**[揭秘不为人知的腾讯员工福利](http://www.51clo.net/thread-21942-1-1.html)**

腾讯的**员工福利**好，是业内人所共知的，如让很多职场人羡慕嫉妒恨的“10亿无息购房贷款”，“给员工和家属花样繁多的保险”，“与中等城市公交系统有一比的班车网络”，“30天全薪病假”等等。不管外界对腾讯有多少非议，但其员工对自己的公司，从内心里感到满意。  
  
       腾讯的薪水与同行相差不大，却对人才有很强的吸引力，让他们宁愿卖掉房子，宁愿和爱人短暂分开，也要加入，这种由内而外的企业魅力，特别值得解读。作为一家2万多员工的巨型企业，外界所看到的腾讯福利只是冰山一角。到底有多好？腾讯的“大福利平台”怎么运作？几十种福利的设计逻辑和保障机制是什么？这些，腾讯之外的人，鲜有了解。  
  
**54张福利王牌**  
  
       每一位入职腾讯的新员工，都能领到一副“福利扑克”，54张牌，每一张代表一种福利，王牌就是传说中的“10亿安居计划”，此外，还有家属开放日、30天全薪病假、15天半薪事假、中医问诊、各种保险、腾讯圣诞晚会、各种节日礼包、各种协会……涵盖了员工工作和生活的各个层面，这些项目在腾讯内部专门的福利网站上，被归类为三大块：财富、健康、生活，分别由不同的小组负责。  
  
       腾讯总部大厦15层的员工餐厅，一层有上千平米，设施完备，能容纳1300人同时进餐，这样的员工餐厅共有三层，每层装修费就在千万以上。在上下班时间，腾讯的班车一辆接着一辆，在深圳市区，腾讯班车有260条线路，比一个中小城市的公交系统还完善，从早8点半到晚11点，可直达深圳关内的任何一个地方。腾讯员工笑称，班车开到哪里，房子就买到哪里。  
  
       这么多福利，员工的真实感受到底怎样呢？记者采访了两位腾讯的普通员工，发现不同年龄的员工需求有很大差别。通过校园招聘进入腾讯的Rachel，到公司有一年多，平时喜欢参加公司内的各种协会。说到福利，最让她兴奋的还是刚举办完的腾讯圣诞晚会，“我们提前一个月就开始期待了，问过好几个同事，他们说，看一次圣诞晚会，就想在腾讯多呆两年。”  
  
        2012腾讯圣诞晚会有2.5万多员工和家属参加，家属有1万人，在深圳宝安体育场。这是每年腾讯人的大狂欢，有汪峰、许巍、陶这些大牌明星助阵，老板马化腾领衔高管表演《TencentStyle》，现场还有很多奖品可拿，中奖率超过50%，腾讯圣诞晚会在深圳有很好的口碑和反响，一票难求，这也成为Rachel向同学、朋友夸耀的谈资。  
  
       另一位在腾讯工作更久的Emma，则更关心买房问题。在她入职不到一个月时，腾讯宣布了安居计划，她还差一年多，就够条件申请贷款，谈及此事难掩期待。“安居”、“乐业”始终是上班族最关心的事情。  
  
       谈及很多人关心的安居计划，福利管理组总监Julie向记者介绍：这个计划初衷很简单，房价不断上涨，公司想帮基层员工尽快拥有第一套住房。安居计划只针对基层员工，中层管理干部和专家不参与，专门设置绿色放款通道，确保借款在5天内到达符合条件员工的个人账户。一线城市（北上广深）贷款额度30万，其他二线城市20万。实施一年多，已有815名腾讯员工拿到贷款，累计发放贷款3亿多元。  
  
       在此计划实施的配套措施上，该项目负责小组下了很大功夫。为了确保员工无还款压力，生活质量不受影响，腾讯要求员工每年只还款一次，并且在年终奖发放之后还款，可选择递增还款模式。申请贷款不需要任何担保，Julie说：“这是充分信任员工，到目前为止，没有出现任何一笔坏账记录。”  
  
       事实上，提供免息贷款的公司不止腾讯一家，但大多数都需要员工提供多重担保，确保还款。腾讯在设计这项巨额福利时，更多站在员工的立场，为他们着想，不仅照顾那些买房有困难的员工，还不希望给他们造成太大的压力。  
  
       一位业内专家向《经理人》表示：这个福利非常人性化，是真正在帮员工解决大难题，也让员工心甘情愿戴上一副金手铐。据了解，安居计划实施一年多，在已得到贷款的815名员工中，只有不到四个人离开了腾讯。  
  
       如果腾讯**员工福利**也如同QQ、微信一样被看作一款产品，那么“安居计划”和“圣诞晚会”，就属于整个产品线上的精品，无论企业内部还是整个行业，乃至全国企业，都交口称赞。  
  
**大福利虚拟组织**  
  
        腾讯福利做的有声有色，老板马化腾重视，是很关键的一条，所以，他能拍板不用任何担保。在腾讯工作十年，见证腾讯从200人到2万多人的人力资源部助理总经理Yaya告诉《经理人》：前几年，腾讯大厦刚建好，要采购一批椅子，马化腾要求行政部和采购挑几款让他试坐，最后定了最贵的一款，价格1000多元，当时腾讯已经1万多人，这可是笔不小的投资。马化腾是程序员出身，他觉得让员工坐舒服了非常重要，包括最近到年底，马化腾担心治安问题，亲自写邮件要求加强安保。  
  
        很多细节，都能看出马化腾对福利的重视，也使得腾讯福利工作开展很顺利。据Yaya介绍：“腾讯的大福利平台，其实是一个虚拟组织，包括HR、行政、企业文化三个部门，以及各个业务线的相关人员，加起来有几百人，大家都是整个大福利平台的成员，虽然是一个虚拟组织，但每一件事情都非常务实。”  
  
       比如，规模庞大的圣诞晚会，前后筹备半年时间，除了少数人专职负责，其他上千名演职人员都是义务参与，用工作外时间做事，不计入KPI考核。他们不计得失和回报，完全是荣誉感在驱使。  
  
**用产品思维做福利**  
  
       这个虚拟的大福利平台，为2万多员工提供各种福利服务，他们以怎样的形式来制订和执行福利？如何让每个员工都拥有良好体验呢？  
  
       对绝大多数公司而言，无论规模大小，福利大都是由老板、行政职能部门统一决定，再向员工发布消息。在腾讯，这一常规被打破，关于福利的需求，主要由员工的呼声开始，通过论坛等各种内部渠道，收集意见，再制定策略并执行。10亿安居计划就是这么得来的。  
  
       腾讯的企业文化非常开放，员工有权在内部论坛对福利吐槽，相关部门必须一一接纳并尽力解决，每天下班前，都会在论坛上回复同事的疑问，呼声越多，压力越大。正是在用户的督促下，才有了福利这款产品的不断进化。以员工需求为第一出发点，这就是真正自下而上的福利体系，“完全是腾讯做互联网产品的思维”。   
  
       腾讯行政部助理总经理Dixon说：“我们的工作就是痛并快乐着。”他负责的餐厅、夜宵等福利，曾遭遇过多次的改革。再美味的餐厅吃久了也会腻的，“我们只能不断变化，尽量做好，多听他们的意见。”Dixon说。  
  
       腾讯拥有许多线上产品，被数亿人使用，然而福利这一项产品，虽然用户只有2万人，但投入了巨大的人力、物资和时间。人、时间、钱，构成了福利的基础条件，还有很多企业尚未发现，钱只是充分条件，并非必要条件。有心的人和足够的时间，才能把钱用到最值得的地方。  
  
**有钱不一定能做好福利**  
  
        在一家2万多人的公司，无论大小福利，都需要庞大的资金支持。腾讯的福利设计团队向《经理人》坦言：腾讯确认投入了巨资。但是，有钱的企业很多，有钱就能做好福利吗？至少在腾讯，我们无法划下这个等号。  
  
       负责员工生活福利的Dixon说：“中秋月饼和端午粽子，每个企业都会发，费用也都差不多。但在腾讯，我们提前四个月左右开始筹备，从包装设计到符合健康美味的要求，从情感沟通到互动需求，一一考虑到位。考虑到深圳员工大部分背井离乡，每逢佳节思乡情绪更浓，腾讯将水果、粽子、月饼等福利延伸到家属，员工可在内部论坛登记家庭地址，即可寄回老家，我们只是多花了一点邮费，这个费用还不如一盒高级月饼。”  
  
       对待一盒月饼、一篮水果都如此用心，并非钱能做到。这一切的用心都源于老板马化腾对于**员工福利**的无比重视。究竟投入了多少资金，Dixon笑言：“把那副扑克牌上的福利，乘以我们的员工数目，应该可以算出来！”  
  
       2.5万人的圣诞晚会，背后有无数人半年的付出；10亿的安居计划，背后有一套完全信任员工的申请机制；4个月时间精心设计的月饼和粽子，背后有一份为员工考虑更多的用心；1000多元昂贵座椅，除了价格令人羡慕，挑选的过程更让人感到有爱；做好**员工福利**确实是一笔不小的开支，但有钱远远不够。  
  
       腾讯大福利平台的核心团队成员说：“腾讯在高速增长，聚集了非常多优秀人才，腾讯薪酬定位是高竞争力的薪酬体系，加上有特色的福利体系。薪酬相对容易模仿，而福利却难以简单复制。”  
  
        腾讯的案例能够很好地让我们看到，福利体系除了庞大、昂贵，还要有开放的产品心态和用心的用户体验。腾讯大福利团队把每一个福利都当做产品来做，体现出用心，而不是简单的用“薪”。如果只把福利当成面子工程，作为不得不开销的预算，那很难真正激励到员工，让福利变为生产力。关爱，才是企业给员工最好的福利。