



下载APP



13 | 法则六：如何鉴别文化环境是否有利于架构师的生存？

2022-01-11 郭东白

《郭东白的架构课》

课程介绍 >



讲述：郭东白

时长 18:47 大小 17.21M



你好，我是郭东白。

架构师通常并不管理团队，而是管理架构活动。更准确地说，是定义和引导架构活动。因为每个参与架构活动的个体，都有各自工作的优先级和汇报关系。因此在没有管理、考核和激励等手段的保障下，唯一能够帮助到架构师开展工作的，就是良好的文化环境了。

领资料

这就是我们第六条生存法则要覆盖的内容：架构师要在一个相对友善的环境下才能找到并推进一个正确的架构方案。你要通过包容求真的认知态度和有良知有勇气的行为来影响周围的人。如果你所在的企业文化环境无法让你完成有效的架构探索，那就要选择另一更友善的环境了。



架构师需要什么样的企业文化环境？

我们先定义一下企业文化，我们这里侧重指企业内部默认的工作方式，主要包括企业宣导与实践的价值观，团队或个人的决策方式、沟通方式和执行方式。

因为一个企业的文化，主要会在如下三个维度影响架构活动：

1. **决策方式**：出现各种有争议的问题之后，争议各方最终是怎么做决策的呢？比如确定架构选型、架构设计、交付等等。
2. **沟通方式**：团队上下级是怎么沟通的？在制定架构方案之前，你有办法获取到企业的真实目标吗？你能把这个目标传递给架构活动的其他参与者吗？
3. **执行方式**：任务执行过程中是怎么样呢？是你作为一个架构师和研发人员一起不断的主动提升认知寻找最优的实现方案？还是说所有执行者都是以交付需求为目的，不论对错只要按时完成就可以了？

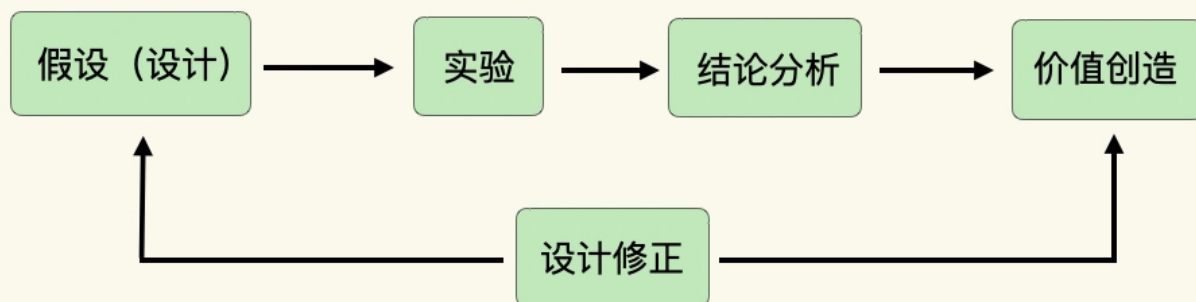
可以说，架构师日常工作中经常要面对的就是决策、沟通与执行了。这个时候，如果你能从企业文化环境上借力，那将有助于自己发现那个最优的架构方案，并推动架构方案的彻底执行。

那么，什么样的文化环境才能提升架构师创造价值的效率呢？

什么样的文化环境对架构师是友善的？

我们上节课讲了，架构师要靠为企业的技术体系注入外部适应性来创造价值。而注入外部适应性的探索过程，其实与科学探索的过程具有很大的相似性，都是在不断探索、发现和尝试。

如下图所示：



这是从科学方法（Scientific Method）那里借来的。我把用词稍作修改，你可以看到它比较好的表述了架构探索的过程。可以看到，科学方法也适用于架构活动：先从一个假设开始，再根据实验和观察得到一个客观的结论，最后这个结论如果是正向的，说明你的设计非常有效，也创造了价值。如果结论是负向的，说明你要发现问题，修改设计，再提出新的假设与设计。

我认为这就是一个架构师的做事方式：**你从上节课里提到的技术洞察里产生一个商业假设，也就是你的期望你的技术能带来的商业价值。之后你通过架构设计最大化你创造的价值。如果项目上线后你成功了，那你预期的商业价值就实现了。反之你发现问题，重新修正你的假设和设计。**

也就是说，这是一个不断假设、求证、再假设的过程。这个过程像科学方法一样，你要主动探索而不是被动执行。

那么什么样的环境才有利于架构的科学探索呢？我认为企业的文化环境必须要足够**包容和求真**。这种文化主要是在思想和认知层面，属于知行合一中“知”的部分。

包容有几层逐渐递进的含义。第一层，企业对探索过程的包容，尤其是对失败的包容。

第二层，企业对不同观点的包容。架构方案的最终质量，取决于你与所在组织能够吸纳多少不同的意见。愿意接受不同观点，并对不完美方案做出修正的人，就越容易获取更高质量的观点和建议，做出更好的决策来。

第三层，企业对人的包容。Inclusive，这个词没有一个准确的英文翻译。这个词其实说整个企业和你自己都不排外，要带着大家一起玩的意思。不是一层一层越来越小的圈子，而是一个开放的社群。这是你架构师获取高质量观点的前提。

求真也有三层含义。

第一层，**你和你的合作伙伴们的求真的信念**。我们上节课提到了，在当前的竞争环境下，大多数架构活动都没有清晰的战略指引。而是所有参与者都在学习、探索。那么谁能找到正确的答案呢？

我认为这和科学探索一样，最终能够持续逼近商业规律的真理的人，必然对真理有一种发自内心的执着。这种求真的性格和工作方式，有利于帮助整个架构活动产出更逼近真理的架构方案。

第二层，**企业内部的所有决策者们对企业想要逼近的那个“真理”有共识**。这个真理简单来说就是一个企业可以长期利用的商业规律。但是更深层次上，是一个企业追逐的真实目标是什么？到底什么对企业最重要？是赚到更多的钱？还是占有用户更多的时间？还是商家和店铺在你这里得到最大限度的成长？这就是法则一里面提到的正确目标的概念。其实这些问题的最终本质就是大家常听到的使命、愿景和价值观。

第三层，**一个企业在求真上的知行合一**。我们要看企业挂在嘴上的使命、愿景和价值观，企业内部从业务到产品到技术是不是真的在践行。毕竟，在知道与做到之间，横垮着一条不可逾越的鸿沟。

如何识别企业的真实文化环境？

一个企业真实的文化，与他宣扬的不一定完全一致。举个比较极端的例子。美国历史上最大的财务造假和审计丑闻，就出自世界最大的能源公司安然公司和原国际“五大”会计师事务所安达信。财务造假不仅导致两家公司直接破产倒闭，更是在全社会引起了轩然大波，以至于美国国会迅速通过了《萨班斯法案》，来确保企业财务数据的真实性和审计的有效性。

你可能没有料到，这个充满欺诈的公司，他们宣扬的价值观竟然是：“*Respect, Integrity, Communication and Excellence*（尊重、正直、沟通和卓越）”。显而易见，公司选择造假的真实行为，与其奉行的价值观完全背道而驰。

所以说**听其言不够**，更重要的**观其行**。

那么怎么观其行呢？我觉得比较容易的办法，就是在公司内部观察。具体而言，有这么三种方式，可以帮助你鉴定企业是否真正做到了“知行合一”：

第一，看行为方式的对称性。所谓对称，就是指企业用来约束员工行为方式的规则，是否适用于所有员工。换句话说，是否存在特权阶层可以随意解释、更改和超越行为约束的规则呢？如果存在，企业的规则就不具备对称性。也就是说企业不是靠法制的。那么员工就不会把企业宣扬的法，也就是文化，当回事儿。顺便说一句，前面提到的排外的文化本身就是不对称的。而包容的文化，有利于在有不同观点和背景的人群之间建立起更高质量的信任，可以是对称的。

第二，看最终的反馈机制。比如一个企业鼓励员工不唯上，要有勇气反对领导的错误决策。但真正有勇气站出来反对的人，他们的命运如何呢？是被晋升还是被打压了？反之，那些唯上的人呢？他们是被晋升还是被打压了？你只有从反馈机制看企业要什么、不要什么，才能获得更真实的信息。如果反馈机制与企业宣扬的文化背道而驰，就说明是反馈机制决定了企业文化。

第三，看企业文化的连续性。企业可以快速发展变化，但企业文化却要保障其内在连续性。因为文化约束力需要长时间的养成。如果文化不断被调整，证明这个企业的文化在生成过程中的决策机制，大概率是存在问题的。此外，文化的形成时间越短，就越难以被多数人认同。没有认同，那么文化对行为的约束就会失去效力。换言之，频繁变化的文化，不太会在企业内部产生足够的约束力。而真正产生约束力的，一般会其他利益分配机制或惩罚制度。

总结一下，如果企业的文化连续时间长、约束规则对称，而且真实反馈也与宣扬的一致，那么这个企业的文化就是知行合一的。反之，就证明这个企业没有可以让架构师借力的文化环境。

然而现实是，任何企业都不可能为架构师这个单一职能专门设计一个文化环境。哪怕是知行合一的企业文化，也不一定肯定能够帮助到你。那么这个时候，架构师就很有必要在你负责的架构活动的小范围内，打造一个友善的文化环境。

架构师如何在小范围内打造一个友善的文化环境？

答案很简单，那就是通过你的行为（Leadership by Example）来影响和打造。**你的行为方式往往会影响身边人，甚至是参与架构活动的人。**

我认为一个架构活动内部必须具备有良知和有勇气的文化才有利于架构探索。这种文化主要是在行为层面的，是知行合一里面的行的部分。这种文化需要你作为一个架构师要通过你自己的行为来打造的。

我们经常把架构师称为技术领导者，领导者有一个重要的能力，那就是影响力。不是通过职位，也不是通过权益的分配，而是通过你的行为来改变周围人的行为。

举个例子，如果一个架构方案，从整体层面来看是最优的，但却会伤害到你的个人利益，那怎么办？比如，你的日常工作是负责系统的稳定性，管理企业的整体稳定性相关的系统和框架，有十几个人的团队汇报给你。现在你发现，如果用开源方案，公司稳定性体系逐渐迁移到 Service Mesh 上，可以节省大量的人力，而且最终的稳定性要更高。这个时候你怎么办？

这时候，你就需要一个架构师最重要的品质了——**良知**。不过什么是良知呢？其实良知和价值观有关，不存在一个普遍适用的定义。在我们这个上下文里，良知是你选择企业生存和长期利益优先做决策的过程。

比如说你把企业的稳定性体系迁移到 Service Mesh 的决策就没办法同时让整个企业和你自己团队的利益都最大化，但是你选择了前者。

你可能会问我，为什么很多人都在做自私决策的环境下要让我有良知？我认为你作为架构师这么做是有必要的。你的角色有一个极大的特殊性：**你是在代替许多人甚至是整个企业做决策。别人把他的领域的决策权交给你，所以你其实预支了他给你的信任，从而获得了做决策的机会。这份信任和机会，是靠你的良知换取的。**

如果你的决策是自私的，仅仅从个人层面考虑，那就破坏了向他人预支的信任，也毁坏了架构师这个角色的可以正常工作的前提。如果没有人相信你作为一个架构师的决策是对他有利的，那么你的决策将一文不值。

所以，作为一个架构师，有良知是个必要条件，而不是一个选择。良知，有利于你与架构活动参与者建立信任，最终推动整个架构活动走向成功。

这里我特别强调一下，架构师有良知是个必要条件，却不是对其他架构活动参与者的要求，也不是你日常生活的要求。从上帝视角来看，自私是人的本性。只是**我们架构师在行使决策权时，其实已经进入了一个事先拟定好的条约里。在这个条约之下，我们的决策必须是由良知驱动的，从整体利益出发，而不应该有任何自私的一面。**

那么什么是勇气呢？我认为在一个架构活动中，有勇气是你在一个架构活动中敢于面对冲突，敢于对不合理的决策表达反对意见。

我们已经提到了，由于认知的局限、不同职能在工作上的优先级、人性等等，在一个架构活动中，架构师和很多研发人员都会面临冲突。在冲突中，多数人往往会保持沉默，尤其是一个大公司里。

同样，我认为勇气也是架构师这个职能的必须选择。架构师是一个组织里全局视角和长期视角的唯一代言人，沉默就可能造成严重后果，比如架构方案被完全扭曲。**你的勇气可以帮助所有架构活动参与者认识到企业的全局利益和长期规划，最终帮助大家找到最利于整个企业长期生存的架构方案。**

但是你作为一个架构师，如果参加架构活动的各方势力比你大，层级比你高，甚至决定了你的薪酬奖金和晋升。那么有勇气去表达你的看法，的确是一个非常不容易的事情。我自己的职业生涯其实也因为有这样的勇气而最终可能损失了收入。但是我始终坚信这是一个架构师的职责所在。一个人的判断力大幅提升就是要靠你在巨大压力之下做出不同与其他人的但是是最终正确的决定。这个判断力提升过程我认为只能靠你的勇气来换取。

对文化环境的选择

我们前面提到了企业文化不一定肯定能够帮助到一个架构师。事实上，我认为这是一个常态。你自己可以推演一下，在一个准入门槛相对低且高度竞争的行业下得以生存的企业应该是帮派文化的。也就是说除非你自己创业，如果说你加入到了一个成型的大企业里，是什么文化就是什么文化。这是它所在的行业 and 它自己的发展历史决定的。这个企业文化不是为了最大化架构探索的成功率而设计的。

放正你的心态之后，你还需要思考一下：你所在的企业是否有好的文化环境能够让你作为一个架构师顺利的完成一个架构活动？

怎么理解呢？如果你以包容和求真的方式做事情，你的行为是否可行？如果你有良知和勇气，你是否最终能够引导公司走向一个正确的架构方案？在某些企业里面，这两个问题的答案的确是“否”，甚至不是“难说”。

也就是你所处的环境不但是不友善的，甚至是有害的，那你该怎么办呢？我建议你果断离开。因为企业文化一旦形成就非常难改变，一个架构师是很难凭借一己之力改变整个企业的文化的。那种张无忌调和明教和六大门派的奇迹，只会在武侠小说里出现。

在企业里，你只有在一个相对安全的环境才能做有效的架构探索，找到真正能够为企业生存带来长期优势的架构方案。如果你整天忙着在各个门派之间做和事佬，那训练的不是你的架构能力，而是你的外交能力。

架构师的黄金年龄很短，良禽择木而栖。哪怕你拿着不低的收入，那我也建议你考虑离开，因为你在不断丧失可以提升你架构能力的机会。

小结

其实大多数企业的文化其实能够包容不同意见，也鼓励对真理的追求。甚至能够容忍一定程度的试错和探索。那么这就是一个对架构师友善的环境了。在这样的环境里，你自己除了在思想上要保持包容和求真的态度，还要在行为上有良知和有勇气。你能做到这两个方面的知行合一，我相信你的架构活动最终一定能取得成功。你也会获取更多的信任的。

另外我也建议你在个人的学习和探索上要更加有勇气。这会加速你作为一个架构师的成长的。

思考题

还是三道题，选择你最有感触的一道题来做：

1. 我们分享了很多不同的文化。其实不是说某个文化就不适于架构探索了。比如说有帮派文化的地方在帮派内部的执行力非常强，也有利于小范围的架构探索。你能讲一下你之前或者现在的公司的文化吗？这个文化在什么地方上有利于架构探索，什么地方上不利于架构探索？
2. 文化环境对一个人产生的冲击还是非常大的。你个人的经历中印象最深刻的人和事情是什么？讲一讲 The good, the bad, the ugly 就像那个著名的西部片一样。

3. 如果你在不只一家文化非常强的公司任职过，你能否对比一下这两家公司对架构探索的过程影响的差异性在哪里？对最终的架构方案和商业结果呢？

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 0 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。

上一篇 12 | 法则五：如何提升一个架构设计的外部适应性？

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。