



# SAFe 4.0 精粹

运用规模化敏捷框架  
实现精益软件与系统工程

## SAFe 4.0 Distilled

Applying the Scaled Agile Framework  
for Lean Software and Systems Engineering

[美] Richard Knaster Dean Leffingwell 著

李建昊 等译



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
http://www.phei.com.cn

# SAFe 4.0精粹

运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程

## SAFe 4.0 Distilled

Applying the Scaled Agile Framework  
for Lean Software and Systems Engineering

[美] Richard Knaster Dean Leffingwell 著

李建昊 等译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

## 内 容 简 介

本书基于规模化敏捷框架的完整结构,提纲挈领地介绍了其核心内容,同时给出了在企业环境中实施 SAFe 的路线图。本书聚焦在提炼 SAFe 4.0 版本的精粹,旨在帮助读者快速学习和了解理论,并掌握具体的实施步骤和方法,是指导 SAFe 4.0 落地实施的不二之选。

本书适合 IT 技术经理、项目经理、敏捷教练等阅读,以帮助他们成功进行 SAFe 的实施;也适合企业中高层管理者阅读,以帮助他们成功构建基于 SAFe 的精益 - 敏捷企业。

Authorized translation from the English language edition, entitled SAFe 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering, 9780134209425 by Richard Knaster, Dean Leffingwell, published by Pearson Education, Inc, Copyright © 2017 Scaled Agile, Inc. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY, Copyright © 2018.

本书简体中文版专有出版权由 Pearson Education 培生教育出版集团授予电子工业出版社。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-5088

## 图书在版编目 (CIP) 数据

SAFe 4.0 精粹: 运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程 / (美) 理查德·克纳斯特 (Richard Knaster), (美) 迪恩·莱芬韦尔 (Dean Leffingwell) 著; 李建昊等译. —北京: 电子工业出版社, 2018.1

书名原文: SAFe 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering

ISBN 978-7-121-33290-6

I . ① S… II . ①理… ②迪… ③李… III . ①软件开发—系统工程 IV . ① TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 309742 号

策划编辑: 张春雨

责任编辑: 李云静

印 刷: 北京捷迅佳彩印刷有限公司

装 订: 北京捷迅佳彩印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 19 字数: 361 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 99.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltts@phei.com.cn](mailto:zltts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: 010-51260888-819, [faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。

# 推荐序一

正如万事万物的发展规律那样，敏捷在中国也并非坦途！特别是近几年，敏捷的进一步发展面临着巨大的挑战。

众所周知，敏捷是因为互联网的高速发展而大行其道的。但互联网行业的特点是小团队作战，哪怕是一个很大的互联网公司，也可以拆分成许多小团队并行工作。因此，互联网的敏捷其实就是小团队敏捷。互联网业内广为流传的“两个比萨原则”，说的是“两个比萨喂不饱的团队，就不能高效工作！”这是小团队敏捷快速迭代的形象写照！

其实，敏捷并不只属于互联网行业！但是，当敏捷在国内向更广阔的方向扩展时，却困难重重、举步维艰。

首先，敏捷在互联网行业的风靡，给人们留下了根深蒂固的印象，学敏捷就要学“BAT”（百度、阿里巴巴、腾讯）那样的敏捷！当然，“JMD”（京东、小米、滴滴）的敏捷也是一样的。似乎从来就只有“小敏捷”这华山一条路。

其次，互联网行业是一出生就“敏捷”了，不用经历敏捷转型的阵痛。而在其他领域，越是管理成熟的企业，越是有一套成型的组织结构和管理体系；越大企业，层级越复杂，跨部门的协作越多。这些都让传统企业嫁接敏捷困难重重，往往只是在几个小团队浅浅地尝试一下敏捷就止步不前。

最后，我们在实施敏捷转型中还经常会提到“自组织团队、去中心组织”。这些新颖的概念也让企业的高层管理者们困惑、踟蹰不前，仿佛敏捷转型就是要“革了自己的命”。有朝一日，敏捷转型成功了，自己在企业里也就没有位置了。

放眼欧美，近年来，敏捷已经远远超出了小团队的范畴，在制造业、金融、航空航天等众多行业中，敏捷在几百人甚至数千人的研发团队里如火如荼地实施着，并有大量成功案例。“大规模敏捷”已经被美国财富 100 强公司中的绝大多数公司所接受，并有效地践行着。

这是一场“大敏捷”的革命，SAFe 就是这场革命的主要推手！

我在 2017 年初给《SAFe 4.0 参考指南》写的推荐序里说，“中国的敏捷，非常需要一盏指路明灯。SAFe，恰恰就是这盏指路明灯，照亮了敏捷的前路！”

SAFe 规模化敏捷框架，为企业的敏捷转型升级提供了思路、指明了方向。

SAFe 体系的创立者 Dean Leffingwell 大师在 IBM 有数十年 IT 管理和咨询的经历，对大型 IT 开发组织有深刻的了解。因此他提出的这套体系，与其他规模化敏捷体系相比，更深刻也更务实。就连“SAFe”这个名字，也会让企业在进行敏捷转型时感觉安全，让企业高管们心情舒畅。这，就是大师的智慧了！

2017 年 4 月，我曾与本书作者之一 Richard Knaster 先生深入交流。我们有共识，SAFe 必须走理论与实践相结合的道路。而本书恰恰给出了在企业环境中实施 SAFe 的路线图，它能帮助敏捷实践者们掌握 SAFe 的具体实施步骤和方法，是指导规模化敏捷转型、SAFe 落地实施的最佳参考指南。

2016 年 11 月，在“2016 光环敏捷千人峰会”上，光环国际作为 SAI 金牌伙伴，隆重发布了 SAFe 规模化敏捷框架中文版；2017 年初，《SAFe 4.0 参考指南》中文版出版、SAFe 中国社群成立；2017 年底，光环国际给华为做的 SAFe 咨询第一期圆满完成。一年多来，SAFe 在国内的发展非常迅速，其正在被越来越多的企业关注，并准备着手将 SAFe 纳入 2018 年的年度计划之中。

这次，李建昊老师领衔翻译《SAFe 4.0 精粹：运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程》，这无疑又是 SAFe 在中国的一件大事。

衷心祝愿 SAFe 在中国落地生根、开花结果！

张泽晖

光环国际董事长、CEO



# 推荐序二

我最早接触 SAFe，还是在 2013 年底。那时华为公司正在实施版本级敏捷和 “One Track”，几百人的团队尝试进行迭代开发，活动本身取得了较大成果。但由于受到客户诉求及竞争压力，领导进一步提出要求：大幅缩短版本交付周期 30%~50% 以上。而当时我们真正开展的敏捷实践还主要聚焦在基层团队层面，宏观上整个版本火车仍基于 IPD “阶段 - 门限” 的瀑布交付模式。不突破这个框架束缚，产品上市时间（TTM）根本不可能做到突破性改进。但如何突破呢？让人颇为头疼。恰巧此时我看到了 SAFe 框架，匆忙浏览一番，不禁眼前一亮，这正是我们想要的东西，真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”！

带着希望，2014 年我们远赴美国寻找答案。在 Boulder，我们系统学习了 SAFe 的整体框架与知识体系。整整一周的“填鸭”式学习，收获是满满的，但我们依然有困惑。课间“开小灶”的时候，我们几个人围着 Dean，“我们交付的产品是嵌入式软件和硬件，软硬件协同怎么快速交付？”“交付范围很大，是多个产品组成的解决方案，成百上千人，依赖关系复杂得很，该怎么办？”Dean 先是深思状，然后很兴奋地对他说，SAFe 的下一个版本会考虑这些问题。显然，当时的 SAFe 3.0 还无法应对这些问题。随着 2017 年的到来，展现在我们眼前的这本《SAFe 4.0 精粹：运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程》（注：网站上已更新到 SAFe 4.5 了）就对上述问题进行了系统回答。SAFe 4.0 整合了软件、硬件和固件，从 Team 到 Portfolio 四个层级，对大型组织的真实交付场景给出了切实可行的实施方案。

在我看来，从十来个人的小团队敏捷推广到成百上千人整个 IPD 层面的敏捷，最核心的是要提升以下两个方面维度的敏捷能力。

（1）价值流敏捷性：我们称之为敏捷的“水平拓展”能力。核心是在“客户 - 产品管理 - 架构与系统设计 - 开发 - 测试 - 服务 - 客户”这个价值链中，把敏捷影响的范围从传统小团队内的“开发 - 测试”向前后两边延伸，最终打通“从客户中来、到客户中去”的完整价值链。这个过程，要不断卷入新的角色，不断调整和优化现有流程和组织职责，用更短的链条、更高效的协同和反馈加速价值的流动。在这种情况下，仅仅单个小组运作好，甚至独立的多个小组也运作好，依然不能有效解决问题。大企业中的每个角色和职责都是环环相扣的，只要有某个

环节和角色没有搞定，价值就无法顺畅地流动起来。

(2) 组织敏捷性：我们称之为敏捷的“垂直压缩”能力，管理扁平化能力。其核心是在“个人 - 团队 - 主管 - 经理 - 部长 - 总裁”这种多层级的汇报和决策链条背景下，构建一个高效、快速的决策机制，从战略到执行，透明高效；从基层向上反馈信息，通畅，快捷。这都需要企业做到分层决策，组织扁平化，适度自治，权力和“炮火”授权到一线作战团队。而这种变化，更涉及组织的调整，以及不同层级决策范围和决策方式的变化。

(华为 IPD 针对上述两个维度的敏捷性都有改进。实践表明，组织的敏捷性难度更大，但改进获得的收益也更大。)

让人可喜的是，SAFe 4.0 对上述问题都有阐述。框架在 Scrum 的基础上，结合企业实践，创新性地提出了 4 层结构，每层结构都引入了新的组织和角色，赋予新的技能要求和职责。其保证在企业大规模团队的交付过程中，不同层级团队间的信息共享、高效协同，以及无间配合与交付同步对齐。更让人叫绝的是其博采各家所长，创造性地提炼、总结出不少针对大团队作战的优秀实践。比如 PI Planning，第一次见到时我感觉这完全是“脑洞大开”的神来之笔。上百人一起开会，而且还连开两天，所有交付的团队和利益相关者面对面地沟通愿景，制定目标和计划，识别依赖和风险，再加上超高密度的思想和信息碰撞，全员信心投票，所有这些真正做到了最扁平、最充分、高质量的全员沟通和反馈，聚焦了所有成员的精力和承诺，在一个 PI 周期内为同一个目标冲刺。所以我一直认为 PI Planning 体现了 SAFe 的灵魂和精髓，“无 PI Planning，不 SAFe”！

另外，我观察到的一个方面是，SAFe 在 4 层中引入的新角色的设置，无形中给 SAFe 在大型企业实施过程中起到了部分消除障碍、铺平道路的作用。为什么这么说呢？大家都知道敏捷对企业是一个变革，而变革管理表面是组织和流程的优化，背后的核心其实是利益的再分配。在敏捷实施中，不少实践触动到了很多人的“蛋糕”。比如角色融合、去中心化、扁平管理、团队自治。这些口号让传统企业中的各级经理和功能领域大佬们焦虑不安，因为他们找不到自己在变革中的位置，所以自然在变革过程中保持距离，消极应付，口头承诺。这也是我认为 Scrum 在企业做了好几年，影响力还是拓展不出去的原因。试想，能够决定路标规划的产品管理、决定重大技术方案的架构师、决定资源投入和版本策略的 PMO（项目群管理）都不在 Scrum 团队中，其影响力能有多大？反观 SAFe 的方案，特别强调精益 - 敏捷领导者的作用，而且或有心或无意，传统大型企业中的“各路大神”都能在 SAFe 框架中或多或少地找到自己的影子，他们自然也乐得支持敏捷转型。企业也是江湖，团结就是力量。

当然了，SAFe 也不是万灵丹。事实上，在敏捷圈内的争论就不少。最大的抱怨就是 SAFe 太复杂，甚至说 SAFe 自身已经不敏捷了。SAFe 复杂吗？我要说绝对复杂！SAFe 完全就是一个庞大的知识体系，单是引入 PI Planning 就要花费不少精力。但这是问题吗？还是要回归业务的基本面，看企业的挑战是什么，并深刻分析复杂性是业务本身的属性还是 SAFe 带来的。爱因斯坦说“事情应该力求简单，但不能过于简单（Everything must be made as simple as possible, but not simpler）”。所以我建议跳出问题，客观看待，学术之争不是关键，关键是解决企业的问题。Linus 说“Talk is cheap. Show me the code”。我要说，停下争论，回归本源！你的企业有问题吗？请参考书上的原则和方法，勇敢尝试吧，现在就开启你的第一列敏捷火车，让高效流动的业务价值来应对各种怀疑和挑战！

徐琦海

华为技术有限公司

产品与解决方案首席系统工程专家



# 推荐序三

## Be SAFe, Be Agile

在《SAFe 4.0 参考指南》中文版之后,《SAFe 4.0 精粹:运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程》中文版得以快速出版,这是所有探索和践行“大敏捷”的中国敏捷实践者的一大福音,同时也将开启整个敏捷社区的一大盛世,并将有力地推动 SAFe 在中国的落地。这离不开李建昊老师以及 SAFe 中国社群小伙伴们的努力,同时也很高兴自己是其中的一分子。我也想起了审校本书的点点滴滴。2017 年 8 月我还在越南芽庄珍珠岛上带着家人度假,为了本书尽快出版,每天深夜与咖啡和海风相伴,仔细审校、对比中文和英文,斟酌英文原意和中文表达,可以说“痛并快乐着”。如今本书正式出版了,也算是自己一个学习阶段的总结,接下来让我们继续前行。

企业或组织是一个复杂系统,这个复杂系统进行最大化业务价值的产品开发所面临的困难和挑战可想而知。相较于业界应用最广泛的“小敏捷”框架 Scrum 来说,解决复杂系统复杂问题的“大敏捷”SAFe 框架尽管是一种敏捷方法,但仍然是比较繁杂和难以掌握的。而本书正如敏捷用户故事一样,从一个敏捷实践者的角度,面对复杂系统,带领读者一步一步地学习和体验如何进行规模化的敏捷。从用户体验来说,这将会极大地缩短学习 SAFe 的周期,尽早地促使实践者快速、迭代地应用 SAFe,从而从“做中学”(Learning by doing),逐渐真正地掌握 SAFe,并将 SAFe 作为组织持续交付最大的价值和持续创新的引擎。我坚信企业也会变得更加敏捷。

本书的内容以及章节顺序也和 SAFe 的认证课程一脉相承,可以作为 SAFe 认证课程的参考书。这也将会极大地帮助参加课程的敏捷实践者学习和掌握 SAFe 的知识,顺利地通过官方在线考试和拿到证书,这也算是我们中国读者的福利吧。

方法来源于“现地现物”,而一线的实际经验也会反哺升华到方法,这是一个不断创新的循环,也是敏捷本身“持续改进”的真谛。SAFe 本身是敏捷的,因为它也在持续改进。在本书的翻译过程中 SAFe 已经从 4.0 进化到 4.5 了,不

过其核心和精粹并没有改变。回到 SAFe 的落地应用，每个企业的复杂程度和维度都是不一样的，SAFe 落地之后，也将不尽相同，未来的敏捷之路究竟是什么样的，将会难以想象。不过我们现在有《SAFe 4.0 精粹：运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程》中文版作为指导，也有最新的 SAFe 4.5 英文网站照亮远方，相信每个企业都将走出自己独特的大敏捷、大风采。

赵卫

京东敏捷创新教练

IBM 大中华区敏捷及 DevOps 卓越中心前主管

# 推荐序四

我非常欣喜地看到《SAFe 4.0 精粹：运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程》一书的翻译出版。我第一次接触这本书是在考 SPC（认证 SAFe 咨询师）之前，当时自己费劲地啃了一部分英文原版，但已深为书中体系化、深入浅出的内容所吸引。当时我最大的期盼就是有中文译本，以便阅读得更快。今天中文版终于面世了，对于希望系统性学习规模化敏捷管理实践、在企业中推进精益 - 敏捷变革的读者来说，这无疑会是一个福音！

在此首先表达一下我对光环国际的创始人张泽晖先生、副总裁李建昊老师的敬意，他们都是富有远见卓识和使命感的精益 - 敏捷领导者，并一直致力于在国内引入和传播先进的 IT 技术与管理方法。SAFe 作为一个在国外非常流行并已经得到许多公司和团队实践且证明有效、在国内却还鲜为人知的规模化敏捷框架，正是在他们的积极倡导下，逐步被国内更多的企业（尤其是有转型意愿的传统企业）所学习、了解、实践，并从中获益。

作为科技从业者，我们正在面临的是一个不确定性（Uncertainty）与复杂性（Complexity）急剧增长的世界，新技术的发展日新月异，市场竞争日趋激烈，传统的计划驱动的项目管理模式已经完全无法适应新的市场挑战。产品迭代的速度、对用户体验的把握、实验与探索的能力，已经成为新时代下获得市场竞争优势的关键所在。“大鱼吃小鱼”的竞争法则已经发生变化，只有变成吃“慢鱼”的“快鱼”，企业才有机会生存和发展。SAFe 框架基于复杂性认知，融合了敏捷开发、精益产品开发、系统思考等三大知识体系的思想、原则与实践，整体框架贯穿了投资组合管理层、价值流层、产品层、团队层等不同管理层级，对于企业级的敏捷转型，具备很强的参考价值。

SAFe 框架自身也是一个产品快速迭代演进的示范。这几年我也诧异于 SAFe 版本的演进之快速，它开放性地吸收来自一线客户、用户的声音，吸收业界与社区的最新优秀实践，持续驱动 SAFe 自身的迭代完善。2017 年下半年最新推出的 SAFe 4.5 版本，又是让人眼前一亮，例如并行推出了多个繁简不一的框架来满足不同规模客户的具体应用场景，吸收 DevOps/CD（持续交付）的工程实践作为内建质量的关键支撑，融入 Lean UX 与 Design Thinking 来强化用户体验与创新设计，等等。

SAFe 作为一个进取的规模化管理框架，在业界确实也存在一些争议。对此我的看法是，改进与变革的动力，无非来自两个方面：一是避害，解决现实工作中的实际痛点，二是趋利，积极地追求美好愿景。SAFe 框架也许不是一个最极致敏捷的东西，但它的确能够为企业（尤其是大型产品团队以及有一定规模的传统企业）解决规模化敏捷管理上的许多实际困惑和痛点。世界上所有的“框架”都没什么用，因为它们不能直接映射到企业的真实环境中，不能照搬，须三思而行。当然，“框架”又都是有价值的，因为它们沉淀了许多在实践中提炼出来的知识和经验，可提供借鉴，能启迪思考。

SAFe 框架的信息量很大，对于如何学习和应用 SAFe，以下是我个人的几点建议，供 SAFe 的学习者和实践者参考。

（1）把握核心价值观和原则。我们可以用实验性的心态来尝试和采纳不同的实践，但都要基于底层我们对 SAFe 价值观与原则的共同认知和信仰，并以此来评判我们的实践是否走在正确的轨道上。

（2）鼓励多样性的存在。增加多样性是我们应对复杂世界的法宝。对个人如此，需要去除门户之见，兼收并蓄，兼听则明；对团队如此，需要让不同背景、不同专业的人相互碰撞，创造性地解决问题；对实践的引入如此，需要让不同的方法（如 Scrum、Kanban、XP、SAFe、LeSS……）在不同的团队都有尝试的空间，适合的才是最好的。

（3）快速抄和改。真正的颠覆式创新少之又少，快速学习 SAFe（经过验证的敏捷知识体系）的理论、实践与案例，积极借鉴并为我所用，形成结合自身特色的规模化管理上的微创新，这是比较有效的提升之路。

最后，感谢规模化敏捷社区的朋友们在翻译、校对、审校这本图书过程中的共同努力和辛勤付出，在管理步入 3.0 的时代，个体的连接、社区的力量是无穷的。“众人拾柴火焰高”，我们有理由坚信，在不久的将来，国内企业与组织的规模化敏捷成熟度将会有质的飞跃。让我们携手努力，持续地激发个体，赋能团队，引导产品创新，引领企业级精益 - 敏捷变革，帮助更多的中国企业在快速变化的市场环境中取得竞争优势！

林伟丹

独立敏捷教练

平安集团研发管理部原负责人

# 译者序

2017年4月《SAFe 4.0 参考指南》中文版问世，时隔近一年，《SAFe 4.0 精粹：运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程》中文版也诞生了！如果说前者是对于 SAFe 体系全面详尽的阐释，那么后者就是对于 SAFe 框架精炼提纯的萃取；如果说前者是侧重 SAFe 的理论，那么后者就是聚焦 SAFe 的实践；如果说前者是 SAFe 发展过程中的一个重大里程碑，那么后者就为 SAFe 的持续演进开启了新征程！

规模化敏捷框架(SAFe, Scaled Agile Framework)于2011年正式发布1.0版本，历经5年时间，融入了敏捷、精益、系统思考等思想，提出并演进成四大核心价值观和九大原则，从团队、项目群、大型解决方案（价值流）和投资组合等四个层级，全面、立体、系统化地给出了企业级大规模敏捷实施的策略和框架。其在2016年发布了SAFe 4.0版本，2017年升级为SAFe 4.5版本，并在全球众多行业的大型企业中进行实践，从生产率、产品上市时间、交付质量、员工满意度等多方面取得了显著的成果，总结出大量的成功案例。美国财富100强公司中的绝大部分公司都聘请了SPC（认证的SAFe顾问）进行现场辅导，在全球1000强企业中使用SAFe的比例也在逐渐增加。

与此同时，一大批中国的敏捷实践者和专家也在关注SAFe的发展与应用。早在2009年，我还在诺基亚Symbian研发中心致力于敏捷转型时，遇到了Dean Leffingwell先生，我们讨论了敏捷发布火车的执行和SAFe框架的雏形，此后的几年我也一直关注其演进和发展。2013年，我翻译了Dean Leffingwell先生的著作《敏捷软件需求：团队、项目群与企业级的精益需求实践》一书。与此同时，中国最早的一批SPC咨询顾问出现了。2014年，国内的许多大型企业和跨国企业的中国分部也陆续开始实践SAFe，比如华为、中兴、平安科技、中国银行、IBM、Dell EMC、赛门铁克、飞利浦等企业都先后组织了SAFe的培训或咨询。截至2016年7月，国内的SPC已经超过10位，但是对于中国大型企业敏捷转型的需求来说，SPC的数量仍是寥若晨星。

2016年11月，作为中国首位SPCT候选人，我应邀前往位于美国科罗拉多州博尔德市的Scaled Agile, Inc. (SAI) 总部，与来自全球各地的SAFe专家进行了为期一周的学习和研讨，也与Dean Leffingwell先生达成了共识，一同推进SAFe在中国的发展。回国后我就主持翻译出版了权威著作《SAFe 4.0 参考指南》。

2017年4月，SAFe研究员 Richard Knaster 先生（本书作者之一）来到中国，我们两人联合授课，组织了中国第一期 SPC 培训，培养出近 40 位 SPC 咨询顾问，并成立了 SAFe 中国社群。目前该社群成员已经接近 200 人！与此同时，我与 Richard Knaster 先生还讨论了如何更好地将 SAFe 理论与实践相结合，并启动了这本《SAFe 4.0 精粹：运用规模化敏捷框架实现精益软件与系统工程》的翻译工作，希望帮助国内敏捷实践者更好地理解和应用 SAFe，也希望在中国培养更多的规模化敏捷咨询顾问 SPC，更希望能帮助越来越多的中国企业走上规模化敏捷之路！

## 关于本书

本书基于规模化敏捷框架的完整结构，提纲挈领地介绍了其核心内容，同时给出了在企业环境中实施 SAFe 的路线图。本书聚焦在提炼 SAFe 4.0 版本的精粹，旨在帮助读者快速学习和了解理论，并掌握具体的实施步骤和方法，是指导 SAFe 4.0 落地实施的不二之选。

全书纲举目张，分为 6 个部分，围绕“Why SAFe、What SAFe、How SAFe”的线索展开论述，其中第 1 部分开宗明义，介绍了大型企业在数字化时代实施 SAFe 所获得的业务优势，借此组织得以提升和保持核心竞争力，回答了“为什么需要 SAFe”的问题，同时对 SAFe 4.0 的框架进行了简介。第 2 部分到第 5 部分是全书的主体，重点解答“什么是 SAFe”的问题，从 SAFe 4.0 的基本要素、项目群和团队层、价值流层，以及投资组合层分别进行论述，提炼出各个层级的核心内容，涵盖了角色、工件、活动、组织结构、实施策略、财务预算、度量指标等各个方面，并给出了具体的参考实例。第 6 部分聚焦在实践环节，给出了实施 SAFe 的路线图，也提供了设计和实施敏捷发布火车的具体步骤和方法，回答了“如何实施 SAFe 的问题”。作为本书的一大亮点，第 19 章提炼出 SAFe 框架中不可或缺的十大基本要素，即“SAFe 精髓”。

虽然本书的篇幅不长，但其涵盖的内容却非常广泛，如何有效地进行阅读呢？就这个问题我也曾经跟本书作者进行了深入探讨，在此推荐两种阅读方法：（1）对于 SAFe 的初学者，建议按章节顺序阅读，每个章节之间是承上启下、前后连贯的，从团队层一直向上进行规模化，达到企业的投资组合层，最后讨论如何落地实施。（2）对于具备一定 SAFe 经验的敏捷实践者，建议聚焦在 SAFe 的业务需要、各层级中的关键内容，以及实施环节。可以对照 SAFe 4.0 全景图，直接跳转到相应的章节进行阅读，有针对性地获得相应的实施指导，当然也可以参考 SAI 的官方网站（[www.scaledagile.com](http://www.scaledagile.com)），找到全景图上的每一个活动图标，点击进入，详细阅读。但是，不论采取哪种阅读方法，我都强烈建议每位读者重点关注第 19 章的内容。因为这里详细介绍了整个规模化敏捷框架的基本要素，是 SAFe 4.0 精粹中的“精髓”。



## 关于 SAFe 4.5

当知识体系形成的时候，它已属于过去，新知识产生和发展的脚步从未停歇。在本书的翻译过程中，SAFe 框架也在发生演进，SAFe 4.5 版本已于 2017 年正式发布。这里也简要介绍一下 SAFe 4.5 版本的更新之处，希望可以帮助读者更好地学习和应用这个框架。

SAFe 4.5 版本可以向前兼容 SAFe 4.0 版本，其主要变化包括以下 5 个方面。

(1) 提出“SAFe 精髓”和 SAFe 的可配置性。基于 SAFe 框架的各个层级，可以有 4 种配置组合方式：基本型（精髓）SAFe、大型解决方案型 SAFe、投资组合型 SAFe、完整型 SAFe。其中“价值流层”重新命名为“大型解决方案层”，并对“跨层级面板”的位置和内容进行了新的设计，术语也相应地有所变更。

(2) 融入精益创业与精益用户体验创新。使用精益创业环、精益用户体验、精益投资组合管理，以及精益预算方面的新内容，更新了“史诗假设”“精益业务论证”“特性收益假设”等相关模板，帮助企业快速创新，更快地实施战略，从而获得更好的商业成果。相关内容也都体现在 SAFe 全景图中。

(3) 建立可扩展的 DevOps 与持续交付流水线。SAFe 通过实现 DevOps 打破职能筒仓并向团队赋能，使用 CALMR 方法实现流动，即文化（Culture）、自动化（Automation）、精益流动（Lean Flow）、度量（Measurement）、恢复（Recovery）。由“持续探索”“持续集成”“持续部署”“按需发布”共同组成持续交付流水线，加速“假设 - 构建 - 度量 - 学习”环，支持更快的创新和更频繁的发布。

(4) 给出 SAFe 实施路线图。描述了在成功实施 SAFe 的过程中，经过验证有效的主要活动，并提供了一系列的工具包，帮助 SPC 咨询顾问作为变革代理人，在企业中成功进行 SAFe 的落地实施。

(5) 其他的一些变化。包括启用了新的 SAFe 框架命名——“精益企业的 SAFe 框架”；更新了 SAFe 的课件、视频；优化了全景图的展示，使之更加清新美观；与 Scrum 指南保持协调一致；让术语表更加简洁；把 SAFe 的基本元素放入全景图最下方的基础层中；等等。

更多的详细内容，可以参考 SAI 的官方网站关于 SAFe 4.5 更新内容的介绍 (<http://www.scaledagileframework.com/whats-new-in-safe-45/>)。

## 致谢

在敏捷的世界里并不缺乏理论，缺乏的是灵活驾驭理论、付诸实践的人！在本书的翻译过程中，我有幸又一次遇到了很多这样的实践者，感谢你们！

首先，我要感谢本书的作者 Richard Knaster 和 Dean Leffingwell，他们总能用最简洁的语言将复杂问题解析得淋漓尽致，总能用生活中的隐喻将企业中的场景还原再现，令人拍案叫绝、受益匪浅！

其次，我要感谢国内的 SPC 和敏捷专家们，大家充分发挥了“规模化”的力量。本书由近 50 位专家组成了强大的翻译团队，分章节翻译、交叉评审和校对，并由 5 位资深专家组成审校委员会，共同打磨中文译稿，保证了本书的翻译质量。没有你们的付出和努力，就没有本书的顺利出版！

本书主要翻译及审校委员会成员：李建昊、赵卫、林伟丹、薛梅、刘展业。

翻译团队成员：第 1 章（瞿俊龙、侯平然），第 2 章（王真、刘鹏飞），第 3 章（范钢、张晓云），第 4 章（张彬彬、刘丛），第 5 章（王凌宇、刘军权、陆媛），第 6 章（李岩、吴舜贤），第 7 章（郝雪萌），第 8 章（张潇、王云峰），第 9 章（杨眉），第 10 章（古月、张以海），第 11 章（索群），第 12 章（刘颖、黄哲），第 13 章（王炬成、吴言），第 14 章（王红杰、金毅），第 15 章（项文韬），第 16 章（吴非、徐东伟），第 17 章（李岚风），第 18 章（李洪波、张韬），第 19 章（牛锦宇、穆祥武）。

我还要特别感谢光环国际董事长张泽晖先生，以及电子工业出版社的张春雨老师，感谢他们在本书翻译过程中给予我的信任、鼓励和支持，本书由此才得以在最短的时间内与广大读者见面！

最后，我还要感谢本书的广大读者和 SAFe 中国社群的伙伴们。作为在国内推广 SAFe 落地实施的共创平台，SAFe 中国社群自 2017 年初开始筹建和试运营，2017 年 4 月正式成立，至今已经走过了近一年的时光，其间开展了论坛、讲座、沙龙、网络研讨会、社群开放日等多种活动，逐步形成了“学习、成长、贡献”的社群核心价值观。目前，社群伙伴们正在持续深度分析和讨论当前企业敏捷转型所面临的挑战，并结合 SAFe 的实施案例探索适合中国企业的组织转型解决方案。正是有了敏捷实践者的共同努力，SAFe 体系才能富有活力和永葆青春！感谢大家的支持！

敏捷实践的采纳和应用，正如远洋航海那样——如果构建一艘快艇，可以在有限的水域中灵活穿梭；如果组建一支舰队，就可以扬帆起航，去征服世界！希望 SAFe 能成为企业级敏捷实践的领航灯塔，让更多的企业打造出强大的舰队，开启新的征程！

李建昊

2018 年 2 月

# 译者简介



李建昊，光环国际副总裁，组织发展与转型顾问，企业级敏捷专家，SAFe 中国社群创始人，国内敏捷开发领军人物，曾任 ThoughtWorks 公司中国区首席咨询顾问。2009 年，遇到 Dean Leffingwell，一起探讨敏捷发布火车的实施。2016 年 11 月，成为全球首位中国 SPCT 候选人。2017 年 4 月，开办中国首期 SPC 认证咨询顾问公开课。目前，正在辅导多家大型企业进行规模化敏捷转型，致力于 SAFe 在中国的推广和发展。