



社交媒体与人才招聘调研报告

USING SOCIAL MEDIA FOR TALENT ACQUISITION SURVEY REPORT

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。

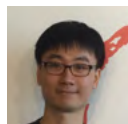
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序)



黄晔
培训生项目经理
玛氏中国



李俊邑
雇主品牌经理
携程



陆宇
博世中国人力资源雇主品牌顾问
博世



罗星
雇主品牌经理
凤凰网



万婧
招聘渠道策略经理
玛氏



杨丽媛
招聘渠道策略主管
玛氏



张斯维
全国招聘经理兼华东区 HRBP
喜利得



张扬
施耐德中国区招聘经理
施耐德(中国)

关于作者



董伟 Karen.Dong@hrecchina.org

董伟现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问、调研和研究一职。主要负责的调研报告有：第二届中国高潜力员工发展项目调研报告；第二届中国企业弹性福利调研报告；HRBP角色定位与能力要求提升调研报告；高管福利调研报告；社交媒体招聘调研报告；绩效管理调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学，获得经济学本科学位。

目录

	前言	1
	主要发现	2
	关于本次调研	3
	调研重点	4
	社交媒体与招聘	5
	微信	5
	• 战略：长期规划而非“一时兴起”	
	• 搭建平台：账户类型的选择	
	• 内容：不仅是职位列表	
	• 传播：借力内部推荐	
	• 体验：打造用户满意的招聘渠道	
	领英	12
	• 使用现状	
	• 领英 & 雇主品牌	
	微博	13
	• 传播价值：“微博”之力	
	• 传播内容：由内及外	
	QQ	14
	其他媒体	15
	社交媒体的其他运用	16
	线上宣讲会	16
	• 现状分析	
	• 作用与开展形式	
	视频面试	18
	趋势展望	20
	观点萃取	21
	信息传播：以“质”取胜	21
	直接招聘：用户“至上”	22
	长期规划：莫忘始，方得终	22
	标杆数据	23
	案例实践	26
	博世：锐意变革——扩大微信招聘影响力	26
	凤凰网：社交媒体招聘实践	28
	玛氏：微信招聘渠道创新	30
	施耐德：微信招聘价值最大化	34
	喜利得：社交媒体招聘实践	35
	携程（技术中心）	37
	百度：雇主品牌建设由内而外	39

前言

社交媒体是一个历史性的游戏改变者，它使人与人之间的联系具有真正的全球性，使互不相识的人因共同的需求联系在一起。

同理，社交媒体与人才招聘的结合也是招聘领域的革新，其不仅意味着招聘者和求职者可以轻松和低成本地识别人才、查看工作，然后建立联系；也意味着企业可以与潜在候选人保持长期地联系和互动；此外，当社交媒体与员工推荐计划相关联时，其可以极大地增加招聘范围，让每位员工成为企业的“人才侦探”。尽管社交媒体招聘优势尽显，但其至今仍未成为主流的招聘渠道，背后原因复杂多样。

◆ **就渠道本身而言**，大部分社交媒体不能满足企业紧急性、多样性、大量化以及高级别的招聘需求。

◆ **就求职者而言**，目前，在求职者的认知领域，社交媒体仍不是求职者在求职或换工作时期的首选。

◆ **就企业而言**，大多数企业虽在招聘过程中或多或少地运用社交媒体，但并非所有企业都能通过有效的管理，进而将社交媒体的招聘价值最大化。

而在这些原因中，企业唯一可控的、最根本的因素是自身的管理和实践，当企业通过自己的实践改善了社交媒体的招聘效果，其自然也会影响求职者的认知和渠道本身的价值。

因此，围绕“社交媒体的招聘价值最大化”的问题，针对企业管理和实践，人力资源智享会展开了“社交媒体招聘”调研研究。通过线上线下数据收集，以及行业内优秀案例采访，调研归纳整理出了社交媒体在招聘过程中一些可行的实践经验，仅供人力资源同仁参考。

主要发现

1 社交媒体招聘成为趋势，但其成为招聘的主流渠道之前，仍需跨越一些障碍。

- + 近 9 成企业在招聘中都会利用社交媒体。
- + 利用社交媒体招聘的企业中，超过 70% 的企业都面临“关注量不足”、“效果不明显”、“受众与潜在招聘对象不符”三大挑战。

2 面对多样的社交媒体，企业在选择使用时，并非面面俱到，而是会根据各社交媒体既有的优势和特点，针对不同目的、不同对象有所甄别和侧重。

- + “微信”是社交媒体招聘的主要渠道 (92.3%)。
- + “领英”更多运用于社会招聘 (84%)、以及雇主品牌宣传——除“微信”外，“领英”是企业第二大雇主品牌宣传渠道 (59%)。
- + “QQ”主要针对在校生（不仅是应届毕业生）的招聘和雇主品牌宣传，校园招聘中“QQ”的使用率高于社会招聘的一半。

3 招聘过程中企业对社交媒体的运用愈加灵活，而且会贴合用户或潜在招聘对象的需求，创新使用，实现新的价值。

- + “职位招聘”不是社交媒体价值的唯一体现，其价值也逐渐扩展至招聘其他阶段。除职位招聘外，社交媒体也是企业开展线上宣讲会，以及视频面试的重要渠道。
- + 为提升用户体验，除传统地“发布职位”和“简历投递”之外，部分社交媒体实现了其他功能——“自助查询求职进程” (34%)、“与招聘系统互通” (32.5%)、以及“简历筛选” (26.8%) 等。

4 有关社交媒体运营的各阶段，其中，“内容创作”和“信息传播”尤为重要；值得欣慰的是，企业对这两阶段工作的已给予重视并付诸行动。

- + “内容创作”和“信息传播”是影响社交媒体招聘效果的关键因素。选择率分别达到 59.2%、47.4%，名列前茅。
- + 未来打算增加社交媒体投入的企业中，分别有 76.2% 和 69.4% 的企业表示将在“信息推广传播”及“内容设计与安排”上付出更多努力。
- + 超过 3 成企业会对社交媒体日常推送内容进行规划和排期。
- + 近 7 成企业会对各社交媒体的受众分析归类，针对不同受众使用不同社交媒体；34.2% 甚至会根据不同标准（如招聘类型、区域），开通不同类别微信公众号。进而针对不同受众，进行精准传播和推送。

5 社交媒体招聘逐渐流程化，企业不仅重视社交媒体的“使用”，也重视“使用效果”的追踪分析；而且，有关社交媒体招聘有效性评估，企业不单关注表面的运营指标，更关注社交媒体对招聘的实际影响力。

- + 65% 的企业都会定期或不定期地评估社交媒体的有效性。
- + 企业不仅追求社交媒体的粉丝量，而且追求粉丝的质量——在被采访的企业中，半数企业均会重视提升粉丝的质量和层次，并已采取措施。
- + 就企业主要评估指标前三位而言，除“转发率”和“点击率”之外，企业也对“简历投递量”、“成功入职率”进行评估。



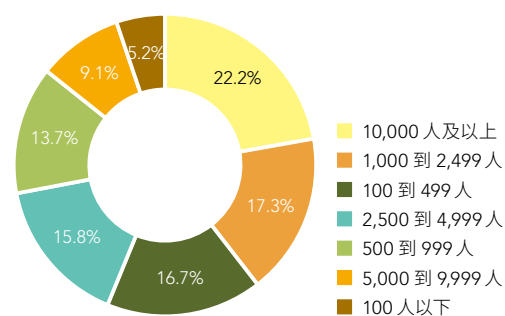
关于本次调研

人力资源智享会于 2017 年 2 月至 5 月开展了“社交媒体招聘”调查研究，共收集 329 份有效问卷（来源于不同企业），以下为参调企业的背景信息（参考图表 1~3）：

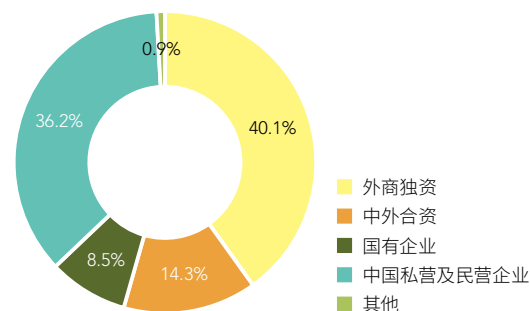
图表 1 参调企业所处行业：(N=329，多选题)

选项	小计	比例
消费品（含快消与耐消）	50	15.2%
汽车及零部件	40	12.2%
信息技术，半导体及通讯	35	10.6%
机械制造	33	10.0%
互联网与游戏业	33	10.0%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	29	8.8%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	28	8.5%
零售业与电子商务	26	7.9%
专业性服务（如法律，酒店，广告，咨询，教育，旅游等）	20	6.1%
电子电气	18	5.5%
房地产	17	5.2%
化工与石化	14	4.3%
能源动力	10	3.0%
多样化生产	9	2.7%
建筑建材	8	2.4%
运输及物流	5	1.5%
造纸，包装及森林业	2	0.6%
环境科学	1	0.3%

图表 2 参调企业规模：(N=329，单选题)



图表 3 参调企业所有权性质：(N=329，单选题)



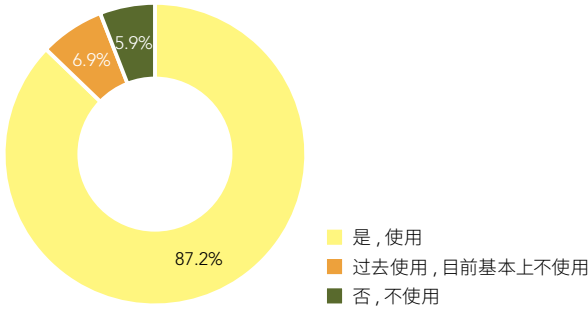


调研重点

社交媒体在招聘中的使用已然成为常态，通过调研显示：近 90% 的企业都在招聘过程中利用社交媒体（参考图表 4）；但也仍有少部分企业不使用或放弃使用社交媒体进行招聘，究其背后原因，通过前期采访及调研结果总结发现，企业使用和不使用社交媒体的主要原因如下（参考下方图表）。

+	使用	-	不使用
1	扩大被动候选人搜索范围	1	招聘效果不被看好
2	增强雇主品牌宣传和员工认可	2	无法投入足够的人力和时间
3	降低人才招聘成本	3	缺乏社交媒体招聘的技巧和经验

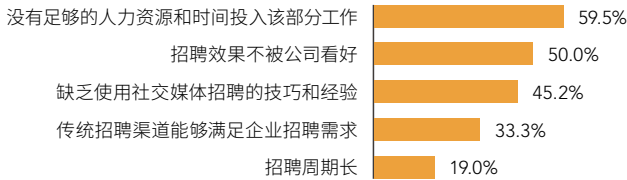
图表 4 是否在招聘过程中采用社交媒体：(N=329, 单选题)



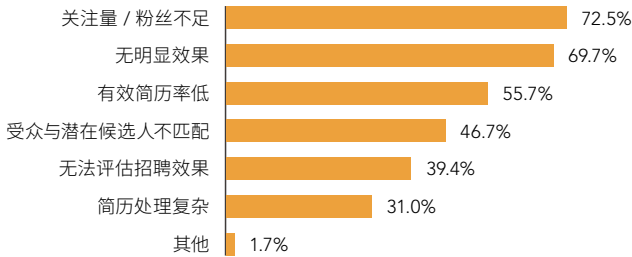
其中，就企业不使用社交媒体进行招聘的原因而言，“招聘效果不明显”是大多数企业不愿采用或放弃使用社交媒体招聘的主要因素，而且也是企业在使用中所面临的最大挑战（参考图表 5、6）。

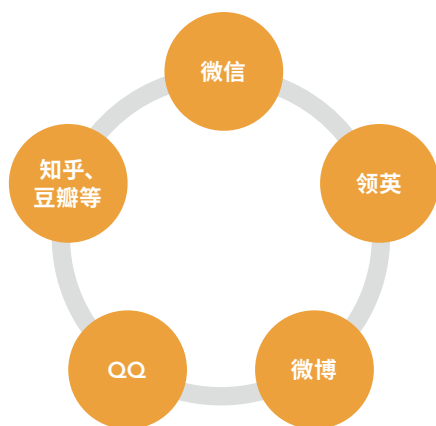
某种程度上，“效果不被看好”与社交媒体本身的特性相关——社交媒体某种程度上是一种“慢性”的招聘渠道，其需要长期的投入和管理之后，效果才会凸显；但同时也与企业的对各社交媒体的管理方式相关。在本次调研中，我们抛开社交媒体本身的特性不谈，主要从几种社交媒体的运营管理着手，研究“社交媒体的招聘价值最大化”的问题。

图表 5 不使用社交媒体招聘的原因：(N=42, 多选题)



图表 6 在使用社交媒体招聘平台过程中所遇的挑战：(N=287, 多选题)

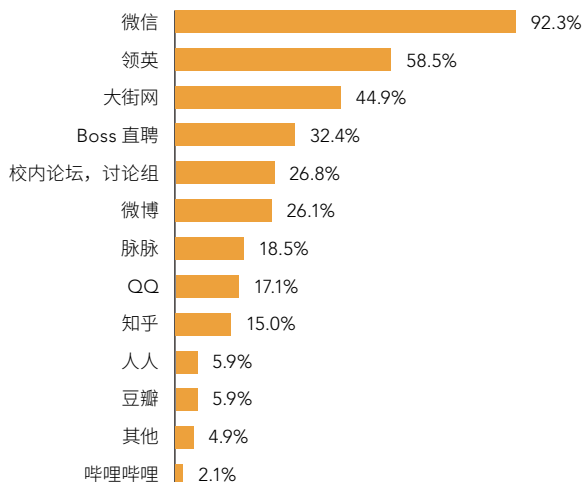




社交媒体与招聘

在招聘过程中，就企业所使用的社交媒体而言，微信仍是大多数企业的主要选择，而且就使用频率而言，微信招聘平台的使用频率也远远高于其他招聘平台（参考图表 7、8）；除微信外，企业还会使用的社交媒体包括“领英”、“大街网”、“Boss 直聘”、“校内论坛、讨论组”和“微博”；另外，值得注意的是，虽然“QQ”、“知乎”、“豆瓣”等社交平台只被少数企业利用，但在采访中，我们发现“QQ”、“知乎”、“豆瓣”等媒体逐渐被企业重视，尤其针对雇主品牌的宣传和一些“特殊”的招聘对象。下文将针对这些渠道进行详细分析——针对不同目的或招聘对象，如何选择合适的社交媒体，以及如何更好地利用。

图表 7 在招聘中使用的社交媒体：(N=287, 多选题)



图表 8 在招聘中, 请根据使用频率对以下社交媒体进行排序: (N=287, 排序题)

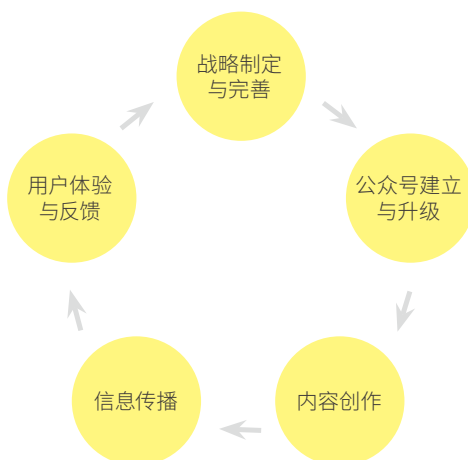
综合得分计算方法为：选项平均综合得分 = $(\sum \text{频数} \times \text{权值}) / \text{本题填写人次}$ ；例如一个题目共被填写 12 次，选项 A 被选中并排在第一位置 2 次，第二位置 4 次，第三位置 6 次，那选项 A 的平均综合得分 = $(2 \times 3 + 4 \times 2 + 6 \times 1) / 12 = 1.67$ 分。

选项	平均综合得分
微信	12.2
领英	4.0
微博	3.0
大街网	2.6
校内论坛, 讨论组	1.8
Boss 直聘	1.4
QQ	1.0
脉脉	0.9
知乎	0.7
人人	0.4
豆瓣	0.3
其他	0.3

微信

综合线上调研和线下访谈结果，微信仍是各企业社交媒体招聘的主要渠道，微信的使用频率远远高于其他社交媒体（参考图表 8），但同时，也听到很多质疑微信招聘的声音——看似火热，但却没有实质结果。

而就“促使微信招聘价值提升的关键因素”而言，很难将其归结为一种原因。通过采访，我们归纳了主要的 5 个关键因素——**微信招聘战略制定、公众号的建立、内容创作、信息传播、用户体验与反馈**。因此在这部分，将围绕“微信招聘平台价值最大化”展开叙述，并将案例实践和数据解读分析融入 5 大要素，进一步进行诠释。

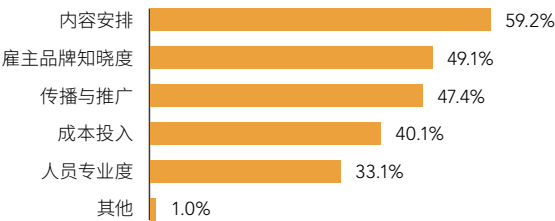


🔗 战略：长期规划而非“一时兴起”

调研中存在一类现象：尽管很多企业已经建立了微信招聘公众号，但却未持续运营下去，所谓的微信招聘公众号实际已失去活性。这主要因为：短期内，微信招聘很难有突出的成果，企业进而由此弃之不用，由此可见，一些企业对微信招聘平台的认识和定位仍不清晰。

微信公众号若要在招聘上有所成就，首先需要有一定的关注量，而关注量恰恰受“企业雇主品牌知晓度”和“微信公众号传播推广的影响”（参考图表 9）。但对企业而言，无论是“雇主品牌”还是“粉丝量”都需要在长期的经营和规划下才能取得效果，因此，微信招聘的成功运营离不开企业的长期规划，绝非短期的“揠苗助长”。

图表 9 影响社交媒体招聘效果的因素：(N=287, 多选题)



而有关如何制定微信公众号的长期规划，企业首先应明确企业对其的战略定位——希望其在企业招聘战略中扮演什么角色，即 WHAT；在明确定位之后，企业需从目标出发形成具体的工作安排——怎么做才能实现愿景，即 HOW。

✓ WHAT——战略定位

企业对微信平台的定位应包括最终愿景和各阶段需要达成的目标，这将影响公众号的目标受众、公众号类型的选择（服务号或订阅号，或两者兼用）、以及各阶段的重点工作。

✓ HOW——工作计划

依据企业对微信平台的定位，企业需要制定各阶段详细的工作安排，包括工作内容（与线下力量如何结合、内容推送计划等）、各项工作的责任人以及有效性评估维度等。

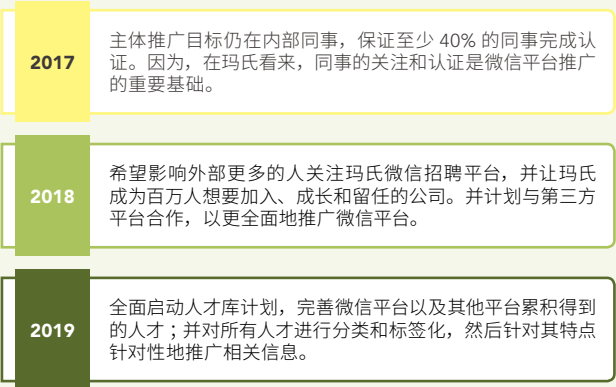
例如玛氏，企业在最初建立微信平台时即建立了微信招聘平台运营的“三步走”战略，在战略规划中，每年的工作方向、工作内容和工作重点都会有所不同；在博世和喜利得，每年年初企业也都会制定微信公众号的内容推送计划。（有关企业具体实践，详见下方企业实践）

企业实践 微信运营“三步走” 玛氏

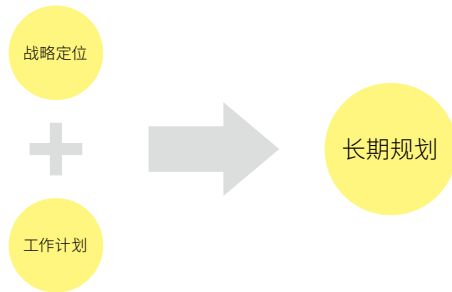
面临招聘中的一些挑战——渠道有限、招聘量暴增、雇主品牌宣传弱、人才库资源不足，玛氏希望重建微信招聘渠道，树立高效的创新型沟通（原微信平台在 2015 年已创建，但受到组织架构重组影响，在 2016 年末有任何运营）。因此，“高效、创新”是玛氏对微信招聘平台新的定位。具体而言，其对玛氏意味着：

- 方便候选人获知玛氏的职位，并更快捷地申请玛氏职位；
- 方便公司同事获知公司的职位，并更有效地完成内部推荐；
- 提高招聘同事的工作效率，接收更多的简历，便于其管理职位和简历；
- 传播巩固雇主品牌，并成为长期有效的雇主品牌宣传渠道；
- 与 SF(招聘系统) 结合，从发布职位到回收简历完成无缝对接，累积人才库；
- 帮助公司摆脱对猎头和在线招聘渠道的过度依赖，节约招聘成本。

针对目前对微信招聘平台的定位，玛氏制定了微信招聘平台运营的“三步走”战略，每个阶段的工作方向和重点会有所不同（参考图表 10）。



图表 10 微信运营“三步走”战略



企业实践 发帖也要有计划

▶ 博世

博世微信招聘公众号——“博世中国人才苑”主要承担雇主品牌宣传、招聘、以及员工服务三大功能。相应地，其功能模块被设计为“探秘博世”、“加入博世”和“员工服务”。不过对博世而言，“博世中国人才苑”的主要目的仍在于人才吸引和管理。

• 时间安排

博世每月会有 3~4 次推送。为了减少分流和提升每条推文的相关度，博世每次推文数量基本控制在 3 篇以内，既 1 篇头贴加上 0~2 篇副贴。

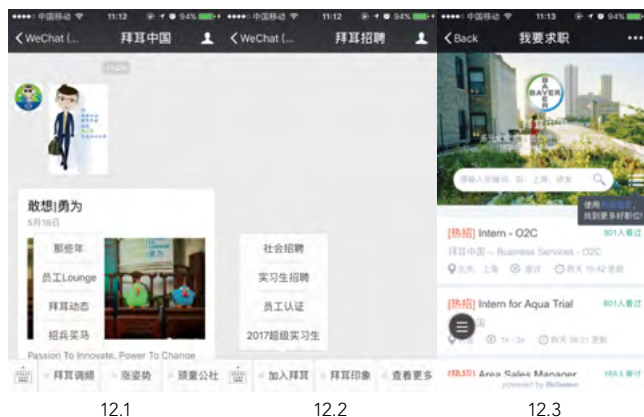
• 内容安排

在每年年初，博世会在 HR Meeting 上确定未来一年的微信工作安排，当然也包括发帖计划——企业会结合企业相关的活动，确定每期的发帖主题和主要负责人。

▶ 喜利得

就雇主品牌的宣传内容而言，在每年年初，喜利得会在 HR 会议上（全国 HR 参与）制定一年的微信内容发稿计划。在制定过程中，企业会分析业务战略方向、员工满意度调研结果以及 HR 的工作重点，进而确定微信推送的主题方向和具体安排——如企业以“高绩效”为主题方向，那人物访谈计划的制定将围绕“高绩效”展开，包括访谈人员、访谈内容的确定。

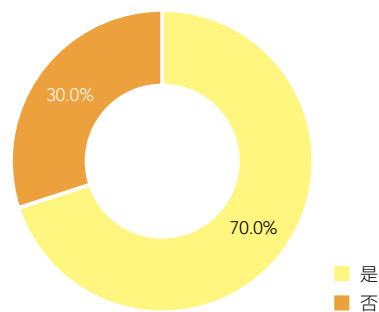
但需要注意的是，即使企业建立独立的微信招聘账号，并不意味着企业放弃利用官方公众号和第三方微信公众号，部分企业仍会在官方平台上为招聘留下一片“小天地”。以拜耳中国为例（参考图表 12，12.1、12.2 为拜耳招聘服务号，图 12.3 为拜耳中国官方订阅号），在拜耳官方微信公众号中仍设置了“招兵买马”，虽然其不能详尽招聘信息，但却起到一定的引导作用；同理，企业也会利用第三方微信公众号（粉丝量较大）开展一系列推广活动，以扩大企业招聘的影响范围。



图表 12

甚至，在某些企业，为了更加精准的推送相关信息，企业会针对不同受众，根据不同标准建立不同类型的公众号，例如不同区域、不同招聘类型（校园招聘、社会招聘）、或是不同事业部等等，据数据显示：七成的企业都会建立不同类型的招聘公众号（参考图表 13、14）。

图表 13 是否建立不同类型的微信招聘公众号：(N=231, 单选题)

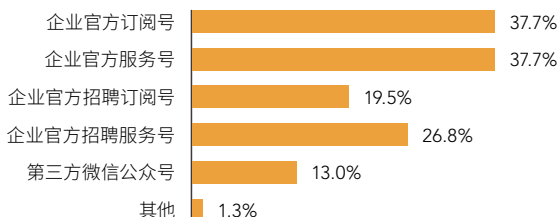


▶ 搭建平台：账户类型的选择

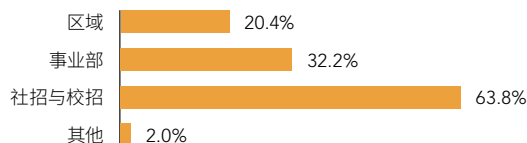
+ 是否有独立的微信招聘公众号？

有关微信招聘公众号的建立，企业首先面临的选择是：与企业官方共用同一个微信公众号，还是建立独立的微信招聘公众号。数据显示，46% 的企业已建立了独立的微信招聘公众号（参考图表 11）。

图表 11 参调企业所使用的微信招聘平台：(N=231, 多选题)



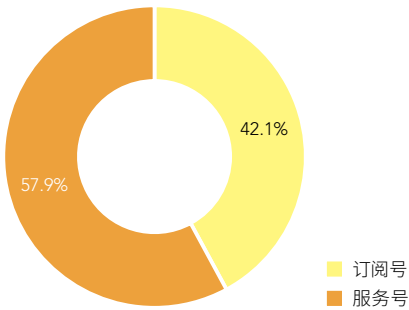
图表 14 划分不同类别公众号的标准是：(N=152, 多选题)



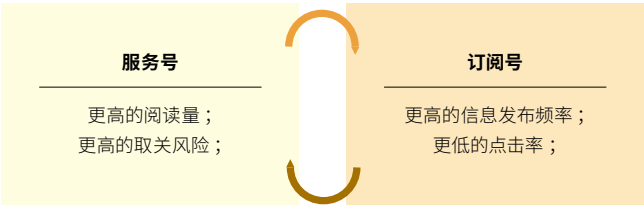
是服务号还是订阅号

当建立独立的微信招聘公众号时，企业还面临另一种选择——众所周知，微信公众号的类型包括两类，服务号和订阅号，这需要企业进行选择。两者最大的区别在于：允许发布信息的频率不同（订阅号发布频率更高）、信息提醒方式不同（服务号的直接提醒直接出现在好友对话列表）。就现状而言，建立服务号的企业稍多（参考图表 15）。

图表 15 招聘公众号（独立于企业其他公众号）的类别为：(N=107, 单选题)



虽然选择服务号的企业稍多于订阅号，但并不意味着服务号一定优于订阅号。由于服务号和订阅号本身的特性不同，使其优劣势也有所不同——由于服务号的消息能直接出现在好友对话列表中，因此在服务号上发布的信息更易于获取粉丝的关注和点击，但同时面临“被取消关注”的风险也更大，当用户点击信息后发现内容与需求不符，极有可能取消对服务号关注，因此企业在服务号上推送的内容需注意与关注者和目标人群的喜好相贴合；相比于服务号，订阅号的劣势在于其允许企业每天都可以发布 1 条信息，如正在开展某个招聘活动，需快速频繁地更新活动的进展，此时订阅号更有价值，但就日常的推送而言，订阅号的点击率却远不如服务号。



总而言之，在选择公众号的类型时，企业应结合自身需求和不同公众号的优势。在一定程度上，这与企业最初对微信平台的定位有关，因为定位不同则意味着公众号的目标受众不同；当然，企业也可尝试同时采用两种类型的账号，充分利用其优势，例如拜耳和博世——企业官方平台为订阅号，招聘平台为服务号。

内容：不仅是职位列表

微信招聘的长期运营离不开企业在公众号上有持续的信息更新和推送，换言之，在一定程度上，企业在微信公众号上所呈现的内容会决定微信招聘的效果。具体而言，公众号的内容呈现包括两部分——“内容板块设置”与“日常推送内容”。

企业实践 人才管理公众号的搭建 博世

2013 年，博世建立了人才管理公众号——博世中国人才苑。其主要功能有雇主品牌宣传、社会招聘、校园招聘、以及员工服务。伴随公司日益增加的校园端活动及招聘需求，2016 年博世又增开了“博世中国校园招聘”，主要为校园招聘和实习生招聘服务。



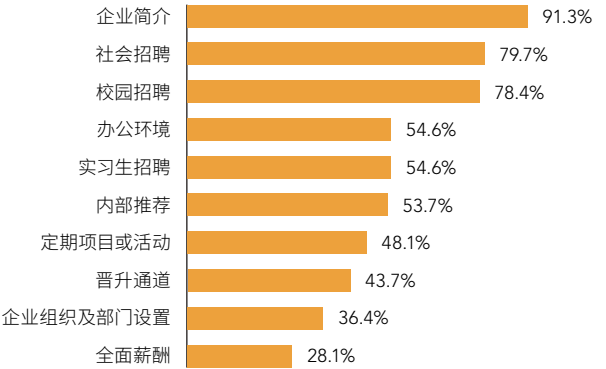
- **博世中国人才苑**在博世看来，职场人士社交圈广，信息渠道多，且时常处于“信息爆炸”的环境中。因此，较低频律的、内容扎实的推送对职场人士会更加有效。故企业使用了服务号。
- **博世中国校园招聘**：博世观察到，在校学生每天浏览微信推文意愿度较为稳定，且他们更喜欢新鲜有趣的内容，进而学生接受以热门话题和活动为导向的信息推送模式，因此企业选择了订阅号。

运营好一个公众号着实不易。对于不同推送模式和公众号类别的选择，博世认为企业需要时刻明晰建立公众号的定位和目标人群等方面，才能为自己选择最合适的运营方案。

就内容板块设置而言，一千家企业有一千种选择——不同企业的微信公众号，其内容模块的呈现形式都有所不同；而且内容本身也具有多样化，其并非仅仅是呈现职位信息，也会包括：“与雇主品牌相关的介绍”、“相关招聘项目及活动”等内容（参考图表 16）。

就日常推送的内容而言，各企业推送的内容也并非只是招聘信息，为了吸引潜在候选人的关注，推送内容也会涉及目标受众所关注的社会热点。因为在大多数企业看来，日常推送内容既是公众号粉丝增加的“敲门砖”，也是帮助企业优化粉丝质量的有效方式——不同群体的兴趣点会有所不同，所关注的内容也会有所不同，企业发布什么样的内容就会吸引相应的关注者，总而言之，企业日常推送内容一定程度上会影响粉丝和关注者的质量和层次。

图表 16 招聘公众号（独立于企业其他公众号）的类别为：(N=107, 多选题)



企业实践 博世中国人才苑 博世

内容模块的设定

正如上文提到,“博世中国人才苑”主要承担雇主品牌宣传、招聘、以及员工服务三大功能。相应地,其功能模块被设计为“探秘博世”、“加入博世”和“员工服务”。不过对博世而言,“博世中国人才苑”的主要目的仍在于人才吸引和管理。

内容设计

“博世中国人才苑”的推文可主要分为三类内容——招聘相关信息、其他 HR 话题、和系列栏目。



✓ **招聘相关信息**: 博世着力于推广招聘相关信息。例如每年的博世中国人才日、校园招聘、博乐职位说栏目等宣传。“博世中国人才苑”首先要为公司的人才吸引做贡献。例如“博乐职位说”栏目与招聘紧密相关,旨在通过简洁生动的语言和呈现方式向候选人传递博世的最新招聘需求,并附带多样的简历投递方式。

✓ **其他 HR 话题**: 除招聘相关信息外,“博世中国人才苑”也会积极推广其他 HR 话题,例如新的 HR 政策、员工福利、人才发展项目等等(主要针对“员工服务”模块)。

✓ **系列栏目**: “博世中国人才苑”也包括一些系列栏目,例如“BOSCH Inside”栏目主要介绍博世一些有亮点的项目和产品,通过介绍项目和产品,引出其背后团队的介绍。“博世斜杠青年”栏目中,公司会寻找一些受欢迎、具有代表性的斜杠青年员工(除本职工作外在企业内还担任多重角色,如体育俱乐部主席等)。然后,通过访谈的形式,结合雇主品牌,呈现员工的精彩故事。

企业实践 “认识喜利得人” 喜利得

喜利得微信平台上宣传内容包括“公司介绍”、“企业战略与业务模式”、“认识喜利得人”、“工作与生活”几大模块。其中,值得一提的是“认识喜利得人”部分,其内容由物访谈视频构成。

✓ 就录制人物访谈视频的目的而言,喜利得表示:一方面,通过员工的故事展现喜利得企业文化、多元化的职业发展路径以及丰富的员工活动等,这对外部候选人将更具有说服力;另一方面,对部分具有代表性进行访谈和传播,实际上也是对员工的认可和个人宣传。

✓ 就录制人物的选取而言,企业会根据每年的微信发稿主题选择适合的员工,如高绩效员工、快速发展的员工、职业发展路径具有典型性的员工,以及管培生项目毕业生等,企业旨在通过这些员工的故事展现喜利得企业文化的多元化和包容性。

✓ 可靠的声音具有难以置信的力量,使企业的品牌故事、文化令人信服。最好的方法就是创建视频的证明,而视频的来源即是员工声音——直接显示各类员工如何在公司工作,如同喜利得。

企业实践 施耐德

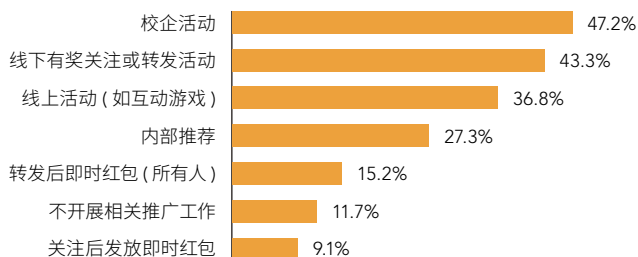
在微信端的内容编辑方面,施耐德主要以自创型的编辑和设计为主,企业不仅采取职位与软文相结合的方式推送,而且会对候选人进行跟踪,以更加精准地、更具针对性地针对性推送相关信息。

简而言之,针对每月的社招岗位,企业会将其分类,针对招聘较为集中的岗位类别,企业会通过图文并茂的软文引出岗位招聘信息;同时,在“三脉一键”的基础上,企业能有效地将微信端的关注者精准定位,找到其所关注的岗位及其相关内容,因此,针对一些关键岗位,企业能够做到更为精准的定位推送,尽量使推送内容与信息接受者之间关联度高。

传播：借力内部推荐

在最初建立微信平台时,关注量是企业最关心的问题之一。有关如何增加公众号的粉丝,企业通常都会充分利用已有的线下活动;除此之外,通过数据和采访结果分析,“内部推荐”也是企业扩大微信招聘平台影响力的另一主要渠道(参考图表 17)。

图表 17 企业推广微信招聘平台所使用的方式:(N=231,多选题)



有关“内部推荐”与“微信”的结合运用,我们总结了一些企业的实践和经验,以下几点值得企业关注:

平台的友好性

微信招聘所实现的功能,尤其是内部推荐操作流程的便捷性和智能性是影响员工是否利用微信完成推荐的重要因素。对企业而言,将内部推荐转移至微信公众号,其目的是使内部推荐流程更加优化,进

而更好地激励员工进行内部推荐。因此，微信招聘平台是否真能优化内部推荐流程、改善用户体验？这值得思考。

✓ 员工认证量的提升

平台建立完成后，企业需要确保员工知晓，完成认证，以打开微信内部推荐的“大门”。在此阶段，企业需要利用各种方式在内部推广微信招聘平台，激发员工积极尝试，例如，抽奖、路演等活动。

✓ 转发和推荐的持续性

认证量只是短期的数字，其并不代表微信内部推荐持续有效。为保证微信平台作用于内部推荐，企业不妨与公司内部推荐机制和相关活动结合——例如，将“推荐红包”转移至线上，提高红包发放的及时性；将“内推节”部分环节移至微信公众号，增进与员工的持续互动。

企业实践 “内推”面临挑战 玛氏

在微信上线两周活动结束后，我们发现同事认证的比例仅占全体同事的 15% 左右，与玛氏全国四大城市，7 家工厂，10 余个办公室的活动所覆盖的人群相比，宣传效果不如预期。因此，公司将 2017 年主要的运营目标设定为内部同事——“攘外必先安内”，希望大幅度提升内部同事的认证和转发数量，加强推荐的参与，从而影响外部的粉丝

面对这个挑战，玛氏对不同事业部、区域、层级以及职能部门同事的认证量进行了详细分析，发现：销售同事的未认证量最多，高达 90%。这其中的原因主要为销售同事的工作状态导致——流动性强，在外拜访门店，无电脑工作方式，以至于玛氏之前所使用的推广和沟通方式对销售同事很难产生作用，例如邮件、路演和海报等。因此了解这些原因之后，玛氏完善了之前的推广宣传方式：

- ✓ 利用销售经常接触的渠道进行宣传。在玛氏，销售部门有其专门的门店拜访系统。微信平台负责人了解这一情况之后，立即与系统负责人进行沟通，希望通过这个系统向销售同事推广微信的内部推荐功能。以这种方式进行持续两周的推广之后，认证量大幅度增加（3 天增加 500 个认证量）；
- ✓ 利用各业务部门的微信公众号进行宣传。在玛氏，除了有统一的微信招聘公众号，各业务部门也有独立的微信公众号。为了与各业务部门同事保持有效沟通，招聘团队积极与各事业部负责微信管理的同事建立长期合作关系，争取在事业部公众号上推广玛氏微信招聘平台，以鼓励同事进行内部认证，推荐人才；
- ✓ 利用“点对点地推式”进行宣传。除了线上的宣传方式，公司也会进行“地推式”的推广，所谓“地推式”即为面对面直接向同事宣讲。与之前的路演有所不同的是：地推式更具针对性，主要因为：
 - 1) 招聘人员直接向用人经理推广，鼓励其在部门内部进一步宣传；
 - 2) 充分利用每个事业部大型会议的方式进行宣传。招聘同事首先会收集每个事业部将要举办的大型会议，然后与事业部沟通以

确定是否能在会议里进行 10~15 分钟针对微信内部推荐进行宣讲；

- ✓ 利用“内推节”进行全面宣传。玛氏将通过内推节的方式集中宣传和鼓励内部推荐，将“内部推荐”植入同事心中以持续吸引同事关注，也利于培养内部推荐习惯。

企业实践 让员工变身招聘大使 亿滋

在分析员工使用微信招聘的关键节点后，亿滋决定不同节点使用不同方式向员工推广微信招聘平台。以下重点介绍如何促使员工“关注”账号、“转发”职位信息。

◆ 多渠道全面宣传，推动员工认证

企业设计了名片大小的卡片，印证数千张发给员工。卡片上有特别清晰的关注流程，以及对于申请入职后的员工推荐奖励金额。值得一提的是，企业把发票抬头印在卡片上，希望员工更久地保留这张卡片。同时，我们结合一对一演示、业务会议上的宣传，争取多渠道宣传覆盖到各个部门。



◆ 细化每个推送环节，刺激内部员工转发

- 1 每周推送热招职位和推荐奖励名单，实时信息传递
 - a 每周撰写邮件，推送所有热招职位，以告知全员；
 - b 推送职位时，企业也把获得推荐奖金的名单和金额发给大家，吸引注意力。
- 2 每月发布微信伯乐榜单，扩大影响力
 - a 为每月评选的微信伯乐颁奖，鼓励其他员工热情参与。颁奖时，企业会请员工的部门经理为其颁奖，并合影留念，持续传播，让更多人知道和参与其中。
- 3 招聘专员每天更新职位，将难点 / 紧急职位配备红包，或制作 H5 专题
 - a 我们针对关键职位配备红包，并关注红包的金额配置多少最合适；
 - b 每个职位描述是否用中文改写？是否言简意赅？务必从传播人和候选人的视角去看。
- 4 鼓励直线经理、业务团队将职位精准转发
 - a 通过他们转到针对性的微信群、校友群或朋友圈形成信息精准传播；

- b 使用各样方法促使空缺职位的业务部门同事积极转发。
- 5 简化流程，做好推荐人与候选人的用户体验
 - a 微信招聘使候选人直接通过手机查看 / 转发 / 申请在招聘职位
 - b 微信招聘使申请人无需重新填写简历：可直接导入其他招聘网站上的现有简历，或直接上传简历附件；
 - c 通过系统跟踪，做到只要候选人是通过某员工分享的链接申请该职位，就被认作是该员工推荐的。
- 6 转发职位的员工可以收到系统即时提醒，了解推荐进度
 - a 开通系统的即时提醒功能，使员工可实时知道谁点击 / 谁申请 / 谁入职了，做到信息完全透明。

注：完整案例参考智享会调研报告——
《第三届招聘渠道有效性与招聘成本调研》

企业实践 激发内部力量 博世

博世认为内部员工是扩大微信招聘影响力的重要力量。博世希望最大限度地激发内部员工的潜力，使其成为公司的大使。博世主要从以下方面促进内部员工对微信招聘的影响力。

- **完善公众号菜单模块：**“博世中国人才苑”搭载了“员工服务”功能模块。该部分主要服务博世内部员工——增加了员工获取公司 HR 信息的渠道，进而增加了内部员工与“博世中国人才苑”的粘性。另一方面，“员工服务”模块也有助于外部候选人深入了解博世的企业文化、公司政策、工作环境等。
- **推动内部转岗：**公司鼓励员工内部转岗。员工也可在“博世中国人才苑”中随时获取博世的最新职位并寻找发展方向。
- **邀请招聘经理参与：**博世会邀请招聘经理们共同完成微信推文的撰写和设计，使其成为推文的作者，进而招聘经理会更愿意分享自己参与制作的推文。
- **强化微信端推荐功能：**通过招聘系统的逐渐完善，员工将职位推荐给好友后，员工可实时查看被推荐者的职位申请进程。让员工更愿意尝试微信上的职位推荐。

值得一提的是，博世员工之所以能成为其微信招聘传播的重要力量，离不开企业对内部员工的关怀与重视，也离不开员工对博世雇主价值主张的认可。

体验：打造用户满意的招聘渠道

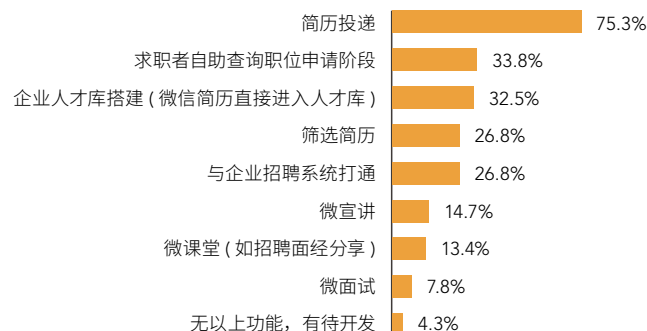
用户满意是保证微信招聘平台持续运营的关键，而且对微信招聘平台而言，用户既包括候选者，也包括招聘者。因此，企业在建立或完善微信招聘平台的过程中，需要考虑双方的体验和感受。

✓ **对候选者而言：**其用户体验主要受“平台的功能性”、“求职操作的便捷性”以及“求职过程反馈的及时性”，简而言之，即是平台实现的功能。数据显示，75% 的企业，其微信平台都实现了“简历投递”功能，而且一些企业提供了多种简历投递的方式。但需要注意的是，除“简历投递”之外，微信招聘平台的其他功能和价值却亟需企业重视，例如求职反馈的及时性、与人才库是否打通（参考图表 18）。

✓ **对招聘者而言：**其用户体验主要体现于工作效率和招聘效果。因此，企业需要重视微信平台所实现的功能是否有利于提高招聘者的工作效率，在采访中，较受关注的是：微信来源“简历收集和处理”和“人才库资源积累”。

就部分企业的微信公众号而言，无论是否有目标岗位，浏览者都可建立简历，进入企业人才库，但仍只是少部分企业；就调研结果而言，目前仅有 33% 的企业，其微信招聘平台与企业人才库打通，不到 30% 的企业与企业招聘系统打通。总而言之，对招聘者而言，招聘平台的便捷性和投入回报率仍有待提升。

图表 18 微信平台实现的（所使用的）功能有：（N=231，多选题）



企业实践 运营，聚焦用户体验 博世

随着“博世中国人才苑”的招聘效果逐渐提升，博世也开始探索新高度——重视用户对“博世中国人才苑”的使用反馈和求职体验。今年博世全新招聘系统正式上线，“博世中国人才苑”的用户体验也在各个方面得到了提升。

✓ **简历投递：**系统上线后，求职者的求职申请变得更加轻松，可通过多种渠道投递简历。

✓ **求职追踪：**由于“博世中国人才苑”与全新招聘系统的成功对接，微信端简历也将自动进入企业招聘系统后台。新系统会协助博世人才甄选团队进行简历来源分析并自动提醒人才甄选顾问

及时处理新简历。求职者同样会收到邮件并可持续追踪求职进程。无论求职者是否匹配岗位，都会收到反馈。



✓ 职位发布：新系统上线后，把职位发布到“博世中国人才苑”也不再需要博世人才甄选团队的重复工作。人才甄选顾问只需在系统中勾选微信平台，职位即可同时发布至微信端，进而降低了招聘人员的工作复杂程度。

企业实践 优化微信公众号功能 施耐德

目前，施耐德的微信招聘平台（公众号：施耐德电气招聘）已与施耐德中国的招聘系统，以及施耐德全球的招聘系统完成对接，实现了“三脉一键”，这将促进企业人才库的进一步完善，同时也降低了微信端人才的管理难度。

另外，施耐德的微信招聘平台已与其他招聘网站（如智联招聘、前程无忧）实现无缝连接——企业在其他招聘网站上发布的招聘信息可同步到企业的微信招聘平台。

• 优化内部推荐方式

施耐德将微信招聘平台与内部推荐项目（ERP）相结合，以加强对微信招聘端的推广，也让员工更方便地向企业推荐人才——内部同事可通过扫一扫的方式快速获取简历，推荐的简历数量可累积为积分（点数），而且积分与京东商城直接打通的。通过这种方式，同事能更大程度上利用碎片化时间完成内部推荐或与 HR 进行更为频繁的互动。

• 优化简历投递方式

对于求职者而言，在移动端填写简历，最怕的是过于复杂。因此，站在求职者的角度上，施耐德本着“简单给求职者，复杂留给自己”的原则，将求职者在微信端的简历内容控制在一页以内，即只包括求职者简单的个人信息——姓名、手机号码、和邮箱。

而仅仅通过这些信息，企业又无法准确对求职者进行判断。但由于施耐德已实现：微信与企业两个招聘系统的“三脉一键”，因此，基于求职者所填写的基本信息，企业能搜索其过往简历，包括其他招聘网站上的简历。当无法搜索到求职者的相关简历时，相关招聘人员才会通过人工追寻的方式获取其简历。

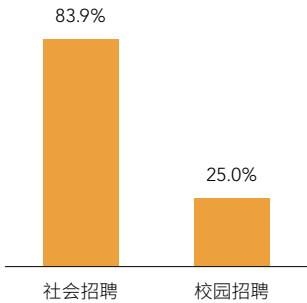
领英

使用现状

调研显示，领英即是企业主要的招聘渠道之一，对访谈和数据的进一步分析后发现：目前，领英的使用情况具有以下特点：

- ✓ 主要针对社会招聘，尤其是中高层岗位的招聘（参考图表 19）。目前，在国内，领英用户更多的是职场人士和高端人才，在校园中的普及率有限。
- ✓ 主要运用于被动候选人的搜索和雇主品牌的宣传。相对于微信，通过领英，HR 能够直接搜索和寻找其想要的人才并可与其建立联系，这是其主要优势之一。
- ✓ 企业规模越大，使用率越高（参考图表 20、21）；外资企业占比较大。这主要受两方面原因影响：一是领英的成本费用较高，当企业人才需求量较大时才会增加其在领英上的招聘投入；二是，企业规模越大，所需的高端人才越多，人才招聘范围也越大，包括海外招聘——对大多数企业而言，领英是其与海外人才建立联系的渠道之一。

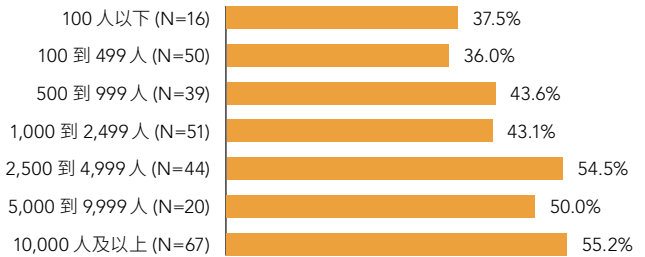
图表 19 领英在校园招聘和社会招聘中的使用率：(N=168，多选题)



图表 20 针对领英招聘所涉及岗位，请根据成功率进行排序：(N=190，排序题) 注：分数计算标准参考图表 8

选项	平均综合得分
经理或高级经理	4.2
部门总经理或负责人	2.6
一线主管	2.6
普通员工	2.0
公司高管	1.4
实习生	0.9

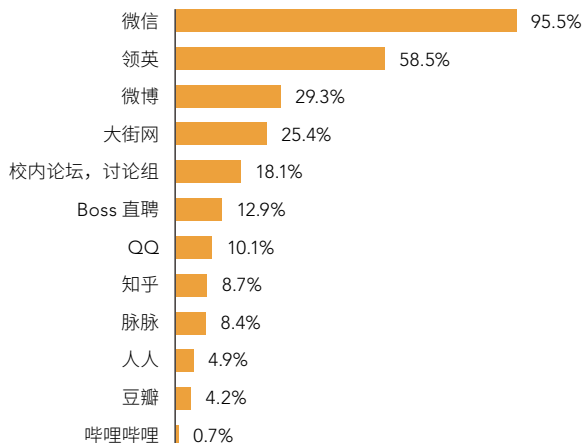
图表 21 公司规模与领英使用状况分析：



领英 & 雇主品牌

除直接发布职位和搜索候选人之外，通过调研不难发现：领英也是企业雇主品牌宣传的主要力量（参考图表 22），甚至一些企业表示，领英的主要价值即是其雇主品牌宣传。

图表 22 利用哪些社交媒体对外宣传雇主品牌：(N=287, 多选题)



通过进一步采访，我们了解到企业在领英上宣传雇主品牌的方式主要分为以下三步：

- ① 在领英上建立公司主页，向关注者传递公司的相关文化和信息；
- ② 通过付费或其他方式来加强对公司主页的推送，增加关注度；
- ③ 定期在领英上发布公司的动态和职位，保证企业的活跃度。

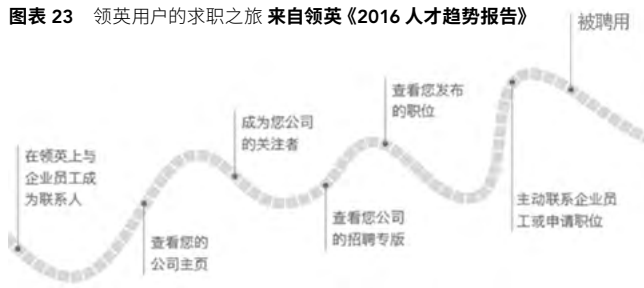


目前，绝大多数公司已经实现关键一步，即“建立公司主页”，因为对潜在候选人(领英会员)而言，其在加入新企业之前，必经之路是“查看公司的主页”，以加强对公司的了解（参考图表 23）。

但“增加关注度”和“动态推送”也同样重要，因为其对于企业扩大影响力都十分关键。就这两方面而言，我们发现：企业员工在领英招聘时发挥巨大作用，求职者在领英招聘之路上，所做的第一件事和最后一件事都与公司内部员工建立关系（参考图表 23）。调研进一步显示：成功的求职者搜索和了解企业在职员工的几率是他人的九倍（数据来自于《2016 人才趋势报告》）。总而言之，企业在领英上进行雇主品牌宣传时，不可忽视：

- 领英平台上公司主页的建立和完善。以保证能有效影响和吸引潜在候选人，促使内部员工能有效吸引其人脉圈内的人才成为企业粉丝。
- 内部雇主品牌的建设。企业雇主品牌的宣传首先应从内部做起，首先应获得内部员工的认可，因为内部员工是企业雇主品牌传播的直接有效力量。

图表 23 领英用户的求职之旅 来自领英《2016 人才趋势报告》



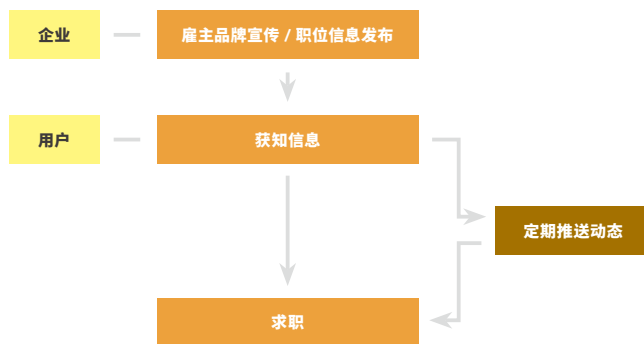
微博

传播价值：“微博”之力

雇主品牌宣传

相对于其他主流社交媒体招聘，只有 26% 的企业会使用微博进行招聘，与微信相比，相差 60%（参考图表 7）。这与微博的特性有关，首先，其并非专门的职业社交媒体；而且，其受众范围较为宽泛，企业很难建立具有企业特色的人脉圈。

对大多数企业来说，微博在招聘中的主要作用和目的是宣传和广告之，而非真正在微博上进行完成招聘（参考下图）。因此，对于“微博”，企业更关注的是有效粉丝量——积极与企业互动或帮助企业传播扩散的粉丝，总而言之，其能帮助扩大企业“微博”的影响力，进而增强企业雇主品牌的影响力。



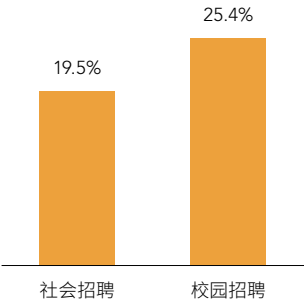
总而言之，微博内容更多是为加强雇主品牌的影响力，进而辐射至招聘结果，但部分企业也会直接在微博上发布相关的招聘活动和招聘岗位，将微博用于直接招聘。

直接招聘

企业在微博上所发布的招聘岗位更多是针对校园招聘，包括实习生招聘（参考图表 24），这主要受微博的用户群体影响、也与求职者的求职习惯相关。通常企业会在企业官方账号上发布企业的招聘信息，部分企业也会与其他较具影响力的微博大号开展合作，帮助企业推送相关职位，以扩大招聘信息的覆盖面。

另外，值得一提的是，部分企业会建立针对性的微博招聘账号，与企业官方账号分开进行管理，企业认为：这有利于微博招聘的管理，因为不同目的的账号，例如，产品宣传类、雇主品牌和招聘类，其目标受众有所不同。分开建立后，招聘账号可由招聘团队进行管理，能更加精准地推送相关信息，吸引目标受众；但需要注意的是，建立不同账号后，企业也应注重不同团队间的合作，有效的合作往往能事半功倍，例如，在官微上对企业产品进行宣传的过程中，可适当引出产品背后的团队和招聘职位。

图表 24 微博在社会招聘和校园招聘中的使用情况分析：



传播内容：由内及外

与其他社交媒体相比，微博的传播和影响没有边界，这意味着企业有更大的发挥空间，同时也意味着企业需要花费更大精力才能吸人眼球、赢得关注——微博用户繁杂多样，企业难以甚至不可能把握所有用户的需求，赢得所有用户的关注。面对这种情况，企业不妨由内及外——首先从自身需求出发，对微博进行定位，并找准目标用户，然后进一步分析目标用户的需求和偏好，有选择地传播扩散信息。

就发布内容的性质而言：微博与微信也有所不同。在微信上，企业一般会推送一些篇幅较长、内容较为全面完整的文章，但推送频率较微博而言较低；而**微博，企业则主要利用其推送“短频快”的信息，即篇幅短、频率高、及时性强。**

就发布内容形式而言：通过采访，我们发现：企业在微博上进行雇主品牌的主要体现仍停留在是：发布企业的重大活动、企业产品或是近期变化等。但多数企业却忽视了：这些信息对于粉丝而言，通常不具有持续的吸引力，也不能有效吸引新的粉丝，扩大微博账号的影响力。**因此，在传播企业相关信息时，不妨将企业信息与社会热点相融合，或使用当下流行的用语表达，以引发粉丝共鸣。**

除内容本身之外，在**微博运营过程中，企业应注意结合两个“动”——“活动”和“互动”，即发起相关活动、与粉丝或其他用户积极互动。**以海尔官方微博的运营为例，在**微博运营过程中，海尔十分注重“与粉丝互动”和“目标用户需求（不仅是粉丝）”，如下：**

① 发起与粉丝互动（如投票、问答、有奖转发活动）。同时需要注意的是，海尔官方微博设置了“先关注、才能评论”，进一步促进了微博粉丝量的增加。

② 参与热门微博的评论。在一些热门微博的评论中，包括名人明星的微博等，我们不难发现一些热点评论即是由海尔发布，并且下方有其他用户与它的互动。

③ 结合重大节日，发布相关信息，引起粉丝共鸣和互动。在一些重大节日，海尔会结合节日推送当天的内容。

④ 参与微博热点话题。通过参与近期的微博热点话题，进一步增加官微在非粉丝群体中的曝光率。

⑤ 结合当下流行的元素编辑微博。负责海尔微博编辑工作的同事是为 90 后，担任新媒体运营岗位，其能紧跟时代，贴合用户用语习惯。

总而言之，在海尔看来，其官方微博成功的秘诀在于“不脱离用户”——其呈现给用户的不只是一家企业，而且是一个普通的微博博主。正是如此，才能使海尔官微在微博用户中具有一定影响力，使其成为企业有效的招聘渠道之一，其中一篇有关实习生招聘的信息，最终得到了成百上千位用户的关注。



QQ

QQ 是企业在校园招聘中企业使用较多的 5 大渠道之一，高于微博，近 30% 的企业在校招过程中都会使用 QQ（参考图表 3），而在采访过程中，一些企业均表示：QQ 逐渐开始回归校园，而且，QQ 的公开性高于微信，更易于企业在校园内的雇主品牌传播。

有关 QQ 招聘渠道的具体运用，据访谈得知，企业很少会将其运用于大规模招聘，而主要是雇主品牌的宣传和具体活动的推广。但企业表示，高校内某些 QQ 群也不失为一些岗位招聘的主要力量，尤其是针对学历水平较高的潜在候选人，

总而言之，企业若想发挥 QQ 的招聘力量，首先应激发学生的传播力量，如通过企业校园大使、或是一些线下活动来积累企业的 QQ 好友，与更多的学生建立信任；进而逐渐打入学生内部，加入校内 QQ 群，并保持持续的互动。具体可参考凤凰网的相关实践。

企业实践 凤凰网

凤凰网认为：企业如果要扩大雇主品牌的影响力，不只是要在应届毕业生中进行渗透，而是要把所有的在校生作为企业雇主品牌的受众群体，以循序渐进地传播雇主品牌。但企业发现：与微信招聘平台相比，其主要受众是应届毕业生（求职者），而 QQ 的受众不只是应届生，而是包括所有在校生，因此针对校园群体，学生对 QQ 的使用程度和依赖程度都高于微信。基于这些考虑，凤凰网把 QQ 和 QQ 空间作为打造企业雇主品牌的重点渠道，具体安排如下：



- ① 建立企业的 QQ 账号之后，企业首先会借助校企合作的力量，以寻找并加入高校内一些 QQ 就业群或兴趣小组，逐渐的与学生成为好友；
- ② 与更多的学生成为好友之后，企业会建立 QQ 群，通过 QQ 群让学生影响身边更多的学生加入；另外，企业在与学生成为好友之后，会关注学生本人动态的分享，注重与学生的互动，并与其持续地进行互动，使其对凤凰网给予持续的关注；
- ③ 同时也会打造企业的 QQ 空间，添加公司的资料、文章、及活动等一些能够帮助学生了解企业雇主形象和品牌的信息。

其他媒体

在采访过程中，在谈及企业所使用的社交媒体时，不少企业都提及“知乎”、“豆瓣”以及“论坛、讨论组”等社交媒体，尤其是针对校园招聘。

透过数据（参考图表 7），我们不难发现：“知乎”、“豆瓣”以及“哔哩哔哩”等媒体的使用选择率较低，究其原因，主要是因为这些媒体的受众面受限，而且一般很难用于直接招聘，更多是用于雇主品牌的建立，而雇主品牌的建立恰恰需要长期的经营、管理，且难以评估运营效果，以至于在不确定其效果或短期内未取得成效的情况之下，企业一般都无法保证这些媒体的持续运营。

但同时，对一些企业而言，“知乎”、“豆瓣”又是企业宣传雇主品牌和招聘的重要渠道，尤其是一些互联网（包括信息技术）行业——将“知乎”和“豆瓣”运用于招聘的企业中，85% 的企业为互联网行业。这与企业所需人才的特性相关——互联网行业需要大量的技术人才，而媒体常是技术类人才（IT 人才）的聚集地，因此，对这些企业而言，

知乎、豆瓣、论坛讨论组等社交媒体具有一些独特优势——精准推送、公开透明性更强（参考下图）。有关这些社交媒体的具体运用，企业会依据各种媒体自身的优势和功能决定其运用方式、使用频率以及运用的具体阶段。具体可参考以下企业的相关实践经验。

精准推送

在小众媒体上，企业往往能更为精准地发布相关信息，能根据各媒体用户的喜好决定信息文本和形式的特征

公开透明性更强

在小众媒体上，用户与企业，以及用户之间的讨论完全公开透明，企业无法进行相关处理，进而增强信息的真实性和说服力，但同时企业也需应对这些媒体上有关企业的负面言论

企业实践 “小”媒体，大用处

X 互联网企业

• 日常

X 企业会结合当下热点，在知乎和豆瓣上发布帖子或讨论，以增强与用户的粘性；也会在其他有关企业的帖子下跟帖，与用户形成讨论。

• 招聘季

X 企业会针对当下开展的招聘活动，跟随招聘活动开展的进度，在知乎、豆瓣上进行系列性推广，以尽量扩大相关活动的影响范围。也会将相关视频上传至哔哩哔哩，如线上及线下宣讲会视频资料，进而增强企业在招聘季的曝光度。

凤凰网

对凤凰网而言，由于编辑类人才是企业最大的招聘需求之一，而且企业发现知乎和豆瓣等媒体上编辑类学生偏爱的社交媒体。因此，在校园招聘中，企业也会利用知乎、豆瓣等渠道渗透凤凰网的相关信息。就信息内容而言，与微博相比，企业在知乎及豆瓣上推送的内容也较为深入和全面，而且为了贴合媒体类同学的使用习惯，企业在知乎豆瓣上的文章用词会较为婉转、文艺、清新。

对知乎和豆瓣这些类似社交渠道的使用，除了推送信息，企业也比较重视与学生的互动，也是招聘工作的重点之一，与微信相比，知乎和豆瓣的互动更具有公开性和透视度，在学生群体中说服力较高，易获取学生的信任，但同时也意味着会出现负面言论和信息，因此需要企业花费一定精力去应对负面言论带来的影响。

社交媒体的其他运用

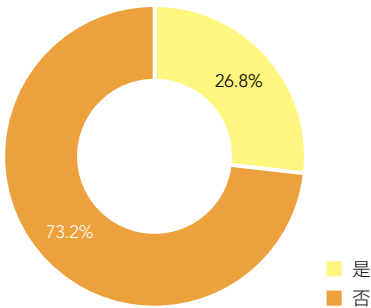
线上宣讲会

现状分析

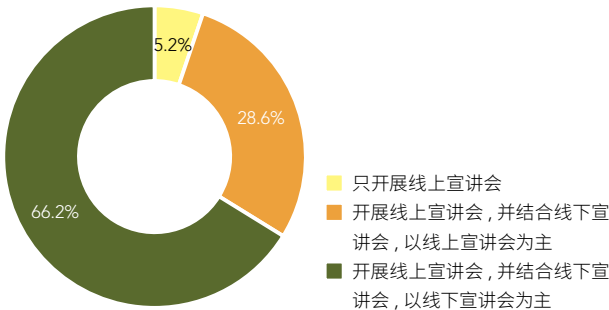
随着社交媒体在招聘中的使用愈加频繁，以及直播的火热，越来越多的企业将校园宣讲会也转移至线上。数据显示，近 30% 的企业已在线上开展宣讲。但需要注意的是，即使这些企业已经尝试开展线上宣讲会，但大多数企业仍未完全摆脱线下宣讲会，甚至近 7 成的企业仍以线下宣讲会为主，线上宣讲只是为了配合线下宣讲会的开展（参考图表 25、26）。通过对访谈结果和数据的进一步分析，我们发现，开展线下宣讲会的企业通常具有以下特征：

- ① 企业校招所需人才多样，目标高校也较为多样且分散，线下宣讲难以全部覆盖。
- ② 校招量较大，在开展线上宣讲会的企业中，70% 的企业校招量超过 50 人，40% 企业的校招量超过 100 人。

图表 25 在校园招聘中，是否开展线上宣讲会：(N=287，单选题)



图表 26 线上宣讲会使用具体情况为：(N=77，单选题)



作用与开展形式

就开展线上宣讲会的目的而言，同时也是线上宣讲会所具有的一些优势，通常企业采用宣讲会的主要目的包括以下六点。在多种目的的影响下，通常一些企业会在同一周期内举办多场不同主题的线上宣讲会，以最大限度地地为招聘助力。

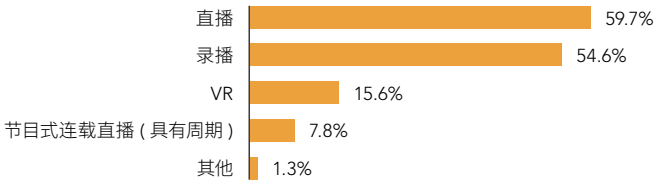
- ✓ 扩大校园宣讲的覆盖范围；
- ✓ 为线下宣讲会预热；
- ✓ 保证候选人能回看宣讲内容；
- ✓ 节约校园宣讲会开展成本；
- ✓ 最大范围内推广企业品牌；
- ✓ 与候选人更好地互动。

就线上宣讲会开展形式而言，录播和直播是企业采取的主要两种方式——55% 的企业采用了录播、68% 的企业采用了直播；也有 16% 的企业会运用 VR 的形式（参考图表 27）。

面对不同形式的线上宣讲形式，每种方式各有利弊，企业应根据自己需求和目的进行选择——相对于直播而言，录播的互动性较差，但其准备难度也相对较低；相反，直播往往需要 HR 前期投入大量的精力去准备，对直播参与者的应变能力也要求较高。

值得一提的是“节目式连载直播”，目前而言，采取的企业相对较少，也是较为新颖的线上宣讲形式，较为熟知的是腾讯的“鹅厂卧谈会”。通过访谈部分企业校园招聘负责人，我们发现：目前对于大多数企业而言，仍不愿轻易尝试“节目式连载直播”式的线上宣讲，主要因为其对企业人力配置要求较高，其需要专门的内容制作团队，因为只有企业具备强大的内容制作基础，才能够支撑周期性直播。

图表 27 线上宣讲会形式为：(N=77，多选题)



企业实践 “线上”为“线下”预热 凤凰网

对凤凰网而言，校园宣讲会每年校园招聘工作的重中之重，校园宣讲会包括线下宣讲会和线上宣讲会，虽然企业仍以线下宣讲会为主，但为了扩大校园招聘的辐射力度，企业会尽可能地利用线上宣讲对校园招聘进行预热。

凤凰网主要是利用社交媒体直播的方式开展线上宣讲会，2016，凤凰网共开展了四次线上宣讲会，每次的内容都有所不同，但目的都是为线下宣讲和校园招聘预热。

① **第一次线上宣讲会**：本次线上宣讲内容主要以宣传校园招聘为主，开展过程中主要有三个角色的人参与——HR、某技术部门负责人、某个编辑负责人。在整个直播过程中，HR 首先会介绍公司的总体情况和校招安排（包括职位和流程），主要仍以与学生的互动为主，在这次宣讲的过程中，几乎从开始到结束都在解答学生的问题。

② **第二次线上宣讲会**：本次线上宣讲内容为职场分享，由人力资源总经理主导，分享主题与“校园招聘的学生如何更好地找到工作”类似。直播由分享和问答环节组成（时间占比总体上为 1:1），在 HR 分享结束后，会与学生进行互动。

③ **第三次线上宣讲会**：本次线上宣讲以企业参观为主题，由 HR 主导，通过直播的形式带着学生参观企业环境，并在参观的过程中与学生互动，进一步为校园招聘预热。

④ **第四次线上宣讲会**：本次线上宣讲实际上是对“企业实习生招聘过程”进行直播。在这次实习生招聘项目中，凤凰网与第三方共同推出了一个活动——来参加实习生面试，拿到实习 offer 的前三名同学可以获得 iwatch 一个，前三十位及其他同学会有其他不同的奖品。面试从早上 9 点开始，活动全程直播，通过这个活动，一方面是鼓励学生到现场参加面试，另一方面也是通过这个活动为校招预热，因为这次实习生招聘会涉及校招的一些岗位，因此会吸引应届生的参与，进而提前为校招预热。

企业实践 空中宣讲会 携程

每年 9 月，国内企业都会启动这一年的校招项目。随着“互联网+”的蓬勃发展，校招也正发生着划时代的变化，以携程网为例，今年就首次将校园宣讲会移至网上直播平台。“无论是学生参与度，还是互动性都远超预期。”携程人力资源部相关负责人表示。

携程现有员工年轻化态势尽显，潜力十足。携程的人才发展理念即是要为有潜质的年轻人搭建好多方位发展平台和培训体系，激发他们创新的活力与动力。而同时，企业也要持续通过校招平台为携程吸纳更多的新鲜血液。去年，校园招聘季的携程，就首次将直播与校园招聘宣讲会进行结合，打造“空中宣讲会”这一全

新校招宣讲会形式，也在大学生群体中收获了热烈的反应。

活动具体

“空中宣讲会”于 9 月 27 日晚 19 时正式开始，以卧谈会的形式展开，主要参与人包括携程人力资源部组织发展中心总监，携程人力资源部雇主品牌高级经理，携程度假当地玩乐商拓、校招 MT 等负责人。并围绕“在携程工作是一种什么样的体验？”、“零距离深入携程，感受在携程的吃住行游购娱”等话题分享了各自的看法和体会，三位主要参与人也与线上关注者保持持续互动。



效果评估

在宣讲会开始前 5 分钟，在线人数就已经突破千人。携程相关负责人表示：“在宣讲会进行的过程中，在线人数不断上涨，最高峰时有接近 3,000 人同时在线，收听、收看我们的宣讲会。”直播过程中，互动问题总数超过 1,000 个，这都远超企业的预期。

通常一场线下的校园招聘宣讲会最多能够容纳 400-500 名学生，而线上直播则不同，一场直播能够容纳的人是不封顶的，“这也就意味着有更多的学生可以通过互联网了解携程，认识携程，这其中甚至包括很多身在海外的学子。”

在“空中宣讲会”之后，携程的校园宣讲会于 10 月 9 日至 10 月 14 日期间在全国 11 个城市的 20 所大学同步举行，包括北大、清华、中山大学、哈工大、复旦、交大、同济等高校。

发展趋势

携程该人力资源负责人认为，今后，线上的校招宣讲会将会成为大势所趋，“不仅仅是因为学生和企业 HR 之间能够有更高效的互动，学生和学生间的互动体验也通过直播平台被进一步放大。”除了互动性的优化外，直播平台的录播功能能够让因各种原因错过宣讲会的学生有重新回看的机会，这对于携程而言，将因此吸引到更多优秀人才。

如想要了解更多关于携程校招方面的信息
可以关注微信“携程校园招聘”查看

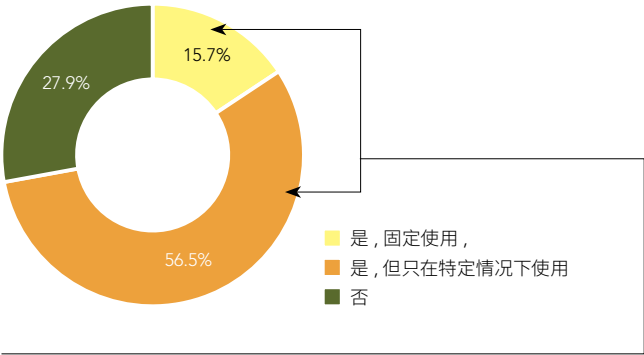
视频面试

面对为数众多的候选人，HR 往往如果按部就班的安排时间面试，费时费力，当面试完所有人的时候已经是精疲力尽。而且，这种耗时长、费心力的面试方法不仅为企业找不到合适的人才，而且有可能优秀人才早已选择面试方式更为方便的公司。

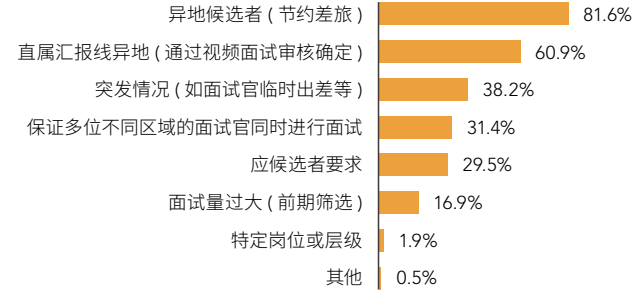
也正是如此，许多企业已经改变了传统的面试方式，采用视频面试。继而能使企业高效地完成大量面试；也能使候选者和面试官跨越距离障碍。就调研结果分析（参考图表 28），目前超过七成的企业已采用视频面试，但大多数企业只在特定情况下使用，如：“候选人为在异地”、“直属汇报线在异地”。

有关企业视频面试的渠道，除企业自有视频系统之外，企业所采用的另一主要渠道即是社交媒体，企业主要使用的社交媒体包括“微信”、“QQ”和“Skype”（参考图表 29-30）。另外，由于招聘的特殊需求，社交媒体的视频功能在一定程度上无法满足企业的需求，因此一些企业也会采用一些付费平台，为此，我们针对性访谈了一些企业，以携程和喜利得为例，详见下文。

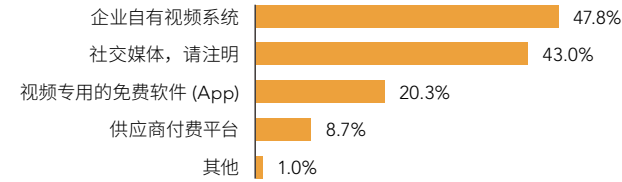
图表 28.1 视频面试使用情况：(N=287，单选题)



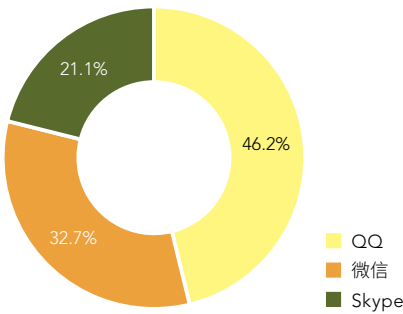
图表 28.2 在哪些情况之下会使用视频面试：(N=207，多选题)



图表 29 贵企业视频面试的渠道为：(N=207，多选题)



图表 30 企业用于视频面试的社交媒体为：(有效填写人次 52，填空题)



企业实践 携程技术中心 携程

使用视频面试的背景和原因

✓ 携程技术中心对于人才的需求定位，更靠近于互联网公司，这便使得对技术类人才的需求较多，对应聘者代码编写的能力也有相应的要求。然后，这项能力恰恰很难通过面对面的沟通进行考察。如果在面试中增加测试环节，则需要增加成本和大量工作。因此，在这种情况下，视频面试成为携程的不二选择。在视频面试中，应聘者可在电脑上直接进行编码，面试官也能实时了解。

✓ 携程技术中心不像其他业务部门——在国内各地区都有分公司，能够覆盖各区域的人才，其集中于上海，但往往所需人才却分散各地。如果在每个地区都设置招聘站点，这无疑将带来大量的成本支出。从而，“节约招聘成本，而又不错失人才”成为携程采用视频面试另一原因。

视频面试方式演变

在上文中我们提到，携程所使用的视频面试具备实时编写代码的功能，但并不是所有的视频面试平台都能够实现这种功能。在使用 X 供应商的视频面试平台之前，携程所使用的视频面试软件主要包括 Facetime、Skype 以及 QQ 等。因此，在以往视频面试没有编程和代码功能的情况之下，视频面试起到的是初试的作用，但还不能完全了解到候选人具体的能力，以及是否能够胜任

我们的岗位。

简言之，在过去，视频面试的目的主要是改善候选人体验，为确保面试的有效性，企业仍需要将视频面试与线下面试相结合。而现在，在视频面试过程中，企业即可考察面试者的代码编写能力，而且是电脑实时操作，更有利于企业查看面试者的在代码编写过程中的编码习惯及快捷键的使用情况等等。

• 视频面试针对谁？

对携程技术中心而言，目前采用视频面试较多的两个群体是校园招聘和海外招聘，但企业使用视频面试并不意味着某类面试中必须使用，主要还是根据应聘者和面试官的意愿选择性使用。至于视频面试的内容，主要与视频面试所处的环节相关，如同传统的面试，每轮面试的面试官不同，面试内容的侧重点也有所不同。

✓ 校园招聘

在校园招聘过程中，涉及到企业没有设置招聘站点的地区，如兰州、长春，但又有部分学校存在企业所需要的人才，企业很大程度上会依赖视频面试。甚至对于一些较为优秀但难以到上海进行面对面试的学生，所有面试都将会通过视频进行，视频面试之后，直接发放录用通知。

✓ 海外招聘

海外招聘的话主要是社会招聘，针对的主要是中高端的人才，在这种情况下企业主要考虑的就是差旅成本。但针对海外面试，起到的作用是初步筛选——一般情况下，视频面试最多两轮，然后就需要面对面的沟通，最终还是需要结合线下面试的结果决定是否录用。

• 效果与反馈

✓ 面试官反馈：从携程的使用的情况，以及面试官的反馈来看，视频基本上能够 95% 甚至是 100% 达成和面对面一样的效果。

✓ 面试者反馈：从候选者角度来看，相对于线下面试，候选者也习惯视频面试，主要有两方面原因。一方面，视频面试能够使候选者在电脑上直接编写代码，在没有视频面试的情况之下，需要面试者执笔编写；另一方面，更节约时间。

✓ 成本：就携程目前使用的供应商而言，平均成本为 10~20 元 / 次 / 人。携程 2015 年开始采用供应商提供的视频面试平台，由于其第一批用户，在价格上存在一定优势；下次签约（2018 年），成本可能会提升至 40~50 元 / 人 / 次。总体而言，相对于线下面试，视频面试更具有成本优势。

正是鉴于这些反馈，对携程而言，视频面试未来的使用频率和范围可能会扩大，因为在工具和成本没有太高的情况之下，相对于电话面试和线下面试，用人部门和业务部门更愿意利用视频面试。

企业实践 喜利得

• 初衷

喜利得在开展管培生项目中，部分项目会涉及到海归应届生的招聘，而针对这部分群体，受毕业时间的限制，其很难集中参与企业的线下面试；而且，企业所需的才分布较广，学校分布也分散，进而又增加了线下直接面试的难度。在这种情况下，为了吸引人才，企业必须采用视频面试的方式，以大大人才招聘覆盖区域。

• 完善

随着视频面试在喜利得的使用愈加普遍，视频面试工作的开展也随之改善，一方面体现在面试内容逐渐升级，另一方面则体现在视频面试针对的人群在逐渐扩大。

✓ 针对校招，喜利得在面试过程中会设置“评估中心”的环节，但这一环节很难在视频面试中实现，同时企业又需要通过视频面试了解候选人的潜力。针对这个问题，喜利得在视频面试中增加了“在线案例分析”环节——给面试者 30 分钟时间阅读案例，之后提出解决方案并进行简单地演讲。通过“在线案例分析”环节，企业也能对候选者的学习能力、分析解决问题的能力以及思维宽度有更多的了解。但需要注意的是，在“在线案例分析”环节之前，企业也会通过视频面试和线上测试对候选人进行初步筛选，之后再通过线上案例分析环节进一步了解其能力水平。

✓ 最初，喜利得的视频面试多用于管培生面试，但随着视频面试在企业愈来愈普遍，企业目前也会将其运用于社会招聘中（如身处外地的候选人、具有多重汇报线的跨国招聘等）。但需要注意的是，即使视频面试在企业中已经相当普遍，企业仍要保证整体面试流程中有线下面试环节。

• 价值

总体而言，喜利得认为：视频面试改善了候选人的面试体验，也增加了企业获取优秀人才的机会；同时也提高了招聘同事的面试效率。



趋势展望

通过数据分析和企业实践的整合，我们发现社交媒体招聘运营管理的一些方向和趋势，在此提出，希望能为企业社交媒体招聘实践的改善和优化提供指导。

展望 ①

社交媒体招聘向体系化迈进

随着社交媒体对人们的影响愈来愈大，人们获取的信息越来越多的来源于社交媒体，企业对社交媒体的招聘价值也愈加认可和重视。因此，企业对社交媒体的运用不仅是简单地使用，而且会对其运营进行规划，甚至使之成为项目，由专门团队负责，运营有始有终——既有明确目标，也有最终的效果评估和改善。

展望 ②

社交媒体、传统招聘网站与企业招聘系统全面打通，“三脉一键”

就招聘现状而言，不得不承认：传统招聘网站（前程无忧、智联招聘等）仍是主流招聘渠道，而且一时难以改变。在这样的情况之下，为扩大社交媒体招聘的影响力，企业仍需要“借力发挥”，将社交媒体与传统招聘网站打通，例如职位发布同步进行、简历投递一键关联。

同时，为提高社交媒体招聘工作效率，企业招聘系统需要将社交媒体融入其中，便于职位一键公布、简历统一处理、人才库资源积累。总而言之，社交媒体与传统招聘网站、企业招聘系统全面打通是其长远发展之道。

展望 ③

社交媒体招聘深入中高端人才

在过去，社交媒体是年轻人手中的掌中宝，但现在，随着移动端的普及，社会的进步，社交媒体各类人群所用。无论是未出校门的应届毕业生还是工作多年的职场人士，其都无法摆脱社交媒体带来的信息冲击。正是如此，一些企业和中高端人才也开始“正视”社交媒体，改变“社交媒体是非专业的、甚至是低端的招聘渠道”的认知，一些企业在社交媒体上发布的招聘信息也逐渐涉及中高端岗位。

展望 ④

社交媒体招聘更加精准、聚焦

在大多数企业看来，社交媒体招聘周期长，无法满足短期内的紧急招聘。一方面因为社交媒体在当下仍不是招聘的主流渠道，其仍无法快速建立企业与求职者之间的关系；另一方面则因为大部分社交媒体都无法很好地整合同类招聘信息和同类求职者。

面对这种情况，企业不能改变社交媒体本身的特性，其能改变的是运用和管理方式——为了将信息快速传递给目标受众，企业逐渐细分各类社交媒体和受众，针对不同渠道的特性和不同受众的需求，有选择地使用不同社交媒体——对一些企业而言，微信、领英、知乎、豆瓣、QQ 所针对的人群必然是所侧重的。

观点萃取

在观点萃取部分，我们将上述社交媒体招聘的发展趋势和展望和企业的优秀实践相融合，并从社交媒体在招聘中扮演的主要两种角色出发，进行总结归纳。

通过调研我们发现，针对招聘，社交媒体扮演角色主要有两种——雇主品牌宣传和信息传播、人才获取（职位申请或人才搜索）。两种角色都有其突出的代表：1）主要承担“传播信息，扩大企业影响力”职责的有“微博”、“QQ”、“知乎”、“豆瓣”等，2）主要承担“人才获取”的职责，当然也会分担“信息传播”任务的有“微信”、“领英”等。

通过数据分析和访谈结果，我们总结了社交媒体在以上两种角色中的一些奥妙之处，仅供参考。

信息传播：以“质”取胜

“粉丝量”或是“点击量”都是企业评估社交媒体影响力的普遍指标，对于社交媒体刚刚起步运营的企业而言，这些指标能有效反映社交媒体的运营效果和影响力。

但对于社交媒体运营较为成熟的企业而言，“粉丝量”或是“点击量”都并非效果评估的终极指标，企业还会关注社交媒体来源的有效简历率和招聘成功率（成功入职）等能反映社交媒体对招聘产生的实际影响。以微信为例，参考图表 31。

因为在社交媒体使用过程中，企业发现：粉丝量虽然很高，但绝大部分并不是企业的目标人群，进而也很难将信息传递给目标人群，因此使企业的信息宣传工作失去实质意义。而针对如何优化粉丝，通过一些企业的实践，主要将从“内容创作”、“内容传播”、“推广宣传”三个角度提出建议，帮助企业优化粉丝质量，精准传播信息。

图表 31 微信招聘效果评估的标准有：(N=118, 多选题)

选项	小计	比例
招聘信息的点击率	99	83.9%
招聘信息的转发数	92	78.0%
信息获取量（求职者通过微信获取招聘信息）	71	60.2%
微信简历收取率（微信简历收取量 / 简历收取量）	40	33.9%
招聘成功率（微信招聘入职量 / 招聘总量）	32	27.1%
有效简历率（可面试简历量 / 微信简历收取量）	28	23.7%
其他	1	0.9%

线下活动过时吗？

建立社交媒体招聘平台后，“短期内是否被知晓”是其成功运营的关键，企业往往会通过一些线上活动来吸引关注，如设置转发和关注红包、抽奖。这些活动确实能快速吸人眼球，激励用户之间的快速传播、获取关注，短期内不失为一种高效途径。但长期来看，这种方式很难帮企业甄别目标受众。

而相对于无针对性的线上活动，线下活动往往能确保活动参与者的“质量”——线下活动参与者往往都认可企业的雇主品牌，而且是与线下活动的主题相关的人才。因此，企业在一定程度上，线下活动能帮助企业优化社交媒体粉丝的质量和层次。

总而言之，线下活动是企业锁定潜在招聘对象的途径之一，企业不妨依据潜在招聘对象和目标受众的特点和需求，有计划有安排有目的地举办一系列线下活动；然后，企业可借助线下活动的契机推广企业的社交媒体招聘平台。而且，通过线下活动，企业不仅能够使参与者成为的粉丝，而且可通过社交媒体将其锁定在更小的朋友圈，例如微信群、QQ 群、论坛讨论组，进而能够进行点对点互动、精准推送相关信息。

内容创作，“量身定制”

在移动化时代，每位受众每天都接触大量的信息。为了让潜在候选人获知企业的信息，要确保企业分享的内容符合目标受众的利益需求，当推送内容符合需求时，信息最终一定会传播至目标受众。

因此，我们建议企业应根据目标受众（企业所期待的关注者和粉丝）的偏好，进行内容创作“投其所好”，吸引“对”的人才。内容创作既包括内容本身，也包括内容呈现形式、语言风格等方面。

- ✓ **内容本身**：贴合目标受众日常生活需求、工作需求创作；并结合目标受众所关注的社会热点。
- ✓ **内容呈现形式**：简单新颖，切忌长篇大论，但也要保证“干货”；切忌无图无视频，但也要保证适当的文字说明和引导，对受众而言，最先映入眼帘的是文字，而非立即打开视频或研究图片。
- ✓ **语言风格**：不同专业领域和年龄层，其所习惯使用和熟悉的语言风格有所不同，如清新、幽默、专业等。

总而言之，信息内容是优化粉丝质量的根本和基础，任何传播方

式都离不开内容的支撑，而且推送内容是确保粉丝长期关注的基础。换言之，长期来看，推送内容的主题、形式、风格等能帮助企业过滤和优化粉丝的层次。

但需要注意的是，为有效地吸引粉丝，除内容本身外，在内容推送的同时，企业也应结合两个“动”——“活动”和“互动”，既要适时地发起相关活动，也要积极地与粉丝互动。部分企业在年初就会策划全年的推送内容和相关活动。

➤ 有效利用“传播中介”

有了好的内容，如何快速让“对的人”知晓？

上文中我们提到：符合受众需求的内容最终一定会传播至其面前，但如果只有好的内容，而没有有效的传播中介，这并不能保证传播的时效性。针对于此，企业不能忽视内部员工的力量，因为对社交媒体而言，“小圈子”的传播往往更有力量——内部员工不仅能帮助企业传播扩散，而且相对于企业大范围的传播，内部员工能将信息更加精准地分享给目标受众，使传播更加精准有效。

因此，企业应尽可能地激励员工成为企业雇主品牌的传播大使，既包括招聘人员，也包括用人经理；既包括热爱公司文化的老员工，也包括新加入公司的实习生或应届生。但在此之前，企业应该确保为其提供有价值的内容，毕竟内容是传播的基础，这也意味着：企业在内容创作的过程中，需要思考内容是否能得到员工认可，激发其主动传播；当然也要与公司相关活动结合进行宣传，让员工知晓，并通过一些方式激励员工转发传播。

▶ 直接招聘：用户“至上”

用户满意是保证社交媒体招聘平台持续运营的关键，对社交媒体招聘平台而言，用户既包括候选者，也包括招聘者。因此，企业在建立或完善社交媒体招聘平台的过程中，需要考虑候选者和招聘者双方的体验和感受——对候选者而言，其用户体验主要受“求职操作的便捷性”以及“求职过程反馈的及时性”的影响；对招聘人员而言，其关注的是社交媒体招聘的工作量和复杂程度。

对于此，下文将结合一些企业的实践，以“职位发布”、“简历投递”、“求职追踪”三阶段的实际工作为例，分析如何优化用户体验。

➤ 职位发布

对招聘人员而言，在各大招聘网站上发布职位、编辑职位信息是一项重要但繁琐的工作，当然也包括社交媒体。面对此问题，企业不妨碍将社交媒体与其他招聘网站、企业招聘系统全面打通，进而在发布职位时，多方平台一键同步，大大降低招聘人员的工作量，使其有更多精力去改善候选者的求职体验。

➤ 简历投递

企业一般会通过两种方式使求职者的求职申请变得更加轻松——

① 可简历投递渠道的多样性，在一些企业的社交媒体平台上，求职者

不仅可以在社交媒体平台上建立新的简历，也可登陆其他招聘网站，直接导入简历，或直接上传自己设计的简历。但无论什么来源的简历，系统将按已有的简历格式识别不同来源上的简历信息，以进行统一，进而减轻招聘人员的工作量。② 求职者只需在社交媒体上填写简单的个人信息，如姓名、邮箱、电话，然后招聘人员可通过招聘系统直接搜寻候选者在其他渠道上的简历。

但需要注意的是，社交媒体能够通过以上两种方式获取简历的前提是：企业招聘系统已与各种招聘渠道打通，包括各社交媒体。

➤ 求职追踪

求职者对求职过程反馈的及时性主要与“招聘人员的工作进度”和“反馈渠道便捷性”相关。

一方面，通过社交媒体，企业虽不能改变招聘人员的工作量和工作安排，但在部分企业，社交媒体与招聘系统打通后，系统将自动提醒招聘人员及时处理简历，并且无论求职者是否匹配岗位，都需要给予答复，以改善求职者的求职体验。

另一方面，企业应尽量保证求职者实时的“知情权”，能够便捷地追踪求职进程。据访谈所得，在部分企业，不仅求职者可以在社交媒体上（微信）查询自己的求职进程，而且推荐者也可查询被推荐者的求职进程，进而大大改善了求职者和推荐者的用户体验。

▶ 长期规划：莫忘始，方得终

不同企业对社交媒体的需求不同，但可以明确的是企业都会利用社交媒体进行信息宣传传播，唯一不同的可能是部分企业是否利用社交媒体进行直接招聘、以及使用程度和成熟度。

但无论企业属于何种类型，社交媒体扮演哪种角色，企业如想达到最终目的，都应针对社交媒体的运营制定相应的规划和目标，使社交媒体的运营有始有终。

制定规划时，以下问题值得企业思考：

- ① 社交媒体运营的最终目标是什么？需要几个阶段实现？
- ② 不同阶段的短期目标是什么？
- ③ 不同阶段的主要成本投入是什么？大约为多少？
- ④ 各阶段的主要工作方向、工作重点以及需要攻克的难题是什么？
- ⑤ 如何评估不同阶段的运营效果？

标杆数据

图表 1 社会招聘中，使用的社交媒体：(N=287，多选题)

选项	比例
微信	89.2%
领英	49.1%
大街网	33.1%
Boss 直聘	27.9%
微博	19.5%
脉脉	19.2%
QQ	17.4%
其他	3.8%
在社会招聘中，完全不使用社交媒体 (包括发布消息)	3.5%

图表 2 校园招聘中，使用的社交媒体包括：(N=287，多选题)

选项	比例
微信	88.2%
学校社交平台 (如论坛、讨论组、群聊)	68.3%
大街网	39.4%
QQ	26.5%
微博	25.4%
领英	14.6%
人人	7.7%
知乎	4.5%
豆瓣	3.8%
实习僧	3.8%
不采用社交媒体	2.8%
哔哩哔哩	1.4%
在校园招聘中，完全不使用社交媒体 (包括发布消息)	1.0%

图表 5 在招聘过程中，针对不同招聘对象，企业所使用的社交媒体主要是，对应勾选：(N=287，多选题)

选项	微信	微博	领英	脉脉	Boss 直聘	大街网	QQ
普通员工	87.6%	16.3%	17.2%	11.6%	21.9%	34.3%	19.3%
一线主管	79.9%	12.0%	34.9%	14.8%	23.4%	13.4%	13.4%
经理	69.9%	14.3%	54.6%	13.8%	20.9%	5.6%	10.2%
高级经理或部门负责人	58.3%	12.5%	63.9%	15.3%	19.4%	4.2%	6.9%
高管	47.7%	10.8%	61.5%	18.5%	13.9%	3.1%	3.1%

图表 3 针对不同学历的学生群体，企业倾向 / 侧重使用的社交媒体分别是：(N=287，多选题)

选项	大专及以下	本科	硕士	博士及以上
微信	36.4%	91.3%	62.9%	27.7%
微博	34.9%	81.8%	43.9%	21.2%
QQ	46.1%	69.7%	36.8%	10.5%
人人	18.2%	63.6%	22.7%	4.6%
领英	9.5%	66.7%	76.2%	33.3%
学校社交平台 (如论坛、讨论组、群聊)	29.8%	89.5%	63.4%	29.8%
知乎	7.7%	84.6%	61.5%	15.4%
豆瓣	9.1%	54.6%	54.6%	9.1%
哔哩哔哩	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%
大街网	29.2%	84.1%	42.5%	12.4%

图表 4 在以下哪些层级的招聘中会使用社交媒体：(N=287，多选题)

选项	比例
普通员工	84.1%
一线主管	75.5%
经理	70.8%
高级经理或部门负责人	52.0%
高管	23.5%
其他	3.6%

图表 6 是否评估社交媒体的有效性？(N=287，单选题)

选项	比例
是，定期评估	17.4%
是，不定期评估	47.7%
否，不做任何评估	34.8%

图表 7 主要通过以下哪些指标评估社交媒体的有效性，并进行排序：(N=187，排序题)

选项	平均综合得分
社交媒体关注量和增加量	7.6
点击率	7.6
简历投递量	6.3
转发量	5.7
应聘者对企业的知晓度	4.0
面试人数	3.4
第三方平台雇主品牌排名	3.3
招聘合格率	3.3
评论量	2.8
用人部门满意度	1.8

图表 8 根据渠道有效性，对各社交媒体进行排序：(N=287，排序题)

选项	平均综合得分
微信	8.9
学校社交平台（如论坛、讨论组、群聊）	6.7
大街网	3.5
QQ	2.0
微博	1.8
领英	1.0
人人	0.5
豆瓣	0.3
知乎	0.2
哔哩哔哩	0.1

图表 9 影响社交媒体有效性的因素：(N=287，多选题)

选项	小计	比例
内容安排	170	59.2%
雇主品牌知晓度	141	49.1%
传播与推广	136	47.4%
成本投入	115	40.1%
人员专业度	95	33.1%
其他	3	1.0%

图表 10 微信招聘平台维护管理工作都由谁负责：(N=231，多选题)

选项	小计	比例
外部供应商	40	17.3%
微信管理专职团队	51	22.1%
其他团队兼职负责 (如招聘团队、市场部)	166	71.9%

图表 11 微信招聘平台简历的收取形式为：(N=174，多选题)

选项	比例
直接在微信平台上填写简历	54.6%
发到固定邮箱	54.0%
快速导入其他招聘网站的简历	46.0%
通过连接进入官网填写	44.8%
直接上传简历文档	42.5%

图表 12 微信招聘平台可直接导入哪些平台的简历：(N=80，多选题)

选项	小计	比例
领英 (Linkedin)	19	23.8%
猎聘	47	58.8%
前程无忧	72	90.0%
智联招聘	70	87.5%
其他	3	3.8%

图表 13 是否利用社交媒体与关注者 / 粉丝互动：(N=231，单选题)

选项	比例
是	44.2%
否	55.8%

图表 14 关于粉丝或关注者日常的互动,最经常使用的方式包括哪些:(N=102,多选题)

选项	小计	比例
日常评论答复与问题解答	92	90.2%
投票活动	35	34.3%
游戏闯关	21	20.6%
有奖竞赛	25	24.5%
抽奖活动	26	25.5%
其他	1	1.0%

图表 15 根据互动有效性，对互动方式进行排序：(N=102，排序题)

选项	平均综合得分
日常评论答复与问题解答	5.2
投票活动	1.6
抽奖活动	1.2
有奖竞赛	1.1
游戏闯关	0.9
其他	0.1

图表 16 是否对微信招聘的效果进行评估：(N=231，单选题)

选项	比例
是	51.1%
否	48.9%

图表 17 微信招聘效果评估的标准有：(N=118，多选题)

选项	小计	比例
招聘信息的点击率	99	83.9%
招聘信息的转发数	92	78.0%
信息获取量 (求职者通过微信获取招聘信息)	71	60.2%
微信简历收取率 (微信简历收取率 / 简历收取量)	40	33.9%
招聘成功率 (微信招聘入职量 / 招聘总量)	32	27.1%
有效简历率 (可面试简历量 / 微信简历收取量)	28	23.7%
其他	1	0.9%

图表 18 在微信招聘平台投放以下哪些岗位？并根据微信招聘成功率进行排序：(N=231，排序题)

选项	平均综合得分
普通员工	4.9
实习生	4.2
一线主管	3.5
经理或高级经理	2.3
部门总经理或负责人	0.8
公司高管	0.3

图表 19 与投入精力和预算相比，微信招聘平台所达到的招聘效果是否达到预期：(N=231，单选题)

选项	校园招聘	社会招聘
高于投入预期，效果很好	32.7%	10.7%
投入与预期基本相符	35.3%	31.0%
低于投入预期，效果不好	20.4%	42.5%
不清楚	11.6%	15.8%

图表 20 是否打算增加对微信招聘平台的投入：(N=231，单选题)

选项	比例
是	63.6%
否	36.4%

图表 21 打算在以下哪些方面的增加投入：(N=231，多选题)

选项	小计	比例
信息推广传播 (如有奖转发)	112	76.2%
内容设计与安排	102	69.4%
平台设计	76	51.7%
人力投入	45	30.6%
其他	2	1.4%

图表 22 领英招聘平台的使用情况为：(N=287，单选题)

选项	比例
使用 (企业付费)	30.7%
使用 (未付费，个人使用)	28.2%
过去使用 (企业付费)，但目前不再使用	7.3%
从未使用领英招聘	33.8%

图表 23 贵企业过去一年通过领英成功招聘的人数为：___ 人 (N=169，单选题)

选项	小计	比例
0	68	40.2%
1~5	48	28.4%
5~10	23	13.6%
10~20	15	8.9%
20 及以上	11	6.5%
不清楚	4	2.4%

图表 24 是否开展线上宣讲会？(N=287，单选题)

选项	比例
是	26.8%
否	73.2%

图表 25 每年线上宣讲会共有几次直播：___ 次 / 年 (有效填写人次 46)

选项	小计	比例
1 次	17	37.0%
2 次	19	41.3%
3 次	2	4.3%
4 次	4	8.7%
5 次	4	8.7%
5 次以上	0	0.0%

图表 26 每次直播时间为：___ 小时 (有效填写人次 46)

选项	小计	比例
1 小时	26	56.5%
1.5 小时	5	10.9%
2 小时	13	28.3%
2.5 小时	0	0.0%
3 小时	2	4.3%

图表 27 贵企业每年在线上宣讲会上所投入的成本约为：___ 元 / 场 (有效填写人次 57)

选项	小计	比例
1000 及以下	12	21.1%
1000~3000	7	12.3%
3000~5000	6	10.5%
5000~10000	8	14.0%
10000~20000	10	17.5%
20000~30000	4	7.0%
30000 以上	10	17.5%

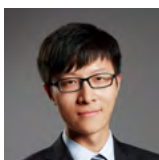
图表 28 与开展线上宣讲会之前相比，开展线上宣讲会后，雇主品牌宣传与简历投递量变化情况：(N=77，单选题)

题目 / 选项	雇主品牌宣传效果	校园招聘简历投递量
增强 / 加	48.4%	23.2%
无明显变化	20.6%	36.4%
减弱 / 少	20.7%	15.5%
不清楚	10.3%	25.0%

案例实践

案例实践

博世：锐意变革——扩大微信招聘影响力



陆宇 | 博世中国人力资源雇主品牌顾问 | 博世

人才管理公众号的搭建

2013 年，博世建立了人才管理公众号——博世中国人才苑。其主要功能有雇主品牌宣传、社会招聘、校园招聘、以及员工服务。伴随公司日益增加的校园端活动及招聘需求，2016 年博世又增开了“博世中国校园招聘”，主要为校园招聘和实习生招聘服务。



◆ **博世中国人才苑**：在博世看来，职场人士社交圈广，信息渠道多，且时常处于“信息爆炸”的环境中。因此，较低频律的、内容扎实的推送对职场人士会更加有效。

◆ **博世中国校园招聘**：博世观察到，在校学生每天浏览微信推文意愿度较为稳定，且他们更喜欢新鲜有趣的内容，进而学生接受以热门话题和活动为导向的信息推送模式。

运营好一个公众号着实不易。对于不同推送模式和公众号类别的选择，博世认为企业需要时刻明晰建立公众号的定位和目标人群等方面，才能为自己选择最合适的运营方案。

注：本次采访主要针对“博世人才苑”，详见下文。

内容，不仅仅是职位

功能模块的设定

正如上文提到，“博世中国人才苑”主要承担雇主品牌宣传、招聘、

以及员工服务三大功能。相应地，其功能模块被设计为“探秘博世”、“加入博世”和“员工服务”。不过对博世而言，“博世中国人才苑”的主要目的仍在于人才吸引和管理。

时间安排

博世每月会有 3~4 次推送。为了减少分流和提升每条推文的关注度，博世每次推文数量基本控制在 3 篇以内，既 1 篇头贴加上 0~2 篇副贴。

内容设计

“博世中国人才苑”的推文可主要分为三类内容——招聘相关信息、其他 HR 话题、和系列栏目。

✓ **招聘相关信息**：博世着力于推广招聘相关信息。例如每年的博世中国人才日、校园招聘、博乐职位说栏目等宣传。

“博世中国人才苑”首先要为公司的人才吸引做贡献。例如“博乐职位说”栏目与招聘紧密相关，旨在通过简洁生动的语言和呈现方式向候选人传递博世的最新招聘需求，并附带多样的简历投递方式。

✓ **其他 HR 话题**：除招聘相关信息外，“博世中国人才苑”也会积极推广其他 HR 话题，例如新的 HR 政策、员工福利、人才发展项目等等（主要针对“员工服务”模块）。

✓ **系列栏目**：“博世中国人才苑”也包括一些系列栏目，例如“BOSCH



Inside”栏目主要介绍博世一些有亮点的的项目和产品，通过介绍项目和产品，引出其背后团队的介绍。“博世斜杠青年”栏目中，公司会寻找一些受欢迎、具有代表性的斜杠青年员工（除本职工作外在企业内还担任多重角色，如体育俱乐部主席等）。然后，通过访谈的形式，结合雇主品牌，呈现员工的精彩故事。

运营，聚焦用户体验

随着“博世中国人才苑”的招聘效果逐渐提升，博世也开始探索新高度——重视用户对“博世中国人才苑”的使用反馈和求职体验。今年博世全新招聘系统正式上线，“博世中国人才苑”的用户体验也在各个方面得到了提升。

◆ **简历投递**：系统上线后，求职者的求职申请变得更加轻松，可通过多种渠道投递简历。

◆ **求职追踪**：由于“博世中国人才苑”与全新招聘系统的成功对接，微信端简历也将自动进入企业招聘系统后台。新系统会协助博世人才甄选团队进行简历来源分析并自动提醒人才甄选顾问及时处理新简历。求职者同样会收到邮件并可持续追踪求职进程。无论求职者是否匹配岗位，都会收到反馈。



◆ **职位发布**：新系统上线后，把职位发布到“博世中国人才苑”也不再需要博世人才甄选团队的重复工作。人才甄选顾问只需在系统中勾选微信平台，职位即可同时发布至微信端，进而降低了招聘人员的工作复杂程度。

传播，扩大微信招聘影响力

博世认为内部员工是扩大微信招聘影响力的重要力量。博世希望最大限度地激发内部员工的潜力，使其成为公司的大使。博世主要会从以下方面促进内部员工对微信招聘的影响力。

◆ **完善公众号菜单模块**：“博世中国人才苑”搭载了“员工服务”功能模块。该部分主要服务博世内部员工——增加了员工获取公司 HR 信息的渠道，进而增加了内部员工与“博世中国人才苑”的粘性。另一方面，“员工服务”模块也有助于外部候选人深入了解博世的企业文化、公司政策、工作环境等。

◆ **推动内部转岗**：公司鼓励员工内部转岗。员工也可在“博世中国人才苑”中随时获取博世的最新职位并寻找发展方向。

◆ **邀请招聘经理参与**：博世会邀请招聘经理们共同完成微信推文的撰写和设计，使其成为推文的作者，进而招聘经理会更愿意分享自己参与制作的推文。

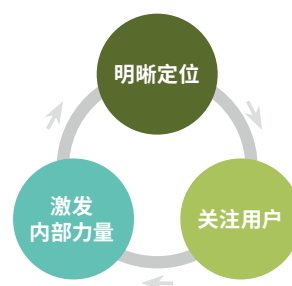
◆ **强化微信端推荐功能**：通过招聘系统的逐渐完善，员工将职位推

荐给好友后，员工可实时查看被推荐者的职位申请进程。让员工更愿意尝试微信上的职位推荐。

值得一提的是，博世员工之所以能成为其微信招聘传播的重要力量，离不开企业对内部员工的关怀与重视，也离不开员工对博世雇主价值主张的认可。

观点萃取

“博世中国人才苑”的运营效果不断提升——粉丝持续增长、内部员工认可、关注者互动积极性高等。博世认为主要是因为能够明晰公众号的定位、关注用户的需求、激发内部员工的力量。



◆ **明晰定位**：建立“博世中国人才苑”之初，博世就明确该平台以人才吸引和管理为主要发展方向。因此，无论是系列栏目、活动推广还是雇主价值主张宣传，其目的都是为了帮助公司更快更准地找到合适的人才——招聘结果是衡量“博世中国人才苑”运营效果的重要指标。所以几乎所有推文中都会附带招聘信息，以提升粉丝转化率。做完广告却不告诉大家加入公司的方法都是在“耍流氓”。

◆ **关注用户**：博世会从用户的兴趣点出发，来不断调整“博世中国人才苑”的传播内容与创意方案。例如互动游戏、热门话题、用户反馈收集等。

◆ **激发内部员工的力量**：除了内容和功能的不断完善，“博世中国人才苑”也离不开内部员工的传播力量。博世非常注重鼓励内部员工成为公司的大使，通过他们的社交圈把公司信息传递给更多人。IWOM(Internet Word of Mouth) 带来的影响力不可轻视。

案例实践 凤凰网：社交媒体招聘实践



罗星 | 雇主品牌经理 | 凤凰网

社会招聘：社交媒体与人才储备

- ◆ **渠道**：目前，在社会招聘过程中，企业使用较多的社交平台包括微信，以及一些职场社交平台，如脉脉、Boss 直聘、领英 (Linkedin)。
- ◆ **价值**：在社会招聘中，社交媒体对凤凰网而言，其价值更多的不在于直接招聘，而是人才储备和人才搜索——企业除了利用这些平台发布招聘职位，更多地是利用这些平台沟通一些潜在候选人，沟通的目的并不是让候选人加入公司，而是让其了解凤凰网，建立长期的关系。
- ◆ **负责人**：这部分工作主要由 COE 团队和 HRBP 团队负责，其中 HRBP 承担更大的责任，主要因为：在与候选人沟通时，内容更多地会涉及业务内容，相对而言，HRBP 对各个业务部门更为了解（参考图表 1）。

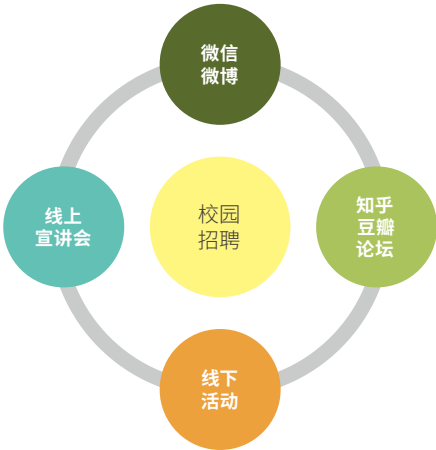
搜索与沟通时间安排	COE 团队每周会相关社交媒体上搜索候选人，与其进行沟通；HRBP 每 1~2 天进行一次
搜索方向	一是涉及目前正在招聘的职位；二是未来可能会招聘的职位，尤其是招聘周期较长的岗位，如关键的技术类和编辑类岗位
沟通内容	一方面，HR 会与其沟通企业与他们匹配的岗位 另一方面，HR 也会根据潜在候选人的专业和履历进行交流，包括目前凤凰网在进行的项目、变革调整、挑战等，目的是提前储备一些高端人才。但目前，由于各方面原因，企业还未将这些潜在候选人资源进行整合，仍掌握在各位 HR 手中，管理相对分散，这也是企业下一步将要完善的工作

图表 1：社交媒体与人才搜索

校园招聘：社交媒体与线下活动相辅相成

相对于社会招聘，在校园招聘过程中，凤凰网对社交媒体的使用更为频繁，社交媒体较为丰富，不仅包括微信、微博、QQ、论坛等较为常见的渠道，而且包括豆瓣、知乎等小众化渠道。这主要与企业的招聘需求有关——凤凰网的招聘主要针对两部分人，即编辑类和技术类。

而这两类学生在社交媒体使用偏好和信息接受上有着明显区别——编辑类学生用词习惯会较为婉转、文艺、清新，内容表达上更偏向于理想、情怀类；而技术类同学更喜欢直接信息表达，内容表达上更喜欢直接指向薪资、福利、发展平台等。因此，企业针对不同的招聘对象，会有区别地针对性使用各类社交媒体。



微信

在凤凰网，微信招聘平台是较为通用的社交媒体，其不具体针对某类招聘对象。总体而言，在校园招聘过程中，凤凰网对微信平台的使用主要体现在以下几方面：

传递招聘需求

在微信平台上推送校园招聘相关活动、安排，以及招聘职位。企业发布了职位之后，学生通过邮箱投递简历，简历将直接进入企业的招聘系统（在凤凰网，企业的简历库、面试及招聘流程都在招聘系统，以进行统一管理），微信以及其他渠道只是作为收集和宣传的渠道，汇总仍依赖招聘系统。

凤凰网除了利用企业官方微信公众号，同时也会通过资源置换或付费的方式与一些外部有关招聘的微信平台合作，即通过外部微信平台帮助企业做推广。

宣传雇主品牌

除了发布与招聘相关的信息，企业也会在微信上推送企业的重大

事件，以及线上或线下活动承载的报道和宣传，以展示凤凰的地位和影响。

总而言之微信平台推送内容主要包括四部分，一是发布招聘需求；二是重大事件；三是线下或线上承载的报道宣传；四是结合社会热点和节日做的推送。

◆ 通过微信群，保证持续互动

✓ 为何点对点建立微信群？

在校园宣讲会结束后，考虑到“部分学生未能参与现场的宣讲活动”、“即使参加，但仍有问题未及时提出”以及“校招持续过程中出现其他问题”等情况，进而每场校园宣讲结束后，凤凰网都会建立微信群。

✓ 哪些人会加入微信群？

微信群内不仅包括参加校园宣讲会的同学，而且会有未参加线下宣讲会的同学，这不仅可以保证 HR 与参加宣讲会的同学保持沟通，而且可以通过群里的同学吸引身边的人加入；微信群内不仅会有负责校招的 HR、而且 HRBP 也会加入其中，主要因为学生的问题不仅会涉及招聘流程、招聘进展类的问题，而且会涉及有关岗位和业务部门的问题，如工作职责、业务发展现状、直属领导等。有关前者问题，招聘类 HR 可以解决，但有关后者问题则需要各业务部门的 HRBP 进行解答。

✓ 如何管理微信群？

微信群的维护和管理主要依赖于群内各位 HR。群内 HR 在招聘期间会不定期查看群内互动情况、处理相关问题（进行解答或提醒其他同事进行解答）。虽然并不能保证“即时答复”，但至少要保证“及时答复”——各位 HR 也不会将该微信群设置为免打扰，以保证及时处理相关问题，因此目前还未出现问题得不到及时答复的情况。

✚ 微博

与微信类似，微博在凤凰网也是较为通用的社交媒体渠道，不针对某类人群；但就发布信息内容而言，微博与微信有所不同。在微信上，企业会推送一些篇幅较长、内容较为全面完整的文章，但推送频率较微博而言较低；而微博，企业则主要利用其推送“短频快”的信息，即篇幅短、频率高、及时性好。

✚ 知乎、豆瓣

对凤凰网而言，由于编辑类人才是企业最大的招聘需求之一，而且企业发现知乎和豆瓣等媒体上编辑类学生偏爱的社交媒体。因此，在校园招聘中，企业也会利用知乎、豆瓣等渠道渗透凤凰网的相关信息。就信息内容而言，与微博相比，企业在知乎及豆瓣上推送的内容也较为深入和全面，而且为了贴合媒体类同学的用词习惯，企业在知乎豆瓣上的文章用词会较为婉转、文艺、清新。

对知乎和豆瓣这些类似社交渠道的使用，除了推送信息，企业也

比较重视与学生的互动，也是招聘工作的重点之一，与微信相比，知乎和豆瓣的互动更具有公开性和透明度，在学生群体中说服力较高，易获取学生的信任，但同时也意味着会出现负面言论和信息，需要企业花费精力去应对。

✚ 论坛

除了知乎、豆瓣，凤凰网也会使用论坛或其他类似交流版块向学生传递企业的雇主评判和招聘需求。因为对技术类学生而言，各种技术论坛是其网上交流的聚集地。

因此，针对媒体编辑类学生，主要会利用知乎、豆瓣向其传递信息、与其建立关系，而针对技术类的同学，则会使用各种论坛，目前，企业会使用的论坛主要包括牛客、赛码、csdn 等技术论坛。

✚ QQ

凤凰网认为：企业如果要扩大雇主品牌的影响力，不只要是在应届毕业生中进行渗透，而是要把所有的在校生作为企业雇主品牌的受众群体，以循序渐进地传播雇主品牌。但企业发现：与微信招聘平台相比，其主要受众是应届毕业生（求职者），而 QQ 的受众不只是应届生，而是包括所有在校生，因此针对校园群体，学生对 QQ 的使用程度和依赖程度都高于微信。基于这些考虑，凤凰网把 QQ 和 QQ 空间作为了打造企业雇主品牌的重点渠道。

✓ 建立企业的 QQ 账号之后，企业首先会寻找并加入一些高校的 QQ 就业群或兴趣小组，逐渐的与学生成为好友；同时也会打造企业的 QQ 空间，添加公司的资料、文章、及活动等一些能够帮助学生了解企业雇主形象和品牌的信息。

✓ 与更多的学生成为好友之后，企业会建立 QQ 群，通过 QQ 群让学生影响身边更多的学生加入；另外，企业在与学生成为好友之后，会关注学生本人动态的分享，注重与学生的互动，并与其持续地进行互动，使其对凤凰网给予持续的关注。

✚ 线上宣讲会：为校园招聘预热

对凤凰网而言，校园宣讲会每年校园招聘工作的重中之重，校园宣讲会包括线下宣讲会和线上宣讲会，虽然企业仍以线下宣讲会为主，但为了扩大校园招聘的辐射力度，企业会尽可能地利用线上宣讲对校园招聘进行预热。

凤凰网主要是利用社交媒体直播的方式开展线上宣讲会，2016，凤凰网共开展了四次线上宣讲会，每次的内容都有所不同，但目的都是为线下宣讲和校园招聘预热。

◆ **第一次线上宣讲会：**本次线上宣讲内容主要以宣传校园招聘为主，开展过程中主要有三个角色的人参与——HR、某技术部门负责人、某个编辑负责人。在整个直播过程中，HR 首先会介绍公司的总体情况和校招安排（包括职位和流程），主要仍以与学生的互动为主，在这次宣讲的过程中，几乎从开始到结束都在解答学生的问题。

◆ **第二次线上宣讲会：**本次线上宣讲内容为职场分享，由人力资源

总经理主导,分享主题与“校园招聘的学生如何更好地找到工作”类似。直播由分享和问答环节组成(时间占比总体上为 1:1),在 HR 分享结束后,会与学生进行互动。

◆ **第三次线上宣讲会**:本次线上宣讲以企业参观为主题,由 HR 主导,通过直播的形式带着学生参观企业环境,并在参观的过程中与学生互动,进一步为校园招聘预热。

◆ **第四次线上宣讲会**:本次线上宣讲实际上是对“企业实习生招聘过程”进行直播。在这次实习生招聘项目中,凤凰网与第三方共同推出了一个活动——来参加实习生面试,拿到实习 offer 的前三名同学可以获得 iwatch 一个,前三十位及其他同学会有其他不同的奖品。面试从早上 9 点开始,活动全程直播,通过这个活动,一方面是鼓励学生到现场参加面试,另一方面也是通过这个活动为校招预热,因为这次实习生招聘会涉及校招的一些岗位,因此会吸引应届生的参与,进而提前为校招预热。

➤ **有效利用线下活动扩大社交媒体影响力**

凤凰网认为:如果使社交媒体发挥招聘价值,在某种程度上,线下活动仍是企业需要打下的基础。因此,为了使社交媒体在校园招聘中更有效地发挥其价值,企业也会结合一些线下活动来宣传企业雇主

品牌、提高企业“社交媒体招聘平台”在学生中的知晓度,以达成线下“圈粉”的目的。

✓ 首先,在每年春季,企业会举办“Open Day”——在网上海选一部分学生进入公司参观交流;另外,部分高校也会主动组织学生来公司参观。在参观交流中,企业会向学生推荐其所使用的社交媒体宣传渠道。

✓ 参加社会活动,“搭车”宣传。凤凰网会积极参与一些第三方主办的入校培训的社会项目,在活动中,企业也会开放一些职位给学生。这不仅会加强学生对凤凰网的认知,而且无意中加强了学生对企业校园招聘及校招平台的关注度。

✓ 参加校园活动。一方面,凤凰网的 HR 会参加部分高校举办的职业指导活动,如简历指导、职业生涯规划、实习就业面试指导等,在为学生提供指导的同时,也加强了对企业校园招聘的宣传;另一方面,企业会与学校进行资源置换——在学校的一些活动中,学校会利用现场和线上渠道帮助推广凤凰网,凤凰网则会将学校的活动作为新闻通稿发放。这种活动有利于企业在学校渗透凤凰网的雇主品牌,在所有在校生中树立雇主形象。

案例实践 玛氏：微信招聘渠道创新



万婧 | 招聘渠道策略经理 | 玛氏(中国)

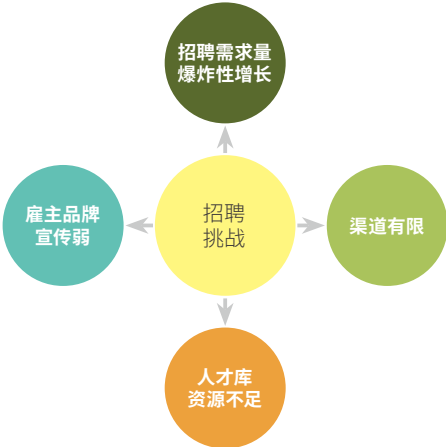


杨丽媛 | 招聘渠道策略主管 | 玛氏(中国)

🎥 背景

2016 年,玛氏启动了全球人力资源架构重组,而中国恰恰是第一个新组织架构的试点。在这种情况下,玛氏中国成立了人事共享服务中心,并推出了人才招聘服务——由 17 位同事组成的人才招募团队负责全国五个业务单元所有的招聘工作,包括招聘和入职工作、招聘渠道管理、雇主品牌、管培生项目的招聘和运营管理。

但在组织变革初期,人才招募团队面临各方面挑战,而且随着公司全球招聘系统(Success Factor,以下简称 SF)的上线,这些挑战愈加凸显(参考图表 1)。



图表 1：目前招聘挑战

✓ 招聘需求量爆炸性增长：招聘服务上线当月便接到 200+ 招聘需求，平均每位招聘同事都负责约 30 个岗位的招聘；

✓ 渠道有限：在招聘渠道使用上，大部分职位都过分依赖猎头渠道，如经理级别及以上职位和部分急招职位，以至于招聘费用成本较高；内部同事了解职位渠道非常有限，导致内部推荐量较少；网上渠道因为缺乏便利性，申请人数非常少；

✓ 人才库资源不足：招聘系统上线初期，人才库为零，过往的候选人资料没有积累，负责招聘的同事对“新”岗位的招聘职责和负责区域积累较少；

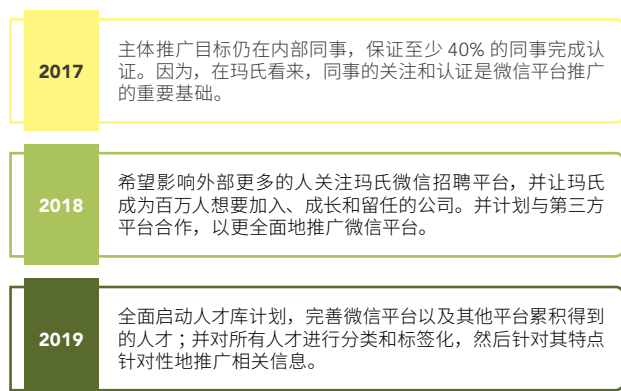
✓ 雇主品牌宣传弱：企业雇主形象对外传播缺乏有效的渠道，较少外部候选人了解和关注企业相关信息，进而了解公司的雇主品牌。

定位与目标

为了解决上述挑战，玛氏希望重建微信招聘渠道，树立高效的创新型沟通（原微信平台在 2015 年已创建，但受到组织架构重组影响，在 2016 年末有任何运营）。因此，“高效、创新”是玛氏对微信招聘平台新的定位。具体而言，其对玛氏意味着：

- ✓ 方便候选人获知玛氏的职位，并更快捷地申请玛氏职位；
- ✓ 方便公司同事获知公司的职位，并更有效地完成内部推荐；
- ✓ 提高招聘同事的工作效率，接收更多的简历，便于其管理职位和简历；
- ✓ 传播巩固雇主品牌，并成为长期有效的雇主品牌宣传渠道；
- ✓ 与 SF 结合，从发布职位到回收简历完成无缝对接，累积人才库；
- ✓ 帮助公司摆脱对猎头和在线招聘渠道的过度依赖，节约招聘成本。

针对目前对微信招聘平台的定位，玛氏制定了微信招聘平台运营的“三步走”战略，每个阶段的工作方向和重点会有所不同（参考图表 2）：



图表 2：微信运营“三步走”战略

方案设计

微信招聘对玛氏而言并非新鲜事物，玛氏更希望能够在“旧”渠道中，挖掘出新价值，打造一个全新的平台。但何为创新呢？具体而言，主要体现在以下三个特点中：

- ◆ 在雇主品牌内容、图文设计，空缺职位宣传频次和方式上，能够结合候选人的特点、突出玛氏文化和特性，通过微信有效地影响主动和被动的候选人，传播公司的雇主品牌和空缺职位；
- ◆ 在技术方面，让空缺职位的发布、候选人的申请能够和内部招聘系统对接，形成招聘闭环；
- ◆ 打通内部推荐的各个环节，同事们能够简便推荐，并且根据推荐成功情况按时获得奖金。

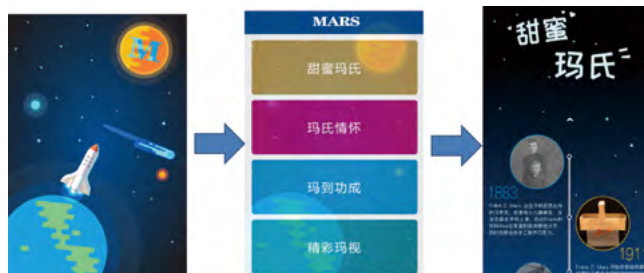
渠道建立

玛氏微信招聘“新”渠道的建立，主要包括三部分工作，即雇主品牌内容设立、微信与招聘系统对接、推广活动筹备。

微信端雇主品牌内容设立

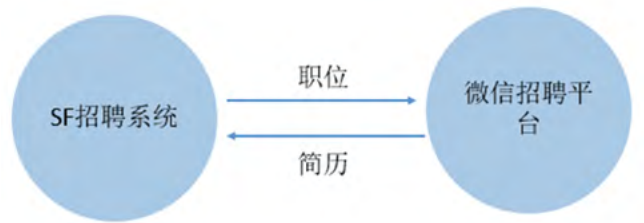
就雇主品牌内容设立而言，玛氏想改变以往“硬推销”的路径，基于公司的雇主品牌价值主张，真实地传达求职者想得到的信息和符合求职者特点的设计，让求职者主动接触玛氏的信息。

- 首先，招聘团队与雇主品牌团队合作，使微信端的内容充分阐述公司文化中“互惠”和“发展”的含义。
- 其次，招聘团队与供应商合作，调研和分析求职者在跳槽时关注的信息点以及求职者的风格和特点，进行总结和归类。
- 最后，结合调研结果和公司价值主张，招聘团队把玛氏的历史、业务单元和品牌介绍、最佳职场、学习和发展资源以及机会作为品牌内容建设的主要内容。
- 进一步，玛氏对使用微信的求职者群体进行分析后发现：90% 的候选人介于 20-35 岁，而这部分群体受“二次元”文化的影响，倾向于卡通漫画的设计风格，语言诙谐幽默。因此，在设计风格上会使用漫画卡通的形式，通过视频、手绘漫画为载体，以故事的梗概来阐述公司价值主张。



✦ 微信与 SF 招聘系统的对接

玛氏招聘系统将对外公布的职位都发布在公司官网，在职位页面包含职位编号、职位名称和具体说明、工作地点和职能部门。玛氏希望做到一旦发布职位，微信平台能够自动抓取职位及关键信息，对应发布到微信招聘平台。同时，鉴于现有的网络招聘渠道低于3%的候选人转化率（从网络招聘平台被引导到公司官网完成申请的流程），玛氏的目标是：候选人能够在微信端简便完成申请，其申请资料能够被自动填写来到 SF 招聘系统，进入后续招聘流程



图表 3：微信与 SF 招聘系统对接

通过近两个月的官网职位信息整理和分析，与微信发布所需信息的匹配，包括如何从 SF 招聘系统在德国的服务器抓取信息和更新频率分析，微信平台实现了实时抓取。最难的部分在于将候选人的信息自动填写到 SF 招聘系统，因为 SF 招聘系统要求候选人提供多个信息（如姓，名，地址和联系方式，简历信息，偏好和隐私申明选项），按顺序填写教育和简历信息，选择职位偏好和确认隐私声明。同时，如果候选人已经在公司官网注册，微信系统无法自动登录填写（注册账号为个人邮箱，同一个账号再次申请需要输入注册时的用户密码）。我们最终在对招聘系统信息收集不能做任何改变的基础上，最优化了候选人申请体验，成功实现了简历自动填写，并且在申请不成功时自动触发提醒邮件，邀请候选人来到公司官网完成申请。

✦ 推广活动筹备

全新的微信招聘渠道上线之前，玛氏对其进行推广。但由于微信运营的“三步走”战略，因此目前的推广活动仍主要针对玛氏内部同事，公司希望内部同事的关注和推荐为微信招聘平台的长期运营打下坚实基础，通过内部同事影响外部粉丝。

而关于推广活动，其包括线上和线下两个部分。线上部分是指：通过介绍微信平台新功能、雇主品牌的宣传内容以及转发推荐有红包的活动进行激发传播、吸引同事和外部粉丝关注和分享。此阶段公司主要筹备的工作是文案和红包设置。线下部分主要是吸引同事们关注招聘公众号、完成同事认证、拍照转发，然后公司会发放相应奖品，为此公司设计了全国主要工厂和办公室的路演活动。



▶ 效果

玛氏的微信招聘公众号于 2017 年 1 月 4 号重新上线，在上线的第一个月，就取得了重大的成绩：

- 职位转发量达 110K 人次，职位浏览量高达 140K；
- 对职位感兴趣的人次为 3K，其中留下了联系方式的人数为 621；
- 简历投递量为 315；
- 同事认证量为 1350，占正式同事数量的 17%。同事认证是内部推荐的第一步，可以大大提升内推数量，同时，同事的行为（关注、转发、推荐等）影响着外部粉丝的行为；
- 内部推荐人数为 22 人（22 个来自内部推荐的职位申请）；
- 上线 7 个工作日，成功发出了一个 offer，目前通过微信渠道成功招聘的人数达到了 6 人。

▶ 成功关键

✦ 团队协作

在项目筹备阶段，供应商团队（客户服务，技术团队，以及雇主品牌团队）和玛氏微信平台项目组保持紧密合作；同时，就企业内部团队而言，玛氏也聚集了人才招聘团队、雇主品牌职能、招聘渠道团队，以及亚太区招聘系统专家。

另外，值得一提的是：在玛氏，微信招聘平台的管理并非由其他招聘同事兼职管理，而是招聘渠道团队内成立专门的微信招聘平台管理团队，分别有项目经理、项目助理和顾问。这对于微信平台的成功运营至关重要。

总而言之，由于多方的齐心协力和最高效的沟通，以及公司的重视、高层的支持，玛氏的微信招聘平台得以在短期内就取得突出的成就。

✦ 有理有据的微信招聘战略

在制定微信招聘战略前，玛氏对目前的招聘需求和微信招聘渠道的运营状况进行了详细的调研和分析。

◆ 招聘需求调研

在对公司过往 3 年的招聘数据分析中，玛氏发现：公司最大的招聘量在于一线的销售同事；招聘时间最长，费用最高的为 8 大职能部门的经理至高级经理级别岗位。针对这些难招的岗位，公司进一步的分析候选人的动机、分布地点、雇主品牌的了解情况以及招聘信息的渠道，发现：这部分人主要通过碎片时间，刷朋友圈来进行社交和信息获取，因此企业确定了招聘渠道以微信为主要媒介来帮助公司向这些目标受众宣传公司和空缺职位。

◆ 微信招聘渠道调研

玛氏首先对微信的用户量、日使用时间以及用户年龄层进行了初步了解；然后对公司过往的招聘候选人进行了分析，发现微信用户的年龄层符合公司的潜在候选人；同时，公司也分析了“供应商平台每天的职位申请量”，以及“申请人的年龄和工作经验”。基于这些分析及具体数据，公司将微信定位为候选人来源的主要渠道。

挑战与应对方式

挑战 1：同事的认证数量不理想

在微信上线两周活动结束后，我们发现同事认证的比例仅占全体同事的 15% 左右，与玛氏全国四大城市，7 家工厂，10 余个办公室的活动所覆盖的人群相比，宣传效果不如预期。因此，公司将 2017 年主要的运营目标设定为内部同事——“攘外必先安内”，希望大幅度提升内部同事的认证和转发数量，加强推荐的参与，从而影响外部的粉丝。

面对这个挑战，玛氏对不同事业部、区域、层级以及职能部门同事的认证量进行了详细分析，发现：销售同事的未认证量最多，高达 90%。这其中的原因主要为销售同事的工作状态导致——流动性强，在外拜访门店，无电脑工作方式，以至于玛氏之前所使用的的推广和沟通方式对销售同事很难产生作用，例如邮件、路演和海报等。因此了解这些原因之后，玛氏完善了之前的推广宣传方式：

- 利用销售经常接触的渠道进行宣传。在玛氏，销售部门有其专门的门店拜访系统。微信平台负责人了解这一情况之后，立即与系统负责人进行沟通，希望通过这个系统向销售同事推广微信的内部推荐功能。以这种方式进行持续两周的推广之后，认证量大幅度增加（3 天增加 500 个认证量）；
- 利用各业务部门的微信公众号进行宣传。在玛氏，除了有统一的微信招聘公众号，各业务部门也有独立的微信公众号。为了与各业务部门同事保持有效沟通，招聘团队积极与各事业部负责微信管理的同事建立长期合作关系，争取在事业部公众号上推广玛氏微信招聘平台，以鼓励同事进行内部认证，推荐人才；
- 利用“点对点地推式”进行宣传。除了线上的宣传方式，公司也会进行“地推式”的推广，所谓“地推式”即为面对面直接向同事宣讲。与之前的路演有所不同的是：地推式更具针对性，主要因为：1) 招聘人员直接向用人经理推广，鼓励其在部门内部进一步宣传；2) 充分利用每个事业部大型会议的方式进行宣传。招聘同事首先会收集每个事业部将要举办的大型会议，然后与事业部沟通以确定是否能在会议里进行 10~15 分钟针对微信内部推荐进行宣讲；
- 利用“内推节”进行全面宣传。玛氏将通过内推节的方式集中宣传和鼓励内部推荐，将“内部推荐”植入同事心中以持续吸引同事关注，也利于培养内部推荐习惯。

挑战 2：候选人微信端申请职位不顺利

微信上线后，玛氏微信运营团队收到反馈——有些候选人在微信端申请职位时，微信会出现闪退、页面出错、无法提交申请的情况。

鉴于此，运营团队和供应商合作，采访无法成功申请职位的候选人，深入了解原因后发现：1) 候选人其实不太了解微信申请职位有多少种申请方式，也不清楚每一种申请方式的步骤如何；2) 遇到技术问题，候选人不知道可以联系谁解决。为了优化候选人的申请体验，玛氏整理了“微信端职位申请指引”，以图文的方式阐述每一种申请方式的步骤以及告知第三方客服的联系方式。具体而言，玛氏微信招聘有多样化的简历建立方式，这是因为过于复杂的简历对候选人而言是一种挑战，但过于简单的简历对公司来说又缺乏价值，因此玛氏考虑到候选人不同的情况，提供了多种申请方式：

- 从其他招聘网站（如 51、智联等）直接将简历导入微信平台 and 招聘系统。完成导入后，大部分的信息都能够覆盖，候选人只需要补充简历里无法覆盖的部分信息即可。
- 如果电脑在手边，可通过 PC 扫描填写简历的方式进行。在 PC 端打开招聘网址（网址可在点击“PC 端扫码填写简历”获取），扫描二维码授权登陆后，即可在 PC 端填写简历，PC 端也可以直接导入第三方平台的简历。
- 直接在微信平台上建立新的简历，从基本信息到教育、工作经历等内容，都可在移动端完成。
- 直接进入 SF 系统完善简历，但这种方式只针对曾经申请过公司岗位的候选人。因为当 SF 系统里已有求职者简历，其简历就无法自动导入 SF 系统。在这种情况下，微信平台会发送邮件提醒其直接进入 SF 系统完善简历。



另外，玛氏还会把指引制作成 H5，在候选人关注微信后即可收到消息。同时，也可以在“马上加入”模块找到“申请宝典”，查询详细的申请流程。最后，供应商还会在出错页面加上热线电话，这样候选人在遇到申请问题的时候，第一时间知道可以联系谁解决问题，目前供应商正在排期优化系统。

案例实践 施耐德：微信招聘价值最大化



张杨 | 招聘及雇主品牌经理 | 施耐德

与其他很多企业一样，微信、微博、QQ 以及领英等社交媒体也是施耐德的重要招聘渠道之一，但企业认为：相对于微信，QQ 与微博的作用不在于职位招聘，而是起到“圈粉”和“信息无死角覆盖”的作用；而且 QQ 和微博的招聘有效性难以量化。

因此，就企业社交媒体的使用频率而言，仍以微信为主。在施耐德的分享中，也将以微信为主线，但需要注意的是，其微信招聘不仅简单地体现为“信息传递渠道”，更是体现在“平台的整合”、“信息的精准推送”、“简历的管理”，以及“与关注者的互动”等细节。



微信平台使用现状

- 目前，施耐德的微信招聘平台（公众号：施耐德电气招聘）已与施耐德中国的招聘系统，以及施耐德全球的招聘系统完成对接，实现了“三脉一键”，这将促进企业人才库的进一步完善，同时也降低了微信端人才的管理难度。
- 另外，施耐德的微信招聘平台已与其他招聘网站（如智联招聘、前程无忧）实现无缝连接——企业在其他招聘网站上发布的招聘信息可同步到企业的微信招聘平台。
- 而且，施耐德将微信招聘平台与内部推荐项目（ERP）相结合，以加强对微信招聘端的推广，也让员工更方便地向企业推荐人才——内部同事可通过扫一扫的方式快速获取简历，推荐的简历数量可累积为积分（点数），而且积分与京东商城直接打通。通过这种方式，同事能更大程度上利用碎片化时间完成内部推荐或与 HR 进行更为频繁的互动。

微信招聘平台之信息推送

在微信端的内容编辑方面，施耐德主要以自创型的编辑和设计为主，企业不仅采取职位与软文相结合的方式推送，而且会对候选人进行跟踪，以更加精准地、更具针对性地推送相关信息。

简而言之，针对每月的社招岗位，企业会将其分类，针对招聘较为集中的岗位类别，企业会通过图文并茂的软文引出岗位招聘信息；同时，在“三脉一键”的基础上，企业能有效地将微信端的关注者精准定位，找到其所关注的岗位及其相关内容。因此，就这些关键岗位，企业能够做到更为精准的定位推送，尽量使推送内容与信息接受者之间关联度高。

微信招聘平台之简历投递

对于求职者而言，在移动端填写简历，最怕的是过于复杂。因此，站在求职者的角度上，施耐德本着“简单给求职者，复杂留给自己”的原则，将求职者在微信端的简历内容控制在一页以内，即只包括求职者简单的个人信息，包括姓名、手机号码、和邮箱。

但仅仅通过这些信息，企业又无法准确对求职者进行判断。但由于施耐德已实现：微信与企业两个招聘系统的“三脉一键”，因此，基于求职者所填写的基本信息，企业能搜索其过往简历，包括其他招聘网站上的简历。当无法搜索到求职者的相关简历时，相关招聘人才会通过人工追寻的方式获取其简历。

微信招聘平台之互动环节

施耐德认为：未来年轻群体将会对具有互动性的形式给予更多关注。因此，微信招聘平台需要实现的不仅只是传播和单向推送，而且要“用活”——在微信端实现互动。目前而言，为了保证粉丝对平台的持续关注，尤其是针对学生，施耐德会利用“游戏”、“微课程”以及“微信墙”与学生保持互动。

◆ 游戏环节

施耐德除了在微信上投放职位信息和招聘活动，也关注雇主品牌的宣传，就雇主品牌宣传的方式而言，企业摆脱了传统直接灌输的方式，而是通过互动游戏的方式，即将施耐德的品牌元素融入游戏过程，是学生持续地无意识地了解施耐德雇主品牌的概念；而且，通过互动游戏，学生会“帮助”企业扩散，进而使更多的人关注企业的微信招聘平台。

◆ 微课程

在每次招聘活动结束后如何保证学生对施耐德保持持续的热度？这是施耐德在做微信招聘时思考的问题之一。也正是基于这个问题，企业开发了微课程，即抓住学生热门讨论的话题，以直播的形式举办一些线上课程，例如，“教会你如何从学生转化为职场人”、“在校招中如何更好地展现自己、更早的拿到 offer”、“教会你如何从专业的角度找到合适自己的岗位”等等。

- 为了保证与学生实时互动，微课程以直播的形式开展，目前仍由企业内部的招聘同事负责，但因为目前施耐德也是刚刚尝试这种与学生互动的方式，未来可能会有进一步的投入（例如，请第三方加入）。
- 微课程的主讲话题主要来自于学生感兴趣的话题，在前期，企业会进行相关调研，然后根据学生对各个话题的兴趣度来安排课程。
- 微课程的时间安排相对固定，按照目前课题开发的情况，施耐德每个季度直播一次微课程，具体直播时间会跟随企业各大线下活动的安排，例如实习生项目结束后、暑期生项目结束后以及校招结束后等。但未来，企业希望能每月进行一次，以这种高频的方式加强企业品牌的影响力，但频率增加对 HR 而言，则意味着工作大幅度增加——一方面是有效地吸引听众，另一方面是课题的准备。

◆ 微信墙

施耐德与学生互动的另一种方式是“微信墙”，微信墙主要运用于在一些现场活动中与学生互问互答。简而言之，在一些线下活动举

办的过程中，学生除了可直接提出问题，也可以在微信上进行提问，有专门的招聘同事回答微信端的问题，并以微信墙的形式呈现。

相对于现场直接提问，微信墙具有两个突出优势，一是：对于一些问题，学生不方便公开提问的情况之下，其可以通过微信墙向 HR 提问；二是：因为互问互答的内容在微信墙公开，便有利于其他同学参与，引发更多思考，触发更多的互动。

▶ 企业箴言

就微信的招聘价值而言，施耐德不仅强调“信息的单项传播与推送”，更强调把微信“用活”、“用宽”与“用强”。

◆ **用“活”**：微信以及其他社交媒体招聘渠道不只是信息传递的渠道，而且企业会尽量体现社交渠道的互动性，通过互动与潜在候选人保持“粘性”。

◆ **用“宽”**：社交媒体的定位不只是简单的以招聘为目的或是雇主品牌宣传为目的，而且在使用中，施耐德会将其与企业内部其他工作相互关键、相互影响，例如内部推荐活动。甚至，企业想把微信招聘与公司产品相结合，通过与市场部合作找到更多路径。

◆ **用“强”**：施耐德认为：“怎么让更多的 PC 端的功能在微信端实现”是企业微信招聘未来发展需要考虑的问题，使更多 PC 端的功能转移至移动端。

总而言之，在施耐德，微信的价值体现是一个循序渐进的过程，不能只是以招聘量或招聘周期等方式狭隘地评估其价值。因为，微信的价值不仅在于直接招聘结果，更体现于其对其他招聘渠道的作用和影响。

案例实践

喜利得：社交媒体招聘实践



张斯维 | 全国招聘经理兼华东区 HRBP | 喜利得（中国）

▶ Part1 微信招聘： 利用社交平台影响候选人

✦ 微信招聘平台建立背景

喜利得每年需要开展多种管培生项目——全球管培生项目、中国管培生项目、工程师发展项目以及工厂管培生项目，而校园招聘恰恰

是这些管培生项目所需人才的主要来源，但针对校园招聘，喜利得认为其雇主品牌仍需加强宣传。在这种情况下，企业搭建了“喜利得中国招聘”微信订阅号，主要以宣传雇主品牌和推广管培生项目为目的。

✦ 价值与作用

◆ 直接招聘

✔ **宣传推广：**企业会定期推送与校招相关的信息，包括校企活动、校招安排、校招新闻，当然也包括管培生项目和一些社会招聘岗位，通过这些内容吸引候选人关注。在推广管培生项目过程中，企业会在微信公众号中呈现内部员工的访谈视频（企业内具有代表性的员工，下文将详细分析），进而通过“前辈”的故事影响候选人，使企业雇主形象更有说服力。

✔ **职位申请：**在对管培生项目或企业其他岗位有了认知和了解之后，候选人可直接在微信端直接投递简历（可直接导入其他平台的简历或相关文件）；同时也可将机会分享给他人，在分享之后，其可在微信平台上追踪被推荐者的职位申请进度。需要注意的是，为了提升候选人的职位申请体验，喜利得不仅会注重平台使用的便捷性，而且会注重改善 HR 的工作方式——招聘工作会以提升候选人体验和树立雇主形象为重点，招聘团队会明确分工，以确保招聘人员能够对各个申请者进行及时跟踪并及时给予答复。

◆ 雇主品牌宣传

就雇主品牌的宣传内容而言，在每年年初，喜利得会在 HR 会议上（全国 HR 参与）制定一年的微信内容发稿计划。在制定过程中，企业会分析业务战略方向、员工满意度调研结果以及 HR 的工作重点，进而确定微信推送的主题方向和具体安排——如企业以“高绩效”为主题方向，那人物访谈计划的制定将围绕“高绩效”展开，包括访谈人员、访谈内容的确定。

微信平台上雇主品牌宣传内容包括“公司介绍”、“企业战略与业务模式”、“认识喜利得人”、“工作与生活”几大模块。其中，值得一提的是“认识喜利得人”部分，其内容由人物访谈视频构成。

✔ 就录制人物访谈视频的目的而言，喜利得表示：一方面，通过员工的故事展现喜利得企业文化、多元化的职业发展路径以及丰富的员工活动等，这对外部候选人将更具有说服力；另一方面，对部分具有代表性进行访谈和传播，实际上也是对员工的认可和个人宣传。

✔ 就录制人物的选取而言，企业会根据每年的微信发稿主题选择适合的员工，如高绩效员工、快速发展的员工、职业发展路径具有典型性的员工，以及管培生项目毕业生等，企业旨在通过这些员工的故事展现喜利得企业文化的多元化和包容性。



▶ Part2 视频面试： 面试过程的关键一步

+ 初衷

喜利得在开展管培生项目中，部分项目会涉及到海归应届生的招聘，而针对这部分群体，受毕业时间的限制，其很难集中参与企业的线下面试；而且，企业所需的才分布较广，学校分布也分散，进而又增加了线下直接面试的难度。在这种情况下，为了吸引人才，企业必须采用视频面试的方式，以大人才招聘覆盖区域。

+ 完善

随着视频面试在喜利得的使用愈加普遍，视频面试工作的开展也随之改善，一方面体现在面试内容逐渐升级，另一方面则体现在视频面试针对的人群在逐渐扩大。

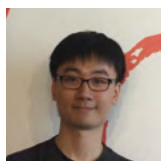
- 针对校招，喜利得在面试过程中会设置“评估中心”的环节，但这一环节很难在视频面试中实现，同时企业又需要通过视频面试了解候选人的潜力。针对这个问题，喜利得在视频面试中增加了“在线案例分析”环节——给面试者 30 分钟时间阅读案例，之后提出解决方案并进行简单地演讲。通过“在线案例分析”环节，企业也能对候选者的学习能力、分析解决问题的能力以及思维宽度有更多的了解。但需要注意的是，在“在线案例分析”环节之前，企业也会通过视频面试和线上测试对候选人进行初步筛选，之后再通过线上案例分析环节进一步了解其能力水平。

- 最初，喜利得的视频面试多用于管培生面试，但随着视频面试在企业愈来愈普遍，企业目前也会将其运用于社会招聘中（如身处外地的候选人、具有多重汇报线的跨国招聘等）。但需要注意的是，即使视频面试在企业中已经相当普遍，企业仍要保证整体面试流程中有线下面试环节。

+ 价值

总体而言，喜利得认为：视频面试改善了候选人的面试体验，也增加了企业获取优秀人才的机会；同时也提高了招聘同事的面试效率。

案例实践 携程（技术中心）



李俊邑 | 招聘经理 | 携程

Part1：视频面试

使用视频面试的背景和原因

✓ 携程对于技术类人才的需求集中于上海，但往往所需人才却分散各地。如果在每个地区都设置招聘站点，这无疑将带来大量的成本支出。从而，“节约招聘成本，而又不错失人才”成为携程采用视频面试的主要原因。

✓ 携程技术中心对于人才的需求定位，主要在技术类人才的需求，对应聘者代码编写的能力有相应的要求。而这项能力恰恰很难只通过电话等语音层面的沟通来进行考察。而在视频面试中，应聘者可在电脑上直接进行编码，面试官也能实时了解。因此，能够实现在线编程的视频面试成为了携程的不二选择。

视频面试方式演变

在上文中我们提到，携程所使用的视频面试具备实时编写代码的功能，但并不是所有的视频面试平台都能够实现这种功能。在使用 X 供应商的视频面试平台之前，携程所使用的视频面试软件主要包括 Facetime、Skype 以及 QQ 等。在以往视频面试没有编程和代码功能的情况之下，视频面试只能起到初步筛选的作用，并不能全面的了解到这个候选人的 coding 能力。

简言之，在过去，视频面试起到的左右非常有限，为了确保面试的有效性，企业往往需要将视频面试与线下面试相结合。而现在，在可在线编程的视频面试过程中，企业既可考察面试者的基本面试，还能实时考察候选人的代码编写能力，因为电脑的实时操作，更有利于企业观察面试者的在代码编写过程中的编码习惯等细节。

视频面试针对谁？

对携程技术中心而言，目前采用视频面试较多的两个群体是校园招聘和海外招聘，但企业使用视频面试并不意味着某类面试中必须使用，主要还是根据应聘者 and 面试官的时间 & 空间选择性使用。至于视频面试的内容，主要与视频面试所处的环节相关，如同传统的面试，每轮面试的面试官不同，面试内容的侧重点也有所不同。

校园招聘

在校园招聘过程中，涉及到企业没有设置招聘站点的城市，企业很大程度上会依赖视频面试。甚至对于一些较为优秀但难以到上海进行面对面面试的学生，可以全流程的面试都通过视频进行，面试通过之后，直接发放录用通知。

海外招聘

海外招聘的话主要是社会招聘，针对的主要是中高端的人才，在这种情况下企业主要考虑的就是彼此的差旅时间成本。但针对海外面试，起到的作用是初步筛选——一般情况下，视频面试最多两轮，然后就需要面对面的沟通，最终还是需要结合线下面试的结果决定是否录用。

效果与反馈

- 面试官反馈：从携程的使用的情况，以及面试官的反馈来看，视频基本上能够 95% 甚至是 100% 达成和面对面一样的效果。
- 面试者反馈：从候选者角度来看，相对于线下面试，候选者也更倾向视频面试，主要有两方面原因。一方面，视频面试能够使候选者在电脑上直接编写代码，在没有视频面试的情况之下，需要面试者执笔编写；另一方面，更节约时间。
- 成本：就携程目前使用的供应商而言，平均成本为 10~20 元 / 次 / 人。携程 2015 开始采用供应商提供的视频面试平台，由于是第一批用户，在价格上存在一定优势；下一次签约（2018 年），成本可能会提升至 40~50 元 / 人 / 次。总体而言，相对于线下面试，视频面试更具有成本优势。

正是鉴于这些反馈，对携程而言，视频面试未来的使用频率和范围可能会扩大，因为在空间和时间的维度之下，相对于电话面试和线下面试，用人部门和业务部门更愿意利用视频面试。

Part2：微信招聘效果最大化：巧妙运用线下活动

微信主要作用：似招聘，是招聘？

携程技术中心对微信的使用似乎和招聘没有直接关系，其主要作用不在于推广招聘信息，而是雇主品牌的宣传。在携程(技术中心)看来，

雇主品牌的建立是一种长期性行为,在某种程度上比直接招聘更重要,是成功招聘的基础。

而且,对于技术类人群,除了了解常规的招聘内容,其更想了解公司的技术背景、水平和氛围,但除了所认识的内部员工,他们了解这些内容的途径和窗口却较少。因此雇主品牌知晓度对企业来说更重要。

在雇主品牌建立和招聘过程中,携程(技术中心)对微信的使用主要体现在两方面,即技术中心的专有的公众号(携程技术中心)和微信群。

✚ 微信公众号:企业主要用于何处?

- 发布与技术相关的文章和分享,以及一些线下活动的推广信息。
- 其次,企业也会通过微信发布一些岗位招聘信息,但不是简历的主要来源——在微信端,求职者只能简单填写其个人信息(姓名、电话及邮箱),然后系统会触发一封邮件让其去 PC 端完善简历,这样做的原因主要是:1. 通过手机端易操作性较差,尤其是社会招聘,简历信息较复杂,通过手机端填写会影响候选人体验;2. 有利于企业统一管理简历库,即求职者最终需要进入官方网站系统填写简历,简历将直接进入企业简历库。

✚ 线下活动与微信群

在上文中已提到携程(技术中心)会有一些线下活动,实际上,微信群的建立与线下活动密不可分。为什么会定期举办“圈内”线下活动,并建立微信群呢?

携程认为:在上海,技术圈子分享的氛围相对而言较弱,技术类相关人才分享交流的机会和平台较少,所以从 2015 年开始,携程希

望去打造整个上海圈子的技术分享的氛围,开始举办一系列公益的活动——会议或论坛,每场活动都有六七百个人报名(从今年开始之前我们都是免费的)。

◆ 微信群的建立及维护

与线下活动直接相关的是微信群的建立。在参加完线下活动之后,活动参与者对企业技术团队有了更为深入的了解,简历投递或进入微信社群进而“顺理成章”。建立微信社群对企业而言,即为建立人才池,而线下活动是确保人才池质量的重要过程。通过线下活动,企业首先会扩散雇主品牌,然后圈定潜在候选人。

目前企业正在运营的微信群为 5 类技术社群,并分别根据候选人的不同专业背景和类别进行划分。例如大数据交流群、架构交流群、移动交流群等。由于专业交流群保证大家具有共性——相同的技术背景和需求,进而使讨论更具有针对性,也就保证了群内的活跃性——群内经常会有人抛出问题发起讨论。另外,作为主导方,携程本身也会做一些基本的维护,例如群规则的建立;而且,也会邀请业务方在群内发起话题,透过大家的讨论,实际上也是企业甄别候选人的方式。

◆ 微信实践启示

就目前而言,在招聘方面,部分企业对微信的利用仍然是单项的沟通,仅仅是一个发布信息的渠道和简历量来源的保障。

但从携程的角度上来看,除了上文所提到的对雇主品牌宣传的效果之外,企业希望微信能够成为我们和候选人连接的一个桥梁。而且为了确保连接的有效性,企业希望微信从线上走到线下,做到两者结合,使企业与潜在候选人的沟通真实有效。

案例实践 百度：雇主品牌建设由内而外

雇主品牌的建设分为“对外”和“对内”两个方向，百度恰恰选择了后者。百度很少会在外部社交平台上发布有关企业的一些信息，以宣传雇主品牌，这并不意味着百度不重视雇主品牌的建设，只是其更重视企业内部员工的雇主体验。

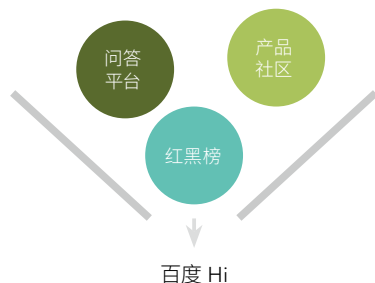


百度认为：当我们公司具有一定规模之后，对外的宣传不是非常必要，更重要的是我们员工自己的体验——对公司有什么样的感受，他们在为什么样的雇主服务。总而言之，百度之所以花费更多精力在内部雇主品牌体验与建设上，主要具有两个原因：

✓ 外部人才对百度基本都具有一定的认知度，不需要企业花费过多的精力进行宣传。百度旗下有众多的知名互联网产品都是大学生们最常用的产品，比如百度搜索、百度地图、百度百科、百度知道、百度贴吧、百度文库等，在产品方面的高覆盖度和优秀的体验，也使得百度品牌在外部人才心目中早已生根发芽。

✓ 互联网行业的人才圈联系紧密，“圈”内交流较多。在员工形成相对统一的雇主体验之后，员工在自己圈内的交流和传播——无论是员工帮助企业推荐人才，还是其在与其它企业同事交流过程中，都将无形之中帮助企业宣传雇主品牌，而且与企业自己宣传相比，更容易被信任、效果更明显。

百度校招的口号是“做自己”，关于这个口号，百度首先希望内部员工表示认同。作为一家互联网企业，社交媒体在企业的运用和低位不可忽视，这也体现在企业树立内部雇主品牌形象的过程中。为了加强内部员工对企业全方位无死角的认知，百度主要会利用的社交平台主要包括问答平台、产品社区、红黑榜，以及百度 Hi。



问答平台

问答平台的功能比较接近于知乎，所有人可以在问答平台上问任何问题，并可以通过 @ 某位人或某个岗位的方式邀请别人进行解答。后台会将同种话题形成合集，以方便大家进行互动，但其主要还是以一问一答的形式实现互动。

产品社区

这个平台上主要是针对百度旗下各种产品，其讨论的更多是以公司内部产品来分化。同时，在这个平台上会有各类标签帮助员工对其言论进行区分，如“吐槽”、“提问”、“交流”，员工会根据自己发声的目的为自己的言论贴上标签，同时可以 @ 某个产品，后台将有相应的机制要求产品相关负责人进行处理。其他同事也可以参与其中

红黑榜

红黑榜是百度站在雇主的角度上，专门为了完善雇主形象而建立的文化交流平台。员工如果对公司现有的制度、服务或经历某件事情表示认同和鼓励，可以就其发布红榜；相反，如果员工表示反对和批评，可以发布黑榜。在发布红黑榜的过程中，同样可以 @ 相关人或部门，即使不 @，后台管理人员也会根据内容提醒相关人员进行互动或处理。

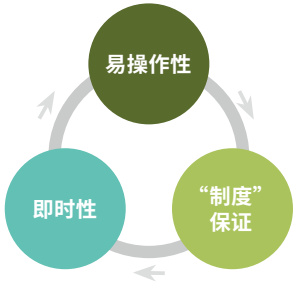
百度 Hi

在未开发“百度嗨”之前，以上三个平台是“各司其职”。但企业发现部分平台的使用率很低，互动性也有所欠缺。在这种情况下，企业利用百度 Hi 将其他社交平台进行了整合。虽然不仅是企业内部产品，也是外部产品，但企业内部的运用和外部会有所区别。

- 对外，百度 Hi 是将百度所有产品进行整合，将百度的用户连接在一起。
- 对内，百度 Hi 将上述的社交平台——问答平台、产品社区以及红黑榜等进行整合，是一个相对完整的移动端和 PC 端平台，相当于企业内部的“微信”；员工在百度 Hi 上能够接收到其他平台的消息提醒，是企业内部员工使用的即时通信平台；同时，百度 Hi 也承载了企业内部的基本服务工作，如公车、生活学习、内部搜索等。

如何持续保证平台的活性？

了解百度所使用的内部社交平台，我们会发现其非常多样，但多样不是企业的目的，员工是否使用，以及使用后为员工为企业带来价值才是关键。因此，企业从平台的设计到平台的运营，都以“保证平台的活性”为导向。



- ✓ **易操作性**：用户是否持续使用某个平台，平台的友好性起关键作用。正如上文所述，企业建立了各个社交平台之后，最后利用百度 Hi 把所有平台进行了整合，主要目的即是保证员工便捷使用，时时能关注到各个平台的动态，不需要特意打开某个平台浏览。另外，企业通过“标签”及“红黑”的形式将员工的言论进行划分，使员工容易理解，明确其发声的目的，不必思考过多，员工在查看、参与相关言论的讨论，或处理相关言论时，能够根据标签直接选择。
- ✓ **即时性**：仅仅保证平台简单易操作不能完全保证员工持续使用，企业还需要将平台与员工的日常相关联——百度 Hi 作为即时通信软件，对百度员工而言，其相当于微信，是员工日常工作生活所需。
- ✓ **“制度”保证**：但需要注意的是，百度 Hi 能保证其他平台的打开率，但却不能保证其使用率，员工是否使用最终还取决于平台是否能为其带来价值，即员工在平台上的反馈是否能得到关注。为了保证平台的互动性，各平台的管理部分会关注各平台反馈的答复情况，并要求被 @ 的相关部门和负责人必须回复。总而言之，持续的互动是促使员工持续使用的重要因素。

效果作用

保证雇主形象的稳定性

正是由于百度这种由内而外的雇主品牌建立，使得百度的雇主品牌相对稳定。在 2014 年企业开始着手内部雇主品牌的建立时，百度的舆论风向和雇主形象都很好，但 2015 年到 2016 年，百度开始转型之后，百度舆论遭受中重大打击。面对这种情况，企业会认为其将面临人才流失和人才招聘的挑战。

但事实并非如此，一方面，企业内部的人才流失未出现反常情况；另一方面，人才招聘未出现困难——高端人才的引进率也未受负面言论的影响；即使面对易受言论冲击的学生群体，校园招聘工作也如同往常。因此，在百度看来，无论对于高端人才，还是学生，真正决定

要加入百度的人才都会谨慎，尽可能向百度的员工或曾经是百度的员工了解真正的百度。

促进内部人才流动

企业以建立内部雇主形象为目的，为员工开发了各种社交平台，但无形之中也为员工营造了交流的氛围，促进了不同产品部门和员工之间的交流，促进了内部人才的良性流动和产品的发展。

案例启示：技术不够，机制弥补

面对百度为员工提供的琳琅满目的“产品”，或许多数企业都无法为员工提供全方位的互动平台，毕竟百度具有技术基础。但透过案例，我们不难发现：技术和平台只是是百度能为员工营造平等交流氛围的原因之一，除了平台和技术，企业也很大程度上利用了制度和机制来保证员工的互动。

而且，百度认为：社交媒体是一个交互的平台，其解决的是交互的问题，不是根本性的问题，实现交互的平台和方式有很多。在这个社交媒体上我们交互什么事情和内容才是企业需要考虑和控制的。



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的会员制组织。截至 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖盛典，这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

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

社交媒体与人才招聘调研报告

USEING SOCIAL MEDIA FOR TALENT ACQUISITION SURVEY REPORT

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

© 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。