

第3讲 | CEO实话实说：我需要这样的CTO

2018-04-18 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 08:55 大小 5.13M



昨天我们分享了几位 CTO 对于高级技术管理者需要具备的核心能力的分析，今天我们换个角度，看看公司真正的大佬——CEO 关于这个问题的想法，和 CTO 们是否存在差异。我们邀请了四位 CEO 现身说法，阐述他们需要一个什么样的 CTO。这四家公司都拥有为人称道的技术水平，相信他们的看法会对你有所启发。

七牛 CEO 许式伟：

一个 CTO 应该具备什么样的能力？或者说 CTO 应该承担什么职能？我想不同业务类型的公司、不同阶段的公司都不太一样。这里我说说七牛云对 CTO 定位的理解。

七牛早期只有单一的云存储业务的阶段，CEO 最大的职责是产品经理职能，理解和识别用户的核心诉求，并将其转化为产品的能力去满足它，而 CTO 的职责就是确保业务正常落

地，用户的需求可以被按时按质地满足。从前瞻性的角度来说，CTO 同样应该深刻理解客户，以确保产品不止适应当前用户的需求，还要能够适应需求未来的演化。适应需求未来的变化，不仅仅是能够预测未来什么事情会发生，更重要的是预测未来什么不会发生。我一直比较强调需求的预见能力，是因为很多技术人员不太能够理解这件事情对其能力提升的重要性。而实际上只有做到这一点，才能从根本上解决研发资源的浪费（把精力放在不该放的地方）和重复投入（同一个组件反复投入反复没有做好）的问题。

2014 年是七牛业务多元化的开始，到今天我们发展出了以存储为核心、覆盖从连接到智能的多元化场景的数据管理平台。今天的业务覆盖了存储、网络加速、多媒体处理、机器视觉、AI/ 大数据、容器等多个领域，这对组织结构提出了新的挑战。今天七牛反而相对弱化了 CTO 这样一个单一岗位的职能，更多会倾向于在每个子业务设立一个首席架构师角色，而这些首席架构师会有一个架构师团队，各自负责该业务的系统架构和技术方案决策工作。在这样一个新的组织架构下，CTO 的位置在哪里？我的看法是，CTO 是这些首席架构师中的一员，一方面他也会具体负责某一个子业务落地的工作，另一方面，他牵头把公司所有架构师聚集起来，形成一个技术委员会这样的团体，这个团体会定期一起审视整个公司业务的健康状况，并推动全公司范围的基础设施迭代与改进。

有赞 CEO 白鸦：

CTO 要具备的最基础的能力我认为有两点：第一，他站在技术的角度，可以提前规划这家公司的整体技术储备和技术基础能力的沉淀。这件事儿其他的 O 都不懂，甚至大家在讨论的时候，在定战略的时候，都不一定能够从这个角度去思考。

但是，这个是 CTO 的专业，他的专业就是要做好今天在业绩上不能体现出来的知识储备，这是他一定要搞定的事情。

第二，因为技术这件事儿对于业绩的体现不是最直接的，所以 CTO 需要具备一种能力，就是用人话把技术讲清楚，让其他同事以及合作伙伴能够理解技术。

总结起来，CTO 本质上要做好技术储备和技术沉淀，然后用人话把技术讲明白。

基于以上两点再对 CTO 提要求就变得非常简单：

第一，他要有足够开阔的视野。要做好技术储备就必须具备一定的视野，具备视野他才知道储备。但是，视野也需要经验，没有经验何来视野？我认为，经验是视野的基础，但视野还需要更开阔的想象力。

第二，因为这个时代技术迭代非常快，对技术的创新要求也特别快，所以 CTO 要具备很强的学习能力。这个很强的学习能力是指：他需要具备快速迭代自己的能力，他才能够有前瞻性的理解前端的技术，才能知道技术未来的方向。

沪江 CEO 阿诺：

不同企业由于所处发展阶段不一样，对于 CTO 的要求是不一样的。即使是同一个企业，在不同发展阶段对于 CTO 的要求也是不一样的。

从 0 到 1 创业阶段，对于技术负责人的要求是要能快速解决问题，碰到任何问题可以撸起袖子自己上。在成熟期的企业，CTO 作为公司的首席技术专家，需要具备战略的视野、优秀的管理能力和快速反应的能力，也就是三方面的核心能力：思维力、团队力、敏捷力。

思维力首先是能够制定并推进技术战略。要能站在行业和公司的战略高度来看待技术发展，洞察和分享技术行业发展趋势、最佳实践，对公司的技术和核心竞争力有深刻的理解。提炼年度或更长期的关键技术战略目标，并确保相关者理解。推动创新方面，思维力主要体现为开放性，也就是以好奇和开放的态度面对问题。带动分享组织内外的最佳实践，倾听不同的观点。嘉奖创新表现，对创新想法和行动给予赞赏。

团队力的基础是建立信任，能够聚焦企业文化和价值观的传承，建立学习型组织文化。展现正直、公平、诚实的可信赖品质，用行动兑现承诺，说到做到。最终目标是要建立成功的团队。引导团队设定清晰而吸引人的团队目标，激发团队斗志。为团队目标达成设置有效的分工、协作机制，降低内耗。定期盘点关键岗位上的人才供给及能力状况，培养人才，营造团队氛围。

敏捷力体现在个人的敏锐学习力，能够随着发展不断更新迭代，对新趋势和新技术持续跟踪评估，会亲自尝试各种新技术。有强烈的提升自己的学习愿望，并为此付出切实的努力。敏捷力还体现在推动团队执行目标，追求卓越。以解决工作中的核心问题作为头等大事，持续而快速的推进，刻不容缓解决问题。当结果不理想时，果断承担责任，想办法扭转局面。

义学教育创始人栗浩洋：

CTO 的需求有三个方面，第一个方面要有非常过硬的背景和经历。对于一个创业公司来说，想要从初级突破十亿美金，比如我们义学今年将超过十亿美金的估值，那么这个 CTO 过去的背景一定要是在远超十亿美金的公司里面工作过。比如说在 BAT，或者是百亿美金的上市公司里工作过，这是第一。第二，他一定要有过上亿的用户经验，然后有千万日活

的技术的成熟经验，如果没有，只是负责一个小的部分，没有打过大仗，那这个人是不符合我们的要求的。

第二，他要有进化能力。因为这个世界在不断地变化，产品在不断地变化，需求在不断地变化，技术也在不断地变化。如果他没有持续不断的进化和学习能力，那么其实他没有办法迎合企业不断往前发展的需求，就像我们现在，公司是一个 AI 为核心的公司，那么 CTO 就要在人工智能领域里边去进行深度的学习，要有深刻的了解。然后，我们这个产品还远远高于以前产品的复杂程度，因为自适应学习系统还牵扯到学生的认知学、心理学、教育学等方面的知识，都要求 CTO 有自我进化的能力。

第三是具备黑洞的能力，黑洞的特性。现在的 CTO 已经不仅仅只是一个技术的负责人了，在企业里面要衔接里里外外的各种板块。像我们又学人工智能教育机构里面，他要衔接 AI 算法，要衔接教学研究的部分，要衔接我们的线上销售和 marketing，他还要衔接商业拓展，还要衔接我们全国的所有合作学校。在这样的一个过程中，对他本身的沟通能力、协调能力和消化吸收能力要求特别高。

他不能把自己定位成一个板块的负责人，首先他要从一个董事长的眼光，从一个宇宙的宏观的眼光去看整个公司和未来的发展。然后，他要把自己放的足够低，在这个过程中，他一定不能是高高在上的，一定是自己放下所有的身段去非常虚心地倾听，像从零开始的小学生一样去和各个部门沟通，然后通过技术将各个板块的需求衔接进来，来推动公司的整个从战略到细节的发展。

结语

以上就是四位 CEO 对 CTO 这一角色的真实需求，有没有让你更加理解老板对你的要求，以及更加明确自己需要加强的能力呢？欢迎留言与我们探讨。

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2讲 | 七位CTO纵论技术领导者核心能力

下一篇 第4讲 | 技术领导者不等于技术管理者

精选留言 (11)

 写留言



codesve

2018-04-19

 8

感谢义学教育创始人栗浩洋回复。

这种进化需要很大的勇气，不过确实需要这种勇气。如果每次决策都依赖原有的能力路径，想必是很难有所突破的；而一旦有了这样的勇气，必定势如破竹，无所束缚。👍



😊

2018-04-19

 7

以前觉得有些CTO啥都做不好，就靠跟老板拉关系，要资源，最后做好了也是因为屁股在那而已。现在听了这个之后，我的思考变了。比如最后那个CEO这么能装，在他这样的带领下怎么可能不出那么多我眼里的CTO呢？

展开 ∨

作者回复: 这个问题其实是“唯上型管理者”和“唯下型管理者”哪个更好的问题，遇见一个“唯上型管理者”未必就不好，公司里各个部门都在争抢预算、人头、资源，能够从老板那里争取到更多支持，是一个优秀CTO必备的能力。没有预算和资源，拿什么出成绩呢？最后我想说，一个备受员工爱戴但是把公司做倒闭了的CEO不是好CEO，用结果说话。

◀ ▶



刘海星

2018-04-18

👍 5

又学教育创始人栗浩洋答读者codesve:

我说的进化能力，绝不仅仅只是学习能力。它其实更多的意味着一种自我摧毁和自我扭曲的能力，就好像老鹰要把自己身上的羽毛全部啄光一样，就好像一个打乒乓球的奥运冠军，要学打网球的时候，完全不能用自己过去的套路，不能用手腕，而要用整个腰身的...

展开 ∨



codesve

2018-04-18

👍 3

小编你好，难得有机会听几位CEO讲对CTO的能力要求，中午又思考了下，看是否有机会向几位CEO老师提问，如果可以，烦请小编转达，多谢-_-

向 七牛 CEO 许式伟 提问：

文中您说，在七牛业务多元化以后，更倾向于由各业务线的首席架构师组成技术委员会...

展开 ∨

作者回复: 感谢您的认真阅读和思考，我们会将您的问题转达给几位CEO。

◀ ▶



codesve

2018-04-18

👍 2

从CEO的角度来看，CTO一定要符合公司现阶段发展；并从多个维度考核：学历背景、技术背景、工作经历、战略思维、学习能力、架构能力、团队建设、衔接能力等等.....
想成为CTO的人，可以如此审视自己，现在能适合于什么类型什么阶段的公司，未来需要补充哪方面的能力。

展开 ∨



探索无止境

2018-04-18

👍 2

文章的编排很不错，从能力模型到CTO谈自身对这个职位的见解，然后再跳出来，用CEO的视角重新审视，赞一个！期待后续文章，各位大咖的不同想法和分享，因为经历不同，这样碰撞出来的东西才有意思

展开 ▾



顺耳流

2018-04-25

👍 1

从CEO角度看cto的需求，个人认为也不具有特殊性。角色不同，分工不同，只是作为cto，必须要有管理协调，战略支持的整体能力。不管是初创还是成熟的公司，cto都要依附公司战略做好落地实现。只是随着公司变大，战略布局放大，技术会不断加深分工。cto要有支持成长，技术战略部署的能力。



xgiantpand...

2018-04-24

👍 1

CTO之于自己，无论思维与技术能力都要不断更新迭代，持续学习；之于团队，把控技术方案，作好人员与之相关的技术和知识储备，技术方案与人员能力之间无缝匹配；之于公司，更开阔的视野，洞察技术的发展趋势，最终还是以结果为导向，业务营利为目的。



清水泉

2019-02-18

👍

怎么感觉是在说CIO

展开 ▾



锐

2018-07-02

👍

大佬你好，请问cto 到 4 50岁还能有那么好的学习精力吗？如何保证自己掌握的技术在前沿，谢谢



二师兄

2018-06-15

👍

不同的阶段，不同的公司对 CTO 的要求也不尽相同。

个人觉得，归根到底，就是要

- ！ 组建公司团队

- ！ 能随着公司成长

- ！ 为公司盈利做创收

展开 ∨