

## 大咖对话 | 让团队成员持续的enjoy

2018-06-01 饿了么CTO、TGO会员张雪峰

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 07:16 大小 6.65M



你好！

又到了“大咖对话”时间，今天的嘉宾是饿了么 CTO 张雪峰。2015 年初，他正式加入饿了么担任 CTO，之后饿了么的业务迅速发展。今天，其订单量仅次于淘宝和滴滴，与美团不相上下。亮眼数字背后，饿了么技术团队背负的压力可想而知。今天我们就请张雪峰谈谈他对于技术团队文化的一些感悟。

**Q：作为 CTO 陪伴饿了么一路成长到现在的规模，你最大的收获是什么？**

A：最大的收获就是一直支持我、陪伴我，能够坚持走到今天的团队，这听上去是个套话，但是确实不容易，因为我们是个创业公司，一开始也是一穷二白。我加入的时候，技术团队只有 30 多个人，分工也不完善。但是那时候被业务逼得就得迅速招人，而且那时候肯定是

顾不上太多，不可能像 BAT 这些大厂去精挑细选，我们直接就先把人招进来干活，通过干活，相当于以赛代练。当然可能会出现一些问题，这个过程中就优胜劣汰了。这个团队到今天还留在这的同学，或者坚持 3 年以上的同学真的是不容易，没有他们我早就下台了。他们能够坚持下来，也是我自己能坚持下来最大的动力。

在此过程中，组织架构变化、研发流程优化更是家常便饭。不过无论如何变化，有一点却是不变的：研发管理，没有所谓 Best Practice（最佳实践），只有适应业务发展且生命周期有限的 Suitable Practice。

这一切有个前提，就是我们的创始团队对于我的信任，让我可以放手大胆的干，这也是在创业公司的好处，大公司你肯定会有很多的限制和约束。这两点缺任何一个，团队都走不到今天，我也走不到今天。当然公司会怎么样也不好说。

这三年多真的是靠毅力熬过来的，创业公司资源相对少，虽然有融资，但说实话，每天 CEO 一起床就多少钱出去了，不光是人员的工资这些，像我们做外卖，一天的营销费用也是蛮惊人的。我可能考虑的不是这个问题，我要把系统做稳定。其实我是 2014 年 9、10 月份开始接触饿了么，因为我跟饿了么联合创始人汪渊关系很好，就担任了他的技术顾问。后来出现了一些“火情”，他就说兄弟要不一起搞吧，我就来了。我加入之后也不可能马上见效，还是会挂掉，靠人肉上去顶，慢慢才稳定下来。你没有一点毅力，没有一点心理承受能力，真的支撑不下来。

## **Q：我们知道饿了么非常重视技术文化，那么饿了么的技术团队文化到底是什么？**

A：饿了么的技术文化经历过两个阶段，新的文化我就不展开讲了，内容比较多，早期蛮简单的，就三个词：极致、激情、创新。到今天为止，我认为我们技术文化也主要是围绕这三点。

我是 70 后，但团队里大部分都是 90 后，包括我们几位创始人也都非常年轻。一般来说，岁数大一点的肯定是求稳，但是年轻人就是希望把一件事做到极致，这个词也是我进饿了么之后体会到的。以前知道这个词，但是没有经历过，进到这个团队我就发现完全不一样。如果认为这件事是对的又是很重要，大家就拼了命的要把这件事做到最好，实际上并不是每次都能做到最好，但是目标就是要做到极致。

激情的意思是，在顺风顺水的时候有激情是正常的，在不顺利，或者有坎坷的时候，你还能保持激情，这才是激情真正的含义。我们其实经历了很多坎坷挫折，尤其在高峰期系统挂掉

的时候，外面铺天盖地的吐槽，这时候你的压力会非常大，你会有挫折感。这时候如果没有一些东西支持你，那可能你要么放弃，要么就听之任之。不管怎么样，更多是在逆境的情况下，保持激情非常重要。如果无法让团队始终充满激情，不可能有持续极致成果。

最后是创新，创新也是我们这个团队的一个很重要的基因。外卖行业大部分新鲜的东西，或者现在被验证成功的东西，都是饿了么首创出来的。这跟创始团队的基因很有关系，创始团队对技术很重视，很多时候创新是靠技术来带动。还有商业模式创新。我自己原来其实不是很有创新精神，但是进了这个团队之后，我受这点影响很大，你不能预测对与错，但至少要去试一试。创新有个近似词叫试错，试错就是大部分试下来是错的，只有很小的概率能试对。所以创新需要激情去支撑。

这就是我们说的极致激情创新，我们技术团队没有把这些作为口号，也没有标语，就是大家一直在潜移默化中这样做。

## **Q：新人加入之后，怎样能够帮助他们融入这种团队文化？**

A：我们新人进来之后，可能有岁数比较大的，就像我刚进来，我也有一点吃不准自己能不能适应这种文化，解决办法很简单，就是让他能够 enjoy，而且能够持续的 enjoy。人只有在快乐的前提下，做他有兴趣的事，才能够做好。

enjoy 有两个层面，一个是 enjoy 过程，我们叫 enjoy working，你自己不管写程序也好，做产品设计也好，做架构也好，包括网站宕机去救火，你要 enjoy 这个过程，做你喜欢的事。新同学来了之后，我们会让他们去体验，先选自己喜欢的事，当然也不可能每个人都想去那个岗位就去那个岗位，但我们会尽可能做到。结果方面，允许一定的失败率，就是这个项目不成功，或者你这个项目成功，但你在项目中并没有做的非常好，这方面我们允许一定的试错成本。

还有就是 enjoy result，光讲过程没有结果也不行，因为公司毕竟不是福利院，即使试错 100 次失败了 99 次，你好歹也要有一次靠谱。总的来说就是要让同学们做自己喜欢的事，而喜欢的事又能给公司带来价值，毕竟我们是个商业公司，要让团队持续的 enjoy，如果说今年享受过一个成果之后，明年就一下子掉下去了，这也不行，我们要一直创造一些很有意思的东西让大家去做。

除了公司的收益，还有一件事，这几年公司一直在强调，就是社会价值，或者说社会责任。因为我们毕竟做的是一个食品相关的行业，食品安全还有我们的骑手的安全，还有比如最近

我们做的一个寻找走失儿童的行动。你的业务上正好有一个环节可以去延展一下，就能创造社会价值，这也是能够让团队成员 enjoy 的。

## 作者简介

张雪峰，饿了么 CTO，[TGO 鲲鹏会](#)上海分会会员。曾带领携程软件架构团队 & 框架研发团队，后担任携程国际 BU CTO。曾有过一次创业经历（教育行业），深知创业之痛并快乐着的感觉，理解创业之苦、之难、之惨烈。



# 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28讲 | 业务高速增长期的团队管理：“知轻重、重绸缪、调缓急”

下一篇 第29讲 | 被80%的人误解的工程师文化

## 精选留言 (3)

 写留言



Landy

2018-07-04

 1

持续enjoy

展开 ∨

---



吴~远

2018-12-30



极致，激情，创新。这不仅是饿了么的技术文化核心，也是所有真正热爱技术的人员应该具备的职业素养。

---



飘宝

2018-06-02



让团队成员做自己喜欢的事情与让团队成员做他擅长的事情一样不容易，必须都是在团队成员综合素质较高的情况下，对工作没有热情，或者新手，根本不知道自己喜欢什么。

展开 ∨