

创业公司快速发展转型 期

研发体系构建

Logan Wang

Mobvista CTO



Geekbang>

极客邦科技

整合全球最优质学习资源, 帮助技术人和企业成长
Growing Technicians, Growing Companies

InfoQ
LIFELINE

专注中高端技术人员的
技术媒体



EGO EXTRA GEEKS' ORGANIZATION
NETWORKS

高端技术人员
学习型社交网络



StuQ
LIFELINE

实践驱动的
IT职业学习和服务平台



GiT GEEKBANG
INTERNATIONAL
TRAINING
极客邦培训

一线专家驱动的
企业培训服务



旧金山 伦敦 北京 圣保罗 东京 纽约 上海
San Francisco London Beijing Sao Paulo Tokyo New York Shanghai

QCon

全球软件开发大会

2016年4月21-23日 | 北京·国际会议中心

主办方 **Geekbang** & **InfoQ**
极客邦科技

7折 优惠 (截至12月27日)
现在报名, 节省2040元/张, 团购享受更多优惠

www.qconbeijing.com



扫描获取更多大会信息



Logan (王平)

2007-2013



2013-2015



2015至今



01 *Part One* 背景介绍



Mobvista.

— 汇量科技 —

亚洲最大的移动数字营销平台



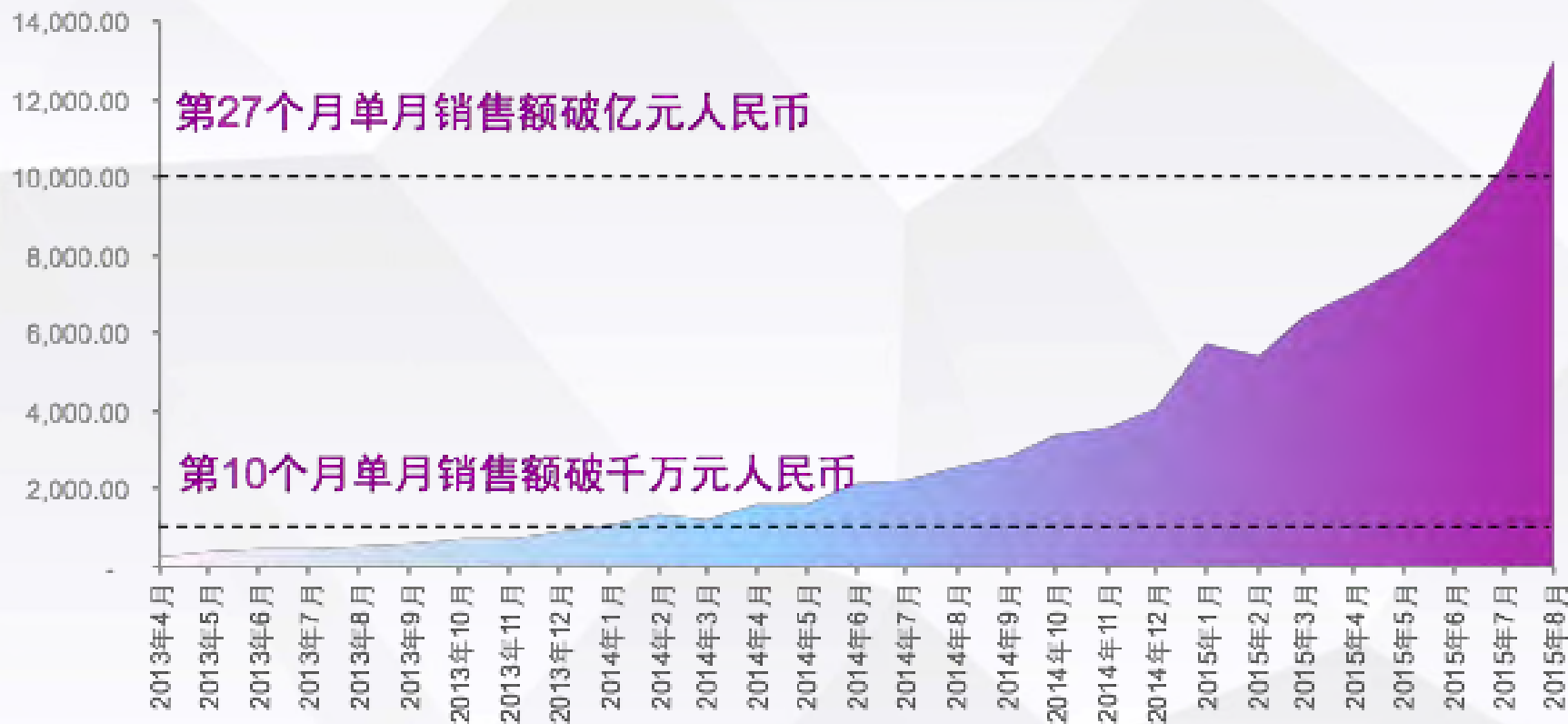
Power Ranking



AppsFlyer全球安卓榜单影响力排名
(电商、旅行、工具类APP)
位居全球第二，仅次于美国Facebook，
位居亚洲第一。



销售额快速增长

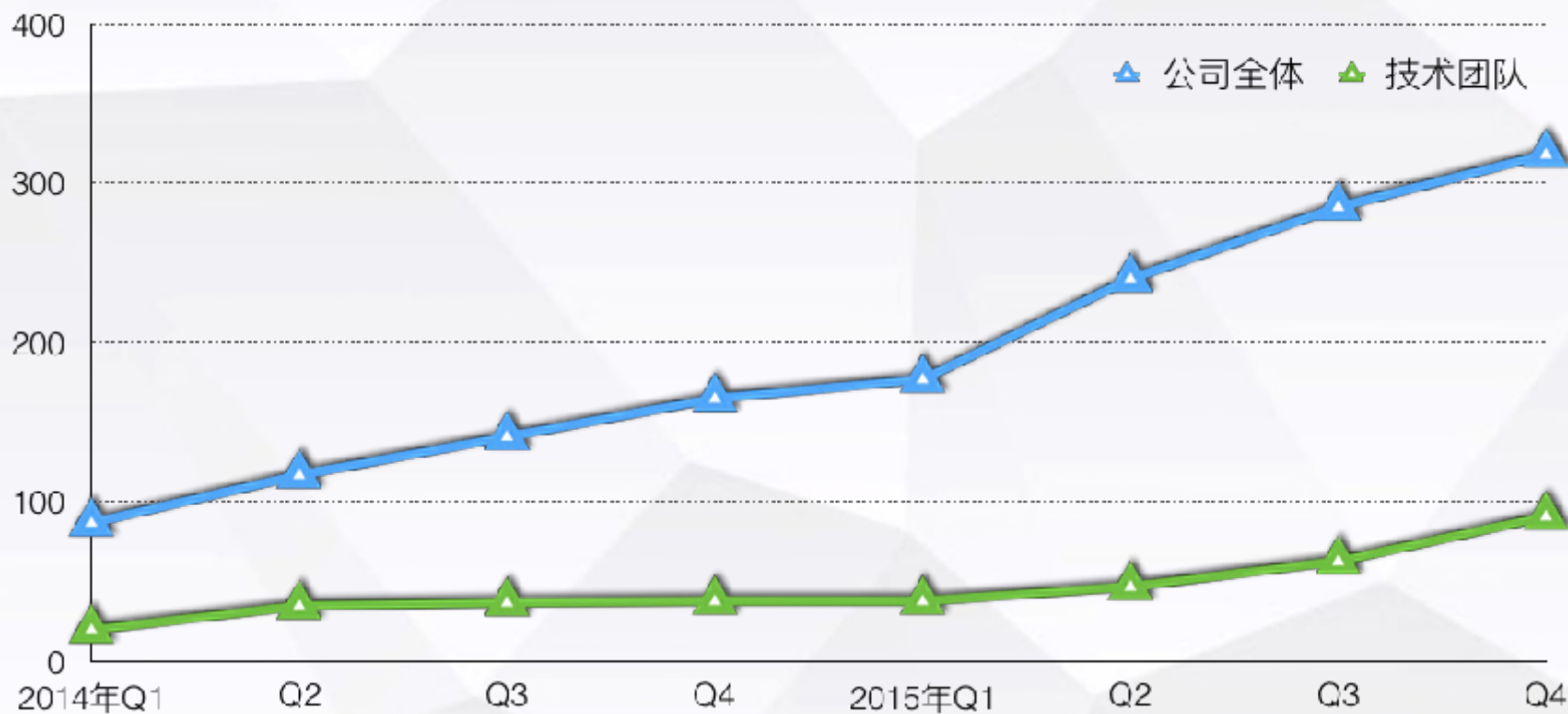


预计2015，销售额超过**10亿**人民币，税后净利超过**1.2亿**人民币



员工快速发展

Mobvista员工发展



两年时间，公司员工**260%**的增长，技术团队人数**350%**增长



技术挑战

流量覆盖超过**240**个国家和地区



全球月展示数超**3000**亿次

日展示量: **100亿**

日点击量: **3亿**



联盟网络



应用内网络



视频网络



社交网络与搜索引擎



程序化网络



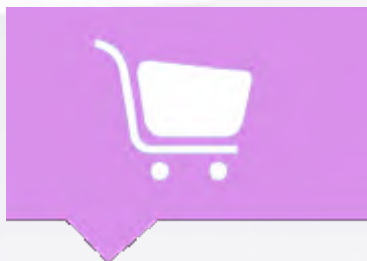
激励性网络

► 快速发展过程中面临的困局





战略转型



商务运营驱动

转型



技术产品驱动

打造技术一流，具备**自驱**和**自我进化**的技术团队

02 *Part Two* 转型实践





根源分析

望闻问切



根源分析



管理模式的滞后性

- 组织运作机制，跟不上公司发展速度
- 个人与团队成长，跟不上公司发展速度
- 技术团队碰到技术天花板
- 组织对产品、研发的定位偏差



切入点

01

Rule 游戏规则

02

Methodology 做事方法论

03

Team 团队&人

04

Organization 组织结构

1.Rule

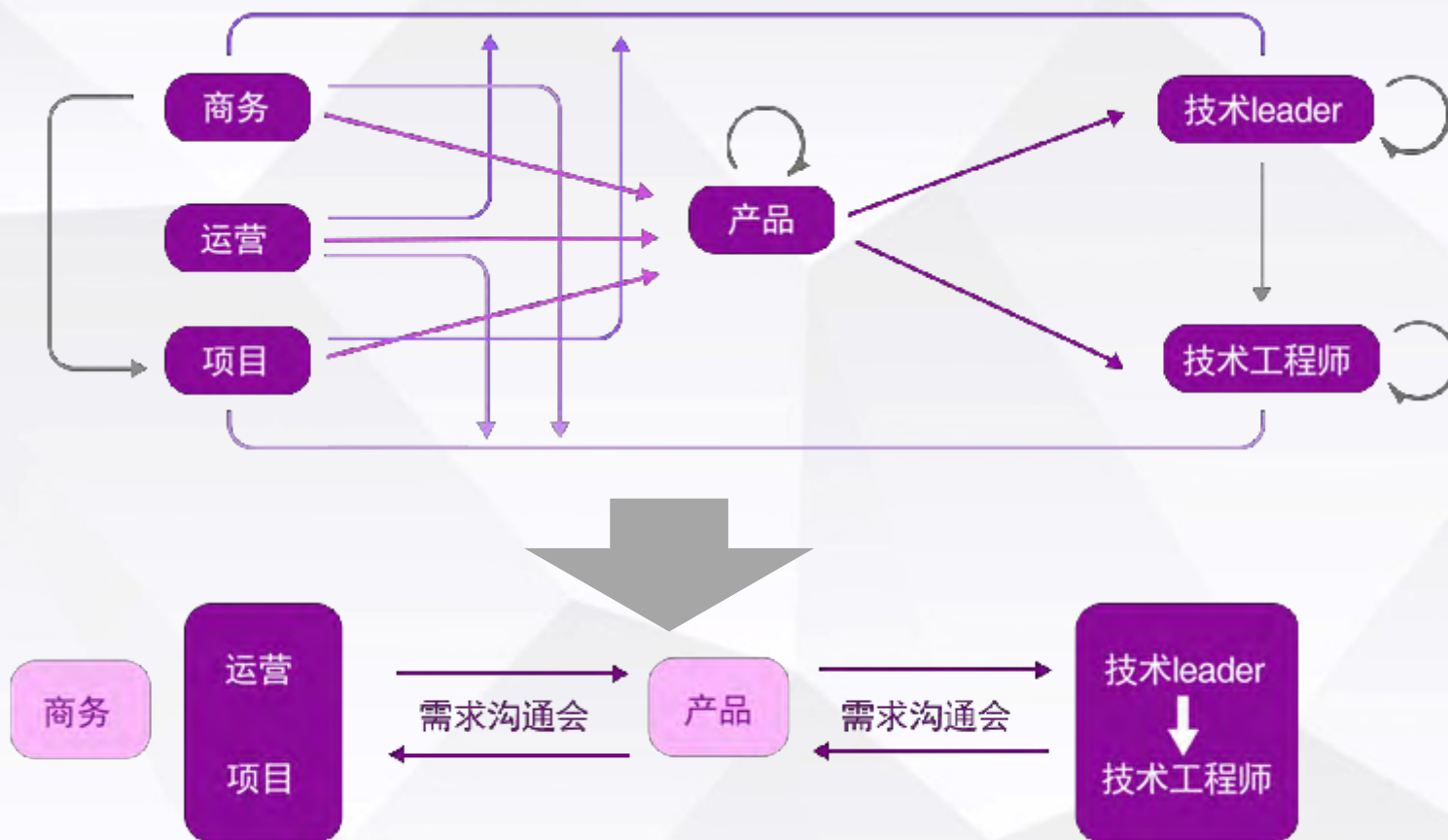
▶ 游戏规则

- 约束性
- 可变性

▶ 好的游戏规则

- 卓越的平衡性，让所有玩家都充分参与，权利和义务高度统一
- 二八原则，解决大多数问题，对于少数极端问题，留有空间灵活处理

▶ 部门间协作机制



需求积压改善：6月29日，需求累计73个，10月中需求剩余**14**个，期间共上线**192**个需求，平均上线**11.3**个/周，显著收敛



赏罚分明, 重塑做事价值观

案例分析

- 8月底发生1起线上事故, 涉及金额**1000**美金
- 9月发生3起线上事故, 涉及金额损失共达**4万**美金, 是最大的一次。

处罚措施

1. 绝对公平, 责任到直接负责人、管理直属上级、相关运维人员、乃至研发部最高管理人员, 都进行了处罚
2. 对事故进行总结和改进, 发布《Mobvista线上事故处理办法》。
3. 强化“线上无小事”。

► KPI—双赢



个人发展：20%

业务目标：80%



2.Methodology



做事有章法

- 战略 X 战术
- 抓重点
- 拥抱冲突



战略X战术



- 以终为始，目标导向
- 沙盘推演，成竹于胸
- 埋头苦干，不忘抬头
- 信心&决心&恒心

案例分析

项目：跳板机

主角：J，运维部经理

项目背景：

公司共4条业务线，各业务线的线上环境和维护习惯都不同，统一跳板机将挑战全体工程师

战略分析：

- 统一线上入口，规范线上行为，提升系统安全性
- 自动化运维的基础

战术制定：

详细到周的计划 and 风险预估



抓重点



- 2-8原则
- 做减法
- 优先级
- 身先士卒，投入一线，了解业务

案例分析

项目：渠道分级服务

项目背景：公司有**2000+**流量渠道，运营人员有限，
对接维护成本极高

数据分析：**Top35**的渠道贡献了**80+%**的收入

► 拥抱冲突



► 案例分析

主角：M，广告技术部经理

背景：

运营同学经常性抛出问题，让研发排查技术问题，很多次都是运营自身的问题，比如配置问题等，但不好意思开口。

反馈：

- 改善没？感激不？你爽吗？
- 不要做只感动自己的事情

3.Team

► 开源

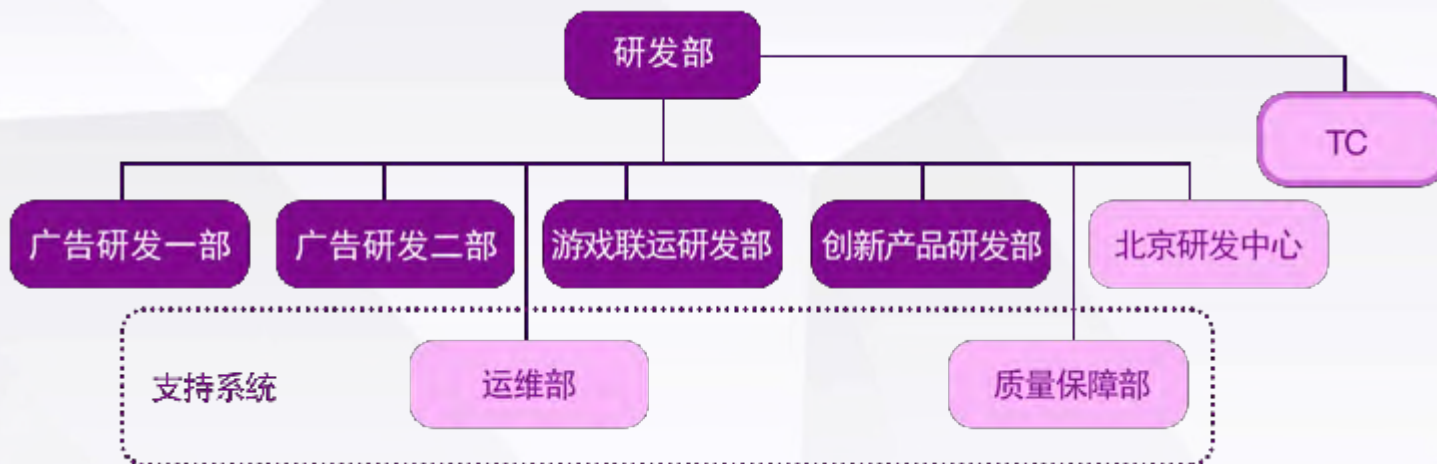
- 招聪明的人，让他们在一起
- 招贵的人，做难的事
- 钱换时间，是值得的
- 抬升团队技术天花板



► 节流

- 识别潜力股，培养核心成员
- 信任、默契
- 换血是沉重的话题，但必须面对

4.Organization



- 业务团队和支持团队的解耦，专业的人做专业的事
- 强化技术，技术的独立声音

结束语





THANK YOU

