOR 搭建的临时合规架构，企业既获得市场试水的安全空间，又为未来实体化运营保留平滑过渡的可能性：



## 案例洞察》

### M 集团

#### ● 名义雇主能够达到的主要目的

- ▶ 适用场景：适用于企业出海初期阶段，当企业面临市场不确定性，需要判定是否可以顺利进入当地市场并进行业务试水时。通过名义雇主，企业可以在不直接设立实体的情况下，快速测试市场需求、评估竞争环境，为后续的市场扩张策略提供数据支持和决策依据。
- ▶ 在这样的场景之下，名义雇主能够实现：
  - ◆ **快速进入市场**：在未设立实体的国家快速搭建雇佣关系，避免因工作签证限制、社保代缴缺失等合规性问题导致的业务延误，从而加速市场渗透。
  - ◆ **风险转移**：通过与本地 EOR 服务商合作，企业可以将劳动合同签订、薪资发放、社保缴纳等法定义务转移给服务商，自身则专注于人员能力评估、绩效管理及薪资核算等核心管理事务。
  - ◆ **降低试错成本**：相较于直接在目标市场建立实体工厂，采用名义雇主策略进行业务试水，可以显著减少初期投资，降低试错成本，为企业在新市场进行可行性验证提供了宝贵的缓冲空间。

### A 公司

在全球市场布局中，为高效应对不同国家的用工环境与合规要求，公司在沙特、印度、越南等多个海外市场引入了名义雇主服务模式。其核心价值不仅在于满足政策合规性，更体现在对招聘、薪酬发放、税务管理、劳动合同签订等全流程人事工作的托管服务。通过这一模式，企业得以快速融入本地市场，同时规避跨国用工中的法律与运营风险。

## 当企业期望遇上服务现实： EOR 的职责边界应该如何划定？

### 企业对 EOR 服务的期望是否超出了合理边界？

#### 高需求服务 (80%+)

- 跨境雇佣政策咨询 (93.42%)
- 离职风险管理 (86.84%)
- 社保税务申报 (82.89%)

#### 中等需求服务 (60~80%+)

- 多币种薪酬发放 (78.95%)
- 员工背景审查 (80.26%)

93.42% 企业期望 EOR 提供政策解读服务，但需要思考：政策咨询是否应该是 EOR 的核心职能？过度依赖外部咨询是否会削弱企业自身的合规能力建设？

80.26% 企业希望 EOR 承担员工背景审查责任，但这本质上涉及企业的用人标准和风险控制策略，是否应该完全外包给第三方？

那么：

- ▶ 哪些服务属于 EOR 的核心职能范围？
- ▶ 哪些责任应该保留在企业内部？
- ▶ 如何平衡外包便利性与企业自主管控能力

这些问题的核心在于如何重新审视和界定 EOR 服务的合理边界。企业对 EOR 服务的高期望值一方面反映了对专业化外包服务的迫切需求，另一方面也暴露出对 EOR 职能定位认知的模糊性。过度的服务期望可能导致责任边界不清、服务质量难以保障，同时也会削弱企业自身的核心能力建设。



### 专家洞察》

Safeguard Global 中国区总经理 Frank 认为，要解决期望与现实之间的差距，首先需要建立清晰的服务分类标准，明确区分 EOR 的基础职能、核心服务与增值服务之间的界限。只有在明确职责边界的前提下，企业才能制定合理的服务期望，供应商也能更好地聚焦核心能力，提供标准化、专业化的服务：

在明确 EOR 的职责边界时，需要区分哪些服务属于标配，哪些属于增值服务。社保代缴与税务申报、离职薪资结算与流程管理、多币种薪酬发放等是 EOR 的核心标配服务。假期管理也属于标配范围，但需要注意的是，这里的假期管理指的是各类假期的审批和管理，而非日常考勤打卡，后者通常不在 EOR 服务范围内。

福利体系设计与实施是体现 EOR 增值能力的重要指标。优质的 EOR 服务商不仅会告知客户法定强制成本，还会提供当地市场标配的福利建议，帮助企业制定有竞争力的薪酬福利方案。相比之下，一些低端供应商仅关注成本最低化，缺乏增值服务意识。

在劳动纠纷预防与法律争议代理方面，中外企业文化差异导致了服务期望的不匹配。中资企业的 HR 通常希望详细了解每个环节的法规依据和操作细节，要求供应商进行充分的解释和培训，而海外当地的服务提供者往往认为按照惯例操作即可，无需过多解释。这种文化差异是造成服务满意度差距的重要原因。

对于工作签证申请与管理，需要认识到大部分 EOR 供应商实际上是委托各国当地的签证代理机构来完成具体操作，只有少数 EOR 通过收购签证服务公司来提供内部化的服务。因此，在这一领域，EOR 更多承担的是协调和管理角色，而非直接的专业服务提供者。

通过明确这些职责边界，企业可以更好地设定合理的服务期望，选择符合自身需求的 EOR 供应商，避免因认知不对齐而产生不必要的服务体验问题。

### 基于 EOR 服务边界的深入分析，我们可以得出以下核心结论来回答提出的关键问题：

**关于 EOR 核心职能范围：** EOR 的核心标配服务应该包括社保代缴与税务申报、离职薪资结算与流程管理、多币种薪酬发放，以及各类假期的审批管理（不包括日常考勤打卡）。这些服务直接关系到雇佣关系的法律合规性和基础运营，属于 EOR 不可推卸的基本职责。

**关于企业应保留的责任：** 企业应该保留人才战略制定、用人标准设定、核心业务管理等涉及企业文化和发展方向的职能。过度依赖外部政策咨询可能削弱企业自身合规能力建设，而员工背景审查等涉及用人标准的环节，本质上反映企业的风险控制策略，不应完全外包。对于企业 HR 而言，重要的是理解自身在整个体系中的核心价值所在——战略规划和风险把控，而非必须精通每一个操作细节。适度的专业分工有助于 HR 将更多精力投入到真正创造价值的领域。

**关于外包便利性与自主管控的平衡：** 福利体系设计与实施、劳动纠纷预防等属于体现 EOR 增值能力的服务，优质供应商应能在遵循当地法规的基础上，为企业提供市场化的专业建议。而工作签证管理等专业性极强的服务，EOR 更多承担协调管理角色，企业需要理解供应商往往通过合作伙伴网络提供服务的现实。

**根本问题的解决方案：** 造成服务期望与实际供给差距的根本原因在于，传统 EOR 供应商资源配置局限、中外企业文化差异、以及行业标准化程度不足。特别是中资企业 HR 习惯于深度参与每个环节的管控思维，与海外服务商基于惯例和信任的操作模式存在认知差异。解决这一问题需要建立清晰的服务分类标准，让企业制定合理期望，供应商聚焦核心能力，同时帮助企业 HR 转变管理理念，从“事无巨细的管控者”向“战略性合作伙伴关系的构建者”转变，从而实现供需双方的认知对齐和能力匹配。

## ▶ EOR 使用岗位与形式：市场营销、管理与研发岗主导 EOR 应用；企业偏好一体化服务

表 15 贵公司在以下哪些性质的岗位中当前使用 / 未来计划使用了名义雇主的雇佣形式？(N=116)

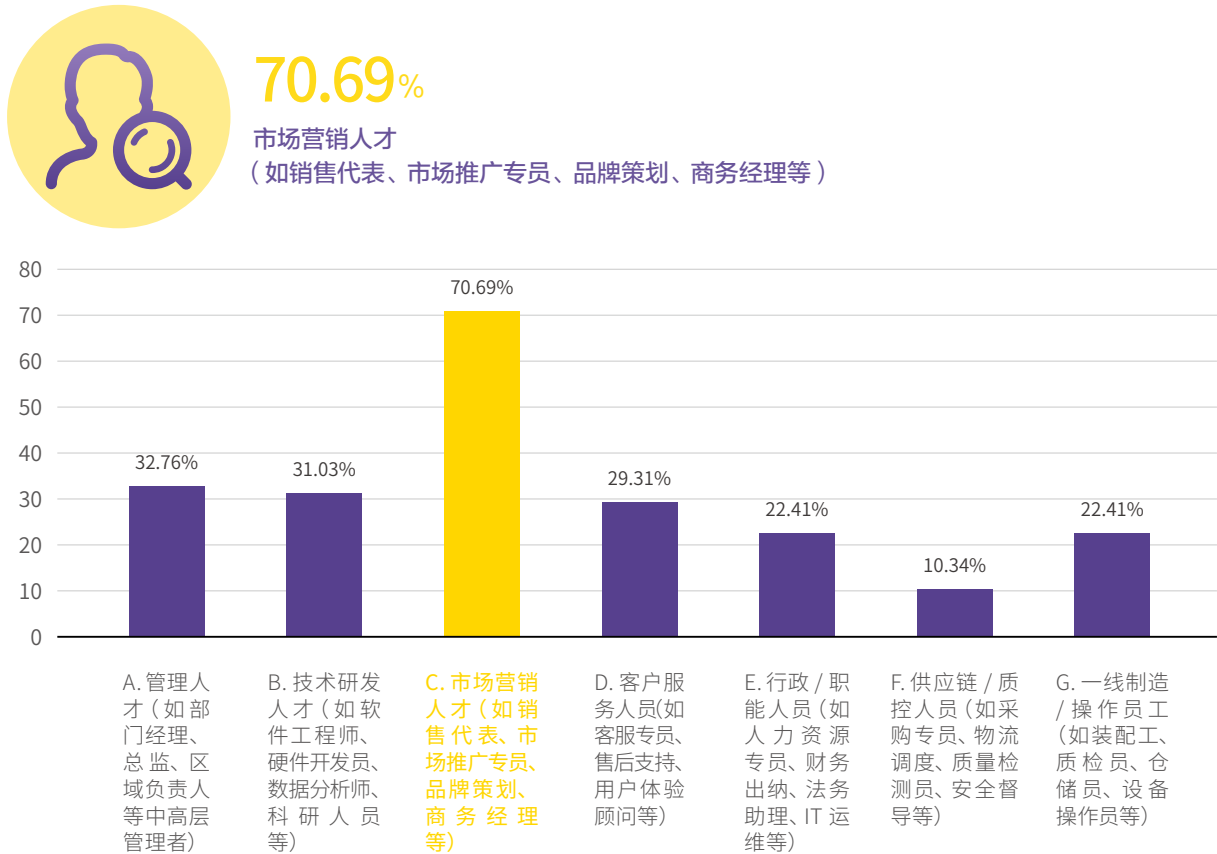


表 16 贵公司采用的名义雇主服务模式属于以下哪种类型？

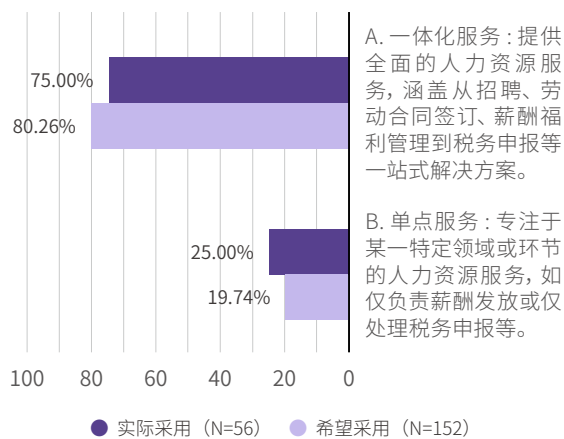
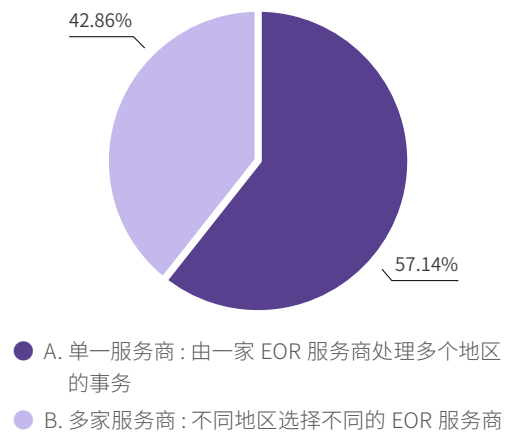


表 17 贵公司实际使用 EOR 供应商时，主要采用以下哪种方式？(N=56)



### ● 岗位应用场景：EOR 向核心业务岗位渗透

市场营销类岗位（70.69%）成为当前 EOR 应用最广泛的领域，反映出企业为应对市场波动性，倾向于通过 EOR 快速调整营销团队规模。值得注意的是，管理人才（32.76%）和技术研发人才（31.03%）的应用比例显著高于传统认知中的行政 / 职能岗位（22.41%），表明 EOR 模式正从辅助性岗位向战略型岗位延伸。这种结构性变化可能源于全球化背景下企业对高端人才“按需获取”的需求增长，以及技术研发项目制用工的特点驱动。

### ● 服务模式选择：企业偏好与实际落地的矛盾分析

数据显示，75.00% 的企业已采用涵盖招聘、薪酬、税务等全流程的一体化 EOR 服务，而希望采用该模式的企业比例进一步攀升至 80.26%。这一落差揭示了以下现实挑战：

- ▶ 供应商能力缺口：部分企业因现有服务商无法覆盖目标国家，被迫采用单点服务（25.00%）。例如，德国 EOR 服务商可能无法有效处理埃及的社保缴纳，企业需拆分服务模块；
- ▶ 内部系统整合需求：使用单点服务的企业中，19.74% 希望保留自主招聘权，仅外包薪酬税务等高风险环节；
- ▶ 区域政策差异：欧洲多国对 EOR 雇佣期限设限（如法国 3 年、德国 18 个月），企业需阶段性切换服务模式，导致一体化服务难以持续。

### ● 供应商管理策略：全球化能力与风险管控的双重驱动

尽管 60.71% 的企业采用单一 EOR 服务商，但 39.29% 的多服务商选择率凸显了实践中的复杂性。原因一方面是供应商能力局限性。所谓“全球化服务商”在具体国家的落地能力参差不齐，如英国税务申报要求严格，部分服务商无法满足 HMRC 实时数据对接。另一方面是出于反腐败合规压力。匈牙利等欧盟国家强化外企用工监管，分散供应商可降低贿赂风险。





## 一体化便利还是单点专业： 企业如何在效率与质量间找到平衡？

### 理想与现实的落差：企业偏好一体化服务背后的问题

80.26% 企业偏好一体化服务，但实际体验存在落差。企业海外 HR 资源有限，业务部门无法承担人力资源管理职能，因此倾向于寻求全流程外包解决方案。在缺乏属地化专业团队的情况下，通过一站式服务快速搭建合规框架，避免多环节衔接带来的管理真空。特别是在劳动法体系复杂、用工政策高频变动的市场，全流程托管能有效降低因信息不对称导致的系统性风险。对于快速扩张期的企业而言，这种模式还能实现跨区域用工管理的标准化，减少属地差异对业务推进的干扰。

### 一体化服务的潜在风险：专业深度与隐性成本的双重挑战

然而这种选择存在潜在风险：首先，全流程服务可能导致专业深度不足。当面临复杂问题时，综合性服务商的响应能力和专业水准可能无法满足企业需求。例如在处理集体劳动纠纷时，部分服务商缺乏属地法律团队即时介入能力；在应对突发性政策调整时，难以为企业提供前瞻性风险预警。其次，供应商服务良莠不齐的现象普遍存在，部分服务商为扩大市场覆盖而采取加盟模式，导致不同区域服务质量差异显著。此外，隐性成本问题突出，合同约定的基础服务费用往往不包含工会谈判、争议准备金计提等特殊场景支出，容易造成实际成本超支。

### 供需错配的本质：模块化集成服务与基础功能打包的差异

更深层次的矛盾在于，企业对一体化服务的期待与服务商能力演进的错位。企业本质上需要的是“模块化集成服务”——既能保持全流程管理的便利性，又能针对核心环节获取深度专业支持。但当前市场供给仍停留在“基础功能打包”阶段，尚未形成灵活可配置的服务产品体系。这种供需错配导致企业在获得流程简化优势的同时，不得不承受关键环节专业支撑不足的代价。

这种期望与现实的落差揭示了 EOR 服务市场的深层次结构性问题：企业追求的“一体化便利”与供应商提供的“打包服务”之间存在本质差异。真正的一体化服务应该是在保持专业深度的基础上实现流程整合，而非简单的服务项目叠加。当前市场中普遍存在的服务质量参差不齐、隐性成本较高、专业支撑不足等问题，实际上反映了行业在快速扩张过程中对服务品质把控的缺失。



#### 专家洞察》

因此，企业的一体化服务偏好具有阶段合理性，但还需避免因服务广度牺牲质量底线。此外，Safeguard Global 中国区总经理 Frank 从供应商视角分析到：

客户项目需求主要分为两种类型：注重一体化服务和追求各细分模块性价比最大化。后者通常同时涉及海外招聘、BPO/RPO、EOR 和 HRO 等多个模块，倾向于采用招投标方式分别选择最优供应商。而强调一体化的企业不太适合走招投标方式，因为市场上能够提供全方位服务的供应商相对较少。

具体选择策略需根据项目需求特点决定。当某个模块需求规模巨大（如涉及数千人的 HRO 需求）时，适合将该模块单独招投标；当各模块需求相对均衡且规模较小时，一体化服务更为合适。客户天然倾向于一体化解决方案的便利性，但实际项目需求的差异化特点往往决定了最终的服务模式选择。

### 单一节点外包的局限性：局部最优难以实现整体价值最大化

相对应地，当前外包市场中企业仍以单一节点服务需求为主的现象，反映了市场发展所处阶段和双向选择的结果。这表明整体上国内的外包服务依然处在新兴阶段，客户的认知和接受度以及外包服务商的产品成熟度仍然在不断提升中。从市场发展来看，正从以单一节点服务需求为主向全方位一体化综合服务过渡，越来越多的企业开始接受多元化的服务与解决方案。

仅满足企业单一节点需求的外包，对单一节点来讲，效率和成本实现了最优。但对企业整体效率和成本来讲，并非处在最优的状态。企业内部的研发设计、生产制造 / 管理运营、销售营销、服务售后等全流程节点在人才供应链综合协同、降本增效方面，需要有全方位、通盘的考量与优化，才能体现出整个人才供应链对企业价值链的全方位支撑，实现企业效率和价值最大化。

### 一体化与单点服务无优劣之分，关键在于匹配企业需求

一体化服务模式的合理性取决于企业的具体情况和发展阶段。对于海外 HR 资源有限、业务快速扩张的企业，一体化服务确实能够有效解决管理真空、降低系统性风险、实现跨区域标准化等核心痛点。特别是在劳动法复杂、政策变动频繁的市场，全流程托管的价值更加凸显。

然而，一体化服务的潜在风险同样不容忽视：专业深度可能不足、服务质量参差不齐、隐性成本较高等问题，会在关键时刻暴露出来。这些风险的根源在于当前市场供给与企业真实需求之间的错位——企业需要的是“模块化集成服务”，而供应商提供的往往是“基础功能打包”。选择策略应基于项目需求特征。从供应商的实践经验来看，服务模式选择应该遵循以下原则：

- ▶ 当某个模块需求规模巨大时，适合单独招投标以获得最优性价比
- ▶ 当各模块需求相对均衡且规模较小时，一体化服务更为合适
- ▶ 企业内部管理能力和资源配置状况决定了对一体化程度的依赖性

一体化还是单点服务的选择不存在标准答案，企业需要基于自身的资源禀赋、业务规模、管理能力和风险偏好来制定最适合的服务策略。关键是要认清不同模式的优势与局限，在效率与质量之间找到最佳平衡点。

## 使用 EOR 中存在的挑战：满意度背后的管理复杂性问题

表 18 针对现有的 EOR 服务商是否满意？ (N=56)

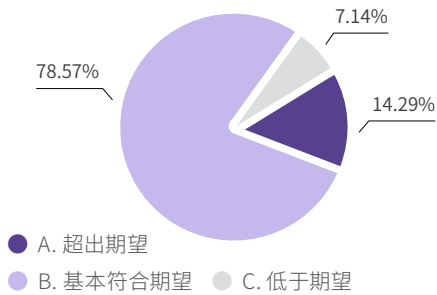
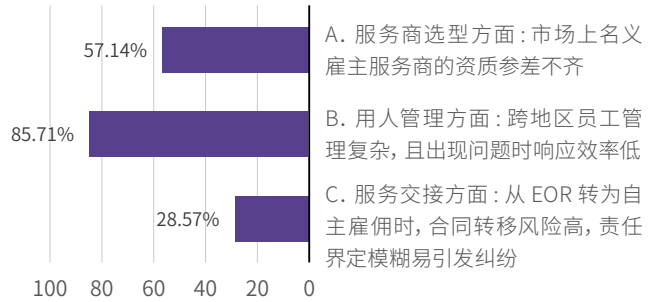


表 19 贵公司在目前在使用名义雇主服务时，存在的问题有哪些？ (N=56)

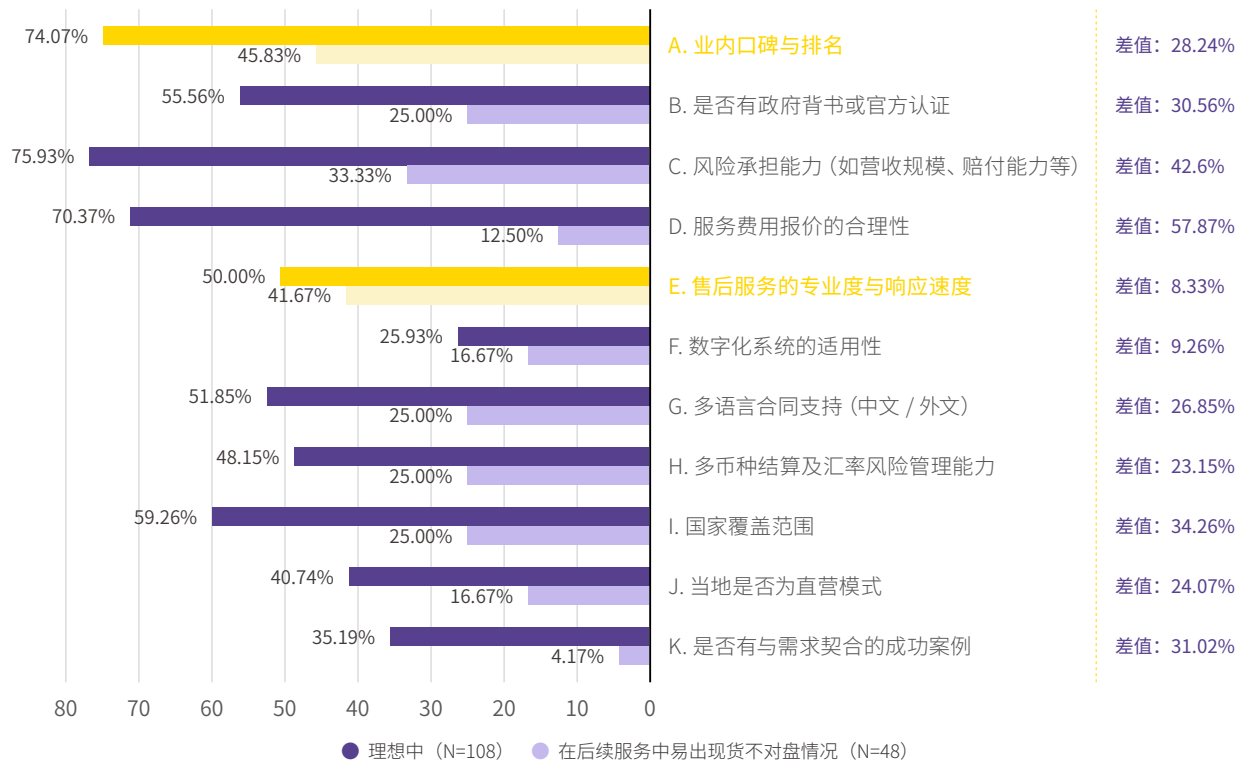


大多数企业（78.57%）对现有 EOR 服务商的服务质量持认可态度，但仍有部分企业认为服务商的表现还有提升空间。

在使用名义雇主服务时，企业面临的问题主要集中在以下几个方面：在服务商选型方面，57.14% 的企业认为市场上的名义雇主服务商资质参差不齐；在用人管理方面，85.71% 的企业指出跨地区员工管理复杂，且在出现问题时服务商的响应效率较低；在服务交接方面，28.57% 的企业提到从 EOR 转为自主雇佣时，存在合同转移风险高、责任界定模糊易引发纠纷的问题。

## 供应商选型 企业高度关注的硬性指标（费用、风控）可通过合同约定降低风险，而软性服务能力（售后、口碑）反而因难以量化评估成为问题高发区

表 20 贵公司在选择名义雇主供应商的时候，选型标准有哪些？



通过对比企业理想选型标准与实际服务中出现问题的频率，数据显示 EOR 供应商选型过程中存在显著的期望与现实错位现象。其中，**售后服务的专业度与响应速度 (E)** 和 **业内口碑与排名 (A)** 成为货不对盘的重灾区：尽管企业对售后服务的初始重视度仅为 50%，但高达 41.67% 的企业在实际使用中遭遇问题，暴露出供应商在该领域的普遍能力缺陷；而口碑指标虽获得 74.07% 的企业青睐，却有 45.83% 的企业发现其与实际服务品质脱节，揭示行业排名可能存在的信任陷阱。

其他指标则呈现差异化风险特征：

**高期望低风险型：**服务费用报价合理性 (D) 和风险承担能力 (C) 分别以 70.37%、75.93% 的高关注度成为核心选型标准，但实际问题发生率仅 12.5% 和 33.33%，表明企业通过严格筛选可有效规避此类风险。

**隐性高风险型：**数字化系统适用性 (F) 虽差值仅 9.26%，但 16.67% 的问题发生率仍高于多数指标（如政府背书的 25%），需警惕技术适配的潜在短板。

不难发现：企业高度关注的硬性指标（费用、风控）可通过合同约定降低风险，而软性服务能力（售后、口碑）反而因难以量化评估成为问题高发区。

**用人管理与服务交接问题 响应不及时、法规不熟悉、数据迁移不完整**

表 21 若在用人管理中存在问题，主要的挑战有哪些？ (N=48)

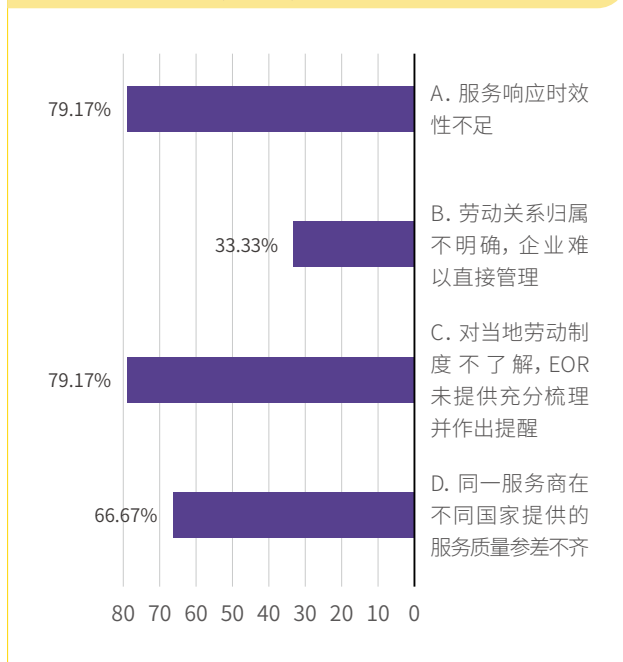
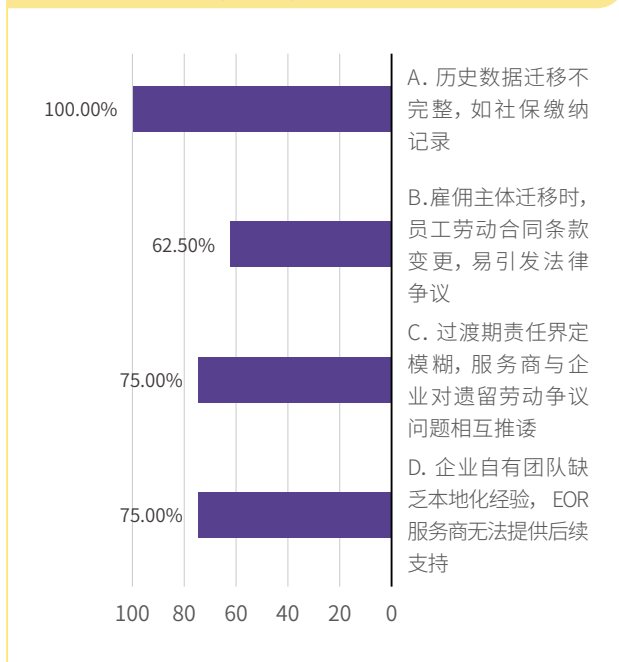


表 22 若在服务交接中存在问题，主要的挑战有哪些？ (N=16)



企业在用人管理方面面临的挑战主要包括服务响应不及时和对当地劳动法规的不了解，分别占比 79.17%，反映出企业在用人管理过程中对服务效率和本地化合规性的高度关注。此外，供应商不同国家的服务质量差异也是企业需要面对的问题（66.67%）。这些问题导致企业在管理跨地区员工时面临较大的复杂性和风险。

在服务交接方面，历史数据迁移不完整成为最突出的问题，占比达 100%，这表明企业在从 EOR 模式转向自主雇佣时，常常遇到员工社保等重要数据缺失或不完整的情况，给企业的后续管理带来极大不便。同时，雇佣主体迁移过程中劳动合同条款的变更更容易引发法律争议，占比 62.50%，而过渡期责任界定不清晰导致服务商与企业之间的推诿现象也较为普遍，占比 75.00%。此外，企业自有团队缺乏本地化经验且 EOR 服务商无法提供后续支持的情况也较为常见，占比 75.00%，这进一步加剧了企业在服务交接过程中的管理难度和法律风险。



### 专家洞察»

从调研数据可以看出，尽管 78.57% 的企业对现有 EOR 服务商基本满意，但在实际服务交付过程中仍存在显著的结构性问题。企业在选型时最重视的风险承担能力、服务费用合理性等指标与实际服务中的高频问题呈现明显的反向分布特征，而真正影响服务体验的响应效率、专业度等关键因素却往往被低估。特别是 85.71% 的企业反映跨地区员工管理复杂且响应效率低，79.17% 的企业面临服务响应时效不足和当地法规梳理不充分的问题，这些数据精准反映了当前 EOR 服务市场供需错配的核心痛点。对此，Safeguard Global 中国区总经理 Frank 分析到：

EOR 服务在实际交付过程中存在两个主要挑战：服务质量参差不齐和问题响应效率偏低。这些挑战不仅影响客户体验，也制约了整个行业的健康发展。服务质量的差异主要源于不同供应商的资源配置、专业能力和服务理念存在显著差异，而响应效率问题则更多地与供应商的组织架构和运营模式相关。

#### ● 直营比例对服务效率的决定性影响

**直营与非直营模式的本质差异：**供应商的直营比例高低直接决定了服务响应效率。直营模式下，当地团队是供应商的直接员工，管理层对其指挥和管控能力更强，能够建立明确的 KPI 要求和响应时间标准。无论是 24 小时还是 48 小时内的客户反馈要求，直营团队都能够有效执行。

相比之下，非直营模式增加了沟通层级，供应商需要通过第三方合作伙伴来提供服务，这不仅增加了沟通环节，还受到时差、语言和合作伙伴自身响应速度的多重制约。当客户选择直营比例较低的供应商时，很可能面临大部分国家都无法直接管控的困境，导致整体服务体验显著下降。

**供应商布局策略的差异化：**市场上存在明显的供应商分化现象。能力强的供应商在重点国家往往设立多个直营实体，确保服务交付的稳定性和可控性。而一些供应商为了盲目扩张，虽然在宣传材料中声称能够覆盖 100 多个国家，但实际具备充分把握交付能力的国家可能不到一半甚至只有三分之一。这种差异在企业选型时往往不易察觉，需要客户深入了解供应商在目标国家的实际运营模式。

#### ● 本地化程度对服务质量的关键作用

**服务团队配置的层次差异：**全球化 EOR 供应商在中国市场的本地化程度存在明显分层。最优质的服务商为直接客户配备完整的本土化团队，从前端商务到后端交付均由本土员工负责，确保沟通无障碍、响应无时差。

次一级的供应商可能将服务团队设置在香港、台湾、澳门或新加坡等地区，虽然在语言和时差方面相对可控，但仍存在一定的沟通成本。最不理想的情况是客户需要与完全不同时区、不同语言背景的团队对接，这种多重沟通障碍的叠加效应会严重影响服务效率。

**沟通效率的复合影响：**服务效率的下降往往是多种因素复合作用的结果。当客户对接的并

非目标国家的本地团队，而是需要经过中间层转达时，每增加一个沟通环节就增加一层时间成本。特别是在紧急情况下，这种多层级的沟通结构可能导致关键信息传递延误，影响问题解决的及时性。

#### ● 客户期望管理的复杂性

**中资企业 HR 的特殊需求：**中资企业 HR 普遍存在“凡事都要搞清楚”的特点，这与其他国家企业的管理习惯形成鲜明对比。当收到账单时，中资 HR 通常要求详细了解每个数字的计算依据和逻辑，这种深度了解的需求往往超出了标准 EOR 服务的范围。许多供应商缺乏应对这类详细询问的标准话术和响应机制，也不愿意为单个客户的特定问题投入额外的研究时间和精力。这种客户需求与供应商服务能力之间的原生性差距，是造成双方沟通困难的根本原因。

**中介模式的固有局限：**一些通过中介模式运营的供应商，虽然在本地化方面表现较好，但在服务深度和透明度方面存在结构性缺陷。中介供应商对各国落地合作伙伴的管控能力有限，特别是在成本控制的压力下，可能选择最便宜而非最优质的服务商。这种模式下，客户很难获得服务细节的真实信息，因为过度的透明可能暴露中介的利润空间和服务短板。

#### ● 实际交付中的争议焦点

**员工离职赔付标准的分歧：**在实际服务交付中，最常见的争议集中在员工离职过程中的赔付标准问题。中资企业通常期望只承担目标国家法律规定的最低赔付要求，这与他们选择 EOR 服务转移用工风险的初衷一致。

然而，供应商基于当地市场的最佳实践，往往建议采用高于法定最低标准的赔付方案。这种差异并非供应商故意增加成本，而是基于当地劳动关系管理的实际经验。缺乏本地化经验的企业很难理解这种法律最低要求与市场实际操作之间的差距，因此容易产生分歧。

**普适性问题的识别：**需要注意的是，并非所有服务争议都具有普适性代表意义。例如，雇佣主体迁移相关的问题只有在发生主体转移时才会出现，属于相对小概率事件。而一些服务质量问题更多反映的是供应商的职业素养差异，而非行业性的系统问题。因此在分析 EOR 服务挑战时，需要区分普遍性问题和个案性问题，避免以偏概全。

数据显示，企业在 EOR 使用中面临的核心挑战——服务商选型信息不对称（57.14%）、跨地区管理响应滞后（85.71%）与服务交接数据断层（100.00%），在 M 集团、X 企业等案例中均得到具象化呈现。

当 75.93% 的企业将“风险承担能力”列为选型核心标准时，M 集团通过资质合规与直营能力验证精准破题：选择具备国际公信力的服务商（如 Safeguard Global），并审核其本地法律团队与赔付能力，直接回应了数据中 45.83% 企业难以确认供应商风险能力的痛点。而 X 企业的“属地化直营能力优先”策略（40.74% 企业关注），则通过考察供应商在目标国的驻场团队规模，有效规避了 66.67% 企业遭遇的“同一服务商多国服务质量参差”问题。

对于数据中 79.17% 的企业表示“服务响应时效不足”，Y 企业的分阶段选型模型提供了解决方案：在出海初期选择 24 小时响应服务商处理紧急合规事务，进入航海阶段后升级为提供属地驻场团队的服务商，系统性解决跨时区协同效率问题。而 A 公司将“招聘能力权重设为 50.00%”，则直击数据中 39.29% 企业“招聘分析支持不足”的短板，通过服务商属地人才库弥补自主招聘能力缺口。

在服务交接环节，100.00% 企业遭遇的“历史数据迁移不完整”问题，被 X 企业的“数据迁移保障条款”破解：要求 EOR 服务商提供完整薪资记录与税务申报备份，并写入合同违约赔偿条款，确保从临时雇佣向自建实体过渡时合规无虞。这一实践恰与数据中 75.00% 企业关注的“责任界定模糊”形成呼应，展现了从被动风险承受转向主动风险管控的升级路径。

数据层面的挑战本质是需求分层与管理颗粒度不足的产物。当企业仅用“风险承担能力”“国家覆盖范围”等通用标准选型时（如数据理想选型维度），极易陷入服务与场景错配困局；而案例中的动态评估模型（如 A 公司“能力 - 合规 - 成本”权重分配）则通过量化业务阶段与属地特性，将抽象需求转化为可落地的解决方案：

企业名称	M 集团	X 企业	Y 企业	A 公司
挑战	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国社保 / 税务政策差异</li> <li>● 汇率波动导致成本失控</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 实体注册流程复杂 (如阿联酋签证)</li> <li>● 劳动纠纷处理低效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 服务碎片化</li> <li>● 系统数据孤岛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 属地招聘能力弱</li> <li>● 应急响应滞后</li> </ul>
策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 筛选国际资质服务商 (例: Safeguard Global)</li> <li>● 建立本地货币薪酬体系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EOR 替代自建实体</li> <li>● 法律纠纷责任隔离</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 模块化服务采购</li> <li>● 人工数据校验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分阶段选型模型</li> <li>● 属地驻场团队</li> </ul>
选型标准	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行业口碑与公信力</li> <li>● 直营服务模式</li> <li>● 系统兼容性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 属地直营能力</li> <li>● 全球网络覆盖</li> <li>● 成本透明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 紧急响应效率</li> <li>● 风控联防机制</li> <li>● 轻量化部署</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招聘能力 (50%)</li> <li>● 合规风控 (30%)</li> <li>● 成本透明 (20%)</li> </ul>
技术应用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基础数据对接</li> <li>● 人工校验辅助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薪酬数据 API 同步</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立系统并行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招聘进度可视化</li> <li>● 合规 SaaS 平台</li> </ul>
风险管控	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 总部 HRBP 动态监控</li> <li>● 汇率波动预案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 年期签证方案</li> <li>● 工会谈判代理机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 核心权限自主</li> <li>● 周期账单审计</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24 小时响应机制</li> <li>● 员工满意度监测</li> </ul>
升级需求	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全流程合规覆盖</li> <li>● AI 政策解读工具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 用工成本 BI 分析</li> <li>● 隐性成本披露</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 系统无缝对接</li> <li>● 跨文化绩效方案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全链条人才服务</li> <li>● 专项法律支持</li> <li>● 生成工具操作建议</li> </ul>



## 案例洞察»

### M 集团

#### ● 本地员工的合规差异问题

##### ▶ 挑战

在跨国用工过程中，各国劳动法规、社保政策存在显著差异，而企业对当地法律理解不足，易产生用工合规风险。尤其当属地 HR 团队或总部负责海外的 HRBP 缺乏深度政策解读能力时，可能导致社保缴纳基数偏差、税务申报流程错误等隐患。

##### ▶ 解决

在具体实践中，M 集团通过以下机制来降低合规风险：

- ◆ **选择权威服务商：**优先选择具备国际公信力的 EOR 服务商（如澳洲地区选用了 Safeguard Global），利用其本地化网络解决社保缴纳、税务申报等合规问题；
- ◆ **建立专业监管体系：**在总部设置专职海外 HRBP 岗位，持续追踪各国劳动法动态，通过政策研究、第三方数据联动等方式，系统性提升合规监管能力。

#### ● 付款周期与汇率问题

##### ▶ 挑战

- ◆ 跨国薪酬支付受时区差异、货币结算周期影响，易出现发放延迟；同时汇率波动可能造成企业成本浮动或员工实际收入不稳定。

##### ▶ 解决

- ◆ **搭建本地化薪酬体系：**通过总部 HR 团队及海外团队共同建立以当地货币结算的薪酬体系，规避汇率波动对员工实际收入的影响；
- ◆ **强化服务商协同机制：**与名义雇主服务商建立定期沟通机制，协同优化跨境支付流程。例如，提前同步各国薪资支付节点、协调银行端结算时效，并针对汇率波动趋势共同制定预案，最大限度减少支付延迟与资金损耗。

#### ● 如何选择合适的名义雇主服务？

在名义雇主（EOR）服务市场的众多选择中，M 集团展现出了一套清晰的选型标准，以确保所选服务商能够精准匹配其复杂的海外业务需求。通常有以下维度：

- ▶ **具有业界口碑与一定的公信力。**由于 EOR 市场存在大量非专业服务商，仅通过资质文件难以判断其实际能力，因此集团倾向于通过本地员工推荐和行业口碑验证（如跨国企业成功案例）筛选合作方。
- ▶ **具备直营模式与多元服务范围。**企业倾向于选择那些覆盖其海外业务主要国家和地区，并拥有直营模式的服务商。直营模式能够确保服务商在不同市场都能提供统一、高质量的服务，避免因加盟或代理模式带来的服务差异。
- ▶ **与企业现有数字化系统能够兼容。**随着业务向更多国家扩展，服务商的系统能否与集团内部 HR 平台无缝对接，会直接影响数据可视化和合规管理效率。因此未来也会注重考察服务商系统与企业内部 HR 数字化平台的对接能力，确保薪资数据、合规信息可实时同步，避免过多人工干预产生的误差与滞后。

### ● 名义雇主尚待改进的地方

尽管 EOR 模式有效降低初期出海风险，但其服务能力仍存在两大短板：

- ▶ **服务深度不足：**现有服务多聚焦基础合规事务，难以覆盖人员的“选用育留”全流程并兼顾合规性保障，企业仍需额外投入资源补足管理缺口。
- ▶ **数字化与智能化缺失：**在数字化与智能化趋势下，企业希望服务商强化技术投入，开发全球化智能签证办理系统、利用 AI 工具实现政策动态解读等，以简化外派流程、提高合规性管理效率。同时，服务商还需要打通跨国数据壁垒，支持用工成本与风险的可视化分析，为企业的战略决策提供实时咨询和建议。

## X 企业

### ● 名义雇主的应用场景

为应对全球化用工中的合规与效率难题，X 企业在中东、东南亚、南美等无需设立实体的区域引入名义雇主（EOR）服务，主要采用了以下服务：

- ▶ **基础的人事流程标准化：**由 EOR 服务商解决跨国薪酬发放、税务申报和社保缴纳等人事流程，名义雇主服务商可一站式解决此类问题。
- ▶ **签证办理与合规支持：**通过 EOR 服务商以本地主体雇佣员工，规避外资企业注册实体的繁琐流程。例如，在阿联酋，EOR 服务商帮助外派员工获得 2 年期工作签证，替代原有的 3 个月商务签模式。
- ▶ **劳动风险缓冲机制：**在德国等法规复杂地区，名义雇主协助企业与工会进行交涉，代表企业与员工进行对话，避免企业因突发纠纷直接陷入法律冲突。

### ● EOR 供应商选型核心策略与标准

X 企业全球化用工服务商筛选过程中，围绕业务安全性与管理效能，制定了一套严密的评估体系，重点关注以下核心维度：

- ▶ **资质合规与运营稳定性：**要求供应商具备本地化法律团队及成熟的合规经验，确保用工流程完全符合目标国劳动法、税务申报、社保缴纳等强制性规范。同时，需严格审核其财务健康度与历史运营记录，避免因资金链断裂导致薪资代发中断、员工社保漏缴等系统性风险。
- ▶ **属地化直营能力：**重点考察供应商在目标市场的直营团队规模与响应能力；是否在当地有专门的服务人员与企业进行实时对接。
- ▶ **全球化覆盖范围：**优先选择能够覆盖全球主要业务区域的供应商，减少多供应商管理带来的复杂度与隐性成本。例如，一家供应商若能同时支持东南亚、中东、南美等核心市场，可显著降低合同谈判、系统对接及数据整合的难度。

随着全球化用工复杂度提升，名义雇主服务需从基础合规工具向战略赋能演进。当前服务模式的属地化招聘短板、应急响应滞后、数字化不足及隐性成本失控等问题，正倒逼 EOR 行业进行服务链重构与技术革新。以下将从现存挑战与企业需求两端，探讨 EOR 的未来升级方向。

### ● 名义雇主的现存挑战

- ▶ **属地化招聘能力不足：**绝大多数 EOR 供应商仅提供合同管理、薪酬发放等基础服务，无法解决属地化人才搜寻难题。

- ▶ **应急响应效率低下：**部分供应商通过当地合作机构间接服务，响应效率低下。如在印尼的一次用工纠纷中，EOR 服务商耗时两个月才完成远程协调，导致业务遭遇停滞风险。
- ▶ **数字化能力薄弱：**现有名义雇主自带的数字化平台仅支持基础人员信息的录入，缺乏数据分析和风险预警功能。企业无法实时监控多国用工成本或预测法规变动影响。
- ▶ **隐性成本不可控：**EOR 服务商往往无法提前告知当地特殊的用工政策，导致在出现劳务纠纷或应急事件时，常常需要提前计提工会费用、争议准备金等，导致实际支出超出合同报价 20% 以上。

### ● 企业对名义雇主服务的未来需求点

基于实践痛点，X 企业提出 EOR 服务的升级方向，推动其从“合规工具”向“战略伙伴”转型：

- ▶ **服务链条延伸：**从基础用工向招聘、培训、绩效管理等一体化环节拓展，比如提供本地化人才库与跨文化培训支持。
- ▶ **数字化工具升级：**升级数字化智能平台，帮助企业实现用工成本分析、合规风险实时预警（如签证到期提醒、法规变动推送）及 BI 可视化分析报告。
- ▶ **区域直营与成本透明化：**优先选择在东南亚、南美等核心市场拥有直营团队的供应商，并将响应效率纳入合同考核；同时要求供应商披露各国隐性成本规则（如欧洲工会费用计提比例），优化费用结构。
- ▶ **战略性咨询服务：**提供市场进入策略支持及合规政策梳理，为企业全球化战略制定提供分析与建议，协助预判政策变动风险并设计适应性解决方案，从被动执行转向主动赋能。

## Y 企业

### ● 当前名义雇主服务商能够满足的服务

作为企业初入新市场的合规工具，优先解决准入阶段的用工合法性、税务申报等基础问题。

- ▶ **薪资与合同管理：**覆盖欧盟、东南亚等区域的薪资核算、个税缴纳及劳动合同签订，规避属地法律风险。
- ▶ **劳动纠纷处理：**快速介入员工解雇、加班费争议等纠纷调解，降低仲裁风险。
- ▶ **蓝领用工补充：**在东南亚、中东非等地招募安装、运维、生产工人，实现“合规招募 - 用工管理”全流程托管，解决一线岗位快速部署难题。

### ● 未来希望名义雇主提供的赋能点

当企业从市场准入阶段转向实体化运营后，EOR 的“借船出海”模式面临服务碎片化、数字化系统不适配等挑战。以下是企业希望未来名义雇主能够提供的赋能点：

- ▶ **促进服务一体化：**市面上 EOR 服务商能力差异显著，多数仅聚焦于单一服务环节（如薪资代发），难以满足企业“入离职—薪酬—绩效—文化管理”的一体化需求，且全面解决方案因成本高昂难以落地。未来期望 EOR 服务商能够提升服务整合能力，提供涵盖员工全生命周期的一站式解决方案，助力企业降低管理成本。
- ▶ **提高数据整合与数字化系统适配的能力：**EOR 服务商系统与企业内部 HR 系统相互独立，用工数据依赖手工核对（如工时、费用合规性），每月耗费大量人力进行数据校验，同时还面临汇率波动、隐性成本等风险。未来希望 EOR 能够与企业系统实现无缝对接，实现用

工数据的实时同步与精准分析，减少人工操作带来的误差和效率损耗，提高企业海外人力资源管理的数字化水平。

- ▶ **促进人员能力匹配与文化融合：**EOR 服务商招募的基础岗位人员技能水平参差不齐，直接影响交付质量；同时，国内 HR 沿用的中国式绩效管理逻辑（如强考核导向）与属地员工预期存在冲突，导致跨文化协同效率低下。未来期望 EOR 能够加强对基础岗位人员的技能评估与培训，确保人员能力与企业需求相匹配；同时，结合属地文化特点，为企业提供定制化的绩效管理方案，促进跨文化团队的融合与协作，提升企业海外业务的整体运营效率。

### ● 经验总结：如何分阶段选择适配的 EOR 服务商？

企业在选择 EOR 服务商时，若仅依赖通用选型标准，往往容易陷入服务与需求错配的困局。所以分阶段匹配策略是破题关键——需根据业务发展阶段与用工场景，动态调整筛选维度与权重。以下从业务阶段、使用阶段两大视角，拆解选型逻辑与核心维度：

阶段	主要目标	核心维度
出海阶段	快速建立合规运营基础	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 响应效率优先：选择具备 24 小时跨时区响应能力、服务费率透明的 EOR 服务商，优先处理薪资代发、劳动合同等合规底线问题。</li> <li>● 风控联防：建立“业务+HR+法务”联合监控机制，定期审计账单与数据接口，防范账期陷阱（如超长账期导致的现金流压力）及数据孤岛风险。</li> <li>● 轻量化部署：采用模块化 EOR 服务方案，企业保留核心人事管理权限，降低初期沉没成本。</li> </ul>
航海阶段	构建可持续的本地化运营体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 数据迁移保障：选择支持用工数据无缝迁移至企业系统的服务商，确保雇主主体切换时合规风险可控。</li> <li>● 本地化服务升级：推动 EOR 服务商从基础事务执行升级为属地化战略伙伴，参与政府关系维护（如劳动监察沟通）、工会协商机制建设、本地人才地图绘制等深度服务。</li> <li>● 服务交接能力：要求 EOR 服务商提供完整用工数据迁移和合规方案，支持从临时用工主体向自建实体的平滑过渡。</li> </ul>

### ● 使用阶段：前期筛选 EOR 服务商时重点关注的维度

在明确不同出海阶段的 EOR 使用策略后，企业需进一步细化服务商筛选标准，以确保不仅能满足当前阶段的合规需求，更能随企业全球化进程同步升级能力。以下将从资质、成本、协同三大维度，解析如何评估 EOR 服务商的综合价值，助力企业构建韧性海外用工体系。

- ▶ **资质与属地能力：**是否具备政府背书、直营机构及多国覆盖能力；
- ▶ **成本透明度：**服务费率与账期的灵活性、汇率结算规则及隐性成本控制（如突发用工纠纷处理是否需要额外收费、系统对接是否需要额外收费等）；
- ▶ **驻场团队配置：**是否在属地有专门的驻场人员、重大突发事件是否承诺 6 小时内属地化团队现场介入、突发纠纷处理机制是否能够及时与当地法务或属地 BP 协同介入等。

## A 公司

### ● 名义雇主服务商的选型标准

为科学筛选合作伙伴，A 公司海外人力资源部门建立了“能力 - 合规 - 成本”的评估体系，并明确权重分配：

- ▶ **招聘能力与效率优先（权重 50%）**：主要考察服务商是否具备招聘能力，以及服务响应效率与人员质量的把控。重点评估服务商的人才资源覆盖深度（如当地行业人才库规模、垂直领域渗透率）、紧急岗位响应速度。
- ▶ **合规与风控能力（权重 30%）**：评估其合规与风控能力，要求服务商需具备政策敏感性，定期提供季度性用工政策解读报告，并展示历史合规记录。
- ▶ **成本考量（权重 20%）**：在保障服务质量前提下，综合分析成本结构透明度（如分项服务费、隐性成本排查），但始终将服务质量与合规性置于成本考量之前。

### ● 名义雇主使用过程中的核心问题

尽管选型标准已较为完善，但在实际落地中，服务商的能力差异仍暴露出以下问题：

- ▶ **劳务纠纷的应急处理效率低**：不同地区服务商的专业水平参差不齐。例如，在劳务纠纷处理方面，部分服务商缺乏系统解决方案，仅提供基础法律咨询，而优质服务商则建立专项应急小组，提供从现场调解到法律支持的完整服务链。
- ▶ **数据信息安全风险大**：在某些涉及技术转移、产品转移的项目中，公司必须要求服务商签署严格的数据保密协议，并采用分段式信息传输，核心技术数据仅通过加密渠道传输，确保知识产权安全。
- ▶ **提供的服务过于单一**：现有服务商多聚焦合规、薪资发放环节，缺乏员工招聘、培训、绩效管理后续支持。

### ● 企业名义雇主服务需求的演进趋势

为应对现有挑战并支撑长期战略，A 公司从服务生态、驻场管理、技术协同三个维度提出需求升级方案：

- ▶ **构建一体化服务生态**：期望服务商能提供涵盖“选用育留”全链条服务。例如，在沙特市场，计划引入包含技能培训认证、数字化绩效管理系统搭建的整合方案，使 EOR 服务从基础人事管理升级为战略人才管理。
- ▶ **深化驻场服务机制**：针对一线员工规模较大的市场，要求服务商派驻专职驻场人员，深入生产一线，建立员工满意度监测体系，及时发现并解决文化冲突、劳动纠纷等潜在风险。
- ▶ **强化技术系统适配**：评估将现有 HR 系统与 EOR 服务商平台对接的可行性，要求实现招聘进度可视化、薪酬数据实时同步等功能。对于暂无数字化系统的市场，考虑采购已预置当地合规规则的 SaaS 服务，缩短系统部署周期。

## 从认知偏差到决策误区： 企业在 EOR 服务选型中是否陷入了“成本陷阱”？

从调研数据中我们发现企业在 EOR 供应商选型时最为关注的指标往往与实际服务风险呈现反向分布。特别是在风险承担能力这一核心要素上，75.93% 的企业将其视为重要选型标准，但仅有 33.33% 在后续服务中遇到相关问题，形成 42.60% 的巨大差值。这种认知与现实的错位背后，反映出企业在 EOR 服务选型中可能存在深层次的决策误区。当企业过度关注表面的成本优势而忽视供应商的真实交付能力时，是否已经不知不觉地陷入了“成本陷阱”？



### 专家洞察»

对此，Safeguard Global 中国区总经理 Frank 深入分析了这一现象背后的根本原因：

企业在 EOR 服务选型过程中表现出明显的成本导向倾向，这种倾向掩盖了对供应商真实能力的准确判断。风险承担能力作为最典型的认知盲区，反映了企业对供应商财务实力和业务稳定性评估的不足。许多企业在选择过程中优先考虑总体成本的吸引力，却忽视了全球交付品牌在稳定性方面的显著优势。

供应商的日常现金流规模直接影响其风险承担能力，但这一关键信息往往难以获得。近年来涌现的众多新品牌声称能够覆盖上百个国家，但其真实的风险承担能力无法有效验证，因为企业很难要求供应商提供过去数年的财务审计报告。这种信息不透明导致许多客户在选择过程中遭受损失，特别是那些被极具诱惑力的成本优势吸引的企业。

业内口碑与商业排名之间存在显著差异。客户口碑相传的真实评价远比那些可以通过付费获得的排名表更具参考价值。在细分领域中，这种现象更为突出，越是专业化的服务领域，官方排名的水分越大，而真正有经验的客户更依赖实际的服务体验和行业内部的声誉评价。

#### ● 企业选型决策的深层问题与市场现象分析

**成本导向决策的风险隐患：**企业普遍将成本置于选型决策的优先位置，但忽视了真正影响服务质量的核心要素。特别是在风险承担能力评估方面，由于供应商财务透明度有限，企业难以获得真实的财务审计报告，导致选择了表面成本诱人但实际风险承担能力不足的供应商。这种“试错性选择”在业务规模较小时看似可行，但随着业务扩展会暴露严重问题。

**市场信息不对称现象：**业内真实口碑与商业化排名存在严重脱节。客户口碑相传的实际体验远比可通过付费获得的排名矩阵更具参考价值。在细分领域中，这种信息不对称现象更加严重，越是专业化的服务领域，市场信息的真实性越难以验证。

**售后服务重视度的认知误区：** 数据显示企业在选型初期对售后服务的重视程度相对较低，这主要源于缺乏使用经验，无法预判实际服务过程中可能遇到的问题。然而，直营模式比例和本土化程度这两个可在前期评估的指标，直接决定了后续售后服务的响应速度和质量。

**行业教育与认知提升的必要性：** 当前市场需要加强对企业 HR 部门的专业化教育，帮助其建立更科学的 EOR 服务商评估体系。同时，需要推动供应商提高专业度和透明度，减少市场中的包装现象和乱象，建立更加健康的行业生态。这种认知偏差不仅影响企业的服务选择质量，也反映了整个 EOR 服务市场在标准化和透明度方面仍有很大提升空间。

回到最初的问题——企业不应该将成本作为 EOR 服务选型的首要标准，而应该构建基于供应商综合能力的科学评估体系。当企业过度关注短期成本优势而忽视供应商的长期服务能力时，实际上是用未来可能承担的更高风险和成本来换取当前的价格优势。真正的成本效益应该建立在对供应商综合能力的全面评估基础之上，包括其财务稳定性、服务交付能力、本土化程度和风险承担能力。只有跳出“成本陷阱”的思维局限，企业才能在 EOR 服务选型中做出真正理性且可持续的决策。



# EOR 使用过程中的 挑战识别与解决方案

## ● 可能存在的问题与解决维度

企业在使用 EOR 服务过程中，往往会遇到各种复杂挑战，这些问题不仅影响服务效果，更可能给企业带来合规风险和运营困扰。通过调研，我们发现企业面临的主要问题集中在合规性风险和成本效率两大维度。针对这些挑战，需要从供应商选择、内部管理机制建设和服务模式优化等多个维度入手，尝试建立系统性的解决框架，确保 EOR 服务真正发挥其战略价值。

可能存在的问题	解决维度
<b>合规性挑战：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国劳动法规、社保政策差异大，企业难以理解，易产生合规风险</li> <li>● 劳动纠纷处理复杂，尤其在法规严格地区</li> <li>● 税务申报和社保缴纳流程复杂，易出错</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 选择具备国际公信力和本地化网络的 EOR 服务商</li> <li>● 建立专业监管体系，设置专职岗位追踪法规动态</li> <li>● 利用服务商的合规经验和本地化团队解决具体问题</li> <li>● 通过政策研究和第三方数据联动提升合规监管能力</li> </ul>
<b>成本与效率挑战：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 跨国薪酬支付受时区、货币结算周期影响，易延迟</li> <li>● 汇率波动影响成本和员工收入</li> <li>● 应急响应效率低下，影响业务连续性</li> <li>● 服务碎片化，数据整合困难，管理成本高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 搭建本地化薪酬体系，规避汇率波动影响</li> <li>● 强化服务商协同机制，优化跨境支付流程</li> <li>● 选择具备 24 小时跨时区响应能力的服务商</li> <li>● 推动 EOR 服务商提供一站式服务，减少多供应商管理复杂度</li> </ul>

## ● 供应商选取维度

EOR 供应商的选择是决定服务成败的关键因素。企业在选型过程中，应避免陷入“成本陷阱”，而要建立多维度的评估体系。优质的 EOR 供应商不仅要具备基础的合规能力和服务覆盖，更要在专业实力、响应效率、系统兼容性等方面表现卓越。通过建立科学的选型维度和评估指标，企业能够识别真正具备长期合作价值的服务伙伴，从而为出海业务提供稳固的人力资源保障。

选取维度	具体要求
资质与信誉	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 具备业界口碑与公信力，通过本地员工推荐和行业口碑验证</li> <li>● 资质合规与运营稳定性，具备本地化法律团队和成熟合规经验</li> </ul>
服务覆盖能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 直营模式与多元服务范围，覆盖主要业务国家和地区</li> <li>● 全球化覆盖范围，减少多供应商管理复杂度</li> <li>● 属地化直营能力，当地有专门服务人员</li> </ul>
技术系统兼容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 系统与企业现有数字化系统兼容，支持数据实时同步</li> <li>● 成本透明度，服务费率透明，控制隐性成本</li> </ul>
专业服务能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招聘能力与效率，具备当地人才资源覆盖和紧急岗位响应能力</li> <li>● 合规与风控能力，定期提供用工政策解读报告</li> <li>● 驻场团队配置，属地有驻场人员，重大事件快速响应</li> </ul>

## 出海企业用工管理 调研总结

当前，全球经贸环境正经历深刻变革，地缘政治冲突、区域供应链重构与技术壁垒升级构成中国企业出海的三重挑战。RCEP 等区域协定加速亚太市场整合的同时，欧美“友岸外包”政策迫使企业从单一市场依赖转向多区域均衡布局。

数据显示，2023-2025 年间，企业出海地区分布中亚洲市场占比下降 12.68%，而非洲等新兴区域逆势增长 1.81%，折射出企业“分散风险、多点突破”的战略转向。在此背景下，合规门槛持续攀升成为关键制约——德国《供应链法》、法国劳动法修订等政策频出，使 85.71% 的企业因政策理解滞后遭遇管理响应延迟，而数字化工具的普及虽降低了出海门槛，却仍有 47.37% 的企业受困于系统孤岛与数据割裂。

本次我们通过对 268 家出海企业的调研发现，中国企业的用工策略正呈现“控制与弹性并存”的鲜明特征。89.13% 的企业选择在目标国设立实体机构，但其中 71.74% 采用“独资子公司 + 灵活用工”组合模式，如 A 公司在沙特以实体控股核心业务，同时通过 EOR 覆盖非技术岗位，既满足“沙化率”政策要求，又将用工成本压缩 40%。

在合规管理层面，领先企业已突破粗放式风控，转向“分子级”精细运营——X 企业在巴西市场要求 EOR 服务商提前 60 天预警解雇赔偿金规则变化，成功将突发成本波动控制在  $\pm 5\%$  以内；Y 企业则通过 API 对接实现欧盟 15 国工时数据自动匹配当地法规，使合规误差率从 12% 降至 3%。成本管控方面，企业正从“规模降本”转向“结构性优化”，东南亚制造业中，EOR 模式使蓝领工人月均综合成本降低 17%，而拉美企业通过将劳动纠纷风险外包给 EOR 服务商，使预算可控性提升 35%。

在复杂多变的全球化竞争中，名义雇主（EOR）已从辅助工具升级为企业出海的核心战略支点。未来，随着全球监管环境进一步收紧，EOR 的角色将从“风险承接者”向“战略赋能者”演进，通过提供属地化人才地图绘制、跨文化管理咨询等深度服务，助力企业在合规底线与业务扩张间找到可持续的平衡点。全球化竞争的本质已从“资源争夺”转向“管理效能比拼”，而 EOR 正是中国企业在这场竞赛中不可或缺的“合规导航仪”与“效率加速器”。



## 参调企业背景信息

表 1 贵公司所处的主要行业为：

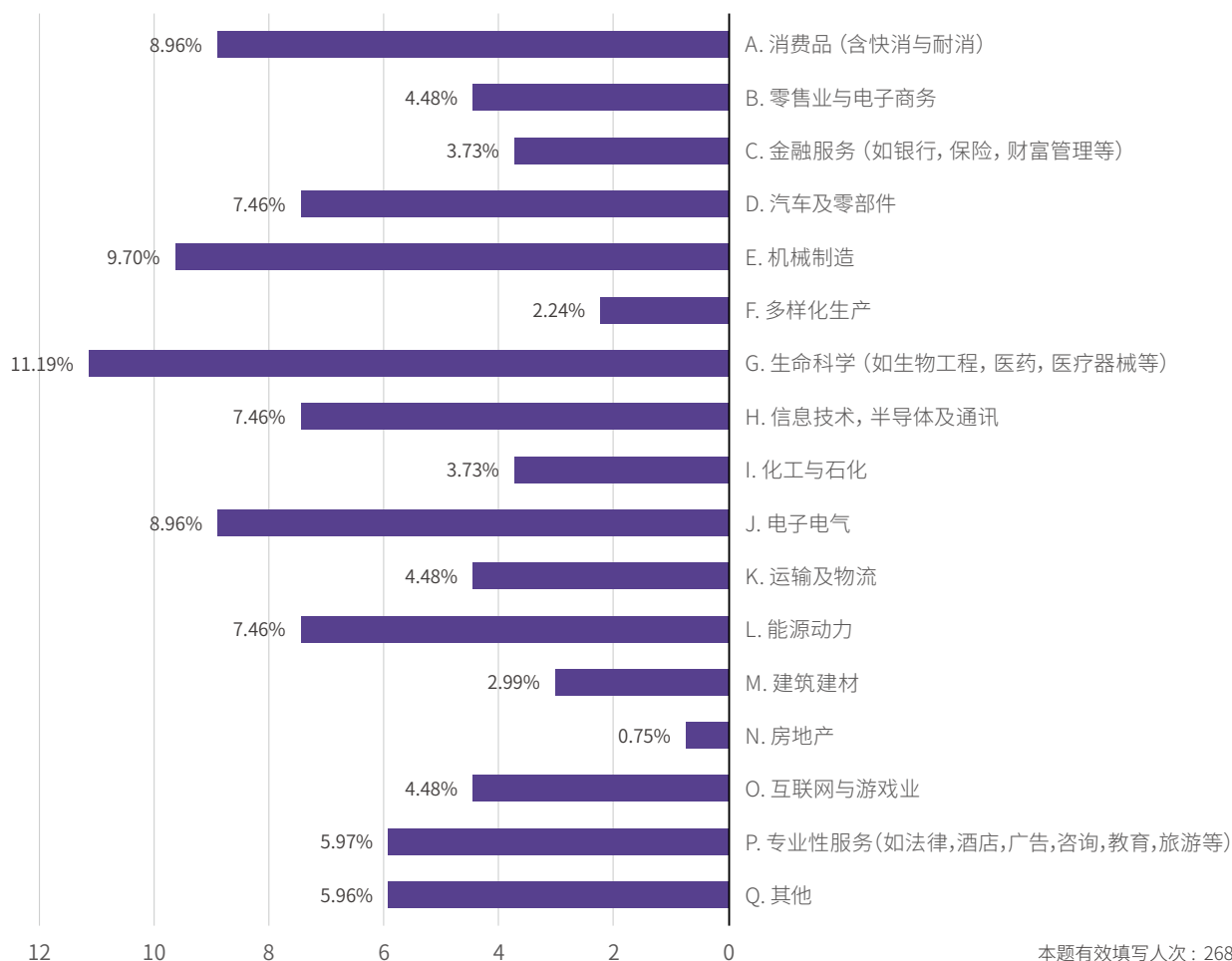


表 2 贵公司企业性质是：

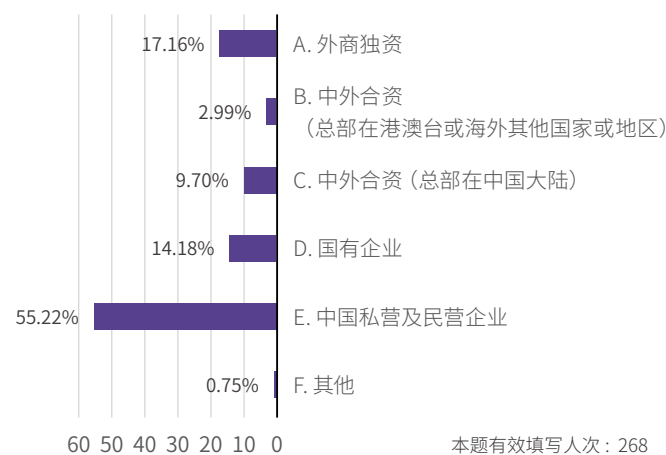
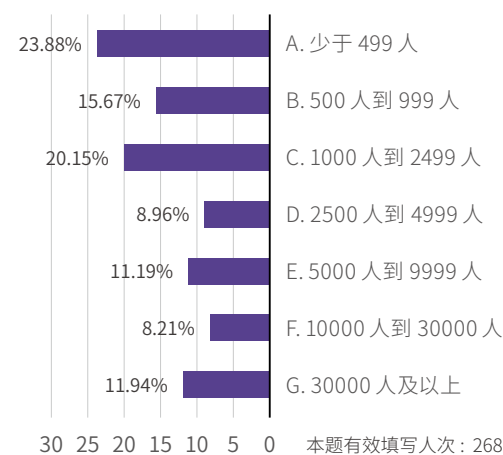


表 3 贵公司员工总数为：



## 专家洞察



岑志祥 (Frank Cen)

总经理

Safeguard Global 中国

### 2025 企业出海用工管理洞察

#### ● 企业出海现状

##### ▶ 出海数量

与 2024 年相比，2025 年已完成出海布局的企业数量以及正在制定或计划实施出海战略的企业数量基本保持平稳。当前出海增长势头放缓的原因是多方面的。自 2024 年年末至 2025 年上半年，国际政治经济环境持续动荡，特别是中美关系的紧张态势对中国企业海外投资和业务拓展产生了显著的负面影响。这些不利因素在一定程度上抵消了企业出海的内在驱动力和上升势能。

从统计数据来看，2025 年的企业出海表现与上一年度基本持平，部分指标甚至出现小幅回落。在某些重点目标市场和区域，这种回落趋势更为明显。同时，面对复杂的外部环境，企业也在主动进行战略调整和优化，这些客观因素共同影响了整体的出海节奏和规模。

##### ▶ 出海成熟度

虽然整体出海规模趋于平稳，但已出海企业的成熟度显著提升。从宏观角度看，这种变化受到大环境因素和企业内在驱动因素的双重影响；从微观角度看，企业层面的专业化程度不断提高，这是完全可以理解的正常现象。

企业出海能力的成熟主要体现在人才结构的优化上。早期企业主要依靠内部团队，无论是人力资源部门还是其他相关协调部门，其全球化经验和出海核

心技能相对有限。如今，企业在招聘关键岗位员工时，往往优先考虑具备甲方出海项目经验、实操经验和落地经验的候选人。在实际业务对接中，经常会遇到原本在其他公司负责出海项目的专业人士，这说明企业越来越重视引入有经验的专业人才。

与此同时，企业内部原有员工也通过近年来的出海实践积累了丰富的实操经验。虽然在摸索过程中可能遇到挫折或走了弯路，但这些经历最终转化为宝贵的实战经验。外部引入和内部培养的双重作用，显著提升了企业整体的出海成熟度。

这种变化源于企业的内在需求。企业希望以更高效的方式完成出海计划，特别是新出海企业和行业内二三线品牌，面临起步较晚的压力，迫切需要通过引入资深人士来缩短学习曲线，实现弯道超车。这种市场需求推动了整个行业人才结构的优化和专业化水平的提升。

出海规模趋于平稳也推动了企业行为的理性回归。早期出海热潮中，企业往往伴随着大量非理性的资本投入和扩张行为。特别是在 2022 年底至 2024 年初的近两年时间里，无论企业规模大小，出海扩张都显得极为激进。许多仅有几百人规模的互联网公司，一出海就要覆盖十几甚至二三十个国家，这种扩张规模和速度往往超出了企业的实际承受能力。

如今，随着出海概念经历了最疯狂的一轮“炒作”后，企业行为趋向理性和深思熟虑。无论是大公司还是小公司，无论处于出海的哪个阶段，都更加注重投入的合理性和扩张的可持续性。这种理性回归有助于企业制定更加务实的出海战略，提高出海成功率。

#### ► 出海地区

从全球化布局数据来看，企业正从广泛撒网式扩张向局部重点布局转型。与2024年相比，除非洲地区小幅上升外，其他地区的出海布局均有所下降，这表明企业不再采取广撒网的形式，而是更加谨慎地进行相应布局。经过几年的尝试和摸索，企业已经确定了重点区域进行业务布局。

这种变化的背景是，相较于前两年，南美和非洲国家的整体发展态势呈现积极向上状态，投资环境和经营环境相比早些年有了明显改善。几年前，许多企业完全不考虑南美洲和非洲国家，认为当地营商复杂程度太高、营商风险太高，担心政府信息不透明、效率低下、隐性成本高等问题。虽然今天部分非洲和南美国家仍存在类似问题，但大部分南美洲和非洲国家相较于两三年前已有显著提升和改变。这在一定程度上助推了中资企业向这些地区扩张的趋势。同时，相对成熟的海外市场日趋饱和，市场容量有限，当中资企业集中进入时很快就会出现饱和状态。

#### ► 出海模式

大多数出海企业选择建立实体机构，主要受到样本量和企业类型影响。传统行业企业更倾向于采用绿地投资方式建立海外实体，这一趋势相较于2023-2024年有所提升，属于正常现象。

海外政策环境变化：多个海外国家和地区开始限制名义雇主（EOR）模式，鼓励外商直接投资。新加坡已率先出台相关政策法规，马来西亚、菲律宾、印度尼西亚、越南、泰国等东南亚国家预

计将陆续跟进。

行业差异化影响：传统重资产行业受政策变化影响较大，因为其出海投资本身就需要建设生产厂房、物流中心等实体设施，这种投资决策主要由企业战略驱动。

相比之下，新兴轻资产行业受影响相对较小。这类企业可能在前期市场考察阶段通过EOR方式进行试点，但最终仍需根据实际情况选择合适的投资目标国。

#### ► 用工方式选择

出海发展成熟的企业普遍倾向于直接雇佣、内部培养和多元化用工并举的策略。以某公司为例，其海外布局相对成熟，核心市场、核心区域的核心职能岗位九成以上实现当地自雇，仅在兼职或灵活用工需求方面选择外包。对于非核心市场或经营策略调整后的“鸡肋”市场，这些企业会考虑采用EOR方式实现降本增效。例如其在泰国和波兰的物流中心，因全球战略调整将原有自营实体注销，剩余员工转为EOR模式管理。

成熟的出海企业在用工需求方面界限清晰，能够明确区分核心与非核心需求、主流与灵活用工需求，并形成系统化的解决方案。这些企业凭借丰富的实操经验和较早的出海布局，已建立完整的运营手册，对不同场景的对应需求和解决方案都有明确的系统化整理。

#### ● EOR价值体现与挑战反思

在复杂多变的国际环境下，EOR (Employer of Record) 模式的优势日益凸显。对于出海赛道，我们持谨慎乐观的态度：总体乐观，但保持相对谨慎的心态。乐观的核心逻辑在于，当前全球形势日趋复杂和不可预知，这种环境实际上有利于中资企业更多地选择EOR方式。相比传统的绿地投资，EOR在风险控制层面具有明显优势。传统绿地投资需要重资产投入，在当前对中资不够友好的大环境下，风险持续攀升。企业如何把控海外

运营风险，相比前两年变得更加重要，这进一步凸显了 EOR 模式对出海中资企业的明显优势。

然而，市场也面临新的挑战。过去一年的观察显示，大部分中资企业在海外用工过程中，特别是雇佣当地人员时，整体风格过于“中国特色”，表现为缺乏足够的战略耐心和过于短视的用工策略。许多企业雇佣员工三到五个月后就予以辞退，导致中资企业在海外候选人市场的整体风评呈现明显下行趋势。

这种现象给新出海的中资企业带来了严峻挑战。在物色合适的海外人才时，难度越来越大。候选人听闻是中资且当地没有实体，往往表现出犹豫态度。即便是大品牌中资企业也面临同样问题：用工成本急剧增加，因为候选人要价更高；员工忠诚度下降，因为他们预期可能随时面临被辞退的风险，因此倾向于“骑驴找马”，寻找更好的机会。

这些因素叠加导致中资企业在海外获取人才的难度显著增加。对于 EOR 行业而言，这意味着客户如果无法招聘到合适人员，业务交付就无法实现。这也是我们在总体乐观的底层逻辑基础上仍需保持谨慎态度的重要考量因素。

#### ► EOR 认知情况

相比前两年，企业对 EOR 的了解程度显著提升。去年约有一半的潜在客户仅找两三家供应商比价，走招投标流程的不到两成。从去年四季度开始，无论首次出海还是有经验的企业，内部高层都要求至少进行两轮筛选，最终轮供应商不能少于五家，初期接触需达到八到十家。这种硬性指标要求推动了企业对市场的深度了解。

然而，行业过度竞争带来了阵痛期。大量新供应商涌现，特别是在中国市场，导致客户倾向于通过多方比较来压低成本。新品牌参差不齐，多数以价格作为抢占市场份额的主要策略，忽视交付质量和品牌影响力。中国 EOR 市场的竞争激烈程度远超全球其他地区，甚至迫使

部分传统主流品牌退出中国市场。这种过度竞争导致价格持续下行，市场需要时间恢复到理性状态。

#### ► 一体化服务与单点服务探讨

客户项目需求主要分为两种类型：注重一体化服务和追求各细分模块性价比最大化。后者通常同时涉及海外招聘、BPO/RPO、EOR 和 HRO 等多个模块，倾向于采用招投标方式分别选择最优供应商。而强调一体化的企业不太适合走招投标方式，因为市场上能够提供全方位服务的供应商相对较少。

具体选择策略需根据项目需求特点决定。当某个模块需求规模巨大（如涉及数千人的 HRO 需求）时，适合将该模块单独招投标；当各模块需求相对均衡且规模较小时，一体化服务更为合适。客户天然倾向于一体化解决方案的便利性，但实际项目需求的差异化特点往往决定了最终的服务模式选择。

#### ► EOR 价值发挥的新维度

在当前国际形势动荡的背景下，EOR 服务的价值发挥呈现出新的维度。过去企业在考虑 EOR 时，风险控制往往不是主要权重，但现在情况发生了根本性变化。随着国际政治环境的不确定性增加，特别是在美西方国家的重资产投资面临“说没收就没收”的风险，EOR 成为了企业规避地缘政治风险的重要选择。

这种风险不仅限于美国市场，还延伸到与美国关系密切的其他国家和地区，因为这些国家很可能会跟随美国的政策指向，对中资企业在当地的投资资产或其他利益造成侵害。在这种背景下，许多原本计划在美国设立分支机构或进行传统重资产投资的中国企业，纷纷调整策略，要么将投资计划转移到墨西哥、加拿大等相对安全的地区，要么直接改变投资模式，采用 EOR 的轻资产方式进入目标市场。这一趋势表明，EOR 作为风险规避工具的价值权重在今年将有显著提升。

### ▶ EOR 服务期望与现实的差距分析

企业在选择 EOR 服务时，往往存在期望与实际获得服务之间的显著差距。这种差距主要体现在几个关键领域：招聘渠道分析、员工背景合规性审查、企业用工成本计算预测等方面。造成这种差距的根本原因在于供应商的资源配置和专业取向存在差异。

传统的纯 EOR 供应商通常专注于核心的名义雇主服务，对于招聘渠道分析等增值服务缺乏足够的资源和专业能力。他们最多只能提供一些合作伙伴的推荐，无法给出深入的市场分析和专业建议。同样，在员工背景合规性审查方面，有些 EOR 供应商长期与背调公司保持合作关系，而有些则完全不涉及这一领域，要求客户自行完成相关工作。

另一个显著的差距体现在用工成本计算方面。同样的国家和地区，不同供应商给出的社保公司缴费部分往往存在差异，这主要由于各国法规的复杂性和供应商算法选择的不同。例如，在德国和美国这样的联邦制国家，不同州的规定存在差异，供应商可能采用加权平均、取最高值或其他算法，导致报价方式各不相同。此外，供应商在当地的实体注册性质（人力资源服务公司、咨询公司或虚拟地址）也会影响最终的成本计算。

### ▶ EOR 职责边界的清晰界定

在明确 EOR 的职责边界时，需要区分哪些服务属于标配，哪些属于增值服务。社保代缴与税务申报、离职薪资结算与流程管理、多币种薪酬发放等是 EOR 的核心标配服务。假期管理也属于标配范围，但需要注意的是，这里的假期管理指的是各类假期的审批和管理，而非日常考勤打卡，后者通常不在 EOR 服务范围内。

福利体系设计与实施是体现 EOR 增值能力的重要指标。优质的 EOR 服务商不仅会告知客户法定强制成本，还会提供当地市场标配的福利建议，帮助企业

制定有竞争力的薪酬福利方案。相比之下，一些低端供应商仅关注成本最低化，缺乏增值服务意识。

在劳动纠纷预防与法律争议代理方面，中外企业文化差异导致了服务期望的不匹配。中资企业的 HR 通常希望详细了解每个环节的法规依据和操作细节，要求供应商进行充分的解释和培训，而海外当地的服务提供者往往认为按照惯例操作即可，无需过多解释。这种文化差异是造成服务满意度差距的重要原因。

对于工作签证申请与管理，需要认识到大部分 EOR 供应商实际上是委托各国当地的签证代理机构来完成具体操作，只有少数 EOR 通过收购签证服务公司来提供内部化的服务。因此，在这一领域，EOR 更多承担的是协调和管理角色，而非直接的专业服务提供者。

通过明确这些职责边界，企业可以更好地设定合理的服务期望，选择符合自身需求的 EOR 供应商，避免因认知不对齐而产生不必要的服务体验问题。

## ● EOR 服务挑战与应对策略分析

### ▶ EOR 服务面临的核心挑战

EOR 服务在实际交付过程中存在两个主要挑战：服务质量参差不齐和问题响应效率偏低。这些挑战不仅影响客户体验，也制约了整个行业的健康发展。服务质量的差异主要源于不同供应商的资源配置、专业能力和服务理念存在显著差异，而响应效率问题则更多地与供应商的组织架构和运营模式相关。

### ▶ 直营比例对服务效率的决定性影响

**直营与非直营模式的本质差异：**供应商的直营比例高低直接决定了服务响应效率。直营模式下，当地团队是供应商的直接员工，管理层对其指挥和管控能力更强，能够建立明确的 KPI 要求和响应时间标准。无论是 24 小时还是 48 小时内的客户反馈要求，直营团队都能够有效执行。

相比之下，非直营模式增加了沟通层级，供应商需要通过第三方合作伙伴来提供服务，这不仅增加了沟通环节，还受到时差、语言和合作伙伴自身响应速度的多重制约。当客户选择直营比例较低的供应商时，很可能面临大部分国家都无法直接管控的困境，导致整体服务体验显著下降。

**供应商布局策略的差异化：**市场上存在明显的供应商分化现象。能力强的供应商在重点国家往往设立多个直营实体，确保服务交付的稳定性和可控性。而一些供应商为了盲目扩张，虽然在宣传材料中声称能够覆盖 100 多个国家，但实际具备充分把握交付能力的国家可能不到一半甚至只有三分之一。这种差异在企业选型时往往不易察觉，需要客户深入了解供应商在目标国家的实际运营模式。

#### ▶ 本地化程度对服务质量的关键作用

**服务团队配置的层次差异：**全球化 EOR 供应商在中国市场的本地化程度存在明显分层。最优质的服务商为直接客户配备完整的本土化团队，从前端商务到后端交付均由本土员工负责，确保沟通无障碍、响应无时差。

次一级的供应商可能将服务团队设置在香港、台湾、澳门或新加坡等地区，虽然在语言和时差方面相对可控，但仍存在一定的沟通成本。最不理想的情况是客户需要与完全不同时区、不同语言背景的团队对接，这种多重沟通障碍的叠加效应会严重影响服务效率。

**沟通效率的复合影响：**服务效率的下降往往是多种因素复合作用的结果。当客户对接的并非目标国家的本地团队，而是需要经过中间层转达时，每增加一个沟通环节就增加一层时间成本。特别是在紧急情况下，这种多层级的沟通结构可能导致关键信息传递延误，影响问题解决的及时性。

#### ▶ 客户期望管理的复杂性

**中资企业 HR 的特殊需求：**中资企

业 HR 普遍存在“凡事都要搞清楚”的特点，这与其他国家企业的管理习惯形成鲜明对比。当收到账单时，中资 HR 通常要求详细了解每个数字的计算依据和逻辑，这种深度了解的需求往往超出了标准 EOR 服务的范围。许多供应商缺乏应对这类详细询问的标准话术和响应机制，也不愿意为单个客户的特定问题投入额外的研究时间和精力。这种客户需求与供应商服务能力之间的原生性差距，是造成双方沟通困难的根本原因。

**中介模式的固有局限：**一些通过中介模式运营的供应商，虽然在本地化方面表现较好，但在服务深度和透明度方面存在结构性缺陷。中介供应商对各国落地合作伙伴的管控能力有限，特别是在成本控制的压力下，可能选择最便宜而非最优质的服务商。这种模式下，客户很难获得服务细节的真实信息，因为过度的透明可能暴露中介的利润空间和服务短板。

#### ▶ 实际交付中的争议焦点

**员工离职赔付标准的分歧：**在实际服务交付中，最常见的争议集中在员工离职过程中的赔付标准问题。中资企业通常期望只承担目标国家法律规定的最低赔付要求，这与他们选择 EOR 服务转移用工风险的初衷一致。

然而，供应商基于当地市场的最佳实践，往往建议采用高于法定最低标准的赔付方案。这种差异并非供应商故意增加成本，而是基于当地劳动关系管理的实际经验。缺乏本地化经验的企业很难理解这种法律最低要求与市场实际操作之间的差距，因此容易产生分歧。

**普适性问题的识别：**需要注意的是，并非所有服务争议都具有普适性代表意义。例如，雇佣主体迁移相关的问题只有在发生主体转移时才会出现，属于相对小概率事件。而一些服务质量问题更多反映的是供应商的职业素养差异，而非行业性的系统问题。因此在分析 EOR

服务挑战时，需要区分普遍性问题和个案性问题，避免以偏概全。

#### ► EOR 服务选型中的核心认知偏差

企业在 EOR 服务选型过程中表现出明显的成本导向倾向，这种倾向掩盖了对供应商真实能力的准确判断。风险承担能力作为最典型的认知盲区，反映了企业对供应商财务实力和业务稳定性评估的不足。许多企业在选择过程中优先考虑总体成本的吸引力，却忽视了全球交付品牌在稳定性方面的显著优势。

供应商的日常现金流规模直接影响其风险承担能力，但这一关键信息往往难以获得。近年来涌现的众多新品牌声称能够覆盖上百个国家，但其真实的风险承担能力无法有效验证，因为企业很难要求供应商提供过去数年的财务审计报告。这种信息不透明导致许多客户在选择过程中遭受损失，特别是那些被极具诱惑力的成本优势吸引的企业。

业内口碑与商业排名之间存在显著差异。客户口碑相传的真实评价远比那些可以通过付费获得的排名表更具参考价值。在细分领域中，这种现象更为突出，越是专业化的服务领域，官方排名的水分越大，而真正有经验的客户更依赖实际的服务体验和行业内部的声誉评价。

#### ► 企业选型决策的深层问题与市场现象分析

**成本导向决策的风险隐患：**企业普遍将成本置于选型决策的优先位置，但

忽视了真正影响服务质量的核心要素。特别是在风险承担能力评估方面，由于供应商财务透明度有限，企业难以获得真实的财务审计报告，导致选择了表面成本诱人但实际风险承担能力不足的供应商。这种“试错性选择”在业务规模较小时看似可行，但随着业务扩展会暴露严重问题。

**市场信息不对称现象：**业内真实口碑与商业化排名存在严重脱节。客户口碑相传的实际体验远比可通过付费获得的排名矩阵更具参考价值。在细分领域中，这种信息不对称现象更加严重，越是专业化的服务领域，市场信息的真实性越难以验证。

**售后服务重视度的认知误区：**数据显示企业在选型初期对售后服务的重视程度相对较低，这主要源于缺乏使用经验，无法预判实际服务过程中可能遇到的问题。然而，直营模式比例和本土化程度这两个可在前期评估的指标，直接决定了后续售后服务的响应速度和质量。

**行业教育与认知提升的必要性：**当前市场需要加强对企业 HR 部门的专业化教育，帮助其建立更科学的 EOR 服务商评估体系。同时，需要推动供应商提高专业度和透明度，减少市场中的包装现象和乱象，建立更加健康的行业生态。这种认知偏差不仅影响企业的服务选择质量，也反映了整个 EOR 服务市场在标准化和透明度方面仍有很大提升空间。

## 企业案例

### M 集团：海外用工策略与名义雇主实践

#### 一、全球化业务战略布局

M 集团作为一家在精细化工领域深耕多年的中国企业，近年来通过全球化布局逐步拓展海外市场，业务覆盖全球 100 余个国家和地区。经过多年的海外业务发展，M 企业当前已在欧美发达国家建立海外子公司，且在其他新兴市场也建立了一定的销售网络。

##### ● 业务发展阶段

M 集团具备多元化的业务布局，在全球化进程中呈现出显著的阶段性特征，主要经历了以下三个阶段：

- ▶ **出海初期阶段：**海外业务主要作为国内产能的补充，通过传统外贸模式开拓欧美市场，国内外业务规模均衡。
- ▶ **出海中期阶段：**随着国内经济结构调整及政策的冲击，集团自 2018 年起加速海外市场深耕，在印度、巴西、东南亚等新兴市场建立本地销售团队，直接触达终端客户以提升市场渗透率。
- ▶ **当前出海阶段：**将“制造出海”纳入战略规划，以应对地缘政治风险为核心驱动，计划在美国等重点市场建设生产基地，通过本地化生产规避贸易限制；同时持续开拓南美、澳洲及东南亚等新兴市场。

##### ● 业务市场布局

M 集团业务战略的调整不仅涉及供应链调整，更要求对海外劳动力管理、技术转移合规性等复杂问题进行系统性应对。在区域布局上，集团采取差异化的策略：

- ▶ **欧美市场：**集团依托搭建独立的实体公司来构建完整的服务体系，实施本地化自治策略，并放权赋能给子公司，使其能够更加灵活地应对当地市场的变化。
- ▶ **新兴市场：**通过轻资产模式降低进入门槛，注重市场营销和本地化招聘，以快速提高品牌知名度和市场份额。

#### 二、海外人力资源规划

##### ● 海外人才结构

M 集团基于海外业务的多元化布局及战略定位，将海外人才划分为以下两类核心岗位。

- ▶ **关键岗位：**主要包括公司核心管理层以及涉及中后端的研发、技术等创新型人才。
- ▶ **基础岗位：**涵盖业务前端的销售、市场及运营类岗位，直接接触客户和市场，负责业务拓展、客户关系维护及市场推广等。

##### ● 海外用工策略

为应对多国法律、文化差异及强化总部对海外业务管控效能，M 集团采用了国内外派、本地化招聘及多元化用工等策略，结合不同市场成熟度和岗位特性实施动态组合的用工策略。

- ▶ **战略性外派：**海在海外业务中，优先外派两类关键人才：一是分公司管理层，确保总部的战略决策能落地执行；二是技术研发人员，保证核心技术不被地域限制。随着各国

用工政策越来越严格，企业为了谋求海外的长期发展与稳定，也逐步降低了关键岗位的外派比重。

- ▶ **本地化招聘：**随着海外业务的成熟度提高，在海外搭建体系化的人才结构才是未来人力资源规划的核心目标。除了外派关键岗位人才，也相应搭配了本地化招聘前端销售、市场的人才。通过海外分公司 HR 团队，负责从招聘、薪酬设计到绩效管理的全流程，而总部则通过定期合规审计及数据看板监控关键指标。
- ▶ **多元化用工：**在新兴市场，集团采用多元化用工策略（如名义雇主、外包等形式），以规避出海初期风险。总部通过直接制定考核标准、决定关键岗位薪资，可以根据市场风险和细致的成本效益分析，迅速且准确地调整多元化用工的形式与策略，以确保业务的高效推进与合规运营。

### 三、海外用工管理：名义雇主的实践与挑战

多元化用工是企业扩张新兴市场的核心用工策略，而名义雇主作为常用手段，在 M 集团的出海过程中发挥了关键作用。

#### ● 名义雇主能够达到的主要目的

- ▶ **适用场景：**适用于企业出海初期阶段，当企业面临市场不确定性，需要判定是否可以顺利进入当地市场并进行业务试水时。通过名义雇主，企业可以在不直接设立实体的情况下，快速测试市场需求、评估竞争环境，为后续的市场扩张策略提供数据支持和决策依据。
- ▶ **在这样的场景之下，名义雇主能够实现：**
  - ◆ **快速进入市场：**在未设立实体的国家快速搭建雇佣关系，避

避免因工作签证限制、社保代缴缺失等合规性问题导致的业务延误，从而加速市场渗透。

- ◆ **风险转移：**通过与本地 EOR 服务商合作，企业可以将劳动合同签订、薪资发放、社保缴纳等法定义务转移给服务商，自身则专注于人员能力评估、绩效管理以及薪资核算等核心管理事务。
- ◆ **降低试错成本：**相较于直接在目标市场建立实体工厂，采用名义雇主策略进行业务试水，可以显著减少初期投资，降低试错成本，为企业在新市场进行可行性验证提供了宝贵的缓冲空间。

#### ● 名义雇主的使用过程中的挑战与解决

尽管名义雇主能够作为企业进入新兴市场的“缓冲带”，但在其应用过程中也面临多重挑战。

##### ▶ 本地员工的合规差异问题

###### ◆ 挑战

在跨国用工过程中，各国劳动法规、社保政策存在显著差异，而企业对当地法律理解不足，易产生用工合规风险。尤其当属地 HR 团队或总部负责海外的 HRBP 缺乏深度政策解读能力时，可能导致社保缴纳基数偏差、税务申报流程错误等隐患。

###### ◆ 解决

在具体实践中，M 集团通过以下机制来降低合规风险：

- ✓ **选择权威服务商：**优先选择具备国际公信力的 EOR 服务商（如澳洲地区选用了 Safeguard Global），利用其本地化网络解决社

保缴纳、税务申报等合规问题；

- ✓ **建立专业监管体系：**在总部设置专职海外 HRBP 岗位，持续追踪各国劳动法动态，通过政策研究、第三方数据联动等方式，系统性提升合规监管能力。

#### ▶ 付款周期与汇率问题

##### ◆ 挑战

- ✓ 跨国薪酬支付受时区差异、货币结算周期影响，易出现发放延迟；同时汇率波动可能造成企业成本浮动或员工实际收入不稳定。

##### ◆ 解决

- ✓ **搭建本地化薪酬体系：**通过总部 HR 团队及海外团队共同建立以当地货币结算的薪酬体系，规避汇率波动对员工实际收入的影响；
- ✓ **强化服务商协同机制：**与名义雇主服务商建立定期沟通机制，协同优化跨境支付流程。例如，提前同步各国薪资支付节点、协调银行端结算时效，并针对汇率波动趋势共同制定预案，最大限度减少支付延迟与资金损耗。

#### 四、选型经验萃取：如何避免“踩坑”名义雇主服务商？

##### ● 如何选择合适的名义雇主服务？

在名义雇主（EOR）服务市场的众多选择中，M 集团展现出了一套清晰的选型标准，以确保所选服务商能够精准

匹配其复杂的海外业务需求。通常有以下维度：

- ▶ **具有业界口碑与一定的公信力。**由于 EOR 市场存在大量非专业服务商，仅通过资质文件难以判断其实际能力，因此集团倾向于通过**本地员工推荐和行业口碑验证（如跨国企业成功案例）**筛选合作方。
- ▶ **具备直营模式与多元服务范围。**企业倾向于选择那些覆盖其海外业务主要国家和地区，并拥有直营模式的服务商。直营模式能够确保服务商在不同市场都能提供统一、高质量的服务，避免因为加盟或代理模式带来的服务差异。
- ▶ **与企业现有数字化系统能够兼容。**随着业务向更多国家扩展，服务商的系统能否与集团内部 HR 平台无缝对接，会直接影响数据可视化和合规管理效率。因此未来也会注重考察服务商系统与企业内部 HR 数字化平台的对接能力，确保薪资数据、合规信息可实时同步，避免过多人工干预产生的误差与滞后。

##### ● 名义雇主尚待改进的地方

尽管 EOR 模式有效降低初期出海风险，但其服务能力仍存在两大短板：

- ▶ **服务深度不足：**现有服务多聚焦基础合规事务，难以覆盖人员的“选用育留”全流程并兼顾合规性保障，企业仍需额外投入资源补足管理缺口。
- ▶ **数字化与智能化缺失：**在数字化与智能化趋势下，企业希望服务商强化技术投入，开发全球化智能签证办理系统、利用 AI 工具实现政策动态解读等，以简化外派流程、提高合规性管理效率。同时，服务商还需要打通跨国数据壁垒，支持用工成本与风险的可视化分析，为企业的战略决策提供实时咨询和建议。

## 企业案例

### A 公司出海启示：名义雇主助力破解本地化用工困局

#### 一、企业全球化业务背景

A 公司作为新能源领域的领军企业，业务覆盖能源开发、能源装备、能源服务、能源应用等领域。在全球化战略驱动下，企业已在东南亚、印度、中东、欧洲及北美等地建立生产基地或销售网络，并针对不同区域采取差异化的业务模式：

- **成熟市场深耕：**在欧洲、东南亚等成熟市场，通过合资建厂、本地化研发中心实现全供应链布局。
- **新兴市场开拓：**在中亚、中东等新兴市场，暂以销售代理、项目合作形式切入，逐步推进本地化生产和运营。

#### 二、出海人力资源规划体系

中国企业在全球化进程中常面临国内管理体系与海外市场适配性不足的挑战。A 公司结合实践经验指出，海外用工的核心逻辑虽与国内一致，但需深度融入当地政策与文化环境。以中亚市场为例，其人力资源规划体系需应对以下挑战并制定动态策略：

- **本地化用工的核心挑战**

根据当地政府规定，企业须保证 20%-30% 的当地员工占比，构成法定用工红线。然而实际执行中，本地员工普遍面临技术岗位专业能力不足的困境。为兼顾政策合规与企业运营效率，企业通常将本地员工集中配置于等非生产核心职能岗位，而技术研发、生产管理等关键岗位仍依赖国内外派员工或他国风电技术人才。这一政策限制迫使企业在合规与效率之间寻求动态平衡，并通过灵活调整人力资源策略优化本地化布局。

- **动态调整人力资源规划**

为解决“本地化率”政策下的人才适配难题，A 公司通过分阶段、动态化的人力资源策略，逐步实现从依赖外援到本土自主运营的过渡。

- ▶ **外派模式：**在项目建设初期或业务启动阶段，当技术与管理经验尚未完成本地化转移时，A 公司通过外派员工（占比 60%-70%）快速构建运营框架。外派团队主要负责技术指导、流程设计与核心管理职能，确保业务初期运营的稳定性。
- ▶ **本地化招聘：**随着本地团队业务熟悉度的逐步提升，企业系统性降低外派人员比例至 40% 以下，同步扩大本地化培养和招聘规模。重点通过和当地高校校企合作或借助当地新能源协会等渠道培养一批具有一定专业技能的本地人才，将其配置于一线技术岗位，有效弥补区域劳动力市场技能缺口。
- ▶ **多元化用工模式：**针对非核心岗位（如基础制造、常规行政等），采用名义雇主或业务外包等多元化用工模式，既规避劳动合规风险，又能实现团队组建的灵活性。该策略通过动态调整人员结构，实现了运营效率与本地化发展的平衡。

#### 三、名义雇主服务的应用情况

在全球市场布局中，为高效应对不同国家的用工环境与合规要求，A 公司在欧洲、亚非、印度等多个海外市场引入了名义雇主服务模式。其核心价值不仅在于满足政策合规性，更体现在对招聘、薪酬发放、税务管理、劳动合同签订等全流程人事工作的托管服务。通过这一模式，企业得以快速融入本

地市场，同时规避跨国用工中的法律与运营风险。然而，随着业务规模的扩大，A 公司发现名义雇主服务的实际效能高度依赖于服务商的综合能力，由此衍生出选型标准、服务短板与需求升级三大关键议题。

### ● 名义雇主服务商的选型标准

为科学筛选合作伙伴，A 公司海外人力资源部门建立了“能力——合规——成本”的评估体系，并明确权重分配：

- ▶ **招聘能力与效率优先（权重 50%）：**主要考察服务商是否具备招聘能力，以及服务响应效率与人员质量的把控。重点评估服务商的人才资源覆盖深度（如当地行业人才库规模、垂直领域渗透率）、紧急岗位响应速度。
- ▶ **合规与风控能力（权重 30%）：**评估其合规与风控能力，要求服务商需具备政策敏感性，定期提供季度性用工政策解读报告，并展示历史合规记录。
- ▶ **成本考量（权重 20%）：**在保障服务质量前提下，综合分析成本结构透明度（如分项服务费、隐性成本排查），但始终将服务质量与合规性置于成本考量之前。

### ● 名义雇主使用过程中的核心问题

尽管选型标准已较为完善，但在实际落地中，服务商的能力差异仍暴露出以下问题：

- ▶ **劳务纠纷的应急处理效率低：**不同地区服务商的专业水平参差不齐。例如，在劳务纠纷处理方面，部分服务商缺乏系统化解决方案，仅能提供基础法律咨询，而优质服务商则建立专项应急小组，提供从现场调解到法律支持的完整服务链。
- ▶ **数据信息安全风险大：**在某些涉及技术转移、产品转移的项目中，

公司必须要求服务商签署严格的数据保密协议，并采用分段式信息传输，核心技术数据仅通过加密渠道传输，确保知识产权安全。

- ▶ **提供的服务过于单一：**现有服务商多聚焦合规、薪资发放环节，缺乏员工招聘、培训、绩效管理等后续支持。

### ● 企业名义雇主服务需求的演进趋势

为应对现有挑战并支撑长期战略，A 公司从服务生态、驻场管理、技术协同三个维度提出需求升级方案：

- ▶ **构建一体化服务生态：**期望服务商能提供涵盖“选用育留”全链条服务。例如，在中亚市场，计划引入包含技能培训认证、数字化绩效管理系统搭建的整合方案，使 EOR 服务从基础人事管理升级为战略人才管理。
- ▶ **深化驻场服务机制：**针对一线员工规模较大的市场，要求服务商派驻专职驻场人员，深入生产一线，建立员工满意度监测体系，及时发现并解决文化冲突、劳动纠纷等潜在风险。
- ▶ **强化技术系统适配：**评估将现有 HR 系统与 EOR 服务商平台对接的可行性，要求实现招聘进度可视化、薪酬数据实时同步等功能。对于暂无数字化系统的市场，考虑采购已预置当地合规规则的 SaaS 服务，缩短系统部署周期。

A 公司认为名义雇主在全球化用工中是企业扩张版图中不可或缺的工具，但其服务能力仍需从基础事务向深度管理延伸。未来，随着新能源企业海外扩张加速，市场对 EOR 供应商的需求将更趋专业化与定制化。企业也需建立动态评估机制，结合业务阶段与区域特性灵活调整用工策略，方能在合规与效率间找到最优平衡。

## 企业案例

### Y 企业：从出海到航海，中国企业海外用工的合规策略

#### 一、海外业务布局及发展概况

在“双碳”目标引领下，Y 企业作为光伏智慧能源领域的领军企业，正加速实施全球化战略。其出海储能相关业务以欧洲和中东非为战略支点，构建起“产品研发 - 生产制造 - 供应链整合”的立体化布局，且各自的市场特点和业务侧重有所不同。

- **欧洲市场：**聚焦分布式储能赛道，基于当地家庭及中小型商业用户的高需求，公司将资源倾斜于敏捷交付能力。通过设立小型垂直事业部，强化对工商储、家用储能等细分场景的响应效率，同时依托第三方合作规避税收与合规风险，实现业务快速落地。
- **中东非地区：**瞄准大型集中式储能项目，以规模化需求驱动技术升级与供应链整合。通过企业自主主导的“主建、主战、主投”模式，公司建立本地化团队，并与渠道商成立合资公司，强化对复杂项目的全流程把控能力，确保产品性能与交付可靠性。

#### 二、海外人力资源规划与管理

在经济全球化持续深化发展的当下，跨国企业人力资源管理的系统性构建，已然成为支撑企业战略有效落地的重要基石。Y 企业基于“规划——体系——人才”的三维框架，精心构建了海外人力资源体系。该体系通过 HRBP 团队与业务部门的深度融合，紧密结合海外不同业务岗位的实际需求，灵活运用多种用工组合模式。具体举措如下：

- **自主招聘：**针对核心技术岗位，如研发、供应链管理等，企业坚持自主招聘策略，以此确保核心能力始终处于可控范围。海外区域负责人由自主招聘属地化用工方式，同时组建“双语产品交付团队”，

有效协调可能出现的文化冲突，保障业务的顺利开展。

- **战略合作：**在拉美等新兴市场，企业积极与本地企业成立合资公司，借助本地企业的资源优势，快速获取渠道与政策资源。例如，通过挖掘中东非负责人及其团队，进一步补充本地化交付能力，加速企业在当地市场的布局与发展。
- **多元化用工：**对于基础岗位，如安装、搬运等蓝领工人，企业借助名义雇主（EOR）模式或外包服务商来解决用工问题。

#### 三、海外用工管理：名义雇主的实践应用

在全球化布局中，出海企业常采用多元化用工模式提升灵活性，但随之而来的管理复杂度显著上升。名义雇主作为海外用工的“合规防火墙”，在初期市场准入阶段展现出独特价值，但随着业务深化，其使用过程中的局限性也逐渐暴露。以下从当前服务价值与未来赋能方向展开分析：

- **当前名义雇主服务商能够满足的服务**

作为企业初入新市场的合规工具，优先解决准入阶段的用工合法性、税务申报等基础问题。

  - ▶ **薪资与合同管理：**覆盖欧盟、东南亚等区域的薪资核算、个税缴纳及劳动合同签订，规避属地法律风险。
  - ▶ **劳动纠纷处理：**快速介入员工解雇、加班费争议等纠纷调解，降低仲裁风险。
  - ▶ **蓝领用工补充：**在东南亚、中东非等地招募安装、运维、生产工人，实现“合规招募——用工管理”全流程托管，解决一线岗位快速部署难题。
- **未来希望名义雇主提供的赋能点**

当企业从市场准入阶段转向实体化

运营后，EOR 的“借船出海”模式面临服务碎片化、数字化系统不适配等挑战。以下是企业希望未来名义雇主能够提供的赋能点：

- ▶ **促进服务一体化：**市面上 EOR 服务商能力差异显著，多数仅聚焦于单一服务环节（如薪资代发），难以满足企业“入离职—薪酬—绩效—文化管理”的一体化需求，且全面解决方案因成本高昂难以落地。未来期望 EOR 服务商能够提升服务整合能力，提供涵盖员工全生命周期的一站式解决方案，助力企业降低管理成本。
- ▶ **提高数据整合与数字化系统适配的能力：**EOR 服务商系统与企业内部 HR 系统相互独立，用工数据依赖手工核对（如工时、费用合规性），每月耗费大量人力进行数据校验，同时还面临汇率波动、隐性成本等风险。未来希望 EOR 能够与企业系统实现无缝对接，实现用工数据的实时同步与精准分析，减少人工操作带来的误差和效率损耗，提高企业海外人力资源管理的数字化水平。
- ▶ **促进人员能力匹配与文化融合：**EOR 服务商招募的基础岗位人员技能水平参差不齐，直接影响交付质量；同时，国内 HR 沿用的中国式绩效管理逻辑（如强考核导向）与属地员工预期存在冲突，导致跨文化协同效率低下。未来期望 EOR 能够加强对基础岗位人员的技能评估与培训，确保人员能力与企业需求相匹配；同时，结合属地文化特点，为企业提供定制化的绩效管理方案，促进跨文化团队的融合与协作，提升企业海外业务的整体运营效率。

#### 四、经验总结：如何分阶段选择适配的 EOR 服务商？

企业在选择 EOR 服务商时，若仅依赖通用选型标准，往往容易陷入服务与需求错配的困局。所以分阶段匹配策略是破题关键

——需根据业务发展阶段与用工场景，动态调整筛选维度与权重。以下从业务阶段、使用阶段两大视角，拆解选型逻辑与核心维度：

#### ● 不同业务阶段选择名义雇主的核心维度

阶段	主要目标	核心维度
出海阶段	快速建立合规运营基础	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 响应效率优先：选择具备 24 小时跨时区响应能力、服务费率透明的 EOR 服务商，优先处理薪资代发、劳动合同等合规底线问题。</li> <li>● 风控联防：建立“业务+HR+法务”联合监控机制，定期审计账单与数据接口，防范账期陷阱（如超长账期导致的现金流压力）及数据孤岛风险。</li> <li>● 轻量化部署：采用模块化 EOR 服务方案，企业保留核心人事管理权限，降低初期沉没成本。</li> </ul>
航海阶段	构建可持续的本地化运营体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 数据迁移保障：选择支持用工数据无缝迁移至企业系统的服务商，确保雇主主体切换时合规风险可控。</li> <li>● 本地化服务升级：推动 EOR 服务商从基础事务执行升级为属地化战略伙伴，参与政府关系维护（如劳动监察沟通）、工会协商机制建设、本地人才地图绘制等深度服务。</li> <li>● 服务交接能力：要求 EOR 服务商提供完整用工数据迁移和合规方案，支持从临时用工主体向自建实体的平滑过渡。</li> </ul>

● **使用阶段：前期筛选 EOR 服务商时重点关注的维度**

在明确不同出海阶段的 EOR 使用策略后，企业需进一步细化服务商筛选标准，以确保不仅能满足当前阶段的合规需求，更能随企业全球化进程同步升级能力。以下将从资质、成本、协同三大维度，解析如何评估 EOR 服务商的综合价值，助力企业构建韧性海外用工体系。

▶ **资质与属地能力：**是否具备政府背书、直营机构及多国覆盖能力；

▶ **成本透明度：**服务费率与账期的灵活性、汇率结算规则及隐性成本控制（如突发用工纠纷处理是否需要额外收费、系统对接是否需要额外收费等）；

▶ **驻场团队配置：**是否在属地有专门的驻场人员、重大突发事件是否承诺 6 小时内属地化团队现场介入、突发纠纷处理机制是否能够及时与当地法务或属地 BP 协同介入等。

# 企业案例

## X 企业：全球扩张背景下名义雇主模式的实践路径与优化策略

### 一、全球化用工策略

#### ● 传统用工模式的困境

X企业的全球化业务覆盖新兴市场、成长期市场及成熟市场，不同区域的业务阶段、政策环境与人才供给差异显著。传统单一用工模式（如外派或本地招聘）已无法适应复杂多变的国际市场。其核心原因如下：

- ▶ **合规风险难以快速识别与应对：**各国劳动法规差异显著，企业常因政策理解滞后陷入被动。例如，南美国家普遍要求解聘员工前需提前60天通知并计提争议准备金，若未提前规划，企业可能面临高额罚款。此类事件不仅造成直接经济损失，更可能损害企业在当地的声誉与长期合作关系。
- ▶ **业务敏捷性不足：**新兴市场人才储备不足，自主招聘需在当地注册实体并组建专职团队，流程耗时长、成本高，难以匹配快速业务扩张需求。
- ▶ **用工成本不可控：**当前出海企业普遍采用的外派与本地招聘模式存在显著的成本管理痛点。如长期依赖外派员工导致用工成本高昂，且受限于外籍配额政策，难以满足规模化用工需求；在新兴市场难以进行自主招聘中，前期投入成本大，同时受到实体注册、文化差异、招聘渠道匮乏等多重壁垒，使企业难以快速落地本地团队。

#### ● 基于市场成熟度的差异化用工策略

结合上述因素，企业不得不从多元化用工的角度，考虑通过组合外派、属

地化招聘、多元化用工（名义雇主、外包、项目合作）等模式，灵活适配不同市场特性，在合规性、成本与效率之间实现动态平衡。基于当前不同市场的成熟度与业务需求，X企业采用分层用工方案，核心策略如下：

市场类型	用工模式组合	核心目标
新兴市场（初步试水期）	外派核心团队主导 + 第三方合作补充（名义雇主、外包及项目合作等）	快速搭建业务框架，保障初期运营稳定性，降低初期试错成本
成长期市场（已逐步稳定运营，业务扩张期）	名义雇主服务为主 + 属地化招聘 + 少量外派	平衡成本与灵活性，规避实体注册门槛，根据业务敏捷调整用工组合，节省用工成本，快速响应业务需求
成熟市场（深度运营期）	基本依赖本地团队建设	深度渗透当地市场，提升运营本地化水平

由此可见，在出海业务试水阶段与成长阶段，多元化用工体系是解决企业海外“用工难”的关键一环。与此同时，名义雇主作为多元化用工中的重要实践工具，既能够帮助企业解决初期合规问题，又能以轻资产模式快速搭建本地团队，显著降低试错成本并提升业务敏捷性。

## 二、名义雇主服务的应用实践

在此背景下，名义雇主服务成为破局关键。下文将针对名义雇主的具体应用场景和选型标准展开深入分析与探讨。

### ● 名义雇主的应用场景

为应对全球化用工中的合规与效率难题，X企业在中东、东南亚、南美等无需设立实体的区域引入名义雇主（EOR）服务，主要采用了以下服务：

- ▶ **基础的人事流程标准化：**由 EOR 服务商解决跨国薪酬发放、税务申报和社保缴纳等人事流程，名义雇主服务商可一站式解决此类问题。
- ▶ **签证办理与合规支持：**通过 EOR 服务商以本地主体雇佣员工，规避外资企业注册实体的繁琐流程。例如，在阿联酋，EOR 服务商帮助外派员工获得 2 年期工作签证，替代原有的 3 个月商务签模式。
- ▶ **劳动风险缓冲机制：**在德国等法规复杂地区，名义雇主协助企业与工会进行交涉，代表企业与员工进行对话，避免企业因突发纠纷直接陷入法律冲突。

### ● EOR 供应商选型核心策略与标准

X 企业在全方位用工服务商筛选过程中，围绕业务安全性与管理效能，制定了一套严密的评估体系，重点关注以下核心维度：

- ▶ **资质合规与运营稳定性：**要求供应商具备本地化法律团队及成熟的合规经验，确保用工流程完全符合目标国劳动法、税务申报、社保缴纳等强制性规范。同时，需严格审核其财务健康度与历史运营记录，避免因资金链断裂导致薪资代发中断、员工社保漏缴等系统性风险。
- ▶ **属地化直营能力：**重点考察供应商在目标市场的直营团队规模与响应能力；是否在当地有专门的服务人

员与企业进行实时对接。

- ▶ **全球化覆盖范围：**优先选择能够覆盖全球主要业务区域的供应商，减少多供应商管理带来的复杂性与隐性成本。例如，一家供应商若能同时支持东南亚、中东、南美等核心市场，可显著降低合同谈判、系统对接及数据整合的难度。

## 三、名义雇主服务的迭代升级

随着全球化用工复杂度提升，名义雇主服务需从基础合规工具向战略赋能演进。当前服务模式的属地化招聘短板、应急响应滞后、数字化不足及隐性成本失控等问题，正倒逼 EOR 行业进行服务链重构与技术革新。以下将从现存挑战与企业需求两端，探讨 EOR 的未来升级方向。

### ● 名义雇主的现存挑战

- ▶ **属地化招聘能力不足：**绝大多数 EOR 供应商仅提供合同管理、薪酬发放等基础服务，无法解决属地化人才搜寻难题。
- ▶ **应急响应效率低下：**部分供应商通过当地合作机构间接服务，响应效率低下。如在印尼的一次用工纠纷中，EOR 服务商耗时两个月才完成远程协调，导致业务遭遇停滞风险。
- ▶ **数字化能力薄弱：**现有名义雇主自带的数字化平台仅支持基础人员信息的录入，缺乏数据分析和风险预警功能。企业无法实时监控多国用工成本或预测法规变动影响。
- ▶ **隐性成本不可控：**EOR 服务商往往无法提前告知当地特殊的用工政策，导致在出现劳务纠纷或应急事件时，常常需要提前计提工会费用、争议准备金等，导致实际支出超出合同报价 20% 以上。

### ● 企业对名义雇主服务的未来需求点

基于实践痛点，X 企业提出 EOR 服

务的升级方向，推动其从“合规工具”向“战略伙伴”转型：

- ▶ **服务链条延伸：**从基础用工向招聘、培训、绩效管理等一体化环节拓展，比如提供本地化人才库与跨文化培训支持。
- ▶ **数字化工具升级：**升级数字化智能平台，帮助企业实现用工成本分析、合规风险实时预警（如签证到期提醒、法规变动推送）及 BI 可视化分析报告。
- ▶ **区域直营与成本透明化：**优先选择

在东南亚、南美等核心市场拥有直营团队的供应商，并将响应效率纳入合同考核；同时要求供应商披露各国隐性成本规则（如欧洲工会费用计提比例），优化费用结构。

- ▶ **战略性咨询服务：**提供市场进入策略支持及合规政策梳理，为企业全球化战略制定提供分析与建议，协助预判政策变动风险并设计适应性解决方案，从被动执行转向主动赋能。

# 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管理调研报告
  - 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
  - ……

ABOUT HREC

# 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。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴，赋能 HR 的日常工作，支持 HR 的职业发展。

**截止至 2024 年 6 月 30 日：**

- 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 **51.2%**，外资企业约占 **48.8%**
- 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中，超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 **26.5%**，人力资源经理级别占 **48.1%**
- 人力资源智享会（HREC）每年举办近 **200** 场会员专享活动，包括：
  - ✓ **2** 场大型展览
  - ✓ **5** 场高峰论坛
  - ✓ **10+** 场大型主题年会
  - ✓ **50+** 场空中课堂和网络会议
  - ✓ 近 **20** 场标杆企业实地探访活动
  - ✓ **60+** 场人力资源专业培训与线上训练营
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会（HREC）旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参，读者人数超 **4** 万名
- 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 **12** 份研究报告
- 人力资源智享会（HREC）每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- 人力资源智享会（HREC）旗下“HR 年度采购指南（TPG 红宝书）——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”  
集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险



欲了解更多详情

电话: 021-31065698

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



SAFEGUARD  
GLOBAL

## 关于 Safeguard Global

在全球化进程中，企业跨国用工常面临合规与运营挑战。作为行业先行者，Safeguard Global 于 2010 年首创名义雇主 (EOR) 服务，以“助力企业合规的全球扩张”为使命，秉持“专家智慧 + 技术驱动”理念，持续引领全球劳动力管理创新。凭借 400 余名本地人力资源专家与智能技术平台，已为超 2000 家企业在 180 多个国家提供招聘、入职及员工管理的全球化解决方案，以深厚合规经验与灵活服务模式，助力企业突破跨国人力壁垒，实现全球化业务的高效安全拓展。



网站: [www.safeguardglobal.com](http://www.safeguardglobal.com)  
邮箱: [chinasales@safeguardglobal.com](mailto:chinasales@safeguardglobal.com)

# 出海用工的 合规困局与破局之道

## 2025 出海企业用工管理调研报告

Global Workforce Compliance:  
Breaking Through Barriers - 2025 Survey on Chinese  
Companies' Overseas Employment Management

调研主办方



联合主办方



© 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 & Safeguard Global. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Safeguard Global is prohibited.