

越来越多中国企业加速海外布局,但在海外用工管理上面临着“水土不服”的挑战

中企“出海”，劳动合规问题如何解？

本报记者 裴龙翔

当下,中国企业正以坚定的步伐深度参与全球市场的竞争与合作,跨国经营则是大企业参与国际竞争、迈向世界一流企业的必然路径。数据显示,“十四五”以来,中国跨国公司100大的人围门槛(持有的海外资产)从109.39亿元增长到221.73亿元,翻了一番多;海外营业收入从6.15万亿元增长到9.07万亿元,市场开拓能力大大提升。

越来越多中国企业加速海外布局,企业通过在本地建立研发中心、生产基地、区域总部,大量雇用本地员工,深入理解、融入并满足本地需求。

然而,许多企业的国际化道路并非坦途,尤其在海外用工管理上面临着“水土不服”的挑战。他们在捕捉广阔市场机遇的同时也须直面复杂多变的国际环境、多元文化交织的背景、不断变化的监管要求等诸多挑战。在这一过程中,合规经营已然成为企业稳健“出海”、持续发展的关键因素,企业须系统理解、遵守东道国劳动法规和监管要求,尤其要重视国际化人才招聘环节和入职管理的合规化,规避用人风险。

如何为中国企业应对相关挑战提供参考,筑牢海外发展根基?不久之前,由中国企业联合会、国际劳工组织中国和蒙古局主办,上海市企业联合会/上海市企业家协会协办的《中国企业跨国经营劳动合规指南》(以下简称《合规指南》)在上海发布,与此同时,多位专家共同建言献策,助力企业不断提升治理水平,企业在守法合规的“出海”之路上行稳致远。

从“可选项”转变为“必要条件”

我国企业通过设立海外总部、跨境并购等方式积极参与全球竞争,一批跨国经营小公司

越来越多的中国企业 在海外建立研发中心、生产基地、区域总部,但也面临复杂多变的国际环境、多元文化交织的背景、不断变化的监管要求等诸多挑战。在这一过程中,合规经营已然成为企业稳健“出海”、持续发展的关键因素。

从创立那一刻起就瞄准了国际市场前沿。

“当前‘出海’企业在劳动合规与负责任商业行为方面的能力短板集中体现在认知、管理、实践三重维度。”上海市企业联合会副秘书长宋靖结合近期调研与服务企业的反馈这样表示。

这一观点得到了上海世智人力资源有限公司CEO杜云华的认同。世智人力8年间帮助和支持了上千家企业跨出国门、走向海外市场,由此积累了丰富的实践案例。

“总体而言,‘出海’企业多数都面临着找人难、用工难、管理难的问题,其中用工合规、用工成本、用工效率就像三座大山,要一座一座翻越。”杜云华表示,“我们从招聘、入职、在职、离职和集体劳动合同这五个方面梳理出十大常见的用工合规风险和挑战,包括劳动法律尽职调查、用工模式选择风险、薪酬个税支付风险、工时休假管理风险、职业安全健康风险、个人信息保护风险、解雇管理风险、反歧视与性骚扰、商业贿赂与反腐败等。”

对于我国“出海”企业劳动合规问题的根源,宋靖引用《合规指南》中的相关内容分析道:“可以概括为缺乏对劳动用工合规重要性的认识,对国际劳工标准、行为守则和全球做法了解不足,对当地劳动法律和实践了解不足,与当地工会组织合作经验不足等四部分。”

她认为,在政府监管持续强化、投资者审慎性不断提升、消费者责任意识日益加强的当下,合规经营已从“可选项”转变为企业实现可持续发展、获得长期竞争优势的“必要条件”,“劳动合规已超越单纯的法律义务范畴,跃升为企业核心战略优势的重要组成部分。”

从“被动遵守”走向“主动治理”

中国企业“走出去”,造福了世界,也壮大了自己。“走出去”的中国企业如何实现自身发展与当地社会进步“双向奔赴”?在国际工程领域,部分企业在“出海”中已经积累了一些成熟经验,上海建工集团股份有限公司正是其中之一。

“我们总结,境外合规可以分为签证、劳动合同、外籍劳工税和个税、社保和保险、其他日常管理五部分。”该公司海外事业部法务负责人裴雷结合自身在海外工作的经验认为,要注意各国对劳动规定的差别主动合规,还要做好其他日常管理,提升企业在当地的口碑,“护照、宿舍、体检、培训、保障金、休息区和急救设备等同样会涉及合规问题,有些国家甚至会有详细的规定和标准,必须引起重视。”

“出海”合规的问题在国内已经引起了各方的广泛关注,各类交流分享论坛也在为有需要的企业提供帮助。就在《合规指南》发布的第三天,上海市律师协会和上海市企联成功举办了全球供应链用工合规与涉外劳动法实践的主题沙龙。在本次主题沙龙上,“改变思维观念,关注当地法律规定,在企业落地之前做好调研”成为众多律师的共同呼吁。

“面对‘出海’合规能力的不足,企业可以从制度与流程两方面着手。”宋靖从实践出发,认为企业首先要在制度层面明确政策与标准,制定适用于自身与供应商的合规管理制度,并将其纳入企业章程或治理文件;其次在流程层面,企业应建立尽职调查与风险评

估机制,从潜在风险识别、风险评估、改进措施制定,到整改跟踪、复查与报告披露,构建闭环的尽职调查体系。重点高风险环节包括:劳务派遣、外包加工、临时用工、地区敏感企业。

助力企业“合规突围”

值得注意的是,企业在异国他乡实现合规经营,仅靠企业自身还远远不够。

为此,杜云华呼吁,企业在练好内功的同时,也需要外部的助力。他建议建立政府、专业雇主组织、企业、专业服务机构等协同的生态机制和环境。“大家的合规意识越来越强,但内部培养人才的速度赶不上海外业务发展的需要,要善用新技术、外部资源和当地资源,从培养人才开始建立生态机制。”

事实上,《合规指南》中也给出了实现劳动合规和负责人商业行为的路线图,具体分为做出承诺和制定政策,劳工权利尽责管理,社会对话与利益相关方协作,培训与能力建设,申诉与补救机制,监督、报告与透明度和持续改进七部分。

“合规并非企业单打作战,而是一个系统性工程,需要公共政策的引导与行业标准的支撑。”宋靖为此建议,“构建国家层面的合规指导政策,搭建合规能力建设平台,推动行业自律与信息共享。”

“上海企联未来将推进行业信息共享与规则制定参与,强化‘培训+交流’能力建设。”宋靖表示,例如定期举办“海外合规实战工作坊”,聚焦东南亚、中东欧等重点区域,邀请律师、工会代表分享实操经验;推动“标准+认证”的行业引领,联合先行“出海”企业,推动制定“中国企业海外劳动合规评价标准”,将负责任经营纳入企业ESG评级体系。通过认证激励,引导企业从“被动合规”转向“主动引领”,提升中国企业在全球产业链中的责任形象。

企事录

光伏“反内卷”带动多晶硅行业回暖

事件:近日,多家位于光伏行业上游的多晶硅企业发布了三季度财报,其中一线企业均实现单季度盈利改善。以大全能源为例,第三季度营收为17.73亿元,同比增长24.75%;净利润为7347.90万元,这是大全能源自2024年二季度以来首次实现利润转正。此外,通威股份、协鑫科技等上游企业三季度业绩均有不同程度提升。

点评:一线多晶硅企业第三季度业绩转好,反映出市场回暖的趋势及光伏“反内卷”的成效初显。据中国有色金属工业协会硅业分会统计数据,今年前三季度,国内多晶硅行业累计去库约1.2万吨(含进出口)。市场成交价格方面,相较于今年9月份不及4万元/吨的成交均价,9月份多晶硅的成交均价提升至5万元/吨左右。在光伏行业“反内卷”背景下,供给侧自律减产仍在推进。受益于行业整体经营环境恢复,上游多晶硅企业经营业绩出现修复趋势,有利于全行业走出恶性竞争困境。

与此同时,在行业下游的组件环节,受产业链供需失衡、光伏产品价格持续处于低位、光伏组件业务盈利能力下降等因素影响,包括晶科能源、隆基绿能等在内的大部分相关企业还未能实现扭亏。这表明,光伏行业的深度调整仍在继续,全产业链要触底反弹,还需要更多的举措与更长的时间。

首批“淘宝便利店”上线

事件:11月1日,淘宝闪购全新连锁便利品牌“淘宝便利店”上线。该品牌将以闪购仓形态,基于阿里生态的供应链优势,为消费者提供“24小时营业、30分钟达”的购物体验。首批淘宝便利店将向商家开放34个名额,主力仓型为SKU在1万左右

的旗舰店、标准仓;针对校园场景,也会推出特殊仓型以满足学生用户需求。未来,淘宝便利店将逐步覆盖200多个城市。**点评:**近两年来,即时零售需求快速增长,用户消费特征从此前较为单一的餐饮外卖逐渐向全时段、全品类、全场景转变。今年,该行业创下了一天内外卖订单超2亿单的纪录。淘宝闪购此时上线“淘宝便利店”,显然是为了进一步争夺即时零售市场份额。

加码即时零售市场、增加零售品类的,并非淘宝一家。近日,美团闪购宣布将联合上万个品牌建设“品牌官旗闪电仓”,品牌可通过入驻该模式在美国闪购开设官方旗舰店,平台将为其搭建仓储、配送、数字化系统等即时零售基础设施,目前入驻的品牌中不少服装、美妆企业。此外,京东秒送也正依托京东供应链不断扩大业务边界。

随着即时零售领域加速发展,“快”已成为基本要求。在此基础上,各平台要利用好自身资源,寻求差异化竞争路径,进而提供高品质、个性化同时又具有较高性价比的产品和服务,由此长久抓住用户,在市场中站稳脚跟。

中国商飞“走出去”迈出新一步

事件:近日,文莱民航监管方修订法规,允许本国航司运营由中国民航局(CAAC)认证的飞机,目标机型包括区域客机C909与单通道客机C919。此前,文莱民航局(DCA)及东南亚许多国家的航空监管体系,仅认可由欧美或巴西等传统飞机大厂机型所依据的西方或巴西认证体系。

点评:今年以来,老挝、柬埔寨、越南等东南亚国家在与中国商飞的合作中相继有了新进展,此次文莱通航认可名单中纳入CAAC,无疑是中国商飞“走出去”的一块试金石。比如,海外航空公司在采用中国制造的飞机时,运营初期必然需要大量支持服务,这就对商飞自身的全球服务网络建设提出了更高要求。

自国产大飞机投入商业运营以来,其“出海”议题一直备受关注。当前,C919尚未取得欧洲EASA或美国FAA的适航许可,而根据EASA官方消息,完成全部认证流程预计需要3到6年时间。在此之前,先行拓展东南亚、中亚等新兴市场将对商飞积累运营数据、完善海外服务体系及寻求更多海外订单具有重要作用。

因此,从全局看,文莱市场虽然较小,但其对中国商飞“开放”,或将成为中国航空工业建立完整、可复制、可信赖的全球运营闭环的起点。(本报记者 罗筱晓)

我国电动汽车充电设施总数超1800万个

本报讯 (记者杨冉冉)记者从10月31日召开的国家能源局例行新闻发布会上了解到,截至2025年9月底,我国电动汽车充电设施(充电桩)总数达到1806.3万个,同比增长54.5%。

据国家能源局电力司副司长谭洪江介绍,前三季度电动汽车充电基础设施规模持续扩大,充电服务能力持续提升。截至2025年9月底,我国电动汽车充电设施(充电桩)总数达到1806.3万个,同比增长54.5%,有效保障了全国4000万辆新能源汽车的充电需求。其中,高速公路服务区累计建成充电设施(充电桩)36.8万个。“十一”国庆假期,我国高速公路新能源汽车充电次数共计516.9万次,充电量达到1.23亿千瓦时,日均充电量比去年国庆假期增长45.7%,有效保障了新能源汽车出行的充电需求。从服务能力上看,截至2025年9月底,全国公共充电设施额定总功率约2亿千瓦,较年初增长59.2%,平均功率约44.4千瓦,较年初增长26.9%,充电服务能力和充电效率显著提升。

谭洪江指出,今年以来,国家能源局政策供给持续加码助力,先后出台了加强充电设施安全管理、促进大功率充电设施科学规划建设等政策文件,加大政策支持力度,充分利用超长期特别国债“两新”资金、地方政府专项债、新型政策性金融工具等,支持一大批充电设施项目建设。近期,六部委联合印发《电动汽车充电设施服务能力“三年倍增”行动方案(2025—2027年)》,明确到2027年底,在全国范围内建成2800万个充电设施,满足超过8000万辆电动汽车充电需求。文件也提出要鼓励各类企业公平参与市场竞争,支持民营企业在充电领域发展。截至今年9月底,全国前10大充电运营商中有8家是民营企业,这8家企业负责运营的公共充电桩数量占比达到70.7%,发挥着重要作用。

谭洪江表示,今年以来,电动汽车充电设施新技术新业态方面取得突破,单枪充电功率大于250千瓦的大功率充电设施加快普及,以“即充即走”为重点的大功率充电网络启动建设,全国大功率充电设施已超3.7万台,实现“充电十分钟,续航300+”,大大提升了充电速度。同时,智能充电技术不断突破,车网互动有效“破题”,目前已有17个省份开展车网互动规模化应用试点,聚合车网互动资源1943万千瓦,建成双向充放电网3832个,电动车化身“移动充电宝”,低谷充电、高峰卖电,车主也能赚上电费差,“零成本”甚至“负成本”用车养车变成可能。

咖啡店开进北京地铁站

10月31日,咖啡店开进了北京地铁站。为进一步提升乘客出行体验,助力北京“一刻钟便民生活圈”建设,北京地铁公司对1号线八通线国贸站的原有服务空间进行创新升级改造,在地铁站内开设咖啡店。

据介绍,乘客在进入地铁站前或途中,可通过手机小程序提前点单、到店领取,减少排队等候的时间,提升出行体验。

本报记者 王伟伟 摄



国内单体最大光伏基地项目首批并网发电,为西北地区清洁能源供应注入强劲动力

在“沙戈荒”布下光伏矩阵

本报记者 蒋茜

驱车从宁夏中卫市中心去往沙坡头区常乐镇,要经受一个多小时山地搓板路的考验,颇得人感觉“五脏六腑好像都要移位了”。一路戈壁一路荒凉,当视线中出现连绵成片的黑色光伏板时,立刻感受到了某种生机勃勃的活力。它们漫山遍野地静静伫立,源源不断地将阳光转化为取之不竭的能量。

10月31日,由中国电建集团北京勘测设计研究院有限公司(以下简称北京院)牵头EPC总承包的国内单体最大光伏基地项目——宁夏中卫300万千瓦光伏基地EPC总承包项目首批并网发电。

该项目位于常乐镇境内。“项目总占地面积达11.79万亩,总投资101亿元,总装机容量300万千瓦,总共用到170多万根桩,20多万组支架,共安装543万块单晶硅光伏组件。”北京院宁夏中卫光伏项目经理王想来对记者坦言,“这么大体量的项目非常难管理,建设高峰期有6000名工人施工,运输物料的车队像长龙一样。”

管理创新成为重中之重。项目试点应用50兆瓦地块逐步释放的分包模式,实现施工资源的精准投放与高效周转。“我们推行网格

化管理,把整个项目分成60个小格子,每个网格50兆瓦,由网格员负责。”工程部主任王玉松介绍,网格之间还进行安装效率和质量

的排名,掀起比学赶超的氛围。他们还全面推行精细化管理工具,为每组光伏支架设置专属二维码,实现施工信息全程可追溯,并设立“工序观摩区”,有效提升安装质量一次合格率。

科技赋能则是重要一环,引入吊装无人机等智能装备,提升复杂地形条件下的作业效率;研发“中卫数字化建设平台”,融合离线打卡、进度看板、环境预警等多项功能,有效破解施工区域广阔、网络覆盖不足带来的管理难题,确保项目全程可控、高效推进。

站在项目4号平台放眼望去,由成千上万块光伏板组成的矩阵格外壮观。质量部主任穆有茂带着记者参观这里的样板段时说:“样板引路很重要,让大家直观地看到具体应该怎么做。”

比如,要控制好打桩的垂直度,如果不达标,装支架会出问题;前立柱和后立柱都要在同一条线上,后续没法调;还有灌注桩要确保混凝土的浇筑质量,高度和垂直度也是控制点,“最多一拔过八九根桩,也是给别的队伍的警示”。

常乐镇境内都是山地,安装山地光伏还

要面对地形复杂带来的难题。地勘时锁定了哪些地方可以做钢管安装,但实际施工过程中,有些地方打不下去。“我们引入了混凝土灌注桩,由于混凝土质量不好控制,后面采用了商品混凝土。”王来说。

在山地安装,设定好角度是个技术活,关系到如何增加实际使用面积。项目总工程师黄孔清介绍,起初设计的倾角是20多度,后来发现很多地用不了,因为倾角大会有阴影,然后把倾角降到10多度,这样省出不少地。

大风也给安装加大了难度。今年2月项目开工时,漫山遍野都被大雪覆盖,雪化之后刮起了大风。物资部的秦振铎说,“有一次刮10级以上大风,我想去现场看看吊车机械有没有固定好,我体重200多斤,一出门站都站不稳”。

管理这个庞大项目的是一支年轻的团队——130多人,平均年龄35岁。项目经理王想来36岁,综合办主任苏杭才26岁。

“项目都在山上,去趟城里不容易,吃喝拉撒都由综合办负责。苏杭带着5个还没成家的年轻人,把130多人的后勤都安排得妥妥当当,确实不容易,给我很大的惊喜。”王想来由衷地夸赞道。

项目干完,王想来最近在复盘,他给这个项目的管理打了95分。“工期进度等都干得可以,但有几个不足,一是物料管理得较为严