



JOIN US

2020中国企业校园招聘实践调研报告

2020 CHINA CAMPUS RECRUITMENT 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.

顾问团

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)

企业端



陈燕燕

战略招聘总监
远东智慧能源科技有限公司



万婧

雇主品牌, 渠道策略和技术创新高级经理
玛氏中国



蒋思南

校园招聘与雇主品牌经理
锐捷网络股份有限公司



王真真

校园招聘负责人(资深校园招聘经理)
北京华宇信息技术有限公司



童懿

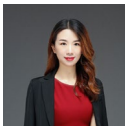
雇主品牌推广
丹佛斯中国



张彤

招聘总监
赛轮集团

学校端



施毅婷

学院副书记
某财经类院校



夏颖

学生处副处长
某综合类院校

关于作者



金景 mark.jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕的和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



李柯钦 kerrie.li@hrecchina.org

李柯钦现任人力资源智享会(HREC)调研顾问一职, 在本次调研报告中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。李柯钦毕业于伦敦大学学院, 获得城市经济发展硕士学位。

目
录

CONTENTS

- 02 / **前言**
- 03 / **报告框架**
- 04 / **主要发现**
- 06 / **参调者信息**
- 08 / **校企合作——企业与学校需构建起良好的沟通通道**
- 10 / **疫情下学校方针对学生求职所做的努力**
- 16 / **企业与学校如何开启更为有效的校企合作模式**
- 29 / **观点洞察与实践萃取**
- 31 / **宣讲会——未来线上化趋势明显**
- 34 / **空中宣讲会**
- 前期宣传渠道的铺设——如何将企业投放渠道与学生获取渠道相适配
- 空宣形式——互动性的增加
- 宣讲内容——如何将内容做得更为贴近新生代的“口味”
- 40 / **线下校园宣讲会**
- 前期宣传渠道——企业该如何更好地“触达”学生
- 宣讲内容——什么是受“新生代”喜欢的宣讲内容
- 43 / **宣讲会未来会以线上+线下的模式发展吗**
- 企业对线上空宣与线下宣讲会的实践
- 学生对于线上空宣与线下宣讲会的态度
- 54 / **观点洞察与实践萃取**
- 57 / **招聘面试——当下对线上化招聘面试效用仍存疑**
- 57 / **疫情“催生”下线上化招聘面试的现状与挑战**
- 线上化招聘面试的现状
- 线上视频面试的挑战与应对
- 61 / **疫情后，线上化招聘面试的模式会继续延续吗？**
- 疫情后线上视频面试的留存
- 线上招聘面试常见的实现形式



前言

2020 的开年显得有些特殊，一场突如其来的新冠疫情打乱了原本一切稳健有序的步伐，也使得 2020 校园招聘下半场的展开与往年有所不同，给企业招聘、学生求职都带来了不少的挑战。面对疫情，企业方与学校方都积极做出了相应调整，力图将影响降至最低，确保学生求职、招聘工作的正常开展。

疫情发生后，企业与学校之间的一些校企合作计划不得不暂时搁置；企业方也开始转由线上的形式开展宣讲会与招聘面试，那么这些线上模式的“用户体验”如何，之后又该如何延续？基于这些变化，本届校园招聘调研报告将选取校园招聘中最为关键的三方面作为着重探讨：**校企合作、宣讲会与招聘面试**。并结合三方：企业、学校、学生的视角，以一个更为全面的视角展开探讨，给予企业更为实践性的参考价值。



报告框架

校企合作

(两方声音：企业 + 学校)

宣讲会

(两方声音：企业 + 学校)

招聘面试

(两方声音：企业 + 学校)

疫情下的变化

疫情下学校端针对学生求职
所做的努力

空宣关注的凸显

线上化招聘面试的应用：

线上视频面试应用最为广泛

- 现状
- 挑战

常态下的挑战与未来延续

校企合作发展的更多可能性

企业与学校如何开启更为有
效的校企合作模式

“新生代”的喜好与企业实践
的异同

空宣：

1. 渠道
2. 形式
3. 内容

线下宣讲会：

1. 渠道
2. 内容

宣讲会未来的发展趋势

1. 空宣关注度的持续性
2. 线上 + 线下宣讲会的结合

线上化招聘面试的未来延续性

疫情后线上视频面试的留存



主要发现

发现

数据

校企合作

疫情下，校企合作计划暂缓搁置。

受疫情影响，50%的参调企业暂缓了校企合作，原计划的校企合作项目一度搁置。

学校积极开展学生求职工作，对内、对外两个方面努力，共同将就业率的影响降至最低。

今年毕业生人数再创新高，高达 874 万人，考研人数激增至 341 万人次，在一定程度上将会对企业端在招人策略上有一些影响。

- **对内**: 关心学生的求职心理状态、内部积极推行促就业政策
- **对外**: 积极拓宽招聘资源、开展线上化招聘会

企业与学校之间的合作仍有待找到最适合的“平衡点”。

学校与企业端开展校企合作中，仍存在一些值得思考的痛点，双方的诉求满足与彼此合作的前提、目的的契合度仍有待提高，需进一步找到最适合双方的“平衡点”。

宣讲会

受疫情影响下，多数企业选择开展线上宣讲会。

在 2020 校园招聘中，有近 87% 的参调企业选择开展空宣，其中，近 40% 是因为受疫情影响，无法开展线下校宣会，转而在春招时期开展线上空中宣讲会。

企业未来宣讲会线上化趋势明显。

68.22% 的企业将会逐渐将宣讲会线上化，但目前并未有明确的规划。

	发现	数据
宣讲会	<p>企业方与“新生代”对于宣讲会渠道、形式、内容选择上虽仍存在一定的差异，但企业方正在逐步贴近当下学生的“口味”。</p>	<p>渠道：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 企业在空宣与线下宣讲会宣传渠道的布局都较为全面；学生端获取信息的渠道则较为聚焦在线上平台。 • “新生代”对于宣讲信息的获取渠道倾向于线上自主搜寻获取信息的线上平台。 • 企业端所较为看重的老师端宣传并非是学生获取信息的最主要渠道。 <p>形式：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 47.89% 的学生会因空宣可回看的功能而去选择观看空宣，这对空宣的互动性造成了一定的挑战。针对于这一部分回看的学生，企业在对内容、形式上的调整与侧重也提出了新的要求。 <p>内容：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 学生希望在宣讲会上获取一些在网络上通过自主搜索，搜寻不到的讯息。多增设互动、沟通、分享的环节，以更直接明了的方式呈现给学生。 • 企业端在宣讲会的内容设计上也在逐步偏向“新生代”的口味，更为“年轻化”、“有眼”、“好玩”成了企业开展宣讲会的主要特点。
招聘面试	<p>疫情下，多数企业开始尝试搭建应用线上化招聘面试模式。</p>	<p>参与企业中，有 77.31% 的企业因此次疫情的契机开始开展线上化招聘面试工作。 线上视频面试成了企业开展 2020 线上化招聘面试的最主要的形式。</p>
	<p>企业对线上 AI 工具虽关注度较高，但目前运用成熟的企业仍较少。</p>	<p>企业虽对 AI 技术关注度较高，但仅有 10% 的参与企业采用了 AI 技术。</p>
	<p>企业对线上招聘面试的关注度将会持续；学生对于线上、线下招聘面试的偏向性并不显著。</p>	<p>52% 的参与学生对于线上、线下面试的形式并无太大的偏向性； 72% 的企业将会沿用线上化招聘面试的模式，但具体开展的形式、使用的工具方式还需视情况而定。</p>



参调者信息

参调企业

参调企业所处的主要行业N=264

机械制造	18.90%
汽车及零部件	13.60%
IT信息技术, 半导体及通讯	11.70%
生命科学(如医药, 医疗器械等)	9.80%
快速消费品	7.20%
其他	6.40%
金融服务(如银行, 保险, 财富管理等)	6.40%
耐用消费品	5.30%
互联网与游戏业	4.90%
电子电气	4.50%
化工与石化	4.50%
住宿与餐饮业	3.80%
专业性服务(如法律, 公关, 教育等)	3.00%
能源动力	3.00%
运输及物流	3.00%
零售业与电子商务	3.00%
建筑业	2.30%
农、林、牧、渔业	1.90%
房地产业	1.50%
文化、体育和娱乐业	1.10%
造纸, 包装及森林业	0.80%

参调企业的企业所有权性质: N=264

外商独资(包括港澳台)	52%
中国民营企业	25%
中外合资	11%
国有企业	9%
多种所有制混合(包含外资资本)	1%
多种所有制混合(不包含外资资本)	1%
其他	0%

参调企业是否为上市公司: N=264

是	48.11%
否	51.89%

参调企业在中国大陆的员工数量: N=264

100以下	6%
100-499	17%
500-999	13%
1000-2499	16%
2500-4999	12%
5000-9999	14%
10000及以上	22%

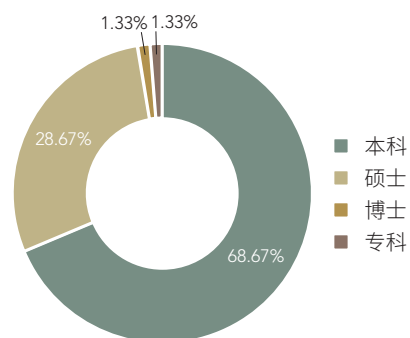


学生端

参调学生的就读院校类型N=150

985 工程院校	14.67%
211 工程院校	36%
非 985、211 的一本院校	33.33%
二本院校	6%
三本院校	2%
高职院校	2%
港澳台院校	0.67%
海外院校	5.33%

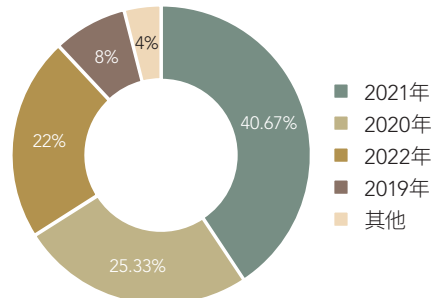
参调学生的学历 N=150



参调学生的专业类别N=150

管理学	36.67%
工学	22%
经济学	16.67%
文学(含语言类)	7.33%
艺术学	5.33%
法学	4.67%
教育学	4%
理学	3.33%
医学	2.67%
哲学	1.33%
农学	1.33%
历史学	0.67%

参调学生的毕业年份是_年 N=150



校企合作——企业与学校需 构建起良好的沟通通道



此次突如其来的疫情，不仅增加了企业招聘工作开展的难度，而且对于学校方来说，它们更是面临着前所未有的毕业生就业压力。近半数的校企合作计划也被暂时搁置，即使是在疫情前就已在跟进的校企合作项目，也因受疫情的影响，不再做继续的推进，项目呈暂停状态。同时，学生也因疫情暂时未能全部返校，这又加大了校方提升学生就业率的难度。

不过，校企双方都面临挑战的当下，也让双方能够更进一步地思考该如何更好地在未来开启校企合作的模式。本章将围绕校企合作，就企业方较共性的关注点展开，通过学校方与企业方双方的声音，探寻校企合作更多的可能性。

前期在与企业探讨关于校企合作的话题中，我们也选取了几个大家较共性的关注内容：



“受疫情的影响，其实企业、学校、学生三方都很痛苦。如果疫情延续，学生无法返校，企业无法进校，可能会造成应届毕业生求职困难，企业招聘需求无法满足的状态。此外，对于计划考研的学生来讲，今年考研人群有 350 万人左右，真正名额可能只有一百多万人，还有二百多万的学生又该何去何从？”



“在校企合作方面，我们目前虽然也有在做一系列的调整与努力，但感觉这一块仍有值得提升的空间。我们也想了解一些比较受学校端喜欢的合作模式，他们对于校企合作的一些想法。这样才能帮助我们在日后在跟院校合作上能有进一步地提升。其他企业又是怎样开展的校企合作的，有没有一些比较好的实践？”



“疫情将原本校招的节奏计划都打乱了，原本与学校计划今年年初有奖学金合作计划，目前许多学校还未正式返校，学生也没有完全返校，合作计划只得暂时搁置。在这个比较特殊的情况下，学校端对于学生求职是否有做一定的调整？”



“在校企合作开展中，全国有那么多院校，985、211 就有好几十所，不可能每一个院校都对接。企业再大，做校招的人是有限的，那么多学校不可能都保持很好的联系，就选几所，又该如何更好地锁定目标院校？”



主要可归纳分为以下三个方面：



1) 疫情下，学校方是否对学生求职做了一些相应的调整？



2) 作为学校方，又喜欢与企业开展怎样的校企合作模式？



3) 目前企业有没有一些比较好的校企合作实践、择校策略？

01/ 疫情下学校方帮助学生求职所做的努力

- 关注学生求职心理状态
- 内部积极推行促就业政策
- 积极拓宽招聘资源
- 开展线上招聘会



03/ 企业可以如何更好地开展校企合作

- 前期选定最合适的合作院校
- 双方达成合作“共识”
- 合作的持续性
- 合作的迭代性

02/ 受校方喜欢的校企合作模式

- 前期明确合作目的：企业该如何择校
- 推行实习生项目
- 开展企业探访日
- 企业进校——积极构建长期合作关系





疫情下学校方针对学生求职所做的努力

在与一些高校的沟通中，我们了解到，在疫情发生后，学校方面面临着较大的学生就业压力。学校一方面要面对学生暂不能返校开学的困境，另一方面也要确保应届生的就业率。

为此，学校对于本届毕业生就业问题也给予了更多的关注度，从对内、对外两个方面努力，共同将疫情对就业率的影响降至最低。

在此期间，学校从政策上、资源上、招聘会开展的形式上等方面为学生提供尽可能的帮助。

对内

• 关心学生的求职心理状态

在疫情的影响下，学生对于的求职想法、规划以及心里状态可能会产生一定的波动，学校对于学生的心理变化一直很关注，通过辅导员与专业老师的介入帮助学生更好地度过求职阶段，增加学生求职的信心。

• 学校内部积极推行促就业政策

在疫情期间，学校自上而下、有针对性地推出了一系列提高就业率的政策，切身从每位学生真正的求职需求出发，将资源更为精准性地匹配。除了常规的一些求职辅导培训之外，在疫情下，学校也特别推出了线上化招聘的培训辅导课程，更为全面地提前去规划，提供学生在求职中可能需要得到的帮助。

对外

• 积极拓宽招聘资源

在受疫情影响，各行各业企业可能存在招聘职位紧缩的情况下，学校积极为学生搜寻招聘资源，为学生提供更多的求职就业的机会。

• 开展线上化招聘会

在疫情尚未趋于平稳、得到有效控制之前，之前开展的线下招聘会、双选会都没法如期举行，面对这一挑战，学校在这期间将原本的线下招聘会形式转到了线上，通过与平台的合作，将更多的企业与学生资源共同聚集在线上平台，力求将影响降至最低。

同时，通过此次云上招聘会的应用实践，学校也将在未来继续沿用这种模式，将线上与线下的招聘会进行更为有效的结合，为学生的求职就业提供更多的便捷性。

这与企业端的想法是相契合的，在此次受疫情影响参加线上空中双选会的参调企业中，有近 70% 的企业表示在未来，等疫情结束后，将继续沿用线上空中双选会。



校方实践

校方实践

某财经类院校

◎ 面对疫情，学校端积极开展线上招聘会帮助学生求职

今年的春招较特别，线下的宣讲会暂时无法举办，学校一直以来对应届生的求职都尤为重视，所以此次在线下的招聘会无法如期开展的情况下，学校也试着去改变思路。

● 云招聘模式——推行线上春季招聘会

从1月份起就开始筹划举行【线上春季招聘会】，所有的方式都集中在线上开展，原本学校每年四、五月份会召开长三角自贸区专场招聘会，今年也都取消了。自今年的2月份起，学校与一些招聘平台共同合作一共举办了5场线上招聘会。

● 为学生积极搭建资源平台

作为校方需要自己去找、联系企业，因原本的合作资源在，所以在找企业上并不会太大的困难。另外，也借助了平台优势，专业的招聘平台自身也会有一些资源库可以推荐给校方，所以，从企业、用人单位这方面来讲，校方提供给学生端的资源还是非常多的，总共5场的招聘会中，参选企业共计达到2、3千家企业，总计放出共计超过10w的岗位，本校的应届生的人数为3000左右，职位放出的数量是远远超过学生人数。

● 对于举办线上招聘会的态度——互惠、接受、沿用

这种招聘方式对企业来讲成本较低，宣传的覆盖面也较广，比如今年学校举办的第一场网上春季招聘会，吸引了本校众多的应届生报名参加。借助云招聘平台，将资源汇集，不仅有来自本校的学生报名，也有来自外校的学生报名参加，企业能够获取的学生资源数量也将有所提升。

从学生端的角度来讲，这种线上的招聘方式也为学生带来了便利性，足不出户便能参与招聘会。

所以综合上述的分析，虽然本校学生在参加线上招聘会时可能会因参与的人数多而导致竞争力上升，但考虑到线上化招聘模式可能是未来的发展趋势，以及学生也是持接受的态度，所以接下去也是会将线上招聘会的模式保留下去，与线下招聘做好结合。

◎ 学校内部对于学生求职给予的帮助

● 疫情下，学生端对求职的态度变化

疫情发生后，学校明显地感觉到应届生们对于求职的热情、积极性有所下降，学生大部分处于观望期，同时，学生对于企业的预期也正在逐渐降低。

学生们不仅在求职的态度上有所改变，而且对于就业地的选择也从原本一定要留在上海的决心转变为去往长三角地区、二线城市或返回家乡城市。

● 学校内部的内推机制

学校领导、专业课老师、辅导员对学生就业的问题一直以来都非常重视，联合班级内部的团支书以及预备党员采取一系列的措施去帮助学生找到合适的工作，每天也都会整理网上的就业信息，经过筛选分享给学生。

同时，目前学校内部也已形成内推机制，通过往届优秀师兄师姐的内部推荐，学生也会增大被录用的概率；除此之外，学校近几年来还在就业渠道方面进行了积极的拓展，今年会增加线上渠道的拓展。

● 帮助学生尽快适应线上招聘模式

为应对线上化招聘，学校也悉心为同学们准备了线上化就业培训课程，学生过往的线上招聘经验较少，所以此类课程的开展对学生的帮助其实是非常及时有效的，往届优秀毕业生也会为学生教授一系列求职技巧的培训课程。

● 对贫困家庭学生给予资金资助，关注学生心理

此外，对于家庭较困难的学生，学校还成立了就业基金会，给予这些学生在求职过程中的费用资助。平时，也会注重学生端的动员，及时为学生打气，增强信心。

● 实施“一人一策”为学生“量身定制”职业发展培训规划

学校推行的“一人一策”让每位学生都有了“量身定制”的职业发展培训规划，比如：简历制作，求职技能提升等，对于目前受疫情影响较严重的地区，暂时出不来的学生，在当地能够解决就业问题是最好的，如果在当地暂时无法解决，学校这边如有合适的、优质的岗位也会优先为他们推荐。

从一月中旬开始，疫情的影响在各行各业内开始显现，特别是对于旅游行业来说，冲击还是比较大的。很多受疫情影响较大的企业当务之急是继续生存下去，像旅游行业因为业务比较惨淡，所以暂时不放出岗位，这导致了原本旅游相关专业学生80%的出口都关闭了，所以一方面学校对外在为学生积极地拓展资源，另一方面对内，学校也是从上到下地在为学生的就业问题推出一系列的有利政策。

● 为学生积极拓宽招聘资源、开展线上招聘会

作为校方，也在为学生不断地提供一些力所能及的招聘渠道、信息。从4月份疫情慢慢出现可控的趋势后，学校在网上也帮学生安排了相关的线上招聘会。教育部从6月份开始也在逐渐放开线下的一些招聘会，但对高校来说，时间点上还是会有一定的影响，因为这个时间点，许多学生现在还在外地，暂未回到学校，参与度会有影响。从学校提供的岗位数量及渠道来说，学生的选择空间还是挺大的，但现在学生有自身的想法、价值观、需求等，所以造成了一定程度上的供需不匹配问题。

● 高度重视学生就业率问题

学校对于怎样促进学生早日就业这一问题给予了高度关注。除了改善学生自身对于找工作的一些认知状态外，学校也出台了一系列的政策帮助学生尽早地找到合适的工作签约。从专业老师、二级学院的院领导、副书记、学生等各方面推出了百花齐放的激励措施，情况也是在慢慢地好转。

例如，学校专门定制出台了“百日促就业”的行动方案，从学校专业老师入手，因为这类专业老师手中有一定的资源，也能够给予学生在求职方面一定的帮助。同时，对于我们辅导员也提出了更高的要求，像一些二级学院的院长、书记、副书记、辅导员自上而下地全员参与，都在为应届生的就业率推进做着最大的努力。

● “一生一策”——将学生就业需求更为精准匹配

学校一方面提供岗位、招聘渠道等最基本的途径给到学生，另一方面也在不断地听取、了解学生的想法，做好“一生一策”的工作，再有针对性地去匹配资源。在这个过程中，学生的主动性非常重要，学生只要有想找工作的意愿，就业的成功率会上升很多。



企业与学校如何开启更为有效的校企合作模式

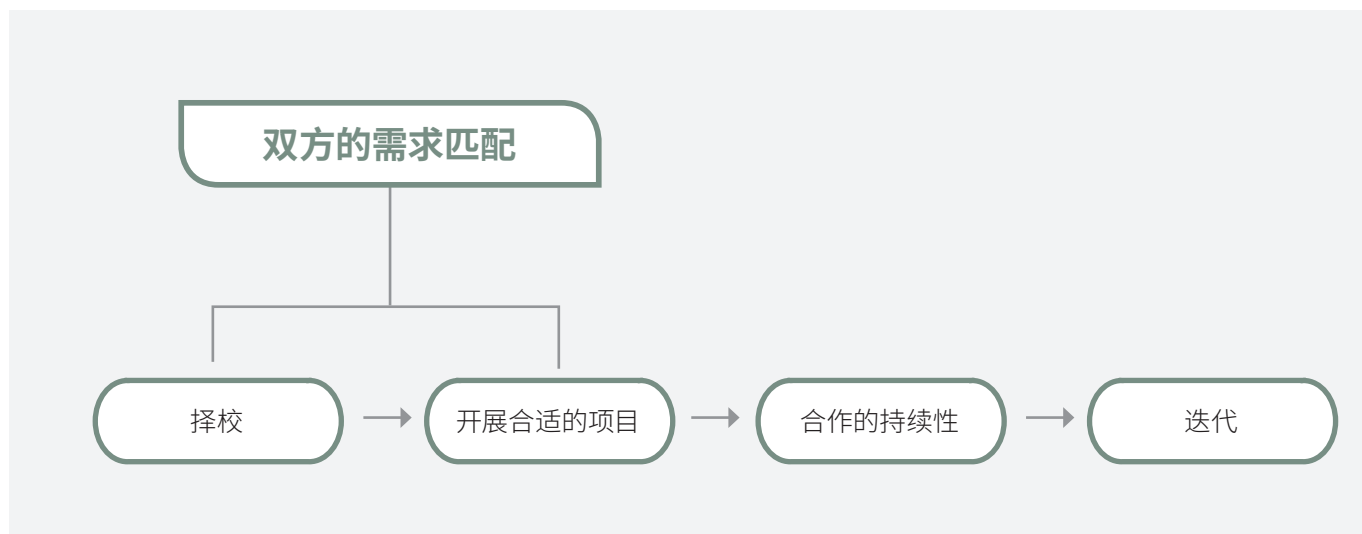
在前期与企业与学校的探讨中，我们发现一段较好的校企合作关系与开展模式会基于一个前提——双方的“共识”达成，合作的前提是双方对合作目标有一个明确的共识与清晰的规划，再通过资源互换、共享，满足双方需求，获得“共赢”。

校方：“企业在与学校合作前期，需要考虑清楚与这所院校构建校企合作的目的是什么，比如说，是为培养对企业业务熟悉并能尽快上手的候选人。并清楚地传达给学校，这样学校也会有相应合作方式上的选择。”

企业方：“在合作之前也要与学校达成合作的共识，这是非常重要的前提因素。通过弄清双方的合作目标，找到共识，构建持续合作的基础，在合作的过程中才能创造互惠互利的模式。”

前期企业的精准择校将会更高效地促进双方共识的达成。作为企业，可首先从自身需求出发，明确合作目的，去匹配最佳的目标合作院校（择校）；在完成择校后，再从企业与学校双方的需求出发，进一步决定较合适的校企合作模式。

可见，企业与学校对于校企合作都同样注重两个维度：精准的合作院校/企业匹配，以及匹配后确定开展的项目。此外，后续合作开展的持续性与迭代对于整体校企合作的有效性也将起着不可替代的作用。



本小节将从校企合作流程出发，首先讨论企业的择校问题，再进一步通过倾听校端的声音，了解较受校方喜欢的校企合作模式，希望给予企业未来在开展校企合作时更多的参考。

◆ 企业该如何择校

在与 HR 们谈到校企合作时，HR 们都不约而同地提到了“**精准匹配**”这个词。全国的高校数量接近 3,000 所，对于校招的成本收益效应来说，要覆盖到全国每一所院校几乎是不大可能实现的。特别是当下，外部经济周期呈下滑趋势，加上疫情的影响，不少企业每年所招的校招岗位数量也未呈明显上升的趋势，企业更多地是会去选择与之相契合的院校进行合作，而这也正是校企合作后期能够获取较好成果的关键。

企业的择校策略可从以下几个维度进行：

前期摸排

策略：

- 范围由大至小逐步锁定

摸排前期：

- 确定招聘需求
- 招聘需求下的人才画像

锁定合作院校时考虑的维度

- 学校的主要产出人才和企业的人才需求相匹配
- 学校在同类、同级院校中有一定的影响力及领导力
- 地区性
- 往年输送人才的情况

后期及时复盘

- 需求、目标精准匹配
- 人才画像的更新
- 合作院校的更新



案例启示

案例启示

华宇

前期择校策略

基于实际人才需求下的院校筛选

在选择合作院校时，华宇首先会详细分析定位企业对于人才的需求，基于人才需求与定位分析之后再做学校的匹配，在所需人才的专业背景上与全国哪些院校的专业是相适的，做一轮最前期的匹配。

华宇对于人才的定位分为三大类：专业精兵、管理潜力人才、常规应届生，基于这三大类人才的定位再具体确定目标院校的选择。

从大到小——目标院校的逐步锁定

华宇一开始会对全国的院校进行统一的筛选，深入了解、分析每一所院校的专业、学科设定、学校背景，结合岗位需求，再将目标范围逐渐缩小，先锁定一部分的学校，针对这一部分学校规划未来三年企业的校企合作计划，之后的每一年都会根据企业设定具体的合作项目、开展的活动再去选择相适应的合作院校。

内部现有员工毕业院校的统计分析

同时，企业在内部也会对已招募到的员工进行来源的分析，例如现有员工普遍是从哪些院校毕业的，绩效、贡献、保留率比较高的员工又是普遍从哪些院校毕业的。基于外部与内部的共同分析，进一步地去锁定最合适的合作院校。在合作过程中，也要不断地进行筛选与替换，将校企关系不断地搭建起来。

案例启示

锐捷

锐捷一直以来对于校企合作院校上的选择都尤为精准匹配，对于那些主流、高产出的院校，长期合作的院校及潜在的一些高产院校有非常高的关注度。

三个维度下的校企合作精准匹配

在选择校企合作对象时，锐捷主要是从以下三个维度进行考虑的：

1. 学校的主要产出人才和企业的人才需求相匹配
2. 学校在同类、同级院校中有一定的影响力及领导力
3. 地区性

锐捷的总部设在福州，当需要开展一些像校企实习这样比较深入的校企合作时，便会首先考虑在福州附近的合适院校，比如福州、厦门的高校，实习项目主要针对的人群会是毕业年级的学生，有一些软件、硬件实习的训练营机会。此外，锐捷也会将一些经典的硬件工程师的课程直接在学校内开展，有兴趣的同学在周末空余时间都可以免费获取来自企业一线工程师的非常干货的课程。

案例启示

丹佛斯

◎ 有的放矢形式下的校企合作

● 前期精准筛选院校, 并根据院校类别开展定制化活动

在合作院校的选择上, 会从专业、地理位置、过往校企合作形式等多种维度考虑。

结合企业招聘需求, 开展一些定制化的活动, 进一步地去贴近候选人, 比如, 今年校招项目计划开展地为上海和北京, 那么会有限选择在这些地区的院校做线下的推荐、宣传与合作, 其他学校则会通过线上的形式进行推广。

与此同时, 企业也会复盘去年校企合作的成效, 相关院校实习生的表现, 找寻最为贴近企业需求的学生人才画像, 再从中挑选出目标院校进行线下合作, 其他的院校则会从线上做覆盖, 以有的放矢的形式开展校企合作。例如, 在 2019 年举办的丹佛斯创想未来可持续挑战赛, 就是以类似的形式开展的。该活动面向所有大学生, 在微博、微信、千聊等平台进行线上宣传推广, 同时丹佛斯在六个目标院校定制开展了线下宣讲以及互动活动。

◆ 校企合作开展的形式

□ 开展校企合作项目的基础: 达成“共识”, 资源互享, 需求互足

“这是一个资源的时代, 如果企业与学校之间能够做到**互享资源、将共同的资源整合以满足双方的需求**, 那么校企合作将会开展得更加深远稳固。”

在与企业方探讨“校企合作”中, 企业方给出了自己在校企合作项目开展前的一些想法(如上所示)。可见, 达成共识与需求互足成了最为关键的因素, 满足了这两者前提下所开展的校企合作项目也能更加地有效与持续。

有了前期精确择校、达成合作共识、双方需求的确定作为基础, 后续校企合作具体项目的开展也将更加顺利, 在整个过程中, 双方信息的对称成了较为关键的一点。那么, 学校有哪些对于校企合作项目开展的诉求? 哪些又是目前较受学校欢迎的校企合作项目? 此次, 智

享会也特别加入了对于校方的采访, 从校方的角度, 听听他们的声音, 希望给予企业在校企合作项目的开展上更多的参考。

✓ 受校方喜欢的校企合作项目

受访的三所不同类型的高校, 纷纷向我们表达了他们作为校方对于和企业合作欢迎、开放的态度, 他们希望在未来能够与企业有更多合作的机会和项目开展形式。他们较为喜欢的校企合作模式时, 主要有:



实习生项目

学校方

在与学校方就业办的老师沟通中，问起学校方较喜欢的合作形式时，学校多次向我们表达了对于企业到校多开展实习生项目的欢迎，尽早地参加实践项目，帮助学生培养实践技能。同时，当企业进校开展实习生项目时，学校也从学生的角度出发提到了几点他们所最为关注及较目前可提升的点：



合适的实习开展时间：避免安排在学生学习的高峰期



构建实习“生态圈”

- 长期合作模式，尽早触达学生
- 针对不同年级的学生有不同的、详实的实习规划



设置完整、详细的实习规划、内容：让学生在实习期间能够有所收获，并培养起实践能力



实习期间将学生安全放在首位：企业应确保学生实习期的安全问题，尤其是在外地的企业



校方观点洞察：实习生项目

观点洞察

某理工类双一流院校

◎ 实习生项目

在开展合作时，学校希望企业端能够尽早地进入校园，而不是等到每年的校园招聘季才进入学校开展一系列的招聘工作。比如说，针对大三学生的寒暑假开展一些实习的招聘，让学生一方面能够提前熟悉企业，另一方面，企业也能对学生的能力进行提前的考察，如果在实习期间，企业觉得学生的各项技能与企业所需岗位的要求较匹配，同时，学生也对企业各方面较满意有入职意向，那么双方可以先于校招期就定下就业意向。相信作为学生，也是非常希望能够有提前深入到企业的实践机会或者参观的机会。

◎ 开展实习项目较适宜的时间

学生在大二暑假开始，企业便可提供相关的实习机会。

◎ 实习时间及内容的安排

目前学校虽然与一些企业有实习项目上的合作，但是还并不太成体系化，学校非常欢迎能与更多的企业在类似的实习项目上有合作。目前与企业已开展的一些实习项目中，还是存在一些可以更加完善的地方，例如，企业实习时间段的安排，有些企业将实习时间安排在平时学生上课期间，而学生在校有课也没办法参加实习，所以如果企业能针对大三学生的暑假时间去安排一些暑期实习，这对学生的求职会比较有益。并且企业能够好好地设计实习生项目，详细规划学生去实习后能够开展的事项，提前熟悉岗位工作内容，起到考察学生、为之后校招提前锁定优秀候选人的作用，学校也欢迎企业与那些提前通过实习考察的大四学生在上半学期就签订三方协议。

◎ 安全、有意义的实习作被学校所看重

实习期间学生的安全、能真正学到东西是学校最看重的两点。

此外，针对那些所在地与学校所在区域不同的企业，企业也可考虑提供学生住宿，这样学生去参加实习的意愿机会更强烈，学校也能对学生的安全更加安心。

观点洞察

某财经类院校

◎ 与建立长期型的合作模式

目前学校和企业已建立的一些合作方式中，还是喜欢与企业建立长期型的合作模式，比如说，与企业签订实习基地项目，实行一些固定化的模式。

建立实习基地，企业能够根据所需岗位的职能与相关的学校院系建立联系，实习关系最好是长期的，不仅仅是只在招聘季去开展，尽早地去和学生建立关系，比如大二、大三开始就开展实习生项目。

观点洞察

某综合类院校

◎ 支持实习生项目的开展，注意实习时间的安排

欢迎企业来校开展实习生项目，但在开展项目的同时也要兼顾考虑较合适开展的时间，如学生只通过暑假、寒假进行短期实习，这样呈现出来的效果可能不会那么好。另外一点，也要考虑到，如是较长期的实习项目，那些较低年级的学生，平时因为课业任务还是比较繁忙的，学生也没时间出去实习，针对于不同年级的学生有不同的实习时间规划，从学生角度出发，这是非常重要的一点。

◎ 构建实习“生态圈”，实习规划详实

有些企业对于实习项目还是非常重视的，不再给到学生很多碎片化的实习，而是对实习学生有一个较完整、详细的实习规划，这对于学生的职业生涯规划帮助是非常大的。比如说，针对大一、大二、大三、大四不同阶段有一个不同的内容安排、技能提升，学生能够看到发展前景，就会更加愿意去企业实习。如果企业想尽早地进入学校，与学生在前期就构建起比较好的关系，那么，这会是一个不错的方式形式，不仅会受学生的欢迎，学校也非常乐意搭建起这种校企合作的模式。

实习生项目

企业方实习生项目实践

近年来,越来越多的企业开始重视规划实习生项目,对于企业方来说,实习生项目的开展出发点集中在为校招做预热,扩大雇主品牌在学校方的影响力也希望通过实习生项目能够提前在学生心目中留下较为深刻的印象,所以在实习生项目的具体内容规划安排上,企业也是非常重视与用心的,更加贴近学生的需求。



丹佛斯的实习生项目

将它作为校招项目来运作,实习转正正是丹佛斯每年招收应届生最主要的途径之一,所以在整个项目的开展、安排上也格外注入了精力,不仅有设置了干货满满的培训课程,在课程的内容及讲授方式上更是做到了个性化。



远东实习生项目

实习生项目做成了“最强挑战赛”的模式,在形式及内容上更加贴近现在职场新人们的口味,为秋招的开展做良好的预热。



华宇实习生项目

帮助华宇提前进行了人才锁定、雇主品牌的搭建,以及加深与学校端长期稳定的合作关系。



企业方实习生项目案例实践启示：

案例启示

丹佛斯

● 校招项目

● 校招项目的概况

校园英才成长项目从 2018 启动,根据丹佛斯各事业部需求,定向招募目标人群为大三及研二的在校大学生,整个项目会包含一定时间的实习期,软硬技能培训,1-2 个岗位的轮岗,同时配备职场导师,助力学生适应从学习环境到工作环境的过渡。在一定实习期后,公司会对学生的综合表现进行考核反馈,并根据候选人不同的优秀素质提供正式的长期岗位。由校招实习生项目转正是丹佛斯每年招募优秀学生加入丹佛斯的主要来源之一。

● 校招实习生项目开展的流程与周期

3—4月：进入校园做宣讲，锁定候选人，邀请其参加线下 open day

5—6月：通过面试的同学确认实习期

6—10月：开展实习

10月：向合适的候选人发放正式全职 offer

校招实习生项目会在每年的上半年开展，3、4月份春招期间启动项目之后便会进入目标院校做深入的校园宣讲，再选取一定数量的优秀候选人，邀请其参加企业的 Open Day。通过面试的同学将会在5、6月份确认实习期，选择这个节点也是充分考虑到学生可充分利用暑期期间进行实习。实习期间表现优异的候选人，在双方达成良好的共识下，10月会发正式的 offer。

● 通过实践，拉近企业与学生的距离

重要的是，在招募实习生之前，企业内部会首先确定招聘需求、招聘岗位的职能性质，然后再根据这些数据去制定实习生的招聘计划。企业通过校招项目不仅可以在此期间深入考察学生各方面的能力，也能帮助学生通过切身经历更好地理清对于职业选择上的困惑。

● 通过实习，帮助学生适应并规划即将到来的职场生活

丹佛斯前期通过和学生们的互动发现，很多同学对自己未来职业的选择上是有些迷茫的，他们会困惑于选择我喜欢的工作还是选择自己适合做的工作的问题。

通过校招项目可以帮助学生理清此类问题的思路。此外，学生通过看到、听到的一些企业的介绍、岗位介绍等信息所带来的感受及理解，与身临其境地通过实地体验带来的理解感受是完全不同的，处理事情的方式、工作环境是有区别的，通过实习期的过渡，学生可以感受到哪些职位是其感兴趣同时也是其可以胜任的，帮助同学们更好地从“我觉得”过渡到“我知道”的转变。

校招实习生项目在设计时特别包含了职场导师以及相应的培训课程，特别是培训课程，考虑到面向年轻学生，在课件的内容和讲授方式做了个性化设计，以期帮助学生尽快适应从学生到职场人的身份变化。同时在10月公布正式的 offer，实习期可以一直持续到学生毕业，也是给到同学们更多空间和自主权，对自己的未来有一个更为实际和深入的规划。

案例启示 远东

◎ 秋招前夏令营项目：考察候选人能力，提升企业影响力

从去年开始，远东开始尝试开展为期一周时间的夏令营挑战赛项目——“最强实习生挑战赛”，并取得了意想不到的成功，前后共吸引近9万多人次的关注，最终通过高校宣讲，从全国近21所院校中挑选出了30余名优秀学生参加线下夏令营。作为打响秋招的第一枪，夏令营为后续开展的秋招起到了良好的预热效应。夏令营期间，学生可通过实地的企业参观交流、沙龙讲座、企业内部成功案例的分享，了解远东整个产业的布局、企业文化及人才培养布局；通过素质拓展、求职技能方面的分享，学生不仅自身的素质可得到一定的提升，企业也能在此过程中对学生的能力进行考察。

● 举办夏令营的契机：内、外部共同因素的促使

- ✓ 外部因素：贴近95后及00后“新生代职场人”的“口味”，项目流程设计上侧重挑战性及有趣
- ✓ 内部因素：扩大在各高校内的影响力，进一步提升雇主品牌形象

外部因素：随着95后与00后开始进入职场，学生对于找工作的出发点也逐渐转变为想从事一些“有意思”的事情，而传统的校招模式对这些“新职场人”来说会比较缺乏挑战性、吸引力。此外，对于企业的综合实力、平台、行业内的影响力也已不再是新生代们所考虑的最主要因素，他们会更倾向于关注职位本身对自己的挑战度及兴趣度。

企业虽内核强大，但过往宣传渠道较通用，所以对学生可能缺乏一定的关注度，过往与当代学生的心态也不一样，因此远东近年来一直在寻求改变。面对改变，企业要适时地去做一些调整以适应时代的发展，更好地去贴近95后及00后“新生代职场人”的想法。所以在规划设计校园招聘方案时，远东充分考虑到了新时代们的一些特性：有意思、有趣、大胆、挑战，想要营造一种更贴近“新生代职场人”特质的项目，借此契机，远东“最强实习生挑战赛”应运而生，无论是夏令营的内容活动设计上还是流程上，都采取了更为多样化、有趣的形式开展，努力将学生与远东之间的距离拉得更近。

夏令营在内容设置上面较全面，从企业端来说，通过实地的企业探访，能够让学生们更加了解远东企业文化、业务；通过素质拓展、求职技能分享等活动，能够帮助学生提高自身能力。同时，在流程、内容的安排上，远东特别有针对性地设置

了一些可考察学生各种能力的项目，不同的学生可能会在不同的方面有优势能力的凸显，如理解能力、演讲能力、协同合作能力、领导能力等都可在在此期间通过各种不同活动的参与凸显出来。企业在此过程中，也会提前锁定一些表现优秀的学生，以直接发放直通卡的形式，跳过中间一些招聘环节，提前锁定优秀候选人，这些提前锁定的候选人中很大一部分最终也能加入到远东大家庭。效果也能达成预期，因为通过夏令营的参与，学生也能对远东留下比较好、深刻的印象。

内部因素：除此之外，通过此次活动，远东在高校当中也能铺开一定的影响力，是雇主品牌推广的一个较好的机会，加上后续校招期间在校园当中开展的一系列活动，雇主品牌的影响力也将进一步地得到提升。正是基于以上内外两部分因素的结合，远东才会从去年开始在校招上做了进一步地转变，开始引入夏令营项目，为后续秋招的开展进行预热，从最终取得的效果来看，夏令营的开展为校园招聘带来了非常正面的影响。

除了通过开展夏令营形式的挑战赛来进一步拉近学校及学生之间的距离，远东在校企合作上也采取了深度绑定的合作模式，从满足学校与企业双方各自需求点出发，做到资源协同。

案例启示 华宇

◎ 实习生计划

在对人才需求、特别是对高潜人才需求不断增加的今天，华宇通过目标高校实习生计划，前置锁定及获取优秀应届生，避开秋季校园招聘争夺人才的高峰期，与目标候选人提前建立良好的互动关系。

华宇开展实习生项目主要出于三个目的：人才锁定、雇主品牌搭建、长期稳定的校企合作。

● 秋招的预热项目，提前锁定高潜人才

最初开展实习生计划主要为满足业务部门对实习生的需求，随着每年项目不断演化，实习生计划逐渐成为企业高潜力人才引进的重要方式，提前入校去锁定潜在的优秀候选人，根据大家在实习期的表现，最终转化为校招的应届生。

● 搭建与学校长期稳定的双向合作关系

此外，借助实习计划，企业与目标院校达成长期稳定的合作关系，在全年不仅仅是校招季，都能与学校保持合作关系，企业为学校提供实习机会，学校为企业提供相应人才，形成一个双向且良性的人才流动过程。

● 雇主品牌的宣传与推广

实习生项目的开展也有助于企业在校园中宣传与推广自身的雇主品牌，作为华宇自身的角度来讲，它不像一些知名互联网大厂或者C端的企业，用户能够在日常生活中接触到、了解到，华宇信息主要是通过“法律科技+智慧政务”双轮驱动，以信息技术创新为基础，利用人工智能、互联网、5G等新一代信息技术，为法院、检察院、司法行政、政法委纪检监察、公安、各级党委和政府部门提供全方位的解决方案与服务。会比较偏向于B、G端的领域。学生们最初对华宇的了解可能不会很深，所以借助与某个目标院校实习生项目合作，从最初仅某个院校某个专业对于华宇有所了解，逐渐放大至整个院校甚至全国范围内高校，让学生对于华宇品牌的认知有进一步的提升。

实习生计划的前期宣传也非常重要，提前通过宣传预热，秋招时再一次地深入院校。通过实习生项目在部分学生群体中先有了口碑，再到秋招时，学生之间互相推荐与宣传，不断扩大影响力。

企业探访日

除实习生项目之外，学校也希望企业多提供些企业探访日实践活动，不仅仅是针对学生方，还可定期举办一些针对教师端的探访日活动。

学校方



希望企业可多提供学生探访企业的机会，以沉浸式的方式给予学生更深入提前了解企业的机会。



针对学生、教师开展不同主题形式的进企探访机会。

不仅是对学生，针对教师端也可以有更多进企探访的机会，保持沟通互动关系，探寻更多校企合作的可能性。



校方观点洞察：企业探访日

观点洞察

某财经类院校

◎ 欢迎企业提供实地走访企业的机会

学校非常欢迎企业多提供一些让学生实地参观、走访企业的机会，能够让学生以一种**沉浸式**的体验去了解企业，仅靠线下/线上宣讲会、招聘会的形式，通过 HR 的介绍去了解企业的程度还是有局限性的，不如实地参观的体验好。如果从大一一开始，学生们就有机会参加企业走访活动，学生们也能够尽早地对未来结业后求职有一个规划发展。

● 针对学生、教师开展不同主题、内容的探访机会

企业除了给予学生更多的企业探访日活动，针对学校的教师端也可定期举办一些探访日的活动。企业对于两种探访日的内容可做不同的重点侧重，教师的探访日也是一个探讨校企合作比较好的机会，在较深入了解企业后，学校也能更好地去制定与企业未来的合作规划。

企业探访日

企业方



丹佛斯 (学生方开放日)

通过小而精的 Open Day 加深学生对于丹佛斯的印象。邀请学生参加企业开放日，实地探访企业，让学生真实体验办公环境和状态，对企业有一个实地的、更为清晰的感受。



华宇 (教师端开放日)

华宇近年来通过定期举办教师端的 Open Day 逐步与多所院校达成合作关系，促进了双方的合作意愿。



赛轮集团 (教师方开放日)

赛轮定期开展的“校企双创实践交流会”，通过将教师邀请进企业，双方共同探寻校企合作开展更多的可能性。





企业探访日案例实践启示

案例启示

丹佛斯

通过小而精的 Open Day 加深学生对于丹佛斯的印象

通过 open day 帮助学生营造一个对丹佛斯更为清晰的印象

通过宣讲会与学生近距离的接触、沟通，丹佛斯和学生对于彼此有了一定的了解。在此期间，企业也会选择一部分同学，邀请其参加企业开放日，实地探访企业，让学生真实体验办公环境和状态，对企业有一个实地的、更为清晰的感受。

在开放日除了带领学生们参观、介绍丹佛斯，也为学生们安排了一些面试技巧的讨论分享以及实践，丹佛斯了解到这方面的知识正是学生较为感兴趣的话题。对于这些无法绕开的传统话题，丹佛斯尝试在小而精的开放日通过分组讨论的形式，让同学们从听众的角色转换成参与者，与企业 HR 对话交流，提升体验。对于企业，可以在面试实践、演练的过程中，同时进行实习生项目的面试环节，提前锁定最适合岗位的优秀候选人，令校招流程变得更高效率。

开放日参与学生的数量是相对较少的，因为丹佛斯希望来参加开放日的每一位学生都能够充分感受丹佛斯的企业文化、工作氛围，让每一位学生的心声、想法都能被听到。

多途径渠道提前锁定、邀请候选人参与开放日

选择参加企业开放日的学生不仅仅只是通过校宣会一种途径，而是多样化的途径，比如在其他丹佛斯与校园合作下开展各类竞赛活动上发现潜在的年轻人才，提前锁定合适的优秀候选人，并邀请其参加企业的开放日，可以说开放日将丹佛斯通过各类不同渠道获取的优秀学生候选人聚集在一起，通过实地探访体验，使他们对未来在丹佛斯的工作有更为深刻的印象。

案例启示

华宇

日常校企合作关系的维护

良好的校企合作关系离不开日常的互动与关系维护，华宇在这方面有着较好的实践经验。通过每年开展针对高校老师端的 Open Day，让华宇不断地累积与加深和高校端老师的联系。

高校端老师的 Open Day—促进双方的合作意愿

每年华宇都会由集团总部牵头联合十几家子公司邀请二、三十所高校的老师实地探访华宇集团，这些院校的选取可能是潜在的校企合作对象以及目前已经开展校企合作项目的院校，由集团统一安排，来到华宇北京总部进行 2-3 天的实地参观。

活动内容涵盖企业介绍、学生分享实习感受、企业参观、产品演示等，通过为期 2-3 的 open day，让老师对于华宇有一个更为深入的了解。

特别地是，在整个过程中，做校园招聘的相关 HR 们都会全程陪同老师做一系列的参观活动，在过程中与老师们做一个深入的沟通交流，了解学校方面的需求、情况，问题解答等，因为 HR 们在整个过程中的全程陪同与交流，在探访结束后，学校的老师不仅对华宇有了更深的了解，而且与华宇也建立了较好的互动关系。

经过每年举办高校端老师 Open Day 的活动，华宇与各大高校的关系变得更为稳定、紧密，在之后与院校的联系、合作上、招聘上都变得比原本更容易。在疫情的影响下，许多院校更是开始主动地推荐学生给企业。华宇通过针对学校端老师 Open Day 的形式将校企合作关系的建立与维护逐步运营起来，在开放日结束后，也是会创建微信群，将这些老师聚集在线上的微信群中，进一步地做一些后续日常的关系维护，在群里持续推送招聘信息、公司荣誉等方面的宣传信息。



案例启示

赛轮

◎ 开放的校企合作态度

赛轮一直以来都非常注重与学校间的关系的维护，也非常欢迎与相关院校有进一步的合作。院校的老师作为学生与企业链接的中间关键“触点”，在信息的传递、宣传上显得尤为重要。

◎ 邀请老师“走进”企业做实地开放日活动

赛轮会定期举办老师探访企业的活动，邀请老师“走进”企业，以 Open Day 的形式，举办为期 3-5 天的老师探访活动。期间不仅能让老师更进一步了解企业业务、办公环境等讯息，并将这些体验感受分享给学生，而且也能与老师深入地沟通，了解双方的需求，做到信息对称。

赛轮将其称为【校企双创实践交流会】项目，每年都会把高校与企业业务对口的就业口的老师邀请进企业，通过与就业口老师的交流、带领他们参观、感受企业，开展座谈会，倾听他们的需求，并表达企业端能提供到的资源支持，将双方共同的契合点引进，探寻开展新的校企合作项目。此外，也会通过老师的探访将参观的直观感受分享给学生，学生普遍也更愿意相信老师的一些信息分享。

案例启示

远东

◎ 资源协同——双方需求的满足, 互相协同

远东在与高校老师的交流中了解到，现在高校的老师其实也非常想“走出去”，深入走访、拓展到企业内部，因此，定期地举办校企交流日，邀请老师探访企业，不仅能加深双方的了解，也能在了解双方的需求后进一步地制定合作项目，从“我需要什么”及“我可以提供什么”两个角度共同出发，做到双发的资源协同。例如，学校虽然有国家的津贴，但是资源毕竟也是有限的，学校也非常想要在科研上有更多的投入，在这一点上，企业可从自身所拥有的资源，比如从设备、资金等方面出发，为学校科研方面做投入。学校方希望自身的科研项目成功有所突破，对企业方来讲也是这样，大家可以借此在需要上互相协同。



企业走进校园——构建长期合作关系，共促学生的实践培养

学校方



求职规划类课程的开展

学校在近年也逐渐发现学生对于求职规划的迷茫与滞后性，虽然从大一起就开设了职业规划类培训课程，但有效性仍欠佳。

希望企业能够共同参与此类课程的开展，开展的效果会更加显著，学生也将更积极地参与。



校企合作切入点——实践

目前高校也逐渐意识到，学校培养脱节的问题，企业如果能参与进来，是一个非常较好的校企合作切入点，不仅能建立长期良好的校企合作关系，也能真正帮助学校解决当下的诉求。



参与方式——共同参与求职技能类培训课程

如果此类课程能将学校端与企业端相结合，并注重内容，真正从实践的层面更好地帮助学生求职，那么相信此类课程对于学生来说也是非常渴求的。

通过智享会对当下学生求职心态、规划调研发现，存在数量不少的学生对于自己的职业规划在前期并未有一个明确的方向或计划，通常临近毕业才开始考虑，也有一小部分学生有“慢就业”的倾向。学校在近年也逐渐发现学生对于求职规划的迷茫与滞后性，所以从大一起就开设了职业规划类培训课程，但适用下来仍觉得单仅通过教师端的输送会缺乏目前市场实践上的讯息，所以如果能让企业共同参与进此类课程，课程的效果会更加显著，学生也将更积极地参与。

另一方面，学校端也越来越重视培养与实践相结合的重要性，在实践这一块也非常欢迎企业的共同参与，构建长期良好的合作关系。



校方观点洞察：企业走进校园

观点洞察

某综合类院校

学校发现现在的学生对自己的职业规划、求职规划发展方面都略显迷茫，即使是临近毕业，也有部分学生仍然没有想法与行动，所以学校目前也在逐渐推行将学生职业规划生涯等课程前置化。在大一、大二做职业规划课程的初衷也是希望学生能够尽早地接触行业，这个时候，我们也希望企业能够走进学校。

观点洞察

某财经类院校老师

◎ 校企合作切入点——实践

目前高校也逐渐意识到，学校培养脱节的问题，学校里所教授的理论体系，现在可能放到市场中有些已不再适用，但学校内的老师又比较缺乏与市场实践接触、了解的机会。同时，本身高校教育的教与用是两条路线。

所以在缓解学校的实践培养脱节问题上，企业如果能参与进来，是一个非常较好的校企合作切入点，不仅能建立长期良好的校企合作关系，也能真正帮助学校解决当下的诉求。

◎ 参与方式——共同参与求职技能类培训课程

学生对于求职、技能类的培训课程关注度还是较高的，比如说，之前学校在哔哩哔哩上开展的针对于撰写简历的直播，共吸引了1.3万+人次的收看，创下了学校直播历史上的关注度之最。在直播中，辅导员老师有针对性地挑选出学生们的简历，并逐一分析其中的问题所在。这类以实践、以实际意义为目的，能够在真正助力他们求职的课程，学生也是非常积极愿意去参加的，内容都是干货而非一些大而泛的东西。

这类的培训实践课程，学校也欢迎企业能够加入进来，而非仅通过辅导员单方面去讲解，企业端更有市场实践方面的讯息，对于某个具体行业所需的人才画像也会更加地了解。如果此类课程能将学校端与企业端相结合，并注重内容，真正从实践的层面更好地帮助学生求职，那么相信此类课程对于学生来说也是非常渴求的。

但同时，学校会更加欢迎那些已建立起较好合作关系、双方也有一定了解的企业开展类似的课程，否则，学校也会对质量带有一定的疑虑。

企业走进校园——构建长期合作关系，共促学生的实践培养

企业方



赛轮集团

赛轮一直倡导员工深入校园，为学生带去实践创新类课程，这不仅帮助企业提前拉近与学生的距离，也能够潜移默化间建立在学生心中的雇主品牌形象。



实践启示

案例启示

赛轮

◎ 内部员工“走上台”——深入校园，为学生带去创新创业类课程

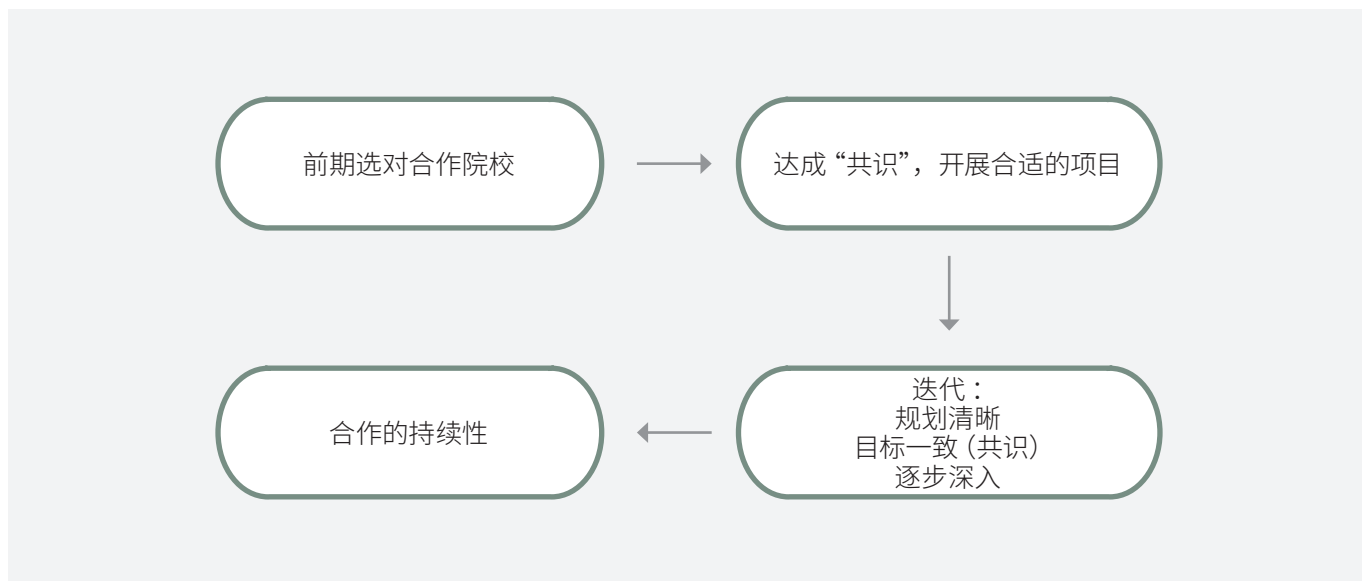
赛轮一直大力倡导内部员工“走出去”，带着赛轮文化、作为赛轮的形象大使“走出去”，进到校园，创造更多贴近学生的机会。

企业端会接受学校的邀请，安排各业务部门负责人、HR 团队走进校园讲课，也顺应学校开展的创新创业类课程。通过这种方式，企业与学校之间的关系将会更加紧密，企业能与学生建立比较深入的关系，学生也能更早地去了解企业。通过为学生讲解职业规划、面试技巧、商务礼仪等方面的课程，让学生对授课老师，老师所代表的企业、组织都能留下一个良好的互动印象，那么学生在毕业后也会有更大的可能性加入你的企业。此外，这也能起到引流的作用，通过在课件末尾添加上 QQ 群号包括招聘公众号，帮助线上平台的引流，大家也都比较愿意去关注。

◆ 项目开展的持续性与迭代

在开展校企合作中，除上述提到的关键的两个步骤，择校与确定开展的合作项目后，后续的两个关键因素也至关重要：合作的持续与迭代性。同时，前期的选对合作院校与开展合适的项目也是后续合作持续性与迭代的坚实基础。

与目标院校逐步构建起持续稳定的合作关系才能有更进一步深入开展合作的机会。而每年与产出较好的目标院校，在保持稳定持续的合作关系基础上，进行每年的迭代，逐步稳固，进而开创更多校企合作的可能性。



👉 企业案例启示

案例启示

锐捷

◎ 校企合作的三个重要因素：共识、持续性、迭代

在合作开展项目之前也要与学校达成合作的共识，这是非常重要的前提因素，通过弄清双方的合作目标，找到共识，构建持续合作的基础，在合作的过程中才能创造互惠互利的模式。

除了前期选校时要选对学校之外，还有一个重要因素是合作的【持续性】，如果每年合作的院校都有所改变，那么很难在未来有较深入的校企合作形式的开展。

在保持持续性的基础上，每年也需做到【迭代】，确定每一年的校企合作目标，有一个清晰的规划，且与老师达成目标一致，比如说，第一年设定将校企合作项目落实实施，第二年在此基础上再设定一个更深层次的目标，可以是开展一些对在院校的学生真正有意义的活动等。

观点洞察与实践萃取

基于本章讨论所得出的重点结论，结合来自校方的声音，以下是整理总结出的关于校企合作章节的观点洞察与实践萃取：

◆ 企业开展校企合作的策略

一、前期选对合作院校

01/ 摸排策略：范围由大至小逐步锁定

摸排前期：

- 确定招聘需求
- 招聘需求下的人才画像

02/ 锁定合作院校时考虑的维度：

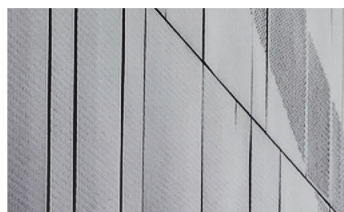
- 学校的主要产出人才和企业的人才需求相匹配
- 学校在同类、同级院校中有一定的影响力及领导力
- 地区性
- 往年输送人才的情况

03/ 后期及时复盘

- 需求、目标精准匹配
- 人才画像的更新
- 合作院校的更新

二、达成“共识”，资源共享，需求互足

合作的前提是双方对合作目标有一个明确的共识与清晰的规划，资源互换、共享，满足双方需求，获得“共赢”。



三、合作的持续性

与部分目标院校构建起持续稳定的合作关系。

四、迭代

与每年产出较好的目标院校，在保持稳定持续的合作关系基础上，进行每年的迭代，逐步稳固地开创更多校企合作的深入模式。



◆ 积极打造校内雇主品牌，逐步提升影响力

非校招季的联动宣传, 构造校园“生态圈”

较受学校方喜爱的校企合作活动：

- i. 实习生项目
- ii. 开放企业探访日
- iii. 企业进校做实践分享

每个企业和部门都有自己独特的活动，企业公共关系部组织的企业开放日和参观活动、人力资源部组织的学生短期实习、用人部门组织的技能分享……都可以作为学校师生了解企业的窗口，增强其对公司的认可度，提高招聘成功率。此部分的宣传工作，与校招季的宣传呼应，参与公司活动的师生归校后，在校招季时邀请其作为公司的宣传大使，起到品牌宣传作用。

企业进校——学校每年会为毕业生提供就业服务与指导，形式多为发布招聘信息、开设职业指导课程等，为毕业生获得一份心仪工作做准备。企业可以在校招季之前，为学生公益提供职业化、职业规划、职业指导的课程，从企业的角度阐述就业择业观点，并结合公司的校园招聘与毕业生培养体系，扩大企业知名度，争取“宣讲”机会。

◆ 多次进校，不同时期招聘不同对象，设定相应的不同标准

现象趋势：学生考研率逐年上升

企业相应的招聘对策可做的调整：

大型的校园招聘，主要为秋招与春招两次，分别在每年的9月-10月、3月-4月，各企业集中进行校园招聘的宣讲。其中秋招的热度明显高于春招，是各企业普遍认知的校园招聘旺季，需要把握时机尽，可能多地提高招聘数量。

对于招聘量较大的企业来说，仅靠秋招无法满足招聘需求，则需要参加春招，春招毕业生无法以量取胜，主要是选拔考研落榜的毕业生，此类毕业生一般学习成绩较好，专业素养方面处于中上水平，但缺乏一定的实践经验。企业可从别的维度考量，即考察其他胜任因素，比如说可参考校内实践活动，如创新赛等经历。

另外，高校在11月份、4月份左右均会组织校园双选会，参加双选会的企业以中小企业为主，发布的岗位可以供各专业学生选择，参加双选会的学生各年级均有，整体针对性不强，如果企业的规模属于中等偏上，且具有一定知名度的话，会更具有对比优势，可以选择双选会的形式进行补招。

◆ 值得思考的是

值得思考的是，学校对于学生参与实习生项目抱以较高积极态度的同时，对于最终的结果也抱有一定的期待，不仅是对于实习内容是否对学生实操方面有真正的帮助，更是对于最后学生能否正式入职企业抱有一定的希望。

但对企业端来说，在实习内容安排方面，短期的暑假实习很难有体系地去培养学生，受时间等因素的限制，可能无法让学生参与到整个项目的流程中来，较难在短时间内帮助学生有一个从零到一的转变。此外，企业目前实习项目较多安排在暑假时段也是出于对学生时间的考量，平时学生也无法一周抽出几天来用于实习，特别是对于大一、大二的学生来说。

另一方面，学校端更希望的是学生在参加实习项目后能够有一定的输出，最好是企业端能给予一定的转正名额。但对于企业端来说，除非是前期已经经过长期合作，对学校输出人才有一定认可度以及较符合企业每年所招募人才画像下才会有一定名额的倾斜。所以学校端的希望只较适用于一些每年对招聘需求量较稳定且所招岗位较固定，人才画像清晰的企业。

综上，企业与学校之间的合作中仍存在着一些现实的挑战与阻碍，这些挑战需企业与学校通过沟通与实践，找到一个相对适中的折中点，共同满足双方一定的需求与期望。



宣讲会 ——未来线上化趋势明显



“在时代的发展进步下，企业的一些传统的招聘模式、雇主品牌可能需要得到进一步提升升级。因为现在学生非常容易接触到各种各样的信息，他们可能并不会轻易去信。那么针对这群学生，他们会倾向于选择怎样的渠道去接收消息？在参加宣讲会的时候又想获取怎样的内容与信息是我们比较想要去了解的。”



“因为疫情的影响，大家目前都会将宣讲会更多地搬到线上，所以可能会遇到一个问题是：现在大家都在用空中宣讲会形式，那么怎么样去做一些不一样的操作，把我们企业的特点通过空宣传递出去，或者说用一些不一样的做法去更吸引学生，定位自己，有不一样吸引人的方式会是我们比较想去突破的。”



“如果是以直播的形式做宣传，前期的投入会比较大，如何吸引学生是一个比较关键的点，目前已经在一些推广、礼品等方面有举措，宣传方面目前还是靠意向学校的推送，意向学校老师的推荐等，除此我们还是想知道有没有一些更好的方式是较符合学生的喜好。”



“空宣因为是隔着屏幕的，我们无法看到屏幕前学生的表情及状态，也较难了解学生在参与空宣时对于每一个环节的积极性，造成了一定程度上的互动限制。有哪些空宣互动方式是学生较喜欢的是我们目前比较关心的点。”



“学生对于参与空宣与校园宣讲会是什么看法，他们在这两者之间会有什么不同的态度，希望企业在未来在这两者上的内容、形式上做怎样的调整能更好地匹配他们的喜好？”

上图为在前期的市场诊断中，我们截取的 HR 们在宣讲会方面最关心的几大问题片段。

我们了解到随着“95、00后”这群新生代逐渐步入职场，他们与往届的学生相比，身上又多了一些明显的特征，那么，作为企业又该如何根据他们的喜好在宣讲会上做出相应的改变？HR 们对于了解“新生代”们的选择、喜好都表示了较高的关注度。

LOOKING FOR A JOB?

同时结合目前空宣、线下校园宣讲会主要面临的挑战(表1、2所示),本章将主要围绕以下这三个大家较共性关注的方面对宣讲会进行探讨:



1) 前期渠道铺设



2) 互动形式



3) 内容新颖创新

为更好地了解“新生代”们的选择,此次调研也特别对企业端与学生端就以上三个方面进行相同内容的对比,我们会发现,企业与学生之间还是会存在着一些选择、偏好方面的差距,所以以上三个方面将从企业目前常用做法与学生喜好选择之间的异同去展开分析,探索双方更多需求、喜好契合的可能性。

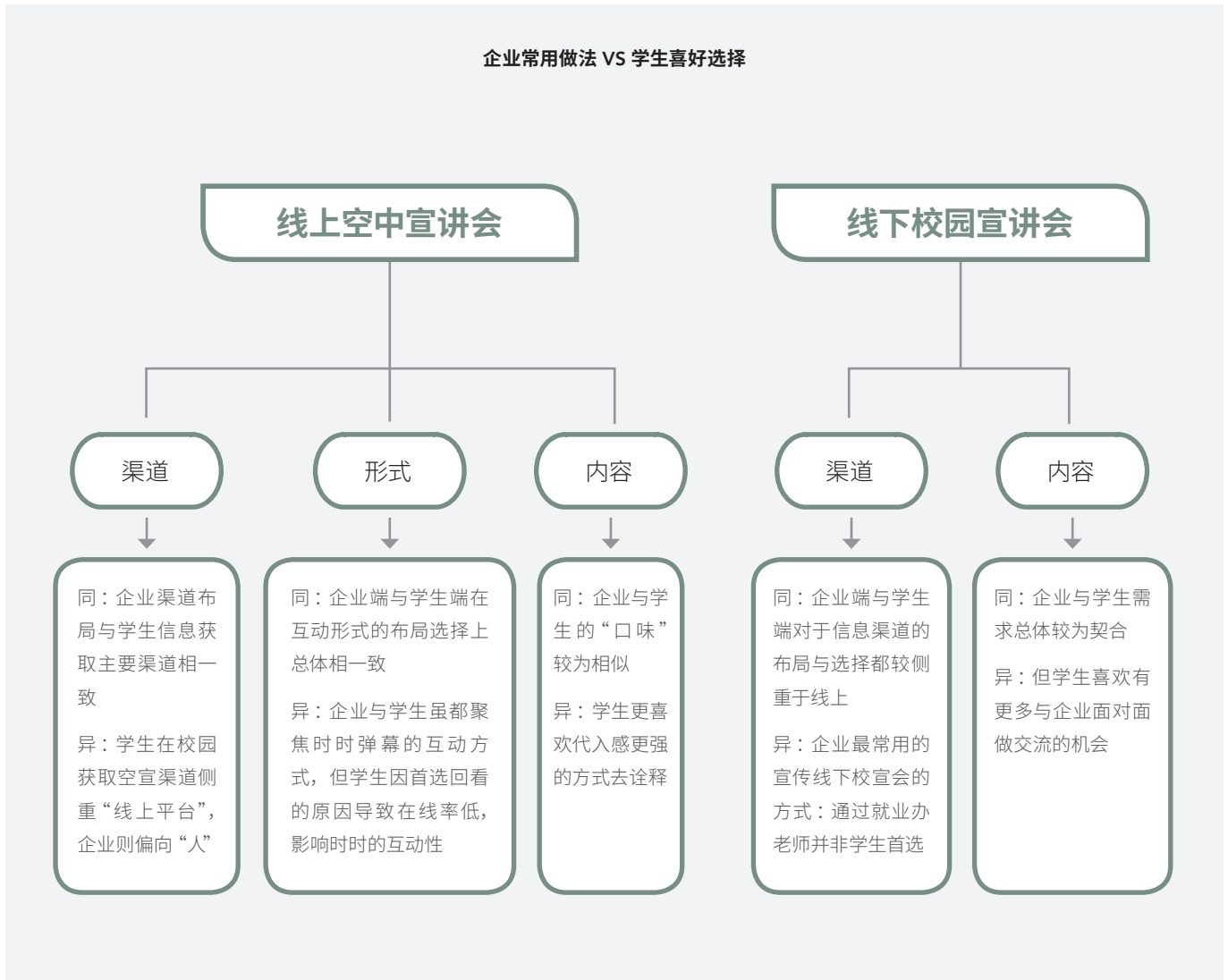
1. 企业在开展空中宣讲会期间遇到的主要挑战是N=62

空宣数据的真实、可信性	62.90%
观看数量难以保证	46.77%
缺少与学生之间的互动交流	38.71%
宣讲内容缺乏吸引力、渲染力、新颖度	33.87%
通过空中宣讲会收取到的简历质量较低	20.97%
降低企业文化的传递	8.06%
投入成本较高	8.06%
其他	0.00%

2. 企业在线下校园宣讲会期间遇到的主要挑战是 N=129

参会率不高	67.44%
宣讲内容缺乏创新	64.34%
学生参会时间不长,存在串场现象	37.98%
收到简历的数量较低	35.66%
收到简历的质量较低	33.33%
难以租借到合适的场地	10.85%
难以申请到高校的企业宣讲名额	6.98%
其他	0.78%

企业常用做法 VS 学生喜好选择



此外，受此次新冠疫情的影响，线下校宣会暂时无法开展，HR们又再一次地对空宣给予了比以往更多的关注度，那么此次通过疫情所带来的对于空宣的关注度是否会持续存在、学生对于线上空宣与线下宣讲会不同接受度等HR们共同关心的点都将会在本章中做完整的呈现。

空中宣讲会

◆ 前期宣传渠道的铺设——如何将企业投放渠道与学生获取渠道相适配

□ 同 学生获取空宣信息的最主要渠道与企业方投放最常用渠道一致

提高学生参加企业空宣的关注度与前期企业对于空宣的宣传渠道搭建密不可分，如何全方位地布局空宣的宣传渠道，从而使得更多学生能够触达到信息成了企业共同关注的点。

在前期的渠道铺设方面，由表 3、4 可知，企业端在渠道布局方面目前是比较全面的，主要集中在两个方面：一是通过线上平台，二是通过校园端渠道的宣传。而这恰恰也符合学生端在进行信息获取时的一些首选渠道。

企业方

学校方

3. 企业常用的开展空宣信息的投放渠道N=62	
利用公司官网、微信公众号宣传	82.26%
利用招聘网站推送宣讲会信息	61.29%
通过就业办老师推荐给学生	58.06%
通过学校学生会、校园大使宣传	43.55%
建立高校校招群并提前宣传	41.94%
高校就业网站、校内BBS宣传	41.94%
校招期间将视频链接放置于招聘网站、微信公众号上	33.87%
通知已投简历的学生	29.03%
自媒体	6.45%
其他	0.00%

线上平台

校园端宣传渠道

4. 参调学生常用以下哪些渠道获取企业即将开展空宣的信息N=142	
公司官网、微信公众号	81.69%
招聘网站推送的宣讲会信息	61.27%
高校校招群	43.66%
高校就业网站、校内BBS	30.28%
通过学校学生会、校园大使宣传	26.06%
通过就业办老师推荐	23.24%
公司主动告知	9.15%
自媒体（如抖音、哔哩哔哩等）	3.52%
其他	0.70%

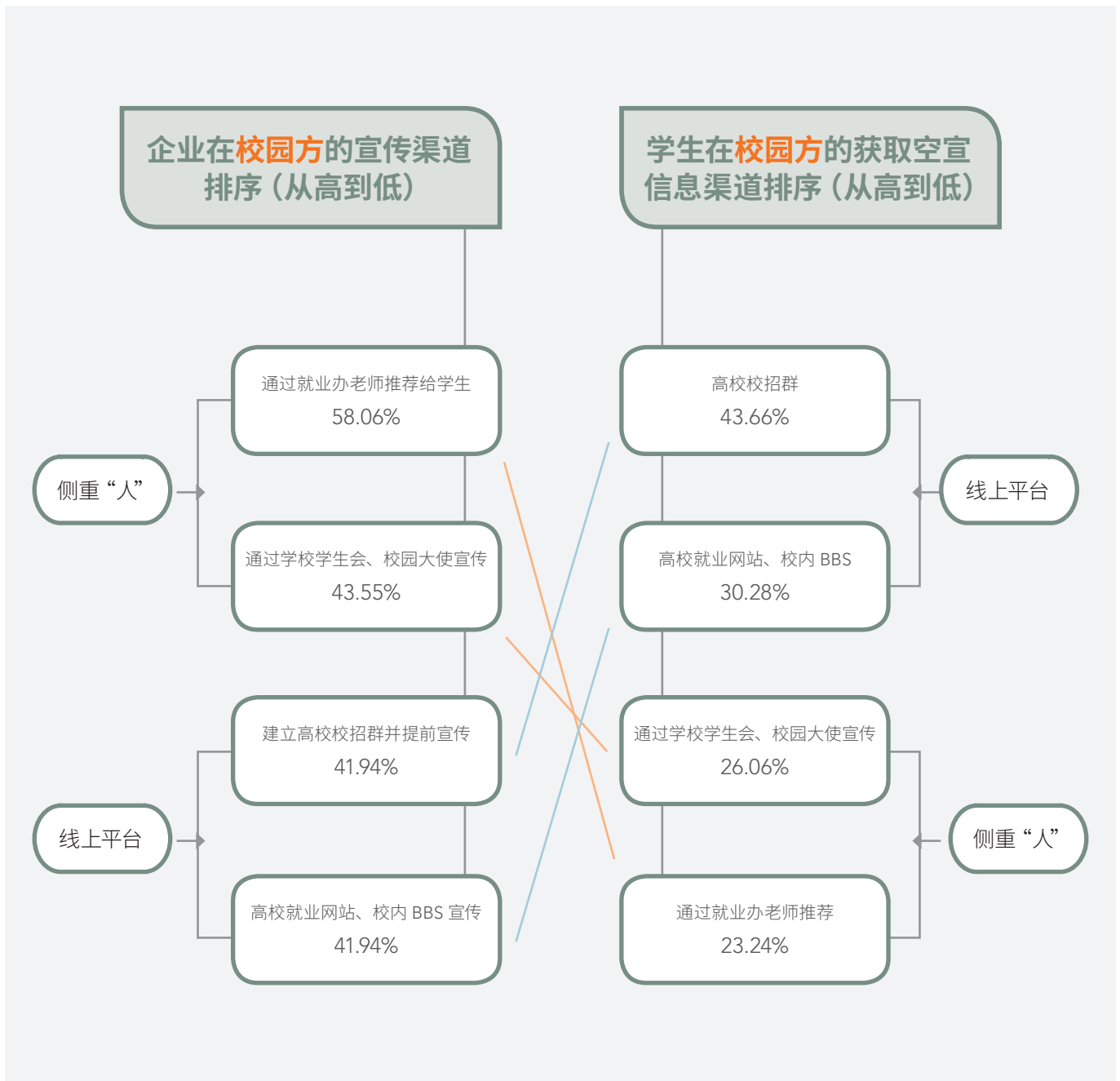
线上平台

校园端渠道

□ 异 学生在校园获取空宣渠道主要来自于“线上平台”自主搜寻，企业则较注重通过“人”的投放渠道

不同的是，对于校园方的宣传渠道，参调企业常用的方式更加侧重在通过“人”的渠道，比如说经由就业办老师或学生宣传。

相对地，参调学生则更加侧重通过互联网的平台，进行信息的搜寻、获取，如关注高校校招群、高校就业网站及校内 BBS，获取空宣的放送消息。



深入分析学生端对于获取宣讲会信息渠道的选择，可发现，学生对于空宣与线下校宣会的获取渠道都主要集中于线上平台。其中，特别关注企业官网与公众号，招聘网站及校内就业网站，其次才是通过“人”高校老师或是校园大使的宣传获知。

相较于通过校园端“人”的宣传方式，企业官网、公众号及招聘网站等渠道都是较为主动获取信息的方式。

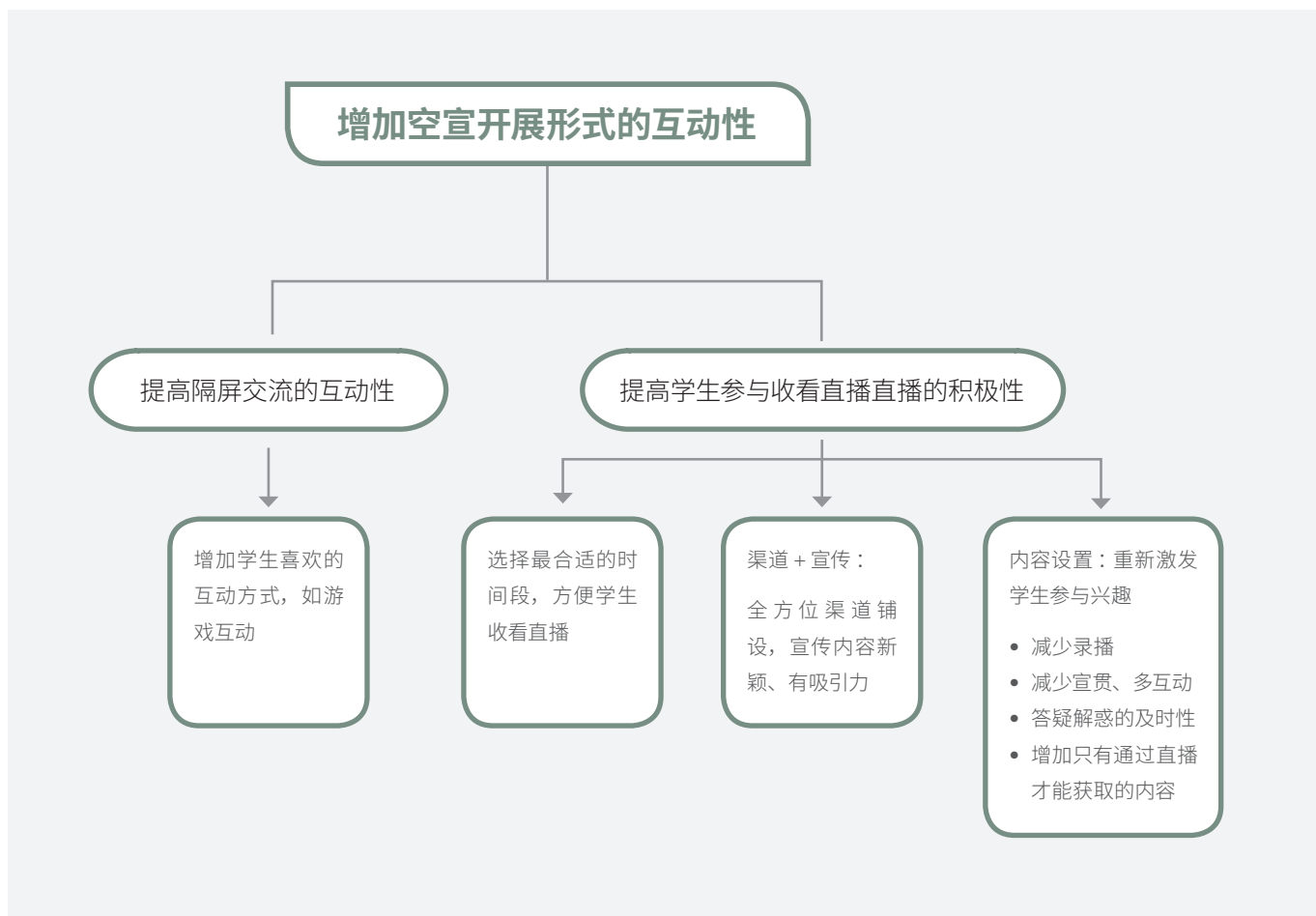
在采访学生的过程中，智享会也发现，那些对于找工作、未来发展有一定想法规划的同学，会更倾向于自主地去搜集求职相关讯息，通过线上的讯息对企业做一个全方位的评估与判断，喜欢自主判断与选择的过程。针对于这一发现，企业日常在雇主品牌上的建立，新媒体上的运营也应更为重视与侧重，具体建议将在本章观点洞察中做详解。

◆ 空宣形式——互动性的增加

在前期与 HR 们沟通交流中，我们发现有关如何提升空宣互动性成为了空宣开展的形式方面最被大家关注的点之一。

空宣缺乏互动性的原因，一方面受其隔屏交流固定模式的限制，另一方面，也与大部分学生习惯于回看空宣而非选择在特定时间观看直播的形式相关。

针对于隔屏交流的方式，企业在互动形式的选择上应更加贴近学生喜欢的方式，如多增加线上游戏环节；而对于学生首选回看的模式，应追溯根源，改变原本录播模式，并从渠道宣传与内容设置方面共同作出提升。



□ 隔屏交流降低互动性

相较于线下校宣会企业与学生面对面的交流方式，空中宣讲会企业通过隔着屏幕向学生展示的方式，在与学生互动方面的效果可能不及线下面对面的方式更加直接，在一定程度上增加了双方之间互动的难度。

✓ 同：企业端与学生端在互动形式的布局选择上总体相一致

从表 5、6 可知，参调企业目前最常用的两种互动方式：弹幕或评论区与在线学生实时互动、聊天，以及给予学生校招直通卡、内推机会、求职辅导机会。可见，目前企业与学生端在互动形式的布局与选择上总体上是较一致的。

其中在线与学生共同参加游戏环节，目前企业端也在尝试，对学生来说，它的吸引力会比另外一些像抽奖、有奖问答环节更大。

1. 游戏互动环节的“调剂”作用

增加的游戏互动环节，不仅能够成为空宣上内容穿插的“调剂品”，也能提升学生们的参与性与粘性。在一些传统意义的空宣上，企业常会宣讲有关企业文化、职业发展、岗位要求等内容，通常用单方面的形式进行介绍，时间一长，很容易造成学生的“听觉”疲劳，继而降低参与度与集中度。如果中间能穿插一些趣味热身互动的小游戏，便能一下子让学生从刚刚的“疲劳”状态中重新恢复精力，调动学生的注意力。

此外，小游戏的形式能较快地调动空宣的气氛，虽隔着屏幕，但也能较好地拉近企业与学生的“距离”，配合一些奖品的发放，能带动学生更有兴致地参与其中。

5. 参调企业在空中宣讲会上与学生互动的主要方式 N=62

HR通过弹幕或评论区与在线学生实时互动、聊天	74.19%
给予校招直通卡、内推机会、求职辅导机会	46.77%
抽取带有企业特点的奖品、红包	45.16%
宣讲过程中安排有奖问答环节	43.55%
安排HR与在线学生共同参与的游戏环节	29.03%
没有现场互动	11.29%
其他	0.00%

6. 参调学生喜欢企业在空中宣讲会上与学生互动的方式 N=142

HR通过弹幕或评论区，在线与学生实时互动、聊天	64.79%
通过与HR互动给予校招直通卡、内推机会、求职辅导机会	45.07%
HR与学生共同在线参加游戏环节	26.76%
通过分享传播与在线互动获得带有企业特点的奖品、红包	16.90%
对互动并不特别关注，无互动也不会影响观看空宣	16.20%
宣讲过程中安排有奖问答环节	14.79%
其他	0.70%



✓ 异：企业与学生虽都聚焦时时弹幕的互动方式，但学生因首选回看的原因导致在线率低，影响时时的互动性

造成与学生之间缺乏互动的的原因，除了上述所提到的因空宣固有的参与形式造成，另外一个挑战可能也来自于学生对于参加空宣的重视度。

虽然企业端会重视线上时时弹幕或评论区的互动方式，这与学生的喜好选择相一致，但通过调研发现超过半数的参调学生只会选择在闲暇时去回看感兴趣企业的空宣，而只有 35% 的参调学生会选择观看直播的形式（由表 7 可知）。空宣的便捷性，不受时间限制的另一方面也导致学生会更倾向于自行选择时间段去看空宣。这极大地降低了时时互动性，即使设置了学生喜欢的互动方式，受在线参与直播互动的学生数量的限制，也不足以达到理想的效果。

7. 参调的学生通常会选择直播观看空宣还是回看 N=142

闲暇时，看回放	48.59%
直播形式	35.21%
收到面试后，专门去看回放	16.20%

从《智享会 2019 校园招聘实践调研》报告中显示，有超过半数的参调企业（53%），在空中宣讲会上的宣讲形式是将提前录制好的视频在宣讲时播放，这种提前录播的形式不仅没有良好的互动模式，而且在一定程度上也降低了学生的参与积极性，久而久之学生更倾向于在时间更为充裕以及有需求时才会去看空宣。

改善 建议

针对于目前大部分学生首选回看空宣的方式，企业可从直播时间段选择、宣传渠道与内容设置三方面开始着手：

1. 直播时间段选择：选择最方便、适合学生收看的直播时间段。

2. 渠道宣传：全方位布局下的精准触达，增加实时在线率（已在挑战一中详谈）并在前期宣传内容上更加地去贴近学生的需求与喜好，突出直播空宣内容互动优势，吸引学生参加直播。

3. 内容设置：

考虑到目前回看学生的数量较多，在内容设置上，可从他们的角度出发增加一些他们的需求，如在缺乏实时互动的情况下，如何为回看学生答疑解惑？

针对于这一问题，在前期与 HR 们的探讨中，部分 HR 们也给出了自己的意见：

1) 可在空宣中说明，如空宣之后有后续的疑问可继续在留言区留言或者留下工作人员的联系方式，后续进行及时的跟进解惑。

2) 为避免空宣结束后有更多后续的问题，在空宣直播时的互动答疑的问题选择上，应尽量选择一些学生关注共性较高的问题进行答疑，可在直播时由在线的学生投票选出所需答疑的问题。

3) 在直播中设置一些只有在直播中才能够获取的内容，激发学生后续参与直播的积极性。

同时，作为企业自身，在开展空宣时，在内容形式上可增添更多实时互动的环节，减少传统形式的宣贯环节以及 presentation 录播呈现形式，重新激发学生参与直播空宣的兴趣度。

时间段选定

选择最方便、适合学生收看的直播时间段，避开直播高峰时段

渠道宣传

全方位布局下的精准触达，增加实时在线率

前期宣传内容：贴近学生的需求与喜好，突出直播空宣内容互动优势

内容设置

可在空宣中说明，如空宣之后有后续的疑问可继续在留言区留言或者留下工作人员的联系方式，后续进行及时的跟进解惑

在空宣直播时的互动答疑的问题选择上，应尽量选择一些学生关注共性较高的问题进行答疑

在内容形式上增添实时互动的环节，减少传统形式的宣贯环节

在直播中设置一些只有在直播中才能够获取的内容，激发学生后续参与直播的积极性

◆ 宣讲内容——如何将内容做成更为贴近新生代的“口味”

□ 同 企业与学生的“口味” 较为相似

目前企业最常在空宣会上开展的内容有职业发展路径与培养方案、往届师哥师姐们的经验分享、高管的座谈会。

同时，最受参调学生喜欢的内容依次为高管的座谈会、往届已入职师哥师姐们的经验分享、职业发展路径与培养方案（见表 8、9）。

可见企业近年来也在不断地在了解学生的需求后调整空宣的内容形式，以符合学生的口味，更贴近学生的需求。同时，学生对于高管座谈会的喜爱程度会高于职业发展路径、培养方式的介绍。学生们透过高管们座谈会，虽然隔着屏幕，也能在高管们的举手投足、言行举止之间更好地了解企业文化，此外，学生也能够进行自我判定，是否与企业所传递的价值观相契合。

从学生的喜好角度分析，学生也更倾向于参加以一种经验、心得体会分享、更贴近学生群体下开展的空宣。

企业方

8. 参调企业在空中宣讲会上开展的内容N=62	
详细的职业发展路径，企业培养方案，提供的培养支持	70.97%
往届师哥师姐的经验分享	54.84%
高管座谈会	43.55%
简历的投递	40.32%
线上参观公司	33.87%
按岗位职能开设专题类空宣会，详细描述契合岗位需求的人才画像	29.03%
教授学生求职技巧等技能类宣讲	25.81%
邀请学生参加专题项目比赛、辩论赛，赢得直通面试、内推等名额	11.29%
其他	0.00%

学校方

9. 参调学生喜欢企业在空宣上开展的内容、形式N=142	
高管座谈会	64.08%
往届已入职师哥师姐们的经验分享	55.63%
详细的职业发展路径，企业培养方案，提供的培养支持	52.82%
教授学生求职技巧的技能类宣讲	39.44%
按岗位职能开设专题类空宣会，详细描述契合岗位需求的人才画像	35.92%
线上带领学生参观公司	8.45%
参加企业开设的专题项目比赛、辩论赛，赢得直通面试、内推等名额	7.04%
简历的投递	5.63%
其他	0.00%

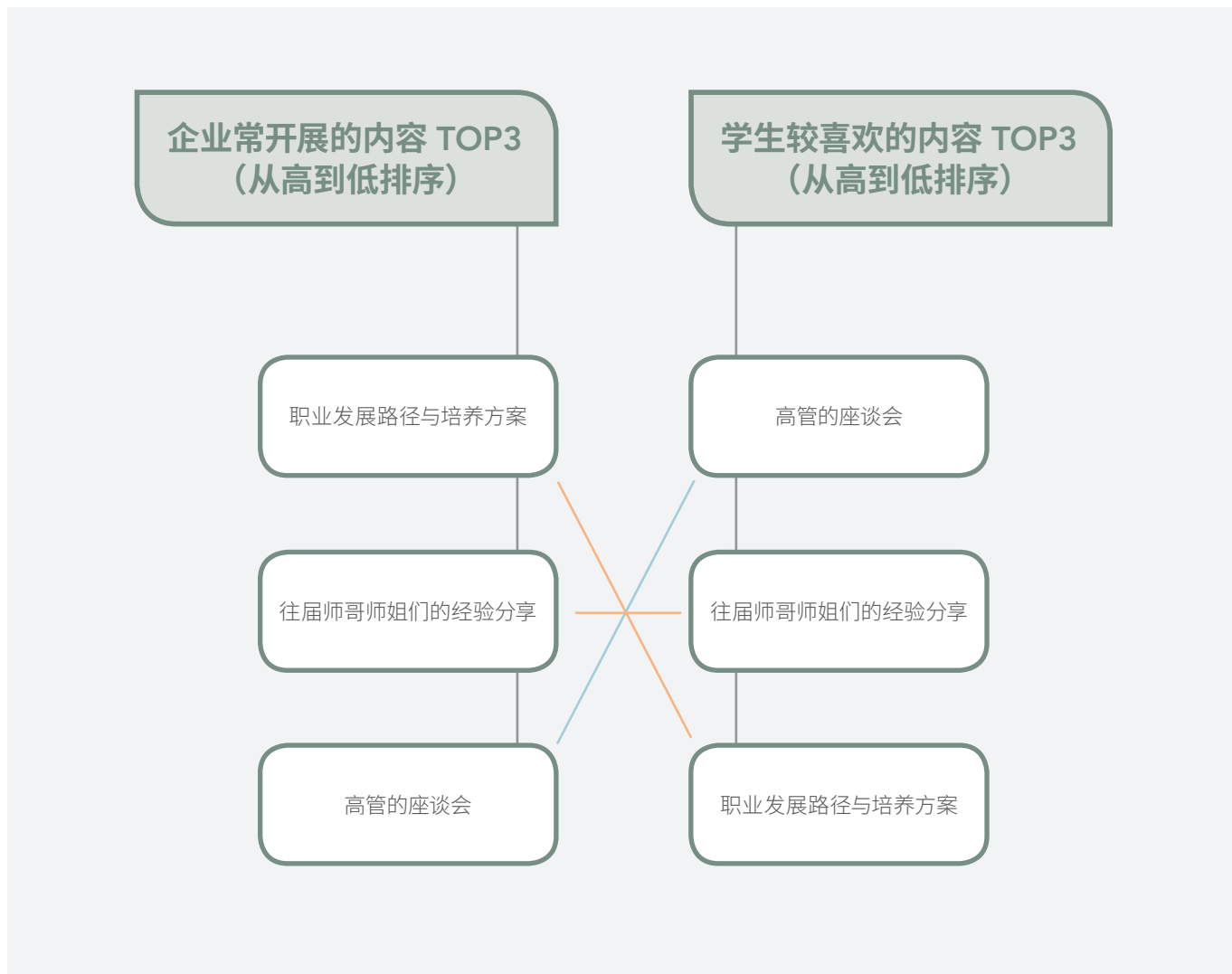
TOP3

内容相近

TOP3

□ 异 学生更喜欢代入感更强的方式去诠释

值得一提的是，虽然从整体上看，企业端与学生端的选择是较有共性的，但从更为微观的角度看，不管是学生最喜欢高管座谈会、师哥师姐经验分享的方式都和文化与人本身的经验相关，更具代入感，以一种故事、经验分享代入感更强的方式去诠释业务、人才培养路径会是学生最喜欢的形式。



👤 线下校园宣讲会

在疫情发生前，企业开展宣讲会另一种重要的形式为深入校园端的线下宣讲会，线下校园宣讲会凭借着其能面对面地与候选人互动、企业文化的传递等优势成为了企业与学生拉近距离，传递、彰显企业文化较好的端口。

但在市场调研中，我们也会发现企业与学生在线下校宣会的渠道与内容方面仍存在一定的选择差异性。特别地，随着新生代步入职场，他们对于线下宣讲会的信息渠道获取与开展内容也存在一定偏好性的改变。那么，该如何针对当下新生代的求职喜好更好去调整校宣会？本节将企业在校宣会上渠道铺设与内容开展两方面的挑战，通过企业与学生端选择差异性发现进行探讨与分析。

□ 前期宣传渠道——企业该如何更好地“触达”学生

✓ 同 企业端与学生对于信息渠道的布局与选择都较侧重于线上

企业端在对于线下校宣会宣传渠道的布局较广、较为多元化（由表 10 可知），且对于线上平台的布局也较为侧重，如企业官网、招聘网站上的信息推广等线上平台渠道也正是学生端最主要的获取校宣信息的来源。

✓ 异 企业最常用宣传线下校宣会的方式：通过就业办老师并非学生首选

从表 10、11 可知，企业端最常用的渠道是线下通过就业办的老师推荐给学生及线上公司官网、微信公众号的宣传。而对于学生而言，最常接收的信息渠道来源于企业官网、微信号，这与企业端线上传送方式相对应。通过就业办老师宣传接收的方式仅为 35.55%，这与企业端 75.19% 的比例差距较大，可见，对于学生来说，就业办老师端的宣传并非首选。

其原因主要来自于两个方面：

第一，通过就业办老师的宣传力度依赖于企业与老师之间的合作关系，有赖于老师个人的人脉资源，这种宣传方式相对较为被动。

第二，老师个人的宣传覆盖面与一些线上方式相比是有限的，学生可能在日常校内也未能及时获知此类信息。

企业方

学校方

10. 参调企业常用的线下校宣会宣传方式 N=129	
通过就业办老师推荐给学生	75.19%
公司官网、微信公众号宣传	72.09%
高校就业网站、校内BBS宣传	52.71%
招聘网站推送宣讲会信息	49.61%
建立高校校招群并提前宣传	48.06%
通过学校学生会、校园大使宣传	45.74%
在空宣上的宣传，引流线上学生至线下校园宣讲会	41.86%
自媒体	0.78%
其他	0.78%

学生端仅为
35.33%

11. 参调学生通常收取企业举办线下宣讲会的信息的渠道 N=150	
企业官网、微信公众号	70.67%
参加企业空宣，获取线下校园宣讲会举办的消息	43.33%
招聘网站推送的宣讲会信息	38.67%
就业办的老师推荐、分享的资讯	35.33%
高校校招群内获取的资讯	34.67%
高校就业网站、校内BBS	28.67%
学校学生会、校园大使	18%
自媒体	3.33%
其他	0.67%

Gap 较大，
分层明显

1. 线上平台是学生获取信息的最主要渠道，渠道侧重较明显

值得一提的是，结合发现一与发现二（表 10、11），我们会发现企业在线下校宣会前期的渠道铺设较为多元化，一些较常见的渠道选择比例都在 40% 及以上，且选择项从高到低排列的差异值递减较缓和；而对于学生端来说，选择的断层较明显，最高项与下一项之间的差异相差近 30%，从侧面说明学生获取宣讲会的渠道的倾向性较为明显，也较为单一化。

这种倾向性具体表现为学生对于线上平台渠道的关注度极高，如企业官网及微信招聘公众号。值得注意的是，这与学生获取空宣的最主要渠道一样，可见，现在学生在获取宣讲会信息方面对于线上平台的依赖性，同时，也从侧面体现出学生对于信息抓取的主动性，也对企业在日常雇主品牌的建设方面提出了更高的要求。

□ 宣讲内容——什么是受“新生代”喜欢的宣讲内容

✓ 同 企业与学生需求总体较为契合，异 但学生喜欢有更多与企业面对面做交流的机会

从表 12、13 可知，企业近年在校宣会上主要开展的内容形式与学生喜欢的方式是较为契合的，其中值得注意的是，学生最喜爱的方式是能够在校宣会上有更多与企业面对面做交流、答疑解惑的机会，这一点正是目前企业所略微忽视的。

基于校宣会线下举办的形式，校宣会是学生在申请前期能够近距离接触企业为数不多的机会，因此作为学生，也更倾向于在校宣会上有够有较多与企业互动、了解的机会，潜移默化间，感受企业所传递、彰显的企业文化、价值观。

学生最喜欢开展的线下校宣会内容 TOP3



企业方

学校方

12. 参调企业在线下开展校园宣讲会的内容 N=129	
招聘岗位、薪酬福利、职业发展渠道、学习机会、企业文化等信息的介绍	82.95%
学长学姐经验分享	70.54%
简历的收取	52.71%
高管座谈会	48.06%
现场面试	51.16%
安排互动小游戏：通过游戏的参与互相了解	36.43%
开展线下竞赛项目，如辩论会等形式	6.98%
其他	0.00%

TOP4

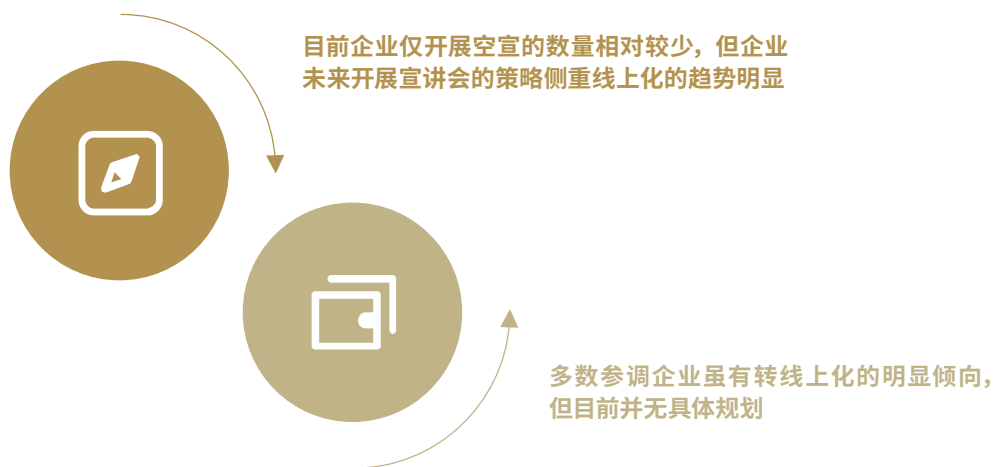
13. 参调学生喜欢企业在线下校宣会上开展的内容：N=150	
高管座谈会	82.95%
招聘岗位、薪酬福利、职业发展渠道、学习机会、企业文化等信息的介绍	62.67%
学长学姐经验分享	56%
简历的收取	33.33%
安排互动小游戏，通过游戏的参与更了解企业文化	22.67%
现场面试	20%
开展线下竞赛项目，如辩论会等形式，让学生不仅能参与其中，也能加入共同评选的环节中	14%
其他	1.33%

TOP1

宣讲会未来会以线上 + 线下的模式发展吗

在当下，互联网带给人们越来越便捷的线上体验的同时，也让大家对于线上空宣与线下校园宣讲会的未来发展有了更多的思考，特别是在此次疫情的影响下，大家对空宣的关注度又再一次地集中性地聚焦。那么在疫情逐渐趋于稳定可控的未来，大家对于空宣会持续给予高关注度吗？线上空宣与线下宣讲会是否有结合的发展趋势？本小节将从企业与学生端对于线上、线下宣讲会不同看法、态度的调研结果出发，并结合企业的线上、线下宣讲会的实践效果，探讨宣讲会更多的可能性。

就目前开展 2020 校园招聘的企业中，我们根据宣讲会开展情况的调研数据总结了以下两大现状：



□ 现状一：目前企业仅开展空宣的数量相对较少，但未来开展宣讲会的策略侧重线上化的趋势明显

在参调中，智享会发现目前在开展宣讲会的企业中，有 36.42% 的企业选择只开展线下校宣会，是选择只开展空宣企业数量的 6 倍多（见表 14），可见将宣讲会全部移至线上化，以线上空宣形式开展宣讲会的企业，当下的数量相对来说仍是较少的。

虽然目前将空宣作为唯一宣讲会形式的企业数量还相对较少，但是经过调研，我们发现愈来愈多的企业有逐渐将宣讲会策略转向线上化的趋势（见表 15、16）。无论是近一年的策略还是未来的策略，线上化趋势明显。如图一所示，企业也给出了未来将重点移到线上化的主要理由，基本集中在：疫情影响下未来发展趋势、线下校宣会效果不尽如人意、低成本等因素。企业对于线上化空宣的关注度经过此次的疫情正在逐步提升，将原本热度逐渐降低的空宣又重新拉回大众的视线。

14. 企业开展空宣与线下校园宣讲会的顺序 N=129

只开展线下校园宣讲会	36.43%
同步进行空宣与线下校宣，空宣传播线下校宣的内容	34.11%
会先开展线上空宣，再进行线下校宣	17.05%
会先开展线下校宣，再进行线上空宣	6.98%
只开展线上空宣	5.43%

15. 企业目前与未来在开展校园宣讲会时的策略是N=129

	近1年校园宣讲的策略	未来计划校园宣讲的策略
全国跑，广撒网型	17.22%	5.07%
基于往期校宣经验，筛选出几所较有针对性、目标性的院校，计划缩小校宣规模，开展目标院校的定制化校宣	45.00%	23.91%
各区域分部基于各自业务需求，开展针对于各自区域内所需人才的校园宣讲会，宣讲范围在各自分部所属区域展开	23.33%	21.74%
逐渐缩小线下校园宣讲会的开展，侧重线上空中宣讲会的开展，将宣讲会逐步移至线上化	11.11%	42.75%
以上均不是	3.33%	6.52%

16. 企业是否会考虑在未来1-3年内将校宣逐渐侧重往线上开展空中宣讲会发展N=129

会考虑，但目前并无详细规划	68.22%
未考虑，目前未知	14.73%
会考虑，已有计划	13.18%
不考虑，不会将重心往线上侧重	3.88%

□ 现状二：多数参调企业虽有转线上化的明显倾向，但目前并无具体规划

在调研中，智享会发现多数企业目前还是处于有观望、有想法但还未有具体计划阶段（见表 16）。显然，是否决定由线上空宣的宣讲会形式完全取代线下校宣会也不是在一朝一夕间便能决定、实现的。因为就空宣来讲，虽然它不受地域、空间的限制，具有便捷性、网络传播所带来的大流量、覆盖面广等优势，但同时相较于线下校宣会，它在互动性、沟通、直接等方面的劣势也是显而易见的。

综合以上两大现状，可得出：在未来，即使当疫情逐渐控制得当，线下活动又能再一次举办时，线上空宣仍将有一定的延续性，但是是否由空宣作为宣讲会的“主角”，逐渐取代线下校宣会，大部分企业还需经过更多的实践后再作出决定与详细规划。

为帮助企业在未来开展宣讲会时，更好地将线上空宣与线下校宣做出不同的分层与目的，智享会不仅通过企业端的实践案例，也将结合学生方对于参加这两种形式的宣讲会的不同态度与想法，给予企业全方位的参考信息。

◆ 企业对线上空宣与线下宣讲会的实践

在实践方面，企业方对于线上、线下宣讲会会有什么宣传渠道方式及内容的分层？又有哪些线上与线下的联动？学生方对线上、线下又会有哪些不同的想法？本小节将从企业方宣讲会的实践及学生方对宣讲会的态度两方面出发，探讨线上、线下宣讲会结合的可能性。

□ 空宣的宣传渠道

全方位地线上 + 线下渠道布局



📱 案例启示：精准触达，打通线上、线下宣传壁垒

案例启示

丹佛斯

◎ 前期宣传：打通线上 + 线下双通道的宣传渠道，精准传达

每一年丹佛斯都会根据当年开放岗位的地点、职能去确定目标院校做校宣。校园宣讲会前期主要会通过老师的宣传、同学宣传（之前参与过实习项目的同学在校内进行宣传、已入职的员工向母校的学弟学妹进行宣传）、平台（企业招聘公众号微信端的宣传）等多种渠道进行推广。在项目宣传期间，丹佛斯的微信招聘平台会相应地发布一些有关校园招聘、实习生工作体验的文章，方便老师、同学、同事等在宣传时做一些转发，打通线上与线下同步的宣传渠道和宣传内容，更精准地向同学们传达信息。

此外，在开展宣讲会之前的各种宣传活动，都会将宣传目标细化到学校的相关院系，目标是精准获取相关专业背景的同学的关注。

✓ 线上空宣的内容开展

在具体开展的内容上，针对于当下新生代的喜好，又有哪些方面是企业可做调整的方向？锐捷与玛氏给出了他们通过实践得出的建议：



实践案例启示：锐捷、玛氏

如何使每年的空宣内容持续地吸引学生，锐捷根据自己多年在校招空宣领域的优秀实践，给出了自己的答案：

案例启示

锐捷

空宣做得既要带有企业自己的特色，在空宣上所宣讲的内容也要实在、有用、精准，是学生真正想要了解的东西。

◎ 围绕“实在、有用、精准”下开展的空宣

相较于一些头部的知名企业，一些企业雇主品牌目前并没有特别强大的企业来说，运用真实的、实在的、易于学生理解的语言透过空宣会给学生企业价值观、理念层面的资讯，这也是锐捷在历年做空宣时秉承的理念，做最接地气、给到学生最实在资讯的空宣。

● 圆桌形式的空宣 - 让学生了解更为真实、直观的锐捷

空宣上的主持人、宣讲嘉宾、参与空宣制作的同事全部来自锐捷内部企业员工的选拔。比如说，去年的一场空宣举办了一场圆桌形式的论坛，请到了研发口径、市场口径老、中、青三代锐捷人一起来参加空中宣讲会，从不同的维度、视角分享在锐捷的工作生活，叙事性强，通过员工真实的体验感受分享将会给到学生对于锐捷更直观、深入的了解。

同时，在开展空宣的过程中，屏幕上一直会滚动刷新投递简历的二维码，同学们可随时拿出手机通过扫二维码进行简历的投递。

● 每年更新空宣内容 - 带入学生最感兴趣的空宣话题

每年做空宣前，锐捷也会提前向应届的学生做调研，调研内容主要针对学生端在面向一家比较陌生企业时最想了解的内容是什么，结合调研结果再去设计今年空宣的主题、内容及风格。

案例启示

玛氏

疫情打乱了原本全年招聘计划的节奏，实习生项目也搁置取消了，取而代之的是推出了“士力架创想营”，活动形式虽轻量但也达到了较好的效果。

◎ 推出全新轻量级“士力架创想营”项目，持续扩大校园端的影响力

创想营活动由玛氏人力资源部、市场部和研发部紧密合作，共同推出了一个玛氏在校园端口的新品牌，活动以一种做项目的形式，让学生们参与进来，通过小组合作的形式做头脑风暴、集思广益，最终呈现出一套完整的方案，玛氏为此次项目配备有专业的评审团做作品的评选工作，学生提交的作品集将由选定的评委组一个一个地仔细评审，根据创意性、产品的设计性、可实施性、方案的内容逻辑框架等维度全方位地去评定，经由评分组打分及评价的作品也将完整地反馈给每一组参赛的同学们。无论是哪种形式的创新活动，玛氏不变的永远都是对于学生们体验的关注。

开展此次活动的初心除了有获得产品的创意思法，还有也想持续扩大玛氏在校园端的影响力，同时也了解一下今年学生们对于求职的状态、反应。整个创想营的效果是出乎意料的，在极低宣传成本投入下，同学们的参与热情高涨，累积共收到了1000+的作品提案，学生的参与人数也达到了3000+人次。

◎ 配套推出更为贴近学生们喜爱的“轻量级”空宣的方式：活泼、有限、好玩

此次为“士力架创想营”前期宣传开展的空宣不再延续传统形式上的空宣，在内容呈现及时间上做了一定的调整、筛减，空宣不再是线上“校宣会”的形式，以一种更为“轻量级”的呈现方式进入学生们的视野。没有请大咖级别嘉宾的分享，也没有探讨特别深奥的话题，只是请到此次参与这个项目的主要负责人，以一个活泼、有限、好玩的形式与学生们在空宣上进行了良好的互动，学生们也更喜欢这种贴近年轻人方式的交流，因此得到了比较好的反馈。

◎ 保留历史空宣视频，方便有需求的同学一键回看

玛氏所有在平台上做过的空宣都会录播下来，上传至哔哩哔哩玛氏校园招聘自运营平台，方便因为时间原因或其他原因未能及时观看但有需要的同学，一键回看。“轻量级”、做好“自有平台”的运营是玛氏今年空宣的两个至关重要的关键词。

◎ 效果衡量，轻量级的活动也能达到良好的关注度

去年在实习生项目阶段推出了一个小程序，通过打卡学习知识+小测试的形式作为实习生宣传期的主打，当时参加小程序的同学人数大致有7,000+，最后通过小程序测试进入到后续招聘环节的近3500+人次，今年的创想营项目也共计吸引了3000+人次提交方案，网上讨论的声量和活动的参与度更是小程序曝光的数十倍。同时，像创想营类似轻量级的活动达到的关注度、参与效果，是与实习生项目几近相同的，但成本却低了非常多。

✓ 线下宣讲会开展的内容

在宣讲内容上，现在新生代“95、00后”们也越来越反应出对于直接、交流、沟通性强的需求。那么，在更加贴近新生代“口味”上还能做出怎样的玩法，丹佛斯、玛氏、华宇、锐捷给出了我们更多的答案：

案例启示

在线下校宣会宣讲内容创新方面，智享会也发现在校宣会上营造出较好氛围的企业是非常关注在内容方面的调整、改进的，调整主要具有以下两个方面的明显特征：



案例启示

丹佛斯

◎ 营造生动的气氛，打造走心的内容——贴近 95、00 后的场景化的宣讲内容为学生营造对未来工作更为具象化的印象

在举办校园宣讲会时，HR 会与用人、业务经理共同进入校园，向学生做一些深入的分享，比如会邀请实习岗位所属部门的部门经理做详细的介绍，内容包含这个部门具体的业务模块以及实习岗位日常的工作内容、在团队中所发挥的作用、部门经理自身的经验分享及心得感悟。通过一系列的分享，希望同学们从中能对这个岗位本身以及未来的工作场景、内容、氛围有一个初步的印象。

◎ 从细节处彰显活泼、贴近学生喜爱的风格

在宣讲会上除这些基本信息的传递之外，丹佛斯也会考虑一些小细节，如 ppt 制作的版面风格、文字呈现的语言、更贴近学生喜爱的风格，设计可以吸引学生的互动环节（例如有奖竞猜、记录现场的拍立得照片等），布置一些彰显特色的小纪念品和摆设，营造有活力又有企业特色的现场氛围。

◎ 演讲与播放视频互相穿插

在宣传的形式上，除了传统的 presentation 演示，期间也会穿插一些视频故事，学长学姐真人秀分享等，通过多种呈现方式的互相穿插，给到同学们不同的感受。

◎ 贴近学生的职场分享

在分享方面，会安排职场经历故事，在选择演讲嘉宾时，会挑选企业内部在职的学长学姐，或者和同学们年纪较贴近、专业相仿的同事，相似的背景更容易与同学们产生共鸣，职场故事的分享并不是以老师授课的形式、氛围去做一个教育，而是通过营造一个同等的交流机会与学生深入沟通，为他们未来的就业择业带来启发。

案例启示

华宇

“在对于 95 后、00 后求职调查中，我们发现大家对于参加线下宣讲会的热情也在逐年递减，可能是因为学生们选择更多了，但在时间、精力上却是有限的。为了应对学生对于参加校宣会的热情度降低，华宇从两方面着手重塑学生的参会热情，一方面是提供更为便捷的一站式招聘机会，另一方面是在宣讲会上为学生提供更为场景化的代入感。”

“针对不同岗位的需求，华宇也会定期开展一些专场的招聘会，例如法学专场的招聘会，整个流程会按照校园招聘的方式去展开，包括前期校园宣讲会。与校招不同的是，在宣讲会之后会专门邀请适合的学生实地探访企业，用一天的时间，让学生们对华宇有一个深入的了解。探访日会安排与高管的互动交流、参观公司、产品体验、提供一站式的参观流程、也会回到场地内做一些交流互动，以更加具体场景化的描述传达给学生，更加有代入感，让学生们能够真正地体验，参与进来。当天也会安排简历的投递、笔试、面试选拔的流程，提供一站式的招聘流程。”

◎ 通过宣讲会为学生提供更为场景化的代入感

华宇会非常注重给予学生更为场景化的感受，专门拍摄一些小视频，针对不同岗位的一天，如程序员的一天、咨询师的一天……单纯的岗位描述很难让学生感受到未来实地工作时的工作场景、工作环境、内容，即使是在宣讲会上花一小时去详细介绍，学生的感知度也不一定很高。所以华宇会在两个方面着手，为学生提供更为场景化的代入感：

第一，在宣讲官的用词上脱离传统的宣讲模式，用词语言上将会更生动。

第二，每一个岗位在前期都会录一个小视频，以“xx 一天”的形式将一天的工作内容状态完整地记录呈现出来，具体会遇到的场景，同时也会覆盖公司氛围、团队合作氛围、协作方、工作内容等，以场景化代入的形式让学生更深入地了解岗位具体的内容涉及。让学生在宣讲会上能够更有代入感地感知企业，收获真正想要了解的信息，提高学生参会的热情。

得益于华宇对于线上、线下宣讲会不同的分层及内容布局，在组合的方式下，让学生全方位地、场景化地深入了解华宇及与职位相关的信息。

案例启示

锐捷

◎ 校宣会开展关键词 - “坦诚”、“接地气”、“有内容”

锐捷每期开展的校宣会规模约为 200 人，持续时间约为 1 个小时。企业会定向地去邀请目标院校的老师 and 同学来参加。同时，也会视校宣会举办的学校，从公司内部邀请一些从这个学校毕业的师哥师姐、业务做得比较优秀的大佬，为学生们带去一些感受分享。

线下宣讲会更多地会是传递给学生选择锐捷的优势，加入锐捷的优势等理念，也会详细解答学生们关于求职的最基本问题，如岗位的发展方向，加深学生对于加入锐捷工作的感知，线下更多的是面对面地解答学生对于企业、岗位的一些具体问题，也让同学们通过与企业高管、员工交流，体会企业员工所传递出的风格，考虑是否与自身相匹配。

来参与宣讲会的学生人群一般也会是企业目标院校、专业的学生，人群较集聚，企业对于参与宣讲会与学生面对面交流的工作人员强调“坦诚”、“接地气”、“有内容”形式的沟通。

◎ 打通校园宣讲会“线上+线下”的组合拳

● 线上、线下同步放送宣讲内容

玛氏在线下宣讲会的场次正在逐年递减，从去年开始，玛氏尝试将在线下校宣会架设摄像机，同步地进行网上直播并支持回看，一些同学可能会因为时间原因等没办法参加线下的校宣会，那么通过这种方式，可以打通线上与线下的屏障，让每一个对玛氏有兴趣的同学可以随时随地通过不同的渠道方式了解玛氏。

● 打通线下、线上互动通道，通过社交媒体让更多的人参与玛氏线下宣讲会

同时，在线下校宣会进行的途中，玛氏会和同学们玩一个互动小游戏，通过带上#玛氏宣讲会#的话题，在朋友圈及微博上进行现场的一些展示分享，在会后进行抽奖，为获奖的同学寄送玛氏大礼包，同学们都非常积极踊跃地在网上分享，除了分享一些在现场的内容，也会分享自己的学习感悟、想法等。

● 线下分享内容：大而全，增加更多与学生的互动环节

线下分享的内容更多的是比较大而全的层面，在技能方面的分享更多是通过现场与学生之间的互动来回答，《智享会 2019 校园招聘报告》通过对学生端的调研也反映出学生们对于互动的需求，所以玛氏在 2020 校园招聘宣讲会内容上也做了一定的调整，将更多的时间安排在与学生互动，减少企业的分享时间。

比如说新增设了圆桌沙龙讨论环节，配有提问互动小程序，学生可以将自己的任何问题都打在公屏上，问题的排序视同学们的点赞数而定，如点赞数量较多，这个问题将会被置顶，也将会选取在圆桌上讨论，这样的互动形式能确保学生们关心的一些共性问题一定能被解答到。

□ 线上、线下不同的内容侧重与分层

✓ 线上空宣：预热 + 调动

在开展的内容方面，企业在线上更侧重的是按照整体的招聘流程节点、宣传节奏，顺势推出不同主题的空宣，起到预热以及调动的作用。

比如说前期为校招项目做预热时，会更加侧重一些公司的介绍、岗位的简介，而到中后期，在招聘快进入到面试阶段时，空宣内容则会偏向于一些面试技巧、经验的传授。

✓ 线下校宣：大而全，注重互动性

而在线下的宣讲会上，企业则更倾向于开展大而全的内容，并增加更多与学生的互动环节，开通线上渠道，尽可能地去贴近学生，解答学生们共同关心的重点问题。

玛氏通过邀请学生将问题踊跃发至线上公屏上，并通过学生点赞置顶的方式将那些学生最为关注、关心的问题挑选出来一一做解答，这个方法很好地避免了在有限互动的时间内没有解答到学生最关心的问题，同时，也避免了由随机抽学生问的一些较难回答或者与主题相关性不高的问题。



线上空宣

- 作用：预热 + 调动
- 内容：照整体的招聘流程节点、宣传节奏，相应推出不同主题的空宣



线下校宣

- 作用：贴近学生，互动交流
- 内容：偏向大而全的内容，答疑解惑，比如公司、招聘项目的介绍，职位、薪资待遇介绍等



案例启示

案例启示

玛氏

线上、线下各自不同的侧重点

根据宣传节奏而推出不同主题的空宣

线上更多的是根据宣传的节奏而制定的内容，先介绍项目及岗位，所以第一场空宣主要会邀请一些往届通过此项目进来的管培生做一些针对岗位现身说法的分享、介绍。第二场的空宣一般会是在校园招聘报名快截止的时期展开，所以内容会更侧重在面试技巧、技能的分享。

线下分享内容：大而全，增加更多与学生的互动环节

针对线下分享的内容，更多的是比较大而全的层面，比如说是一些公司的介绍、招聘项目的介绍，在技能方面的分享更多是通过现场与学生之间的互动来回答，《智享会 2019 校园招聘报告》通过对学生端的调研也反映出学生们对于互动的需求，所以玛氏在 2020 校园招聘宣讲会内容上也做了一定的调整，将更多的时间安排在与学生互动，减少企业的分享时间，比如说新增设了圆桌沙龙讨论环节，配有提问互动小程序，学生可以将自己的任何问题都打在公屏上，问题的排序视同学们的点赞数而定，如点赞数量较多，这个问题将会被置顶，也将会选取在圆桌上讨论，这样的互动形式能确保学生们关心的一些共性问题一定能被解答到。

案例启示

华宇

线上、线下宣讲会不同的分层

往年会以线下宣讲会为主，线上为辅的形式去开展宣讲会，因为线下宣讲会的效率会更高，流程更快，一站式地完成校招全流程。今年受疫情的影响，对于校招的形式提出了新的挑战，也结合了 95 后、00 后对于就业的喜好，从今年开始，会逐渐增加线上的招聘比重，并对线下与线下不同的形式进行创新与分层。

线上会更注重于品牌的宣传，造势与引流的作用，造势扩大影响力，引流更多的学生，了解华宇品牌。线下则会更聚焦于执行的层面，完成一站式招聘的流程，如笔试、面试等环节，以执行、提高效率、加快流程为主。

空宣的两个作用：预热 + 调动

华宇一般会将空宣分为两次开展，第一次会设在校园招聘启动前期，通过线上的方式做引流，在校招项目启动前做前期的预热宣传，在内容上会更侧重一些公司的介绍、岗位的简介及大牛分享。第二次会设置在校招季的中间开展空宣，结合整个招聘节奏，目的是为调动、吸引新人进行新一轮的宣传。



◆ 学生对于线上空宣与线下宣讲会的态度

为更好地了解学生对于线上、线下宣讲会不同的喜爱度，也为帮助企业更好地了解学生的真正需求和想法，此次智享会收集了近 150+ 学生的调研及对学生的针对性的个人访谈。

从表 17 可知，在时间允许的情况下，学生还是更倾向于两种形式的宣讲会都参加，显然，学生希望通过参加两种不同形式的宣讲会，对目标求职企业有一个更为全方位的了解。另一方面也显示了学生对于参加空宣或校宣或许是基于不同的目的，想获取的信息也不同。

但也有约 27% 的参调学生会首选参加线下宣讲会，其余 20.67% 的学生则会首选参加线上空宣。在谈到原因时，首选参加空宣的同学主要给出了**便捷、方便、快捷及灵活**的理由；而首选参加线下校宣会的同学则集中给出了：**面对面沟通的高效、方便性、可互动、较直观、真实**的理由。

可见在参与的过程中，学生们也感受到了由线上空宣带来的便捷性，但同时，线下校宣会所给予的互动感、真实、直接也是线上暂时无法替代的。

17. 当企业同时开展线上空宣与线下宣讲会时，参调学生会更偏爱参加的形式是：N=150

在时间允许的情况下两种形式的宣讲会都会参加	52%
会首选参加线下宣讲会	27.33%
会首选线上空宣	20.67%

为此，智享会特别挑选了两位应届毕业生，邀请他们深入谈谈自己对于空宣以及校宣的看法：

观点洞察

学生 A

背景：理工科专业，本科就读于某 985 综合性高校

● 线下宣讲会

● 什么因素促使你选择参加线下宣讲会

参加某一场线下宣讲会的前提还是对于这家企业是有一定兴趣度、感兴趣，想要了解更多，才会去参加。

● 线下宣讲会会关注的内容

对于线下宣讲会，会比较关注企业在线下宣讲会上讲一下内容：整个企业背景的介绍，企业近些年创造了哪些成果，企业未来的发展战略规划及重点。

线下宣讲会的内容可以是提供学生一些在网络上不能搜索到的关于企业的信息资讯，学生选择参加线下宣讲会，肯定是对在网络上搜寻不到的资讯感兴趣，如果只是宣讲一些自己在网络上也能搜寻到的信息，那就没有参加的意义及兴趣度了。参加一场宣讲会，希望对这家企业能有一个更深入的了解，而不是参加完后还是只局限于那一点点简单的了解。

● 对于企业举办校宣会的期待

✓ 更为多样化的形式

线下宣讲会举办的形式也可以更加多样化一些。企业可以拿出一些已经取得的成果在宣讲会上展示，让学生能够直观地感受到企业的实力，通过一些作品的展示，也能让学生自己去

判断这家企业是否适合自己，这比仅通过 HR 在台上说，会让学生更有信服力。比如说，那些设计类的企业，在宣讲会上可以通过展示成果的方式让学生对企业有更进一步的了解，这会比只是 HR 在宣讲自己设计了什么及做到了什么更有信服力。

✓ 设置更多面对面交流时间

线下宣讲会其实也不会很长，希望能有更多与企业面对面的交流的时间。前期的介绍环节尽量地简短而精炼，后期互动、提问的时间尽量可以长一些，也不是说过长，留有 5-10 个人提问的时间基本上就可以有一个对企业更为全面的了解了。提问时间不能过短，也不能过长，因为过长，可能就有其他的求职者提前离场的情况出现，如果太多人提前离场，会让还在场的学生心理比较忐忑，认为是不是只有我认为这家公司是好的，别人都不认同它，对整体氛围会有一个比较大的影响。

◎ 空宣

● 参加空宣的原因

只有那些在校招中真正感兴趣的企业，我才会去有选择性地参加空宣，因为空宣对求职者来说，选择的范围较线下宣讲会会更广，自己可以选择我什么时候去参加、什么时候不去参加，对这个企业会做一个背景调查。

● 空宣缺乏交流的机会可能导致入职后的落差感

空宣对我来说，说实话并不是一个非常吸引人的方式，它缺少了很多交流的机会，如果在参加了空宣之后并且最终进入的公司入职，可能会产生一种落差感，因为前期企业在空宣上宣传得再好，求职者会对企业有很高的预期及期待，而在最终入职后感觉也就这样子，心里巨大的落差感最终会导致求职者离职。

◎ 偏爱于参加线下宣讲会面对面交流的形式

线上与线下相比，线下宣讲能够让学生真正接触到企业的工作人员，尽管他们更多地也只是灌输企业好的一面，但是学生可以在与工作人员交流的过程中，感受出员工是否对于这份工作、这家企业非常热爱。

但在线上，基本上很少能有这样一个面对面交流的过程，导致学生会对于这家企业前期的想象过于完美，而出现现实与理想差距太大而最终选择离职的可能性，这对于企业与学生双方来说都不是一个好的结果。

观点洞察

学生 B

背景：理工科专业，本科毕业于某中外合作办学的综合类高校，研究生毕业于英国某 G5 院校。

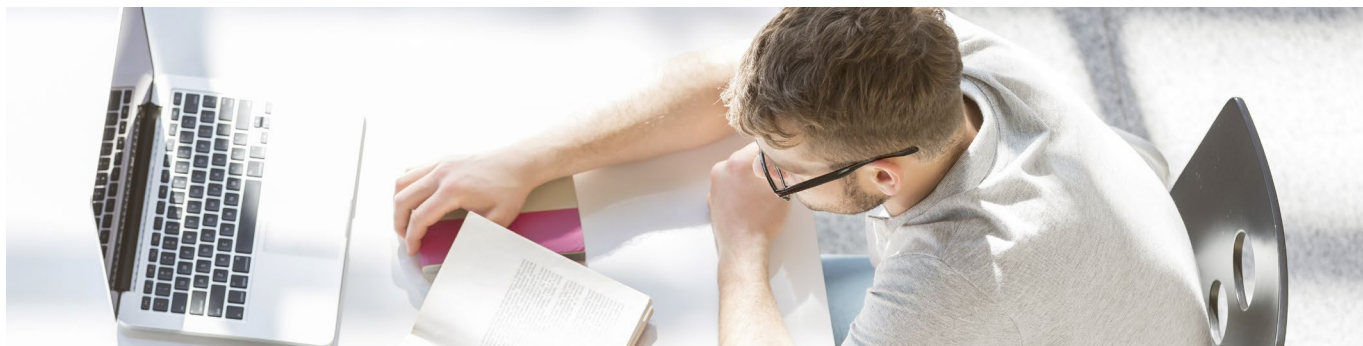
◎ 对于空宣内容呈现的客观性有疑虑

我觉得空宣上的内容可信度还是要打个问号的，企业通过空宣所宣讲的内容一定是企业比较好的一面，那最终真正入职后的体验未必能够从空宣中感知到很多，可能与我自身比较习惯于辩证性的角度看待问题有关，我个人比较喜欢从网上去搜寻企业的信息，通过一起看正面、负面的信息，能够对这个岗位有一个更多的了解。

基于上述的探讨，我们发现，未来宣讲会转向线上化的趋势明显，目前大部分企业并未有详细的计划与策略。同时也表明有越来越多的企业当下正在考虑以线上+线下的模式开展宣讲会。对于线上、线下宣讲会实践，在宣讲的渠道铺设方面，线上、线下的宣传渠道相似，都运用了结合线上+线下渠道全方位铺设打通的策略。

在内容方面，空宣更偏向于按照整体的招聘流程节点、宣传节奏，推出相应的空宣主题内容，而线下宣讲会则更偏向于大而全的内容，答疑解惑，比如公司、招聘项目的介绍，职位、薪资待遇介绍等，但在语言的表述、场景的布置等方面两者都更加贴近“新生代”们的需求，以“活泼”“有梗”“好玩”为推出宣讲会的主要因素。

同时，学生端也更偏向于参与线下的宣讲会，因其互动性，可以更直观地了解、感受企业文化、实力，这是线上空宣暂时无法实现的。



观点洞察与实践萃取

面对新生代的求职习惯喜好的改变，作为企业是否有相应的调整方向？又可以从哪些方面着手？基于前文的市场数据与企业实践案例启示，我们总结了宣讲会渠道、形式、内容上的建议，以及企业、学生对线上、线下宣讲会态度的归纳。

◆ 宣传渠铺设：

在对学生方进行空宣与校宣的信息获取渠道调研时，我们发现学生对于这两种形式的宣讲会在获取渠道形式上具有一定的相似性：**侧重线上平台、偏向主动性搜寻。**

面对学生方在线上化平台自主搜寻的喜好趋势，企业方可继续注重多元化渠道的铺设，并在平时积极打造雇主品牌，借助线上流量，达到更好的效果。

线上 + 线下全方位的渠道布局

线上渠道

1. 线上企业招聘公众号 + 高校求职公众号的推广
2. 线上热门平台的推广

线下渠道

1. 校园方：校企关系的助力
就业办的老师、辅导员的宣传
校园大使、实习生们的宣传
2. 内部人才库的利用

侧重线上渠道的宣传与平台搭建，日常雇主品牌的建设

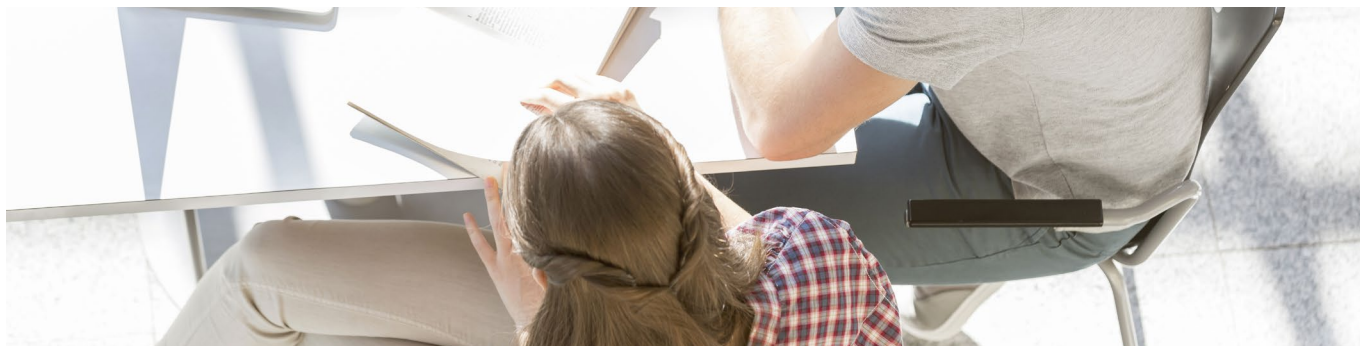
增加企业在互联网的曝光率，打造雇主品牌

可以利用社会、行业中的各种活动，比如领导采访、最佳雇主评选、专业技术探讨等展现公司的企业文化与实力。也可以将工作环境、员工活动及往届毕业生招聘、入职及培养短片放至公司官网宣传媒介，如微信、微博、抖音等新生代喜欢的网站，所有辅助手段均可以为学生了解企业提供正面信息。项目负责人可抓住这些机会，营造企业口碑，增加校企合作深度，为校招季宣传奠定基础。

新媒体的运营的建议

最主要的是通过新媒体树立良好的企业雇主形象，可以通过以下途径实现：运用微博参与互动和传播信息；利用公众微信号宣传企业，发布、战略、岗位需求、薪酬福利、发展晋升机会等企业信息；利用一切可以利用的新媒体做好营销工作。

日常推文节奏配合招聘活动，关注后续互动：在推文时间和节奏方面，密切配合招聘端口的重要活动，如校招季等。同时，通过活动或相应招聘季涌入的粉丝增长量，可根据实际互动内容追发一篇后续发展的介绍，或再次推送职位招聘列表供新鲜关注的粉丝进一步了解。



◆ 空宣形式的互动性增加：

隔屏交流降低互动性

增加学生喜欢的互动方式：如游戏互动

学生参与率低首选回看

A. 时间段选定

- 选择最方便、适合学生收看的直播时间段

B. 渠道宣传

- 全方位布局下的精准触达，增加实时在线率
- 前期宣传内容：贴近学生需求与喜好，突出直播空宣内容互动优势

C. 内容设置

- 可在空宣中说明，如空宣之后有后续的疑问可继续在留言区留言或者留下工作人员的联系方式，后续进行及时的跟进解惑
- 在空宣直播时的互动答疑的问题选择上，应尽量选择一些学生关注共性较高的问题进行答疑
- 在内容形式上增添实时互动的环节，减少传统形式的宣贯环节

◆ 宣讲会内容：

线上空宣

关键词：贴近新生代需求喜好

- 运用最真实的、实在的、易于学生理解的语言，为学生提供他们对企业最感兴趣的讯息
- 邀请企业多方人员参与，并对参宣人员进行一定的筛选选拔，为学生展现多元化视角下的企业文化
- 每年开展空宣前，对学生进行调研，了解需求后再详细制定相应的方案，每年都对开展的主题、内容进行一定的更新
- 内容偏向“活泼”、“有眼”、“好玩”、“轻量级”

线下校宣会

关键词：直接、平等互动、有趣、场景化

- 面对面、平等交流机会如高管座谈会、学长学姐经验分享
- 明确注明薪资福利、工作任务的招聘内容
- 从当下学生的特征出发，以一种更贴近学生的方式，在宣讲会风格、语言、形式上更为年轻化、有趣
- 现场给予学生更为场景化、具象化的感受、理解

企业 VS 学生端对于开展线上、线下宣讲会的态度

企业方：

——大部分参调企业有侧重线上空宣的趋势，但暂未有具体规划



线上空宣

作用：预热 + 调动

内容：照整体的招聘流程节点、宣传节奏，相应推出不同主题的空宣



线下宣讲会

作用：贴近学生，互动交流

内容：偏向大而全的内容，答疑解惑，比如公司、招聘项目的介绍，职位、薪资待遇介绍等

学生方：

——大部分学生表示有时间的情况下会选择两者都参加，选其一参加，参加线下校宣会会是首选



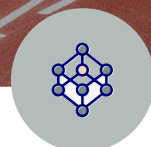
线上空宣

选择参加空宣的主要原因：

便捷、方便、快捷及灵活

对线上空宣的疑虑：

- 1) 缺乏交流的机会可能导致入职后的落差感
- 2) 客观性
- 3) 缺乏互动，问题得不到及时解答



线上空宣

选择参加校宣的主要原因：

面对面沟通的高效、方便性、可互动、较直观、真实

线下宣讲会会关注的内容

- 1) 整个企业背景的介绍，企业近些年创造了哪些成果，企业未来的发展战略规划及重点
- 2) 学生通过网络搜寻不到的一些重要讯息

对线下校宣会的建议：

- 1) 形式更加多样化——能够让学生直观地感受到企业的实力
- 2) 设置更多面对面交流时间



招聘面试——当下对线上化招聘面试效用仍存疑

疫情“催生”下线上化招聘面试的现状与挑战

线上化招聘面试的现状

现状一：疫情下，越来越多的企业开始尝试线上化的招聘面试模式

受此次疫情影响，不少企业开始尝试线上化招聘面试的模式。在同时开展 2020 秋招与春招的企业中，有超过 60% 的企业在春招中全程采用了线上化模式，而在疫情前的秋招中，这个数值仅为 10%，即使有超过半数的参调企业采用了线上线下结合的方式，但还是以线下为主。

可见，此次的疫情使得越来越多的企业开始运用线上化的招聘面试流程，或者开始慢慢搭建起、完善线上化招聘面试的平台，为将来线上化招聘面试的开展做计划、准备。

现状二：线上视频面试是运用最广泛的一种线上化工具方式

其中，在整个线上化招聘流程中，线上视频面试成了此次在春季招聘中运用最广泛的一种线上化工具方式（见表 18）。通过此次调研智享会也发现，虽然线上面试确实给予参与面试的双方一定的便捷性，但是大家对于线上面试的接受度也依然存在一定的疑虑。

从企业角度来讲，线上面试降低了面试双方的互动性、候选人的某些特质也很难隔着屏幕被辨识、面试质量也受制于周围环境、网络环境等因素；

从学生角度来说，线上面试的整体参与体验感可能不及线下来得真实、直观，透过屏幕也无法很好地感受到企业的工作氛围等等。

下图为在前期调研中选取的一些 HR 与学生们较为共性的观点：

企业端：

“会对线上的面试有效性存疑，因为通过视频的方式很多候选者的行为举止都不能看，这会造成一个很大的问题就是双方都缺乏了解，亲密度会降低。学生是很感性的，通过屏幕，企业很难让候选人感受到企业文化，候选人关怀，之前可能会因为觉得你公司的工作环境氛围等而选择你们公司，但现在这些很难传递给候选人。”

“线上的视频面试方式可能不如线下来的有效，虽然是一个未来趋势。目前也会考虑将线上招聘模式延续下去，因为候选人来自全国各地，如果都跑到一个地方面试会不方便。”

“疫情过后也是会考虑继续保留线上面试的这样一个模式，因为线上面试很方便，有些应聘者在外地就不用千里迢迢赶来参加线下面试，通过微信等方式做一个交流很方便。”

学生端：

“线下面试会比线上面试更真实 其实面对人更不会紧张一点 看屏幕不太真实。”

“线上面试较便捷，可以解决距离问题，不用来回跑，也能节省时间。”

“线下面试更方便展现自我，变得更能更自然一些，互动交流感也会更强。”

可见，无论是企业还是学生，在实践运用的过程中，对于线上面试的有效性还是存在种种不同的声音。那么在疫情过后，线上视频面试又将何去何从，企业如考虑采用，将选择怎样的适用情景条件，又该如何提升线上面试整体的体验感，将负面影响降到最低，本章将对这些问题作详细讨论。

18. 受疫情影响，企业在2020年度春季校园招聘环节作了哪些调整？N=125

采取视频面试形式	72.80%
采取电话面试形式	54.40%
采用数字化面试形式	7.20%
采用AI简历解析	7.20%
采用AI电话机器人	5.60%
采用AI聊天机器人(Chat Bot)	4.00%
要求候选人提交竞聘视频	4.00%
采用AI视频面试	3.20%
其他	0.80%

◆ 线上视频面试的挑战与应对

因线上面试隔着屏幕，学生端整体的面试体验和感受会受影响。相较于面对面的线下面试，线上面试无法很好地使候选人与面试官进行互动、肢体、眼神的交流，这不仅加大了面试官在判定候选人方面的难度，另一方面，在一定程度上可能也会造成学生无法展示自己最真实的一面。此外，在传递企业讯息方面也存在着一一定的限制性，例如工作氛围、企业文化等需要深入线下才能切身感受到的细节（见表19）。

19. 参调企业在开展线上面试时主要碰到的挑战是： N=91	
线上面试与线下面试相比，候选人的某些特质很难被辨别，如气质形象	66.67%
线上面试与候选人的互动、沟通等方面并没有像线下面试那样有效，降低面试官的有效判断	59.26%
降低候选人关怀方面的影响，企业文化有效地传递、被感知的效果会降低	25.93%
对于面试官的各方面要求会提高，企业目前未对线上面试官进行培训和考核	11.11%
前期操作较繁琐，学生需额外注册系统进行面试，hr需反复讲解操作流程	11.11%
线上面试还尚处于发展阶段，市场未成熟，企业目前处于观望状态	14.81%
其他	7.41%



线上视频面试的主要挑战

- 对于候选人能力判定难度上升
- 与候选人缺乏互动
- 企业文化、工作氛围的传递

对于候选人能力判定难度上升

- 标准化规则的制定
- 对面试官的能力提出更高的要求

候选人缺乏互动

- 正式面试前进行预热，留足交流互动时间
- 能够为候选人及时提供答疑解惑的渠道

企业文化、工作氛围的传递

- 面试前给予候选人线上面试锦囊小攻略
- 结合线上微信公众招聘号的运营，增加候选人对于企业更为具象化的了解

面对线上面试的种种挑战，赛轮集团在此次疫情中，通过迅速调整原本的春招计划，布局线上化云招聘流程，在此次疫情招聘战中，将线上化面试的所带来的负面影响降至最低。这或许与赛轮集团一直坚守的招聘理念有直接的联系，赛轮集团一直将候选人在招聘过程中的“用户体验”放在第一位，此次即使是在线上的云招聘，也力图为学生打造一个“有温度”的线上招聘体验。线上化面试对于标准化规则的制定、面试官的能力考核等提出了全新更高的要求。

同样地，丹佛斯认为“线下交流的真实体验感是线上暂时无法代替的”，所以在此次疫情下的招聘工作开展中，丹佛斯通过对招聘官的专业度、个人感染力更高标准的设定、面试前给予候选人线上面试锦囊小攻略、尽量创造线上互动机会以及结合线上微信公众招聘号的运营，增加候选人对于丹佛斯更为具象化的了解等方面的提升，将线上面试所带来的对候选人体验的负面影响降到最低。

案例启示

案例启示

赛轮集团

赛轮的校园招聘承接“信任就是最大的尊重”的企业文化理念，结合 2025 组织战略，打造“只管向前”的雇主文化，致力于让同学们在参与整个校园招聘流程中的每一个环节都拥有良好的用户体验。针对此次疫情下线上校园招聘的开展，提前预判、快速制定线上招聘流程及执行标准，为大学生打造一个“有温度”的线上招聘体验。

◎ 全方位打造校园招聘良好的“用户体验”

● 全流程、规范化、标准化的校园体系搭建

在整个校园招聘项目启动前，首先要做一个校园标准化体系框架的搭建：校园规划、人才吸引运营指引、校园招聘管理制度、执行操作手册、面试官的选拔培训认证等，确保校园招聘的每一个环节在前期都有一个明确的参考标准，让学生们感受到企业的专业及正规性。

● 高标准选拔培训下的面试官

对于面试官们的选拔，赛轮建立明确的面试官认证标准及制度，因为面试官是学生与企业在最前期建立关系时的关键人物，面试官的专业性及表现直接影响学生对于整个企业的印象。一方面对于面试官们的仪表仪态有着统一严格的标准，另一方面对于面试官们的沟通技巧与挖掘技术也有着一套较高标准的流程，比如建立了分领域的面试题库，并动态更新。

✓ 面试官的培训及认证

所有的面试官必须持证上岗，面试礼仪、沟通技巧、招聘的方法等都需认证。面试官们都为直接资源提供者或决策者，一面一般为部门负责人，二面为中心总经理，三面为集团高管，每一位面试官都需深知如何选材并为后续的培养负责，这将直接影响其评价晋升。赛轮对于面试官有着严格的选拔标准是有原因的，因为面试官是学生了解企业所接触的第一人，第一印象非常重要，这将会直接影响到学生对企业后续的评价。



● 疫情下，打造有文化、无接触、带温度的线上招聘体验

✓ 无纸化的线上简历投递

除空宣、直播之外，使用 Vlog、Plog 等喜闻乐见的形式，拉近与大学生的距离，增强传播力度；同时，为方便学生投递简历与甄选高效，全部流程实现线上化，处理效率较高也环保，通过微信端也能投递简历，后台系统支持简历一键投递、解析，并能适时对候选人的简历进度做反馈。

✓ 注重与学生之间的关系维护，及时答疑解惑

当学生投递完简历后也会及时地与学生进行信息的跟进，通过微信公众号、电话、邮箱等方式在学生有疑问时能够及时地答疑解惑，在校招期间的每个环节不断地与候选人保持沟通，倾听候选人的忧虑困惑并及时给予答复，时刻将信任与尊重的企业文化贯穿于招聘全程。

✓ 打造标准化、正规的线上面试体验

受疫情影响，线下面试无法展开的情况下，即使是移动端面试，赛轮也及时通过细节上的调整，积极地营造出如同现场面试的氛围。比如说，赛轮在视频面试前便会充分准备好视频面试板，在学生打开摄像头时确保已呈现出标准化的面试背景板，板上印有企业微信端二维码、slogan，宣传企业的形象、口号，让候选人虽然在线上，但仍能有一个标准化的、正规的与线下相差无几的面试体验。

✓ 对学生签 offer 后的持续关怀

对于已接 offer 但未入职的同学，赛轮也会持续地做情感关怀与维护。例如，赛轮特别创建了一个分享的平台，让一些爱分享的同学自发地在平台上以自运营的方式向其他同学分享一些生活中的心得感悟或者知识传递。

● 关注触达效应，将每一位学生都视为一个“有温度的触点”

有时候信息的不对称导致了很大程度上校园招聘效果的不同，招聘信息没有及时地触达到每一个学生或者目标学生，便会直接影响企业招募到的候选人的质量。

因此，赛轮将每一个人都视为一个潜在的触点，将其作为一个“有温度的触点”，帮助企业去触达更多想要链接的人。比如，即使是一个实习生，他也能通过自己的圈子让更多学生知道赛轮、了解赛轮，发挥“触点”效应，成为企业与潜在候选人的连接点。在实践的过程中赛轮发现，有些实习生会主动建立求职群，并在群内滚动发送一些企业求职信息，或行业相关内容，帮助企业去做相关的宣传工作。除微信群之外的触达，还应包括朋友圈，高校老师的社群，Banner，各大高校的微信公众号，老师推荐等方式的触达。

案例启示

丹佛斯

◎ 面对疫情，线下面试无法开展下丹佛斯所做的调整

● 提升候选人线上面试体验，将线上面试对候选人的影响降到最低

“线下交流的真实体验感是线上暂时无法代替的”

丹佛斯的面试环节通常会线上线下结合的模式，线上可以做一部分前期简单的交流，但是更重要的还是线下面对面地做真实的交流与反馈。线下交流的真实体验感是线上暂时无法代替的。

✓ 对招聘官的专业度、个人感染力设立高标准

在疫情影响，线下面试无法全面开展的情况下，丹佛斯也在做一系列的调整去保证线上面试对于候选人的选拔影响降低到最低。例如，在线上面试中会发现，候选人在视频面试时容易紧张，除了帮助候选人熟悉平台，同时通过招聘官的专业度、个人感染力的提升，尽可能帮助候选人在线上面试过程中发挥出真实的实力，展示出最真实的自我。

✓ 面试前给予候选人线上面试锦囊小攻略

除了招聘同事会给出一些个性化的线上面试建议，在线上面试之前，也会分享给候选人一份线上面试技巧的锦囊小攻略，帮助候选人更好地在视频面试之前做准备。

✓ 提供充分的交流与互动机会

视频面试的提早进入，招聘官与候选人之间会先通过语音的形式做一个前期的交流，让候选人放松地进入正式面试状态，显现出最真实的自我；同时，由于线上相较于线下在信息传递方面会有一定的缺失，为了更好的互相了解，根据面试情况会选择性地增加一轮面试，站在候选人的角度，给到他们更多机会表达自己，企业也希望通过尽可能多的沟通机会帮助候选人更好地了解公司，做一个正确的判断。

✓ 结合线上微信公开招聘号的运营，增加候选人对于丹佛斯更为具象化的了解

此外，丹佛斯利用企业微信端的招聘公众号，在候选人无法线下参观企业的情况下也能尽可能地让候选人了解、感受丹佛斯的工作氛围。丹佛斯在微信招聘平台有一个名为“360°感受丹佛斯”的板块，内容会包含丹佛斯的简要介绍，一些日常工作团队的合作活动，企业福利等等，针对不同的工厂、办

公室，在丹佛斯之家中增加了介绍板块，为不同地区的候选人提供相应工作地点的具体信息，丹佛斯还特别开设了候选人指南板块，在这个页面中，候选人对整个招聘流程一目了然。此外，在微信端企业也会持续开展一些员工故事的分享，如“员工故事系列”的专题，意在任任何的时间点，无论是候选人想进一步了解丹佛斯，还是对丹佛斯有兴趣想做一个初步的了解，都可以看到丹佛斯员工的工作状态，他们的工作体验，对未来的同事、工作氛围有一个初步的了解和印象。通过微信端的推文，丹佛斯给到候选人以及对丹佛斯有兴趣的伙伴一个更为真实的感受。

疫情后，线上化招聘面试的模式会继续延续吗？

2020年在受新冠疫情影响下，不少企业都有了“危机感”，但有“危”就有“机”，这次疫情也让许多企业在开展招聘工作时将招聘模式从较为传统的电话面试和线下面试加速发展成为线上化招聘面试的模式，HR们在尝试、感受到由面试流程从线下搬至线上化所带来招聘工作上的效率提升过后，在未来疫情过后，是否依然有可能对线上化招聘面试投去持续的关注度？

从表 20 可知，有近半数在疫情就开展线上化招聘的参调企业，在疫情结束之后仍会持续地往线上化发展、侧重。同时，也有超过 1/4 经此次疫情在开始尝试线上化招聘的参调企业，在未来仍将沿用。而仅有不到 8% 的参调企业会回归线下模式。

可见，企业对于线上化招聘的模式在未来的关注度还将持续。此次疫情也将帮助更多企业在有实践经验的基础上，更好地去规划未来线上化招聘。

20. 疫情结束后，在2021年度的秋招开展中，是否会计划沿用线上化招聘模式 N=: 143	
会，在疫情前就已经开始发展线上化招聘，会逐步向线上化招聘模式侧重	48.95%
会，经此次疫情的契机，才开始往线上化发展，并将会沿用线上化的招聘模式	23.78%
观望中，暂无具体计划	19.58%
不会，疫情结束后，将会回归线下化招聘	7.69%

◆ 疫情后线上视频面试的留存

在疫情发生后，多数企业将原本的线下面试移到了线上开展，但因线上面试一些暂无很好办法获得解决的局限性，企业在实践过程中只能尽量通过流程安排、面试场景的布置、对面试官的高要求等方面的提升改进，将对候选人招聘面试体验的影响降至最低。在前期与 HR 们的探讨中，不少 HR 也向我们提到了对于线上面试局限性的疑虑，以下是选取较具代表性的 HR 观点：

“线下可以面对面，有助于人和人之间神情的捕捉，更能反映人比较真实的情况。有些候选人线下会表现得非常紧张，线上可能以为距离感他就显得不是那么地紧张，回到工作当中，越是面对面的这样一个工作状态，可能他就没有体现出他的弱点。所以，线下面试还是非常必要的，即便线上面试在将来会是一个趋势，但线下面试有它的不可替代性。”

结合表 21 的调研结果可知，对于未来开展校招面试方式的规划、计划中，多数企业还是会考虑延续线上招聘面试的模式，仅有 0.8% 的参调企业会全程回归线下，如疫情结束。在这些考虑为候选人提供线上化招聘面试的企业中，也将视一定的情况条件下提供，主要会视岗位需考察的候选人特质及候选人所处地域位置而定。

围绕这两个方面，在前期的话题探讨中，HR 们也向我们阐述了具体的理由：

视岗位需考察的候选人特质

“像有一些职能类岗位，如秘书、行政、前台等比较注重候选人气质形象的岗位，我们会更倾向于线下面试的方式，因为隔着屏幕很难去辨别候选人的气质。而像一些偏技术编程类的岗位，这类岗位主要考察的是候选人的专业知识，所以通过线上测评的方式及一些线上结构性面试也能很好地对候选人的能力进行考核。”

“像我们主要招收的是一线店铺的销售店员，这非常考验候选人的临场应变能力及待人接物方面的表现，所以我们会回归线下面试的方式。我们通常会邀请候选人直接来店铺进行面试，这样更具场景化，能更好地观察候选人，也能让候选人提前感受、熟悉未来的日常工作环境。”

视候选人所处地域

“当候选人距离面试地点距离较远时，我们也会酌情地考虑在初面阶段给予面试者线上面试的机会，这对候选人来说也能节省一定的时间与精力，但如果是进入到招聘面试流程的较后期，像业务面或者终面阶段，我们还是邀请面试者到现场来面试，一来这样可以更好地与面试者相互之间有更好的互动了解，另一方面，如果最终予以聘用也是要到线下入职工作的，在正式入职前有更为深入、直接的交流也是比较重要的。”

□ 学生端对于线上、线下面试的体验感受

为了更好地了解线上面试的“用户体验”，本次智享会特别地通过学生版问卷的发放及采访，收集了学生端的一些真实想法和需求。表 22 显示，在参调的学生中近半数以上的学生对于线上或线下的面试并无太多的偏向性，而在剩下的学生中，更接受线下面试的人数比线上高出约 3%。在谈到具体的理由时，学生首选线下面试的理由集中在：真实、直观、互动沟通方便等因素；而首选线上面试的同学给出了便捷、节省时间等理由。而对于学生的深入采访中，学生 A 也表达了自己的观点，她认为线上面试在与人事的沟通方面并无太大的差异性，但线上面试无法让面试者很好地感受到整个企业的氛围，通过线上面试对于企业的了解只能局限于一部分，所以如果面试地点不是离得特别远，还是会首选线下面试的形式。

22. 参调学生更接受线上还是线下面试? N=150

线上、线下都可以接受，并不会会有太多的偏向性	52%
线下面试	25.33%
线上面试	22.67%

21. 疫情结束后，企业2021校招是否会为校招候选人提供线上化招聘体验N=125

会视岗位需考察的候选人特质而定	54.40%
会视候选人所在地域方面的考虑而定	48.80%
会视候选人与面试官的时间而定	35.20%
特殊情况，无法开展线下招聘工作时提供	30.40%
会继续提供，全程采用线上化招聘	24.80%
会继续提供仅在个别阶段采用线上化招聘	21.60%
其他	1.60%
不提供，会全程采用线下招聘模式	0.80%

◎ 面试距离较远愿意接受线上面试

如果与面试地点距离较远的话，我会接受线上面试的方式，但如果是比较短距离的，坐高铁在一个半小时之内的城市，我基本上会接受线下面试，那些距离过长的面试城市，如果能提供线上面试，我还是能够接受的。

◎ 线上面试对于了解企业整体氛围的局限性

线上面试看不到公司的整个整体氛围，因为线上面试只能透过屏幕直接接触到面试官本人，而看不到整个公司的全貌，或者说，在线上对于企业的了解只能局限于一部分，我对这家企业的了解仅限于我能够自己在网上搜寻到有关这家企业的相关信息，结合与人事的沟通，可能相较于线下，对于公司的了解程度还是会差了那么一点点。

就专业层面而言，线上与线下没有差得特别多，与人事的沟通方面不会相差太大，只能局限于说对公司整体氛围的把握上，线上确实是在这点上是暂时做不到的。

◎ 线下面试注重的点

● 流程正规、面试官的专业性

面试流程希望正规一些，会看重面试官的专业性，希望最终选择你是经过企业内部慎重思考后的决定，而不是随意地发放 offer。希望公司在整个招聘流程中，从接受你的简历、面试到最后发 offer 的时间段最好有 1-3 天的思考时间，如果是那种非常流程化、快速地招聘流程，比如说，当日到了就面试，面完后当天就立马发放 offer 也会让我觉得稍微不靠谱，面试完到发放 offer 最好能够有 1-3 天的思考期。

● 企业工作氛围

在线下参加面试期间，也会注意观察公司的整个工作氛围，以及每一位员工的工作状态，特别是，与我直接对接的招聘 HR，他们对自己的工作内容、职责是否有一个清晰的认知、流程，我对公司的第一印象肯定是从人事开始的，通过我与他的谈话过程，我基本上能判断公司的日常运作状况。

● 全程与企业沟通的畅通性

负责招聘的人事是与候选人直接对接的，所以在整个招聘流程中也是希望能够与人事有及时保持沟通的渠道，在公司接受简历后，也可以发送一封邮件或者以电话的形式通知到候选人，这样也能够增加企业与候选人之间的沟通联系，提供更多的沟通机会能增加我对一家企业的好感度，我会更倾向于选择与我有更多交流的人事与企业参加面试。

● 招聘流程全程的清晰性

入职之后的培训及上岗流程，公司需要有一套自己的标准流程，实习期通过考核的标准也应当明确透明化，考核标准在实习前就应清楚了地告诉学生，让入职者能够感受到企业的专业，明确自己在入司后应该做些什么事情。从招聘到最后 offer 发放，包括入职后实习期的渡过，正式上岗，每一个环节都需要有一个清晰的流程。

◆ 线上招聘面试常见的实现形式

本小节将首先介绍一些被大家所熟知的实现线上化招聘的工具，之后根据这些工具、媒介的特性，以及目前市场上的应用成熟度、效果去探讨线上化招聘在未来的发展趋势，是否对于招聘效率提升方面有所助力，以及适宜的应用场景。

□ 一些线上化工具

目前市场上比较常用的线上化工具主要可以分为两个方面：



1. 平台类

- 1) 视频面试
- 2) 数字化面试



2. 引入 AI 技术

- 1) AI 电话机器人
- 2) AI 文字聊天机器人
- 3) AI 视频面试

1. **视频面试**：通过互联网与视频技术建立 HR 与求职者之间的连接，使双方不用同时出现在某个特定地点就能进行交流。
2. **数字化面试**：这类技术工具和视频面试极为类似，它们之间最大的差别是面试官和求职者不再是通过视频进行面对面的交流。在“数字化面试”中，面试官可以在工具平台上发布问题，这类问题大部分都是以文字形式出现在系统当中，再由面试者回答。根据需求的不同，面试者提供的回答可以是视频或者文字，系统会保存这些信息并传给面试官。
3. **AI 电话机器人**：永不离线的 AI 电话机器人可以被 HR 用来邀约候选人，它不知疲倦不带情绪地完成邀约工作。
4. **AI 文字聊天机器人**：与应聘者进行智能对话，人工智能助理还可以提供一些人才搜索、推送和面试日常安排的工作，提供自动、实时、独特的提醒和信息，能够让候选人获得多项服务功能。
5. **AI 视频面试**：通过对候选人的回答内容、表情和声音特质的 AI 自动打分，HR 可以在同一个时间段评估完所有的候选人，将最适合企业的候选人快速地挑选出来，这样后续的人类面试官只需要选择自己喜欢的候选人便可。

□ 疫情下企业选择的线上化招聘面试工具

从表 23 可知，受疫情影响，企业在招聘面试转线上化中，超过 70% 的企业选择了通过一些平台如微信端、zoom 等，或企业自建的系统，采用视频面试的形式。而 AI 技术在招聘面试方面应用的比例还不是特别地高，仅有少数企业目前正在采纳应用阶段。

许多 HR 们在前期话题探讨的过程中也表达了对于 AI 有效性的疑虑，大部分企业对于 AI 技术还是呈市场观望的状态，但同时对于 AI 在招聘中的应用领域，能够发挥的效应关注度是非常高的，因此我们将在下一小节中浅谈 AI 在招聘领域的应用。

23. 受疫情影响,企业在2020年度春季校园招聘环节作了哪些调整? N=125

采取视频面试形式	72.80%
采取电话面试形式	54.40%
压缩面试轮数,缩短招聘周期	20.00%
采用数字化面试形式	7.20%
采用AI简历解析	7.20%
采用AI电话机器人	5.60%
采用AI聊天机器人(Chat Bot)	4.00%
要求候选人提交竞聘视频	4.00%
采用AI视频面试	3.20%
其他	0.80%

□ 浅谈 AI 在招聘领域的应用

✓ AI 在招聘领域较适用的场景：初筛，劣汰

根据智享会 2020 最新发布的《人工智能 AI 在人力资源领域的应用与展望》研究报告中提到：

“人工智能是以事实和规则为基础，对人类的专业知识进行模拟。但是就目前而言，AI 还不够‘聪明’，远没有达到替代人类智能的阶段。”

但是，随着机器学习、深度学习、自然语言处理等认知技术的成熟发展，AI 技术在海量信息处理和分类上已经比人类更优秀。换言之，现阶段的 AI 技术在处理重复劳动的工作上已经可以替代人类，例如信息检索和分析等。由此可见，利用 AI 提高工作效率是一项普遍需求。”

我们听到不少招聘领域的 HR 提出，70-80% 的工作都是日常事务性的筛选工作，经常筛选的环节包含：简历筛选适合岗位的候选人、电话沟通确认求职意向。AI 可以学习或解决问题的能力，在招聘应用中，这项新技术旨在简化或自动化招聘工作流程的某些部分，特别是重复的、大量的任务。AI 在这其中，可以通过对于人才简历数据解析来完成初步的筛选工作，过滤掉大量不合格的候选人。其次，通过交互工作确认候选人的求职意向，剔除到场率不高的群体。

在初筛阶段，针对招聘初筛的 AI 技术产品类型也很多，可选的 AI 工具也是较多的，如以下几类：AI 文本聊天机器人、AI 电话聊天机器人、AI 简历解析与人岗匹配、AI 面试初筛。

如果人工智能能够成功地自动完成诸如筛选简历或安排面试等耗时、重复的任务，甚至能用多模态的 AI 视频面试把所有投递简历的都 100% 面试一遍做初筛，那么对于招聘人员来说，人工智能招聘就是一个福音。

人才初筛：简历初筛、面试初筛



- 痛点：招聘中简历初筛带来的大量重复性工作

- AI 解决方案：智能人才“初筛”

随着 AI 技术的不断发展及 HR 对智能化、AI 化认知的进一步提升以及工作行为习惯的改变，AI 在招聘领域的应用也将逐步深化，帮助企业的 HR 从繁重、重复性的工作中真正解脱出来，将精力花费在人才能力的搭建、发展、保留上，从而提高企业人效，真正做好企业中的战略伙伴。

在 AI 实践应用方面，玛氏将 AI 技术引入，主要应用在初筛阶段，将 HR 从大量重复性繁重的工作中释放出来，大大节省了组织工作和面试时间工作，同时也节约了同学们舟车劳顿的时间及费用。玛氏也在不断地累积数据，通过有效性验证，同步提升招聘人员的技术能力和产品设计思维。



案例启示

案例启示

玛氏

◎ 招聘流程, AI 技术在初筛方面的应用

● 引入 AI 电话面试, 增加初筛力度, 提高招聘效率

以往第一轮会是 attitude test 线上智力测试, 之后便会开展一面线下小组面, 因为前期的线上筛选力度不大, 所以一般来线下小组面的人数也会较多, 这大大加重了 HR 和上级经理们的工作量。为提高招聘效率, 从去年开始, 玛氏引入了 AI 电话面试, 放置在原本小组面之前, 让面试官们更便捷地通过让候选人在线上回答问题的方式来做初筛, AI 电话面试合格的同学才会进一步地邀请他来到线下参加小组面试, 增加的环节大大减少了线下来参加小组面试的人数, 减少了大量的组织工作和面试时间工作, 同时也节约了同学们舟车劳顿的时间及费用。

● AI 技术在招聘流程中的应用: 基于企业实力、全方位评估数据结果、劣汰

面对 AI 技术的日益发展, 越来越多的企业将目光投向了这门技术, 但 AI 的应用效果还是得基于企业的现状及真实数据的评估后, 再做进一步分析得出结果。前期试用 AI 阶段, 可评估那些经由 AI 面试及人工对于测评结果打分后的候选人, 最终拿到 offer 的概率, 在做过评估之后就会比较清晰地了解到面试问题设计是否合适, 给予学生的面试体验流程是否合理, 通过这些招聘流程初导出的结果能为企业带来多大的信心帮助筛选到合适的候选人, 它的相关性有多大的联系。在前期做完这一系列的评估之后也将帮助企业更有针对性地去应用 AI 技术开展接下去的校园招聘工作。玛氏目前还是依赖全人工进行评分, AI 技术在很大程度上节省了招聘前期的大量重复性的面试工作, 并提供了出色的候选人体验, 但更进一步的应用, 例如自动评分和筛选, 我们希望能有更多数据累积, 通过有效性验证, 同步提升我们招聘人员的技术能力和产品设计思维。

综上所述, 疫情下促进了企业搭建线上化招聘面试模式的进程, 不少企业开始引入了线上化招聘面试的工具, 开始在招聘面试中应用线上视频面试的方式或者引入 AI 技术。

在 AI 技术在招聘领域的应用方面, 目前还未形成一个较为成熟完善的市场, HR 们对其仍抱以观望态度, 但是对其往后的市场发展趋势关注度较高。

目前, AI 较适用的场景在于对于候选人的初筛阶段, 在这个阶段, 工作对于 HR 们来说是相对重复性较高并且量较大的, 常见的有: 对于候选人基础信息及必备能力的初筛、面试邀约等工作, 引入 AI 技术可以有效地节省 HR 们的时间与精力, 提升招聘效率。

线上面试的方式相较于线下面试, “便捷性”成了无论是 HR 或者是学生对线上面试共同的“标签”。通过调研发现, 超过半数的学生对于线上、线下面试的形式并无明显的偏好性, 但仍有 1/4 的学生对于线上面试有效性存疑, 认为线上面试的对于了解企业整体氛围、互动等方面有限制。

在对未来招聘计划的规划中, HR 们仍将会保留往线上化发展的趋势, 结合当下的情况, 线上面试将会主要视岗位需考察的候选人特质、候选人所处地域酌情考虑提供。

智能线上化将会是未来的一个发展趋势, 但它对招聘领域的有效性还是得用更多的时间与实践去证明, 去完善, 去做不断地改进与提升。



标杆数据

其他企业数据

24. 2020企业秋季招聘集中开展的月份N=181		25. 2020企业春季招聘集中开展的月份N=92	
9月	35.90%	3月	42.40%
10月	30.40%	4月	25.00%
8月	12.20%	5月	13.00%
7月	7.20%	2月	12.00%
6月	6.10%	6月	3.30%
12月	4.40%	7月	2.20%
11月	3.90%	1月	2.20%

26. 企业最近一次开展的校园招聘中,可接受的毕业生群体范围为: N=182	
毕业一年内的学生	68.68%
毕业两年内的学生	17.58%
只招收应届生毕业生	13.74%

27. 企业选择招收毕业一年以上的学生的主要原因? N=83	
选择人才范围更广	36.14%
经历过一段时间历练的毕业生更了解自己需要什么(稳定)	26.51%
其他	21.69%
毕业生有“慢就业”的倾向	15.66%

28. 企业计划2021校园招聘的人均预算投入,较2020校园招聘预算投入的变化约为:【招聘预算不包括入职员工的工资和培训费用】N=40	
基本持平	52.50%
缩减10%以上	15.00%
增长5%-10%以内(含10%)	12.50%
缩减5%-10%以内(含10%)	7.50%
增长5%以内(含5%)	5.00%
增长10%以上	5.00%
缩减5%以内(含5%)	2.50%

29. 企业开展空宣的主要考量因素为: N=62(线上线下不同目的可搭配)	
可吸引、覆盖的人群数量	29.17%
可收集到简历的数量	19.64%
招聘预算,所需投入成本	16.67%
可为线下校宣引流的人数	16.67%
通过空宣,最终进入面试阶段的人数	6.55%
通过空宣,最终签约offer的人数	5.95%
筹备时长	4.76%
其他	0.60%

30. 贵公司2020校园招聘空中宣讲集中开展的时间是			
秋招N=81		春招N=41	
9月	30.86%	3月	36.59%
10月	23.46%	4月	24.39%
11月	14.81%	5月	21.95%
8月	8.64%	2月	7.32%
7月	7.41%	6月	7.32%
12月	7.41%	7月	2.44%
5月	4.94%	8月	0.00%
6月	2.47%	9月	0.00%

31. 企业开展空中宣讲会的主要原因是N=62	
受疫情影响,无法开展线下校宣	56.45%
提升影响力:雇主品牌推广、扩大雇主品牌影响力、企业文化宣传的方式之一	53.23%
顺应市场趋势	51.61%
引流量大,覆盖面广,受众人数多(因招聘岗位专业背景不限、招聘需求量较大等原因)	46.77%
作为线下校园宣讲的辅助宣传,为线下开展校宣做引流	40.32%
节省成本,减少差旅成本,投入的人力物力财力较小	35.48%
便捷,不受地域限制,省去hr舟车劳顿的时间	25.81%
是一种受学生普遍喜欢、接受的方式之一	24.19%
历年开展空宣会带来的效果较满意,与预期效果较接近	12.90%
上一年度线下校园宣讲的效果不如预期	9.68%
其他	0.00%

32. 企业开展空中宣讲的平台或渠道是N=62

招聘网站(如智联、前程无忧等)	70.97%
参加学校举办的空中双选会平台	43.55%
高校就业网站	33.87%
企业微信公众号	29.03%
参加由政府机构举办的空中双选会平台	20.97%
抖音	19.35%
腾讯会议	11.29%
其他	11.29%
哔哩哔哩	8.06%
钉钉	4.84%
ZOOM	3.23%
一直播	1.61%
斗鱼	1.61%
YY	0.00%
虎牙直播	0.00%

33. 企业每年集中性地开始开展线下校园宣讲会的时间

秋招 N=120		春招 N=44	
9月	70.00%	3月	65.91%
10月	21.67%	2月	27.27%
8月	5.00%	1月	2.27%
7月	3.33%	5月	2.27%
11月	0.00%	6月	2.27%
12月	0.00%	4月	0.00%

34. 企业在线下宣讲会上发放的面试相关福利有哪些? N=129

简历免筛卡	42.64%
终面直通卡	29.46%
免初面名额	27.13%
内推名额	27.13%
免笔试名额	26.36%
不设置福利	19.38%
其他	0.00%

35. 在开展异地宣讲,企业承担差旅费的情况下,企业会在宣讲会站点完成哪些工作N=129

简历初筛	82.95%
HR面试	74.42%
笔试	61.24%
业务部门负责人面试	58.91%
发放offer	20.16%
其他	4.65%

36. 企业开展空宣与线下校园宣讲会的顺序 N=129

只开展线下校园宣讲会	36.43%
同步进行空宣与线下校宣,空宣转播线下校宣的内容	34.11%
会先开展线上空宣,再进行线下校宣	17.05%
会先开展线下校宣,再进行线上空宣	6.98%
只开展线上空宣	5.43%

37. 受疫情影响,线下双选会无法举办的情况下,企业是否有参加学校举办的线上空中双选会N=126

是,有参加	54.76%
否,未参加	45.24%

38. 企业参加空中双选会的主要原因是N=69

企业雇主品牌宣传	78.26%
人才吸引	57.97%
增加与学院之间的粘性	57.97%
空中双选会的平台稳定、便捷,方便招聘工作的开展	44.93%
对于新模式的尝试	43.48%
来自学院老师的推荐	39.13%
来自政府机构的推荐	15.94%
其他	0.00%

39. 企业在空中双选会期间完成的工作N=69

简历收集	53.62%
完成简历收集和初面筛选的工作	30.43%
完成从简历收集、面试、签订三方协议的一系列招聘工作	15.94%
其他	0.00%

40. 企业在疫情结束后,是否会继续沿用空中双选会N=69

是	69.57%
还未决定,观望中	26.09%
否	4.35%

其他学生数据

41. 参调学生开始规划毕业后发展的时间N=150

大三	52.67%
大二	17.33%
大四下学期	14.67%
大四上学期	10.00%
大一	5.33%

42. 参调学生目前毕业后会选择的发展方向N=150

就业	56.00%
继续读书深造	35.33%
慢就业：毕业后既不打算马上就业，也不打算继续深造，慢慢思考未来发展方向	4.67%
自主创业	2.67%
自由职业者	1.33%
不就业	0.00%
其他	0.00%

43. 参调学生在考虑职业发展方向时，主要考虑的因素有N=150

结合自身的专业背景	80%
结合自己的实习经历	41.33%
目前发展势头较快的行业	36.67%
并无明确目标行业，海投，根据收到的offer再做选择	8.67%
不会考虑太多因素，任何行业都愿意尝试	5.33%
其他	4.67%

44. 学生在求职时，是否具备相关的实习经验N=150

以往的实习经历在投递时会做相对应的参考，也会投递一些无相关实习经验的岗位	59.33%
是，只会根据以往实习的工作岗位、内容，投递相关的全职岗位	18.00%
否，上学期间并未积累任何实习经历	12.00%
否，实习经历与最终求职岗位相关性不大	10.67%

45. 参调学生在选择实习岗位时，是否考虑为毕业后的求职方向积累经验N=116

会，在选择实习时便已有明确的求职方向、规划	75.86%
否，在选择实习岗位时并未有明确的求职方向、规划	23.28%
其他	0.86%

46. 毕业后，参调学生会选择工作发展城市的第一选择N=150

非家乡城市--一线城市(北京、上海、广州、深圳)	35.33%
非家乡城市--二线城市(南京、武汉、沈阳、天津、西安、成都、重庆、杭州、青岛、大连、宁波、济南、哈尔滨、长春、厦门、郑州、长沙、福州、乌鲁木齐、昆明、兰州、苏州、无锡、南昌、贵阳、南宁、合肥、太原、石家庄、呼和浩特等省会城市、自治区首府城市和其他副省级城市)	27.33%
家乡城市--二线城市(南京、武汉、沈阳、天津、西安、成都、重庆、杭州、青岛、大连、宁波、济南、哈尔滨、长春、厦门、郑州、长沙、福州、乌鲁木齐、昆明、兰州、苏州、无锡、南昌、贵阳、南宁、合肥、太原、石家庄、呼和浩特等省会城市、自治区首府城市和其他副省级城市)	18.67%
家乡城市--一线城市(北京、上海、广州、深圳)	14.67%
家乡城市--三、四线城市(除上述以外的城市)	3.33%
非家乡城市--三、四线城市(除上述以外的城市)	0.67%

47. 参调学生会给自己找到第一份工作设置的时限N=150

毕业前的半年内	28.67%
毕业前的半年或更早	28.00%
毕业前的3个月内	18.00%
不设期限，直到找到满意工作为止	8.67%
毕业后半年内	6.00%
毕业后1个月内	4.67%
毕业后3个月内	4.00%
毕业后一年内或更长	1.33%
其他	0.67%

48. 学生在求职时是否已有明确的职业发展规划N=150

仅对近一年的职业发展有规划，未来未知	47.33%
否，入职后再做进一步规划	33.33%
是，已明确未来三年的职业发展规划	18.67%
其他	0.67%

49. 学生在接受、选择企业offer时，最主要考虑的因素有：N=150

职业发展路径、机会	66.67%
薪酬福利	62.67%
岗位工作内容与自身能力的匹配度	56.00%
岗位工作内容与自身兴趣的匹配度	42.00%
企业所处的行业发展前景，行业性质	22.67%
企业文化	18.00%
应聘面试过程中对企业的整体感受、企业工作氛围	10.00%
自身的原因(如：配偶原因、家庭原因、身体素质原因等因素)	7.33%
交通通勤时长	4.67%
其他	0.67%

50. 如将线上化测评的形式改为线上化游戏测评, 是否会增加参调学生完成的积极性N=150

常规化的测评与游戏化测评模式都可接受, 并不会有多大区别	54.00%
是, 游戏化测评增添了趣味性	45.33%
更偏爱常规化的测评形式	0.67%

51. 参调学生在参与企业招聘流程时, 会看重企业以下哪些方面N=150

清晰、安排合理的招聘流程	79.33%
与HR及时保持沟通, 如遇问题能及时获得解答	63.33%
接待人员、面试人员的专业性	46.67%
招聘流程中每个环节的及时提醒	41.33%
可随时自行查看最新的招聘进度	23.33%
给予异地应聘者报销差旅费	15.33%
主动带面试者参观企业	11.33%
面试等待期间准备茶水和点心	6.00%
为接受offer的学生举行典礼	4.67%
免费提供面试期间的午饭或晚饭	4.67%
提供签约/入职礼物	4.00%
其他	0.00%

52. 参调学生能够接受企业设置的面试轮数N=150

二轮及以内完成	47.33%
三轮完成	46.00%
无所谓	4.67%
四轮及以上完成	2.00%

53. 参调学生喜欢的校招面试安排方式N=150

多轮面试一天内一次性完成	50.00%
多轮面试在不同的日期分次完成(同一城市)	42.67%
多轮面试在不同的日期分次完成(不同城市)	4.00%
无所谓	3.33%



案例启示

案例启示

丹心育人，创想未来——丹佛斯校园招聘实践分享



童懿

雇主品牌推广
丹佛斯中国

丹佛斯的校园招聘主要由两个板块组成，第一个项目为“丹佛斯管培生”（PGP）项目，每年由丹佛斯总部主导在全球招募，历史悠久，创办至今已有 40 多年的历程，为丹佛斯输送了一代又一代的优秀顶尖人才，许多目前就职于丹佛斯的高管都来自于 PGP 项目。第二个为“校园英才成长项目”。因丹佛斯管培生（PGP）项目定位为全球化的招募，而本研究报告主要研究内容为中国地区的校园招聘，所以本篇访谈内容将详细地介绍“校园英才成长项目”（以下案例出现的“实习生校招项目”指“校园英才成长”实习生项目）。

校招项目

校招项目的概况

校园英才成长项目从 2018 启动，根据丹佛斯各事业部需求，定向招募目标人群为大三及研二的在校大学生，整个项目会包含一定时间的实习期，软硬技能培训，1-2 个岗位的轮岗，同时配备职场导师助力学生适应从学习环境到工作环境的过渡。在一定实习期后，公司会对学生的综合表现进行考核反馈，并根据候选人不同的优秀素质提供正式的长期岗位。由校招项目转正是丹佛斯每年招募优秀学生加入丹佛斯的主要来源之一，

实习生项目开展的流程与周期

3—4 月：进入校园做宣讲，锁定候选人邀请其参加线下 open day

5—6 月：通过面试的同学确认实习期

6—10 月：开展实习

10 月：向合适的候选人发放正式全职 offer

校招项目会在每年的上半年开展，3、4 月份春招期间启动项目之后便会进入目标院校做深入的校园宣讲，再选取出一定数量的优秀候选人，邀请其参加企业的 Open Day，通过面试的同学将会在 5、6 月份确认实习期，选择这个节点也是充分考虑到学生可充分利用暑假期间进行实习，在实习期间表现优异的候选人，在双方达成良好的共识下，10 月会发正式的 offer。

通过实践，拉近企业与学生的距离

重要的是，在招募实习生之前，企业内部会首先确定招聘需求、招聘岗位的职能性质，然后再根据这些数据去制定实习生的招聘计划。企业通过校招项目不仅可以在此期间深入考察学生各方面的能力，也能帮助学生通过切身经历更好地理清对于职业选择上的困惑。

通过实习，帮助学生适应并规划即将到来的职场生活

丹佛斯前期通过和学生们的互动发现，很多同学对自己未来职业的选择上是有些迷茫的，他们会困惑于选择我喜欢的工作还是选择自己适合做的工作的问题。

通过校招项目可以帮助学生理清此类问题的思路。此外，学生通过看到、听到的一些企业的介绍、岗位介绍等信息所带来的感受及理解，与身临其境地通过实地体验带来的理解感受是完全不同的，处理事情的方式、工作环境是有区别的，通过实习期的过渡，学生可以感受到哪些职位是其感兴趣同时也是其可以胜任的，帮助同学们更好地从“我觉得”过渡到“我知道”的转变。

校招项目在设计时特别包含了职场导师以及相应的培训课程，特

别是培训课程，考虑到面向年轻学生，在课件的内容和讲授方式做了个性化设计，以期帮助学生尽快适应从学生到职场人的身份变化。同时在10月公布正式的offer，但是实习期可以一直持续到学生毕业，也是给到同学们更多空间和自主权，对自己的未来有一个更为实际和深入的规划。

校园宣讲会

前期宣传：打通线上+线下双通道的宣传渠道，精准传达

每一年丹佛斯都会根据当年开放岗位的地点、职能去确定目标院校做校宣。校园宣讲会前期主要通过老师的宣传、同学宣传（之前参与过实习项目的同学在校内进行宣传、已入职的员工向母校的学弟学妹进行宣传）、平台（企业招聘微信公众号的宣传）等多种渠道进行推广。在项目宣传期间，丹佛斯的微信招聘平台会相应地发布一些有关校园招聘、实习生工作体验的文章，方便老师、同学、同事等在宣传时做一些转发，打通线上与线下同步的宣传渠道和宣传内容，更精准地向同学们传达信息。此外，在开展宣讲会之前的各种宣传活动，都会将宣传目标细化到学校的相关院系，目的是精准获取相关专业背景的同学的关注。

营造生动的气氛，打造走心的内容——贴近95、00后的校宣会场景化的宣讲内容为学生营造对未来工作更为具象化的印象

在举办校园宣讲会时，HR会与用人、业务经理共同进入校园，向学生做一些深入的分享，比如会邀请实习岗位所属部门的部门经理做详细的介绍，内容包含这个部门具体的业务模块以及实习岗位日常的工作内容、在团队中所发挥的作用、部门经理自身的经验分享及心得感悟。通过一系列的分享，希望同学们从中能对这个岗位本身以及未来的工作场景、内容、氛围有一个初步的印象。

从细节处彰显活泼、贴近学生喜爱的风格

在宣讲会上除这些基本信息的传递之外，丹佛斯也会考虑一些小细节，如ppt制作的版面风格、文字呈现的语言、更贴近学生喜爱的风格，设计可以吸引学生的互动环节（例如有奖竞猜、记录现场的拍立得照片等），布置一些彰显特色的小纪念品和摆设，营造有活力又有企业特色的现场氛围。

演讲与播放视频互相穿插

在宣传的形式上，除了传统的presentation演示，期间也会穿插一些视频故事，学长学姐真人秀分享等，通过多种呈现方式的互相穿插，给到同学们不同的感受。

贴近学生的职场分享

在分享方面，会安排职场经历故事，在选择演讲嘉宾时，会挑选企业内部在职的学长学姐，或者和同学们年纪较贴近专业相仿的同事，相似的背景更容易与同学们产生共鸣，职场故事的分享并不是以老师授课的形式、氛围去做一个教育，而是通过营造一个同等的交流机会与学生深入沟通，为他们未来的就业择业带来启发。

通过小而精的Open Day加深学生对于丹佛斯的印象

通过open day为学生营造一个对丹佛斯更为清晰的印象

通过宣讲会与学生近距离的接触、沟通，丹佛斯和学生对于彼此有了一定的了解。在此期间，企业也会选择一部分同学，邀请其参加企业开放日，实地探访企业，真实体验办公环境和状态，以此帮助学生在实习之前对企业有一个实地的、更为清晰的感受。

在开放日除了带领学生们参观、了解丹佛斯，也为学生们安排了一些面试技巧的讨论分享以及实践，丹佛斯了解到这方面的知识正是学生较为感兴趣的话题，对于这些无法绕开的传统话题，丹佛斯尝试在小而精的开放日通过分组讨论的形式，让同学们从听众的角色转换成参与者，与企业HR对话交流，提升体验。对于企业，可以在面试实践、演练的过程中，同时进行实习生项目的面试环节，提前锁定最适合岗位的优秀候选人，令校招流程变得更高效。

开放日参与学生的数量是相对较少的，因为丹佛斯希望来参加开放日的每一位学生都能够充分感受丹佛斯的企业文化、工作氛围，让每一位学生的心声、想法都能被听到。

多途径渠道提前锁定、邀请候选人参与开放日

选择参加企业开放日的学生不仅仅只是通过校宣会一种途径，而是多样化的渠道，比如在其他丹佛斯与校园合作下开展各类竞赛活动上发现潜在年轻人才，提前锁定合适的优秀候选人，并邀请其参加企业的开放日，可以说开放日将丹佛斯通过各类不同渠道获取的优秀学生候选人聚集在一起，通过实地探访体验，使他们对未来在丹佛斯的工作有更为深刻的印象。





有的放矢形式下的校企合作

前期精准筛选院校并根据院校类别开展定制化活动

在合作院校的选择上，会从专业、地理位置、过往校企合作形式等多种维度考虑。

结合企业招聘需求，开展一些定制化的活动，进一步地去贴近候选人，比如，今年校招项目计划开展地为上海和北京，那么会有限选择在这些地区的院校做线下的推荐、宣传与合作，其他学校则会通过线上的形式进行推广。

与此同时，企业也会复盘去年校企合作的成效，相关院校实习生的表现，找寻最为贴近企业需求的学生人才画像，再从中挑选出目标院校进行线下合作，其他的院校则会从线上做覆盖，以有的放矢的形式开展校企合作。例如在2019年举办的丹佛斯创想未来可持续挑战赛，就是以类似的形式开展的。该活动面向所有大学生，在微博、微信、千聊等平台进行线上宣传推广，同时丹佛斯在六个目标院校定制开展了线下宣讲以及互动活动。

多元化的校企合作模式——持续吸引目标候选人

丹佛斯与院校有开展一系列多样化的校企合作模式，如奖学金项目、向学校捐赠实验室器材等设备、支持大学生创新竞赛、与学生组织合作开展挑战赛。

与大学生组织合作开展挑战赛

2019年丹佛斯与创行学生组织合作举办“创想未来可持续发展挑战赛”系列活动，该活动以丹佛斯品牌概念为出发点，企业理念为立足点，鼓励学生的创新精神及高效发展理念。整个活动包含了可持续发展挑战赛、创想未来校园路演、企业创新展会、未来力企业与生论坛、高管午餐会等一系列活动。通过多维度多渠道的赛事参与，加深学生对丹佛斯的了解，与丹佛斯一起创想未来。



与行业协会联合举办的竞赛项目

作为行业领导者，丹佛斯也持续与行业协会合作推出面向全体大学生的创新竞赛活动，例如丹佛斯杯中国制冷学会创新大赛，项目搭载了整个制冷行业学会，并额外设立丹佛斯奖项，面向全体大学生。虽然因为竞赛的专业性，相对而言大一的同学参与的比例较低，但这些同学的报名本身，体现了他对专业的兴趣，也是企业未来潜在的候选人，通过连续性的竞赛合作项目，丹佛斯在专业领域持续助力这些学生的成长，加深雇主品牌形象。通过专业竞赛的合作去发掘人才，吸引人才，也是企业寻找潜在学生人才的一个有效渠道。

其他线下路演活动

在多种校企活动中，丹佛斯也会结合不同活动契机举办一些线下的路演活动，比如设定主题的专业赛事路演活动、职业见习日等，与目标院校学生近距离接触、互动，深化学生人才对于企业的印象。

开展以上这些与学校不同形式的合作活动，主要目的是为了持续吸引，多维度贴近学生，希望这些优秀的候选人未来可以加入丹佛斯。



面对疫情，线下面试无法开展下丹佛斯所做的调整

提升候选人线上面试体验，将线上面试对候选人的影响降到最低

“线下交流的真实体验感是线上暂时无法代替的”

丹佛斯的面试环节通常会线上线下结合的模式，线上可以做一部分前期简单的交流，但是更重要的还是线下面对面地做真实的交流与反馈。线下交流的真实体验感是线上暂时无法代替的。

◆ 对招聘官的专业度、个人感染力设立高标准

在疫情影响，线下面试无法全面开展的情况下，丹佛斯也在做一系列的调整去保证线上面试对于候选人的选拔影响降低到最低。例如，在线上面试中会发现，候选人在视频面试时会容易紧张，除了帮助候选人熟悉平台，同时通过招聘官的专业度、个人感染力的提升，尽可能帮助候选人在线上面试过程中发挥出真实的实力，展示出最真实的自我。

◆ 面试前给予候选人线上面试锦囊小攻略

除了招聘同事会给出一些个性化的线上面试建议，在线上面试之前，也会分享给候选人一份线上面试技巧的锦囊小攻略，帮助候选人更好地在视频面试之前做准备。

◆ 提供充分的交流与互动机会

视频面试的提早进入，招聘官与候选人之间会先通过语音的形式做一个前期的交流，让候选人放松地进入正式面试状态，显现出最真实的自我；同时，由于线上相较于线下在信息传递方面会有一些的缺失，为了更好的互相了解，根据面试情况会选择性地增加一轮面试，站在候选人的角度，给到他们更多机会表达自己，企业也希望通过尽可能多的沟通机会帮助候选人更好地了解公司，做一个正确的判断。

◆ 结合线上微信公众招聘号的运营，增加候选人对于丹佛斯更为具象化的了解

此外，丹佛斯利用企业微信端的招聘公众号，在候选人无法线下参观企业的情况下也能尽可能地让候选人了解、感受丹佛斯的工作氛围。丹佛斯在微信招聘平台有一个名为“360°感受丹佛斯”的板块，内容会包含丹佛斯的简要介绍，一些日常工作中的团队合作活动，企业福利等等；针对不同的工厂、办公室，在丹佛斯之家中增加了丹·介绍板块，为不同地区的候选人提供相应工作地点的具体信息；丹佛斯还特别开设了候选人指南板块，在这个页面中，候选人对整个招聘流程一目了然。此外，在微信端企业也会持续开展一些员工故事的分享，如“员工故事系列”的专题，意在在任意的时间点，无论是候选人想进一步了解丹佛斯还是对丹佛斯有兴趣想做一个初步的了解，都可以看到丹佛斯员工的工作状态，他们的工作体验，对未来的同事、工作氛围有一个初步的了解和印象。通过微信端的推文，丹佛斯希望给到候选人以及对丹佛斯有兴趣的伙伴一个更为真实的感受。

案例启示

战“疫”之下，玩转校园招聘——华宇信息校园招聘实践



王真真

校园招聘负责人(资深校园招聘经理)
北京华宇信息技术有限公司

随着华宇信息近年来的不断壮大，企业对于人才的需求也日益增长，凭借着长期以来对人才招募的重视以及“从娃娃抓起”的人才梯队建设理念，华宇信息在校园招聘方面有着完善的体系建设，同时在校企合作、人才蓄水、校宣会等方面都在做不断地创新尝试。

华宇每年的校园招聘分为两次开展，一次是秋季招聘，一般会完成招聘总额的60%，剩余的一部分名额会留置来年的春季招聘中进行补录。根据公司未来三年战略规划，同时结合外部环境变化，企业对于校园招聘的定位也进行了一些调整。未来的校园招聘会更加聚焦高潜力人才引进与培养，更好实现公司人才结构合理、人才梯队搭建的目标。

实习生计划

THUNISOFT 华宇
—— 华宇2019届实习生招聘 ——

风华正茂
与你同行

THUNISOFT 华宇 2019 校园招聘

扫码网申

公司介绍
北京华宇信息技术有限公司成立于2009年，注册资金3亿元，目前员工规模2400人，系华夏集团旗下全资子公司，全国主要从事电子政务产品与服务业务，司法部、检察院信息化建设领域市场占有率第一，华宇连续十年位列中国电子政务IT解决方案供应商10强，荣获中国软件十大影响力品牌称号。公司为2019届毕业生提供了全国范围内的工作岗位，并通过完善的培养计划及晋升机制，保障员工的持续成长。

实习岗位

研发类		
软件工程师 (Java方向/Web方向)	北京、南京、广州、成都	
测试工程师	北京、南京	
需求工程师	北京、南京	
法律分析师	北京	

服务类		
运维工程师 (软件技术支持方向)	全国	
运维工程师 (系统服务方向)	全国	

营销类		
售前工程师	全国	
运营专员	北京	

关注我们
华宇主页: www.thunisoft.com
招聘邮箱: xyzhaopin@thunisoft.com
联系方式: 010-62622884招聘热线

招聘微博: 华宇招聘
微信公众号: 华宇招聘

在对人才需求、特别是对高潜人才需求不断增加的今天，华宇通过目标高校实习生计划，前置锁定及获取优秀应届生，避开秋季校园招聘争夺人才的高峰期，与目标候选人提前建立良好的互动关系。

华宇开展实习生项目主要出于三个目的:人才锁定、雇主品牌搭建、长期稳定的校企合作。

秋招的预热项目，提前锁定高潜人才

最初开展实习生计划主要为满足业务部门对实习生的需求，随着每年项目不断演化，实习生计划逐渐成为企业高潜力人才引进的重要方式，提前入校去锁定潜在的优选候选人，根据大家在实习期的表现，最终转化为校招的应届生。

搭建与学校长期稳定的双向合作关系

此外，借助实习计划，企业与目标院校达成长期稳定的合作关系，在全年不仅仅是校招季，都能与学校保持合作关系，企业为学校提供实习机会，学校为企业提供相应人才，形成一个双向且良性的人才流动过程。

雇主品牌的宣传与推广

实习生项目的开展也有助于企业在校园中宣传与推广自身的雇主品牌，作为华宇自身，它不像一些知名互联网大厂或者C端的企业，用户能够在日常生活中接触到、了解到，华宇信息主要是通过“法律科技+智慧政务”双轮驱动，以信息技术创新为基础，利用人工智能、互联网、5G等新一代信息技术，为法院、检察院、司法行政、政法委纪检监察、公安、各级党委和政府部门提供全方位的解决方案与服务因此会比较偏向于B、G端的领域。学生们最初对华宇的了解可能不会很深，所以借助与某个目标院校实习生项目合作，从最初仅某个院校某个专业对于华宇有所了解，逐渐放大至整个院校甚至全国范围内高校，让学生对于华宇品牌的认知有进一步的提升。

实习生计划的前期宣传也非常重要，提前通过宣传预热，秋招时再一次地深入院校。通过实习生项目在部分学生群体中先有了口碑，再到秋招时，学生之间互相推荐与宣传，不断扩大影响力。

空中宣讲会

受今年疫情影响，华宇取消了原先深入校园开展的一些线下宣讲会活动，取而代之的是开展一系列的空中宣讲会，这得力于华宇往年对于空宣方面的持续关注及重视，在今年众多企业同时转为开展线上宣讲会的热度下，华宇的空宣仍取得了学生极高的关注度，这与华宇在前期全方位地铺设宣传渠道息息相关。

空宣前期的宣传渠道

华宇在空宣前期的宣传渠道方面的铺设是相对较全面的：通过线上+线下相结合的方式同步进行，借助外部及内部力量将宣传渠道全方位地铺设开。

线下：

◆ 针对于学校端的联系：借助两方力量在校内开展全方位的宣传

✓ 校企关系的助力

华宇对所有目标院校就业办的老师、辅导员都会在前期进行一轮电话沟通与宣传，进行空宣的引流。同时，通过校企关系的长期维护，华宇信息与全国目标院校内的老师们取得了良好的互动关系，通过创建全国目标高校微信群，集中宣传沟通，让老师们帮忙转发与推荐学生。

✓ 校园大使、实习生们的共同助力进一步地深入覆盖宣传

此外，华宇也会通过校园大使的力量，在校内开展进一步地宣传；借力于实习生项目，华宇通过往年参加过实习生项目学生们的宣传，也可进一步扩大宣传覆盖范围，这些实习生因为亲身体验过华宇的实地工作感受，所以他们对于公司的认同、了解是最深入的，宣传时也将更感同身受、有感染力。借力于这些实习生群体的宣传，学生们将更容易对华宇前期有一个更为具象的了解。

◆ 内部人才库的利用

除以上提到的一些学校端的宣传，华宇在往年招聘过程的开展中逐步建立了自身的人才库，在宣传期间，也会对在人才库中满足招聘需求的学生们统一地发送通知，通知大家空宣的安排。

✓ 人才蓄水

为了对未来人才进行储备，华宇很早就开始搭建人才库资源池，当企业有用人需求时，可以从资源池中输送合适的人才，激活更多群体加入华宇。从成本的角度来说，相较于与外部招聘平台，搭建企业自身的人才库也有助于节省成本并满足招聘的需求，

从需求与成本端都能有一定的帮助。

✓ 循环运转精细化的校招人才库

在做校招人才库的搭建时会以精细化的策略去做一些区分，例如明晰入库标准，针对不同的人群在入库时打标签进行分类，当未来有需求的时候，能够第一时间找到合适的人才类型，标签一般会从院校、专业、岗位等维度划分；人才库内的信息，企业也会定期运营，定向激活与联系，邀请候选人更新简历或者发送岗位推送信息，同时会定期更新人才库，筛除已不符合要求的人才资料，进行人才库循环的运转。

✓ 精准识别所需人才

当人才库运营成熟，规模逐渐增大后，华宇也会对人才库的画像进行识别与绘制，帮助企业更加清晰地去识别企业真正所需人才具备的特征，更精准地运用在选拔的阶段。

线上：

◆ 线上企业招聘公众号+高校求职公众号的推广

线上招聘公众号上在宣传期间也会相应地发布一些招聘宣传的文章，方便大家在朋友圈转发，触达到更多的潜在学生人群。此外，华宇也会在高校的一些求职公众账号上发布宣传的文章信息，做相应的转发与宣传。

◆ 借力于线上热门平台的推广

近年来，随着各类社交平台在学生端的兴起，如抖音、哔哩哔哩等，华宇也开始尝试通过这些社交平台进行宣传推广，发布一些大家关注的内容，如直播参观公司、HR 分享制作简历的小技巧等引流更多的学生。

华宇在宣传渠道上的铺设也是相对全面的，但在这些多元化的渠道开展中，华宇也会有针对性地做一些分层规划，将渠道作划分，侧重于一些重点渠道的宣传，如校内宣传的开展、招聘公众号，其他则以小而轻的策略去宣传。结合线上的辅助宣传将信息全方面的覆盖，例如线上发布的一些相关的文章可重复辅助于其他渠道的宣传。

线上、线下宣讲会不同的分层

往年会以线下宣讲会为主、线上为辅的形式去开展宣讲会，因为线下宣讲会的效率会更高，流程更快，一站式地完成校招全流程。今年受疫情影响，对校招的形式提出了新的挑战，加上95后、00后对于就业的喜好，从今年开始，会逐渐增加线上的招聘比重，并对线下与线上不同的形式进行创新与分层。

线上会更注重于品牌的宣传，造势与引流的作用，造势扩大影响力，引流更多的学生，了解华宇品牌。线下则会更聚焦于执行的层面，

完成一站式招聘的流程，如笔试、面试等环节，以执行、提高效率、加快流程为主。

◎ 空宣的两个作用：预热 + 调动

华宇一般会将空宣分为两次开展，第一次会设在校园招聘启动前期，通过线上的方式做引流，在校招项目启动前做前期的预热宣传，在内容上会更侧重一些公司的介绍、岗位的简介及大牛分享。第二次会设置在校招季的中间开展空宣，结合整个招聘节奏，目的是为调动、吸引新人进行新一轮的宣传。

“在对 95 后、00 后求职调查中，华宇发现大家对于参加线下宣讲会的热情也在逐年递减，可能是因为学生的选择更多了，但在时间、精力上却是有限的。为应对学生在参加校宣会方面的热情度降低，华宇从两方面着手重塑学生的参会热情，一方面是提供更为便捷的一站式招聘机会，另一方面是在宣讲会上为学生提供更为场景化的代入感。”

◎ 在校宣会上开展一站式招聘流程，加快招聘效率，提高学生们的参会率

结合外部环境的影响，对招聘规划做出的调整中，针对线下宣讲会这块在内容形式可能并不会会有太大的改变，但在宣讲的环节比重上还是会有一些调整。在校宣会上，华宇会以流程的形式为主，例如在校宣会上直接安排笔试、面试的筛选，节省学生的时间，提高招聘的效率，学生参会度也会得到一定的提升。

除了宣讲会上的一站式招聘，华宇定期开展的专场招聘会也为学生提供了一站式的招聘流程。

“针对不同岗位的需求，华宇也会定期开展一些专场的招聘会，例如法学专场的招聘会，整个流程会按照校园招聘的方式去展开，包括前期校园宣讲会。与校招不同的是，在宣讲会之后会专门邀请适合的学生实地探访企业，用一天的时间，让学生们对华宇有一个深入的了解。探访日会安排与高管的互动交流、参观公司、产品体验，提供一站式的参观流程，也会回到场地内做一些交流互动，以更加具体场景化的描述传达给学生，更加有代入感，让学生们能够真正地体验、参与进来。当天也会安排简历的投递、笔试、面试选拔的流程，提供一站式的招聘流程。”

◎ 通过宣讲会为学生提供更为场景化的代入感

华宇会非常注重给予学生更为场景化的感受，专门拍摄一些小视频，针对不同岗位的一天，如程序员的一天、咨询师的一天……学生如果单纯地从岗位描述是很难感受到未来实地工作时的工作场景、工作环境、内容，即使是在宣讲会上花一小时去详细介绍，学生的感知度也不一定很高。所以华宇会在两个方面着手，为学生提供更为场景化的代入感：

第一，宣讲官的用词脱离传统的宣讲模式，语言上将会更生动。

第二，每一个岗位在前期都会录一个小视频，以“xx 一天”的形式将一天的工作内容状态、具体会遇到的场景完整地记录呈现出来，同时也会覆盖公司氛围、团队合作氛围、协作方、工作内容等，以场景化代入的形式让学生更深入地了解岗位具体的内容涉及，更有代入感地感知企业，收获真正想要了解的信息，提高学生参会的热情。

得益于华宇对于线上、线下宣讲会不同的分层及内容布局，在组合的方式下，学生能够全方位地、场景化地深入了解华宇及与职位相关的信息。

(视频截图)



◇ 校企合作

◎ 前期择校策略

◆ 基于实际人才需求下的院校筛选

在选择合作院校时，华宇首先会详细分析定位企业对于人才的需求，基于人才需求与定位分析之后再做学校的匹配，在所需人才的专业背景上与全国哪些院校的专业是相适的，做一轮最前期的匹配。

华宇对于人才的定位分为三大类：专业精兵、管理潜力人才、常规应届生，基于这三大类人才的定位再具体确定目标院校的选择。

◆ 从大到小—目标院校的逐步锁定

华宇一开始会对全国的院校进行统一的筛选，深入了解、分析每一所院校的专业、学科设定、学校背景，结合岗位需求，再将目标范围逐渐缩小，先锁定一部分的学校，针对这一部分学校规划未来三年企业的校企合作计划，之后的每一年都会根据企业设定具体的合作项目、开展的活动再去选择相适应的合作院校。

◆ 内部现有员工毕业院校的统计分析

同时，企业在内部也会对已招募到的员工进行来源的分析，例如有员工普遍是从哪些院校毕业的，绩效、贡献、保留率比较高的员工又是普遍从哪些院校毕业的。基于外部与内部的共同分析，进一步地去锁定最合适的合作院校，在合作过程中，也会不断地进行筛选与替换，将校企关系不断地搭建起来。

◎ 日常校企合作关系的维护

良好的校企合作关系离不开日常的互动与关系维护，华宇在这方面有着较好的实践经验。通过每年开展针对高校老师端的 Open Day，让华宇不断地累积与加深和高校端老师的联系。而且，华宇在与高校展开活动的方式上也在不断地尝试创新，去年别出新意地开展了第一届“法律科技大会”，并取得了较高的关注度。

◆ 高校端老师的 Open Day—促进双方的合作意愿



每年华宇都会由集团总部牵头联合十几家子公司邀请二、三十所高校的老师实地探访华宇集团，这些院校的选取可能是潜在的校企合作对象以及目前已经开展校企合作项目的院校，由集团统一安排，来到华宇北京总部进行 2-3 天的实地参观。

活动内容涵盖企业介绍、学生分享实习感受、企业参观、产品演示等，通过为期 2-3 的 open day，让老师对于华宇有一个更为深入的了解。

特别是，在整个过程中，做校园招聘的相关 HR 们都会全程陪同老师做一系列的参观活动，在过程中与老师们做一个深入的沟通交流，了解学校方面的需求、情况，解答问题等。因为 HR 们在整个过

程中的全程陪同与交流，在探访结束后，学校的老师不仅对华宇有了更深的了解，而且与华宇也建立了较好的互动关系。

经过每年举办高校端老师 Open Day 的活动，华宇与各大高校的关系变得更为稳定、紧密，在之后与院校的联系、合作上、招聘上都变得比原本更容易。在疫情的影响下，许多院校更是开始主动地推荐学生给企业。华宇通过针对于学校端老师 Open Day 的形式将校企合作关系的建立与维护逐步运营起来，在开放日结束后，也是会创建微信群，将这些老师聚集在线上的微信群中，进一步地做一些后续日常的关系维护，在群里持续推送招聘信息、公司荣誉等方面的宣传信息。

◆ 新尝试、新创新：“法律科技大会”

值得一提的是，去年华宇别出新意地开展了线下第一届“法律科技大会”，以类似论坛、峰会的形式将行业内的大牛集聚在一起做相关主题分享，此次大会联合了各大知名高校，例如清华、北大等，以及法律科技行业的领军企业也会邀请一些教授、法律相关行业的从业者共同参会，借助大会的形式做一些华宇品牌的宣传，与高校端建立一些联系，在大会之后也会延伸法律科技走入校园的一系列的活动，进入校园开展一些讲座，或者邀请学校老师与学生进入企业做实地的参观活动等，将大会与后续活动串联起来，并在这个过程中，不断地以“法律科技”的主题做分享与交流，做相应的关系互动与维系。



案例启示

闻“变”而变，唯快不破——玛氏校园招聘实践



万婧

雇主品牌，渠道策略和技术创新高级经理
玛氏中国

疫情发生后，对许多企业开展校招工作都或多或少地产生了一定的影响，如何在线下宣讲、面试无法全面展开的情况下，仍能按质按量地完成年度校园招聘工作成了许多企业心中的疑虑。玛氏在校园招聘方面一直以来都做得非常有新意，每一年的校招都能邀请到合格的“火星人”成功登入玛氏“火星”。面对疫情，玛氏迅速做出了反应，重新规划调整了原先在每年3、4月份便开启的实习生计划及2021秋招计划，提前做好人才招聘计划。

提前做好人才市场的预估

在做2021秋招计划时，玛氏通过前期市场的调研了解到，因今年毕业生的整体数量上升，企业普遍收到了比往年更多的简历投递数量，从侧面也反映出，学生可能增加了海投的概率，这将造成最终毁约率的上升风险；第二，线下的一些招聘活动可能也不能如往年一样按时召开，许多学校还都未开放，即使已经开放的院校，也将会严格控制招聘活动的数量以及规模，所以企业面对这些变化，需要及时地在前期就做好完善的校招计划的调整及规划；第三，玛氏预测学生们毕业后的发展方向可能也有一定的变化，与往年相比，将会有更多的同学选择直接就业。因政治、疫情等原因原本选择出国留学的学生数量将会有一定数量的减少，原本选择创业的学生也可能因市场整个经济的下滑而选择暂缓创业计划，所以将会有更多的学生选择直接就业或考研，但同时考研的名额相较于往年并没有大幅度的提升，这也意味着将会有更多的学生选择直接就业。

基于对于校招人才市场的前期判定，玛氏今年开展校园招聘的策略也将相应地会有调整与变化，同时，也将保留一部分原有策略做延续。案例将从变的角度出发，探索玛氏面对外部环境的变化下，在校园招聘方面所作出的新一轮调整。

变：

第一个变化：疫情下推出“轻量级”的全新项目

实习生项目的取消

往年校园招聘都会分成两个项目去开启 - 实习生与秋季校园招聘，实习生项目会在每年的3月开启直至8月底结束，此后会开展正式的秋季校园招聘，一直持续到12月结束，安排实习生项目打头阵也是希望可以提前签约一些优秀的候选人，减少秋季校招的压力。

校园招聘时间节点安排：

3—5月：实习生宣传

5月下旬—6月：筛选环节

6月：发实习 offer

7—8月：实习期

8月底：筛选后发 offer

8月底—12月：开展秋季校园招聘

疫情打乱了原本全年招聘计划的节奏，实习生项目也被搁置取消了，取而代之的是推出了“士力架创想营”，活动形式虽轻量但也达到了较好的效果。

推出全新轻量级“士力架创想营”项目，持续扩大校园端的影响力

创想营活动由玛氏人力资源部、市场部和研发部紧密合作，共同推出了一个玛氏在校园端口的新品牌，活动以一种做项目的形式，让学生们参与进来，通过小组合作的形式做头脑风暴、集思广益，最终呈现出一套完整的方案。玛氏为此次项目配备有专业的评审团做作品的评选工作，学生提交的作品集将由选定的评委组一个一个地仔细评审，根据创意性、产品的设计性、可实施性、方案的内容逻辑框架等维度全方位地去评定，经由评分组打分及评价的作品也将完整地反馈给每一组参赛的同学们。无论是哪种形式的创新活动，玛氏不变的永远都是对于学生们体验的关注。

开展此次活动的初心除了有获得产品的创意思法，也想持续扩大玛氏在校园端的影响力，同时也想了解一下今年学生们对于求职的状态、反应。整个创想营的效果是出乎意料的，在极低宣传成本投入下，同学们的参与热情高涨，累计共收到了1000+的作品提案，学生的参

与人数也达到了 3000+ 人次。



◎ 创想营前期的宣传: 借力于自媒体渠道 + 校端合作

借力于玛氏一直以来日常在自有招聘宣传渠道上的维护与经营, 在自媒体平台上已累积了较高人气的关注度, 例如微信公众号、微博、抖音、哔哩哔哩等平台。在此次无法深入校园端做线下的宣传的情况下, 通过在自有自媒体渠道端的宣传及各平台本身自有的流量效应, 创想营活动仍取得了较高的关注度。

此外, 在宣传期间, 玛氏也通过在平时就建立较好互动合作关系的相关院校内的老师进行了新一轮的宣传, 像一些与岗位契合的食品类院校是此次宣传的重点对象, 通过院校老师的宣传, 增加学生们参与的积极性。

◎ 配套推出更为贴近学生们喜爱的“轻量级”空宣的方式: 活泼、有限、好玩

此次为“士力架创想营”前期宣传开展的空宣不再延续传统形式上的空宣, 在内容呈现及时间上做了一定的调整、筛减, 空宣不再是线上“校宣会”的形式, 以一种更为“轻量级”的呈现方式进入学生们的视野。没有请大咖级别嘉宾的分享, 也没有探讨特别深奥的话题, 只是请到此次参与这个项目的主要负责人, 以一个活泼、有限、好玩的形式与学生们在空宣上进行了良好的互动, 学生们也更喜欢这种贴近年轻人方式的交流, 因此这次活动得到了比较好的反馈。

◆ 保留历史空宣视频, 方便有需求的同学一键回看

玛氏在平台上做过的所有空宣都会录播下来, 上传至哔哩哔哩玛氏校园招聘自运营平台, 方便因为时间原因或其他原因未能及时观看但却有需要的同学, 一键回看。“轻量级”、做好“自有平台”的运营是玛氏今年空宣的两个至关重要的关键词。

◆ 效果衡量, 轻量级的活动也能达到良好的关注度

去年在实习生项目阶段推出了一个小程序, 通过打卡学习知识 + 小测试的形式作为实习生宣传期的主打, 当时参加小程序的同学人数大致有 7,000+, 最后通过小程序测试进入到后续招聘环节的近

3500+ 人次, 今年的创想营项目也共计吸引了 3000+ 人次提交方案, 网上讨论的声量和活动的参与度更是小程序曝光的数十倍。同时, 像创想营类似轻量级的活动达到的关注度参与效果是与实习生项目几乎相同的, 但成本却低了非常多。

此次疫情也让玛氏更多地开始思考线上、线下的校园宣讲会组合模式下的宣传形式、各自侧重点及目的。

◎ 如何打好校园宣讲“线上 + 线下”宣讲会的组合拳

◆ 线上、线下同步放送宣讲内容

玛氏在线下宣讲会的场次正在逐年递减, 从去年开始, 玛氏尝试将在线下校宣会架设摄像机, 同步地进行网上直播并支持回看, 一些同学可能会因为时间原因等没办法参加线下的校宣会, 那么通过这种方式, 可以打通线上与线下的屏障, 让每一个对玛氏有兴趣的同学可以随时随地地通过不同的渠道方式了解玛氏。

◆ 打通线下、线上互动通道, 通过社交媒体让更多的人看到玛氏线下宣讲会

同时, 在线下校宣会进行的途中, 玛氏会和同学们玩一个互动小游戏, 通过带上 # 玛氏宣讲会 # 的话题, 在朋友圈及微博上进行现场的一些展示分享, 在会后进行抽奖, 为获奖的同学寄送玛氏大礼包, 同学们都非常积极踊跃地在网上分享, 除了分享一些在现场的内容, 也会分享自己的学习感悟、想法等。

◆ 通过线上群维护, 保持线下宣讲会后的持续吸引

在每场线下宣讲会会后, 玛氏都会以扫码填问卷的形式了解学生们对于校宣会的满意度及需求, 并同时创建学生群, 会后也会在群内做好运营工作, 学生有任何问题都可以在群内提问并会得到及时的答复, 非工作时间也会引流到微信公众号的答疑机器人进行回复, 或引流对于需要求助人工 (HR) 的需求, 持续吸引学生的关注度和提供良好的体验。

◆ 线上、线下各自不同的侧重点

✓ 根据宣传节奏而推出不同主题的空宣

线上宣讲会更多的是根据宣传的节奏而制定内容, 先介绍项目及岗位, 所以第一场空宣主要会邀请一些往届通过此项目进来的管培生做一些针对岗位现身说法的分享、介绍。第二场的空宣一般是在校园招聘报名快截止的时期展开, 所以内容会更侧重在面试技巧、技能的分享。

✓ 线下分享内容: 大而全, 增加更多与学生的互动环节

针对线下分享的内容更多的是比较大而全的层面，比如说是一些公司的介绍、招聘项目的介绍，在技能方面的分享更多是通过现场与学生之间的互动来回答，《智享会 2019 校园招聘报告》通过对学生端的调研也反映出学生们对于互动的需求，所以玛氏在 2020 校园招聘宣讲会内容上也做了一定的调整，将更多的时间安排在与学生互动，减少企业的分享时间，比如说新增设了圆桌沙龙讨论环节，配有提问互动小程序，学生可以将自己的任何问题都打在公屏上，问题的排序视同学们的点赞数而定，如点赞数量较多，这个问题将会被置顶，也将会选取在圆桌上讨论，这样的互动形式能确保学生们关心的一些共性问题一定能被解答到。

第二个变化：招聘前置，将综合、职能管培通道作切分

综合、职能管培通道的切分，将最合适的人送入最合适的岗位通道

今年玛氏最大的变化将会是在秋招的节奏流程上，将校招切分为两部分，往年的 8 月底开展秋季校园招聘时，“综合管培”与“职能管培”两个通道将会在同一时间进行招聘，每名同学都可以同时报名这两个不同的通道，只是在后续的 AI 面试之前，根据候选人在前期测评中的表现、学历背景等条件，我们会将候选人分配到更为合适的其中一条通道。但是，这样的模式可能会存在的一个问题在于，最终进入两条通道的候选人背景可能高度重合，比如说，最终进入职能管培通道的候选人也和综合管培通道的候选人一样优秀，但就职能管培的职位性质上，可能在对候选人学历背景方面的要求不会像综合管培这么高，所以今年加上疫情的影响，玛氏也在有意识地将候选人在这两个项目上更好地做切分，将最合适的人送入最合适他的通道。

招聘开展的前置

将综合管培招聘前置，就是把原本在 8 月开展的秋季校园招聘提前一个月，放至 7 月初就开启招聘，7 月—8 月中进入集中宣传期，其中 7 月将是主宣传期，8 月中—10 月集中性地筛选及录取，后续可能在 10 月底—11 月开始职能类管培的招聘宣传，11 月—12 月底开始做职能类管培的筛选及录取工作。将两个招聘通道的招聘节奏打散，也可以让同学们有二次选择的机会，如综合管培落选，可重新投递职能类管培通道。这样的方式对于企业端来说也是有益的，因为管培通道做切分后，企业可更为精准地筛选到合适的人。

避开秋招开展的高峰期，提高学生关注度

其次，今年大部分企业的实习生项目也将会被搁置或取消，所以大家都会将侧重点放在今年的 8-9 月开始展开的秋季校园招聘上，加上线下的校宣会无法开展，线上空宣的关注度也会提升，更多的企业将会选择开展线上空宣会，学生的选择也会相应地增多，精力会更

分散，可能同一时间将会打开 2-3 个不同企业的空宣界面。因此，避开其他企业空宣开展的高峰时期，将招聘计划前置将有助于更好地吸引学生的关注度。

开展一站式的招聘流程，吸引学生线下的参与度

受疫情影响，原本线下的一系列活动开展显得比较困难，学校还未大规模地开放，具体开放日期也是未知数，如果有条件得以顺利开展，学生们实地参加的兴趣度可能也不如往年高涨。我们看到有企业将初面等流程直接安排在校宣会之后开展，可以吸引到更多的学生参与。

第三个变化：招聘流程，AI 技术在初筛方面的应用

引入 AI 电话面试，增加初筛力度，提高招聘效率

以往第一轮会是 attitude test 线上智力测试，之后便会开展一面线下小组面，因为前期的线上筛选力度不大，所以一般来线下小组面的人数也会较多，这大大加重了 HR 和上级经理们的工作量。为提高招聘效率，从去年开始，玛氏引入了 AI 电话面试，放置在原本小组面之前，让面试官们更便捷地通过让候选人在线上回答问题的方式来做初筛，AI 电话面试合格的同学才会进一步地邀请他来到线下参加小组面试，增加的环节大大减少了线下来参加小组面试的人数，减少了大量的组织工作和面试时间工作，同时也节约了同学们舟车劳顿的时间及费用。

AI 技术在招聘流程中的应用：基于企业实力、全方位评估数据结果、劣汰

面对 AI 技术的日益发展，越来越多的企业将目光投向了这门技术，但 AI 的应用效果还是得基于企业的现状及真实数据的评估后，再做进一步分析得出结果。前期试用 AI 阶段，可评估那些经由 AI 面试及人工对于测评结果打分后的候选人，最终拿到 offer 的概率，在做过评估之后就会比较清晰地了解到面试问题设计是否合适，给予学生的面试体验流程是否合理，通过这些招聘流程初导出的结果能为企业带来多大的信心帮助筛选到合适的候选人，它的相关性有多大的联系。在前期做完这一系列的评估之后也将帮助企业更有针对性地去应用 AI 技术开展接下来的校园招聘工作。玛氏目前还是依赖全人工进行评分，AI 技术在很大程度上节省了招聘前期的大量重复性的面试工作，并提供了出色的候选人体验，但更进一步的应用，例如自动评分和筛选，我们希望能有更多数据累积，通过有效性验证，同步还需提升我们招聘人员的技术能力和产品设计思维。

案例启示

信任文化牵引下的向前者计划——赛轮的校园人才吸引实践



张彤

招聘总监
赛轮集团

赛轮的校园招聘承接“信任就是最大的尊重”的企业文化理念，结合 2025 组织战略，打造“只管向前”的雇主文化，致力于让同学们在参与整个校园招聘流程中的每一个环节都拥有良好的用户体验。针对此次疫情下线上校园招聘的开展，提前预判、快速制定线上招聘流程及执行标准，为大学生打造一个“有温度”的线上招聘体验。

全方位打造校园招聘良好的“用户体验”

全流程、规范化、标准化的校园体系搭建

在整个校园招聘项目启动前，首先要做一整个校园标准化体系框架的搭建：校园规划、人才吸引运营指引、校园招聘管理制度、执行操作手册、面试官的选拔培训认证等，确保校园招聘的每一个环节在前期都有一个明确的参考标准，让学生们感受到企业的专业及正规性。

高标准选拔培训下的面试官

对于面试官们的选拔，赛轮建立明确的面试官认证标准及制度，因为面试官是学生与企业最前期建立关系时的关键人物，面试官的专业性及表现直接影响学生对于整个企业的印象。一方面对于面试官们的仪表仪态有着统一严格的标准，另一方面对于面试官们的沟通技巧与挖掘技术也有着一套较高标准的流程，比如建立了分领域的面试题库，并动态更新。

面试官的培训及认证

所有的面试官必须持证上岗，面试礼仪、沟通技巧、招聘的方法等都需认证。面试官们都为直接资源提供者或决策者，一面一般为部门负责人，二面为中心总经理，三面为集团高管，每一位面试官都需深知如何选材并为后续的培养负责，这将直接影响其评价晋升。赛轮对于面试官有着严格的选拔标准是有原因的，因为面试官是学生了解企业所接触的第一人，第一印象非常重要，这将会直接影响到学生对企业后续的评价。



疫情下，打造有文化、无接触、带温度的线上招聘体验

无纸化的线上简历投递

除空宣、直播之外，使用 Vlog、Plog 等喜闻乐见的形式，拉近与大学生的距离，增强传播力度；同时，为方便学生投递简历与甄选高效，全部流程实现线上化，处理效率较高也环保，通过微信端也能投递简历，后台系统支持简历一键投递、解析，并能适时对候选人的简历进度做反馈。

注重与学生之间的关系维护，及时答疑解惑

当学生投递完简历后也会及时地与学生进行信息的跟进，通过微信公众号、电话、邮箱等方式在学生有疑问时能够及时地答疑解惑，在校招期间的每个环节不断地与候选人保持沟通，倾听候选人的忧虑困惑并及时给予答复，时刻将信任与尊重的企业文化贯穿于招聘全程。

打造标准化、正规的线上面试体验

受疫情影响，线下面试无法展开，即使是移动端面试，赛轮也及时通过细节上的调整，积极地营造出如同现场面试的氛围。比如说，赛轮在视频面试前便会充分准备好视频面试板，在学生打开摄像头时确保已呈现出标准化的面试背景板，板上印有企业微信二维码、slogan，宣传企业的形象、口号，让候选人虽然在线上，但仍能有一个标准化的、正规的与线下相差无几的面试体验。

◆ 对学生签 offer 后的持续关怀

对于已接 offer 但未入职的同学，赛轮也会持续地做情感关怀与维护。针对这些即将入职的候选人，赛轮特别创建了一个分享的平台，让一些爱分享的同学自发地在平台上以自运营的方式向其他同学分享一些生活中的心得感悟或者知识传递。

◎ 关注触达效应,将每一位学生都视为一个“有温度的触点”

有时候信息的不对称导致了很大程度上校园招聘效果的不同，招聘信息没有及时地触达到每一个学生或者目标学生，便会直接影响企业招募到的候选人的质量。

因此，赛轮将每一个人都视为一个潜在的触点，将其作为一个“有温度的触点”，帮助企业去触达更多想要链接的人。比如，即使是一个实习生，他也能通过自己的圈子让更多学生知道赛轮、了解赛轮，发挥“触点”效应，成为企业与潜在候选人的连接点。在实践的过程中，赛轮发现，有些实习生会主动建立求职群，并在群内滚动发送一些企业求职信息，或行业相关内容，帮助企业去做相关的宣传工作。除微信群之外的触达还应包括朋友圈，高校老师的社群，Banner，各大高校的微信公众号，老师推荐等方式。



◇ 开启“走进来”“走出去”双向的校企合作模式

◎ 开放的校企合作态度

赛轮一直以来都非常注重与学校间的关系的维护，也非常欢迎与相关院校有进一步的合作。院校的老师作为学生与企业链接的中间关键“触点”，在信息的传递、宣传上显得尤为重要。

◎ 邀请老师“走进来”企业做实地开放日活动

赛轮会定期举办老师探访企业的活动，邀请老师“走进来”企业，以 Open Day 的形式，举办为期 3-5 天的老师探访活动。期间不仅能让老师在更进一步了解企业业务、办公环境等讯息后将这些体验感受分享给学生，而且也能与老师深入地沟通，了解双方的需求，做到信息对称。

赛轮将其称为【校企双创实践交流会】项目，每年都会把高校与企业业务对口的就业口的老师邀请进企业，通过与就业口老师的交流、带领他们参观、感受企业，开展座谈会，倾听他们的需求，并表达企业端能提供的资源支持，将双方共同的契合点引进，探寻开展新的校企合作项目。此外，通过老师的探访将参观的直观感受分享给学生，学生普遍也更愿意相信老师的一些信息分享。

◎ 内部员工“走上台”—深入校园为学生带去创新创业类课程

另一方面，赛轮也大力倡导内部员工“走出去”，带着赛轮文化，作为赛轮的形象大使，“走出去”校园，创造更多贴近学生的机会。

企业端会接受学校的邀请，安排各业务部门负责人、HR 团队走进校园讲课，也顺应学校开展的创新创业类课程。通过这种方式，企业与学校之间的关系将会更加紧密，企业能与学生建立比较深入的关系，学生也能更早地去了解企业。通过为学生讲解职业规划、面试技巧、商务礼仪等方面的课程，让学生对授课老师，老师所代表的企业、

组织，留下一个良好的互动印象，那么学生在毕业后也会有更大的可能性加入你的企业。此外，这也能起到引流的作用，通过在课件末尾添加上QQ群号包括招聘公众号，帮助线上平台的引流，大家都比较愿意去关注。



◎ 下一步重点：招聘前置下的人才布局：提前蓄水 + 常态化蓄水

面对将整体招聘周期前置的规划，对于人才的布局主要从以下两方面着手：

◆ 提前蓄水

人才的获取往往不是简单的一击即中，只有通过全方位的布局，提前做好人才的锁定才能提高命中的概率。不能为了做提前批而提前批，既然是项目招募提前批，对象就要锁定在高端校园人才，最终招募到的学生学历一般在硕士以上，或者本科就读于海内外名校，项目意在培育在专业领域的管理或顶尖人才，定位较高，相应的薪酬待遇也会较高。

◆ 常态化蓄水

常态化蓄水是指企业日常每天都去做一些校招相关的工作，不一

定是指具体的面试、招聘动作，而是需将持续吸引人才的概念加入到日常的工作当中，形成一个常态。将吸引到的人才信息持续地输入企业的人才库信息平台中，等到真正的招聘季来临，需要人才时，便可将人才库中的资料进行调动。

◆ 人才信息的获取策略

此外，人才库中的蓄水不一定仅针对应届，还应包括非应届，形成一个较大的蓄水池。设置蓄水池时应设立一个目标，如每年进入蓄水池优秀应届、非应届人才的数量，具体数额与下一年总体的招聘工作量相关，滚动地去刷新增加，而不仅仅只是通过线下宣讲会获得人才。

构建人才蓄水池，不仅从数量，也从质量上才增加未来人才的储备，为企业择优挑选提供了坚实的基础。



案例启示

梦致远方，智慧东来——远东智慧能源校园招聘实践



陈燕燕

战略招聘总监
远东智慧能源科技有限公司

秋招前夏令营项目：考察候选人能力，提升企业影响力

从去年开始，远东开始尝试开展为期一周时间的夏令营挑战赛项目——“最强实习生挑战赛”，并取得了意想不到的成功，前后共吸引近9万多人次的关注，最终通过高校宣讲从全国近21所院校中挑选出了30余名优秀学生参加线下夏令营。作为打响秋招的第一枪，夏令营为后续开展的秋招起到了良好的预热效应。夏令营期间，学生可通过实地的企业参观交流、沙龙讲座、企业内部成功案例的分享，了解远东整个产业的布局、企业文化及人才培养布局；通过素质拓展、求职技能方面的分享，学生不仅自身的素质可得到一定的提升，企业也能在此过程中对学生的能力进行考察。

举办夏令营的契机：内、外部共同因素的促使

◆ **外部因素：**贴近95后及00后“新生代职场人”的“口味”，项目流程设计上侧重挑战性且有趣

◆ **内部因素：**扩大在各高校内的影响力，进一步提升雇主品牌形象

外部因素：随着00后与95后开始进入职场，学生对于找工作的出发点也逐渐转变为想从事一些“有意思”的事情，而传统的校招模式对这些“新职场人”来说会比较缺乏挑战性、吸引力。此外，对于企业的综合实力、平台、行业内的影响度也不再是新生代们所考虑的最主要因素，他们会更倾向于关注职位本身对自己的挑战性及兴趣度。

企业虽内核强大，但过往宣传渠道较通用，所以对学生可能缺乏一定的关注度，过往与当代学生的心态也不一样，因此远东近年来一直在寻求改变。面对改变，企业要适时地去做出一些调整以适应时代的发展，更好地去贴近95后及00后“新生代职场人”的想法。所以在规划设计校园招聘方案时，远东充分考虑到了新时代们的一些特性：有意思、有趣、大胆、挑战，想要营造一种更贴近“新生代职场人”特质的项目。借此契机，远东“最强实习生挑战赛”应运而生，无论是夏令营的内容活动设计上还是流程上，都采取了更为多样化、有趣

的形式开展，努力将学生与远东之间的距离拉得更近。

夏令营在内容设置上面较全面，从企业端来说，通过实地的企业探访，能够让学生们更加了解远东企业文化、业务；通过素质拓展、求职技能分享等活动，帮助学生提升自己的能力。同时，在流程、内容的安排上，远东特别有针对性地设置了一些可考察学生各种能力的项目，不同的学生可能会在不同的方面有优势能力的凸显，如理解能力、演讲能力、协同合作能力、领导能力等都可在在此期间通过各种不同活动的参与凸显出来。企业在此过程中，也会提前锁定一些具备企业所看重的能力的优秀学生，以直接发放直通卡的形式，跳过中间一些招聘环节，提前锁定优秀候选人，这些提前锁定的候选人中的很大一部分最终也能加入到远东大家庭。效果也能达成预期，因为通过夏令营的参与，学生也能对远东留下比较好、深刻的印象。

内部因素：除此之外，通过此次活动，远东在高校当中也能铺开一定的影响力，是雇主品牌推广的一个较好的机会，加上后续校招期间在校园当中的开展一系列的活动，雇主品牌的影响力也将进一步地得到提升。正是基于以上内外两部分因素的结合，远东才会从去年开始在校招上做了进一步的转变，开始引入夏令营项目，为后续秋招的开展进行预热，从最终取得的效果来看，夏令营的开展为校园招聘带来了非常正面的影响。

除了通过开展夏令营形式的挑战赛更进一步地拉近学校及学生之间的距离，远东在校企合作上也采取了深度绑定的合作模式，从满足学校与企业双方各自需求点出发，做到资源协同。





校企合作项目：聚焦优势资源，布局重点院校

——如果企业与学校之间能够做到互享资源，将共同的资源整合以满足双方的需求，那么校企合作将会开展得更加深远稳固。

在校企合作方面，即使是自身雇主品牌影响力较大而带有一定优势，也不一定能够百分之百地掌握校园资源。每家企业都会视的自身情况而定为校企合作的模式，有些是上下合作，有的是深度绑定，远东在校企合作方面做得更多的是深度绑定，例如设立了专项基金会，每年都会拨出一定比例的基金专门用于与高校的深度合作，帮助高校做科研研究项目。

这是一个资源的时代，如果企业与学校之间能够做到互享资源，将共同的资源整合以满足双方的需求，那么校企合作将会开展得更加深远稳固。远东通过给予资金供大学做科研项目，不仅拉近了与学校导师之间的距离，也让企业对学校导师的专业能力及所带学生的情况更为了解熟悉，这将有助于远东识别出哪些导师带教出的学生更为优秀，那么后续企业也将会邀请由该导师推荐旗下的学生，经过互相深入了解后，将会更有效地锁定、选拔候选人。

另一方面，导师也能通过此合作模式加深对于远东的了解度，这将有助于导师更好地向学生介绍、推荐远东，对于学生来说，相较于企业自身在校园宣讲会上介绍企业的各种背景、优势，还是导师的推荐对于学生来说更有信服力。

对于合作院校的选定：按企业业务板块与院校各类专业对接

远东对于目前 25 所合作院校的定位非常明确，前期会根据企业布局的整个板块去对接院校，按集团行业特性、地域位置的布局区分：西南、东北以及华东地区，选择与集团产业专业对口的一些院校，在选对学校这件事情上，远东在前期是进行过非常认真的筛选及细致的规划。在做到企业需求与选取的院校的学生专业吻合后，远东将开展一系列较有针对性的项目合作，例如上述提及的科研互动项目、定期地参观实践活动，注重传递，资源协同。



资源协同——双方需求的满足，互相协同

远东在与高校老师的交流中了解到，现在高校的老师其实也非常想“走出去”，深入走访、拓展到企业内部，因此，定期地举办校企交流日，邀请老师探访企业，不仅能加深双方的了解，也能在了解双方的需求后进一步地制定合作项目，从“我需要什么”及“我可以提供什么”两个角度共同出发，做到双方的资源协同。例如，学校虽然有国家的津贴，但是资源毕竟也是有限的，学校也非常想要在科研上有更多的投入，在这一点上，企业可从自身所拥有的资源，如设备、资金等方面出发，为学校科研方面做投入。学校方希望自身的科研项目成功有所突破，对企业方来讲也是这样，大家可以借此在需要上互相协同。



◎ 通过已合作的院校，获取与更多同级院校合作的“入场券”

对于专业院校之间相似度不高这一情况，远东会根据企业自身的职能体系去和不同的院校做对接，不同的院校会做一些目标专业的区分，专业不一样，对应的标杆、影响力也不一样。企业如已与一些同级院校展开合作，那么接下来与一些其他同级院校谈合作时将会比较占优势，因为对于其他这些初步构建联系的同级院校来说，他们会好奇，想要去了解，企业已与哪些其他与之同级的院校展开了合作，与企业开展合作的同级标杆院校是哪一种形式，以及他们选择与企业合作的原因。从这个角度看，通过已合作的院校将会有更大的优势去获取与其他同级院校开展校企合作深入了解机会的“入场券”。

在疫情影响下，目前市场上虽然有毕业生数量供大于需的趋势，但真正好的资源还是有限的，供大于需只是一个阶段性的现象，经济下行，部分企业可能会对校招的规模有所缩减，但从校招的目的来说，企业想要找到优秀并合适的人，不过，优秀合适企业的人并不是很多，所以在对校企合作方面远东在未来的布局也将更细化、更深入，只有企业在学校中的影响力大了，这个学校的优秀资源才会更有可能被触及到。



◎ 集团总部与各区域分部在校招人才战略上的协同

◎ 前期由集团总部做前瞻性的市场调研，做好宏观把控

校招前期的评估方案都由集团总部全权做统筹安排，并向各区域推荐适合各区域招聘需求的院校专业，实行就近原则，结合考虑各区域的便利性。集团在前期做校招战略时，会充分考虑并听取各区域所需要的人才方向。在结合各区域不同的人才需求后，总部再去做市场上的锁定以及战略，在这些完成后再将一些战略安排、资源分给各区域分部，这是一个总部与分部互相配合的过程。

◎ 总部在充分听取分部人才需求后制定进一步的资源锁定及战略规划，再将资源分享给各区域分部

作为集团总部，通常会做一些大方向上的把控、趋势的判定，确定校招流程上的各时间节点，做统筹规划，包括结合市场的动态去制定薪酬类的事项，落到各区域分布。因为行业、城市不同薪酬细则方面还是会有些差异，所以总部对于差异性的把控、规划及安排尤为重要。

◎ 完善的培训机制：前期经过总部的统一培训后，人才将根据所属区域、岗位特性做进一步地定制化二次细化培养计划

此外，集团总部对前期大学生统筹培养方面也非常重视，相应配备的分阶段培养计划也是非常完善。同时，在接受完总部统一的人才培训后，这些大学生将回到各自所属的区域分布，企业也因此设定了后续应对分布在各子公司的大学生更完善的二次细化的培养计划，根据不同业务模式、城市分布，而制定相应不同的、有针对性的培养计划。

案例启示

精准布局下的人才吸引——锐捷校园招聘实践



蒋思南

校园招聘与雇主品牌经理
锐捷网络股份有限公司

锐捷的校园招聘一直以来都开展得有条不紊，特别关注前期对于人才需求、人才画像的确定，以及在确定需求后的人才锁定，通过对全国大部分院校层层筛选，最终确定那些与人才画像匹配度最高的院校进行重点合作，精准锁定人才。

校招前期的关键步骤 - 人才画像的梳理与人才地图的确定

锐捷在开展校园招聘以来，在人才识别上一直在不断地探索创新、构建，在启动招聘之前，会对人才画像做一个深入的分析，对于各岗位所需人才的真正技能、真正适合岗位的人才类型做一个深入的盘点，只有将最合适的人放在适合的岗位才能发挥出他最大的优势才能，也能为岗位带来最大的价值。第二，锐捷对于全国那些贴近企业行业背景的院校梳理也是非常全面，做到了全方位认知了解人才地图，而后，全面铺展开。清楚梳理人才画像与人才地图后再开展校园招聘，将会更高效、有质量地完成招聘计划。

校园招聘的宣传

企业校园招聘计划的宣传是校招计划中至关重要的一环之一，只有将校招讯息传递到目标后选人端，企业才能在后续的简历收集环节收到匹配度较高的心仪候选人。

近几年锐捷除了在一些较常见的渠道铺展开宣传外，如：1) 企业官方网站的及时推送；2) 企业微信公众号的及时推送；3) 招聘信息同步更新到学校的就业网上，包括第三方的论坛以及供应商的媒体平台投放；4) 通过院校老师进行宣传，锐捷还分区域创建了QQ群，不仅能时时在线上与学生进行互动，而且也能够将每一个潜在候选人们聚集在一起，持续追踪。

贴近 95、00 后喜欢的宣传方式 - QQ 群内的互动

锐捷在对学生的前期调研中发现，QQ 成为了 95、00 后最常用也是最喜爱的社交媒体之一，日常使用频率甚至超越了微信，所以锐

捷决定采用创建各区域 QQ 群的方式将潜在的候选人都集聚在一起，方便后续的宣传更进，而且对于企业 HR 们来说，QQ 群能更好地与其他工作的信息进行区分，因为大部分 HR 们平时还是会习惯于用微信进行工作或生活的交流，如果将校招群也建在微信上，那么大量信息很可能会在同一时间跳出，有消息回复不及时或被太多学生询问的困扰。

◆ QQ 群内的多样化互动内容

建立按城市分布的 QQ 群，通常会建立 20 多个不同城市的 QQ 群，每个 QQ 群内的成员人数约为 1-2 千人，邀请各个学校的学生加入 QQ 群，在 QQ 群内通过求职经验分享、专题性小型线上活动等方式与学生进行互动。此外，针对于落地到各个不同城市的高校，招募的一些职位信息会做成一些小的海报或者动画，内容涵盖职位的详细信息、职位的路径、职位所需能力。此外，hr 也会在群内做不同主题的直播问答与学生互动；群内一些公共文件的分享也能及时帮助学生找到对于一些常见问题的解答。

◆ 建立 QQ 群的主要目的

- 1) 提前锁定候选人。
- 2) 将有价值的信息不断地、有目的地传递给这些候选人。
- 3) 建立一个及时沟通的渠道，能够确保学生与企业之间在校招期间能够实实沟通，信息互通，当这些候选人想要了解有关企业的讯息或者临时有疑问的时候，都能够通过一定的渠道与 hr 渠道及时地沟通。
- 4) 将学生聚拢在一起，有助于消息集中性的推送，学生可能会集中性地在一段时间内网申、做测评、面试。
- 5) 特别地是，今年疫情期间，大部分学生都待业在家，相对来说同学们求职的意愿也会比往年弱一些，通过 QQ 群与学生更频繁地去互动，即使是远程，也要发动学生更积极地参与到校招中来，增加求职的紧迫感意识。

◎ 线上、线下交错的宣传方式

整个招聘周期中，锐捷通过在线上、线下的同时布局，将两者同步交错进行，以保证信息是不间断地传递给学校及学生端。

按照线下的招聘节奏，线上会相应地配合宣传动作，线下执行的是一系列的招聘动作：前期信息发布、启动、网申、笔试、面试、offer 发布；而线上则会为线下一系列开展的招聘环节不断地进行信息覆盖和宣导。

◆ 线上校招启动信息的发布与线下物料信息的宣传

如经过讨论决定 8 月 1 日开始启动校招项目的宣传，那么同期线上会做一些所有职位、校招启动信息内容的发布；同时，线下也会开始准备物料，校招信息也会在学校开始同步宣传。

◆ 岗位详细信息与人才特征的线上推送与线下的同步宣传

第一、二周通常会是在线上会相应地推送岗位的介绍、日常工作的主要内容、过往在这个岗位上招聘人群的人才特征；线下也会推送相关的信息给学生。

◆ 线下进入网申阶段，线上同步开始申请、求职技能的推送

到了第 4 周，8 月底 9 月初，线下开始进入网申阶段，同时线上会推送一些简历制作技巧、面试准备、职位选择等内容的分享。

◆ 线下进入面试阶段，线上开始同步推送薪酬待遇等信息

到了 9 月初至 9 月中旬，招聘进入相对比较成熟的阶段，同学们进入集中性地面试阶段；同步地，线上会推送：企业的选择、锐捷的薪资待遇、福利待遇等内容。

◆ 线下进入候选人选择 offer 阶段，线上同步推动锐捷工作体验的相关内容

到了校招的最后阶段，offer 选择时，在线上会推送一些过往的学长学姐的成功案例、在锐捷的工作体验有关的内容，会通过微信公众号、各个 qq 群内直播或以文字图片形式的视觉分享。

● 空中宣讲会

在开展线下校园宣讲会之前，锐捷会先开展线上空宣，为线下校园宣讲会做预热。在空宣上会有对线下校园宣讲会具体信息的预告，城市的联系方式等，也会结合各城市的 qq 群，去做二次的宣传。

空宣做得既要带有企业自己的特色，也要实在、有用、精准，给到学生真正想要了解的东西。

◆ 围绕“实在、有用、精准”下开展的空宣

相较于一些头部的知名企业，一些企业雇主品牌目前并没有特别强大的企业来说，运用真实的、实在的、易于学生理解的语言透过空宣会给学生企业价值观、理念层面的资讯，这也是锐捷在历年做空宣时秉承的理念，做最接地气、给到学生最实在资讯的空宣。

◆ 圆桌形式的空宣 - 让学生了解更为真实、直观的锐捷

空宣上的主持人、宣讲嘉宾、参与空宣制作的同事全部来自锐捷内部企业员工的选拔。比如说，去年的一场空宣举办了一场圆桌形式的论坛，请到了研发口径、市场口径老、中、青三代锐捷人一起来参加空中宣讲会，从不同的维度、视角分享在锐捷的工作生活，叙事性强，员工真实的体验感受分享将会给学生对于锐捷更直观、深入的了解。

同时，在开展空宣的过程中，屏幕上一直会滚动刷新投递简历的二维码，同学们可随时拿出手机通过扫二维码进行简历的投递。

◆ 每年更新空宣内容 - 带入学生最感兴趣的空宣话题

每年做空宣前，锐捷也会提前向应届的学生做调研，调研内容主要针对学生端在面向一家比较陌生的企业时最想了解的内容是什么，结合调研结果再去设计今年空宣的主题、内容及风格。

◆ 空宣的作用与目的

空宣作为非传统网站获取信息的途径之一，相较于线下宣讲会来说效果较一般，但是它的效果有逐年递增的趋势。

对于锐捷来说，空宣最主要的目的不是为了引流，而是为了把在前期通过其他维度、途径已经形成的一定量的流量关注度聚集在共同的一个平台上，对这些想要更进一步了解企业的人在同一个平台上做一个加强的介绍与说明。

● 线下校园宣讲会

锐捷在开展线下校园宣讲会以来，从学生端的需求、想法出发，不仅一直在校宣内容上做更新、更替，而且在前期的宣传期间，都会留出足够多的时间去将消息覆盖尽可能多的学生，所以每年校园宣讲会的上座率以及会上与学生的互动都是比较成功的。

◆ 前期留足时间宣传，提升学生关注度

前期的校宣预热一定要留足足够多的时间，一般至少 10 天至半个月的时间去做宣传，在这个期间可通过 QQ 群、各个专业院系的老师、企业自己的校园大使去铺开宣传渠道。

◆ 主要宣讲内容的提前预告

此外，在宣讲会内容的设计上也要更加贴近学生真正想要去了解的内容，在前期宣传预热期间就要将宣讲会上所要介绍的主要内容、自身宣讲会的独特性等重要信息传达给学生。

◆ 为学生创造一切便利条件参加校宣会

第三,在选定宣讲会地点时也要选择同学们熟知度比较高的地点,在时间安排上也要和友商尽量地错峰开展,无论是在主观或者客观的因素上都为同学们创造更为便捷的条件来参加校园宣讲会,以此来增加一定的上座率。

锐捷一直以来都在前期的宣讲会宣传、宣讲会的地点选择、时间安排上做足准备,以保证宣讲会的上座率。

◆ 校宣会开展关键词 - “坦诚”、“接地气”、“有内容”

锐捷每期开展的校宣会规模约为200人,持续时间约为1个小时左右。企业会定向地去邀请目标院校的老师 and 同学来参加。同时,也会视校宣会举办的学校,从公司内部邀请一些从这个学校毕业的师哥师姐、业务做得比较优秀的大佬为学生们带去一些感受分享。

线下宣讲会更多地会是传递给学生选择锐捷的优势,加入锐捷的优势等理念,也会详细解答学生们对于求职最基本的问题,如岗位的发展方向,加深学生对于加入锐捷工作的感知,线下更多的是面对面地解答学生对于企业、岗位一些具体的问题,也让同学们通过与企业高管、员工交流,体会企业员工所传递出的风格,考虑是否与自身相匹配。

来参与宣讲会的学生人群一般也会是企业目标院校、专业的学生,人群较集聚。在宣讲会上,基本上同学们想了解资讯都能够得到解答,企业对于参与宣讲会与学生面对面交流的工作人员强调“坦诚”、“接地气”、“有内容”的沟通。

◇ 校企合作

锐捷一直以来对于校企合作院校上的选择都尤为精准匹配,对于那些主流、高产出的院校,长期合作的院校及潜在的一些高产院校有非常高的关注度。

◎ 三个维度下的校企合作精准匹配

在选择校企合作对象时锐捷主要是从以下三个维度进行考虑的:

- 1) 学校的主要产出人才和企业的人才需求相匹配
- 2) 学校在同类、同级院校中有一定的影响力及领导力
- 3) 地区性

锐捷的总部设在福州,当需要开展一些校企实习等形式的深入校企合作模式时,便会首先考虑在福州附近的合适院校,比如与地点在福州、厦门的高校,实习项目主要针对的人群会是毕业年级的学生,有一些软件、硬件实习的训练营机会。此外锐捷也会将一些经典的硬件工程师的课程直接在学校内开展,有兴趣的同学在周末空余时间都可以免费获取来自企业一线工程师的非常干货的课程。

◎ 校企合作的三个重要因素: 持续性、迭代、共识

除了前期选校时要选对学校之外,还有一个重要因素是合作的【持续性】,如果每年合作的院校都有所改变,那么很难在未来有较深入的校企合作形式的开展。

在保持持续性的基础上,每年也需做到【迭代】,确定每一年的校企合作目标,有一个清晰的规划且与老师希望达成的目标一致,比如说,第一年设定将校企合作项目落实实施,第二年在此基础上再设定一个更深层次的目标,可以是开展一些对在院校的学生真正有意义的活动等等。

除此之外,在合作之前也要与学校达成合作的共识,这是非常重要的前提因素,通过弄清双方的合作目标,找到共识,构建持续合作的基础,在合作的过程中才能创造互惠互利的模式。



施毅婷

学院副书记
某财经类院校

校企合作切入点——实践

目前高校也逐渐意识到，学校培养脱节的问题，学校里所教授的理论体系，现在可能放到市场中有些已不再适用，但学校内的老师又比较缺乏与市场实践接触、了解的机会。同时，本身高校教育的教与用是两条路线。今年因为国家本身对高校就业这块特别关注，学校也做了大量的努力去提高就业率。

在缓解学校的实践培养脱节问题方面，企业如果能参与进来，是一个非常较好的校企合作切入点，不仅能建立长期良好的校企合作关系，也能真正帮助学校解决当下的诉求。

参与方式——共同参与求职技能类培训课程

学生对于求职、技能类的培训课程关注度还是较高的，比如说，之前学校在哔哩哔哩上开展的针对于撰写简历的直播，共吸引了1.3万+人次的收看，创下了学校直播历史上的关注度之最。在直播中，辅导员老师有针对性地挑选出学生们的简历并逐一分析其中的问题所在。这类以实践、以实际意义为目的，能够在求职中真正帮助到他们的课程，学生也是非常积极愿意去参加的，内容都是干货而非一些大而泛的东西。

这类的培训实践课程，学校也欢迎企业能够加入进来，而非仅通过辅导员单方面去讲解，企业端更有市场实践方面的讯息，对于某个具体行业所需的人才画像也会更加了解。如果此类课程能将学校端与企业端相结合，并注重内容，真正从实践的层面更好地帮助学生求职，那么相信此类课程对于学生来说也是非常渴求的。

但同时，学校会对那些已建立起较好合作关系、双方也有一定了解的企业，开展类似的课程更加欢迎，否则，学校也会对质量带有一定的疑虑。

作为校端给予企业搭建校企关系的建议

合作前期——清楚合作目的

企业在与学校合作前期，需要考虑清楚与这所院校构建校企合作的目的是什么，比如说，是为培养对企业业务熟悉并能尽快上手的候选人，并清楚地传达给学校，这样学校也会有相应合作方式上的选择。

培养候选人作为目的下的校企合作

如果是培养候选人作为目的，那么从学生从大一一开始便可开始构建粘性，以一种“沉浸式”的方式培养学生，这种“沉浸式”的培养方式是比较长期的项目，每年都需要坚持去做才会有一定的产出效果，而不是只是一次性短期的活动。

全“沉浸式”体验的培养项目可以是讲座+沙龙+求职的课程+线下的活动+企业实践的形式，让学生全方位地从大一起便能够对企业有一定的了解，逐渐构建起双方良好的互动关系。

针对长、短期不同的项目与学校对接的方式

如是短期性的项目可以通过找学院的方式进行合作，如是比较长期性的项目则可通过与就业办老师的洽谈。

合作关系搭建

前期从小范围赞助活动开始，循序渐进

合作方式方面，前期可以通过以系、专业为单位去合作，或者通过学生活动的冠名去合作，比如说从赞助活动开始，不一定是投入金钱，可以有多样化形式的赞助，类似于作为比赛评委、提供比赛案例等。

如果企业一开始接洽学校就开展一些较为深入的合作，比如说与学校共同开展职业生涯的课程，（在学生心目中还未建立起较强的雇主品牌形象或印象时）学校会对企业在课程中开展的内容有所担忧疑虑。只有在企业已搭建一定联系的基础上，双方也有一定的了解后，开展类似的课程才会更加切实可行。

校友牵线——寻求更多校企合作开展的可能性

学校许多的校企合作项目通过校友的引入也占很大一部分，很多新鲜模式的尝试，比如说之前提到的直播课程，也是通过前期与校友关系的维护，牵线举办起来的，所以说，在企业与学校端构建合作关系，

寻求更多合作形式中，校友牵线是一条非常重要的、也是目前较常用的合作渠道。

企业与学校开展校企合作的模式其实很多，但重要的两点是：1. 合作的深度；2. 成立的方式。

基于现在学生接触到的信息途径更加多样化，自身比较有想法，不是任何一家企业进入学校都能够与学生建立良好的粘性关系。这在一定程度上，需要企业花更多的时间与精力去做这件事情，并把它当成一个长期的项目去开展。

面对疫情，学校端积极开展线上招聘会帮助学生求职

今年的春招较特别，线下的宣讲会暂时无法举办，学校一直以来对应届生的求职都尤为重视，所以此次在线下的招聘会无法如期开展的情况下，学校也试着去改变思路。

云招聘模式——推行线上春季招聘会

从1月份起就开始筹划举行【线上春季招聘会】，所有的方式都集中在线上开展，原本学校每年四、五月份会召开长三角自贸区专场招聘会，今年也都取消了。自今年的2月份起，学校与一些招聘平台共同合作一共举办了5场线上招聘会。

为学生积极搭建资源平台

作为校方需要自己去找、联系企业，因原本的合作资源在，所以在找企业上并不会太大的困难。另外，也借助了平台优势，专业的招聘平台自身也会有一些资源库可以推荐给校方，所以，从企业、用人单位这方面来讲，校方提供给学生端的资源还是非常多的，总共5场的招聘会中，参选企业共计达到2、3千家企业，总计放出共计超过10w的岗位，本校的应届生的人数为3000左右，职位放出的数量远远超过学生人数。

对于举办线上招聘会的态度——互惠、接受、沿用

这种招聘方式对企业来讲成本较低，宣传的覆盖面也较广，比如今年学校举办的第一场网上春季招聘会，吸引了本校众多的应届生报名参加。借助云招聘平台，将资源汇集，不仅有来自本校的学生报名，也有来自外校的学生报名参加，企业能够获取的学生资源数量也将有所提升。

从学生端的角度来讲，这种线上的招聘方式也为学生带来了便利性，足不出户便能参与招聘会。

所以综合上述的分析，虽然本校学生在参加线上招聘会时可能会因参与的人数多而导致竞争力上升，但考虑到线上化招聘模式可能是未来的发展趋势，以及学生也是持接受的态度，所以接下去也是会将线上招聘会的模式保留下去，与线下招聘做好结合。

学校内部对于学生求职给予的帮助

疫情下，学生端对求职的态度变化

疫情发生后，学校明显地感觉到应届生们对于求职的热情、积极性有所下降，学生大部分处于观望期，同时，学生对于企业的预期也正在逐渐降低。

学生们不仅在求职的态度上有所改变，而且对于就业地的选择也从原本一定要留在上海的决心转变为去往长三角地区、二线城市或返回家乡城市。

学校内部的内推机制

学校领导、专业课老师、辅导员对学生就业的问题一直以来都非常重视，联合班级内部的团支书以及预备党员采取一系列的措施去帮助学生找到合适的工作，每天也都会整理网上的就业信息，经过筛选分享给给学生。

同时，目前学校内部也已形成内推机制，通过往届优秀师兄师姐的内部推荐，学生也会增大被录用的概率；除此之外，学校近几年来还在就业渠道方面进行了积极的拓展，今年会增加线上渠道的拓展。

帮助学生尽快适应线上招聘模式

为应对线上化招聘，学校也悉心为同学们准备了线上化就业培训课程，学生过往的线上招聘经验较少，所以此类课程的开展对学生的帮助其实是非常及时有效的，往届优秀毕业生也会为学生教授一系列求职技巧的培训课程。

对贫困家庭学生给予资金资助，关注学生心理

此外，对于家庭较困难的学生，学校还成立了就业基金会，给予这些学生在求职过程中的费用资助。平时，也会注重学生端的动员，及时为学生打气，增强信心。

实施“一人一策”，为学生“量身定制”职业发展培训规划

学校推行的“一人一策”让每位学生都有了“量身定制”的职业发展培训规划，比如简历制作，求职技能提升等。对于目前受疫情影响较严重的地区，暂时出不来的学生，在当地能够解决就业问题是最好的，如果在当地暂时无法解决，学校这边如有适合优质的岗位也会优先为他们推荐。

作为学校端与企业较受欢迎的合作模式

建立长期型的合作模式

目前学校和企业的已建立一些合作方式中，还是喜欢与企业建立长期型的合作模式，比如说，与企业签订实习基地项目，实行一些固定化的模式。

建立实习基地，企业能够根据所需岗位的职能与相关的学校院系建立联系，实习关系最好是长期的，不仅仅是只在招聘季去开展，也要尽早地去和学生建立关系，比如大二、大三开始就开展实习生项目。

◎ 欢迎企业提供实地走访企业的机会

同时，也非常欢迎企业多提供一些让学生实地参观、走访企业的机会，能够让学生以一种浸入式的体验去了解企业，仅靠线下/线上宣讲会、招聘会的形式，通过 HR 的介绍去了解企业的程度还是有局限性，不如实地参观的体验好。如果从大一开始，学生们就有机会参加企业走访活动，学生们也能够尽早地对未来结业后求职有一个规划发展。

◎ 针对学生、教师开展不同主题、内容的探访机会

企业除了给予学生更多的企业探访日活动，针对于学校的教师端也可定期举办一些探访日的活动。企业对与两种探访日的内容可做不同的重点侧重，在教师的探访日上，也是一个探讨校企合作比较好的机会，在较深入了解企业后，学校也能更好地去制定与企业未来的合作方向。

案例启示 某综合类院校



夏颖

学生处副处长
某综合类院校

疫情下，学校为学生就业所做的努力

从一月中旬开始，疫情的影响在各行各业内开始显现，受冲击的企业当务之急是继续生存下去，像旅游行业比较惨淡，因此，企业暂时不放出岗位，这导致了原本旅游相关专业学生80%的出口都关闭了，所以一方面学校对外在为学生积极地拓展资源，另一方面对内，学校也是从上到下地在为学生的就业问题推出一系列的有利政策。

为学生积极拓宽招聘资源、开展线上招聘会

作为校方，也为学生不断地提供一些力所能及的招聘渠道、信息。从4月份疫情慢慢出现可控的趋势后，学校在网上也帮学生安排了相关的线上招聘会。教育部从6月份开始也在逐渐放开线下的一些招聘会，但对高校来说，时间点上还是会有一定的影响，因为这个时间点，许多学生现在还在外地，暂未回到学校，参与度会有影响。从学校提供的岗位数量及渠道来说，学生的选择空间还是挺大的，但现在学生有自身的想法、价值观、需求等，所以造成了一定程度上的供需不匹配问题。

高度重视学生就业率问题

学校对于怎样促进学生的早日就业问题给予了高度关注。除了提高学生自身的对于找工作的一些认知外，学校也出台了一系列的政策帮助学生尽早地找到合适的工作签约。

在疫情发生后，学校也是为学生的就业工作想了很多，推出了很多不同的政策，从专业老师、二级学院的院领导、副书记、学生等各方面推出了百花齐放的激励措施，情况也是在慢慢地做好转。

学校在疫情的影响下，首当其冲地提出，在今年一定是要保就业、稳就业。不管是市政府层面还是学校都高度重视就业率问题。

为此，学校专门定制出台了“百日促就业”的行动方案，从学校专业老师入手，因为这类专业老师手中有一定的资源，也能够给予学生在求职方面一定的帮助。同时，对于我们辅导员也提出了更高的要求，像一些二级学院的院长、书记、副书记、辅导员自上而下地全员参与，都在为应届生的就业率推进做着最大的努力。

“一生一策”——将学生就业需求更为精准匹配

学校一方面提供岗位、招聘渠道等最基本的途径给学生，另一方面也在不断地听取、了解学生的想法，做好“一生一策”的工作，再有针对性地去匹配资源。在这个过程中，学生的主动性非常重要，学生只要有想找工作的意愿，就业的成功率会上升很多。

学校端喜欢的校企合作方式：

支持实习生项目的开展，注意实习时间的安排

欢迎企业来校开展实习生项目，但在开展项目的同时也要兼顾考虑较合适开展的时间，如学生只通过暑假、寒假进行短期实习，这样呈现出来的效果可能不会那么好。另外一点，也要考虑到，如是较长期的实习项目，那些较低年级的学生，平时因为课业任务还是比较繁忙的，学生也没时间出去实习。针对于不同年级的学生有不同的实习时间规划，从学生角度出发，这是非常重要的一点。

构建实习“生态圈”，实习规划详实

有些企业对于实习项目还是非常重视的，不再给学生很多碎片化的实习，而是对实习学生有一个较完整、详细的实习规划，这对于学生的职业生涯规划帮助是非常大的。比如说，针对于大一、大二、大三、大四，不同阶段有一个不同的内容安排、技能提升，学生能够看到发展前景也会更加愿意去企业实习。如果企业想尽早地进入学校，与学生在前期就构建起比较好的关系，那么，这会是一个不错的方式形式，不仅会受学生的欢迎，学校也非常乐意搭建起这种校企合作的模式。

案例启示 某理工类院校

2020 届学生的求职现状

学校正在逐步推进本科生的就业工作，因为疫情影响，学生比往年的求职工作稍微会慢一些，但总体上影响不是特别大，学校也在积极地逐步推进这项工作。

影响比较大的方面在于原本可以开展的一系列线下活动都取消了，比如说就业指导、就业推进、企业进校的活动等活动，这些活动目前大多都转为线上开展了。往年线下进校招聘的企业数量与今年线上参加招聘会的企业数量相差无几，学生求职的选择范围还是较多的。虽然今年企业的招聘转到了线上，但似乎也没有明显地降低岗位放出的数量，学生的签约数也与往年相似。这可能也基于学校人才培养与学校影响力有关。

学生求职工作的开展受此次疫情的影响不大可能是基于以下三个方面的原因：1) 学校对人才培养的认可；2) 学校影响力较大；3) 学校主要以应用类工科专业为主，技术行业对于人才的需求是比较持续性且稳定的。

学校端对于学生就职的态度：积极

作为学校端，会为学生积极地搭建求职的平台，欢迎企业进校进行宣讲或者开展网络招聘，同时，学校也有相应配备的就业指导、推荐等，为学生获得更好的就业出路铺平道路。

此外，学校特别看重学生就业观念的培养，从大一、大二就开始灌输这方面的资讯，等学生到了大三、大四，学校便会开始提供与就业、求职相关的各类辅导、推荐与资讯。

教学类“课程”与“辅导”双通道

通过两条通道给予学生在就业方面的全方位帮助与支持，一方面是老师提供的教学类就业、职业规划相关的课程；另一方面是指求职技能培训类辅导。

学校端喜欢哪些与企业端的合作模式

实习生项目

作为学校，还是以一种开放、坦诚的心态欢迎与企业端的合作。在开展合作时，希望企业端能够尽早地进入校园，而不是等到每年的校园招聘季才进入学校开展一系列的招聘工作。比如说，针对大三学

生的寒暑假开展一些实习的招聘，让学生一方面能够提前熟悉企业，另一方面，企业也能对学生的能力进行提前的考察，如果在实习期间，企业觉得学生的各项技能与企业所需岗位的要求较匹配，同时，学生也对企业各方面较满意有入职意向，那么双方可以先于校招期就定下就业意向。作为学生，也是非常希望有机会能够有提前深入到企业的实践机会或者参观的机会。

目前学校虽然与一些企业有实习项目上的合作，但是还并不太成体系化，学校非常欢迎能与更多的企业在类似的实习项目上有合作。目前与企业已开展的一些实习项目中，还是存在一些可以更加完善的地方，例如，企业实习时间段的安排，有些企业将实习时间安排在平时学生上课期间，而学生在校有课也没办法参加实习，所以如果企业能针对大三学生的暑假时间去安排一些暑期时间，这对学生的求职会比较有益。并且企业能够好好地设计实习生项目，详细规划学生去实习后能够开展的事项，提前熟悉岗位工作内容，起到考察学生、为之后校招提前锁定优秀候选人的作用，学校也欢迎企业与那些提前通过实习考察的大四学生在上半学期就签订三方协议。

实习期间学生的安全、能真正学到东西是企业最看重的两点。

此外，针对于那些所在地与学校所在区域不同的企业，企业也可考虑提供学生住宿，这样学生去参加实习的意愿机会更强烈，学校也能为学生的安全更加安心。学生在大二暑假开始，企业便可开始提供相关的实习机会。



关于人力资源智享会

截止至2020年6月30日:

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布20 个行业门类和超过60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60% ，外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界500 强和全球2000 强企业中, 超过90%的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 24.1% , 人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过200 场会员专享活动, 包括: 近40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》杂志, 读者人数超3万名
- 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过24 份研究报告
- 人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过200 个企业实践案例
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下“供应商采购指南 (The Purchasing Guide)” 集合了市场上兼具知名度和美誉度的近200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险



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

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、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。

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

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……

2020中国企业校园招聘实践调研报告

2020 CHINA CAMPUS RECRUITMENT SURVEY REPORT