

前端早早聊|竹隐 - 如何从 7 年技术架构走向业务管理



前端早早聊大会目标成为用得上，听得懂，抄得走的前端大会，计划 2020 年办 12 期，本期 2020 年 1 月 11 日在杭州梦想小镇举办，报名 450 人，到场 230 人，话题聚焦在「前端转管理」，来探讨大家常遇到的问题：

未来 3~8 年，我大概率会走上管理，这之前可以做什么准备呢？

老板突然提拔我带领 3 人小组，我内心慌慌该怎么应对呢？

做技术真的有 35 岁天花板么，我要不要坚持走前端这条路？

技术架构做了好多年了，现在转型做前端管理是不是对的选择？

公司业务发展好快，我怎么做才能带好 3 个人甚至 50 个人？

我的技术老板到底懂不懂管理，我想知道别人公司是怎么做的？

...

会议的五位讲师工作经验从 5 到 15 年不等，带的团队从 5 到 50 人不等，这些问题他们是如何处理的呢，一路怎么走来的呢？这 5 场干货的分享一定会带给大家完全不同的观察视角，本文是第一场讲师 - 竹隐的讲稿文字版，来看看他是怎么讲的，观看视频请扫码文末二维码，回复“早早聊第一期”即可获得录播视频及 PPT 地址。

结合自己的经历与大家聊聊不同工作阶段的迷茫思考与抉择

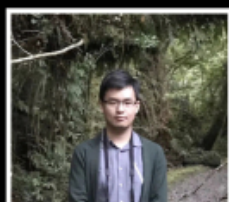
从技术架构走向技术管理

结合自己的经历与大家聊聊不同工作阶段的迷茫思考与抉择

Created By 朱伟康 2019.12.28

自我介绍

竹隐：大家下午好，下面开始我今天的分享，我会跟大家聊一下，从技术架构走向技术管理。我会结合自己的一些经历与大家聊一聊，就是在不同工作阶段的迷茫思考还有抉择。



朱伟康（竹隐）

字节跳动客户增长杭州前端负责人

<https://github.com/purplebamboo>

- 2012 ~ 2018 阿里-阿里妈妈事业部
- 2018 ~ 2019 阿里-盒马事业部
- 2019 ~ 至今 字节跳动-商业化

12年加入阿里巴巴-阿里妈妈事业部
专注前端工程化、中后台框架、node等领域研究
负责多项基础设施建设，iconfont.cn创始人之一
18年转岗阿里盒马事业部任用户增长前端负责人
19年10月加入字节跳动

先做下自我介绍，我是 12 年的时候开始去阿里巴巴下面的阿里妈妈事业部实习，然后前面一直是专注做一些前端工程化，中后台的框架还有 Node.js 等领域的研究，负责了阿里妈妈各项基础技术建设，然后也是 iconfont.cn 创始人，这个是我一手做出来阿里的字体图标库。18 年的时候我转岗去了阿里的盒马事业部开始带团队，然后去负责用户增长这条业务线，大概是五个人的团队，主要是负责盒马各类的营销互动活动。19 年 10 月（其实没有多久）刚

刚加入字节跳动，大概两个月的样子，现在在从零到一组建杭州的客户增长的一个前端研发团队，目前是客户增长杭州这边的前端负责人，目前团队大概八人左右，可能春节之后计划到 15 到 20 人左右的样子。

CATALOG

目录

- 01 基础：如何打造自己的技术底盘
- 02 抉择：未来在哪里要不要走管理
- 03 路径：技术管理的路应该怎么走
- 04 总结与感悟

下面是我分享的一个目录，我会先跟大家聊一下，如何打造自己的技术底盘，然后自己的技术底盘打造之后，开始会有一个迷茫期，会有各种各样的选择，我会告诉大家，到底未来的路在哪里要不要去走管理。当我们决定真的要走管理这条路之后，我会跟大家聊一聊，技术管理这条路到底应该怎么走，以及最后会有我自己的一些总结跟感悟。其实前三块内容基本上也是我这么多年的一个心路历程。

基础：如何打造自己的技术底盘

技术是安身立命之本，足够强大的技术底盘是转管理的基本条件

基础：如何打造自己的技术底盘

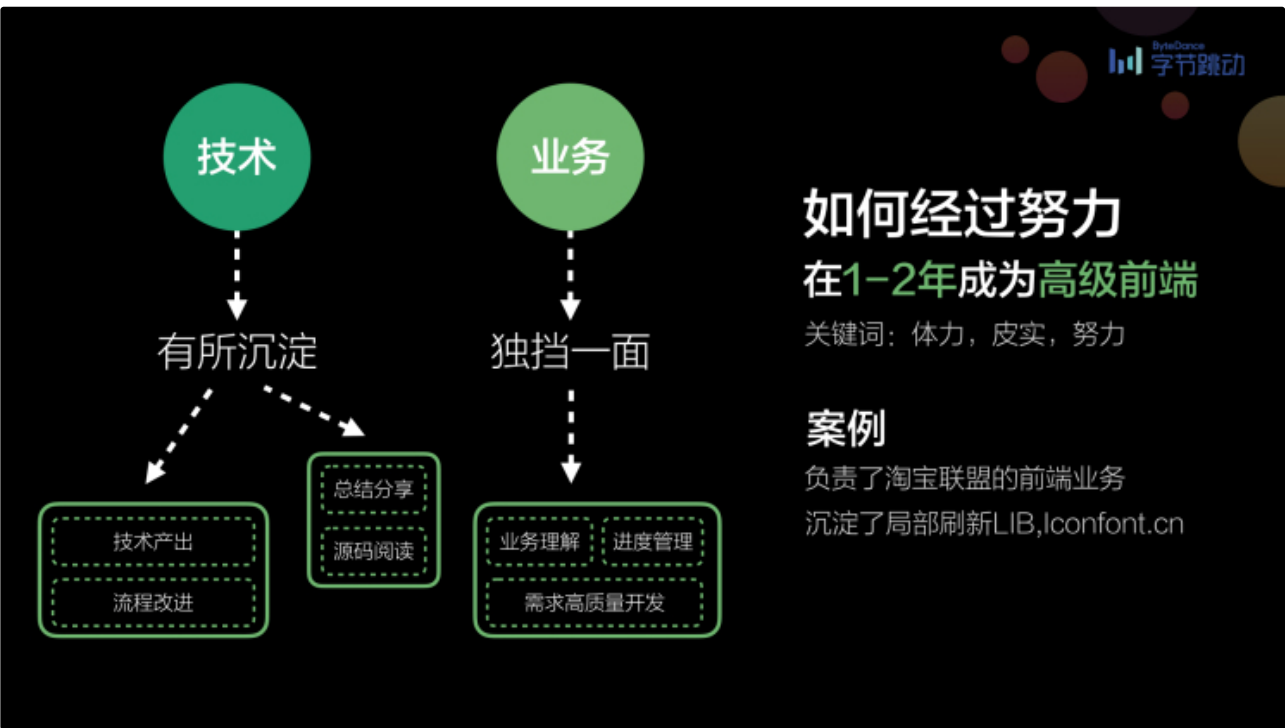
技术是安身立命之根本，足够强大的技术底盘是转管理的基本条件。

我们先谈第一块内容，就是如何打造自己的技术底盘，其实我们都是技术人员，技术是自己的安身立命之本，所以我们有足够强大的技术底盘之后才能转管理，太早地转管理其实是不太好的一个事情。



那么结合我自己的经历呢，我会给大家去回答下面的几个问题：

- 第一个是如何打造自己的核心竞争力？
- 怎么去扩大自己的影响力？
- 以及比较直白的就是怎么样可以更快的晋升？



我大概是 13 年 7 月份毕业进入阿里，差不多是两年 P6，两年 P7，算是一种中上的水平吧。那如何在一到两年成为高级前端呢？

其实我们说我们对一个 P6 的前端一般是看两个方面，一个是技术上，一个是业务上，技术上我们会希望他有所沉淀，业务上我们希望他能够独当一面。

技术上有所沉淀关键是做几个事情，第一个我们希望有技术产出，比如说你做过一个组件库，你做过一个 Cli 命令行，你做过一些工程化的改造，对现有的一些流程做过改进。然后呢除了技术产出，我们要的可能是你要有一些总结分享，比如说你阅读各种各样源码然后做过一些分享总结。

在业务上独当一面，我们希望你会有一定的业务理解能力，做一些进度的管理，然后带几个 P5 同学能够把一个需求高质量地开发下来。

其实关键词主要就是体力，皮实，努力。这个阶段其实大家不会遇到太多的瓶颈，大部分人可能在两到三年或者一到两年都可以成为 P6 这个水平。我当时的案例是什么样的呢？就是我负责了阿里妈妈这边淘宝联盟所有的业务，然后在技术上做了一个局部刷新的库，当时可能 Angular 刚出来，React 可能也刚开始有 Virtual DOM，那结合 Virtual DOM 跟指令做了一套局部刷新的模板用在自己的框架里面，然后也是这个时候我用 Ruby on Rails做了第一版的 iconfont.cn，这个东西可能现在大家已经看不到了，平台上是我后来做的第二套版本。

ByteDance 字节跳动

如何经过努力 以及一点点运气 在第3-4年成为技术专家

关键词：脑力，领域专家，发现机会

案例

带领新人负责了多块前端业务
Cell无线端解决方案，iconfont.cn 4.0

- 1 技术专研，一杆到底
- 2 业务理解，需求把控
- 3 总结归纳，体系思考
- 4 虚线带人，教导新人

好，当我们到达 P6 这种水平之后呢，怎么通过努力以及一点点的运气在第3到4年成为一个技术专家呢？其实这个时候的关键词，其实我们说是脑力，你要足够聪明，然后在某个领域成为专家，并且要能够发现机会，机会这个事情其实就是我们说的一点点的运气。

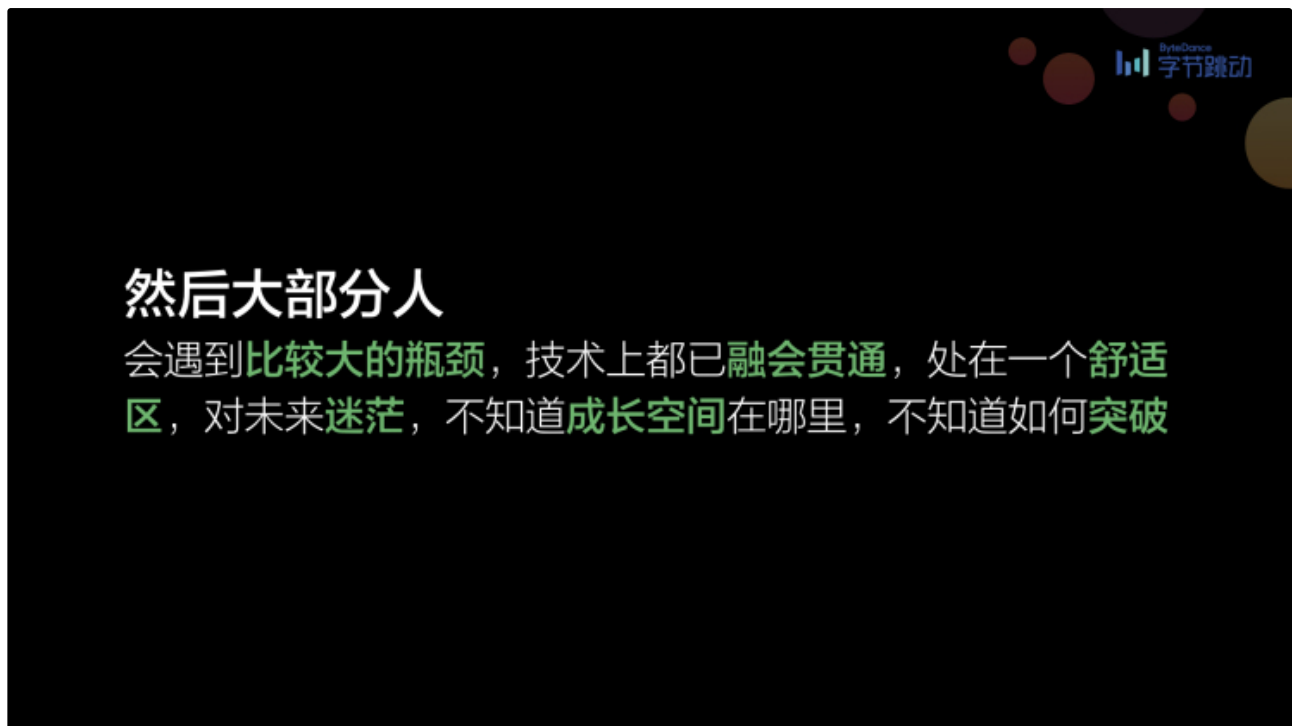
在阿里的话，如果快的话，有的人差不多就是 4 年升到 P7，更快的人如果运气比较好可能 3 年就可以，甚至我见过有两年时间毕业就到 P7 的，但是如果你没有一些运气，然后也不会主动发现机会，有的人可能 6 到 7 年，甚至 10 年，甚至以后再也不可能达到 P7 这个领域，作为 P7，我们会看哪些事情呢？

第一个，我们作为技术人员，要看的肯定就是技术专研，一杆到底，就是说你作为一个 P7 专家，你在这个领域，你也是绝对的一个负责人，那举个例子，比如说当时我在阿里妈妈事业部，在整个中后台框架这块，那就是最懂的人之一，P6 解决不了的问题那你 P7 能够去解决，同时在技术上你能够有些技术架构的拆解能力，比如说你要做一套 Serverless 大平台，怎么样把这个平台去拆解下来，拆到每一个任务，让下面的 P6 同学去做。

第二个是除了技术上的一个专研以外，其实 P7 他还需要对业务有一定的了解，你可能需要负责一条业务线，然后做所有需求的一个把控，比如说跟产品去聊我们的业务怎么去实现排期。

第三点其实是比较重要的一点，我们叫做总结归纳，体系思考的一个能力。这个其实有一些 P7 也不一定能达到的一个高度，因为之前我可能面过一些阿里的 P7，也是会有一些没有太多的总结思考能力，最典型的例子比如说你做过一个产品，一个大的技术架构，你能不能一二三四...很快的把你做的事情罗列出来，说出你里面的难点，你怎么去解决，然后有一条线，把它全部体系化地串起来。

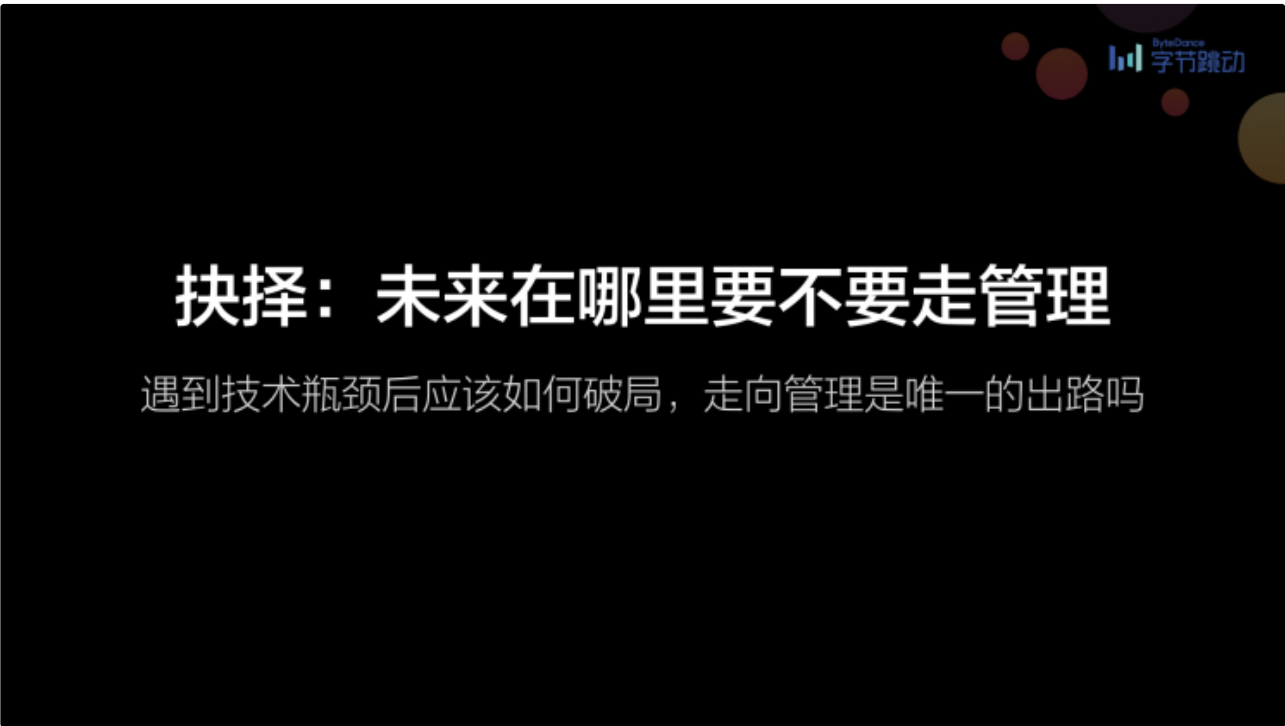
第四点叫做虚线带人，教导新人，阿里的一线的 leader 一般是 P8 或者少数 P7，那么除了 leader 之外，P7 基本上就是这个小分队里面最资深的一个人，所以你也承担一个，虚线带人教导新人的这么一个职责，那么我当时的案例是什么样的呢，就是我带着新人负责了很多的前端业务，可能淘宝联盟整个业务除了我们 leader 之外，我是一个 backup 候选人。同时这个时候我也做了一个，整个的无线端的解决方案，组件库，Cli 工具，构建，打包发布整个一条线能够串起来，也是这个时候，带领了七八个人去做了整个 iconfont.cn4.0 的一个改版，也就是大家现在看到的线上的版本。



好，然后大部分人，在 P7 到 P8 的这个阶段会遇到一个比较大的瓶颈，因为这个时候你可能到了一个技术专家，技术上都已经融会贯通，处在一个舒适区，对未来是比较迷茫的，你不太知道自己的成长空间到底在哪里，也不知道怎么去突破，因为摆在你面前，可能会有很多很多的路，可能也会有人说你要不要去走管理。

这时候就涉及到我们的第二个部分，就是一个抉择的问题，未来到底在哪里，我们要不要去走管理这条路，遇到技术瓶颈之后应该如何破局，走向管理是唯一的出路吗？

抉择：未来在哪里要不要走管理



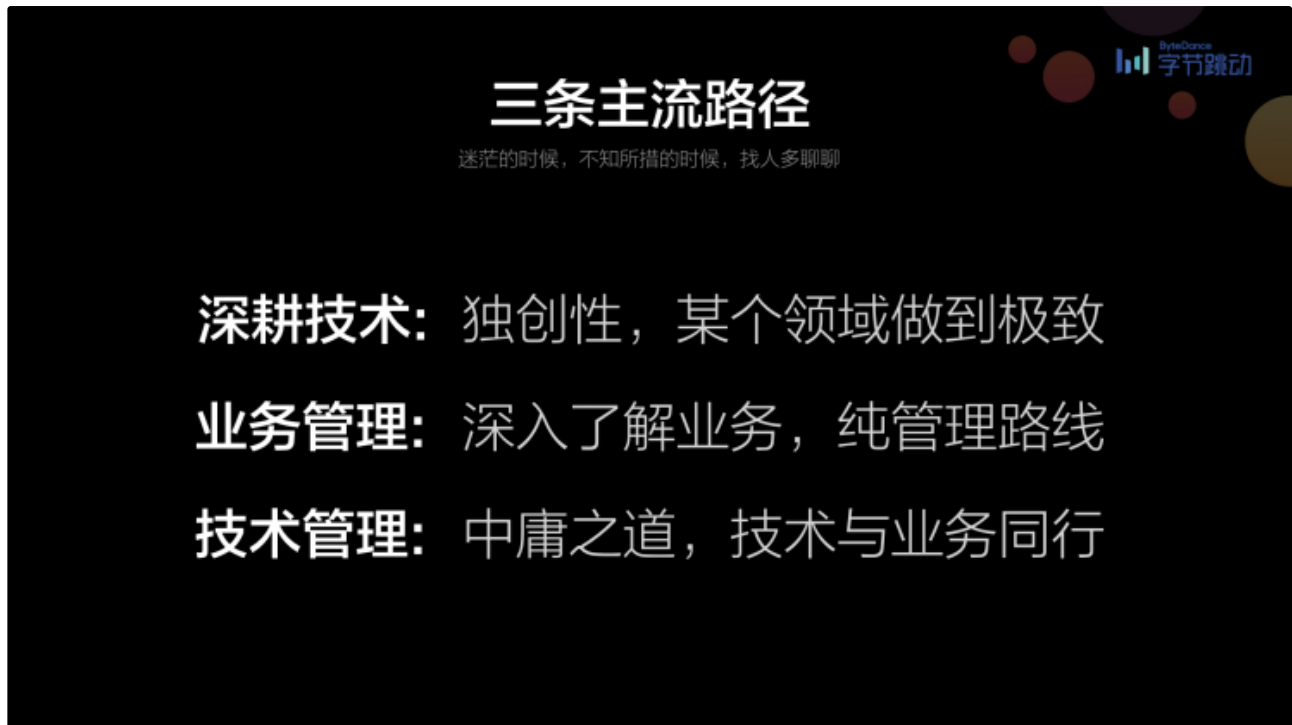
我大概是17年开始进入这个迷茫期，然后花了一年左右的时间走出来，结合我的经历，我希望给大家回答下面这几个问题。



就是遇到瓶颈到底怎么办，然后未来的路有哪些，然后我们要不要去走技术管理。

其实迷茫的时候非常建议大家多找人聊一聊，找你的前辈，找资深的同学。当时我也找了很多人去聊，我的主管，甚至我也找了比如说朴灵、苏千也聊过，包括找玉伯我也聊过，就问比如说想往 P8 的路去走的话，我到底往哪里

去走，当时离了很久，最终有三个方向：



第一个其实就是继续深耕技术，那就是独创性，在某个领域你做到极致，比如 Ant Design 这块做到极致，就能升 P8。

第二个业务管理的话又是另外一条路，就是说你可以不懂技术，但是你可以找几个懂技术的专家过来，那这就是一条纯管理的路线，你要深入的去了解你的业务。

第三个其实是一种技术管理，算是一种中庸之道，其实也是我后面走的一条路，我们叫做技术与业务同行，就是用技术去辅助业务，达到比较好的结果。

好，下面的三条路分别跟大家讲一下：

问题

深耕技术:

独创性，某个领域做到极致

- 1 前端的技术天花板相对低一些
- 2 一个人的力量，精力是有限的
- 3 独创性的机会，现在越来越少
- 4 很难证明业务价值，会被挑战

第一条路我们叫深耕技术，在某个领域做到极致，它其实会有一些问题。

比如第一个问题叫做，前端的天花板其实相对是低一点的，尽管不太愿意承认，但是说实话跟后端的比，像算法或者说基础架构，他们可以凭借纯粹的技术做到 P8P9，甚至能做到 P10，但是前端这个行业几年前可能最高才是 P6，当然我们看到一代一代的先贤，或者说前辈在不停的把这个天花板给抬高，但是至少在阿里，能够靠纯技术升到 P8 的前端，其实是比较少的，大部分人可能还是需要团队的力量。

这也是我们第二点要说的叫做一个人的力量，跟精力是有限的，你作为一个技术专家，你做了整个技术架构的拆解，但是这块东西，盘子还是不够大。团队跟一个人去对比，拿到的结果肯定是不太一样的。

第三个就是，独创性的机会现在是越来越少的，其实前端我们说经常会有一些新的技术出来。比如说，最初我们是 jQuery，后来有了 React，有了 Virtual DOM 这个概念，再到现在开始做 Serverless，DevOps，或者做中后台搭建等等这些东西，每一个阶段兴起之后呢，会有一批人能够抓住这个机会，靠着这些机会然后拿到很大的结果，但是，他拿到这个机会，你就不会有这个机会，所有独创性的机会越来越少的情况下，很难再去靠这个去晋升。

那第四点呢就是最致命的一个问题，没有办法证明对业务的价值，会被挑战，比如说你做了一套 Serverless 系统，你做了一套架构，业务同学会问你，这套东西到底对我的业务有什么价值呢，我的业务目标可能是拉来更多的用户，可能是更多的 GMV，你可能只能说我在工程效率上做了更多的人效的提升，但是你对业务的价值，其实你是很难说清楚的，很难去衡量的。

问题

- 1 纯粹的业务管理路线剑走偏锋
- 2 跟不上最新技术迭代难以服众
- 3 跳槽没有竞争力，发展受限制
- 4 离开熟悉的业务场景经验清零

业务管理：

深入了解业务，纯管理路线

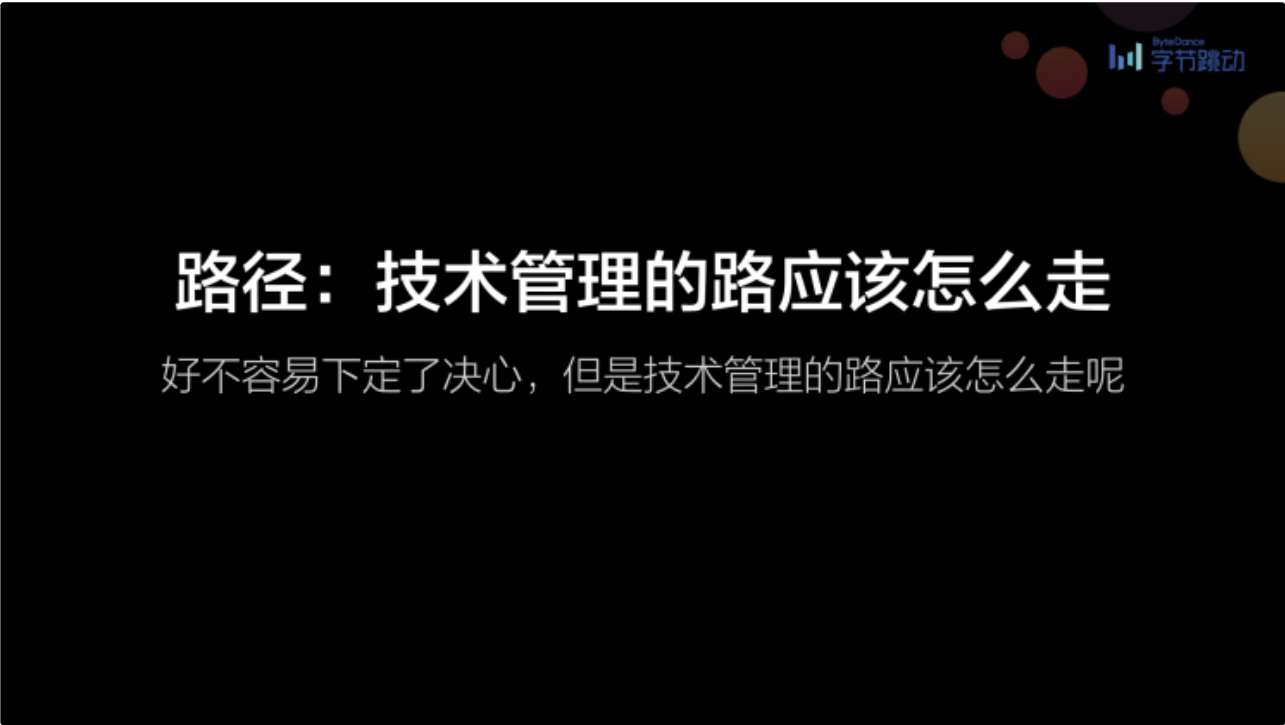
好，那下面一条路还有什么呢，就是业务管理，一条纯业务管理的路线，这条路线其实不太建议大家去走，我遇到过这样的管理者，他呢其实是走一个纯粹的业务管理路线是剑走偏锋的一个感觉，他会跟不上技术的更新迭代，很多事情做的决策可能不太对，就会很难服众，当然跳槽其实也没有太多的竞争力，因为你可能只是懂你的业务而已，然后发展也会受到限制，限制在你的管理上面。第四点就是离开熟悉的业务场景，所有的经验都会清零，比如说以前我在盒马，那如果我是负责整个盒马的用户增长这块，如果我所有的业务干的很清楚，但是我到一个不是新零售的一个部门，比如说来到现在的字节跳动，所有的经验可能都很难再继续复用下去。

技术管理

是一种**中庸之道**，是大部分人适合走的道路，**技术与业务同行**，辅助业务走向成功，证明技术的价值

第三条路就是技术管理了，也是一种中庸之道，我觉得是大部分人适合走的一条道路，就是技术与业务同行，在我走的时候其实阿里内部也兴起了风潮，就是大家都说技术要跟业务一起同行，然后辅助业务走向成功，然后来证明技术的价值。

路径：技术管理的路应该怎么走



好，我们好不容易下定了决心，决定去走技术管理的话，技术管理这条路到底应该怎么走呢。

我大概18年七月份的时候转岗到盒马做了技术负责人，带领团队负责用户增长这条路，一路走下来也算走出了一条新的道路，希望可以给大家回答下面几个问题，我们的技术思维怎么去转变，如何做好管理工作，以及如何应对技术的一个退化感。



内外兼修，防止心魔



1

内功：懂技术，懂业务，有视野

2

外功：会沟通，会管理，会撕逼

3

心魔：心力要强，坚定的走下去

我觉得作为一个技术管理，要做的事情总结起来一共三点，就是内功、外功和心魔，内功的话你要做的事情就是要懂技术，懂业务，有视野，外功就是你要会沟通、会管理、但还要会撕逼，心魔的话就是你会各种各样患得患失的感觉，心力一定要强，坚定的走下去。

太难了！

但没有捷径！

内功之技术
安身立命之本

多做CodeReview

多听别人分享

多做面试准备

多花时间学习

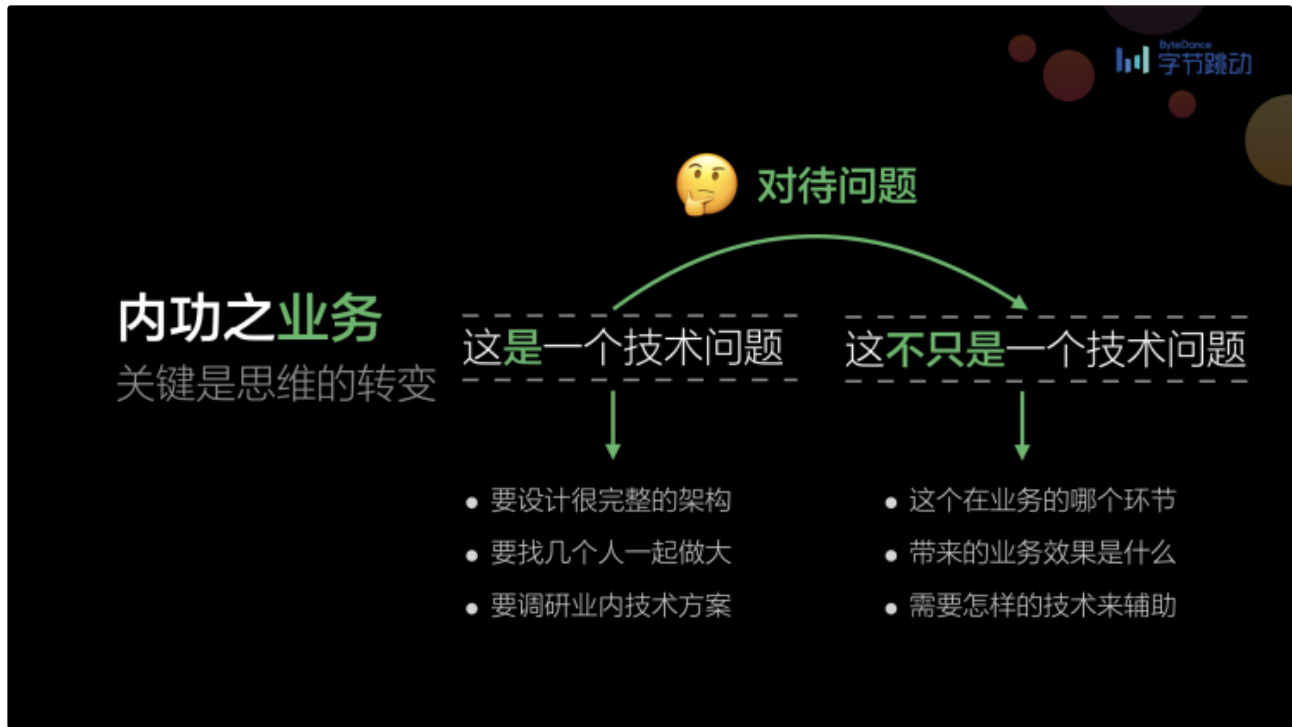


Serverless
DevOps
Koa 中后台搭建
Express 可视化
Egg 小程序
Dva 智能UI
Umi 微前端
Weex
Next.js
Nuxt.js
Nodejs
Vue
React
Angular
Backbone
Html
Js
Gulp
Grunt
Webpack
Cssmodule
Less
Sass
Mobx
Redux
Rxjs
Css

因为我们是技术人员嘛，所以技术是我们安身立命之本，前端其实经过好几个阶段，我们最早从 CSS、HTML 再到后来的 Backbone.js，再到后来 Angular、React、Vue 这些东西，再到后来什么 Node.js 啊，Nuxt.js 呀再到后来的 Umi.js、Weex，再到现在最新的中后台搭建，Severless、小程序等等，我发现我们前端要学的东西真的是太多了，真的有人会说我们学不动了。那其实我们作为一个管理者，我们会发现更难了，我们的精力会更少，那么以前经常也会跟一些管理者一起去聊天就是说，面对这个问题我们应该怎么办，结论就是，没有捷径。你就是要花更多的精力去做一些学习上的事情，当然会有一些技巧，比如说我们做一些 CodeReview，当你去帮别人

CodeReview 的时候，你自己本身也是会有一个技术上的成长。然后多听别人做分享，甚至可能这个分享是你组织的。

同时你会多做一些面试的准备，比如说你要去面试一个人的时候，你发现简历上的一些技术，可能你自己都不太知道，你可能也要会对自己作一个补全，然后就是要多花时间去学习，



那其实除了技术之外呢，另外一个内功叫做业务，其实要做业务这个事情最关键的一个点就是我们要做一个思维上的转变，在以前我们遇到一个问题，可能是明显的我们会想，这是一个技术问题，但是我们需要有个转变就是觉得它不只是一个技术问题。如果我们认为它是一个技术问题，我们的第一个想法是说，我们要设计很完整的架构，要多找几个人把这个架构做的足够大，然后调研业内的各种各样的技术方案，但是如果你不是从一个技术的思维去思考这个问题的话，你可能会想，就是这个业务怎么需要这个技术，这个技术在业务的哪个环节，它带来的一个业务效果是什么，最后才是我们要用怎样的技术，来辅助这个业务的成功。

技术向

ByteDance
字节跳动

Serverless营销活动中心

内功之业务
关键是思维的转变

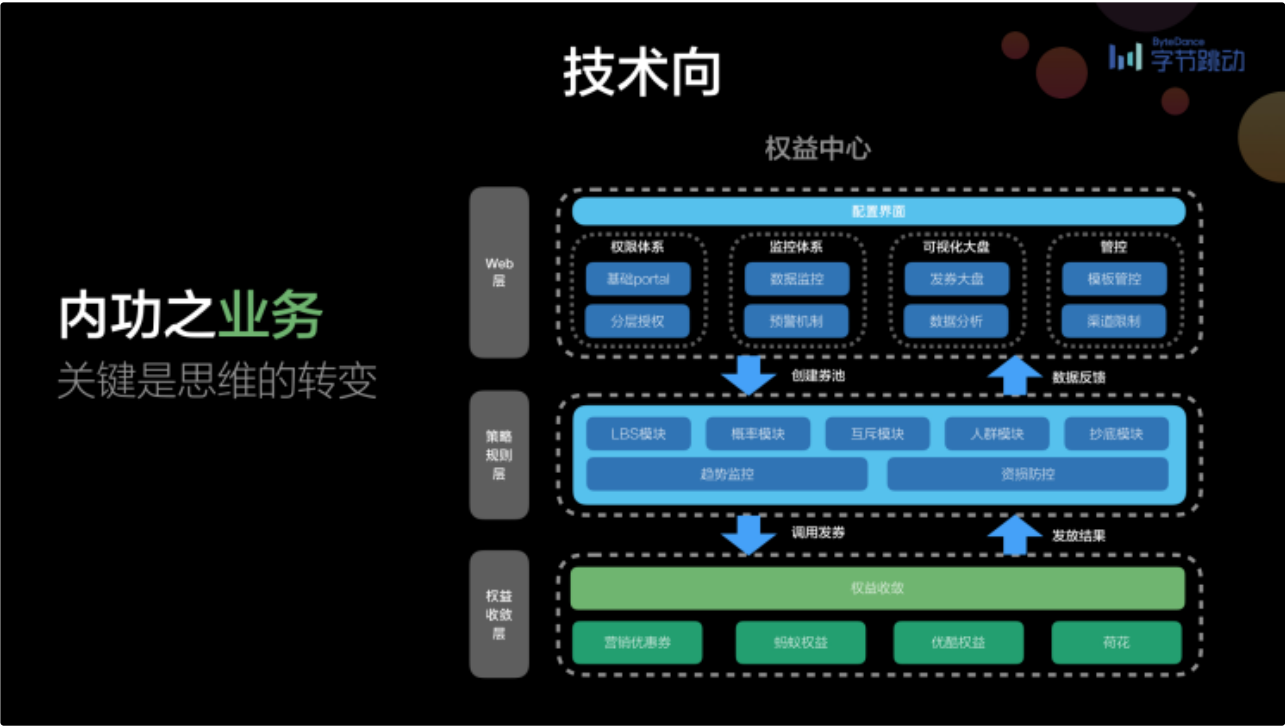


给大家举一些例子，这个是我最早第一次去盒马做的一个事情，叫做 Serverless 的一个架构，当时的话盒马这边是遇到一个什么问题呢？就是要做各种各样的营销互动活动，比如说我们的大转盘，比如说我们的翻牌子啊等等，这些东西以前会有三个团队去做，我这个团队是 C 端团队，专门用来做活动页面。

那么还有一个叫配置端的前端，它会做各种各样的配置界面，以及有 Java 后端做接口，那这三端会进行各种各样的沟通，会带来各种各样的沟通成本，然后研发周期特别长。

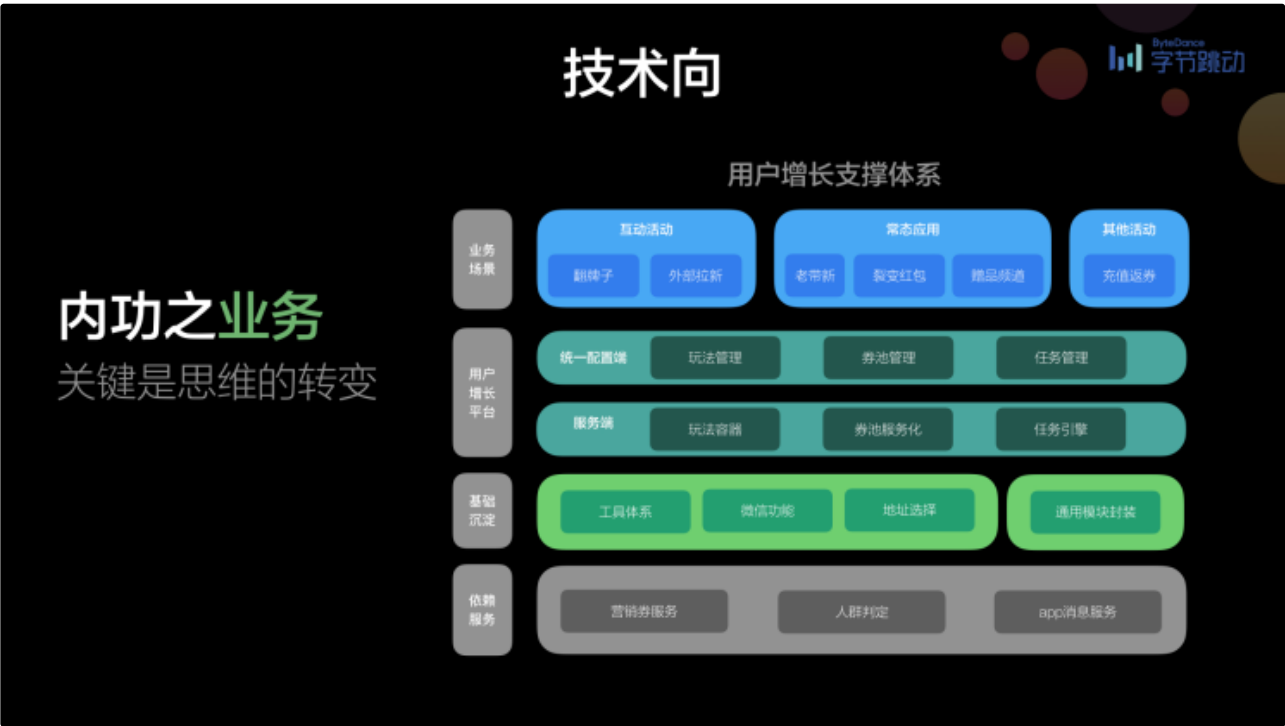
那我去了之后呢，第一个做的就是 Serverless 架构的营销互动平台。这套平台能够让你作为一个前端直接上去，在线编辑nodejs脚本，写你用到的接口，会封装给你各种各样的模块，比如说 DB、发券模块、安全模块等等。都可以在你的 Node.js 的faas脚本里面，直接去引用，直接去写业务逻辑。HTML 页面也可以直接在平台上直接发布，同时配置可以通过 JSON Schema 的方式直接配出来。

那么通过这套平台可以让你去开发一个玩法，玩法包含了你的配置，你的接口，你的页面，当然，后面还会把数据的事情也一起做掉，我们的发布平台会进行一些基本的管理，然后我们会有自己的 Serverless 容器，我们的模板容器，我们的配置容器，这套架构支撑了盒马18年双十一的营销互动活动，比较稳定没有出过任何故障，整体人效提升了一倍以上。



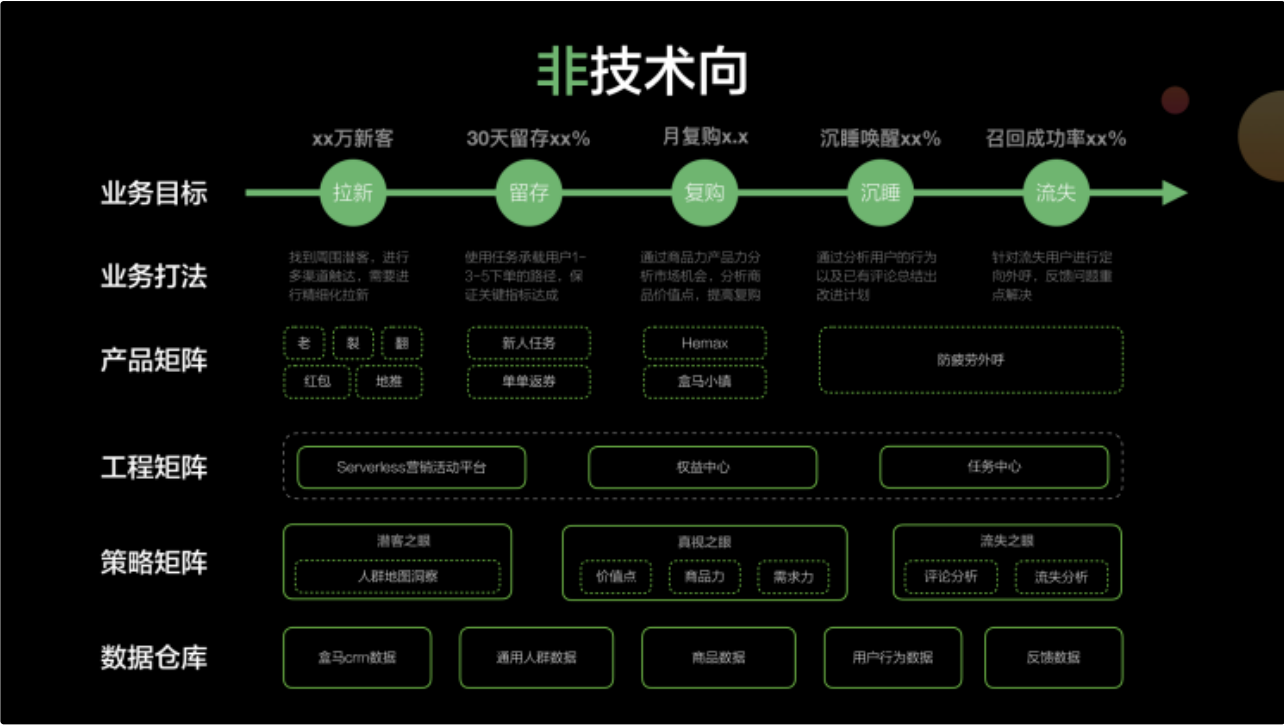
那这个时候我就会思考，这套架构做出来好像还不错，后面也让我带的下属晋升了 P7，但是觉得它还不够大，还是不足以让你升 8，那这个时候我们怎么想呢，我们想把它做得更大，于是，我就开始规划了一套权益中心的这样一个东西。

权益中心其实阿里内部也做了好几套，那么其实盒马内部没有这一套权益中心，中间那一套其实我们先做了一套 Serverless 的玩法，后来又做了整个权益中心以及后来又做了一套任务中心，这些东西整个做完了之后其实我们整个大图也就是有三块。



三个大平台支撑，以及我们做的各种各样的技术沉淀，比如说我们解决了各种各样的工具体系，做了微信的整个登录体系，通用模块等等。

这类东西做完之后我们会觉得，好像我们的技术架构足够大了，平台也足够大了，那年底的时候我去拿这个汇报的时候呢，我印象特别深的是，我主管问了我一个问题，就说，你 PPT 做的还行，也有技术深度，但是你的业务在哪里，你知道你负责的用户增长这一块的业务目标是多少吗，你知道运营的比如说今年的拉新到底要拉多少人吗。当时对我的触动其实特别大，因为好像自己接触了一个没有接触的领域，之前盒马的研发其实是在杭州的，它所有的产品啊，运营啊都在上海，于是我开始每两个星期跑一次上海，专门坐下来，跟业务同学去聊，我们怎么去做业务，我的技术到底能为你的业务做哪些事情。



于是呢，我就开始做了一个这样的规划，这个规划可能说，唯一的一个区别是什么呢，我们是从一个业务目标去着手，其中我们用户增长负责拉新、留存、复购、沉睡、流失，那么我们每个阶段会有各种各样的打法，针对这样的打法我们有各种各样的通道，不同的通道可能是我们要做一些优化的事情啊，一些没有通道就建立通道，以及我们要各式各样的产品矩阵。

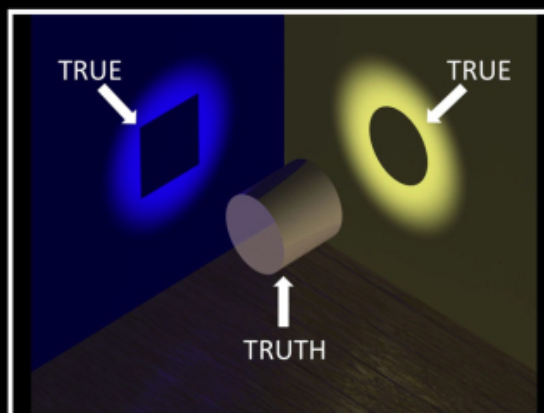
之前做的技术架构其实都只在工程这一层而已，做了 Serverless，做了任务中心，做了权益中心。但是后来是因为从业务出发，那这时候你可以想到更多的事情去做，比如说，当时我们就想到通过数据的方式，去真正的辅助业务成功。什么意思呢，比如说我做的所有的工程化的东西，解决了工程效率。但是运营的人可能会说我怎么拉更多的人进来，那我们当时做了一个产品叫做，真视之眼，这个就是分析你在淘宝的所有交易数据，分析出你买了一件优衣库的衣服，你到底是买了它舒适、它便宜。那这些价值点能够分析出来，那我们去制作盒马的商品的时候，我把你这些点打在标签上，就能够提高更多的复购，然后也会带来更多的拉新。

内功之视野

看到别人看不到的

多聊

多积累

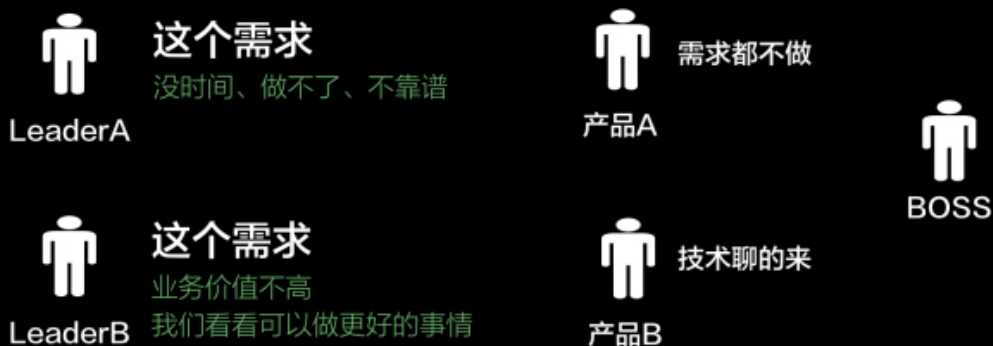


然后就是我们内功第三个有个叫做视野的问题，就是我们要能看到别人看不到的，作为一个技术负责人或者P8的职位，我们其实要有一个前瞻性的概念，可能你的下属看到一个圆柱体他看到的可能是一个圆，可能你另一个下属看到的是一个正方形，但是你要作为那个能够在更高维度，看到真相的那个人，看到别人所看不到的。

举个栗子，比如说，现在有个下属说，我们的发布流程比较不好，我们要做一套发布构建工具，另外一个下属说，我们没有监控，我们要做一套监控平台，但是你要知道，这一个方向的终局是什么，比如说这个终局的方向可能是DevOps，那你要说，你们可以去做，你们做也是对的，但是我们未来的方向，到底是什么样子的，大的方向你要把控好，不要出错。

那怎么去提高自己的视野呢，说实话，作为一个技术管理，你本身就能够参加到更多的会议，有更多的信息输入，你的视野本身就能有一定的培养，同时呢，就是多聊多积累，找比你更高阶的人，找更多同僚，更多有想法的人，去聊聊。

外功之沟通



关键需要了解业务，站在业务的视角去沟通问题，间接达到自己的目的

内功说完以后我们来说说外功的这个事情，外功的一个很重要的是我们要做好沟通，之前我其实遇到一个 case 就是说，运营可能临上线，有各种各样的想法，说，给我加个需求，作为 leader 也可能会说，我真的是做不了，否定三连，没时间做、做不了、这个需求不靠谱，那产品的一个感觉是，这个需求都不做，这帮研发到底在干嘛，他就会反馈给老板，老板第一个感觉就是说这个需求为什么不做呢，你必须给我解决，然后又推给 leader，leader 又只能再让下面人去做。

这其实是一个很恶性循环的事情，我之前其实也遇到过类似的事情，其实你要跟业务站在一起，通过一个间接的方式以达到自己的目的，比如说以前在盒马有一个例子就是，运营临上线他需要有一个三公里内选择地址的一个功能，那我会站在他的角度和他说这个业务价值是不高的，而且现在做可能会带来一些新的影响，可能无法达到更好的业务指标，我们可以把研发的人力省下来，在这一次发布之后做一些更好的事情。

那么产品也会觉得你挺聊得来的，你能够在他的角度去思考，其实核心就是你要了解业务，站在业务的视角去沟通问题，来间接达到自己的一个目的。

外功之管理

向上管理：让老板**放心**、解决问题

Leader 向上**解决问题**，向下**拿结果**

向下管理：让大家做的**开心**拿结果

外功之管理

向上管理

解决问题、让人放心



BOSS

临时问题 昨天运营反馈的问题什么原因

已有问题 这个问题有什么办法能解决吗



Leader

有反馈 这个问题的**前因后果**是这样的

提要求 要解决这个问题我需要xxx人
需要大致xxx时间

给结论 等我做完后，会达到xxx效果
带来xxx的提升

说完沟通问题另一个比较重要的是管理问题，一个是向上管理一个是向下管理，leader 其实是中间的一个联合器，需要向上解决问题，向下拿结果，让老板放心，让下面的人做的开心。

向上管理主要是做什么事情呢，核心其实就是解决问题，老板其实不懂技术，不知道你前端的价值到底怎么怎么样，只要你能给我解决问题就行了，老板会有各式各样的问题，比如说临时问题，昨天运营反馈的问题，或者其它已有问题。

那你作为一个 leader 其实核心要做好三个事情，第一个有反馈，第二个适当提要求，第三个最重要的是你要给结论。就是说有一个问题来了，你要明确的说这个问题的前因后果是什么，是怎么样子的，以及解决这个问题我要多少人，要多少时间，这些东西做完之后能有多少效果，带来多少的业务提升。

举个例子，以前我们盒马，有个做 APP 的负责人周六突然线上出了一个故障，可能老板会在群里问是什么原因，她会说我整理一下，周一时候会给你做个汇报，告诉你是什么原因，她会把前因后果告诉你，大概需要多少时间修复这个问题，以及修复之后，效果是什么样子的，这样不管是老板还是部门负责人，都会很放心，放心把这个事情，把这个团队交给你。



下面我们要说的事情是向下管理，让大家开心的拿结果，一个是开心，一个是拿结果。其实我觉得，向下管理比向上管理更重要一点，因为跟你一起走的下属是你最宝贵的财富。

- **第一个事情我们叫做建立信任感，同舟共济。**其实大家经常可能遇到一些不服的人，那其实我当时刚去盒马的时候，某种意义上来说，也算是空降的，因为当时这条业务线有一个比较资深的人可能在负责，那我过去并没有说一上来就说我要领导你怎么怎么样的，你要做的事情应该是跟他一起先去解决问题，比如说，当时我就带着他一起把serverless架构给做下来，他不懂的地方你可以教他做，那么当时双十一的时候也遇到各种各样的问题，对于有些问题他自己解决不了的，你解决了，你帮他解决了，这个信任感就在这个时候建立起来，最后他靠着这个东西也能够晋升到P7，那你跟他就是一个利益共同体一样的感觉，同舟共济，那大家的信任感就会建立起来。
- **第二点也是比较重要的点，叫做氛围的打造，开心工作。**其实开心这个事情很重要。可能有些人，如果不开的话，同样的工作量就会很抗拒，很难做，就是：人，可以累，心，不能累。如果心累了的话，那么这个团队很容易分崩离析，但是如果心不累的话，业务压力比较大的情况下，他会跟你一起把这个难点给 Cover 住。
- **第三点我们说比较重要的事情叫做：目标要清晰，使命必达。**前端在这个方面其实是很难做的，因为我们前端很多时候会做一个资源型的角色，这边缺人了需要做一个业务，就过去，那边缺人了又临时过去，这些事情做完了，感觉对我们没有什么成长也没有什么价值，那这个时候你作为 leader，你需要定期的跟大家沟通，告诉大家，我们团队的目标是什么，我们大家一起往这个方向去努力，在字节跳动的话其实有一个好处就是我们每个双月会有自己的 OKR，所有人的 OKR 都是可见的，就是我能清楚的知道，我的老板这个双月目标是什么，我老板的老板这个目标是什么，甚至张一鸣的目标是什么，这个我们都知道。在盒马的时候，我们每半年会做一次技术规划，明确的告诉大家，这半年我们部门到底往哪个方向去走，要做哪些技术产品，大家可以在哪个方向去发力。
- **第四点比较重要的事情叫做：梯队的建设。**这个其实也是之前说的，一个人精力是有限的，你需要把你的事授权给你下面的人去做，我们叫做：因人成事。因人成事其实和做事用人不太一样。做事用人的概念是你把这个事情全部拆解的很清楚，每一个细节都把控的很好，让他去做就行了，这其实是不利于下面人成长的，也不利于你整

个的放松的，你要做的事情更多的是培养这个人，遇到了一个问题，他能解决，那就把他放在这个地方，让他去解决，然后你能达到一个更高的目标。

外功之撕逼

ByteDance
字节跳动

技术规划时

为团队**争取空间**，没有成长空间的团队留不住人才

出问题之后

勇于**担当**，但是也要保护同学，作为坚强的**盾**

管理的事情我们说完之后，还有另外一个事情很重要叫撕逼能力，虽然有点土，但这个能力真的很重要，其实我以前不太会做这样的事情，但是呢，我觉得有两个点是一定要做的，即使你不愿意：

- 第一个是技术规划的时候，一定要为团队争取空间，就是说好的机会只有那么多，你怎么能够给团队争取更多的空间，让大家有发挥、成长的空间，如果没有成长的空间的话，团队是留不住人才的。
- 另外一个就是说，出了问题，我们出了一个故障，说直白一点就是我们怎么去甩锅，如果这个问题真的是我们的，那肯定是勇于担当，这没有问题，但是我们更多的是要做一个保护同学的一个作用，比如这个问题可能就是不属于我们的，你不能是你作为 leader，自认为把这个事情揽下来，这个时候其实会很伤下面人的心，其实你要作为整个团队里最坚强的一个盾，在最前面保护大家。

心魔：心力要强，坚定的走下去

天天开会好烦，不想干了
不放心下属，事必躬亲
我的技术退化了怎么办
我是不是走错路了
我不喜欢做管理



最困难的

不是路上的挑战，而是**血里的沙子**
意愿就是心里相信的事情，**持之以恒**

- 1 拿得起也放得下
- 2 找到新的成就感
- 3 直面问题走下去

后面还有一个比较重要的事情，其实我们说叫心魔，大家刚开始转管理，肯定会有各种各样患得患失的东西，越是技术做的比较厉害的人，在这个地方越难走过去。刚转管理时候会说，我不喜欢做管理，我是不是走错路了。我的技术退化了怎么办，下属做的事情感觉也不是很放心，要不我自己来。天天都开会，感觉都没有自己的时间去学习，这个其实我之前跟一个比较资深的前辈聊过，他送我一句话：他说最困难的不是你前面那些挑战，这些挑战你都可以迈过去，其实最困难的是你血液里的沙子，这些是你各种各样的心魔。那么心里相信的事情要持之以恒。坚定的走下去。那么我们怎么去解决这个问题呢？其实我觉得是三点：

- **第一个是要拿得起放的下。**这句话其实在不同的地方有不同的解读。在这个地方我们怎么解读呢，我们作为一个技术架构，可能拿到了很多很多的荣耀和奖杯，比如说我做了 iconfont.cn。比如说我写过很多很多博客，别人都觉得大神你好厉害什么的。但是当你开始走管理的时候，你开始一切从零。你开始回到最初作为一个技术小白的时候，这个事情也不会，那个事情感觉也做的不好，所以这个时候，你要放下你之前通过技术架构拿到的那些荣耀。
- **第二点：找到一个新的满足感。**新的满足感是什么意思呢？就是说之前我们通过技术架构拿到一个各种各样的成就，但是这个时候你要换一种成就感，比如说我带领团队成功。我培养了梯队，他们做的都很好。我为业务带来了一个很高的增量价值。带领团队成功，其实某种意义上你自己也可以拿到一个更好的结果，这就是一个新的成就感。
- **第三点，就是叫做，直面问题走下去。**就是当你想不通的时候，我的建议就是先不要想。先直面问题，这个问题就是存在的，我就是有这么多心魔，没关系，走下去，拿到你的那些成就感，你就会一点一点的从里面走出来。

写在最后

Leader是团队的**天花板**，你要不断**自我成长**拓宽团队的路。

写在最后，其实 leader 是整个团队的一个天花板，你需要不断的自我成长去拓宽整个团队的一条路。包括前面说的内功外功还有你的心魔。你要不停的成长你的团队才能不停的成长。

总结与感悟

总结与感悟

未来的路很长多与别人交流

下面是我的一些总结感悟：

其实非常建议，平时的时候多跟别人交流，举几个例子

很多时候

技术不是万能的，决定成功的往往是别的能力

体力脑力心力

体力支撑你到P6，脑力支撑你到P7，心力支撑你到P8

一个人最大的能力

不只是技术能力，而是发现问题、定义问题、解决问题的能力

第一个叫做 很多时候，技术不是万能的，决定成功的往往是别的能力。给大家举个例子，之前阿里在数据库领域做的是比较强的，以前有个很资深的在数据库领域的大牛，可能是 P9，他去跟华为竞标某个政府的数据库解决方案的时候，他给的方案是阿里的方案，架构特别好，各种稳定性问题都不用考虑。然后说我们可以给你提供两个P7一个P8，给你去做技术支持，但晚上我们是要休息的。但是华为说，我们的技术架构可能没有阿里那么好，但是我们给你提供十几个人，7*24 小时的服务，那个人最后选择了华为，为什么呢？他说你们技术确实是很强，但是我整个数据库里面的数据导出来，我一张 Excel 就能放满了，我为什么需要你阿里的这个架构呢，所以决定成功的很多时候是别的能力，我们不要去给自己设限，就是说技术架构是你的能力，但是其他能力也是你能力的一部分。

然后我们说体力脑力心力，大家尽量体会这个词，体力可以支撑你到 P6，你足够努力，足够皮实，然后做很多事情就行，脑力支撑你到 P7，就是你要去做各种各样发现机会的事情，足够聪明，做各种各样的技术架构的拆解。心力可以支撑你到 P8，就是要相信 相信的力量，不管我们做什么事情的时候，别人都会挑战你，比如说我们最早做 BFF 层，包括现在做 Serverless，后端、业务都会挑战你，你能够把它做稳定吗，为什么好好的 Java 做的事情，要让你去做。那你要相信 相信的力量，即使你的团队的人不信，你也要笃定的走下去，并且最终拿到结果。

然后一个人最大的能力并不是你的技术能力，而是发现问题，定义问题，解决问题的能力，并且可以复制。我去盒马的时候，就是发现问题，比如说我发现他的研发体系其实是比较混乱的，需要三方一起去协作，会带来各种各样的问题，发现问题之后，那就定义这个问题，定义问题就是说我们可以用一套 Serverless 架构，去解决它这个问题，然后带领你的团队去把它解决，拿到结果。但这套能力你还需要可复制，比如说我去字节跳动，我需要把这个能力在一个新的部门把它原样的，按照这个路径能够拿到结果。

字节跳动了解一下

字节跳动杭州商业化客增团队招人

扫码
联系



- 1 全员九零后，氛围超轻松
- 2 技术栈不限，由你来做主
- 3 伙食太好，每天担心变胖
- 4 负责赚钱的部门，你懂的

近两年 Scott 观察到前端行业已经完全进入竞争的深水区，各大小公司的前端 TL 刚刚上任，初带团队，针对前端工程师这个群体，应该怎么管人理事，搭台拿结果，帮带有成长，就成立了这个全国的前端技术主管学习交流群，在人的选用育留上互相学习成长，入群的门坎是你有实线或者虚线在带团队，请加 Scott 微信：codingdreamer 邀请入群，同时，未来的前端早早聊大会行程动态、资料下载请扫码下方的公众号：

9 年前端路

创 · 业 · 是 · 场 · 修 · 行



加 Scott 围观朋友圈



看完若有启发，给辛勤志愿者送个稻谷吧

