

第114讲 | 成敏：谈谈不同阶段技术公司的特点

2018-10-31 成敏

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 07:42 大小 3.53M



你好，我是成敏。技术体系建设是每个 CTO 都需要关注的话题，但技术体系建设很难像技术工程建设那样，得出一个最佳实践。因为每个公司的背景、业务形态、组织结构，甚至 CEO 性格都有所不同，而这些因素都会对技术体系的建设产生影响。

今天就简单的以公司规模大小为划分标准，分析在不同规模下，技术公司的业务特点，以及要做好技术体系建设可能面临的困难。

第一个阶段：十人左右规模

当公司规模比较小的时候，比如还处在初创阶段，这时公司可能只有十几人，机器也只有十几台，规模很小。在这个阶段，公司的需求变化通常会非常快，甚至可能还没有确定业务的

主营模式。很有可能公司今天尝试某个方向，结果发现此路不通，第二天就转换方向，试行另一个方向。

其实，不少创业公司就是在这样的快速迭代，不断试错中找到了自己的爆发点。

这样需求变化快且业务模式难以固定的团队，对团队成员技术栈宽度的要求会非常高。比如研发岗位除了做好研发工作外，还需要承担测试、上线等工作，甚至之后的运维也需要他们来负责。再比如，这时的 CTO 不仅要把控技术方向、管理技术团队，还得上手写代码，更有可能还要去机房看机器情况。

因此，在这个阶段，公司会更看重研发人员的单兵作战能力，之前很流行的全栈工程师正是在这样的需求下应运而生。同时，在这个阶段，团队往往有着非常高效的沟通效率和执行速度。可能有个需求提出来，团队几个人周末加个班熬一下，周一就能上线了，非常快。

当然，这个阶段，团队的问题在于，一是团队的技术天花板会受限於单兵的技术水平；二是缺乏人才储备、规范化程度也比较低，一旦有人离开，就会极大的影响研发进度；三是技术成本投入很难实现规模化。

第二个阶段：五十人左右规模

这个阶段，公司稍微有点起色了，团队规模也达到五十人左右，机器也能有一两百台的规模。

这个阶段，公司的业务主体已经比较明确，但需求变化加快，可能比之前初创期来得更快。团队在这个阶段开始有了明确的分工，但未必有分组，比如运维工作会招一两个专职的运维来负责，不再由研发兼任，但还没法形成专门的运维团队。

在流程上，公司开始关注协同及规范，只是整体的流程规范依旧比较简单，自动化程度比较低，协同比较松散。这个时期，内部沟通依旧会比较顺畅，只是需要警惕不要让公司陷入到作坊式作战的陷阱中去。

第三个阶段：百人左右规模

这个阶段，团队规模一般能达到上百人，机器规模也能达到一两千台。一般到了这个阶段，公司的主营业务已经相对稳定，也开始做 1-2 年左右的规划，因为如果没有一个稳定的主营业务，创业公司也很难进入这个梯队。

这个阶段，业务需求仍然大于技术资源，而技术和业务上的分组都已经开始产生，除了基本的分工之外，会有一些明确的分组去负责明确的事情，比如 A 团队就负责 A 这个业务线，B 团队就负责 B 这个业务线。

在这个阶段，公司也会更重视流程规范，会尝试利用开源工具完成最原始的自动化，团队成员的自主性、自我驱动力也会非常强。其实在第一个阶段，初创团队成员的自我驱动力也非常强，但由于单兵作战，这种驱动力产生的成果往往不具备规模效应，一个人又管研发、又管上线、又管运维，即使他基于流程痛点写了个小工具，节省的也只是自己一个人的时间。

但在第三阶段，上百人规模的团队已经初步具备规模化的效应，比如针对流程写出符合团队需求的工具，在技术上做点有意义的事情，产生的影响力很容易就会扩散到整个团队，提高整个团队的效率。

当然，这个阶段也会存在问题，如人员梯队开始明显化、沟通壁垒开始出现等。毕竟整个公司有一两百号人，每个人的能力、认知等各方面都会有比较大的不同，又不像小团队那样可以坐在一起面对面沟通，很容易出现沟通上的问题，导致沟通效率下降。

第四个阶段：五百人左右规模

这是很多中等公司所处的位置。这个阶段，公司业务已经相当稳健，团队规模一般会达到五六百人，机器也能有三五千台，也有能力做 2-3 年左右的中期规划。

这个时候，公司一般已经有了独立的技术服务团队，也就是除了简单的分工、分组之外，公司还会有一些专门的技术团队专门为内部其他团队提供支撑服务，比如内部的工程效率团队等。

在这个阶段，公司需要尤其注重人员培养机制和梯队的建设。一方面，对这个阶段的公司来说，人员流失是一个非常大的问题；另一方面，与大公司相比，这类中型公司的技术影响力与人才吸引力都比较弱。因此，想要公司更上层楼，就一定要打造好人才培养机制和梯队，加大加深公司的人才储备池。

另外，在技术层面，这个阶段的公司还会面临两个问题，第一个是技术债务的归还，在目前业务比较稳健的情况下，要不要调整或重构用了几年的老系统。

第二个是技术路线的争议，团队小的时候，大家可能没想那么多，只要系统能跑就好了，但到了这个阶段，不同的语言、框架、架构各有利弊，团队成员也各有偏好，到底如何做技术

选型，就成了这个阶段的一个问题。甚至曾有团队为了确定选择哪个框架，连续开了两次会还没有讨论清楚，耗费了时间与组织技术资源。

当然，还有技术上的重复建设，跨团队的协同沟通等都是这个阶段需要面对的问题。

第五个阶段：两千人左右规模

这个阶段，公司规模一般已经超过两三千人，机器也有几万台。这个阶段的公司，一般已经拥有完备的技术体系和人才体系，也有足够的资源建立前瞻性的技术研究团队，能够应对未来至少三年以上的长期规划。

对于这个阶段的公司，会更注重技术文化的建设和价值观的传递。另外，在这类大型公司里，很容易出现业务分工上的问题，毕竟各个团队之间的职能范围、业务范围有重叠，团队间的竞争在所难免。这种竞争关系，一方面能够调动员工积极性，促进公司业绩，但另一方面，也会带来技术损耗，甚至形成政治壁垒。

最后，对这类大公司来讲，最重要的就是要做好长线规划，否则一旦遇到问题，很难在航行中调转方向。

小结

本文将技术公司按照规模大小简单分成了五个阶段，每个阶段的特点和面临的问题都各不相同，不知道你所在的公司目前处于什么阶段呢？当前面临的最大的问题又是什么呢？欢迎留言与大家分享。

感谢你的收听，我们下期再见！

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 / turtorABC COO

右军 / 蚂蚁金服

程浩 / 迅雷创始人

郭炜 / 易观CTO

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113讲 | 程军：技术人的「知行合一」（二）

下一篇 第115讲 | 成敏：打造优秀团队与文化的三个推手

精选留言 (2)

 写留言



mikko577

2018-10-31

 3

作坊式作战陷阱是指什么？

展开



a112121788

2018-10-31

 3

这里的人数指的是技术团队的人数，还是整个公司的人数

展开

