

从0到1再到100，创业不同阶段的技术管理思考

蔡锐涛

有米科技 CTO

北京

伦敦

纽约

旧金山

圣保罗

上海

东京

QCon

全球软件开发大会

[上海站]

主办方 **Geekbang** 极客邦科技 **InfoQ**

信息安全

机器学习

人工智能

黑产

互联网金融 (FinTech)

团队管理

云计算

基础设施

软件性能

硅谷

微服务

互联网架构

2017年10月17-19日
上海·宝华万豪酒店

——> 扫描二维码
开启软件开发新思路





Geekbang> | EGO EXTRA GEEKS' ORGANIZATION NETWORKS
极客邦科技

EGO会员招募季

EGO旨在组建全球最具影响力的技术领导者社交网络，联结杰出的技术领导者学习和成长。

2017年6月30-7月10



扫码报名

SPEAKER
INTRODUCE

蔡锐涛 有米科技 CTO

- 有米科技CTO & 联合创始人
- 2010年（大三）开始创业，专注于移动广告平台及移动应用商业化变现方向相关产品技术的研究。



关于有米科技



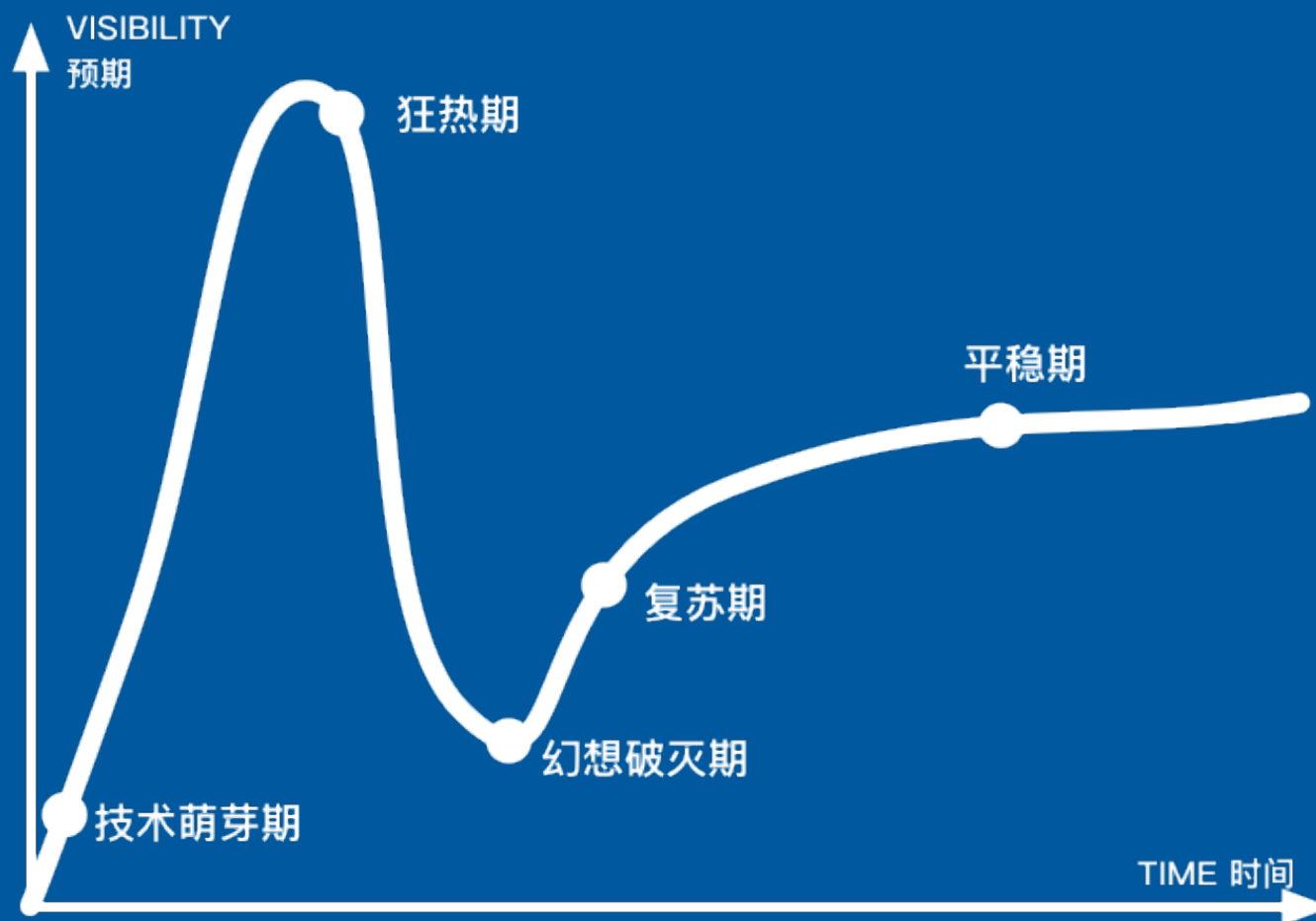
关于有米科技



TABLE OF
CONTENTS 大纲

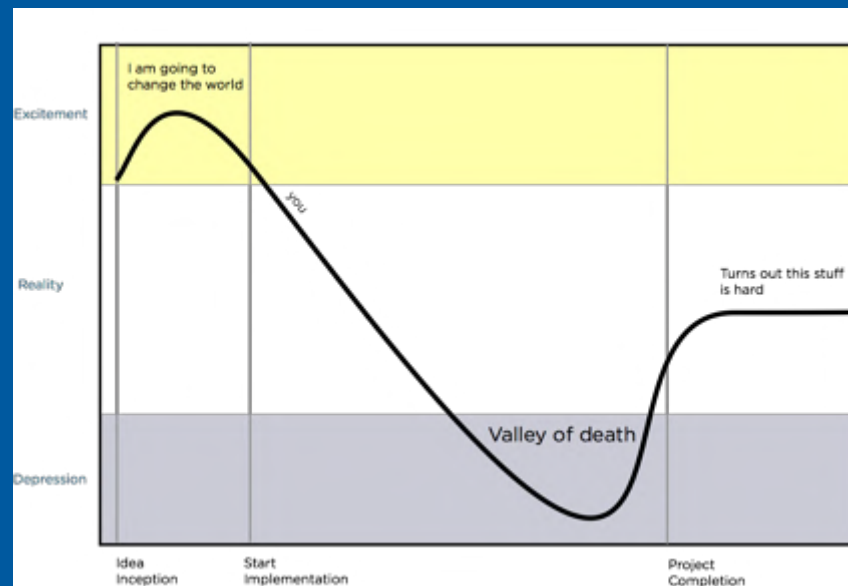
- **了解行业发展趋势**
- 创业启动期
- 高速发展期
- 寻求突破期

了解行业发展趋势



行业发展曲线与技术团队的状态

- 项目启动期：把产品做出来
- 高速发展期：快速迭代，适应市场变化，少挖坑
- 寻求突破期：偿还历史债务，关注市场变化，从一个目标到多个目标，打造拥抱变化的团队



<https://medium.com/@iano/moral-over-a-project-lifecycle-975792b54c12>

技术团队管理3问题

- 理清团队状态与业务需求的关系
- 合适的技术栈，技术架构的选择
- 人才梯队与团队建设

TABLE OF
CONTENTS 大纲

- 了解行业发展趋势
- **创业启动期**
- 高速发展期
- 寻求突破期

创业启动期

团队状态与业务需求

- 目标一致
- 团队凝聚力高
- 急需出产品，推向市场，快速迭代

创业启动期

技术栈

快速迭代，做出产品，进入市场

- 尽可能少的技术决策成本，用成熟而无聊的技术，用市场上成熟的技术而不是自己“喜欢”的技术方案
- 只做自己的核心业务，用一切外部能够提供的工具

创业启动期

重视技术文化建设

此时状态：人少但凝聚力高，目标一致

- 重视知识储备（坑都是早早就埋下了）：
我们从创业第一年就建立了自己的 WIKI 系统，至今仍旧受益于当时的决定
- 启动技术文化建设：
建立公司 TGIF 分享会制度（最早的核心同事会变成公司未来技术文化布道者）

TABLE OF
CONTENTS 大纲

- 了解行业发展趋势
- 创业启动期
- **高速发展期**
- 寻求突破期

高速发展期

团队状态与业务需求

- 业务增长迅速
- 大规模人员扩张
- 沟通协作效率降低

高速发展期

技术架构

Design for Growth – 为10倍增长设计

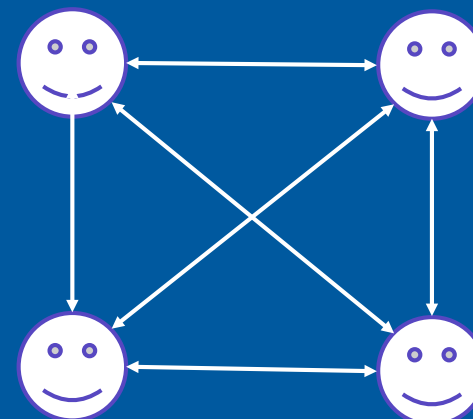
- 每个模块的设计、重构都要为10倍的增长而准备
- 每个人的知识储备都应该着眼于下一个业务量级所应该面对的问题
- 设立基础研发部门，基础组件服务化

高速发展期

沟通协作

直面线性增长沟通复杂度

- 重视内部流程自动化，不要吝啬对工具化的投入
- 人才梯队建设，从人管人，人带人到文化，制度管人，培养人



高速发展期

人才梯队建设

改造组织、技术，适应大规模招聘带来的问题

- 人才管理：保持社招，重视校招，引入 OKRs
- 技术架构：从靠人到靠系统自动化管理，适应高频度的迭代上线
- 组织架构：分层，拆分。用单独项目组面对高速发展的业务需求，用独立团队把握基础架构的弹性和稳定
- 培养：建立领域委员会及交流学习机制

高速发展期

知识系统管理

重视知识沉淀，降低人员流动带来的传承问题

- 总结公司各领域最佳实践到 WIKI
- 梳理公司技术栈，减少重复造轮子
- 重视内宣：鼓励技术团队对内宣传自己的优秀组件，鼓励同类团队的交流

TABLE OF
CONTENTS 大纲

- 了解行业发展趋势
- 创业启动期
- 高速发展期
- **寻求突破期**

寻求突破期

团队状态与业务需求

- 业务趋于稳定，在满足财务指标同时，需要寻找新的突破点
- 泡沫挤出后，人员流动加剧
- 尝试增多，新项目失败率高

寻求突破期

技术架构需求

- 提高组件化能力，降低试错成本
- 围绕数据，建立在数据上的需求挖掘能力

寻求突破期

寻找突破点

从一个点到多个点

- 走出去：强化情报，线索搜集能力
- 保住人：核心人才保留计划
- 强技术：给予更好的技术研发条件

寻求突破期

组织变革

拥抱不确定性

- 弱化部门，强调项目组提高组织灵活性
- 支持内部人才流动，及时处理状况不好的项目组

THANKS!

让创新技术推动社会进步

HELP TO BUILD A BETTER SOCIETY WITH
INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Geekbang >

极客邦科技

InfoQ_{ueue}

专注中高端技术人员的技术媒体



EGO EXTRA GEEKS' ORGANIZATION
NETWORKS

高端技术人员学习型社交平台



StuQ_{ueue}
斯达克学院

实践驱动的 IT 教育平台

