



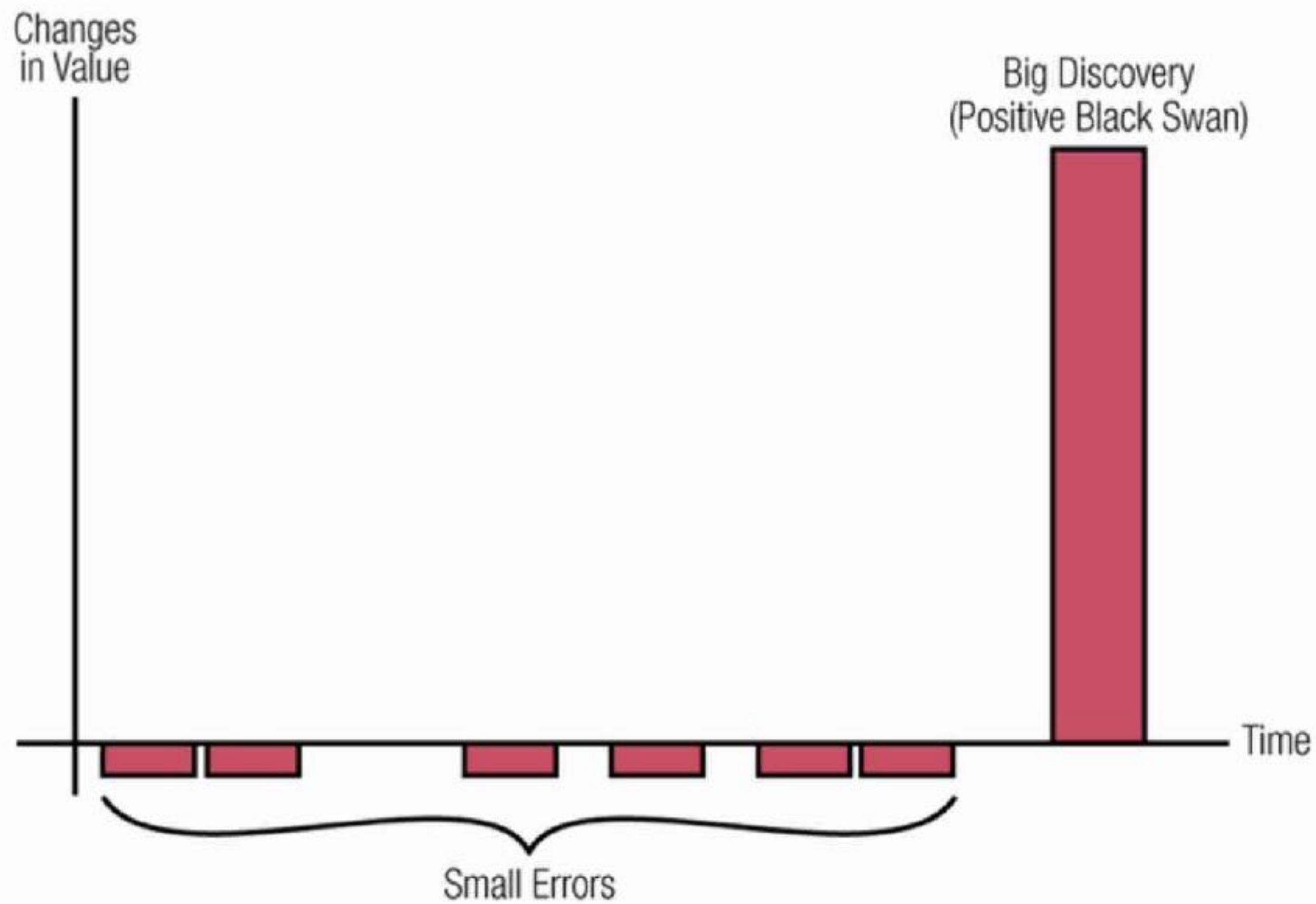
QCon 全球软件开发大会
INTERNATIONAL SOFTWARE
DEVELOPMENT CONFERENCE

BEIJING 2017

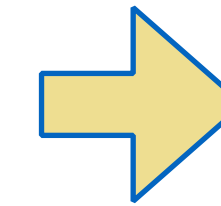
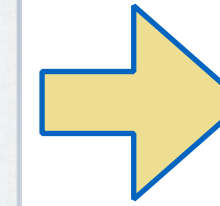
精益创新组合管理

ThoughtWorks 姚安峰

创新?



Nassim Taleb, Antifragile



堆砌

我们总是本能地让事情越来越复杂

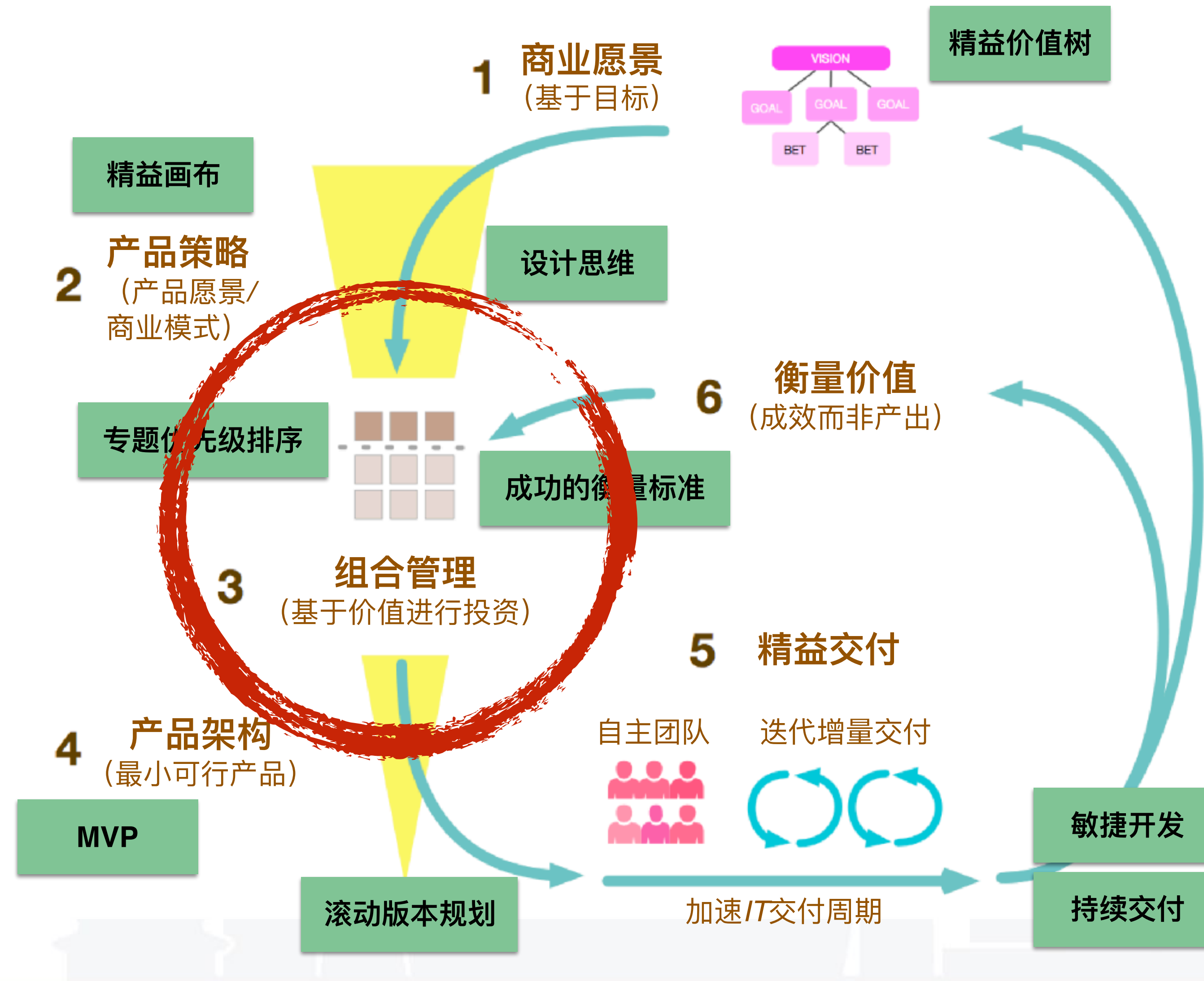
做加法容易，做减法违反直觉

拍脑袋的投资决策

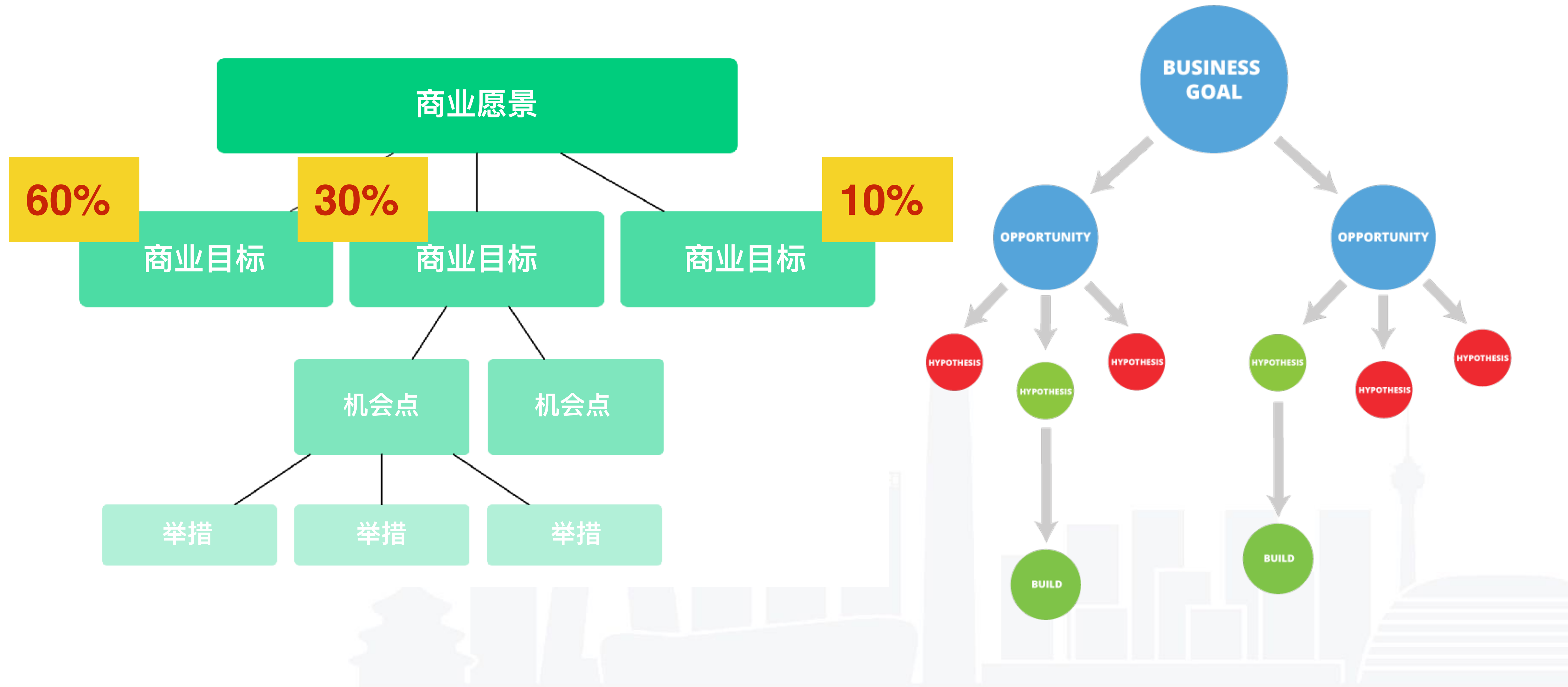
产品团队没有自主性



价值驱动的管理



商业愿景 - 精益价值树



专题 = 机会 = 投资

Objective

Idea → Solution

Think Big

Experiment

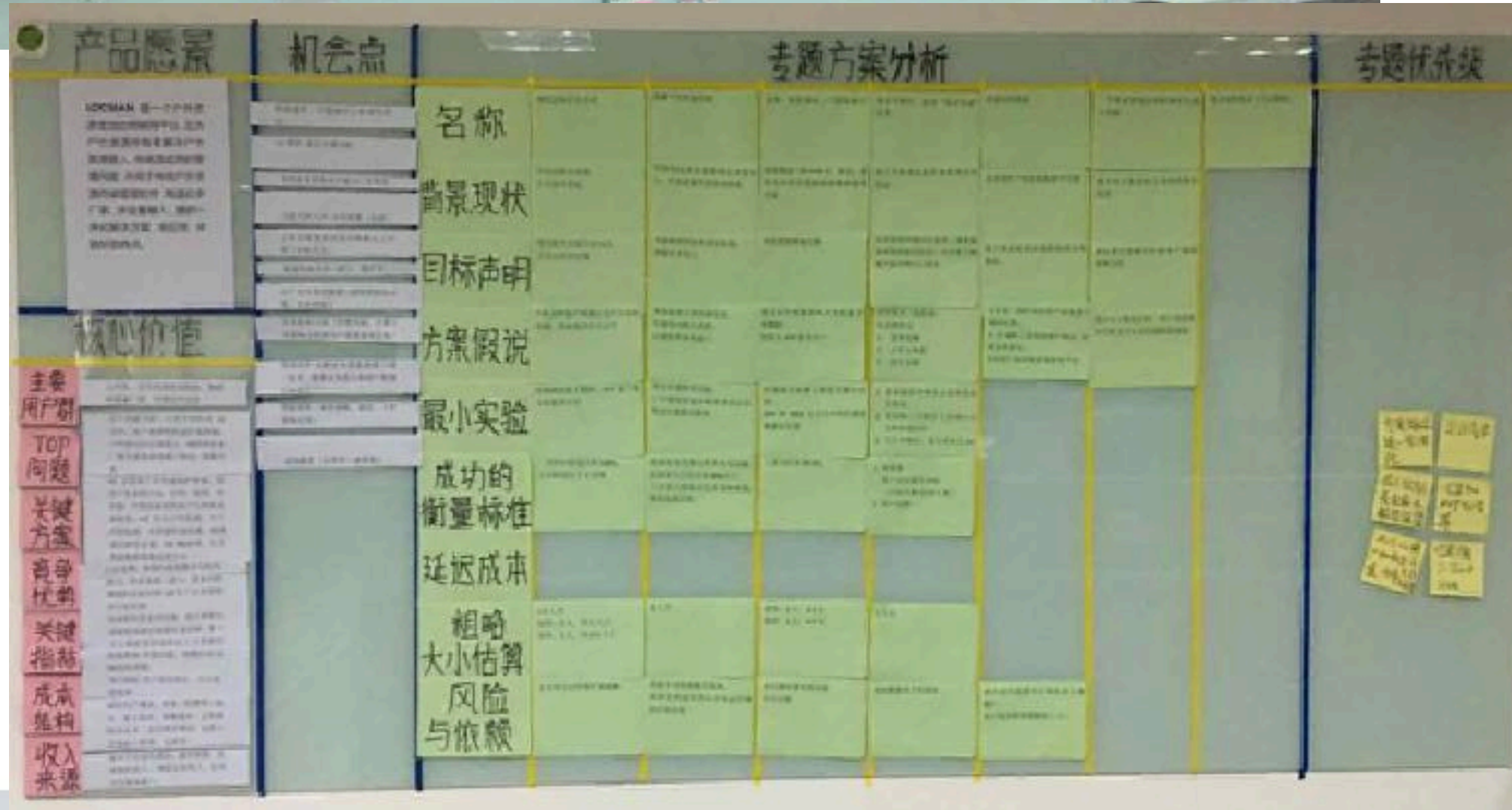
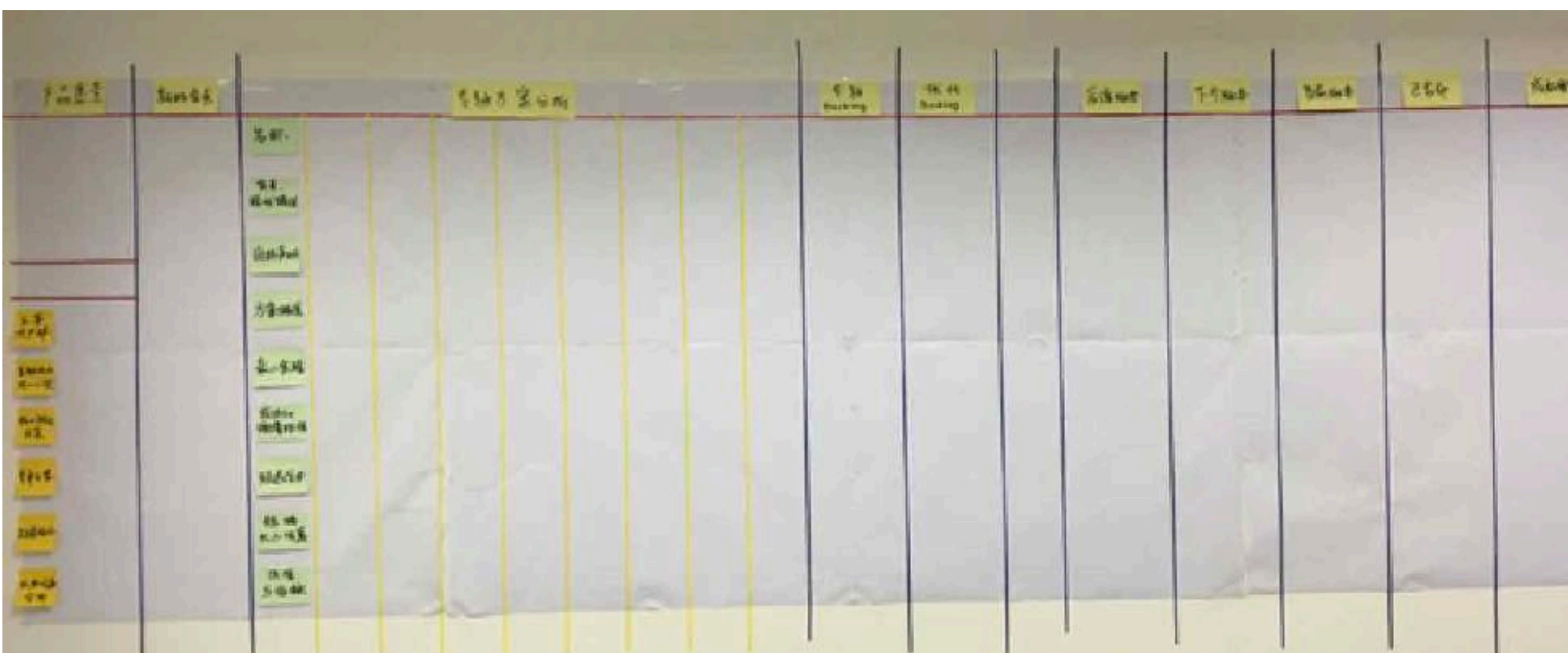
Start Small

Validation

Learn Fast

A Theme (专题)

“精益专题画布”与“可视化组合管理”



产品愿景 (or 业务愿景)

XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

商业模式 (关键价值声明)

主要客户群	<div></div> <div></div> <div></div>
关键目标	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div>Top 3~5</div>
关键指标	<div></div>
门槛优势	<div></div> <div></div>
渠道	<div></div> <div>Top 1~3</div>
成本收益分析	<div></div> <div></div>

新机会点

专题分析

名称	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
背景、现状描述	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
目标声明	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
方案假说	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
最小实验	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
成功的衡量标准	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
延迟成本	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
粗略大小估算	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
风险与依赖	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

专题Backlog

Ready

	后续版本	下个版本	当前版本	已发布	成效衡量
专题1	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div></div>
专题2		<div><div></div><div></div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
专题3	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div></div>		

	后续版本	下个版本	当前版本	已发布
团队A	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div><div></div><div></div></div>
团队B		<div><div></div><div></div></div>	<div></div>	<div></div>
团队C	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div></div>	

可视化组合管理 - 精益专题画布

问题

专题名称

目标用户

背景、现状

方案

业务目标声明

方案假说

最小实验

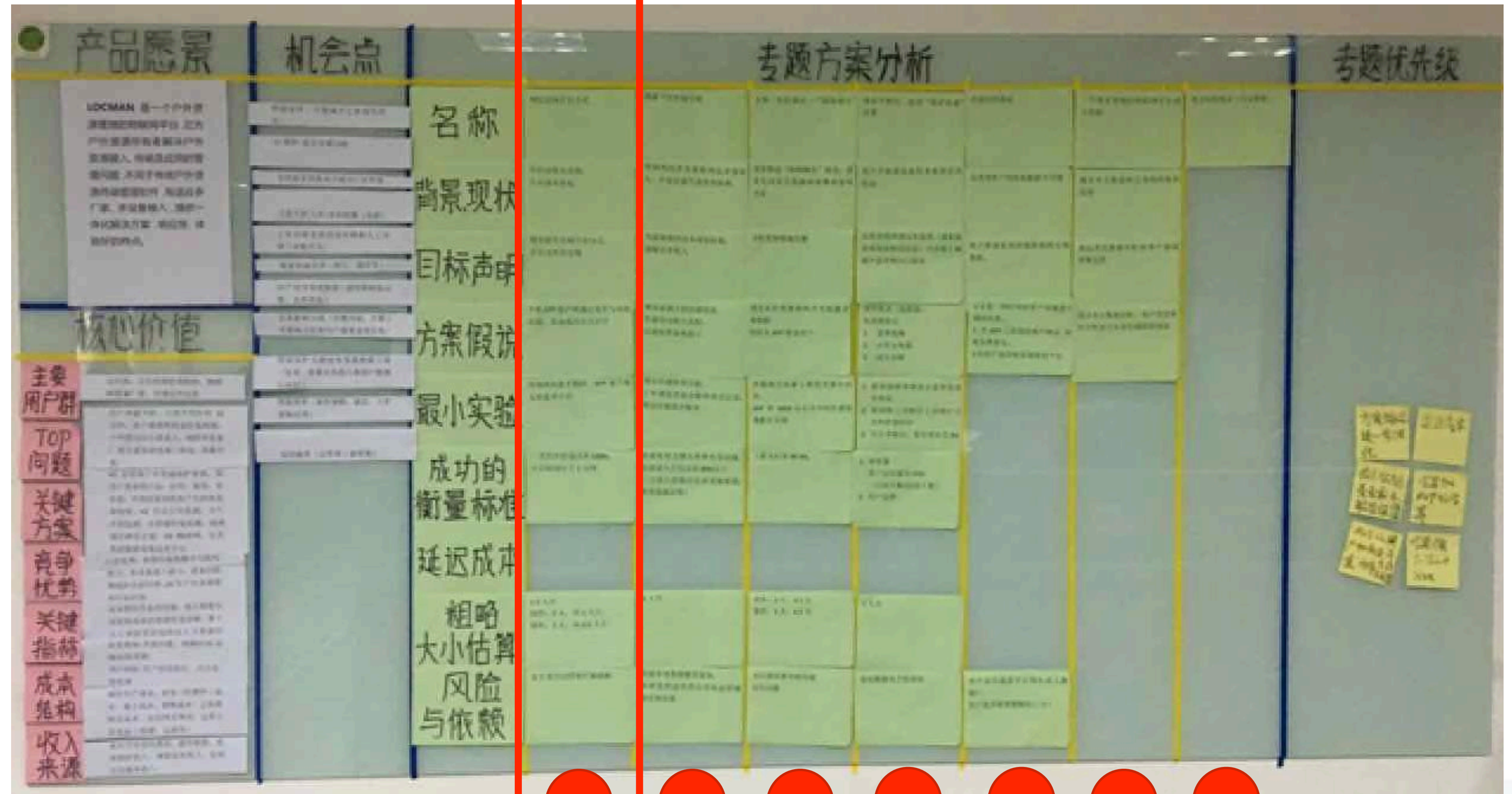
成功的衡量标准

决策要素

延迟成本

粗略大小估算

RAID



能力

资源

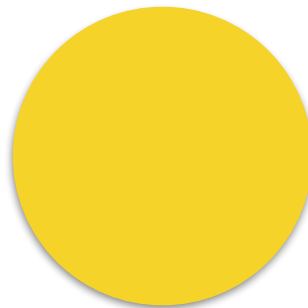
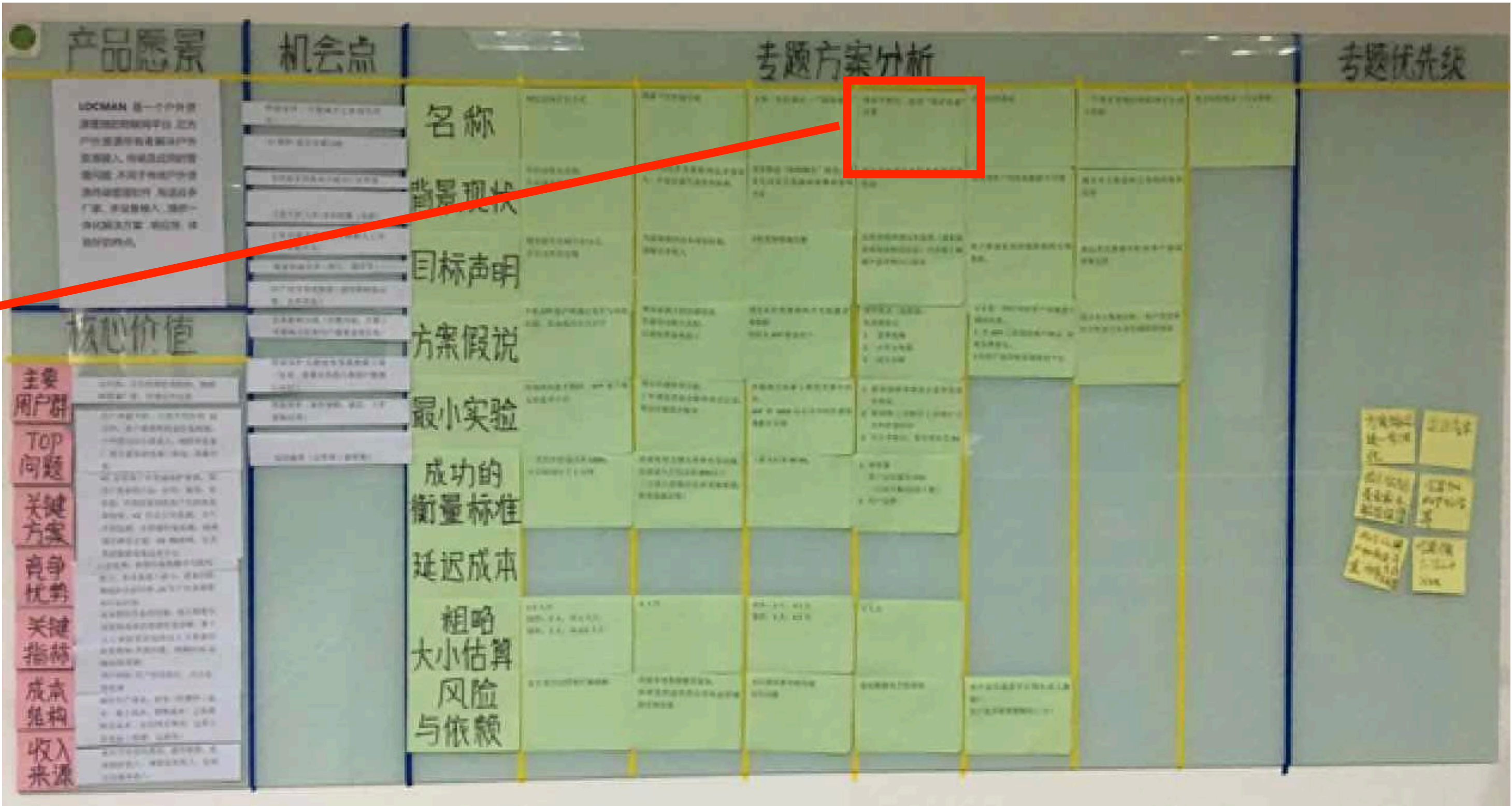
合作伙伴

WIP

精益专题画布 - 专题名称

专题名称

全自助报名缴费



业务专题



技术专题



营销专题

精益专题画布 - 目标用户/客户

目标用户/客户

Top 1: 20~40岁中青年

Top 2: 幼儿家长



解决谁的问题，潜在能够吸引到的目标用户或客户，

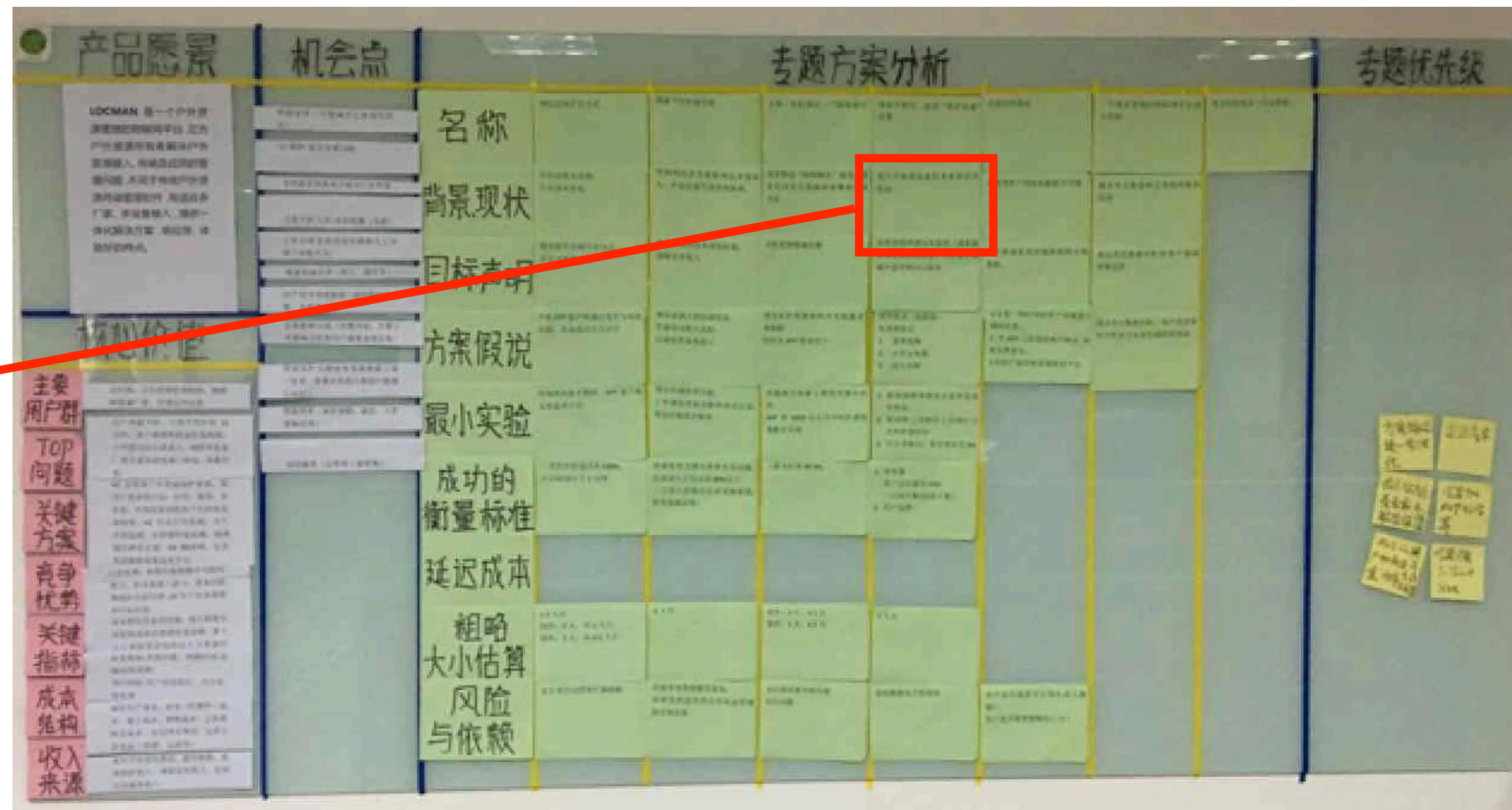
精益专题画布 - 背景、现状

背景、现状

目前客户必须前往学校前台报名和缴费，并凭身份证信息参加试听课程。

有不收人抱怨去学校报名的过程耗时，不方便，有时候一些热门课程甚至去了也报不上；一些人可能因此而放弃报名。

同时学校职员登记与核对人员身份的工作投入大，易出错引起纠纷。



大环境

业务背景

客户痛点

当前状态

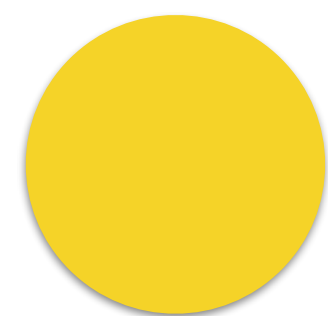
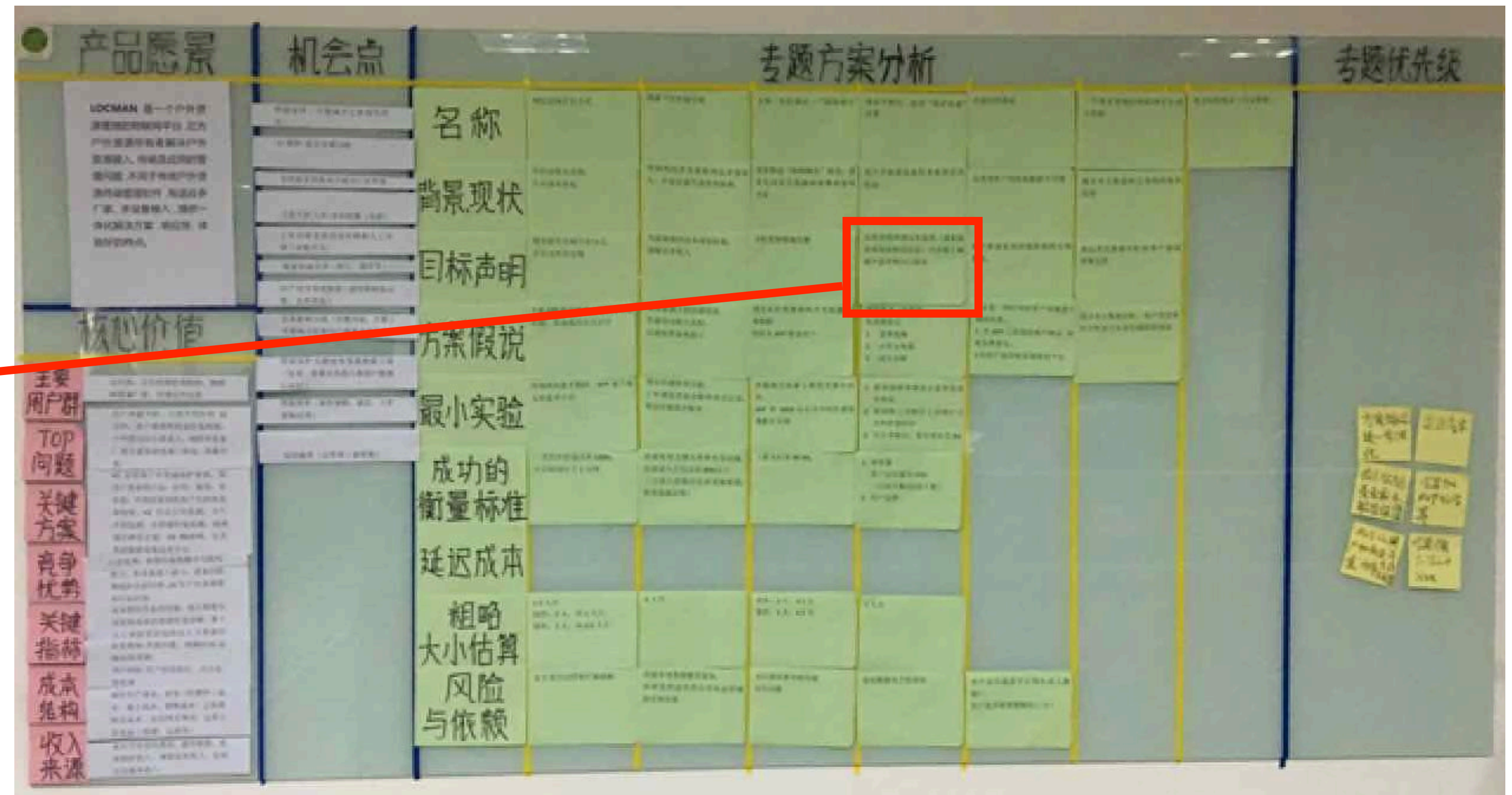
精益专题画布 - 目标（价值）声明

目标声明

我们相信

通过允许客户在手机上自助报名，并自助式完成上课签到的过程，

能够极大提升客户体验，吸引更多学员，并降低学校的管理成本。

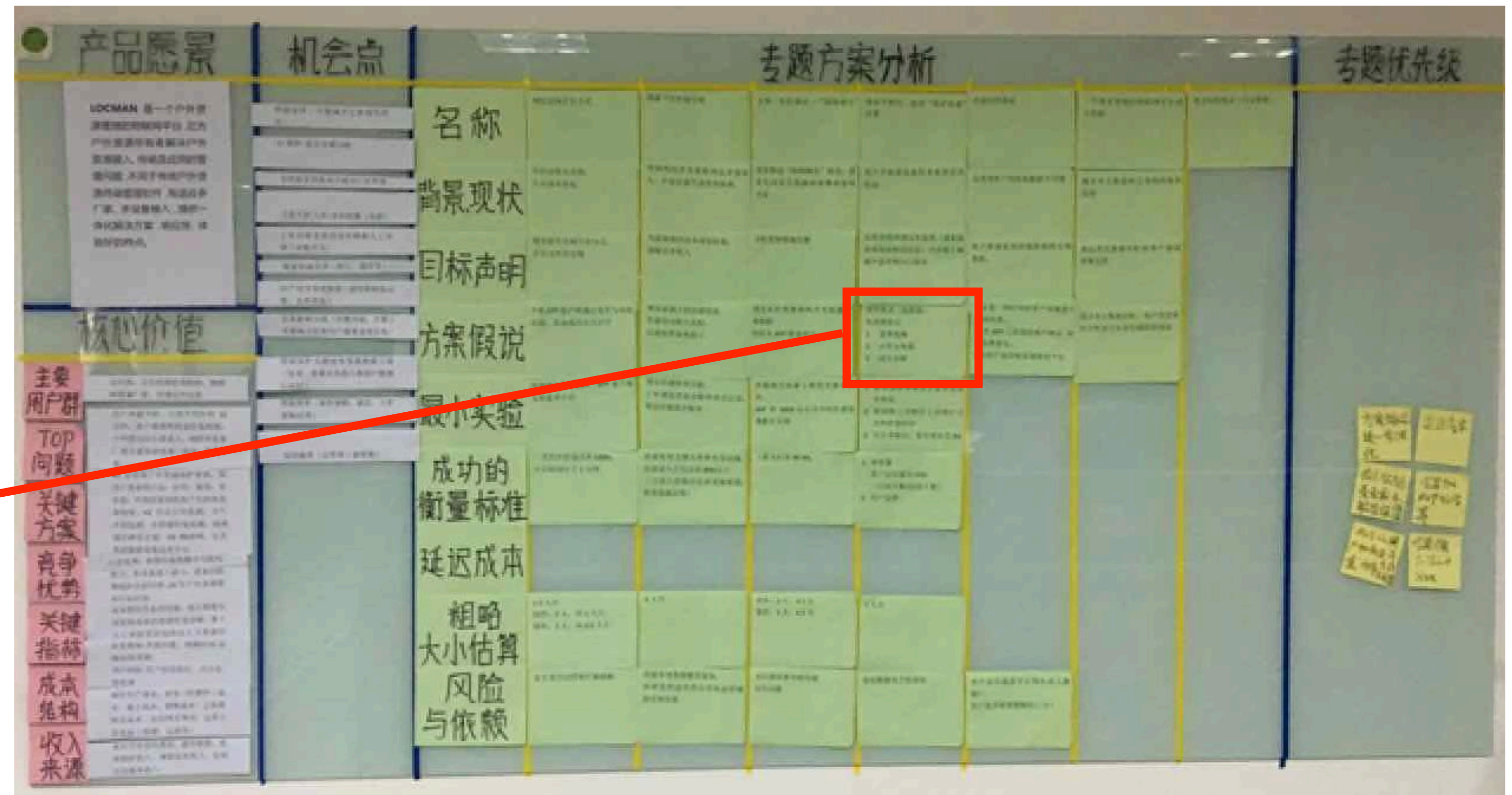


客户价值主张，业务目标（定性）

精益专题画布 - 方案假说

方案假说

1. 通过学校的微信公众号，允许任何人在手机端随时随地查询并进行报名、缴费，需提供姓名、性别、年龄、住址、联系电话、身份证号、紧急联系人姓名，紧急联系人电话；
2. 允许客户在微信通过微信支付缴纳学费；
3. 以关注公众号的微信号为身份信息，在学校培训场地门上提供二维码扫描快速进行上课签到，无需人工核对；
4. 允许客户订阅课程的开班计划信息，一旦有新的开班计划通过微信和短信通知客户及早来报名；



可能达成目标的完整解决方案阐述，可附加原型、故事板、流程图等

精益专题画布 - 最小实验

最小实验

优先在课程查看界面增加报名按钮，
并通过微信支付报名；

报名学员可扫描二维码进行自主上课
签到，报名、上课全过程自助。



从解决方案找拆分出最小的可行版本，对风险、用户价值尽早验证，
以降低不确定性为主要目的

精益专题画布 - 成功的衡量标准 (MoS)

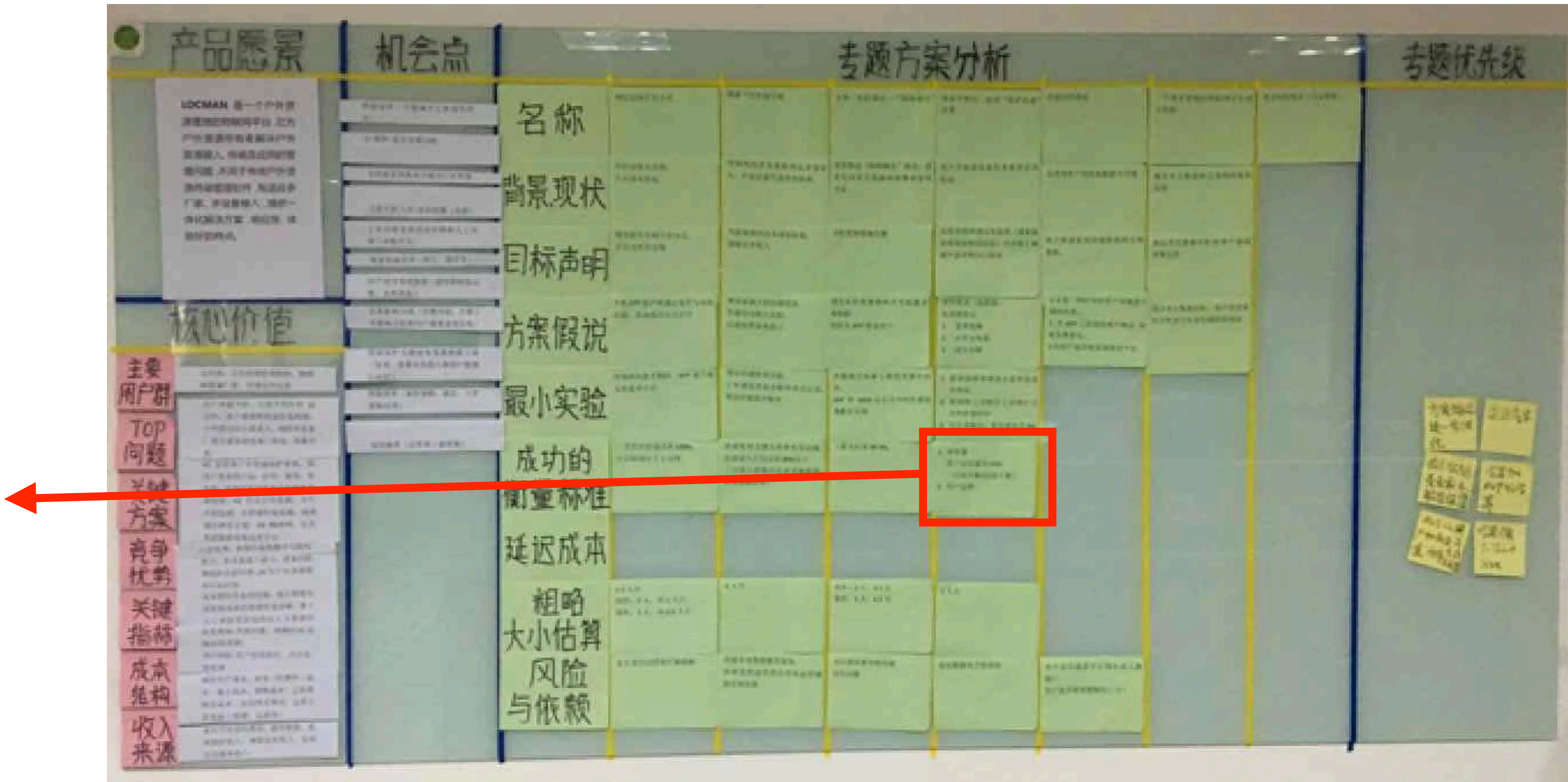
成功的衡量标准

关键指标:

- 1. 公众号渠道报名占比30% (2个月)

其它指标:

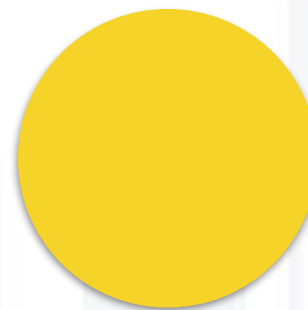
- 单位课程的平均报满周期缩短20%
- 满意度高的客户的比率提高30%
- 零超额报名和零无报名上课



用户价值指标



商业价值指标



活动指标

专题画布 - 成功的衡量标准 (Measure of Success)

1. 客户价值指标
2. 商业收益
3. 行为活动



精益专题画布 - 延迟成本

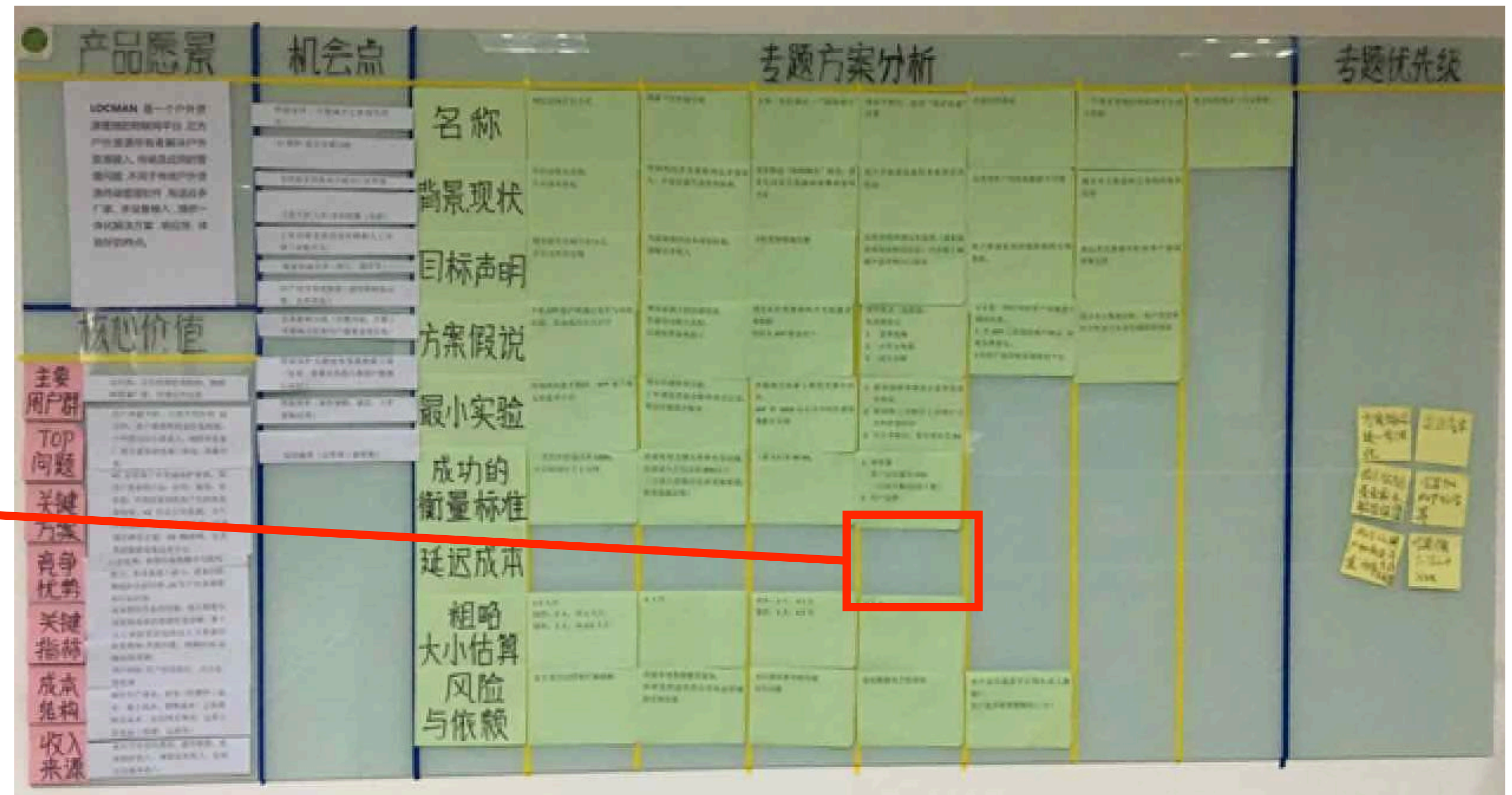
延迟成本

High Value, Soon... (锦上添花, 极大提升客户体验)

CoD Mode: Intangible

Qualitative Cost of Delay

Value	↑		Urgency		
			Whenever	Soon...	ASAP!
		Killer	Medium	High	Very High
		Bonus	Low	Medium	High
"Melt"	↑				
			Very Low	Low	Medium



延迟成本的定性和定量模型

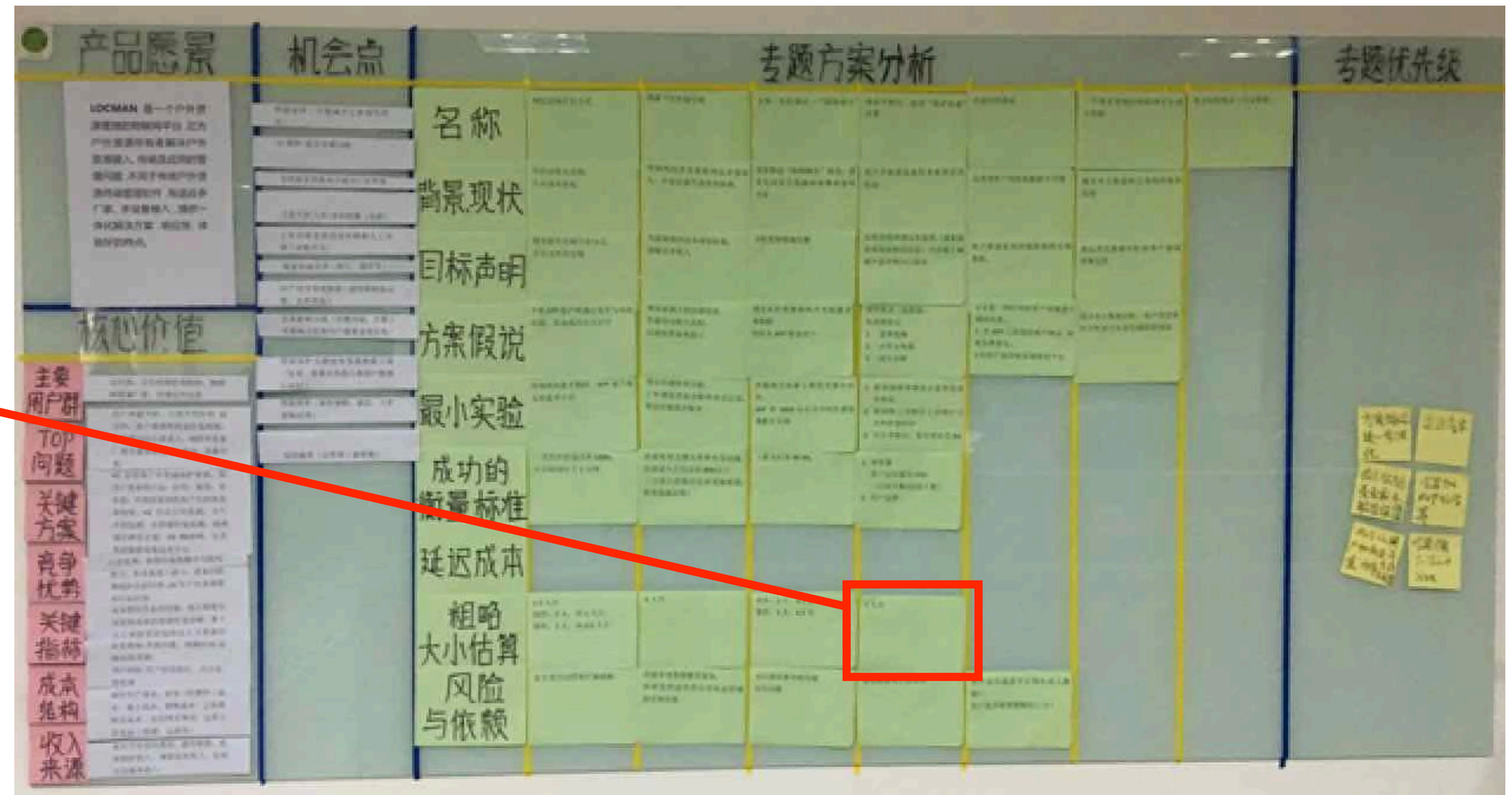
<http://blackswanfarming.com/cost-of-delay/>

精益专题画布 - 粗略大小估算

粗略大小估算

L (2.5人月)

MVP: M (1.5S人月)



T-Shirt Size (XL, L, M, S, XS)

XL: >4人月

L: 2~4人月

M: 1~2人月

S: 0.5~1人月

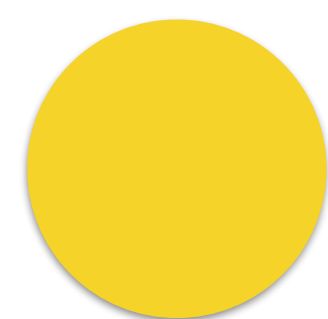
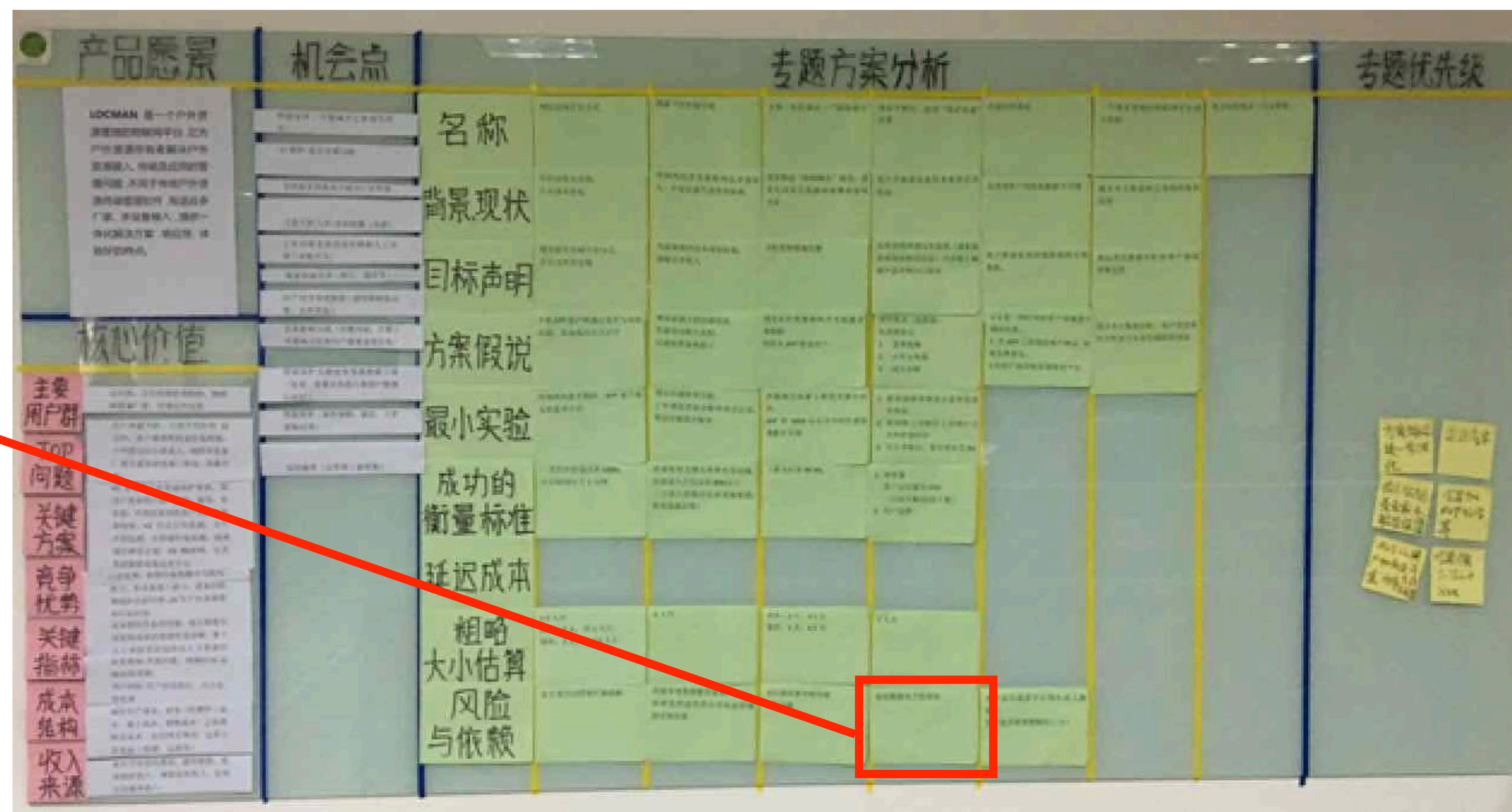
XS: <0.5 人月

精益专题画布 - RAID

RAID

风险:

1. 潜在可能发生无报名参加听课的漏洞
2. 短信通知需要购买短信网关服务
3. 通过微信支付无经验, 技术方案需验证



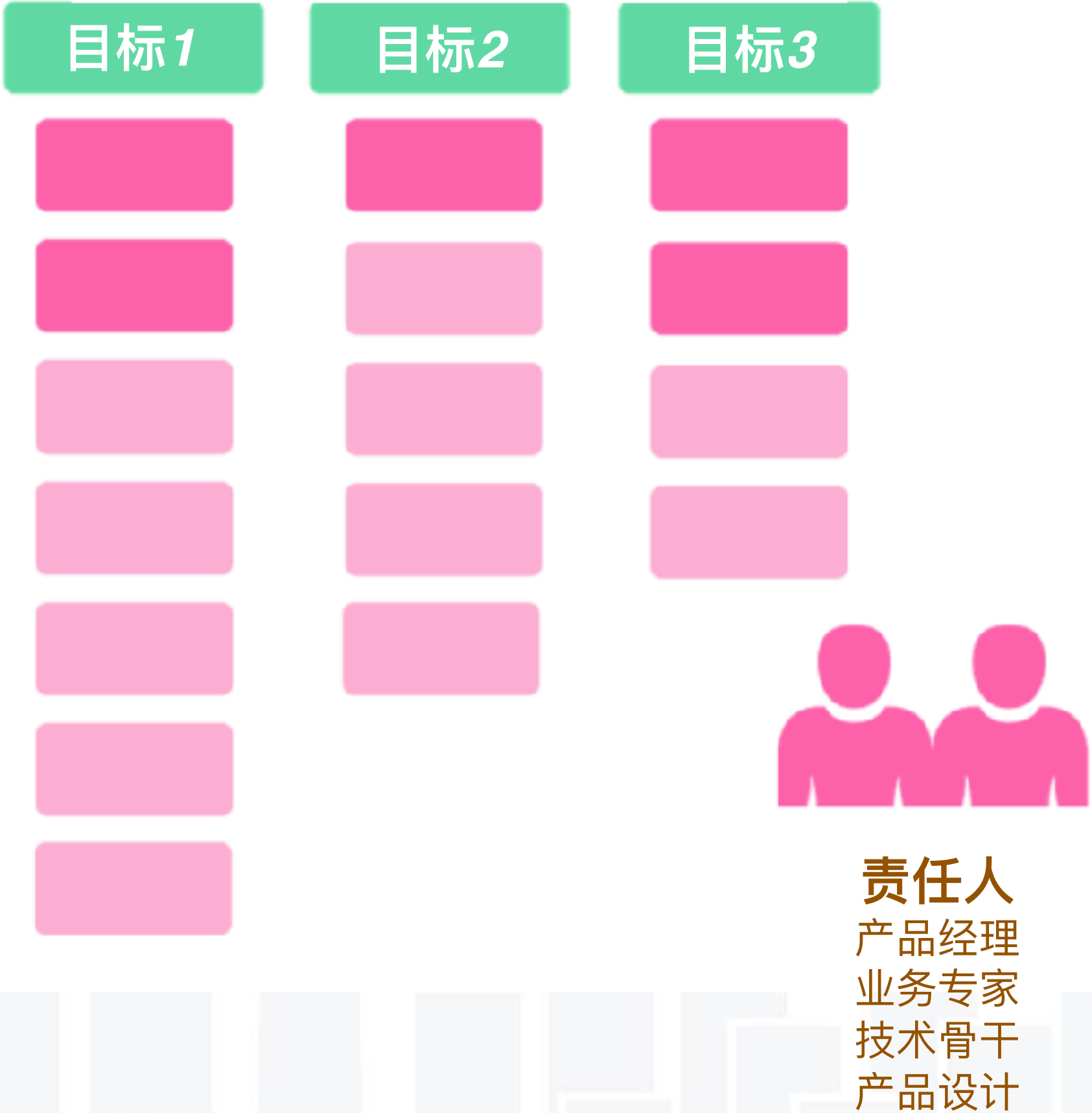
风险、假设、问题、依赖

可视化组合管理 - PVR会议

- Executive Team设置组织愿景、目标
- **PVR Team组织决策专题投资**
- Product Delivery Team自主决策交付迭代计划，进行实验

参与者：投资人、产品负责人、市场、运营、技术专家；由业务或产品负责人召集

按优先级排序的业务专题



滚动版本规划



专题

全自助报名缴费

我们相信通过允许客户在手机上自助报名缴费，并自助式完成上课签到的过程，能够极大提升客户体验，吸引更多学员，并降低学校的管理成本。

目标用户：

1. 儿童学员的家长
2. 学员

解决方案：

1. 通过学校的微信公众号，允许任何人在手机端随时随地查询并进行报名、缴费，需提供姓名、性别、年龄、住址、联系电话、身份证号、紧急联系人姓名，紧急联系人电话；
2. 允许客户在微信通过微信支付缴纳学费；
3. 以关注公众号的微信号为身份信息，在学校培训场地门上提供二维码扫描快速进行上课签到，无需人工核对；
4. 允许客户订阅课程的开班计划信息，一旦有新的开班计划通过微信和短信通知客户及早来报名；

背景、现状：

目前客户必须前往学校前台报名和缴费，并凭身份证信息参加试听课程。

有不收入抱怨去学校报名的过程耗时，不方便，有时候一些热门课程甚至去了也报不上；一些人可能因此而放弃报名。

同时学校职员登记与核对人员身份的工作也投入不小，偶尔会出错引起纠纷。

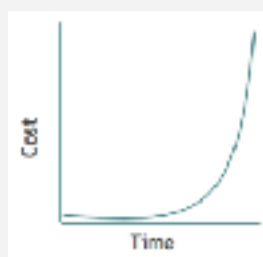
最小实验：

优先实现基本的通过公众号查询课程和报名、缴费，并扫描二维码进行自主上课签到，打通全自助报名和上课的整个过程。

延迟成本：

High Value, Soon...（锦上添花，大大提升客户体验）

CoD Mode: Intangible



粗略大小估算：

L（2.5人月）

MVP: M（1.5人月）

成功的衡量标准：

OMTM: 公众号渠道报名占比30%（2个月）
Others:

- 单位课程的平均报满周期缩短20%
- 满意度高的客户的比率提高30%
- 零超额报名和零无报名上课

风险与依赖：

1. 短信通知需要购买短信网关服务
2. 需要建立和管理微信公众号，依赖公众号API
3. 通过微信支付无经验，技术方案需验证

将精益专题画布电子化

产品愿景		新机会点/想法		专题方案分析				
为了[客户经理], 他们的[移动作业需求], 这个[PAD移动作业平台]是一个[PAD端app], 它可以[实现客户经理随时随地进行营销、预审批、实地调查、报件、拍		电子调查表	名称	云评估	云按揭报表	白名单闪电贷	三级事件	
核心价值声明		向下提款	背景、现状描述	目前PAD对于抵押类贷款没有关联押品信息, 导致审贷官在审批贷款时需要先在影像资料中找到云评估编号; 再手动输入查查询押品信息	目前一手楼市场竞争激烈, 银行获客依赖开发商较多, 需要和开发商建立良好合作关系。而开发商对于贷款申请速度和审批速度有比较强烈的需求	目前白名单企业人员的贷款流程还没有走PAD流程, 任务分配模式还比较落后, 有可能出现同一客户经理独占一大部分的情况		
主要用户群	客户经理、团队长	特殊政策审批	目标声明	实现PAD报件流程关联云评估系统, 使审贷官在审批贷款时直接可以查看押品信息	抢占一手楼市场份额, 建立与开发商的合作关系,	将白名单闪电贷的与PAD报件结合起来, 实现自己独立的流程体系, 实现系统分配任务, 进行流程跟踪		
要解决的核心问题	1. 客户经理外出时无法及时到处理任务。2. 客户经理从营销到报件系统没做到全流程监控。3. 客户经理营销客户时无法体现拓行特色	房贷流程优化	方案假设	1. 客户经理在报件环节需要选择是否关联云评估, 勾选是需要最近的云评估记录中选择一条记录进行关联。2. 关联后, 审批中心的审贷官在审批贷款时可以点击相应的链接查看该记录对应的押品信息	 		O2O优化	作为客户经理, 我希望O2O以自动分配、人工分配或务他, 以便于提高分配效
核心解决方案阐述	1. 实现PAD处理报件、补件、查询任务。2. 客户经理全流程都需要在PAD操作, 系统实施监控。3. 客户经理营销客户时用PAD收集资料并扫描上传, 客户可以当场获得审批结果	分行人员查看手机端估房地址	最小实验	无	1. 建立用户体系, 实现开发商可以通过我行提供的用户名和密码登陆查询系统2. 贷款审批进度实时通过系统展现给开发商	实现客户经理现场接单后, 对客户进行预审批, 现场获得审批结论后进行收集资料并扫描报件, 报件环节关联政策和企业。	微信卖房	作为分行贷信人员, 我希望手机一事通进入房产信息, 对微信卖方业务进行影以便于维护房产信
竞争优势	实时上传、将线下纸质流程转化为线上全流程		成功的衡量标准	审贷官审批贷款时间加快30秒以上	17年一手房贷客增加, 合作开发商增多	实现批量获客, 提高闪电贷的报件效率, 在流程上进行监控	PAD估房	作为客户经理, 我希望可预审批界面输入房产信息自动获取房产的价值并得贷款金额, 以便于获得更准
关键指标	用户价值: 提升客户服务。商业收益: 提高作业效率, 提高营销成功率		延迟成本	"Value": bonus, "Urgency": soon. 综合: Medium	"Value": bonus, "Urgency": soon. 综合: Medium	"Value": bonus, "Urgency": whenever. 综合: low	优化	
成本收益分析		粗略大小估算	XS	XL	L			
		风险和依赖	依赖外协公司房讯通的技术支持	无	无			

创建问题

配置字段

解决方案

解决痛点

MoS

MVP

Epic Link

附件

延迟成本

粗略估计

无

创建另一个 创建 取消

“精益专题画布”与“可视化组合管理”

- 更加科学的决策机制，以价值为驱动力
- 可视化所有的专题和优先级，对干系人透明
- 限制 *WIP*，让投资更加聚焦
- 围绕用户出发，以精益的方式，系统性地分析问题与解决方案
- 让授权、自组织成为可能
- 对专题属性进行微调，可运用于不同的层级，从产品特性、业务管理，到商业活动



关注QCon微信公众号，
获得更多干货！

Thanks!



INTERNATIONAL SOFTWARE DEVELOPMENT CONFERENCE

主办方 **Geekbang** & **InfoQ**
极客邦科技