Gonex.

全球用工管理前行者

2023 中国企业出海

人力资源白皮书



The 2023 White Paper on Human Resources for Chinese Enterprises Going Global

引言

在全球化的浪潮下，中国企业出海已成为一种不可逆转的趋势。本文深入剖析了中国企业走向国际市场的现状与背景，为我们提供了一个全面的视角来观察这一现象。在本引言中，我们将重点探讨中国企业出海的动力、挑战和未来发展趋势。

首先，中国企业出海的主要动力源自于经济全球化的推进和企业自身的持续升级。随着中国经济的快速发展和国际影响力的增强，中国企业越发渴望在全球舞台上扩展自己的影响力。通过走出国门，企业不仅能够获得更广阔的市场，还能获取先进的技术和资源，提高自身的竞争力。

然而，出海过程并非一帆风顺。中国企业在国际市场上面临着众多挑战，如文化差异、法律法规遵从、国际市场的竞争等。特别是在后疫情时代，全球经济格局和国际贸易环境发生了显著变化，给中国企业的国际化进程带来了更多的不确定性和挑战。

文章通过全球首发行业版 AI 应用 - GONEX IRIS 的用户使用数据分析，提供了对这些挑战的深入洞察。例如，中国企业在选择海外市场时，更倾向于那些具有技术创新能力和开放商业环境的国家，如德国、新加坡和美国等。这不仅显示了中国企业的战略眼光，也反映了它们在国际市场上的实际需求。

展望未来，中国企业的国际化进程仍将持续加速。随着技术的发展和全球市场的深入融合，企业将面临更多机遇与挑战。数字化转型、跨文化管理能力的提升、以及合规性风险的控制将成为中国企业出海过程中不可忽视的关键因素。通过有效应对这些挑战，中国企业将能够在国际市场上站稳脚跟，实现可持续发展。

第一章：中国企业出海 2023 年度现状与背景

随着经济全球化的加速发展，中国企业在国际市场的活跃度日益提升。本章将探讨中国企业出海的主要动力和目标，分析它们选择的首选目标国家，并基于 GONEX IRIS 的用户使用数据对这一趋势进行深入分析。

1、企业升级，市场外溢，和新渠道持续推动出海进程

中企出海正处于中期阶段，头部企业主动建立团队主体，大部分其他企业在带动下处于探索阶段。一方面，三年的疫情让中国资本明白了拓宽全球市场份额和巩固外循环的重要性。因为全球供应链的中断让更多的海外市场将目光投向了中国的供应链和生产能力。另一方面，中国的本土企业不断升级，市场需求开始外溢。近十年来中国企业开始打造自己的品牌，在品质，技术，资本，运营和方面逐渐成熟，全新的消费渠道有利于中企品牌出海并寻求更广阔的消费市场。

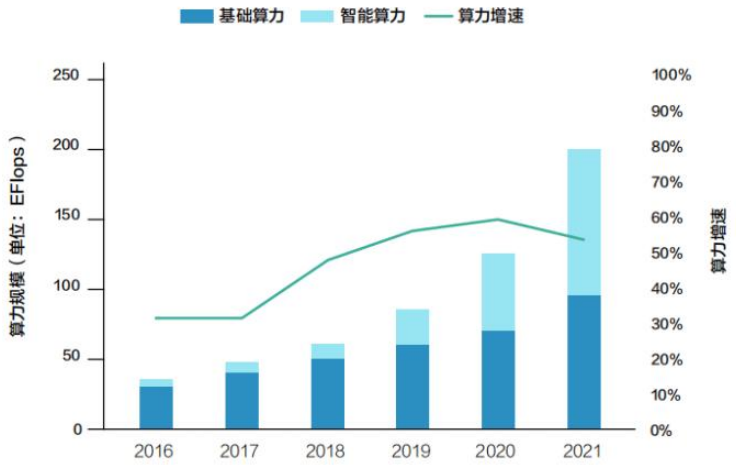
中国企业从“制造”迈入“智能”升级

随着外部环境的变化，企业的数智化升级成为出海的新基石。中国国际经济交流中心副研究员张茉楠表示，因为全球化的进程让价值链，供应链，和产业链与世界的经济融合来创造出巨大的物流，信息流和资金流。所以，中国的企业若想获得更多的发展机会就不能游离在价值链之外，并且必须通过企业升级来向全球价值链的上游攀升，以建立新的竞争优势。对此，中国企业开始从“制造”升级为“智能”。

2021 年国务院印发的《“十四五”数字经济发展规划》中明确指出将持续提升企业的网络化，智能化，服务化，和协同化水平。同年的《：十四五“信息通信行业发展规划》则预计中国将在

2025 年基本实现新兴数字基础设施并赋能企业数字化转型升级的全面提升。

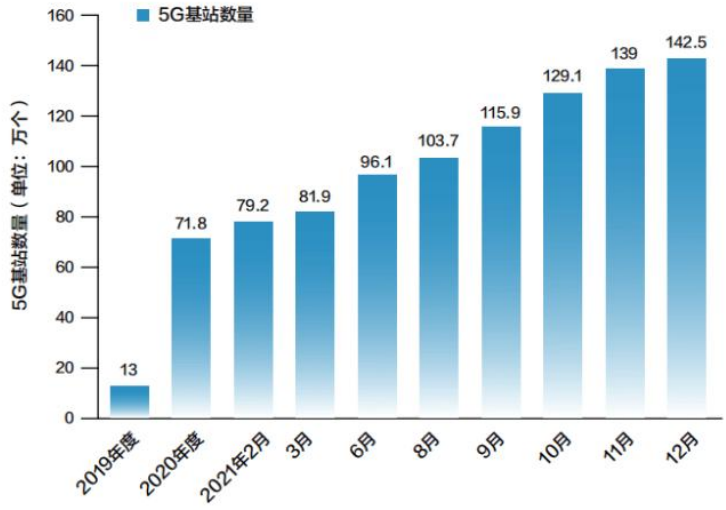
通过数据来看，2021 年我国的技术绚丽规模为 95EFlops，算力占比为 47%，其中智能算力增长迅速，规模达到了 104EFlops，增速为 85%。



1-2 我国算力规模及增速

中国信息通信研究院《中国算力发展指数白皮书（2022 年）》

同时，我国的 5G 基站建设数额超过 140 万个，5G 网络覆盖率达到了县城城区的 98%和乡镇镇区的 80%。



1-3 我国累计开通 5G 基站数

（来自工业和信息化部政府网站）

数字基础设施和新 IT 技术的成熟使得中国企业出海正在经历从劳动和资本密集型的产品出口到技术和思维创新型产品和品牌出口的升级过程中。

科技推动创新，市场外溢效应强大

近十年，中国本土品牌崛起，在各行各业都打造了独特的品牌 IP 并获得了国内大量消费者的喜爱。在此基础上，如 Pop Mart 等中国品牌也吸引了大量海外的消费者。

据世界知识产权组织发布的全球创新指数显示，中国的创新能力排名在 2021 年跃升至全球第 12 位，已经初步具备了较强的国际品牌效应。 在最新的中国品牌全球新人指数中，超过 90% 的海外受访者都对中国品牌持有友好态度，信任指数较 2019 年上升全球最多，达到了 6%。



数据来源:《中国品牌出海白皮书》

在科学技术和智能化产业的不断推动下，中国企业的创新发展开始具有强大的外溢效应，为推动世界经济复苏注入了新动能。

新渠道的升级迭代，DTC 模式加速中国品牌出海

在全球拓展的步伐中，多元化和新渠道的运营模式是中国企业打开海外市场节点的关键。

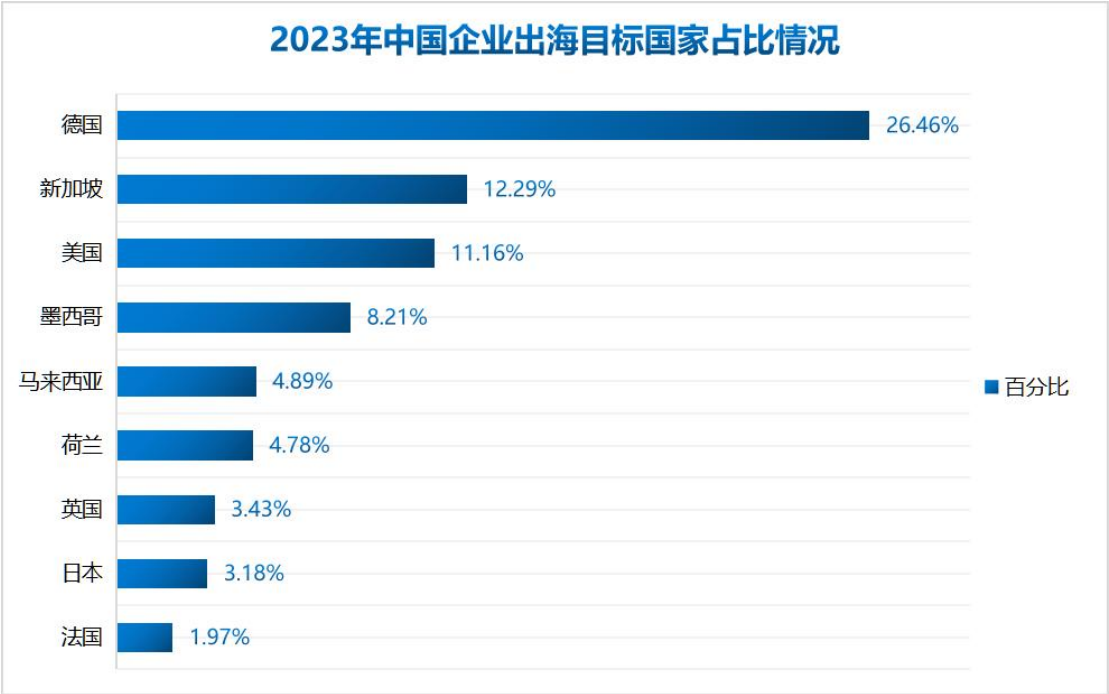
2010 年起，DTC（直达消费者模式）替代了传统销售模式迅速崛起，新一代中国品牌通过 DTC 模式打开了海外市场。在许多国际品牌都因为疫情和俄乌冲突经历供应链危机的时候，中国品牌依旧依托国内强大的数字化供应链和 DTC 模式弥补了海外的线下短板。

现今，中国已成为全球最大的电商市场。DTC 模式通过整合线上线下生态系统中的营销，支付，物流，和售货流程，将品牌的用户数据收集在自己的系统里，从而促进企业在海外市场制定适应本土化的营销战略。

企业的数智升级，品牌创新增加市场外溢效应，新渠道 DTC 的独特竞争优势都为中企出海按下了“加速键”。

2、首选目标国家分析

根据 GONEX IRIS 的数据，中国企业出海的首选目标国家分布如下：



德国（占比 26.46%）：德国作为中国企业的首选目的地，主要吸引的是汽车、机械制造和高科技行业。例如，中国的汽车制造商吉利，已经在德国市场投资并收购了一些当地企业，如梅赛德斯-奔驰母公司戴姆勒股份公司近 10% 的股份，这项价值约 90 亿美元的投资使吉利成为当时戴姆勒的最大股东。德国的技术创新和工程专长是吸引中国企业的主要原因。

新加坡（占比 12.29%）：新加坡作为一个金融和贸易中心，主要吸引的是金融服务、物流和电子商务领域的中国企业。例如，中国的银行和金融机构，如中国建设银行和中国工商银行，都在新加坡设立了分支机构，以利用其作为亚洲金融枢纽的优势。

美国（占比 11.16%）：美国市场对中国企业尤其是在科技、电子产品和消费品领域具有巨大吸引力。比如，中国的科技巨头华为和 TCL 在美国市场投资于研发和销售网络。此外，中国的互联网公司，如字节跳动的 TikTok，也在美国获得了广泛的用户基础。

墨西哥（占比 8.21%）：墨西哥主要吸引制造业和基础设施建设领域的中国企业。例如，中国的建筑公司和制造商，如中国交通建设集团，已在墨西哥投资于道路、桥梁建设和港口发展项目。

马来西亚（占比 4.89%）：在马来西亚，中国企业主要聚焦于基础设施、房地产和能源行业。例如，中国国家建筑工程公司在马来西亚参与了多个大型基础设施项目，包括高速公路和房地产开发。

荷兰（占比 4.78%）：荷兰以其开放的商业环境和优越的地理位置吸引了中国企业，尤其是在物流、农业科技和可再生能源领域。例如，中国的太阳能公司隆基绿能科技在荷兰投资建设了生产基地。

英国（占比 3.43%）：英国市场主要吸引的是金融服务、教育和高科技行业的中国企业。例如，中国的投资公司和银行，如中国银行，已在伦敦设立了分支，而教育领域的投资则集中在语言学校和培训中心。

日本（占比 3.18%）：日本市场对中国企业尤其是汽车、电子和消费品领域具有吸引力。中国的汽车零部件制造商和电子产品公司，如比亚迪和海尔，已在日本市场投资。

法国（占比 1.97%）：法国以其奢侈品、时尚和葡萄酒行业吸引了中国企业的关注。中国的投资者已经购买了一些著名的法国葡萄酒庄园，并在时尚和奢侈品行业进行了投资。

3、 后疫情时代中企出海的三大驱动力和五大目的

进入后疫情时代，全球经济格局，国际贸易，和全球产业链，供应链发生了巨大变化。中国企业跨境出海作为一种新时代的战略选择具有多重驱动力和目的。

三重驱动力

扩大市场份额： 中国在一些传统行业的国内市场已经相对饱和，而一些发达国家和地区的消费者在拥有较高购买力的同时对高质量，高品质的产品和服务有较高的需求。中国企业可以利用在制造业，电子商务，和能源等行业优势；和技术，人力资金等资源优势在新兴市场开拓全球范围内的消费者来增加销售额，并利用国际市场来分散市场风险。

获取资源和技术：中国企业可以通过跨境并购来引进先进的技术，包括购买专利，技术许可，技术合作，和知识产权来提高产品的竞争力。中国企业还可以通过与国际企业合作共享资源，经验，和国际人才来帮助提升企业的创新能力。

实现品牌国际化：中国企业可以进一步通过跨境合作推动品牌的国际化来增强品牌的知名度，美誉度，和国际化。与其他国际品牌的合作能够帮助中国本土品牌推向国际市场，并成为扩大自己市场份额和实现国际化战略目标的助推器。

五个主要目的

多元化市场：因为 3 年的全球疫情，频繁的自然灾害，和不稳定的政治局势让中国企业越来越认识到多元化市场的重要性。通过跨境出海，中国企业能够将市场和业务扩展到更多的国家和地区，从而降低对单一市场的依赖，分散风险，并实现更加稳健的企业发展。

提高企业竞争力：跨境出海帮助中国企业借鉴和学习不同国家和地区先进的管理经验，技术，和创新，有助于提升企业的竞争力。而且，中国企业还需要在全球范围内寻找更具成本优势和技术优势的合作伙伴来提升产品和服务的附加值来在国际市场上获得更好的竞争地位。

寻找新的业务机会：疫情期间，新兴行业和数字化领域迅速崛起，而传统行业则受市场饱和的影响开始走下坡路。中国企业需要通过跨境出海寻找新的业务机会，尤其是在人工智能，数字经济，和生物医药等领域去拓展业务并实现企业的协同发展。

提升品牌影响力：中国企业需要借助国际合作所提供的平台和资源来提升本土品牌的知名度和影响力，从而增强企业在全球范围内的竞争力和议价能力。因为议价能力能够保证中国企业在国际市场上获得更有利价格，市场份额，和资源配置等合作条件，还能够在交易和谈判中争取到更高的售价，更有利的合同条款，和更灵活的支付方式来提升利润空间。

促进国内经济升级：通过拓展市场，中国企业可以获取更多的客户和订单。通过学习国际先进的经验，中国能够将它们应用于国内企业的经营管理和产品研发。通过增加外汇收入，中国企业能够帮助更好的稳定人民币汇率和降低外汇风险。通过优化产业结构，中国能够进入高科技，高端制造，和高附加值产业，推动中国经济向价值链高端迈进。

4、 **后疫情时代的企业战略和国际扩张新风向**

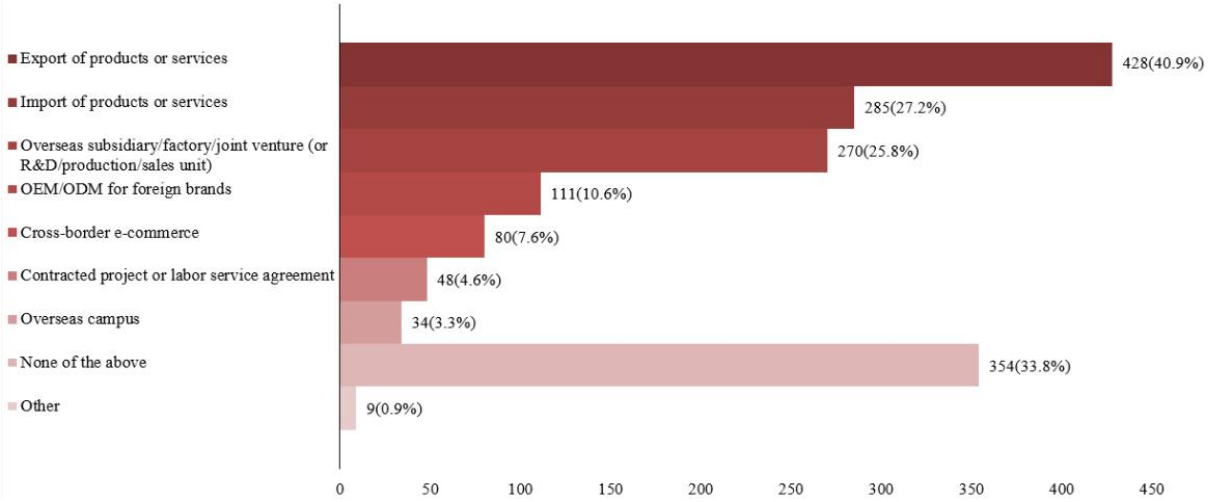
在疫情之后，全球企业数字化转型加速，贸易保护主义抬头，国际竞争加剧，中国企业的出海战略引来了新的风向。国家的政策加速了中国企业走出去的步伐，中国企业海外规模的增长**增加了海外用工的需求**，用工难题，合规难题，和跨文化难题又**加强了对管理的整体要求。**因此，中国

出海的企业需要制定更加**科学合理**和**具有实践价值战略布局。**

政策新风向

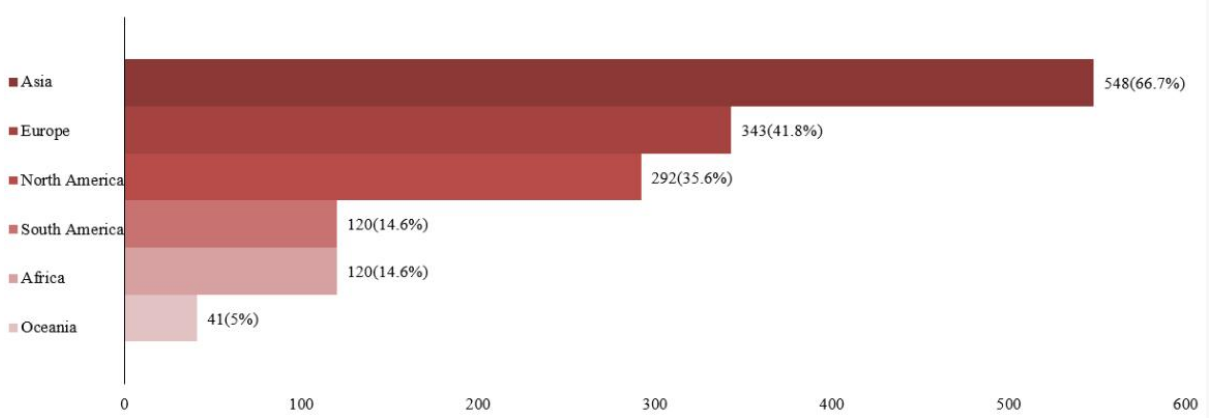
出于中国经济发展的需要和考量，中国政府重申了对外开放的承诺和态度。在政策的支持下，中国企业的全球**扩张趋势上升**明显，并且自 2021 年，中国直接对外投资（FDI）上升到了**世界第一位，并在 2023 年位居第二。**

在一项基于 1046 名中国企业的调查报告显示，有三分之二的公司正在从事海外商业活动，其中约有 50%的企业从事海外投融资活动，40.9%的企业还向境外出口货物或服务。



图片：按海外业务活动类型划分的受访公司数量. 来源：ceibs.edu.

在向这些中国企业谈到未来扩张的计划时发现，**亚洲，欧洲，和北美**将成为未来扩张的**首选目的地。**有 66.7%的受访公司计划加强在亚洲地区的业务，选择欧洲和北美作为进一步出海地区的公司比例分别为 41.8%和 35.6%。



图片：按未来扩张的首选目的地调查的公司数量。来源：ceibs.edu.

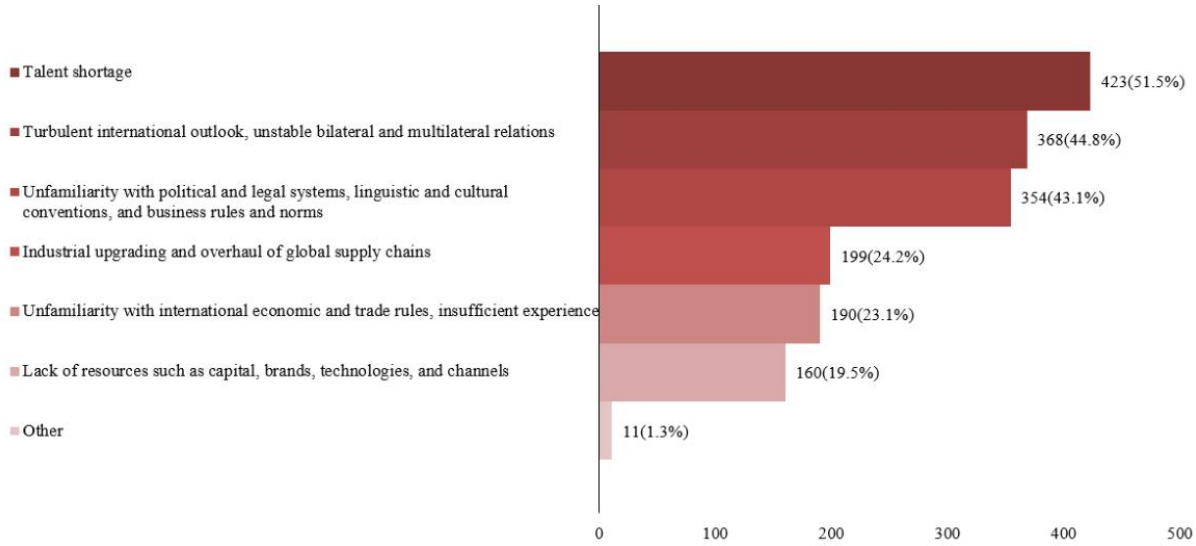
规模新风向

随着中国企业境外扩展的数量增加和规模扩大，企业**需要更多的海外员工。**中洞咨询今年早些时候发布的一份报告称，到 2026 年底，中国海外企业雇佣的员工总数预计将接近 500 万人，其中本地劳动力占比超过 60%。报告称，到 2026 年，中国海外人力资源服务市场预计将超过 100 亿元人民币（14 亿美元），未来五年复合年增长率为 23.5%。

中国企业家协会在 2023 年发布的 100 大中国跨国公司的名单和其海外业务情况。在这 100 家中国跨国企业中，海外员工人数**超过 1 万人**的企业达到了 **32 家**，**超过 5000 人以上**的企业达到了 **48 家**，而排名第一的中国石油天然气集团的海外员工有 121,197 人。

管理新风向

当中国企业跨境出海的规模，数量，和速度增加后，最大的挑战依旧是海外人才的短缺和对现有海外员工的管理难题。1046 家中国企业中有 51%对公司未来海外业务所需要的人才筛选和短缺问题表示担忧。



图片：按发展国际业务的挑战进行调查的公司数量。来源：ceibs.edu.

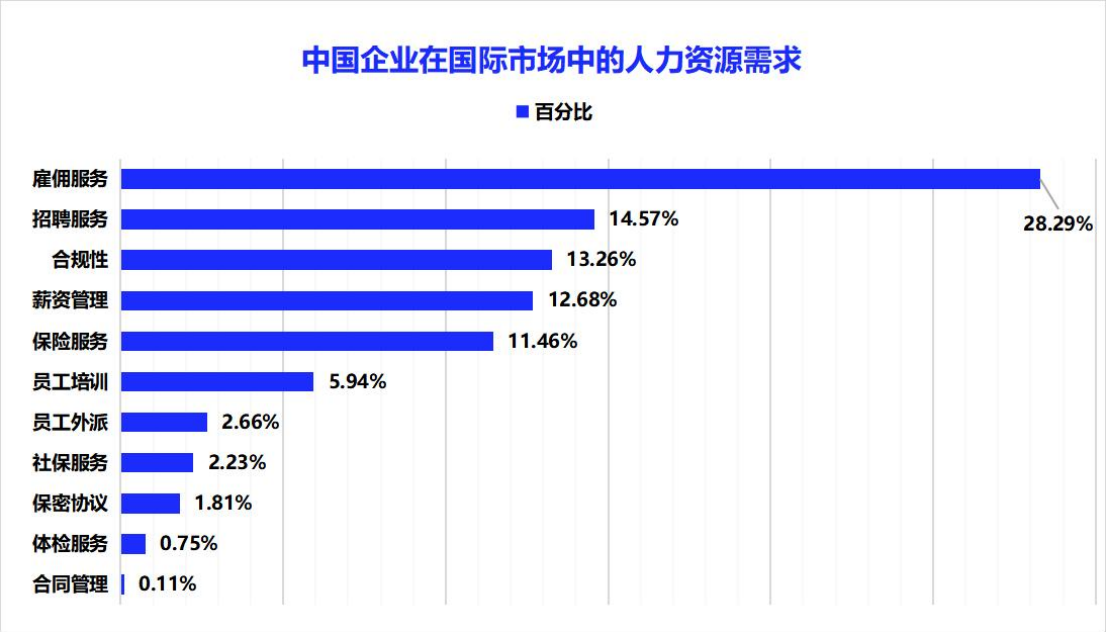
其次，对于现有的海外员工的管理问题表示担忧的企业数量约占 44.8%。其中最大的阻碍来自对当地政治和法律系统的不熟悉，可能涉及到复杂的薪酬问题和合规监管问题，以及公司内的跨文化交流和管理难题。

在中国企业跨境扩张加速的过程中，**人力资源管理面临着越来越大的挑战。**随着企业规模和国际化程度的增长，管理更多海外员工、遵守更复杂的合规法规和执行**新的企业战略变得至关重要。**因此，人力资源管理需要具备更高的管理能力，以应对这些挑战。

第二章：人力资源服务挑战与需求

伴随着中国“走出去”口号和头部企业的带领，越来越多的中小型企业也开始迈入世界经济的舞台上参与竞争。在此过程中，企业也面临着复杂的挑战，包括跨境市场和地区的不同监管环境，合规监管，人才招聘，和文化差异等。其中，寻找员工是企业出海最大的用工难题，而法律法规和跨文化管理是长期挑战。

根据 GONEX IRIS 的数据，这些需求的具体分布如下：



雇佣服务（28.29%）

在全球化进程中，中国企业面临着国际市场复杂多变的挑战，尤其在雇佣服务方面。据统计，高达 28.29%的中国企业重视在国际市场上建立合法、合规的雇佣关系，这反映了它们在全球扩张过程中对遵守当地法律和文化的重视。这种需求的背后，是对国际多元文化和法律环境的深刻理解。

首先，不同国家有着截然不同的劳动法律和文化背景。中国企业必须适应这些差异，包括但不限于工作合同的标准、工作时间、假期规定以及薪酬福利。例如，欧洲国家普遍强调工作与生活的平衡，而亚洲某些国家则可能有更加灵活的工作时间安排。因此，中国企业在制定雇佣策略时，需要考虑到这些地区性差异，以确保顺利融入当地市场。

其次，随着中国企业在全球范围内的扩展，法律合规成为不可忽视的重点。合规不仅仅是遵守劳动法，还包括税务、企业治理和国际贸易等方面。不同国家的法律体系各异，中国企业在进入新市场时，必须进行详细的法律咨询和风险评估，以避免潜在的法律纠纷和负面影响。

此外，合规的雇佣关系还关系到企业的品牌形象和声誉。在全球化背景下，企业的劳动行为不仅影响当地员工，还可能受到国际社会的关注。中国企业通过建立健康、合法的雇佣关系，不仅能保护员工权益，还能提升自身的国际形象，为企业在全球市场中赢得更多的信任和支持。

薪资管理（12.68%）

薪资管理在中国企业进行海外全球化的过程中占据了 12.68%的需求占比，这一数据显著地突出了其重要性。中国企业在扩展到国际市场时，面临着多样化的薪资管理挑战。首先，不同国家的经济状况和生活成本差异巨大，这要求企业必须建立一个灵活且有效的薪酬体系，以适应各地的经济环境。例如，发达国家和发展中国家的最低工资标准和生活成本都有所不同，企业必须对此做出相应的调整。

其次，支付合规性是海外薪资管理的另一大挑战。不同国家有着不同的税收政策和劳动法规，中国企业在全球化过程中必须确保其薪资结构和支付方式遵守当地法律。这不仅涉及到税收问题，

还包括工时、加班支付以及福利等方面的合规性。

此外，为了保持在国际市场上的竞争力，中国企业还需要确保其薪酬体系的公平性。这包括对不同地区、不同职位的员工进行合理的薪酬差异化，同时也要考虑到性别、年龄和经验等因素的平等待遇。

为了应对这些挑战，中国企业可能需要引入先进的薪酬管理系统，提高薪资支付的准确性和效率。随着企业海外业务的增多，薪资管理的复杂性也在增加，因此，投资于高效的薪资管理系统变得尤为关键。这不仅有助于优化薪酬结构，还能提高员工满意度，从而在全球化竞争中获得优势。

合规性（13.26%）

合规性在国际运营中占据至关重要的地位，尤其对于正在进行全球化扩张的中国企业来说，这一点尤为显著。随着中国企业的日益国际化，它们不仅需要在全球市场上竞争，还必须遵守不同国家复杂多变的法律法规。这不仅包括劳动法规、税务法规和社会保险法规，还涉及反洗钱法规、数据保护法规及环境保护标准等多个方面。

对于中国企业而言，理解并遵守这些法律法规不仅是法律要求，更是企业社会责任的体现。合规性的重要性在于，它能够帮助企业避免因违法行为而受到罚款或其他法律制裁，保护企业声誉，避免不必要的经济损失和品牌信誉受损。此外，良好的合规记录也是企业获得国际合作伙伴和投资者信任的关键。

因此，中国企业在海外运营时，应当建立一套全面的合规性检查和培训程序。这包括对员工进行

定期的合规培训，确保他们了解不同国家的法律法规，并能够在日常工作中加以遵守。同时，企业还应定期审查和更新其合规程序，以适应不断变化的国际法律环境。通过这些措施，中国企业可以更好地融入国际市场，降低运营风险，提高全球化进程中的竞争力。

招聘服务（14.57%）

国际市场的招聘服务需求反映了中国企业在全球寻找合适人才的挑战。这意味着企业需要开发多元化的人才招聘策略，包括使用国际招聘平台、建立当地招聘网络，以及考虑文化差异和语言能力。有效的国际招聘策略能帮助企业吸引和保留关键人才，提高在国际市场上的竞争力。

在知识经济时代，企业的竞争本质上是人才的竞争，对企业海外发展更是如此。中国企业的弱小后发的特征让文化底蕴深厚有就又无对外殖民历史的中国企业的海外人才问题具有空前的复杂性。因此，如何吸引，获取，和配置国际化人才是出海企业关注的焦点。目前中国企业在海外招聘主要有三种，分别是“属地化招聘”，“内招外聘”，和“总部提标准，属地公司操作的跨国招聘”。但是中企在海外用人的需求持续扩大这个过程中，却在制定全球化人才战略布局上面临现状不清，标准不明，和工具不优的三大阻碍。

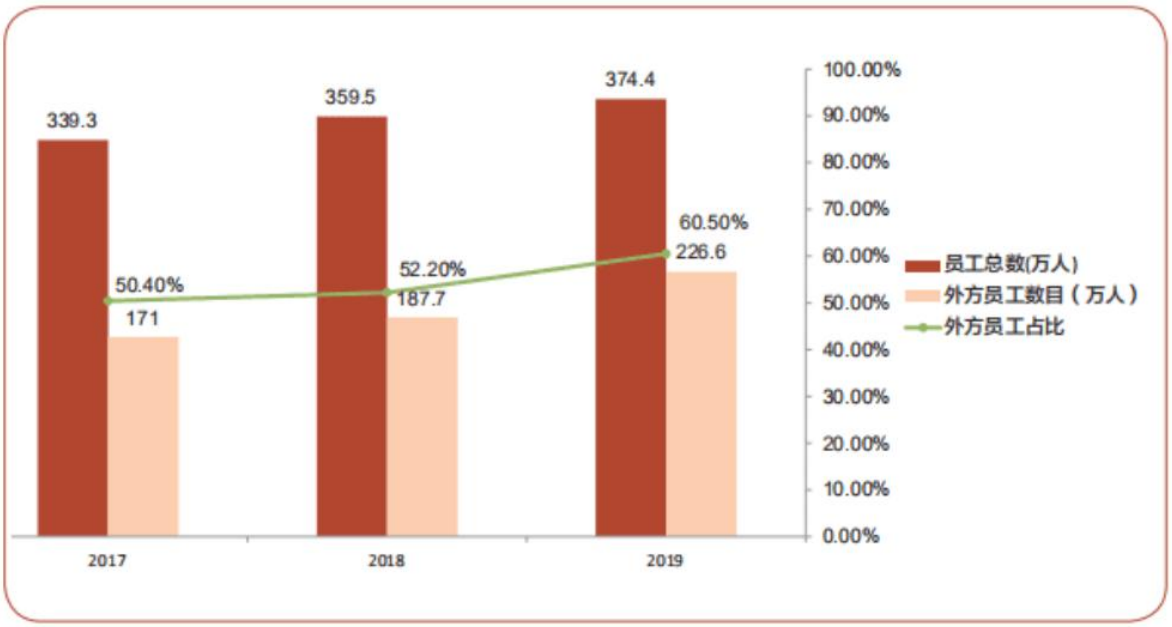


图1.2 2017年至2019年中国企业海外用工情况（数据来源：商务部）

商务部的数据显示从 2017 年到 2023 年境外中企员工的数量从 339.3 万人增长到 410 万人，中企海外员工的本土化率不断提高。

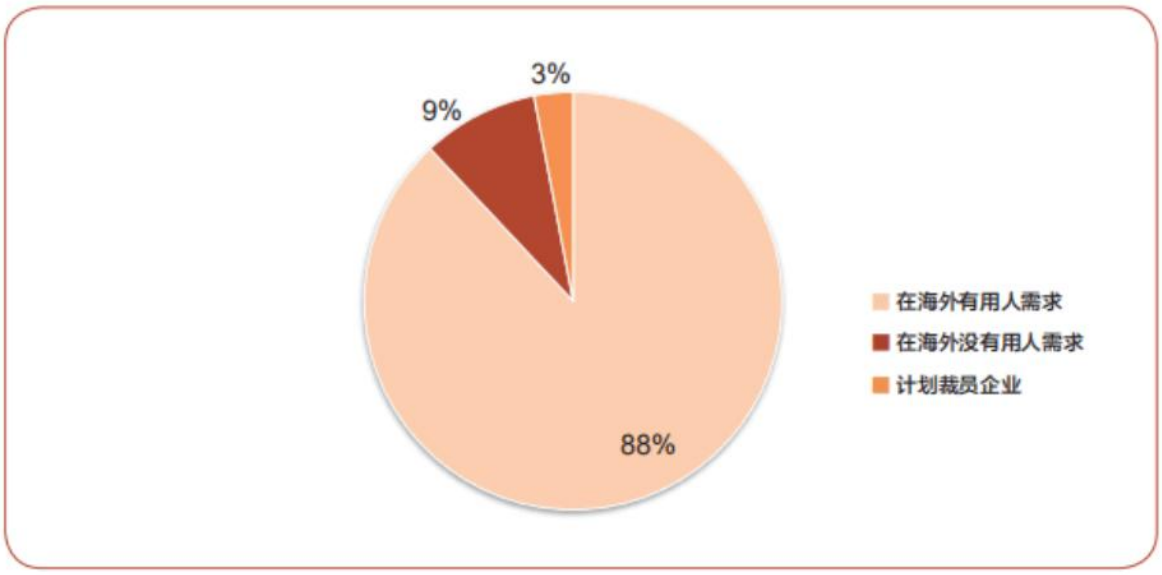


图1.3 未来中企海外人才需求情况

然而，如何在当地发现，识别，获取，使用，培育并留住人才对企业的海外人才战略提出了新的挑战。研究发现，中企在海外人才构成方面存在普遍的“三低”和“三不明”。“三低”指的是企业海外员工占比低，企业海外国际人才占比低，和企业海外中高端人才占比低。而“三不明”指

的是对海外招聘的人才市场现状不清楚，难以精准触达目标人才；对国际化人才的定位，规划，和选拔标准不明确，使得人才招聘的质量难以提高；以及对吸引海外人才的工具，方法，和渠道不优质，难以吸引更多的高端海外人才。

社保服务（2.23%）

社保服务在中国企业海外全球化进程中的需求增长，反映了它们对国际市场深度参与的重视以及对员工权益的关怀。随着中国企业越来越多地在海外开展业务，了解并适应不同国家的社会保障体系成为一项重要任务。这不仅是因为不同国家的法律和文化背景对社保有着各自的要求和特点，而且还因为良好的社保服务直接关系到员工的福利和安全感。为员工提供符合当地标准的社会保险服务，不仅能帮助企业遵守当地法律，更是企业社会责任的体现，有助于建立企业的良好形象。

保险服务（11.46%）

保险服务的需求占比较高，说明中国企业重视为其国际员工提供健康和安全保障。这要求企业在不同国家提供适当的医疗、意外伤害和生命保险。对于在特定国家和地区工作的员工，还需考虑额外的保险覆盖，如旅行保险和紧急撤离保险。这样的保险规划不仅符合法律要求，也是企业关怀员工的重要体现。

体检服务（0.75%）

尽管占比较低，体检服务的需求突显了中国企业对员工健康的重视。定期体检可以帮助及早发现和预防健康问题，减少病假，提升工作效率。对于国际员工而言，这还可能涉及适应不同国家的医疗体系和健康标准。

合同管理（0.11%）

在跨国经营中，企业必须面对不同国家的法律法规、商业习惯以及文化差异。这些因素使得合同管理成为确保国际业务平稳运行的关键环节。合同不仅是商业交易的法律基础，也是企业国际化战略的重要支撑。

中国企业在全球化过程中，面临着多语言和多法律体系的挑战。合同的精确管理，包括对合同条款的准确理解和适应不同国家的法律规定，显得尤为重要。良好的合同管理能够帮助企业减少因文化和法律差异带来的误解和沟通障碍，降低法律风险。此外，高效的合同管理还能提升企业的国际形象和专业性，有助于建立和维护国际客户的信任和长期合作关系。

合同管理是维系国际业务顺利进行的基石。中国企业在全球市场上的竞争力，在很大程度上取决于它们如何有效地管理和执行国际合同。通过提高合同管理的效率和准确性，中国企业能更好地适应全球市场的复杂性和多变性，从而在国际舞台上取得成功。

保密协议（1.81%）

保密协议的需求体现了中国企业在国际市场中保护商业机密和知识产权的重视。这要求企业在国际合作和交易中采取有效措施，确保敏感信息的安全，同时遵守相关国家的数据保护法律。

三年疫情，俄乌冲突，和贸易保护主义的抬头加速了全球市场的不稳定，海外监管环境逐渐变得复杂，数据合规成为了新的难题。在 2022 年埃森哲发布的企业调查中发现，82%的受访企业在东道国投资和生产经营中都遇到过监管和合规问题。



传统的合规监管集中在用工，招聘，和薪酬三个方面。用工合规包括劳动关系，劳资纠纷，和人力资源超支等问题。招聘合规包括员工性别，宗教，年龄，相貌，和性取向方面等可能涉及到歧视的风险。薪酬合规包括个税，员工福利和薪资的支付准确性，及时性和合规性。

随着 2018 年 GDPR（欧盟《通用数据保护条例》）的正式生效，个人隐私，数据和知识产权成为了中企出海的新合规挑战。目前全球有超过 60 个国家都有对数据本地化存储的要求，因此企业要解读当地监管机构对于数据本地化存储的要求程度，如何存储，使用，加工和传输都成为了新的难题。

员工外派（2.66%）

员工外派需求主要反映了中国企业在海外全球化进程中的一个核心需求：专业人才的调派与支持。随着中国企业的跨国扩展，国际项目和任务的执行变得日益重要，这不仅要求企业拥有能够适应不同文化、语言和业务环境的人才，也要求企业对这些人才进行全面的支持。

这种支持主要体现在三个方面：文化适应培训、语言培训和适当的福利政策。首先，文化适应培

训是必不可少的。因为员工需要在不同的文化背景下工作，理解和适应当地的商业习俗、沟通方式和工作方法至关重要。其次，语言培训也同样重要。无论是与当地同事的日常沟通还是处理业务往来，良好的语言技能都是有效沟通的关键。最后，提供适当的福利政策也是保证员工外派成功的一个重要因素。这包括但不限于生活津贴、医疗保险和家庭支持等，这些都是确保员工在海外工作时能保持高效和积极态度的关键。

员工培训（5.94%）

这一需求的比重高达 5.94%，显著反映出中国企业在全球化过程中对提升员工能力的重视。随着业务跨国界扩展，员工不仅需要掌握专业技能，更要具备跨文化交流能力和对国际法规的理解。这对员工而言是一项全新的挑战，尤其是在适应不同国家的商业环境、法律框架和文化习惯方面。

例如，在与外国合作伙伴进行交流时，了解和尊重其文化背景、商业习俗是至关重要的。这不仅有助于建立良好的合作关系，也是避免潜在冲突和误解的关键。此外，对于在国际市场中运作的中国企业来说，了解目标市场的法律法规至关重要。不同国家有着不同的法律体系和市场监管规则，这要求员工必须对这些差异有清晰的认识，以确保企业活动的合法性和合规性。

进一步说，随着科技的快速发展，掌握最新的技术技能成为企业竞争力的重要组成部分。中国企业在海外的运营需要依赖于高效的技术平台和先进的管理系统，这就要求员工能够快速掌握新技术，以适应不断变化的市场需求。

第三章：策略实施与挑战应对

1、数据驱动的人力资源管理策略

在全球化的大背景下，中国企业面临的人力资源管理挑战既复杂又多变。在这种情况下，数据驱动的策略显得尤为重要。数据驱动的人力资源管理不仅涉及传统的招聘和培训，而且还包括员工绩效管理和员工满意度评估。例如，腾讯公司通过分析其国际招聘活动的数据，发现了某些地区和专业领域的候选人更符合公司的长期发展需要。基于这些数据，腾讯针对性地调整了其海外的招聘策略，特别是在关键技术和管理岗位上。

另一个案例是阿里巴巴，该公司通过对员工绩效数据的持续跟踪，识别了关键技能提升的领域。据此，阿里巴巴开发了一套定制化的在线培训课程，旨在提升员工在数据分析、国际市场营销和跨文化沟通等方面的能力。这种基于数据的方法使培训更加针对性和有效，进而提高了员工的工作效率和满意度。

2、数字化转型在人力资源管理中的应用

随着数字化时代的到来，人力资源管理也逐渐转向更加智能化和自动化的方式。小米公司在其海外业务中采用了基于 AI 的招聘系统，这种系统通过算法分析简历中的关键字和候选人的社交媒体活动，从而识别出最具潜力的候选人。这种方法不仅提高了招聘的效率，而且也提升了人才匹配的准确性，帮助小米找到了最符合公司文化和业务需求的候选人。

在员工培训方面，比亚迪利用虚拟现实技术为员工提供了模拟工作环境的培训，特别是对于那些

危险或难以模拟的工作场景。这种技术不仅增强了培训的实用性和参与度，而且提高了培训效果，使员工能够在安全的环境中学习和实践。

3、跨文化管理的挑战

跨文化管理是中国企业在国际市场上运营的一个重要挑战。例如，中国国家电网在巴西的项目中，面临着巨大的文化差异挑战。为了改善中巴团队的合作，公司组织了一系列跨文化交流和团队建设活动，包括语言培训和本地文化研讨会，以促进双方的相互理解和尊重。这种跨文化的努力不仅改善了工作效率，也增强了团队的凝聚力。

中国建筑集团有限公司在其海外项目中实行了严格的薪酬公平性政策，即在全球范围内实施同工同酬原则。他们进行了全球薪酬市场调研，确保所有国家的员工按照相同标准和工作性质获得相应的报酬。这种做法不仅公平合理，而且有助于提高员工的满意度和忠诚度。

4、海外用工的难题及解决策略

海外用工是一个复杂的问题，涉及法律合规性、人才管理和文化适应性等多个方面。中国石油天然气集团公司在中东的项目中面临着复杂的劳动法和移民法规。为了确保合规，公司设立了专门的合规部门，负责监督和指导当地的法律事务。这种做法不仅确保了公司在法律上的合规性，也减少了潜在的法律风险。

中国移动通信集团公司在其欧洲业务中，通过提供有竞争力的薪酬福利、职业发展机会和文化适

应性培训，成功地吸引和保留了国际人才。这种人才管理策略不仅有助于公司在国际市场上的扩张，也提升了企业的国际形象。

5、战略调整的必要性

对于在不同国家和地区运营的中国企业来说，战略的本地化和数字化应用是至关重要的。中兴通讯在非洲的运营中大量雇佣了当地员工，并根据当地市场的特点调整了其管理和运营策略。这种本地化策略不仅帮助企业更好地融入当地市场，也提高了其在当地的接受度和影响力。

随着技术的发展，数字化工具如人力资源信息系统、在线培训平台和智能招聘系统在国际人力资源管理中扮演了重要角色。例如，联想集团在其全球业务中，大量使用了基于云的人力资源管理系统来处理员工数据，提升了跨国团队管理的效率。这种技术的应用不仅提高了工作效率，也增强了企业的竞争力。

通过以上的分析，我们可以看到，中国企业在国际市场上的成功依赖于它们能否灵活地调整和实施有效的人力资源管理策略。这些策略不仅包括传统的人力资源管理要素，如招聘、培训、薪酬和法律合规性，还包括应对数字化时代的挑战，如技术应用和跨文化管理。通过这些策略的有效实施，中国企业能够在全球市场中取得更大的成功，并实现可持续发展。

第四章 GONEX 的综合解决方案与未来展望

在全球化不断加速的今天，GONEX 的综合解决方案为中国企业提供了全方位的支持，以应对各种国际市场挑战。GONEX 通过其先进的 IRIS 平台和多元化服务，帮助企业优化全球人力资源管理，实现更高效的国际扩展。

全球人力资源管理的优化：GONEX 的 IRIS-GTAS 服务通过 AI 驱动的多语言处理和智能筛选简历，为企业提供了一个高效的全球人才获取和管理工具。企业可以利用这个平台，迅速识别适合的候选人，从而提高国际招聘的效率和质量。

跨文化适应与全球扩展：GONEX 提供的名义雇主(EOR)服务和全球薪资服务(Payroll Service)帮助企业管理和优化全球薪资流程，同时确保遵守当地的法律和文化规范。这些服务使企业能够在没有本地实体的情况下，合法有效地在全球范围内运营。

数据驱动的人才管理决策：IRIS 平台提供的数据分析功能使企业能够基于深入的市场洞察和员工表现数据做出明智的人才管理决策。这些数据不仅有助于优化招聘策略，还能提高员工绩效和满意度。

1、新的构建能力，解决中企出海进程中 HR 面临的主要障碍

跨境扩张走向国际化发展对企业的各方面都提出了更高的要求，其中，出海企业也认为**人力资源团队能力不足**将是人力资源在支持业务开拓海外市场过程中的**主要障碍。**因此，在面对人才合规、同工同酬、和跨文化融合等各种从全球化到本地化的挑战时，出海企业的人力资源管理需要具备

全新的构建能力。

2023 调查 HR 在支持业务开拓海外市场过程中的主要障碍是人力资源团队管理能力不足，更细致的表现在于人力资源的系统和平台难以满足当下和未来的需求，人力资源流程效率低，以及人力资源用工数据处理复杂等。因此，**增强数字化或智能化构建**是出海企业的人力资源需要提升的主要能力。

图24 HR在支持业务开拓海外市场过程中的核心痛点/主要障碍



2023 年，全球科技用工管理公司，用工和全球人力资源管理 SaaS 平台 GONEX 在北京发布了以 AI 驱动的全球人力资源管理平台 **GONEX-IRIS**，**增强了海外人力资源管理的数字构建能力。** GONEX-IRIS 利用 **AIGC 技术**，即用户生产内容 UGC 和专业生产内容 PGC 之后的新型自动生成内容的生产方式，能够**简化各种复杂的全球 HR 流程。**比如，无实体雇佣，劳动合同，自动化处理员工的入职，离职，算薪，发薪，和社保缴纳等。还可以 24 小时用不同语言去回答和解决不同国家的 HR 问题，帮助提升出海企业的工作效率和员工满意度。另外，出海企业可以在几秒钟内获得关于海外员工筛选和雇佣方面的专业建议，并利用机器学习去提供数据驱动的改善建议。



目前，因为 GONEX-IRIS 在人力资源领域的实际应用中展现的核心优势，在发布后已经快速地覆盖到全球 108 个国家和地区，相当于雇佣了一个拥有 20 年工作经验的资深 HR。其提供的服务包括 EOR 服务，全球薪资服务，全球 HR 管理咨询&培训，企业内训&调研，海外劳动法相关解决方案，以及全球流动性服务，为中国出海企业提供一站式海外服务，并可逐一解决本报告中之前例举的所有用工挑战。下篇报告将对这些挑战和 GONEX 的应用与解决进行详细的展示。

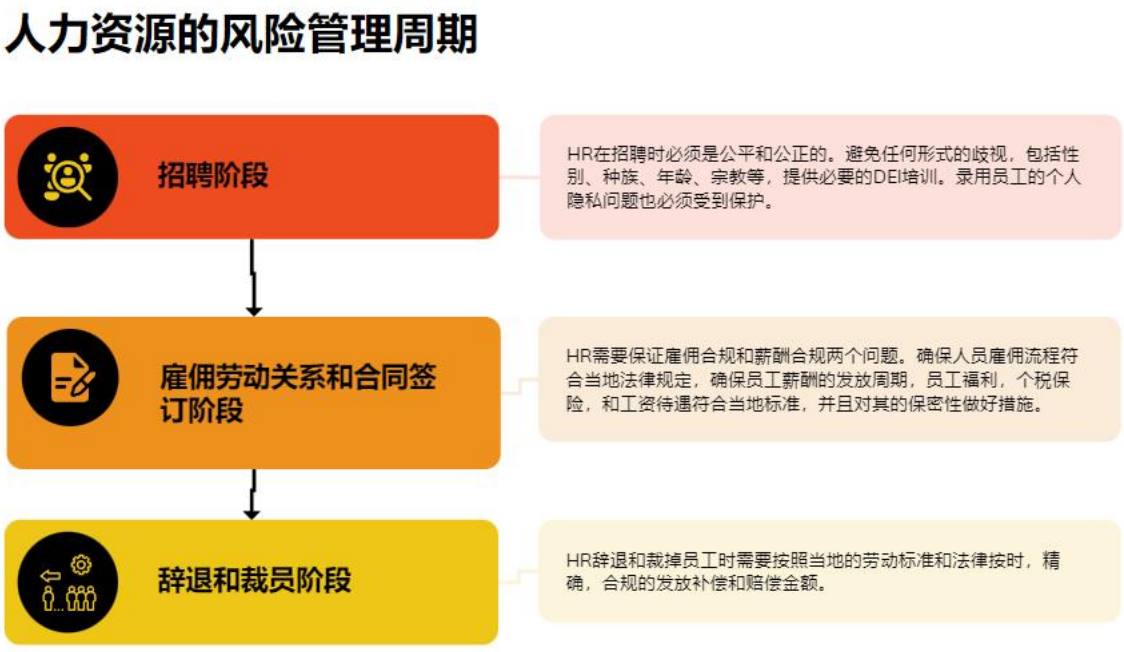
2、新的管理方式，保证出海过程中 HR 的周期与企业合规

在分析与诊断的部分中提到，在世界各国对海外企业的数据和管理进入强监管时代后，企业在出海过程中的每一步几乎都面临着合规挑战。所以，无论是处在哪一个出海阶段的企业，保证其出海过程中 HR 的周期合规和风险管控将成为企业跨境扩张成功的长期指标。

具体说明人力资源的风险管理周期可以分为三个阶段。第一个是招聘阶段需要避免任何形式的歧视，注重员工的 DEI (多样性和包容性培训)，以及保护员工个人隐私问题。招聘专家约翰沙利文（John Sullivan)博士最近指出，求职面试已经变得容易预测，因为它们通常是无效且充满偏见的。该阶段通常耗时，平均需要 26 天才能填补职位空缺，因为等待审批，初步候选人筛选等流程导致招聘过程缓慢。

第二个阶段是雇佣劳动关系和合同签订需要注重当地法律的合规性，确保薪酬管理中的发放周期，员工福利，个税保险，和工资待遇符合当地标准，并且对员工薪酬的保密性做好措施。

第三个阶段是辞退和裁员管理周期，对于辞退和裁掉的员工的补偿和赔偿金额需要依法按照当地的劳工标准和法律规定进行按时的，精确的，合规的发放。



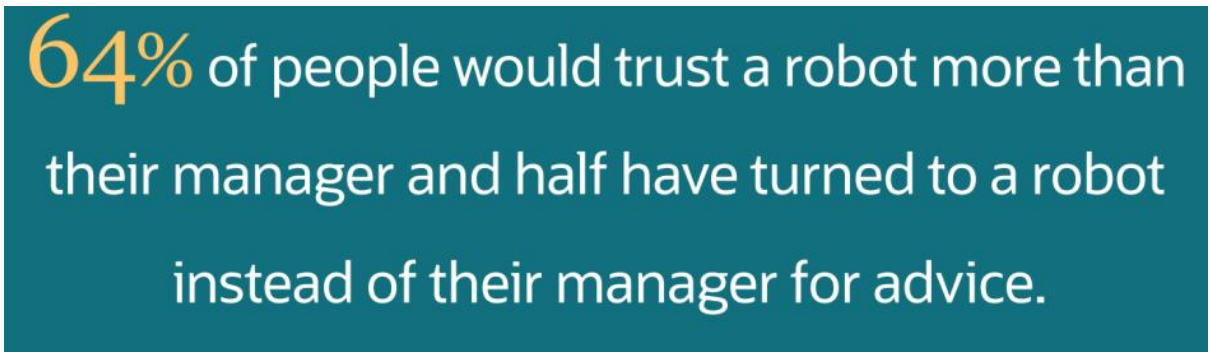
Gonex 在与 AIGC 应用融合以后开发的程序 IRIS 可以对人力资源风险和合规问题进行一个全周期的把控。

Q: IRIS 如何处理招聘阶段可能出现的任何形式的歧视和个人隐私泄露问题？以及它将如何提高招聘效率?

A: 人类面临的一个常见问题是主观偏见，招聘者可能会根据自己的喜好和判断做出决策。但是，AI-based IRIS 在这方面表现出色，不受个人情感，判断或偏见的影响，将基于事实和数据做出决策，最大程度保持招聘过程中的客观性，一致性，并消除主观偏见。效率方面，IRIS 能够 24/7 不间断的运行，实现广泛的数据分析，包括候选人的履历，技能，教育背景等信息。除了关键词搜索，还能学习简历中常用的同义词，根据公司制定的标准自动筛选和排定候选人。

Q: IRIS 如何为出海企业的雇佣劳动关系和合同签订阶段保驾护航?

A: IRIS 可以自动调用行业的分析报告，达到高效，及时，和准确的搜集关于当地的薪资水平。因此，如果雇主想要知道某个国家的当地薪资情况，不仅可以与 IRIS 无时差，无空间，无距离的沟通，还可以节省大量资料搜集的时间来获得准确和及时的薪资报告，有效避免出现员工雇佣和合同方面的法律法规问题。



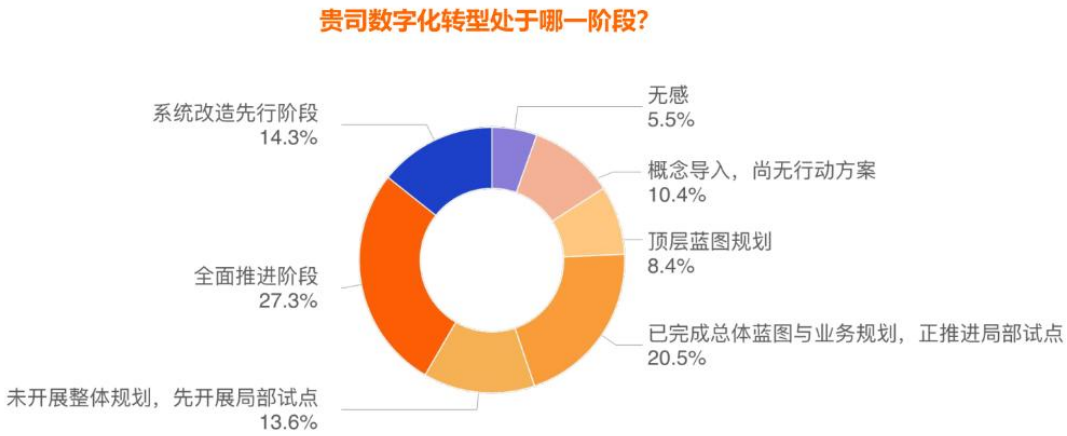
Q：在辞退和裁员阶段，IRIS 如何帮助出海企业避免劳动赔偿纠纷?

A: 当辞退和裁员不可避免时，IRIS 可以通过自动监控当地合同条款和政策变更，确保公司的裁员决策遵守当地和国际劳动法规，有效避免违规行为，降低劳动纠纷和赔偿风险。

因此，IRIS 通过实时，高效，准确的算法和监控有助于全方位的为出海企业的人力招聘的三个风险管理周期保驾护航。更重要的是，IRIS 具备持续学习的能力，能够根据不同国家不断变化的招聘信息进行调整，以确保其效率和公平性。

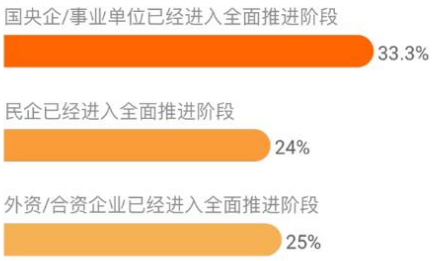
3、新的数字运营，提升出海中企的人才和业务竞争力

数字化是今年所有企业都绕不开的话题，随着各行各业对数字化的引入，人力资源作为企业发展的核心动力，转型也成为了不可避免的趋势。根据《2023 年中国企业人力资源数字化转型现状与趋势调研报告》显示，81.9%的 HR 都认为数字化很重要，其中 20.5%的企业已经开展局部试点，27.3%的企业已经进入全面推进数字化转型阶段。

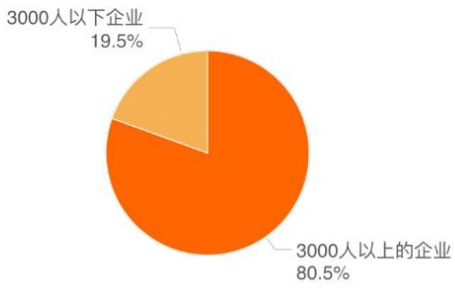


从企业规模来看，大型及超大型企业因为规模大，人数多，业务繁杂，庞大的信息数据和员工规模都提升了人力资源管理的难度，因此也是最亟需进行 HR 数字化转型的企业。数据显示，3000 人以上的企业中 80.5%已经全面进入数字化转型推进阶段，而 3000 人以下的企业只有 19.5%。

a. 不同类型企业数字化转型进程对比



b. 不同规模企业转型全面进入数字化转型推进阶段对比



那么，人力资源数字化转型具体意味着什么呢？如果企业只是把纸质信息电子化，那就是数字转换；如果企业利用数字形式的信息提高组织效率，那叫做数字化；而在此基础上，企业利用数据从管理，运营，决策，到员工体验方面重新打造业务模式，叫做数字化转型。

因此，数字化转型的根本意义在于借助信息技术手段的应用，将人力资源的管理过程数字化，自动化，智能化，提升企业的运营能力。数字化转型对于面临环境和数据更加复杂的出海企业来说，是企业降本增效的内在需求，是企业模式再造的必经之路，更是企业提升商业竞争力的必然选择。

GONEX-IRIS 作为全球首款 AI Native 的人工智能 HR 合规服务引擎，可以帮助出海的 HR 团队在数字化时代应对日益增长的挑战，提升企业竞争力。

传统的人力资源管理方式在帮助企业出海具备一些显著的弊端，包括模糊性、效率不高以及资源浪费等，例如繁复的人事流程、低效的简历筛选、以及薪福利发放的不透明性。GONEX-IRIS 提供的一站式管理平台能够帮助企业在线上实施管理员工数据及分析，从员工签署雇佣合同，入职，薪酬与福利计算，税收，保险，休假，报销申请都在数据和法律合规的前提下全面提升 HR 的管理效率。

4、**新的生态思维，帮助企业适应本地化经营的运营模式**

中国企业出海是一个复杂的过程，需要面对文化差异，法规合规性，和市场变化等多种挑战。在这种环境下，为了应对这些挑战，越来越多的企业选择将人力资源管理委托给专业的服务供应商以确保企业的顺利出海和本土化运营。

尽管委托专业服务供应商来帮助人力资源管理是一个明智的选择，但他们依旧面临两个新的困难。

第一个新的难题是不同阶段的合作伙伴难以找到。出海过程通常包括多个阶段，每个阶段需要不同类型的合作伙伴，寻找可以支持所有阶段的合作伙伴变得困难。企业需要与不同的人力资源供应商，法律顾问，文化顾问等建立合作关系，这可能导致协调和管理方面的问题。

第二个难题是目前市面上的人力资源服务供应商和新型系统不断叠加，企业需要选择合适的合作伙伴和工具来满足他们的需求。这就意味着管理和合作方面的复杂性不断增加，企业需要维护多个合作伙伴的关系和系统，可能导致信息孤岛和效率下降。

因此，准备和正处于出海阶段的企业亟须解决的问题是寻找一个具备全球服务能力，能够及时响应并拥有卓越技术的全球化人力资源生态合作伙伴，以推动全球化生态思维升级，打造可增值且完全适应本地化运营模式的人力资源生态系统。

Gonex 的全球名义雇主（EOR）和 AI 人力资源管理软件 IRIS 可以成为解决这些问题的有力工

具。EOR 能够为出海企业提供一站式服务，有助于企业在降低海外用工成本和风险的同时提高全球员工管理的效率。具体来说，Gonex 的 EOR 为出海企业提供全面的人力资源解决方案，包括薪酬管理、法规合规性、文化顾问等多个方面的服务。这意味着企业可以通过与 Gonex 建立整合性的供应关系，简化合作伙伴数量和降低管理复杂性。



EOR 还提供从入职阶段、月度服务阶段到离职阶段的全方位支持，帮助出海企业更有效地应对各个阶段的挑战，从而在全球化市场中取得成功。



除此之外，Gonex 研发的 AI-based 人力资源管理软件 IRIS 可以通过自动化，数据分析，自定义配置和实时响应等功能帮助企业自动化各种任务和整合不同数据源。这些系统消除了信息孤岛，提供智能决策支持，促进数据共享和协作，同时能够迅速适应变化，从而提高工作效率，降低风险。

由此可见，Gonex 提供的产品和服务可以解决出海企业所面临的两个新难题。首先，通过 Gonex 的全球名义雇主（EOR）服务，企业能够简化合作伙伴管理，一站式解决不同阶段的合作伙伴需求，降低管理复杂性，提高效率，助力企业实现生态化升级。其次，Gonex 的 AI-based 人力资源管理软件 IRIS 可以应对市场上不断增加的人力资源服务供应商和系统，通过自动化、数据分析和实时响应，降低了信息孤岛风险，提高了工作效率。因此，选择 Gonex 作为合作伙伴，企业可以更加从容地应对全球化市场的挑战，确保成功出海。

5、**未来趋势与发展展望**

面对未来全球市场的变化，GONEX 将继续发展和优化其服务和技术，以支持企业的国际化战略。

技术创新与应用：随着 AI 和大数据等技术的不断发展，GONEX 将继续提升其平台的功能，以进一步优化全球人力资源管理流程。未来，GONEX 可能会引入更多先进技术，如机器学习和预测分析，以提供更精准的人才管理和招聘决策支持。

文化多样性与企业责任：面对全球化带来的文化多样性挑战，GONEX 将加强对文化多样性和企业社会责任的关注。这包括提供更多跨文化交流和培训服务，帮助企业在不同文化背景下更好地

运营。

可持续发展与全球影响力：随着全球对可持续发展的重视程度不断提高，GONEX 将开发更多与环境友好、社会责任相关的解决方案，帮助企业提升其全球影响力，同时实现可持续的业务增长。

第五章 结语

在全球化的大潮中，中国企业面临着日益激烈的国际竞争和不断变化的市场环境。适应国际市场的变化、灵活运用先进的管理策略和技术对于中国企业来说至关重要。随着经济全球化的深入发展，中国企业不仅需要深入分析和了解国际市场的需求，还要结合有效的人力资源管理策略，以在全球竞争中占据有利地位。

技术的不断进步为中国企业提供了新的机遇和挑战。利用大数据、人工智能等先进技术，企业可以更加精准地分析市场趋势，优化人力资源配置，提高运营效率。同时，数字化转型和技术应用也成为推动企业国际化的关键。企业必须在保持技术创新的同时，注重文化多样性和企业社会责任，这不仅有助于企业更好地适应不同市场，还能提升企业的全球影响力。GONEX 先进的人力资源管理解决方案将为中国企业提供强大支持，帮助它们在全球市场中更加灵活和竞争力。

伴随着全球经济的深度融合，中国企业在国际舞台上的作用日益显著。通过国际化战略的有效实施，中国企业不仅能推动自身的发展和创新，还能为全球经济的增长贡献力量。在这个过程中，可持续发展和环境友好型解决方案将成为企业发展的重要方向，这不仅有助于企业建立良好的国际形象，还能推动企业实现长期可持续发展。

本白皮书通过深入的分析和研究，为中国企业的国际化道路提供了宝贵的洞见和指导。我们希望通过这些洞见，帮助中国企业更好地理解和把握国际市场的动态，制定有效的国际化战略，实现在全球化时代中的持续成长和成功。随着全球经济格局的不断变化和技术的迅速发展，中国企业必将在国际舞台上发挥越来越重要的作用，为全球经济的繁荣和发展作出更大的贡献。

Gonex.

全 球 用 工 管 理 前 行 者

GONEX 专注于企业出海人力资源管理，使用最新 AI 技术支持中企出海，同时为出海全球化布局提供全球化服务，没有信息差，没有语言差，没有时区差异。服务包含目标区域的法律法规咨询、市场调研、跨文化沟通培训，海外员工无实体雇佣，发薪、合规、薪资计算、名义雇主、缴纳社保、商业保险等一系列的服务落地。

微信公众号　　官方资料分享群　　微信订阅号

官方网站：www.letsgonex.cn

官方电话：400 0878 728