



QCon 全球软件开发大会
INTERNATIONAL SOFTWARE
DEVELOPMENT CONFERENCE

BEIJING 2017

从大公司到创业公司

刘世民



促进软件开发领域知识与创新的传播



关注InfoQ官方信息
及时获取QCon软件开发者
大会演讲视频信息



扫码，获取限时优惠

ArchSummit
全球架构师峰会 2017 [深圳站]

2017年7月7-8日 深圳·华侨城洲际酒店

咨询热线：010-89880682

QCon

全球软件开发大会 [上海站]

2017年10月19-21日

咨询热线：010-64738142

自我介绍

- 2004 毕业
- 2004 ~ 2006 : 软件开发
- 2006 ~ 2016 : IBM , EMC
 - 软件开发
 - 研发经理
 - 云架构师
- 2016 至今 : 云极星创联合创始人兼 CTO
- 个人博客 : [世民谈云计算](#)



刘世民 (Sammy Liu)

自从发表了这篇采访文章后

< 从知名外企
到创业公司做CTO
是种怎样的体验? >

从知名外企到创业公司做CTO是一种怎样的体验?

知名外企可谓技术人的黄埔军校,但其职能总要服从于全球架构而存在一些难以逾越的“软肋”。转而去创业企业做CTO,成为许多走向管理岗位的技术人期待又忐忑的新征途。

1/5

主要有这几类人问过我问题



26岁的计算机专业毕业生 - A



32岁的传统大公司工程师 - B



45岁的大公司工程师 - C

他们在问我这些问题

毕业生A:

- “我该去创业公司还是大公司？”
- “我该如何选择技术领域？”
- “我该如何做职业规划？”

青年工程师B:

- “我现在在一个传统行业，做的事情也没多大挑战，我该不该转型？”
- “老板让我去见客户，这对我会有价值吗？”
- “我要去创业公司吗？我能降薪去吗？”

中年工程师C:

- “我所在的行业最近裁员潮一波接一波，我是不是该动动？”
- “我该跳槽还是公司内换个工种吗？”

先谈谈我走过的转型之路



我现在的一个工作日

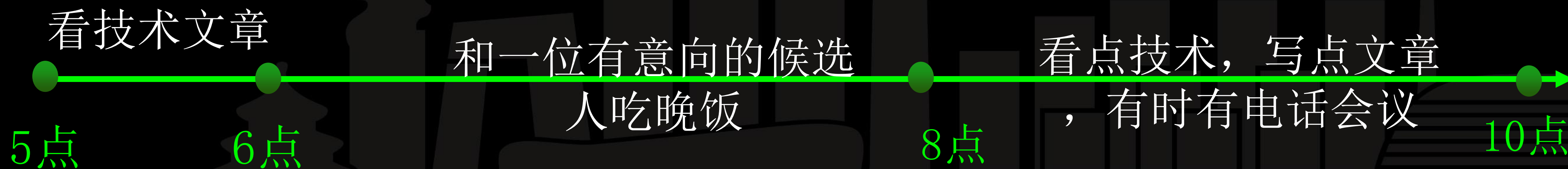
Morning



Afternoon



Night



做CTO 需要哪些技能？

- 技术、产品、项目能力和行业视野
- 写作和交流能力，包括团队、媒体、客户、投资人等
- 项目规划、管理和执行能力
- 团队组建和管理能力
- 动手能力和快速学习能力
- 时间管理能力
- 圈子和影响力

硬技能

软技能

我是从哪里get到这些技能的？

做开发

技术能力；打下深度

做云架构师

产品、客户、行业能力；拓宽广度

做研发经理

团队组建与管理；项目规划、管理和执行能力；写作与表达；时间管理；视野

写博客、出书

学习与总结、写作、圈子与影响力

有广度和深度的硬技能

全方位的软技能

我当初为什么要做这些转型？

做开发

这是毕业时候的自然选择，就认为自己适合搞研发，别的统统都不考虑。

做研发经理

认为光懂技术不懂管理是不行的，还在外面调研了一下，外面确实更多是技术和管理复合型人才

做云架构师

认为光懂技术和管理还是不够的，还要懂行业和客户，又在外面的调研了一下，外面确实更多是全面复合型人才

写博客、出书

光记Evernote是不行的，还要强迫自己写出来，一写就得写好，写了一篇就得继续写，然后居然喜欢上了写东西，还交了不少朋友，获得了成就感

我当初为什么能做这些转型？

做开发

自己想转；研发做得还行，做了一段时间项目管理，领导也认可；老板手上有空坑要人填

做研发经理

自己想转；积累了一定人脉，认识对方部门老板；技术没丢，在业界有点名气，老板比较认可；跟前端团队有合作，大家相互熟悉而且比较认可

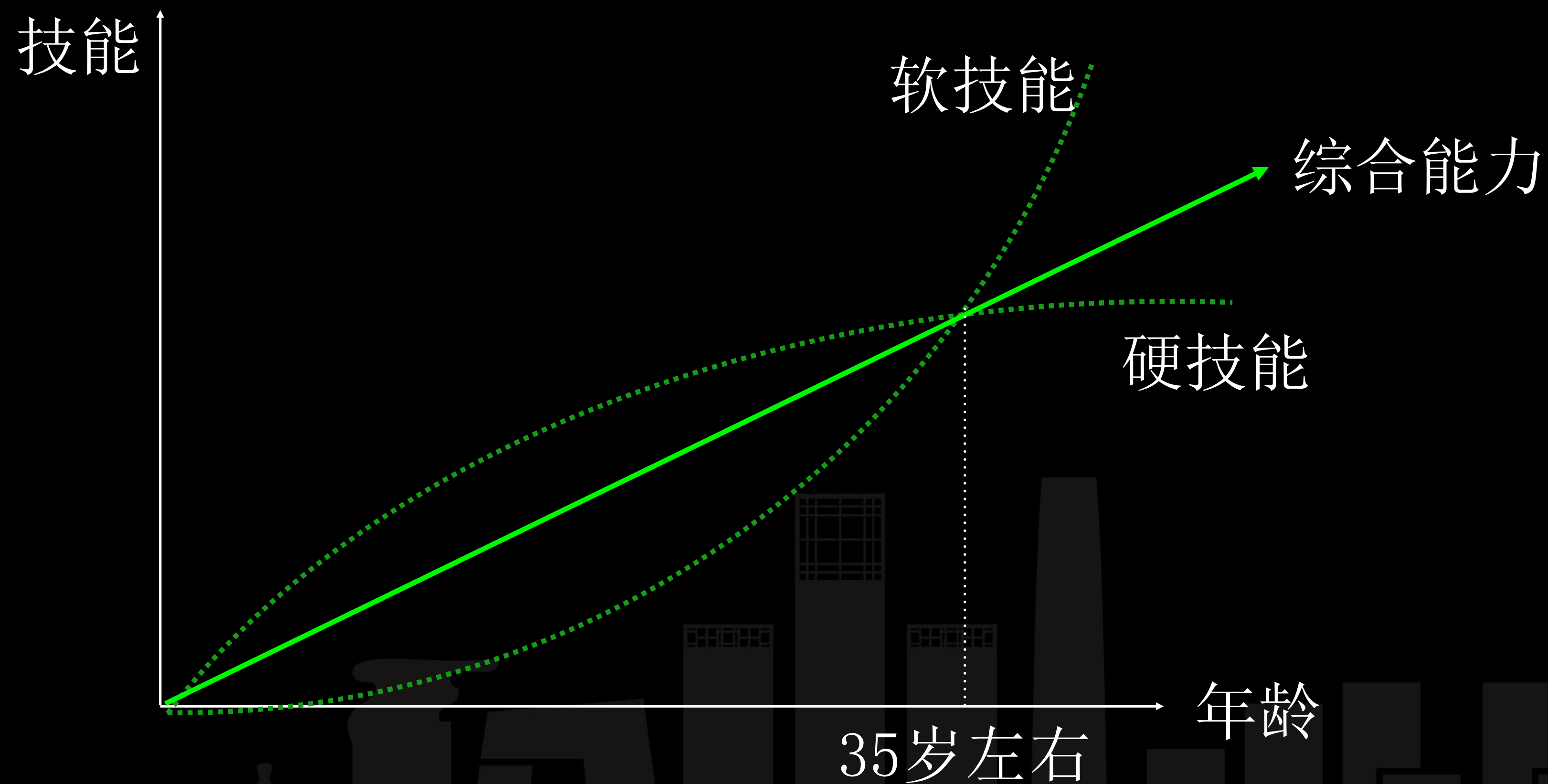
做云架构师

看了不少大牛的文章，很佩服，自己想写；想要进入圈子，总得有“名片”；想要做技术，总得有深度和广度

写博客、出书

有内在驱动力 + 有目标和步骤 + 有基础和资源 + 有行动

技术人员的能力发展曲线



技术人员综合能力 = 硬技能 * 软技能

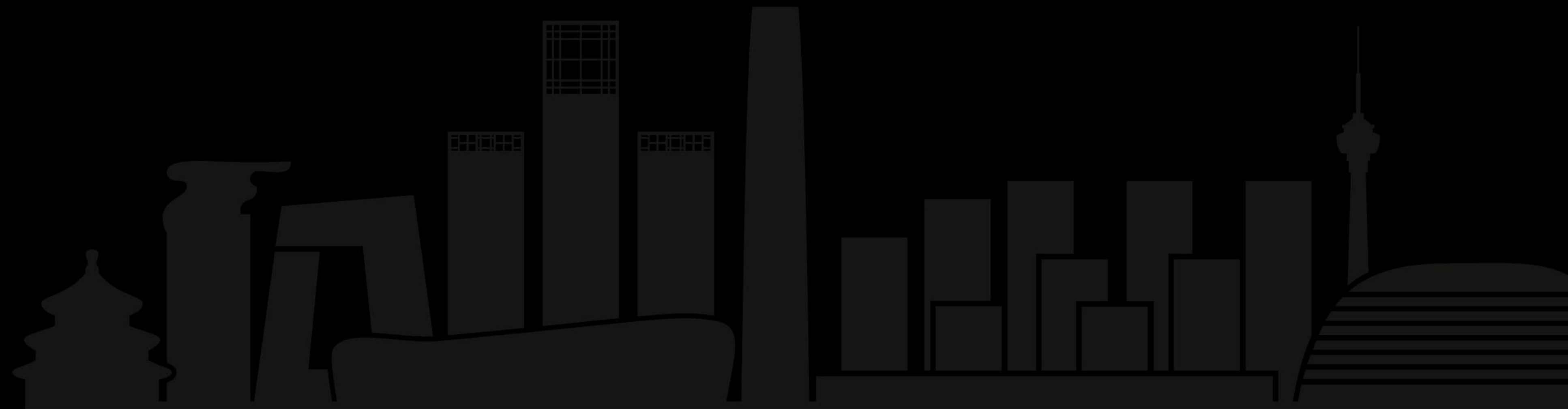
再来回答他们的问题



问题一：“技术人如何做职业规划？”

- “你心目中’最希望’五年后的你在做什么？” 往前想
- “确定后，就把这个目标倒算回来。” 倒着推
- “如果你自己都不知道答案，你又如何要求别人为你做选择呢？” 别人做不了主
- 技术为业务服务，有实际业务价值的技术才是好技术。 技术得有价值

问题二：“我该如何选择？”



“我该如何选择技术领域？”

- 首先要从自身开始思考，再结合当下和将来的技术热点领域和发展趋势，有目的地选择自己的技术领域

有目的性

- 然后要从目标出发，倒推所需技术和实现步骤

有计划性

- 从互联网时代，到云计算时代，再到AI 时代，该转就转，总有自己的一席之地

果断，有信心

- 不要频繁地变换领域，技术之路变化不定，不会有积累

不做墙头草

- 不要抱着老的领域不变化，技术之路越做越窄，终将被淘汰

不做鸵鸟

“我该从技术转管理吗？”

- 在现实中，在技术和管理两方面都很出众的人才都是比较缺乏的。 **市场需求**
- 做管理会有很多收获，包括项目管理、全局观、沟通协调、时间管理、人员招聘与培养、倾听等。 **个人需求**
- 技术和管理不是对立的，而是可以兼得的。做管理不要丢下技术，至少在初级管理阶段。 **实现方式**
- 技术人员如果要选择管理，建议选择技术型管理，而不是纯管理。 **目标**
- 设定时间长度。如果发现自己不合适管理，果断转型；即使这样也不会有损失。 **保持理性**

“我是做技术的，还要去见客户吗？”

- 见客户的目的不是为了与客户见个面，讲个ppt；而是为了更加有价值的目的，培养各种能力，包括：
 - 说话能力：跟什么样的人说什么样的话，提合适的有价值的问题。
 - 产品能力：了解用户需求，甄别真正需求，了解友商的产品。
 - 洞察能力：了解用户、行业与市场。
 - 反应能力：随机应变、即时学习、拓宽思路
- 勇敢地去见客户，向与客户打交道牛人学习，向客户学习

带着目的去
见客户

勇敢地去见
客户

“做技术的能转售前吗？”

- 为什么不能？
- 云计算大数据时代，更需要技术型售前，而不是关系型售前。
- 技术型售前更能和研发进行沟通。
- 能够深入理解产品和客户需求、锻炼软技能、行业视野、客户关系、影响力、总体方案而不是产品局部、写作、演讲等各种能力。
- 在公司内部熟悉的产品线上转可能会更容易。
- 也许能为创业做CEO做准备。

问题三：“我该离开大公司吗？”

职业发展三个阶段

特点

- 确定发展方向，然后根据方向来看应该具备哪些技能。
- 养成良好的职业习惯，学习正规的专业技能。

- 需要快速成长。
- 个人成长速度是和企业的发展速度密切相关的。

- 高峰期：成就感和高收入的双重变现。

- 平台期：进入“心里舒适区”

毕业

入门期（3年内）

成长期（8年内）

- 平台期或者高峰期（8年以上）

发展阶段

大公司的价值和局限

- 大公司的价值

- 包括系统的培训体系、完备的研发流程、空间、时间等；
- 能人多，平台大，视野广，资源吸附效应较好；
- “名企经历=名校学历”

对处于职业入门期的年轻人很有价值

- 内部机会多，选择面大，不限制内部换岗，工作生活平衡

对处于职业平台期的中年人也有价值

- 大公司的局限

- 大企业病，外企的本土化不足
- 螺丝钉，技能组合单调；沟通成本高；天花板，视野狭窄等

对处于职业快速发展期的青年人会有束缚

跳出心理舒适区

- 结合自身特点和所处企业的特点要做决定。
- 对行业动态保持敏锐，对自己的目标保持坚定。
- 在合适的时候，果断地离开舒适区。设定目标，跳出舒适区，放弃短暂收益，扩大能力边界。
- 三十多岁正是从业黄金期，是该把能力和经验变现的大好时间。如果条件许可，不妨把风险值拉高一点，去成长型公司闯一闯。

问题四：“我要去创业公司吗？”

“我该如何考虑这个问题？”

- 还看不清前面的路到底该怎么走。
- 首要任务为养成良好的职业习惯和学习正规的专业技能
- 如果有大公司的Offer，通常会建议考虑进入。

- 有了相对比较丰富的经验后，判断力会更好，这样的选择对自己和对企业都会更负责任一些。
- 有能力去思考创始人的格局、管理团队的团结力、相关岗位的战斗力和公司的商业模式、行业竞争格局等。

- 跟别人创业还是自己带别人创业
- 在什么领域创业

入门期 – 不合适思考这问题

成长期 – 需要思考的是去哪个创业公司

高峰期 – 需要思考的是要不要自己创业

“我该如何选择创业公司？”

- 跟对老板 – 创业公司的CEO最关键
 - 人本质要好，要善良，要真诚，有格局和胸怀（决定结局高度）
 - 有能力，有眼光，能讲故事（定方向）
 - 能找到人（打造队伍）
 - 能搞到钱（有资源）
- 上对船 – 选择创业公司，关键是选择“天时、地利和人和”。
 - 天时：顺应时代要求的，事情靠谱。
 - 地利：有大资本或者大股东支持，或者有其他重要基础的。
 - 人和：CEO 的能力、创始团队是否靠谱，制度是否靠谱，投资方是否靠谱。

“我该有什么样的创业心态？”

- 心动不如行动。与其纠结，不如轰轰烈烈的干一场。
- 晚动不如早动。给自己两三年时间，全身心投入，成了，成就一份自己的事业；败了，有了这段创业的经历，你的身价不会跌，反而还会上升。
- 有家庭的支持，你就可以从容。
- 过程和结果并重。
- 创业有风险，选择需谨慎。看准了，能承受得起，就去创业吧。

总结：我们要如何转型



设定目标

- 设定目标：做技术人，就要立志做CTO。
 - “C”：具有一定的决策能力，以及全局视野和格局。
 - “T”：成为某个领域的技术大牛。
 - “O”：具有一定的人员和项目管理能力。需要从公司的角度去思考工程团队应该如何建设和发展，怎么更好地为业务服务。
- 有步骤地实施
 - 获取各种硬和软技能
 - 攒人脉：参会，演讲，出书，写博客，技术群，吃饭，咖啡等
 - 等时机：看准机会，绝不放过

做好当下

毕业生A:

- 选好技术领域，进入合适的大公司。向身边的牛人学习，人脉要建立，硬和软技能两手都要抓。

青年工程师B:

- 勇敢地迈出转型之路，选择新目标，降低期望，转型为要。转型之后天地宽。

中年工程师C:

- 能不跳槽就不跳。但要跳出舒适区，设定新目标，将技术、经验和人脉发挥出来，扬长避短。



关注QCon微信公众号，
获得更多干货！

Thanks!



主办方 **Geekbang** **InfoQ**
极客邦科技