

大咖对话 | 韩军：CTO转型CEO如何转变思路

2018-08-24 欧电云CEO韩军

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 07:29 大小 3.44M



你好！

本周作客“大咖对话”的嘉宾是欧电云创始人兼 CEO 韩军。创立欧电云之前，韩军曾担任 1 号店 CTO，从零开始打造了 1 号店技术系统，支持 1 号店业务每年数倍的业绩增长。

极客时间：先简单介绍一下您自己吧？

韩军：大家好，我是欧电云 CEO 韩军。欧电云致力于为企业量身打造专业的新零售、新流通、全渠道数字化解决方案，提供全品类的电商产品、全渠道的流通管理、全终端的用户触点。在后 ERP 时代，以大中台，小前台，轻后台为核心的理念指引下，以强大的技术实力为驱动，为企业产业转型升级提供技术支撑和战略咨询。

技术的价值不完全由技术本身来决定的。因此，我希望做一家商业型的技术公司，把技术作为生产力直接输出，让技术能以一种直接的方式来生产价值。从这个想法出发，我选择了创业这条路。

极客时间：您怎么看待技术与业务之间的关系？

韩军：任何技术最后都要跟业务相结合，在我看来，当今世界上是没有纯技术的概念的。哪怕你研究的是导弹技术，也需要跟导弹的设计成本、最终目标相关联，这其实也是业务的范畴了。所以，CEO 一定要对业务有绝对的把控能力。

我之前提到欧电云想要将技术作为生产力直接输出，输出也是为了解决电商系统产品研发和运营中的各种问题，是有具体业务依托的。

为什么互联网在中国发展比较快？因为中国的需求比美国更旺盛，而旺盛的需求驱动了行业、技术的快速发展。技术则需要解决人们的这些需求，从这个角度来讲，业务是核心，当然技术也是必不可少的，技术是解决业务问题的手段。

具体来说，技术解决的是 How 的问题，而业务解决的是 What 的问题，两者的重要程度其实很难区分，但从哲学的角度来讲，肯定是先有 What 再有 How，次序肯定是先有业务再有技术。

我们常说技术领导力，纯粹的领导力的定义已经有很清楚的定义了，很多 MBA 的课程也在讲，但如果从技术的角度来看领导力，最重要的就是你能够将业务与技术结合，能用技术的手段把问题解决、把事情做好，这是技术领导力的一个重要体现。

极客时间：创业做 CEO 和之前做 CTO 时有什么区别？

韩军：这两者之间的差距还是蛮大的，以我的经验来讲，CEO 是提出目标方向的人，CTO 则负责将 CEO 提出的目标方向分解，然后用技术的手段去实现，也就是 CEO 解决的是 What 的问题，CTO 解决的是 How 的问题。

首先，原来做 CTO 的时候，我只用关注技术本身就好，想的更多的是如何用技术手段去解决商业中的一个个问题。但创业成为 CEO 之后，需要更多的去关注技术和商业之间的关系。另外需要考虑的事情也變得更多、范围更广了，有时候不能简单的只想着把事情做好，而是要考虑平衡各方面的因素，对平衡感的要求会更高一些。

其次，当你是 CTO 的时候，尽管也会遇到各种难题，但你背后永远还有 CEO 在支撑。当你成为 CEO 之后，你就是最后一道线，问题到了你那儿必须得解决，不管这个问题是不是真的有正确答案，你都得给其他人一个解决方案。这两者给人的感觉是非常不一样的。

最后，相对 CTO 来讲，CEO 会花更多的时间在公司外面。原来做 CTO 的时候，可能我 90% 的时间都是在公司内部解决各种问题，但现在创业做 CEO 之后，我花在内部的时间可能只占 40%，剩下的 60% 都是在外面解决各种各样的问题、寻找各种各样的机会。所以，怎么更好的管理自己的时间，内外部怎么更好的协同，也是一个非常大的挑战。

极客时间：技术人创业需要注意哪些问题？

韩军：从技术的角度来看，技术人创业，首先要把握好技术本身的核心，这是你的立足之本。

其次，技术人要转变自己的思维和视角，就像上面提到的，不能再纯粹的从技术的角度看问题，面要更广，更多的要从商业角度或公司运营角度来看问题。

毕竟，原来你可能是解决 How 的问题，但创业之后，你更多的要去解决 What 的问题，也就是公司的方向、目标。原来可能是 CEO 给你一个命题，你去想办法解决这个命题，但创业之后，你要自己去提出对公司发展至关重要的命题，然后让下面的人去解决，这就考验你对行业、趋势、战略的把握程度。这是两个不同的角度，需要注意转换。

以前做 CTO 的时候，很自豪自己能解决各种各样的问题，但现在创业之后，关键能力不再是如何解决问题，而是能让别人解决问题，能让自己的团队围绕自己定出的 What 而努力，竭尽全力的实现这个 What，为目标拿分，这个能力变得更为重要。

最后是薄弱能力的补足，在角色转变的过程中，作为创业者你需要不断去学习以前没有的技能，因为相对来讲，技术人的软技能会欠缺一些，比如沟通能力、对商业的认知能力、获取外界帮助的能力等，当你创业后，这些薄弱面都是需要你去补足的、能力提升的。

极客时间：如何正确应对创业过程中的压力？

韩军：创业的压力肯定是很大的，经常有想创业的人会来问我创业相关的问题，很多时候我都会泼他们冷水，因为创业是一件压力很大的事情，很多人并没有真正准备好。

具体来说，一个是经济上的准备，一个是精神上的准备。尤其是精神准备，很多人以为自己准备好了，其实并没有。创业真的是一件九死一生的事，之前做了再多的准备，过程中还是遇到各种意料不及的困难，承受诸多难以想象的压力。

因此，你创业的初心一定要是做你真正喜欢的、热爱的事情，而不是为了赚钱。赚钱是创业成功之后必然会获得的回报，但它不应该成为你创业的初衷。

因为热爱，你才会全情投入，就不会计较一时的得失，也就不会被压力压垮。即使遇到困难也会是痛并快乐着，因为你证明了自己，你解决了很多用户的痛苦，你为社会创造了价值。这样，就算失败了又怎么样呢？你可以选择再来一次或者不，这是你喜欢的事情，你真正经历体验了这个过程，而人生就是在不断的经历。

于我而言，因为现在做的是自己感兴趣的事情，也全身心投入到这件事中，只想着怎么把它做好，就不会太在意压力了。另外，即使遇到难题，我更关注的也是怎么去解决这个问题，而不是沉浸在痛苦和压力中，算得上是乐在其中了。



技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人
张雪峰 / 饿了么CTO
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO
李大学 / 前京东CTO
汤峥嵘 / tuttorABC COO
右军 / 蚂蚁金服
程浩 / 迅雷创始人
邵亦波 / 易观CEO



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 第76讲 | 内部技术会议的价值

下一讲

精选留言

写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。