

51CTO WOT

World Of Tech 2024

# WOT全球技术 创新大会

智启新纪  
慧创万物



# 技术管理的成长之路 ——从架构师到CEO

郭炜

白鲸开源 CEO

Apache Software Foundation

Member



## 郭炜

白鲸开源 CEO

Apache 基金会成员, Apache 孵化器导师

ClickHouse 华人社区创始人, Apache Dolphin Scheduler PMC, Apache SeaTunnel 导师

郭炜先生毕业于北京大学，现任中国通信学会开源技术委员会委员，中国软件行业协会智能应用服务分会副主任委员，全球中小企业创业联合会副会长，TGO鲲鹏会北京分会会长，ApacheCon Asia DataOps论坛主席，波兰DataOps峰会、北美Big Data Day演讲嘉宾，虎啸十年杰出数字技术人物，中国开源社区最佳33人，中国2021年开源杰出人物

郭炜先生曾任易观CTO，联想研究院大数据总监，万达电商数据部总经理，先后在中金、IBM、Teradata任大数据方重要职位，对大数据前沿研究做出卓越贡献。同时郭先生参与多个技术社区工作，Presto, Alluxio, Hbase等，是国内开源社区领军人物。



## 目录

- 35+的技术人何去何从？
- 从架构师到CEO从成长之路
  - 如何在程序员中脱颖而出？
  - 如何从架构转管理？
  - 如何从经理到总监？
  - 如何从总监到VP、CTO？
  - 你的职业终点在哪里？
- 打造自己核心竞争力
  - 一定学英语
  - 积累自己的人脉
  - 参与开源项目
  - 打造自己的ip

峨眉山的骡子



峨眉山的猴子



V.S.

混得好的，  
从来不是负重前行的人

背负太多，两腿发颤，负重前行  
小时背负家庭希望，长大背负是房贷、孩子  
台阶都是人安排好的，你没得选  
你以为能登顶与神佛为伴，可退一步就失信断贷

什么都不背，却会被人投喂  
看颜色还可以抢别人的食物  
而这些食物，是骡子背上来的，人花钱买的

35岁是普通工程师的终点

要转管理

40岁是普通管理者的终点

## 目录

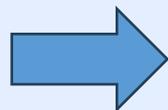
- 35+的技术人何去何从？
- 从架构师到CEO从成长之路
  - 如何在程序员中脱颖而出？
  - 如何从架构转管理？
  - 如何从经理到总监？
  - 如何从总监到VP、CTO？
  - 你的职业终点在哪里？
- 打造自己核心竞争力
  - 一定学英语
  - 积累自己的人脉
  - 参与开源项目
  - 打造自己的ip

51CTO WOT

## 我自己的经历——没走捷径

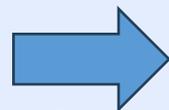


本科、研究生



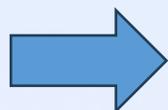
TERADATA

架构师、项目经理



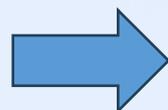
IBM

项目经理、项目总监



Eguan  
易观国际

技术VP、  
CTO



WhaleOps

CEO

Lenovo 联想

项目总监、部门总监、  
部门总经理

智启新纪  
2024 慧创万物

## 如何从程序员里脱颖而出？

- 管理不是唯一出路，能不能做长期程序员，**拼3年就知分晓**：
  - 这个阶段，钱绝对不是衡量指标！
  - 学东西够不够快？
  - 业务理解是否费劲？
  - 是否得到架构师的赞扬？
  - 提出来的建议多少被采纳？
  - 能不能学英语（包括口语）？
- 程序员能不能做架构师，**5年就知道**：
  - 周末是否能持续读书、学习？
  - 程序设计是否得到别人的赞扬？
  - 文档和架构图会不会画？能帮架构师做简单的架构图么？
  - 和业务部门直接沟通过么？受到重视么？
  - 可以带新员工么？
- 程序员**能不能转管理**？
  - 想多了，先做架构师再说
  - 为什么不能直接转管理，后续解释

## 如何从架构转管理（1）？

- 程序员为什么不能直接转管理
  - 技术积累不够，没有“一技之长”，没有特殊的业务，40岁基本淘汰
  - 想直接转管理，不如去做销售（和人打交道、有积累）
  - 想直接做设计，不如去做产品/售前（赛道熟悉程度，眼界宽广）
  - 架构是技术管理的必经之路，弯道超车结果就是误入歧途
- 你一定要转管理么？
  - 劳心 vs 劳力
  - 如果热爱学习，喜欢技术，不一定转全职管理
  - 如果不善于和人沟通，管理小组开始费劲，不宜转管理
  - 是否有野心，做管理不做到将军，那就只能做将军的仆从
  - 心力是否充足，做管理一定有人骂你
  - 架构师也可以做到首席架构，但“必须把技术方案做成”（做管理的最后都不负责落地了，“准备三个信封的故事”）

管理不是技术人唯一出路，也不是技术人最擅长的出路

（技术是右脑，管理是左脑）

00:53 BOSS直聘

胡先生  
阿里巴巴（中国）·前端开发工程师

在职-考虑机会 刚刚活跃

2年 本科 24岁

全国可飞薪资可谈

本人优势

- 1, 不懂劳动法, 加班可住公司。
- 2, 稳定性高, 不愿意跳槽, 能坚守到公司倒闭。
- 3, 各职位都能胜任, 性价比高。
- 4, 单身, 无孩, 没家庭压力
- 5, 7\*24随时待命, 出问题随时解决
- 6, 能喝酒, 陪领导客户喝酒, 白酒2斤, 啤酒3箱
- 7, 给钱就干(不在乎工资只看发展)
- 8, 会夸能舔, 能端茶倒水

linux java golang prometheus k8s mysql redis sqlserver  
zk kafka es graylog nginx Jenkins

211院校

已上传简历 沟通获取

求职期望

不合适 继续沟通

## 如何从架构转管理 (2) ?

- 你如何从架构转管理

大思路：管技术→管小组→管项目→管人→管部门（总监）→高管(定方向)→管公司

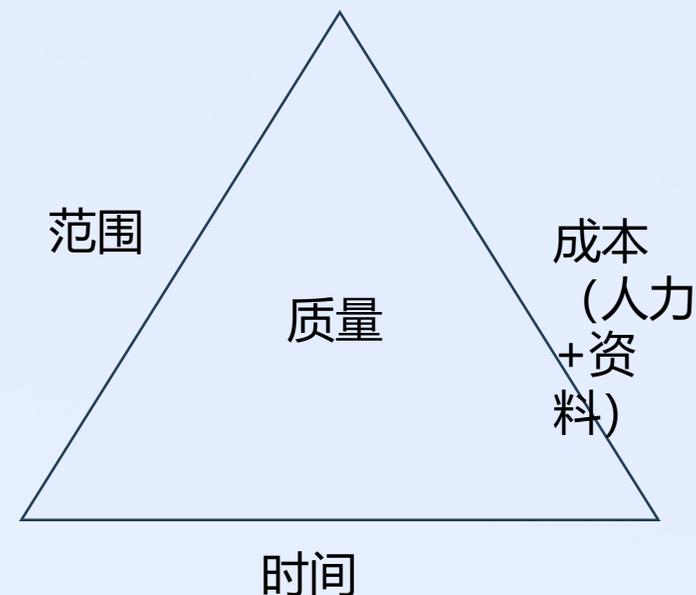
### 第一阶段：管小组

- 管范围，理解需求、每个迭代需求的范围，避免返工
- 管计划（时间+人的计划），管人和事的分配  
合适的人做合适的事情，事情优先级和开发顺序
- 管质量，对结果负责，出问题要身先士卒

### 第二阶段：管项目

- 管项目就是管结果（项目管理三角形），说起来简单做起来难
- 强烈建议考PMP，并用其中的内容做实践
- 项目经理 80%的时间在沟通（内部、外部、上级、下级、供应商）
- 从小模块开始，到大项目统管

注意：管范围，管时间，管质量不是项目管理，这只是组长  
要考虑成本：人力投入（等级、人天）+各种费用的使用（外包、云）



## 如何从经理到总监（1）？

- 总监也是一步一步做成的  
成长路径：项目经理→项目总监→人事经理→部门总监

### 第一阶段：项目总监

- 首先确保交给自己的项目，每个都完成的很优秀
- 完成救火队员的项目
- 帮助项目经理完成他的项目规划，并进行评审
- 适时的监控、确认项目经理的执行情况
- 确保跨部门、跨公司（供应商）以及和领导沟通顺畅
- 项目集群整体边界、时间、成本、质量  
(不是每个项目质量都要好，调配资源，有的项目是可以舍弃和失败的)
- 好好写文档，PPT，保留架构师技能，放弃写代码

## 如何从经理到总监（2）？

### 第二阶段：人事经理

- 从管事→管人+事
  - 人员的招聘、培养、使用、挽留、晋升
  - 选什么样的人，不是按照自己喜好来，而是按照团队和当前需求来
    - 例如，职位很辛苦，体力活，招聘聪明人就做不长
    - 环境需求多变，创业初期阶段，招聘笨的就跟不上
    - 组建团队，不能都是一类人，需要不同性格、不同类型
    - 需要和项目经理、项目总监沟通达成深度共识
  - 培养、使用注意人员的年龄结构，诉求（马斯洛分层理论），建立起部门内部培训机制和培训体系，才可以“铁打营盘流水的兵”
  - 晋升与挽留：注意，钱不是万能的，没钱是万万不能的。如果要激励员工，需要有多种方式，沟通和经验传输>>>>金钱  
金钱是卫生因素，而不是激励因素。
- 建立体系，建立自己的管理风格，建立自己的基础班底
- 注意，自己的专业领域，不要放下，自己可以躬身入局1-2个项目经理或项目总监角色  
保持对专业领域（业务领域）的熟悉。

## 如何从经理到总监（3）？

### 第三阶段：部门总监

- 部门先要想好自己部门立命之本
  - 为什么存在本部门，管理层对本部门的诉求是什么
  - 前任（如果有）哪些地方可以，哪些地方不行
  - 做好调研，还是要新官上任三把火
- 部门总和人事经理在技能上最大的差异是沟通与汇报技能
  - 部门总在管理人事上，可以通过管理人事经理、项目总监来统管全局。
  - 跟对人（看清领导），站对队（看清大方向），做对事（事情优先于把事情作对）
  - 部门总在安排人力和部门费用上，想清楚大领导的诉求与弦外之音
  - 邮件、PPT、Word是最基本的技能，需要可以参加类似的培训（演讲培训、职业素养培训）
- 博弈之道，做人之道
  - 部门内外所有关系的都是“竞合关系”，合作居多，竞争也会存在
  - 部门利益之争，预算之争，部门范围之争是你“人与人斗其乐无穷”的基本生存环境

**跟对人，做好班底，这是将来你跟着走和跟着你走的人。**

**不要放弃老本行！要不40岁送外卖的可能就是你！**

## 如何从总监到VP/CTO

- VP/CTO 和部门总差别：
  - VP：体系管理、战略管理，多个部门的平衡，人员心里的把控，做副手的觉悟
  - CTO：
    - 战略管理、业务深入的认知
    - 技术的一把手
    - 人格的魅力
    - 杀伐决断，不能踢皮球
    - 背锅侠...

一把手最大的差异：最终要让事情发生

一把手身上的“匪气”

## 如何从总监到VP/CTO (2)

不要以为VP/CTO 就是万事大吉了，O级别找工作更难，

### 一次性裁掉 50 多名副总裁！小扎的冷血管理哲学：高管也是打工人

当地时间 6 月 13 日，据 外媒《Business Insider》报道，据三位知情人士透露，这家前身为 Facebook 的公司正考虑裁减数百名副总裁。

据一位知情人士透露，去年 Meta 的副总裁人数达到顶峰时约有 300 人。这一数字比前几年的 180 人有所增加。

这位知情人士补充说，尽管去年在第二波大规模裁员潮来临之前，有几位副总裁离开了公司，但扎克伯格希望 Meta 的副总裁总数接近 250 人。副总裁职位分为五个级别。

据数据显示，经过多轮裁员后，截至 2024 年 3 月 31 日，Meta 在全球的员工总人数为 6.9 万人，减少了大约 22% 的员工数量。

Meta CEO 扎克伯格曾表示：“更精简的组织将更快地执行其最高优先事项，人们的工作效率将会更高，他们的工作也会更加有趣和充实。”

马克·扎克伯格将过去一年称为效率之年——**这一年有超过 20000 名 Meta 员工被解雇**，高管们并没有受到更严格的绩效标准和正在进行的重组的影响，这些重组导致团队规模逐渐缩小。

“总体目标仍然是减少中高层管理者人数，增加底层员工的人数，”该人士表示。“现在又出现了中高层人数过多的情况。”

## 你的职业终点在哪里？

哪条路都可以走到终点，看你的平衡点在哪里：

- 家庭 vs 事业：O级别的人，四海为家，业务在哪里，你在哪里
- 程序员的终极：自由职业者，自由，小康，不过挣大钱要看运气  
开源的Wusheng老师就是样例
- 架构师终极：填坑大佬，高薪的也是随着业务四海为家

你的兴趣在哪里：

- 一定要做些事情？付出代价一定不小，但是成就感/挫败感也很大
- 想随遇而安，行为不能随意，没有不努力就成功的，脑子不努力就剩卖体力（送外卖）
- 选择正确，可以不用那么累，或者累会有结果

**一定要打造自己的核心竞争力**

## 目录

- 35+的技术人何去何从？
- 从架构师到CEO从成长之路
  - 如何在程序员中脱颖而出？
  - 如何从架构转管理？
  - 如何从经理到总监？
  - 如何从总监到VP、CTO？
  - 你的职业终点在哪里？
- 打造自己核心竞争力
  - 一定学英语
  - 积累自己的人脉
  - 参与开源项目
  - 打造自己的ip

## 打造自己核心竞争力——一定要学英语

为什么需要学英语（甚至口语）：

- 程序员会英语，直接Github给海外工作，年薪 x 3，工作量 ÷ 2
- 部门总会外语，外派到国际业务部，权限范围 x 2，待遇提升
- O级别会外语，才有可能脱离国内的内卷环境

怎么学：

- 参加国内的开源社区，例如Apache社区，如果能做Committer更好
- 接受一些外语培训后，加入外企认相关职位，逼自己
- 写英文文章（不是自动翻译），发Twitter，Linked-in
- 接海外分时工作

先把自己定位到海外工作者，再来学英语

## 打造自己核心竞争力——积累自己的人脉

去除主观努力，客观世界最终由三种无法跨越的鸿沟：资金差、信息差、人脉差

- 人脉不是“认识”而是过事
  - 上级，未来带你飞的人
  - 同级，未来一起飞，或者带你飞（你带他）飞的人
  - 下级，你带他（他带你）飞的人
  - 你做人做事做得如何，短期看不出来，长期路越走越宽还是越走越窄
- 人脉的圈子如何定义：
  - 个人家庭
  - 学校的学长、校友
  - 厂内的同事
  - 开源社区的贡献者
  - 群友+各种会议上认识的朋友
- 不要怕有求于人，最终讲诚信和互利互惠

## 打造自己核心竞争力——参与开源项目

开源项目是一个快速扩展人脉，积累技术，增加英语水平的机会，通过贡献和大佬、海外同事（过事）

- 多做社区贡献，积累自己的技术和影响力
  - 了解最新技术框架，贡献代码
  - 大佬给你Review PR
  - 听大佬的roadMap长见识
  - 拿一个Apache的Committer，好找工作（国内、国际）
- 多做开源贡献（过事），有缘结识社区大佬：
  - 将来找工作，大佬一句话
  - 有困惑可以和大佬指点
  - 结交顶级人脉，欢迎来Apache顶级社区
- 多做英语练习
  - 多读文档，多看代码
  - 多写文档，多写注释
  - 多和海外用户（Slack群），教他们如何用（口语）
  - 海外贡献者交流，海外例会
  - 认识更多的海外同行业的人

数据同步集成  
Apache SeaTunnel



数据调度  
Apache DolphinScheduler



## 打造自己核心竞争力——打造自己的IP

要做时间的朋友，什么随时间积累变多？什么随着自己走？

- 简历
- 能力，认知
- 人脉
- 影响力，粉丝

如何打造IP：

- 写文章，写博客
  - 没人读，证明自己赛道不对，不够“标题党”
  - 没人转，证明自己认知不够
  - 没人邀稿，证明自己还不是“咖”
- 做社区
  - 深度参与开源社区建设，个人影响力的加速器
- 做演讲
  - 增加你的粉丝
  - 变成意见领袖
  - 扩大你的认知

技术管理者，要像打磨产品一样打磨自己



订阅号



微信号

谢谢观看

THANKS