



HRise出海研究院



CTG

专注出海企业人力资源管理，为出海企业赋能

新兴市场用工风险与机遇分析—— 聚焦东南亚、中东、拉美研究报告

Analysis of Employment Risks and Opportunities in Emerging Markets



HRise出海研究院×易才集团 联合出品

2026年4月

为出海企业保驾护航，为HR赋能

2026年，全球劳动力市场正经历深刻变革。领英经济图谱数据显示，全球招聘规模较疫情前水平下降20%，职场流动率跌至十年来最低，但新兴市场却展现出强劲增长势头——印度招聘规模较疫情前高出40%，阿联酋高出37%。这一“冰火两重天”的格局，折射出出海企业面临的全新挑战：发达市场收缩与新兴市场扩张并存，用工合规要求持续升级，地缘政治风险不断叠加。研究发现：

- **东南亚**面临“效率与合规的平衡困境”：劳动力成本优势仍在，但技能缺口扩大——越南超60%企业将技能差距视为发展障碍；马来西亚就业准证门槛翻倍至1万林吉特，推动人才本地化进程加速。
- **中东**经历“本土化高压下的用工重构”：“沙特化”（Nitaqat）政策持续收紧，社保雇主承担比例达12%；阿联酋2025年完成首个企业税申报周期，合规人才需求激增。而持续的地缘冲突更对外派员工安全管理提出严峻考验。
- **拉美**呈现“高福利刚性与非正规就业的撕裂”：墨西哥40小时工时制改革落地，PTU利润分享制（10%税前利润）给企业带来财务压力；巴西FGTS基金及13薪制度使雇佣成本达底薪1.7-2倍。区域内非正规就业占比超51%，合规用工与成本控制成为双重挑战。

本报告不仅揭示风险，更提供从合规架构搭建、用工模式选择到跨文化融合的系统性解决方案，助力出海企业在复杂多变的新兴市场中把握机遇、行稳致远。

目录

第一章：出海4.0时代的用工新逻辑

- 1.1 研究背景与目的
- 1.2 研究方法与数据来源
- 1.3 核心概念界定

第二章：宏观视野：新兴市场用工生态全景扫描

- 2.1 人口结构与劳动力红利分析
- 2.2 区域经济一体化对用工的传导效应

第三章：区域深耕：三大核心市场的用工环境拆解

- 3.1 东南亚：效率与合规的平衡术
- 3.2 中东：本土化高压下的用工重构
- 3.3 拉美：高福利刚性与非正规就业的撕裂

第四章：核心议题：特殊用工环境下的风险透视

- 4.1 法律合规风险
- 4.2 文化与管理冲突
- 4.3 薪酬福利与社保风险
- 4.4 地缘正当与ESG衍生风险

第五章：战略应对：从风险规避到机遇捕获

- 5.1 合规架构搭建
- 5.2 风险应对实战方案
- 5.3 技术赋能HR管理

第六章：趋势展望与结构

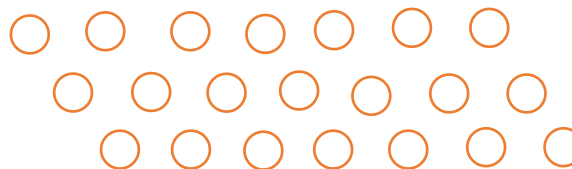
- 6.1 2026-2030新兴市场用工趋势预判
- 6.2 结论
- 6.3 附录

第七章：典型案例解析

- 7.1 案例一：福耀玻璃美国工厂-文化冲突与工会博弈的典型样本
- 7.2 案例二：比亚迪巴西工厂-供应链用工合规与声誉危机的教训

第一章：

出海4.0时代的用工新逻辑



1.1 研究背景与目的

中国企业出海已迈入4.0时代——从早期的产品输出、产能转移，演进为如今的“能力出海”与“全球布局”。在这一阶段，用工合规不再是后台支持职能，而是决定企业海外生存能力的战略命脉。

2026年，全球劳动力市场呈现出三大特征：一是发达经济体招聘持续低迷（较疫情前下降20%-35%），而新兴市场保持活力；二是AI技术催生新岗位需求，过去两年全球新增至少130万AI相关岗位；三是各国劳工政策进入密集调整期，新加坡延长退休年龄、马来西亚提高外籍准证门槛、墨西哥推进工时改革。

与此同时，地缘政治风险对用工管理的冲击日益凸显。中东地区持续冲突已导致约410万人流离失所，外派员工的人身安全保障、劳动合同履行困境成为企业必须直面的议题。

在此背景下，HRise出海研究院联合易才集团，采取线上调研+数据分析，深度剖析东南亚、中东、拉美三大新兴市场的用工环境，旨在为出海企业提供一份兼具前瞻性与实操性的决策参考。

1.2 研究方法 with 数据来源

本报告采用“线上调研+数据分析+案头研究+案例剖析”相结合的方法：

数据来源：1. HRise出海研究院收集的调研问卷；2. 国际劳工组织（ILO）、世界银行等最新报告

政策分析聚焦2025-2026年各国最新劳工法令调整

案例素材来自易才集团服务出海企业的实践经验及公开报道的典型事件

1.3 核心概念界定

新兴市场：本报告聚焦东南亚（越南、泰国、印尼、马来西亚、新加坡）、中东（阿联酋、沙特、卡塔尔）、拉美（墨西哥、巴西、智利、哥伦比亚）三大区域。

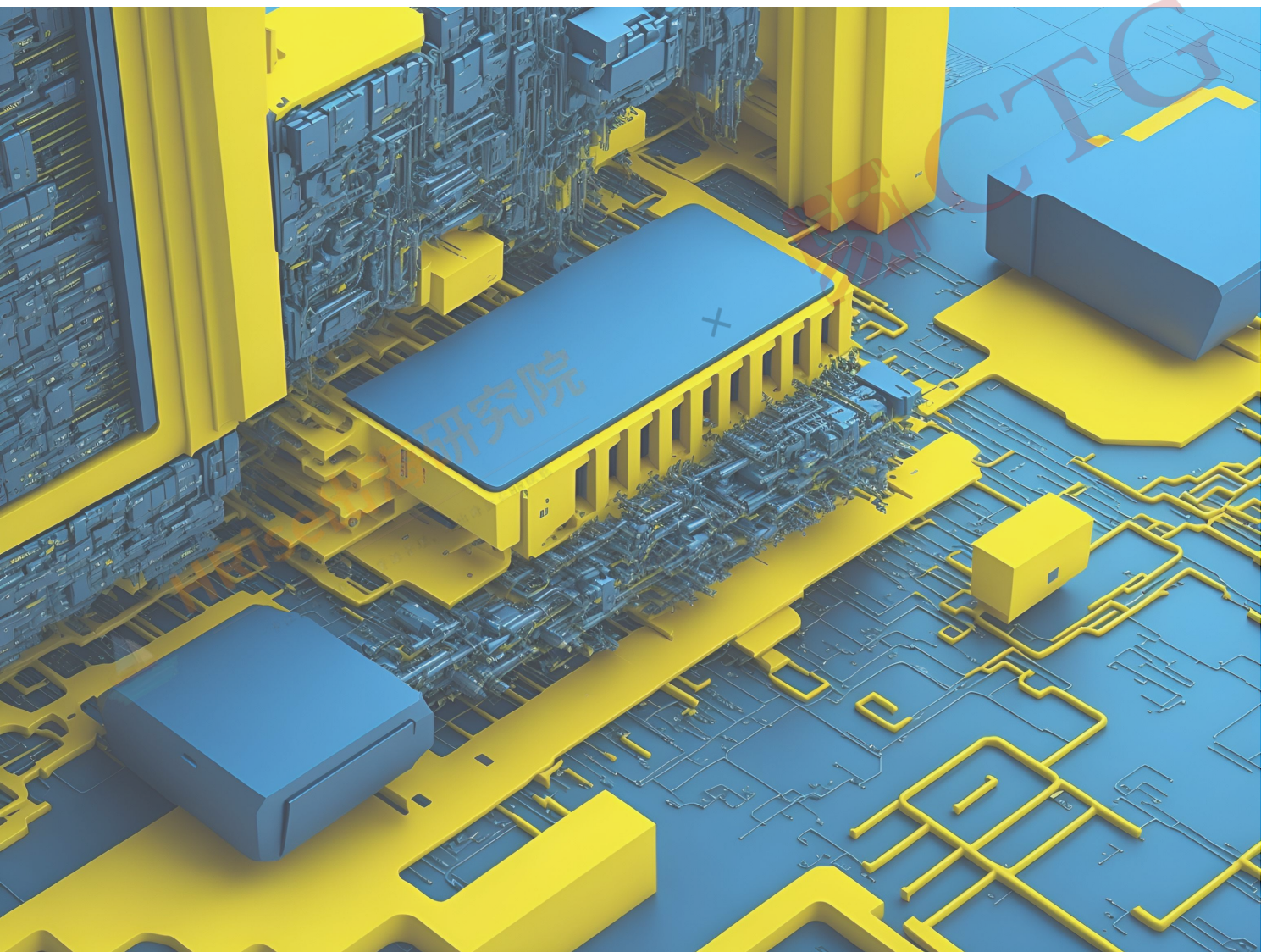
用工模式：区分直接雇佣、EOR（名义雇主）雇佣、独立承包商合作等模式。

风险图谱：涵盖法律合规风险、文化管理风险、薪酬福利风险、地缘政治衍生风险四大维度。



第二章：

宏观视野—新兴用工市场生态全景扫描



2.1 人口结构与劳动力红利分析

东南亚：黄金年龄人口与技能错配

东南亚6.86亿人口中，劳动年龄人口占比高企，但技能缺口正成为增长瓶颈

世界经济论坛《2025年未来就业报告》显示，东南亚地区96%的雇主将技能提升作为优先事项，高于85%的全球平均水平。具体国别差异显著：

越南：超60%企业面临技能差距挑战，55%企业指出数据基础设施不足

泰国：62%的招聘人员难以填补行业职位空缺

印尼：数字化将驱动劳动力市场变革，83%企业受此影响

新加坡：64%企业预计地缘经济碎片化将影响业务

中东：外籍劳工主导与本土化挤压

海湾合作委员会（GCC）国家外籍劳工占比极高——阿联酋超80%，卡塔尔、沙特同样依赖外籍劳动力。然而，“2030愿景”框架下的本土化政策正重塑用工格局：

沙特：“沙特化”（Nitaqat）制度对外籍员工比例严格限制，小型批发零售业须雇佣10%本地人

2025年部分大型企业（制造业、咨询业）经历重组，释放出更多可用人才，加剧职场竞争

拉美：劳动力参与回升与结构性矛盾

国际劳工组织2026年报告显示，拉美及加勒比地区失业率预计继续下降，但就业质量停滞不前——超过51%的劳动者自2015年以来一直处于非正规就业状态。青年群体处境尤为严峻：既不就业也不接受教育或培训（NEET）的比例在2024年逆转下降趋势，预计将进一步上升。与此同时，关键行业（医疗、教育、农业）面临劳动力短缺，向外迁移的高技能人才持续流失。

2.2 区域经济一体化对用工的传导效应

RCEP深化对东南亚的影响：跨境人员流动便利化程度提升，但各国劳工标准差异仍需谨慎应对。

“近岸外包”对拉美的驱动：墨西哥、巴西成为中资制造业与互联网出海热土，但“极端保护劳动者”的法律体系是企业必须跨越的门槛。

中东经济多元化战略：阿联酋“2031愿景”、沙特“2030愿景”推动新能源、科技、金融等领域人才需求激增。

第三章：

区域深耕—三大核心市场的用工环境拆解



3.1 效率与合规的平衡术

国别风险分级

国家	核心风险	关键数据/政策
越南	技能缺口与用工成本上升	月薪约500-800美元；超60%企业面临技能差距
印尼	解雇成本极高	最高可达32倍月薪遣散费；83%企业受数字化影响
泰国	人才吸引难	62%招聘人员难填补职位空缺
马来西亚	外籍准证门槛大幅提高	EP II类月薪门槛升至RM 10,000（约2200美元）
新加坡	职场公平立法强化	退休年龄上调至64岁；《职场公平法案》禁止多种歧视

2026年重大政策变化

新加坡：2026年7月1日起，法定退休年龄由63岁上调至64岁，重新雇佣年龄上限由68岁提高至69岁。《职场公平法案》正式生效，严禁基于年龄、性别、种族、宗教或残疾的歧视行为，企业须建立内部申诉机制。

马来西亚：全马最低薪资上调至每月RM 1,700；就业准证（EP）薪资门槛翻倍——EPI类（高级管理）月薪需达RM 20,000，EP II类（专业人士）需达RM 10,000，且需提供“本地人培养计划”。

机遇分析

数字经济催生灵活用工需求。印尼、越南、菲律宾正成为IT外包新中心，AI工程人才跨国流动的几率是普通人才的8倍。同时，区域内企业对“新领”人才（兼具技术实操能力与核心人文素养的复合型人才）需求旺盛。

3.2 中东：本土化高压下的用工重构

国别深度分析

沙特阿拉伯——最严市场

“沙特化”（Nitaqat）制度：依据企业规模和行业设定严格的本地雇员占比要求，小型批发零售业须雇佣10%本地人。

劳动合同规范：所有劳动合同必须以阿拉伯语签署，薪酬发放须通过本地银行系统。

社保成本：雇主承担比例为12%。

阿联酋——双轨制与税收合规

自由区与非自由区：自由区允许外资100%控股，但仍需遵守《联邦劳动法》（Federal Law No. 33 of 2021）。

企业税落地：2025年完成首个强制企业税申报周期，推动短期合规人才需求。

薪资趋势分层化：初级岗位薪资预期上涨，中层保持稳定，高管层市场饱和（薪资难上涨）。

卡塔尔——后世界杯时代

“担保人制度”（Kafala）废除后：外籍员工更换雇主仍需原雇主同意；最低工资标准为1,000卡塔尔里亚尔（约275美元）。

WPS工资保护系统：强制执行，确保薪资按时足额发放。

机遇领域

能源转型带动高技术外籍人才需求。新能源、IT、金融等领域年薪可达4.5万-7万美元。同时，生物科技和房地产成为招聘亮点，后者对银行运营和托管管理技能需求上升。

3.3 拉美：高福利刚性与非正规就业的撕裂

国别深度分析

墨西哥——近岸外包核心市场的合规阵痛

40小时工制改革：2026年5月1日起进入过渡期，首个“46小时”硬性上限将于2027年1月执行。改革期间“工时减少≠工资缩水”，企业不得以缩短工时为由降低工资。

PTU利润分享制：强制要求企业将年度税前利润的10%分配给员工，计算上限为三个月工资或过去三年均值。

最低工资上涨：2026年1月刚执行13%涨幅，初级劳动力成本面临“双重压力”。

巴西——繁琐薪酬体系下的精算挑战

13薪与年假津贴：13薪为法律强制；员工休年假时，企业需额外支付月薪的1/3作为津贴。

FGTS工龄保障基金：企业每月额外缴纳工资的8%到员工个人账户；无故解雇需额外支付该账户余额40%的罚金。

工会与集体协议（CCT）：各行业工会每年发布具有法律效力的集体协议，规定的工资调增比例、强制餐补标准往往高于国家法定标准。

智利/哥伦比亚

40小时工作制改革进程：逐步推进中。

非正规就业者社保衔接：区域非正规就业占比超51%，如何将非正规就业者纳入社保体系是各国政策难点。

区域共性挑战

国际劳工组织数据显示，拉美及加勒比地区劳动生产率2015-2025年间年均下降0.4%（加勒比地区下降0.6%），而同期全球年均增长1.7%。生产率停滞的背后，是结构性转型放缓、投资不足与技术升级缓慢。



HRise出海研究院

专注出海企业人力资源管理，为出海企业HR赋能

+

CTG



第四章： 核心议题—特殊用工环境下的风险透视

4.1 法律合规风险

解雇保护制度的差异

新兴市场普遍采取“严进严出”的解雇保护原则：

南亚：印尼解雇成本极高，最高可达32倍月薪遣散费；马来西亚、泰国对解雇程序有严格规定。

拉美：巴西FGTS制度及40%额外罚金，使解雇成本高昂；墨西哥劳动法庭普遍倾向于保护劳动者权益。

中东：沙特、阿联酋对无故解雇设定严格赔偿标准。

签证与移民壁垒

马来西亚：2026年6月起EP准证门槛翻倍，且需提供“本地人培养计划”。

印尼：外籍劳工税约每月100美元，且面临严格配额限制。

沙特：Nitaqat制度动态调整本地化比例，违规企业将面临外籍员工签证冻结。

反强迫劳动立法穿透

欧美供应链法案对新兴市场生产基地形成连带审查压力。欧盟《禁止强迫劳动产品条例》生效后，在东南亚、拉美设厂的企业需建立完整的供应链尽职调查体系。

4.2 文化与管理冲突

权力距离的挑战

泰国：尊崇等级观念，管理方式需体现对资深员工的尊重。

越南：年轻劳动力流动率高，保留策略至关重要。

印尼：宗教习惯融入工作场景，需安排礼拜时间、调整斋月工时。

宗教禁忌操作手册

中东地区：禁左手递交文件、禁酒、尊重祷告时间。

印尼、马来西亚：伊斯兰教法对食品、着装、性别隔离有特定要求。

4.3 薪酬福利与社保风险

名义工资与实际成本的差异

国家	名义成本	实际雇主成本系数
巴西	月薪100%	170%-200% (含13薪、FGTS、1/3年假津贴等)
沙特	月薪100%	112% (社保雇主承担12%)
墨西哥	月薪100%	需额外计提PTU利润分享 (10%税前利润)

数据跨境传输合规

GDPR域外效力与新兴国家数据本地化要求（如印尼、越南）存在冲突。企业使用全球人力资源系统时，需确保数据存储与传输符合当地监管要求。

4.4 地缘政治与ESG衍生风险

中东冲突对用工管理的直接冲击

2026年初，美以与伊朗冲突升级，海湾地区安全形势持续恶化。卡塔尔多哈连续响起爆炸声，霍尔木兹海峡船只遭袭，约2万名海员被困战区。这场冲突对跨国企业用工管理带来多维挑战：

外派员工安全保障：企业需第一时间掌握员工动向，判断是否需要启动紧急撤离程序，与使领馆保持沟通。

缺勤性质认定：因空袭、交通管制、边境关闭无法出勤的员工，其缺勤性质认定直接关系到薪资发放。具备远程办公条件的员工，企业是否可以要求继续工作，需视情况判断。

远程办公税务风险：员工因滞留而在非工作许可的国家远程办公，可能使企业在该国被认定为设有常设机构，面临意外的税务责任。

签证合规风险：员工在未取得当地工作签证情况下处理公务，可能触犯移民法规。

HRise出海研究院
专注出海企业人力资源管理，为出海企业HR赋能



第五章：

战略应对—从风险规避到机遇捕获



5.1 合规架构搭建

用工模式选择模型

发展阶段	推荐模式	核心考量
初期试水 (<5人)	EOR名义雇主	无需设立实体，快速落地，控制成本
业务验证 (5-20人)	EOR或PEO	验证市场，规避合规风险
规模化运营 (>20人)	设立本地实体	长期投入，建立雇主品牌

EOR模式的战略价值

面对2026年复杂多变的各国劳工政策，EOR（名义雇主）服务为出海企业提供了高效合规的替代方案：

解决准证获批难题：在马来西亚EP门槛翻倍背景下，利用EOR服务商的高信用主体及专业法务团队，可提高核心外派人才的准证获批率。

合规处理社保税务：EOR服务商负责薪资发放、法定福利提供、依法申报缴税，通过专业本地算薪系统确保合规。

降低出海试错成本：在未确定市场规模前，无需承担设立实体的法务、行政及注销成本。

作为本报告的联合发布方，易才集团依托覆盖全球的服务网络与本地化专业团队，为出海企业提供一站式EOR解决方案。在东南亚等新兴市场，易才通过自有实体或深度合作网络，协助企业高效解决劳动合同签署、薪资发放、税务申报、签证办理等用工合规事务，助力企业轻资产出海、合规化运营。

5.2 风险应对实战方案

中东冲突背景下的用工风险防火墙

针对中东地区持续的地缘冲突，企业应建立三层风险防控体系：

- 人员安全保障层
- 建立员工实时定位与紧急联络机制
- 与当地使领馆建立常态化应急沟通渠道
- 配置足额全球商业保险，如绑架赎金保险、全球雇主责任险附加险

用工合规管理层

境内外派模式：境内发放基本工资并正常缴纳社保，境外另行发放外派津贴、战区补贴。此举既可在计算经济补偿金时控制成本，也能为潜在的伤亡赔偿预留空间。

工伤保险真空防范：国内工伤保险通常不覆盖战乱地区长期派驻人员，企业需通过商业保险补充保障。

远程办公风险控制层

明确远程办公政策边界，避免在非许可国家构成“常设机构”

建立缺勤认定标准，区分“因公受阻”与“因私滞留”

密切跟踪多国政府旅行警告和安全指令，统一决策依据

薪酬税务筹划策略

利用双边税收协定：合理规划外派人员薪酬结构，避免双重征税。

本地化福利设计：在巴西等福利复杂国家，借助EOR服务商的算薪系统精准计算13薪、年假津贴、FGTS等。

利润分享合规优化：在墨西哥，通过EOR模式将员工编制挂靠专业服务平台，合规范围内优化财务结构，规避直接雇佣带来的沉重PTU分红负担。

跨文化融合体系

文化智商（CQ）培训：包含宗教礼仪、沟通禁忌（如中东禁左手递交文件）、权力距离认知的沉浸式模拟。

本地化晋升通道：在印尼、沙特等国，以“技术转移+管理赋能”破解人才保留难题。东南亚62%工人需再培训，内部流动成为更高效的选择。

5.3 技术赋能人力资源管理

HRIS选型标准

支持多语言薪资单、多币种实时汇率换算

自动适配各国最新劳动法与税务规则

具备动态合规预警能力（如工时记录、合同到期提醒）

应急响应数字化

建立签证危机分级响应预案（从单一签证受阻到大规模遣返）

通过智能数据驾驶舱实时监控全球团队人力成本分布及合规风险指数

第六章： 趋势展望与结论



6.1 2026-2030新兴市场用工趋势预判

趋势一：技能竞赛加剧

劳动法规：体系完整、执法严格，个人和工会诉讼风险高。

东南亚96%雇主将技能提升作为优先事项，“新领”人才——兼具技术实操能力与核心人文素养的复合型人才——将成为争夺焦点。AI工程人才跨国流动的几率是普通人才的8倍，企业需建立全球化人才获取能力。

趋势二：用工模式多元化

EOR名义雇主服务将从“应急选择”升级为“战略工具”。2025年，数字化转型已成为EOR服务商的核心竞争力，领先服务商通过智能化技术平台重构全球人力资源管理流程。

趋势三：地缘政治风险常态化

中东冲突、选举周期、贸易政策变化将常态化影响用工管理。企业需建立“风险预案+合规防火墙+商业保险”三位一体的防控体系。

趋势四：ESG监管穿透化

欧美供应链法案对新兴市场生产基的审查将持续强化，反强迫劳动、碳足迹披露将成为用工合规的新维度。

6.2 结论

在新兴市场，用工合规不再是成本中心，而是构建企业韧性、获取利益相关方信任的战略资产。

东南亚的挑战在于“效率与合规的平衡”——劳动力成本优势犹在，但技能缺口与政策收紧要求企业精细化管理。

中东的命题是“本土化高压下的重构”——在“2030愿景”框架下，外派与本地化如何协同，考验企业的战略定力与执行能力。

拉美的困境在于“高福利刚性与非正规就业的撕裂”——合规用工与成本控制的平衡，需要专业服务商的深度介入。

面对2026年复杂多变的全球用工环境，出海企业应秉持“合规先行、本地深耕、技术赋能”的原则，善用EOR等专业服务工具，在不确定性中构建确定的竞争优势。

附录1: 东南亚/中东/拉美主要国家劳动法核心指标速查表

国家	最低月薪	试用期	13薪	社保雇主承担	解雇成本
越南	约\$150-200 (区域差异)	≤60天	无强制	约21.5%	工龄赔偿+通知期
印尼	各省差异 (雅加达约\$300)	≤3个月	有(宗教节日津贴)	约8-10%	最高32倍月薪
马来西亚	RM 1,700 (约\$380)	≤6个月	无强制	约13%	工龄赔偿(0.6-1.2倍/年)
新加坡	无全国最低工资	≤6个月	无强制	约17%(CPF)	工龄赔偿(2周-1月/年)
沙特	无全国最低工资	≤3个月	有(第13薪常见)	12%	工龄赔偿(0.5-1月/年)
阿联酋	无全国最低工资	≤6个月	有(第13薪常见)	约12.5%	工龄赔偿(21-30天/年)
卡塔尔	QAR 1,000 (约\$275)	≤6个月	有(第13薪常见)	约10%	工龄赔偿(3周-1月/年)
墨西哥	约\$15/天 (区域差异)	≤1-3个月	有(圣诞奖金)	约25-30%	3个月工资+工龄赔偿
巴西	R\$ 1,412 (约\$280)	≤90天	强制	约20%+8% FGTS	40% FGTS罚金+通知期

附录2:海外用工合规尽职调查清单（简化版）

- 是否明确目标国对外籍员工的签证类别与配额？
- 劳动合同是否以当地官方语言签署？是否包含强制条款？
- 是否了解当地的试用期、解雇保护、赔偿金计算规则？
- 是否核算过实际用工成本（含社保、福利、强制分红等）？
- 是否建立了外派员工安全应急联络机制？
- 是否了解当地工会影响力及集体协议内容？
- 是否评估过远程办公可能引发的常设机构税务风险？
- 是否配置了足额的全球商业保险（含战乱地区）？



HRise出海研究院

专注出海企业人力资源管理，为出海企业HR赋能

+

CTG



第七章： 典型案例解析



案例1：福耀玻璃美国工厂 — 文化冲突与工会博弈的典型样本

一、背景与经过

福耀玻璃是中国最大的汽车玻璃制造商，在全球市场占据重要地位。2014年，福耀创始人曹德旺宣布投资5亿美元，在美国俄亥俄州代顿市（Dayton）收购通用汽车废弃的工厂，将其改造为全球最大的汽车玻璃制造基地之一，为当地创造了约1500个就业岗位。

代顿市是美国“铁锈地带”的典型代表——2008年通用汽车轰然倒塌后，近3000人失业，当地政府税收锐减50%，经济陷入衰退。福耀的到来被当地民众视为“救命稻草”，获得了政府超过2200万美元的补助。工厂于2015年7月投产首块汽车玻璃，开局似乎顺风顺水。

然而好景不长，2016年开始，各种问题逐渐浮出水面。2017年6月，《纽约时报》刊发《中国工厂遇到了美国工会》的长篇报道，将福耀与美国工会的激烈冲突公之于众。此后，这场博弈持续发酵，直至2024年7月26日达到高潮——美国国土安全部联合联邦调查局（FBI）、劳工部等机构，对福耀俄亥俄州工厂进行突击搜查，理由是打击“金融犯罪和劳工剥削”。

二、冲突的深层原因

（一）管理模式的“水土不服”

福耀工厂的核心矛盾，本质上是中美管理文化的正面碰撞。

1. 工作纪律与效率观念的差异

福耀的管理者试图将中国工厂的高效管理模式复制到美国。在福耀中国工厂，工人开工前列队报数、加班加点习以为常，许多中国员工甚至在没有加班费的情况下主动留下工作。中国工人一天可完成7000片玻璃的生产任务。

但在美国工人眼中，这种管理模式显得“不近人情”。美国工人习惯于到点下班、周末休息，对加班持抗拒态度。他们抱怨福耀要求“如果不够早地提前申请带薪假，就会以旷工为由对工人进行纪律处分”。工作效率的差距导致中国管理层对美籍员工普遍不满，认为他们“懒散、质量不过关、效率提不上去”。

2. 安全生产标准的差距

美国联邦安全与卫生署（OSHA）对福耀工厂进行检查后，发现多项违规行为，包括：工人修理设备时没有良好的锁定机制关闭电源、工人在生产过程中双手被割伤、工厂内出现有毒气体泄漏、未教导工人如何处理危险化学品等。

2016年，OSHA对福耀开出22.6万美元的罚单。经过协商，福耀投资约700万美元改善工厂安全相关问题，罚金降至10万美元。然而在中国企业家和员工看来，这些问题“都不算太大”——在中国，很多工厂连基本的防护措施都没有，条件好的企业才有完善的安全保障。这种认知差异直接加剧了劳资对立。

（二）美国工会的强势介入

1. UAW的组织动员

美国汽车工人联合会（UAW）是全美最具影响力的工会组织之一，拥有近40万会员。2016年6月，福耀工厂的11名工人向OSHA投诉后，UAW迅速介入。同年11月，UAW正式宣布支持福耀工人争取安全生产权利。

UAW采取了一系列组织策略：收集工人签名请愿（目标是获得30%工人提名以启动工会选举）、组织工人在市政厅集会抗议、通过官网发起联署行动等。至2017年，已有超过800名工人签名支持成立工会。

2. 曹德旺的强硬回应

面对UAW的攻势，曹德旺态度极其坚决：“工会进来，我关门不做了……慢亏比破坏更厉害。”他清楚UAW对美国制造业的负面影响——上世纪70年代以来，UAW不断为会员争取高额福利，导致通用汽车等三大车企工人平均时薪（含福利）高达73美元，远超丰田等非工会企业的48美元。2008年金融危机中，通用和克莱斯勒几乎破产，正是工会过度攫取利益的恶果。

曹德旺的应对措施包括：

聘请专业的劳资关系研究所（花费100万美元），由在中美均有20多年经历的李道川出任总经理

解雇“拿钱不干活”的美方高管，虽然此举招致被解雇高管反诉“因为不是中国人而被炒鱿鱼”

向一线工人上调时薪2美元，削弱工会的号召力

在员工中展开反工会宣传，最终在是否组建工会的投票中以压倒性优势胜出

（三）美国政治经济环境的复杂化

福耀的困境不仅是企业管理问题，更折射出中美关系的大背景。

1. 经济民族主义的冲击

“美国优先”政策，对外资企业特别是中国企业的监管力度明显加大。

2. 选举政治的放大效应

在选举年或政治敏感时期，劳工权益问题容易被放大。2024年7月的突击搜查正值美国大选周期，对福耀的审查不仅是对企业行为的监督，也被认为具有“展示政府保护劳工权益、传递对中国企业强硬态度”的政治考量。

三、经验教训

教训一：对隐性成本预估不足

曹德旺赴美投资前，算清了美国的能源价格、土地价格、税率等显性成本，认为足以弥补人工成本开支。但他没有算清楚隐性成本——工会博弈、文化磨合、合规罚款、公共关系危机等。

教训二：文化融合绝非“管理移植”

福耀的教训表明，跨国经营绝不是将中国管理模式简单“移植”到海外。中美工人的差异是全方位的：中国工人以集体为重、勇于奉献、适应半军事化管理；美国工人以个人为中心、重视享乐、纪律松散。企业必须尊重这种差异，找到“求同存异”的管理之道。

教训三：工会应对需要专业策略

面对美国强大的工会势力，简单对抗可能适得其反。福耀虽然最终阻止了工会成立，但为此付出了巨大的管理成本和时间成本。更明智的做法是：提前了解当地工会运作机制，建立规范的劳资沟通渠道，主动改善工人工作条件，将工会诉求化解在萌芽状态。

四、对出海企业的建议

1. 建立“本地化管理+总部赋能”的双层治理结构

- 聘请熟悉当地文化和法律的本地高管，赋予其充分授权
- 总部输出技术标准和核心价值观，但在管理细节上尊重本地差异

2. 系统性进行跨文化培训

- 中国管理者赴任前接受目标国文化、法律、劳工习惯的系统培训
- 建立“文化翻译官”机制，减少沟通误解

3. 制定工会应对预案

- 建立畅通的员工申诉渠道，避免问题被工会“劫持”
- 在无法避免工会的情况下，寻求“合作共赢”而非“对抗压制”

关键产出：

一支具备全球化视野的内部HR专家团队。

一个稳定、可信赖的外部专业服务伙伴网络。

不断提升的全球雇主品牌声誉。

最终结论：中国企业的全球化征程，正从“业务出海”的“快时代”，进入“组织出海”的“深时代”。外派人员管理，作为这场深度全球化战役中的关键枢纽，其成败直接关系到企业能否在异国他乡建立可持续的竞争优势。本报告所提供的框架、工具与路线图，旨在帮助企业系统性地应对这一复杂挑战。将人才置于全球战略的核心，用体系化的力量替代随机的个人英雄主义，是穿越周期、实现真正全球化的不二法门。



案例2：比亚迪工厂 — 供应链用工合规与声誉危机的教训

一、背景与经过

比亚迪是全球最大的电动车制造商之一，巴西是其在中国境外最大的市场。2023年，比亚迪宣布投资建设巴伊亚州卡马萨里（Camaçari）工厂，该厂区原属福特汽车，比亚迪规划将其打造成年产能15万辆的电动车基地。

2024年12月下旬，巴西劳工部对卡马萨里工地展开突击检查，发现严重问题后勒令工地停工。检查中，劳工部门“解救”了220名中国籍工人——其中163人属于金匠集团，57人属于另一承包商。巴西当局指控这些工人处于“类似奴隶制”的工作条件，成为国际人口贩运的受害者。

2025年5月27日，巴西劳工检察官正式对比亚迪、中国金匠建设巴西有限公司、Tecmonta公司提起诉讼，要求赔偿2.57亿雷亚尔（约4500万美元）。

二、调查发现的问题

根据巴西检方的调查和路透社获取的合同文件，问题主要集中在以下方面：

（一）严重的劳工权益侵害

1. 护照扣押与人身限制

调查发现，部分工人的护照被雇主没收，无法自由离开巴西。金匠集团辩称“收集护照是为员工办理巴西临时身份证及税号”，但劳工部门在检查时发现护照被锁在公司柜子内，且未接受公司解释。

2. 工资克扣

雇主扣留工人高达70%的工资，且大部分工资被直接汇往中国。此外，工人还被要求支付近900美元的押金，这笔押金须工作半年后才能拿回。

3. 极端恶劣的生活条件

工人睡床没有床垫，个人物品与食物混杂堆放

在一处宿舍，只有1间厕所可供31人共用，且厕所没有男女分用

工人不得不凌晨4点起床洗漱，然后开始一天的工作

4. 不合理的合同条款

公司有权单方面将劳动合同延长六个月

对工人吵架、赤膊、说脏话等行为处以200元人民币罚款

工人想离开极其困难，需支付高额合同终止费

美国纽约大学法学院研究员哈勒瓜指出，这些条款“都是强迫劳动的教科书式警示信号”，扣留工人护照或要求履约保证金均不符合中国法律。

（二）签证违规问题

检方指控，这些工人是“持不适合其工作的签证”被带到巴西的。这意味着承包商在用工准入环节就存在违规操作。

（三）比亚迪的关联责任

比亚迪与金匠集团是长期合作关系——比亚迪在中国常州、扬州、合肥等城市建厂，金匠均参与其中。比亚迪驻南美国董事长巴尔迪承认，公司直到2024年11月底巴西媒体首次报道此事后，才得知相关行为，并立即联系金匠集团。

但巴西当局明确指出：比亚迪对现场第三方承包商的行为负有直接责任。这一判断对于所有出海企业都具有警示意义——总部不能将供应链用工责任完全推给第三方。

三、事件的发展与处理

1. 比亚迪的初期回应

事件曝光后，比亚迪第一时间与金匠切割，终止了合作关系。比亚迪品牌及公关处总经理李云飞在社交媒体发文，称这是“境外势力恶意抹黑中国品牌和中美友谊”。比亚迪表示“对于侵犯人权与劳动法规的行为零容忍”，会尊重巴西法律与国际劳工法规。

2. 金匠员工的集体声明

2024年12月26日，金匠集团巴西分公司发布员工集体声明，声称护照被扣是“协助办理临时身份证”所致，是“文化差异导致的误解”，员工表示“公司从未限制人身自由，工资正常发放，福利保障都有”。

3. 中国外交部的回应

2025年12月25日，外交部发言人毛宁回应称，中国驻巴西使领馆正在核实情况并妥善处理，强调“中国政府一贯高度重视保障劳动者合法权益，要求中资企业依法依规经营”。

4. 诉讼与和解进展

2026年初，巴西劳工检察院与比亚迪及相关承包商达成和解协议，比亚迪方面同意支付4000万雷亚尔（约合人民币5200万元）作为精神损害赔偿。根据协议，比亚迪工厂将继续建设，预计2026年12月全面投入运营。工厂招聘将优先使用巴西本地劳动力，本地化比例不低于70%。

四、经验教训

教训一：供应链用工责任不可切割

比亚迪案例最核心的教训是：对第三方承包商的行为，总部负有不可推卸的责任。尽管比亚迪辩称“事发前不知情”，但巴西检方明确指出“比亚迪对现场第三方承包商的行为负有直接责任”。这一原则在许多国家的法律中都有体现——发包方不能通过外包合同规避劳动法责任。

教训二：文化差异不能成为违规的借口

金匠集团将事件归因于“文化差异和语言翻译偏差”，但这种解释在巴西检方看来站不住脚。巴西副检察长明确表示：“我们起诉的理由充分，调查过程提供了大量证据。”工人睡床无床垫、31人共用厕所、护照被扣押、70%工资被扣留——这些事实与“文化差异”无关，是赤裸裸的用工合规问题。

教训三：新兴市场的“严监管”不可轻视

拉美国家普遍存在“极端保护劳动者”的法律体系。巴西对“类似奴隶制的工作条件”有明确定义，包括以劳务抵债、侵犯人类尊严的工作。一旦触犯，企业不仅面临高额罚款，更可能遭遇停工、诉讼、声誉危机。比亚迪案例表明，在新兴市场，用工合规绝不可打“擦边球”。

教训四：危机公关的“姿态”至关重要

比亚迪在事件初期的回应是“境外势力恶意抹黑”，这种“受害者叙事”在巴西等国家收效甚微。巴西检方明确否认存在“反华情绪”，强调“起诉理由充分”。对于出海企业而言，面对合规调查时，最有效的回应是“立即整改+主动赔偿+制度改进”，而非动辄指责“政治打压”。

五、对出海企业的建议

1. 建立供应商用工合规穿透式管理

- 将用工合规要求写入与承包商、供应商的合同条款，明确违规罚则
- 对承包商进行尽职调查，审核其劳工资质、社保缴纳、过往处罚记录
- 定期抽查承包商用工情况（包括生活条件、工时记录、薪资发放）
- 建立承包商“黑名单”机制，一旦发现严重违规立即终止合作

2. 在用工准入环节严格把关

- 确保所有外派员工持有合规的签证类型，切勿“持旅游签务工”
- 雇佣专业移民律师审核签证材料
- 建立外派员工台账，动态管理签证有效期

3. 建立海外用工生活保障标准

制定适用于所有海外项目的最低生活保障标准（宿舍面积、床位数、厕所配比、食品安全等）

对标国际劳工组织（ILO）标准，而非“不低于国内”或“符合当地最低要求”
建立员工申诉渠道，确保问题能够早发现、早解决

4. 危机应对的“三步骤”

第一步：立即整改——发现问题后第一时间整改，而非先“定性”为政治打压

第二步：主动沟通——与当地劳工部门、使领馆保持信息对称，展现负责任态度

第三步：制度改进——将个案教训转化为系统性的制度改进，避免重复犯错

5. 善用EOR等专业服务规避风险

在巴西、墨西哥等用工合规复杂、第三方管理难度大的市场，可考虑通过EOR（名义雇主）模式雇佣员工。EOR服务商对当地劳动法有深度理解，能够规避签证、社保、解雇等环节的合规风险，帮助出海企业“轻资产落地、合规化运营”。

两个案例的共性启示

福耀美国与比亚迪巴西，一个是成熟市场（美国），一个是新兴市场（巴西）；一个涉及直营工厂管理，一个涉及供应链用工责任。但两者暴露的问题高度相似：

1. 文化差异与法律差异的双重挑战——在中国被视为“正常”的管理方式或用工实践，在海外可能触犯法律红线。

2. 合规意识滞后于业务扩张——两家企业在海外扩张中都表现出“业务先行、合规滞后”的特征，最终付出高昂代价。

3. 供应链责任的延伸——比亚迪案例尤其凸显，出海企业的合规责任已从“自身”延伸至“供应链”，外包不能成为规避责任的借口。

4. 地缘政治的放大效应——无论是美国大选周期，还是中巴经贸关系，都让企业个案容易被“政治化”解读，增加了危机处理的复杂性。

对于出海新兴市场的中国企业而言，这两个案例既是警示，也是镜鉴——唯有将合规融入企业基因，方能全球化的浪潮中行稳致远。

关于HRise出海研究院

HRise出海研究院，由深耕行业多年、享有广泛影响力的人力资源媒体平台——HRise发起设立。我们并非简单的服务延伸，而是基于深厚行业洞察与前沿实践，专注于中国企业出海人力资源全链路研究与服务的权威平台。研究院秉承“专业、深度、赋能”的核心理念，致力于成为中国出海企业与HR最值得信赖的智囊团与工具箱。

核心定位：深耕出海人力资源领域的专业研究机构

研究院汇聚了来自人力资源、国际法务、跨国管理、区域研究等多领域的专家与顾问，以前瞻的视角、严谨的方法和落地的思维，构建起一套系统化的知识研究与应用服务体系。

全面业务体系：从知识赋能到实践支持

为系统化地应对出海人力资源挑战，HRise出海研究院打造了覆盖“研究-工具-案例-培训”的多维业务矩阵，为企业提供一站式赋能：

1. 深度调研与权威报告：我们持续开展针对不同行业、不同出海阶段的企业调研，发布具有行业风向标意义的《中国企业出海人力资源趋势白皮书》及专题研究报告。这些成果基于真实数据与深度访谈，精准刻画现状、剖析痛点、预测趋势，为企业战略决策提供关键依据。

2. 全球政策研究与合规导航：合规是出海的生命线。研究院已初步建立覆盖全球50余个热门出海国家与地区的人力资源政策动态数据库与研究网络，内容涵盖劳动法规、签证税务、社保福利、雇佣实践等关键领域，帮助企业精准识别风险，构建合规的雇佣与管理框架。

3. 实用工具与方法论合辑：我们致力于将复杂的理论转化为可操作的实践。研究院整理并开发了一系列出海人力资源实用工具、合同范本、流程清单与管理方法论，涵盖从海外团队搭建、薪酬福利设计、绩效考核到跨文化沟通等多个环节，助力HR提升运营效率与管理效能。

价值承诺：成为出海企业最可靠的长期伙伴

HRise出海研究院的价值，远不止于信息提供。我们旨在与出海企业及HR同仁建立长期、共生的伙伴关系：

成为您的“外部智库”：提供独立、客观、深度的研究与洞察，弥补企业内部信息与视野的局限。

成为您的“风险雷达”：预警全球人力资源政策变动，助您构建前瞻性的合规管理体系。

成为您的“效率引擎”：提供经过验证的工具与最佳实践，降低探索成本，加速管理迭代。

成为您的“成长社区”：连接同行精英，在交流碰撞中激发灵感，共同应对挑战。

展望未来，HRise出海研究院将持续深化全球研究网络，拓展服务边界，不断完善知识生态。我们立志于推动中国出海人力资源管理的专业化与标准化进程，赋能更多中国企业在世界舞台上行稳致远，实现从“走出去”到“融进去”、再到“领起来”的跨越。



关于易才集团

2003年创立于北京，始终以客户需求为导向，依托辐射全球、遍布全国的服务网络，深度融合AI技术的智能平台，构建以薪酬福利为核心的HR云端全场景解决方案。我们聚焦人力资源数字化转型，通过智能算薪引擎、RPA自动化流程及多维技术架构聚合，实现运营效能跃升，同步打造个性化员工服务生态，提供覆盖薪税社保、用工管理、健康福利、助残就业及出海服务等在内的一站式人力资源管理闭环，以技术温度重塑组织与人的价值连接。

关于易企出海 CTGGlobal

易企出海CTGGlobal是易才旗下出海品牌，依托遍布全球的海外服务网络和高适配度的系统平台，为出海企业提供一站式海外人力资源服务，支持中国企业全球化发展，帮助出海企业轻松组建自己的全球团队。

易企出海CTGGlobal为出海企业提供包括EOR-全球名义雇主、POB独立承包费代付、GPO-全球薪酬外包，以及GTA-全球人才招聘等服务。



HRise出海研究院



易才出海CTGGlobal

+

HRise出海研究院
专注出海企业人力资源服务

联系人：出海研究院

邮 件：haitao.cheng@hrise-hr.com

地 址：北京市 富力运河中心

