

大咖对话 | 项目成功的秘诀——技术产品双头负责制

2018-07-20 360商业化CTO胡宁

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 08:36 大小 3.95M



你好！

本周作客“大咖对话”的嘉宾是 360 商业化 CTO 胡宁，她也是 360 聚效联合创始人、首席技术官。在此之前，她曾担任谷歌技术总监，先后领导主持了移动搜索、谷歌音乐及 Android 云服务的研发。今天，我们和她聊了聊技术人的产品思维。

极客时间：您负责 360 的商业产品，在技术产品化方面，您有哪些心得？

胡宁：这跟我之前的经历有关，我原来在谷歌做工程师的时候，做的一直都是用户产品，从移动搜索，到谷歌音乐，再到安卓云服务，都是跟用户打交道。众所周知，谷歌是典型的工程师文化，工程师的话语权会比较大。那些在别的公司只需要产品经理考虑的事情，在谷歌，工程师也要参与，而不是产品经理一个人说了算。

那时，我就形成了一个观念——一个优秀的工程师，不光技术能力要强，还需要有非常优秀的产品感觉。

后来我出来创业之后，也一直是产品、技术两个一起管。在这些年的创业过程中，关于项目管理、产品管理，我也摸索出了一些自己的心得，那就是**技术产品双头负责制**。

一般做互联网产品，很多时候都是由产品经理或项目经理去负责整个产品，技术相对来说是一个接收需求、开发需求、实现需求的处于后方的位置。但在我看来，一个产品真正要获得成功，并不只是产品设计的问题，怎样以更低的代价、更系统化的路径去实现它，也是很重要的，而这就需要有工程师的积极参与。

所以我们会提倡技术产品双头负责制，由技术负责人和产品负责人一起承担整个项目，包括该开发什么功能、功能要做成什么样子、怎么设计、该用什么样的架构选型、怎么开发、怎么做测试排期、什么时候上线等一系列工作。

只不过他们会各有分工，技术负责人会更偏向内部，会更多的做一些开发排期、技术架构设计等工作；而产品负责人会更偏向外部，比如需求收集、跟各部门的沟通等。经过我们这么多年的实践，这样的机制是能比较有效的保障产品、项目成功的。

可能有人会问，两个人一起负责，会不会产生争议和矛盾，毕竟在传统框架中，技术和产品本身就是容易有矛盾的两个角色。这点其实不必担忧，我们在实践的时候，会保证技术负责人和产品负责人的目标是一致的，例如他们的 OKR 就是彼此先沟通商量好的。

有了这些确定的目标，他们两个人就需要一起负责，无论是做成还是没做成，都需要他们两人带领团队去一起承担。而在目标一致的情况下，很多分歧就不存在了，看的就是要做的事情是否对项目有好处。

原来技术和产品容易产生分歧，很大程度上，是因为大家权责不清晰，出问题的时候，老想把锅甩到对方头上，但在技术产品双头负责的制度下，这锅只能双方一起承担，想甩都甩不掉。在我们做出这样的调整之后，技术和产品的关系反而融洽了很多。

极客时间：技术人应该怎样提升产品思维？

胡宁：第一点，积累足够的行业经验。 产品与其所在的行业、领域是紧密相关的。技术人要想提升产品思维，首先就是要积累足够的行业经验与知识，需要真正沉浸到行业里去，踏

踏踏实实做上几年，才能领会其中的关节与窍门，理解核心的商业逻辑。只有这样，才有可能做出优秀的产品，否则就是天方夜谭了。

第二点，要有全局观。 我一直倡导技术人不能局限在自己的岗位上，而是需要站在一个更高的层面上，从全局出发去看事情，去看产品整体到底是什么样的、之后要走什么样的方向，而为了支撑这样的方向，技术架构、技术选型又要怎么做等。这其实也呼应了第一点，有了较为丰富的行业经验作为基础，才有可能站在全局的角度去看问题。

第三点，技术本身不能丢。 这一点回到了技术本身，是因为一个好的、能满足用户需求的产品，最终还是要落到各种技术指标上的，比如页面响应时间多少、互动操作是否流畅、用户点击率是否能提升、能承担多少同时访问的用户数等。而这其中各种优化工作的完成度，最终还是取决于技术水平的高低。所以技术人的产品思维还得有很强的技术积累作为支撑。

极客时间：你认为具备哪些素质才是一个优秀的技术管理者？

胡宁： 一个优秀的技术管理者需要具备以下素质：

第一，技术水平得非常扎实。 在技术领域，做纯粹的人事管理是很难服众的，必须有很强的技术能力，才能服众，才能带动团队。因此，我原来培养一个人的时候，很多时候都是要求对方从基层做起，去展现他的实力，去以技术服人。工程师是相对比较单纯的群体，如果真觉得你实力很强，他们是会佩服你、敬仰你，愿意跟随你的，这是非常重要的一点。

同时，我也不希望一个技术管理者就纯粹的只做管理，当然我也不是强硬地要求他们做了 leader 之后还要写代码，但我希望他们仍然能够亲力亲为地去处理一些问题、尤其是难题，而不是把事情完全推给下属，这样的管理者，不会是优秀的技术管理者。

第二，要有同理心。 我最近看了微软 CEO 纳德拉的《刷新》一书，我很赞同其中的一个观点——管理越往上走，越需要有同理心。之前我把这些归纳为沟通能力、情商等，但更深层次去挖掘后，发现它们本质上就是同理心。

同理心就是你是否能理解别人的立场，是否能站在别人的角度去考虑问题。还是以技术和产品为例，我们很多时候都会听到技术抱怨产品又改需求啦、产品又把锅甩过来啦，但如果站在产品的角度，他们只是想把产品做好，做各种调整是为追求理想的最终结果。如果双方都理解对方的立场，技术把做好产品当成彼此共同的目标，产品能看到并体谅技术的实现难处，那双方的摩擦和埋怨就会少很多。

因此，优秀的技术需要拥有这样一颗强大的同理心，只有真正站在别人的角度看问题，才能找到大家都能接受的解决方案，大家的劲儿才能往一起使。

第三，要具备领导力。 技术管理中是有管理职责的，每个人的管理风格都不一样，我能理解并尊重，但是需要保证你的管理风格是能被团队接受并适应的，能让团队运转工作起来，这个被我称为领导力。

在管理团队时，每个人的性格不一样，管理者不能要求所有人都按照一个模子去做，否则很可能会引起反弹，这又呼应了第二点，看管理者是否具有同理心，是否能站在团队成员的角度去考虑问题。

当然，不是所有的技术人都适合做管理，有些人由于性格、情商等原因，可能更适合做 IC 独立贡献者（Individual Contributor），这也是很好的发展路径，并不是非得走技术管理这条路的。

极客时间：您具体是如何培养团队 leader 的呢？

胡宁： 管理团队，我有我自己摸索出来的一套流程和模式，比如我会用 OKR，会用之前提到的技术产品双头负责制，会做公开透明的绩效考评和互评，还会建立一系列技术开发、产品开发的规范和流程等。

在培养团队 leader 时，我一般会扮演一个教练的角色，会给对方建议，怎样才能成长，需要做哪些事情，哪些方面还需要继续加强。比如我会在某个 leader 成长到某个阶段后，建议他做团队梯队建设，为什么要做，大致要怎么做。

另外，他们在管理过程中遇到各种各样的难题和困惑，会随时来找我、或在 1-on-1 沟通时问我，我也会尽力给对方提供我的经验和建议。例如，团队里两个相对资深的小组 leader 之间有矛盾，团队管理者要怎么处理；或者如何劝退一个不能胜任工作的团队成员。我会跟他分享我以前遇到过的类似情况，以及我的处理经验。但我只会以教练的身份去引导他，跟他讨论，给他建议和提示，而不会指手划脚的告诉对方该这么做那么做。具体该怎么处理，主动权应该握在他手里，这样才能最大限度的让他获得锻炼和成长。

最后，在我看来，技术管理是个经验科学，管理者一定要通过实践去尝试、去体验，最终沉淀出属于自己的管理经验和风格。

上一篇 第56讲 | 有了敏捷开发，那交付期限去哪儿了？

下一篇 第57讲 | 敏捷中的期限之殇，软件业该怎么做？

精选留言 (5)

写留言



andrewFan

2018-07-26

6

作为技术管理者，需要亲力亲为去做些事情，尤其是难题。这里也要把握一个度，否则技术管理者就变成了消防队员到处灭火。



#HEAVEN

2018-08-02

2

目标一致，但是个人利益不会一致，目标一致应该还不是解决矛盾的终点，希望更进一步的解读



黑米

2018-11-19

1

我的团队就是产品经理和开发是一条船上的人，关系融洽得不得了。

展开



kirogiyi

2019-03-29

1

胡宁老师讲得很有道理，非常赞同。

我前些年待过的公司中，技术是技术，产品是产品。造成了技术服务于产品（只要不是技术死角，技术几乎对产品需求没有发言权）、产品依赖于技术的局面。这样做的好处在于各司其职，专业的人做专业的事情。但也有缺点，不能将技术和产品进行更加精细化的...

展开



cheng

1



2018-07-23

目标一致，就不会产生矛盾。这个观点不够落地，希望看到落地的细节。

展开 ∨

拼课微信：171614366!