

第45讲 | 选好人生下一站——CTO空降上篇

2018-07-02 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 07:59 大小 3.67M



你好，我是易建科技技术副总裁钟忻，今天我想跟大家分享的是关于 CTO 空降的话题，本篇文章是上篇，探讨如何做好空降前的准备。

对于 CTO（技术总监）来说，他们已经成为公司或部门技术的最高负责人，实现了人生一个小目标，成为众多技术人崇拜的对象。那么 CTO 的下一站又在哪里？当自身发展遇到瓶颈，决定再次起飞时，选择合适的着陆地点也许就决定了是否能够抢滩成功。

与自己对话——下一站在哪里？

关于这个问题，我跟圈子内许多 CTO 朋友聊过，也看过一些行业专家的文章，其实这本质上是一个个人成长的问题，我想无非分为如下几类：

1. 寻求更广阔的空间

当 CTO 所在的公司业务增长放缓，团队趋于稳定，没有太多技术上的挑战出现时，因为技术出身的高管通常对自己都有着更高的要求，有颗不安分的心，所以，如果这时候有个成长型的公司抛出橄榄枝，提供更大的想象空间和可以另起炉灶、大展拳脚的机会，这对他们来说有着致命的诱惑力。

新的公司或者有新的技术方向可以去追逐，或者是一个新兴的行业有着广阔的商业前景，能够带来更大的成就感，这些都是成熟型公司的 CTO 看中的。

2. 转型不同的角色

另外我也看到周围有一些综合能力比较强的 CTO，作为高管或者合伙人，本身在公司就承担了技术以外更多的业务的职责，希望慢慢转型成为 CEO 或者一个子业务的 GM，这个时候，这种类型的工作机会对他们而言也是很有吸引力的。

正所谓“不想当 CEO 的 CTO 不是好厨子”，未来科技对于行业的影响会越来越大，会有越来越多技术出身的 CEO 出现，这样的综合性人才是市场上非常欢迎的。如果能兼具技术背景和业务能力于一身，也是 CTO 未来可以考虑的一条不错的发展路径。

空降前的“功课”——如何选好下家？

当技术高管做出决定迈出下一步，或者有人抛出橄榄枝时，如何选下家就变成一个非常重要的问题。因为高管更换工作的风险远远大于普通的工程师，这一步必须慎之又慎。由于没有提前做好功课，我周围有些 CTO 从稳定的大平台出来之后，一年换一次工作，甚至更高的频率都是有的。

因此，在想要施展一番抱负的冲动之下，理性的权衡还是非常必要的。我总结有以下几个重要的因素需要在空降前考虑：

首先是企业诉求，需要考虑对方对 CTO 的诉求，按照个人理解的风险由小到大排列，无非是以下几种：

1. 拉升逼格

该公司业务和团队都已经比较稳定了，但是需要更加体系化的管理和创新，想要吸引更多人才，提升技术实力等等。比如 C 轮以后的公司需要上市，原有的技术合伙人执行力可能足够，但是视野格局、宏观把控、人脉名气等诸多方面欠缺且无法迅速提高，因此需要一个能

力全面经验丰富的 CTO 坐镇。这种在对企业进行比较仔细的考量后，我认为是风险比较低的一种很好的选择。

2. 救火队员

该公司的业务模式已经确定，也有一个基本的团队框架，但是原有团队的技术能力已经不足以应付业务的需求，疲于奔命。甚至产品的稳定性等各方面都存在很大问题，有诸多技术挑战亟待解决。这个时候，他们需要的是一个技术能力过硬，同时能够很好的进行团队沟通协调，迅速灭火，稳定局面，把业务带入正轨的 CTO。跟上一种情况属于锦上添花相比，这种情况就属于雪中送炭了。但同样，因为企业的诉求比较明确，只要是方向对口，自身实力过硬，我觉得也是比较好的选择。

3. 互联网“焦虑”

该公司有着成熟的业务和稳定的营收，但在互联网催生的一波波技术大潮冲击之下，公司高层要么是想未雨绸缪，要么是看到互联网巨头正在逐步渗透到自己的领地，产生了危机感，加上公司本身对人才的吸引力也不够，技术团队老化严重，于是产生了从外部招聘技术高管，吸纳新鲜血液，尝试业务创新的念头。这种情况，由于公司原有的结构比较固化，新业务一般也不清晰，对于 CTO 来说，有着比较大的风险，需要慎重对待。

其次是企业文化，在搞清楚企业诉求之后，如果觉得宏观层面风险不大，那就要考虑微观层面的适应性问题了，主要可以从以下几个方面着手：

1. 业务状况

公司所处的行业，是否具有一定的行业壁垒，还是很容易被复制。目前的收入、利润、现金流是否稳定，资金是否充足，这决定了公司能够给 CTO 多大的时间窗口来施展才华。

2. 管理模式

公司是什么样的组织架构和文化，公司的工作氛围如何。CTO 在公司组织架构中处于什么样的地位，能够掌握多大的资源和话语权，这决定了 CTO 到岗以后能够发挥多大作用。

3. 人员状况

现有技术团队的情况，是否短期通过简单的调整就可以胜任，还是需要大幅度引入外部人才。如果是后面的情况，那 CTO 在加入之前就要做好相应的准备，通过迅速招人来扭转局面。

最后是渠道问题，是通过猎头还是熟人推荐。

对于求职来说，猎头是绕不开的话题，但我想说，对于技术高管，选择猎头的风险是非常大的。如果 CTO 本身有足够大的名气和人脉，能够获得非常理想的工作机会，这是最佳的选择。因为通过人脉去了解到的企业的信息是比较准确的，另外跟对方的高层有一定的熟悉程度，也大大降低了加入以后磨合的风险。

那么猎头推荐的机会到底看不看呢？其实，我觉得通过猎头是一个比较好的了解外部市场的机会，不必太排斥。比如我在上一家公司的时候，很多大企业需要云或者大数据背景的机会都会找到我这边，接触一下，多了解一下外部的信息我觉得没什么不好。

但是反过来说，单纯听猎头的一面之词，以及通过几次面试跟企业的简单接触，就决定加入，对 CTO 来说是不可取的。因为面试的时候，大家展现的都是最好的一面，也许入职不久就会发现很多之前完全预想不到的情况。

所以，最好的做法就是在了解到机会之后，通过自己的人脉找到内部员工了解真实的情况。如果没有特别靠谱的信息渠道，那么不妨等等再做决定。

临渊羡鱼，还是退而结网

作为 CTO，大家都知道，行业是有周期的，所以看机会的时机也是很重要的。从 2016 年开始，我明显感觉互联网创业的机会越来越少了，而 AI 的机会多起来了。毕竟对于 CTO 来说，更换工作的风险和成本都是很高的，因此，我个人觉得在行业高峰期，可以适当激进一些，因为这个时候机会比较多，即使失败，找个下家也是容易的。但如果在低潮到来的时候选择冒险，那么一旦失败，可选择的余地就会小很多。这个时候不妨慎重一些，在稳定的平台里面再多修炼一下也未尝不好。

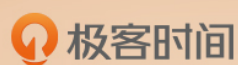
最后，小诗一首，送给大家。明天的 CTO 空降下篇更精彩，请多点赞：

烽火照西京，心中自不平。牙璋辞凤阙，铁骑绕龙城。雪暗凋旗画，风多杂鼓声。宁为百夫长，胜作一书生。

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

魏斌 / 易联众 CEO

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 [大咖对话 | 如何打造自我驱动型的技术团队？](#)

下一篇 [第46讲 | 走出“至暗时刻”——CTO空降下篇](#)

精选留言 (1)

写留言



环卫工

2018-07-03

跟着大势走，AI，线上线下结合

展开 ∨

1