

ArchSummit全球架构师峰会深圳站2016

同程研发团队的10年演变

从1到1000：业务拉锯战中如何打造一支千人精英研发团队？



同程旅游 张海龙 (Ben)



促进软件开发领域知识与创新的传播



关注InfoQ官方微信
及时获取ArchSummit
大会演讲信息



全球软件开发大会

[上海站] 2016年10月20-22日

咨询热线: 010-64738142



全球架构师峰会 2016

[北京站] 2016年12月2-3日

咨询热线: 010-89880682

目 录



同程旅游

关于同程

同程研发发展历程

研发管理探讨

同程研发的方法论

个人心得

关于同程



同程旅游

创立于2004年

总部在中国苏州园区

先后获得腾讯、携程、万达等逾80亿人民币战略投资

运营有同程网(www.LY.com)、同程旅游APP

2016年将服务超过3亿人次

让更多人享受旅游的乐趣

1-->1000+

同程研发的发展历程

同程研发历程—业务初创期

时间：2004年

业务：企业网站制作

部门：网站技术部

规模：1-5个人



激励：聚餐，计件工资

问题：没有任何技术体系，就是不停的做东西

挑战：人不好招，无管理思路，半哄着工作，创始人带头

同程研发历程—业务探索期

时间：2005-2006年

业务：行业B2B平台，行业软件，网站制作

部门：网站技术部

规模：15个人

激励：聚餐，K歌

问题：除了晨会日报，依然缺乏管理思想，开发速度慢，创业故事讲多了也有问题

挑战：人员流动影响大，快速迭代中文档等信息传承不足

同程研发历程—业务拓展期

时间：2007-2009年

业务：行业B2B平台，行业软件，B2C预订，网站制作

部门：同程研发部

分工：B2B

储备的研发负责人
被忽悠走了

交集

规模：15-20人

激励：月度会表彰，团队活动

问题：业务需要快速变现，研发人员哪里来？开发人员不分前后端。缺乏运维、DBA等角色

挑战：不同技术工种开始出现，信息如何传递和同步？不同的技术团队来源，如何融合？2C系统的性能、稳定

正准备搬家好好做一把.....

同程研发历程—业务转型期

时间：2010-2011年

业务：聚焦B2C预订，弱化行业B2B平台，行业软件

部门：同程研发部

分工：研发按业务条线拆分，设立研发负责人和政委

规模：100-300个人

激励：月度会表彰，团队活动，项目端奖励，期权

问题：C线业务多变，快速变现快，研发人员持续不足

挑战：从B线销售为主到C线流量为王，业务开始强势，研发被动。研发扩张后，研发效率被质疑，管理团队培养不足。薪资不给力，老人流失多

同程研发历程—业务扩张期

时间：2012-2014年

业务：更多C线业务，边缘化B2B平台，行业软件

部门：研发部门

分工：研发

业务架构

规模：300-800个人

激励：业务端奖励，专项制奖励，里程碑

问题：部分研发团队进入业务架构，研发管理统筹困难，业务放羊，晋级体系模糊。业务需求重复及变现价值偏低

挑战：从业务的竞争传递给研发不必要的压力，业务占据上风，研发陷入人员短缺迷局

行业竞争中研发负责人
离职创业，研发面临拆散

进入
完

同程研发历程—研发涅槃期

时间：2014-2015年

业务：All In 无线

部门：研发中心、无线事业部

分工：无线研发崛起，基础研发的革新，自动化部署、运维，高效的前端开发实现

规模：800-1400个人

激励：研发能力模型体系，分部门月度会，业务奖励，专项制奖励

问题：研发产品能力的不足，依然变现为主，前端团队的不足及加强

挑战：业务弱化后，部分研发的回归整合，传统运维的转变之痛

同程研发历程—后移动时代及业务落地

时间：2016年

业务：条线转为区域，大数据+人

部门：研发实线及虚线管理，成立各研发委员会

分工：适应业务架构变化重新设置，项目CTO制

规模：1600+人

激励：研发能力模型体系，创新奖励，价值创造，奖金池制度

问题：基础研发与业务研发的技术脱节，SBU带来的研发团队的小散

挑战：研发产品经理团队的不足，各CTO的管理如何跟研发整体体系接轨

研发管理探讨

薪资乏力，招聘困难
技术乏力，业务多变
需求爆表，快速变现
系统不稳，漏洞百出
竞争激烈，人员不稳

具体问题

快速扩张，人从哪里来？干部从哪来？

具体问题

研发团队的学习和技术氛围怎么营造？
团队和人员的问题怎么发现？
如何控制人浮于事？

具体问题

天天围着数据库增删改查，业务型研发人员觉得没前途怎么办？

研发人员的发展路径怎么规划引导？

具体问题

在技术提升和业务的需求满足中，如何平衡研发的技术时间投入？

业务需求排到6个月后又，是研发无能？

具体问题

每个研发团队都喜欢自己造轮子，自以为是，怎么办？

具体问题

研发团队的工作成绩和效率如何评估，
怎么让公司管理层认可？

有效需求完成率、可用性、安全、价值创造、创新、业内水平

同程研发的管理方法论

招聘：

培训班
推荐制
青蓝工程
价值观第一

管理：

晨会制
政委制
竞聘制
评审制
座谈制
能力模型
晋级培训制

工作：

专项制
过堂制
价值、创新
技术日
产品发布会
基础研究

个人心得

领导“弱”，手下才强

你熟悉的，就交给同事

你不熟悉的，更要发挥同事的积极性

你是团队方向的布道者，架构师

个人心得

管理的答案来自于同事，而不是你的头脑
不知道怎么做，就听听同事的声音

个人心得

关键同事大多是招到的，不都是靠培养的
只要有体系，不要怕谈薪资

个人心得

功劳比苦劳更要奖励
不合适的人坚决要换，但做好沟通和铺垫

个人心得

同事可以身体累，但不能心累
简单、真诚、开放是研发最好的凝聚力

广告时间

听技术干货欢迎移步：马德里2

16:35，同程首席架构师，王晓波
《同程亿级访问量私有云服务架构探索》

Thanks!



同程旅游

