

第117讲 | 程军：技术人的「知行合一」（三）

2018-11-06 贝壳技术总监督程军

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 11:34 大小 5.30M



你好，我是贝壳技术总监督程军。每次抽烟到烟头快熄灭的时候，心里总会抱怨怎么这么快，然而过不了多久，又会点起新的一支烟。众所周知，这个世界是复杂且多变的，我们唯一能做的，就是在大部分时候都保持乐观、积极的态度面对生活赋予我们的一切。

曾国藩曾说过，“担当大事，全在‘明’‘强’二字”，上一篇文章中，我主要分享了我对“明”的理解，今天，我想聊聊我对其中“强”的感悟。

一、天行健，君子以自强不息

“强”就是指刚强、倔强、自强和坚持，所强调的是意志力、毅力、定力和决心的力量。

他曾说过：“势利之天下，强凌弱之天下，此岂自今日始哉？盖从古已然矣。从古帝王将相，无人不由自强自立做出。”

意思是说，从古到今的帝王将相，没有一个不是由自强中走出来的，更何况我们这样的凡夫俗子。

这里想分享一个我的例子：

今年 5 月底，我加入现在的公司，成为本部门的 1 号员工。入职第 2 天，领导就把需求方、HR 负责人等从北京带来了，我们开了大概 2 个小时的新产品讨论会，依稀记得老大的套路就是：

1. 强调这个产品线公司高层很重视，并当场把产品相关的行业分析、竞对分析以及怎么构建新的壁垒说了一遍，还介绍了第一期产品需要做什么内容；
2. 提出期望这个产品能在 1 个月内上线；
3. 表明协助招人的 HR 也在现场，可以给予最大的支持。

接着问题来了，他问我你现在怎么打算？

当时我几乎是窒息的，心里不停盘算目前团队除了我，什么人都没有，但产品上线日期却已经被确定，该怎么办。内心思考再三之后，我选择回答 OK。对于我的回答，感觉当时在坐的各位都很开心，只有我还一直不能释怀，以至于会议结束之后，领导请我吃了上海最有名的红烧肉，我也感觉没滋没味的。

后面的故事按大家想的那样，产品如期上线，数据表现还不错，上线一个月后已经达到每日 3000 单的交易量。

以下是我当时的解决方案，供大家参考：

1. 和产品同学一起商量这一期 MVP 版本的产品功能，先定义目标和细化目标；
2. 深入了解产品需求，整理出业务架构、表结构模型并搭起系统架构，同时识别出其中需要外部依赖的部分，提前沟通让对方排期；
3. 和兄弟部门的老大不要脸的借来 1 位开发，由于我入职之前兄弟部门已经发出了一个 offer，所以这位同学在我入职后第二周就入职了；
4. 前端和测试的两位同学分别在 2 周后入职（别问我怎么做到的，加入一个新团队前也应该提前做一些准备，毕竟兵马未动粮草先行）；

5. 自己也参与代码编写，跟兄弟们一起战斗，（当时还发朋友圈笑说我是一个已经 4 年没有写代码的人）如亮剑电视剧中李云龙所说的那样，战号一旦吹响，炊事班也得拿着菜刀和大锅冲上去。

后来才知道领导用了一个“以终为始”的方法，就是先确定目标，剩下是你要去考虑的，这也许就是网上鸡汤中所说的，领导要做正确的事，而作为下属的我们要把事正确的完成吧。

话说回来，我当时心里也是比较犯嘀咕的，要是刚入职第一个产品就不能按时交付，这后面可如何是好。好在我一直以来是一个不服输的人，性格倔强、行动果断，很多时候还非常有毅力和坚持。当然，在我的理解里，这些都不是最重要的，最重要的是决心，那是一种超乎寻常力量的东西。如今，我做事更多是价值驱动，如果我认可这件事对公司的价值、对公司的重要性，那么我要做的就是坚持去执行直到拿到结果。

用一句清华的校训收尾本段，自强不息，厚德载物，共勉之。

二、打落牙齿和血吞

曾国藩在回顾自己一生时曾说过，我平生有四大耻，第一耻是“学台悬牌，责其文理之浅”，也就是在秀才考试时被主考官公开批评文章文理太浅。第二耻是“画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而薄之”，也就是在向皇帝上疏时，画了一幅图辅助说明，但因为曾国藩本身并不擅长画画，这张图比较难看，遭到了满朝大臣的鄙夷嘲笑。

第三耻是“岳州、靖港败后栖于高峰寺，为通省官绅所鄙夷”，也就是在岳州兵败太平军后遭到江西全省官绅的鄙夷和耻笑。第四耻是“九江败后赧颜走入江西，又参抚臬。丙辰被困南昌，官绅人人目笑存之”，也就是在九江兵败后逃到江西，又因为被刁难而弹劾了江西的巡抚、按察使，结果第二年曾国藩被围困南昌时，江西的官绅人人都幸灾乐祸。

而面对这些难关，曾国藩最大的不同就是从不怨天尤人，遇到苦难总是反求诸己，不断总结经验教训，以此完善自己。这就是关键所在，每个人的人生都会经历一些“生死攸关”的大事，一旦坚持了、迈过了，就是最好的成长。

这里再分享一个我的例子：

当时我还在 1 号店负责公司 TMS 系统，也就是物流运输管理系统的研发，我们系统的上游是 WMS 系统，也就是仓库管理系统，这两个系统是电商供应链系统的关键所在。在具体

执行中，仓库打好包裹后，数据交接给 WMS 系统运营人员的同时也要传到我们 TMS 系统上。

当时的故障是，订单数据（WMS 调用 WMS 订单接收接口）过来得特别慢，基本上是每秒 1-2 个订单，一看就出了问题。问题出现后，我一个外号叫“包子”的同事（技术高手，目前是阿里高 P）已经在公司排查了大半天，我想着反正闲着也是闲着，就跟领导说去公司一起帮忙排查问题。

包子是我们部门的技术好手，人也有点傲，见我来了，告诉我他已经各种日志分析、数据库慢 SQL 分析都做了，线上也加了调试代码，就差直接 debug 线上代码了，言下之意就是你还有什么更好的办法。

中间不知道抽了多少支烟，故障发生在周六上午 10 点，眼看时间已经到第二天凌晨 2 点左右了，如果到早上还没有修复就可能会影响我们的订单配送情况。情况很紧张，最后没办法了，只能选择再在可能出现问题的地方加入调试代码，主要是加了一些耗时监控代码（包子加的调用方的代码，我加的是我本地实现逻辑的部分），然后立马紧急上线。

最终问题定位在一个核心配送单分配逻辑上，其中有基于内存的分词索引解析和一个用了 Oracle10 函数的复杂 SQL 查询，继续加入调试代码后发现是因为这个 SQL 的运行时间很慢，运行一次大概要 600ms 左右。

但这处代码正好是我写的，并且一直运行良好，只好打电话问 DBA 为什么 SQL 这么慢，他排查一会说组合索引失效了。问题最终被定位了，然后 DBA 稍作处理后，系统就恢复正常了，真的是一行业务代码也没有改。为什么我用了同样的办法却可以找到问题的本质原因？这里其实也蛮值得思考的。

后来我们复盘的时候才知道，Oracle 有一个收集每个表数据的定时任务停了，执行计划从走联合索引变成了全表扫描，悲剧就这样发生了。这个时候已经是周日早上 7 点了，整整 13 个小时，再加上我同事之前花的时间，这个 bug 用了大概 24 个小时才解决。我们会去追问为什么 DBA 没有异常告警，这个锅其实也可以甩给他们，但是想了一下有意义么，我们才是系统的 owner。

可能有的读者会说，你又不是当时发生故障系统的 owner，一开始问题也没定位你的代码上，你操什么心啊。但我觉得我责无旁贷，因为我是部门的一份子，系统有我的参与，我希望它能解决故障顺畅运行，更关键的是，我们为什么要给自己的思维设限呢？不久之后老大

还私下问我需要什么奖励，我拒绝了，因为我觉得奖励不是关键，关键是我从中学到什么，领悟到什么。

在这之后不久，因为我的技术不错，有自己的思考和判断力，更有很强的好奇心，并且做事也负责，就转岗到了公司的核心部门任架构师。不过我依然非常感谢当时领导对我的培养和照顾，至今都不曾忘记，他是我职业生涯中，对我影响非常深的人之一。目前他在京东直接汇报给刘强东。

三、永不放弃

卓越的领导者一定要有一颗无比强大的内心。丘吉尔的最后一次演讲是在剑桥大学的毕业典礼上，整个演讲过程中他只说了一句话，那就是：“永不放弃、绝不、绝不、绝不。”稻盛和夫也曾经说过：“成功和失败的不同点就是坚忍与毅力。”任正非也说过：“经历九死一生还能好好活着，这才是真正的成功。”

既然这么多领袖都如此以身作则，身为平凡的我们还有什么可说的呢？一个字，就是“干”。

总结

本人从“天行健，君子以自强不息”开始，聊了我们经历困难时需要“打落牙齿和血吞”，但关键还是要有坚强的决心和意志力，也就是“永不放弃、绝不、绝不、绝不”。

在我看来，每个人的一生都是苦行僧，不论你承认或不承认，相信或不相信。而作为技术人，不论我们是在做技术管理亦或是架构师亦或是产品负责人亦或是 CTO，我们的前路上都有非常多的拦路虎，并且一只比一只猛、快、狠。而面对这复杂多变的世界和诸多凶猛的拦路虎，我们唯有“男儿”当自强，迎难而上不退缩。

因为紧急家事，写于 G265 北京回黄山老家的高铁上，一路忐忑但永不放弃。

作者简介

程军，现任贝壳技术总监，曾任饿了么技术总监、1 号店架构师，10 年以上互联网开发经验，8 年以上技术管理经验。

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116讲 | 刘俊强：必知绩效管理知识之绩效目标的制定

下一篇 第118讲 | 吴铭：成本评估是技术leader的关键素质

精选留言 (6)

 写留言



茜茜如佳人

2018-11-06

 2

看完以后我觉得不仅自己要靠谱，上面的领导也要靠谱才行啊.....

展开



土圭圭

2018-11-30

 1

链路监控体系，这种问题很好定位

展开



miky
2018-11-06



我最近休完假回去上班就遇到类似例子一的事情，一个月内完成某事，昨天一顿吐槽啊！
不过吐槽完该做的事还是要去做啊！



王荣培
2018-11-09



展开 ∨



齐玉婷
2018-11-07



凌晨两点，刚刚加班结束感觉很疲惫，不断的进行产品逻辑纠正更改，纠正更改，发现异地沟通真的很难沟通和表达清楚。特别喜欢程老师的这句“坚持去执行直到拿到结果，永不放弃”。刚刚遇到一问题，替同组同事完成一个UAT时才发现未完成的功能，看到程老师的观点遇到困难时需要有“打落牙齿和血吞”的意志和勇气，心里就少了些抱怨，交付时也意识到我们是一个研发团队一荣俱荣一损俱损。每次看程老师的文章无论从工作方...
展开 ∨



淳韵
2018-11-06



应该是 稻盛和夫
展开 ∨