

## 33 | Facebook企业文化：工程师文化是创造力引擎

2019-11-08 葛俊

研发效率破局之道

[进入课程 >](#)



讲述：葛俊

时长 14:01 大小 12.85M



你好，我是葛俊。今天，我来和你聊聊 Facebook 的工程师文化吧。

在上一篇文章中，我以奈飞为例，与你介绍了公司文化建设的三部曲，即定义核心价值观、针对性地设计招聘和流程方案，以及持续推动并总结提高。

除了奈飞的“自由与责任”外，我们还比较熟悉、认可的是“Facebook 的工程师文化”。所以，接下来的 4 篇文章，我会与你详细介绍 Facebook 的工程师文化、相关的管理实践，以及我离开 Facebook 后在其他公司落地的实战经验。

那，我为什么要用这么多篇幅去分析 Facebook 的工程师文化，以及支撑这些文化的管理实践呢？原因很简单，因为我清楚地看到，工程师文化，可以极大地激发开发人员的内驱力和创造性。

毫无疑问，这是一个双赢的局面：既可以为公司产生更多更有价值的产品，也可以大幅提升开发者个人的成长速度和幸福感。但相比之下，国内的很多公司在这方面有所欠缺，团队成员大都处于简单执行的状态，内驱力和创造性远没有激发出来。

所以，通过接下来的 4 篇文章，我希望帮你深入理解工程师文化的 Why、How 和 What，为管理者设计、实现团队文化提供示范和借鉴，为个人参与文化建设和选择团队提供参考，进而提升团队的研发效能，以及个人的能力和幸福感！

我们先来看看工程师文化是什么吧。

## Facebook 的工程师文化，到底是什么？

通过上一篇文章，我们知道“文化是决定一群人行为方式的共同认知、价值观和信念”。那，什么是工程师文化呢？

工程师文化本意是，工程师群体行为方式的共同认知、价值观和信念。对工程师来说，我们的行为包括开发软件、解决问题、与客户打交道、与团队合作等。本来工程师团队的做事方式可能千差万别，但后来“工程师文化”逐渐演化成了“用正确的工程方法、思路来完成工作的文化”。

那，Facebook 的工程师文化又是什么呢？**一句话总结就是“黑客之道 (The Hacker Way)”**。

听到这里，你可能会说，黑客不是一个贬义词吗？事实上，黑客在程序员界本是一个褒义词，指的是动手能力极强的程序员，他们创造、实验、打破常规，可以让计算机做任何他想做的事儿，即使计算机本身不同意。

但现在，黑客却和入侵电脑系统为非作歹的罪犯画上了等号。这个误解极深，以至于业界大神保罗·格雷厄姆 (Paul Graham) 专门写了一篇文章 “[The Word ‘Hacker’](#)” 来澄清。

那，为什么 Facebook 要把“黑客之道”作为自己的企业文化呢？

Facebook 的企业使命在 2017 年 7 月有过一次演化，不过总的来说，就是提高传播和消费信息的方式，把世界更好地连接起来。这样的社交网络系统规模庞大，有着很多前所未有

的分布式、高并发等挑战。同时，也因为第一次把社交映射到网路上，有无限的创新可能。所以建造这样的系统需要优秀人才不断创新，打破常规。

扎克伯格和 Facebook 的其他管理层认为，黑客做事的方式，很适合公司快速发展，不断进步、创新，能支撑公司实现使命。所以，Facebook 一直把黑客之道设置为最根本的工程师文化，并且在全公司推广。

2012 年 Facebook 上市时，[@扎克伯格发表公开信](#)，给出了黑客的 4 个特质。按照我的理解，我再和你分享下这 4 个特质。

**优化无止境：**黑客认为优化无止境，产品无完美。在大部分人认为服务已经无法改善，或者是满足现状的时候，会直接上手进行进一步的优化。

**持续进步：**黑客不追求一蹴而就，一劳永逸。他们更喜欢迅速发布小规模更新，并从中吸取经验教训，通过长久努力不断进步。

**代码为王：**黑客更在意代码实现。代码胜于雄辩，只有真正实现了的东西才有价值。

**能力为王：**黑客有极度开放和精英为王的心态，不会因为谁的头衔高而默认其权威。相比之下，黑客更看重的是技术，以及把想法变为产品的能力，说白了就是谁行谁上。

针对这些特质和企业使命，Facebook 又总结了五条核心价值观，分别是：专注于影响力（Focus on Impact）、迅速行动（Move Fast）、勇往直前（Be Bold）、保持开放（Be Open）和创造社会价值（Build Social Value）。

接下来，我们就具体看看 Facebook 是怎样推行黑客文化的吧。

## Facebook 工程师文化的具体实践

与奈飞推动企业文化建设一致，Facebook 也采取了一系列措施有效地推行其工程师文化落地，包括重视工程师文化的宣传，以及从流程、工具方面推动文化落地。接下来，我们就具体看看吧。

### 第一，非常重视工程师文化的宣传。

Facebook 一直有一个很大的“The Hacker Company”的标牌，几次搬家都被放到最显眼的地方。扎克伯格在上市的公开信中也详细讨论了公司的工程师文化。

此外，他们的海报文化也非常有名。进入园区，你会发现 Facebook 的一大特色，有很多写着各种各样标语的海报，比如 “The Journey is 1% Done（我们的旅程只完成了 1%）” “Open the Door（敞开大门）” “Done is Better Than Perfect（完成比完美更重要）” “Focus on Impact（专注于影响力）” “Move Fast and Break Things（快速行动，打破陈规）” 等。我最喜欢的是一句中文粤语的，“出来行，最紧要勇”，是勇往直前的意思。

很明显，这些标语与 Facebook 的工程师文化和核心价值观紧密相关。Facebook 的 COO 雪莉·桑德伯格（Sheryl Sandberg）在 [一次访谈中](#)谈到这些海报时说，公司的文化正体现在这些海报中。

虽然这些标语看似在打鸡血，但在 Facebook 工作过后你就会理解，公司确实是在践行这些工程师文化，而且为公司发展和个人成长带来了巨大好处。所以，这些标语很多都是开发者自己打印了贴到墙上的。

## 第二，从流程、工具方面推动这些文化。

关于如何从流程、工具等维度推动工程师文化落地，我会边和你列举 Facebook 的具体实践，边与你分析这与公司文化落地的关系。

接下来，我们就具体看几个关于黑客特质以及公司价值观的实践吧。

在**能力为王**方面，扎克伯格没有独立办公室，工位和我的一样普通。当然，他有一个私人会议室。另外，员工互相看不到对方的职级，所以讨论技术问题时，不会因为级别而束手束脚。

在**持续进步**方面，公司搭建了强大的实验框架、功能开关，无论何时都可以测试上千个不同版本的 Facebook 服务，给开发人员创造能够迅速行动、快速迭代的环境。另外，公司的容错文化落到了实处。只要不是故意的，首次犯错都不会影响绩效。当然同样类型的错误重犯会有惩罚措施，另外有一些隐私、安全相关的红线也不能触碰。

在**代码为王**方面，所有新员工入职时都被要求参加一个长达 6 周的培训，叫 Bootcamp。这 6 周的时间，无论你是多高级别的管理者，都要学习公司的代码库、工具和方法，并实

际编码完成任务。业内有许多工程师团队的管理者，并不愿亲自动手编写代码，这在 Facebook 是行不通的。因为，Facebook 更看重的是实践型人才。

在**专注影响力**方面，Facebook 有一个定期举办的 Hackathon（黑客马拉松）活动，让我们依照自己的创意开发原型产品，然后在公司范围内进行演示。这，就给了我们一个发挥想象力和能力来产生价值的机会。Facebook 最成功的产品有些就来自 Hackathon，包括时间线 (Timeline)、聊天、视频、点赞按钮等。

这样的流程、实践体现在公司的各个方面，不一而足。我在这里只是简单列举了些具体实践，详细、系统的分析会在后面的三篇文章中。

那么，**这些文化的效果怎样呢？**

从公司的长期快速发展和业界口碑来看，这些文化的效果显而易见，我就不再赘述了。这里，我就站在一名普通开发者的角度，来和你聊聊 Facebook 工程师文化对个人成长的效果吧。

## **Facebook 工程师文化的效果**

Facebook 的工程师文化鼓励优化无止境、持续进步、代码为王、能力为王，也着实体现在工作的方方面面。这些都是强大的技术人员的重要特质，对个人技术成长和创造产品帮助非常大。而在 Facebook 工作几年后，你的做事方式自然而然会往这些方向靠拢，可以说是润物细无声。

比如，Move Fast and Break Things，是 Facebook 最有名的一句文化口号，也是对我影响最大的一句。

2010 年，我离开微软加入 Facebook 时，比较习惯瀑布式开发，非常谨慎，体会不到这句口号的精髓。入职后大概两个月，我从 Bootcamp 毕业加入了 Phabricator 团队。当时，有一个任务是查看 MySQL 数据库中开发人员的信息，我希望找到只读模式，来保证不会把数据库搞坏。

但因为我对公司的 MySQL 命令行工具不是很熟悉，就去问别人只读选项在哪里。他对我问题很惊讶，了解到我的担忧后，他说“你小心一点不就行了吗”。可我还是不放心，自



已花时间找到了只读模式的命令。但事实证明，在 Facebook 四年多的时间，我从没有误操作过 MySQL，花在寻找只读命令上的时间，属于浪费。

这件事儿对我的职业成长影响很大。我逐渐体会到 **Move Fast and Break Things 的一层意思就是，要尽量快地去做事儿，不要担心搞砸，跟“Fail Harder”类似**。后来，我愈发适应这种方式，对公司的贡献也大了很多。

比如，我在负责 Phabricator 时，带领两个人共同支撑了公司所有开发人员的代码审查、代码浏览工具，以及 Phabricator 和公司其他工具的集成、与开源社区的合作。说实话，我以前从没有接触过类似的工作内容，正是“Move Fast and Break Things”这种工作方式，让我能够快速行动、快速迭代、持续学习，最终顺利完成各项任务。

当时，我们三个人就支撑起了几千名开发者使用的一个核心开发工具，其中涉及了开发、测试、运维，效率之高可见一斑。这，正是工程师文化为我们带来的个人能力成长，和整个公司研发效能的提高。

## 小结

Facebook 的工程师文化，简单来说就是黑客之道，指的是能够打破常规，突破界限，完成任务的做事方式，其特质可以概括为优化无止境、持续进步、代码为王、能力为王。

正是这些特质，帮助 Facebook 迅速发展业务、实现创新，从而达成公司愿景。所以，Facebook 一直在文化宣传、流程和工具等方面推动其落地，效果确实非常好，实现了公司成功和个人成长的双赢。

我很感激在 Facebook 的这段经历，不断突破极限的黑客精神对我影响非常大。

在工作和生活中，我们都会面对一套现有的规则，告诉我们要做什么不要做什么，并认为我们感知到的这套规则就是事实真相。但其实，这套规则背后隐藏的另一套规则才是真正的规则。

认识到这一点，我们就能突破现有规则，以非常规的方式去完成一件事儿，也就是我们所说的创造奇迹。而黑客精神，正是突破感知规则，寻找真实规则的精神。

## 思考题

在 MySQL 的案例中，“要尽量快地去做事儿，不要担心搞砸”只是 Move Fast and Break Things 的一种理解。你知道这句话更常见的一种理解是什么吗？

感谢你的收听，欢迎你在评论区给我留言分享你的观点，也欢迎你把这篇文章分享给更多的朋友一起阅读。我们下期再见！



# 研发效率破局之道

Facebook 研发效率工作法

葛俊

前 Facebook 内部工具团队 Tech Lead



新版升级：点击「👤请朋友读」，20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 32 | 从Netflix公开的著名PPT谈硅谷公司文化

下一篇 34 | Facebook工程师文化实践三大支柱之一做感兴趣的事

## 精选留言 (2)

💬 写留言



geesung

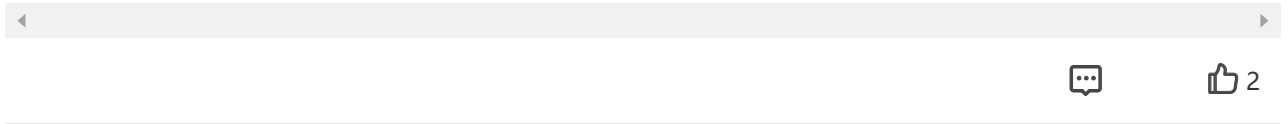
2019-11-08

Move fast and break things 应该也有快速行动，打破常规的意思吧。。。记得《社交网络》里面有个场景：一边喝酒，一边入侵系统来招聘程序猿，应该也可以理解成Drink fast and hack things😁。

作者回复: 是的。就是这个意思。“快速行动，打破常规”。这一层意思可能是更官方的定义：)

电影里面这个喝酒熬夜写程序看起来有点像Hackathon，不过FB正式引入Hackathon是在2008年。

至于Drink fast and hack things，不错。这个可以有！



Jxin

2019-11-08

回答问题

1.既然左右都不一定是对的，那么就快速落地一个质量好的（可扩展易重构）mvp产品（挖掘核心流程，收索功能范围）。然后在后续的反馈迭代中去改进完善它。（不要纠结于当下的对错和未来的好坏，快速落地，让想法早点跑在路上）

...

展开 ∨

