【意义：原因好处与目标】工作是成长（认知与实践。情绪管理、沟通理解与表达包装、业务、技术、观察决断赛道方向等能力成长，来源于工作、人、信息：每次项目排期上线都是一次练手；与人沟通交流的工具作为比对镜子；获取社会信息）、保持成长心态（环境切换与交流，作息控制，呆家里废了；感受个人/小组/部门工作产出/产品的公司与社会价值）、获取贡献价值之后的报酬。是**必要**的时间投入（进入社会后不工作干啥 以及 温饱问题），应当让时间花得更有价值更有挑战。在优于自己的环境中，是一种**非常好的个人投资**，最差也有工作年限的增长。可以看看韬盛和夫的书籍《干法》《活法》，他认为是为了能比来时具有更优秀的灵魂。

* 镜子不仅仅是看到人的优点缺点，还要特化到当前环境中，是否能作为高一级同学的backup
* 掌握0->1的业务演进价值+技术技能，0->1的团队建设把控能力。掌握（认识+试点+推广试验）这种创业技能，涨薪、晋升显得不那么重要。过分期待别人的奖罚判断，只会被拿捏死死地，并被怀疑是否得到后会离去。

多沟通，少猜测，减少精神内耗；不要舒适，不止于此，追求新事物。每一个阶段都要不停地学习，这样人生可能才有意义，或者是觉得自己每天都是新的。

【或许想要】**自我实现**,你的工作是否让你身心愉悦的获得足够的成就感和获得等值的价值,且具备未来的想象力.有些工作,是赚钱,但是没有任何的成就感.有些工作,是拉风,但是都是浮云.只有找到你认为真正喜欢,且未来有无限可能的工作,才是一份可以自我实现的工作。**生活质量**,是否保证足够高的幸福指数,不用为柴米油盐而发愁,不用为出行旅游而忧虑,不用埋藏在暗无天日的966里,不用在工作压力下失眠.不会刻意的适应大环境,不会在35岁的时候还上紧发条像25岁一样拼命狂奔。

【环境】在工区/家的环境，都要能更加专注。充足的冷白光、合适舒适的坐姿、温度、香气、音乐（睡觉前不听激动的，安排得当，不要持久 像初高中一样每次下课后放一曲）、是否口渴饥饿、穿插的休息（家务、眺望、运动、闭眼平躺，偶尔动漫消费等、作息）、任务卡片、干净整洁的房间。

不拉窗帘/带在人多的地方 可以抑制这些事情，长时间带在封闭小环境内，人一定会麻木。

人在变换新环境的时候总是从热情高涨到逐渐消退，每次升学/工作/跳槽/换城市。高涨来自于对即将接触更好的陌生环境的好奇，消退在于不清楚自己真正想要什么并去追求。

【心态】虽然默认处于负能量洋溢的环境（低级别主要被事情压死，高级别也有压力但早已孤独，具体看后面各P级别分析），但作为成长中人的心态应该是习惯改变的**痛苦与羞愧**同时具备成长的**危机感与向往 心态格局坦然 不紧不慢平和/有序时间性价比 专注到癫狂入睡** 减少白日梦。 放松愉悦（比如幻想未来强大自己的非物质的精神类画面，比如草原上背影）、格局大心放宽。克服一个东西并不是忍耐，而是真的没有欲望，一些事情不如睡觉运动休息。理解现在过去事务的意义，包含未来的期望。

欲望的满足：初中每天早起跑办公室里面和伙伴一起玩会游戏开一个辅助器挂在那里。1. 有同行人（被落下了么）2. 放心学习，心无旁骛（Deep work， 像初中高中那样摒弃杂念）

对于一般人：从心理学上来说，负面情绪比正面情绪的驱动力可以大很多，因为人总是优先逃避风险可能造成的损失而不是追逐风险可能带来回报。出发点是趋利而不是避害，你的内在驱动力是不会有那么强的。

一定的运动量，比如一周2-3次健身，能减少睡前的胡思乱想。

【理想工作路线】在美国读本科或者研究生，毕业在美国/苏黎世/东京当Hacker。相比国内毕业进大厂，升职更稳定看工作年限、薪水每年多出几十万人民币、假期安排更加爽、工作经验全球通用（国内大厂经验国外大部分不认）。

【中国互联网大致发展历史】[还在做互联网创业梦？醒醒！](https://mp.weixin.qq.com/s/sWcFKDF2VB3AQrjfXzcpXQ)（已存档）2021年了，国内互联网高速发展的时代已经结束了，湾区也许速度慢了，但不像国内这样停滞了，即使不去湾区也有西雅图，奥斯汀，东海岸传统cs可选，远不是国内能比得上的。

【35岁传说】国内真正意义上的第一代程序员是85后，大多数还没到35岁呢，5年之后就比较清晰了。不是说85前没人学计算机，而是中国互联网产业2010年后才成气候，之前的程序员大多数转行了。欧美第一代程序员是70后，而且软件产业90年代就成气候了，2000年互联网更是推波助澜，这就是为什么你看到美国那么多中老年程序员。

【薪酬阶段】平凡业务中优秀的自成长路线: 本科入职-->北京28.5K/M 工资非年终奖部分达到公积金上限，年终可以全换期权—>1.5年升职P6—>工作1.5~2.5年是转岗/跳槽的好时机，广交好友，观察合适的赛道与部门-->4年 工资尽快达到P6+ pkg65W，观察7的机会图表

描述已自动生成

如果校招就进入了大厂，一个是期权的时间早福利，一个是比一般员工同学历同工作年限发展快0.5-1年，比如1-1.5年到P6，3-4年P7（搜索 本二）。360普通码农 2010年及之前去的 大概能拿500万中位数 我是工程师进的 晋升到总监了，2010-2015在360 5年税前套现1600万[飙泪笑]。一个下属在头条 现在5000万

P5 对应工作 0～2 年，大部分人会在参加工作后 1～4 年内升到下一级别（实习一年或较长时间可以加快）；pkg 30～50 25-30K 校招ssp加1～2档

P6 对应工作 2～5 年，大部分人会在参加工作后 3～8 年内升到下一级别。pkg 40～80W 30-50+K

P7（大部分人天花板） 对应工作 5～8 年；pkg 70～120(7+)～150(老7、达摩院、淘宝、天猫、阿里云等核心业务，或者蚂蚁金服、钉钉等有单独期权的部门) 4-60K 顶包年薪130W

P8 对应工作 8～12 年。pkg 150-200-250（外企130-150，美国$55W/Y） 月薪现金10W\*15+期权250W

P9 300以上甚至1500W

高职级以后产品、设计、运营、研发等可能薪资差异不大

最爽：大裁员时被n+3大礼包，然后跳槽大涨。**保持面试能力**。

工资构成：

除非期权非常便宜，觉得可以翻倍。否则前期选现金，调薪百分比、公积金、社保甚至之后的跳槽定级都有影响，年终奖是期权还是现金会影响公积金的计算。期权如蚂蚁金服、快手，未必保证，可能导致你的package大幅缩水。加班费等福利带来的涨幅也不要算入真实收入，我心心念念预估996几年后取消，没想到 人口负增长三胎政策的开启 就取消了。

2016年阿里飞猪P7的高级运营经理，现金给23k，股票给2000股，现在，股票据说只有800股。



公积金2022年7月：深圳（3.8W上限, 930014 ）>上海>北京 6800

【薪资网站】

校招薪水 公众号

[职级对标](https://duibiao.info/)

脉脉

超强人生：

2023年top2本硕，AI相关方向，ACM、顶会、核心部门实习全拉满。毕业可以选CMU PhD vs 国内核心算法部门70+总包。一亩三分地上大部分人建议CMU phd，比如<https://zhuanlan.zhihu.com/p/25099638>。

动力/危机感来源（个人的安逸与否；团队的平均/中上**定位与能力**情况对比直到顶尖，团队业务发展天花板；来自社会/竞品团队的评价，与候选人的相互映照）

对比自己为底的团队/候选人平均情况（职业发展情况、各项能力平均、性格情况）。作为面试官，应该要知道一个人在哪些方面对于团队而言需要了解到哪些程度，并尝试挖掘个人品质（**积极终生好学、举一反三、自信表达顺畅、幽默**）。作为一面镜子 映照出相互的优点与不足，从自己角度反思自己，从别人角度看自己可能的问题。相关的圈子一定要有，每半年到一年不跳槽也应该面试来看市场对自己的评估。关注博主公众号进群，然后交流技术，从而找到技术好的人圈子，并多沟通（发展线下）交流薪资、氛围、技术，并为之后跳槽团队氛围选好准备。

自己原地踏步，对发展感到舒适（方向确定目标易达、充实的重复性劳作、每天工作量含个人增值可能对不起钱）。成长是自己的事，对追不上/相差太远 理想生活的担忧（糟糕的个人状态是没有办法应对未来的孤独）。

产品发展未来（产品自身意义与面向群体范围，与最佳竞品距离，复制门槛，toB变现猜测）

提高信息获取与自我曝光率

相关的圈子一定要有，每半年到一年不跳槽也应该面试来看市场对自己的评估。关注博主公众号进群，然后交流技术，从而找到技术好的人圈子，并多沟通（发展线下）交流薪资、氛围、技术，并为之后跳槽团队氛围选好准备。做决定前（比如创业/转岗/离职换工作），不要顶着空白去做，与失败的/正在做的/领导前辈 都聊聊。

技术要成长到哪一步

**企业名气、Java、英语听说、业务经验（toB toC）一定程度影响着就业面**

一万小时定律作为技术学习的可行性动力与目标，忌讳重复性劳动（哪些事情再难你也一定要做，哪些事情再简单你也不做），每天注意分析自己工作的时间与效率（思考纠结过久、沟通过久等），最惨的是还给自己缩短时间的重复劳动并以此为绩效/工作充实感（然而业务如果不是上头紧急指派，或爆发的新生业务 并不能推动职业发展）（缩短时间不如将时间空出来学习或者摸鱼）。把控求知欲，首先考虑与业务能力结合的学习，其次考虑职业发展路程的学习，最后才是人生道路中长期的学习（投资等）。必需要做懂技术，那个是你赖与生存的。如果你是阿里这样的一线大企业的员工，P7 往往还是“大头兵”，P8 也不会完全脱离编码，我的建议是继续在某个方向扎进去，牵头做核心攻坚者，不会出现明显技术或方案理解落伍的问题。如果你是大公司的 7 或 8 出去到了小企业作为经理或总监，这个时候你的注意力还放在个人编码能力上是不合适的。你们在网上看到的阿里技术大牛只占阿里所有P8，P9中的1%，剩下99%都是“平凡无奇”的技术普通人。由于我自己所在的BU不强势，所以从来没见过硬实力P9。

学习技术不要因小失大。公司大了分工越来越细。我刚去FB的时候整个ETL的调度器就一个应届生做，出了几次SEV也是他一个人搞定。过了两年这个项目就变成5个资深工程师了，也没有重写就是修修补补。你觉得中小公司更需要哪种人呢？有人问技术追求深度还是广度的问题。国内技术比国外整体落后太多，你在某一个细分领域做到宇宙第一，回国发现人家连个基础款都没有，或者挂羊头卖狗肉，你再牛逼也是英雄无用武之地，岂不是很尴尬？当然不是说你现在开始不听老板话天天琢磨怎么重造轮子，但是你可以抓住一切机会去了解系统的全盘。比如多跟其他组吃吃饭，别每天都窝在自己组里。有必要的话也可以了解一下项目的历史和早期系统的样子，因为现在可能99% 以上的代码都只是为了让系统性能从99% 提到99.99%。而国内公司能整个90% 的基础款就是行业第一了，所以你只要理解1%的代码就足够了。另外也不是非要你一人搞定所有代码，能合理拆分并招到合适的人分工合作，也是一种重要能力。

锻炼语言包装：有了技术积累，才能技术分享。不仅仅是影响力建设，也是对口才、技术熟练度、PPT思维的挑战，要能接得住观众视角的提问。技术型领导一定要会包装一个技术，至少让很多人以为技术会比较好，实际自己提升可能是后面的事情。

阶段性目标：这块技术领域做精，超过同行，超过竞品，就是这个领域的专家了。当脱离大公司基建，比如在小公司中是否也能做到。

一些包装小技巧大家可能多少也了解。比如你是技术岗，并不直接带人，但是如果项目归你负责，是tech lead，**那你也算是带过团队了**，跟阿里的P岗其实大同小异。问你带过多少人就告诉他项目的总人数就好了。另外项目也要重点包装，讲大的scope而不仅仅是你自己那一小块。前提是如上所述你确实懂整个项目。落地产生价值的地方尤其需要highlight。国内很多简历芝麻大的或者根本没上线的项目也列一大堆的，看到不少海归简历实在太实诚了。:-)**只要你完全知道，那东西就是你的**

跨学科很重要，能打击一般固守的研发

* 公司内举办CTF比赛，你带队拿到名次（调动大家情绪）
* 团队内没人懂机器学习，但是你了解并且发现可以很好地优化关键指标，比如智能报警
* 了解竞品，猜测未来发展并Test，端监控 需要了解 时间序列数据处理

额外福利

* 工作居住证，买房/摇号/孩子高考前上学资格，
  + 默认毕业后两年+公司内司龄一年才有资格排队半年。考一个中级软考（本科计算机专业准备3天）可以毕业一年即可。
* 大公司通常会组队办理香港银行卡（公司期权兑换需要），并且公司员工内部常常会进行汇率互换，绕开政府要求每人5W美刀的限制。
* 公司内部福利：比如齿科等
* 北京医保曾经放在个人银行账户中可以提现
* 公积金

Bytedance公司内对介绍/提取的文档，比网络上能查到健全多了

* + 租房/买房可以提取公积金，租房不提供发票 2000/月，按季度提取一次对后面3个月给6000；提供发票，中介租房要交税，因此租房价格上涨，公积金按照发票价格提取。
  + 北京或异地购房，同一套住房对可提取公积金额度有最高上限
  + 离职销户提取：非本市户籍人员解除劳动关系后，个人公积金账户封存半年以上且未在异地继续缴存，可以申请销户提取

项目管理：搞事情 与 长短期目标拆解

短期（双月OKR）、长期（半年/一年/两年）项目规划视角（认识业务：价值、目标、天花板）：**从老板/平台/部门/公司角度，思考团队和项目的发展，并关注了解用户提的需求**。向上管理，不同级别侧重不同，越上面OKR越模糊实现讲究团队与业务方向，越下面越具体。不要因为划分了方向、部门只考虑内部的事情，多了解才能多改变，也不担心一时的KPI 而要形成降维打击，马云因腾讯微信红包开启社交，但是对于参与这个方向大部分人都是一个悲惨的结果，毕竟是基因不合适的强行创业，蒋凡以继续创业的精神，突破业务瓶颈为机会，以及可能有职业位置关系的原因，估计也**预测了还有一定的天花板（toB业务在于新能力/方向，用户体验[产品、性能]；toC业务在于用户增长变现一套龙）**，继续选择手机淘宝并实行千人千面、短视频等打造成内容消费平台 并 遇上手机端爆发的时代。端监控的**核心价值**是整个数据流，**和竞品之间**不仅仅是比较SDK采集时表现，还要比较数据物料的消费组织方式。端Devops 核心一定不是pipeline与流程表面需求，**这些都太容易被竞品模仿或自己实现**，关键应该是检测能力、编译失败分析专家系统等，国内也没有几家公司投入相当的团队做事情，不过这也意味着市场可能不是很需要。

快推进到重建设/复用是常见的项目发展历程：团队不同阶段的用人策略不同，创业期的团队看重业务强执行；快速发展期的团队，除了业务支撑能力，还看重体系化建设（或体系中某个方向的专项建设）能力。

主动搞/抢/蚕食事情提高归属自己的业务天花板（可以做的有价值事情数量）：阿里内部绝大多数高P升职应该靠的就是这种，领导们争夺地盘也要靠下面小弟“搞事情”，所以社招面试P7就得考察这点能力。除了年限差不多，机会也到了被领导分配尚方宝剑。（P7领头羊、P6表现羊）一个团队能力的提高一定不是所有人整齐划一齐步走，不应该把很多精力放在帮助别人成长上，除非业务自身天花板高比如遭遇行业变革。最重要的是有人能够冲出一个标杆，杀出一条血路，提高业务天花板。你要相信人都是有能动性的，他们的内心有一团火。他们看到路，会往这个方向努力。**公司内生存要有进攻性/不设边界**，**主动表示自己/平台 能力或者发展目标来抢活（即便后面活再被让出去，关键是表现出积极），如果没有部门方向优势就比较谁产品更快方案出了等先人一步 或者 产品更好（用户活跃度、用户口碑、用户量）。**领导A 打造了一套被业务吐槽甚至打算用 领导B的产品，但是A能将B的产品最终据为己有实现近乎空手套白狼，B转为其他方向。A、B产品的合并的时候一定会提拔一个升职，但是A对产品更会说并且见解更多。**还有一种是长时间合作过程中，另外一方（可能没制造名气认知来吸引用户制造需求）缺少发展规划 或者 感觉天花板低并且团队工作重点开始转移导致缺少投入 最终结果一定是会将项目交接过来。**

对待需求：确保context传递与对齐各方排期 应对 需求开发的拖尾（推动、需求修改、不同于预期的遗漏）。比如说产品经理提过来一个需求，他需要跟我讲清楚提问题的用户是谁，问题或者需求是什么，他有预期方案吗？产品要做的事情与技术实现复杂度、难度无关，如果技术可行，讨论排期与目标拆解即可。

项目目标拆解：

* 一种是树形子目标。就是左边这种，G > A > A1，A2，A3，就是我先有个整体目标 G，比如说我的整个活跃度要提升 20%，从 G 里面拆出来，A 产品提高 10%，A1 产品提高 5%，A2 提高 5%，这是一个树形关系，所有目标相加等于整体目标。
* 另外一种目标，是里程碑目标。比如我认为我的这个事情做到了这个节点，它是一个非常关键的一个事件，一旦我做到这个点，这个时候我会形成一个从**量变到质变**的过程，或者说到了这个节点，我们的事情就进入了另一个阶段了。

![文本

中度可信度描述已自动生成]()

体验数据中台 正是 端监控+度量

效能提升，释放资源，支持创新 是 Devops（CI/CD）+patch热修复+后端/数据分析基建

拉活 是 User Growth





团队发展

产品处于发展期，每天有站会

产品处于融合期（比如A、B产品融合），那么各方都是比较卷的，可能在争夺产品最终归属哪边的大领导。但其实并不是看团队，而是看领导自己的关系、手腕等。

产品进入稳定期，招的人多了僧多粥少，ops越来越多（Scrum敏捷开发，并且关注需求完成率；静态代码检测；各种审批、流程的迭代），好项目要靠抢。

团队管理

国内低管我看下来能混下来的主要是三种类型，也是公司需要招你的三种原因：

1.你有特别核心的技术，能够优化几个百分点 甚至 别人依赖你指导项目的具体实施

2.把你挖来能够直接带一个团队过来，把公司现在缺的部分给很快补上（在国外时候面试TMD某司技术背景超级match结果挂了CTO就是告诉我你什么都好就是没人脉，我需要很快拉起一个大团队）

3.老板跟你是旧识，因为信任你，请你过来帮忙照着这个摊子

功劳重要，苦劳不重要能抗一时不能抗一世

做得多容易错的多，而且还要关注 领导是否能识别high performer。有ddl的，就要和老板说忙不过来。老板再给我打鸡血，就左耳进右耳出。

每一个项目owner应该持续维护好自己项目的交接文档

与老板

人和人的见识有很大的差距，比如经常旅游、看新闻、知道行业有趣事情的人 在饭局上能滔滔不绝。

skip的priority是组里的大方向执行的好不好，整个组的运转是否正常，各种其他部门的合作是否顺畅，自己的大方向大目标各个组做的怎么样。他们和非直接的report 1:1，应该也是想作为一个side channel了解到这方面的信息。对于谁是组里的扛把子这种事情，还是会依赖于一线经理和TL的input。如果想要提高个人的visibility，直接impress直系老板和TL效果更好。

在leader眼里其实没有嫡系，只有所谓的头部高潜和尾部低潜，然后资源倾向高潜，逐步汰换低潜，大部分情况下逻辑就这么简单。大家上班都不是为了谈恋爱的，人情世故占比确实有，但是个人感觉没有那么大。如果无论你怎么努力这个leader还是对你有很大的成见，换一个团队真的可以大概率解决这个问题。如果一直无法解决，非pua，可以考虑多内观自省。

oneone交流（1:1,1-1，check-in）这件事情。不要因为自己的level和对方的距离来有针对性决定怎么表现自己，是锦上添花的东西，基于在组里的重要程度（而不是bug多、出活儿慢、经常延期、闷头干活不与同事交流），做到以下：

1. 让对方认识你，交流自己的问题并请教（不要讲细节），如果是汇报结构之内可以请教一些职业发展问题。

我印象最深的一次，是一个并不在我汇报结构里面的一个同学约了时间跟我。他做了一个自己的“使用说明书”。虽然的确有点怪，但是让我马上能够记住他也对他的认真表示出兴趣。让对方认识你不是简单介绍你是谁你在做什么。**而是有意识地让对方了解什么是对你最重要的，他的资源和视野如何可能帮你。没建立信任、熟悉项目之前，千万不要说对你最重要的是钱或者级别，而是真的能够引起你兴趣的事情。**如果是技术好的leader，或许能点拨技术方案。让你的skip帮你identify mentor是一个可以做的事情。这个和第一点相关，告诉对方你想要什么，然后问skip有没有团队里面或者外面谁是可以帮到你的，下一次1-1就就可以交流学到的东西。

1. 让你认识老板，问对方最近在项目上有没有什么难的问题需要你协助，对这个Level的期望，对组里你的具体期望。过去几个月什么事请做得好，做的不好 以及原有，应该如何调整。你也需要帮助老板，是不是什么事请资源分配可能不合理，能不能帮一下某某。
2. 与skip之间：与skip如果半年一次不是很重要，但如果你是他的红人（协助他完成一些goal，之前是你manager等）能双周一次，那么根据他的goal挖挖坑。一次不错的分享、一次漂亮的产出都能让skip认识你，**熟悉了或者必要了再谈1-1的事情**。

协作

我当时有一个小技巧，在我开始工作第一年就发现很管用。就是我的每一个新项目，只要有新的人，我第一次合作的人，我就一定要让他们惊讶。**惊讶的第一次合作映象**。

交流给结论，会议做记录，讨论提问题，**做有效的交流推动者**。给结论除非对方不认同退化为讨论；在后端技术交流会上，多提问题并给出相关可能的建议。过滤自己/他人话语中的情绪，带着目的寻找话语中的价值，你的意思是希望xxx。

发现问题本身其实就是一种能力（不要向**任何一个用的不爽**的地方妥协，训练观察力工作中不一定提出，因为事情有主次），很多时候其实是我们没发现问题，可能是没有深入去问、深入去联想，也可能是不知道有更好的解决方法。**在自己、oncall的用户、小组长、大老板眼中 产品当下的主要（体验/增长）问题是什么。**

1. 表达清楚，不浮夸、不卑微，实事求是，不滥用形容词；

2. 待人处事职业化，就事论事，不针对个人；

3. 多鼓励、少批评、不抱怨（包括自言自语的脏话）。

4. 每一个事情要一个结论，“无法复现resolved”也是一个可接受的结论

当作为项目owner，提前确认好人力（全力专注在项目还会在一起做其他事情、跨团队领导OKR是否对齐）等资源情况，明确小事情上的责任人，与各时间点（产品调研、产品方案、技术调研、技术方案、UE还原、开发分期、研发联调、QA测试等），对于研发互相觉得应该对方做的事情就明确好（有的人只需要看倾向就明白该怎么做，有的人需要看到明确的要求），如果不能明确说服就告诉他“我是项目owner，我来决定这个事情，其他人谁觉得有问题都来找我，责任我来背，你只管写，你拿的就是这份工资”。不要害怕自己做出错误的决定，公司内的需求迭代并非不能补救，只要70%的决定是正确的即可。

扭曲的责任制：同事之间互相拆台互相投诉.这事也非常毁我三观，我认知里，大家都是打工人，你好我好大家好，互相理解和气生财。但是字节不是这样。人人为了自保，出了事情第一时间就是甩锅和投诉。一有个潜在的delay，第一反应不是大家一起坐下来商量下walkaround,而是先找对方老板和自己老板投诉，字字句句都是与我无关都是别人\*\*。合作有一点点沟通不顺，第一反应不是找当事人build trust，而是直接让自己老板甚至找当事人老板问能不能换人。

合作方

大改动一定出好方案准备可能的问题，要让使用方、业务方一起评审，这时候就像领导汇报 或者 升职答辩一样

平台迭代了新平台，对接入的业务而言，进行更新也是他们的绩效产出

团队管理之与同事：

方向OKR与分工

有效的技术分享/输出（善用公司后端基建来优化解决问题 也可以在团队内提出介绍分享与引导）在xx场景下针对xx问题，以xx方式实现了xx方案，带来了xx价值。

**你的同事是你未来的下属，你的上级是你的项目资源**，不要怼别人，不要觉得大家都是垃圾与傻逼，而是服务、培养别人。**宽以待人，严于律己，接收他人的善意，适度轻视他人错误带来的困恼**。我们是合力实现价值的一个组。

团队管理之与领导：

控制自己在领导前稳定的影响，总的来讲易于管理，才能成为“嫡系”。不要过多请假休息，保持良好的精神状态，不要一看就萎靡。部门合并之后，被吞并的部门不是很好过，因为信任关系的重新建立，除非原来的leader也被插进来并且权未被削弱。

换位思考能理解很多领导的行为，比如刚入职的空降领导，述职之前会对所有人都挺好的，因为你还会给他一个领导力评价 或者 与 他的领导有联系，第一次绩效只要不是太过分不会给出m-(3.25)，除非真有比例安排。这时候让人有一种错觉，领导待我不错，但是**你并不是特殊的**，他是对所有人都这样。

给领导的时间不要过粗，周粒度可以，下周、下下周都是这个月。领导继续往上要时间的时候，为了安全可能会再次拉长。

每次跟一个团队新的 leader ，不管是他是新上任的，还是说我第一次接触的，我往往都会和他有一次开诚布公的谈话。谈话谈什么呢？就是示弱。这示弱就是想跟他交一交心，把自己的真心摆在台面上。说我们团队现在的问题是什么？我们的压力是什么？我们的痛点是什么？我们想做一些什么样的事情，但是我们能力有限我们做不到。那你觉得是什么样子的？你的短期目标是什么？你的长期目标是什么？我们怎么能帮到你？往往人心都是肉长，这样第一次接触的时候会更容易有信任度，后面就会顺利一些。

我的团队不如其他平行团队更适合。我可以让我的 8 个人变成 4 个人，另外 4 个人去帮那个团队做这件事情。然后我自己 4 个人去完成一个比之前更小的一个 KPI 目标。我拿一个可能更差一点的位置更小一点流量去把我的转化做好。并且思考我下一步产品生命周期，接下来我到底要做什么样的事情，为打下一轮仗做准备，我觉得这件事情在你老板那里会是一个加分项，而不是减分项。

如果自己不方便拒绝，可以让对方拒绝（比如领导提出和 侄女 试试谈朋友）。和领导一起玩游戏、抽烟，想到一个可能的发展方向，即便知道业务划分上不可能，但是也说我们可以做这个方向。属于日常高情商的表现。

主管和我说你能接受加班吗，就是也就十几分钟咱们得等老板下班，反正他有孩子加不了多长时间

不和同级、领导对立，一定是相互合作的。内耗>冗余的内卷。

否定别人一定要给出更好的解决方案，关键是解决问题。除非你否定的理由能让大家站你这边。

常见OKR

* 功能迭代（需求、缺陷完成情况，AI等探索）
* 业务增长（功能迭代的结果），业务问卷反馈
* 稳定性（前端错误弹窗、接口成功率、延时、日常报警数量、多数据中心部署）错误数/总请求数，每周内错误数 是否下降

下属（管理经验）

善待错误/事故通报，深入引导偏执型人格

善待离职，提前告知敬业情况，协助寻找下家

过度压力导致容易犯错->下属自己怀疑+领导差映像，不是这样的，一个好的领导应该是每一个人的伯乐。

一个人的表现与能力不匹配，一定是他的心境出了问题。压力大、自大、焦躁、疲惫等等可能。

听说过这样的情况：一般我们这样分工，老板跟别人和颜悦色。我冲到前面开枪怒怼。

明白、理解并支持他人的期望

小朋友角度

**新人最好的环境：mentor or else愿意解答各种傻逼问题，leader有管理经验并且愿意给机会。**自己也要主动，比如文言文的《师说》中就大胆换实际不停问问题，生活中高情商做好情绪安抚。通常新来的大哥，比较愿意带人。

不要因为任何原因（小朋友第一次不参与绩效就）侵占他人的产出。可以讲“协助”、“共同商定”，除非你是他的虚线上级，才能让大家觉得理所应当。

如果小朋友希望可以跨过mentor而成为LD嫡系，我觉得最为mentor应该自己跳出舒适圈来挑战自己而不要死占着“核心”，既然小朋友愿意可以将事情一点点交接过去。一般人可能这么做：

1. 发展自身，吃透 业务/系统，抓住核心事项
2. 架空上层，表面为其分忧，将工作内容交给他去汇报，让其舒舒服服混
3. 越级报告，拉其他同学一起反馈（mentor没有为leader挡过子弹）

有的mentor会放开说“有事情你可以多和leader强对齐”，但leader很快就受不了任何琐事都要一对一的做法。

大部分情况下，应该是“听话、多汇报、替他背锅”，推动mentor成为leader。

个人介绍

（当前就职）xxx，现就职字节跳动 xxxx部门。

（过去关键就职）曾就职于奇虎360，参与建设了360核心安全云查杀系统，也是360搜索引擎的早期核心开发人员。

（个人能力）在金融交易系统、分布式系统架构、大数据处理**等方面积累了一些实践经验**。

（个人兴趣）可以比较含糊，比如快赛道，在认知世界时更好地感受世界变化。

绩效

主要得+1认可的，更好支撑晋升就+23也认可，最好是从上往下给的项目专项啥的，比较好出好绩效，自己组内自发想做的向上辐射比较难。

m+ 的意思是，你的表现 在过去一个周期内偶尔超出预期 达到了下一个职级的平均水平。e的意思是，你的表现 经常达到下一职级平均水平。

2-1的职级要求是独当一面，如果你提前发现问题并解决，比其他人来处理相同的事情做的更好，完成的更早，而实际上领导看不到，得不到和你一样的判断——我比其他人做的更好。他们只是觉得事情做完了，如果因为意外没做完能讲明白原因即可。因此2-1的m+并不是更好地独当一面，而是有没有协调做一些横向协调的事情，就是发起一个专项每周开会把活催好，基于自己更高的位置协调好信息差，而这些事情随便安排一个人都能弄好。

字节跳动已经不“追求极致”、“Always Day 1”、“以能定级”，囿于规则。

晋升

（大等于一次再招聘，大于熟悉企业内部流程的转岗）

楼主在一个大厂工作。刚入职的时候遇到了一个**很上进的老板**，加上自己比较努力，升职顺风顺水一路到了senior，之后就开始了卡关。新的老板履历是很牛，但是做老板的实力很一般，**主要表现在没有办法给自己的组拉到足够的scope**，导致我们组过去近两年几乎没有什么像样的项目。过去一年多的promo中，除了中间并过来的一个很成熟的组有人promo之外，这个老板自己手下的人一个promo都没有。我算是我们组最senior的TL了，这快两年一直在给组里挖坑，**每挖一个坑，老板就积极的去宣传，但大多不了了之**。.

晋升是一个结果而非目标。绩效好不等于一定能晋升，晋升一定是已有明确的落地结果以及下一级的能力匹配，自己的工作对这个结果是产生直接、具体且显著的贡献。在这个过程中，体现了像下一个层级那样思考问题，在做下一个层级做的事、并拿到结果。

这个市场永远不缺资源型的执行。快速发展的企业，基本的业务建设支撑，可以通过校园招聘应届新人，或者借助劳务外包的方式解决。对于很多企业来说，花大力气去搞定一个资深工程师、专家甚至高级专家的社招坑，要的是这个人能去推动正确的事情发生，让事情朝着更好的方向推进落地，这要求有能力突破个人的范畴、通过影响他人去一起拿结果。

问问自己：“因为你，什么会变得不一样？”对团队、部门、企业、社会的价值

**有没有上升空间，是你个人的感受，背后受个人的认知、眼界所影响。**

P5->P6 <2年优秀，=2 一般，>2 较差。后来我发现其实我实际在意的并不是晋升，而是领导对我真实的看法与态度，而不是平时的激励。

在公司快速扩张的时候，遵守价值观，绩效也比较好看 就能晋升p6->p7。

首先，不要太在乎自己的级别。不是说级别不重要，FG的这套职级系统应该最早起源于微软，经过几十年的打磨，确实是一套很完善的系统。每个级别跟你对公司的贡献和价值紧密挂钩，所以才会有相应的收入上的激增。这跟国内很多只看个人能力的职级系统相比，先进太多。我之前VP时候就是原样照搬FB的系统，连peer review的问题都一模一样。这套系统最大问题是公司大了以后，执行起来就要大打折扣。比如早几年说能力到了就能升级不用耗年头，现在人多了没法做到那么公平所以不得不保守一点，让你不管三七二十一先等个两年，级别越高等越久。毕竟升级慢了一人不爽，升级快了全公司不爽。所以，我觉得我们能做的是按照级别定义来规划自己的方向，努力向下一级甚至更高看齐。从修bug给人打下手，到独立承担主要功能的开发，到成为项目的技术负责人，到跨团队跨部门沟通协调，推动并主导全新的项目和方向甚至影响全公司和行业。在国外时候尤其是锻炼的好机会，因为没人歧视你的年龄和资历，只要你愿意挑战自己，刚毕业就可以主导项目。但是具体什么时候晋升，就不用太在意了，更不要为了等晋升错过好机会。老板的反馈也要辩证的看待。老板也是人，也有七情六欲，为自己利益牺牲下属的事情比比皆是。而公司肯定是偏袒老板不偏袒一线员工的，他们对公司的价值高太多。你如果能力到了更高的级别，就算公司不给你升，也一定有更好的去处，因为这些能力对所有的公司都至关重要。然后你老板多半会说你留下来下个cycle一定升了，你呵呵就好了。

通常晋升的手段是堆人，因此除了杂活需要实习生外，还有就是为之后晋升小组长P7或者领导P8打下基础。当你的手下都是P7，你自然就是P8了。

舒适区（天花板/重复性劳作）才是最大的困境/循环

如果有可能再从团队中找一些可以写脚手架可以做组件可以开发工具的场景，让自己的重复性工作得到解放，或者干脆建议公司招人来取代自己做这些简单的工作，逼自己走出舒适区尽快追赶更行业优秀前端的巨大差距。做管理也会遇到舒适区，同样一个带团队的前端同学工作 4 年，他毕业后就顺风顺水，自驱意识也很强，很快成为团队的技术骨干，并且带起来一个 10 人的前端团队，但整个公司的业务模式决定了所有项目的复杂度都不是很高，所以即便进行深度的工具基建，实际上缺少应用的场景，对业务产生的价值也不大，加上业务挑战也不高，同时公司付给他非常高的薪水，他就被动主动的进入到舒适区，出来去一些公司面试拿到 Offer 后，几乎所有公司都给不到他目前的薪水，还会打折很多，我对他的建议是：考虑跳槽去一家更有挑战性的公司（toB->toC场景，搜索、广告、推荐等主流业务/App），哪怕是比当前薪资低出一个数量级也可以，因为他已经成为团队甚至公司的天花板，虽然当下他公司很器重他，但一旦未来出来公司，能力却再次会落后于行业平均水平，这对于这样一位高潜力本可以成为大牛的同学是非常危险的阶段，除了切换，也可以选择留下，跟公司好好谈谈，从产品、技术、业务角度看有没有可能从技术侧驱动更多的创新，从而为自己团队带来更大的挑战，也就是主动求变，也可以为自己招前端老板来带领自己和团队走出舒适地带，不能因为眼前的利益而牺牲了未来更大的回报。

社会与学校不太一样，学习考试成绩是死的，社会是活的看你表现（关心他人印象中你的分数），如果你在工作之后埋头做需求来实现“成绩”（大概率普涨，但关键机会被分配到将会更迟，因为工作年限水到渠成地晋升）。

案例：前不久身边一个同事的经历让我深有感触，她被裁员了，拿着16w的补偿金哭着走了。是的，16万的赔偿金对于很多人来说，不少了，甚至可以让自己在家放空一段时间再找工作。但她不行，34岁的年纪，家里还有一个上小学的儿子，老公单位近来效益也不好，最主要的是每月还有7000多的房贷要还。本来如果上班的话，月入2万，公积金也可以抵一部分，谁知……。公司裁员给了n+1，谈的时候大家也都挺爽快，上午聊完，下午她就可以收拾东西走人了，没休的年假补到赔偿金里，因为完全是按照国家规定赔偿，她也没说什么。当天我和她吃午饭的时候，她郁闷的不行，说话间就想掉眼泪。她一直强调自己是整个部门工作最努力的，加班也是任劳任怨，甚至领导安排别人不愿干的活让她去干，她也没说什么，工作强度再大，也是按时完成。可是遇到部门人员优化，领导上报的名单还是有她。她现在最发愁的就是找工作，年龄大了，没底气，现在环境又不好，她所从事的设计行业饱和，年轻有能力的一抓一大把。自己想创业没那个头脑，更重要的没有本钱。

离职（看业务是否还能带动个人能力或职业发展，试着表现与改变组织来更换自己在组织内可能到达的天花板）

把离职原因归咎于公司的变态制度、不人性化、没有弹性、没有技术成长空间以及薪资过低等等原因，在这样的环境里面的确是做事很不开心，回报也远远不够，我会鼓励他们早日脱离苦海，切换一家更适合成长的公司。但每个公司都充满了委屈、不平、揪心甚至困惑，做这样的选择一定要慎之又慎（成为想回流的那个）。**最佳的离职状态是职业到了天花板，公司已经不能再给你更大的舞台和空间，技术上管理上不能再上一台阶，此时需要切换一个新赛道从 0 开始，最差的离职状态就是不满意组织内的人和事，比较情绪化的不开心一走了之（这也是对性格的磨砺）。**螺丝钉 与 不被重视 问题是大厂通病，关键还是在于有没有地方让你展示 使得你被重视，有了不当螺丝钉的可能。并且是在一个合适的赛道上保证发展。**如果搬砖的价值很小而且不受重视，建议是考虑下新的机会。**

be preactive not reactive，主动揽活、主动提出关键指导意见（普通产品指导意见 加影响力效果似乎很一般），成为解决问题的人，**如果你的建议多次不被采纳等导致你从前者转为后者，建议更换环境**。即这是一个不合适你表演的舞台。你的上级不相信你，不愿意给你资源，甚至直接不批准你做你认为正确的 direction，强迫你继续做他认为正确的 direction。你的下属不相信你，不跟随你的 direction。又或者是你的下属没办法很好理解你的 direction，以为自己做的事情对你目标有贡献，结果是什么帮助都没有。dierction：指导工作业绩方向、指导个人成长方向。建议平时观察他人如何指导团队，包括情商部分 人际关系、人员管理（做错事、没做好、能力差、画饼等如何处理）。

这个组织让你不开心，那么你可以用尽各种办法，线上线下的制度性的社交性的策略和办法，找各种人找各种资源来推动组织发生更好的变化，而不是静等着组织自我优化来满足你的心境，组织不是组织，公司亦不是公司，里面的每一个人所形成的整个整体才是你不开心的，但**你也是参与者之一，有权利去优化它，通过这个过程你也能练就一身为人处世以及组织成长和管理的本领，这样的本领到哪里都适用。推不动，再离职不是更好。**

**不要急于证明自己去频繁跳槽，短时间内薪水看起来会比较高，但可能无法长远。如果你不厚积薄发，突破个人能力天花板，你的薪水也只会是那个上限，突破了才能有更大的未来。提出离职之前，应当先提出加薪申请，离职是一定没有回头路的开工箭。**

离职应是个匹配行为，而非冲动，一如招聘入职，离职也应是个匹配性行为。但很多的离职，是因为正处在当前层级的瓶颈而不自知，如同会有同学拿平台光环和其放大器作用，误认为是自身能力，也会有同学拿瓶颈期的不适当成是平台或空间的问题，但当他自己没具备看清当前问题的认知、没具备打破当前局的能力时，离职换一个平台做缓冲，**新工作的 "蜜月期" 一过，同样的问题还是会重新出现。**

思考你是否具有核心价值 还是 可以被替换的螺丝钉，**如果你有核心价值那么领导一定会提前担心你离职而加薪留住你**（阿里蒋凡成为淘宝CEO而不再创业），但一般业务没有核心价值，所以就是是否能足够表现而被领导重视认为你不错（嫡系）。

在职场里面永远都不要以为老板能够看到你的表现，你想要什么直接和他说。所以我的建议是，不要等。

职场遭遇挫折，这时候分水岭就出来了，有的人可以继续保持良好心态，高效工作学习，而有的人就开始怨天忧人，在工作中摆烂。后面这种情况，最终结局一般会以跳槽告终，短期看获得了更高薪资，但这种心理状态会持续影响他的职业生涯。

我很少想跳槽。我觉得是这样的，每一年我的主题特别不一样，挑战不一样，学到的东西不一样。那么始终是新鲜的，我就不太会去想跳槽。中间有一些困难。这些困难往往几个月就停下来了，就会有成就感。我是一个比较喜欢去反思自己问题的人，就是往往一个事情没做成，那我就反思自己的原因或者怎么样。所以说真的跳槽的想法非常少。

离职的时候，表现好的人往往能好聚好散，表现不好的人往往容易拖着一个月。从团队损失上来讲，其实已经反了，不过前者估计有backup后者基本不会认真backup。

**企业极有可能会为你的成长性而支付一定的薪资**，这部分薪资没有更上市场罢了，算不了什么。

跳槽的时候准备

团队（大部门/小部门）与个人 工作方向以及意义

遇到的技术难点、方案、崎岖过程、结果、可以数据化的价值

做过的技术优化（节省资源、性能优化）

领导的产品上的突破

对团队的业务（产品+技术）输出贡献

项目管理、团队管理案例

思考过的平台、产品业务方向 半年/一年/两年

**多谈高自己base（减少期权或者不要期权，看公司的发展上限;期权高，base低，后面涨薪可以拉上来）**

需要联系白板代码

年终如果换了期权，离职时将面临期权竞业，收回发放的期权

如果被竞业，公司需要每一个月发放 年终现金/12\*30%（如果年终换了期权则少了一部分），这部分现金可以拖欠3个月，然后劳动者才有接触竞业的权利。大厂内的工作软件上乱七八糟的名字大概率因为防竞业入职。

裸辞如果拿到的offer不多，会被HR压价的，容易失去主动权

下家发了电子offer甚至体检完，都挺多人不去。

年轻/经验不足的面试官+公司面试氛围会偏向八股与算法

data science：

<https://www.1point3acres.com/bbs/thread-469408-1-1.html>

<https://www.1point3acres.com/bbs/thread-588040-1-1.html>

八股文：senior之前晋升/通胀之后多跳槽，跳槽升职比本公司升职快

<https://github.com/Snailclimb/JavaGuide>

<https://github.com/Snailclimb/JavaGuide-Interview>

<https://github.com/CyC2018/CS-Notes>

离职如何打算不当人：

1. 躺平，工作量控制在每天2小时；

2. 直接写信要求和vp 1:1 看vp的态度

3. 收集证据，然后发信给hr 告 discrimination。看vp的态度要不要把他一起拉进来。和vp谈话前不要做任何假设。be professional;

4. 告hr的同时，发给全组说自己精神受到影响。需要flma

5. flma期间慢慢找工作，找到了就结束flma然后回去办公室拉vp和老板一起开会，怼一番，走人

楼主感觉太年轻，顶楼的想法都太刚，没有必要完全正面冲突。软中带刚

过程：

跳槽注意自己的准备时间应该2-3个月，不可能太久，久了说明存在很大的问题。

1. 几个中小公司练手 - 最好的练手工具是那种又考system design，又考coding，但是难度都不大的。我这里就不列出名字了，省的他们成为公用沸羊羊
2. 市面上还在招人的知名公司 - 我们面了Meta，Bytedance，Rippling，Roblox，Databricks，Stripe，mongoDB。他们大部分都是我上述的scope。认真准备的情况下，我们拿到了大部分公司的offer。
3. Offer谈判： 现在市场确实不太好，down level，low ball，low/no signon都是常见的，大家要做好心理准备。但是compete的时候也要拿出底气，认可自身价值，不要完全被牵着走，还是有一定上涨空间的。

氛围

Amazon retail发展了10多年了，该有的都有了。但是每个vp，director都想升职，每年都要绞尽脑汁想出一堆没什么用的项目，好找上面要人。又因为确实没什么可做的，**组与组之间抢项目，组内sde2之间抢项目**都很严重

Amazon alexa的问题就是太乱了，上面也不知道想要做什么，**一年到头变来变去的，感觉只能卖概念，做不到变现**。

裁员

**大招聘之后就是大裁员** 2019-2021疫情逐步扩大招聘，2022开始freeze

**随时做好应对危机的准备** 一开始每天都很乐意加加班多干点活，并且觉得这样很快乐。好景不长，（据说）公司在扩张业务的过程中，出现了一些战略性的失误，不久后宣布第一波裁员，涉及的人员不多，大概也就5%，然后没想到过了两周，5月公司宣布第二波裁员，涉及将近30%员工。事后当天，CEO发邮件表示这是最后一波，所以裁了这么多人，也希望公司因此节省的开支能让Q2的财报更好看一些。大家收到邮件，也算吃了一颗定心丸，相信这是最后一波，静下心来继续干活。结果在7月独立日假期结束第二天，CEO给全公司再次发邮件，大意是受到芯片供应链的持续影响，公司前景仍然不容乐观，有可能继续采取一些措施节约budget，于是每个人都在担心是不是明天醒来又要裁员，这样的氛围持续了1个月。就在今天，CEO终于采取行动，裁员50%+。早上7点，我的calendar上面突然出现了大老板给我安排的下午的1 on 1，一开始还没多想，我还以为是我直属老板要走了（之前一直预感他在找工作）。今晚平复情绪以后，开始reach out我的前老板和前同事们（**如果不是他们的问题就不要怪他们**）。虽然很多公司开始hiring freeze，但是还得鼓励自己争取各种机会。

**招人不多加相对核心的组也会裁员10%，不盈利还耗钱的组直接整个没掉（比如中国教培改革）**

将公司基建toB，即便我都觉得没啥用不如开源产品，全靠销售忽悠 与 公司名。但是业务线扩张带来晋升机会，不过toB果然失败就会 绩效差名额+裁员名额。

行情

行情/股价好的话，即便35岁+也能找到30%涨幅以上的面试

行情/股价不好

紧抓quality和文档/多次reorg和频繁内部transfer

盈利部门裁员少，非盈利部门整个挂。应届、尚在试用期等加入公司年限短，容易被Lite/PCP/PIP。

随着多波裁员的继续与应届生的就职，供应会在某时达到最高峰

跳槽更加注重背景match

面试通过口头offer定了体检完了，纸面offer有可能下不来

面试技巧

首先你要自信，不能觉得面试是公司对你的单向选择，其实是同时包括你对公司的双向选择。有些心理学上的技巧可以让你显得自信一点的，例如说在公司大堂等待的时候尝试深呼吸和伸展一下四肢。走进房间，主动给面试官打个招呼，给一个有力的握手，留下一个自信的第一印象。由于人的心理状态和身体语言是互相加强的，所以如果你**使用自信的身体语言**，你就会无意识地被「误导」以为自己确实自信，不过这正是你想要的效果。

面试是两个人互相合作，就像以后真是工作一样。

你不要高估题目的难度。**同事问你问题一样，问及的事情有可能是你完全没做过的，你就凭借常识来提供一些基本的判断**；也有可能是你深入研究过的领域，你可以说出很多细节和难以遇见的问题。面对后面一种情况，假设你说的都是对的，面试官会很开心；面对前面一种情况，面试官会让你说出更多细节，或者问你哪里还能继续优化，这时候你就知道你的答案和已知最优答案还有差距了。**Think out loud 自言自语，让面试官能及时hint，并看到你的思路过程**。**不要死板 一板一眼机械回答问题，要交流 掌握一定的话语主题引导权**。

很多时候人一紧张起来，说话就会越说越快，在有点口音的情况下只会让对方越来越难听懂。**外语面试时 需要注意语速与口齿清晰 减少口音问题**。**必要时确认双方对问题的理解一致，确认对方理解你的解决方案，最优秀的面试者往往把自己沉浸于跟面试官共同工作的状态**：理解问题的本质、约束条件、时间和空间的取舍、你们deadline（30～45分钟）和工作量的取舍（复杂的好算法还是简单的“能用的”算法）、 最后你的程序写好了还要能让你的同事看懂并且同意你的解决方案。如果我感觉跟他讨论问题是很愉快的过程，他能够提出有趣的想法，甚至能告诉我一些原本我不知道的事情，我肯定会给他很正面的面试评价。

你把面试官看做同事，那么你写的代码自然是要经过他 code review 的。不要为了追求高性能而写出很难读的代码来。代码可以花（比如使用一行位运算交换两个整数），但是需要优雅。

诚实：由于 Yahoo 知道我在等 Google 的结果，所以 HR 在电话口述 offer 给我听后，告诉我 offer 的邮件先不会发出来，因为发出来我就必须在指定的天数内接受，否则系统就会自动取消 offer。

交叉面、Boss 面（如面试官对候选人拿不准，或者他这不合适，人情推给另一个 Team，都会对应增加 1、2 轮面试）在这个环节，很多同学会发现，这轮的面试沟通内容，不全是纯技术探讨，甚至有些面试官会给人感觉像是在闲聊。团队老大，好多年都不碰代码了，倾向于纯管理岗。对于 Boss 面，是从更高维度更综合的角度来判断候选人，看你的格局、眼界、前瞻，和落地路径。

* 综合层面，判断你是什么段位的。
* 看你的长短板，判断你的潜力，看和团队下一阶段的用人策略是否匹配。团队为什么要招聘？缺人呗！招的都是它一段时间内长不出来的人。不排除一些养老的 Leader，招人更看重自己 Hold 得住、听话的。什么物种不好长出来啊？一是年轻的高潜小妖，二是具备专项突破或体系化落地的建设性人才。假设团队是 72 分的，他招的无非是现在 60 分，但是 2 年左右能长到 75 分平均线以上的应届、准应届；或是能在某个维度推着团队快速提升到 80 分以上的人。
* “闻” 你的 “味道”，判断是不是一路人。文化就是言行，通过面试沟通交流，或者设计一些沟通内容，看候选人自身的言行习惯，和团队是否对味道：被动还是自驱，简单还是复杂，乐观还是消沉，皮实还是娇嫩，机灵还是有心计，慎言还是大大咧咧，封闭感还是自来熟，二元论还是概率论，保守求稳还是敢于冒险… 最直白的来形容 “闻味道”，就是面试官愿不愿意和候选人交朋友。
* 管理成本和管理风险评估。留意候选人是否有 “偏执型人格”，是否是明确且坚定的 “二元论” 认知，跳槽原因与工作稳定性。

对部门的技术输出与技术领导，产品领导，新人培养与方向分配。业务方向半年、一年、两年。校招生的话 估计是概率论、脑筋急转弯等。

Q&A环节：聊工作、生活、氛围与环境、github、规划、如何解决问题

* **多问他目前工作细节**，这些会成为后来BQ聊资。比如面试前我完全不知道bb terminal，但经过他一介绍bb terminal就成了之后BQ里面的内容/例子（未来甚至可以说我认为bb目前的交易queue可以优化，而方法就是他手头的工作内容。）
* 平时开会久，怎么balance自己的work
* junior eng和senior eng之间最大区别是啥，如何才能更快速的从junior成为senior

年龄：《[面试官角度看应聘：问题到底出在哪？](https://link.zhihu.com/?target=https%3A//mp.weixin.qq.com/s/nsinh0A4EG1Am6lb99N-Cw)》

对于 1 年的，和对于 2 年的，一些 Leader 的感受是不同的。1 年附近，有的毕业才 8、9 个月，属于准应届。好的科班出身，基本功扎实，潜力会很好，上一家公司的 “习气” 还没养成，完全可以看成是一个 “实习期” 久一点的 “应届” 新人，是梯队很好的一个补充。如果是工作 2 年多的候选人，就会有些尴尬。不能再当成 “准新人” 来看，初步的职业习惯已经养成，相比其他 3、4 年的，经验上又不够火候，不上不下的，除非是能力潜力确实好（比如一些大厂出来的 2 年陈，进场前能力就是筛过几轮的，底子有保障；另外大厂给的节奏和眼界，2 年有时的积累顶得上别的公司 3、4 年），否则很难有对比性优势。

我的理解是，小公司 3、4 年并不足够在专业能力、业务能力、职业能力等方面把你锻炼成熟，在不合适的阶段带人会放缓个人的成长。如有机会，换个大一些的平台更合适。

大部分的团队负责人和 HR 都会考虑这个问题，且权重不小。现在的同学，一般 22 岁左右本科毕业，25、6 岁左右研究生毕业。30 岁焦虑和 35 岁危机不是自嘲的扯淡，是真实存在。别抬杠，拿老外代码写到 4、50 岁说事情，你能耐请你肉身翻墙出去，出不去的，就得在国内绝大部分的招聘中直面这个问题：30 岁，研究生毕业 5 年或者本科毕业 7、8 年，你还是个纯业务执行角色，你就会背上那个 “潜力不够” 的 Tag。35 岁，研究生毕业 10 年或者本科毕业 12、13 年，你还不具备影响一群人、推动一群人、带领一群人去拿结果的能力（TL），你一样会背上那个 “潜力不够” 的 Tag。

这个市场的分层效应是很明显的：**顶级人才不找工作，都是合作机会主动找他；一流人才有自身人脉和猎头服务，市面上基本看不到他们的简历流入；普通人才，才是简历市场的核心服务对象，他们会走猎聘、Boss、拉勾、智联等等不同的渠道。**这些渠道里每天活跃的候选人，上一家是在外包公司干过的占比都不低。干过外包不是问题，但一直拿外包的能力来要求自己是个问题。基于目前所在团队提供的成长机会，尽可能的多成长，别满足于只把活能干完。

团队新人

职场人际关系默认值：**全TM是笑面虎**

1. 和领导谈初步预期、mentor人选
2. 利用好新手保护期，多问“难以搜索解决”问题，了解业务。国外NG有3-6个月，国内大约1-2个月。过了这段时期还有问题，就会觉得你缺乏独立成长。

尽快明白出问题找谁，如何保证推进自己的工作

想法一定要建立在数据推断之上，尤其信任不足时，不然扛不起打压

1. 建立初步信任
   1. 挑战onboarding project，参与产品设计、定技术方案、识别项目风险、拿出指标
   2. 发现组里用的工具可能已经有迭代了，开info session进行升级
   3. 整理文档帮助其他人，尤其是其他新人
2. 加深信任，逐步挑战 重要项目，做性价比高的事情，增加自己组内不可替代性（组内core service owner离职是一个好机会）
   1. 升级老的infra component，别人也会找你问问题
   2. 分析oncall问题，解决关键的、常见的
3. 和领导谈未来，比如详细列举晋升要求并在之后1:1过
4. 划好自己工作边界，拒绝一部分脏活，将时间放在更重要的事情上

做事：

1. 做事前，背景+各方看法（重要程度、期望目标、期望时间）

遇到麻烦的活各种花式推脱：需要研究、没有时间、没有资源、要简化方案、有更高优事情 、年后做

1. 主动发言或提问，提升参与感/存在感

每次会议都做准备和总结

舌战群儒，甩锅隔壁组那叫一个麻溜

写作能力强，每周给领导做汇报

无中生有写报告的粗浅观察：

1. 每个部分都上集回顾之前的进展（实际上领导确实不记得上周报告了啥） ..

2. 每一个步骤都按照STAR的方式来写

3. 除了结果，也要描述遇到的阻力和解决过程。比如我们提了三个方案，隔壁组选择了第三个（会议讨论耗时10分钟）。如果是我可能就直接写“alined with XXX”，但是这个哥们分了三段，分别写了方案的出发点，对方推回来的理由，优化的选项，优化后仍然不能解决的问题，我们后续如何由此出发得到下一个方案。从行文上看似乎是先后开了三个不同的会议，多方博弈才得到的伟大共识，难度堪比俄乌和谈。

4. 虽然没有点明，在描述过程中处处体现对LP的贯彻（参考hq面试的切题方式）

5. 最后总结各种blocker， challenge， ambiguous （无中生有，小事化大），但是我们准备如何团结一致不怕牺牲，万众一心也要按时完成milestone，四舍五入就是出师表了。

本周实际工作量：和隔壁组开了30分钟会，十分钟讨论方案，二十分钟甩锅

推活更像是见招拆招。本次合作涉及双方PM，TPM，对方TL，SDE， DS，本阶段的action item全是我们的。如果是我的话，那就只能躺平挨打了。常见句式包括但不限于：

1. 这个需求（功能，分析）并不能直接体现客户体验。

2. 这个需求的优先级不如另一个需求，如果做的话会影响另一个需求的进度 （另一个需求理论耗时一个月，实际耗时两天，但是在最后两天之前我们是不会做的）。

3. 这个需求超过了我们之前谈好的责任范围，我们需要请示领导（leaders are right a lot，并且正在休产假）。

4. 这个需求本身还算合理，但是需要人力/物力太大，请先回去simplify一下。

5. 这个需求太细枝末节了，我们应该做更有魄力的改进，请先回去think big一下。

6. 这个需求非要做的话，会对按时上线造成风险。

7. 今年肯定不行，明年再说

本人是老黄牛类型的，经常觉得有时间扯皮活都干完了，结果经常被PM和TPM按在地上摩擦。和这个印度哥们合作，我一个人干两个人的活（他啥也不干只负责逼逼），反而比我自己单干要轻松。才知道原来自己吃了那么多的亏。这种嘴上功夫没有建设性，对项目有害无益，这一点我完全认同。实际上本人也很不愿意扯皮，平时基本就是组里的“can do person”，自认为技术不错，也lead过几个大项目。此外还需要各种救火，拉扯小弟，一天到晚苦熬。作为己方主要输出，一开始开会还挺积极的，也承担了大量的工作。除非有实在搞不定的问题，一般不去麻烦领导。结果是，领导常常低估我做的项目的复杂性，觉得我总是做low hanging fruit （虽然别的SDE一年不能解决的问题，我做了大量研究后，另辟蹊径一个月解决了，领导也不会觉得我是10倍工程师，只会觉得之前的SDE太忙了）。当scope更大的时候，任务分配更模糊的时候，你越显得 “能干”，别人就越想把任务塞给你。由于permission或者domain knowledge，我总有一些不能解决的task。但一旦开始做了，做不完就得背锅，AKA over commitment。这种时候，只能尽可能划清权责，互相推诿/催促/制衡（你不做我也不会做要死一起死）才有可能让项目进展下去。有一次PM要一个metrics，问说什么时候能给，我说下周一。会后我问DS大哥能不能做（因为本来就是DS的工作，而且很简单，数据我都下好了）。**这位大哥爽脆拒绝了，说这个任务不是他commit的，所以他是不会做的。还语重心长的对我说，你以后不要随便commit。**最后是我做了这个分析，然后就学会了闭嘴，过上了靠大哥划水的日子。但是指望能混成“自己人”以后抱大腿可能是想太多了。这个印度兄弟对手下的小中就没那么客气，不仅全替小组的小印干活背锅，而且露脸的机会也都被抢走了，被PUA得苦不堪言，只能说是为了身份撑着。但是我自己又何尝不是呢，我只能靠贡献剩余价值，求印度兄弟拉扯一把，能帮我推点活还得感激人家。谁不愿意在会议上主持大局，做为项目的代言人，doc被leaders反复引用甚至指定为模版呢？没有软实力，只能苟着。

1. 做事后，主动寻求各方反馈

培训班/八股文模式

在筛选成本面前，简历量大的团队，会对培训班模式内容的简历直接 Pass 掉。培训中带着大家做的项目也是那几个，了解多了一眼就看出来了。有些学生，在校期间在前端领域已经自己摸索实践了 2、3 年，是真的喜欢前端这个方向，兴趣驱动，他们的简历内容一般都会自发光。如果你是个在校学生，建议利用寒暑假、大四或研究生实习的时间，找一家企业一个正规的前端团队，踏踏实实的去实习，去经历企业里的开发流程，学习产内知识与基建，在实践中查缺补漏夯实基本功，积累真实的项目经验。参加培训班不是问题，但没有基础想靠培训班来走捷径是个问题。谨慎选择 “培训班”，速成总是有债的。

专业水平和岗位不匹配：工作这么多年，还是个纯执行。之前工作内容涉及的业务系统复杂度很一般，专业能力也一般般，没推动建设的事情，没啥亮点，算了。面试为基本功考核、业务经验考核、综合深度考核。前面说刷面经糊弄不了老狐狸，是因为刷面经、或者找几个企业先面试下当练习，顶多帮你解决基本功考核热点爆款面试题的重点补漏，但经验和深度是短时间内没法弥补的。或者说这种将故事的经历与眼界 是不能弥补的。

进来但是git、linux\mac 用的不熟练，语言掌握不快，说明都是八股文培训，常见校招新人，不过校招的关键在于后期的成长性。

HC规则

* 官方招聘网站上的信息可能存在延迟，比如虽然在招聘但是HC满了。招聘的时候，是个人都会说自己是“海量HC”，略过就好不必动心。
* 如果是北美+国内同一个大leader，leader可以自己权衡两地团队的HC如何分配
* 年中planning的时候，有些团队的HC有调整。实习时对实习生一直说“你稳了”，结果翻车。因此一定要自己留一个心眼，避免没有工作。
* 实习转正的HC跟社招的HC是分开的，听说有些团队校招的HC现在卡得特别紧，我自己的team还可以招22年毕业的，23年校招HC早已经用完了
* 换组有可能需要加面，我接别的组的实习生至少都得先聊聊背景和意愿，技术上是否合适，看情况加面一二三轮

善用ChatGPT

1. **design review** 的技术选型我直接问chatGPT，我说**我有XXXXX这种use case, 想要用AWS的某种技术栈来实现XXX的效果，请给我一套详细的技术选型**，并且评估一下哪个更符合我的需求。导致需要自己搜集各种资源消化理解的时间大幅减少。

2. senior在我的design review 问问题 challenge我的时候，我能给个详尽的回答我就自己回答，给不出详尽回答的时候，直接问chatGPT，让它负责回答（当然粘贴前还是得我人工校对一遍）。导致我要绞尽脑汁想如何专业的回复，并且和senior在一个问题上拉扯的时间大幅减少。.

3. 之前老板会拉着senior做brain storm商量组里的产品**未来两三年的发展方向**，类似于开脑洞，给出技术指引。我现在也非常活跃的参与到了里面，比如老板大致谈一个方向，我找chatGTP说我们组目前用这些技术栈，然后我们的方向是XXX方面，让它给出可能的产品和技术方向，然后自己写一个doc share给老板和全组，附上抛砖引玉欢迎点评，导致我的visibility增加。

4. 写代码的效率无限提高。chatGPT给我的答案，虽然有时候也有坑，并且涉及到要用的internal infra和tool的时候，没有办法找到合适的答案。但是任何涉及到业界的共识或者常用的lib等best practice这些信息，完全不需要费大量时间查stack overflow的一个个post，也不用费劲的看官方doc导致自己一知半解，也不用跟着youtuber教程花很长时间跟完。只要我能跟上、 理解并且亲自试验可行 chatGPT给的答案，那么基本就用这个了。导致senior也很满意我能自己unblock，麻烦他的时候也少了很多。

5. 把senior的建议当做参照组。我偶尔会用一个问题问一次chatGPT，再问一次senior，看看给出的答案哪个符合我的需求，做一些local test看看效果。导致我自己提升的速度变得更快，找到最佳解决方案的速度也提升了不少。

各职级要求（阿里职级）

实习

实习是否能通过很大程度上取决于组内关系，如果行情不好，才会考虑技术能力进行择优。

如果本组实习非常差（挑活、做的慢且不好），似乎可以在其他组进行实习转正。

P5

**要求 基础知识扎实，对整体业务流程有一定了解（知晓平台架构，哪块模块问题找谁），且能独立负责一个技术模块（在其中部分模块上熟悉），能够独立的发现问题，且能主动推动着手解决问题。**

很多同学在工作 1 年多或 2 年左右，会开始遇到第一个明显的瓶颈期，在这样的状态里，可能还没认识到风险，只是觉得不像最开始那么有冲劲了，整体来看处于被动执行状态，并且执行结果不求突破：

* **管理更多模块，如果不能被动，就需要主动跳出去。**
* **半年发展方向/能做的事情**：一聊到业务，头脑里最清楚的是需求列表里未来 2、3 周的那些需求；
* **熟悉系统中相关部分、要做的需求，在评审是一锤定音**：往往评审时 PRD 也不太认真看，反正做的时候哪里不明白，问问产品或者后端就行了；
* **技术突破/事情发展突破，了解项目背后的原因context，不仅做好老板要求的A还考虑发展B，如抽服务提高复用性，向团队内技术输出**：自己对接的业务已经挺熟了，该做的功能也基本上都做过一遍，感觉业务做的越发没意思，每天就是各种小修小补，没什么成长的感觉了。**我的判断标准并不是这件事情能不能成，或者能不能上线，而是这件事能不能达到我给自己设下的目标。**

如果P5开始 校/社招面试->参与实习生答辩面试->带实习生 与 入职新人，是外部给出的升职加薪信号。

P6

**强调的是 能把新（探索）旧（积累）知识落地（独挡一面），对产品发展、平台多个系统现状、公司基建、技术框架与高级特性与封好的函数都熟悉。在实践中做好实习生分工，辅导团队他人，输出技术文章、技术产品（减少重复性劳作），成为团队中流砥柱的靠谱先生，建立个人品牌。**一般的优化能力往往都具备了，不同的框架、库玩得都溜溜的，高级 API 也掌握了不少；谈到提效、体验或稳定性，也能侃侃而谈不同选型、工具、策略的差异性；开评审的时候往往瞬间就能在脑子里形成相对优异的技术方案，或看出产品设计中某处存在问题的细节。要基于自身已成长出的优势，主动的帮业务和团队解决更多问题。在高级工程师的这个时期，能力上已经是一个合格的业务主程，不论是专业能力还是职业能力，都能较好的完成并做到持续优化。这个时期的瓶颈，往往体现在下面的这些状态：

* 对自己负责的业务很熟悉也很尽责，但对其他业务了解的并不多，也没有主动去了解的想法；
* 比较清楚的知道自己的特长和阶段性能力短板，但对其他同学在做什么、为什么做没有更多的了解；
* 知道团队中正在进行的一些建设，但基本是作为旁观者或产出结果的使用者；
* 知道自己的绩效目标，但不清楚业务方、协作方的目标；
* 比较清晰的知道哪些事是自己的，哪些事不是自己的。

**不设边界，去了解更大的系统，协助其他模块完成以拿到一个更好的结果，建立个人品牌，基于自身已成长出的优势，主动的帮业务和团队解决更多问题**。尽可能的多做，也开始需要了解项目背后的原因，多跟其他协同角色沟通，帮助其他角色一起完成项目方案，拿到一个好的结果。不要怕麻烦，多帮助其他角色，成为其他人口中的靠谱先生，建立自己的个人品牌（交流时话语权）。基于自身已成长出的优势，主动的帮业务和团队解决更多问题，产生积极正向的影响。**了解各方向与其技术选型支撑，考虑他们的产品、技术发展方向。在深入了解业务、团队的基础上，站在未来看今天，看半年、一年、两年后的业务会是什么阶段，从那时候的业务支撑诉求看今天的体系和团队的能力，谋而后动，前瞻性布局。**

面向立体：开发规范/研发流程/基础资产/性能体验/工程能力/安全防控/统计监控/质量保证，提供并推广全公司适用的工具。有定义指标能力，进行业务结果的数据佐证。

我简单通俗点说，阿里最看重的是p7独立完成一件有价值事情的能力，从扮演角色转为实现目标。首先，要确定这个东西是有价值的，至少让你对leader认为是有价值的。其次，要有技术能力和组织协调能力把这个事情落地。最后，要保证这个事情的成果可以量化，做好你这个成果的宣讲，简而言之，要领导和同事认为你这个事是真的nb。

如果自己跳出来还不够（有一定影响力），记得找领导要一下方向/机会。毕竟领导（上级或者上上级）的才是派活主题，信息更多，以及可能未来有机会就想到你。

P7

**强调的是子领域的负责人，业务专家+技术专家，影响团队子领域决策，需要考虑什么做和不做，用什么方式做，需要考虑一定的 ROI（投资回报率）。并传递团队方向目标context。判断团队成员的能力侧重点，团队战斗力，一个人效率提升不如整体团队效率提升，克服事必躬亲变成教练成就团队（带领4-5人）。带动团队成功与合作方成功（不能带领也要影响团队/公司/行业，包括团队内文档、公司内学院文章、公司对外微信公众号文章、专利）。除了资源受限外，所有的问题都要有解决方案。**梳理目前团队的几个TOP问题，针对TOP问题，先找其中切入点，制定方案去落地，要去及时check，告诉成员你要什么，为什么要这么做。方案能够系统化沉淀和复用，同时不要有思维定式，不要认为自己只能干这个、只能干那个，这个方案肯定不能这么做，要保持好奇心、谦卑，摒弃思维定势。在大厂，P7 一般是团队内核心，部分 P7+ 可以作为一线团队TeamLeader，或某方向技术建设的核心中坚、Owner；在比大厂体量小些的独角兽或中型企业，P7 多是一线团队的 TeamLeader 或架构师，技术review+技术架构设计。

用更豁达 不惧怕的心理 成就他人。

**突破自身视觉局限（跨部门、跨业务领域），将问题沉淀为产品，发觉新的发展方向，扩大团队。**比如从组件平台到客户端devops。比如说从App端监控 到各端监控。这个阶段的瓶颈很多是在于打破职能、业务对自身带来的边界感和惯性，如只局限于从本职能视角看问题和解决问题；只看到自己部门，局在自己的业务领域跨不出去；局限在通过单一维度的体系能力解决问题，认知不到其他体系建设的复利价值。

电子计算机

低可信度描述已自动生成

按照我接触的来看，P8 15-20+人，P9 70-100+人。这时候能力指标 是团队人数、产品知名度。

多体验新技术与新产品，放大视角，不要仅限于文字描述，下载App用几天 或者 搞一个技术demo。

P8

带领并保证团队方向拿成果（事务优先级合理、计划合理、资源调度能力、人选合理），负责团队招聘/解雇/晋升/调薪/培养，解决团队内各人员需求导致的矛盾，吞并其他团队或者0->1扩大方向。通常已经具有一定的人格魅力：强逻辑（会议引导）、高情商（会议、团建融洽）。

P5能帮着填坑

P6能独立填坑

P7不光能填坑，还能挖坑

P8能挖出老板喜欢的坑 或者 从0->1

P9不光挖的坑老板喜欢，还能挣钱有价值

越往上走，不能过分关心的事情越多，应当解决的问题越大

解决完生存需求之后，团队战斗力（人效、工作流程标准、满意度、能力培养）、产品优秀功能设计/盈利能力<----拥有一个真正的团队（需要有清晰的界限和稳定的成员，了解优缺势，相互支持并信任并提升对方）、一个清晰的方向（成员对大小方向都表示理解与相信）、一个利于工作的团队结构、一个能提供支持的公司大环境及专家的辅导 以减少协调工作（传递上下文，确定少数必要的成果与可较大自由发挥空间）、激励大家工作（认同自己的任务价值）、流程环境 所带来的问题，国内还要开阔方向做大盘子。

**平衡代码与管理：**几乎每一个团队原打工升职Leader都犯了一个错误，就是我们还是继续努力做着“独立贡献者”的工作，甚至超出了我们所能承受的量。

**沟通：**你总是希望你的经理能够赏识你，这是人之常情。与领导相处时，

你最不应该做的事就是给人留下爱抱怨、事情做不好或者做人有问题的

印象。当然，问题是，如果你的下属没有告诉你他们的真实感受，你就无

法帮助他们。以下三点是沟通合理的表现：

1. 你的下属会定期向你汇报他们在工作中遇到的最大挑战。
2. 你的下属和你经常互相批评，而且是在公开场合互相批评。
3. 我的下属很乐意再次为我效力。

**一对一：**理想的“一对一”会让你的下属感觉对他有用。如果他认为谈话很愉快，但基本上没有什么值得记住的，那么你可以再改进一下。作为一名经理，你的工作不是给出建议或“挽救局面”——而是让你的下属自己找到答案。对于他正在处理的问题，他比你了解得更多，所以他是发现解决方案的最佳人选。让他来主导“一对一”，你只需要倾听和探索。

出国打工（也是给国家做贡献）

可以看看resource文件夹（为了防丢失）中存储的《beyond 出国博客》

城市、国界，距离越远 可能导致的信息差越大。而且一国才成一个经济体，人均资源占有率可能保护的很好，美国以签证机制来控住入流保护内部。中国疫情的严控相当于牺牲了年轻人保护了老年人，国外相反，不过还好国内手段足够铁腕，年轻人做出一定牺牲老年人就保住了。

国外有大house甚至自带泳池，电子消费与其他奢侈品都更加便宜，发达国家

公司是管理者文化、设计师文化、工程师文化还是啥，自己想清楚

程序员：Leetcode+公司历年真题-->系统设计-->Behavior Question（BQ 行为问题）。程序员美国起薪高（其他的估计只有苏黎世）涨幅慢 阶级更固化，中国起薪低但涨幅快，前几年美国都能多给几十万人民币，高级别持平。没有年龄危机，放假疫情居家更加人性（即便工作压力差不多但时间一定更自由）。年轻女性在湾区工作机会、婚恋市场是特别优势方，相比较国内环境（生育、工作机会歧视）好很多。

外国男女颜值高、身材更好、更开放。但婚恋市场亚裔男优先级低。国外对孩子成长不好：吸毒、枪支、早孕、歧视。

国外薪水工作网站：Glassdoor

1. 留学最简单，建议1年-1.5年项目
   1. 签证问题：学生毕业有3年opt签证；美国硕士及以上或者部分被认可的同等学力，H1B签证抽签分母增大1/3。整体签证环境越来越内卷。
   2. 学生可以参加实习
   3. 国内已有工作经验不一定算。因为国界信息问题，国内大厂不一定出名，除非被美国HR知道（比如Tiktok在美国开厂竞争）
   4. 绩点还是要注意的
2. 中国或者非美国地区（苏黎世、东京、新加坡、加拿大）外企
   1. 苏黎世工资总包堪比美国湾区，前者税20%，后者税45%。但瑞士是瑞士人的，纽约是全世界的。
   2. 东京与新加坡的好处是时差、近
   3. 加拿大温哥华方便找女友（大概率富婆）、移民加拿大再去美国
   4. 如果选择国内transfer美国，因为L签证在抽到H1B签证之前不能换工作，所以公司基本都是给同级别当地最低一档，且涨薪晋升更难。
   5. facebook下freewheel、微软（巨硬）、亚麻（SDE2、血汗工厂）、lindedin
3. 直接申请硅谷工作（还是有不少人这么做的，要有尝试的信心）
   1. 需要多关注，及时知道信息
   2. 需要英语能力到位
   3. github开源优秀项目加分。这一次 Facebook 来大陆招人的话，他是直接拉了在中国 iOS 和 Android 在 GitHub 上面排名在前 30 的人，一个一个一个依次发邮件过去
   4. 签证问题看时机：在 2008 或 2009 年的话因为金融危机，工作 offer 发得少，所以只要有 offer 的人去美国的话，基本 100% 都可以拿到签证的，但后来的话因为美国的经济复苏之后，大量的在海外招人，导致发的 offer 越来越多，每年的话工作签证的名额是 8 万 5000 人，但是经常会发出 20 万个 offer，这样就导致每个人中签的概率在三分之一左右，有 67% 左右的机会抽不到签证，就没法过去了。

签证问题：比如h1b没抽中可以挂语言学校啊。基本我身边的人只要是很想留的都能想办法留下，只是值不值得的问题。

小于在找工作时列了份清单：[谷歌](http://stock.finance.sina.com.cn/usstock/quotes/GOOG.html)太老了，平台大，但进去之后只是一颗螺丝钉；[苹果](http://stock.finance.sina.com.cn/usstock/quotes/AAPL.html)是一家硬件公司，“码农”并不参与核心业务；[亚马逊](http://stock.finance.sina.com.cn/usstock/quotes/AMZN.html)则太忙；领英薪水倒是不错，但在自己眼里不是那么“有潜力”；TikTok则“很特别，很有生命力”。

湾区生活这个话题有点大，但很适合像我和我老婆这种不太愿意花太多心思和别人过度社交的。湾区的华人新移民(特指近15年来出国读书工作的)最多的，每个大厂能有几千的中国人，各种靠谱的中餐厅也越来越多，比如火锅就有海底捞东来顺刘一手小肥羊味鼎沸点等等.... 和朋友们周末小聚吃吃喝喝足够满足我的社交需求。

今天比较闲就多说两句，我出国前在国内某大厂(非科技)做了两年兼职，相比之下最喜欢的是湾区大厂的工作环境，有足够的的尊重，老板交待任务的时候一定会先问你感不感兴趣，如果不想做的事情我都是直接推掉，我待过的几个组里经理的地位明显比engineer要低，我前老板最常挂在嘴边的一句话就是“我做经理的责任就是 make everyone happy”. 我想很重要的原因就是有经验engineer太抢手了，2021年感觉尤其如此，因为疫情的原因公司很难从印度直接挖人，美国白人精英又不屑学理工科，职位越来越多(你看大公司财报每个季度都超出华尔街预期)，招人却越来越难，做的不开心了就内部转个组，面试都免了，和新manager聊一下直接就入职。想找别的公司的机会更容易，现在L5面亚麻连OA都不用做，和HR打个电话直接 onsite，很适合我这种小镇做题家。

这个职场的互相尊重是很 peace 的主要原因，所以才没有被优化的压力，见过很多五六十岁还做纯技术的码农，面试也没有人问你年龄大小家庭情况等等，说到底955的工作也不用二十几岁年轻人的精力，干到60轻轻松松。而且每年10+节假日和额外25天(工作5年后)年假，每个季度都可以做一次长途旅行且休假期间绝不会有人找你。

看了楼上的好多回答，除去加入start up暴富外，存钱多的无非是16年底到17年初入职且入职公司有股票的。这段时间美国大盘大幅在50%，科技股很多接近翻倍，存钱速度当然也飞快。不过股市这种涨幅很明显是不可持续的，所以还希望看客们能理性看待这些数字。

如果你想要长期走技术路线，又害怕35岁的年龄歧视，国外一定是不二选择，毕竟在美国写程序40岁以上的还很多。如果想要走管理路线，还是留在国内舒服，毕竟一言九鼎，说话有分量，不用太注重别人的感受。

h1b 2023年新政

国外新子网站：levels.fyi、glassdor、h1brank.com

美国各级别薪水：200K开始每一级别涨100K <https://www.1point3acres.com/bbs/thread-802273-1-1.html>

幸福来源于改变收入结构，能力自信

学到东西 > 身份稳定  > 工资  > 升职速度= WLB

中美瑞德收入对比 https://mp.weixin.qq.com/s/T3xCD\_k-kO3R2Xx24nAhuA

2021年末NG水平

O家税后2 Years Avg: 158.8k

硬家税后2 Years Avg: 148.7k

G家税后2 Years Avg: 148.1k

leetcode350题，因为是ng，我比较倾向于反复做高频题/经典题，巩固数据结构和算法的基础，有100道左右比较经典的题型反复做过很多遍，网上付费的课还有免费的资源对比混合着看。

CS Master不如工作中学到的多，除非MIT StandFord

读MBA主要是为了扩大社交网络

爱尔兰工资和美国没法比，L5给的工资，还不到美国L3的平均值，还在争取提高点

在国内工作的朋友面过谷歌苏黎世，缺少国外经历应该问题不大，还是看面试表现。因为瑞士有签证配额，如果当年配额用完的话，即便是谷歌也很难再招非欧盟的员工（感觉应该是年初的时候比较好）。

币圈 华人首富 公司有钱

996 拼命挣钱 -> 买房落户 -> 孩子上学 /医疗 /养老 -> 孩子国内名校录取 -> 继续 996 挣钱

按照半佛仙人的说法，先给自己留个后路，买套房。  
再来林超所长的说法，锁定目标，路线随意，目标之外的事情 60 分及格低空飞行。

个人背景：985（中国最好的39所大学）本科毕业三年，阿里p6+（p6为资深工程师），每天工作995（早上9点上班，晚上9点下班，一周工作五天，周六周末休息），下班和周末刷题，看Google的系统设计文章，自学machine learning（机器学习），每天刷到十二点睡觉，坚持一年多。其中经历被3.25（阿里的最低绩效），被分手等等，个中酸楚只有自己清楚。

假设你实力英语都没问题的话，直接到美国最大的障碍是H1B。所以有两条路，1.去一些外包企业ICC，国内也有，像烙印一样L1过来，然后抽到h1b找机会跳槽。2.大厂很多分布都直接全球招人。这包括微软亚麻的温哥华办公室，谷歌的东京苏黎世，脸书的伦敦之类的。一旦进去了，L1再转来美国就很简单了。为什么不推荐你去国内的微软亚麻转过来呢，因为国内往这边转有级别限制，多少级以上才能转。这样的话一下子会浪费很多时间，而温哥华苏黎世转过来都没问题的。

美国的H-1B签证需要抽签，而且以本科学位抽中的概率低于三分之一，更何况4月提交材料的时候我还没毕业。清华大学规定比较严格，不像北大或者上海西南某高校一样给学生开后门发「预毕业证明」。

在第二次抽签失败之后，我已经有意识地研究如何应对这样的情况，并且也和HR和经理进行了沟通交流，表达了自己对于第三次抽签可能还是无法幸存的担心，以及希望公司基于过往员工的经验为我提前准备备用方案。

在与公司的沟通过程中，我充分地表达了自己强烈的想要继续留在公司发展的愿望，并且结合收集到资料和信息，分享了自己可以使用的方案，以及公司需要如何配合。

https://byvoid.com/zhs/blog/switzerland-dwelling-notes-1/

瑞士人对移民的态度，总体来说是感情上不欢迎，但理智上接受。瑞士是一个直接民主制国家，国家大大小小事情都要全民公投。想要获得瑞士的永久居留权或者国籍非常困难。瑞士除了要求住满12年（比欧洲其他国家长得多），还有苛刻的融入要求，譬如居住社区的「全民公投」来判断你是否已经「融入了瑞士生活」。但是从经济角度来说，瑞士的开放程度在西方前列，尤其欢迎外国人来投资（藏匿资产）。瑞士产品向全世界各地出口，而且是全世界极少数几个可以对中国实现贸易顺差的国家之一。几乎所有瑞士人都信奉「瑞士是瑞士人的瑞士」这样一种理念，外国人在瑞士理应被当作二等人对待。这种心态有点像迪拜本地人对外国人、香港人对中国内地人的态度。

拿我个人经历来说，在苏黎世租房简直是一部血泪史。我从到瑞士第一天就开始四处看房，基本见到合适的第一时间就申请，差不多申请了四五十个公寓，结果全部被拒绝了。在瑞士租房，需要先申请，经中介初步筛选后，房东来面试申请者，只有面试通过了，才能签署租约。我发出的四五十个申请中，得到回复的有十几个，被请去面试的只有三个，然后面试全部拒绝。相比之下，我的瑞士同事租房只申请了一个，然后就面试通过了。

<https://huarenabc.com/bay-area-silicon-valley-how-is-the-life-of-chinese-silicon-valley-programmers-real-life/> 湾区生活经历

当某项任务达到关键时刻时，就会出现工作时长的“激增”，每个人都工作到很晚，周末也持续工作。但是如果激增持续时间超过两周，我建议你立刻开始寻找另一份工作作为一名软件工程师，我并不觉得每周工作50-60小时会让我的效率更高。我认为40小时就足够了。在进行软件开发的时候，我需要提出创造性的解决方案，有时在连续工作6个多小时之后我就无法产生创造性的想法了。这个时候最好回家，跑步、阅读、睡觉，第二天早上再解决问题。

我认识一个兄弟是直接从中国招女朋友快递到美国，不知道都是使了什么魔法

湾区双码农家庭年收入破100万美元没有很难，如果6-7年前就在湾区当码农，再把赚的钱不断的买入flag的股票，基本上现在就财富自由了。

在美国当码农到底有多爽? - Bravebear的回答 - 知乎

https://www.zhihu.com/question/65551651/answer/2250369634

一个刚入组的人，被mentor带着维护几个日访问量上千万的微服务（整个澳洲也几乎没有这种业务场景）。手把手code review，每两周全组还开个总结会议。这种培养下，你会发现这个人能力进步速度非常快，并且干活越来越轻松。你可以亲眼看到自己做的东西迅速被全世界采用（除了墙内），这个锻炼价值真的太大了。

按2021年购买力平价计算。假设50岁退休。假设你是个码力不错的码农，喜欢大厂的稳定，不跳startup，只做保守的投资，没遇到比特币或者北上广房价暴涨这种好事，或者比特币、基金、美股暴跌这种坏事。假设你的天花板是senior staff。

我的估算：毕业进狗，24岁L3，27岁L4，31岁L5，35岁L6，42岁L7，50岁退休。levels.fyi给出的这些等级包裹分别是19，27，36，49，67万刀。求和可得1188万美元。平均税率约56%。（因为年入49万，67万时，税后为56%，54%，并且这部分收入权重最大）

最后可得总收入为665万刀。

当然你可以说，股票还会暴涨，通货膨胀每年还会加薪，自家房子还会涨。但是股票暴涨了，湾区通胀必然更严重，房价必然暴涨，生活费必然小涨。房价暴涨了，大概率全美发达地区一起暴涨，并不能让你换更大的房子。

所以我们按照2021年美元的购买力平价，包括房产购买力，人力购买力等等来计算，天花板在L7的人，50岁退休的所得，差不多就是2021年的665万刀。

btw，如果天花板是L6，50岁税后总收入是596万刀（平均税率约0.57），如果L5，税后501万刀（平均税率约0.59）。

但我做了个假设：天花板是L5的人，和天花板是L7的人，升到L5的时间是一样的。其实不可能。所以L5，L6天花板的两个数据还要往下减几十万。

如果有些卷王执意要干到60岁，那么比起50岁退休：L5多208万，L6多274万，L7多362万。但是各位，你们在公司里见过快60的L6，L7吗？我觉得50岁以后就算继续赚钱，公司也不愿意给你开L6，L7的工资了。50出头的技术岗team lead是极限了吧。可能可以转管理岗？

大家对我这个计算支持或反对都可以发表评论。觉得算的不对的，欢迎指出。

第一个M需要很多年，但是第二个M会快得多，第三个M可能只是时间问题，前提是这风还在继续吹，美国还能继续保持繁荣稳定。

可能增加财富收入的方式 <https://www.1point3acres.com/bbs/thread-754175-1-1.html>

首先房产肯定也是一种投资，然后买房只需20%首付，但是你可以拿到100%的资产增值。这就相当于股票里5倍杠杆，而且现在只有2.\*%的利率。我之前在一个小工具上算过买房和租房相比，长期以后的资产净值。输入目标房价，房租，利率以后，假设如果不买房的钱可以拿到股市的平均回报率，而房价也会根据过去上涨的速度每年上涨，那么30年以后资产净值差不多，40年以后租房会有更高的资产净值。<https://www.nerdwallet.com/mortgages/rent-vs-buy-calculator>

按照地里的财富自由标准，资产挂在个人明显本就是很低级的行为，用一个投资公司包装起来自己持有整个公司才是正常操作，医保放自己公司就得了，想要啥样的就定啥样的，出资还可以抵税，也不需要自己出钱，走公司账目，而且不仅医保，401k 出行报销，办公地点挂在自家，连房子开销都可以走公司帐，税务方面省太多了，何况还有未来遗产税这个问题，公司换法人比银行账户转账给孩子好太多。股票资产过200万，并且自己家有一个人可以挂名做CEO（法人不需要身份，但是CEO最好是有身份比较方便），基本就已经是开公司挂合适了，并不是个很高的门槛。说白了就是需要雇佣一个专业人士来做税务报表而已，外加其他开销，这也是为什么当钱数少的时候就没什么意义而且不值得。放trust company那种，最起码可以避免资本利得州税，还不占用遗产税名额，这种就只能做真正意义省税部分，做不了多少抵税部分，然后付点钱，就不需要有任何工作量作为代价，因为基本没有什么可以抵扣的。

刚来美国没有买房，那个时候的房子真是便宜，认识不少朋友都是来了美国就买房，毕业后卖掉学费已经赚回来了

1 - 两个人没娃没买房之前尽量抬高[储蓄率](https://www.zhihu.com/search?q=%E5%82%A8%E8%93%84%E7%8E%87&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22answer%22%2C%22sourceId%22%3A1272632272%7D)，目标明确，合理投资务求在30岁之前填好一部分坑。

2 - 进小公司一定要对行业背景和[商业模式](https://www.zhihu.com/search?q=%E5%95%86%E4%B8%9A%E6%A8%A1%E5%BC%8F&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22answer%22%2C%22sourceId%22%3A1272632272%7D)

有一定了解，最好内部有熟人可以给你指路，防止踩坑。

3 - 如果有职业规划意识，在自己工作5年以上，大约第三份工时是你追求[包裹大跳跃](https://www.zhihu.com/search?q=%E5%8C%85%E8%A3%B9%E5%A4%A7%E8%B7%B3%E8%B7%83&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22answer%22%2C%22sourceId%22%3A1272632272%7D)

的时候，在这之前注意自己的专业积累，在这之后开始追求将自己的积累转化为收益

HR有一次约了整个engineering组基层one-on-one说，如果老板经常”干不了走人“挂在嘴边，或者经常用CEO的名号来有威胁性质的和下面的员工说话，或者强制下属加班，都是可以直接和她们单独举报的。

BQ题目:

Q:有没有试过你和你的同事各持不同的观点，而且双方都坚持认为自己是对的，最后你成功说服了对方？把上面的问题反过来，有没有试过最后你被对方说服了？

A:确保大家是同一个起点（看到的问题是同一个视角）与终点目标，对齐Context，基于Context一起分析起点到终点的每一条路上的约束条件（比如需求耗时、性能提升等）。尊重他人的看法才能更快速解决矛盾。

Q：是什么阻碍了你好好工作？

A:只有两种可能性。第一，“你不知道如何做好工作”（目标、度量标准对齐）；第二，你知道怎么做，但“你没有动力”。

Q:总是让写文档

A: Leader可能不是很了解每一个细节，以及想要学习团队内新的东西。所以一份文档 很能说明你做的事情的价值，特别是他学到或者他认可结果。

Q: leadeer话语权很大

A: 因为LD对团队战斗力、产品 负责。其次Leader通常比更多人有更充足的经验。

Q:请教堂主: 需要在保证业务质量的同时，在公司内部搞一个“内源”项目嘛？比如把业务组件（Antd所不包含的功能）封装成一个组件库。做这件事只是为了晋升，还是为了成长？

A: 仅针对字面提问理解，我觉得是你还没想好。有没必要搞这么一件事，**要看业务问题和做这件的业务价值**，而不是为了做而做。至于晋升，晋升只是一个结果而不是一个目标。解决问题、沉淀经验和方案的过程就是成长。

Q:请教堂主: 作为一个刚工作一年的初级前端，我感觉我目前所在的团队管理有点混乱，然后业务量也很大，做项目的时候很容易手忙脚乱，大部分时间都拿来做业务了，这个困境我该怎么去打破，技术该怎么成长？

A: 互联网本身的快速发展，从业人员快速增加，很多同学还懵懵懂懂就被推着走上了管理岗位。所以团队管理不清晰，主管的管理能力弱，是这个行业的常态，换一家公司往往还会是这样。**刚工作一年大量时间做业务在我看来是正确的，新人期做的多学的多。且随着更多不同业务需求的执行完毕，你会发现这个过程中自己有了很多成长。成长从来都是个人的事。控制合理的排期时间（杂七杂八需要的时间：考虑oncall、参与公司内部技术活动/学习文章、了解其他团队具体事项源码）。**

Q:请教贵重: 如何平衡管理和技术上的时间？

A: **团队每个阶段时间的投入不一样**，团队的问题在团队需要加强建设的时候，就在管理上有投入，如果团队稳定，当前面临的技术挑战更大，那就在技术上多投入，不追求那个平衡，更多想当前团队需要什么。

Q:请教城池: 经常不在家。如何平衡工作和家庭?

A: 我即使出差，周末一般会回家。周末尽量留出时间陪家人。这个很难平衡，尽量空一些时间把。

Q:请教堂主: 达到p5、p6、p7、p8的级别有没有一些量化的标准，在面试的时候可以体现出来？

A: **本分享不以面试培训为目标（我没有准备这方面/我不想说）**。

Q:请教城池:什么时候寻找新机会才算合适呢？面试官问自己为什么跳槽该如何回答?

A: **最好是在原来公司发展的还行，做出一些事，考虑平台的场景没有更大发展换会合适一些。如果原来公司干的一团糟，新的岗位也不一定会干好。**跳槽原因，无法几种……心累了钱不多。一般都是职业发展问题，学习新东西、了解什么c端营销玩法、b类复杂业务玩法等等。

Q:请教贵重: P8 这个级别主要的工作内容是什么?

A: **建团队，拿结果，Hire&Fire。 现阶段我的工作中心是建团队，Hire上面**

Q:请教城池: 如果有高P的一部分能力，但却缺乏低P的一部分能力，这个时候怎么去定位这个人，这个人接下来该怎么去发展?

A: 额，这个问题…… **你认为他有高P的哪些能力？空中楼阁么？**我理解都是需要积累慢慢做起来的。

Q:请教堂主: 如果项目新技术受到限制，也无法推动上层的改变，个人如何去得到自己的发展？

A: **技术的价值在于解决业务问题。**我的建议是，想想自己是在从技术的角度看业务，还是应该从业务的角度看技术？另外，线上业务，尤其是重点核心业务，不应该优先被考虑作为新技术的试验田，那是在拿业务的稳定性和用户价值做赌注，来满足你自己的尝鲜兴趣。最后，一次所谓新技术的尝鲜应用与否，也不会毁了你的成长发展之路。

Q:请教堂主: 作为一个工作4年的前端，在小公司待了3年，带团队4-5人，感觉没有什么上升的空间了，是否考虑新的环境？

A: **有没有上升空间，是你个人的感受，背后受个人的认知、眼界所影响**。我的理解是，小公司 3、4 年并不足够在专业能力、业务能力、职业能力等方面把你锻炼成熟，在不合适的阶段带人会放缓个人的成长。如有机会，换个大一些的平台更合适。

Q:请教远舟: 真正做到了P7或P8，自己不写代码了，而技术也是不断更新的，有些设计思路、设计方案也在变，技术方案也会过时，长时间不碰代码，还怎么定技术方案和对整体生态方案把控，怎么破?

A: 这是个很好的问题，我也经历过这个阶段。我记得我不写代码是在 Fusion 的中后期，不写代码的原因简单来说是：**相比写代码，有更重要、更有价值的事情需要我去做，而且如果我不去做，那么这件事情就做不下去了。**  
 对于这个问题，阿里有更加简单明确的要求：P7及以下必须写代码。技术同学一旦放下代码，就会生出一种恐惧，要么觉得被别人看不起：“连代码都不写了，能懂技术么，都不懂技术了，那还怎么带技术团队？”或者会担心自己无法保持对新技术的敏感性，无法把控技术规划的方向。将军的核心技能是指挥，士兵的核心技能是杀敌。**如果你不去写代码了，那你去干啥了？如果你做的事情很杂很容易被取代，那你为啥要做哪些事情，如果这些事情没有价值，那你为啥要去做？能不能让别人去做，能不能让工具去做？一定要持续思考自己的价值！尤其是给团队，给技术，给业务带来的价值！不过主要人聪明积极...应该可以胜任任何一个级别，本质都是发现与解决问题。**

Q:请教城池: 在高p的阶段，如7，8的时候，通过什么样的方式和途径来继续学习，保持技术的敏感性?

A: 自己多动手，一些新兴的技术，自己实际的跑跑demo。review其他同学代码，也在本地跑起来，实际操作一番，能够保持自己对技术的敏感。当然如果时间允许，平常做些架构设计。

Q:请教贵重: 公司内部，每天都在做一些搬砖的工作，该怎么提升自己呢?

A: 搬砖解决的问题价值本身大不大，价值大，想着如何再提效，通过沉淀，**工具来提升搬砖的效率，提升ROI**，这个过程本身是有成长的，能够去看得见树木，还能看得见森林。如果搬砖的价值很小，而且不受重视，建议是考虑下新的机会。

Q：已婚未孕进大厂

A:我招人从不问生育，要是因为你怀孕休产假就导致我工作安排不过来，那是我的工作责任，不是你的。

Q:试用期做的垃圾会被开除吗

A:不会，只看做的东西进度产出符不符合 团队领导与自己个人预期。记得多和领导沟通，获取反馈。除非P8干成P6，各级别内职级range还是很大的。

Q:本三，工作的时候拿过几次优秀员工。后面顺理成章成了一个两三人小team的主管，再后来上级走了，上上级想让我直接负责整个20人大team。这个机会很好，但是我对其他team的业务不熟悉，而且年级也太小，有点害怕不能担起打人。

A: 上，做砸了就跑，做好了NB，you have nothing to lose。反正不用你干活，合并周报就行。

Q:为什么空降领导？

A:1.空降的人和大领导私下熟悉 2.大领导觉得现有的人都不足以担起大任，这时候可能会有一些委婉地暗示做什么事情，提高眼界

Q: P7是是一道坎吗?

A: P6是最内卷的，因为都可以达到。从P7开始，每一级都是增大的坎，在领导的眼里，各候选人的选择越来越是明显容易的。所以说人生的坎多着呢，只是P7是大部分人的终点，所以有了这个说法。

Q: 现在的互联网行业已经失去了风口，广大P6们应该如何做呢？

A: p6升p7就不要指望靠单纯的写业务、写模块往上升了，这种写法最终升上去可能是熬工龄熬到你的leader都看不下去了，拉你一把最后升上去。**软件开发的浅水区早已经被前浪摘了桃子，只能往深水区耕耘了**。最缺的是前端，最难升的也是前端1.能力比过去有更大的要求了，越后面的人越强。 2. 关键还是产品/业务价值，需要合适的团队/机遇。

可能你14年进入阿里，你的同学毕业进入的平台没有你好，但是这个公司在该细分领域还是比较强势，然后你同学也混到了一个中层管理岗，现在反而你还没晋升P7，但是他面试P7还通过了。这个事情正常吗？正常，因为现在阿里的组织内卷也是比较严重的，人才并不是很稀缺，反而是进入一些新业务、新领域时，需要一些该领域内的资深人才加盟，自然待遇和职级还比较好谈，而且真的要放宽P6晋升P7的名额，这个对于公司组织体的变动是很大的，估计要批很长的流程，相对而言个别社招名额其实是很好批的，毕竟对于公司人资成本对于影响也不是那么大。**大公司是一个大图书馆，以及p5->p6升职快速**。

我见过P7、P8的水平很差的人；也见过P6的强人；见过P7在升P8道路上的菜鸟；见过一直在P7级别上待着努力干活不会讨好领导的人；见过从阿里出来的P9，就会吹阿里的开源代码，好像他写的一样，一写代码就蒙圈了；还有过什么工作都做不出来的上级，就是"经验多点"(nian ji da dian)，跳到了阿里就P8；也见过我们很强的DBA跳到阿里从P7升P8，这边都感觉是全队损失的人；也见过一路只会跪舔，负责十几个项目，哪个项目有成果了吹哪个揽功劳，到了阿里一路职级上升的所谓"项目经理"。

Q：为什么市面相对受欢迎的是阿里P7

首先，和阿里P8相比，腾讯想要阿里P7，字节想要阿里P7，美团想要阿里P7，甚至阿里自己，都想多招1万个P7。随着阿里2020年收购大润发后，全部员工总人数25w，P7数量大约在4万+左右，是阿里大集团中数量最多的人群之一。

伴随员工人数不断增加，而阿里P7升P8又是内部晋升的第一个坎，很多P7因为所在业务增长不够快，或者部门调动，业务变化太快，以及阿里内部各种大领导轮岗，部门调整整合的原因而无法升到P8，当他在P7的岗位上待满4年或者已经到了33岁这个危险期的时候，即便他不想离职，他也很难继续混下去。既然不能在阿里待着，那就只能看其他机会，在市面上，很多竞争对手都在虎视眈眈的盯着阿里P7这个群体，毕竟他们年轻（一般这个年龄段的人要么没结婚，要么结婚还没孩子，不用分心照顾家里，同时体力还成，能加班）、背景好（统招本科以上）、能力强（能经过阿里HRG（既大政委）考核的人，肯定不会差），钱不是很多（80万这个价格已经非常划算了，涨个30%也就100万左右，而阿里P8很多超过200万，一般的大厂都给不起，更不用说创业公司），又对管理没有太多的要求（阿里P7技术专家一般不承担管理职责，产品运营可能带人，但一般也不多），正是各大企业需要的一线骨干人才。

Q：为什么在外面看的 Facebook 的代码，各种开源的话没有 ugly 或者是缺少测试的，或代码一团糟等？

A：有两个原因，我们当年在开放那个 Messenger platform SDK 的时候，就是 Messenger 不是支持很多 bot 吗，你可以在上面写机器人，给 Messenger 开发插件之类的。

我们当时在开发那个 SDK 的时候，到最后还剩两周的时候，那个代码真是一团糟，但是功能基本上完成得差不多了，我们当时很高兴，说那么接下来就准备开源吧，我们花了大概一周半的时间，就是把这个代码的各种 documentation 加上，各种没有写或者写得不太好的地方给它搞得漂亮一点，同时加上一些比较好的图，一些说明的文档，都配齐了之后，一发出去，整个面向还是不错的，但是你认真看里面的代码，有些代码还是写得不太好，有些代码里面写的 comment 在开玩笑一样。

还有一点就是说，第二点就是我们感觉就是自己公司的代码很差，但是我回到国内之后，我看了其他一些公司，一些创业公司也好，或者是像 BAT 这些大公司也好，他们的代码其实比我们在 Facebook 里的更差，所以的话我们为了开源搞得更漂亮一点，端上桌了以后，如果你在国内经常很差的代码来看的话，你会觉得诶这个代码写得真不错，的确是这样的，另外的话就是 Github 上其实很多代码很差的，因为虽然他的 star 可能会很多，但是因为他是一些开源的作家，就是业余时间随便写的，或者很多不同的人一起堆砌起来的，他的代码可能会更差一点。

Q：如何看待2017的 iOS 的开发市场

A：这也是比较好的问题，涉及到各位技术流以后怎么转型或者是以后的方向是怎样的。其实，我这么说吧，实话实说有这么一个问题，技术人在中国是多多少少被低估的，或者是**技术人特别多，把技术的人不当是公司的资产，而当做是公司的一种消耗**。 所以的话你要是要做技术开发的话，你对你的选型很重要，切记不要就是有了自己的一亩三分地之后，一直想拿着一块技术啃到老。 那么现在看来的话，不管是 iOS 还是 Android，在以后的话肯定还是一个比较好的饭碗，但是他重要性会慢慢的下降，并不像前五年或者前六年一样是一个新兴的这么一个市场，并不像 2010 年到 2014 年那样，以后的话会是做 HTML5 的这种轻量级的，比如说像微信里面，像公众号里面现在大家这样来看的，而不是在一个 app 里面了，并不是在一个原生的 app 里面了。 同时的话 AR 的运用会越来越多，在语言方面 会更加偏向一些动态的语言，或者是像 swift 像 Python 这样的语言，大家往那个方面转型也会更好，同时的话你多多少少要懂一些产品，产品的话会更加更加的重要，这种演化，或者是叫你的这些职业技能，社会分工的变化的话。

所以第一，你要逼迫自己向全栈发展，都可以搞，然后有一个 idea 的话就能够做出来，就比如说像我们公司的那个代码家做的就很不错，或者是你有很好的产品的想法，和产品的思路，也可以做一些产品经理的事情，能洞察市场，能把用户的需求和痛点可以转换成相应的产品，同时你脑子也可以把它做出来。（具有独自创业的能力）

上面说的不一定对，正常的企业模式下，如果大家都做高增长的事情，那么阿里、百度也不至于走下坡路了，企业总价值（股价）才是最诚实的。P7-P9是打工人的尽头。

故事案例： 阿里巴巴 前端 马翀（花名：堂主）

关键词是危机感，发生我工作的前 2 年，怎么夯实自己的技术，让自己在团队有立足之地，这花费了我大量的精力也给我带来了无尽的深夜烦恼，我当时的做法是疯狂的写代码，并看书学习，总结和整理，同时多留一些时间跟行业的前辈交流，提前做第三第四年的职业规划。

在我工作的第 3 年，工作轻车熟路的我开始飘飘然，总是沉不下心，很容易受外界干扰，同行的薪资待遇，同行做的事情，其他公司在做的业务，所有这些都像雨水一样不断的弄湿我的脸庞，我需要不断的用衣袖擦干它们，我渴望做更有成就感的事情，我渴望拿到更高的待遇，每一天的我都度日如年，针对这种情况我当时是找了前辈沟通，借助他们对我技术和职场成熟度的打击，我逐渐冷静下来，继续沉淀自己的技术深度。如果让我重新来过，我会更理性的看待手头的工作和外面的机会，更深刻的认识薪资-能力-职业发展它们的长短期关系，更早的找更多技术前辈看他们的成长经历，帮自己仔仔细细规划技术体系的成长路线，而不是乱花迷人眼，荒废了大量时光在诱惑的对抗上。

第 4 ~ 6 年我进入到证明自我价值的阶段中，这个阶段持续比较久，虽然中间有离职创业，但内核没变，我在找寻能让自己人生价值最大化的赛道，我试图着去证明一些我当时说不太清楚的东西，虽然对于短期薪资福利我看的更为平淡了，对于非技术的观察力和决断力我更为看重，对于更长远的技术投资和回报变现我更为看重，但依然没经历住时间的考验，对于创业的舍近求远和急于求成，而让自己饥不择食。如果让我重新来做，我依然会选择离职创业，但我不会那么冲动的来做这件事，我会跟我的主管及主管的主管好好聊聊我的职业困惑，我会和社会上的创业团队多多接触，正负面我都会关注，不仅要看事情，更要观人心，人事双修，而不是一腔热血抱着技术二字去改变世界。

我某一天顿悟，驱动我做几乎所有事情的原动力是：独特、利他、团队和成就感，这就是我工作 8 年才第一次正确的挖出来，也是第一次的认识到自己内心深处的价值取向。利他主义，比如跟别人合作，跟别人一块做一个项目的时候，我觉得第一点要帮助别人的成功，你在帮助别人成功的时候，别人才会帮助你成功，这样大家才会去互相成长，我觉得这是最佳最合理的成长方式。

我在阿里，给很多升P7的同学做过晋升评委，主要是产品线，关于这个问题我可以说一说阿里的职级，产品技术侧已经取消了P5以下的级别，所以入职最少也是P5，先不说历史原因造成的级别过低和薪资倒挂问题，确实存在，我只讲普遍情况，P5和P6都是产品经理、工程师、程序员，说直接点，就是干活儿的主力，能自己负责一个项目一滩事儿，在部门、协作伙伴方面产生影响

P7和P8是专家，专家是什么意思，对专业领域有见地，并能在公司、行业产生一定影响。P9和P10是总监、研究员，或者是国内、国际上某个专业领域的带头人，功力深厚，人脉广泛，能指导专家工作。在阿里，6-7，8-9一直被称为两个很难的门槛。有人说难成功主要是人为控制了人数，其实没有那么刻意，主要是看在一个BU提名的人比例分布，如果你某一年一下子晋升很多或者很少，那这个BU的管理肯定是有问题的

晋升成不成主要看三个要素：

1，专业能力评估，影响力评估，主要业绩评估。毫无疑问这个是主要的，很多时候专业行不行，会受到部门本身主要是做什么的影响，也不可避免的受到重点项目业绩成败的影响。因为你PPT或者演讲厉害就能升，对公司不是好事，所以更注重实干。公司内讲晋升的时候有时候会说我们主要看专业水平，主要不看业绩。兄弟，醒醒，没有那么好的事，水平是要做的过程里展示出来的。

2，管理能力或者是否有管理经验，很多6已经开始带人，7、8、9带的人越来越多。我知道阿里有多隆这种特别的不带人的高P，但大部分人还是要带人的，主要是分享和传承，从这里面可以看出很多东西。有的人很愿意去公司的学院或者去参与一些分享活动，有加分。

3，发展潜力。这个主要看你未来能成长到哪个高度，是否提前具备了高级别需要的视野和知识储备。我们经常说你要把自己想象成已经晋升成功的那个职级那样思考问题，做事，和其他人交往，才能升上去。越是高级别越是要想的多，想得深，主动承担责任，放低姿态。和年龄、学历、你的主管推荐词也有点关系。

另外有两个小点。

1，人脉。公司里多少人认识你，有正面评价，会影响成功率。平常和其它部门交流，向上、向下沟通要注意自己的态度。这个也不是说你每天就只钻营关系，但也不能完全不管关系，把周围人全部得罪了，或者做了很多事，谁也不知道，一起吃饭，连你名字都想不起来，太沉默也不行。如果某个高级别大佬（合伙人、副总裁以上）对你能力赞赏，青睐有加，你不想升职也会升职的。

2，运气。哪个评委评你，事先也不知道，各人口味也不太一样，有时候不成功也不一定是你的问题。把心态放宽，把自己该做到的做到，一次不行多试几次。

我见过很多阿里老员工，有的好几年都没升职成功。平常工作也不错，谈不上出彩，但起码水平还是有的。失败了，不理解，很难过。

晋升啊，有点像追女孩，你做了很多对她好的事，相处也愉快，大家都默认你们在一起，你觉得她有99%概率答应你，她还是有可能拒绝你的。失望、愤恨、难过，可以暂时平复情绪，但解决不了问题。改变不了环境，先想想如何改变自己。

绝大部分（不是所有）的阿里程序员，出身很一般，家境不会太好，就是纯屌丝男，以前活的很扣扣索索的。来到阿里工作，一下子拿到这么高的薪资，心态上会发生很多变化。而且阿里的文化跟其他互联网大厂不太一样（比如腾讯之类的），它的匪气很重，能混上去的，未必代表他很聪明，但肯定皮实耐操、任劳任怨。大龄未婚屌丝P8的：屌丝男的本质是改变不了的，过于把钱看的太重，认为自己很牛逼，赚得多了不起，对对方有很多挑剔的要求，以前他对女神是仰望、不可沾染的那种，现在不仅要求是女神，还希望是对他是付出型的\出身好的女神，他是高高在上给予的那一方，但又不想给予陪伴，因为确实很忙。但实际他对自己没有正确的认知，把平台和行业的成功，认为是他的成功。实际呢，在别的行业，很多人因为吃了没有行业红利的亏，比阿里赚的少很多，但真的不代表他不优秀，而且没有那种[一夜暴富]而产生的对生活、对金钱、对婚姻的扭曲想法，很脚踏实地，慢慢规划，对自己渐渐有正确的认知和健康的三观，是随着年龄循序渐进，而非一蹴而就的。一蹴而就对人心理和思想上的冲击是很大的。其实很多家境或者出身良好的女性，根本不吃这一套的，尤其钱上。

挣200万和挣100万，其实都一样，都很难实现财富自由。没有实现财富自由之前（除了贫困），那么生活与生活之间就很难有本质区别。互联网很难长久，你所谓的一年200万可能幻想是在长期下的，但是互联网行业一年一跳或者二年一跳都很正常，绩效考核意味着你随时都会被淘汰，所以别看今年200万，明年空挡期呢？35岁下岗也真不是说着玩的。北京财富自由标准是2.9亿。

Facebook早期一位 CTO 其实还主导其他的一些东西比如当时 app 主推 HTML5 导致性能巨差无比，评分非常低，一年半到两年的时间被用户各种骂。由于种种原因 CTO 就离职了，Facebook phone 这个项目（ios、android类似的一套生态系统）也挂了，HTML5 的战略整个被 cut 掉，然后重新转入原生的开发，也就是后面才回到全原生这么一个状态，扎克伯格在参加一个会议的时候就大声强调 HTML5 这个战略是我 run 这个公司以来犯得最严重的错误之一。

创业案例：

第二任老板B是浙大计算机毕业，毕业就是大厂然后进入人人，但在人人网上市前夕政治斗争失败被踢出来了（这就是我说的竹篮打水一场空，大多数人只关注上市留下来的人赚了多少钱，但被政治斗争淘汰掉的可一分都捞不着）所以期待着这次这家公司上市能大赚一笔。A被开除了因为他不愿意加班并且为底下人也就是我们争取利益，也不加班。我去的那年他刚拿了公司最佳leader奖，因为那年团队成绩特别好。不到6个月就被开了，并没有公开原因，但我们都知道是这个原因。A被开后B成了我的老板，让我们加班，但我无所谓A走了我就打算走了，然后每天该怎样还怎样。B每天中午会在行军床上休息，后来大老板不再让同事们中午休息，理由是中午休息的同事打扰中午工作的同事工作。他就不能休息了。

A被开除时，手里是握着大量的公司已经兑现的期权。但全部作废。他自己去找了律师看合约，合约里有坑。因为国内的互联网公司都是VIE架构上市，因此签合约很多都是和开曼群岛上一个公司签，纯英文。在法律文件里的其中一句话的一个单词，是一个专业法律词汇并且是一个多义词，这个多义词会给员工的离职时的期权处理带来歧义，一个意思是和公司解除关系就作废，一个是主动和公司解除关系才作废。因此A就被坑了，干了三年，已经兑现的期权一分没拿到。事实上所有离职员工都拿不到。（跟硅谷两年期权兑现换下一家形成鲜明对比）为什么没报案，因为事实上公司没违法。

这家公司现在怎么样了，依旧很好。这家公司的两个大老板都是母公司的老板，曾经把另一家子公司搞上市，其中负责finance的老板还是国内多个互联网大公司的独立董事。这些公司我如果说出名字，都是你们耳熟能详的公司。

阿里就明显好多了，毕竟都这么大体量了，底层员工也接触不到什么猛料。而且平心而论，阿里对员工真的挺大方的，只要你干的好，钱是绝对不缺的。我有一些同事，干了几年，就是一个P7年薪也可以到差不多100万（股票每年都invest，累积起来了）。但同样，我也有很多上不去的同事，孩子都会打酱油了还是P6。如果你干的不好，屁都没有。阿里的基础薪资并不高全靠年终奖和股票，而这两个很依赖你的老板，所以你的老板怎么样就很重要，碰到一个\*\*老板你就惨了，很多人受不了委屈就走了，这也是为什么阿里在网上的评论很极端，喜欢的很喜欢讨厌的很讨厌。

阿里洗脑没有外界盛传那么严重，也并不是996，我更愿意说他是24\*7\*365 oncall。任何时候都可能有人在丁丁上联系你。我曾经半夜4点被call起来问一个问题，还是在我离职之后。

然后谈谈最大的污点，加班。我们BU号称是阿里养老部门，我们组也是一个老板管理很宽松的组因为老板很会向上管理。我绝大部分时间是早上9:30-10:00上班，晚上7:00-8:00之间下班。大部分人其实都会选择在8点-9点之间离开，当然如果有大促，上线之类的会搞到很晚，凌晨都有可能。其他BU就没这么好的条件了，一般业务越新的加班越厉害，我们组当年很多人内部transfer去盒马。盒马那边有个段子，说老公老婆睡在一张床上从来没见过面。老公回家老婆睡了，老公上班老婆还没起。所以也有另外一个段子，孩子4岁了不认识爸爸虽然爸爸和他住在一个家。

开发在阿里非常没地位，整天被资源资源的叫，运营是最有地位的，我有同事在淘宝，晚上10:30刚进家门屁股没坐热，运营打来电话让他回去修一个bug，他就得回去。

此外，阿里的工作强度非常大，我个人觉得更像劳动密集型。大多数工作都不需要动很多脑子，可能因为我本人是开发而不是研究。这个并不是个例。而且很多时候是在为老板们的错误买单。我在的时候大老板说A方向是行业的未来，底下人一片附和、然后哼哧哼哧开始干，不会告诉我们数据我甚至都怀疑有没有数据支持。然后一年以后大老板走了，换了一个说B方向才是未来，我们要如何如何，底下一片人附和。A就彻底不做了。老板们做一个决策，就算错了他们也能学到东西，但你做了一年的东西如果因为这种事被砍了，你也不知道数据怎样，那你就相当于白干了。

接下来再说说钱。前面说过阿里给能干的人钱很大方。但这里有代价。阿里内部都有土话说阿里要的是心力，脑力，体力都具备的人。心力就是能撕逼，阿里撕逼非常普遍，我工作真的觉得心累。一个外行对我的东西指指点点提一些\*\*一样的意见还非要你改不改就是不好好合作。要么合作方自己干的活跟一坨屎一样还天天催你，甩锅和舔老板也是必须学会的技术。时刻准备好应对合作方把你做的东西拿过去邀功。派系斗争，比如大老板腾讯过来的，腾讯系的人就能担当要务。地里吐槽印度人的点我一点都不觉得中国会少。脑力就是你得聪明，这个好理解。体力就是能加班，也好理解。所以阿里升得快的，基本上据我观察，这三者都具备。但就像我说的，身体最多撑两年，第三年绝壁一身病。这条基本上就是在阿里的同事中总结出来的。腰疼脖子疼肩膀疼这些都不算病，司空见惯，我现在也在疼。说的是那种胃病，肝病。我一个同事，去年刚生了孩子，两年6升8，一年一级，代价就是医生对他下了通告，再这样拼就肝硬化。跟我一起进去的同龄人，基本体检报告都在第二年或者第三年就爆发异常。

这位leader对所在方向整体在行业内的发展十分了解，所以对公司应该做什么方向的技术，公司应该具备有什么段位的技术能力也很了解，向下&向上管理能力很强。在公司内拿到了很好的资源，包括：HC,预算，部门年度绩效等等。整个职业生涯的经历也是非常厉害，每次换工作明显是自己规划过得（不像我跳的时候可能没有考虑特别清楚）总的来说是一个无论是技术能力或者管理能力都很强的人。这位leader在公司的时间是985，经常北上来回出差，他对自己所在领域十分感兴趣，大学的时候就自发组建过相关技术兴趣会，工作时间之余，也基本是在充电，包括晚上回去的时候，及周末也在思考遇到的技术或者团队问题，曾经见过他的周末因为思考瓶颈开车出去在咖啡店继续思考（咖啡店碰见及他的朋友圈发了），可见他基本不在工作的时间也是在自己充电和思考，也听他说过，对自己来说事业是第一位的，家庭无所谓这种话，在朋友圈基本都是发技术和工作相关内容，没有中年人秀娃或者家庭生活之类的内容。总之可能是兴趣+个人追求的原因，给人感觉整个人的重心都在所在行业的技术和事业上。这个leader能力好+机遇好+全身心投入其中。