

保障战略成功落地，推动技术持续发展 — 阿里巴巴淘系技术战略发展实践





大会到场福利

新老用户

可获得课程优惠口令 立减10元

QCon66666

新用户

可免费领取一门课

扫码立领 >>>



极客时间 App
轻松学习 · 高效学习



关注 InfoQ Pro 服务号

你将获得：

- ✓ InfoQ 技术大会讲师 PPT 分享
- ✓ 最新全球 IT 要闻
- ✓ 一线专家实操技术案例
- ✓ InfoQ 精选课程及活动
- ✓ 定期粉丝专属福利活动

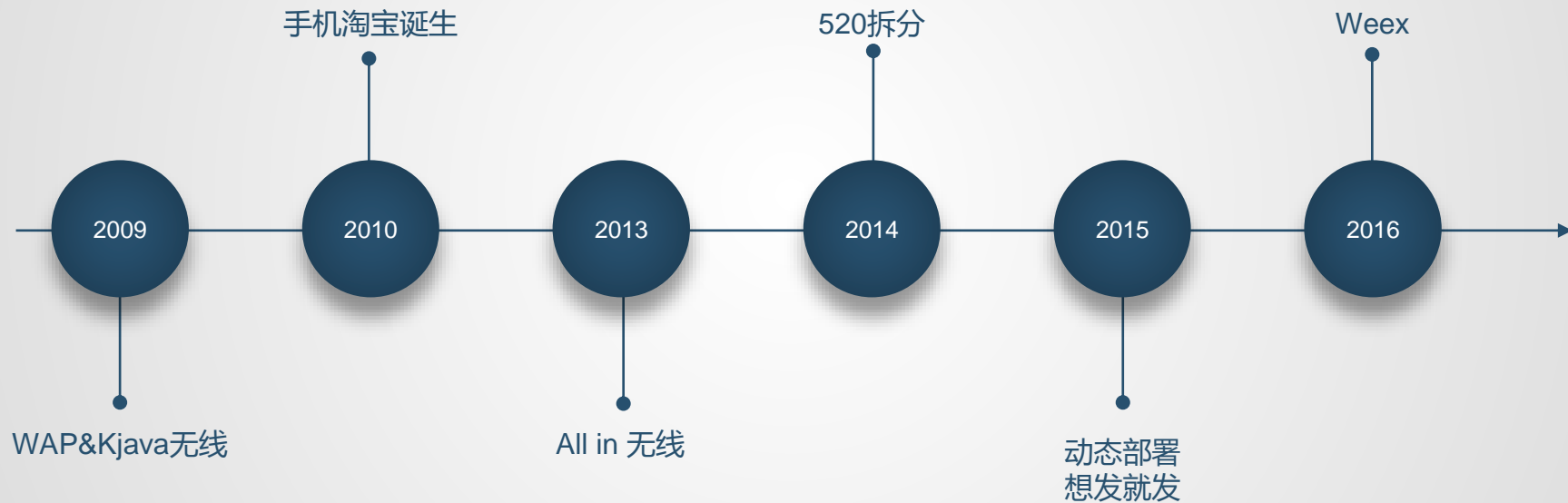
— Agenda

- 手机淘宝的发展
- 保障战略成功落地
- 推动技术持续发展
- 总结



手机淘宝的发展

PART ONE





试错成本高



开发效率低



迭代周期长



手淘项目交付体系

机制流程

工具平台

数据度量

需求管理

产品规划

双周需求Review

产品价值评估

双周计划会

Aone需求统一入口

状态流转

需求池、迭代池管理

需求交付时长

排期时长

开发时长

测试时长

研发过程管理

Bug等级

集成、提测标准

持续集成

IDE接入

MTL: 打包、集成统一接入

卡口标准、模版统一配置

Aone: Bug统一管理

低级bug率

Bug处理时长

Bug-reopen率

发布管理

版本发布规约&规范

版本号规则

灰度机制

MTL: 集成、发布管理、版本日历

MOTU: Crash、性能

集成 - 灰度 - 发布时长

Crash处理率、处理时长

发布质量

版本升级率

监控管理

变更管理

舆情管理

故障管理

舆情: 接入MTL

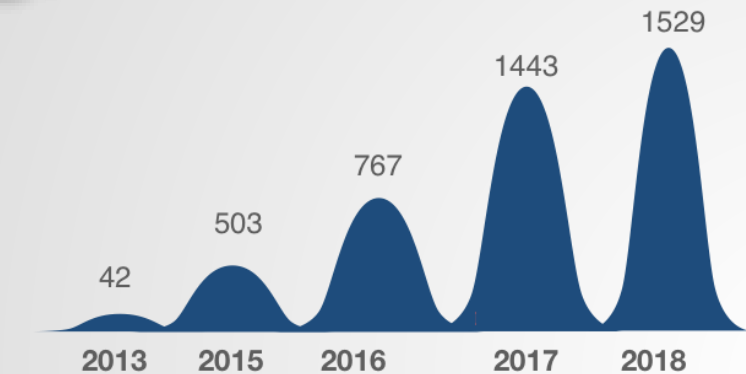
故障: 接入故障平台

变更: 接入CF

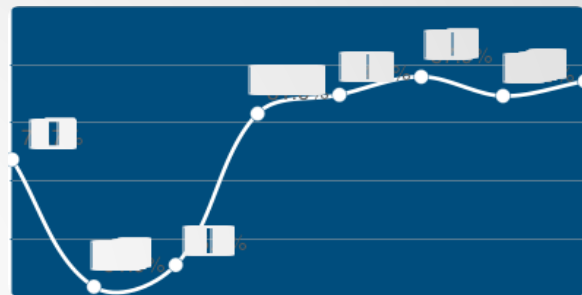
舆情处理率、解决率

监控发现率

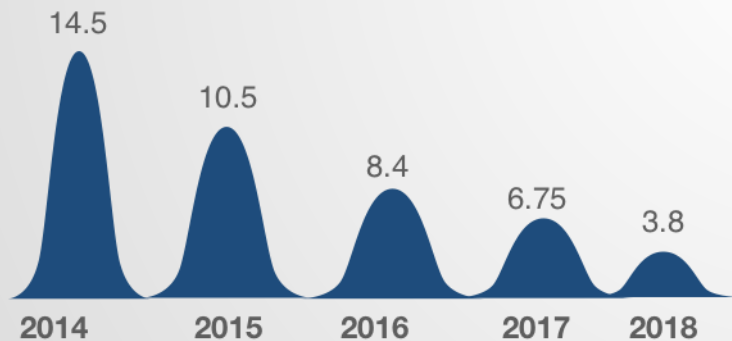
故障响应、处理时长



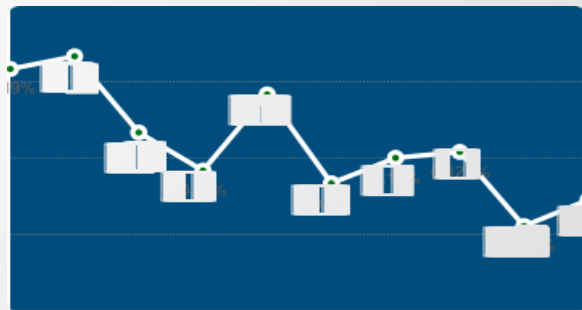
发布次数增长35倍



一次集成通过率变化趋势



发布时长2个月 -> 0.5周



客户端稳定性提升趋势



用【标准化、自动化】思维，建立【机制先行、工具支撑】移动交付体系，保障手淘的交付效率和用户体验



淘系技术部 (tech.Taobao.org)

淘系技术部是阿里巴巴新零售技术的王牌军，支撑淘宝、天猫核心电商以及淘宝直播、闲鱼、躺平、阿里房产、阿里汽车等创新业务，服务9亿用户，赋能各行业1000万商家。我们打造了全球领先的线上新零售技术平台，并作为核心技术团队保障了12次双十一购物狂欢节的成功。我们的愿景是致力于成为全球最懂商业的技术创新团队，让科技引领面向未来的商业创新和进步。



淘系技术目标



战略成功落地



技术持续发展



如何保障战略的成功实施和落地？





保障战略成功落地

PART TWO



项目组合/项目集/项目管理

通过项目组合、项目集和项目的实施和交付，落地组织战略，增加组织实现价值的能力

PMO

PMO是战略制定和执行的桥梁，是组织战略落地的重要保障

* 《Strategic portfolio management the key to the executive suit》 - Garfein, S.J.
PMO® Global Congress 2008 - EMENA

战略执行的问题

- ✓ **90%**的受访者表示过去三年中组织的战略目标由于战略执行的各种问题而导致目标没有达成

战略执行的top阻碍

- ✓ 缺少组织文化保障
- ✓ 组织战略没有很好的传递与沟通
- ✓ 缺少战略执行协同

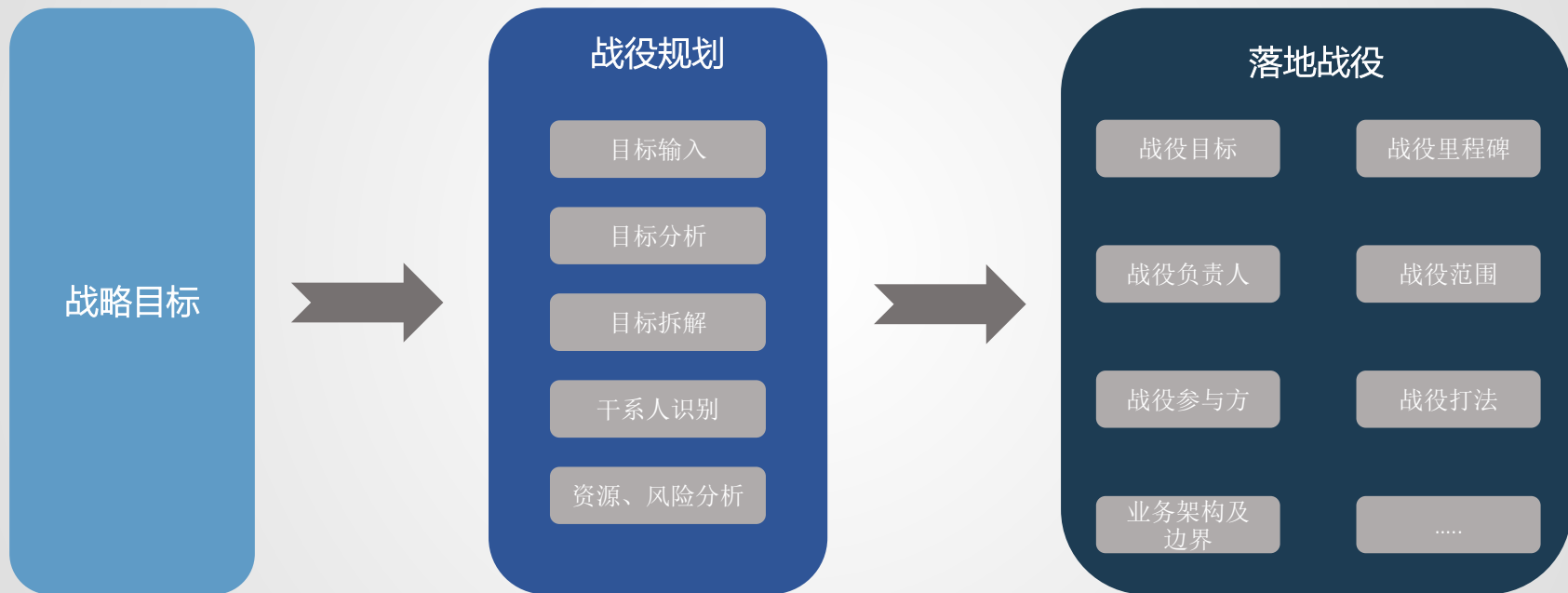
战略执行的top帮助项

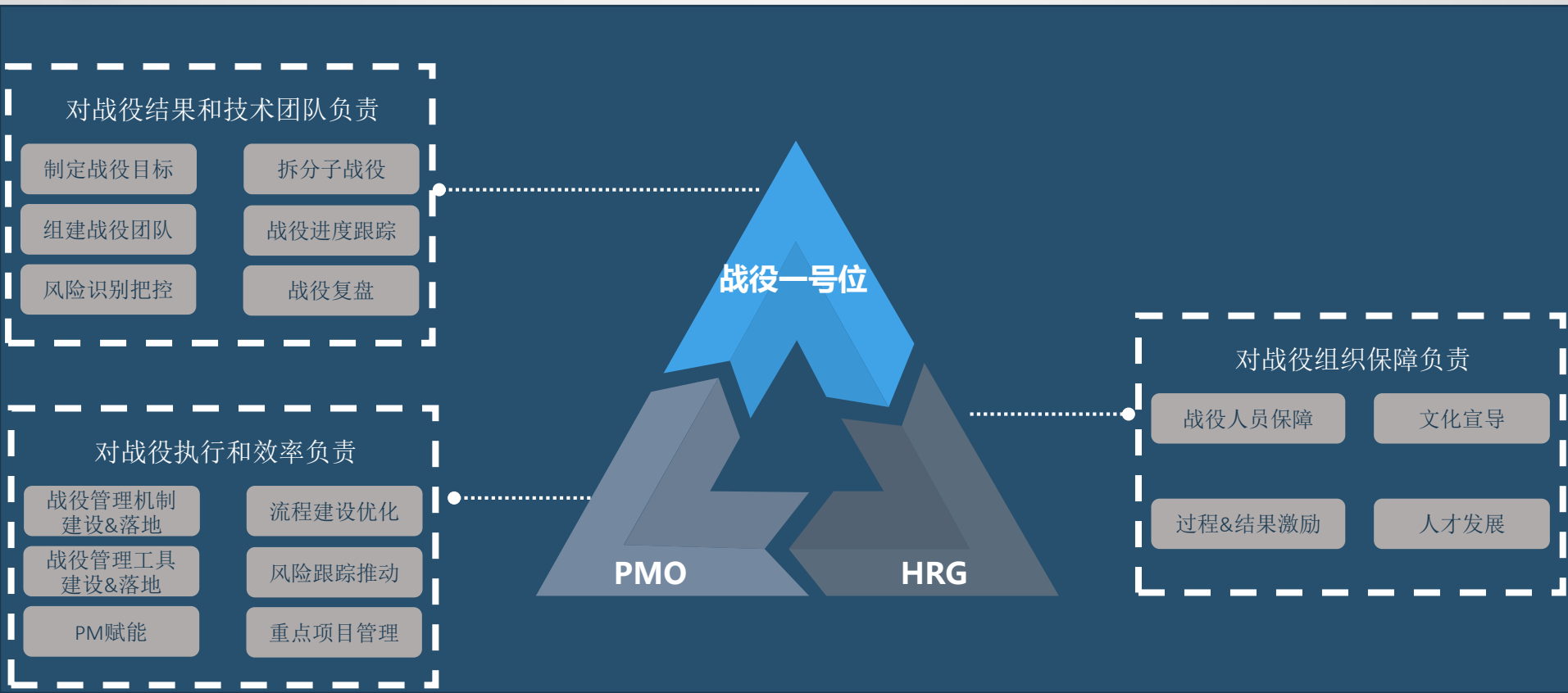
- ✓ 更多的协同努力
- ✓ 关键干系人之间更多的沟通
- ✓ HR政策与战略的一致

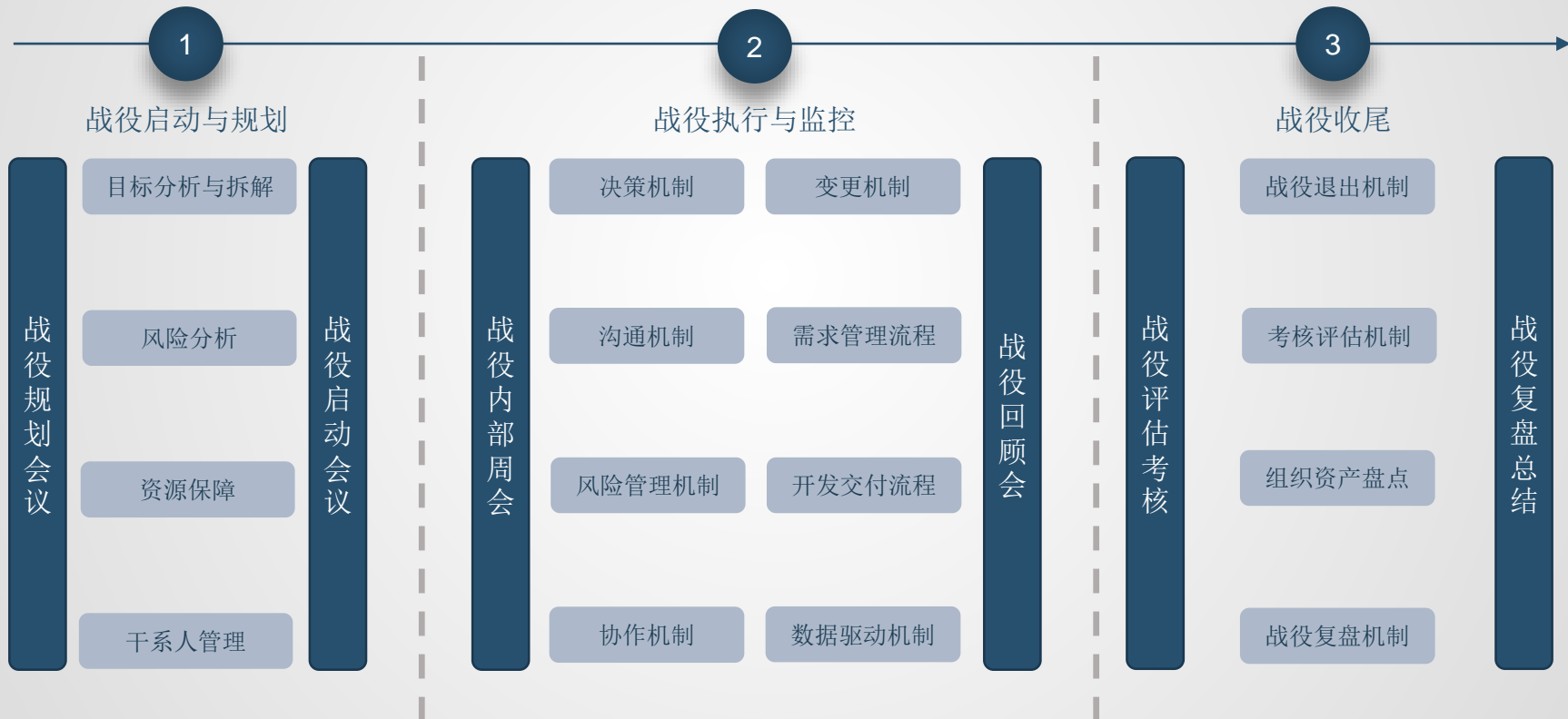


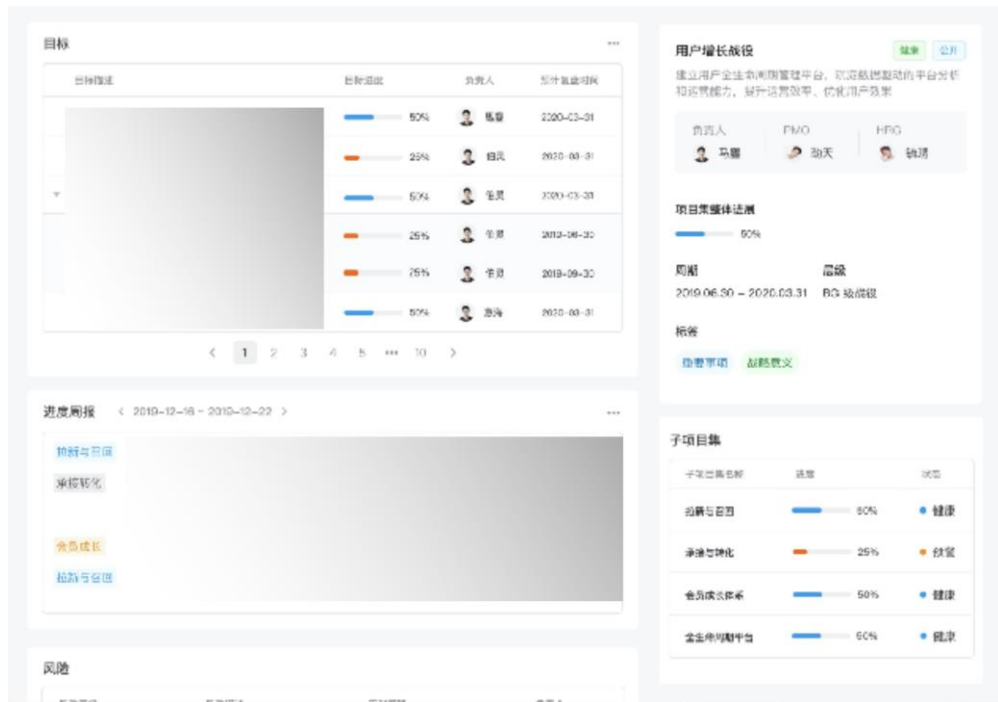
* 《Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works.》 The Economist Intelligence Unit Limited 2017





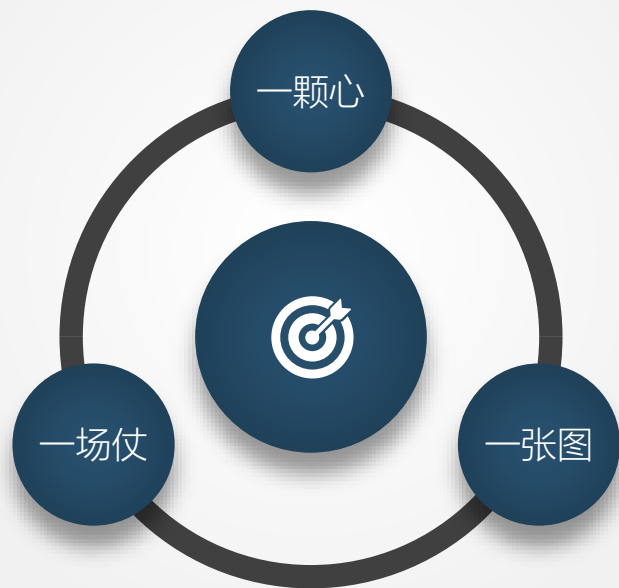






建设战役管理平台，提升管理效率

- 目标管理
- 进度管理
- 风险管理
- 资源管理

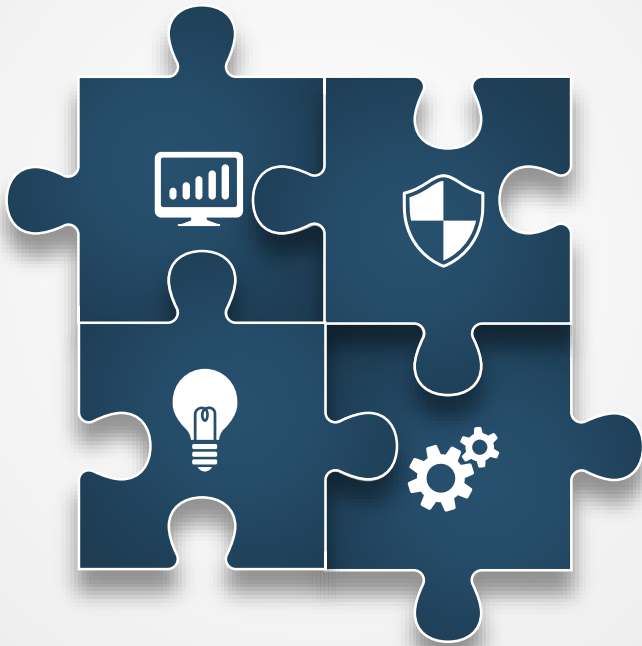


激励机制

- 战役评优
- 优秀小二
- 绩效关联

赋能培训

- 专业技能
- 业务知识
- 软技能



文化宣导

- 战役传递
- 上下同欲
- 使命必达

经验传承

- 知识沉淀
- 以老带新
- 经验共享

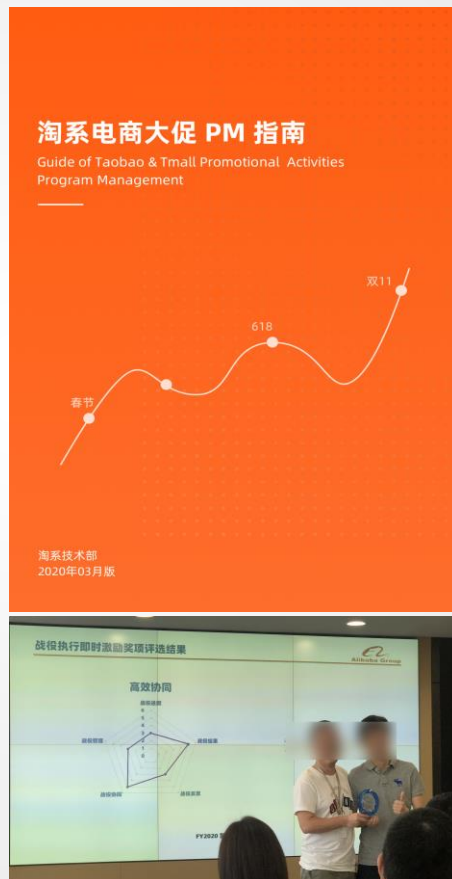


战役结果考核

过程管理评估

战役复盘总结

组织资产沉淀



有效执行战略落地

新零售技术事业群战役管理白皮书



版本号: V1.0

发布日期: 2020年2月x日

出品人: XX, XX, XX

编辑&校对: XX, XX, XX



以组织战略目标为核心，通过【规范化、体系化】的战略管理方法，建设【在线化、数字化】的工具，打造【使命必达】的战役文化，保障组织战略目标的达成。



我们还能做些什么？





技术创造新商业

保障了业务战略的达成同时，要思考如何让技术能够驱动业务，
创造出新的商业机会





推动技术持续发展

PART THREE



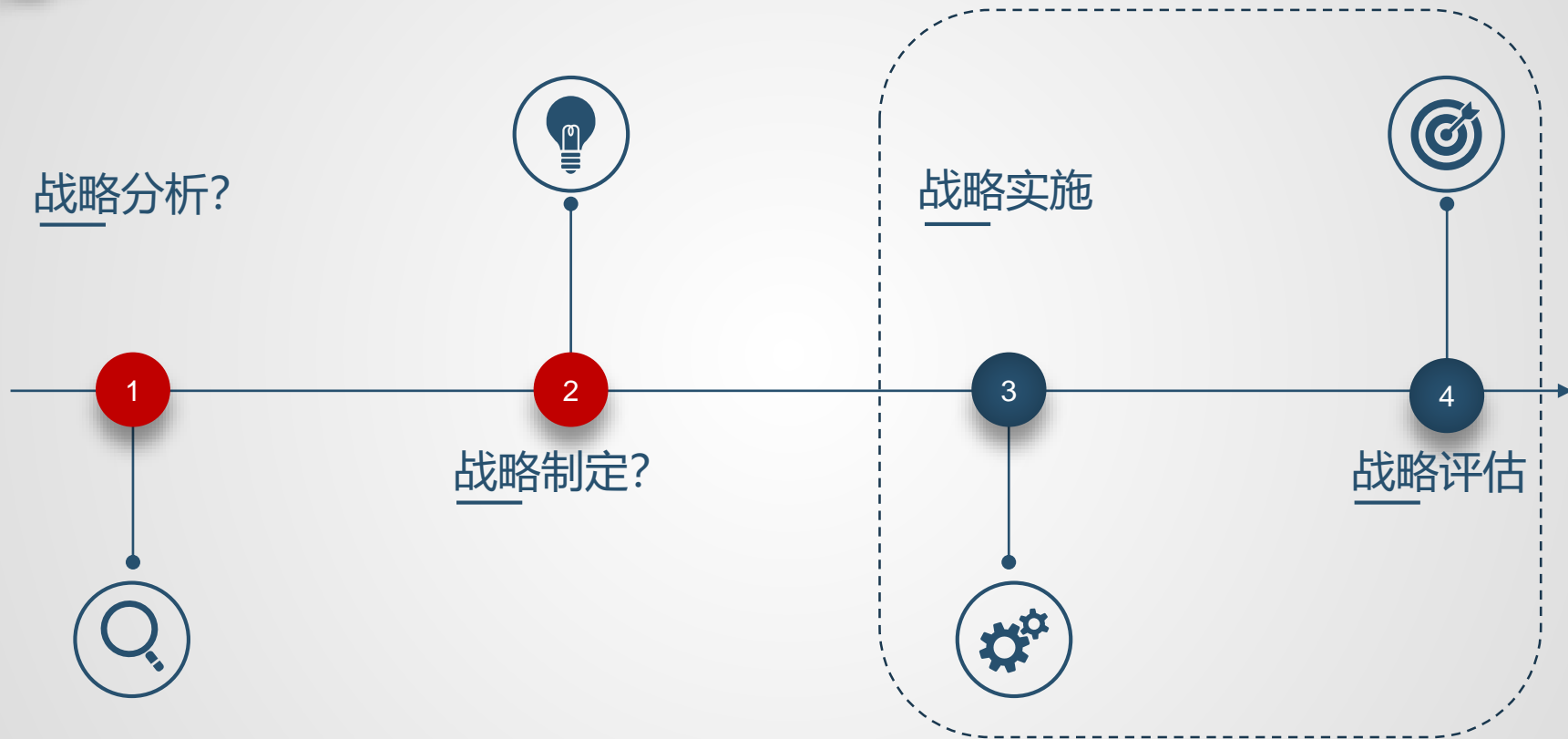
我们在哪里？



我们要往哪里去？



我们怎么去？



业务先赢

- 技术团队与业务团队一起“打仗”，支撑业务先赢



知彼知己

- 对内：技术大图
- 对外：行业、技术域进展及动向



工程研究结合

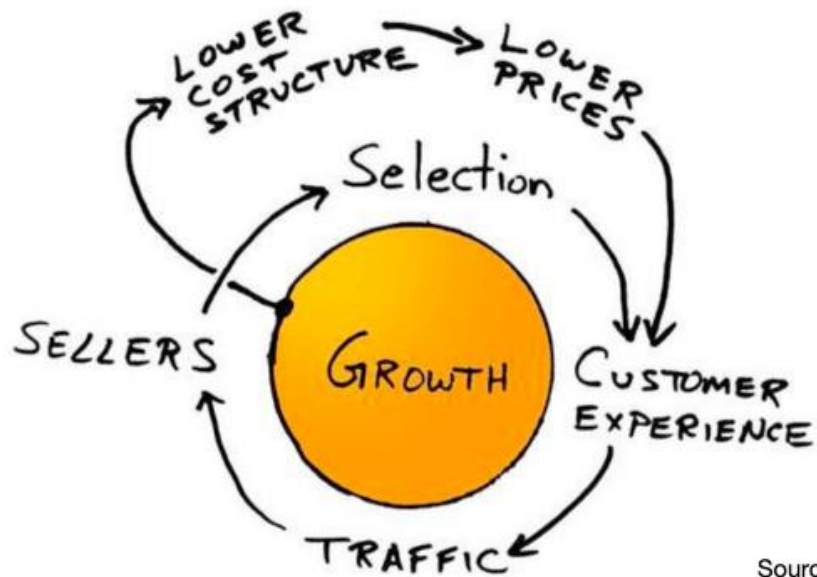
- 工程实现能力很强，但也需要引入更多的研究能力



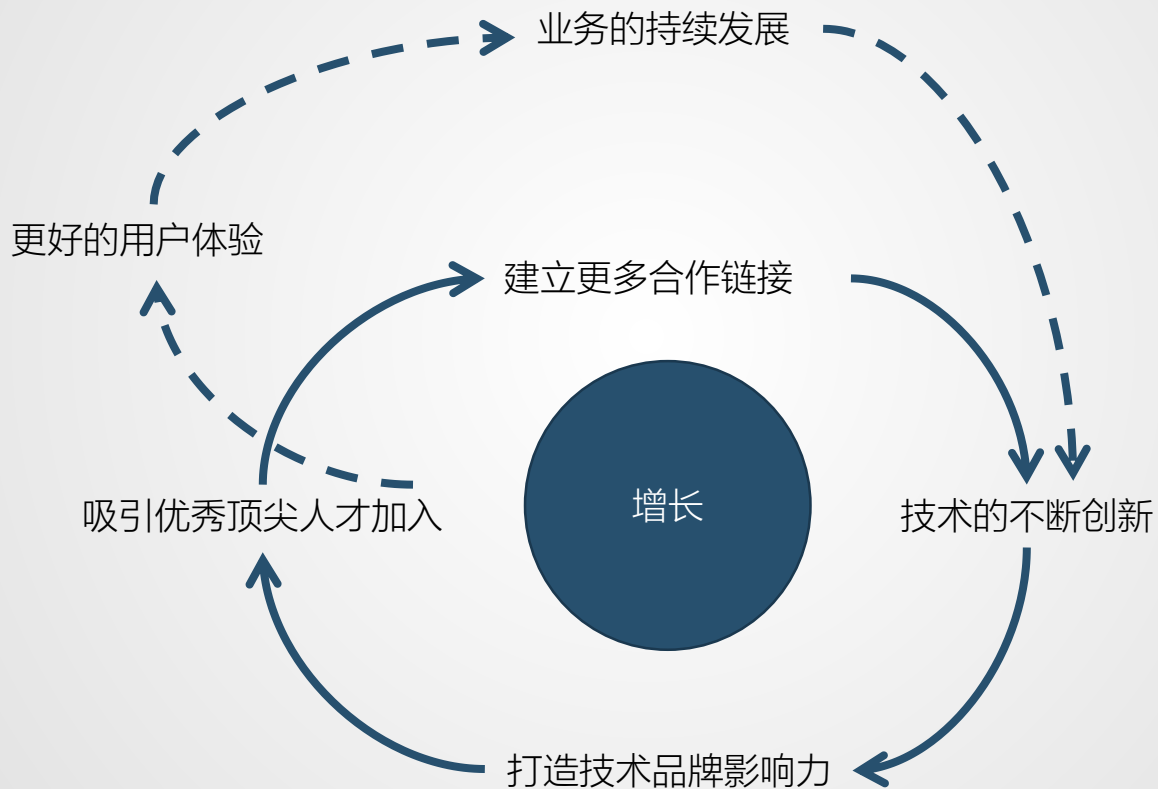
招聘顶尖人才

- 触达更多的顶尖技术人才
- 对淘系技术有更多的认知





Source: Amazon







微信 | 公众平台

InfoQ



掘金

CSDN



信息情报收集与分析

科技热点
技术趋势
行业信息

打造技术品影响力

深度技术文章
技术文化创意
专题内容合作

内、外学术合作链接

内部资源协作
外部学者链接
高端专家论坛

战略布局输入

技术大图
关键领域
前沿技术

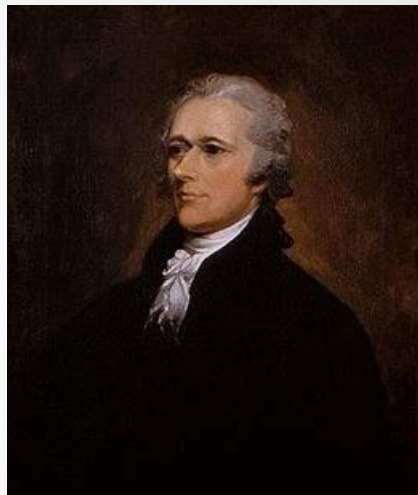


总结

PART FOUR



路易斯·亚历山大·贝尔蒂埃
(1753 - 1815)



亚历山大·汉密尔顿
(1755 - 1804)



CoS (Chief of Staff) : 参谋长概念起源于军队和政府, 可以追溯到几个世纪前

- 拿破仑: 路易斯-亚历山大. 贝尔蒂埃
- 乔治. 华盛顿: 亚历山大. 汉密尔顿



2015年美国非军事、非政府组织中有6.8万人担任CoS, 其中多半在大型公司



CoS的等级

第一层级

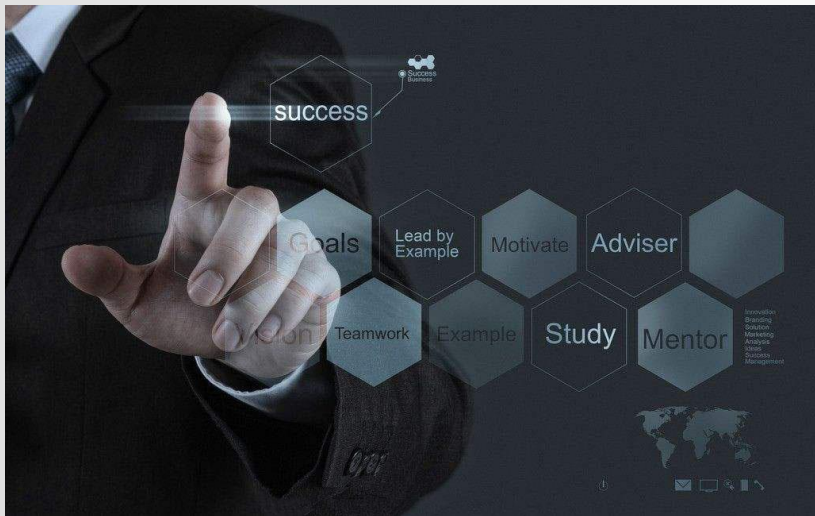
第二层级

第三层级

一号位的难题	以最小的改变尽可能地提升效率	进行适当改进，实行已有战略	为推进业务发展、变革而在战略、运营和文化方面采取各种措施
CoS职责	帮助一号位理顺工作条理，腾出更多时间处理最重要的事物	管理好重要项目，实现战略落地	帮助一号位应对风险和不确定性
CoS能力	<ul style="list-style-type: none">✓ 了解业务✓ 项目管理能力✓ 沟通能力✓ ...	<p>在左侧的基础上：</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 将复杂事物简化✓ 战略思维和问题分析能力✓ 管理从战略到落地	<p>在左侧的基础上：</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 预料和避免问题发生✓ 为组织带来增量价值✓ 具备组织头脑

* 《The case for a Chief of Staff》 - Dan Ciampa, Harvard Business Review





战略布局输入



信息收集分析



组织增量发现



推动战略落地



战略目标

技术战略发展

情报分析

技术预研

生态合作

技术品牌

业务战略规划

市场洞察

竞对分析

用户研究

商业分析

战略执行

项目组合/项目集/项目管理

工具、机制建设

组织、文化打造

产品管理

研发交付

运营管理

04

淘系PMO发展之路

14
年

18
年

20
年

未来



Step 01

支持型

Step 02

管控型

Step 03

战略型

Step 04

“参谋部”

做事

成事



谢谢



谢谢

