

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

2018-10-16 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 11:18 大小 5.18M



你好，我是百炼智能联合创始人兼 CTO 姚从磊，上一篇文章中，我分享了吸引优秀技术人才的 AARRR 模型中前两个 A 阶段，即 Acquisition 和 Activation 阶段的主要策略和一些实操性建议。

在本篇文章中，我将详细讨论模型后三个 R 阶段的主要策略和实操性建议，并在最后给出一些补充说明，希望能对你有用。

### Retention - 如何提高技术人才对公司的认同感？

在产品研发中，Retention 阶段的目标是通过持续提升产品用户体验，使用户频繁打开产品，使用产品功能，强化产品核心功能在用户心智中的价值定位，使用户快速转化为忠实用

户。为了提升产品体验，不仅要持续打磨核心功能细节、研发新核心功能点，还要持续补足非核心功能的短板，从整体上提升产品的用户体验。

同产品研发类似，在技术人才成功入职后，接下来 Retention 阶段的重点就是如何通过持续优化公司和团队中的工作氛围和体验，持续提高人才对于公司的认同感，越来越坚定地同公司一起走下去，同公司一起成长。为了达到这一目标，不仅要兑现 offer 承诺，还需要在四个关键阶段，破冰、融入、成熟、波动中，持续地优化人才的工作和发展体验。

当然，上述方法奏效的关键前提是业务的长期发展。如果业务长期停滞或长期倒退，是很难提升技术人才对公司认同感的。

## 兑现承诺

Offer 阶段的所有承诺需要清清楚楚地书面确认，并且在入职后需要按照约定按时兑现，不能有半点折扣，这是同人才建立信任的前提，也直接决定了人才是否能够建立对公司的信任感。

在 offer 阶段的过度承诺，在这个阶段就会收到恶果。如果已经出现过度承诺的情况，且人才已经入职，那么公司要不惜代价兑现「过度」的承诺，并通过及时沟通，与做出过度承诺的人在 offer 原则上达成完全一致，避免此类情况再次发生。

可能会有一些公司或个人抱着「反正他 / 她已经入职，对承诺加以灵活变通，相信他 / 她也会理解」的心态，或者故意利用信息不对称在 offer 中模糊部分承诺，又在对方入职后不爽快兑现，这些做法会在信任建立之初就破坏信任存在的基础，绝对得不偿失。

## 破冰阶段

破冰阶段，即正式入职后的一到两周。该阶段的原则是尽可能创造机会，让人才在公司各团队中认识足够多的人，初步感受公司的文化，并同某些同事建立初步的信任关系。

为达到目标，需要结合公司定位设计独具匠心的游戏化环节，使得破冰项目充满趣味性和惊喜感，并且使人才能够发挥自己的主动性，乐在其中。例如同团队同事一起完成有趣的任务，采访公司中有特长的同事，参与不同团队的团建活动等等。

在破冰阶段，不建议采用被动式的公司历史和文化培训，这种填鸭式的活动，起效并不明显，甚至会起到负面效果。

## 融入阶段

融入阶段通常为破冰之后，试用期结束前。该阶段人才的目标是熟悉团队的工作习惯和氛围，确定自己接下来主要的工作目标和职业发展路径，并开始投入到业务工作中。

融入阶段中，mentor 需要发挥关键作用。不仅要帮助人才熟悉团队，熟悉公司技术栈和研发过程，还需要结合人才本身特点，同人才一起制定接下来的职业发展路径和主要工作，并在对方工作遇到挑战 and 困难时，及时提供帮助，在长期工作中加深相互的认同和信任。

几乎所有的人才在融入阶段都会有大大小小的心理波动，所以，在这个阶段我们一定要对其足够关心，建立良好的沟通渠道，一起找到并解决导致心理波动的小问题。

并且，融入阶段中的人才，由于独特的视角，往往更容易发现公司的问题，所以要主动地收集和感谢他们反映的问题和建议，并且在第一时间解决问题，不断优化工作体验。

## 成熟阶段

到了成熟阶段，最重要的事情就是如何通过日常工作，使得人才收获足够强的「成就感」。正如第二篇文章中「成就感」痛点所讲的，业务增长、技术提升和现实收益这三种「成就感」，缺一不可。

达到这一目标的通用方法基本不存在。唯一的原则就是因时、因地、因人而异，在不同的阶段、不同的岗位，对于不同的人才提供不同的个性化帮助和指导，使其充分发挥自己的能力，收获应得的成就感。

## 波动阶段

有统计数据表明，员工入职后的一些关键时间节点（例如三个月和两年）是离职高发期；但事实上，波动是随时可能发生的，如果等到这些所谓的关键节点再努力，则会悔之晚矣。

有波动并不可怕，只要时刻关注和发现波动，真诚给予人才帮助，共同面对和解决问题，就可以把问题消灭在萌芽阶段。如果由于某些原因的确不可挽回，则不要强人所难，强扭的瓜不甜。

此外，员工离职是正常现象，不应过度关注和责难相关 leader/mentor，而更应该本着后续如何更好的帮助员工发展和成长的出发点，来进一步优化工作和发展体验。

## Revenue - 如何使技术人才更好实现价值？

在产品研发中，创造营收的模式通常有两种。

一种是「羊毛出在猪身上」的被动模式，利用核心功能不断吸引用户增加流量，利用核心功能无关的功能（例如广告）来进行流量变现，并同时尽可能最小化对用户体验的伤害；另一种是「羊毛出在羊身上」的主动模式，在用户使用产品核心功能的同时产生营收（例如电商），并通过营收的增加进一步提升用户体验。

同样，技术人才实现价值也有两种模式。

被动模式的特点是，「干自己的活，拿应得的钱，公司好坏与我无关」，这里的原因通常是人才在公司中没有发挥的空间和清晰的业务目标，也没有因为业务的发展而得到应得的激励，更谈不上收获足够的「成就感」。与之相反，主动模式的特点是，每位技术人才都肩扛具体业务目标，在具体工作中有足够大的权限和自由度，自身乐于承担更多，一切为了团队和公司发展更好；并且，公司有简单清晰的考核方式，每位人才的收益同个人、团队和公司业务目标的完成情况直接绑定，「成就感」爆棚。

显然，通过主动模式实现价值的技术人才，其个人发展会更顺利，对公司的认同感也会更强。为了实现主动模式，一要目标清晰，二要信任放权，三要利益绑定。做到这三点，技术人才才能更好地实现价值，公司也才能实现更大的价值。

## Referral - 如何使优秀人才积极推荐朋友入职？

好产品才有好口碑，而好口碑会通过传播的方式吸引更多的用户。只有好口碑的产品，才是有长久生命力的。对于产品来说，在满足好口碑的前提下，如何通过良好的设计，让忠实用户自发传播，吸引更多的用户，是 Referral 阶段的主要目标。以互联网产品为例，好产品通过社交裂变（分享拼团等）来进行传播吸引更多优质用户，已经被证明是行之有效的方法。

相应地，在吸引优秀技术人才方面，Referral 阶段的目标是使人才积极推荐朋友入职，同样可以借鉴社交裂变的方式来实现这一目标。

一方面，可以通过长期运营精心设计的内推（内部推荐）项目，使得优秀人才在推荐优秀朋友加入一起工作的同时，可以有令人惊喜的收益（例如大额红包或者 Google I/O 这样的参

会机会)；同时，可以借鉴互联网产品的运营思路，通过内推排行榜和内推大奖的方式，来激励更多的技术人才参与到内推项目中来。

另一方面，可以通过 Hack Day、Family Day 和高水平技术沙龙这样的社交活动，邀请优秀技术人才的家人朋友参与到活动中来，使得他们对于公司的定位和优秀的工作环境有第一手的认知，与其建立长期的联系，并不断吸引适合的人才择机加入，实现真正的「社交裂变」。

## 写在结尾

虽然我们将吸引优秀技术人才的工作分为五个阶段来看，但这五个阶段应该是一个统一的整体，不同阶段的效果会相互影响，在实际操作过程中需要有全局性思维。

由于个人经历的局限，前面文章中的不少观点不免有些主观，且其中的方法更多适合于互联网行业，还希望你多多批评指正。

不过，作为高速发展的行业，互联网人才竞争的激烈程度在所有行业中都名列前茅，其方法论对于其他行业也具备一定的借鉴意义。

并且，借鉴 AARRR 这样的以用户为核心、以产品体验为中心的模型，来运营技术人才的吸引工作，其本质是充分地换位思考，以技术人才的视角来分析他们的需求，使得日常的工作有的放矢且能够不断优化。这一点，在所有的行业，都是通用的。

## 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104讲 | 姚从磊：巧用 AARRR 模型，吸引优秀技术人才（三）

下一篇 第106讲 | 程军：技术人的「知行合一」（一）

## 精选留言 (1)

 写留言



Nick ~ 毓

2019-01-22

 1

把运营的AARRR模型 实战关联到 优秀人才的选拔、留存和实现价值，思路非常有启发，感谢分享；