



下载APP



开篇词 | 没有战略意图，就成不了一个顶尖的架构师

2021-11-29 郭东白

课程介绍 >

**讲述：郭东白**

时长 15:48 大小 14.48M



你好，我是郭东白，是一个做了 15 年架构师和 6 年 CTO 的人。

我先简单介绍一下自己。我从布朗大学（Brown University）获得博士学位后，在美国甲骨文、微软和亚马逊陆续工作了 15 年，做过研发、研发经理、产品经理、数据架构师等等。2014 年，我回国加入阿里巴巴。

在阿里，我刚开始是 AliExpress 的首席架构师，后来成为 AliExpress 的 CTO。之后，我又到新加坡的 Lazada 担任集团 CTO。现在呢，我是车好多（即瓜子二手车母公司）集团的 CTO。



之所以详述我过往的经历，并不是想过分强调些什么，而是想要说明我从程序员做起，做过兼职架构师，也做过跨域架构师和总架构师。做过纯技术的 CTO，也做过带产品团队的

CTO。

你会发现，我经历了一个架构师职业发展的完整历程。这也是为什么我会写下这门课，来浓缩我对“架构师”这个职位的理解。我很期望通过这门课，帮助你在架构师这个职业上获得更好、更高的发展。

从我的“偶然成功”经历说起

看我的职业经历，你可能会觉得我很成功。不过，我一直认为自己是一个“偶然的架构师（Architect by chance）”。为什么这么说呢？我发现我性格上有一些成为优秀架构师的必要条件，比如自信和勇气。而我自己的人生经历又使我获取了一些机会，让我在架构师这个职业的发展上，比很多人要幸运那么一点。

我也开始反复思考，我这些所谓的“成功”，真的可以帮助你吗？

在今天互联网行业这么内卷的大环境下，我过去的行为其实根本没办法保证我的成功可以复刻。但在梳理思路的过程中，我有一个想法越来越强烈：

假设我能有个时光机，回到二十多年前，把我今天写下来的架构方法论和成长建议给到那时的我，那我的人生肯定还会大有不同，绝对比现在幸运十倍甚至百倍。

事实上，我要写下的这些架构方法论并不是独特的发明创造。它们都很朴素、简单。它们在二十年前就已经存在，现在依然存在。它们在我身上适用，在我近距离观察到的其他优秀架构师身上也适用。

但如果不是我自己的一些事情上碰得头破血流，我就完全不会注意到，或者真正理解，更别说运用好这些原则了。这也是我下决心写这个专栏的原因。把我对这些原则思考的路径和推导的过程写出来，以提升你作为架构师的判断力和思考质量。

架构师不仅需要关注当下流行什么，要选择什么方案、用什么开源框架。一个以架构师为职业的人，更需要有战略意图和思考力，比如：

在一个架构活动中到底应该关注什么？干预什么？

如何通过架构方案为团队或企业创造价值？

如何在各种资源条件的制约下，去实现架构目标？

如何通过价值创造让自己变得不可或缺？

对这些问题的回答，可以让你在架构师的职业成长过程中有一个明确的方法论和取舍，让你对自己的职业成长有更清晰的路径规划，让你少走一些弯路，多一些成功机会。这就是我想交给 20 年前的自己的建议。

通过这门课，我期望能帮助你在架构师的成长这件事情上定义一个战略，提升你做架构师的成功概率。最终我期望达到的程度是：**你能够设计出自己的职业成功**（ Architect career success by design ），**而不是靠运气得来的职业成功**（ Career success by chance ）。

我也希望把我这些年的经验总结分享给你，让你少走弯路，否则你靠运气赚来的架构机会，也必然会因为你的实力不济而败干净。

建立你的架构师成长战略

刚刚我提到了架构师的成长需要定义一个战略。我为什么这么说呢？为什么你不能像我一样成为一个“偶然的架构师”呢？

我有一个坚信的理念：要想在架构师这个职业上超越别人，你必须要尽早建立好你的架构师成长战略。

我喜欢读史书和人物传记。我在大量的阅读中发现有一类人的成功，比如亚历山大，平常人是无法复制的，因为我们在“拼爹”这个环节就已经失败了。但有一类人，像埃隆·马斯克（Elon Musk）、史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和蔡志忠，他们的成功经验是有迹可循的，可以拿来学习实践的。

怎么学呢？我借用企管学者哈莫与帕哈拉德（Hamel & Prahalad）在 *Strategic Intent* 这篇文章里提到的一个概念：“过去 20 年中达到世界顶尖地位的公司，每一家都有战略意图（Strategic Intent）”。

所谓战略意图，就是拥有与其资源和能力极不相称的雄心壮志。你把公司换成马斯克、乔布斯和蔡志忠等人，或者你身上，这句话同样适用。每个想达到顶峰的人，都应该有自己的战略意图。

哈莫与帕哈拉德还特别提到，只有这种极度的不相称性，才会让一个公司愿意突破常规，为自己创造机会，成功挑战不可能。

我想这么来定位我的整个课程：“**假设你有做一个全球顶尖架构师的战略意图，那么我可以帮你把这个战略意图设计得更完美一点儿。**” 注意，重点不是说我是全球顶尖的架构师，而是说假设你在我的思考之上开始你的架构师生涯，我相信你会比不具备这些思考的人更有优势。

在我看来，当前软件行业的大量人才供给和全球范围内的残酷竞争，导致人才胜出更加不易，这也使得**战略意图对职业成长产生的价值越来越大**。可以说，缺少战略意图，你将很难成长为一名优秀的架构师。

我会怎么设计这门课？

那么，该怎么培养自己作为架构师的战略意图呢？

我先要给你一个我的答案：靠记忆和技能学习，是成不了一个好架构师的。**真正的架构师成长，主要靠思考力的提升**。所以，在这门课中，我不会也不能教你所谓的架构技能八法，给你现成的答案。而是会通过三种方法，来培养你的思考习惯，让你和我一起完成关于软件架构方法论和职业成长的思考。

第一，使用演绎法来寻找架构原理，而不是归纳法。

课程里的很多知识听起来都是常识，似乎不需要推导，但我会花很长篇幅去解释背景、引用定律，最后推导出一个行为模式或架构法则。

虽然只学习最终推导出的结论，也可以帮助你成长。但更重要的是，我希望通过深度理解推导细节，锻炼你日常工作中运用演绎法来寻找规律的习惯。

这个过程就好像你和我一起去经历我 20 多年的架构生涯，然后在我的基础上，让你用更好的思考力来逼近真理，放大自己的价值。

需要特别说明的是，我会把我的全部推导逻辑描述出来，所以必然会显示出我思考中不完美的地方。这个时候，更期望你能指出我逻辑中的瑕疵，我们共同提升。因为在帮助我提

升的过程中，也会引导你找到你自己的架构哲学和存在价值，就像尼采说的，Find your own way。

第二，我会穿插一些基本的架构方法、思维工具和建模技能，来帮助你提升架构素养。

有两方面原因。首先是浅层次的考虑，架构师的日常工作，就是借助一些常见的思维工具来完成的。但我发现我周围很多架构师由于不思考这些工具背后的意图，很难使用正确。如果使用不当，别人看一眼你的图，下意识就会觉得你缺少架构素养，那么你作为一个架构师的信任度就会被大打折扣。

然后是更深层次的原因。我个人坚信一个理念，就是软件架构虽然需要深度思考，但它更是一门实践的科学，必须学以致用。

整门课看似是理论课，但更是一个架构建模的实战案例。我用架构建模的语言、工具和思维方式写一门教你怎么做架构师的课，输出我体系化的深度思考过程，而你也需要经过一段痛苦的逻辑锻炼，来应用你对架构的思考。这就是“我做你看 (Teach by example)”。

第三，课程中会有大量案例，都是根据我的真实经历加工而成的。

之所以需要加工，是因为一个完整的真实案例，会有太多的支线信息。去掉这些，可以帮你理清主线。不过更关键的是，案例只是一种学习手段，启发思考才是学习的目的。案例始终是要服务于课程目标的。

因而当你看到一个似曾相识的案例时，请不要尖叫，也不要试图对号入座，更不要去猜测这个案例是不是跟某人或某公司相关。如有雷同，纯属巧合。

我会怎么帮你设计战略意图？

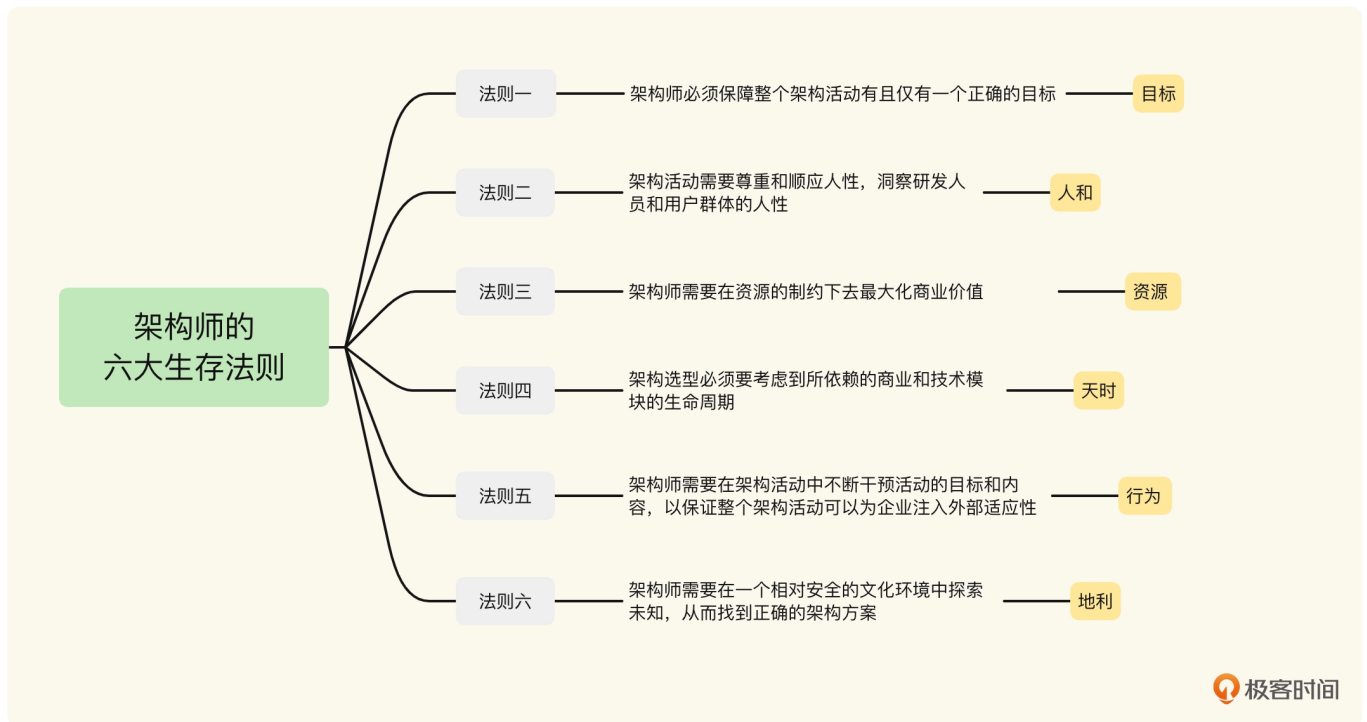
这个专栏分为四个模块，覆盖了架构师职业成长的四个不同维度。

模块一：六大生存法则

生存法则，就是你作为架构师必须要尊重的一些原则。如果违背，你指导的架构活动可能会面临巨大的失误，而你作为一个架构师的生存也会受到威胁。

影响架构活动成败的因素，主要有六个，分别是：目标、输入、输出、商业和技术环境、文化环境以及架构活动本身。我根据这些因素，以及我多年的架构实战，提炼出了六条生存法则，帮助你**提升架构成功的概率，以及你作为架构师的增量价值**。

生存法则的主要内容，如下图所示：



模块二：价值创造

价值创造指的是，从大型架构项目实施层面上考虑，你作为架构师必须要关注和干预一些重要的节点，然后在这个过程中去创造自己的增量价值。

我把架构活动分成八个节点：环境搭建、目标确认、可行性探索、架构规划、项目启动、阶段交付、全面上线和复盘。在每个节点中，你的每一步行动，包括进入条件、准备工作、应对办法等，都会影响架构活动的成功率。这就是你给架构活动带来的真实贡献。

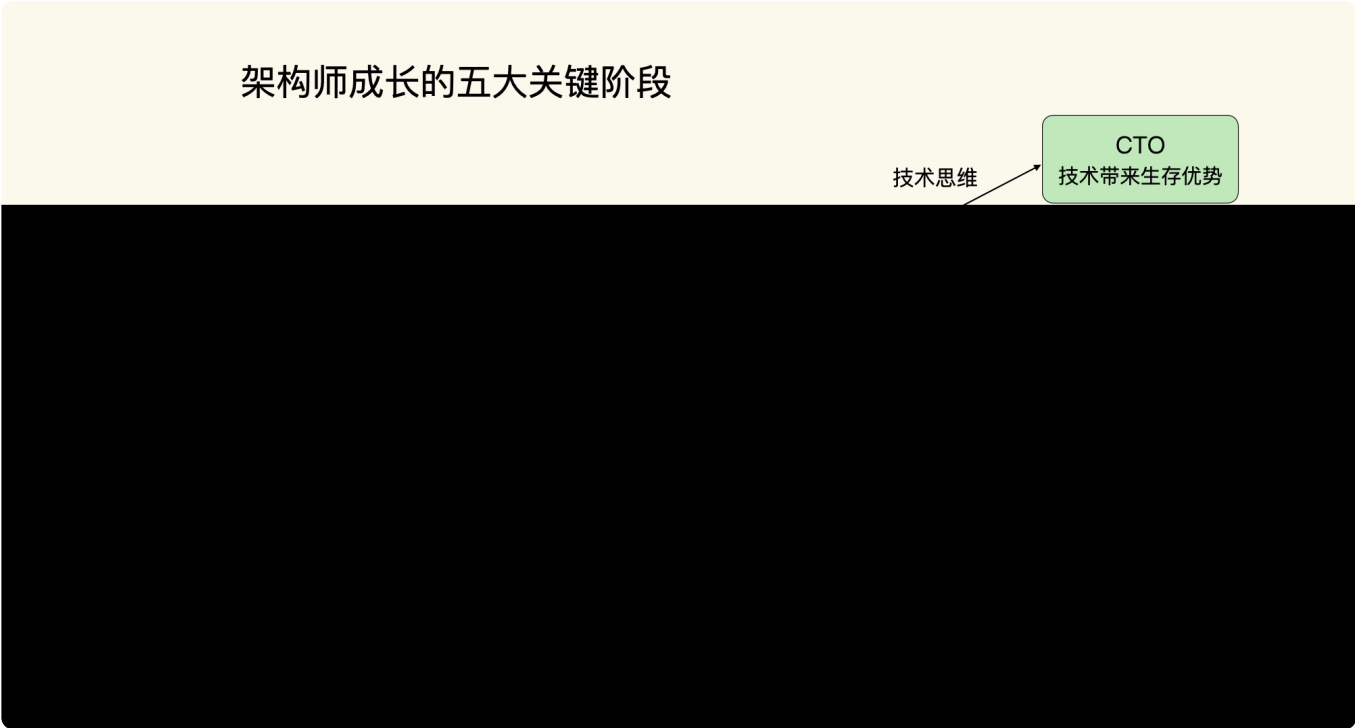
所以我期望通过这个模块的学习，帮助你增长具体的风险识别和应对能力，提升你项目成功的概率。除此之外，也能帮助你**学会怎么通过真实的贡献让自己变得不可或缺**（Make yourself indispensable by contributing honestly）。我认为，这不只是做架构师的王道，也是做人的王道。

模块三：职业规划与成长

我把架构师的成长分解成五种能力，分别是：单个模块的设计能力、解决横向问题的能力、解决跨领域冲突的能力、全局性技术决策的能力，以及通过技术带来生存优势的能力。

这是一个架构师职业生涯中几个最重要的能力跨越，也代表了你在不同阶段要面临不同的挑战，解决不同复杂度的问题。所以**想要跨越到更高的阶段，意味着你要先跨越一个能力障碍，建立全新的能力维度**，而不是把现有能力做得更极致。

同时，我也把架构师的成长角色分为四种，分别是兼职架构师、跨域架构师、总架构师和CTO。我会结合自己在这些角色中的经历和观察总结，提出助你突破障碍、完成能力跃迁的具体建议。



你可能会问：为什么我这么早就要了解那些 CTO 才要面临的障碍呢？答案还是之前那句话：做架构师，战略意图很重要！

模块四：思考力

这是一个接近于手把手传授技能的环节。思考力，在我看来这是一个架构师生存最核心的能力，甚至可以说是未来任何职业的核心能力。

怎么提高思考力呢？我也没有标准答案。我只能提供一些我和团队提升思考质量的方法，包括逻辑思维、批判思维、逆向工程、反思、跨越边界和数据分析。这些概念比较抽象，所以我会通过大大小小的案例来示范我常用的思考路径，提高你的认知。

此外，我们也会讨论中台等热词，带你从宏观视角去审视一个复杂事件，让你拨云见日，看清本质。

开篇寄语

之前在 QCon 做晚场演讲时，我问在场的人为什么想做架构师。不少人给我的答案是架构师挣钱多、有权力。在我看来这种动机是不太对的，因为你可能会想着该怎么通过学习课程来速成，来通过面试。

我想强调的是：**架构师没有速成班，架构师的成功主要靠思考力的提升。**

所谓的致富速成班是让分享致富秘密的人迅速致富，来收智商税的。就像一些短视频网站收割国人的智商一样，他致富了而你却还在贫穷中幻想着。

这门课不是讲编程或设计工具，你在这里也找不到任何现成的答案。我期望你学习这门课时，先放弃速成的心态，静下心，认认真真地学习一下思维方式和架构原则，只有这样，才能提升你在未知环境中判断和取舍的质量，最终通过架构设计为你所在的团队或企业带来竞争优势。我认为这才是架构师成长中最重要的条件，是架构师的“渔”。

事实上，在写专栏的过程中我也研究了极客时间其他不少专栏的作者，如果说他们只有一个共同点的话，那就是他们都具备优秀的思考力。这也是我期望你能从我的专栏里获得的能力。哪怕你不做架构师，这种能力对你的职业成长也是很有帮助的！

最后，欢迎在评论区分享你对这门课的想法，或者你对架构的爱恨情仇。我们下节课就进入正文的学习！

“

靠记忆和技能学习，是成不了一个好架构师的。真正的架构师成长，主要靠思考力的提升。只有这样，才能提升你在未知环境中判断和取舍的质量，最终通过架构设计为你所在的团队或企业带来竞争优势。



郭东白的架构课

郭东白 / 车好多CTO、浙大兼职教授和博导

”



分享给好友，一起充电升级

👍 赞 16

💡 提建议

© 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。

下一篇 01 | 模块导学：是什么在影响架构活动的成败？

精选留言

写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。