

# 中美工程师团队管理经验

---

杨骏      新达达联合创始人&CTO

NewDada 新达达  
可靠 配送 便捷 到家





促进软件开发领域知识与创新的传播



关注InfoQ官方信息  
及时获取QCon软件开发者  
大会演讲视频信息



[北京站] 2016年12月2日-3日

咨询热线: 010-89880682



[北京站] 2017年4月16日-18日

咨询热线: 010-64738142

# 个人经历

- 工程师出身
- Google -> Facebook -> Square -> 达达
- 在中美两地多个公司的技术管理经验
- 不同阶段和规模的公司，从初创到成熟

# 中美工程师文化对比

- 产品导向 vs. 纯技术导向
- 自下而上的创造力 vs. 自上而下的执行力
- 工程师的价值定位不同

# 产品导向 vs. 技术导向

美国	中国
加入公司是因为对产品感兴趣	加入公司是因为技术氛围或牛人
积极参与产品设计，反复迭代，与产品经理经常开撕	“产品又改需求了”，“我想做技术，不想做业务”
愿意学习新语言，全栈较多	对特定语言非常执着

# 创造力 vs. 执行力

美国	中国
喜欢解决问题，用自己的方式	需求清楚时做的又快又好（但任务模糊时效率明显下降）
可以加班，但必须是感兴趣的事情	赶需求的时候可以连续加班
意见不一致的时候会死磕	不同意见时，多数会服从

# 为什么会有这些差异？

- 自我价值定位不同：美国工程师的定位是解决问题或创造价值，中国定位是提供技术或编写代码（“码农”）
- 和教育体系有关
- 和公司的驱动方式有关：商业模式驱动 vs. 技术驱动

**如何能在中美文化间取长补短？**

**How to get the best of two worlds?**



**核心是建立工程师对自身价值的认识**

**“工程师的价值是解决问题”**

**但简单说教遇到过很多挫折**

# 我们分三步来实现

1. 用技术氛围去吸引工程师
2. 培养工程师对产品业务的认知
3. 激励工程师解决产品业务的问题

# 技术氛围：“达达技术” 公号

- 100%原创，纯干货
- 外部传播 + 办公室内部展示
- 招聘利器：近一半的候选人受到公号影响



# 技术氛围：周五技术分享

- 内部员工：技术创新，产品进展
- 外部大牛：BAT, Facebook, Airbnb, Uber...



# 产品认知：“吐槽奖”

- Dogfood your product
- 达达物流：新人送单体验
- 京东到家：每日一单

到家大研发

柳志崇

吐槽下，进入这个秒杀列表，第1个商品“福临门水晶米5kg/袋”标记为29.9抢，我的第一感觉是这个商品秒杀价是29.9，但是点击进去后，加入购物车价格变成了24.9了

宋伟

下面不是有个满减么.....

周张河

你是享受了一个全场满减活动

蔡召弟

因为门店同时有满减活动，价格右侧提示满减了

柳志崇

也就是说这个商品秒杀价格的确是29.9

# 产品认知：“吐槽奖”

序号	时间	吐槽人	来源	问题类型	问题描述
1	201608015	吕宏	内部吐槽	达达APP	达达APP，快递员到了超市以后，收银会问你拍的单子里有啥商品，我就使唤我，原来在“购物车”里面，是不是该有个订单详细的页面呢？当出错的时候，需要单子和APP对照！当派出的货拼压很多的时候，单子和商品已经全乱了。
2	20160815	邓豪	内部吐槽	达达APP	达达APP接单页面，出现取货时间为凌晨4点多的订单。
3	201608016	张佰东	内部吐槽	交互/文案	在“我的”页面和“我的钱包”页面都能有显示优惠券数量。 这里的数量既包含了可用的优惠券，也包含了过期不可使用的优惠券。这里显示我有20张优惠券，但是进入之后发现，其实只有几张可用，一大半的都是过期不可用的，有种被坑了的感觉。 建议：这里只显示可用的优惠券数量。（参考了京东以及其他电商平台）
4	201608016	何西剑	内部吐槽	功能优化	我刚才下单有一个问题，定位到大棚，（我们要尽可能解决这个定位不准的问题，我会跟腾讯follow一下，大家有好办法也推荐），然后结算的时候，没帮我选中地址页面的鹏林广场的地址
5	201608018	王海港	内部吐槽	运营活动	感觉咱们系统也可以控制一下，我看到我们家那边首页有一个20-10外卖美食节的活动就点进去看了一下，发现有两个活动的门店，但是当我进入门店主页的时候发现，一个门店一个商品都没有疑似下线了，另外一个门店根本没有满减的活动！这种情况已经遇到好几次了，兴致冲冲的从活动页进到门店主页，结果发现根本没有活动，这个太伤用户体验了。
6	201608019	刘庆攀	内部吐槽	其他	刚更新的3.2安卓版定位当前位置时，没有我熟悉的地方，推荐的地方也不是当前我的位置，用户可能怕还不到而退出啊
7	201608020	张佰东	内部吐槽	其他	首页的小购物车数量和门店页面的购物车，显示的数量不一致，是产品就如此设计的吗？以截图中的一大道冰室为例，首页的小购物车显示为空，进入门店页可以看到，其实购物车中是有商品的，只是未选中，门店里面的购物车计数都显示是有的，为4。 （首页门店购物车显示的是选中的商品件数；但是mini购物车显示的数字表示购物车中所有的商品件数，不管是否选中都会显示，这两处的逻辑为什么不一样？）
8	201608020	石建龙	内部吐槽	功能优化	今天下了一单，一个小时送到，配送员态度也特别好……走之前说记得给我一个好评哦……我就打开客户端去评价了，结果页面是每个商品的评论，我每个商品都给了五星，但是是4给给给配送员的好评在哪？
9	201608020	张佰东	内部吐槽	运营活动	poi：成都红牌楼广场一期；大道冰室，在首页轮播图显示活动满29-9，实际添加购物车却没有满减。
10	201608020	周波	内部吐槽	功能优化	吐槽我们的评价，需要到订单页找到那一单主动去评，有多少用户愿意这么去做呢？有点太鸡肋了
11	201608020	李健	内部吐槽	其他	我觉得商家回复基本都是套话，看了反而更生气，还不如没有。
12	201608020	刘川	内部吐槽	商户端	请朋友吃饭，在到家上下了一单，想体验一下速度，顺便秀一把，但是快1个半小时了，商家怎么还在准备中……订单状态显示是商家在准备中，都看不出来是商家没做还是没人接单。打电话没人接，打了刚已经打了东西送了；联系不上商家而且订单还不能取消……
13	201608020	廖瑞奇	内部吐槽	运营活动	有活动页“西瓜8.8元抢，全馆满25减5”，但是店铺里面没有这个活动，百果园。

吐槽跟进



吐槽有奖

# 产品认知：每月研发all-hands

- CTO overview + 产品 / 业务的专题分享
- 对于较大团队，有多条产品业务线的团队尤其重要





# 产品认知：还有其他办法

- 面试中询问对产品的看法（特别是app工程师）
- 工程师参加产品讨论会
- App发新版需要相关工程师试用

# 激励结果：薪酬导向

- 薪酬 / 奖金 / 期权和推动产品业务的结果相关
- 对于资深岗位，升职加薪必须伴随着产品 / 业务的成功
- 不仅把原来的事情做的更好，而是在更高层次上做事
- 鼓励技术专家的薪资超过他的管理者
- CEO/CTO奖

# 激励结果：“稳定性对赌”

- 公司和工程师对赌配送服务的稳定性指标
- 极大提高了服务稳定性，培养了团队对稳定性的认知



# 激励结果：Lockdown（死磕）

- 产品死磕月 - 集中火力解决产品中的大量痛点
- 短期内提高版本的迭代速度
- Move fast and break things

# 激励结果： Hackathon 黑客马拉松

- 工程师自己的节日
- 和公司产品生态相关，但一定不能是进行中的项目
- 不仅仅是创意，要有可demo的原型系统

## 目录 [隐藏]

- 1 达达小游戏（曾伟铭 Vim）
- 2 App：商家-达达语音通话（杨玉才）
- 3 APP：一键呼叫小费（庄学坤、覃伟、廖瑞奇）
- 4 推荐指数（朱建华、边文冰、覃伟）
- 5 监控（张玄，张英）
- 6 一键登录（张雷，刘荣坚）
- 7 达达订单地图化（蒋振锋、杨俊峰（待定））
- 8 天眼（高介军 张伟、睦扬朋）
- 9 门店勋章（刘川、杨皓、姚俊全）
- 10 Transfer（张建勇）
- 11 店铺承载力分析（黄仲萍、徐强）
- 12 百分百赚了（百分百捡钱）（耿莉，张佰东，刘洪）
- 13 选配送员跑腿APP（刘嘉毅，李元青，尹晓冬）
- 14 实时交易直播间（孙彬彬、汤红燕、刘飞）
- 15 会议室预定（丁志君、张伟鹏、钱宇航）
- 16 菜谱GO（殷帅、赵刚、王冰洋）
- 17 员工用车（柳志崇、武晨亮、王鹤）
- 18 我的农场
- 19 IntelliJ idea配置管理插件（蔡鑫宁、谭王维、满运恺）
- 20 看书App（李力卓，周张河，刘静）
- 21 APP:摆摊（章发明，何贤挺，周波）
- 22 到达（众包小组）
- 23 [偷券]互动小游戏（后台：宋伟、罗志刚；前端：秦善善）
- 24 智能手表语音一键发单（刘荣坚、盛巍）
- 25 金点子（孟智，欢迎其他成员加入）
- 26 达达公益（点子发起者：孟智，欢迎其他成员加入）
- 27 OA查询员工剩余年假（黄永林、简伟林、金浩（待定））
- 28 Da'sbook（伟琪，立翔，亚东）
- 29 Diet（周碧银，黎峻滔，杜小清）

# 激励结果：Hackathon 黑客马拉松





# 激励结果：Hackathon 黑客马拉松



**工程师的核心价值是解决问题**



**Q&A**