

调研主办方

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.



跨海纳才 2026

企业全球化招聘战略与执行指南

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

顾问团
ADVISOR GROUP



江颖

Segway- Navimow
欧洲区事业部 HRBP



周晓霞

和而泰
前和而泰海外
人力资源总监



陈硕

诺唯赞生物科技
国际事业部 HRBP



张彤

赛轮集团
中国区人力资源总监



宋玉婷

协鑫集成科技股份
有限公司
人力资源高级总监



仲小玲

亚信科技控股有限公司
人力资源中心招聘部总监



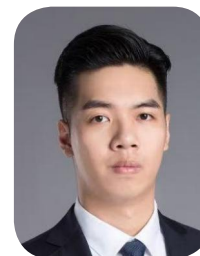
荀霞

震裕科技 - (范斯特江
苏有限公司)
人力资源高级经理



杨宗晓

中国第一汽车集团
有限公司
招聘经理



曾祥伦

中集世联达
人力顾问



作者栏信息

AUTHOR

单世琴

chloe.shan@hrecchina.org



单世琴现任人力资源智享会(HREC) 咨询顾问(Senior Consultant, Research and Survey) 一职。在《2026 企业全球化招聘战略与执行指南》中, 负责市场诊断、问卷设计、案例访谈、数据分析与报告撰写等工作。

单世琴毕业于贵州大学, 获得管理学硕士学位。

目录 CONTENTS

06
09

33

04 前言 05 研究框架

一、企业出海概况

二、企业出海人才规划与招聘策略

- 10 (一) 人才规划：前瞻布局，审时度势
 - 11 ● 业务需求维度
 - 17 ● 管理实现维度
- 21 (二) 招聘团队“谁来招”：权责清晰，内外协同
 - 21 ● 招聘团队的搭建与分工
 - 27 ● 招聘团队的核心能力
- 29 (三) 招聘策略“怎么招”：市场为轴，精准破局

三、出海招聘的执行流程

- 34 (一) 人才画像制定“招什么人”：需求定义，持续迭代
 - 34 ● 人才画像的构建
 - 36 ● 人才画像的优化
 - 38 ● 业务团队的胜任力
- 40 (二) 招聘渠道布局“从哪招”：人才触达，高效布局
 - 40 ● 常见的招聘渠道
 - 44 ● 招聘渠道的布局策略
 - 45 ● 招聘供应商的选择策略
 - 46 ● 招聘供应商的合作机制

55

- 48 (三) 面试能力构建“招对人”：人才评估，精准吸引
 - 48 ● 面试官能力
 - 49 ● 面试官培训
 - 51 ● 海外面试注意事项
 - 52 ● 面试的人才吸引策略
- 54 (四) 海外背景调查“招放心”：风险控制，稳健用人

四、招聘数据评估与策略优化

- 55 (一) 招聘指标的分析：量化评估，效果可视
- 56 (二) 招聘策略的优化：效果复盘，闭环优化

58 海外招聘全链路实战指南 69 企业案例展示

- 69 ● 和而泰出海招聘案例
- 73 ● 某知名 A 汽车企业出海招聘案例
- 77 ● 某知名 B 汽车企业出海招聘案例
- 80 ● 某知名物流企业出海招聘案例
- 84 ● 诺唯赞出海招聘案例
- 89 ● 某科技硬件企业出海招聘案例
- 92 ● 赛轮集团出海招聘案例
- 94 ● 某知名能源企业出海招聘案例
- 96 ● 震裕科技出海招聘案例
- 99 参调企业信息
- 101 结语

前言 P R E F A C E

在全球经济格局深度调整、产业链重构加速的当下，中国企业的全球化进程已迈入“理性深耕、多元布局”的新阶段。企业正经历从规模化扩张向结构性调整、从单一贸易向深度本地化运营的战略转型，这不仅带来了前所未有的发展机遇，也对企业全球化运营能力提出了更高要求。随着海外业务走向成熟，本地化深耕成为必要趋势，如何在当地高效获取和吸引人才，已成为决定企业全球化成败的关键一环。

当前，企业在海外招聘中往往充满挑战：招聘团队协作效率低、招聘流程执行不顺畅、文化融合难度大等多重困境，这些不仅影响人才引进的时效与质量，更直接制约着海外业务的响应速度与长期增长潜力。问题日益凸显，却缺乏系统性的解决方案与路径参考。

面对海外招聘的现实痛点，企业亟需一套兼具战略高度与实操性的解决方案，基于此，本报告应运而生。根据多家出海企业的深度调研与案例分析，本文系统梳理了 2026 年企业海外招聘的实践路径。报告不仅揭示了当前企业出海在阶段、区域与模式上的结构性变化，更聚焦于“人才规划 - 团队分工 - 招聘执行 - 数据评估”的全链路体系，提供从战略设计到战术落地的系统性解决方案。

小贴士

本文在二、三章节开头整理了本章的核心内容导航，并在文章的最后梳理了海外招聘全链路实战指南，帮助读者快速掌握海外招聘各环节的实战要领，即学即用。

通过本报告，读者将获得：

- 洞见宏观趋势，锚定出海航向：系统把握企业出海的阶段演进、区域布局与业务模式风向，为您的全球化战略提供坚实的数据与行业参照。
- 构建人才规划，制定招聘策略：从业务需求与实现条件双重视角形成科学人才规划，贯通组织执行链路，掌握团队分工协同与精准招聘策略的完整方法论，支撑适配业务节奏的全球人才布局。
- 招聘闭环执行，实现高效落地：系统掌握从“人才画像绘制→渠道精准布局→专业面试能力→合规背景调查”四大核心环节的可操作方法，打造环环相扣、即学即用的海外招聘标准化流程。
- 高效数据评估，推动效能迭代：掌握科学评估招聘效果的核心指标，并能够针对典型招聘场景将数据洞察转化为可落地的优化策略，推动招聘运营从“经验依赖”向“数据诊断”的精细化升级。

智享会期望，这份报告能成为企业人力资源全球化道路上的“实践指南”，帮助更多出海企业在复杂多变的国际人才市场中精准定位、系统布局、高效执行，助力中国企业在世界舞台上行稳致远。

研究
框架

企业出海概况

出海阶段

出海地区

出海业务

出海驱动人才规划

出海人才规划与招聘策略

人才规划

需求纬度与实现纬度

招聘必要性

招聘团队

团队的搭建与分工,
招聘团队核心能力组织落地
制定策略

招聘策略

应对海外人才市场、文化、渠道与国内迥异,
企业本土品牌吸引力有限,
且人才需求不匹配的策略

规划与策略指导招聘实践

出海招聘的执行流程

1. 海外人才画像的制定

画像构建、优化与
业务团队胜任力画像确定
渠道选择

2. 海外招聘渠道的布局

常见招聘渠道与渠道布
局策略、供应商的选择
策略与合作机制渠道投放
人才筛选

3. 海外面试的能力构建

面试官能力定义与培训流
程、海外面试注意事项、
面试的人才吸引策略确定人才
背景调查4. 海外背景调查的
内容与方式复盘
与
优化数据的有效性评估
招聘指标的分析与策略优化

一、企业出海概况

本章开篇聚焦于企业出海的宏观图景与结构性变化，通过对**出海阶段、地区布局、业务模式**三个核心维度的连续数据分析，系统揭示了当前中国企业全球化进程中的核心特征与演进趋势。

旨在解答以下几个关键问题：当前中国企业出海的整体节奏发生了怎样的转变？在区域选择上呈现出怎样的多元化策略与市场偏好？以及出海业务模式的趋势现状？

通过呈现从“规模化扩张”到“结构性调整”的宏观转变，本章为后续深入探讨人才规划、组织构建、招聘执行等具体管理议题提供了关键的业务背景与战略语境。

企业出海概况：理性深耕，多元布局

近年来，中国企业在全球化进程中愈发展现出务实理性的发展姿态，注重战略调整与可持续增长。基于近几年的调研数据分析，本章聚焦出海阶段、出海地区、出海业务模式三个关键维度，系统呈现当前企业出海的现状与变化趋势。

出海进程趋缓，呈现结构性调整趋势：

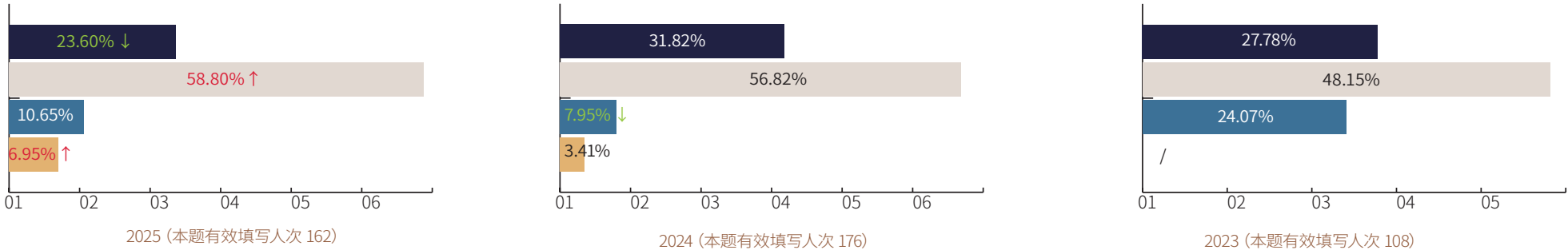
新出海的企业与高速发展企业进程均有所放缓，企业普遍停留在开拓期（58.80%），部分企业进入波动调整与试错阶段，展现出理性的发展姿态。

地区布局多元化：

相较去年，出海区域布局呈现多元化拓展态势，其中东南亚等新兴市场与欧美成熟市场成为战略首选。

出海业务模式从单一贸易向深度运营转变，其中“产品出口”（55.56%）与“本地化生产（42.59%）”成为当前最主要的两种业务模式，企业逐步构建可持续的本地化运营体系。

▼表1 企业当前出海阶段：



- A. 初创期 (确定出海战略, 进行准备, 开展海外业务, 积极寻找海外生存机会)
- B. 开拓期 (海外业务发展达到一定阶段, 但产业链、管理及运营等体系不够完善)
- C. 高速发展期 (实现全球化, 海外业务发展非常成熟, 产业链、管理及运营等体系完善)
- D. 波动调整期 (存在试错与调整情况, 与以前相比海外业务有所收缩或放弃, 但总体出海趋势不变)

▼表2 企业目前出海的地区：

选项	2025	2024	2023
A. 东亚：日本、韩国、朝鲜、蒙古等	37.04%	31.82%	
B. 东南亚：新加坡、马来西亚、泰国、印度尼西亚、菲律宾、越南、老挝、柬埔寨、缅甸、文莱等	70.37%	60.23%	
C. 南亚：印度、巴基斯坦、孟加拉国、斯里兰卡、尼泊尔、不丹、马尔代夫等	25.93%	12.50%	83.33%
D. 中亚：哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、土库曼斯坦、塔吉克斯坦、吉尔吉斯斯坦等	20.37%	19.32%	
E. 西亚：土耳其、伊朗、沙特阿拉伯、阿联酋、以色列、约旦、伊拉克、科威特等	20.37%	19.32%	
F. 欧洲地区	53.70%	48.86%	61.11%
G. 北美洲地区	50%	35.23%	50.00%
H. 南美洲地区	22.22%	28.41%	31.48%
I. 非洲地区	29.63%	23.86%	16.67%
J. 大洋洲地区	11.11%	6.82%	14.81%
K. 其他	5.56%	2.27%	1.85%
本题有效填写人次	162	176	108



数据分析

出海进程趋缓，结构性调整特征显现

一方面，企业新出海量相较往年有所放缓（23.60%）；另一方面，已出海企业中，步入高速发展期的比例收缩，更多企业停留在“开拓期”，并有部分进入战略“波动调整”，标志着出海从规模化扩张进入结构性调整的新阶段。



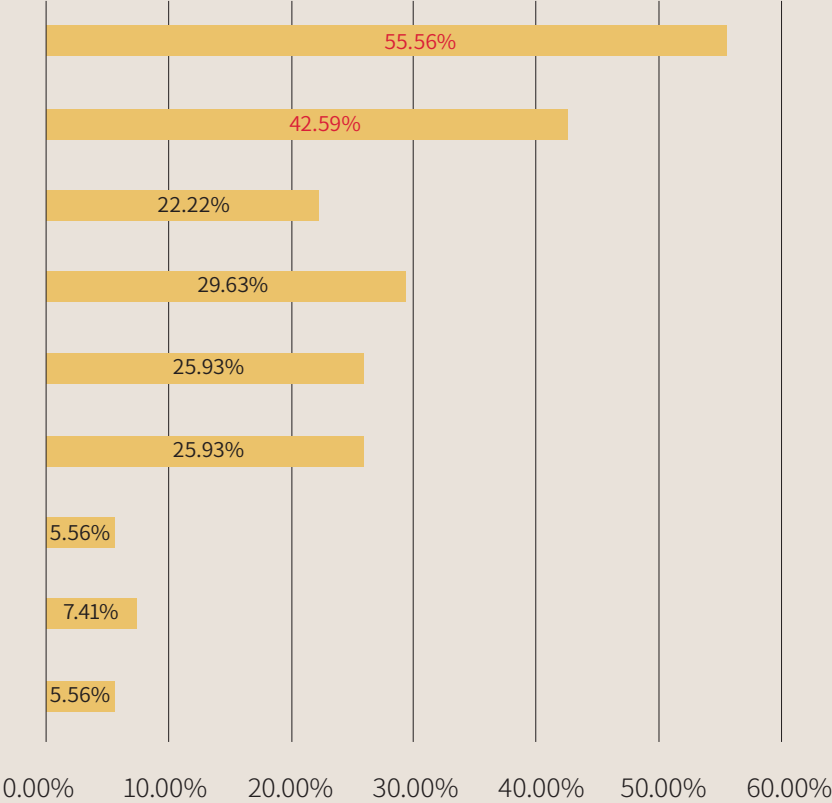
数据分析

相较去年，出海区域布局呈现多元化拓展态势，其中东南亚新兴市场与欧美成熟市场成为战略首选。

1. 新兴市场：东南亚等亚洲市场凭借巨大的人口红利和相对友好的营商环境，成为企业获取市场规模和增长潜力的核心区域。
2. 高端市场：北美、欧洲作为成熟市场，是企业寻求战略升级和全球化营销的必争之地，热度持续攀升。

▼表 3 企业的出海业务模式：（本题有效填写人次 162）

- A. 产品出口模式：企业通过国际贸易将产品出口到境外
- B. 产能输出模式：企业在海外设立生产基地，实现本地化生产
- C. 技术输出模式：企业通过技术转让、专利授权等方式，将核心技术输出到海外市场
- D. 品牌输出模式：企业通过品牌建设和营销活动，在海外市场建立和推广自己的品牌
- E. 海外并购模式：企业通过收购海外公司或资产，快速进入目标市场
- F. 合资合作模式：企业与当地合作伙伴共同成立合资公司，共同开发市场
- G. 跨境电商模式：企业通过电子商务平台，直接向海外消费者销售产品
- H. 数字服务模式：通过线上服务实现全球化交付
- I. 其他



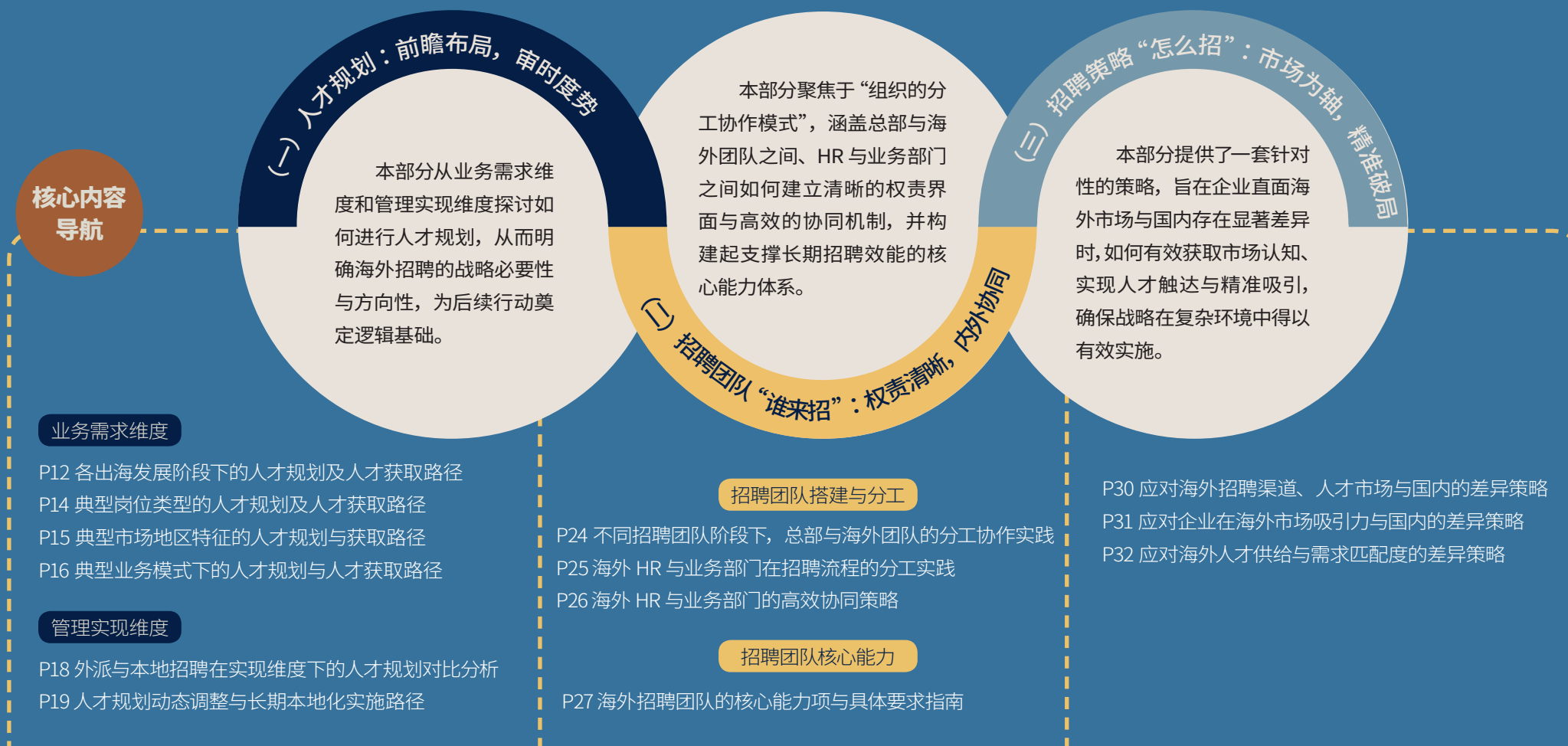
数据分析

企业出海业务模式正从单一贸易向深度运营转变，“产品出口”与“本地化生产”成为当前最主要的两种路径。

- 1. 产品出口模式（55.56%）仍占主流：超半数企业仍依靠国际贸易直接出口产品，表明中国制造在成本与供应链方面仍具备显著优势，能通过价格竞争力在国际市场占据份额。
- 2. 产能输出模式（42.59%）成为重要拓展方向：近半数企业已在海外设立生产基地，通过本地化生产直接应对贸易壁垒、降低关税成本，并更灵活地响应区域市场需求，逐步构建可持续的本地化运营体系。

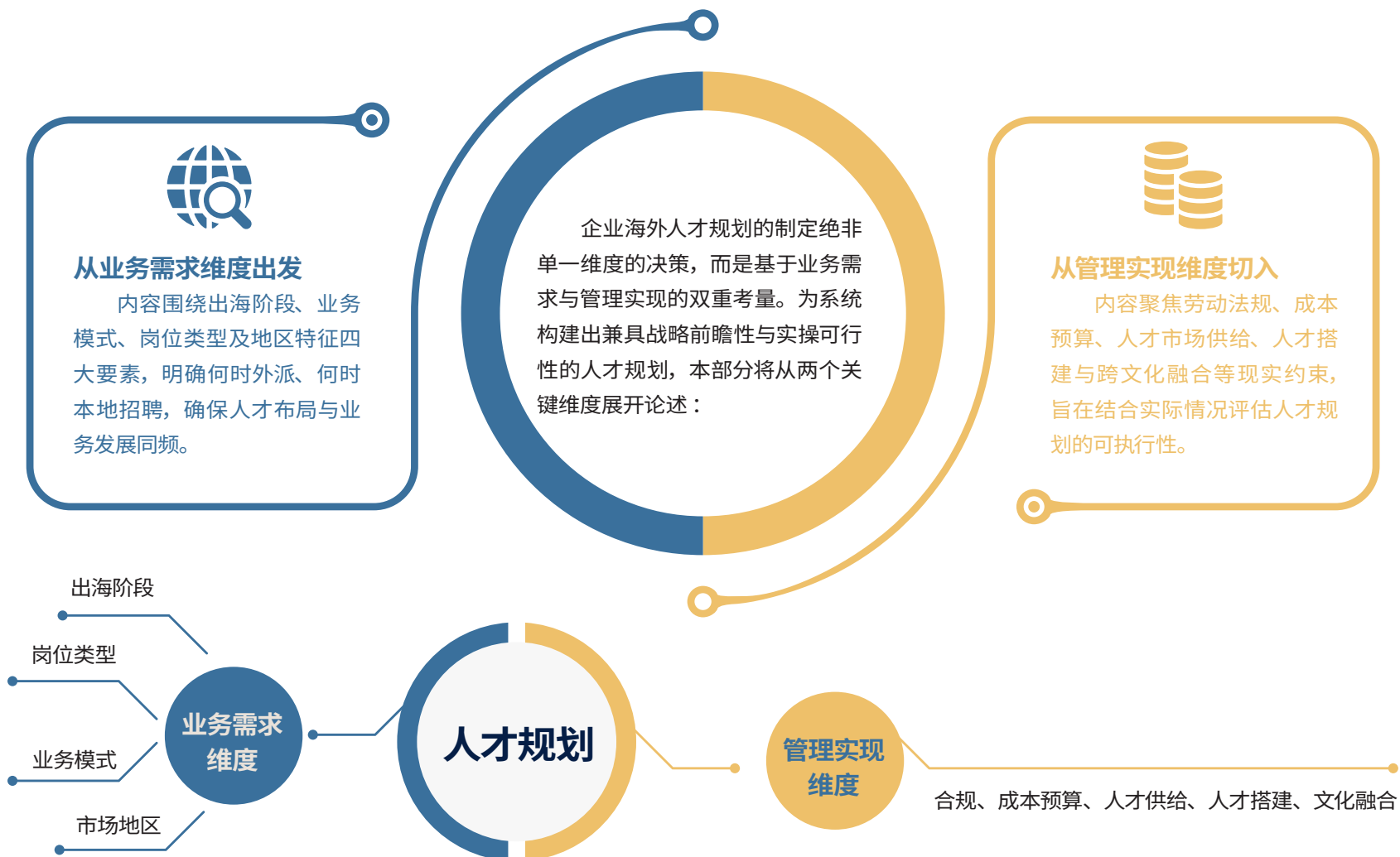
二、企业出海人才规划与招聘策略

本章节聚焦于海外人才获取的系统性框架，系统构建了一个由“人才规划→招聘团队与招聘策略”的逻辑框架，为企业从战略规划到落地执行的闭环指引。



通过以上内容，我们最终为构建一套从战略到执行、兼具系统性与灵活性的全球化人才获取能力体系提供完整逻辑与实践指引。

(一) 人才规划：前瞻布局，审时度势



1

业务需求维度

本小结将结合数据洞察与企业实践案例，围绕出海阶段、业务模式、岗位类型及地区特征四个维度，系统剖析企业在全球化进程中人才规划的核心考量思路与差异化策略路径。

出海阶段

表 4 不同出海阶段,企业的人才规划情况：

X/Y	分位数	海外本地直招：海外校园招聘： 国内招聘外派：内部培养外派	小计
A. 初创期（确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会）	平均数 25 分位数 50 分位数 75 分位数	28：6：33：33 0：0：80：20 20：20：49：11 50：0：50：0	36
B. 开拓期（海外业务发展达到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善）	平均数 25 分位数 50 分位数 75 分位数	39：10：24：27 18：39：12：31 32：11：28：29 60：0：10：30	93
C. 高速发展期（实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善）	平均数 25 分位数 50 分位数 75 分位数	26：25：26：23 23：19：35：23 23：41：27：9 33：16：20：31	15
D. 波动调整期（存在试错与调整情况，与以前相比海外业务有所收缩或放弃，但总体出海趋势不变）	平均数 25 分位数 50 分位数 75 分位数	30：29：20：21 19：66：11：4 20：20：30：30 50：0：20：30	9

数据分析 不同出海阶段企业在人才规划的具体特征：

1. 初创期：以外派为主导，快速启动

数据特点 本地招聘与外派的平均值比例为 (34:66)，可见外派占据主导。此外，50 分位数的比值为 (40：60)，可见平均数与 50 分位的比值差异小，数据分布相对均衡，无明显极端值影响。

核心洞察 :该阶段企业出海战略初步落地，主要依赖国内人员外派，能保障出海初期对总部战略的理解与执行，是风险可控的启动策略。

2. 开拓期：本地化招聘崛起，体系构建关键期

数据特点 :本地招聘与外派的平均值比例趋于均衡为 (49：51)，其中 39% 的海外本地直招占比显著增加。此外，50 分位数的比值与平均值差距较小，无明显极端值影响。

核心洞察 :业务在当地初步站稳后，企业进入规模化与体系化建设阶段。为了深入市场、理解本地需求并构建可持续的运营体系，大力招聘本地人才成为迫切的任务。

3. 高速发展期：渠道多元化，注重本地长期人才储备

数据特点 本地招聘与外派的平均值比例更为均衡 (51:49)，其中“海外校园招聘”占比提升了。此外，50 分位数的比值是 (64：36)，与平均值比例差距较大，说明部分企业外派的比例较高，拉高了整体平均值。

核心洞察 :全球化成熟阶段的企业，其人才战略也趋于系统化和前瞻性。渠道多元化意味着企业根据岗位特性灵活配置人才来源。增加校园招聘投入，表明企业开始注重构建本地化的人才梯队和长期雇主品牌，以支撑全球业务的稳定与创新。

根据市场数据可知，企业在各出海阶段的人才规划呈现不同的特征，且从开拓期开始逐步强化本地人才招聘的重要性。为增强实践参考性，接下来结合案例内容，分别呈现出海初期、拓展期到成熟期，企业的业务目标及与之适应的人才规划内容，为读者提供更具操作性的行动指引。

各出海发展阶段下的人才规划及人才获取路径			
出海阶段	业务目标	人才规划	人才获取方式
一、初期： 业务试水与启动期	验证商业模式，快速建立海外据点。	效率优先，快速组建团队，同时前瞻性引入本地关键人才以破解市场与合规壁垒。	1. 内部外派主导：核心岗位由内部员工外派（占比> 70%），负责市场开拓与团队搭建，保障与总部协同。 2. 本地招聘补充：引入关键岗位成熟人才（如技术、销售、法规认证、财务），拥有客户、渠道、政策等资源，帮助企业快速了解本地市场。
二、拓展期： 海外拓展与体系搭建期	建立体系运营能力，构建竞争壁垒。	系统性推进本地化招聘，建设“外派 + 本地”混合团队，实现从“输血”到“造血”的转变。	1. 需成立专门海外事业部，搭建前 - 中 - 后台完整体系，推动战略落地与竞争壁垒构建。 2. 推进“四类人才”协同布局： 1) 中资背景高端操盘手：统筹前中后台，确保全球战略一致性与资源协同。 2) 总部中台体系化人才：中资出海背景，负责售后、供应链、品牌等中台体系化建设。 3) 本地核心中方人才：作为战略执行关键节点，保障业务按总部意图落地。 4) 本地垂直领域人才：深耕本地市场，实现业务与文化深度适配。
三、成熟期： 本地化运营与人才搭建期	提升运营效率与效益，实现本地化深耕，推动人才可持续发展。	本地化招聘成为绝对核心，构建长期人才梯队，根本上降低对高成本、高流动性外派的依赖。	1. 人才结构本地化：逐步将外派人员调回总部，仅保留战略统筹岗位，在控制长期外派成本同时，着重培养与任用本地优秀人才，作为核心技术骨干，实现海外团队的本土化运营。 2. 构建中长期人才供应链： 1) 启动应届生专项招聘，定向储备人才。 2) 实施内部国际化人才培养，如职能岗位通过管培项目，进行“一线业务历练到中台赋能”的流转模式，打造懂产品、高信任度的核心团队。

案例导览

企业名称	不同阶段下的人才规划
某知名 B 汽车企业	1. 初期:以整车出口为主,无专门海外部门,通过“跨部门项目组”运作。人才需求聚焦销售、法规认证、技术服务、财务四类核心岗位,每岗 1-2 人。 2. 中期:成立海外事业部,业务模式多样化。 人才需求覆盖“前端销售—中端研发/质量/制造—后端职能”全链条岗位,支撑本地化运营。
赛轮集团	1. 初期:以中国员工外派为主,侧重与总部协同,保障业务衔接。 2. 成熟阶段:聚焦“本土化”,逐步建立本地人力资源团队,实现“团队本土化、渠道本土化”。
某知名 A 汽车企业	1. 初期(1-3 年):核心团队外派为主,同步启动属地化人才储备,前期以海外华人为主。 2. 后期(3 年以上):逐步调回外派人员,仅保留战略岗;重点培养本地优秀人才,实现本土化运营。
某科技硬件企业	第一阶段:产品准备与渠道开拓,以国际营销人员为主,暂不建人力资源体系。 第二阶段:市场深耕与体系构建。采用四类人才协同:中资操盘手、总部中台人才、中方核心人才、本地垂直领域人才。 第三阶段:成熟运营与效率优化,重点培养内部国际化人才。
诺唯赞	1. 疫情时期(早期):以内部人员调动为主,外部招聘为辅,快速搭建海外核心团队。 2. 后疫情时代(当前):构建本地化招聘能力,提升外籍员工比例,搭建中长期人才供应链(如语言类应届生专项招聘)。

1. 高层管理者:外派主导。企业通过外派最高管理者,确保海外的战略方向、财务管控、文化灌输与关键决策权牢牢掌握在可信赖的“自己人”手中。
2. 中层管理者与核心技术岗:外派为主,同时融入本地化。这是企业在“总部控制中寻求落地”的过渡策略。外派骨干确保执行力与知识转移,同时引入少量本地中层或技术专家,以弥补市场洞察、本地关系或具体技术领域的不足。
3. 营销、职能与生产制造岗:本地化配置的先行区。
- 营销岗:极度依赖本地市场洞察、人脉网络和文化感知,“外派+本地”混合模式成为主流。
 - 职能岗:由于税务、劳工法、公司法等具有极强的属地性,企业必须依赖本地专业人才确保合规底线,规避重大风险,同时也需要总部成员进行管控。
 - 生产制造岗:本地化配置倾向最高,其依赖于本地劳动力市场、产业工人和运营管理规范,外派成本高且必要性低。

数据分析

岗位类型

▼表 5 针对不同岗位,企业的人才规划:

题目 \ 选项	全部外派	主要外派,少量本地招	外派,本地招各占一半	主要本地招,少量外派	全部本地招	小计
A. 高层管理者	53.33%	40.00%	6.67%	0.00%	0.00%	45
B. 中层管理者	15.63%	43.75%	21.88%	12.50%	6.25%	96
C. 技术岗位	13.89%	44.44%	19.44%	16.67%	5.56%	108
D. 营销岗位	10.71%	21.43%	35.71%	17.86%	14.29%	84
E. 职能岗位	0.00%	30.00%	20.00%	25.00%	25.00%	60
F. 生产制造岗位	5.26%	10.53%	26.32%	26.32%	31.58%	57

结合市场调研,企业针对不同岗位类型,其人才规划存在明显的差异特征。为深入阐明其内在逻辑,本部分将结合多家企业的实践案例,更加细化的分析以下几种典型岗位,其人才规划的主流方式及其内在逻辑,以期为出海企业制定更具针对性的行动计划提供参考(详见下一页)。

典型岗位类型的人才规划及人才获取路径			
岗位类别	岗位示例	人才获取方式	人才规划
战略与管理控制岗	如一级部门负责人、国家总经理、核心项目经理	外派为主	依靠总部外派人才把控业务方向、保障战略执行、资产安全、合规风险、总部标准与文化传递。
技术核心与标准保障岗	如关键技术人才、核心工艺工程师		依靠总部外派人才输出与保障总部的核心技术、质量标准与业务流程。
市场与客户界面岗	如销售、大客户经理、市场、公关人员	本地招聘为主	业务成败直接取决于对本地文化、客户偏好、市场规则及媒体生态的深度理解与融入，因此必须由本地人才主导。
运营与交付执行岗	如供应链、采购、关务、售后、一线技术支持		岗位高度依赖本地商业网络、物流体系、服务习惯及法规知识，是保障运营效率、客户满意度与合规底线的关键执行层。
职能支持岗	如人力资源、法务、财务与 IT		岗位直接应对极具属地特性的劳动法规、税法、公司法及数据安全法，本地专业人才是规避重大合规风险的重要保障。
中基层管理及执行岗	如部门经理 / 主管、一线操作工、普通专员		大规模基础岗位本地化是控制人力成本的核心；提拔本地中层管理者，更是促进团队融合、提升管理效能的战略性举措。

案例导览

企业名称	不同岗位的人才规划		
震裕科技	1. 本地招聘岗位：销售、技术、关务、采购、HR、财务等需深度对接本地市场与资源的岗位。 2. 国内外派岗位：生产管理、技术、工厂负责人、销售办公室负责人等“一把手”岗位，用于保障管理体系、文化传递与战略对齐。		
某科技硬件企业	1. 需外派岗位：核心项目经理、关键技术人才、业务骨干，用于保障技术标准落地与总部沟通。一级部门负责人，用于把控业务方向、资产管理与合规风险控制。 2. 需本地招聘岗位：前端岗位（销售、客户对接）：适配本地文化、语言，维护客户关系。中后台岗位（售后、供应链、市场、法务、财务、IT）：需贴合本地合规与用工环境。二级及以下管理岗：可外招高端本地人才，作为一级负责人后备。		
诺唯赞	1. 外派人员：集中于营销类与技术类岗位，承担一线管理、文化传递、资源协调与技术指导职能。 2. 本地招聘人员：覆盖一线客户服务与技术支持等需本地化知识的岗位。		
某知名物流企业	1. 外派人员： - 核心岗位：高层 / 中层核心管理岗、关键技术岗、储备干部 - 核心考量： · 保障团队稳定性，减少本地文化与生活观念差异对出	勤的影响 · 传递企业品牌、核心价值观、核心技术与管理模式 · 确保海外业务与集团战略一致，把握发展方向 2. 本地招聘 - 核心岗位：一线操作岗、中基层管理岗、普通专员岗	- 核心考量： · 利用本地人才熟悉市场、文化、政策的优势，提升运营效率 · 降低跨文化沟通成本，增强团队本地适应性与融合度 · 提供本地员工晋升空间，提升归属感与团队稳定性



市场地区

在案例采访过程中，发现一些海外典型的市场地区在人才密度、专业水平、文化环境等方面存在显著差异，这些差异不仅影响了人才规划的方向，也决定了人才获取的路径，因此企业需采取因地制宜的策略进行系统布局。下表结合优秀案例，本文系统梳理了以下四类典型市场地区特征下的人才规划与人才获取路径。

典型市场地区特征的人才规划与获取路径

市场地区特征	具体特点	人才规划	人才获取方式
偏远地区、人才稀缺	工厂地处村镇，周边人才稀缺；工业基础薄弱，文化差异较大。	企业需从当地及周边吸纳和培养基础劳动力，并逐步构建稳定的本土团队，以保障生产持续与成本可控。	本地招聘是启动运营的唯一现实路径。 企业可扩大招聘范围，引导就近定居；强化培训，提升员工的技能；聚焦人才保留，注重员工的关怀与稳定性。
高端市场、人才专业	人才普遍具备高度的国际化背景与专业素养。	企业需吸纳本地一流专业人才，才能理解成熟市场规则、建立商业信誉、驱动创新，与国际企业同台竞技。	本地招聘是融入高端生态、获取顶尖竞争力的核心。 企业可适配中高端岗位人才，依托领英、猎头、行业协会等渠道，进行人才的精准触达与长期吸引。
文化壁垒、人才集中	部分地区人才“非国际化”，英语普及率不高，存在独特文化壁垒，且人才高度集中于本地龙头企业。	外派人员难以融入强本地化社交与商业网络，企业必须通过本地招聘获取具有内部人脉、文化认同与语言能力的人才，才能切入核心人才圈、赢得本地信任。	本地招聘是突破市场封闭性的关键。 企业可积极融入本地生态：一方面，使用当地主流社交与招聘平台，以符合其求职习惯；另一方面，需结合线下渠道主动触达，以有效突破人才壁垒。
文化相近、人才充足	当地文化适配性强，员工入职意愿高，人才池相对充足。	在人力供给充分的市场上，全面本地化能显著降低综合人力成本、加速决策响应、提升员工归属感，从而构建长期可持续的本地竞争优势。	本地招聘是最大化运营效率与组织活力的战略选择。 企业可借力文化亲和力，突出企业品牌优势和工作价值吸引人才，给予当地员工发展空间，从而高效完成人员配置。

案例导览

企业名称	不同市场地区的人才规划
某科技硬件企业	1. 欧美地区 - 人才规划：中高端岗位，如高端商务类、垂直领域核心岗、国际化操盘手等。获取方式：依赖专业渠道实现高效匹配，降低筛选成本，适合人才供给有限的高端岗位。 2. 东南亚地区（如印尼、泰国等） - 人才规划：本地化岗位为主，也包含校园招聘。获取方式：以本地主流平台为基础，结合线下方式突破地域与人才壁垒。 3. 东欧、南欧等地区 - 人才规划：本地非国际化人才、特定行业或龙头企业人才。获取方式：重视线下资源整合，突破封闭型人才市场，实现针对性招聘。
和而泰	1. 意大利： 地区特点 ：工厂位于村镇，人才引进困难。 人才获取 ：扩大招聘范围至较远区域，引导候选人在工厂附近定居。 2. 罗马尼亚： 地区特点 ：工厂选址偏远，工业人才稀缺，普工多为农业转行。 人才获取 ：聚焦人才保留，营造家庭式工作环境，稳定现有员工。 3. 越南： 地区特点 ：文化与中国接近，员工吃苦耐劳，中国企业在当地的认可度高。 人才获取 ：借力文化优势与品牌形象，高效完成人才获取，无需额外投入吸引资源。
某知名物流企业	1. 东南亚区域 - 人才规划：业务成熟，侧重成熟型人才。获取方式：使用社交媒体（小红书、FB、IG）触达华人与本土人群，领英吸引高端管理人才。 2. 俄罗斯区域 - 人才规划：业务处于起步阶段，以外派员工为主，本地招聘以一线操作工为主。获取方式：使用当地传统招聘平台（如 Headhunter、Superjob.ru），符合本地求职习惯。



业务模式

根据案例采访，本文发现从销售导向、技术输出、本地化生产再到全链路管控，不同出海业务对人才规划与人才获取方式都提出差异化的要求。下表基于企业实践，总结了典型业务模式下的人才规划关键内容：

典型业务模式下的人才规划与人才获取路径			
业务模式	业务模式特点	人才规划	人才获取方式
销售导向型	以贸易为核心，产品在国内生产，通过渠道出口至海外市场销售，不涉及海外生产环节。	团队搭建轻量化，聚焦市场与合规两类职能。	本地招聘主导： · 销售岗位必须本地化，以理解市场、建立客户信任。 · 合规 / 法务岗位建议本地化，以应对当地法律法规。
技术输出型	以技术、专利或服务输出为主，由本地合作伙伴主导业务，企业通常不深度参与本地运营。	以技术交付为核心，团队轻量化、聚焦监督与财务管控。	外派主导： · 核心技术团队、项目经理建议外派，确保技术标准。 · 财务与合规监督岗需外派，以保障合作质量与风险控制。
生产制造型	在海外仅设立生产基地。	快速启动生产，以外派管理 + 本地操作工为主。	外派为主，本地一线： · 一线操作工必须本地招聘，以满足基础人力需求与成本优化 · 核心管理、技术、质量岗建议外派，确保生产体系与标准落地。
全链路管控型	在海外已建立完整业务链条，涵盖研发、生产、销售、服务等环节，实现深度本地化运营。	构建完整本地团队，实现端到端本地化运营。	本地为主，外派为辅： · 除少数战略岗外，企业需全面推动本地招聘，涵盖生产、供应链、质量、销售、职能等全链条岗位。

案例导览

企业名称	不同业务类型的人才规划
某知名 B 汽车企业	1. “销售型”：聚焦销售与合规两类岗位，以本地招聘为主。 2. “生产型”：当地设有工厂，需配置全链条岗位（生产、运营、销售），外派仅限于管理与技术岗。 3. “本地生产 + 区域销售”：本地化率政策严格，外派与本地员工比例需满足 1:5。招聘覆盖全岗位，规模大、投入多。 4. “技术输出型”：仅外派财务、工艺、质量等监督岗位，所有运营岗位由合作方负责招聘。
震裕科技	1. 业务特征：出海本地化高度依赖属地资源，需快速落地产销一体化业务。 2. 人才规划：核心岗位与基础岗位比例约为 1:20 核心岗位：聚焦成熟型人才，如本地销售、资深运营与供应链人员，要求具备赋能企业能力。基础岗位：以本地操作工为主。
某科技硬件企业	产品销售型： 1. 初期依赖代理商与分销商，验证产品本地可行性。人才需求以国际营销类人员为主，暂不建立人力资源体系。 2. 市场深耕期需精细化运营，构建前中后台体系人才。
某知名物流企业	1. 生产制造：业务特征：成立时间短，处于基础运营阶段。人才需求：外派员工为主，本地主要招聘一线操作工，侧重于基础执行岗位。 2. 全链路运营：业务特征：业务开展十余年，已形成稳定运营体系。人才需求：偏向成熟型人才——中高层管理岗以外派为主，中基层管理岗和普通专员岗以本地招聘为主。

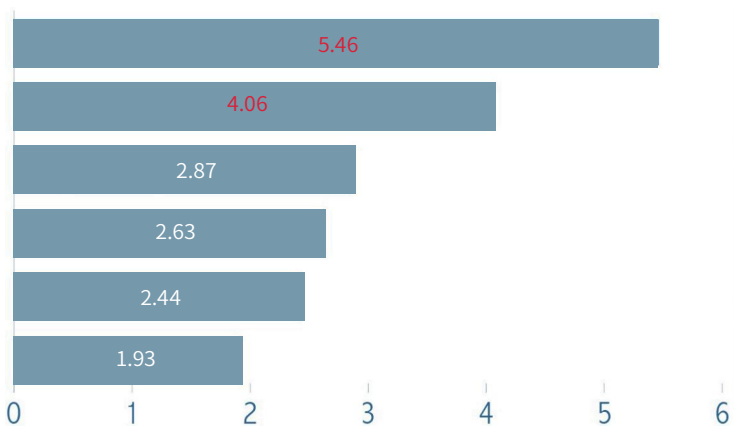
2

管理实现维度

本小节将结合定量数据与企业实践案例，从人才规划的实现维度切入，重点分析企业在决策过程中各项考虑因素的优先级排序，并深入阐释在不同因素驱动下，企业如何具体权衡并实施外派与本地招聘策略。

▼表 6 除了业务战略导向，企业进行人才规划时（何时外派，何时本地招），优先考虑的因素是？（本题有效填写人次 162）

- A. 成本效益与预算控制：在预算框架内追求最优人力回报
- B. 市场人才供给情况：根据当地关键人才的可获得性灵活调整
- D. 能力构建与知识转移：旨在海外团队建立核心技术、管理能力，或将总部知识体系有效转移
- E. 人才储备与梯队建设：为未来业务扩张储备和培养领导力及专业人才
- C. 行业对标：参考对标企业在当地的人才规划和团队规模
- F. 组织管控与文化建设：为保障总部管控与文化一致性而选择用人来源



数据分析

从综合得分来看，企业在决定外派或本地招聘时，其决策呈现出“现实约束优先，长远布局居后”的鲜明务实主义特征。

- 1. **首要刚性约束**成本与供给。从综合得分来看，企业首要考量的是“是否负担得起”和“是否招得到人”这两个最现实的问题，预算框架决定了人才策略的上限，而当地人才市场的供给情况则决定了策略的可行性。
- 2. **中长期战略考量**：能力构建与人才储备。企业在业务启动和扩张期，往往更关注解决眼前的生存与增长问题，对耗时较长的能力建设和人才梯队培养，通常会在业务站稳脚跟后逐步推进。
- 3. **辅助参考性因素**：行业对标与组织管控。行业对标更多作为一种市场参照和验证手段，而非决策的驱动力。另一方面，过度强调总部管控可能抑制本地团队活力，而文化一致性可通过后期制度适配，不会作为用人决策的核心依据。

【计算方法为：选项平均综合得分=（Σ 频数 × 权值）/ 本题填写人次。权值由选项被排列的位置决定。例如有 3 个选项参与排序，那排在第一个位置的权值为 3，第二个位置权值为 2，第三个位置权值为 1。】

根据上述数据表明，企业在进行人才规划时优先考量“成本预算”与“人才市场的供给度”，而这些因素在人才规划（外派还是本地招）的具体考量中呈现不同的特点，因此本文结合多个代表性企业的出海实践，将人才规划的六大关键考量落地为具体的选择对照，以供读者参考。

外派与本地招聘在实现维度下的规划对比分析

主要因素		不同规划的具体考量	
		外派	本地招聘
当地劳动法规		适用于员工本地化率要求低、工作签易申请情况。	若当地强制员工本地化比例、且外派工作签申请困难，则优先考虑本地招聘。
综合成本考量	直接人力成本	企业需承担除了工资以外的海外补贴、家属安置费用、国际差旅、保险、当地交通、办公费用等。	企业需匹配当地用工模式成本、符合当地法律法规要求的基本保障（如社保、公积金），需适应本地市场薪酬水平（如东南亚及部分欧洲国家人工成本低于国内）。
	隐性运营成本	外派员工会存在文化适应期、家庭因素导致的不稳定性，可能影响业务进程；对客户而言，频繁更换对接人影响合作连续性与品牌信任。	本地员工更适应当地文化、市场环境，且搭建本地生产团队，可大幅降低产品出口关税。
人才市场供给度		当目标岗位在当地人才市场中难以找到匹配人选，可选择符合要求的中方人员赴海外任职。	当地有成熟人才池且能在较短时间内完成招聘流程，则可选择招聘本地人。
人才调配速度		外派调配周期长，难以支撑多国业务快速拓展。	本地招聘可快速组建团队，支持业务规模化。
人才储备与梯队搭建		外派员工是“桥梁”，需协调内部资源，管理本地团队，带教本地接班人，规避海外员工因消费观、生活观念导致的冲突。	本地员工是“根基”，应系统培养与晋升，为企业长期本地发展储备人才。
文化与品牌融合	跨文化沟通	外派员工的语言、管理风格、工作习惯需较长的适应期。	本地员工天然融入，沟通成本低。
	品牌传递与融合	外派员工可负责传递总部价值观与技术标准。	本地员工可增强品牌在地认同与社会融入。

案例导览

企业名称	外派与本地招聘的现实考量因素	
某知名 B 汽车企业	1. 合规要求：企业需满足各国对汽车行业本地化率、工作签证等硬性法规，否则可能导致业务停滞或处罚。 2. 成本控制：本地招聘可降低关税与人工成本，避免外派带来的补贴、安置等额外支出。	3. 业务适配：本地人才熟悉市场、渠道与政策，更易获客户信任。 4. 人员稳定性：本地员工稳定性高，外派人员则存在适应期与家庭因素影响。 5. 调配周期：本地人员可支持业务快速扩张，避免外派调配周期过长。
和而泰	1. 人才可获得性：若本地有合适人才且可快速到岗，优先本地招聘。 2. 岗位关键性：关键岗位（如工厂管理、产能管控）为确保标准落地与业务稳定，初期倾向外派。	3. 过渡机制：外派人员需承担带教本地员工的职责，逐步实现“外派支撑→本地接手”。

企业名称	外派与本地招聘的现实考量因素
某知名物流企业	1. 外派的优势：- 保障团队稳定性，减少文化差异导致的出勤波动。- 传递企业品牌、技术标准与战略方向。 2. 本地招聘的优势：- 利用本地人才熟悉市场与文化的优势，提升运营效率。- 降低跨文化沟通成本，增强团队适应性与归属感。- 提供本地员工晋升通道，稳定中基层团队。
某知名能源企业	外派局限性：- 人才池限于国内，选择范围窄。- 易有短期任务心态，影响长期投入。- 频繁更换对接人损害客户信任与连续性。 结论：外派仅适用于短期或启动阶段，无法替代长期本地化团队建设。
诺唯赞	根据人才市场评估人才规划可行性： - 首要评估目标地区高校、科研机构、医药企业等行业人才供给水平。 - 其次考察国际化人才富集程度，包括国际化企业聚集情况与华人 / 留学生群体规模。 核心战略：在集团统一管理下，推进国别深度运营，建设本地化招聘渠道与人才图谱。

人才规划并非静态的单一选择的方案，而是伴随业务发展、市场变化与组织能力演进的动态战略调整过程。其实施核心在于建立“评估 - 执行 - 复盘 - 迭代”的闭环优化机制，在效率、成本、能力、文化等多重维度中寻求动态平衡，逐步实现从依赖外派到扎根本地的结构性过渡。

人才规划动态调整与长期本地化实施路径			
阶段	核心目标	关键行动与策略	平衡维度
1. 规划启动前	多维评估，明确最优启动路径	盘内部：评估现有中方团队中具备业务与文化适应性的合格外派人选。 看市场：调研目标地区人才供给质量、薪酬标准与可获得性。 衡成本与效能：基于“成本可控、效率优先、风险最低”原则，决策启动模式（本地招聘 / 中方外派 / 混合模式）。	内部能力 vs. 外部供给 成本 vs. 效率 vs. 风险
2. 策略启动期	敏捷验证，实现中外优势互补	若单一模式遇阻（如文化冲突、业务理解断层），转向“中外组合”协作模式： - 外派人员：传递战略、文化与业务标准。 - 本地员工：破解语言文化壁垒，建立市场连接。 通过“1+1 组合模式”和“小规模试招”快速验证模式有效性。	文化传递 vs. 本地适应 总部控制力 vs. 落地敏捷性
3. 规划执行中	数据驱动，持续调优团队构成	建立定期复盘机制，以数据为导向优化： 看效率：追踪到岗率、招聘周期等。 看效果：评估留存率、绩效、团队融合度。 动态调整：本地人才胜任则推进 全面本地化；若核心岗位的人才供给不足则强化外派关键人才，并制定本地继任计划。	短期效率 vs. 长期效能 本地化速度 vs. 团队能力保障
4. 长期本地化实践	实现从“桥梁”到“根基”的结构性平稳过渡	坚持“外派是桥梁，本地化是根基”战略： - 为外派人员设定“培养本地接班人”职责，并纳入绩效考核。 - 配套建设本地人才的识别、培养与晋升体系，实现领导力与核心能力的彻底转移。	外派支持 vs. 本地自主

案例导览

企业名称	外派与本地招聘的核心考量因素
和而泰	一、试错迭代策略 1. 适用阶段：初期认知模糊期。 2. 核心逻辑：不预设硬性规划目标，通过渐进式决策与快速试错探索最优解。 3. 操作路径： - 同时评估内部外派资源与本地人才供给情况； - 依据成本与效率优先原则，灵活选择启动外派或本地招聘； - 接受初期不确定性，以实际用人效果为导向动态调整。 二、灵活互补策略 1. 适用阶段：试错后的调整与优化期。 2. 核心逻辑：打破单一用人模式，构建中外协同、效果驱动的动态组合。 3. 具体模式： - “1+1 组合战”：当单一模式（纯外派或纯本地）出现明显短板时，采用“外派人员 + 本地员工”组合，实现管理标准传递与文化市场适配的双重保障。 - “以效果定方向”：根据本地员工的实际能力与融入情况决定是否继续外派——若能胜任则持续推进本地化；若关键能力不足则保留外派，并逐步培养本地接班人。

本地招聘的必要性

综上所述，无论从业务适配的维度，还是管理落地的维度分析，系统性、规模化地开展本地招聘，已成为企业出海进程中不可逆转的战略必然。

- 从业务视角看，随着出海阶段从“试水”迈向“深耕”，业务模式从“贸易”转向“运营”，以及对市场、客户、合规的深度依赖，本地人才已成为链接企业与海外市场的唯一桥梁与核心竞争力。
- 从管理实现看，成本控制、法规遵从、文化融合与长期发展的内在要求，也共同指向一个结论：依赖外派仅是初期的权宜之计，构建本地化的人才供应链与组织能力才是可持续的根基。

因此，本地招聘已从“是否要招”转变为“如何招到人”。这必然牵引出企业下一个关键命题：“招聘团队的搭建与分工：谁来招”与“招聘策略：怎么招”，旨在为企业从组织建设到战术执行的全链路解决方案，真正将本地招聘的战略必要性转化为可持续的竞争优势。

(二) 招聘团队“谁来招”：权责清晰，内外协同

本小节围绕**团队搭建与分工**→**招聘团队核心能力**展开叙述企业如何根据自身出海阶段业务目标，明确各部门的职责分工，并通过系统性能力建设，确保整个海外招聘体系能够有效支撑全球化业务发展。

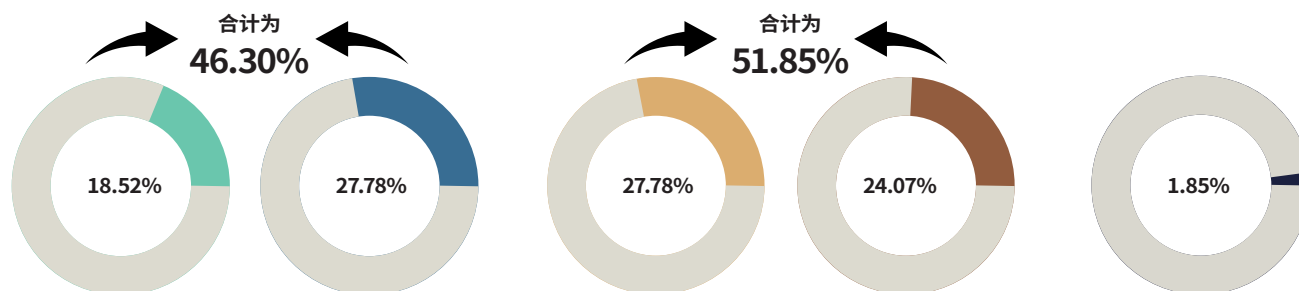


1

招聘团队的搭建与分工

结合调研数据与企业实践，本部分首先分析企业的招聘团队搭建与人才来源现实数据，进而聚焦于权责配置，深入分析总部与海外团队在招聘关键节点中的决策分工与协同逻辑，最终，通过典型实践案例，具体呈现一套以高效协作为核心、推动招聘精准落地与业务深度融合的组织运行机制。

▼表7 贵司目前是否搭建独立的海外招聘团队？（本题有效填写人次 162）



- 全部出海国家都有独立海外招聘团队
- 部分国家有，部分国家还是总部统一管理和招聘
- 目前都没有，计划建立
- 目前都没有，也暂时没有计划建立
- 其他

数据分析

海外招聘团队建设：

企业逐步探索“总部集权转地方分权”

46.30% 出海企业已建立独立的海外招聘团队，其中 27.78% 的企业正处于“中央集权”向“地方分权”过渡的探索阶段。表明企业根据业务规模、市场战略重要性及管理成熟度，有选择地在关键市场进行组织下沉试点，而非采取“一刀切”的全球化架构。

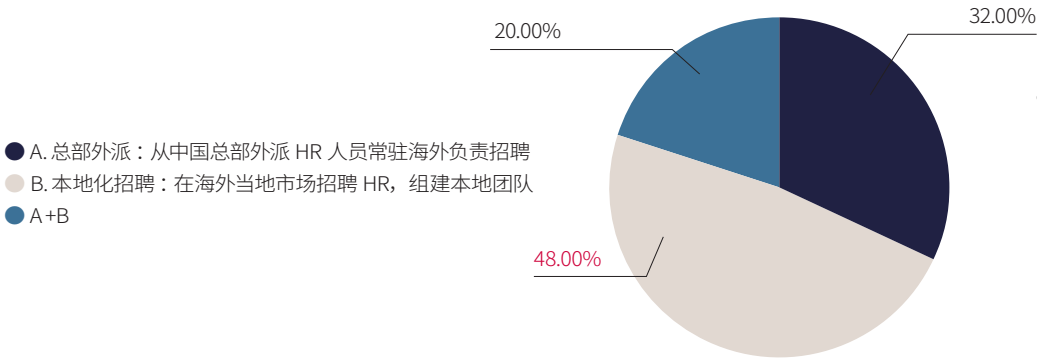
▼表 8 不同出海阶段下，企业搭建独立的海外招聘团队的情况：

X\Y	A. 全部出海国家都有独立海外招聘团队	B. 部分国家有，部分国家还是总部统一管理和招聘	C. 目前都没有，计划建立	D. 目前都没有，也暂时没有计划建立	小计
A. 初创期（确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会）	25.00%	8.33%	50.00%	16.67%	36
B. 开拓期（海外业务发展到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善）	16.13%	35.48%	22.58%	25.81%	93
C. 高速发展期（实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善）	25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	12
D. 波动调整期（存在试错与调整情况，与以前相比海外业务有所收缩或放弃，但总体出海趋势不变）	33.33%	33.33%	33.33%	0.00%	9

数据分析

随着出海发展阶段成熟，企业逐步开展海外招聘团队的搭建，体现出组织能力随业务发展阶段逐步沉淀，在这样的驱使下，企业需要更加注重团队的分工协作，更好的提升招聘团队的效率。

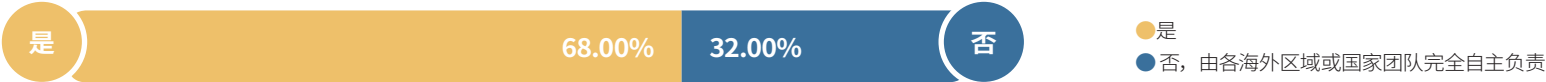
▼表 9 贵司独立的海外招聘团队的人员主要来源于：（本题有效填写人次 75）



数据分析

企业海外招聘团队的人才来源呈现出“本地化为主、外派为辅、混合探索”的多元格局，反映出企业在全球化进程中，既追求本地响应能力，也重视总部战略传导的组织设计思路。

▼ 表 10 中国总部团队是否涉及海外招聘事项？



▼ 表 11 总部参与的情况下，以下海外招聘关键环节的决策权主要在哪？

题目 \ 选项	总部 HR 团队参与且具有决策权	总部 HR 团队参与但无决策权	海外独立 HR 团队	海外业务团队	小计
A. 招聘预算的分配与审批	62.50%	6.25%	18.75%	12.50%	48
B. 属地岗位的编制	38.10%	23.81%	19.05%	19.05%	63
C. 外派岗位的编制	52.63%	21.05%	15.79%	10.53%	57
D. 薪酬范围的确定	50.00%	9.09%	13.64%	27.27%	66
E. 最终录用决策	30.43%	13.04%	30.43%	26.09%	69
F. 人才画像与职位说明 (JD) 的最终确认	28.57%	14.29%	28.57%	28.57%	63
G. 面试流程与轮次的设计	45.83%	8.33%	29.17%	16.67%	72
H. 关键岗位面试官的指定	45.83%	8.33%	25.00%	20.83%	72

 数据分析

招聘团队的分工呈现：总部控核心，一线强执行

1. 强掌控区：招聘预算审批、外派岗位编制、薪酬范围确定等。说明总部牢牢控制着资金、薪酬标准和核心人员，来控制财务风险与内部公平性。

2. 放权与博弈区：最终录用决策、人才画像确认等。在这些更贴近招聘的环节，交由一线（海外 HR 与业务）去博弈和决定。

通过上述市场数据，本文了解到招聘团队在不同阶段下的搭建趋势，以及总部、HR 与业务在招聘各环节中的权责配置。为更直观地理解招聘团队在实际运作中如何实现内外部协同，下面结合企业案例，系统展示招聘团队的分工落地机制：

1. 根据招聘团队搭建的阶段，分析“总部与海外团队”在不同协作维度下的分工情况，从“总部集权直管”到总部与海外 HR 团队“双向赋能”的权责演变；

不同招聘团队阶段下，总部与海外团队的分工协作实践

第一阶段：无本地 HR 团队（总部集权直管）		
角色	协作分工	具体职责
总部 HR 职责	“全能执行者”与“远程招聘官”	总部高度集权，远程完成从需求确认、渠道选择、面试到录用的全链条工作，直接对接海外业务负责人。
海外业务角色	“需求方”与“裁判方”	提出用人需求，参与面试评估。

第二阶段：已建立本地 HR 团队（双向赋能与分工协同）		
协作维度	总部的核心赋能与管控	海外 HR 的核心职责与自主权
战略与标准	制定全球人才标准、雇主品牌战略与核心流程；统一职级、薪酬、绩效框架。	在总部框架内，制定本地化招聘策略；主导本地人才标准的细化和执行。
资源与渠道	提供全球招聘系统、核心供应商网络、预算支持与管理工具。	针对当地市场特点自主选择招聘渠道，管理供应商，实现“成本可控”与“人才触达”。
执行与决策	管控外派人员全流程（选拔、派遣、考核）；审核关键本地高管岗位。	全面主导本地员工招聘全流程，从需求对接、候选人筛选、面试组织到录用决策。
合规与风险	构建全球合规底线，应对外部政策变化和风险；提供各国劳动法基础培训与咨询支持。	确保本地所有招聘流程严格合规；及时向总部同步当地法规变动与用工风险。
文化与传递	定义并输出企业核心价值观、文化理念与行为标准。	担任“文化翻译官”与“内部代言人”，将总部文化适配、诠释并融入本地团队。
信息与洞察	要求海外团队定期反馈招聘数据、市场薪酬、人才竞争态势。	主动向总部提供本地人才市场洞察、竞争对手雇主品牌动信息。

案例导览

企业名称	总部与海外 HR 的分工策略
某知名 B 汽车企业	1. 海外 HR：聚焦本地化与业务响应，自主管理本地员工全周期（招聘、薪酬、培训），前置获取业务计划并反馈人才数据。 2. 总部 HR：负责外派人员全流程管理（筛选、派遣、考核），牵头合规与组织架构顶层设计，确保海外 HR 执行不偏离集团体系。
震裕科技	1. 总部：统一负责外派人员的招聘工作。 2. 海外本地 HR：主导本地岗位招聘，确保符合当地文化、法规与语言；同时向总部传递当地洞察，协助总部决策。
和而泰	1. 初期（无本地 HR）：总部 HR 远程主导全流程招聘。 2. 中期（有本地 HR）：逐步过渡至“总部指导、本地执行”模式。总部负责需求确认与标准解释，海外团队主导本地招聘全流程执行。
某知名 A 汽车企业	1. 海外事业部：统筹管理所有海外机构，推进招聘全流程。 2. 总部人力资源部：负责执行落地（选拔、面试、录用）。 3. 属地 HR 部：作为 HRBP 桥梁，传递需求与政策，协同总部推进招聘。
某科技硬件企业	1. 国内 HR：聚焦战略与核心职能，负责人才规划、薪酬激励体系设计，通过 BP 对接海外业务。 2. 海外本地 HR：聚焦本地化执行，负责员工入职、合规、劳务派遣等，未来逐步向“本地 BP”转型，深度对接业务。
诺唯赞	1. 集团总部：负责资源协调与体系赋能，包括预算管理、渠道建设、系统开发。 2. 海外 HR 团队：作为执行单元，负责本地渠道建设与运营，在统一平台下支持业务完成全流程招聘。
某知名能源企业	1. 本地 HR：紧密协作，HR 负责寻访与流程推进。 2. 总部：统一标准与资源赋能，下放渠道与策略自主权，实现“管控框架下本地灵活执行”。

2. 围绕招聘落地全环节，系统分析海外 HR 与业务部门在各职责维度的协作模式，逐步构建“需求协同、执行推动、评估共担、战略对齐”的闭环协作体系，并提出推动 HR 与业务部门合作深度融合的策略建议。



海外 HR 与业务部门在招聘流程的分工实践

职责维度	业务部门核心职责	HR 部门核心职责
需求提出与定义	基于业务计划提出招聘需求，主导制定岗位编制、职责（JD）与任职资格。	前置获取业务计划，从人才市场角度审核与校准需求可行性，共同梳理预算成本、岗位编制、岗位优先级，避免不合理性。
招聘执行与推进	在招聘流程中定期开会以保证需求对齐，提供全流程的反馈并调整需求，确保人选在专业能力、文化适配与岗位需求上实现精准匹配。	主导全流程执行：渠道开拓、简历筛选、面试安排、流程推进、合规把控。
人才评估与决策	候选人是否录用，最终由业务部门主导决策。	提供人才评估、合规建议，参与综合决策。
数据协同与反馈	根据数据反馈、市场情况相应调整策略并与 HR 共同制定下一步招聘计划。	定期向业务部反馈人员数据（流失率、人工成本）与本地人才动态，支撑业务决策。

案例导览

企业名称	业务与海外 HR 的分工策略
某知名 B 汽车企业	1. HR 职责：全面负责本地员工全周期管理，包括需求对接、招聘、薪酬、培训与劳动关系。 2. 业务协同：HR 需与业务部门协同，前置获取业务计划，提前启动招聘，并定期向业务部门反馈人员数据与人才动态，支撑业务决策。
震裕科技	1. 业务部门：主导岗位编制计划制定，明确岗位职责与任职资格。 2. HR 部门：HRBP 审核岗位描述的可行性与合理性；招聘负责人推进具体招聘执行。
和而泰	1. 业务部门：提出招聘需求，明确岗位类型、数量与职责，并主导最终录用决策。 2. HR 部门：接收需求并执行招聘流程，支持业务部门完成人才配置。
某科技硬件企业	1. 业务部门：业务负责人需具备战略拆解能力，精准定义人才需求。 2. HR 部门： - 初级 HR：负责基础招聘流程执行； - 中级 HR：理解业务与人才匹配，拆解软性条件； - 高阶 HR：深度理解业务，能解码需求并精准配置人才。
诺唯赞	1. 业务经理：作为招聘第一责任人，主导从需求提出到录用决策的全过程。 2. HR 团队：负责渠道开拓、工具赋能、流程推进，并担任业务与候选人之间的沟通桥梁，提供专业建议。
某知名能源企业	1. HR 部门：负责人才寻访、简历筛选与流程推进。 2. 业务部门：主导专业面试与能力评估。 3. 协作模式：双方共同参与人才决策，确保能力、文化与岗位需求精准匹配。

海外 HR 与业务部门的高效协同策略

实现步骤	实现目标	具体方法
业务接触与信息同步	了解业务战略规划的节奏与目标，确保招聘动作与业务发展节奏同频。	1. 参与业务会议：定期列席业务部门例会，了解业务发展阶段、近期目标与挑战。 2. 开展业务访谈：主动与一线管理者及骨干员工沟通，倾听业务实际痛点与需求。 3. 研读业务资料：学习产品手册、市场报告等，构建基础业务知识框架，了解核心竞争优势。
流程协同与标准对齐	将业务需求精准转化为人才标准，确保招聘方向与业务目标一致。	1. 召开“招聘启动会”，共同确认人才画像与招聘策略。 2. 实施深度复盘机制，收集业务部门的面试反馈、招聘需求调整建议，共同校准面试评价标准，深化对岗位胜任力的理解。
场景沉浸与深度体验	获得对岗位场景、工作挑战及核心能力的直观体验，增强对候选人适配度的判断。	推行“一线沉浸”机制：安排 HR 定期到一线岗位实践或轮岗，或跟随销售拜访客户，亲身感受工作场景与核心挑战。
数据驱动与战略赋能	基于洞察主动赋能业务决策，从被动执行转向前瞻性的人才战略伙伴。	1. 开展前置市场研究：在新市场开拓前，例如完成《国别招聘白皮书》，系统分析人才环境，为业务决策提供依据。 2. 建立数据反馈机制：定期向业务部门共享招聘效能、人才市场动态、人才流失等数据报告。 3. 人才评估分歧解决：当 HR 与业务方对候选人有分歧时，通过增设面试考核任务等方式提供进一步的评估依据，最终以业务部门选择为准，后续加强试用期管理，规避用人风险。

案例导览

企业名称	业务与海外 HR 的高效合作策略
震裕科技	1. 策略核心：提升 HR 业务理解深度。 2. 具体做法：- HR 主动贴近业务一线，深入生产现场了解流程与痛点。- 每场面试后与业务部门复盘，校准人才标准，反向提升业务判断力。
和而泰	1. 策略核心：动态校准业务需求与海外现实。 2. 具体做法：HR 在招聘过程中如发现业务需求与当地人才市场不匹配，及时向业务部门反馈，共同调整需求，确保招聘可落地执行。
赛轮集团	1. 策略核心：HR 贴近一线，优化组织衔接。 2. 具体做法：- 推行“干部下市场”机制，HR 人员深入一线了解真实需求。- 采用“三支柱”与“六大模块”相结合的架构，优化 HR 与业务衔接。
诺唯赞	1. 策略核心：系统化提升业务协同与客观决策。 2. 具体做法：- 业务理解深化：HR 参加业务会议、召开招聘启动会、一线沉浸（如陪销售拜访客户）。- 合作机制：重要岗位邀请业务人员全程参与评估。- 意见分歧：当对候选人存在意见分歧时，可通过增设任务考题，进一步评估。- 前置研究：进入新市场前编制《国别招聘白皮书》，系统梳理人才环境。

2

招聘团队的核心能力

在了解招聘团队的合作机制后，开始进一步探讨“企业需构建具备何种能力的招聘团队”，以下基于案例，系统勾勒四个维度的海外招聘团队核心能力特征，确保团队从战略执行到具体操作都能高效、合规地支撑全球化业务。

海外招聘团队的核心能力项与具体要求指南

一、专业与业务协同维度

能力项	关键内涵与要求
1. 战略理解与业务认知	深刻理解公司出海的战略意图、业务逻辑、发展阶段及核心竞争力，能将业务需求精准转化为人才画像与招聘策略。
2. 劳动法规与合规精通	熟悉目标国家的劳动法、签证政策、本地化率要求、用工禁忌（如隐私保护）等，确保招聘全流程合法合规。
3. 市场与薪酬洞察	精通目标市场的薪酬福利水平、竞争态势、主流用工模式及成本结构，能制定有竞争力且合规的招聘与薪酬方案。
4. 全流程招聘专业能力	熟练掌握从需求对接、渠道开拓、简历筛选、面试组织到 offer 谈判的完整流程，并能娴熟处理海外跨时差协作、员工入职等复杂流程。
5. 内部协同与资源争取	具备出色的向上汇报和跨部门协调能力，技巧性地将招聘中发现的合理需求、市场动态向总部清晰传达，为招聘工作争取必要资源与政策支持。

核心目的：确保招聘工作与公司战略高度同频，规避法律与用工风险，保障业务稳定运营，并能在组织内部有效协同。

二、跨文化沟通与软性素质维度

能力项	关键内涵与要求
1. 跨文化理解与适应力	深刻理解目标国家的文化、宗教习俗、商业惯例及沟通方式，能在工作中尊重差异、规避冲突，建立信任。
2. 卓越的沟通与共情能力	超越语言层面，能敏锐捕捉候选人的真实诉求与潜在顾虑，通过共情建立深度连接，提升吸引力和留存意愿。
3. 策略性沟通与谈判技巧	在面试、offer 谈判等环节，解答候选人对企业或岗位的疑问，能灵活平衡信息透明度与候选人预期，避免过度承诺或信息模糊导致候选人流失。
4. 基础语言能力	具备流利使用目标国家工作语言（如英语、小语种）的能力，是确保信息准确传递、沟通顺畅的基础前提。

核心目的：打破文化隔阂，建立深度信任，成为连接总部与本地、企业与候选人的文化桥梁。

三、资源整合与网络构建维度

能力项	关键内涵与要求
1. 资源网络开拓与构建	能主动开发新的并维护已有的国内与本地资源，包括国内外招聘渠道（网站、社区）、供应商（猎头、EOR）、高校及行业社群，补充人才供给。
2. 行业人脉与人才地图	在目标行业拥有深厚的人脉积累和动态人才库，能快速定位和触达高端及稀缺人才，扮演“战略猎手”角色。

核心目的：构建强大、自主、可持续的人才供应链和生态支持网络，提升长期招聘效能。

四、品牌文化大使与价值传递维度

能力项	关键内涵与要求
1. 雇主品牌文化的传递者	是企业文化的践行者与传播者，能清晰阐述公司的使命，愿景，价值观，发展前景，并融入招聘全流程；同时了解当地人才市场对雇主品牌的认知和期望，帮助企业雇主品牌形象本地化落地。
2. 文化适配性评估与筛选	具备评估候选人与公司文化适配度的敏锐度，能通过行为面试、情境问题等，判断其是否适配企业文化。
3. 增强候选人体验	持续的沟通与关怀拉近与候选人的距离，并营造轻松的面试氛围，在精准评估人才的同时，提升候选人对企业的好感度，更是塑造雇主品牌的长效投资。

核心目的：确保海外招聘不仅是“招到人”，更是“招对人”——即找到深度认同并能为公司文化注入活力的“同道者”。

案例导览

企业名称	海外招聘团队核心能力要求
震裕科技	1. 团队综合能力： - 专业能力：市场与薪酬洞察、资源网络构建（渠道、供应商、校企合作）、跨文化理解、业务战略认知。 - 软性能力：深度沟通与需求洞察、内部协调与资源争取。 2. 本地 HR 专项：需文化认同、业务热情、资源开拓主动性、国际化公司经验、跨文化背景。
某科技硬件企业	1. 招聘负责人：精通全流程招聘与策略制定，具备人才甄别、策略沟通与跨文化协作能力。 2. 招聘执行层：需有欧美留学或海外业务背景，核心能力包括跨文化适应力、卓越执行力（合规、流程衔接）、高效协同力。
和而泰	1. 精准识别需求：理解业务需求，熟悉当地招聘规则与薪资体系。 2. 灵活应对不确定性：平衡信息透明度与候选人预期，避免过度承诺。 3. 维系候选人关系：主动互动、营造良好面试氛围，关注入职后适应情况。
某知名 B 汽车企业	1. 海外场景适配：英语能力达标、有海外经验者优先，具备海外资源整合意识。 2. 合规与风险把控：了解当地劳动法规与招聘禁忌，确保合法合规。 3. 业务协同能力：深度对接业务需求，平衡市场供给与业务节奏。
赛轮集团	1. 战略与文化理解：深度理解企业战略与文化，优先内部选拔。 2. 跨文化沟通：了解各国文化习俗，避免冲突。 3. 共情能力：突破语言限制，捕捉候选人真实诉求与担忧。
某知名能源企业	1. 本土洞察与背景：具备目标国家长期生活 / 工作经验，深刻理解其文化与职场规则。 2. 行业人脉与资源网络：拥有产业人脉与动态人才库，能快速触达高端稀缺人才。 3. 角色定位：需超越“执行者”，成为具备资源整合与行业洞察的“战略猎手”。

在明确了海外招聘团队的分工协作，能力定义”之后，团队的执行效能将直接面临市场现实的考验。尤其当企业进入全新或高度差异化的海外市场时，普遍会遭遇两大核心挑战：对当地人才市场的认知模糊，以及关键岗位供需不匹配的情况。为此，企业必须制定针对性策略，将组织的招聘能力转化为市场的突破能力。下文将聚焦：海外人才市场结构、文化、渠道与国内迥异，企业本土品牌吸引力有限，海外人才供需不匹配等三大核心问题。系统阐述企业如何通过科学策略，破解“看不清市场”与“招不到人才”的困境，从而支撑全球化业务目标的稳健落地。

(三) 招聘策略“怎么招”：市场为轴，精准破局

在海外招聘实践中，企业普遍面临——海外人才市场结构、文化、渠道与国内迥异，企业本土品牌吸引力有限，且人才供需不匹配。这些差异共同指向一个关键问题：当企业在海外招聘面临人才稀缺且品牌影响力尚未建立时，如何让优秀候选人看见企业、认可企业，并最终在激烈竞争中脱颖而出是当下的核心问题。

➡ 下面结合调研数据，观察企业在面临供需不匹配、品牌吸引力不足会采取哪些手段，以及它们的实施效果如何。

▼ 表 12

当企业面对海外市场“招不到人”的情况时，会采取以下哪些策略？

(本题有效填写人次 162)

	选项	采取率	效果评分
调整需求与标准	A. 重新评估并调整岗位需求，划分优先级，使其更符合当地市场实际情况	77.78%	3.14
	B. 降低经验要求，招聘高潜力的中级人才，并通过内部体系快速培养	40.74%	3.27
	C. 拆分高级岗位，由多个技能互补的人才共同承担	40.74%	3.18
改变用人模式	D. 从中国总部或其它成熟市场外派员工，进行短期支持或知识转移	50%	3.63
市场手段吸引人才，拓宽渠道	E. 提升薪酬福利待遇，吸引其他企业的成熟人才	33.33%	3.56
	F. 更积极与高端猎头合作，深入挖掘被动求职者	40.74%	3.59
	G. 开拓未使用或未了解的招聘资源，扩大候选人来源	33.33%	3.06
长期人才建设	H. 加强雇主品牌建设，从源头吸引和储备人才	24.07%	2.85
	I. 与当地高校 / 培训机构建立合作，定制化培养未来人才	12.96%	2.71
优化招聘流程	J. 优化招聘流程，确保每环节高效推进，不浪费候选人资源	27.78%	3

【注：效果评分为 1-5 分制，1 分表示“完全无效”，5 分表示“非常有效”。】



数据分析

应对海外“招不到人”的策略效果，呈现出“外派支持>市场手段>需求调整>长期建设”的递减格局，凸显企业在出海压力下显著的短期功利主义倾向。将策略采用率与解决效果平均分结合分析，可得出以下核心洞察：（上页表 12 分析）

1. “外派支持”，高成本速效方案

“外派支持”是解决效果最好的策略，且采用率较高。说明这是关键时刻确保企业核心能力落地、风险可控的“可信赖的快速输血”手段。

2. 市场手段有效，但受制于成本与公平性

“提升薪酬待遇”与“高端猎头合作”同样属于高成效策略。通过薪酬溢价和猎头合作，企业可快速从市场获取成熟人才，实现问题速解。但此类策略采用率并非最高，可能是受限于预算约束与全球薪酬公平性考量，难以成为通用方案。

3. “调整需求”，效果仅具“缓释”属性

“调整岗位需求”采用率最高，效果评分仅居中，其本质是通过降低自身标准来适应市场，但并未提升企业获取成熟人才的能力，因此效果有天花板，仅能缓解招聘压力而非根本解决。

4. 长期建设策略边缘化，低投入低效果循环

“与高校合作培养”与“加强雇主品牌建设”这两种策略能够从根源解决人才稀缺以及品牌吸引力不足的问题，但其采用率与效果评分均处末位。这深刻反映了在短期业绩压力下，企业对长周期、慢回报的人才战略投资普遍缺乏耐心与资源投入。因初期投入不足而难以显效，进而又加深了企业对其“不实用”的偏见，因此形成了战略短视的恶性循环。

根据上述分析，企业在“岗位需求调整”、“招聘渠道开拓”、“雇主品牌建设”、“校企合作推进”等人才获取策略上的实施效果均未达预期，根源在于对海外人才市场的结构特征、文化背景与渠道生态缺乏系统认知，且企业品牌在当地吸引力仍显不足。为此，以下将结合具体实践案例，剖析企业如何通过多种方式突破认知局限，并将挑战转化为人才获取机遇，逐步构建在海外市场中可持续的人才竞争力。

应对海外招聘渠道、人才市场与国内的差异策略

差异点描述

海外人才使用的主流平台、社交渠道与国内不同，企业若不熟悉则难以触达目标人群。

海外人才更注重工作与生活平衡、弹性工作、价值观契合度，与国内文化存在差异。

海外人才市场供给情况，人才分布情况，需依据不同市场而定。

海外员工薪酬福利偏好与国内不同，其可能更看重除薪资外（如餐补、油补、保险福利等）福利配置。

解决目标

深入了解本地招聘渠道，本地人才市场情况，理解并尊重当地工作文化，求职偏好，提升信息获取效率与候选人触达率。

应对策略

配置本地人力资源角色

1. 在海外业务启动阶段配备本地 HR 或 Office Manager。
2. 借助其对市场的熟悉度，快速获取招聘渠道、薪资、劳动习惯等信息，并向业务团队系统介绍海外市场的文化背景、人才价值观与职业诉求，引导其理解并尊重地域性差异。
3. 由本地 HR 负责跨文化沟通与日常人事管理，降低因信息不对称导致的招聘与管理风险。

开展实地考察调研

1. 组织核心负责人赴目标市场实地走访。
2. 直观了解人才供给、工作文化（如避免加班）、薪酬福利偏好（如餐补、油补等）及线下招聘资源。
3. 将调研结果转化为本地化的招聘策略与管理规范。

融入本地生态

1. 通过海外招聘渠道、社交媒体，获取一手招聘信息与市场动态。
2. 主动连接当地供应商、咨询机构、HR 社群及中资企业。

借助专业信息渠道

1. 通过持续交流与经验共享，将外部信息转化为内部决策依据。
2. 参考人力服务机构或专业机构发布的海外人才市场报告。
3. 参加出海主题行业展会与活动，与同行进行交流。

案例导览

企业名称	应对海外招聘渠道、人才市场与国内的差异策略
某知名物流企业	1. 配置本地人力资源角色 在海外业务启动阶段即配备本地 HR (或 Office Manager)，借助其本地洞察快速获取人才市场、薪酬偏好等信息，并负责跨文化沟通与日常管理，以降低信息不对称与隐性成本。 2. 实地考察调研 核心负责人亲赴目标市场走访，重点调研招聘渠道、人才供给、劳动观念 (如加班态度)、福利偏好等，并将考察结果转化为本地化的招聘策略与管理规范。
和而泰	主动融入本地生态圈： 积极连接当地供应商、咨询机构、HR 社群及中资企业，通过持续交流与经验借鉴，将外部信息转化为内部能力，降低试错成本。
某科技硬件企业	多渠道信息搜索与社群咨询： 利用 Google、海外社交媒体 (如 Twitter、FB 行业群组) 搜索当地招聘平台；加入行业协会与同行交流群，直接咨询当地企业招聘负责人，快速获取本地招聘渠道信息。

应对企业在海外市场吸引力与国内的差异策略

差异点描述	企业在海外市场品牌知名度低，缺乏本地认知，难以吸引优质候选人。	
解决目标	确保企业发展平台、薪酬待遇具备市场吸引力。快速建立品牌认知，提升企业在本地人才市场中的吸引力与信任度。	
应对策略	提升硬件条件竞争力	1. 市场对标：参考行业、地区与岗位的市场薪酬数据，科学设定薪酬标准。 2. 专项审批：针对市场稀缺或核心技术人才，可启动专项审批，申请独立的薪酬、激励与发展政策支持，提供有竞争力的薪酬方案。 3. 责权利配置：企业为高端人才提供清晰的岗位权责边界，赋予其在项目推进、团队管理、技术决策等方面的充分自主权，满足其职业成就感。 4. 发展平台：结合企业海外业务拓展战略，为人才规划明确的职业发展路径。
	雇主品牌与文化吸引	1. 线上渠道宣传：通过线上渠道持续输出内容、互动与品牌传播，将线上流量转化为潜在候选人，并逐步强化品牌认知与好感度。 2. 文化价值传导：除薪酬竞争力外，工作灵活性与企业文化是关键差异化因素。为有效发挥其吸引力，企业在招聘全流程中注重价值传递、发展愿景、业务优势，并展示真实工作场景（如制作“职位种草”视频），提升候选人认知与投递意愿。 3. 高管影响力介入：邀请企业高管参与对高职级、资深专家岗位的面试，利用其行业声望与战略视野吸引候选人。
	长期人才关系维护	1. 建立“候选人备选池”： 1) 不放弃任何候选人，对潜在人才定期分享企业战略、行业洞察等有价值信息，保持常态互动。 2) 重点筛选与人才画像匹配者，逐步推进深度沟通与关系发展。 2. 深化人际信任与专业连接： 1) 针对目标候选人，通过线下交流、节日问候等方式建立真诚的人际关系，并围绕其专业领域传递相关企业动态。 2) 从内部视角分享企业进展，帮助候选人全面了解公司，建立基于专业信任的深度连接，形成人才吸引的可持续优势。

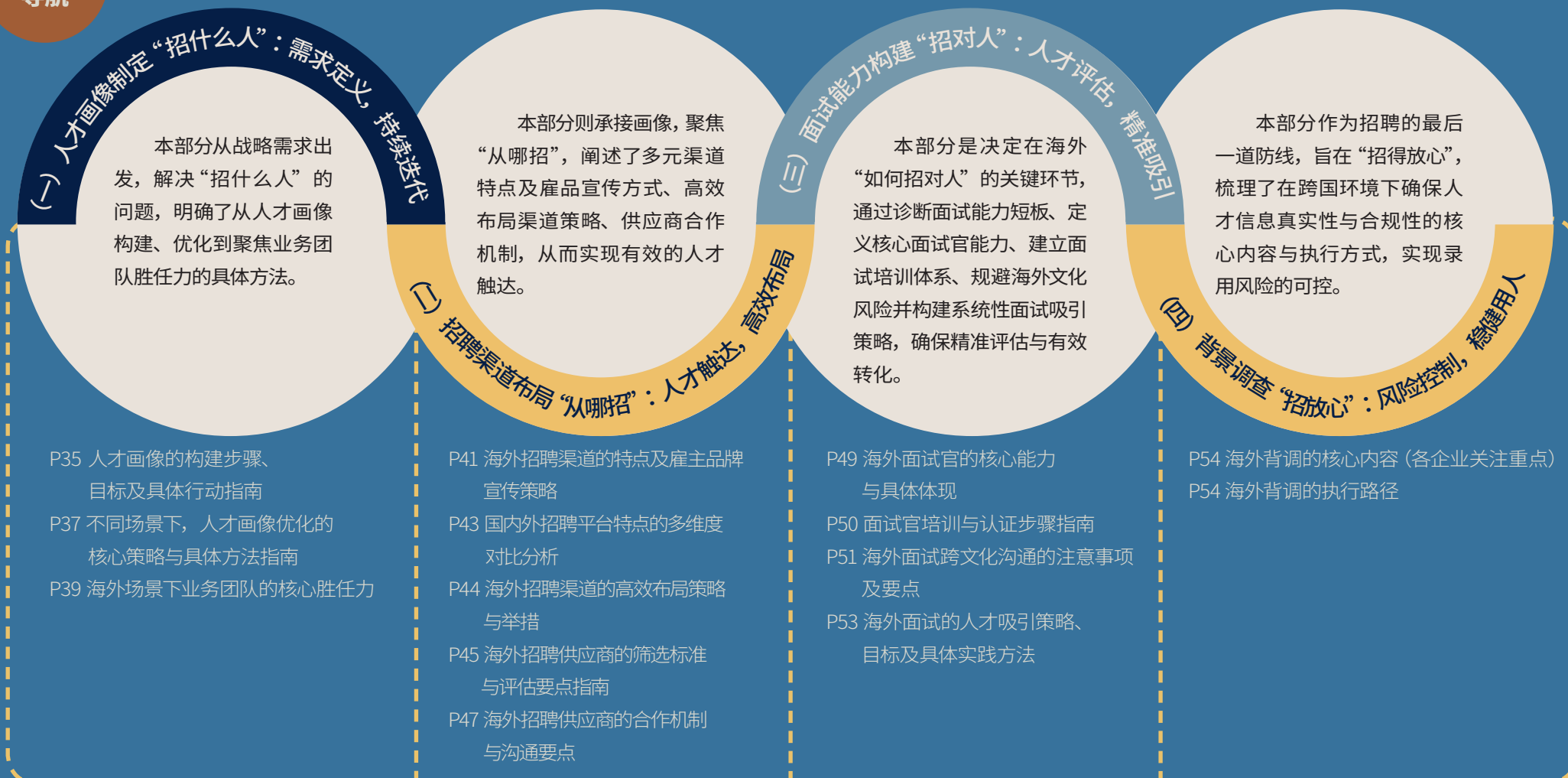
应对海外人才供给与需求匹配度的差异策略		
差异点描述	海外人才市场供给情况与国内不同，容易导致企业的人才需求与市场实际供给匹配度低。	
解决目标	掌握市场供给，校准招聘需求，并通过多渠道扩大候选人来源，避免“招不到人”或“招错人”的情况。	
应对策略	摸清市场供给与匹配度，调整需求匹配度	1. 全面摸底：通过自有渠道、社交媒体平台、猎头及外部机构进行人才寻访，全面摸底目标岗位的人才市场供给情况。 2. 匹配度分析：评估业务部门提出需求是否符合当地市场现状，初步筛选潜在候选人。 3. 初步寻访无果后，则通过弥合内外认知差异，动态校准用人标准。
	以“培养 + 外派”弥补市场供给不足	1. 两极化招聘：针对综合能力人才稀缺的情况，企业采取两极化招聘，一端招聘有海外经验的成熟人才，一端招聘国内语言能力优秀应届生，在国内培养 1-3 年后外派。 2. 组合模式：在业务启动期，采用“1 名外派干部 + 多名本地新人”的组合，以外派传递标准，以本地新人解决基础执行。 3. 项目制外派：针对项目交付、技术支持等岗位，在国内选拔人员进行专项培养，完成后外派支持特定项目周期。
	多渠道、多模式引入人才，扩大候选人来源	1. 高端猎头合作：针对特定公司或岗位进行“定点挖掘”。 2. 挖掘人脉资源：积极对接学联组织、行业协会及高校教授等本地资源网络，避免盲目独立开展招聘，提升本地化招聘实效。 3. 校企联合引才模式： 1) 针对海外高端人才，企业与高校建立人才共享与项目共建关系。人才可同时获得企业专家职位与高校教授身份，此模式适合研发型、技术领军型人才，可有效提升企业在海外市场的吸引力。 2) 针对海外应届生，企业与当地专业院校合作，学校提供实践基地，企业派员工参与培训指导，实现人才定向输送。

案例导览	
企业名称	应对海外人才供需不匹配、吸引力不足的招聘策略
某知名 B 汽车企业	1. 核心问题： 部分国家汽车行业人才短缺，国内外派人才竞争激烈，供给稀缺。 2. 应对策略：采用“两极化”招聘策略 - 招聘海外经验丰富的成熟人才； - 招聘英语优秀的大学生，国内培养后外派。
诺唯赞	人才吸引核心策略： - 市场化付薪：参考行业数据设定有竞争力的薪酬。 - 企业文化传播：在招聘全流程展示发展愿景、核心价值观与真实工作场景，提升吸引力与留存意愿。
某知名物流企业	1. 核心问题：人才稀缺或需求不匹配。 2. 应对策略：分三阶段推进 - 市场调研与人才寻访：全面摸底供给情况，评估匹配度。 - 策略优化与需求适配：调整薪酬或岗位要求，提升效率。 - 优先级调整与人才储备：调整招聘优先级，采用短期外派或本地培养模式，平衡业务与招聘现实。
某知名 A 汽车企业	1. 核心问题：高端人才竞争激烈，企业薪酬机制相对固化，吸引力有限。 2. 应对策略： - 硬件条件竞争：提供行业竞争力薪酬、清晰责权利、明确发展路径。 - 长期关系维护：建立“候选人备选池”，定期分享企业动态；通过 HR 个人影响力建立深度信任连接。
震裕科技	1. 核心问题：国内管理层对海外人才期望过高，与当地注重工作生活平衡的价值观存在错位。 2. 应对策略： - 加强文化传导，引导业务理解并尊重地域差异。 - 组织业务部门实地考察，直观感知当地人才状态。 - 搭建交流平台，借鉴其他出海企业经验，调整人才预期。

三、出海招聘的执行流程

本章围绕海外招聘的核心环节，涵盖海外人才画像、招聘渠道、面试能力、背景调查四个阶段。

核心内容 导航



通过四个阶段共同构成一套兼具战略高度与实操细节的全球化人才获取与评估的完整方法论。

(一) 人才画像制定“招什么人”：需求定义，持续迭代

本小节从策略与内容两个维度系统阐述海外人才画像的全流程建设方法。策略维度聚焦“如何构建画像”，涵盖海外人才画像的构建重点与海外情境下的动态优化策略；内容维度则明确“画像是什么”，提炼海外业务团队特有的胜任力模型。两者相辅相成，共同确保海外招聘体系与全球化业务目标保持协同，支撑企业可持续的人才获取与发展。

策 略

人才画像构建步骤

输出初步框架

人才画像的优化策略

优化后输出画像

内 容

业务团队的具体胜任力

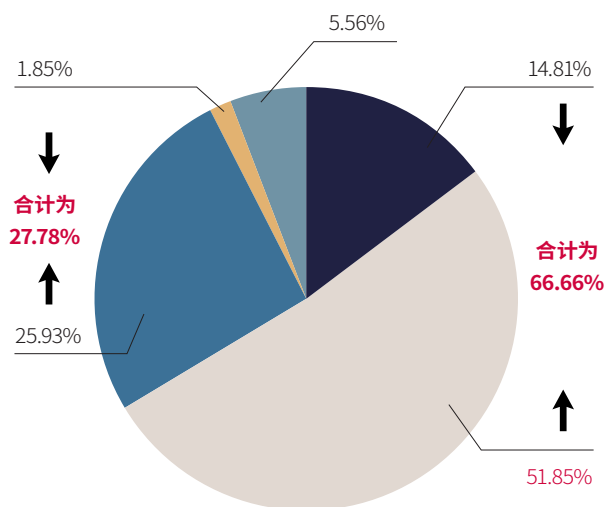
人才画像的体现

1

人才画像的构建

首先通过数据分析与案例总结，清晰呈现企业在海外人才画像制定的现状以及结构化构建人才画像的方法。

▼ 表 13 贵公司目前出海招聘的人才画像整体更倾向于以下哪个描述？

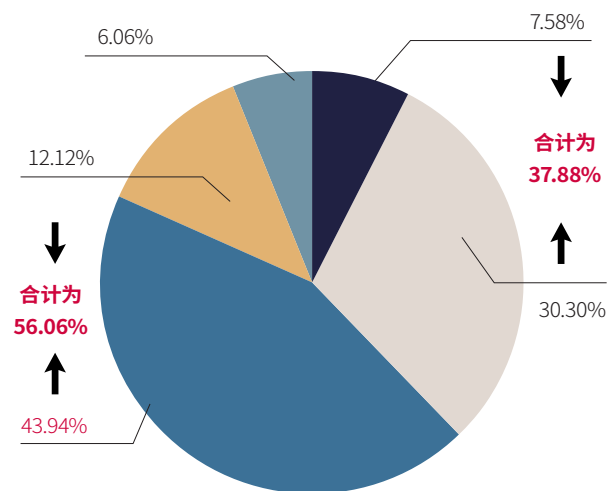


- A. 非常清晰：已经明确了出海人才所需的各项能力和特质
- B. 基本清晰：但部分细节正在调整和优化中：对所需能力有基本认识，但仍在细化具体要求
- C. 存在一定模糊性：对出海人才的能力要求有一定的了解，但仍有信息不明确的地方
- D. 相当模糊：对出海人才的能力画像还不够明确，需要进一步梳理和确定
- E. 完全没有画像：尚未建立出海人才的画像



数据分析

企业人才画像清晰度结构性跃升，人才画像已普遍跨越“认知模糊期”走向精准校准阶段。



结合市场数据可见，企业的人才画像正逐步向精准校准的阶段演进。案例研究表明，制定人才画像是一项“业务驱动、市场校准、输出对齐”的系统工程。以下为总结出的关键步骤与方法：

值得说明的是，海外人才画像的制定流程与国内存在共性，关键在于海外 HR 对当地人才市场的“持续洞察与深度理解”，这是确保画像贴合实际、可落地执行的重要保障。

人才画像的构建步骤、目标及具体行动指南			案例导览	
步骤	目标	具体行动	企业名称	人才画像构建步骤
第一步： 业务需求解码 与框架搭建	强调本地化与文化适应性 需考虑跨文化领导力、本地合规、文化融合等维度，避免简单移植国内用人标准。	1. 本地视角介入需求分析： 业务部门应结合本地市场特点，提出符合当地法规、文化、渠道的初步要求。 2. HR 深入本地业务场景： 调研跨境协作、文化适应、语言沟通等实际需求，推动构建“全球 - 本地”结合的能力框架。	某知名 A 汽车企业	1. 业务明确需求：业务部门作为责任方，定义岗位目标、职责与专业能力。 2. HR 对接与评估：HR 深入业务现场，将业务语言转化为结构化画像，并结合市场数据评估需求合理性，确保招聘可行。
第二步： 市场可行性评估与校准	重点检验“理想化需求”在海外市场的可落地性 需避免文化脱节、薪酬偏差、渠道错配等风险，强调“市场验证”而非“内部推定”。	1. 本地市场深度调研： 关注本地人才结构、薪酬福利偏好（如弹性福利、本地补贴）、求职习惯（如渠道偏好、文化价值观）。 2. 跨文化共识构建： 推动业务的用人标准与当地工作文化（如工作生活平衡）达成一致，避免“国内的工作思维”主导。	震裕科技	1. 前期需求梳理：基于战略分解业务规划，明确硬性能力标准与人员配置，搭建画像框架。 2. 协同校准共识：HR 依据市场供给、薪资与预算校准业务提出的人才框架，通过沟通达成兼具前瞻性与落地性的最终画像。
第三步： 结构化画像输出与对齐	形成本地化人才评估标准与生态对齐 画像需融入本地能力维度，并主动与本地招聘生态（猎头、平台、社群）进行文化传递与信息同步。	1. 制定本地化评估标准： 在画像中明确本地资源网络、跨文化适应能力、语言能力等关键维度。 2. 与本地招聘伙伴深度对齐： 向本地猎头、招聘平台传递画像，并说明企业在文化、福利等方面的差异化价值。	某知名 B 汽车企业	1. 业务部门：作为需求发起方，明确岗位核心要求。 2. 人力部门：仅提出公司通用硬性要求（如学历、年龄、基础从业年限）。 3. 外部同步：及时将更新后的人才画像同步给猎头与招聘渠道，避免信息滞后导致匹配失效。
			诺唯赞	1. 核心逻辑：通过业务与 HR 协作拉通内部认知、统一标准，提升招聘效率与决策质量。 2. 协同重点：业务基于年度目标盘点岗位需求，HR 基于市场洞察校准“理想化”要求，确保画像符合市场实际。
			某知名物流企业	1. 提前预判：招聘前结合市场调研向业务说明招聘难度与周期。 2. 定期对齐：每周与业务研讨，用数据量化招聘痛点，同步反馈并调整需求。 3. 提供替补方案：如市场不匹配，可降低非核心条件或短期外派过渡，延长招聘周期。

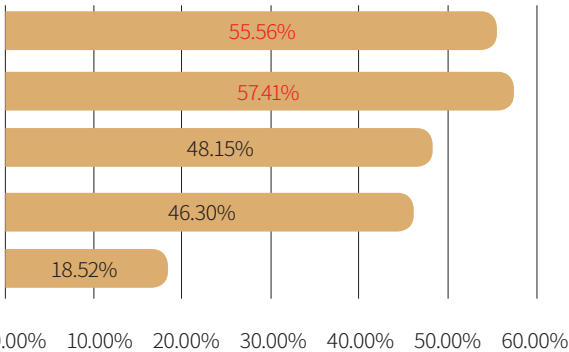
2

人才画像的优化

在初步构建人才画像框架后，企业在实际招聘中常面临画像与市场、业务脱节的偏差问题。为进一步提升人岗匹配精准度，本节将结合定量数据与定性洞察，系统梳理出高效、可落地的人才画像优化策略。

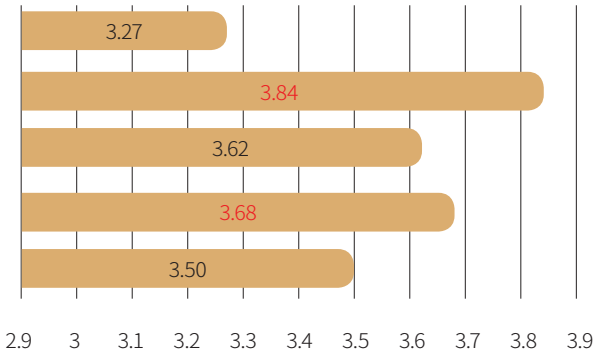
▼ 表 14 当面对人才画像不清晰的情况，企业会采取哪些方式优化人才画像？（本题有效填写人次 162）

▽ 采取率



（注：效果评分为 1-5 分制，1 分表示“完全无效”，5 分表示“非常有效”。）

▽ 效果评分



数据分析

企业优化出海人才画像，遵循“业务驱动为主，数据与市场验证为辅”的核心路径：

1. 首选路径：与业务部门进行深度、结构化的需求对焦，共析真实痛点。
2. 关键验证：在初步画像形成后，快速启动小范围市场寻访，用真实候选人样本进行校准。
3. 市场报告：引入当地人才市场数据报告，确保画像符合市场现实。
4. 专家意见：在复杂或高端岗位招聘中，引入当地专家视角，打破认知盲区。



上述数据显示,“与业务共同剖析痛点问题”是当前企业优化海外人才画像时采纳率较高且效果显著的核心策略,而“引入市场报告”与“专家视角”等方面的实施效果不佳。基于此,本文将上述数据洞察转化为可落地的场景化策略,系统阐述企业不同画像问题下,应如何针对性调整与优化人才画像,从而提升海外招聘的精准性与成功率。

不同场景下，人才画像优化的核心策略与具体方法指南

场景维度	核心策略	具体方法
画像过于“理想化”，脱离海外市场实际	试招反馈与标杆校准	1. 小规模本地试招 :通过海外市场实际招聘反馈，引导业务校准画像标准。 2. 引入本地市场数据 :使用海外薪酬报告、人才供给结构等资料，反向教育业务调整需求优先级或拆分岗位。 3. 对标海外标杆人才 :由业务提供具体目标市场的对标人选，HR 分析其可替代性与核心能力，解构形成本土化画像。
业务需求模糊，画像不够具体	痛点共析与场景还原	1. 剖析本地业务痛点 :结合海外业务真实挑战，将模糊需求转化为具体、可评估的行为描述。 2. 构建典型场景画像 :与业务共同模拟候选人本地典型工作场景，明确核心挑战与能力要求。 3. 迭代优化机制 :通过招聘漏斗数据分析和面试复盘，持续评估画像准确性，推动业务细化评估标准并更新画像。
对全新市场缺乏认知，无从下手	外部对标与专家视角	1. 参照成熟市场模板 :以总部或已成功拓展的海外市场同岗位画像为基础，进行本地化适配。 2. 引入本土专家视角 :邀请当地招聘顾问、行业专家参与画像讨论，提供本土化洞察，增强画像的市场贴合度。

案例导览

企业名称	人才画像优化策略
某知名 A 汽车企业	若招聘过程中出现候选人适配度低、目标人才稀缺等问题，可以通过两种渠道解决： 1. 主动验证画像可行性：通过现有渠道搜寻目标人才，同时向业务反馈市场供给实况。 2. 标杆人才分析法：要求业务提供对标候选人信息，HR 基于行业人才地图与市场数据分析其可替代性与获取难度，协同制定符合市场实际的选拔标准。
震裕科技	HR 依据市场人才供给、薪资水平与企业预算，对业务提出的人才框架进行校准，通过充分沟通达成前瞻且落地的人才画像。
某知名 B 汽车企业	人力部门可通过“试招反馈市场情况”引导业务调整画像标准，明确“单一候选人无法满足所有理想特性”，画像制定需抓核心避免招聘停滞。
诺唯赞	1. HR 专业校准：HR 具备建议权与否决权，基于当地市场洞察校准业务“理想化”需求，通过引导式提问与客观数据逐步调整期望。 2. 共识保障工具：进入新市场前完成《国别招聘白皮书》，统一业务与 HR 对当地人才环境的认知。 3. 流程化协同机制：通过“招聘启动会”“面试反馈群”“联合评议”等制度化流程提升评估全面性与客观性。
某科技硬件企业	1. 数据复盘：通过周会与招聘漏斗数据定位画像偏差问题。 2. 面评优化：HR 以“教练式沟通”引导业务细化模糊的面试反馈，同步更新画像。

3

业务团队的胜任力

系统梳理完人才画像的构建框架与优化策略后，本节将结合数据洞察与标杆案例，深入剖析不同层级岗位的能力需求差异，并系统提炼支撑全球化业务落地的团队关键特质。

▼表 15 您认为以下哪些是海外业务团队的核心能力需求？

	题目 \ 选项	中高层管理岗	个人贡献者	小计
战略领导力	A. 整合内外部资源的能力	79.17%	20.83%	144
	B. 业务开拓能力	64.81%	35.19%	162
	C. 预测风险能力	75.56%	24.44%	135
	D. 项目管理能力	58.18%	41.82%	165
团队构建力	E. 专业领域的深度知识和技能	50.00%	50.00%	192
	F. 跨文化沟通和适应能力	58.73%	41.27%	189
	G. 高度抗压能力	54.39%	45.61%	171
	H. 创新思维和问题解决能力	49.06%	50.94%	159
组织协同力	I. 跨部门协同能力	55.93%	44.07%	177
本地化穿透力	J. 市场洞察力和商业敏锐度	73.91%	26.09%	138
	K. 维系核心客户能力	61.54%	38.46%	156
	L. 合规经营意识	64.00%	36.00%	150



数据分析

1. 管理者主要负责战略领导力维度，包括“整合资源、市场洞察、业务开拓、把控风险”。
2. 个人贡献者主要负责团队构建力与组织协同力维度，包括“深钻专业、创新解决、坚韧抗压、部门协同”。

基于上述数据可以看出企业对管理层与个人贡献者在能力要求上有不同的侧重，因此本文根据领先企业的实践，围绕以下四大能力维度，系统梳理高层管理者与团队成员，以及整体团队的具体能力要求，以帮助企业更科学地构建适配本地化需求的业务团队胜任力体系。

海外场景下业务团队的核心胜任力

一、战略领导力：高层必须具备“探险家”素质

强烈的开拓精神与韧性

高层管理者需具备进取心，能在从零起步的混沌期主动求战，驱动团队在资源匮乏下寻求突破。

深刻的业务理解与快速场景适配能力

高层管理者能将国内或过往经验，迅速转化并适配到全新的海外市场环境中，推动业务有效落地。

卓越的资源整合与跨文化领导力

高层管理者善于联动内外部资源，具备快速学习本地语言能力（如东南亚国家语言），并能有效融合多元文化背景的团队。

本地化搭建长期主义视角

高层管理者需理解并坚持本地化团队建设的长期投入，其带来的文化融入、业务连续和品牌信任收益，远优于持续支付外派与外包的短期成本。

二、团队构建力：形成“高潜力、高认同”的基底

强烈的加入意愿与环境适应性

团队成员愿意接受海外工作的挑战，并能快速适应全新的工作与生活环境。

文化认同与可培养潜质

团队成员需认同企业核心价值观，展现出可被塑造和提升的素质基础，具备在组织中长期发展的可能性。

顶尖人才构建竞争力

团队中需吸纳顶尖人才，其将是驱动产品创新的核心引擎，也是构筑企业长期技术护城河的关键支柱。

四、组织协同力：实现“总部 - 本地”的高效赋能

战略承接与执行能力

本地团队能准确理解并有效执行总部的战略意图，确保海外业务不偏离主线。

信息反馈与政策赋能意识

本地团队能主动将当地市场动态、政策信息（如薪酬、福利、用工法规）系统反馈给总部，为总部制定差异化、属地化的政策和流程提供关键依据。

三、本地化穿透力：团队须成为“文化 - 业务”双通桥

“本地通”的市场连接能力

本地团队需具备本土文化洞察、社会网络，是企业与当地客户、政府建立信任、规避风险、实现快速渗透的关键桥梁。

合规运营的底线能力

团队需熟悉并严格遵守所在国的法律法规、税务及用工政策，确保所有业务在合规框架下稳健开展。

案例导览	
企业名称	业务团队的核心胜任力
某知名 A 汽车企业	1. 资源整合能力： 具备本地人脉与政府资源，助力企业快速融入市场。 2. 合规运营能力： 熟悉当地法律法规、税务与用工政策，确保业务合规开展。 3. 双向赋能意识： 既能承接总部战略，又能主动反馈当地市场与政策信息，支持总部制定差异化政策。
某知名物流企业	1. 高层管理者： - 具备开拓精神与韧性，驱动业务从零成长。 - 深刻理解业务，能快速学习并适配海外场景。 - 拥有资源整合与跨文化领导力，包括当地语言能力。 2. 基层工作者： - 初期可放宽录用标准，注重意愿与适应性。 - 需认同企业文化，具备可培养潜质与发展可能性
某知名能源企业	1. 招募“本地通”人才： 具备本土文化洞察、社会网络与合规理解，是市场连接与信任建立的关键。 2. 吸纳全球“真人才”： 引入顶尖技术专家与行业领军人物，保持技术竞争力与创新驱动。

（二）招聘渠道布局“从哪招”：人才触达，高效布局

本小节构建了“招聘渠道布局”全流程，首先，企业需掌握常见的“招聘渠道及其特点”，展现了本地招聘的多元路径，及其雇主品牌宣传的方式，以及国内外平台的使用特点；基于渠道认知，在资源约束下“高效布局招聘渠道”，实现岗位与渠道的最优适配以及资源的精准投放；其次根据渠道的布局选择合适的供应商，界定合作方的资质标准与匹配要求；选定供应商后，需建立系统化的“合作机制”，明确双方协作模式与赋能方式，支撑人才获取目标的有效达成。

常见招聘渠道
及其特点

盘点渠道

招聘渠道
布局策略

高效布局，
精准投放渠道

供应商
选择策略

确定合作方

供应商
合作机制

双向赋能
实现资源转化

1

常见的招聘渠道

在案例调研过程中，发现不同本地招聘渠道在岗位适配性、雇主品牌传播方式以及平台使用等方面存在显著差异。为此，下文系统梳理了企业出海过程中常用的招聘渠道，并根据多个维度对比分析了国内外平台的特性差异，以期构建高效、适配且具备品牌影响力的全球化招聘渠道网络提供策略参考与落地指引。

海外招聘渠道的特点及雇主品牌宣传策略

渠道类型	具体渠道	渠道特点	雇主品牌宣传
本地招聘平台	使用目标国主流求职平台	平台适用于中基层岗位，当地认可度高、信息覆盖面广。	· 发布企业官方介绍与规范化管理信息 · 配合“职位种草”视频，直观展示岗位场景 · 定期更新企业动态，建立“有实力、可信赖”雇主形象
社交媒体 / 求职网站	1. LinkedIn (领英) 2. 社交平台：如 Facebook, Instagram。	LinkedIn 是触及高级商务与专业岗位的高效平台；社交媒体平台有效触及并影响多地区的华人、华裔及本土居民，可用于岗位发布、品牌宣传与人才触达。	· LinkedIn：发布企业重大新闻、ESG 表现、国际奖项，突出实力与规范性 · 社交平台：发布轻量的宣传内容，如员工生活 Vlog、企业产品“开盲盒”视频，将雇主品牌与产品品牌融合，注重娱乐性与本土化表达 · 由当地员工参与内容把控，确保文化贴合当地环境
校企合作	校园招聘、设立奖学金、共建实训基地。	与当地专业院校合作，定向培养人才，学校提供实践基地，企业派员工参与培训指导，实现人才定向输送。	· 国内：以招聘公众号为核心，拓展至 B 站、小红书，采用短视频、SVG 动画等学生喜爱形式 · 海外：依托高校平台、学联组织，举办见面会与开放日 · 展示培训体系、晋升路径及年轻化文化，降低学生认知门槛
员工内部推荐	依托业务团队现有海外资源（如代理商、本地合作伙伴），以介绍费形式，建立内推激励机制。	适用于资源有限，业务刚起步，招聘量较小的阶段。内推能精准触达有行业经验的候选人，适配度高，对企业业务认可度更强，降低筛选成本且招聘效率高。	· 业务人员出境拍摄“岗位实景”视频 · 设置传播奖励与视频竞赛，鼓励员工成为品牌传播节点 · 通过真实员工故事传递企业文化与关怀
行业社群 / 线下活动	参与人才交流群、学联、行业协会、高端论坛，建立人脉。	以“社交猎人”模式通过参与协会等专业场合，直接触达垂直领域的资深专家与高端人才。	· 参与行业论坛并发表演讲，展示技术实力与行业影响力 · 借助新华社等权威平台发布企业动态，建立专业形象 · 通过社群互动传递企业价值观与战略愿景
当地猎头供应商	委托本地猎头或招聘机构。	针对难以通过公开渠道获取的高端本地管理岗或稀缺技术岗。	· 与猎头协同传递企业标准化介绍与业务亮点 · 提供企业实力背书材料（如奖项、ESG 表现） · 建立长期合作机制，共同塑造高端雇主形象
政府机构	当地劳工局、当地政府相关部门	了解本地劳动力政策、就业市场动态。借助政府资源了解区域产业政策、人才扶持措施，为招聘工作提供政策参考与资源背书。	· 参与政府主办的就业促进活动，展示企业合规与社会责任 · 发布企业海外业务有序推进的相关信息 · 建立与政府合作的雇主品牌公信力形象

案例导览	
企业名称	招聘渠道
某科技硬件企业	1. 内推：适用于初级阶段或需求量小的岗位，依托业务团队海外资源精准触达，效率高、成本低。 2. 领英 + 猎头合作：适用于欧美中高端岗位，领英触达广泛，猎头负责垂直领域稀缺人才的深度寻访。 3. 本地公开平台 + 线下触达：适用于东南亚、东欧 / 南欧等地区，贴合当地求职习惯，或通过线下方式突破文化壁垒与人才集中问题。
震裕科技	1. 招聘网站： - 全球化平台：如领英，覆盖广泛。 - 本地化平台：选择当地主流网站，适配本地求职习惯。 2. 猎头公司：合作 2-3 家，专注资深销售、运营、供应链等核心岗位。 3. 本地资源渠道：包括当地人才交流群、劳工局、政府部门，用于获取政策信息与劳动力动态。
某知名 B 汽车企业	1. 国内合作：与 3-4 家擅长海外招聘的机构合作，协助筛选。 2. 海外本地渠道： - 除领英外签约 1-2 家当地招聘网站。 - 针对重点业务地区（如西班牙工厂、德国研究院）建立独立招聘链路。 - 开发当地高校资源，开展校招。
诺唯赞	1. 公开渠道：领英、Facebook，用于广泛曝光与品牌建设。 2. 垂直渠道：大学校招、行业展会，精准获取生命科学领域专业人才与毕业生。 3. 内部推荐：依托行业人脉进行高效、高信任度的人才推荐。

案例导览	
企业名称	各渠道雇主品牌宣传方式
和而泰	本地渠道与活动结合： - 在墨西哥等市场，通过当地主流社交平台（如 Facebook）发布雇主品牌内容，触达目标人群。 - 参与本地校招、行业展会等活动，通过线下场景传递企业形象，吸引潜在候选人。
某知名 A 汽车企业	1. 校园招聘： - 国内:通过官方公众号、小红书、抖音、B 站等多平台宣传，结合校园宣讲与教师内推。海外:依托高校平台、学联组织发布信息，举办留学生见面会。 - 内容采用图文、动效、短视频等年轻人喜爱形式，增强互动。 2. 社会招聘： - 通过新华社等权威平台高频曝光企业动态，建立专业认知。 - 参与行业论坛、依托高校教授资源触达高端人才，并通过闭门研讨会、定向沟通建立深度连接。 3. 内容素材：业务与 HR 共同制作“职位种草”视频，直观展示岗位内容，提升投递意愿。
某知名能源企业	1. 跨职能协同:HR 牵头联动市场、法务、行政等部门，形成品牌建设联盟，确保内外形象一致。 2. 内容化与平台化运营：重点借助 LinkedIn 等专业渠道，持续输出企业动态、技术成果与文化故事，塑造专业可信形象。 3. 借势现有品牌：通过并购或与当地领先企业合作，借助其品牌基础快速建立本地信任。
某知名物流企业	1. 多渠道内容规划： - 核心渠道：公众号、视频号、TikTok，海外内容由当地员工主导，贴合本土文化。 - 内容类型:企业介绍、员工 Vlog、业务展示（如“开盲盒”形式），兼具招聘与业务推广功能。 2. 部门协作与资源整合： - 业务人员出境提供素材，新媒体部门提供制作支持。 - 通过内部文化比赛激励员工创作，低成本获取宣传内容。 3. 校企合作：与当地院校合作定向培养人才，实现人才输送与品牌渗透。 4. 初创企业建议： - 将品牌宣传包装为“产品宣传”争取资源。 - 通过内部竞赛、员工创作控制成本。 - 海外内容由本地员工主导，确保文化适配。
诺唯赞	线上线下联动推广： - 线上依托领英、Facebook 等平台进行品牌曝光，尝试创新内容形式传递企业文化。 - 线下结合校园招聘、行业展会等业务活动，实现品牌与招聘场景的深度融合。

国内外招聘平台特点的多维度对比分析

对比维度	国内平台	国外平台	特点总结
收费模式	多为会员制，购买后可发布一定数量岗位。	岗位收费，发布单个岗位需单独付费。	因此国外平台整体招聘成本更高，需更精准投放。
投递特点	简历垂直聚焦，求职者严格对照职位，工作经验要求投递。	简历跨领域投递普遍，企业更关注底层能力与发展潜力。	因此国外筛选更耗时，但也提供接触多元背景人才的机会。
平台功能与价值	核心功能为发布职位与简单企业介绍，招聘属性强。	兼具招聘与市场调研功能，可通过沟通获取当地市场动态、求职偏好等信息。	因此国外平台信息维度更丰富，有助于企业了解属地市场。
企业形象宣传	候选人对国内企业品牌普遍认知度较高，品牌推广投入较少。	候选人对中资企业认知度低，需重点运营雇主品牌页面，发布企业新闻、文化、成果等内容。	因此国外运营更复杂，需系统化设计内容与沟通话术，以建立企业形象。
语言与支付	以中文为主，支付流程简便。	非英语国家需使用当地语言，跨国支付流程繁琐。	因此语言与支付会成为海外平台使用的困难点。

案例导览

企业名称	国内外渠道差异
某知名物流企业	1. 收费模式：- 国内：多为会员制，购买后可发布固定数量岗位。- 国外：按岗位单独收费，整体招聘成本更高。 2. 平台投递特点：- 国内：简历高度聚焦，求职者严格匹配岗位要求，经历垂直性强。- 国外：候选人常跨行业投递，企业更关注底层能力与发展潜力，筛选更耗时但人才背景更多元。 3. 附加价值：- 国内：核心功能为招聘，信息维度单一。- 国外：兼具招聘与市场调研功能，可通过沟通获取当地市场动态与求职偏好。
诺唯赞	1. 语言与传播效率：非英语母语国家的主流平台与人才沟通使用当地语言，即使英语为第二语言，仍影响信息传达与互动效率。 2. 支付流程繁琐：跨国平台的支付流程复杂，增加运营成本与操作难度。

2

招聘渠道的布局策略

在实地调研中发现，尽管企业已掌握海外市场的主要招聘渠道，但在资源有限的现实条件下，如何高效布局渠道、实现精准招聘，仍是普遍存在的运营难题。企业出海招聘过程中，资源的有效配置是提升人才获取效率的关键。因此，下文将结合实践案例，通过结构化实施步骤，引导企业在成本可控的前提下，科学分配招聘资源，实现渠道效能最大化与持续优化。

海外招聘渠道的高效布局策略与举措

策略步骤	关键策略与举措
免费渠道先行，验证市场	优先利用免费或低成本社交媒体平台(如 Facebook、Instagram、小红书) 发布职位，积累市场洞察，了解当地人才活跃度与求职偏好。
按岗位与地区匹配渠道	根据岗位级别、地区特点选择渠道： · 仅对经理级及以上关键岗位启用猎头或高端平台。 · 普通岗位选择性价比高的渠道。 · 属地化渠道先小范围试用，先评估效果再考虑持续合作。
付费渠道，优化成本	聚焦核心岗位，优化付费模式： 1. 推动猎头合作模式从“按年薪比例收费” 转向“按人头固定收费”，控制成本。 2. 避免为少量岗位开通高成本账号，可考虑与平台供应商制定外包合作。 3. 利用现有资源，在原有渠道基础上新增服务。 4. 选择可同时支持国内外招聘的大型供应商，避免新增渠道成本。
主动挖猎，构建自主网络	逐步构建自主、敏捷的高端人才触达体系： 1. 通过人才地图绘制、行业定向挖角、内部推荐激励等方式，主动触达高端人才。 2. 鼓励本地 HR 或通过“推荐介绍费” 获取候选人线索，降低对高成本猎头的依赖。
及时调整，动态优化	缩短渠道观察周期，一旦发现效果差（如成本高、简历质量低），及时将资源倾斜至效果好的渠道，或新增更合适的渠道。

案例导览

企业名称	招聘渠道高效布局策略
某知名物流企业	1. 免费渠道先行，积累市场洞察 2. 付费渠道聚焦，优化合作模式 3. 主动定向挖角，构建自主触达网络
某科技硬件企业	1. 选择当地的招聘供应商，保障招聘资源的精准性（如具备当地人才人脉、行业资源）。 2. 国际化背景的供应商：在跨国招聘协调、多语言支持、国际行业资源整合上更具优势。
和而泰	1. 先通过本地 HR 了解当地招聘渠道特点 2. 再结合企业招聘需求，与本地 HR 共同评估不同渠道的适配性 3. 最终由总部决策引入哪些渠道及供应商，确保渠道贴合当地人才求职习惯。

3

招聘供应商的选择策略

在明确了招聘渠道的布局策略后，本文将进一步聚焦于企业如何筛选高质量的外部合作伙伴。本节将结合数据与案例评估框架，解析企业在招聘供应商选择过程中的核心步骤与评价体系，为出海企业高效筛选供应商提供参考。

▼表 16

在评估和选择供应商的过程中，贵公司优先采取哪些步骤或方法？
(本题有效填写人次 162)

选项	排序
A. 资质与信誉：对供应商进行资质审查和信誉调查	1
B. 需求匹配：评估供应商的服务方案与公司需求的匹配度	2
C. 客户口碑：与供应商的现有客户进行沟通，了解反馈	3
D. 性价比：进行价格和服务内容的比较分析	4
E. 服务质量：与供应商进行初步合作，测试服务质量	5
F. 定期复盘：定期评估和回顾供应商的表现和合作效果	6
G. 请求提案 (RFP) 或信息请求 (RFI)	7



数据分析

企业选择供应商的核心步骤是：合作前先评估资历可靠性、需求匹配度与口碑，合作中评估服务效果与持续管理。

根据调研数据显示，企业在筛选招聘供应商时对其资质与需求匹配度尤为重视。下面本文结合案例实践进一步分析，涵盖以下维度的评估体系，它们的具体评估要点是什么，为构建长期、高效、可信的合作关系奠定了坚实基础。

海外招聘供应商的筛选标准与评估要点指南

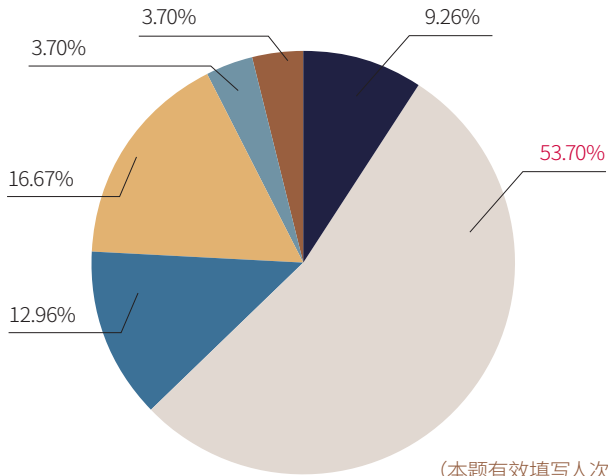
筛选维度	具体评估要点
1. 资质与稳定性	1. 成立年限 ≥ 3-5 年，避免体系不成熟的小公司。 2. 具备合法合规资质 (如营业执照)。 3. 团队有一定规模，拒绝“小皮包公司”。
2. 行业与业务理解	1. 供应商核心团队具备行业知名企业背景或深度行业认知 2. 有同类企业 (尤其是中资出海企业) 成功服务案例 3. 理解企业业务，能精准把握岗位需求与人才结构
3. 资源与能力匹配	1. 本地化资源丰富，熟悉属地人才市场、法规与文化 2. 具备国际化协调与多语言支持能力 3. 人才池覆盖广，能快速精准匹配中高端岗位
4. 服务效能与响应	1. 响应速度快，反馈及时 2. 服务流程清晰，能高效解决问题 3. 具备本地市场调研与需求分析能力
5. 成本与价值平衡	报价符合预算，但更注重服务质量与交付效果性。

案例导览

企业名称	供应商选择标准
和而泰	1. 评估维度：业务覆盖、知名度、性价比、人才质量、服务效率。 2. 选择参考：结合本地 HR 推荐及周边企业使用情况，可灵活更换。 3. 评估重点：供应商需熟悉当地市场，快速匹配候选人，赋能招聘并保证服务质量与合理收费。
震裕科技	1. 业务匹配度：优先选择有制造业经验、理解行业人才结构的供应商。 2. 资质要求：具备国际化视野、理解中资出海战略，有成功服务中资企业的案例。 3. 服务能力：响应速度快、成本合理、性价比高。4. 地域适配性：优先当地供应商，熟悉属地文化、法规与市场动态。
某知名 B 汽车企业	1. 基础资质：合法合规，提供营业执照等证明。 2. 团队规模：拒绝“小皮包公司”，需有一定规模保障招聘能力。 3. 行业经验：优先选择有汽车企业海外招聘经验的供应商，需提供主流车企合作案例。
某科技硬件企业	1. 企业成立年限：至少 3-5 年，确保服务稳定与行业经验。 2. 核心团队背景：合伙人 / 顾问需有知名企业从业经历，深度理解行业。 3. 服务能力与资源：具备市场调研能力、精准人才池（覆盖欧洲多国），能通过人脉高效推荐中高端候选人。

4 招聘供应商的合作机制

在明确了招聘供应商的选择策略后，企业仍需面对实际合作中的挑战：如供应商积极性不高、交付周期长、交付质量不好等问题频现。为此，本文将进一步聚焦于供应商合作机制，实现从“单向委托”到“双向共赢”的协同升级。



(本题有效填写人次 162)

表 17 企业在执行海外招聘过程中是否与供应商(平台 / 猎头) 合作？

- A. 广泛合作：核心岗位与批量岗位均经常与供应商合作
- B. 选择性合作：仅针对特定难招聘岗位或特定地区使用供应商
- C. 很少合作：仅在极少数情况下尝试，主要依赖内部招聘
- D. 尚未合作：目前完全依靠内部团队进行海外招聘，未使用任何供应商
- E. 计划合作：目前未合作，但未来 1 年内有启动计划
- F. 其他



数据分析

在当前出海阶段，企业采用以自主招聘为主，供应商合作为辅的模式，体现企业更注重成本控制与策略自主性，供应商角色更多是补充而非替代。

调研数据显示，当前企业对供应商持选择性合作，精准投入的态度。基于此，下文将从优秀企业实践中提炼出与供应商的“结构化赋能、分类协作与动态管理”的系统性合作机制，帮助企业突破供应商合作中常见的资源分散、沟通低效等瓶颈，实现从零散交付到战略性支持的深度协同。

海外招聘供应商的合作机制与沟通要点		案例导览	
协作阶段	具体方法与沟通要点	企业名称	供应商合作模式
1. 前期沟通与赋能	1. 沟通岗位级别、预算、岗位难度及可开放岗位情况，筛选有能力承接且愿意投入的猎头。 2. 沟通过程中突出企业优势，如行业吸引力、付款及时性与规范性，增强猎头合作意愿。 3. 将供应商视为“本地 HR”或合作伙伴，充分传递企业战略、文化、岗位细节等信息，确保其深入理解需求。	某知名 A 汽车企业	1. 平台化供应商体系： 整合 40 余家不同领域与区域的猎头资源，集团共享，集中发布需求。 2. 合作机制： - 统一放岗，猎头按“先到先得”原则竞争。 - 按专长差异化分工（如营销、研发、区域专攻）。 - 以交付量、适配度、周期为核心考核指标，动态优化合作方。 - 针对极难岗位，暂停其他需求，集中所有猎头资源攻坚。
2. 分类协作策略	1. 渠道类供应商：企业可争取工具与技能培训（如人才搜索、数据看板使用）借助平台工具提升招聘效率。 2. 猎头类供应商：针对高端岗位可探讨定制化项目，增加其积极性。	震裕科技	1. 定位供应商为“企业本地 HR”： 在无专职本地 HR 阶段，供应商是核心支撑。 2. 赋能与信息同步： 前期投入时间传递企业情况、业务战略、岗位细节，确保供应商精准理解需求。 3. 双向沟通： 积极听取供应商基于本地经验的建议，优化招聘策略与候选人管理。 4. 明确职责与节点： 维护高效协同，减少信息偏差与合作摩擦。
3. 明确要求和合作节奏	1. 明确双方职责、共同目标、沟通节点与响应时效，避免信息滞后。 2. 反复明确岗位要求与人才画像，及时与供应商反馈业务部门对候选人的点评与面试结果，避免信息偏差。	Segway- Navimow	1. 渠道类供应商： 争取增值服务，如学习人才搜索技能、招聘看板使用，提升内部效率。 2. 猎头类供应商： · 初期考察其行业深耕程度与成功案例，确认资源触达能力。 · 针对难招岗位可协商“定制化合作项目”，提升积极性。 · 及时同步企业内部业务调整与需求变化，避免信息滞后导致匹配失效。
4. 吸取本地化建议	积极吸纳供应商基于本地经验的招聘策略与候选人管理建议，结合企业自身需求优化方案。		
5. 统一管理 with 考核	1. 建立统一供应商平台，整合所有供应商资源，集中发布岗位需求，实现订单“先到先得”。 2. 设定考核指标（交付量、适配度、周期等），进行动态优化与淘汰。		
6. 专项攻坚与资源协调	1. 针对极难岗位，可暂停其他需求，集中所有供应商资源攻坚。 2. 差异化分工适配，根据猎头专长进行定向匹配岗位或地区，确保人岗精准对接。		

(三) 面试能力构建“招对人”：人才评估，精准吸引

本节围绕四大关键模块展开：首先，通过面试官能力分析，梳理核心能力，并明确当前能力短板；其次，基于案例总结出企业的面试官培训流程，帮助面试官掌握标准化评估方法；继而，针对跨文化沟通敏感度等常见短板，总结海外面试的注意事项，提供实操指导以规避文化误判与沟通风险；最后通过构建面试的人才吸引策略，将面试从单向评估转化为双向吸引的价值传递场，推动企业面试体系从功能性执行向战略性赋能升级。

培训依据

1. 面试官能力：
能力短板判断
核心能力定义

实操应对

2. 面试官培训流程：
标准化工具与
系统化培养

有效支撑

3. 海外面试的
注意事项：
跨文化沟通、
行为规范

实现目标

4. 面试的人才
吸引策略：
流程优化、品牌传递
与深度链接

▼ 表 18 贵司的海外面试官在以下各项能力的具备程度如何？

	题目 \ 选项	已具备的能力	有待加强的能力	小计
跨文化能力	A. 跨文化理解与沟通	32.65%	67.35%	147
	B. 跨文化沟通敏感度（如避免隐私话题）	24.00%	76.00%	150
	C. 跨文化语言交流能力	36.73%	63.27%	147
	D. 沟通需契合目标市场文化习惯（如避免过度加班）	24.00%	76.00%	150
	E. 当地市场与法规认知	24.00%	76.00%	150
专业能力	F. 结构化面试与评估	44.00%	56.00%	150
	G. 对人才需求清晰的理解能力	40.00%	60.00%	150
	H. 敏锐的识人判断力	26.00%	74.00%	150
软性能力	I. 卓越的倾听与共情能力	30.61%	69.39%	147
	J. 企业文化、品牌、形象的传递	44.90%	55.10%	147

1 面试官能力

首先结合市场数据分析企业海外面试官的能力现状，并基于领先企业实践，系统提炼出在海外招聘场景下面试官应具备的核心能力框架。

数据分析

海外面试官能力普遍存在“跨文化短板突出，识人与共情能力有待夯实”的问题：

1. 跨文化能力显著不足：超七成企业的面试官在跨文化沟通敏感度、本地文化习惯适配、当地市场法规认知等跨文化核心技能上亟待加强，这是当前最突出的短板。

2. 面试软硬性能力不牢：六成面试官在倾听与共情能力、识人判断力等能力上仍有提升空间，影响评估与吸引人才的效率。

3. 优势能力相对分散：结构化面试和文化品牌传递是相对较好的方面，但比例仍不足半数，整体优势不显著。

通过洞察目前企业存在的面试能力短板，如跨文化沟通敏感度等，因此下面本文基于领先企业实践，系统提炼出在海外面试官应具备的核心能力及其在具体招聘场景下的体现。

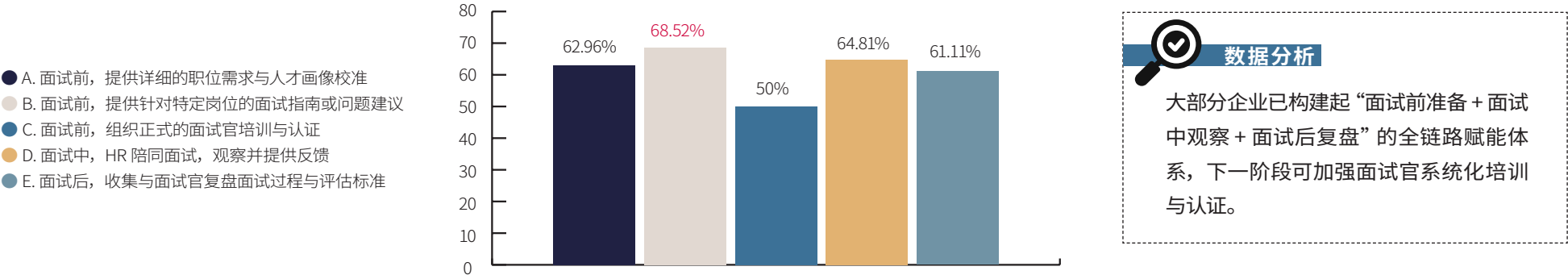
海外面试官的核心能力与具体体现		案例导览	
能力维度	具体体现	企业名称	面试官能力要求
专业素养与面试技巧	1. 逻辑清晰与结构化:提前准备提纲,设计结构化问题,避免随意提问。 2. 业务深度理解:深刻理解岗位业务逻辑、核心职责与行业动态,并能解答候选人的疑问,精准判断其匹配度。 3. 精准识人与评估:通过有效提问与专业判断,评估候选人的经验、学习能力与岗位适配度。	某知名 A 汽车企业	1. 业务认知能力:深刻理解业务逻辑、岗位职责与行业动态,精准判断候选人业务价值。 2. 公平公正素养:客观评估,避免个人偏见或竞争心态影响判断。 3. 资源挖掘意识:关注候选人背后的行业与人脉资源,拓展企业人才网络。 4. 沟通表达能力:提问专业有条理,表达清晰易懂。
沟通与品牌传递能力	1. 跨文化沟通清晰度:能使用得体语言进行跨文化沟通,必要时可借助翻译。 2. 品牌意识与文化敏感:主动传递企业价值观与雇主品牌,尊重候选人文化背景,提升认同感。 3. 表达与倾听能力:提问专业有条理,表述清晰易懂,善于倾听与共情,理解不同文化背景候选人的诉求与担忧。	和而泰	1. 核心是业务专业性:能评估候选人的学习能力、经验与岗位匹配度。 2. 语言能力:可借助翻译辅助沟通。
职业操守与资源拓展意识	1. 公平公正:客观评估,摒弃个人偏见与同事间“竞争心态”。 2. 资源拓展意识:关注候选人背后的行业与人脉资源,为企业积累人才网络。 3. 面试礼仪与专业性:展现专业形象,注重面试礼仪,营造愉悦的面试氛围。	诺唯赞	1. 精准识人能力:基于岗位需求进行结构化提问与专业判断。 2. 卓越沟通与品牌意识:尊重候选人并传递企业价值观与雇主形象。 3. 跨文化沟通能力:语言清晰得体,具备文化敏感度,能结合本地语境进行说明。
		震裕科技	1. 基础素养:逻辑清晰、提问专业、具备面试礼仪。 2. 翻译准备:如语言不通需提前安排翻译人员。 3. 提前筹备:准备结构化面试提纲,明确硬性与软性要求,设计验证性问题与案例要求。

2

面试官培训

明确了面试官应具备的能力标准后，如何系统性培养海外用人经理、帮助其构建并提升这些能力，已成为企业当前面临的核心挑战。接下来，本文将首先通过市场数据分析当前企业在面试官培训中的普遍实践方法，继而结合具体案例，系统梳理从能力构建到认证落地的关键环节与实施路径。

▼表 19 目前 HR 采取哪些方法帮助海外用人经理提升面试专业度？（本题有效填写人次 162）



通过数据分析已经得知企业普遍构建里面试前中后的培训体系，但在面试官的系统化培训与认证方面仍具提升空间。为此，下文将结合具体企业实践，进一步从以下五大维度，深入呈现一套可落地的结构化面试官培训与认证流程，助力企业构建更专业、更高效的海外面试评估能力。

面试官培训与认证步骤指南

1. 选拔与授权阶段

- 明确面试官资质门槛（如绩效优秀 + 内部认证）。
- 部门负责人签字授权，确保面试官具备相应层级与责任心。

2. 培训内容设计

- 基础培训：涵盖面试礼仪、专业提问方法、评估维度、雇主品牌传递等。
- 进阶培训：采用面试情景演练、角色扮演等方式，提升实战能力。

3. 工具与材料

- 提供统一的面试题库（含压力、情景面试题）。
- 提供标准化的面试评价表与评分维度。
- 提供线上面试工具、翻译工具等

4. 培训实施方式

- 理论结合工具讲解：
 - 讲解结构化面试、STAR 法则等理论。
 - 演示如何使用标准面试评价表进行打分。
- 标准化情景模拟演练：
 - 角色扮演：扮演“面试官”与“候选人”进行完整的面谈流程。

- 反向思考练习：通过角色扮演，用人经理反向思考问题设计的合理性。

● 真实案例研讨与复盘：

- 分析过往成功与失败的面试案例。
- 实战带教与反馈：
 - 以观察员身份，旁听资深面试官的真实面试。
 - 由 HR 或导师对其模拟面试表现进行反馈和辅导。

5. 考核与认证机制

- 培训后需通过统一考核认证。
- 认证合格的面试官方可代表部门进行正式面试。

案例导览

企业名称	面试官培训认证
某知名物流企业	1. 基础培训：HR 与业务部门共同准备面试题目（含压力、情景等方法）并提供评价表，明确评分维度。 2. 进阶培训：采用情景演练模式，让面试官扮演候选人，反向思考提问逻辑与核心诉求，以此快速掌握面试技巧，替代传统课程培训。
诺唯赞	双重资质门槛：面试官需同时满足“工作绩效优秀”与“内部面试官认证”两个条件。
某知名 A 汽车企业	1. 授权门槛：需经部门总经理签字授权，方可参加面试官培训。 2. 培训内容：涵盖面试礼仪、专业提问、评估维度、雇主品牌传递等。3. 认证机制：完成培训后须通过集团统一考核认证，认证通过者方可代表部门进行面试。

3

海外面试注意事项

针对上文提到面试官存在“跨文化沟通敏感度”、“沟通需契合目标市场文化习惯”等常见能力短板，本文通过优秀案例总结出以下海外面试的注意事项，为企业面试提供实操指导以规避文化误判与沟通风险。

海外面试跨文化沟通的注意事项及要点

注意事项维度	具体注意要点
尊重个人隐私与文化禁忌	1. 严禁询问隐私：避免询问宗教信仰、婚姻状况、年龄、种族、过往薪资等敏感话题。 2. 规避文化禁区：避免触及特定宗教习俗、节日及性别歧视表述（如避免仅用“he”）。 3. 提前背景沟通：面试前由本地 HR 与候选人沟通，识别并规避文化禁忌。
沟通方式与表达规范	1. 避免评判性语言：保持开放、非评判的沟通姿态，尊重海外员工的劳动喜好、文化习俗、假期制度，避免带有色眼镜看待海外员工。 2. 避免“画饼”式沟通：如实传递企业与岗位信息，避免误导候选人。3. 注重言行管理：注意语言表达与表情管理，不提前透露面试结果。
流程安排与细节尊重	1. 协调时差与时间：注意时差，避开候选人休息时段安排面试。 2. 提前准备工具：提前沟通好海外的面试工具，确保网络通畅，必要时需提前安排翻译工具或人员。 3. 材料合规本地化：确保招聘文案（JD）、合同等材料符合当地法规，例如为欧洲候选人提供无固定期限合同。
面试内容聚焦	1. 侧重专业能力考察：通过案例分析等手段评估专业能力，减少对原公司内部信息的提问。 2. 考察文化适配性：外派员工可询问其对目标国文化的了解及融入计划，本地员工可询问其对中国企业文化的看法。 3. 聚焦岗位核心技能：严格围绕岗位能力提问避免敏感信息提问，软性素质通过背景调查等后续环节评估。
适配本地工作偏好	在招聘文案和面试沟通中，应主动适配海外职场文化习惯，重点阐述工作生活平衡、发展机会、员工关怀等内容，避免强调加班文化。面试官需不断总结和优化回答策略，以匹配海外候选人的价值偏好，确保沟通顺畅有效。

案例导览

企业名称	海外面试注意事项
某知名 B 汽车企业	1. 提问重点：额外询问“对目标国家文化的了解”和“如何融入当地环境”。 2. 禁忌问题：遵守当地法律，避免询问宗教、种族、年龄、婚姻状况、过往薪资等敏感话题。
某科技硬件企业	1. 隐私尊重：不询问宗教、婚姻等隐私问题，尊重个人边界。 2. 沟通方式：避免评判性语言，保持开放姿态；侧重案例分析考察专业能力，减少对原公司内部信息的提问。 3. 文化适配： · 契合目标市场文化（如欧美重视工作生活平衡，避免强调加班）。 · 注意时差，避开休息时间安排面试。 · 遵循本地化规则：如体检表、合同、招聘材料等需规避性别、年龄等歧视性表述；JD 需包含企业介绍、文化、团队目标、本地福利，且必须公开薪资（符合当地透明法规）。
震裕科技	1. 前期准备：提前应对时差与语言问题。 2. 沟通原则：避免“画饼”式沟通，如实传递企业与岗位信息。 3. 言行管理：注意表达与表情管理，不提前透露面试结果影响薪资谈判。
某知名物流企业	1. 前期背景沟通：由本地 HR 提前电话沟通，核实基本信息并识别文化禁忌，避免面试中触犯。 2. 面试内容聚焦：严格围绕岗位技能与专业能力提问，避免涉及个人或家庭背景等易因文化差异引发误解的话题。软性素质通过专业背景调查补充评估。

根据数据分析，海外面试官的品牌传递维度呈现出“战略与文化主导，价值与关怀薄弱”的特征。下面本文基于多家企业案例，从面试流程优化、品牌与价值传递、互动体验深度链接三个核心维度，系统总结面试全流程的人才吸引策略（详见下页内容）。

4

面试的人才吸引策略

下面本文将结合定量定性分析，系统总结成功的海外面试如何进行有效的人才吸引。这一过程不仅是单纯的人才评估流程，更是一次整合雇主品牌传递、文化价值输出与候选人深度链接的交流实践。

表 20

面试官通过哪些方式进行企业品牌传递,从而目标吸引人才？

(本题有效填写人次 162)

	选项	比例
企业战略与文化认同	A. 清晰介绍企业愿景与价值观	77.78%
	B. 展现专业发展与成长机会	72.22%
	C. 分享企业竞争优势、行业口碑及典型项目成果	61.11%
	D. 介绍团队与文化 (如团队氛围、工作方式和企业文化)	64.81%
工作价值与员工关怀	E. 展现工作价值与影响力	33.33%
	F. 强调多元、公平与包容	33.33%
	G. 展现员工关怀 (介绍公司的福利、工作灵活性、健康支持等)	50%
社会责任践行	H. 展示企业对社会责任的践行	24.07%

数据分析

海外面试官的品牌传递呈现出“战略与文化主导，价值与关怀薄弱”的明显特征。目前，面试官已建立起基础的品牌沟通意识，但内容仍多流于“企业愿景、成长机会”等宏观表述。未来，为在海外塑造更具吸引力与辨识度的雇主形象，建议将沟通重点向“员工真实关切”延伸，系统性加强以下层面的深度传递：

1. 员工关怀与支持体系：不仅介绍福利清单，更应阐述如何支持员工长期发展（如灵活工作、身心健康支持、家庭关怀等）。
2. 包容性文化与归属感建设：清晰说明企业在多元、公平与包容方面的具体举措、团队协作方式，以及如何助力不同背景员工融入并获得成长。
3. 工作的价值：结合具体业务，阐释岗位如何贡献于当地市场、社区或全球战略，增强候选人对工作价值的认同感。

海外面试的人才吸引策略、目标及具体实践方法

策略维度	核心目标	关键策略与举措
流程优化与专业印象	通过高效的流程设计，建立专业、可靠的第一印象，降低候选人的参与成本与心理负担。	1. 高效多渠道触达：通过电话、邮件、短信同步进行面试通知，规避信息遗漏，可采用“人工先行 + 智能辅助”模式平衡人性化与效率。 2. 灵活适配需求：尊重候选人时间，灵活安排面试时段与形式，尤其关注海外候选人的便利与安全。 3. 营造专业氛围：面试官的着装、面试场所的硬件设施（如桌椅布局）及桌面备品均需体现专业与尊重，塑造良好的第一印象。 4. 流程精简高效：针对高端人才，可压缩流程，并由具备决策权的高管参与，减少决策链条。
企业品牌与价值传递	超越岗位和企业基本描述，系统性地传递企业核心优势、发展前景与文化价值观，从而构建深层次信任与加入意愿。	1. 传递稳定性与信任：通过企业历史、员工平均工龄等，实证业务的稳健与团队的凝聚力。 2. 展现成长性与路径：清晰阐述内部晋升通道、轮岗机会及典型成长案例，让候选人看到长期发展可能。 3. 高层战略背书：由高管亲自阐释企业战略、岗位价值与资源支持，高效建立专业信任。 4. 主动清晰沟通：面试官需主动介绍企业发展和岗位价值，并乐于解答候选人疑问。
互动体验与深度连接	创造沉浸式、互动性强的体验，促进双向深度评估，让候选人提前感知工作环境与文化，增强情感连接。	1. 展现研究诚意：面试前深入研究候选人履历与成就，围绕其熟悉领域展开对话，展现诚意与专业水平。 2. 营造轻松沟通场景：与高端人才面试时，优先选择舒适环境（如咖啡馆、星级酒店），以“交流”替代“面试”，根据候选人喜好备好茶饮等细节体现关怀。 3. 设计沉浸式体验：邀请关键候选人实地参观、团队就餐，或通过视频会议、工作场景模拟等方式展现团队氛围与工作状态。 4. 促进深度互动评估：可邀请候选人参与非机密会议，直观感受工作挑战与环境，询问候选人反馈，实现双向深度评估。

案例导览

企业名称	海外面试的人才吸引策略
诺唯赞	1. 主动沟通与价值传递：面试官需主动介绍企业发展和岗位价值，积极解答候选人疑问。 2. 沉浸式体验营造：针对关键候选人，通过视频会议、工作场景模拟等方式展现真实团队氛围和工作状态。 3. 延长互动与深度评估：重要岗位可适当延长招聘周期，邀请候选人参与非机密性会议，促进双向深入了解。
某知名 A 汽车企业	面试环节应该从单纯的“人才筛选”转向系统的“人才吸引与品牌营销”，通过人性化流程、专业化体验、战略性沟通与高层背书相结合，在尊重文化差异与候选人体验的基础上，构建信任、展示价值，最终实现人才竞争中的差异化胜出。
某知名物流企业	1. 传递稳定性建立信任：通过企业历史、员工工龄及留存案例，展现业务稳健与团队凝聚力。 2. 展现成长性激发意愿：清晰说明晋升通道、轮岗机会与成长案例，让候选人看到长期发展可能。

(四) 海外背景调查“招放心”：风险控制，稳健用人

本节内容旨在系统阐述企业进行海外人才背景调查的关注内容与实践方法，为企业提供在不同法律与文化环境下可操作、低风险的实操路径，以确保人才录用的风险控制。

海外背调的核心内容（各企业关注重点）	
类别	具体内容
1. 基本信息真实性	学历、工作经历、职位职责、简历真实性
2. 职业合规与素养	行业口碑、违规违纪记录、犯罪记录、考勤纪律、服从管理
3. 职业能力与表现	工作业绩、项目成果、团队协作能力、问题处理能力、上下级评价
4. 经验匹配度	岗位相关经验与技能匹配程度

海外面试的人才吸引策略、目标及具体实践方法	
方式类型	具体说明
1. 委托第三方背调	因各国法律差异，委托本地合规供应商执行，降低企业法律风险
2. 两轮递进式背调	1. 信息核验：基于候选人提供的联系人（如前同事、直接上级）进行初步沟通，核实基本信息与履历真实性。 2. 独立求证：主动通过公开渠道或行业网络，联系候选人前企业的相关人员（如直属上级、HR、团队同事等）进行二次交叉验证。
3. 多维度交叉评估	可通过行业口碑、项目成果、以及试用期表现多重验证。
4. 推荐信核实	如候选人提供前雇主出具的含职责、绩效、联系方式的证明信，可作为重要依据
5. 薪酬证明辅助验证	在候选人同意前提下，获取过往薪酬证明，辅助验证职级与履历真实性

案例导览	
企业名称	背景调查的内容与方式
某知名 B 汽车企业	1. 调查对象：仅针对财务、采购等敏感岗位及副总监以上高管岗位。 2. 调查方式：委托第三方背调公司，确保合规性。 3. 核心内容：在征得候选人同意后，重点核查履历真实性、过往公司评价等，并严格遵守当地隐私法规。
某科技硬件企业	1. 调查对象：仅针对国家经理、资深专家等高端岗位。 2. 注意事项：委托第三方机构执行，避免因合规问题引发风险。 3. 关注内容：重点核实简历真实性及职业合规性（如原公司评价、违规记录）。
诺唯赞	1. 国内外差异：海外背调受法律、文化及隐私保护差异制约，须在充分认知当地规定前提下合规开展。 2. 替代性机制：当信息获取受限时，可通过核实推荐信、薪酬证明等材料进行交叉验证，建立信任。
某知名能源企业	1. 合规先行：选择具备本地合规资质的供应商，规避法律风险。 2. 多维度验证：结合试用期表现、行业口碑、项目成果等进行综合评估，提升判断全面性。
某知名物流企业	1. 流程设计：采用两轮递进式背调——第一轮核验候选人提供的信息，第二轮通过行业网络独立交叉验证。 2. 核心维度：围绕犯罪记录、职业素养、上下级评价、问题处理能力等约 10 个问题。 3. 海外背调特点：海外企业普遍配合背调，反馈客观中立，利于获取真实信息。

四、招聘数据评估与策略优化

本章主要围绕“招聘指标分析”与“数据驱动决策”两部分展开，揭示了企业如何从简单的“数据评估”向系统的“决策优化”的升级。

核心内容
导航

(一) 招聘指标的分析：量化评估，效果可视

通过系统梳理企业评估招聘效果的核心指标，提供了从流程效率、动作完成到人员留存等多维度的参考指标。

P56

海外招聘效果评估的核心指标清单

(二) 招聘策略的优化：效果复盘，闭环优化

进一步探讨“如何将招聘数据转化为可落地的优化策略”，针对“简历量少”“面试率低”“流失率高”等典型问题，给出具体、可执行的数据驱动闭环解决方案。

P57

基于数据评估的招聘策略优化实践

通过数据衡量招聘效能，并将数据洞察转化为精准策略，推动海外招聘从经验管理迈向精细化、可复制的科学运营体系。

(一) 招聘指标的分析：量化评估，效果可视

本小节聚焦于企业在海外招聘中的数据评估体系，首先通过调研数据分析，揭示当前企业应用招聘数据的基本现状与核心关注指标，并结合优秀企业实践梳理了多维度的招聘指标，以供参考。

▼ 表 21 是否进行海外招聘数据的分析？（本题有效填写人次 162）

是

46.30%

53.70%

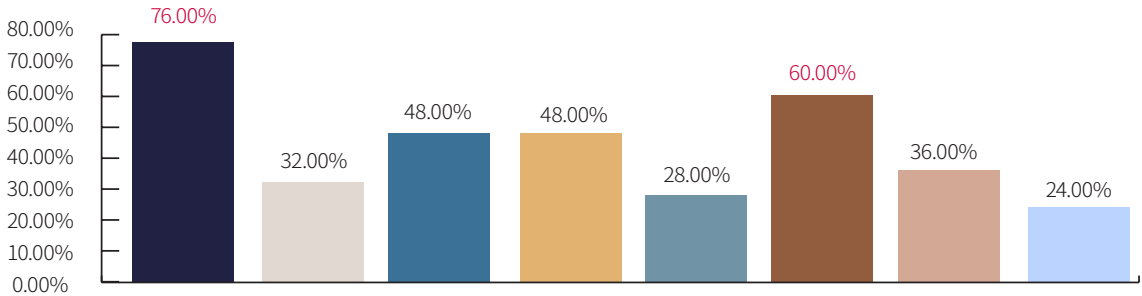
否



数据分析

近半数企业已开展招聘数据分析，但仍有提升空间。

▼ 表 22 企业用什么指标评估招聘效果？（本题有效填写人次 75）



- A. 到岗率
- B. 优质简历占比
- C. 人均招聘成本
- D. 留存率
- E. 渠道转化率
- F. 招聘周期
- G. 用人部门满意度
- H. 候选人体验评分



数据分析

“到岗率”和“招聘周期”是企业评估招聘效果的核心指标，表明企业聚焦“招聘质量”与“招聘效率”两大核心。

通过数据分析得知，企业评估招聘效果主要关注“到岗率”与“招聘周期”。下面结合案例系统梳理从“流程效率”、“动作完成”到“人员留存”的招聘指标库，旨在为企业构建更科学、可落地的招聘效果评估与优化体系提供系统参照。

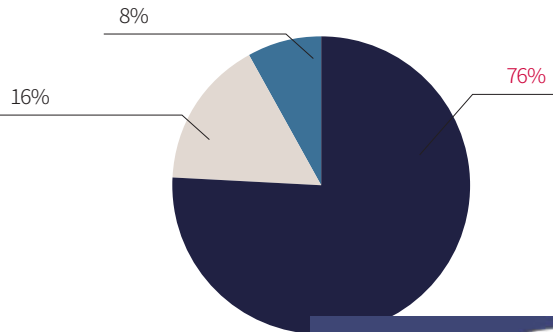
海外招聘效果评估的核心指标清单

指标类型	核心目标
1. 流程效率指标	· 招聘需求量 · 招聘周期（从启动到入职的全流程时间） · 渠道效率（各招聘渠道的投入产出比） · 流程节点转化率：宣传覆盖量 → 简历推荐量 → 简历筛选量 → 面试参与数 → 面试通过数 → 成功录用数 → 最终入职数
2. 动作完成指标	· 每日沟通量 · 候选人邀约量 · 面试反馈时效
3. 人员留存指标	· 试用期留存率 · 本地员工平均司龄 · 外籍员工流失率

（二）招聘策略的优化：效果复盘，闭环优化

本节聚焦于企业如何将招聘数据转化为可执行的优化策略。首先基于调研数据了解企业数据驱动策略的现状。基于此，结合典型案例，为企业提供一种从“数据衡量”迈向“策略优化”的实战框架，推动海外招聘从经验管理向精细化运营的持续升级。

▼ 表 23 企业是否通过数据来复盘、优化招聘策略和招聘流程？（本题有效填写人次 75）



- A. 是, 会定期基于数据复盘, 并针对性调整策略
- B. 否, 暂未建立系统的数据收集与分析机制, 主要依赖经验判断调整
- C. 否, 认为当前海外招聘规模较小, 暂无需通过数据优化



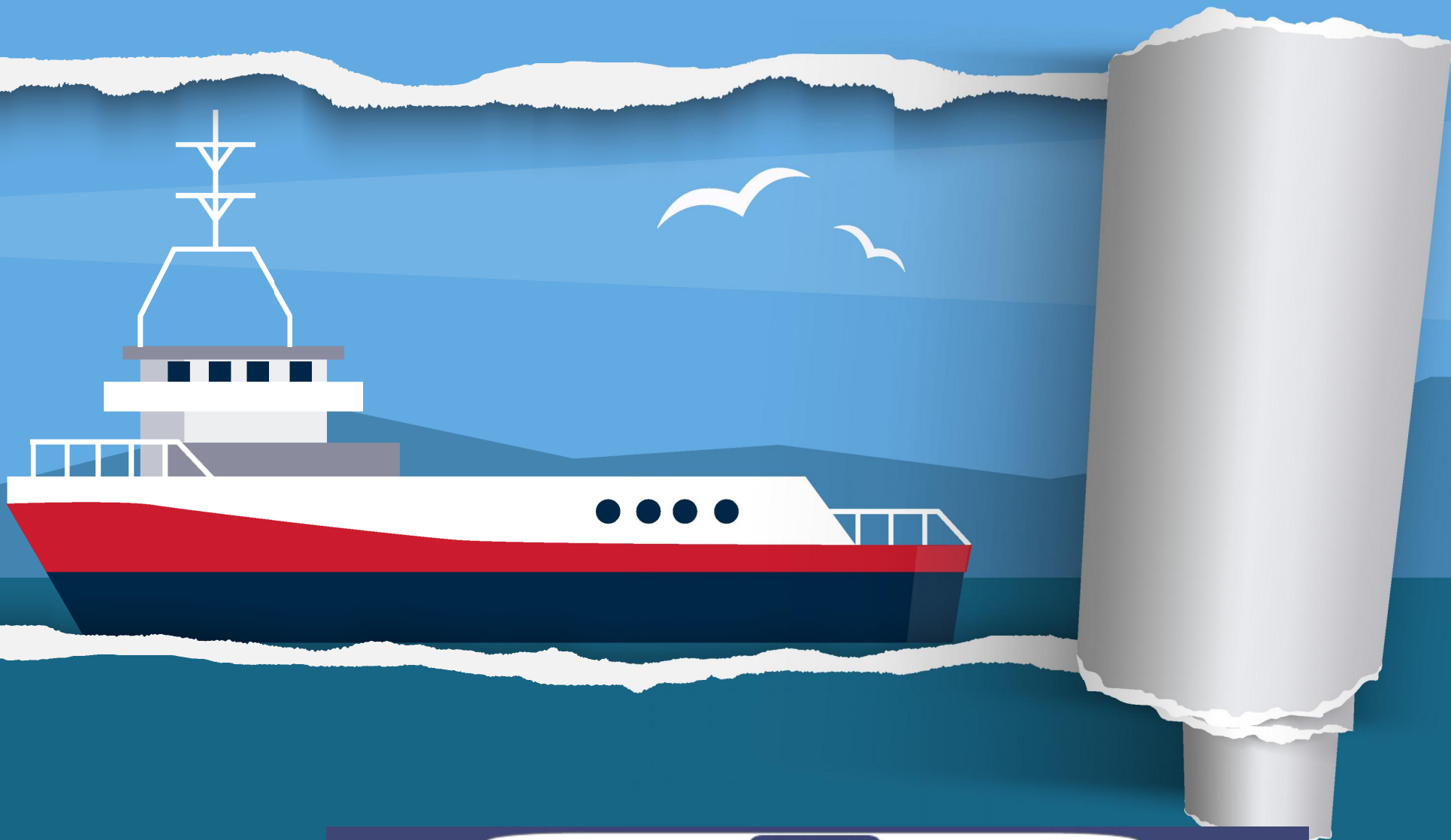
数据分析

绝大多数企业已建立通过数据定期复盘并针对性优化招聘策略与流程的机制。

结合数据调研发现，利用招聘数据分析进行招聘复盘与策略优化已成为企业的主流实践。接下来，本文将结合真实企业案例，系统性展示企业如何针对招聘流程中的六大关键痛点——从“简历获取量不足”、“面试参与率低”到“人才流失率高”——展开数据诊断与策略调优，从而构建从问题识别、数据洞察到行动迭代的完整闭环方法论，为更多出海企业提供可落地的参考路径。

基于数据评估的招聘策略优化实践		案例导览	
问题场景	调整策略	企业名称	招聘数据评估与策略优化
1. 业务要求高，推荐简历量极少	与业务协同校准： 通过数据沟通说服业务部门放宽筛选要求，扩大筛选范围。	某知名 A 汽车企业	1. 核心监控指标：以招聘漏斗全程追踪覆盖量、邀约量、简历量、面试率、薪酬谈判成功率、入职率等。 2. 策略优化机制： · 问题精准诊断：如面试率低可排查沟通响应、面试形式等问题。 · 流程灵活调整：如改为当日跟进、推行弹性面试模式、优化面试场景。 · 渠道迭代升级：根据效果及时更换或调整宣传渠道，保障投入产出比。
2. 简历量足够，但面试参与率低	1. 优化沟通节奏：例如由“次日跟进”改为“当日沟通” 2. 调整面试形式：例如提供“线上 + 线下”弹性面试选择 3. 改善面试体验：例如可将面试安排在咖啡厅等轻松场景		
3. 面试参与率高，但面试通过率低	1. 调整寻访方向：反思岗位核心需求，避免方向偏差 2. 接受培养周期：降低面试官的要求，沟通其接受“人才培养周期”，避免一味追求“即插即用”型人才。	诺唯赞	1. 数据监控重点：招聘渠道效率、平均招聘周期、试用期留存率（检验长期适配度）。 2. 优化闭环机制： · 赋能业务决策：分析数据揭示人才竞争态势与资源投入情况。 · 攻坚难点岗位：成立专项小组，定期复盘并灵活调整策略。 · 强化留存导向：将留存指标（如试用期保留率、平均司龄）反哺人才画像校准，并增强对文化适配性等软性特质的面试评估。
4. 渠道效率低下	渠道迭代升级：若某类宣传渠道效果未达预期，及时更换渠道类型或调整宣传形式，优化投放内容与对象精准度，避免资源浪费，保障招聘投入产出比。		
5. 人才流失率高	1. 强化软性评估：面试中增加文化适配、思维开放性测试 2. 优化人才画像：结合试用期保留率、本地员工平均司龄及外籍员工流失率等留存数据反推人才画像准确度	某知名物流企业	1. 核心分析指标： · 动作指标：每日沟通量、反馈时效等。 · 过程指标：推荐简历数、约面数、到面率、各轮通过率。 2. 问题诊断与应用： · 通过比例分析定位痛点（如到面率低可能与薪资、地点相关）。 · 案例实践：通过数据沟通促使业务放宽要求，并在后续优化寻访方向与面试标准，接受人才培养周期。
6. 难招岗位推进缓慢	1. 成立专项攻坚小组，集中招聘资源重点突破难招岗位 2. 建立定期复盘机制，根据过程指标定期复盘，根据市场情况灵活调整寻访策略与激励政策		

海外招聘全链路实战指南



更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn



(一) 人才规划的实践指南

当企业启动海外人才规划时，首先要建立这一思维根基：
人才规划不是“外派”或“本地招”的单选题，而是一场基于业务需求与管理现实的双重考量。



人才规划的实践步骤：
分步决策，场景落地

1. 明确业务场景，定位核心需求

对照下表，快速定位企业所处的阶段、岗位、区域与模式，
确定人才规划基调。

规划维度	人才规划具体内容
出海阶段	初期：以外派为主，快速建立据点，保障战略与文化控制。 拓展期：外派与本地招聘并重，构建“混合团队”。 成熟期：本地招聘绝对核心，构建人才梯队。
岗位类型	战略 / 技术核心岗：外派为主，确保总部控制力与标准落地。 市场 / 运营 / 职能 / 基层岗：本地招聘为主，实现深度融入与成本优化。
地区特征	人才稀缺区：本地人才招聘，扩大招聘范围，强化培养与保留 高端市场区：吸纳本地一流人才，利用高端渠道 文化壁垒区：本地人脉突破，本地社交平台 + 线下触达 文化相近区：深度挖掘本地人才，借力企业文化亲和力，突出品牌优势。
业务模式	销售导向型：本地化主导，轻团队、重渠道，聚焦市场与合规两类职能。 技术输出型：外派主导，团队轻量化、聚焦监督与财务管控。 生产制造型：以外派管理 + 本地一线操作为主。 全链路管控型：本地为主，外派为辅。 构建完整本地团队，实现端到端本地化运营。

2. 评估现实约束，校准可行路径

在业务基调上，根据以下决策因素清单进行人才规划的可行性校验，
做出务实方案：

决策因素	选择外派的条件	选择本地招聘的条件
当地劳动法规	本地化率要求低、工作签易申请	本地化率强制、外派工作签难办
市场成熟度	当地人才难匹配	当地有成熟人才池
综合成本	可承担外派补贴、家属安置等	本地薪酬福利须符合当地市场
人才调配速度	可接受较长调配周期	需快速组建团队
人才储备	外派为“桥梁”，带教本地接班人	本地员工为“根基”，长期培养
文化融合	外派传递总部标准	本地员工天然融入，增强品牌认同





3. 规划动态调整，走向长期本地化

人才规划不是一成不变的，必须建立闭环优化机制：

1) 启动前：

- 盘内部：评估是否具备可外派的合格中方人员；
- 看市场：调研当地匹配岗位的人才供给状况；
- 看成本：依据“成本与效率优先”原则，动态选择优先启动本地招聘或中方外派。

2) 启动期:可采取“小范围试招”或“1+1 组合(外派 + 本地)”模式，快速验证市场反馈。

3) 执行中：定期复盘招聘效率(到岗率、周期) 与用人效果(留存率、绩效)，作为人才规划调整依据。

4) 长期目标：明确“外派是桥梁，本地化是根基”。为外派人员设定“带教本地接班人”的职责，并配套本地人才

的培养与晋升体系，最终实现团队结构的平稳过渡。

总结：科学制定人才规划需在不同业务阶段和岗位场景下，以保障业务推进的首要目标，在预算、法规与人才可获得性的现实约束内，灵活配置外派与本地招聘比例，并随业务成熟度逐步向本地化过渡。

(二) 招聘团队搭建与分工实践指南



团队搭建与分工的具体实践：
分阶段、分角色的操作路径

当企业通过本地招聘获取海外人才时，其核心优势是搭建独立的海外招聘团队，关键步骤是明确组织分工，实现高效协同。海外招聘不是单一部门的职责，而是需要总部、海外 HR 与业务部门三者权责清晰、紧密协作的系统工程。

1. 不同阶段总部与海外团队关键协同机制

对照下表，定位企业所在的阶段，确定总部与海外团队的分工机制：

阶段	模式	总部角色	海外团队角色
第一阶段 无本地 HR 团队 (启动期)	总部集权直管	全能执行者， 远程完成全 链条招聘	业务团队作为需求方与裁判方，参 与面试评估
第二阶段 已建立本地 HR 团队 (拓展与成熟期)	双向赋能协同	战略制定、 标准输出、 资源支持、 合规管控	海外 HR 团队提供本地化策略、完 成自主执行、确保合规落地、进行 文化传递、持续市场信息洞察

2.HR 与业务部门的协作闭环

遵循以下几个职责维度，构建清晰的业务部分与 HR 部门的分工制度：

职责维度	业务部门责任	HR 部门责任
需求定义	提出岗位需求与 JD	审核可行性、校准预算与优先级
招聘执行	提供反馈、调整需求	主导招聘全流程推进与合规把控
人才决策	最终录用决策权	提供评估与合规建议
数据协同	根据数据调整用人需求策略	定期反馈市场与人才数据

3.HR 与业务部门关系升级

遵循以下四个步骤，让 HR 从招聘执行伙伴转变为战略伙伴：

- 1) 信息同步：主动参与业务会议，开展访谈，研读业务资料，确保同频。
- 2) 流程协同：召开“招聘启动会”共同确认画像与策略；建立深度复盘机制校准标准。
- 3) 场景沉浸：推行“一线沉浸”机制，让 HR 亲身体验岗位核心挑战。
- 4) 数据赋能：开展前置市场研究，建立数据反馈机制，用洞察驱动业务决策。

总结：清晰的权责是协同的基础，动态的赋能是进化的引擎。海外招聘团队的效能，取决于在“总部管控、本地灵活、业务闭环”这个三角中，找到并持续优化最适合当前阶段的协作模式。

那么基于以上分工协作的要求，如何构建一个具备出色能力的海外招聘团队也是实现高效的团队协作的关键。

4. 招聘团队核心能力构建框架

当企业选择搭建海外招聘团队时，应当基于“专业过硬、文化适配、业务协同、品牌宣传”四大维度，寻找或培养具备以下核心能力的团队成员：

- 1) 专业与业务协同能力：战略理解与业务认知、劳动法规与合规精通、市场与薪酬洞察、全流程招聘专业能力、内部协同与资源争取
- 2) 跨文化沟通与软性素质：跨文化理解与适应力、卓越的沟通与共情能力、策略性沟通与谈判技巧、基础语言能力
- 3) 资源整合与网络构建能力：资源网络开拓与构建、行业人脉与人才地图
- 4) 品牌文化大使与价值传递能力：雇主品牌文化传递者、文化适配性评估与筛选、增强候选人体验。

总结：一个优秀的海外招聘团队，应该是既懂专业、又懂文化，既能执行、又能赋能的复合型组织。其核心价值在于能够将企业的战略意图，通过专业的招聘动作，转化为市场上可获取、可融入、可长期发展的人才资产。

(三) 招聘策略构建指南

当企业在海外市场面临招聘困境时，首先要认识到问题往往源于“认知差异所导致的策略偏离”。企业真正需要应对的，是基于“海外市场深刻洞察”和“品牌本土化吸引力”这两个维度的系统性挑战。



招聘策略具体内容：
对症下药的三类解决方案

1. 当企业缺乏本地招聘渠道与人才市场情况的认知时

核心问题：信息不对称，导致策略脱离实际，候选触达率低。

三步解决法：

- 1) 配置本地 HR → 启动阶段即引入熟悉当地市场的 HR 或 Office Manager，将其作为企业的“市场雷达”。
- 2) 实地考察调研 → 核心负责人必须亲赴当地，直观感受人才供给、工作文化与薪酬偏好。
- 3) 融入本地生态 → 主动连接当地供应商、HR 社群、中资企业圈，将外部信息内化为决策依据。



2. 当企业的品牌在海外缺乏吸引力时

核心问题：品牌知名度低，候选人缺乏信任与加入意愿。

双重破局路径：

1) 提升硬实力竞争力：

- 薪酬对标市场数据，特殊人才启动专项薪酬计划。
- 为高端人才提供清晰的责权边界与发展路径。

2) 强化软性品牌吸引：

- 线上渠道持续传递企业价值与文化。
 - 高管参与关键岗位面试，传递企业优势与战略信心，并给予候选人支持。
- 长期维护“候选人备选池”，通过专业分享和真诚互动建立深度信任。

3. 当本地人才供给与企业需求不匹配时

核心问题：供需错配，导致“招不到”或“招错人”。

三管齐下策略：

- 1) 先进行全面市场寻访，摸清真实供给。若需求与市场脱节，立即与业务部门沟通，校准人才画像。
- 2) 采用“两极招聘”（出海成熟人才 + 优秀应届生培养）和“1+N 组合”（1 名外派干部带多名本地新人）等模式，主动创造人才供给。
- 3) 善用高端猎头定点挖猎，积极对接本地学联、协会、高校网络，探索校企联合引才等创新模式。

总结：海外招聘策略的最终目标，不是解决一个个孤立的“招不到人”的问题，而是要通过系统性的本地化认知、价值传递和模式创新，将最初的招聘劣势，转化为可持续的本地人才竞争力。

（四）招聘流程：人才画像构建的实践指南

当企业面对海外人才画像不清晰时，需明确画像模糊的本质，是业务期望与市场现实之间的“认知错位”。解决问题的关键在于建立一个“业务驱动、市场校准、动态迭代”的闭环系统。

通过以下两个阶段系统完成人才画像的初步构建与动态优化：

第一阶段：人才画像的初步构建



系统构建画像方法：**从零开始构建清晰人才画像**

- 1) 解码业务 - 业务方结合本地市场提需求，HR 深入场景补足文化适应性要求
- 2) 市场校准 - 调研本地薪酬偏好、求职习惯，推动业务需求匹配当地工作文化
- 3) 输出对齐 - 明确核心能力需求，向猎头平台传递企业差异化价值

第二阶段：人才画像的动态优化



优化画像的方法：

当画像出现问题时，需要找准策略对症下药



根据下表快速定位企业的画像问题，
然后依据关键动作实现画像的优化调整：

问题类型	核心解法	关键动作
脱离实际 (画像太理想)	用市场真实说话	1. 小规模试招获取反馈 2. 用市场数据反向教育业务调整需求 3. 业务提供对标人才，明确目标方向
模糊不清 (业务需求不具体)	从业务痛点倒推	1. 将模糊需求转化为具体的工作行为描述 2. 模拟典型工作场景明确挑战问题 3. 用招聘数据持续迭代校准画像
无从下手 (新市场认知空白)	借助外力快速启动	1. 参照成熟市场模板适配 2. 引入本地专家提供洞察



当人才画像的构建步骤已清晰，下面需要聚焦到人才画像的核心内容——即回答“企业究竟要找什么样的人”这一关键问题。科学定义并区分不同角色所必需的业务能力胜任力，是确保人才画像精准、可衡量且与战略高度对齐的核心环节。



分层胜任力矩阵： 根据不同角色区分能力重点

依据下表的四个维度，快速明确高层管理者与团队成员的胜任力：

能力维度	高层管理者（探险家与建筑师）	团队成员（执行者与传承者）
战略领导力	核心：具备强烈的开拓精神、深刻业务理解、卓越的跨文化资源整合能力，并坚持本地化建设的长期主义。	\
团队构建力	侧重：选拔与赋能团队成员	核心：具备强烈的加入意愿、文化认同感、高潜质，团队需包含顶尖技术人才构筑护城河。
本地化穿透力	统筹：确保团队具备此能力。	核心：成为“本地文化 - 本地业务”双通桥，拥有本地市场连接能力和坚定的合规底线意识。
组织协同力	驱动：确保战略承接。	核心：能准确理解并执行总部战略，并能主动反馈本地信息，赋能总部决策。

总结：在海外市场，一份清晰、务实、分层的人才画像，本身就是企业人才战略最浓缩的表达。它决定了企业将吸引谁、评估谁、最终与谁同行。



(五) 招聘流程：招聘渠道布局的实践指南

当企业明确人才画像（招什么人）后，第一步是建立招聘渠道认知（从哪招）。渠道不是越多越好，而是要根据目标岗位的特性，选择最有效的“武器”。精准匹配的核心在于理解不同渠道的特长与适用场景，进行岗位投放与品牌宣传。



第一阶段：建立渠道认知，精准匹配岗位

招聘渠道盘点：七大渠道的特点详解

渠道类型	最适合的岗位	核心特点与品牌宣传要点
本地招聘平台	中基层岗位	核心特点：信息覆盖广，当地认可度高。 品牌宣传：用“职位种草”视频展示真实场景，塑造“实力可信”形象。
社交媒体	高级商务与专业岗位	核心特点：触及专业人才高效，兼具市场调研功能。 品牌宣传：发布重大新闻、ESG 成果，由本地员工把握文化表达。
校企合作	初级人才与储备干部	核心特点：可定向培养，实现人才输送。 品牌宣传：展示培训体系与晋升路径，用学生喜爱的方式降低认知门槛。
员工内部推荐	启动期小规模、高匹配岗位	核心特点：精准高效，候选人认可度高。 品牌宣传：由员工传递企业真实故事和文化，并设置奖励激励。
行业社群 / 线下活动	垂直领域资深专家	核心特点：“社交猎人”模式，直接触达高端人才。 品牌宣传：论坛演讲展现实力，借权威平台发声，传递战略愿景。
当地猎头供应商	高端本地管理岗、稀缺技术岗	核心特点：解决公开渠道难以获取的难题。 品牌宣传：协同传递企业亮点，提供实力背书材料，共塑高端形象。
政府机构	了解政策、开拓批量岗位	核心特点：获取政策支持与资源背书。 品牌宣传：参与官方活动展示合规与社会责任，建立公信力。

当企业掌握了所有渠道之后，实现高效的渠道布局，资源精准投放才是关键。布局策略是“先测试，再聚焦，后优化”的动态过程，目标是追求最高投入产出比。

第二阶段：高效布局渠道，实现精准投放



招聘渠道布局策略： 五步布局策略

- 1) 免费先行，验证市场：先用社交媒体等免费渠道试水，低成本摸清当地人才活跃度和偏好。
- 2) 按岗匹配，精准选择：
 - 关键岗：用猎头 / 高端平台。
 - 普通岗：用性价比高的渠道。
 - 新渠道：先小范围试用，有效再铺开。
- 3) 优化付费，控制成本：
 - 与猎头谈判“按人头固定收费”，替代“按年薪比例收费”。
 - 避免为少数岗位开高价账户，可考虑外包服务。
- 4) 主动挖猎，构建网络：
 - 绘制人才地图，定向挖角，激励内推。
 - 鼓励本地 HR 发展人脉，减少对高价猎头的依赖。
- 5) 动态调整，及时优化：
 - 缩短评估周期，效果差的渠道果断停投，资源向高效渠道倾斜。



当企业决定与招聘供应商合作时，关键在于“选对合作方”并“双向赋能合作”。供应商不是简单的执行方，而是企业本地招聘能力的延伸。成功的合作始于严选，成于深度赋能与透明协同，目标是实现从“交付”到“伙伴”的转变。

第三阶段：选择并赋能供应商，实现战略协同



供应商的选择与合作机制：
实现优选和赋能

1. 建立一个多维评估体系，用以下标准“面试”供应商：

筛选维度	核心评估要点
资质与稳定性	成立年限≥3-5年，证照齐全，团队有规模（非皮包公司）。
行业与业务理解	核心团队有知名企业背景，有成功服务中资出海企业的案例，能精准理解企业的需求。
资源与能力匹配	本地资源丰富，熟悉市场与文化；具备国际协调和多语言支持能力；人才库覆盖广。
服务效能与响应	响应速度快，流程清晰高效，具备本地市场调研能力。
成本与价值平衡	报价合理，但更看重其服务质量与最终交付效果。

2. 建立六个阶段的合作机制，将供应商转化为企业的战略伙伴：

协作阶段	核心方法与要点
1. 前期沟通与赋能	清晰传递岗位信息、预算与难点；主动展示企业优势（行业前景、付款信誉）；像对待内部伙伴一样分享战略、文化与岗位细节。
2. 分类协作策略	对渠道类供应商，争取工具与技能培训；对猎头类供应商，针对高端岗位设计定制化激励项目。
3. 明确要求与节奏	确立清晰的职责、共同目标、沟通节点与响应时效；反复同步人才画像与面试反馈，避免信息偏差。
4. 吸取本地化建议	积极听取并采纳供应商基于本地经验的策略建议，优化自身招聘方案。
5. 统一管理 with 考核	建立统一平台集中发布需求；设定明确的考核指标（交付量、适配度、周期），并据此动态优化与淘汰。
6. 专项攻坚与协调	针对极难的核心岗位，可集中所有供应商资源攻坚；根据供应商专长，进行岗位差异化分工匹配。

总结：选供应商要像招聘核心员工一样严格，合作时要像培养内部团队一样赋能。唯有建立基于信任、透明与共同目标的深度协同，才能将外部供应商真正转化为企业全球化招聘网络中可靠而高效的一环。

（六）招聘流程：面试能力构建的实践指南

在参与海外面试前，首先需要明确面试官应具备哪些核心能力，以确保面试过程的专业性、公正性与文化适应性。这些能力不仅是面试成功的基础，也是企业品牌在海外的延伸。



第一阶段：明确面试官应具备的核心能力

面试能力维度与体现：**选拔优质的面试官**

- | | |
|-----------------------|--|
| 1) 专业素养与面试技巧 | · 善于倾听与表达，理解不同文化诉求 |
| · 逻辑清晰与结构化提问 | 3) 职业操守与资源拓展意识 |
| · 深刻理解岗位业务与行业动态 | · 坚持公平公正，避免个人偏见 |
| · 精准评估候选人经验与岗位匹配度 | · 关注候选人的行业资源与人脉网络 |
| 2) 沟通与品牌传递能力 | · 注重面试礼仪与专业形象营造 |
| · 具备跨文化沟通清晰度，必要时使用翻译 | 明确了核心能力后，企业需通过系统化的培训与认证机制，确保每位用人单位都能成为合格的面试官，提升整体面试质量与专业度。 |
| · 主动传递企业价值观与文化，尊重多元背景 | |



第三阶段：海外面试实操注意事项

注意事项与实操要点：**打破文化沟通壁垒**

- | | |
|------------------------|--------------------|
| 1) 尊重个人隐私与文化禁忌 | · 保持开放、非评判的沟通姿态 |
| · 严禁询问宗教、婚姻、年龄、薪资等隐私话题 | · 如实传递信息，避免“画饼”误导 |
| · 避免触及特定宗教习俗与性别歧视表述 | · 注意言行管理，不提前透露结果 |
| · 面试前与本地 HR 沟通，识别文化禁忌 | 3) 流程安排与细节尊重 |
| 2) 沟通方式与表达规范 | · 协调时差，避开休息时段 |
| | · 提前测试面试工具，必要时安排翻译 |
| | · 确保招聘材料符合当地法规 |
| | 4) 面试内容聚焦 |



第二阶段：系统化培训与认证面试官

培训与认证实施步骤：**全方位赋能面试官**

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1) 选拔与授权 | 4) 培训实施方式 |
| · 设定面试官资质门槛（如绩效优秀 + 内部认证） | · 理论结合工具讲解（如结构化面试、STAR 法则） |
| · 由部门负责人签字授权，确保其具备部门代表性与责任心 | · 情景模拟与角色扮演，提升实战能力 |
| 2) 培训内容设计 | · 案例复盘与真实面试旁听，导师反馈辅导 |
| · 基础培训：面试礼仪、提问方法、评估维度、品牌传递 | 5) 考核与认证机制 |
| · 进阶培训：情景演练、角色扮演，提升实战能力 | · 培训后需通过统一考核认证 |
| 3) 提供工具与材料 | · 认证合格者方可代表部门进行正式面试 |
| · 统一面试题库（含压力与情景题） | 即使经过系统培训，面试官在具体执行海外面试时仍须注意跨文化沟通细节，避免因文化差异导致的误判与沟通障碍。 |
| · 标准化面试评价表与评分维度 | |
| · 提供线上面试及翻译工具支持 | |

· 避免强调加班文化，匹配海外候选人价值偏好

了解了以上面试专业能力与培训技巧之后，企业还需要进一步明确：海外面试的成功不仅在于评估候选人，更在于能否有效吸引目标人才。为此，需要通过流程优化、品牌传递与深度互动，提升候选人的体验与加入意愿。



第四阶段：海外面试的人才吸引策略

吸引策略与实施举措：实现人才高效吸引

1) 流程优化与专业印象

- 多渠道触达，灵活安排面试时间 with 形式
- 营造专业氛围，包括着装、场所与流程设计
- 针对高端人才压缩面试流程，高管参

与决策

2) 企业品牌与价值传递

- 传递企业稳定性与团队凝聚力 (如历史、员工工龄)
- 展现成长路径与晋升通道
- 由高管阐释战略与岗位价值，建立信任

3) 互动体验与深度连接

- 面试前深入研究候选人履历，展现诚意
- 营造轻松沟通场景，如咖啡馆、星级酒店
- 设计沉浸式体验，如实地参观、团队

交流或模拟工作场景

在海外面试实践中，构建系统化、文化适配且注重体验的海外面试能力体系，打造专业、尊重且富有吸引力的海外面试能力，是企业全球化进程中吸引、识别与留住国际人才的关键保障。

(七) 招聘流程：背景调查的实践指南

在海外招聘过程中，由于存在地理距离、文化差异及各国法律法规的复杂性，企业难以仅通过面试全面、准确地评估候选人的真实情况与潜在风险。此时，系统、合规的背景调查显得尤为重要。



背景调查核心内容与执行方式：降低人才录用风险

1) 核心调查内容：

- ◆ 基本信息真实性：重点核实学历、工作起止时间、职位名称与职责等履历关键信息。
- ◆ 职业合规与素养：调查是否存在违规违纪、犯罪记录，了解其行业口碑、职业操守及纪律性。

◆ 职业能力与表现：通过前同事与上下级评价，核实其工作业绩、项目成果、协作及问题解决能力。

◆ 经验匹配度：评估其过往经验与技能与目标岗位的匹配程度。

2) 主要执行方式：

◆ 委托本地第三方专业机构：为规避各

国法律差异风险，首选委托目标市场本地合规的背调供应商执行。

◆ 采用两轮递进式核实：

· 信息核验：联系候选人提供的证明人（如前同事、直接上级），进行初步沟通与信息确认。

· 独立求证：主动通过行业网络或公开渠道，寻找并联系其前雇主公司的其他相关人员（如 HR、其他团队同事）进行交叉验证，确保信息客观性。

◆ 进行多维度交叉评估：综合参考行业口碑、可验证的项目成果，并结合入职后的

试用期表现进行持续观察。

◆ 重视推荐信与薪酬证明：

· 对候选人提供的正式推荐信（需包含职责、绩效及联系方式）进行核实，可作为有力佐证。

· 在获得候选人明确同意后，获取其过往薪酬证明，有助于辅助验证其声称的职级与工作历史的真实性。

在海外招聘中，构建一个内容全面、方式合规且注重交叉验证的背景调查体系，是企业在全球人才市场中精准识人、稳健用人、防范风险不可或缺的关键环节。



(八) 招聘数据评估与策略优化实践指南

在海外招聘过程中，由于市场环境、文化差异及竞争态势不断变化，企业仅依靠固定流程和经验难以保证招聘的长期有效性。因此，企业需要建立“监测 - 评估 - 优化”的闭环管理机制。



核心评估指标与策略优化实践：
实现高效招聘流程

1. 建立全面的招聘核心指标库：

- 流程效率指标：监控从需求产生到成功入职的全链路效率，核心包括招聘周期、各渠道的投入产出比(渠道效率)，以及从“宣传覆盖”到“最终入职”各关键节点的转化率，以定位流程阻塞点。

- 动作完成指标：确保日常执行的质量与及时性，包括招聘人员的每日沟通量、候选人邀约量以及面试反馈的时效性。

- 人员留存指标：评估招聘的长期质量与匹配度，核心跟踪试用期留存率、本地员工平均司龄及外籍员工流失率，用以反推人才画像的准确性。

2. 基于数据洞察实施针对性策略优化：

面对不同的招聘痛点，应依据数据进行策略调整：

- 简历量不足：用数据与业务部门沟通，校准并适当放宽筛选要求，扩大人才寻访范围。

- 面试参与率低：优化沟通节奏(如当日跟

进)、提供弹性面试形式(线上/线下)、改善面试体验与环境(如安排在轻松场景)。

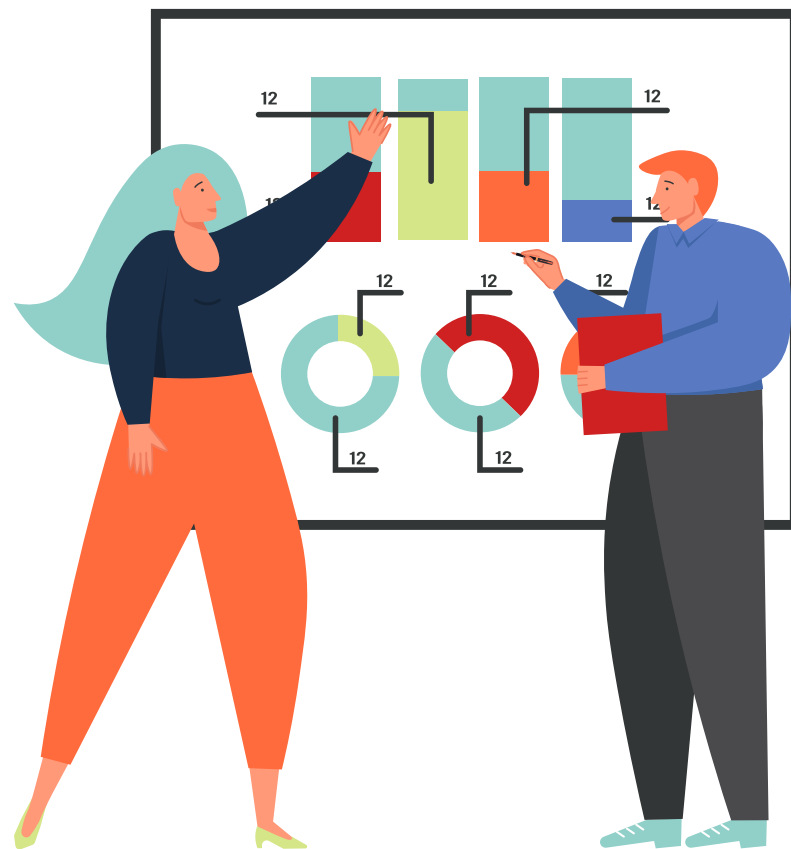
- 面试通过率低：反思并调整寻访方向，同时与面试官沟通，接受合理的人才培养周期，而非一味追求“即插即用”。

- 渠道效率低下：果断进行渠道迭代与升级，调整宣传内容与投放策略，优化资源投入。

- 人才流失率高：在面试中强化对文化适配、价值观等软性素质的评估，并利用留存数据反推和优化人才画像。

- 难招岗位推进缓慢：成立专项攻坚小组集中资源突破，并建立定期复盘机制，根据市场反馈灵活调整寻访策略与激励政策。

总结：在海外招聘中，构建以数据指标为核心、以闭环优化为方法的动态管理体系，是企业应对不确定性、提升招聘精准度与效率、最终实现高质量人才储备与业务支持的必由之路。



企业案例展示

和而泰出海招聘案例

和而泰 周晓霞 前和而泰海外人力资源总监

一、企业出海整体情况

和而泰是一家拥有 20 余年历史的传统制造业企业，业务与客户群中约 70% 至 80% 集中于海外市场。其在海外组织建设的关键节点如下：

越南布局：2020 年前后计划在越南投资建厂，受疫情影响进程推迟，至 2022 年底正式启动运营，标志着企业真正意义上的出海首站。

意大利布局：2020 年左右，与欧洲重要客户合资收购意大利当地一家企业。

罗马尼亚布局：2023 年，与意大利合资企业共同投资建设罗马尼亚工厂。

墨西哥布局：2023 年，决定在墨西哥自建工厂，完成海外生产基地的关键布局。

其他零散布局：除工厂外，企业也在部分海外区域陆续设置了销售、技术支持等岗位，但整体较为分散，规模有限。

二、出海招聘策略

(一) 海外招聘的目标与原则

海外招聘的核心目标是支撑业务发展，满足海外团队的人员配置需求，其规划应与公司整体的人力资源战略紧密协同。以墨西哥工厂从 0 到 1 的建设模式为例，招聘工作需遵循“整体规划、动态调整”的原则：

1. 岗位分工需本地化适配：国内与海外的岗位职责划分存在差异，招聘规划需符合当地惯例。例如，国内 HR 职能划分较细，而墨西哥企业常采用通才模式，需据此调整职责设计与招聘策略。

2. 人员配置需基于本地实情：海外工厂的人员数量

规划，需综合考量订单预测、产能计划、当地工人效率等客观因素，进行科学测算，不能简单地直接套用国内工厂的配置标准。

(二) 不同阶段招聘策略变化

和而泰的海外招聘策略变化，核心围绕“组织对海外人才的认知”与“实际需求的灵活适配”展开，不同阶段呈现出不同的特点，具体如下：

1. 初期认知模糊阶段

在企业海外布局的初始阶段，无论是规划建设工厂，还是设置销售、技术支持等岗位，核心面临的首要问题是“招聘方向的不确定性”——即对“选择招聘本地人，还是外派中方人员”存在认知上的模糊与不确定性，这一阶段企业主要以“试错”为主要特征。

1) 认知模糊的核心原因：对于企业在海外布局初期，这两种招聘方向各有明显优劣，因此难以直接判定最优解：

外派中方人员的局限：外派人员虽熟悉企业内部管理模式、业务流程，但会面临语言障碍、跨文化适应难题，在与当地客户、合作伙伴及员工沟通协作时易出现摩擦，尤其在海外业务刚启动的初期，这类问题更为突出，会影响工作推进效率。

招聘本地人员的挑战：若仅依赖本地员工，由于中资企业初期缺乏海外管理经验和全球化视野，对当地人才的能力评估、管理模式适配等方面存在不足，容易出现“管不好、用不顺”的问题，难以保障业务按预期推进。

2) 渐进式的决策逻辑：在人才本地化与外派的选择上，企业不预设刚性目标，而是由中方管理层根据业务进展动态调整，形成一种务实、灵活的决策路径：

首先评估内部是否有具备相应能力与意愿的中方员工可供外派；

同时调研当地人才市场，判断匹配岗位要求的本地人才供给情况；

最终依据“成本与效率优先”的原则，决定当前阶段是优先启动本地招聘，还是先行外派以保障业务推进。

2. 灵活调整阶段

经过初期的试错后，企业根据实际招聘及人员使用效果，进入“策略动态调整”阶段，核心是“打破单一模式，根据问题灵活优化”。

1) “1+1 组合战”的补充策略：若初期仅选择外派或仅选择本地招聘后，发现存在明显问题（如外派人员跨文化适应困难、本地员工对企业业务理解不足等），会启动“中方外派人员 + 本地员工”的组合模式。通过双方协作，既能依靠外派人员传递企业管理理念、业务标准，又能借助本地员工解决语言、文化适配问题，形成互补，提升工作效能。

2) “以效果定方向”的灵活选择：若初期尝试招聘本地员工后，发现其能力完全匹配岗位要求，且能快速融入企业、推动业务开展，便不会刻意再外派中方人员，直接以“本地化招聘”为主；反之，若本地人才难以满足岗位核心要求（如涉及企业核心技术、关键管理岗位），则会优先选择外派中方人员，待业务稳定后再考虑培养本地员工接手。

企业案例展示

和而泰出海招聘案例

(三) 不同地区招聘挑战及应对

地区	招聘情况	实践方法
意大利	1、工厂地理位置局限：公司位于村镇，距离人才中心较远，地理位置相对偏僻。 2、人才引进困难：当地企业约 80% 员工来自村镇，人员构成封闭；引进外部优质人才时，因位置偏远、通勤不便，候选人不愿应聘，限制人才选择范围，阻碍人才迭代。	1、调整招聘范围：避开“要求候选人通勤 1-2 小时”的局限，将招聘范围扩大到意大利南部等距离工厂较远的区域。 2、引导就近生活：针对来自远距离区域的候选人，引导其在工厂附近定居生活，从根源上解决通勤难题，吸引此类候选人入职。
罗马尼亚	1、选址与人口问题：工厂选址偏远，周边人口少、工业化程度低，缺乏成熟工业人才基础。 2、普工招聘培养难：普工多为周边农业从业者，无工业技能经验，培养成熟熟练工难度高；且当地人口和产业条件有限，难以跨村庄补充人才，选择范围窄。	1、聚焦人才保留：以稳定现有员工为重点，像对待家人朋友一样对待当地员工，契合本地人际氛围，营造亲切温暖的工作环境，增强员工归属感与认同感。 2、保障生产稳定性：当地人才选择范围窄，熟练员工离职后难快速替代，故通过强化关怀、稳定人员，避免频繁变动影响工厂产能与生产进度。
越南	1、文化适配性强：越南与中国在文化接近，跨文化沟通和管理成本较低，员工更容易适应中资企业的管理模式和企业文化。 2、员工意愿与形象加持：越南人普遍具备吃苦耐劳的特质，且中国企业在当地认可度高，入职意愿较强，使得企业在人才吸引上更具优势，人才池相对充足。	1、借力当地人才基础：利用越南文化相近、员工入职意愿高的优势，结合业务与岗位需求在当地招聘，无需多投入资源解决人才吸引问题。 2、突出企业优势：招聘过程中，强调中资企业的品牌形象和工作价值，进一步提升对候选人的吸引力，高效完成各岗位人员配置。

(四) 不同级别岗位招聘方式

1. 本地员工的招聘方式
- 1) 一线操作岗：侧重选择当地员工常用的社交类渠道。例如在墨西哥，当地工人更倾向通过 Facebook 等社交媒体了解招聘信息、投递简历，企业便主要通过这类平台发布招聘需求、筛选候选人，契合基层员工的求职偏好。

- 2) 普通职员岗：优先使用当地主流的专业招聘网站。这类岗位的候选人更习惯通过当地认可度高、信息覆盖面广的招聘网站寻找工作，企业借助此类平台能更精准地触达目标人群，提升招聘效率。
2. 中方外派人员
- 对于高端外派岗位，主要借助专业猎头及领英等高端人才招聘渠道。这类岗位对候选人的管理能力、专业

技术水平、海外工作经验等要求较高，通过猎头的精准寻访能力及领英的高端人才资源池，能更高效地找到符合要求的人选。

(五) 岗位人员布局：(本地与外派) 的考量

企业在海外岗位人员布局（选择招聘本地人还是外派中方人员）时，核心考量因素为“不同国家的人才可获得性”，同时结合岗位重要性、业务推进需求等实际情

企业案例展示

和而泰出海招聘案例

况灵活决策，具体逻辑如下：

1. 选择本地招聘的核心场景

若某一岗位在海外当地具备“快速获取合适人才”的条件，即当地人才市场中，有符合岗位能力、经验要求的候选人，且能在较短时间内完成招聘流程，则优先选择招聘本地人。

2. 选择中方外派的核心场景

1) 当地人才无法满足岗位要求：若目标岗位在当地人才市场中难以找到匹配人选，则从国内选派符合要求的中方人员赴海外任职，确保岗位职能正常发挥，保障业务推进。

2) 保障业务稳定性与管理有效性：即使当地存在符合岗位要求的人才，但对于部分关键岗位（如海外工厂核心管理岗、产能管控岗等），为确保初期业务能严格贴合企业内部标准、保障产能稳定及管理模式顺畅落地，会先外派中方人员。

3. 外派人员后续规划：外派人员需承担“带教本地员工”的职责，待本地员工熟悉业务流程、具备独立履职能力后，外派人员再根据实际情况逐步回撤，实现“外派支撑→本地接手”的平稳过渡。

(六) 总部与海外招聘团队协作

和而泰企业总部与海外招聘团队的协作模式，核心围绕“业务推进阶段”动态调整，以“高效完成海外人员配置”为目标，具体协作逻辑、总部赋能及职责划分如下：

1. 协作流程：按海外业务发展阶段逐步过渡

1) 发展初期（无本地 HR 阶段）：由总部中方 HR 主导招聘工作，通过远程方式完成海外岗位的候选人筛选、面试安排等全流程工作，直接对接海外业务需求。

2) 发展中期（招聘到本地 HR 后）：工作重心逐步从

总部向海外转移，形成“总部指导与本地执行”的协作模式。开始阶段海外本地 HR 主要配合总部完成招聘流程性工作，待本地 HR 熟悉企业招聘标准、业务需求后，逐步接手更多招聘执行环节。

2. 总部赋能：明确标准与解决分歧

1) 明确招聘标准：向海外招聘团队清晰传达各岗位的设置逻辑、业务流程要求，提供规范的岗位 JD（职位描述），确保海外团队明确“要招什么样的人”。

2) 解决需求分歧：若海外招聘团队在理解岗位要求时，与总部存在分歧，或对当地人才市场能否满足需求存疑，可向总部反馈，由总部结合业务目标进行解释和确认，帮助海外团队统一认知。

3. 职责划分：需求定责与本地主导执行

1) 总部职责：仅负责“确定招聘岗位需求”。岗位的设置主要由业务部门或海外工厂厂长提出，总部结合整体业务规划进行审核确认后，将招聘需求传递给海外 HR 团队。

2) 海外团队职责：主导“本地员工招聘的全流程执行”。对于面向海外本地人员的招聘需求，从渠道选择、候选人筛选、面试组织到最终录用决策，均由海外团队自主推进。

(七) HR 与业务部门协作

1. 协作核心逻辑：需求源于业务，决策归于业务

海外招聘需求均由业务部门提出，业务部门根据海外业务推进进度（如工厂建设阶段、产能目标、新业务拓展计划等），明确需要补充的岗位类型、数量及核心职责，将需求传递给 HR 部门。候选人是否符合岗位要求、是否录用，最终由业务部门主导决策。

2. 协作中的需求校准

在协作过程中，可能出现“业务部门提出的需求与海外实际情况不匹配”的情况，HR 需在招聘过程中与业务部门沟通调整：

1) 常见偏差场景：业务部门可能基于国内经验，对海外岗位提出“明确要求招聘本地人 / 外派人员”，“招聘资深人员 / 执行级人员”等需求，但这类需求可能不符合海外当地人才市场现状或业务实际推进需求。

2) 偏差调整方式：HR 在接触海外人才市场、推进招聘过程中，若发现业务需求与实际情况存在偏差，会及时向业务部门反馈（如说明当地人才可获得性、外派人员的实际适配性等），与业务部门共同探讨调整需求，确保最终的招聘方向能落地执行。

(八) 海外招聘团队核心能力

1. 精准识别招聘需求的能力：精准理解业务部门的招聘需求，明确岗位对候选人经验、技能的核心标准，熟悉海外目标国家的招聘规则，包括当地 offer 发放规范、薪资体系构成等。

2. 灵活应对不确定性的能力：面对候选人对岗位职责、企业情况等方面的疑问，需通过恰当的沟通方式向候选人说明情况，平衡信息透明度与候选人预期，避免过度承诺或信息模糊导致候选人流失。

3. 维系候选人关系的能力：远程面试的沟通效果易受距离限制，需通过更主动的互动（如提前沟通面试流程、营造轻松的面试氛围）拉近与候选人的距离，更准确地了解候选人情况，同时让候选人感受到企业的重视。候选人入职后，需保持一定频率的沟通，关注其入职后的适应情况（如工作衔接、文化融入），及时解决候选人遇到的问题，提升候选人留存率。

4. 跨文化沟通的语言能力：这是开展海外招聘的基

企业案例展示

和而泰出海招聘案例

础前提条件，由于海外招聘需与当地候选人、本地协作方（如招聘渠道、供应商）沟通，招聘团队需具备对应国家的语言能力，确保沟通顺畅，避免因语言障碍影响招聘效率或信息传递准确性。

三、招聘全流程关键事项

（一）人才画像确定

海外岗位人才画像的确定，核心是“先对标、再调整”。

1. 初始对标：海外业务初期，对当地人才市场认知不足，直接以总部同类型岗位的人才要求为模板，制定海外岗位的人才画像。

2. 动态优化：通过与海外人才市场的候选人沟通，感知画像与实际的差异，若差异较大，联合业务部门调整岗位设置（如拆分岗位、调整职责组合）。

（二）招聘渠道运营与供应商选择

1. 招聘渠道运营：先通过本地 HR 了解当地招聘渠道特点，再结合企业招聘需求，与本地 HR 共同评估不同渠道的适配性，最终由总部决策引入哪些渠道及供应商，确保渠道贴合当地人才求职习惯。

2. 供应商选择：

1) 评估维度：与国内一致，包括业务覆盖范围、知名度、性价比、人才质量、服务效率等。

2) 选择参考：结合本地 HR 的推荐，以及周边企业的供应商使用情况，若供应商方案不符合需求可及时更换。

3) 沟通重点：要求供应商熟悉当地人才市场，能快

速匹配合适候选人，为企业的招聘工作赋能，同时保证服务质量和合理收费。

（三）面试的具体事项

1. 面试参与角色：HR 和业务部门共同参与，海外本地岗位主要由当地 HR 和工厂厂长评估决策。

2. 海外面试流程特点：相比国内，海外面试流程更简便，审批环节少，授权程度更高。

3. 面试官核心能力：除语言能力（可借助翻译）外，核心是具备业务专业性，能评估候选人的学习能力、经验与岗位需求的匹配度。

（四）候选人的背景调查：

1. 调查对象：主要针对高端岗位。

2. 关注重点：包括简历真实性、工作经验等常规内容，其中“经验匹配度”是核心关注点。

四、雇主品牌建设

（一）建设范围

雇主品牌建设主要由 HR 部门负责推动，整体建设工作围绕招聘需求展开。主要聚焦海外单个国家的本地市场，以“小范围、针对性”建设为主。

（二）具体建设方式

1. 依托本地招聘渠道：结合当地主流招聘渠道开展品牌展示，例如在墨西哥，因工人常用 Facebook 应聘，便通过该社交媒体平台进行雇主品牌相关内容的部署，触达目标候选人。

2. 参与本地活动：在海外当地开展校招，参加行业展会、行业交流活动，通过这类线下场景小范围释放企

业信息，传递雇主形象，吸引潜在候选人关注。

五、对策与建议

（一）人才保留挑战与策略

1. 核心挑战：海外团队因文化差异及本地习惯影响，员工流动性高，直接影响业务运营的稳定性。例如，墨西哥实行周薪制，部分员工可能在领取薪资后即离职，为连续生产带来挑战。

2. 解决措施：

解决思路围绕“明确员工需求、提升员工归属感”展开，并针对不同地区特点实施差异化策略，以墨西哥为例具体措施如下：

1) 激励政策：推出及时有效的激励措施，契合员工对薪资福利的关注，减少因“短期收益未达预期”导致的离职。

2) 文化融合：举办多样化活动，主动将中国传统节日融入本地文化活动，通过独特的跨文化体验，增强企业人文关怀，提升员工的情绪价值与认同感。

3) 营造归属感：从营造积极的工作氛围和落实日常关怀入手，让员工感知到在此工作的独特价值，从而激发长期留任的意愿。

（二）行业建议

企业应主动构建并融入本地的专业生态圈，积极链接当地供应商、咨询公司、HR 社群及中资企业。通过持续的信息交流与经验借鉴，将外部知识转化为内部能力，从而显著降低海外招聘与团队管理的试错成本。

企业案例展示

某知名 A 汽车企业出海招聘案例

一、海外业务布局情况

企业以生产制造为海外布局的核心，广泛推行“KD 工厂”合作模式，并在欧洲等重点区域构建了系统化的业务架构：制造中心设立于德国慕尼黑，前瞻设计院则设立于奥地利。整体而言，企业在海外拓展方面已形成成熟稳健的业务模式，兼具扎实的运营基础和丰富的本土化落地经验。

二、出海招聘的策略

(一) 不同出海阶段招聘策略

1. 出海初期（业务落地 1-3 年）

1) 核心团队外派为主：优先从总部选派法务、财务、核心技术专家等关键岗位人员短期外派，保障境外企业顺利落成并开展业务。

2) 属地化人才同步储备：HR 在 1 年内同步启动当地候选人招聘，逐步引入属地化员工参与工作，核心岗位前期以海外华人为主，帮助企业更了解当地的人才政策、法律法规等。

2. 出海后期（业务成熟 3 年以上）

在团队架构稳定的基础上，企业可逐步将核心外派人员调回总部，海外机构仅保留少量战略统筹型外派岗位。在控制长期外派成本同时，着重培养与任用本地优秀人才，作为核心技术骨干，实现海外团队的本土化运营。

(二) 年度招聘需求的重点

1. 校园招聘：

1) 招聘范围：面向全球留学生，国内聚焦双一流高校。

2) 培养路径：以技术研发类岗位为主要方向。员工至少需在国内总部进行为期 3 至 5 年的业务沉淀与能力

培养，逐步具备独立负责项目、解决核心技术难题的能力，并积累团队管理经验，能够代表企业与国家形象，满足上述条件后，方可进入外派人才储备库。

2. 社会招聘：

1) 目标人群：海外华人的博士群体、美国 / 德国等定向目标企业的成熟人才。

2) 招聘方式：以定向挖猎为主，依托多渠道人才挖掘资源，保障高端人才供给。

(三) 出海招聘的团队分工

1. 海外事业部（负责统筹）：作为总部职能部门，负责统一管理所有海外机构，并统筹推进招聘全流程。

2. 总部人力资源部（负责执行）：承担招聘执行落地的工作，包括人才选拔、面试、录用等核心环节。

3. 属地 HR 部：作为总部与属地机构的沟通桥梁，承担业务伙伴（HRBP）角色，主要职责包括

1) 向总部人力资源提供属地机构的岗位需求与人才画像；

2) 传递当地法律法规、人才政策等关键信息；

3) 协同总部人力资源部推进招聘执行，保障招聘顺利进行。

(四) 海外团队的核心特质

当企业进入全新的海外市场时，早期团队的搭建尤为关键。该团队需具备以下核心特质，以推动业务快速实现本地化：

1. 资源整合能力：需具备本地人脉与政府资源，能够帮助企业快速融入当地市场、建立关键合作。

2. 合规运营能力：熟悉并严格遵守所在国的法律法规、税务制度、用工政策，确保业务在标准框架下稳健

开展。

3. 双向赋能意识：具备承接并执行总部战略的能力，同时能主动将当地市场动态、政策信息（如薪酬结构、保险规定、用工福利等）反馈至总部。这些信息是总部在制定适应不同国家与地区的差异化政策、标准与流程时的重要依据，尤其在属地化人才招聘、外派人才管理中具有关键支撑作用。

(五) 高端目标人才的吸引策略

在当前市场竞争白热化的环境下，优质高端人才——特别是具备国际化经验的人选——往往同时持有多家企业邀约，议价能力显著增强。为在激烈竞争中成功吸引目标候选人，人力资源团队需采取更具长期性和差异化的吸引策略。

1. 硬件条件竞争性配置

1) 薪酬待遇：针对市场稀缺或核心关键技术人才，提供具备行业竞争力的薪酬方案，确保待遇与人才价值相匹配。对于特殊顶尖人才，可启动专项审批机制，定制个性化薪酬政策。

2) 责权利配置：为高端人才提供清晰的岗位权责边界，赋予其在项目推进、团队管理、技术决策等方面的充分自主权，满足其职业成就感。

3) 发展平台：结合企业海外业务拓展战略，为人才规划明确的职业发展路径。

2. 长期化人才关系维护

1) 建立“候选人备选池”：HR 可定期通过微信、邮件等渠道，向潜在人才分享企业战略、业务进展及行业洞察等内容，保持常态化信息触达。在此基础上，重点筛选与目标人才画像匹配的候选人，逐步展开深度沟通

企业案例展示

某知名 A 汽车企业出海招聘案例

与关系推进。

2) 发挥 HR 个人影响力与品牌效应：人才吸引依赖企业品牌、雇主形象与 HR 个人付出的共同作用。HR 应以长期交往的思维与目标候选人建立连接，例如在持续半年至一年的联系中，通过线下交流、节日问候、职业与生活关怀等方式建立真诚的朋友关系。同时从员工内部视角分享企业战略与最新动态，帮助候选人更加全面了解企业，由此构建的深度信任与个人连接，将成为企业在关键人才争夺中可持续的差异化优势。

三、海外招聘具体流程

(一) 人才画像

1. 业务需求明确：业务部门作为人才引进的核心责任方，需明确岗位的业务目标、核心职责与专业能力要求。

2. 需求对接与评估：人力资源团队 (HR 及 HRBP) 需深入业务现场沟通，理解岗位实际内容与痛点，将业务语言转化为结构化、可执行的人才画像。同时，需结合行业人才供给与市场薪酬数据，评估需求的合理性与招聘可行性，避免提出脱离市场实际的岗位要求。

3. 动态校准与优化：若招聘过程中出现候选人适配度低、目标人才稀缺等问题，可以通过两种渠道解决：

1) 主动挖掘验证：利用现有资源渠道搜寻目标人才，同步向业务部门反馈市场人才供给实况。

2) 提供标杆人才：要求业务部门提供具体对标候选人 (包括所在企业、岗位、核心能力等信息)，HR 基于自身掌握的行业人才地图、市场供需数据，分析标杆候选人的可替代性、市场存量及获取难度，在此基础上，双方协同解构核心能力诉求，共同制定符合市场实际、可

落地执行的人才选拔标准。

(二) 面试管理

1. 面试官的培训考核

为避免业务部门面试官因经验不足、提问缺乏专业性、评估能力有限而导致人才误判，同时考虑到其面试表现与沟通素养直接影响候选人对企业的感知及雇主品牌形象，因此对面试官进行系统性培训与严格考核至关重要。具体要求如下：

1) 授权门槛：需经部门总经理签字授权，方可参与面试官培训，确保面试官具备相应业务层级与责任心。

2) 培训内容：涵盖面试礼仪、专业提问方法、候选人综合评估维度、雇主品牌传递技巧等核心内容。

3) 认证机制：完成培训后需通过集团统一考核认证，经过认证的面试官将代表部门进行人才选拔面试。

2. 面试官核心能力要求

1) 业务认知能力：清晰掌握所在部门业务逻辑、岗位核心职责及行业发展动态，能精准判断候选人业务价值。

2) 公平公正素养：摒弃个人偏见与“竞争心态”，客观评估候选人，不因担心被替代的风险而否定优质人才。

3) 资源挖掘意识：关注候选人背后的人脉资源、行业资源，为企业拓展海外人才网络。

4) 沟通表达能力：提问专业且有条理，表述清晰易懂，能让候选人充分理解问题与岗位需求。

3. 面试职责分工

1) HR 部门：核实候选人基本条件 (学历、工作年限、资质等)，判断是否符合企业整体标准。

2) 业务部门：聚焦候选人的专业能力、业务经验、

技术水平、团队管理能力等核心维度，评估候选人与业务发展需求的契合度。

4. 面试后责任归属

在面试通过之后，员工入职出现任何问题，可通过明确划分权责并建立可追溯机制。

1) 责任界定：业务部门作为用人主体，承担人才引进的主要责任 (权重 60%)，人力资源部门承担协同支持与流程保障责任 (权重 40%)。

2) 过程留痕与追溯：面试全过程的评估意见与沟通记录均需存档，并由业务部门面试官签字确认。若候选人入职后出现专业能力不匹配等问题，可依据面试记录进行责任追溯，并由业务部门主导后续处理与改进。

5. 面试的流程优化策略

人力资源招聘的本质是一场人才营销，而候选人的体验则是人才吸引的关键环节。为提升人才吸引效能，尤其在高端人才的竞争中建立差异化优势，需系统优化面试全流程。具体实施如下：

1) 高效面试通知

· 多渠道触达与风险规避：为规避单一渠道可能造成的信息遗漏或平台拦截风险 (如招聘系统通知被归入垃圾邮件 / 短信)，可以采用电话、邮件、短信等多渠道同步触达机制，确保关键面试信息有效传达。

· 人机协同，兼顾体验与效率：采用“人工先行，智能辅助”的沟通策略：先由招聘顾问进行电话沟通，完成初步邀约与需求确认，并告知后续流程；随后由外呼机器人执行标准化通知 (如时间、地点确认)，提升操作效率。既可保障沟通温度，又能避免全程 AI 交互可能引发的候选人负面感受。

企业案例展示

某知名 A 汽车企业出海招聘案例

· 个性化适配需求：尊重候选人时间安排，可根据其意愿调整面试通知时段；针对海外候选人或有特殊需求的群体，灵活适配沟通方式，降低沟通成本。

2) 环境与氛围营造

· 专业形象传递：面试官的着装、面试场所的硬件设施（如桌椅布局）及桌面备品均需体现专业与尊重，塑造良好的第一印象。

· 场景与氛围设计：尤其与高端人才面试时，尽量避免严肃谈判场景，优先选择舒适环境（如星级酒店、咖啡馆），以“交流”替代“面试”，并提前准备咖啡、水、纸巾等，满足候选人的需求，营造轻松、受重视的沟通氛围。

3) 面试准备与策略

· 深度前期准备：面试前深入研究候选人履历、所在企业业务情况及其专业成就，围绕其熟悉领域展开对话，展现企业诚意与专业水平，并适时邀请候选人反馈其对岗位与企业的看法。

· 高层参与背书：在高端人才面试环节，可安排部门副总经理及以上级别高管参与，由其直接向候选人阐释企业战略、岗位价值与资源支持体系，从而高效建立专业信任。同时，高管现场参与具备相应决策授权，可有效减少后续沟通环节，提升招聘决策效率。

· 流程精简与适配：针对高端人才面试的保密性，可压缩面试流程，并根据其时间安排与需求灵活面试形式，最大限度减少其时间与出行成本，对境外候选人需额外关注其人身安全与行程便利。

(三) 招聘供应商合作

1. 合作模式：采用平台化供应商体系，整合 40 余家

不同领域、不同区域的猎头资源，集团及旗下所有子企业均可共享该平台资源，实现招聘需求集中发布与高效响应。

2. 合作机制：

1) 统一放岗与公平竞争：所有招聘岗位统一在企业招聘平台发布，各猎头同步接收岗位信息，按“先到先得”原则激发猎头积极性。

2) 差异化分工适配：根据猎头专长进行定向匹配，如部分猎头聚焦营销类岗位、部分侧重研发类人才，部分专攻欧美/东南亚等特定区域，确保人岗精准对接。

3) 严格考核与动态优化：以年度交付量、人才适配度、交付周期为核心考核指标，淘汰低效合作方；要求猎头熟悉企业概况、岗位 JD 及品牌理念，统一宣传话术，保障品牌传递一致性。

4) 专项攻坚机制：针对招聘难度极高的核心岗位，无猎头企业交付时，企业通过暂停平台上其余岗位的需求发布，集中所有合作猎头资源，定向攻克该关键岗位的招聘任务。

四、雇主品牌建设

针对校园招聘、社会招聘等不同人群，企业采取了差异化、定制化宣传与触达策略。

(一) 具体落地方式

1. 校园招聘品牌宣传：

1) 国内渠道：以官方招聘公众号为信息总入口，集成招聘宣传内容，同步拓展至小红书、抖音、B 站等年轻人聚集平台，扩大声量。线下通过校园宣讲会与学院教师内推相结合，借助教师影响力提升信息可信度与转

化效率。

2) 海外渠道：依托海外高校官方平台、学联组织进行信息发布，举办海外留学生见面会，开展定向邀约。

3) 内容形式：采用简短图文、SVG 动效与实拍短视频等学生喜爱的内容形式，并结合抽奖等粉丝运营活动，增强内容的传播力与参与感。

4) 宣传效果：目前官方招聘公众号已积累超 70 万活跃粉丝，单篇图文平均阅读量维持在 3 万以上，用户以高校理工科为主，互动活跃度较高。

2. 社会人才品牌宣传：

1) 权威平台形象渗透

借助新华社等权威新闻平台及大型门户网站，通过持续发布企业重要动态（如新车发布会、技术突破等），以“品牌曝光先行”的方式高频进入人才视野，潜移默化中建立企业认知与专业形象，为后续招聘储备认知基础。

2) 线下活动触达

· 行业网络构建：通过参与行业论坛，与目标候选人及同业 HR 建立直接联系，实现人才资源与行业信息的互通。

· 学术圈层渗透：依托高校教授及其团队资源，利用其广泛的专业人脉与行业影响力，系统挖掘和触达潜在人才。

· 点对点沟通：面向目标高端人才，应采取针对性沟通策略，通过高端闭门研讨会、定向推荐等形式触达，并通过微信或邮件传递与其领域高度相关的企业战略与业务进展信息。在精准传递价值的同时，建立基于专业信任的深度人际连接。

企业案例展示

某知名 A 汽车企业出海招聘案例

(二) 业务与人力资源的协同

为提升品牌影响力与招聘效率，雇主品牌建设需业务部门深度参与。例如共同制作“职位种草”视频（在岗位发布页面附带其介绍视频），直观呈现岗位内容，提升候选人认知与投递意愿。

1. 素材提供：业务部门负责提供包含具体工作场景、真实办公环境与设施、以及岗位核心职责等要素的视频脚本，确保内容专业、真实。

2. 视频制作：人力资源部基于脚本组织拍摄与制作，将传统文字职位描述转化为生动、具象的视频内容，帮助候选人降低理解门槛，建立岗位实景认知。当候选人反馈视频信息表达不够清晰，业务部门需及时配合调整内容与表现形式，确保岗位信息传递始终准确、有效。

五、数字化赋能招聘

(一) 招聘平台一体化应用

1. 统一招聘平台建设：搭建集团级统一招聘平台，整合 10 余家分子企业招聘需求，为候选人提供一站式职位浏览与申请入口，有效提升集团内部人才流转效率，实现“加入集团，而非单一企业”的雇主品牌目标。

2. 线上招聘全流程：平台覆盖从简历筛选到入职背调的完整招聘环节，实现全过程线上化、可协同、可追溯。

(二) 招聘数据驱动策略优化

1. 核心监控指标：以招聘漏斗为核心框架，全程追踪宣传覆盖量、候选人邀约量、简历接收量、面试参与率、薪酬谈判成功率、最终入职率等关键指标，全面评估招

聘全流程效率与效果。

2. 策略优化机制

1) 问题精准诊断：若某一环节数据异常（如面试参与率偏低），快速排查核心原因，例如沟通响应不及时、面试形式不符合候选人需求等。

2) 策略灵活调整：基于招聘数据反馈持续优化流程，例如：根据候选人意愿，将“次日沟通”改为“当日即时跟进”，减少意向流失；推行“线上与线下”的弹性面试模式，提升候选人体验；并可根据情况将面试场景安排在咖啡厅等轻松环境进行。

3) 渠道迭代升级：若某类宣传渠道效果未达预期，及时更换渠道类型或调整宣传形式，避免资源浪费，保障招聘投入产出比。

六、招聘工作难点与突破方向

(一) 核心难点

在海外市场，职业发展路径更为多元，同时人才竞争也日趋激烈。相较于行业内其他企业，本企业受制于集中化薪酬管理体系，在薪酬结构弹性、激励政策灵活性及调整响应效率等方面均存在客观约束。加之地域因素影响，人才吸引力上相对有限。

(二) 突破方向

1. 特殊人才政策突破

针对关键领域的高端人才，可启动特殊审批通道，申请独立的薪酬、激励与发展政策支持，实现“不拘一格降人才”，打破机制束缚。

2. 校企联合引才模式创新

今年企业在海外陆续推行“校企双聘”合作机制，与高校建立人才共享与项目共建关系。人才可同时获得企业专家职位与高校教授身份，既参与企业实际项目，也保持学术发展与科研平台资源，形成对企业与高校的双重归属感。该模式特别适合研发型、技术领军型人才，可有效提升企业在海外市场的吸引力。

七、海外招聘核心建议

(一) 运营与风险管控

1. 信息安全强化：建立境外办公设备的标准化安全管理流程，防范数据泄露与合规风险。

2. 政策本地化适配：结合当地市场薪酬水平与人才需求特点，设计具有竞争力的差异化人才吸引政策。

3. 全流程合规保障：确保招聘各环节均符合所在国劳动法律法规，从源头预防用工纠纷。

(二) 资源拓展与关系深耕

1. 本地资源整合：积极对接学联组织、行业协会及高校教授等本地资源网络，避免盲目独立开展招聘，提升本地化招聘实效。

2. 重视人脉拓展：不放弃任何候选人的人脉资源，即使候选人当场拒绝，仍需保持长期沟通，维护人才关系；对任何潜在人选，都保持长期性关系维护，构建可持续的人才资源池。

3. HR 专业能动性：强化招聘团队的主动沟通与持续跟进能力，通过深度互动提升人才的吸引与转化效率。

企业案例展示

某知名 B 汽车企业出海招聘案例

一、出海业务现状

企业已度过“启动期”，进入“扩大规模阶段”，海外销量占比达 45%-50%，与国内销量基本持平。月均总销量 20 多万台，海外月销量稳定在 10 万 -12 万台，出海业务发展速度较前几年显著提升。

二、海外招聘的必要性

海外招聘并非单纯的人员补充，而是基于“合规要求、成本控制、业务适配”三大核心需求开展，是支撑海外业务持续扩张的关键保障，具体如下：

（一）合规要求：海外业务开展的“硬性门槛”

不同国家对汽车行业有明确的本地化、劳动关系法规，不开展海外招聘将直接违反法律，导致业务停滞甚至处罚：如泰国、马来西亚对“员工本地化比例”，“工作签申请”有强制要求，不开展海外招聘将违反当地法律，可能导致中国外派员工被扣押。

（二）成本控制：降低海外运营成本的“关键手段”

1. 关税成本优化：若从国内整车出口，目标国关税普遍较高；通过海外招聘组建本地生产团队，实现“零部件进口和本地组装”，可大幅降低关税成本。

2. 人工成本节省：东南亚、部分欧洲国家人工成本低于国内，且外派员工需额外承担“海外补贴、家属安置费用”，海外招聘可避免此类额外支出。

（三）业务适配：保障海外市场落地的“核心支撑”

海外业务需适配本地市场环境、政策规则，仅靠外派员工无法满足需求，必须依赖本地人才：

1. 本地市场认知：销售岗需本地员工对接经销商（如东南亚经销商更信任本地销售），且本地员工熟悉“消费习惯、渠道规则”；财务岗需本地员工掌握“税务政策”。

2. 人员稳定性：本地员工更适应本地文化、市场环境，

流动性相对较低；外派员工需较长的时间适应，存在“家庭随迁”情况，稳定性受家庭因素影响较大，易延误业务进度。

3. 业务扩张需求：随着海外业务覆盖 100 多个国家，需快速组建本地化团队支撑新市场开拓，若依赖外派，人员调配周期长，无法匹配业务扩张速度。

三、不同业务阶段的招聘需求

企业招聘策略核心原则完全依据业务需求开展、调整，业务规模决定招聘规模与岗位类型。

1. 出海业务初期

1) 业务模式

在十几年前，海外业务主要以整车出口为主（国内组装生产完成后运至海外销售），无专门海外部门，仅通过“跨部门抽调人员组成海外项目组”开展业务，团队规模小，且不同国家配置略有差异，但核心岗位类型一致。

2) 招聘特点

岗位需求集中：销售（对接海外销售环节）、法规认证（适配当地汽车行业法规）、技术服务（解决海外车辆技术问题）以及财务四类核心岗位，且每个岗位仅需 1-2 名牵头人员，无大规模招聘需求。

2. 出海业务中期

1) 业务模式

企业成立了专门的“海外事业部”，团队规模达两三千人，合作模式多样化（含整车出口、海外建厂、技术合作等），业务覆盖需匹配全链条岗位支撑。

2) 招聘特点

岗位需求全面化：覆盖“前端 - 中端 - 后端”全链条，前端含销售，中端含研发、质量、制造，后端职能类（财务、人力、法务、审计、运营、战略），所有涉及海外业

务的岗位均在招聘范围内。

四、不同地区招聘策略

目前海外业务已走向全球，对于不同国家地区有轻重缓急之分，企业以“国家一带一路战略”为核心方向布局重点市场，且不同地区海外招聘策略并非统一模板，核心受“企业与当地合作模式以及运营模式”主导，同时需适配当地法规要求（如本地化率、劳动关系政策），不同地区在招聘岗位类型、人员结构、招聘规模、投入精力等维度差异显著，具体如下：

（一）欧洲地区

欧洲是企业海外业务的重要板块，但因合作深度、业务类型不同，招聘策略分为两大方向，以法国、德国、英国为代表的“销售型市场”和以西班牙为代表的“生产型市场”对比鲜明。

1. 法国、德国、英国等地区

1) 业务基础：业务模式以“国内整车生产完成后，运输至当地销售”为主，不涉及本地生产环节，仅需满足“产品合规销售”的基础需求。

2) 招聘核心逻辑：仅匹配“销售与合规”两类核心岗位，无需大规模招聘，投入精力集中在“精准筛选适配本地市场的专业人才”。

2. 西班牙

1) 业务基础：企业在西班牙设有自建生产工厂，业务模式为“国内进口零部件，本地组装生产，本地销售，业务辐射欧洲周边市场”，涉及生产、制造、质量管控、物流、销售等全链条环节，合作深度远高于纯销售型市场。

2) 招聘核心逻辑：需匹配“生产端、运营端、销售端”全岗位需求，招聘规模大、投入精力多，且需严格满足当地“本地化率”要求，人员结构以“本地员工为主，外

企业案例展示

某知名 B 汽车企业出海招聘案例

派以管理、技术岗为辅”。

(二) 东南亚地区(如泰国、马来西亚)

东南亚是企业海外生产布局的核心区域，以泰国、马来西亚为代表，当地政府对“汽车行业本地化”有明确且严格的政策要求，直接决定招聘岗位结构、人员比例，同时业务模式兼顾“本地生产与区域销售”，招聘策略需平衡“合规”与“业务需求”。

1. 业务基础：企业在泰国、马来西亚均设有工厂，由于零部件的本地化率需达 40% 以上，业务模式主要为“国内进口核心零部件，本地采购非核心零部件，本地组装生产，产品覆盖本国及周边东南亚国家”，需同时满足“本地生产合规”和“区域销售拓展”需求。

2. 招聘核心逻辑：与西班牙基本一致匹配全岗位要求，此外有明确的员工本地化率要求，中国员工（需申请工作签）与本地员工比例需严格遵守“1:5”标准，直接限定外派岗位数量与本地招聘规模。

(三) 印度地区：合作方主导业务

1. 业务基础：技术输出为主，无运营管理权

企业不参与印度市场的生产、销售、供应链管理，仅向合作方提供汽车生产技术（如车型设计、组装工艺），并外派少量人员监督技术落地、财务合规，所有运营环节（包括生产工人招聘、销售团队搭建）均由合作方负责。

2. 招聘策略

因无需参与运营，岗位均从国内选派骨干，外派岗位包括财务、工艺、质量岗人员，监督车辆生产是否符合企业标准。

五、海外招聘团队的核心能力

(一) 基础招聘专业能力：与国内招聘逻辑一致，保障流程落地

需熟练掌握“需求对接、渠道开发、简历筛选、面试组织”等常规招聘环节，与国内招聘流程无本质差异，能独立完成海外岗位（如本地销售、工厂技术岗）的招聘全链条工作。

(二) 海外场景适配能力：聚焦语言与经验，提升效率

1. 语言能力：英语水平需达标，能顺畅对接海外候选人、本地招聘渠道，可减少沟通障碍，提升招聘效率；具备海外经验者优先，此类人员对海外市场、文化的理解更深入，能更快适配跨文化招聘场景。

2. 海外资源整合意识：需具备开发、维护海外本地招聘渠道的意识与能力，如对接当地招聘网站，同时可联动国内擅长海外招聘的供应商，补充人才供给；若有汽车行业海外招聘资源（如车企合作案例、行业人才库），可进一步提升招聘精准度。

(三) 合规与风险把控能力：适配海外法律差异

需了解目标国家的基础劳动法规与招聘禁忌，如避免询问宗教、年龄等敏感话题，遵守当地对“本地化率”，“劳动关系”的要求，确保招聘流程合法，避免因违规导致企业面临处罚（如员工工作签被拒、业务受限）。

(四) 业务协同能力：深度绑定海外业务需求

需直接对接海外事业部，精准理解业务端的人才需求（如海外销售需 ToB 经销商资源、工厂岗需适配本地生产工艺），因海外 HR 隶属于业务部门，需优先响应业务节奏（如业务开拓新市场时提前启动招聘），在人才画像制定过程中，需平衡业务需求与市场实际供给，保障人才供给与业务发展同频。

六、总部与海外 HR 团队分工

(一) 海外 HR 团队：聚焦“本地化与业务响应”

1. 本地员工全周期管理：海外 HR 团队自主权较大，

尤其对于海外有工厂，投入较大的地区，需要充分尊重当地国家的法律，由当地的 HR 部门进行操作和管理。主要职能包括对接业务部门确定本地岗位需求，负责招聘（开发本地渠道、适配法规）、薪酬福利、劳动关系、员工培训，负责执行属地化员工的管理。

2. 业务深度协同：前置获取业务计划（如开拓新市场），提前启动招聘；定期向海外事业部反馈人员数据（流失率、人工成本）与本地人才动态，支撑业务决策。

(二) 总部 HR 团队：聚焦“管控与统筹”

1. 外派人员全流程管理：仅负责“中国员工外派至海外”的决策，筛选范围聚焦“各模块骨干”（如海外工厂车间主任、区域销售总经理、涉密岗位人员），包括人员筛选（评估专业能力、跨文化适应力、语言水平）、流程统筹（工作签协助、补贴核算）、考核（制定绩效标准，联动海外评估表现）。

2. 合规与架构顶层设计：总部牵头应对 ESG 合规，联合咨询公司梳理“国际化组织结构”，“总部与海外人力流程及分工”，向海外输出总部 HR 管理逻辑（如职级、考核框架），确保海外 HR 在“本地化执行”时，不偏离公司整体 HR 体系；同步推动组织架构优化，解决此前总部与海外 HR “分割”问题。

七、海外招聘全流程细节

(一) 人才画像制定

1. 业务与人力部门分工

1) 业务部门确定画像核心要求，是需求发起方，如海外销售总经理需“熟悉目标国市场、有经销商资源”等，但业务部门易提出“理想型画像”，倾向于要求候选人兼具多重特性（如高执行力、强创造性、丰富经验、高学习能力），需要人力部门及时沟通调整。

企业案例展示

某知名 B 汽车企业出海招聘案例

2) 人力部门仅负责提出“公司通用硬性要求”，如学历(本科及以上)、年龄范围、基础从业年限(如销售岗需3年以上汽车行业经验)。当业务画像过理想时，人力部门可通过“试招反馈市场情况”引导业务调整画像标准，明确“单一候选人无法满足所有理想特性”，画像制定需抓核心避免招聘停滞。

2. 随需求更新动态调整

1) 核心驱动因素是“海外业务的快速变动”，其中销售类岗位的人才画像更新频率最高——例如某海外市场从“整车出口”转向“本地建厂”后，销售岗画像需从“擅长外贸对接”调整为“具备本地经销商管理能力”；或某区域销量目标提升后，需在画像中增加“有高业绩冲刺经验”的要求。

2) 调整流程：由业务部门根据业务变化提出画像修改需求，人力部门配合验证“新画像的市场可行性”，双方确认后同步至招聘渠道(如告知猎头、更新招聘信息)。

(二) 招聘渠道

1. 国内合作：签约3-4家“擅长海外人才招聘”的企业，协助筛选海外人才。

2. 海外本地渠道：

1) 除了通用的领英等渠道还会单独签约1-2家当地招聘网站。

2) 针对西班牙工厂、德国研究院等重点海外业务场景会单独签一两家独立的招聘链路。

3) 开发当地高校资源，通过校招招聘大学生。

(三) 供应商选择与合作细节

1. 供应商筛选标准：

1) 基础资质：合法合规，需提供营业执照等证明文件。

2) 团队规模：拒绝“小皮包公司”，需有一定规模，保障招聘能力。

3) 行业经验：优先选择有“汽车企业海外招聘经验”的供应商，需提供主流车企的合作案例。

2. 合作挑战：

1) 供应商实力不符：部分供应商宣称“能力强”，但实际无法交付合格简历，交互效率低。

2) 岗位偏好差异：供应商倾向承接“高岗级岗位”，不愿承接“低岗级岗位”(如RPO模式岗位，费用低)，且企业低岗级岗位招聘难度不低于高岗级岗位，加剧了供应商的岗位偏好差异。

3) 资源协调：供应商服务于多家车企，当企业有招聘需求时，供应商未必能够快速协调足够资源支持。

3. 沟通要点：需向供应商明确“岗位要求、人才画像”，但存在“磨合过程”，部分非汽车行业供应商难以理解岗位需求，需多次沟通调整。

(四) 面试流程与注意事项

1. 流程差异：仅“高岗级”与“低岗级”岗位有流程区别(高岗级多1-2轮业务负责人面试)，其余流程与国内一致，均由HR与业务部门共同参与。

2. 海外面试特殊点：

1) 提问重点：针对海外面试会额外询问“对目标国家文化的了解”，“如何融入当地环境”等问题。

2) 禁忌问题：需遵守当地法律，不询问宗教信仰、种族、年龄、婚姻状况等敏感话题；部分国家禁止直接询问候选人过往薪资。

(五) 背调流程

1. 背调范围：仅针对“特殊岗位”(财务、采购等敏感岗位)、“高管岗位”(副总监及以上)，普通岗位不做背调。

2. 背调方式：委托第三方背调公司(因不同国家法律差异大，企业无法自行识别风险)。

3. 背调核心内容：

1) 前置要求：需先征得候选人同意，否则不启动背调。

2) 重点核查：履历真实性(学历、工作经历、职位职责)、过往公司评价(人品、业绩、团队协作能力)，与国内背调维度一致，但需符合当地数据隐私法规。

八、海外招聘核心挑战与未来重点

(一) 核心挑战

· 属地化人才短缺：部分国家无汽车行业人才储备(如部分东南亚、非洲国家)，招聘较为被动，需降低招聘标准或依赖供应商。

· 国内外派人才竞争激烈：目前国内主流的汽车品牌均在拓展海外业务，国内涉及海外经验的人才较为稀缺，企业间竞争激烈，部分企业通过涨薪吸引人才。

(二) 应对策略

采用“两极化”招聘，首先招聘“海外经验丰富的成熟人才”，其次招聘“英语能力优秀的大学生”，在国内培养数月至2-3年后外派，中间段人才的利用率较少。

(三) 未来招聘重点

因业务正逐步覆盖100多个国家，以“海外销售岗位”为核心，尤其是“海外销售经理”供不应求。

(四) 汽车行业出海同行建议

· 团结一致，形成联盟：当前中国车企出海地点高度雷同(均聚焦一带一路国家)、车型价位重叠，存在“相互抢市场”情况，建议形成“统一标准或联盟”，一致对外。

· 警惕外部风险：中国车企出海抢占了国际的市场份额，可能面临这些海外企业的“反击”(如以质量问题、合规问题为切入点攻击)，且攻击会针对“中国车企整体”(而非单一企业)，需提前建立“危机公关协同机制”，应对质量、政治等风险。

企业案例展示

某知名物流企业出海招聘案例

一、企业海外布局概况

当前，企业海外业务布局已形成以东南亚为重心、逐步向新兴市场拓展的架构。在东南亚区域，贵企业于泰国、越南及马来西亚建立了运营节点。

伴随布局深化，本地化团队建设稳步推进。以泰国为例，企业整体规模约 200 人，其中包含中方管理骨干。从整体需求结构看，当前超过 70% 的招聘需求来自海外本地市场，国内招聘节奏相应放缓，海外招聘已成为支撑业务落地与持续扩张的核心渠道。

二、海外招聘核心策略

(一) 区域招聘差异

	东南亚区域	俄罗斯区域
用人需求侧重	业务开展十余年，招聘偏向成熟型、有对标性的人选：中高层管理岗（外派为主）、中基层管理岗（本地招聘为主）、普通专员岗。	企业成立时间短，处于基础运营阶段，招聘以本地一线操作工为主。
核心招聘平台	社交媒体（小红书、Facebook、Instagram）、领英等。	传统线上招聘平台（例如 Headhunter、superjob.ru）。
平台特点	1. 社交媒体平台如小红书，凭借其丰富的生活化内容与社区生态，能够有效触达并影响多地区的华人、华裔及本土居民。2. 领英则更适用于吸引高端管理人才，如海外业务负责人、国家总经理等具备行业深度与战略视野的候选人，是获取国际化领导力资源的核心平台。	本地平台类似国内 BOSS 直聘、智联，能够精准触达特定人群，符合当地用户的社交、求职习惯。

(二) 外派与本地招聘配置

	外派招聘	本地招聘
招聘占比	30%	70%
核心招聘岗位	管理人员(含高层、中层核心管理岗)、关键技术岗、储备干部岗	一线操作岗(如集装箱堆场操作工、基层执行岗)、中基层管理岗(如部门经理、主管)、普通专员岗(如行政、基础业务专员)
招聘核心考量	1. 保障团队稳定性，规避海外员工因消费观、生活观念导致的出勤波动； 2. 传递企业品牌形象、价值观及总部核心技术、管理模式； 3. 把控海外业务核心方向，确保与集团战略一致性。	1. 适配本地业务场景，利用本地人才对市场、文化、政策的熟悉度提升运营效率； 2. 降低跨文化沟通成本，增强团队本地化适配性； 3. 招聘本地管理岗为当地员工提供晋升空间，提升团队归属感与稳定性。
人才来源	1. 直接外派：国内招聘有行业经验的人员，总部适应 1-2 周后外派； 2. 储备外派：国内招聘符合基本要求的员工，经半年至 1 年内部培训后外派； 3. 海外挖角外派：挖掘海外当地符合要求的中国人，回国接受 1 周 - 半个月企业文化、办公流程培训后返回海外工作。	1. 当地社会招聘（通过区域适配的招聘平台、社交媒体等渠道）； 2. 校企合作定向输送（如与当地大学合作，培养专业技能型人才）； 3. 内部晋升（从本地一线员工中选拔中基层管理人员）。

企业案例展示

某知名物流企业出海招聘案例

(三) 0-1 搭建海外核心业务团队的能力要求

1. 高层管理者

1) 开拓精神与韧性：管理者需具备强烈的进取心与拼搏精神，能够在业务从零起步阶段主动迎接挑战，持续驱动团队突破成长。

2) 业务理解与场景适配能力：深刻洞察业务本质，具备快速学习与转化能力，能迅速将经验迁移至海外市场，推动业务有效落地。

3) 资源整合与跨文化领导力：善于联动内外部资源，具备当地语言能力（如泰语），并拥有出色的跨文化沟通与团队融合能力。

2. 基层工作者

在团队初建期，用人策略需适应业务快速试错与迭代的特点，因此初期可适当放宽一线专员及操作类岗位的录用标准，通过实际业务磨合与自然汰换（包括主动与被动离职），逐步沉淀出匹配岗位、认同组织且具备培养潜力的稳定梯队。

1) 意愿与适应性前提：具备强烈的加入意愿，能够接受并适应海外工作环境与岗位实际要求。

2) 文化认同与发展潜质：认同企业文化与基本制度，展现可被培养与提升的素质基础，具备在组织中长期发展的可能性。

三、海外招聘流程

(一) 人才画像动态构建

1. 核心逻辑：人才画像构建以业务需求为导向，通过定期沟通、数据支撑与提前预判，持续优化人才画像，平衡招聘效率与业务适配性。

2. 关键动作

1) 提前预判需求：招聘启动前，结合人才市场调研结果，向业务部门“打预防针”，明确岗位招聘难度与合理周期。

2) 定期沟通对齐：每周与业务部门召开研讨会，结合推荐简历量、约面率、通过率等数据，量化招聘痛点，同步候选人质量反馈并协商调整需求。

3) 提供替补方案：针对需求与市场不匹配的情况，给出替代方案，如降低非核心条件、短期外派中方人员过渡等，拉长招聘周期，给招聘人员争取更多的时间寻找合适的候选人。

(二) 面对人才稀缺或需求不匹配的招聘策略（分阶段）

在面对人才市场稀缺或需求不匹配的情况下，HR 会按三个月周期分阶段推进，每个阶段聚焦核心目标、采取针对性动作，同时结合市场反馈动态调整，确保在满足业务需求的前提下，高效解决招聘难题。

阶段	核心目标
第一阶段： 市场调研与人才寻访	通过自有渠道、社交媒体平台、猎头及外部机构进行人才寻访，全面摸底目标岗位的人才市场供给情况，评估岗位招聘要求与当地市场的匹配度，初步筛选潜在候选人。
第二阶段： 策略优化与需求适配	若第一阶段搜寻无果，则根据市场调研结果，针对性调整招聘策略，提升薪酬或降低岗位要求，提升招聘效率。
第三阶段： 优先级调整与人才储备	若前两阶段仍未完成招聘目标，则通过调整岗位的轻重缓急或降低招聘频率，采用人才培养模式（短期外派中方干部或本地培养潜力新人），平衡业务需求与招聘现实，避免长期空岗影响业务推进。

(三) 招聘渠道布局策略

企业采取“先试水、后投入”的分步策略，优先通过低成本渠道验证市场反应，再针对核心岗位与重点区域进行精准预算分配，在控制成本的基础上实现招聘效率最大化。

1. 免费渠道先行，积累市场洞察

HR 初期优先利用免费社交媒体平台（如 Facebook、Instagram、小红书等）发布职位并提供介绍费的方式。通过初步触达，了解当地人才活跃度、求职偏好及薪酬预期，并同步摸清本土主流招聘平台的流量与受众，为后续资源倾斜提供依据。

2. 付费渠道聚焦，优化合作模式

针对某些中基层难招岗位，猎头不愿承接或岗位预算有限的情况下，企业采取审慎合作策略。仅对部分经理级及以上关键岗位启用猎头服务，并推动合作模式从“按年薪比例收费”转向“按人头固定收费”，从而在保障高端人才获取的同时，有效控制招聘成本。

3. 主动定向挖角，实现自主触达

企业案例展示

某知名物流企业出海招聘案例

针对高端人才，企业不依赖单一猎头渠道，而是通过人才地图绘制、行业定向挖角、内部推荐激励等方式主动搜寻目标人选。同步鼓励本地 HR 或以“推荐介绍费”等形式获取候选人线索，逐步构建自主、敏捷的高端人才触达网络，降低对高成本猎头服务的依赖。

(四) 国内与国外招聘平台核心区别

1. 收费模式

1) 国内平台：多为会员制，购买会员后可发布一定数量岗位（如 10 个/8 个）。

2) 国外平台：按岗位收费，发布单个岗位需单独支付费用，整体招聘成本更高。

2. 平台投递特点

1) 国内平台：因国内企业普遍看重候选人经历的垂直性与岗位匹配度，求职者投递时也倾向于严格对照自身经验与职位要求，简历呈现高度聚焦。

2) 国外平台：海外企业往往更关注候选人的底层能力与发展潜力，对跨行业背景接受度较高。因此简历中跨领域投递现象普遍，虽增加了筛选复杂度与耗时，但也为企业提供了接触更多元背景人才、构建潜在人才库的机会。

3. 附加价值

1) 国内平台：核心价值聚焦招聘本身，信息获取维度较单一。

2) 国外平台：可通过与候选人沟通，了解当地市场动态、求职偏好等额外信息，兼具招聘与市场调研功能。

(五) 企业增强对海外市场了解的方式

核心解决思路：依托本地资源 + 实地调研，快速破解信息差。

1. 配置本地人力资源角色

1) 海外企业初创时，必配海外本地 HR（或 Office

Manager），依托本地人员对市场的天然熟悉度，解决信息不对称问题，同时承接海外人力相关全流程工作，降低跨文化沟通成本。

2) 核心作用：帮助企业获取本地人才市场、薪资、求职偏好等信息；协调跨文化沟通与面试对接；处理员工考勤、福利、反馈等日常管理，适配本地劳动习惯。

3) 关键认知：企业需摒弃“节省成本”的短视思维，认可本地 HR 岗位的必要性，能够大幅降低因市场不熟悉导致的招聘失误、管理冲突等隐性成本。

2. 实地考察调研

1) 核心负责人前往目标市场，通过亲身走访，直观了解海外市场的真实情况，避免依赖线上信息或固有认知导致的决策偏差。

2) 考察重点：摸清主流招聘渠道与人才供给；了解本地生活节奏、劳动观念（如东南亚员工对加班的态度、对工作与生活平衡的需求）；薪资福利（如本地员工关注的餐补、油补等）；并对接线下招聘机构、院校等资源。

3) 成果转化：企业后续可将考察结果落地为招聘策略、管理规范，确保企业决策贴合海外实际情况。

(六) 面试与人才评估

1. 跨文化面试注意事项

1) 前期背景沟通与禁忌排查

在正式面试前，应由本地 HR 通过电话与候选人进行初步沟通，核实其性别、宗教信仰、民族等基本信息，并主动识别并规避目标国家的文化禁忌（例如马来西亚的穆斯林相关习俗、特定节日或宗教敏感话题），确保面试环节符合本地文化与法律要求。

2) 面试内容聚焦与流程规范

基于前期沟通，明确面试中必须问与需回避的话题范围。面试官应严格围绕岗位核心技能与专业能力展开

提问，避免涉及可能因文化、语言差异而产生误解的个人或家庭背景问题。对于性格、综合素质等软性维度，可通过专业的背景调查等后续环节进行补充评估，从而在尊重文化差异的前提下，保障评估的客观性与有效性。

2. 面试的流程

在面试过程中，核心目标是对候选人进行系统性筛选与评估。企业通过设置以下环节，逐步完成对人才专业能力、综合素质与岗位适配度的考察：

1) 面试轮次：

a) 基础岗位：采用“HR 初面 → 业务部门复试 → 现场终面”三轮结构。

b) 重要岗位：在以上环节基础上，增加上层领导终面。

2) 测评环节：

a) 笔试环节：候选人需完成约 5 道专业笔试题目。内容紧密结合岗位所需专业知识，并可嵌入企业实际业务问题，旨在评估其专业功底与解决实际问题的思维逻辑。

b) 综合测评：仅针对干部及管理层进行性格、逻辑等综合能力测评。

3) 面试评价表：由面试官记录面试评分，作为员工档案一部分，待员工入职后结合试用期评分（专业能力、软性能力维度），并与年度考核评优挂钩，形成人才成长追踪体系。

4) 明确角色分工：

a) HR 的角色：系统性介绍企业文化、稳定性、发展体系、薪酬福利框架等组织层面优势，塑造整体雇主形象。

b) 业务面试官的角色：聚焦岗位本身，考察专业能力、团队匹配度及业务问题的解决思路。

3. 面试官培训与考核

HR 通过以下方式帮助用人经理提升面试的专业度：

1) 基础培训：HR 提前与业务部门共同整理面试题目

企业案例展示

某知名物流企业出海招聘案例

(融合压力面试、情景面试等方法)，提供面试评价表，明确评分维度。

2) 进阶培训：采用情景演练模式，让面试官扮演候选人，反向思考提问逻辑与核心诉求，快速掌握面试技巧，替代传统课程培训。

4. 面试中吸引人才的关键策略

1) 传递核心优势：以“稳定性”构建深度信任。

通过介绍企业成立的历史，员工的普遍工龄，通过真实、具体的员工留存案例，让候选人自行推导出企业具备“业务稳健、团队凝聚、发展可持续”的特质，从而建立更深层次的信任。

2) 展现发展路径：以“成长性”激发加入意愿

在传递稳定性的基础上，系统说明企业为员工提供的清晰发展路径，包括内部晋升通道、跨业务轮岗机会及典型成长案例，让候选人看到长期发展的可能性，从而增强加入意愿。

(七) 背调流程与内容

1. 背调流程：背调采用两轮递进式结构，以提高信息准确性与客观性：

1) 第一轮：信息核验

基于候选人提供的联系人(如前同事、直接上级)进行初步沟通，核实基本信息与履历真实性。

2) 第二轮：独立求证

主动通过公开渠道或行业网络，联系候选人前企业的相关人员(如直属上级、HR、团队同事等)进行二次交叉验证。若候选人提供前企业出具的推荐信(含岗位职责、绩效评价及上级联系方式)，可作为重要补充依据。

2. 背调核心维度：围绕犯罪记录、职业素养(如是否迟到早退、服从管理)、上下级评价、问题处理能力、过往工作经历等10个左右核心问题。

3. 海外背调特点：与国内常见情况不同，海外企业普遍对背景调查持开放配合态度，反馈通常客观中立，较少出现偏袒候选人的现象，这为企业获取真实、可信的背调信息提供了有利环境。

四、雇主品牌宣传

(一) 宣传渠道与内容规划

1. 核心渠道：公众号、视频号、Tiktok，海外宣传内容由当地员工把控方向，贴合本土文化。

2. 内容类型：企业介绍、员工工作生活Vlog、产品业务展示(如以“开盲盒”形式展示物流运输的水果等货物)，兼具招聘吸引力与业务对接功能。

3. 内容风格：根据渠道受众调整，小红书等平台偏向活跃轻松，部分平台侧重官方正式风格；海外宣传更注重娱乐性、生活趣味性，国内宣传偏向端庄正式。

(二) 部门协作与资源整合

1. 业务部门协作：要求出差海外的业务人员出镜录制视频、拍摄照片，用于产品业务宣传。

2. 新媒体部门协作：借助新媒体部门的设计、拍摄、剪辑资源，发布宣传内容；设置内部文化比赛(如企业宣传视频创作)，以小额奖金激励员工参与，低成本获取宣传素材。

3. 校企合作：与当地专业院校合作，定向培养人才(如焊工等岗位)，学校提供实践基地，企业派员工参与培训指导，实现人才定向输送。

(三) 初创企业雇主品牌建设建议

1. 借势与向上管理：若管理层不重视雇主品牌预算，可将宣传包装为“产品宣传”，争取资源支持；借助新媒体、运营等部门资源，承担相关工作。

2. 成本控制：通过内部比赛、员工自发创作等形式

降低宣传成本，实现“花小钱办大事”。

3. 文化融合：海外宣传内容由当地员工主导，贴合本土文化习惯，避免文化差异导致的宣传效果不佳。

五、数据分析与招聘效率优化

(一) 数字化工具应用

1. 现有工具：目前主要使用猎聘AI简历筛选系统及企业自研AI智能体，应用于员工档案与合同管理、年度招聘数据统计(如月度流入/流失分析、历年数据对比)等基础信息处理。

2. 局限性：当前数字化工具仍以文字处理与数据整理为主，在人才评估与决策等核心环节，仍依赖人工的判断与沟通。

(二) 核心分析指标

1. 动作指标：如设定每日沟通量、面试反馈时效等，从而对招聘工作的效率提出要求。

2. 过程指标：推荐简历数、约面数、到面率、一面通过率、二面通过率。

3. 问题诊断：通过指标比例分析招聘痛点，如“推荐简历数多但约面数少”可能是人选寻访方向偏差；“到面率低”可能与薪资吸引力、办公地点、考勤时间相关。

(三) 数据反哺案例——以商务经理岗位招聘为例

1. 初始问题：业务部门要求严苛，推荐简历量极少。

2. 调整动作：通过数据沟通说服业务部门放宽要求，简历量显著提升。

3. 后续问题：一面通过率低。

4. 调整动作：反思寻访方向，降低面试官要求，沟通业务部门接受“人才培养周期”，避免追求“即插即用”。

六、出海企业招聘核心建议

(一) 规划前置

企业案例展示

某知名物流企业出海招聘案例

业务落地前，提前调研当地法律法规、人才市场、文化习俗，做好人力资源规划，确保“人力先行”。

(二) 文化尊重与融合

尊重海外员工的劳动喜好、文化习俗、假期制度，避免带有色眼镜看待海外员工；管理者需向下兼容，与员工建立有效沟通，降低人员流失率。

(三) 善用外部资源

与人力资源服务机构、猎头供应商等合作，学习成熟经验，搭建完善团队，少走弯路。

企业案例展示

诺唯赞出海招聘案例

诺唯赞 陈硕 国际事业部 HRBP

一、企业信息介绍

南京诺唯赞生物科技股份有限公司（股票代码：688105）成立于 2012 年，坐落于南京国家级经济技术开发区，是一家围绕酶、抗原、抗体等功能性蛋白及高分子有机材料进行技术研发和产品开发的生物科技企业。依托于自主建立的关键共性技术平台，先后进入了生命科学、体外诊断、生物医药等业务领域，是国内少数同时具有自主可控上游技术开发能力和终端产品生产能力的研发创新型企业，致力于智造“生物芯片”，持续为生物科技行业发展注入新活力。

二、企业出海概况

诺唯赞是生命科学领域跨境业务的早期探索者。在疫情期间，其海外业务凭借代理贸易模式实现了显著增长。后疫情时代，面对全球市场环境的深刻变化，企业果断进行战略升级，从单一的“贸易出海”全面转向深度融合的“产品与品牌出海”，并系统性推进人才与组织的国际化布局。

目前，诺唯赞的业务已遍及全球 60 多个国家，逐步形成以美国、欧洲、东亚、泛太平洋和西北亚为主的五大核心业务区域。为强化全球运营能力，企业已在十

多个关键国家设立子公司及本地仓储中心，逐步构建起融合销售、服务与物流功能的本地化运营网络。

在客户层面，诺唯赞聚焦于生命科学基础雄厚、经济发达的国家与地区，核心客户群体涵盖：

顶尖大学与研究机构（特别是在分子生物学、生物化学等领域的重点实验室）；

医药研发与生产企业；

大型医院（重点服务于病毒检测、基因检测等临床诊断方向）。

通过精准的市场定位，诺唯赞持续推动业务与全球生命科学前沿领域协同发展，强化其在全球市场的专业影响力与竞争壁垒。

三、出海的具体策略

(一) 不同出海阶段的招聘策略

诺唯赞的海外招聘策略根据业务发展阶段与外部环境变化，呈现出清晰的演进路径：

1. 疫情时期（早期“走出去”阶段）

1) 业务需求

快速搭建海外业务核心团队，保障国际事业部业务

平稳启动，完成海外市场初步开拓与布局。

2) 招聘需求

- 以内部人员调动为核心策略，优先从国内调配业务骨干至国际事业部，承担市场探索、团队搭建的先锋职能，快速打开海外业务局面，减少外部招聘不确定性；
- 外部直接招聘规模较小，聚焦核心岗位人员补充，确保团队搭建效率。

2. 后疫情时代（当前“待得住”阶段）

1) 业务需求

- 推动海外业务深度展开，实现从“初步开拓”到“稳定运营”的过渡，提升业务本地化深度。
- 着眼长期发展，构建可持续的海外业务扩张体系，为后续市场拓展储备人才与能力。
- 实现海外业务深度扎根，降低对国内资源的依赖，增强本地市场自主运营与应对能力。

2) 招聘需求

- 构建本地化招聘能力：通过系统性国别招聘渠道建设，精准匹配本地业务岗位需求，提升招聘效率与适配度。
- 优化人员结构：大幅提升外籍本地员工招聘比例，

企业案例展示

诺唯赞出海招聘案例

打造长期稳定服务本地市场的团队，减少外派人员管理成本与文化适配风险。

· 搭建中长期人才供应链：

◦ 启动语言类应届生专项招聘，定向储备国际营销相关人才。

◦ 开展系统化培训项目，建立中方员工外派梯队，为业务持续扩张提供稳定人才供给。

(二) 人才配置策略

在海外团队组建过程中，企业依据业务发展阶段与属地特征，动态平衡外派与本地招聘的比例，并系统应对由此带来的跨文化管理挑战。

1. 核心战略方向

海外招聘的核心在于构建系统性的本地化运营能力。当前，企业在集团统一管理框架下，正重点推进国别层面的深度运营，具体包括劳动力市场分析、行业人才图谱研究及本地化招聘渠道建设。

2. 人才市场评估

作为知识与人才高度密集的高科技行业，生命科学领域对人才素质有着极高要求。因此，企业在确定何时外派、何时本地招之前会对区域的人才市场进行评估，确定人才的可获得性：

首要考量因素是行业人才的供给水平，具体评估指标包括目标地区高等院校、顶尖科研机构及领先医药企业的数量与质量。

其次，企业高度关注国际化人才的富集程度，重点考察该地区国际化企业的聚集情况，以及华人华裔、中国留学生等高潜质人才群体的规模与层次，以此确保人才储备能有效支撑企业的国际化研发与业务拓展。

3. 岗位编制设置

编制设置严格结合业务规模与发展阶段进行测算。业务部门在提出招聘需求时，需向 HR、财务与运营共同说明“招聘人数及原因”，并纳入年度人力预算进行统一管控，共同进行编制与成本的综合评估，确保需求合理性 with 资源可支撑性。

4. 外派与本地招聘的配置

通过人才市场评估，为实现总部战略与本地运营的高效协同，企业对外派人员和本地招聘人员进行了清晰界定：

1) 外派人员：主要集中于国际事业部的营销类与技术类岗位。其核心承担两大职能：一是担任一线管理岗，负责协调总部与本地关系、传递企业文化与调配关键资源；二是作为总部技术指导岗，为海外业务提供专业支持。

2) 本地招聘人员：主要覆盖需要深度本地化知识与经验的岗位，如一线客户服务与一线技术支持。他们凭借对本地市场、法规及行业环境的熟悉，确保业务运营的精准与高效。

3) 灵活调整：当面对目标市场“成熟人才稀缺”的情况时，企业倾向于采用借调或外派的形式，从集团总部或其他区域短期派遣经验丰富的员工进行支持，以此为本地业务的持续发展提供保障，并为培养本地新人争取时间。

5. 人才管理挑战与实践

在混合团队的管理实践中，企业面临的主要挑战在于外派管理者的跨文化管理能力，其与本地员工熟悉的管理模式存在差异，需要一定的磨合周期。企业采取以下举措：

1) 管理能力强化：实施系统化的“国家经理”培养项目，课程全面涵盖业务专业能力、团队管理方法与跨

文化领导力，旨在提升外派管理者在多元文化环境下的综合胜任力。

2) 本地员工融入与激励：在招聘阶段即主动传递企业文化与产品价值；入职后，安排其至总部进行沉浸式培训，增强归属感与全局视野；在日常管理中，充分尊重其专业自主性，以此激发本地员工的主观能动性。

(三) 人才吸引策略

1. 市场化付薪：企业坚持采用市场化付薪机制，通过参考行业、地区与岗位的市场薪酬数据，科学设定内部薪酬标准，在保障成本可控的基础上，确保薪酬水平具备外部竞争力，实现对高素质关键人才的吸引与保留。

2. 企业文化传播：除薪酬竞争力外，工作灵活性与企业文化是关键差异化因素。为有效发挥其吸引力，企业在招聘全流程中注重价值传递，主动向候选人展示企业的发展愿景、核心价值观与真实工作场景，帮助其深度理解组织特质与成长空间。这一策略旨在实现从被动“招聘”到主动“吸引”的转变，从而提升优秀人才的加盟意愿与长期留存可能。

(四) 团队的分工与协作

基于行业特性在全球市场具有高度统一性，企业建立了由集团总部统一管控的协作机制，形成了权责清晰、紧密联动的集团总部、海外 HR 与业务团队三方协作模式。

1. 总部与海外 HR 团队分工

在招聘体系中，总部与海外 HR 团队各司其职，形成赋能与执行的有机结合：

1) 集团总部：专注于资源协调与体系赋能，核心职责包括全球招聘预算管理、国内招聘渠道建设、面试官体系管理，以及统一招聘工具与系统的开发和维护。

企业案例展示

诺唯赞出海招聘案例

2) 海外 HR 团队：作为前线的执行与支持单元，主要负责国际本地招聘渠道的建设与运营，并在企业统一的平台与规则下，支撑业务经理完成从寻源到录用的全流程招聘工作。

2.HR 与业务团队分工

1) 业务经理：是人才招聘的第一责任人，主导从需求提出、人才甄选到最终录用的决策全过程。

2) HR 团队：是招聘管理的专业负责人，负责渠道开拓、工具赋能与流程推进，并担当业务经理与候选人之间的关键沟通桥梁。在此过程中，HR 凭借其专业性提供建议与要求，业务经理则负责听取意见并提供资源支持，双方通过充分沟通达成高效协同。

3. 招聘团队的业务理解深化

诺唯赞 HR 团队本身具备行业基础，因此对业务有较好的理解能力，为进一步确保人才甄选的精准度，企业持续推动招聘团队深化业务理解，通过系统化机制提升其对业务需求的洞察力与协同效率：

1) 基础理解：要求所有招聘 HR 通过参加业务会议、进行业务访谈等方式，建立对业务的基本理解。

2) 流程保障：在招聘流程中设计关键节点以确保需求对齐，例如针对重要岗位召开“招聘启动会”，共同确认人才画像与渠道策略。

3) 深度沉浸：推动招聘人员深入业务一线，例如陪同销售拜访客户，以直观了解岗位的工作场景与核心能力要求。

4) 业务共担：对于特殊或高阶岗位，邀请业务人员深度参与招聘全过程，包括共同搜寻简历、评估候选人与业务及组织的多维适配性。

4. 合作挑战问题与案例实践

· 在协作中，企业遵循严谨性与适配性原则，并通过协商讨论解决分歧。当对候选人的判断出现重大争议时，企业倾向于通过额外的验证程序或咨询资深专家来寻求客观依据。

· 实践案例：

1) 增设能力复核环节：在某岗位招聘中，候选人通过直接经理面试后，二线经理对其某方面能力提出质疑。HR 随即与候选人坦诚沟通，通过增设一项针对性实践任务，使其在模拟场景中再次展示能力，为最终评估提供了更全面、客观的依据。

2) 前置人才市场研究：在欧洲某国招聘业务人员时，面对业务方对当地人才储备的质疑，HR 通过咨询属地专家获取了关键市场信息。该事件直接推动了一项制度建立：在进入任何新市场前，必须预先完成《国别招聘白皮书》，系统梳理当地人才环境，为招聘策略制定与业务对齐提供扎实依据。

四、招聘具体流程实践

(一) 人才画像与分工

人才画像的协作过程不仅有助于企业更精准地招到合适人才，更重要的是能够在内部拉通认知、统一标准，从而显著提升招聘效率与决策质量。

1. 人才画像的特点

1) 学历与专业背景：企业人才画像以高学历为主，聚焦生命科学核心领域；

2) 行业与市场洞察力：对所在行业趋势、市场动态具备扎实认知；

3) 生命科学专业水平：具备与岗位匹配的专业知识深度与技术理解力；

4) 文化敏感和适应性：能够识别并尊重不同文化背景下的行为规范与沟通；习惯，具备快速融入多元文化环境、有效开展工作的适应能力。

2. 协同机制

人才需求主要基于业务盘点而非单纯的人才盘点，依据年度业务目标（如区域开拓、客户拓展）明确所需岗位与能力结构，为提升人才甄选的精准性与招聘效率，企业建立了系统化的协同流程：

1) HR 的专业角色定位

HR 在招聘中具备建议权与否决权，能够基于对当地人才市场的洞察（如薪酬水平、人才供给状况），对业务部门提出的“理想化”人才画像进行校准与调整，确保需求与现实相匹配。当业务部门提出过高或脱离实际的人才要求时，HR 通过引导式提问，结合对业务本质的理解与当地市场的客观数据，积极影响并逐步校准其期望，共同制定切实可行的招聘标准。

2) 共识保障

在进入新市场前，必须完成并审议《国别招聘白皮书》，系统梳理当地劳动力结构、薪酬行情、人才渠道与竞争态势。该文档作为关键参考工具，有效统一业务与 HR 对当地人才环境的认知基础。

3) 流程化协同机制

通过“招聘启动会”明确人才画像与分工，借助“面试反馈群”实现多角色评估，并在最终决策环节采用“业务 + HR + 专业人员”的联合评议模式，提升人选判断的全面性与客观性。

(二) 招聘渠道的布局及运营管理

企业案例展示

诺唯赞出海招聘案例

1. 渠道的选择

渠道类型	具体形式	适应场景
公开渠道	领英、Facebook	广泛覆盖泛化人才，提升岗位曝光与雇主品牌知名度。
垂直渠道	大学校招、行业展会	精准获取生命科学领域的专业人才与潜力毕业生，同时实现精准的品牌形象输出。
内部推荐	行业内人脉推荐	依托生命科学行业人才集中的特性，通过员工与业内人脉进行高效、高信任度的候选人匹配。

2. 中高端人才的“关系型”猎取策略

针对中高层及高薪专业岗位，主要采用“关系型”定向招聘。此类目标人群多为研究领域的核心人员或市场端的资深从业者，通常不活跃于公开渠道。因此，推动企业中高层管理者直接参与，通过行业峰会、学术交流等专业场合建立连接，以类似国内生物医药领域“峰会社交猎人”的模式，进行精准的长期人才寻访与吸引。

3. 海外平台的使用挑战

在海外使用招聘平台时，企业面临显著的本地化运营挑战。首要问题是语言与传播效率：在非英语母语国家，本地主流招聘平台及人才沟通均使用当地语言，即使英语是该国的第二语言，仍在信息传达与互动效率上受到影响。其次，跨国平台的支付流程也较为繁琐，增加了运营成本与复杂性。

(三) 面试管理与品牌传递

1. 海外面试的常见问题

在企业出海招聘场景中，海外面试常面临候选人爽约、时差协调难、跨文化沟通不畅等问题。结合实战经验，企业给出了以下实践方法：

企业坚持双向尊重与重视深度交流两大核心原则。一方面，要求候选人守时守信，另一方面，企业确保沟通充分，例如在海外面试中，至少安排总监级及以上人员通过视频与候选人进行深入交流，清晰传递岗位价值与文化。

针对部分国家候选人“爽约率”较高的问题，企业通过流程优化进行应对，例如实施多轮确认机制（如在面试前增加邮件与短信提醒），并定期复盘原因，持续迭代流程以提升面试到场率。

2. 面试官选拔与管理

为确保面试官的专业性，企业制定了严格的选拔与职责分工：

1) 双重资质门槛：面试官必须同时满足“工作绩效优秀”与“内部面试官认证”两个条件，方可获得面试资格。

2) 角色分工逻辑：在面试中，业务管理者作为主面试官，负责对候选人的综合素质与岗位适配性进行整体评估；技术专家则作为辅助角色，深度考察候选人的专业能力与技术水平。

3) 优秀面试官画像：

· 精准的识人能力：能够深刻理解岗位需求，通过结构化提问与专业判断，有效评估候选人的素质、潜力与岗位适配度。

· 卓越的沟通与品牌意识：在面试过程中充分尊重候选人，并主动传递企业价值观与雇主品牌形象。

· 跨文化沟通：能够使用清晰、得体的语言进行跨文化沟通；

· 文化敏感度：充分理解候选人所在国家的文化背景与职场习惯，在介绍企业信息时，能够结合本地语境，提供易于理解的文化背景与业务说明，提升信息传递的有效性与候选人的认同感。

3. 品牌文化传递

面试官作为企业与候选人沟通的桥梁，应该将每一次面试都视为传递雇主品牌、吸引顶尖人才的关键触点，具体措施如下：

1) 主动沟通：要求面试官主动、清晰地介绍企业发展与岗位价值，并乐于解答候选人的疑问。

2) 沉浸体验：对于关键候选人，需要创造条件提供沉浸式体验。在国内，会邀请其到企业面对面交流，安排参观甚至团队就餐；在海外，则通过视频会议、工作场景模拟等方式，尽可能展现团队氛围与实际工作状态。

3) 深度互动：针对部分重要岗位，招聘周期会相应延长，并可能邀请候选人参与非机密性工作会议，使其直观感受真实的工作环境与挑战，从而实现双向的深度评估。

(四) 候选人背景调查

企业案例展示

诺唯赞出海招聘案例

1. 国内与海外背调的差异

与国内相比，海外背景调查面临的首要事项在于各国在法律框架、文化习惯及隐私保护规定上存在显著差异。这些差异直接制约了背调的具体内容、范围与执行深度，要求企业必须对目标国家的相关规定具备充分认知，并在合规前提下开展调查。

2. 背调替代性机制

当遇到法规限制无法获取全面信息时，企业可以转而采用一系列替代性与补充性方法来建立对候选人的信任：

1) 推荐信核实：依赖并严谨核实候选人提供的推荐信，或直接与推荐人进行沟通，从第三方视角验证其职业经历与表现。

2) 薪酬证明辅助验证：与候选人进行坦诚沟通，争取其配合提供过往薪酬证明等辅助性材料，以此作为交叉验证其职业履历真实性与职级水平的重要参考。

五、雇主品牌建设

(一) 当前实践与传播渠道

现阶段主要依托领英、Facebook 等通用社交平台进行雇主形象曝光，并尝试通过创新的内容形式传递企业文化与价值。同时，将品牌传播与校园招聘、行业展会等线下业务活动相结合，实现线上线下的联动推广。

(二) 与国内的差异

相较于国内成熟完善的雇主品牌服务生态，企业在海外开展雇主品牌建设工作时，主要面临以下两方面显著差异：

1、专业支持资源不足：国内拥有大量可提供高度定制化服务的第三方供应商，而海外市场则缺乏熟悉中国企业文化和战略诉求的本地服务商，导致企业多依赖成

本高昂且定制化能力不足的通用平台。

2、可借鉴的行业经验有限：雇主品牌建设是绝大多数出海企业共同面临的课题，但与国内不同，海外行业内可供借鉴的成功模式较少。因此，需要通过分享行业报告、与同行交流等方式“群策群力”，共同探索有效的建设路径与方法。

六、招聘数据分析与数字化工具

企业通过数据驱动的方式，对海外招聘的流程进行了监督与优化。

(一) 数据监控与核心指标

企业建立统一的招聘数据看板，实时追踪关键招聘指标。核心关注招聘渠道效率、平均招聘周期以此评估招聘流程的健康度与响应速度。此外企业还关注人才的长期价值，并将试用期留存率作为关键长期指标，以此检验人才与岗位及组织的真实适配程度。

(二) 数据驱动的策略优化

1. 赋能业务决策：通过分析招聘数据，揭示当地市场的人才竞争态势与业务部门的资源投入情况，为区域战略制定提供依据。

2. 攻坚重难点岗位：针对招聘难度大的核心岗位，成立专项招聘小组，建立定期复盘机制，确保招聘策略能够根据市场反馈灵活调整。

3. 优化流程：

1) 建立数据闭环：将试用期保留率、本地员工平均司龄及外籍员工流失率等留存指标，作为评估人才画像准确性的关键依据。

2) 强化软性特质评估：针对外籍员工流失问题，面试过程中会在专业能力基础上，增强对文化适配性、思

维开放性等软性特质的测试。

通过上述机制，企业实现了从数据监控到策略优化的完整闭环，持续提升海外招聘的精准度与人才留存质量。

(三) 数字化工具的使用

企业目前正积极尝试将数字化工具应用于海外招聘流程，主要引入了视频面试平台。实践表明，该工具显著减少了跨时区协调的障碍，加快了面试进程，对整体招聘效率的提升作用明显。

七、行业建议

(一) 业务导向优先：

招聘工作必须紧密围绕业务战略展开，始终以“为业务创造价值”为核心目标。为此，企业强调业务部门需深度参与招聘全流程——从前期需求确认、人才画像构建，到后续面试评估与录用决策，形成业务与人力资源的闭环协作机制，确保人才引进精准支撑业务发展。

(二) 提升招聘团队能力：

为有效支持海外招聘，招聘人员需构建复合型能力模型，具备海外市场洞察力、招聘专业度与业务理解力三大核心素质。只有在此基础上，才能与业务同频对话、赢得信任，从而实现高效协同与人才决策质量的持续提升。

(三) 重视文化适配性：

在出海招聘中，文化适配性是中国企业与国内招聘实践的核心差异点之一。企业重视对候选人文化适配性的系统评估，并在实际操作中遵循“总体匹配度”原则：当候选人专业能力突出而文化适配度较弱时，优先考虑其核心优势与岗位关键需求的匹配程度，对于文化融合方面的潜在挑战，则通过入职后的针对性管理与辅导机

企业案例展示

某科技硬件企业出海招聘案例

一、出海业务发展阶段及其策略

随着出海业务发展，市场覆盖多集中于欧美等地区。企业出海业务分为以下三个阶段，不同阶段的用人策略会发生相应的变化，具体如下：

(一) 业务发展三阶段

1. 第一阶段：产品准备与渠道开拓期

1) 业务特征：以欧美市场为主，面向中高端人群，产品完成准备后启动商业化，依赖中国本土销售人员与海外代理商、分销商合作，验证产品本地落地可行性。

2) 人才需求：以国际营销类人员为主，暂不侧重人力资源体系搭建。

2. 第二阶段：市场深耕与竞争壁垒构建期（当前核心阶段）

1) 业务特征：市场规模进入行业前十，需精细化运营提升竞争力，客户群体转向本地客户，业务复杂度升级，需同步推进前端销售，中台（售后、市场、品牌、供应链），后台（IT系统、法务系统、财务系统）等体系建设，推动战略落地与竞争壁垒构建。

2) 人才需求：

· 中资背景高端操盘手：具备国际公司任职或全球外派经验，base地可在海外或跨国流转，统筹前中后台业务；

· 总部中台体系化人才：具备中资出海背景，负责售后、供应链、品牌等中台体系化建设；

· 本地核心中方人才：为确保企业战略在本地有效落地与执行，在本地会招核心的中方人才，具备成熟的经验，能快速适配企业需求，保障本地业务按战略推进，应对业务复杂性带来的挑战。

· 本地垂直领域人才：以本地人员为主，熟悉本地文化与客户沟通方式，能高效对接本地关键客户，维护客户关系，业务落地，适配文化差异，保障客户沟通与合作效果。

3. 第三阶段：成熟运营与效率优化期（新兴市场：亚太、澳新、中东等地区）

1) 业务特征：业务体系成熟，核心目标转向提升运营效率与效益，聚焦流程优化、管理精细化，减少人员变动带来的资源损耗。

2) 人才需求：重点培养内部国际化人才，尤其是职能岗位通过管培项目，进行“一线业务历练到中台赋能”的流转模式，打造懂产品、高信任度的核心团队。

(二) 不同阶段招聘决策权

业务阶段	决策权归属	具体规则
第一阶段 / 第二阶段初期	总部集权	招聘全流程由总部统一管控，确保业务起步期人才标准一致
第二阶段及成熟阶段	地区部主导	由大区业务负责人和BP负责人共同制定招聘策划与决策，包括负责海外业务人力规划、组织人才体系搭建，主导中高级岗位人才规划与招聘策略制定等。国内总部则负责响应需求、提供专业支持（如渠道资源、合规建议）

(三) 外派与本地招聘岗位划分

1. 需外派的岗位

无论企业处于业务初期还是成熟期都需要外派中方人才保障战略落地与信任度。

1) 核心人才：核心项目经理、关键技术人才、业务骨干需推动复杂项目落地，保障技术与业务标准和总部一致，且熟悉公司业务、认可度高，支撑海外初创业务，衔接总部沟通；

2) 一级管理岗：一级部门负责人需把控业务方向、管理资产，保障总部战略执行，且涉及信任度与合规风险（如财务权限）；

2. 需本地招聘的岗位

1) 前端岗：关键客户对接、本地销售需要适配本地的文化语言，维护本地的客户关系；

2) 中台岗：售后服务、供应链管理、市场推广、公关等需要本地化人才执行；

3) 后台岗：财务、IT、法务等，需贴合当地用工环境与合规要求，需要本地招聘；

4) 二级及以下管理岗：一级部门下属的职业经理人，可外招高端人才（如具备国际化经验的行业人才），作为一级负责人的备份，经半年以上考察适配后可逐步放权。

企业案例展示

某科技硬件企业出海招聘案例

二、招聘团队建设与协作

(一) 招聘团队的能力要求

1. 招聘负责人

1) 专业能力：精通招聘全流程管理与体系化搭建，能主导制定并实施海外招聘策略。

2) 综合能力：具备敏锐的人才甄别能力、策略性沟通技巧及出色的内外部协调能力，深刻理解出海业务逻辑，拥有优秀的跨文化协作意识。

2. 招聘执行层

1) 背景要求：具备欧美留学背景、人力资源专业背景，或拥有海外业务（如销售、市场）实战经验者。

2) 核心能力：

跨文化适应力：熟悉目标国家职场文化，能有效规避因文化差异引发的沟通风险。

卓越执行力：具备极强的细节把控能力和责任心，能娴熟处理海外用工合规、跨时差协作、员工入职等复杂流程，确保各环节无缝衔接。

高效协同力：具备主动的跨部门协同能力，能有效对接并解决专业与合规问题。

(二) 国内与海外招聘团队的协作分工

企业整体的招聘战略由国内总部统筹，因此有非常明确的分工，具体如下：

1. 国内 HR：聚焦“战略与核心职能”，负责人才需求解码、人力规划、薪酬激励体系设计等核心工作，通过 BP 与海外业务对接需求。

2. 海外本地 HR：聚焦“本地化执行”，核心负责海外员工入职教育运营、当地合规事务、劳务派遣手续办理；因企业海外业务发展快、人员规模大且招聘岗位偏高端，部分本地 HR 需额外承担薪酬运营或培训支持等综合性工作，未来 2 年计划逐步向“本地职能团队 BP”

角色转型，深度对接本地业务需求。

三、出海招聘具体流程

(一) 人才画像构建与迭代

1. 参与部门

1) 业务端：业务负责人的思路需清晰，具备战略能力，能拆解业务目标，明确岗位需要的人才——好的业务管理者能精准对接业务需求与人才能力匹配。

2) HR 端：

初级 HR：以执行为主，对业务理解较浅，主要负责基础招聘流程；

中级 HR：对人员复杂度有认知，了解公司情况，可拆解适配公司或部门需求的软性人才条件；

高阶 HR：必须了解业务情况，能解码业务需求，精准把握人员标准，基于业务实际需求完成人才配置。

2. 迭代机制

1) 数据复盘：通过部门周会同步招聘进度，复盘“招聘漏斗数据”，定位画像偏差问题；

2) 面评优化：针对业务方模糊的“面评反馈”，HR 需通过“教练式沟通”引导其更细化和具体，并同步更新画像。

3) 外部同步：及时将更新后的画像传递给猎头、招聘渠道等外部合作伙伴，避免因信息滞后导致候选人与需求不匹配——尤其需注意企业内部信息更新快，需主动同步变化，确保外部合作方获取最新需求。

(二) 招聘渠道布局与运营

1. 渠道的布局

核心渠道	适用场景	选择原因
内推	1. 尤其适用于出海初级阶段的企业（资源有限，业务刚起步）； 2. 招聘需求量较小的岗位。	依托业务团队现有海外资源（如代理商、本地合作伙伴），内推能精准触达有行业经验的候选人，适配度高，对企业业务认可度更强，降低筛选成本且招聘效率高。
领英 + 猎头合作	适用于欧美市场中高端岗位，如高端商务类岗位、垂直领域核心岗、国际化操盘手等。	1. 领英（LinkedIn）：汇聚欧美核心市场高端人才，是触及高级商务与专业岗位的高效平台。 2. 猎头合作：针对垂直领域的稀缺人才，借助猎头进行深度 Mapping 与精准触达，并需要业务部门一起参与，高效长期地触达和吸引目标人才。 3. 价值定位：中高端岗位人才供给有限，需依赖专业渠道实现精准匹配，显著提升招聘效率并降低筛选成本。
本地公开性平台 + 线下触达	1. 东南亚（印尼、泰国等）地区； 2. 东欧或南欧等地区的非国际化人才； 3. 开展校园招聘时也会短暂开放当地渠道	1. 东南亚部分地区用“JobStreet”等本地平台，更贴合当地人才使用习惯； 2. 东欧、南欧地区存在独特文化壁垒，部分人才“非国际化”，且某些地区人才高度集中于本地龙头企业，则需要线下触达。

企业案例展示

某科技硬件企业出海招聘案例

2. 供应商类型选择

1) 本地供应商: 选择当地的招聘供应商, 适配德国、荷兰等欧洲国家的本地化招聘需求, 保障招聘资源的精准性 (如具备当地人才人脉、行业资源)。

2) 国际化背景的供应商: 国际化水平高的供应商在跨国招聘协调、多语言支持、国际行业资源整合上更具优势。

3. 供应商选择标准

1) 企业成立年限: 要求供应商成立时间至少 3-5 年, 确保其具备稳定的服务能力与行业经验, 避免选择成立时间短、服务体系不成熟的供应商。

2) 核心团队背景: 重点考察供应商合伙人、顾问的行业背景, 具有知名企业从业经历、对企业所在行业有深度理解的供应商, 确保其能精准匹配行业人才需求。

3) 服务能力与资源: 通过沟通评估供应商的市场调研能力 (如对欧美招聘市场的认知)、人才资源池精准度 (如能否快速匹配中高端岗位候选人), 优先选择资源池覆盖欧洲多国家、能通过人脉推荐精准候选人的供应商。

4. 不同供应商的沟通要点

1) 渠道类供应商: 可以争取增值服务, 向其学习工具技能, 如“人才搜索技能”、“招聘看板使用指导”, 借助平台工具提升内部团队的招聘效率。

2) 猎头类供应商:

- 沟通初期需重点了解猎头的行业深耕程度, 提供一些成功的行业案例, 确认其有触达目标人才的资源;
- 针对难招岗位可与猎头协商“定制化合作项目”, 提升猎头的积极性;

· 及时同步企业内部信息 (如“业务拓展计划调整”、“岗位需求变化”), 避免猎头因信息滞后导致“候选人与需求不匹配”。

5. 渠道开拓方法

利用 Google、海外社交媒体 (如 Twitter、Facebook 行业群组) 搜索当地主流招聘平台; 加入行业协会社群、同行交流群, 直接咨询当地企业招聘负责人。

(三) 面试的流程与注意事项

1. 面试流程

1) 初筛: HR (执行层) 负责做简历筛选与预面试, 核实基本信息等; 高端岗由“高招团队”直接对接;

2) 业务面: 核心考察专业能力, 复杂岗位需要两轮或“交叉面试”;

3) 终面: 关键岗位需老板面试, 若对候选人适配性存疑的岗位可增加 BP 面。

2. 面试注意事项

1) 避免询问隐私问题 (如宗教信仰、婚姻状况), 尊重海外候选人对“个人边界”的重视;

2) 避免用评判性语言, 保持开放沟通姿态; 侧重通过“案例分析”考察其专业能力, 减少对原公司内部信息的提问;

3) 面试沟通中需契合目标市场文化习惯 (如欧美候选人重视“工作生活平衡”, 避免加班文化); 协调面试时间时注意时差, 避开休息时段等基本问题。

(四) 候选人背景调查

1. 背调对象: 仅针对“国家经理”, “资深专家”等高端岗位开展背调, 普通岗位暂不进行背调。

2. 背调注意事项

企业委托第三方机构开展背调, 因欧洲各国数据保护、劳动法规差异大, 第三方机构在合规性和背调效率上更具优势, 避免企业内部背调因合规问题产生风险。

3. 背调关注的内容

1) 基础信息核实: 重点确认候选人简历真实性。

2) 职业合规性评估: 调查候选人在原公司的行业评价、是否存在违规违纪记录。

四、行业核心建议总结

1. 明确自身业务阶段: 需先判断自身业务流程阶段, 理清各阶段核心目标 (如初期拓渠道、中期建团队), 再匹配对应招聘动作, 明确风险并制定策略, 不照搬其他企业固定模式;

2. 动态调整人才画像: 因出海业务不确定性强, 需通过定期复盘招聘数据和业务沟通, 及时更新人才需求;

3. 灵活选择招聘渠道: 按“岗位和地区”选择合适的渠道; 避免为少量岗位开通高成本账号, 同时也可借鉴同行经验, 如与平台供应商制定外包合作, 减少成本的同时还能精准满足需求;

4. 尊重本地化规则: 无论是招聘合规、工作节奏, 还是沟通方式, 均需适配目标市场文化, 减少“水土不服”的问题, 例如体检表中避免涉及敏感问题 (如波兰等国禁止询问“堕胎史”), 合同与招聘材料需规避性别 (避免仅用“he”指代)、年龄歧视等表述; 招聘文案 (JD) 中需包含企业介绍、文化理念、团队目标、本地化福利 (如欧洲法定假期), 且必须公开薪资 (符合当地“薪资透明”法规)。

企业案例展示

赛轮集团出海招聘案例

赛轮集团 张彤 中国区人力资源总监

一、全球化布局与出海进程

赛轮集团已建立起覆盖研发、生产与销售的全球网络，拥有 4 个研发中心、10 个销售中心、10 个生产基地及 2 个在建工厂，产能布局主要集中在东南亚、拉美和北非等地区，如柬埔寨、越南、印尼、墨西哥等地。

国际化运营成果显著，海外营收贡献超过 70%，海外员工占比超过 50%。在诸多海外细分市场，赛轮是市场占有率最高的中国轮胎品牌，展现强劲的全球化竞争力。

作为中国轮胎行业首家布局海外产能的出海企业，自 2011 年越南生产基地建设，至今，已在海外成熟运营超 15 年，凭借前瞻的战略布局和稳健的开拓经营，持续巩固全球供应链优势。

二、出海的具体策略

(一) 海外招聘的必要性

出海招聘的必要性主要从业务支撑、团队能力提升、品牌建设三个核心维度展开，具体内容如下：

1. 支撑业务全球化

全球化的本质是本土化，而本土化需以本土化人才为核心支撑。出海招聘是获取海外属地化人才的关键途径，能直接满足海外业务在当地市场运营、产能拓展、客户对接等需求，保障业务从布局到落地的顺利推进。

2. 提升团队能力

出海招聘不仅是“招到人”的单一动作，更是对企业组织能力的全面考验，涉及薪酬定薪、绩效目标分解、跨文化员工关系处理、企业与属地文化融合等多环节。

通过开展出海招聘，可推动人力资源团队在上述环节中积累经验、优化流程，进而提升整体系统能力，为企业长期支撑全球化组织发展奠定基础。

3. 助力品牌建设

招聘是企业对外沟通的重要窗口，海外招聘过程中，HR 与候选人的沟通会直接展示企业文化、企业形象及沟通风格。即使接触的是非同行业外籍人员，也能通过该过程实现企业产品品牌、企业形象的曝光与传播；同时，良好的招聘体验可提升候选人对企业的好感度，部分候选人未来可能转化为产品消费者，且对雇主品牌的长期打造具有积极作用。

(二) 出海不同阶段招聘策略变化

1. 初期阶段

1) 招聘对象：以招聘中国员工为主，采用外派模式。

2) 核心目标：侧重与总部的对接衔接，保障初期业务与总部的协同性。

2. 成熟阶段

1) 核心方向：聚焦“本土化”，全球化的本质就是本土化，需要优先招聘当地人或周边地区人员。

2) 实施步骤：

· 第一步：由人力资源团队、组织管理团队提供初期支持，协助搭建属地化团队基础。

· 第二步：逐步搭建本地人力资源团队，业务本土化需要人力资源本土化做支撑。

3) 关键点：实现“双本土化”——团队本土化、渠道本土化，保障对当地市场、文化的适配。

(三) HR 团队的管理模式

1. 管理模式核心

采用矩阵化管理或许是最佳方案，核心目标是平衡人力资源在业务端的独立性与客观性，既为业务发展保驾护航，又保障业务方向、文化不偏离，是企业全球化过程中人力资源工作的关键模式。

2. 挑战问题

HR 难以直观、深入理解海外一线业务实际情况，对海外团队的招聘需求、政策适配需求、文化融合需求等把握不够精准，可能导致制定的策略、提供的支持与海外实际需求脱节。

3. 解决方式

1) 推行“干部下市场”机制：职能人员立足市场或生产一线，通过实地参与工作、兼职等方式，直接倾听一线声音，深入了解实际业务场景与真实需求，为海外团队的政策决策、资源调配提供更贴合实际的依据。

2) 优化 HR 团队架构衔接：采用“三支柱”与“六大模块”能有效结合的架构。

(四) 海外招聘团队核心能力要求

1. 战略与文化理解能力

需深度理解企业组织文化及战略目标方向，确保招聘工作与企业整体发展同频。因此优先选择内部人员，因其对企业的组织文化、战略目标的熟悉度更高，能更快适配海外招聘场景，更好地与全球外部人选、业务负责人沟通协作。

2. 跨文化沟通能力

需充分了解不同国家的文化背景，包括宗教习俗、文化习惯及沟通方式差异。在人选搜寻、沟通对接过程中，

企业案例展示

赛轮集团出海招聘案例

能尊重并适配不同文化特点，避免文化冲突，保障招聘流程顺畅推进。

3. 共情能力

需突破语言层面限制，精准捕捉不同文化背景候选人“语言之外的表达”，理解其真实诉求（如职业发展期待）与潜在担忧（如跨文化适应问题）。无论是同一国家内不同地区人选沟通，还是跨国家人选沟通，均能通过共情建立信任，提升候选人沟通意愿与招聘成功率。

4. 专业技能

1) 具备扎实的招聘技巧，能熟练应用各类招聘工具，严格执行招聘标准，甚至参与招聘标准的制定。

2) 能精准把控海外业务端的招聘需求，结合当地市场情况与企业需求，制定合理的招聘方案，确保招到适配人才。

三、雇主品牌建设

(一) 建设初衷

1. 提升招聘吸引力：企业海外影响力初期有限，在吸引优质候选人方面存在难度。加之所属行业非高频曝光品类，需通过雇主品牌建设增强人才吸引力，提升候选人的投递意愿与沟通积极性。

2. 实现品牌协同：长期来看，成熟的雇主品牌有助于降低招聘后续阶段的沟通阻力，同时需与产品品牌协同推进——确保雇主品牌不落后于产品品牌，甚至力争领先，以支撑企业整体品牌战略的推进。

3. 强化组织能力：通过雇主品牌建设，推动招聘团队提升运营思维与品牌意识，促进跨部门协作与全员参

与，逐步构建系统化、可持续的全球化人才支撑能力。

(二) 建设措施

1. 线上运营

线上运营是雇主品牌建设的基础。当前候选人及潜在用户均活跃于各类线上平台，因此需系统化布局国内与海外渠道，充分了解各平台的用户特征与优劣势，实现精准触达。需重点运营的平台包括但不限于：

1) 海外平台：领英等，聚焦国际人才与行业社群；

2) 国内平台：小红书、脉脉等，覆盖本土年轻化及职场人群。

通过持续输出内容、互动与品牌传播，将线上流量转化为潜在候选人，并逐步强化品牌认知与好感度。

2. 校企合作

校企合作是快速提升雇主品牌声量、并直接支持业务招聘需求的高效路径。雇主品牌建设不应独立于业务，而应与人才招聘及企业战略紧密结合。通过校企合作可实现：

1) 快速满足招聘需求：直接触达青年学生与应届生，建立人才输送通道；

2) 加速品牌影响力建设：借助校园活动、联合项目、企业开放日等形式，在关键人群中快速建立认知与口碑；

3) 战略协同：在推进招聘目标的同时，同步传递企业价值观与技术实力，形成“人才—品牌—业务”共同促进。

四、海外招聘核心挑战与未来目标

(一) 全球化核心挑战

1. 全球化渠道布局不足：部分地区未覆盖

(二) 未来目标与策略

1. 技术应用：尝试用 AI 提升招聘效率，降低基础事务耗时（如简历筛选），同时关注“候选人体验”与“信息安全”。

2. 团队赋能：

· 定期赋能会：分享招聘业务知识、经验案例（员工自主分享+总部传递标准方法）。

· 会议机制：通过月会、周会同步信息，及时传递赋能需求，确保总部支持落地。

· 人员轮岗：从生产端、销售端识别培养年轻人员，推动轮岗，保障人员流动性，注入新鲜血液，培养支撑海外业务的系统能力。

五、对出海企业的建议

(一) 经验分享：

鼓励企业间定期交流海外市场拓展中的成功经验与典型教训，减少重复试错成本，共同提升出海业务的适应性与成功率。

(二) 渠道共建：

在尊重市场规则的前提下，推动各类企业间优质招聘渠道的共享与推荐，降低渠道开拓与维护成本，提升整体引才效率。

企业案例展示

某知名能源企业出海招聘案例

一、企业出海进程

作为全球清洁能源的领军企业，其出海战略是企业全球化发展的核心驱动力。企业凭借在光伏、锂电及氢能等领域的深厚技术积累与前瞻性布局，积极构建全球化的产业版图。

企业的出海历程，是一场从“产品输出”到“生态构建”的战略跃迁。初期以高性价比光伏产品打开全球市场，实现技术先行；随后为应对贸易壁垒，进入“资本驱动”阶段，在海外设立子企业，推动本地化运营；伴随技术持续迭代与市场纵深开拓，集团逐步将全供应链布局海外，完成了从“中国制造”到“全球制造”的系统跨越，实现了生产与供应链的全面全球化。

二、出海招聘的策略

(一) 企业出海招聘的战略目标

当企业出海进入成熟阶段，海外招聘的核心目标已不限于人才补充，而是服务于更高层次的战略布局。具体而言，海外招聘的战略目标体现在以下方面：

1. 构建可持续的本地化运营体系

通过设立海外招聘团队，系统引入符合本地市场与文化需求的各类人才，逐步建立扎根当地、自主运转的组织能力，支撑业务长期稳定发展。

2. 实现人才配置的战略规划

海外组织建设需基于企业国际化进程与业务发展阶段，动态优化“总部统筹+核心外派+属地化招聘”的人才配置结构。海外招聘是实现这一配置的关键执行环

节，其目标是在控制成本和风险的同时，最大程度提升组织的本地适应性与全球一致性。

3. 增强全球协同与双向赋能

海外招聘不仅是为岗位配置人员，更是企业构建全球化组织能力的关键杠杆。海外招聘团队与国内总部 HR 需建立机制化的双向赋能体系：一方面传递总部战略与文化，另一方面反馈本地洞察、合规要求与人才需求，共同推动全球业务一体化增长。

(二) 出海人才配置策略

在长期出海实践中，企业逐渐意识到依赖外包与外派模式存在根本局限，二者虽可解短期之需，却难以支撑业务的深度本地化与可持续发展。对此，企业必须构建以本地招聘为核心、具备长远视野的人才配置体系。

1. 外包与外派的局限

1) 外包：仅能满足基础执行需求，无法提供驱动业务战略、具备市场洞察与创新能力的核心人才。

2) 外派：

- 人才池局限于国内总部，选拔范围窄；
- 外派人员易因明确任期产生“短期任务”心态；
- 对客户而言，频繁更换对接人影响合作连续性与品牌信任。

因此，外包与外派仅适用于项目启动期或特定短期任务，无法替代长期本地化团队的建设。

2. 本地化团队的构建策略

为实现本地深耕与全球竞争力，企业需围绕以下方向系统搭建团队：

1) 招募“本地通”人才：引入具备本土文化洞察、社会网络与合规理解的市场连接者，快速建立信任、规避风险，是产品与服务精准落地、企业与客户及政府高效建立信任关系的桥梁，是实现市场快速渗透与长期扎根的关键支撑。

2) 吸纳全球“真人才”：面向全球招募顶尖技术专家与行业领军人物，例如硅谷的资深架构师、北欧的游戏引擎专家等，是企业保持技术竞争力、驱动产品创新与业务迭代的核心引擎，也是构筑长期技术护城河的战略举措。

3) 坚定长期投入视角：虽然本地建队初期成本较高，但其在文化融入、业务连续、品牌信任等方面带来的长期收益，显著优于持续支付的外派与外包成本。

3. 关键岗位配置策略

在财务、法务等核心职能岗位，建议优先选用在属地长期生活的华人专业人士，该策略具备双重优势：

- 1) 本地化桥梁作用：深谙当地法律、商业与文化环境，能有效防控风险，并促进总部与本地团队的高效协作。
- 2) 文化贯通与执行保障：语言与文化背景与总部相通，可确保战略传达精准、执行一致，减少跨文化管理损耗。

(三) 海外招聘团队的核心能力

在海外人才招聘中，“选对招聘者”是保障整体成效的前提。然而，不少企业存在认知误区——仅将语言能力视为海外招聘 HR 的胜任标准。实际上，海外招聘的核心挑战要求 HR 必须超越单纯的“招聘执行者”角色，

企业案例展示

某知名能源企业出海招聘案例

转变为具备资源整合力与行业洞察力的“战略猎手”，具体要求如下：

1. 深厚的本土洞察与背景：HR 需具备在目标国家长期生活、工作或学习的经历，深刻理解其商业文化、职场规则、人才价值取向及社会行为习惯，能够精准判断人才与组织的文化适配性。

2. 丰富的行业人脉与资源网络：在相关产业领域拥有扎实的人脉积累和动态人才库，能快速定位、触达并吸引高端及稀缺人才，缩短寻访周期，提升招聘精准度。

在当前全球人才竞争日趋激烈的环境下，企业出海窗口期有限，迫切需要能够快速响应业务、带来即战力的成熟招聘专家。具备上述特质的 HR，不仅能显著提升人才获取效率，更能为业务本地化落地提供关键的人才与洞察支持，成为企业全球化进程中不可或缺的战略伙伴。

(四) 海外招聘的团队分工

海外招聘的高效推进，依赖于本地 HR 与业务部门的紧密协作，以及总部在标准与赋能层面的有效支持，形成“本地执行 - 总部支撑”的闭环体系。

1. 本地 HR 与业务部门的协作流程

与国内模式一致，本地 HR 负责前期的人才寻访、简历筛选与流程推进，业务部门则主导专业面试与能力评估。双方共同参与人才决策，确保人选在专业能力、文化适配与岗位需求上实现精准匹配。

2. 总部的赋能与管控平衡

总部需在“标准化管控”与“本地化灵活”之间建立清晰边界：

1) 统一标准与资源赋能：总部建立全球统一的招聘流程、人才评估体系及核心供应商网络，为各地团队提供系统、工具与资源支持。

2) 下放渠道与策略自主权：在遵循总部框架的前提下，赋予本地 HR 针对当地市场特点自主选择招聘渠道与策略的权限，实现“成本可控”与“触达精准”的本地最优解。

三、出海招聘的具体实践

(一) 出海招聘的渠道

根据岗位层级与人才类型，实施差异化招聘路径：

1. 高端管理及技术岗位：通过全球猎头、LinkedIn 等专业渠道进行定向搜寻与深度触达。

2. 一线及蓝领岗位：与当地合规的劳务外包机构合作，在保障用工合法性与数据安全的前提下，快速响应项目人力需求。

(二) 背景调查

在出海招聘中，对关键岗位开展背景调查仍具必要性，但受限于海外严格的隐私法规及当地候选人对个人信息保护的重视，企业需在操作中更为审慎，以平衡风控与人才体验，具体可以从以下两个方面开展：

1. 与合规供应商合作：选择具备本地合规资质与专业能力的背景调查服务商，是有效规避法律风险、确保流程规范的基础保障。

2. 多维度交叉验证：除传统背调外，可结合试用期工作表现、行业口碑、既往项目成果等多重维度，对候选人背景与能力进行综合评估，提升判断的全面性与客

观性。

四、雇主品牌的建设

(一) 建设原因

在全球化布局中，强大的产品品牌是吸引客户的前提，而卓越的雇主品牌则是赢得顶尖人才的根本。对中国出海企业而言，品牌影响力通常弱于本土企业，因此必须将雇主品牌建设提升至与产品品牌同等重要的战略层级，系统构建企业在国际人才市场的认知与吸引力。

(二) 建设策略

作为非本土品牌，企业常需面对海外市场既有的刻板印象与认知壁垒。这类隐性的文化偏见不仅影响产品接受度，也直接削弱雇主品牌的感召力，成为人才吸引中的无形障碍。为系统突破这一挑战，企业可围绕以下策略展开：

· 跨职能协同机制：人力资源部应作为牵头部门，主动联动市场、法务、行政等职能，形成雇主品牌建设联盟，确保内外形象一致、信息同步，系统提升品牌整体声量。

· 内容化与平台化运营：人力资源团队需具备平台运营思维，重点借助 LinkedIn 等具备雇主品牌展示功能的专业渠道，与市场部门协作，持续输出企业动态、技术成果、文化故事与员工见证，塑造专业、透明、可信的雇主形象。

· 借助现有品牌影响力：无论是通过并购海外子企业，还是与当地领先企业建立战略合作，均可借助其现有品牌基础与网络资源，快速建立本地信任，加速雇主品牌在目标市场的渗透与认同。

企业案例展示

震裕科技出海招聘案例

震裕科技 - (范斯特江苏有限公司) 荀霞 人力资源高级经理

一、出海现状与目的

1. 出海阶段：企业出海处于初期阶段，目前仅拥有一家海外工厂，同时在德国设立销售办公室，实现产销一体化运营。

2. 出海目标：核心目标是打开欧洲市场，逐步实现局部扩张；当前无全球化布局，欧洲市场的选择是基于前期市场分析后的定点出海策略。

二、海外招聘核心策略

(一) 海外招聘的目的与需求

企业出海本地化高度依赖属地资源，尤其在开拓新市场阶段，需优先招募成熟型人才。具体而言，需配备熟悉当地市场的技术人员、拥有本地客户关系的专业人士等，重点吸纳资深人员或顾问型人才，无需额外投入资源进行孵化培养，且要求人才具备反向赋能企业的能力，以此支撑海外产销一体业务的落地与推进，让招聘需求与业务实际需求紧密绑定，具体如下：

1. 核心岗位需求：例如重点吸纳本地成熟销售人才，要求此类人才已与企业相应的客户群体有了一定的基础连接，且熟悉产品及行业知识；以及资深运营管理人员、供应链相关人员。

2. 基础岗位需求：基础岗位以生产阶段操作工为主，采用本地化招聘模式；核心岗位与基础岗位比例约为 1:20 (例如 200 名操作人员对应 10-15 名核心管理岗)。

(二) 本地招聘与外派布局

1. 本地招聘岗位：聚焦需深度对接当地市场、供应链及政府的岗位，具体涵盖销售、技术人员、关务、采购、

HR、财务等。此类岗位采用本地化招聘模式，既能确保招聘流程与人员管理符合当地合规要求，又能充分利用候选人的本地资源，助力企业快速融入属地运营环境。

2. 国内外派岗位：针对一线高阶生产管理运营、EMC (电磁兼容)、技术和工厂负责人、销售办公室负责人等“一把手”核心岗位，采用从国内外派的方式。通过外派人员保障企业内部流程、管理体系在海外的有效落地，同时实现企业文化的精准传递，确保海外团队能更好地承接集团或事业部总部下达的业务计划，对齐整体战略目标。

(三) 招聘团队核心能力要求

1. 团队综合能力

1) 专业能力

· 市场与薪酬洞察：深入了解海外目标市场的薪资结构、福利水平及劳动法规，为制定有竞争力的招聘方案提供基础信息支撑。

· 资源网络构建：建立并维护丰富的本地化行业资源，包括但不限于：

◦ 合作方资源：如 EOR (名义雇主)、猎头公司、劳务派遣机构等。

◦ 招聘渠道资源：熟悉并有效利用本地主流招聘网站、社交媒体、社区及线下招聘活动。

◦ 长期人才储备资源：前瞻性地与当地知名院校、职业培训机构建立校企合作关系，为未来的生产或业务扩张储备人才。

· 跨文化理解与沟通：作为公司与候选人的第一接触点，需深刻理解当地文化、商业惯例与沟通方式，能

够消除文化隔阂，提升候选人体验。

· 业务战略认知：深入理解公司出海业务的战略方向、发展阶段与核心诉求，能向候选人精准传递公司价值主张，有效吸引并筛选志同道合的优质人才。

2) 软性能力

· 深度沟通与需求洞察：在面试与谈判中，能敏锐捕捉候选人的深层需求、潜在顾虑及个性化要求。

· 内部协调与资源争取：具备出色的向上汇报和跨部门协调能力，能技巧性地将招聘中发现的合理需求、市场动态向总部清晰传达，并积极为公司争取必要的政策与资源支持。

2. 本地 HR 专项能力

在搭建海外本地团队时，需针对市场特性选拔合适的 HR 人才。以欧洲市场为例，考虑到其文化多元、个体独立性强的特点，理想的本地 HR 应能融入中国企业文化，并主动充当企业与本地资源的连接桥梁。具体标准如下：

1) 文化认同与业务热情：对中国及本公司企业文化抱有积极态度，愿意主动向本地人才市场推介公司，扮演“内部代言人”角色。

2) 资源开拓与主动性：不满足于现有资源，具备主动开发和连接本地新供应商、渠道及合作网络的强烈意愿与能力。

3) 经验背书与专业度：拥有在国际化公司或复杂组织环境下的人力资源工作经验，熟悉标准化、规范化的 HR 操作流程。

4) 开阔视野与适应性强：优先考虑具备跨文化背景

企业案例展示

震裕科技出海招聘案例

(如曾有中国工作经历、海外留学经验)的候选人,他们通常开放度高,能快速理解并适应出海企业的动态需求,避免因视野局限而影响招聘工作的有效开展。

(四) 部门职责与协作机制

1. HR 与业务部门分工

1) 业务部门职责:主导制定岗位编制计划,明确各岗位的职责描述(JD)与具体任职资格。

2) HR 部门职责:HRBP 需从团队搭建与市场适配角度审核岗位描述,评估其在人才市场中的可行性与合理性;招聘负责人则负责推进具体招聘流程,确保人才引进的落地执行。

2. 提升 HR 对业务的理解深度

1) 贴近业务一线:HR 应主动加强与业务部门的日常协作,深入实际业务场景开展工作,避免局限于办公室职能。在制造业等实体领域,HR 需走进生产现场,实地了解工艺流程、生产组织与业务痛点,逐步建立对业务的直观认知。

2) 深化面试复盘:每场面试结束后,HR 需与业务部门共同开展深入复盘。一方面校准对候选人业务能力的判断准确性,另一方面借助业务反馈,深入理解岗位所要求的核心技能、工作重点与人才匹配标准,从而反向提升 HR 自身的业务判断力。

3. 总部与海外团队协作

1) 招聘职责划分:外派人员由总部统一负责招聘;本地化岗位则由海外本地 HR 主导,以确保符合当地文化、法律法规及语言习惯。

2) 赋能与管理关系:总部 HR 可能缺乏对海外具体

环境的了解,需依靠本地 HR 传递当地法规、市场动态与人才洞察,帮助总部积累知识、提升决策质量。同时,总部应在战略、制度与文化传导方面支持本地团队,形成双向赋能、协同推进的协作机制。

三、海外招聘具体流程

(一) 人才画像协作制定

人才画像的制定由业务部门与 HR 部门共同完成,以确保人才标准既符合业务需求,又切合市场实际。其协作流程主要分为两个阶段:

1. 前期需求梳理:基于企业整体战略进行业务规划分解,明确核心产品或业务方向。在此基础上,进一步确定团队构建所需的硬性能力标准(如专业技能、行业经验等),并规划各层级人员的数量配置,为人才画像搭建初步框架。

2. 协同调整与达成共识:HR 部门将根据市场人才供给情况、薪资水平及企业当前的用人成本预算,对业务部门提出的人才框架进行校准。通过双方充分沟通与调整,最终形成共识,确立一个兼具前瞻性与落地性的完整人才画像。

(二) 招聘渠道与供应商管理

1. 招聘渠道

企业海外招聘渠道围绕“本地化与全球化”双维度搭建,覆盖线上平台、合作机构、官方及社群资源,具体如下:

1) 招聘网站:

· 全球化平台:采用领英等国际通用招聘网站,覆

盖广泛海外人才资源。

· 本地化平台:根据目标国家和地区差异,选择当地主流招聘网站,适配属地人才求职习惯,确保招聘信息精准触达。

2) 猎头公司:合作 2-3 家猎头公司,借助其专业人才寻访能力与行业资源,重点挖掘资深销售、运营管理、供应链等核心岗位候选人,提升高端人才招聘效率。

3) 本地资源渠道:

· 当地人才交流群,融入属地人才圈层。

· 与当地劳工局(labor union)建立连接,了解本地劳动力政策、就业市场动态。

· 对接当地政府相关部门,借助政府资源了解区域产业政策、人才扶持措施,为招聘工作提供政策参考与资源背书。

2. 供应商选择标准

1) 业务匹配度

优先考察供应商对接人员对企业业务的理解程度,确保双方对招聘需求、岗位要求认知一致,优先选择有制造业经验的供应商,熟悉行业人才结构、岗位技能要求及人才分布情况,能精准匹配岗位需求,如企业所属汽车制造行业的供应商,避免选择医疗、化工等非相关优势行业供应商。

2) 资质要求

· 具备国际化视野,能理解中资企业出海战略,同时对中国文化有较高接受度;

· 有成功服务中资企业的过往案例,尤其是帮助中资企业在海外招募本地关键人才的经验,可通过案例验

企业案例展示

震裕科技出海招聘案例

证其服务能力与适配性。

3) 服务能力

- 响应速度快，能及时反馈招聘进展、候选人情况，高效解决招聘过程中的问题，保障招聘流程顺畅推进。

- 成本合理，在满足服务质量与招聘效果的前提下，报价符合企业预算范围，性价比高。

4) 地域适配性：优先选择当地供应商，因其更熟悉属地文化、法规、人才市场动态，能更高效地开展本地化招聘工作。

3. 供应商沟通与协作要点

1) 定位与赋能：将供应商视为“企业本地 HR”，在无专职本地 HR 阶段，供应商是海外招聘的核心支撑力量。需像培养内部 HR 一样赋能供应商，前期投入充足时间传递关键信息，包括：

- 企业基本情况（业务范围、组织架构、企业文化）；
- 海外业务战略规划（短期目标、长期布局、市场定位）；
- 岗位细节（生产工艺、设备情况、工作环境、候选人过往背景要求），确保供应商全面理解需求，精准寻访候选人。

2) 双向沟通机制：在向供应商传递需求的同时，积极倾听其建设性建议。供应商基于本地招聘经验，可能提出适配属地市场的招聘策略调整、候选人期望管理等建议，企业需结合自身需求吸纳合理意见，优化招聘方案。通过“充分尊重与高效协同”维护合作关系，明确双方职责与沟通节点，避免信息偏差或流程卡顿，确保招聘工作按计划推进，减少合作摩擦。

(三) 面试的组织与要求

1. 参与角色：业务部门 n+1（直接上级）、n+2（隔级上级）及 HRBP 共同参与面试。

2. 面试官能力要求：

1) 基础素养：逻辑清晰，避免随意提问；具备面试礼仪，展现专业形象。

2) 翻译准备：若面试官不具备英文沟通能力，需提前准备翻译人员，保障面试沟通顺畅。

3) 提前筹备：在语言沟通存在障碍的情况下，需提前准备面试提纲；结合已确定的人才画像，明确候选人硬性性与软性要求，设计结构化问题以验证候选人能力，并规划需候选人提供的案例类型，确保面试有针对性、有重点。

3. 海外面试注意事项：

1) 前期准备：提前应对时差与语言问题，避免因客观因素影响面试进度或效果。

2) 沟通原则：不采用“画饼式”的沟通方式，避免误导欧美市场候选人，需如实传递企业与岗位信息。

3) 言行管理：注意自身语言表达与表情管理，不提前向候选人透露面试结果，影响后续薪资谈判。

四、海外招聘核心挑战与应对策略

(一) 核心挑战：人才期望与市场现实的错位

当前面临的主要矛盾在于：国内管理层基于本土经验，对候选人往往抱有较高预期——国内人才市场供给充沛，竞争激烈，易于寻找到兼具能力、勤奋度与拼搏精神的人才；而海外市场（以欧洲为例）的人才普遍更重视工作与生活的平衡，价值观与职业诉求存在显著差异。

这一认知差距容易导致 HR 在招聘过程中陷入被动，既要满足业务部门的用人标准，又必须面对海外市场的客观现实。因此，如何有效弥合内外认知差异、平衡双方需求，已成为推进海外招聘的最大挑战。

(二) 应对策略：系统性赋能与认知对齐

为化解上述矛盾，HR 需主动牵头，通过以下方式系统性赋能业务团队，逐步推动内部认知与海外现实接轨：

1. 加强文化传导：主动向业务部门输出海外目标市场的文化背景、人才价值观与主流职业观，从理念上引导其理解并尊重地域性差异。

2. 组织实地考察：组织业务部门实地考察海外市场，通过现场观察与面对面交流，直观感知当地人才的工作状态与真实需求，打破固有认知壁垒。

3. 搭建交流平台：积极促成业务团队与其他成功出海企业进行经验分享与对话，通过“照镜子”的方式，帮助其认识到国内外人才差异的普遍性，从而调整自身招聘策略与人才预期。

五、行业建议

(一) 强化契约精神，保障合规严谨

明确岗位定义，在招聘前清晰梳理岗位职责，确保岗位描述（JD）与劳动合同中详细、准确罗列工作职责，且后续不随意变更内容。需高度重视书面文件的严谨性，严格遵循当地法律法规要求，避免因契约内容模糊或违规引发纠纷，为招聘双方建立稳定的合作基础。

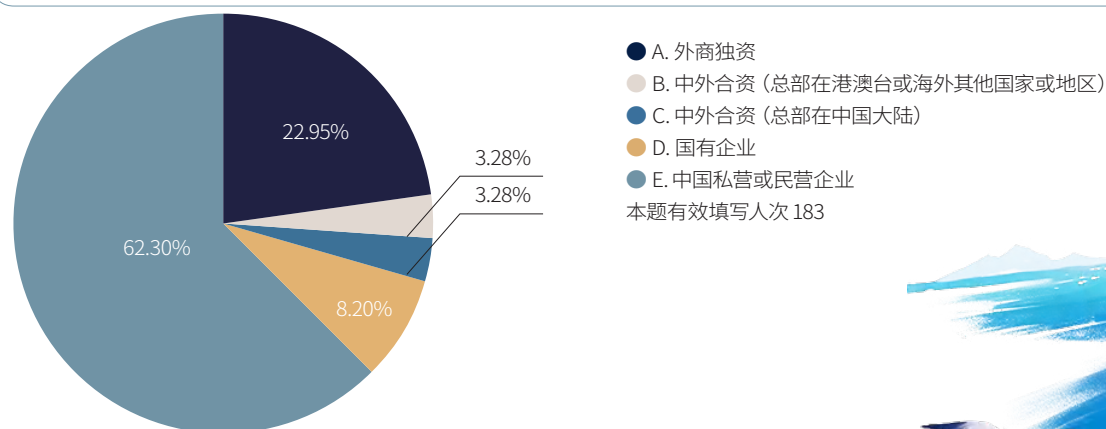
(二) 适配本地文化，关注候选人实际需求

招聘环节需充分考虑当地文化特性与候选人生活需求，尤其要重视海外与国内在征信系统上的差异。以欧洲国家为例，无固定期限合同是候选人从银行获取贷款的关键依据，而这与国内情况差异较大，因此可提前为候选人提供无固定期限合同，通过贴合属地实际需求的举措，提升对优质候选人的吸引力，同时展现企业对本地文化的尊重与适配能力。

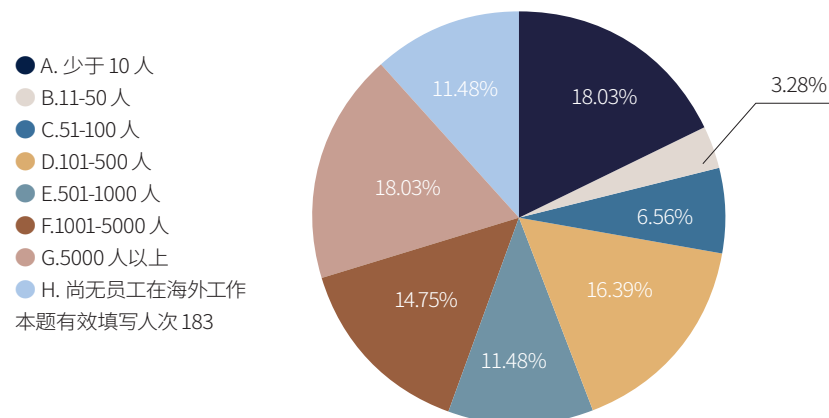
参调企业信息

参调企业信息

1. 贵公司企业所有权性质：



2. 贵公司目前在海外工作的员工总数是多少？



3. 贵公司出海业务所处的主要行业为：(本题有效填写人次 183)

选项	比例
A. 耐用消费品	6.56%
B. 快速消费品	4.92%
C. 生命科学 (如医药, 医疗器械等)	11.48%
D. 汽车及零部件	19.67%
E. 互联网与游戏业	1.64%
F.IT 信息技术, 半导体及通讯	9.84%
G. 零售业与电子商务	4.92%
H. 金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	1.64%
I. 机械制造	9.84%
J. 化工与石化	8.2%
K. 电子电气	1.64%
L. 运输及物流	1.64%
M. 能源动力	1.64%
N. 专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	1.64%
O. 房地产业	3.28%
P. 建筑业	1.64%
Q. 造纸, 包装及森林业	0%
R. 住宿与餐饮业	0%
S. 农、林、牧、渔业	1.64%
T. 文化、体育和娱乐业	1.64%
U. 其他	6.56%



结语 CONCLUSION



本报告基于对众多出海企业的深度调研与案例剖析，系统性地呈现了从宏观趋势、战略规划到执行落地的海外招聘全链路框架，并清晰发现中国企业的全球化进程已从早期的“规模扩张”迈入“理性深耕”的全新阶段，而人才，正日益成为决定出海成败最核心的变量。

回顾本报告的核心洞察，企业的成功实践始终围绕着两大主题展开：

1. 系统性构建：从“点状突破”到“体系制胜”。成功的出海企业不再将海外招聘视为孤立、应急的事务性工作，而是将其上升为一项需要前瞻规划、专业团队、精细运营和动态优化的系统性战略工程。从“业务需求”与“管理现实”双重维度出发的人才规划，以“权责清晰、内外协同”为核心的团队协作模式，以及覆盖“画像、渠道、面试、背调”的标准化执行流程，共同构成了支撑业务全球化落地的坚实底座。

2. 深度本地化：从“文化输出”到“价值共生”。报告揭示，真正有效的人才获取，其底层逻辑已从单向的“管控与传递”，转向双向的“尊重与融合”。这不仅体现在尊重文化禁忌的面试沟通、适配本地偏好的雇主价值主张，更贯穿于以“外派为桥梁，本地为根基”的长远团队建设中。未来的竞争，是组织能否在异质文化中，构建强大凝聚力与创新活力的竞争。

在未来本文建议企业将海外招聘的视角，从短期、战术性的“人才引进”，提升为长期、战略性的“组织能力全球化”。这不仅意味着要持续优化本报告所述的各环节流程，更要求企业高层将人才议题置于战略核心，积极投资于文化融合、领导力发展和本土人才梯队建设，最终打造一个既能贯彻全球战略，又能深耕本地市场，兼具统一性与多样性的全球化组织。

全球化之路，道阻且长，行则将至。智享会坚信，那些能够以开放的心态系统学习、以坚定的决心持续实践、以共赢的智慧融入本地生态的企业，必将在世界舞台的角逐中，构建起难以复制的人才优势与组织活力，行稳致远，基业长青。



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴，赋能 HR 的日常工作，支持 HR 的职业发展。

截止至 2024 年 6 月 30 日：

- ◆ 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- ◆ 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- ◆ 其中本土领先企业约占 **51.2%**，外资企业约占 **48.8%**
- ◆ 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中，超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- ◆ 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 **26.5%**，人力资源经理级别占 **48.1%**
- ◆ 人力资源智享会（HREC）每年举办近 **200** 场会员专享活动
- ◆ 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- ◆ 人力资源智享会（HREC）旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参，读者人数超 **4** 万名
- ◆ 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 **12** 份研究报告人力资源智享会（HREC）每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- ◆ 人力资源智享会（HREC）旗下“HR 年度采购指南（TPG 红宝书）——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险

关于智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量: 全年 24 份研究报告, 涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题, 采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标): 针对市场的热点问题, 以数据对标为主的调查研究
 - Practice Mapping (实践地图): 梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图): 针对某一人力资源实践领域, 提供模型、体系及步骤性指导的调查研究
 - Trends Exploration (趋势探索): 聚焦人力资源行业趋势性话题, 提供趋势解析与洞察以及行动指南的调查研究
 - Deep Topic (深度话题): 深度话题研究, 主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+ 位全职专业资深顾问, 多年致力于人力资源行业性研究。



欲了解更多详情

电话: 021-31065698

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

跨海纳才

企业全球化招聘战略与执行指南

2026

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以 任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

调研主办方

