

# 11个核心观点! 解码中国制造业出海人才现状

■ 本报记者 傅志辰

从“贸易出海”到“产品出海”，再到如今的“品牌出海”与“链式出海”，中国企业出海已经步入了全新的发展阶段。特别是在制造业领域，中国企业凭借卓越的创新能力和制造实力，赢得了全球范围内的广泛认可与竞争优势。

然而，在前景光明的出海之路上，人才问题日益凸显，成为制约中国企业在海外高质量发展的主要因素之一。为应对这一挑战，科锐国际联合清华大学全球产业研究院等机构，共同发布了《2025年中国制造业出海人才白皮书》，聚焦机械设备、电子电气、汽车、新能源四大制造业支柱行业，就当今中国制造业出海的人才需求特征、管理挑战、全球化人才管理关键策略提出11个核心观点，以助力中国企业在全球市场中持续稳健发展。

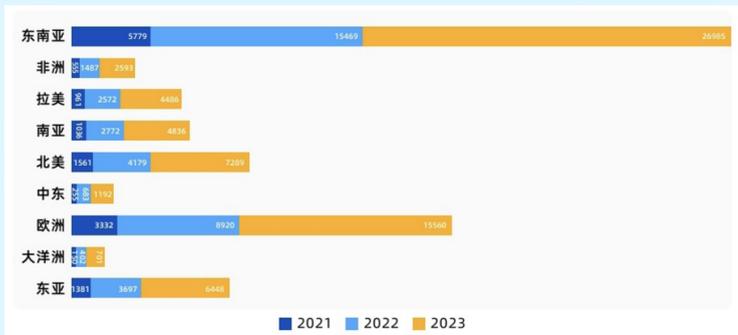
## 人才需求与管理呈现新格局

**核心观点一：**中国制造业对海外人才的需求强劲。

中国制造业出海正呈现出多层次、多领域的蓬勃发展态势，高附加值、高科技制造业细分领域正成为制造业企业全球化的核心力量。2021年至2023年，中国制造业海外人才的数量逐年递增。因此，从未来发展角度看，随着中国制造业企业出海进程加速，对海外人才的需求可能呈现持续上升的趋势。

**核心观点二：**中国制造业海外人才分布具有显著的地区差异。

受市场分布、企业出海阶段等因素影响，出海企业对于支撑业务拓展的人才需求呈现出地区差异。东南亚地区因劳动密集型产业集中，海外员工人数占比最高。而欧洲因其技术领先、市场成熟，成为出海企业进军高端市场的首选之地。



中国制造业海外人才地区分布数量变化(单位:人)(图片来自白皮书)

**核心观点三：**中国制造业海外人才需求和管理模式逐渐变化。

随着出海进程的深入，中国制造业企业开始在全球建立包括研发、生产制造和销售的一体化团队，岗位需求从更多集中在销售、职能类岗位，逐渐向生产运营、技术研发等方向拓展，也更强调本地化运营。此外，海外人才流动及雇佣模式更加多元，呈现出流动多向发展及灵活用工比重加大等特征。



四大行业海外各职能分布情况(图片来自白皮书)

## 人才机制存在多元挑战



中国制造业出海人才管理挑战(图片来自白皮书)

**核心观点四：**文化差异是中国制造业出海企业面临的突出人才问题。

文化差异是企业迈进全球市场必须直面的问题，宗教、民族、语言纷繁复杂，法律和制度也差异较大。出海企业将国内的管理模式和企业文化直接搬到海外市场，容易造成“水土不服”。在全球化的企业环境中，企业应始终遵循“以人为本”的管理原则，关注员工在文化习俗、工作习惯上的差异，尊重员工个体性，构建具有包容性和凝聚力的企业文化，同时设法解决属地与国内员工差异化管理难题。

**核心观点五：**中国制造业出海企业需做好人才情况调研。

中国制造业企业在拓展海外市场、进行国际化经营的过程中，存在企业品牌形象较为弱势、对人才市场认知不够明晰、招聘渠道的效率不及预期、高端人才的获取不达标、招聘人才的质量不达标等问题。建议企业招聘前将目标国家劳动力情况、全球人才分布和流动趋势纳入考量。

**核心观点六：**中国制造业出海企业需优化人才管理和培养机制。

在完成海外人才招聘和人职环节后，企业会面临一系列管理海外员工的挑战，包括员工培训成本高、专业培训机会不足、海内外员工薪酬和激励方式差异大、缺乏全球化人才的职业发展路径设计等。因此，中国制造业出海企业需系统性优化人才管理机制，建立全球化人才培养机制，如完善安全培训与保障机制、考虑在当地建立本地决策团队、双向打通人才职业通道、建立有效的工作绩效反馈和支持系统。

**核心观点七：**中国制造业出海企业需注意人才方面的合规问题。

合规监管已经成为中企出海进程中的核心挑战之一。在人力资源领域，主要集中在招聘、薪酬与福利、解雇流程和数据隐私方面。另外，全球对ESG(环境、社会和公司治理)合规的要求不断提高，这可能让中国制造业企业出海时面临更多ESG压力，从而在人才招聘、培训和激励等方面做出一些改变。

## 精细化策略赋能全球化人才管理

**核心观点八：**建立合作关系可助力中国制造业出海企业解决人才问题。

在当前的全球化商业环境中，选择一个既了解中国企业，又具备卓越专业知识和全球服务能力，能够及时响应且技术过硬的全球化人力资源生态伙伴对于企业的成功至关重要。它能够帮助企业进行属地人才盘点，明确人才画像、招聘方式、薪酬设定，并与专业律所、财务、法务等成熟机构合作，解决招聘后期合同谈判、签订等问题，规避用工风险，同时解决海外人选对职业安全保障等方面问题的疑虑。



全球人才派遣选拔考虑因素(图片来自白皮书)

**核心观点九：**中国制造业出海企业应根据自身需求，因地制宜设定人才策略。

制造业企业的全球化之路会经历开荒、发展和深化的阶段转变，在海外设立公司时，因各地区的经济发展水平、法律环境复杂程度、市场准入门槛等存在不同，会产生差异化的设立资金、时间成本及人力资源成本。企业需选择适合自身发展需求和节奏的目标市场，准确地明晰人力全球化的阶段和定位，有针对性地预防和采取措施，以确保出海计划的顺利推进和实施。

**核心观点十：**数字化转型可促进中国制造业出海企业人才管理模式升级。

出海企业需在严格遵守当地法律法规的基础上，构建数字化顶层思维，可以充分利用人工智能技术工具，构建智能化的人力资源管理系统，以提升效率并优化人才配置。



人力资源共享服务中心架构(图片来自白皮书)

**核心观点十一：**中国制造业出海企业需拥抱多元人才解决方案。

灵活用工与远程办公的兴起，将深刻影响制造业出海的人力资源管理策略，促使企业在人力资源管理上更加注重员工的个性化需求和发展。