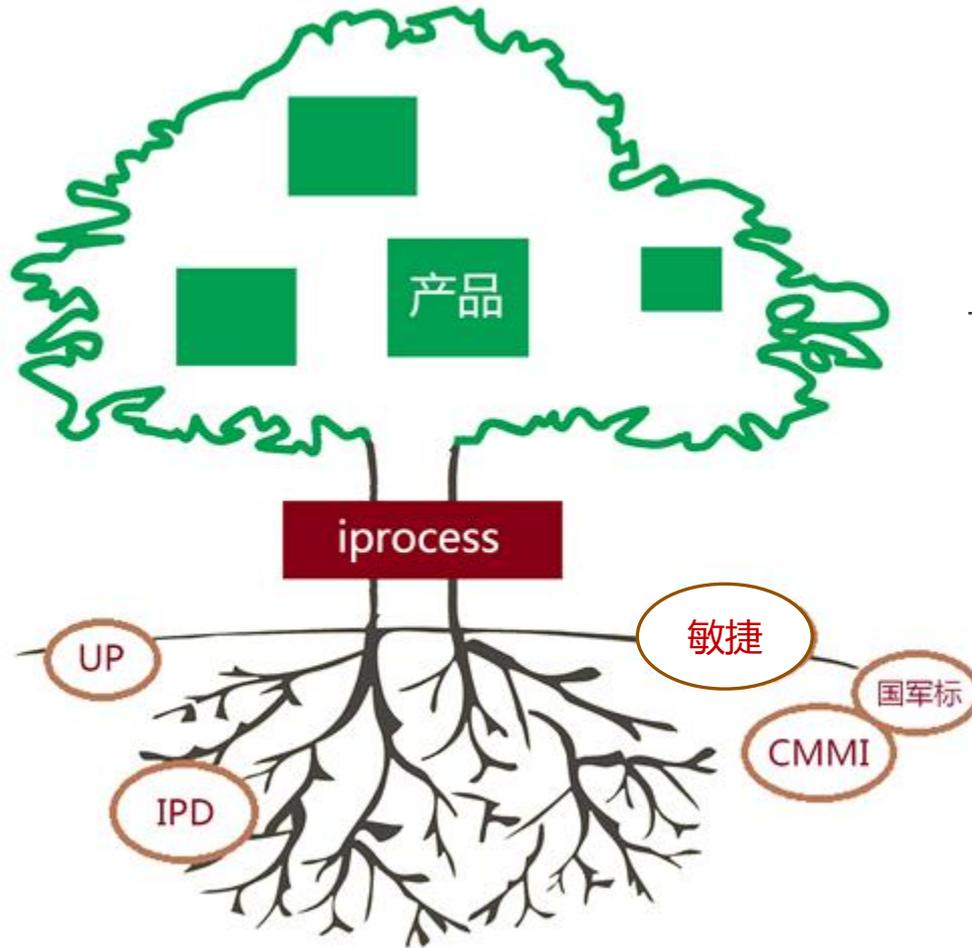


iProcess

自主过程，核心竞争力



为了自己，塑造自己



火龙果讲堂

uml.org.cn

iProcess揭幕会-有效研发

互联网电商公司软件开发

陈皓

大纲



- 软件开发的现状
- 企业的DNA - 文化和价值观
- 创新和使命感
- 产品研发
- 团队管理



企业文化

企业文化 - 互联网

- **互联网**

- 产品研发速度快、迭代周期短
- 不停地创新和颠覆，变化多
- 更多关注消费者用户，客户第一，非常关注用户体验
- 小团队，扁平化管理
- 强调小而美

- **传统IT公司**

- 产品研发速度慢，稳扎稳打
- 创新比较慢，比较保守
- 更多关注企业级用户
- 团队较大，组织架构较深
- 强调财务和成本控制

企业文化 - 电商公司



• 阿里巴巴

- 创业文化、价值观文化
- 业务驱动，KPI驱动，强调各种业务的落地
- 强调用户量和互联网入口
- 人才要求并不高，分工很细
- 所有的方方面面都在涉及和占位
- 变化非常多

• 亚马逊

- 创业文化、领导力文化
- 业务驱动、财务驱动，技术驱动，KPI绩效考核
- 强调用户体验、Happy Case和简化复杂问题
- 人才要求标准奇高
- 坚持小团队，一个人做多个事
- 不做所有的事情，只做最有价值的事
- 喜欢引领潮流

企业文化 - 信条



火龙果讲堂
uml.org.cn

阿里巴巴 (六脉神剑)	亚马逊 (14条领导力)
<p>客户第一 团队合作 拥抱变化 诚信 敬业 激情</p>	<p>客户第一 主人翁精神 创新和简化 做正确的事 招最好的人 坚持高的标准 Think Big 行动派 节俭 自我批评 赢得他人的信任 关注细节 Have Backbone; Disagree and Commit 结果驱动</p>

IT PROCESS 淘帮云

有效研发



创新和使命感

价值与创新

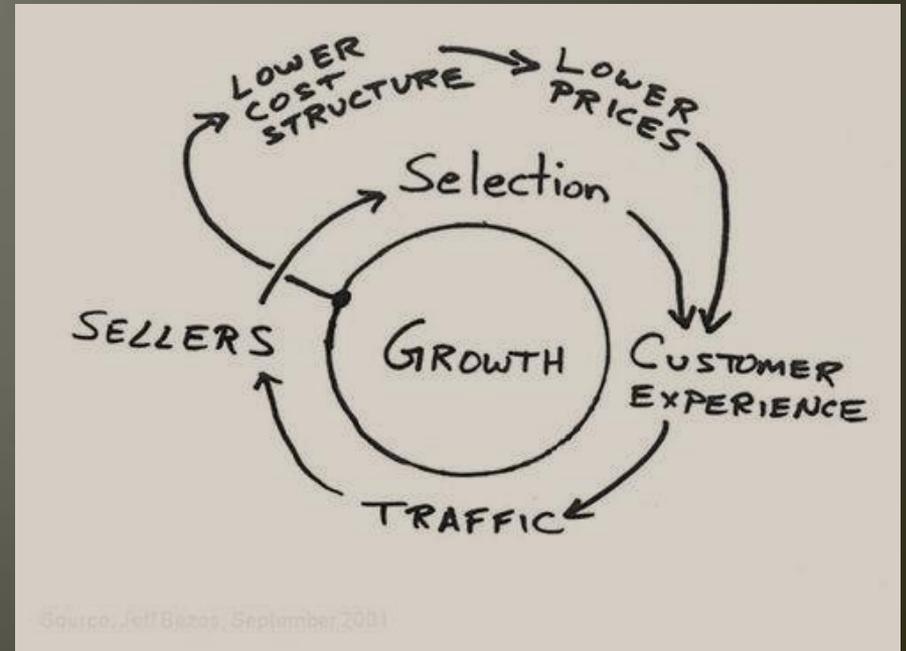


- 阿里巴巴 - 天下没有难做的生意

- 拜访客户
- 分析数据
- 大量的产品研讨会
- 注重生态圈的发展
- 非常关注互联网动态

- 亚马逊 - Make History

- 用户体验至上（低价、快速）
- 关注更多的用户
- 解决没有人解决过的问题
- 分析数据
- 共同繁荣
- 慢公司





创新的本质

- 对现有事物的优化
 - 成本
 - 环节
 - 功能
- 瞄准用户和自己的痛点
 - 吃自己的狗食
 - 让自己条件受限
- 生态圈
 - 共建共创
 - 共生共荣
 - 引擎



产品研发

产品研发 - 总体流程



• 阿里巴巴

- 业务部门提出需求
- 产品经理规划（业务部门和技术部门的桥梁）
- 技术团队基本上服从并实现
- 运维团队运维
- 业务部门运营产品
- 产品规划会



• 亚马逊

- 产品经理提出并规划需求
- 技术团队与产品经理PK需求
- 专门的用户体验团队把关
- 专门的业务运营团队
- 产品规划会



产品研发 - 技术团队



• 阿里巴巴

- 先做再说，迭代很快，半成品也很多
- 技术团队分工很细（Java/C/C++/前端/算法/数据/运维/测试）
- 敏捷和瀑布的混合研发模型
- 在整个技术研发过程中，参与的角色很多

• 亚马逊

- 想好再做，速度比较慢，不轻易上线新功能
- 宁可做半个产品，也不做个半成品
- 技术团队没有分工（开发人员做所有的事，包括测试和运维）
- 运维团队/前端团队主要是开发工具给开发团队用
- 在整个技术研发过程中，开发人员主导一切

产品研发 - 部门间合作



- 部门间合作是大公司的难题
 - 目标不统一、各有各的利益
- 阿里巴巴
 - 使用价值观 - 强调团队合作
 - 打击小白兔和野狗
 - 共创会，共享KPI
 - 公司级的项目：双11，无线All-in
- 亚马逊
 - 部门间的合作完全自由组合要靠关系和相互的利益
 - 项目一旦到了部门间的合作，就会很慢
 - 老板几乎发挥不要什么作用，重要的是有没有可以打动别人的产品



团队管理

团队管理



• 阿里巴巴

- 招聘要求越来越高，但也有例外。
- 361的绩效考核，每年淘汰 10%的人。KPI文化比较重。
- 绩效 + 价值观 双重考核。价值观考核的非常重。
- 随时可以转岗，内部团队挖人严重。
- 晋升可由经理和员工提名，晋升委员会面试通过后报批高层。
- 团队任务压得比较紧，员工非常努力拼命。
- HR政委文化
- 工程师之夜 + 赛马活动

• 亚马逊

- 招聘非常严格，标准逐年提高。
- 271绩效考核，每年淘汰10%的人。全球拉平看齐。
- 通过绩效+领导力+潜力三个维度考核。
- 团队人数低于6人不用出1，超过10人必需每年开除10%的人
- 绩效达标的人满1年可以自由转岗
- 晋升需要经理提名，各BU经理会上通过
- 团队任务比较轻松，员工可以有时间权衡和思考。
- Up the River 的工程师文化



团队管理的核心

- 招优秀的人（换血 + 进化）
- 企业文化（价值观）
- 危机感（拼搏精神）



软件公司的两种管理方式

- 摘自StackExchange

Widget Factory (小商品工厂)



火龙果讲堂
uml.org.cn

- 一般人的本性是懒惰的，工作越少越好，可能的话会逃避工作，大部分人对集体（公司，机构，单位或组织等）的目标不关心，因此管理者需要以强迫，威胁处罚，指导，金钱利益等诱因激发人们的工作源动力。
- 公司对实实在在的软件开发漠不关心，他们想要把理想中的软件开发运作变成他们看得见的图表。
- 流程很重，组织单元和人员很多。

Film Crews (电影工作组)



- 这种公司认为人是有相当高的智力和创造力的，是自己可以激发自己的。
- 每一个个体的自己专业能力，要远远优于那种被组织和协调出来的能力。人们努力工作，并且可以享受工作。
- 工作职责变得非常地垂直——你需要具有从上到下的而比较宽泛的各种能力。
- 经理了解把一个伟大的软件组合起来的每一个碎片。他的角色是鼓舞大家，守护着方向 (Vision)
- 团队里的每一个人都很关键，因为团队相信软件的结果来自所有的参与者，以及他们的那种独一无二团队工作方式。



软件开发现状



软件开发的现状

- 软件的复杂度持续不断地提升
 - 业委需求复杂度
 - 部署运营规模复杂度
 - 维护支持复杂度
- 软件开发迭代周期和频率越来越快
 - 开发、测试周期
 - 交付周期
 - 解决问题的周期
- 软件的运行和质量要求的越来越高
 - 扩展性
 - 稳定性、可用性
 - 用户体验



软件开发出现的问题

- 软件的问题

- 业务分析能力的不断提升
- 软件产品的质量随着复杂度的提升越来越差
- 软件的测试和维护成本越来越大
- 解决软件问题的成本越来越大

- 管理问题

- 团队越来越大，分布在不同的区域
- 团队的合作问题
- 团队的执行力问题
- 团队的流动问题（内部和外部）
- 团队的成长问题



软件开发出现的问题

• 软件的问题

- 业务分析能力的不断提升（加入BA和PM）
- 软件产品的质量随着复杂度的提升越来越差（加入咨询师、QA和SQA）
- 软件的测试和维护成本越来越大（加入QA、Ops和流程）
- 解决软件问题的成本越来越大（加入咨询师、各种图表式流程）

• 管理问题

- 团队越来越大，分工越来越细（人海战术，头痛医头，脚痛医脚）
- 团队的合作问题（利益牵扯，互相扯皮推诿）
- 团队的执行力问题（流程太重，利益牵扯，互相扯皮，人浮于事……）
- 团队的流动问题（流程太重，重复劳动太多，光说不练的越来越多，加班重，内耗大，政治多……）
- 团队的成长问题（沟通复杂，内耗越大，重复工作，很难成长）



软件开发的完善

- **标准化流程（制度）**
 - 质量控制
 - 过程管理
 - 项目监控
- **过程改进（方法）**
 - 持续集成和自动化测试
 - 极限编程
 - 快速迭代
- **激发团队和人员（文化）**
 - 团队和个人发展
 - 团队主人翁精神
 - 团队和个人的执行力



谢谢