

EVP

塑造与管理实践 研究报告

EVP DEVELOPMENT AND
MANAGEMENT PRACTICES
RESEARCH REPORT

调研主办方



联合主办方



INTEGRATED
TALENT
SOLUTIONS

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

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

首席顾问 CHIEF ADVISER



王鲁伊 Roy Wang

ITS 伊驰创始人

ITS 伊驰

顾问团 ADVISORY GROUP

特别鸣谢，人力资源智享会感谢以下调研团顾问成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
排名不分先后，仅按姓名首字母排序。



Amy Lu

雇主品牌负责人

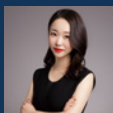
某大型外企



吴静

液化空气大中华区人力资源副总裁

液化空气（中国）投资有限公司



高晓晨

Talent Acquisition Partner

默克中国



吴琼

雇主品牌与招聘项目负责人

凤凰网



凌妮

人才项目及雇主品牌高级经理

丹纳赫中国



张东

京东科技雇主品牌负责人

京东科技集团



李佳璐

人力资源总监

北京发那科机电有限公司



赵亚

HRVP

奥托立夫中国



Sally Cao

雇主品牌负责人

奥托立夫中国

作者 AUTHOR



周颖 beryl.zhou@hrecchina.org

周颖女士在本次调研中负责问卷设计、案例采访与撰写等工作。

周颖女士现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，参与《第六届中国人力资源共享服务中心调研报告》，目前所负责的调研报告有：《EVP 塑造与管理实践研究报告》、《企业文化塑造与重塑实践研究报告》。

周颖女士毕业于上海外国语大学，获得日语语言文学学士学位。

目录 CONTENTS

前言	5
(一) 研究框架	6
(二) 主要发现	7
概念明晰篇	8
(一) EVP 认知概况	9
(二) EVP 概念辨析	9
▶ 1. 什么是 EVP	10
▶ 2. EVP 与雇主品牌、企业文化——EVP 是“内核”	14
▷ EVP 与雇主品牌的关系——雇主品牌是 EVP 对外呈现的方式	15
▷ EVP 与企业文化的关系——企业文化是 EVP 的文化根源	16
(三) EVP 的价值与要素	18
▶ 1. EVP 的价值体现	18
▶ 2. EVP 的要素	20
实操指南篇	23
(一) EVP 实践概况	23
(二) 具体流程	24
▶ 1. 萃取——EVP 最“真实”的雇佣价值	25
▷ 分析企业现状，实现上下同“欲”	28
▷ 分层精准聚焦，清晰受众画像	30
▷ 梳理不同诉求，确定最终主张	32
▷ 讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高员工接受度	34
▶ 2. 宣传——内部员工“感同身受”+ 对外“正面传播”	39
▷ 内部——员工价值感知提升	39
(1) 提升员工体验	41
(2) 聚焦不同场景	44
▷ 外部——雇主品牌有效宣传	45
(1) 差异化塑造	50
(2) 差异化投放	53
▶ 3. 效果评估	59
(三) 以上环节需要哪些角色助力	68
各流程关键点归纳	72
参调样本	75
标杆数据	76
企业实践	78
专家洞察	105

前言 PREFACE

人才竞争“白热化”的时代背景下，人才与雇主之间的双向甄选关系渐趋平衡，Z 世代开始更多地关注企业雇主形象、雇佣体验，企业核心人才越发重视个人发展平台，特别是对于高端人才而言，其更注重使命感、价值观、成就感等综合雇主品牌形象以及企业雇主品牌带来的成就感，并且后期对企业有更高的忠诚度。可见，企业雇主品牌（The Employer Brand，简称 EB）的价值逐渐凸显。

雇主品牌是企业打响“人才争夺战”的关键一枪。但是，我们综合市场情况，深入企业具体实践内容，发现雇主品牌“人才枪”离不开与之匹配的“子弹”**价值主张 EVP（Employee Value Proposition/ Employer Value Proposition）**，雇主品牌“人才枪”打的远不远、深不深，依赖于高质量的 EVP 内容。

作为国外引进的概念，EVP 有两种不同的释义，分别是 Employer Value Proposition 和 Employee Value Proposition，即“雇主价值主张”和“员工价值主张”，分别从雇主和员工两种不同视角对雇主品牌价值主张的理解。

但是，我们从企业的运用的角度出发，发现 EVP 更适合解释为“雇佣价值主张”，由管理层结合员工诉求进行整合，是雇主价值主张与员工价值主张的融合。

鉴于目前企业对于 EVP 的整体认知度不高、实践度较低的现状，此次报告我们将从 EVP 的概念明晰与实践出发，对 EVP 进行更加深入具体的阐释，清晰 EVP 在企业发展中的不可替代的价值，从 EVP 的“知”到“行”逐一深入：

► （一）概念明晰篇

从 EVP 的认知概况切入，解释为何将 EVP 定义为“雇佣价值主张”（Employment Value Proposition），并将易与 EVP 混淆的雇主品牌、企业文化进行区分。之后聚焦 EVP 的塑造意义与价值，从“人才吸引，助力招聘”、“激发员工参与，提高人才留任率”、“提升企业市场上的影响力”三个维度分析企业为何需要塑造并应用 EVP，明确了 EVP 有效塑造的三个关键因素：真实、感同身受与正面传播，帮助企业与实践前清晰 EVP 打造的整体方向。

► （二）实操指南篇

在“行”方面，我们首先从企业的 EVP 实践概况出发，关注企业实践情况，在 EVP 定义的指导之下，将目光聚焦到 EVP 的实践流程。在 EVP “雇佣价值主张”的真实、感同身受与正面传播三个关键要素的基础之上，从萃取的环节难题、宣传的差异化塑造与投放、效果评估的可行性维度出发，注重容易被企业忽视的“自下而上”员工想法的融合，归类分析，逐个击破。最后从各个不可忽视的角色入手，分析角色的理想参与程度与实际情况存在差距的原因，并清晰每一个角色的具体作用。

总而言之，下面智享会携手 ITS 伊驰将着眼企业对雇主品牌、EVP 的实践程度，从 EVP 的概念着手，聚焦 EVP 打造过程中的环节难题，明晰 EVP “知”与“行”。



❖ (一) 研究框架

概念明晰

- ▶ (一) EVP 认知概况
- ▶ (二) EVP 概念辨析
 - ▷ 1. 什么是 EVP
 - ▷ 2. EVP 与雇主品牌、企业文化——EVP 是“内核”
- ▶ (三) EVP 的价值与要素
 - ▷ 1. EVP 的价值体现
 - ▷ 2. EVP 的要素

实操指南

- ▶ (一) EVP 实践概况
- ▶ (二) 具体流程
 - ▷ 1. 形成萃取
 - ▷ 2. 落地宣传
 - ▷ 3. 效果评估
- ▶ (三) 以上环节需要哪些角色助力

❖❖❖❖❖❖ (二) 主要发现

		模块	内容
概念明晰篇	EVP 认知概况		目前市场上 EVP 认知度不高，EVP 本身概念引入时间较晚，可供参考的成功案例有限，企业对 EVP 的概念知之甚少。
	EVP 概念辨析		<p>EVP 是由管理层结合员工诉求最终决定的“雇佣价值主张”，EVP 内容包含企业雇主特质和员工工作特点两大方面，主要目的是为了吸引和留住优秀人才。</p> <p>不少企业在落地时将雇主品牌与 EVP 不做区分，甚至有企业认为 EVP 就是企业文化，均可起到宣传企业作用的文化因子。但是 EVP 作为一种价值主张与雇主品牌、企业文化有着明显的区别：</p> <p>► EVP 与雇主品牌的关系——EVP 是核心，雇主品牌是 EVP 对外呈现的方式</p> <p>EVP 是企业为员工提供的价值、为吸引员工及候选人提炼出的明确独特的描述，在对外展现时需要借助雇主品牌作为载体，进行多样化的呈现。</p> <p>► EVP 与企业文化的关系——EVP 是核心，企业文化是 EVP 的文化根源</p> <p>企业文化是根基般的存在，企业很多行为都是基于企业文化去落地实施的，它是一个根源，为雇主品牌和 EVP 提供养分。而 EVP 是价值观即企业文化的一部分，是一个内核。</p>
	EVP 价值与要素		<p>目前企业对 EVP 的价值存在疑惑，我们从“人才吸引，助力招聘”、“激发员工参与，提高人才留存率”、“提升企业市场上的影响力”三个维度帮助企业清晰 EVP 的独特性与专属价值。</p> <p>为了帮助企业在实践前清晰 EVP 打造的整体方向，我们总结了有效塑造 EVP 需要具备三个关键因素：真实、感同身受与正面传播。</p>
	EVP 实践概况		目前市场上 EVP 实践度偏低。EVP 的抽象化使其价值显现慢，因此不少企业存在怀疑态度。
实操指南篇	具体流程	形成萃取	对于 EVP 的萃取，企业认为是需要一个 系统化、流程化 的指导方案的，并帮助他们打造出一个可持续且真实有效的 EVP。目前萃取时企业 分析现状、获得支持的措施 各有侧重，并且为了保证后期的有效宣传，企业会在萃取时进行 分层聚焦，清晰受众画像 ，基于员工的 不同诉求进行优先级划分并融合 。部分企业为了保证能够 彰显企业的特色 ，提升人员对 EVP 理解程度， 进行 EVP “本地化”的阶段性调整 。
		落地宣传	<p>企业基于目前内部员工对于 EVP 感知度低、外部宣传效能不能满足的现状，正在积极采取相应措施。从对内、对外两个维度出发。</p> <p>► 对内</p> <p>企业主要通过改善员工体验、针对性宣传等举措提升员工 EVP 感知，特别聚焦场景等，深化价值渗透。</p> <p>► 对外</p> <p>企业为了避免同质化传播带来的影响，从“差异化塑造”“差异化投放”出发，聚焦内容与设计的差异化塑造、渠道与人群的差异化投放，结合热点话题内容进行雇主品牌宣传，吸引目标受众，将共鸣最大化。</p>
		效果评估	企业普遍认为 EVP 的效果评估极具困难，因为 EVP 本身作为一种“信息体系”，很难直接对其进行较为系统的效果衡量。因此企业更多地从 雇主品牌的效果衡量出发，即从传播效果与转化效果进行衡量 ，再聚焦到难度相当大的 EVP 效果评估 。
	以上环节需要哪些角色参与		招聘、企业文化、市场营销团队 是企业认为最需要也是目前参与程度最高的角色，但是 市场营销的实际参与程度与期待之间存在着较大差距 。

EVP 是现存于企业和员工之间的价值，能够为企业吸引到外部尖端人才的加入，并且在 EVP 主张的愿景和目标下激发已有员工的荣誉感、责任感，激活组织活力。

EVP 在人才市场和合作市场、消费者市场都发挥着不容忽视的作用，那么，究竟 EVP 具体是什么？又该如何实践落地呢？企业在具体实操过程中该注意什么？智享会首先从 EVP 的概念着手，明晰 EVP 的具体内容。

▶ 概念明晰篇

引言

该章节，我们将从企业目前的 EVP 认知概况、EVP 概念辨析、EVP 价值与要素逐一探讨：

▶ （一）EVP 认知概况

聚焦市场，关注企业的 EVP 认知度，从 EVP 认知概况切入，探究参调企业 EVP 认知度不尽人意的原因，贴近现状挖掘内在需求点。

▶ （二）EVP 概念辨析

1. 什么是 EVP

从企业运用角度阐释为何最终将 EVP 定义为“雇佣价值主张”。

2. EVP 与雇主品牌、企业文化——EVP 是“内核”

从 EVP 的概念着手，将参调企业易与 EVP 混淆的雇主品牌、企业文化进行区分，帮助全方位了解 EVP。

▶ （三）EVP 价值与要素

1. EVP 的价值体现

在初步了解 EVP 的定义与概念区分以后，聚焦 EVP 的塑造意义与价值。从“**人才吸引，助力招聘**”、“**激发员工参与，提高人才留存率**”、“**提升企业市场上的影响力**”三个维度分析企业为何需要塑造 EVP 并应用。

2. EVP 的要素

在概念理解与重要价值清晰的基础之上，我们明确了 EVP 塑造需要的三个关键因素：**真实、感同身受与正面传播**，从而帮助企业在实践前清晰 EVP 打造的整体方向。



（一）EVP 认知概况

在该模块，我们从各大参调企业的 EVP 认知概况入手，聚焦参调企业提供的数据，以企业的认知程度作为切入点，对比企业雇主品牌与 EVP 的发展现状，并针对原因进行剖析。

 数据分析

图表 1：参调企业对雇主品牌、EVP 的认知度与实践度



数据洞察

► 雇主品牌认知度普遍高于 EVP

我们发现, 参调企业对雇主品牌的认知程度整体高于对 EVP 的认知度

在营销学、品牌学的热度之下，雇主品牌获得持续关注，因而整体认知度比较高。愿意学习或者正在塑造的企业不计其数。但是，EVP 本身概念引入时间较晚，可供参考的成功案例有限，企业对 EVP 的概念之甚少，在多种因素的综合作用下，EVP 的整体认知度不高。



(二) EVP 概念辨析

前面提到，我们首先会从 EVP 的具体概念着手，明确“知行合一”中的“知”的内容，针对“什么是 EVP”、“EVP、雇主品牌与企业文化的关系”两大模块进行探讨：

► 什么是 EVP

从 EVP 的定义出发，以 EVP 的常见翻译“雇主价值主张”“员工价值主张”作为切入点，结合企业的实际运用阐释为何最终我们将 EVP 翻译为“雇佣价值主张”。

► EVP 与雇主品牌、企业文化——EVP 是“内核”

结合市场反馈，我们发现，不少参调企业表示 EVP、雇主品牌以及企业文化并无实际差别，甚至有企业提出企业文化就是自身的 EVP 内容，因此我们会在本模块逐一分析三者的区别，帮助明晰 EVP 概念。

1. 什么是 EVP

引言

在和各大企业进行探讨时，我们发现，各大企业对于 EVP 的概念意见不一。本身作为舶来概念，EVP 在实际的概念认知中就存在一定的想象空间。那么，我们究竟该如何定义 EVP 呢？他的特点主要是什么呢？

下面，我们将从市场反馈着手，聚焦企业概念阐释，明确 EVP 的内涵。

文献摘要

2006 年，美国企业领导力委员会 (Corporate Leadership Council) 启动了一项关于 EVP 的调研，并将 EVP 解释为：“An organization's employment value proposition (EVP) is defined as the set of attributes that employees and the labor market perceive as the value they gain through employment in the organization.” 该委员会认为，EVP 是员工和劳动力市场认为通过在组织中工作从而拥有的一系列价值特质。

2017 年，某学者写道：“The employer value proposition describes the understanding of the brand from the employer ‘s perspective. The statement formula understanding as an employer and addresses topics such as the working environment, team aligning communication and offerings in the scope of employer branding.” EVP 从雇主的角度描述，其是对工作环境、团队协调沟通和雇主品牌范围内的产品等的理解。^①

2020 年，国外某学者指出：“EVP measures the employee’ s perception of various values such as cultural, work, inspirational, developmental, environmental and economical value as offered by the organization, higher the score of these values better the proposition (Pattnaik and Misra, 2016). These values encompass the complete relationship between an employee and the employer and not just the monetary benefits and rewards.” 该学者认为 EVP 涵盖员工与雇主之间全部关系，是员工对如文化、工作等组织提供的各种价值内容的看法。^②

^① 《Study on Evolving Extents of Employer Branding Using Employment Value Proposition in India》，Dr. Avinash Pawar¹, Dr. Kuldip S. Charak² , International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 4, Issue 12, 2017, PP 1-8 ISSN 2394-5923 (Print) & ISSN 2394-5931 (Online)

^② 《Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception》，Sujata Rounak, Rajnish Kumar Misra, Development and Learning in Organizations, ISSN: 1477-7282

市场声音



观点一：EVP 是雇主价值主张

单纯的从员工角度出发可能眼光相对比较局限，作为一家集团性企业，我们无法去了解员工每一个人的想法，所以我们更注重从雇主的角度出发看团队、统合综效，进行战略的规划和体系的搭建等更大格局的考量。总而言之，我们的 EVP 是雇主价值主张，从雇主的角度出发关爱员工，打造自身的企业价值，在此基础之上，进行人才吸引和保留。

我们将 EVP 定位为雇主价值主张，尽管我们采取的措施基本都是围绕员工关爱等展开的，但目的是去打造最终雇主的品牌，站在雇主的角度出发选择他们认为价值产出最大的价值内容。

观点二：EVP 是员工价值主张

我觉得 EVP 是员工价值主张，它是存在于员工生命周期中的文化 DNA，存在于每一个员工心中的，而不是单纯的雇主想要展示给外部的形象。

我认为雇主价值主张的卖点是一家公司的雇主形象、雇主文化或者雇主品牌的利益，但是组成雇主主张最核心的受众还是员工。员工的想法以及他们在一家公司的价值诉求包括最终他们推动一家公司的发展等组成了雇主最重要的对外形象，所以我觉得雇员价值主张更为贴切。

可以发现，认为 EVP 是雇主价值主张的企业，更多地是站在雇主具有战略眼光等视角，在雇主的方向引导之下，确定对企业持续发展最具意义的价值内容。而认为 EVP 是员工价值主张的企业，更多地是站在员工真实职场体验等视角，在员工总结出的企业优势、价值特色等内容之下，确定企业最真实的价值内容。

但是，不难发现，如果单纯地从雇主或者雇员的价值主张去定义 EVP，按照定义的内容去实践，那么企业最终萃取出的 EVP 可能会出现内容不具真实感或者方向不明确等问题。并且，我们听到了传统的 EVP 定义下的第三种声音：“EVP 是雇佣价值主张，即 Employment Value Proposition，由管理层结合员工诉求来决定。”



观点三：EVP 是雇佣价值主张

EVP 主要是两个方面：一方面是从雇主的角度，雇主如何定义自身是一家怎样的公司、想要对外树立什么样的形象传达给外界、价值主张是什么。另一方面就是从员工或者候选人的视角看理想的雇主需要具备哪些要素，以及什么样的企业岗位是他们心仪的。最终 EVP 其实是平衡这两方面，找到两个角度中尽可能大的交集，从而能够很贴切地定义公司和吸引到合适的受众。

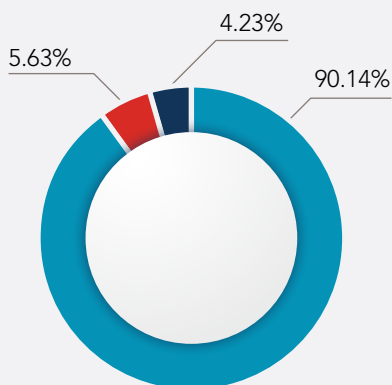
对于 EVP 的理解主要从两个层面出发：一个是作为一家企业希望别人看到是什么样子，另一个企业内部的员工是怎么认识这家企业的。EVP 并不完全是员工价值主张，可能一部分还是要考虑雇主想要一个怎样的组织，即“我是一个什么样的组织让适合的人进来、不适合的人慢慢经历一些变化”，所以我觉得不能一刀切的说 EVP 是雇主价值主张或者雇员价值主张，而更多的是两者的融合。

我觉得 EVP 是雇主价值主张和员工价值主张的融合。如果单纯的从员工价值主张出发的话，员工价值主张更多的是基于员工的立场去进行价值的萃取，而雇主价值主张其实更多地是站在雇主、公司的立场去萃取他们觉得合适的价值，并且把员工反馈的一些心声融入进去。因为每家公司都有不同的企业背景、企业特色，员工在工作中主张的内容不可能与企业是完全对等一致的，如何让雇主的主张能够渗透到每个员工身上，我觉得这个是最重要的。EVP 的萃取还是要从员工出发，基于雇主的想法进行融合提炼，不能说单向地只从雇主的角度考虑，这样最终提炼出的 EVP 是无法让员工认同的。在员工的主张基础之上，再以雇主的想法作为引导，从而去做渗透宣传。因此，不管是从立场的整体性还是主张的一致性考虑，我认为 EVP 的萃取其实是对雇主价值主张和员工价值主张的萃取。

面对 EVP 具体定义各大企业众说纷纭，为了能够明晰 EVP 的概念，我们又进行了大范围的市场调研，了解市场上 EVP 定义最响亮的声音。同时，邀请到丹纳赫中国与京东科技两位拥有多年实践经验负责人帮助解答。

数据分析

图表 2：参调企业认为 EVP 是 (N=142)



- 雇佣价值主张——Employment Value Proposition，由管理层结合员工诉求来决定
- 雇主价值主张——Employer Value Proposition，直接由管理层决定
- 员工价值主张——Employee Value Proposition，主要看员工诉求

数据洞察

▶ 企业大都认为 EVP 是由管理层结合员工诉求最终决定的“雇佣价值主张”

近九成的企业认为，EVP 是在管理层在企业战略规划下，结合员工的诉求决定的企业核心价值主张，是雇主价值主张和员工价值主张的融合。

这与我们在上述文献摘要①②中所获得的内容有着一定的差距，在企业战略规划以及以人为本的经营理念下，企业为了能够得到更贴合受众想法的价值内容，需要结合管理层与员工的诉求，单一的价值诉求已经无法满足企业的实践需要。

专家
洞察

京东科技 | 雇主品牌负责人 | 张东

▶ EVP 的出发点和落脚点是雇主，但过程中不能忽略员工

我眼中的 EVP，从出发点和最终落脚点而言是雇主价值主张，过程中必须考量雇员的基本诉求，完全脱离员工的价值主张是不可能的。

雇主价值主张一定是企业雇主品牌的核心。一般来说，雇主品牌宣传一定是在满足企业雇主信息传递的同时，对应满足雇员心中期许，二者之间达到相对理想的平衡点。

单纯强调雇主侧的诉求而忽略雇员侧的感受或一味满足雇员侧的诉求而忽略雇主侧的要求都是失衡的且无法持续的。

专家
洞察

丹纳赫中国 | 人才项目及雇主品牌高级经理 | 凌妮

▶ EVP 是双向、多维立体的存在

我个人认为，EVP(Employment Value Proposition, 雇佣价值主张)其实是员工眼中的雇主形象(EVP, Employee Value Proposition, 雇员价值主张)与雇主自身希望呈现的雇主形象(EVP, Employer Value Proposition, 雇主价值主张)的共通点。因此 EVP 并不是单项的内容，而是一个双向影响的存在。

专家
洞察

某大型外企 | 雇主品牌负责人 | Amy Lu

▶ EVP 是企业一个较为稳定的“人设”

在我看来，一家公司的成功与自身产品、技术或者服务等成熟程度密切相关，但不管是产品、技术还是服务，都离不开人才的设计研发，因此可以说，人才是企业成功的关键。EVP 作为雇主品牌的一部分，是企业对外宣传时想要维持的一种较为稳定的“人设”，即企业在雇主身份之下向内部员工以及外部候选人所展示的价值主张。

① 《Study on Evolving Extents of Employer Branding Using Employment Value Proposition in India》， Dr. Avinash Pawar1, Dr. Kuldip S. Charak2， International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 4, Issue 12, 2017, PP 1-8 ISSN 2394-5923 (Print) & ISSN 2394-5931 (Online)
② 《Employee value proposition: an analysis of organizational factors - the way to enhance value perception》， Sujata Rounak, Rajnish Kumar Misra， Development and Learning in Organizations, ISSN: 1477-7282

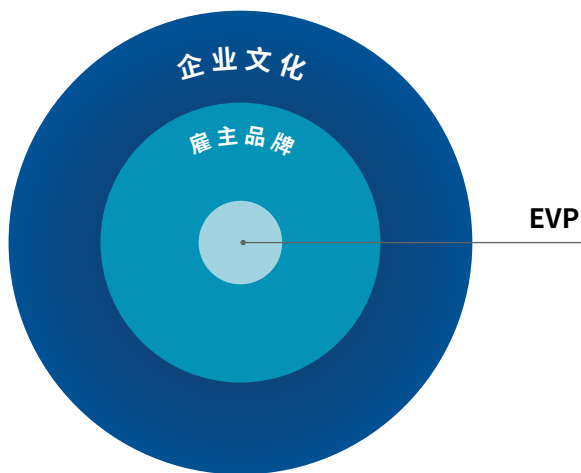
2.EVP 与雇主品牌、企业文化——EVP 是“内核”

对于 EVP，综合上述内容，我们会发现在企业雇主品牌建设中，EVP 往往指的是在员工价值观念的基础上，结合企业实际对组织中各因素清晰、独特的描述。

但是，我们在和各大企业文化、品牌负责人进行探讨的时候发现，不少企业在落地时将雇主品牌与 EVP 不做区分，甚至有企业认为 EVP 就是企业文化，均可起到宣传企业的作用。那么，我们不禁疑惑，究竟 EVP、雇主品牌、企业文化三者之间是怎样的关系？

在本小节中，我们将围绕：

- ▶ EVP 与雇主品牌的关系——EVP 是核心，雇主品牌是 EVP 对外呈现的方式
- ▶ EVP 与企业文化的关系——EVP 是核心，企业文化是 EVP 的文化根源



针对上述两个维度，我们将逐一击破，帮助读者们更加明晰 EVP 的定位。

EVP 与雇主品牌的关系——EVP 是核心，雇主品牌是 EVP 对外呈现的方式

市场声音



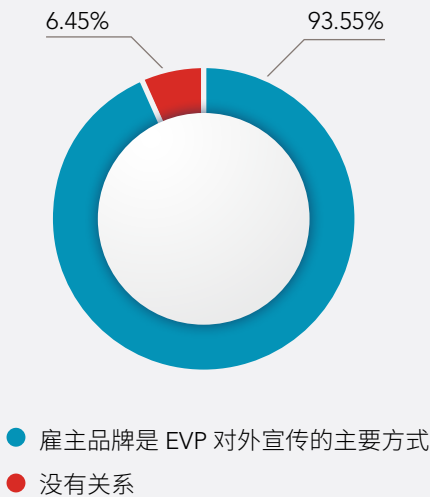
“EVP 是核心，雇主品牌是 EVP 对外呈现的方式”

- ▶ 雇主品牌和 EVP 之间，我认为 EVP 和雇主品牌之间是可以相互转换的一种关系，雇主品牌可以将 EVP 进行传递，因为 EVP 本身是非常抽象的，我们需要一些具体的东西比如打造雇主品牌形象帮助其落地从而传递给外部的人来去探讨，同时 EVP 也能代表企业的核心主张，在打造雇主品牌时 EVP 就是不能忽略的围绕的核心。
- ▶ **EVP 我认为其是雇主品牌的核心**，雇主品牌在对内、对外的宣传、对外的校招、社招等活动时都是围绕 EVP 去展开的。
- ▶ **EVP 一个内核，雇主品牌是一个外显的东西，一个装饰品，既然是装饰品，就可以被美化、传送**，跟实际是有一定差距的。同时，雇主品牌是我们对未来的一种期待、假设，我需要去把这种假设具象化出来，变成图片、视频、文字，就叫雇主品牌，目的就是为了吸引流量。

结合上述各大参调企业的观点，我们发现，EVP 作为价值主张内容，比较抽象，需要结合具体的落地形式进行呈现，而目前企业较多的做法是通过以雇主品牌作为 EVP 的载体，将 EVP 进行对外呈现。下面深度聚焦市场数据，分析 EVP 与雇主品牌的关系。

数据分析

图表 3：您认为 EVP 与雇主品牌的关系是（N=62）



数据洞察

▶ 绝大多数企业认为雇主品牌是 EVP 企业对外落地宣传的方式

简言之，大多数企业认为，EVP 作为一种价值主张，是企业为员工提供的价值、为吸引员工及候选人提炼出的明确独特的描述，但是该描述是“单薄”的，单纯的词汇、语句的传达并不能有效触动受众，企业需要通过进一步的包装、解读。所以，在对外展现时需要借助雇主品牌作为载体，进行多样化的呈现。

专家
洞察

ITS 伊驰 | 创始人 | 王鲁伊 Roy Wang

► EVP 是雇主品牌传播的核心信息体系

我认为 EVP 是雇主品牌的核心信息体系，当一家企业想要去做雇主品牌但是没有具体方向时，EVP 能够通过价值信息的框定，帮助雇主品牌清晰宣传核心点，在更加明确的指引下进行雇主品牌设计包装与内容传播。

EVP 与企业文化的关系——EVP 是核心，企业文化是 EVP 的文化根源

理清雇主品牌与 EVP 之间的关系后，企业文化也是不容忽视的一环。我们在市场诊断发现，一些企业认为无需打造 EVP 甚至雇主品牌，企业文化已经能够满足发展需求。这就需要我们进一步理解：究竟 EVP、雇主品牌与企业文化之间是怎样的关系？企业是否拥有企业文化就足够？

市场声音



EVP 是价值观即企业文化的一部分，是一个内核。我们把企业文化中的使命、愿景、价值观具象化以后表达出来，有一些公司他们会把客户、技术、社会责任等放到使命愿景里面，这些就是我们的 EVP。

企业文化是 EVP 和雇主品牌发展的大背景，如果企业文化有了变化，那么雇主品牌和 EVP 也会随之产生变化。

EVP 是企业文化的内核，其需要企业文化去支撑其发展。我们是先有企业文化这个概念，才有 EVP 的概念，从比较宽泛的角度讲的话，企业文化应该是大于 EVP 的。EVP 的话可能更多的发生在雇员跟雇主之间。但企业文化还包含对内部董事会关系等，从逻辑上来讲，**企业文化是一个更高范畴的文化内容。**

企业文化是根基般的存在，我们很多项目都是基于企业文化去落地实施的，它是一个根源，为雇主品牌和 EVP 提供养分。而雇主品牌、EVP 其实是企业文化相挂钩但是同时又融合了外部市场的一些内容，目前我们 EVP 项目包含专业团队进行校园关系建设、内部员工满意度调研、参与企业健康认证与评选等内容。

专家
洞察

京东科技 | 雇主品牌负责人 | 张东

► 企业文化的沉淀是塑造 EVP 的前提

企业文化绝对不是企业存在就有的，最开始都是萌芽阶段，企业文化后续会随企业发展而变化。企业一定是在已经有过一定的企业文化的沉淀之后，才能够去沉淀出雇主品牌，进而沉淀出 EVP。

专家
洞察

丹纳赫中国 | 人才项目及雇主品牌高级
经理 | 凌妮

► 企业文化、雇主品牌、EVP 的关系

对于 EVP、雇主品牌和企业文化，用一个比喻能够较为合适的表达它们的关系。

企业文化就是空气，看不见摸不着但是贯穿始终，不可或缺。

EVP 其实就像是这里面的一些分子式、元素。

这时候有一棵苹果树根植于企业的土壤，所有的养分也是来源于企业文化（阳光空气雨露），而雇主品牌最终结出的苹果，看起来很美味，不过最终你会通过加入企业品尝到这个苹果，但可能咬一口发现这不是想要的，这只是看起来很美味但最终到手发现是一棵“酸”苹果，然后品尝到“酸”苹果的人才就会离开。而员工本身既呼吸着这里的“空气”，也是苹果的“品鉴者”，更是深知这棵树的年轮是如何一路走来形成的。因此，是否表里如一，是否值得为“苹果”打 call，员工心里是清楚的。

专家
洞察

ITS 伊驰 | 创始人 | 王鲁伊 Roy Wang

► 不同于企业文化，EVP 能够通过增加员工的信任感与忠诚度

一家老派企业定位自身为“转型创新”，而实际上其内部员工感受不到“创新”文化的存在。但是他们通过 EVP 做出“承诺”，应允员工目前已经开始宣传及践行或者说将来一定会践行该内容，员工便能意识到“创新”文化的存在并最终认可。

文化是一种基于企业的愿景及使命的氛围及内涵，是需要时间去刻入员工心里，成为员工工作的准则及动力的。而 EVP 有着更加明确的价值导向，可以通过“承诺”的文化增加员工对企业的信任感及忠诚度。

❖ (三) EVP 的价值与要素

➤ 1.EVP 的价值体现

💬 引言

本模块，在初步了解 EVP 的定义与概念区分以后，我们聚焦 EVP 的塑造意义与价值，针对企业对 EVP 的价值疑惑进行解答，帮助企业清晰 EVP 的独特性与专属价值，从“人才吸引，助力招聘”、“激发员工参与，提高人才留任率”、“提升企业市场上的影响力”三个维度分析企业为何需要塑造 EVP 并进行应用。

💬 文献摘要

2016 年，国外学者 Avinash Pawar 发表了《ORGANIZATIONAL SIGNIFICANCE AND IMPACT OF EMPLOYEE VALUE PROPOSITION》^①一文，并对 EVP 的价值提出了自己的看法：“Most companies have an employee value proposition to: 1) Attract, motivate, and retain the right talent ; 2) Provide line-of-sight to the company ‘s culture. It also helps provide line-of-sight between the firm brand, leadership brand, and employee brand.” Avinash Pawar 认为，EVP 的价值主要是体现在吸引人才、激励员工以及宣传企业三大方面。

💬 数据分析

图表 4：萃取应用 EVP 的企业比没有 EVP 只打造雇主品牌的企业（N=62）



🔍 数据洞察

► 为什么我们需要 EVP：EVP 塑造能够帮助企业明晰宣传路径、深化企业形象

结合数据和市场调研，我们得出，各大企业对于 EVP 塑造是否有必要存在不同的声音，但是在塑造应用了 EVP 的企业看来，EVP 的萃取应用能够为企业明晰宣传路径、深化企业形象。

^① 《Organizational Significance and Impact of Employee Value Proposition》，Avinash Pawar, 2016 International Conference on Business, Economics, Socio-Culture & Tourism，ISSN: 977 2528581002

▷ 明晰宣传路径

参调企业表示，EVP 所推崇的价值主张是员工与候选人对企业最深刻的感知，因此，拥有 EVP 的企业在实际宣传时能够结合实际受众需求，在更清晰的宣传核心、明确的宣传导向之下，使得宣传内容触动受众，提升宣传实效。

▷ 深化企业形象

EVP 作为一种企业价值输出，能够提升企业的市场辨识度，在吸引外部尖端人才加入团队的同时，基于相同的愿景和目标激发已有员工的荣誉感和责任感，深化企业在候选人及员工心中的形象。

这种现象，引发了我们进一步的思考：企业是否仅需打造自身的雇主品牌？EVP 能够给企业带来哪些亮点？EVP 是否具有打造的意义？

为了能够进一步清晰 EVP 的存在价值，我们听取了市场上不同企业的看法以及专家见解。

市场声音



EVP 其实是我们行为的源头，就是我们在具体行动时都会围绕它展开。我们主要基于两点考虑推进 EVP 项目：

第一，**应市场所需**，因为大家越来越重视候选人的体验以及企业的人文关怀。

第二，我认为 EVP 是**大企业的社会意识**中必备的内容。目前企业招聘压力变得越来越大，在打造雇主品牌的同时，我们需要多维度的向候选人去呈现我们的优势和价值主张的差异点。

EVP 就是公司在传播一些理念或者去吸引人才的时候应该传播的核心点。这些核心点就是由这家公司内部的员工认为这个企业的优点，然后去总结出来一些关键词，凝练成一个口号或者 slogan，并向外延展包装，才会形成主视觉的 VI，最终形成招聘 VI 体系。

我认为 EVP 是做雇主品牌的过程中必不可少的内容，而且也是我们在策划、执行活动等过程的一个立足点。EVP 使我们历来就有的一个核心，在实际中必须围绕它展开一系列线上线下的活动。**如果没有 EVP 去定义整个大的主题、方向，那么很多行动将会没有聚焦点。**

专家
洞察

某大型外企 | 雇主品牌负责人 | Amy Lu

► EVP “组合拳” 之下的价值宣传

一家拥有 EVP 的企业在市场宣传时会打出一系列“组合拳”，这也更能够戳中求职者或者候选人的“痛点”。相较之下，没有 EVP 的企业在对外进行雇主品牌宣传时，缺乏围绕核心，这种“散打”的方式是很难触动受众。

专家洞察

ITS 伊驰 | 创始人 | 王鲁伊 Roy Wang

据我了解，目前大多数企业会从三个维度认同 EVP 乃至雇主品牌的价值：支持招聘、提升员工参与度、提高企业名望。

► 支持招聘

第一个维度就是支持企业招聘。不管是招聘时间缩短还是招聘成本的降低，EVP 提升了招聘的整体效能。比如说企业内很多职位连猎头都很难帮忙找到，但是通过一系列雇主品牌推广，让更多人了解企业需求，加强了领导层和同事们的内推联动，在渠道的加持下，成功获得优秀员工，省时省力又省钱，效率也

会有所提升。

► 提升员工参与度

第二个点就是员工的参与度的提升。每个员工在职业生涯的这个不同时期，会有不同的需求，企业需要尽可能让员工在留任的期间最大限度地发光发热，积极帮助企业一起成长。在这个过程中，构架 EVP 体系，让大家都能够去感同身受，从而支持员工参与。

► 提高企业名望

通过 EVP 宣传，能够去让更多公司的品牌能够有所体现，比如说很多的 B2B 企业，在 product 也好，在 corporate brand 也好，它的名声不够响亮，这个时候 EVP 对外的宣传能够让更多人了解这个公司。

综合数据与访谈内容，就“为什么企业要做 EVP”，发挥 EVP “子弹”的功能等问题，我们得出：EVP 能够明确宣传路径、深化企业形象，具体表现在三个维度：

► 人才吸引，助力招聘

- ▷ Z 世代职场心理的转变，注重个人价值的实现，EVP 推动加深其对企业认同感；
- ▷ 候选人越来越看重职场体验感，EVP 通过清晰的宣传核心、明确的宣传导向、高辨识度的雇主形象宣传等推动人才吸引；

► 激发员工参与，提高人才留存率

- ▷ 通过企业价值的提炼，EVP 帮助企业明晰自身定位，在自身核心价值的渗透之下让员工更加熟悉企业价值并认可，增进员工对企业的忠诚度，实现人才留存；

► 提升企业市场上的影响力

- ▷ EVP 除了能够提升企业在人才市场的竞争力，同时可以帮助企业凸显整体优势，助力消费者、合作伙伴吸引。
- 综上，不管是在针对候选人、员工还是在整体的市场竞争之下，EVP 都能够助推企业雇主品牌宣传发展。

► 2.EVP 的要素

在帮助大家清晰了究竟 EVP 的实际运用的定义和具体的价值所在后，我们不禁疑惑，如果我们想要去开展 EVP 项目，那么需要围绕哪些因素去进行呢？有没有关键因子呢？

因此在本模块，我们从学术理论切入，结合企业专家洞察，具体分析 EVP 塑造需要的关键因素，帮助企业在实践前清晰 EVP 打造的整体方向。

文献摘要

有研究者（Ewing,Pitt,de Bussy&Berthon）总结出三种雇主品牌价值主张：第一种价值主张是地位，持这种主张的企业把自己作为大型、稳定、国际化的和受人尊敬的雇主来宣传；第二种价值主张是激动人心的新体验，持这种主张的企业及其所在行业往往是相当新的，在这类企业工作能使员工产生激动人心的新体验；第三种价值主张是来源于相似性的认同，企业常常着力宣传自己在本领域获得成功的人士，言下之意即为：如果你属于同一类型，加盟本企业同样也会获得成功。¹

一个合理有效的 EVP 体系能够提供给应聘者一个具有说服力的全景图，即职位和组织能提供给他 / 她的四个方面：工作内容、工作环境、管理者行为和组织特征。EVP 所宣传的是职位的优势和应聘者追求的价值，它有助于加强招聘过程中信息的交流以确保应聘者了解自己真正的期望。²

- 正面传播
- 感同身受
- 真实

我们发现，目前学术界对于 EVP 塑造需要的因素存在于工作内容、工作环境、组织特征等客观维度，但是不少企业提出，就算将 EVP 按照上述各个维度进行落地，也不一定能够达到有效的价值渗透。企业认为，EVP 塑造需要的是能够推动后续有效宣传的关键因素。

- 因此，我们分析了文献内容，得出了成功有效的 EVP 具备的三大关键因素：
- ▶ 真实：“一个合理有效的 EVP 体系能够提供给应聘者一个具有说服力的全景图”
 - ▶ 感同身受：“工作能使员工产生激动人心的新体验”、“价值主张是来源于相似性的认同”
 - ▶ 正面传播：“企业把自己作为大型、稳定、国际化的和受人尊敬的雇主来宣传”、“企业常常着力宣传自己在本领域获得成功的人士”

为了进一步验证想法，我们与 ITS 伊驰创始人王鲁伊 Roy Wang 先生进行了深度对话，最终提炼并确认 EVP 实践实现有效宣贯的关键因素：真实、感同身受与正面传播。

专家洞见

ITS 伊驰 | 创始人 | 王鲁伊 Roy Wang

EVP 三要素：真实、感同身受、正面传播

EVP 作为价值主张，是雇主品牌的一个核心要素，不能仅仅定位成一句 slogan 或者支柱，这样过于狭隘。我认为，EVP 是一个核心信息体系。当受众看到这“一套信息”时，就能知道是哪家企业、有哪些特色。作为这样的一个组合，EVP 其实有三个要素：真实、感同身受、正面传播。

▶ 关键因素一：真实

EVP 本身是真实存在的价值内容。

▶ 关键要素二：感同深受

EVP 是所有员工能够感同身受的价值主张。不管是在工作还是在生活中，只要受众接触到企业，就能够感受到 EVP 所提出的价值内容。

▶ 关键要素三：正面传播

EVP 是企业为之而奋斗的目标和价值，企业需要从确保真实性、加强导向性和深化可持续性的角度着手提升企业 EVP 正面传播效果，强化 EVP 价值渗透。

¹ 《雇主品牌塑造的系统框架与方法研究》，朱飞，<辑刊>·社会科学 II 辑；·经济与管理科学·企业经济；·《第一资源》，2008 年 .03 期
² 《企业员工价值体系（EVP）的构建》，张海宽，<期刊>·经济与管理科学·企业经济；·《人力资源管理》，2011 年 .10 期

总结

模块		内容
EVP 概念明晰篇	EVP 认知概况	聚焦市场上企业的 EVP 的发展概况，我们清晰了企业目前 EVP 认知度不高的事实，并对雇主品牌与 EVP 之间认知差距并清晰原因。
	什么是 EVP	我们发现，最符合 EVP 的释义是“ 雇佣价值主张 ”（ Employment Value Proposition ），是雇主价值主张与员工价值主张的融合，由管理层结合员工诉求进行提炼应用。EVP 是企业员工价值观念的基础上， 结合自身实际 而提出的对组织中各因素 清晰而独特的描述 ，内容包含 企业雇主特质和员工工作特点 两大方面，主要目的是为了吸引和留住优秀人才。
	EVP 与雇主品牌、企业文化——EVP 是“内核”	<p>EVP 植根于企业文化，对外呈现主要通过雇主品牌的形式，并且主要应用在人才招聘与留任场景中，受众主要是企业内部员工及候选人。但是，其拥有更加精准的价值导向、宣传导向，是雇主品牌的宣传核心与“灵魂”。</p> <p>► EVP 与雇主品牌</p> <p>▷ 联系：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 主要应用在人才招聘与留任、消费者与合作伙伴吸引场景 2. 与雇佣关系存在着明显关联 3. 是企业正面形象的描述与反馈 <p>▷ 区别：</p> <p>EVP 是价值内核，内容抽象且必须借助一定的传播载体进行呈现，雇主品牌是 EVP 的对外呈现方式。</p> <p>► EVP 与企业文化</p> <p>▷ 联系：</p> <p>EVP 与企业文化都是企业的文化因子，包含着价值理念的内容</p> <p>▷ 区别：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. EVP 主要应用人才相关的场景，而企业文化主要面向内部员工，也包含针对外部的企业形象树立 2. 从概念涵盖的范围来看，企业文化是最广的，EVP 则是最有针对性的价值内容。
	EVP 的价值体现	<p>► 人才吸引，助力招聘</p> <p>▷ Z 世代职场心理的转变，注重个人价值的实现，EVP 推动加深其对企业认同感；</p> <p>▷ 候选人越来越看重职场体验感，EVP 通过清晰的宣传核心、明确的宣传导向、高辨识度的雇主形象宣传等推动人才吸引；</p> <p>► 激发员工参与，提高人才留存率</p> <p>▷ 通过企业价值的提炼，EVP 帮助企业明晰自身定位，在自身核心价值的渗透之下让员工更加熟悉企业价值并认可，增进员工对企业的忠诚度，实现人才留存；</p> <p>► 提升企业市场上的影响力</p> <p>▷ EVP 除了能够提升企业在人才市场的竞争力，同时可以帮助企业凸显整体优势，助力消费者、合作伙伴吸引。</p>
EVP 的价值与要素	EVP 的要素	<p>我们明确了 EVP 塑造需要的三个关键因素：真实、感同身受与正面传播。帮助企业在实践前清晰 EVP 打造的整体方向。</p> <p>► 关键因素一：真实</p> <p>EVP 是基于候选人对企业展现出的外在形象</p> <p>► 关键因素二：感同身受</p> <p>内部员工对当前企业特质最深刻的感知、对企业未来的期许等，</p> <p>► 关键因素三：正面传播：</p> <p>EVP 是结合企业管理层的战略规划以及发展愿景，提炼出的最能够展现现阶段企业最具特色、最具吸引力的价值内容进行正面传播，是雇主价值主张与雇员价值主张的融合，即雇佣价值主张。</p>

鉴于此前我们已经有关于企业文化的具体调研分析，详情请参考智享会《企业文化与价值观落地实践调研报告》，后续内容我们将主要围绕 EVP 以及落地呈现形式雇主品牌深入挖掘。

EVP 概念认知是 EVP 萃取及应用中最基础、最形式的部分，“知行合一”才是 EVP 塑造的精髓所在。我们清晰了 EVP 的概念以及价值要素等内容并了解企业认知现状之后，重新聚焦企业的“行”。

在此板块，我们将从企业的实践概况着手，聚焦企业普遍存在的困难——“自下而上”的 EVP 流程操作，着眼于员工诉求的萃取与融合、宣贯，以及在关键角色作用发挥下的 EVP 流程。

因此，针对”企业如何才能萃取出最匹配的 EVP？萃取以后需要结合实际情况做出哪些调整？如何将 EVP 落地宣传？宣传后的效果如何评估？整个过程中需要哪些角色的参与？”等问题，智享会将结合企业实践案例与专家洞察，力求击破各个节点存在的挑战与难题。

实操指南篇

（一）EVP 实践概况

引言

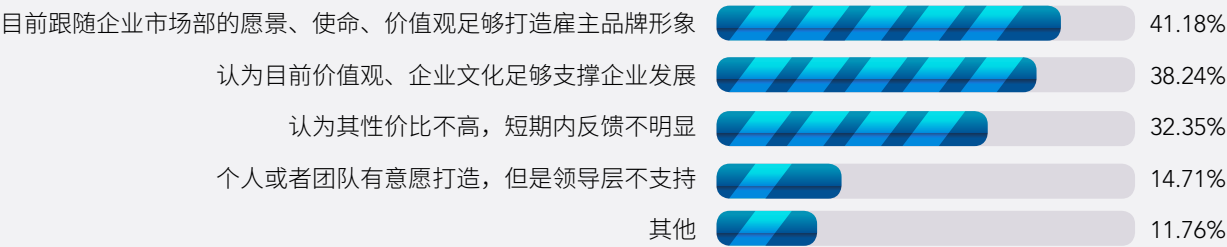
在该模块，我们从各大参调企业的 EVP 实践概况入手，着力分析：参调企业 EVP 整体实践度、企业尚未打造 EVP 的原因，并聚焦参调企业提供的数据，以企业的实践程度作为切入点，对比企业雇主品牌与 EVP 的发展现状，针对性的进行原因剖析，最终归纳出 EVP 的价值点。

数据分析

图表 5：参调企业对雇主品牌、EVP 实践度



图表 6：企业尚未打造 EVP 的原因是 (N=62)



数据洞察

► 雇主品牌实践度普遍高于 EVP

我们发现，参调企业对雇主品牌的实践程度整体都高于对 EVP 的萃取及应用程度。

结合市场，不难发现，雇主品牌本身概念引入到国内的时间远早于 EVP，获得持续关注，有较多的参考案例供各个企业学习，因而雇主品牌实践度都比较高。

► 目前“文化因子能够满足企业发展需求”、“投入后回报反馈显现慢”是企业尚未打造 EVP 的两大主要原因

目前尚未打造 EVP 的企业大多出于文化因子与投入回报两大因素考量：

▷ 文化因子满足企业发展需求

四成的企业认为目前企业所拥有的文化因子（愿景、使命、价值观、企业文化等）能够满足企业的发展需求。

▷ 投入后回报反馈显现慢

EVP 作为一种价值主张，企业无法制定比较具体的绩效指标，并进行完全客观的判定。同时作为价值输出影响，EVP 效果显现周期长，投入后回报反馈显现非常慢，企业需要足够的耐心与毅力坚持推进项目。

在这样的情形下，我们不难发现，其实企业 EVP 实践度低更多是企业认为 EVP 萃取应用后的实际价值与想象之间存在着差距，并不能完全发挥其在招聘等领域的影响力。那么，企业如何才能萃取出最匹配的 EVP 并将其影响力最大化呢？

下面我们将基于此目标，清晰角色职责与突破流程难点，从而将人员与项目的效能最大化。

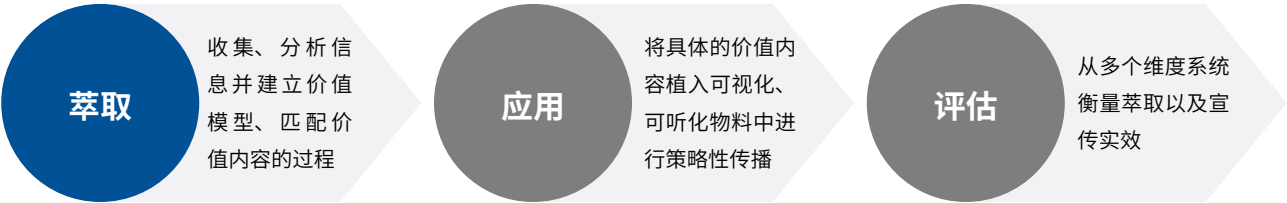
（二）具体流程

引言

了解各个角色在整个 EVP 流程中所起的作用后，我们再次将目光聚焦到 EVP 的实践落地。前面提到我们在与各大企业进行探讨后得出了企业主要的 EVP 实践流程：形成萃取→落地宣传→效果评估。

基于 EVP 作为“雇佣价值主张”的概念，不难发现 EVP 的实践需要有自上而下以及自下而上的双向操作。但是我们在与企业探讨时发现，大多数企业“自上而下”完成度比较高，而“自下而上”对企业来说目前极具难度，因此我们将围绕 EVP 的核心要素：真实、感同身受与正面传播，主要从员工诉求的萃取与融合出发，就 EVP 萃取的环节难题、宣传的差异化塑造与投放、效果评估的多维度进行一一探寻。

1. 萃取——EVP 最“真实”的雇佣价值



对于 EVP 的萃取，企业认为，需要一个系统化、流程化的指导方案，主攻“自下而上”的员工诉求融合，帮助他们打造出一个可持续并且真实有效的 EVP。

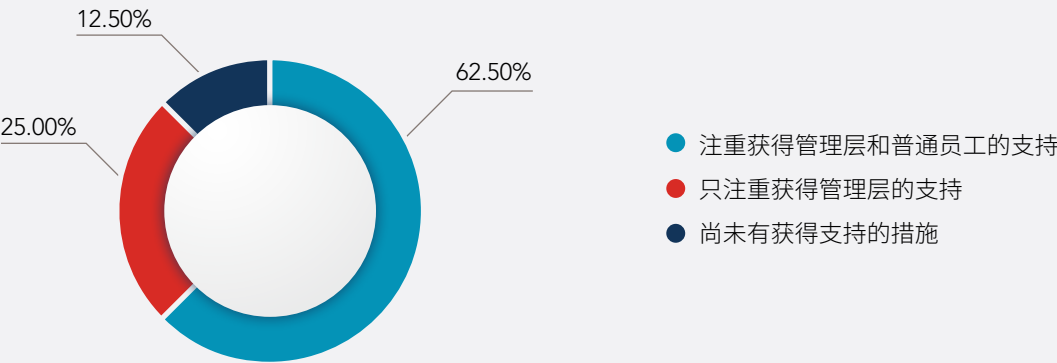
我们进行数据分析，并和优秀企业深入探讨，最终得出以下萃取步骤：

- ▶ 分析企业现状，实现上下同“欲”
- ▶ 分层精准聚焦，清晰受众画像
- ▶ 梳理不同诉求，确定最终主张
- ▶ 讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高人员接受度

下面，我们将从所收集的数据着手，一步步阐释如何萃取步骤的因与果。

数据分析

图表 7：认为 EVP 是雇佣价值主张的企业，萃取 EVP 时企业获得支持的措施（N=74）



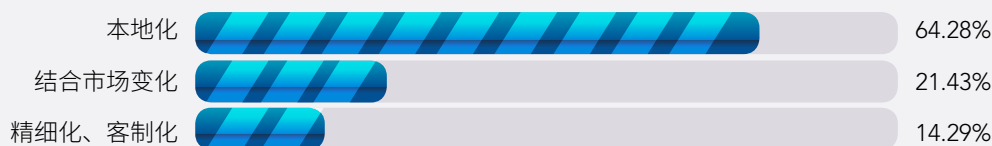
图表 8：萃取 EVP 时的分层聚焦（N=74）



图表 9：萃取后是否存在不同诉求（N=74）



图表 10：企业在萃取 EVP 后，还会针对性的在哪些方面进行调整（N=28）



数据洞察

► EVP 不同定义下，萃取时企业分析现状、获得支持的措施各有侧重

参调企业在具体实践中，不仅思维层面认为 EVP 是雇主价值主张与员工价值主张的融合，即雇佣价值主张，同时在行动层面，会注重获得管理层与员工自上而下、自下而上的支持。

► 为了保证后期 EVP 价值落地的有效宣贯，企业会在萃取时进行分层聚焦，清晰受众画像

参调企业会针对不同业务场景如对内、对外等进行分类萃取或者针对不同人群如年龄、职能模块等进行分类萃取。

企业的分层聚焦往往是为了结合人员的属性、岗位的特性等内容，不断清晰 EVP 的受众画像，从而保证后期 EVP 价值宣贯的有效性。

► 超八成企业在进行 EVP 价值萃取时存在诉求梳理、最终主张确定的问题

据调研结果显示，超过八成的企业主张进行 EVP 价值萃取时存在不同诉求，不同的年龄、业务属性、成长轨迹、发展需求等群体背景导致的受众触点的差异化，不可避免地带来了 EVP 萃取时不同诉求的结合、优先考量以及最终获得一致认可等问题。

因此，我们认为在分层聚焦后针对收集到的不同诉求进行梳理，再逐步确定最终的 EVP 是至关重要的。

► 超半数企业提出会在确定 EVP 最终内容后进行“本地化”的阶段性调整，保证能够彰显企业的特色

据数据显示，三成左右的企业会结合市场等做一些精细化、客制化的细微调整，此种情况多是出现在市场、客户等提出的新要求下企业不得不做出相应的改变。

超半数参调企业会在确定 EVP 后进行本地化调整，以适应当地发展的需要。此种情况大多基于外企在进入中国市场时，因为本土文化以及价值触点的不同带来的挑战。

智享会从可以主动解决的角度出发，后续将重点放在“本土化”诉求进行探讨。

综上，我们初步得出萃取 EVP 时企业需要击破的环节难题主要有：

- ▶ 分析企业现状，实现上下同“欲”
- ▶ 分层精准聚焦，清晰受众画像
- ▶ 梳理不同诉求，确定最终主张
- ▶ 讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高员工接受度

为了进一步验证上述内容，我们参考了液化空气中国、默克中国、北京发那科、京东科技、凤凰网、丹纳赫中国、奥托立夫中国以及某大型私企 A 的具体做法。

企业案例实践

模块	案例与专家洞察导航	
分析企业现状，实现上下同“欲”	凤凰网	企业优势分析，为萃取匹配的 EVP 明晰方向
	液化空气中国	系统调研，EVP 萃取体系化
	北京发那科	与公司管理层和员工沟通共识，协同建设雇主品牌
分层精准聚焦，清晰受众画像	北京发那科	内外深度调研，多维度覆盖
	京东科技	聚焦关键人群，实现有效萃取
	凤凰网	聚焦受众诉求，明确受众画像，萃取匹配的 EVP
	某大型私企	<div>▶ 内、外调研清晰受众画像，精准萃取 EVP</div> <div>▶ 聚焦重点业务板块，设置专属 EVP 促进价值传播</div>
梳理不同诉求，确定最终主张	京东科技	尊重个性诉求，满足基本诉求，实现诉求一致性
	北京发那科	在差异化诉求上寻找共性，提炼 EVP 核心内容
	液化空气中国	聚焦人员，听取诉求，EVP 的最终确定
讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高员工接受度	北京发那科	系统化的方法论，EVP 从全球总部到“本土”之路
	京东科技	统一与差异，EVP 的“汉化”之路
	凤凰网	塑造“本土”EVP，彰显业务特性
	某大型私企	聚焦时代变迁，发掘多维视角，液空新阶段推出 EVP2.0

分析企业现状，实现上下“同欲”

企业案例

凤凰网

► 企业优势分析，为萃取匹配的 EVP 明晰方向

企业想萃取出适合自身发展的最佳的 EVP，前提是要重视自身的企业文化塑造、企业优势的挖掘。一家企业只有在自身的文化氛围渲染到位的情况下，配备相应的团队和资源，才能够投入时间与精力提炼出匹配的 EVP。因此，凤凰网在萃取 EVP 前，总结分析了自身品牌的优势所在：

▷ 情怀

在成立的近 20 年时间里，凤凰网勇于承担社会责任，对内通过福利性措施关怀残障员工，对外开展了“美丽童行”大型公益项目，为贫困儿

童献出爱心，这都是凤凰网“情怀”价值的体现。

▷ 包容

凤凰网秉承“包容开放”的媒体理念，比如：连续十余年打造凤凰网财经峰会这一思想交流平台，力求推动不同观点的碰撞，寻找发展与进步的答案，向海内外华人传递思想的结晶。

▷ 成长

凤凰网通过自身的“情怀”和“包容”，帮助员工成为有担当、爱学习的人才，提供优质的职场成长空间。

经过不断打磨，凤凰网进一步凝练出“情怀”、“包容”和“成长”三大雇主品牌个性，为后期萃取出匹配的 EVP 打下基础。

企业案例

液化空气中国

2018 年液空正式启动 EVP 项目，全面、系统、多维度地倾听员工心声，以改善员工体验、推广液空品牌张力为项目靶点，通过标准化的员工认知调研，突破架构、地理壁垒，深刻分析员工在液空全生命周期的心理感受、物质感受、工作感受、人文感受等。具体的流程设定为：

Following actions



► 系统调研，EVP 萃取体系化

为了能够全方位的了解员工诉求、企业形象与企业优势，液空随机抽取中国地区的几百名员工，通过一对一访谈力求最真实、最深层的信息。

▷ 问题设置：

液空尊重员工想法与诉求，在最初访谈中不设置答案限制，保证全员能够畅所欲言并从人性化、专业性、发展可能性等出发，设置了以下问题：

1.Top 3 attributes that attracted you to Air Liquide?	1. 液化空气吸引您的三大原因？
2.Please give 2-3 words (adjective, in Chinese) to describe AL.	2. 请用 2-3 个中文形容词来形容液化空气。
3. Top 3 attributes that make you stay with Air Liquide ?	3. 让您留在液化空气集团的三大原因？
4. Share 1 example/point from your experience that you feel very satisfied with our company.	4. 分享 1 个您对公司感到非常满意的经历。
5. Share 1 example from your experience that you feel you got developed in Air Liquide.	5. 分享 1 个您觉得自己在液化空气集团得到发展的经历。
6. To which person do you turn to within AL when you feel very happy and want to share the happiness?	6. 当您感到非常快乐并想分享快乐时，您会选择液化空气内部的哪位同事？
7. To which person do you turn to within AL when you feel very sad and want to get comfort from?	7. 当您感到非常难过并想要获得安慰时，您会选择液化空气内部的哪位同事？
8. Will you introduce Air Liquide to your friends, when they are looking for a new job? If you will, which aspect would you like to emphasize?	8. 当您的朋友正在寻找新工作时，您会向他们介绍液化空气吗？如果您介绍的话，您想强调液化空气的哪个方面？
9. Could you please share with us one good idea to make Air Liquide a great place to work?	9. 您能否与我们分享一个让液化空气成为理想工作场所的好主意？

▷ 优势抓取：

最终得出大家提到的高频词：

1. 人文环境

作为一家法国公司，液空致力于给员工提供开放的环境，尊重员工的个人发展意愿并且欢迎员工对公司的决策作出积极的讨论。液空发现，在访谈调研中员工提到的最为频繁的企业优势就是液化多元、包容、和谐的人文环境。

2. 专业实力

液空作为全球工业与健康领域气体、技术和服务的领导者、通过创造卓越绩效位列世界五百强，保持在中国的行业领先地位。接受访谈的大部分员工表示，自己正是被液空先进的技术与稳健的发展所吸引。

3. 人才培养

在访谈中，过半数人员提及到，液空提供了相对完善的人才培养机制以及人性包容的发展平台，例如每年针对内部正式员工的职业谈话、面向应届生的“启航计划”、“扬帆计划”、留学生的“凌云计划”等，真正帮助员工充分发挥个人潜力。

4. 安全

作为气体企业，安全是第一位的。而液空通过访谈发现，员工认为液空通过物联网技术和数据管理、规范流程等不断降低风险系数，真正做到安全的首位管理，让每一个人都能够在安全的环境中安心工作。

企业案例

北京发那科

► 与公司管理层和员工沟通共识，协同建设雇主品牌

在 EVP 萃取的过程中，北京发那科积极寻求多方共识作为工作的切入点。通过多种方式去和公司管理层、员工进行深入沟通，达成共识。

北京发那科在与管理层的沟通上，首先在立项前期，通过分析痛点、呈现专业方法论、结合成本分析、展开后续落地工作应用，和公司 BOSS 就目标达成一致意见。

其次，在管理层会议上和总监们共识，澄清“我们为什么当前要做这个事情，对我们意味着什么，不做又会有什么影响”。同时，支持总监去和部门的同事们介绍 EVP 和雇主品牌项目，邀请更多人参与进来。

同时，项目组深入各部门，与员工进行充分的讲解陈述以及沟通答疑。整理大家反馈的问题，再到总监会议上和大家共识“我们看到了什么，差距是什么，我们如何看待，我们的下一步方向在哪里”。

EVP 内容最终确定后，再和全员沟通 EVP 是什么，为了什么，意味着什么，现在各类工作内容和 EVP 的对应关系，未来如何持续去做，希望大家也和公司一块做什么等内容。这是一个反复传达、沟通的过程，也是一个共识的必要动作。

分层精准聚焦，清晰受众画像

企业案例

北京发那科

► 内外深度调研，多维度覆盖

前期，从公司整体角度，聚焦雇主品牌现状分析和复盘，充分链接公司的战略与文化，确立雇主品牌建设目标。

其次，从上到下开展高层访谈、战略分析，了解企业意愿和规划，确定公司期望中的雇员特质、人才

画像和用人理念。

最后，内、外部开展多维度人群的调研访谈。外部主要面向离职员工、高校候选人、市场候选人及社会公众，进行企业形象认知和个人体验感调研。内部则根据不同的岗位特点、不同的职能、不同的入职时间、不同的背景社招或校招等多个维度进行人群及业务场景的分层萃取。通过电话访谈、线上问卷、焦点小组面谈、深度访谈等方式提取关键信息。聚焦于员工心中的雇主品牌形象，从工作、回报、人、发展机会、组织和工作方式五大维度，挖掘工作体验的需求点及痛点 / 痒点。

企业
案例

京东科技

► 聚焦关键人群，实现有效萃取

在实际调研获得的样本中，京东科技会聚焦关键人群，分别从业务、年龄等多个层面分析。

▷ 业务

京东科技作为一家科技公司，在聚焦关键人群的动作中会结合自身的企业属性，将调研重点向技术人才、产品人才倾斜，从根源保证最大化地人才吸引。

▷ 年龄

京东科技目前内部员工更多是 80、90 后，因此在进行 EVP 调研及价值萃取时，会更多地关注年轻人的诉求，打造符合年轻人的职场文化。

企业
案例

凤凰网

► 聚焦受众诉求，明确受众画像，萃取匹配的 EVP

多年前，很多用户对于凤凰网的印象，停留在是面向中年及以上群体的传统媒体，凤凰网立志推翻外界社会对公司的刻板印象，传递凤凰网主张的“年轻”、“充满激情”等价值内容。

首先，从业务出发，拓展业务渠道，在凤凰网娱乐、凤凰网时尚等多个较“年轻化”的频道发力，通过业务变化帮助树立凤凰网乐于创新、走向年轻的形象。

其次，凤凰网致力于不断壮大年轻骨干队伍，通过吸收新鲜血液，帮助公司由内到外地焕发青春活力。

最终，在对“青春”的需求，与追求团队/业务“青春”的过程中，结合自身“情怀”“包容”“成长”的企业优势，凤凰网提炼并推出“正青春，成就更好的自己”的 EVP。

企业
案例

某大型民企

► 内、外调研清晰受众画像，精准萃取 EVP

A 某所在企业对于 EVP 的萃取提炼，是通过结合企业自身的推崇的文化价值观以及想要传递的人才理念，将一些关键词等潜移默化地传达到候选人，加深其对企业价值的认知。同时，该企业通过限定不同业务、人群，精准聚焦目标受众，从而实现宣传效能的最大化。

首先，为了能够清晰受众画像，定位企业优势，A 某所在企业对内、对外分别进行了相关价值诉求调研。

▷ 对内：

该企业首先会在内部对核心人才进行的一对一访谈，重点关注该群体的诉求。同时，结合覆盖全体员工的问卷调查，寻找大家共同关注的内容。

近年来 A 某发现，员工的诉求正从较大差异逐渐走向趋同，这也降低了内部诉求提炼的难度。

▷ 对外：

对外 A 某所在企业主要通过对候选人及潜在候选人眼中的企业形象优势进行调研，站在候选人的角度帮助企业全面了解自身形象，清晰自身优势。

► 聚焦重点业务板块，设置专属 EVP 促进价值传播

除了统一使用的 EVP 外，为了能够在激域人才竞争市场更具辨识度，吸引到顶尖的垂直领域行业人才，A 某所在企业针对主营业务板块，设置了专属的 EVP。该企业通过聚焦本身对该业务有兴趣的学生用户及现有行业垂类人才，分析他们共同推崇的价值主张，即“未来”“自己主宰”等，结合自身一直在推崇的“创新”理念，最终设计出业务专属 slogan。

梳理不同诉求，确定最终主张

企业案例

京东科技

► 尊重个性诉求，满足基本诉求，实现诉求一致性

在进行 EVP 萃取时，对于收集得到的调研结果，京东科技会将结果区分为个性诉求和基本诉求：

▷ 基本诉求

京东科技会优先关注员工的基本诉求和行业特点，对此进行精准聚焦，深刻解读，在基本诉求之上再次萃取凝练，升华统一。在京东科技的 EVP “科技有我，未来有你” 中，通过 “科技有我” 的描述，体现对行业基本诉求的拆解以及京东科

技行业担当的价值认知；通过对于 “未来有你” 的描述塑造出员工被认可，被重视，被呵护，被期待等多重价值含义，结合出最佳的 EVP 价值主张。

▷ 个性诉求

京东科技提倡包容、多样性，认为对于一家企业来说，个性化诉求往往在招聘场景中能够推动人才吸引。因此除了满足员工的基本诉求以外，京东科技会尊重员工的个性诉求。如 EVP “未来有你” 可被分人群解读，对于老员工、社招新员工、校招新员工等不同身份有不同的解读含义，可以体现出个性化不同诉求应答。

企业案例

北京发那科

► 在差异化诉求上寻找共性，提炼 EVP 核心内容

北京发那科在广泛的调研后，发现不同职级、不同年龄、不同阶段的员工在职场需求和对雇主形象的认知上存在一定差异化，不同的发展阶段有不同的诉求，如薪酬回报、组织发展、职业晋升、工作伙伴等。但北京发那科的做法是承认差异化，在差异化的基础上去寻找共性。同时基于差异化的诉求来做受众细分，打造有针对性的雇主品牌的体验产品。

北京发那科通过前期调研的基础分析，进一步组织深度访谈，认真倾听员工的声音，发掘出人才心目中的差异化优势，得出专属于北京发那科的员工价值主张。



首先，北京发那科在行业内具有竞争力的薪酬和覆盖个人全职业周期及家人的福利保障体系，以及开放、有温度、有活力的工作氛围等内容被反复提及且赞赏。

其次，丰富的培训和视野开拓的机会、体系化的 T 型发展平台、覆盖不同人群有针对性的多元化发展项目，也是调研中高度重合的内容之一，不少被调员工纷纷表示看中机遇发展。

此外，多名员工在访谈中反映、感谢公司内前辈的带教支持、辅导和无私分享。聚焦于工作氛围、同事关系的发掘，提炼出伙伴文化，即专业、热枕、合作。

F+ 收获、F+ 机遇、F+ 伙伴三大支柱就此成形，在三支柱支撑之上，北京发那科提出“智变无界，发启未来”的雇主口号，希望候选人和员工能够在行业及公司提供的无限的发展空间中，靠智慧改变自己、改变世界，共同探索美好职旅，成就更好的自己，开拓智能制造的无限可能，做未来发起人。

企业
案例

液化空气中国

► 聚焦人员，听取诉求，EVP 的最终确定

▷ 聚焦人群寻求建议

在访谈中，液化关注每一个问题的回答，并在分析访谈结果中发现，针对最后一题“如何让液空成为一个理想的工作场所”，液空收到的答复为：

- 1. 完善薪资福利
- 2. 听取员工意见
- 3. 更多的职业发展机会

初步总结以后，液空再次聚焦管理层，希望

他们能够从战略的角度出发，给到建议，并商讨出最匹配的内容。

▷ 最终确定

在经过层层讨论与不断的沟通中，液空结合高频词“发展”、“安全”、“成长”、“包容”、“专业”等，设计出“在液空实现你的梦想”、“安全可持续，液空共同的承诺”、“心手相连，液空共同发展”等多个 slogan。

但液空中国认为，价值主张口号必须要能够全面地体现自身企业优势，同时，要有中国特色。在不断商讨与反复修改后，“关注成长、幸福生活、畅想创新”等维度，液空中国终于设计出能够展现中国当地特色、液空集团魅力的 EVP 价值主张口号“鲲鹏有凌云之志，液空有圆梦之道”。



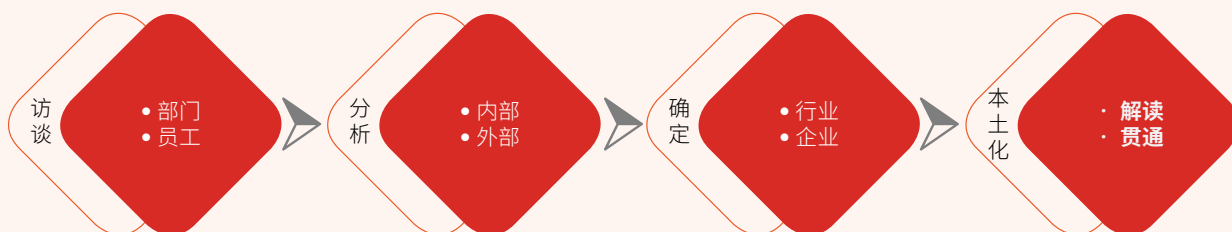
讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高员工接受度

企业案例

奥托立夫中国

► 系统化的方法论，EVP 从全球总部到“本土”之路

奥托立夫认为，EVP 其实是雇主价值主张和员工价值主张的一种融合，包含着企业对自身形象的期待、企业在员工和候选人心目中呈现的现实内容，通过自上而下、自下而上、由内而外、由外而内多维度结合。其实不管是从产品、组织还是人才，奥托立夫认为企业需要讲述的不仅仅是自己的价值，还有人员在企业的价值实现。



作为一家外企，奥托立夫中国 EVP 的塑造是在总部的统一组织下进行，具体流程为：

▷ 访谈

结合公司全新的战略定位，首先奥托立夫总部会针对各个区域进行访谈，和多元化的员工进行沟通、交流。

▷ 分析

同时，奥托立夫为了能够萃取到最匹配的 EVP 价值内容，寻求外部专业机构的帮助，分析了全球 8 个国家和地区的情况，结合市场行情，对比同行企业，并参照收集到的不同群体眼中奥托立夫的形象认知，通过内、外视角进行整体综合的分析。

▷ 确定

奥托立夫结合前期访谈得到的内容以及分析得到的数据和市场声音，结合自身属于汽车领域的特点，萃取出鼓舞人心的“Let’s Be Awesome.”

▷ 本土化

1. 翻译

奥托立夫中国对总部萃取出的 EVP 内容有着自己的思考，注重在遵循全球视角的前提下植入中国元素。奥托立夫中国认为，跨国企业不能够为了“讨好”地区雇员、受众忽略企业特色进行本地化，而应该紧扣客观情况，落地呈现最具吸引力 EVP 主张。

2. 讲述

奥托立夫中国本身非常重视本土故事的讲述，因此奥托立夫中国基于使命感与自豪感，注重中国地区成功案例的宣传，如在疫情的特殊背景下中国工厂实现了两个月一千人闭环生产满足持续供货，用真实的行为体现了 EVP Lets Be Awesome 和很棒的人一起，做更棒的自己有血有肉的真实演绎让企业 EVP 不仅仅是一句 Tag Line。

企
业
案
例

默克中国

► 统一与差异，EVP 的“汉化”之路

在 EVP 萃取过程中，默克总部会倾听中国区的员工声音，同时，总部需要从全球视角出发找到适用于各个国家和地区的 EVP。

在统一的 EVP 内容发布以后，默克中国会结合基于中国本土表达习惯及思维逻辑，做出相应的调整：

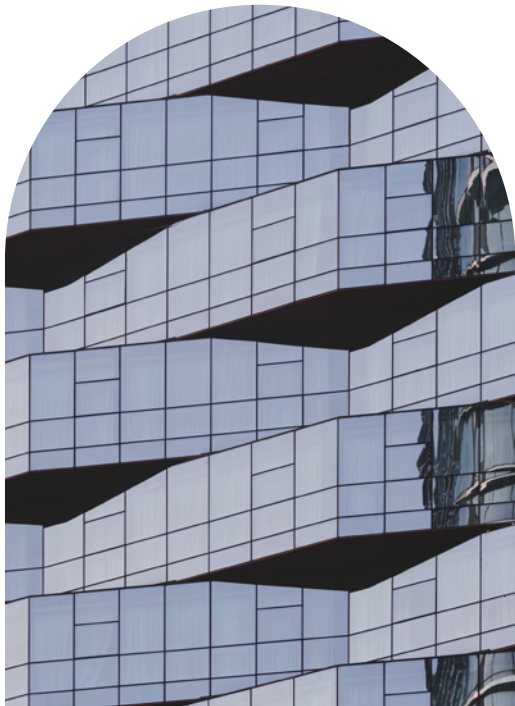
▷ 翻译

一般情况下，默克中国在接收到总部提炼出的 EVP 价值理念以后，会根据中国人的思维逻辑、语言习惯将内容译为中文。

▷ 解读

针对所翻译出的 EVP 价值理念，中国区还需要对每个分支进行深入的解读，结合中国本土的实践，凸显出相应的业务特点。

在整个汉化的过程中，默克中国认为不管是管理层还是员工，都需要积极参与，从而保证得到的 EVP 在中国本土的适配性。



企
业
案
例

丹纳赫中国

作为跨国企业，丹纳赫的 EVP 价值主张输出是自上而下，由点及面进行的。EVP 的整体框架及含义是由丹纳赫全球总部统一提炼的，各国家地区可以结合自身本土特点，进一步调整适配宣传的内容和视觉。同时，为了最大化宣传效果，丹纳赫中国也始终致力于在多变的环境中调整宣传策略，输出丹纳赫的独有特色。

► 塑造“本土”EVP，彰显业务特性

2021 年，丹纳赫总部打造了全球 AVP（Associates Value Proposition）“Wonder What's Within”。随后在丹纳赫中国，进入了紧锣密鼓的本土化落地，包括增加中文标题及整体信息屋汉化。

目前丹纳赫中国雇主品牌正在紧锣密鼓推进 AVP 的落地：

▷ 中文标语及信息屋汉化

丹纳赫在总部“Wonder What's Within”的 AVP 主张之下，结合中国本土的表达习惯以及字词含义，在近百个版本中，挑选最恰如其分中文标语。因项目实施进度，暂不对外公布。敬请期待。

▷ 结合业务设计包装

随着核心中文标语的确认，所有延展设计和配套信息物会将全部围绕这个标语的精髓进行大量铺开，同时须兼顾和全球主视觉的一致性和本土的创意点。

丹纳赫集团旗下，拥有 5 大平台，30 多家营运公司。每个营运公司都拥有自己的品牌和传播渠道。

所以集团层面的 AVP 设计时，需要将精髓贯穿，确保受众能迅速感知企业特征，这包括丹纳赫的 AVP Logo、标语、信息屋。整体设计中，保留了可变模块，即给营运公司留出了可以自行放置 Logo，增加业务介绍、放置特色元素的空间和可选方式。这样的设计做到了统一和变化的有机结合。

企业
案例

液化空气中国

► 聚焦时代变迁，发掘多维视角，液空新阶段推出 EVP2.0

液空中国凭借自身优秀的品牌宣传能力、有趣的品牌故事讲述，获得了相当高的企业市场欢迎度，并且最终得到了液空集团总部人力资源的认可。液空集团总部提出“液空创造一个敬业、多元、包容的环境，让液空员工得以成长和蓬勃发展”。通过解读 CHRO 提出的观点，液空中国在分析员工诉求的聚焦点以后，将 EVP 定位到“future opportunity（未来机遇）”，并将员工价值诉求、企业价值主张、未来业务发展紧密联系，经过系统规划、流程解析之后，液空推出了新阶段下适用的新的价值内容，从“Be”、“Act”、“Engage”角度出发，推出更具时代性、包容性、多元性的 EVP。

液空从价值感和使命感的共鸣出发，将员工价值主张与企业的价值主张进行融合。在人力资源团队和管理团队的合作下，集合各地提供的关键词数据，液空集团总部经过汇总后下发到各地开展研讨会，要求各自提炼出认为最恰当和精准的词组，之后再请专业团队帮助进行萃取解读。

液空中国最终提炼并使用了三个维度的 9 个关键词组：



► “BE”：落实我们的基本原则

1. 安全

液空从公司层面解读自身发现，作为一家气体公司，“安全”是首要、关键要素，因此，在推出 EVP 最新版时液空将“安全”作为第一主张，强调液空的企业责任感。

2. 道德

除此之外，液空认为，在追求企业效益的同时企业必须恪守底线，将“道德感”植根于员工内心，建设现代企业道德，帮助液空更好地协调内外部各种矛盾关系。

3. 长期绩效

液空在总结调研时发现，员工更多地聚焦在自身短期的工作幸福感，关注工资、福利、环境等，因此液空提出从“长期”绩效的角度落实 EVP，推动液空员工稳定、健康长远的成长发展。

▷ “ACT”：为成功而努力

1. 积极主动且承担责任

液空中国认为，企业作为“社会公民”，除了承担“经济人”的角色外，也应承担具有责任感的“社会人”角色，只有积极承担社会责任的企业才是最有竞争力和生命力的企业。

2. 关怀客户、病患与同仁

液空认为，客户关怀可以为企业建立聆听意见与建议的渠道，展现专业精神，而且患者也是公司的客户，通过对他们和同仁的关怀发现更多的改进空间，设计出更有市场的产品与服务。

3. 适应变化的环境：

企业在适应环境变化中分为三类：“其一为创造时势者，其二为旁观者，其三为惊讶于时势发生者”。液空作为企业行业引领者，希望通过主动适应环境变化，成为“造时势者”，真正引领气体行业潮流。

▷ “ENGAGE”：身为领导者，创造吸引人的环境

1. 制定目标，分享原因

液空认为，企业需要制定长期和短期的目标。长期目标帮助战略落地，短期目标激发员工热情。同时，通过对目标、战略的原因分享，让员工从行为认同到心理认同，真正理解液空的出发点和长期目标。

2. 信任他人并获得信任

信任是液空认为最容易被忽略但却是关键的一条价值主张。

从对外关系的建立来看，液空以诚信为价值信条，信任每一个合作企业，同时提倡自身是一家值得客户信任的企业，以实力获得他人信任。

从对内关系的维护来看，液空认为每一个员工之间要想达到优质合作、高效协同，需要建立牢固的信任关系，这样才能够更加凝聚团队合力，增强归属感。

3. 发展人才，提供指导和学习机会

液空多次获得“最佳雇主”奖项，注重员工的发展与成长，通过各项完整、系统的职业发展规划，提供激发员工成长的内驱力，满足员工发展需求。

✓ 我们的建议

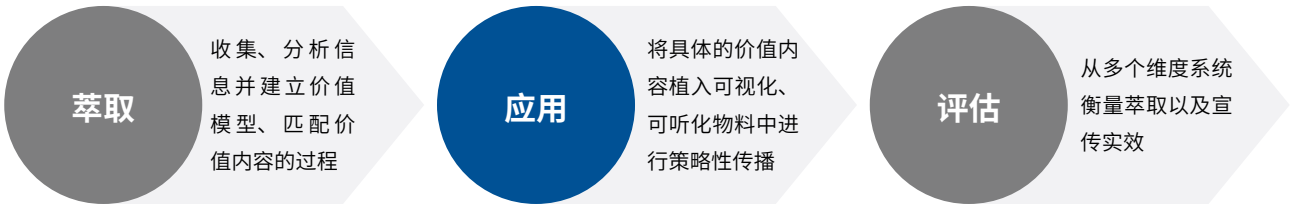
对于 EVP 的萃取，企业需要一个系统化、流程化的指导方案，从自上而下、自下而上进行双向的价值萃取：

- ▶ 自上而下：从管理层的想法切入，结合企业的战略规划、企业优势特色等内容确定整体的导向。
- ▶ 自下而上：从操作方面来看，“自下而上”员工诉求的萃取与融合难度较大，企业需要更加详细的流程帮助他们打造出一个可持续并且“真实”有效的 EVP。

综上，我们认为可以从以下具体步骤着手：

分析企业现状，实现上下同“欲”	<p>► 针对企业现状分析（自上而下）：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 设置问题：设置企业目前优势、特色、工作体验等相关问题 ▷ 人员投入：成立专项或者非专项的“调研小组” ▷ 收集反馈：进行问卷调研或者一对一访谈，收集员工反馈 ▷ 分析洞察：对比同行企业，结合调研结果分析自身的优势 <p>► 针对实现上下同“欲”：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 价值宣贯：向管理层、员工明晰 EVP 项目价值（自上而下） ▷ 整理反馈：整理出宣贯时主要存疑点（自上而下） ▷ 沟通讲解：深入部门向存疑人群进行进一步的沟通与解释（自下而上） ▷ 共识达成：在全体认同项目价值后最终达成共识
分层精准聚焦，清晰受众画像	<p>► 从全面覆盖的角度：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 对内： <ul style="list-style-type: none"> → 关注高层，着眼现状分析，企业整体战略与文化，确立目标人才画像（自上而下） → 关注员工，通过访谈或问卷形式挖掘体验需求点（自下而上） ▷ 对外： <ul style="list-style-type: none"> → 深度调研离职员工、候选人、消费者等，进行企业形象认知、个人体验感调研（自下而上） <p>► 从精准聚焦的角度（自下而上）：</p> <p>企业可以根据实际情况：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 针对不同业务线、产品线、管理线，着眼重点板块。 ▷ 针对不同年龄、职能、岗位、成长背景、入职时间的人群，立足多数群体，聚焦关键人才，关注少数特殊群体。
梳理不同诉求，确定最终主张	<p>► “求同”（自下而上）：</p> <p>面对企业中不同员工的不同职场需求、对雇主形象的不同认知，根据各大企业实践做法，我们建议：企业可以通过在全面的调研之后，寻找到诉求的交集点、受众提出内容的共同关键词，提炼出共同价值内容。之后，可以分别让管理层从战略贴合、员工从个人实感的角度再次出发，寻求修改建议。</p> <p>► “存异”（自下而上）：</p> <p>一家企业肯定存在着不同职级、不同年龄、不同阶段以及不同成长背景的员工，因而有着不同的诉求。我们根据企业实践建议，企业除了在提炼出员工共同的基本诉求之外，也需要认可差异化，基于实际情况。对受众的个性诉求进行针对性解读，保证 EVP 价值内容的开放、包容、多元。</p>
讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高员工接受度	<p>► 翻译（自上而下）：</p> <p>对于总部下发的核心 EVP 内容，中国本土企业可以根据中国人的思维逻辑、语言习惯将内容译为中文，并紧扣客观情况，注重在遵循全球视角的前提下植入中国元素。</p> <p>► 解读（自下而上）：</p> <p>针对所翻译出的 EVP 价值理念，中国本土企业可以结合中国本土的实践，对每个分支（关键词、语句等）进行深入的解读，凸显出相应的业务特点。</p> <p>► 视觉设计（自上而下）：</p> <p>确认完核心中文关键词、标语后，企业可以在兼顾全球主视觉的一致性的基础之上，结合本土业务特点和视觉偏好，进行本土化包装。</p> <p>► 讲述（自下而上）：</p> <p>在将 EVP 结合了中国本土思维逻辑、语言习惯、实践情况、视觉偏好设计进行调整后，企业可以适配宣传的内容和视觉，调整宣传策略，结合现阶段的企业独有特色，讲述“本土”故事。</p>

2. 宣传——内部员工“感同身受” + 对外“正面传播”



引言

萃取了适配的 EVP 以后，参调企业表示，在实际宣贯落地时，面临着新的难题——如何实现有效的 EVP 价值渗透？如何真正在 EVP 宣传时让员工能够“感同身受”，实现“自上而下”的价值宣贯以及“自下而上”的价值植入。

我们总结各大企业实践，发现企业主要是从内、外两方面着手：

► 对内：员工价值感知提升

针对此模块，企业发现内部的实践主要是“做”的程度：

- ▷ 一个是“广”，即要多做，多改善内部员工的体验，保证员工对企业的忠诚度以及正向反馈。
- ▷ 一个是“细”，即企业有没有在做的时候有更加“精细化”的举措，比如针对不同场景的聚焦。

► 对外：雇主品牌有效宣传

针对此模块，企业关注的是如何将 EVP 对外呈现为雇主品牌时实现有效的宣传，提升整体的宣传效果，目前企业主要是从差异化塑造和差异化投放的角度出发：

▷ 差异化塑造：

企业若想要在 EVP 宣传同质化的当下，提升整体的宣传效果，就需要从独特的内容和设计出发，塑造自身的特色。

▷ 差异化投放：

渠道投放策略是企业提升自身宣传效果的手段之一，企业可以从人才的属性以及偏好出发，聚焦适配渠道。

接下来，我们将分别从对内、对外两个维度详细阐释。

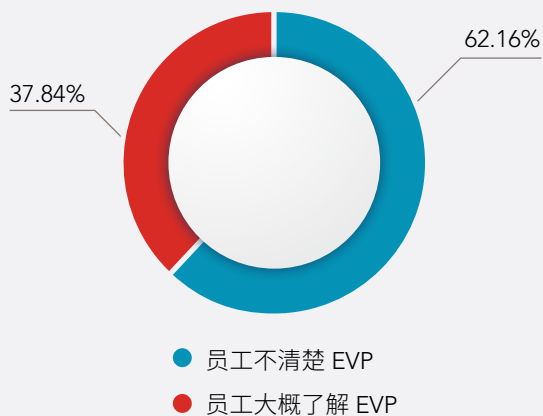
内部——员工价值感知提升

企业是否存在提升员工 EVP 感知的相关措施并采取了哪些措施呢？我们结合数据内容和企业具体实践做法，发现企业主要从员工体验提升、生活场景及工作场景的聚焦着手，逐步提升员工的价值感知。

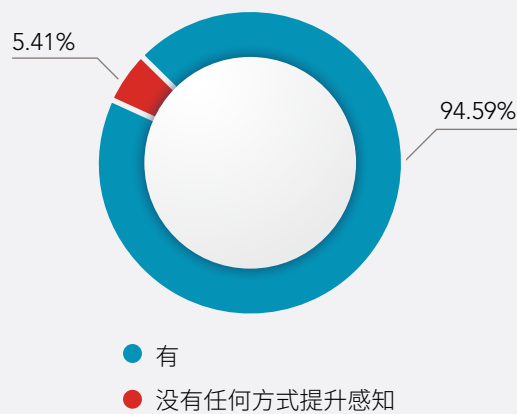
下面，我们先从数据着手了解企业对内的员工感知程度和具体的感知提升措施。

数据分析

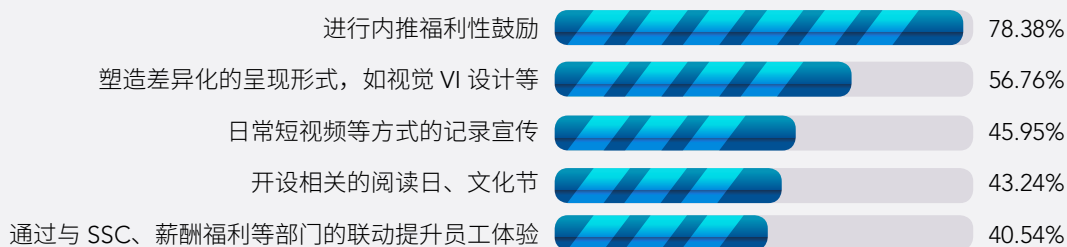
图表 11: 内部员工对 EVP 的感知程度 (N=74)



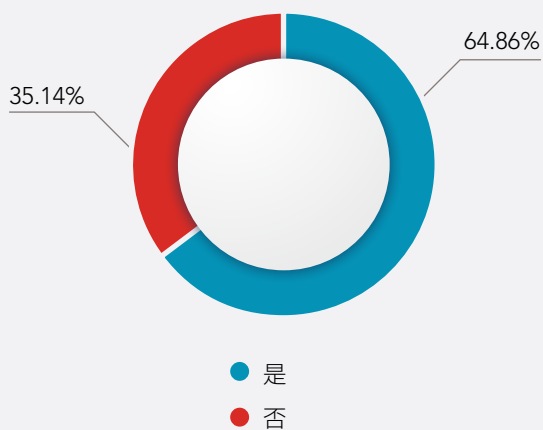
图表 12: 内部是否有提升员工 EVP 感知的举措 (N=74)



图表 13: 内部如何提升员工的 EVP 感知 (N=74)



图表 14: 内部针对性宣传 (N=74)



数据洞察

- 企业基于目前内部员工对于 EVP 感知度低现状, 正通过改善员工体验、针对性宣传等举措提升员工 EVP 感知, 并针对性的聚焦不同场景, 确保价值渗透

企业内部员工对于 EVP 的价值感知度不深, 超六成企业表示员工不清楚 EVP。企业目前倾向于通过内推鼓励、部门联动等提升员工体验的举措着手, 提升员工的 EVP 感知。超六成的参调企业在全面覆盖内部员工的 EVP 价值渗透的基础举措之外, 聚焦不同场景等, 进行针对性宣传, 从而保证 EVP 价值渗透的有效性。

综合上述内容，我们发现，企业主要从员工体验举措和场景聚焦的角度去提升员工感知，为了进一步明晰观点，我们采访了默克中国、凤凰网、奥托立夫中国、京东科技以及相关专家，了解企业具体实践。

企业案例实践和专家洞察

模块	导航	主要内容
提升员工体验	默克中国	注重实践，行动说话，员工体验助力 EVP 价值渗透
	凤凰网	改善员工体验，提高员工对 EVP 的价值认可度
	奥托立夫中国	价值传递，People Day 启动员工新体验
	液化空气中国	紧扣价值主张，用行动讲述企业品牌故事
	某大型私企	将 EVP 植入有限资源，激活价值传播效果
	丹纳赫中国	实际行动是 EVP 宣传最具说服力的方式
	人才项目及雇主品牌高级经理 凌妮	
聚焦不同场景	京东科技	工作、生活场景落地，多维立体宣传
	某大型私企	聚焦不同场景，通过产品合作、流程植入、物料热点的定期更新实现 EVP 价值渗透

(1) 提升员工体验

企业案例

默克中国

► 注重实践，行动说话，员工体验助力 EVP 价值渗透

默克中国非常注重员工全生命周期的体验：

- ▷ 人文方面，为了 EVP 宣传开展的“Open Day”“Employee Story”分享
- ▷ 员工关怀方面，拥有完善的薪酬福利计划
- ▷ 工作方面，灵活办公正在逐步推行
- ▷ 社会责任方面，组织员工积极参与志愿者活动

默克中国觉得，近两年不管是 EVP 的价值渗透还是雇主品牌的宣传，企业开始更多地把视线从线下转到线上，通过视频、直播等线上活动在自媒体平台进行宣传。同时，在默克中国看来，在当下的时代背景下，企业需要踏实做事，用行动渗透企业人才理念。

企业
案例

凤凰网

现实中，候选人对于一家企业的了解是有限的，企业想要在激烈的市场环境中突出自身的优势，是非常有难度的。然而，通过雇主品牌和 EVP 的打造，能够帮助企业明晰自身的价值所在，展示企业亮点、吸纳优秀的人才。

为了更好地进行价值宣贯，凤凰网内外合力宣传自身 EVP：内部注重多维度改善员工的体验，帮助员工提高对于 EVP 的认可度；外部以雇主品牌项目的形式将 EVP 落地执行，内外结合渗透 EVP 价值理念。

► 改善员工体验，提高员工对 EVP 的价值认可度

对内，企业需要通过自身的实际行动来提升员工对 EVP 的感知。多年来，凤凰网非常重视员工体验，并且从多个维度、多个渠道不断改善，比如从候选人应聘体验、入职感受等多个环节、流程着手完善。同时，关注员工的身心健康体验，通过丰富的企业文化活动、有效的心理疏导等方式，加深员工思想层面的价值感知，提高 EVP 价值认可度。

在员工真正认可 EVP 价值之后，凤凰网会通过一系列项目，如超级分享官项目、内推运营项目等，在项目推动过程中，帮助内部员工进行价值宣传与渗透。

企业
案例

奥托立夫中国

► 价值传递，People Day 启动员工新体验

奥托立夫中国认为，“人”是其成功的核心保障。奥托立夫中国开展了“People Day”项目，系统展示 Employee Work life Cycle 不同维度的员工体验。同时与一些外部优质资源合作，在一定的平台曝光下给到参与员工认同感，通过“People Day”架起员工体验和奥托立夫中国雇主品牌的桥梁。



比如，奥托立夫中国从员工体验的理想状态与 HR 努力的态度和行动出发，将“people”进行拆解：

奥托立夫中国“People Day”从员工体验着手，由“大 V”HR 关于优秀项目的分享，感受 HR 与业务部门之间的价值传递，并通过 HR Value 表彰与 HR 线上云团圆，创新的尝试，体会奥托立夫的价值魅力。

企业
案例

液化空气中国

► 紧扣价值主张，用行动讲述企业品牌故事

液空认为，理想远大（think big）很重要，但是脚踏实地（act concretely）更重要，每一次企业的行动都是一次价值的隐形输出，因此液空围绕“BE”、“ACT”、“ENGAGE”三大主张核心，将 EVP 落地到具体场景，用行动讲述企业品牌故事。

► BE：落实的基本原则

液空认为价值宣传“细微之处见真章”，在每一个行为、制度中都可以有所体现。在上海疫情初步显现之际，液空凭借自身对市场及环境变化的敏锐嗅觉，最早开启 AB 班并于 3 月中下旬全部实行居家办公，保证每一个员工的生命安全，真正落实液空“安全”为首的基本原则。

► ACT：为成功而努力

液空认为价值宣传必须落实到行为中去，着眼于员工物质与心理的双重关怀。

液空关注员工的物质生活，除了日常的生活补贴外，液空于上海疫情期间聚焦基础民生，积极为全体员工保供，并给员工家属保供，真正做到“积极主动承担社会责任”，以人为本。

除此以外，液空也关注员工心理。2020 年武汉疫情伊始，液空从企业角度分析，认为员工情绪的稳定和心理健康，对于企业在特殊时期的平稳高效运作有着极其重要的影响，继而开展员工心理健康 EAP（Employee Assistance Program，员工援助计划）项目，截至目前已达到近 40% 的用户覆盖。

► ENGAGE：创造吸引人的环境

液空关注关键人才的培养和发展，尤其是年轻一代人才的发展，并设定了每年应届生数量应达到管理和专业人才数量 1/3 的目标，为此，设计了“扬帆”、“启航”和“凌云”三个各有特色的应届生项目。

在招聘、运营等团队的协作下，内部员工可以通过创新项目的申报、参与、评选等，获得优秀创新案例、创新团队等奖项，薪酬福利团第也会给予一定的物质奖励。

A 某认为，创新项目不仅能够给企业带来一定的经济效益，还在过程中帮助员工提高创新水平，切身感受企业“创新”主张，真正从物质、精神等方面提升内部员工对于 EVP 价值的感知。

专家洞察

丹纳赫中国 | 人才项目及雇主品牌高级经理 | 凌妮

► 实际行动是 EVP 宣传最具说服力的方式

个人认为，EVP 其实是像空气一样存在的价值理念，看不见摸不着，需要靠企业行为进行撑。

在员工、候选人看来 EVP 本身就是抽象的，要想让员工和候选人更加真切地感受到 EVP，企业必须通过实际行动，用动态的行为、落地到具体场景中向受众诠释、证明。例如，很多企业都在强调“以人为本”，这其实并不能真正地打动员工及候选人，需要通过日常的员工关怀、员工福利性保障等行为，结合实际的信息抓手。比如，疫情期间，许多企业真实做到了物资配送，急员工所急；丹纳赫中国在上海疫情时期的多次配送物资大礼包到家，全年无休的员工心理健康热线及多次在线健康讲座等，以实际行动践行了企业对员工的真切关怀，获得员工的真正认同。这比“以人为本”来得更有说服力。

企业案例

某大型私企

► 将 EVP 植入有限资源，激活价值传播效果

A 某所在企业在对内、对外进行价值宣传时各有侧重。对于能够迅速感知到企业行为，并且可转化为品牌传播参与者的内部员工，企业对内的 EVP 宣传以文化传播为主，通过定期的调研以及内推的鼓励等措施潜移默化地影响员工。

而在激烈的市场竞争背景下，A 某所在企业认为，对外想要提升宣传效果，抓住受众目光，必须通过一系列能够彰显企业形象的行为提高自身辨识度。

▷ 设置创新项目

为了提升员工对于 EVP 的感知，从 2020 年起，A 某所在企业围绕核心关键词“创新”，设置了集团创新类奖项。

(2) 聚焦不同场景

企业案例

京东科技

► 工作、生活场景落地，多维立体宣传

雇主品牌离不开宣传，EVP 更是需要有多场景的落地和解读。只有深入人心的 EVP 才是真正好的 EVP。

京东科技重视内部员工的价值观和 EVP 的落地。京东科技力求在工作、生活等场景中多维立体展现自身 EVP 价值注重。

▷ 工作场景——“519 老员工日”

每年的 5 月 19 日都是京东科技的老员工日，而 519 则谐音我要久，代表着京东科技集团与员工一起携手共同成长深刻含义。今年的“519”当天，就职满五年员工京东科技“大佬”以及就职满十年的“超级大佬”面对镜头分享光阴的故事，提升员工归属感和自豪感，明晰京东科技的雇主形象。

而每年的 519，京东科技集团都会赠予“大佬”、“超级大佬”专属的纪念品，让时光凝结在此刻，让热爱传递到未来。

另一个雇主品牌的落地动作就是时光展。519 老员工日是一个非常好的机会进行雇主品牌传播。在时光展中，员工展览老物件，例如十多年前的工牌、勋章等，并分享相关故事，让员工从故事中感受时光的变迁、体会员工与公司的情感陪伴。

▷ 生活场景——家庭开放日

家庭开放日是联结公司与员工的重要情感纽带之一。每一个员工的工作和付出不止是上班 8 小时，员工家庭和家属成员对于员工的支持也是每一个京东科技人强有力的情感动力源泉。只有让员工家庭安心，员工才会更安心，才会真正体会到“每一分热爱”。所以每年京东科技都会设立家庭开放日，鼓励员工热爱生活与家庭。京东科技家庭成员可以一起参与，通过家庭互动小游

戏等，拉近京东科技与员工、员工与家人之间的距离。近期因为疫情的原因，家庭开放日分解成了线上小活动，例如今年，京东科技结合 519 老员工日，推出了面向员工孩子的线上家庭绘画比赛《爸爸妈妈在京东科技》，通过孩子的画笔展现出父母在孩子心中工作的样子。

企业案例

某大型私企

► 聚焦不同场景，通过产品合作、流程植入、物料热点的定期更新实现 EVP 价值渗透

EVP 对外宣传时，最为常见的方式即通过打造的雇主品牌进行。A 某所在企业目前通用的 EVP 鼓励创新精神，提供没有边界的发展空间。在对外进行品牌推广和校招时，A 某所在企业会通过植入主营产品、招聘流程，并在定期的物料投放下，积极进行价值的重复渗透。

▷ 产品合作

目前 A 某所在企业在反复的尝试中发现雇主品牌的两种发力点。一类由偏营销、广告方向的人员来讲述品牌故事，他们更注重创意与夺人眼球。另一类是由偏 HR 方向的人员讲述更具有目的性、转化也更为直接。

A 某所在企业注重招聘的效果转化，借助自身的优势，双管齐下，讲述出目标清晰且具有创意的品牌故事。在每年的校招季将雇主品牌宣传与产品进行融合。今年 A 某所在企业聚焦垂类行业如何跨过低谷期，传递提供更好的工作岗位、打造更强的团队、构筑更有优势的人才发展与培养体系等信息。因为受众本身对行业有着浓厚兴趣的年轻群体，所以不仅能够彰显 A 某所在企业的产品实力，同时也是在利用 C 端产品这样一个天然的渠道吸引到相关候选人。

▷ 流程植入

在招聘面试流程中，A 某所在企业会进行 EVP 的植入，塑造 EVP 价值的多维体验场景。例如，在笔试和面试题目的设置中，植入相关内容，让候选人明确感知到企业对价值主张的关注度，并在其完成的过程中不断加深其对企业 EVP 的印象，深化价值宣传影响。

▷ 物料热点的定期更新

A 某所在企业注重利用有限的资源传递足够的

信息，会在招聘季结合具体招聘项目进行微信公众号的定期推送、品牌片、文章，在过程中不断重复 EVP，渗透企业价值主张。除此以外，为了能够将各种资源的利用实现最大化，在非招聘季围绕各个专题（如企业福利、企业特色等），该企业也会将 EVP 植入定期发布相关视频、文章等可视化、可听化的物料，争取吸引到候选人持续的关注。

外部——雇主品牌有效宣传

引言

前面提到，参调企业大都表示 EVP 在对外展现时需要借助雇主品牌作为载体。那么，我们不禁疑惑，企业如果想要提升对外雇主品牌宣传实效，可以采取哪些举措呢？结合数据和企业现状，我们总结出：目前各大企业在 EVP 对外通过雇主品牌落地进行宣传时，差异化是现阶段最普遍的挑战，主要体现在差异化塑造和差异化投放上：

► 差异化塑造：内容与设计

► 差异化投放：渠道与人群

那么，究竟什么是所谓的宣传的“差异化”呢？“差异化”又是如何体现在雇主品牌宣传中呢？下面我们将从数据与市场实践着手，逐一分析。

市场声音



“差异化塑造”

EVP 对外宣传时，现在公司都存在如何打造出“差异化”的问题。目前全球知名公司的 EVP 重合度是非常高的——强调影响力、强调平台价值。所以近两年我发现，70% 的公司没有办法梳理出具有差异化的价值主张。

中国 EVP 的同质化非常严重，大家都想要形成具有差异化的 EVP，在提炼包装时，我们的内容怎么能在第一眼的视觉和其他公司形成差距，在我看来差异化包装落地很重要。

对于如何提升对外雇主品牌宣传实效，我认为差异化塑造是关键。但是，这里的差异化塑造不是说核心内容上的差异化，而是不同呈现场景中内容和方式上的一个差异化，因为大家的追求点就那些，呈现的出发点也大同小异，我们很难通过核心的内容把 EVP 的差异化塑造出来。



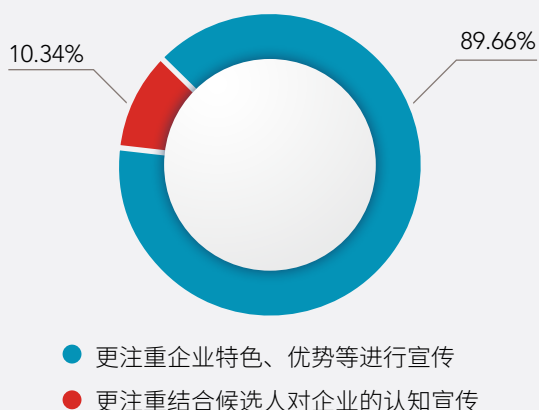
“差异化投放”

我们认为一个品牌故事讲的好不好就是看它怎么呈现，一遍又一遍地讲透彻，重复是一件很重要的事情。底层我们要做娱乐监管和娱乐优化，我们重点是在脉脉、YouTube、QL 和知乎这些平台，结合定位、符号、场景。我们有自己的品牌衡量区阵、用户覆盖度、渠道有效性，但是最后可能也会落到招聘数量、招聘质量。

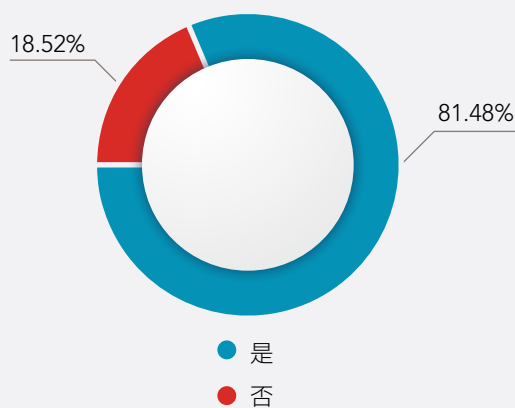
通过自由演绎和渠道投放，以强势的把控保证内容输出的持续性，输出的内容是想让用户感知到的，比如在官网、官微、小红书、微信视频号，甚至一直以来作为我们品牌优势的播客长音频栏目等等。

数据分析

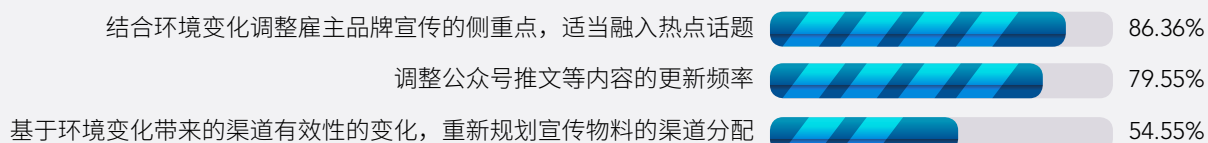
图表 15: 当前贵公司 EVP 对外主要通过 (N=58)



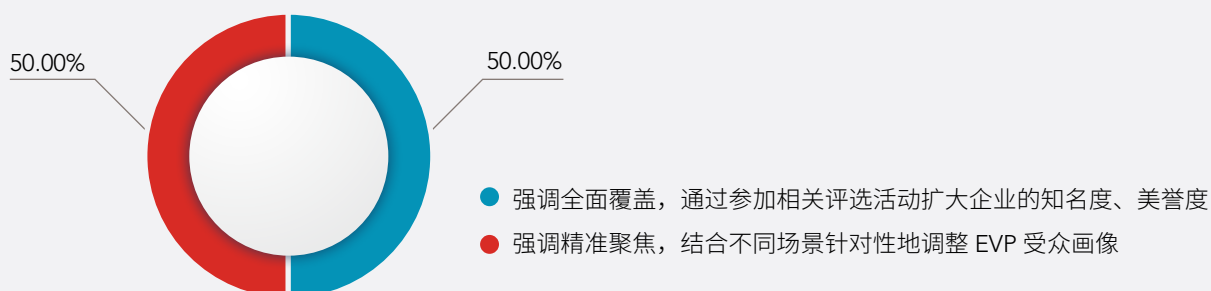
图表 16: 是否会基于环境变化适当调整雇主品牌宣传策略 (N=108)



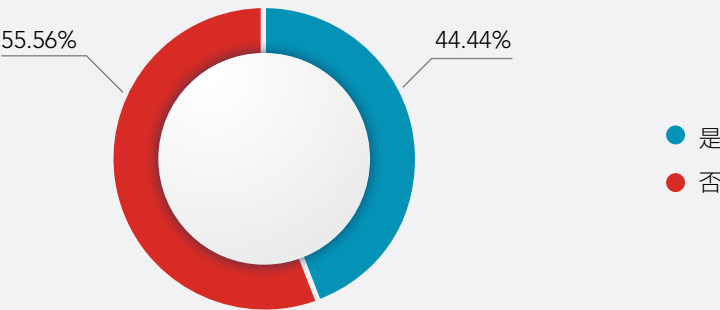
图表 17: 如何基于环境变化调整对外雇主品牌宣传策略 (N=88)



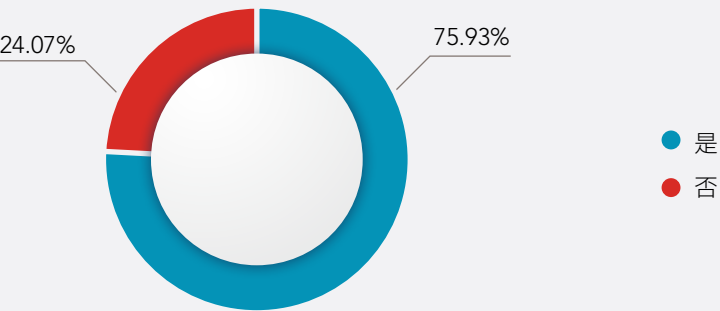
图表 18: 对外通过哪些方式扩大影响 (N=108)



图表 19：现有宣传渠道能否满足实际需求（N=108）



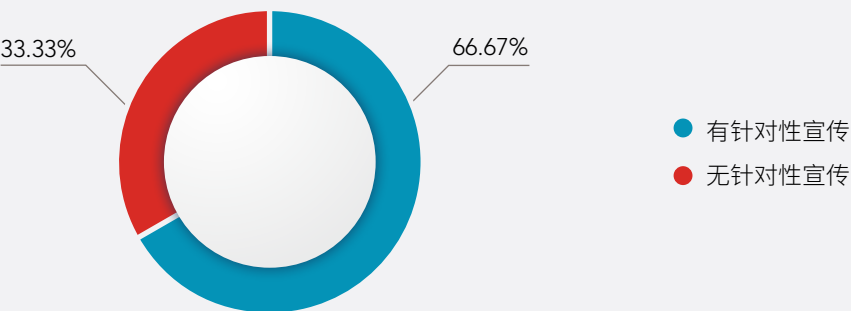
图表 20：是否会对外有针对性宣传（N=108）



图表 21：对外如何针对性地宣传（N=82）



图表 22：认为渠道宣传能够满足需要的企业，其是否有针对性宣传的情况（N=108）



数据洞察

► 超半数企业认为现有的宣传渠道不能满足实际需求

目前超半数的企业认为目前现有的宣传渠道不能满足企业实际的宣传需求。结合客观实际，数字媒体时代企业可选择、可利用的宣传渠道急速增多，但是企业本身的渠道资源投入有限，同时受众群体每天被各类海量的信息刺激，反应也逐渐迟钝。

► 绝大多数企业从“差异化塑造”出发，结合热点话题内容进行雇主品牌宣传

当下，信息传播处于即时状态，品牌宣传战可以说是一场信息的争夺战。为了能够在不计其数的对手中独树一帜，各大企业开始注重宣传时内容的新颖有趣、渠道分配的有效性。我们不难发现，近九成的企业会结合时代热点，以多样化的话题作为切入点。

► 数字媒体时代渠道的增多导致大部分企业开始关注“差异化投放”并致力于通过渠道的利用率与适配性，以针对性的举措来提升渠道投放的效果

不管是对于渠道的合理分配还是分配后在各个渠道的更新、调整，渠道的“差异化投放”目前正成为大部分企业的关注点，是企业实现渠道利用最大化的关键举措。

▷ 企业目前分别从宣传的全面覆盖与精准聚焦着手，逐步扩大宣传影响力

一半的参调企业会通过参加相关评选活动来扩大企业知名度等方式，将渠道影响的覆盖面铺开，引爆流量，即“广撒网，多敛鱼”。而另一半的企业表示，目前在渠道投放上会更加注重精准操作，结合不同的场景有针对性地措施调整，保证宣传的针对聚焦。

▷ 超七成企业为了提高渠道投放的效果会采取针对性宣传的方式

为了提升宣传实效，企业会对受众属性、渠道特色等进行针对性的宣传。在精准化运营时代，受众的诉求也在不断变化。企业认为，需要去及时了解市场情况，见机而行，对症下药。并且，“差异性投放”能够给企业带来一定的正向反馈。

目前各大企业在 EVP 对外通过雇主品牌落地进行宣传时，确实会在“内容”“设计”“渠道”等的“差异化”上做出一些策略性调整。

► 差异化塑造：

在雇主品牌宣传同质化的当下，我们需要通过差异化的塑造来吸引目标受众，让他们产生共鸣，并且将共鸣最大化。那么，如何塑造出差异化呢？如何才能融合多样化的新时代元素触达核心受众呢？

► 差异化投放：

随着互联网技术的发展，用户与品牌的接触媒介传播路径不断变化，过去的传统媒体逐渐被如今的数字媒体取代。渠道投放策略的内涵也不断丰富。在前期内容和视觉设计完成后，企业面临着新的难题：目前的渠道投放是否满足实际的宣传需求？如何把物料实现高效投放？

我们收集并分析了企业对外宣传时的重要举措。

⊕ 企业案例实践和专家洞察

模块	导航	主要内容
差异化塑造	丹纳赫中国	<div><div>▶ 不变的核心，变化的设计</div><div>▶ 找到“人无我有”</div><div>▶ DBS 的理念就是丹纳赫</div></div>
	奥托立夫中国	内容呈现 + 视觉感知
	北京发那科	<div><div>▶ 文化蕴于故事，故事打动人心，挖掘品牌故事深化认同</div><div>▶ 策划优质内容</div><div>▶ 打造雇主品牌 VI，强化视觉感知</div></div>
	液化空气中国	VI 视觉设计，深化 EVP 价值感知
	专家洞察 某大型外企 雇主品牌负责人 Amy Lu	趣味吸引，实现雇主品牌宣传多样性——恶搞漫画
	丹纳赫中国 人才项目及雇主品牌高级经理 凌妮	讲述故事，演绎身份，帮助 EVP 具象化
差异化投放	丹纳赫中国	<div><div>▶ 调整宣传策略，管理品牌形象</div><div>▶ 注重渠道管理，聚焦关键人群</div></div>
	奥托立夫中国	<div><div>▶ 聚焦不同群体，策划不同宣传策略</div><div>▶ EVP 宣传差异性投放，打造“剧情感”</div></div>
	北京发那科	<div><div>▶ 组合传播渠道，整合传播塑造雇主品牌形象</div><div>▶ 深化活动体验，拓展品牌触点</div></div>
	京东科技	对外针对不同招聘群体宣传
	凤凰网	雇主品牌宣传落地，助力 EVP 价值渗透
	液化空气中国	“ENGAGE”，通过特色项目创造吸引人的环境
	默克中国	分析受众，总结渠道，TO B 企业为何需要精准聚焦
	某大型私企	着眼自身 TO C 企业特性，把握宣传策略
	专家洞察 某大型外企 雇主品牌负责人 Amy Lu	区域聚焦，趣味吸引，雇主品牌如何实现宣传多样性
	丹纳赫中国 人才项目及雇主品牌高级经理 凌妮	精准聚焦、深入宣传是企业需要关注的宣传策略



(1) 差异化塑造

企业案例

丹纳赫中国

► 不变的核心，变化的设计

丹纳赫认为，在其独特的 AVP (Associates Value Proposition) 本土化落地呈现的过程中，设计和内容塑造是必经之路。需要找到贯穿始终的“不变”，以及结合受众特点始终在“变”的设计和话术，做到因“人才”而变的宣传点和着力点。

► 找到“人无我有”

企业的 AVP (Associates Value Proposition) 宣传须找到“人无我有”的抓手，从而突出企业真正的核心特点和“不同之处”。假设把企业 Logo 隐去，受众是否可以一眼认出这个信息出自何处，是哪家企业？记忆点本身如果可以脱离 Logo 进行自身的感知，那么就达到了一定的高度，这也是我们一直在努力追求的。

► DBS 的理念就是丹纳赫



DBS 的理念就是丹纳赫最大的不同之处。我们计划将 DBS (丹纳赫商业系统, Danaher Business System, 即 DBS) 作为这个核心区别点, 作为 AVP 落地的主要抓手。

企业案例

奥托立夫中国

► 内容呈现 + 视觉感知

奥托立夫中国了解到不同阶段的人群对于雇主品牌宣传时的视觉感知触点各不相同, 因此在内容呈现上, 奥托立夫面向学生群体所采用的海报、图片等视觉内容更倾向于青春、充满激情, 用强烈的色彩代表新生力量, 而面向社会人士所采用的视觉内容会更加成熟、经典。

企业案例

北京发那科

在北京发那科看来, 雇主品牌的打造需要通过持续进行内部认知共识, 引发全员共创共建。EVP 萃取和雇主品牌理念确定后, 在公司年会上进行正式发布和价值宣传, 面向全员系统陈述 EVP 内容, 通过年会这样一个回顾过往、增强凝聚的平台深化内部员工对 EVP 价值理念的理解和认同。

同时, 作为一家 TO B 企业, 面向 C 端的人才市场, 北京发那科清晰自我需要转变品牌策略, 在传播方式上整合传播资源, 持续输出品牌内容, 放大品牌声浪, 影响人才市场对企业雇主品牌的认知与认可, 建立品牌烙印。

更重要的是把品牌工作融入日常工作, 并建立系统的品牌建设机制以及传播机制, 这些日常性的工作可能是最快最有效的品牌落地工作方式之一。

► 文化蕴于故事, 故事打动人心, 挖掘品牌故事深化认同

北京发那科成立即将 30 周年, 在这 30 年携手同行的日子里, 员工与公司之间、与同事之间发生过无数个小故事。北京发那科发起聚焦于讲故事活动, 希望从员工们的分享中, 找到更多打动人心, 传

递品牌理念深化认同。

为了更好的挖掘故事、共同讲好故事，公司人才发展团队开启讲故事力赋能项目，邀请知名老师系统讲解如何讲好故事的方法力。故事力大赛环节，为了让员工积极参与，每个部门组建一支讲故事队伍，部门之间进行学习成果 PK、展示和分享，现场专业老师进行点评，优秀故事团队将获得相关奖励。

从部门整体故事输出，到部门内每位员工分享与公司相关的故事，最终沉淀出一批优秀故事。故事中蕴含着员工视角下的企业文化、工作氛围、工作成就感、幸福感等内容，能够较好地链接雇主品牌、企业文化和员工价值主张。

最后故事大赛结束后，公司还会提供各类展示平台进行故事传播，包括微信公众号、官网、办公区电子屏等。通过这样的落地、传播来进行 EVP 的传达，增强认知认同。

▶ 策划优质内容

常态化的内容策划宣传，及时、有趣呈现公司动态、企业文化和人才理念，在传播方式上贴近年轻群体，内容风格和呈现形式都打破了传统制造业企业的刻板印象，这是很大的一次创新和突破，尤其是对于 TO B 类行业龙头企业来说。未来还会继续推进雇主品牌年轻化。另外，在内容策划上更加强调受众思维，北京发那科会基于受众的内容偏好进行选题策划和传播，比如公司福利、住房福利补贴、培训发展等内容。

▶ 打造雇主品牌 VI，强化视觉感知

在确定 EVP 及雇主品牌根基后，北京发那科开启了雇主品牌 VI 建设，进行视觉符号的统一。为 F+ 伙伴、F+ 机遇、F+ 收获三个雇主品牌支柱设置专属 icon，开启从品牌识别理念到基础及场景应用的系统化建设。于每一个接触点进行感知强化，如品牌专属的文创品、雇主品牌手册、offer、邀请函、PPT 类汇报软件、招聘广告海报都在视觉上进行了渗透设计。

在空间载体上，北京发那科将许多雇主品牌元素落地在办公园区装潢上。在即将启用的北京稻香湖办公园区，规划了以“F+ 伙伴”“F+ 机遇”“F+ 收获”为主题的会议室丰富内部员工及面试候选人体验。此

外，北京发那科还计划在办公园区软装饰中增设奖项展览区，通过展示获得的雇主品牌等奖项，提升员工的自豪感以及候选人的认知。

企业案例

液化空气中国

液空在一系列访谈、沟通调研中确定了自身的 EVP 主张，为了保证宣传时受众的深度告知以及信息的有效传递，液空专注 EVP 的 VI（视觉识别）设计，通过视觉传达助推 EVP 价值宣传，并结合总部策略进行调整与迭代，多维呈现全球统一下的本土特色。

▶ VI 视觉设计，深化 EVP 价值感知

液空通过专业的团队对于文字内容、文字排版、色彩搭配等准确掌控，呈现出有趣味、有深度的 EVP 价值主张海报，并将该海报用于内部海报宣传和对外春的招、秋招等，通过强烈的视觉印象以及简练准确的文字等视觉符号的统一，提升 EVP 感知的效果，推动 EVP 在人群中的价值渗透。



专家
洞察

某大型外企 | 雇主品牌负责人 | Amy Lu

► 趣味吸引，实现雇主品牌宣传多样性

▷ “恶搞”漫画

国外的企业非常注重雇主品牌的宣传，也愿意在宣传多样性和趣味性上投入相当的资源。例如，一些企业会在法律允许的范围内做一些“恶搞”漫画，以幽默、搞笑的方式“吐槽”竞争对手，并且无形中宣传自身。

专家
洞察丹纳赫中国 | 人才项目及雇主品牌高级
经理 | 凌妮

► 讲述故事，演绎身份，帮助 EVP 具象化

我觉得 EVP 宣传也同样可以结合在广告领域广为流传的“视觉锤”来诠释。EVP 是我们在进行人才品牌宣传时的针尖，企业想要更好地吸引人才，宣传企业形象，可以通过 EVP 这一“信息钉”敲进市场，只要 EVP 够给力，那么他就能敲动更多候选人的内心，达到最佳的宣传效果。

那么如何打磨 EVP 的针尖呢？就是找到故事对应的触发点，举个例子：

“将军打仗时要有自己独立的帐篷？”这是某航空公司为自己的头等舱打出的广告。从需求层面来讲确实经济舱已经能够满足出行要求，但头等舱的私密性、安静环境、高品质服务，就是这个区分点，如果只是一味强调这些，受众很难“动心”，而是会“动脑”计算是否划算。因此航空公司打出了这样一条 slogan，吸引到对应需求的客户，让客户“动心”，这就是结合真实场景讲故事，将背后的文化和含义进行串联，将“将军的帐篷”与“客户使用的头等舱”进行串联，EVP 针尖传达出将军、野心、独立空间，将军、野心对应头等舱用户，独立空间对应头等舱，给予受众身份感，获让其逐渐认同。

这就是故事讲述落地到具体场景，促进传播价值理念，从而打动受众。



(2) 差异化投放

企业案例

丹纳赫中国

► 调整宣传策略，管理品牌形象

疫情背景下，考虑到疫情带来的不确定性、候选人状态等不确定因素，丹纳赫招聘公众号选择将招聘的宣传暂缓，将内容留给更加紧贴员工生活及在家办公状态的信息。如在此期间上线的弹性福利平台介绍，丹纳赫物资大礼包发放，心理健康平台及资源等等。

► 注重渠道管理，聚焦关键人群

丹纳赫认为，作为 TO B 企业，注重宣传过程的务实。在宣传时首先考虑关键人群对信息的需求和有效性，关注渠道的有效性。

今年，丹纳赫在雇主品牌方面，除了常规的微信招聘公众号、视频号等渠道，还有计划开设新的渠道进行短长期维护。增加渠道的立体覆盖，在深度分析内部员工及人才需求的画像之后，会定位更为年青活力的渠道。如：

▷ 知乎

作为高智囊学习交流的平台，知乎能够满足丹纳赫在社招时对高质量人才的需要。

▷ 哔哩哔哩

哔哩哔哩的受众面广、整体偏年轻化，能够满足丹纳赫在校招时对新一代人才的需求。

目前这两个渠道的搭建正在筹划中，丹纳赫计划在渠道拥有活性以后，反哺微信招聘公众号，将各个渠道互通有无，形成三角联动。

企业案例

奥托立夫中国

► 聚焦不同群体，策划不同宣传策略

奥托立夫中国聚焦应届生群体和毕业 3-5 年内的

社招群体，通过不同的触达方式保证最大力度的人才吸引。

奥托立夫针对学生群体采用云推广，注重宣传的覆盖面，如各大求职论坛和校内官网。针对毕业 3-5 年的社会人士，奥托立夫更倾向于通过微信推送、公众号等宣传，注重宣传时行业领域的人群聚焦。

奥托立夫希望通过“新青年计划”的开展，为行业培养了一大批优秀的中坚力量，为高潜的年轻人才提供充足的学习资源和快速的发展通道，树立优质雇主形象，提升雇主品牌吸引力。

► EVP 宣传差异性投放，打造“剧情感”

奥托立夫认为，雇主品牌要想穿透到受众的认知环境中，需要相当的时间积累，因此，每一次宣传的更新调整都是不容忽略的。奥托立夫中国结合市场行情，不断尝试，将宣传触角进行延伸，通过受众的分层聚焦，逐步扩大雇主品牌的影响力。

奥托立夫中国注重 EVP 宣传时的场景结合，通过具有节奏感的视频呈现、“剧情”感的环境，提升宣传时的受众感知度。奥托立夫中国从人才的关注点、成长渠道、体验接受度等角度分析，认为内部员工和外部人才对 EVP 价值宣传时的感知关注点各不相同，因此，为了提高雇主品牌影响力、价值渗透度，奥托立夫对外启动了新青年项目，希望通过适配性的投放，将企业价值内容实现有效输出。

▷ 新青年人才计划

奥托立夫认为，随着汽车行业自动化、电子化和智能化不断深入，中国汽车行业需要持续不断的大量的优秀年轻人才加入，因此 2022 年，奥托立夫启动了“新青年计划”。

在“拯救更多的生命”的企业愿景下，奥托立夫中国结合候选人对奥托立夫的期待、对自身未来的憧憬，推出了“和很棒的人一起，做更棒的自己”的 EVP 宣传口号，彰显出奥托立夫优秀的内部人才成长环境和完善的人才培养机制，同时也将 EVP 口号背后的三大支柱自然地诠释出来。

企业
案例

北京发那科

► 组合传播渠道，整合传播塑造雇主品牌形象

为持续传播雇主品牌的立体形象，北京发那科不断打造多元化的宣传渠道，开拓多元化的传播方式。除了应用公司品牌传播媒介，还搭建了雇主品牌专属的面向不同人群的自媒体矩阵，涵盖微信公众号、视频号、知乎等。未来还会进一步拓展，使雇主品牌年轻化，与未来候选人建立沟通渠道。



► 深化活动体验，拓展品牌触点

首先，持续开展校企合作，深化与潜在候选人的接触体验。每年校招生是公司很大的一批新鲜血液，对于校招生来说，最好的沟通、宣传雇主品牌的方式就是去到他们身边，陪伴他们成长。因此北京发那科与很多高校建立合作，校企参观、职业发展讲座、求职辅导、实习项目……这些合作方式和形式可以让公司与校招候选人互相了解更透彻，也为展示企业形象搭建了平台。

其次，专注雇主品牌市场对标，以权威奖项为雇主品牌形象背书。近几年来，北京发那科也开始去进行雇主奖项申请，梳理内部雇主品牌建设的核心优势，通过奖项来带动人才发展、企业文化、员工福利、工作体验的宣传，来强化雇主品牌形象。未来还会有更多创新型的尝试。

此外，借势企业品牌，在峰会、论坛等圈层活动中露出，嫁接宣传，增强曝光度。通过打造雇主品牌内部 KOL，与 HR 圈、招聘及雇主品牌内的权威组织合作，带动曝光度和知名度。

企业
案例

京东科技

► 对外针对不同招聘群体宣传

不同招聘群体的诉求的不同，因此京东科技针对不同的招聘群体会采用不同的宣传方案。

▷ 校招群体

年轻人是公司的活力之源，而校招群体对于初入职场、初入社会有着无限的激情和憧憬，他们也更渴望进入一家企业后得到有计划、梯队性地培养。因而京东科技的雇主品牌校招向宣传首先会在内容和渠道上年轻化，采用短视频，直播等时下年轻人接受的方式进行更定向的宣传，成长方面，为年轻人才设立了导师帮扶制度，辅以各种职业培训和技能培训全方位全时段地关注年轻人诉求，成就年轻人发展，并通过“七上八下”等京东科技集团的用人铁律更多更好更快地发展年轻人才和校招群体。

▷ 社招群体

社招人才往往更注重进入一家企业后的发展前景、业务布局、企业实力与自身的岗位价值等内容。因此京东科技利用各大平台，及时发布更新公司福利、业务布局与前景，通过定期的媒体平台运营，树立京东科技行业赛道中美好优质的雇主品牌形象。

企业
案例

凤凰网

► 雇主品牌宣传落地，助力 EVP 价值渗透

凤凰网在对外进行价值宣传时主要借助雇主品牌，帮助价值渗透。

除了常规的校招、社招场景中的 EVP 价值宣贯，考量到 EVP 价值渗透的长期性，凤凰网将着力点放在“TALENT 训练营”、“在人间”“美丽童行”等公益活动 and 项目上，脚踏实地，扎实稳进。

▷ TALENT 训练营：

TALENT 训练营是由凤凰网发起的、凤凰网与人大大学生就业创业指导中心合作的、以兴趣为出发点的、为人大大学生提供专业培训和实践机会的、一个自由、开放、创新的学习和实践平台。在这里，同学们不仅能提升学生专业能力和综合素质，还能提前具备职场专业技能，成为未来的互联网精英。通过精准聚焦受众与专业职业指导，增强 EVP 价值渗透的接受率与认可度。

1. 受众聚焦

在多年的校招过程中发现，高年级学生群体大多职场规划明确，企业在进行 EVP 价值宣贯、触动该类候选人的认可点时，往往也更具有难度。而低年级学生群体，本身还处于迷茫期，如果企业能够在这个时期通过一些活动向他们宣贯 EVP 价值，帮助其更好地了解企业及业务，明确自身的兴趣，提升相关能力，那么未来在选择工作时，他们对该企业偏向性会更强。

因此，“TALENT 训练营”将凤凰网与在校大学生之间的触点前置，为企业吸纳优秀人才助力。

2. 资源投入

训练营由凤凰网内部资深的节目制作、内容生产等领域资深人士负责指导，为期 4 个月，具体包括大咖公开课、小组训练、拓展训练等内容，全程参与并通过考核的同学，有机会接触凤凰网优质的媒体资源，去到凤凰网实习工作，进一步感受凤凰网的 EVP 的魅力。

3. 学生实践

凤凰网的导师会进入到校园与学生进行面对面交流，讲授专业知识，同时宣贯“正青春，成就更好的自己”的 EVP 价值主张，鼓励学生把握时光、砥志研思。例如，摄影小组导师会将小组学生带到历史文化古迹、网红打卡地等地点，通过实地考察、实物教学的方式记录人生百态与冷暖，让学生深刻感受“成就更好的自己”的实现过程。

4. 导师引导

凤凰网注重每个场合的品牌宣传与价值宣贯，业务部门资深大咖及 HR 团队，积极参与到各大高校举办的相关活动、竞赛中，除了担任活动嘉宾进行分享，还会担任比赛评委，更多地和学生进行交流，在点评沟通中帮助学生明晰提升方向，让大家感受到凤凰网的精神温度与性情格调。

▷ 公益项目

凤凰网推出的原创王牌栏目“在人间”，提供深度文字故事、图片故事、纪录片和访谈，关注个体，记录时代。“用冷静的叙述抵抗冰冷”，真实，有温度。

“美丽童行”是凤凰网大型品牌公益活动，旨在和全球华人一起关注中国贫困儿童的生存、健康、教育及未来发展，同时唤起社会各界更多的爱心，强化公益理念。除每年举办的“慈善公益盛典”之外，全年贯穿各种线上线下的爱心活动，号召全社会共同关注贫困儿童的生存现状，伸出双手，奉献自己的力量，让孩子们摆脱贫困，拥抱属于自己的美好明天！

通过聚焦社会边缘人群，为特殊群体、儿童发声，凤凰网深入贯彻“成就更好的自己”的 EVP 价值主张，提供有深度、有温度的故事、纪录片和访谈，记录个体与时代。

企业案例

液化空气中国

► “ENGAGE”，通过特色项目创造吸引人的环境

液空关注关键人才的培养和发展，尤其是年轻一代人才的发展，并设定了每年应届生数量应达到管理和专业人才数量 1/3 的目标，为此，设计了“扬帆”、“启航”和“凌云”三个各有特色的应届生项目。

▷ “扬帆”

一个旨在招聘国内一流高校的优秀毕业生的国际派遣项目，通过对候选人三到四年的国内和海外在职锻炼，使其快速成长为未来公司骨干。

▷ “启航”

面向所有高校有潜力的毕业生的中国管理和技术培训生轮岗项目，通过一年到一年半的国内相关岗位的轮训帮助候选人明确自身的发展定位，逐步成长为公司中坚力量。

▷ “凌云”

针对海外留学归来的应届生的管理培训生计划，通过一年到一年半的国内相关岗位的轮训帮助候选人明确发展定位。

液空在过去 18 年招聘并留任的管培生中，超 50% 的员工已经进入到管理的岗位，通过完善、系统的培养机制，清晰的目标设定，逐步实现团队发展的年轻化与精益化。

企业案例

默克中国

默克中国聚焦医药健康、生命科学、电子科技三大领域，在全球统一的 EVP 价值理念之下，默克中国希望能够三大业务各自的特性进行更有针对性的雇主品牌传播。目前，默克中国通过分析自身的行业特征，总结出渠道聚焦和踏实实践两个关键宣传的方式，希望保证自身在宣传时效能的最大化。

► 分析受众，总结渠道，TO B 企业为何需要精准聚焦

默克中国认为，在进行雇主品牌传播时，TO B 企业与 TO C 企业在受众和渠道等方面有着明显的差异。

▷ 受众

默克中国认为，在雇主品牌层面，除了和 TO B 企业一样面向员工和候选人进行渗透，TO C 企业同时会面向消费者进行价值渗透，宣传企业品牌，营销企业形象。

▷ 渠道人才理念

默克中国认为，在宣传渠道方面，结合受众范围中包含一般消费者，TO C 企业更加强调宣传的全面覆盖，相对来说也更具多样性。而 TO B 企业更倾向于一些渠道的精准聚焦，保证渠道利用的最大化。

专家洞察

丹纳赫中国 | 人才项目及雇主品牌高级经理 | 凌妮

▶ 精准聚焦、深入宣传是企业需要关注的宣传策略

在进行对内 EVP 价值宣传、对外雇主品牌宣传前，我认为必须重视的就是受众的聚焦。EVP 萃取完成以后，其实牵涉到的就是如何精准地帮这个针尖钉进洞里，这就涉及到宣传的精准聚焦。

对于不同岗位、不同阶段、不同业务线的人群，其触动点事不同的。例如：对初入职场的校招候选人、阅历丰富的社招候选人，EVP 在宣传时其呈现的侧重点就肯定是不一样的。因此，企业可以给予不同阶段候选人的“卖点”是不同的，加以提炼并且结合真实场景，找到上文所说的针尖，就尤为重要了。

对任何企业来说，需要不断通过每一次的宣传，去复盘数据，了解你的受众，才能在瞬息万变的市场中不断改善自身的 EVP 宣传策略。

专家洞察

某大型外企 | 雇主品牌负责人 | Amy Lu

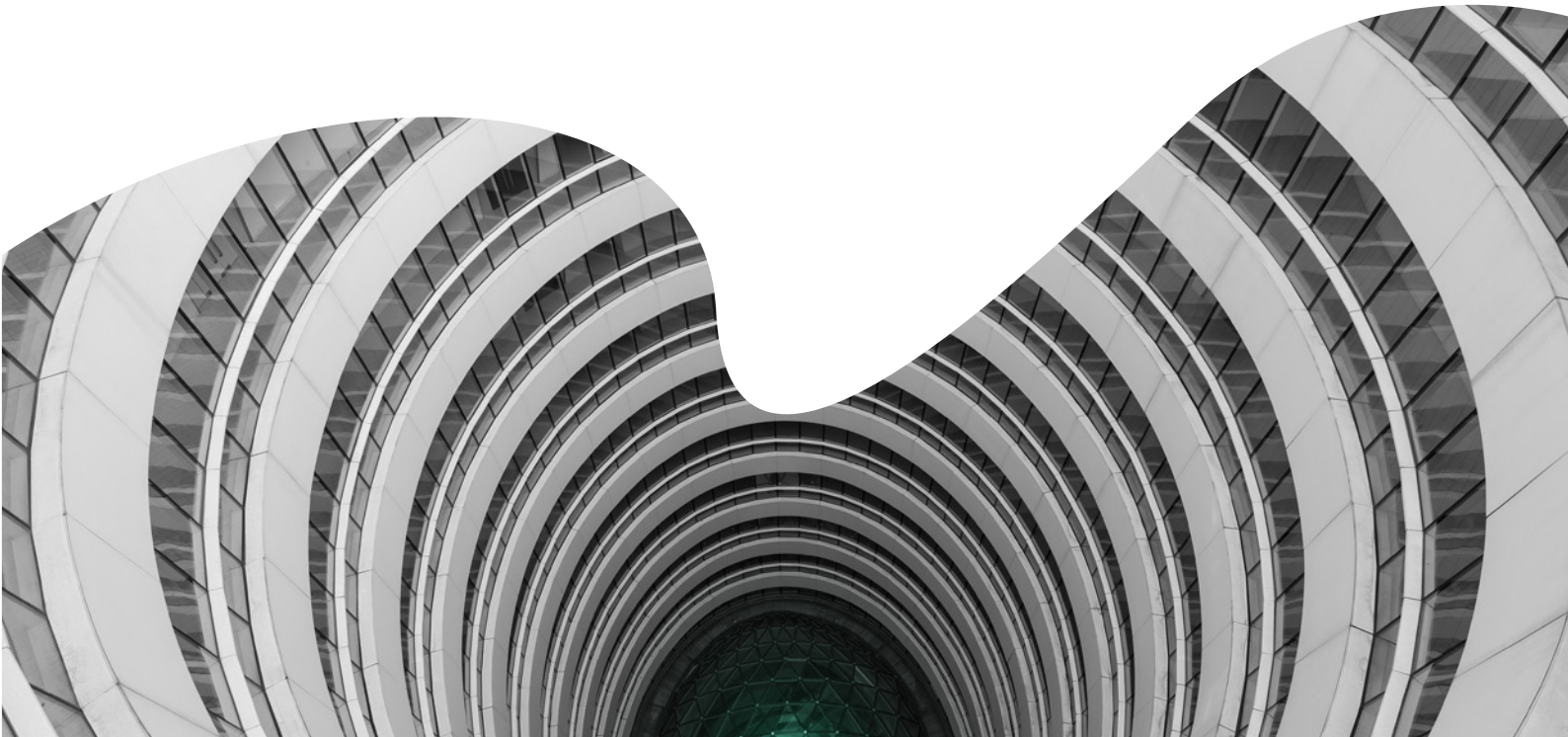
▶ 区域聚焦，趣味吸引，雇主品牌如何实现宣传多样性

国外其实对于雇主品牌的宣传特别关注，并且想出了一系列非常“有趣”的方法。

▷ 关键区域广告投放

某些企业分析竞争对手的员工上下班的路线，在密集区投放广告进行雇主品牌的宣传。如果竞争对手正在重新进行组织整合，一些企业还会专门租赁广告车在对手公司附近流动。

企业采用上述的方法是为了将宣传的范围再次进行聚焦，保证宣传影响到的是自身需要的人才。



我们的建议

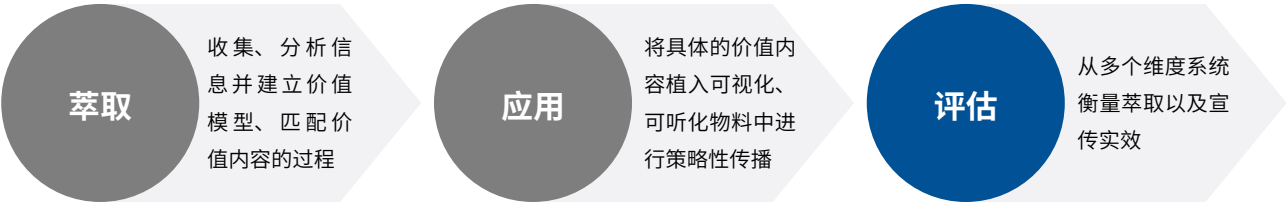
在 EVP 宣传时企业需要让员工“感同身受”，并且在对外宣传时满足达到正面传播的效果：

- ▶ **自上而下**：通过一系列活动的开展进行自上而下的价值宣贯
- ▶ **自下而上**：聚焦不同人群与场景，关注渠道有效性，在内容与设计的“差异化塑造”以及渠道与人群的“差异化投放中”实现“自下而上”的价值渗透

从对内提升员工 EVP 价值感知、对外实现雇主品牌有效宣传的维度来看，具体步骤有：

宣传	提升内部员工对 EVP 的价值感知	提升员工体验	<p>▶ 人文活动：如“开设开放日”“启动员工故事分享”“开展创新项目”等（自上而下）</p> <p>▶ 员工关怀：如完善的薪酬福利、员工心理关怀等（自下而上）</p> <p>▶ 工作体验：如推进灵活办公、工作环境改善、流程系统重塑等（自上而下）</p> <p>▶ 社会责任：组织员工积极参与各类活动等（自上而下）</p>
		聚焦不同场景	<p>▶ 工作场景（自下而上）： 企业的价值渗透可以从工作流程、培养机制、产品服务、文化活动等方向着手，让员工在日常生产经营实践中，逐步了解、遵守并认同企业的使命与愿景，做到企业价值与个人价值取向一致，继而使得企业的生产经营实践、管理制度与员工行为方式上体现企业所提倡的 EVP 价值理念。</p> <p>▶ 生活场景（自下而上）： 企业通过对员工的关怀甚至到家属关怀等行为，展现出充分尊重员工的情感需要、重视员工参与管理的作用，从而增强员工以企业为家的认同感、责任感，从内心认可企业的价值理念，萌生自豪感与主人翁意识，进而在员工个人关系网中提高企业口碑，提升企业的竞争优势。</p>
	对外雇主品牌有效宣传	分析受众	<p>（自下而上）</p> <p>企业不管是萃取 EVP 还是宣传 EVP，根本目的都是为了让受众接受并且最终认可，让其最终选择本企业，分类规划。主要从：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 社会属性——如性别、年龄、语言等 ▷ 地理属性——如本地受众与外地受众 ▷ 职业属性——如校招人群与社招人群、关键人才与一般人才、入职年限等 ▷ 职责属性——如研发、生产、管理等 <p>可以说，企业想要提升宣传实效，必须“从受众中来，到受众中去”，分析受众的概况并影响受众。综合企业做法，我们发现企业更多地从社招人群与校招人群的角度出发进行分类宣传，校招人群更青睐有着无限的激情和憧憬的表达方式，而社招人群更倾向于表达了企业稳定可靠的价值内容。</p>
		分配渠道	<p>（自下而上）</p> <p>企业在渠道方面进行“差异化投放”，首先需要基于上述的目标受众特征，从官方渠道和外部渠道、线上渠道和线下渠道着手，不同企业实际的渠道投放方式也各不相同。</p> <p>TO B 企业更多的强调“专”，注重宣传过程的务实，考虑关键人群对信息的需求和有效性，更多地利用展会、峰会、招聘会等活动推动价值宣传，并且更注重利用年轻高质量人才聚集渠道。</p> <p>TO C 企业更多地强调“广”，因为受众覆盖了普通消费者与合作伙伴，该类企业注重通过网络媒体、奖项参与等途径等拓宽渠道，激发渠道活性，各个渠道互通有无，形成多角联动。</p>

3. 效果评估



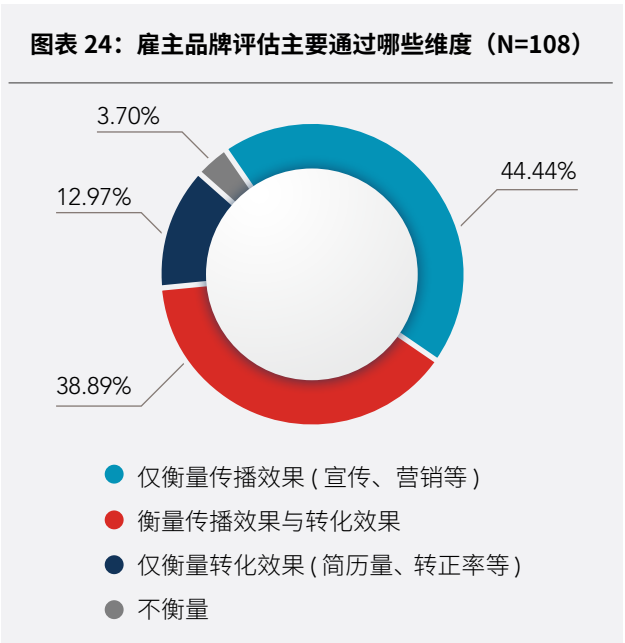
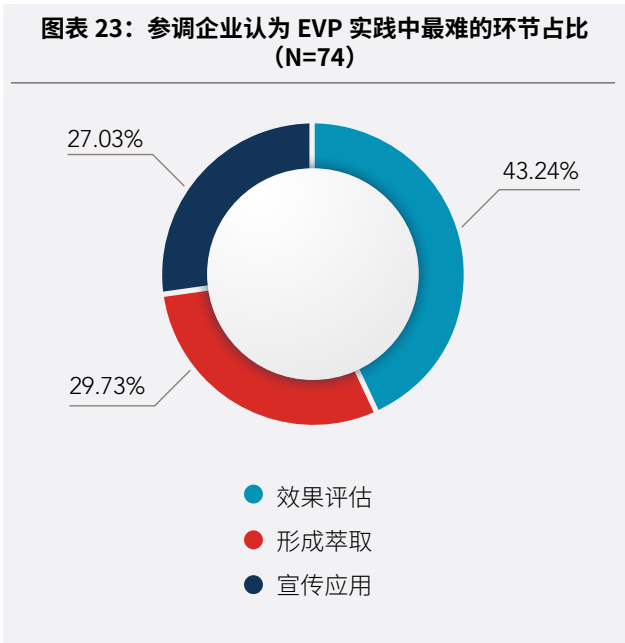
引言

在 EVP 的萃取、宣传落地以后，企业面临着新一轮的难题——如何衡量宣传实效？萃取并应用的 EVP 发挥了怎样的作用？

因为 EVP 本身作为一种“信息体系”的特殊性，企业很难直接对 EVP 进行较为系统的效果衡量。基于 EVP 在对外呈现时会通过雇主品牌落地执行，有不少企业提出，相较于衡量 EVP 的价值渗透效果，其更倾向于直接衡量对外的雇主品牌宣传效能，毕竟 EVP 目前最主要的还是对外的价值输出，吸引候选人、消费者与合作伙伴。

因此，我们将从效果衡量的由易到难切入，首先**聚焦雇主品牌的效果衡量**，关注企业**衡量雇主品牌的两个主要维度：传播效果与转化效果**。然后再聚焦到难度相当大的 EVP 效果评估，关注企业目前的实践，深入解析 **EVP 的效果评估**。

数据分析



图表 25：参调企业衡量雇主品牌时传播效果、转化效果的比重（N=104）



图表 26：衡量雇主品牌传播效果（N=90）



图表 27：衡量雇主品牌转化效果（N=56）



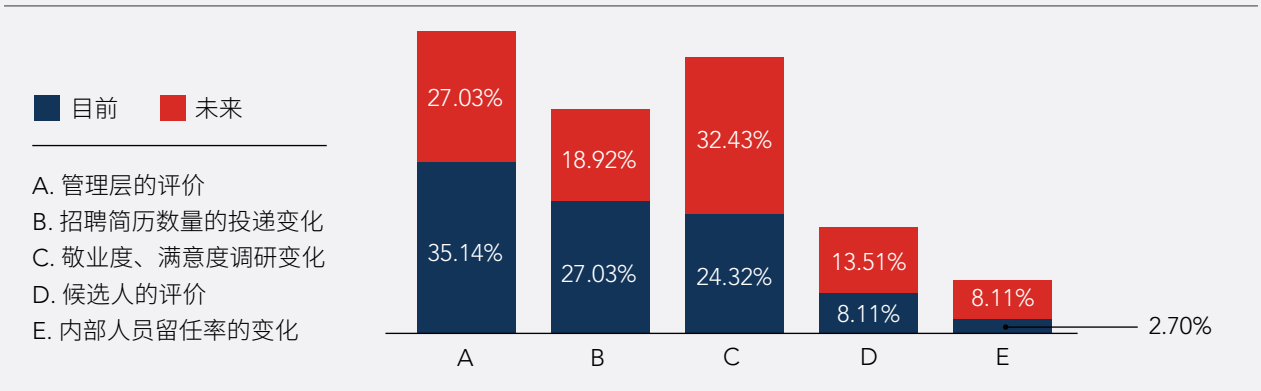
图表 28：EVP 效果评估存在的难题主要是（N=74）



图表 29：如何进行 EVP 即时效果评估（N=34）



图表 30：如何进行 EVP 即时效果评估（N=34）



数据洞察

► 大多数企业认为目前 EVP 项目中最具挑战性的环节是效果评估

在让各大企业针对 EVP 项目的主要环节——形成萃取、宣传应用、效果评估进行难度排序时，我们发现，超四成的企业认为效果评估是最具有挑战性的，三成企业认为 EVP 从无到有的萃取过程是难度最大的，剩下三成认为如何进行有效宣传存在着较大难题。

► 企业雇主品牌效果评估更加关注雇主品牌的传播效果

绝大部分企业都会从传播效果或者转化效果出发，了解雇主品牌落地的实际效果如何。目前企业针对雇主品牌更多的还是从传播效果出发进行衡量。

企业衡量雇主品牌传播效果主要关注相关推文的阅读量、转发率等较为直观的方式。而关于转化效果，则体现在招聘简历的投递数量变化上。由此可见，EVP 最直接的应用场景则为人才招聘领域。

► 企业的 EVP 效果评估存在相当大的挑战，目前主要倾向于候选人及员工反馈上的即时效果评估

EVP 效果显现慢、缺乏可量化、直接关联的评估指标是目前存在的主要难题。企业目前倾向根据受众及时反馈、平台浏览量、转发率评估等评估 EVP 的即时效果。而管理层评价、敬业度满意度调研、简历数量是当下及未来企业主要的长期评估方式。

目前衡量 EVP 的最主要依据是管理层的评价，但是参调企业认为，未来衡量 EVP 最大依据则因敬业度、满意度调研变化。从管理层的评价到敬业度、满意度调研，意味着企业逐步从主观化向客观化迈进。

结合上述内容，我们不难发现，目前企业普遍认为 EVP 效果衡量“道阻且长”，并且更加倾向于通过雇主品牌去进行评估。

针对雇主品牌的传播效果和转化效果的衡量，企业又是如何理解并具体操作的呢？究竟企业是从哪些维度出发衡量雇主品牌的传播效果与转化效果的呢？以下企业的具体实践做法会给出答案。

企业案例实践和专家洞察

模块	导航	主要内容
效果评估	京东科技	<div><div>▶ 多维度评估雇主品牌，聚焦场景清晰宣传效果</div><div>▶ 多维效果评估，助力 EVP 价值渗透</div></div>
	奥托立夫中国	倾听外界声音，多维效果评估
	液化空气中国	<div><div>▶ 聚焦反馈内容，衡量宣传实效</div><div>▶ 巧用工具，聚焦流程与内容，品牌宣传的有效衡量</div></div>
	默克中国	自我反思，客观分析，效果评估帮助企业改善
	丹纳赫中国	坚持实验精神，关注评估变化
	北京发那科	聚焦效果投资回报，关注雇主品牌打造的衡量效果
	凤凰网	跳脱数据思维，多维度衡量 EVP 宣传效果
	某大型民企	客观维度评估，结合场景清晰打造效果
	某大型外企 雇主品牌负责人 Amy Lu	EVP 效果评估：阶段 + 长期认知调研 多渠道、多维度衡量宣传效果

企业案例

京东科技

对内 EVP 感知提升效果、对外雇主品牌的传播与转化效果，京东科技从多个维度、分阶段进行宣传效果评估，将每次评估结果的变化作为参考依据，从尽可能客观的角度出发，清晰宣传效果，从而改进宣传方式。

▶ 多维度评估雇主品牌，聚焦场景清晰宣传效果

京东科技注重对外雇主品牌的宣传效果主要分为两个维度，一是传播效果，而是转化效果。

▷ 传播效果

京东科技主要从宣传物料的完播率、粉丝数的增长以及雇主舆情等方面着手，并积极参与各类雇主品牌的评选，通过在市场上口碑以及自身影响力变化，衡量雇主品牌的传播效果，强化亮点。

▷ 转化效果

京东科技通过结合招聘场景来帮助衡量雇主

品牌的转化效果如内推率、校招入职率等指标变化，通过相关数据的分析，清晰雇主品牌宣传效果。

▶ 多维效果评估，助力 EVP 价值渗透

▷ 即时认知调研

京东科技为了提升内部员工对京东科技价值理念的感知，会结合京东科技集团每日调研实时了解员工对于京东科技集团的期待，从而更好地推动内部 EVP 宣传。

▷ 长期认知调研

京东科技暂时没有单独的 EVP 效果评估流程，目前是将其拆分到各个调研项目中衡量宣传效果，通过员工满意度调研、组织健康度调研等阶段性的问卷调研，了解员工对 EVP 的认知和理解。

企业案例

奥托立夫中国

▶ 倾听外界声音，多维效果评估

▷ 传播效果

奥托立夫中国关注自身雇主品牌宣传后的社会评价的变化，从受众的及时反馈中反思，并积极和外部机构进行合作分析，不断复盘与改进。

奥托立夫中国认为，雇主品牌的打造效果并不是打造者的一场“自嗨”，要更多的听外部的声音。除了内部员工和候选人，还有客户、离职员工以及员工家属的声音。奥托立夫中国认为，EVP 价值宣传的外延在生长，需要多维度反馈才能看到最真实的效果。

▷ 转化效果

奥托立夫中国从实际的雇主品牌宣传转化率着手，聚焦媒体的推广流量、微信推送的阅读量等着手，通过相关数据分析宣传的实效。

奥托立夫中国持续关注内外部员工对于宣传内容的感知，为了能够吸引到目标人才，奥托立夫中国 HR 会新员工融入营、日常词云信息收集、员工敬业度调研、脉动调研、POWER BI 分析等，在积累中分析价值需求和供给的变化。

A 某认为，因为内部员工的背景、岗位、个人属性等都有所不同，导致对内进行的品牌传播具有相当的难度。

A 某所在企业首先会针对全体员工进行定期的敬业度、满意度调研，结合调研收集的信息在制度、文化方面做出相应的调整，并在调整后一段时间再次进行调研，将调研变化与之前进行比较，衡量调整效果。

该企业希望通过定期的敬业度、满意度调研，倾听员工真实心声，建立起员工与企业间的信任关系，并且根据调研结果适当调整 EVP 呈现方式，从而最大化的彰显出企业对 EVP 的贯彻、达到有效宣传。通过调研了解员工及潜在员工对于 EVP 的认知和理解，将调研结果作为调整优化的依据而非硬性的指标，指导第二年的宣传活动。

▶ 客观维度评估，结合场景清晰打造效果

A 某所在企业认为单纯的外部候选人的评价并不能够表明雇主品牌打造的效果，效果评估其实需要从更客观的角度出发。因此，该企业从外部的雇主品牌传播效果与转化效果、内部的 EVP 认知程度调研，帮助清晰 EVP 的打造效果。

A 某所在企业对于最终的效果评估主要分为两个维度，一是传播效果，而是转化效果。

▷ 传播效果

传播效果的衡量主要是通过市场传播的指标来去做出相应的匹配。A 某所在企业关注雇主品牌宣传后目标受众对自身关注度、以及企业自身影响力的变化，在具体的平台渠道上的 @ 提及、分享链接等增长，通过增长变化衡量雇主品牌的传播效果。

▷ 转化效果

转化效果的衡量是通过结合场景来看指标的转化率，如简历量、转正率等指标变化，在场景中清晰需要达成的目标，从而评估雇主品牌的效果。

例如，在校招场景中，A 某所在企业通过对近几年雇主品牌宣传前后的简历的转化率、内推简历的转化率等进行分析，在数据的稳步增长变化中，明晰雇主品牌的转化效果。

企业案例

某大型民企

▶ EVP 效果评估：阶段 + 长期认知调研

A 某所在企业对于 EVP 的效果评估从时间上分为阶段性认知调研与长期认知调研。

▷ 即时认知调研

在 EVP 的宣传过程中，该企业会针对每个阶段进行员工及候选人的认知调研，通过员工或者候选人的即时反馈，进行不断调整。

▷ 长期认知调研

企业
案例

液化空气中国

液空认为打造 EVP 很重要，但是落地后的复盘、反思与改善同样重要。在 EVP 的持续推进过程中，液空会通过专属的“My Voice”工具等衡量自身的打造效果，并结合相关员工的二次回访和市场反馈，明晰自身不足，清晰打造优势。

► 聚焦反馈内容，衡量宣传实效

目前，液空通过“My Voice”的反馈内容，重点关注员工心中的液空形象、目前存在的挑战现状变化等来衡量价值宣传的实效，并结合自身在市场的传播效果和转化效果。

▷ 传播效果

液空会从市场美誉度、所获奖项等一系列内外部人力资源活动的传播实际效果着手，衡量自身的宣传实效。

▷ 转化效果

除此之外，液空会分析员工离职率、管理者水平提高、领导力提升等一系列沟通活动和落地举措的实效转化成果，做出综合对比。

► 巧用工具，聚焦流程与内容，品牌宣传的有效衡量**▷ 流程闭环**

液空中国认为，EVP 项目的萃取到评估应该是一个完整的流程闭环，只有不脱离全面系统的流程，对比出前后的企业变化，才能够逐步改善提升，因此，液空中国后期 EVP 项目落地推进一段时间后，面向萃取时期随机采访的员工进行了二次回访，邀请他们针对现状评分及建议，帮助液空明晰 EVP 价值宣传的主攻方向。

▷ 工具助力

液空在转型中确定了新的评估方式“My Voice”，以开放的方式了解员工对于品牌宣传以及 EVP 价值宣传的想法。

通过自动化的后台运作，突破时间及空间壁

垒，在每个调查收集开始后两周内完成反馈收集与解决，降低 HR 角色参与的程度，在系统的直接推送中保证反馈处理的高效，真正适应环境变化。

企业
案例

默克中国

目前默克对于 EVP 的效果评估主要还是从雇主品牌的衡量出发。

► 自我反思，客观分析，效果评估帮助企业改善

默克中国主要以下三个维度衡量宣传效果：

▷ 传播效果

默克中国会关注自身在社交媒体的影响力，观察在社交媒体发布内容的转发、评论、点赞变化。

▷ 转化效果

默克会通过一些简历转化率、内推率的变化来去衡量自身宣传的实效。

▷ 员工反馈

默克特别关注员工体验，每年都会推行员工敬业度调研，以助力公司蓬勃向前发展。



企业
案例

丹纳赫中国

► 坚持实验精神，关注评估变化

丹纳赫认为，雇主品牌、与其独特的 AVP (Associates Value Proposition) 的对外宣传是长效行为，需要一个长期的过程去沉淀去内化，因此丹纳赫会秉承一贯的务实作风，将目光放在行为过程变化的不断改进 (KAIZEN) 而非短期结果本身。

不仅如此，丹纳赫认为，在这个过程中，具有相对合理的容错率，拿到数据支撑、分析评价变化，只要每一步都有改善，那么每一步打造就具有意义。

在关注衡量维护方面，我们关注对外雇主品牌的效果评估，主要借助广告营销中常见的 CPC(Cost Per Click, 单次点击成本) 与 CPM (Cost per Mille, 千次展现成本) 指标来帮助衡量宣传效果。除此以外，从前端的点击量、转发率、整体浏览量等到后期的简历投递量、简历转化率、招聘成本的变化等，都是丹纳赫在评估时会采用的衡量方式。

企业
案例

北京发那科

► 聚焦效果投资回报，关注雇主品牌打造的衡量效果

从雇主品牌的衡量来说，可以分为品牌端 + 业务端。

从品牌端来看，衡量可以从品牌知名度、曝光度、美誉度、社交媒体舆情指数等，综合输出雇主品牌指数指标。

从业务端来看，北京发那科更看重对于业务的转化。比如在校园端，北京发那科会考量获取的匹配简历量、OFFER 转化率、员工介绍数量等。总的来说就是平均招聘成本、平均招聘时间、主动应聘人数、招聘转化率，也包括敬业率、保留率；还有企业财务方面的一些经营指标的变化和行业对比。

除了对数据的关注衡量外，北京发那科还积极善于对标，每年都会通过参与雇主品牌领域相关奖项的评选过程，对标同行、跨行的雇主品牌优秀实践，从第三方

的角度帮助清晰自身的优势与不足，从而调整建设策略。

北京发那科认为雇主品牌建设是面向未来的长期战略，更是系统工程，是漫长且持久的征途，要有长期主义的理念。秉承着永续的价值观理念，脚踏实地的一步步的向前，切实规划、逐步推进、持续积累，是北京发那科的选择。仰望星空，更要脚踏实地。路虽远，行则将至。

企业
案例

凤凰网

► 跳脱数据思维，多维度衡量 EVP 宣传效果

EVP 是一个投入周期长、效果显现慢的项目，目前不少企业所列出的评估维度也只是阶段性、参考性的，更多的是作为提高改善的依据，并不能在现有的衡量结果去评价 EVP 的价值与否。企业当下应该更多地关注萃取以应用的各个流程，从环节入手，将行动作为打造的目标点，力求在实践中摸索提升。

▷ 与时俱进，以行动衡量 EVP 应用实效

凤凰网对 EVP 的效果评估方式与其所提倡的“年轻化”息息相关，通过一些与时俱进的考核方式衡量自身。因此，凤凰网对于 EVP 宣传效果的评估主要关注包装、渠道开发、曝光度这三大维度：

→ 包装

凤凰网认为，EVP 需要与时俱进，因此其更加注重通过传播素材的及时更新。在雇主品牌、EVP 宣传时，凤凰网关注自身的包装多样性，从素材库的丰富程度、更新频率等，横向对比衡量。

→ 渠道开发

凤凰网会关注自身的渠道开发，以渠道的多样性作为 EVP 效果评估的考量维度之一，从微信、微博到抖音、视频号等，跳脱播放量、阅读量等数据的局限，关注自身，不断尝试。

→ 曝光度

凤凰网多年来通过积极参与行业内雇主品牌的评选，将企业最佳实践予以侧面的表达，提高曝光度，从而扩大企业的知名度。

专家
洞察

某大型外企 | 雇主品牌负责人 | Amy Lu

► 多渠道、多维度衡量宣传效果

其实不管是 EVP 价值渗透还是雇主品牌宣传的效果评估，都是大部分企业的痛点所在。目前企业大都通过以下几个维度衡量：

▷ 对内：

1. 敬业度、满意度调研

2. 渠道分析

一些高科技公司会针对入职群体，通过特定的程序对投递简历的渠道进行分析，研究官网招聘链接、公众号招聘推送链接以及招聘软件收到的简历数量以及简历转化率，帮助企业聚焦关键渠道的信息投放。

▷ 对外：

1. 投递简历数量

这一一定程度上反映出了企业的商业价值。

2. 社交媒体聆听

通过了解市场上社交媒体的评价，如哔哩哔哩、抖音等平台的评论导向，企业可以粗略地评判自身的市场口碑。具体包括：

→ 企业被提到了多少次？情况是怎么样？

→ 竞争对手被提到的多少次？情况是怎么样？

→ 竞争对手口碑下滑的原因在哪里？

→ 企业口碑上升的原因是在哪里？

→ 粉丝增加了多少？浏览量是多少？转发量是多少？

.....

3. 关键词分析

有一些企业会进行关键词的“监控反馈”，譬如了解一些会被反复提及的企业关键词，并且提前预设一些可能被提到关键词的“敏感反应”，通过关键词的匹配和提及次数等进一步了解市场情况。

4. 评选

企业可以通过参加市场上一些机构的评选从第三者的角度了解到企业目前的优势以及不足，并且通过获得大奖进一步提升企业知名度。

此外，企业也可以通过关注一些实时的产品、服务运营的情况，了解社会反应以及潜在危机。当然，如果一家企业想要进一步了解企业口碑并且愿意投入资源，那么可以请专业的公司帮忙做社交媒体聆听。

✓ 我们的建议

EVP 本身作为一种“信息体系”的特殊性，企业很难直接对 EVP 进行较为系统的效果衡量。从效果衡量的由易到难切入，由雇主品牌的效果衡量即传播效果与转化效果衡量，再聚焦到难度相当大的 EVP 效果评估

评估	雇主品牌效果评估	传播效果	<div><div>▶ 企业曝光度、知名度、美誉度、社交媒体舆情指数</div><div>▶ 相关文章阅读量</div><div>▶ 相关文章转发率</div><div>▶ 视频播放量</div><div>▶ 评论区互动率</div><div>▶ 社交媒体评价</div></div>
		转化效果	<div><div>▶ OFFER 转化率</div><div>▶ 招聘转化率，包括敬业率、保留率；</div><div>▶ 招聘简历数量的投递变化</div><div>▶ 内部人员留存率的变化</div><div>▶ 招聘成本的变化</div><div>▶ 内推率</div><div>▶ 企业财务方面的一些经营指标的变化和行业对比</div></div>
	除了上述两大主要的雇主品牌衡量维度以外，企业还会从自身传播素材库的丰富程度、更新频率、渠道开发的多样性等角度出发，全方面、多维度地衡量雇主品牌宣传效果。		
EVP 效果评估	即时效果评估	即在 EVP 价值输出的当下衡量宣传效果。一般企业会通过调研了解员工、候选人等的即时反馈，结合宣传平台浏览量以及转发率等数据变化，实时感知 EVP 渗透效果。	
	长期效果评估	EVP 作为长期投入，本身效果显现慢，因此，企业从长期发展的角度出发，注重 EVP 在一段时间内的宣传效果，通过较长时间的敬业度、满意度调研结果变化、简历数量的投递变化、管理层对项目的全方位评估等，衡量 EVP 项目打造效果。	



❖❖❖

(三) 以上环节需要哪些角色助力



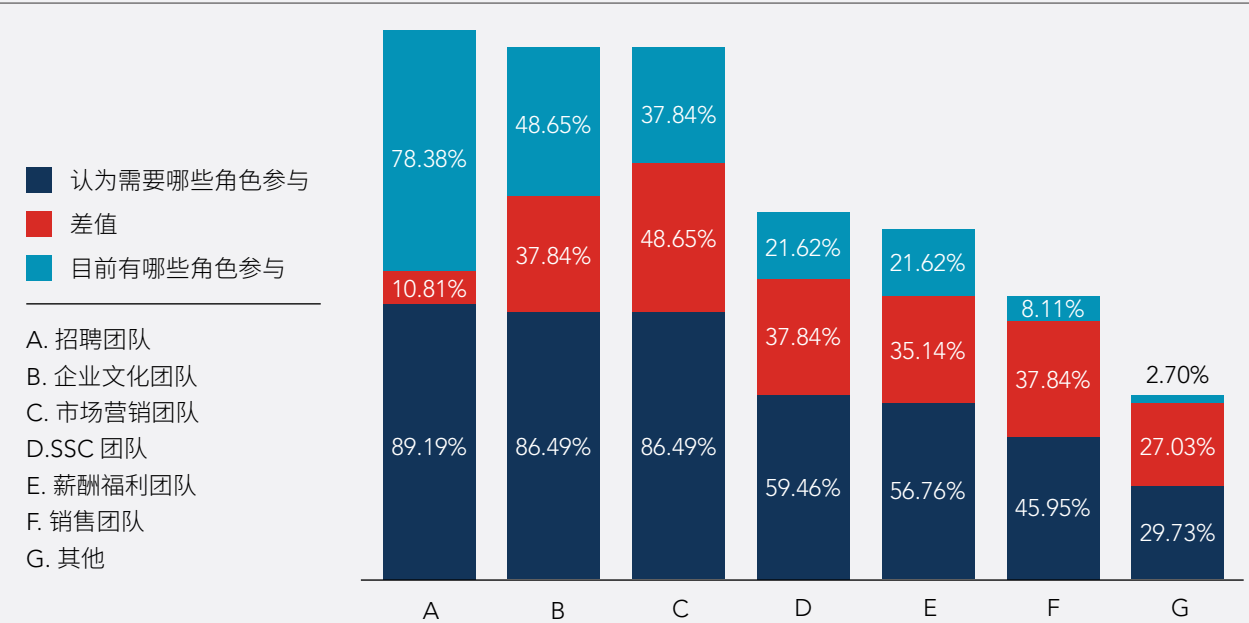
前期在与各大企业相关负责人探讨时我们发现，EVP 作为企业的雇佣价值主张，是涉及到整个公司的事情，过程中仅靠一方努力不足以支撑其持续发展。企业对于过程中需要哪些人员角色的参与、角色的作用是什么等内容非常关注，包括招聘、行政、设计、企业文化团队等，都在整个过程中发挥着重要价值。

因此我们重新聚焦于各环节的角色参与，探讨其实际情况，并进行思考。

💬

数据分析

图表 31：打造 EVP 的角色参与（N=74）



数据洞察

市场营销的实际参与程度与参调企业的期待之间存在着较大差距

在 EVP 实践落地过程中，招聘团队、企业文化团队与市场营销团队都发挥着不容忽视的作用。但实际参与角色中市场营销团队仅四成。

结合实际情况分析，市场营销团队的参与虽然对于企业持续性发展是必要的，并与 EVP 相辅相成，但其从实际的角色职责角度考量，属于不同的职能范围，因此实际参与程度有限。

上述内容中，我们从获得的数据中对企业的角色参与进行了大致的了解。为了进一步明确角色在 EVP 实践过程中的作用，智享会采访了多家企业，并归纳出在 EVP 萃取、落地等不同环节，不同角色的参与情况及助力点供读者参考。

企业案例

案例导航

凤凰网

京东科技

某大型私企

参与角色

HR 团队、业务团队、行政团队、市场团队、设计团队

运营团队、市场团队、策划团队

- ▶ 可合作人群：招聘、运营、HR、行政
- ▶ 帮助扩大影响的人群：高管

企业案例

凤凰网

多角色参与，部门合作推动 EVP 萃取应用

凤凰网对于 EVP 的价值萃取并不单单依靠雇主品牌团队的努力，而是在市场、业务等其他角色共同参与下完成。

HR 团队

凤凰网的 HR 会首先对公司管理层人员进行访谈，了解他们对于公司品牌、业务战略的研判后，再进行全公司范围的问卷调研及访谈，结合外部候选人对凤凰网认知，在 HR 团队进一步探讨访谈内容后，联合市场、业务、设计、行政等团队，帮助提炼打磨出最匹配的 EVP。

业务团队

凤凰网 EVP 的萃取及宣传应用过程中，不能脱离业务而独立进行，因此 HR 会在各个阶段主动联系业务部门寻求调研及宣传时的建议。

行政团队

HR 团队在进行 EVP 萃取及后期的宣传应用时，内部行政团队会负责筹备内部物料，并协调内部人员，并对相关活动予以支持。

市场团队

市场部是凤凰网塑造企业外部形象的非常重要的渠道，在 EVP 宣传落实的过程中会帮助 EVP 价值的落实执行与宣传。

▷ 设计团队

EVP 萃取后，凤凰网的设计团队会进一步负责视觉设计以及素材的提供，并指导设计，帮助 EVP 更好的宣传呈现。

EVP 项目实行过程中，凤凰网内外部人员均会参与访谈并最终确认成果，各个部门通力合作，不断打磨提炼凤凰网雇主价值主张。

企业案例

京东科技

► 角色助力，推动 EVP 价值渗透

京东科技认为，雇主品牌从来不是一个人或是一个团队的事情，而应该发动每一个京东科技员工自己变成雇主品牌的传播者和助力者。在渠道上也是如此，不止是雇主品牌招聘渠道需要发声，更需要联合运营、市场等团队参与，帮助扩充宣传渠道，提升宣传效果，真正实现品牌宣传的全面覆盖。

▷ 运营团队

京东科技雇主品牌运营团队会在主流渠道发声，如抖音、公众号等，而社群运营也是重点之一，QQ 群、微信群等招聘投放的日常运营始终坚持，并不断开设领英、拉勾等新的宣传渠道和方式方法，逐步提高宣传覆盖率。

▷ 市场团队

市场团队会同雇主品牌团队一起协作，找到最匹配的宣传策略，很多部门活动也会融合进行；同时，在日常的市场营销活动中，双方也会通过在短视频、直播、海报等的 EVP 和招聘动作的植入，助力宣传。

▷ 策划团队

京东科技雇主品牌团队会同招聘团队、文化团队、公关团队一起进行雇主品牌宣传的创意拆解，确保 EVP 的每一个点都准确恰当地触达用户。各团队也会通过一些联名、活动节等的策划，植入 EVP 价值主张，渗透 EVP 价值理念。

企业案例

某大型私企

► 团队协作，帮助提升宣传效果

品牌的营销是 EVP 价值宣传的一种方式，但是 A 某所在企业认为，不管是对内的 EVP 价值宣传还是对外的雇主品牌传播，需要从员工和候选人的切身体验提升入手，通过团队联动提升口碑，帮助激活传播效果。

目前 A 某所在企业在打造雇主品牌方面所取得的一些成绩并不是完全在于其内容呈现的趣味性，离不开的是内部自上而下的关注与努力。一方面内部对雇主品牌的价值认同营造出了和谐的打造氛围，这让团队有机会做更多有趣的尝试，不断提出新的创意。另一方面 HR 团队、marketing 团队等将多年的经验不断地传承，每个队伍都有自己的主张而非随波逐流，团队间的配合使得 EVP、雇主品牌的打造更加顺利高效。

A 某所在企业将参与协作的角色分为两大类，即可主动合作的人群与帮助扩大影响力的人群。

▷ 可合作人群

雇主品牌团队会主动去寻求招聘、运营、HR、行政等团队的合作，帮助品牌搭建多维场景。同时，与市场 and PR 团队联动，将雇主品牌宣传植入他们的对外活动中，实现品牌宣传效益的最大化。

▷ 帮助扩大影响的人群

通过个人影响达到价值宣传的效果，因为影响业务对于 HR 来说一个比较长久的话题。例如中高层人员在与员工进行政策下达或者日常的交涉时，A 某所在企业呼吁该类人群要以身作则，通过身体力行扩大 EVP 的影响力。

✓ 我们的建议

EVP 的实践落地其实是自上而下、自下而上全员参与的过程，参与者是价值的主张者和接收者，EVP 需要全员参与，共同承担起不同程度的角色：

以上环节需要哪些角色参与	关键角色	<div><div>▶ HR 团队</div><div>进行 EVP 受众认知调研，并提供执行计划，开展访谈与讨论，在招聘场景中植入 EVP 等</div><div>▶ 企业文化团队</div><div>创意拆解、文化价值观匹配以及企业文化宣传时 EVP 的植入等</div><div>▶ 市场营销团队</div><div>品牌宣传时 EVP 的植入、宣传策略规划，并同步市场活动等</div></div>
	一般角色	<div><div>▶ 策划设计团队</div><div>EVP 视觉设计、物料投放活动设计等</div><div>▶ 运营团队</div><div>EVP 的主流渠道发声、社群运营以及招聘投放的日常运营等</div><div>▶ 行政团队</div><div>EVP 宣传物料的筹备以及人员协调等支持性措施</div></div>

在与企业探讨的过程中，受访者多次表示，EVP 项目实行中，不管是市场的持续发展还是有效宣传，EVP 的萃取和宣贯都离不开各个部门通力合作，继而必须保证各个流程节点的高效运作。但实际与理想之间却存在着较大差距，关键角色缺位的问题依旧突出。

总的来说，目前企业对于 EVP 过程中需要哪些角色参与整体认知度较高，但是实际的角色参与情况不尽人意。企业目前想要在 EVP 项目的进行中提升整体的效能，就必须思考可以**通过哪些方式来提高关键角色的参与度以及调动一般角色参与的积极性**，从而达到事半功倍的效果。

各流程关键点归纳

企业需要系统化、流程化的指导方案，从自上而下、自下而上进行 EVP 价值萃取与宣贯：

► 自上而下：即从管理层的考量推进

萃取——从管理层的想法切入，结合企业的战略规划、企业优势特色等内容确定整体的导向。

宣传——通过一系列活动的开展进行自上而下的价值宣贯。

► 自下而上：即从员工的感受与反馈进行考量推进

萃取——从操作方面来看，“自下而上”员工诉求的萃取与融合难度较大，企业需要更加详细的流程帮助他们打造出一个可持续并且“真实”有效的 EVP。

宣传——聚焦不同人群与场景，关注渠道有效性，在内容与设计的“差异化塑造”以及渠道与人群的“差异化投放中”实现“自下而上”的价值渗透

萃取	分析企业现状，实现上下同“欲”	<p>► 针对企业现状分析（自上而下）：</p> <ul style="list-style-type: none">▷ 设置问题：设置企业目前优势、特色、工作体验等相关问题▷ 人员投入：成立专项或者非专项的“调研小组”▷ 收集反馈：进行问卷调查或者一对一访谈，收集员工反馈▷ 分析洞察：对比同行企业，结合调研结果分析自身的优势 <p>► 针对实现上下同“欲”：</p> <ul style="list-style-type: none">▷ 价值宣贯：向管理层、员工明晰 EVP 项目价值（自上而下）▷ 整理反馈：整理出宣贯时主要存疑点（自上而下）▷ 沟通讲解：深入部门向存疑人群进行进一步的沟通与解释（自下而上）▷ 共识达成：在全体认同项目价值后最终达成共识
	分层精准聚焦，清晰受众画像	<p>► 从全面覆盖的角度：</p> <ul style="list-style-type: none">▷ 对内：<ul style="list-style-type: none">→ 关注高层，着眼现状分析，企业整体战略与文化，确立目标人才画像（自上而下）→ 关注员工，通过访谈或问卷形式挖掘体验需求点（自下而上）▷ 对外：<ul style="list-style-type: none">→ 深度调研离职员工、候选人、消费者等，进行企业形象认知、个人体验感调研（自下而上） <p>► 从精准聚焦的角度（自下而上）：</p> <p>企业可以根据实际情况：</p> <ul style="list-style-type: none">▷ 针对不同业务线、产品线、管理线，着眼重点板块。▷ 针对不同年龄、职能、岗位、成长背景、入职时间的人群，立足多数群体，聚焦关键人才，关注少数特殊群体。
	梳理不同诉求，确定最终主张	<p>► “求同”（自下而上）：</p> <p>面对企业中不同员工的不同职场需求、对雇主形象的不同认知，根据各大企业实践做法，我们建议：企业可以通过在全面的调研之后，寻找到诉求的交集点、受众提出内容的共同关键词，提炼出共同价值内容。之后，可以分别让管理层从战略贴合、员工从个人实感的角度再次出发，寻求修改建议。</p> <p>► “存异”（自下而上）：</p> <p>一家企业肯定存在着不同职级、不同年龄、不同阶段以及不同成长背景的员工，因而有着不同的诉求。我们根据企业实践建议，企业除了在提炼出员工共同的基本诉求之外，也需要认可差异化，基于实际情况。对受众的个性诉求进行针对性解读，保证 EVP 价值内容的开放、包容、多元。</p>

	讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高员工接受度		<p>► 翻译（自上而下）：</p> <p>对于总部下发的核心 EVP 内容，中国本土企业可以根据中国人的思维逻辑、语言习惯将内容译为中文，并紧扣客观情况，注重在遵循全球视角的前提下植入中国元素。</p>
			<p>► 解读（自下而上）：</p> <p>针对所翻译出的 EVP 价值理念，中国本土企业可以结合中国本土的实践，对每个分支（关键词、语句等）进行深入的解读，凸显出相应的业务特点。</p>
			<p>► 视觉设计（自上而下）：</p> <p>确认完核心中文关键词、标语后，企业可以在兼顾全球主视觉的一致性的基础之上，结合本土业务特点和视觉偏好，进行本土化包装。</p>
			<p>► 讲述（自下而上）：</p> <p>在将 EVP 结合了中国本土思维逻辑、语言习惯、实践情况、视觉偏好设计进行调整后，企业可以适配宣传的内容和视觉，调整宣传策略，结合现阶段的企业独有特色，讲述“本土”故事。</p>
宣传	提升内部员工对 EVP 的价值感知	提升员工体验	<p>► 人文活动：如“开设开放日”“启动员工故事分享”“开展创新项目”等（自上而下）</p> <p>► 员工关怀：如完善的薪酬福利、员工心理关怀等（自下而上）</p> <p>► 工作体验：如推进灵活办公、工作环境改善、流程系统重塑等（自上而下）</p> <p>► 社会责任：组织员工积极参与各类活动等（自上而下）</p>
		聚焦不同场景	<p>► 工作场景（自下而上）：</p> <p>企业的价值渗透可以从工作流程、培养机制、产品服务、文化活动等方向着手，让员工在日常生产经营实践中，逐步了解、遵守并认同企业的使命与愿景，做到企业价值与个人价值取向一致，继而使得企业的生产经营实践、管理制度与员工行为方式上体现企业所提倡的 EVP 价值理念。</p> <p>► 生活场景（自下而上）：</p> <p>企业通过对员工的关怀甚至到家属关怀等行为，展现出充分尊重员工的情感需要、重视员工参与管理的作用，从而增强员工以企业为家的认同感、责任感，从内心认可企业的价值理念，萌生自豪感与主人翁意识，进而在员工个人关系网中提高企业口碑，提升企业的竞争优势。</p>
	对外雇主品牌有效宣传	分析受众	<p>（自下而上）</p> <p>企业不管是萃取 EVP 还是宣传 EVP，根本目的都是为了让受众接受并且最终认可，让其最终选择本企业，分类规划。主要从：</p> <ul style="list-style-type: none">▷ 社会属性——如性别、年龄、语言等▷ 地理属性——如本地受众与外地受众▷ 职业属性——如校招人群与社招人群、关键人才与一般人才、入职年限等▷ 职责属性——如研发、生产、管理等 <p>可以说，企业想要提升宣传实效，必须“从受众中来，到受众中去”，分析受众的概况并影响受众。综合企业做法，我们发现企业更多地从社招人群与校招人群的角度出发进行分类宣传，校招人群更青睐有着无限的激情和憧憬的表达方式，而社招人群更倾向于表达了企业稳定可靠的价值内容。</p>
		分配渠道	<p>（自下而上）</p> <p>企业在渠道方面进行“差异化投放”，首先需要基于上述的目标受众特征，从官方渠道和外部渠道、线上渠道和线下渠道着手，不同企业实际的渠道投放方式也各不相同。</p> <p>TO B 企业更多的强调“专”，注重宣传过程的务实，考虑关键人群对信息的需求和有效性，更多地利用展会、峰会、招聘会等活动推动价值宣传，并且更注重利用年轻高质量人才聚集渠道。</p> <p>TO C 企业更多地强调“广”，因为受众覆盖了普通消费者与合作伙伴，该类企业注重通过网络媒体、奖项参与等途径拓宽渠道，激发渠道活性，各个渠道互通有无，形成多角联动。</p>

评估	雇主品牌效果评估	传播效果	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业曝光度、知名度、美誉度、社交媒体舆情指数 ▶ 相关文章阅读量 ▶ 相关文章转发率 ▶ 视频播放量 ▶ 评论区互动率 ▶ 社交媒体评价
		转化效果	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OFFER 转化率 ▶ 招聘转化率，包括敬业率、保留率； ▶ 招聘简历数量的投递变化 ▶ 内部人员留存率的变化 ▶ 招聘成本的变化 ▶ 内推率 ▶ 企业财务方面的一些经营指标的变化和行业对比
		除了上述两大主要的雇主品牌衡量维度以外，企业还会从自身传播素材库的丰富程度、更新频率、渠道开发的多样性等角度出发，全方位、多维度地衡量雇主品牌宣传效果。	
	EVP 效果评估	即时效果评估	即在 EVP 价值输出的当下衡量宣传效果。一般企业会通过调研了解员工、候选人等的即时反馈，结合宣传平台浏览量以及转发率等数据变化，实时感知 EVP 渗透效果。
		长期效果评估	EVP 作为长期投入，本身效果显现慢，因此，企业从长期发展的角度出发，注重 EVP 在一段时间内的宣传效果，通过较长期间的敬业度、满意度调研结果变化、简历数量的投递变化、管理层对项目的全方位评估等，衡量 EVP 项目打造效果。

▶ 参调样本

参调企业所在行业（N=220）		参调企业所有权性质（N=220）	
选项	比重	选项	比重
机械制造	14.55%	外商独资（包括港澳台）	43.64%
生命科学（如医药，医疗器械等）	11.82%	私营或民营企业	36.36%
IT 信息技术，半导体及通讯	10.91%	国有企业	11.82%
汽车及零部件	10.00%	中外合资	7.27%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	9.09%	其他	0.91%
能源动力	8.18%		
零售业与电子商务	6.36%	参调企业主营业务（N=220）	
快速消费品	4.55%	选项	比重
化工与石化	4.55%	TO B 端（主要以企业客户为主）	70.91%
电子电气	2.73%	TO C 端（主要以个人客户为主）	29.09%
运输及物流	2.73%		
建筑业	2.73%	参调企业发展阶段（N=220）	
耐用消费品	1.82%	选项	比重
房地产业	1.82%	初创期，业务仍处于起步阶段	8.18%
造纸，包装及森林业	1.82%	快速发展期，业务规模迅速扩大	27.27%
住宿与餐饮业	1.82%	稳定期，追求在某些业务领域站稳脚跟，持续深耕，维持一定的市场份额	30.00%
互联网与游戏业	0.91%	转型期，在业务长期维持稳定后，亟需寻找新的突破点与业务新契机	34.55%
文化、体育和娱乐业	0.91%		
其他	2.73%		
		参调企业规模（N=220）	
选项	比重	选项	比重
少于 499 人	25.45%	少于 499 人	25.45%
500 人到 999 人	19.09%	500 人到 999 人	19.09%
1000 人到 2499 人	13.64%	1000 人到 2499 人	13.64%
2500 人到 4999 人	11.82%	2500 人到 4999 人	11.82%
5000 人到 9999 人	6.36%	5000 人到 9999 人	6.36%
10000 人到 30000 人	9.09%	10000 人到 30000 人	9.09%
30000 人及以上	14.55%	30000 人及以上	14.55%

标杆数据

附表 1：是否愿意去了解雇主品牌（N=20）

选项	比重
愿意	80.00%
不愿意但未来 3 个月内考虑	10.00%
不愿意且未来不考虑	10.00%

附表 2：当前贵公司采用的 EVP（N=74）

选项	比重
由本公司自己设置专门的萃取流程	70.27%
由咨询公司等帮助进行 EVP 的萃取	29.73%

附表 3：业务场景的划分倾向于（N=36）

选项	比重
关注重点业务，注重关键人才的获得	50.00%
通盘考虑，针对具体业务进行相应的调整侧重	50.00%

附表 4：萃取时针对不同人群的分类（N=32）

选项	比重
按招聘群体	81.25%
按人群覆盖面程度	43.75%
按人员层级	31.25%

附表 5：萃取时针对不同人群的分类按人员层级倾向于（N=10）

选项	比重
管理层	60.00%
核心员工	40.00%

附表 6：萃取时针对不同人群的分类按招聘群体倾向于（N=26）

选项	比重
社招群体	61.54%
校招群体	38.46%

附表 7：萃取时针对不同人群的分类按人群覆盖面倾向于（N=14）

选项	比重
少数关键人才	57.14%
绝大多数普通员工	42.86%

附表 8：内部哪些针对人员属性的宣传（N=48）

选项	比重
按照各个部门属性（如生产、研发、销售、市场营销等）	66.67%
按照各个业务线	58.33%
按照生活背景分类宣传（如本地员工、外地员工等）	25.00%
按照年龄段偏好	16.67%
按照人员的特殊性分类宣传（如孕妇、临退休员工等）	16.67%
按照性别特性	8.33%

附表 9：雇主品牌效果评估存在的难题主要是（N=108）

选项	比重
评估维度不够全面，不能够反映效果	70.37%
评估方式不直接	57.41%
评估方式得不到普遍认同	33.33%
其他	3.70%

附表 10：是否进行 EVP 即时效果评估（N=74）

选项	比重
否	54.05%
是	45.95%

企业案例

BUSINESS CASE

奥托立夫中国：EVP 塑造与企业实践管理



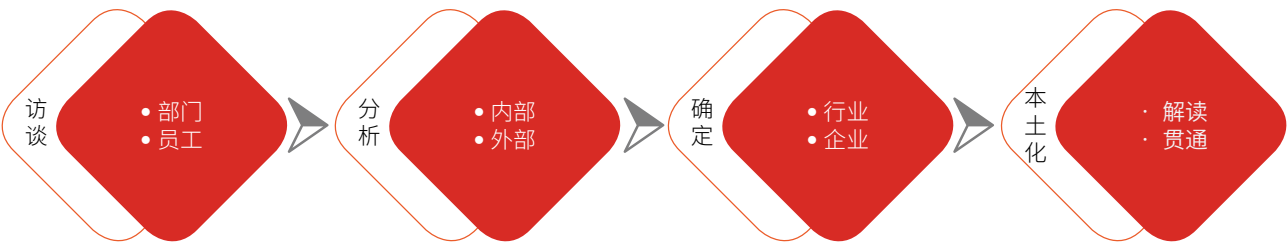
赵亚
HRVP
奥托立夫中国



Sally Cao
雇主品牌负责人
奥托立夫中国

奥托立夫公司 (AUTOLIV) 是在瑞典设立的一家国际跨国公司，成立于 1953 年，是全球领先的汽车安全系统供应商，为移动需求和全社会移动出行安全提供一流的解决方案。在全球 28 个国家有 80 多家生产和运营机构。1989 年进入中国市场以来，奥托立夫作为世界领先的汽车安全系统供应商，积极树立最佳企业雇主形象，在激烈的市场竞争中从 2016 年至 2022 年连续七年荣膺中国杰出雇主，吸引认同奥托立夫中国价值观并能融入公司文化的人才加入。

关注流程，外企如何的 EVP 萃取之路



▷ 访谈

结合公司全新的战略定位，首先奥托立夫总部会针对各个区域进行访谈，和多元化的员工进行沟通、交流。

▷ 分析

同时，奥托立夫为了能够萃取到最匹配的 EVP 价值内容，寻求外部专业机构的帮助，分析了全球 8 个国家和地区的情况，结合市场行情，对比同行企业，并参照收集到的不同群体眼中奥托立夫的形象认知，通过内、外视角进行整体综合的分析。

▷ 确定

奥托立夫结合前期访谈得到的内容以及分析得到的数据和市场声音，结合自身属于汽车领域的特点，萃取出鼓舞人心的“Let’s Be Awesome.”

► 系统化的方法论，EVP 从全球总部到“本土”之路

奥托立夫中国认为，EVP 其实是雇主价值主张和员工价值主张的一种融合，包含着企业对自身形象的期待、企业在员工和候选人心中呈现的现实内容，通过自上而下、自下而上、由内而外、由外而内多维度结合。其实不管是从产品、组织还是人才，奥托立夫中国认为企业需要讲述的不仅仅是自己的价值，还有人员在企业的价值实现。

作为一家外企，奥托立夫中国 EVP 的塑造是在总部的统一组织下进行，具体流程为：

▷ 本土化

1. 翻译

奥托立夫中国对总部萃取出的 EVP 内容有着自己的思考，注重在遵循全球视角的前提下植入中国元素。奥托立夫中国认为，跨国企业不能够为了“讨好”地区雇员、受众忽略企业特色进行本地化，而应该紧扣客观情况，落地呈现最具吸引力 EVP 主张。

2. 讲述

奥托立夫中国本身非常重视本土故事的讲述，因此奥托立夫中国基于使命感与自豪感，注重中国地区成功案例的宣传，如在疫情的特殊背景下中国工厂实现了两个月一千人闭环生产满足持续供货，用真实的行为体现了 EVP Lets Be Awesome 和很棒的人一起，做更棒的自己有血有肉的真实演绎让企业 EVP 不仅仅是一句 Tag Line。

着眼场景，打造 EVP 对内、对外宣传“剧情感”

► EVP 宣传差异性投放，打造“剧情感”

奥托立夫中国认为，雇主品牌要想穿透到受众的认知环境中，需要相当的时间积累，因此，每一次宣传的更新调整都是不容忽略的。奥托立夫中国结合市场行情，不断尝试，将宣传触角进行延伸，通过受众的分层聚焦，逐步扩大雇主品牌的影响力。

奥托立夫中国注重 EVP 宣传时的场景结合，通过具有节奏感的视频呈现、“剧情”感的环境，提升宣传时的受众感知度。

奥托立夫中国从人才的关注点、成长渠道、体验接受度等角度分析，认为内部员工和外部人才对 EVP 价值宣传时的感知关注点各不相同，因此，为了提高雇主品牌影响力、价值渗透度，奥托立夫中国对外启动了新青年项目，对内开展“People Day”活动，希望通过适配性的投放，将企业价值内容实现有效输出。

▷ 新青年人才计划

奥托立夫中国认为，随着汽车行业自动化、电子化和智能化不断深入，中国汽车行业需要持续不断的大量的优秀年轻人才加入，因此 2022 年，奥托立夫中国启动了“新青年计划”。

1. 统一口号

在“拯救更多的生命”的企业愿景下，奥托立夫中国结合候选人对奥托立夫中国的期待、对自身未来的憧憬，推出了“和很棒的人一起，做更棒的自己”的 EVP 宣传口号，彰显出奥托立夫中国优秀的内部人才成长环境和完善的人才培养机制，同时也将 EVP 口号背后的三大支柱自然地诠释出来。

2. 不同触达方式

奥托立夫中国聚焦应届生群体和毕业 3-5 年内的社招群体，通过不同的触达方式保证最大力度的人才吸引。

奥托立夫中国针对学生群体采用云推广，注重宣传的覆盖面，如各大求职论坛和校内官网。针对毕业 3-5 年的社会人士，奥托立夫中国更倾向于通过微信推送、公众号等宣传，注重宣传时行业领域的人群聚焦。

奥托立夫中国希望通过“新青年计划”的开展，为行业培养了一大批优秀的中坚力量，为高潜的年轻人才提供充足的学习资源和快速的发展通道，树立优质雇主形象，提升雇主品牌吸引力。

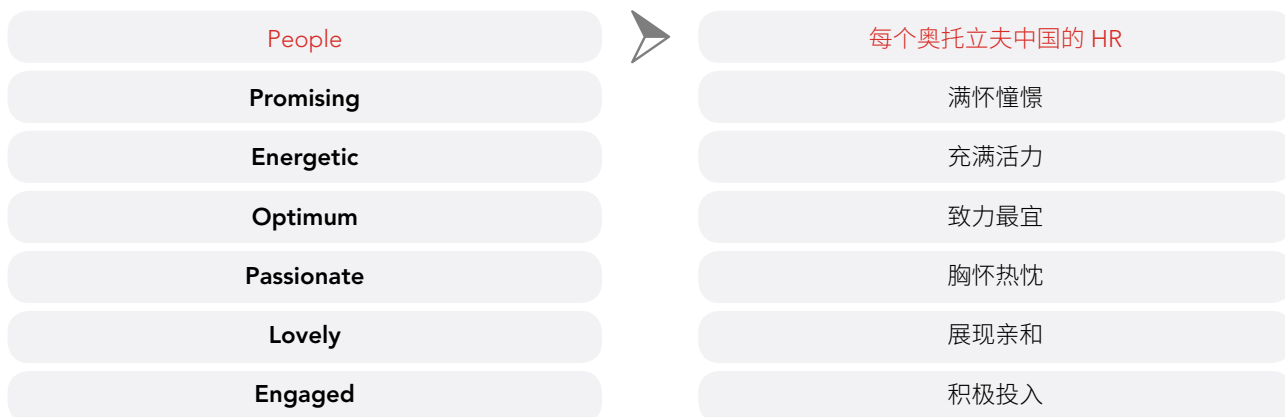
3. 不同视觉呈现

奥托立夫中国了解到不同阶段的人群对于雇主品牌宣传时的视觉感知触点各不相同，因此在内容对外呈现时，奥托立夫中国面向学生群体所采用的海报、图片等视觉内容更倾向于青春、充满激情，用强烈的色彩代表新生力量，而面向社会人士所采用的视觉内容会更加成熟、经典。

▷ People Day

奥托立夫中国认为，“人”是其成功的核心保障。奥托立夫中国开展了“People Day”项目，系统展示 Employee Work life Cycle 不同维度的员工体验。同时与一些外部优质资源合作，在一定的平台曝光下给到参与员工认同感，通过“People Day”架起员工体验和奥托立夫中国雇主品牌的桥梁。

比如，奥托立夫中国从员工体验的理想状态与 HR 努力的态度和行动出发，将“people”进行拆解：



奥托立夫中国“People Day”从员工体验着手,由“大V”HR关于优秀项目的分享,感受HR与业务部门之间的价值传递,并通过HR Value表彰与HR线上云团圆,创新的尝试,体会奥托立夫中国的价值魅力。

多维触达，EVP 效果评估

► 倾听外界声音，多维效果评估

▷ 传播效果

奥托立夫中国关注自身雇主品牌宣传后的社会评价的变化,从受众的及时反馈中反思,并积极和外部机构进行合作分析,不断复盘与改进。

奥托立夫中国认为,雇主品牌的打造效果并不是打造者的一场“自嗨”,要更多的听外部的声音。除了内部员工和候选人,还有客户、离职员工以及员工家属的声音。奥托立夫中国认为,EVP价值宣传的外延在生长,需要多维度反馈才能看到最真实的效果。

▷ 转化效果

奥托立夫中国从实际的雇主品牌宣传转化率着手,聚焦媒体的推广流量、微信推送的阅读量等着手,通过相关数据分析宣传的实效。

奥托立夫中国持续关注内外部员工对于宣传内容的感知,为了能够吸引到目标人才,奥托立夫中国HR会在新员工融入营、日常词云信息收集、员工敬业度调研、脉动调研、POWER BI分析等,在积累中分析价值需求和供给的变化。

北京发那科机电有限公司：TO B 企业雇主品牌的实践与创新



李佳璐

人力资源总监

北京发那科机电有限公司

北京发那科是日本 FANUC 株式会社（世界上最大的专业生产数控装置、机器人和智能化设备的著名厂商）与北京机床研究所共同组建的合资公司，成立于 1993 年。作为中国数控及工厂自动化领域的领军品牌，见证并深度参与了中国制造业最为蓬勃发展的 30 年，始终致力于 FANUC 全球领先的数控系统及工厂自动化产品及技术在中国的推广应用。产品与服务覆盖了汽车、通讯、电子、新能源、智能制造等先进制造全领域，已有超 100 万台产品应用于 10 万多家各行业企业，助力中国先进制造业的转型升级。

基于公司战略与文化、业务发展及企业文化迭代需求，北京发那科始终坚信组织最大的资本是人才，秉承“员工为本”、“持续对员工好，永远不变”的核心主张，数十年坚持切实创新，致力于为员工打造有温度的职场体验，并不断探索新时期下最佳雇主的新内涵和新定义。在 2021 年接连斩获“2021 亚洲最佳职场（中国大陆区）”最佳实践奖、“2021 全国年度非凡雇主”称号、“2021 雇主品牌创意大赛”“2022 卓越职场”及员工福利创新奖、最佳入职计划奖三大权威机构雇主品牌奖项，被誉为 2021 年雇主品牌价值企业黑马。

内外生发，系统有效萃取 EVP

北京发那科作为典型的 TO B 企业，产品品牌声量强大，先进的数控系统技术在中国市场有着较高的占有率，行业客户认可度高。企业品牌一直都非常低调，更多侧重于业务市场方面的深耕及圈层传播。

近年来，我国智能制造行业发展迅速，提质增效步伐不断加快，使得智能制造业人才方面随之专业度更高、流动性更强，对雇主建设的开放性和包容性也提出了更高的要求。北京发那科于 2021 年启动雇主品牌 EVP 提炼项目，内外并举，开启雇主品牌的系统性建设。基于内外部真实的调研与沟通，提炼出独特的雇主品牌的核心三大支撑——F+ 收获（全方位幸福感）、F+ 机遇（无限进阶可能）、F+ 伙伴（专业热忱合作）。

► 员工为本，全面调研，精准萃取 EVP

（1）内外深度调研，多维度覆盖：

前期，从公司整体角度，聚焦雇主品牌现状分析和复盘，充分链接公司的战略与文化，确立雇主品牌建设目标。

其次，从上到下开展高层访谈、战略分析，了解企业意愿和规划，确定公司期望中的雇员特质、人才画像和用人理念。

第三，内、外部开展多维度人群的调研访谈。外部主要面向离职员工、高校候选人、市场候选人及社会公众，进行企业形象认知和个人体验感调研。内部则根据不同的岗位特点、不同的职能、不同的入职时间、不同的背景社招或校招等多个维度进行人群及业务场景的分层萃取。通过电话访谈、线上问卷、焦点小组面谈、深度访谈等方式提取关键信息。聚焦于员工心中的雇主品牌形象，从工作、回报、人、发展机会、组织和工作方式五大维度，挖掘工作体验的需求点及痛点 / 痒点。

（2）在差异化诉求上寻找共性，提炼 EVP 核心内容

北京发那科在广泛的调研后，发现不同职级、不同年龄、不同阶段的员工在职场需求和对雇主形象的认知上存在一定差异化，不同的发展阶段有不同的诉求，如薪酬回报、组织发展、职业晋升、工作伙伴等。但北京发那科的做法是承认差异化，在差异化的基础上去寻找共性。同时基于差异化的诉求来做受众细分，打造有针对性的雇主品牌的体验产品。

北京发那科通过前期调研的基础分析，进一步组织深度访谈，认真倾听员工的声音，发掘出人才心目中的差异化优势，得出专属于北京发那科的员工价值主张。

首先，北京发那科在行业内具有竞争力的薪酬和覆盖个人全职业周期及家人的福利保障体系，以及开放、有温度、

有活力的工作氛围等内容被反复提及且赞赏。

其次，丰富的培训和视野开拓的机会、体系化的 T 型发展平台、覆盖不同人群有针对性的多元化发展项目，也是调研中高度重合的内容之一，不少被调员工纷纷表示看中机遇发展。

此外，多名员工在访谈中反映、感谢公司内前辈的带教支持、辅导和无私分享。聚焦于工作氛围、同事关系的发掘，提炼出伙伴文化，即专业、热忱、合作。

F+ 收获、F+ 机遇、F+ 伙伴三大支柱就此成形，在三支柱支撑之上，北京发那科提出“智变无界，发启未来”的雇主口号，希望候选人和员工能够在行业及公司提供的无限的发展空间中，靠智慧改变自己、改变世界，共同探索美好职旅，成就更好的自己，开拓智能制造的无限可能，做未来发起人。



► 与公司管理层和员工沟通共识，协同建设雇主品牌

在 EVP 萃取的过程中，积极寻求多方共识作为工作的切入点。通过多种方式去和公司管理层、员工进行深入沟通，达成共识。

在与管理层的沟通上，首先在立项前期，通过分析痛点、呈现专业方法论、结合成本分析、展开后续落地工作应用，和公司 BOSS 就目标达成一致意见。

其次，在管理层会议上和总监们共识，澄清“我们为什么当前要做这个事情，对我们意味着什么，不做又会有什么影响”。同时，支持总监去和部门的同事们介绍 EVP 和雇主品牌项目，邀请更多人参与进来。

同时，项目组深入各部门，与员工进行充分的讲解陈述以及沟通答疑。整理大家反馈的问题，再到总监会议上和大家共识“我们看到了什么，差距是什么，我们如何看待，我们的下一步方向在哪里”。

EVP 内容最终确定后，再和全员沟通 EVP 是什么，为了什么，意味着什么，现在各类工作内容和 EVP 的对应关系，未来如何持续去做，希望大家也和公司一块做什么等内容。这是一个反复传达、沟通的过程，也是一个共识的必要动作。

稳步建设，整合传播，传递品牌价值

在北京发那科看来，雇主品牌的打造需要通过持续进行内部认知共识，引发全员共创共建。EVP 萃取和雇主品牌理念确定后，在公司年会上进行正式发布和价值宣传，面向全员系统陈述 EVP 内容，通过年会这样一个回顾过往、增强凝聚的平台深化内部员工对 EVP 价值理念的理解和认同。

同时，作为一家 TO B 企业，面向 C 端的人才市场，北京发那科清晰自我需要转变品牌策略，在传播方式上整合传播资源，

持续输出品牌内容，放大品牌声浪，影响人才市场对企业雇主品牌的认知与认可，建立品牌烙印。

更重要的是把品牌工作融入日常工作，并建立系统的品牌建设机制以及传播机制，这些日常性的工作可能是最快最有效的品牌落地工作方式之一。

► 打造雇主品牌 VI，强化视觉感知

在确定 EVP 及雇主品牌根基后，北京发那科开启了雇主品牌 VI 建设，进行视觉符号的统一。为 F+ 伙伴、F+ 机遇、F+ 收获三个雇主品牌支柱设置专属 icon，开启从品牌识别理念到基础及场景应用的系统化建设。于每一个接触点进行感知强化，如品牌专属的文创品、雇主品牌手册、offer、邀请函、PPT 类汇报软件、招聘广告海报都在视觉上进行了渗透设计。

在空间载体上，北京发那科将许多雇主品牌元素落地在办公园区装潢上。在即将启用的北京稻香湖办公园区，规划了以“F+ 伙伴”“F+ 机遇”“F+ 收获”为主题的会议室丰富内部员工及面试候选人体验。此外，北京发那科还计划在办公园区软装饰中增设奖项展览区，通过展示获得的雇主品牌等奖项，提升员工的自豪感以及候选人的认知。

► 文化蕴于故事，故事打动人心，挖掘品牌故事深化认同

北京发那科成立即将 30 周年，在这 30 年携手同行的日子里，员工与公司之间、与同事之间发生过无数个小故事。北京发那科发起聚焦于讲故事活动，希望从员工们的分享中，找到更多打动人的故事，传递品牌理念深化认同。

为了更好的挖掘故事、共同讲好故事，公司人才发展团队开启讲故事力赋能项目，邀请知名老师系统讲解如何讲好

故事的方法力。故事力大赛环节，为了让员工积极参与，每个部门组建一支讲故事队伍，部门之间进行学习成果 PK、展示和分享，现场专业老师进行点评，优秀故事团队将获得相关奖励。

从部门整体故事输出，到部门内每位员工分享与公司相关的故事，最终沉淀出一批优秀故事。故事中蕴含着员工视角下的企业文化、工作氛围、工作成就感、幸福感等内容，能够较好地链接雇主品牌、企业文化和员工价值主张。

最后故事大赛结束后，公司还会提供各类展示平台进行故事传播，包括微信公众号、官网、办公区电子屏等。通过这样的落地、传播来进行 EVP 的传达，增强认知认同。

► 组合传播渠道，策划优质内容，整合传播塑造雇主品牌形象

为持续传播雇主品牌的立体形象，北京发那科不断打造多元化的宣传渠道，开拓多元化的传播方式。除了应用公司品牌传播媒介，还搭建了雇主品牌专属的面向不同人群的自媒体矩阵，涵盖微信公众号、视频号、知乎等。未来还会进一步拓展，使雇主品牌年轻化，与未来候选人建立沟通渠道。

常态化的内容策划宣传，及时、有趣呈现公司动态、企业文化和人才理念，在传播方式上贴近年轻群体，内容风格和呈现形式都打破了传统制造业企业的刻板印象，这是很大的一次创新和突破，尤其是对于 TO B 类行业龙头企业来说。未来还会继续推进雇主品牌年轻化。另外，在内容策划上更加强调受众思维，北京发那科会基于受众的内容偏好进行选题策划和传播，比如公司福利、住房福利补贴、培训发展等内容。



► 深化活动体验，拓展品牌触点

首先，持续开展校企合作，深化与潜在候选人的接触体验。每年校招生是公司很大的一批新鲜血液，对于校招生来说，最好的沟通、宣传雇主品牌的方式就是去到他们身边，陪伴他们成长。因此北京发那科与很多高校建立合作，校企参观、职业发展讲座、求职辅导、实习项目……这些合作方式和形式可以让公司与校招候选人互相了解更透彻，也为展示企业形象搭建了平台。

其次，专注雇主品牌市场对标，以权威奖项为雇主品牌形象背书。近几年来，北京发那科也开始去进行雇主奖项申请，梳理内部雇主品牌建设的核心优势，通过奖项来带动人才发展、企业文化、员工福利、工作体验的宣传，来强化雇主品牌形象。未来还会有更多创新型的尝试。

此外，借势企业品牌，在峰会、论坛等圈层活动中露出，嫁接宣传，增强曝光度。通过打造雇主品牌内部 KOL，与 HR 圈、招聘及雇主品牌内的权威组织合作，带动曝光度和知名度。

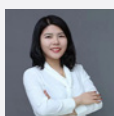
聚焦效果投资回报，关注雇主品牌打造的衡量效果

从雇主品牌的衡量来说，可以分为品牌端 + 业务端。从品牌端来看，衡量可以从品牌知名度、曝光度、美誉度、社交媒体舆情指数等，综合输出雇主品牌指数指标。从业务端来看，北京发那科更看重对于业务的转化。比如在校园端，北京发那科会考量获取的匹配简历量、OFFER 转化率、员工介绍数量等。总的来说就是平均招聘成本、平均招聘时间、主动应聘人数、招聘转化率，也包括敬业率、保留率；还有企业财务方面的一些经营指标的变化和行业对比。

除了对数据的关注衡量外，北京发那科还积极善于对标，每年都会通过参与雇主品牌领域相关奖项的评选过程，对标同行、跨行的雇主品牌优秀实践，从第三方的角度帮助清晰自身的优势与不足，从而调整建设策略。

北京发那科认为雇主品牌建设是面向未来的长期战略，更是系统工程，是漫长且持久的征途，要有长期主义的理念。秉承着永续的价值观理念，脚踏实地的一步步的向前，切实规划、逐步推进、持续积累，是北京发那科的选择。仰望星空，更要脚踏实地。路虽远，行则将至。

凤凰网：多角色合作，分析自身优势打造最佳 EVP



吴琼

雇主品牌与招聘项目负责人
凤凰网

凤凰网创建于 1998 年，是全球领先的跨平台网络新媒体公司，整合旗下综合门户凤凰网、手机凤凰网及移动客户端、凤凰视频三大平台，秉承“中华情怀，全球视野，包容开放，进步力量”的媒体理念，为主流华人提供互联网、移动互联网、视频跨平台整合无缝衔接的新媒体优质内容与服务。

一直以来，“正直、坚韧、协作、拼搏和创新”是凤凰网衡量人才的重要标准，公司不仅关注员工的工作能力的培养与提升，同时，作为媒体，凤凰网在激发员工的责任感、媒体激情、创新精神与拼搏精神等方面，也投入了大量精力，时刻提醒员工保持拼搏的工作态度，让企业与员工个人，都能达到一个高速和良性发展的状态。2011 年起，凤凰网连续多年荣获“中国年度最佳雇主”称号，这是对凤凰网在雇主品牌建设领域持续耕耘的最好的回报。

多角色合作，分析自身优势打造最佳 EVP

2017 年，为了更好地吸引产品技术人才，凤凰网精心打造了 EVP 项目，加深市场对其雇主品牌的认知度和认可度，并最终完成了 EVP 价值主张的提炼。

不同于初创企业在 EVP 萃取及应用过程中，需要在发展中进行纠偏和微调，凤凰网在近二十年的发展积淀中，秉承着“正青春，成就更好的自己”的价值主张，在此基础上进行演绎。

► 多角色参与，部门合作推动 EVP 萃取应用

凤凰网对于 EVP 的价值萃取并不单单依靠雇主品牌团队的努力，而是在市场、业务等其他角色共同参与下完成。

▷ HR 团队

凤凰网的 HR 会首先对公司管理层人员进行访谈，了解他们对于公司品牌、业务战略的研判后，再进行全公司范围的问卷调研及访谈，结合外部候选人对凤凰网认知，在 HR 团队进一步探讨访谈内容后，联合市场、业务、设计、行政等团队，帮助提炼打磨出最匹配的 EVP。

▷ 业务团队

凤凰网 EVP 的萃取及宣传应用过程中，不能脱离业务而独立进行，因此 HR 会在各个阶段主动联系业务部门寻求调研及宣传时的建议。

▷ 行政团队

HR 团队在进行 EVP 萃取及后期的宣传应用时，内部行政团队会负责筹备内部物料，并协调内部人员，并对相关活动予以支持。

▷ 市场团队

市场部是凤凰网塑造企业外部形象的非常重要的渠道，在 EVP 宣传落实的过程中会帮助 EVP 价值的落实执行与宣传。

▷ 设计团队

EVP 萃取后，凤凰网的设计团队会进一步负责视觉设计以及素材的提供，并指导设计，帮助 EVP 更好的宣传呈现。

EVP 项目实行过程中，凤凰网内外部人员均会参与

访谈并最终确认成果，各个部门通力合作，不断打磨提炼凤凰网雇主价值主张。

► 企业优势分析，为萃取匹配的 EVP 明晰方向

企业想萃取出适合自身发展的最佳的 EVP，前提是要重视自身的企业文化塑造、企业优势的挖掘。一家企业只有在自身的文化氛围渲染到位的情况下，配备相应的团队和资源，才能够投入时间与精力提炼出匹配的 EVP。因此，凤凰网在萃取 EVP 前，总结分析了自身品牌的优势所在：

▷ 情怀

在成立的近 20 年时间里，凤凰网勇于承担社会责任，对内通过福利性措施关怀残障员工，对外开展了“美丽童行”大型公益项目，为贫困儿童献出爱心，这都是凤凰网“情怀”价值的体现。

▷ 包容

凤凰网秉承“包容开放”的媒体理念，比如：连续十余年打造凤凰网财经峰会这一思想交流平台，力求推动不同观点的碰撞，寻找发展与进步的答案，向海内外华人传递思想的结晶。

▷ 成长

凤凰网通过自身的“情怀”和“包容”，帮助员工成为有担当、爱学习的人才，提供优质的职场成长空间。

经过不断打磨，凤凰网进一步凝练出“情怀”、“包容”和“成长”三大雇主品牌个性，为后期萃取出匹配的 EVP 打下基础。

► 聚焦受众诉求，明确受众画像，萃取匹配的 EVP

多年前，很多用户对于凤凰网的印象，停留在是面向中年及以上群体的传统媒体，凤凰网立志推翻外界社会对公司的刻板印象，传递凤凰网主张的“年轻”、“充满激情”等价值内容。

首先，从业务出发，拓展业务渠道，在凤凰网娱乐、凤凰网时尚等多个较“年轻化”的频道发力，通过业务变化帮助树立凤凰网乐于创新、走向年轻的形象。

其次，凤凰网致力于不断壮大年轻骨干队伍，通过吸收新鲜血液，帮助公司由内到外地焕发青春活力。

最终，在对“青春”的需求，与追求团队/业务“青春”的过程中，结合自身“情怀”“包容”“成长”的企业优势，凤凰网提炼并推出“正青春，成就更好的自己”的 EVP。

内、外合击，脚踏实地做好 EVP 价值宣传

现实中，候选人对于一家企业的了解是有限的，企业想要在激烈的市场环境中突出自身的优势，是非常有难度的。然而，通过雇主品牌和 EVP 的打造，能够帮助企业明晰自身的价值所在，展示企业亮点、吸纳优秀的人才。

为了能够更好地进行价值宣贯，凤凰网内外合力宣传自身 EVP：内部注重多维度改善员工的体验，帮助员工提高对于 EVP 的认可度；外部以雇主品牌项目的形式将 EVP 落地执行，内外结合渗透 EVP 价值理念。

► 改善员工体验，提高员工对 EVP 的价值认可度

对内，企业需要通过自身的实际行动来提升员工对 EVP 的感知。多年来，凤凰网非常重视员工体验，并且从多个维度、多个渠道不断改善，比如从候选人应聘体验、入职感受等多个环节、流程着手完善。同时，关注员工的身心健康体验，通过丰富的企业文化活动、有效的心理疏导等方式，加深员工思想层面的价值感知，提高 EVP 价值认可度。

在员工真正认可 EVP 价值之后，凤凰网会通过一系列项目，如超级分享官项目、内推运营项目等，在项目推动过程中，帮助内部员工进行价值宣传与渗透。

► 雇主品牌宣传落地，助力 EVP 价值渗透

凤凰网在对外进行价值宣传时主要借助雇主品牌，帮助价值渗透。

除了常规的校招、社招场景中的 EVP 价值宣贯，考量到 EVP 价值渗透的长期性，凤凰网将着力点放在“TALENT 训练营”、“在人间”“美丽童行”等公益活动和项目上，脚踏实地，扎实稳进。

▷ TALENT 训练营：

TALENT 训练营是由凤凰网发起的、凤凰网与人大大学生就业创业指导中心合作的、以兴趣为出发点的、为人大学生提供专业培训和实践机会的、一个自由、开放、创新的学习和实践平台。在这里，同学们不仅能提升学生专业能力和综合素质，还能提前具备职场专业技能，成为未来的互联网精英。通过精准聚焦受众与专业职业指导，增强 EVP 价值渗透的接受率与认可度。

1. 受众聚焦

在多年的校招过程中发现，高年级学生群体大多职场规划明确，企业在进行 EVP 价值宣贯、触动该类候

选人的认可点时，往往也更具有难度。而低年级学生群体，本身还处于迷茫期，如果企业能够在这个时期通过一些活动向他们宣贯 EVP 价值，帮助其更好地了解企业及业务，明确自身的兴趣，提升相关能力，那么未来在选择工作时，他们对该企业偏向性会更强。

因此，“TALENT 训练营”将凤凰网与在校大学生之间的触点前置，为企业吸纳优秀人才助力。

2. 资源投入

训练营由凤凰网内部资深的节目制作、内容生产等领域资深人士负责指导，为期 4 个月，具体包括大咖公开课、小组训练、拓展训练等内容，全程参与并通过考核的同学，有机会接触凤凰网优质的媒体资源，去到凤凰网实习工作，进一步感受凤凰网的 EVP 的魅力。

3. 学生实践

凤凰网的导师会进入到校园与学生进行面对面交流，讲授专业知识，同时宣贯“正青春，成就更好的自己”的 EVP 价值主张，鼓励学生把握时光、砥志研思。例如，摄影小组导师会将小组学生带到历史文化古迹、网红打卡地等地点，通过实地考察、实物教学的方式记录人生百态与冷暖，让学生深刻感受“成就更好的自己”的实现过程。

4. 导师引导

凤凰网注重每个场合的品牌宣传与价值宣贯，业务部门资深大咖及 HR 团队，积极参与到各大高校举办的相关活动、竞赛中，除了担任活动嘉宾进行分享，还会担任比赛评委，更多地和学生进行交流，在点评沟通中帮助学生明晰提升方向，让大家感受到凤凰网的精神温度与性情格调。

▷ 公益项目

凤凰网推出的原创王牌栏目“在人间”，提供深度文字故事、图片故事、纪录片和访谈，关注个体，记录时代。“用冷静的叙述抵抗冰冷”，真实，有温度。

“美丽童行”是凤凰网大型品牌公益活动，旨在和全球华人一起关注中国贫困儿童的生存、健康、教育及未来发展，同时唤起社会各界更多的爱心，强化公益理念。除每年举办的“慈善公益盛典”之外，全年贯穿各种线上线下的爱心活动，号召全社会共同关注贫困儿童的生存现状，伸出双手，奉献自己的力量，让孩子们摆

脱贫困，拥抱属于自己的美好明天！

通过聚焦社会边缘人群，为特殊群体、儿童发声，凤凰网深入贯彻“成就更好的自己”的 EVP 价值主张，提供有深度、有温度的故事、纪录片和访谈，记录个体与时代。

跳脱数据思维，多维度衡量 EVP 宣传效果

EVP 是一个投入周期长、效果显现慢的项目，目前不少企业所列出的评估维度也只是阶段性、参考性的，更多的是作为提高改善的依据，并不能在现有的衡量结果去评价 EVP 的价值与否。企业当下应该更多地关注萃取以应用的各个流程，从环节入手，将行动作为打造的目标点，力求在实践中摸索提升。

► 与时俱进，以行动衡量 EVP 应用实效

凤凰网对 EVP 的效果评估方式与其所提倡的“年轻化”息息相关，通过一些与时俱进的考核方式衡量自身。因此，凤凰网对于 EVP 宣传效果的评估主要关注包装、渠道开发、曝光度这三大维度：

▷ 包装

凤凰网认为，EVP 需要与时俱进，因此其更加注重通过传播素材的及时更新。在雇主品牌、EVP 宣传时，凤凰网关注自身的包装多样性，从素材库的丰富程度、更新频率等，横向对比衡量。

▷ 渠道开发

凤凰网会关注自身的渠道开发，以渠道的多样性作为 EVP 效果评估的考量维度之一，从微信、微博到抖音、视频号等，跳脱播放量、阅读量等数据的局限，关注自身，不断尝试。

▷ 曝光度

凤凰网多年来通过积极参与行业内雇主品牌的评选，将企业最佳实践予以侧面的表达，提高曝光度，从而扩大企业的知名度。

雇主品牌建设是一场持久战，知名度与美誉度的提升也不是一蹴而就的，任重而道远，让我们一起不忘初心、砥砺前行！

京东科技：科技有我，未来有你——京东科技雇主品牌 EVP 理念分享



张东

京东科技雇主品牌负责人

京东科技集团

京东科技集团是京东集团旗下专注于以技术为产业服务的业务子集团，致力于为企业、金融机构、政府等各类客户提供全价值链的技术性产品与解决方案。依托人工智能、大数据、云计算、物联网等前沿科技能力，京东科技打造出了面向不同行业的产品和解决方案，以此帮助全社会各行业企业降低供应链成本，提升运营效率，成为值得产业信赖的数字合作伙伴。

在雇主品牌方面，京东科技从人才培养、薪酬福利、家庭关怀等多个场景着手，“热爱”员工，并努力让员工“热爱”工作、“热爱”生活，以行动诠释企业责任与价值担当。

近年来，京东科技集团因优秀的雇主品牌建设，荣获了众多的雇主品牌奖项，更在智享会 2021 中国招聘与任用价值大奖评比中，以优异的成绩获得了最佳雇主品牌建设奖。

诉求分析，聚焦关键，萃取最匹配价值主张

说起雇主品牌，一个最重要的核心就是 EVP，雇主品牌价值主张。京东科技致力于打造能够匹配自身愿景与现实的 EVP，在进行了全面的诉求收集与专业的数据分析之后，聚焦关键人群，提炼出最适合的 EVP。

► 愿景匹配，数据支撑

京东科技认为，EVP 本身作为雇主品牌价值主张，存在非常明显的主观性。EVP 既要符合整个集团战略方向、符合集团企业文化导向、符合管理层对公司愿景，也要符合员工对公司的基础诉求和憧憬。

京东科技基于愿景与诉求进行文化、价值匹配，结合其官方宣传、市场活动、社交平台的口碑，了解企业基本情况，感知企业印象。同时京东科技会寻求第三方等专业团队帮助分析行业数据，了解市场人才结构、EVP 塑造方式、宣传特色等内容，力求塑造出符合文化、现实的 EVP。

► 聚焦关键人群，实现有效萃取

在实际调研获得的样本中，京东科技会聚焦关键人群，分别从业务、年龄等多个层面分析。

▷ 业务

京东科技作为一家科技公司，在聚焦关键人群的动作中会结合自身的企业属性，将调研重点向技术人才、产品人才倾斜，从根源保证最大化地人才吸引。

▷ 年龄

京东科技目前内部员工更多是 80、90 后，因此在进行 EVP 调研及价值萃取时，会更多地关注年轻人的诉求，打造符合年轻人的职场文化。

► 尊重个性诉求，满足基本诉求，实现诉求一致性

在进行 EVP 萃取时，对于收集得到的调研结果，京东科技会将结果区分为个性诉求和基本诉求：

▷ 基本诉求

京东科技会优先关注员工的基本诉求和行业特点，对此进行精准聚焦，深刻解读，在基本诉求之上再次萃取凝练，升华统一。在京东科技的 EVP “科技有我，未来有你” 中，通过“科技有我”的描述，体现对行业基本诉求的拆解以及京东科技行业担当的价值认知；通过对于“未来有你”的描述塑造出员工被认可，被重视，被呵护，被期待等多重价值含义，结合出最佳的 EVP 价值主张。

▷ 个性诉求

京东科技提倡包容、多样性，认为对于一家企业来说，个性化诉求往往在招聘场景中能够推动人才吸引。因此除了满足员工的基本诉求以外，京东科技会尊重员工的个性诉求。如 EVP “未来有你” 可被分人群解读，对于老员工、社招新员工、校招新员工等不同身份有不同的解读含义，可以体现出个性化不同诉求应答。

内、外场景落地，多维立体宣传

雇主品牌离不开宣传，EVP 更是需要有多场景的落地和解读。只有深入人心的 EVP 才是真正好的 EVP。

► 对内宣传

京东科技重视内部员工的价值观和 EVP 的落地。京东科技力求在工作、生活等场景中多维立体展现自身 EVP 价值注重。

▷ 工作场景

1. “519 老员工日”

每年的 5 月 19 日都是京东的老员工日，而 519 则谐音我要久，代表着京东集团与员工一起携手共同成长深刻含义。今年的“519”当天，就工作满五年员工京东科技“大佬”以及工作满十年的“超级大佬”面对镜头分享光阴的故事，提升员工归属感和自豪感，明晰京东科技的雇主形象。

而每年的 519，京东集团都会赠予“大佬”、“超级大佬”专属的纪念品，让时光凝结在此刻，让热爱传递到未来。

2. 时光展

另一个雇主品牌的落地动作就是时光展。519 老员工日是一个非常好的机会进行雇主品牌传播。在时光展中，员工展览老物件，例如十多年前的工牌、勋章等，并分享相关故事，让员工从故事中感受时光的变迁、体会员工与公司的情感陪伴。

▷ 生活场景

1. 家庭开放日

家庭开放日是联结公司与员工的重要情感纽带之一。每一个员工的工作和付出不止是上班 8 小时，员工家庭和家属成员对于员工的支持也是每一个京东科技人强有力的情感动力源泉。只有让员工家庭安心，员工才会更安心，才会真正体会到“每一分热爱”。所以每年京东科技都会设立家庭开放日，鼓励员工热爱生活与家庭。京东科技家庭成员可以一起参与，通过家庭互动小游戏等，拉近京东科技与员工、员工与家人之间的距离。近期因为疫情的原因，家庭开放日分解成了线上小活动，例如今年，京东科技结合 519 老员工日，推出了面向员工孩子的线上家庭绘画比赛《爸爸妈妈在京东》，通

过孩子的画笔展现出父母在孩子心中工作的样子。

► 对外宣传

▷ 针对不同招聘群体

不同招聘群体的诉求的不同，因此京东科技针对不同的招聘群体会采用不同的宣传方案。

1. 校招群体

年轻人是公司的活力之源，而校招群体对于初入职场、初入社会有着无限的激情和憧憬，他们也更渴望进入一家企业后得到有计划、梯队性地培养。因而京东科技的雇主品牌校招向宣传首先会在内容和渠道上年轻化，采用短视频，直播等时下年轻人接受的方式进行更定向的宣传，成长方面，为年轻人才设立了导师帮扶制度，辅以各种职业培训和技能培训全方位全时段地关注年轻人诉求，成就年轻人发展，并通过“七上八下”等京东集团的用人铁律更多更好更快地发展年轻人才和校招群体。

2. 社招群体

社招人才往往更注重进入一家企业后的发展前景、业务布局、企业实力与自身的岗位价值等内容。因此京东科技利用各大平台，及时发布更新公司福利、业务布局与前景，通过定期的媒体平台运营，树立京东科技行业赛道中美好优质的雇主品牌形象。

▷ 角色助力

京东科技认为，雇主品牌从来不是一个人或是一个团队的事情，而应该发动每一个京东科技员工自己变成雇主品牌的传播者和助力者。在渠道上也是如此，不止是雇主品牌招聘渠道需要发声，更需要联合运营、市场等团队参与，帮助扩充宣传渠道，提升宣传效果，真正实现品牌宣传的全面覆盖。

1. 运营团队

京东科技雇主品牌运营团队会在主流渠道发声，如抖音、公众号等，而社群运营也是重点之一，QQ 群、微信群等招聘投放的日常运营始终坚持，并不断开设领英、拉勾等新的宣传渠道和方式方法，逐步提高宣传覆盖率。

2. 市场团队

市场团队会同雇主品牌团队一起协作，找到最匹配

的宣传策略，很多部门活动也会融合进行；同时，在日常的市场营销活动中，双方也会通过在短视频、直播、海报等的 EVP 和招聘动作的植入，助力宣传。

3. 策划团队

京东科技雇主品牌团队会同招聘团队、文化团队、公关团队一起进行雇主品牌宣传的创意拆解，确保 EVP 的每一个点都准确恰当地触达用户。各团队也会通过一些联名、活动节等的策划，植入 EVP 价值主张，渗透 EVP 价值理念。

多维效果评估，助力 EVP 价值渗透

对内 EVP 感知提升效果、对外雇主品牌的传播与转化效果，京东科技从多个维度、分阶段进行宣传效果评估，将每次评估结果的变化作为参考依据，从尽可能客观的角度出发，清晰宣传效果，从而改进宣传方式。

► 多维度评估，聚焦场景清晰宣传效果

▷ 雇主品牌效果评估

京东科技注重对外雇主品牌的宣传效果主要分为两个维度，一是传播效果，而是转化效果。

1. 传播效果

京东科技主要从宣传物料的完播率、粉丝数的增长以及雇主舆情等方面着手，并积极参与各类雇主品牌的评选，通过在市场上口碑以及自身影响力变化，衡量雇主品牌的传播效果，强化亮点。

2. 转化效果

京东科技通过结合招聘场景来帮助衡量雇主品牌的转化效果如内推率、校招入职率等指标变化，通过相关数据的分析，清晰雇主品牌宣传效果。

▷ EVP 效果评估

1. 阶段性认知调研

京东科技为了提升内部员工对京东科技价值理念的感知，会结合京东集团每日调研实时了解员工对于京东集团的期待，从而更好地推动内部 EVP 宣传。

2. 长期认知调研

京东科技暂时没有单独的 EVP 效果评估流程，目前是其拆分到各个调研项目中衡量宣传效果，通过员工满意度调研、组织健康度调研等阶段性的问卷调研，了解员工对 EVP 的认知和理解。

丹纳赫中国：全球雇主品牌的本土化实践分享



凌妮

人才项目及雇主品牌高级经理
丹纳赫中国

美国丹纳赫集团是创立于 1969 年的跨国企业，是全球科学与技术的创新者，致力于帮助客户在全球各地应对复杂的挑战、改善生活品质。多个品牌在生命科学、医学诊断、水质管理及产品标识等方面都居于行业领先地位，广受信赖。

丹纳赫集团在全球拥有 20 余家运营公司，超 6 万名员工组成全球多元化的团队，凝聚共同的文化和运营系统——丹纳赫商业系统（Danaher Business System, DBS）和共同的目标——成就生命无限潜能。

2022 年，丹纳赫中国凭借在业务发展战略、人才招聘与发展、企业文化塑造等领域的杰出表现，荣获“中国杰出雇主 2022”等 8 项人力资源实践的雇主大奖。

打造本地 EVP，彰显企业特色

作为跨国企业，丹纳赫的 EVP 价值主张输出是自上而下，由点及面进行的。EVP 的整体框架及含义是由丹纳赫全球总部统一提炼的，各国家地区可以结合自身本土特点，进一步调整适配宣传的内容和视觉。同时，为了最大化宣传效果，丹纳赫中国也始终致力于在多变的环境中调整宣传策略，输出丹纳赫的独有特色。

► 塑造“本土”EVP，彰显业务特性

2021 年，丹纳赫总部打造了全球 AVP（Associates Value Proposition）- Wonder What's Within；随后在丹纳赫中国，进入了紧锣密鼓的本土化落地，包括增加中文标题及整体信息屋汉化。

目前丹纳赫中国雇主品牌正在紧锣密鼓推进 AVP 的落地：

▷ 中文标语及信息屋汉化

丹纳赫在总部“Wonder What's Within”的 AVP 主张之下，结合中国本土的表达习惯以及字词含义，在

近百个版本中，挑选最恰如其分中文标语。因项目实施进度，暂不对外公布。敬请期待。

▷ 结合业务设计包装

随着核心中文标语的确认，所有延展设计和配套信息物会将全部围绕这个标语的精髓进行大量铺开，同时须兼顾和全球主视觉的一致性和本土的创意点。

丹纳赫集团旗下，拥有 5 大平台，30 多家营运公司。每个营运公司都拥有自己的品牌和传播渠道。

所以集团层面的 AVP 设计时，需要将精髓贯穿，确保受众能迅速感知企业特征，这包括丹纳赫的 AVP Logo、标语、信息屋。整体设计中，保留了可变模块，即给营运公司留出了可以自行放置 Logo，增加业务介绍、放置特色元素的空间和可选方式。这样的设计做到了统一和变化的有机结合。

► 上下一体，推动 AVP 落地呈现

我们认为，AVP 价值内容的输出是依托于全体员工的，需要首先深入了解员工对于企业文化、工作方式、内在核心竞争力等多维度的理解和感知，通过专业咨询团队的采摘和提炼，最终融为一个核心理念，这就是 AVP 信息的“针尖”。因此，全球集团层面在准备初期，投入了较多的时间和精力精准提炼。

▷ 员工满意度

企业的 AVP 宣传就好比对外宣传香甜的苹果，无论其内容如何吸引人，企业的员工是苹果的“品鉴者”，只有品鉴者认“口味”确实如“广告”所言，这个 AVP 才是具有活力和长期效应的。所以，企业 AVP 的宣传内容必须是真实反应企业内部状态的，才能能够在市场上得到真正认同从而产生共鸣和吸引力。

▷ 找到“人无我有”

企业的 AVP 宣传须找到“人无我有”的抓手，从而突出企业真正的核心特点和“不同之处”。假设把企业 Logo 隐去，受众是否可以一眼认出这个信息出自何处，是哪家企业？记忆点本身如果可以脱离 Logo 进行自身的感知，那么就达到了一定的高度，这也是我们一直在努力追求的。

▷ 不变的核心，变化的设计

在 AVP 本土化落地呈现的过程中，设计和内容投放是必经之路。需要找到贯穿始终的“不变”，以及结合受众特点始终在“变”的设计和话术，做到因“人才”而异的宣传点和着力点。

精准聚焦，提高 EVP 宣传效能

► 调整宣传策略，管理品牌形象

疫情背景下，考虑到疫情带来的不确定性、候选人状态等不确定因素，丹纳赫招聘公众号选择将招聘的宣传暂缓，将内容留给更加紧贴员工生活及在家办公状态的信息。如在此期间上线的弹性福利平台介绍，丹纳赫物资大礼包发放，心理健康平台及资源等等。

► 注重渠道管理，聚焦关键人群

丹纳赫认为，作为 TO B 企业，注重宣传过程的务实。在宣传时首先考虑关键人群对信息的需求和有效性，关注渠道的有效性。

今年，丹纳赫在雇主品牌方面，除了常规的微信招聘公众号、视频号等渠道，还有计划开设新的渠道进行短长期维护。增加渠道的立体覆盖，在深度分析内部员工及人才需求的画像之后，会定位更为年青活力的渠道。如：

▷ 知乎

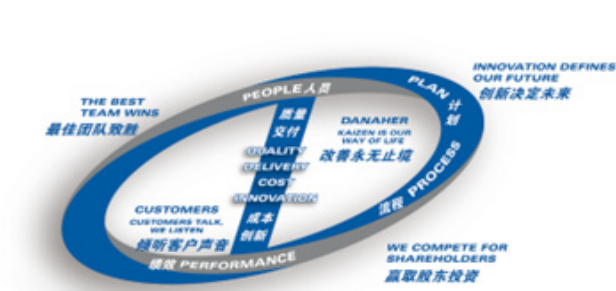
作为高智囊学习交流的平台，知乎能够满足丹纳赫在社招时对高质量人才的需要。

▷ 哔哩哔哩

哔哩哔哩的受众面广、整体偏年轻化，更能够满足丹纳赫在校招时对新一代人才的需求。

目前这两个渠道的搭建正在筹划中，丹纳赫计划在渠道拥有活性以后，反哺微信招聘公众号，将各个渠道互通有无，形成三角联动。

► DBS 的理念就是丹纳赫



DBS 的理念就是丹纳赫最大的不同之处。我们计划将 DBS（丹纳赫商业系统，DanaHER Business System，即 DBS）作为这个核心区别点，作为 AVP 落地的主要抓手。

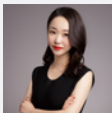
坚持实验精神，关注评估变化

丹纳赫认为，雇主品牌、AVP 的对外宣传是长效行为，需要一个长期的过程去沉淀去内化，因此丹纳赫会秉承一贯的务实作风，将目光放在行为过程变化的不断改进 (KAIZEN) 而非短期结果本身。

不仅如此，在这个过程中，具有相对合理的容错率，拿到数据支撑、分析评价变化，只要每一步都有改善，那么每一步打造就具有意义。

在关注衡量维护方面，我们关注对外雇主品牌的效果评估，主要借助广告营销中常见的 CPC, (Cost Per Click, 单次点击成本) 与 CPM (Cost per Mille, 千次展现成本) 指标来帮助衡量宣传效果。除此以外，从前端的点击量、转发率、整体浏览量等到后期的简历投递量、简历转化率、招聘成本的变化等，都是丹纳赫在评估时会采用的衡量方式。

默克中国 :EVP 本土化落地之路



高晓晨

Talent Acquisition Partner

默克中国

默克是一家领先的科技公司，专注于医药健康、生命科学和电子科技三大领域。截至 2021 年 12 月 31 日，全球超过 60,000 名员工服务于默克，致力于推动技术进步，改善人们的生活，涉及领域从应对癌症和多发性硬化症的生物疗法到应用于科学研究和制造的前沿解决方案，到推动数字化生活进步的显示科技、半导体科技和外观科技解决方案。

默克在中国已经有 89 年发展历史，第一家在华的分公司最早于 1933 年在上海成立。中国是默克在全球最为重要的战略国家之一，并且已成为默克的一个全球创新中心。每天，默克中国超过 4,500 名的员工都在致力于提供高品质和创新的产品和服务，对人们的生活产生积极的影响。

理解与解读，EVP 价值理念如何逐步实现“汉化”

默克中国在总部统一发布的 EVP 价值理念之下，从 EVP 深层含义出发，坚持统一之下寻找默克中国独特的差异性，逐步实现 EVP “汉化”。

► 着眼人才，关注诉求，EVP 的概念理解

默克认为，EVP、雇主品牌与企业文化紧密相连。企业文化作为一种“行为”准则，更多从组织视角出发，而 EVP 作为价值主张，更多从人才视角出发，雇主品牌则更多的是从人才吸引的角度出发。

对外宣传时，EVP 是雇主品牌的抓手与关键信息的传递者。

EVP 作为外来词，企业在解读“E”“V”“P”的时会习惯性称作“employee value proposition（员工价值主张）”，但在实际的萃取过程中，是将雇主的主张与员工的诉求进行融合，倾听管理层和员工的声音，在自上而下、自下而上的萃取凝练以后，得到适配的 EVP。

► 统一与差异，EVP 的“汉化”之路

在 EVP 萃取过程中，默克总部会倾听中国区的员工声音，

同时，总部需要从全球视角出发找到适用于各个国家和地区的 EVP。

在统一的 EVP 内容发布以后，默克中国会结合基于中国本土表达习惯及思维逻辑，做出相应的调整：

▷ 翻译

一般情况下，默克中国在接收到总部提炼出的 EVP 价值理念以后，会根据中国人的思维逻辑、语言习惯将内容译为中文，

▷ 解读

针对所翻译出的 EVP 价值理念，中国区还需要对每个分支进行深入的解读，结合中国本土的实践，凸显出相应的业务特点。

在整个汉化的过程中，默克中国认为不管是管理层还是员工，都需要积极参与，从而保证得到的 EVP 在中国本土的适配性。

渠道聚焦，行动说话，TO B 企业宣传的实效提升

默克中国聚焦医药健康、生命科学、电子科技三大领域，在全球统一的 EVP 价值理念之下，默克中国希望能够三大业务各自的特性进行更有针对性的雇主品牌传播。

目前，默克中国通过分析自身的行业特征，总结出渠道聚焦和踏实实践两个关键宣传的方式，希望保证自身在宣传时效能的最大化。

► 分析受众，总结渠道，TO B 企业为何需要精准聚焦

默克中国认为，在进行雇主品牌传播时，TO B 企业与 TO C 企业在受众和渠道等方面有着明显的差异。

▷ 受众

默克中国认为，在雇主品牌层面，除了和 TO B 企业一样面向员工和候选人进行渗透，TO C 企业同时会

面向消费者进行价值渗透，宣传企业品牌，营销企业形象。

▷ 渠道人才理念

默克中国认为，在宣传渠道方面，结合受众范围中包含一般消费者，TO C 企业更加强调宣传的全面覆盖，相对来说也更具多样性。而 TO B 企业更倾向于一些渠道的精准聚焦，保证渠道利用的最大化。

► 注重实践，行动说话，员工体验助力 EVP 价值渗透

默克中国非常注重员工全生命周期的体验：

- ▷ 人文方面，为了 EVP 宣传开展的“Open Day”“Employee Story”分享
- ▷ 员工关怀方面，拥有完善的薪酬福利计划
- ▷ 工作方面，灵活办公正在逐步推行
- ▷ 社会责任方面，组织员工积极参与志愿者活动

默克中国觉得，近两年不管是 EVP 的价值渗透还是雇主品牌的宣传，企业开始更多地把视线从线下转到线上，通过视频、直播等线上活动在自媒体平台进行宣传。同时，在默克中国看来，在当下的时代背景下，企业需要踏实做事，用行动渗透企业人才理念。

传播、转化与体验，多维衡量 EVP 宣传实效

目前默克对于 EVP 的效果评估主要还是从雇主品牌的衡量出发。

► 自我反思，客观分析，效果评估帮助企业改善

默克中国主要以下三个维度衡量宣传效果：

▷ 传播效果

默克中国会关注自身在社交媒体的影响力，观察在社交媒体发布内容的转发、评论、点赞变化。

▷ 转化效果

默克会通过一些简历转化率、内推率的变化来去衡量自身宣传的实效。

▷ 员工体验反馈

默克特别关注员工体验，每年都会推行员工敬业度调研，以助力公司蓬勃向前发展。

某大型民企

A 某供职于国内某大型民企，该企业秉持“创新”的理念，为用户提供各类优质服务，通过匠心、创新和有品味的产品不断刷新行业标准，引领行业进步。

清晰画像聚焦业务，EVP 萃取如何更加精准？

A 某认为，EVP 是一家企业通过精简凝练的 slogan 等表达方式，帮助候选人掌握并认同该企业作为雇主的本质优势点所在，从而更快地吸引到候选人。

从不同立场考量，EVP 其实是雇主价值主张与雇员价值主张的融合。

从候选人的角度出发，EVP 是一家企业作为雇主向候选人等展示的自身亮点所在，这是雇主对自身价值的主张。而从企业的角度出发，EVP 是企业中的员工及潜在员工强调呼吁的内容，是能够契合员工诉求的价值内容，这是员工对价值的一种主张。

因此 A 某所在企业对于 EVP 的萃取提炼，是通过结合企业自身的推崇的文化价值观以及想要传递的人才理念，将一些关键词等潜移默化地传达到候选人，加深其对企业价值的认知。同时，该企业通过限定不同业务、人群，精准聚焦目标受众，从而实现宣传效能的最大化。

► 内、外调研清晰受众画像，梳理企业形象

首先，为了能够清晰受众画像，定位企业优势，A 某所在企业对内、对外分别进行了相关价值诉求调研。

▷ 对内：

该企业首先会在内部对核心人才进行的一对一访谈，重点关注该群体的诉求。同时，结合覆盖全体员工的问卷调查，寻找大家共同关注的内容。

近年来 A 某发现，员工的诉求正从较大差异逐渐走向趋同，这也降低了内部诉求提炼的难度。

▷ 对外：

对外 A 某所在企业主要通过对候选人及潜在候选人眼中的企业形象优势进行调研，站在候选人的角度帮助企业全面了解自身形象，清晰自身优势。

最终，在将内部提炼出的员工诉求与外部候选人的主张融合以后，A 某所在企业会重新将目光追溯到自身的企业文化，把企业文化理念与员工、候选人的价值主张进行适配，将企业、候选人、员工所推崇的共同价值作为 EVP 的核心。

例如，该企业推崇的价值理念中包含对创造精神的鼓励，同时结合内部员工以及外部候选人对企业持续“创新”的共同认知，确定最终应用于校招宣传的价值主张。

► 聚焦重点业务板块，设置专属 EVP 促进价值传播

除了统一使用的 EVP 外，为了能够在激烈的垂直领域人才竞争市场更具辨识度，吸引到顶尖的垂直领域行业人才，A 某所在企业针对主营业务板块，设置了专属的 EVP。

该企业通过聚焦本身对该业务有兴趣的学生用户及现有行业垂类人才，分析他们共同推崇的价值主张，即“未来”“自己主宰”等，结合自身一直在推崇的“创新”理念，最终设计出业务专属 slogan。

聚焦宣传效能提升，全面释放 EVP 影响力

A 某所在企业非常注重 EVP 价值宣传内容的表达，基于 EVP 深刻含义，该企业会根据每年的实际情况聚焦不同的宣传重点，将 EVP 进行不同层次的解读，从而扩大宣传的影响力。

► 着眼自身 TO C 企业特性，把握宣传策略

A 某认为，TO C 企业与 TO B 企业因其行业定位的受众、竞争对手的不同，在雇主品牌的宣传策略上各有侧重。

TO B 企业基于其行业的特殊性，受众相对聚焦，所以品牌宣传采用的不是大众化路线，而是将资源、渠道进行集中投放，实现人群的精准聚焦，这类企业也更倾向于通过参与高端的峰会、开设定向培养班等来吸引核心目标群体。

A 某所在企业作为 To C 企业，除了吸引候选人以外，其雇主品牌还面向普通消费者，需要注重其流量的覆盖面，贴近大众。因此该企业会在各大渠道投放各类可视化、可听化的物料，持续输出，尽可能实现人群的全面覆盖。

► 团队协作，帮助提升宣传效果

品牌的营销是 EVP 价值宣传的一种方式，但是 A 某所在企业认为，不管是对内的 EVP 价值宣传还是对外的雇主品牌传播，需要从员工和候选人的切身体验提升入手，通过团队联动提升口碑，帮助激活传播效果。

目前 A 某所在企业在打造雇主品牌方面所取得的一些成绩并不是完全在于其内容呈现的趣味性，离不开的是内部自上而下的关注与努力。一方面内部对雇主品牌的价值认同营造出了和谐的打造氛围，这让团队有机会做更多有趣的尝试，不断提出新的创意。另一方面 HR 团队、marketing 团队等将多年的经验不断地传承，每个队伍都有自己的主张而非随波逐流，团队间的配合使得 EVP、雇主品牌的打造更加顺利高效。

A 某所在企业将参与协作的角色分为两大类，即可主动合作的人群与帮助扩大影响力的人群。

▷ 可合作人群

雇主品牌团队会主动去寻求招聘、运营、HR、行政等团队的合作，帮助品牌搭建多维场景。同时，与市场 and PR 团队联动，将雇主品牌宣传植入他们的对外活动中，实现品牌宣传效益的最大化。

▷ 帮助扩大影响的人群

通过个人影响达到价值宣传的效果，因为影响业务对于 HR 来说一个比较长久的话题。例如中高层人员在与员工进行政策下达或者日常的交涉时，A 某所在企业呼吁该类人群要以身作则，通过身体力行扩大 EVP 的影响力。

► 将 EVP 植入有限资源，激活价值传播效果

A 某所在企业在对内、对外进行价值宣传时各有侧重。对于能够迅速感知到企业行为，并且可转化为品牌传播参与者的内部员工，企业对内的 EVP 宣传以文化传播为主，通过定期的调研以及内推的鼓励等举措潜移默化地影响员工。

而在激烈的市场竞争背景下，A 某所在企业认为，对外想要提升宣传效果，抓住受众目光，必须通过一系列能够彰显企业形象的行为提高自身辨识度。

▷ 对内：

1. 敬业度、满意度调研

因为内部员工的背景、岗位、个人属性等都各不相同，导致对内进行的品牌传播具有相当的难度。

A 某所在企业首先会针对全体员工进行定期的敬业度、满意度调研，结合调研收集的信息在制度、文化方面做出相应的调整，并在调整后一段时间再次进行调研，将调研变化与之前进行比较，衡量调整效果。

该企业希望通过定期的敬业度、满意度调研，倾听员工真实心声，建立起员工与企业间的信任关系，并且根据调研结果适当调整 EVP 呈现方式，从而最大化的彰显出企业对 EVP 的贯彻、达到有效宣传。

2. 开设内推节

A 某所在企业通过在春季、冬季开设周期为一到两个月的“内推节”，呼吁员工推荐更能够适配不同岗位的简历，帮助人才招聘。对于内推参与度较高的员工给予奖励，激发员工内推热情，鼓励员工积极参与。在员工内推的过程中，通过重复 EVP 的 slogan 等内容，提升内部员工以及外部候选人对企业 EVP 的认知度，潜移默化地加深其认同感，促进 EVP 的价值渗透。

3. 设置创新项目

为了提升员工对于 EVP 的感知，从 2020 年起，A 某所在企业围绕核心关键词“创新”，设置了集团创新类奖项。

在招聘、运营等团队的协作下，内部员工可以通过创新项目的申报、参与、评选等，获得优秀创新案例、创新团队等奖项，薪酬福利团第也会给予一定的物质奖励。

A 某认为，创新项目不仅能够给企业带来一定的经济效益，还在过程中帮助员工提高创新水平，切身感受企业“创新”主张，真正从物质、精神等方面提升内部员工对于 EVP 价值的感知。

▷ 对外：

EVP 对外宣传时，最为常见的方式即通过打造的雇主品牌进行。A 某所在企业目前通用的 EVP 鼓励创新精神，提供没有边界的发展空间。在对外进行品牌推广和校招时，A 某所在企业会通过植入主营产品、招聘流程，并在定期的物料投放下，积极进行价值的重复渗透。

1. 产品合作

目前 A 某所在企业在反复的尝试中发现雇主品牌的两种发力点。一类由偏营销、广告方向的人员来讲述品牌故事，他们更注重创意与夺人眼球。另一类是由偏 HR 方向的人员讲述更具有目的性、转化也更为直接。

A 某所在企业注重招聘的效果转化，借助自身的产
品优势，双管齐下，讲述出目标清晰且具有创意的品牌故事。在每年的校招季将雇主品牌宣传与产品进行融合。今年 A 某所在企业聚焦垂类行业如何跨过低谷期，传递提供更好的工作岗位、打造更强的团队、构筑更有优势的人才发展与培养体系等信息。因为受众本身对行业有着浓厚兴趣的年轻群体，所以不仅能够彰显 A 某所在企业的产品实力，同时也是在利用 C 端产品这样一个天然的渠道吸引到相关候选人。

2. 流程植入

在招聘面试流程中，A 某所在企业会进行 EVP 的植入，塑造 EVP 价值的多维体验场景。例如，在笔试和面试题目的设置中，植入相关内容，让候选人明确感知到企业对价值主张的关注度，并在其完成的过程中不断加深其对企业 EVP 的印象，深化价值宣传影响。

3. 物料热点的定期更新

A 某所在企业注重利用有限的资源传递足够的信息，会在招聘季结合具体招聘项目进行微信公众号的定期推送、品牌片、文章，在过程中不断重复 EVP，渗透企业价值主张。除此以外，为了能够将各种资源的利用实现最大化，在非招聘季围绕各个专题（如企业福利、企业特色等），该企业也会将 EVP 植入定期发布相关视频、文章等可视化、可听化的物料，争取吸引到候选人持续的关注。

复盘宣传流程，多维效果评估

A 某所在企业认为单纯的外部候选人的评价并不能够表明雇主品牌打造的效果，效果评估其实需要从更客观的角度出发。因此，该企业从外部的雇主品牌传播效果与转化效果、内部的 EVP 认知程度调研，帮助清晰 EVP 的打造效果。

► 客观维度评估，结合场景清晰打造效果

▷ 雇主品牌效果评估：传播效果 + 转化效果

A 某所在企业对于最终的效果评估主要分为两个维度，一是传播效果，而是转化效果。

1. 传播效果

传播效果的衡量主要是通过市场传播的指标来去做出相应的匹配。A 某所在企业关注雇主品牌宣传后目标受众对自身关注度、以及企业自身影响力的变化，在具体的平台渠道上的 @ 提及、分享链接等增长，通过增长变化衡量雇主品牌的传播效果。

2. 转化效果

转化效果的衡量是通过结合场景来看指标的转化率，如简历量、转正率等指标变化，在场景中清晰需要达成的目标，从而评估雇主品牌的效果。

例如，在校招场景中，A 某所在企业通过对近几年雇主品牌宣传前后的简历的转化率、内推简历的转化率等进行分析，在数据的稳步增长变化中，明晰雇主品牌的转化效果。

▷ EVP 效果评估：阶段 + 长期认知调研

A 某所在企业对于 EVP 的效果评估从时间上分为阶段性认知调研与长期认知调研。

1. 阶段性认知调研

在 EVP 的宣传过程中，该企业会针对每个阶段进行员工及候选人的认知调研，通过员工或者候选人的即时反馈，进行不断调整。

2. 长期认知调研

对于 EVP 的长期效果评估，A 某所在企业每年都会有相关的调研，例如敬业度、认知度调研等，通过调研了解员工及潜在员工对于 EVP 的认知和理解。并将调研结果作为调整优化的依据而非硬性的指标，指导第二年的宣传活动。

液化空气中国：突破传统思维，本土 EVP 的多样化发展之路



吴静
液化空气大中华区人力资源副总裁
液化空气（中国）投资有限公司

液化空气（简称“液空”）集团 1902 年成立于法国，是世界上最大的工业气体和医用气体以及相关服务的供应商之一，于 1916 年就进入中国，70 年代开始向中国提供空分设备。作为全球工业与健康领域气体、技术和服务的领导者，业务遍及 75 个国家 / 地区，员工约 66,400 人。

液化空气注重人才的吸引与人才保留，通过全面的业绩评估系统、具有竞争力的薪资和福利制度以及丰富多样的企业文化，液化空气中国成为本地竞争激烈的市场上富有吸引力的雇主，获得了美世咨询颁发的中国区唯一一个最佳职业发展平台奖，并连续十年获得前程无忧百强雇主的荣誉称号，并先后获得多项培训、招聘和人力资源团队管理最佳实践大奖。

瞄准靶向，系统规划，流程“闭环”提升萃取实效

一名加入液空的伙伴曾经分享自己为何在众多的 offer

中选择液空：“我特别希望能够为改善环境做一些事情，我觉得液化空气的能源转型、清洁生产、自动化管理、工业智能化，是非常具有企业魅力的。作为 Z 世代的分子之一，我非常希望能够实现个人价值。而液空作为具有社会责任感的 企业，能够帮助我为清洁的世界做出贡献。”

液空认为，随着 Z 世代逐渐踏入职场，企业 EVP 存在价值越发凸显。“90 后”、“00 后”人群除了对于“收入和财富”的渴望，在此基础上也追求自身精神层面的富足，期待能够在工作中实现自己的人生价值。

2018 年液空正式启动 EVP 项目，全面、系统、多维度地倾听员工心声，以改善员工体验、推广液空品牌张力为项目靶点，通过标准化的员工认知调研，突破架构、地理壁垒，深刻分析员工在液空全生命周期的心理感受、物质感受、工作感受、人文感受等。具体的流程设定为：



► 系统调研，EVP 萃取体系化

为了能够全方位的了解员工诉求、企业形象与企业优势，液空随机抽取中国地区的几百名员工，通过一对一访谈力求最真实、最深层次的信息。

▷ 问题设置：

液空尊重员工想法与诉求，在最初访谈中不设置答案限制，保证全员能够畅所欲言并从人性化、专业性、发展可能性等出发，设置了以下问题：

1.Top 3 attributes that attracted you to Air Liquide?	1. 液化空气吸引您的三大原因？
2.Please give 2-3 words (adjective, in Chinese) to describe AL.	2. 请用 2-3 个中文形容词来形容液化空气。
3. Top 3 attributes that make you stay with Air Liquide ?	3. 让您留在液化空气集团的三大原因？
4. Share 1 example/point from your experience that you feel very satisfied with our company.	4. 分享 1 个您对公司感到非常满意的经历。
5. Share 1 example from your experience that you feel you got developed in Air Liquide.	5. 分享 1 个您觉得自己在液化空气集团得到发展的经历。
6. To which person do you turn to within AL when you feel very happy and want to share the happiness?	6. 当您感到非常快乐并想分享快乐时，您会选择液化空气内部的哪位同事？
7. To which person do you turn to within AL when you feel very sad and want to get comfort from?	7. 当您感到非常难过并想要获得安慰时，您会选择液化空气内部的哪位同事？
8. Will you introduce Air Liquide to your friends, when they are looking for a new job? If you will, which aspect would you like to emphasize?	8. 当您的朋友正在寻找新工作时，您会向他们介绍液化空气吗？如果您介绍的话，您想强调液化空气的哪个方面？
9. Could you please share with us one good idea to make Air Liquide a great place to work?	9. 您能否与我们分享一个让液化空气成为理想工作场所的好主意？

▷ 优势抓取：

最终得出大家提到的高频词：

1. 人文环境

作为一家法国公司，液空致力于给员工提供开放的环境，尊重员工的个人发展意愿并且欢迎员工对公司的决策作出积极的讨论。液空发现，在访谈调研中员工提到的最为频繁的企业优势就是液化多元、包容、和谐的人文环境。

2. 专业实力

液空作为全球工业与健康领域气体、技术和服务的领导者、通过创造卓越绩效位列世界五百强，保持在中国的行业领先地位。接受访谈的大部分员工表示，自己正是被液空先进的技术与稳健的发展所吸引。

3. 人才培养

在访谈中，过半数人员提及到，液空提供了相对完善的人才培养机制以及人性包容的发展平台，例如每年

针对内部正式员工的职业谈话、面向应届生的“启航计划”、“扬帆计划”、留学生的“凌云计划”等，真正帮助员工充分发挥个人潜力。

4. 安全

作为气体企业，安全是第一位的。而液空通过访谈发现，员工认为液空通过物联网技术和数据管理、规范流程等不断降低风险系数，真正做到安全的首位管理，让每一个人都能够在安全的环境中安心工作。

▷ 寻求建议

在访谈中，液化关注每一个问题的回答，并在分析访谈结果中发现，针对最后一题“如何让液空成为一个理想的工作场所”，液空收到的答复为：

1. 完善薪资福利

2. 听取员工意见

3. 更多的职业发展机会

初步总结以后，液空再次聚焦管理层，希望他们能够从战略的角度出发，给到建议，并商讨出最匹配的内容。

▷ 最终确定

在经过层层讨论与不断的沟通中，液空结合高频词“发展”、“安全”、“成长”、“包容”、“专业”等，设计出“在液空实现你的梦想”、“安全可持续，液空共同的承诺”、“心手相连，液空共同发展”等多个 slogan。

但液空中国认为，价值主张口号必须要能够全面地体现自身企业优势，同时，要有中国特色。在不断商讨与反复修改后，“关注成长、幸福生活、畅想创新”等维度，液空中国终于设计出能够展现中国当地特色、液空集团魅力的 EVP 价值主张口号“鲲鹏有凌云之志，液空有圆梦之道”。

视觉推动传达，在全球与本土化的多维解读中提升 EVP 感知

液空在一系列访谈、沟通调研中确定了自身的 EVP 主张，为了保证宣传时受众的深度告知以及信息的有效传递，液空专注 EVP 的 VI（视觉识别）设计，通过视觉传达助推 EVP 价值宣传，并结合总部策略进行调整与迭代，多维呈现全球统一下的本土特色。

► VI 视觉设计，深化 EVP 价值感知

液空通过专业的团队对于文字内容、文字排版、色彩搭配等准确掌控，呈现出有趣味、有深度的 EVP 价值主张海报，并将该海报用于内部海报宣传和对外春的招、秋招等，通过强烈的视觉印象以及简练准确的文字等视觉符号的统一，提升 EVP 感知的效果，推动 EVP 在人群中的价值渗透。



► 聚焦时代变迁，发掘多维视角，液空 EVP2.0

液空中国凭借自身优秀的品牌宣传能力、有趣的品牌故事讲述，获得了相当高的企业市场欢迎度，并且最终得到了液空集团总部人力资源的认可。液空集团总部提出“液空创造一个敬业、多元、包容的环境，让液空员工得以成长和蓬勃发展”。通过解读 CHRO 提出的观点，液空中国在分析员工诉求的聚焦点以后，将 EVP 定位到“future opportunity（未来机遇）”，并将员工价值诉求、企业价值主张、未来业务发展紧密联系，经过系统规划、流程解析之后，液空推出了新阶段下适用的新的价值内容，从“Be”、“Act”、“Engage”角度出发，推出更具时代性、包容性、多元性的 EVP。

液空从价值感和使命感的共鸣出发，将员工价值主张与企业的价值主张进行融合。在人力资源团队和管理团队的合作下，集合各地提供的关键词数据，液空集团总部经过汇总后下发到各地开展研讨会，要求各自提炼出认为最恰当和精准的词组，之后再请专业团队帮助进行萃取解读。

液空中国最终提炼并使用了三个维度的 9 个关键词组：



▷ “BE”：落实我们的基本原则

1. 安全

液空从公司层面解读自身发现，作为一家气体公司，“安全”是首要、关键要素，因此，在推出 EVP 最新一版时液空将“安全”作为第一主张，强调液空的企业责任感。

2. 道德

除此之外，液空认为，在追求企业效益的同时企业必须恪守底线，将“道德感”植根于员工内心，建设现代企业道德，帮助液空更好地协调内外部各种矛盾关系。

3. 长期绩效

液空在总结调研时发现，员工更多地聚焦在自身短期的工作幸福感，关注工资、福利、环境等，因此液空提出从“长期”绩效的角度落实 EVP，推动液空员工稳定、健康长远的成长发展。

▷ “ACT”：为成功而努力

1. 积极主动且承担责任

液空中国认为，企业作为“社会公民”，除了承担“经济人”的角色外，也应承担具有责任感的“社会人”角色，只有积极承担社会责任的企业才是最有竞争力和生命力的企业。

2. 关怀客户、病患与同仁

液空认为，客户关怀可以为企业建立聆听意见与建议的渠道，展现专业精神，而且患者也是公司的客户，通过对他们和同仁的关怀发现更多的改进空间，设计出更有市场的产品与服务。

3. 适应变化的环境：

企业在适应环境变化中分为三类：“其一为创造时势者，其二为旁观者，其三为惊讶于时势发生者”。液空作为企业行业引领者，希望通过主动适应环境变化，成为“造时势者”，真正引领气体行业潮流。

▷ “ENGAGE”：身为领导者，创造吸引人的环境

1. 制定目标，分享原因

液空认为，企业需要制定长期和短期的目标。长期目标帮助战略落地，短期目标激发员工热情。同时，通过对目标、战略的原因分享，让员工从行为认同到心理认同，真正理解液空的出发点和长期目标。

2. 信任他人并获得信任

信任是液空认为最容易被忽略但却是关键的一条价值主张。

从对外关系的建立来看，液空以诚信为价值信条，信任每一个合作企业，同时提倡自身是一家值得客户信任的企业，以实力获得他人信任。

从对内关系的维护来看，液空认为每一个员工之间要想达到优质合作、高效协同，需要建立牢固的信任关系，这样才能够更加凝聚团队合力，增强归属感。

3. 发展人才，提供指导和学习机会

液空多次获得“最佳雇主”奖项，注重员工的发展与成长，通过各项完整、系统的职业发展规划，提供激发员工成长的内驱力，满足员工发展需求。

▶ 紧扣价值主张，用行动讲述企业品牌故事

液空认为，理想远大（think big）很重要，但是脚踏实地（act concretely）更重要，每一次企业的行动都是一次价值的隐形输出，因此液空围绕“BE”、“ACT”、“ENGAGE”三大主张核心，将 EVP 落地到具体场景，用行动讲述企业品牌故事。

▷ BE：落实的基本原则

液空认为价值宣传“细微之处见真章”，在每一个行为、制度中都可以有所体现。在上海疫情初步显现之际，液空凭借自身对市场及环境变化的敏锐嗅觉，最早开启 AB 班并于 3 月中下旬全部实行居家办公，保证每一个员工的生命安全，真正落实液空“安全”为首的基本原则。

▷ ACT：为成功而努力

液空认为价值宣传必须落实到行为中去，着眼于员工物质与心理的双重关怀。

液空关注员工的物质生活，除了日常的生活补贴外，液空于上海疫情期间聚焦基础民生，积极为全体员工保供，并给员工家属保供，真正做到“积极主动承担社会责任”，以人为本。

除此以外，液空也关注员工心理。2020 年武汉疫情伊始，液空从企业角度分析，认为员工情绪的稳定和心理健康，对于企业在特殊时期的平稳高效运作有着极其重要的影响，继而开展员工心理健康 EAP（Employee Assistance Program，员工援助计划）项目，截至目前已达到近 40% 的用户覆盖。

▷ ENGAGE：创造吸引人的环境

液空关注关键人才的培养和发展，尤其是年轻一代人才的发展，并设定了每年应届生数量应达到管理和专业人才数量 1/3 的目标，为此，设计了“扬帆”、“启航”和“凌云”三个各有特色的应届生项目。

1. “扬帆”

一个旨在招聘国内一流高校的优秀毕业生的国际派遣项目，通过对候选人三到四年的国内和海外在职锻炼，使其快速成长为未来公司骨干。

2. “启航”

面向所有高校有潜力的毕业生的中国管理和技术培训生轮岗项目，通过一年到一年半的国内相关岗位的轮训帮助候选人明确自身的发展定位，逐步成长为公司中坚力量。

3. “凌云”

针对海外留学归来的应届生的管理培训生计划，通过一年到一年半的国内相关岗位的轮训帮助候选人明确发展定位。

液空在过去 18 年招聘并留任的管培生中，超 50% 的员工已经进入到管理的岗位，通过完善、系统的培养机制，清晰的目标设定，逐步实现团队发展的年轻化与精益化。

巧用工具，聚焦流程与内容，品牌宣传的有效衡量

液空认为打造 EVP 很重要，但是落地后的复盘、反思与改善同样重要。在 EVP 的持续推进过程中，液空会通过

专属的“My Voice”工具等衡量自身的打造效果，并结合相关员工的二次回访和市场反馈，明晰自身不足，清晰打造优势。

► 评估

▷ 流程闭环

液空中国认为，EVP 项目的萃取到评估应该是一个完整的流程闭环，只有不脱离全面系统的流程，对比出前后的企业变化，才能够逐步改善提升，因此，液空中国后期 EVP 项目落地推进一段时间后，面向萃取时期随机采访的员工进行了二次回访，邀请他们针对现状评分及建议，帮助液空明晰 EVP 价值宣传的主攻方向。

▷ 工具助力

液空在转型中确定了新的评估方式“My Voice”，以开放的方式了解员工对于品牌宣传以及 EVP 价值宣传的想法。

通过自动化的后台运作，突破时间及空间壁垒，在每个调查收集开始后两周内完成反馈收集与解决，降低 HR 角色参与的程度，在系统的直接推送中保证反馈处理的高效，真正适应环境变化。

▷ 内容聚焦

目前，液空通过“My Voice”的反馈内容，重点关注员工心中的液空形象、目前存在的挑战现状变化等来衡量价值宣传的实效，并结合自身在市场的传播效果和转化效果。

1. 传播效果

液空会从市场美誉度、所获奖项等一系列内外部人力资源活动的传播实际效果着手，衡量自身的宣传实效。

2. 转化效果

除此之外，液空会分析员工离职率、管理者水平提高、领导力提升等一系列沟通活动和落地举措的实效转化成果，做出综合对比。

专家洞察

EXPERT INSIGHTS

专家洞察 INSIGHTS

**凌妮**

人才项目及雇主品牌高级经理
丹纳赫中国

► EVP 是双向、多维立体的存在

我个人认为, EVP(Employment Value Proposition, 雇佣价值主张) 其实是员工眼中的雇主形象 (EVP, Employee Value Proposition, 雇员价值主张) 与雇主自身希望呈现的雇主形象 (EVP, Employer Value Proposition, 雇主价值主张) 的共通点。因此 EVP 并不是单项的内容, 而是一个双向影响的存在。

► 实际行动是 EVP 宣传最具说服力的方式

个人认为, EVP 其实是像空气一样存在的价值理念, 看不见摸不着, 需要靠企业行为进行支撑。

在员工、候选人看来 EVP 本身就是抽象的, 要想让员工和候选人更加真切地感受到 EVP, 企业必须通过实际行动, 用动态的行为、落地到具体场景中向受众诠释、证明。例如, 很多企业都在强调“以人为本”, 这其实并不能真正地打动员工及候选人, 需要通过日常的员工关怀、员工福利性保障等行为, 结合实际的信息抓手。比如, 疫情期间, 许多企业真实做到了物资配送, 急员工所急; 丹纳赫中国在上海疫情时期的多次配送物资大礼包到家, 全年无休的员工心理健康热线及多次在线健康讲座等, 以实际行动践行了企业对员工的真切关怀, 获得员工的真正认同。这比“以人为本”来得更有说服力。

► 企业文化、雇主品牌、EVP 的关系

个人认为, EVP 和 EB 没有必要做严格的区分。对于雇主品牌和企业文化, 用一个比喻能够较为合适的表达它们的关系。

企业文化就是空气, 看不见摸不着但是贯穿始终, 没有不行。EVP 其实就像是这里面的一些分子式、元素, 这时候有一棵苹果树根植于企业的土壤, 所有的养分也是来源于企业文化(阳光空气雨露), 而雇主品牌最终结出的苹果, 看起来很美味, 不过最终你会通过加入企业品尝到这个苹

果, 但可能咬一口发现这不是想要的, 这只是看起来很美味但最终到手发现是一棵“酸”苹果, 然后品尝到“酸”苹果的人才就会离开。而员工本身既呼吸着这里的“空气”, 也是苹果的“品鉴者”, 更是深知这棵树的年轮是如何一路走来形成的。因此, 是否表里如一, 是否值得为“苹果”打 call, 员工心里是清楚的。

企业文化贯穿内部所有的场景之中, 雇主品牌主要是以文字和可视化的形式呈现的, 这些内容, 会以推文、海报等形式表达出来, 其内容一定是和人人、文化相关的, 并运用在员工活动、招聘实践等各类场景之中。

那具体来说这些内容扎根的土壤究竟是什么呢?

一家企业在运行过程中, 大致分为人、事、物几大构成要件——人、事、物。

人指的是这家企业的员工, 事指的是运行的方式、流程、制度, 物指的是企业的产品以及给社会产生的价值。这三大块其实就是 EVP 扎根的土壤, 即一家企业想要去宣传自身的 EVP 也是从这几个维度出发进行渗透。

因为 EVP、企业文化都是抽象的, 需要通过落地到具体的言行举止中呈现。例如, EVP 强调“关爱员工”, 这就是前面所提到的“空气, 如何将其落地到具体的人、事、物中去? 如在疫情时期, “人”就是高风险地区的员工, “事”即“企业关爱员工的动作比如送菜等”, “物”即“物资大礼包给员工的生活支持和保障, 社会责任的体现”。

► 讲述故事, 演绎身份, 帮助 EVP 具象化

我觉得 EVP 宣传也同样可以结合在广告领域广为流传的“视觉锤”来诠释。EVP 是我们在进行人才品牌宣传时的针尖, 企业想要更好地吸引人才, 宣传企业形象, 可以通过 EVP 这一“信息钉”敲进市场, 只要 EVP 够给力, 那么他就能敲动更多候选人的内心, 达到最佳的宣传效果。

那么如何打磨 EVP 的针尖呢？就是找到故事对应的触点，举个例子：

“将军打仗时要有自己独立的帐篷？”这是某航空公司为自己的头等舱打出的广告。从需求层面来讲确实经济舱已经能够满足出行要求，但头等舱的私密性、安静环境、高品质服务，就是这个区分点，如果只是一味强调这些，受众很难“动心”，而是会“动脑”计算是否划算。因此航空公司打出了这样一条 slogan，吸引到对应需求的客户，让客户“动心”，这就是结合真实场景讲故事，将背后的文化和含义进行串联，将“将军的帐篷”与“客户使用的头等舱”进行串联，EVP 针尖传达出将军、野心、独立空间，将军、野心对应头等舱用户，独立空间对应头等舱，给予受众身份感，获让其逐渐认同。

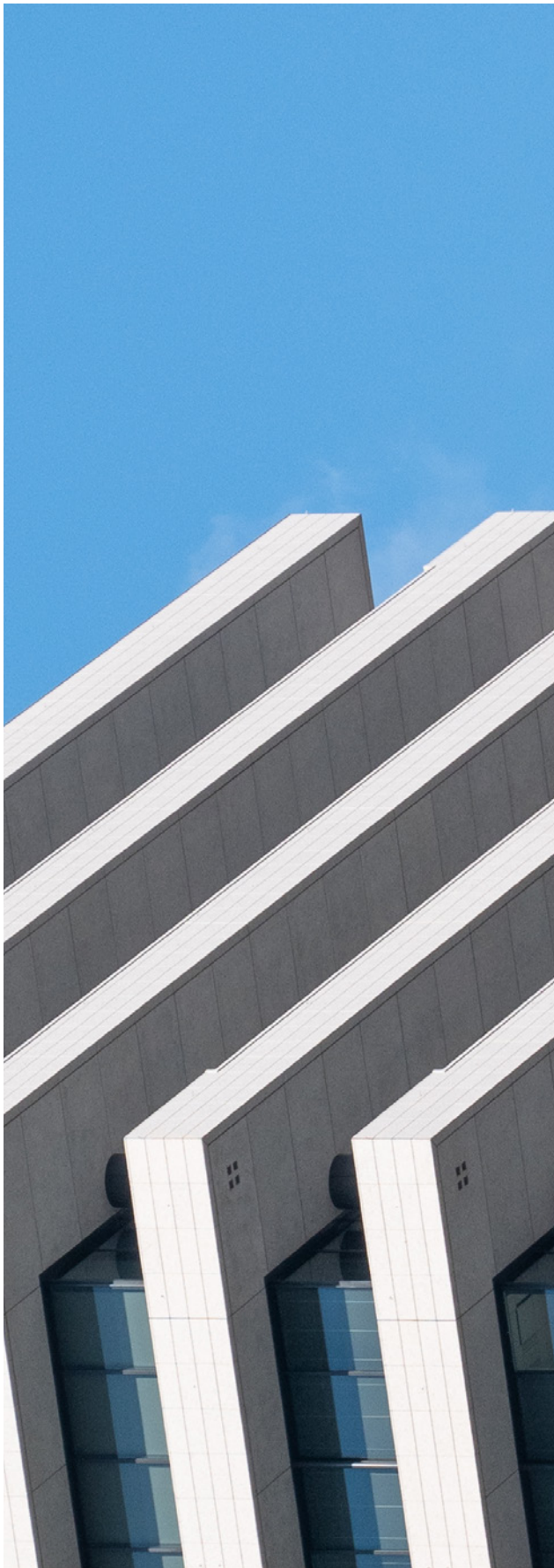
这就是故事讲述落地到具体场景，促进传播价值理念，从而打动受众。

► 精准聚焦、深入宣传是企业需要关注的宣传策略

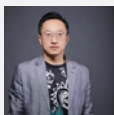
在进行对内 EVP 价值宣传、对外雇主品牌宣传前，我认为必须重视的就是受众的聚焦。EVP 萃取完成以后，其实牵涉到的就是如何精准地帮这个针尖钉进洞里，这就涉及到宣传的精准聚焦。

对于不同岗位、不同阶段、不同业务线的人群，其触动点事不同的。例如：对初入职场的校招候选人、阅历丰富的社招候选人，EVP 在宣传时其呈现的侧重点就肯定是不同的。因此，企业可以给予不同阶段候选人的“卖点”是不同的，加以提炼并且结合真实场景，找到上文所说的针尖，就尤为重要了。

对任何企业来说，需要不断通过每一次的宣传，去复盘数据，了解你的受众，才能在瞬息万变的市场中不断改善自身的 EVP 宣传策略。谨以此文，与大家共同努力。



专家洞察 INSIGHTS



张东

京东科技雇主品牌负责人
京东科技集团

雇主品牌助力人才吸引

雇主品牌和市场营销都是帮助企业宣传自身的一种方式，企业通过各种可视化的物料，例如短视频、文章、公众号推文等，进行企业的宣传。只是宣传产出不一样，市场营销目的是获得“财”，而**雇主品牌的目的是获得“才”**。

世界知名咨询公司 BCG 曾经说过，品牌的打造，以重要性从高到低排，分别是公司品牌、产品品牌、雇主品牌，**只有当前两者做得非常好的时候，雇主品牌才能爆发出相当的活力**。如果一家企业公司品牌和产品品牌做的不够成熟，那么他们的雇主品牌也会相对显得弱小。

当一家企业的公司品牌和产品品牌已经打造的相当成功，那么在人才招聘时他们已经具有一定优势，那么这个时候它就更需要雇主品牌助推人才吸引。

EVP 的出发点和落脚点是雇主，但过程中不能忽略员工

我眼中的 EVP，从出发点和最终落脚点而言是雇主价值主张，过程中必须考量雇员的基本诉求，完全脱离员工的价值主张是不可能的。雇主价值主张一定是企业雇主品牌的核心。一般来说，雇主品牌宣传一定是在满足企业雇主信息传递的同时，对应满足雇员心中期许，二者之间达到相对理想的平衡点。单纯强调雇主侧的诉求而忽略雇员侧的感受或一味满足雇员侧的诉求而忽略雇主侧的要求都是失衡的且无法持续的。

如何提炼出系统、有价值的 EVP

EVP 其实是一句比较抽象的话，但是这句话给人的感觉是万金油，包罗万象，我们如何才能够提取出触动所有人群的价值主张？如何做 EVP 的萃取？

首先一定要有一个大规模的调查问卷。这个大规模的调查问卷一定要涉及到公司的所有的圈层的人，例如将所有员工分层，社招和校招、女性与男性、外地员工与当地员工、

不同岗位的员工等，同时将场景进项划分，针对不同场景，寻找到不同人群在不同场景下的共同焦点。

其次，要做面对面一对一的访谈。通过高管去了解到这家公司初心是什么，为什么会选择这条路；通过普通员工去了解大家的工作诉求和理想需求甚至是家庭相关需求等。

最后，要结合行业的大数据进行对标。做 EVP 不能闭门造车，一定要知道行业人群的集体诉求以及我司的雇主特点所在，例如行业上 30 岁的男性、女性、20 岁的男性、女性偏好各自是什么？要有行业不同累计的大数据，才能知道应该要萃取什么样的东西。

EVP 差异化塑造

差异化塑造，不是说核心内容上的差异化，而是**不同呈现场景中内容和方式上的一个差异化**。当我们确认了 EVP 之后，不是每个场景都打上这句话就结束了，**而是对于这句话的各种场景化解读，以及对这个解读衍生成和制造出来的那些传播物料**。比如，我们同样的一句“科技有我，未来有你”，在面向社招的时候和校招的时候，对于这句话的解读是不一样的。因为他们面向的人群不同，所传播物料（如海报，视频等）的呈现方式，色彩，字体等等都会不同。

清晰雇主品牌本质，保证顺利开展

整个行业当中，对雇主品牌都没有一个特别完整的定义，因为本身雇主品牌是一个舶来词，为了更好地推进项目，我们需要明晰雇主品牌的本质。

首先，它是一个长时间的过程。

其次，它是藏在公司品牌，产品品牌背后的，如果说公司品牌做的不好，甚至公司呈现负盈利状态，雇主品牌是没办法推进的，公司的品牌、产品品牌都要到一定的层次，一定的量。

最后，管理层一定要非常重视人才，重视雇主品牌，才

能将雇主品牌做大做强。因为现在市面上没有跟雇主品牌相关的专业，大多是市场和招聘在推进。而雇主是一个综合学科，所有的人都是摸着石头过河。从这个角度来说，想对雇主品牌进行评论，必须有一个长期的认知。

雇主品牌与企业文化——“手心手背”

企业文化跟雇主品牌是手心手背的关系。雇主品牌应该是将企业文化的内容经过包装之后对外传播，相当于企业文化是弹药，雇主品牌是打枪的人。企业文化的每一个精彩活动都在源源不断地给雇主品牌提供弹药，雇主品牌负责打出去，打得又远又准。但是这并不是全部还有跟 TD、薪酬、培训、福利等的联合，雇主品牌不仅仅从企业文化中来，所以企业文化、雇主品牌，就是手心手背的关系。

企业文化的沉淀是塑造 EVP 的前提

企业文化绝对不是企业存在就有的，最开始都是萌芽阶段，企业文化后续会随企业发展而变化。企业一定是在已经有过一定的企业文化的沉淀之后，才能够去沉淀出雇主品牌，进而沉淀出 EVP。



ITS 伊驰：聚焦 EVP 核心要素，多维感知价值理念



王鲁伊 Roy Wang

ITS 伊驰创始人

ITS 伊驰

EVP 是雇主品牌传播的核心信息体系

我认为 EVP 是雇主品牌的核心信息体系，当一家企业想要去做雇主品牌但是没有具体方向的时候，EVP 能够通过价值信息的框定，帮助雇主品牌清晰宣传核心点，在更加明确的指引之下进行雇主品牌设计包装与内容传播。

不同于企业文化，EVP 能够通过增加员工的信任感与忠诚度

一家老派企业定位自身为“转型创新”，而实际上其内部员工感受不到“创新”文化的存在。但是当他们通过 EVP 做出“承诺”，应允员工目前已经开始宣传及践行或者说将来一定会践行该内容，员工便能意识到“创新”文化的存在并最终认可。

文化是一种基于企业的愿景及使命的氛围及内涵，是需要时间去刻入员工心里，成为员工工作的准则及动力的。而 EVP 有着更加明确的价值导向，可以通过“承诺”的文化增加员工对企业的信任感及忠诚度。

据我了解，目前大多数企业会从三个维度认同 EVP 乃至雇主品牌的价值：支持招聘、提升员工参与度、提高企业名望。

► 支持招聘：

第一个维度就是支持企业招聘。不管是招聘时间缩短还是招聘成本的降低，EVP 提升了招聘的整体效能。比如说企业内很多职位连猎头都很难帮忙找到，但是通过一系列雇主品牌推广，让更多人了解企业需求，加强了领导层和同事们的内推联动，在渠道的加持下，成功获得优秀员工，省时省力又省钱，效率也会有所提升。

► 提升员工参与度

第二个点就是员工的参与度的提升。每个员工在职业生涯的这个不同时期，会有不同的需求，企业需要尽可能让员工

在留任的期间最大限度地发光发热，积极帮助企业一起成长。在这个过程中，构架 EVP 体系，让大家都能够去感同身受，从而支持员工参与。

► 提高企业名望

通过 EVP 宣传，能够去让更多公司的品牌能够有所体现，比如说很多的 B2B 企业，在 product 也好，在 corporate brand 也好，它的名声不够响亮，这个时候 EVP 对外的宣传能够让更多人了解这个公司。

EVP 三要素：真实、感同身受、正面传播

EVP 作为价值主张，是雇主品牌的一个核心要素，不能仅仅定位成一句 slogan 或者支柱，这样过于狭隘。我认为，EVP 是一个核心信息体系。当受众看到这“一套信息”时，就能知道是哪家企业、有哪些特色。作为这样的一个组合，EVP 其实有三个要素：真实、感同身受、正面传播。

► 关键因素一：真实

EVP 本身是真实存在的价值内容。

► 关键要素二：感同身受

EVP 是所有员工能够感同身受的价值主张。不管是在工作还是在生活中，只要受众接触到企业，就能够感受到 EVP 所提出的价值内容。

► 关键要素三：正面传播

EVP 是企业为之而奋斗的目标和价值，企业需要从确保真实性、加强导向性和深化可持续性的角度着手提升企业 EVP 正面传播效果，强化 EVP 价值渗透。

候选人关注的 EVP 价值点：

工作体验、工作环境、企业名望、发展平台、薪酬福利

结合知名商业调研与分析公司 CEB 曾公开候选人加入一家公司考量的主要因素，我认为 EVP 的价值点主要在于：

► 工作体验

专业的对口与兴趣的满足是候选人在选择一家企业是最直接的判断标准之一，特别是在职业周期的初期阶段，候选人尤其关注一份工作的专业难度、对口程度以及个人兴趣满足程度。

► 工作环境

工作环境包含的不仅仅是所谓的物理空间即办公室，还包括候选人在这家企业感受到的文化氛围等内容，候选人期待进入一家能与同事、领导以及客户等利益相关方进行愉快、有效沟通的企业。

► 企业名望

候选人越发重视企业雇主的声誉，他们认为，企业在口碑相传中塑造的正面形象，一定程度上能够显现这家企业的组织态度与组织能力。

► 发展平台

新一代候选人认为职业需求是建立在个人需求之上的，因此在选择组织时，他们除了关于职业晋升等内容，还会关注个人的成长发展，了解企业内部的横向转岗机会等个人能力提升方式。

► 薪酬福利

VUCA 时代背景之下，年轻一代对于薪酬福利等较为鲜明的企业特色尤为注重。除了基础的保险与假期，企业提供家庭关怀、灵活办公等内容也在候选人选择组织时的考量内。



系统思维，突破常规，EVP 实践的创新发展



Amy Lu
雇主品牌负责人
某大型外企

► EVP 是企业一个较为稳定的“人设”

在我看来，一家公司的成功与自身产品、技术或者服务等成熟程度密切相关，但不管是产品、技术还是服务，都离不开人才的设计研发，因此可以说，人才是企业成功的关键。

EVP 作为雇主品牌的一部分，是企业在对外宣传时想要维持的一种较为稳定的“人设”，即企业在雇主身份之下向内部员工以及外部候选人所展示的价值主张。

► EVP “组合拳”之下的价值宣传

一家拥有 EVP 的企业在市场宣传时会打出一系列“组合拳”，这也更能够戳中求职者或者候选人的“痛点”。相较之下，没有 EVP 的企业在对外进行雇主品牌宣传时，缺乏围绕核心，这种“散打”的方式是很难触动受众。

► EVP 打造前提——与管理层的共识达成

一家企业在开启 EVP 项目之前必须获得管理层的支持。

负责人可以向高层陈述现状，如市场上对于本公司的评价。特别是当实际“公司人设”与现实情况之间存在差距时，负责人可以说明企业行动对于扭转口碑的重要性。

如果在负责人的宣传之下，此时管理层能够达成共识，全员参与，那么后续 EVP 的萃取工作将会进展得相对顺利。

► EVP 萃取——“5D”方法论

在萃取的过程中，一般推荐使用“5D”的方法论。

▷ Discover

首先，EVP 需要主动去发现。

在探索发现期间，企业可以就现有的一些内容做案头调研。时间充裕的话，也可以进行小组焦点访谈。针对不同人群，以趣味问题的形式了解公司在内、外的人设。

之后，通过一对一访谈的形式了解管理层为什么要加入公司、对他们来说在公司最大的挑战是什么、将来的发展方向是什么、以及在他们心中公司的人设是什么。如此一来，通过将上上下下的人都捆在一起去发现共性与不同。

▷ Define

将管理层的观点和员工的想法结合在一起，从中萃取出最合适的 EVP。同时，可以思考候选人和员工经常使用以及偏好的渠道，为下一步的投放做准备。

▷ Develop

结合萃取出的结果进行视觉、投放的设计，帮助 EVP 更好地实现落地。

▷ Deploy

对项目进行实施，帮助企业提高作为雇主的知名度，更好的吸引人才，留住高绩效人才，如果是 FMCG 公司可以通过一系列的活动把候选人转换成消费者。

▷ Diagnosis

最后就是如何去具体衡量 EVP 活动的有效性。

► 分析交流——实现人员之间诉求的一致性

针对管理层之间、员工之间、管理层与员工之间诉求的不一致，我主要通过以下做法进行调节：

▷ 面向管理层的一对一访谈；

▷ 聚焦员工诉求；

▷ 找到管理层和员工诉求的交集点；

▷ 再次将提炼出的内容呈现给管理层；

让管理层从战略发展的方向看看是否有需要添加的内容。同时，可以和管理层商讨交涉出一些 HR 的项目、

活动或者政策去支撑 EVP。

▷ 与员工的沟通

在确定最终版本的 EVP 后，相关人员向员工陈述采用的 EVP 的出发点与意义，同时潜移默化地进行初步的价值渗透。

例如，一家以“创新”作为价值主张的公司，可以举办“创新日”或是“创新孵化器”类似的活动。此时就可以通过与员工的交流初步植入 EVP，随后用折中的方法让管理层和员工都接受同样的东西。在非单方向自上而下、自下而上，“表里如一”的行动之下，通过沟通实现诉求的一致。

► 雇主品牌三大目的：人才招聘、人才留任、把候选人转换成消费者（这点主要针对 FMCG 公司）

雇主品牌有三大服务目的：

▷ 吸引优秀的人才加入企业

一些被广告法禁止做广告的行业无法从媒体出发宣传自身，但是他们可以从“人”的角度出发。

（1）比如药企可以通过招聘到该领域最好的行业专家做研发服务来增加其在市场上的说服力。

（2）比如审计公司可以通过招聘到顶尖的财务人员侧面体现出企业自身的服务能力。

▷ 留住企业的高绩效员工

在人才市场紧张的情况下，留住人才是最重要的问题。一家企业如果流失了高绩效的员工，那么企业的前期招聘与培养的努力都会成为泡沫。

▷ 把候选人转换成消费者

通常用在 FMCG 公司里，在对公司雇主品牌的宣传过程中，增加候选人对公司产品或服务的认识，从而在潜移默化中转化候选人，使其成为产品或服务的消费者。

► 雇主品牌与公司品牌紧密关联，互相影响

公司品牌与雇主品牌紧密关联。

▷ 雇主品牌是公司品牌的一部分

一家企业如果产品卖的好，其雇主品牌也会得到一定的提升。

▷ 公司品牌直接影响雇主品牌

不管企业有没有系统地去打造雇主品牌，其作为雇主在人才市场上口碑的好坏早就已经无形中将该企业的雇主品牌展现出来。候选人找工作首先关注行业，其次看公司在行业内的领军地位高度，最后是这家公司的服务或者产品在市场上的口碑。

► TO B 企业需要更加关注宣传的精准聚焦

TO C 企业因为本身面向消费者进行宣传，就算受众不进入人才市场，也会对这些企业耳熟能详。比如快消产品，大家在日常使用中就已经对这个品牌有了一个初步的印象，并且其宣传渠道也没有受到限制。

但是对于 TO B 企业，在具体宣传时不管是宣传渠道还是面向人群，都相对而言更强调精准聚焦。以医药企业为例，该类企业在宣传时会更加关注专业性。通过医药论坛（如丁香花园）、知识类平台（如知乎）等，以及一些专业文章的分享、公司大佬的个人分享，一方面让受众感受到企业的专业性与前瞻性、了解企业，另一方面通过大牛的分吸引到医学类的相关人才，以实际高层次人才人才的留任推动人才招聘。

► 区域聚焦，趣味吸引，雇主品牌如何实现宣传多样性

国外其实对于雇主品牌的宣传特别关注，并且想出了一系列非常“有趣”的方法。

▷ 关键区域广告投放

某些企业分析竞争对手的员工上下班的路线，在密集区投放广告进行雇主品牌的宣传。如果竞争对手正在重新进行组织整合，一些企业还会专门租赁广告车在对手公司附近流动。

企业采用上述的方法是为了将宣传的范围再次进行聚焦，保证宣传影响到的是自身需要的人才。

▷ “恶搞”漫画

国外的企业非常注重雇主品牌的宣传，也愿意在宣传多样性和趣味性上投入相当的资源。例如，一些企业会在法律允许的范围内做一些“恶搞”漫画，以幽默、搞笑的方式“吐槽”竞争对手，并且无形中宣传自身。

► 多渠道、多维度衡量宣传效果

其实不管是 EVP 价值渗透还是雇主品牌宣传的效果评估，都是大部分企业的痛点所在。

目前企业大都通过以下几个维度衡量：

▷ 对内：

1. 敬业度、满意度调研

2. 渠道分析

一些高科技公司会针对入职群体，通过特定的程序对投递简历的渠道进行分析，研究官网招聘链接、公众号招聘推送链接以及招聘软件收到的简历数量以及简历转化率，帮助企业聚焦关键渠道的信息投放。

▷ 对外：

1. 投递简历数量

这一定程度上反映出了企业的商业价值。

2. 社交媒体聆听

通过了解市场上社交媒体的评价，如哔哩哔哩、抖音等平台的评论导向，企业可以粗略地评判自身的市场口碑。具体包括：

- 企业被提到了多少次？情况是怎么样了？
- 竞争对手被提到的多少次？情况是怎么样了？

→ 竞争对手口碑下滑的原因在哪里？

→ 企业口碑上升的原因是在哪里？

→ 粉丝增加了多少？浏览量是多少？转发量是多少？

……

3. 关键词分析

有一些企业会进行关键词的“监控反馈”，譬如了解一些会被反复提及的企业关键词，并且提前预设一些可能被提到关键词的“敏感反应”，通过关键词的匹配和提及次数等进一步了解市场情况。

4. 评选

企业可以通过参加市场上一些机构的评选从第三者的角度了解到企业目前的优势以及不足，并且通过获得大奖进一步提升企业知名度。

此外，企业也可以通过关注一些实时的产品、服务运营的情况，了解社会反应以及潜在危机。当然，如果一家企业想要进一步了解企业口碑并且愿意投入资源，那么可以请专业的公司帮忙做社交媒体聆听。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- 线下学习渠道: 每年
 1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
 2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
 3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
 4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。
- 线上学习渠道:
 1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
 2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
 3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。
- 深度学习渠道:
 1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
 2. 6期《HR Value》会员通讯内兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

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

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业界的“奥斯卡奖”而备受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



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: HRECCChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

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

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - 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
 -



ITS伊驰官方介绍

ITS 伊驰是一家专注于雇主品牌策略与传播、人才招聘推广创意及执行的全方位综合性企业咨询公司。善于制作定制化的、具体可落地的品牌战略 和包括但不限于招聘和雇主品牌相关的营销策划及广告创意执行 , 是更懂得创意的策略专家。

奖项：

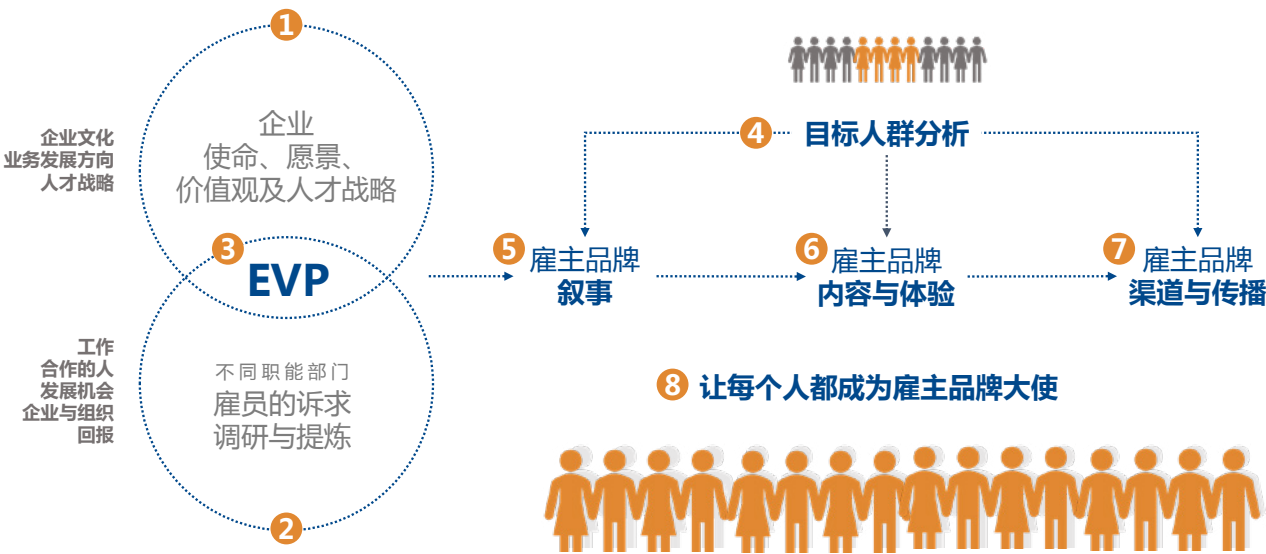
HRTechOutlook 评选为 2021 年亚太区杰出雇主品牌服务商

GHR 评选为 2020 年年度优选人力资源服务机构

我们的服务：

- 雇主品牌战略策划、定位及咨询
- 雇主品牌系统培训课程
- EVP 提炼、落地策划及执行
- 微信公众号、视频号运营
- 活动策划执行
- 视频、H5、小程序、直播策划执行
- 招聘渠道优化、招聘营销传播

雇主品牌打造路径



ITS 伊驰优势：

- ◆ 项目团队来自于专业的内部人力资源和广告创意公司专业人员的组合
- ◆ 项目顾问均为知名跨国公司的资深人士
- ◆ 丰富的人力资源项目背景和解决方案经验
- ◆ 丰富的数字化媒体经验应用于人力资源项目
- ◆ 丰富的行业知识和客户服务经验



微信公众号：伊驰智库

官网：www.itscasia.com

电话：+86 21 63309636

邮箱：inquiry@itscasia.com

地址：上海市黄浦区延安东路 700 号 1307 室



EVP 塑造与管理实践 研究报告

EVP BUILDING AND MANAGEMENT
PRACTICES RESEARCH REPORT

调研主办方



联合主办方



INTEGRATED
TALENT
SOLUTIONS

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

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