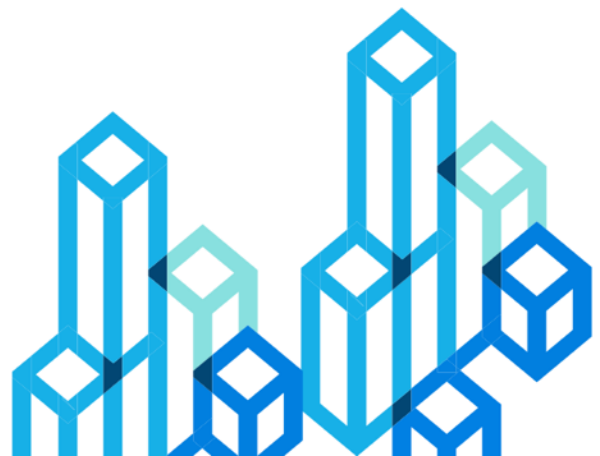
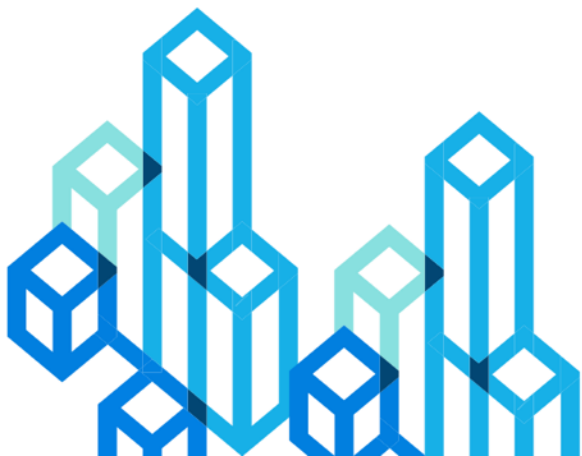


# 在企业中的个人成长

毛剑 bilibili



毛剑，近十年的服务端研发经验，擅长高性能、高可用的服务端研发，熟悉 Go 语言。

参与了大型互联网公司的巨石架构到微服务的完整转型，具有丰富的 Devops 经验，实现落地了完整的 CI/CD，分布式增量编译平台，现在负责数据平台，加入到了大数据体系的怀抱。

开源业内比较有影响力的项目：

- goim <https://github.com/Terry-Mao/goim> 分布式IM长连接广播服务；
- bfs <https://github.com/Terry-Mao/bfs> 分布式小文件存储；
- Kratos <https://github.com/go-kratos/kratos> go 微服务框架；

多次参加社区分享以及演讲，QCon、ArchSummit、Gopher China，GIAC、GTLC上分享过技术或者管理类的主题。

现在我们招聘大量有丰富经验的大数据方向的工程师，可以邮箱发送：  
[maojian@bilibili.com](mailto:maojian@bilibili.com)

- 阶段一：加入 Startup 公司
- 阶段二：轮岗
- 阶段三：重新出发
- 总结

2015年我加入了一家初创公司，bilibili。

- 业务系统存有大量技术债务，亟待解决；
  - 技术选型和重构
  - 需要快速组建团队
  - 快速培养
  - 带头干
- 陌生的行业
  - 自己先变成用户
  - 请教老同事

小团队的管理技巧：身先士卒，带头干；中团队的管理技巧：建组织，搭梯队；大团队的管理技巧：拱手一圈，靠大家了。

初级的技术管理者，容易只看技术，不重视组织建设。

- 期望框架、中间件、SRE、CICD 等技术手段解决稳定性和效率问题；
  - 基础建设容易自己陷入其中；
  - 稳定性问题，觉得都是技术细节不到位；
- 团队组织建设
  - 自己常年在一线拼，成为了团队内的“技术领袖/专家”；
  - 试图喊醒每一个装睡的人；
  - 完全依靠招聘等途径招人；
- 行业理解的不深刻
  - 在很多事情的判断力和决策力上拿不准；
  - 喜欢用技术问题挑战业务的战略规划；
  - 更加无法通过技术手段赋能业务；

当企业发展到一定规模，想办法提高团队的人才密度，多留意行业中的优秀人才，房产先钓大鱼。

菜是原罪，在企业高速发展，超过你个人进步。

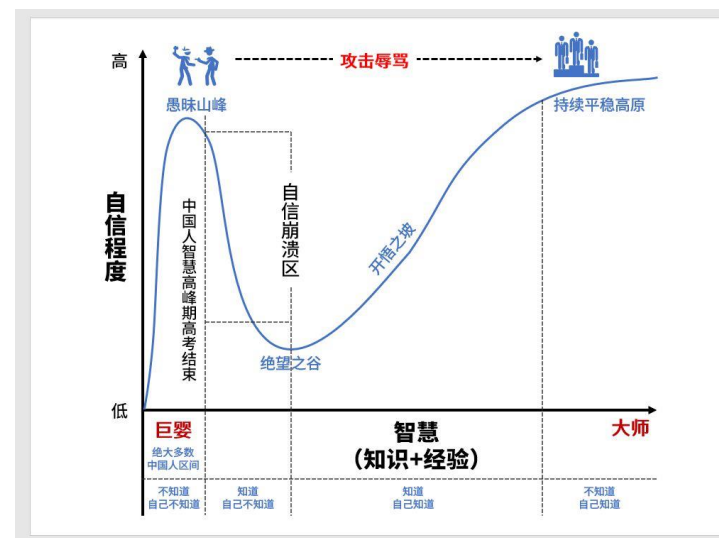
- 聚焦、专注，做减法；
  - 把最多的人，投入到最重要的事情，其他事情都不做；
  - 企业通常会引入更多人才，向他们学习；
  - 你是否有大量时间在应付日常的事情，缺乏深度的思考；

这个时候，甚至需要跳出舒适区，旁观者身份来学习，同时留出时间给自己猥琐发育，择机再战。

- 阶段一：加入 Startup 公司
- 阶段二：轮岗
- 阶段三：重新出发
- 总结

2017年我加入了平台架构师团队和工程效率团队，单枪匹马。

- 放下管理包袱，争取时间；
  - 工程效率团队：对过去总结和思考，对管理的新理解的实验和尝试；
  - 平台架构师团队：驻扎到业务团队，带着一线一起解决问题；
- 技术管理者的成就感变化：从技术方案到解决问题；
  - 业务优先；
  - 结果优先；
- 换位思考
  - 站在平台方的角度，成就业务；
  - 站在业务方角度，理解平台；
  - 站在技术视角，理解业务；
  - 站在上级的角度，考虑自己的工作；



技术方案本质就是在做 Tradeoff，绝对能折腾，绝对能将就。

持续关注个人成长，是在企业高速发展中不被淘汰的唯一生存方式。



先关注结果，短期解决核心痛点，布局长线。

- 轮岗带来的优势，还有人脉；
  - 老兄弟团队技术上各种帮助，甚至个别人转岗；
  - 基础实施的推广，靠老兄弟团队；
  - 促进合作，相互理解；
- 影响力的建设和轮岗强相关；
  - 只有你技术辐射范围足够广，在不同团队落地，自然而然就有了影响力；
  - 公司外的技术影响力，多分享干货，多参与 Meetup；

技术人的社交，让我们具备更广的视野，更多的人帮助，通过接触不同的行业，从技术、业务层面最终帮助个人建立更好的认知，认知是解决问题具备全局视野的关键要素。

- 阶段一：加入 Startup 公司
- 阶段二：轮岗
- 阶段三：重新出发
- 总结

哪里有需要就去哪里，2019年加入数据平台。

- 如何接手不熟悉的技术方向/业务；
  - 熟读行业的奠基 Paper；
  - 不耻下问，找团队一线、找行业朋友；
  - 关注行业专业领域文章，持续总结；
  - 当认知增强后，你拥有全团队的信息和方法论；
- 高技术复杂度的团队组建；
  - 人才 Mapping & 技术 Mapping；
  - 做有温度的招聘 + 心慈刀快；
  - 最好的团建是拿业绩；
- 我/管理者在做什么？
  - Context, Not Control，放权；
  - 做领域方向的技术规划和战略；
  - 对齐所有团队目标（OKR），持续调整；
  - 关注行业最新的技术 Paper，来尝试应用落地当前项目；

结合公司的机制、HRBP 来减少“管理工作”，参考阿里管理三板斧：“揪头发”、“照镜子”和“闻味道”；

- 阶段一：加入 Startup 公司
- 阶段二：轮岗
- 阶段三：重新出发
- 总结

- 职位起起伏伏，任何阶段都要关注个人成长，关注结果，抓住机会；
- 当你很忙碌的时候，你的管理工作一定出了问题；
- 管理上的收放自如；





麦思博(msup)有限公司是一家面向技术型企业的培训咨询机构，携手2000余位中外客座导师，服务于技术团队的能力提升、软件工程效能和产品创新迭代，超过3000余家企业续约学习，是科技领域占有率第1的客座导师品牌，msup以整合全球领先经验实践为己任，为中国产业快速发展提供智库。



高可用架构公众号主要关注互联网架构及高可用、可扩展及高性能领域的知识传播。订阅用户覆盖主流互联网及软件领域系统架构技术从业人员。高可用架构系列社群是一个社区组织，其精神是“分享+交流”，提倡社区的人人参与，同时从社区获得高质量的内容。