



this
must be
the place

雇主品牌塑造与管理实践研究报告

EMPLOYER BRAND BUILDING AND MANAGEMENT PRACTICES RESEARCH 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)



侯佳倩
人力资源副总裁
博泽技术企业管理(中国)有限公司



胡晓蕾
人力资源副总监
百事公司大中华区



金怡
人力资源经理 招聘 & 业务伙伴
博泽技术企业管理(中国)有限公司



刘香伟
人力资源总监
海航投资集团股份有限公司



陆宇
人力资源雇主品牌顾问
博世(中国)投资有限公司



马思敏
人力资源总部招聘经理
敏实集团



毛渭清
IBM 亚太区人力资源 HRP 转型与发展总监
IBM



倪铮
大中华区人力资源总监
陶氏化学



沈爱屏
伊顿亚太区人力资源服务总监
伊顿(中国)投资有限公司



施文彬
人力资源雇主品牌高级经理
博世(中国)投资有限公司



王鲁伊
ITStudio 创始人
ITStudio



王欣桐
雇主品牌经理
浪潮集团有限公司



曾丛
IBM 中国雇主品牌项目经理
IBM



张扬
高级招聘经理
施耐德电气(中国)有限公司



钟源
ThoughtWorks 中国人才品牌总监
思特沃克软件技术(中国)有限公司



周雪晶
人才招聘高级经理
百事公司大中华区



朱卓敏
人力资源总监
W Hotels

另特别鸣谢: 安利(中国)日用品有限公司雇主品牌相关负责人在调研报告中给予相关的建议与分享

关于作者



于子越 Carol.Yu@hrecchina.org

于子越现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。目前所负责的调研报告有: 雇主品牌塑造与管理实践调研报告。
于子越毕业于英国阿斯顿大学, 获得经济学研究生学位。

目录

工具包集合站

- 7 关键利益者准备度检查清单
- 7 HR 应对关键利益者准备不足行动方案
- 10 EVP 萃取 - 信息收集工具表
- 13 EVP 萃取逻辑图
- 13 EVP House 模型
- 16 雇主品牌外部营销行动方案
- 17 雇主品牌内部建设实践合集一
(以企业文化为核心)
- 17 雇主品牌内部建设实践合集二
(以 EVP 为核心)

2 前言

2

报告导览

- + 研究的主要架构
- + 重点萃取

5

关于“雇主品牌”的概念——企业众说纷纭

- + 雇主品牌作为企业在人力资源市场中具有吸引力的产品和市场营销的工具
- + 雇主品牌是企业作为雇主对员工和目标候选人所传达的一种承诺
- + 雇主品牌基于企业在目标人群心目中真实形象的反馈

6

土壤培育期 - 雇主品牌建设的前提条件

- + 关键利益者的准备度
- + HR 应对关键利益者准备度不足的行动方案

8

播种期 - 雇主品牌建设的定位

- + 定位要素：遵循品牌的特质
- + 以企业文化为核心的雇主品牌定位
- + 以 EVP 为核心的雇主品牌定位

15

发育期 - 雇主品牌营销策略的实践

- + 外部候选人吸引
- + 提升员工的参与度，满意度和幸福感

18

结果期 - 雇主品牌的衡量

- + 企业在效果衡量中 KPI 的应用

19

针对于雇主品牌，引发的思考

20

企业实践

- | | | | |
|-------------------|-----------|-----------|------------|
| 20 ThoughtWorks | 22 博泽 | 25 博世 | 27 施耐德电气 |
| 30 百事 | 32 IBM | 34 陶氏化学 | 36 浪潮 |
| 38 安利 | 41 海航投资 | 44 伊顿 | |

前言

“雇主品牌”可以说在人力资源领域是一个老生常谈的话题。早在 2008 年经济管理的刊物中提到：企业的竞争就是人才的竞争。在中国市场上企业成败的重要影响因素之一便是吸引与留用人才。在 2012 年 LinkedIn 发布的《Why Your Employer Brand Matters》中揭示，雇主品牌可以帮助企业实现 2.4 倍业绩增长，1.8 倍的利润增长，节约 50% 的雇佣成本，降低 28% 的离职率。由此看来，雇主品牌可谓是企业在人才竞争中的“杀手锏”。

从另一角度来看，在人力资源行业中，各类针对于雇主品牌的评选机制也越发风起云涌。市场上的评选机构大部分从企业美誉度及社会责任感、企业愿景、企业文化、薪酬福利、培训发展、晋升通道、工作环境等多维度出发考量企业作为雇主的形象及口碑。基于这些维度，不难发现雇主品牌虽是企业品牌在人力资源方面的分支；同时也诠释了雇主品牌已不仅停留在人力资源的行业中，而是企业层面重视的“事情”。雇主品牌不仅可以促进人才的吸引与保留，传承企业文化的精髓；它更是企业品牌必不可少的重要组成部分。因此，愈来愈多的企业开始重视并重新审视雇主品牌建设这件事。

对于雇主品牌建设，领英《2017 年中国人才招聘趋势报告》中显示“91% 中国 HR 负责人认可雇主品牌招聘优秀人才有显著的影响，却只有 25% 的雇主拥有全面的雇主战略。”这种现象，引发了我们进一步的思考：

企业建设雇主品牌热忱的态度远远超过将其转化为实践的能力？亦或，企业是否已经踏上了雇主品牌的征程，但依旧处在试错阶段，企业缺乏的是系统及全面的战略，还是具有参考性的经验之谈？企业面临市场上雇主品牌建设如火如荼的情况下，到底如何找准自身的定位？在过程中，企业如何在人力资源市场中，发挥品牌效应以解决其核心人才的诉求？又怎样塑造更加融洽的雇佣关系和打造具有自身特色的雇主形象？面对“品牌”这一软性的概念，企业如何更为有效的衡量其为企业创造的价值？针对这些问题和挑战，企业和学者仍在不断的摸索和分享；但在调研中，所涉及综合维度的研究成果尚显为少有。

鉴于此，智享会开展了雇主品牌的调研研究。在这过程中，我们不仅结合相关理论模型，并与 60 余位相关 HR 负责人交流，其中与近 11 家企业进行了深入的探讨，了解他们在雇主品牌心路历程中的具体实践及心得。此次研究首先针对“雇主品牌”的概念，结合理论和实践重新梳理出企业在实际情景下，是如何定义“雇主品牌”。在这基础上，我们通过一些企业的经验之谈和理论的集合，将雇主品牌建设的流程作为研究的主要脉络，为读者萃取关键环节及其中的挑战点，以作参考。整个流程如同播种种子的过程，依次从：土壤培育期 - 雇主品牌建设的前提条件；播种期 - 雇主品牌建设的定位；成长发育期 - 雇主品牌营销策略的实践；结果期 - 雇主品牌的衡量。

ANALYTICS

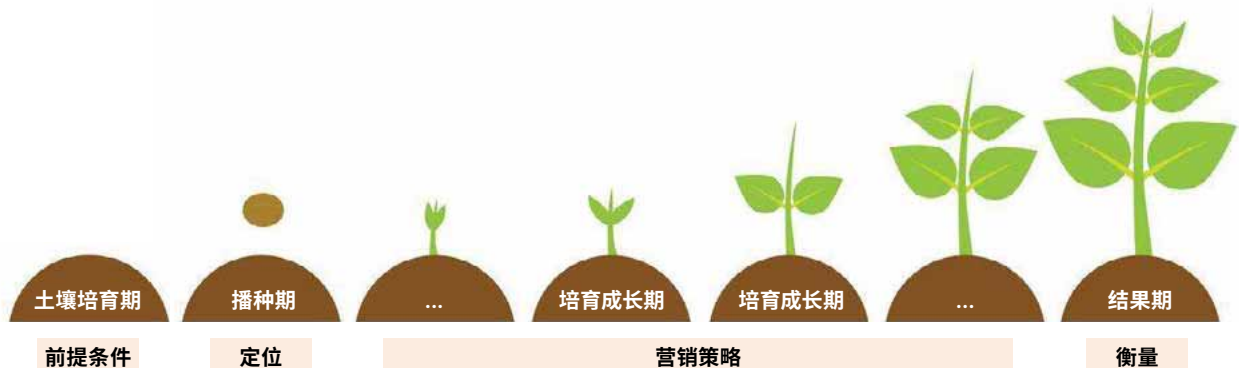
报告导览

研究的主要架构

“建立雇主品牌可以达成有效的吸引和保留核心的人才，同时也成为员工自愿提升绩效的引擎”。在调研中，我们发现企业对雇主品牌所创造的价值具有普遍性的认知。但是，就“雇主品牌”本身的定义而言，在企业实践的层面，大家众说纷纭，并没有一致的定义。一种情况下，企业对于雇主品牌的定义还较为模糊，处于碎片化的建设阶段。另一种情况，企业对雇主品牌具有清晰的定义，但基于企业对雇主品牌定义的不同，也引领了企业在雇主品牌定位和营销策略实操这两个环节均产生的差异性。

如上所述，此次调研第一部分便是要向读者澄清“雇主品牌”在企业中的概念。在这基础之上，智享会将进一步结合理论模型和企业

中的实操梳理出雇主品牌建设的全流程及每一环节中的关键点或挑战。雇主品牌建设的流程可形象的比喻成种树的过程，过程中所做的第一步便是评估土壤状况对于播种的适宜程度，即我们所指的“企业在雇主品牌建设上是否已经具备相对成熟的环境”。接下来，便需要“播种”，在此步骤“种子”的选择尤为重要，企业作为雇主希望具备怎样的特点，打造怎样的口碑，均都决定于雇主品牌的定位。种子的发育到小树长成的过程需要不断的给予养分，这正如企业在找准雇主品牌的定位后，需要不断的通过营销策略从外界和内部同时里应外合的塑造雇主形象。最后，才能开花结果，即对应着企业在雇主品牌初见成效，并且开始对效果的进行不同维度的评估与衡量。



重点萃取

在报告正文开始前,智享会以全局的角度为读者萃取出在流程中主要的重点信息,并附上相对应的页数,以提供读者快速导览具体板块的便利。

20 衡量

企业会困扰于“雇主品牌”的软性,对于衡量维度相对单一。大部分企业对作为雇主的认知度、曝光度、员工敬业度考量品牌建设的效果。但许多企业开始从过程维度把控雇主品牌通过不同活动对受众人群意识层面上产生的黏性和关联度。另外,同期相关数据的对比也成为许多企业开始把控的重要维度之一。

16 内部员工

雇主品牌更为侧重于提升内部员工的参与度、满意度及幸福感。企业愈来愈重视为员工提供良好的工作体验度。同时,雇主品牌涉及到HR相关模块的方方面面,包含薪酬福利、晋升通道、培训发展等。

15 营销招聘

企业在针对于外部人才吸引方面,雇主品牌的营销更为聚焦于企业核心人才,从“广”撒网到更富有针对性。在整个过程中,企业从“打猎”模式转换成“养鱼”模式

05 定义

企业对于雇主品牌在提升人才吸引度及敬业度和满意度在企业对雇主品牌的定义并没有一致的说法。

06 关键利益者角色

HR在雇主品牌建设中所扮演的更多的是引导者、串联者和执行者;高层管理者和关键业务者在其中是关键推动者及支持者。

08 特质

雇主品牌需要具备四大特质:一致性、真实、吸引力、差异化

08 定位

企业在实际雇主品牌定位中,雇主价值主张作为核心并不是单一选项。其实许多企业依据企业文化中所彰显的价值观为核心,进而开展其雇主品牌建设。

关于“雇主品牌”的概念——企业众说纷纭

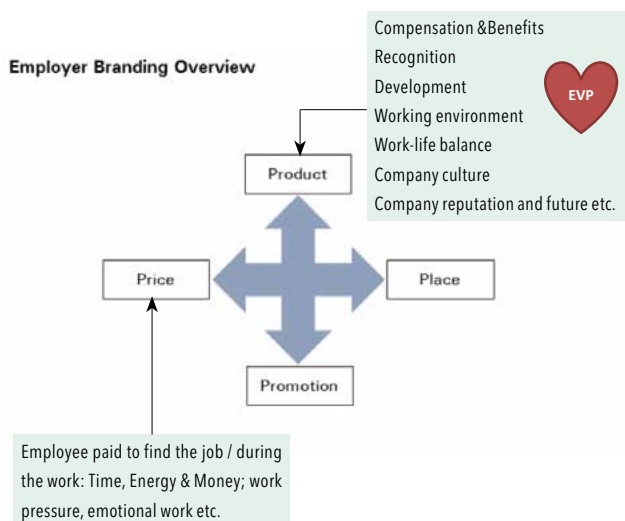
如上文所提到，目前市场中对雇主品牌的定义并没有公认的诠释，智享会针对于此，通过对案例的总结发现，在企业实践中主要可以归纳出以下三种定义：①雇主品牌作为企业在人力资源市场中具有吸引力的产品和市场营销的工具 ②雇主品牌是企业作为雇主对员工和目标候选人所传达的一种承诺 ③雇主品牌是基于企业在目标人群心目中真实形象的反馈。针对以上三种定义，让我们通过企业的案例进一步阐明，读者可以更为清楚了解其中的差别。

雇主品牌作为企业在人力资源市场中具有吸引力的产品和市场营销的工具

在调研过程中，我们发现许多企业都将雇主品牌看作企业人力资源市场中具有吸引力的产品，同时也是市场营销的工具之一。由此为企业解决人才吸引的问题。例如，众多企业都是以校园招聘作为雇主品牌营销的主战场和主要传播途径之一。其原因多是如施耐德所提到的：校园的受众人群具备容易锁定，容易影响并容易被改变。因此，雇主品牌营销促使候选人产生的影响力在校园招聘中更为“显而易见”。

提到“营销”会不自觉想到“4P”模型。回顾博泽在系统性进行雇主品牌前，该公司也采用了此模型进行雇主形象的营销。让我们走进博泽的分享，进一步了解雇主品牌如何套用在4P模型进行营销：

营销4P（产品 Product、渠道 Place、定价 Price、促销 Promotion）模型的运用



产品：博泽为员工提供的所有福利，其中包括可视和非可视的：薪资福利、认可、个人发展、工作环境、工作与生活平衡、企业文化、企业名誉和未来发展等。

渠道：针对于内外部目标人群的不同，对渠道进行了梳理。

定价：员工或者候选人在工作中或求职中付出的成本。

促销：对内部和外部通过不一样的渠道，对博泽的雇主品牌进行宣传。

雇主品牌是企业作为雇主对员工和目标候选人所传达的一种承诺

相较将雇主品牌看作是企业具有吸引力的产品和市场营销的工具，许多企业提到雇主品牌是企业作为雇主对员工和潜在候选人的承诺；从另一角度也可解释为：雇主品牌是外界候选人选择到企业平台中工作的理由和企业内雇员愿意留在企业中的缘由。而将其塑造成具有吸引力的产品则仅仅作为雇主品牌营销中的重要一环。陶氏、伊顿、博世在分享中均提及相关的概念。对此，我们也梳理出这些企业紧密结合企业品牌的价值主张，彰显其作为雇主的“承诺”：

陶氏：“希望吸引与企业价值观、使命高度一致的候选人到陶氏的平台，并愿意帮助每位员工的个人成长。从而建立起个人的成长与发展和公司的愿景之间的关联。”

博世：“Let’s be remarkable.”，即博世作为雇主对员工的承诺。

伊顿：在全球层面有非常清晰明确的企业战略与定位，因此我们的雇佣价值也源自于我们的品牌承诺“动力，因我们而不同。”道德与合规是伊顿价值观的基石，世界各地一以贯之，将其融入业务活动中。同时，伊顿是多元与包容的践行者，我们高度重视人才的发展与培养。不仅如此，我们通过形式多样的项目及活动向外界传递安全健康的环保理念，吸引更多志同道合的人才，共同发展。

雇主品牌是基于企业在目标人群心目中真实形象的反馈

另外，企业基于企业品牌和文化的大环境下，会视“目标人群心目中雇主形象的反馈”作为塑造真实的、具有企业特色的雇主形象的关键信息来源。由此可见，企业在定义雇主品牌时，便结合自上而下和自下而上双向的沟通维度，更加有针对性的塑造了真实、具有企业特点的雇主形象。例如：ThoughtWorks 和博泽都提及雇主品牌一定是基于受众人群的反馈，细则会区分不同类别的受众群体了解企业真实的形象，例如：“调研外部候选人对雇主的认知”、“收集不同级别、职位、职级的员工对企业印象的反馈”。企业会根据受众人群所反馈的真实信息，与企业的发展战略及对关键人才应具备的特质相结合，从而萃取出雇主品牌。雇主品牌针对于此，目标人群所反馈的真实形象会因为依据不同的分类标准而出现差异，但最终雇主品牌是提取最具共识的部分，求同存异。



土壤培育期

雇主品牌建设的前提条件

回顾前言所提到的“企业的竞争就是人才的竞争”，显然企业愈发提升人才战略在企业战略中的地位和认可人才战略所带来的影响力。在案例中，企业不约而同提到了人才对于业务发展的重要性，根据企业的实践，我们也总结出以下表格清晰的列举出他们所面临的挑战及人才的重要性：

企业名称	具体挑战 & 人才重要性
ThoughtWorks	<ul style="list-style-type: none"> » 作为 B2B 技术服务类型公司，其业务模式（以咨询服务为主）决定了对人才的高关注度，人才成本在总成本中占最高比重。 » 业务的持续快速增长开始遇到人才引进瓶颈
博泽	<ul style="list-style-type: none"> » 中国区总裁高度重视人才战略和支持人力资源发展工作 » 业务的快速发展需要在人才吸引和保留方面具备强有力的竞争力，打造高知名度和美誉度的雇主形象 » 需要吸引跨行业的目标候选人，以满足企业业务发展的需求
陶氏	<ul style="list-style-type: none"> » 作为百年外资企业，在公司战略层面便非常重视“人”元素，只有通过人才才能实现企业的愿景 » 在人才战略上，希望吸引与企业价值观、使命高度一致的候选人到陶氏的平台，并愿意帮助每位员工的个人成长。从而，建立个人成长与发展与公司愿景之间的关联
IBM	<ul style="list-style-type: none"> » 企业全方位的变革中，非常重视员工的参与度。在技术和时代发展快速变化的环境下，IBM 将员工看作推动变革的引擎。 » 人才的成长与成功，才能帮助企业使客户实现成功。
浪潮	<ul style="list-style-type: none"> » 基于浪潮的人力资源定位“以业务为驱动，一切为了业务”。企业的业务战略目标对人才的获取和保留提出了更高的要求。

而《The Employer Brand-Bringing the Best of Brand Management to People at Work》同时提出，企业的高管层对于人才战略的认知很大程度上决定了 HR 所获得精神和实际行动方面的支持。雇主品牌基于人才战略里的重要决策之一，高管层对人才战略的重视程度直接影响到雇主品牌的支持度。正如百事所主张的观点：“雇主品牌的建设作为整个公司的事”；在流程中需要高管层和各关键管理人员积极的参与。同时，IBM 所提及到，高管层在整个过程中起着重要的正向影响作用，并扮演着“倡导者”和“连接者”的角色。

企业经验 IBM

IBM 分享到：现在 45% 的收入来源于五年前其未接触过的业务；这意味着转型中的改变，其需要新的技能、新的能力和新的理念应对这些变化，甚至成就这些变化而 IBM 领导者扮演着引擎推动者的角色。在 IBM 整个转型过程中起着重要的作用。

⊕ 领导力 (Leadership)

在整个高层都具备对人才重视的意识下，高管的思想、言语、行为都会推动组织的变革和发展。IBM 提到：持续的发展和推行，高管的认知在其中起着非常重要的作用。在业界，IBM 具备非常高层次的领导力。其提到在所有领导者、管理者经历了 IBM 变革的

过程，“他们”都被赋予了重要的使命。如上文提到，从公司的骄人业绩回看是员工成就了 IBM，那么领导者在其中起到的作用是在最初推动了其开始。领导者为 Employee engagement 带来了正向的影响，并带领其部门建立了高敬业的环境。

领导者的言行和思想发挥着正向影响，领导者引领着员工的成长。在转型中一定会面临改变和不确定性的挑战，如何让员工有对企业变革有的信心和归属感是非常重要的。IBM 针对于 transformational leadership 设计了一系列变革管理理念和方法的培训并进行了非常多的深入交流。变革领导力，敏捷领导，创新思维这些新的理念和方法助力每一位领导者在管理员工和团队的时候以新的领导力，言行，思维影响和引领员工。

IBM 通过 Leadership champion 在整个管理团队中树立了榜样，并且为员工自上而下的带来了正向的影响作用。从优秀的管理者中挑选出非常有正能力和热情的优秀领导者加入，形成其自己的成功领导者的形象。每一个形象都是非常正面的榜样，当员工看到社交媒体中相关宣传并在实际工作中接触到“他们”时，便在意识中建立了成功领导者的形象。“他们”在其中扮演着倡导者的角色，公司的文化、转型中的价值主张均通过他们的成功故事、经历分享向身边的同事传达。除此之外，领导者在其中承担了企业和员工的桥梁，扮演着连接者的角色：其代表着管理团队，展现公司的共创，同时也代表着新的理念、新的做法。向员工传播正能量和最佳实践的标杆。

因此，企业在立项之前，HR 必须思考两件事情：其一，企业的高管层、关键业务人员是否从理念层面和支持度方面已做好充足的准备？根据我们与多位资深 HR 探讨过后，基于他们所提供的建议，为大家准备了对于关键利益者准备度检查的清单。除此之外，如果雇主品牌的土壤还没有足够肥沃，源于高管及业务认知不足而引发的阻碍，HR 其实是可以透过不同的方式正向影响他们。下面也对可以运用的方式方法以行动方案的形式呈现，并且可以参考敏实和安利两家的真实案例，供需使用。

关键利益者的准备度

关键利益者	诊断维度 - 理念认知	诊断维度 - 行为层面支持与意愿度
高管	<ul style="list-style-type: none"> » 是否了解雇主品牌为企业或相关部门所带来的价值？ » 是否清晰在建设过程中需要其扮演什么角色？ 	<ul style="list-style-type: none"> » 是否愿意在建设过程中需要其身体力行支持哪些环节？
关键业务人员	<ul style="list-style-type: none"> » 是否清晰雇主品牌如何与业务发展有效结合？ » 是否清晰应扮演的角色？ 	<ul style="list-style-type: none"> » 是否愿意与 HR 部门进行深入的需求沟通？ » 是否愿意参与到雇主品牌的流程中？

(表：关键利益者准备度检查清单)

HR 应对关键利益者准备度不足的行动方案

如果关键利益者的准备度不足的情况下，HR 可以通过相关举措有针对性的提升高管或关键业务人员对于项目上认知和身体力行的支持度。我们在与多位 HR 探讨后，总结出梳理出主要以下五种解决问题的方式，可以制定适合企业状况的行动方案；并提供敏实及安利的实践案例供读者参考：

针对于每个关键业务部门做有针对性的项目提议、计划书陈述、行业相关数据，以增加说服力，从而获得关键利益者的支持。

相关数据支持，例如：投资雇主品牌可降低每次招聘成本的 50%；降低员工流动率 28%（领英《雇主品牌指南》中显示）等指标。

在雇主品牌项目开始之前，负责人便已经对行业中领头企业在雇主品牌建设程度进行了市场标杆数据调研等准备工作，并为高层管理者提供了竞争对手及与行业相关的对比数据。

通过沟通的形式，让高管及关键利益者感受到公司对于他们是高度信任的

利用 campaign 的形式使高管、员工建立其对项目的认知和使其参与到项目中。

企业经验 敏实

+ 高管的支持是雇主品牌前期顺利进行的關鍵

首席人才官在 2015 年提出建设雇主品牌时，因为 EVP 概念在国内还未普及，所以如何获得集团董事和高层管理者理解与支持成为首要面对的挑战。敏实针对于不同部门高管的需求和顾虑，逐一阐明项目目的、做出不同针对性的提议方案，陈述其受益点和长期获益之处。让关键部门的管理者理解雇主品牌背后的意义，并有针对性的使他们了解其中的价值是获得支持的关键。各区域人力资源部门在整个过程中辅助推广建立雇主品牌意识是非常有帮助的。

获得高管的支持是必要的，雇主品牌围绕的是员工，获得员工的认可和提高员工参与度更为重要。在雇主品牌前期萃取信息的阶段，正因高管的支持，使 HR 相关负责人可以将活动和竞赛的形式融入更多的趣味性和增加形式的多样化，让更多的员工主动参与进来，让员工有乐在其中的参与感。同时和 EHP(Employee Healthy Promotion) 部门密切合作，活动中渗入全员健康理念，增加了与员工的粘性。

企业经验 安利

+ 前期准备

“如何有效的评估和量化雇主品牌对公司发展所带来的价值？”相信是大家在前期较为关注的课题。安利以“由内至外”的策略为导向，首先从企业内部着手，加强企业文化、人才发展、薪酬福利、人文关怀等各方面工作，赢得员工对公司的信任，提升员工敬业度和认同感；继而扩大雇主品牌的市场影响力，从而吸引优秀人才，提升企业美誉度，实现雇主品牌自内而外的建立、传播和固化。同时，安利也会透过全球范围的员工敬业度调研、雇主品牌奖项评选、第三方权威机构等进行客观评估，从而了解其雇主品牌的竞争力。

此外，安利提到企业品牌、产品品牌以及雇主品牌三者之间是相辅相成的关系，当中的塑造离不开公司高管及关键业务者的推动。回看 2002 年，雇主品牌的概念尚未普及，外部和企业高管对雇主品牌的认知也处于比较模糊的阶段。安利的人力资源部运用第三方的评定、调研等客观数据作为支持，帮助高管从认识，逐渐到认同雇主品牌对人才吸纳及敬业所带来的价值。以至后来，我们常常看到安利的很多高管会受邀从不同的层面亲身参与到各类的雇主品牌项目中，从人才吸纳、人才发展到人才保留等，用实际行动为雇主品牌代言，这也是他们对人才珍视的表现之一。

在土壤状况明朗的情况下，雇主品牌的建设正如种子的培育过程。在下一章节，我们为读者梳理了雇主品牌建设的全流程，如我们重点萃取中所提到对流程中的一些关键或者在操作的过程中可能会遇到的挑战，会在具体对应的内容中一一阐述。那就让我们从定位雇主品牌开始吧！



播种期

雇主品牌建设的定位

回顾企业对于雇主品牌的定义众说纷纭情景下，在访谈中我们发现企业之间雇主品牌的建设所依据的核心也不尽相同。而部分企业依旧对于雇主品牌的定位存在困扰，HR 希望从经验中对雇主品牌前期的定位对实操寻觅到些许其实；在这环节，具体的操作步骤有哪些？是否有些经验之谈可以先人一步了解在实践中可能会遇到的问题？我们主要从雇主品牌定位的原则、雇主品牌定位所依据的核心（以企业文化作为雇主品牌的核心；或以雇主价值主张作为雇主品牌的核心）两个维度进行深入解析。同时，我们也借鉴了市场上领英所提出的 MAGNET 模型作为参考。

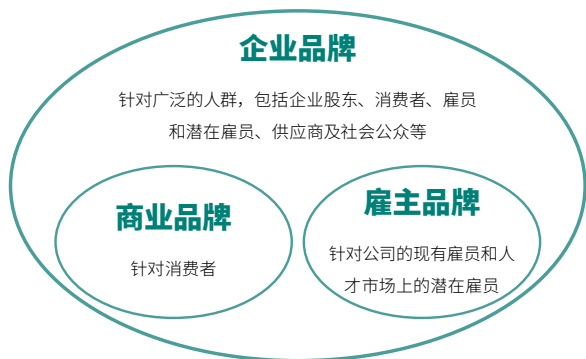
领英所提出 MAGNET 原则中分别代表：正确衡量 (Measure Properly)、一致性 (Alignment)、真实 (Genuine)、社交网络 (Network)、吸引力 (Enchanting) & 差异化 (Think Difference)。其中，一致性、真实、吸引力、差异化代表了雇主品牌所需要具备的特质。在下文分析中，首先会阐述领英在原则背后所揭示的含义及关键内容，再结合相关实例加以阐明。

定位要素：遵循品牌的特质

综上所述，企业在雇主品牌定位上会因为定义和诉求的不同出现差异。通过实践，我们发现企业对雇主品牌的定位主要分为两种：以企业文化中的价值观和用人原则作为雇主品牌的核心；或者，在企业文化的基础上进一步通过萃取雇主价值主张以定位其雇主品牌。让我们试着套用雇主品牌建设的 MAGNET 原则来理解为什么会有这两种情况的出现。企业又是如何使其雇主品牌实现这些特质的呢？那就让我们一一针对每个特质结合理论模型和企业实际的应用详细的解析：

⊕ 一致性

就领英所揭示关于一致性的关系图（如下图），在大量的访谈中，我们相信大多企业已经普及雇主品牌和产品品牌都应该高度一致与企



（表：企业品牌、商业品牌、雇主品牌三者的关系图）

业品牌的相辅相成的关系。相信，在定位中，企业都会将企业品牌中的价值主张作为基石，来进一步定位作为雇主对于潜在候选人及员工的价值主张是什么。就此，在与 HR 交谈中，我们捕捉到企业真正需求了解的是如何搭上企业品牌或产品品牌宣传的顺风车，以营销企业的雇主品牌。并且，雇主品牌如何与企业品牌、产品品牌发挥合力。就这一点，在营销的板块会更为详细的解析。（可跳转到 15 页）

⊕ “真实、差异化”成为企业定位雇主品牌的水分岭

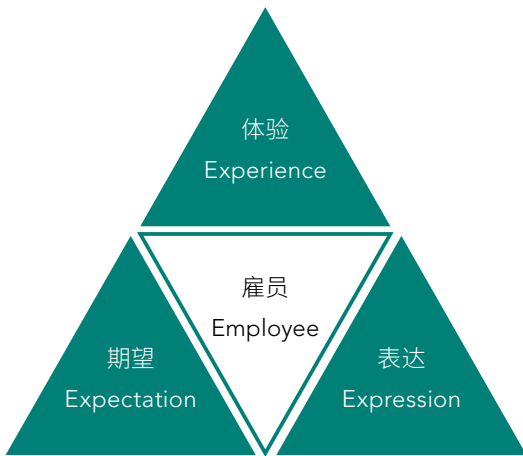
领英针对于“真实”这一原则基于 4E 模型（见下图），同时此模型也为企业定位时提供了支持和依据。4E 模型其中的核心部分便是员工，这也说明了雇主品牌的定位要围绕员工的角度出发。在核心的周围分别是期望、体验和表达；简单来说，真实的雇主品牌需要了解员工的期望和诉求，通过适当的方式向员工表达，并让员工从不同的维度上体验及感受到。由此可见，要符合这一特质，企业需要从整个流程贯穿始终，尤其是在营销的过程中，需要考量如何用更加适当的方式，使员工有所感悟。就这一点，在后面营销的环节，我们也会进一步详细的解析并提供相应的案例，予以参考。

让我们再来回顾上文所提出的发现：企业会选择不同的核心内容定位其雇主品牌，主要分为两大派别：①企业将企业文化作为雇主品牌的核心，以彰显企业的价值观和用人原则。②企业会基于企业文化，进一步通过萃取雇主价值主张 (EVP) 的过程，而确定雇主品牌围绕的核心。企业面对自身情况进行雇主品牌的定位，进而通过不同的方式实现雇主品牌的真实性和差异化。

我们通过实际的案例发现，以企业文化作为雇主品牌建设的核心的企业，他们企业文化价值观中，已经具备强烈的以“人”为核心的信号。与此同时，企业文化的标语中显而易见的彰显了企业希望吸引的目标人群具有的价值主张，并在实际的企业运作中，通过相关的活动、项目、制度等形式彰显企业所传达的价值观是真实并具有企业的独特性（差异化）。

进而，我们发现部分企业会在企业文化的基础上，会更深一步从雇佣层面，挖掘企业用人的价值主张 (EVP)，作为雇主品牌围绕的核心。企业会选择此种方式的原因，一是出于企业文化中对“人”层面的价值主张的彰显力不足或不完善；二是企业通过萃取 EVP 的做法希望更加聚焦在受众群体的角度，以将描绘出雇主的形象更贴近于真实，又不失企业独有的特色。

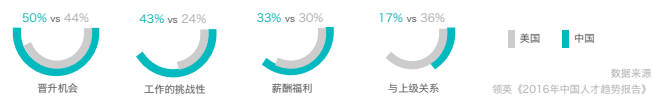
综上所述，企业需要在雇主品牌定位时，首先要注意的重点在于如何使自己的雇主品牌更为一致、真实、有吸引力和差异化。那么如何定位雇主品牌的答案便迎刃而解。



吸引力

经常引发企业思考的便是如何提升作为雇主的吸引力，而市场上关于研究员工或潜在候选人对于选择工作时，重视的维度和考虑的因素等数据也非常多。首先，让我们以领英所提供的两组数据为例（见下图表 1&2）：

人们换工作时的考虑因素



对于您的公司，求职者最想了解的是



图表 1&2

由上两组数据可见，员工或潜在候选人的焦点依旧关注薪酬福利、晋升机会、以及工作环境、工作氛围等维度。针对于雇主品牌与这之间的关联，企业在建立员工的认同感和打造企业作为雇主的“吸引力”时会出现不同的情景。

从实践中，我们可以看到以企业文化为核心建立雇主品牌的企业，其会直接从以上维度作为切入点，与企业文化中的价值主张相结合，从这些维度凸显价值所在，打造企业的“吸引力”。这一情景下，企业是从企业文化出发，其定位是根据与公司品牌及战略相一致。于此同时，我们可以看到，这类企业的文化均具备非常强烈的“以人为本”的信号。例如：陶氏化学、伊顿、海航投资。这里需要注意的一点，即关于数据中显示的“工作的挑战性”，在与 HR 的交谈中，我们尚未发现企业在雇主品牌的建设中将其作为关键点之一。

相较，企业会基于企业文化，进一步从萃取 EVP 的过程中，便基于员工的反馈找到企业在目标人群及员工心中所具备的吸引力的特质。再通过一系列的营销策略将其彰显。简而言之，EVP 可以帮助企业寻找到作为雇主最具特色的特质所在。

综合以上雇主品牌需要具备的四大本质及企业对于雇主品牌定位的解析，让我们分别通过具体的案例更为清晰的了解雇主品牌的定位。

以企业文化为核心的雇主品牌定位

企业经验 陶氏

陶氏化学公司（简称陶氏）作为百年外资工业企业，以“尊重他人 (Respect for People)、正直诚实 (Integrity)、保护地球 (Protect Planet)”为企业的主要宗旨。由此可见在公司战略层面，陶氏将“人”元素放在非常重要的位置。陶氏相信只有把化工原料上加上“人元素”才能实现企业的愿景。

- » 尊重他人
- » 正直诚实
- » 保护地球

企业经验 伊顿

伊顿的在全球层面有非常清晰明确的企业战略与定位，因此我们的雇佣价值也源自于我们的品牌承诺“动力，因我们而不同。”道德与合规是伊顿价值观的基石，世界各地一以贯之，将其融入业务活动中。同时，伊顿是多元与包容的践行者，我们高度重视人才的发展与培养。不仅如此，我们通过形式多样的项目及活动向外界传递安全健康的环保理念，吸引更多志同道合的人才，共同发展。

- » 道德与合规
- » 多元和包容
- » 重视人才发展与培养
- » 安全环保健康

企业经验 海航投资

海航投资企业文化和雇主品牌是息息相关的，其为员工提供了一个行为标准，在长期活动和理念的植入中，从员工的价值观的层面和海航投资拥有趋同的价值观，并且产生共鸣。

公司是具备社会责任感，在企业文化四个共同得以彰显：

共同理想：造福于人类的幸福与世界的和平。

共同信仰：“天佑善人、天自我立、自我主宰”，是“真、善、美”。

共同追求：“大众认同、大众参与、大众分享、大众成就”。

共同理念：“诚信、业绩、创新”。

- » 为员工提供的行为标准
- » 具备高度社会责任感

以 EVP 为核心的雇主品牌定位

“An EVP is not an end in itself, it needs to be brought to life internally and externally through many touch points.” 正如文献中提到, EVP 如同向目标人群所作的承诺。EVP 本身并不是目的, 它需要从内部和外部通过许多接触点来实现。

上文所提及的 EVP, 有些企业将其理解为 Employer Value Proposition 即雇主价值主张, 但是有些企业应该回归于员工的角度, 所以将其译为 Employee Value Proposition, 即员工价值主张。同时, 也有部分企业把 EVP 看作企业与员工或潜在候选人之间的一种关系及共识, 就这样的理解 EVP 同时可以理解为 Employment Value Proposition, 即雇佣价值主张。不管是三者中哪种理解, 我们均可看到雇主品牌其实主要是表达一种价值主张, 作为雇主可以为雇员或潜在雇员提供怎样的价值和在人力市场中的竞争力。由此可见, 这也证实了某文献中所主张: EVP 是对吸引员工和潜在候选人所在的企业中各因素及特征清晰、独特的描述。

综上所述, 企业以 EVP 为核心进行雇主品牌定位, 首当其冲便是需要通过信息收集和萃取的方法提炼出企业雇主的。我们根据

依旧市场中运用的一些模型及企业的经验之谈的分享为读者梳理出主要步骤和其中的一些关键点。

另外, 对于一些外资企业会面临全球层面已经有一套完整的 EVP, 但是需要进行本土化落地的情况。或者, 在本土已经提炼出一套 EVP, 全球层面又从统一的角度发布出 EVP, 如何将两者相融合从而更清晰有效的传达雇主价值主张 (EVP)。我们通过施耐德、博世、百事、安利四家实践发现, 其实企业在本土化落地的时候, 会再次通过信息收集的方式, 了解本土企业内的现况, 近而将全球层面的 EVP 进行信息转化或融合。整个过程中, 企业运用的方法其实与萃取 EVP 的方法非常趋同。读者, 也可借鉴后续具体的实践。

⊕ EVP 萃取 (信息收集 + 信息萃取)

◆ EVP 萃取之信息收集:

信息收集需要企业从调研目的、针对人群、主要运用的形式和主要内容这四个维度结合, 从而收集到更为准确的信息。针对于下面所提供的“信息收集工具表”是我们根据企业中实际经验之谈总结而来, 予以在操作中参考并使用。读者若希望更为细节的了解具体的操作, 也可参考接下来所对应的案例。

选项	针对人群	主要形式	主要内容	这些经验之谈, 可以事半功倍:
认知 & 需求: <ul style="list-style-type: none"> 倾听在目标人群中“我”的真实形象 (How people think you are) 公司被认可的优点是什么? 	外部目标候选人 行业中的大牛	<ul style="list-style-type: none"> 与第三方调研机构合作 焦点小组 (Focus Group) 	<ul style="list-style-type: none"> 对雇主形象认知的反馈 对于雇主的需求 对企业在行业中的评价 	<ul style="list-style-type: none"> 明确“谁”是目标候选人是前提, 越明确范围的圈定, 得到的信息会更加有针对性和准确。 此步骤并非必须的一步, 但此类人群增加了对企业真实形象评价的客观度。
真实感知的反馈: <ul style="list-style-type: none"> 倾听对雇主真实的感受和员工认知到雇主目前具备的特质 (Who we really are) 	内部员工 (分职级、职能、国籍、工龄) 离职员工、或面试后放弃进入企业的候选人	<ul style="list-style-type: none"> 线上公开调研 (Online Survey) 焦点小组 (Focus Group) 员工满意度 / 敬业度调研 深度访谈 (In-depth interview) 调研 (Survey) 	<ul style="list-style-type: none"> 不同分类的员工心目中对雇主的印象 吸引他们进入企业的原因? 愿意留在企业中的原因? 对于企业作为雇主的印象 离开企业的原因或放弃进入企业的原因 	<ul style="list-style-type: none"> 根据企业情况, 选择多样化的员工代表 用“关键词”归纳不同分组员工的反馈, 可提升共性信息提取的有效性。 从单调“全部员工线上调研”转换为“丰富活动的形式”, 不但可增加员工参与的积极性, 并具有教育性意义: 雇主价值主张植入到员工的意识中。 面对不同级别的员工会对企业雇主形象的认知存在差异化: 1. 找到最具共性的部分, 作为潜在雇主价值主张 2. 差异的部分实则为雇主品牌营销策略呈现其初步用户的画像。 离职员工可以帮助企业更加客观的分析出企业的优缺点。 由于这类人群的特殊性, 企业通常会选择运用调研的形式, 深度调研存在一定的挑战。企业需视自身情况而定。
企业意愿和规划: <ul style="list-style-type: none"> 确定“我”期望达到的雇主形象 (Who we want to be) 了解竞争对手在做什么? 	最高级领导人、高管 同行业的竞争对手	<ul style="list-style-type: none"> 深度访谈 (In-depth interview) 桌面调研 (Desk Research) 	<ul style="list-style-type: none"> 在企业未来发展中, “谁”是企业内部的核心人才? 核心人才需要具备的特质是什么? 竞争对手的雇主品牌定位什么? 竞争对手的价值主张是什么? 	<ul style="list-style-type: none"> 确保 EVP 与企业战略、企业愿景、企业文化高度一致。 竞争对手相关分析可以使企业的雇主品牌定位规避“大众化”

(EVP 萃取 - 信息收集工具表)

企业经验 ThoughtWorks 案例

⊕ 从真实用户和旁观者视角探索雇主品牌的真实形象

ThoughtWorks 通过公司的员工、离职员工、行业中的大牛 (研发领域) 和面试过程中参与者 (放弃进入公司机会的面试者) 进行访谈, 探索雇主品牌的真实形象。从真实的用户反馈和旁观者的评价出发, 通过收集其印象中的 ThoughtWorks 的差异化定位及背后的情感属性和性格属性等。整个过程中通过访谈, 了解及汇总目标人群的认识, 从而逐渐定位出属于企业的独特雇主品牌。

⊕ 市场调研和重点地区的滚动式营销是达成品牌落地的关键

ThoughtWorks 会通过第三方平台、市场调研等方式分析重点城市的现况: 竞争对手的雇主价值主张, 采用的战略和策略等。以帮助其根据不同的情况, 设计出品牌落地方案并开始尝试, 持续改进。同时, 根据情况确定人才价值主张的三个要素作为落脚点, 将已相对完善的品牌形象在重点区域落地, 长期滚动式经营管理与营销策划。

企业经验 博泽

分析 (Analysis)

第一步是非常重要的部分，通过内部和外部调研可以了解到真实的现况和其企业发展的人才需求：

- » 内部调研：挑选各个工龄、职级、国籍作为多样化员工代表组进行一对一深度访谈。其内容包括“最初加入博泽的吸引点是什么？”“使其愿意留在博泽的因素是什么？”“你认为博泽在哪些地方可以进行优化”等问题。从内部员工维度提取出关键信息：他们眼中认为的博泽中国的优势和独特的地方。
- » 对中国总裁进行了单独访谈，了解企业发展目标和未来发展战略所需要具备的能力和人才。
- » 外部调研：①通过和第三方交谈，了解博泽中国在潜在候选人心目中的雇主形象；综合了解其对博泽的感知。②通过桌面调研的方式，进一步整理出同行业竞争对手的雇主价值主张相关资料。

企业经验 敏实

敏实定义的雇主价值主张是公司愿景、公司形象、公司特性的融合体。整个萃取的方法从破冰阶段：敏实的品牌和雇主品牌感知开始；结合以下四种方式进行：“了解企业文化”，“雇主品牌的优势”，“策略相关性”和“竞争优势”的实现。

- ✓ 桌面调研及竞争对手分析 (Desk research)：主要分为两部分：
 - 1、针对多个有相同目标候选人的竞争公司，了解对手公司的核心用人价值主张，对比敏实的价值主张特点分析，发掘敏实独特的用人属性。知己知彼，在后期提炼过程中，准确定位，规避大众化的价值主张。
 - 2、回顾往年雇主品牌宣传活动，及人力资源准则，从而归纳经验和关键价值主张。
- ✓ 一对一深度访谈 (In-depth interview) 主要侧重集团最高管理者、关键部门管理人员、人力资源部及研发中心高级管理、区域管理人员和离职员工对于公司长期愿景的认知和想法。其中包含公司使命、人才发展的意见收集。
- ✓ 焦点小组访谈 (Focus group) 会根据不同年限、部门、职能、级别分别归纳 4-6 版指导手册 (guideline)。与各部门主要意见表达者收集他们对企业形象的印象和认知。
- ✓ 线上调研 (Online survey)：目的是扩大覆盖人群，通过“在敏实，好事成双” Lucky draw 的线上线下同步活动的形式让更多员工对公司雇主形象的认知得到收集。并在活动中“会获得丰厚的双份奖金”的方法增加了其参与度，同时引起员工对于雇主品牌的认知和关注。

企业经验 博世

如上所提到，博世中国的雇主品牌是在企业品牌核心和承诺的基础上萃取提炼的。整个萃取过程主要由自上而下和自下而上的双向结合。自上而下的方式确保了雇主品牌和企业品牌的一致性，而自下而上的方式又使得雇主品牌是真实且易于理解的。

起初，博世雇主品牌团队通过访谈企业高层和关键业务部门领导，了解他们对于博世品牌和业务战略的解读和对组织发展所需人才的定义，并在此基础上分析出适合博世的目標人群特征。随后基于这些特征绘制出设计思维 (Design Thinking) 方法论中所需的人物画像，以帮助雇主品牌团队寻找更多目标人群进行深入研究。通过 quantitative research 和 qualitative research 的结合，在内部、外部的目标人群中调研企业品牌核心和承诺对于他们的意义，以及他们理想中雇主的特征 (预先设置多个选项)。基于统计和访谈报告，提炼出目标人群最关注的雇主特性——在博世工作的 8 个理由。



而在这过程中，博世中国区雇主品牌团队又发现中国员工和候选人表现出了在一家信赖、创新、多元的公司工作的极高意愿度，而这三个特点又正好与全球萃取出的 8 个理由传递了完全一致的信息。于是在中国，雇主品牌团队又把 8 个理由进一步归纳到了信赖、创新、多元三大类下，就有了“博世是一家值得信赖、推崇创新、拥抱多元的雇主”的总结。



企业经验 施耐德

施耐德电气（以下简称“施耐德”）从最初全球层面的雇主品牌概念引入到 2012 年成立中国本土雇主品牌项目，慢慢的从国际概念化到本土化落地。施耐德全球层面已经有清晰的雇主品牌定义和雇主价值主张定义。作为外资企业，施耐德中国看来总公司提出的概念和理念就如高屋建瓴，“如何达成意义上的深度挖掘和本土化的落地”才是其工作的主要侧重点。对此，施耐德中国重新定位受众群体，在本土层面制订了有针对性的体系化战略部署，并具备一些非常“汉化”特色的雇主品牌实践。

+ 受众群体的圈定

施耐德中国提到在开始雇主品牌建设之前，需要明确在本土的受众人群是谁？哪些人影响力和其推动力最大？通过第三方辅助，其圈定以下两类人群作为其主要的受众人群：

+ 容易找到，容易影响，容易被改变的校园学生

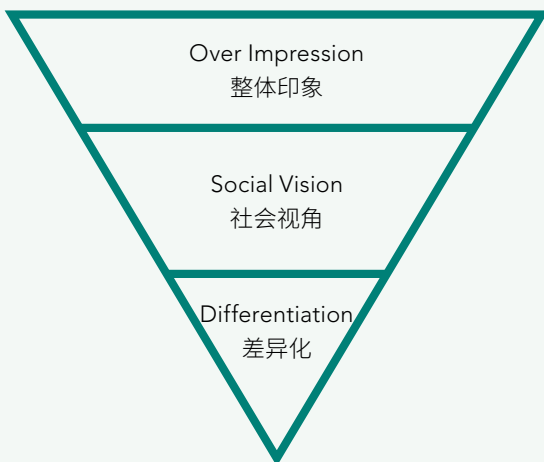
据分析在校园中，85% 学生会被影响和推动。这类人群具备容易找到、容易影响和容易被改变的特质。所以施耐德将其主要目标人群之一定位在长期合作的高校中的工程学院的学生。施耐德同时和相关职业院校建立合作，为蓝领工人(技工)的候选人做积淀。

+ 关键高层管理者

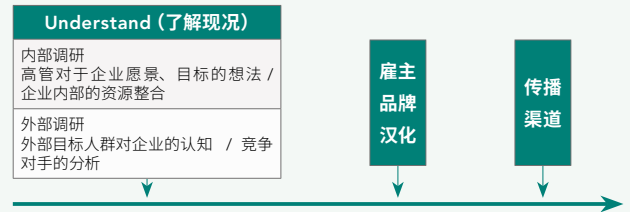
高管对于公司的工作氛围和文化起到重要的作用。其通过日常言语和行为可以彰显出雇主价值主张。与此同时，这类群体非常注重自己本身的口碑和形象，所产生的内部推荐行为成功率高。

+ 战略部署的制定与实施

在具备明确目标人群定位的前提下，施耐德采用漏斗模型（如下图）进行雇主品牌汉化的战略部署。在‘本土化落地的理想线’设计上，就将漏斗模型的逻辑融入到每个步骤中。



施耐德设计‘本土化落地的模型 (Localized Streamline)’从三个阶段将雇主品牌“汉化”：了解现况 (Understand)、雇主品牌汉化、传播渠道（如下图）。



+ 了解现况

在了解现况的阶段，施耐德做了四个维度的调研：

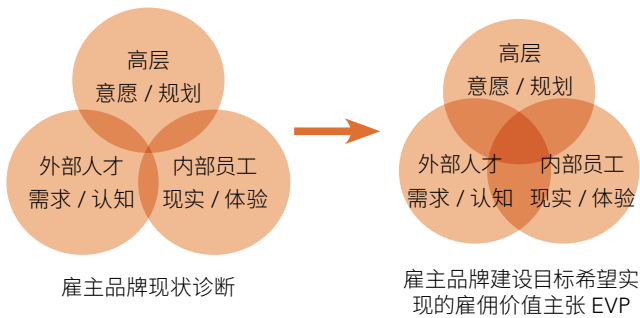
1. **针对内部**，施耐德通过了解高层管理者的对公司的发展愿景、目标真实想法；中层管理者需求的职业发展通道，其认知中的公司文化和战略，以深入了解目标人群对企业认知中的形象。
2. **对于外部的雇主品牌形象定位**：施耐德建设雇主品牌一切要围绕受众群体是高度认可的信息。这一理念引领了其通过对标合作院校中的工科生眼中的“施耐德”雇主形象，从而找到其认知和企业希望传递的雇主形象之间的差异。
3. **施耐德将竞争对手的研究分析作为关键步骤之一**。对于其‘全线的竞争对手的雇佣价值主张是什么’的分析，包括从相同目标候选人口中得知的形象认知，均有助于做 SWOT (优势、劣势、机遇、挑战) 分析。整个过程中，可以辅助施耐德建立独特的雇主价值主张定位，并引发人力资源的思考如何有效增加对目标人群的吸引力和影响力。
4. **了解现有资源再进行整合利用**。施耐德分别分析了在全球层面和本土可以支持和现有的雇主品牌建设的资源，比如企业品牌的录像、现有的相关活动、相关制度等。在后期的落地中，可以有效的利用资源支持雇主品牌建设。

综上，施耐德通过以上四个维度的信息收集，涵盖了外部和内部的双向信息互换。以帮助其雇主价值主张在汉化的过程中符合真实的、有吸引力的、创新的、有故事的和长期稳定的原则。

◆ EVP 萃取之信息收集：

以下 EVP 萃取逻辑图（见下图）在 EVP 萃取中的运用相对已经普及，信息收集将对高管对愿景的规划、外部受众群体的认知和内部员工真实的体验三方信息重合，其中三者都重叠的部分，便是企业作为雇主最具代表性的特质。从左边到右边的图可以看出，中间重叠的部分由小变成大面积，这也正是雇主价值主张的部分，通过一系列的建设维度，使其重叠面积增大。

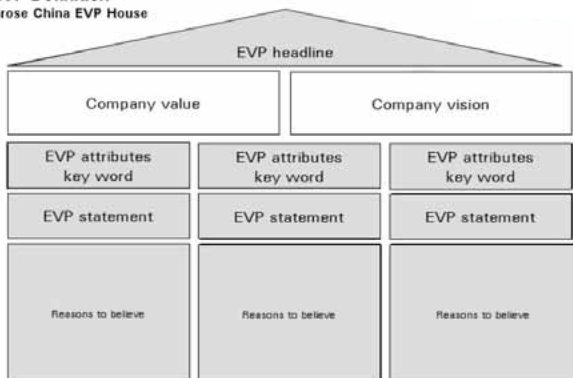
但有些企业仍在萃取的过程中会面临些许挑战，通过案例中我们为雇主品牌建设的“新手”总结出以下几项关键点，可以使 EVP 信息分析阶段更为高效：



EVP 萃取逻辑图

1. 通过与高层的探讨，梳理并提出目标受众人群。更加对受众人群有针对性的萃取他们所认同的价值主张，并注重于为公司吸引“对”的人。
2. 保留差异化，萃取共同点。在兼顾多元化的情况下，会遇到按照不同分类规则的员工群体的诉求和认知是存在差异化的现象。企业需要做的是找到其背后的核心价值，将具有共性和与其他企业有差异化的核心作为雇主价值主张之一，而三者之间差异化部分可将其作为今后营销策略的参考信息之一。
3. 运用 EVP House 模型，将提取出的 EVP 清晰的呈现：雇主价值主张的标语、和企业价值观、愿景结合、标语下主要的价值主张、进一步所支撑的活动、项目或制度等。EVP House 模型是帮助企业梳理和清晰呈现的其 EVP 的通用工具之一，如博泽所提供的模型图（图表 3）。

EVP Definition Brose China EVP House



企业经验 敏实

通过以上萃取收集的信息，交由敏实集团高层组成的 EVP 研讨小组讨论进行梳理、提取“谁”是关键人才，哪些因素是保留目标人才的关键。敏实将整个研讨的过程定位在不仅仅是明确现实的过程，也是其内部诊断的过程。其中可以映射出雇主品牌的特征和员工认可的价值主张。敏实基于核心人才心声的总结与分析，保留过程中存在的差异化，找到最具共识的价值主张作为敏实的 EVP。最终以“突破”为主题，“稳健成就、关爱团结、展望探索”为三大支点。

企业经验 ThoughtWorks

归纳关键点便于提取共同点

ThoughtWorks 首先通过一百余个访谈的方式对信息进行收集。之后在信息中提取背后的关键词进行归纳整理，求同存异，排列及优先级梳理，找到最具共识的人才价值主张。在这过程中，ThoughtWorks 面对了收集到信息非常杂乱，耗时久的梳理挑战，找到每个信息的关键核心总结成的关键词；从而提高了聚拢信息、提取共同点的便捷性，也兼顾了雇主品牌内外部的言行一致及公信力。

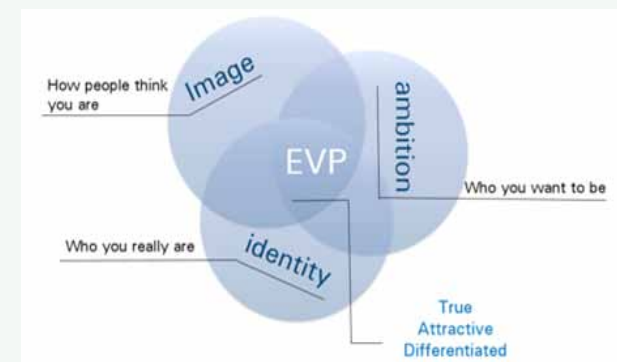
通过分类不同级别员工解决认知的差异化

在提炼信息的过程中，ThoughtWorks 发现不同工作经验背景的员工对应聘时的体验、品牌属性、平台属性具有差异化。因此将其分为初级员工、中级员工及高级管理人员。细分后找到其共性即为潜在的雇主价值主张，差异之处也为后面雇主品牌的营销策划勾勒了初步的用户人物画像。

通过信息的萃取，及后续和企业人才战略方向的匹配，ThoughtWorks 结合企业品牌提炼其“技术卓越、快速成长和多元化文化”的雇主品牌形象，目标通过综合的人力资源整合，打造：成为多元化科技人才的黄埔军校雇主口号。

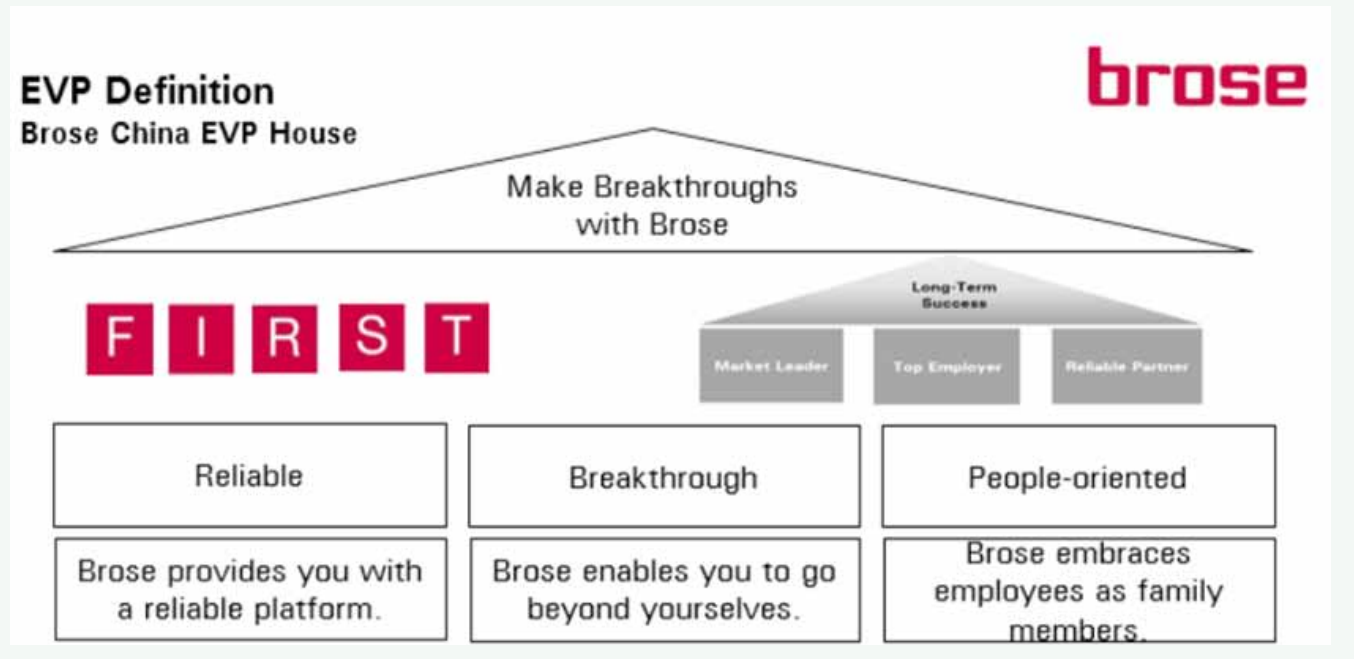
企业经验 博泽

通过以上信息的收集，人力资源会进行分析并归类，最后通过下面这个模型，提取三方均吻合的重叠部分作为博泽的雇主价值主张：



通过 EVP 模型，在企业愿景中包含长期成功、行业领袖、最佳雇主和可信赖的伙伴。最佳雇主已在博泽的长期战略目标中，这也表现其总裁对于长期战略中对人才的重视。一切与业务相关联，透过企业战略找出核心信息是什么，从而找到市场的定位，并与目标之间做对比，找出中间的缺口。博泽不同部门的员工以讨论小组的形式，在现有的模型 EVP house 填入属于博泽的雇主价值主张。

综合外部潜在候选人和内部员工的印象，可以看出博泽具有稳定发展、人性化的德资企业形象。“可信赖的”和“以人为本”是博泽百年文化所奠定的雇主形象，人力资源的侧重点是思考“如何包装并向外宣传”。综合其业务需求和企业愿景，EVP 小组通过头脑风暴提出“突破 (Breakthrough)”的价值主张，并一致认为突破对于其业务战略起到关键作用。因此，其提出邀请全员和博泽一起突破。三个价值主张关键词之间，突破是达成战略的关键，也是与目标人群对博泽雇主形象的认知中缺口最大的部分。





发育期

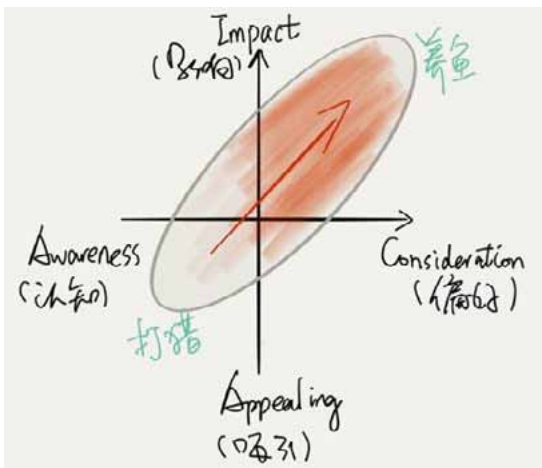
雇主品牌营销策略的实践

如将雇主品牌定位看作种子播种，那么企业则会选择花大量的精力和体力在种子快速成长及发育阶段，这也正是许多企业在市场上尤为关注的部分：雇主品牌的营销策略。首先，企业在实践中所应用的方式方法可谓丰富多样，我们此次调研将重点更为聚焦在剖析各种方式的背后，企业制定策略时的出发点是什么？一方面，针对于外部人才吸引，企业面对众多“诱惑”的选择中，如何打好组合拳，使自家企业彰显出品牌的吸引力？另一方面，针对于内部提升员工的敬业度，满意度和幸福感，企业如何通过雇主品牌的营销策略传达到员工的意识中？

基于企业这些关注点，我们针对于外部和内部分别阐述了企业定位下，企业主要的出发点和背后的思考立足点；进而，企业在营销中，对于这两个部分的组合拳法也通过案例和总结的形式呈现，予以读者启发。

外部候选人吸引

雇主品牌的营销策略其中重要的一部分便是针对于外界目标候选人，彰显企业的雇主形象，以吸引目标候选人的关注，从而为公司引进目标人才。通过案例的梳理，我们发现企业由以往的“广撒网”渐渐转变到“重点捕捞”的战略。这意味着，企业在选择候选人的群体更富有针对性，我们把这类群体相对于企业而言称之为“对的人”。而采用的营销策略也更符合目标候选人的偏好。正如雇主品牌大咖 Richard Mosley 提到的企业由“打猎”模式渐渐转换到“养鱼”模式。



图表：外部营销策略转型图

综上所述，企业在外界对雇主品牌的营销中，目标人群和营销方式均与传统的招聘方式有所差异。让我们结合企业的实践，一探究竟：

“对”的人成为核心和关键

企业从全面覆盖候选人已切换到更具针对性为公司吸引到所需要

的“对”的候选人模式。在雇主品牌定位阶段，企业更加注重企业愿景或业务需求，圈定出其核心人才需要具备的特质。一来，企业已不仅停留在让目标候选人了解企业作为雇主的价值主张层面，还会通过不同的形式，使目标候选人参与其中，并激发目标候选人的认同感；另则，在营销形式的设计上更为注重候选人的偏好。

从“打猎”模式到“养鱼”模式

雇主品牌的营销所达成的目的不仅是单向的将信息传达出去；更是双向互动的过程，即通过营销手段将雇主价值主张宣传出去，并吸引目标候选人到企业的平台中，进一步产生互动。通过案例我们也得到一些启示，企业往往会通过展现其差异化的定位和营造情感共鸣两个维度出发进一步达成双向互动，而这种双向作用力的模式我们理解为“养鱼”模式。

以招聘闭环为基，重视候选人体验

外部候选人吸引通过 HR 在招聘环节来实现，在整个过程中，也是塑造雇主品牌的机遇。与 HR 交谈中，我们发现：企业愈发通过打造目标候选人的体验感，从而建立良好的印象及口碑；但往往忽略了良好的面试体验感应该是面向所有产生沟通的候选人，即使“他”并不在目标的行列之内。因为这类候选人同时会在社会中对企业作为雇主的口碑产生影响力。所以，对于候选人，企业应该审视对于候选人是否拥有“企业形象代言人”的理念；拥抱每位候选人；其实与每一位候选人的接触，都是对雇主口碑的积淀。

大家对于雇主品牌的塑造可以增加对潜在候选人的吸引度具有共识；正如硬币具有两面，另一方面，在招聘闭环的每一环节都可以向雇员传达企业作为雇主的形象、价值主张；因此，招聘的每一环节也是塑造雇主品牌的“好时机”。企业需要从招聘反馈的效率、通知结果形式的选择、与候选人沟通时的态度、为候选人所提供附加价值的表达等作为思考点，为候选人打造良好的面试体验，从而塑造候选人对雇主的印象。例如：企业在面试过程中，不仅吸纳人才进入到平台中；并为每位参与者提供对其个人发展的职业选择的建议及规划路线的分析。这个过程，不仅塑造了良好的雇主形象，同时也彰显了企业在社会中用于担当责任感的形象。对此也可参见博世及安利的案例分享。

“讨巧”的营销策略

企业的具体实践中通常也注重以上所提及的两个关键点的把控。同时，企业清楚“吸引力”是雇主品牌必备的特质之一，同时会运用不同的形式彰显。但是我们发现就营销内容的核心是万变不离其宗，基础的内容依旧围绕：企业的文化价值观、业务板块的介绍（产品和

服务)、工作环境和氛围、津贴福利、晋升发展等维度。企业会进一步将这些维度与雇主品牌的价值主张相挂钩,并从这些维度上展现出企业作为雇主,使目标候选人“怦然心动”到企业就职的原因。但是雇主品牌的引入,更加多的促使企业以潜在目标候选人所关注的信息出发,内容更加富有针对性。

除此之外,企业会更为从运用的方式、流程上注重目标候选人的体验和情感上的互动,即陶氏化学所提及的企业会从功能收益、用户体验和情感收益三个维度入手。企业在选择营销方式上,更为“讨巧”,即选择目标候选人更为偏好的营销方式,将“内涵”更具吸引力的呈现。

通过企业具体的实践,我们归纳了雇主品牌外部行销行动方案,结合上面所提及的三大关键点,读者可以进一步了解其中的关键点及具体形式的运用:

关键点	出发点	营销的具体形式
生态体系的建立,提升认知度 & 美誉度	• 建立校园、学院、学生三维度的生态体系	<ul style="list-style-type: none"> • 校企合作 • 俱乐部 • 实习生项目 • Open Day • 社交媒体、招聘网站中 EVP 信息及投放广告 • 竞赛(例如:施耐德 Go Green Project、Thoughtworks 最佳编程体验之旅)
	• 社会企业美誉度的塑造	<ul style="list-style-type: none"> • 第三方背书(参见 ThoughtWorks 案例) • 扩大受众面,普及与候选人家属/朋友对企业的认知(参见陶氏案例) • 企业品牌、产品品牌与雇主品牌发挥合力:公益项目、社交媒体的宣传“人”的导入等。
锁定目标人才,符合目标人才的偏好	• 内部关键业务者及员工参与到外部招聘策划及实践	<ul style="list-style-type: none"> • Voice of the Customer(参见陶氏案例) • Design Thinking(参见博世案例) • 高管团队作为企业大使,以 Story Telling 的方式,真实直接传达企业价值主张
	• 环节/活动设计	<ul style="list-style-type: none"> • 相关竞赛或游戏契合目标人群喜好(参见 ThoughtWorks 案例) • 增加与目标候选人之间的互动环节(参考陶氏案例) • 自媒体的运用(直播、空中宣讲会)
招聘流程提供良好候选人体验	• 简历投递	<ul style="list-style-type: none"> • 提供便捷性,微信招聘平台的运用
	• 面试环节	<ul style="list-style-type: none"> • 面试环境及氛围的传达,有机结合产品品牌及企业品牌(陶氏中国总部一层创建的客户创新中心) • 培训用人经理面试技能 • 对面试者反馈的速度及形式 • 为面试者提供个人职业规划解析

雇主品牌外部营销行动方案

提升员工的参与度,满意度和幸福感

企业对雇主品牌的认知早已不仅停留在雇主品牌=招聘营销。提升内部员工的保留、参与和幸福感是雇主品牌营销中重要部分之一。借用博泽在采访中的形象的比喻:“如参加评选活动和营销都是对外的宣传“招式”,而内部的雇主品牌建设则是练“内功”的过程。口碑是通过员工的反馈建立的,其感受到并产生认可感才会向外宣传博泽的雇主形象。”同时我们回顾雇主品牌建设 MAGNET 原则,针对于吸引力,领英揭示了员工在考虑更换工作时,最关心以下三个维度:晋升机会、工作的挑战性和薪酬福利。这说明,企业想要塑造良好的雇主形象的基石是企业需要从职业晋升、薪酬福利、培训发展、工作

环境这些维度出发练就企业作为雇主的实力。

对于雇主品牌在营销策略上的制定,更多的是侧重于建立员工或核心人才对雇主的认识和感知。在实践中,我们发现企业在制定内部的营销策略的出发点会因为其定位时遵循的主旨具有差异性。就这一点,我们分别从以企业文化为核心和以雇主价值主张为核心两个维度出发,分别分析其中的关键点:

企业文化:自上而下植入到员工的 DNA

企业在基于企业文化为导向,通常会从功能收益、用户体验和情感收益三个维度出发。以陶氏化学为例,其精辟的总结了三个维度所包含的相关关键点:

企业经验 陶氏

三个维度营销雇主品牌:功能收益、用户体验、情感收益

+ 功能收益

陶氏的营销战略围绕满足人才需求出发,围绕人才发展、人才战略和人才培养等维度。例如:有竞争力的薪酬,管培生计划、轮岗机制、人才发展培训计划、在线学习系统的运用等。

+ 用户体验

用户体验会分内部和外部不同的目标人群设计打造。对于部门之间的合作,HR 会有后期的感恩会、答谢会,从而建立优质的体验感。在外部候选人体验的设计上,HR 在不断探索更加迅速有效的方式让候选人了解陶氏。为候选人提供简化的测评、人工智能的面试流程,通过邮件便可完成入职流程。社会招聘中,采用专场招聘会的形式,候选人可以在会场中从招聘到发聘书享有一体化步骤,提升其面试过程的体验。

+ 情感收益

陶氏相信员工或候选人会注重薪资和工作环境之外,其会有情感情绪上的感知,比如在公司是否感觉到愉悦,感觉到对其感觉的重视。在招聘前,陶氏便会重视与学生候选人的互动,如上文提到的,每周或每月线上或线下针对入职前的候选人均会举办活动。从情感上得到满足。内部员工过生日也会收到蛋糕,过各种节日会发放相关的礼品卡等。从这些形式上,为员工的情感上进行关怀。

企业依旧采用以职业晋升、薪酬福利、培训发展人力资源基础模块为基点,进一步的通过相关的制度、项目或活动予以彰显雇主所秉承的价值观,从而以从上之下的沟通方式将企业的价值主张渗透给员工,并在长周期的过程,使员工的 DNA 都带有企业对人的价值观和信念。在这个过程,我们发现,企业纷纷尤为重视员工打造良好的体验感,并注重通过各种方式与员工建立情感上的共鸣。就这一点,也证明了企业愈发具备服务意识,更加重视从员工角度思考“人才管理”。

综上所述，通过浪潮、陶氏、伊顿、IBM 和海航投资企业的分享，我们也为读者归纳了以企业文化为核心塑造雇主品牌可运用及借鉴的雇主品牌内部建设包，供需使用。

营销维度	具体实践
功能收益	人才培养（培训与发展） <ul style="list-style-type: none"> 建立学习生态系统（企业大学），提供全方面课程 社交媒体的运用：在线学习系统、分享实战案例与经验 通过数据分析，为员工提供学习建议和相关课程 根据员工不同职级、职责提供更符合员工实际需求的课程 从培训的来源和获取知识的方式两个维度可将人才培养的过程分解为以下三大类别：企业大学的知识补给、BU/BG 中指导交流和工作时间实现员工专业及管理能力的提升
	晋升与激励 <ul style="list-style-type: none"> 开放及透明化的晋升通道 横向及纵向的晋升双向选择的设定 内部创业项目 项目责任制 期权、股权、住房借款奖励制
	薪酬与福利 <ul style="list-style-type: none"> 使用“基础薪酬+绩效薪酬+业绩提升”组合拳 青年成长奖励基金
用户体验	倾听员工的需求 <ul style="list-style-type: none"> 大数据分析运用、Design Thinking、共创 (Co-Creation) 将净推荐值融入活动环节中，了解员工的反馈与分析其喜好 员工关爱站的建立 优化工作流程及建立透明的沟通氛围
	改善和提升员工福利 <ul style="list-style-type: none"> 亚健康 / 心理问询 下午茶活动 异业联盟为员工提供福利 优质的工作环境 <ul style="list-style-type: none"> 健身房 茶水间日常所需 无烟办公环境 员工食堂提供健康饮食
情感收益	相关活动开展，建立员工对企业的归属感、幸福感 <ul style="list-style-type: none"> 员工活动之家的建立（围绕不同兴趣点组织活动） 年度旅游 志愿者活动 知识讲座 运动比赛 针对不同群体的主题活动（例如：市场文化月、亲子文化月、工程师文化月） 生日及节日礼品的发放

雇主品牌内部建设实践合集一（以企业文化为核心）

⊕ EVP：利用营销模型建立员工的意识层次

企业以雇主价值主张为核心来建设内部的雇主品牌，通过访谈，我们发现企业主要侧重于建立员工的意识层次。同时，企业通常会套用营销模型（如下图：EVP 内部落地的“营销漏斗”模型）



EVP 内部落地的“营销漏斗”模型

企业在使用营销漏斗模型在内部雇主品牌营销策略中，主要将这六大步骤分为三大依次递进阶段“认知 (Awareness) - 认可 (Consideration/ Conversion)- 喜欢 (Loyalty/Advocacy)”。并将模型作为内部雇主品牌建设的框架。首先企业会通过一系列的计划建立员工对雇主价值的主张是什么；再通过双向沟通和互动等形式，激发员工的共鸣和由心而发的认可企业所传达的价值主张。纵而，员工会自发的愿意作为雇主的“代言人”，成为向外传播雇主口碑的媒介。

其表现在两个方面：一方面是工作中的敬业度和对相关活动的参与度，另一方面便是员工将企业推荐给身边人的意愿度。

同时针对于每个阶段，我们结合实践，梳理出了雇主品牌内部建设工具包供企业在选择具体实施形式时参考：

认知阶段	可借鉴的形式
认知	+ “销售”形式的信息传达 通过让员工不断看到、听到来提升认知：在各办公区域部署 EVP 视觉图、举办路演、礼品外观添加 EVP 相关信息。（可参考博世案例）
认可	+ 以社群文化的模式建立影响力 根据员工兴趣建立学习小组（学习社区）在社会或业界举办相关的活动，从而建立分享的文化并增加企业在行业中的影响力。（可参考 ThoughtWorks 案例）
	+ 真实故事讲述（Story Telling with Facts） 将 EVP 的核心内容以 Story Telling 的形式串联从而诠释背后的含义及内容，其中会涉及到薪酬福利、职业发展（培训、晋升通道、工作体验）等维度。（可参考施耐德案例）
	+ 人力资源开放周 荣获相关人力资源参评殊荣后，可以通过举办“庆祝会”这种形式作为建立员工对雇主的自豪感和深层了解企业作为雇主形象的契机。因此，也可以建立与员工分享的桥梁。除此之外，也可以通过不同的形式，使员工在参与中认识到雇主的价值主张。（可参考博世案例）
喜欢	+ 建立员工在项目中的“主人公”意识 雇主品牌团队可以为员工提供资源、平台和方法支持，使员工设计、实施相关的活动。由此，员工会通过体验的方式，感受到雇主品牌。并作为雇主品牌宣传的“主人公”向外传播和影响外界对于企业的认知。（可参考 ThoughtWorks 案例）
	+ 挖掘具有紧密关联性的资源 在普及了员工对雇主品牌及 EVP 的认知后，企业需要进一步的挖掘与核心价值相关的内部资源，通过实例使员工产生共鸣。（可参考博世案例）
	+ 活动中产生共鸣 例如：举办创新大赛，不仅彰显该公司对创新的重视，并从参与中更容易让员工感受比较虚的“创新”的真实性。通过活动，将“价值”落到实处。（可参考博世案例）
	+ 职业发展机会透明化 公开透明的内部转岗机会、不同职业发展路径的选择、国际派遣机会、丰富的培训资源及形式；以上均是让员工真正体验到如何得到公司的支持。（可参考博世案例）
喜欢	推崇“内部推荐”文化 --- 推荐之星 / 品牌大使 <ul style="list-style-type: none"> 不断展架宣传、公开赞许 & 肯定（精神奖励）、物质奖励建立内部员工的意识（可参考施耐德案例） 举办围绕“内部推荐”不同主题的活动，达成建立员工对各职能部门的了解的目的，并可推动员工对内部推荐的热忱。（可参考博世案例）

雇主品牌内部建设实践合集二（以 EVP 为核心）



结果期 雇主品牌的衡量

企业面对雇主品牌“软性”的本质，最为伤脑筋的便是如何更为科学的衡量其有效性，又如何可以从更为全面的维度进行考量。企业已经具备“品牌”是需要培育的理念，并建立了以长期眼光的意识来看待品牌为企业所带来的价值”理念。虽说如此，在现实的层面，正如管理学大师彼得·德鲁克说过：“如果不能衡量，就无法管理”。通过与 HR 的探讨和具体的实践，在此更多的为读者展现企业中运用的衡量维度，从而引发对自身雇主品牌建设衡量维度的设定。另外，我们也抛出一些资深 HR 对衡量的思考作为基点，供大家进一步探讨。

企业在效果衡量中 KPI 的应用

从品牌的角度出发，雇主品牌的一系列举措可以比喻成“产品”促销的过程，那么其目的就是让受众人群了解企业相关信息，例如企业价值观、所在的行业及产品与服务线、晋升发展、薪酬福利等。包括通过不同的形式，建立受众人群意识层面上的认知、认可和喜欢。因此，在设定衡量评定标准时，企业侧重于围绕企业的曝光度和知名度入手。例如：

- » 参加相关的评选活动
- » 企业在雇主品牌营销前后，外界对企业的认知度
- » 关注度之间的变化
- » 相关的宣传文中的阅读量及粉丝量的变化

- » 招聘简历数量的投递变化
- » 第三方调研了解相关候选人对企业的认知度
- » 外部关联者对企业印象的投射

基于从企业曝光度和知名度的衡量，企业会深入通过活动环节之间的 KPI 指数评估雇主品牌的有效性。比如，ThoughtWorks 会将反馈环设计到营销中，通过调查问卷和邮件中对中小程序的反馈或行为反应，识别潜在目标候选人。除此之外，施耐德提到回归到招聘人员在与潜在候选人电话沟通时，省去公司信息普及（介绍）的环节；覆盖人群的匹配度、跨界人士的吸引；综上所述都是企业可以着手考量雇主品牌建设效果。企业真正需要考虑的是所选择的 KPI 衡量机制，是否与相应的营销策略匹配，并且更为直接反映出受众群体对企业作为雇主的认知、认可和喜欢的意识层面的变化。

以上更多的从如何衡量雇主品牌对人才吸引的效果，但我们也发现，企业对于内部雇主品牌的建设所涉及的维度大多参考员工满意、敬业度报告、对标行业中离职率的数值。并且，企业已经开始从内部推荐率作为参考指标，员工对于企业的满意度和喜欢程度同时会从他们向家人或朋友推荐公司相关职位的意愿度上彰显。在此，需要强调的是，通过案例我们也可以看到 HR 理念上的转变，这体现在 HR 开始从不同的角度入手雇主品牌在内部建设的衡量基准。例如：施耐德开始观察高管的言行一致性、博世关注员工在活动中的参与度。



✈ 针对于雇主品牌，引发的思考

在与不同企业交流的过程中，我们不仅了解到企业的具体实践，也扑捉到更多维度的观点。在此我们以分享为目的，供读者将观点作为引发思考的基点，可以更加客观的定位雇主品牌为企业带来的价值和审视立项初的“初心”。

📌 离职≠对雇主的不认可

回顾与多位 HR 交流时，他们不约而同提到离职背后的原因复杂多样，并不能直接说明雇主品牌的塑造效果不佳。对于此，HR 应该审视的是最初开始雇主品牌建设的目的是什么？如果最初希望通过雇主品牌的营销策略达成雇员对企业的价值主张的认知、增强归属感，亦或更有针对性的对某些关键人才的保留等。离职这个结果背后，我们还有待深度挖掘背后的原因，并在其中找到企业在人才管理方面可以提升的关键点。但是，离职并不百分百等于对雇主的认可程度。

针对于此，HR 是否可以拥有更宽广的心态对待这一情况的出现呢？虽然对于离职的员工还未对企业贡献出“与培养相匹配的价值”，但是从另一角度来看，企业是在为社会培养人才，并支持了人才为社会提供相应的价值。就此看来，企业在人才培养中同时潜在的承担着社会人才供给的责任。并且，离职员工虽离开企业，但其仍然可以对企业从内心中是认可的，这点施耐德提及到：从市场行为的调研中发现离职的人才在情感上对施耐德雇主形象依旧有高认可度，并愿意回到施耐德平台上分享其经历和成长，愿意推荐身边的亲朋到施耐德的平台就职。

所以，HR 应该区分看待离职和雇主品牌效果这件事。

📌 不要让衡量指标扼杀营销方式的尝试和潜在的机会

市场中，企业具备品牌建立需要长周期性的理念是不足以支撑其持之以恒投放人力和物力。在前期与 HR 交谈中，十有八九一定会提及“衡量”带来的困扰。冷静下来思考，负责人是否审视效果时，是否已与最初对雇主品牌建设的定位以有所偏差。最初雇主品牌建设前，企业是否清晰的知道其希望达成的成果，是快速吸引候选人？还是快速吸引某些领域的候选人？还是一边建立候选人对企业的认识度，一边修炼内功使核心人才得以保留？“吸引与保留人才”的目标是否对于企业来说过于泛泛而谈，企业需要重新审视一番：想要到达的终点在哪里。如此，衡量便会具备反馈及建议的价值。

谈及衡量，ThoughtWorks 在提到品牌本身对于销售和营销的产出会有一个周期的情况时，该公司不止于度量指标，而是通过不断尝试营销策略，从尝试的相关数据中找脉络，不断的优化策略。

所以，HR 需要思考及大胆尝试多种营销方式，同时这也为塑造雇主品牌创造了更多的潜在机遇。

针对于雇主品牌，引发的思考

案例分享

ThoughtWorks：致力成为多元化科技人才的黄埔军校



钟源

ThoughtWorks 中国人才品牌总监
思特沃克软件技术(中国)有限公司

🔗 B2B 公司属性和业务增长推动了雇主品牌建设的开始

思特沃克软件技术(中国)有限公司(以下简称为“ThoughtWorks”)作为 B2B 的技术服务型公司，以咨询服务为主的业务模式，使其对人才的关注度极高，人力成本也成为公司成本中的最高比重，这一点，直接驱动了公司把更多的精力投入到雇主品牌建设中。同时，ThoughtWorks 中国区业务的持续快速增长，在日趋激烈的人才竞争中，持续“受制于”人才引入的瓶颈。综合以上两个因素，在各部门高管的全力支持下，中国区公司率先于全球，开始了雇主品牌的建设及投入。

ThoughtWorks 在区分雇主品牌和产品品牌、企业品牌的定位时提到：企业品牌作为其内核，包含了企业历史文化、价值观等，应该作为核心作用力于其他两个品牌。产品品牌会根据顾客的需求和产品线的变化而变化。雇主品牌则会根据人才的需求和人力市场的变化而做出相应改变。针对目标受众的不同，也决定了其在萃取和定位雇主品牌时的差异。

🔗 从真实用户和旁观者视角探索雇主品牌的真实形象

ThoughtWorks 通过公司的员工、离职员工、行业中的大牛(研发领域)和面试过程中参与者(放弃进入公司机会的面试者)进行访谈，探索雇主品牌的真实形象。从真实的用户反馈和旁观者的评价出发，通过收集其印象中的 ThoughtWorks 的差异化定位及背后的情感属性和性格属性等。整个过程中通过访谈，了解及汇总目标人群的认知，从而逐渐定位出属于企业的独特雇主品牌。

🔗 归纳关键点便于提取共同点

ThoughtWorks 首先通过一百余个访谈的方式对信息进行收集。之后在信息中提取背后的关键词进行归纳整理，求同存异，排列及优先级梳理，找到最具共识的人才价值主张。在这过程中，ThoughtWorks 面对了收集到信息非常杂乱，耗时久的梳理挑战，找到每个信息的关键核心总结成的关键词；从而提高了聚拢信息、提取共同点的便捷性，也兼顾了雇主品牌内外部的言行一致及公信力。

🔗 通过分类不同级别员工解决认知的差异化

在提炼信息的过程中，ThoughtWorks 发现不同工作经验背景的员工对应聘时的体验、品牌属性、平台属性具有差异化。因此将其分为初级员工、中级员工及高级管理人员。细分后找到其共性即为潜在的雇主价值主张，差异之处也为后面雇主品牌的营销策划勾勒了初步的用户人物画像。

通过信息的萃取，及后续和企业人才战略方向的匹配，ThoughtWorks 结合企业品牌提炼其“技术卓越、快速成长和多元化文化”的雇主品牌形象，目标通过综合的人力资源整合，打造：成为多元化科技人才的黄埔军校雇主口号。

🔗 从目标人群对 ThoughtWorks 的认识、认知、喜欢建立雇主品牌形象(落地)

ThoughtWorks 从品牌塑造、品牌落地和品牌营销三个维度让行业优秀人才建立对其雇主形象的认识、认知和喜欢的阶梯式意识。

🔗 通过社群文化、主题活动、第三方助力塑造品牌形象

ThoughtWorks 持续地提倡公司不断分享的文化。通过不断认可员工实际工作中分享的行为，建立员工间分享的氛围。在这样的氛围下，该公司推崇以社群文化的模式建立影响力”的目标。工程师作为主导者，他们根据自己的不同兴趣点建立学习小组。在 1000 多员工中，公司内部成立了 12 个技术社区，每个社区又设有全国各分公司的地域分舵学习小组(学习社群)，2017 年，这些技术社区小组共举办了 160 场的活动，从中会推崇产出 300 多名员工，会作为讲师向外界行业大会输出。

雇主品牌团队的扶持策略从一开始自己亲力亲为操办，转为幕后推手，他们扶持内部的关键社区，为公司代言人提供参与行业贡献与开拓眼界的演讲机会，分享其技术的突破和成长经历。并为其提供资金、资源、平台、礼品及指导手册；来协助活动的顺利举行。从而，帮助公司对内践行雇主品牌主张，帮助员工可以通过真实体验感受到雇主价值主张，从而对外，每个员工都更有意愿，参与分享，进一步传播公司雇主品牌，去影响更多的同行同事，从而向外界塑造 ThoughtWorks 的品牌形象。

每年 ThoughtWorks 在 3-5 月期间都会组织“最佳编程体验之旅”的校园大赛。通过活动中与参与者的深度交谈，帮助其提升编程能力，养成良好的编程习惯等。活动设计中从优秀的 IT 人才的成长诉求及喜好为出发点设计，并把如何帮其快速成长（雇主价值主张要点）融合到活动具体的设计思想中。在过去的两年里，ThoughtWorks 原创设计的这种活动形式吸引了自于 150 多所学校，1000 多名学生的参与。在持续的主题活动举办中，年复一年的在高校塑造了企业“帮助优秀技术人员在职业起步快速成长”的价值主张。

除此之外，ThoughtWorks 持续在社会中构建大量的生态活动关系。通过第三方背书的形式，进行品牌塑造。例如中央电视台和《哈佛商业评论》中，都有 ThoughtWorks 独特文化的深度描述，通过类似的第三方深度的专题，进一步建立员工自豪感的同时，也增强了候选人心中的企业美誉度。

⊕ 市场调研和重点地区的滚动式营销是达成品牌落地的关键

ThoughtWorks 会通过第三方平台、市场调研等方式分析重点城市的现状：竞争对手的雇主价值主张，采用的战略和策略等。以帮助其根据不同的情况，设计出品牌落地方案并开始尝试，持续改进。同时，根据情况确定人才价值主张的三个要素作为落脚点，将已相对完善的品牌形象在重点区域落地，长期滚动式经营管理与营销策划。

⊕ 从节点中发掘每个营销的机会点，将反馈环设计融入营销

ThoughtWorks 提到其前期希望从招聘中看到立竿见影的效果，从而在营销层面会关注简历数量、简历转化率等结果。在后期的摸索中逐渐关注到，太过激进的招聘导向对内对外都会事得其反，后续把重点演进为机会点的洞悉和捕捉。这引领了其开始更关注在每一个节

点的链接点击打开率、埋入活动反馈设计、等过程中，设计问卷及调研，探索后续的渠道、表现手法等。

比如：公司推出的“讲师”在活动中联络的粉丝会帮助员工构建生态资源池，进一步反馈到内推上来。ThoughtWorks 在内部推荐项目中，也会继而从现有资源的基础上回溯分析和定位，进一步策划并实施外部推荐。通过电子邮件中小程序的反馈、行为反应等识别潜在目标候选人，将活动背后的数据收集，再持续吸引和盘活，最终转化为潜在招聘数据。

⊕ 注重雇主品牌效果的实感，采用曝光度、黏度试点式度量

从实操后来看，品牌本身对于销售和营销的产出会有一个周期。在两到三年或以上，这说明企业需要以长周期为基点对比投资和产出。品牌是需要持续关注的过程，这其中雇主品牌的价值是塑造的是候选人的认知，而绝不是一个补充的招聘渠道。所以雇主品牌的有效性更多的应该体现在最初候选人的认知度及意愿度。而在这个过程需要做大量的尝试，如果只停留在度量指标上，会扼杀了尝试和潜在的机会。ThoughtWorks 区分看待雇主品牌建设的背后推动原因和具体产出。所以，更多的关注点在于雇主品牌的品牌塑造和曝光度，及覆盖人群的匹配度。

ThoughtWorks 相对于结果的指标考量，更加关注于度量过程中的黏性。不同节点的黏性都可以延伸出背后不同的意义。例如每一个节点的关联度都可以作为不同纬度黏性的考量：



案例分享

博泽：潜心打造具有博泽（中国）特色的雇主品牌



侯佳倩

人力资源副总裁
博泽技术企业管理（中国）有限公司



金怡

人力资源经理 招聘 & 业务伙伴
博泽技术企业管理（中国）有限公司

背景概述

博泽作为 B2B 机电一体化的专家进入中国已经十二年，拥有 4000 多名员工和 80 多亿人民币年度营业额。其产品线和研发能力正在逐步实现本土化。在稳定发展的成熟阶段，博泽在中国市场，首要目标是提高其研发和制造能力。从而为行业发展趋势和全球汽车市场的预期增长目标做充足的准备。

博泽虽在涉足的行业内享有优质的口碑，但在人才市场一直非常低调。中国区总裁高度重视和支持人力资源发展工作。伴随着业务在长期中的快速发展计划，企业开始需求建立一个高知名度和美誉度的雇主品牌形象，以有助于在激烈的行业内具备竞争力；并有效吸引和保留企业目标人才，其中包含跨行业的目标候选人。雇主品牌作为其人才战略的一部分，也是企业战略之一。

在建设开展阶段，博泽主要面临两大挑战：1. 雇主形象还存有传统德国国家族企业的刻板印象，其差异化程度不够。2. 如何使员工成为雇主品牌大使并自发的向外宣传企业的雇主形象

HR 从雇主品牌的定位和雇主价值主张 (Employer Value Proposition, 以下简称“EVP”) 的萃取都是亲自操刀。并且在整个过程中，博泽希望定位出来的雇主品牌是更加真实、具有实践性并呈体系的。所以，该公司非常注重员工在项目中的参与度，其中选择不同的形式鼓励员工参与到每个环节。事实证明，员工在整个过程中参与度非常高。

雇主品牌和雇主价值主张 (EVP) 定位

博泽提到首先要清晰**雇主品牌的定义**，其希望在目标人群中进行有针对性的塑造雇主形象：对员工的好处是什么、对业务的好处是什么、对高管的好处是什么。雇主品牌的关键是需要有统一的核心价值主张。在经历了前几年碎片化的雇主品牌建设之后，博泽希望从提炼雇主核心价值主张 (EVP) 开始，紧密的与企业业务发展战略结合，进行系统化的雇主品牌搭建，为博泽的发展提供附加价值。

雇主品牌的战略项目实践

博泽通过“增强差异化的雇主品牌建设 (Enhance differentiated

Employer Branding)”的企业战略项目重新梳理其雇主价值主张。此项目主要分为六个步骤：①分析 (Analysis)、②萃取雇主价值主张 (EVP Definition)、③传播规则 / 衡量指数设定 (Communication Principle/KPI Definition)、④制定实施计划 (Implementation plan design)、⑤实施 (Implementation)、⑥追踪和度量 (Ongoing Measurement)。博泽将其关键的 Analysis、EVP Definition、Implementation 三大步骤进行了关键点提取和分享：

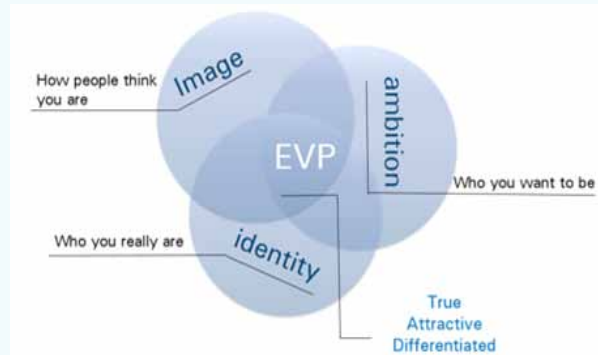
+ 分析 (Analysis)

第一步是非常重要的部分，通过内部和外部调研可以了解到真实的现状和其企业发展的人才需求：

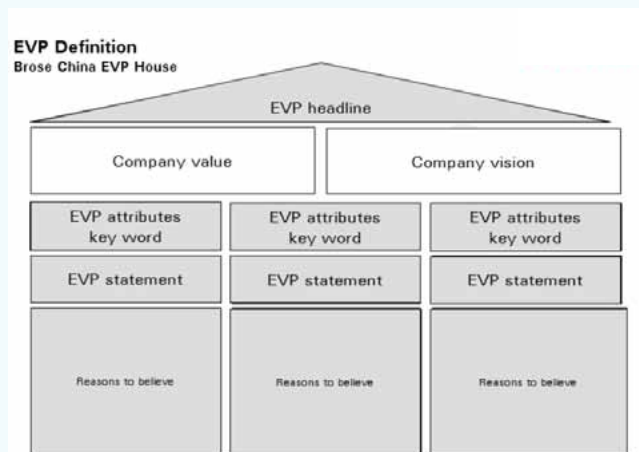
- + **内部调研**：挑选各个工龄、职级、国籍作为多样化员工代表组进行一对一深度访谈。其内容包括“最初加入博泽的吸引点是什么？”“使其愿意留在博泽的因素是什么？”“你认为博泽在哪些地方可以进行优化”等问题。从内部员工维度提取出关键信息：他们眼中认为的博泽中国的优势和独特的地方。
- + **对中国总裁进行了单独访谈**，了解企业发展目标和未来发展战略所需要具备的能力和人才。
- + **外部调研**：①通过和第三方交谈，了解博泽中国在潜在候选人心目中的雇主形象；综合了解其对博泽的感知。②通过桌面调研的方式，进一步整理出同行业竞争对手的雇主价值主张相关内容的资料。在后期提炼雇主品牌关键信息时，

+ 定义 EVP

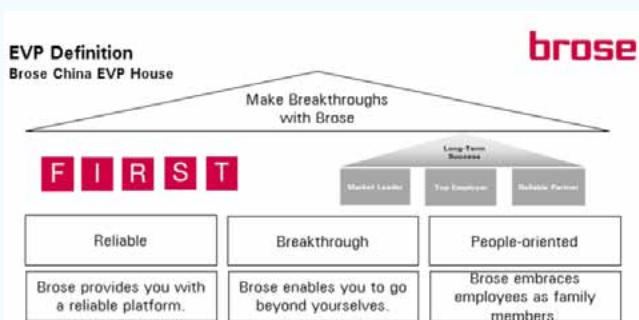
通过以上信息的收集，人力资源会进行分析并归类，最后通过下面这个模型，提取三方均吻合的重叠部分作为博泽的雇主价值主张：



通过 EVP 模型，在企业愿景中包含长期成功、行业领袖、最佳雇主和可信赖的伙伴。最佳雇主已在博泽的长期战略目标中，这也表现其总裁对于长期战略中对人才的重视。一切与业务相关联，透过企业战略寻找出核心信息是什么，从而找到市场的定位，并与目标之间做比对，找出中间的缺口。博泽不同部门的员工以讨论小组的形式，在现有的模型 EVP house 填入属于博泽的雇主价值主张。



综合外部潜在候选人和内部员工的印象，可以看出博泽具有稳定发展、人性化的德资企业形象。“可信赖的”“以人为本”是博泽百年文化所奠定的雇主形象，人力资源的侧重点是思考“如何包装并向外宣传”。综合其业务需求和企业愿景，EVP 小组通过头脑风暴提出“突破 (Breakthrough)”的价值主张，并一致认为突破对于其业务战略起到关键作用。因此，其提出邀请全员和博泽一起突破。三个价值主张关键词之间，突破是达成战略的关键，也是与目标人群对博泽雇主形象的认知中缺口最大的部分。博泽重点的围绕“突破”进行了实践分享。



+ 雇主品牌的战略部署

第一轮小组讨论是定义 EVP，第二轮邀请员工代表一起设计实践计划。通过以上概述，“突破”作为博泽雇主形象是需要植入到目标人群的认识中。单方面的宣传是不足够的，HR 需要作为牵头人的角色，通过内部的活动设计中的植入逐步建立员工对“突破”的认同感。相较，“可信赖的”和“以人为本”更多的是品牌营销，将其品牌化。

针对雇主价值主张的不同现况，博泽秉承雇主品牌建设分层理念：

+ 雇主品牌建设的三大层次 (3 Levels of employer branding activities)

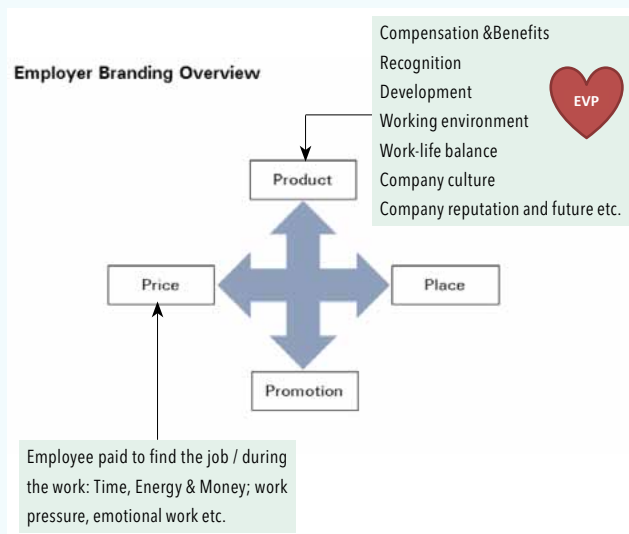
3 levels of employer branding activities



1. 参加评选活动，进行标杆比对 (HR 为主导)
2. 雇主品牌营销，通过对内对外的宣传活动塑造雇主品牌 (HR 设计活动；管理者和员工参与)
3. 雇主品牌建设 (管理者主导，HR 作为牵头者)

博泽认为雇主品牌内部建设是最深的层次，也是为雇主品牌营销和参加评选活动的坚实的基础。其提到如参加评选活动和营销都是对外的宣传“招式”，而内部的雇主品牌建设则是练“内功”的过程。口碑是通过员工的反馈建立的，其感受到并产生认可感才会向外宣传博泽的雇主形象。所以，雇主品牌建设不断完善是向外宣传的前提。

+ 营销 4P (产品 Product、渠道 Place、定价 Price、促销 Promotion) 模型的运用



产品：博泽为员工提供的所有福利，其中包括可视和非可视的：薪资福利、认可、个人发展、工作环境、工作与生活平衡、企业文化、企业名誉和未来发展等。

渠道：针对于内外部目标人群的不同，对渠道进行了梳理。

定价：员工或者候选人在工作中或求职中付出的成本。

促销：对内部和外部通过不一样的渠道，对博泽的雇主品牌进行宣传。

+ 雇主品牌相关落地的实践

+ 业务“定点生产 (OEM)” 的拓展，“突破” 性吸引跨界人才

博泽根据市场变化，本土定点生产 (OEM) 的业务在未来计划有飞跃式增长。在这一片相对处于空白的业务领域，内部的流程和具体操作和国际定点生产业务不一样。其中包含所需求的人才类型均不同。在这种情况下，博泽需要改变其招聘人才的战略，并更加侧重于开拓性的人才。从而可看出，人才所需的主要能力的侧重点也需要变化。在整个过程中，均需要博泽突破：在新的市场中，其产品、流程、目标人才均需要打破原有体系。

+ “突破” 植入内部推荐的形式

在 2017 年，通过让员工成为品牌大使提升内部推荐的意识。人力资源部作为牵头者进行以航海为主题的活动，各专业职能部门经理和员工一起参与到活动中。人力资源部门请到了 3-4 个部门，进行其产品、部门特点的相关展示，例如热成像、机器人盖章、车门车窗测试等。由部门站台介绍所在部门的职位。通过这样的形式，既达成了内部推荐的人员招聘，同时使跨部门员工有机会了解不同部门的业务及工作。

短短两个小时的活动，150 多位员工访问了展台，并推荐了 400 多位候选人的联系信息 / 简历。活动后，员工内部推荐的热情持续高涨，并且候选人的推荐也更加具备针对性。

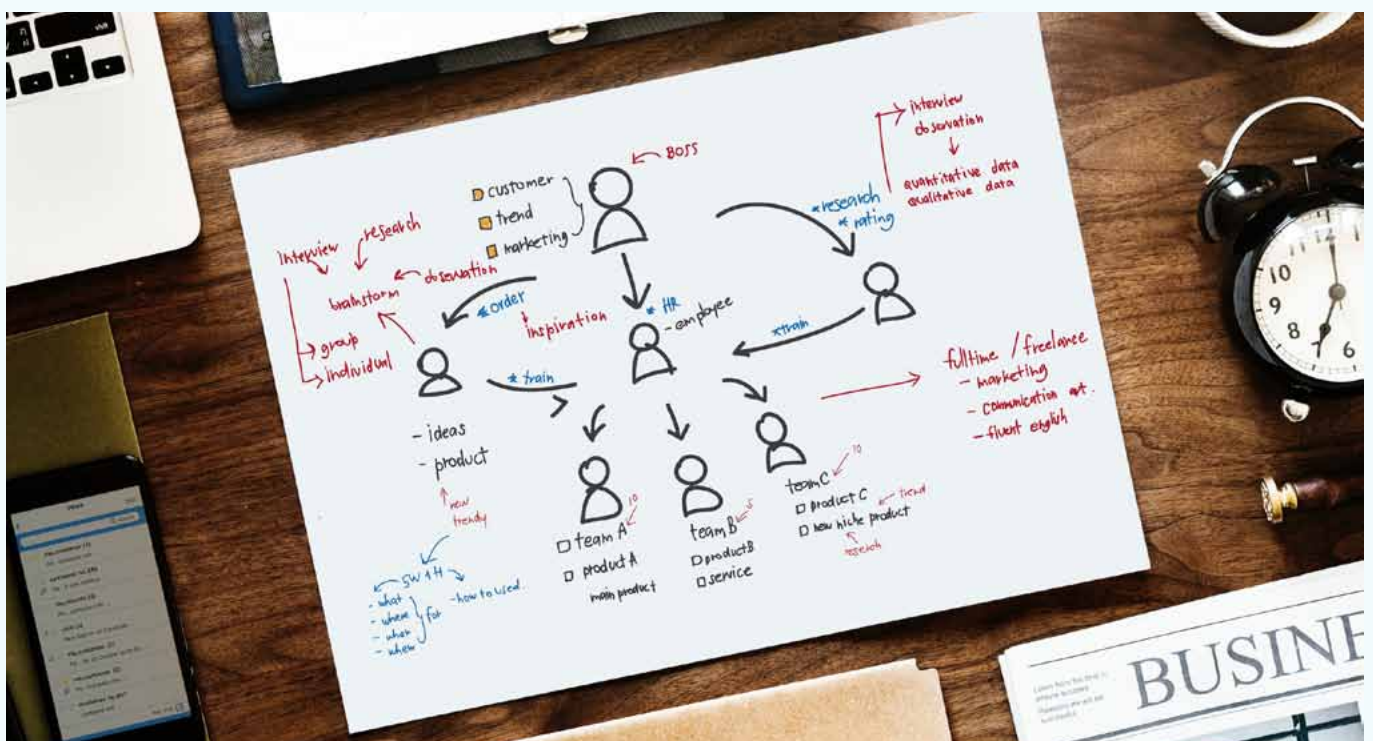
+ 人力资源开放周：创新的表现形式，让员工对雇主形象产生共鸣

第一年参加杰出雇主的评选，目标是通过评选机制找到雇主品牌建立的标杆，找到提升点。所以，第一次参加并获得杰出雇主奖项，博泽通过“杰出雇主内部庆祝会”的形式，与员工一同分享。通过这一方式推动员工感受“以博泽为骄傲”。

第二年杰出雇主的获得，博泽将其作为让员工真正了解雇主形象的契机，举办了人力资源开放周。整周的活动包括人才职业规划、人才市场趋势普及、人才回顾、往年重要项目分享、外部的人力资源热门话题讨论等。除此之外，整年度也开展了许多路演、学习日等相关活动。通过分享的方式，让全员参与其中，使其感受到博泽作为雇主做实事并不断的以创新的形式展示其“突破”的宗旨，其名誉是实至名归的。

+ 雇主品牌效果的衡量

博泽提到雇主品牌的效果的衡量中因果关系很复杂，很多因素都会影响。对于项目，其侧重于以结果为导向做持续的追踪。例如：通过招聘速度、人才质量、外部候选人对博泽的反映和认知作为参考；内部则可通过员工敬业度核心人才的流失率作为参考指标。除此之外，外部第三方调研指标也可作为参考。



推广雇主价值主张 (EVP)

从萃取提炼出雇主价值主张，到全员揭晓，需要经过信息传递和产生共鸣两个阶段。

信息传递

初期，在建立内部员工和外部候选人对雇主价值主张时更多的是让他们通过不断看到、听到来提升认知。比如，可以统一设计整套 EVP 的主视觉图，部署到公司大厅、餐厅、办公室、工厂；可以在各大社交平台或求职网站上放置 EVP 信息；甚至可以到目标区域或学校投放户外广告。在博世，每当 HR 在公司内部举办路演，都会在礼品上放上 EVP 的信息。经过一段时间，多数员工都能说出“Let's be remarkable.”和“信赖、创新、多元”。

产生共鸣

目前博世员工对雇主品牌和雇主价值主张的认知已经达到 70%-80% 的比例。现在团队很少再会纯粹地传递 EVP 的信息，而是致力于挖掘公司内与 8 个在博世工作的理由有紧密关联性的资源，通过展示具体的例子，让员工和候选人自然而然产生共鸣，联想到博世的雇主价值主张。以下有两个实践叙述了博世如何让大家产生共鸣：

实践一：‘创新’。博世每年都会举行创新大赛，鼓励大家把平时的创意变成现实。当员工在创新大赛中产生了具有商业潜力的想法时，便有机会得到相关部门的投资支持并把创新的想法实现。而雇主品牌团队就会包装并报道这项活动。相较于对别人说“博世是一家创新的公司”，推广该活动会更容易让员工和候选人感受到创新的真实性。

实践二：‘支持你的职业发展新发现’。相较于告诉员工这一句话，博世雇主品牌团队则会通过告知员工博世公开透明的内部转岗机会、三条不同的职业发展路径、国际派遣机会、丰富的培训资源等特色，让员工真正体验到如何得到公司的支持。

定位博世雇主品牌团队

雇主品牌团队的主要任务是让内部员工和潜在的候选人更多更好地了解博世的雇主价值主张，从而提高他们对博世的认知度和加入博世的愿意度。合格的雇主品牌专家，即是一名顾问，又是一名产品经理。

有效的雇主品牌离不开对公司业务状况的密切关注。因此，博世

重点提到其雇主品牌团队把自己比作咨询公司一样，要求顾问们通过不断观察业务的趋势或痛点，帮助其诊断问题并提供相应的解决方案。例如，团队主动了解到博世全球正在快速扩展世界领先的物联网业务，而这需要大规模的物联网人才加入博世。而这又需要把博世传统的制造业雇主形象做出转型。所以这两年，雇主品牌团队通过创新的线下活动和线上推广，积极打造“博世是一家物联网雇主”的形象。

作为产品经理，他们又需要时刻清楚用户 (Users) 和其他利益相关人 (Stakeholder) 在哪里，可以利用的资源又有哪些。业务部门举办的产品发布会？企业传播部的一次新闻发布会？各大媒体对博世的报道？……这些也许都预示着合作机会。所以博世雇主品牌团队会时刻关注博世各大业务部门的动向和活动，在恰当的时机和其他部门一同合作，推广雇主品牌。比如邀请物联网人才参加企业传播部举办的物联网产品展，就是很有效的雇主品牌活动。

注重用户体验

一款成功的产品离不开对用户体验的关注。雇主品牌作为团队的“产品”亦是如此。比如，候选人来到博世参加面试的体验，很大程度上反映了博世的雇主形象。为此博世雇主品牌团队在 2016 年发布了用人经理面试手册，指导用人经理如何在面试中运用博世雇主价值主张，来回答候选人最关注的问题。同时，人才甄选团队也配合提供了多场培训，以确保候选人的面试体验。

近些年，设计思维 (Design Thinking) 方法在博世得到了越来越多的运用。“设计思维是以人为本的利用设计师的敏感性以及设计方法在满足技术可实现性和商业可行性的前提下来满足人的需求的设计精神与方法。”——IDEO 设计公司总裁 Tim Brown。当博世在设计校园招聘方案时，他们会使用设计思维的方法；当博世在设计学习资源时，他们也会使用设计思维的方法……关注用户体验，使得博世不断创造出员工和候选人真正想要的“产品”。

衡量雇主品牌效果

雇主品牌需要多维度的指标来衡量其效果，而非单一的招聘指标。比如，员工满意度、用人经理满意度、候选人满意度、微信粉丝量、广告点击量、内部推荐比例、线下活动报名 / 参与人数、主动搜索比例等，都可以用来衡量雇主品牌在不同阶段的效果。但从长远来看，我们还是要回归雇主品牌的本质——让所有人都喜欢博世，把人才吸引变得高质高效，支持公司业务蓬勃发展。

案例分享

施耐德电气：“不明而历”的雇主价值主张如何在本地“生根开花”



张扬

高级招聘经理

施耐德电气(中国)有限公司

施耐德电气(以下简称为“施耐德”)从最初全球层面的雇主品牌概念引入到2012年成立中国本土雇主品牌项目,慢慢的从国际概念化到本土化落地。施耐德全球层面已经有清晰的雇主品牌定义和雇主价值主张定义。作为外资企业,施耐德中国看来总公司提出的概念和理念就如高屋建瓴,“如何达成意义上的深度挖掘和本土化的落地”才是其工作的主要侧重点。对此,施耐德中国重新定位受众群体,在本土层面制订了有针对性的体系化战略部署,并具备一些非常“汉化”特色的雇主品牌实践。

受众群体的圈定

施耐德中国提到在开始雇主品牌建设之前,需要明确在本土的受众人群是谁?哪些人影响力和其推动力最大?通过第三方辅助,其圈定以下两类人群作为其主要的受众人群:

➤ 容易找到,容易影响,容易被改变的校园学生

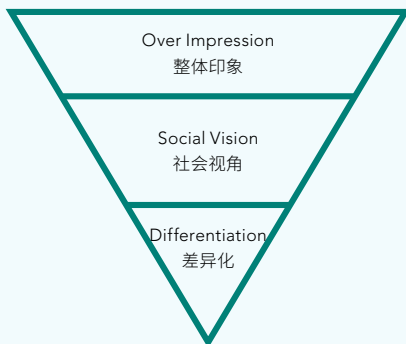
据分析在校园中,85%学生会受影响和推动。这类人群具备容易找到、容易影响和容易被改变的特质。所以施耐德将其主要目标人群之一定位在**长期合作的高校中的工程学院的学生**。施耐德同时和相关职业院校建立合作,为蓝领工人(技工)的候选人做积淀。

➤ 关键高层管理者

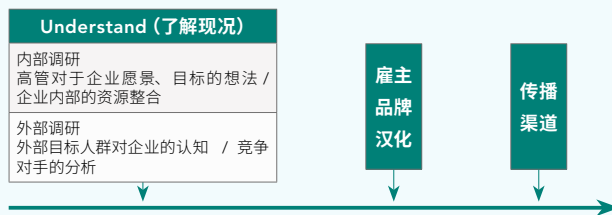
高管对于公司的工作氛围和文化起到重要的作用。其通过日常言语和行为可以彰显出雇主价值主张。与此同时,这类群体非常注重自己本身的口碑和形象,所产生的内部推荐行为成功率高。

战略部署的制定与实施

在具备明确目标人群定位的前提下,施耐德采用漏斗模型(如下图)进行雇主品牌汉化的战略部署。在‘本土化落地的理想线’设计上,就将漏斗模型的逻辑融入到每个步骤中。



施耐德设计‘本土化落地的模型(Localized Streamline)’从三个阶段将雇主品牌“汉化”:了解现况(Understand)、雇主品牌汉化、传播渠道(如下图)。



➤ 了解现况

在了解现况的阶段,施耐德做了四个维度的调研:

- **针对内部**,施耐德通过了解高层管理者的对公司的发展愿景、目标真实想法;中层管理者需求的职业发展通道,其认知中的公司文化和战略,以深入了解目标人群对企业认知中的形象。
- **对于外部的雇主品牌形象定位**:施耐德建设雇主品牌一切要围绕受众群体是高度认可的信息。这一理念引领了其通过对标合作院校中的工科生眼中的“施耐德”雇主形象,从而找到其认知和企业希望传递的雇主形象之间的差异。
- **施耐德将竞争对手的研究分析作为关键步骤之一**。对于其‘全线的竞争对手的雇佣价值主张是什么’的分析,包括从相同目标候选人口中得知的形象认知,均有助于做SWOT(优势、劣势、机遇、挑战)分析。整个过程中,可以辅助施耐德建立独特的雇主价值主张定位,并引发人力资源的思考如何有效增加对目标人群的吸引力和影响力。
- **了解现有资源再进行整合利用**。施耐德分别分析了在全球层面和本土可以支持和现有的雇主品牌建设的资源,比如企业品牌的录像、现有的相关活动、相关制度等。在后期的落地中,可以有效的利用资源支持雇主品牌建设。

综上,施耐德通过以上四个维度的信息收集,涵盖了外部和内部的双向信息互换。以帮助其雇主价值主张在汉化的过程中符合真实的、有吸引力的、创新的、有故事的和长期稳定的原则。

➤ 雇主品牌的“汉化”过程及落地

- 以‘真实故事讲述(Story Telling with Facts)’提升内外部对雇主品牌认知

在 2014 年期初，对于全球层面提出的雇主价值主张的认知在全球层面和本土层面是有差距的，在中国区，对四个核心内容的理解是相对较薄弱的。施耐德中国将国际层面提出的英文版本：Care、Dynamic、Development、International 表达的核心加入中国的理解并改良成中文版：爱、创、进、拓。以极其富有想象力的油漆光标字展现在展架中呈现。整个主要线路用“讲故事 (Story Telling)”的方式串联起来，让外部候选人、内部员工清晰的了解其含义和内容。

施耐德中国区针对于 2014 年全球层面提出的雇主价值主张，通过线下的宣传活动将四个主要驱动因素进行了落地的。以下是施耐德如何以讲故事的方式进行雇主价值主张汉化落地的：

“爱” - 全方位关爱:施耐德围绕“薪酬福利待遇、工作与生活平衡、持续性的培训、在不同领域彰显社会责任的承担、可持续发展的社会形象”主要方面设计相关内容和形式。例如，通过创意视频，以一把椅子为动态线路，将施耐德员工的衣食住行进行诠释。从而使员工和候选人了解其愉悦的工作环境和轻松的氛围。除此之外，施耐德对于承担社会责任有独到的策略。例如四川地震，员工每捐一块钱，施耐德公司也会同时捐一块钱。类似这样的社会形象塑造还与政府一起联手，以人出发。

“创”:施耐德希望为员工创造开放的平台。从公司的角度，为员工提供非常丰富的机会展现其能力。例如：每年公司内部会有 300-400 个职位向其员工开放，给予其轮岗和转岗的机会。在为施耐德提供宽广舞台的同时，也敢于大胆用人。在最年轻副总裁上任时，年仅 30 岁。包括在中国外企中，施耐德是为数不多的大胆让中国人作为中国区总裁。

“进”:为所有员工提供了清晰的职业发展通道。其中包含不同级别和职能均有透明、明确的纵向和横向的晋升三通道。例如研发团队，可以选择专业的项目式路径，往专业人士发展。同时，也可以选择在企业大学中做线上线下的培训发展事宜。在这个过程中，以实际故事讲述的案例切入，针对内部员工、校园候选人中都会有相应的视频、标语、有创意的表现形式。通过社交媒体的滚动营销，达成其对“进”的理解。

“拓”:施耐德的“马可波罗计划”为中高管提供全球不同国家为期 6-24 个月不等的工作体验机会。再回到中国部会担任更高级别的工作。整个过程中可以丰富领导者对文化的体验感。除给予更多机会给内部员工开拓工作体验之外，针对于 70 多所高校的工程院系的合作，施耐德会持续举办 Go Green Project：任意找两个学生（其中至少一名女生，符合其多样性中性别平等的主张）对施耐德提出的主题围绕着定位（做节能减排能效管理的专家）进行创意提案。所有方案通过企业内部的专家形成校外导师团进行综合评估。每个施耐德所在的国家都会同时进行，最终以国家为单位进行评比和巡演。全球第一名会获得全球职位的录取通知书。通过鼓励学生激发更多创意的想法的同时，增强了与学校的粘度。包括与上海交通大学、华东理工大学建立联合实验室，定期举办联谊。

+ 推崇“内部推荐”文化

施耐德除了注重对外候选人的吸引力和提升内部员工的参与度，同时重视内部推荐的策略落地。在内部推荐的主要关注人群是效率高的职员和中高层管理者。首先其公司希望提倡高效率文化，淡化‘新员工’与‘老员工’的概念。从而鼓励在施耐德平台上可以创造更多价值的职员。在摸索中发现，这类人群对公司的认可度高，对自身口碑重视。从而其推荐的人选成功率高。施耐德推崇内部推荐的文化，会为“推荐之星”做宣传展架，分享演讲，由被推荐者所在部门的经理对其表达感谢。以这样的形式给予物质和精神的奖励。把无实质性的雇主品牌概念用实质的形式得以表达，并且将文化在内部得以传承。

+ 产品品牌和企业品牌中植入雇主价值主张

在 2013 年，施耐德提出“人文关怀 (People Care)”的主张标语。结合其‘通电’主要业务，雇主品牌团队和市场营销团队巧妙的携作，将产品品牌和雇主品牌得到有机的融合。将“帮新疆无电村通电”打造成产品，通过让新疆无电村的孩子从无光的环境到看到光明的视频宣传方式，在营销产品品牌和企业品牌中，植入雇主品牌的价值主张。

效果与提升

从理想的角度上，企业希望所有人都认可其雇主品牌形象，但是现实角度，雇主品牌并不能覆盖到每个个体。施耐德从这一思考点出发，其更加关注雇主品牌在校园招聘过程中的效果考量。雇主品牌是否提高了招聘中的有效性和节省了潜在的消耗。从招聘人员的实际工作量中体现：从接触候选人到面试，最后到入职所用时长是否缩减，从这个角度雇主品牌的针对于招聘的效果是可量化的。

其次，**关于考量员工敬业度与雇主品牌效果之间的关系。**施耐德将 LinkedIn 中离职雇员在公司的就职时长，和竞争对手的平均留任时间和整个行业的平均留任时长进行对标。从而了解施耐德在工业巨头行业的留任情况是否处于相对较高的水平。除此之外，在敬业度调查中会有一些问题是直接关联雇主品牌，例如：“是否愿意推荐朋友、同事到施耐德就职”，从中可以看出雇主品牌的效果。

高管的言行一致也是考量指标之一。从高管的行为、言语中可以体现出雇主的价值主张，愿意以自身出发塑造其雇主的形象。这也是企业文化的引领。所以，雇主品牌的塑造中，高管是否言行一致决定了雇主品牌是否可以深入人心。

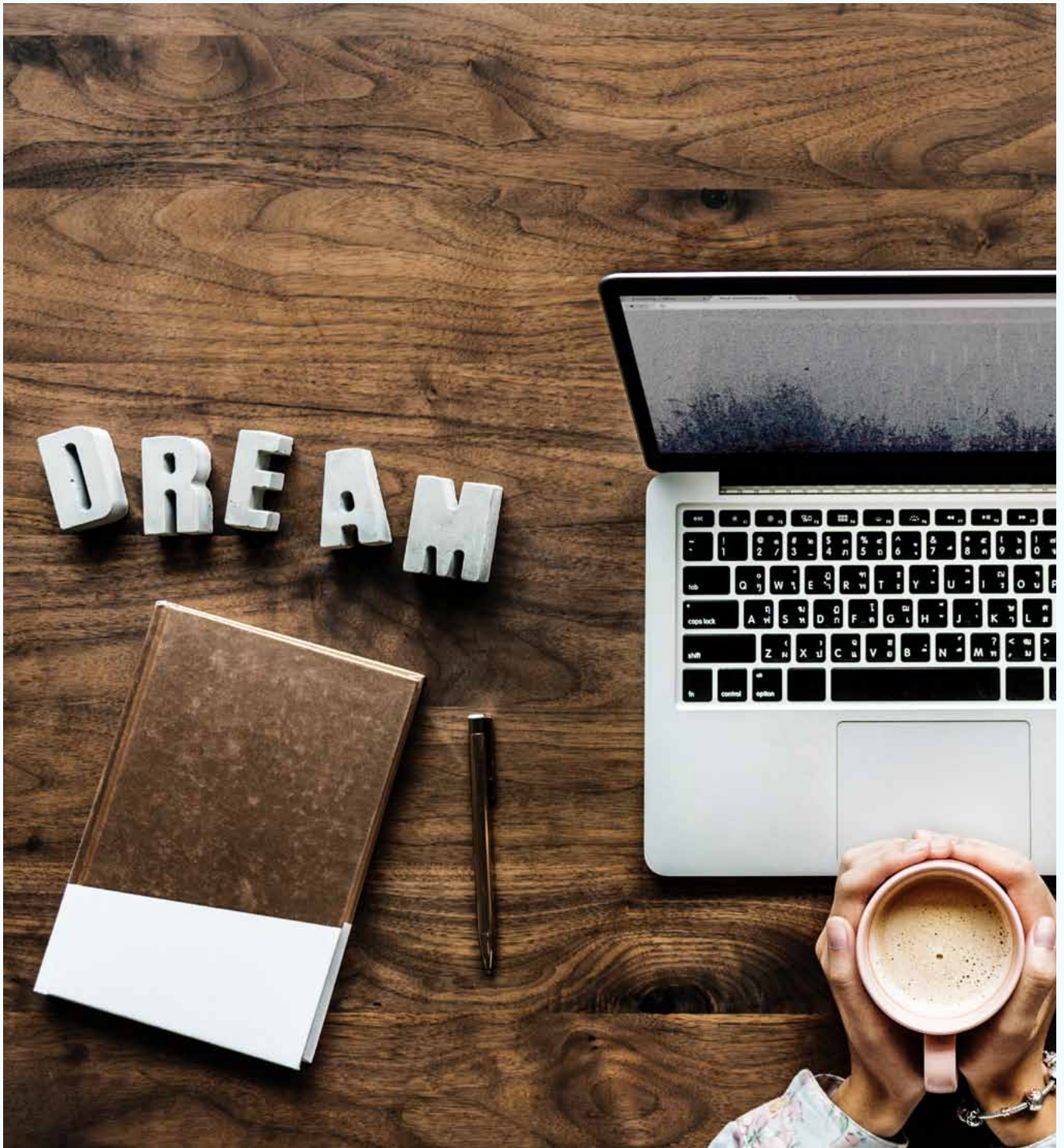
对于雇主品牌的长期建设，施耐德从企业决策者关注点是从销售额 (Top line) 和净利润 (Bottom line) 这一角度出发：雇主品牌在企业发展中是否是关键影响因子。其实两者之间是相辅相成的关系，在招聘中相对容易衡量效果：雇主品牌是否在与其它企业对同一目标候选人起到有效的吸引，从而候选人选择施耐德的平台为其创造价值。于此同时，所吸引的人才在施耐德平台发挥了其个人价值。

施耐德同时提到以**“更宽广的心态”对待人才的离职率。**施耐德面对人才培养中，人才还未对其平台提供价值便离职的情况，其从‘为

社会培养人才，支持人才在社会中发挥其价值’的思路接纳“离职率”的现象。从市场行为的调研中发现离职的人才在情感上对施耐德雇主形象依旧有高认可度，并愿意回到施耐德平台上分享其经历和成长，愿意推荐身边的亲朋到施耐德的平台就职。

雇主品牌需要以长周期的建设才会在跨界人才的招聘中彰显其正向作用。施耐德在向数字化营销转型的过程中，是由人才在其中有决定性的作用力。基于施耐德面临数字化营销人才和传统工业所处行业

的管理模式不同，数字化营销人才将直接汇报给高层领导人，为数字化营销的人才培养提供了试验田。在整个过程中，有效吸引跨界人才的关键之处在于：解决目标人才面对组织架构、工作风格变化的顾虑，为其提供与其所在行业相同的管理风格。这不仅使这类人才产生共鸣并愿意向身边的同事推荐施耐德的平台。从这一实践中可以了解到雇主品牌是需要有真实的故事做积淀的，从而在跨界人才招聘中起到积极地作用。综上所述，雇主品牌是长期建设的过程，其效果才会逐渐呈现。



案例分享

百事公司大中华区：汲中国智慧，塑造百事雇主品牌之路



胡晓蕾

人力资源副总监
百事公司大中华区



周雪晶

人才招聘高级经理
百事公司大中华区

百事公司（以下简称为“百事”）在大中华区经营的主要品牌包括：百事可乐、美年达、七喜、果缤纷、佳得乐、纯水乐、都乐、乐事薯片、桂格麦片、多力多滋和奇多等。百事在与第三方公司合作的市场调研中发现：市场上的候选人对百事的印象更多的停留在部分产品品牌的特质上。而百事作为一家雇主的特征，包括开放的工作环境、授权并信任员工、多元的职业发展等特质，并没有被外界候选人所认知。该公司希望通过重新定位百事的雇主价值主张（Employer Value Proposition, 以下简称“EVP”），提炼出属于百事作为雇主的特点。进而，运用有针对性的品牌宣传策略，让受众人群更全面的认识百事的雇主形象。

“EVP”、“企业文化” & “雇主品牌” 定位

在谈到三者之间的关系时，百事分享到 EVP 相对来说一个静态的词，而雇主品牌是一个动态的词。EVP 是通过宣传雇主品牌一系列的实践得以彰显。

而不管是明确 EVP 的过程还是建设雇主品牌中，企业文化都是其中重要的内容组成部分。对于百事来说，其定位的雇主品牌所涉及的内容不止于企业文化，同时也包含产品信息、职业发展等其他关键点。EVP 可以更加明确的表达百事作为一家雇主的独特性。

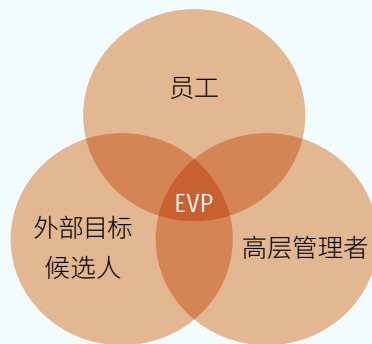
EVP 萃取和定位的关键点

收集相关信息，提取共识

百事提到雇主品牌不仅是 HR 层面的事情，而是整个公司的工作，其各部门的管理者必须先达成共识。百事对雇主品牌的定义是具有“百事”特色的，并且可以具有针对性吸引百事圈定的受众人群。在这个过程中，找准受众人群的定位是非常重要的。

百事首先了解并萃取百事当下的定位：从外部对百事的认知、内部员工对百事的认知和百事作为雇主希望成为的真实形象这三个角度出发，该公司通过线上调研、焦点小组和研讨会三种形式，与内部高层管理者、员工进行了大量的讨论和推敲，同时结合对外部目标候选人的市场调研的结果，提炼出具有共识的地方（见下图）。

百事认为在具有共识的地方既代表着百事真正拥有的雇主特质，又满足公司在业务发展中对人才的需求，同时也符合外部目标候选人在选择雇主时的偏好。



+ 外界目标候选人如何认知百事

首先要具备清晰的目标人群定位，因为不同的受众人群，对雇主品牌的关注点是不同的。根据业务的发展以及内部人才结构的特点，百事更加侧重于社会招聘的中部分职能的关键人才，因此针对于这类人群，其借助第三方公司进行了定量和定性的调研，从而了解“他们”眼中百事作为雇主的形象。

+ 内部员工如何认知百事

百事从三方面综合了解员工眼中百事真实的雇主形象：

◆ 员工相关调查报告

根据日常中相关员工调查：员工满意度调研、入离职访谈等，结合日常 HR 所观察到的现象，百事提取出洞察背后的关键信息。

◆ 焦点小组

百事通过对企业业务发展需要和多元文化的背景下，将焦点小组以女性、千禧一代和关键业务人员三个角度分组并进行信息收集，了解不同三个小组对百事作为雇主的认知及想法。

◆ 线上调研

HR 相关负责人进一步以邮件的形式，对关键职能部门进行了线上调研。

除此之外，百事谈及在与内部员工互动讨论的过程中，已经在员工的心中潜移默化的植入了百事的文化和价值主张。

+ 高层管理者如何定位百事的雇主形象

公司管理层以研讨的形式进行了多次的探讨，提取出百事作为雇主希望成为的形象和圈定了其关键核心人才的受众群体。

⊕ 全球 EVP 框架下，实现中国特色的 EVP 定位

在百事开始着手于将 EVP 向外传达时，全球层面也重新颁布了新版的百事雇主品牌精神，即“Your Talent Our Stage; What Makes You Unique, Makes us better.”这两句标语。在这个契机下，百事大中华区在与全球雇主品牌保持一致的情况下，深入挖掘了属于百事大中华区的特色，可以总结为以下四项主要内容：

- ◆ 高度合作和相互支持的工作环境
- ◆ 信任的文化
- ◆ 每位员工可以主导属于自己职业发展的成功
- ◆ 将全球的产品品牌结合本土的环境，用中国的智慧整合全球的资源并有效的利用。

以上四个关键信息，百事对“将产品品牌做为 EVP 的关键内容之一”深入解析到：其相信潜在候选人希望了解企业作为雇主的相关信息中，产品品牌是密不可分的一部分。因此，百事会通过不同的形式为候选人提供产品相关信息，例如：全面的产品品类、产品背后的理念主张，以及业务未来的发展方向等。

🔗 建立候选人和员工对雇主品牌的“认知”

⊕ 宣传渠道的运用

提到树立雇主品牌认知，百事认为这是一场长期的旅途，应该由浅至深，由内而外的建立。其先在内部做了一系列的宣传，建立员工对新版 EVP 的认知。新版 EVP 无论是在视觉上还是在内容上都焕然一新、更加生动。百事首先在各个渠道的视觉上做了更新和宣传。将相关内容做成模板，传递到下面的分部和工厂中。并通过邮件的形式，将 EVP 的概念传达给员工。

⊕ 借力全球的资源

百事有效的利用了现有的全球在内部沟通方面大量的资源。例如，在全球统一的内网上展示员工如何在百事自我发展的真实故事、用相关视频展现不同地区的员工通过亲身经历诠释了“Your Talent Our Stage; What Makes You Unique, Makes us better.”的精神。同时，也向员工输送了百事对于员工职业发展的主张。总而言之，百事重复的利用这类资源，将雇主价值主张植入到受众群体的意识中。

⊕ EVP 与产品品牌活动相结合

百事将 EVP 慢慢渗透到活动和项目中，而不是生硬直接的方式。

+ “把乐带回家”的幕后故事

2018年2月份时，内部的负责人百事 HR 部门借助市场部“把乐带回家”营销活动的热度，同时发起了“幕后故事”的 campaign。对于“把乐带回家”活动而言，在市场中连续举办七年并且已经深入人心。百事首先通过具备高关注度的相关产品品牌活动，达到吸引相关候选人注意力的目的。进而，再通过“幕后故事”的形式植入雇主

品牌相关的内容，以建立相关候选人及员工的感知度。

整个幕后故事的活动，该公司通过捕捉负责“把乐带回家”的员工在项目筹备中的真实故事，用文案的形式通过微信的渠道向内外部展现。

百事对此总结到：“把乐带回家”作为业界顶尖的市场营销活动之一，对相关市场营销的人才有着很大的吸引力，而很多人才也因此加入了百事；对于员工来说，可以亲自参与到这个活动的筹备中，他们认为是一件非常自豪的事情。综上所述，活动本身对于员工带来的价值与员工以具备与百事相趋同的雇主价值主张是相辅相成的关系。因此，HR 在雇主品牌的宣传中，扮演着记录者的角色，捕捉员工的这份热情和自豪，从而使其彰显。

+ NOW YOU KNOW

“NOW YOU KNOW”活动的主旨在于重新让市场中消费者、潜在候选人更为全面的认识百事各产品品牌，而更加营养健康才是百事产品未来的发展方向。在活动中，主要运用两种形式：其一，描述品牌的特点，直接彰显产品的特征；其二，员工作为载体，将自身的性格特点和产品特点相结合；或从员工的角度来描述对产品的想法。

⊕ EVP 在工作环境中的彰显

走进百事大中华区总部，各部门经理和业务人员都在开放的工作环境中一起工作。在楼层中，设有多个不同规模的会议室以方便员工需要私密交流时应用。打破办公室的级别差异，创建开放的氛围，让沟通和合作更为便捷，百事的文化建设在办公环境中就可以体现得淋漓尽致。

⊕ EVP 与招聘广告的融合

百事运用微信招聘平台让招聘不只是停留在职位 JD 的形式，而是将 EVP 融合到招聘广告中。每位候选人在平台中不仅可以看到相关的岗位职责介绍，并可以清晰的了解团队内的人员组成、团队内成员的特色、团队所参加相关活动或团队建设的精彩瞬间分享等。

除此之外，百事会借助微信招聘公众号媒介，向潜在候选人更新工作中的日常信息，使他们可以对百事的关注保持热度。

🔗 追踪与提升

百事在雇主品牌建设的认知阶段侧重于关注对受众群体吸引力的衡量指标。但就长期的眼光出发，其提到需要从建立认知、认可到喜欢阶梯式递进。最终，对招聘效率可以产生正向的影响力。

针对于内部的雇主品牌建设，百事利用其本身开放包容的文化，以及丰富的内部资源，用不同的方式不断地向员工传递雇主价值主张，让员工了解并认可百事的雇主品牌，并激发和维持员工作为百事一员的热情和骄傲。

案例分享 IBM：与员工共舞，为员工提供成为“主角”的舞台



毛渭清

IBM 亚太区人力资源 HRP 转型与发展总监
IBM



曾丛

IBM 中国雇主品牌项目经理
IBM

在过去五年中，IBM 经历了一场前所未有的转型，也是 IBM 历史上最难的一次转型，不仅针对于产品，包括商业模式、组织架构、文化、领导力、技能都经历了一张颠覆性的转变。

IBM 一直秉承以客户为中心，客户的成功就是 IBM 的成功。而人才才是帮助客户成功的关键。尤其是在**技术和时代快速变化的环境下，员工才是成就变革的关键**。员工对于新技术的创造、新理念的引入和新模式的运用是最核心的部分。所以 Employee Engagement 就变的尤为重要

在 IBM 做过一项跟踪调查，员工敬业度每提升 5%，可以为企业带来 20% 的业务增长。正因如此，IBM 希望其每一位员工在公司中感受到为自己做的事情而自豪、为自己的不断成长而快乐，对自己以及公司的未来充满希望。作为 IBMer，成就了自己的同时，也成就了 IBM，为自己而感到骄傲。

基于 IBM 对人才的理念，该公司坚持共创原则为企业带来的价值，并给予员工“发声”的机会，鼓励员工参与到管理和业务发展之中。并深度解析提升内部敬业度的两大制胜法宝（领导力和学习能力），并为员工创造良好的工作体验。另外，对于雇主品牌塑造对于员工敬业度提升，IBM 同时也独具自家理念。接下来，就让我们走进 IBM 吧！

共创 (Co-creation) 的原则

面对变化的时代，IBM 提到对于技术、思想、新生代已经不适用一种方式管理内外部环境。其希望所有的员工可以参与其中，一起与公司共创。一方面，IBM 是一家以价值为导向的公司并具有非常清晰的愿景。另一方面，IBM 希望可以倾听员工的想法，为其创造平台。因为员工的想法充满了无限的创造力。其坚持“个体的 IBMer 不仅是在转型中的践行者，更是先行者”的观点。

员工不仅可以表达其声音，并且可以参与很多重大事情的设计和决定。例如：IBM 在决定其 performance management 体系的适用性和有效性时，通过社交媒体的方式，运用博客公开的向 IBM 所在的 160 个国家，约 38 万员工发起对价值观、最佳实践的讨论，整个过程，IBM 运用 design thinking，完成了整个新的绩效管理体系的探索，设计和实施，并开始相应的推行反馈文化，在短短五个月的时间里

- + 全球层面公司共同组织了许多场对话，有 75000 的评论和互动。
- + 在十多个相关的专项讨论的议题中进行深入讨论，有 80,000 多

的阅读量和 5,000 多条的评论。

- + 通过部分调研和民意检测，收到了 24,000 多条反馈意见。
- + 全员参与投票一同设计名字和做出相应的决定

这是一个大胆的尝试，运用社交媒体，全员参与互动共创，新版 performance management system 便上线运行了。这样的创新之旅使员工对公司推行的反馈文化认知，新的绩效管理理念理解均建立了非常正面的影响。

领导力和学习力是 IBM 成功的关键法宝

IBM 分享到：现在 45% 的收入来源于五年前其未接触过的业务；这意味着转型中的改变，其需要新的技能、新的能力和新的理念应对这些变化，甚至成就这些变化。**该公司非常重视培养员工的学习能力，希望员工可以在变化的环境中自主学习，不断更新技术和理念，成就自己的事业与 IBM 一起成长。而 IBM 领导者扮演着引擎推动者的角色。在 IBM 整个转型过程中起着重要的作用。**

领导力 (Leadership)

在整个高层都具备对人才重视的意识下，高管的思想、言语、行为都会推动组织的变革和发展。IBM 提到：持续的发展和推行，高管的认知在其中起着非常重要的作用。在业界，IBM 具备非常高层次的领导力。其提到在所有领导者、管理者经历了 IBM 变革的过程，“他们”都被赋予了重要的使命。如上文提到，从公司的骄人业绩回看是员工成就了 IBM，那么领导者在其中起到的作用是在最初推动了其开始。领导者为 Employee engagement 带来了正向的影响，并带领其部门建立了高敬业的环境。

领导者的言行和思想发挥着正向影响，领导者引领着员工的成长。在转型中一定会面临改变和不确定性的挑战，如何让员工有对企业变革有的信心和归属感是非常重要的。IBM 针对于 transformational leadership 设计了一系列变革管理理念和方法的培训并进行了非常多的深入交流。变革领导力，敏捷领导，创新思维这些新的理念和方法助力每一位领导者在管理员工和团队的时候以新的领导力，言行，思维影响和引领员工。

IBM 通过 Leadership champion 在整个管理团队中树立了榜样，并且为员工自上而下的带来了正向的影响作用。从优秀的管理者中挑选出非常有正能力和热情的优秀领导者加入，形成其自己的成功领导

者的形象。每一个形象都是非常正面的榜样，当员工看到社交媒体中相关宣传并在实际工作中接触到“他们”时，便在意识中建立了成功领导者的形象。“他们”在其中扮演着倡导者的角色，公司的文化、转型中的价值主张均通过他们的成功故事、经历分享向身边的同事传达。除此之外，领导者在其中承担了企业和员工的桥梁，扮演着连接者的角色：其代表着管理团队，展现公司的共创，同时也代表着新的理念、新的做法。向员工传播正能量和最佳实践的标杆。

📌 学习力 (Learning)

IBM 所倡导的是 Skill is currency(技能便是财富)。在这方面，他希望保持现在最新技能 (Current Skills) 和建造未来的技能 (Future Skills)。为助力员工提升，IBM 建立了认知时代的学习体系 “Your Learning” 和内部社交平台开放给所有员工，将学习不仅仅停留在教室和公司为员工安排的课程，而是让学习无处不在。IBM 投放了大量的投资，在“如何让 38 万员工快速的接受其在转型中创造出新的商业模式和理念；使其掌握新的技术”的方面；包括课程、领导管理层的博客、演讲、领导力学院等。由此可见，领导者投入了大量的精力，通过不同形式的表达，让员工理解 IBM 的战略、商业模式和所需要的技能。IBM 架构内部社交和工作平台，使员工可以通过内部的社交媒体、与领导者的互动，看到、学到最新的案例、获取最新的信息。IBM 相信最新的信息代表着新的机会，新的理念代表着未来可能要去的地方。因此，其用最快的速度全面传递给 38 万员工这项功能。此公司将 Learning Eco-system 结合 Watson 技术打造个性化认知学习体系：

+ 个性化认知学习平台：

1. 为学习者通过数据分析，建议相应的课程，并可以清晰的看到学习的轨迹和课程
2. 不断地新理念、新技能通过专业知识、经验分享、最佳实践案例的三大模块使学习者所学习到的技能具备实战性。

+ **专业认可**：在完成某系列的课程，可以通过内部鉴定获得数字专业证书 (digital credential) 这个既代表员工在起领域的专家地位也是对员工能力的肯定。可以成为“自己”的专业标签之一，一生都会受益。

IBM 用这样的方式引导员工建立自主学习习惯和组织学习氛围，公司为其提供丰富的资源，助力员工自我成长，自我成就。如 IBM 所主张的：You own your career, You own your future.

🔗 Employee Best Experience- 注重员工体验

IBM 分享到：好的员工价值体验是提升员工敬业度的核心部分，公司所倡导“以客户为中心”的理念，客户是引领 IBM 成功最关键的要素之一，而对于 HR 而言，以员工价值体验为中心及出发点去做 HR，是 HR 观念和思考方法的转变。以经理和员工的感受和需求为中心，从他们的角度出发，倾听，深度理解他们需求，以为经理和员

工提供价值和良好的体验为目的去创作，才可以成就 HR 助力企业成就价值的目标。而结果也会变得非常不同。

例如，发布的 HR 简报 (HR Newslette)，传统的方式像以报纸版面的形式呈现，内容带有多样化和综合性。但是 IBM 的 HR 则会研究员工和经理的行为动态，了解他们的需求，汲取了员工和经理的反馈，结合大数据的分析，了解员工关注度和点击率，并研究他们的使用习惯。然后将大量丰富的信息转变为精简直接的 ONE PAGE 卡片的形式。这一改变满足了经理和员工在信息爆炸和快速变化的当下，更为直接快速获取信息的需求和及时行动以回应。无需阅读冗长的文本。这是一个双赢，一则经理和员工可以直接快速的获取信息；另外，HR 也缩减了花在撰写内容上的工作时间，提升了工作效率。IBMHR 提及，现在最快捷最有效的方式才是“客户”真正想要的方式。

就此理念的转变，HR 更加希望倾听员工和经理反馈和需求。IBM 会通过年度和季度相结合的员工调研定期了解员工的心声，对公司的感知员工和想法，通过领导者博客公开话题讨论深度认知员工内心的声音和对公司事件的见解。该公司也曾针对 IBM 的文化、特质、形象等在员工中发起大规模讨论。利用大数据舆情分析和数字模型的呈现使对员工的感知变得可视化。更通过一些数字化员工反馈分析改进公司运营中和管理。如流程简化。

之前，HR 侧重于秉承 HR 的专业精神，彰显这一领域的专业性。而现在的转变，实则是理念和定位的转变，HR 在设计工作流程、系统及沟通时采用的策略均会考虑员工或经理的需求和反馈的信息。因为，员工和经理的关注点并不在考量 HR 的专业程度，而是 HR 是否为其提供了价值助力员工成长和成功。

案例分享

陶氏化学：化学元素+人元素=实现企业愿景



倪铮

大中华区人力资源总监
陶氏化学

陶氏化学公司（简称陶氏）作为百年外资工业企业，以“尊重他人 (Respect for People)、正直诚实 (Integrity)、保护地球 (Protect Planet)”为企业的主要宗旨。由此可见在公司战略层面，陶氏将“人”元素放在非常重要的位置。陶氏相信只有把化工原料上加上“人元素”才能实现企业的愿景。

陶氏在人才战略上，**希望吸引与企业价值观、使命高度一致的候选人到陶氏的平台，并愿意帮助每位员工的个人成长。**从而建立起个人的成长与发展和公司的愿景之间的关联。

向外界彰显企业价值主张和形象

陶氏有机的将企业品牌、产品品牌和雇主品牌三者间的宣传结合，从而清晰的向外界传达了其所坚持的价值主张，向潜在候选人清晰的展现了其雇主形象。

绿色校园 (Green Campus) 项目

陶氏的 PU、涂料、建筑化工的泥浆都是结合许多技术达到环保等级的产品。通过和中国华体集团合作，从四川出发，开展绿色校园项目。比如运用陶氏的产品打造有弹性、环保、色彩鲜艳的跑道、篮球场中采用环保的油漆等。作为化工的企业，陶氏展现了相关产品的高科技、质量好的品牌。同时，在社会中建立了具备责任感、环保理念的企业形象。陶氏相信对于非常注重社会责任感、环保的候选人是非常具有吸引力的。

绿色城市课程

陶氏通过开发“绿色城市”课程进入校园，希望为孩子们从小就灌输环保的思想。从课程中，从小教育孩子如何从点滴中环保，认知到真正绿色环保的城市的模样。目前，已经有 46 万小学生参加了课程。每年陶氏都会参与到全国小学生绿色创意竞赛中。内部员工自发成为志愿者，在竞赛中作为学生的辅导员在整个过程中建立环保意识，植入化学也可以以环保的形式呈现。其提到这些举动不仅仅是利润趋势，而是对社会做出的贡献。陶氏也希望通过这样的方式，使候选人愿意加入到陶氏，一起为社会做贡献。

社交媒体中的“人元素”

公共关系 (Public Relation) 部门建立的网页平台上不仅有产品的宣传，其内容还涵盖了企业文化和“人元素”的视频。视频的主旨是通过情景中员工互动彰显其雇主形象。视频中产品的植入，也彰显陶

氏的产品其实是贴近人类的生活中，为人类提供更优质的生活努力着。例如：薯片的包装、摩拜单车车轮胎的技术、洗手液成分的技术等。对于陶氏来说，其不仅仅是化工行业中的龙头企业，在贴近人类的生活中、新兴的行业中也创造着价值。

客户创新中心 (Customer Innovation Centre)

陶氏中国总部在一层的走廊两边建立了客户创新中心，其展示着陶氏在不同行业领域的产品和业务，例如：包装、奥林匹克迷你场景还原、汽车系统、油漆及弹性塑料等。这也为候选人首次到陶氏建立非常与众不同的印象，经过整条走廊的过程中，可以快速了解陶氏丰富的产品，感受陶氏的文化氛围。整个过程，产品品牌和雇主品牌有效的结合到一起。

校园招聘中产品概念的植入

在校园招聘过程中，陶氏会融入许多产品概念和技术展示环节。例如：展示摩拜单车上的陶氏轮胎技术，从而让候选人看到陶氏在生活中无处不在，建立“他们”对企业形象的认知。

雇主品牌的落地和营销策略

随着公司业务上的收购合并，其产品简介信息和资源也在不断的丰富。因此对外界宣传中，陶氏雇主品牌的资产也会更加的丰富。基于这样的出发点，雇主品牌团队不断审视每年需要传递出去怎样的核心内容，不断探索候选人的特征、更适宜的渠道。其目标就是有效的吸引目标人群的眼光，让外界感受到陶氏的与众不同。

候选人需求分析，借力第三方资源

针对于 90 后和 00 后候选人的需求了解，这类群体主要还是在学校中。陶氏会借助第三方供应商的信息资源，更加深入了解校园中学生的诉求，对渠道运用方面的分析等。其根据人群需求的变化，在方式上做相应调整：把公司的价值观、使命感，包括公司软性和硬性的资源以更直接的方式向候选人分享。例如：2017 年度以“机械手”为主题的招聘，主要诠释了“科学成就未来”的价值观，陶氏正在进行的也是用科技创造解决方案帮助社会进步。招聘团队会以候选人的视角、运用更前沿的技术向其传达雇主形象。

此团队在招聘过程中，采用自媒体举办空中宣讲会、直播的方式，从而更真实、具体的展现亚太中心的工作环境、员工享有的福利资源（标准篮球场、健身中心、同医院资质的医疗中心等）。同时，陶氏

提供给学生通过游戏互动的方式，用学生自己的方式了解陶氏。

陶氏希望打开宣传的受众面，不局限于目标候选人，将受众面扩展到其家人、朋友等关系链。从宣讲会延伸到数字平台化的沟通，在中国微信的运用。每年学生 12 月份拿到录用通知，到来年 6 月份入职，这期间每周都会提供有不同的信息传递出去。例如，今年 3 月初，陶氏为新加入公司的学生的父母准备了陶氏的枕头。从中，陶氏希望将关怀的企业文化进行传递和渗透，创造让其父母了解企业的机会。

📌 高管和员工的支持转化为资源

企业内部高层管理者和员工在招聘过程中的参与已经成为陶氏的文化遗产。在校园招聘宣讲会中，每个部门的领导都会为陶氏代言。期初，HR 起着重要的作用。其需要从业务角度出发，将活动的价值进行宣导，从而获得高级管理者的支持。使业务部门清晰的认识到两点：1. 宣讲会可以帮助其人才引进 2. 部门的形象大使也是锻炼新人的机会。通过活动设计，文章撰写，活动执行等事宜，都可以挖掘其新员工的潜力和提升各方面技能。

不仅如此，HR 把控整个流程并帮助各部门形象大使参考内容的形式和方式，对于参与的资格是有严格的要求。从前期的沟通会、会中点滴记录用 H5 形式的分享、到会后的答谢会，整个环节都可以建立业务部门的参与感，使其意识到“他们”也是主角之一。

在市场变化中，招聘团队也在不断尝试如何运用新的技术或方法帮助业务部门寻找适合的候选人，满足其功能性需求。比如人工智能、OPQ（管理潜能测试）等。人才发展部门和相关部门会在内容上做叠加。所以，在陶氏吸引人才项目（雇主品牌建设）的荣誉是共同拥有的。在十二年的长期积累中，现在陶氏人将“有机会参与到这个项目中”认为是一件非常荣耀和自豪的事情。

📌 为员工提供参与的平台和机会

+ 青年成就组织中国部 (Junior Achievement China)

陶氏与青年成就组织中国部联盟，不仅在公司层面合作和赞助，并从员工层面为其提供平台。每个员工都有资格参与其中，作为课外课辅导老师，向小学生灌输最基本的可持续发展理念，激发他们对环境的关注和对科学的热情。

+ Voice of the customer

每年各部门都会有新鲜血液（年轻的员工）加入陶氏，HR 部门会组织许多小型 VOC，从招聘宣传的主视角设计上，都会倾听收集各部门年轻人的想法，将内容更加贴近候选人的角度。在其他相关的事宜上，陶氏也采用开放的沟通的形式。为员工提供可以表达出真实想法的平台。

📌 三个维度营销雇主品牌：功能收益、用户体验、情感收益

+ 功能收益

陶氏的营销战略围绕满足人才需求出发，围绕人才发展、人才战

略和人才培养等维度。例如：有竞争力的薪酬，管培生计划、轮岗机制、人才发展培训计划、在线学习系统的运用等。

+ 用户体验

用户体验会分内部和外部不同的目标人群设计打造。对于部门之间的合作，HR 会有后期的感恩会、答谢会，从而建立优质的体验感。在外部候选人体验的设计上，HR 在不断探索更加迅速有效的方式让候选人了解陶氏。为候选人提供简化的测评、人工智能的面试流程，通过邮件便可完成入职流程。社会招聘中，采用专场招聘会的形式，候选人可以在会场中从招聘到发聘书享有一体化步骤，提升其面试过程的体验。

+ 情感收益

陶氏相信员工或候选人会注重薪资和工作环境之外，其会有情感情绪上的感知，比如在公司是否感觉到愉悦，感觉到对其感觉的重视。在招聘前，陶氏便会重视与学生候选人的互动，如上文提到的，每周或每月线上或线下针对入职前的候选人均会举办活动。从情感上得到满足。内部员工过生日也会收到蛋糕，过各种节日会发放相关的礼品卡等。从这些形式上，为员工的情感上进行关怀。

📌 衡量

陶氏是化工行业中唯一一家连续 11 年获得杰出雇主的殊荣。其通过参加**外界相关评选活动**对标其雇主品牌建设的效果。同时，奖项的获得是对陶氏雇主品牌的高度认可。

陶氏同时会针对每个活动环节中的相关指标进行衡量，例如：行业中平均简历数和陶氏简历数的比对、以年度为单位对申请人数中放弃的人数对标其中的变化、活动的到场率。

除此之外，从**外部的印象投射**的角度出发，考量其雇主品牌的效果，例如：员工满意度调研、外部同事的反馈、供应商的相关信息提取、合作院校老师的反馈、学生日常对陶氏的评论、入职后新员工的意见和体验感调研等。

案例分享

浪潮集团：以打造员工体验出发，迎接雇主 3.0 时代



王欣桐

雇主品牌经理
浪潮集团有限公司

背景

浪潮集团（以下简称为：“浪潮”）是中国领先的云计算与大数据服务商，凭借高端服务器、海量存储、云操作系统、信息安全技术为客户打造领先的云计算基础架构平台，基于浪潮政务、企业、行业信息化软件、终端产品和解决方案，全面支撑智慧政府、企业云、垂直行业云建设。

智能时代已然来临，云计算、大数据、物联网等新技术为浪潮带来新的战略机会窗口，在此背景下浪潮提出服务器全球第一，云服务全球前五的战略目标，对人才的获取和保留提出了更高的要求：一方面内部人才结构需要进一步优化，提高人员招聘质量，吸引更多具有全球视野的专家人才；另一方面，员工对于公司的认同度、归属感需要进一步增强，员工体验成为 HR 管理的核心。人力资源从传统的管控为主要向服务、关注员工体验转型。

浪潮的人力资源定位在“以业务为驱动，一切为了业务”。面对内外部挑战以及集团整体战略目标，吸引人才、保留人才方面，雇主品牌越来越发挥重要作用。

以员工体验为核心的雇主 3.0 建设

浪潮的雇主品牌建设经历了启蒙阶段、认知阶段的发展，目前已经进入到了以体验为核心的雇主 3.0 阶段。正如一个产品有其产生、形成、发展和衰退的周期一样，组织中的人才也有其生命周期。在雇主 3.0 阶段，浪潮将人才的生命周期大致划分为引入期、成长期、成熟期和持续发展期。并通过人才引进、培养发展、职业晋升进行雇主品牌建设的落地。

人才吸引

浪潮围绕“前置、精准、高端”三个关键词进行对外的雇主品牌建设。

以校园招聘为例，从触及潜在候选人的那一刻开始，便通过不同的场景和平台向潜在候选人传递浪潮是一家怎样的公司，从传统“打猎”的模式向“池塘养鱼”的模式转换。除了每年例行的春招和秋招，浪潮搭建起了“高校-学院-校园俱乐部-学生”四级生态体系，避开阶段性高峰期的人才招聘压力，并提前让潜在候选人提前了解浪潮、认知浪潮。

面向高校，主要聚焦于联合申报国家课题、共建国家级实验室、建设高校超算中心、高校教师到浪潮挂职锻炼、建设双创中心等。同

时在精准方面，面向计算机学院、电子通信等重点院系，浪潮推出了“深潜计划”，将资源和人力配置更加有针对性地聚焦到学院中。浪潮校园俱乐部是由学生在浪潮与高校老师指导下，自主运营的非营利性学生社团组织，主要是作为浪潮宣传阵地、人才培养基地以及对标交流基地。目前已经在山东大学、哈尔滨工业大学、天津大学等十所高校建立了浪潮校园俱乐部，除此之外面向在校大学生，组建校园大使队伍，通过组织 OpenDay、实习等参观交流活动，不断提升前置活动的转化率。

在高端人才引进方面，浪潮拥有国家唯一设在企业的“高效能服务器与存储技术国家重点实验室”、“大数据交易与流通技术国家工程实验室”、国家级企业技术中心、博士后工作站等创新平台，并获批科技部“国家信息存储系统工程技术研究中心”。通过创新平台，筑巢引凤，不断吸引顶尖技术专家、博士等加盟浪潮。同时为高端人才提供股权分红、住房等方面的倾斜。

人才培养发展

浪潮有自己的企业大学，建立了完善的培养体系。从下面三个维度，可以看出浪潮高度重视人才培养，使用丰富的教学方式针对于全员中不同职责、职级的人群均有对应的课程。

两个“7-2-1”理念

从“培训的来源”和“获取知识的方式”两个维度设计，在大学中获得专业知识的学习（占 10%）外，浪潮更提倡通过在 BU/BG 中“指导与交流（20%）”和在部门中“工作实践（70%）”的方式，使全员提升专业能力和管理能力。针对于指导与交流，浪潮有双导师制、专题分享的机制：浪潮为毕业一年以内的新员工提供双导师制，即职业发展导师与工作导，引导和帮助新员工平稳度过迷惘期和不稳定期。

另在工作实践的层面上，设有干部轮岗、训战项目等。将这一理念，分别将集团体系层面、产业内部、岗位要求和胜任素质层层通过课堂学习、指导交流和工作实践三方面依次落地。

为人才发展提供全方位课程

基于集团企业文化、价值观和雇主理念，浪潮通过 M-Learning 和 O2O 线下的多平台学习方式，为不同阶段的员工（学员类和管理类）对其职业生涯提供相应的课程，以实现员工职业生涯的不同阶段自主性的学习与发展，包括相应的激励机制。

晋升与激励

为了加强对员工职业生涯发展规划的引导，形成晋升渠道畅通、

人才脱颖而出的良好机制，浪潮建立了管理与技术双通道并行的职级体系，让研发技术人员可以更加专注地进行技术钻研提升。

在鼓励技术人员创新方面，浪潮通过设立项目公司，鼓励技术人员内部创业。对于集团战略新产品，设立项目公司，给予研发骨干人员股权激励，使研发骨干把研发当成自己家的事来干。

深化研发项目承包责任制。浪潮将研发项目分为两类，利润中心类项目和成本中心类项目，实行差异化承包激励政策。

加强技术成果奖励。浪潮设立技术创新成果奖，每年拿出 1000 多万对优秀技术创新成果进行表彰奖励。在物质激励的基础上，浪潮以员工的名字命名其发明创造，鼓励一线员工技术创新

在激励青年人方面，浪潮专门设立了“浪潮集团青年成长奖励基金”。奖励对象范围是毕业三年以内、表现突出的青年员工。符合最近 1 年考评为 S 级，之前年度考评为 A 级以上者入选该奖励基金。对于获奖的青年精英，集团专门出台了激励措施，包括快速晋升，期权、股权激励，住房借款政策等。

✦ 员工体验

浪潮当前的雇主品牌建设更加关注员工体验，从敬业、满意和幸福三个递进的层次打造雇主品牌。每年浪潮都会进行员工满意度调研了解当下员工心声，根据调研结果形成下一年雇主品牌建设所要关注的重点。

在全集团提出“3+N”的内部主题文化活动，在既有的内部文化活动基础上，以文化月的形式贯穿全年：五月市场文化月、六月亲子文化月和十月工程师文化月，分别聚焦于地方 / 海外分公司、浪潮奋进者家属以及研发工程师。

五月市场文化月：为解决“异地员工感受不到总部企业文化”的痛点而设立，以“装扮你的美”“亮出你的风采”“品出你的味道”三个系列活动为主，通过办公室装扮、团队风采展示、下午茶活动，一方面促进内部之间的文化交流，另一方面也让异地员工感受到总部的文化。

六月亲子文化月：主要针对刚刚成家立业的年轻员工，他们一般在 26-30 岁，这是一个特殊时期，他们开始承担更多的责任，生活的压力也慢慢涌来。亲子文化月邀请员工携带家属到浪潮参观，同时通过亲子嘉年华、美好时光照相馆以及浪潮萌宝投票等一系列的亲子活动，提升了员工家人对于浪潮的认同感，同时也进一步激励优秀员工。

十月工程师文化月：浪潮的研发人员占比较大的比重，工程师文化月则为提升其幸福感、激发创造力而设立。通过工程师文化日、技术大咖公开课以及寻找身边的技术偶像，以及提供各种小的放松活动，如下午茶、免费按摩、程序员鼓励师等来提升研发人员的幸福感与归属感。

“N”即打造浪潮的幸福联盟，浪潮通过与地产开发商、车行、购物中心、旅行社和餐厅等进行合作，为浪潮员工及其家属提供专属的优惠与福利，提升员工身为“浪潮人”的归属感。

除了上述的大型主题文化活动之外，浪潮还有七夕相亲大会、集体婚礼、青年艺术团、周年纪念、中秋月饼、驻外家属慰问、一起来过圣诞节等非常多围绕员工生命周期的关怀活动，努力提升员工幸福感。

🔗 雇主品牌效果的衡量

浪潮雇主品牌建设从员工的全生命周期入手，涵盖员工发展、员工体验等多个维度，有效达到了保留并吸引人才的目的。在浪潮看来，每年一次的员工满意度调研、招聘人员数量与质量、核心员工的保留以及在各项活动中的参与度和满意度都是衡量效果的指标之一。综合来看，浪潮的雇主品牌建设已经取得了不错的效果，外部相关雇主品牌评选奖项等也对这一效果进行了佐证。接下来，其将考虑用大数据思维引入更多的衡量维度，使得雇主品牌建设的效果呈现更加直观简单。

案例分享

安利(中国)：内而外的全面打造雇主品牌

背景

美国安利公司成立于1959年，是全球最大的直销企业之一，业务遍及125个国家和地区。安利(中国)是美国安利公司全球最大的子公司，1995年正式开业，全国拥有超过5,000名员工，总部设于广州，并在北上广和无锡等地分别设立区域办公室、生产基地、研发中心和实验室，以及260多家店铺遍布全国各大城市。致力于实现“为您生活添色彩”的愿景，安利(中国)为广大消费者提供纽崔莱营养保健食品、雅姿美容化妆品、个人护理用品、家居护理用品及家居科技产品等150多款优质产品。

安利深知，在成功经营的背后，是人才起到了重要的作用。安利雇主品牌建设的初期，也正是企业处于快速发展时期，一方面，企业对人才吸纳的需求量正逐年增大；另一方面，由于直销行业的特殊性，希望能与消费者及潜在候选人建立起积极、正面的认知，从而在外部激烈的人才争夺战中抢得先机。也正是这些挑战，推动安利早在2002年便开启了建立企业雇主品牌的征程。

前期准备

“如何有效的评估和量化雇主品牌对公司发展所带来的价值？”相信是大家在前期较为关注的课题。安利以“由内至外”的策略为导向，首先从企业内部着手，加强企业文化、人才发展、薪酬福利、人文关怀等各方面工作，赢得员工对公司的信任，提升员工敬业度和认同感；继而扩大雇主品牌的市场影响力，从而吸引优秀人才，提升企业美誉度，实现雇主品牌自内而外的建立、传播和固化。同时，安利也会透过全球范围的员工敬业度调研、雇主品牌奖项评选、第三方权威机构等进行客观评估，从而了解其雇主品牌的竞争力。

此外，安利提到企业品牌、产品品牌以及雇主品牌三者之间是相辅相成的关系，当中的塑造离不开公司高管及关键业务者的推动。回看2002年，雇主品牌的概念尚未普及，外部和企业高管对雇主品牌的认知也处于比较模糊的阶段。安利的人力资源部运用第三方的评定、调研等客观数据作为支持，帮助高管从认识，逐渐到认同雇主品牌对人才吸纳及敬业所带来的价值。以至后来，我们常常看到安利的很多高管会受邀从不同的层面亲身参与到各类的雇主品牌项目中，从人才吸纳、人才发展到人才保留等，用实际行动为雇主品牌代言，这也是他们对人才珍视的表现之一。

雇主品牌定位

雇主品牌，简而言之是指雇员愿意留在企业工作的理由，当中涉及到企业的方方面面，例如：个人发展、薪酬福利、工作环境等各种显性因素；其中，一定脱离不开的便是企业文化，因为它是员工行

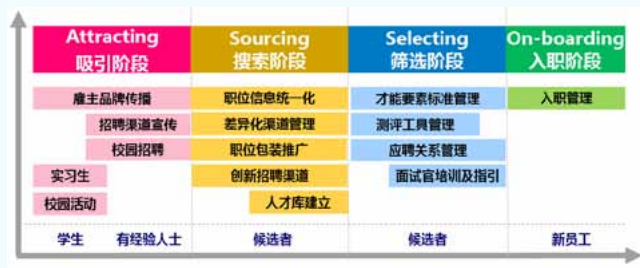
为的共同符号，也是支撑人才在企业中更为长久发展的基石。

众多因素中，雇主价值主张(EAP)是企业最具独特性的吸引点，能够促使目标候选人选择该企业长久发展。基于此，安利在全球范围以“您选择在安利工作的理由”为主题，通过问卷和焦点小组形式，对员工进行广泛调研，确立出安利全球统一的EVP(雇主价值主张)，并最终梳理出10大选择安利的理由。

对于这10大理由的排序和重要程度，因应不同地区是存在差异化的。安利(中国)依据中国地区的调研情况，确定了最为核心的三个关键词“成长、创新和乐活”，这也是安利(中国)员工最关注的三大方面。

外部人才吸纳策略及实践

安利制定中长期的人才吸纳策略时，希望塑造优秀的雇主品牌形象，并向外界传递出安利的雇主价值主张。具体的策略是通过人才吸纳的吸引(Attracting)、搜索(Sourcing)、筛选(Selecting)和入职(On-boarding)四个阶段达成。针对于每个阶段，安利都会采取差异化手段，从而吸纳到与企业匹配的优秀人才(见下图)。



安利(中国)人才吸纳框架

精准营销推广，锁定目标人才

随着二三线城市市场的持续开拓，如何有效支持业务持续发展，吸引二三线城市目标人才是安利人才吸纳的挑战和工作重点之一。

安利通过识别目标人群的求职需要与职业发展，对职位描述进行个性化职位包装和推广，推出了“安利讲师包装项目”。该项目就是结合前线岗位需求，对部分缺口大、市场供给较少的讲师岗位进行营销企划，通过安利官方微博、专业网站等渠道传播安利讲师专业、阳光、积极的职业形象，增加讲师岗位的曝光率与提升岗位形象认知。

应聘者体验管理，维系候选人

良好的应聘体验能有效增强候选人对企业的喜好度，同时从应聘申请、面试流程、入职前维系等环节，我们都能通过加强互动沟通，来提升与候选人的维系度。

为了持续提升应聘者体验和增强维系度，安利开展了应聘者体验

的调研，通过赠予二维码书签，邮件邀请参与调研等形式对候选人进行回访，了解候选人对安利面试流程的评价，面试流程中需要改进的环节，以及对安利雇主的印象。

除此以外，安利还推出一系列的举措，比如：规范面试流程，推出“以才能要素为基础的面试指引”——《面试随身宝》，帮助有效甄选符合安利岗位需求的人才，标准化面试流程等，让我们的应聘者即使未能成功入职，也能对公司建立起积极的认知。

校园活动开展，增强雇主形象的认知

+ 管培生项目

面向毕业生，公司每年都会开展管理培训生、专才培训生等校园招聘项目，提供多样的工作选择和机会。以2012年举行的管理培训生校园招聘为例，提供了超过40个管理培训生名额，增加多项创新宣传方式：包括“梦想信箱”投递、“二维码”了解职位信息、“微博抢座/宣讲会互动”等；广告总点击量为362,900人次，较上一年有69%的提升；校园宣讲会平均到场率100%；简历量总接收超过26,000份，雇主品牌价值超过653万人民币。除此以外，我们的部分社会招聘岗位也面向广大应届毕业生开放，在2013年中，我们就积极参与了中央电视台主办的“就业有位来”活动，通过各种平台和渠道提供在广州、厦门、昆明、长春等15个城市的25个岗位。

+ 校园活动的开展

针对在校生，安利公司自2006年便开展了长期性校园公益活动“阳光育苗”职业辅导计划，以学习、体验和实践为主线，通过搭建不同主体的互动交流平台，开设多项培训课程，举办各类如校企合作竞赛、企业体验日等活动。2013年推出“职通未来”主题，覆盖全国30多所高校，通过线上、线下四大类别活动——培训课程、校园竞赛、经理人分享、企业开放日。近年先后推出的“安利体验官”、“校园青春趴”、“实习避雷季”等校园项目，帮助大学生提升就业竞争力，以及对安利雇主品牌的正面认知。

内部人才敬业策略及实践

除了在外树立良好的雇主品牌形象外，我们同样需要在企业内部做好品牌建设与沟通，让员工成为品牌的代言人。安利非常关注员工体验的打造，从“创新、成长、乐活”三个维度，实现内部的雇主品牌建设，从而驱动员工提升敬业度。就此，安利分享了他们具体的实践。

+ 创新

配合公司全球“创新推动发展”的策略，人力资源部于2008年开始构建创新平台，从2008年7月至今，安利的创新平台收到超过5,000名员工的32,000多则创意，其中近1,200则被采纳，被采纳创意的孵化率达到了75%。安利(中国)让员工驱动创新的管理实践带来了丰厚的回报，2011-2013年度，仅参与“年度创新评选”的候选人及团队驱动的商业价值就高达2.9亿元。多年来，安利在员工意见调研中的创新分数高于全球高绩效公司10个百分点。



(创新平台截图)

+ 成长

安利的人力资源策略是“吸纳人才、培育人才、善用人才、善待人才”。安利设计了年轻人才进入公司后的成长路径，从高校学生到求职者，安利在校园举办各类活动；如：职业辅导计划、实习生项目、管理培训生项目等，帮助大学生做好求职准备，而当求职者拿到公司offer后，会参加一系列员工融入计划，做好职场新人的转变，再通过系列的内训课程、人才发展项目，成长为专业人士，而系列的领导力发展项目、跨地区跨部门轮岗，则帮助专业人才向管理人才转型，全球化的工作机会促使管理人才向国际化人才迈进。



+ 乐活

安利着力营造一个“关心人、重视人、以人为本”的工作氛围，帮助员工大致工作与生活的平衡，实现多姿多彩的丰盛人生。

首先，安利注重营造立体透明互动的沟通氛围。公司总裁会透过博客与员工进行交流，并通过定期的寻访，了解一线员工的心声；同时，员工能通过定期举行的员工会议，表达自己的意见，并及时了解公司的最新信息及发展方向。

其次，安利通过丰富多彩的员工活动，如举办知识讲座、运动比赛、员工志愿者活动以及年度旅游等，帮助员工树立积极的心态。安利拥有员工志愿者组织，先后已经有6,000多位同事注册，服务小时超过77,000小时，员工合计捐款超过310万元人民币，定向捐赠了2间流动子弟学校的图书馆、2间山区学校的春苗营养厨房以及2间贫困学校的梦想中心。

雇主品牌衡量

安利也提到雇主品牌是需要培育的过程，设定衡量效果的指标并不容易。从短期的角度，雇主品牌的效果会在“提升关注度”方面有所彰显，例如：简历投递数、相关招聘信息的阅读量等。基于具体的活动可以做出具体分析，如上文所提及，安利会将相关数据做同期对比，度量雇主品牌在提升关注度方面的效果。比如，相关雇主品牌营销涉入之前，活动中候选人对于职位的关注度及申请投递量，与市场推广活动之后，目标候选人的关注度、申请投递量的数据对比。在这之间，一定程度上可以体现出雇主品牌建设对于外部人才吸引的作用力。

除此之外，安利分享到其实所有活动或者营销方式的设计都会基于“漏斗”原则，从关注认知企业，到进一步考虑这家雇主，再到申请相关职位的步骤，最终成为安利的潜在雇员。即使有些候选人最终没有顺利成为企业的一员，但是通过雇主品牌的营销也可以使其转化成企业的粉丝。在漏斗每一个层次的增进过程中，会涉及到之间的变量，例如，在企业美誉度的维度上，基于漏斗的各个层次，可以延伸出不同的指标评估。

站在长期的角度，如之前所提及，相关第三方评估机制及衡量工具，比如内部员工满意度、敬业度的调研，以及在市场上雇主品牌的排名、品牌认知度，都是对于企业雇主品牌的认可。企业雇员也会因企业在市场上所获得的这些认可和殊荣，增进自豪感和归属感。

在许多行业迅猛发展和人才竞争的形势之下，企业需要坚持打造雇主品牌，才能保持企业在市场上的曝光度、对于人才的吸引力和在企业之间的竞争力。

案例分享

海航投资：秉承以人为本原则，与员工共创企业理想



刘香伟

人力资源总监
海航投资集团股份有限公司

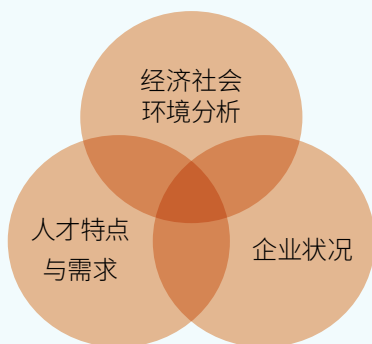
雇主品牌的定位

战略层面上的定位

海航投资成立于1993年(原名亿城股份),是一家以不动产金融、医疗、大健康、养老、教育为主要业务发展方向并于深圳证券交易所主板上市的企业(股票代码SZ:000616)。海航投资围绕构筑大健康服务生态链的既定方向,充分利用和发挥海航投资多年发展形成的基础和优势,把握国家经济持续发展和深化医疗改革带来的市场机会,积极布局大健康产业,通过投资、合作等方式快速捕获大健康行业优质机遇,开拓医疗、养老、教育等分支领域,形成多业并举、互为支撑、联动发展的新业务格局,使多元化产业投资切实成为公司主业及利润增长点,稳步开拓公司发展空间,为股东创造更好的回报。实现海航投资的战略转型及发展目标,核心业务人才是关键,是海航投资未来企业的竞争力关键。因此,公司非常关注对核心人才的吸引及后续的使用和培养工作,加强人员业务能力,提高行业投资能力,致力于打造最佳雇主品牌。雇主品牌是海航投资的无形资产,海航投资对于雇主品牌的定位是吸引核心金融业务人才并提升其保留率。

内容层面上的定位

雇主品牌在经济社会环境的变化下,既要考虑企业自身的战略、业务和文化等特点,同时也关注核心人才的诉求,更要考虑经济社会发展的形势变化,基于三者的价值关联分析:三者的交集越大时,说明三者的一致性越高,雇主品牌建设就更适合企业现状、更能得到员工认同和适应经济社会发展环境。因此,公司在发展和调整过程中,应不断审视三者的变化并适度对三者进行调整,从而实现三者交集的最大化。



图：雇主品牌内容定位模型

关键利益者的角色扮演

HR 从后台走向前台

要塑造良好的雇主品牌,HR的工作就需要从后台走向前台。对于一个重视雇主品牌的企业,HR需要从战略的高度上重视企业现有员工和潜在员工心目中的印象和评价,同时要接受员工和社会的监督,并依照反馈来调整人力资源的管理体系,懂得吸纳人才、培育人才、善用人才和善待人才。

高层管理者

在雇主品牌建设上,高层管理者不仅要负责相关战略、公司价值观和使命的设定,而且要树立榜样并积极扮演品牌大使的角色,身体力行地宣传公司的价值观。

核心业务管理者

业务管理者主要负责确保业务目标、方向及员工行为与公司价值观和雇主品牌的要求一致,使雇主品牌能够最大程度地帮助公司及员工实现业务目标。

雇主品牌的建设 --- 先练好内功(内部建设)

综上所述,海航投资的雇主品牌建设工作需要以“练好内功”为前提,HR部门主要负责练内功,要从员工感知和员工管理两个维度着手进行。

员工感知

海航投资希望通过“懂得感恩,回馈社会”和“以人为本,注重细节”两方面强化员工对于企业的认同感,建立员工的主人翁意识。

懂得感恩,回馈社会

公司的社会责任感,主要体现在海航精神价值体系“四个共同”中:

共同理想:造福于人类的幸福与世界的和平。

共同信仰:天佑善人、天自我立、自我主宰;真、善、美;无疆大爱。

共同追求:大众认同、大众参与、大众分享、大众成就。

共同理念:诚信、业绩、创新。

海航投资从管理培训生开始,便为初入职场的员工提供感受企业

文化的机会。通过组织管理培训生参与走进养老院关爱老人、探访小婴儿之家关爱孤病儿童等志愿者义工帮扶活动，激发人性善良的一面；将“懂得感恩，回馈给社会的感恩之心”这一理念传达给管理培训生，使其从入职初期便能够深刻感受到企业文化和公司的价值主张。同时，通过志愿者协会的方式，组织员工为社会做力所能及的事情，让员工意识到自己既是社会中重要的份子，也是公司发展的重要基石，比如：海南 18 级台风后，公司自发组织员工到城市中清理街道、打扫被吹倒树木；在春节期间，海口交通滞留，员工自发向游客免费发放食物、饮用水，并打扫环境。

海航投资的企业文化和雇主品牌是息息相关的，都为员工提供了一个相同的行为标准，在长期社会实践活动中，使员工从价值层面与公司的文化达到趋同，并且能够产生共鸣。

+ 以人为本，注重细节

海航投资秉承“以人为本”的理念，从工作到生活方面都能够彰显其人文关怀，为使员工有企业归属感，满足员工良好的工作状态，组织年度员工体检活动。

员工入职培训期，通过“一封家书”活动，让新员工通过书信的形式与家人联络感情。一方面将感恩的价值观通过活动的形式植入到新员工的理念中，另一方面将海航投资作为雇主的形象传递给员工及其家人。

公司成立之初，设立了员工关爱站，建立总裁直接与员工沟通的机制，目的是了解员工思想动态、直接收集员工的意见。通过这种形式，

不仅可以自上而下地传达公司的文化和价值观，而且可以自下而上地了解“民声”。

与此同时，公司还设有员工活动之家，定期组织开展相关活动，一方面使员工建立对公司的归属感，另一方面可以从员工的诉求出发，注重工作和生活之间的平衡；比如：举办生日会及下午茶活动、发放防雾霾口罩，开展职业亚健康问诊咨询等。此外，文体协会组织的丰富活动也使员工的兴趣得以发挥。

+ 员工管理

海航投资在员工管理中从薪酬福利和职业晋升通道两方面出发，更加贴近潜在候选人及内部员工的诉求，从而不断增强其作为雇主的竞争力。

+ 薪酬福利

积极与行业接轨。以高级合伙人的模式，使用“基础薪酬 + 绩效薪酬 + 业绩提成”组合拳的方式，展现其高力度的激励机制，从而吸引行业内部优秀候选人，同时对内部员工起到激励保留作用。

+ 晋升通道

海航投资遵循“借平台、供资源和多机会”的原则，为夯实雇主品牌根基，公司为员工提供了多种可选择的资源，员工可借助海航集团内部平台资源，得到企业品牌上的支持及为其职业发展提供更多的选择机会；尤其是对于年轻人的晋升则更为开放，海航集团内的职位均可作为其选择的对象。

案例分享

伊顿：雇主品牌的多元化践行者



沈爱屏

伊顿亚太区人力资源服务总监
伊顿(中国)投资有限公司

背景

伊顿公司(以下简称“伊顿”)是一家全球领先的动力管理公司,伊顿致力于通过提供更为可靠、高效和安全的动力管理技术,提高人类生活品质和环境质量。

伊顿的在全球层面有非常清晰明确的企业战略与定位,因此我们的雇佣价值也源自于我们的品牌承诺“动力,因我们而不同。”道德与合规是伊顿价值观的基石,世界各地一以贯之,将其融入业务活动中。同时,伊顿是多元与包容的践行者,我们高度重视人才的发展与培养。不仅如此,我们通过形式多样的项目及活动向外界传递安全健康的环保理念,吸引更多志同道合的人才,共同发展。

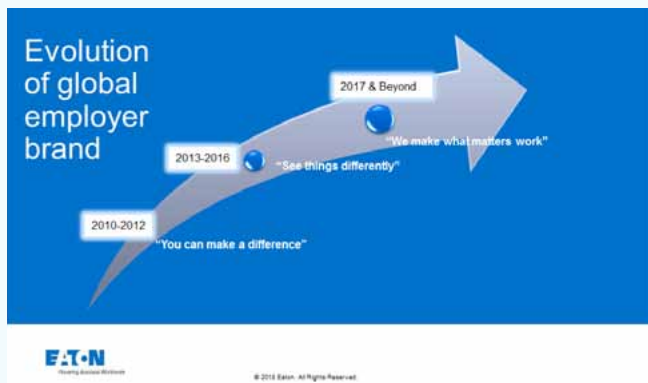
雇主品牌的传播方式

“播种”与“收获”

雇主品牌的目的是,就是在目标人才心中“播种”,让人才知道并了解伊顿的价值观和工作生活状态;当人才有转换工作环境的想法时,就迎来了“收获”从而自然而然加入伊顿。

雇主品牌建设的短期和长期影响各有不同:短期来说,是人才被吸引,最后顺利加入企业。从长期而言,则无论人才是否成功加入,“播种”都会让人才了解并认同伊顿的价值观,成为伊顿的品牌传播的大使,进而向身边的友人推荐伊顿。短期与长期的影响,共同促进了品牌的口碑与美誉度,从而加强了人才与企业之间的吸引。当然,雇佣选择是双向的,每一次合作也有众多影响因素,但雇主品牌在其中的作用是不容小觑的。

自2001年以来,伊顿对雇主品牌的建设日益关注与投入,不同时期的主题和重点承上启下,融汇贯通却又各有特色。



在提炼出雇佣价值主张后,我们将其落入实处。首先找到伊顿的核心价值观和主要雇主品牌关注点,比如:企业声誉、合规与社会责任、个人发展、人才培养、薪酬福利。在每个关注点下,逐层分解成为更加翔实的内容和故事。在这个过程中,自上而下,几乎所有的伊顿同仁都会在不同程度上参与,成为内容的提供者、阅读者、传播者。

在内容选取时,会有相应的策略:

- 1 从企业所处阶段出发:当企业处于扩张期,需要更多凸显企业的蓬勃发展和业务利好消息;在企业平稳期,需要侧重员工的工作状态和员工关怀。
- 2 从内容目的出发:可以结合外部环境、内部状态、短期目标,选择有针对性的内容。例如热招职位的发布、节日的庆祝、针对部分人群的话题和内容。传播的关联性直接决定了最后的有效性和传播度。

多维度彰显伊顿的雇主形象

包容与多元(Inclusion & Diversity)的文化

包容与多元是伊顿的价值观。我们将它付诸实践:我们有专职促进多元与包容的团队,高级管理层更是积极参与其中,所有伊顿员工都深知多元与包容的重要性。伊顿提倡雇佣机会均等,致力确保为所有求职者 and 员工提供平等的就业机会。

首先是包容,这决定了面对“多元”时的状态。如何接纳多元,将区分彼此的标签作为一种丰富的体验:种族、肤色、宗教、性别、性取向、性别认定、年龄、国籍、残疾情况、婚姻状况等等,这些都是多元的标签和维度。而伊顿,将其包容合一。

平等的雇佣机会

包容与多元在各个洲与地区有不同的侧重点。在亚太地区,我们更重视女性的平等就业机会。我们每个招聘职位,都会积极寻求女性候选人,在面试官中,也有女性的身影。我们传达的是对女性职业发展的支持。值得一提的是,我们作出雇佣决策时考虑的是与职位相关的因素,而非求职者的各种标签化的状况。每一位女性被录用,都是依靠她自身的能力和实力。这是对包容与多元的深入理解与践行。

不要冒险 选择零(Choosing zero)的准则

伊顿设有“环境、健康及安全”部门,我们对发现的风险秉持零

容忍的态度，这是对员工的生命安全负责的表现。在伊顿的工厂，覆盖了全面的环境健康与安全监督管理项目，每一个细节都有相应的标准和守则，这种对安全精益求精的态度，才能确保每位员工深刻理解安全的重要性，达到安全生产的目的。零事故是我们的追求，也是我们对每一位员工的责任。因此，伊顿也被纳入 FTSE4Good 指数系列，该指数系列旨在衡量在环境、社会和治理方面表现出色的公司业绩。这种人性化的坚持，也许会失去一些希望依靠加班、冒险作业来获取更多收入的技术型员工，但同样，已经有越来越多的技术型人才又回到伊顿，我们深入人心的，是对安全健康保障的追求，是充满人情的托付。

+ 重视员工的快乐健康生活

随着时代在变，雇佣关系也进入了新的层次。我们每个人都是家庭中不可或缺的一员，伊顿重视人才资源。我们致力于以下五个方面促进健康的生活方式：压力管理、远离烟草、积极运动、健康饮食、了解身体指标。全方位凸显了伊顿对快乐健康生活的重视。

压力管理：我们深知身心健康，是这一切的基石。伊顿为员工和家人提供免费的心理咨询热线，全年无休的服务，由专业机构进行。

远离烟草，我们致力于让员工了解烟草，并提供相应的课程，帮助员工远离烟草。

不仅如此，我们鼓励员工积极运动：全天开放的健身房、无烟环境；选择健康的饮食，并且了解自己的各项身体指标。

+ 本土化社群

伊顿有许多本土化社群让大家更好地交流沟通，从而获取资源。从普通成员到高级管理人员，共同组成社群的理事会，在例会中沟通交流，充分阐述管理，出谋划策。这是将我们的价值观落地的绝佳机会。WAVE 是关注女性发展的社群；ENGAGE 是年轻人的社群。社群完全由员工自发运行，有非常大的空间和自由度。与许多企业不同的是，这些社群并不是由人力资源部主导的，而是以更加自然的方式，由所有成员共同推进的。因此，大家的热情和积极性会前所未有的高涨。从价值观到落地，需要更广大员工的参与和关注。伊顿做到了。



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 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3,500 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。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道: 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。

线上学习渠道: 近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。

阅读和深度学习渠道: (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、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、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 1 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 2 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的真实用户评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 3 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。
- 4 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 1 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 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, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 2 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



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

雇主品牌塑造与管理实践研究报告

EMPLOYER BRAND BUILDING AND MANAGEMENT PRACTICES RESEARCH REPORT