

## 第80讲 | 马晋：技术Leader的持续成长

2018-08-30 百度网页搜索部主任研发架构师马晋

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 08:23 大小 3.85M



你好，我是百度网页搜索部主任研发架构师马晋。今天想结合自身成长经历跟大家分享技术 leader 的持续成长这一话题。

技术人走上管理岗位，度过初期阶段后，很有可能发现产品和技术架构已经趋于稳定，团队初具规模，业务流量也在稳步增长，整体慢慢进入一个稳定阶段。

这时，如何驱动自己保持动力，在技术和管理上进一步成长，并带动整个技术团队成长，是技术 leader 们面临的新挑战。

### 技术 leader 的持续成长

大部分情况下，技术 leader 就是团队的天花板，你的成长才能够带动身后整个团队的成长，如果你止步不前，后面同学的成长空间也会受限。

因此，作为技术 leader，首先要保持动力，追求卓越；其次要培养产品的洞察力，通过横向产品的拓展，带给团队成员更多的锻炼机会；最后要打造自己的技术影响力。

## 1. 保持动力，追求卓越

在保持动力，追求卓越这一点上，首先要保持对技术的深远追求，打造极致的用户体验。比如我所在的网页搜索团队之前做的千亿网页精细排序和索引更新实时化两个项目。

以千亿网页精细排序为例，最初的排序系统中，下层是一个召回模型，上层对召回结果做精细化排序，然而由于响应时间的问题，我们不可能在最顶层模块做更多的结果计算，而这会对最终的排序结果产生一定的影响。

当然，这种影响是非常小的，在整个搜索中可能只占长尾的 5%，在 82 原则中，我们甚至可以不去在意。但出于技术上的追求卓越，我们应当把它做到更好，让其他竞争对手难以望其项背，甚至直接放弃追逐，这样的理念是非常重要的。

因此，我们设计了新的架构，把所有精细化计算打散到最底层的召回模块中。这么做会使架构的复杂性变高，会使底层排序模块变重，会带来很多架构上的调整等等，会有种种困难拦路。尽管如此，我们还是下定决心去做，最终，这个项目获得了 2016 年百度的最高奖。

在技术成长的过程中，一定要保持这种追求卓越的精神和态度，这是非常重要的，而且要把这种精神传递给下面的梯队，让他们每个人都把这种追求卓越的理念根植在内心深处。

如此，团队中的每个人都有追求卓越的想法，就会主动对系统和产品提出改进思路，从反向推动我们前进和成长，也就形成了团队的动力。

最后是生活的动力，这是非常现实但却无法忽视的方面。现代人都面临着生活上的各种压力，但这些压力也是我们努力的动力，毕竟人类天然的会追求更好的生活。

## 2. 产品洞察力

产品洞察力是工程师团队比较欠缺的一块，但这又是工程师想要更进一步必须具备的能力。比较好的提升方式是多跟产品团队交流，不要抱有偏见和抵触。另外想更进一步的话，可以走出办公室，走进站长圈，多跟站长们接触交流，听听他们的想法。

### 3. 技术影响力

工程师应该更多的表达自己，不论是在公司内部还是公司外部，要主动走进公司讲堂、走进行业讲堂、拥抱开源社区。多跟团队内外的朋友分享自己的观点，以此来提升自己的技术影响力。

当你在讲台上的照片出现在媒体上、出现在内部员工群里的时候，对你自身技术品牌的打造会有极大的好处，对于提高团队凝聚力也有一定的好处，甚至招聘也会受益，毕竟程序员是很愿意崇拜和追随技术大牛的。

## 推动工程师团队的成长

工程师团队的成长要素，我将其总结为以下几点：

1. 以团队带动个人
2. 技术氛围建设
3. 团队活动组织
4. 工程师文化传承
5. 团队合作障碍

我重点分享技术氛围的建设和打破团队合作障碍这两点。

### 技术氛围建设

技术氛围建设可以从学习小组、技术交流、挑战比赛这三个方向着手打造。

#### 1. 学习小组

大家在学校里、实验室里应该都有过学习小组的经历，导师把大家组织在一起，分成几组一起看论文，然后互相分享自己的学习心得。

这个场景在公司里同样适用，而且是一种非常好的模式，能够强制性的启发一些同学思想和认知。这样，能帮助团队同学在做具体业务的同时，还能了解跟进业界在学术、技术上的最新进展，是非常有价值的。

百度比较成功的一次小组是机器学习小组，当时网页搜索团队有 20 人报名参加，最后坚持到底的同学都成为了机器学习方向的骨干力量，分布在网页搜索的各个团队，也有人去了其他团队、其他公司成为了技术骨干，可以说是一个成长的快车道了。

## 2. 技术交流

现在业界的技术交流是比较频繁的，有或大或小各种领域的诸多技术会议。除了派团队工程师出门参加活动之外，我们也可以自己组织，邀请感兴趣领域的技术大牛来团队做交流。这时，就需要注意提前收集团队的问题，了解团队的需求，有针对性的邀请讲师，并提前跟讲师做好沟通，让讲师分享的内容能对于团队更有价值。

## 3. 挑战比赛

竞争机制是非常重要的，有竞争才有趣味，才能产生结果，否则事情很有可能就不了了之了。所以，组织一些挑战比赛就很有必要，百度就有 Hackathon 文化，每个月末都会抽出一个周末 24 小时或更长的时间，把工程师，甚至产品、设计等人员聚在一起，大家组队参赛，在规定时间内完成计划的项目，将自己的想法落地。

同时还会将大家分组 PK，看最后哪一组能获胜。当然输赢其实并不是很重要，最重要的是让大家在实践中得到学习和成长。

就我的实践而言，小团队的组织建设，应该采取强制性的手段，每个同学必须发言、必须思考；大团队则可以以兴趣驱动，筛选出真正对于某些方向和领域感兴趣的人，因为只有兴趣才能驱动他们坚持往下走。

## 团队沟通障碍

沟通其实有各种各样的技巧，但打破团队沟通障碍最重要的还是共赢和竞争。所谓共赢，即目标导向，大家在共同目标下通力协作，彼此形成合力，更快更好的实现未来目标。

当然，有些事情是很难沟通和协调好的，这时候就要在内部引入一些竞争机制，多团队竞争同一个目标也是一个选择，并非坏事。而且竞争并非你死我活，最终目标还是把事情做成功。具体是选择共赢还是竞争，大家可以根据实际情况来做决定。

## 结语

今天跟大家主要分享了技术 leader 该如何驱动自己保持动力，在技术和管理上进一步成长，并带动整个技术团队成长。关键是要保持对技术的卓越追求，同时不断培养自己的产品洞察力和技术影响力，让自己持续成长，并做好榜样，带动团队成员的成长。同时，作为技术 leader，可以尝试从技术氛围建设、工程师文化传承、打破团队合作障碍等方向着手，推动工程师团队的成长。

你是如何驱动自己保持动力持续成长的呢？欢迎在留言区跟大家分享你的经验。

感谢你的收听，我们下期再见！

## 作者简介

马晋，百度网页搜索部主任研发架构师，致力于搜索引擎索引性价比、检索架构等相关方面工作，推动百度索引规模的不断成长，主导百度索引规模从数亿成长为数千亿的一系列架构升级。

（本文整理自马晋在 ArchSummit 全球架构师峰会上的分享，有删减。）

---

# 技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人

张雪峰 / 饿了么CTO

陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者

许式伟 / 七牛云创始人兼CEO


李大学 / 前京东CTO

汤峥嵘 / turtorABC COO

右军 / 蚂蚁金服

程浩 / 迅雷创始人

郭炜 / 易观 CTO

新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 第79讲 | 程军：从0到1打造高效技术团队的方法论

下一篇 大咖对话 | 焦烈焱：从四个维度更好的激发团队创造力

## 精选留言 (1)

 写留言



张明云

2018-09-03

 4

你是如何驱动自己保持动力持续成长的呢？

- 1、洞察：当工作按部就班的进行时，通过反馈、分析和沟通发现的问题，并做针对性改善。改善前多和领域内专业的人沟通、做充足的设计，彻底解决问题
- 2、持续更新：通过阅读、沟通，养成持续更新的习惯，了解别人是怎么做的。随着见识的提升，格局自然而然地会提升，思考问题的高度和对技术的追求就不一样了...

展开 ∨