



全球技术领导力峰会  
GLOBAL TECH LEADERSHIP CONFERENCE

# 关于技术领导力， 十个耸人听闻的观点

—— SPEAKER ——

程炳皓

主办方

**Geekbang** >  
极客邦科技

**EGO** EXTRA GEEKS' ORGANIZATION  
NETWORKS

独家冠名  
赞助商

**upyun**  
超高性价比的 CDN



# 不明真相的群众眼中的CTO







# 我刚当上CTO时眼中的自己

你只看到他帅气的外表，  
你知道他顶着多大的压力吗！





其他高管眼中的CTO却是



图片引自百度贴吧



或者是……





# 酒罢问君三语

1. 你技术领导历程中三个最头疼的问题
2. 你的解决方法
3. 你工作历程中三个最重要的收获





# CTO的痛苦（一）

- 霸道总裁批评质疑
- 自以为做得不错了，但经常达不到强势CEO或其它直属联合创始人的预期，挨批、被质疑，自信心狂受打击。 痛苦指数：\*\*\*\*\*
- 时间紧张，丑陋实现
- 本能地想把系统设计得更灵活、更通用、易扩展、易维护，但需求需要快速上线，时间、人力实在不允许，导致很多丑陋的实现，怎么看怎么不爽，经常有冲动想重构一把。 痛苦指数：\*\*\*\*\*
- 工作强度太大
- 高压状态下干活，强度也大，感觉大脑都快转不动了，但还要确保自己以及团队高效产出、并且少出错。 痛苦指数：\*\*\*\*\*

## CTO的痛苦（二）

- 需求变化太快
- 需求变化太快，技术文档、使用文档等完全跟不上，系统存在于大家的大脑里，经常信息同步不及时，导致沟通效率低下，经常需要翻看代码才知道是怎么回事。 痛苦指数：\*\*\*\*\*
- 各部门都有众多紧急需求，又都觉得很容易
- 财务、人力、市场、运营等各兄弟团队都有需求提过来，都说很紧急，都觉得需求不大，开发稍微花点时间就能搞定。 痛苦指数：\*\*\*\*\*
- 讨论策略、需求，被缺席
- 经常几个联合创始人讨论下就把策略、需求敲定了，开发被动地照单实现，对背景上下文缺乏了解，实现之后的运营效果咋样，也经常不知道，完全没有参与感。 痛苦指数：\*\*\*\*\*



## CTO的痛苦（三）

- 需求直接发到手下人
- 有些需求为了求快，越过你直接打到开发，有时做完上线都不一定知道，老板突然问起相关问题，答不上来，还被质疑自己的系统怎么这么不了解。 痛苦指数：\*\*\*\*
- 各种非常规操作，手动修复
- 各种奇葩的数据修复需求、以及非常规操作流程，需要手动去执行，有时手动修复失误，又要花精力修复刚才的手动失误 痛苦指数：\*\*\*\*\*
- 招不到人，现有的又闹辞职
- 老是找不到靠谱的开发、测试，或者干得好好的人突然提出离职，手忙脚乱。 痛苦指数：\*\*\*\*\*



## CTO的痛苦（四）

- 手下人捅篓子，给他擦屁股
- 稍不留神，底下的小兄弟又捅了篓子，需要亲自帮忙找bug、擦屁股，到处救火。  
痛苦指数：\*\*\*\*\*
- 身兼多职
- 身兼多职（架构师+核心开发+运维+DBA+管理配置+测试结果验收等），经常要在多种场景下快速切换（比如正上着线，有紧急问题要查或者修复），当出现纰漏时被质疑怎么这么简单的问题也能搞出错。痛苦指数：\*\*\*\*
- 家人抱怨
- 媳妇、女朋友、娃各种抱怨，比如怎么越来越不关心我们，抱着你的电脑睡得着了。  
痛苦指数：\*\*\*\*





为什么？！



耸人听闻的观点1

没有银弹



## 广告时间

- 在大规模商业网站中，开心网在全站动态、实时更新等方面比前人前进一步
- 开心网最初设计的目标，就是支持上亿规模用户。从发布到最高峰，架构没有大的调整。
- 开心网从DAU1万，到DAU300万，只用了3个月时间，据我的了解这是少有的速度。其间一直保持高可用性和高速度。中间核心改写一次。其时，技术团队只有7人。



# 最重要的话

- 打造优秀技术团队首先是CEO的职责
- 因为高水平技术团队是互联网公司的核心竞争力



## 耸人听闻的观点2

打造优秀技术团队  
首先是CEO的职责



- “我不懂技术”
- 如果你把技术看做是一个麻烦，它就会是一个麻烦。
- 如果CEO强势用管理销售、运营等方式来管理技术，可能会有人暂时接受这种扭曲。但是这就好比 you 娶回家一个绝色美女，却只让她去做饭。

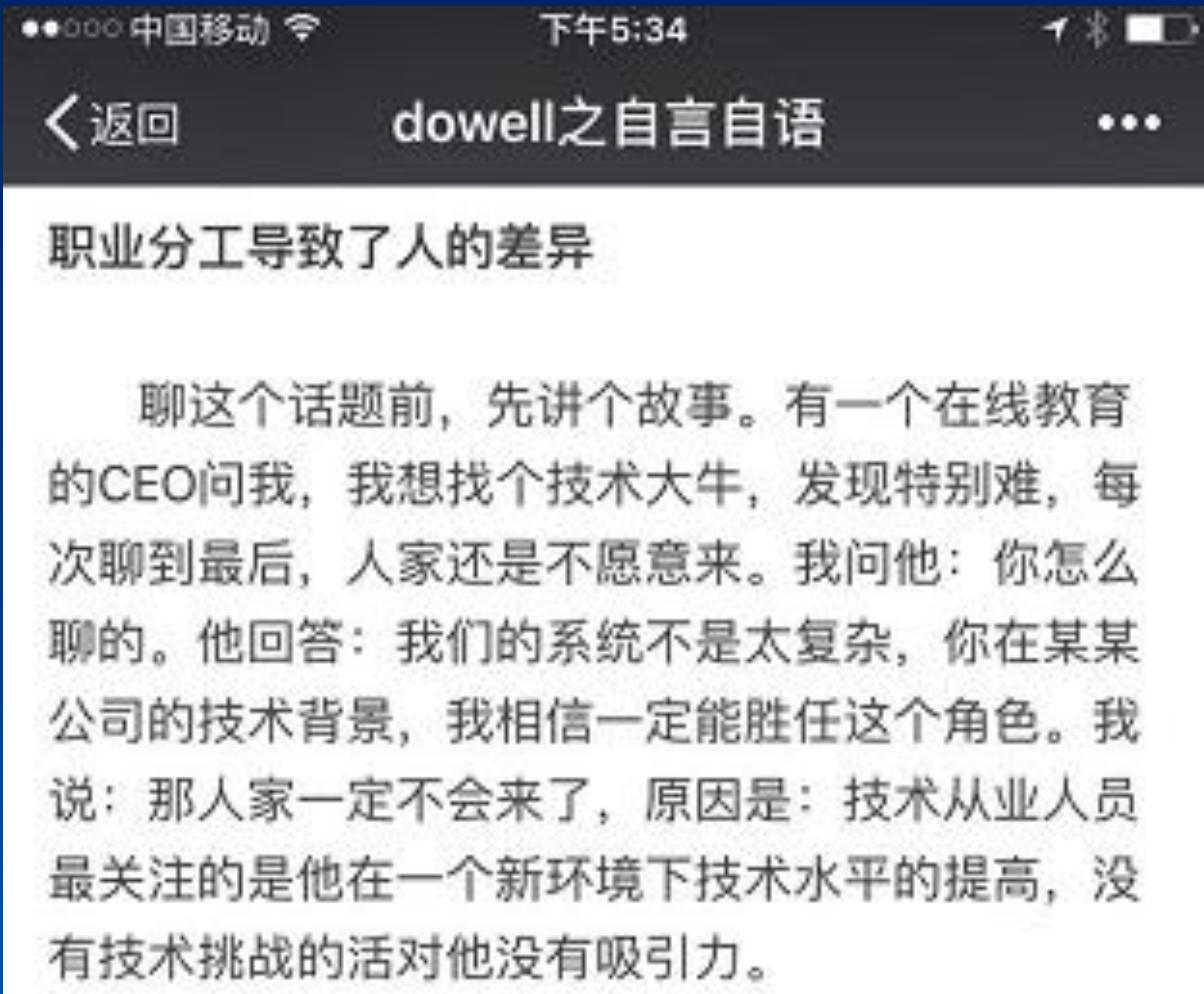


- 正因为我不懂技术，我们公司技术才最好。
- 不懂技术没关系，要尊重技术、热爱技术。

-- by 马云



# 工程师要什么？





## 我建议这样谈

- 我们的技术团队一直都很拼，但是现在用户量一上去，系统就撑不住了啊！
- 每天都有大批用户骂娘、流失掉，我们现在团队搞不定啊！
- 而且我们用户成长非常快，未来两年估计要涨几十倍，必须要业界最强的系统才可以啊！
- 我问了很多人都说只有你能做啊！
- 但因为我们的目前销售收入还没起来，没法给你特别高的现金，本来不敢来找你啊！
- 但是最近这一周实在崩溃了，所以斗胆来请你，为了我们热情的用户，不要让他们失望啊！啊啊啊！



## 耸人听闻的观点3

工程师最看重：  
尊重、成长、挑战



- 永远有例外
- 人性中蕴藏最大的力量，如能发挥每个人的人性之力，善莫大焉



耸人听闻的观点4

人性中蕴藏最大的力量



- 核心矛盾：需求和需求的变化



# 程序员秒杀产品经理的眼神



没有你，对我很重要



全球技术领导力峰会  
GLOBAL TECH LEADERSHIP CONFERENCE



## 关于需求的变化（一）

- 软件行业一直以建筑行业做参考和比喻。
- 比如：架构(Architecture)、项目(Project)……
- 所以，要尽可能在开发前确定需求，谁见过一座楼本来要盖5层，最后盖了20层呢
- 但是，软件不是建筑



## 关于需求的变化（二）

- 事实上几十年来，需求一直在改。而且于今为甚。所以是可以改的。
- 没有人能一开始把所有事情想清楚并且不再变，从中国制造转化为中国创造，我们整个创新的过程就是在创造需求、探索需求
- 软件工程是以实现为中心的。
- 但是创业的核心是：创造需求、探索需求。应该鼓励需求的更改。



## 耸人听闻的观点5

传统软件工程过时，  
创业核心是探索需求



# 协同力

- 更改需求导致产品和技术责任边界不清楚
- 只能，打破边界
- 20年之前，组织模式是，业务公司 vs 技术公司，这是边界最清楚的模式，也是最低效的模式
- 最高效的模式：产品和技术组成一个团队，共同为一个产品目标负责。
- 工程师参与设计，而不只是编码工具（码农）
- 不懂技术的产品经理不是好运营

## 耸人听闻的观点6, 7

欢迎、支持需求和需求的变化是CTO的职责

管理、控制需求和需求的变化是CEO的职责



# 信任和真诚

- CEO/CTO，第一件最重要的能力：寻找值得信任的创业伙伴。
- 建立信任，坚持信任
- 恋爱容易，婚姻不易，且行且珍惜



# 如何赢得信任

- 能力、真诚、开放



## 我采访的CTO/CEO说

- 一切问题的健康解决都要基于人与人理解和信任，然后适用此基础上的制度。如果强权或者不充分的沟通，都只是表面的解决。为下次解决增加障碍。
- 第一，技术领导要在公司内部建立威信和信任，对方部门负责人把事情交给你是放心的，建立靠谱形象，同时可以建立私交。比如我当初带研发部门，研发经常被销售部门骚扰就主要用规则解决，经常需要去麻烦运维部门，就双方建立信任和私交。与产品人员的协调问题，在我的职业生涯中算是处理得比较好的。第一还是在产品人员中建立信任，对于合理的需求绝不迟疑，回复只有三个字，没问题

## 我采访的CTO/CEO说

- 第二，对于可以优化的需求，提出自己的想法，有理有据和产品协商，直至说服。
- 第三，在需求之外的额外功能，无论是关乎体验还是功能，均要和产品商量，得以实施。
- 第四，为研发争取额外时间，一般程序员预估时间要么故意拖延，要么乐观，均需要合理分析，对内对外让他们认可，达成理解 and 一致。



耸人听闻的观点8

去它的KPI

# KPI

## 宁波将斥资5千万培养千名“乔布斯”领军式人物



来源：新华网

2011年10月11日02:18

我来说两句 (0)

复制链接

打印

大 中 小



中新网  
ChinaNews.com



全球技术领导力峰会  
GLOBAL TECH LEADERSHIP CONFERENCE



# KPI

- 绩效考核毁了索尼—by 索尼常务理事 土井利忠
- 我们一定要放弃KPI—by 雷军
- KPI是一群人假装写，一个人假装看。
- KPI是管理销售的好工具，可能也是管理其它职能部门的好工具。但是，技术来自另外一个星球，创新更是来自另外一个银河。

耸人听闻的观点9

少管理，尝试用技术  
去解决所有问题



- 管理通常是反人性的
- 我们在设计产品的时候，都尽量顺应人性，为什么要对员工反人性呢

- 去生产你从未敢奢望过的更多的电力，去创造并管理丰饶的资源，而不是控制稀缺资源——这仍然是Google的世界观。
- 就在戈尔谈论我们不能怎么办的同时，Google却在谈论我们能够怎么办的的问题，从中我们可以看出政治家与工程师在思维观念上的明显区别。
- Google人发现问题之后就会寻求解决方案，他们会确认某种需求，找到某种契机，然后系统地、合理地、积极地通过创新解决问题。

出自《Google将带来什么？》



尝试用技术解决所有问题，不然贼都会看不起我们



一点技术含量都没有  
No technical skills whatsoever.



耸人听闻的观点10

创新是一件平常小事



# 我采访的CTO/CEO说

- 在我还是一个小程序员的时候, 我仰望架构师. 那些离我很远. 我只能做一些很基础的逻辑. 为日后的架构做准备
- 后来真做到了所谓高深的逻辑, 对此痴迷不已. 但当自己抬头看的时候. 发现根实际业务脱离. 没有百万的访问, 去幻想遇到的问题. 这就是完完全全的闭门造车
- 现在看起来. 架构的延伸, 更应该是为了降低技术门槛. 提高基础工作效率. 例如IDE的小插件, 例如把普通的程序员/其它岗位员工从大量重复/易错的工作中解放出来
- 一切从实践中来.

# 十个耸人听闻的观点

- 1 没有银弹
- 2 打造优秀技术团队首先是CEO的职责
- 3 工程师最看重：尊重、成长、挑战
- 4 人性中蕴藏最大的力量
- 5 传统软件工程过时，创业核心是探索需求
- 6 欢迎、支持需求和需求的变化是CTO的职责
- 7 管理、控制需求和需求的变化是CEO的职责
- 8 去它的KPI
- 9 少管理，尝试用技术去解决所有问题
- 10 创新是一件平常小事



## 我的社交媒体帐号



主办方

**Geekbang**  
极客邦科技

**EGO** EXTRA GEEKS' ORGANIZATION  
NETWORKS

独家冠名  
赞助商

**upyun**  
超高性价比的CDN