

马斯克是个好HR

转载

网易智能



于 2021-02-28 12:27:24 发布



109

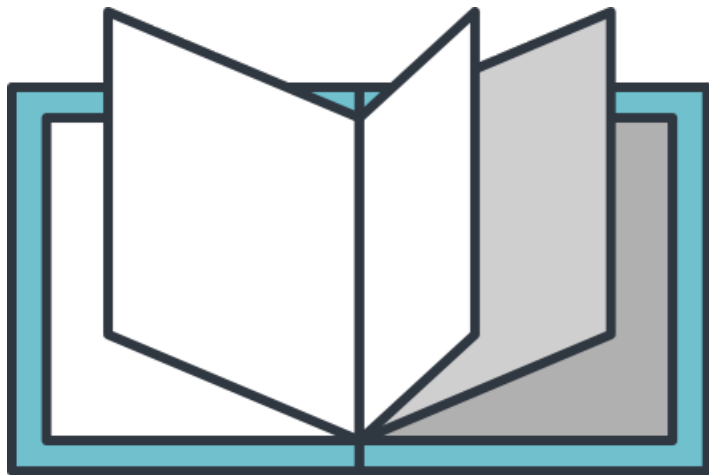


收藏

文章标签: [etag](#) [交互设计](#) [nokia](#) [informix](#) [cstring](#)



网易新闻 | 智能



来源 | 深燃

编辑 | 魏婕、黎明

作为漫威宇宙中“钢铁侠”托尼·斯塔克的现实模板，马斯克革新互联网支付领域，改写世界商业航天和汽车发展历史的背后，同样拥有一个独属于他的“复仇者联盟”。

PayPal 创始团队堪称硅谷“黄埔军校”。相继走出YouTube、LinkedIn和Yelp的创始人，以及里德·霍夫曼等科技行业顶级投资人。而由PayPal员工组成的PayPal Mafia，一度被认为是硅谷统治阶级。

“创业的话，更要想尽办法，找到最厉害的人才。”在马斯克看来，最好的员工需要有两大要素：不仅要有出众的天赋，还要在职场上取得过突出成就。

他有一套成熟的招聘方法论。“要求面试者讲述工作生涯处理过哪些棘手的问题，处理得怎么样？以及在关键节点时怎么做决策？”马斯克会刨根问底问对方解决问题的细节，看对方能否回答出来。



遍观中外企业家，每一个成熟的**CEO**似乎都是一名优秀的**HR**。宿华追一个工程师追了6年；雷军在创办小米第一年，80%的时间用在招聘上，2个月和同一个人聊了十多次，有几次一聊就是10小时。张一鸣则被称为头条第一**HR**，亲自面试字节跳动的前100名员工，招前台都会亲自把关。为了拿下新浪副总裁赵添，他花费数月在同一家咖啡馆面聊3次；连续数周和同一位面试者见面；偶尔聊得嗨了，可以从下午聊到凌晨……

马斯克的神奇之处则在于，在他创业屡战屡胜的背后，他总能找到一群天才同事，将他们的能力发挥到极致。

马斯克多次强调过自己招人不看学历，只在乎能力；身体却很诚实，只招精英中的精英。

SpaceX的工程师大部分是顶尖学府的尖子生，前1000名员工包括门卫，都由马斯克亲自面试。特斯拉如今每年大约收到将近100万份简历，录用率小于0.5%，远低于美国众多常春藤名校的录取率。而从创立至今，每个员工的录用都由马斯克亲自审批。

根据雇主品牌专家Universum发布的一则2020年对美国学生最具吸引力的雇主名单显示，马斯克领导的特斯拉和SpaceX，蝉联美国工程专业学生最具吸引力公司的前两名。即便在计算机专业和商科专业学生眼里，特斯拉名列前十，远超宝马（第51名）、戴姆勒（第65名）、丰田（第80名）和通用（第95名）等其他汽车制造商一个身位。

或许全世界的HR们都应该向马斯克取取经。

01

“第一性原理”是马斯克挂在嘴边的理论，即站在物理学的角度，一层层剥开事物表象，看内在本质，再从本质一层层往上走。

在人才招聘上，马斯克同样遵循第一性原理——专业的人才做专业的事儿。2017年接受Glassdoor专访，马斯克一再强调**HR**的重要性：聘请优秀的员工，因为雇佣不合适的员工会为公司带来很多不便。

1995年成立Zip2初期，马斯克只是一名草根创业者，公司没钱没名气，马斯克要去基督教青年会蹭水洗澡，一天4顿吃快餐。租住的公寓没钱买家具，只能躺在地板上的床垫上睡觉。

马斯克为招人依然砸了血本。提供免费住宿，免费交通工具——一辆破旧的宝马320i，才说服一名年轻工程师来当实习生。为了招聘销售队伍，广告一路打到电视屏幕和报纸上，尽管这笔钱砸下去只能在电视底部占到一小串网址，报纸的上小豆腐块版面，凑齐的队伍大多数是懂互联网的杂牌军。

等到两次创业积累上亿身家，为了实现从小的太空梦想，马斯克对人才的要求只有一个——没有更好，只有最好。

为了接触航空产业顶端人才，马斯克把家搬到了洛杉矶——这座从20世纪20年代开始就成为美国太空行业脊柱的城市，汇集霍华德·休斯、美国空军、美国航空航天局、波音等公司和太空爱好者组织，是全美航空文化最发达的地方。

马斯克随后打入了太空爱好者团队“火星学会”。这个业余火箭爱好者的社交圈看似不大，却囊括产业工程师，太空爱好者及著名导演詹姆斯·卡梅隆（执导过《泰坦尼克号》及《阿凡达》），以及美国国家航空航天局NASA内部的科学家。

有“火星学会”做敲门砖，马斯克初入协会就拿出5000美元投名，捐献10万美元加入董事会，成为“火星学会”的重点人物后，马斯克身上时刻安装着面试雷达。



带妻子贾斯汀闲逛协会爱好者的车间看火箭制造，看到一个扛着80磅火箭推进器的瘦高男子，马斯克随堂面试对方有没有制造过更庞大的设备，没放过任何一个细节。几个小时后，马斯克成功拿下Space X第一个工程师。而这名男子则在比尔宇航技术公司——一个美国老牌航空巨头，以及其他航天巨头岗位之外，选择了从未考虑过的C选项，加入到从0开始的马斯克队伍。

到2002年6月SpaceX成立，初创团队可谓全明星阵容，囊括国家级航空局科学家以及波音、JPL等商业太空公司高管，包括波音公司运营副总裁克里斯·汤普森——管理过德尔塔火箭和“大力神”号火箭的生产；波音公司最优秀的火箭测试专家蒂姆·布扎；以及在JPL高级机械工程师史蒂夫·约翰逊……

为了招聘副总裁吉姆·坎特雷尔——一位曾在美国宇航局喷气推进实验室工作，深度参与过法国航天局和前苏联的火星气球飞行任务的火箭科学家，马斯克过分热烈的态度一度被视作骗子。第一通电话没做完自我介绍就火急火燎要见面：我必须跟你谈谈，我是个亿万富翁，我想实施一项太空计划。

一旦看中对方，马斯克不介意多花一些代价。在航天大会上相中工程师加德纳，尽管后者的部分学术工作由美国军工企业诺斯洛普·格鲁门公司赞助，贸然跳槽需要赔偿。马斯克主动提出公司帮忙偿还赞助费。加德纳则在入职6个月后从无到有开发出阀门测试的自动化系统，不负马斯克的期待，完成了一项所有航空工程师没有完成的创意，在公司一举树下威信。

除了招揽行业资深人士，马斯克对行业潜力股同样要一网打尽。

SpaceX的普通工程师囊括顶尖院校的尖子生。马斯克会亲自到大学航天学院打听成绩最好的学生，或者打电话给院里的助教咨询：系里勤奋又聪明且未婚的研究生或博士生，然后第一时间打电话去宿舍找学生来公司面试，但凡聊得顺利，这些学生们第二天就能接到工作邀请。

有马斯克的方法论牵头，SpaceX的HR们招人可谓各出奇招。有人通过搜索学术论文找到目标对象，打电话去实验室里找研究员，或把学校里的工程技术人才挖走。或像间谍一样，埋伏在众多行业展会和研讨会中，秘密将装有邀请函的信封交给目标候选人，就近选择会场附近的酒吧或餐厅面试。

特斯拉内部不遑多让。马斯克经常和特斯拉HR团队站着开会，提高开会效率的同时，似乎在无声敲响催促的锣鼓：快一点，结束会议后赶紧去招人。

02

推导第一性原理始末，人才招聘的本质是解决问题，即以具体结果为导向。

作为半路出家，从互联网新贵摇身一变成为两大高门槛制造产业的创业者，马斯克的方法论是为公司寻求复合型人才——既能在特定领域有一定成就，且能融会贯通，招聘的员工不仅具备精深的行业知识，同时具备创新思维，能跳出传统框架，敢想敢做，用全新视角开发产品。

SpaceX内部员工的属性是百花齐放，既有资深航天专家、刚毕业的学生、美国军人以及汽车行业人士，机械焊接师私下可能是一名Rapper，航空工程师还是一位手工匠人。

特斯拉的众多高管则不一定拥有汽车背景，大多数来自互联网大公司，诸如苹果和谷歌。2015年马斯克亲自面试特斯拉的自动驾驶软件团队，核心诉求是顶尖软件工程师，精通编程和AI技术，不一定具备汽车行业的经验。



▲ 乔治·布兰肯希

典型案例是挖来苹果副总裁乔治·布兰肯希，以特斯拉全球副总裁身份，负责汽车的销售和体验，给特斯拉做零售体验店。即便乔治不懂车辆制造，没有卖车经验，近30年的零售经验局限在服装和手机领域，至此开启特斯拉的体验式销售风格，2019年才转至线上销售。

乔治曾盛赞马斯克，“能让各个领域的专家在不受太多监管的情况下发挥所长。”

而以结果为导向，对于没有达到绩效标准的员工，马斯克会用最快的方式止损，“如果你想解雇某人，就应该马上解雇，否则只会浪费彼此的时间。”这让他一度成为不近人情的代名词。

在这方面，乔治不幸也成为了典型。因为体验店转化率低，迟迟无法提高特斯拉销量，乔治在特斯拉不到3年就离职。同期，多位成绩平淡的高层领导也从特斯拉离职。

在特斯拉内部，做汇报不能模棱两可，答不出来的话，下一秒可能被裁员；电子邮件里出现语法错误的营销人员会被要求离职；因为不满意特斯拉工厂的工作进度，一次性开除包括工程师、经理和制造工人等在内的数百名员工；昔日左右手玛丽·布朗工作数十年后提出能否拥有高管一样的工资待遇，被马斯克辞退。

虽然特斯拉员工每周工作90小时，每天工作时长超过12小时，然而根据职业社交网站LinkedIn收集的数据称，与苹果等其他科技公司相比，特斯拉的员工平均留任期限为2.1年，处于较低水平。

但很少有人为此指责马斯克，起码在职员工不会。伴随SpaceX、特斯拉相继创造历史，一旦马斯克现身在特斯拉季度全体会议上，员工们会自觉爆发出热烈掌声。按照《硅谷钢铁侠——埃隆·马斯克的冒险人生》中阿什利·万斯的记述，几乎所有人，包括被解雇的员工，内心都崇拜马斯克，他们由衷承认，和马斯克一起工作是一段“痛并快乐着”的旅程。

在公司之外，马斯克成了一块金字招牌。美国Unplugged Performance公司总裁Ben Shaffer评价马斯克是一块人才磁铁，“世界上大多数才华横溢的工程师都想在特斯拉与马斯克共事。”

03

风险投资公司FirstRound Capital曾对数百名创业公司创始人进行的调查显示，从2015年到2016年，马斯克两次蝉联最受大众欢迎的科技公司领导人，23%的受访者认为马斯克最令人钦佩。苹果创始人乔布斯排在第3名，支持率只有5%。

昔日和乔布斯、马斯克共事过的乔治·布兰肯希对后者评价更高，“（特斯拉）是我第一次真正在一家能改变世界的企业工作。”

复盘马斯克创业的25年，带领团队从一个胜利走向另一个胜利，一次次集齐精兵强将团队的背后，不难发现，在充分发挥员工价值方面，马斯克是当之无愧的大师。

2017年评估网站Glassdoor的一项研究表明，企业招聘新员工时投入大量资金。按照平均数据，HR填补一个空缺职位，需要花费52天，耗费4000美元。这笔昂贵消费促使HR将留住员工当作首要任务。

“减少工作中的闲言闲语”，在马斯克的观念里，帮助员工以最好的状态为公司完成工作，第一要义是高效沟通。



▲2018年8月13日、

美国SpaceX总部举办媒体开放日

不同于传统航空公司在人力和房租上的精打细算，热衷在便宜的地方开设工厂，工程师和机械师相隔千里，存在沟通壁垒。SpaceX的办公室内，计算机科学家、机器设计的工程师和负责制造硬件的电焊工、机械师坐在一起，可以随时交流。

而在特斯拉内部，每一个员工都会能收到来自马斯克的邮件。无论是分享文章，表达对工作的看法，还是表扬团队，推行新规定。他的诉求是信息自由的流动，同事之间可以随时沟通。甚至在内部自创缩写词成风，马斯克煞有其事情发了一篇邮件，主题为：首字母缩写词真恶心。把这项破坏沟通效率的习惯简洁明了得掐灭在摇篮里。

在提出SpaceX不上市，引发员工负面情绪知识的第一时间，马斯克用一封公开邮件巩固士气，解释不上市是为了更好开发新产品之外，主动给员工们吃下定心丸：“如果相信SpaceX将比一般上市公司经营的更好，我们的股票将持续上涨，且增速比股市还快。”

根据特斯拉员工的评价，马斯克的团队尽管残酷冰冷，工作氛围却很爽快，“工作没有垃圾东西，很少有人搞政治斗争，有什么想法不必顾虑直接说。”

更重要的是，马斯克自有一套让员工如期完成绩效任务的技巧。

他不会以上级施压的态度，要求员工必须在Deadline前完成这项任务，而是“反客为主”，将任务抛给对方，引导员工超越自己的期望。

“我需要这项艰巨的任务在deadline前完成，你能做到吗？”

一旦有人回答能做到，努力工作的原因是为了自己，无形中为自己的工作写下保证书。“只需要持续地工作、工作、再工作。一天工作16小时，比两个人每人工作8小时更有效率。”直至最大化开挖出个人潜力。

而自始至终，员工们对马斯克的招数照单全收，且甘之如饴。

不妨将视角拉回到SpaceX成立初期。当时的马斯克还没有封神，作为公司最卖力的HR，他每周至少要为团队添加一两个新人。这些人往往在面试第二天开始工作，办公室里随便挑一台电脑用，一工作下来就是12个小时。

为了准备2004年年初发射第一枚火箭，随着目标日期的临近，这群年轻工程师们甚至每天工作20小时、每周至少工作6天，只能在周日晚上8点左右休息一会儿。即便累成这样，他们依然对这种工作方式爱得无法自拔。

“因为有人告诉你，你正在改变世界，你的贡献很重要。”一名员工说。

【参考资料】

- 1、《特斯拉犹如“邪教”但我在这里工作却超级满足、热血沸腾》，量子位，2019年3月1日；
- 2、《华人前高管讲述：跟着马斯克造火箭，是种怎样的体验？》，锐问Record，2020年10月16日；
- 3、《员工满意度高达 98%：“硅谷钢铁侠”埃隆·马斯克的领导艺术》。雷锋网，2017年6月26日；
- 4、《硅谷钢铁侠——埃隆·马斯克的冒险人生》，阿什利·万斯著；
- 5、《张一鸣的用人观》，晚点，2019年5月29日；
- 6、《42名员工自曝“特斯拉生活”狂热崇拜马斯克》，BI中文站。2018年9月5日。

网易智能开通视频号啦~Tech逆向思维是网易智能旗下专注专注于科技、AI领域大公司大事件、新观点新应用和当下科技热点的科普号。

来！带你换个角度看世界~

最新视频→【春节过后胖三斤！易胖体质有科学依据吗？】

欢迎大家留言互动，关注我们~



RECOMMEND



被玻璃瓶困住的国产疫苗

[👉 点击阅读](#)

特朗普正在被赛博追杀

[👉 点击阅读](#)

2021，逃离抖音

[👉 点击阅读](#)

“

网易智能有12个不同垂直领域社群等你来

添加智能菌微信：kaiwu_club

”



扫码了解更多