



创业公司产品技术文化杂谈

柴银辉 @ 数据堂

2016.12.03





促进软件开发领域知识与创新的传播



关注InfoQ官方微信
及时获取ArchSummit
大会演讲视频信息



全球软件开发大会 [北京站]

2017年4月16-18日 北京·国家会议中心

咨询热线: 010-64738142



全球架构师峰会 2016 [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



产品技术文化缺失的表现



缺少业务理想

- 业务模式不新
- 不需要高技术
- 技术理念落后



利益分配

- 重销售轻技术
- 技术薪酬一般



成长空间

- 内部层级固化
- 公司增速平缓



技术氛围

- 没有技术大拿
- 学不到新技术



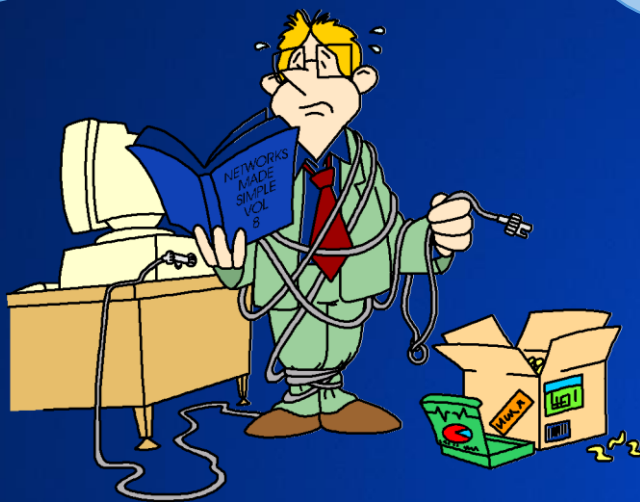
创业公司的生存压力



1# 基本生存压力

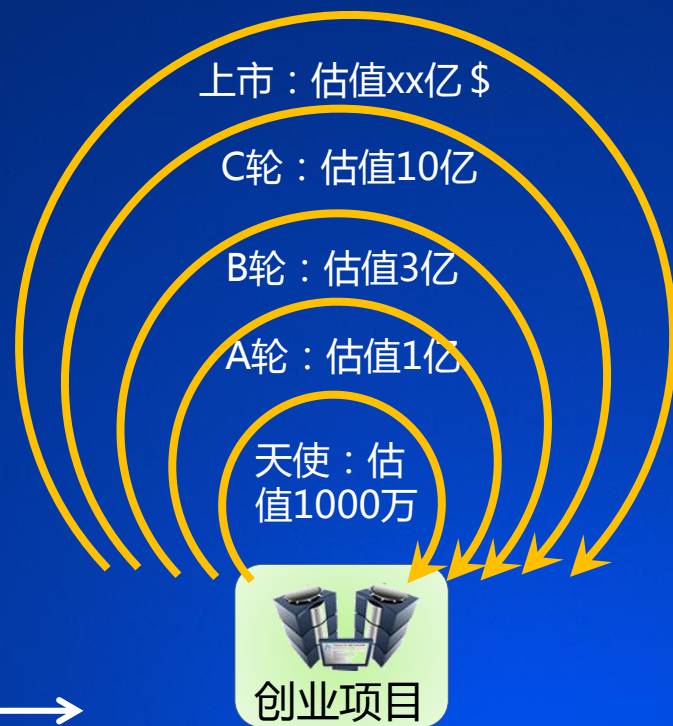
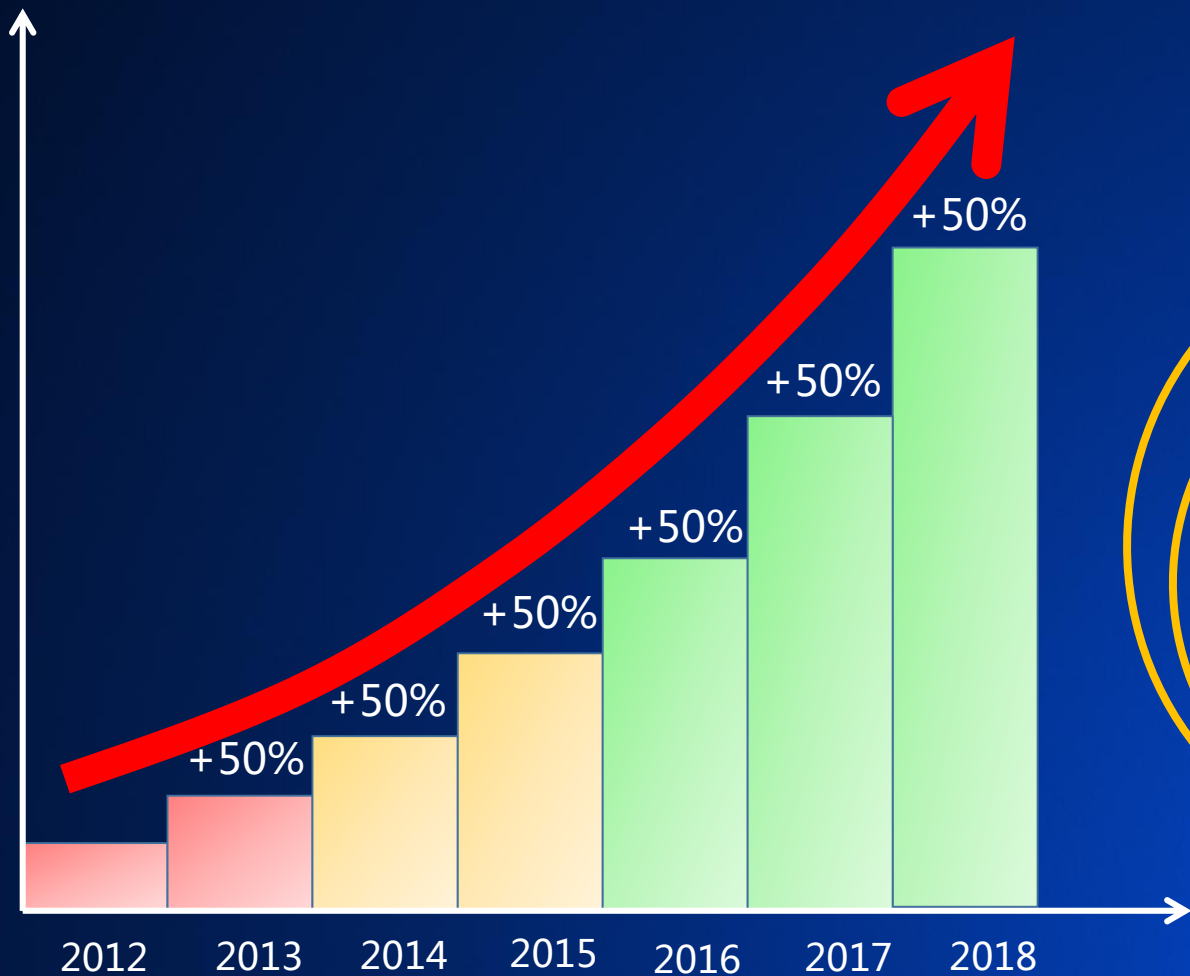
2# 投资者压力

3# 激烈的市场竞争





生存压力/扩张冲动形成经营目标驱动





经营目标驱动下的研发模型

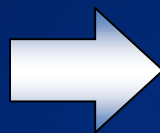


KPI：A产品7月份流水1000万

KPI < 800W 考核系数为0%

800W ≤ KPI < 1000万 系数为10%

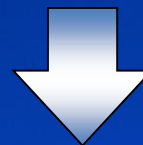
KPI ≥ 1000W 系数为15%



留存率：解决iOS10%次日留存

ARPU提升：数值优化

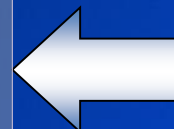
转化率：运营活动+运营工具



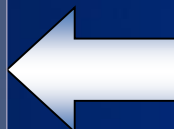
版本特性规划

开发计划

细化到人的KPI



定期考核
阶段总结

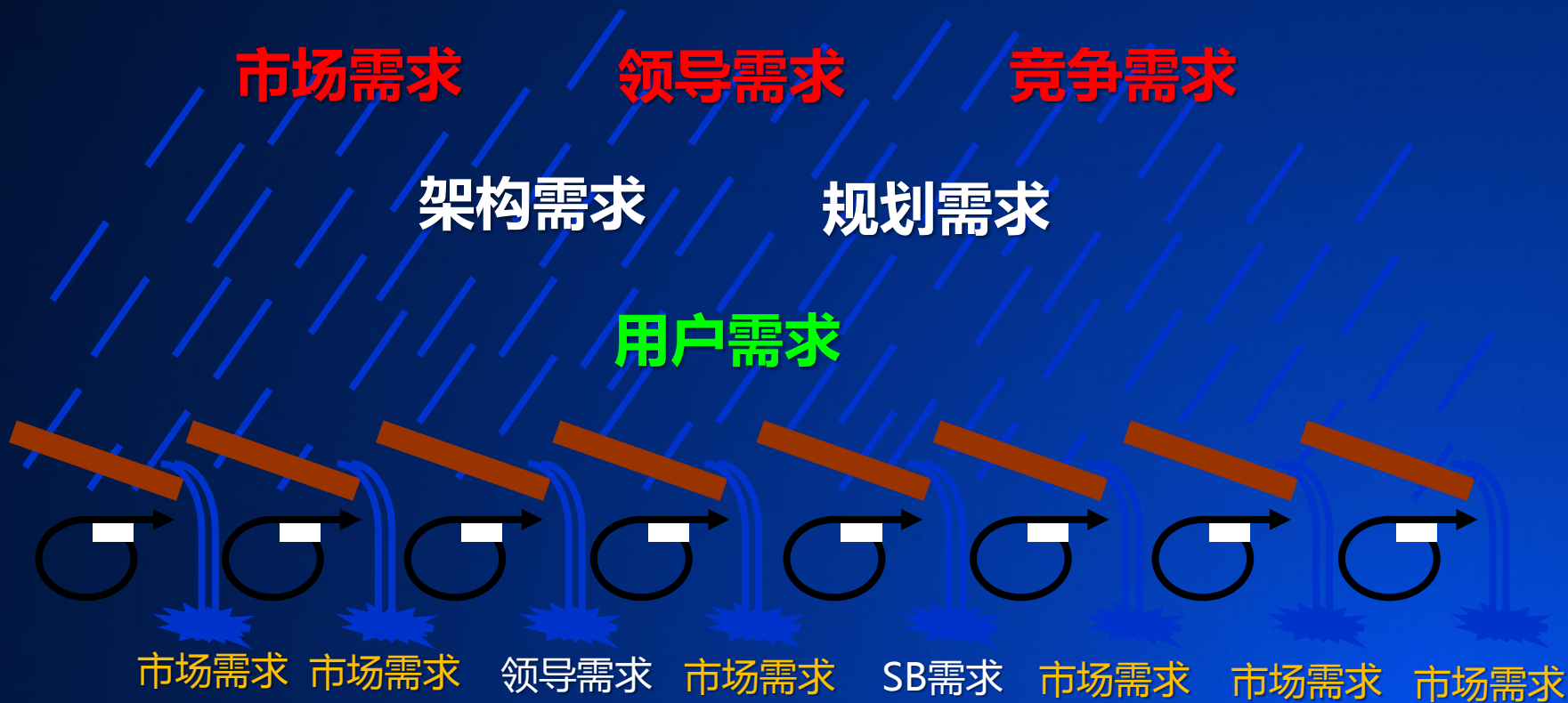


奖金发放
团队调整





强悍的市场文化、产品技术文化不再





优雅的版本迭代成为一种奢望





版本

进度

急、压

慢、疲

加班



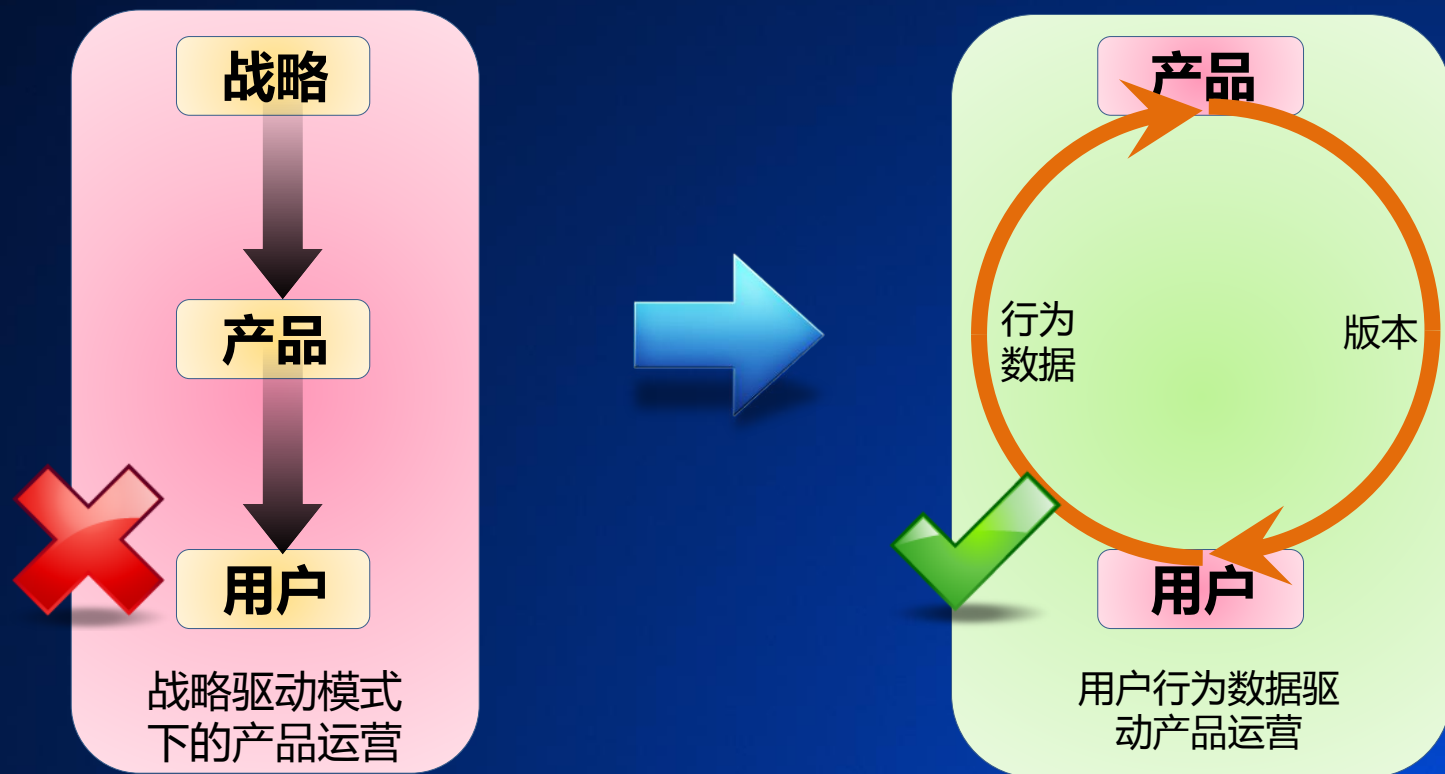
小结



当前国内的互联网行业，少有纯产品技术文化驱动的创业公司，**资本裹挟和市场欲望是大部分创业公司的驱动力**，这是创新缺失和产品技术文化缺失的主因



管理者 – 不要用战略替代用户需求



行业天条：只能顺应用户需求而设计产品，不能创造用户需求

用户决定：大部分用户不能清晰描述他的需求，但100%会用脚投票。行为数据是最好的了解用户需求的途径



管理者 – “抄” 而不能 “超” 因缺创新



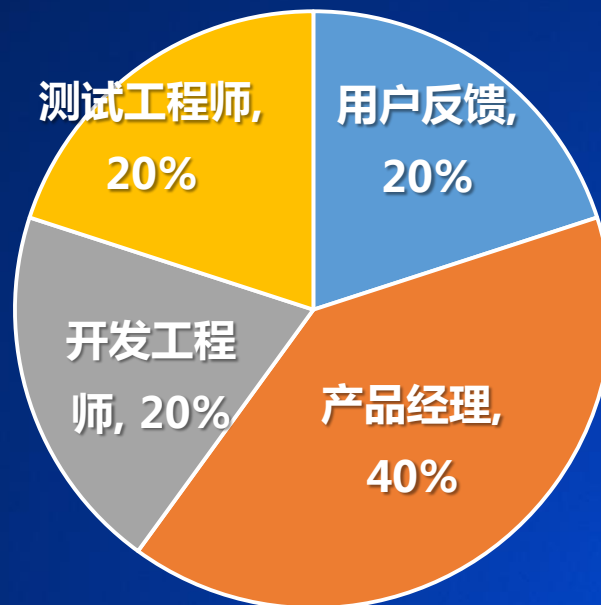
就是抄出个一模一样的，有何优势？得有创新



管理者 – 正确认识一线员工意见的重要性



产品特性贡献度



□ 用户反馈

■ 产品经理

■ 开发工程师

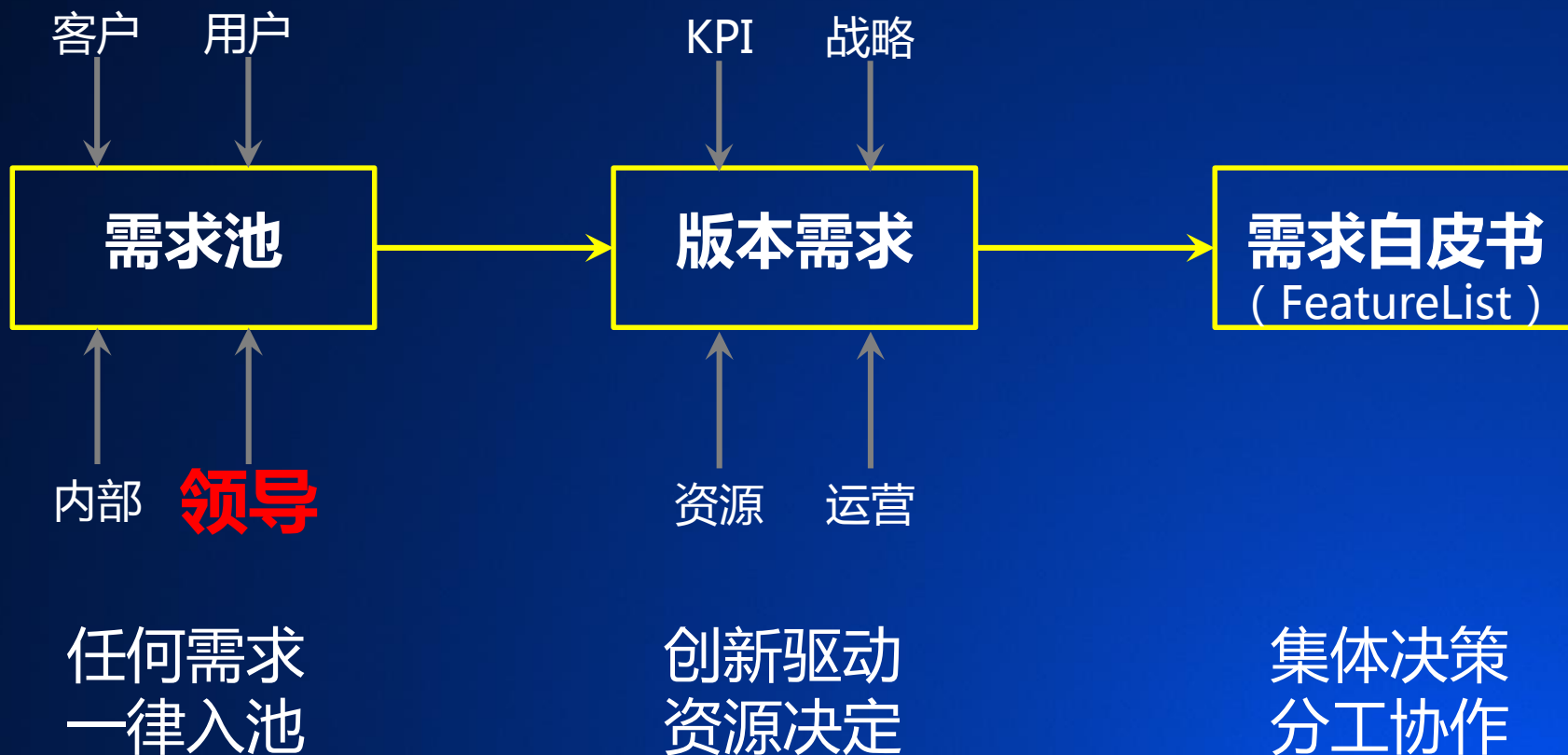


管理者 – 别把自己当成主流用户代表





管理者 – 尽可能地保持迭代节奏，减少变更





管理者 – 良好的研发模型有益于文化氛围





管理者 – 建立产品技术相适应的管理体系

考核、薪酬、激励制度

- 公司组织架构需要在产品技术运营和市场导向中合理平衡
- 薪酬体系和员工激励制度要结合互联网产品技术的特点

职业通道、人才梯队

- 建设产品技术职业发展通道，鼓励管理/专业双发展通道
- 高中低搭配合理的技术人才梯队建设、备份人才储备和人才资源池的建设

技术培训体系

- 建立和技术职业发展通道关联的技术培训体系
- 建立基于内部的讲师、课件和技术培训计划，形成学习型组织



小结



战略和模式上重视产品技术

执行上信赖一线员工

管理体系上建立产品技术文化



员工 – 降低技术理想的纯度，最小代价实现

联合利华引进了一条香皂包装生产线，结果发现这条生产线有个缺陷：常常会有盒子里没装入香皂。总不能把空盒子卖给顾客啊，他们只得请了一个学自动化的博士后设计一个方案来分拣空的香皂盒。博士后拉起了一个十几人的科研攻关小组，综合采用了机械、微电子、自动化、X射线探测等技术，花了90万，成功解决了问题。每当生产线上有空香皂盒通过，两旁的探测器会检测到，并且驱动一只机械手把空皂盒推走。

中国南方有个乡镇企业也买了同样的生产线，老板发现这个问题后大为发火，找了个小工来说“你他妈给老子把这个搞定，不然你给老子爬走。”小工很快想出了办法他花了190块钱在生产线旁边放了一台大功率电风扇猛吹，于是空皂盒都被吹走了。

常常遇到技术理想主义，害公司害自己



员工 – 杜绝技术新奇症，稳定高效优先

- 工作中杜绝**技术新奇症**，尽可能采用稳定而高效的技术
- 学习上保持**对新技术的好奇**，验证优点后逐步引入公司
- 注意**新技术的成本**



员工 – 公司的问题就是我的机会



- 解决问题就是创造价值，公司的问题就是我的机会
- 问题面前，少点抱怨，多点行动
- 逃避不是解决问题的办法，哪里都有问题
- 解决问题可提升自己的能力，积累经验，经验就是技术人员个人资产



员工 – 低头做事之余，还得抬头看路

- 别低头做事太久忘了目标，选择最优技术方案
- 紧跟同行，不能固步自封
- 别死宅，走出去，多交技术挚友



员工 – 积极建议，不玻璃心，不含羞草

- 技术人员是产品的第一个用户，是最早亲身感受到设计方案问题的人，你的积极建议对产品很重要
- 把产品当成自己的孩子，责任心在哪里都受欢迎
- 你的建议未被采纳时，不气馁，不妄自菲薄，客观接受



员工 – 一线工作实践就是最好的学习

- 学习是为了获得**解决问题的能力**，一线的工作实践中写代码、改BUG、审架构就是你最好的学习方式
- 能学的想学的太多，**学习不能贪**，用得上才学
- 公司外部的学习尽量以**思维学习**为主



员工 - 我就是大拿



- 技术永无止境，现在的大拿会过时，我要超越大拿
- 公司内我的领域我第一，就是大拿
- 大拿不一定是在细节技术上比你强
- 大拿精神在于乐于分享，培养下属



员工 - 讲究贡献，薪酬不短视



- 公司和员工之间应该是**价值交换**关系，贡献与回报是双胞胎
- 成长型企业里，**长期的股权**比短期的薪酬更有价值



员工 – 不“娇”，也不“骄”



- 管理上最怕“骄兵”和“娇兵”
- 骄和娇是文化的强力破坏者
- 骄和娇严重影响公司对自己的信任



员工 - 珍惜羽毛，讲究吃相



- 频繁跳槽会让简历贬值
- 职业口碑是人生的无形资产
- 不顾吃相的贪腐让人生蒙污



员工 – 产品技术文化靠大家



公司是否有产品技术文化，既要靠管理层的规划、决断和引领，也要有员工的点滴奉献，上下齐心，点滴汇聚而成。



感谢聆听，欢迎交流！



dragon@Datatang.com