

# 80后CEO如何留住00后员工

中青报 中青网记者 孟佩佩

公司成立一年半,创业青年张雄伟无奈地看着技术岗员工来来去去。去年招聘的技术员,今年基本都流失了。不过,撑过了最艰难的技术和生产都不稳定的创业第一年,他对今年的招聘市场满怀期待。

一年一度的春招季正在如火如荼进行。教育部数据显示,2022届高校毕业生规模预计1076万人。从今年开始,大批00后将涌入职场。在数字化和新冠肺炎疫情的双重作用下,众多行业的生态正在发生翻天覆地的变化,尤其是飞速发展中的小微企业,招聘需求也重返热潮。

一边是求贤若渴的企业,一边是寻寻觅觅的职场新生代,他们该如何双向奔赴?

## 为了招揽年轻人,我当起了服务员

山东省是草莓种植大省,但草莓在无性繁殖过程中会积累病毒,导致品种逐步退化。张雄伟做的就是先用草莓匍匐茎尖离体培养技术获取无病毒草莓原种初代瓶苗,再通过组织培养技术进行无病毒种苗的生产。2020年7月,他创办上海禾远生物科技有限公司,借助山东省济宁市人社局招商引资金项目,在草莓小镇大流店村的双创中心设立山东禾远生物科技有限公司,建起了企业第一个实验室,并打造了一套国内领先的线

上数字化组织培养生产管理系统。

从公司成立之初仅有一名技术人员,到现在通过引进科技特派员、与高校合作等方式,公司的人员扩充到了15名。但因为人员流动大,缺人一直是公司面临的一大难关。很多年轻人不会把创业公司作为工作首选,即使加入也是为了过渡,考研或考公成功上岸后就会离职,这样的选择也完全可以理解。

这两年,他当起了公司的保姆,一有时间就在招聘平台上为前来咨询的年轻人答疑解惑。只要你愿意学,能耐得住性子,专业肯定不是限制,不会的知识公司都可以教你。他发现,年轻人对于吃住问题往往比薪资更加关注,为此,公司提供员工食宿,每月薪资4000元左右在当地也属高薪待遇,在面试时,他还会特意讲解产业前景和市场规模。

不断有95后、00后进入公司,他笑称,代沟是肯定有的,但更希望为他们创造自由交流的工作环境,希望他们和公司一起成长,工作中给予足够空间,即便有不同观点,也可以随时提出,我们一起用实验结果说话。

许多小微企业强烈感受到,吸引和留住年轻人才已成为新挑战。前程无忧首席人力资源专家冯丽娟说,新冠肺炎疫情带来个人的价值平衡尺度正在发生重大变化。读研固考是为了避险,甚至延迟就业压力,去不太远的地方工作也成为大学生们的一个普遍心态。在她看来,多数毕业生家长则更关注工作的安全安稳,而非

发展机会和职业成就。

在招聘平台和数百位求职者聊,我当了一年的服务生。年底,浙江材华科技有限公司创始人李军配在朋友圈这样发文调侃自己。在和年轻求职者的交流中,他也感受到,创业公司能提供的薪资待遇有限,很多毕业生想先去大公司锻炼,公司所在地绍兴距离杭州、宁波很近,毕业生自然流向大城市就业等,都是他不得不面对的现实问题。

两年前,企业家雷军曾在个人博文发谈到,企业家和创业者在抱怨找不到人,出现这样的问题只有一个原因,就是没有足够的决心,也没有用足够的时间,找人不是三顾茅庐,找人要三十次顾茅庐。李军配一直记得这段话:人才是公司最重要的根本,面对人才竞争,创业公司也要主动出击,把姿态放低,多和求职者聊聊,也多给自己找一些机会。

## CEO的必修课:为95后、00后打造创新舞台

入职北京一家研发无人驾驶技术的创业公司一年,95后男生王田(化名)坦言,选择先进入创业公司而不是先入职互联网大厂,因为团队人少,有经验的工程师会更加注重对自己的培养,如果今后想跳槽,这些都是我积累的实践资本;如果公司上市,我也算是元老了。

在西安的一家高科技公司工作的95后女生李琳说:能够独自尝试产品销售,未来还有机会组建自己的团队,这是一件很有成就感的事情。

北京大学日前发布的调查数据显示,2021年,在已确定工作单位的毕业生中有73.8%的人去了企业,民营企业占比最大,吸纳了35.2%的毕业生,国有企业排在第二位,为25.0%,三资企业占比为6.6%。中小微企业已经成为毕业生就业的主阵地。

在求职者眼中,发力新赛道的创业公司似乎并不能让他们彻底放心地投出简历。前几天,一个求职者在面试时向李军配发出疑问:从公司战略规划看,我应聘的岗位和部门会不会在未来几年被优化掉?李军配很能理解年轻人对新平台的担忧,这一切关乎着他们的职业发展,也有求职者担心公司会不会哪天就倒闭了。

他认为,给公司年轻人一颗定心丸,让年轻人的成长融入公司发展,如今也是创业公司CEO的必修课。95后、00后作为互联网原住民,成长过程中伴随了大量的信息技术掌握和运用,有个性、有思想、爱自由,是这一代人的独特标签。招聘很重要,培养新员工和营造良好的员工关系也同样重要。

创业10余年,91科技集团董事长许泽玮认为,95后、00后对于职业选择,在薪资待遇以外,更看重是否喜欢这份工作和能否在工作中得到自我实现,职场舞台成为他们的择业标准之一。时间往前推10年,企业刚起步时强调的是和员工共同努力,但现在我们更希望为年轻同事打造施展才华的舞台,创新工作方式,提供更多创新性岗位。

让许泽玮觉得有意思的是,在前几天的面试过程中,一名00后男生落落大方地讲述了自己上大学期间的创业经历,我认为这是他在用创业经验证明自己的工作能力和自信。00后更愿意展示自我,这是时代的必然。

李军配会找时间和新员工一对一交流,聊我们公司是做什么的,未来的前景怎样,告诉他们未来甚至有一部分期权等,让他们对公司发展有所期待。公司为年轻员工特别推出了弹性工作制,还设立了无限供应的咖啡零食区。

更重要的是,要让他们看到行业前景,他说,去年得到新一轮融资,一线机构进入行业赛道等,这些让年轻员工觉得我们做的事情越来越靠谱了。现在招聘的助理工程师岗位的应届毕业生基本都是95后,也有00后,要把公司规划发展交给他们。

人才永远是头等大事,员工和团队是公司的宝贵财富。在许泽玮看来,不同的创业阶段有不同的需求,如果公司刚刚创立,考虑到生存发展,就要招聘一些愿意跟着干活的人;当公司有了一定的经济、品牌基础后,就需要能够带来创新和突破的年轻人了。

在他看来,每个时代环境都和经济社会变化有关,为什么这两年考公务员、考研的年轻人又变多了?确实是因为求职者的求稳心态,这是人之常情。但公司该怎样应对变化谋求发展,吸引年轻人并让他们留下来,就是CEO要去解决的问题了。

人力资源和社会保障部近日发布的《高校毕业生就业创业政策服务指南》提出,小微企业(含社会组织)招聘离校两年内的未就业毕业生,可享受社会保险补贴;企业招聘登记失业半年以上的高校毕业生,可予以定额依次扣减增值税、城市维护建设税、教育费附加、地方教育费附加和企业所得税优惠;小微企业当年新招用高校毕业生等符合条件人员人数达到一定比例的,可申请最高不超过300万元的创业担保贷款,由财政给予贴息。

创业企业与00后双向奔赴,或将擦出更多爱的火花。



2月22日,游客在安康市汉滨区五星镇朝阳社区一家毛绒玩具企业的展厅内参观。近年来,地处秦巴山区的陕西省安康市,坚持发展毛绒玩具、电子线束等产业的社区工厂,解决大量易地搬迁群众就业。目前已建成在营社区工厂1023家,在厂就业人数31667人,其中脱贫人口8278人。新华社记者 邵瑞/摄

图片新闻

# 这堂就业指导课教你如何拆开政策大礼包

中青报 中青网记者 孟佩佩

浙江大学生创业失败贷款10万元以下政府代偿,冲上微博热搜榜时,很多大学生并不知道,这项政策其实早在2015年就已颁布实施。没想到,时隔7年,一项老政策又再次赢得青睐。

如今,我国每年用于大学生就业创业的补贴金额已超过1000亿元。对外经济贸易大学国家对外开放研究院教授李长安表示,和浙江情况类似,这些真金白银的就业创业支持政策,却鲜有大学生了解。近期,在团团微就业大学生职业规划就业指导课中,包括李长安在内的多位专家嘉宾,与创业青年和大学生一起,围绕就业政策、创业选择、新兴职业等问题进行了探讨。

## 这么多的政策大礼包,为什么大家不知道?

前不久,对外经济贸易大学发布了关于毕业生领取求职补贴的通知,尽管补贴金额不多,发放形式不同,却表明了对大学生求职就业的支持态度。据李长安了解,很多学生都不知道还有这类补贴。

国家针对大学生就业创业的政策已基本形成了比较完整的体系,涵盖了大学生就业、创业、培训,和对企业吸纳大学生就业的种种支持,但当下政策宣传还有不到位的地方。他建议,各大高校就业指导中心应为大学生进行一系列政策宣讲,不仅要宏观政策、微观政策进行讲解,对于想去西部就业、想要见习或创业等特殊就业需求的大学生,要专门进行相关知识讲解,这对激发学生的就业创业热情,增强大家的信念十分有帮助。

在指导课上,北京老栗树聚源德农业科技发展有限公司董事长李思鹏坦言,自己创业之初并没有主动去了解相关扶持政策,在创业过程中发现了问题,寻求解决办法时才慢慢了解和学习运用政策。

在生涯教育与创业专家李家华看来,像李思鹏一样,公司注册后却还不了解相关政策的状况,是很多大学生创业时的真实情况写照。他说

到,去年9月国务院办公厅发布的《关于进一步支持大学生创新创业的指导意见》指明了高水平创业方向,值得大学生认真学习细则,政策的第一条就是加大创业教育和培训的力度,这就是为大学生创业,练手提供了支持。

尝到了政策的甜头后,李思鹏带领公司一直朝着政策指引的方向不断延伸。通过和现代化农业进行有机结合,公司的定位有了非常大的转变,开始着力打造板栗种植的垂直数据库。他说,以前老百姓种板栗靠感觉和经验,现在通过气象七要素和科技+等形式,大大提升了工作效率,还降低了生产成本。

国家有这么政策大礼包,大学生无论就业还是创业,都要学会借力用力,这也是符合国家政策规定的。李长安提示说,了解政策的同时才能发现其中蕴含的红利。九尾科技北京地区负责人崇喆也谈到,希望大学生能同时关注国家宏观政策,因为国家政策是未来的发展趋势。

最近几年,各地纷纷掀起的人才大战,也为大学生就业创业提供了新方向。李长安提到,所谓退一步海阔天空,离开北上广去基层就业,或返乡创业,往往能更多享受到地方红利,这也为大学生提供了更多选择。

## 摘掉颜值滤镜,正视职业多元选择

上一秒想做直播带货的主播,下一秒可能就换作短视频博主。随着互联网发展的日新月异,层出不穷的新行业、新职业,让尚未步入社会的大学生看花了眼。一名大学生当场提出疑问:大学生该不该选择在新兴行业就业,我能不能去做带货主播?

李长安注意到,当下有很多年轻人对创新创业形态抱有极大热情,选择灵活就业的年轻人越来越多。尽管现在就业形式多元化,但是否要选择新职业,还要看自己的兴趣爱好和个人能力。

他提醒说,当网红和直播带货主播没有想象中那么容易,并非每个直播带货的主播都能创造几千万元的收入,万一没有粉丝,将有极大的工作风险。而且,真正成功的网红和主播只是少数人。去掉这些新职业的颜值滤镜,大学生要根据自身情况进行理性判断。

对此,崇喆也给出了答案:尽管在一二线城市和新一线城市,诸如直播、才艺、声音主播等这类可灵活用工的岗位存在非常大的缺口,但对于这些新兴岗位,他还是提醒,在这类行业中,只有20%的从业者是在行业头部,50%的从业者仅盈亏平衡,还有20%-30%是在亏本或在坚持。我们不要被头部网红的高收入误导,也无法看到成功主播背后到底付出了多少努力,大学生一定要有正确的价值观和就业观,不能盲从。

那么,大学生该如何找到适合自己的就业方向?高途首席主讲培训师丁爽坦言,他了解到很多学生对自己的兴趣爱好和自身特点的认知,处于非常迷茫的状态,也没有认真思考过这些问题。在他看来,大学生可以提前规划未来就业方向,在大学读书的每一年中,都列出来几项重要的事情,然后再去想这条路上还需要哪些技能或要求,只要还来得及就要都纳入学习范畴,等毕业的时候就不会迷茫,反而更自信了。

此外,丁爽还发现,从激烈的职场竞争来看,大学生就业难已成为社会共识。为什么会出现这种情

况?他认为,受各种传统观念影响,大学生在就业时不看社会需求,过于强调自身价值的实现和对父母、社会的依赖,要么过分看重专业对口,要么有非常强烈的职业高低攀比心,这是非常错误的想法。

丁爽建议,大学生要从心态上把自己从精英向大众转变,有时不是没有工作可以选择,而是自己的要求太高了;可以从城市向基层转变,我国出台了多项政策鼓励服务西北、支教或援藏,甚至待遇比城市好,会给同学们一个好的就业渠道;就业时,还要从要求专业对口,调整到让自己成为通用型人才等。就业观念稍微改变一下,往往还是有很多工作可以去的。

该课程得到共青团中央青年发展部指导,由中国青年报社主办,中青在线、中青盛世和高途集团联合承办,将于3月中旬在中国青年报App进行直播。



扫一扫看课程



图片新闻

2月26日,在贵州省遵义市一现代农业产业园区,村民在大棚里采收羊肚菌。

近年来,遵义市充分利用冬闲田耕地资源,大力发展羊肚菌产业,实现一地双收。罗星汉/摄(新华社发)

中青报 中青网记者 李剑平

徐嘉蔚的民宿智慧联盟整合了1500多家农家民宿,贾伟担任会长的溪陇乡青年创业联盟联合了40多位返乡创业青年,艾晨的工作室把乡村200余名会手工纳千层底布鞋的奶奶和老裁缝组织起来。这一个数字,记录着浙江省安吉县返乡创业青年在建设美丽乡村路上的足迹。

安吉县是我国绿水青山就是金山银山理念诞生地和实践地,乡村的振兴吸引了一批大学毕业生回到乡村创业,做大金山银山。

## 打通自由行最后一公里

在安吉乡村,点状分布着300多家农家民宿和十几家景区。散客来了,总是问民宿老板:附近有什么好玩的,有没有优惠票?当地民宿分布点多、面广,往往由老年人或夫妻经营,没有时间、精力去与大的景区对接。毕业于浙江财经大学东方学院、喜欢穷游的90后徐嘉蔚发现了这个行业的商机,她从杭州的工作单位辞职,回到安吉做旅游市场的创新,通过互联网把民宿业主链接起来,同景区管理方谈判合作,引来散客客流,降低景点门票价格,实现散客、景点和民宿智慧联盟的三方共赢。

她清楚地记得,第一次带着民宿智慧联盟创业方案与安吉江南天池景区管理方洽谈时就碰了壁,她一次次修改完善方案,对接营销部门,直到半年后才获得管理方的认可,最终签约。

我从6万元资金开始创业,身上最穷时只有25元,渴了连瓶水都不舍得买。徐嘉蔚说,创业的难点在于线下辅导民宿农家乐主召集难、场地少,团安吉县委帮忙预定场地,召集民宿农家乐主,连续组织开展了15场农家乐民宿培训会,现场传授业主使用徐嘉蔚的民宿智慧联盟,还引入徐嘉蔚入驻安吉县科创园,启迪之星孵化,通过扬帆工程给她提供10万元贴息贷款支持,浙江省青创基金会点拨帮助民宿智慧联盟实现T+1的三方分账模式,彻底解决了平台垫资问题。

经过近两年发展,民宿智慧联盟已发展成为当地最大的旅游生态链服务商,整合了安吉县及相邻杭州市余杭区共1500多家农家民宿、40多家景区,加入民宿智慧联盟的民宿平均每户增收2万-3万元。徐嘉蔚还建立当地最全的农家民宿资源库+高优客服体系,从2021年10月上线以来,已为安吉农家民宿带来30多万元的直接收益,提升了农家民宿在淡季的入住率。

## 打破传统做新茶

黄村村山多地少,自从种植安吉白茶之后,村民的钱袋子不断地鼓起来。从浙江师范大学环境艺术设计专业毕业的贾伟,是第一个回到安吉县溪陇乡黄村村创业的大学生。回到黄村的第一年,贾伟与父母一道上茶山、种茶叶树,第二年就单枪匹马闯茶叶市场,跑客户单位,每次出去只带茶叶不带钱,逼迫自己把茶叶卖掉才有回家的路费。他记得第一次背了30多公斤茶叶到安徽省宣城、芜湖卖,接连两天都没有一家客户买茶叶,相反这些客户还把茶叶贬得一文不值,他甚至怀疑自己是不是入错行了。第三天,他到了合肥才找到第一个买主。

贾伟把重点客户从茶叶批发商逐渐转移到零售店铺和零售网店,提高利润率。在生产过程中,贾伟重视客户的需求,推行个性化定制茶叶。炒了一辈子茶叶的父亲对他的创新十分不理解,但在贾伟坚持下,第一年他们卖掉了1500多公斤白茶,第二年销售量达到2250公斤。

贾伟带领团队大胆改良传统工艺,进行多款新产品制作。他先后往返福建武夷山、云南凤庆等地,向红茶大师学习制作工艺。为了追求好品质,他在3年中只吃不买,不断地尝试、审评、改进,直到把安吉红,茶一炮打响。

溪陇乡青年创业联盟有40多位返乡创业青年,贾伟担任该创业联盟会长,他们组织了向西部贫困山区捐赠1500万株白叶一号种子,并用网络远程指导的方式,协助受援农户解决种植中遇到的问题,做强做大茶叶富民产业。

## 老布鞋搭上新时尚

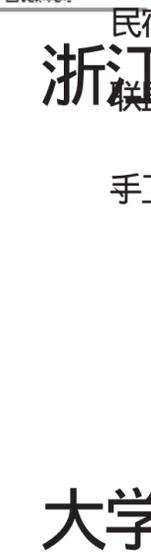
95后艾晨扎根在安吉县天子湖镇迂迳村,在她的手工布鞋工作室,一双双图案炫丽的千层底布鞋整齐地摆放在鞋柜上。目前工作室年销售手工布鞋7万多双,老裁缝缝制服装2000件左右。

艾晨几年前毕业于嘉兴学院企业管理专业。一次回安吉老家过节时,看到奶奶在缝制一双白底黑面松紧口的千层底布鞋,颜色和款式都很质朴,引起了她对传统布鞋的兴趣。与哥哥艾超商量后,她决定回到山村做布鞋销售。

一开始,他们去网上买了一些喜欢的布料,让奶奶先一双、两双布鞋做起来,他们花了两个月时间才找到第一个顾客。后来经过调研,他们把目标客户锁定在喜欢唐装、禅文化和茶文化的群体。订单量慢慢上去后,工作室就在安吉乡村把200余名会手工纳千层底布鞋的奶奶和老裁缝组织起来。

创业过程中最大的挑战是来自其他网店对手工布鞋产品设计的模仿或抄袭,一度给她的工作室生存带来很大的压力和挑战。艾晨也曾想通过法律途径打官司,后来感觉维权周期长、成本高,耽误自己的发展,她就不断推陈出新、加快新产品上市速度,让仿冒者来不及跟上她的步伐。

春天的樱花、夏日的荷塘、秋天的稻穗、冬季的雪花都成为手工布鞋上的创意元素,传统手工艺搭上时尚与互联网发展的快车,赢得了年轻一代消费者的青睐。(视频制作:勾春蕾 李剑平)



扫一扫看视频