



九章算法 帮助更多中国人找到好工作

扫描二维码获取更多求职干货&面试必看经典文章

九章算法，专业的 IT 求职面试培训。团队成员均为硅谷和国内顶尖 IT 企业工程师。目前开设课程有《九章算法班》《人工智能集训营》《系统设计班》《1对1求职私教》《面向对象设计专题班》《算法强化班》《模拟面试》《简历修改与面试技巧点拨》《Hadoop项目实战》《全栈开发基础项目课》等。

Airbnb企业文化

(本文档来自九章学员整理并无偿分享)

每个公司都应当基于自己的核心价值观来建设自己的企业文化。

在Airbnb的Career官方网站上(<https://careers.airbnb.com>), 一共列出了4点企业核心价值观：

- Champion the Mission 承担使命
- Be a Host 热情好客
- Embrace the Adventure 勇往直前
- Be a Cereal Entrepreneur 勇于创新

×

爱彼迎工作机会

...

01 承担使命

我们与广大爱彼迎用户团结一心，致力于同一项使命：构建一个「家在四方」的世界。

02 热情好客

我们鼓励和关心他人，与每位合作者坦诚相待。

03 勇往直前

我们充满好奇心，乐观向上，并且坚信每个人都能成长，这些信念推动我们前行。

04 勇于创新

我们坚定不移，富有创意，将大胆设想变为现实。

Airbnb联合创始人之一Brian Chesky解释他对企业文化的看法：“与人合作，去做让你充满热情的事情，企业文化关乎企业的方方面面——如何招聘、如何发邮件、走进公司大楼的时候第一感觉是什么……”

Airbnb的新总部位于旧金山SOMA区8街和Brannan Street的交汇处，附近是旧金山设计中心（也就是TechCrunch举办Disrupt的地方）、社交游戏Zynga总部、Pinterest办公室以及贯通硅谷与旧金山的高速公路出口。因为这条街处于SOMA地区不怎么受欢迎的Tenderloin，附近的街上有不少流浪汉和汽车修理厂，会让人感到冷清和害怕。不过如果推开门走进Airbnb的办公室，就是另一番景象了。

办公室也是一个产品

Airbnb的办公室装修精致。现在全球拥有超过800个员工的Airbnb总部员工数在200左右，办公桌不算宽敞，与普通的共享办公空间差不多。不过每个团队都会挑选一个动物来代表自己；由于提倡自由平等，它并不像其他公司需要刷卡进办公室，即便是访客，进办公区域也不需要注册，只要有在Airbnb工作的朋友陪同就可以；最有趣的地方是，Airbnb的每个会议室都会用Airbnb在全球落地的城市命名，比如巴黎、伦敦等，而每个会议室的装修则会挑选一个当地的Airbnb的房源，还原一个真实的Airbnb的房屋的样子。也就是说，如果你坐在叫“伦敦”的会议室里，你就像是坐在Airbnb伦敦的某个房间里。

“我来Airbnb工作了三年。可能很多新员工不知道，公司里的每个细节都有故事。” Airbnb的一个员工对我说，除了会议室的命名、公司内部有电影院、从Google挖来的主厨就有一个13人的厨师团队，他指着Airbnb顶层餐厅的一面墙，这面墙由很多幅大大小小的铅笔画组成，“这里面每一幅画都有一个故事。你看这幅晚餐的图片，我记得它，是根据某次产品更新后我们团队一起吃饭时的照片画的。”

装修精致、环境自由、可以带宠物上班、提供食物……对一个硅谷公司来说可能不是什么新鲜事。不过对强调旅行体验和设计的Airbnb来说，Airbnb对待办公室就像Paul Graham说的那样，“办公室也是你的产品”。

你喜欢旅游吗

不少Airbnb的员工都对我说，在面试的时候，在专业以外通常会被问到这么几个问题：“你喜欢旅游吗？你认为Airbnb的旅行体验有什么价值？”一位Airbnb的员工对我说，Airbnb提倡“每个人都是一个房东的概念”——有不少Airbnb的员工本身就在Airbnb上出租自己的房子，也是旅游爱好者。是否热爱旅游、关心旅行中的体验是这个公司衡量面试者是否对工作有兴趣的参考因素。

其实换句话说，对任何一个公司来说，找到有共同目标的人是招聘中最重要事情。

有Airbnb的员工告诉我，早期Airbnb拒绝了不少从其他硅谷知名公司跳槽过来的人，原因就是“不适合公司文化”。对一个做产品的公司来说，如果员工不用自己的产品，让他们充满热情的工作也就无从谈起。“公司希望每个人都有创业者的精神，热爱我们的产品，自己就是用户。”Airbnb的员工对我说。他自己并不是房东，但他说他在鼓励自己的家人和朋友把空余的房源放到Airbnb上出租。

一切都是社区

“从房东到用户，从北京到旧金山，其实你看到的一切都很简单，就是社区。”一个Airbnb员工说即便离Airbnb产品比较远的厨师团队，也会尽量保证提供有机食物，“厨师团队和他们的食材供应商也建立了很好的关系。”Airbnb员工的言下之意是如果以Airbnb为圆心，向外部世界拓展的每条半径都在培育社区。“我们认为房东是我们的朋友。”Airbnb风险管理负责人对我说，提到对房东利益的保护，除了有一个人数众多的运营团队，其中大部分人负责与房东和用户沟通，他还谈到2009年和2011年发生的一个Airbnb用户“洗劫”房东家的事情，他说，“当时有整整两个星期的时间，所有工程师都在做和信用体系、身分认证相关的工作，希望这样的事情以后不再发生。”随后Airbnb就成立了这个风险管理团队，主要来监测虚假房源或信用卡信息等。

“One Airbnb”

“当一个公司从小型的创业公司走向中等规模时，你觉得最关键的问题是什么？”

这个问题其实正好体现了Airbnb现在的处境——它已经不再是一个创业公司了，正在经历规模化发展带来的企业管理挑战。对一个持续增长的创业公司来说，成长的烦恼除了持续获得新用户，更重要的也在于如何在扩张、解决规模化发展带来的“产能不足”的问题的同时不稀释企业文化。

在和我谈到这个问题时，几位Airbnb的员工都说到一个词：“One Airbnb”。这个

“One Airbnb”既包括由产品和服务保证的用户体验统一，也包括Airbnb在全球各地的员工有“归属感”。

现在Airbnb的团队按照产品线划分（数据分析会作为“公共团队”来支持各个团队），Airbnb的几个工程师都对我说，硅谷常见的模式是工程师至上，Airbnb既不是工程师说了算、把设计的事情丢给设计师，也不完全是设计师主导，即便这是一个设计师做创始人的公司。他们强调的除了社区，更多的是，“我们是个平等的公司，大家都一样”。

另一方面，Airbnb还在其他城市设立了办公室。为了把旅行和One Airbnb的理念打包，Airbnb各地的员工每年会有三次出差机会，也就是去全球其他办公室办公，方便交流。今年年初，Airbnb甚至把全球各个办公室的员工叫回总部。租下Airbnb办公楼旁边的旧金山设计中心，从创始人演讲到发给每个Airbnb员工的纪念品，都在强调“One Airbnb”的概念。在给员工准备的纪念品里，Airbnb的一位设计师用两个星期的时间为Airbnb全球超过800个员工手绘了他们每个人的照片。

Airbnb创始人Brian Chesky分享企业文化访谈

Alfred Lin：Brian 你能谈论一下你开始明白文化对 Airbnb 至关重要并建立一个企业的过程么？

Brian Chesky：现在人们更多的讨论是在怎样构建产品以及如何使产品适应市场，但是如果不能构建一个良好的企业，不管最初的产品理念有多好，都不会持久，

我们意识到我们要打造一个长久的企业。为了做到这些，我们开始关注一些企业的共同之处，能够经营长久的企业，例如 **Amazon, Nike, Apple** 都有一个明确的使命，明晰的价值意识，他们都在以一种非常独特的方式做事。乔布斯的核心价值观就是他相信有热情的人可以改变这个世界，产品可更迭但价值观永不变。至此我们开始意识到我们需要有目标，需要设计企业文化。

Alfred Lin：你招聘到第一个员工花了多久的时间？

Brian Chesky：我们的第一个员工是我们的第一个工程师，我们花了 4-5 个月的时间。我大概看了上千的人，然后面试了好几百人。

Alfred Lin：你什么时候雇佣的他？

Brian Chesky：我们在 2009 年 1 月开始准备，花费了 6-7 个月的时间，有人问为什么要花费这么久的时间招聘第一位工程师，我认为将第一位工程师带进企业就像是将一个 DNA 芯片带入企业，如果成功了，就会有更多像他这样的人加入企业，并且认同企业的价值观。

Alfred Lin：这些价值观是什么呢？

Brian Chesky：第一，我们希望员工来到企业是因为认同企业的目标。很多人只当 Airbnb 是一种预订房间的渠道，可我们自己定位的目标是**给旅行者在世界各地提供归属感**。大家也都知道我们在面试时曾经有个很疯狂的问题，就是「**如果你只剩一年的生命，你会加入 Airbnb 吗？**」

第二，我们希望团队成员能不言弃，有斗志。初期没人看好 Airbnb，投资者都拒绝对这样一家企业投资。公司一度只能靠信用卡运作下去。我希望我们的团队能够永远充满斗志，能承受住低谷的打击。

Alfred Lin：拥有鲜明的公司文化是否有助于做出重要的、艰难的决定？

Brian Chesky：关于企业文化有三个问题。第一个问题是没有人告诉我们关于文化的任何事情，有很多关于打造优良产品、成长和适应性的文章，但却没有关于文化的。第二个问题是文化很难衡量，难以衡量的东西常常会大打折扣。第三个问题

也是最大的一个问题是文化在短时间内不能得到收益。

所以你要清楚的知道什么对你独一无二，要确保招聘和解雇都要基于这个价值观。如果你是一个工程师，那么核心价值观的面试官一定不是工程师，因为我们不想他们有偏心。我们可能会拒绝一些很优秀的人，因为他们不认同企业文化，更不会长久的呆在企业里。

一个具体的事例是：有一家企业叫做 Samwer brothers，他们基本上通过山寨其他互联网企业，再将企业出售盈利。11 年年中，Airbnb 还只拓展了美国市场，但他们在 30 天内就复制了我们的产品，并招了400个人。当时公司内部在讨论要不要收购这个公司，因为它会阻碍我们全球化的进程。最后我们的决定是不收购，一个主要的原因，就是那家企业挣快钱的基因与我们文化不合。

Alfred Lin：在 Zappos 有一种观点是文化和品牌是一个问题的两个方面。Airbnb 拥有很棒的文化和品牌，你能谈论一下品牌的问题么？

Brian Chesky：文化是企业内部的原则和信条，是员工要长期遵守的。品牌是每个人都认同的企业外部的承诺。品牌是人们认识了解你和你的企业的途径，通常由企业的品牌宣传人员决定的，如果企业的文化比较弱，那么招聘充满热情的员工也能够打造出一个顾客也很钟爱的企业，这就是拥有强势品牌的企业，Zappos就是一个强势品牌。所以我认为品牌也是极其重要的，它是联系企业和顾客之间的桥梁。如果企业拥有强文化，那么品牌也会获得成功。

很多谈论到品牌的人说品牌是他们所售卖的东西，那么对于苹果公司，他们的品牌就是一台台高性能的电脑。可乔布斯在 1997 年谈到，不要谈性能，要谈价值观。他们相信有热情的人可以改变这个世界，他们打造了「不同凡响」这样的口号，这就是他们所信仰的，如果你买了苹果的产品，你同样是支持这样的文化的。

Alfred Lin：如何向外界传达企业的文化和核心价值观？

Brian Chesky：早期我们向外界传达的是 Airbnb 是一种可以代替酒店的更加便宜的选择，我们的标语就是放弃酒店，通过Airbnb来省钱。时间一长我们发现这个定位限制太大。随后我们发现，在旅行中你会感觉孤单，异乡的一切能消除平时你在生活中感受到的成功的假象。所以我们想让旅行者找到归属感。