

## 第5讲 | CTO的三重境界

2018-04-23 福强科技创始人、原挖财首席架构师 / 技术 VP、TGO会员王福强

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 11:22 大小 7.82M



要谈这个话题有些惶恐，毕竟扶墙老师也不是什么格局的 CTO 都做过，但我觉得 CTO 的格局不是由个人决定的，而是由组织的成长和所处的阶段决定的。

为了简化模型，我们姑且将不同格局的 CTO 划分到三个阶段的组织成长过程中去。

### 冲锋陷阵型 CTO

在组织刚起步到组织还没有成长到相对稳定的阶段，CTO 更多要承担的职责是身先士卒，带领团队披荆斩棘，艰苦创业。

这个阶段的 CTO 更多关注的是结合团队自身情况，如何快速使用成熟的技术完成核心产品的原型落地，并根据产品和市场的需求快速迭代，你来不及去想什么架构合理，什么技术更

优，你要做的就是想方设法让业务和产品落地，想得太多，对团队和公司都是危险的，现阶段的 CTO，务实比什么都重要。

我有一位朋友在北京的创业公司担当 CTO 和合伙人，他们团队主要为券商提供大数据产品，曾经跟我讨论 Scala，比如为什么要选择 Scala，有什么优劣等等，他们要转型，因为当初团队是 Python 比较熟悉，能够快速落地业务，但随着支撑的数据量增长，Python 的性能已经要逼近瓶颈了，所以不得不考虑转型。可是如果过早的转型，可能连产品和客户的单子都拿不下来，所以，我认为我这位朋友与这个层面 CTO 的格局观是匹配的。

另外，之所以叫冲锋陷阵型 CTO 还有一层意思，说起来很多人可能会反对，但我还是要说的是，现阶段的组织里面，作为 CTO 的你在技术和见识上一般情况下都要比你团队的任何同学都高，所以，也意味着你在跳进去做事的同时，还有带人和培养人的职责。

总之，我认为相对处于前期阶段的组织，冲锋陷阵型 CTO 是最为匹配的，虽然很多 CTO 的格局可以更大，但与组织匹配才是最好的。现阶段的 CTO 也可以关注很多，做得更多，格局更大，但我认为核心还是要务实地去抓产品的快速落地，自身要扑进去的同时还能够带人和培养人。

## 指挥若定型 CTO

随着组织的成长，团队规模越来越大，依然是冲锋陷阵似的做事方式和格局已经不能满足组织成长的需要了，这个时候 CTO 的格局体现在，你要开始抓管理了，你要开始抓规范了，你要开始向外看了。

怎么理解呐？

团队规模扩张，是因为业务规模扩张和增长，这也意味着其实是事情变多了，CTO 即使浑身是铁，又能捻几颗钉？所以，现阶段的 CTO 不能以过去冲锋陷阵型的思路去做事情，而要学会授权，让专业的人去做专业的事儿，你要做得更多是去挖掘人才，定目标，抓考评，不管你是用 KPI 还是 OKR，这些都是现阶段的常用工具，CTO 自己去权衡和取舍就可以了。

你还要关注团队的结构是否健康，然后通过人才的选用育留来动态调整团队结构到一个相对健康的状态，在此基础上再梳理和沉淀日常工作流程，让团队的工作可以规范化，流程化，因为这些日积月累的东西，是很多人看不到的一个组织的软性价值，虽然很多时候员工会厌恶，领导也看不到明显的价值，但一个好的 CTO 应该理解并认同这些事情的价值之所在。

扶墙老师在做顾问的过程中，其中一家客户企业从几十人的技术团队扩展到上百人，CEO 反映说为什么团队人数多了，反而感觉效率却下降了呢？实际上反映的就是过去那种冲锋陷阵式的组织方式赶不上组织的发展了，所以，CTO 跟 HR 部门开始投入精力构建公司的职级序列，进行人才盘点，跟进制定绩效奖惩制度等，因为没有这些管理工具作为基础，随着团队规模的增长，组织和团队的能力不但不会增长，反而会下降的厉害。

我很赞赏该 CTO 现阶段开展这些工作的手感，只不过这需要一段时间和发展过程，如果能够提前准备和着手，那么可以一定程度上减少组织发展过程中的试错成本和时间成本。

当然，这个阶段的 CTO 的格局还体现在内外兼修，除了将团队内部通过管理治理清明，还要开始向外看，关注业界的大趋势，大方向，并结合公司业务适当考虑一些方案的尝试和实验，为潜在的业务发展积攒弹药，并通过合适的渠道去发声，比如 InfoQ，比如 QCon，都是业界公认的很有价值的渠道和平台，通过与这些有价值的渠道和平台合作，进而为公司和个人创造相应的业界影响力。

CTO 要有开放的心态，假如自己对一些新的趋势和方向都不感冒，甚至一枪毙了，那么，整个团队创新文化和氛围也会受影响。虽然我相信很多 CTO 都是很聪明很理性的人，看问题也往往是直达本质，一针见血，但保持一个开放的心态还是很有必要的。

前阵子看杭州一家互联网金融公司在招聘区块链工程师，顺道就跟他们家 CTO 闲聊了一下，原来是他们有一个技术实验室的机制，会实验性的为一些新的技术和方向开辟试验田，我觉得这是一种很好的鼓励技术创新的方式。

让我们一起总结一下成长期的组织，CTO 应该有什么样的格局：

1. 有一个开放的心态，能够通过营造团队文化环境和建立合理的机制，鼓励团队技术创新，对前沿技术和大趋势保持密切关注；
2. 内外兼修，对内要关注团队的结构是否健康，要关注团队的人员成长，要关注团队的管理机制和手段是否合适和有效，通过一系列的人才和管理机制锻造一支有实力的团队；对外，则要通过相应的渠道去创造个人，团队和组织的影响力，建立符合自身定位的团队技术品牌，将来引入活水也好，同业界其他企业建立业务合作也好，自身和技术团队的影响力都是不可或缺的加分项。

当以上所有这些重点的事情做好之后，作为 CTO 的你就可以像坐在中军帐的元帅那般指挥若定了。

## 引领方向型 CTO

恭喜你，现在的 CTO 已经站在大平台之上，开始考虑指点江山了。

现阶段的 CTO 我觉得核心抓两个事情，第一个就是要考虑自主知识产权的技术和产品了，通过结合业界方向以及自身团队和组织的核心定位，发展具有自主知识产权的产品和技术，构建属于自己组织和团队特色的技术体系，这是下面我要说的第二个事情的基础，打铁还需自身硬，只有奠定了相应的技术基础，自己有了很强的技术实力，才能有发声的权利和影响力。

前段时间 Google 和 Oracle 就 Java 平台的一些知识产权问题闹得有些不愉快，88 亿，确实有些肉疼，但这恰好反映的就是发展自主知识产权技术和产品的重要性，尤其是大公司，大平台，在越是接近底层技术栈的层面，越要具有前瞻性的提前布局，我觉得支付宝或者说蚂蚁金服自主研发 OceanBase 就是一个很好的正向案例。

当然，研发 OceanBase 除了有前瞻性这种可能，还有可能是被系统压力逼的，毕竟，在业务发展到一定体量之后，所有已有的开源或者闭源方案可能都没有办法很好的满足需求，在看到数据监控趋势持续上升的情况下，研发符合自己业务特点和体量的数据库也是很自然的事情，因为扶墙老师不是决策层，所以这里只是随便猜测一下。

在奠定了自身的实力之后，现阶段 CTO 要核心关注的第二个事情就是做业界的方向标，所谓一流公司定规范就是这个意思（当然，这里的规范跟公司内部规范可不是一回事，而是行业级别的规范）。作为 CTO 的你可以思考发起新的技术目标，引领新的技术风潮，因为你的平台和格局决定了你要思考的高度。

如果说蚂蚁金服 CTO 鲁肃提出 BASIC（注：所谓 BASIC 分别对应着 Blockchain 区块链、Artificial intelligence 人工智能、Security 安全、IoT 物联网和 Cloud computing 云计算五大领域）还只是更多结合业界方向和自身公司业务特点制定的技术战略，那么，阿里搞达摩院则完全是在铸造高端技术品牌了，阿里不但要占据现有业界技术的制高点，更要抢占先机，通过研究院和实验室的形式挖掘和探索新的技术方向，进一步巩固自身高端的技术实力和品牌。

现在互联网有一个趋势，就是大公司大平台的技术已经过剩，在自身业务已经逐渐趋向天花板的情况下，技术部也开始思考作为一个业务单元或者说事业部向外拓展业务的问题了。而面向企业客户输出各种技术服务，帮助传统非互联网企业向 + 互联网转型，显然是一片很大的蓝海，所以，在这个层次化的 2B 企业技术服务市场的顶端，大公司和大平台的 CTO

们应该要提前并重点主攻同样处于行业龙头的大 B 市场，在奠定和稳固了大 B 市场份额之后，再寻求突入中小企业市场。

而在整个 2B 市场的技术服务品类里面，阿里云实际上是属于提前布局并已经开花结果的典范了，也可见多年前王坚博士作为 CTO 的大格局。

总的来说，制定行业规范和引领行业方向，塑造和巩固高端技术品牌，对外输出强大的技术服务能力和产品，扶墙老师认为这三点是现阶段 CTO 应该着重考虑的，也是现阶段 CTO 格局的体现，一旦落地，那就真是华山论剑，舍我其谁啊 ~

## 后话

总的来说，猛将有猛将的格局和职责，大帅有大帅的格局和职责，领袖有领袖的格局和职责，谁也代替不了谁，谁也都有谁的用武之地，最主要的是是否与组织现阶段的发展阶段相匹配，是否能够结合自身组织的特点选择合适的团队，手段和成本，从而达成组织的业务发展目标。

合适的才是最好的！

最后总结一下扶墙老师的观点：CTO 的格局是由组织成长和所处阶段决定的，作为 CTO 的格局可以超前，但不能滞后，否则就会严重制约组织的发展，进而拖累业务发展并让自己的团队沦落到拖组织后腿的境地。这是任何有追求的 CTO 都不愿意看到的。

祝愿各位 CTO 越成长格局越远大，即使已经可以引领方向了，还可以进一步晋级 CEO，继续人生赢家之路。

## 作者简介

王福强，人称“扶墙老师”，《Spring 揭秘》，《SpringBoot 揭秘》作者，杭州福强科技有限公司创始人，原挖财首席架构师 / 技术 VP，原天猫和阿里巴巴资深架构师和高级技术专家，TGO 鲲鹏会杭州分会会员。技术人出身，走过了 15+ 年的技术历程，爱读书，爱武术，爱码字，爱射击，爱老婆.....

---



# 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 大咖对话 | 从几个工程师到2000+个工程师的技术团队成长秘诀

下一篇 第6讲 | 像CEO一样思考

## 精选留言 (10)

 写留言



探索无止境

2018-04-23

屁股决定大脑

展开

7



顺耳流

2018-04-25

知止而后有定！这篇文章说得很不错。学到了有感觉的东西。在公司不同的发展层次，要有不同的着力点。朝这个方向发展.....

3



**MJ**  
2018-12-28



CTO第一能力就是技术实力杠杠的!!!  
专业魅力立足, 其他能力不是不及格水平, 就有慢慢培养的余地。

---



**aidway**  
2018-11-09



技术担当, 管理有方, 行业方向。  
展开 ▾

---



**The one ...**  
2019-04-14



每个阶段都需要不同的CTO, 这也就是具体情况具体分析的道理。  
互联网公司之间的竞争很激烈, 而作为传统企业, 也有必要思考如何搭上互联网顺风车, 走向更远的地方。  
展开 ▾

---



**zhaosoft**  
2018-11-15



不同的发展阶段, 采用不同的管理和领导方式, 没有最好的, 只有合适的。  
展开 ▾

---



**黑客悟理**  
2018-07-30



CTO 的格局是由组织成长和所处阶段决定的。普通工程师又何尝不是呢, 组织不同发展阶段需要不一样的人才。

---



**锐**  
2018-07-11



技术不牛的人是不是做不了cto😏  
展开 ▾

---



**Erik**  
2018-05-21



层次很重要，冲锋陷阵阶段不能定太多规范和限制，抑制自己做架构师的冲动  
展开 ∨

---



**leonmu**

2018-04-28



第三阶段总结的三点放到段落开始的地方更合适。先有内容再有知识产权。

展开 ∨