



非虚构

猎豹行动

刘华 著

硝烟中的敏捷转型之旅



猎豹行动

硝烟中的敏捷转型之旅

刘华 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

猎豹行动：硝烟中的敏捷转型之旅 / 刘华著. --
北京：人民邮电出版社，2018.9
ISBN 978-7-115-49154-1

I. ①猎… II. ①刘… III. ①软件开发—项目管理
IV. ①TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第190241号

内 容 提 要

本书以小说体的方式引导读者经历一场虚拟的体验式学习。本书以一家金融公司——盛远金融公司的IT部门的敏捷转型为背景，详细介绍了转型前IT部门面临的问题、转型过程中遇到的各种障碍，以及为解决问题而尝试过的多种方法和每种方法的优缺点。

本书共有14章，每章的结束部分会列出本章的主要知识点。本书的内容主要包括敏捷开发（Scrum、极限编程）、精益方法（看板方法）、CI/CD流水线、基于Trunk的开发、微服务等。

本书风格独特，轻松易读，非常适合对敏捷模式感兴趣但尚未实践的读者阅读学习，也适合已经有一定经验的实践者作为参考。

◆ 著 刘 华

责任编辑 武晓燕

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：6.875

字数：154千字

2018年9月第1版

印数：1-2400册

2018年9月北京第1次印刷

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

推荐序 1

Kenneth（刘华）和我相识于一家跨国银行的敏捷与 DevOps 组织转型之旅，这个转型的过程就是我们常说的“让大象跳舞”，当然此中的酸甜苦辣只有亲身经历者才能体会。随着敏捷开发的普及，越来越多的组织开始出来分享自己的转型经验。Kenneth 从一个转型过程中的行动派，到本书故事的讲述者，为我们演绎了一个复杂组织鲜活的转型历程。

正如 Kenneth 在序中所写到的，《目标》和《凤凰项目》这样脱胎于现实的故事更能给读者代入式的体验，让我们能够突破文字表达的局限，场景化地去体会企业面临的市场挑战和转型过程中的矛盾冲突。在这个数字化时代，企业的敏捷与 DevOps 转型毫无疑问也有着类似的过程。有幸这种讲故事的方法被 Kenneth 所采用，带给我们更加场景化的阅读体验，帮助正在转型过程中挣扎的读者找到共鸣和激励，也让准备启动转型的读者寻到经验和信心。

本书的结构由此也不同于很多的理论和实践书籍，更像是敏捷圈子里的一部经典“剧本”，按照时序一幕幕展开，读起来让人饶有兴趣，时而因为找到共同点而会心一笑，时而又为组织壁垒的阻隔唉声一叹。如果你是一位转型推动者，你会在故事中看



到自己的影子；如果你是一位敏捷和 DevOps 的实践者，你会从故事中体会到更宏观的组织视角。

故事是生动的，但敏捷和 DevOps 的实践需要在转型过程中刻意练习，持续学习必不可少。Kenneth 在故事中穿插了相关知识的提炼和总结，从敏捷需求管理到团队迭代运作，再到 CI/CD 技术实践、微服务改造等。这样的描述方式为很多学习敏捷和 DevOps 实践的读者提供了实战案例，让读者从实际问题出发来理解敏捷经典实践（如 Scrum、Kanban）的一些正确运用。

大型企业的敏捷转型都会遇到方法、框架的挑战。由于敏捷和 DevOps 本质是抽象和提炼出的现代软件开发指导原则，在落地到具体行业和具体企业的时候，就需要进行适应性的实践框架的打造。这里没有捷径可循，也不应该有一个所谓敏捷开发统一框架，因为软件本身的价值在于使能业务、激活创新，而每家企业的业务都有差异性，每个组织的文化都是不同的。从这点出发，我们更希望看到类似本书中有血有肉的企业转型故事，让读者能够从故事中得到启发。

最后希望大家能够和我一样在轻松的心境下愉快地阅读这本“故事书”，不妨也拿起笔在 Kenneth 的故事中标注出自己的相似经历和体会，看看书中针对各阶段问题和挑战的分析及应对是否跟自己的思考相仿。在这样的碰撞中，我相信大家会和我一样学到不少新的知识点！

肖然

ThoughtWorks 咨询总监，敏捷精益专家

2018 年 7 月 16 日

推荐序 2

前几日，本书的作者 Kenneth 找到我说他写了一本书，希望我能给这本书作序。说实话，写这段文字的时候我和作者还没有见过面。我们是通过一段有关“粒度”的话题而认识的；相信读完本书的读者应该会明白我们所指的“粒度”是什么。读完整本书我只用了不到 2 天的时间，又一次创下了我读书的记录，上一本是《凤凰项目》，我用了 5 天时间。

作为一名软件工程顾问，在过去的十多年中我接触到各个不同行业、不同类型的软件研发团队不下百个。对于团队转型中的各种成功与失败、坚持与妥协、理想和失望感触颇深。在这本书中，我找到了这些似曾相识的场景，看到了一个个熟悉的身影。如果你也是软件行业的一位从业者，我相信你也可以在这本书中找到你的那些领导、客户、同行、同事，甚至你自己。

敏捷转型和 DevOps 实施从来都不是一帆风顺的，特别在大型组织中，这就如同一场没有硝烟的战争，看似风平浪静，实则风起云涌。每个部门和个体都有自己的利益，要打破已经稳固的利益链条，就必然引起各方面的矛盾和冲突，这就是变革的本质所在，也是大多数组织无法推进变革的原因。这就如同一个长久不进行体育锻炼的人突然间开始跑步，每天 10km 下来肌肉酸痛



是不可避免的；而这种“痛”恰恰代表你的机体正在改变。如果锻炼结束后没有任何“痛”的感觉，那只能说明强度不够，没有触及该触及的那部分。在一个大型组织中，敏捷就如同大脑中产生的“我要健康”的意念，而 Scrum、Kanban、极限编程、持续集成、自动化测试等就是你每天的 10km。如果把 DevOps 看作企业效能的驱动力，那它就是你的肌肉。组织变革困难就和体育锻炼无法被坚持是一个道理，第一是因为必须触发“痛点”，组织的痛点都是和利益相关的，和利益相关的痛都是真的痛；第二是因为枯燥而难以坚持，不能持续 10 天以上的跑步不可能有任何的改进，Scrum 的迭代不坚持 5 个以上也不可能有任何的成效。这个过程枯燥而无味，它就是一遍一遍地重复同样的动作，但最终却可以锻炼出组织的那份肌肉记忆……这就是本书中所提到的“迈向常态”。

本书与《凤凰项目》颇有几分神似，同时也具备自己的味道。如果你正在寻求敏捷转型和 DevOps 实施的最佳路径，本书将为你提供非常具有实用价值的信息。本书对于敏捷和 DevOps 的很多基础实践进行了非常明确的说明，同时也对落地这些实践过程中可能遇到各种障碍进行了故事化的描写。我觉得这些描写虽然可能经过了作者的艺术化处理，但却非常有参考价值。我在所参与的每一次会议和交流上都会讲述很多自己帮助过的客户的过往经验，听者也都会觉得非常过瘾，但最后也都发现这些他们求知若渴的经验都是别人家的。而随着这些年讲述了越来越多的案例，我从更多地讲述成功开始转为更多地讲述失败，因为我发现那些失败的例子更有参考价值，我们真正要学习的是怎样少走人家的弯路，而不是与别人到达同一个顶峰。

希望大家都能和我一样在本书中找到共鸣。我们不必纠结故

事本身的真实与否，因为即便是真实案例，那也不是“你家的孩子”。经验对于没有经验的人来说毫无价值！

宝剑已经交予你，而江湖本来就是你的。

徐磊

LEANSOFT 首席架构师

2018 年 7 月 7 日于北京

序

当出版社的编辑问我是否有兴趣写一本敏捷方面的书时，我既兴奋又忐忑。兴奋的是能出版一本书，当然是人生中功成名就的一件大事；忐忑的是这将是一项浩大的工程，对于像我这样的上班族来说，时间是一个挑战。幸好过去有写短篇小说的经历，书的架构还是很快就出来了。把提纲和样章交给了编辑，本书获得了立项。

本书受《目标》^①《凤凰项目》^②的启发，以小说体的形式，讲述了一家公司的IT部门的敏捷与DevOps转型过程，同时涵盖了敏捷与DevOps的大部分知识点，适合对敏捷没有了解，有一定了解但没有实战经验，以及有一定实战经验的各类读者阅读。本书采用小说体的形式是为了提升阅读体验，这是我在阅读《目标》和《凤凰项目》时得到的启发，也希望这种形式能使内容更贴近现实，避免干涩。

在软件开发行业中，虽然敏捷、精益和DevOps已经不是什

① 作者：Eliyahu Goldratt、Jeff Cox，译者：齐若兰，出版社：电子工业出版社。

② 作者：Gene Kim、Kevin Behr、George Spafford，译者：成小留，出版社：人民邮电出版社。

么新鲜词汇，但是转型依然困难重重。在《精益企业》^①的译者序中有以下这段“控诉”：

“在这个行业做开发、管理和咨询这么多年，有一种深深的失望。软件本可以是优美的，做软件的过程本可以是充满创造性、充满乐趣的，然而目之所及，大多数管理者深受建筑行业、制造行业生产过程的传统管理模式（即泰勒主义^②管理模式）影响，生生将软件开发变成了一个艰苦而无趣的工作。殊不知（或知道，但视而不见）现代软件开发与传统的建筑、制造行业的生产过程有着本质区别。”

我非常认同这段话，这也是我想出版本书的理由之一。

敏捷转型就像一场艰苦卓绝的革命，需要一代又一代人前仆后继，让这个行业回归它应有的模样。我愿意一直投身其中。

我的工作涉及软件交付和维护、团队建设和管理、敏捷落地与组织转型等方面。多年前，一次偶然的机，我接触到了敏捷开发，其理念和价值对我的影响远远超出了软件开发的范畴，可以说是刷新了我以往的工作理念，也深深影响着我的管理思路。近年来逐渐流行的“敏捷企业”“精益企业”的概念，也证明了敏捷思想影响之深远。我们正处在一个快速变化的时代，如何适

① 作者：Jez Humble、Joanne Molesky、Barry，译者：姚安峰，出版社：人民邮电出版社。

② 英文为 TAYLORISM，又称为泰罗制、泰罗主义或泰勒制。Taylor 认为企业管理的根本目的在于提高劳动生产率，他在 *Principles of Scientific Management* 一书中说过：“科学管理如同节省劳动的机器一样，其目的在于提高每一单位劳动的产量。”而提高劳动生产率的目的是增加企业的利润或实现利润最大化的目标。在工业时代它曾发挥过重要作用。

应这种快速变化和高度不确定性，是值得每一个人思考的问题。敏捷正是在这个大的时代背景下应运而生，相信在不久的将来，它将成为一种常态。因此，敏捷思想可以说是今后每一个人的基本技能。

本书的内容涵盖了以下知识点，知识点的内容以楷体印刷：

- 敏捷开发——Scrum、极限编程；
- 精益方法——看板方法；
- DevOps——特性团队、CI/CD 流水线、基于主干的开发；
- 微服务；
- 关键链。

从故事内容上，您可能也会发现，并非所有知识点都适合故事中的盛远金融公司的情况，这也是笔者有意而为之。现实中，没有一个方法是可以放之四海而皆准的，每一个方法都有其适用范围。但这也并不妨碍我们继续介绍和推广这些方法。同样的道理，不适合盛远的并不代表不适合您的组织。

随着家里二宝的出生，我也可以利用陪产假的时间完成本书的大部分内容。在此感谢我的家人的支持和奉献。感谢人民邮电出版社的武晓燕编辑的邀约和耐心指导。也感谢 GitChat^①，正是 GitChat，让我结识了武晓燕女士，开启了此次的出书之旅。感谢 LEANSOFT 的徐磊、ThoughtWorks 的肖然为本书写序和书评。感谢香港 Imbibe Cosmos Solutions 的陈铁儿（Taylor Chan）博士、汇丰的周纪海对本书的评价。

刘华（Kenneth）

2017 年 12 月 31 日于广州

① GitChat 是一个新兴的、活跃的知识分享平台。

资源与支持

本书由异步社区出品，社区（<https://www.epubit.com/>）为您提供相关资源和后续服务。

配套资源

本书提供如下资源：

- 书中彩图文件。

要获得以上配套资源，请在异步社区本书页面中点击 **配套资源**，跳转到下载界面，按提示进行操作即可。注意：为保证购书读者的权益，该操作会给出相关提示，要求输入提取码进行验证。

提交勘误

作者和编辑尽最大努力来确保书中内容的准确性，但难免会存在疏漏。欢迎您将发现的问题反馈给我们，帮助我们提升图书的质量。

当您发现错误时，请登录异步社区，按书名搜索，进入本书页面，点击“提交勘误”，输入勘误信息，单击“提交”按钮即可。本书的作者和编辑会对您提交的勘误进行审核，确认并接受后，您将获赠异步社区的 100 积分。积分可用于在异步社区兑换优惠

券、样书或奖品。



扫码关注本书

扫描下方二维码，您将会在异步社区微信服务号中看到本书信息及相关的服务提示。



与我们联系

我们的联系邮箱是 contact@epubit.com.cn。

如果您对本书有任何疑问或建议，请您发邮件给我们，并在邮件标题中注明本书书名，以便我们更高效地做出反馈。

如果您有兴趣出版图书、录制教学视频，或者参与图书翻译、技术审校等工作，可以发邮件给我们；有意出版图书的作者也可以到异步社区在线提交投稿（直接访问 www.epubit.com/selfpublish/submission 即可）。

如果您是学校、培训机构或企业，想批量购买本书或异步社

区出版的其他图书，也可以发邮件给我们。

如果您在网上发现有针对异步社区出品图书的各种形式的盗版行为，包括对图书全部或部分内容的非授权传播，请您将怀疑有侵权行为的链接发邮件给我们。您的这一举动是对作者权益的保护，也是我们持续为您提供有价值的内容的动力之源。

关于异步社区和异步图书

“异步社区”是人民邮电出版社旗下 IT 专业图书社区，致力于出版精品 IT 技术图书和相关学习产品，为作译者提供优质出版服务。异步社区创办于 2015 年 8 月，提供大量精品 IT 技术图书和电子书，以及高品质技术文章和视频课程。更多详情请访问异步社区官网 <https://www.epubit.com>。

“异步图书”是由异步社区编辑团队策划出版的精品 IT 专业图书的品牌，依托于人民邮电出版社近 30 年的计算机图书出版积累和专业编辑团队，相关图书在封面上印有异步图书的 LOGO。异步图书的出版领域包括软件开发、大数据、AI、测试、前端、网络技术 etc。



异步社区



微信服务号

目录

第 1 章	启航——猎豹行动启动	1
第 2 章	前进——敏捷教育全面铺开	8
第 3 章	提速——工具落地，效率提升	25
第 4 章	发现礁石——新项目首战败北	39
第 5 章	与敏捷的初恋故事	62
第 6 章	发现新大陆——初识看板	78
第 7 章	小舟探路——试验田初见成效	92
第 8 章	重新编队——走向产品团队	103
第 9 章	乘风破浪——敏捷大会的兴奋与困惑	121
第 10 章	危机四伏——敏捷深化举步维艰	125
第 11 章	遭遇风暴——陷入谷底，绝处逢生	139
第 12 章	雨过天晴——继续精进，迈向常态	168



第 13 章 发现新航道——突击项目紧急召集， 关键链显神通	176
第 14 章 到达彼岸——实现常态化交付	190
知识点总结	198
附录	199

第1章

启航——猎豹行动启动

