



**QCon** 全球软件开发大会  
INTERNATIONAL SOFTWARE  
DEVELOPMENT CONFERENCE

BEIJING 2018

# 强业务驱动的互联网+， 技术管理的坑与路

演讲者 / 廖雪梅



基于实践经验总结和提炼的品牌专栏  
尽在【极客时间】



重拾极客时间，提升技术认知

**GTLC**  
GLOBAL  
TECH LEADERSHIP  
CONFERENCE

全球技术领导力峰会

通往**年薪百万**的CTO的路上，  
如何打造自己的技术**领导力**？

扫描二维码了解详情



# 自我介绍

## ◆ 码农

中年女码农 西二旗女码农

## ◆ 职场妈妈

## ◆ 来点正式的

- ✓ 2008年校招进入百度
- ✓ 10年 = 5年技术 + 5年管理
- ✓ 折腾过的产品：  
百度Hi、无线搜索、凤巢、百度地图（酒店、出行）
- ✓ 2015年 百度外卖  
百度外卖，B端、新零售门店、基础架构 负责人



# 你的选择？

作为一个码农，下面2个新系统，你会怎么选？

- 账号系统：用户不超过100万
- 仓储系统：仓库数目前个位，发展刚起步
  - ✓ 出入库
  - ✓ 盘点拣货
  - ✓ 数据报表
  - ✓ .....



# 时代在变化

- 曾经的码农鄙视链



**高并发、AI**

比如搜索、大平台交易中心、智能推荐



**底层服务**

比如地图基础数据、账号、RPC框架等



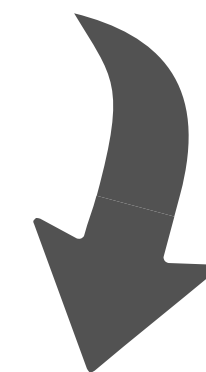
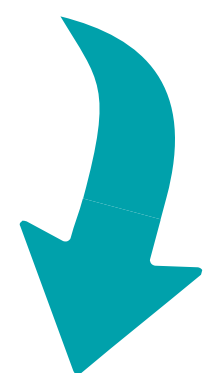
**业务逻辑系统**

比如积分兑换系统



**内部管理系统**

比如MIS、审核平台、CRM系统



逆袭似乎在进行

## 流量分发

- ✓ 人与信息的连接
- ✓ 产品：相对轻，比如百度搜索、地图、广告
- ✓ 技术：指标相对单一，精细化
- ✓ 技术建立壁垒 技术为王

管理：能者上 一切围绕技术做

## 互联网+

- ✓ 技术对传统行业流程的改造
- ✓ 产品：闭环，重，比如百度外卖，新零售
- ✓ 技术：指标多，关注整体
- ✓ 业务驱动 效率优先

互联网+模式下的技术管理  
会踩哪些坑？





## 目录 Contents

1

互联网+时代踩过的坑

2

我的填坑之路

3

技术管理中哪些是不变的



# 坑1：需求理解难，PK更难

## 🎤 进入一个新的世界

- ✓ 专业术语越来越多：代收代付、挂单
- ✓ 你想象不到的使用方案

## 🎤 PK需求更难了

- ✓ 这是业务的要求.....
- ✓ 这个行业就是这么玩的.....



## 坑2：项目节奏，计划赶不上变化



### 行业新

- ✓ 一边打战一边调整
- ✓ 试水



### 需求琐碎

- ✓ 小需求明显增多
- ✓ 需求更耗人



### 人少事多

- ✓ 资源永远不够
- ✓ 紧急需求

## 坑3：越来越没成就感了？

### ☀ 好像越来越没有技术挑战

- ✓ 后端：用户量小，高并发成了神话；每天都是业务逻辑
- ✓ 前端：页面大同小异，实用性大于酷炫
- ✓ 测试：做不完的功能测试，自动化迟迟推不动

### ☀ 技术优化的效果还不如业务决策

### ☀ 花了那么多时间学习业务，换一个行业还能用吗？





陷入需求泥潭，项目缺乏节奏，越来越没成就感，  
四面楚歌……

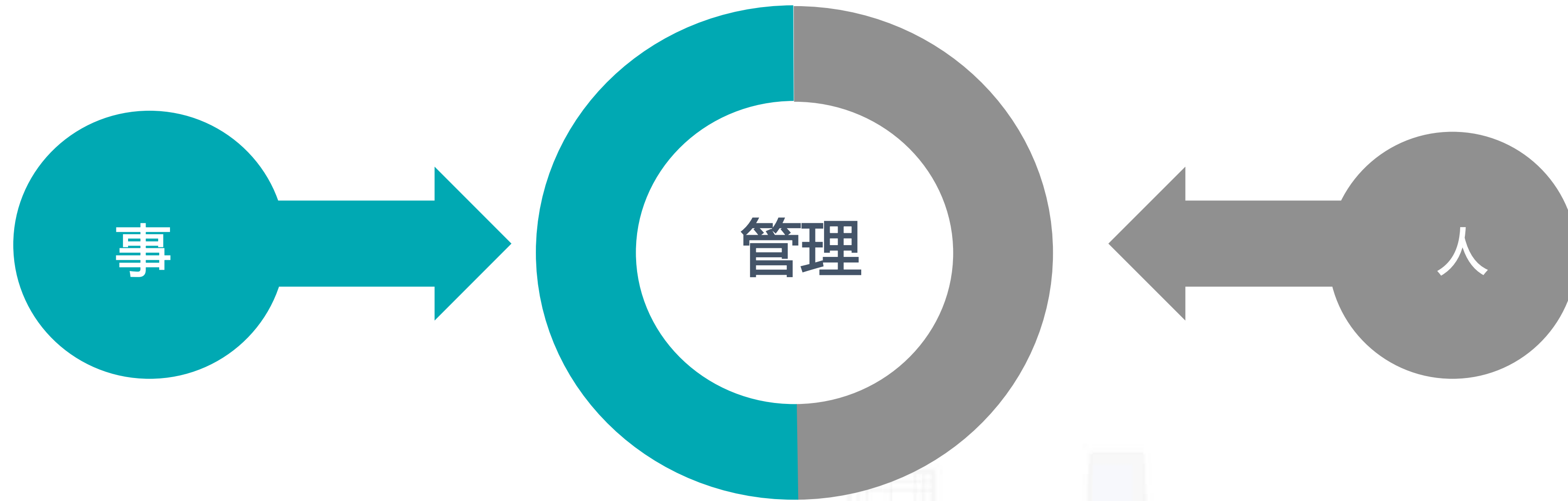
Part 2

# 我的填坑之路

互联网+踩过的坑，如何慢慢填



# 如何填坑



## 事 → 需求管理

### ☀ 一个大需求PK的曲折经历

要不要花2个月的时间，将巨复杂的营销功能迁移到销售APP上？

- ✓ 据理力争：没人力、投入产出比低
- ✓ 曾经的需求PK法宝：竞对对比？数据说话？
- ✓ 实地看一看？



## 事 → 需求管理

☀ 对于外卖商户打印小票，适配多少种打印机合适？

- ✓ 传统的二八原则：覆盖主流打印机？
- ✓ 非主流用户？
- ✓ 核心链路永远需要100%，甚至200%





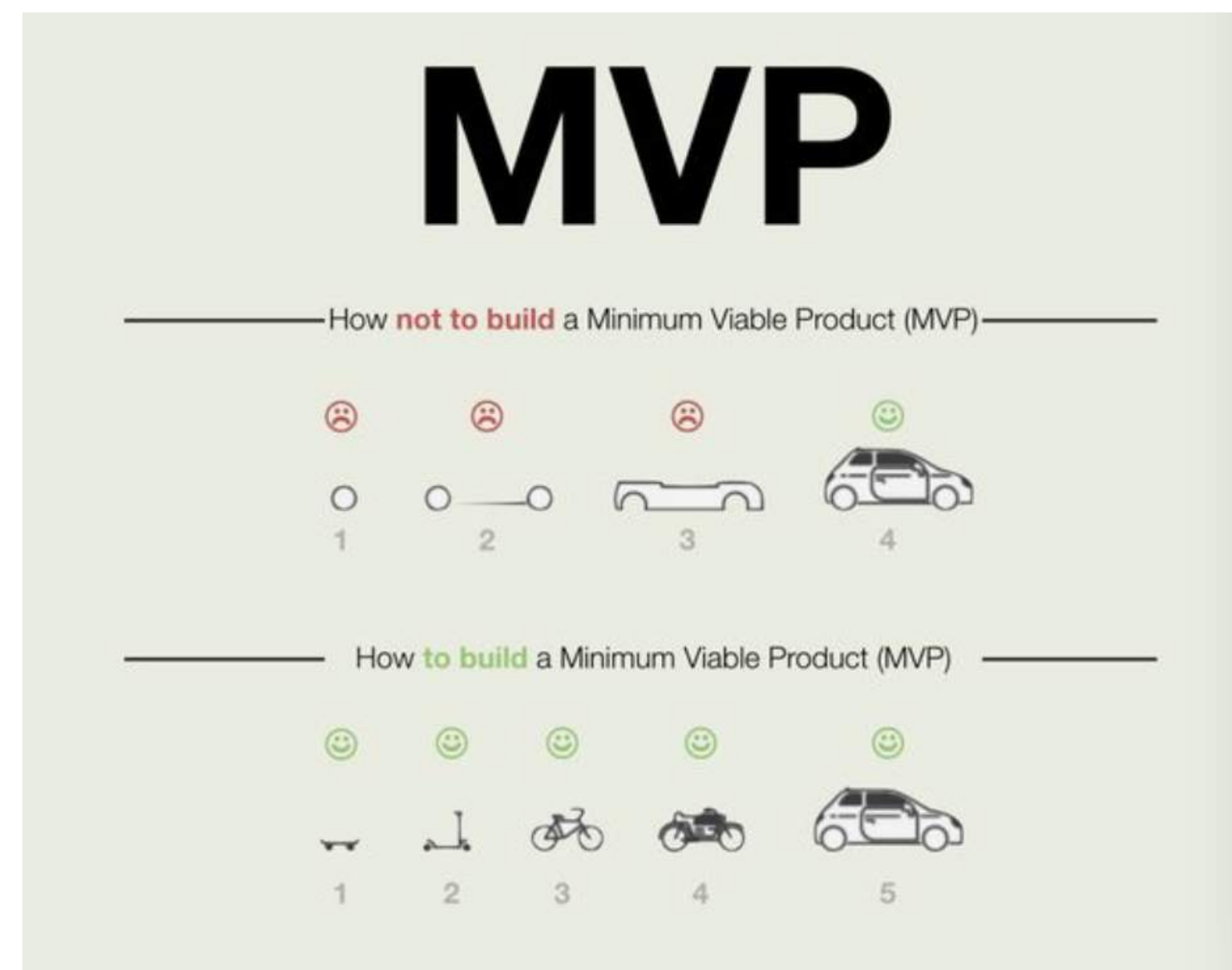
## 🎤 这两次经历的深刻教训

- ✓ 隔行如隔山，保持对一个**行业的敬畏心**
- ✓ 不了解行业，平等对话就是神话
- ✓ 互联网+不是将互联网的一套塞给传统行业，而是在理解行业的基础之上再发挥互联网的价值



## 🎤 那些年做过的烂尾楼产品

- ✓ 业务调整、试错，比如代理商绩效考核系统
- ✓ MVP（最小化可行产品）
- ✓ 业务先行摸索，产品化只是提高效率的过程



# 事 → 项目管理

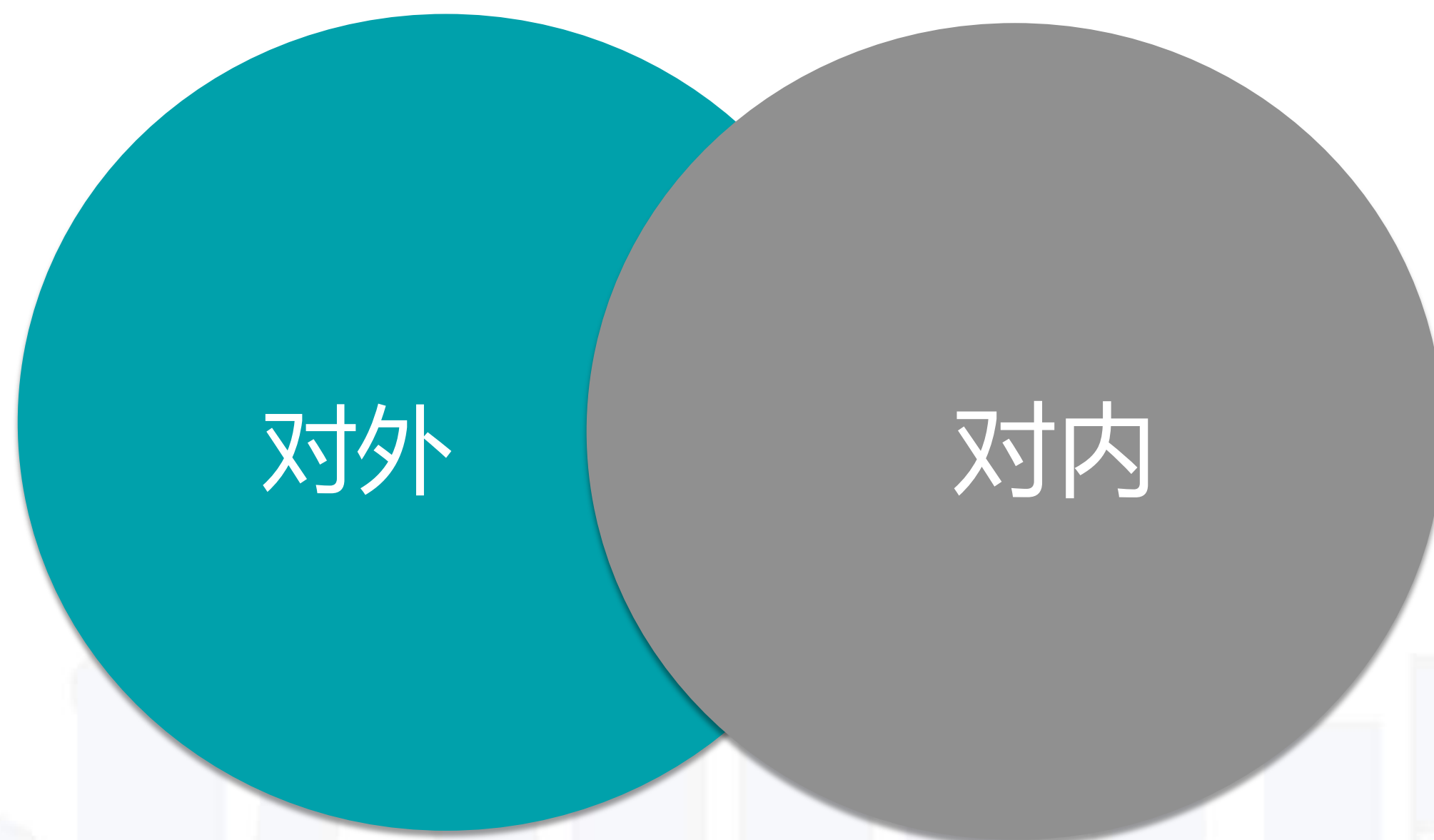
🎤 需求池80+个需求，只有3个研发，怎么破？

🎉 招人？白天面试，晚上写码

📁 项目管理

## 建立信任

- ✓ 立体沟通机制
- ✓ 需求优先级机制
- ✓ 避免撒胡椒面，要做  
做出彩



## 梳理项目流程

- ✓ 固定发版周期
- ✓ 项目风险管理
- ✓ 个人战斗力提升

# 事：项目管理

## 🎤 我的思考

- ✓ 资源永远是不够的，加人只能缓解部分压力，但永远不是最终解决方案
- ✓ 用心做好项目管理，激发个人潜能，每次都能带来惊喜
- ✓ 团队的战斗力来自一起熬夜、一起关小黑屋.....一起**过事**
- ✓ 横向团队的信任来自不断的沟通，更来自每次高质量的交付



# 人的破局：价值感从哪里来

## 🎤 技术的进步推动了互联网+的出现

- ✓ 基础应用（移动支付、定位），基础组件（kafka、MQ）.....
- ✓ 原材料更丰富了

## 🎤 技术的挑战在于复合

- ✓ 一个几千PV的仓储管理系统没有挑战？
  - 子系统：商品、订单、库存等，子系统如何解耦，如何高可用
  - 业务：权限、异步导出、报表等
  - 系统扩展性设计
- ✓ 外卖商户超时不接单问题如何解决？
- ✓ 只是工具升级了，挑战在于如何选择和合理使用
- ✓ 要解决的场景化实际问题更多了



# 人的破局：价值感从哪里来

## 🎤 技术提升效率

- ✓ 开发效率：前端组件库、打包工具等
- ✓ 用技术解放生产力：比如商户有单不响自动上报

## 🎤 技术的价值更来自业务

- ✓ 真实看线下的实际应用
- ✓ 对一个行业的深入理解
- ✓ 支付宝DBA为何更值钱，银行+金融标准



# 人的破局：如何更快乐地做事



## 团队文化

- 强调问题解决而不是纯技术
- 主动、责任心



## 技术氛围建设

- 技术分享
- 不同阶段成长规划



## 团队氛围建设

- 快乐地撕逼

用服务的心去经营团队

事

## 做正确的事

保持行业敬畏心  
避免烂尾楼产品



## 正确的做事

事多人少的解决  
项目流程管理



# 填坑之路：人与事

人

技术挑战来自复合能力  
业务价值感

## 更愿意做事



技术氛围建设  
团队氛围营造

## 更快乐地做事





Part

# 3

## 变中之不变

无论是流量分发时代，还是互联网+时代，哪些是技术  
管理万变不离其宗的东西？



## 项目质量和服务稳定性是技术团队的生命线



工程师的质量、责任心意识

# 做管理就是做服务

## 对外服务业务

- 再牛的技术最终都是为了产品和业务服务
- 让自己和团队价值最大化的方式就是产品和业务成功




## 对内服务团队

- 技术人都傲娇，给与足够的尊重
- 用心服务每个人的成长，不让小伙伴成了“需求翻译机”

## 互联网+技术管理

 内功：技术、管理

 行业敬畏心

 服务心态

在路上.....



# GMITC 2018

## 全球大前端技术大会

—— 大前端的下一站 ——



<<扫码了解更多详情>>

关注 ArchSummit 公众号

获取国内外一线架构设计

了解上千名知名架构师的实践动向



Apple • Google • Microsoft • Facebook • Amazon 腾讯 • 阿里 • 百度 • 京东 • 小米 • 网易 • 微博

深圳站：2018年7月6-9日

北京站：2018年12月7-10日

# QCon

# 上海站

全球软件开发大会【2018】

2018年10月18-20日

## 7折

预售中, 现在报名立减2040元

团购享更多优惠, 截至2018年7月1日





极客邦科技  
企业培训与咨询

Geekbang

扫码关注

获取更多培训信息





关注QCon微信公众号，  
获得更多干货！

# Thanks!



主办方 **Geekbang** > **InfoQ**  
极客邦科技