

TURING



EXIN

沙盘特别版

凤凰项目

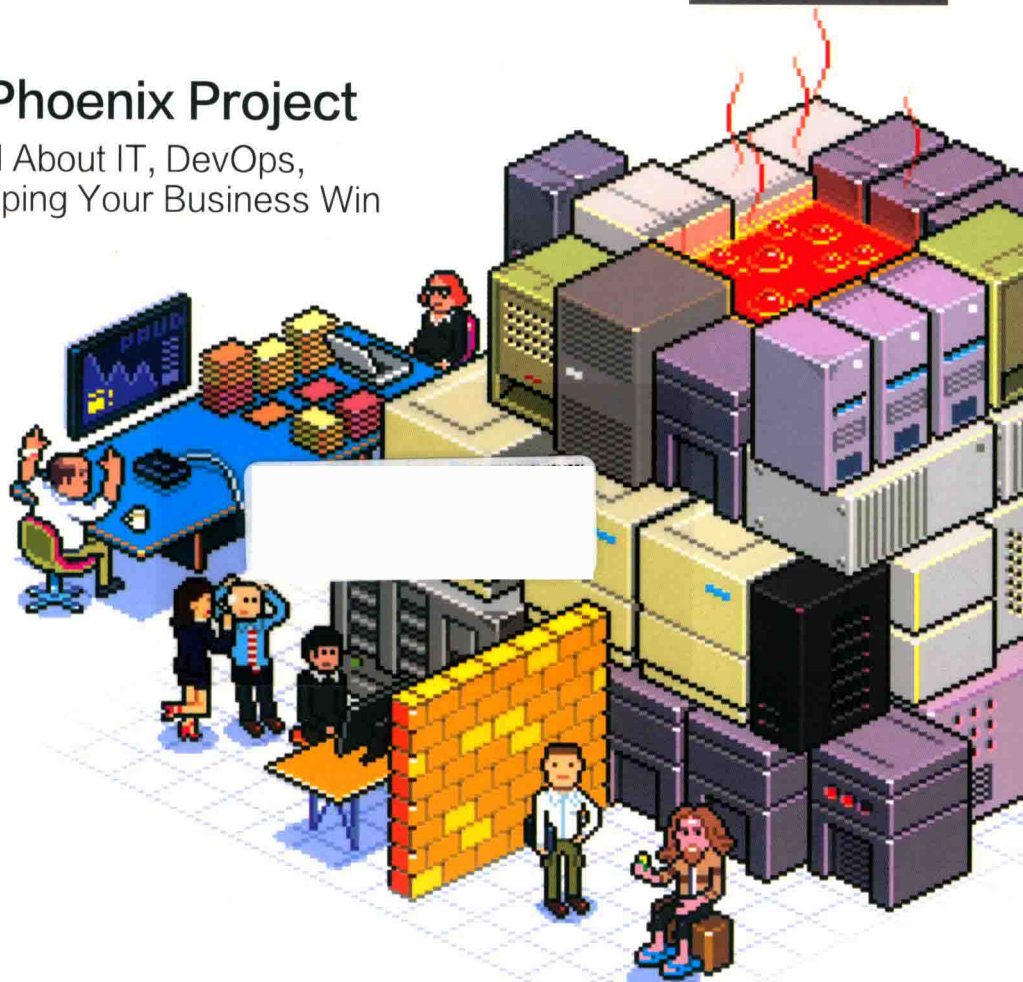
一个IT运维的传奇故事

[美] 吉恩·金 凯文·贝尔 乔治·斯帕福德 / 著
成小留 刘征 等 / 译 张伸 / 审校

(修订版)

The Phoenix Project

A Novel About IT, DevOps,
and Helping Your Business Win



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING



XIN

沙盘特别版

凤凰项目

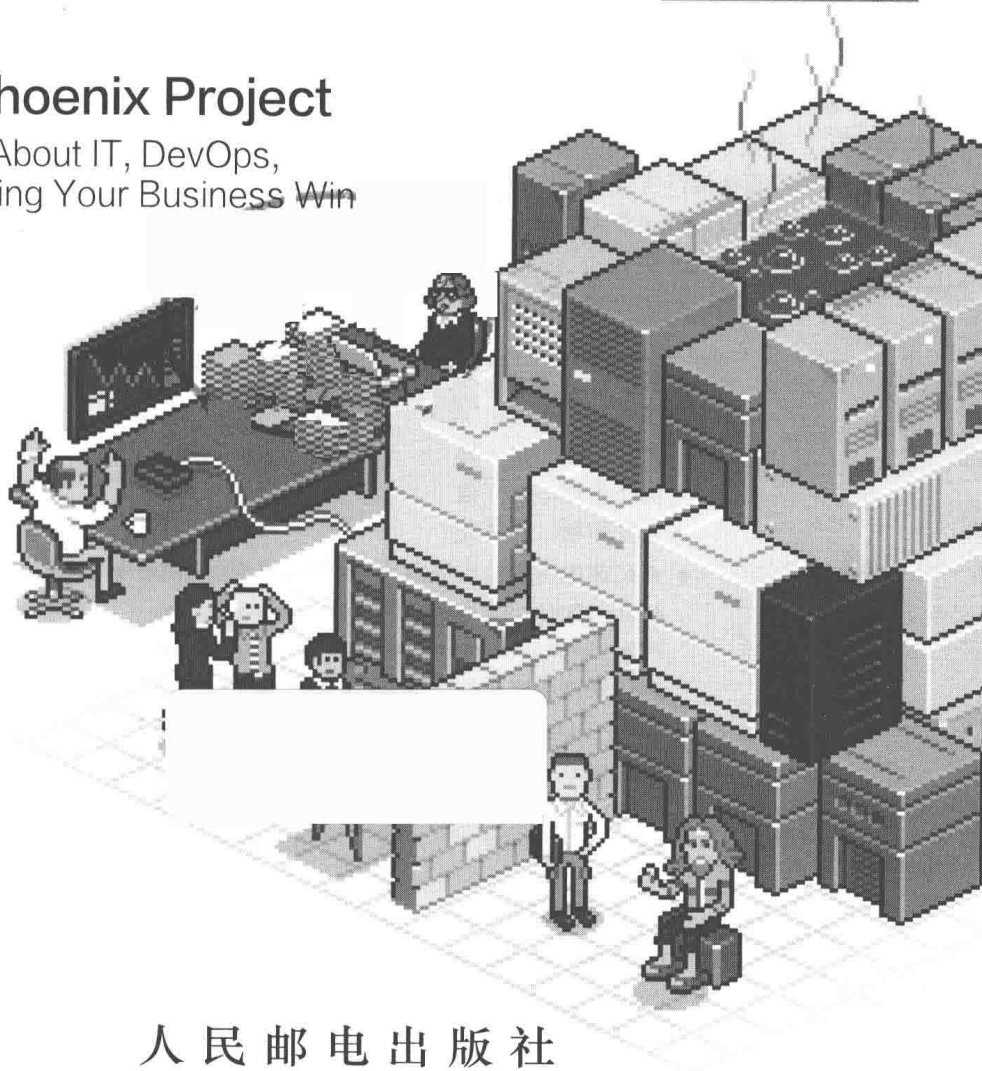
一个IT运维的传奇故事

[美] 吉恩·金 凯文·贝尔 乔治·斯帕福德 / 著
成小留 刘征 等 / 译 张伸 / 审校

(修订版)

The Phoenix Project

A Novel About IT, DevOps,
and Helping Your Business Win



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

凤凰项目：一个IT运维的传奇故事：修订版 /
(美) 吉恩·金 (Gene Kim), (美) 凯文·贝尔
(Kevin Behr), (美) 乔治·斯帕福德
(George Spafford) 著；成小留等译. — 北京：人民
邮电出版社, 2019.9

ISBN 978-7-115-51676-3

I. ①凤… II. ①吉… ②凯… ③乔… ④成… III.
①长篇小说—美国—现代 IV. ①I712.45

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第148189号

内 容 提 要

本书讲述了一位IT经理临危受命,在未来董事的帮助和自己“三步工作法”理念的支撑下,最终挽救了一家具有悠久历史的汽车配件制造商的故事。小说揭示了管理现代IT组织与管理传统工厂的共通之处,让读者不仅能对如何管理IT组织心领神会,更重要的是将以不同于以往的视角来看待自己的工作环境。

本书适合互联网企业和传统企业的从业者阅读。

◆ 著 [美] 吉恩·金 凯文·贝尔 乔治·斯帕福德
译 成小留 刘征等
审 校 张伸
责任编辑 朱巍
责任印制 周昇亮

◆ 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>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16
印张：21.75
字数：435千字 2019年9月第1版
印数：1-3 500册 2019年9月河北第1次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2018-6945号

定价：69.00元

读者服务热线：(010)51095183转600 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

版权声明

The Phoenix Project: A Novel About IT, DevOps, and Helping Your Business Win © 2018 Gene Kim, Kevin Behr & George Spafford. *The DevOps Handbook excerpt "The Three Ways"* © 2016 by Gene Kim, Jez Humble, Patrick Debois and John Willis. All rights reserved. This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC. through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese Edition Copyrights © 2019 by Posts & Telecom Press.

本书中文简体字版由 C. Fletcher & Company, LLC. 通过 Andrew Nurnberg Associates 授权人民邮电出版社独家出版。未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。版权所有，侵权必究。

译者序

在当年我还想着成为 IT 人的学生时代，阅读各种 IT 类书籍是一件苦差，需要在月明风清的晚上备好香茶点心，沐浴更衣，鼓足勇气才能翻开书本，而且预想的彻夜苦读经常以一夜好梦而告终——书还翻在一开始的几页，似乎字里行间都散发着不可思议的催眠魔力。

然而这本书似乎打破了这种魔咒。在翻译期间一些同样月明风清的晚上，我沉浸在阅读和文字转换的乐趣里直至夜深——不是出于尽早交稿的良心，而是因为实在很想一口气读下去。这不是一本无聊的教材，而是一部类似情景剧的小说，编织了曲折的情节、鲜明的人物、有趣的吐槽，当然还有智慧与实用兼具的各种管理理论和工作理念。作者提到关于本书最喜欢的一段读后感：“有些书适合给你的朋友，为了分享阅读的喜悦；有些书适合给你的同事，为了建立理念的共识；有些书适合给你的老板，为了播下伟大的种子。而本书适用于以上所有三种情况。”我想我也无法做出更好的概括了。

进入“互联网+”时代，人们的知识、眼界、模式、理念面临又一次变革，产业和商业格局也因此发生巨大变化。信息技术与核心业务的“黏性”正成为公司竞争力至关重要的构成因素。所以，如果你的老板还觉得 IT 运维部就是“修电脑的”，那么，给他/她这本书，或者趁早换一个老板。

本书主角任职于一家传统汽车制造业巨头公司，老婆孩子热炕头的“小确幸”日子过得正滋润，突然临阵上马统领 IT。主角光环尚未戴稳，缺乏跨团队协作、过度依赖关键个人、办公室政治斗争严重、部门地位尴尬，再遇到并未科学规划又严重消耗资源的“凤凰”项目上马，扶他上位的英明领导又突然变身不近情理的霸道总裁……看着着实凄惨。这时，和很多武侠小说中的情节一样，陷入绝境的男主遇到了扫地僧一样的高人，亲身传授“三步工作法”秘籍，男主终于扬眉吐气，练就一身绝技，率领一班人马帮助公司渡过难关，迎来了期待多年的“凤凰涅槃”。

2 | 凤凰项目：一个 IT 运维的传奇故事（修订版）

本书的几位作者都有 IT 从业背景，想必其中不少情节和细节都来自他们的亲身经历。在一次接受采访时，作者之一的吉恩·金表示，他们写作此书的灵感来自于 Flickr 公司的约翰·阿尔斯帕瓦和保罗·哈蒙德在 2009 年关于开发速率的一场演讲。演讲的核心观点是，只要研发部门和 IT 运维部门紧密协作，每天至少能够完成十次部署——“快速将产品推向市场”和“提供稳定、安全及可靠的 IT 服务”这对“鱼和熊掌”能够兼得。

“一天十次部署”是 2009 年前后兴起的“开发运维运动”的一部分，提倡开发部和 IT 运维部通力协作，在完成高频率部署的同时，提高生产环境的可靠性、稳定性、灵敏性和安全性。在此背景下，该运动的几位倡导者决定联手写作，用讲故事的方式把这件事说个明白，讲得好玩。多亏了 IT 男们独有的闷骚和冷幽默，他们没有祭出又一件催眠利器，而是奉上了一本精彩的小说。

最后，万分感谢我的几位朋友在本书翻译过程中，在财会、审计、汽车制造和 IT 的专业词汇方面给我的帮助。感谢某个 IT 运维家伙在我翻译期间，接过了每天晚上给宝宝讲托马斯小火车故事的任务，谢谢你的支持和鼓励。

成小留

人物表

无极限零部件公司

无极限零部件公司：企业经管人员

史蒂夫·马斯特斯：CEO、代理 CIO

迪克·兰德里：CFO

莎拉·莫尔顿：零售运营部高级副总裁

玛吉·李：零售项目管理部高级总监

比尔·帕尔默：IT 运维部副总裁，前中型机技术总监

韦斯·戴维斯：分布式技术运维部总监

布伦特·盖勒：首席工程师

帕蒂·麦基：IT 服务支持部总监

约翰·佩斯凯：首席信息安全官（CISO）

克里斯·阿勒斯：应用程序开发部副总裁

无极限零部件公司：董事会成员

鲍勃·斯特劳斯：首席董事、前董事长、前 CEO

埃瑞克·里德：候选董事

南希·梅勒：首席审计官

即时公告

8月29日，周五

公司：无极限零部件公司（PAUD）

评级：出售

目标价格：8美元（现价13美元）

即日起，无极限零部件公司 CEO 史蒂夫·马斯特斯辞去其已担任 8 年之久的董事长职务。已退休的董事鲍勃·斯特劳斯复出任董事长，他 20 年前担任过公司的董事长和 CEO。

在巨量交易的压力下，无极限零部件公司股票在过去 30 天内暴跌 19%，与其三年前的最高股价相比下跌了 52%。这家公司不断被其劲敌——一家在预测并及时响应客户需求方面声名鹊起的公司击退。现在，无极限零部件公司在销售增长、库存周转率和赢利能力等方面完全处于劣势。

长久以来，公司一直许诺将通过密切整合零售与电子商务渠道的“凤凰”项目来恢复赢利能力，缩短与竞争对手之间的差距。但是几年来项目一再延迟。很多人认为，这家公司会在下个月的分析师财报电话会议上再次宣布项目延期。

据信，韦恩-优科豪马等机构投资者向鲍勃施加压力，要求其对董事会进行调整。这是让这家位于埃克哈特格鲁夫的公司重回正途的第一步。越来越多的投资者正在推动领导层大换血，以及公司拆分等战略方案。

尽管马斯特斯曾经有过辉煌的成就，把无极限零部件公司变成了一家汽车零部件制造和零售的顶级企业，但我们认为董事长和 CEO 这两个职位早就应该分开了。不管是从外部引进人才还是从内部提拔，无极限零部件公司都需要新的领导者。负责零售运营的高级副总裁莎拉·莫尔顿是公司的后起之秀，我们相信她正是公司所急需的人选。

据悉，董事会给了斯特劳斯和马斯特斯 6 个月时间，要求他们做出显著的改进。如果他们做不到这一点，那就让我们拭目以待更多变化和动荡吧。

——凯利·劳伦斯，内斯特·梅耶斯公司首席行业分析师

目 录

第一部分

第 1 章
9 月 2 日, 星期二 / 2

第 2 章
9 月 2 日, 星期二 / 10

第 3 章
9 月 2 日, 星期二 / 18

第 4 章
9 月 3 日, 星期三 / 26

第 5 章
9 月 4 日, 星期四 / 38

第 6 章
9 月 5 日, 星期五 / 47

第 7 章
9 月 5 日, 星期五 / 55

第 8 章
9 月 8 日, 星期一 / 63

第 9 章
9 月 9 日, 星期二 / 71

第 10 章
9 月 11 日, 星期四 / 77

第 11 章
9 月 11 日，星期四 / 83

第 12 章
9 月 12 日，星期五 / 88

第 13 章
9 月 15 日，星期一 / 98

第 14 章
9 月 16 日，星期二 / 104

第 15 章
9 月 17 日，星期三 / 110

第 16 章
9 月 18 日，星期四 / 119

第二部分

第 17 章
9 月 22 日，星期一 / 126

第 18 章
9 月 23 日，星期二 / 130

第 19 章
9 月 23 日，星期二 / 135

第 20 章
9 月 26 日，星期五 / 147

第 21 章
9 月 26 日，星期五 / 157

第 22 章
9 月 29 日，星期一 / 163

第 23 章
10 月 7 日，星期二 / 171

第 24 章
10 月 11 日, 星期六 / 175

第 25 章
10 月 14 日, 星期二 / 181

第 26 章
10 月 17 日, 星期五 / 188

第 27 章
10 月 21 日, 星期二 / 195

第 28 章
10 月 27 日, 星期一 / 202

第 29 章
11 月 3 日, 星期一 / 209

第三部分

第 30 章
11 月 3 日, 星期一 / 216

第 31 章
11 月 3 日, 星期一 / 221

第 32 章
11 月 10 日, 星期一 / 227

第 33 章
11 月 11 日, 星期二 / 232

第 34 章
11 月 28 日, 星期五 / 238

第 35 章
1 月 9 日, 星期五 / 244

后记 / 252

致谢 / 257

第四部分 三步工作法

序言	/ 262
啊哈!	/ 263
导言：展望 DevOps 新世界	/ 268
第一部分 DevOps 介绍	/ 280
第 1 章 敏捷、持续交付和三步法	/ 283
第 2 章 第一步：流动原则	/ 289
第 3 章 第二步：反馈原则	/ 298
第 4 章 第三步：持续学习与实验原则	/ 304
中文版附录：凤凰项目沙盘	/ 311

第一部分

第 1 章

9 月 2 日，星期二

“我是比尔·帕尔默。”手机铃声一响我就接起了电话。

我迟到了，所以车速已超速每小时 16 千米。平时我一般只超每小时 8 千米。一早我就在诊所陪着三岁大的儿子，尽量避开其他蹒跚学步的小孩冲我们咳嗽，期间不时被手机的振动打断。

今天的问题是间断性网络中断。作为中型机技术总监，我在无极限零部件公司负责一个规模不太大的 IT 组，保证系统平稳有效地运行。无极限零部件公司位于埃克哈特格鲁夫，是一家年产值 40 亿美元的制造和零售企业。

即便是在死水一潭的技术部门，我也想开创一片自己的天地。我得密切追踪网络故障，因为这些故障会干扰 IT 组所提供的服务，而人们会把服务中断怪罪于我。

“你好，比尔。我是人力资源部的劳拉·贝克。”人力资源部平时和我联系的人不是她，但她的名字和声音听着耳熟……

该死！我想起她是谁了，差点骂出声来。我在公司每月例会上见过她，她是主管人力资源部的副总裁。

“早上好，劳拉。”我强颜欢笑地说，“有什么可以效劳的吗？”

她回答：“你什么时候到办公室？我想尽快和你见个面。”

我讨厌别人提出会面却又含糊其辞。我只会在打算责骂或者解雇什么人的时候才会这样做。

等一下。是不是有人想解雇我，所以劳拉才打电话来？是我哪次处理服务中断不够及时？作为 IT 运维人员，我和同事们经常开玩笑说可别因为某次服务中断而丢了饭碗。

我们约好半小时后在她的办公室见面，但她没有透露更多细节。于是我用自己最具诱

惑力的声音说：“劳拉，到底怎么啦？是我的团队有什么问题吗？或者是我自己有麻烦了？”我特别大声地笑起来，她隔着电话都听到了。

“不，没有那样的事。”她轻快地说，“你甚至可以说这是个好消息。谢了，比尔。”

她挂断了电话。我试着想象在这样的时候会有什么好消息。我毫无头绪，于是重新打开广播，立刻听到我们在零售领域最大竞争对手的一条广告。他们正在宣传其无与伦比的客户服务以及一个非常激动人心的新产品——人们可以在线和朋友们一起定制汽车。

这条广告棒极了。假如我不是一个对公司忠心耿耿的人，恐怕马上就会去体验这项服务。我们还在困境中苦苦挣扎，他们怎么就能源源不断地把这样不可思议的新技术推向市场呢？

我关掉广播。尽管我们一直努力工作，加班加点，但还是被竞争对手不断超越。要是市场部的员工听到这条广告，他们一定会跳起来的。他们大概都是主修艺术或者音乐的，没有技术背景，所以会公开承诺客户一些不可能办到的事，然后IT部门就得想方设法拿出东西来。

困难逐年增加。我们必须用更少的资源完成更多的业绩，既要保持竞争力，又要削减成本。

有时候，我觉得那是不可能实现的。也许是我在海军陆战队当了太久的中士，虽然知道应该尽可能跟长官据理力争，但有时候却不得不说一句“遵命，长官”，然后去攻下某座山头。

我把车开进停车场。三年前，根本不可能找到空车位。经过几轮裁员，现在停车根本就不是问题了。

我走进劳拉及其团队所在的5号楼，立刻发现这栋楼装修得非常精美。我可以闻到新地毯的气味，墙面上甚至铺着上等的木制护墙板。瞬间觉得，我的办公楼里那些装饰画和地毯几十年前就该换了。

那就是IT人的命。但至少我们还没有像英国电视剧《IT狂人》里那样，在一个肮脏、昏暗、阴冷的地下室里工作。

我走进劳拉的办公室，她抬头微笑。“很高兴又见面了，比尔。”她伸出手来，我和她握了握手。“请坐，我看看史蒂夫·马斯特斯是否有空过来。”

史蒂夫·马斯特斯？我们的CEO？

她拿起电话拨号，我坐下来四处打量。上次来这儿是好几年前的事了，当时人力资源部通知我们腾出一间房作为母婴室。那时候我们紧缺办公和会议场地，又临近一个大项目的截止期限。

我们只不过想在另一栋楼里借用一下会议室。但是，韦斯把这件事传得好像我们是一

帮 20 世纪 50 年代的疯狂原始人似的。很快，我们俩都被叫到这里，听了半天政治教育课，并接受了人际敏感性培训。拜你所赐，韦斯。

尤其是韦斯还负责着公司网络，所以我对网络故障格外上心。

劳拉对电话那头的人表示感谢，然后问我：“谢谢你一接到通知就赶过来。家人最近怎么样？”

我皱起眉头。如果我想聊天，找谁都比找 HR 强。我敷衍地说着关于家人和孩子的玩笑话，尽量不去想手头上的其他急事。最后，我终于不太客气地说：“那么，今天上午有什么我可以效劳的吗？”

“当然有。”她顿了一下，然后说，“从今天上午开始，卢克和达蒙不再为我们公司工作了。这件事闹到了公司高层，连史蒂夫也过问了。他决定由你来担任 IT 运维部的副总裁。”

她笑容满面，再次伸出手来：“你是我们公司最新的一位副总裁，比尔。我想祝贺一下是应该的吧？”

该死。我木然地同她握了握手。

不，不，不。我最不想要的就是“升职”。

卢克曾是我们的 CIO，也就是首席信息官。达蒙在他手下，而且是我的上司，负责整个公司的 IT 运维。他们都走了，就这么走了。

我没料到会这样。没有一点儿风声，丝毫没有。

过去十年间，CIO 每两年肯定会轮换一次，就像钟表一样有规律。他们在位的时间足够理解各种首字母缩写的含义，知道卫生间在哪里，推行一堆计划和倡议，然后梦想破灭，再然后走人。

CIO 在这里代表着“Career Is Over”（职业生涯结束了）。而 IT 运维副总裁也做不了多久。

我早就看明白了，要想在 IT 运维管理的岗位上做得长久，一定得有足够的资历，这样才能把事情干好。但是一定要低调，不能卷入政治斗争，以免惹祸上身。我完全不想加入副总裁的行列。副总裁们整天做的就是互发 PPT。

为了套出更多信息，我开玩笑地说：“两个高管同时离开？难道他们半夜跑到商店里偷了钱吗？”

她笑了，但很快就恢复到 HR 那种训练有素、不动声色的样子：“他们都有别的追求。想要知道更多的事，你只能去问他们自己了。”

俗话说得好，如果你的同事主动告诉你他们要离职，那多半是自愿的。但如果是其他人告诉你的，那他们一定是被迫的。

所以说，我的上司和上司的上司刚刚被炒了。

这正是我不希望升职的原因。我为自己在过去十年里组建的团队感到非常骄傲。它不是最大的团队，但到目前为止，却是最有组织、最值得信赖的团队，特别是和韦斯的团队相比。

想到要去管理韦斯，我就头疼。他哪是在管理一个团队，他带的队伍简直就是一盘散沙。

我打了个冷颤，知道决不能接受这次升职。

在此期间，劳拉一直在说话，而我一个字也没听清。“所以我们显然应该讨论一下怎么宣布这项调整。而且史蒂夫希望尽快和你见面。”

“你听我说，谢谢你给我这个机会，我很荣幸。但我不想要这个职位。为什么选我？我喜欢现在的工作，而且还有一大堆重要的事儿没做完。”

“这件事可没法讨价还价，”她说，看起来很同情我，“这是史蒂夫直接下达的指示。你是他选的，所以你得和他谈。”

我站起身，坚定地重申：“不，我是说真的。谢谢你们考虑我，但我已经有了一份很好的工作。祝你找到另一个合适的人选。”

几分钟后，劳拉带着我走向2号楼，这是园区里最高的建筑。我对自己很恼火，居然被卷进这种蠢事。

如果我现在逃跑，她肯定没法追上我。但是然后呢？史蒂夫会派出一个HR小分队来抓我。

我一言不发，完全没有谈话的兴致。劳拉看起来并不介意，在我身边轻快地走着，埋头看着手机，偶尔指一下方向。

她连头也没抬就找到了史蒂夫的办公室，显然熟门熟路。

这层楼既温馨又吸引人，装修是20世纪20年代的风格。这栋楼就是那时建成的，暗色的硬木地板和斑驳的玻璃窗，看起来就像是从小人们在办公室里穿西装、抽雪茄的年代穿越而来。在那个马车逐渐从日常生活中消失的年代，这家公司开始走向繁荣——无极限零部件公司为几乎所有型号的汽车生产各种小部件。

史蒂夫的办公室在楼层一隅，一个干练的女人坐在门口。她年约四十，显得十分乐观、有条不紊。她的办公桌井井有条，墙上贴满了即时贴。键盘边放着一只咖啡杯，上面印着“别惹史黛茜”。

“你好，劳拉。”她说，把视线从显示屏上移过来，“今天可真忙，是吧？这位就是比尔啦？”

“是啊。就是他。”劳拉笑着回答。

她对我说：“史黛茜负责史蒂夫的日程安排，我想你以后有的是机会好好了解她。我们以后再谈。”说着，她就走了。