

第2讲 | 七位CTO纵论技术领导者核心能力

2018-04-17 TGO鲲鹏会智囊团

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 13:18 大小 7.62M



关于技术领导者的具体职责和能力要求，每个企业会给出自己的定义。同样的职位，由于企业文化的区别，以及具体的业务和发展阶段不同，相应的要求也会有所不同。但总体来说，有一些核心的能力，是衡量一位技术领导者是否优秀的通用标准。

通常来说，CTO 这个岗位对技术领导者的能力要求是最全面的，基本上可以覆盖技术管理核心能力的各个方面。因此，我们邀请了七位现任或曾任 CTO，请他们根据自己工作中的体会，总结 CTO 需要具备的核心能力。对比来看，非常有意思。

AdMaster 联合创始人兼 CTO 、 [TGO 鲲鹏会](#)上海分会董事会成员洪倍：

“CTO” “首席技术官” 这三个英文单词或五个汉字，其实已经揭示了 CTO 所需要的核心能力。我自己总结起来是 5 个 “shi” 字。

第一个是 " 将士 " 的士，也就是要会带兵。 " 首席 " 和 " 官 " 这两个词天然赋予了你带兵用兵的责任。所以了解每一个团队成员的特征，关心每一个小伙伴的成长，打造一支能战斗的团队，是对 CTO 最重要的要求；

第二个是 " 做事 " 的事，除了带人，CTO 也需要身先士卒、迎难而上，CTO 没有攻坚平事的能力，愧对 " 技术 " 这个词；

第三个是 " 视角 " 的视，CTO 也要有行业洞察、市场思维、成本视角，只有多视角的观察自己所研发的产品、服务的用户、所处的市场环境，才能找到更匹配的技术解决方案，为员工、企业乃至社会创造价值；

第四个是 " 试错 " 的试，CTO 要勇于试错，当然有错了也要勇于承担，勤于总结，CTO 不敢试错，那团队成员就更不敢试错了。创新和成功是来自于无数次的试错；

第五个是 " 顺势 " 的势，CTO 如果不能预判技术发展趋势，团队一定会面临无头苍蝇或者得过且过的窘境。同时 CTO 也需要学会顺势而为，借助各方的资源和力量才能更好地带团队、攻难关、聪明地试错；

CTO 就是这样一个需要会带人、能攻坚、有视野、愿试错、懂得顺势而为的岗位。

杭州福强科技有限公司创始人王福强：

CTO 的能力要求很多，但我觉得有几个能力属于核心能力：

第一个是运营能力，当然，因为 CTO 主要是 focus 在技术前缀下，所以，他负责的是技术组织的运营，这包括日常，组织结构以及技术文化和营销等一系列软硬结合的运营方式；

第二个是转承的能力，CTO 和产品技术部门的核心职责是支撑 CEO 和公司业务，所以，要能够很好地理解 CEO 和 Peer 部门的意图和规划，进而推动落地；

第三个就是吸星的能力，爱才如命，什么时候 CTO 对人的重视略高于对技术的重视的时候，CTO 的格局就更上一层楼了。

这是我的几点粗浅认识，仅供参考。

有赞 CTO 崔玉松：

CTO 首先是一个 O，O 本身代表着一个管理职位，其次还有 Owner 这层意思，他要很了解这家公司的业务，包括人才战略、市场战略、用户战略、增长战略等，甚至必须参与这些战略的制订。

技术说到底是为业务服务的，除非技术就是业务本身。在很多公司里技术真的就成了实现其他部门需求的工具，我觉得这样做 CTO 肯定是不合格的。首先它不能影响战略，需求提出方会经过很多转化，如果不是基于战略去推导，整个过程会失真。

第二个，我认为最最重要的是业务架构的能力，可能管理能力还次之。对于管理能力我认为最重要的是对团队的感知能力，因为一旦到了 CTO 这个级别，他已经脱离一线，很难再把一些细节还原。如果没有很细腻的感知能力，很多的决策会有偏差。

如果他不是一个业务架构师，不是一个能给团队指明更好方向的人，他最终会沦为一个需求翻译器，产品经理说怎么做就怎么做。他更多的只是负责保证产品的质量、开发的速度，最终被肢解成一个很琐碎的人。一旦团队上了一定的规模，团队就会从单纯的需求实现走向团队运营，而运营是需要方向的，业务架构就是一个基于运营和数据的一种综合的能力。

总结一下，我觉得最重要的就是参与战略制订、战略实施和战略分解的能力。其次，就是业务架构的能力和对团队感知的能力，微观事物感知的能力。

丁香园 CTO 范凯：

我觉得 CTO 需要具备如下 5 方面的素质：

一、技术视野良好，架构设计能力出色

CTO 要有良好的技术视野，不需要各种技术都样样精通，但是必须要所有涉猎，有所了解，对各种技术领域的发展趋势，主流非主流技术的应用场景要非常了解。知道在什么场景应用什么技术，公司业务发展到什么规模应该预先做哪些技术储备。产品架构的设计要有足够的弹性，既能够保证当前开发的高效率，又能够对未来产品架构的演进留出扩展的余地。

二、动手能力要强，学习能力出色

CTO 并不需要自己亲自动手写代码，但是如有必要，自己可以随时动手参与第一线的编码工作，CTO 不能长期远离一线工作，自废武功，纸上谈兵。否则长此以往，会对技术的判断产生严重的失误。另外，CTO 也应该是一个学习能力非常出色的人，毕竟 IT 行业的技术更新换代速度非常快，如果没有快速学习能力，是没有资格做好 CTO 的。

三、管理研发团队过硬，能建立团队研发文化

CTO 的责任是负责整个公司的产品实现，所以 CTO 要善于管理研发团队，掌控好研发工作进度，能够在规划好的时间内，步步为营，好整以暇地完成公司产品的研发工作。

此外 CTO 还要擅长培养研发梯队力量，建立研发团队内部具有向心力的，开放性的，交流学习型组织文化。让研发团队具备自我学习能力，自我培养能力，自我建设能力。这样的研发团队工作极度默契，战斗力极强，而且员工归属感很强，流失率很低。

四、具备良好的产品意识，以及跨部门跨背景的沟通能力

CTO 不仅要懂技术，还要对互联网产品有良好的感觉，从产品的逻辑性，可实现角度提出产品改进和完善的总体性设想。因为产品经理或者业务人员设想的产品，很可能是逻辑上不严密，存在实现矛盾的。

此外 CTO 还需要极强的沟通能力，要能够和不同背景的人有良好的沟通能力，能够用对方的思维方式和话语体系来描述他不理解的专业问题。

五、敢于对 CEO 说“不”

只要不是技术出身的 CEO，必然对研发是门外汉，很可能对产品也是门外汉。因此，CEO 不是每个想法都靠谱的，CTO 有责任站在更加专业的角度去帮助 CEO 纠正，推演，完善想法。一个不敢对 CEO 说不的 CTO，这个公司肯定要走很长很长的弯路的。

易宝支付 CTO 陈斌：

在我看来，CTO 可以不写代码，但是这意味着你有更重要的事情要做，比如需要具备技术战略、体系建设、人才培养、企业文化、商业眼光、领导艺术等方面的素质。

首先，CTO 是技术战略的主导者。在 CTO 的这些素质中，最基本是要有技术战略。比如：编程语言选 Java 还是其他的语言，有新技术出现的时候，及时地安排团队的人去学，

以备不时之需。当然 CTO 自己也要不断学习新的技术，不断更新自己的知识储备。

其次，企业文化是非常有力的管理工具。企业文化很重要，但在实践当中经常会被忽略。CTO 也要管企业文化，不但要引导企业文化，而且要身体力行。其实企业文化是一个能够帮你把整个企业的研发人员、氛围、管理过程组织起来的有效手段。

最后，要营造良好的技术团队氛围。研发人员需要一位能指导他们、了解他们的大哥，我在易宝经常会跟兄弟们抽抽烟，聊一聊，有的时候也会写写代码，原因在于可以通过写代码去了解大家在想些什么。你作为技术领导者，必须进到那个氛围，了解一线员工在做什么。然后作为他们的代言人，代表技术团队跟公司管理层争取一些利益和福利，大家才会觉得这是我们的带路人。

携程首席科学家叶亚明：

在我看来，合格的 CTO 有六大要素：

要素 1：技术问题的解决能力

技术领导者会面临很多技术问题，尤其业务发展了以后，过去的一些技术瓶颈，都会变成问题。在这种情况下，要具备快速解决问题的能力；另外，你要指明方向，带领团队共同前进。

要素 2：具备强烈“还债”意识

几乎所有的互联网公司都会遇到技术债，当业务发展到某个阶段时，一定会爆发。有技术债怎么办？除了能够“发现”债的存在，还要适时“还债”，作为技术领导要有这种前瞻性。

要素 3：构建与 CEO 的良好伙伴关系

首先，要从业务负责人或 CEO 的角度去思考他提的需求是什么。其次，要会平衡产品需求，判断产品需求的优先级。第三，要提高交付满意度。第四，要有业务洞察力，要对业务有强烈的兴趣，如果你对业务非常有感觉，那么你跟 CEO 的交流就会上升一个层次。

要素 4：清晰的自我认识

你要意识到自己处于什么位置？周围的人跟你的平衡点在哪里？自己的优势和短板在哪里？对自我有一个清晰的认识非常重要。认识自我还不够，还要认识团队。团队整体技术水平是什么样？团队的短板在哪里？有这样的意识，你就知道在哪个方面应该补强。

要素 5：团队人才建设

实践起来主要有四点：第一，招募培养接班人；第二，CTO 自身的影响力；第三，自己的人格要经得起别人的挑剔，做到客观公正；第四，能创造优秀的团队文化。

要素 6：给工作注入新的东西

作为一个技术领导者，如果你经常为整个业务或者团队带来新的东西或思路，与公司授予你的权力相结合，那么推进起来会非常快。虽然自下而上的创新也可以成功，但是根据经验和中国互联网过去的发展，从上到下去推动改变会更快一些。

磁云科技创始人及 CEO、京东终身荣誉技术顾问李大学：

一个好的 CTO 是能够把商业和技术结合起来，或者说具有商业敏感性的 CTO。我认为有三点：

第一，CTO 应该具备商业洞察能力。我比较喜欢看一些商业书籍，来锻炼自己的商业分析能力、判断力、决策力，因为只有把技术和商业去结合的时候，它的价值才能呈现出来。

第二是战略思维。很多 CTO 都是从技术人员做起的，技术人员往往会想一个问题怎么做，他解决的是 how 的问题，但是在研究战略问题的时候，我们更多研究的是 What 和 who 的问题，或者说，我们更多的是看趋势、看未来，如果看得远，就可以反过来思考，现在做得是否对。我们有时候太关注技术本身，没有站在战略角度考虑问题。

第三是个人的影响力。这种影响力包括影响同事，影响下属，甚至影响 CEO，当你有一定影响力后你会发现，你能团结凝聚更多的人，那你做事情就比较容易。对于 CTO 来说，领导力的核心就是影响力。

结语

以上就是七位现任或曾任 CTO 总结的“CTO 的核心能力”，我们会发现，其中有很多相通之处，也有一些独特的观点。或许可以这样理解：是否具备 CTO 们都非常看重的能力，决定了你是否能够成为一个技术领导者；而是否具备部分 CTO 非常看重的能力，决定了你将成为一个什么风格的技术领导者。你的看法呢？

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1讲 | 你的能力模型决定你的职位

下一篇 第3讲 | CEO实话实说：我需要这样的CTO

精选留言 (9)

 写留言



aidway

2018-04-17

 33

从技术点出发，CTO应该是团队的技术灵魂。从管理点出发，CTO能够在组织内构建技术文化体系。从业务点出发，CTO需要将业务价值最大化。

作者回复: 课代表总结得真不错



探索无止境

2018-04-17

 14

整体来说，CTO可以由内而外构成多层的能力圈，第一圈是自身的，包括技术视野，技术

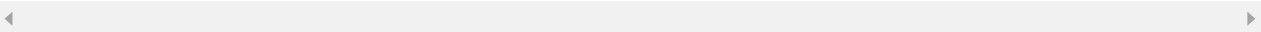
学习能力，还有一个产品业务思维，没有对业务发展有自身的看法，很容易沦为需求翻译器；

第二层是团队内部建设，需营造一个学习研发分享的氛围，建立团队梯队

第三层是向外的能力，需做好跟其他平行部门的沟通协调能力，当然跟CEO的沟通合作...

展开 ▾

作者回复: 分层来看也是个很不错的视角



吴传卜

2018-04-17

👍 7

我的感想

拉杆子抢山头，

首先自己立足的技术能力，要有产品商业业务方面的战略眼光...

展开 ▾



黄无由

2018-04-17

👍 4

每位cto所述的能力都不相同，几乎包括全部做事情，就没有说怎么做人的素质。做事能力全文下来包括技术能力、文化建设能力、梯队建设能力、产品能力、项目能力、商业能力、战略能力、业务能力和运营能力等等

展开 ▾



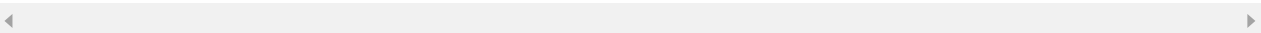
淘淘

2018-04-17

👍 3

非常感谢各位CTO能够讲述CTO能力模型，同时也期待各位CTO给出建议怎么，锻炼和提高相应的能力，推荐一些提高相关能力的经典书籍

作者回复: 前几周的内容偏理论和概述，后面会有很多实战的内容



张明云

2018-04-19

👍 2

其实技术领导者就一项核心能力：对公司商业目标实现的能力。这项能力需要如下几项必备能力做支撑：

1、人员组织协调能力，包括核心人员的识别和培养、人才梯队搭建、人才通道和能力模型的建设等。人才是企业最重要的资源，要知人善用，没有不合适的人，只有不合适的岗位...

展开 ∨



Jerry.hu

2018-04-18

👍 2

技术人员往往会想一个问题怎么做，他解决的是 how 的问题，但是在研究战略问题的时候，我们更多研究的是 What 和 who 的问题，或者说，我们更多的是看趋势、看未来，如果看得远，就可以反过来思考，现在做得是否对。

展开 ∨



迁梦余光

2018-04-17

👍 2

感谢各位大咖的分享！对大多数人提高了认知，指明了方向；但所谓知行合一，如果有相应的方法论就完美了！



二师哥

2018-06-14

👍 1

从传统功夫的层面上讲，CTO

首先，得具备技术，所谓的技术领导力，这就是内功。

其次，领导力，你从来不是一个人战斗，好虎架不住群狼。

再有，远见和眼光，这个是战胜的要素，就算你身体再好，跑的外快，也不可能朝着其他方向跑到终点！

展开 ∨