

创业公司CTO如何管理好业务节奏

洋码头联合创始人 & CTO 章飞鹏

时间：2017.9.15

技术 探索 创新

CTDC 首席技术官领袖峰会
CHIEF TECH DIRECTOR CONFERENCE

早期创业公司需不需要CTO？

创业阶段对CTO的要求和期望

- 会写代码
- 懂架构
- 带团队
- 接网线
- 装机器
-
- 药到病除

亲，淘宝有XX功能，应该不难吧？能不能我们也做一个？

这个需求很简单，怎么实现我不管，明天上线

理想与现实

- 团队加班加成狗
- 项目不能按时上线 or 仓促上线
- 计划跟不上变化
- 业务说技术很烂、产品很难用
- 用户体验未达预期
- 大促宕机
- 没有时间沉淀技术，恶性循环

原因

CTO不行？

技术团队不行？

也可能是业务节奏出了问题

轻重缓急？

问题和瓶颈在哪里？

目标和价值？

投入产出比？

技术

探索

创新

解决之道

- 深度参与整体战略
- 目标管理与业务价值导向
- 主动管理业务节奏
- 帮助业务目标聚焦

CTO与产品

- 产品驱动的公司，CTO需要懂产品、理解产品
- 业务导向的公司，产品侧重实现解决方案，需要和技术深度结合，CTO自己需要成为一个产品经理，并深度参与产品决策甚至直接管理产品部门
- 产品+技术的虚拟项目团队，敏捷开发（scrum、看板）
- MVP原则，快速迭代能力
- 数据说话，ABTest

CTO和业务

- 市场，效果营销
- 促销活动运营
- 商家运营
- 商品运营
- 财务

主动输出价值，整合业务

CTO与战略

- 要有思考的时间，站在CEO的视角看业务，要有超前意识和战略思维
- 主动调整组织架构和管理流程来适应战略方向
- 提前布局团队和技术储备

境界

- 早期要理解CEO想什么、要什么
- 后期CEO要理解我在想什么、干什么

目标管理与计划

- 基于年度战略方向，每个季度按大部门分别制定大致目标
- 每个月各部门分别做release plan，确定接下来一个月具体的产品目标范围、技术项目边界和版本发布计划
- 日常小版本迭代，各小团队自己做迭代计划
- 不断调整和修正计划

补充

- 业务价值导向
- 创业早期以解决问题为主
- 保证核心产品能够保质按期发布
- 适当的时候要挤出技术力量做一些技术上前瞻性的准备
- 技术上有了足够沉淀以后，主动输出价值，倒逼业务升级、创新驱动业务

关于技术

- 除了核心技术，早期要多借助外力
- 各种云服务（推送、视频、埋点、abtest框架、deeplink、风控 ...）
- 成熟的开源体系（尽量少用商业化产品）
- 及时清偿技术债
- 尽可能早的建立数据能力
- 用技术换效率

关于管理

- 敏捷（scrum），小团队作战，快速迭代
- 目标管理，关注闲置的事，而不是闲置的人
- 计划 计划 计划
- 工程师文化，以事为先
- 选择合适的人，然后放权，扁平化
- 培养（有基础有潜力的人），而不是试图改变
- 持续招聘和优化团队
- 始终保持一线敏感度，一线的技术、一线的产品和业务
- 沟通，解决冲突

CTDC

首席技术官领袖峰会

后会

2018.9.8

有期



敬请关注

+ 乌镇再聚 +

更高规格、更优质的服务，只为更好的遇见你！