

4

敏捷力的商业案例

习惯之枷锁太轻盈，非沉重至无法摆脱之时
无法感受。

——沃伦·巴菲特

“早交付，频交付。”这是形形色色的敏捷实践者经常重复提起的座右铭，包括 scrum 的热衷者们。但是，你认为该交付什么呢？原型？计划？版本？状态报告？匹萨饼？

敏捷团队的交付物可能曾有过许多不同的名字，包括“工作的软件”、“潜在可交货的（shippable）产品”或者我们最爱的“业务价值”。

废话少说，就让我们按照业务人员喜欢的那样，直入主题，展示

敏捷软件开发方式交付业务价值的具体做法。

我们会以一个典型软件项目案例为蓝本，分别跟踪敏捷模型和瀑布模型下它的收入和花销。“敏捷”对“瀑布”，竞技场¹现在开始！

“敏捷” vs “瀑布” 业务价值竞技场

虚构团队明细及样本项目资源的情况如下：

6名工程师

1名产品经理（一半时间）

1名项目经理（一半时间）

预算：每年100万美元

开发时间：1.5年

预期收入：每年600万美元

“敏捷”对“瀑布”，让我们一个季度一个季度地对比它们在两年期项目上的财务表现。数豆子²，愉快！

¹ 译者注：原文 **smackdown**，指的是 WWE（世界摔跤娱乐，<http://en.wikipedia.org/wiki/WWE>）旗下的职业摔跤娱乐节目，http://en.wikipedia.org/wiki/WWE_SmackDown。

² 译者注：原文 **bean counting**。相关词为 **Bean Counter**，最初被用来描述精明、小气、一丝不苟的会计师，连一颗豆子都不放过。

一季度：我们的团队已经组建完成开始运转！敏捷团队在首季度开发结束时交付了他们的首个小型发布。瀑布团队则正忙着收集需求。两边都没有任何收入，因此，两种情况下公司都是净支出 25 万美元（如图 4-1 所示）。

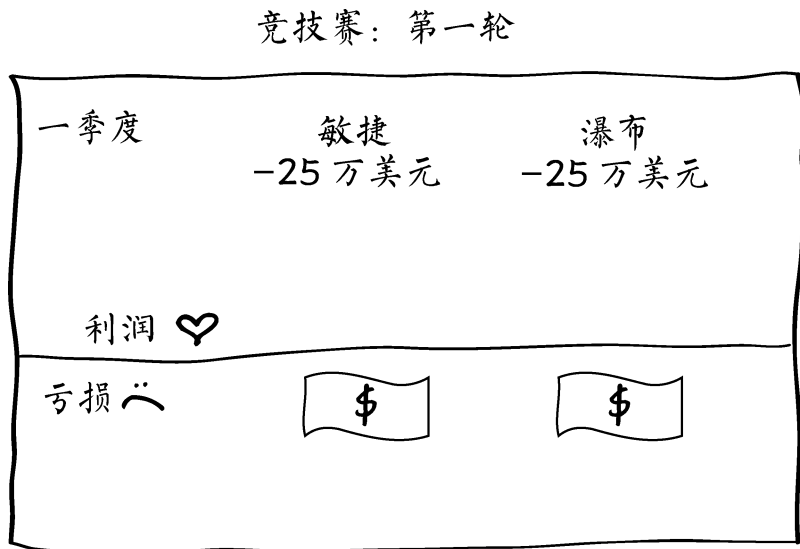


图 4-1

二季度：上季度末团队交付的小块功能已经开始带来少量收入。25 万美元并不多，但也足以满足项目运行的资金所需。此外，敏捷团队刚刚交付了又一块功能增量（如图 4-2 所示）。

与此同时，另一家公司是以瀑布方式执行项目的，他们为项目支出了一笔 25 万美元的投入。现在他们已经有一些相当不错的需求文档了……

竞技场：第二轮

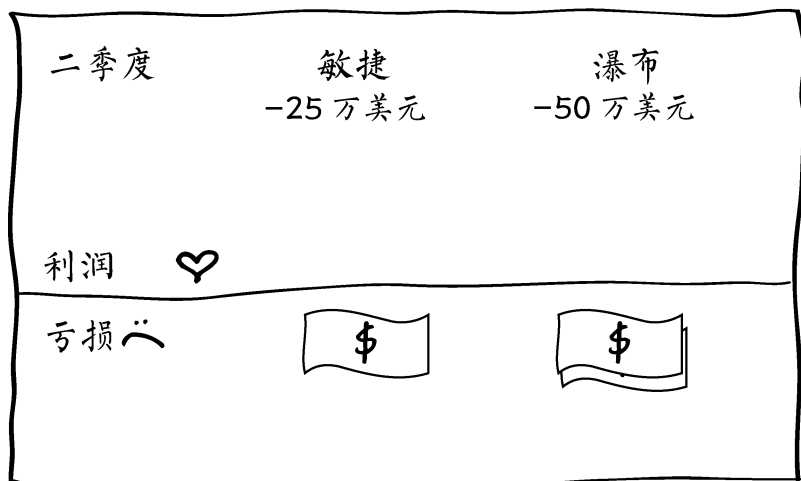


图 4-2

三季度：敏捷项目的收入又多了些，已经达到盈亏平衡点。瀑布团队正在进行设计和架构方面的工作，已经做出一些整洁的 UML 图表了！管理层开始好奇地想要知道，这些图表是否真对得起项目至今的 75 万美元投入（如图 4-3）。

竞技场：第三轮

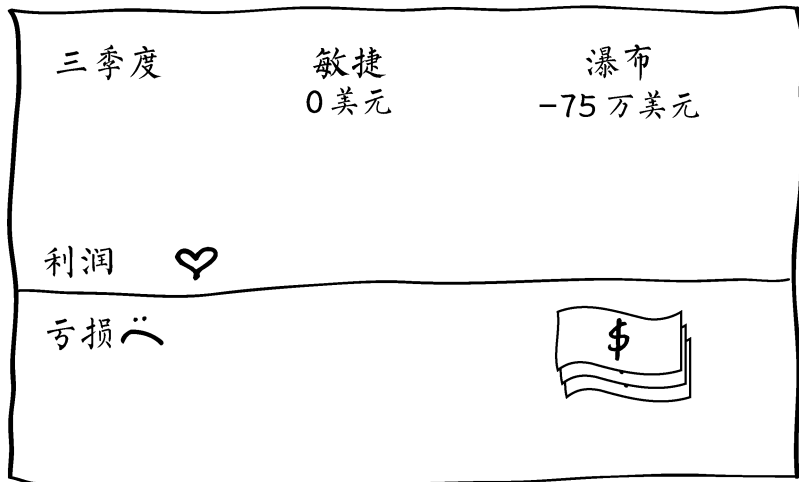


图 4-3

四季度：敏捷团队交付了更多的内容，到四季度末总计已带来 150 万美元的收入，抵消掉迄今为止的项目总成本 100 万美元后还有剩余。请注意，150 万美元和项目整体预算的数字是一样的，换句话说，敏捷团队的项目已经整体付清。从现在开始，所有产出都是净利润（如图 4-4 所示）！

瀑布世界的景象呢？嗯，编码所需时间比预期要多一些。不用担心！很简单，我们会削减测试用时。想到已经花费百万美元之多，管理层真有点心情烦躁了。项目要取消的种种说法也开始流传开来……

竞技场：第四轮

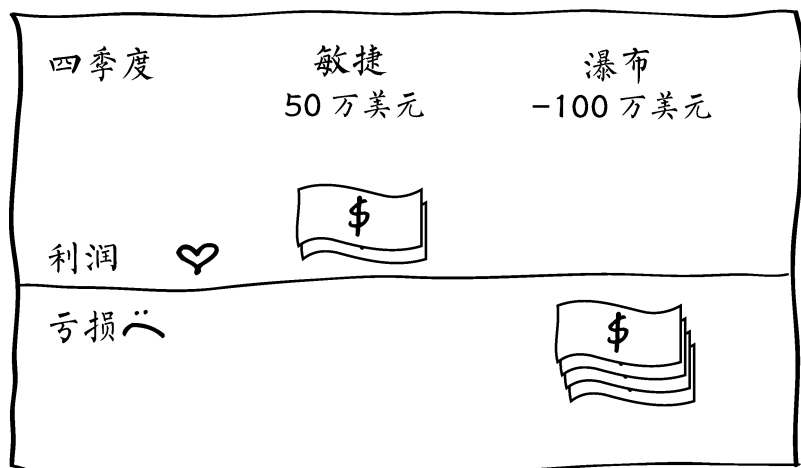


图 4-4

五季度：敏捷世界里一切运转良好！项目实现几近完整，团队还根据客户反馈调整了其中的部分功能。当听到他们现在就可以停掉项目守着现存系统坐享其成，管理层很是高兴。该项目已经给公司制造了125万美元的利润（如图4-5所示）。

瀑布项目的情况正在好转。他们已进入测试阶段，进展也颇为顺利。当然，由于在开发后期修复功能的风险太大，他们不得不取消这些到处出问题的功能，倒是吻合预期。对吗？但至少他们并没有超出预算，公司至今也只花费了预期的125万美元而已。等一下……敏捷项目已经到手的利润不也正是这个数额吗？

竞技场：第五轮

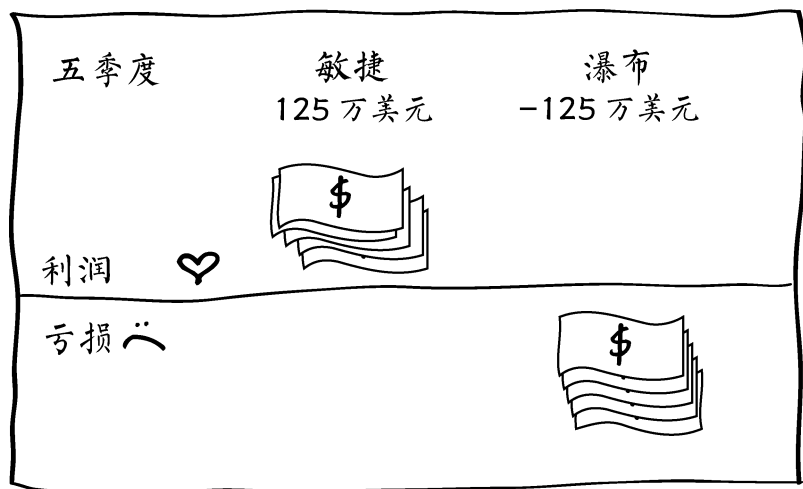


图 4-5

六季度：双方团队都按时交付了软件（这，毕竟只是模拟），瀑布项目也终于开始产生收入。你看到敏捷那帮人刚刚新买的跑车了吗（如图 4-6 所示）？

竞技场：第六轮

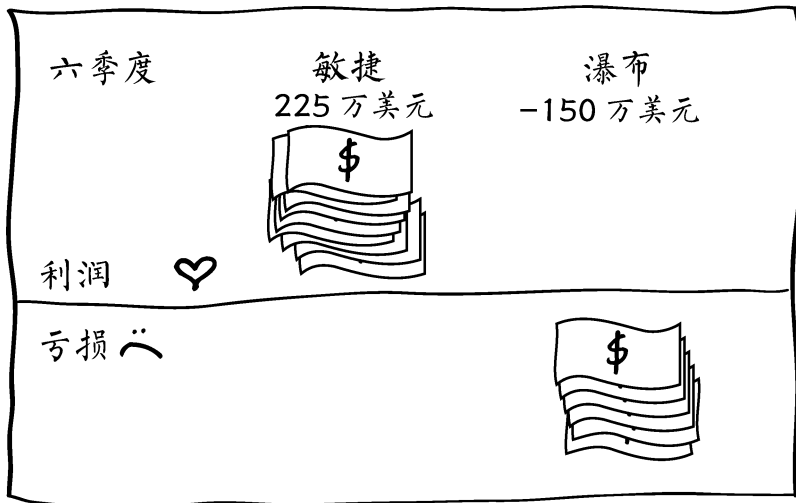


图 4-6

七季度：瀑布公司管理层总算松了一口气。开发软件的支出已经全部挣回来了。与此同时，敏捷公司管理层则刚刚宣布要分发股东红利，还要给所有员工都发奖金（如图 4-7 所示）。

竞技场：第七轮

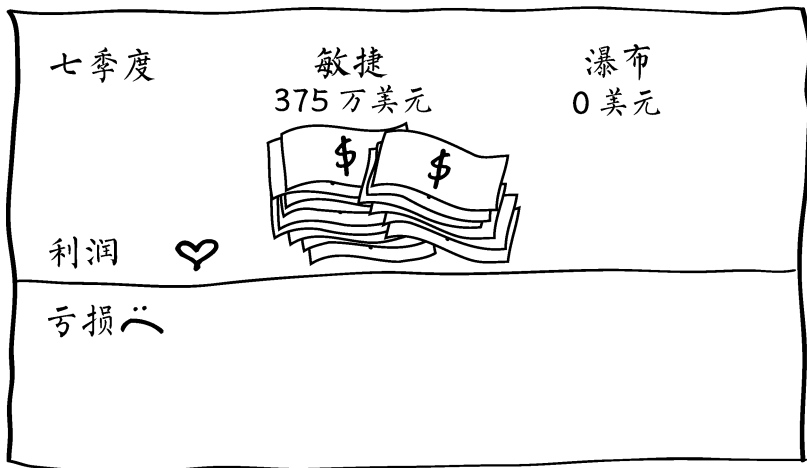


图 4-7

八季度：开发结束已6个月，尽管双方赚钱速率完全一样，但敏捷项目得到的利润比瀑布项目多两倍还不止。参看如下的业绩表可以发现，选择不同开发流程，对于项目投资回报以及所需启动资金有指数级的影响（如图4-8所示）。

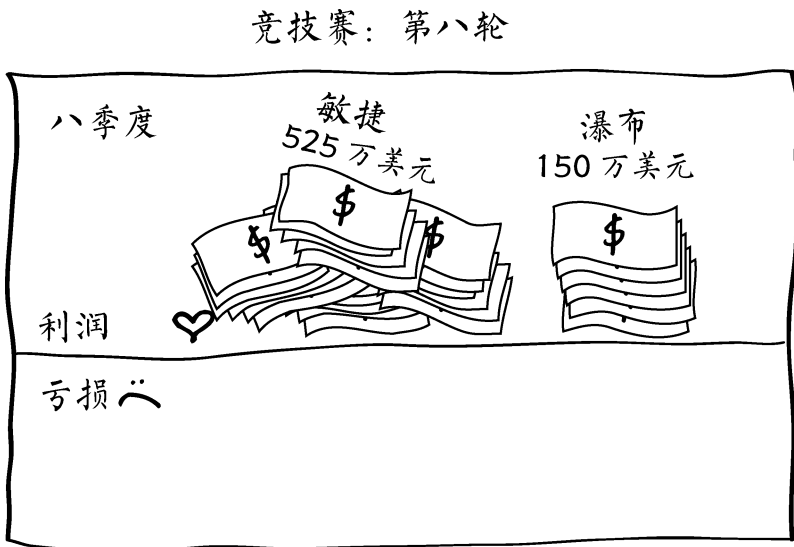


图4-8

我们只不过触及了以敏捷开发为工具进行业务价值创造的表面，以及它造益投资回报的效果。若想深入学习增量式开发的财务影响，读书首选 Mark Denne 和 Jane Cleland- Huang 的著作《价值驱动的软件开发》¹。作者选取来自真实软件项目的大量案例来诠释这些想法，还提供了充足的确实数据可以说服最举棋不定的首席财务官（如图 4-9 所示）。

两年期业绩	
敏捷	瀑布
盈亏平衡：3 季度	盈亏平衡：7 季度
投资：25 万美元	投资：150 万美元
利润：525 万美元	利润：150 万美元
投资回报：2,100%	投资回报：100%

图 4-9

¹ 译者注：肖国尊译，<http://book.douban.com/subject/1239617/>。原书名《Software By Numbers: Low- Risk, High-Return Development》，<http://www.amazon.com/Software-Numbers-Low-Risk-High-Return-Development/dp/0131407287>。

