

敏捷组织的“形意神”

揣姝茵

本文以美式橄榄球为引子，类比商业世界中敏捷团队的鲜活案例，从“形意神”三个层面论述商业世界中沸沸扬扬的敏捷之论。

在人类对“器”的探索赋予了个体更大自由的今天，时代呼唤更轻盈、灵动、敏捷的组织，让人的个性舒展，潜力绽放，让人和人的连接更紧密，彼此更信任，让组织的合力战胜内耗。而新芽的破土永远伴随着旧藤的抗拒，敏捷的组织在自我涅槃的成长中永远既有鲜花，又有荆棘。本文以美式橄榄球为引子，类比商业世界中敏捷团队鲜活的案例，从“形意神”三个层面论述商业世界中沸沸扬扬的敏捷之论。

形：“共享时空”与“闭环自策”

“We shape our buildings, thereafter they shape us.”

——丘吉尔

在橄榄球赛场上，两军对垒，剑拔弩张，所有人处于同一时间和空间，赛场的秋毫变化都被实时共享，大家瞬间聚力讨论、快速决策。这样的状态对于敏捷组织是千金不换的。

而现实往往不那么令人兴奋。2005年迪士尼收购皮克斯后，皮克斯创始人艾德温·卡穆尔这样描述迪士尼当时的空间：“这种疏离感同时体现在整栋大厦的设计上，总体布局看起来并不利于员工彼此之间的合作和意见的交流……员工被稀疏地安排在了四层楼，地下两层楼让人感觉与地牢无异，管理层办公套

间设在顶层，正门威严肃穆，让人不敢迈步进去。”

敏捷组织的空间，永远从人的静线和动线出发连接你我。从美国的硅谷，到上海的英孚总部和裸心谷，再到瑞典的流媒体音乐服务平台Spotify，这些公司空间的共同特点是动线灵动，把个人工作空间、集体讨论空间和茶歇休闲空间融为一体。同时设置大量玻璃墙壁可以涂鸦，把大家的注意力和思想以最快速度聚合起来，恰如赛场上的球队。

敏捷组织之“形”不仅仅体现在物理空间，更重要的是组织内部的“闭环自策”。

在传统的组织里，一个任务被标准化，切割成若干环节，被若干部门的若干岗位认领并加以执行。贯彻着泰勒思想的组织形态在当时对提升生产效率的贡献显著。但今天很多新型行业的复杂程度已经远远超出制造业的商业逻辑，而各行各业的价值衡量也不是简单计算“工人一天至少可搬47.5吨铁块”就可以得出。标准化条线层叠后被割裂的组织逐渐凸显出各种病症：组织对外部温度感知度降低，内部各个子系统决策缓慢，个体的创意和特点被忽略和压抑……组织需要回归天然状态，让人们可以像橄榄球队在场上Scrum一样无缝对接“闭环自策”。

“Scrum原始含义是指英式橄榄球次要犯规时在犯规地点对阵争球。争球双方各有8个队员参与，各方出3名前锋队员，并肩各站成一横排，面对面躬身互相顶肩，中间形成一条通道，其他队员分别站在后面，后排队员用肩顶住前锋队员的臀部，组成3、2、3或3、4、1阵形。然后，由犯规队的对方队员在对阵一侧1码外，用双手低手将球抛入通道，不得有利于本队。当球抛入通道时，前排的3对前锋队员互相抗挤，争相踢球给本方前卫或后卫队员，前卫和后卫队员必须等候前锋将球踢回后，方可移动。”

1986年，竹内弘高和野中郁次郎在《哈佛商业评论》中发表了题为The New New Product Development Game的文章，首次提到将Scrum应用于产品开发。他们指出：传统的“接力式”的开发模式已经不能满足快速灵活的市场需求，而整体或“橄榄球式”的方法，即团队作为一个整体在内部传球并保持前进，也许可以更好地应对当前激烈的市场竞争。



在Scrum的工作方式下，团队化繁为简，只有三个角色，分别是产品负责人（PO），Scrum Master和开发团队。Scrum中的产品负责人，就像橄榄球队的四分卫，对产品的方向负责，对产品的Why和What负责。Scrum Master，是一个团队的教练，关注人和人的互动质量，很像阿里巴巴的“政委”角色。Scrum中的团队成员就是一支橄榄球队，大家共享时空、闭环决策。

每个橄榄球队上场的球员为11名，球员按职责可以分为进攻队、防守队和特别队三个组别。三个分队既有独门武功，又相互给力。进攻队的队员身手敏捷，他们凭力量，脚步和速度变化穿透对方防线。防守队员通常是整个球队中最强壮的，阻挡对方进攻之矛。而特殊队除了自己本职工作，还是进攻队和防守队的替补。在敏捷的组织里，你看不到传统组织所强调的岗位、职责、汇报关系，每个人只有“一起打赢比赛”的角色，而且角色会因事而变，从而避免了传统组织类似“这不是我的工作职责”的推诿和不作为。

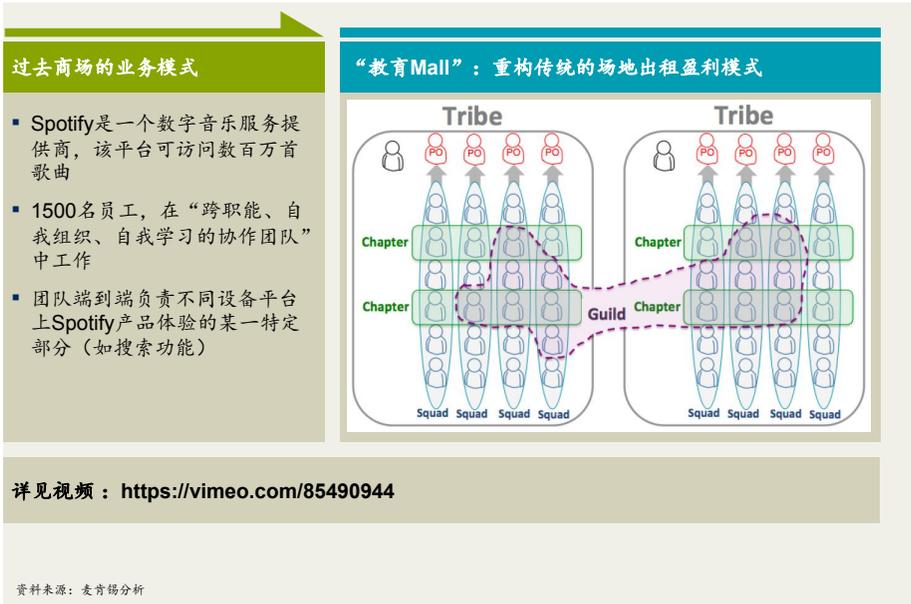
Spotify是全球最大的流媒体音乐服务平台，那么它是如何在快速实现规模化的同时还能对外界保持敏捷性呢？Spotify的具体做法是将公司的业务分成若干个小块，其内部将这些小块称为小组（squads），每个小组都是一支“攻守兼顾”的橄榄球队。每一个小组就像一个单独的创业公司，完全独立运行。这些小组是公司最小的组织单位和作战单元，公司总共有近30个小组，覆盖了Spotify在3个国家的近250名员工。每一个小组都会将自己的焦点放在某个特定功能上，并且每个小组都会时常对自己负责的那块产品进行改进迭代以及发布更新版本。我们在中国很多基于互联网技术的新锐公司也观察到了类似的组织形态。在某一項新产品的开发过程中，团队成员会涵盖前端的市场营销、中台的产品设计开发运营和后台的财务各个环节，形成闭环，大家可以从不同角度提供洞见并快速决策（见图1）。

意：“实时同步”与“建模迭代”

Scrum 在橄榄球里的意思是争球，而在软件工程中是一种协同工作的方法论，也就是常说的“敏捷开发”。

敏捷Scrum团队有几个基本的动作让团队成员实现“实时同步”。在信息共享方面，通过产品待办事项列表（Product Backlog），冲刺事项列表和燃尽图（Burn-down Chart）让整个团队的活动在看板上一目了然。同时通过冲刺计

图1 Spotify-创新产品管理办法



划会议（Sprint Planning Meeting），每日站会（Daily Scrum Meeting），冲刺评审和回顾会议，以及产品Backlog梳理会议（Product Backlog Refinement）让所有人既能聚焦自主工作，又能统揽全局，最重要的是能清晰地看到自己的努力对整体目标的可视贡献和价值。

《设计冲刺》一书的作者杰克·纳普、约翰·泽拉茨基和布拉登·科维茨充满热情地讲述了谷歌风投公司（包括Saviok酒店机器人、蓝樽咖啡、Flatiron health）如何运用 Scrum的方式，一周内完成敏捷产品开发。每个设计冲刺的敏捷团队都要在5天里完成以下活动：思维成图并聚焦目标，涂鸦创意，想尽所有的可能方案，选出最佳方案，建立样板模型，与用户互动并得到反馈。在第一轮设计冲刺后得到的用户反馈和团队反思，会应用于下一轮的设计冲刺，实现建模后的快速迭代。

很多公司的工作流程是单行线，一个环节完不成，下个环节只能等待，造成瓶颈现象。Spotify并未通过大量流程和规则管理该问题，而是设计了一种结构进行解耦发布，即小分队可以并行独立发布自己负责的部分产品，产品发布和改善规模小但比较频繁。如果有大型项目，则每日进行同步化、直观化取得的进展、提供对整合项目的双周展示并安排紧密的领导小组。这种频繁解耦

发布的做法，很像橄榄球队每一次向对手“达阵”推进的情形。每一次冲刺都是一个闭环小团队进行，而每一回合后团队会根据实际战况制定新的战术并立刻实施。

神：“驯私之惧”

迪士尼动画中最有创意的皮克斯工作室，也是敏捷组织的杰出代表。它的创始人艾德温·卡穆尔这样描述敏捷之神：“恐惧是创意之路上最大的阻碍之一，失败在所难免，恐惧则不然。”因此，我们所要做的，就是将失败与恐惧拆分开来，也就是营造出一种企业环境，让员工不为犯错而担惊受怕……任何失败都可以分成两部分来看，首先是失败本身，以及失败为所有的参与者带来的失意困惑和耻辱。其次是我们对失败的反应，这部分我们是可以掌握的。Spotify的创始人Daniel Ek有一句非常朴实的话：我们快速失败，快速学习，快速进步。我们的目标是比对手更快地犯错误。

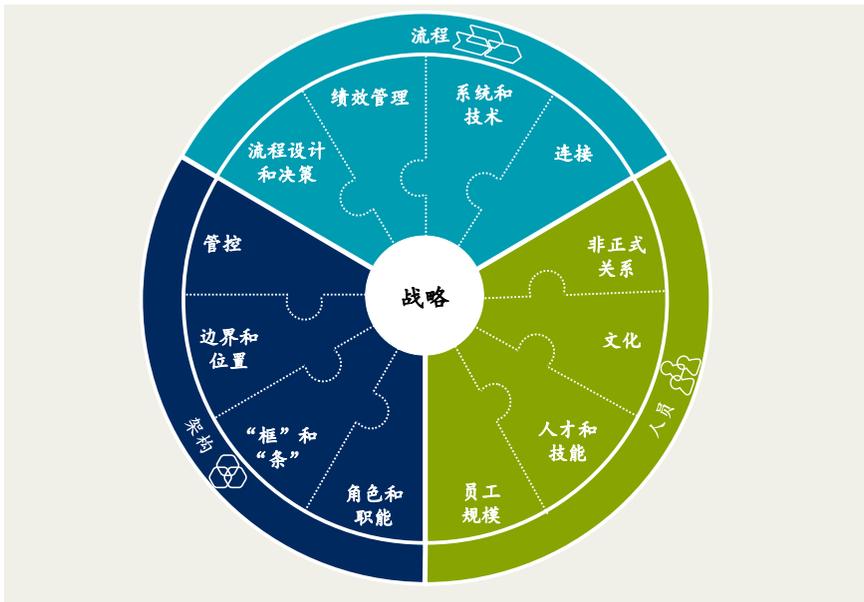
敏捷组织最难被拷贝的就是组织里的这些人对改变世界的激情和拥抱失败的韧性。这意味着所谓的领导者需要完成从“下命令定指标查结果”转变为“听意见给资源当教练”，真正放下身段为团队成员服务。这意味着大家讨论问题是需要把“我”和“我的创意”拉开距离，这样才不会对他人的反对意见耿耿于怀，真正做到众人智慧的汇流成川。这意味着每个人对自己生命意义的初心的不断拷问和追寻。这意味着组织成为每个人翩翩起舞的舞台。

中国企业的敏捷之路

中国企业在探索敏捷的道路上，需要从“形意神”三个方面扎扎实实进行，防止东施效颦或浅尝辄止。我们发现，很多企业的掌舵人和员工还是习惯于层层汇报的科级式组织形态，习惯于决策只是一小部分人“密谋于室后公告天下”，习惯于“领导”意味着下属对权威的服从。

麦肯锡有关敏捷组织的研究发现，传统企业需要从“形”（架构），“意”（流程）和“神”（人员）三个方面三管齐下，才能取得敏捷组织转型的成功。在此之前，我们建议企业应思考以下问题（见图2）：

图2 在以下12个抓手中，至少需要运用7个才能成功转型为敏捷组织



在组织中如何定义“闭环自治”的敏捷小团队（即最小作战单元）

- 敏捷小团队和母体（总部、各个业务单元以及后台支持部门）的关系是什么？母体如何支持敏捷小团队的生根发芽？
- 敏捷小团队有哪些权利（人事权、财务权、业务决策权），资源和义务？不同的敏捷小团队之间如何互动？
- 敏捷小团队如何衡量价值创造？业绩衡量的逻辑和既有体系有何异同？
- 敏捷小团队的成员如何选拔，如何建立连接，如何成就彼此？团队如何设置能让个人潜力和团队能量最大化？
- 组织需要提供何种阳光雨露的文化滋养敏捷团队？

作者谨向同事张海濛致以最真挚的谢意，感谢他给予的悉心指导和不懈支持。

揣姝茵为麦肯锡组织与领导力发展专家，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2016年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。