

从 Instagram 到 Reddit 浅谈西方工程师文化和管理

陈晨

Senior Director of Engineering, Reddit



TABLE OF CONTENTS 大纲

- 简单介绍Instagram和Reddit
- 早期的故事
- 中期的故事
- 后期的故事
- 写给新的Engineering Manager

SPEAKER INTRODUCE



陈晨

Senior Director of Engineering, Reddit

Instagram最早的华人工程师，经历了Instagram从20人不到的小团队和5000万注册用户，到400人和4亿月活用户的巨大转变。2015年年底加入Reddit，用90天时间从0到1推出了Reddit官方移动应用，建立了移动团队，重构了公司的技术和业务平台，让公司顺利通过C轮融资。在此之前，就职于美国微软总部，参与了Office Word 2013的研发全过程。陈晨拥有复旦大学计算机学士学位和加拿大滑铁卢大学数学硕士学位。

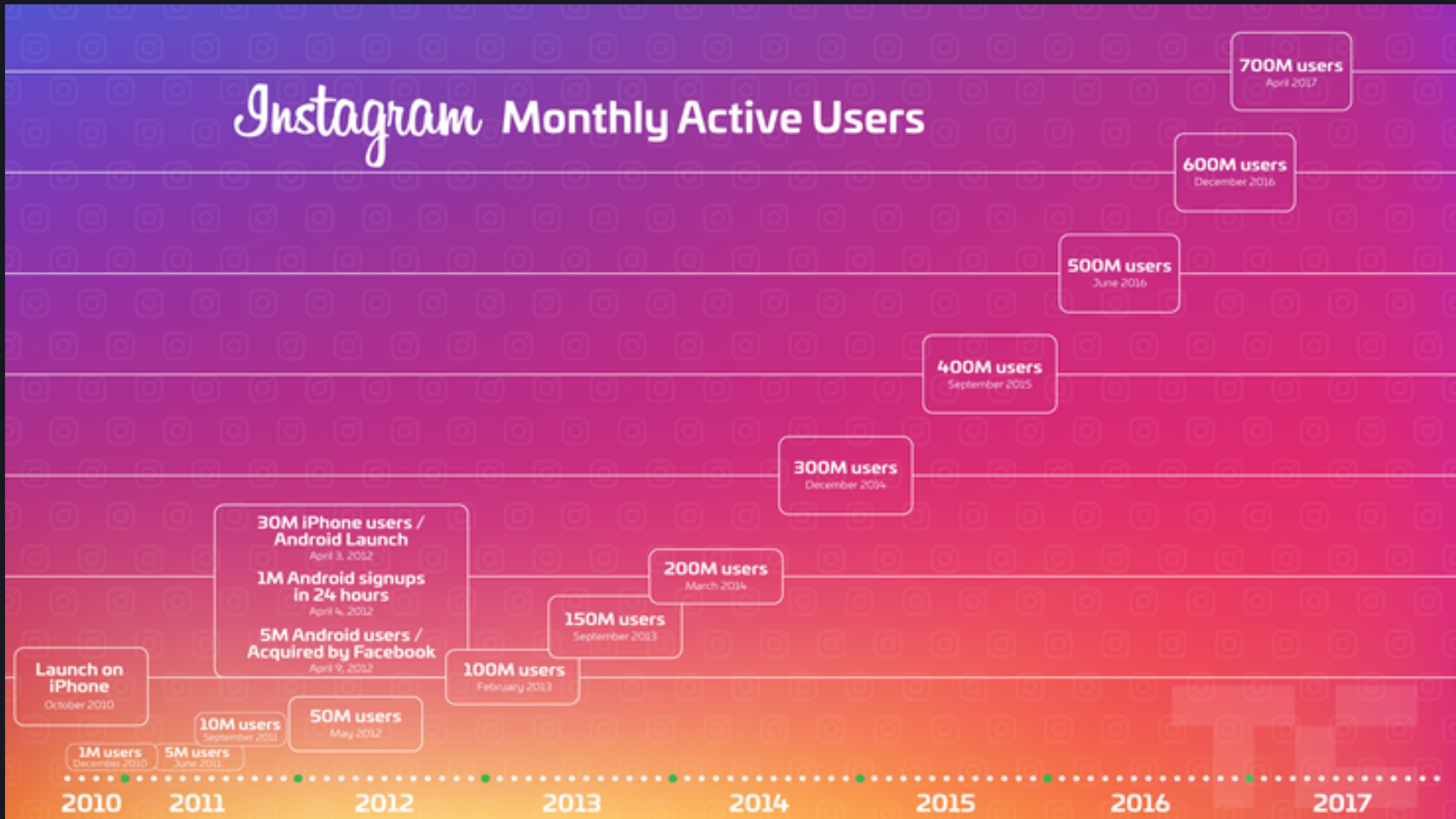
一些有趣的话题

- 找对人做对事 - 文化有多重要
- 产品和技术的关系是怎么样的
- 人员重组的必要性和难点
- 领导力和管理能力的区别

Instagram

- 全世界最大的图片分享社区
- 目前全球有5亿多的日活和8亿多的月活跃用户
- 2012年9月份被Facebook按10亿美金收购
- 2017年的估值~350亿美金

Instagram Monthly Active Users



Reddit

- 基于匿名的娱乐、社交和新闻网站
- 3.3亿月访问用户 + 近100万个社区
- Alexa流量排名美国第五，全球第八
- 2017年的C轮公司估值在18亿美金

30人*月 = Instagram Video

团队的特质

- 创始人精心打造，快速出产品
- 每个领域都有独当一面的专家
- 一群年轻人为了改变世界而努力工作

Instagram的文化

关于团队文化

- 先有人，才有文化。有了文化，才能聚拢人。
- 创始人的特质决定了早期团队的文化，也会限制后期团队的发展。
- 文化无所谓好坏，只有适合当前发展的文化才是有效的文化。

Instagram的文化

- Simple Things First (化繁为简)
- Communities Are Important (社区至上)
- Details Matter (细节决定)

Instagram的文化背后

- 最小化可行产品还是最小化不可行产品？
- 产品经历了几次重新定位，社区的地位在变化
- 追求细节，还是快速开发？

Instagram的文化背后

- 文化真的适合你的公司吗?
- 在当前团队的基础上, 选择一个合适的文化, 找合适的人
- 请把文化做到流程里面去

从30人到150人，都发生了什么？

项目多元化

- 创始人无法面面俱到
- 多个产品线 + 多个项目组
- 用户增长, 新一代滤镜, 海外社区运维, 直销广告
- 鲜为人知的新产品

工程架构变得复杂

- 深度人才优先
- 早期：iOS + Android + Backend
- 后期：Web, Windows, 社区工程, 数据工程, 隐私, 内容审查, 信息安全, Performance, Release Management

项目发布需要变得可控

- 告别激情燃烧的岁月：一哄而上 + 临终救火
- 成熟的产品规划
- 团队之间的沟通成本指数级上升

当时没有处理好的问题

- 坚持产品第一，而没有认识到Instagram是流量导致的成功
- 产品团队相对薄弱，没有危机感
- 新的社交领域没有开始布局，很有可能错过了Snapchat

当时没有处理好的问题 (con't)

- 增长模式单一，广告营收开始的晚了些
- 管理团队缺乏大团队的管理经验

技术先行还是产品先行？

产品先行，技术紧随

- 技术始终为产品服务
- 尽量避免过早优化（Premature Optimization）
- 培养工程师的产品观

关于 Hackathon

- 解决了产品团队和技术团队的不平衡的问题
- 伟大的技术想法或者产品想法的摇篮
- 例子：Hyperlapse, React Native

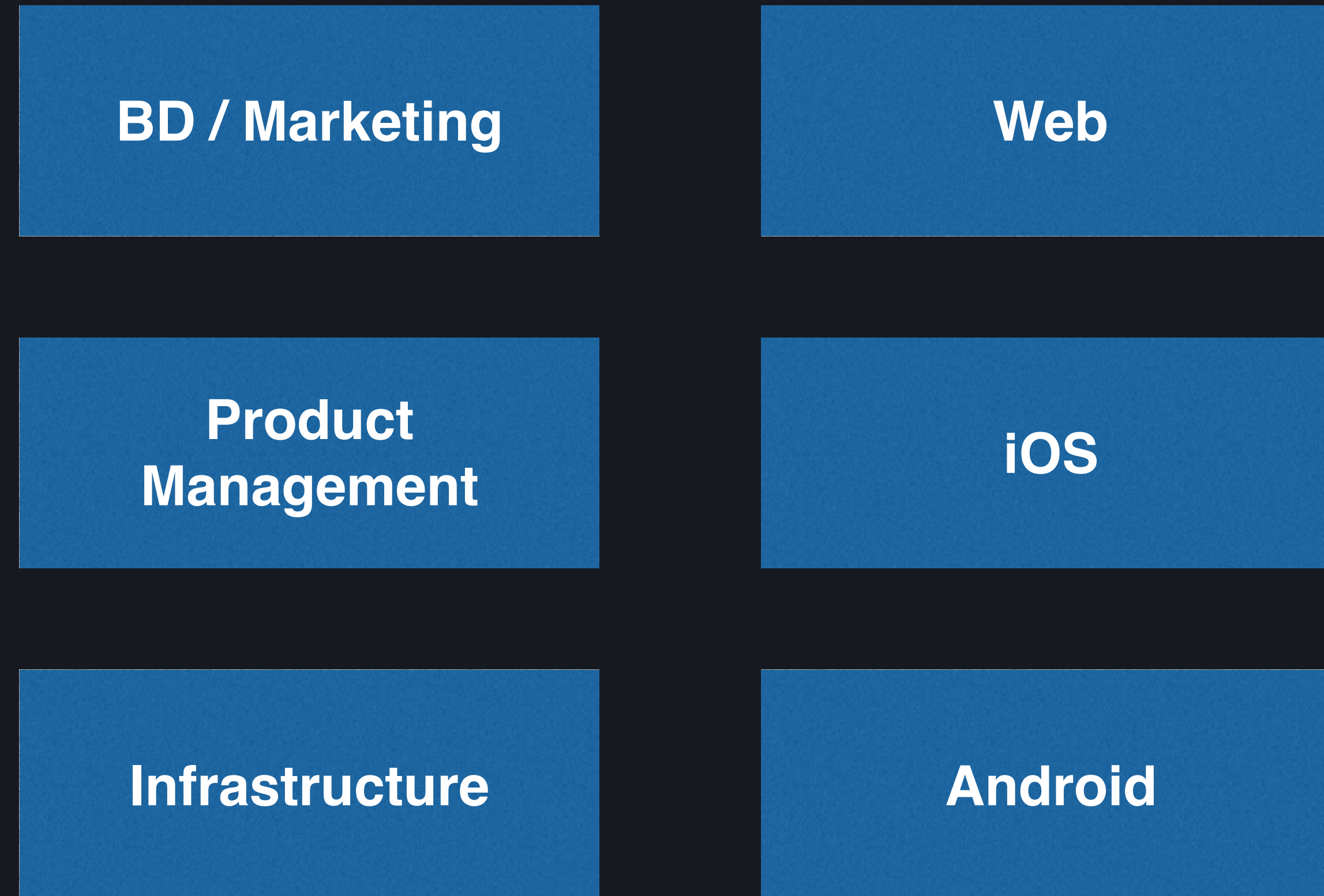
从150人到400人，怎么管，怎么走？

管理层要解决的问题

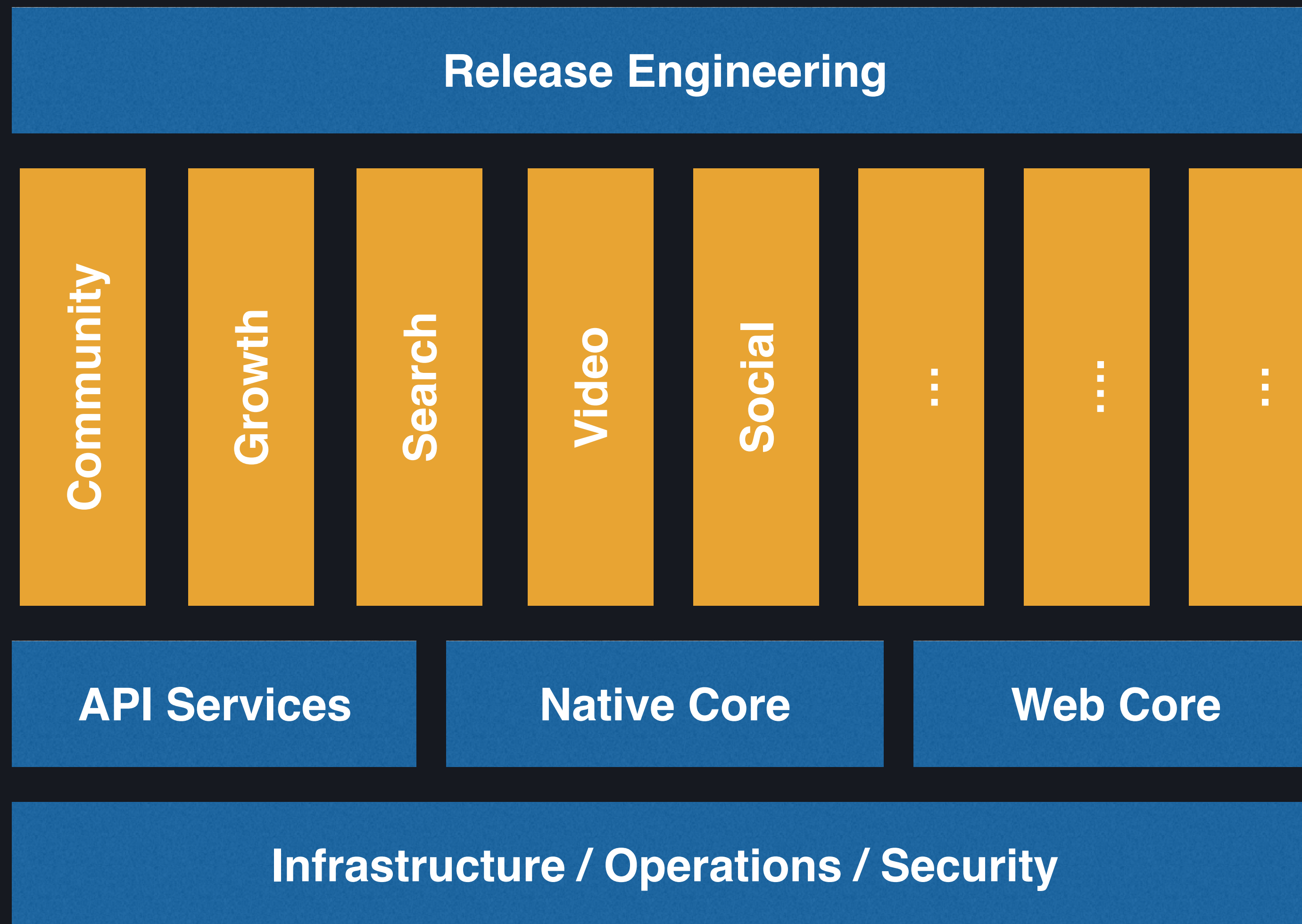
- 修复混乱的流程
- 做更好的产品规划
- 降低团队之间的内耗
- 文化整顿

团队重组 Reorganization

水平分割



垂直分割



团队重组的好处

- 项目需求决定人员需求
- 分工明确，交流损耗降低
- 消除团队之间的差距，加强凝聚力

团队重组的难处

- 人心
- 时机

写给新的Engineering Manager

技术转型的困境

- 凡事亲力亲为
- 按技术直觉做事而忽视了流程
- 缺乏规划和项目交付的经验，对项目容易产生乐观情绪

提高管理效率

- 利用大量的工具，尽量把流程自动化
- 分清主次，不重要的事情先不去做
- 让团队每人明确自己的职责和所有权
- 让工程师驱使部分管理任务

30% 法则

领导力和管理能力的区别

- 管理者看着当下，在优化今天的事务
- 领导者着眼未来，在为明天未雨绸缪

技术职业后期规划

- Individual Contributor / Engineering Manager 中层管理
- VP / 高层管理
- 创业者

书籍推荐

- Managing Humans: Biting and Humorous Tales of a Software Engineering Manager (by Micheal Lopp)
- 赢 (by 杰克-韦尔奇)

Q&A

陈晨

Senior Director of Engineering, Reddit



THANK YOU

如有需求，欢迎至 [[讲师交流会议室](#)] 与我们的讲师进一步交流

