



博客园
kb.cnblogs.com

100offer
高端招聘平台

告别盲目投简历
让海量好机会主动来找你

知识库 专题 .NET技术 Web前端 软件设计 手机开发 软件工程 程序人生 项目管理 数据库 最新文章

您的位置：[知识库](#) » [程序人生](#)

从P1到P7——我在淘宝这7年

作者：[赵超](#) 发布时间：2012-02-25 14:47 阅读：115396 次 推荐：154 [\[收藏\]](#)

(一)

2011-12-08 [\[原文链接\]](#)

今天有同事恭喜我，我才知道自己在淘宝已经七周年了。很多人第一句话就是七年痒不痒，老实说，也曾经痒过，但往往都是一痒而过，又投入到水深火热的工作中去。回家之后就就想这七年我到底收获了什么，且不论成败与否，这7年的经历，是我人生的宝贵财富。

第一年：

'正牌七公'曾经说过，要是写一本淘宝的历史书，一定很多人感兴趣，其实我也很想写写这样一本书。
2004年12月8日入职的时候，我和'衲子如幻'一起进来，迎接我的是骆冰和岳旭强，骆冰是百阿的班主任，岳旭强是我的师父。当时还没有百淘，先参加了百阿，百阿给我发了一本书叫《完美商店》，讲的是eBay的故事，看的时候我就想什么时候我也写一本淘宝的故事来。

我进淘宝非常偶然，当时只是看到这个网站做的不错，自己也不想继续做对日外包的工作了，就过来面试了一把。进来的时候我被震撼到了，跟传统的企业非常不一样，到处都是生机勃勃的样子。还有前台的'香香的好朋友'笑的很亲切，原来公司的前台都冷冰冰的。'武当三丰'给我两张笔试题，我估计做的很烂，但是居然通过了。'财神'面试我的时候，问我为什么到这里来，我说很欣赏这家企业发展这么快，这么快的企业里面一定有很多高手，跟高手在一起一定成长很快。我每说一句，他点头"嗯哼"一下，以至于后来我跟老婆形容公司的CEO的时候，她只记得那个喜欢"嗯哼"的人。

来淘宝做的事情是Java开发，但是之前我只做过3个月的Java项目，连Eclipse都不熟（但我来之前恶补了一下快捷键的操作）。一开始做事是在岳旭强的手把手的指导下做的，当时非常依赖旁边的几个老员工，多隆、正风、进宝、我行、不同、范禹、天川。做的事情也没有一个成熟的流程，常常是大家在论坛看到有人叫需要什么功能，我们问问PD是不是需要做，然后就写代码，提交测试（给自在、郭芙、宝驹），然后就让青青打包，让剑英发布。还很清楚的记得做的第一个需求是，有卖家说不想把货卖给一个"心"以下的买家、有卖家不想卖给某个省市的买家，于是就给卖家一个工具，他可以限制某些买家不能买。于是我就在发布商品的流程和生成订单的流程中，找到合适的地方，加了几个合适的参数，写了几段合适的代码，就发布上去了。但是这个功能一直没敢启用，估计是怕买家要叫。直到3年之后，08年要拆分denali的时候，这段代码都在，但都没有发挥作用。

做完第一个需求，感觉好牛叉，自己写的代码在系统上运行了，一下子有了信心。当时HR成立了百淘的项目，我先去百淘二期玩了几天（本来要我参加一期的，但当时忙，延迟到了二期，胖胡斐是我百淘同学，现在百淘已经过一百期了），回来就投入到一个更牛叉的项目——支付宝。

支付宝一开始生存在淘宝系统上，但到04年底的时候老马已经有眼光看到支付宝的未来了。当时请了Sun的一帮人在把淘宝的第一个PHP版本变成Java版，之后，就让他们做独立的支付宝系统了。我跟天川被从淘宝派出来做支付宝跟淘宝相关的业务，当时除了Sun的人，淘宝的人，也来了一位标志性的人物fengng，他是这个项目的DBA，记得他那时候刚来杭州，家里装宽带，运营商服务不周到，被他骂了好久。后来（2010年）他在微博上大战中国电信，已经相当有经验了。项目组里面还有另外几个我非常佩服的人，鲁肃、苗人凤，二人后来成了支付宝的首席系统架构师和业务架构师。就这么跟着这样一伙牛人，鼓捣了3个月，支付宝在五一节的时候上线了。还记得几个DBA在做数据迁移时候的囡样，数据结构已经面目全非了，正牌七公、fengng、多隆、鲁肃这几个苦逼的家伙愣是搞了3天3夜。我们熬夜的时候还有杭州的卖家跑来看我们，有一位是淘宝璧君，后来直接加入了淘宝。

当时是多么一派热火朝天的苦逼岁月啊，我三天三夜没回家的时候，老婆还打电话过来问“你到底还爱不爱我了？”怎么会不爱呢。



100offer
高端招聘平台

告别盲目投简历
让海量好机会主动来找你

更多详情

搜索文章

推荐链接

50万行VC++源码:大型组态工控、电力仿真源码库

程序员找工作，就在博客园招聘频道

程序员问答平台，解决您的技术难题

程序人生热门文章

从P1到P7——我在淘宝这7年

可是姑娘，你为什么要编程呢？

程序猿媳妇儿注意事项

一个IT人士的个人经历，给迷失方向的朋友

分享8年开发经验，浅谈个人发展历程，明确自己发

程序人生最新文章

技术的正宗与野路子

陈皓：什么是工程师文化？

程序猿媳妇儿注意事项

可是姑娘，你为什么要编程呢？

编程的智慧

最新新闻

谷歌DeepMind刚做的两件事所带来的AI创业启示

陈皓：如何读懂并写出装逼的函数式代码

25万年前铝合金零件震动科学界 专家：非人类工艺

三星对Note7用户出台新补偿：可超强优惠换购S8

QQ空间才是社交软件最后的净土 你信吗

热门新闻

神秘的程序员表情包（第一发）

厉害了我的姐 曝95后神奇百货CEO侵吞公款600万

华为麒麟960芯片正式发布，图形处理性能飙升

科学家意外发现将二氧化碳转变成燃料的方法

为什么美国断网？下一个会是中国吗？

第一年进来是P1，现在已经没有P1了，后来调整过，我当时进来应该是算P3的样子，记得年底的时候三丰给了我4分的评价（超出期望），然后升级为P4了，那是我成长最快的一段岁月。



（二）

2011-12-09 [原文链接]

第二年：

做完支付宝，公司给弄了硕大的庆祝仪式，带我们一帮人去了千岛湖。玩的很爽，但我有点不安，因为我跟这帮人混了3个月，实际上只做了3个功能，一个是创建支付宝交易的接口、一个是接收支付宝订单状态的接口、一个是绑定和解绑支付宝账号的功能，而另外的牛人们，搞出了那么巨大的一个系统，我处于深深的拜服中。半年之后，淘宝网的outing又去了千岛湖，后来另外两个项目的庆祝，也去了千岛湖，到后面我都认得那边的道路了。

从千岛湖回来，真正苦逼的日子开始了，我很长一段时间都在做擦屁股的工作，擦的就是支付宝系统里面的一些问题。由于支付宝和淘宝是两个独立的系统，系统之间的通信是一个大问题，而银行跟支付宝也需要通信，于是问题就经常出现：用户在银行付款了，未必能通知到支付宝，支付宝收到通知了，未必能通知到淘宝，于是用户的钱没了，淘宝的系统上却显示未付款，很让人崩溃。我和鲁肃尝试了很多种办法，一开始用MQ，但并发量上来之后老丢消息，消息的时间顺序也会错，后来他做了一个消息中间件系统，这个就是淘宝的notify的雏形，现在notify一天能发送几个亿的消息通知，能保证通知到、能保证不重复通知、能保证消息有次序，相当不容易。

三丰看我好像在支付宝做了很多事情，而且跟鲁肃他们合作的这么好，还以为我水平大有长进，于是在维护着支付宝接口的同时，我开始了PM（项目经理）的生涯。据说我是淘宝的第一个PM，这让我很爽，我在做PM的过程中跟SQA一起整理出了《项目管理流程》、《PM工作手册》、《系统设计模板》等等开创性的工作，有些东西沿用到了现在。但后来某一日有人提出敏捷的概念的时候，我又在反思，我是不是误导了淘宝的项目开发模式很多年？后来想想，反正当时大家都不懂，谁说的明白听谁的。

我的PM生涯从2005年持续到2008年，这三年又大致分为两个阶段，一个是“新手上路”阶段，自己摸索着做了【商品详情拆分】、【收藏夹改造】、【支付宝认证】几个项目；另外一个“死去活来”阶段，做了【我的淘宝ajax版】、【招财进宝】、【淘宝旅行】，为什么死去活来，因为后面这3个项目死了2个，活了1个。

【商品详情拆分】是在2005年的时候开始做的，三丰说让我当项目经理，我看到经理两个字吓的半死，但后来知道项目里面就我和拖雷两个人。要做的事情非常简单，淘宝商品信息表一开始就是一张表，商品的所有信息都在这张表里面，包括商品的详情，用一个clob字段存储的。大家应该知道商品的详情是一个多么恐怖的字段，据说淘宝商品详情页面如果打印出来平均大概有5米长，当时没这么长，但也很恐怖了，跟其他信息放在一块，严重影响数据的读写性能。于是我新建一张表，存储商品详情，普通的商品查询不会用到这张表，只在商品详情（detail）页面才会用到，做完之后性能一下子好了很多，我又骄傲了很久。再后来我知道商品的详情已经不能存数据库了，放到了文件系统中。

【收藏夹改造】是一个稍微再大点的系统，最早淘宝的收藏夹只能收藏商品，我跟万剑、领军几个人把收藏夹改造成能收藏店铺、能收藏搜索、能把收藏的内容分类处理，当时的UI设计可能是承志（@SharkUI）做的，看他一个像素一个像素的扣，才发现他比我们写代码的更苦逼。这个项目算是一个比较完整的项目过程了，我除了写代码，也做些计划之类的东东，所以后来就开始写项目管理的文档了。



【支付宝认证】是淘宝的一个创新，淘宝在成立之初就要求卖家实名认证，最早的认证方式是让用户上传身份证照片，我们去连接公安系统的网站来核对信息，核对一个要交5块钱，成本相当高。后来浅雪（@面我）过来当PD了，提出了一个新的认证方式：我们认为银行里面一定有用户的身份信息，而支付宝又跟银行有合作，那就可以通过银行的用户信息来验证身份了。所以支付宝认证的原理就是：用户提交身份信息和银行账户，我们往这个账户里面打钱，打进去之后用户填写收到了多少钱（我们号称打过去的是1块钱以内的金额，实际上只有几分钱），用户填写的跟我们打出的是一致的，那这个人的身份就是对的。这不仅降低了认证的成本，也使认证的效率由原来的一周左右变成一天以内即可完成。由于我跟支付宝比较熟，又做过PM，就理所当然的做起了这个项目的PM。据说这个项目后来申请了专利，这的确是一个很大的创新。

这三个项目我做的很顺利，认为自己已经能称得上是项目经理了，但巨大的失败在后面等着我，由于后面那些想起来太伤心了，先写到这里吧。



（三）

2011-12-09 [原文链接]

第三年：

2005年年底的时候，我结婚了，跟老婆匆匆领了证就往公司跑，因为当时我负责了一个更大的项目，重构【我的淘宝】。由于太匆忙，结婚证掉了在半路上，后来有人送到了民政局，结果一天去民政局领了两次结婚证。

【我的淘宝】是给会员管理自己的商品、交易、收货地址、评价、投诉的地方，这个地方由于登录之后才能看到，所以风格跟外面完全不一样，很长时间都没有优化过，样子丑，用户操作也不方便，如果一个人有很多商品，上下架还需要一个一个的操作，非常麻烦。这时候一个重要人物登场了，承志

（@SharkUI），他给我们演示了最牛叉的前端交互技术，就是Gmail上那种ajax的交互方式，可以拖动、可以用右键、可以组合键选择、操作完毕不刷新页面，管理商品如有神助。除了承志，还有个牛人加入了项目组，一灯（@喻策），这是他作为PD的第一个项目。再拉上万剑和一伙工程师我们就开搞了，我给这个项目取名alps，就是阿尔卑斯山，淘宝的前台项目叫denali，后台叫mickley，都是名山，咱这个要更有名。项目的过程中我把电脑桌面换成巍峨的阿尔卑斯山，加班的时候给兄弟们买阿尔卑斯糖，大家干的热火朝天。快要完成的时候，老马不知道怎么回事突然出现在我身后，看我操作了一遍新版【我的淘宝】之后，问我这是不是客户端软件，我说是网页，他抓狂了，说这跟客户端软件一样，链接底下连线都木有，上下架用文件夹表示，我都不知道怎么操作了，卖家肯定也不会玩。被他这么一说，我们虽然不服，但也留了个心眼，于是做了一个beta版的发布，在老的版本之外让一部分用户先体验新的版本。

接下来淘宝历史上第一个群体性事件爆发了，试用完新版本的【我的淘宝】之后，很多卖家愤怒了，说不会玩，一灯就和承志一起商量怎么把页面改得像个网页一点，改了半个月，愤怒依然没有平息，我很无奈地看着这两个人在那里坚持，然后跟老板们商量怎么办。后来我们用了个很挫的方法给自己一个台阶，到论坛上让大家投票要不要使用新版【我的淘宝】，投票结果是一半以上的反对。于是这么十来个人做了3个月的系统被杀掉了。我当时只感觉对不起这帮兄弟们，也对不起自己领的这3个月的薪水，走路都抬不起头来。但这还不是最痛苦的，最痛苦的是我们下线之后，另外一拨卖家不满了，说这么好的功能怎么没有了？

虽然【我的淘宝ajax版】挂了，但老板们也没说我什么，我自己诚惶诚恐的总结出了项目过程中的几大罪过，发给大家，警示后人，缓解一下内心的歉意。到2006年五一的时候，另一个划时代的项目启动了，就是【招财进宝】（我苦逼的连续失去了两个五一节）。财神说要用最好的项目阵容，我被选中了，这一下

子让我觉得我能划分到最好的员工之类，原来正受伤的心又痊愈了。这是一个商品P4P的系统，就是按成交付费。我们认为已经有很多卖家有钱了，但淘宝上这么多的商品，他们很难被找到，他们愿意花钱让商品排在前面。我们允许卖家购买广告位，把他的商品按一定算法给个排名（类似于百度的竞价排名，但不仅仅看他出了多少钱，还有信用、成交量、被收藏数量等等，这个算法搞的巨复杂）。这是一个多么牛叉的盈利模式啊！在这个豪华的阵容里面，乔峰（@王煜磊）是业务方，浅雪是PD，开发有黄裳、进宝、晓锋、长空，测试有自在、非烟，UED是青桐和承志（@SharkUI），架构师是行癫，DBA是叶开。

在我们开发的过程中，乔峰大侠踢球断了腿，于是他SOHO办公，经常在网络的另一头给我们打气。我当时第一次听说SOHO这个词，只是别人so的是home，他so的是hospital。这个系统进行的很顺利，但发布的时候，更大的群体性事件出来了，买家们质疑：你们不是承诺3年不收费么？收广告费不是收费么？.....后来巴拉巴拉很多事，由于有内幕，此处省略500字，以后发到阿里味.....然后，这个项目又悲剧了。项目下线的那一天，乔峰先哭了，财神说男子汉大丈夫要拿得起放得下，晚上去虚竹家请大家吃个饭，算是项目结项了。饭桌上他才喝了两杯，就挂了，我看大家都吃不下去，也不敢多吃。结束的时候我和小宝送他回家，小宝力气大，背着他，我在旁边撑着伞，路灯下雾蒙蒙的，小雨一直下。

有人说这个项目的失败，让中国电子商务的成熟延迟了N年，但那些背后的人，你们真的损人也没有利己。

接连两个项目都挂了，我反倒不怎么悲伤了，已经被老板悲伤完了，心态反倒轻松了许多，很多东西，不是你努力就能成功的，也许应了那句话，谋事在人成事在天。

这期间也做了很多日常性的需求，印象最深刻的是胖胡斐有一次给我提了个需求，年底了要做个抽奖的系统，要求在抽奖人数能预估的情况下，系统能够即时开奖，发奖数量要均匀分布在一天的时间内，发出去的奖品不能超过预设的值，也不能有奖品没发出。真会难为人，我想了很久搞出一个算法，用随机数来做抽奖的种子，数字在某一个区间的时候算中某一等的奖，每个小时发几个奖有限额，发完之后在这个小时内的数字即便在中奖区间也不算中，如果前面一个小时很快就有人中奖，减小后面一个小时的中奖区间。这个算法后来被应用到多次抽奖活动中。

好吧，心碎的第三年就这么过去了，那时候已经是P5了。



（四）

2011-12-12 [[原文链接](#)]

第四年：

在【招财进宝】项目中有一个技术的细节值得拿出来说说，淘宝商品详情页面每天的流量在10亿以上，里面的内容都是放在缓存里的，做【招财进宝】的时候，我们要给卖家显示他的商品被浏览的次数，这个数字必须实时更新，而用缓存的话一般都是异步更新的。于是商品表里面增加了这样一个字段，每增加一个PV这个字段就要更新一次。发布上去一个小时数据库就挂掉了，撑不住这么高的update。数据库撑不住怎么办？一般的缓存策略是不支持实时更新的，这时候多隆大神想了个办法，在apache上面写了一个模块，这个数字根本不经过下层的web容器（只经过apache）就写入一个集中式的缓存区了，这个缓存区的数据再异步更新到数据库。好像什么问题，到了多隆手里，总能迎刃而解。

那一年发生了很多事情，多到我都记不住了，我只模糊的记得项目结束之后，组织结构有过一些调整，也来了很多牛人，尤其是UED的人。例如@XX的三通（他和我都是一灯四个门徒之一）还有@赵小马、语凝、圆心他们。那个时候UED开始分交互、设计、用户研究、前端等等工种，以前都是一两个人搞定所

有。下面那个项目中，我们有了深入的合作，UED的这种分工，对于PM来说，让我觉得项目周期更长了。

悲催的一年过得很慢，但是年底我却升到了P6。

2007年春天，老婆回老家生孩子去了，我在公司开始生我的孩子，就是下一个项目【淘宝旅行】。这个项目之所以我觉得像是自己生的，是因为我从最早期的商务调研就跟进了。我们想做一个集团版本的旅行服务，可以接入淘宝、支付宝，也可以接入B2B的系统，于是后来我们做出来的第一个版本的【淘宝旅行】是用支付宝账号登录的，跟现在的一淘接入的用户系统是一样的，当时很多人会觉得很奇怪，怎么不用淘宝的用户信息。老板们看我闲着，合作方也是我比较熟的支付宝，于是我阔别2年之后，又一次跟支付宝合作了。

我跟着支付宝的BD们（孙权、夏波波）去拜访一家家的航空公司，谈合作方式和分成模式，我第一次坐在谈判桌上跟这么牛叉的国企谈判，只在他们问我能不能实现的时候做一下技术分析。国企中有不少有眼光的人才，他们希望做点创新的事情来，但整个体制太重了，谈了半年，没有结果。于是我们又转向跟代理商谈判，这些商人嗅觉非常灵敏，他们意识到有淘宝这么多的用户接入进来，是一个很大的市场。他们都很积极，于是很快【淘宝旅行】的模式就做成代理商作为商家的服务平台，代理商赚钱了给我们分成（分多少？不告诉你）。

艰苦的商务谈判完成之后，更艰苦的项目开发跟进，老婆不在杭州，也不问“你还爱不爱我”了，我专心的投入进去，2007年年底的时候，淘宝旅行上线了。上线的时候我问老板们用什么域名，语嫣姐姐说，用最土最好记的吧，于是jipiao.taobao.com就发布了。这个平台上产生的第一笔交易是一个代理商的老板给自己买的机票，按照分成规则，我们赚了几块钱。那天下午，财神和语嫣带了一波运营的同事，敲锣打鼓的给我们发金币巧克力，告诉大家这是淘宝第一笔收入。当时我被一拨人推着走，拍的合影也没人发我一份。这个项目的PD是小玉、运营支持是叶青和文纨，交互设计是语凝，从那个时候开始，我跟更多的女同事结下了深厚的情谊，所以我开玩笑说打算写一篇外传《我生命中最重要的十二个女人》，呵呵。开发团队的是震北、空望、清虚、腾翼、王喆等，他们是《我生命中最重要的十二个男人》之一。

当时国内机票市场的老大是携程、老二是艺龙，我们的平台上线之后很长时间内，用户还是习惯打电话去找他们来订票，而不是到网站上用支付宝付款买机票，【淘宝旅行】的发展速度其实是很慢的。我自己还写了一篇软文《淘宝旅行，下一个携程？》被很多网站转载。另外一方面，为了获取更加实时的航班信息，我们必须获得中航信的支持，而中航信当时正急于推广他们的酒店系统。于是在接下来的半年时间内，我们用中航信的酒店系统做了【淘宝酒店】，跟机票一起纳入【淘宝旅行】，中航信也把IBE（Internet Booking Engine）接口给了我们。我和运营的姑娘们整天盯着有谁在我们这里订了机票，有谁订了酒店。如果有同学同事或亲朋好友要旅行，我们去给他们推销自己的系统。记得到2008年年底的时候，机票销量才几百张。

坐在我们旁边的是【淘宝彩票】的团队，哲别是PM，一灯是项目经理，经过了【我的淘宝ajax版】之后，一灯技术水平精进，跟彩票公司谈合作的时候大谈ajax和用户体验，唬的人家一愣一愣的。这个项目真是天时地利，用户只需要两块钱就可以买一注，用支付宝下注非常方便，上线之后销量猛增，到年底的时候有两注彩票都中了500万，一时之间，风光无限。苦逼的机票团队在一边只有羡慕的份。

看着这个孩子在慢慢长大，这个过程中我们做了零零星星的一些日常需求，实际上工作量不大。因为我们都是土鳖，又挖了几个机票行业的人过来，一个是处端，一个是从艺龙挖来的老板。当时另外一拨人被关进了湖畔花园，做了【淘宝商城】，他们从湖畔花园回来之后，【淘宝旅行】这个垂直市场的项目被划分进了商城，然后我们团队被并入商城的技术团队。但每次跟行癫开周会的时候，他们讲商城的种种事情，我都插不进话。到了年底，商城蓬勃发展，但机票的业务没有太大起色，这一年我也不务正业啥都干过，在技术上没有多大进步，被打了个3.25分，P6不变。

这时候有人来挖我了。



(五)

2011-12-18 [[原文链接](#)]

第五年:

有人担心,写到后面会不会变太监了。其实越往后面就真的越难写,一方面是那些人就在你旁边,你要顾及他们的感受;而那些事,也才刚刚过去或者正在进行中,身在其中很难有个客观的描述。不过既然都写了这么多,那就继续写下去吧,后面的事情比较近,也不太有名,估计感兴趣的人不多了。

我曾经写过一篇博文,是对于“小黑屋”的描述,淘宝有个传统,牛叉的项目都要在小黑屋中进行,当年我们做[我的淘宝]和[招财进宝]的时候,有人羡慕我被关在一个小黑屋里面。到了08年的时候,我开始羡慕别的关在小黑屋里面的人了。这样的人有两拨,一拨人做了传说中的[淘宝商城],一拨人做了传说中的[淘宝系统3.0]。做淘宝商城的那拨人暂且不说,淘宝主站系统在那个时候经历了一次翻天覆地的变化。

因为发展实在太快,淘宝的系统一直处于变化之中,但大的版本变迁,大概有两次,一次是把最初那个LAMP架构的系统迁移到Java平台上,一次是把集中的Java系统拆分成多层的分布式系统。从PHP到Java在04年就迁移完毕了,我去的时候正赶上迁移完成后那帮Sun的工程师开始做支付宝,所以我错过了。从集中的Java平台拆分成多层的分布式系统的时候,我在做[淘宝旅行],又错过了。

我一直相信像[淘宝旅行]这样的垂直市场才是最好的业务模式,不可能所有的商品用同一种展示方式,也不可能所有的交易用同一个流程。但在主站拆分之前,要做垂直市场只能重新做一个系统,拆分之后,只需要在业务逻辑层重组一下就可以了。所以这次网站的拆分,不仅撑住了不断上涨的流量,也支持了后续几年新的业务的发展。在拆分的过程中有很多技术的创新,我们从使用技术到了创造技术的阶段。记得有一次我们跟腾讯的工程师交流,大家提起了那个时候各自做了一个文件存储系统,仿照GFS,淘宝做了一个TFS(taobao file system),腾讯做了一个TFS(tencent file system),在GFS的理论基础上各自有不同的创新。除此之外还有Key-value的缓存系统、消息中间件、Java中间件、海量数据的存储和计算等等。一个系统发展到10亿流量的级别,你不得不做技术创新。

这些我都错过了。

但[淘宝旅行]最初两年的发展非常缓慢,商城在做业务的创新,主站在做技术的创新,我们这个团队游离于商城和淘宝主站之外。这个时候,有人来挖我了。

我总是容易被女人说动,尤其是漂亮的女人,而郭芙就是这样的女人。她问我淘宝主站拆分之后,对测试有什么挑战?我说系统分层多了,出错的几率大了,但功能测试无法探测到下层。她问有没有办法深入到代码级别来测试?我说有但很难做。她说难才找你的嘛,有什么办法来作?我说做单元测试,但单元测试最好让工程师自己做,我们做再往上一层接口的测试。然后她说英雄所见略同,我已经有几个人在做了,你愿不愿意一起把这事做大?这时候发现她挖了一个坑给我跳。(^^)不过这是淘宝项目开发中的一项很大的变化,做好的话将对系统的稳定性有很大保障,而我也觉得每天在那里卖机票有点乏味了,那就搞点没人搞过的事情吧。

我做过开发,做过PM,兼职做过PD,还像SQA一样搞过几个流程,在08年底,我又开始了测试工程师的生涯。进到测试团队之后我发现以前对测试的认识都太肤浅了,尤其是淘宝的测试团队,其测试技能和测试方法是业内顶尖的,我要做的就是招募一个能写Java代码的有测试思路的团队,但后来发现没有这样的人。于是招募能写代码的,然后给他们培训测试方法,另外也吸收能做测试的,给他们培训写代码的技能。

在2009年的上半年，我大半的精力都放在了招人和培养人上面，团队从4个人增加到19个。我记得跟铁花一起做接口测试工程师的培训，有个外号叫老鸨的，给我们取了个名字——“花柳组合”。

接口测试的思路很简单，就是用测试代码来验证系统代码的逻辑是否正确。但做起来很困难，最大的困难就是被测代码太“拥抱变化”了，三天两头的变，测试代码经常会失效；另外一个问题就是要验证一个业务逻辑，也许要用10倍的测试代码才能覆盖，所以这事儿也是一个体力活。我们发现系统里面越往下层，变动越小，逻辑越简单，于是我们就从最底层的IC/TC/UIC这些开始测试。测试代码写完之后放入持续集成的环境中，一旦被测试代码提交SVN，测试代码就回归一遍，把错误信息发布出来。09年是这个团队异常艰难的一年，我们把最底下一层的代码都做了接口测试，有些还有性能的测试。我记得做UIC接口测试的时候，模拟了10亿以上的请求量，结果发现了JDK里面的bug，后来提交给了Sun。做这些事情的过程中我们也对常用的测试方法做了一个抽象，弄了一个测试的框架，写了一本《接口测试白皮书》。

我跟郭笑说既然我们做了这么多事情，有这样的实力，就可以高调一点，向外传播我们的影响力，于是我们提出了一个愿景：“做测试的行业标准”。她任命我们“花柳组合”一方面去维护qa.taobao.com这个博客，一方面对内开展大量的学习和培训，我们叫它“3T交流会”（taobao test technology 或者 taobao test team 或者 taobao test training 都行）。

在测试团队做的很开心，也有机会跟更多可爱的女孩子共事。但从很多人的眼光来看，一个开发的人员去做测试好像有点奇怪，我也常常思索自己这么跳来跳去到底好不好。直到前面一段时间，网上流行3种青年，我也把工程师大致分了一下类别：普通工程师跟着业务跑，来啥需求做啥事；文艺工程师专注于自己的领域，研究的非常精深；2B工程师跳来跳去，啥都干，啥都浅尝辄止；还有一种工程师叫牛B工程师，啥都能干，啥都精通（这种人在工程师心中叫“神”）。而我应该属于第三种，不过我幸运的是，淘宝里面机会太多了，我做的都是自己喜欢的事情。

08年的年底，我被提升到了M1。没有看错，当时从P6到M1是升级了，悲剧的是过了一年之后，公司更加重视专业能力，M1==P6了。

也许是看我在测试团队把培训做的风生水起，09年底的时候，又有人来找我了。



（六）

2011-12-20 [[原文链接](#)]

第六年：

作为一个2B工程师，渐渐的开始不务正业，到了09年就很少写代码了，做些上通下达、资源协调、关系处理、甩手掌柜之类的事情，完成了一个P到M的转变（从另外一种意义上来说：这个码农废了）。但做了M之后，才知道管理真的是一门艺术，尤其是管理一群女孩子的时候，简直是处于艺术殿堂的巅峰。那时候从一位大侠那里听到一个理论，作为M，就不可能做到让所有人都喜欢你。这对于一贯喜欢做好人的我来说，很有难度。但做了2年M之后，有位同学说我是个“老好人”，这真是一个很大的打击，说明我这个M没有做好。

据说是因为有人推荐，09年底的时候，老板的老板的老板来找我，我以为出啥大事了，原来是他们发现团队大了，壁垒也大了，知识的传播和传承有很大障碍，需要一个专业的技术培训团队。而我，啥都干过，又喜欢张罗些培训和交流的事情，似乎挺合适的。我认为团队的成长是M的第二等大事（第一等是干好活），那跟带一个小团队来比，支持整个大部门的成长似乎更能发挥我的余热。但这个我一手建立起来的团队，大部分人都是我找了无数简历、打了无数电话才找到的，我投入了太多的感情，实在不舍。思前想后，

心理斗争了很久，明白大家都能独当一面了，我离开对他们没啥损失。于是挥一挥衣袖，我走了，不过还是没忍住眼泪。

这一年的测试生涯，我仿佛又处于最初的创业时期，理论、方法、技能、团队都是从无到有，跟测试团队的其他人员的配合也是从生疏到默契，所有的事情都是摸索着来。这一年我技术和管理水平没多大提升，却犯了很多错误。团队成员之间出现问题的时候后知后觉，处理人员关系的问题简单粗暴，工作的安排像是甩手掌柜。但这一切过后我收获的是心态变了，慌乱之后开始变的从容。

接下来我们新的团队成立了，@展堂 @早安薇薇安 @奇怪的伟大 是最早入伙的。我们取了一个很霸气的名字“@淘宝技术大学”，还有英文名Taobao University of Technology。定位是做一个企业大学，像惠普商学院和摩托罗拉大学那样，但是要做什么其实也不知道。我们看每年都有几百个应届生入职，而很多技术都是外面学不到的，那要先给他们来培训吧。

于是淘宝技术大学旗下第一个项目开始启动了，我们叫它“逐浪堂”，取长江后浪推前浪之意。我们收集研发部里面所有的业务、框架、规范、流程、工作方法，教给这帮同学们。这些东西收集上来之后我们发现需要有两个月的时间才能培训完，于是逐浪堂前面几期的同学接受了我们两个月的知识灌输。然后我们去访谈他们的意见，发现一个最大的问题，就是东西太多了，如同把天山童姥的功力传输给一个路人甲一样，他会崩溃的。当然这些同学们也有不少是像虚竹这样的，本身天资聪慧，可以接受这些东西，成长很多。

2010年我们把主要精力都投入到了应届生的培训，“逐浪堂”项目几经修改，我们对知识分门别类，对课程精益求精，最终成型到了现在的样子：应届生接受2周的“逐浪堂”脱产培训，内容是通用技能；进阶版的技能我们放入在职培训，叫做“追风堂”；经验分享和大师交流我们叫做“百家讲坛”；还有一拨社会招聘的员工，他们参加3天的脱产培训，叫做“飞云堂”，主要传授淘宝特有的技术和框架。支撑这些项目开展的是一个讲师管理机制，一个课程管理机制，还有一个在线报名的培训平台。

在工作开展的过程中，我们也有不少创新。兄弟公司的培训管理员曾经说过一个事情，他们找培训公司给他们采购一个数据库的课程，人家说“最好的DBA都在你们这里了，你让我到哪里去找？”我们发现其实很多业内顶尖的人才都在公司内部，去外面找都找不到。那我们能不能像采购外面的课程一样从内部讲师这里采购课程呢？在得到老板们支持之后，我们开始重金在内部悬赏这样的课程，把某项技术讲透，需要8个小时以上的时间，需要有良好的课程设计和授课技能。悬赏发出之后一下子挖出了十来门这样的课程。说是重金，其实比他们去外面讲的价格还是要低很多的，而且这样一整天以上的课程，对讲师来说是工作之外一个很大的投入，给些激励也是应该的。于是他们讲过几堂课之后，拿着我们发的iPad，既感觉荣耀，又帮技术大学做了很好的广告。

在工作迅速开展的过程中，团队也不断壮大，这时候又来了@唐甜cr @风云咧咧嘴，中间也有几个实习生走来换去，其中一位的真名被我们注册成班主任的小二帐号，到现在都成了花名。另外还有一个兄弟团队需要提一下，因为我们之间的关系比较亲密，我们做内部的培训，他们做外部的交流。迄今为止他们已经成功举办了两届@velocityChinaWeb性能和运维大会，也举办了D2、iData、iTest、aDev等很多交流会。他们主外，我们主内。这个团队的负责人是@灵小珊，一个简洁利索的姑娘，我以前去集团办事的时候跟她打过交道，对她印象深刻，她却否认见过我。

2009年刚从测试到技术大学，没有晋升，我也觉得的确不够资格。在2010年底的时候，我充满信心。那时候淘宝的晋升机制变了，需要给一个晋升委员会去做汇报，很多人从述职面试回来都深受打击，我也是其中一个。老板们问了我一个问题“你觉得培训的本质是什么？”我说这是一个好问题.....然后我继续留在M1的级别上。



(七)

2011-12-26 [原文链接]

第七年：

这一期先打广告，哈哈。首先帮@胖胡斐 推销他的新书《玩法变了》这是一本讲述淘宝店怎么运营的好书，用一个很俗的词来形容，就是“干货！”里面提到抽奖的玩法，其中有一次活动就是我写的代码。在“魅力属性”这个篇章里面也出现了我的名字，嘿嘿。

然后再打一个广告，就是老包宗曦翻译的《触动人心》，讲苹果上的用户交互的，也是精品。我在淘宝遇到的牛人很多，但心甘情愿拜倒在他的牛仔裤下的神人不多，而胖胡斐和老包属于神人这个范畴。我和胖胡斐一起学车，我们倒车都是回头看车屁股，只有胖子扭不过头，他是看后视镜倒车的。另外这家伙过圆饼总是会压到边，被@华黎曾宪杰 和教练嘲笑的都快懊恼了（不过，我也是被他们嘲笑的一员）。宗曦之所以被我佩服，主要是这家伙玩啥都能玩出境界，他对摄影的研究非常深入，“宗曦观片会”带出了很多摄影爱好者，他不在淘宝了，这个组织还活跃至今。

再然后就要为我们团队打广告了，淘宝技术大学第一年我们摸索着玩，主要是做了几百位应届生的培训。第二年，也就是今年，是我们全面开花的一年。先说说出场的人物：@展堂 @早安薇薇安 @唐甜cr @奇怪的伟大 @风云咧咧嘴 @DY-段燕 @高小糕 @Ciera米_米.....还有几个没微博的，以姑娘居多，而且个个都很漂亮，可以说是才貌双全、才艺双绝。勾的某位喜欢穿条纹T的烟鬼总是垂涎欲滴的到我们这里来遛达。

在2011年队伍壮大了这么多，能做的事情也多了起来，年初我们做了需求调研，针对核心系统和底层产品开发出了一系列课程，有《云计算系列》《海量存储系列》《Oracle系列》《MySQL系列》《操作系统系列》《小众语言系列》《JVM系列》《Java内存调优》《搜索技术系列》《广告技术系列》等等。也根据这两年的公司的技术战略的几个关键词：稳定、性能、成本、用户体验，开发出了《稳定性系列》《性能优化系列》《用户体验系列》课程。还根据日常的热门技术做出了《秒杀系统的设计和优化》《双十一背后的技术体系》等等课程。做出了一道又一道技术大餐。

在这里也有必要提一下，这两年淘宝的技术团队飞速发展，我对几位老板们也有了敬佩之情。技术团队成立了“技术委员会”执掌技术的发展方向和人才的评估，成立了性能、稳定、成本、用户体验等各个小组，招募了专业能力非常强大的人才，分管各重要指标，使整个网站系统的发展越来越健康。这两年淘宝的技术也逐渐走向开放，有了面向开发者的开放平台，也把自己的核心架构和中间件都开放出去了，甚至把我们做的低功耗服务器的硬件结构都变成了开源的。淘宝前些年从开源社区获得了不少技术，现在我们真心实意的开始回报社区了。

同时我们也向前延伸我们的触角，跟着公司HR一起走进学校，在浙江大学成立了浙大淘宝俱乐部、在大连理工成立了大工淘宝俱乐部，并送去了不少优秀课程，也给同学们做了我们提出的实验性项目。我们也跟着集团，与ACM中国区组委会一起举办了夏季论坛和预选赛。让学生亲近了企业，也让我们的研发部门亲近了优秀的学生。

今年上半年我还纠结在“培训的本质是什么”这样的问题，想的多了，做的少了。主要是姑娘们在干活，她们发挥了强大的能量，组织了四百多次培训，反馈和辅导的讲师也有三百多名。给我们研发部每个工程师提供了差不多人均14个小时的培训。我从《ASTD美国培训和发展论坛2009年度报告》中了解到，美国培训做的比较好的企业中，人均培训时长在19个左右，而天朝的企业中被统计到的有培训的那些，平均不到5个小时。而从培训管理员人均产出量来看，我们超过了美国2009年的数据。

在我讲概念和数据的时候，姑娘们已经开始在研究细节了，研究桌椅怎么摆放比较合理、学员怎么邀约会有比较高的出席率、讲师在课堂上容易出现哪几类问题、PPT的字号多大在后排能看得清.....她们把培训的工种逐步细化，每个环节都作出了操作指南，也有了很知识的沉淀和经验的总结。姑娘们，你们很棒！

那么培训的本质到底是什么呢？经过老板提点，我们认为培训的本质是：“通过知识的流转，促进员工的成长，进而推动公司业绩的提升。”那又有老板问了“你们怎么证明自己的工作提高了公司的业绩？”这个，是个好问题，呵呵.....有一天我听到农夫山泉的一个广告，说“我们不生产水，我们是大自然的搬运工”，我灵光一闪、再闪.....“我们不生产知识，我们是知识的搬运工”。我们搬的越多，别人接收的越多，我们的价值就越大。我不知道我这瓶水是拯救了饥渴的生命还是呛到了谁的肺，但我知道他一定有价值。

随着理论的补充和姑娘们的努力（@奇怪的伟大 别介意，我们把你当姑娘了），在年中特殊晋升的机会中，我升了一级，变成了M2。

老马说过，“唯一的不变就是变化”，年中晋升之后，公司有了翻天覆地的变化。淘宝一拆四，变成了淘宝网、一淘网、淘宝商场和共享业务平台，我变成了共享业务平台的人，然后共享业务平台又拆分了，我变成了集团的人。跟我们一起变的还有成立不久的“产品大学”和“运营大学”，三个大学顺理成章的统一了，变成了“淘宝学院”，以前的校长成了院长，我就荣升为技术大学的校长。人多了，可以集中资源办大事，但层级不需要这么多，而我做的这事，说是P或者M都可以，而且一个被人说是“老好人”的M估计也没大前途。于

是我转了，变成了P7。头衔是“培训专家”，属于专家教授的级别了。

7年了，我的头发越来越少，化学博士同事推荐的施华蔻也不管用。付出了7年的青春，也得到了不少，除了钱之外，最珍贵的就是认识了一帮牛人，结交了几个老友，有了一段足以吹牛逼的经历。

今天是我结婚6周年的纪念日，这几篇文章送给老婆。



作者的另一篇：淘宝技术发展

154

1

标签： 淘宝 程序员

« 上一篇：编程的艺术：漂亮的代码和漂亮的软件

» 下一篇：从玩扑克到软件开发



阿里大鱼
阿里巴巴集团旗下

/

实时 稳定 简单

