

阿里巴巴技术中台的“云启示”

文 / 高国伟

2018年是阿里巴巴集团（下称“阿里”）“五新战略”提出的第二年，新零售、新金融、新制造、新技术、新能源的集团战略在互联网技术的支持下，业务场景如燎原之火飞速蔓延。同时，物联网、机器学习、人工智能、区块链等新技术让人眼花缭乱。作为阿里巴巴集团平台技术事业群（下称“技术中台”）的一名项目经理，置身眼花缭乱的“技术云”，我如何主动把握快速变化的时代？

技术中台的新挑战

技术中台是在2015年成立的。2015年年底，阿里对外宣布全面启动中台战略，构建符合数据处理技术时代更具创新性、灵活性的“大中台、小前台”组织机制和业务机制，即作为前台的一线业务会更敏捷、更快速适应瞬息万变的市场，而中台将集合整个集团的运营数据能力、产品技术能力，对各前台业务形成强力支撑。

我所在的团队是阿里技术中台下的战略管理团队。负责中台事业部战略规划和战略落地。2017年，我曾经对我们团队和中台的项目经理群体进行了一次调研，内容为项目管理工作的挑战。调研结果显示：需求的突发、不明确、变化频繁是项目经理目前面临的主要痛点之一。

技术中台的项目经理负责阿里的业务底层——互联网基础设施的支撑，主要从事互联网基础设施建设和研发业务，特点是偏工程类和硬件类的研发和建设，比如数据中心建设项目、网络架构演进项目等。

我们使用的工具以瀑布模型（预测型生命周期模型）为主。理论上在项目启动后，范围和进度计划都定制好，然后按部就班地推动项目直至收尾即可。可实际情况是，项目经理在立项后，会频繁从客户方收到需求变更，打乱项目节奏；也常遇到突发高优先级项目“加塞”，以致疲于应付。这样的现象一直在持续中。

出现这样的问题也是有原因的。在阿里，不断有新的业务场景爆发式增长，不断有创新中的业务场景急需支持。这些业务的诉求大批量流转到中后



台，还有些信息在流转过程中延期或者丢失，常见于大并发、紧急突发或需求变化的项目。

一站式智能研发

解决上述问题，需要对信息进行实时、同步的管理。具体方法包括：定期的、尽可能多方的业务信息收集和沟通会；使用阿里内部的项目管理协作平台“云效”（Aone, Alibaba One Engineering System）作为需求和任务的跟踪工具；使用内部统一的超文本协作系统作为项目的入口；通过“钉钉群”进行日常沟通等。

不管是有几亿用户的手机淘宝客户端，还是阿里最新的办公平台“钉钉”，产品的迭代都以敏捷模式推动。

经过复杂场景的多年演进，“云效”已经从一项以应用变更发布为主要功能的工具，升级为企业级一站式智能研发协同平台。此前，我们战略管理团队希望研发项目管理工具，突破微软项目管理软件（MS Project）的单机功能。在自研以及寻找试用工具的过程中，最终在2017年选择了“云效”。

目前，阿里的大部分研发团队，基本把项目需求、研发管理工具（如Jira、Gitlab、Redmine等）或其他自建的工具平台迁至“云效”。“云效”平台每周可创建数千个项目，新增几万个项目需求和工作项。在分层项目管理、跨组织大规模协同、快速迭代、组织过程资产沉淀等方面，“云效”都给项目经理和用户带来便利。“云效”在服务于阿里旗下各产品的同时，也通过云平台向外部公司开放。

2017年，我们团队在PMI（中国）大会上获得杰出项目奖——阿里优酷融合项目和优秀PMO大奖。其中，大部分推动工作和PMO组织治理工作是在“云效”上进行的。

根据实际情况，我们创新了团队的项目管理模式和业务支持模式，由原来负责事业部重大战略项目落地的职能，变成负责事业部战略规划和战略落地两大职能，实现从组织年度战略规划，到通过项

目组合、项目集和项目分解，最后拿到组织预期收益的全过程管理。随着模式变更，团队名称也从“PMO团队”改名为“战略管理团队”。

为了更好地规划战略，我们对上层的各个业务单元（BU）进行访谈。我们发现，可能由于业务在探索阶段，有些团队无法清楚描述未来的规划，无法对我们提出明确的要求，这也直接影响了我们的战略目标规划以及后续路标。那么，管理者的路该往何处走？

管理者的“变与不变”

宝洁前首席执行官罗伯特·麦睿博说，这是一个VUCA的世界。VUCA是说当今组织处在易变性（Volatile）、不确定性（Uncertain）、复杂性（Complex）和模糊性（Ambiguous）的状态之下。互联网行业的VUCA特征更明显。


作为一名项目管理者，如何在这个快速变化的时代把握主动呢？

我认为，作为项目管理者，我们要变，也要不变。

所谓的“变”，是要适应时代潮流，理解周围的环境，拿出最适合的项目管理方案，即便在需求模糊和快速变化的情况下，也能用敏捷管理小步迭代推动。使用“云效”这样的工具便是可取的方式。

所谓的“不变”，是要抓住项目管理的核心精髓：高效率 and 共赢。合适的组织治理模式和管理方案，总能高效达成组织目标和战略收益，也能给每个相关方带来最多的正向收益。不管是“双十一”这样的大项目，还是“优土融合”这样的典型并购类项目，总能带来让人眼前一亮的收益和竞争力。高效和多赢的结果，也给项目管理创造了更大的舞台。

掌握项目管理的“变与不变”，能够让项目管理者跨越风云变幻的时代，走出自己的光辉之路。P

 高国伟，阿里巴巴集团平台技术事业群战略管理团队高级项目管理专家。

【栏目编辑：胡小兮】