我对 CTO 的理解

作者：qmmcu
原文链接：https://ld246.com/article/1519700653559
来源网站：链滴
许可协议：署名-相同方式共享 4.0 国际 (CC BY-SA 4.0)

我的经验告诉我，大凡一个好的IT公司，必有一个牛逼的、有个人魅力的CTO，大凡一个烂公司，必一个昏庸无能、圆滑世故、东郭先生的CTO。这个规律，大家可以从外企Microsoft、Google 到本的阿里巴巴，淘宝看起，然后再看看自己所曾经任职的公司，就会有一个判断。最可靠的是草根型的最有风险的是空降一个年纪大的高管任CTO。

1)错误都是自上而下

当事情出现混乱的时候，人们总是寻求寄托于Process的制定，很多的管理者，觉察到事情的失控，不明白根源所在，总是想制定、发明很多的流程、考核制度，通过强制、固化、硬推这些流程，来扭局面，把底层的员工，当做贼来防范、看待，结果是错上加错，人心散乱，局面更加不可收拾。

一个简单的思维逻辑就是，衣服扣错的时候，一般都是扣第一个扣子的时候，而不是你发现扣错的那扣子。

所以正确的思维顺序应当是：成事在人，先有人，后有process，后有流程、考核、制度，出现错误肯定是人犯了错，再美好的3P(Plan、Process、Project), 如果没有合适的人才支撑、实施、贯彻执，都是没有用的花架子。

混乱永远都是自上而下，而不是从下面传染给上面，可惜很多的管理者都持有与此相反的混帐逻辑。

2)CTO要有技术魅力

CTO ，第一，首席技术官，技术要摆在第一位，很多人动不动就扯淡到商业远见之类的一边去了，现讨论的是首要条件，没有技术，还不如叫CEO好了。

我现在还是很喜欢我的第一个公司，公司的CTO影响了我的以后的发展道路，我这几年一直始终不渝走技术路线，都是受他的影响，这个公司的CTO有以下特点：

1.经常钻研技术，头发稀少，一门心思的走技术路线，由于在96-2000年间， 技术变化很快，从VB、B、DELPHI、Java、DotNet，公司的历次重大技术架构转型，都是他带领下完成的，从上层就根本的保证了没有歪门邪气、勾心斗角这一说。

2.对技术的理解很深，对技术人才的理解非常深刻，选拔人才，组建研发团队，都是亲历亲为，所以拔的PM、TL，自然不用说，不可能是庸才。接近他的人，更不能是溜须拍马之徒，在公司发展很快时候，项目越来越多，需要的PM、TL、PL也越来越多的时候，大量、快速涌入的人才，在经历过他他的高层技术团队这道铁闸门的时候，不至于冲毁公司的技术底蕴和文化氛围。

3.有个人魅力，坦诚，虽然脾气不好，但是同样会处理Politics, conflict, 而且就像农村门上的尉迟敬门神一样，威慑了小人的兴风作浪。

我这几年起起伏伏的技术管理经验和大量Consultant的经验，使我见过、亲身经历过很多的公司兴衰败，很多人觉得我对CTO的理解很肤浅，那反而是他们一错再错的根本原因。

我觉得CTO最重要的是热爱技术、理解技术、选拔技术人才，知人善任。至于后面的所谓的执行力、略眼光、制定计划、精通各种Process、leadership，那是后话，只有前因才能促使后果。

我在深圳的一家大型电子商务公司做PM的时候，我得到了很多的东西，我在给传统企业做培训的时，总是以他为案例。这个公司两年内经历三个阶段：

1.成立：公司在成立时，只有几十人，CTO是一个40多岁的从香港过来的，背景不清楚，初次印象是蔼可亲，很有亲和力，由于母公司很有钱，所以公司靠着烧钱，扩展很快，一年半公司总人数已经达了2000多人，技术团队快速的扩展到100多人。

2.混乱：这个时候，经过快速的扩张，公司已经彻底的乱掉，由于CTO不懂技术，根本不可能选拔到的技术人才，只能依赖于猎头、HR，所以下面的部门经理，可想而知，一环套一环，他们和快速涌

、没有经过真正技术选拔的中层技术团队，构成了一副世间乱象。

3.改革：当出现混乱的时候，无论是再昏庸的人，也想恢复秩序，特别是团队中还存在有一些好的、良知技术中坚分子，率先想扭转局面，规划配置管理，构建架构师团队，组建测试团队，构建测试体，根据电子商务网站特色，引入合理的从用户需求到开发、测试、上线的发布体系，虽然这些都是底的措施，不能从根本上改变局面，但毕竟是从局部给开发者、跟用户一个新的气象。但是混乱还是在续肆虐，高层的领导有引入了很多的所谓的擅长流程改进的管理人才，由技术派提议组建的CTO架构团队，由没有技术把握能力的CTO亲自担纲主抓组建，主架构师是原来给华为做外包的一个工程师，后直接造成公司的新版本，一个80多人的开发团队，一年半才上线。所以改下不改上，必然要失败。

这个公司在母公司的支撑下，换了一个CEO，还在顽强的生存着，我时不时的都要到网站上转一圈，还能看到那些是我的心血，真的是无奈又无奈啊，我曾经下定决心要干一辈子的公司，我真的非常希他们能走出困境。

3)招募CTO，不要贪图名气

我想对所有招募技术人才的负责人说：

1.不要招募自称擅长流程改进的纯管理人才，没有技术经验的支撑，根本就是赵括谈兵，浮沙盖楼，是铁血经验，不服气的尽可以去招募这些人对公司进行自杀式攻击。

2.招募CTO，不要招募什么海归派、博士、大企业的高层管理者，骗人的概率在5成以上，即使是大业的管理者，他们对技术早已经麻木，长期的莺歌燕舞，天下太平，对于技术的感觉已经丧失殆尽，际上已经变成了寄生于庞大组织架构之上脑满肥肠之徒，离开了这个环境，根本就生存不了多长时间现在他们最擅长的不是技术，反而是Relationship，对于圆滑世故、公司政治、客户公关、开会讲话太极推手、妥协、平衡术之类的东西，已经是炉火纯青。最可怕的是已经没有敏锐的判断力、果敢的策力了。

3.如果你需要CTO，尽量从公司内部寻找，寻找那些正直热血、愿意公司向好、有良知的、有思想视开阔的、追逐技术的的人。如果确实没有，再向外撒网。

4.崇尚大牌，一般都是自取灭亡。土生土长的好处是，实用、务实、谦虚、从水深火热中出来，对问的理解比较深刻，不激进，不冒进，不烧钱，不会动不动就来个翻天覆地的所谓的大变革、大手笔。

4)只有懂技术的CTO才能处理好技术与管理的因果关系

非常讽刺的是，鄙视技术和敬畏技术的人和公司，总是一体的，总是会让技术给搞的头破血流，把技和管理搞的一团糟总是同时出现的：

1.我经常给中小企业做技术咨询，我发现很多传统企业的老板，把自己几百万元的家底投向IT时，被建的IT团队哄的团团转，最后血本无归。

2.很多的外资企业很有钱，公司内的IT项目，每年的预算达千万，但却很少成功，全流向了外包公司腰包，不要说国企存在乱花钱上项目，花了很多钱上了后没人用，外企业一样，做好的项目历经磨难线后没有人用的现象，层出不穷。像HP、索尼之类的跨国企业内，遗留项目多如牛毛。HP曾经新上的CIO，曾经大刀阔斧的砍掉遗留系统，也没见出什么人命，这其实就是生态链，没有用户需求的肆，就没有外包的蓬勃发展。

3.由于技术混乱造成的管理成本，如核心人员流失，频繁招聘成本，项目延期混乱成本，远远大于市上拿到一个新单所带来的收益。

4.很多老板只知道从办公耗材、卫生纸的节省上来降低运营成本，却永远都意识不到技术改进，所带的增效减员、成本降低的威力所在。在IT当中，最大的投入、最大的成本就是人。企业运营的第一目就是为了Productivity, 而提高Productivity，首当其中就是改进人，改进人对技术理解的思想意识。

5.推崇管理的人，竭力想摆脱对技术的依赖，结果却发现，认为懂技术，就一定不懂管理，懂管理，

以不要技术的思想是多么的Stupid. 每个管理者都应该看看宋朝的历史，宋朝建国从军阀混战中统一国，对于军权深恶痛绝，对于军人也是采取压制、限制的做法，文官官价大于武官，文官鄙视武将，飞等四大抗金将领全就被自己人干死了，辛弃疾空怀报国志，只能醉里挑灯看剑，梦回吹角连营。造宋朝百余年的软弱，从契丹到夏，从金到蒙古，是个民族只要能骑马就都能干他一票。

想正确的处理好管理和技术的因果关系的有识之人，都可以研究外包公司的运营状况，以他们做案例我曾在一家外企做架构师、咨询师、BA的工作，负责对外包企业发包。全流程的跟踪项目，使我近距的接触到了外包企业，我发现：

1.需要技术却非常蔑视技术的技术公司，是外包公司

2.技术人员不喜欢技术，自轻自贱，自己看不起自己的现象最严重的也是外包公司

2.最崇尚流程管理、流程制度最多最严酷的而管理最混乱、最龌龊的也是外包公司，

3.每年人才流动率最高的也是外包公司，

4.外包公司中流动人才中站绝大多是的是技术人才。

5.外包公司中绝大多数的工程师的梦想不是做好自己的技术工作，而是做管理职位的PL，PM。

5.最后的结果是，外包公司中最有技术含量的职位，CTO、BA、QA、Achitect、TL，是技术上很平、对技术理解很肤浅的人。

6.有讽刺、有矛盾意味的是，外包公司的高级技术职务，给的薪资很高，一两万都是正常的，远高于统软件公司中货真价实的技术人才的薪资。

5. 好的CTO有识别人才的能力

很多人曾经雄心壮志的说，有一天我有一个好的Idea, 然后驱动一批人，去实现这个Idea, 事实上VC里，每年都有成千上万的项目，都号称有一个很好的Idea, 现在只缺钱，别的什么都不缺。

事实上错的离谱，VC考察的不仅仅是你的项目，还要考察你的团队。正确逻辑的应当反过来，Idea缺，钱也不缺，缺的是人才，你有一个好的Idea，你有没有能力、有眼光、有判断力去找到人呢，即你找到了，你也不想一想，你凭什么认为他是个高端的人才，那些高端的人才为什么要到你的小庙里，你有这个判断力吗。

所以我说，技术人才的选拔是从CTO开始，而CTO最重要的职责，就是网罗合理的技术人才。仅仅从牌、知名度、学历上衡量CTO，太肤浅了。选拔CTO，多一点务实、清醒的判断，多了解一些好的CT是怎么成长起来的。阿里巴巴、淘宝的CTO、COO都是从做网页出身的，一步一步起来的，一行一行码写出来的，根本不是满口Large-scale、High-Performance、Distributed、UML、CMM、Architet之类的没有写过几行代码的秀才出身。

当然现在阿里巴巴、淘宝架子大了，现在的架构师中，假的、不入流的也很多，这世界没有阳春白雪判断力是最重要的。