

2026中国企业出海人力资源管理 趋势洞察与实践路径

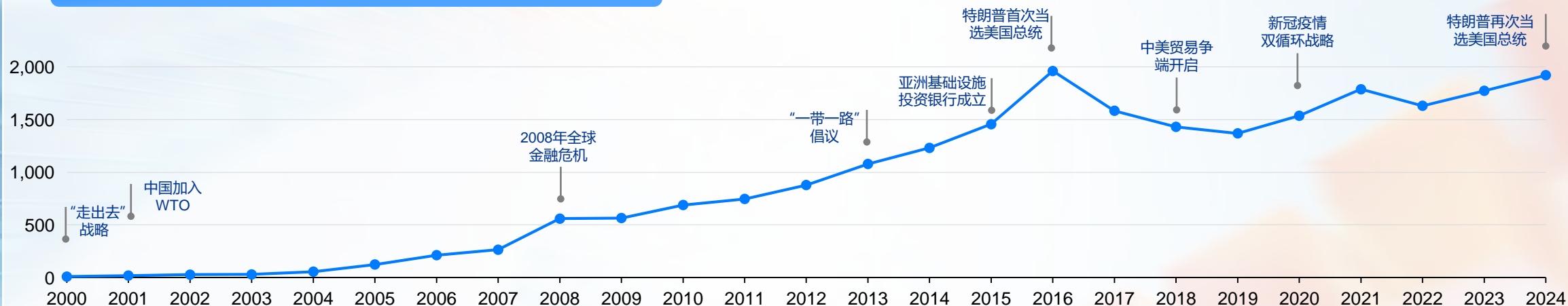
上海外服（集团）有限公司

2025年11月

1. 趋势洞察

中国企业出海步入注重海外本土化运营的3.0阶段

中国对外直接投资流量，亿美元



1.0 出口扩张 2000-2009

中国企业国际化发展的初始阶段，国家放宽海外投资的限制，“走出去”战略首次被确立为国家级战略部署。中国企业以出口模式为主推动“中国制造”走向世界

2.0 资本扩张 2010-2016

受金融危机影响，全球资产价格处于历史低位，中国企业加速海外投资。同时，中国提出“一带一路”倡议，成立亚投行，完善外汇、税收等配套政策，提供更多支持和保障

3.0 运营扩张 2017-2025

中国企业面临高水平国际竞争。面对复杂多变的国际形势和日益增多的外部挑战，中国企业更加注重在海外市场深耕，着力提升业务本土化业务能力，满足不同地区的发展需求


“一带一路”成果斐然，国家持续出台政策鼓励中国企业出海

“一带一路”五通成果显著




国家政策与贸易协定持续利好出海


>> 国家、地方多层次持续出台政策深化中小企业的出海支持:

- 

《2024 年出口退税率调整方案》
财政部税务总局, 2024年11月

“...新能源领域 (光伏组件、储能电池、氢能设备) 退税率从13%提升至15%，数字技术领域 (5G基站、云计算服务器) 从9% 提至13%...”
- 

《工业和信息化部办公厅关于开展中小企业出海服务专项行动的通知》
工业和信息化部办公厅, 2025年1月

“...开展专项行动...加强出海服务的系统化供给, 组织服务机构与有出海意向的中小企业精准化对接...”
- 

《上海市促进专精特新中小企业发展壮大的若干措施》
上海市政府, 2025年4月

“...建立服务企业走出去协调机制...举办多维度的培训对接活动...支持专精特新民营企业用好展会资源...”

核心趋势一：加速全球多点布局，打造区域供应链中心

中国企业的全球各大区域中心国家示例¹



通过多点布局增强中国企业国际业务的安全与韧性

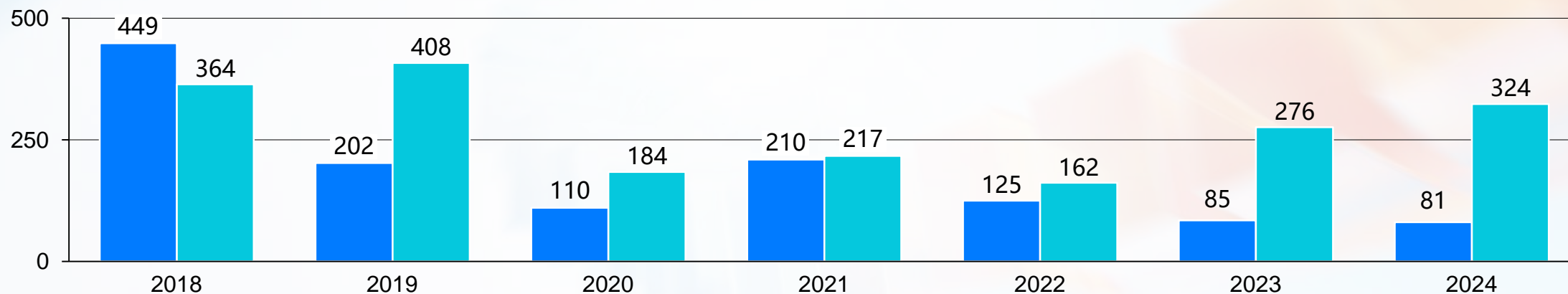
- 全球经贸环境复杂性加剧，美国单方面加征关税措施所引发的连锁反应充分表明，单一国家或区域的供应链结构可能面临系统性风险。
- 中国企业有必要重新审视自身的投资逻辑并优化投资布局。对于尚未完成海外布局的中国企业而言，当前既是挑战也是机遇。建议从供应链安全的战略高度出发，对全球化布局进行统筹规划。

核心趋势二：受价值链重构升级驱动，绿地模式成为主流

在后疫情时期，中国企业展现出强劲的国际化发展态势。面对全球价值链重构和国内产业链升级等外部驱动因素，绿地投资模式因其独特优势受到广泛关注。该模式不仅能够有效规避政策风险，更能通过技术出海推动中国企业提升海外竞争力。

2018-2024年中国对外绿地投资和跨境并购规模，亿美元

■ 跨境并购披露的交易金额
■ 对外绿地投资披露的交易金额



核心趋势三：中国企业出海驱动因素丰富，促增长助转型

中国企业“走出去”展现出丰富多样的驱动因素。寻求海外第二增长曲线与促进企业转型升级已成为主要驱动力。

中国企业出海主要驱动因素，%



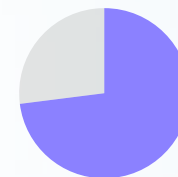
84%

海外增长机会



55%

前沿创新助力



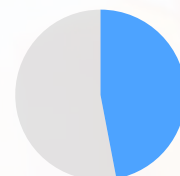
73%

转型升级布局



45%

全球品牌建设



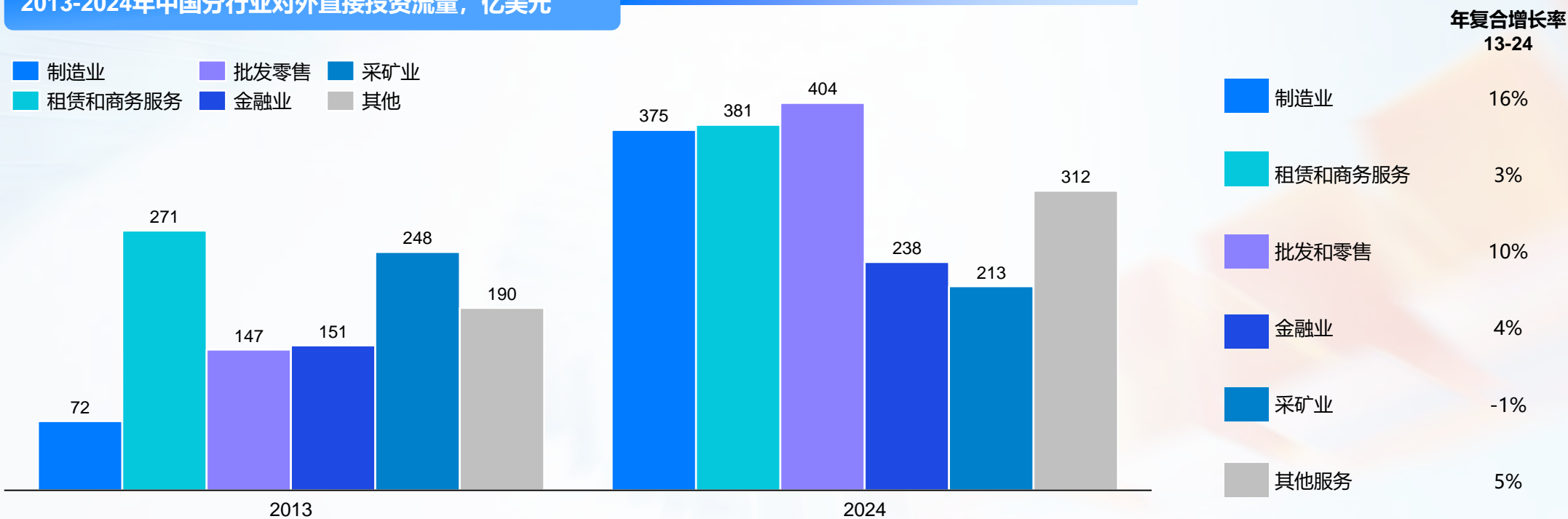
47%

可持续发展

核心趋势四：出海行业多元化，零售与制造投资持续活跃

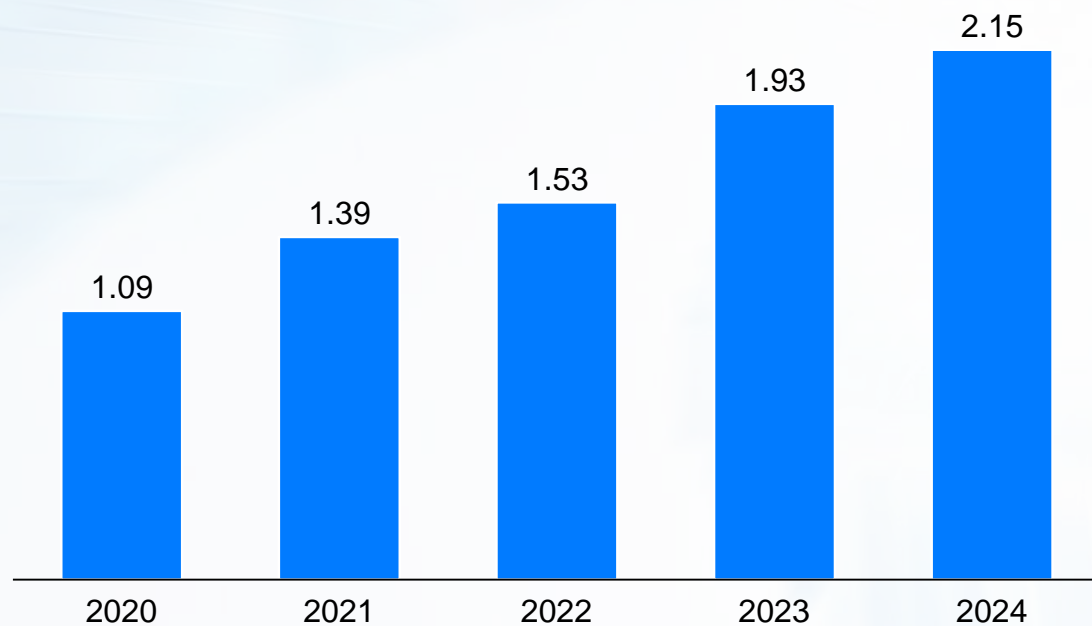
2024年中国对外直接投资涵盖了国民经济的18个行业门类，批发零售、租赁和商务服务、制造、金融、采矿五大领域的投资均超过百亿美元。其中制造和零售业持续保持高速增长。

2013-2024年中国分行业对外直接投资流量，亿美元

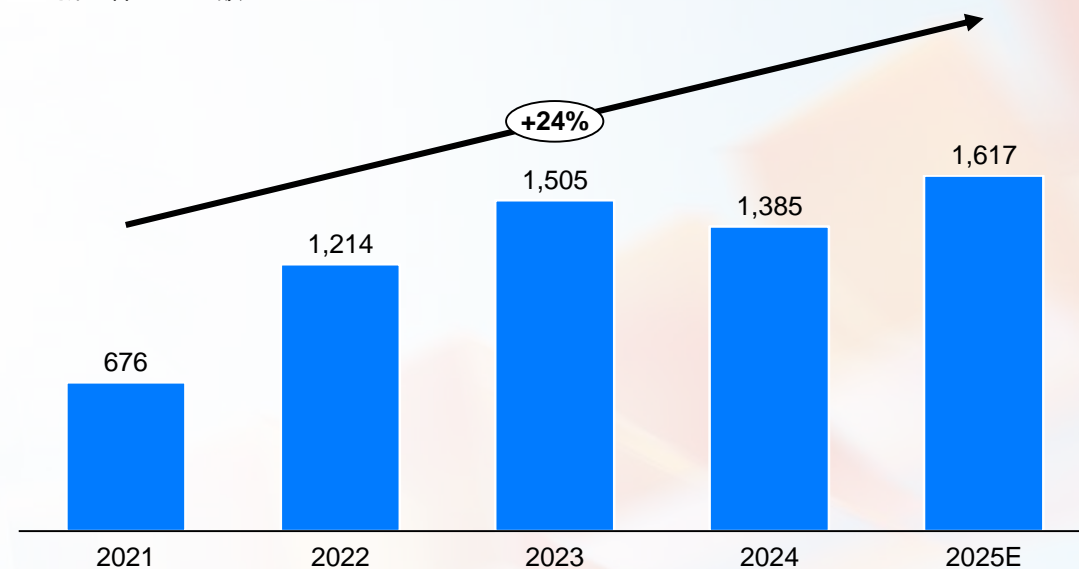


零售行业中跨境电商持续保持火热，制造业新三样强势发展

中国跨境电商出口规模，万亿元人民币



“新三样”合计出口金额，亿美元

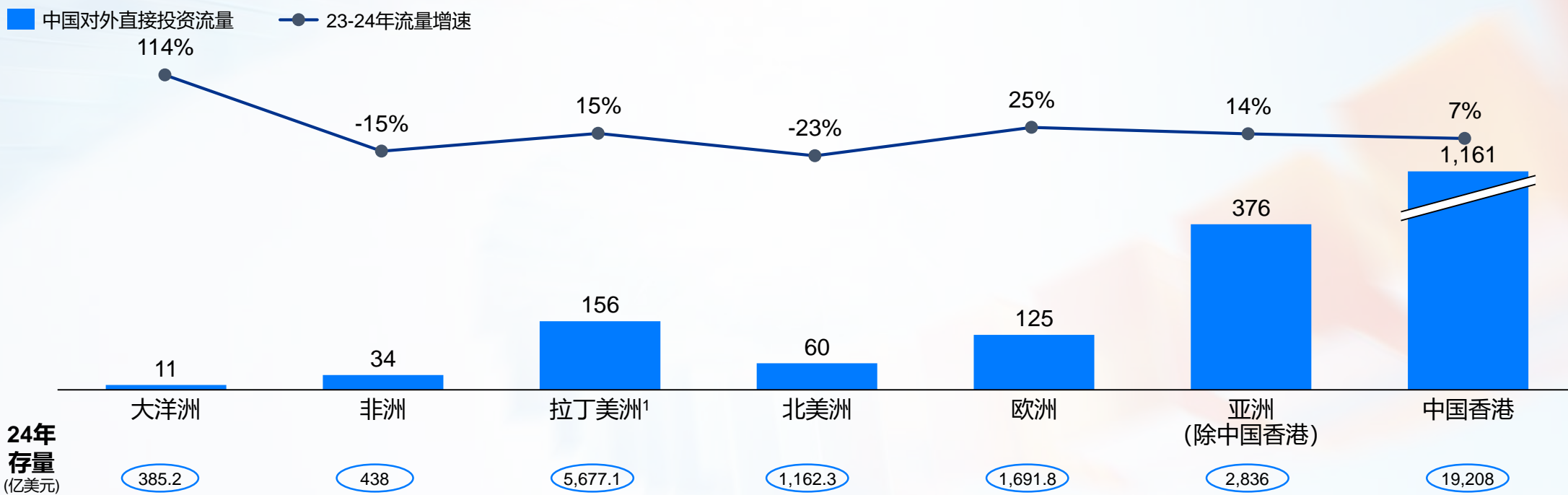


“新三样”（新能源汽车、锂电池、光伏电池）作为中国制造业崛起的新星，正展现出惊人的增长速度。2021年至今，已经实现了超20%的年度增长率，展现了强有力的发展势头。

核心趋势五：出海目标地区多元化加速，聚焦新兴地区投资

2024年中国对外直接投资流量1922亿美元，比上年增长8.4%，投资金额仅次于2016年。八成投资流向亚洲地区，其中中国香港作为中国企业出海的前哨站，投资占比最大，达75.6%。此外，对东南亚、中东等亚洲新兴地区的投资也快速增长。中国企业对外投资地区更加多元化

2024年中国对外直接投资流量洲别分布和流量年增速，亿美元，%

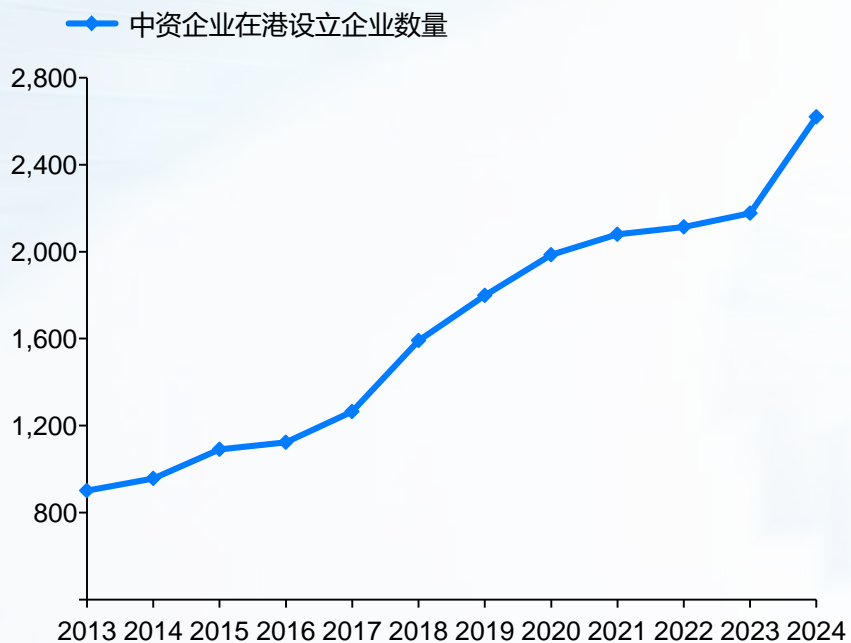


注释：1.拉丁美洲中包括英属维尔京群岛、开曼群岛、巴西、墨西哥、秘鲁、智利、巴哈马、牙买加、巴拿马、阿根廷等。其中英属维尔京和开曼群岛占对拉丁美地区投资存量超过96%
信息来源：中国对外直接投资统计公报

● 香港：中企出海的战略支点

香港凭借其在金融、物流、科技及专业服务等领域的显著优势，近年来对内地企业的吸引力持续增强。

2013-2024年中资企业在港设立企业数量，家



信息来源：香港特别行政区政府统计处《有香港境外母公司的驻港公司按年统计调查报告》

● 东南亚：本土市场吸引力释放 “新+马印泰越”模式成为主流

东南亚本土市场吸引力释放

市场消费潜力高

- 人口红利明显
- 经济增长强劲

产业配套和基础设施完善

- “一带一路”倡议推动了铁路、公路、港口等项目的建设和升级
- 区域内基础设施的逐步完善

近邻优势 双边协定

- 地理接近促进了人员往来
- RCEP带来的红利显著提升了区域市场的吸引力

新+马印泰越“模式：新加坡作为区域总部+马来西亚、印尼、泰国、越南作为制造基地



实践路径

当前环境下，中国企业需要解决四大关键人力资源挑战

01

合规管理

海外劳动与用工政策监管的复杂性与多变性，给中国企业带来了全方位的合规挑战与风险，如劳动法律法规、工会组织、知识产权、商标保护、信息安全、财税、投融资、公司设立及审计要求等

02

组织赋能

中国企业需统筹兼顾内部管理规范与风险控制要求，同时充分考虑海外不同区域、不同业务类型及不同发展阶段的人力资源管理需求和特点，设计兼具集团战略管控与本地市场灵活响应的组织架构挑战等。

03

本地运营

由于新进入市场时认知度有局限性，多项人力资源管理事务面临管理挑战，例如人才招聘和获取困难，文化差异导致的沟通成本高昂，归属感不强导致的人才流失等

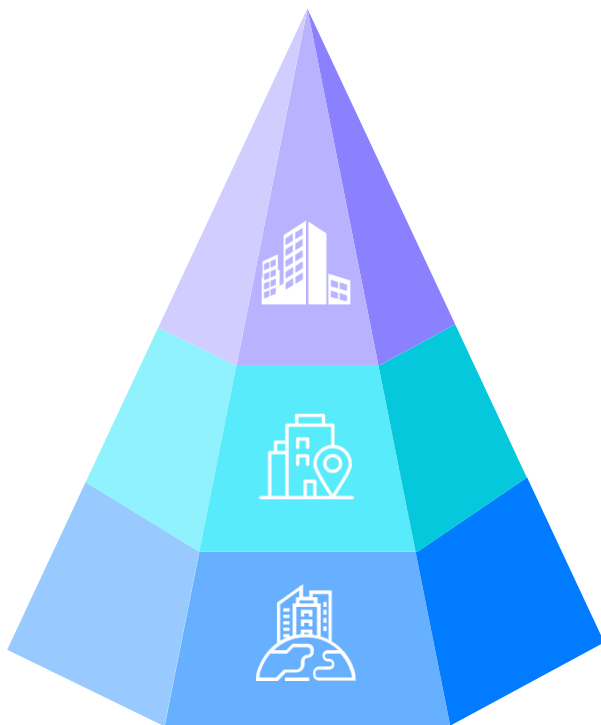
04

效率支撑

在跨境管理的背景下，面对外汇监管、数据合规等复杂流程，运用数字化等工具实现高效且合规运营管理的同时，有效地控制成本，保证当地企业的竞争力

举措一：中国企业需要搭建明确的全球化组织管控架构

多层次人力资源管控架构示意图



01 中国总部

- 战略规划
- 体系建设
- 监督指导
- 专业支持

02 区域总部

- 战略分解
- 区域监督
- 资源协调

03 海外实体

- 日常管理
- 业务支持
- 需求反馈

“集团总部-区域总部-海外实体”是常见的中国企业海外多层次管控架构

- 集团层面应定位于人力资源管理的设计师、监督者和技术专家，负责对集团人力资源管理进行战略规划、体系建设，并以共享中心的方式为全球提供专业的服务支持
- 海外区域层面通常作为中国总部的延伸，配置区域人力资源专业能力，负责战略在区域中的分解以及区域内的监督与协调。有条件的企业亦会设置区域人力资源服务共享中心
- 海外实体层面负责日常的人力资源管理，实现属地化服务和对属地业务的支持

举措二：通过分解和细化，完善海外人力资源合规管理

海外人力资源合规管理分解细化



举措三：灵活运用合适的雇佣方式并招募高质量人才

不同雇佣方式优劣势对比

	属地用工	对外外派	劳务合作	名义雇主
用工模式	<ul style="list-style-type: none"> 成立境外公司雇佣当地或非当地雇员 	<ul style="list-style-type: none"> 境内公司雇佣，派驻至境外公司 	<ul style="list-style-type: none"> 第三方合作公司雇佣，境外公司用工 	<ul style="list-style-type: none"> 当地第三方雇佣为在当地未设立实体的企业服务
优势	<ul style="list-style-type: none"> 适合长期人才培养，给员工更加可靠的雇佣环境，容易吸引到优秀人才 	<ul style="list-style-type: none"> 多用于境内自有员工，员工稳定性较高，适合短期项目制的海外工作 	<ul style="list-style-type: none"> 灵活度更高，降低企业管理负担，适合新进入市场或仍处于发展阶段的企业 	<ul style="list-style-type: none"> 更熟悉当地用工环境，可以快速且合规地提供解决方案，助力人才快速到岗履职
劣势	<ul style="list-style-type: none"> 资金、时间等成本投入要求高，流程所需时间长 	<ul style="list-style-type: none"> 依赖和境内公司签约，仍需较高的成本投入，不适用于当地员工 	<ul style="list-style-type: none"> 管理相对松散，对员工的约束力有限，容易导致员工流失 	<ul style="list-style-type: none"> 有一定成本和时间的限制，并非适用于所有的人才

适合中国企业的高质量国际化人才特征：

海外华人，凭借其华人背景以及对当地的了解，能够促进中国和海外员工的有效交流和合作

1

在华学习或工作过的外籍人士，能够更快地融入中国企业文化体系，展现出更强的适应能力

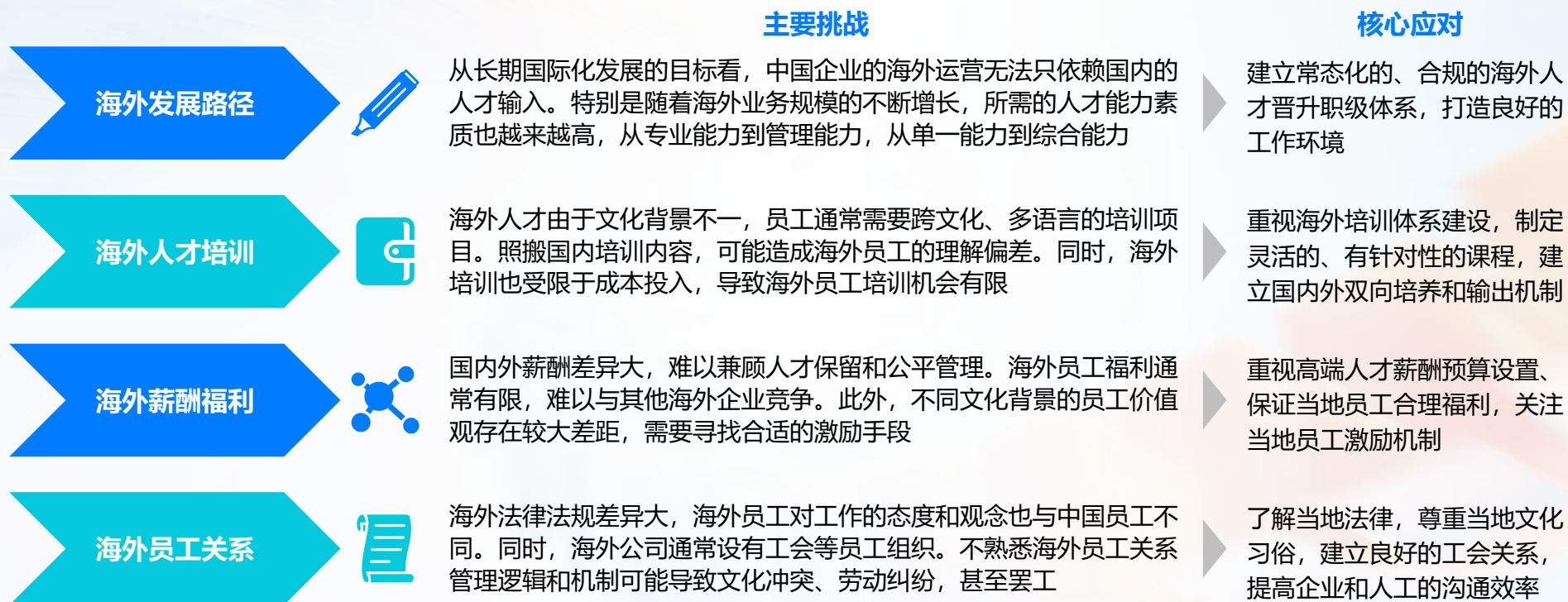
2

具有国际学习或工作背景的专业人才，具有较高的文化接受度，可以在多元文化环境下工作和发展

3

举措四：重视符合海外文化背景的员工发展和保留管理

海外人才发展与保留的主要挑战和应对



举措五：建立完善的全球薪酬福利管理体系

- 企业出海过程中薪酬福利管理往往面临着诸多挑战，包括跨国合规风险，不同区域薪酬福利文化差异性大，同时，在薪酬发放和管理的实操中，面临多币种支付复杂性、数据安全风险等难点。因此企业需要建立完整的体系化全球薪税福利管理体系



- 用工法规咨询
- 薪资、假勤等政策咨询
- 个税合规咨询



- 薪资及奖金计算
- 薪资报告
- 员工工资单



- 法定福利增减员
- 法定福利报告及申报
- 个税计算及月度/季度/年度申报



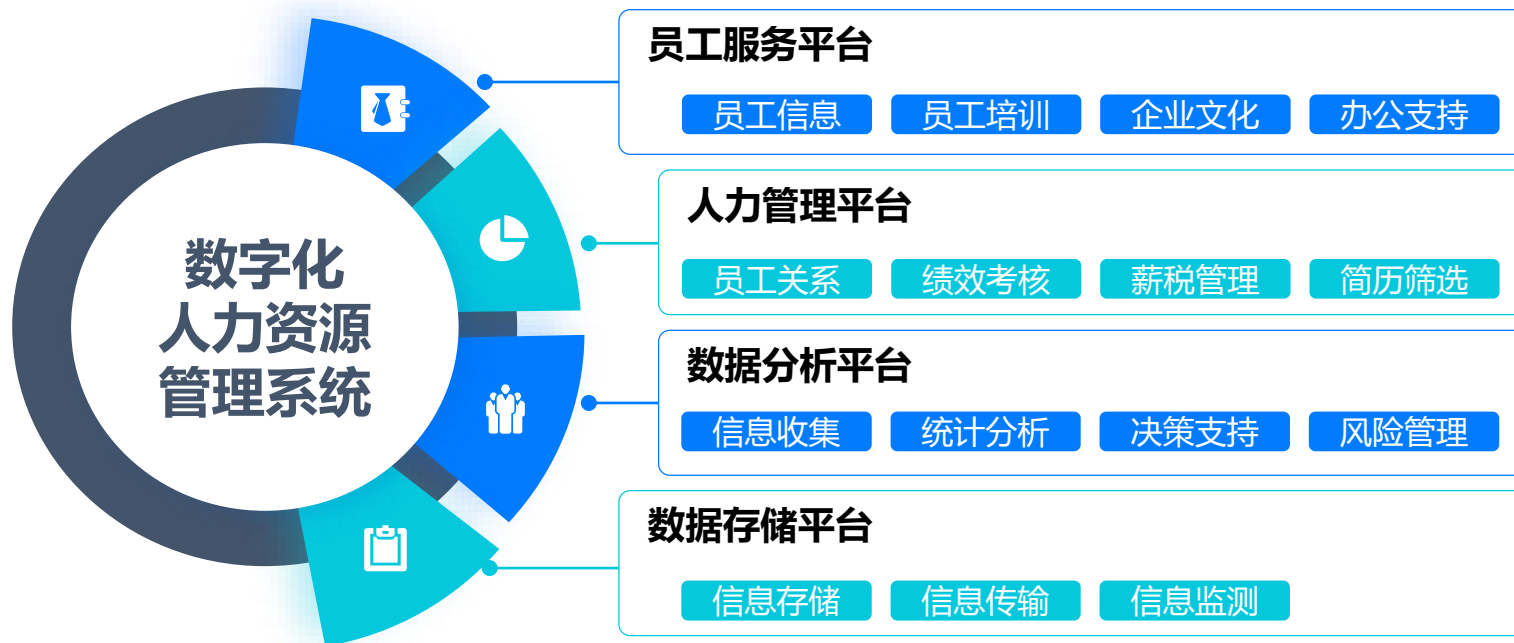
- 全球人力资源系统搭建
- 员工自助平台

举措六：运用企业文化管理框架，实现平稳的跨国文化融合

	文化类型		管理目标
 决策风格	强调共识 VS 强调自上而下决策		<ul style="list-style-type: none">有效的快速决策避免不同的决策风格导致决策缓慢或决策无法实施的情况
 领导风格	集中型 VS 协商型，清晰型 VS 分散型		<ul style="list-style-type: none">转变中方股东的管理风格和领导风格避免领导风格的不适配导致员工离职，特别是关键岗位人才的流失
 变革能力	愿意尝试 VS 重视保持现状		<ul style="list-style-type: none">谨慎推进战略调整或管理变革避免短视性变革战略和手段导致新组织缺乏一致的目标
 工作组织	基于正式结构和岗位职责 VS 基于非正式关系		<ul style="list-style-type: none">注重新组织团队协作和融合避免文化差异，理解偏差、矛盾加剧影响业务开展和员工满意度

举措七：构建数字化系统平台完善员工服务，提升管理效率

数字化人力资源管理系统架构示意图



国家政策持续完善出海综合服务平台和专业服务机构

2025年1月 中央经济工作会议：

加速完善海外综合服务体系

“...推动高质量共建“一带一路”走深走实，完善海外综合服务体系。这是新形势下积极应对外贸挑战的有效途径，也是完善高水平对外开放体制机制的现实需要...”

2025年9月 国务院常务会议：

完善海外综合服务体系，为出海企业提供有力支撑

“...要加强协同联动，统筹法律、金融、物流等领域服务资源，丰富服务产品，构建服务平台，支持有条件的地方打造出海综合服务港，推动在重点国家建立海外综合服务站，增强商协会服务功能，培育一批跨境服务能力强的专业服务机构...”

专业人力资源服务机构重要性凸显，成为企业出海的重要伙伴

走出去企业在出海经营中普遍面临人力资源管理方面的挑战。调研数据显示，超50%的企业期待专业人力资源服务能够伴随其国际化进程，特别是针对法律法规咨询以及合规性管理的需求普遍，但目前仍有逾70%的企业尚未寻得理想的合作伙伴。从合作偏好看，具有属地化服务能力的人力资源服务机构更受青睐

中国企业选择第三方机构的必要性

合规

规避法律合规风险，确保组织运行顺畅

高效

提升人才管理效率，降低组织运营成本

专业

解决管理核心问题，确保战略实施落地

出海征程 外服相伴



国际人力资源服务平台



出海咨询