

演讲人：Ben Silverman

演讲人：John Collison

演讲人：Patrick Collison

今天是文化与团队第二次讲座我们邀请到了 Pinterest 的创始人 Ben Silverman, Stripe 的创始人 John Collison 和 Patrick Collison 他们三位是当前非常成功的创始人。想必他们在文化和团队建设方面有独到的见解。

我们今天主要探讨三个方面的问题第一个 对文化的整体的思考接着上节课的内容继续讨论，然后我们会深入讨论他们两家公司是如何组建最初团队的。以及如何随着公司的发展而变化的当公司队伍扩大到 100 人时该怎么做。我不清楚你们公司现在有多少人肯定不少，当公司发展壮大时如何调整文化战略，我抛砖引玉问一个宽泛的问题，你们认为在创建公司中文化建设方面最重要的是什么？

问题是最重要的部分是什么？麦克风是打开的，对我们公司而言有这么几个方面，第一是雇佣什么样的人？这些人的价值观是什么样的？第二个是每天做什么？为什么这么做？第三是传递什么？第四是奖励什么？当然与奖励相对的是惩罚，我认为推崇奖励的公司要比推崇惩罚的公司更有活力，这四点构成了我们公司文化的框架。

与其他公司相比，我们公司在发展中更加重视内部透明性，这点对于我们公司而言非常重要也容易导致误解。一般的公司经常强调的是招

募人才给他们良好的发展空间。而我们经常强调的是透明性，我们认为如果员工能被授权看到 Stripe 的一举一动，如果所有人都坚信公司使命，如果所有人都能知晓公司的现状，这样就会看到，大家在努力高效地协作，这样就会化解在创业中遇到的很多问题。

我们公司最初只有两个人，我们现在有 170 多个人，我们在如何使“透明性”高效运作方面花了很多心血。我们有 170 多个人每天产生那么多信息不可能让所有人一下子都消化吸收了，我们用 slack、用邮件等等方法，后面再详细介绍。

我认为这一点对于我们公司发展很重要，我认为某种程度上文化可以使很多问题迎刃而解，例如说你自己编写代码，但是你不可能一个人完成所有的工作，实现期待的所有功能，所以你得和其他程序员合作，这样团队就扩大了。或许理想情况下，当然不一定存在，理想情况下你可以参与所有的决议，可以参与公司所有的重要时刻，知晓公司的一切，但是显然这是做不到的。

当公司只有两个人的时候还能做到，但是人多了，当有了五个人十个人五十个人就做不到了。此时文化可以把大家拧成一股力量，随着公司的发展当每个人参与的决议越来越少越来越专时，企业文化能把大家拉到同一水平线上。这么来想的话文化的重要性显而易见，当你能直接参与的事务的比例减小时，如果公司成功的话人数会指数性增长事务也会指数性增长，这非常重要可以在很多方面得到佐证。

比如招募，最初招募的 10 个人决定了公司今后的发展，招募时要慎重，因为这个举措影响的不仅仅是十个人而已，影响的其实是一百个人。因为这十个人中的每个人今后又会招募和领导十个人要考虑清楚想招募的后面 90 个人是什么样的，这对公司的影响是深远的。

简而言之算是一种“概况”吧，很多嘉宾谈到过招募最初的十名员工很重要，如果这一步不慎的话基本上就会满盘皆输，但是没人谈过如何招募最初的十名员工。在招募最初的员工时为了打造优秀的公司文化你们三位看重的是什么？是如何发现人才的？你们期待什么样的人？

这个问题的答案因公司而异，对我们公司而言可以这么来归纳，我希望找到我个人喜欢与其共事的人才，我读过关于文化的一些书，当我不知道该怎么做的时候我会看看相关的书看别人是怎么做的。我觉得关于文化有个误区，有人认为文化就像建筑，其实文化更像园艺，就像播下种子拔去野草这样植物就能长好了。

我们最初招募的都是和我们很像的人，招人时我通常会看一下这个人是否具备我看重的三四个优点，分别是努力、正直、谦虚、有创造力，他们通常好奇心强，有不同的爱好。初招募的一些人是我见过的极品“怪才”他们是工程师同时有很奇特的爱好，例如说有个同事自创了有套纷繁规则的桌游另一个同事痴迷于魔术，他不仅开发了 IOS 版的魔术 app 还拍了段介绍短片，这种奇特就是我们要寻找的品质，这

帮有创造力的奇特的人对很多东西感兴趣，在创造优秀产品方面更加胜任，他们更擅长合作。

最后一点我们寻找那些想要打造出优秀产品的人他们并非恃才傲物，只是觉得挑战自我，打造优质产品是件很酷的事，在我们创业初期对方是否是我们要找的人一眼就能看出来。我们当时办公室条件很糟，没钱开工资除了对我们的项目感兴趣外没什么加入我们的理由，不加入我们的理由倒是一箩筐，感兴趣才是最重要的。

显然，当时加入我们的人有着最纯粹的理由，他们愿意拒绝其他好的工作机会，拒绝了相称的工资，体面的办公室，精良的设备而加入我们，今天看来元老们的很多优秀品质在我们公司生根发芽，前十名员工是很难招到的，因为此时你的公司没什么名气没什么人愿意加入你们。只有两个古怪的小伙子从事古怪的点子，而且亲朋好友也会劝他们不要跟你们干。

比如说我们公司的第二名员工，当时他已经答应我们的 offer 了或者说是打算接受，就在接受 offer 前一晚他的好朋友们把他叫出去给他讲了一大通为什么不要加入我们公司，会毁了他的前途什么的，不过他最终还是加入我们了。而且其中他的一个好朋友现在也在我们公司，这些情况你们都是要面对的。

难招这批人的另一个原因是，他们对公司的影响是后来者难以企及的，大家可能觉得招募就是打开 LinkedIn（领英）像点菜一样“点”几

个人，这个、这个、这个，就搞定了。至少对我们而言我们花了很多时间劝说知道的人和朋友的朋友加入我们，我们当时没有很广的人脉，我俩只是大学生而已，也没有什么干爹可以依靠。

我们公司招到的人都是我们听说的一些人朋友的朋友什么的，我们招到的人的另一个相同点是，事业刚起步或是被屈才了，因为想想看嘛，如果一个人有名气了很可能他对自己的工作很满意不愿意跳槽，你们要找的就是那些不如意的人，比如说我们招的一个工程师只有 18 岁还在瑞士上高中，比如说我们的 CTO 当时在读大学，很多这样的人，他们刚开始事业。这样本来很紧张的地方你就可以放松点了在判断他们是否有才方 就可以放松点了。显然他们很有才华，当然并非是有意识地放松，招人就像是投资，你要挖掘那些被低估了的人才。

一般不要招募那些在 Facebook、Google 这样的公司已经风生水起的人才，因为他们已经被挖掘了，如果他们愿意加入你的话当然最好，不过很难说服他们。John 和我昨天下午回顾了一下我们最初招到的十个人的特质，我们认为重要的相同之处在文化方面虽然我想知无不言，但是这方面我们经验有限，文化方面有很多学问，不过对于我们而言，最初招的十个人很重要的特质是诚恳、直接这两点很重要。

这样的人才才会得到别人的信任别人才愿意与其共事，他们在遇到问题时表现诚实，还有一点就是善始善终。有很多人对很多东西感兴趣只有很少的人对“善终”，感兴趣目前盛传招人就看 GitHub 简历，不过我不赞同。目前大家推崇做了很多不同的项目的应聘者，我反而更

欣赏那种更愿意与那种在某个领域钻研了两年的那种人共事，他们的第三个共同点是很用心，哪怕有一点点的偏差都会让他们抓狂，事后回想起来我们做了很多疯狂的事。一些看似疯狂不该做的事，大家对细节的纠结几乎到了疯狂的地步，每次 API 请求出现错误，我们每个人都会收到邮件通知都会接到电话，因为从用户角度考虑错误解决不了是很糟糕的。

我们过去常常给所有人群发邮件，我们会相互指出，语法和拼写错误，因为发的邮件有拼写错误是很逊的，以上就是他们的三个相同点，真诚、用心第二点是什么来？第二点是？对，善始善终。

我想说任何途径都可以发现人才，我回想了一下我们最初招到的几个人他们来自四面八方，我在 Craigslist 上打过广告，逛过技术沙龙，我们还每周在办公室办烧烤聚会，大家自带食物和饮品。我们会跟大家交流，每次我在 Palo Alto 喝咖啡都会有你们的人在 Coopa 招人，因为他们的公司有“地利”优势，靠近这家最好的咖啡店。

我认为有些人才在做着其他事情你要把他们挖过来而不是被动地等他们找上门来，当没人听说或是用你们的产品时在招人方面你要更卖力，适时地展现你们公司是很重要的，不仅仅是针对投资者，你目前遇到的每个人都是潜在员工都有可能六个月或一年后被收入你的麾下。适时让他们对你们公司感兴趣，适时让他们开始追随你，开始思考今后的发展方向要尽早开始，招募要花很长时间，要持续地让你们对你们公司感兴趣，这样在招募时就会轻松一些。

说点题外话，昨天下午我和 John 还谈到我们有很多朋友也在大学时创业，我们思考了一下他们的公司为什么会失败，我们认为他们的失败可能是最常见的失败模式，因为做的东西有特定的用户群，太专、太狭小了。我觉得可能是由于从上学到创业，有时间上的转换，上课都是一季度一季度的或是一学期一学期的，创业却需要五年或十年，我觉得这点比较棘手。

因为很难雇人从事有特定用户群的工作，如果你跟别人说我们要打造飞向火星的火箭虽然听起来不怎么靠谱，但是太 TM 酷了，很容易说服别人一起干，如果你说你想打造…我就不举例了，因为听起来像是我在做似的，如果你选的创业方向很“专”，可能创意来自于课程作业中遇到的问题，在招人时要费更大的劲。

一个常见的问题是作为相对而言经验欠缺的创始人，你们是如何判断什么样的人才是人才呢？你们在烧烤聚会上见到的那些人还有朋友的朋友或许你们与他们共事过，你们到底是通过什么样的机制判定某个人是人才的？或是你们有什么教训？你们从中汲取到什么？除了他们在 Google 或 Facebook 工作过，你们是如何判定某人是稀有人才的？

在这点上不可能做到 100% 确定，除非和他们共事后事与愿违的话，如果招到的人不胜任公司就得买单，要告诉他们如何提高，实在不行就得炒掉他们。我觉得一般而言在资质这个问题上要考虑两个方面，

第一是哪些品质有助于他们胜任工作，大家应该有些个人感悟。其次就是哪些缺点不合适你们的工作，缺点在判断时占的分量更大，我们会做一些准备工作比如首先我们先了解一下，在某个领域做到优秀是什么样的，这点在后面会变得很重要。

比如你要雇个财务主管但是你对财务一窍不通，你顶多也就在图书馆看过点相关书籍有点入门知识，雇营销总管也是如此我通常这么做，我找一位该领域的优秀人士向他们请教，他们看重的关键的品质有哪些？他们在招贤纳士时问的问题有哪些？如果他们想招一位和他们一样优秀的专业人才要去哪找？有没有合适人选的电话？

我认为在面试中熟悉应聘者的优缺点是很耗时的，很耗你自己的时间也很耗对方的时间，有套完善的评判标准是很重要的，这样面试的时候你就有章可循。对于我们 Pinterest 而言我们有套不断完善的标准问题，我们在不断地完善，不断地衡量这些问题是否是优秀的“指示剂”，另一方面这些问题可以让应聘者来了解我们公司是不是适合他们，他们两位在什么轻松什么困难上做得很透明，非常优秀的人才喜欢解决困难的问题，在这点上 Google 做得很巧妙。他们给应聘者出的问题看起来非常难，因为那些喜欢困难问题的人就会被吸引过来，即使是公司做大了，不避讳地谈工作风险也是很重要的。

我听说 PayPal 是这么做的 Peter Thiel 和 Max Levchin 面试完后，会对面试者说 Visa 和 MasterCard 这样的巨头会把我们逼向绝路的，我们可能会做点违法的事，如果你成功了工资可以由你来定。当



iPhone 招聘时甚至不告诉面试者他们要做什么，告诉他们可能三年见不到家人，不过一旦成功了就名垂青史。

我觉得在面试时开诚布公挺好的，告诉对方为什么你们的工作是绝佳的机遇也详细点告诉他们为什么你们的工作很难，这样的话他们就会做出判断是否加入你们。事实证明能与家人见面对工作是有积极作用的，我觉得在招贤纳士方面可以自信地用一种适合自己的方式来做，比如说你本身不算是最优秀的程序员，你要面试一些程序员，你可能倾向于用大众化的面试方法，在面试板上记下对方的表现，诸如此类的大众化的做法。

我们 Stripe 在招第一位工程师的时候我们和他一起编了一周的代码，我们会观察他的表现只有这样我们才确定了对方的确是人才，我觉得可以把这种方法扩展到你本身不是专业人士的其他方面。我本身不是业务拓展方面的专业人士，当我们面试业务拓展人员时我们会让对方做个项目，让他们谈谈如何进一步完善 Stripe 现有的合作关系或者开拓什么样的合作关系，你知道的虽然这不是我的专业领域，不过通过这样的方法我能很好地做出判断。有些人会在面试的时候不懂装懂，最初的 10 名员工在招募的时候要特殊对待，在确定招募他们之前尽可能多地和他们共事，当公司规模扩大到一定程度时，这种方法就不实际了，很耗对方时间，也很耗你自己的时间，很不可取。这种方法在招前 10 名员工时是很值的多数情况下，我们与最初的 10 名员工共

事一段时间，通常是一周，能装一周是很难的，一周差不多就能看清对方。

我想到的另一点是在如何判断对方是否够胜任这个问题上，人们通常会提到十个特点这个概念，具备什么技能，我不清楚这到底是什么意思，我觉得可能是直觉地判断某个人在他们那个圈子里是不是最好的，可以关注一下他们的朋友是什么样的，有多少朋友对我而言我觉得想想，他是不是他知道的工程师中最好的更有用。

还有一件事值得一提，在招募最初的 10 名员工时或者宽泛点说在文化以及招募上，我觉得大家只有在亲身经历过后才意识到这有多么重要，很大程度上是因为生活中媒体上等等。人们对创始人过于关注就像我们，有点像大家过于强调 stripe 是 John 和 Patrick 打造的 Pinterest 是 Ben 打造的等等。其实我们公司的绝大多数或者说 99.9% 的工作都不是我俩做的，对吧？我的意思是大家说的时候心里是清楚的，公司是很抽象的东西，所以大家倾向于将它和具体的人挂钩，但是要知道比如说苹果公司，Steve Jobs 只占很小的一部分，Google 也是类似的，所以别搞砸这是你想表达的意思吧？差不多吧，我觉得推荐人很重要，顾名思义，问一下与候选人共事过的人，问一下他们的意见，我们在这方面很重视。

我们想知道这个人喜欢和什么样的人合作，我们并不是想核实，这个人在简历上写的是不是实话，我们直接假定他们的简历是真实的，我会在面试中问一些标准式问题。比如我会说我们都认识 Jonathan，

我和他是朋友过几周我会跟他交流一下，如果我问他你擅长什么，你最为之骄傲的是什么，你做过什么，他会怎么说呢？这有点像自我意识测试，增强一下社会意识然后我会问一些问题比较柔和但是量化的问题，在这次过程中不断修正对面试者的定位，可以这么来问这个人属于你共事过的前 1%优秀的人吗？前 5%？前 10%？还可以补充问一下，比如 John 最大的优点什么？他告诉我他擅长什么什么你觉得呢？他们会比较客观地回答，大家可以好好研究一下这种方法。

的确询问推荐人这种方法开始不好操作，但是实践证明这种方法的确有效尤其是实名推荐人，他们很友善，所以要人为制造一些问题。比如说在这个领域你共事过的人中这个人能排第几？你要从推荐人口中得到更多有效信息，我通常会给他们打电话，得打 15 分钟吧，而不是推荐人说某人不错后你就挂掉电话了。其实这也是招募新人的宝贵资源，的确，推荐人也是招募新人的宝贵资源，在最初的员工加入时你们有什么经验可以让他们更有效率？让他们融入到你们的文化中，招人的确是挺难的不过让员工满意和有效更是难上加难。

针对最初招募的员工你们是怎么做的呢？公司由小变大我们的做法也随着变化，我们刚开始创业的时候我们招到的人是瞄准已久的，他们一来我们就迫不及待地介绍这是你的电脑，我们已经给你搭建好环境了，这是我们要一起解决的问题。由于创业初期条件有限我们挤在两室的公寓里所谓的人际关系建立相处了解什么的都是顺其自然的，不用刻意做什么。

我要补充一点我们经常提醒大家我们的目标是什么，让员工投入解决一个具体的问题比较简单，他们会有种感觉，周围都是细小的问题而没有大的方向，我们会告诉员工今后我们在发现领域的地位，如同 Google 在搜索领域的地位，这是我们的远大目标，现在公司变大了这方面的做法就规范化一些了。我们会花时间考核一下，他们进入公司以来的表现如何？从第一次面试开始算 30 天后，他们知道哪些员工的名字？知道经理的名字吗？与团队成员熟络了吗？知道公司的大体情况吗？知道公司的首要任务是什么吗？我们也有一些为期一周的项目，项目有不同的针对点，这些项目也在不断地完善，我们最重要的评判准则是我们在 30 天后问新员工的想法，我们也会询问他的同事和经理的意见这个员工能跟得上节奏吗？我们在让新员工高效方面做好保障工作了吗？如果没做好的话那么首先这个团队不能再招人了，因为没有为新员工做好保障工作而且我们要对此进行整改。

我觉得这些事情挺重要的，以与人相处的形式关心员工我认为是很重要的比如他们的志向是什么？他们工作方式怎样？他们喜欢以什么样的形式被认识？他们渴望在很安静的环境中工作吗？他们喜欢早起早睡还是喜欢晚起晚睡？熟悉员工这些喜好会让他们感受到你不仅关心大集体比如团队目标是什么，也关心他们每个人。

随着公司的发展有两点是一直很重要的，第一点是让他们快速地正式开始工作，只有工作了才能发现问题，才能衡量这个人做的实际工作有多少，工程师新加入我们公司时，第一天我们就让他们开始工作，

业务方面的员工刚加入第一天我们就让他们参加正式会议或者是做其他该岗位要做的工作。大多数公司会倾向于有个过渡时期让员工慢慢安顿下来，我们会像老鹰一样把员工“推向悬崖”。第二点就是尽快给员工反馈，尤其是在文化适应方面的反馈，这么来想一想如果你们公司有很强的文化，我们这些公司都在尽力让新员工适应公司文化，对于新员工来说适应并非易事。

我们 Stripe 的文化更像是明文规定，这么说吧我们的员工并排坐着，每个人都带着耳机用即时通信工具进行交流，所以很多新员工不适应，他们没有在我们这样的环境中呆过适应起来有些困难。一般公司都不这样，的确事无巨细大到工作表现小到文化指标给他们的反馈越多他们就会变得越好。在日常生活中不断地告诉别人哪些地方做的好哪些地方做的不好是很别扭的，不要这么做，日常生活中这是不可取的。但是在员工这，这确是你应该做的我也认同你们这种做法。

当你们公司扩大了，在招人方面你们最大的变化是什么？以及当员工从 10 人扩大到 100 人 1000 人，你们是如何管理和运作团队的？有很多的变化，在团队建设方面我们的一个做法是尽量让目标驱动团队，当公司变大了那么随着公司的不断发展我们尽力让公司像是创业公司不断再生出更多的创业公司而不是垄断公司那样一刀切地进行管理，说起来容易做起来难，我们并非一直做得很好，我们的一个目标是每个团队都能控制好自已的资源做好工作，知道最重要的是什么以

及如何来衡量。这样的话管理问题就变得有章可循了，否则的话不能分成一个个小的自动模块的话团队就没法管理了。

你发现交流复杂度呈指数型增长管理根本没法做了，所以要分成一个个单元至少我们是朝这个方向发展的，拿 Pinterest 来说在分割方面遇到的很大的一个困难是，我们想让每个单元都有很牛的工程师，带头人，写手，社区管理人等等，我们希望他们聚合在一起，要达到这样的目标，很难实施。这其实也是我们打造产品的核心哲学观我们想把不同领域的人聚在一起，这些人对很多东西感兴趣，我们让他们聚焦到一个项目上，然后我们全力移除障碍让他们更快地前进。遇到了新障碍我们会坐下来思考，我们如何进行化解。

我觉得在雇人方面有些不同，当公司员工越来越多时最大的变化就是推荐人制度变得越来越重要，在招人方面更依赖于团队里已有的人的关系网，事后看来我们很幸运，因为我们招到的第 14 位或 15 位员工是个很专业的猎头她在创业公司呆过也在苹果这样的大公司呆过，她能洞悉哪个地方出问题了，有先见之明，她教会我们不仅以才华作为筛选指标也要考虑一下候选人是否能融入公司文化。

事后来看我很欣赏她的做法，这个问题涉及到很多东西，有点像是增长管理中的问题，不管是公司很快就失败了还是腾飞了都涉及很多增长管理问题，有一点会让人大吃一惊也让我大吃一惊，就是时间窗变化得太快了。第一个月只要想好今后一个月的事就行了制定出公司的发展方向，此时与你共事的人可能你们还没有建立正式的关系，他们

还没有完全投入你们的事业中。随着时间的推移就像在时间窗上有了个互补或者相应的增量，一年后就得想好下一年的事，四年后就得想好下四年的事，这样增长地很快。

你想啊，想好一个月的事还算简单，11 个月后得计划好下一年的事，也得想好基于相应时间窗的人事结构，就像 Ben 提到的那样，想好长期的目标等等，在雇人上也要考虑到这样的因素。在创业早期要雇那些高效率的人，迅速投入工作的人，雇佣那些有前途但是一两年都跟不上节奏的人你耗不起。雇佣的人必须马上出成效，两三年后在雇人方面做点投资就比较合理了甚至如果不做这样的投资的话就比较短视了，我认为这点很重要，这些问题在某种程度上挺简单的。

例如如何加强人与人之间的关系？这件事我们每天都在做，在公司规模扩大后如果使其系统与有效呢？公司小的时候是怎么做的如何解决问题的，其实可以当做公司扩大后的做法的粗略模型，比如说一个增长迅速的公司，员工数一年增长两三倍是不正常的，管理该时期的增长，最不差的方法是什么呢？人事组织也不是以此为前提的能够系统考虑此类问题是很值的，要意识到你或许永远做不到足够。

我们 Stripe 一日三餐我们在一个大桌子上吃所有人都能坐得下，有各种各样的食物，你想想大家会有多少交流，很多，事情差不多是这样的，差不多就是这样的情况，我很好奇你们关于“透明”的观念，这一理念是如何随着公司发展而发展的？我比较好奇这是怎么一回事，你知道在创业公司，我忘了是谁说的了，有人把创业公司定义为

不被原则问题困扰的公司。在成熟的大公司中对你个人有好处的事情往往对公司则是不好的，那么结果就是可能在创业公司很多做事的方式就会与大公司完全不同。在大公司中很多事情对你有好处，嗯，你不能在大公司把所作的事情都透明化，对吧？因为这样别人会看不起你或者认为你无法胜任所做的工作，但在创业公司中大家都是一条船上的，你就可以把所有信息都透明化。

我之前提到过在 Stripe 所有邮件都会密送给其他人，除非你退出，因为我们觉得这样更有效率，这样你就可以随时知道发生了什么而不用整天开会，随着时间的推移我们的邮件列表不断扩大，现在我们还做了一个 Gmail 过滤器的程序。

在刚开始的困难时期就如 Ben 说的问一下员工最初的使用感受，他们都感觉很糟糕，因为很难找到别人发给他的邮件，因此错过了很多事情。Gmail 会崩溃，对有时 Gmail 会崩溃，因为我们的邮件发的太多了，但这种方式很难扩展。有时你有一个好的想法需要和公司以外的人联系但那个人可能觉得你这个想法实在太差了，那这时你们所有的对话，都会被整个公司的人看到，这对你来说是一种挑战，但这种机制的好处就是大家都能知道正在发生的事情。

我感觉这方法目前运行的非常不错不能更好了，确实不错实际上我也很好奇，公司有 5000 人的时候这个方法还行不行，如果我们能达到那个规模的话我认为有两点可以帮助我们扩大规模，一是改变工具二是对于工具要保持公司的文化。可能这个工具之前可以接收并阅读公



司的所有邮件是一个保持信息透明化的基础工具，但现在可能我们每周会开例会，我们需要通过这种方式来交流公司都发生了什么事情因为公司现在事情多了很多。

其二关于文化方面，公司内部的信息非常多，你必须制定一个文化准则其中很明显的一点就是，有些信息是机密的，还有一点就是你通过 Slack 或者 IRC 发邮件的时候差不多有 170 个人都会看到很容易让人感到怯场，很可能发生的事情是本来你的建议很好但有人批评了两句下次你就不敢再说了，所以我们必须制定准则什么时候参与讨论比较合适以及如何交互工作。

因为员工们的工作越来越多，可能我这样做不太好也许会使她成为众矢之的，Emily 这个夏天在 Stripe 实习我很好奇你作为实习生是怎么想的？我感觉很不错在我刚来的第一周基本上都在 Hackpad 阅读协作文档了解同事们都在干什么，可能这样做会经常让你分心无法专注于自己的工作，因为那上面能看到公司其他部门很多有意思的事情顺便说一下 Hackpad 就类似于 Google Docs 但上面有动态消息你可以看到所有的文档。对的你是鼓励我们把正在做的事情都公开化的这样工作速度可以提高不少。同时我们还有个叫“自旋向上”的做法公司里面的每一个领导要用 30 分钟的时间讲解团队的工作以及你对这件事情感兴趣的时候如何做出贡献。

你认为邮件透明化的做法好吗？对，我一开始对于该做什么不该做什么伤透了脑筋，第一周我差不多收到了 2000 封邮件但后来就只剩下三四个你感兴趣的团队了，只需要对这些团队进行跟踪即可。

好，下面我们回答下同学们的问题。请讲，这个问题是问 Patrick 和 John 的根据你们的经验早期的员工能发展成为公司的管理者吗？还有一个问题是问 Ben 的，你认为你们现在的产品和听众与刚开始的时候有什么不同？

好，先回答第一个，事实上希望你们三个都来说一下，早期你的雇员在后来能成为管理者吗？在 Stripes 是这样的我们最早的 10 个员工现在很多都成为了管理者，我想关于管理这件事情人们不是天生就会管理的，大家要意识到我们不是一生下来就会管理就可以成为领导的，要获得这种能力公司必须花费数年时间来帮助他们进步，这通常需要花很多精力。因为公司会不断有人事变动但如果员工没有获得这样的能力对公司损害也很大，嗯，对于我们来说有些可以有些不行。

我认为在创业公司工作的一个巨大的好处就是，你可以接受挑战成为一个管理者，这是其他地方得不到的，在这你可以管理其他人或者带一个项目但这里的隐性合约是如果你让某人承担巨大的风险去进行管理也不应该让他一条路走到黑，一旦不能成功就会造成恐慌。

我们有些程序员会尝试着去管理一些很多人的团队，这些工程人员很乐意去尝试带一个项目领导一个团队，管理整个队伍并为其负责。当

然也有另外一批人尝试过后觉得还是更喜欢做原来的工作，这样我们就知道对于那些人来说做一个工程人员或者设计者也是可以对公司产生很多贡献的，不一定非要管理。但没尝试过就很难确定他适不适合，所以我的倾向是尽量让员工多去尝试，在一些领域当中为了寻找能完成你的商业目标的人需要付出很多尝试这就是你在寻找可以胜任某项工作的人的时候需要做的事情。

你再回答下另一个问题吧，好，第二个问题是从创业开始我们的愿景是如何改变的，嗯，对，我们最开始创业时进行的招聘是很具有诱导性的，我们要做一个很酷的工具人们肯定会喜欢，我喜欢搜集一些东西也许其他人也喜欢。在早期我们没有料到的事情是在看其他人的搜集品的过程中我们也会发现自己没有意识到的正在寻找的东西，这让我们解决了很多通过其他技术无法解决的问题。因此在过去的几年中我们投入了很多精力和资源去打造一些推荐、搜索和流推送的产品。

我们利用了我们手工收集和分类的大量的独有的数据来做产品，对于用户这边来说我们第一次把产品上线的时候感到非常吃惊，因为我们不知道会不会有人来用它，令我们感到高兴的是和我们没什么关系的人，当然也不是被强迫使用它的亲戚，这些人也开始使用它，给我们最大的惊喜是有非常多的人，各种各样的人都在使用它，我想这是非常激动人心的一件事。

有趣的是当公司不断发展的时候我们的愿望也随之变大，中间总有差距存在，我告诉团队我们现在在哪里目标又在哪里即使客观来说我们有了很大的进步，但我感觉理想和现实的差距更大了，但我想这是创业者都会经历的一件事情。

请讲，您说过，当你描述公司美好愿景的时候也不得不讲明其中的困难，比如可能3年内会见不到家人，但他们也会因此获得可以让后辈骄傲的东西，但你怎么知道？你们都知道后者是无法保证的，如果他们这两年都见不到家人事情就会变得完全不一样，那么在描述美好愿景的时候，你如何保证他们的高风险投入能够获得相应的回报？

好问题，那么他问的是不是每个公司都能做出 iPhone，你不能保证让你的后辈知道你的光辉事迹，因为大多数创业都是以失败告终，你如何说服人们牺牲自己从而加入你的创业团队？我觉得其中一点是正因为没有保证才能在人们心中产生共鸣，什么都设计好了就没意思了。对于最后的结果虽然具有不确定性但创业的确是潜力无限的，对于见不到家人这点创业公司确实在起步阶段需要加班，但我想好几年见不到家人这种说法还是太夸张了，我猜 Scott Forestall 一定很愿意招这些人过来，但我的意思是即使是在早期的创业公司可能每天工作的时间比较长，但人们总有夸大这一现象的倾向，总是会说不找边际的话。每个创业公司的人都认为自己在越来越疯狂的工作比如我们有时声称两年来都没怎么睡觉。

嗯，那么，我认为对大多数人来说不需要有那么大的牺牲也许平均来说，这个我必须实话实说可能每天要多工作两个小时。创业确实需要一点牺牲但也没那么夸张，不需要牺牲掉你五年中的所有放松和娱乐项目，我想说的是 iPhone 在面世之前也没人知道它会这么成功也不会有人傻到认为只有你有个能预见未来的水晶球，然后充满信心的加入你，如果你那么一胡扯他就加入了，那你真不应该雇他。因为这样的人对于未来最基本的不确定性都不明白，我认为比较好的说法是告诉他们公司想要做什么，会有什么困难以及自己的计划，然后告诉他们为什么他们的加入是非常有意义的。

我很喜欢你刚才说的，如果你跟别人说嘿我们要上火星，这能吸引最优秀的人，那么你离这个目标就更近了，他们都知道自己在做什么。我不鼓励的是把一切都掩盖住，如果人们是因为能够得到保障而加入就像在 Google 工作那样并且还有小创业公司的那种感觉以及透明化的邮件系统，那就不是一件好事情了。

比如说我在招聘的时候应聘者总会说，哎呀我对你们做的东西很感兴趣啊这时我通常会问他们你还面试过什么公司，然后他们就会说出 7 家公司的名字来，这些公司除了处于发展的同一阶段外没有任何相似之处，他们会说我喜欢发现问题解决问题，所以我面试了 Stripe, Dropbox, Airbnb 还有 Uber，我还给 Google X 部门投了简历。如果是这样那基本上就表明了

他们没说实话，对，这种人遇到困难的时候不会坚持到底，因为他们只是想获得经验而不是完成目标。

我想除了美好的前景以外还有另一件事情可以激励人们那就是在创业公司自己的能力也可以得到发展，在创业公司中由于员工人数不多，做错事的后果比较严重，因为即使你是世界上最优秀的人如果你不——不管你是世界上最好还是最糟糕的人你都不可能去改变 Google 的发展轨迹。但如果你想测试下自己的水平看看你自己能做出多大的贡献产生多少影响力，那么我想对于优秀的人来说加入创业公司是一个非常不错的检验自己的选择。

好，最后一个问题谁来问？最后一个，这个问题是问 Ben 的但你们都可以回答，你的用户是如何影响你的招聘策略的？Pinterest 网站的用户有八成是女性，这点如何影响你最初的招聘决定？你的用户是如何影响你的招聘策略的？嗯，好，通常来说你应该雇佣那些每天使用你的产品的人，如果你正在处于做 API 的阶段效果会更好，对于我们来说我们要找的是那些对于互联网充满雄心与激情的人，他们必须能准确的知道我们的服务如何运作，必须使用过我们的产品，但他们不必是终身用户。

因为这对我们来说也是个好机会，因为这样我们可以了解到是什么原因阻碍了他们继续使用，加入我们解决这个问题，这样我们就能朝着愿景更进一步。

这方面有很多书籍，如果你读过的话里面有很多看上去很有道理的创业经但只有在你的特定环境下可行，那才是有用的，那么对于我们来说我们需要把视野放宽些，寻找那些对于这个使命具有雄心壮志的人，它们必须关注我们的产品以及产品的开发方式，即便他们不是最初的用户也没问题。

我想补充的一点是在创业的初期阶段招人是非常难的，因为他们通常会有其他好的选择，你的公司还是个丑小鸭没有变天鹅，寻找那些对你产品充满激情的人是个很好的招聘方式，通过这点你就比别的公司更加有优势。那么对于 Stripe 来说我们就雇佣了 Stripe 最早期的 4 位用户，这样的员工是我们通过其他方法招不来的，我想在 Pinterest 肯定也一样在这里你能得到所有的好处，因为这是 Pinterest，你可以到你喜欢的产品的公司工作，就这样，谢谢你们今天能来，谢谢。