全能CTO的必备要素

极客live是国内首档面向技术人的直播节目，由极客邦科技旗下极客时间团队倾情打造，旨在通过轻松化的方式为社区分享行业趋势、职场故事和人生洞察，以帮助技术人开阔视野，提升格局，加速成长。

更多往期直播请关注“极客时间”微信公众号，回复关键词“直播回顾”

正文：

融云联合创始人兼 CTO、TGO 鲲鹏会北京董事会成员杨攀做客极客 Live 直播间，与大家分享《技术创业 4 年，如何带领团队拿下行业第一》

全能 CTO 的必备要素

第一，CTO 需要具备商业上的大局观。你要非常清楚地了解一家公司是如何运转的，要有基本的公司经营管理知识，比如说财务、法务知识，要有成本意识。

第二，CTO 要有产品观。虽然 CTO 主管技术，但我认为 CTO 具备产品观也很重要。因为只有跟产品经理具备一样的素养和知识，才能和他更好的沟通，也才能将研发工作能落实到产品和商业价值上。

第三，CTO 要关注最终的目标和结果。研发团队做的工作是为了什么？一定是给用户交付一定产品和服务，如果只是一心扎在研发上，以代码完成度为目标，就有可能与公司的商业价值相背离。

第四，CTO 还要具备一定基础技能。我建议所有 CTO 都要学一下 PMP，系统了解项目管理的知识和理论，这对你的管理工作会有非常大的帮助。

第五，CTO 要有技术的广度。CTO 在技术上可以不是公司最牛的，但要有一个全局观，即技术广度，而且 CTO 最好也抽时间写写代码，不要让自己脱离一线，这样做技术决策的时候才不会出问题。

第六，如果公司是 TO B 的业务，那么 CTO 一定是最大的售前，也就是说 CTO 要拜见客户，要跟客户讲清楚你的产品方案和产品服务是什么，你能为客户提供什么。

企业经营管理中的思辨与真经

大家都在讨论 TO B 行业该不该进，我先分享一下自己的心路历程。我 34 岁开始创业，当时对自己的创业的逻辑做了一番思考。我觉得自己年纪不小了，需要一个稳定可控的创业路径，可以慢一点，但是最后能够成功。那么什么样的创业模式可以尽在掌握呢？

先说说 TO C 模式， TO C 模式的创业公司有一万种死法，成败不太可控。比如说一个巨头闯进你的行业，用钱把你砸死了；你看到某个 TO C 领域非常火热，投身其中，可等产品做出来，发现大家不玩儿这个了。

TO C 模式还有一个特点，它的核心竞争力往往不是产品功能，而是流量、渠道、运营能力，但是我之前并没有积累这样的资源，我积累了很多产品、研发、业务的经验，所以我把 2C 创业排除掉了，最终选择了 TO B 创业。

我认为在 TO B 领域只要你选择一个赛道，一定有客户需求在，别管它是大是小，否则你不会做这件事情。

一旦你选择了赛道，你要看赛道的宽度和广度，假设赛道足够宽，那么剩下的事情就相对清楚了，你要尽自己最大的努力把产品做好，做出优于竞争对手的产品和服务，这是 TO B 创业的基本逻辑。

目前整个互联网创业的红利已经消失了，原来比的是增长，现在比的是经营效率，如何提升企业的经营效率？除了做好企业内部经营管理之外，还要把一些企业的非核心业务交给专业团队做，就是所谓的服务外包。所以 TO B 服务行业一定是未来的趋势。

那么 TO B 企业的核心竞争力到底是什么？我认为好的执行力可以作为 TO B 企业的核心竞争力，当一个浪潮来的时候，我不必在非常早的阶段去追，我可以依靠公司强有力的执行力，在浪潮真正过来的时候抓住机会。

企业在不同阶段也有不同的核心竞争力。拿融云举例，开始阶段拼速度，创业前几年我们每周都发一个 SDK 版本，快速进行产品和功能迭代，另外拼服务，更好地服务客户。

当产品推出去，所有竞争对手能 Copy 的时候，产品功能一定不再是核心竞争力，像融云这种做核心技术服务的，质量和稳定才是核心竞争力，目前融云在功能和质量取得优势的情况下，做更细致的客户质量分析，向客户做主动服务，走在客户需求和问题的前面。

重大节点的技术抉择

融云的服务也跑在其他云服务上，选择云服务基础设施的时候，作为 CTO 我会遇到一个问题：要不要让开发和运维团队纠结选哪家服务商？

选便宜的云服务，还是选贵的云服务？用三台服务器搞定，还是五台服务器搞定？我的答案非常明确：选最好的，不让下属纠结。

举个例子：选择海外的云服务，不像国内好多云服务厂商，我有机会和他们的负责人见面打交道，有机会去他们的机房调研，融云刚出海的时候我的团队对整个海外的云服务情况不甚了解，这个时候我就选最贵最好的，为什么？

作为 CTO 要考虑最终成本，如果你因为一时贪便宜选择了不太稳定的服务，最后损失的钱远远多于这点成本投入。

再说一个经济上的算法，当你的业务规模比较小的时候，你的那一点点投入，跟你写代码的时间相比，显然后者更重要。

另外，要注意质量和速度的平衡，一定要用最快的速度迭代产品，我经常跟 to B 圈交流，大家非常认可一个观点，客户除了看重你当前的质量和水平，更看重你能够以多快的速度迭代产品功能和质量，你迭代的速度能不能跟上他的发展速度。

创业企业的用人之道

创业公司，一定要因人设岗。因为此时你的资源有限，人是最重要的，而且管理成本非常低，你要让人才发挥最大效用，为公司创造最大价值。

为什么公司大了就要因岗定人呢？因为这时候你会发现公司需要做管理了，你自己已经管不了所有的人了，需要设立规章和制度了，相应的也需要根据岗位进行招人。

融云现在大概有 200 多人，公司从一百人到三百人的过渡阶段非常关键，如果在这个阶段，公司的文化和管理没有形成沉淀的话，公司很难再往下发展了。

人一旦超过这个阶段靠什么管理呢？靠文化。如果你的企业有非常强的文化支撑，无论企业发展到什么规模，都可以指导每个层次的员工和管理者执行和做决策。

原来我信奉所有人都可以被格式化，后来发现并不是这样。这个理念对一些职场新人还适用，但是一些职场老人，很难改变，我之前自己跟自己较劲，我就要把你改变，你那个方法就不对，你要按我的来，但发现这样没用。

后来我想清楚了，我不较劲了，转而用另一个思路，如果你对企业有价值，我就为你构建一个好的环境，让你发挥出来就行了，这时候我追求的是一个结果，只要这个结果达成了就行了。

作为一个领导要不吝啬对同事的赞美和鼓励。大家在你这工作，除了追求收入，开心也非常重要，如果一个人想辞职了，通常都是领导的问题。有时候同事跟我说，辛辛苦苦工作好长时间，我就问一句“哎，今天怎么样啊？”或者“辛苦不辛苦？有没有什么成就？”，他所有的压力和不快就一下过去了。

用心沟通也很重要。我是白羊座，性格比较暴躁，我以前经常说“你怎么能把事情做成这样？”，我以为批评他，他受到了刺激，就会改变，现在想起来这种做法非常幼稚。后来我换了一种方式，当下属出现问题的时候，他已经很难受了，这个时候我跟他认真分析一下出现问题的原因、以后如何避免。这时候他反而心里内疚，这对他来说也是有刺激作用，反而比你骂他一顿有用。

今天我的分享就到这。谢谢大家。