

网易大数据 创业初期如何从0到1

网易 张孙恩

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

讲师介绍

- 张孙恩，网易杭研资深项目经理，CSM、PMP。台湾人，台湾大学MBA毕业。曾服务于美商默沙东药厂、顶新集团
- 网易大数据（猛犸大数据、网易有数）、信息流等项目经理，并服务过感知与智能中心（AI、AR）、网易云创大会等项目
- 关注大数据项目集的敏捷实践，与企业级产品的战略规划、项目管理
- 《网易一千零一夜》主编与主要作者之一

目录

全链路项目管理介绍

以网易大数据为例

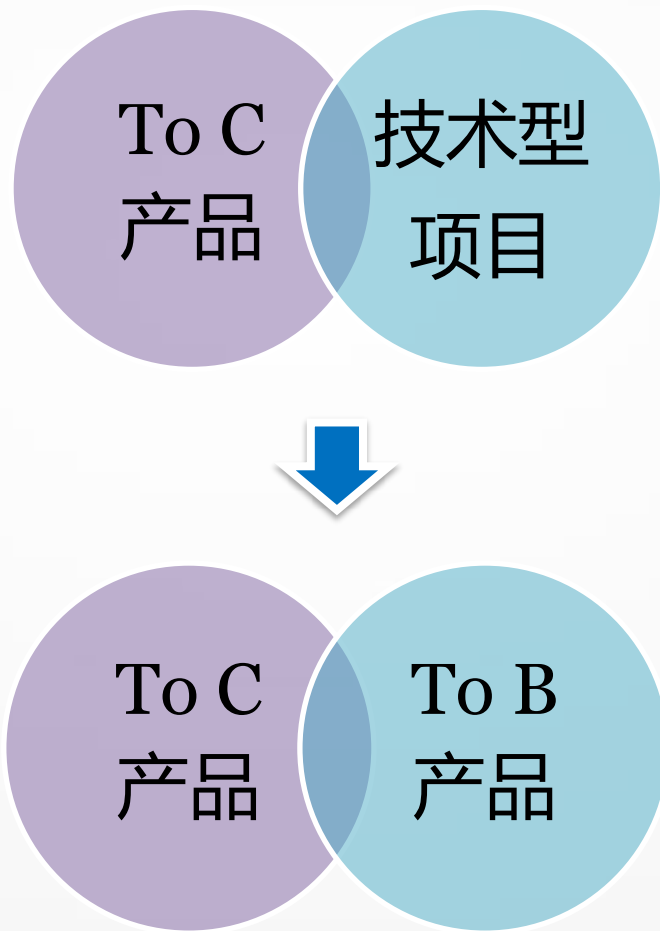
Q&A

项目经理是做什么？

- 定计划？
- 开周会、开站会？
- 风险管理？
- 帮助沟通？
- 包工头？团建？

还有什么项目管理该做的？

大环境的变化



项目管理的探索

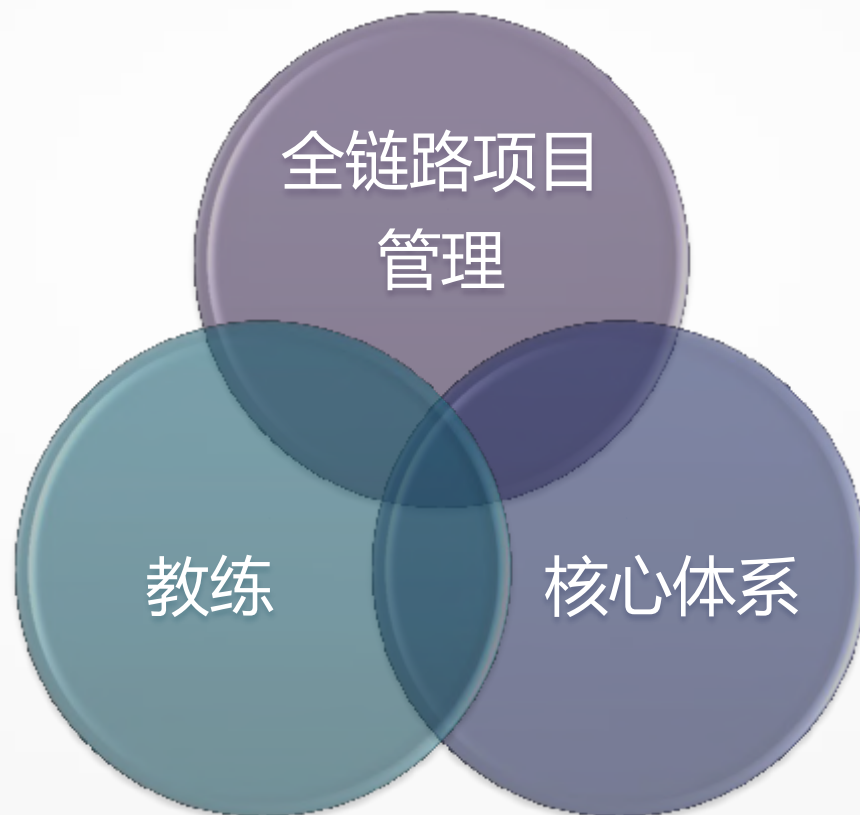
- 技术型：开发、QA
- To C产品：产品、设计、开发、QA、市场、运营、客服...
- To B产品：产品、设计、开发、QA、市场、销售、售前、售后、实施、客服...

- 项目经理只看研发？还是整个团队？

项目管理的使命

- 帮助整个团队流程、沟通、协作等优化，帮助各专业角色推进相关工作，一起完成目标
- 专注于项目最重要的东西：团队KPI达成（产品交付、销售成果）
- 帮助产品业务成功

项目管理三大体系



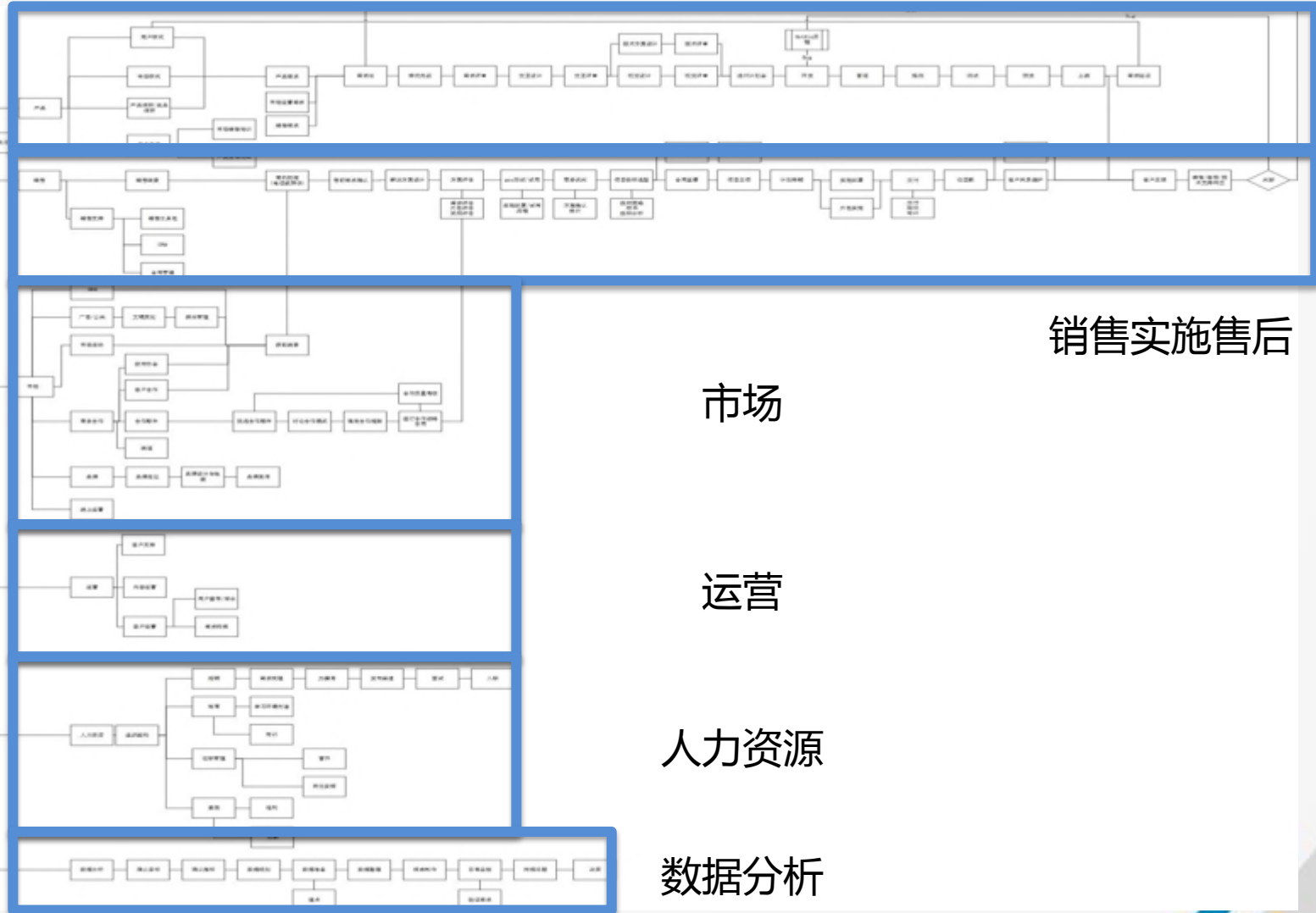
企业级产品全链路项目管理



全链路项目管理 to B地图

产品研发

战略



销售实施售后

市场

运营

人力资源

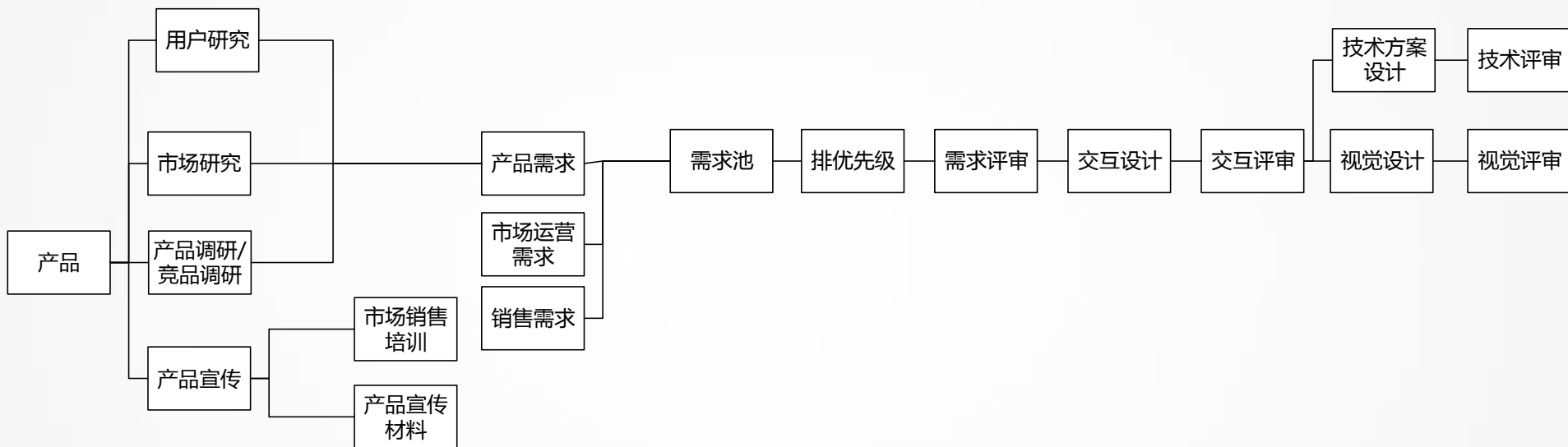
数据分析

战略管理

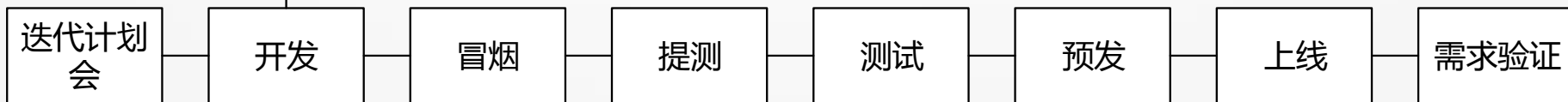


- 可以考虑设计冲刺，快速完成MVP来验证需求

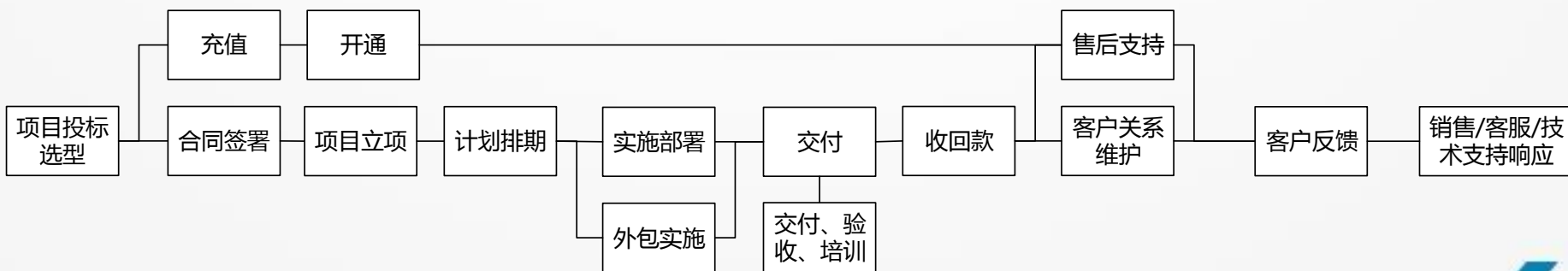
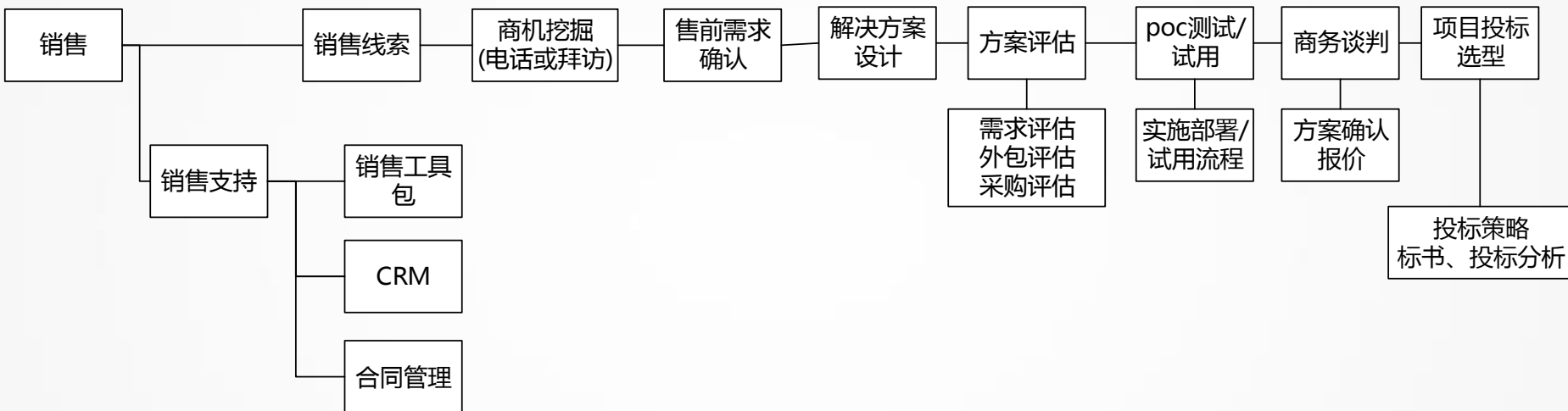
产品研发流程



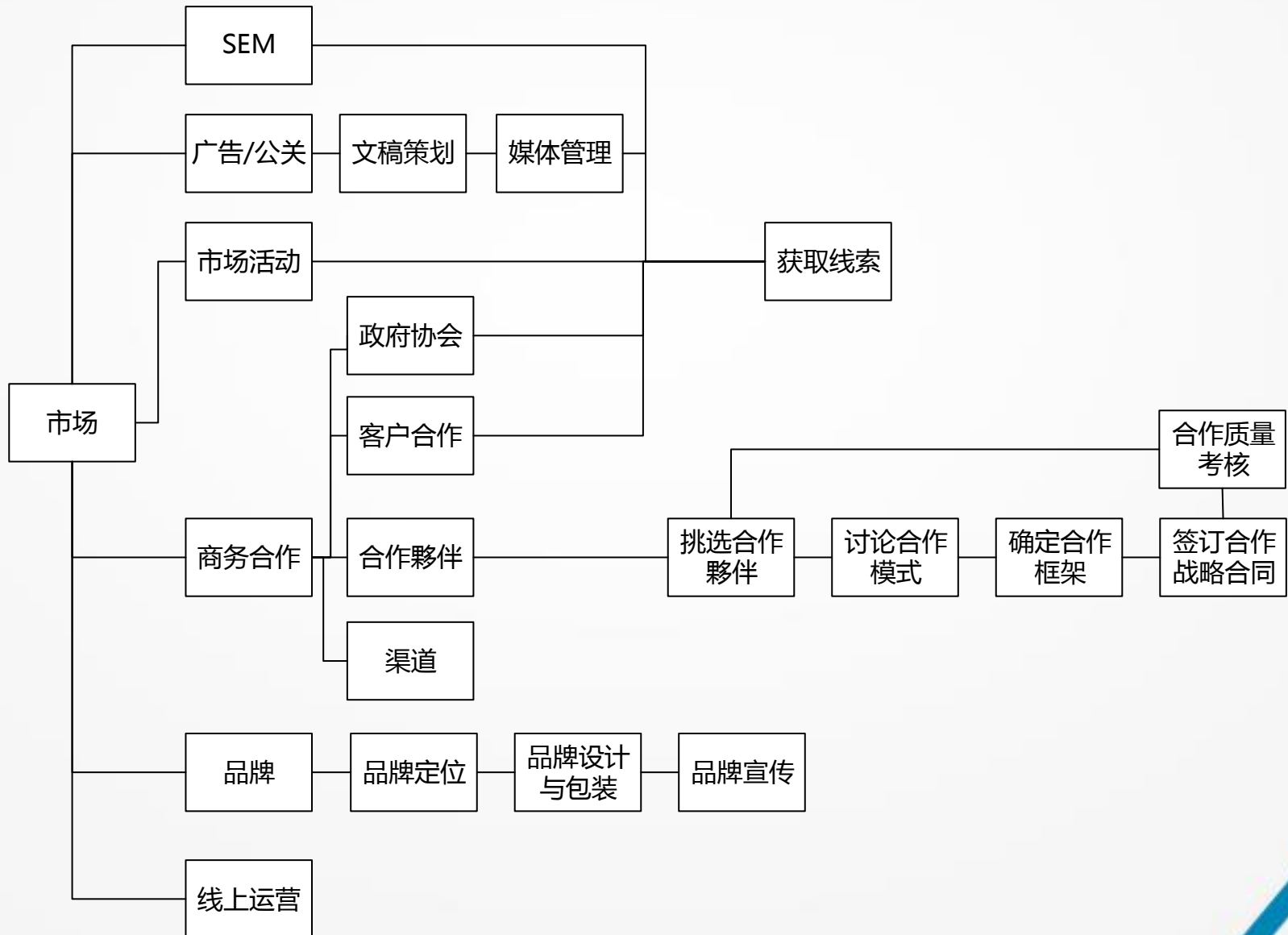
Bug



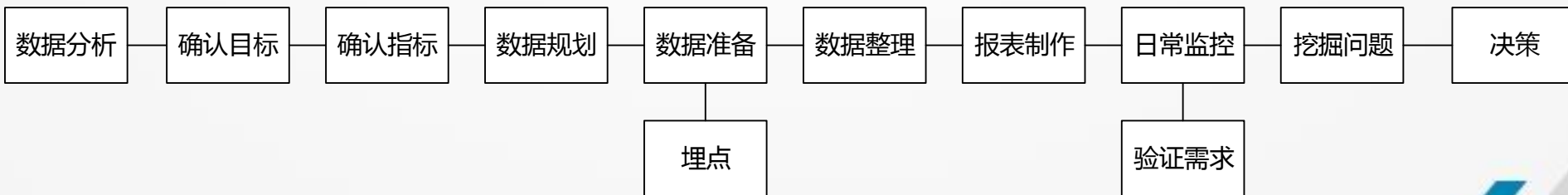
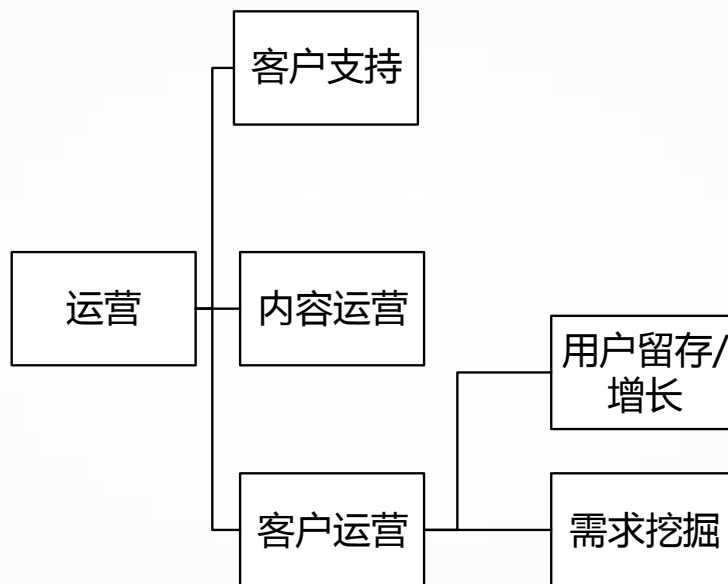
销售流程



市场流程



运营与数据分析



人力资源



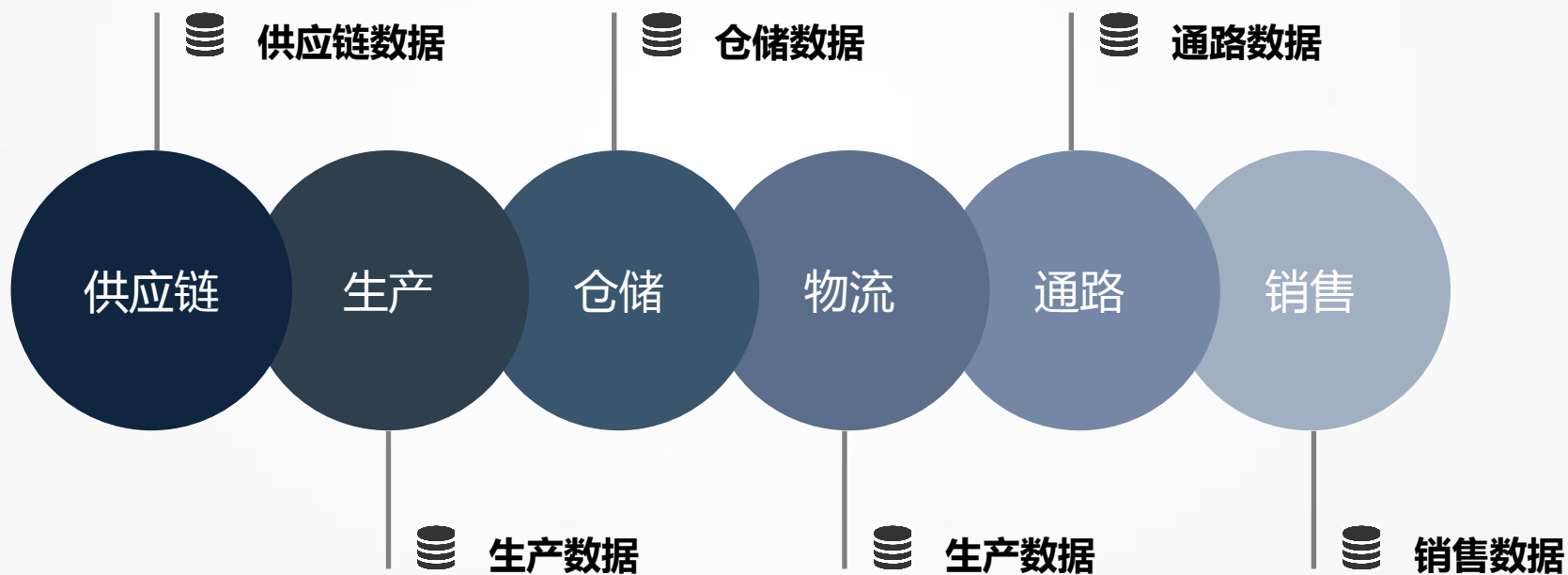
我们可以做什么

- 把团队当成一家**小公司**，把全局盘点清楚
- 深入盘点各环节，各项目组织间可以**互相学习、沉淀**
- 初创产品可了解商业化完整版图，盘点自己**缺了什麼**
- 明确各环节与**各角色的协作流**，有助於大家团队合作
- 不断**优化、提昇**

你也可以尝试做起来！

以网易大数据为例

企业数据现状痛点

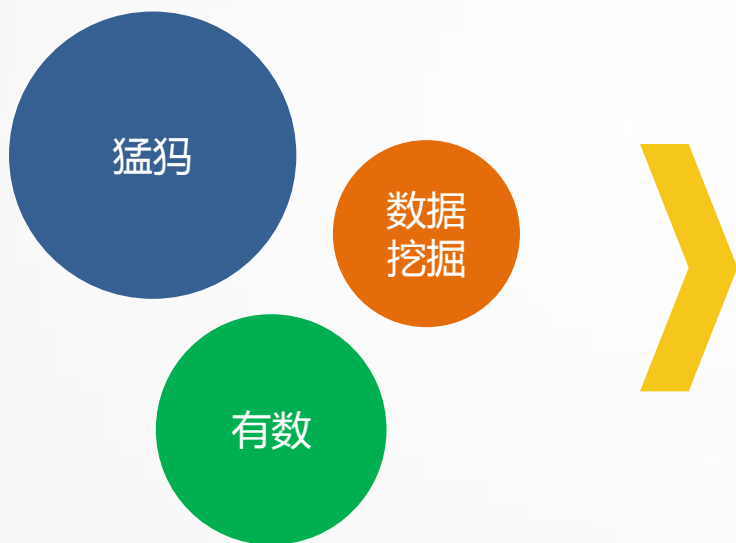


企业级大数据产品的挑战

- 工程师文化 VS 企业用户需求
- 客户不一定是用户
- 偏好私有化部署
- 需要线下销售与技术支持团队
- 需要POC测试试用
- 成单周期长



团队背景



- 目标：内部平台产品化与对外商业化

网易大数据		
猛犸大数据平台	有数敏捷分析平台	数据资产
稳定 一站式数据开发平台，覆盖数据传输、计算及作业流调度	敏捷 BI数据分析平台，交互式可视化报表、仪表盘	海量 深度加工网易19年积累的互联网大数据

提供中大型传统企业大数据解决方案

网易大数据-企业智能决策解决方案

内部数据



ERP



CRM



生产



物流



财务

外部数据



政府



电商



社交媒体

 网易猛犸

一站式大数据
应用开发与数
据管理平台

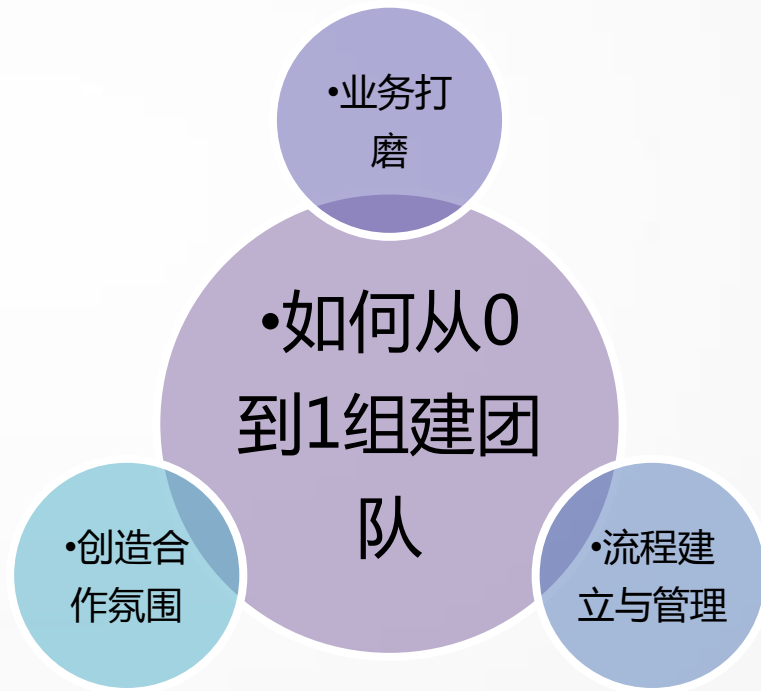
一站式数据开发与管
理平台，覆盖数据
传输、计算及作业流
调度

 网易有数

企业级大数据
可视化分析平
台

敏捷数据可视化分析
平台，强大的定制和
扩展能力，满足个性
化需求

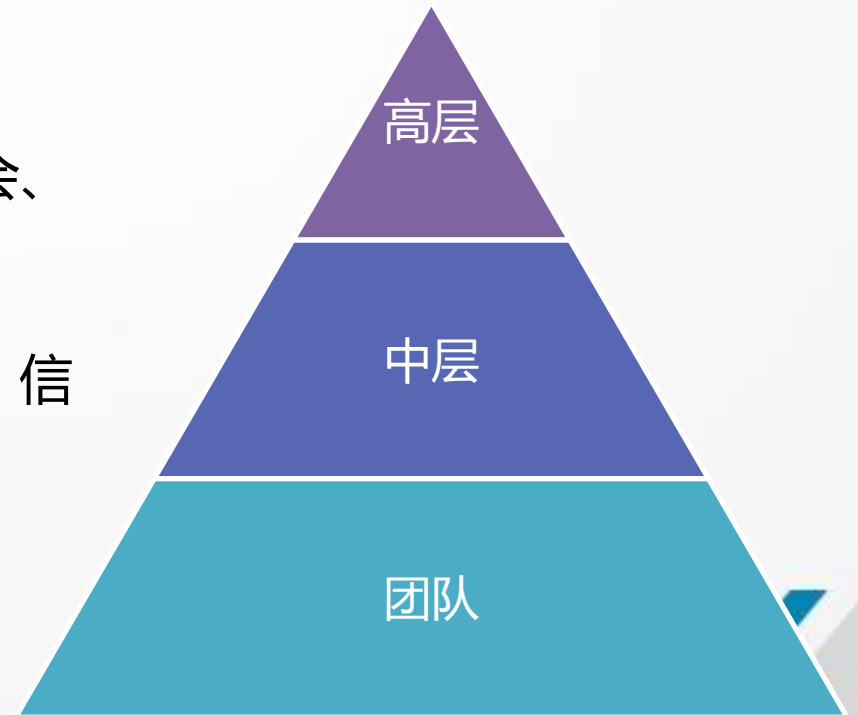
实践经验



业务打磨

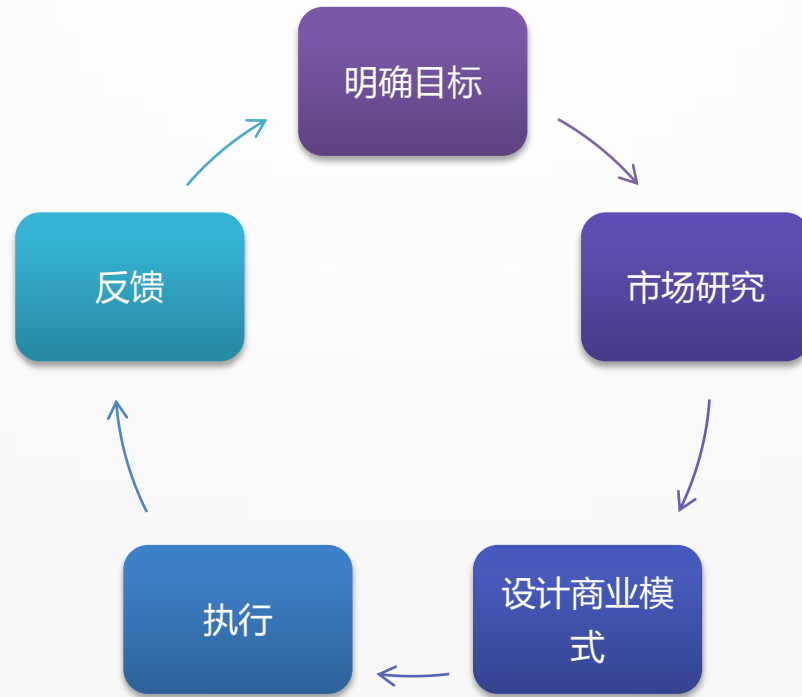
1.1 目标（战略）管理

- 问题
 - 对外产品形态
 - 销售与市场策略、组织结构
- 改进方法
 - 引入专家
 - 主管周会、产品周会、产品站会、业务站会、月会
 - 核心成员凝聚一起、达成共识、信息互通



1.1 目标（战略）管理

- 挑战
 - 老大、产品、团队技术出身，不知道如何推动业务
 - 不知道方向为何？
- 改进



1.1 搭班子、组班委

- 需求梳理、人力盘点、**组织架构设计**
 - 适才试用
 - 各级领导团队
 - 现有成员发挥空间
- 招到靠谱、比自己优秀的人
 - 除了技术，也要考虑**管理与综合能力**



网易数据科学中心

招募

海量职位

YOU 等优秀的你来加入!

关于我们

网易数据科学中心，是集团重点战略部门，肩负引领集团大数据技术方向重任同时打造网易大数据核心系统。数据科学中心下设大数据平台管理部、商业智能部、数据资产组等部门；旗下拥有猛犸大数据产品、网易有数数据分析和平台、互联网业务数据分析平台等产品，支持网易集团所有产品之大数据处理与分析，也对外推出企业级大数据解决方案。数据科学中心还汇聚网易产品海量多维数据，整合成宝贵数据资产，帮助集团挖掘数据价值。

现在加入我们，一起创造未来!

1.2 设计冲刺之需求管理

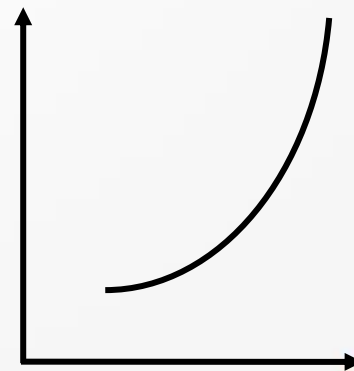
- 困难
 - 方向不可能一下子想清楚，产品如何证明市场价值？
- 小步迭代：MVP
 - 小迭代2~3周，快速验证需求
 - 不一定完全实现。可以原型、仿真、包装、美观
 - 让老大快速取得信心、争取资源
- 优点
 - 时间短，只做对客户最有价值的部份，反而想的清楚
 - 快速能取得反馈（老大、客户）
 - 团队容易进入奋斗模式

1.2 产品推动技术创新

- 复杂的产品需求
 - 方便易用的拖拽交互、可视化编程：降低大数据使用门槛
 - 对于技术有很大的挑战，才能吸引、留住人才
- 老鸟带菜鸟
 - 缺人：总监亲自开发！
 - 技术专家开发模块组件，新同学边学习边开发、快速成长
- 不断迭代进步
 - 初期：dirty and quick!
 - 后期：大重构 vs 逐步换血

1.3 业务驱动测试

- 问题：测开比（有数）1:20（猛犸）1:10，测试周期长，两个版本出现性能问题
- 改进方法
 - 产品组走查 + Bug Bash
 - 超管全回归 → 预发布系统
 - 人工看报表 → 日志排查系统、自动化
 - 业务倒逼、真实场景
- 结果：
 - 内部BUG率（有数）0.46；(猛犸) 0.54



1.4 BugBash游戏化提昇质量

- Bug Bash，就是小强大扫除，让大家在产品版本发布前两天，一起集中精力来找bug
- 全员参与！开发、测试、运营、策划、交互、视觉、老大

QA

- 更专业、更全面、更完整的测试计划与策略

Bug bash

- 补充QA的工作，各角色有自己在意的角度，可以发现一些bug或新需求，例如兼容性测试

1.4 做bug bash有什么优点



1.4如何做bug bash

● PPT文档：

- 什么是bug bash
- 宗旨跟目的是什么
- 时间地点是什么
- 准备工作确认
- 游戏规则

活动方案

活动时间：6/17（周三）下午4:00-5:00

主持人：张孙恩

参加人员：

- 总负责人：吴一男
- 开发：郑清照、冯宇、单琳娜、孟进、金川、江慎洋
- 测试：曾祥慧、黄圣谋
- 交互视觉：叶璐、马宝（可选）
- 项目管理：张孙恩

浏览器负责：

浏览器负责			
Choices	Your Vote	Current Result: (1 Total Votes)	Voters
IE11.0	<input type="radio"/>	(0 votes, 0%)	
Chrome	<input checked="" type="radio"/>	(1 votes, 100%)	张孙恩
Firefox	<input type="radio"/>	(0 votes, 0%)	
Mac下Safari	<input type="radio"/>	(0 votes, 0%)	
All voters:			
张孙恩			

1.4 如何做bug bash

- **问题纪录的区域**：JIRA、云协作、Google doc、Wiki等工具，甚至每人发一张纸笔也一样可行，只要方便大家纪录、好统计即可

The image shows a screenshot of a JIRA '创建问题' (Create Issue) form. The form is titled '创建问题' and has a '配置字段' (Configure Fields) button in the top right. The form contains several fields:

- 项目** (Project): 猛犸大数据平台 (MAMMUT)
- 问题类型** (Issue Type): 缺陷 (Defect) - This field is highlighted with a red box.
- 主题** (Subject): (Empty text input)
- 重要性** (Priority): Normal
- Bug的重要性** (Bug Priority): (Empty text input)
- 优先级** (Priority): P1 应该有 (Should have)
- 到期日** (Due Date): (Empty date input)
- 模块** (Module): bugbash - This field is highlighted with a red box.
- 影响版本** (Affected Version): (Empty text input)

At the bottom of the form, there are buttons for '创建另一个' (Create another), '创建' (Create), and '取消' (Cancel).

1.4 如何做bug bash

- 会议场地：集中、分散
- 统计工作：全部issue数、有效bug数、需求数

活动结果

Issue	数量
共收到issue	42
有效bug	26
Advise	16

获奖情况（仅计算有效bug数）：

- 第一名：琳娜9个
- 第二名：清照5个
- 第三名：孙恩4个

Two Dimensional Filter Statistics by 状态			
Creator	开始	已解决	合计
hzlichaoaya	0	3	3
hzwanggaige	0	1	1
hzzhangye	1	0	1
顾平	0	1	1
胡敏	0	2	2
胡玮	0	2	2
李诺	0	1	1
罗宸	0	1	1
薛白	0	1	1
张松	0	1	1
总计:	1	13	14

Filtered by: BUGBASH 显示 10 条记录, 共 10 条记录

1.4 如何做bug bash

- **明确优先级**：除非是很严重的bug，或者是性价比高的，其余都不应该做，这样才能保障代码的稳定性、准时交付

类型	关键字	主题	经办人	报告人	优先级	状态	解决结果	创建日期	更新日期	到期日	Creator
□	BIGVIZ-844	移动仪表盘时，仪表盘会出现无法移动和后面的选框自动变小的情况	刘凌阳	薛白	🚫	已解决	已修复	2015-09-21	2015-11-03		薛白
□	BIGVIZ-835	透视图里每个格子的直方图横纵坐标都相同，导致分布不均	薛白	胡伟	↑	已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		胡伟
□	BIGVIZ-831	筛选器中字段显示不全，没有自适应	郑海波	胡伟	↓	已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		胡伟
□	BIGVIZ-828	数据量很大时，图表很密集，tooltip显示很慢，也不清楚选择的是哪个	李睿霞	李睿霞	↑	开始	未解决	2015-09-21	2015-11-03		hzzhangye
□	BIGVIZ-821	平均值度量如果有颜色区分，（自动）不应该用堆叠图	李诺	李诺	↓	已解决	延后	2015-09-21	2015-11-03		李诺
□	BIGVIZ-815	空表格的问题	李诺	张松	🚫	已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		张松
□	BIGVIZ-812	页面右上方联系我们与数据管理不应该可以同时展开	王海玲	hzwanggaige	↓	已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		hzwanggai
□	BIGVIZ-805	多个度量值时，值没有正确显示	顾平	罗宸	🚫	已解决	无效	2015-09-21	2015-11-03		罗宸

1.4 bug bash总结与建议

- 还有谁可以参与？市场、用户、潜在用户、各干系人等，都可以参与
- 养成习惯后，团队每个版本主动提醒要做
- 好玩！

1.5 推动业务

- 不断深入思考
 - 没有成单→销售线索不足→如何提昇转化找到精准需求
- 一步步优化、试错
 - 展会→协会→SEM→电销



流程建立与管理

2.1 缩短迭代周期

- 痛点

- 多版本并行（最高四个版本）、延期严重（延期一个月）
- 需求变更、测试不充分

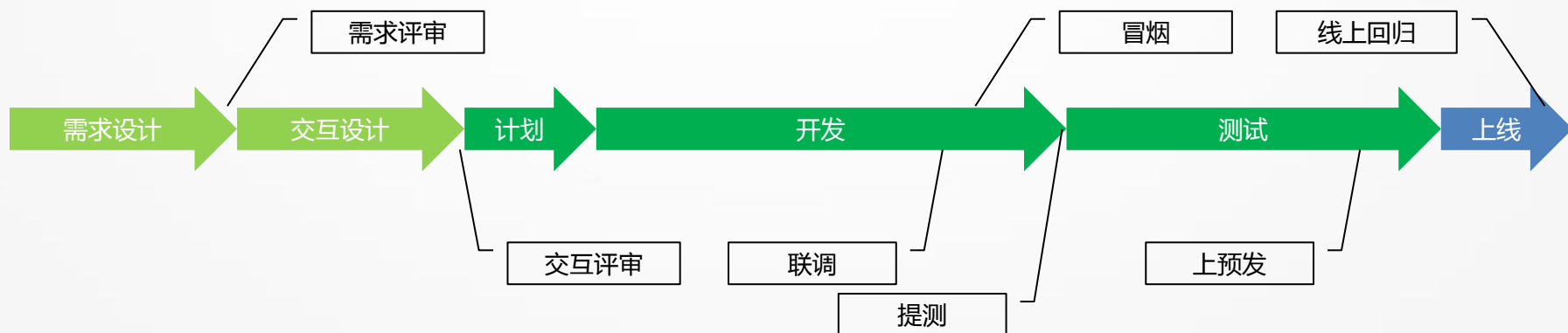
- 改进

- 一次做好一件事！
- 把时间周期明确
- 大幅缩短交付时间
- 从2周开发、2周测试 → 8天开发、7天测试

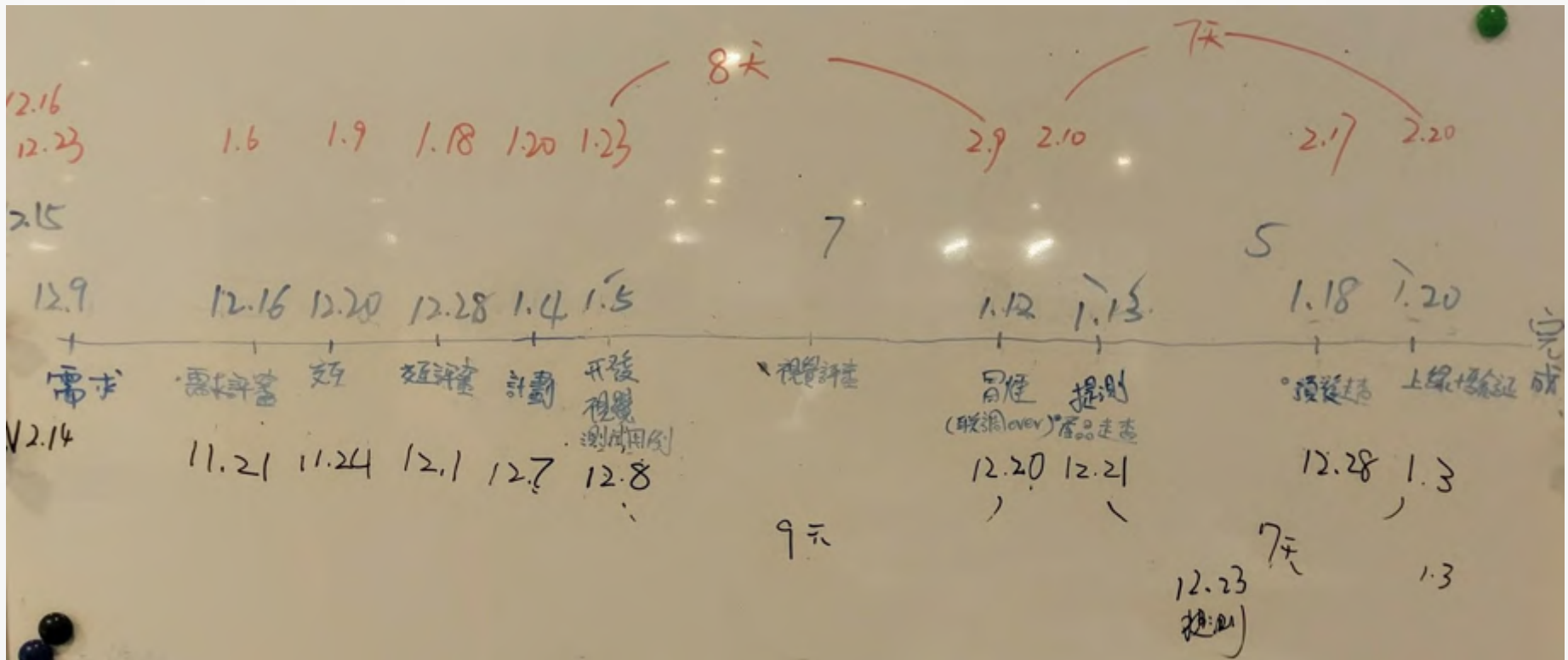


2.1 精益项目管理-流程

● 全流程Jira管理



2.1 缩短迭代周期

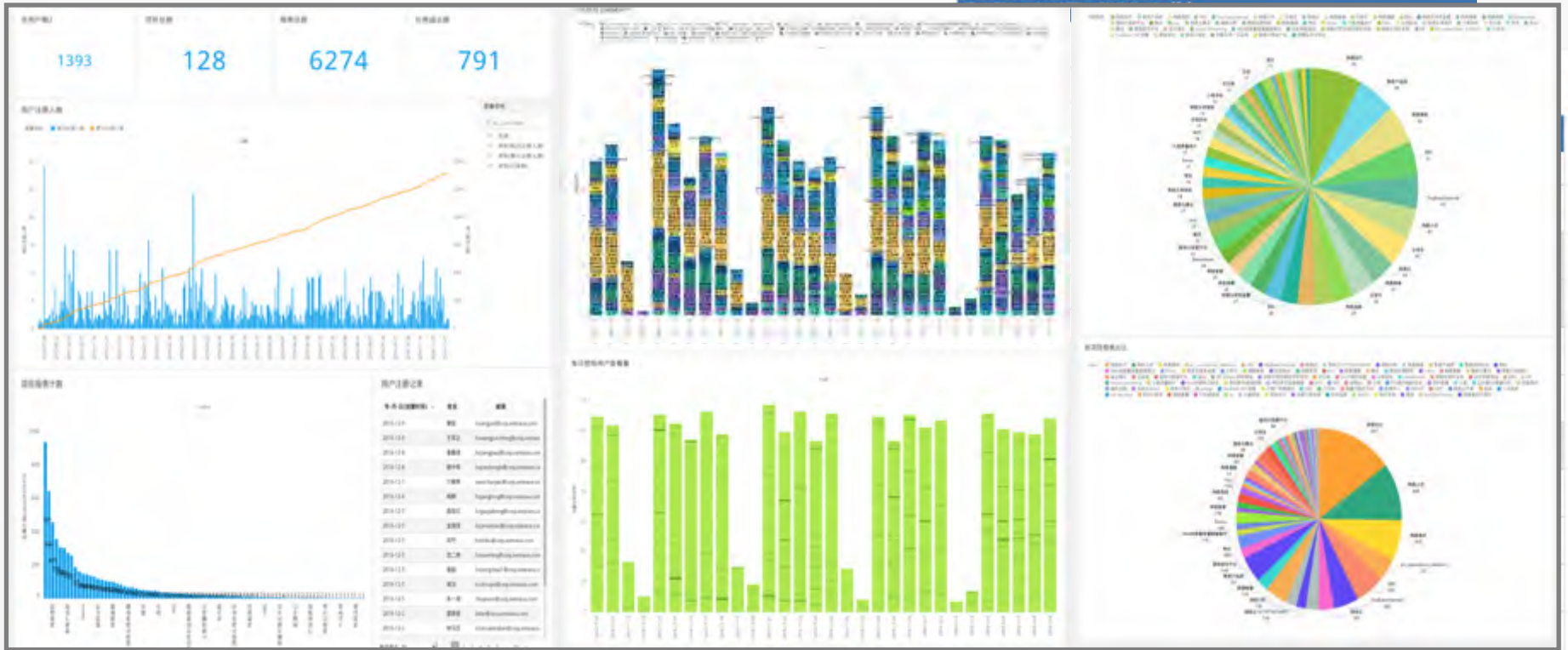


2.2 精益项目管理-工具

1. 全面使用Jira收集过程数据
2. 版本：Story（需求）→Task（任务）
3. 仪表盘管理需求、监控进度、执行流程



2.2 精益项目管理-工具



2.3 市场、销售、实施部署流程

- 销售、市场等业务活动横跨多角色：各boss、两边产品经理、市场、视觉、销售、售前售后
- 文档：标准化模板、提高效率、留有纪录、数据统计

活动整体

内容	时间
<input checked="" type="checkbox"/> logo vi输出	2017-3-10
<input checked="" type="checkbox"/> 发布会提案	2017-3-14
<input checked="" type="checkbox"/> 嘉宾议程	2017-3-17
<input type="checkbox"/> 发布会官网上线 <input type="checkbox"/> 线上宣传启动 <input type="checkbox"/> 邀请函发出	2017-3-28
<input checked="" type="checkbox"/> 搭建内容确定	2017-4-5
<input type="checkbox"/> 发布会试讲	2017-4-11
<input type="checkbox"/> 发布会当天	2017-4-19

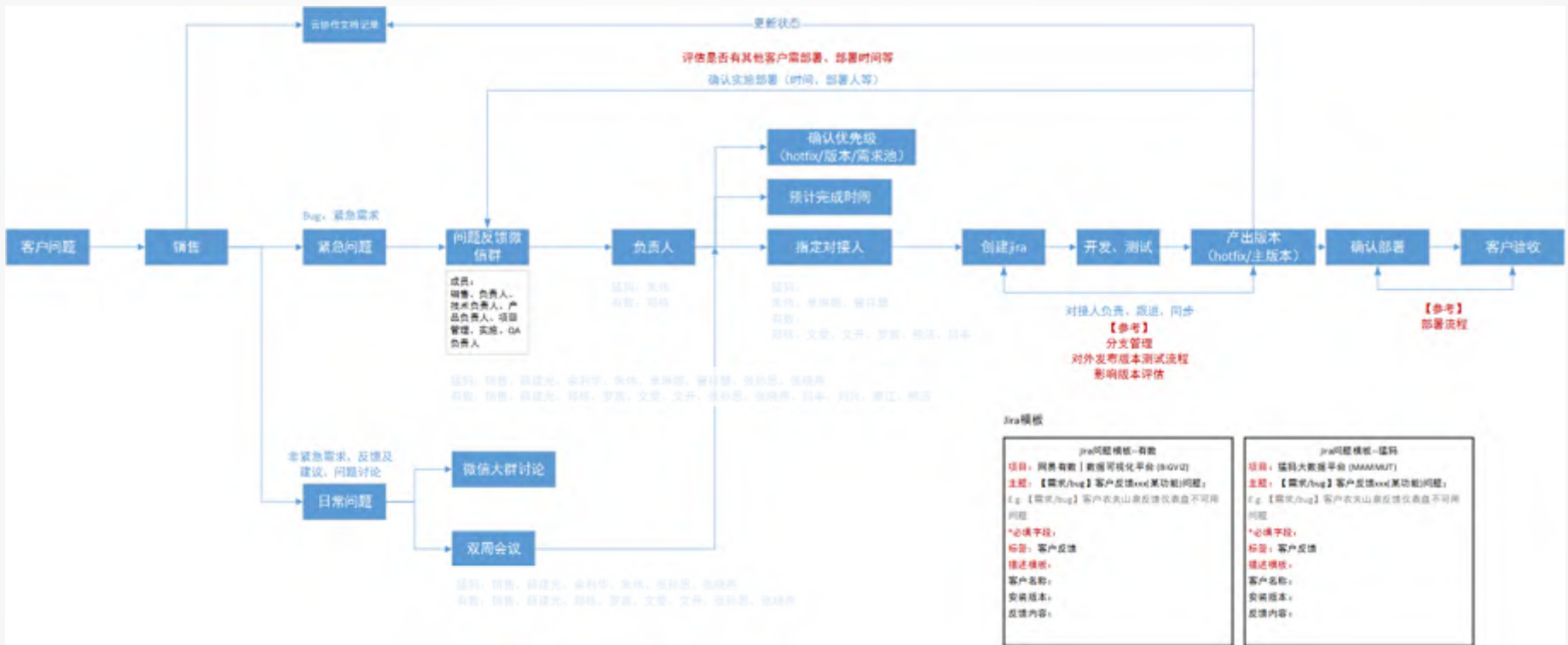
主要内容

- 视觉改版
- 首页结构和文案优化
- 部分细节优化

时间更新计划

事项	时间	责任人	备注
<input checked="" type="checkbox"/> 首页交互框架&文案	4.14	董安	
<input checked="" type="checkbox"/> 视觉初稿	4.19	吴良、邢黄丽	仅PC端
<input checked="" type="checkbox"/> 交互&文案定稿	4.20	董安、顾平、朱伟	PC+移动端（如有特殊样式）
<input checked="" type="checkbox"/> (服装+新零售)行业解决方案文案	4.28	张枝	案例样式（标题+简要介绍+案例详情）
<input checked="" type="checkbox"/> PC端+移动端视觉定稿	4-24 4.28	吴良、邢黄丽	需交付：PC端视觉稿+移动端视觉稿
<input checked="" type="checkbox"/> 页面开发及移动端适配完成	4-27 5.4	张万福	适配要求（详见下表） 【PC端】Chrome + IE10 + Safari + firefox 【移动端】375x667、360x640、414x736、390x667、320x568
<input checked="" type="checkbox"/> 走查确认&发布上线	4-28 5.5	ALL	

2.3 客户问题反馈流程



- 流程 = 游戏规则，帮助各部门协作
- 接受现状
- 轻流程、快响应、好服务

创造合作氛围

3.1 部门融合

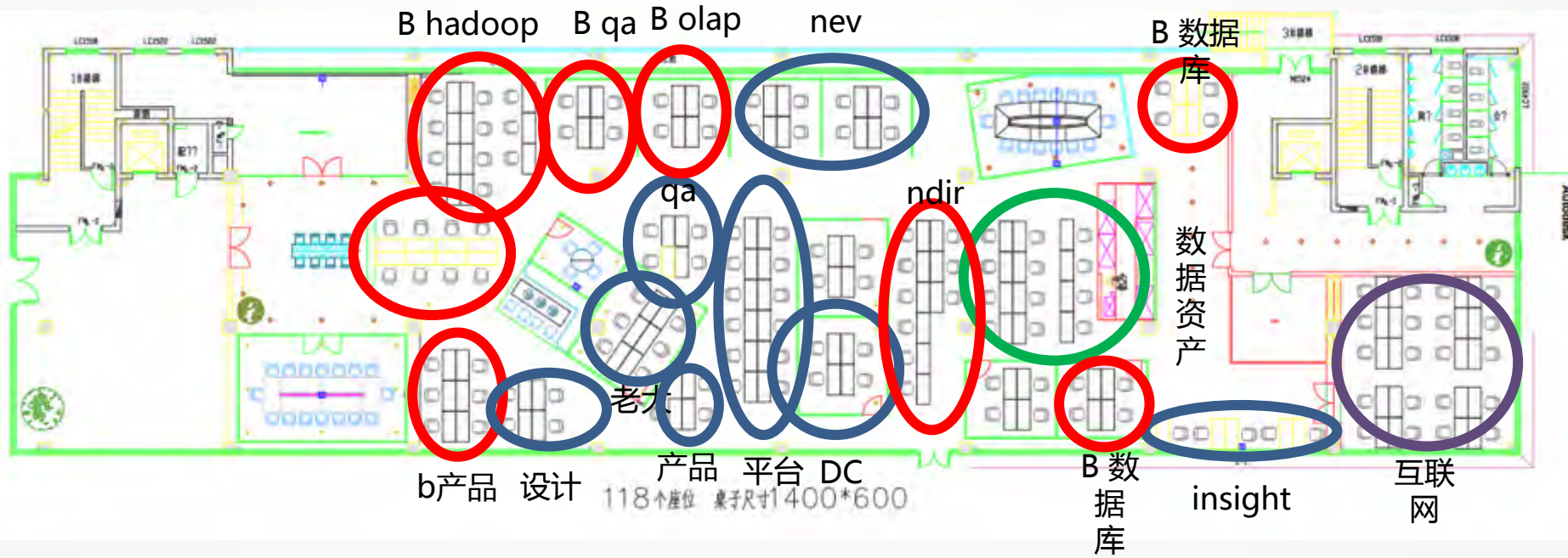
- 建立大群、文档库、知识分享学习
- 各种公司活动一起协作，创造合作氛围
- 打造品牌：网易大数据、数据科学中心



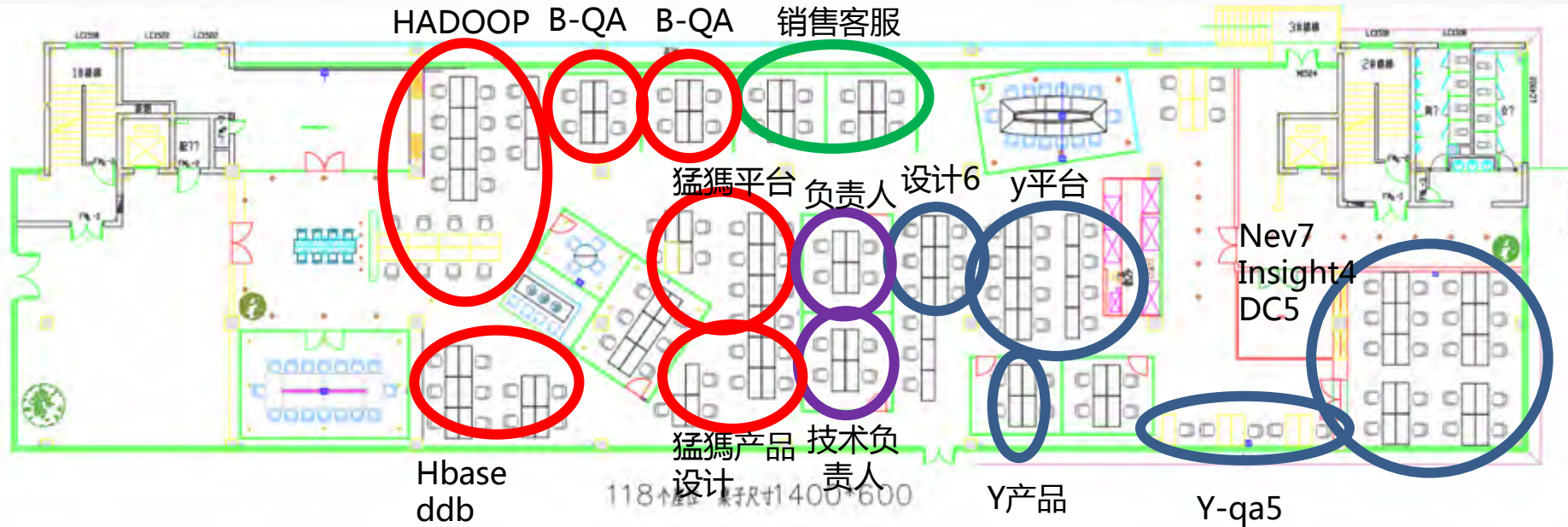
网易大数据

Netease Big Data

3.2 打造部门融合



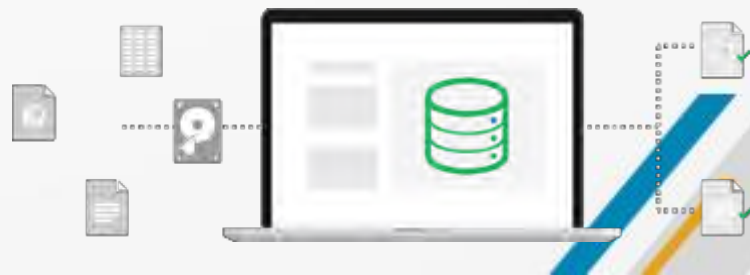
3.2 打造部门融合



- 进一步推动协调整个研究院千人座位调正、推动各部门协作

3.3 团队教练

- 问题：许多新人、新leader加入，如何凝聚共识
- 改进方法：
 - 新人入职引导、部门解说
 - 沟通愿景蓝图、激发积极性
 - 案例：有数的模块负责人、设计负责人



业务成就

1. 在半年的时间，从虚拟合作组织到形成数据科学中心
2. 明确中大型客户大数据解决方案
3. 完成业务团队的组建、产品核心人物的丰满
4. 半年内拿下标杆客户，跑通全练路项目管理、验证商业模式



企业级内部创业心得总结

- **战略讨论**：有对的方向、对的需求，才是真正有效率
- 管理者需要把**整个团队、环节、流程理清**，才能更好的推动工作
- 找比自己**更聪明专业**的人，完善团队构建
- **遇到问题，细化分析每个环节**，逐步优化（战略、产品、业务）
- 打造创业公司的精神：**紧迫感、快速试错**
- 业务市场敏锐度、大局观

好玩最重要！

Thank You!

Q&A



购买我们的书



我们的公众号