

突破瓶颈

30+程序员中年危机自救指南

100offer内容团队 著

100Offer



目录

30+程序员现状图鉴	4
程序员中年危机类型词典	15
离开舒适区，陌生领域有惊喜	19
技术 vs. 管理？	26
转行需谨慎，有勇有谋方得天地	41
跳槽时你需要知道的	46
结语	60

前言

在接触100offer平台候选人的过程中，我们发现不少候选人都或多或少有些「年龄焦虑」，程序员是碗青春饭，诸如此类的论断不绝于耳。和大多数互联网人一样，站在30岁的路口，程序员们无论是技能还是岗位，甚至是薪资水平，都已经趋于稳定，维持现状未免不太甘心，做出改变，又有诸多问题需要慎重考虑。这个阶段的程序员，在职业上的试错成本越来越高，却又到了想要再上一个台阶就必须大胆突破的关口。30岁后，大龄程序员的中年危机逐渐显现了。

人才市场上，大龄程序员面临的实际境况确实如大家想象的那般严峻吗？

当我们焦虑时，又到底是在焦虑哪些问题？这些问题从何而来？

跳出舒适区，需要决断的勇气，也需要精准的判断力，如何才能陌生领域收获惊喜？

技术道路还是管理道路？

跳槽时有哪些必备秘籍？

.....

相信对于大部分「大龄程序员」来说，这些都是心中挥之不去的疑问。贩卖焦虑无用，解决焦虑才是正道。我们综合整理了100offer内容团队对这些话题的洞察，总结出30+程序员突破瓶颈的中年危机自救指南，希望可以给迷茫中的你带来帮助。

30+程序员现状图鉴

“兵来将挡，水来土掩，
求职市场不友好，抓住机遇，及时规划，依然会有赢家。”

大龄程序员求职现状

互联网和IT业裁员年年有，最多的总是下一年；每年变着法吓人的「中年危机」论，为什么屡屡触痛程序员的神经？

100offer 回顾了 2017 年的求职者数据，并走访几位大龄程序员，试图描摹工作 10 年以上技术人的共同困惑，并找到走出其中的方向和方法。

说明：

100offer 主要服务北上广深杭及海外 2 年以上经验的资深互联网人。

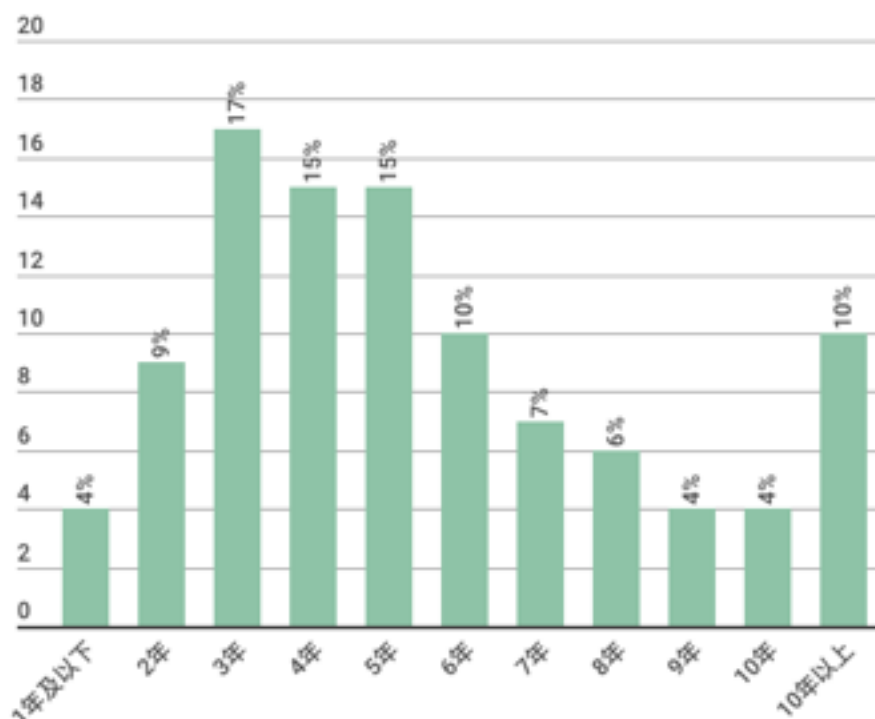
本文数据取 2017 年经筛选在 100offer 匿名展示的 5844 位技术岗求职者，他们收到的面试邀请和薪资普遍高于平均水平。

文中「大龄程序员」的数据统计范围为工作经验10年及以上群体。

1，有多少大龄程序员在看机会？

不同工作年限的求职人数占比

数据来源：100offer

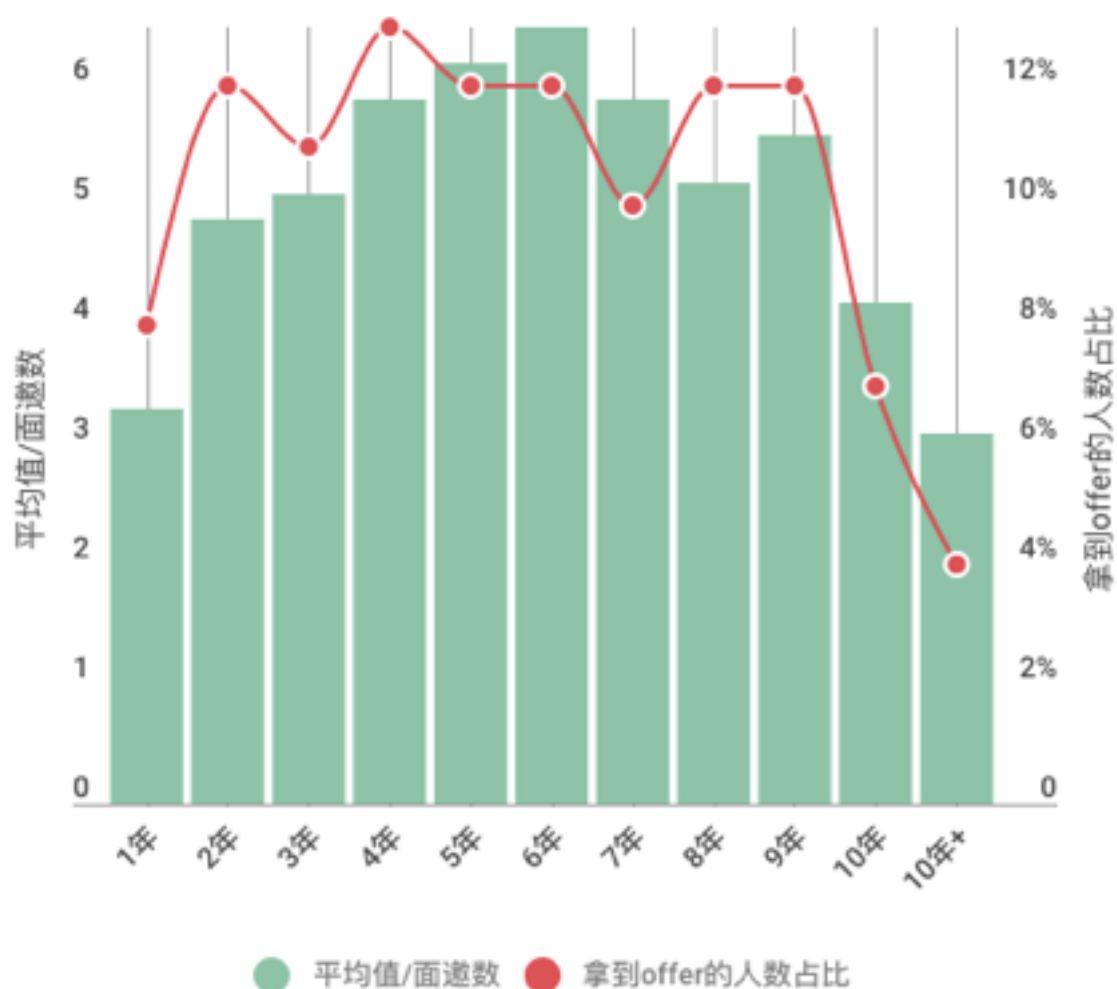


过去一年求职的程序员中，3-5 年工作经验的人占近一半。当经验增长到 6 年以上，人才流动速度逐年趋缓，10 年及以上经验的求职者一共占 14%，30+程序员并不是求职市场上的主力军。

2，市场对大龄程序员的需求度如何？

各工作年限平均面邀及offer人数

数据来源：100offer

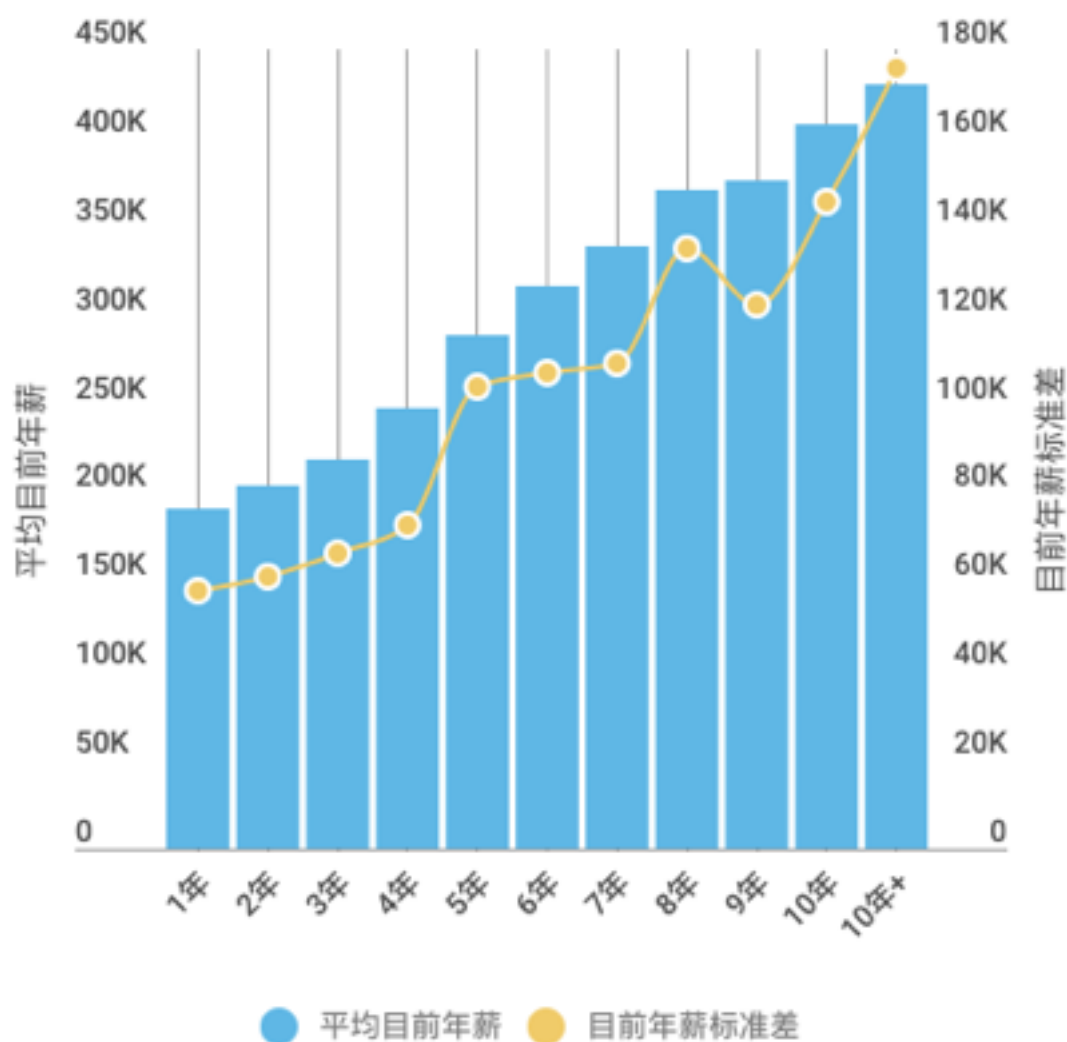


从平均面邀数和最终拿到 offer 的求职者比例来看，工作 4-6 年的「中坚力量」更吃香，而大龄码农接到的橄榄枝，确实不如年轻后生。

3，大龄程序员的议价能力还好吗？

各工作年限平均年薪和标准差

数据来源：100offer



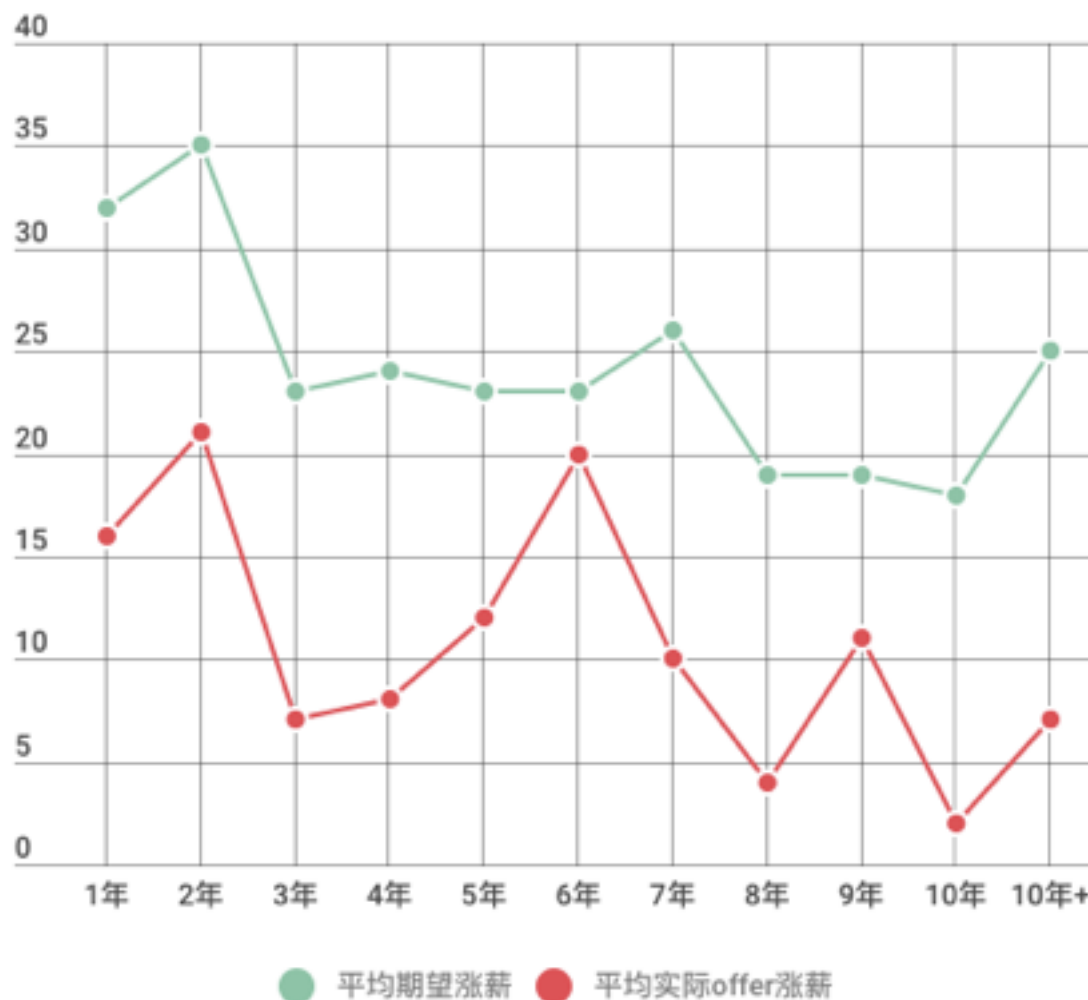
在年薪上，「姜还是老的辣」的规律基本适用。有 10 年工作经验的程序员，平均工资达 40 万；而 10 年以上的这个数字是 43 万。

随着年限增加，同龄人间的薪酬差距也越拉越大。工作前 4 年，程序员年薪的标准差在 6 万上下徘徊；在第 5 年和第 8 年有了两个明显跳跃；10 年以上的标准差更是高达 17.5 万。想想有些同龄人已经比你每年多拿近 20 万了，有一定程度的焦虑实属正常。

另一种焦虑，源自期望薪资涨幅与实际 offer 的差距。

各工作年限期望涨薪和实际涨薪幅度

单位 %，数据来源：100offer



由于目前年薪已处于高位，大龄程序员的期望涨薪幅度更现实，却仍赶不上 offer 的薪资缩水速度。比起小鲜肉们诱人的涨幅，理想与现实的落差让人唏嘘。

4、大龄程序员的人才职级构成如何？

10 年及以上经验的程序员现有职位 title

数据来源：100offer



10 年以上经验的程序员中，不乏独当一面的高端人才。其中高级工程师和架构师占比超 30%，还有近 20% 的中高层管理岗位，包括总监、CTO 和联合创始人。

不过，仍有 25% 基础职级的工程师让人不禁捏一把汗。人到中年，如果没有争取到足够重要的岗位，很可能有被取代的风险。一旦公司业绩经营滑坡、被迫离职，求职也会难关重重。

35岁以后的大龄程序员，正处于一种怎样的状态？

Keywords：北京，大龄码农，工作10年+，生活与工作

随着互联网的高速发展变革，大龄恐惧症越来越多地在技术圈被人讨论。很多程序员在工作5-10年以后，都会开始思考5年、10年甚至更久以后的自己，会是怎样一种生活工作状态，以及是否会被时代抛弃。

特别是全民创业的这几年，大到BAT，小到创业公司，喜欢年轻员工成了许多企业招人时的隐形规定之一。比如华为就明确规定员工45岁以后必须退休。阿里这几年也在追求团队年轻化，35岁以上的程序员申请P8以下的职位成功率很低。在100offer此次采访的企业中，一家互联网金融公司表示平时在招聘技术人才时，普通开发人员的年龄不得超过30岁，架构师年龄不得超过35岁。而许多高速发展的创业公司，更是年轻人的天下，从CEO到CTO，平均年龄不超过30岁的情况比比皆是。

现在的互联网世界，似乎成了年轻人的天下。那么，那些工作10年以上，年过35岁的程序员都去哪儿了呢？他们现在的生活和工作状态怎样？带着这一疑问，100offer采访了2位北京地区资历背景相当，且年近40岁的优秀程序员，他们一个焦虑迷茫，一个自信激情，也许这两种截然不同的心理状态，反映了中国目前大部分大龄码农的生存现状，同时对那些即将迈入「大龄」阶段的程序员来说，也有一定借鉴作用。

黄明国：38岁，从BAT到创业公司，想在40岁之前再拼一把

今年38岁的黄明国，2004年博士毕业于北京某研究型院校，目前在北京定居，有车有房，有妻有子。前10年的职业生涯一路顺畅，在身边大多数同学毕业后直接进入高校当老师的情况下，志不在此的黄明国选择了加入了当时正处于萌芽阶段的互联网行业，此后一做就是10年。

最开始他在一家当时并不知名，现在已成为北京一线的互联网公司做搜索相关的技术工作，两年后由于没有更大的技术施展空间，便离职去了某BAT在北京的分部，此后一做就是8年。从普通开发人员到小组Leader再到管理者，8年时间内黄明国晋升了4级。虽然他当时做的还是搜索算法那一套，但是由于公司产品在市场上有更强大的竞争对手，用户规模也一直处于不上不下的尴尬阶段难以突破，工作基本已经没什么挑战。

「现在的很多年轻人都不愿意来我们公司，觉得像BAT里的养老院。他们更想有一个平台，能够让他们接触一个产品或项目从0到1的过程，而不是在前人的代码基础上做重复工作。」黄明国说，技术上的老旧，可能是许多大公司的通病，也是阻碍更多年轻人加入的原因。然而技术世界的发展日新月异，即使是黄明国这种即将奔四的程序员，新技术的层出不穷依然会给他们带来危机感和吸引力。所以今年6月，他选择离开工作了8年BAT，来外面的世界看看。用他自己的话来说就是：「想在40岁之前，再拼一把。」

然而面试的过程并不顺利，学历和工作背景都异常优秀的黄明国在100offer上只收到了5封面试邀请，接受了2家后，其中一家公司在第一轮面试后就以他的技术太老旧为由拒绝了他，这给一直以来对自己的技术实力比较自信的他带来了一定打击。但最终他还是成功入职了另一家创业公司，做数据挖掘和机器学习相关的工作，带领10人左右的团队，向一个比自己年龄小的上级汇报。工作节奏从在BAT的每天七八点下班，变成了晚上10点以后下班，有时周末也会在家加班。

上周，黄明国从繁忙之中抽空见了我们，今年38岁的他看上去有些疲惫，交谈过程中也能感觉到精神状态的紧绷。「刚进来几个月，每天工作都挺充实的。」他笑着说，「有一些在之前工作中没接触过的语言和技术，比如Scala和机器学习，现在也都在学习。」

「除这些以外呢？您还有其他工作要处理吗？」我问。

「有的。现在的工作主要是四部分：写代码、管理团队、做数据挖掘相关的工作、做机器学习方面的研究。」

「听上去做得有点杂，您有没有向上级提过把主要精力放在某一块工作上，比如管理？」

黄明国犹豫了片刻后说：「其实我们现在做的事情，很多都处于摸索阶段，大家都没用足够丰富的经验，难免会踩坑，这些坑延缓了项目的进度，也是导致我们加班的因素之一。但好在遇到问题大家愿意一起讨论、寻找解决方案，现阶段虽然累，但是也成长很多。」

当「成长」这个词从一位年近40岁，有着近10年工作经验的程序员口中冒出来时，竟让人一时间有些恍惚。虽然工作背景光鲜亮丽，但无疑黄明国是有危机感的，他深知技术是一个需要持续学习的工作，无论到了哪个年龄阶段都需要不断摄入新知识，否则就会被后起之秀追赶上。然而，虽有心追赶时代的步伐，在BAT待了太长时间的黄明国初次来到互联网公司「年轻人的世界」里时，还是在忙碌的工作中感受到了焦虑。

当问及未来几年的职业规划时，黄明国说他现在既不需要再去大公司镀金，毕竟他已经在BAT里待太久了，对大公司的那一套办事风格已非常熟悉。也从未想过创业或者去创业公司当CTO，他觉得风险太大，随着家里孩子渐渐长大，看得出他想给家庭多一些陪伴。在没有得到确切的答案前，他反问我：「你觉得像我这种情况，以后的职业发展路该怎么走比较合适？」

这个问题想必很多35岁以后的程序员也经常问自己。「随着年龄越来越大，我该何去何从？」

如果按照世界职业规划发展史上里程碑式的人物舒伯对人的生命阶段的定位，25岁-44岁职业上的发展课题应该包含：

- 稳定于一项工作
- 确立自己将来的保障
- 发现适当的晋升路线

如果我们把25岁到44岁再做一次细分的话，31岁到44岁就应该处于安定期，这个阶段可晋升的上升空间已非常有限，所以找准自己的定位并在这条路线上获得保障，再去不断补充新知识，增加自己在某一专业领域的权威性很重要。

其实大多数程序员的晋升路径并不复杂，无非以下几种：

- 技术型：初级工程师→中级工程师→高级工程师→架构师（技术专家）→技术总监→CTO
- 管理型：工程师→项目组长→项目经理→项目总监→技术总监→CTO
- 交叉型：初级工程师→中级工程师→项目经理→技术总监→CTO（此路线技术和管理交叉进行，每个阶段做的事情不固定）
- 转行型：初级工程师→转行产品、设计、销售、运营等

当然在现实生活中，很多人的成长路径没有这么一帆风顺。大多数程序员在工作3-5年，知识和技术吸收积累到一定阶段后，会开始考虑继续做技术还是转行，这取决于一个人在技术上的天赋有多高。

如果选择继续从事技术，就要考虑是在技术上专精，还是走上管理岗位。虽然很多程序员技术水平达到一定阶段后都会被公司推上管理岗，但是更加痴迷专注于技术的人，在做了一段时间管理后还是会选择回归纯技术领域，成为一名技术专家或者架构师，比如前端界的大神Winter。

黄明国之所以会迷茫，是因为他现在正处于从资深工程师迈向管理岗位这一重要阶段。很多大龄程序员也正是在这一阶段迷失了方向：自己究竟喜欢技术还是擅长管理？只要这个问题没想清楚，就会像黄明国这样，长期陷入一种一人多职的状态，在高速进展的繁忙工作中理不清头绪，看不清未来。

关于此类现象，100offer咨询了一些企业HR的观点，其中有一条建议比较中肯：

大龄程序员在选择工作时，首选要认清自己，再去选择环境和公司。比如先确定自己是属于比较有激情、活力、愿意终身学习新技术的那一类人；还是心有余而力不足，想脱离一线技术，想把更多精力放在管理上的那一类人。

如果是第一种，可以选择一家快速成长的创业公司，将自己的技术价值最大化地发挥出来；如果是第二种，就选择那些组织架构相对臃肿的大公司，这些公司盘子够大且没有太多坑需要踩，因此对年龄稍大且有丰富经验、能安于现状、踏实做事的人存在一定需求。

其实不光是程序员，「大龄恐惧症」几乎是互联网行业里每个岗位的人都会遇到的问题，世界的变化太快，谁也不知道下一场取代互联网的变革何时会来。排除这种不可控的外在因素，一个人最大的恐惧，还是由对自我认知的缺失引起的。

黄明国的学历和工作背景已经优秀于大多数人，并且年近40岁的他仍对自我有更高要求，远离舒适区，不断学习新知识和新技术，现在他缺的是对理想工作和生活方向的明确，相信一旦想清楚这点，他很快就能调整状态重新出发。

俞军：40岁，从外企到互联网创业公司，黄金时代才刚刚开始

和黄明国形成鲜明对比的是今年已进入不惑之年的俞军。一样的博士生高学历，一样的在2000年初就出来工作，虽然最后殊途同归，但两人走的却是两条不同的路。

工作10余年来，俞军选择工作时的因素始终没变：看重自己在一份工作中做的事情，而不是公司和行业本身。

所以在博士毕业后为了将多年所学的知识运用到实践中且能和市场结合，而不是做一些偏底层的技术工作，他的前两份工作在两家分别做3G通信网络和硬件系统软件开发的外企。

和黄明国在BAT工作了8年一样，俞军在第二家外企同样工作了8年之久。8年的时间足以让一个行业壮大，也足以让一个人成长。在外企的8年，俞军经历了从普通工程师到团队leader再到部门leader三个阶段，并且从这家公司开始从事架构设计与管理相关的工作，为后期跨进互联网行业打下了坚实的基础。

去年，俞军离开工作多年的外企正式向互联网行业进军，他通过朋友推荐的形式加入了一家媒体转型互联网的企业，以CTO的身份同时负责两条业务线，其中国外的一款打车软件便是公司的全新产品，他进去以后可以从0到1地去设计架构，做一款直接面向市场和用户的产品，并在用户增长的过程中接触和实现高可用和高并发，这也是这家公司吸引他加入的主要原因之一。

从传统外企到互联网公司，俞军不否定会面临种种不适。「由于公司之前没有技术负责人，很多项目都是一块块砖垒起来的，垒到一定高度后离远了一看才发现整体比较乱，这时候，需求一旦有变化后就完全不适用了。所以我进去以后的第一件事是带着产品、运营等部门加班加点地解决第一个需求。但是老的代码谁都不敢动，所以后期我在持续不断地做重构。」除了这些工作外，作为公司的技术负责人，俞军还要承担部分和其他部门的沟通以及人员招聘与管理的工作，职责上更加全面。

「但我想跳槽的原因就是离开舒适区，瞎折腾呗。」俞军自嘲地笑着说，在他看来，传统IT行业和互联网行业并没有那么大的区别，无论使用哪种技术栈，大家在工作中会遇到的问题都是相通的。况且现在的网络这么发达，想学习什么新技术都可以在网上通过各种渠道获取。所以从他的经历中可以看出，他每一次的职业选择都在接受更大的挑战和未知，但每一次他都能很好地解决。

我很好奇他是怎样做到这一点的，交流之后发现这或许和他的心态有关。虽然比黄明国年长2岁，俞军却看上去并不像40岁的人，从外表到言行，都可以感受到他面对困难时的淡然和对自己技术水平的自信，而不是大龄码农身上固有的那种焦虑感。

在他看来，每个年龄都有每个年龄会面临的问题，比如他以前经常和组里的年轻人聊天，发现话题最后总逃不开买房买车、成家立业，在这些方面，年轻人还存在很大的焦虑。但是对于年龄较大的程序员来说，「成家立业」中的「成家」基本已经完成，接下来就可以把重心放在「立业」上了。

「当然年龄带给程序员的压力在所难免，但是从另一方面来看，我觉得这也不是多大的事儿。因为年轻人也有老去的一天，这是正常的新陈代谢。如果现在某一年龄段的人遇到了困境，那么比他年轻十岁的人很快也会遇到同样的困境，从这一角度来看，没有谁比谁更有优势。」俞军说。

和大多数大龄程序员不同的是，目前已经成家、育有一子一女的俞军，并不是一个完全追求 work-life balance 的人，他喜欢根据自己的生活节奏来安排工作时间，虽然在现在这家创业公司，他每天晚上7点左右下班，但回家休息整顿一番后，却会重新投入到工作中。

俞军说他是一个比较实际的人，对于很多大龄码农口中所说的「写不动了」心存不解。如果是因为家庭和生活上的事情分解了工作时长，倒还可以理解。但如果纯是精神上的「写不动了」那就是一种自我放弃。

在俞军看来，写代码是一项考验智商和情商的工作，而不是劳力工作。真正能把代码写得非常好的那些人，一定是双商都很高的。从这里可以看出俞军作为一名大龄程序员的傲气，交谈中他聊起以前在外企工作时遇到的一个50多岁的外国码农，写的代码无论怎么测都测不出bug，语气里满是敬佩。

今年10月，由于上一家公司所做的项目因资金链断裂而停掉的缘故，俞军通过100offer入职了现在这家互联网创业公司从事架构师的职位。现在这家公司无论在技术栈还是公司平台方面都合他心意，目前的岗位也能让他将前10年积累的技术经验得以最大施展。

大龄码农会被时代抛弃吗？属于俞军的黄金时代似乎才刚刚开始。

100offer说：

从黄明国和俞军身上，我们能看到大龄码农存在的两种状态：焦虑和自信。很多时候，大龄程序员之所以会焦虑，主要还是两方面原因：一种是家庭生活难两全带来的抉择，另一种是对自身技术水平的不自信。而后者才是大多数大龄码农焦虑的源头。

而那些对自己技术不自信的人可能多年都在从事着普通开发的岗位，既得不到职位的晋升也提不起学习新技术的兴致。如某互联网金融公司的HR所说，这一现象在面试的过程中就能体现出来。比如他们曾面试过的很多大龄码农，使用的框架和技术比较老旧，虽然他们对新技术也有所了解，却因为精力有限的原因没有落地执行，这种类型的程序员自然与高速发展的企业并不匹配。

这个时代很残酷也相对公平，残酷的地方在于世界的变化之快容不得人有片刻懈怠，公平的地方在于：不论你是年轻还是年老，都要靠实力说话。那些被时代抛弃的永远都是跑得比较慢甚至在原地徘徊的人，即所谓的工作十年却只有一年工作经验。

年轻程序员的优势在于年轻和激情，大龄程序员的优势在于阅历和经验。所以，年轻程序员不要有跨越年龄阶段的焦虑，大龄程序员也不要觉得年轻人抢了自己的饭碗。每个年龄段都有自己要解决和面临的问题，认清自己内心真正的需求和渴望，再去寻找适合自己的栖身之地打怪升级，才是当务之急。

程序员中年危机类型词典

“知彼知己，百战不殆，
清楚认识现状，寻找问题源头，才能成功走出困境。”

太阳底下无新事，如果将时间轴拉长，你会发现「程序员中年危机」并非个体事件的短期刷屏，而是一个持续性的命题。它的来源可粗略地归为以下几种类型。

企业对招聘大龄技术人员的顾虑

技术更迭快、工作强度大、队伍年轻化，是技术团队的常态。然而，大龄程序员更难融入这样的团队氛围，既要兼顾家庭，身体素质也未必能承受高压。因此，互联网企业 HR 较普遍地对 35 岁以上的技术求职者抱有顾虑。

对此，有 15 年软件开发和测试经验的赵凌深有体会。39 岁那年，赵凌离开呆了两年多的创业团队。凭借多份知名 IT 外企经历的优质简历，他收到了 9 份面邀。但其中有两家公司顾忌年龄，最终没有面试他。他的语气有些不平：「这是很现实的问题，我也担心这样的公司以后会越来越多。」

经济下行，可匹配的岗位进一步减少

近年国内经济下行，互联网行业增速也放缓，此前过热的人才市场开始遇冷。为了降本增效，工资更高、一线代码能力和体力却在下降的一群人，自然被企业排在了裁员名单的最前面。

本质上，中高端人才并不愁找不到工作，但在这种背景下，要找到匹配度高的好工作难上加难。

程杰是一家数字营销公司的技术总监，35 岁这年他终于下决心离开供职了 8 年的公司。他告诉 100offer，和他一起跳槽的同事都有共同的困惑：这个阶段自己的专业能力已经定型，换工种或者换行业都难。可塑性和适应性变差，削弱了跳槽的议价能力。

职场晋升瓶颈

即便是资质优秀的候选人，也可能陷入职级发展困境。34 岁的苏青杨就是一个例子。工作第 8 年，他已是一家小公司的首席架构师。此后跳到某 BAT 做技术 leader，又离职创业当了一年 CTO，但遗憾的是公司没能融资成功。

这是一段很难熬的日子，又正值妻子生娃，苏青杨陷入了经济拮据的窘境，甚至一度连工资都发不出。

因此，2016 年创业失败后，薪资成了苏青杨跳槽的首要、甚至是唯一的选择标准。那时的他并没有意识到，对 offer 的判断缺乏长远眼光，无异于给自己埋雷。

最终苏青杨在 100offer 上成功拿到了某电商主任工程师的高薪工作。然而，高薪并不意味着这次跳槽就是十全十美的。

「从总监到 leader，现在干脆就是码代码，感觉自己越做越往回走了，有些中年危机。」苏青杨对我们的人才顾问吐露道，「心里是有落差的，但我也在慢慢调整。」

遗憾的是，2017 年公司历经动荡和裁员，失望的他再次选择跳槽。但由于薪资起点高，加上他难以接受平薪或降薪，市场上匹配的机会简直凤毛麟角。

不论是可匹配岗位减少，还是晋升瓶颈，背后的共同原因之一是求职者缺乏清晰的职业规划，或对行业趋势不敏感。

除了苏青杨，刚迈进而立之年不久的安卓系统工程师荣武，去年从一家智能硬件企业跳槽时也感觉到了危机：「拿到的面邀明显没有 2015 年的多了。」

这固然有安卓市场下行的原因，但也与他此前较为封闭，「一条道走到黑」，未及早转型有关。随着安卓系统的不断更新和完善，他日常做 framework 的工作越来越以解 Bug 为主，这让他非常迷茫。

技术人容易忙于钻研技术，对就业市场的风云变幻感知相对迟缓。如果没有意识提前规划、培养自己的综合素养，多年都在做同质化工作，到了中年求职竞争力低就可想而知了。

年龄、心理、家庭压力

年轻人的资本恰恰是重新选择的机会成本很低。人到中年，换工作必须考虑定居、家庭等更多复杂的现实因素。100offer 也见到了几位受心理倦怠感和生活因素困扰的大龄程序员。

33 岁的架构师陈迪就表示：「我常常想过要离开北京，离开互联网圈子。」谈到每天单程 50 公里的通勤、司空见惯的加班，他难掩疲惫，「现在的生活状态，很累。」

陈迪在刚毕业时做过几年软件工程师，随着年龄增长，他越来越怀念那时的 work-life balance。「软件公司的开发节奏是按部就班的，达标、功能、指标，每一块都规划清楚了再开始做。但国内互联网太急躁了。」

影响陈迪心态的不仅仅是公司的朝令夕改，还有家庭的压力。

虽然在帝都已经打拼十年，来自河北的他仍拿不到户口。这意味着两个孩子无法在北京高考。为了给孩子的未来多些选择，他频频动起定居周边城市的念头，去年还在 100offer 上拿到了新加坡的工作机会。

然而，陈迪在这家公司的北京分部入职两个月后就离职了。一方面，妻子英文不够好，不甘心去国外当家庭主妇；另外，他自己也与领导的管理风格出现摩擦，疏于沟通。

其实，职场倦怠、兼顾家庭等问题并非陈迪和程序员群体独有。中年危机是人在特定年龄阶段共有的心理现象。

根据幸福经济学的研究，人们的生活满意度在进入成年的头几十年里下跌，在 40 多岁到低谷。陷入中年危机的男性，在事业困境中更偏向于沉默和逃避，缺乏个性，出现沮丧、不安、易怒和疲惫的「心理更年期」症状。

看来，现如今你内心的焦虑，过去人们也同样经历过。只不过快节奏的现代生活和行业、岗位性质，把迷茫的时间线不断提前了。

离开舒适区，陌生领域有惊喜

跳出舒适圈，外面的世界并非凶如猛虎，
来看看阿里P9员工的转型经验

外企出生的JAVA工程师，如何成功转型互联网？

人物简介：肥侠，阿里巴巴集团 P9 级员工，集团客户体验事业群资深技术专家，10年工作经验，曾在某知名 IT 外企服务 7 年。在 JDK 开发、CRM 平台架构领域拥有丰富经验。

IT 工程师肥侠的 2014 年过得不太平静，这一年年底，他对未来产生的迷惘转化为行动，终于下定了辞职的决心。在这之前，肥侠一直是某知名 IT 外企上海研发中心的重要成员，他为这家科技巨头已经服务了7年，从一张白纸的实习生，到独当一面的业务负责人，肥侠始终觉得这家外企还是给了他非常多的发展机会和待遇，但形势比人强，在中国本土互联网巨头的挤压下，曾经的巨人已显得步履蹒跚。

「BAT 的发展太快了，我不可能不注意到。」有好几年的时间里，每当肥侠刷着新闻，或围观新兴互联网企业的技术革新时，他偶尔会停下手头的事，想一想，传统 IT 研发和互联网的结合点在哪里，自己的未来又在哪里。

离开外企：他为什么想转型互联网？

在华外企的最后挣扎

2014 年对外资企业来说，并不好过。国内用户的消费习惯在互联网的影响下开始逐渐发生改变，同时发生改变的还有整个行业的生态环境——在 BAT 三足鼎立，诸多创业公司「百花齐放」的情况下，整个中国市场成了创业者的天下。在此趋势下，首当其冲的就是传统IT外资企业。

从 2013 年开始，在华IT外企的市场份额就开始逐渐被国内互联网公司稀释，外企圈掀起了裁员潮，工作久、级别高的员工成了重点裁员对象。十几年前曾受无数国内IT技术人才青睐的外企，开始了在华市场的最后挣扎。这种结果，是 2007 年从南京大学硕士毕业后，以加入国际 IT 巨头而感到自豪的肥侠未曾预料到的。

「十年前，无论从个人成长还是职业发展来看，加入外企在程序员行业里都是一个相对来说比较好的选择。」十年后的今天，在外资 IT 巨头见证了整个中国软件行业的发展和外企在中国的反转之后，肥侠不禁为时代风向的变化之快感到唏嘘。

敏锐的嗅觉和技术前瞻性

在外企工作的七年时间里，肥侠一步一个脚印地从最开始独立做事情，到带领团队做一个小模块，再到带领团队做一个完整项目，不断证明自己、扩大职责范围的过程中，不仅接触到了 Java 底层核心代码的研发，打下了坚实的 Java 研发基础，还收获了平均每两三年一次的职级晋升。

但工作之余一直关注 IT 行业发展趋势的肥侠还是注意到了：传统行业需要有一些变化。他所在的那家外企当时在中国做的所有项目都是全球项目的一部分，但在中国落地却比较困难。一方面，在集成服务领域，华为、用友等新兴竞争者开始向外资企业发起强有力的挑战，他们以更加亲民的价格与可靠的性能不断从这家公司手中抢走客户；另一方面，云技术、大数据等技术潮流的出现也开始动摇这家传统 IT 巨头的安身立命之本。

正巧那时，这家IT巨头意识到了危机，开始拥抱移动——在内部设立一些类似 Web2.0 的创新项目，用中间件帮助企业跨平台研发移动 App。这个可以接触到一些新的技术理念和互联网概念的项目让肥侠感到兴奋，他主动请缨加入其中，在这个项目的基础上开始 PaaS 平台的尝试。也正是这个项目，帮助他首次接触互联网研发，并将从这个项目中吸取到的某些理念和灵感，带到了后来为阿里改造的产品中。

离开舒适区的勇气

虽然转型互联网项目后的那段时间，肥侠每天都和线下的落地团队沟通推广细节和技术改进方案，却在结束工作后一次次感到落寞。在他看来，公司所面临的困境并非源自技术，而是业务模式和产品理念。「那家公司提供的服务都是针对企业的，它会针对每家企业客户通过中间件单独部署一套解决方案。些解决方案当然都很可靠、很精致，但同时成本和操作方面的要求也非常高，给企业带来很大压力。互联网公司则完全不一样。」

那么互联网公司的研发流程究竟是怎样的呢？肥侠的好奇心与日俱增。平心而论，在外企待了几年，那家公司给了他优渥的薪资和稳健的晋升渠道，但变动的时局之下，这些「稳定」反倒让肥侠感到困惑，他反复问自己：我会不会过得太舒服了，一个安稳、可预见的职业道路，真的是自己想要的吗？

「在外企的工作很安稳，我也可以带一只很大的团队，从我个人的角度来说，还没有到达瓶颈。」谈到离开知名外企的原因时，肥侠说，「但个人是个人，在当时的大环境下，大势所趋，我必须放弃安稳，拥抱变化。」2014 年，肥侠终于决定不再空想下去——他决定去互联网公司看看，亲身体验一下技术和产品的未来。

「第一考虑自然是 BAT 中的几家公司，传统 IT 的 Java 研发流程我已经很熟悉了，接下来我想去一家国内顶尖的互联网公司看看他们是怎么做的。」肥侠说，当时阿里的 Java 和分布式是行业最顶尖的，所以首选阿里。这样的过渡在他看来最直接，也能让他在原有的技术基础上有一些连续性。

巧合的是，就在同一年的年中，位于杭州的阿里巴巴成立了集团客户体验事业群，他们同样在物色一位能够在系统架构领域为阿里带来新鲜血液的资深架构师。就这样，肥侠在 2014 年的年末将简历递到了阿里的 HR 手中。由于肥侠在 JDK 开发领域的技术专长和他在知名IT外企多年的技术管理经验被阿里看重，面试过程进行得颇为顺利。2014 年双十二前夕，肥侠正式向原公司递交辞呈，他一个人来到杭州，租下一套单间，开始了成为阿里集团客户体验事业群 P8 级员工的新生活。

100offer说：

在肥侠身上，我们可以看到一名出身良好的外企 IT 工程师，在时代变迁下的职业发展走向。

2014 年是一个外企 IT 工程师的职场转型分界点，100offer 上的数据同样显示：从 2014 年 7 月至今，从 IBM、微软、甲骨文等知名外企跳槽的 IT 工程师人数呈逐年递增趋势。他们大多毕业于北大、清华、上交、北邮等高等院校，有着 5 年+工作经验，平均年龄 30 岁，在 100offer 上人均收到 10+ 封面面试邀请。而他们中的大部分人，最终都流入了互联网企业。

加入阿里：他在转型后遇到了哪些挑战？

从传统 IT 外企来到风格迥异的阿里，肥侠不希望仅仅是简单的融入，他还希望在阿里获取到新的知识与锻炼，能够促进他完成真正的互联网转型。

然而转型必然是一个痛苦的过程，和许多外企人转型互联网后的处境一样，前方有诸多挑战，正等待着他逐一克服。

从0开始搭建团队

刚进阿里，一切都是崭新的，尽管他是作为中层加盟阿里，但入职之初，肥侠还是刻意将心态压制最低，「刚来阿里，内心肯定是抱着学习态度，毕竟做的是和从前不太一样的东西。」

入职后的第一个任务是带领团队搭建商家服务业务中的申诉体系，内部代号「登闻鼓」——让新入职员工接触一项可独立运作的垂直业务，是阿里一贯的策略，这样的好处在于可以通过一次小规模的业务练习尽快熟悉企业的运作流程和业务模式，从而更平滑的落地。

「作为整个登闻鼓项目的负责人和产品leader，我当时的思路很明确，就是聚焦——我们找一个半年内需要完成的事情，然后把招到的所有人都投入到这件事情上，取得成果后，再慢慢去看其他事情该怎么做。」肥侠说，当时摆在他面前的第一个挑战，是如何组建团队。

「一个PD（产品执行），还有我，两个人，这就是我们团队最初的构成。」入职前，肥侠已经有过数年的技术管理经验，但从未从零拉起过一支队伍，何况 JDK 开发领域的工作偏重底层，对程序员的要求较高。

这是刚进阿里的头一个项目，肥侠万分谨慎。在了解了业务需求后，他制定了对应的人员招募计划，随时待命，参与到招聘对象的面试里。这些潜在的团队成员来自阿里内部不同的事业部，也有来自社招。在 HR 的配合下，肥侠花了2-3 个月的时间，为自己的团队添砖加瓦，终于完善了一个可以执行项目的十几人团队。

随着肥侠工作职责的不断扩大，这支十几人的团队逐渐扩大到了二十几人、三十几人，直到现在，肥侠带领的团队已有近 45 人的规模。

这对从事技术管理的肥侠来说，又是一个新的高度。

陡然增加的业务压力

通过登闻鼓项目，肥侠熟悉了互联网分布式技术的研发流程，同时对阿里的企业文化与工作节奏有了更深的理解。

随着 CCO 业务的发展，部门越来越大，业务也越来越多，但系统之间仍是数据孤岛，涉及到跨业务的服务场景下，客户体验就会受损。肥侠的团队不得不奔波于几个不同的业务部门之间，于是他花更多时间花在了思考这个问题的解决方案上，然后形成了一套对阿里现有客服体系进行改造的想法。

「我想通过技术手段使系统支持更多的阿里体系里的平台，把平台的重复建设降到最低，让效能发挥到极致。举个简单的例子，比如说阿里巴巴收购的公司，它从前可能要自己做一套客服系统，但我们可以提供一个通用的平台，只需要它们进行一下技术配置，而不是二次开发。」肥侠说，他喜欢把工作比喻成乐高积木，他是那个设计出基本款积木模型的人，至于如何搭建出想象中的结构，留给最懂具体业务场景的专家去做。

从 2015 年开始，肥侠带领团队梳理了整个客户服务平台的底层通用能力，并将它微服务化。那段时间，肥侠花费了大量的心力在研究微服务的相关论文和技术应用上。

最终肥侠确定了一个方针，那就是明确方向、逐步替换。「我们先一点一点切入，把每一块做深做完，再扩展到下一个版块，否则这么大的体系，无论是改造风险还是知识缺口，都是很大的挑战。」

正是在这一改造过程中，肥侠感受到了互联网公司的工作方式和传统外企的不同。

首先是业务压力上。

「在阿里，我会对商业的结果更敏感，目标导向也更明确。为了拿到业务结果，我们往往会做很快的创新，也会在项目执行过程中快速调整，这对团队的敏捷性和执行力要求更高。」肥侠坦言，这些都和他在传统外企的工作方式截然不同。

肥侠之前工作的外企做的是中间件软件，针对的是企业级，并不面向终端用户，相对来说稳定很多。但是阿里的项目面向终端用户，跟着业务去快速迭代和调整的节奏非常快，对应的业务压力大很多。「在上一家公司，Bug 的周期是以月为单位去修复，但是在阿里，却是以天为单位去修复，这个节奏完全不一样。」肥侠说。

更频繁的迭代速度

与此同时，在产品的迭代速度上，肥侠也迎来了新的挑战。

把阿里原有的客服服务系统微服务化是一个不断迭代的过程，肥侠带领的团队从小的领域开始，找到切入点做系统的拆分，看从哪块开始风险最小，验证效果后再逐渐扩大范围，一点点深入，最终实现了老系统的功能覆盖和业务迁移。

如果说原来的老系统 5 天才能发布一次，分成模块后每一个小团队都可以专注在自己的领域里迭代，基本上每天都可以有新的发布，有时甚至一天可以在多个系统上针对模块做十几次发布，研发的效率和稳定性都得到了很大提升。

肥侠感到自己比从前累了很多，也充实了许多。因为他确实感受到了自己的改变：那就是越来越多地从业务角度出发，去思考技术的可能性。

转型成功：他在阿里收获了什么？

今年 6 月，肥侠成功在阿里晋升 P9。

但相比职级上的晋升，肥侠认为他在阿里收获更大的，是作为一名外企人在互联网企业的成功转型。通过登闻鼓项目和对客服系统的改造，肥侠实现了当初加入阿里时的规划：看看互联网公司是怎么做研发的，同时既结合自己原来在外企学到的技术，也利用阿里现有的技术，用 SaaS 化的方式去改造垂直行业系统。

具体到技能上，他实现了技术管理能力的提升，同时也拥有了更强的团队开发执行力，与从业务角度思考问题的方式。

技术管理方面，随着技术团队规模的不断扩大，肥侠将越来越多的精力花在了思考团队的发展方向，每一位团队成员的成长，和怎样把更多福利资源带给团队成员这些事情上。遇到困惑时，他会看看身边职级更高的前辈们是怎么做的，并主动找他们聊天，把问题抛出去，让他们给出建议。

团队开发执行力方面，肥侠从小团队切入，从商家服务系统做起，先接触一个垂直的业务，了解了研发的方式，再去逐步思考，是否有更好的方式去更高效地支持这些垂直业务。然后在不断尝试、验证、改进、迭代的过程中，提高团队的整体开发效率。

业务思维方面，阿里的业务变化很快，由于传统外企的敏捷还不够接近业务的敏捷，上家公司一年上线一次的大版本，在阿里几个月甚至几周就要上线，因为用户需求就在身边，这迫使肥侠不得不时刻以业务目标为导向去分解工作，再及时根据数据的反馈去验证产品的效果和价值。

以上这些，都是肥侠在阿里收获的隐形财富。

100offer说：

在肥侠身上，我们可以看到一个从外企成功转型互联网的技术人身上应该具备哪些特质：

首先是对趋势的正确判断和离开舒适区的勇气。当外企在华的生存空间逐渐被互联网企业挤压时，肥侠第一时间感受到了危机。他深知大环境的变化对个人职业发展的隐形影响有多深，因此即使在外企的工作顺风顺水，也依然选择了逃离舒适区，去陌生的领域闯一闯。

其次是空杯心态。采访末尾，肥侠回忆道：「我至今仍记得加入阿里时，看到的对我影响很深的四个字：保持空杯——把原来做的事情全部忘掉，不要急着做一些事情，也不要急着证明和挑战

自己，先去看看身边的人在做什么事情，是怎么做的，这种空杯心态很重要，越急着证明自己越容易把方向带偏。」

然后是强烈的技术驱动力。如果不是对探索更深层技术的热爱和持续学习的好奇心，肥侠不可能走到今天。「持续学习很重要，不能停下来。」肥侠说，每天抽空看书、技术文章和博客，是他多年培养的习惯。这样做是为了多了解技术的变化和发展趋势，培养业务 sense。

最后是持续向牛人请教。肥侠在外企工作时和一位美国的技术 manager 建立了长久的导师关系，每周他都会把在工作中遇到的问题抛给这位「老师」咨询，包括怎么带人，如何结合现状做出更合理的职业规划等。「多去看看离自己稍微远一点的技术 leader 们是怎么做事的，把视野打开，不要埋头做事。」采访最后，当 100offer 问他可以给那些想要在技术上有所建树的程序员提供怎样的建议时，肥侠这样说道。

但最重要也最核心的，是时刻拥抱变化的心态和勇气。行业变化与技术发展日新月异，100offer 认为时刻拥抱变化，是肥侠，也是任何一位优秀互联网人必备的品质之一。

以上，就是成功转型互联网的阿里人肥侠的故事，与所有打算转型互联网，和正在经历转型阵痛的程序员们共勉。

技术 vs. 管理?

几乎所有技术人都会面临的抉择，你的想法是什么？

4年时间，如何从技术走到管理？

做技术还是做管理？——这是任何一个程序员在考虑个人成长及职业发展时无法回避的一个根本问题。在 100offer 平台上，接触过不少程序员因为技术工作出色而慢慢走向管理，然而往往很多人这条路走的很艰难。那么，如何能轻松顺利地完成职业转型？在转型之前需要做好哪些准备？技术管理道路上有哪些坑？

我们曾经邀请好奇心日报合伙人、CTO徐源，举办了一场知乎live。徐源从 2014 年起带领开发团队完成好奇心日报全栈线上产品，在互联网产品开发方面具有丰富的经验。仅仅用了 4 年的时间，从早期身处一线做技术，到现在带领 15 人的技术团队，这中间经历了什么？有什么值得学习的地方？他将在 Live 中结合自身经验谈谈技术&管理的转型之路。

此次live包括以下内容：

- 1.说说创业公司里一个 CTO 的日常
- 2.从技术做到管理，需要具备哪些特质？你需要做哪些准备？
- 3.技术管理道路上不得不说的那些「坑」
- 4.在面试中遇到职业规划的问题，该怎么巧妙地回答？

一、从创业比赛到好奇心日报

大家好，我是徐源，我来到北京有十年了，在北邮的本硕博连读，现在是博士，名义上一直在上学，但是博士期间已经不呆在学校了，在工作了。硕士期间就已经开始接触互联网了，早期参加了各类的创业活动，中期做外包公司，现在在做好奇心日报。我的工作时间兴趣比较广泛，但是主要是应用层技术和产品，此外，算法、设计、渠道等都有接触，在业余时间爱好和工作时间差不多，我的业余时间和工作时间也差不多不分的。

刚刚介绍了一下，我的大概的一个情况，因为我和大部分的开发路线不是特别一致，不是在一家公司开始做开发，然后不断的升职到技术管理。我是另外一条路径，所以跟大家简单的介绍一下。

1、早期的创业活动

其实我在硕士期间就开始参加各类的创业比赛，我觉得有价值的地方在：培养了基本的产品意识和互联网审美、快速迭代的意识。另外，2012年左右，参加活动见到各种创业者，很多创业者都是刚刚满20岁的90后，起步都很早，都很优秀，而自己已经是80后了，就会对自己产生了很大的动

力和刺激，对起步早有很大众的感触。最后这段时间，让自己感觉到自己也可以另辟蹊径，走一样的模式。

2，中期做外包的日子

2013年-2014年，自己大概做了30多个项目，大小都有，当时自己2点睡觉是常态，但总体下来，成长性很快。

现在自己面试别人的话，如果在外包公司工作的话是减分项。但是自己接外包和在外包公司工作是完全不同的。在外包公司工作的话，就没办法做深，技术是比较浅层的。自己接外包的话，是可以极大的提升自己的责任心和抗压能力，因为自己是项目的主管，能不能做好涉及到能不能按时给钱的问题。

3，好奇心日报

后来，好奇心日报是2014年早期的一个外包项目，当时好奇心日报刚刚成立，做完了外包之后，大家感觉比较聊得来，我就加入了好奇心日报，成为了合伙人之一。

二、从技术到管理，需要具备哪些特质？

其实，进入了好奇心日报，才算是真正的从技术走到了管理，因为早期，无论是外包项目也好，还是比赛也好，都是兼职人员，没有全职的人员去管，和技术管理是不一样的。

从我的角度来讲，做技术管理，需要具备这几点：

1，首先，能够做好自己的事情，要注意细节

好奇心日报目前大概有15个开发，将近有4年的时间内，我管理过的开发有30人左右。好奇心日报的公司规模算中等偏小的公司，整体招的技术开发的质量肯定不如BAT的，但是整体的水平在行业中算中等偏上，招聘的要求还是比较高一些。但是，我们发现，大部分的开发，自己的事情能做，但是做不到让我满意的程度。假设自己的事情做不到让上级满意的程度的话，其实转管理等方面的事情，就会比较远一些了。

(1) 要有极强的责任心，能够区分事件的重要度，要提升自己思维的缜密程度。

举个例子，好奇心日报有个开发是做推送的，连续一个月之内犯了两个相同的错误，而且影响很大，不可挽回。其实，这个人，从态度和技术能力来讲，都没什么问题，是一个好的开发，但是他不太能区分事情的重要程度，比如推送这种东西，影响比较大，其实对于开发来说，我宁可放慢节奏，但是也不想出错，我们需要思维更加缜密一些。

(2) 细节不要完全依赖产品 / 测试，追求完美。

我估计大部分手机端和前端的开发，很多时候不会去追求特别完美的结果，会依赖后续的测试。实际上，虽然公司是有流程的，但是一个高级的开发，最好的是在自己的那一关就能把自己该做的事情做好。

(3) 技术难点的突破和绕开

大家除了日常的业务，还会遇到一些技术难点，这时候需要技术突破和绕开。绕开在大多数情况下，其实不是贬义词，因为最终卡时间点的话，需要绕开。但是一个好的开发在绕开之后，还要在业余时间去突破这些技术难点，因为真正的技术提升是要靠技术突破的。

2.其次，能把控好一个产品在自己领域的相关的事情

(1) 空余时间的规划。

大多数情况，很多人的工作不会特别满，会有一些空余时间，如果想往技术管理岗去转的话，要利用空余时间去学习。如果在技术管理岗，除了布置任务，让大家完成之外，还需要跟大家有一些技术研讨，要多思考。

(2) 从技术角度把思维和理念扩展到产品的角度。

作为管理者来说的话，你手下带的是开发，但是你面临的不仅是开发，你面临的还有产品 and 设计，不仅仅是纯技术的角度。

3.能够监督和督促别人做好

(1) 狠

狠不是对开发要狠命的管，而是当你作为管理者来管理团队的时候，你要狠下心来去管，要求高一点，不能完全放纵，不管不顾的。

(2) 大心脏

在自己做开发的时候，大部分情况，自己可以把控。但是做管理的时候，你管的是人，人比代码要难得多。人的状态、离职入职都不是那么好处理的，你在管理整个团队。但是，按照我的经验，大部分的事情最终都能解决的，只不过需要考虑解决的方式。所以自己要有一个大的心脏。

(3) 团队氛围

作为技术来说的话，团队氛围很重要，大部分情况下，团队的效率并不是制度和死盯着约束出来的，而是团队自发的氛围。技术氛围是对技术的追求，在工作之余，对于技术的追求。在工作时间和业余时间，对技术进行提升。

(4) 制度

我们公司由20个人扩展到80多个人，技术团队由几个人到几十个人。早期的时候可能不需要制度，大家去说一说就好了，但是在后期的时候，需要去确立一些制定，这样能够节省时间并且避免一些问题。比如说，早期公司是没有工资制度的，入职的时候会谈一个年薪，一年之后，大家可能对工资有异议会来找我，我们会相应的调整，后来我们会发现，每年来谈这个事情的时间点非常的集中，因为公司没有相关的制度。当你定出来制度的时候，这些问题就会非常省心，并且相当于简化了整个流程。

4.要转变自己的思维方式

首先，听起来比较空，但是肯定要有相应的变化的。当你在做技术的时候，你考虑的是自己的事情，但是当你在做管理的时候，你需要多去从公司的层面去思考。

以及在生活理念上，以前，你是开发，周围的人都是开发。但是当你做技术总监的时候，你会发现，自己周边的人都变了。以前吃饭的时候，都是你请一次，我请一次。但是我当了CTO，我还是这种处理方式和生活理念，但是下级就会说自己好扣啊，所以，生活方式要转变。

三、创业公司的CTO 的日常

1.微信，电话等紧急事务的处理

(1) 基本上，微信上涉及到工作相关的内容，2分钟内必回。

虽然速度不代表自己的能力，但是代表自己的态度和责任心。

(2) 2015年带着电脑吃饭的日子。

当时，好奇心日报刚上线半年，当时用户量快速的增长，当时网站的技术水平和架构的发展速度比用户增长的速度缓慢，当时，我出门看电影吃饭都是带着电脑的，当时，两个后台的主力开发都是不能同时出门，就怕网站有问题不能够及时的处理。

(3) 2016年，连续熬夜改广告bug的日子

2016年，好奇心日报开始做营收，基本上会夜里12点放广告，一直到第二天。当时出现问题都是夜里发现的，一方面因为广告会改一些素材，另外一方面，当时我们app虽然适应了自身素材的问题，但是适应广告有点问题，所以经常会出现广告的bug。广告一旦出现问题都是一些紧急事件，因为第二天广告是要上线的，出现问题是是要赔偿的。所以经常半夜熬夜改bug。

这些都是紧急事务的处理，是CTO在面临突发事件的处理方式。如果处理比较及时的话，也会给人比较可靠的印象。

2. 产品开发的方​​向 / 时间计划 / 进度监督

这一点是稍微日常一点的，好奇心日报的初期，我处理的基本上都是紧急的事务，但是17年以后会多一些比较日常的事务。日常事务是比较好管理一些，一个是产品研发的管理，作为公司的技术管理者，需要和产品经理制定整个产品研发的时间点和节奏，另外一个跨部门的沟通，因为跨部分事务在大部分情况下，不能直接让开发去跟广告部和内容部沟通，这时候需要技术管理者去处理，寻找一些解决的方案。

3. 核心技术点 / 架构的研究和设计

我们公司8点下班，8点以后是我静下心来，去学习一些新的技术的时间，我大概的时间安排是，除了吃饭外，晚上3-4个小时的时间，我会去做架构，或者代码的review，如果都没有的话，会学习一些新的技术，比如说深度学习之类的。从管理者角度来说，管得越多，静下来做自己事情的时间会变少。所以建议大家在单纯做技术的时候努力提升自己的技术。

4. 跨部分协调

5. 技术供应商相关的事务处理

6. 前瞻性技术的研究

7. 月常和年常： 人员招聘， 相关制度的制定

不要把月常的事情变成日常。有些事情不是日常的，是月常的，但是如果你没有把它处理好，解决好，就会天天围绕着你，浪费大量的时间和精力。一个是制度的问题，一个是招聘的问题。

制度的例子，比如说薪酬，这个问题就需要制度来解决。之前可能没有经验，就会天天围绕着你，如过你通过制度来解决就会节省大量的时间。另外就是招聘，作为一个部门组织的管理者，如果你的公司不是特别大，很多情况下，人员需要自己招聘和调配，你不要等到人都走了，才会想到自己去招聘。其实，招聘是需要时时刻刻做的事情。其实，之前在拉钩那边招的话，100个简历里边可能就会面1个或者2个，100offer或者猎头这边的话，可能就会效率更加高一些。

开发者如何在「技术+管理」的道路上越走越宽?

我们请到《技术管理之巅》的作者、资深技术管理者黄哲铿，从他自身带领移动开发团队的经验出发，为你提供「技术+管理」的实战建议。虽然本文的切入点是针对工作3-5年的移动端开发者，但进阶管理的方法论，对几乎所有的技术岗位都通用。来吧程序员们，是时候把挂在嘴边的职场进阶付诸实践了。

作者简介：黄哲铿，曾担任海尔集团 农业电商CTO、1号店 技术总监，有着丰富的理论和实战经验。畅销书《技术管理之巅》作者、「技术领导力」公众号创办人，曾担任 QCon、CSDN 等各大技术论坛分享嘉宾。擅长大型电商系统、大数据应用、大型技术团队治理等领域，个人拥有多项技术发明和专利。

一、中高级移动开发者，职业发展面临哪些问题?

首先，移动开发人员的市场需求逐年下降，2016 年以来移动互联网创业浪潮已退去，泡沫破灭得差不多了。

其次，移动端技术架构趋向于更「轻」更「灵活」。较少使用纯原生来开发 App，对移动开发者技能要求转向 hybrid 架构、react、H5、VUE.JS，甚至需要使用 JAVA、PHP 写服务端接口。当然也有一些「大厂」对移动开发者的技术要求更「纵深」，比如：App 端的性能调优、扫描组件、OCR 组件等等。

再次，中高级移动开发者，需具备 Tech Leader 的基本技能。如：敏捷开发方法、项目管理技能、code review、团队搭建、OKR 目标管理等。

基于以上原因，我给中高级移动开发者的职业发展建议是：向「技术+管理」型的移动开发者进行转变，使自己的职业道路越走越宽。

二、为什么企业更需要「技术+管理」型的移动开发者?

什么是「技术+管理」？「技术+管理」是指懂技术的管理者、懂管理的技术人才。「技术+管理」并不是技术转管理，而是兼具技术架构能力、项目管理能力、团队管理能力。能够根据企业的要求，带领一千人马，又快又好地把项目搞定。

谷歌董事长埃里克·施密特，不久前曾大胆预言：「我可以非常直接地说，互联网将消失。」这意味着各行各业将进入万物互联的时代。科技的发展日新月异，企业想要生存就必须快速响应市场的变化，甚至提前预判行业趋势，超前布局。

传统的管理人才、技术人才技能太专一，很难做到迅速响应。有一种说法叫「大公司往小里做」，指的就是互联时代下的组织架构的特点，按业务线垂直拆分，每个小组里由复合型人才组成。

因此，我所接触的企业当中，无论电商、传统制造、还是物流行业，其实都需要「技术+管理」型人才。「百夫长」是古代蒙古军队里最基层的将领，兼具战术能力和临场战略能力；蒙古帝国的铁蹄遍及整个欧亚，「百夫长」功不可没。商场如战场，在移动互联网时代，企业也迫切需要「百夫长」式的「技术+管理」型移动开发人才。

三、如何修炼成为「技术+管理」型的移动开发者？

首先，我们讨论「技术+管理」中的「技术」，需要精前端、善优化、懂后端，还要掌握移动应用全生命周期管理。下面我们分别展开。

1、精前端

作为移动开发人员的立足之本，编码的基本功要扎实，代码规范、健壮性、可读性、可维护性都要兼顾。多参与 code review，向身边的程序员学习，多在 github 上交流学习也是好办法。这方面没什么捷径可走，多下笨功夫，1 万行代码的感悟，和 10 万行代码的感悟，是有本质区别的。这里推荐两本书：《重构》、《代码简洁之道》。

2、善优化

下面介绍一些 APP 端常用的优化方法：

1) 利用 APM 工具对 APP 性能做监测，有能力的可以自主研发，或直接选用第三方 APM 产品，对一些卡顿、出错、崩溃信息进行收集，以此作为优化的依据；

2) 如果是 hybrid 架构，可采用 H5/css/js/icon 图片本地缓存代理的方式提高加载速度，以优化体验；

3) 全站 HTTPS+CDN，动态内容也可以走 CDN，至少能优化网络；

4) 使用 7z/Gzip 压缩 request、response 请求，适当采用 webP 格式图片，减少网络传输量，提升传输速度；

5) 使用 HTTP/2 协议，IDC 接入 BGP 线路来优化网络链路，等等。

以上每一项单独展开都可以另写一篇长文，这里点到即止，不清楚的话，百度上 google 一下，你就知道。

3、懂后端

- 1) 大多数的移动互联网应用都采用了微服务架构，因此对移动网关、微服务框架也不能陌生，包括 Spring cloud、dubbo、zookeeper 等等；
- 2) 对于服务的熔断、限流、隔离、快速失败等机制也需要掌握；
- 3) 服务化架构还涉及到多级、分布式缓存的设计和使用，如 redis、memcached、ehcache 等等；
- 4) 如何使用 MQ 进行解耦，合理使用 ES 替代数据库检索等等。

4、掌握移动应用全生命周期管理

一个优秀的 APP 涵盖了原生、H5、JS 等前端技术，以及网络传输，还有提供数据读写的服务接口，这是一个完整的移动应用生命周期，一些有技术实力的公司都会通过全链路监控框架，对整个调用链从前到后的监控，快速发现问题、定位问题、解决问题。

其次，我们讨论「技术+管理」中的「管理」，可简要概括为：管理项目、管理流程、管理人。

A. 管理项目

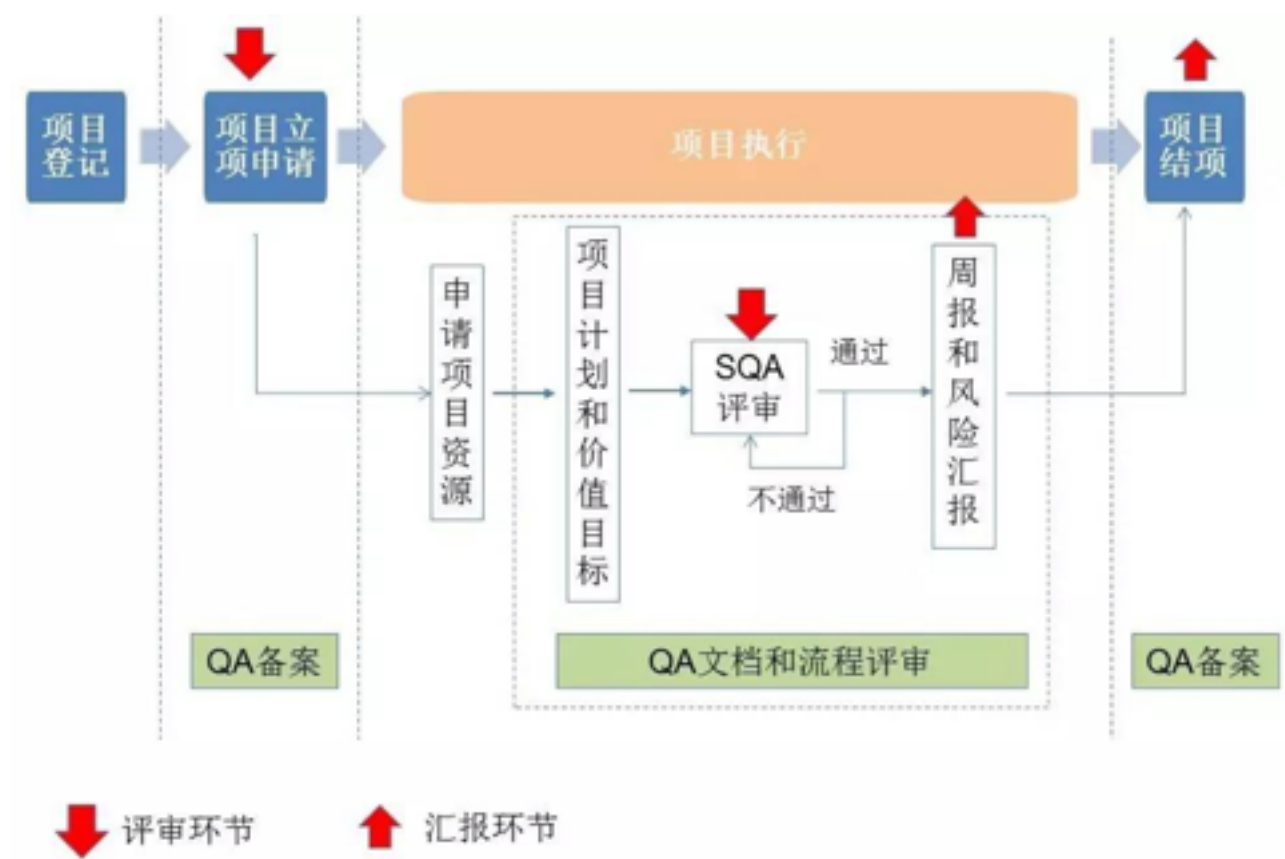
管理项目包含两部分，项目微管理，以及敏捷开发。

1) 微管理

指的是在互联网下的项目管理方法，将经典的 PMP（Project Management Professional，项目管理专业资格认证）项目管理体系进行裁剪，以适应互联网项目周期短、需求变化快、跨团队协作多等特点。

微管理的本质是将管理变成服务，调动项目成员的主观意识，为共同目标的达成而努力。

如何具体实施微管理？你需要把项目过程分成 4 个阶段，项目登记、项目申请立项、项目执行、项目结项，如下图所示。



我们来分别讲解，实际操作中这 4 大环节是如何运转的。

• 项目登记

指的是项目需求提出人员向 PMO (Project Management Office, 项目管理办公室) 提出项目申报的过程。PMO 会安排 PM (Project Manager, 项目经理) 进行项目的管理工作。一般而言，规模大于 500 个人日以上、需要 10 个以上开发团队进行协作的项目，才需要专职的 PM，否则由开发团队比较资深的人员担任即可。

• 项目立项申请

一旦 PMO 给项目分配了 PM，就由 PM 发起立项流程。立项需要提供的信息有：项目背景和简介、项目价值、期望上线时间、项目预算等级（人力资源）、建议的项目管理模式等等。一般由 PMO 负责人、技术部负责人、产品设计负责人进行项目审批，审批通过后项目就被正确确认了，项目的优先级、项目的管理模式也在这个时候确定了。

• 项目执行

项目经理负责项目团队组建、项目计划制定、项目整合管理、项目沟通协调、项目进度控制、项目总体风险管理等工作，由于项目由数十个开发小组共同参与。为了让团队协作更有效率，每个

角色都必须指定一名主负责人，比如产品设计主负责人、开发主负责人、测试主负责人，他们的职责是进行横向管理，共同辅助项目经理的工作。

• 项目结项

当项目达成计划中指定的结项标准，项目经理即可发起结项流程。项目经理的结项请求，需要事先征得需求方的同意。同意后，由项目经理发起结项申请，功能指标、性能指标、监控指标等等，在项目上线以后一个月提交，运营指标在项目上线以后一个月至三个月内提供。

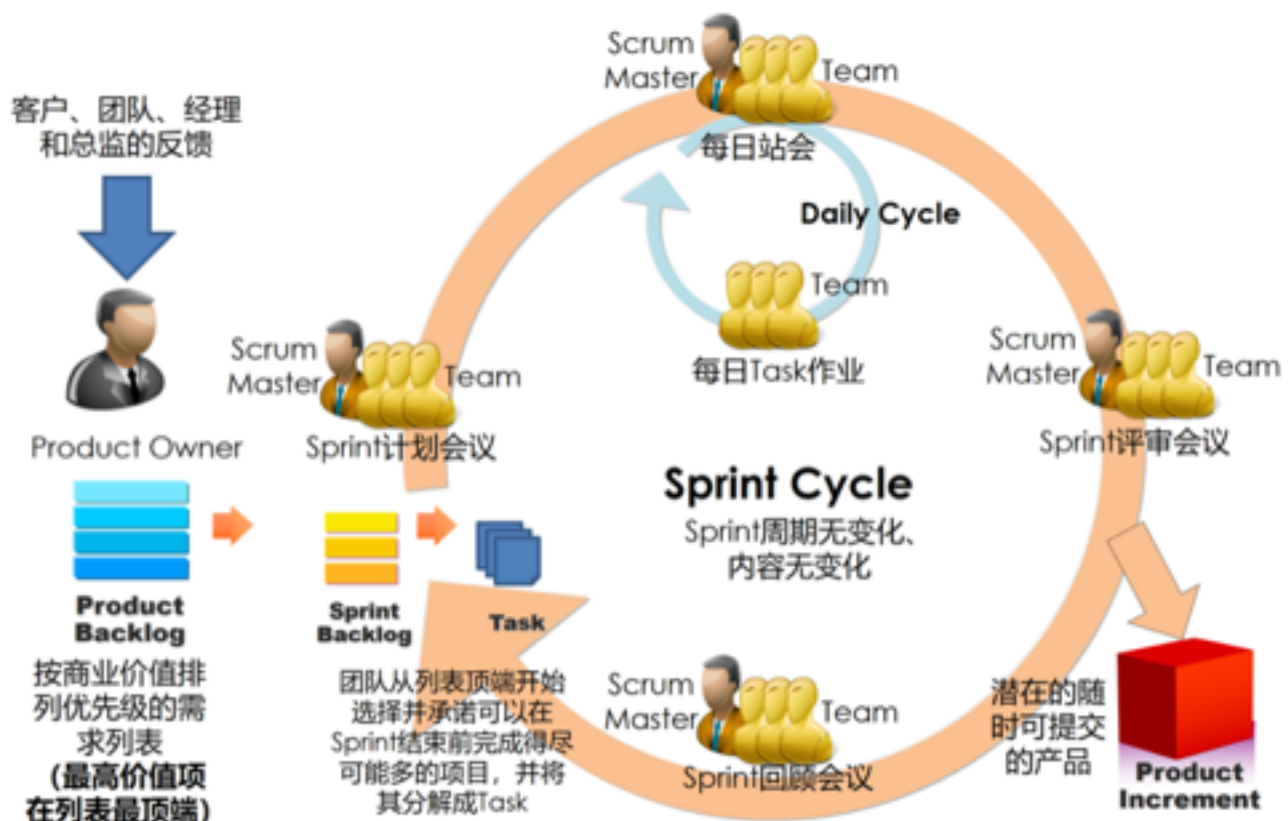
2) 敏捷开发

包括：Scrum、Kanban、极限编程等等，这里仅介绍被各大互联网公司广泛使用的 Scrum。

Scrum 有固定的迭代周期，如：两周一个 sprint。在一个迭代中 story 按优先级排序，产品、开发、测试构成 Scrum Team，由 Scrum Master 来领导，通常有每日站会、计划会、评审会、验收会、回顾会组成基础的敏捷工作模式。

敏捷强调的是快速交付成品、团队在开发过程中自我完善、拥抱变化，因此备受互联网公司的欢迎，因为互联网行业是一个快速变化的商业环境，需要技术团队以价值驱动、快速反应。

敏捷开发流程



B. 管理流程

主要包括：OKR 目标管理、绩效管理。

1) OKR (Objectives and Key Results)

即目标 (Objectives, 简称 O) 与关键成果 (Key Results, 简称 KR) 的考量方法，或者说：OKR 是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。

需要注意，OKR 不是一个绩效考核工具，它是衡量员工是否称职的管理方法，它重在提醒员工：当前最重要的任务是什么？OKR 更强调做的事情要有成果，而不是考核结果是否达标。

下图是 OKR 和 KPI 的对比：

	OKR	KPI
定义	是一套定义、跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法、工作模式。	是根据企业结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具。
实质	测量员工是否称职的管理方法	绩效考核工具
关注点	时刻提醒每一个人当前的任务是什么，有没有做好。而不是为了考核某个团队或员工。	关注的是财务和非财务指标，默认工作完成的情况对于财务结果有直接影响。
导向性	是产出导向，关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有。	是结果导向，以做事情的结果为主，以做事情的过程为辅。

2) 绩效管理

绩效管理制度应该考察哪些方面呢？分析阿里、腾讯、华为等公司，他们的绩效考核体系，都是从「价值观」和「KPI」（Key Performance Indicator，关键绩效指标）两个维度进行考核。

「价值观」关注的是过程，员工在工作中体现出来的精神层面的状态，如：合作精神、自我驱动力、主人翁精神、追求卓越等等；「KPI」体现是执行的结果，团队必须无条件的对结果负责，从过程和结果两方面结合起来进行考察，更接近员工对企业的真实贡献。这里只介绍绩效考核的基本概念，不展开论述。

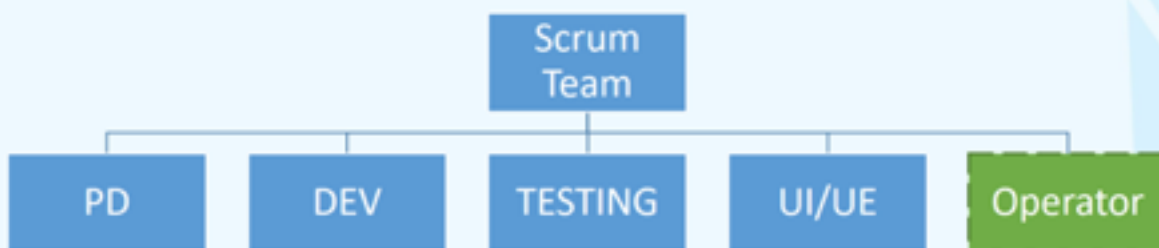
C. 管理人

这部分我们探讨三个方面：组织架构、团队激励、下属培养。

1) 组织架构

互联网公司扁平式架构为主，按产品线垂直划分，形成若干个「小组制」，每个小组是最小独立作战单元，有产品方向的决定权，以更快速的试错和迭代改进。如下图所示，团队以结果为导向，共同分享和承担项目的成与败。

- **扁平组织：**按业务产品线划分，以“小组制”为最小作战单元，自驱动、自组织，激发团队创新能力。



2) 团队激励

在绩效激励的制度下，多劳多得，少劳少得不劳不得，如《华为基本法》提到的「以奋斗者为本」，技术团队中崇尚长期艰苦奋斗，劳动本身就是最好的激励。常用的激励的方法有多种：目标激励，奖励激励，培训激励，绩效激励，竞争激励，授权激励，赞美激励，危机激励，负激励等等。

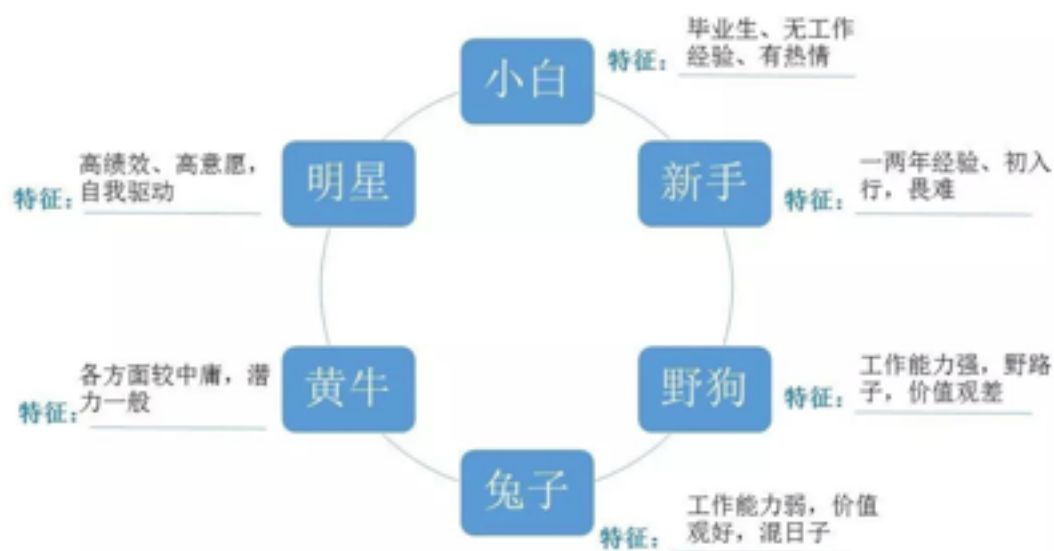
这些方法可以组合起来运用。比如当一个员工表现不尽如人意的时候，我会采用负激励的方式，直接指出他的不足；再用目标激励来激发他的斗志，让他挑战更高目标；与此同时，会给他相应的培训激励，帮助他提升自己的工作技能，达成目标后给他奖励激励。这就形成了一个简单有效的激励闭环。

3) 下属培养

这里介绍「基于员工画像的领导力法则」，根据统计学原理，将职场中的员工分成 6 种画像，分析每种画像模型中的特质，采用不同侧重点的领导方式，对员工进行有效管理。

基于员工画像的领导力法则，使你的领导方法更精细、更具科学性，使用得当还能快速提升你的领导力，打造出高效团队。如下图所示：

员工画像的6个类型



针对这 6 个类型的员工采取不同的培养方式，下面我们分别说明：

• 小白

对于白纸一张的小白，安排的任务要具体，而且要每天检查，帮助他们解决遇到的问题，给予「保姆式」的关怀，这个阶段需要领导者花费很大的精力。

• 新手

通常来说，新手已经完成了从校园走向社会的转变，知道职场的规矩，也学会了适应和变通，但他们还没有具备独挡一面的能力。领导者可以适当安排些他们力所能及，又有一定挑战的工作，进一步鼓励他们不断挑战自我。

• 野狗

这类员工也是让领导者比较头疼的。给他们划清楚红线，给予一定的「自由度」，帮助他们融入和接受企业文化，建立良好的价值观。

如果野狗已经变成了「白眼狼」就要果断清除出队伍。就如同，当年联想的柳传志亲手把爱将孙宏斌送进监狱一样，对个人对企业不见得是坏事。

• 兔子

领导者要在团队内建立论功行赏的激励机制，拿结果说话，使得兔子类型的员工失去「活动」空间，即使跟领导和同事关系再好，拿不出业绩，就没有升职加薪的机会。

• 黄牛

对于黄牛员工，要给他们足够的资源和授权，为他们创造一个舒适的工作环境、公平的竞争机制，做到因人设岗，充分发挥他们的个人特点，形成具有战斗力的团队。他们是企业的中流砥柱，真正实现平凡人做不平凡的事。

• 明星

在充分授权和基础上，给他们方向上的指导，挑战行业一流的目标，为企业建立强大的壁垒。同时，关注他们个人成长速度和企业成长速度之间的关系，防止明星员工滋生骄傲自满的情绪。领导者要善用萝卜和大棒。

掌握了员工画像的领导法则，你可以把团队成员进行归类，对照以上法则检查日常领导工作中是否使用了对的方法。

虽然我们把管理高度概括成了「项目、流程和人」，但不要以为管理是很简单的事情，管理学博大精深。比如华为，作为国内顶尖的技术公司，除了重视在技术上的投资，它在管理体系建设上也花费了巨大的人力物力。任正非认为，华为的核心竞争力就是管理，上至企业变革，下至流程制定，都是管理的一部分。

最后，我想给中高级的移动开发者一点建议。可以通过阅读一些管理学的经典著作来培养自己的管理意识，推荐当代管理学之父彼得·德鲁克的系列著作，如《卓有成效的管理者》、《管理的实践》等等。

除了阅读，还要从实践中总结和体会管理思想，运用「金字塔原理」、「系统性思维」来分析和解决问题，培养自己的产品意识、用户思维，提升对商业的敏感度，帮助企业实现技术与商业的融合，创造更大价值，从而使自己的职业道路越走越宽。

转行需谨慎，有勇有谋方得天地

职业路径基本稳定后，转行是需要慎重再三的选择，但并不意味着完全不可行，勇气加上策略，成功不是难事。

30 岁被迫转行是一种怎样的体验？应如何应对？

难道不应该庆幸是在30岁转行而不是35岁甚至40岁吗？

在这个互联网高速发展的时代，30岁转行已经算不上什么不寻常的大事，而将日益成为一种社会常态。

虽然30岁在职场上是一个略显尴尬的年纪，但是这并不妨碍你去重新适应另一个行业或者职业。

「30岁，一切都还来得及。」

由于100offer专注于互联网行业招聘，所以以下的案例和建议主要针对于想要转行到互联网的程序员。但是对于其他行业与职业同样适用。

一、为什么到了30岁还要转行？

1、行业「日薄西山」，不转跟着喝西北风？

当今的时代也许不是一个最好的时代，也不是一个最坏的时代，但一定是一个不断变化的时代。

在二十三四岁初入职场的時候，你可能选择了当时最热门的行业或是自认为最适合的职业；在之后的几年，你在这个行业发展得风生水起，或是一步一个脚印往上走。但六七年后，行业突然受到经济环境或是可替代产业的影响，一下子萧条甚至消亡下去，裁员、降薪、降职……这时刚满30岁的你，是走还是死守？

100offer平台遇到过很多这样的程序员求职者，他们有着不错的学历背景，一毕业就进入人人羡慕的国企或是寡头企业，户口、地位、业余生活，一下子什么都有了。凭借自己不错的技术基础，他们能够很轻松地完成工作，得到领导的赏识。

但是突然有一天单位要改制，或者企业所在的这个行业本身受到了巨大冲击，甚至这个行业到了清场的最后时候，「倾巢之下安有完卵」，他们不得不走出舒适圈，重新投入到市场的搏杀中。

2、外面技术已经变了几重天，你却还在「坐井观天」？

当年诺基亚倒闭，很多诺基亚的老员工难以再就业，很大原因是他们多年赖以生存、锤炼得炉火纯青的技术早已与外界脱轨。

抱着「学习新技术」目的来100offer求职的候选人，他们原来企业的工资待遇大多数还算不错，如果没有太大目标，完全可以提前过上养老的生活。

但是，所谓的「不错」很多时候真的只是「坐井观天」。

100offer的候选人阿东，研究生毕业后进入研究院工作，领导重视，有户口有职位，是同学中的佼佼者。

但是在工作三年之后，他却不顾周围人的劝阻坚决地辞职投身互联网。

问其原因，他说起另一个同学的故事。那个同学在毕业的三年间，从创业公司到小米再到BAT，现在不管是薪资还是技术，都足以把他「吊打」。

「别人每天面对上亿的用户，PC、移动端都开发过一遍，我却还慢慢优化着八九十年代的软件，这才是让我感觉人生最失败的地方。」

像阿东这样因为技术更迭转行的还有求职者老王。老王在一家传统大型互联网公司一直使用的是.NET语言，但从2016年开始，他发现市场上的公司基本已经不招.NET工程师了。为了转型到JAVA，32岁的老王不得不像个高中生一样狂补JAVA的知识点，去各个公司面试，走过了一段漫长又痛苦的转型之路。

3、30岁不喜欢干的事，到了40岁就变喜欢了？

前段时间李诞的那句「开心点朋友们，人间不值得」很火。

沿用在工作中，就是很多人到了30岁发现自己对当前的这份工作始终「喜欢」不起来。不喜欢的原因可能有很多，本身的工作内容、工作环境、人际交往等等。

Offer君遇到的一些30+的程序员，转行的原因很纯粹：

「转了一圈才发现，自己最喜欢的还是单纯地敲代码。」

求职者小田就是典型的例子。30岁的小田软件工程硕士专业毕业，以程序员的身份入职一家大型企业，但是由于这个企业重营销轻技术，小田没干满一年就从技术岗被调到销售岗，每天的工作就是写产品PPT。虽然之后几年一路升职加薪，但是小田每一天都感觉到很痛苦：「就算每天只用写几页PPT也觉得讨厌，完全就是敷衍了事，虽然领导还觉得做得挺好」。

在这种「不喜欢」的痛苦中挣扎到30岁，小田最终还是做出了转行的决定，去了一家A轮互联网公司「从头开始」。

等再次见到小田，我们发现他整个人的状态都变了，谈到当前正在开展的项目，眼睛里甚至都放出了光。

「就是喜欢，每天加班到一两点也觉得开心，跟着技术大牛学技术，感觉自己也牛逼了起来。」

二、30岁转行有哪些优势和劣势？

1、30岁转行的劣势

首先最大的劣势无疑是年纪，对于程序员来说，转行的跨度越大，那么也就意味着需要学习新的技术与知识就越多。即使是同为互联网行业的游戏领域与互联网金融领域，两个细分行业的技术语言、工作环境以及用户定位都有很大不同，转行之后很可能要从基础学起。30岁的程序员不管是在体力还是学历能力上都要逊于20多岁的程序员，在用工成本上企业也更倾向于年轻的程序员。

其次是经济和家庭压力，20多岁的程序员是「一人吃饱全家不饿」，30岁的程序员则是「负重前行」。买房与育儿成本让他们不敢冒太大的风险，更别提在另一个行业重新开始了。

2、30岁转行的优势

首先，对于大多数程序员，换行并不等于一穷二白地从头开始。不管技术框架和应用场景怎么变，基本的计算机基础原理是不变的。

其次，通过几年过往的项目积累，即使转换到一个全新的领域，但是项目的协作性和沟通性也要远远高于新人。

最后，在30岁选择转行的程序员，不会再像20多岁时那么肆无忌惮，多数是抱着「不成功便成仁的」的信念，这些人有着明确的自我定位与超强的执行力，一旦时机成熟，他们的爆发力和创造力将会是惊人的。

三、转行要做好哪些准备？

1、谨慎入行，避免「从一个坑掉进另一个坑」

曾经有一项调查数据显示，超过85%的人转行是因为「不适应目前行业时，转行是第一选择」，他们转行的主要依据通常是主观感觉和对职场潮流的跟风。仅9.8%的人在转行前会对新行业做科学而仔细的分析，再根据自己的特点做出判断。换言之，转行时绝大多数人比较盲目。

「高薪」和「潮流」是很多人向往互联网行业和程序员的主要原因。但是如果因此而贸然转行，那么很有可能只是「从另一个坑掉入另一个坑」。

在决定转行之前，多了解一下这个行业的情况，它到底是不是一个值得进入、前途看好的行业，而不能仅靠当下的「热度」作为判断的标准。前期暴雷的P2P行业和最近降温的互联网旅游行业就是很好的例子。

最后请记住，「热爱」虽然是一个很俗的字眼，但是它能够成为你在新鲜感过去后，继续留在这个行业的最大动力。

如果爱，请深爱！

2、审视自身，避免「眼高手低」

100offer平台曾经有一位求职者小北，名校计算机硕士专业毕业，在北京国企工作三年，年薪20W+，之前用C语言，后来用Java，有一年的开发经验，想100offer通过进入互联网公司学习新技术。

在最初的面试中，小北既不了解互联网行业，不清楚自己到底适合去什么类型或领域的公司；又对求职的目标薪资定位过高，不愿接受“转行穷3年”的残酷现状，导致盲目面试几周，徒劳无功。后来在100offer职业顾问的建议下，他认识到自己「java经验不足、缺少大项目经验、没有互联网经

验」的问题，同时也明确了自己进互联网的原因是「能够学习更好的技术」，降低了薪资要求，最后顺利入职一家B轮创业公司。

对于转行的程序员，一定要能够正确认识自身的优势与缺陷，明确自己转行的主要目的，求职的时候适当放低姿态，切不可眼高手低，倚老卖老。

3、学习，学习，还是学习

Offer接触的顺利转行的程序员们，无一例外地强调了学习的重要性。

从传统行业转行去一线互联网公司的程序员辰青，在被问到为什么能够顺利转行时，罗列了自己在转行之前做的几件事：

1) 有针对性地准备。看到招聘需求，换位思考面试官为什么需要这样的人，想像这个团队的应用场景是什么。比如某家互联网公司的JD写到了希望掌握设计模式，他发现这是和其他JD不一样的地方，既然特地强调，那可能就是重点。于是辰青把常见的设计模式都温习了一遍。面试官果然问到了这方面的问题，他就画出结构图，边画边回答，大大提高了面试的成功率。

2) 为了去互联网，他特地花时间关注新的技术和行业趋势。抽空多看看互联网的热点概念，比如AI、Python、机器学习和大数据等等。

不过，辰青还是遗憾自己在转行前没有积累更多相关的项目经验，尤其是如果能在开源项目上有成绩，大公司会更青睐一些。

还有更多的求职者，他们在转行之前，往往花费一年甚至更长的时间来准备和学习。

所以，这个世界没有什么「水到渠成」的美事，只是别人把「引流修渠」的功夫做到了前面。

跳槽时你需要知道的

或许100offer的专业建议能为你提供一些参考。

频繁跳槽会让你更容易升职加薪吗？

频繁跳槽成了困扰 HR 的一大现象：辛苦招来的员工，刚刚安排适应新岗位，转眼就递来了辞职信，另找了新东家。遇到类似的事，HR 们会感叹到底年轻人怎么了，旁观者则会思考人力资源系统是否出现了与员工利益脱钩的问题。

但作为企业员工，时常能听说某某人通过短期内几次连续跳槽，获得了不菲的收入增益的故事。久而久之，比起那些老实本分的员工，频繁跳槽的员工更容易获得升职加薪的印象逐渐形成。原本一心一意安心工作的老员工们往往也开始思考是不是自己「太老实」，毕竟会哭的孩子有奶吃。

那么，事实究竟如何？100offer 检索对比了本平台超过 6000 名候选人的简历资料，为这一问题提供了一次讨论机会。

多久跳槽一次算频繁

较之传统行业，互联网公司的跳槽率始终居高不下，尤其是千禧一代（1984–2000 年间出生）走上工作岗位后，关于他们如何缺乏敬业心态的论调始终甚嚣尘上。在一份关于美国职场的调查报告里显示，受访者中千禧一代的跳槽概率比非千禧一代高出三倍。而美国的社交求职网站 Jobvite 在 2016 年的一次调研里发现，至少 40% 的美国年轻人会在 1 到 3 年内更换一次工作。

在中国，这一现象同样不新鲜。盖洛普咨询公司在 2013 年发布了对全球雇员工作投入程度的调查，结果显示中国员工的敬业人群仅占 6%。这个数字过于骇人听闻，以至于引起了国内职场人士的激烈抗议。但有一个事实是不容怀疑的，那就是对于中国的年轻人而言，相比于父辈的铁饭碗，市场化的职业选择里，跳槽成本越来越低，频繁跳槽成为其中一部分人快速实现短期职业目标的通道。

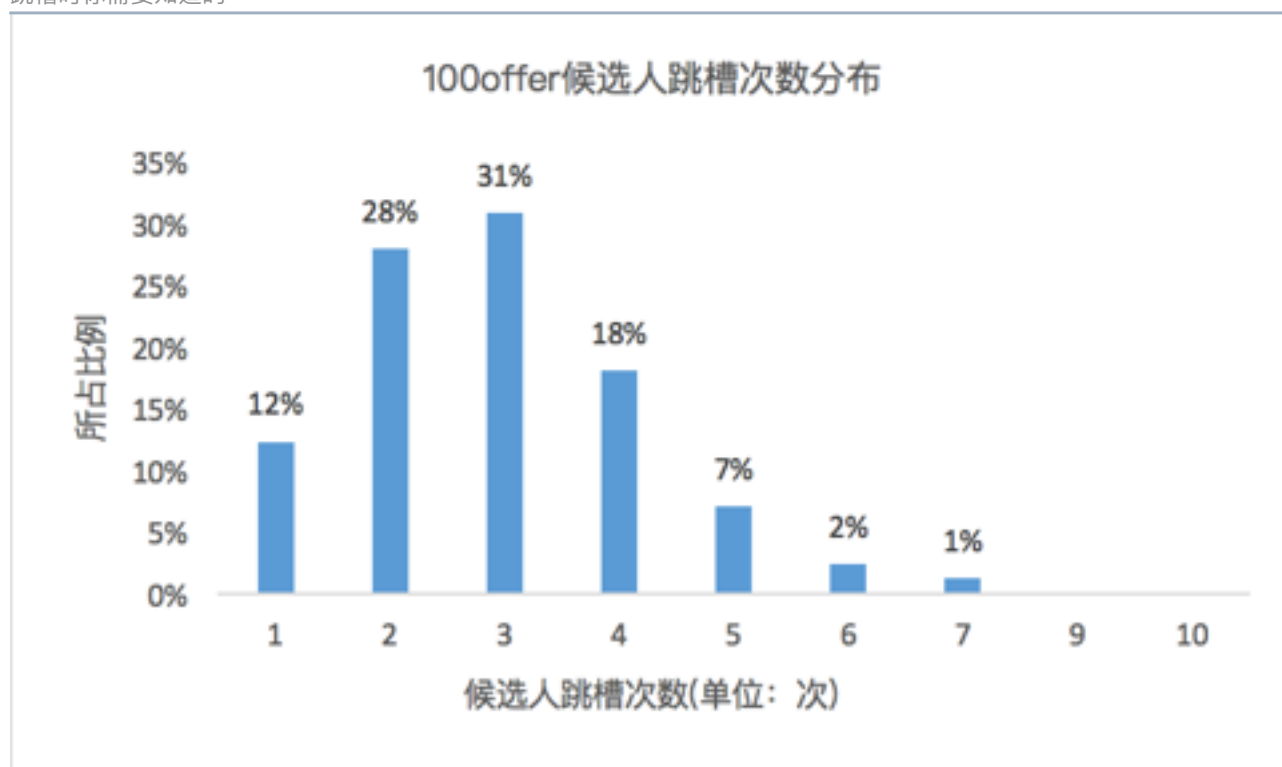
那么多久一次的跳槽算频繁？盖洛普将 3 年更换一次工作作为正常的跳槽频率，因为 2 到 4 年被认为是在一个岗位上得到成长的必要时间，这一标准同样得到国内许多媒体的认可。但在互联网时代，职业流动速度较之传统行业要快得多，员工在岗位上受到充分训练的时间被压缩至 18 个月至 30 个月之间。

由此，100offer 选取岗位胜任时间的中间值 24 个月作为一次正常跳槽所需等候的时间。以此计算，则超出该频率的跳槽行为，可以被视为频繁跳槽。

员工为什么会频繁跳槽

以程序员为例，100offer 调查了通过本平台成功入职的 1041 位 IT 工程师的数据，这 1041 人的平均跳槽次数为 3 次，而他们在入职后的平均年收入为 30.6 万元人民币，最高超过 100 万，平均参加工作时间是 4 年。

这意味着他们平均每人每 13 个月会跳槽一次，频率远高于 24 个月一次。



数据来源: 100offer

以此看来, 求职市场上的成功入职的群体中选择频繁跳槽的员工比例很大。那么频繁跳槽的员工确实在职场上占据更大优势吗? 未必。

这些被统计的主动求职者往往处在卖方市场, 他们只能代表对个人职业发展有追求的人群, 不能代表所有的频繁跳槽人群。在频繁跳槽的人群里, 我们很容易发现马太效应非常严重, 一部分人能够短期内通过连续跳槽晋升至同龄人难以企及的高度, 也有相当多的求职者在多次辗转跳槽后仍然裹足不前, 难以实现职位跨越。

Business Insider 曾在 2014 年的一篇文章总结了互联网企业员工理应跳槽的四种情况: 缺乏上升通道; 对工作内容失去兴趣; 能力与职务严重不匹配; 厌恶上班。事实上, 跳槽者的真实理由远比这要复杂, 100offer 归纳了几种主流的跳槽原因:

1) 涨资需求没能被满足 跳槽者往往认为自己在原单位没有获得足够的薪资匹配, 企业的确会存在人力资源政策无法合理协调员工晋升涨薪的状况。但站在企业角度, 一位员工的技能与经验, 面对不同企业的价值往往是不一样的, 作为 A 企业的普通资源, 很可能成为 B 企业的稀缺资源。这正是为什么老东家不愿给你涨薪而新单位能够轻易满足你的收入要求的一大原因。

2) 行业繁荣 对优秀员工而言, 频繁跳槽的另一大动力在于行业繁荣。当你处在一个每天都有新公司像雨后春笋一样冒出来的朝阳行业, 好看的履历自然成为市场上的烫手山芋。急需人才的企业往往处在扩大员工规模的阶段, 手握大量现金, 也有意愿用较高的薪水和职位吸引有经验的优质员工。这种情形下, 往往一两次跳槽足以带来薪资上的大幅增长和个人事业的晋升。

3) 职业/行业前景黯淡 对目标明确的员工而言，一旦面临踩空的局面，需要对自己的职业发展做出及时调整。当他发现自己的工作职务或所在行业无法给他带来预期的远景，他们会选择跳槽甚至改行，而这将带来巨大的成本。有时也会造成频繁跳槽。

4) 厌恶现在的工作 许多跳槽者喜欢说离开原单位是因为「不想做不喜欢的事」，这个说辞背后隐藏了一个事实：职场新人很难在第一次工作中就找到满意的职业，他们往往要经过 1 到 3 次跳槽，才能找到乐意长期投入的工作。倘若这几次职业调整都发生在一个较短的时期内，也会形成频繁跳槽。

架构师朱先生的经历就兼具了第三和第四点，他的第一份工作是一家游戏网站担任技术支持，但很快发现这里的业务与技术氛围并不理想，几个月后，朱先生选择离开，转投进一家互联网金融公司，但仍遇到了不规范的职业对待。朱先生甚至怀疑这家公司并未将心思放在主业上，失望之余，朱先生决定尽快止损，再次选择跳槽，好在此前的两段经历让他获得了网站架构搭建经验方面的快速成长，最终，朱先生进入某知名应用类企业，结束了颠沛的职业摸索阶段。

至少，上述几种情况属于健康的频繁跳槽行为。下面说说不那么健康的频繁跳槽者，他们的数量往往比成功的跳槽者要大得多，却因为幸存者偏差而易被忽视。

1) 被动离职 在职场里并不是每个人都有幸身在连续增长曲线，对大部分员工，刚入职时的激情和严格很容易被业务技能的停滞、日常工作的重复所冲淡，变成「混日子」的员工。而对于他们，公司往往采取调往边缘部门、长期不进行加薪升职等冷处理方式，逼迫其主动辞职。在此情形下，选择跳槽的员工只能被动前往求职市场，他们很难找到更好的工作，往往出于财务压力所迫仓促入职新单位，为下一次跳槽埋下伏笔。

2) 追逐短期利益 涨薪是大多数频繁跳槽者的直接动力，在 CPI 和房价增速飞快的现今，许多人对一年一次涨薪的涨薪仍旧感到不满足。尤其当他尝到一次因跳槽而带来的甜头后，跳槽很容易变成习惯。

3) 职业发展缺乏规划 时常可以看到这样的求职者，他们在连续跳槽后依然从事同一个水平的工作，薪水仅仅得到小幅度的增长，有的甚至出现倒退。他们往往会给人随波逐流、「不知道自己要什么」的观感。因为他们对自己的职业发展缺乏规划，轻易离职后来到新岗位，发现和自己想的并不一样，他们往往会再次轻易跳槽。

4) 对成功跳槽者的盲从心态 对许多频繁跳槽者来说，同事或朋友的成功跳槽经历往往曾给他们带来巨大影响，即使那些从不跳槽的员工，在身边人跳槽成功后，通常也会思考一阵「我到底需不需要跳槽？」

5) 家庭因素 当工作与个人家庭变动相互冲突时，会促使员工进行取舍，而家庭变动因素一旦长期存在，往往会造成员工本人频繁跳槽。候选人小魏曾无奈表示过，自己购置的住房位于北京北五环，而原单位则搬迁到了位于南边的亦庄，由于妻子刚生完小孩，小魏在再三权衡之下还是决定离开待遇不错的原单位，重新寻找一份靠近家庭的工作。

频繁跳槽会带来收益吗？

企业喜欢高薪雇佣新员工，尤其是跳槽而来的员工，有一个从人力资源配置上的考虑，那就是新人能为团队注入新鲜血液，同时刺激老员工的工作热情。对大部分公司来说，每隔一段时间吸收新员工、淘汰低效员工是必要的。这对于有跳槽打算的人们无疑是好消息。

但这并不意味着频繁跳槽能够一直为求职者带来收益。事实上，频繁跳槽很可能只适用于某些条件苛刻的早期职场环境。

根据 100offer 对本平台成功入职者所做的调查，尽管这 1041 位求职者的平均跳槽间隔为 13 个月，细分之后可以发现，在 419 名（占总数的 40%）5 年及以上工作经验的求职者履历中，跳槽间隔被拉长至 19.6 个月，而如果计算 10 年及以上工作经验的求职者，他们的平均跳槽间隔扩大到 27 个月。

由此可以看出，对于这些市场上成功的求职者，频繁跳槽的经历往往集中在早期。当他们获得了较理想的工作职位及较长时间的职场经验后，跳槽意愿受到了显著抑制。

100offer 将其原因归纳为几类：

1) 个人职业愿景的逐步实现 在经过多次职业调整后，一部分年龄较大的员工已经实现了当初的个人职业规划，或者已经在通向实现的道路上，并无急迫的跳槽动力。

2) 跳槽成本增加 随着年纪增大，职场人士对于跳槽倾向于越来越谨慎，因为跳槽成本远比自己还是新人时昂贵得多。有长期经验的求职者所需要匹配的职位往往偏向核心岗位，而这类岗位的总数和流动性都远远低于一般岗位。

3) 从事业转向家庭 成家立业后，工作不再是生活的全部，注意力向家庭的转变也会促使跳槽行为的减少。

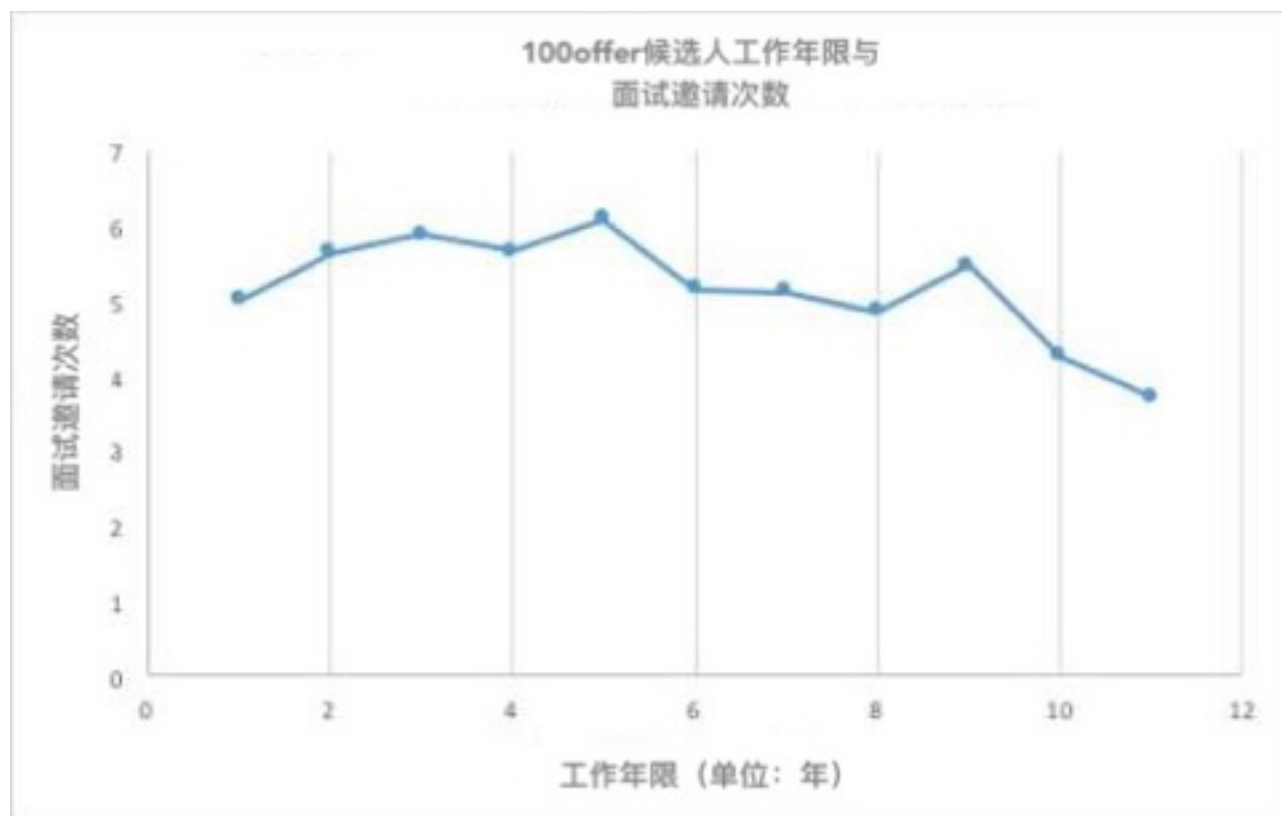
4) 收益从代数增长转向指数增长 在互联网行业，资深员工的收入逐渐从工资收入改变为工资 + 股权、期权收入，为了兑现自己的全部收益，他们对于跳槽会采取更加稳健审慎的态度。某消费金融企业的 PR 总监 Adam 在大学毕业后曾多次跳槽，但随着年纪增长，他接受了加入消费金融公司的邀约，除了每年不菲的薪资，还有 4 年到期一共价值超过 200 万元人民币的受限股票发放。而要完整获得这份收益，Adam 必须放弃在 4 年中的任何一次跳槽机会。

企业如何看待频繁跳槽的求职者

一位资深 HR 告诉 100offer，企业方面很少真的去计算受聘员工的跳槽频率，但通常而言，如果一份简历上的工作超过 5 个，不论工作年限有多久，都会让人产生「这个人跳槽很频繁」的印象。

而在 100offer 对于企业负责人及 HR 的访谈中，多数采访对象都明确表达过对于频繁跳槽者的拒绝态度。某知名输入法产品的技术负责人告诉 100offer，在面试时，如果对方有较多的跳槽行为，肯定会对印象分打折扣。

尽管如此，仍有不少频繁跳槽者存在，这说明他们在真实的企业实际运作中，仍然存在市场。



数据来源：100offer

在 100offer 进行的一项针对超过 6000 名平台用户的面试邀请次数统计中，我们发现：工作时间在 6 年以下的，其获得面试邀请的机会相对来说要明显高于 6 年以上工作经验的。其中最受面试单位欢迎的求职者，平均工作经验为 5 年。

而这一年龄段的工作人群，正是跳槽行为高发时期的人群，可以推测，他们面临的职业选择多，与其跳槽行为的频发，两者有一定关联。

作为员工该不该频繁跳槽

这似乎是一个无法提出指导的问题。但我们可以提供两个数据：根据一份名为《2017 年"金三银四"跳槽季调研报告》的公开报告显示，有 44% 的跳槽者在跳槽后感到对新工作比较失望。而有 62% 的跳槽者在反复跳槽 1 到 3 次后获得了自己满意的工作。

对此，100offer 的观点是，频繁跳槽势必影响作为求职者的形象。长远而言，频繁跳槽可以获得短期收益，但难以实现财务上的指数增长，因为实现指数增长需要股票以及期权收益的兑现，而为了获得它们，员工必须抵制住频繁跳槽的诱惑。

对于年轻职场员工，如果你的跳槽理由来自比较健康的那部分，比如对当前工作缺乏兴趣、希望改变职业平台和工作状态，那么用短期的频繁跳槽来进行调整试错，并无过多可指摘之处。但对于跳槽对象和自身实际能力，务必要有清晰的认识。

倘若遭遇到了不健康的频繁跳槽，则需要反思自己的跳槽目的是否明确，频繁跳槽后的收入增益是否能够覆盖跳槽成本。倘若发现自己并没有在这些事情上想清楚，那么或许调整心态和重新树立对自己能力的客观认识，就显得非常有必要的。否则，频繁跳槽只会让你加入那些随波逐流者的行列。

跳槽时，如何与现东家和平分手？

在职场人心躁动的「金三银四」，城市写字楼间流动的空气似乎都有了一丝剑拔弩张的味道。跳槽作为每个人职业选择中的重要转折点，本身并无可厚非，但人毕竟是有情感的血肉之躯，当「离职」这句话说出口之后，你和现领导、同事间的关系会难以逆转地发生微妙变化。

如何正确地谈离职，才能与上家公司和平分手，而非互相伤害？如何在跳槽时向面试官提及上一家公司？如何在跳槽后与前东家相处？这些看似老生常谈的问题，即便是有多年工作经验的人，也仍然可能为其所困。今天，100offer 想送你一些更优雅的离职姿势水平。

一、跳槽前，如何优雅地展开离职谈话？

我们这里讨论的离职谈话技巧，有两个适用前提：一是你作为员工主动离职，被劝退离职是另外一回事；二是你是真的下定了离职的决心，而非希望借辞职之名「要挟」你的老板，获得涨薪之实。

1、「艰难的谈话」：离职面谈都会聊些什么？

一旦你提出离职，直接和你进行离职面谈的人，至少会包含你的直属领导和负责离职业务的 HR，中等以上职级的员工也可能和直属领导的领导沟通，视不同的公司人事流程而定。

对于你的领导和 HR 而言，离职谈话目的在于：

1) 期望从员工身上得到最真实的离职原因，帮助反思自己的团队管理和业务能力；

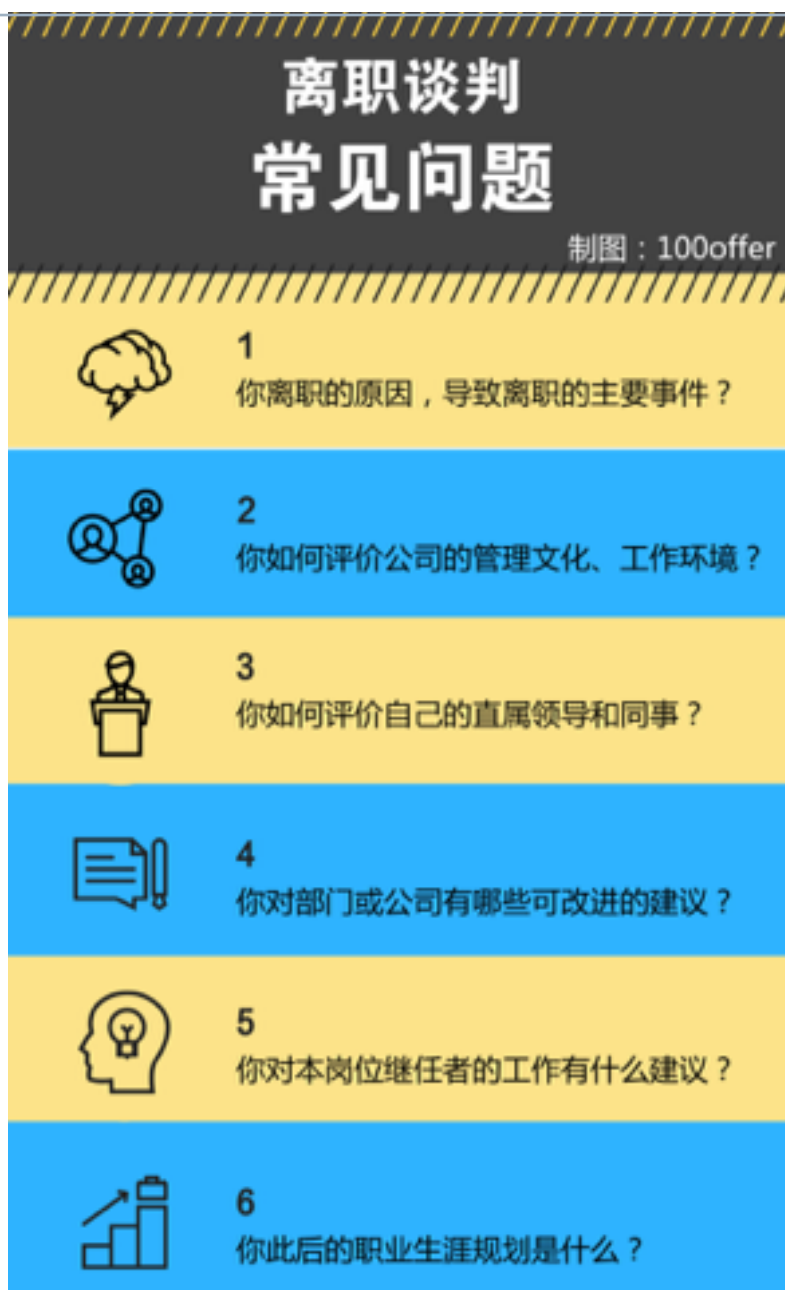
2) 80 – 90% 的情况下，由于背负了离职率的考核指标，他们会尝试是否有挽留你的余地，甚至提出 counter offer。

而你的目标就更显而易见：

1) 传达出你的离职决定是有理有据，而非一时冲动；

2) 说服你的离职审批方尽快推动流程，不影响你未来公司的背景调查和入职。

因此，在离职谈判展开前，你至少要为以下问题准备好自己的答案：



然而员工和领导、HR 就离职的诉求，天然地存在不可调和的差异。因此，为了「和平分手」，你几乎不可能按照内心的最真实想法来回答这些问题。下面我们就以最容易埋雷的「离职理由」问题为例，梳理离职谈判的技巧。

2、如何向现老板提离职理由？

离职理由要抓住三个重点：让你的上司难以回绝；尽量给他留下你正面的个人口碑；尽可能基于你的客观真实情况，切忌随意编造。

首先，举一些你的领导在中短期内难以改变现状，或难以回绝的理由。尤其是提出基于你的岗位、团队架构或公司业务，一定无法突破的事情。

这也是为什么我们不建议用「对薪资不满」作理由。因为领导往往会问你的期望薪资，基层员工却很难拿捏得准，什么样的涨薪幅度才是突破公司薪酬制度的水平。一旦你提的涨薪要求是能争取到的，上司真的有可能为了控制离职率 KPI 而满足你，导致你骑虎难下；即便你给出一个比你领导还要高的薪资，成功让对方知难而退，也会给你个人形象带来不利影响。

其次，无论之前有多少不愉快，离职时不要发牢骚。就算老板看上去礼贤下士、循循善诱，也请忍住对公司的批评和不满，多提个人客观原因，有助于保留背景调查时你的名声。

你可以不谈离职的真正主要原因，但请不要编造虚构。因为在互联网这个低头不见抬头见的圈子里，你未来很可能要在职场上一次又一次地圆谎。

一些示范答案：

1) 现有的公司规模无法满足的条件。

比如「我希望去业务更稳定一些的大公司积累经验。」

2) 个人职业规划，行业或者岗位类型的转换。

比如「公司是做传统软件的，我想去智能硬件行业」，并且给出你对行业趋势的思考，表达出自己对换行业有意愿和储备；又比如「我现在做的是前端，但我想转型移动端的产品运营」等。

不过，如果你的理由是换岗转型，要先调研清楚现公司是否有你想去的岗位空缺，是否可能内部转岗；如果你已经想好了无论如何不愿意留在现公司，那么「换岗」的理由也要慎用，否则也会面临 HR 用内部转岗机会挽留你的尴尬。

3) 个人家庭/生活习惯/价值取向。

比如「我想换个城市发展，照顾家里人。」

4) 最后请坚持说好话。

比如「感谢公司的培养，但我确实想去一个新的环境锻炼。」

3、离职谈判宜忌

100offer 从以往的候选人离职培训经验中，概括出了以下几张职场老司机必备的「离职谈判宜忌签」，欢迎手动保存。

与现东家和平分手 · 离职谈判

1

宜认清现实

即便公司极力挽留，也别急着瞎感动。你要认清现实：公司没了谁都能转。他们这么做的最大原因，通常只是你当前对这个位置非常重要，一时无人顶替，而不是非你不可。

100offer

与现东家和平分手 · 离职谈判

2

忌透露下家

不要告诉你现在的老板你将要去的公司或offer。有些老板为了挽留你，会说你即将入职公司的坏话。如果他刚好认识那家公司的leader，甚至可能对你的offer产生不良影响。

100offer

与现东家和平分手 · 离职谈判

3

忌瞻前顾后

提离职前一定要慎重，开弓没有回头箭，一旦提了离职就最好不要留下。因为即使被留下，很多事情和关系已经发生变化，对于你日后在这家公司都是不利的。

100offer

与现东家和平分手 · 离职谈判

4

宜书面存档

离职谈判时，除了当面沟通，还要及时提交邮件或书面辞呈，注明离职日期，避免公司日后在离职流程上的刻意延迟。由于没有书面证据而拖长离职战线，甚至耽误offer的案例并不少见。

100offer

二、跳槽时，如何在面试中回答「为什么从上家公司离职？」

你好不容易跨过了离职谈判这道关，偏偏在跳槽面试中，离职理由的问题仍然「阴魂不散」。

如何避免二次纠结？我们同样要先理解面试官问这个问题的动机。

HR 希望通过候选人的离职原因获得三方面的信息：

- 1) 对比两家公司，判断你的离职原因是否在新公司也有，避免再次流失人才；
- 2) 判断你的求职诉求和胜任力，考察你与新岗位的匹配度；
- 3) 判断你的忠诚度和稳定性，是不是习惯性跳槽。

同时，你作为候选人，回答问题的目的也变成了「让新公司感觉我与他们很匹配，顺利通过面试」。因此，在面试中提及离职原因，需要慎重准备。

那么如何回答这个问题？比起程序员们熟悉的技术面（对应其它类型岗位的直属领导专业面），HR 面试的提问方式更迂回，重点关注你的离职原因、求职动机和薪资期望三者的综合。所以，没有万金油和完美答案，只有相对最匹配的答案。面试者一定要判断清楚HR 的提问目的，和你自己的求职诉求，寻求二者交集，并且提前做准备，避免在回答时前后逻辑矛盾。

你需要在面试前做好调研，了解公司的团队氛围、技术实力，找到公司的「卖点」，从中寻找你现有公司欠缺的因素，作为你的离职原因重点阐述。既能让 HR 充分理解你的离职原因，也会给你的匹配度加分。

正面案例

从岗位、公司和职业困境等客观角度做评价，让 HR 感受到你的离职决心是真诚坚决的，但要注意做好铺垫。你要为自己当初进入这家公司的选择负责，切忌在表达上自相矛盾，否则 HR 可能会想：你上次跳槽是因为对公司看走了眼，万一你对我们公司还是判断不准，怎么办？

比如，针对「技术瓶颈」，可以展开来这么说：我在这家公司收获了哪些成长，到目前为止，我处在团队技术的中上阶段。但可能是因为我本身学习进步得比较快，或者是公司业务发展不尽如人意，我想再往上提升，团队给不到这么高的位置，公司里其它部门也没有可去的地方。所以，我想来贵司，寻找我可以发挥的空间。

（当然，前提是你已经预判清楚了，新公司能够给到你原公司给不了的职级或岗位。）

反面案例

离职理由缺乏力度，或者过于主观。容易给人「习惯性跳槽」的印象。

比如：我不看好公司的发展；我在公司呆的时间差不多了，想换个环境看看。

三、跳槽后，如何与前东家相处？

你拿到了 offer，入职了新公司，和前东家的故事也暂告一段落。但很多人可能会忽视这一点：你在前领导和同事间的口碑、人脉，在离职后同样也需要经营。

如何在跳槽之后与前东家和平共处？

一方面，尽可能与熟悉的同事保持联络。前同事和领导是重要的职场人脉，他们比一般朋友更理解你的职场处境，不仅能互相交流解惑，还可能给你推荐合适的工作机会，甚至成为你的客户、合作伙伴和新同事。

另一方面，不要向现公司同事反复提起「当年」，更不要抱怨旧公司的问题。

正面案例

100offer 见到过一些妥善处理了离职问题的候选人案例，他们和前东家和平相处，在之后的职场发展中也因此获益。

比如一位在北京的技术经理黄庭，去年下半年他从某家乐视系公司辞职，经历了一次不太愉快的跳槽，又在试用期离职。通过乐视另一部门的经理推荐，进入了现在的这家公司，就连总监也是他的前总监。

作为一个不太擅长和陌生人沟通的程序员，黄庭有些不好意思地承认：「我的技术实力和工作态度，面试中一时半会很难展现出来，跳槽的面试通过率不高。」前同事更了解他，也可以为他的入职做背书。

反面案例

然而比起黄庭，也有不少候选人在离职后的故事堪称反面教材。

其中有一位 Android 工程师小林女士，由于在离职时负面情绪较重，走得较急，工作交接上留下了烂摊子，加上一些日常工作的矛盾，她在前同事之间的口碑不太好。

小林在 100offer 平台看机会时，某家教育领域独角兽公司向她发出了邀请，HR 和直属领导面试也都顺利过关。然而，这家公司内有一位她的前同事，HR 向这位同事随口问起小林时，遭到了前同事的负面评价，甚至表示不愿意和她再次共事。最后，这份原本即将发出的 offer 也因此被 HR 撤销。

100offer 说

「好聚好散」是一门艺术，这也意味着，永远没有完美的「分手」。

在人际关系和业务发展快速变动的互联网行业，的确没有可以照本宣科的标准离职模板。但 100offer 认为，如果你能把握好「离职前、跳槽面试中和跳槽后」三个不同场景下自己和雇主的核心目的，并结合具体情境，准备好最匹配对方诉求的答案，一定可以大大地降低跳槽对你的个人损耗，向「离职艺术家」的称号又迈近了一步。

（感谢 100offer 人才顾问 Summer 为本文提供的专业建议。为保护候选人隐私，文中人名均为化名。）

结语

中年危机不可怕，可怕的是只沉浸在焦虑中而不去行动，缺乏勇气和方法论，错失了化危机为机遇的机会。

求职市场的残酷，并不意味着大龄程序员实现职业突破是不可能完成的任务，只是相比于年轻力量，需要多一份对自我状况的认知和对行业趋势的敏感，保持学习状态，更新自己的技能储备，并及时作出职业规划的调整。然而很多技术人，正是因为无法兼顾这些因素，从而徘徊在焦虑的边缘。

年龄增长带来的职业瓶颈是悬在每个人头上的达摩克利斯之剑，新陈代谢也是每个人都不得不面对的问题，其实每个人都终将走到面临抉择的这一天，你永远都不是一个人在战斗。压力亦是动力，也正是这时不时敲响的警钟，让我们保持清醒，在职场丛林开辟出坦途。

如果你想寻找新的机会，欢迎来100offer平台注册，我们的人才顾问会为你提供专业服务：

<https://dwz.cn/U4hgjQrB>

想要了解更多程序员职场干货和故事

请锁定100offer微信公众号

