

第104讲 | 姚从磊：巧用 AARRR 模型，吸引优秀技术人才（三）

2018-10-15 百炼智能联合创始人兼CTO姚从磊

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 12:34 大小 8.64M



你好，我是百炼智能联合创始人兼 CTO 姚从磊，之前的两篇文章中，我与你分享了吸引优秀技术人才的 AARRR 模型，并探讨了执行这一模型的前提，即弄清楚“目标用户画像”和“目标用户痛点”这两个关键问题，也就是“公司需要什么样的优秀技术人才”以及“这些优秀技术人才需要什么”。

在本篇文章中，我会结合吸引优秀技术人才的 AARRR 模型（图 1 所示），来详细分析 Acquisition 和 Activation 阶段的主要策略，并提出一些实操性建议。



图 1 吸引优秀技术人才的 AARRR 模型

Acquisition - 如何触达更多的技术人才？

对于产品研发来讲，Acquisition 阶段的目标在于尽可能触达尽可能多的目标用户。为了达到目标，首先会对目标用户的特点进行分析和定位，然后制定针对性的策略，来开拓足够多的渠道，将产品送到目标用户面前。对于触达技术人才来讲，方法也基本类似，首先需要做好定位策略，之后就是通过社招和校招等多种渠道触达更多的目标技术人才。

定位

在开始行动触达技术人才之前，需要想清楚两个问题：一是公司的定位，二是职位的定位。

公司的定位，其实就是期望能够占领用户 / 客户心智的唯一标签，这个标签一定要有足够强的区分度，且公司在标签对应的细分领域应该已经成为或正在成为第一。这样的标签比比皆是，比如「社交」之于腾讯，「电商」之于阿里，「搜索」之于百度等等。当然，对于技术人才来讲，这个标签还应该可以引申到技术的优势，比如「社交」意味着高并发、异构网络环境下可靠稳定的通讯，比如「电商」意味着千人千面的商品推荐和实时、精准的记账系统，再比如海量网页数据对于海量查询请求的准确、个性化排序等等。公司定位一定要花大功夫来确定，并且以各种方式使其占领技术人才的心智。

职位的定位，不仅包含传统职位描述（JD）中的职位职责和职位要求，更应该说清楚职位的独特技术挑战和发展机会。这里的「独特」非常关键，必须是同公司的文化特点、发展阶段和技术栈密切相关的独特点，必须是能够完全区隔于同类公司的同类职位的。然而，现在大部分公司在职位定位上的投入还远远不够，只是说清楚了共性（职位职责和职位要求），很少去深入思考和阐述独特性，这是一种典型的「非换位思考」的处理方式。换一个角度想，如果你公司的这个职位定位跟别人家一样，我为什么要选你呢？职位定位这件事，只有站在技术人才的角度来思考，确保他们看一眼就能被吸引，才算是合格。

在公司定位和职位定位清晰确定后，目标技术人才的特点，也就水到渠成了。

渠道

吸引目标技术人才的渠道，无外乎校招和社招两类。

校招

校招绝对不是每年投入两三个月的项目，而是需要在平时多下功夫。合格的校招，要准确定位目标人才在哪里（大学、院系、社团），如果能够定位是谁则会更好。定位的原则必须是少而精，集中精力重点突破。

在目标人才精准定位后，接下来就是通过各种方式触达。

一类方式是通过老师、社团和师兄师姐来触达并持续影响，可以通过定向资助教授研究项目（建议无任何约束的 gift money 形式）、资助社团活动、鼓励公司内的师兄师姐多回校请师弟师妹吃饭聊天等方式来进行；这种方式需要长期投入大量精力和资源，但收效也是最明显的。

另一种方式是通过在学校教授公开课，介绍工业界的技术进展和实战经验，使同学们在收获知识的同时，对公司的定位和技术特点有清晰的认知；这也是一种很好的方式，同样需要投入大量精力精心准备课程，确保同学们所花的时间物超所值。

除此之外，优质的实习生项目也是一类重要的方式。但如何确保足够「优质」，就需要下大功夫了。一要确保挑战足够大，二要确保薪水足够高，更重要的是要确保有牛人带。

社招

社招的渠道，也分为两类。

一是「自己动手，丰衣足食」。内部推荐是最重要的渠道，但做好内推，前提是公司同事对公司的高度认可，而这需要平时多下功夫。熟人推荐也是一个高效的方式，有了熟人的信任背书，同目标人才的信任感会显著增强，转化率也明显偏高。做好熟人推荐，平时要积极参加各种相关的高水平技术论坛和学术会议，融入「圈子」才好办事。

二是「借助外部，广泛撒网」。首先，要经营好自己的官方网站，突出定位，明确需求，官方网站是外部人才了解公司的最重要的渠道。在这个基础上，猎头渠道是需要重点投入的渠道，但不能产生依赖，要本着「好钢用在刀刃上」的原则，选择一流的猎头公司，专攻挑战性高的职位。此外，需要花大力气在各种招聘网站上，主动寻觅目标人才，强烈建议技术 / 业务 leader（而非 HR）直接在招聘网站上找人，这样不仅能大幅节省时间提高效率，而且能对行业人才的流动趋势了然于胸，使得招聘和团队建设更有针对性。

Activation - 如何促成优秀人才顺利入职？

在产品研发中，Activation 阶段的目标在于使目标用户充分体验产品闭环，并被产品核心功能的价值打动，产生频繁使用的意愿。为了达到这一目标，首先要实现简洁、准确的新用户引导流程，使得新用户对产品的定位一目了然，并迅速使用到产品的核心功能，进而对产品核心功能的价值做出判断。这个过程，实际上是产品和用户之间的双向选择过程。

类似地，在吸引技术人才的 Activation 阶段，我们的目标是促成优秀人才顺利入职，在通过精心设计的面试流程来筛选和打动面试者的同时，还要利用诚意满满的 offer 谈判策略及入职等待阶段的精心准备来促成人才顺利入职。

面试阶段

面试是一个双向选择的过程。好的面试，需要在两个方面做好功课。

面试邀约

面试邀约的原则是，一切以目标人才为主。

首先，需要提供足够多且客观的材料，供目标人才判断是否接受面试。建议提供的材料清单包括：专业的公司介绍，公司过往的新闻，原创技术文章，作为 contributor 的一流开源项目列表，以及获得的技术奖项等；

同时，一定要同目标人才有直接的沟通，避免线上纯文字的沟通方式。在直接沟通时，一定要说清楚职位的具体情况，尤其是强调职位同他 / 她的匹配程度，表达公司对他 / 她的欣赏，以及特别期望邀请他 / 她来公司同公司内技术大牛聊一聊的愿望，必要时可以请公司内技术大牛亲自出马。

面试邀约必须准备充分，并迅速沟通，在提供全面客观信息之后，请目标人才在短时间内做出决定，节省彼此的时间。即使被拒绝，也要表示感谢，并保持联系，保留之后沟通的机会。

在面试邀约阶段，需要尽可能降低无效的面试邀请。直接过滤掉有明显问题的简历；在沟通时如果判断候选人目的在于刷面试经验，或者发现其职业阶段和职业诉求不适合，则需要果断终止面试邀请；对于重要岗位的候选人，在面试邀约之前，要做好充分的背景调查。

现场面试

现场面试是 Activation 阶段最重要的环节，不建议电话或者视频面试后就决定是否 offer，因为现场面试会让目标人才更全面的了解公司和公司的人，并且也可以让公司对目标人才有深入的了解。

现场面试有两个重点，简单高效的面试流程，和科学的评价体系。

在面试流程的设计和执行上，任何环节都同等重要。面试接待、面试中物料的准备、面试中间的休息等环节，均需要表现出公司的专业和对目标人才的尊重；在面试时间的选择和面试过程的安排上，一定要以目标人才的时间为准，且一次面试过程尽可能完成全部面试，让目标人才的时间得到高效利用。

科学的评价体系，首先要坚持目标人才能力高于团队平均水平的原则，通过合理的设计减少面试中的误伤情况；在最终得出评价结果时，要根据业务团队需求来科学评价，不能唯技术

论，要综合考虑发展潜力、技术水平、业务能力以及文化契合度等相关因素。

Offer 阶段

Offer 谈判的基本原则是足够自信和真诚，对于看好的目标人才，创造各种条件，不达目的誓不罢休。

首先，在 offer 的设计上要有足够的诚意，不拘小节；对于目标人才的需求，要在不违反原则的前提下尽可能满足，而不要凡事总是留一手。但同时，要杜绝过度承诺，不要忽悠，所有细节必须说清楚，要书面化，坦坦荡荡。

其次，要让目标人才清晰地理解公司设计 offer 的原则，特别是理解 offer 是一个整体的方案，即 $\text{offer} = \text{现阶段现实收益} + \text{职业发展机会} + \text{个人成长}$ ，引导目标人才客观地不同 offer 间进行比较。同时，要忌讳「漫天要价」的候选人，因为引进这样的人，负面作用往往大于正面贡献。

当然，对于核心岗位的目标人才，在双方诉求相差不悬殊的情况下，要保持足够高的灵活性，必要时可以适当突破现有规则的限制。毕竟，千军易得，一将难求。

入职等待阶段

入职等待阶段，往往是最容易被忽视的阶段，也最容易造成各种遗憾。

入职等待阶段的原则，是让目标人才持续得到来自公司的信息，持续感受到公司对他 / 她的渴求和欣赏。

可用的方法有很多。首先，要保持足够频繁的沟通，不仅仅是 HR 同事，他 / 她入职后的 leader 更需要同其频繁沟通，多聊聊公司的进展，多聊聊目标人才入职后的安排，多创造机会使其熟悉团队，甚至可以邀请其帮忙面试候选人或者参与技术方案的评审等，在入职前提升归属感；同时，可以邀请他 / 她参加公司的特殊活动，比如 TGIF、Hack Day 等，提前感受公司的氛围和文化，也对于降低入职等待阶段的风险有很大帮助。

下篇预告

下篇文章会重点讨论 AARRR 模型中后三个阶段的主要策略和实操性建议，敬请期待。

最后给你留一个思考题：你在技术人才入职等待阶段的工作做的充分吗？

作者简介

姚从磊，百炼智能联合创始人兼 CTO，致力于利用深度自然语言处理技术，将无结构的公开互联网信息结构化，构建以商业机构和商业人物为核心的知识图谱，服务于各种商业场景。2008 年博士毕业于北京大学计算机系“天网”实验室，师从李晓明教授。毕业后，先后在惠普中国研究院、腾讯负责文本挖掘和搜索引擎相关技术和产品研发。2012 年加入豌豆荚先后负责技术团队和搜索、营收等业务，主导建设的技术团队成为当时国内最有吸引力和竞争力的团队。2016 年加入 Kika 任 CTO，负责 AI 技术团队打造、输入法 AI 引擎、语音识别等业务，大幅提升 Kika 的技术实力。



技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人
张雪峰 / 饿了么CTO
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO
李大学 / 前京东CTO
汤峥嵘 / turtorABC COO
右军 / 蚂蚁金服
程浩 / 迅雷创始人
郭伟 / 易观CTO



新版升级：点击「👤请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 大咖对话 | 谢孟军：技术人如何建立自己的个人品牌

下一篇 第105讲 | 姚从磊：巧用 AARRR 模型，吸引优秀技术人才（四）

精选留言 (1)

💬 写留言



每天学英语...

2018-10-19



很多公司入职等待做的都很差，在入职前技术团队和求职者基本上没有什么接触，这篇文章最后讲的蛮好的。