

第103讲 | 姚从磊：巧用AARRR模型，吸引优秀技术人才（二）

2018-10-11 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 10:43 大小 4.92M



你好，我是百炼智能联合创始人兼 CTO 姚从磊，上一篇文章中，我与你分享了 AARRR 模型同吸引优秀技术人才的关系，而这个模型奏效的前提必须弄清楚两个关键问题，一是公司需要什么样的优秀技术人才，即目标用户画像；二是这些优秀技术人才需要什么，即目标用户痛点。

上一篇文章中，我们已经讨论完「目标用户画像」这个关键问题，今天，我将详细分析目标用户痛点，尝试讨论清楚优秀的技术人才需要什么这一关键问题。

虽然不同阶段的公司对优秀技术人才的定义会有所差异，但从「目标用户痛点」的角度来看，优秀技术人才的痛点往往共性更多，差异更少。最基本的痛点有二，一为「成长」，二为「成就感」。

「成长」痛点

每一位立志于长期从事技术工作的人，都渴望能够在技术和相关产品业务领域快速成长。而技术人才的快速成长需要满足三个支撑条件。

1. 牛人环境

首先，成长环境非常重要，需要有「牛人环境」。如果周围的人都比自己要强，耳濡目染下，自己也会有不错的成长。如果周围有行业中一流的牛人，有了牛人作为参照，自己成长为牛人的概率也会大大提高。并且，这里的「牛人」，不仅指自己专业领域的牛人，其他相关领域的牛人，也是多多益善。

从我这些年组建打磨优秀技术团队的经验来看，「打铁首先自身硬」，团队中必须要有一些真正的牛人，这样才会吸引更多优秀人才；久而久之，团队水平越来越高，也会吸引到能力水平远超现有团队的「大牛」，毕竟「大牛」也是喜欢与优秀的技术人才群体一起工作的。

2. 成长路径

「牛人环境」之外，每位技术人才的「成长路径」也非常重要。每个人在职业路径的关键节点上，大都会迷茫，不知道自己应该怎么往下走。这时，清晰可执行的「成长路径」就显得非常重要了。有了清晰的路径，技术人才们就可以时刻对照现状，及时发现问题并改正，然后根据现实情况实时调整。

因此，为了吸引优秀的技术人才，我们必须结合每位人才的成长诉求和现状，为其量身定做成长路径，并提供相应的条件使其快速成长。在每一位技术人才成长的路径中，「牛人」又会起到非常关键的指导和帮助作用，结合「成长路径」的 mentor 制度，为每位技术人才在团队内匹配可以长期指导其工作的 mentor，会起到事半功倍的作用。

在我的成长过程中，在豌豆荚非常幸运地遇到了一位大牛老师——邓草原老师；当时我每周都会有跟邓老师的固定聊天时间，主题不定，聊聊技术，聊聊人生，或者聊聊天下大事，每次聊天都是收获良多，既开阔视野，也使得自己更加自信。

3. 技术氛围

好环境和成长路径之外，另一个关键因素是「技术氛围」。团队有没有好的技术氛围，有没有好的技术导师及时解答每一个人的问题，有没有高水平的技术分享使大家可以有更多沉淀

和学习，是非常重要的。无论业务压力多大，技术氛围的打造都不能松懈。打造良好的技术氛围，并适时向行业输出成熟技术方案，提升技术影响力，是每个公司都必不可少的工作。

在打造「技术氛围」的过程中，有两点需要避免。

一为闭门造车，仅停留在团队内部技术分享的阶段，虽然有助于技术沉淀和锻炼口才，但很容易坐井观天。好的技术氛围，应该是开放式的，既有团队内部的技术沉淀式分享，也有同其他公司团队的交流分享，更要经常邀请行业大牛来进行高水平分享和讨论。

二为脱离业务，技术是为业务服务的，最忌「为了技术而技术」，在保持技术敏感性的前提下，除了聚焦于团队目前的技术方向构建技术氛围外，也需要适当扩大技术领域的外延，为将来的业务工作进行准备。

好环境、成长路径、技术氛围都是技术人才获得成长的支撑条件，但更重要的是「实战」，必须有足够高难度的目标来挑战，他们才可以在实战的过程中不断提升自己。在设定技术人才的目标时，一个建议的原则是「一定要蹦起来才可以够到」，人的潜力永远都比自己想象的大，不给自己挑战，又如何能成长呢？

在对实战结果进行考核时，需要考虑好技术和业务的平衡。所有的技术人才，首要的是要完成业务目标，然后在这个前提下考核其技术方案的优劣和技术水平的高低。技术人才的考核是一个较大的话题，在此仅给出两个建议：

1. 分别考核业务目标完成情况，和业务过程中技术水平的提升情况；
2. 技术水平提升的前提是，业务目标必须达成，否则技术水平提升无从谈起。

「成就感」痛点

成就感对于每个人都必不可少，没有成就感的工作，是无法吸引任何人的，优秀的技术人才更是如此。

成就感之一为「业务增长成就感」

技术人才虽然从事的是研发相关的工作，但最终目标是为了服务产品、服务业务。只有他们的贡献真正对业务增长提供了支撑甚至决定性的作用，他们工作的价值才会真正体现，个人的满足感和成就感才会足够强。这一点，即使是在纯技术部门也是如此，如果跟业务没有关系，个人很难收获真正的成就感。

为了达到「业务增长成就感」，每位技术人员都需要是业务人员，从属于具体的业务团队，扛具体可衡量的业务目标。在这个前提下，利用「牛人环境」、「成长路径」和「技术氛围」确保每位技术人才能够在业务发展的同时取得技术上的成长。

有朋友可能会认为，这样容易造成不同业务团队重复造车等各种研发资源浪费问题，这是明显的只见树木不见森林的看法。一方面，重复造车的问题可以利用日常的技术手段（比如技术方案评审、Code Review 等）加以避免和控制；另一方面，很多好的技术方案往往是经过了很多次「重复」/「重构」才真正形成的，适当的「重复造车」会形成技术团队间的良性竞争，反而益处更大。事实上，这种方式可以类比为「市场经济」的方式，通过适当的「调控」，可以最大化个体的积极性，最大化生产力的发展。

成就感之二为「技术提升成就感」

在贡献业务增长的同时，技术人才的技术得到了磨练，技术能力得到了提升，有了更多的积累和沉淀。这时，公司应该及时通过技术职级晋升的方式对他们的提升进行肯定，并提供高质量的技术分享机会，帮助优秀人才打造自己的行业技术影响力。

技术职级晋升是一件非常神圣的事情，最忌讳领导制定等暗箱操作方式，必须确保标准明确、过程透明、结果公正，在合理设计技术职级体系的前提下，通过精心设计职级晋升的评审过程，确保相关信息对所有参与人均保持及时和透明，并利用机制确保最终的投票过程可以消除少数人的偏见，最大程度确保结果的公平和公正。对于处在业务快速发展阶段的公司，技术职级晋升以半年为周期为宜。

在打造行业技术影响力方面，公司应该积极提供各种支持，并对核心技术人才提出特殊要求和支持；在实操过程中，需要摒弃「他/她在行业中出名了会被别家挖走」的不自信想法，真心实意地帮助技术人才构建行业影响力，这样公司的技术影响力才会水涨船高，才会吸引更多的技术人才。

成就感之三为「现实收益成就感」

多劳多得，能力越强得到的也应该越多。现实收益，不仅仅局限于现金以及股票等现金等价物，也包括更好的学习机会（比如参加 Google I/O 等世界一流的技术会议等）、更好的发展机会（更重要的职位等）和更高的目标及背后更高的现实收益等。

在现实收益的设计上，一定要明确对技术人才能力水平的期望，并设计相应的现实收益水平。例如，如果期望技术团队平均技术水平超过行业中 75% 的人，那薪酬 / 股票体系的设

计需要确保在行业 75 分位以上；对于团队急需且非常合拍的「牛人」，则要不惜代价，以最大的诚意和现实收益来吸引其加入。与现实收益平行，更好的学习和发展机会也会是非常重要的因素，可以同现实收益打包形成有竞争力的人才吸引手段。

下篇预告

在解决了「目标用户画像」和「目标用户痛点」两个关键问题后，我会在接下来的两篇文章中详细分析吸引技术人才的 AARRR 模型每个阶段的主要目标和策略，以及一些对应的实操型建议，敬请期待。

最后给你留一个思考题：在你的公司中，经常出现「不同团队重复造车」的情况吗，这些情况真的都是不好的吗？

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

郭炜 / 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 第102讲 | 姚从磊：巧用AARRR模型，吸引优秀技术人才（一）

下一篇 大咖对话 | 谢孟军：技术人如何建立自己的个人品牌

精选留言 (1)

 写留言



蒋龙

2019-04-04



重复造车不完全是坏事，尤其是业务发展较快，且老的“车”无法兼容多业务发展时。