

Special Interview

应当坚守的内核与应当打破的窠臼

——FANCL上海描绘的中国市场增长模式

芳珂（上海）贸易有限公司

藤原央介 董事・总经理

求人/求職者動向

复苏氛围急转直下 招聘案件数再次转负

AI×HR

以AI素养成为选拔人才的标准

Speeda China 中国経済トレンド

第21期 In China for Global

重新定义中国在产业全球布局中的角色

連載

変化する時代の人材づくり

创造AI应用“质量”的组织与人才条件

上海晶之道企业管理咨询有限公司

应当坚守的内核与应当打破的窠臼 ——FANCL上海描绘的中国市场增长模式

芳珂（上海）贸易有限公司

藤原央介

董事・总经理



在中国引领“无添加化妆品”20年以上的FANCL集团。其姐妹品牌“ATTENIR”正通过以当地消费者为起点的灵活策略，开拓新的成功模式。如何兼顾本地化与品牌价值提升、人才培养哲学、重视速度的领导力——就中国市场制胜战略，我们采访了FANCL上海的藤原央介先生。

——首先，请介绍一下贵公司中国业务的现状。

FANCL集团目前在中国开展FANCL和ATTENIR两个品牌。

首先，关于FANCL品牌，20多年来作为“无添加化妆品”的开创者，确立了将安心、安全置于首位的品牌定位。这是我们中国业务的重要基础，如今也依然与众多客户的信赖紧密相连。

然而，在这20年间，中国消费者的价值观和需求发生了巨大变化，加之众多竞争品牌崛起，我们今年对FANCL的商业模式进行了革新，转向捕捉现代中国客户所追求的“外在美容”与“内在健康”的全新价值提案。

具体而言，目前最着力强调的是，将品牌进化为不仅提供肌肤护理，还包含从身体内部进行美容支持的全方位解决方案品牌。这是在维持原有优

势的同时，为迈向下一增长阶段而主动推进变革的举措。

另一方面，2025年才正式进入中国市场的ATTENIR是FANCL的姐妹品牌，提出了“以三分之一的价格提供一流品牌的品质”这一颠覆化妆品行业常识的理念。

在ATTENIR的开展中，彻底贯彻以当地消费者为起点制定并执行营销战略的方法，通过迅速将消费者的真实声音和趋势变化反映到产品及沟通中，持续实现市场份额扩大。这也是活用FANCL集团在中国多年积累的见解，挑战新增长模式的体现。

FANCL和ATTENIR虽然共享“秉持正义感，消除世间的‘不’”这一创业以来的理

念，但FANCL旨在实现“向美与健康整合价值进化的变革”，ATTENIR则旨在实现“以合理价格持续提供高品质的挑战与当地营销机动能力，开拓日系品牌新成功模式”。

——您提到彻底贯彻以当地消费者为起点的方法，产品开发也在当地进行吗？

面向中国市场的产品开发，配方和核心技术由日本总部负责，当地团队积极参与将市场声音反映到产品中的流程。开发中心在总部，当地团队与中国市场的消费者需求及趋势共享给总部，承担将其应用于产品的桥梁作用。

在此过程中，与日本总部之间时常会围绕品质与当地趋势产生意见分歧。这绝非负面事件，而是双方各自从自身立场发挥专业性而产生的自然讨论。总部从守护品牌历史和质量标准的立场重视一致性，而我们当地法人则从最前线感受中国速度和消费者需求变化的立场追求机动性。

然而，这些意见分歧并未发展为对立，而是升华为建设性讨论。其背景在于，定期向总部提交中国市场趋势报告，彻底消除日中之间的信息差距。

具体而言，我们构建了一套机制，将SNS和直播电商中热议的成分动向、消费者要求

的质地和香味变化、竞争品牌的新价值提案及促销手法等真实市场数据，以视觉化、量化的方式传达给总部。由此，总部方面也能亲身理解中国市场的实时状况，即使产生意见分歧，讨论也更容易朝着考虑当地需求的方向推进。

——在推进中国业务时，如何设定“不可改变之事”与“应改变之事”的边界？

我们并非凭感觉或经验法则，而是基于彻底的外部环境分析和内部环境分析来设定这一边界。

首先，本集团自创立以来始终坚守一条坚定信念——化妆品本为美丽而生，绝不能因不必要的添加剂而损害肌肤。其结果是，FANCL集团在安心、安全方面的标准处于行业任何企业之上的水平，我们始终严格遵守。这一“对安心、安全的绝对标准”正是不可改变之事的根本。

第二，是各品牌在日本市场构筑的历史、哲学以及对制造的执着。对FANCL而言，是在日本培育的对无添加的彻底执着与技术；对ATTENIR而言，是自诞生以来贯彻的“以更合理价格提供真正优质产品”的品牌哲学。这些与创业时的信念和品牌诞生故事一道，是绝不

可改变的身份认同。

在此基础上，明确为“应改变之事”的，是当地沟通和推广手法、销售渠道的选择与运营，以及商品展开和价格设定等基于营销战略STP（细分、目标消费者、定位）的4P（产品、价格、渠道、促销）领域。

这些领域应在考虑中国市场特有的消费者行为和购买习惯、数字生态系统的进化状况、竞争对手动向等基础上，由当地团队以判断力和速度感灵活适应。

例如，在日本重视面对面咨询销售等真实使用体验和店头比较，而在中国直播电商和社交电商是主流，需要据此设计推广和渠道战略。

关于价格设定，也需考虑中国市场中价格带的心理接受范围及与竞争产品的相对定位，不应将日本的价格体系原样照搬，而应根据当地实际情况进行优化。

最重要的是，不应将这些边界视为固定不变，而应始终保持灵活重新定义的态度。为此，我认为需要双轮驱动：通过外部环境分析持续把握行业KSF（关键成功因素），通过内部环境分析明确自身的机会与课题。

——在贵公司对人才要求的素质方面，有“不可改变之事”吗？

最重要的是具备以客户为导向判断事物的心态。

在此基础上，FANCL上海正因为持续进行在严峻市场环境从零启动多项事业等绝非易事的挑战，所以作为对人才的要求，特别重视挑战精神、团队合作和主体性（领导力）。

挑战精神是指不拘泥于既有框架和过去成功体验，主动投身新措施和未知领域，即使有失败风险也勇于前进的态度。我们认为这是在中国市场急剧变化中不可或缺的素质。

团队合作是指在尊重各自专业性和角色的同时，为达成品牌整体目标相互贡献智慧，有时超越自身职责范围做出贡献的意识。

主体性，即领导力，不是等待指示，而是自己设定目标、思考并行动，带动周围人共同推进事物的能力。我们认为这是无论有无职务都要求所有员工具备的。

此外，既然是挑战众多的组织，问题的发生和部门间的意见对立就不可避免。重要的是，问题发生时不是归咎于他人，而是以自责的心态追问“自己哪里改善才能产生更好结果”，并从中获

得学习和成长。

——听说贵公司自2022年事业启动以来，没有一名正式员工主动离职。录用时巧妙的人选是原因之一，请问如何识别人材？

我们认为，不以自我为中心、能准确捕捉提问意图并清晰传达的人，能够顺利融入组织并发挥才干。因此，特别重视尊重对方的倾听姿态和能逻辑性说明的沟通能力。

面试中，综合评估“解决问题的思考过程和演示能力”“对工作的价值观和优先顺序的明确性”“外部适应性检查结果”这三点。

——为提高敬业度（对组织的归属感和贡献意愿），采取了哪些措施？

我们FANCL集团整体每年实施一次员工敬业度调查。该调查除定量数据外，还可通过自由记述定性把握员工的真实声音。此外，调查并非仅仅实施问卷就结束，而是确立了经营层认真对待数据，将其用于组织课题识别和改善措施探讨的循环。

日常中，各经理定期实施1on1会议，听取每位员工的动机、职业想法、对职场环境的满意度和不安因素等，努力细致把握实际情况。

此外，以团队建设为目的的员工培训、半年度达成会、每月晨会、员工生日祝福和总经理寄语等，在日常各种场景中刻意设计机制，让每位员工都能实际感受到被组织认可和重视。

——其中，您认为对防止离职最有效的措施是哪一项？

从现场的实感来看，团队建设培训、生日庆祝、庆功会等看似微小的举措，营造出了沟通顺畅的组织文化，在良好的组织氛围中执行战略，从而带来了成果。我认为，即便在严峻的市场环境下，自己的事业能够持续成长，也会让员工产生成就感和充实感，最终或许正因如此才带来了较高的留任率。

如果非要说一项，我认为经营层创造机会将每位员工的贡献可视化并传达感谢，正在发挥积极作用。

——在人才培养方面，采取怎样的姿态？

在中国，人才很少长期留在同一家公司。以这一现实为前提，我们将重心放在“如何持续成为作为成长场所有价值的公司”，而非“如何让人留得更久”。

我们最重视的是，在

FANCL上海工作不仅仅是一个“雇主”，而是对每位成员发挥“自我成长场所”的功能。通过在公司创造成果，员工掌握实力，提高技能、经验值和市场价值——持续提供这样的环境，就是我们的目标。

如果员工获得了更好待遇或职位的跳槽机会，我愿意愉快地送别。因为这证明我们作为人才培养场所正常发挥作用，而且我相信，送出的员工在新地方进一步成长，有朝一日会以另一种形式为公司或行业做出贡献。

——“公平培养所有员工的底部提升型”与“早期选拔高潜力人才集中投资的精英培养型”，贵公司的人才培养属于哪一种？

是“公平培养所有员工的底部提升型”。我们最重视培养所有员工在各自角色中为品牌培育做贡献的意识。

FANCL上海还是一个不到30人的组织，正因为每个人的贡献都影响整体事业，所以与其特别培养特定员工，不如提升全员水平，各自以主体性成长，更能提高组织综合实力。

——关于领导者培养的关键和课题，您是如何考虑的？

领导者培养中最重要的

藤原央介（Osuke Fujiwara）

2007年入职株式会社资生堂。历经营业、事业管理后，于16年赴上海，作为品牌经理主导护肤品牌重塑。21年转至株式会社FANCL，负责海外事业战略推进。22年起再次在上海主导当地法人组建与运营基建搭建、新品牌跨境电商上线、既有品牌一般贸易事业启动。现任董事总经理，引领中国事业成长。



是，在急剧市场变化和严峻竞争中，尽早察觉消费者和社会所抱有的“不”的洞察力，以及将其转化为战略的能力。

更具体地说，是准确连接现场真实声音和总部方针，描绘当地员工能自发热情工作的组织愿景。此外，为将战略付诸执行，需要同时推进制度和组织风土建设的执行力。也就是说，领导者必须具备营销、组织管理、战略制定、执行力等多方面综合能力。

在此基础上，我认为最大的课题是领导者的发掘以及如何有计划、持续地进行培养。我自身首先作为中国市场当地法人的负责人持续成长是大前提，同时，对于领导者候选人，不是传授技能，而是如何提供机制和机会，让他们具备经营视角和主人翁意识，自主思考并行动，这是今后的重大主题。

——请基于您自身的经验谈谈。

日系企业在中国市场持续成长，需要怎样的领导力？

首先最重要的是，拥有抛弃过去成功体验的觉悟，并坚持向中国市场和消费者学习的谦虚姿态。在日本行之有效的方法和过去的成功模式，在中国反而常常成为绊脚石。能否尽早察觉并接受这一点，是第一个分岔点。

另一个极其重要的是，比起“正确判断”，更重视“快速判断”的姿态。中国市场变化速度压倒性地快，如果等待完整信息齐全，那时已经落后了。即使不完整，也要先做决断，在执行中反复假设验证，每次进行调整。不能无所畏惧地运转这一循环的领导者，在当今中国市场无法生存。

持续学习的谦虚，以及以速度为最优先行动的胆识。我确信，兼具这两者的领导力，正是日系企业在中国持续成长的必备条件。

复苏氛围急转直下 招聘案件数再次转负

招聘案件数同比减少10%
8月以后急剧下降

第三季度招聘案件数较去年同期减少10%。此前至上一季度一直保持增势，7月也仍为同

比增长，因此原本认为第三季度至少能维持持平，但8月以后招聘案件数急剧下降，超出预期，增长率再次转为负值。
汽车/汽车零部件行业招聘较去年同期大幅减少，是转负

的主要原因。新车销量低于去年，中国厂商总体表现坚挺，而包括日系在内的外资整车厂商普遍陷入苦战，这被认为是招聘减少的原因。
不过，第三季度突然出现大

幅减少的原因尚不明确。过去也曾出现大幅减少后，下一季度增长率反弹的情况，因此第四季度有望恢复。

求职者心理趋冷
应聘数量止跌乏力

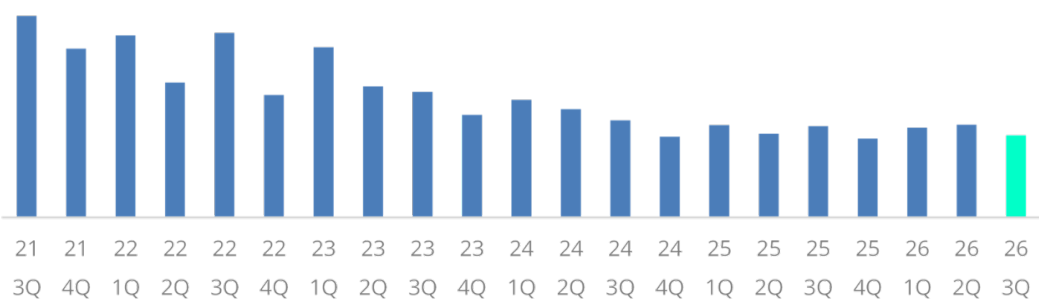
受招聘方低迷拖累，求职者动向也持续缺乏亮点。

针对在招职位的总应聘数量低于去年同期，创下第三季度历史最低水平。此前至上一季度持续收窄的降幅也再次扩大。
从国家统计局发布的消费者信心指数来看，反映对就业状况和就业前景感受的“就业信心指数”长期大幅低于100这一乐观与悲观的分界线。

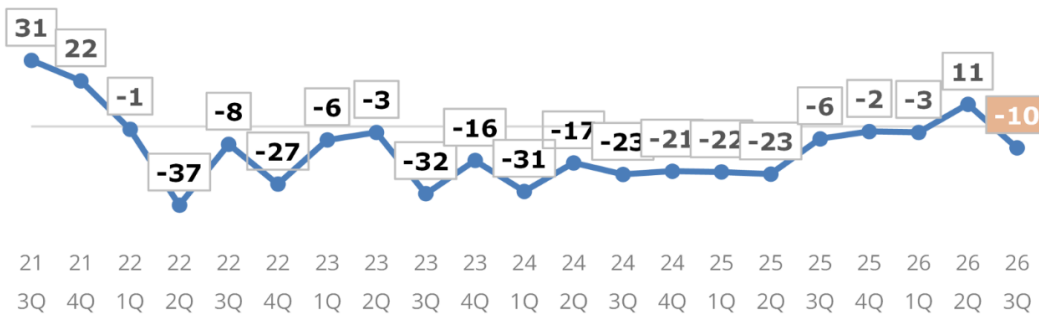
房地产市场低迷及随之而来的消费低迷、消费低迷引发的价格竞争加剧和工资增长乏力担忧、快速进化并改变工作方式的AI/Agent等多重因素叠加，对就业的不安情绪迟迟难以消除。

中国大陆拠点 求人の動向

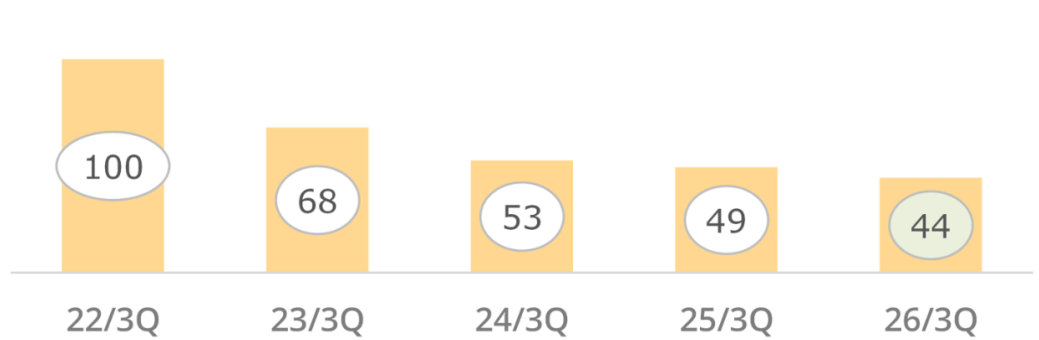
<季度招聘数量的变化趋势>



<去年同期相比增长率变化> ※単位＝%

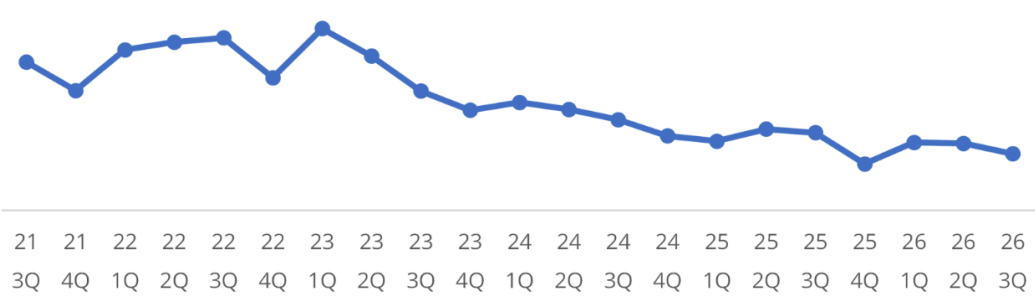


<第三季度对比> ※22年3Q求人数＝100

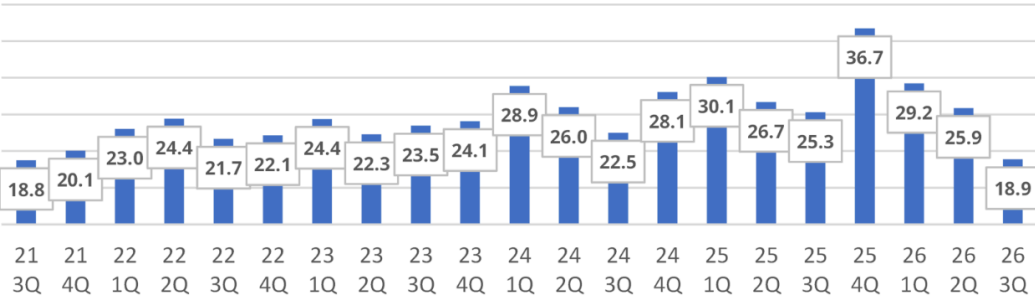


中国大陆拠点 求職者の動向

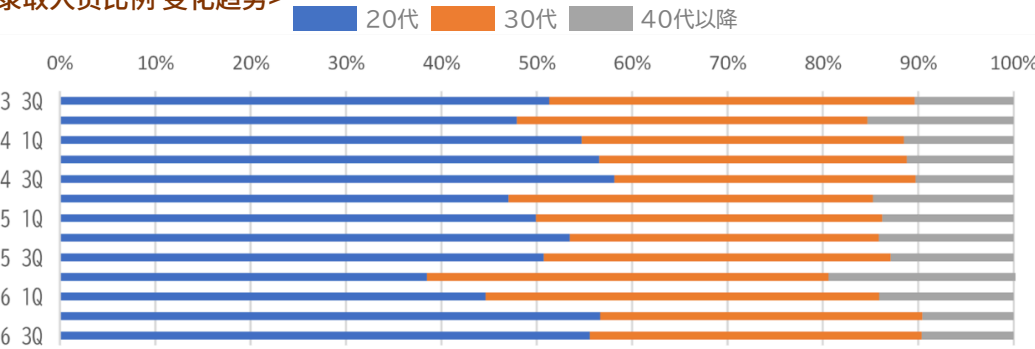
<正在招聘中的职位的总申请数量>



<录取人员从申请到最终内定所花费的天数 平均趋势>



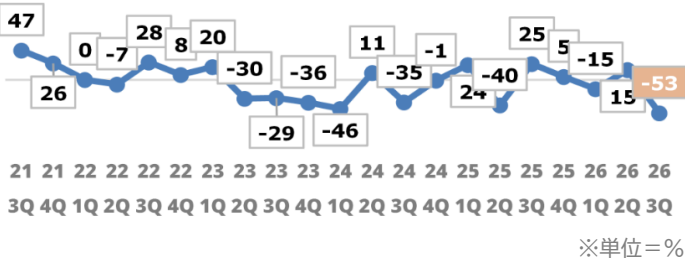
<按年龄分组的录取人员比例 变化趋势>



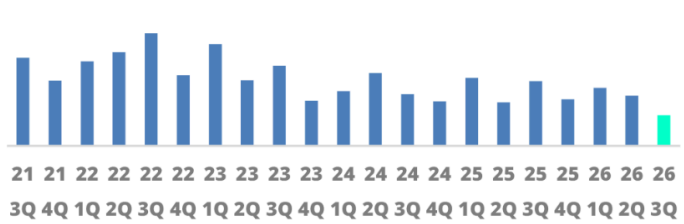


汽车/汽车零部件

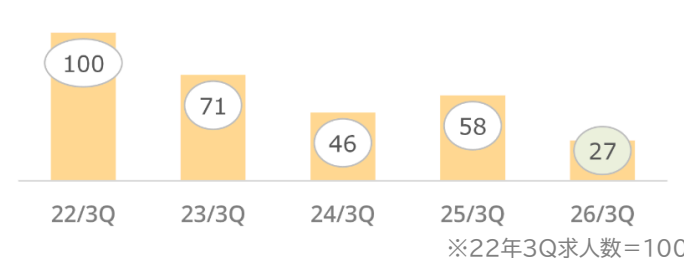
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>

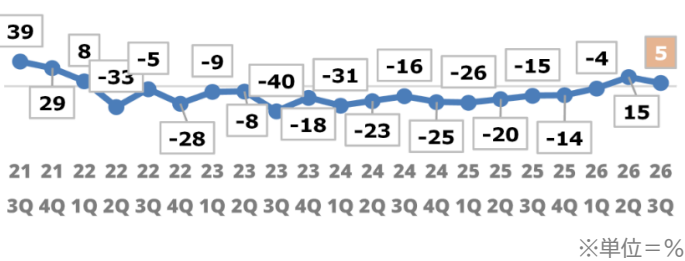


<第三季度对比>

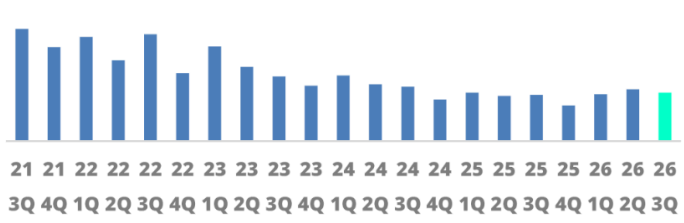


电机/电子

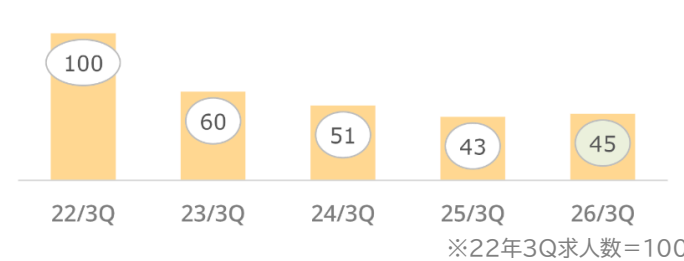
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>

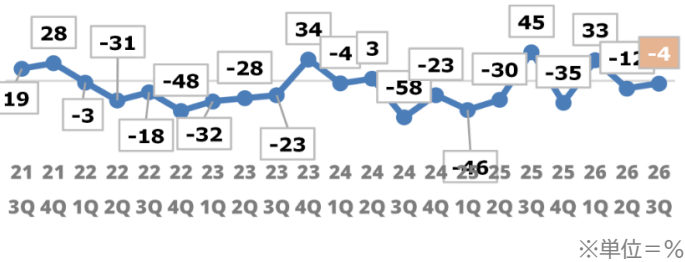


<第三季度对比>

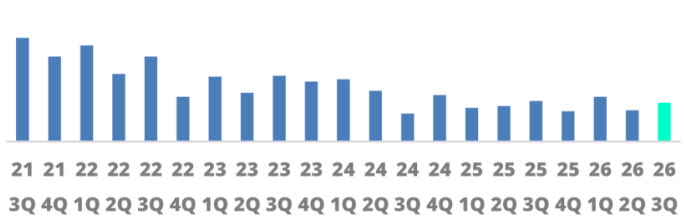


金属

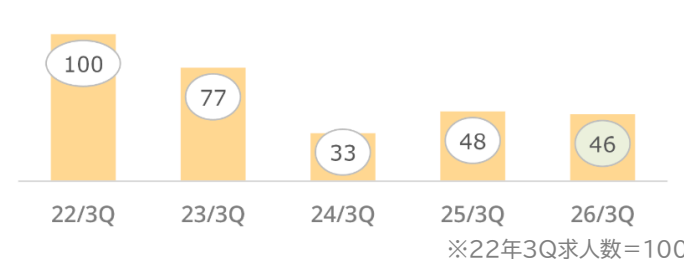
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>

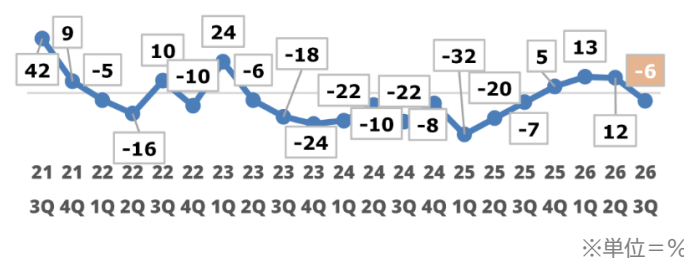


<第三季度对比>

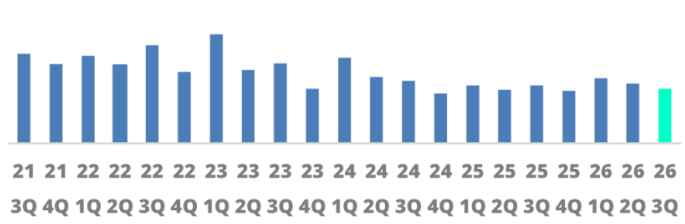


化学

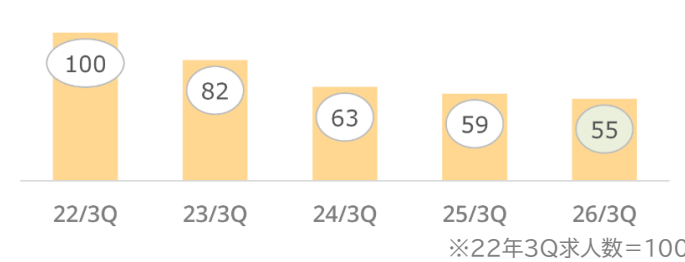
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>

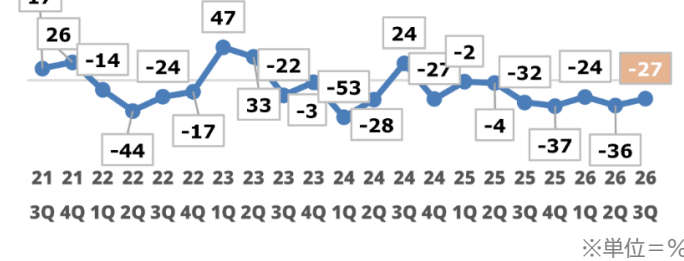


<第三季度对比>

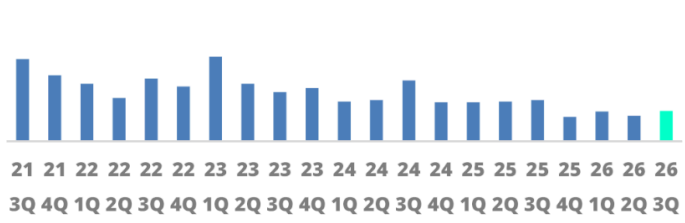


医药/医疗器械

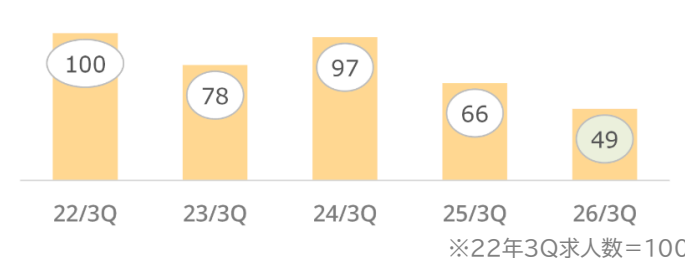
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>

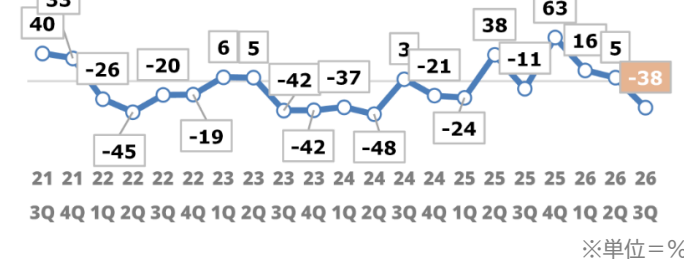


<第三季度对比>

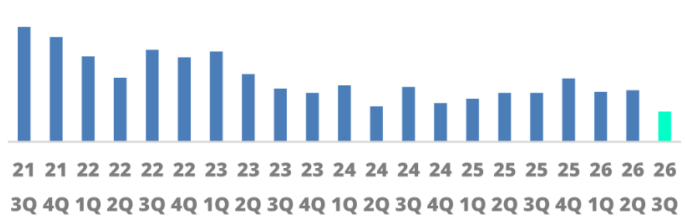


IT/通信

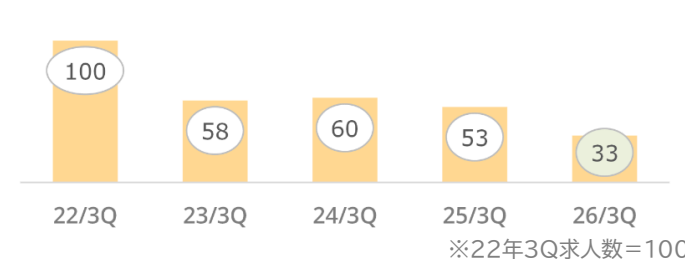
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>



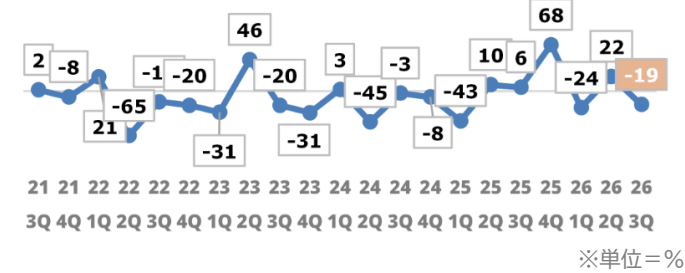
<第三季度对比>



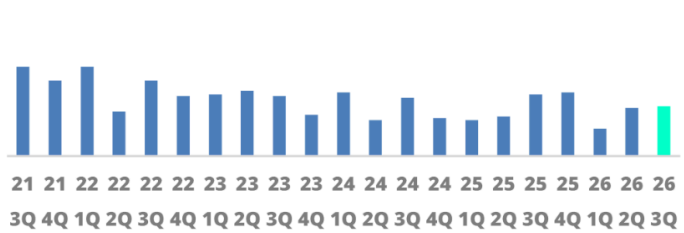


金融

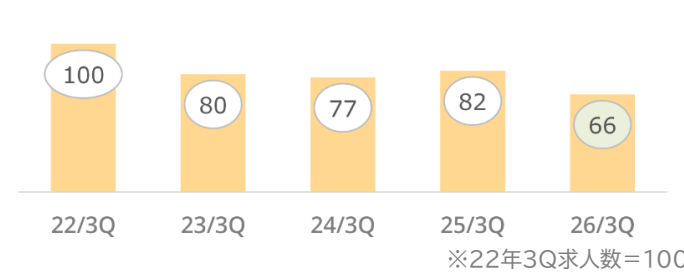
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>

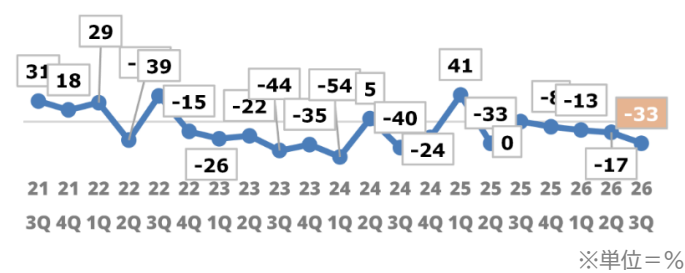


<第三季度对比>

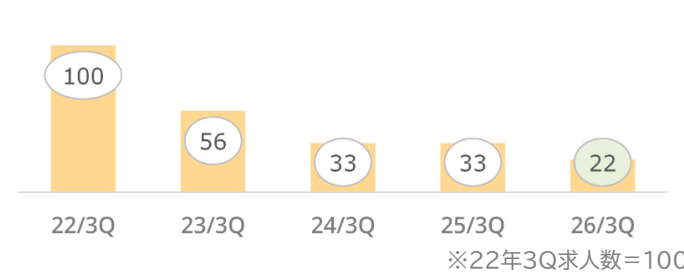


物流

<去年同期相比增长率变化>

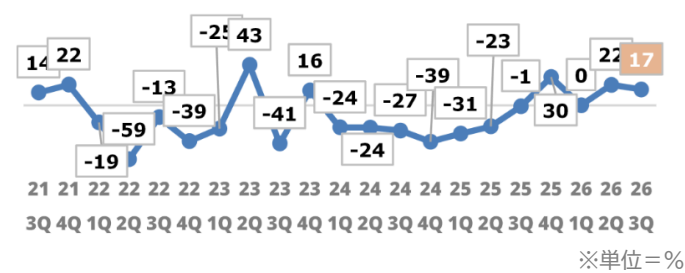


<第三季度对比>

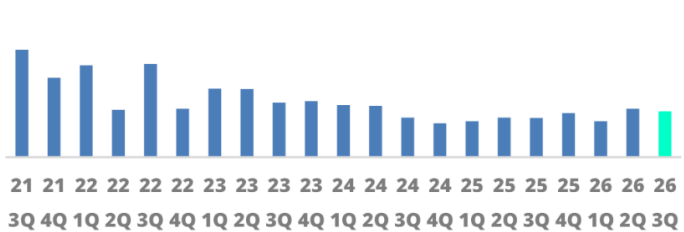


其他服务

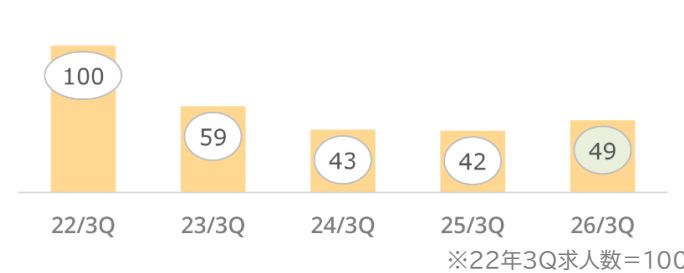
<去年同期相比增长率变化>



<季度招聘数量的变化趋势>



<第三季度对比>



HR REPORT

2026年第3四季度

在第三季度，我将为您介绍从智库和行政机构发布的人力资源相关报告。所有这些报告都可以免费查阅。



「日中の過度な眠気」の経済インパクト

【発表元】野村総合研究所
【言語】日本語

这是一份聚焦于工作期间（白班）困倦问题的报告。在日本，约31%的就业者存在“日间过度嗜睡（EDS）”问题，由此造成的经济损失高达约19.8万亿日元。EDS群体在简单失误和工作效率低下方面达到无困倦群体的10倍以上，险兆事件经历率也高达3倍以上。本报告建议，企业不应将健康管理完全交由个人负责，而应将其作为经营课题加以对待。

キーワード EDS 人的資本価値 プレゼンティズム ヒヤリハット



AI时代HR领域 100个反常识观点

【発表元】HRflag
【言語】中国語

キーワード

AIと協働 採用 タスクの境界



Global Employment Trends for Youth 2026

【発表元】ILO
【言語】英語

キーワード

若年失業率 経験インフレ 非正規雇用



AIで生み出す時間をどう使うか

【発表元】三菱総合研究所
【言語】日本語

キーワード

時間再配分 仕事再設計 職の共通言語



岗位数从减法到重排：AI时代真实岗位地图的重绘

【発表元】HRflag
【言語】中国語

キーワード

任務組合せ 人間の最終責任 労働力計画

華東地区

Huadong

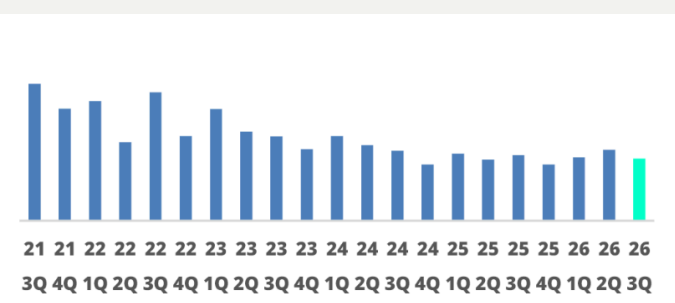
以 上海为中心的华东地区第三季度委托案件数较去年同期减少5%。从行业动向来看，电气、电子、机械行业的委托需求总体持平。另一方面，降幅较大的是化学、综合商社、IT三个行业。作为例外，半导体行业维持扩张态势，需求持续坚挺。

从职位类别来看，后台职能岗位的招聘大幅收

缩。原本后台岗位的招聘以因离职产生的补充为主。受经济形势恶化影响，员工离职率下降，人才流动性进一步放缓，补充需求随之萎缩。

从薪资水平来看，月薪15000元以上的招聘岗位数量持平，而月薪低于15000元的需求则出现下滑。其中，月薪低于1万元的案件大幅收缩。

华东地区季度招聘数量的变化趋势



华东地区负责人
刘 陶



華北地区

Huabei

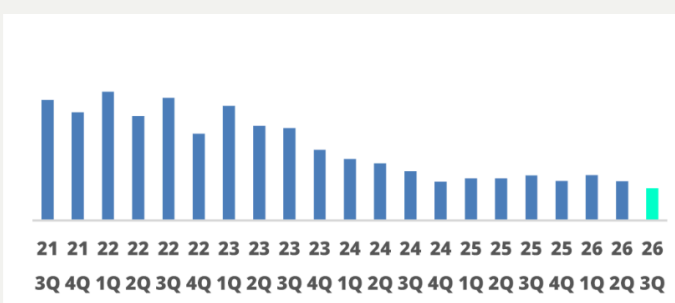
华北地区第三季度招聘数量较去年同期减少28%。北京地区招聘数量与去年同期持平，但天津及其他地区招聘减少的影响较大。

从行业来看，电气、电子、机械，消费品及消费者服务，医疗行业的招聘为主，招聘岗位以销售、销售助理、商品企划、销售企划、市场营销较为突出。此外，这可能是全国性趋势，也可能

是全球性趋势，即招聘多倾向于寻求即战力人才。AI及AI Agent的实用化可以说是背景之一。

从求职者动向来看，持续呈现难言活跃的状况。经验不限的招聘及要求有限的招聘减少，导致应聘数量难以增长，这也是原因之一。

华北地区季度招聘数量的变化趋势



华北地区负责人
薛 强



華南地区

Huanan

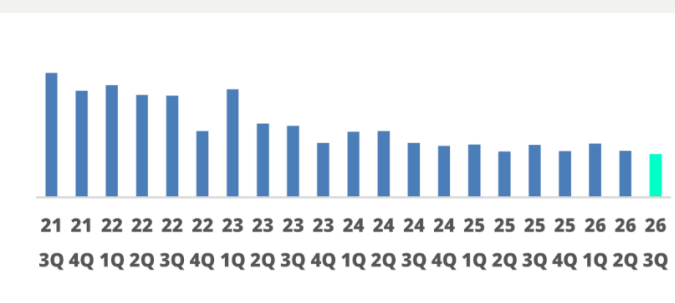
华南地区招聘数量较去年同期减少17%。第二季度曾出现同比增长2%的复苏迹象，但此次再度转为减少，招聘市场前景的不确定性增强。

从行业来看，汽车及家电、OA相关行业持续减少。消费品相关行业中，除服装外，总体表现较为坚挺。日用品、食品行业的招聘有所增加。从

职位类别来看，销售类岗位的招聘持续减少，而销售工程师则维持增长态势。在招聘需求整体收缩的背景下，对兼具技术或专业性且能承担销售活动的人才需求相对坚挺。

从人才要求来看，日语人才招聘减少，而不要日语能力的招聘有所增加。这是伴随经营本地化推进的长期趋势，但在华南地区，近期这一势头似乎正在增强。

华南地区季度招聘数量的变化趋势



华南地区负责人
田 荣幸



日本人求職者

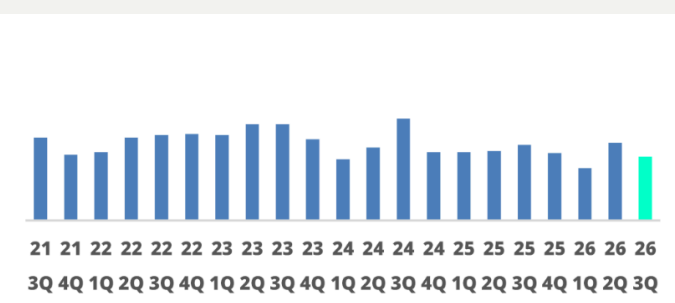
Japanese Jobseekers

第三季度日本人才招聘较上一季度的增长转为减少，同比出现下降。从招聘企业来看，日资企业与中国企业的招聘数量基本相当。日资企业的招聘意愿呈收缩趋势，而中国企业的招聘意愿则较为坚挺。以开拓日本市场、推进海外布局为主要因素的需求，对日本人才形成了支撑。

预计第四季度招聘数量同比持平至小幅增长。仅就日本人才招聘而言，第三季度招聘减少被视为温和复苏过程中的短期调整。

关于求职者对中国就业的心态，自去年此时双边关系出现间隙以来已过去一年，随着时间推移，心态确实在逐步转向积极。

日本人招聘季度招聘数量的变化趋势



Japandesk负责人
陈 惠芬



連載

変

化

する

時

代

の

人

材

づ

く

り

— 今回 07 —

创造AI应用“质量”的
组织与人才条件

AKMT

Management Consulting



お問い合わせ

明乐 (Ming Le)
※日本語可

上海晶之道企业管理咨询有限公司

Tel 150-0181-8203

Mail mingle@akmt-mc.com

引入AI工具之后，业务现场却看不到成果——如此感叹的企业正在增加。

然而，将这一问题简单视为IT投资的失败，就偏离了本质。决定AI应用质量的并非工具，而是运用工具的人才与组织的成熟度。变化时代的人才培养，正是培养能够驾驭AI的个人，并将其知识转化为组织资产的持续实践。

本文将从人才培养与组织开发的视角，梳理AI在现场创造价值的条件。

1. 为什么AI投资会撞上人才与组织的墙

许多企业认为，只要引入AI，就能自动实现“降本增效”。然而，工具终究只是手段，若不被嵌入业务语境，价值便无从产生。

容易被忽视的，是人才与组织的相应准备。即便引入了出色的AI，若没有能够驾驭它的人才，若个体的知识无法在组织中积累，就无法取得实质性的效果。

AI投资之所以落空，正是因为未能将成本削减与决策质量提升这两大价值，落到人才培养与组织开发的语境之中。

AI应用的质量问题，归根结底是人才培养与组织学习的问题。

2. AI创造的两大价值与“Skill”这一执行单位

其一，是通过业务自动化实现的成本削减。抽取高频且重要的业务场景，将定型化、重复性的作业交给AI。由此，人力资源与时间得到释放，人才向高附加值业务转移。这不应被视为单纯的人员削减，而应被定位为能力开发与人才再配置的机会。

其二，是通过高质量决策实现的收益提升。梳理重要判断所需的要素与标准，让AI辅助决策。将依赖直觉与经验的判断，转变为基于数据与依据的判断。方向性的精度提升而试错减少。这一价值，远大于业务自动化。

而这两者，最终都落到“Skill”这一可执行的“认知单位”上。从业务场景中抽取的步骤与决策要点成为Skill，隐性知识被转换为可复现的AI能力。

Skill既是“人才培养的教材”，也是“组织学习的单位”。个人习得Skill，便直接成为组织的能力。

3. 以Skill为核心的人才培养与组织开发

那么，具体该如何推进？建议采用以下四个步骤。

①业务盘点与人才要件明确化

将业务按“频率”与“重要度”两个轴进行评估，从高频、高重要度的领域着手。同

时，定义承担该业务的人才所需的能力，区分应由AI替代的业务与应由AI辅助的决策。

②Skill的抽取、语言化与教材化

听取现场的隐性知识，将步骤、判断标准、例外处理明文化。在落入AI可复现形式的同时，转化为可用于OJT与培训教材的形态。

③Skill的落地与反复，以及人才成长支援

将抽取出的Skill嵌入AI，在实际业务中运用。不必追求完美，即便粗糙的Skill，也在运用中持续改善。这一反复过程本身，将提升组织的学习能力，锻炼人才的判断力。

④效果测量与横向展开，以及组织文化的定着

在成本削减方面，测量工时削减与处理时间缩短；在收益提升方面，测量决策的精度、速度与可复现性。成功的Skill向其他部门横向展开，培育共享与持续改善的文化。

实践了这四个步骤的典型案例，是中国开展光伏发电业务的TCL光伏科技公司。

该公司首先以“发生频率”与“重要度”审视业务，将AI导入的对象锁定在“难度

低、价值高”的领域。

其次，让AI学习过去的数据与专家的判断，形成由AI进行初审、人员仅确认异常案件的方式，并彻底贯彻“精度低于人工便不上线”的标准。

例如在设备故障应对中，取消传话环节，设置数据采集器，由AI监测异常并自动建单、派单，修复确认后即完成验收，并在运用中持续改善。

其结果，日处理件数提升至过去的7倍，准确率达98%，修理时间也从1天缩短至4小时以内。

此外，在小区域跑通后再向全国横向展开。同时，重构了公司内部的评价体系，建立各部门每月汇报的机制：积累了多少可复用的Skill、开发了多少可实际干活的Agent、创造了多少真实业务价值等。

由此，AI从员工“可选的工具”转变为“公司业务运营的规则”。

AI应用的质量，并非由工具的性能决定，而是由运用工具的人才、以及积累知识的组织的成熟度决定。在变化时代的人才培养中，经营者与HR被要求的，不仅是眼前的效率化，而是提升人才与组织学习能力的长期视角。现场感受到价值、人感受到成长的那一天，正是在此时才会到来。AI拓展人与组织的可能性，而将这一可能性变为现实的，正是对人才培养的持续投资。

你要的那个人
市场上到底有没有？

✓ 想先确认某个职位
有没有合适的人选？

✓ 想了解潜在人才储备
情况？

✓ 想通过简历，看看
现在的市场行情、
技能、薪资水平？

免费获取匿名简历



☆ 请先提供您感兴趣的人才画像
(如职位、技能、期望承担的
职责等)

☆ 收到您的需求后，我们将进行
相应简历的搜寻，并在2-3个
工作日内由负责团队为您提供
候选人的匿名简历 (已隐去个
人信息)

— 服务窗口 —

袁 (中文)
yuanyongli@rgf-hragent.com.cn

丰原 (日文)
toyohara.momoe@rgf-hragent.com.cn

RGF HR Agent

採用テクニカルサポート

優秀な人材を逃さないために。採用テクニカルサポートでは、採用プロセスで見落とされがちなポイントを取りあげ、皆さんの採用活動の改善を目指します。

第6回

人才中介公司情不自禁 想要向求职者展示的求人票制作法 —6—

几乎空白？ 理应记载

在RGF招聘技巧白皮书Vol.1中，我们也简单提到：在中国，对于⑩休息日・节假日、⑪福利・社保方面的内容完全没有记载的招聘启事（求人票），也不在少数。

（求人票上需要记载的12个项目）

①招聘岗位	⑦工资待遇
②所属部门	⑧工作地・交通
③录用人数	⑨工作时间
④招聘背景	⑩休息日・休假
⑤工作内容	⑪福利・社会保险
⑥应聘条件	⑫选拔流程

但是，除非有合理的避免公开的理由，否则这两个项目最好都标明。当然，为了提高招聘启事的吸引力，尽量不遗漏地记载是最好的。在其他很多招聘信息中都没有提到⑩休息日和休假，以及⑪福利和社会保险，如果在本公司的招聘信息中有详细的内容，求职者应该会感受到企业的诚实的态度。详情请参考下一页的记载示例。

【要点】

（1）关于社会保险的记载，严格来说补充医疗保险和补充意外险应该属于福利的分类，但是和社会保险（法定）一起记载的话，对于求职者来说更加容易明白。

（2）福利（非现金报酬）和津贴（现金报酬），

整理后分开记载的话，更容易明白。

（3）每月支付的津贴(职位津贴、岗位津贴、资格津贴等)的情况下，记载在⑦工资中。详情请参考RGF招聘技巧白皮书Vol.5。如果每月固定支付的补贴包含在基本工资里，那就说明一下。

▼ 記載例

【休息日・休假】	<ul style="list-style-type: none"> ・法定节假日 ・法定带薪年假 ・福利带薪年假 ※初年度0天。每一年加一天，最多不超过10天/年。 —其他休假制度— ◇夏季休假 ◇伤病假 ◇产假/陪产假 ◇婚丧假
----------	---

【社会保险】	<p>入职后即须缴纳五险一金</p> <p>试用期结束后，可另外缴纳、</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇补充医疗保险（缴纳对象可以为员工和员工子女） ◇补充意外险
【福利】	<ul style="list-style-type: none"> ・员工旅行（每年1次） ・体检（每年1次） ・节假日礼品券（春节、中秋节） ・年会 ・生日礼物 ・运动会（每年1次） ・海外旅行（根据业绩）
【津贴・补贴】	<ul style="list-style-type: none"> ・通勤补贴（上下班交通费全额负担或者定额） ・交通补贴（业务用的交通费全额负担或者定额） ・通信补贴（携帯電話通話費全額負担或者定额） ・午餐补贴 ・高温补贴 ・出差津贴 ・全勤津贴 ・长工龄津贴 ・资格证书合格奖励金

到这里为止，我们已经讲了6次关于招聘启事（求人票）的制作，大家觉得怎么样呢？招聘启事是为了获得求职者的共鸣和信赖，与更多的应聘联系起来的工具。对人事来说，招聘启事是对求职者的品牌宣传工具，招聘启事的制作也可以说是劳动市场的营销活动。

从与求职者建立信赖关系的契机这一角度出发，对之前的记载稍微下点功夫改善的话，应该会成为更有魅力的招聘信息。



CASE 10 以AI素养成为 选拔人才的标准

随着AI的迅速普及，企业的人才选拔和人才配置标准正在发生巨大变化。

当任何人都能在业务中运用AI的时代到来之际，熟练运用AI工具的能力，也就是“AI素养”，正在成为人才选拔过程中的决定性因素。

招聘现场出现的变化： 开始考察AI运用能力

某化妆品公司在应届生招聘的自我介绍栏中，设置了“运用AI工具克服极限的经历”这一项目。这并非评价是否使用AI本身，而是试图评价候选人如何将AI作为手段来克服课题的思维与行动过程。

此外，某时尚相关企业实施了允许自由使用AI工具的“AI原生”考试。该考试故意给出模糊的要求，制造信息不完整的状况，观察候选人如何定义问题并加以解决。可以说，这是一种重视问题发现能力以及说明判断依据的能力的设计，而非通过答案唯一的课题来衡量。

实际上，在该考试中，有候选人在规定时间的一半以上用于梳理要求和将判断依据语言化，并最终合格。其特点在于，评价的是思考过程而非实装技能。这类招聘出现的背景在于，能够以AI为前提重新设计工作的人才

与不能做到这一点的人才之间，在生产效率和价值创造上已经开始产生巨大差距。

企业所要求的三种AI素养 是什么

那么，企业所要求的AI素养具体指什么呢？至少可以整理为三点。

第一，是对生成式AI擅长什么、不擅长什么的理解，识破幻觉（即看似合理地生成非事实信息这一现象）的能力，对信息泄露风险的认识，提示词的巧思，以及不盲信输出结果的态度。这今后将成为所有员工都应平等掌握的基础素养。

第二，是用AI如何变革自身业务并使其与成果相联系的AI运用实践力；第三，是在利用AI的同时实现组织再设计和治理构建的AI变革推动力。此外，需要注意的是，这三者根据职层和角色的不同，所要求的程度也有所差异。

应当考察的是 经验的质量与潜力

准确评价这些能力并非易事。因为仅凭候选人“有使用AI的经验”这一说法，无法区分真正理解AI的人才与只是使用过AI的人才。在面试中，仅

仅询问候选人“使用AI的经验”是不够的，还需要辨别“针对什么课题、如何使用AI、产生了什么结果”。

为此，例如“最近用AI改善了哪项工作”“是否有过AI回答错误的经历”“你认为你的工作能在多大程度上被AI替代”等提问被认为是有效的。

这些提问能够将焦点从工具操作技能转向理解并验证AI局限的态度，以及如何将其嵌入业务之中。尤其是询问“是否有过AI回答错误的经历”，对于确认候选人承认失败并加以验证的诚实性，以及是否具有怀疑输出结果的习惯，是有效的。

人事部门需要重新定义录用 标准并设计分层培养

AI素养已不再是仅关乎部分企业的话题。无论行业或规模，它正在成为所有组织的重要要素。

在此背景下，可以说人事部门如今需要重新定义录用标准，同时设计分层培养体系（即根据职层和角色，建立分阶段的培养项目，包括全体员工应共同掌握的基础素养、承担业务变革的实践力，以及推动组织整体AI运用的推动力）。

第21回

In China for Global
重新定义中国在产业全球布局
中的角色

1. 报告要点
(Executive Summary)

资金在收缩，布局在继续

在加息和地缘因素影响下，全球对外投资金额回落，中国吸收外资也受到影响，但外资新设企业数量已连续三年上升。新增布局更偏向研发、

角色也从满足本地需求"，逐步转向依托供应链和产业优势，服务全球业务。

企业留在中国，不只因为市场，也因为能力

案例大致可分为两类：一类继续加码投入，另一类在缩减或重配资本，但都仍然需要中国的生产供给、需求环境、供应链协同和竞争环境。需求是进一步扩张的必要条件，供应链协同则是中国和全球市场相比都独具价值的优势。

如何再定位中国变成关键

成功案例的共同点：①让中国承担与其产业优势相匹配的角色，例如研发、采购或出口基地；②把中国的供应链和技术优势转化为面向海外市场的产品与能力；③总部对分工、边界和授权有清楚安排。

2. 从先进案例看
“In China for Global”

以下节选报告中的4张图表，均由Speeda制作。

(图表1) “In China for Global” 战略下的案例定位

縱纵轴为资金投入方向（扩张型／重构型），横轴为聚焦市场（中国市场／全球市场）。供应链协同是中国最突出的优势，也是以中国为起点布局全球的企业共同看重的要素。



来源:Speeda根据公开资料整理

(图表2)Panasonic（日本）：通过扩张与重构把中国从制造基地升级为全球研发与制造平台

对Panasonic而言，“China for China”是原点，“China for Global”是新的方向。通过中国市场孕育的竞争力开拓亚洲市场，构筑全球标准的供应链。



(图表3)Toyota（日本）：通过组织重构与权限下放，先在中国电动车市场站稳脚跟，再计划把零部件成本优势复制到泰国基地

成功践行“In China for China”战略，才可能带来“In China for Global”的机遇。



(图表4)Tesla（美国）：把中国作为整车、储能、机器人三大业务线的供应链重心

Tesla深谙中国的供应链优势，在上海超级工厂成功后，进一步拓展了在华的生产能力和供应链关系，并服务于面向全球多个市场的产品出口。



▶

見ておくといい…
かもしれない動画

2026.7~2026.9

◀▶

试着找了下对大家的工作、技能提升肯定能带来帮助。。。吧^_^，也可能毫无帮助的教学视频，大家如有时间及兴趣的，不妨看一下？

题名我把人才盘点工作做成了双击即用的工具还开源了！

URL<https://www.bilibili.com/video/BV1wfM26ZEHf/>

发表元玛雅姐姐AI



题名对谈60亿外企HR总监

URL<https://www.bilibili.com/video/BV1DLLeB6LEi9/>

发表元万物聲



题名对话吕红：顶尖HR的取舍之道

URL<https://www.bilibili.com/video/BV1G2uo66EGH/>

发表元郭姐姐的医药圈



题名AI办公“三足鼎立”：WorkBuddy×千问办公×豆包工作，三家横评谁更强？

URL<https://www.bilibili.com/video/BV1ZhhV67E86/>

发表元湖森堡AI_hooosberg



题名176分钟人力资源管理各模块管理体系梳理清晰

URL<https://www.bilibili.com/video/BV1gUhi6NE2z/>

发表元UPHR-刘鑫



PICKUP

HR News

我们挑选了第三季度中国媒体报导的与人力资源相关的热门文章，重点关注人力资源媒体

发表日	タイトル	发表元
7月7日	别只做“定岗定编”了，HR要转向“能力规划”	前程无忧
7月9日	五个问题看出人力总监的真实水平	猎聘人才官
7月9日	上海新质产业平均招聘月薪16910元！	劳动报
7月10日	新员工入职第一个月，你的公司正在劝退最好的人	前程无忧
7月14日	公司擅用离职员工声音训练AI配音 法院判定：构成人格权侵权	中国青年报
7月15日	遏制过度背调，守护职场公平正义	新华每日电讯
7月17日	智联招聘发布2026年人工智能产业人才发展报告	经济网
7月23日	HR托举自己的10个小习惯	猎聘人才官
7月30日	社保折现进工资“你情我愿”也不行	人民日报
8月8日	一大批中层，即将消失	猎聘人才官
8月10日	观察丨《上海市企业工资支付办法》更新，这两条合规主线务必厘清	劳动报
8月15日	张一鸣：为什么我不赞同控制人力成本？	猎聘人才官
8月18日	HR怎么用好WorkBuddy？	AIHR数智引擎
8月19日	来看！80、90、00后退休时间一览表！	Hroot
8月19日	高潜员工，是选出来的还是“试”出来的？	前程无忧
8月20日	为什么招聘越急，HR越不能马上开始搜简历？	猎聘人才官
8月25日	北森正式发布《中国企业HR AI应用成熟度报告》	人力资源经理网
8月26日	2027届校招AI人才市场洞察：供需认知分化与能力重塑趋势	经济观察网
9月1日	企业AI前沿：人才培养与产业并购双向赋能企业智能化战略跃迁	人力资源经理网
9月4日	实测豆包工作任务：狠狠折腾一遍后，它真把HR的苦活接走了	环球人力资源智库
9月7日	聚焦丨《上海市劳动合同条例》新规解读	劳动报
9月8日	AI将如何重构人才招聘职能？一场招聘团队的结构性重构	Hrflag
9月12日	多家银行启用AI面试官开展校招初筛	证券日报
9月17日	做招聘的HR，怎么判断自己有没有在成长？	猎聘人才官
9月17日	AI面试官上岗，选人会更公平吗？	前程无忧
9月17日	AI能力正进入招聘门槛、薪资定价和组织管理	光明网

上海艾杰飞人才管理咨询有限公司

RGF Talent Solutions China Co.,Ltd.

RGF HR Agent

<https://www.rgf-hragent.asia/>

<https://www.rgf-hragent.com.cn/>

上海	住所 電話	上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場17楼1701AB室 (+86) 21-5331-8000
北京	住所 電話	北京市朝陽区向軍南里二巷甲5号雨霖大厦12層1208室 (+86) 10-8591-7900
深圳	住所 電話	深圳市羅湖区紅宝路139号蔡屋圍金龍大厦905室 (+86) 755-8237-5208
広州	住所 電話	広州市天河区林和西路161号中泰国际広場A1306 (+86) 20-8527-4585

关于本刊的疑问或招聘相关咨询，请联系以下对应窗口

<中文服务窗口> 袁 yuan Yongli@rgf-hragent.com.cn

17521751774
(微信同号)

<日文服务窗口> 丰原 toyohara.momoe@rgf-hragent.com.cn

13636500355
(微信同号)

発行年月／2026年10月

発行／RGF Talent Solutions China Co., Ltd.

上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場17楼1701AB室

TEL. (+86) 21 5331 8000

本誌掲載の写真・図・文の無断転載・複製を禁止します。