

商业与敏捷性

敏捷运动发起人和领军人物 / 世界敏捷项目管理大师 /

“史蒂文斯国际系统开发杰出贡献奖”的获奖者

吉姆·海史密斯 最新力作

# 敏捷性思维

构建快速更迭时代的  
适应性领导力

[美] 吉姆·海史密斯 (Jim Highsmith) 著

张瀚文 译

# ADAPTIVE LEADERSHIP

ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

在这个从众的世界中打破平衡，带领团队颠覆传统的企业管理模式，  
掀起一场敏捷革命，以适应这个快速更迭的移动互联网时代。

 中国人民大学出版社

PEARSON

2025年1月1日

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS  
UNIVERSITY MICROFILMS INTERNATIONAL  
1500 MARKET STREET, ANN ARBOR, MI 48106  
USA

# 敏捷性思维

如何快速适应变化的  
组织环境

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS  
UNIVERSITY MICROFILMS INTERNATIONAL

# ADAPTIVE LEADERSHIP

ADAPTIVE LEADERSHIP: HOW TO LEAD IN A  
CHANGING WORLD

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS  
UNIVERSITY MICROFILMS INTERNATIONAL

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS

UNIVERSITY MICROFILMS INTERNATIONAL



# 敏捷性思维

构建快速更迭时代的  
适应性领导力

[美] 吉姆·海史密斯 (Jim Highsmith) 著  
张瀚文 译

ADAPTIVE  
LEADERSHIP

ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

敏捷性思维: 构建快速更迭时代的自适应性领导力/ [美] 海史密斯 著; 张瀚文译. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-300-20127-6

I. ①敏… II. ①海… ②张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 243780 号

## 敏捷性思维: 构建快速更迭时代的适应性领导力

[美] 吉姆·海史密斯 著

张瀚文 译

Minjiexing Siwei: Goujian Kuaisu Gengdie Shidai De Shiyingxing Lingdaoli

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 10.75 插页 1

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 135 000

定 价 45.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

敏捷运动<sup>①</sup>的关键发起人吉姆·海史密斯（Jim Highsmith）将他近十年来的博客融合编纂成这本书，这无疑是在献给读者的一份厚礼。吉姆在这本书中提醒我们，尽管敏捷运动长期以来一直关注敏捷开发（Scrum）中的各项细节，但敏捷的核心远远不止于此。它关系到对诸多不确定性的应变能力，提升企业和组织机构的快速响应能力，这还关系到创建各种用于培训的流程和自我调整的方法。

敏捷运动旨在让企业在动荡的商业环境中能够更加快速地给予响应，同时持续不断地传递企业价值。吉姆多次在其博客中、从不同的角度提及这些内容。他特别强调了目前身处移动互联网浪潮的企业领导者们所面临的高度不确定性，并为之提供了解决这些挑战的框架结构。他解释了尽早传递价值的重要性，以及经常使用到的技术途径，如持续交付<sup>②</sup>。同时吉姆也指出最大的挑战并不是来自技术层面，而是在于企业相关的领导力以及企业和组织的灵活管理流程。

在本书中，我最欣赏的是关于敏捷型企业的章节，因为从中我能回溯到我在惠普公司工作期间所遇到过的典型案例。最开始的时候，我们只是想要提高固件开发工作的能力，但随后却发现在开发过程中所采用的整套流程，同样对企业中的绝大多数部门有着借鉴意义，并能产生积极的影响，最终提升了我们向客户所传递的价值定位，并改

ADAPTIVE LEADERSHIP  
ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

| 推荐序一 |

---

① 2001年，17个软件开发领域的软件顾问和相关的领导人聚集在美国犹他州来定义敏捷的软件开发过程，从而发起了软件开发的敏捷运动，并且制定了《敏捷宣言》。——译者注

② 持续交付（Continuous Delivery）是一系列的开发实践方法，能够确保代码快速、安全地部署到产品环境中，它通过将每一次改动提交到一个模拟产品环境中，以及使用严格的自动化测试，确保业务应用和服务能符合预期。——译者注

变了 LaserJet 打印机上所有组件的管理流程。

吉姆在这些博客文章中，希望每位企业管理者能够掌控变化、牢记敏捷运动远远不限于敏捷开发，而是要具备更广阔的视野和敏捷思维。让我们一同回顾这些观点，思考我们如何才能在这瞬息万变的移动互联网时代更好地驾驭我们的企业。

**加里·格鲁弗 (Gary Gruver)**

**Macys.com 产品发布、品质控制和运营部副总裁**

**于美国旧金山**

2010年下半年，在墨尔本举行的澳洲敏捷大会上第一次有幸遇到吉姆之前，我就已经连续地关注他的博客文章达数年之久。

在那次大会上，在有关“适应性领导”的主题演讲中，吉姆谈及在动荡多变的环境中他对于领导力的一些观点，这让我很受启发，并感受到这是一项积极的挑战。尽管吉姆的想法源自他从事敏捷程序开发的经历，但其影响力却远远不止于此——实际上，它适用于任何企业和组织机构中的各级领导者。

吉姆的观点触发了我的思考，我们所处的时代在不断加剧变化。究其原因何在？而我们的技术和专家在这场移动互联网的变革之中所扮演的角色又当如何？在“变化”演变成一种常态时，我们又该如何才能不被淘汰，不仅得以生存，而且让企业顺势而为、借此乘风破浪呢？吉姆在这本书中清晰地为我们揭示了这种变化为那些欣然接受挑战的人们所带来的难得机遇。当然机会不会主动垂青任何人，相反的，这需要企业领导者对未来的高瞻远瞩，以及需要企业领导的模式和结构发生根本性的变革。而从300年发展而来的传统领导层次结构和管理原则来审视，这种变革是完全不可理喻的。

此外，在我写这篇推荐序时，正身处英格兰德比郡的一间小屋内和家人一同度假，这里催生过伟大的工业革命，大型的磨房、工厂、运河和伫立于英格兰东北部的矿藏，都见证了这段辉煌的历史。这次旅行让我重新思考了很多人都会在不经意间思索过的一些事情：正如18世纪的工业化使企业的管理和领导力从根本上发生了变革，处在

**ADAPTIVE LEADERSHIP**  
ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

| 推荐序二 |

技术高速发展的今天也同样如此：过去，我们只需要在手工作坊之中造就规模庞大的、熟练的劳动力，无关乎受过教育与否；而今天取而代之的是一大批接受过高等教育，从事着创造性、开拓型工作的知识分子，所以当前企业的关注点应该是要如何激励和释放他们的才能与热情。因此，作为企业领导者，我们必然得摆脱传统的羁绊，从单纯借鉴历史经验，转而投向全新领导力的包装与造型，以适应当今的变革年代。

变革并不仅仅限于物理性的硬件技术，更重要的是要释放知识型工作者的巨大潜能，这的确可以称之为另一项革命。飞速增长的计算能力已广受认可，我们很容易证明手中电脑的强大之处，然而没被引起重视的是软件开发领域中的惊人发展，可以毫不夸张地说其绝对不逊色于硬件技术的突飞猛进。现代化的软件专家拥有更加成熟先进的编程语言、框架体系、生态环境以发挥他们的专业才能。这种技术的日趋成熟引发了更为强大的开发能力，能在逐渐缩短的周期时间内，为最终用户提供更有用的软件产品。

更重要的是，软件已不只是将手动工作变成自动化。在过去二十年，IT 业在事务记录型的系统上已经投入了足够多的精力。而如今软件越来越多地转向商业层面，这意味着无论是最终用户、企业还是政府单位，都期望着通过软件的运用来拉近与客户以及其他业务构成部分的关系与互动。与此同时，灵动敏捷、破坏性创造、以技术为驱动的入侵者正在使用各种技术手段减少中间程序或环节，从而挑战现有的商业模式，乃至整个行业。无论是传统媒体、旅游、房地产、出版、零售、金融服务、摄像摄影、医疗卫生还是科研教育都会面临这种被外来者打破原有生态链的局面，从某种程度上讲，科学技术的大踏步迈进引发了这一系列的变革。而适应性领导力对这些变革的理解和积极响应是最终成功的必要条件。

从本质上看，适应性领导力体现了现代企业和组织机构所需具备的适应性，从而能在这全新的移动互联网时代拥抱变革，成就事业。吉姆在本



## 推荐序二

书中强调指出，任何企业或变革之所以能够成功，就在于企业对其独特性和雄心勃勃的使命有着深入的理解，并能清晰地表述出来。另外，这不仅需要企业清晰地表述其使命所在，而且还需要清楚地认识到，要想达成目标需要具备怎样的响应能力，而这种响应能力又会给传统的效率带来何种变化，并进一步了解这种响应能力在发掘市场潜力及迅速采取行动，以应对新技术带来的一系列变化方面所起的作用。另外，这还关系到达成目标所需的灵活性和创新文化。在此方面所付出的努力往往涉及对于过去的重新审视，并在必要时调整甚至抹去 19 至 20 世纪传统管理体系中的烙印，诸如传统的规划周期、“指令和控制”的管理模型、垂直的组织层级结构以及传统的资产组合管理，等等。这听上去平淡无奇，但要想打造真正的敏捷型企业 and 组织机构，其领导人必须熟练掌握适应性领导力。

我所当任首席战略官的 Thought-Works 公司是一家全球性软件咨询和产品销售企业，而我们服务的客户也正是吉姆在书中描述的核心对象——有着宏伟愿景的企业和组织机构，而技术则是他们形成竞争优势的主要手段。我们绝大多数客户都能够坦然地直面各种正在呈现加速趋势的动荡和变革，甚至在某些情况下，这些客户自己就是形成变革的力量之一：他们是“破坏性创造者”的原型，使用各种技术来引入全新的商业模式，抑或是终止传统的商业模式。而在另一些情况下，他们已经是行业内的领导者，面临着“破局者”的冲击和挑战，并在寻求积极的响应之道。

吉姆在适应性领导力领域的工作，不论对 Thought-Works 的客户还是我们自身的业务都产生了重要的积极影响。他对于传统效率和响应能力的基础认知，转变了我们和客户高层的交流沟通方式，从而增强了这些高级管理者让其所在企业和组织机构转型的能力。适应性领导力从沟通语言、专业术语和创新思维等方面帮助我们和客户之间建立更紧密的合作关系，并在节省大量时间的前提下，帮助他们将诱人的新产品或服务推向市场。同时也为我们自己内部的管理、开发工作提供了指引和创意，在全新的市

场定位中，将我们的产品和服务和价值主张清晰、持续地体现出来。

适应性领导力及其附属的适应性准则不再只属于 IT 部门，更成为了商业差异化的重要分水岭。吉姆认为所有希望在当今的移动互联网时代，引进并运用敏捷思维的商业领袖都应当阅读并了解适应性领导力。

**克里斯托弗·墨菲 (Christopher Murphy)**

**Thought-Works 联席主席兼首席战略官**

于英国伦敦

这个时代的变革日益加剧，每一家企业都必须找到新的方法来适应这一变化，从而保证自身的生存以及可持续发展。而在当今移动互联网的世界中，从结构化和体系化中所获取的竞争优势也越来越难以维系。能够迅速融入并适应环境，继而从中汲取经验的企业无疑将从市场中快速地积累新的知识。从长期来看，也必将获得成功。吉姆在本书中特别强调了“发现和把握新机遇是一项极其重要的能力”，但要做到这一点并不容易，这需要企业领导者在企业内做到全面统筹的考虑。在过去十年中，我看到敏捷软件交付活动的发展在改进软件的品质和可靠性方面所迈出的可喜的一大步，并推动了今天持续交付形式的出现。然而，我也经常会看到当敏捷交付和传统商业规划交集时，这种方法往往会功亏一篑。这些非敏捷的方式仍过度强调输入输出的严格控制和检查，而妨碍了卓有成效的产出。我们的命题不再是“我们是否能做”，而是“我们是否应该做”。

适应性领导力为个人和企业应对这种挑战设定了一个框架。其核心在于确保企业具备推动、激励和启发颠覆性思维的能力。在 lastminute.com 网站，我们发现团队的文化是创造这项能力的关键。通过业绩目标的形式来明确团队目标以及相关限制条件，然后让团队拥有充分的自由、以他们选择的最佳方式来达成目标。这对不少人而言充满着风险，因为这有可能会缺乏正确的指引和规范。然而，从我们的经验里可以看出，这种极具胆识的领导方式并非是一种盲目的自信。持续交付为我们产出的品质和可靠性

**ADAPTIVE LEADERSHIP**  
ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

| 推荐序三 |

提供了坚实的基础。结合持续设计和精益创业<sup>①</sup>运动中关键的构建—测试—学习原理，我们能够最终交付给用户最受欢迎的产品。

当然，我们也不可避免地在这一过程中遇到各种挫折和教训，这能够让我们重新审视原本的设想，这也就是适应性领导力在贯彻整个企业文化中最关键的地方。但这并不代表业务团队最初的想法是错误的，也不意味着开发团队的速度慢于预期，抑或是有特别的问题需要单独解决。现在的关键点是企业如何快速理解这种布局并付诸实践。如果企业缺乏这种不断鼓励缩短周期时间、提升学习能力的努力，那它将毫无疑问地会被其他更快、更灵活和更富有适应性的企业所超越。

约翰·克罗斯比 (John Crosby)

lastminute.com 产品和技术副总裁

于英国伦敦

---

<sup>①</sup> 精益创业是硅谷流行的一种创业方法论。它的核心思想是，先市场中投入一个精简的原型产品，然后通过不断的学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代优化，以适应市场需求。——译者注

在项目管理理论方面，敏捷模式和瀑布模式同样源远流长。在节奏较慢的 20 世纪，基于严格控制思想的瀑布模式显然更适合企业管理并大行其道，通过这种管理也曾诞生许多高质量产品。但信息时代的来临，工作、生活节奏日益加快，这不仅改变了民众的日常生活，也对项目管理产生了深刻的影响，企业面对的环境变得更加复杂并充满变化，近 10 年来，以 Scrum 为代表的敏捷模式逐步受到企业的重视，谷歌、惠普等行业巨头早已转向敏捷，微软则在最近才开始全面拥抱敏捷。

事实上，敏捷不仅是一种管理模式，更是一种管理思想。它强调正确面对和积极拥抱变化，在变化中发现机遇并抓住机遇从而取得发展。机遇往往在得失之间，企业、个人的转型通常暗藏玄机，着火的平台也许恰是转型期赖以生存的现金奶牛，看似正确但激进的改革则可能是企业衰落的加速器，转型时机的或早或晚、变革节奏的或快或慢。不过都可能造成困难。企业不仅苦于无法前知，事后也只能苦闷或者稍感庆幸。但固守绝非良策，危与机之间总是相互转化的，所谓“祸兮，福之所倚，福兮，祸之所伏”，谨慎并快速地取舍、采取适应性的领导手段才是突出重围的不二法门。想当年，郭士纳曾带领危机重重的 IBM 重新登顶，成就了百年名气，也成就了自己；国内的雷军则凭借着“只要站在风口，猪也能飞起来”的行业判断和对互联网的深刻理解，在短短数年就将小米做到了全球行业 10 强和百亿美元级的市值，迅速走过不少企业数十年甚至上百年的历程，同时再次证明了自己的实力。

不过转型成功与否，往往取决于是否能够在保持企业

**ADAPTIVE LEADERSHIP**  
ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

| 推荐序四 |

的特色和高效的同时，确保企业具有很强的弹性和适应性！这就取决于企业领导者的适应性领导力，而这正是本书阐述的问题。

适应性的领导或者敏捷的管理强调激发员工内心的激情，做到高效的分工和团队协作，强调价值而非任务。但敏捷的转型却并非一朝一夕，有很多的敏捷团队在运用敏捷时困惑于：似乎在做同样的事，只是使用了不同的方式，为何有着不同的意义？又或者换皮换肉不换骨，敏捷的外表下掩藏着瀑布的内心，最终导致企业转型失败。思维的转变是艰难的。市面上不少介绍敏捷的书籍都忽视了人性难移的问题，把敏捷转型仅仅停留在纯粹的工具层面，而这恰是本书的价值所在，即将企业的敏捷转型聚焦于适应性领导力和企业文化的打造上。

和瀚文的相识转眼已近3年，一个阳光、懂得生活情调的大男孩在工作多年以后依然保留着一颗纯真的心，对写作、探索仍然保留着很高的兴趣，甚是难得。我也曾体会过翻译书过程中琐事一堆，精力不够的煎熬和压力。但不得不说的是，科班毕业、多年的外企工作经历，使得瀚文英语功力颇为深厚，对管理也有着独到的理解。这本偏管理类的书被他翻译得如此地道，足见其用心、恒心！

祝愿喜欢敏捷、正在拥抱敏捷的读者通过阅读此书能够有所收益。

苗忠良

上海凌攀信息科技有限公司副总裁

在过去的几年中，我一直在思考、谈论和撰写有关适应性/敏捷领导力和企业转型方面的问题。通过和众多企业的交往协作，与适应性领导力网络执行委员会的共事以及在各种研讨会和企业内部管理会议中的发言，使我得以全身心地投入到管理和领导力的问题研究之中，探索如何才能把握当今技术和市场格局变化所带来的新机遇，并作出积极响应。

在《敏捷宣言》(*Agile Manifesto*) 签署的十年间，敏捷运动在很大程度上对软件开发产生了积极的影响。敏捷运动的两项根本原则已经相当成功（当然这也是大势所趋），即构建更好的软件并提升客户满意度和使用趣味性。尽管在这一领域中的先驱者还为数不多，但越来越多的企业已经将敏捷和精益价值观及其实践方法贯彻到了整个组织之中。

目前正值敏捷运动创立十周年之际，我们应当回顾一下我们的成功之处，并找出亟待改进的领域，从而为未来的发展描绘出一幅清晰的蓝图。我用迪斯尼的语言将后者称为“敏捷的遐想”。遐想一下：如果越来越多的企业将力量集中在价值和品质的传递上；如果他们倾其全力于雄心勃勃的愿景；如果他们更重视提升对客户的响应能力；如果他们关注企业各个层级的自我组织；如果他们更强调合作、透明、胆识和技术优势；如果他们专注于颠覆性思维和启迪他人；如果他们运用这种转型的成果来促进全球社会和经济的繁荣公正，那么我们的未来将会如何？

对我个人而言，我最大的心愿在于激发企业管理层构建适应性组织，并为其提供相关的框架和工具。如同看到

**ADAPTIVE LEADERSHIP**  
ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

| 前言 |

在过去十年中《敏捷宣言》的愿景并没有完全实现一样，对于未来十年的个人使命，我亦抱着诚惶诚恐的心态。诚然，敏捷的主要原则之一是愿景和发展，而非具体的规划执行，引用吉姆·柯林斯 2001 年出版的《从优秀到卓越》中的话：“这是宏伟的、大胆的、冒险的目标（Big Hairy Audacious Goal, BHAG），而且必须随着时间的推移不断调整通向目标的途径，而不是基于一个固定的计划一丝不苟地严格执行。”

本书汇集了我在过去几年中所撰写的论文和博客，佐以部分新增的文章和资料。其核心理念和 Thought-Works 公司的白皮书息息相关，并扩展至我的博文。需要说明的是，我遗失了其中的一篇博客文章，而该文会使这些汇总的内容更易理解。因此我重新撰写了部分篇章，用以整合所有分散的内容，使之融为一体。



## 01 构建企业的敏捷性/1

- 企业 CEO 和 CIO 对于敏捷运动的关注/5
- 何为敏捷思维/6
- 移动互联网时代呼唤敏捷型企业/7
- 企业的响应能力和效率/8
- 企业要有多敏捷才行/10
- 管理机会的整个过程/12
- 机会的类型/13
- 机会所经历的阶段/13
- 创新的组织架构/18
- 持续交付的战略影响/21
- 企业敏捷度的三个层面：战略层面、部门层面和运营层面/24
- 快速更迭时代领导者所面临的挑战/25

ADAPTIVE LEADERSHIP  
ACCELERATING ENTERPRISE AGILITY

| 目录 |

## 02 打造领导者的敏捷思维/29

- 创造适应性和学习型企业文化/31
- 敏捷思维对于领导者的启示/34
- 树莓果酱法则：对敏捷进步的反思/36
- 敏捷将迎来颠覆传统、打破常规的下一个十年/37
- 创新者、仿效者和愚钝者/39
- 迭代交付和瀑布式管理/41
- IT 价值定位的转变/43