

第12讲 | 谈谈CTO在商业战略中的定位

2018-05-03 前中恒云能源CTO, TGO会员吴万港

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 08:17 大小 7.59M



“战略”一词最早是军事方面的概念，战略的特征是发现谋略的纲领。在西方，“strategy”源于希腊语中的“strategos”一词，意为军事将领、地方行政长官，后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国，战略一词历史长远，“战”指战争，“略”指“谋略”、“施诈”；春秋时期，孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。

战略是一种从全局考虑谋划实现全局目标的规划，而战术只为现实战略的手段之一。实施过程中，往往又是要牺牲部分利益，去获得战略胜利。战略是一种长远规划，是远大的目标，往往规划战略，制定战略，用于实现战略目标的时间是比较长的。

争一时之长短，用战术就可以达到目标，如果是争一世之雌雄，就要从全局出发，去规划，这就是战略。那么，在互联网企业公司中，一般是由 CEO 制定战略，那么 CTO 在中间应

该扮演什么角色呢？这个问题是令很多 CTO 感到疑惑的。

战略必须被认可和接受

首先第一点：作为技术领导者，首先要参与讨论战略，充分认可战略目标，并作为决策者的立场上接受。要站在整个公司的层面上，觉得公司的战略是可以实现的，也是合理的。用一句俗语来说就是：CTO 永远是要为 CEO 的“吹牛”去埋单的，但是，从职业的角度来说，不能玩死了。

大概意思就是，在总体战略下，CTO 作为技术领导者，至少需要从产品设计、技术落地两个层面去支撑战略在产品上的落地，若不能理解并接受，产品是无法及时有效的落地，并推向市场的，连试错的机会也会失去。

其次，战略宣讲。任何一个团队，CEO、CTO.....CXO，再怎么厉害，现代企业中，不可能靠一个人能将所有的事情都完成。同样，这些不同团队的负责人也不能将一家公司的战略在战术上完美落地，必须依靠一个核心团队，依靠能够理解，并接受战略，且各自不同分工的团队。如何让核心产品和技术团队推进落地，对其核心团队进行宣讲，并让核心团队能够接受，作为技术领导者在战略的分解，在战术上的具体落地，策略的制定，等等，时刻被考验着。

战略宣讲的三个步骤

那么如何进行宣讲呢？就我的经验来说，一般宣讲分为这么几个步骤。

第一步：战略制定者从全公司层面对公司来年的目标、运营模式进行宣讲。这种情况下，一般面向公司全员宣讲来年的目标，讲解制定目标的意义，制定这些目标的依据。这种面向全员的宣讲，最大的问题并不是无法将目标和战略详细的讲解清楚，也不是担心整个公司层面是否能够接受，而是在于如何能够清楚的描述为什么能够完成这些目标，完成这些目标的底气和信心来自哪里。这些都是在宣讲过程中，需要向全公司层面清楚的描述的，同时核心管理层要给大家展示以及表达能够完成这些目标的信心。

第二步：这一步最重要的点就是战略和目标分解。公司层面的目标定义完成，接着就需要每个团队根据目标，认领自己团队的目标，团队负责人对团队目标进行分解。实际上这里是对整个公司来年的目标的进一步分解和目标宣讲。这一阶段实际上最重要的是根据公司的目标，在产品和技术层面的支持。为了达到公司既定的战略目标，产品的设计思路是如何提供对完成目标的支持的。以及在产品思路上，技术的架构设计思路，技术路线设计，以及在技

术上的落地策略。

再次，落地策略、资源调配。战略再高大上，最后也要靠战术推行落地。若只是战略上的宣讲，而没有最后的落地策略，往往会被认为是吹牛。作为 CTO，理解并接受战略之后，接着就要做产品策略，设计产品思路，其核心思想一定是在产品上体现战略。围绕着公司的整体运营思路，体现产品的设计思想。产品的设计一定是整体运营思想的体现，在这个中间，CTO 一定要带领整个产品、技术团队，在既定的战略思维指导下，对产品目标、策略进行设计，确定产品的范畴，明确产品诉求、目标客户群体，设计产品具体的运营玩法。

能解决问题才是合格的 CTO

确定产品的设计思路、目标群体、产品范畴等之后，就要调配资源进行落地，此时，作为产品、技术的领导者，对其基本功底的考验就变得非常重要，如何在现有资源上，对资源进行最优化的配置，产品功能如何抉择，合理利用资源，优化资源，最大化利用资源合理设计并执行落地，是需要技术领导者去做的事情。

至于很多公司的技术领导者觉得不知道自己该为战略做什么，其实这个问题一般是因为，CTO 尚未理解公司的目标定位，即便知道也是一知半解，对公司的目标定位并不是完全接受。

有些技术领导者则是能完全理解并接受战略目标定位，但是并不清楚公司在这种目标定位下团队短板在哪里，需要补充的资源是什么，以及这些资源该如何补充。

对于这个问题，个人觉得，CTO 应该在充分理解之后，跟每个团队，尤其是不属于 CTO 负责的团队进行充分的沟通，理解这些团队的痛点，业务上的不足，设身处地的站在对方团队的基础上理解并接受对方的痛点，换位思考，对症下药。

什么样的 CTO 才能在商业战略上做决策？

那么合格的 CTO 应该具备什么素质，才能支持其作为核心决策者之一，参与公司的战略定位和经营决策？个人认为，至少需要具备以下几点素质：

至少在技术上的某一个领域独当一面，无论是架构设计、性能优化、服务端开发等，至少需要具备很强的经验，踩过坑，否则，对于技术上的经历更多的只会停留在纸上谈兵的层面。

CTO 未必要亲自写代码，但一定要懂得系统是如何通过代码实现的，懂得编程的原理，懂得程序员是如何干活的，各种方法的优缺点必须心中明白，说的直接一点就是，不能让下面的任何人把你给忽悠了。

架构设计是 CTO 关注的重点，未必亲自设计，但一定要了解各种架构的优缺点，以及当前选择的理由和依据，结合当前的业务发展，做最优的选择。

相当重要的一点是沟通能力，往往沟通能力体现的是两个方面，其一是表达能力，充分、明白的表达自己的观点，在跟不同的人沟通时，能用不同的语言和方式表达；其二是理解能力，不管跟业务方、产品经理、运营或者 CEO 沟通时，都能 get 到对方的真实意图，透过现象看到本质，获取最真实和原始的需求。

很强的产品意识和商业意识。任何商业模式希望在最后获取最大化的商业价值，技术是无法逾越的鸿沟，而 CTO 作为公司的技术最高指挥官，必须同时具备很强的产品意识和商业意识，将业务和技术有机的结合起来，才能实现商业目标最大化的商业价值。

总之一句话，CTO 是为 CEO 的吹牛而埋单的，但是不要忘记，作为追求利润最大化为唯一目标的经营单位，任何一次的目标定位，都是生死抉择。作为核心决策者之一，理解接受只是最基本的要求，充分参与其中，合理调配资源，并解决问题才是合格的 CTO。

作者简介

吴万港，前中恒云能源 CTO，[TGO 鲲鹏会](#)杭州分会服务委员 & 学习委员。10 多年的互联网行业从业经验，带领多个团队完成设计、研发了分布式 K/V，分布式数据库，日处理达到百 T 级别的分布式文件系统。8 年以上互联网行业大型的产品、技术团队的建设、团队发展、团队管理经验。对于从产品需求、技术实现等管理方面有全面的认识 and 实践经验，深入理解敏捷研发管理办法以及多年的实践经验。

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11讲 | 最合适的技术才是最有价值的技术

下一篇 大咖问答 | 打造自己的个人品牌，你也可以

精选留言 (5)

 写留言



严长友

2018-05-04

 2

CTO：买单和落地

买单：CTO为CEO买单、CEO为战略买单、战略为商业价值买单

落地：战略落地、目标落地、战术落地、问题落地、素质落地（独当一面、不能被忽悠...

展开



乖，过来

2019-04-19



讨论，制定，认同，传递战略目标

对战略目标的自信，分解并落地战略目标

制定战略目标需要的能力

技术有一技之长...

展开 ∨



乖，过来

2019-04-19



技术某一方便特长



吴传卜

2018-05-04



Cto公司战略的落地执行，资源整合

展开 ∨



2018-05-03



为吹牛逼的人买单买对了吗？为什么没有跟到马云。其实一个切入点搞对，持续的改进优化，寻找下一个有突出贡献的人才就够啦。打鸡血生不了鸡蛋，抱不了鸡仔

展开 ∨