

# 腾讯内部推荐的思考与实践

王安（腾讯集团人力资源部招聘调配中心总监）

主持人（男）：王安先生，是腾讯集团人力资源部招聘调配中心总监，负责腾讯公司的招聘、调配政策与策略的研究执行，包括管理公司级招聘渠道和平台资源，建设和完善公司招聘调配体系，管理和发展招聘调配队伍。自 2012 年加盟腾讯，凭借其丰富的行业经验为腾讯校园招聘及内部人才资源的有效调配带来了新的活力，所在团队因此获得了“腾讯公司管理突破奖”。

主持人（女）：他今天分享的主题是“腾讯内部推荐的思考与实践”。

王安：谢谢大家周末的早上很热情，昨天晚上我本来应该是 8 点多的飞机从北京回来，结果晚点了一会儿，到深圳已经是凌晨 1 点半，在飞机上又睡多了，然后到深圳就睡不着，今天早上一醒来就到 8 点半了，今天我的状态不是很好，刚刚听说是曾祥兵的招聘研究网成立 7 周年，而且我和他认识三年了，今天才知道这是一个公益组织，确实不容易。因为我们做公益，确实是需要众人拾柴火焰高的举动才能把这个平台搭起来。所以以前我做得不够好，因为要出差，或者是忙的时候，祥兵邀请我来做一些分享或者交流，经常参加不了，我以后争取多来。

今天我要跟大家讲的主题是招聘中非常小的一部分，就是讲内部推荐。今年是腾讯的社会招聘有史以来最大量的一年，我们预计会到 6000 人，校园招聘是 2000 人，所以全年大概是 8000 人的规模，所以我们今年特别研究我们在之前积累得有些渠道上面应该怎么做，然后做得更好，去深化这个潜力。

我下面进入我的正题，内部推荐，我相信很多企业都在做，各有不同的方法，腾讯是怎么做的，我们有什么心得和经验，在这里跟大家做一下探讨。

这一页我主要是想传递给大家的信号是，好的企业都是非常重视内部的员工推荐这样一个渠道的，在谷歌、facebook 都可以看到内部推荐占到很大的比例，腾讯这个数字是 52%，这是 2014 年的内部推荐渠道占到招聘的有效性里面，占到我们的招聘的贡献率中间的一个比例。也就是说两个员工中间有一个人是来自于内部推荐。

刚才提到我们今年的社会招聘会达到 6000 人，校园招聘会达到 2000 多人，我们希望它的有效性会提高到 55%。那怎么做呢？

我们可以看一下，我们把人才市场的人进行一个分层分级来看，你会发现有 10%左右的人是主动在找工作的，他可能活跃在 51job、猎聘、拉钩等等各个渠道，这 10%的人我们把他称为主动的求职者。还有 30%的人是永远不会找人的，这些人就是企业的老板，还有政府机构的这些人，他可能永远都不会去找一份工作，同时我们在工作中也看到，作为 HR，你每天的邮箱中间来 100 个应聘简历，你能从中挑出一个可以面试的人吗？非常难。但是你往往看到的是那个人做得非常好，但是他就是不想找工作，这就是我们经常讲的被动求职者，这是我们每个企业，或者是在每个新业务领域或者成熟业务领域都需要的一些骨干力量，他在那个环境其实做得很好，所以他没有产生找工作的意愿。那怎么办？什么样的渠道是接触到这群人最有效的做法？

一般的主动求职者是通过传统的网站在找，被动求职者就是通过朋友推荐或者是猎头，因为朋友的关系，因为中间有一层可以信赖的专业关系，有猎头推荐，有一个背书，或者有一个信任的关系，他才把自己的信息公开出去。

腾讯把内部推荐叫做伯乐，很多公司也有这样的叫法。什么叫伯乐呢？马化腾先生有一句特别著名的话“员工是企业的第一财富”，作为互联网公司，除了那个楼，除了那些电脑，可能真的没有什么固定资产，没有什么生产物料可以作为它的资产。只有人是我们最核心的第一资产，为公司引进人才，我们觉得就是在为公司增加人才。只要你为公司成功推荐人才，我们都称之为伯乐。在校园这一块，应届毕业生这一块我们也有一个推荐的体系，只是没有把它称作伯乐而已。

腾讯有一个超级伯乐的做发，什么意思了？为了激励大家去努力地多吃一些推荐，我们会对伯乐有一个积分制度，我们把腾讯的员工分为一二三四五级的职级体系，推荐不同级别的人入职以后，可以获得不同的伯乐积分，积满 15 分，我们就可以授予他一个“超级伯乐”的称号。我们今年做了一个特殊的活动，叫做三年一百城，作为超级伯乐，在三年中你可以选择 100 个城市去旅游，公司支持，而且是双人的，而且不限性别。今年我们超级伯乐三年一百城计划推出来，到现在已经有 4 位超级伯乐产生了，第一期的城市包括日本、土耳其、意大利、法国等地，同时还有一个特别有趣的地方——南极。如果他有兴趣，公司也可以送他去南极。我们推出这个计划之后，在内部的传播性非常好，打造内部的伯乐文化，你首先在思想意识上觉得推荐这个事情挺好玩的，才会使得这个事情像病毒一样去传播。

这里有一些数据在这里做一下公布，这是 2014 年 1 到 10 月份腾讯的伯乐渠道对社招的贡献率，基本上是一半，三级以上是腾讯员工中的骨干力量，也是最核心的这群人。三级以上员工伯乐渠道的贡献率也是一半以上。这下面有几个数字大家猜一下是什么含义，一个是

9012。腾讯公司一共有 24000 名员工，这是 2014 年 1—10 月份，有 9012 名员工有过简历推

荐行为。第二个数字是 15228，他们总共推荐了 15228 人。第三个数是 41815，这是他们的推荐人次，在内部一个人推荐一个岗位，他这个岗位可能并不合适，同一个候选人可以同时推荐三个岗位，所以我们总的推荐人次达到了 41815 人次。

这样一些运营数字的背后，我们也进行了一些提炼和总结，就是你的伯乐渠道怎么样才能够做得更加的优秀和高效，因为我们今年一直在反思这个问题，我希望这个伯乐渠道的贡献度能占到 55%甚至到 60%，上我们把所有的成功要素进行一个提炼。首先在底层的是雇主品牌，我们说很多时候要做内部推荐，信任是基础，员工信不信任这家公司，相不相信这家公司有很好的发展，他在这里是不是开心的，他对目前的状况是不是满意。我们将心比心，如果我在这里不开心，我在这里没有成长，我怎么敢把我的同学或者朋友，或者前同事拉到这个地方来？万一他在这个地方也不开心，发展也不好，那我们岂不是连朋友都没得做？所以这是很重要的事情，就是要做雇主品牌。

经常有一些小伙伴问我什么是雇主品牌，他们以为就是一个 H5 的文案，他们以为是一个什么样的活动就是雇主品牌。我说这不是全部，雇主品牌就是内部员工对你的体验和看法，他由内而外是否愿意去传播，是否愿意去在这家公司工作，这是根本上的雇主品牌。有这样一个雇主品牌的信息以后，所有的人愿意去传播你这个公司所需要的公司信息也好，招聘信息也好，以及你所需要的人才信息，同时他也有意愿参与到其中。很多时候我们看到很多伯乐是非常热情的，他不仅是把这个人推荐给我们就完了，他还把这个人的情况跟 HR 做很多的介绍，并且把他的背景、行业口碑都告诉你，他做了一些什么事情，有没有什么成功的案例。所以这里面良好的雇主品牌是提升我们的信息成功转化率的非常关键的做法。

在两个基础当中，我们会有 4 个维度的事情要做，第一是提升推荐的意愿，比如说三年一百城这些很酷炫的活动，让大家知道和了解你现在做的事情是什么，然后在这个基础上，他有很好的发展体验，能够提升他的意愿。第二个是吸引高端伯乐。什么是高端伯乐？就是公司里面那些年资比较长一点的同事，他对这个行业和对这个企业的洞察和了解是非常到位的，他们同时也是管理者，这些管理者的身边也聚集着非常优质的人脉资源。第三个是提升响应速度，这是我们在效果上的做法，你想如果你推荐一个人过了半个月，他没有任何进展和反馈，他下次还会给你做推荐吗？他一定说“感觉不会再爱了”。还有一个促进信息的共享，最好是无门槛的让这些伯乐能够把这些信息直接的一键转发到朋友圈，或者是一键告诉人家，我的公司现在需要什么样的岗位，这是最快捷的做法。所以如果能够做好这几件事情，伯乐这个内部推荐的成功就会非常有保证了。

刚刚讲了第一个是提升他的推荐意愿，塑造伯乐文化，主要的目的是为了提升他的推荐意愿，这是我们当时做的一个 H5 的界面，就是三年一百城的活动。在腾讯推荐人才本身就有很丰厚的奖金，推荐 2 级的就有 2000 到 3000，推荐 3 级同事是 5000 左右，推荐 4 级同

事可以奖 1 万到 2 万。每年公司在这方面花很多的钱，如果能够推荐人才的话，公司愿意拿出更多的钱来奖励大家，所以除了伯乐奖金之外，还推出了这个三年一百城的活动。

我们平时也会在腾讯的一楼大堂里面，或者是不同的大厦中间做这样的一些宣传的活动。同时我们腾讯移动端伯乐系统也上线了，我们在跟行政部在谈，在办公楼的每个楼层，在电梯间里面能不能有一个地方可以承载我们的内部招聘信息的二维码，让员工可以在等电梯的碎片时间直接扫码，扫码以后就可以实现一键转发，轻松拿到伯乐奖金，这是一个想法。第二个想法，腾讯公司的 80% 员工是乘坐班车上下班的，班车的头枕这一块地方我们也可以占领，让员工可以扫码，从线下走到线上，然后再回到线下。整个伯乐文化的塑造，我们真的是绞尽脑汁，一个好的产品，设计可能只是三分的力量，大量的是靠后面的运营，在运营中间我们要做很多的尝试和努力，去想很多的招数。

在伯乐文化的塑造上还有一个做法，对于公司的伯乐会评选钻石伯乐，所谓钻石伯乐，就是你推荐一个人以后，他过了试用期有绩效考核，如果他的第一次考核在公司是 4 星或者 5 星以上，说明你很会推荐人才，我们会在一个周期内把他挑出来，叫钻石伯乐。

前面讲的是文化的松土，思想改造的过程，但是落到最后面，其实还是有很多的细节，就是你的产品细节怎么去雕琢的问题。这是我刚刚讲到我们优化以后的伯乐系统的一个界面。可以分成四个区来看这个系统，首先我们可以看到最右上角的地方，这是伯乐可以看到自己的数据，就是我已经上传了多少份简历，我成功推荐了多少人。然后我们把超级伯乐的旅行计划放到下面，他一点就可以看到，我距离 15 分超级伯乐积分还差多少，不断地勾引他，挠他心里的痒痒。

另外我们还有一个伯乐推荐龙虎榜，简历处理最快的部门是哪些，你在推荐的时候，你最想快速得到反馈，这个人能不能入职，我什么时候拿到伯乐奖，这是我最关心的问题。所以我把简历处理最快的部分，把它前几名全部摆在这里，诱惑我们的伯乐投这些部门，因为他们很关切，现在的需求很着急，而且业务部门这一块也很关注，所以这个区域是我们的一个很好的导流的地方。

还有一个是成功入职最多的部门，特别重视伯乐推荐，跟伯乐互动很好的这些部门，牵引这些伯乐往这些部门去做推荐。

另外一个伯乐的专区，我们有两个入口，一个是直接上传简历，上传之后，HR 看看

适合哪个岗位，你再帮我推。另外我还想看看哪些职位更匹配他，可以直接搜索简历。

还有一个诱惑的地方就是这个不断滚动的蓝色小字，是消息条，谁被发了 offer，把这个消息发出来，吸引大家，知道这个伯乐系统是有用的，它不是死的。这是我们在用户界面的系统打造。

有了这个系统以后是不是就完事了呢？不会的，因为每个人他要到系统上面去，要专门使用伯乐系统，这里面的门槛是非常高的，我们说有那么多好系统，为什么你不用？是因为用户的迁移成本很高，而我在这里忙着一个开发的环境，我要切换过来，然后登你的伯乐系统，推荐一份简历，非常麻烦。在 PC 时代我们还有这样的一些做法，就是伯乐邮件，通过邮件的方式，发到你的邮箱里，带着这样的链接，你直接一键点击就可以进行你的推荐行为，这都是降低推荐的门槛，提升推荐的体验，让他推荐起来是没有障碍的。而且在新版的伯乐系统中我们还专门设计了一个为 VIP 打造的系统。什么叫 VIP？就是那些深度伯乐，公司的 4 级专家或者是中层管理干部。这个 VIP 通道上面有很多的管理干部，或者是技术专家，他们也通过这样的通道在给公司推荐不同的人选。

除了邮件以外，还会有些专案的运营，这是移动互联网来临以后，我们的 H5 发展特别快，各种好文案层出不穷，我们这里可以看到的是，一个是互联网业务系统的拍拍，要招产品经理。其实这个图大家都懂，一个相扑运动员和一个孩子对垒，这个相扑运动员是谁？某宝。因为拍拍很弱小。这个相扑运动员代表某宝，这个孩子代表拍拍，用这样的形象激励我们的很多员工在推荐的时候，牵引他们想一想，目前拍拍的状态就像一个孩子，他的成长是需要得到各方的呵护和照料的。当然腾讯的电商已经和京东做了相互的交易，所以腾讯现在也没有再切入电商这一块，这是以前的故事。

还有一个是“伯乐职位欢迎大家推荐，两大技术平台，四大城市、五十个技术职位”等等这样的专案行动每天都在推出。

这是另外一个运营的做法，叫做主动伯乐。我们通过了这样一些系统的改造，通过了邮件的推送，通过了专案的运营，所有的这些方式都是守株待兔，都是等着伯乐来给你上传一份简历或者给你一个岗位，这都是被动的方式。主动的方式是什么样呢？针对我们的特殊人群，HR 主动走近他们，吸引他们进来。一个是每月的新入职员工，给他们提供良好的应聘体验，吸引他们留下来。第二个是特定属性的同事，比如说上一次雅虎裁员，它的中国区研发中心要关闭掉，我们也没有他们的任何信息，我们就从新入职的员工中间去找，看看有没有来自雅虎的人，果然找到了，他们加进了很多人，包括雅虎的中国人力资源部的人，他们来做推荐。第三个是历史伯乐中活跃的高层次人群。他曾经是一个非常成功的伯乐，他也推

荐过很多人，或者是他推荐的人不多，但是命中率很高，这些人是你的伯乐圈子中的种子选手，是你一定要主动去维护的。方法很多，后面的很多东西我不讲了，主要是几个对象找准了以后，后面的运营其实有非常多的手段，你可以去接触到他们。但是最核心的一点，每一次接触以后，要给人适度的反馈，你给他推荐，或者了解某一个企业的信息，或者获取一些资讯以后，你后面的进展情况要给别人反馈，这个时候伯乐一个是觉得他受到了重视，第二个是把你的信息闭环的处理，这样下次再找人家的时候，就不会出现说人家不想理你的情况。

这是伯乐的一个整体运营的指标。这个指标分三个维度，一是提升他的意愿，第二是提升信息的转化率，第三是用结果指标来衡量他的贡献率。评估指标里面，比如说激励他怎么看出公司的伯乐渠道是一个健康的状况，一个是有推荐人数的占比，第二个是人均推荐多少份简历给你，这是衡量目前公司伯乐推荐意愿的专门指标，如果说这个数据在某一个时段出现了下滑，或者是不健康的状态，我们就要去反思一下，现在的伯乐文化建设上，或者是伯乐体验方面是不是出了什么问题。

我们今年开始在尝试外部伯乐，首先从曾经在腾讯工作过的人群中间去做宣传，因为外部人群可能很多时候要产生推荐行为，也许是因为三年一百城这个活动的吸引，也许是伯乐奖金的吸引，当然也有可能是加入腾讯的意愿，但是我们现在也不能太放手外部伯乐的建设。首先是在腾讯的离职员工中间进行一个试点。今年做了一些尝试，目前我们看到一些数据，应该外部伯乐推荐成功的有二三十人，就是曾经在腾讯工作过的离职员工中间做这样一个宣传。有一个同事以前是做技术的，他一个人就推荐成功了 6 个人，他现在跟我在谈一个合作说他成立一家猎头公司，然后来跟腾讯合作。我说这跟我的初衷有一点背离。

这是我刚刚讲到的移动端的神器，我对这个东西特别期待，其实核心就两点：

第一是一键转发，所有的在 PC 时代的门槛不存在了，你只要看到了二维码，你去扫码，直接扫到以后，不管你有没有人选，都可以通过一键转发的功能，让你身边更多的人知道，现在需要招聘的岗位有哪些，可以通过手机端完成应聘的行为。即使手机端产生的信息可能只有 10 个字段的采集，这样是不能成为一个完整的简历的，但是采集完这个信息之后，这个被推荐的人的邮箱中间会收到一份邮件，请他去完善他的简历。另外一种方式是我们直接人工运营，如果这个里面当前公司和职位的关键词出现一些我们感兴趣的关键字段的时候，这样的候选人会有我们专门的招聘组去进行跟进，直接跟他联系。这是整个移动端这一块一键转发和信息的壁垒是不存在的。

第二是利益共享。我刚才说了，伯乐都会获得伯乐奖金，他一键转发之后，他可能通过一度、两度、三度、四度，甚至五度人脉转发之后成功的，他也不知道这样的转发行为得到

的结果，我们的系统后台会记录，这次转发是从王安转出去的，王安转给了谁，谁看到了，又做第二次的转发，这样的路径是可以去跟踪的。即使是我在一个不知情的情况下，我进行了一键转发，然后有人入职了，我同样会获得伯乐奖金的激励。

我今天要讲的就是我们在内部招聘上的一些尝试和努力，讲到这里就差不多了，这个话题可能以前有同学听过我这个分享。和那些高大上的分享相比，它显得很朴实，但是这是招聘的本质，那么多的垂直招聘网站，包括整个行业招聘的领域在发生那么多的变化，但是我觉得万变不离其宗的是，招聘很多时候不仅是需要有持续运营的精神，然后在传统的我们曾经用得很好的一些渠道上面去深挖它的潜力，用很好的策划和创意把它做出新的光彩，这是值得我们不断研究的话题。

最后这是一幅贴在我们 HRVP 办公室门口的对联，是我们今年年初贴上去的，这幅对联的上联是“将来才有将来”，下联是“才富方得财富”，横披是“恭喜发才”，我用这幅对联祝在座的各位“恭喜发才”。