

京东从0到1敏捷转型的故事

这是一个迟到了2年多的分享。作者在京东工作了4年，2016年初开始进入创投孵化领域，陪跑产业互联网相关的创业项目的冷启动期。

2012年初，一个机缘巧合我加入了京东，当时的域名是比较难记的 360Buy。在加入京东前，有圈内的朋友推荐我去 BAT，当时 BAT 已经有了敏捷的土壤，进去后会很容易适应并开展工作。但是我依然选择了没有任何敏捷基础的京东，主要有两个原因：（1）京东正处于高速增长期，比 BAT 有更大机会；（2）京东时任高管推荐，相对 BAT 给的级别会更高，这会对敏捷落地有帮助。

但是进去后却没有想象的那么好，理想和现实有差距。因为京东业务发展迅速，大家都太忙了，没有时间也没有敏捷转型的需求。我入职的前2个月都没有从事敏捷的工作，主要负责引入一个第三方 BPM 系统。



在第3个月完成了这个项目后，有了离职的想法，于是开始寻找下家。在这段时间里，我在京东内部发起了多次敏捷培训和工作坊，一个月内培训覆盖了近150人（研发总数700人），这其中不乏有想成为第一个吃螃蟹的团队，经过筛选我从 POP 和云平台各选择了1个意愿最强烈的团队试水。最终我决定留下来。



Duke 小贴士：无论是线上还是线下培训，这都是一种获得认知的好方式，我们在敏捷转型的时候通常以此为切入点，如果你不具有能力，就去邀请个敏捷大咖做分享，最好邀请高管参加。

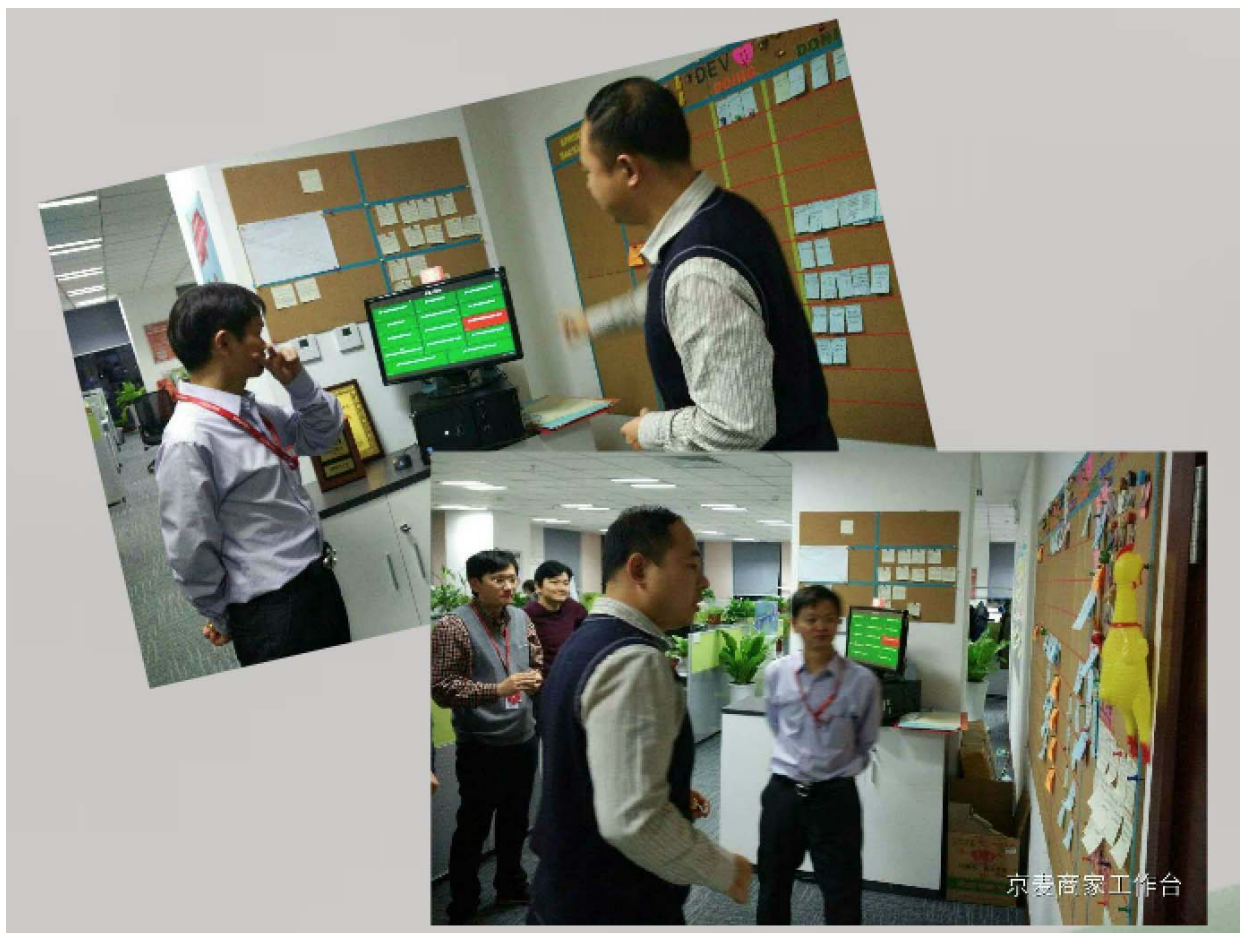
接下来我开始和这两支团队坐在一起有针对性地辅导，内部公开的培训依然继续。我发现这两只团队有个共同特点，就是他们的 Leader 都是心态非常开放的人，而且团队的执行力非常强。这有点像是做天使投资，早期投资就是投人投团队。我的大部分时间基本上花在了这两支团队身上，希望通过单点突破能够在公司内部建标杆促口碑。后来当我做创投教练时发现创业公司从0到1也是应该先单点突破，早期在团队认知不足的情况下不可以大面积扫射。有人可能会问，我们公司找外部咨询师花了很短时间就转型成功了，我认为这两者区别很大，当客户知道需求（痛）时，就一定会找解决方案（药），这时的客户已经度过从0到1的认知阶段。而京东的团队都不知道敏捷能够给他们带来什么，甚至认为自己根本不痛。这个时候就需要教育“市场”，以获的天使客户群。



Duke 小贴士：首批试点团队非常重要。点-线-面-体是个过程，在没有捕获高管认知之前，不要快速推行。另外要多给试点团队的 Leader 指导，一些重要实践要骑上马送一程（先教练引导，而后 Leader 独立引导）。

不要太教条，要本地化，国外一些书上写的部分经验之谈未必适合国内企业。

经过一段时间的实践，京麦团队和 JOS 团队的效果凸显，团队所有人都不希望再回到过去，他们已经做到了三大反馈映射（公司-客户、团队-团队、团队成员-团队成员）。为了让团队可以产生示范作用，我想了一个办法，我邀请京东 CTO 李大学莅临现场听团队汇报工作。到现场？是的，你没听错，不是在办公室里汇报。这有两点好处：（1）对于团队来说，CTO 到现场会产生“影响力病毒”；（2）让 CTO 自身成为“超级连接器”。第二条见效最快，大学总要求我在每周的技术管理精英汇（所有 Leader 的周会）上开专题讲敏捷，而且每次讲完，大学总都会号召大家积极参与。然后的事情不说你也能猜到，很多团队都找上门来“求虐”。



Duke 小贴士：不论是敏捷转型还是其他，搞定高管都非常重要，如果无法说得上话，就借势外部专家之口行之。中国是一个非常注重关系的国家，搞定关键人要比个人技能更重要。你要想办法让产品线老大主动找你，而不是你找他，拉动大于推动（精益思想）。

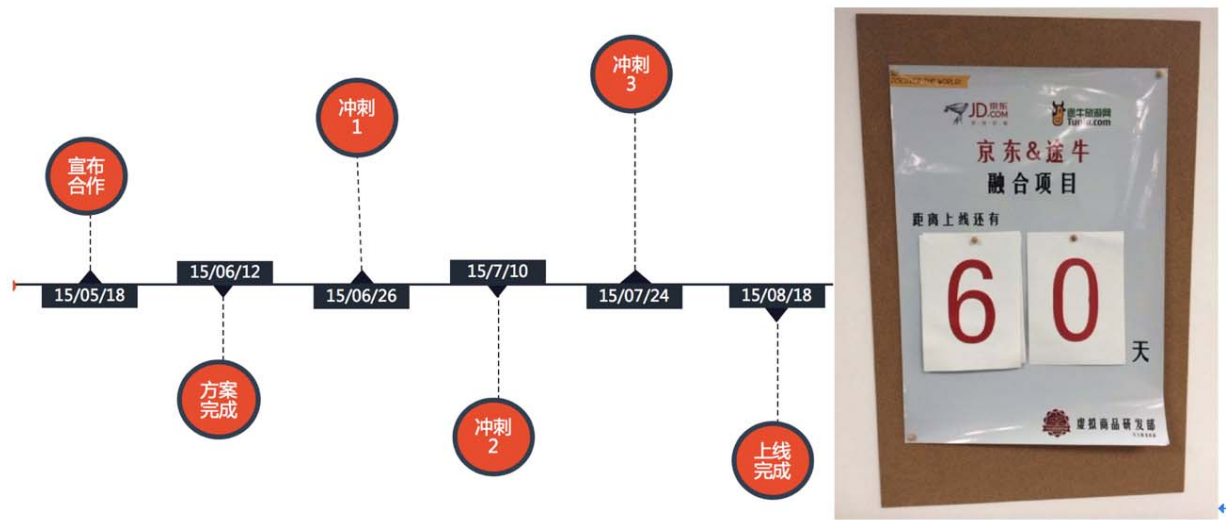
虽然有很多团队希望尝试，但都是各大产品线的子团队。为了打集中式歼灭战，我在精英汇上提出来大团队转型的想法，令我没想到的是运营研发部（目前的X事业部）老大表达了部门转型意愿，要知道京东的核心仓配系统都在这个部门，团队规模300多人。这么大的团队我一个人可搞不定，必须寻找“联合创始人”。我先答应进入青龙配送系统团队120人（包括产品、开发、测试），剩下的团队打算交给那个未知的“联合创始人”。但是京东研发团队的招聘速度可比转型的速度快多了，我入职仅半年研发人数就增长了一倍。即便一口气找10个联合创始人也不够用，这时想到了通过社区“合伙人”的方式做渠道扩展。所以找的这个“联合创始人”要具有社区运营能力，这样我俩正好互补。很快目标出现了，姜信宝（Bob Jiang），北京敏捷社区贡献者，Bob来了后创建了京东的首个“合伙人”社群，并贡献了大量的优质培训，仓库大件的百人团队由他辅导转型。在辅导大团队转型的过程中我们依然采用“CTO 现场”的战术，后期的零售系统部（目前的Y事业部）也受到影响。



Duke 小贴士：单点打透后，立马做线。做线之前要量力而行，否则将功亏一篑。一个教练同时能辅导多少人？2-3个团队（20-30人）。但是我采用了一个冒险的做法，一人同时做15个团队（120人）。我要让这条线动起来，观察线上15个节点中的 Leader 态度表现，然后聚焦在表现最好的2-3个团队上。一旦这2-3个团队鹤立鸡群后，就去找部门 VP 或 CTO 现场听团队 Leader 汇报，以激励其他团队奋起直追。随后建立部门敏捷社区，由那2-3个团队 Leader 发起，这几个人就是你的“合伙人”，他们会运营这个小社区，然后你就可以花时间到新的大团队身上了。这就是赋能的思路，你只需关注核心节点并让各个节点产生连接就好。

我们辅导的团队越来越多，虽然在研发体系具有一定影响力，但是在业务侧没有产生任何影响。我们深知研发局部优化无法带来整体优化，只有影响业务指标才对公司有价值。于是我们的目标渐渐明确——“向上游发力”。产生业务影响的第一步是搞定一些“闭环的战略项目”（从业务到交付的闭环），因为这种项目周期短且影响力大。我们精选了2个项目，一个是京东&途牛融合项目，一个是活动提报项目。

京东&途牛融合项目需要跨两大上市公司，项目难度极大，因为涉及到模式融合、商家融合、商品融合、促销融合、数据融合、虚实融合等，而且截止日期不可更改——90天。为了让项目顺利完成，我们要求途牛团队出差北京与京东团队封闭冲刺，项目的结果是当月 GMV 同步增长超过10倍。



活动提报项目虽然没有融合项目有挑战性，但是该项目连续两次失败的经历引起高层重视。京东在没有活动提报系统前都是人肉做活动，平均做一个活动市场部和六大采销的相关人都要收发几十封邮件，所以每逢双十一和618就是业务运营人员的噩梦。这让京东CMO非常恼火，为什么一家知名电商却做不出来一个像样活动系统。项目立项后第一次交付给业务，业务说这系统还不如人肉效率高，拒绝在邻近的双十一使用该系统。于是项目二次立项，基于第一次的反馈重新设计了系统，希望可以助力618。结果618邻近，业务说系统灵活性太差，做活动的方式千变万化，这个系统无法满足我们。研发老大们觉得这简直是研发部的耻辱，一个小小的活动提报系统搞了快1年还上不了线，于是CTO让我去给做个诊断，其实从研发的角度这个团队交付能力没问题，Scrum/看板/持续集成等实践都做的不错，但是他们有个致命的缺点，不了解终端客户（市场部和六大采销），但是他们自己并不认同。于是我让该项目的负责人邀请六大采销和市场部骂的最凶的人聚到一起，我让他们把平时做活动的过程以图形的方式绘制出来，然后给我讲“苦命”5分钟以打动我。像我这个不了解系统的外人都被其感动，我想研发也应该差不多。讲了几次我觉得差不多了，开始到研发现场“路演”。路演让研发团队恍然大悟，原来我们一直没抓住用户的场景，6大采销场景各不相同，系统必须灵活以适应所有场景。为了让研发团队进一步了解客户，我让团队成员当业务的助理去做一周的活动。在系统交付过程中把业务“拉下水”，实时现场验证，先做半自动再做全自动。

还有十几天就双十一了，业务已经可以熟练使用活动提报系统了，CMO发送邮件所有高管并抄送老刘，老刘对该项目的成功交付表示了祝贺。



来自Richard（刘强东）、CEO沈皓瑜、CMO徐雷、CTO李大学的反馈

发件人: Richard [REDACTED]
发送时间: 2014年10月30日 15:04
收件人: 徐雷
抄送: 沈皓瑜; 蓝琳; 李大学
主题: Re: 转发: 【活动管理系统二期项目】结项通告

非常好

发自我的 iPhone

在 2014 年 10 月 30 日, 14:47, 徐雷 [REDACTED] 写道:

请各位领导知悉, 此项目属于后端运营型系统, 所以不易感知。

去年整合营销部成立后摸索了大半年, 年底总结时发现系统是最大的短板, 每搞大活动基本所有人员都是“人肉”方式提报、执行, 耗费了大量人力且错误漏洞百出。年初我们和研发部一起汇总了需求开发了活动管理系统, 经过两期及试运行, 此次双十一前已正式上线。后续还有与站内流量、订单效果/效率对接的需求, 力求提升我们的促销活动管理水平。

非常好

**双十一期间效率提升200%
获得京东年度最佳项目奖**

Duke 小贴士: 横跨业务研发甚至多部门的项目是公司战略关注的焦点。如果敏捷只做研发相关, 那么就永远都不会形成面的影响。记住, 研发是成本中心, 是支撑体系, 老板心里的高优先级永远是业务(活着), 只有做到几乎垄断才会大力布局技术, 所以努力去做业务闭环吧!

后来我们又承接了多个战略项目, 影响力慢慢扩散开来。为了再进一步走向业务侧, 还需要找个复合型“联合创始人”, 这个人需要懂敏捷和精益创业、互联网老兵, 创过业。敏捷圈内非无敌哥(王立杰)莫属, 无敌哥的加入是内部创新开花的转折点。

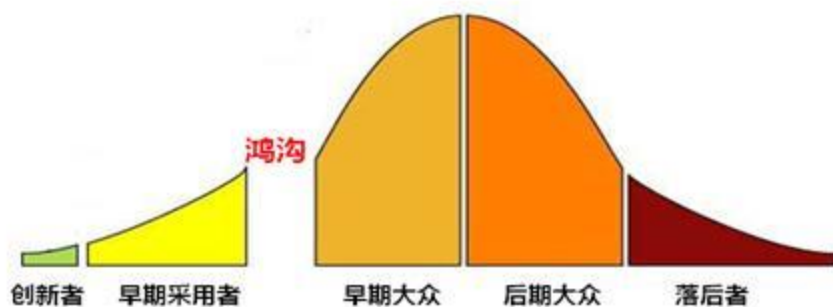
随后我们和京东大学展开合作。使我们有幸可以接触到各种业务形态(京东金融、京东到家、农村电商地推、宿迁客服中心、京东智能硬件孵化器等)。接触了京东多元的业务形态后再回来看敏捷开发, 有种高维看低维的感觉, 不跳出舒适区是绝对不会有这种感觉的。



Duke 小贴士：“体”就是要触碰公司新业务，它代表着公司的未来。在它还处于萌芽阶段就接入，一旦爆发敏捷将不胫而走。我辅导过京东金融前身部门的一个战略项目电子发票，这个项目是京东的一个里程碑，开出了中国第一张电子发票。最后这个团队也将敏捷基因带到了新公司，为后续转型埋下了伏笔。

现在回顾整个转型过程与新摩尔定律非常相似。

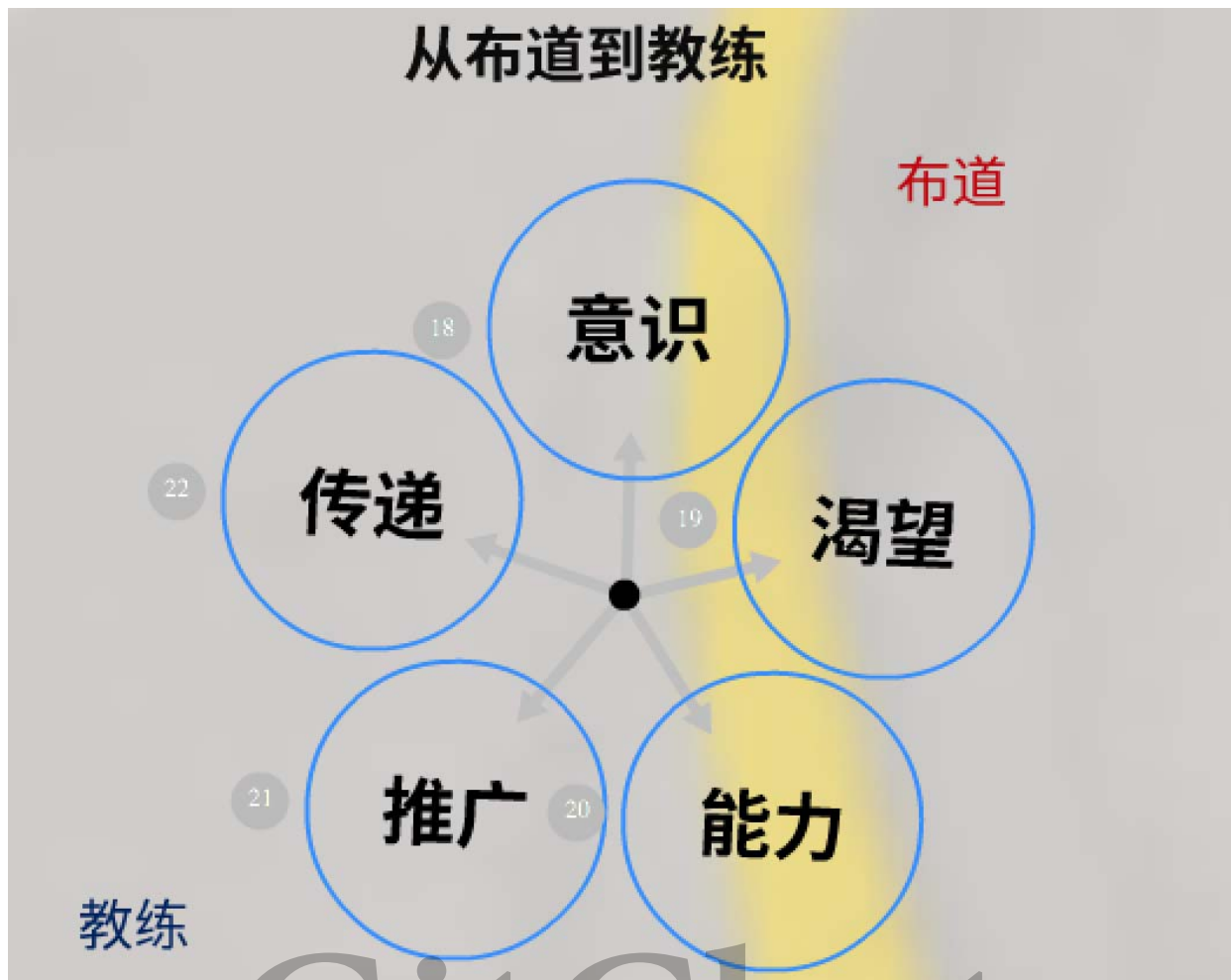
- 创新者（两个经过筛选的试点团队）
- 早期采用者（成功转型的小团队，点）
- 鸿沟（团队大规模和业务闭环，线）
- 早期大众（X事业部、Y事业部和业务方，面）
- 后期大众（移动端、京东金融、京东到家、京东智能，体）
- 落后者（京东的小白兔）



我们在京东的历程就是从布道到教练的循环。

1. **意识**：企业不知道他们不知道时，要让他们知道可以采用培训，对标竞品案例引导，现状和未来预期展现。这是让人们产生认知，不要期望人们都会转化。这个阶段可以理解为营销获客，相当于 GitChat 给我做了个首页广告展示。
2. **渴望**：当企业知道他们不知道时，他们会有内心冲动，要经历决策过程。这个时候要让他们知道转变带来的价值大于损失，通常先从简单且高性价比实践开始。这个阶段可以理解为激活，相当于首次开 GitChat 可以报价低一些，让更多人与你亲密接触一次，当圈子人数多了再逐步提高报价。
3. **能力**：经过长时间的实践，团队会产生自身进化的能力。这个过程会涉及到很多细节性的东西，团队可能会半途而废，所以有专业教练的引导会使进化更快更彻底。这个阶段可以理解为留存，相当于每次在 GitChat 上发新文章，老粉丝中有相当高比例继续付费订阅。
4. **推广**：你要努力去建立或利用推广的渠道平台让有能力的团队可以展示。比如京东的精英汇、京东大学、京技院、自建合伙人社区、京东创新社区等。这个阶段可以理解为内部触发，相当于 GitChat 的栏目扩展，会让客户有选择侧重性。
5. **传递**：我们要努力让明星团队成为你的口碑代言人。这个阶段可以理解为病毒（原生和人工），这让意识阶段的获客成本最低。相当于 GitChat 中植入的分享功能和免费设置。

从布道到教练



我个人认为，转型的早期建立标杆团队的能力优先级第一。这里为大家提供一个[视频](#)是京东 HR 体系给拍摄的，为什么集团 HR 拍视频而不是技术管理部或 PMO？因为这支团队在京东的离职率最低绩效最好，数据是最有说服力的。

那么像上面视频中的5星级团队都有哪些特点呢？我总结了七大特点。

1. **透明。**透明是信任的前提。当我到达一个新团队时通常会问 Leader 一个问题。请你用10秒钟让我知道这个团队的项目进展和棘手问题。回答通常是这怎么可能。然后你紧接着问 Leader，如果实现了你能接受吗？如果他兴奋接受，恭喜你，这个团队有戏。
2. **节奏。**节奏代表着健康和有序。你可以问新团队，你目前的交付周期是多久？通常的回答是不一定，看项目情况而定，或者2-3个月。然后你接着问那么 Bug 分布主要集中在前面还是后面？瀑布的团队肯定会说后面。然后你再问，你觉得 Bug 均匀分布在项目过程中好还是在后面好？他通常回答是在过程中，这样上线风险会小。接下来就开始短周期心跳迭代吧。
3. **跨职能。**跨职能可以让价值交付更快。你可以问项目经理和产品经理，平均一个需求从提出到认领需要协调多少团队？花多少时间？如果超过两个团队，花很长时间的话，说明存在浪费，团队需要努力成为跨职能特性团队。在京东我曾经做过一个让人信服的实验，跨职能团队可以让需求从提出到实施从过去的2个月缩短至2天。其实很简单，就是带价值链上的关键角色一起去一线“微服私访”。
4. **庆祝短期胜利。**生于忧患死于安乐。人们或多或少都会有些惰性，项目周期长更会滋生惰性。所以给团队制定一系列的小目标，让多个小目标成就大目标，每个小目标的达成都要庆祝。京东每年618和双十一的阶段性的胜利背后都有无数个小胜利。

5. **检查与调整。**把经验转化为能力的良方。复盘总结会大家不陌生，但是会后的落地执行总是不到位。其中很大的原因是改进点多和大。其主要原因是检查调整的周期太长而带来的积压和复杂度。所以要让团队养成快速检查调整的习惯吧。
6. **自动化。**工欲善其事必先利其器。要经常问团队，我们有哪些重复性的工作可以交给机器？我认为一个团队的技术水平体现在运用工具的能力。京麦团队为了使上线风险降到最低，开发了灰度发布系统并内部开源，后来接入的团队越来越多，然后工具组将其纳入到 DevOps 体系。
7. **客户参与。**客户和市场的反馈超越上面6项。你可以问问团队，谁手机里有超过3个天使客户的联系方式？三次立项的活动提报团队每个人都有。京麦团队每天都有人值班维护天使客户群，你没听错，不是运营团队，是研发团队，天使客户是产品交付过程的一部分。

相信阅读这篇文章的大部分小伙伴都是 R&D，即便你是敏捷教练，你的服务群体也是研发人。所以我一直在思考一个问题，敏捷教练的客户定位一定是研发吗？我们在京东打破了这个标签，我们认为不能对公司战略业务指标产生影响的敏捷转型就是在“耍流氓”。

如果你跟没有技术背景的公司创始人介绍敏捷会怎样？在我做投资项目陪跑过程中刻意给一些 CEO 们介绍敏捷，他们能听懂也认同这种方法。于是我在其中一个投资项目陪跑中尝试引入敏捷和精益创业，涉及到 HR、财务、销售、运营、供应链、研发，后来这位 CEO 觉得收获很大，还在我们年度投资项目大会上做了分享。

下面聊聊敏捷教练。我认为敏捷教练有两种人。一种是团队的 Leader，主要专注点在技术团队管理和业务系统，为项目结果负责，他们把敏捷作为一个工具。另一种是把敏捷作为职业，在企业内部可能挂着精益与敏捷教练的 Title，他们的工作是推进现有团队敏捷转型，他们通常对项目结果不负责。这里着重谈下第二种，我认为在企业内部的敏捷教练或项目经理是有瓶颈的，他们主要职责通常是辅导、推进、协调，随着时间的推移，如果不能搞点新的东西，你会发现他们提供的价值会越来越少，晋升会受到限制。而第一种教练却恰恰相反，他们利用敏捷和其他工具交付了好的产品，团队得到了扩充，晋升空间大。

当第二种教练遇到瓶颈后会有四种选择：

1. 换公司继续老路；
2. 成为咨询师；
3. 成为第一种教练；
4. 转型其它。

最后我们做下总结与回顾。

在企业团队中推行敏捷转型，我采取了**点线面体**扩展策略，即：

1. 点。试点团队单点突破；
2. 线。搞定一条大团队产品线，让高管成为你的忠实粉丝；
3. 面。向前走触及业务，做到业务闭环；
4. 体。“投资”未来业务团队。

在我看来，**五星级产品需要五星级团队**，其特点有：

1. 透明
2. 节奏
3. 跨职能
4. 庆祝短期胜利
5. 检查与调整
6. 自动化
7. 客户参与

希望以上内容对大家有帮助，一些激进观点仅代表个人。

感谢您的订阅。

GitChat