

# 放眼全球，剖析软件未来 之五：从零开始在硅谷建团队

e休，爱编程的葫芦娃: [exiu@victorlamp.com](mailto:exiu@victorlamp.com)

煤油灯科技公司 <http://www.victorlamp.com>

版权所有，仅供个人学习用，不许用于商业目的，不许上载到victorlamp之外的共享平台再次分发。

[多媒体课程：《放眼全球，剖析软件未来》](#)



放眼全球，剖析软件未来

# 课程背景

## 这是放眼全球，剖析软件未来系列课程

《放眼全球，剖析软件未来之一：宏观趋势》

《放眼全球，剖析软件未来之二：软件商业、人才与创新》

《放眼全球，剖析软件未来之三：向顶尖科学家和专家学习》

《放眼全球，剖析软件未来之四：软件开源与开源软件》

《放眼全球，剖析软件未来之五：从零开始在硅谷建团队》

《放眼全球，剖析软件未来之六：大型软件团队及项目管理》

《放眼全球，剖析软件未来之七：再谈硅谷大公司里面的好东西》

《放眼全球，剖析软件未来之八：软件新技术与那些创业方向》

课程目的：如何从零开始在硅谷构建一个软件专家团队。

2009年初开始负责公司美国软件实验室技术专家团队构建，高峰时候团队规模达到150多人，全是硅谷顶级的软件技术专家。

在此之前，公司派了两拨高级别的主管去硅谷建软件团队，都没有成功。



硅谷是一个非常活跃的环境，不断的在发生人在找合适的事情做，事情在找合适的人做。公司与公司之间的人员流动也是比较频繁，一个人在一个公司几进几出也不少见。

有很多的论坛，技术圈子，互相之间都是比较熟悉的，至少能够联系上是没有问题的，如果要能够深入交流或者长期接触前提就是你也懂这项技术或者这个东西，有共同语言。

在这如此开放的环境里，所以我不理解为什么在硅谷找技术人才还有要用猎头的，并且猎头费还挺高的（一般是年薪的50%）。在硅谷，你只要告诉我要找谁，有什么具体的事情，我保证能够给你联系上这个人，至于对方是否跟你交流，那就取决于你要谈的事情是否有足够的吸引力。



在硅谷，诚信比什么都重要，美国也有很多骗子，但是在能够作为高科技公司的优秀人才，诚信就是一切的基础，如果诚信出了问题，寸步难行。我们在国内习惯性的很多灰度的问题，其实有些也可能被归类为诚信问题，有一说一，没有这么多灰度，这点必须重视。

有很多时候，我跟国内的主管一起拜访潜在的合作方，国内的主管无论心中是否认可对方的合作意向，都会礼节性的说对方的技术或者产品很好，希望将来能够下一步进行合作。这种表示，美国人一般都认为真的会有后面的计划，还跟踪来跟踪去，其实从这个主管的角度就是一个礼节性的套话，心里根本就不认可对方的东西。但是，老美不这么理解。所以，后来每次沟通，如果是不认可，我就会明确告诉对方，没有后续的合作，至少这次没有后续跟踪的任务



在硅谷建团队：

**首先**，要有明确的业务或者项目目标，基于业务或者项目目标去找人。美国的专家和程序员非常看重你的项目价值，硅谷是一个不断追逐新技术和新业务的地方，追梦的地方，需要有梦想。

找人推荐是最佳的找人方式，硅谷的技术圈子里面，大家的互相沟通交流还是非常多的，只要你想找怎么样的人，基本上都能够联系上。

硅谷每到周末或者平时的晚上，都会有各种各样的技术summit或者讨论会，各种社区论坛，是很好的认识人和建立联系的地方。

可以主动组织一些全球性峰会，我们在硅谷组织过全球操作系统峰会summit，在硅谷组织一个会议相对来说是比较便宜的，租一个会场，把会议交流的主题描述清楚，发出通知邀请，基本上秘书就可以搞定，只要你的主题选择不错，一般的专家和公司还是比较热心参加，并且不需要其他的支持。当时，我们最大的支出就是晚上请各路高手聚餐，吃了一个中餐，花了几千美元，当时觉得挺多钱挺心痛的，其实这个也不是必须。



**第二**，主动融入American Style，交朋友，玩帆船，练口语，不要到了美国还是每天讲中文，只跟中国人在一起。我的帆船老友，美国老兵等等。有一本书，林达写的《历史深处的忧虑—近距离看美国》，对于初到美国的人来说可以学到很多东西。



**第三**，自己要懂技术，懂业务。

硅谷的专家很多是不大愿意被不懂这块业务的人管理的，我就曾经遇到过，一位数据库领域非常资深的专家，前面面试和谈的都很愉快，我们的项目也有吸引力，对方也确实合适来做这个事情，最后，约好与国内的对口主管再进行一次沟通，沟通完之后对方就说不来了，原因是国内的这个主管不懂技术，他不愿意将来加入公司之后汇报给一个不懂技术的人，没法接受。对于我们做技术的人来说很容易理解，面对一个不懂技术的研发主管，被管理的成本是非常高的，这样的例子还有不少。

PS：比如，我因为要去招编译器的专家，我还专门去读GCC的代码，以及读编译器的龙书。



**第四**，尊重当地的人力资源政策和法规，几个典型的差异：1) 不允许打听对方的年龄；2) 不允许设置入职体检，但是可以要求做吸毒screen；3) 不可以有任何涉及种族、性别之类的歧视性意思；4) 不允许有学历方面的歧视；5) 不可以打听上家公司的研发和产品信息；6) 不能强制加班，尊重当地法规。面试只能考核候选人员是否符合岗位要求，其他的东西都不能延伸，否则可能带来麻烦。具体的HR流程的操作只能由合法的美国HR工作者才能够做，不能代劳。

尊重当地HR工作人员的工作风格和工作量安排，凡是最好提前预约，另外不能按照国内996之类的强目标值要求，此前我们有一个HR是原来在Google做HR的，他来了之后很不适应，他说在Google的时候他一年的KPI就是招聘到20个人，但是来到我们公司之后各个业务部门都找他找人，一下子要求在2个月之内招200人，简直就是疯了，疯了！后来之歌HR不得不离开了，之后去了Facebook做HR，这种疯狂强压的事情不能带到硅谷。





**第五**，硅谷的Fellow是最高的技术专家，但是不一定适合你，我们在硅谷找了很多的Fellow最后才知道，Fellow是需要配团队的，Fellow在某方面确实很有影响力，懂得东西也多，但是已经做跟高层面的东西了，如：标准、规范之类的，如果你要找他进来做具体的技术，除非你给他配个团队，否者是不合适的。

要根据你的鱼池大小匹配养多大的鱼，越贵的人，越不能用钱打动和招聘到，因为他很贵，所以他早就不缺钱了，只有事业和新业务才能够吸引他加入，但是一定要授权到位，让他能够发挥作用，否者最后两败俱伤。我们曾经招聘过年薪1000万美元的绝对顶级专家，但是没呆多久就走了。



**第六**，履历上做过什么，比简单的一次面试要重要很多，找真正的明白人。对于各种VP要特别小心，一定要问清楚对方是做什么的，因为硅谷各种公司有各种VP，多数VP是做管理的，如果没有匹配好，找了一个做管理的来搞研发，只会带来各种麻烦，提一堆的要求，最后很不愉快。

尊重专业人才，至少专业上很多时候我们自己本身是没有面试对方的能力和资格，不要不懂装懂，谦虚的学习心态，我们本来就是去找比自己更优秀的专业人才，就不要咄咄逼人，资本家心态要不得。一个让我印象深刻的意见事情，我们团队的一个员工，有一次给一位非常资深的教授，发邮件给对方，说我们这里有30万美元的经费，希望做这样一个项目，你有没有兴趣，这件事情我知道之后感觉真的很丢人，自然那位教授不会有任何回复，并且可能还会有被侮辱的感觉。



**第七**，有一点要特别注意，在国内，很多公司会有技术规划类岗位，其中有些工作就是做竞争分析，分析对手的技术和产品，把对手的技术作为对标参考。这种事情不要到硅谷去做，首先竞争对标这种事情在硅谷非常不推崇，因为硅谷重来就是追求创新，不一样，很鄙视做跟随别人做一样的东西，认为对社会没有什么价值，并且很有可能带来偷盗和侵犯知识产权的官司。



**第八**，招聘过程中，尊重对等原则，层次搭配（主管+下属），先尝试联系和沟通，了解对方的兴趣点和诉求，进一步沟通，至少让对方感受上受到重视，受到尊敬，这样也可进可退，协商处理比较灵活一点。



**第九**，与硅谷专家坦诚沟通，答应对方的合理要求，比如：参加外部会议，参加外部论坛的要求，是合理的就可以答应。  
合理的work at home也是可以的，在硅谷也比较常见，要看你的任务是否可以在home完成。  
薪酬方面，硅谷有行规，一般一次跳槽能够有15%的薪酬增长就是非常不错的，所以可以对标候选人的现有工资来定薪酬，当然如果这个人确实关键，可以给的更高。



**第十**，保证项目成功做出绩效，硅谷团队很典型的工程师，研发气息会比国内重，特别是华人工程师，他们只负责做项目，技术能力很好，但是项目需要你给他们规划好，至少基本项目方向要规划好，国内的预算和资源配置需要你去协调沟通，他们很难有这个耐心或者方法也不适应，因为国内变化太快，他们不大能够适应过来，所以尽量安排的项目要目标能够在一段阶段内稳定的项目。

硅谷的公司内部分工非常明确，销售、MKT、营销、研发，研发内部又分项目经理、研发经理和各种工程师，因此技术类工程师比较少接触客户和市场，都是已经确定了做什么事情，花多少资源干，这种事情。国内的工程师经常会接触客户和市场，硅谷的工程师很少对客户交流，因此他们对于市场和客户这块会了解较少，如果你能够带着他们一起见客户和参与市场项目，他们会非常的兴奋，并且可能成为你吸引硅谷人才的一个人优势。

硅谷的懂中文的华人工程师，很多在硅谷的公司遇到天花板了，没有机会参与公司决策，自己能力又确实不错，如果加入中国的公司，相对的空间会大很多，有很多的主动性机会。

硅谷有些非常成熟的领域（如：编译器、数据库、OS），大家已经积累太长时间，已经都皮了，但是对于中国公司来说可能就是很好的发挥机会，全新的空间，并且国内懂得人很少，他们加入进来就可以大展拳脚。





尴尬之事，招聘美国的高端专家收入和待遇一般都比我高，收入比我高还不是什么大问题，毕竟这些专家不知道我的收入，这是保密的。但是，出差待遇这方面就比较尴尬，他们一般都是习惯性的住5星级酒店，比如当时我招聘的一位高端专家，他说他过去十年到北京出差，重来就不会住5星级以下的酒店，动不动就是一晚上千元的那种，但是我们只能住300块以下的酒店。有一次，我跟一位专家同事去florida出差，专家乘坐商务舱，我只能坐廉价经济仓，专家住5星级酒店，而我只能住Bestwestern的廉价酒店，但是在公司我是他的主管，很是有点尴尬。

另外，见了大量的清华、北大、科大留学出去的状元们。



# 谢谢!



VICTORLAMP

Shenzhen VictorLamp Technologies CO. Ltd.  
<http://www.victorlamp.com>

[多媒体课程：《放眼全球，剖析软件未来》](#)



放眼全球，剖析软件未来