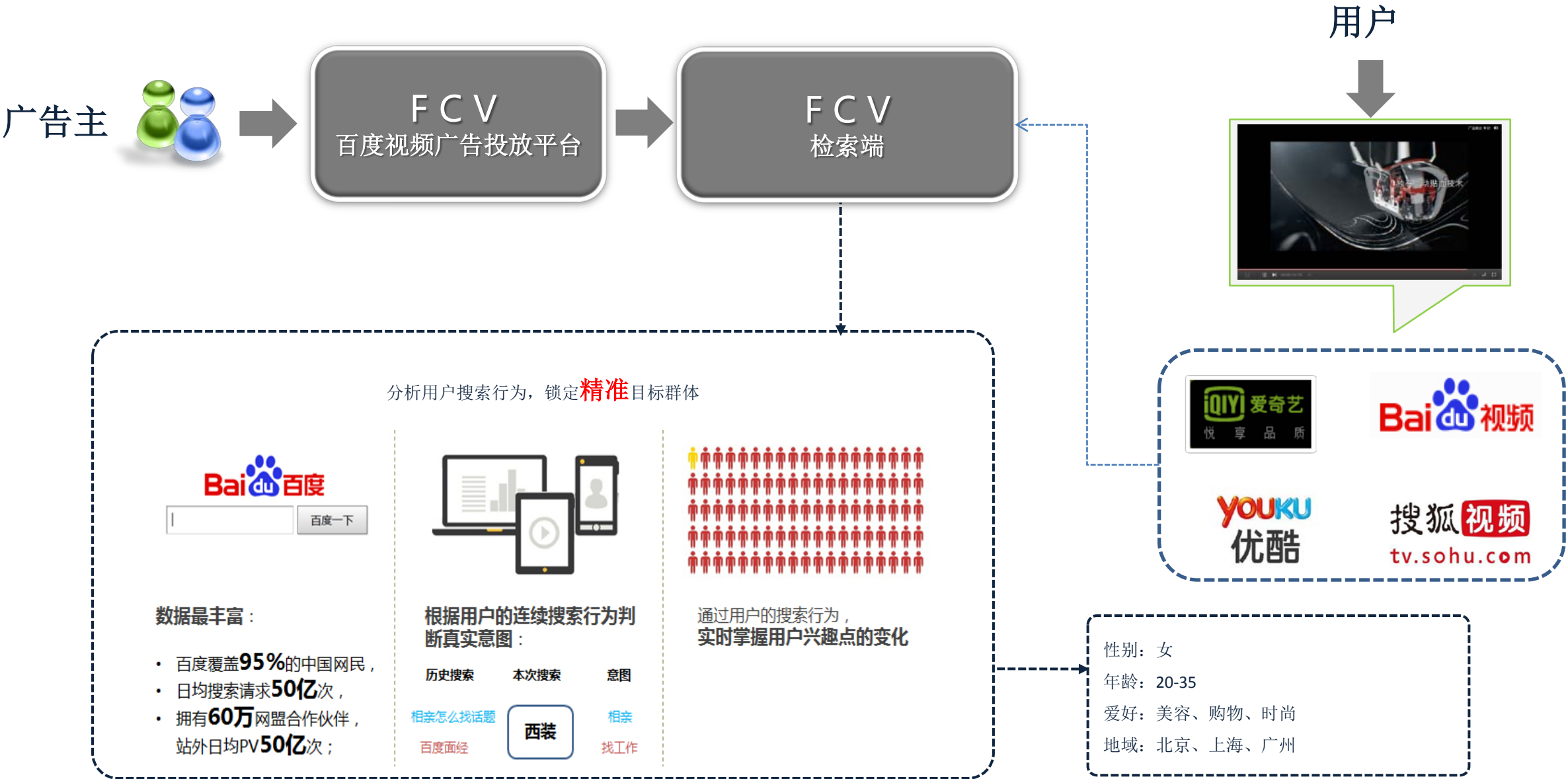


商业变现创业产品快速交付的故事

百度工程效率部——蔡晓鸥

11.15.2014

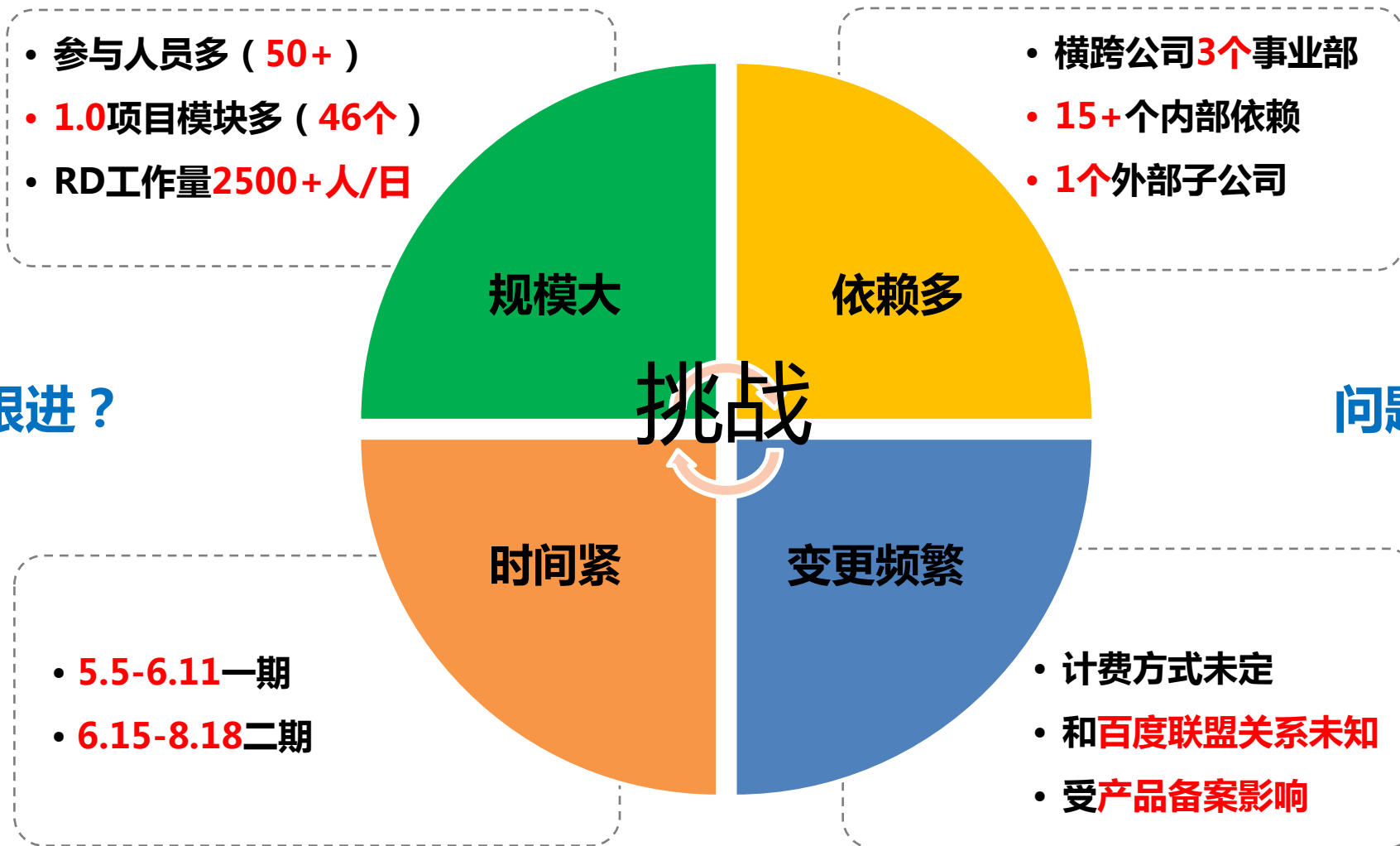
背景——产品结构



项目面临的挑战

整体进度的跟进？

问题风险的管理？



面对挑战，我们的应对

整体进度的推进

- 建立灵活的研发模型
- Scrum of Scrum
- 研发工具链打通

规模大

依赖多

- Story map，梳理依赖关系
- 提前跟进依赖，寻找解决方案

问题风险的挖掘

时间紧

变更频繁

- 识别关键路径
- 梳理产品MVP
- 制定合理的测试方案

- 端到端交付，优先完成不变的需求
- Push变更

应对

交付&敏捷在项目中的工作

面对挑战，我们的应对

整体进度的推进

- 建立灵活的研发模型
- Scrum of Scrum
- 研发工具链打通

规模大

依赖多

- Story map，梳理依赖关系
- 提前跟进依赖，寻找解决方案

问题风险的挖掘

应对

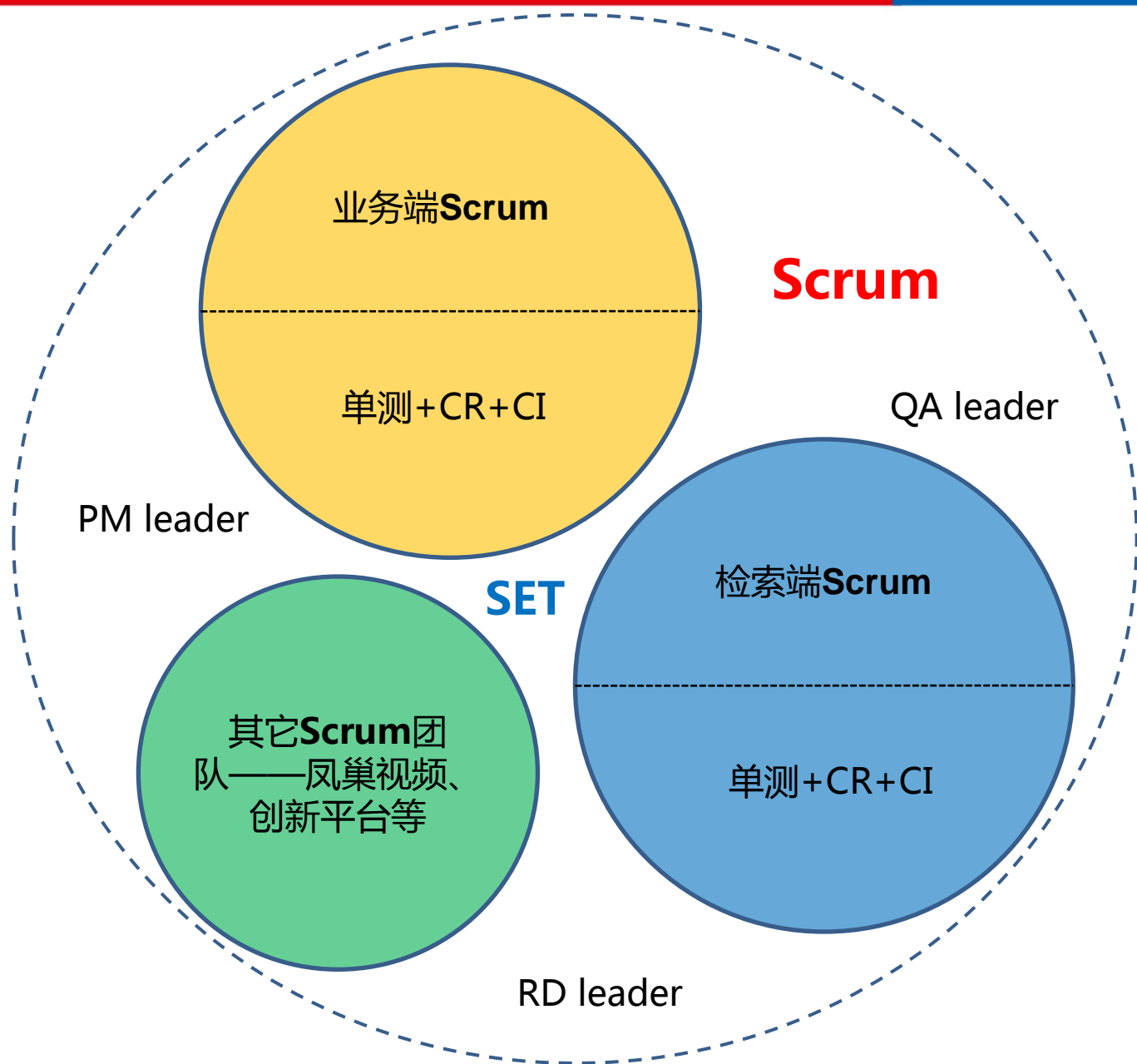
时间紧

变更频繁

- 识别关键路径
- 梳理产品MVP
- 制定合理的测试方案

- 端到端交付，优先完成不变的需求
- Push变更

建立灵活的研发模型——Scrum of Scrum



- 建立研发模型，拆分为两级Scrum团队，一级Scrum为业务端、检索端、凤巢其它依赖团队，二级Scrum团队由各团队leader、产品负责人、交付经理组成，团队问题逐级上报
- 一级团队采用Scrum+工程实践，在二期需求重大调整的情况下保证了前期测试有效性，**系统测试周期极短（RD开发1.5月，测试仅6天）**，目前团队已具备单周迭代交付的能力

面对挑战，我们的应对

整体进度的推进

- 建立灵活的研发模型
- Scrum of Scrum
- 研发工具链打通

规模大

依赖多

- Story map，梳理依赖关系
- 提前跟进依赖，寻找解决方案

问题风险的挖掘

应对

时间紧

变更频繁

- 识别关键路径
- 梳理产品MVP
- 制定合理的测试方案

- 端到端交付，优先完成不变的需求
- Push变更

梳理产品story map、MVP、依赖关系

- 检索端



- 业务端



- 以story级别建立业务端、检索端的MVP，识别每一个story的外部依赖以及内部依赖，寻找关键依赖和风险

识别关键路径，串联业务端检索端，帮助团队确定排期

		人员	5.30	7.1	7.2	7.3	7.4	7.7	7.8	7.9	7.10	7.11	7.14	7.15	7.16			
检索端	产品经理	刘楠	修改vss数据结构与接口适应二期需求				满足二期检索端部分功能			adtable检索数据支持		检索端adtable与检索框架联调						
	产品经理	陈强	需求vss数据pilot列表						需求机品数据校验		检索功能满足							
	产品经理	陈强																
	产品经理	陈强																
	产品经理	陈强																
	产品经理	陈强	vss API返回结果与二期需求匹配						vss API返回结果与二期需求匹配									
	产品经理	陈强	基于历史检索历史，挖掘cookie到pilot的定向关系															
	产品经理	陈强																
	产品经理	陈强																
业务端	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据，需求vss数据，需求vss数据			需求vss数据，需求vss数据，需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
	产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据	
产品经理	陈强	需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据，需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		需求vss数据		

- 将业务端检索端的epic细化到feature，feature细化为端到端的story，story细化为task，明确关键路径，为两个团队确定整体的排期

提前跟进依赖，寻找解决方案

- FLASH上传控件依赖的搜索——全公司范围内搜索flash资源，为业务端节省20day+；
- JPAAS依赖的跟进——平台化角度推动问题解决，为检索端节省5day+；
- BCS公共云存储资源、分片方案依赖的推动——保证项目最关键路径（视频上传）无delay；
- 内部FE资源的协调——识别关键路径，预警风险，推动管理层做出决策，为业务端节省8day+；

面对挑战，我们的应对

整体进度的推进

- 建立灵活的研发模型
- Scrum of Scrum
- 研发工具链打通

规模大

依赖多

- Story map，梳理依赖关系
- 提前跟进依赖，寻找解决方案

问题风险的挖掘

应对

时间紧

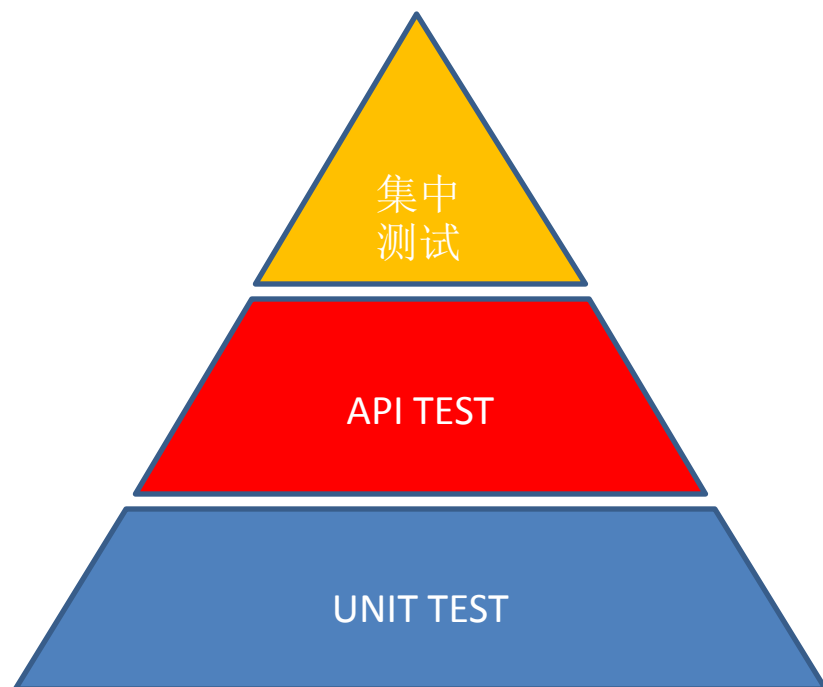
变更频繁

- 识别关键路径
- 梳理产品MVP
- 制定合理的测试方案

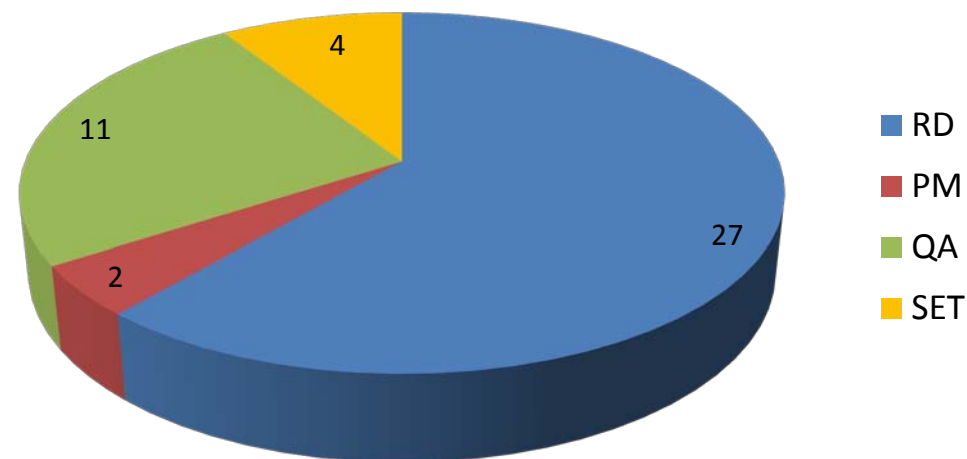
- 端到端交付，优先完成不变的需求
- Push变更

制定合理的测试方案

- 单测：RD (覆盖率50%+)
- API测试：QA
- 集中测试：全员playtime



不同角色在集中测试发现bug占比 (全员对质量负责)



- UT、接口测试发现的bug占总bug比例70+%

面对挑战，我们的应对

整体进度的推进

- 建立灵活的研发模型
- Scrum of Scrum
- **研发工具链打通**

规模大

依赖多

- Story map，梳理依赖关系
- 提前跟进依赖，寻找解决方案

问题风险的挖掘

时间紧

变更频繁

- 识别关键路径
- 梳理产品MVP
- 制定合理的测试方案

- 端到端交付，优先完成不变的需求
- Push变更

应对

研发工具链打通——卡片自动化流转、触控看板

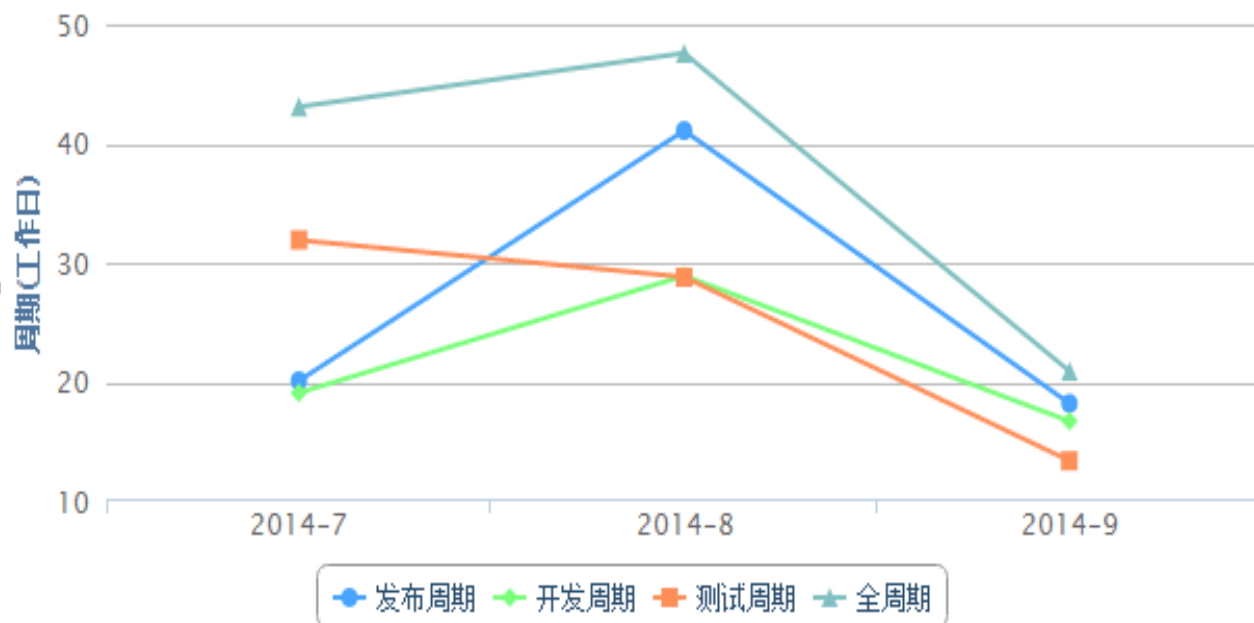


需求池 (13)	待开发 (5)	开发中 (6)	测试中 (3)	测试完成 (0)	RB测试 (0)	已发布 (0)	上线 (179)
<div>#223 罗建, 视频制作工具研究</div> <div>#210 李伟, 视频问题5-其他视频格式支持</div> <div>#208 李伟, 视频问题3-关键帧定位 (暂缓)</div> <div>#206 李伟, 视频问题2-转码清晰度</div> <div>#196 李伟, 视频转码相关问题集</div> <div>#185 施宇, 审核平台进入后, 状态选择默</div> <div>#153 王志刚, 数据库监控-系统</div>	<div>#219 高鹏, 新风巢视频新建创意流程升级</div> <div>#157 施宇, 调整数据报表入口位置, 增加历</div> <div>#204 @ 施宇, 视频物料&创意删除</div> <div>#200 温金超, cache/db orm统一访问模块设计</div> <div>#205 李伟, 视频问题6-异常转码问题</div>	<div>#222 罗建, 挖掘客户网站是否已嵌入视频</div> <div>#175 于晏清, video模块接入fcinst</div> <div>#221 陈冲, 新风巢视频新建创意流程升级FE</div> <div>#217 @ 高鹏, 无线播放器需求</div> <div>#209 李伟, 视频问题4-MP4头</div> <div>#215 刘国君, 【新风巢视频】无线端实验数据</div>	<div>#218 高鹏, 视频播放中间页走接口</div> <div>#211 刘国君, 【新风巢视频】无线端中间页接</div> <div>#216 刘国君, 【新风巢视频】无线端实验数据</div>				<div>#212 陈冲, 【视频通】【审核】视频播放器</div> <div>#213 陈冲, 【视频通】账户数点击"视频</div> <div>#220 温金超, 配置中心 zookeeper地址</div> <div>#214 陈冲, 【视频通】计划、创意、单元</div> <div>#203 陈慕童, (视频通) 机审不通过原因披露</div> <div>#202 张昊, 【FE-视频通】机审不通过原因披</div> <div>#201 刘国君, 【新风巢视频】</div>

- CR、CI、提测、RB触发卡片自动流转，发布周期度量驱动改进；

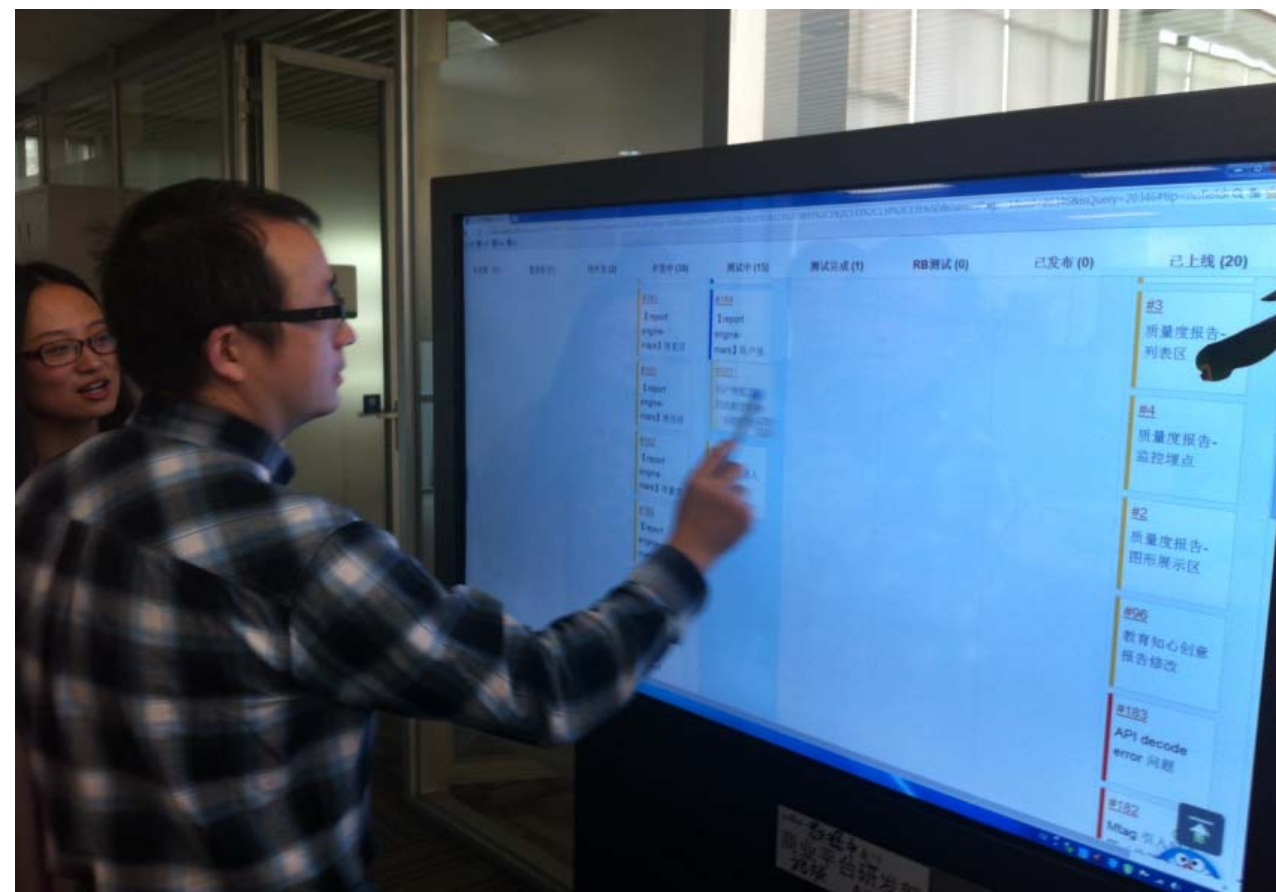
研发工具链打通——卡片自动化流转、触控看板

总体研发效率月度趋势



团队站会使用触控看板，降低统一两套看板的成本；

2.0上线后，团队切换为每周一RB，发布周期下降；

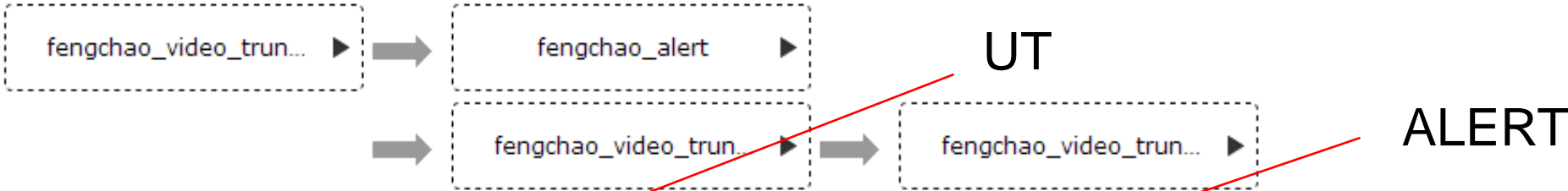


研发工具链打通——CI流水线



Pipeline名称: **fc-video** 我伙呆

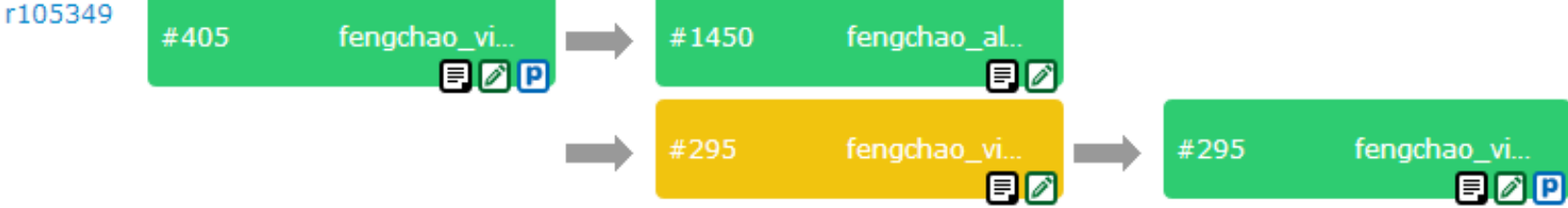
[自动刷新\(已关\)](#) [返回列表](#) [编辑](#) [删除](#)



🕒 15m26s 查看与上一版本的变更集 创建发布分支



🕒 14m50s 查看与上一版本的变更集 创建发布分支



🕒 5m59s 查看与上一版本的变更集 创建发布分支

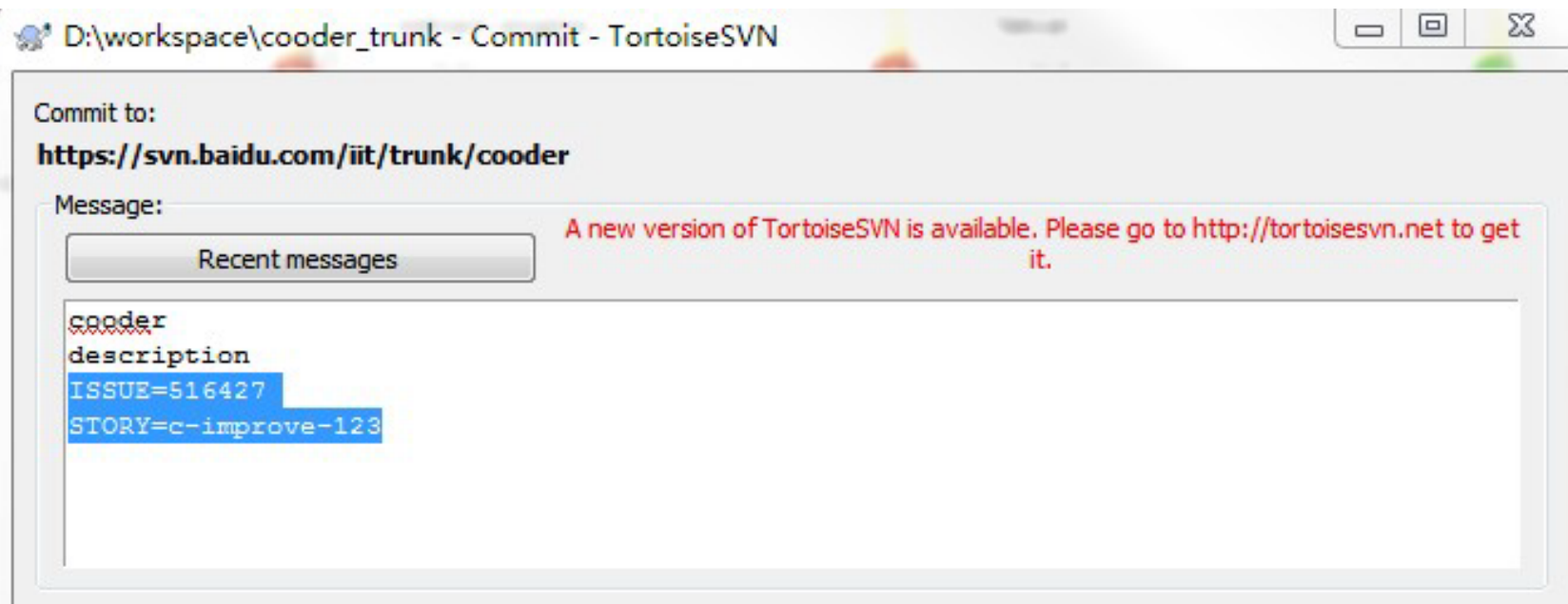


研发工具链打通——Code Review

(...skipping 15 matching lines...)Expand all

```
26 * 业务逻辑对象结构验证器，一般用来验证POJO对象
27 *
28 * @title BOStructureValidator
29 * @description 业务逻辑对象结构验证器，一般用来验证POJO对象
30 * @author chenmutong
31 * @date 2014年8月25日
32 * @version 1.0
33 */
34 public class BOStructureValidator extends StructureValidator {
35
36     /**
37      * 完整BO的验证器，验证时会把BO作为参数传给'功能性验证器'
38      */
39     private List<WholeBOFunctionValidator> wholeBOFunctionValidateList = Lists.newArrayList();
```

```
26 * 业务逻辑对象结构验证器，一般用来验证POJO对象
27 *
28 * @title BOStructureValidator
29 * @description 业务逻辑对象结构验证器，一般用来验证POJO对象
30 * @author chenmutong
31 * @date 2014年8月25日
32 * @version 1.0
33 */
34 public class BOStructureValidator extends StructureValidator {
35
36     /** 完整BO的验证器，验证时会把BO作为参数传给'功能性验证器' */
37     private List<WholeBOFunctionValidator> wholeBOFunctionValidateList = Lists.newArrayList();
```



RD check in时强制code review，关联CR—issue；
0 comments比例低于10%

面对挑战，我们的应对

整体进度的推进

- 建立灵活的研发模型
- Scrum of Scrum
- 研发工具链打通

规模大

依赖多

- Story map，梳理依赖关系
- 提前跟进依赖，寻找解决方案

问题风险的挖掘

应对

时间紧

变更频繁

- 识别关键路径
- 梳理产品MVP
- 制定合理的测试方案

- 端到端交付，优先完成重要需求
- Push变更

- 变更管理采用MVP思想

发件人: Cai, Xiaou
收件人: @ fcv-all; @ fcv-core; Hu, Kuang
抄送:
密件抄送: Zhang, Fang (PMO)
主题: 视频通二期业务端需求变更

Hi, all

按之前施宇产出的需求进行工作量评估后，确认 FE 工作量较大，加入后仍无法 match 七月底上线的目标，因此确定删减页面，变更前和变更后的需求对比如下：

变更前：账户页面下包括——计划层级、单元层级、创意层级
计划页面下包括——单元层级、创意层级
单元页面下包括——创意层级

变更后：账户页面下包括——计划层级
计划页面下包括——单元层级
单元层级下包括——创意层级

变更后后端 RD 开发工作不受影响，FE 删减三个页面，初步预估可以匹配七月底上线目标，请各位周知，谢谢。

蔡晓鸥 PMO

面对挑战，我们的应对

整体进度的推进

- 建立灵活的研发模型
- Scrum of Scrum
- 研发工具链打通

规模大

依赖多

- Story map，梳理依赖关系
- 提前跟进依赖，寻找解决方案

问题风险的挖掘

时间紧

变更频繁

- 识别关键路径
- 梳理产品MVP
- 制定合理的测试方案

- 端到端交付，优先完成不变的需求
- Push变更

应对

- 嗅出团队badsmell
- 管理老大预期，保持内部鸡血
- 外部依赖管理

整体进度的推进



收集RD、FE、QA进度

A-我的~			
发件人	主题	接收时间	
Li, Hangyu	答复: 本周研发进度和风险收集	2014/7/5 (周)	
Wen, Jinchao	答复: 本周研发进度和风险收集	2014/7/5 (周)	
Chen, Mutong	答复: 本周研发进度和风险收集	2014/7/5 (周)	
Liu, Guojun	答复: 本周研发进度和风险收集	2014/7/5 (周)	
Wang, Zhigang	答复: 本周研发进度和风险收集	2014/7/5 (周)	
Wang, Liwei (CPRD)	答复: 本周研发进度和风险收集	2014/7/5 (周)	
Yu, Yanqing	答复: 本周研发进度和风险收集	2014/7/5 (周)	

答复: 本周研发进度和风险收集

Wen, Jinchao

发送时间: 2014/7/5 (周六) 19:13

收件人: Tao, Yaping; Cai, Xiaouu

人员	角色	本周计划	目前进展	delay时间及主要原因	当前主要风险	周末
温金超	RD	1、完成Processor消息ACK机制开发 2、开始开发创意同步接口	1、Poll模式的消息ACK机制还在开发中; PUSH模式的ACK机制已经开发测试完成 2、创意同步接口开发delay	1、技术实现方案问题 2、BES接口确认时间延后导致	无, 整体进度可以追回	

整体进度通报

fcv-core			
发件人	主题	接收时间	大小 类别
日期: 今天			
Cai, Xiaouu	视频通项目进展周报 (6.30—7.4)	2014/7/5 (周六) 21:42	43...
日期: 昨天			
Luo, Jian (Ecom)	答复: 答复: 百度流量交易服务API接口规范2.5讨论--704	2014/7/4 (周五) 18:15	11...
Luo, Jian (Ecom)	答复: 答复: 百度流量交易服务API接口规范2.5讨论--704	2014/7/4 (周五) 17:52	10...

视频通项目进展周报 (6.30—7.4)

Cai, Xiaouu

发送时间: 2014/7/5 (周六) 21:42

收件人: fcv-core; fcv-all

抄送: Hu, Kuang; Zhang, Fang (PMO); Wang, Yunpeng; Zhou, Xuhui

附件: 视频通二期排期.xls (105 KB)

Hi, all

一句话总结: 二期目标七月底上线, 待计费方案明确后可能会有所调整; 目前 BES 需求已基本明确, 按原计划排期本周业务端 delay 一天, 检索端 delay 一天, 下周重新调整因 BES 需求变更受影响的计划;

a、业务端:

- a) 由于对框架部分预估不足以及 BES 需求变更的影响, 本周 RD 部分 delay 一天, 业务端全体 996 加班赶进度, 账户、单元、物料列表、视频上传、计划、创意部分功能进入联调和接口测试;
- b) 本周联盟 BES 接口文档给出 (比原计划 delay 两周), 需求已基本明确, 投放、审核、数据库部分受影响需重新进行设计, 打乱了 RD 原有计划和排期, FE 计划不变, 下周 RD 完成设计后重新调整排期;
- c) 本周 QA 的持续集成环境搭建、自动化 case 准备、pipeline 建设等工作已走上正规, 为后续的开发和测试工作节省成本;

b、检索端:

- a) 本周 RD 全部进入开发, 计划 7.15 进入 RD 联调, VAS 部分是检索端关键路径;

Q&A

百度SET招聘链接：

敏捷教练——<http://www.dwz.cn/agilecoach>

交付经理——<http://www.dwz.cn/qs4zz>

技术教练——<http://www.dwz.cn/techcoach>



百度技术沙龙

畅想

交流

争鸣

聚会

关注我们：t.baidu-tech.com

资料下载和详细介绍：infoq.com/cn/zones/baidu-salon

“畅想·交流·争鸣·聚会”是百度技术沙龙的宗旨。百度技术沙龙是由百度与InfoQ中文站定期组织的线下技术交流活动。目的是让中高端技术人员有一个相对自由的思想交流和交友沟通的平台。主要分讲师分享和OpenSpace两个关键环节，每期只关注一个焦点话题。

讲师分享和现场Q&A让大家了解百度和其他知名网站技术支持的先进实践经验，OpenSpace环节是百度技术沙龙主题的升华和展开，提供一个自由交流的平台。针对当期主题，参与者人人都可以发起话题，展开讨论。

InfoQ 策划·组织·实施

关注我们：weibo.com/infoqchina