

2024

# 中国人力资源服务 行业研究报告

2024 Human Resource Services Industry Research Report

上海外服、沙利文及头豹研究院  
联合发布

报告标签：人力资源服务、招聘流程外包、业务外包、人事管理、弹性福利

2024年11月

## ■ 关于头豹 About Us

- ◆ 头豹深耕行企研究6年，凭借丰富的内容生产、平台运营和知识管理经验，基于人工智能、大模型、云计算等先进数字技术，构建了业内领先的全产业覆盖、百万级原创研究内容数据库，首创全开源、多方协同、可拓展的智慧行研平台——“脑力擎Knowlengine™”知识管理与研究辅助KaaS系统，并通过“AI推理+AI搜索”双引擎辅助分析师提升工作效能，加深行研精度，助力行业实现数字化转型升级，赋能数字中国建设。
- ◆ 头豹科创网([www.leadleo.com](http://www.leadleo.com))拥有**20万+专业用户**，全行业赛道覆盖及相关研究报告产出数百万原创数据元素，每年数千场直播及视频内容，**用户覆盖了超过70%的投融资机构、金融机构和资本市场服务机构**。近年来，头豹研报在资本市场的影响力逐年提升。据不完全统计，已有**上百家拟上市及上市公司在其信披材料中大量引用头豹数据及观点**。头豹精选报告被全球著名的财经资讯平台路孚特(Refinitiv)广泛收录，帮助中国企业获得国内外投资机构重点关注，吸引投资，赋能企业发展。

## ■ 报告摘要 (1/2)

### ■ 中国人力资源服务行业综述

中国人力资源服务行业发展稳中向好，2023年市场规模达2.76万亿元，政策导向下行业长期增长趋势明确，但同时面临市场环境、数智转型、人才资源等发展挑战，2028年市场规模预计达5.03万亿元，CAGR约12.7%。

中国第三产业就业人数占比和GDP贡献占比均呈波动上升态势，为人力资源服务市场提供持续动力。同时，就业总量压力和结构性矛盾依然存在，人力资源服务稳就业促就业作用还需进一步发力。人工智能、RPA、大数据、云计算和区块链等关键技术，重塑人力资源服务能力，达到招聘流程优化、自动化行政任务、数据驱动决策、员工体验增强和数据安全保护等成果。

### ■ 中国人力资源服务竞争态势

中国人力资源服务市场逐步迈入成熟阶段，市场经济类型呈现多元化且结构相对清晰，小规模经营为主，民营企业占比超80%。2023年中国人力资源服务市场集中度CR3及CR5分别为20.7%和21.3%，头部厂商凭借品牌效应、规模经济、资源并购整合及技术创新等优势持续垒高竞争壁垒，市场集中度呈提升态势。

### ■ 中国人力资源服务应用场景洞察

中国人力资源服务产业生态主要分为招聘服务、人力资源外包服务、人力资源服务软件与咨询培训三大核心板块，覆盖人才获取、人才管理、人才退出等员工全生命周期流程。市场核心参与者不仅通过数字化转型提升产品服务能力，还基于自身业务延展部署多个细分赛道，实现协同发展。

招聘流程外包收费模式包括按项目招聘（按服务项目类型和人数）和校园招聘（按执行工作模块）。需求企业中，人员规模为100-500人的企业占比超40%，科学技术、制造业、零售业和商务服务业等行业企业合计占比超65%。

业务外包采用成本加成模式收费。2023年制造业、互联网、房产建筑等行业应用占比合计46%，并逐步从基础操作与客户服务类逐步向专业智能与管理支持类、高级分析与策略规划类等高附加值岗位渗透。

人事管理按人按月收费，通常按月收费。将企业内部HR团队由招聘、行政事务、薪酬绩效等事务中解放，从而聚焦于战略层面及企业文化建设等核心事务。

弹性福利供应商通过供应链模式或流量抽成模式实现盈利。约87%的企业认同弹性福利是未来主流的福利管理方式，满足其对娱乐体验、保险健康等多类型福利组合的需求。

## ■ 报告摘要 (2/2)

### ■ 中国人力资源服务发展机遇和挑战

#### **发展机遇：人力资源服务数智化重塑服务模式、新型灵活就业开拓新场景需求、企业出海拓展服务边界**

人力资源服务通过HR SaaS和AI技术简化流程、深化数据利用，超过85%的受访企业已经启动或正在深化其人力资源的数智化进程，但数智化的全面普及仍处于进行时态，数智化率仅为14.3%，对比产品渗透率与数智化关注度，存在明显的供需落差，赛道发展空间可观。

政策与市场需求的的双重推动下，灵活用工业务呈现蓬勃增长，人力资源服务行业企业有望利用技术创新、跨界合作、成本控制与观念转变、技能培训与人才发展等利好因素，实现规模的进一步增长。

国家“一带一路”战略推动下，中国企业出海从“出口扩张”升级至“国际运营”新阶段，对于人才的招聘与管理的关注催生出海人力资源服务解决方案需求，为专业化人力资源服务商拓展新服务边界，但同时面临海外用工的合规性风险、人才获取与管理难题、跨文化融合困境等发展挑战。

#### **发展挑战：人力资源服务市场在市场环境、数智转型、人才资源等方面存在挑战**

中国人力资源服务市场法律体系有待完善，一体化与服务标准化亟待加强，同质化竞争不断加剧，行业企业应在严守法律法规确保规范经营的前提下加强行业协作，推进标准建设，提升专业能力，共创服务新生态。

中国人力资源服务企业推进人力资源数智化转型面临技术投入、数据整合和数据安全三大挑战，行业企业可通过制定数字化战略，逐步加大数字化投入和推动服务产品数字化创新，助力实现数智化人力资源管理升级。

中国人力资源服务行业人才基本素质有待提升，人才流动频繁导致人才竞争加剧，对行业人才、复合人才和创新人才的需求增加。行业企业应加大人才培养力度，加强企业文化氛围建设的同时加强人才引进，通过跨界合作等方式为行业发展培育更多创新基因和创新人才。

## ■ 目录 (1/2)

### ◆ 中国人力资源服务行业综述

• 定义分类 (1/2)	-----	8
• 定义分类 (1/2)	-----	9
• 发展历程	-----	10
• 政策分析	-----	11
• 中国人力资源服务市场规模	-----	12
• 细分赛道市场规模：招聘服务	-----	13
• 细分赛道市场规模 (1/2)：人力资源外包服务	-----	14
• 细分赛道市场规模 (2/2)：人力资源外包服务	-----	15
• 细分赛道市场规模：人力资源服务软件与咨询培训	-----	16
• 驱动因素：社会经济	-----	17
• 驱动因素：市场需求	-----	18
• 驱动因素：技术应用	-----	19

### ◆ 中国人力资源服务竞争态势

• 市场参与情况	-----	21
• 市场参与者类型	-----	22
• 市场竞争态势	-----	23
• 核心标的企业	-----	24
• 海内外企业竞争分析 (1/2)	-----	25
• 海内外企业竞争分析 (2/2)	-----	26

### ◆ 中国人力资源服务应用场景洞察

• 产业生态图谱	-----	28
• 招聘流程外包：应用现状	-----	29
• 招聘流程外包：挑战与策略	-----	30
• 招聘流程外包：典型应用案例	-----	31

## ■ 目录 (2/2)

• 业务外包：应用现状	-----	32
• 业务外包：痛点需求	-----	33
• 业务外包：典型应用案例	-----	34
• 人事管理：应用现状	-----	35
• 人事管理：挑战与策略	-----	36
• 人事管理：典型应用案例	-----	37
• 弹性福利：应用现状	-----	38
• 弹性福利：挑战与策略	-----	39
• 弹性福利：典型应用案例	-----	40
<b>◆ 中国人力资源服务发展机遇和挑战</b>		
• 发展机遇：数智化重塑服务模式	-----	42
• 发展机遇：新型灵活就业开拓新场景需求	-----	44
• 发展机遇：企业出海拓展服务边界	-----	46
• 发展挑战：市场环境	-----	48
• 发展挑战：数智转型	-----	49
• 发展挑战：人才资源	-----	50
<b>◆ 方法论</b>	-----	51

# *Chapter 1*

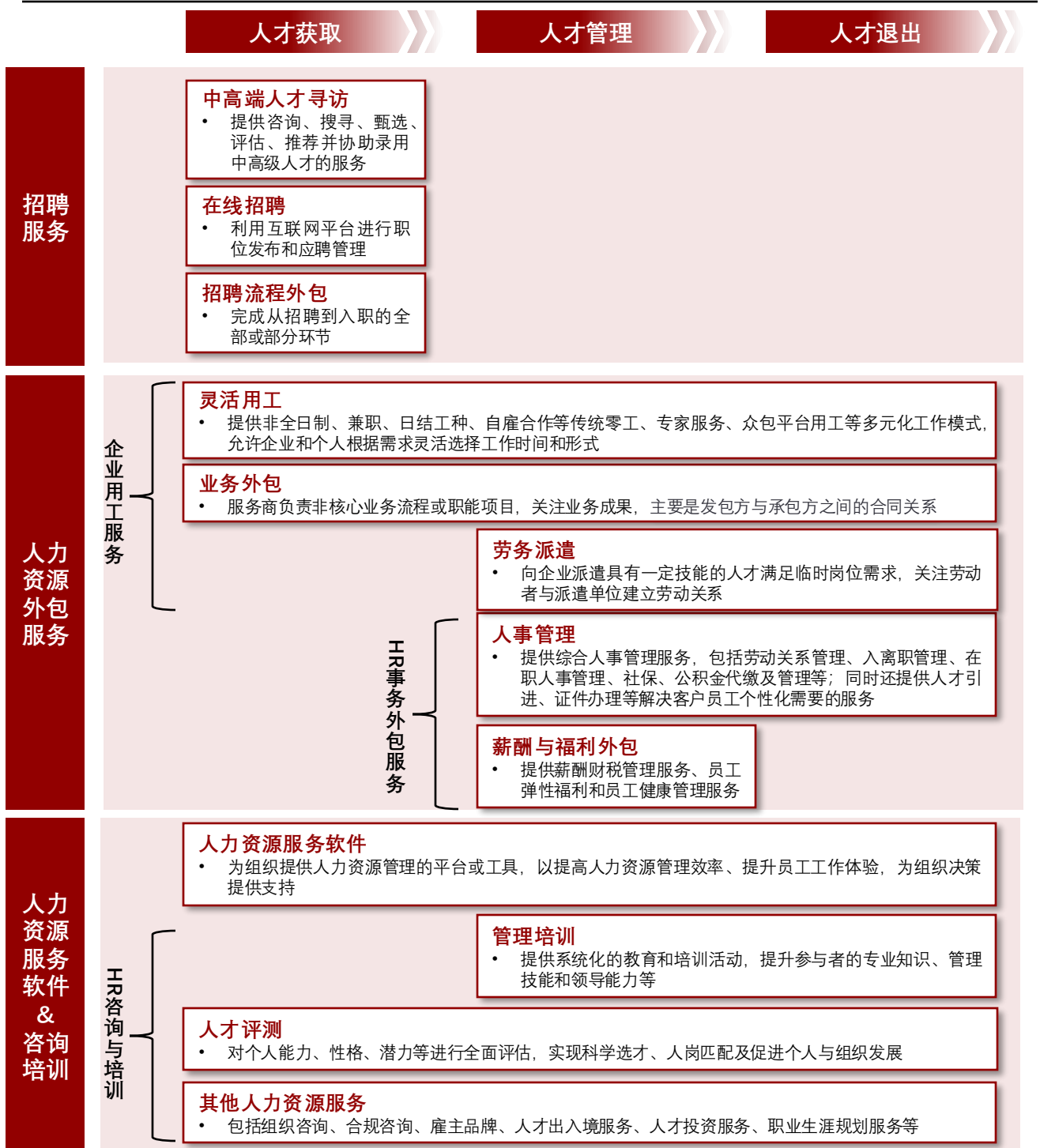
## 中国人力资源服务行业综述



## ■ 定义分类

人力资源服务可分为招聘服务、人力资源外包服务、人力资源服务软件与咨询培训三大核心板块，覆盖人才获取、人才管理、人才退出等员工全生命周期流程

人力资源服务定义分类



来源：头豹研究院，沙利文



## ■ 发展历程

中国人力资源服务逐步形成多层次、广覆盖和专业化的发展格局。同时行业加速转型升级，智能化和个性化服务成为主流，市场整合提升集中度与服务效能，正稳步迈向数字化时代

中国人力资源服务发展历程，1978年-至今

### 03 高速发展期

2000-2012年

- 2000年前后，经济快速发展，外资人力资源服务企业进入中国，行业迈入快速增长期
- 2003年，首次全国人才工作会议出台《关于进一步加强人才工作的决定》标志人才强国战略的全面部署
- 2007年，《中华人民共和国就业促进法》首次在法律层面定义人力资源市场，为行业提供法律保障
- 2010年，上海建立第一个国家级人力资源服务产业园

2001年11月中国加入WTO，行业迎来快速增长期，市场化、国际化趋势明显，服务业态日益丰富，政策引导与市场需求双轮驱动下，行业规模迅速膨胀。

### 01 起步探索期

1978-1991年

- 1978年，中国改革开放启动，打破统包统配的人力资源配置制度，企业开始实施劳动合同制
- 1979-1987年，北京人力、上海外服、中智集团等国有人力资源服务企业相继成立
- 1980年，中央提出“三结合就业方针”，标志着国家对人力资源市场早期的政策指导

人力资源配置从“统包统配”向市场化过渡，行业初步萌芽，市场参与者较少，以国资企业为主。

2013-至今

### 04 创新发展阶段

- 2013年，《关于加快推进人力资源市场整合的意见》首次在全国范围内对建立统一规范的人力资源市场进行正式部署
- 2014年，《关于加快发展人力资源服务业的意见》首次对加快发展人力资源服务业进行全面部署
- 2017年，《人力资源服务业发展行动计划》提出实施“互联网+”人力资源服务行动
- 2021年，《关于推进新时代人力资源服务业高质量发展的意见》首次提出推动人力资源服务机构深度融入制造业产业链

在中长期顶层设计政策指导下，行业逐步迈入规范与创新并重的成熟期。政府管理转向政策制定、产业引领和营造环境。同时，互联网+、大数据、人工智能等技术革新融合，行业整合加剧，整体服务质量与效率持续优化。

1992-1999年

### 02 市场形成期

- 1993年，《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》首次明确提出劳动力市场概念，确立人才市场化配置方向
- 1995-1996年，劳动保障部、人事部分别先后出台《职业介绍规定》和《人才市场管理暂行规定》，确立了市场管理制度

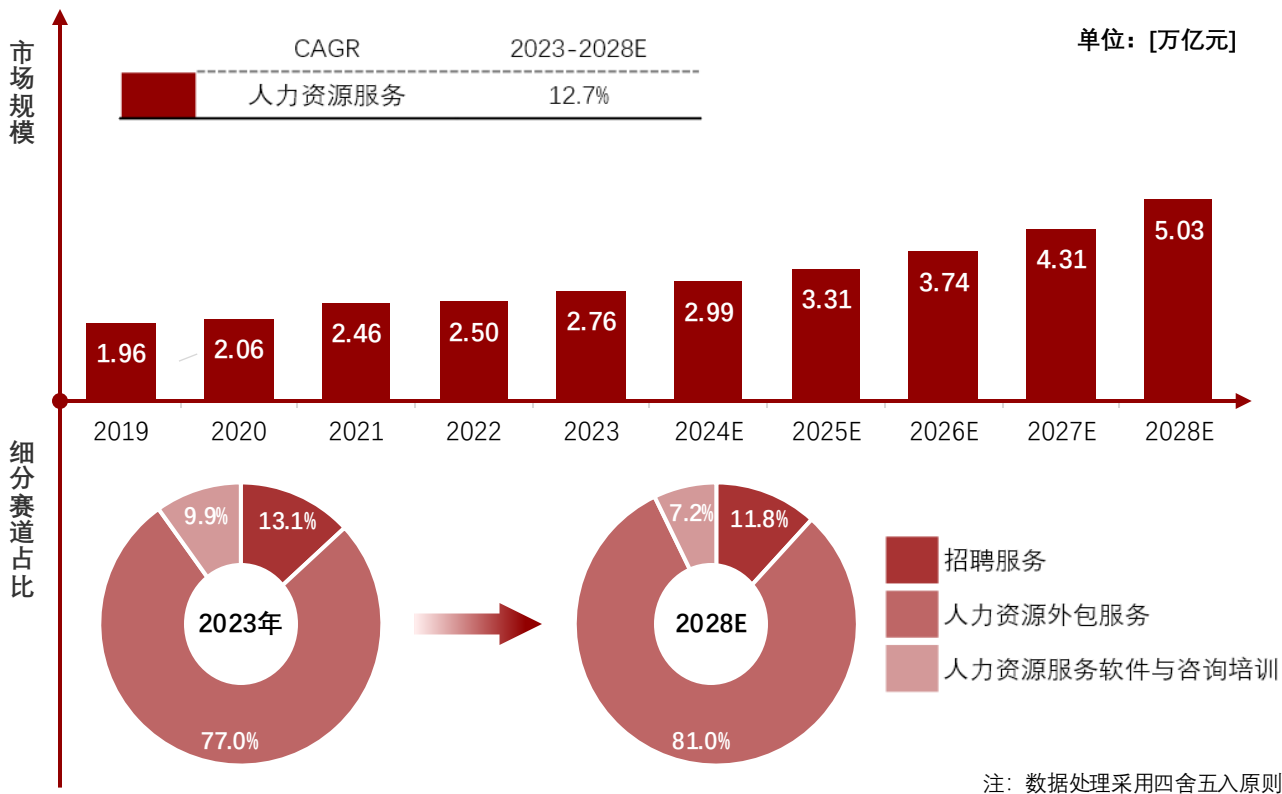
劳动力市场和人才市场正式确立，行业规范性法规出台，行业进入规范化发展阶段，市场化进程加速。

来源：人社部，头豹研究院，沙利文

## ■ 中国人力资源服务市场规模

中国人力资源服务行业发展稳中向好，2023年市场规模约2.76万亿元，预计2028年市场规模达5.03万亿元，CAGR约12.7%。政策导向下行业长期增长趋势明确，但同时面临市场竞争加剧、人才供给难度提升等发展挑战

中国人力资源服务市场规模，2019-2028E



□ 中国人力资源服务行业在政策导向下呈现稳中向好的发展态势，长期增长趋势明确，但同时也面临着市场竞争加剧和人才供给难度提升等多重挑战。

从市场规模来看，2019年至2023年，中国人力资源服务行业实现了从1.96万亿元到2.76万亿元的显著增长，预计到2028年，该行业市场规模将进一步扩大至5.03万亿元，2023-2028年年均复合增长率将保持在12.7%。

在细分市场中，2023年招聘服务、人力资源外包服务、人力资源服务软件与咨询培训的市场规模分别为0.36万亿元、2.13万亿元和0.27万亿元，各自占据了13.1%、77.0%和9.9%的市场份额。预计到2028年，这些细分市场的规模将分别增长至0.59万亿元、4.07万亿元和0.36万亿元，市场份额也将相应变化为11.8%、81.0%和7.2%。

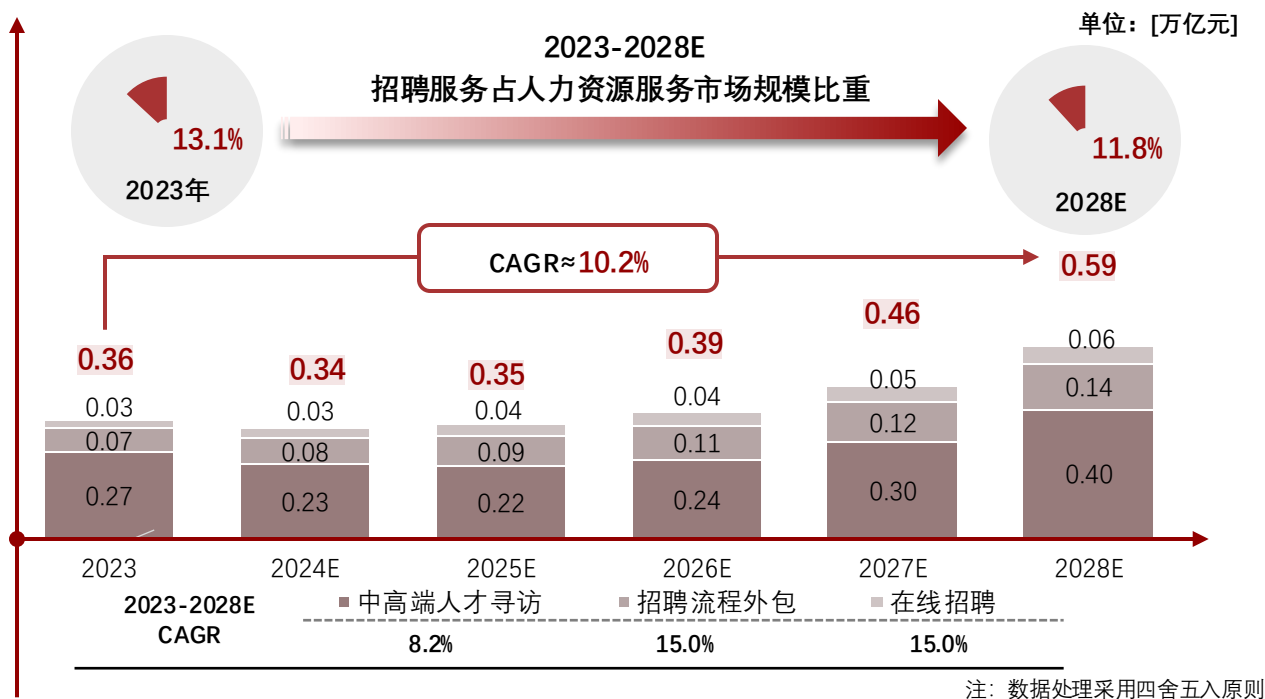
中国劳动力市场正面临人口老龄化和人口红利逐渐减退的问题，同时产业加速轮动导致人才结构性矛盾日益突出。在此背景下，政策端对合规用工和稳就业的支持凸显了人力资源服务的重要性，为行业长期增长提供了支撑。然而行业也面对全球经济波动、国内经济结构调整带来的不确定性，市场竞争白热化导致的利润压缩，加之人口结构变迁和技能错配引发的招聘成本上涨等发展挑战。

来源：人社部，专家访谈，头豹研究院，沙利文

## ■ 细分赛道市场规模：招聘服务

招聘服务市场规模预计从2023年0.36万亿元增长至2028年0.59万亿元，2023-2028年CAGR约10.2%，市场潜力增长点聚焦为在线招聘及数字化赋能招聘流程优化。

招聘服务市场规模（按营收计算），2023-2028E



招聘服务市场规模方面，2023年-2028年，中国招聘服务市场规模由0.36万亿元将增长至0.59万亿元，CAGR约10.2%，占人力资源服务市场比重由13.1%小幅下滑11.8%。其中，在线招聘、招聘流程外包和中高端人才寻访分别由2023年的0.03万亿元、0.07万亿元和0.27万亿元增长至2028年的0.06万亿元、0.14万亿元和0.40万亿元，CAGR分别为15.0%、15.0%和8.2%。

### 招聘服务市场潜力增长点聚焦：

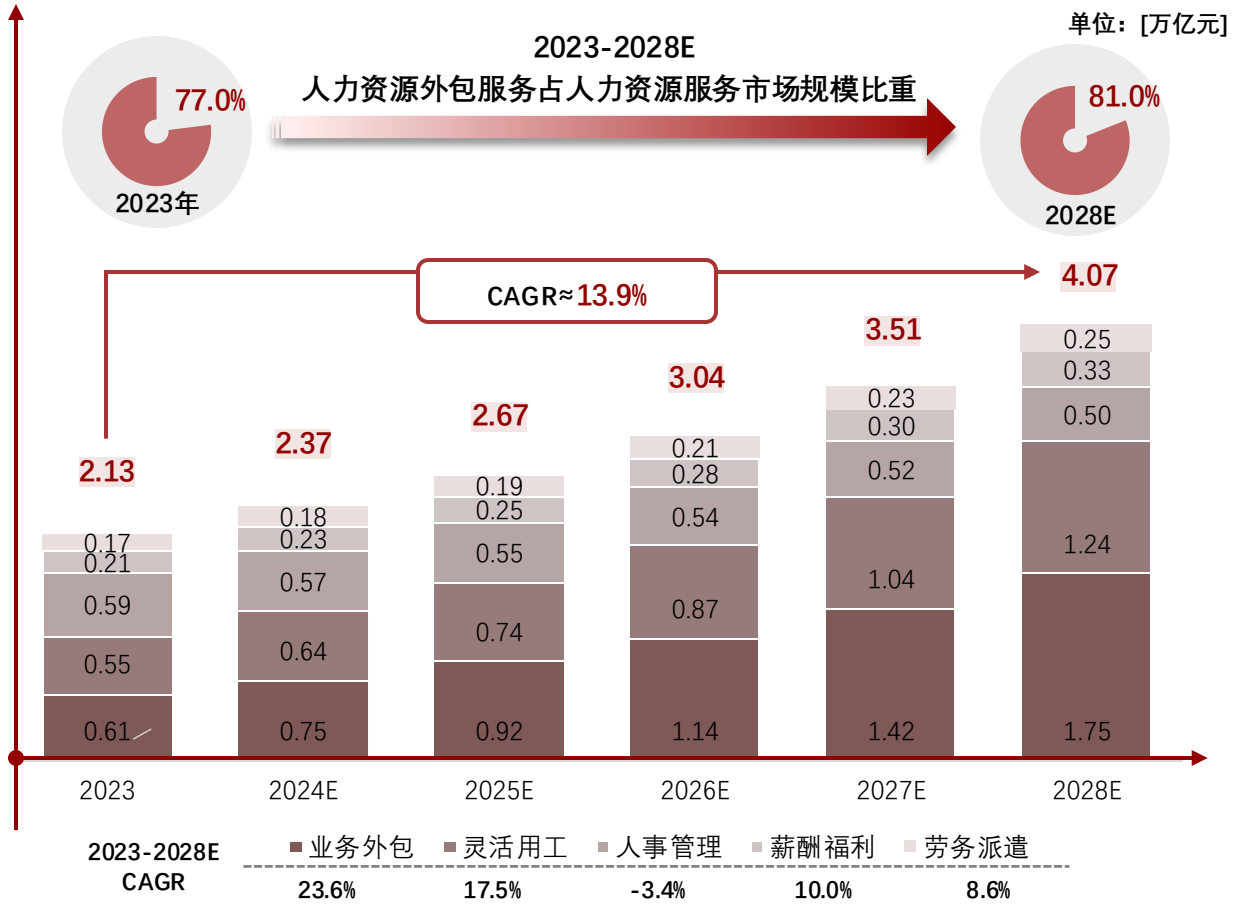
①人才供给与产业转型需求矛盾背景下，中高端人才寻访市场有望逐步复苏：在过去两年中，由于经济波动、技术革新和疫情的影响，中高端人才市场的需求经历了一定程度的下降。然而，随着经济的复苏、企业信心的增强以及对高技能人才需求的上升，市场正在迎来新的增长机会。一方面，产业升级和结构调整使得企业对具有高知识水平和专业技能的中高端人才需求显著增加，这种需求不仅体现在数量上，更在于人才的质量及其适应新技术、新产业的能力；另一方面，尽管高等教育体系在尝试通过新工科、新医科、新农科、新文科等计划来提升人才培养质量，但毕业生就业专业对口率一直徘徊在60%，人才供给端与产业需求端之间存在着一定的脱节。中国目前人才队伍还不能完全满足新时代对高素质复合型人才需求，这导致企业在寻找中高端人才方面需求将持续增加。

②数智化赋能招聘流程优化，加速市场应用渗透：互联网、大数据及AI的深度融合应用，使企业能够通过业务用工需求分析和历史用工数据，制定出更为合理的招用工计划。企业还能利用历史招聘数据建立模型，精准刻画岗位需求，从而促进简历与岗位的智能配对，实现供需双方的精准匹配。这一变革不仅推动在线招聘市场的拓展，还加快人才搜寻与招聘流程的优化升级，满足市场从依赖人口红利向发掘人才红利的发展需求转变，为带动中高端人才寻访和招聘流程外包创造发展机遇。

来源：专家访谈，头豹研究院，沙利文

## ■ 细分赛道市场规模：人力资源外包服务

人力资源外包服务市场规模预计从2023年2.13万亿元增长至2028年4.07万亿元，2023-2028年CAGR约13.9%，市场潜力增长点聚焦于灵活用工、业务外包渗透加速和服务持续向高附加值转型升级



### □ 人力资源外包服务市场潜力增长点聚焦：

注：数据处理采用四舍五入原则

①**灵活用工**：数字经济浪潮背景下，平台电商、生活配送、生活服务、平台直播、共享出行司机等平台经济重塑就业形态。智联招聘数据显示，新型灵活就业职位招聘人数占比从2020Q1的**13.8%**增加至2023Q1的**19.1%**，在线求职人数占比从2020Q1的**18.6%**上涨至2023年Q1的**23.2%**，招聘端和求职端均表现出旺盛的市场需求。

②**业务外包加速市场渗透**：业务外包市场潜力可观，其市场规模预计由2023年的**0.61**万亿元增长至2028年的**1.74**万亿元，CAGR高达**23.6%**。一方面，市场竞争加剧，企业更倾向于将非核心工作外包给专业机构，以便集中资源和精力于主营业务的创新和市场拓展；另一方面，《中华人民共和国劳动合同法》《劳务派遣暂行规定》等政策对企业用工管控趋严，如，劳务派遣比例不得超过用工比例的**10%**、强化劳动合同管理等，促使企业减少对人事管理服务和劳务派遣的市场应用，转而寻求更综合和合规的业务外包方案。在此背景下，业务外包向多元化行业发展，并在中小企业市场持续渗透，借助数字化工具和技术创新，提升服务的可达性、效率与定制化水平，满足更广泛客户群的精细化需求。

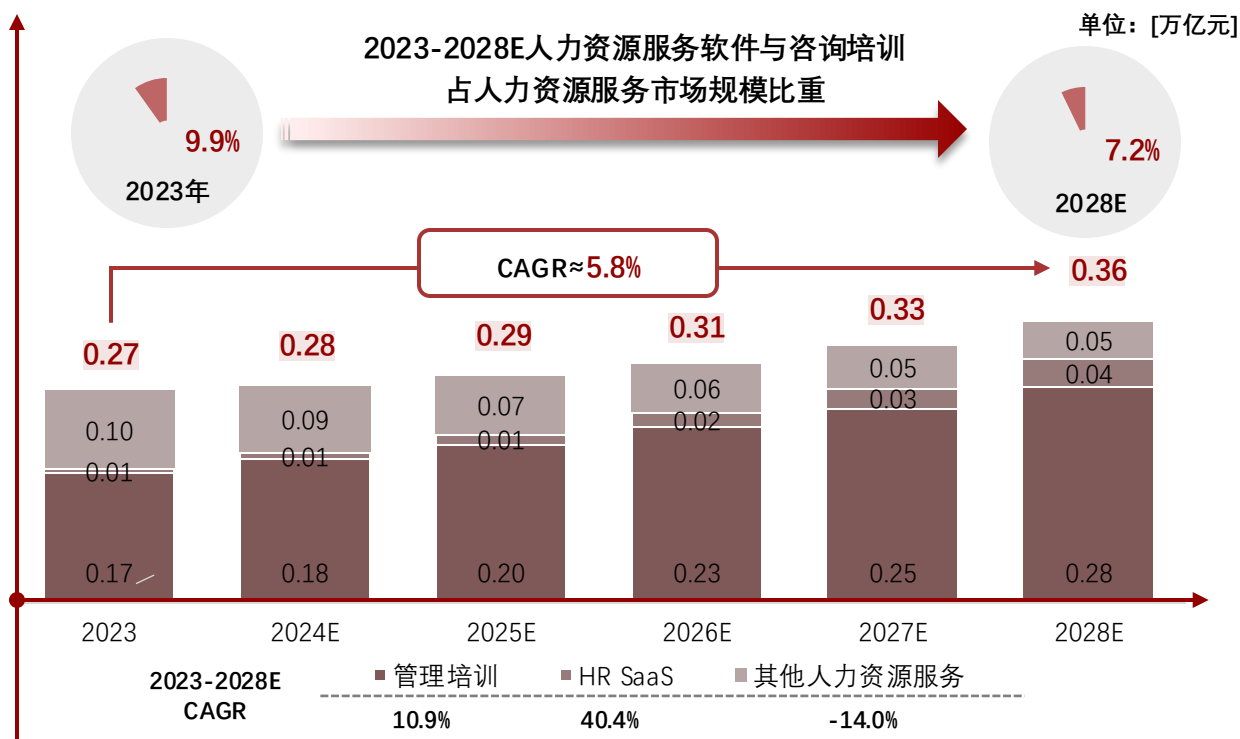
③**服务向高附加值转型升级**：人力资源外包服务内容从基础操作向高技术、高附加值领域渗透，持续向提供专业知识密集型解决方案、构建长期战略合作伙伴关系、打造一站式增值服务体系等方向发展。

来源：专家访谈，智联招聘、头豹研究院，沙利文

## ■ 细分赛道市场规模：人力资源服务软件与咨询培训

人力资源服务软件与咨询培训市场规模预计从2023年0.27万亿元增长至2028年0.36万亿元，2023-2028年CAGR约5.8%，其中HR SaaS、精细化与专业化的管理培训值得关注

人力资源服务软件与咨询培训市场规模（按营收计算），2023-2028E



注：数据处理采用四舍五入原则

□ 人力资源服务软件与咨询培训市场规模数据：2023年-2028年，中国人力资源服务软件及其他市场规模由0.27万亿元增长至0.36万亿元，CAGR约5.8%，占人力资源服务市场比重由9.9%降低至7.2%。具体来看，管理培训、HR SaaS和其他人力资源服务分别由2023年的0.17万亿元、0.01万亿元、0.10万亿元增长至2028年的0.28万亿元、0.04万亿元、0.05万亿元，CAGR分别为10.9%、40.4%和-14.0%。值得注意的是，受到数字化工具的普及以及人力资源服务的成熟化趋势影响，其他人力资源服务市场规模预计呈现收缩态势。

□ 人力资源服务软件及其他市场潜力增长点聚焦：

①HR SaaS市场需求快速增长：随着企业数字化转型的加速推进，HR SaaS凭借其灵活性、易用性和成本效益优势，成为推动人力资源管理现代化的关键工具。企业对云端解决方案的需求激增，特别是在人才管理、绩效考核和员工自助服务等领域。同时，部分咨询服务也可通过SaaS平台实现自助化，如人才测评工具等，进一步推动HR SaaS市场发展。

②人力资源管理培训领域进入服务深化阶段，专业化及精细化趋势凸显：2018年，国家提高了职工教育经费的税前扣除比例至8%，激发了企业培训投资动力。2020年全球大流行导致培训预算削减，行业面临挑战。后疫情时代行业复苏，讲师和课程专业化，实用培训成主流。在新兴科技赋能下，数字化工具和混合式培训、轻量化咨询等成为人力资源管理培训领域的新增长点。

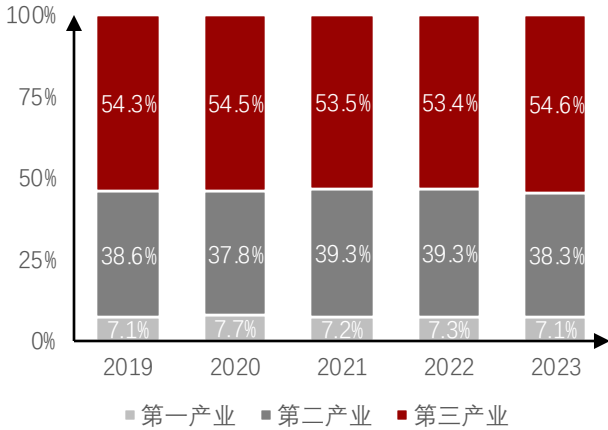
来源：专家访谈，头豹研究院，沙利文



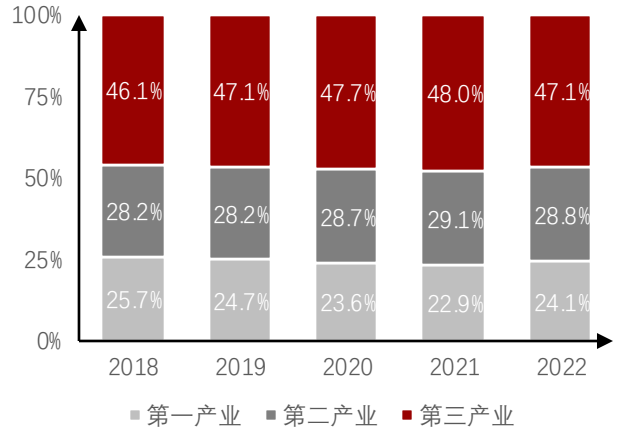
## ■ 驱动因素：社会经济

中国第三产业就业人数占比和GDP贡献占比均呈波动上升态势，为人力资源服务市场提供持续动力。同时，就业总量压力和结构性矛盾依然存在，人力资源服务稳就业促就业作用还需进一步发力

中国三次产业GDP贡献值占比，2019-2023年

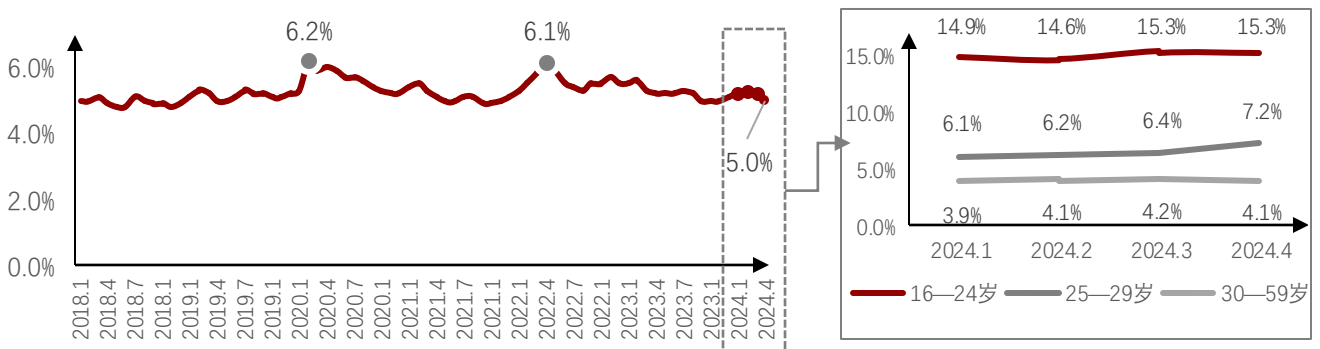


中国三次产业就业人数占比，2018-2022年



- 第三产业就业人员占比呈波动上升态势，为人力资源服务市场提供持续动力。目前中国正处于经济结构转型期，建立以国内大循环为主的发展格局，包含消费扩大升级、产业结构升级和技术创新等，以现代服务业为代表的第三产业对GDP贡献已连续多年超50%，市场劳动力资源加速流向以信息技术、金融服务、专业服务、文化创意等为代表的现代服务业，第三产业就业人数占比由2018年的46.1%稳步上升至2022年的47.1%，为人力资源服务行业的发展开辟广阔的空间。

中国城镇调查失业率，2018-2024.04



注：2023年12月起，对分年龄组失业率统计进行了调整完善，发布不包含在校生的16—24岁、25—29岁、30—59岁劳动力失业率。

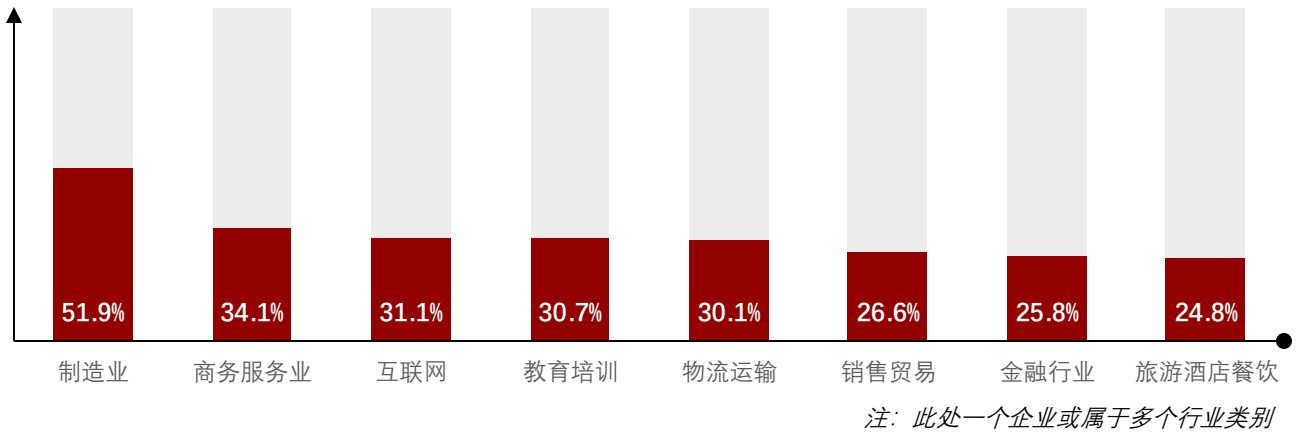
- 人力资源服务行业稳就业、促发展作用日益增强，但就业总量压力和结构性矛盾依然存在，行业还需进一步发力。根据国家统计局数据，2023年全国城镇调查失业率平均值为5.2%，同比下降0.4个百分点，就业形势整体处于稳定状态。2024年M1-M4，不包含在校生的16-24岁、25-29岁、30-59岁劳动力调查失业率平均值分别为15.0%、6.5%、4.1%。

来源：国家统计局，头豹研究院，沙利文

## ■ 驱动因素：市场需求

中国人力资源服务广泛应用于如制造业、商务服务业、互联网等行业，为行业客户提供经济性、灵活性、全方位的用工需求，降低企业客户的用工风险。

中国人力资源服务企业客户行业分布情况及痛点需求，2023年



### 行业痛点需求



#### 制造业

大规模员工管理复杂，技能型工人招聘难，以及员工流动率高导致的培训成本和用工稳定性问题

- ✓ 大规模招聘与人才配置
- ✓ 技能培训与再培训
- ✓ 合规与劳动关系管理



#### 商务服务业

高端人才稀缺，项目制用工灵活性要求高，以及劳动关系管理和合规性挑战的复杂性

- ✓ 高级人才猎头
- ✓ 绩效管理与激励方案
- ✓ 组织变革咨询



#### 互联网

项目人员需求性和流动性高，同时企业文化和员工激励成为吸引和保留人才的关键

- ✓ 技术人才招聘
- ✓ 灵活用工解决方案
- ✓ 员工福利与关怀



#### 教育培训

师资力量持续建设与更新，以及课程设计与市场需求匹配的精准度要求

- ✓ 季节性教师招聘
- ✓ 课程设计与开发
- ✓ 学生就业辅导



#### 物流运输

季节性用工管理难度大，司机和操作人员等关键岗位招聘与培训成本高，以及安全管理和风险控制的严格性

- ✓ 物流与供应链人才
- ✓ 合规性咨询
- ✓ 安全培训



#### 销售贸易

销售人员招聘与培训的高投入，以及绩效管理体系的有效构建来激励销售团队的积极性

- ✓ 销售团队建设
- ✓ 销售技巧培训
- ✓ 客户关系管理

痛点需求

关键词：

灵活性 成本控制 招聘效率 数字化转型  
 员工体验 合规性 人才短缺 绩效管理 外包与合作

来源：中智集团，专家访谈、头豹研究院，沙利文



## ■ 驱动因素：技术应用

人工智能、RPA、大数据、云计算和区块链等关键技术，重塑人力资源服务行业，推动了招聘流程优化、自动化事务处理、数据驱动决策、员工体验增强和数据安全保护。

### 中国人力资源服务核心技术应用

#### 人工智能

- ✓ **招聘筛选**：自动分析简历，快速匹配岗位要求
- ✓ **绩效管理**：自动分析绩效数据，提供个性化发展建议和晋升路径
- ✓ **员工服务**：智能客服和聊天机器人解答员工疑问，提升响应速度

#### RPA

- ✓ **数据录入**：自动处理入职信息录入、考勤记录更新等重复性任务
- ✓ **薪酬管理**：自动计算工资、税项、福利等，减少错误和处理时间
- ✓ **文档处理**：自动处理合同、政策文件的生成、分发和归档

#### 大数据

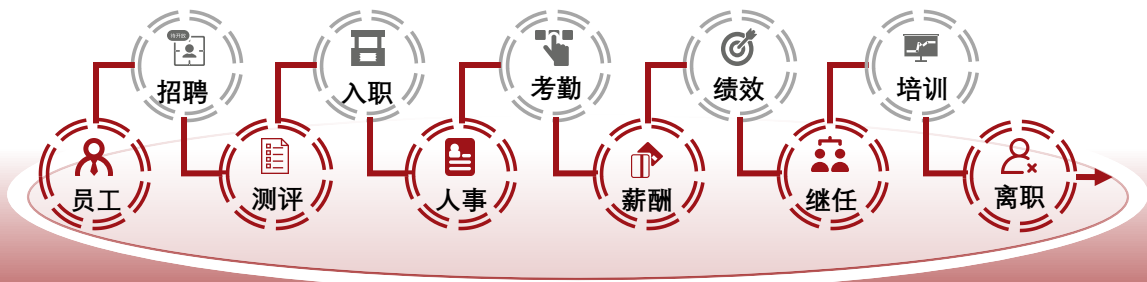
- ✓ **人才预测**：分析市场数据，预测人才流动趋势，辅助招聘决策
- ✓ **绩效薪酬**：分析绩效数据，优化薪酬结构，制定激励计划
- ✓ **员工满意度**：员工反馈分析，提升员工体验

#### 云计算

- ✓ **HR信息系统**：提供云平台的HRM、TMS系统，便于数据整合访问
- ✓ **流程自动化**：云端工具简化日常管理任务，如考勤、薪酬计算
- ✓ **协同工作**：支持远程办公，促进团队协作，提高工作效率

#### 区块链

- ✓ **身份验证**：创建可信的数字凭证，简化背景调查过程
- ✓ **智能合约**：自动执行合同条款，如薪资发放、福利管理等
- ✓ **全球支付**：支持跨境薪酬支付，降低费用，加快处理速度



- 人工智能、RPA、大数据、云计算和区块链等关键技术，重塑人力资源服务格局，通过优化招聘流程、自动化行政任务、数据驱动决策、增强员工体验和保护数据安全等途径，实现流程自动化、决策科学化，全方位提升服务效率、精确度和响应速度，驱动行业向数智化方向发展。具体表现为，人工智能优化人才匹配的精度与效率，RPA自动化执行处理日常任务，大数据为策略决策提供数据支撑，云计算支撑灵活工作场景及数据的无缝访问，区块链有效保障信息的真实性与交易的安全性等。

来源：头豹研究院，沙利文

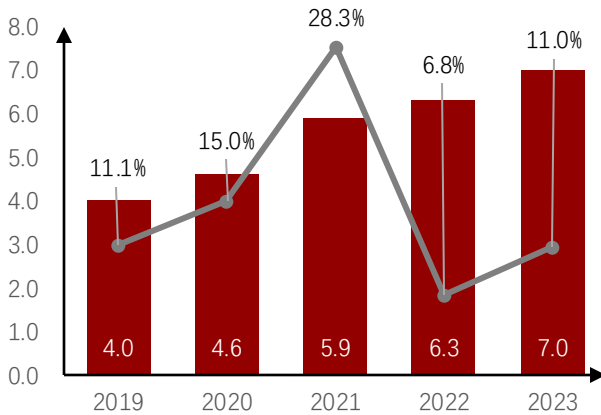
# *Chapter 2*

## 中国人力资源服务竞争态势

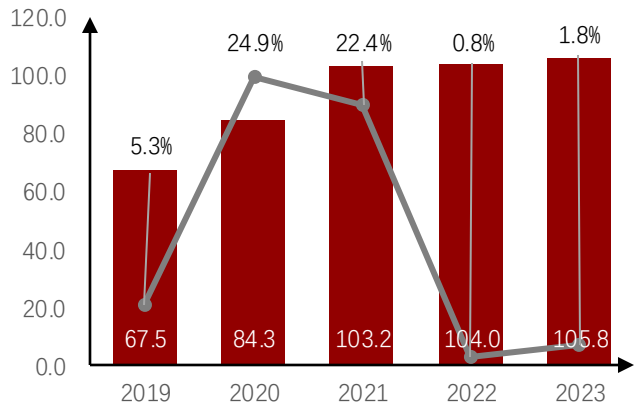
## ■ 市场参与情况

中国人力资源服务市场日趋成熟，未来的重点转向服务品质升级、技术创新及精细化管理。市场生态多元化，民营企业数量最多、国有企业占主导地位、外资及港澳台企业中高端与国际化市场表现突出

中国人力资源服务机构数量，2019-2023年



中国人力资源服务从业人员数量，2019-2023年

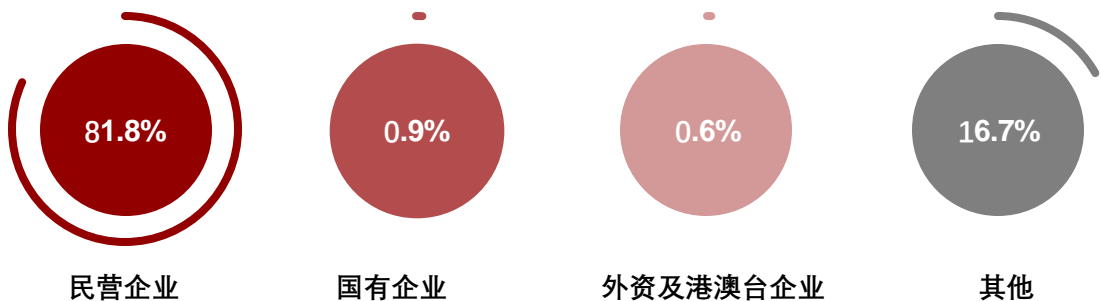


■ 人力资源服务机构 (万家)    ● YOY (%)

■ 人力资源服务从业人员 (万人)    ● YOY (%)

- 中国人力资源服务市场正步入成熟期，未来成长动能将转向服务品质优化、技术创新与精细化运营管理。2019-2023年，中国人力资源服务市场表现出量的增长与质的转型，服务机构数量从波动中强势复苏并显著增长至**7.0**万家，从业人员总量攀升至**105.8**万人。但在2019-2021年连续三年高速发展，并受到技术替代和效率提升等因素影响下，2022年中国人力资源机构数量和从业人员数量增速均大幅下降，同比上升分别仅为**6.8%**和**0.8%**。2023年得益于技术创新驱动和市场需求恢复，市场增速有所上升。

中国人力资源服务企业经济类型，2024.06



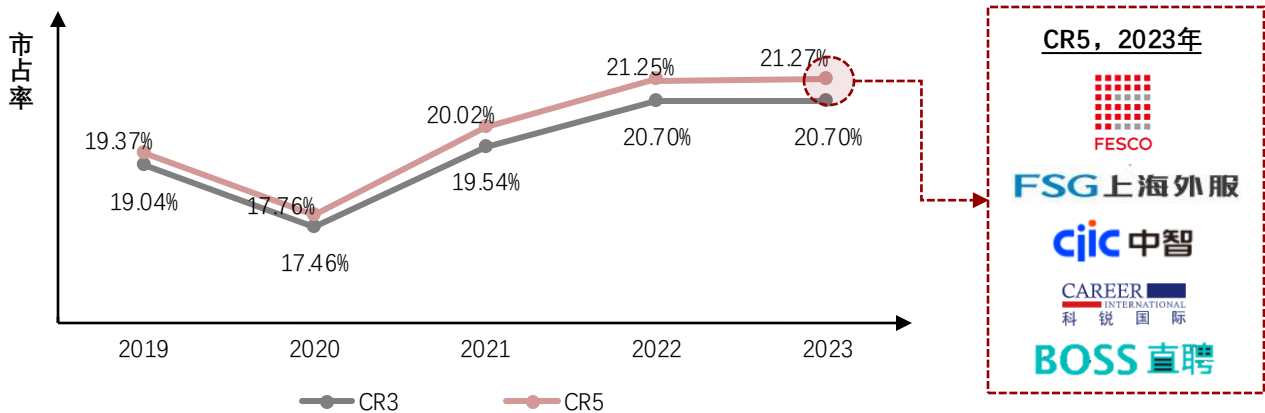
- 中国人力资源服务市场经济类型呈现多元化且结构相对清晰，企业经济类型以民营企业为主，占比超**80%**，民营企业以灵活性、创新力和市场敏感性见长，提供人力资源单项服务，覆盖人才寻访、人力资源外包等多个环节。但从业务规模上看，国有企业仍处在主导地位，其依托政策资源与品牌信誉，擅长规模运作与长期稳定合作，整体竞争力和议价能力较强。此外，外资及港澳台企业的客户资源相对稳定，凭借其国际视野、先进技术和高标准服务流程，在中高端和国际化市场中表现突出。

来源：人社部，企查查，头豹研究院，沙利文

## ■ 市场竞争态势

从中国人力资源服务市场集中度来看，2023年CR3、CR5分别为20.7%和21.3%。头部厂商凭借品牌效应、规模经济、资源并购整合及技术创新等优势持续垒高竞争壁垒，市场集中度呈提升趋势

中国人力资源服务行业市场集中度变化，2019-2023年



\*注：市场集中度=企业营收CR3、CR5企业全额营收总和/中国人力资源服务市场规模；其中2019/2020年直接采用各个企业全额营收，2021-2023年由于各个企业披露数据以净额口径为主，因此利用行业全额与净额的一般比例进行了估算

### 市场集中度呈提升趋势

#### ✓ 品牌与客户资源壁垒

人力资源服务涉及敏感信息处理与资金操作，客户倾向与信誉良好的品牌合作，头部企业已拥有一批稳定合作的优质客户

#### ✓ 服务能力壁垒

客户需求向多元化、精细化发展，单一模式难以满足，大型综合服务提供商凭借其丰富的业务资源和定制化服务能力，能更好地满足客户需求并建立长期合作关系

#### ✓ 服务网络壁垒

受地域政策影响，要求服务提供商有广泛的本地化服务网络和丰富的业务经验，新企业短期内难以满足跨区域服务的需求

行业壁垒

进入机遇

### 市场竞争相对分化

#### ✓ 数字化与技术普及

云计算、SaaS工具的广泛应用降低技术入门门槛，新企业能够快速采用先进系统，缩小与传统大企业之间的技术差距

#### ✓ 地域性差异

受到地方性法律、文化和劳动力市场状况的影响。不同地区的劳动法规定、最低工资标准、税务政策等差异显著，推动本地化服务供应商的兴起

#### ✓ 市场需求多样化

随着企业对人力资源服务需求的个性化和细分化，市场出现众多垂直细分领域，为新企业提供更多切入点，避免直接与行业巨头竞争

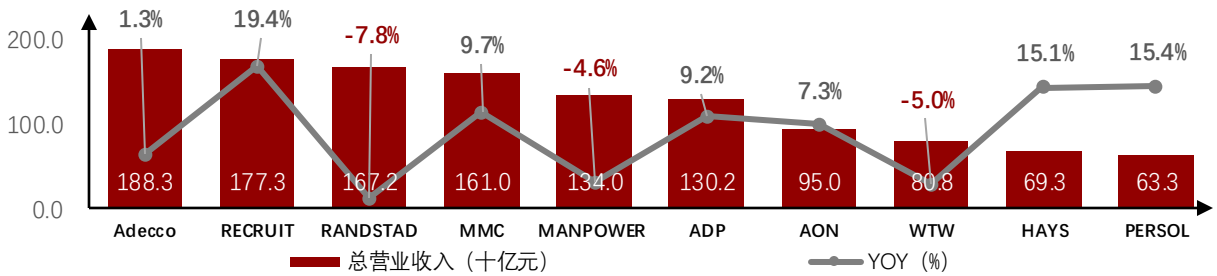
□ 中国人力资源服务市场中头部厂商市场份额呈现渐进式提升态势，2023年头部厂商市占率保持不变。受益于数字化转型的加速、地域性差异突出，以及市场对多元化服务需求的持续攀升，中国人力资源服务市场维持相对宽松的进入条件，吸引大批新进入者，形成相对分化的市场格局。2023年中国人力资源服务CR3、CR5分别为20.7%和21.3%，其中TOP5厂商为北京人力、上海外服、中智、科锐国际和Boss直聘。随着行业龙头企业的品牌效应、规模经济、资源并购整合及技术创新等优势持续垒高竞争壁垒，市场集中度预计将持续提升。

来源：Wind，企业年报，人社部，头豹研究院，沙利文

## ■ 海内外企业竞争分析 (1/2)

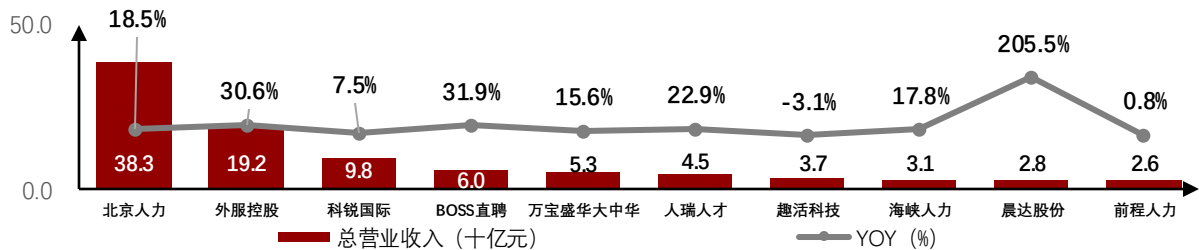
全球Top10人力资源服务机构主营业务多元，而中国Top10则以综合类为主；全球Top10营收可达千亿级，中国Top10为百亿级。2023年双方均实现强劲增长，但全球机构的销售净利率显著高于中国机构

全球TOP10人力资源服机构营业收入及增长率，2023年



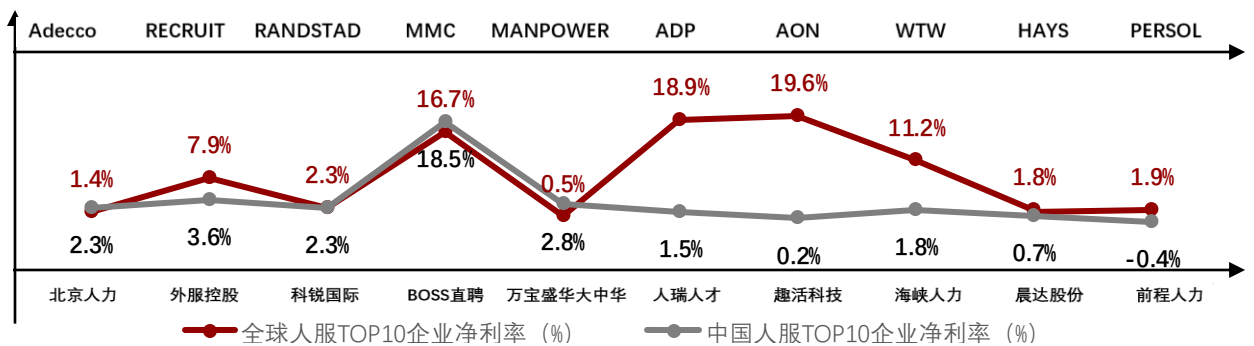
注：数据来源2023年企业财年，其中①Adecco、RANDSTAD、MMC、MANPOWER、AON、WTW统计期间为20230101-20231231；②Recruit、PERSOL统计期间为20220401-20230331；③ADP、HAYS统计期间为20220701-20230630。此外，采用期末汇率换算

中国TOP10人力资源服机构营业收入及增长率，2023年



注：中智集团为中国前10大人服之一，但其暂未上市，未披露营收信息，此处未包含在内

全球&中国TOP10人力资源服机构销售净利率对比，2023年



注：中国企业数据来源于wind 2023年企业年报；海外企业统一采用其2023年企业财年数据，其中①Adecco、RANDSTAD、MMC、MANPOWER、AON、WTW统计期间为20230101-20231231；②Recruit、PERSOL统计期间为20220401-20230331；③ADP、HAYS统计期间为20220701-20230630。此外，采用期末汇率换算

□ 从主营业务范围来看，全球前10大人力资源服务机构涉猎广泛，涵盖了人事管理、服务软件、管理咨询、培训、人才寻猎、招聘流程外包以及灵活用工等多个领域。相比之下，中国前10大人力资源服务厂商的类型更为统一，其中60%为提供全链路解决方案的综合类服务商。从营收方面看，全球头部企业营收可实现约千亿元水平，中国头部厂商营收在百亿元水平。2023年50%的全球及中国前10大人服机构均实现超10%的营收增长，整体市场表现繁荣。从销售净利率上看，2023年全球人服TOP10企业整体水平高于中国人服TOP10企业，全球和中国前10大人服机构平均销售净利润分别为8.2%和3.3%，这一差异的关键因素在于，全球领先企业如MMC和ADP等，提供了软件和高端咨询服务等高附加值解决方案，相比之下，中国Top10人服企业仍侧重于传统的人力资源服务模式。

来源：Wind，企业年报，头豹研究院，沙利文

## ■ 海内外企业竞争分析（2/2）

海外头部人力资源服务服务范围广泛且技术应用领先，通过全球化布局和品牌效应扩大市场影响力；中国人力资源服务厂商需加强技术创新，拓展服务范围，提升国际化水平，并通过持续改进和创新提高盈利能力和市场影响力

### 海内外人力资源服务商竞争分析

#### 市场成熟度

中国的人力资源服务市场快速发展但相对年轻，在法规遵从性和服务标准化方面仍在发展完善；全球头部机构拥有成熟的市场服务模式和跨国界服务能力

#### 技术创新应用

海外头部人力资源服务商在大数据、人工智能等新兴技术的应用上更为成熟，能够提供更精准高效的服务。中国机构虽在采用新技术方面取得进展，但在技术创新和应用上还有提升空间

#### 服务范围与专业性

海外头部人力资源服务商服务范围广泛，包括人才派遣、猎头服务、人力资源外包和管理软件等，并在数字化转型方面表现出色。中国服务商加速业务拓展渗透，但在高端服务领域仍存在差距

#### 国际化程度

海外头部人力资源服务商具有较高的国际化程度，业务遍布世界各地。中国机构在国内市场表现良好，但在国际市场上的影响力和竞争力有待进一步提升

#### 投资并购水平

人力资源服务商通过投资并购迅速进入新市场，并建立起本地化的服务网络。海外服务商侧重全球化网络的扩展与技术整合，而中国服务商更多聚焦于国内市场深化，并逐步布局国际市场

- 海外头部人力资源服务商企业规模较大，营收规模达千亿水平；**服务范围广泛**，涵盖从招聘、人力资源外包、人力资源管理软件和人力资源咨询等多个方面，高附加值产品表现突出。同时，大数据、人工智能等**技术应用创新成熟领先**，降本增效效果显著。此外，海外人力资源服务商在**全球范围建立广泛的分支机构和服务网络**，通过深入的本地化能力和强大的品牌效应扩大市场影响力，促进行业标准和最佳实践传播，助力人力资源服务行业稳定持续发展。
- 中国人力资源服务厂商可通过以下方向更好地适应快速变化的市场需求，加速向全球领先水平迈进：**（1）积极采用大数据、人工智能等技术提升服务效率和准确性**，例如通过人工智能技术实现智能匹配、自动筛选简历等功能，利用大数据分析来优化招聘流程和员工绩效管理；**（2）拓展服务范围至高端人力资源管理咨询、在线招聘和人力资源管理软件等领域，提供定制化的解决方案，提供高附加值的产品服**；**（3）提升国际化水平**，包括建立海外分支机构和服务网络、投资并购迅速布局新市场以及培养具备国际视野的专业团队，以更好地服务于跨国企业和海外客户；**（4）通过持续改进和创新来提高自身的盈利能力和市场影响力**，例如通过优化内部流程降低成本，提高服务质量以增强客户满意度和忠诚度，以及积极参与行业标准制定和最佳实践分享来提升品牌形象。

来源：头豹研究院，沙利文

# *Chapter 3*

中国人力资源服务应用场景洞察



## ■ 招聘流程外包：应用现状

招聘流程外包收费模式包括按项目招聘（按服务项目类型和人数）和校园招聘（按执行工作模块）。需求企业中，人员规模为100-500人的企业占比超40%，科学技术、制造业、零售业和商务服务业等行业企业合计占比超65%

### 招聘流程外包应用现状

**招聘流程外包**，是指客户将全部或部分招聘流程委托给第三方服务机构，由其负责招聘人才规划、招聘流程实施、招聘管理系统优化、应用和改进以及第三方供应商管理等，提供长招聘周期、大规模招聘需求、定制化解决方案，采用外派驻点或远程支持两种形式。

#### 服务及商业模式

##### 01 需求确认分析

- **需求评估**：明确用人单位业务背景、招聘需求及目标，评估招聘岗位的数量、类型、级别、技能要求等，以及预算、时间表等具体要求
- **职位推广**：制定招聘品牌宣传策略，设计职位描述，选择招聘渠道（如社交媒体、招聘网站、校园招聘等）

##### 02 招聘实施

- **搜寻筛选**：多渠道发布信息；筛选简历，安排初步面试
- **深入评估**：采用面试、技能测试、心理测评等方式全面评估，确定候选人短名单
- **面试录用**：安排并参与企业面试过程，提供专业意见和支持

##### 03 后续服务评估

- **背景调查**：对拟录用候选人进行背景核查，确保信息真实性
- **入职协助**：合作处理入职手续，安排培训和入职引导等
- **效果评估优化**：根据KPI进行项目评估，包括招聘周期、成本控制、候选人质量等

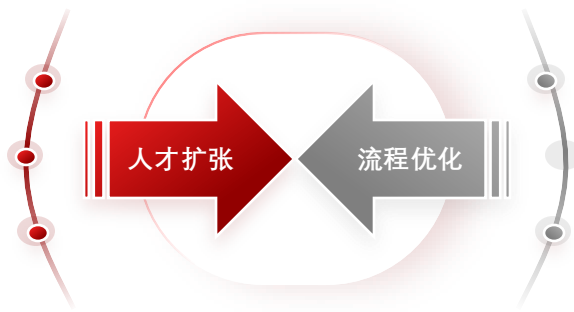


收费模式

**项目招聘/大批量招聘**：按服务项目类型和服务人数收费，具体费用计算公式可简化为，费用=目标岗位数量\*目标岗位基本年薪\*费率，  
**校园招聘**：根据执行的招聘工作模块来收费

#### 应用需求

- **快速扩张型企业**：批量人才引进需求
- **季节性或项目性业务**：应对短期大量用人需求
- **国际化人才需求**：全球招募具有特定语言能力或国际工作经验的人才



- **成本优化、流程专业化**：RPO灵活付费模式控制招聘支出，并提供标准化、流程化招聘服务
- **内部HR效能优化**：将HR重心置于人才培养、文化建设等战略层面

招聘流程外包需求中，人员规模为100-500人的企业占比超**40%**；科学技术、制造业、零售业和商务服务业四大行业需求较为旺盛，需求企业数量合计占比约**65%**

来源：专家访谈，头豹研究院，沙利文

# 招聘流程外包：挑战与策略

招聘流程外包供应商提供模块化服务设计、技术应用与数据分析、绩效量化透明等能力赋能企业，解决招聘环节资源与效率的矛盾、成本控制与质量平衡、技术与数据应用不足等系列痛点

## 招聘流程外包的挑战与策略

### 企业客户在招聘环节面临的挑战

#### 资源与效率的矛盾

企业内部HR团队常面临人手不足与招聘需求激增的矛盾，尤其是在快速扩张或季节性招聘高峰期，难以快速响应，导致关键岗位长时间空缺，影响业务运作效率

#### 成本控制与质量平衡

内部招聘成本随着招聘广告投放、招聘平台使用、面试安排等环节累积，加之对高端或特殊技能人才的搜寻成本更高，如何在控制成本的同时确保招聘质量成为一大挑战

#### 技术与数据应用不足

大数据、人工智能等技术在招聘领域的应用日益广泛，但企业内部或缺乏相应的技术和数据处理能力，无法有效提升招聘效率和精准度

#### 分散地域的质量控制

在跨地域的招聘流程外包下岗位地点呈现高度分散和多样化的特点，跨地域沟通也可能导致信息传递延迟或失真，影响招聘效率。

#### 品牌与候选人体验

企业品牌在招聘过程中的表现以及候选人的整体体验直接影响招聘效果。内部团队可能因资源限制难以提供一致、优质的候选人体验

### 招聘流程外包服务商的策略重点

#### 人才发展与团队建设

持续强化员工培训，提升团队招聘技术、行业洞察及高效沟通等综合素质，构建多元化团队结构，确保深入理解并满足客户需求

#### 模块化服务设计

设计可灵活组合的服务模块，企业客户可根据实际需求选择不同的服务包，平衡定制化与成本控制需求

#### 绩效量化透明

建立透明的绩效评估体系，定期与客户分享招聘成果和改进计划，共同追踪招聘目标达成情况

#### 技术赋能与数字化管理

引入AI筛选、机器学习、大数据分析等技术，优化招聘流程；并建立数据监控分析系统，实时追踪反馈

#### 全国布点网络建设

深入实施全国布点网络的建设，收集各地具体需求和地方性政策，通过制定详细在地招聘模式确保服务准时高效交付。

来源：头豹研究院，沙利文

## ■ 业务外包：应用现状

业务外包采用成本加成模式收费。2023年制造业、互联网、房产建筑等行业应用占比合计46%，并逐步从基础操作与客户服务类逐步向专业智能与管理支持类、高级分析与策略规划类等高附加值岗位渗透

### 业务外包应用现状

**业务外包**，是指企业客户将非核心业务活动或特定的工作职能委托给外包机构管理和执行，外包机构全面掌控生产过程，并对劳动者的生产活动进行业务管理和人事管理，涵盖IT、财务、人力资源、客户服务等多个领域，旨在高效利用外部专业资源降低成本、提升服务质量、增强灵活性，从而聚焦核心竞争力。

### 服务及商业模式

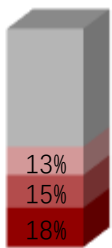


### ¥ 收费模式

**成本加成模式**：根据项目实施的实际成本（包括人力、材料、设备等）计算，并在此基础上增加一定比例的利润以确定服务价格。具体定价会受到项目复杂度、行业标准、服务提供商的专业水平等多种因素的影响。

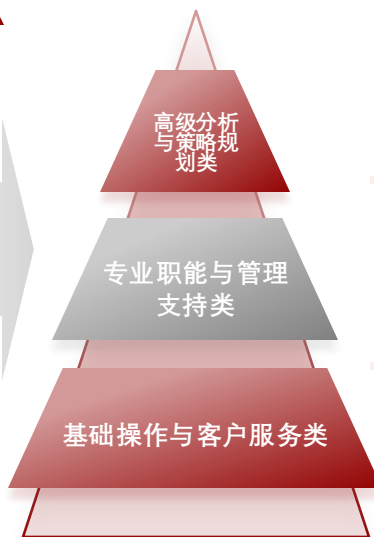
### 应用需求

#### 业务外包行业分布 占比，2023年



- 其他
- 房产建筑
- 互联网
- 制造业

向高附加值岗位逐步渗透



- **类型特征**：要求高度的专业知识、创新能力、复杂的分析能力和战略思维
- **典型岗位**：数据分析师、战略分析师、法律顾问、软件开发工程师、数据科学家等
- **类型特征**：需要特定的专业知识，涉及分析、决策和项目管理职责
- **典型岗位**：财务与会计、人力资源管理、市场调研分析师、数字营销专家、供应链管理 etc
- **类型特征**：重复性高、标准化程度强，易于上手，培训周期较短，强调对指定系统或流程的熟练度
- **典型岗位**：客服代表、呼叫中心代理、数据录入员、仓库管理、行政助理、文档处理专家等

来源：专家访谈，头豹研究院，沙利文

# ■ 业务外包：挑战与策略

业务外包服务商通过数字化与自动化、细分行业专业解决方案、灵活合作模式、客户管理体系构建、信息安全与合规强化、人才技能与文化融合等策略应对企业开展业务运营、维修维护及内部管理等业务外包服务时面临的挑战

## 业务外包服务的挑战与策略

### 企业客户开展业务外包面临的挑战

#### 信息与数据安全风险

企业需在数据共享和远程协作中，避免数据泄露及安全标准差异等信息安全风险

#### 质量监控与绩效管理

企业需确保外包服务质量符合内部标准和客户需求，避免因质量不达标造成的重做成本和客户满意度下降

#### 成本效益

企业需平衡外包带来的成本节省与可能产生的额外管理、沟通和重做成本，精确预算规划

#### 沟通协作

企业需建立顺畅的沟通机制，确保双方团队能够高效协作，理解彼此的工作方式

- **业务运营服务（面向市场和客户）**：重点关注客户体验与满意度、市场反应速度、销售与营销效果、品牌一致性、业务增长支持等
- **维修维护服务和内部管理服务（面向企业内部管理和技术支持）**：重点关注成本控制与效率提升、专业性和合规性、信息安全管理、内部流程的协同与整合、灵活性与可拓展性

### 业务外包服务商的策略重点



#### 数字化与自动化

具体到每个业务流程，识别并实施RPA、AI辅助决策等技术，减少人工操作错误，加快处理速度，例如在财务报销、客户服务响应、数据录入等领域实施自动化工具



#### 细分行业专业解决方案

针对不同行业特性（如金融的合规审核、医疗的病历管理、零售的供应链优化），提供具有行业针对性的解决方案，确保服务既符合行业最佳实践，又能根据客户具体需求微调



#### 灵活合作模式

提供从完全外包到共同管理的多种合作模式选择，如SLA动态调整、按效果付费的商业模式，以及短期项目合作与长期战略伙伴关系的灵活切换，以满足不同企业的灵活需求和预算考量



#### 客户管理体系构建

设立专门的客户团队，负责定期评估服务成效，主动识别客户业务变化，提供策略性建议和持续优化方案，确保客户目标与外包服务的紧密对齐，增强客户黏性



#### 信息安全与合规强化

针对不同国家和地区的数据保护法规（如欧盟GDPR、美国HIPAA等），建立严格的合规审查流程，实施高级别的数据加密与访问控制措施，定期进行安全审计和员工培训，确保客户数据安全



#### 人才技能与文化融合

针对外包团队，实施跨文化沟通与专业技能培训，确保团队不仅能高效执行任务，还能深刻理解并融入客户的企业文化，成为客户业务扩展的无缝延伸，提升服务的附加值

来源：头豹研究院，沙利文

## ■ 人事管理：应用现状

人事管理按人按月收费，通常按月收费。将企业内部HR团队从基础人事管理、用工风险管理等事务中解放，从而聚焦于战略层面及企业文化建设等核心事务

### 人事管理应用现状

**人事管理**，是指人力资源服务机构向企业提供的一系列人力资源事务解决方案，包括劳动关系维护、入离职手续、日常人事管理、社保公积金处理、人才招聘与证件协办等，旨在高效处理员工从入职到离职的全周期事务，为客户集约、高效地完成人事管理相关工作提供助力，提升客户人事管理的质量和效率。

### 服务流程及商业模式

**用工风险管理**：帮助企业遵循当地劳动法律法规，处理劳动合同签订、变更、终止等事宜，以及解决劳动争议

**基础人事管理**：包括员工信息记录维护、考勤与休假管理、员工档案管理、内部调动与晋升管理等日常人事运营工作

**员工关系管理**：包括处理员工投诉、建议收集、员工满意度调查、企业文化建设、员工活动组织



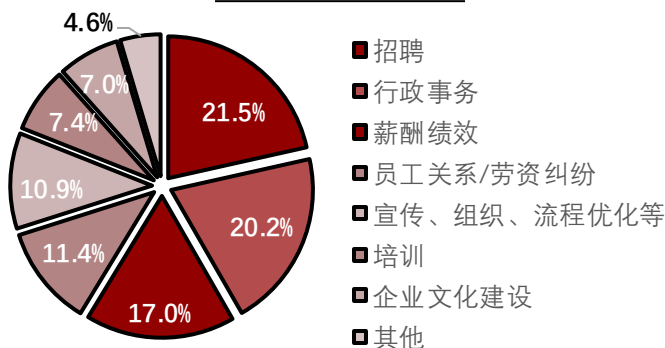
#### 收费模式

企业将部分或全部人事管理任务委托给专业服务商，服务商负责执行并承担相应责任

按人按月收费，通常按月结算

### 应用需求

#### HR工作时长分配情况



□ 企业客户在开展人事管理时面临各地人事政策差异、人事操作繁琐及人手短缺等发展痛点。据统计，招聘、薪酬管理及员工关系处理占HR工作时间超50.0%。企业亟需借助外部专业服务商的力量来优化内部流程，让内部HR团队聚焦于战略层面及企业文化建设等核心事务，共同促进企业高效运作和持续发展。

来源：三茅网，专家访谈，头豹研究院，沙利文



## ■ 人事管理：挑战与策略

人事管理服务商通过技术创新与集成应用、风险管理合规、员工体验优化和数据洞察分析等策略，应对人事管理开展面临的流程复杂与效率低下、信息孤岛、合规监管难度大、员工关系管理难度高等挑战

### 人事管理的挑战与策略

#### 企业客户在人事管理面临的挑战

##### 流程复杂与效率低下

传统的人事管理流程，如入职离职手续、考勤管理、薪酬计算等，可能因手动操作过多而变得繁琐且耗时，影响整体工作效率

##### 信息孤岛

各部门间的人事信息孤立，缺乏统一的数据管理平台，导致数据不一致或更新延迟，影响决策质量和员工体验

##### 合规监控难度大

跟踪并遵守复杂的劳动法规和税收政策，尤其是对于跨地区或跨国经营的企业，合规要求更加多样化，监管成本高

##### 员工关系管理难度高

处理员工冲突、投诉和离职谈判等，需要高度的敏感性和专业技能，不当处理可能损害团队氛围和企业形象



#### 人事管理服务商的策略重点

##### 技术创新与集成应用

构建或升级集成式的人力资源管理系统（HRMS），利用云计算、大数据、人工智能等技术，实现考勤、绩效管理、薪酬福利等人事管理多模块的无缝对接，提高数据处理效率和决策质量

##### 员工体验优化

注重改善员工的工作体验，通过建立有效的沟通机制、提供灵活的工作安排、创建积极的工作环境等方式提升员工满意度和忠诚度

##### 风险管理合规

建立完善的合规性监控体系，持续追踪法律法规动态，提供专业合规建议，帮助建立合规体系，并快速响应政策变动，确保人事管理措施时刻符合最新法规要求，有效降低法律风险，维护企业声誉与安全

##### 数据洞察分析

运用数据分析工具深入挖掘人事管理数据，进行趋势预测、效能分析、风险评估等优化资源配置，预测人才趋势，为战略决策提供数据支持



来源：头豹研究院，沙利文

## ■ 弹性福利：应用现状

弹性福利供应商通过供应链模式或流量抽成模式实现盈利。约87%的企业认同弹性福利是未来主流的福利管理方式，满足其对娱乐体验、保险健康等多类型福利组合的需求

### 弹性福利应用现状

**弹性福利服务**，是指客户将部分或全部与员工福利相关的工作委托给第三方服务机构，提供以员工需求为导向的福利制度。企业员工可在预设的一系列福利项目中，根据个人或家庭的实际需求自由选择和调整其福利组合，如健康保险、退休金计划、附加医疗保险、子女教育补助、休闲娱乐福利、额外假期、远程工作机会等，使福利计划更加贴近个人需求，提升员工的满意度和整体福祉。

#### 服务及商业模式



#### 收费模式

自身成本+采购成本+服务费

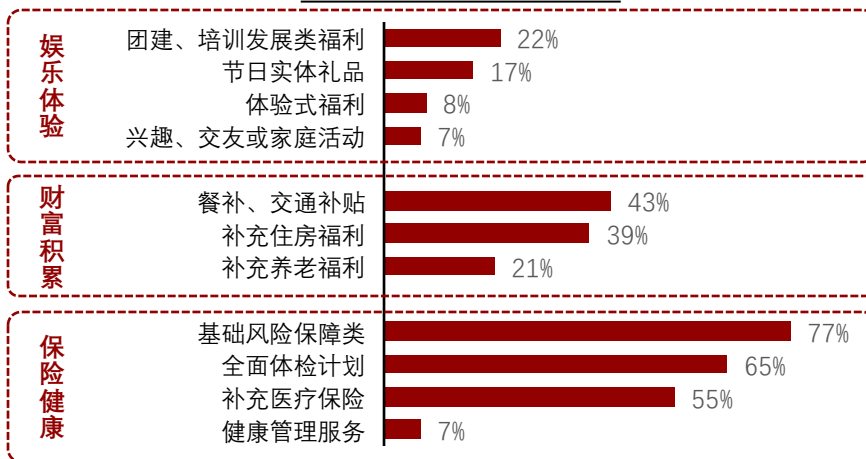
- **供应链模式**：自建供应链，赚取商品差价。第三方福利平台直接与各福利供应商建立紧密合作关系，通过大规模直采确保获得最新、最具竞争力的产品和服务
- **流量抽成模式**：外接第三方电商平台，获取GMV抽成。企业客户在第三方福利平台或接入的SaaS系统中完成商品订购，由电商平台直接完成发货供应

#### 应用需求

87% 的企业认同弹性福利是未来主流的福利管理方式

#### 弹性福利供应类型

#### 员工对福利类型的关注程度



- 健康保险
- 娱乐社交
- 商品购物
- 知识福利
- 餐补/住房福利
- 保障福利
- .....

来源：美世，专家访谈，头豹研究院，沙利文

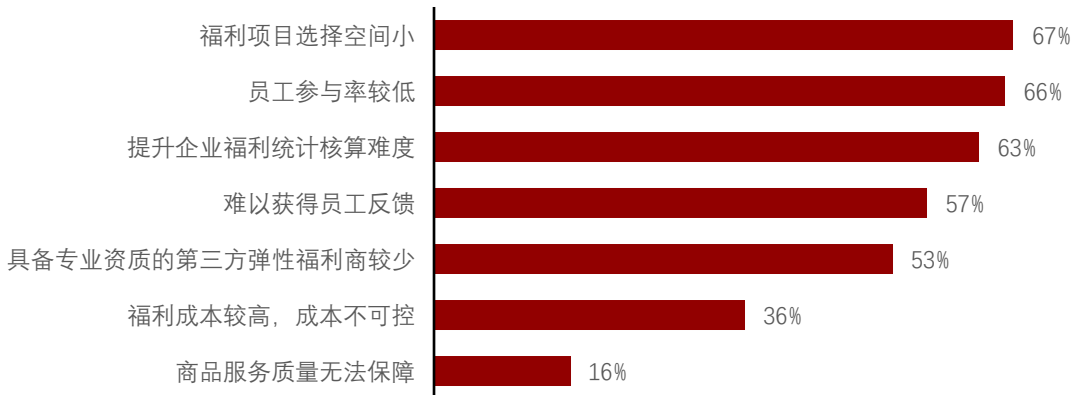


## ■ 弹性福利：挑战与策略

在供给端，弹性福利已不单由人力资源企业主导，综合类电商、办公用品平台、礼品公司等原先从事企业服务相关行业均有参与。在需求端，企业客户在选择弹性福利产品时面临多样化需求、成本控制、员工参与与体验感等挑战。

### 弹性福利挑战与策略

企业客户开展弹性福利计划面临的挑战，2023年



01

**多样化需求挑战：**面对员工在年龄、家庭状况、健康状况和兴趣爱好等方面的差异，企业需探索如何在满足广泛而多变的个人需求与成本控制之间找到平衡点

02

**成本控制挑战：**提供多样化的福利选项会导致企业承担较高的成本。因此，企业需考虑如何在满足员工个性化需求的同时，合理控制总成本，以确保福利计划的经济可行性

03

**员工参与与体验感：**为了提升员工满意度，企业需要有效传达福利计划的细节、价值和选择流程。在信息过载、员工参与动力不足的情况下，企业需寻求提升沟通清晰度和互动性的策略

### 弹性福利服务的提升策略

#### 资本驱动进程

- 纵向收并购：从财务报表上增加营收和净利
- 收购细分赛道企业：包括但不限于工会行业、EAP行业、费控行业等，从业务上补足短板
- 尝试在当地政府协调下并购当地企业：共同打造区域福利并帆布当地企业

#### 产品运营提升

- 商业福利数字化建设规划咨询
- 大福利平台建设/产品组合营销
- 升级系统补丁，第三方接口商整合资源
- 打造新产品：企业费控、智慧工会等
- 拓展新的细分市场和客群，深挖存量客群
- 提升平台智能交互：数字化和AIGC能力应用
- 供给侧改革：整合源头资源，形成“直采”模式
- 升级商城运营模式

来源：东方福利网，头豹研究院，沙利文

# *Chapter 4*

## 中国人力资源服务发展机遇和挑战

## ■ 发展机遇：数智化重塑服务模式（1/2）

人力资源服务通过HR SaaS和AI技术简化流程、深化数据利用，超过85%的受访企业已经启动或正在深化其人力资源的数智化进程，但数智化的全面普及仍处于进行时态，数智化率仅为14.3%

### 中国人力资源服务发展机遇：数智化重塑服务模式（1/2）

#### 数字化转型 HR SaaS平台

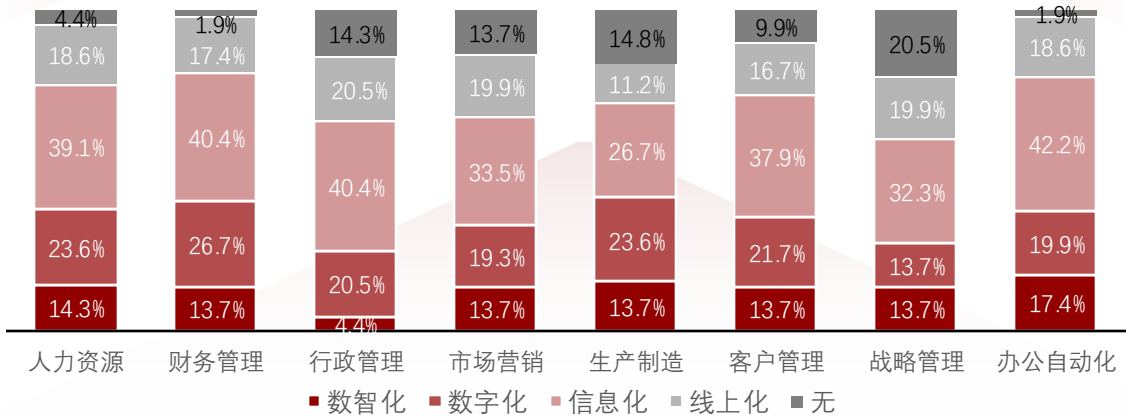
- 招聘管理
- 绩效管理
- 核心人力
- 劳动力管理
- 薪酬管理
- 学习管理

#### 智能化升级 AI技术

- 流程自动化
- 决策自动化
- 人工替代
- 沉浸式体验
- 个性化服务

### 数智化

各职能模块数智化所处阶段，2023年



注：线上化：将传统的线下人力资源管理流程转移到线上，实现基础数据的电子化管理；信息化：实现不同人力资源业务模块之间的信息共享和流程协同，增强管理协同；数字化：利用大数据、人工智能等技术，对数据进一步挖掘，借助建模与算法，预警预测，为企业提供更准确、更全面的决策支持。智慧化：人力资源管理具备了灵敏感知功能、自适应学习能力、预测判断功能，并能给出行动建议的能力

- 在当前人力资源服务领域，数智化转型正以前所未有的速度和深度重塑行业格局，其中HR SaaS平台和AI技术作为核心驱动力，引领着这一变革的浪潮。SaaS模式的广泛应用不仅简化传统的人力资源管理流程，还加速企业的数字化转型步伐。而AI技术的融入，则更进一步地推动人力资源决策的精准化和前瞻性，通过对海量数据的深度分析，实现人力资源管理的个性化定制和预测性洞察。
- 从市场调研数据来看，企业对于人力资源模块的数智化转型给予了高度关注和积极投入，这一趋势明显领先于其他业务模块。超85%的受访企业已经启动或正在深化其人力资源的数智化进程，仅4.4%的企业尚未涉足这一领域，显示出行业整体的高参与度和紧迫感。然而，即便是在人力资源模块内部，数智化的全面普及仍处于进行时态，多数企业尚处于线上化、信息化及初步数字化阶段，分别占比18.6%、39.1%和23.6%。

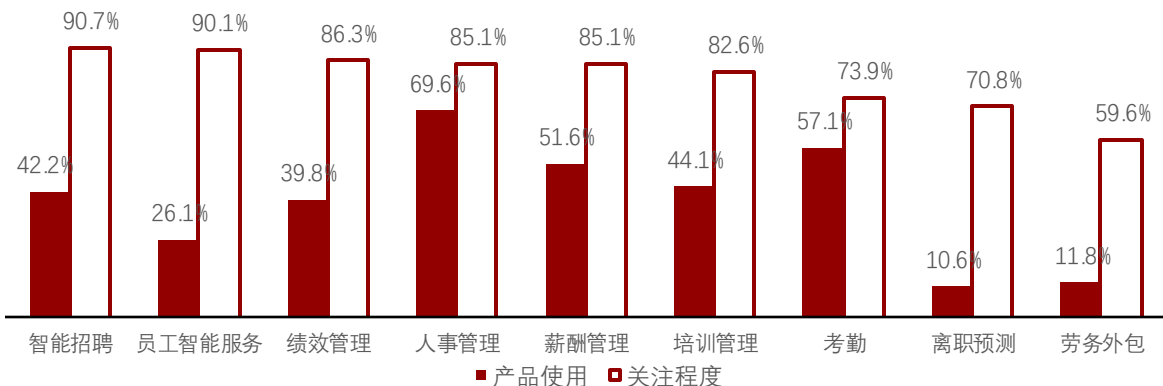
来源：中国人力资源开发研究会智能分会（CIMA），头豹研究院，沙利文

## ■ 发展机遇：数智化重塑服务模式（2/2）

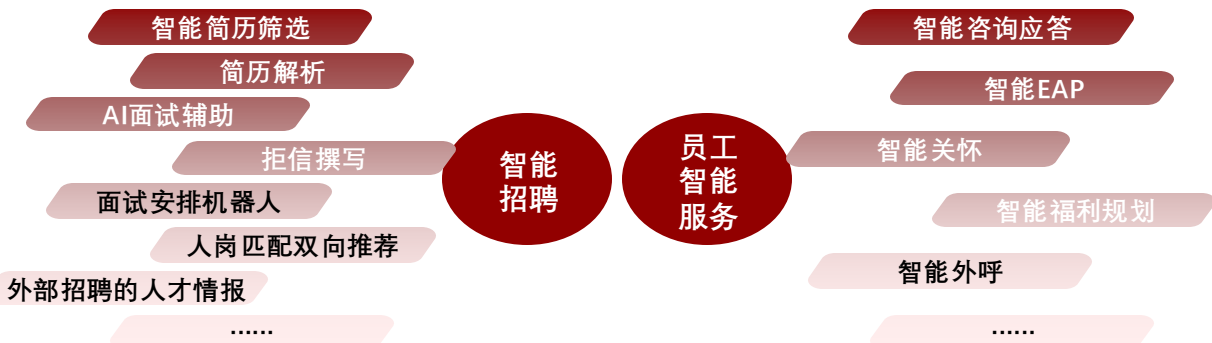
人力资源服务行业正处于数智化转型的关键时期，对比产品渗透率与数智化关注度，存在明显的供需落差，如智能招聘、员工智能服务、绩效管理等领域，赛道发展空间可观。

### 中国人力资源服务发展机遇：数智化重塑服务模式（2/2）

人力资源各职能系统产品使用现状和数智化关注程度对比，2023年



企业对智能招聘模块和员工智能服务模块功能期待



注：颜色越深市场的期待值越高

- 人力资源服务行业正处于数智化转型的关键时期，人事管理、考勤和薪酬管理等三大人力资源核心基础模块市场数智化使用程度显著高于其他模块，产品使用渗透率分别为**69.6%**、**57.1%**和**51.6%**，为企业运营效率提升奠定坚实技术框架基础。同时，各职能系统整体的数智化关注程度均较高，除劳务外包外，其他系统产品数智化关注度均超**70%**，其中，**智能招聘**和**员工智能服务**数智化关注程度最高，分别为**90.7%**和**90.1%**。然而，对比产品渗透率与数智化关注度，存在明显的供需落差，赛道发展空间可观，**智能招聘、员工智能服务、绩效管理、离职预测、劳务外包**等系统差值均超**40%**。
- 人力资源服务厂商有望通过深化数智化建设，实现服务模式的迭代升级，从而在激烈的市场竞争中确立领先地位。其中包括深化人工智能、大数据分析及自动化技术的应用，并探索新兴科技如何优化人力资源管理流程，以构建更加高效和智慧的服务体系。随着数智化转型的深化，行业将步入精细化与个性化服务的新阶段，为客户提供超越传统范畴的高附加值服务。

来源：中国人力资源开发研究会智能分会（CIMA），头豹研究院，沙利文

## ■ 发展机遇：灵活用工开拓新场景需求（1/2）

灵活用工模式得到日益广泛的应用，各种新型灵活用工模式随着技术发展不断涌现。政策与市场需求的的双重推动下市场呈现蓬勃增长。

**灵活用工服务**，主要针对企业在面临人员编制紧张、旺季人才短缺、项目用工短缺、项目开发周期不确定、三期员工短期替补等难题，提供用工供给和人员管理服务。在数字经济和平台经济发展背景下，劳动关系更加灵活化、工作内容更加多样化、工作方式更加弹性化，关注平台电商、生活配送、生活服务、平台微商、知识服务、自媒体、平台直播、共享出行司机等新业态灵活用工场景。在政策引导与市场需求的驱动下，新业态用工市场展现出强劲的增长潜力。

### 驱动因素

- **政策引导**：多部中央和地方政策陆续出台，鼓励多渠道灵活就业，并积极推动行业规范化、合规化发展，包括零工市场建设规范化、新业态劳动者权益合法化等。



《关于支持多渠道灵活就业的意见》

国务院，2020.07



《关于加强零工市场规范化建设的通知》

人社部，2023.12

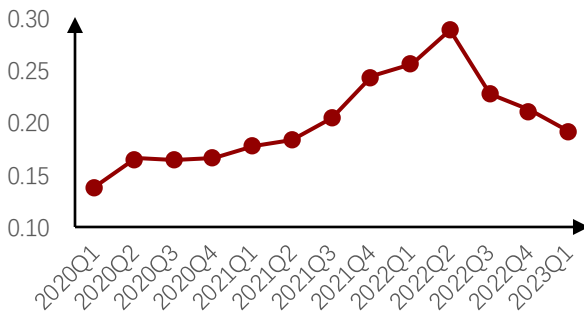


《新就业形态劳动者休息和劳动报酬权益保障指引》《新就业形态劳动者劳动规则公示指引》  
《新就业形态劳动者权益维护服务指南》，人社部，2023.11

- **市场需求**：面对经济环境的不确定性，企业倾向于采用灵活用工策略来控制成本并保持运营的灵活性，同时个人就业观念变化以及对工作与生活平衡的追求，市场对灵活就业岗位的需求呈现出井喷式增长。据统计，无论是从招聘端还是求职端，新型灵活就业的人员规模均达到总体就业规模约20%水平。

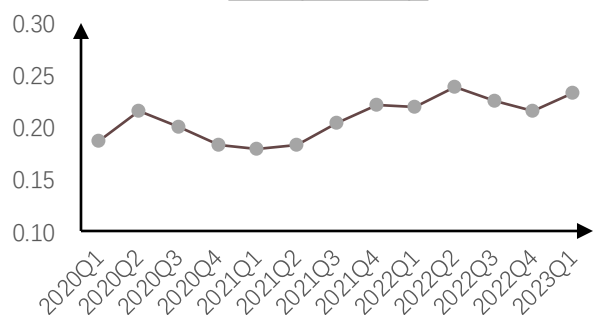
新业态职位招聘人数占比，

2020Q1-2023Q1



新业态求职人数占比，

2020Q1-2023Q1



来源：智联招聘，企业官网，头豹研究院，沙利文

## ■ 发展机遇：灵活用工开拓新场景需求（2/2）

灵活用工在不同行业有不同用工特点。展望未来，灵活用工市场规模和渗透率还有很大发展空间，并呈现合规化、平台化、集中化和细分化的趋势。

### 灵活用工行业特点

- ❑ **互联网行业：**以其快速迭代、创新性强的特点著称，对人才的需求也呈现出**灵活多变**的特点。因此，互联网企业更倾向于采用灵活用工模式，以便快速适应市场变化，实现创新与发展。互联网行业对员工的创新能力和团队协作能力要求较高，灵活用工模式能够吸引更多具有创新精神的优秀人才。
- ❑ **金融行业：**在采用灵活用工模式时更注重**合规性和专业性**。金融行业监管严格，对员工的合规意识和专业能力有较高要求。通过灵活用工模式，金融行业可以吸引更多具备合规意识和专业技能的人才，以满足其业务发展的需求。同时，金融行业在采用灵活用工模式时，也会建立完善的合规管理体系，确保业务合规运营。
- ❑ **制造业：**主要体现为**成本优化和效率提升**。制造业作为实体经济的重要组成部分，面临着激烈的市场竞争和成本压力。通过灵活用工模式，制造业企业可以根据生产需求灵活调整用工规模，降低人工成本。同时，灵活用工模式还能提高生产效率，帮助企业更好地应对市场变化。

### 灵活用工行业前景

#### 行业发展合规化

灵活用工市场正在快速发展，但也存在一些灰色地带，可以预期未来关于灵活用工的法律法规将逐步完善，对灵活用工市场的监管和支持力度也会加强，行业发展将更加合规化。

#### 服务产品平台化

由于灵活用工的工作灵活性高、人员流动性大、劳动关系复杂，更需要平台化产品。大数据、人工智能等数字技术的深度应用，大大提升了平台的匹配效率和用户体验。

#### 市场格局集中化

灵活用工市场也将经历强者恒强过程，随着不规范企业的逐步退出、以及在行业头部企业的客户资源优势、平台功能优势、口碑信誉优势下，行业格局将进一步向规模更大、品牌价值更高的企业集中。

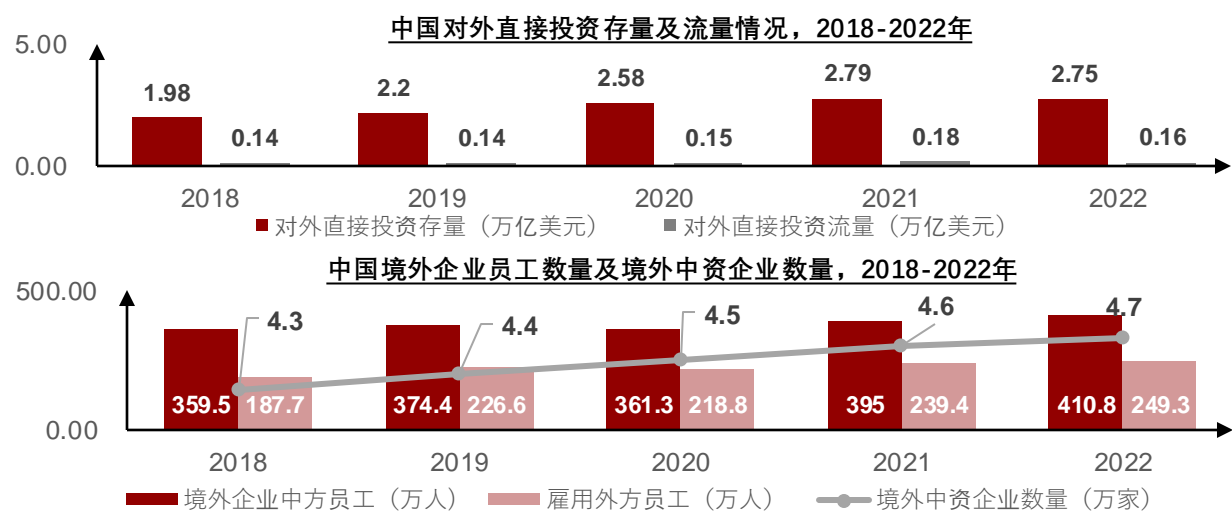
#### 解决方案细分化

随着竞争的深入，灵活用工市场将出现更多细分领域的解决方案，提供颗粒度更细的岗位服务，这也使得灵活用工企业体现出各自在不同领域的竞争优势。

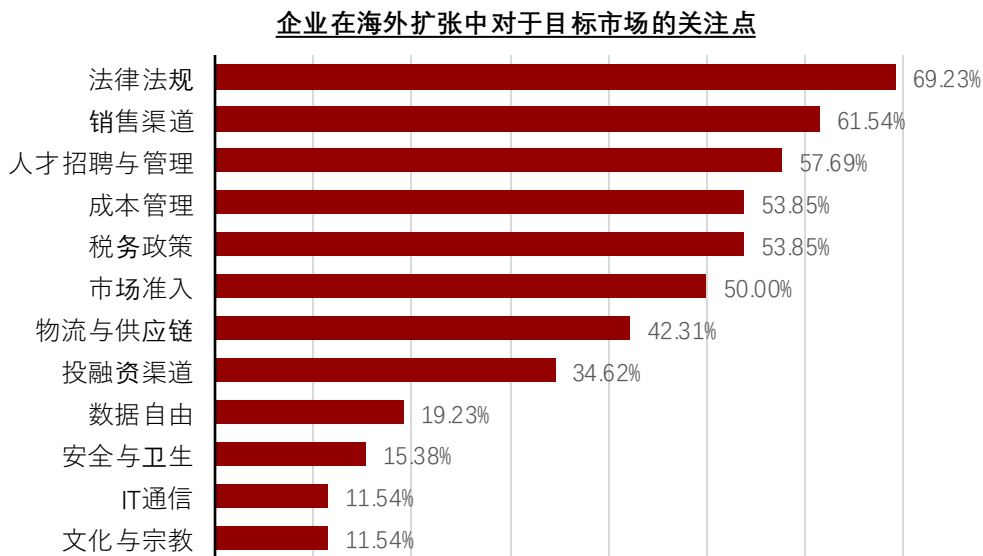
来源：上海外服，头豹研究院，沙利文

## ■ 发展机遇：企业出海拓展服务边界（1/2）

国家“一带一路”战略推动下，中国企业出海从“出口扩张”升级至“国际运营”新阶段，对于海外市场人才招聘与管理的关注催生出海人力资源服务解决方案需求，为专业化人力资源服务商拓展新服务边界。



- 2000-2009年“出口扩张”阶段：这一阶段中国企业向全球输出“中国制造”，通常以廉价代工出口模式为主（OEM）开始产品和营销的国际化，品牌和技术创新竞争力较弱
- 2010-2016年“资本扩张”阶段：这一阶段中国企业加速国际化步伐，金融危机后全球资产处于价值低估，中国企业开始逐步探索海外投资并购，以构建国际化业务能力
- 2017-至今“运营扩张”阶段：这一阶段中国企业具备了一定的全球化竞争力，但国际环境变化和外部挑战增加，促使中国企业更加注重全球资源配置和属地化经营，深耕海外市场本土化的业务拓展能力



来源：商务部，国家统计局，国家外汇管理局，头豹研究院，沙利文



## ■ 发展机遇：企业出海拓展服务边界（2/2）

企业出海面临海外用工的合规性风险、人才获取与管理难题、跨文化融合困境等发展挑战。人力资源服务企业需要确定目标和经营模式，调整国际化战略，通过阶段落地的方式实现可持续发展，在组织和人才上建设国际化架构和业务人才。

### 企业出海三大核心人力资源服务挑战

#### 合规性风险

企业需理解并遵守不同国家的劳动法、税法、移民法规和行业标准，并确保人力资源政策与当地法律法规相一致，避免合规风险

#### 人才获取与管理难题

在海外地区精准定位并吸引具备所需技能和跨文化适应能力的人才，同时设计合理的薪酬与激励机制，以维持一支高效、稳定的团队

#### 跨文化融合困境

企业需促进不同文化背景员工之间的沟通和理解，构建包容性的工作环境；同时设计有效的跨文化培训和团队建设活动，克服文化差异带来的挑战

### 人力资源服务机构的出海战略

#### 确定目标和经营模式

现阶段中国企业出海不再追寻单一的增长，转型、创新、可持续发展和全球品牌构筑也是重要的出海目标。出海模式也从自建更多转变为开启合资和并购模式。人力资源服务机构需结合自身业务发展以及客户出海目标 and 需求，在新趋势选择合适的海外运营模式。

#### 调整国际化战略

在海外目标市场的选择和出海模式的选择需要根据自身情况，结合深入的海外市场分析，更加精准地选择合适的策略。确定明晰的战略定位，包括目标客群、产品服务、品牌形象等，有的放矢开展后续海外业务。

#### 分阶段落地

中国人力资源服务企业需要采用分阶段的步骤，短期需要以规划和模型验证为主，中期以海外能力提升为主，长期以模式复制和战略迭代为主，不断调整 and 适应市场环境的变化 and 需求，以保持长久的海外市场竞争力和可持续发展能力。

#### 组织变革

中国人力资源服务企业需要采用分阶段的步骤，短期需要以规划和模型验证为主，中期以海外能力提升为主，长期以模式复制和战略迭代为主，不断调整 and 适应市场环境的变化 and 需求，以保持长久的海外市场竞争力和可持续发展能力。

#### 人才配置

中国人力资源服务企业需要采用分阶段的步骤，短期需要以规划和模型验证为主，中期以海外能力提升为主，长期以模式复制和战略迭代为主，不断调整 and 适应市场环境的变化 and 需求，以保持长久的海外市场竞争力和可持续发展能力。

来源：上海外服，头豹研究院，沙利文

## ■ 发展挑战：市场环境

中国人力资源服务市场法律体系有待完善，一体化与服务标准化亟待加强，同质化竞争不断加剧，行业企业应在严守法律法规确保规范经营的前提下加强行业协作，推进标准建设，提升专业能力，共创服务新生态。



### 挑战一：市场环境方面

- **法律体系有待完善、政策调整影响较大：**随着灵活用工等新兴业务模式不断出现，相关法律体系还不够完善，各地落实法律法规执行力度不一。人力资源服务行业受政策影响较大，政策调整可能对企业的经营产生较大影响。
- **同质化竞争加剧，个性化需求提升：**人力资源服务行业面临服务同质化的低价竞争和不断升级的客户需求的双重挑战。行业企业在低端服务方面产品同质化程度较高，高端业务供给相对不足，导致价格竞争激烈。而客户对于服务质量、效率和个性化解决方案的期望持续升高，与行业企业提供的服务能力产生了落差。
- **市场分割仍然存在，标准化程度有待提升：**统一大市场建设有力促进了行业资源配置效率的提高和行业服务能级水平的提升，但制度性障碍和市场分割仍然存在不同程度的存在，人才定价评价机制尚未完善，监管体系亟待优化，影响了人力资源服务市场效能的发挥。人力资源服务市场标准化程度仍然较低，服务范围界定的不明确、价格透明度的不足，市场服务质量评估体系和服务商能力评价体系仍有待完善。各地服务标准的不统一，使得企业在跨区域合作时面临服务质量不稳定的问题，增加运营成本并影响了用户体验的一致性。

### 化挑战为机遇：严守法律法规，确保规范经营；加强沟通协作，推动行业自律；提升专业能力，推进标准建设

- ✓ **严守法律法规，确保规范经营：**行业企业要加强法律法规的学习、建立健全内部管理制度、强化监督审查机制、建立风险预警和应对机制，确保合法合规经营。
- ✓ **加强沟通协作，推动行业自律：**加强行业企业间的信息共享和沟通协作，开发全国性的人力资源信息平台，促进招聘信息、人才数据库以及服务需求信息等方面的互联互通。在行业协会的领导下，自觉规范业务行为、维护市场秩序。
- ✓ **提升专业能力，推进标准建设：**提高从业人员的专业素养和综合素质，推出更多高质量、高附加值服务产品。推动行业企业进行标准化认证，结合技术创新提升交付服务产品的标准化。



《中共中央 国务院关于加快建设全国统一大市场的意见》，2022  
提出要“健全统一规范的人力资源市场体系，促进劳动力、人才跨地区顺畅流动”。

来源：上海外服，头豹研究院，沙利文

## ■ 发展挑战：数智转型

中国人力资源服务企业推进人力资源数智化转型面临技术投入、数据整合和数据安全三大挑战，行业企业可通过制定数字化战略，逐步加大投入和推动服务产品数字化创新，助力实现数智化人力资源管理升级。

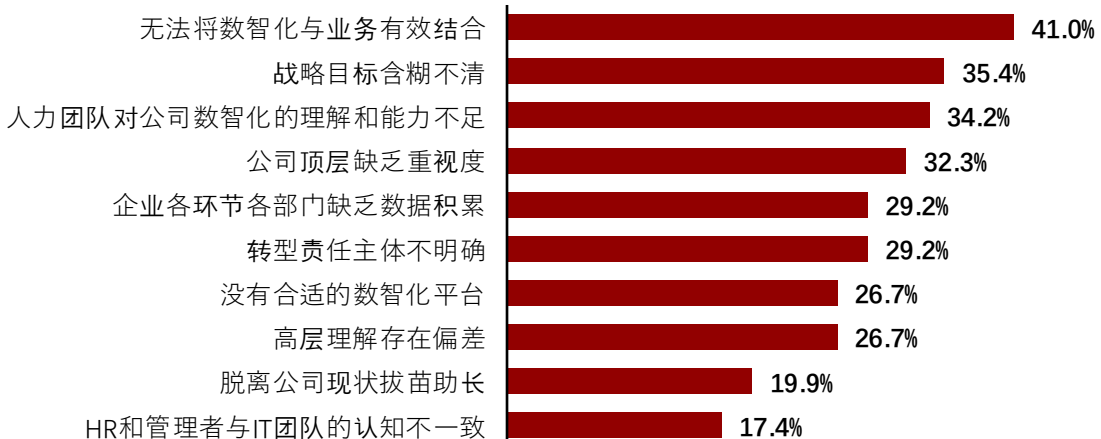
### 挑战二：数智转型方面

- **技术选型与投入约束：**面对数字化浪潮，行业企业不进行数字化投入就可能出局。但投入大量资源进行数字化建设会导致传统业务投入不足并可能失败。市场上存在众多的数字化系统和工具，如何选择合适的系统或平台，对行业企业存在挑战。
- **数据分散与整合困难：**人力资源服务行业涉及大量的人员信息，包括招聘、培训、绩效、健康等方面的数据，分散在不同的系统和部门，对这些数据进行整合、分析的困难，将影响数智化转型推进。
- **数据安全与隐私保护：**数智化时代，数据要素的重要性日益凸显，人力资源服务企业由于掌握客户企业和候选人及员工的大量信息，有着如何最大化利用数据价值的内在需求，也有着做好数据安全和隐私保护的重大责任。

### 化挑战为机遇：制定数字化战略，逐步加大投入，推动服务产品数字化创新

- ✓ **制定数字化战略：**根据发展战略和业务需要，制定企业数字化战略规划，明确数字化转型的目标、路径和举措，使数字化战略与企业业务发展相协同，数据开发和数据安全相并重。
- ✓ **逐步加大数字化投入：**在战略导向、业务需求、数据安全合规、成本效益等原则下，选择数字化场景，整合各部门资源，循序渐进加大数字化投入。
- ✓ **推动数字化变革：**结合数字化技术，推动企业业务流程的重构和优化、服务模式和产品的创新，以及数智化环境下企业文化的提升改造。

### 企业数智化过程遇到的阻力，2023年



来源：上海外服，中国人力资源开发研究会智能分会（CIMA），头豹研究院，沙利文

## ■ 发展挑战：人才资源

中国人力资源服务行业人才素质有待提升，竞争加剧，对行业人才、复合人才和创新人才的需求增加。行业企业应加大人才培养力度，加强文化氛围建设的同时加强人才引进，通过跨界合作发展培育更多创新基因和创新人才。



### 挑战三：人才资源方面

- **人才门槛和人才流动：**由于行业门槛相对较低，目前行业从业人员的素质能力参差不齐。随着行业向高附加值、高知识密集型服务转型，具有专业知识、行业经验和创新能力的行业人才将更为稀缺。在人才流动更趋频繁的背景下，行业中小企业的人才短缺将更加突出。
- **行业人才与复合人才：**人力资源服务行业与制造业深度融合，需要熟悉制造业各细分行业的复合人才；人力资源服务行业的数字化转型，需要懂软件开发应用的复合人才；人力资源服务行业出海业务的拓展，需要具备国际化视野和跨文化管理能力的复合人才，复合人才将成为行业人才需求的重要特点。
- **专业人才与创新人才：**人力资源服务行业需要向专业化和向产业链高端延伸，随着行业竞争深化和技术变革推动，出现了越来越多的新业态、新模式、新产品，更加需要越来越多的创新人才加入人力资源服务行业。

### 化挑战为机遇：重视引进，加大培养；创新激励，文化塑造；广纳贤才，跨界合作

- ✓ **重视引进，加大培养：**人才是行业企业发展的核心引擎，作为提供人力资源服务的行业，更要在引进高素质人才和加强人才培养培育方面领先一步，为客户的人才提供更好的人才服务，才能为全面建设社会主义现代化国家提供高质量人力资源支撑。
- ✓ **创新激励，文化塑造：**包括对创新人才的激励制度建设、加强团队建设、营造开放包容创新的企业文化氛围，特别是在数字技术和数字原生代为特征的新的市场环境下的人才生态建设。
- ✓ **广纳贤才，跨界合作：**加强行业内的人才交流培养及跨领域的协同合作，拓展人才获取渠道，鼓励创新创业，为行业发展培育更多创新基因和创新人才。

来源：上海外服，头豹研究院，沙利文

## ■ 方法论 Methodology

- 头豹研究院布局中国市场，深入研究19大行业，持续跟踪532个垂直行业的市场变化，已沉淀超过100万行业研究价值数据元素，完成超过1万个独立的研究咨询项目。
- 头豹研究院依托中国活跃的经济环境，研究内容覆盖整个行业发展周期，伴随着行业内企业的创立，发展，扩张，到企业上市及上市后的成熟期，头豹各行业研究员积极探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业视野解读行业的沿革。
- 头豹研究院融合传统与新型的研究方法论，采用自主研发算法，结合行业交叉大数据，通过多元化调研方法，挖掘定量数据背后根因，剖析定性内容背后的逻辑，客观真实地阐述行业现状，前瞻性地预测行业未来发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。
- 头豹研究院密切关注行业发展最新动向，报告内容及数据会随着行业发展、技术革新、竞争格局变化、政策法规颁布、市场调研深入，保持不断更新与优化。
- 头豹研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，以战略发展的视角分析行业，从执行落地的层面阐述观点，为每一位读者提供有深度有价值的研究报告。