

第46讲 | 走出“至暗时刻”——CTO空降下篇

2018-07-03 易建科技技术副总裁、TGO会员钟忻

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 09:14 大小 4.23M



你好，我是易建科技技术副总裁钟忻，昨天跟大家分享了 CTO 空降前该如何做好准备，今天接着上一篇，探讨当 CTO 迈出了职业生涯关键的一步，空降到新的平台之后，该如何一步步开展工作，迅速发挥作用，得到公司上下的认可呢？我想无非是从做事和做人两方面来看。

做事

首先说说做事，CTO 可能需要经历如下三个阶段，才能到达比较理想的状态。

1. 蜜月期——提理念，找突破

一般 CTO 愿意接受新的工作机会，双方肯定都是比较认可的，而且无论是公司管理层还是 CTO 本人都是见过大风大浪、比较理性的，所以我认为蜜月期一般来说都不会有太大问

题。

蜜月期，公司管理层一般都会要求 CTO 对产品团队等做系统的梳理和规划，提出新的想法和见解。而对于经验丰富的 CTO 来说，通过迅速深入一线沟通了解情况，并凭借之前的经验和良好的技术视野，在短期内拿出一份系统性和实操性都比较强的方案，并得到管理层的认可，一般都不是太大问题。加上双方刚刚接触，展现的更多的还是好的一面，对对方也都会比较宽容，因此，蜜月期通常都能很好的渡过。

另外，CTO 入职本身就是一个比较高调的事情，新来的技术高管无疑会吸引很多的目光，所以保持低调，少说多做，反倒是比较理想的选择。在面上取得系统性的突破肯定不是一日之功，但是在一些点上迅速发现问题做出亮点还是很有可能的。比如迅速引入或者落地一些工具和方法，改进一些流程和制度，提升团队士气；或者聚焦在一些系统的稳定性问题上，迅速攻克技术难点，扭转技术团队的被动局面。对于技术功底扎实、经验老道的 CTO 来说，这些都不是太大的问题。

2. 考验期——苦干实干，牢底坐穿

我有几位师兄弟，之前都担任过行业领头羊或是上市公司的 CTO 或者技术 VP，大家在讨论空降这个话题的时候，都比较认同第二个阶段对 CTO 是比较严峻的考验。我相信大部分技术高管，无论是客观还是主观的原因，没能顺利空降，问题也都是爆发在这个阶段。

其中一位有一句名言：“我所见过的技术高管，蜜月期以后还能活下来的，都是搞过封闭开发的”。无论这句话有多少主观成分，还是充分体现了 CTO 这个职位面临的压力和挑战。有的是在工作深入开展以后，发现跟公司管理层在管理理念、做事风格等多方面存在很大差异。有的是在取得一些工作进展后，让老板的期望值越来越高，承担的工作也越来越多，到达一个瓶颈以后，很容易出现顾此失彼、捉襟见肘的局面。

我本人从技术总监到技术高管，一个很深的体会就是，虽然都是独当一面的技术负责人，但总监跟 CTO 有一个本质的不同。总监的上司往往还是技术口的，而 CTO 的上司显然是业务口，很有可能完全不懂技术，所以沟通的成本和获得认可的难度无疑是几何级数的差别。

那么对于 CTO 来说，在这种局面下，出色的抗压能力无疑是必须的。在跟公司管理层无法很好的达成一致的情况下，我认为还是尽量求同存异，不要有太多其他想法，毕竟老板在业务方面的理解和行业经验的积累上，一般来说还是远强于 CTO 本人的，先按照他的想法来执行，再通过实践来检验成果。

另外在被动的局面下，超出预期无疑是非常困难的，但我认为这也是不容逃避的。一方面要顶住压力，另一方面要在老板不重视的方向和事情上，迅速做出成绩，超出预期，这无疑是走出困境的最佳选择。

当然每个人的能力和精力都是有限的，事情太多铁打的金刚也扛不住。在适当的情况下，也可以学着 say no。把精力聚焦在重要的事情上，抓大放小。这样虽然在一定时期会遭到一些质疑，但在长期看无疑是明智的，最终理性的老板还是会认可和接纳的。

总的来说，所谓“封闭开发”这样的做法不一定是必须的，但是拿出态度来，打破自己之前的认知局限，真心实意的苦干实干，熬过“黑暗时刻”，光明总会到来。最终或多或少都会有一些突破和成果，公司的管理层也肯定能够看到 CTO 和团队的努力付出的。

3. 稳定期——全情投入，放眼未来

熬过考验期，进入第三个阶段，无疑是值得高兴的。这说明 CTO 跟公司管理层有了充分的了解，适应了公司的文化，能力也得到了认可，可以更多的按照自己的想法来大展拳脚。往往这个时候，团队也比较成型了，沟通也更顺畅了，所以有时候会有些放松和麻痹大意。

这个时候，作为 CTO，应该有居安思危的想法。自己原有的思维格局和体系，可能很难突破了，因此，一方面要多关注团队成员能力的提升，给他们更多的指导；另外一方面则可以把眼光投向外部，多借鉴同行的先进经验，在框架性体系化上面打打基础，为迎接新的挑战做好准备。

做人

说完做事，再来说说做人，CTO 本身就是一个重要的管理岗，跟方方面面都要打交道，因此，能得到各方的接纳对开展工作也是非常关键的。主要分为对上、对中和对下三方面：

1. 老板——如何做好向上管理

取得老板的认可接纳，得到充分的授权，这是 CTO 做好工作的先决条件，这个道理大家应该都是非常明白的。在初来乍到的情况下，一定要密切的跟老板沟通，加快磨合的速度，搞清楚老板的真实想法。在上面的段落里也提到了，尽量求同存异，按照老板的想法执行，并且力求超出预期。

2. 同事——团结一切可以团结的力量

跟平级的同事打交道，获得他们的支持也是很重要的，比如市场营销团队、财务人力等职能部门。CTO 在这个时候更需要的是领导力、沟通能力，而不是管理能力。

在具体操作中，我认为掌握两个要素比较关键。一个是取得共识，只要大家利益一致，对公司全局有好处，大家就能够达成一致，这样就好合作。另外一个互惠互利，相互帮助。多换位思考，看看对方的难处是什么，在边界比较模糊的时候，尽量多做一点，毕竟你的最终的目标还是为了结果的达成，这个才是最重要的。

3. 下属——如何让下属信服

空降还有一个蛮有意思的地方，就是怎么获得下属的支持。让大家忘记“前任”，迅速的接纳你，这样你的想法才能落地执行，这也是 CTO 工作的根本所在。作为 CTO，在技术能力、经验和视野上肯定是远强于自己下属的，让他们在技术上信服一般不是难事。但怎么让原本不认识你的一大群人一下子能很好的执行你的想法，还是需要下功夫的。

我自己总结下属有三种类型。一种是听话型，这类下属本身人就比较 nice，跟谁都能很好的配合，在工作中也能够很快感觉到他对工作的热情和执行力，那么迅速委以重任就可以了。

第二种是合作型，他们不会像第一类那么自来熟，但他们会比较有想法，也有能力。这类下属从管理者的角度，跟他充分的沟通，给他施展的空间，让他感受到你对他的支持和认可，那么也是比较好合作的。

第三种就有点让人头疼了，权且叫反动型吧。由于种种原因，不配合你的工作，甚至原来在团队就是刺头。这种一般来说还是先尝试按第二种情况来处理，如果确实有能力也能够合作，那不妨多包容。但在某些情况下，为了维护权威性，在得到管理层的充分授权后，也可以考虑采取极端措施。

在这里我分享一个有意思的事情，我之前有一名下属，脾气比较火爆，个性也有点封闭，做事风格跟我平常倡导的也完全不同，但是执行力非常强，因为一些历史原因和观念的差异，空降之后双方合作一直磕磕绊绊，好在工作也能往前开展。

直到我离开公司后，有一次特别意外，他突然给我发微信对我表示感谢，我还挺感动的。因为我在管理上，一直提倡要成就别人来成就自己，也给过他不少帮助，他在时过境迁之后自己也意识到了这一点。CTO 作为管理者，应该坚持做对的事情，时间会证明一切。

到此为止，CTO 空降的上下篇就要划上句号了，文章结尾把电影“至暗时刻”中丘吉尔的名言送给诸位：Success is not final, failure is not fatal, it is the courage to continue that counts。恰逢技术盛世，唯自信与勇气不可辜负，加油吧，少年们。

作者简介

钟忻，易建科技技术副总裁兼云服务事业群总经理，[TGO 鲲鹏会](#)北京分会会员。2003 年清华大学自动化硕士毕业。曾在 Turbolinux、IBM、Intel 等多家 IT 公司担任资深软件工程师。13 年底到 16 年初担任乐视云平台高级总监，主导了乐视 IaaS、PaaS 平台从无到有的全过程。目前负责易建科技上千人研发团队的技术体系的搭建，以及整个海航集团的 IDC 和基础云平台的产品研发、运营和市场开拓。



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
郭林 / 美团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45讲 | 选好人生下一站——CTO空降上篇

下一篇 第47讲 | 空降领导者平稳落地要做的四道题（上）

精选留言 (3)

 写留言



Jade

2018-07-03

👍 8

全篇没有废话套话，说的都实实在在能落地的大实话，干货纯度100%，值得体会和学习！



叶顺平

2018-07-05

👍 2

这篇不错

展开 ▾



栗景树

2018-09-16

👍 1

技术从业者，多数情况下都比较简单直接，领导只要有技术实力，做人有品德，做事有底线，下属都能较好合作。但是，真遇到过关系户领导，因为没有技术领导力，瞎指挥，不能服众。他们感觉下面除了溜须拍马的那几个其他的都是刺头，但要全开了没人干活了。不愿站队拉帮结派的技术骨干逐步都另谋高就了，好好的业务都散了。

展开 ▾