

白皮书

赢在招聘



Avature

胜者与败者

招聘是件竞争激烈的事。有竞争就会有胜败，概莫能外。能够寻找、吸引、评估、聘用最佳人才的脱颖而出者，将会在各各自的行业中胜出。人才是一切的基石。有句老话说，“卖出东西，才能谈别的”。很显然，销售人员喜欢以此自勉，提醒自己在公司里的重要性。而实际上，首先得聘用到最好的销售人员去卖东西，才能谈别的。

我们素来以降低成本、为公司节约资金的能力来衡量人力资源领导层，但是，若要吸引并留住顶尖人才，却不能只考虑降低成本。相反，招聘能够给公司带来附加值，是一件值得投资的事，值得公司对之抱有“不惜一切代价胜出”的态度。在数字转化让各行各业翻天覆地，并且将曾经是行业翘楚的公司纷纷拉下马的时候，对于公司的战略性长远发展来说，人才就是一切。您是否已准备好在竞争中胜出？

市场颠覆掠影

1958年，标普500指数成员公司的平均寿命是61年。到了2012年，这些公司的平均寿命已经缩水到18年¹，并且有估算称，截至2027年，75%²的标普500指数公司会被代替。近期就有很多颠覆并造成大覆灭的事例。苹果于2007年7月发布了iPhone，短短两年时间，移动设备曾经的领导者RIM（黑莓）、诺基亚、摩托罗拉就命悬一线，靠着不断被蚕食的客户群惨淡度日。正如摩尔定律所预测的那样，计算成本降低，计算能力呈指数级增长，各行各业被技术革新颠覆的比率与速度让人惊诧不已。这种现象，丝毫没有快要减慢的迹象。这对消费者来说好事，但对于传统企业及其领导层而言，则是可怖之事。下面是近期一些颠覆的例子：

- 2013年，当运营了125年的柯达寿终正寝之时，Facebook以10亿美元的价格收购了只有13名员工、成立了才18个月的Instagram。
- 据旧金山市交通局出租车主管Kate Toran说，从2012年到2014年，各个城市的平均叫车量每个月的出车量下降了几乎65%。为什么是从2012年开始下降？因为从这一年开始，领先的叫车应用Uber进入了市场。
- 按客房数量来算的话，Airbnb是目前世界上最大的酒店企业。
- 2014年，Monster.com股价跌了42%，CEO辞职。这都是Monster的竞争对手LinkedIn和Indeed一手造成的。
- Netflix和Redbox让Blockbuster和Hollywood Video都在2010

年破产,前者存在了 25 年,后者 则为22 年。

- Spotify 使苹果的按曲付费音乐下载模式对于习惯了串流音乐的新一代音乐爱好者而言,不再受欢迎。

那么这一切,跟招聘又有什么关系呢?说起来很简单;雇佣了不合适的人才,是成为被颠覆者的最大风险,而拥有最优秀的人才,就最有机会成为颠覆者。把数字化转换与打造创新文化作为CEO的工作目标以及企业的未来发展方向,将会是咨询公司和商业学校的热门话题。这些都是至关重要的事情,但只有拥有合适的人才,这一切才能实现。寻找、吸引、评估和聘用最优秀的人才是一切起点。

那么，如何在招聘竞争中胜出呢？

人才

在竞争中胜出的公司都有以人才为中心的文化，它们能够吸引最优秀的人才。但是仅靠招聘或人力资源部门是无法单独完成这一点的。公司高层应该给每位员工都传递这样的讯息：招聘是每一位员工能够给公司增添价值的最重要事情之一。

- 切实推行有吸引力的员工推荐计划。员工推荐计划可以使员工之间的联络空前密切，因此要充分利用这一点，鼓励推荐行为。
- 在最高层雇佣出色人才会有涓滴效应——优秀人才同样希望与其他的优秀人才共事。即使只雇佣了1或2个关键领导层人才，最终也可能带来其背后的大量人才，因此，尽管大胆放开手脚，追逐行业中的顶尖领导人物。
- 在雇佣最优秀的人才这一点上，失败者都持有短期的、需求驱动型的观点。而胜出者知道，雇佣最优秀的人才需要时间，因此，需要为长销售周期和密集接触的关系管理做好准备。



流程

20年前,被动的猎头工作是第三方人才中介的事。很快到了2016年,“内部中介”已然成为现实。许多公司已投资并打造被动候选人搜寻的内部能力。简言之,这些公司聘用了真正的招聘领域人才。招聘过程已经从曾经由人力资源合规驱动的流程,转化为销售与营销流程,复杂程度也大为增加。

招聘生命周期不再只从申请开始、到聘用终结,而是从寻源开始、到聘

用终结。首先是寻找线索来源，将其转化为有望加入的人才，在一段时间内进行接洽，然后分组到相关的人才池中，直到最后转化为具体岗位的申请人，最终聘用。人力资源需要重新统一思维、流程和技术平台，从而依据一般称为“招聘中的CRM方法”的这种流程，最大限度利用招聘功能。70%至80%的招聘发生在漏斗的顶部——即候选人申请前的阶段，也就是寻找和吸引线索以及有望加入的人才首先考虑本公司。这就是销售（寻源）和营销（吸引）。这也是赢得招聘之战的关键所在。

招聘竞争中的胜出者深知这一点，将许多时间与资源投入到漏斗的顶部——他们非常重视线索寻求、与有望加入者的接洽、关系发展和就业品牌打造。他们还深知，招聘最佳人才需要时间——销售周期可能会旷日持久，从数月到数年不等。因此，胜出者致力于寻找人才、竞争情报、关系建立与持续接洽，并且常常会在给人才安排具体角色之前，在整个公司内让人才先熟络起来。这一点一般会通过公司开放参观、活动、学习培训、提供信息的面谈、一对一辅导等密集接触的方法来实现，同时还会通过博客、简讯、在线社区以及短视频面谈等非密集接触方式来实现。胜出者还会采用多渠道寻源方法，包括传统招聘广告渠道、使用在线社区进行社交寻源，同时推出稳健、有吸引力的员工/校友/合伙人推荐计划。他们不会放过任何机会，竭尽全力寻找最优秀的人才。



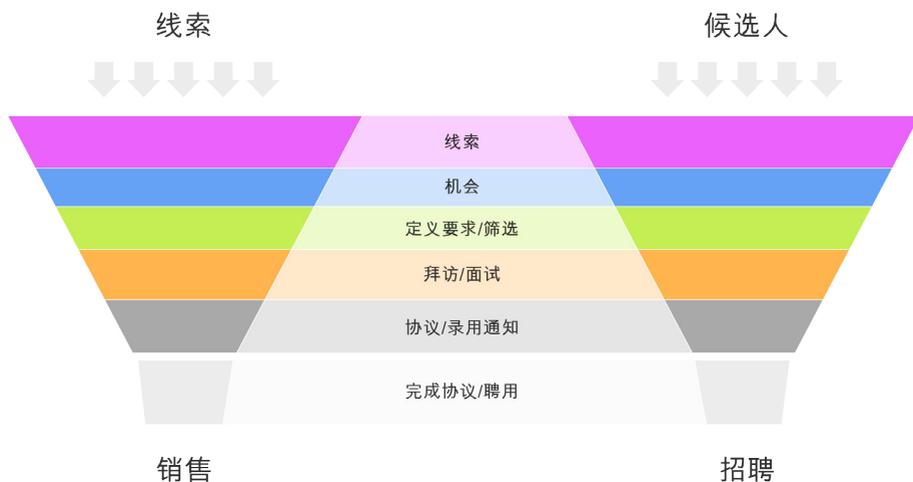
技术

传统的申请人跟踪系统 (ATS) 旨在帮助公司更高效地处理候选人,但是从来不会帮助公司甄别、接洽和雇佣更好的人才。考虑到传统的ATS系统实际上是从制造软件发展而来,主要着重于供应链管理过程,像机器造东西那样处理人员雇佣,这也就不足为奇了。

问题当然在于人才可远比机器制品复杂得多。此外,在制造业中,我们一般对需要制造的东西的零部件供应能够完全掌控。而在招聘中,我们对于任何给定市场中具有指定技能组合的人才的供应都没有任何掌控。只有在最好的人才总是会来主动敲门的情况下,传统ATS系统才会起到良好作用。但是在基于知识的经济中,从来都不会有这种好事。因此,原本用来管理供应链的方法,对于招聘来说天生就有缺陷。传统ATS系统在跟踪和事务方面都不错,但是完全忽略了跟人才合作需要的关系管理战略。相反,CRM在数十年来已经是销售和营销实际采用的技术,通过取得新顾客并且理解

现有顾客的购买习惯，帮助公司推动收入。CRM通过一系列的接洽工作流程和顾客细分，帮助您在适当时间把适当产品卖给正确的买家。另外，销售人员使用CRM，可以管理更大量的关系。

新一代的招聘系统应该与 CRM 更为接近 (这个 C 不代表顾客，而代表候选人)。这种系统应该是有申请人跟踪系统的 CRM，而不是有CRM功能的申请人跟踪系统——如果您使用的ATS声称拥有CRM功能，那您就应该有所怀疑了。系统应该允许您以招聘营销、关系管理、活动管理和接洽举措为着重点管理招聘的寻源与吸引部分；同时，系统要拥有ATS功能，比如岗位设立申请管理、雇佣 workflow、评估、录用通知批准、面试时程安排、上岗和合规报表制作。总而言之，这种技术必须是一种无论人才类别 (无论是学生、小时工还是高管) 和地区市场 (美国的雇佣方法对中国或德国可能并不适用)，都能运行您的所有招聘计划的平台。这种技术还必须有足够的灵活性，以便您能够在—一个框架内对计划与核心流程进行实验和优化，从而将您的价值主张向正确的受众传达。



最后，系统需要能够优化与用人经理的合作，并且鼓励员工参与顶尖人才的寻源与甄别，以便让公司中的每个人都能进行招聘。如果您的招聘人员不喜欢所用的ATS，那么可以想象用人经理是怎样想的。大家都需要在任何设备上都有极好的体验，才能就找到最顶级的人才进行合作。

包括以上所有优势的敏捷性

所有公司都在努力转化为敏捷企业。从宏观层面上来说，这就意味着对核心流程持续、反复的优化，并且对市场变化、危机和机会快速反应。

由于招聘竞争激烈，那么各项招聘功能能够让流程灵活适应具体市场需求，或者用创新程序解决关键人才识别以成功招聘到这些人才，就是必不可少的。有时候，只有灵活的招聘功能，才能抓住稍纵即逝的机会。其他的都会失败。

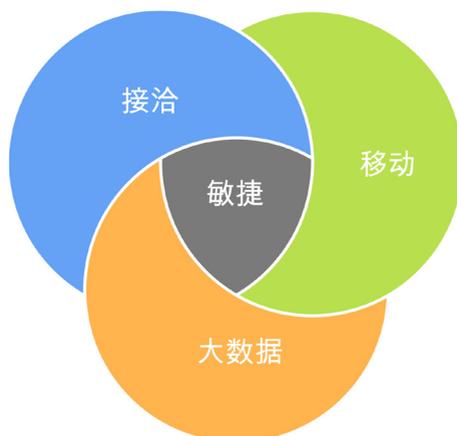
在营销界有个关于敏捷性的经典案例，第四十七届超级碗(2013年2月)停电后，Oreo立即开展了一项Twitter营销活动，名叫“你依然可以沉浸在黑暗中”(You can still dunk in the dark)。Oreo在几分钟内就开展了这项营销活动，成果堪称奇观，在全世界获得了5.25亿次展示。更不用说，这项活动的媒体推广费³为零。

在招聘中，我们已经看到了很多类似诺华公司及其生物医学研究所分部(NIBR)的例子。诺华公司位于马萨诸塞州剑桥，争夺IT人才(软件开发员和工程师)，竞争对手是谷歌与Facebook等在IT界有着更强大雇主品牌的公司。NIBR与Avature合作部署了一个微型网站，使用IT市

场可能会感兴趣的多种视频、内容和岗位发布在其中呈现他们的价值主张。在招聘的支持之下，NIBR 的 IT 职能迅速改变方向，并且优化了其对于这类关键人才的招聘方法。

耐克在与Reebok的竞争中赢得了美国橄榄球联盟许可合同之后，立即开始为数百个新设职位招人。他们并没有将这些职位对外发布，而是与 Avature合作，跟他们的招聘流程外包一起，建立了一个美国橄榄球联盟/耐克合作品牌员工推荐门户网站，所有与此相关的职位都发布在这个网站上。这个网站对员工进行了强势宣传，以便充分利用公司中已有的纷纷热议。

该招聘网站在6个星期就推出并上线，从发布到关闭，所有的职位仅用了6个月就全部招到了合适的候选人，这其中大部分都来源于员工推荐和内部转岗。如果没有用来执行招聘战略的合适创意及技术平台，耐克就无法抓住一个他们可能会轻易错过的机会。在招聘计划中保持敏捷，对于成功非常关键，并且也是争夺最佳人才必不可少的。



社交与移动

谈到赢得招聘，就不得不说社交与移动化。今天，员工之间在社交网站上的联系空前密切，这正是通过社交网络建立员工推荐计划的独特机会。

打造一种专注于人才的文化，让每一位员工优先考虑招聘殊非易事，但得益于社交媒体，现在要做到这一点可比以前容易多了。另外，60%的求职者会在求职搜索⁴中使用社交媒体，因此您无法对其视而不见。公司需要围绕自身建立社交媒体通道，并且职业机会和通道必须是真实的，并且忠实于公司文化和雇主价值主张。

就移动化来说，您往后部署的每一项技术，都需要针对移动设备优化（眼下由于设备尺寸众多，可能需要针对多设备优化了）。40%的申请人会放弃没有针对移动端优化的申请流程⁵。70%的求职者会在移动设备⁶上寻找岗位信息。但是截止到2015年，只有59%的《财富》500强公司拥有针对移动端优化的求职网站⁷。尽管现在行动起来，已经成不了早期引领者了，但是由于市场反应迟钝，快速跟进依然会带来巨大优势。这些优势包括更好的候选人体验，还有招聘人员、用人经理以及招聘流程中其他参与方之间的更好协作。此外，您也需要考虑到，提供强大的针对移动端优化过的招聘体验，正印证了贵公司愿意采纳新技术的文化和意愿。

鉴于70%的求职者会在智能手机上寻找信息⁸，那么如果您没有提供针对移动端优化的体验，会给求职者怎样的第一印象，会错过多少人才？理解这些决策的营销影响以及理解忽略技术创新的影响，非常重要。通过与理解并顺应这些发展的技术供应商合作，贵公司将会拥有对新情况做

出反应所需的工具，并且最终以竞争优势脱颖而出。

最初于 2014 年 11 月在加州旧金山的Argyle执行论坛上呈现，并于 2016 年 7 月更新。

来源

- 1 - INNOSIGHT/Richard N. Foster/ 标准普尔
- 2 - Richard Foster, "Creative Destruction Whips through Corporate America" (对美国公司的创新颠覆之鞭)
- 3 - 360i 发动的"Dunking in the dark" (沉浸在黑暗中) 活动
- 4 - 《简单雇佣求职者报告》
- 5 - Careerbuilder
- 6 - 《人才文化》2015 年
- 7 - Careerbuilder
- 8 - Jibe

A woman and a man are sitting at a table, looking at a tablet together. The woman is on the left, wearing a striped shirt and a dark jacket. The man is on the right, wearing a light blue shirt and glasses. They are both smiling and looking at the tablet. The background is a textured wall. The entire image has a blue tint.

联系我们, 了解更多信息

有关 Avature 的更多信息,
请联系您的 Avature 代表或访问 www.avature.net

Avature