Pearson

…tmmlm

作 m m

明 …

著 译

帮助企业厘清转型愿景“目标、投注与举措实现数字化转型

涵 盖 一 整 套 简 单 、 实 用 的 指 导 原 则

T h o u g h t w o r k s 中 国 公 司 资 深 团 队 翻 译

M a r t i n

F o w l e r 等 大 师 倾 力 推 荐

世 界 级 敏 捷 大 师 、 敏 捷 宣 言 签 署 者 j m H i g h s m i h 领 衔 撰 写

价值驱动的 数字化转型

吉姆·海史密斯(Jim Highsmith [美]琳达·刘( Linda Luu)

大卫·罗宾逊(David Robinson)

万学凡钱冰沁笪磊

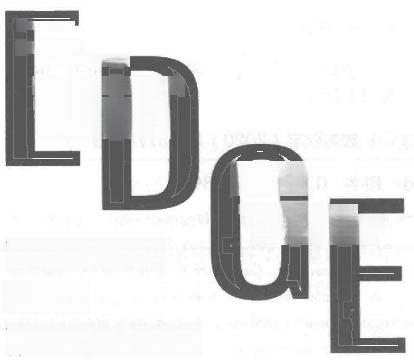
■



基

享 g

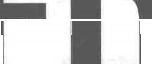
















**VALUE-DRIVEN**

**DIGITAL**

**TRANSFORMATION**

**价值驱动的数字化转型**

吉姆·海史密斯(Jim Highsmith)

著

[美] 琳达·刘(Linda Luu)

大卫·罗宾逊(David Robinson)

**万学凡钱冰沁笪磊** **译**





图书在版编目(CIP) 数 据

EDGE: 价值驱动的数字化转型/(美)吉姆 · 海史密斯(Jim Highsmith),( 美 ) 琳

达·刘(Linda Luu),(美)大卫·罗宾逊 (David Robinson)著; 万学凡，钱冰沁，

笪磊译.一北京：机械工业出版社，2020.8

书名原文：EDGE:Value-Driven Digital Transformation

ISBN 978-7-111-66306-5

I.E…II.① 吉 … ② 琳 … ③ 大 … ④ 万 … ⑤ 钱 … ⑥笪 … ⅢI. 企 业 管 理 -

数 字 化 - 研 究 IV.F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第157769号

本书版权登记号：图字01 - 2019 - 7989

Authorized translation from the English language edition,entitled EDGE:Value-Driven Digital Transformation,ISBN:978-0-13-526307-5,by Jim Highsmith,Linda Luu,David Robinson, published by Pearson Education,Inc.Copyright ◎ 2020 Pearson Education,Inc.

All rights reserved.No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,electronic or mechanical,including photocopying,recording or by any information storage retrieval system,without permission from Pearson Education,Inc.

Chinese simplified language edition published by China Machine Press,Copyright 2020.

本书中文简体字版由Pearson Education(培生教育出版集团)授权机械工业出版社在中华人民共和国 境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄 袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签，无标签者不得销售。

**EDGE:** **价值驱动的数字化转型**



出版发行：机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22导 邮政编码：100037)

责任编辑：孙榕舒 责任校对：殷 虹

印 刷： 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司 版 次：2020年9月第1版第1次印刷

开 本： 170mm×230mm 1/16 印 张：13.5

书 号： ISBN 978-7-111-66306-5 定 价：79.00元

客服电话：(010)8836106688379833 68326294

华章网站：www.hzbook.com

投稿热线：(010)88379604

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

 **本书赞誉**

这是一本令人印象深刻的书，书中提供了一整套原则和实践，以帮助 企业提升创新能力。通过聚焦成效和价值，并依靠产品思维、轻量级治理 和适应性领导力，作者诠释了公司如何通过敏捷产品组合在日益复杂的环 境中生存和发展。本书值得珍视并仔细品读。

*——Jurgen Appelo,Management 3.0 与*

Managing for Happiness的作者

作为一名创业者，我从2008年开始白手起家，随后一直在经营一家 SaaS 公司，努力将其从工业制造商转型为数字业务集团，此刻的我正处在这个 转型的边缘。

得益于本书，我现在获得了一套框架和术语，由此可以回顾过去的 经营之路，并展望组织的未来。更为重要的是，本书凝结了作者数十年 的经验与智慧，与我产生了强烈的共鸣。我有信心让本书成为Corevist 公司每个人的必读书籍，还会将其推荐给所有正在坚持数字化转型的 客户。

——Sam Bayer,Corevist首席执行官

正如一些有关敏捷的书籍里介绍的一样，我们常常会采用Scrum 或一

些框架。然而，真正的数字化转型远不止如此，本书展示了胆识型领导者

IV

应该具备什么样的知识。本书令人耳目一新，强烈推荐!

——Martyn Jones,新西兰 SoftEd Group 总经理

本书是一本极有价值的书，也是企业成功驾驭数字化转型不可或缺的 指南。它包含了极为简单、实用的指导原则，阐明了我们需要解决的问 题。我发现，实际落地的运营模式框架可以帮助我们将注意力聚焦于真正 重要的方面(比如，采取足够迅速的措施，发展差异化的能力以应对新出 现的机遇，创造可持续性的优势)。本书还讲述了大多数组织都需要具备 应对“陷阱”的洞察能力，以及如何避免掉落“陷阱”的改进建议。

另一个亮点是行之有效的实践技巧：如何通过“兼而有之”的思维来 管理两极分化所带来的冲突；如何以经验数据及精心设计的价值模型为基 础，更加有效、快速地做出决策；如何根据执行情况来调整战略。

最后，本书强调频繁的投资、有效的反馈循环，以确保今天的竞争优

势能够与时俱进。

我相信，本书为我们提供了一套不可或缺的工具包，帮助我们在不确 定性的“边缘”驾驭生活，同时创造我们自己独特的竞争能力，抓住机遇，

投身变革，共同努力，持续改进。这是一本“必须要读”的书。

——Pat Reed, 迪士尼环球影城Gap 公司前执行官

丹佛大学、加州大学伯克利分校和伍德伯里大学研究员 iHoriz 公司的企业家和联合创始人

本书正是我们帮助组织成功进行数字化转型所需要的。敏捷和适应性 应该成为所有业务领域的一部分，在众多组织正在为如何转型的细节问题 苦苦思索时，如果它们投资于正确的数字技术，或对所有的管理系统进行 更加深入、广泛的变革，问题会迎刃而解吗?

本书通过以技术为核心的理念，巧妙地回答了技术问题。本书第2章 清楚、明确地阐述了这个概念，这些是我在Gartner 工作了十年，想破了脑 袋也没能弄明白的。我习惯于凭直觉去理解它，却没法用准确的语言来解

V

释，但是现在我可以了。仅此一章就足以证明本书的价值。

在同类型的管理方法中，我很欣赏精益价值树°的概念。组织往往苦恼 于如何明确定义某一业务决策的价值，尤其是那些不能实现高投资回报率 的决策。精益价值树为确定价值提供了一种简单而直接的方法，能够帮助

企业更快、更好地做出投资决策。

我一直在寻找一本适合向我所在公司的管理者推荐的书，而本书正是

我心目中的那一本。非常感谢作者。

——Donna Fitzgerald,NimblePM公司执行董事

Gartner 公司前研究副总裁

本书是商业与技术领导者寻求更高绩效、更好文化和更可靠战略以确

保组织成功的杰出读物。

本书提供了一整套清晰简洁的模型和方法，帮助我们将创新活动的重 点放在实现目标的成果和选择上。本书是一本入门指南，可以指导领导者 将战略与组织价值实现、客户满意度、商业成果联系起来。

*——Barry O'Reilly, 商业顾问，Unlearn 与Lean Enterprise 的作者*

敏捷作为一种广泛的业务概念已经成为主流思想。Jim Highsmith 从20 世纪90年代初就专攻于此，是极少数在敏捷背后创造出如此有力洞见的软 件巨匠之一。在本书中，这些洞见得到了进一步升华，并在数字化转型的 挑战中得以验证。这些见解都极具价值。

-Robert D.Austin, 毅伟商学院教授 Adventures of an IT Leader 的作者

无论是客户还是内部项目，我们都需要弄清楚如何让团队具有自主性， 并且专注于共同的目标。本书描述的“EDGE 框架”提炼出了当前对如何

⊙ 一个商业战略和目标的视觉表示，用于创造共同理解和协调一致。精益价值树随着商业 战略的演进而演进。 ——译者注

VI

平衡这一难题的最佳理解。

——Martin Fowler,ThoughtWorks公司首席科学家

如何将战略与落地实施关联、修正组织的规划过程，从而充分利用软 件提供的灵活性，这是一个巨大的挑战。本书提供了解决该问题的框架。 这是一本适用于任何致力于公司转型以使之能够在数字世界中保持竞争力 的团队的必读书籍。

——Gary Gruver,Gruver咨询公司总裁

惠普公司前研发总监，Macy's.com 质量保证、发布和运营副总裁

EDGE打响了数字化时代敏捷组织的第一枪，直击阻碍创新文化落地 的核心命门，值得每一位企业管理者以之为镜。面对数字化转型的浪潮， EDGE勾画出了新型高响应力组织和与之匹配的数字化领导力的框架，可 帮助迷茫中的企业和管理者找到方向。这是敏捷宣言签署者Jim Highsmith 先生为推动整个社会数字化发展做出的又一项宝贵贡献，让我们有机会站 在他几十年的经验之上去重新构想面向第四次工业革命的数字化企业。

——肖然， ThoughtWorks 中国区创新总监

做了近十年的转型顾问，参与了很多企业的数字化转型，同时也身为 一个近百人团队的领导者，我被问到最多的问题是：如何做数字化转型?

转型的第一步到底是什么?

对于转型框架来说，过于详细和过分简化的设计都不利于组织转型。 EDGE 通过核心原则和框架定义整体难易程度，非常适合组织根据上下文 对留白进行补充，从而应对不确定时代快速响应的需求。它明确了数字化 转型过程中最核心的几点：第一，数字化转型的战略，定义好组织的愿景 与目标；第二，战略不是一个空的口号，应具体到日常工作，并与战略对 齐；第三，组织建立持续的反馈机制。同时，EDGE 又给组织保留了足够 的空白，方便组织根据背景制定流程的细节。

VⅡ

自从 EDGE 框架内部版诞生， ThoughtWorks 就对其进行了广泛尝试， 并已精心打磨五年。EDGE 很好地解决了我们在管理中遇到的问题：如何 将战略的定位与方向有效地传达给每个同事?答案是：既不能过于具体而 让大家失去主动性，又要保证整个团队齐心协力往一个目标前进，还能及 时收到工作的进度反馈。我们在实践中发现， EDGE 是一个非常便于团队 梳理目标定位、持续调整改进的管理框架。现在本书中文版终于出版了， 希望它能帮助领导者更好地应对这个不确定的世界。

——刘传湘， ThoughtWorks 中国区咨询总监

数字化转型的核心目标之一是打造高响应力企业，而清晰、灵活、动 态的投资决策方法在这个充满变数的时代不可或缺。在为多家客户提供咨 询服务的过程中，我运用EDGE 的原则与实践帮助他们梳理转型愿景、目 标、投注与举措，凝聚力量，提升转型成效。这套方法行之有效。

——张岳， ThoughtWorks 首席咨询师

成功的数字变革常常意味着适度的顶层设计、快速的业务创新以及弥 合其中的高响应力组织适配。本书是一个成功变革模式的清晰映射，它能 够很好地帮助领导者厘清变革逻辑。同时，本书又是一部实操手册，应用 其中的管理思想和实践能够有效地梳理变革路径及管理变革过程。

——马徐， ThoughtWorks 首席咨询师

**推荐序—** Feraecutt

我们必须敏捷起来，才能在一个充斥着数字化颠覆和不断变化的世界 中蓬勃发展。如何变得敏捷?回顾我的职业生涯，我大部分时间都在引领 企业设计全新的运营及参与模式并提供建议，以使其通过采取截然不同的 工作、思考和生存方式来推动数字化转型，实现企业的敏捷性。

该如何应对和管理环境中发生的变化?我最近一次担任美国企业高管， 是在一家金融服务业的《财富》50强公司担任首席信息官兼首席敏捷官。 这家市值350亿美元的金融服务公司在软件交付过程中融入了敏捷的核心 价值观，从而大大提高了速度、质量和生产率——实现了更快、更好、更 便宜!然而，经过几年的转型，我们遇到了规模化和持续发展的瓶颈。直 到那时，我们才开始思考：“我们应该如何转型，才能更好地在客户需要时 提供其所需的能力?只是因为敏捷能支撑企业的敏捷性，它才显得特别重 要吗?”

是身处转型过程中，还是即将开始转型? 我发现所谓的规模化最终就 是要创建一个精益治理框架，依靠这个框架来支持由授权团队、相关措施、 新的运营及参与模式组成的网络。这比组建更多的敏捷团队或采用敏捷的

思维方式复杂得多。

企业的敏捷性是衡量整个组织快速响应变化的能力的标准。每当一个 新的机会或威胁出现时，敏捷企业会通过资源部署来获取优势，流畅地重 塑自身，从而保持对当前环境的响应和对未来环境的呼应。上至首席执行

IX

官的目标设定，下至大楼保洁员的地板清洁，敏捷企业已经认识到，业务

的方方面面都必须拥抱变化，都要敏捷起来。

本书将帮助你最大限度地释放敏捷效能。它将帮助你构建转型能力，

并要求你培养拥抱与领导变革的能力。

与那些“胆识型领导者”一样，本书的作者思维开阔、行动大胆，对 技术充满了热情。这种对技术的热情让他们认识到，对于21世纪的大多数 企业来说，技术就是业务。这才是EDGE 方法的真正与众不同之处。它是 一种以技术为核心的综合运营模式，全面涵盖了影响当今组织发展的四个 维度——速度、适应性、迭代和客户价值驱动。

为了支撑企业的可持续性发展，组织的设计应当充分考虑业务的敏 捷性和响应力。作者的视角极为敏锐：问题并不是“你能快速行动吗?”, 而是“你的行动足够快吗?”。在战略和执行之间建立联系的方法十分清 晰——将愿景°与价值交付联系起来——这将有助于组织转型，帮助组织具 备足够快的适应速度。引导你实现内部敏捷性——快速进行重大内部变革 的能力——是敏捷企业的基本特征。只有组织内部的反馈机制发生变化， 才能够达到这种敏捷程度。

无论转型之路进行到哪一步，都要明白数字化转型必定会耗费大量的 时间与精力，并且充满了巨大的风险和挑战。同时，如果你能够拥抱变革 并愿意寻求帮助，那么你应该感到欣慰，因为你可以引领组织以完全不同

的方式运营。

Heidi Musser

LeadingAgile 执行副总裁兼首席顾问 USAA 公司前副总裁兼首席信息官

⊙ 企业存在的使命与任务，较为抽象但有挑战性。 ——译者注



**推荐序二** 

大型实体企业和互联网企业正在以越来越大的力度跨越数字和物理的 业务边界进入对方的领域，并进一步在生态建设中相互渗透，根据各自的 资源优势，在现有的局部生态中扮演主导者的角色，在其他生态中扮演参 与者的角色。产业中出现了复杂的你中有我、我中有你、竞争与合作并存 的局面。

为了应对崭新的业务格局，不少实体企业正在考虑或是已经走上数字 化转型的道路。但就像在任何变革中看到的一样，衍生自旧有经验的思考 框架和工具难以适应新的场景。数字化转型中的领导者一方面要维持运营 支撑体系的合规和效能，保持现有高绩效业务的活跃生命力，为组织的进 一步发展提供充沛的资源，另一方面还要为数年后不可预知的未来下注， 孵化新的思路。在上述一切的基础上，领导者还面临更艰巨的挑战：要选 择最具潜力的方向，建立愿景，并制定一系列可行的目标和举措，带领企 业完成实质性的跃迁。这个方向可能是引领下一代业务或技术的新业务线， 能为企业带来显著成长，也可能是对现有运营模式的重大调整，以应对竞 争范式转移对当前市场的颠覆。

于是，企业内部和外部涌现出了诸多“混沌边缘”(edge of chaos)°。

⊙“混沌边缘”是有序和无序之间的过渡空间，假设其存在于各种各样的系统中。这个 过渡空间是一个有界且不稳定的区域，会在有序和无序之间产生持续的动态相互作用 (<https://en.wikipedia.org/wiki/Edge>\_of\_chaos)。

XI

在这样的边缘上，制定业务策略所依赖的假设正在快速发生变化。过去大 而全的战略规划方法能够给人一种“一切还在掌握之中”的幻觉，但实际 上，新浮现的信息无法及时驱动组织内部反馈环的动作，难以激活执行层 面的调整。而且，对比指标看上去仍然强劲的主营业务，极高的失败概率 让试验性的新兴业务不断考验着领导者的耐心。

传统的方法体系发达而完善，市场的监管规则、企业组织的设计以 至于人们的思想模式都深深受到这些惯例的影响。但业界还是有不少有 识之士看到了这一点，并尝试有所突破。2016年， Bjarte Bogsnes所著 的《实施超越预算》 一书描述了如何由事后报告和控制转变为引领持续 地创造价值。不是仰仗详细的年度计划，而是围绕业务事件和节奏来组织 流程，以滚动预算着眼未来趋势，在增强成本意识的前提下按需动态分配 资源。如果说该书更多是从财务角度出发探索新形势下运营应该做出的变 革，那么本书则更进一步，是在“混沌边缘”构建高响应力组织的指南。

ThoughtWorks 的同人们总结多年的实践经验，提炼了应对这些挑战、 提升组织响应力的诸多要素，可帮助企业构建和治理基于成效的轻量级战 略，建设快速掌握环境动态的学习型组织，基于价值来灵活排列资源活动 的优先级，设计从愿景到执行、在不同颗粒度上度量成功的标准，以及发 展团队协作和领导力的新风格。本书是一个有用的“工具箱”,可供每一位 在变化中寻求变化的胆识型参与者和推动者参考、借鉴。

张松， ThoughtWorks 中国区总经理



作为专业咨询师，我观察到，最近几年很多企业的业务部门越来越深 切地意识到，在这个充满变化的时代，企业应该成长为一个数字化组织， 但在转型的过程中却往往不得其法。业务部门要求IT 部门提供帮助，期望 凭借最新的技术来进行价值创造。然而， IT 部门有成百上千个需要花费高 昂的成本进行支持和维护的遗留系统，尽管愿意响应业务上的需求，但在 漫长的项目周期与成本压力面前，显得力不从心。

如何在成本和已有能力的约束条件下响应业务部门的需求?如何转变 成为业务部门的合作伙伴?第一次阅读本书时，我感到一扇窗户在我面前 打开： EDGE 的出现给以上问题提供了很好的答案。它是一个寻求将企业 投资组合做到价值最大化的运营框架，使企业得以快速地响应市场机遇， 充分发挥所有人的能力，并有效地将组织的战略目标与执行能力紧密地联 系在一起。

EDGE 强调对业务变更的管理以及将组织转型为数字化企业，而后者 是通过改变投资资金的组合以反映新的企业战略和减少整体的转型风险来 实现的。本书在推动数字化转型过程中的旁征博引和独到见解解答了我十 几年IT 从业经历中的许多困惑。

传统的投资组合管理方法包括一些刻意采用敏捷、精益原则的方法， 往往以僵硬而层级化的方式被人们使用，这导致问题频繁产生。同样的流 程并不适用于所有情况，我们需要一种适应性的方法，能让决策更加适应

XII

团队的实际情况，而不是停留在投资组合、项目集的层面。更重要的是， 传统方法并非由成效驱动，它忽视了对商业价值点的关注。

EDGE 与传统管理方法相比有如下五个方面的不同：

1.强调决策制定，而不是遵循既定的流程。

2.强调投资于成效之上，而不是项目本身。

3.强调不断优化的“举措”列表，而不是计划好的路线图。

4.强调每个迭代要交付的价值，而不是故事点数量。

5.支持适应性和创新性文化，而不是传统的等级文化。

译完本书，我相信EDGE 作为敏捷核心原则的延伸，面向的就是企业 数字化转型。ThoughtWorks 已经系统性地提炼出了数字化时代业务投资组 合和项目集管理的新方法，并拥有丰富的实践经验和案例，以此来助力传 统企业的数字化转型，最终建立适应这个时代的高响应力精益企业。这些 方法包括三个关键部分：提高产品创新能力，建设世界一流的软件交付能 力，以及形成鼓励协作和创新的企业文化。

本书适合在企业不同层级参与投资决策的人士阅读，自上而下地包括 组织、投资组合、项目等。如果你目前正在某个部门管理投资组合，希望 改变传统的管理方式，帮助组织进行基于价值的投资决策，那么本书是最 为完备的指南。

感谢我的搭档笪磊和钱冰沁。翻译本书时，正值新冠病毒在全球肆虐， 人们的生活受到疫情的巨大冲击。作为译者，我们心无旁骛、字斟句酌地 完成了翻译工作。通过翻译，我们加深了对书中内容的理解，也更加坚信： 数字化的意义绝不仅仅是提升企业投资回报率、体现其商业价值，而是通 过不断拓展和满足人们更高层次的需要，深刻地改变社会生活方式，让世 界变得更加美好。

感谢我的同事肖然、刘传湘、覃宇、张岳、王妮，他们在翻译过程中 提供了许多专业的意见和建议。没有他们的大力支持，我们很难顺利完成

本书的翻译。

感谢我的太太张慧。本书的翻译占用了我大量的业余时间，而这些时

XIV

间我本应该陪伴她。尤其因为新冠肺炎疫情，我孤身在沪数月，而她留在

武汉守护家人。没有她的理解和支持，我无法完成本书的翻译。

感谢机械工业出版社华章公司的编辑，他们逐字逐句地仔细检查、校 对和修改，提高了译稿的质量。

最后，希望各位读者和我们一样，找一个相对闲暇的时间，清空思绪， 潜心阅读本书。数字化转型是一段旅程，期待我们一起前进。

万学凡 2020年于武汉

**前** **言**

数字化转型，这一话题吸引了众多行业中的高级管理者。他们试图延 缓数字化颠覆的下一波冲击，避免组织重蹈百视达 (Blockbuster) 或柯达 (Kodak) 的覆辙。研究表明，绝大多数首席执行官都渴望数字化，但其中 只有极少数人认为他们已经取得了成功。战略与执行之间存在着难以逾越 的巨大鸿沟。

“EDGE” 并不是缩写，它是一种表达方式，时刻提醒着我们数字化企 业转型之路上的挑战、混乱和激动。 “EDGE” 一词来源于复杂适应性系统 理论的“混沌边缘”(edge of chaos) 的概念，它填补了数字化战略与价值交 付之间必不可少的一环。转型需要持续创新，而这又需要一种敢于挑战现 状的先锋文化。

“EDGE” 是一种运营模式，它要解决的问题有：

口在需要快速做出重要的响应时，人们应如何合作?

口组织如何给基于愿景与目标的举措分配投资并监管?

口组织如何学会足够快速地适应竞争激烈的市场以谋求发展?

你可能听过这样一个笑话： 一个年长的成年人想要学习一些技术，却 要向12岁的孩子请教。在当今的世界里，你不能成为那个成年人。执行数 字化转型要求你必须从一个我们称之为“以技术为核心”(Tech@Core) 的 角度来看待技术。从 Tech@Core 的角度来说，不仅仅是技术人员，每个人 都应该明白，技术将为我们提供新的机会，但这需要我们具备新的能力。

XVI

不幸的是，如果你的成功标准仅仅是能够让你保持现状，那就无法帮 助你摆脱现状。要想成功转型，你必须改变这些度量标准。事实上，对于 领导者来说，最棘手的变革之一就是绩效指标的变化。其中最深远的变革 是从内部投资回报(ROI) 到外部客户价值的关注点的变化，这从根本上说 是视角的改变和决策制定的关键基础。同时，技术成功的度量标准也从成 本与效率转变为速度与适应性。

你可能会问：“谁是EDGE的目标受众?”传统的答案可能是首席执行官、

首席信息官、首席数字官、首席营销官或首席战略官。但我们有不同的答案。

自1993年以来， ThoughtWorks 与世界各地上千家企业组织及领导者 合作，通过技术推动商业变革。在与他们携手合作转型的旅程中，我们逐 渐发现了一类新型领导者——胆识型领导者。当其他人仅仅是以“引入新平 台、新商业模式”的手段对陈旧的传统行业进行重组时，他们却从实质上 为传统行业注入了新的生机。他们思路开阔、敢说敢做、热情拥抱技术创 新。我们由此相信，胆识型领导者将是商业世界中一股全新的颠覆性力量， 他们的领导风格也将成为企业强大的竞争优势。9

无论你的职位是首席执行官、首席信息官、项目经理还是个人贡献 者，我们认为向数字化企业转型的关键个人特征是在面对不确定性时要 勇往直前。胆识型领导者会一次又一次地挑战现状。转型不适合胆小鬼， “EDGE” 也不适合。

在各行各业的公司竭力适应数字化时代转变时，我们发现以下这些公 司的领导者对技术的实施及应用原理有更深入的研究。他们在寻找新方法 以适应新变化。真正的胆识型领导者热情地拥抱技术创新，坚定不移地推 进技术变革。°

本书第2～10章分别侧重于确定投资机会，以及构建执行这些投资的

Xiao Guo.“The Next Big Disruption:Courageous Executives.”ThoughtWorks,July 20,2017.

<https://www.thoughtworks.com/insights/blog/next-big-disruption-courageous-executives>. ② 同上。

XVI

能力：第4～7章讨论机会，第2章和第8～10章讨论能力。

从“成本/效率”的旧数字化技术适应度函数向“速度/适应性”的新 数字化技术适应度函数转变，要求企业采用与以往不同的技术方式。我们 将这种观点称为“以技术为核心”,因为技术已经从支持能力转变为核心能 力，从 CEO 到一般员工的每一个人都必须拥抱这种能力。第2章概述作为 数字化转型的一部分所需要考虑的组件，包括从使用技术雷达到创建技术 平台的各方面。

敏捷运动至今已经活跃了近20年，原因之一是2001年发表的敏捷宣 言(Agile Manifesto)中所包含的价值观与原则造成了很大的影响。尽管 人们一直努力对这些原则做出修订，但它们仍然是敏捷思想扩展的核 心。近年来，新的敏捷实践和流程百花齐放，但敏捷核心价值历久弥新。

**敏捷软件开发宣言**

个体和互动高于流程和工具

工作的软件高于详尽的文档

客户合作高于合同谈判

响应变化高于遵循计划°

EDGE原则是敏捷核心原则的延伸，面向企业的数字化转型，其包括 个人与团队、协作、时间适应性、客户价值和具体成果。第3章描述这些

原则如何影响工作及相互协同。

第4章回答“我们应该如何投资”这个问题。我们首先阐述一个清晰 易懂的业务愿景，再将实现该愿景的战略用一个由目标、投注和举措组成

=“Manifesto for Agile Software Development.”The Agile Manifesto,2001.http://agile-

manifesto.org/.

= “目标”是一个企业高层所用的可度量的战略目的，典型持续时间为2～5年；“投注” 是一个针对“目标”实现的假设声明，将商业战略与产品策略和实施进行分离，允许组 织以纪律的方式了解市场，并基于所学到的内容采取行动推进战略，其典型持续时间为 6～12个月；推进“投注”的工作包含在一个“举措”中，“举措”的典型持续时间为1～6 个月。 ——译者注

XVII

的精益价值树(LVT) 来表述，然后，我们描绘出实现这一以价值为导向的 业务战略表述的必要过程，以及它如何从根本上改变基于客户价值而非内 部业务收益的投资分配。

尽管精益价值树用结果导向的术语描述了战略，但还必须确定如何度 量这些成效。这就是第5章的主题。如果没有明确的成功度量标准 (MoS), 就只能凭主观随意判定成功或失败，得到大量没有可操作性的结论。得到 正确定义与表述的度量标准将成为影响工作进展并实现预期成效的有效 方式。

第6章涵盖使整个组织与价值交付保持一致的一个重要方面。产品思 维模式将组织战略(精益价值树)与负责为客户提供价值的团队联系起来。 建立这种产品思维模式的一个重要方面是运用试验性的方法来发现价值和 组织所需的产品技术，从而将投资组合团队与交付团队联系并协调起来。

为了获得最大价值，需要将几种不同类型的工作合并到交付团队的综 合待办列表中，以便交付团队能够有效地管理工作。第7章描述如何构建 综合待办列表，并使用通用的度量标准(价值)来对不同的工作项进行优先 级排序。 一种工作类型是常规业务 (BAU), 我们在讨论业务敏捷性时常常 忽略它，因为敏捷开发的重点是战略举措和创新。根据我们与客户合作的 经验，通常大型企业80%的预算都花费在常规业务上，因此我们认为这是 一个实现价值最大化的机会。我们对如何将EDGE 原则应用于投资组合方 面做了相应介绍。

敏捷和精益原则都引导我们去思考价值，并消除日积月累的组织开支。 类似价值流程图这样的技术被用来优化那些僵化且延缓进程的过程和文档。 治理是绝对必要的——执行官和领导者都被委以重任——但没有意义的管 理费用是不必要的，因为它降低了速度和适应性。第8章描述治理与价值 交付的竞争需求间的平衡方法。

第9章解决一个核心的 EDGE问题：“我们应该如何合作?”以快节奏、 创新的方式合作，要求我们用一种特殊的方法来组织团队并做出有效、快 速的决策。本章深入探讨自治团队、协作决策的概念，以及如何协调组织

XIX

从而交付以成效为导向的结果。传统的职能团队在变革的环境中备受煎熬， 甚至新的“赋能”团队也做得远远不够(虽然“赋能”被过度使用，几乎

失去了它的意义)。

第10章有助于回答关于EDGE 的两个关键问题：“我们应该如何合 作?”“我们如何才能足够快速地适应?”自治团队有很大的决策权，但他们 仍然需要指导与领导。问题是，需要何种类型的领导力?传统的管理往往 带有“指挥与控制”的标签，而现代的模式则有着各种各样的名称——我 们使用“适应性领导力”来描述这一概念。本章将深入探讨当今胆识型领 导者必需的领导行为。

第11章是本书的最后一章，总结本书的要点，并展望未来的前景。

这些原则、实践和工具是从我们与全球众多客户的合作中整理出来的，

经过了反复的验证，并发展成为我们乐于与大家分享的知识体系。

Jim Highsmith, 科罗拉多州拉斐特 Linda Luu, 加利福尼亚州旧金山 David Robinson, 科罗拉多州埃弗格林 2019年8月



感谢我们社区的热情支持者对本书的支持、意见、反馈和贡献。特别 感谢我们的客户，他们推动并延伸了我们进一步为行业定义新工作模式方

面的努力。

特别鸣谢ThoughtWorks 的同事，他们是这一不断发展的知识体系的发 起人、智囊团和贡献者： Dan McClure、Sriram Narayan、Kylie Castellaw、 Gary O'Brien 、Rujia Wang 、Kraig Parkinson 、Natalie Hollier 、Joanne Molesky 、Chad Wathington 、David Whalley 、Darren Smith 、John Spens、 Rebecca Parsons 、Jackie Kinsey 、Angela Ferguson 、Mike Mason 、Brandon Byars 、Anne Smith 、Patti Purcell 和 Lauren David。

感谢我们的行业同人，其中一些已经与我们合作多年：Sam Bayer、 Heidi Musser、Donna Fitzgerald 、Jurgen Appelo 、Rob Austin 、Barry O'Reilly、 Vickie Hall 和 Pat Reed。感谢 Cannon Mine 咖啡店的员工，在漫长的写作 期间，他们每个早晨都向 Jim 供应咖啡和点心。

感谢平面设计师 Shabrin Sultana 和出品顾问 Gareth Morgan。

感谢培生 (Pearson) 的优秀员工在书稿编辑和制作过程中提供的支持：

Haze Humbert 、Chris Zahn 和 Julie Nahil。感谢自由撰稿编辑Jill Hobbs。





**吉姆·海史密斯** (Jim Highsmith) 是 ThoughtWorks 公司的执行顾问。在50多年的职业生涯中，他曾是 IT 经理、产品经理、项目经理、咨询顾问、软件开发 者和作家。他在过去20年里一直是敏捷软件开发社区 的领导者。

他是《敏捷性思维：构建快速更迭时代的适应性领

*导力》(Adaptive Leadership:Accelerating Enterprise Agility)*

(Addison-Wesley,2014)、《敏捷项目管理：快速交付创

*新产品》(Agile Project Management:Creating Innovative Products)(Addison-*

Wesley,2009)、《自适应软件开发》(Adaptive Software Development:A

*Collaborative Approach to Managing Complex Systems)(Dorset House,*

*2000)、《敏捷软件开发生态系统》(AgileSofrware* *Development* *Ecosystems)*

(Addison-Wesley,2002) 等书的作者，其中《自适应软件开发》一书荣获 了赫赫有名的计算机图书震撼大奖 (Jolt Award)。他还是2005年国际史蒂 文斯系统开发杰出贡献奖的获得者。

他是“敏捷宣言”的签署者，敏捷联盟的创始成员，“项目领导人协作 宣言”的签署者，敏捷领导力网络的联合创始人及第一任主席。他曾为美 国、欧洲、加拿大、南非、澳大利亚、巴西、中国、日本、印度和新西兰 的IT 组织、产品开发组织及软件公司提供咨询。

XXI

琳达·刘(Linda Luu) 是 ThoughtWorks 北美公司 的顾问兼数字化转型主管。她在设计思维、大数据及 分析、投资组合管理和敏捷交付等领域拥有20年的工 作经验，致力于帮助那些寻求更快响应客户不断变化 需求的组织建立新的能力。

2010年，她对一家大型银行的产品开发速度和组

织变革感到失望，于是离开澳大利亚，前往美国学习 更好的工作方式。在这期间，她有幸和一群出众的伙伴合作，他们针对组 织如何在宏观和团队层面上运作做出了新的尝试。得益于这段经历，她能 将在当今技术变革所推动的环境中建立组织响应能力的经验教训、故事和 许多挑战与大家分享。她曾与来自澳大利亚、北美、加拿大、南非和巴西 的众多客户合作。

她是罗格斯大学大数据认证项目(Rutgers Big Data Certificate Program) 的董事会成员，拥有商业(金融)和科学(应用数学)双学位，以及澳大利 亚管理研究生院工商管理硕士学位。她已婚，并且是一位伟大的母亲。

大卫·罗宾逊 (David Robinson) 是 ThoughtWorks 公司的首席顾问，专注于帮助客户推动数字化转型。 他是 ThoughtWorks 响应性组织解决方案的全球领导 者，曾为推动全球金融服务、交通、物流、零售和娱 乐业数字化转型的大型企业提供咨询服务。

他在信息技术领域拥有30多年的领导经验，曾

担任首席信息官等领导职务。他曾经营三家初创企业

(两家成功， 一家失败),还曾在科技以外的领域担任几年的业务部门领导。 他一直致力于创造新的工作方式以建立更好的人性化组织，从而释放创造 性人才的才华和激情。

**Centents 目录**

本书赞誉

推荐序一

推荐序二

译者序

前言

致谢

作者介绍

**第** **1** **章** **全** **局** **视** **野** [1](#bookmark1)

1.1 探索 EDGE [5](#bookmark2)

1.2 敏捷是足够快的关键 [6](#bookmark3)

1.3 构建组织响应能力 [8](#bookmark4)

1.4 面向客户价值的适应度函数 9

1.5 这不容易，却是当务之急 14

1.6 结语 [15](#bookmark5)

**第** **2** **章** **以技术为核心** **—** **—**

**Tech @Core** [18](#bookmark6)

2.1 数字化企业： Tech@ Core ……19

2.1.1 Tech@ Core 的演进…… 19

2.1.2 制定技术战略 [23](#bookmark7)

2.1.3 重大变革与趋势 [26](#bookmark8)

2.1.4 创建技术雷达 [29](#bookmark9)

2.1.5 减少技术债 [31](#bookmark10)

2.1.6 投资决策让企业核心

系统起死回生 [33](#bookmark11)

2.2 数字技术平台 [34](#bookmark12)

2.2.1 消除摩擦 [35](#bookmark13)

2.2.2 构建资产生态系统 37

2.2.3 试验 [39](#bookmark14)

2.3 谁制定技术战略 [39](#bookmark15)

2.4 结 语 [41](#bookmark16)

**第** **3** **章** **EDGE 原则** [42](#bookmark17)

3.1 基于成效的战略 [45](#bookmark18)

3.2 基于价值的优先级排序…… 45

3.3 轻量级规划和组织治理…… 46

3.4 适应性和学习型的文化…… 47

3.5 自治团队 [48](#bookmark19)

3.6 跨职能和协作式决策 [49](#bookmark20)

XXIV

投资组合 [56](#bookmark53)

4.1.2 描述价值驱动的

3.7 结 语 50 **第** **6** **章** **建** **立** **产** **品** **思** **维** **模** **式** …… 83

**第4章** **构建价值驱动的** 6.1 从项目转变为产品 [84](#bookmark21)

6.2 组织中的产品人员 [86](#bookmark22)

**投** **资** **组** **合** [51](#bookmark23)

6.3 产品和投资组合团队

4.1 战略与精益价值树 [53](#bookmark24)

之间的协作 [88](#bookmark52)

4.1.1 定义目标、投注和举措 …54

6.4 定义产品与精益价值树

之间的联系 [89](#bookmark25)

6.5 定 义 产 品 [94](#bookmark26)

4.1.3 战略投资组合所有权 ……57 6.5.1 产品蓝图的核心要素 …94

4.2 不断演化的精益价值树 60 6.5.2 什么是产品蓝图…………[97](#bookmark27)

4.2.1 增加新目标 60 6.5.3 可视化和可交流的

4.2.2 增加新的投注或举措 61 产品蓝图 ………………[99](#bookmark28)

4.3 资金分配 62 6.6 创建敏捷产品待办列表 ……[99](#bookmark29)

4.4 结 语 67 6.6.1 为什么 MVP 只是一个

**第** **5** **章** **价** **值** **度** **量** **与** **优** **先** **级** **排** **序** **…69**

5.1 为何度量标准如此重要 [69](#bookmark30)

5.2 确定成功的度量标准 [70](#bookmark31)

5.2.1 客户价值 [70](#bookmark32)

5.2.2 商业成效 [71](#bookmark33)

5.2.3 活动度量标准 [71](#bookmark34)

5.2.4 领先和滞后的度量标准 71

5.2.5 度量标准的数量 [73](#bookmark35)

5.3 将 M o S应用于投资组合 [74](#bookmark36)

5.4 价值优先级排序 [75](#bookmark37)

5.4.1 优先级排序方法 [75](#bookmark38)

5.4.2 管理战略性待办列表 79

5.4.3 优先级排序的挑战 [80](#bookmark39)

5.5 结 语 [81](#bookmark40)

开始 [100](#bookmark41)

6.6.2 精益切片： M V P 的

另一种划分方法 [101](#bookmark42)

6.6.3 架构上的思考 [104](#bookmark43)

6.7 结 语 [105](#bookmark44)

**第** **7** **章** **战** **略** **和** **常** **规** **业** **务** **整** **合** **的**

**投** **资** **组** **合** [106](#bookmark45)

7.1 回到现实 [106](#bookmark46)

7.2 整合多个待办列表 [107](#bookmark47)

7.3 待办列表的组件 [108](#bookmark48)

7.3.1 战略 [108](#bookmark49)

7.3.2 常规业务 [109](#bookmark50)

7.3.3 常规业务工作的类型 109

7.3.4 能力 [112](#bookmark51)

XXV

7.3.5 合并战略和常规业务

投资组合 [114](#bookmark54)

7.4 优先级排序 [115](#bookmark55)

7.4.1 传统的解决方案 [116](#bookmark56)

7.4.2 更好的解决方法 [117](#bookmark57)

7.4.3 针对组件的战略 [118](#bookmark58)

7.4.4 相对值与绝对值 [119](#bookmark59)

7.4.5 少做点 [119](#bookmark60)

7.4.6 团队优先级排序 [121](#bookmark61)

7.4.7 WIP [122](#bookmark62)

7.4.8 对价值和工作量评分 [123](#bookmark63)

7.4.9 上报流程 [124](#bookmark64)

7.4.10 不完美的优先级 [125](#bookmark65)

7.5 结 语 [126](#bookmark66)

**第** **8** **章** **轻** **量** **级** **治** **理** [127](#bookmark67)

8.1 迷失目标的治理 [127](#bookmark68)

8.2 建立轻量级治理 [128](#bookmark69)

8.3 定期价值评审会 [132](#bookmark70)

8.4 重新平衡投资组合 [133](#bookmark71)

8.5 定期价值评审仪表台 [136](#bookmark72)

8.6 结 语 [136](#bookmark73)

**第** **9** **章** **自** **治** **团** **队** **与** **协** **作** **决** **策** 137

9.1 你并不孤单 [137](#bookmark74)

9.2 自治团队 [138](#bookmark75)

9.2.1 团队组成：从跨职能团队

向自给自足的团队转变 …141

9.2.2 信任关系 [143](#bookmark76)

9.2.3 责任与自治 [145](#bookmark77)

9.2.4 创造培养自治的环境 147

9.3 EDGE 团 队 [148](#bookmark78)

9.3.1 价值实现团队 [148](#bookmark79)

9.3.2 投资组合团队 [150](#bookmark80)

9.4 协同的、自给自足的决策 [153](#bookmark81)

9.5 组织与业务能力保持一致 [160](#bookmark82)

9.6 结 语 [163](#bookmark83)

**第** **1** **0** **章** **适** **应** **性** **领** **导** **力** [164](#bookmark84)

10.1 什么是适应性领导力 [164](#bookmark85)

10.2 鼓励适应性思维 [167](#bookmark86)

10.3 引领变革 [169](#bookmark87)

10.3.1 正视焦虑 [170](#bookmark88)

10.3.2 克服恐惧文化 [171](#bookmark89)

10.3.3 精益切片变革策略 172

10.3.4 无须改变 [176](#bookmark90)

10.4 大胆革新 [176](#bookmark91)

10.5 驾 驭 矛 盾 [178](#bookmark92)

10.6 激励他人 [181](#bookmark93)

10.7 结 语 [182](#bookmark94)

**第11章** **EDGE:探索转型的**

**未** **来** [183](#bookmark95)



■ ■

■ ■1

■

■1  面■

■1 ■1 ■1 ■11

■! ■ R ■

■

■|■ 一

夏

■

■ ■



**第1章** 

**全** **局** **视** **野**

谁能从这迷惘的海中

抱有出头的希望，真是幸福!

我们不知者，正合我们所用，

我们所知者，却没有用处。

——约翰·沃尔夫冈·冯·歌德，《浮士德》第1部分

数字化企业、第四次工业革命、精益企业——现在各种文献和著作中充 斥着无数除旧布新的劝告。你对此作何回应?你的数字化战略到位了吗?你 打算怎样“实现”这一战略?你的企业是否在一个机会成倍增长的世界中获 得了递增的成效?无论你的目标是让组织成为一个促进广泛创新的数字化企

业还是实施数字化战略，你的转型愿景是否因为执行不力而受挫?

世界经济论坛执行主席 Klaus Schwab 毫不夸张地说：“我们站在技术

革命的边缘，而这将从根本上改变我们的生活、工作和相互联系的方式。

从规模、范围和复杂性来看，这一转变将不同于人类以往所经历的一切。”°

)Klaus Schwab.“The Fourth Industrial Revolution:What it means,how to respond.”World Economic Forum,January 14,2016.<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth>- industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/.

2 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

你可以将数字化企业(或公司)看作已经完成从工业时代向数字化时代 的转变。在互联网上搜索“数字化企业”,会跳出诸如“利用技术获取 竞争优势”和“创建新的商业模式”这样的字眼，但这些定义是非常不 足的。技术的应用和新业务模型的创建固然重要，但最关键的部分是改 变你的文化，使其逐步演变并快速适应。这种文化变化应当贯穿整个组 织，而不仅仅是技术部门。此外，本书专注于“转型”一词的动词形式， 而不是名词形式。这是因为大多数组织并没有完成“转型”,而是正在

“转型”中。

度 数字化企业：一个正在进行自我转型的企业，通过接纳适应性的文

化、运用以技术为核心的理念、创造新的商业模式来迎接后工业数

字化时代的挑战。

企业面临着一个问题：获得机会与利用机会的能力之间的差距正不断 扩大。技术进步带来了机遇，然而企业自身的能力——不论是数字化战略 开发、投资组合管理，还是软件交付——往往难以跟上机遇的步伐。技术 或其他重要影响因素(如全球化或气候变化)所带来的变化，对我们的快速 适应能力发起了巨大的挑战。许多组织都被过时的管理模式所困扰，导致 其预期战略难以实现。例如，组织中的敏捷团队每两周交付一次功能，却

要以年度为周期规划预算，这现实吗?

**就是现在**

事实上，在2017年麻省理工学院信息系统研究中心 (CISR) 对全 球高级领导层进行的调查中，有413名高级管理人员表示，由于数字化

颠覆，他们的公司在未来五年中可能面临平均28%的收入损失风险。。

Peter Weill,and Stephanie Woerner.“Why Companies Need a New Playbook to Succeed in

*the Digital Age.”MIT Sloan Management Review [Blog],June 28,2018.https://sloanreview.*

mit.edu/article/why-companies-need-a-new-playbook-to-suc-ceed-in-the-digital-age/.

**第1章** **全局视野** 3

在复杂性理论中，有一个叫作“混沌边缘”的概念°。这个“边缘”介 于随机性与结构性之间，却是能产生最大学习效果的所在，能为创新构建 最佳的环境。要在“边缘”保持平衡，需要所有人能在一个更加杂乱却激 动人心的领域里工作，在这个领域中，不确定性被大家接受，而解决方案 可能是转瞬即逝的。这不是一个安全或舒适的所在，却能让组织创造未来。 重要的问题并不是如何适应快速变化的环境，而是如何足够快地去适应。 此外，数字化战略与执行之间所缺少的环节比传统的投资组合管理要复杂 得多。我们将这个缺失环节称为EDGE, 因为转型(或转变)需要持续创

新，而创新需要一种敢于挑战现状的前卫文化。

|  |
| --- |
| **EDGE**  EDGE并不是一个由首字母联合而成的词，它是一种情感的传达，  会让人们想起在企业数字化转型中处处都有挑战、有混乱，更有激动人  心的时候。 |

建立不断发展和不断适应的能力对于组织的转型至关重要。今天，变 革的加速度压倒了大多数组织吸收与应对变革的能力。你可能很快，但你 足够快了吗?随着时间的推移，你能保持适应能力吗?有效的数字化转型 不是为胆小鬼准备的，而是为了那些勇敢、坚韧、徘徊在混沌边缘的人。 有些组织认为有一个移动应用程序或数据湖就行了，他们并不明白转型更 多的是关于文化、思维方式以及其中所体现的原则。这才是最难的部分。 敏捷软件开发已经有近20年的历史，然而仍然有一些组织认为只要能实现 一两种实践——比如迭代、结对编程、日常会议就足够了。如果坚持这种 狭隘的定义，他们就没法接受真正的敏捷核心文化价值观。

在与零售业、金融业、运输业及其他行业的企业合作中，我们看到，

一些组织正在努力提高响应能力，特别是对客户的响应能力。众多组织发

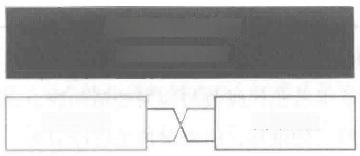
*⊙Margaret J.Wheatley.Leadership and the New Science:Learning about Organizations from*

an Orderly Universe.Berrett-Koehler,1992.

4 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

现，仅仅拥有敏捷软件交付能力是远远不够的。我们曾与一家大型跨国金 融公司合作，该公司对于利用DevOps 提高速度和敏捷性很感兴趣。但我 们的评估指出，该公司花费了大量的时间进行规划(这在大企业中并不少 见),而 DevOps 并非它的解决方案。组织需要重新审视如何使整个价值流 变得更加敏捷，而不是将DevOps 作为实现最终目标的手段。

同样，组织在向更具创新性的数字化企业转型的过程中可能会发现， 其业务与技术职能之间存在战略错位。无论是业务敏捷性还是战略一致 性，从战略到执行的现有运营模式都存在缺陷。这些方法可能看起来是 敏捷的或自适应的，而实际上它们只是乔装打扮的传统流程，既笨拙又 官僚。它们欺骗了传统的管理者，让他们自认为正在取得进步——但其 实它们并不鼓励创新或冒险。EDGE 是一种介于愿景和交付之间的运营模 式，而这一关键环节常常是这些方法所缺失的。图1-1 描述了EDGE 的 上下文。



EDGE 运 营 模 式

连接战略与交付

战略愿景 交付价值

图1- 1 EDGE 是一种运营模式

麦肯锡的一项研究表明，“IT 组织被要求以极快的速度进行创新，以 支持其公司雄心勃勃的数字化愿望(85%的受访者希望其运营模式大部分 或全部数字化，而目前只有18%的受访者已经实现)”°。绝大多数的组织都 有数字化的愿望，但只有18%的组织认为自己是成功的。为什么会有如此 之大的差距?因为雄心壮志与知道如何实现雄心壮志之间有很大的区别。 EDGE致力于通过定义一种运营模式来弥合这一“战略-交付”的差距， 建立一个能够快速响应客户需求和新兴技术的企业。

⊙"Can IT Rise to the Digital Challenge?"McKinsey &Company,October 2018.

**第1章** **全** **局** **视** **野** 5



**构建新一代运营模式**

他们已经开发出新一代运营模式，能够提供速度、精度和适应度， 快速发掘新的价值来源，并从根本上降低成本。未来的运营模式将数字 技术和流程改进能力以一种综合的、有序的方式结合在一起，以大幅度

改善客户旅程和内部流程。

——João Dias 、David Hamilton 、Christopher Paquette 和 Rohit

Sood,“How to Start Building Your Next-Generation

Operating Model”,McKinsey Insights,2017年 3 月

**1.1** **探索** **EDGE**

EDGE 的运营模式包含了一套可以使你的组织实现组织响应性的原则 和实践°。EDGE 回答了关于转型的三个基本问题：我们应该如何合作?我 们应该如何投资?我们怎样才能足够快地适应? EDGE 的设计宗旨使它在 面对创新和转型的企业战略时大放异彩。从运营模式的角度来看，企业需 要接受EDGE 的概念、原则和实践。从投资组合管理的角度来看，正如 第5章和第7章所述，你可以管理整个IT 投资组合，关注10%～20%的 具有战略性和变革性的投资组合，同时兼顾常规业务(BAU) 投资的整合。

EDGE 是快速的、迭代的、自适应的、轻量级的和价值驱动的。

对于“我们应该如何合作?”这个问题，答案是你必须了解团队如何发 展，以应对不断加速变化的大环境；对于“我们应该如何投资?”,答案是 你需要学会分配投资和监控决策，以便更快地适应未来；对于“我们怎样 才能足够快地适应?”,答案是你只有不断地学习和快速地适应，才能建立

超越竞争对手组织的勇气。

转型不仅仅在于将金钱和时间投资到哪里，同样重要甚至更为重要的

是如何合作。敏捷软件交付团队已经学会在短周期内计划和交付、成功地

⊙ 尽管“响应性”和“敏捷性”可能有略微不同的含义，但本书将交替使用这两个术语。

6 EDGE: 价值驱动的数字化转型

度量成效、进行探针试验、收集每个周期的反馈，并在自治团队中协作。 敏捷团队的“工作”与传统的软件团队所做的大不相同。

EDGE 旨在通过强调适应性的重要程度来应对市场的不确定性。它可 以帮助你创建从愿景到需求执行的详细举措之间的连接。它的基础是进行 增量投资，而不是大规模的前期融资。EDGE 通过调整投资组合来反映新 战略，并以此来降低风险，为变革管理和企业数字化转型提供支持。

在大型企业中，年度计划周期已成为惯例。通常，某种形式的战略规 划过程将确定一个关键计划与项目的列表。每一个计划和项目的估算都会被 纳入一个冗长的预算编制过程中。在一个以价值为中心的世界里，你可以用 根据待实现的业务成效增量提供资金，来代替前期计划资金。你可以使用 “成功的度量标准”(MoS) 来衡量业务成效， MoS 描述了你愿意为之支付的 价值。当向企业展示价值并概述实现价值的成本时，你可以据此进行预算。

EDGE关注组织中的决策制定。信息(包括数据、电子表格、分析、文 档、调查等)对帮助你规划成功之路至关重要。但归根到底，仅仅有信息是

不够的。要想成功，你的决策必须由经验、判断力、勇气和直觉来决定。

请注意，这个公式不是“非此即彼”,而是“兼而有之”。它不是分析 或者直觉，而是两者的结合。公司每天都面临着成千上万的新机会，并且 会对这些机会做出数百种可能的反应。杰出的企业领袖具有一种本能，那

就是在对现有的不完整数据进行研究之后，往往能够做出正确的判断。

**1.2** **敏捷是足够快的关键**

从管理人员到交付人员，整个组织都需要采纳一种积极感知市场并有 效应对变化的组织文化，你可以将这种文化称为敏捷、响应性或适应性。 扩展敏捷性更多的是依靠改变组织的文化，而不是依靠构建更大的东西。 许多敏捷/精益扩展框架专注于规划和构建“更大”的东西。不幸的是， 它们倾向于采用传统的重量级方法，包括过分强调文档和流程。而真正需 要做的是关注“更好”而不是“更大”。规模化敏捷(在负责大型项目时)

第1章 全 局 视 野 7

也许是个难题，但它并不比快速学习与适应的挑战更重要。实施数字化战 略，或成为数字化企业，必须由产品创新、战略创新、技术创新、投资组 合管理创新、成功的度量标准创新、组织创新等驱动。向数字化企业转型 首先需要集中精力设计使战略和交付一致的更好的方式。 一旦做到了这一 点，你就可以专注于更大的目标。绝大多数(但不是所有)的创新都不是宏

伟的事业，而是充满了不确定性。

规模化敏捷也许是个难题，但它并不比快速学习与适应的挑战更重要。

十多年来，本书作者在 ThoughtWorks 的工作中逐步发展 EDGE。 他们 曾与电信、金融服务、保险和零售行业的客户合作，这些行业在当今的数

字化时代面临着重大的颠覆。

**最大化敏捷的价值**

“我到底做错什么了?”一位娱乐业客户的首席执行官感叹道。这 种忧虑获得了许多高管的共鸣，他们都自认为很好地实现了敏捷实践， 因为他们已经从需要几个月甚至几年才能交付产品，提升到每天持续 交付。然而，他们交付的是错误的产品投资组合。当我们开始与这位首 席执行官合作时，我们意识到他的根本问题是战略和交付之间的连接不 良问题。他有一个合理的数字化战略，他的敏捷交付团队能够很好地适 应变化，但是他们的投资组合决策毫无计划可言。遗留系统耗尽了他的 全部预算，几乎没有资金能分配给未来。竞争对手正在积极抢占市场份 额，迫使公司不得不采取“追赶”战略，为追上竞争对手而不断调整各

项工作的优先级排序。

我们发现，将敏捷的软件交付方法扩展到许多团队中，与确定能够 实现其战术及战略目标的举措的正确组合有着极大的区别。通过对以结 果为导向的目标的考量，他们能够将投资决策的重点重新放在这些目标

上，并减少其他类别的投资。



8 EDGE: 价值驱动的数字化转型

**1.3** **构建组织响应能力**

在过去的十年中，企业投入了大量资金，帮助其软件交付团队学习敏 捷交付实践，希望这些实践能够帮助团队减少浪费，通过协作和更高质量 的输出做出更好的决策，并能快速响应。最终，这种工作方式使领导者能 够引导组织实现更大的客户价值。然而，正如之前那位首席执行官的故事 中讲到的，正在实践大规模敏捷软件交付的组织仍感叹他们无法感受到敏

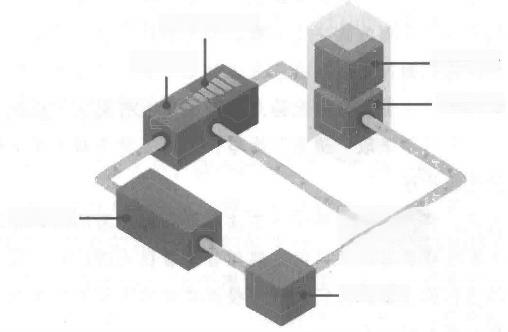
捷中承诺的价值。

为了有效地构建组织的响应能力，战略必须被分解成可进行优先级排序 的小的价值投资组合。目标越大，需要的时间越长，而小目标能更快实现。 要让自己变得具有响应力和适应性，你需要从小处着手，快速交付，并从 反馈中迅速学习。这些小举措使人们更清楚地了解，投资是否分配到了正 确的领域，或者是否需要作出调整。你需要轻量级组织治理和适应性领导 力，以应对外部压力、提高敏捷性，并关注价值。此外，团队必须以 一种

增量的、自适应的方式频繁发布，更快地从客户和领导者那里获得反馈。

图1 - 2是组织如何才能更好地追求新的、现有的市场机会，并为所做 的投资提供更高价值的模型。构成响应型组织的第 一 个组件是执行愿景，

它表述了组织计划如何在未来更好地发展。



投资组合管理

产品架构

商业战略

敏捷交付

-度量价值



执行愿景

图1-2 构建响应型组织

第1章 全局视野 9

商业战略说明了商业组织想要如何实现以客户成效为目标的愿景。关 注客户成效和价值，而不是诸如投资回报率 (ROI) 这样的内部业务收益，

这正是 EDGE的核心。

EDGE的下一个组件及主要关注点是投资组合管理。投资组合被分解 成小的部分。资金根据最高价值逐步分配，以获得更高的成功概率。这种 项目组合分解使低价值的工作得以停止，组织将其工作指向最高价值，并 限制正在进行的工作数量，这样团队可以每次只专注于一件事。产品架构 将目标转化为可操作的工作集合，敏捷团队可以以增量的方式交付并度量 成果。敏捷交付使用短迭代、设计思维、重构、持续交付和演进式架构等

实践快速构建有效的解决方案。

最后，用价值度量标准来指导各级团队根据交付的成效进行评估，而 不是用成本多少或是否满足预定的交付日期来衡量。虽然成本和进度很重 要，但它们只是限制因素，而不是目标。这些度量标准被分解，用来指导

团队创造价值。

**1.4** **面向客户价值的适应度函数**

对于正在经历数字化转型的领导者，尤其是高管和经理来说，最令人 不安的变化之一是绩效指标的变化。其中最为深刻的是从内部ROI 到外部 客户价值的转变。虽然这看起来只是一个度量标准的变化，但从根本上是 一个视角的变化、 一个在直觉层面上的决策基础的变化。这意味着，高管 首先要问的问题不再是“这将如何影响我们的底线”而是“这将如何影响 我们向客户交付价值”。这一变化意味着坚信提高客户价值是提高ROI 的 关键驱动因素。但ROI 并不是目标，而是一个约束。你需要盈利才能继续 提供客户价值。正如第5章中的进一步解释， ROI 是一种业务收益(内部)

的度量，而不是一种客户价值(外部)的度量。

2007年是一个史诗般的转折点，在经济领域与特定企业中都引发了动

10 EDGE: 价值驱动的数字化转型

荡。Thomas Friedman在他的 Thank You for Being Late°一书中，将2007年 描绘成多种技术取得成果，并推动“数字化”加速进入高速发展的一年。 苹果公司推出了iPhone,Hadoop 开创了大数据时代， GitHub 成倍地提高 了软件开发能力，Facebook 和 Twitter 扩大了社交媒体的覆盖范围和影响 力，Airbnb 展示了小公司利用这些新技术可以发展到怎样的高度， Kindle 改变了图书阅读与出版业务的形式，谷歌推出了Android 手机操作系统。 所有这些技术的融合使得新公司的规模变得更大，例如Airbnb (它自身并 没有一张客床，却比所有主要连锁酒店的客床加起来更多)。因此，2007 年是区分前数字化世界与数字化世界的拐点。

“复杂性理论”°包含一个被称为适应度函数的概念°。适应度函数总结 了特定的度量标准，用来评估解决方案距离达到既定目标还有多远。换言 之，它推动一个生物(生物学)或一个组织(经济学)实现其目的——生物 得以生存并繁衍，组织得以发展和延续。随着机会呈指数级增长，你需要 一个流程、 一个适应度函数，才能聚焦现在及将来的投资。你需要构建能 力、现代技术平台、学习和适应性实践-  这些都是由一套价值观与原则 驱动的。正如将在后面的章节中看到的，EDGE 可以应对机遇与能力方面 的挑战。企业从前数字化世界向数字化世界转型会面临两个方面的挑战： 第一，必须改变适应度函数；第二，必须利用资源使这种变化足够迅速。

即使是最好的组织也将面对这两者发起的挑战。

不是强者生存，也不是智者生存，而是适者生存。

——查尔斯·达尔文，英国博物学家

从前数字化时代到数字化时代，适应度函数或是业务目标(表1-1)已

*⊙* *Thomas L.Friedman.Thank You for Being Late:An Optimist s Guide to Thriving in the Age*

ofAccelerations.New York:Farrar,Straus and Giroux,2016.

复杂性理论的背景知识参见 John H.Holland.Emergence:From Chaos to Order.Reading,

MA:Addison-Wesley,1989。

③ 复杂性理论中的一个相关概念是适应度地形 (fitness landscape)——想象一个山脉，它 描述了实体(代理)试图向上移动到其适应度函数的更高值的各种可能性。

第1章 全局视野 11

经从关注ROI 转变为关注客户价值。在一个确定性更强的世界里， ROI 目 标是有意义的。而在当今充满不确定性的世界里，情况却并非如此。在 2007年后的世界里，客户价值变得更加重要。从以ROI 为目标到以客户价 值为目标的转变意义深远，经验表明，转型是一件非常困难的事情。此外， 许多组织已经懊悔地发现，试图在不改变业务适应度函数的情况下改变技

术适应度函数，是他们失败的一个重要原因。

**表1-1** **改变适应度函数**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **适应度函数** | **前数字化时代** | **数字化时代** |
| 业务 | 投资回报率 | 客户价值 |
| 技术 | 成本/效率 | 速度/适应性 |

批评者可能会说，客户价值太过空泛难以度量，而ROI 是一个有形的 度量标准，因此更为有效。在 How Leaders Build Value°一书中，作者指出， 一家公司85%的市值可以归因于领导力、文化和专利等无形因素。投资者 通过观察随时间变化的收益波动来确定他们将要买入的价格(这会推动市 场资本化),而无形资产推动了波动性——史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 在 苹果公司的领导能力就可以充分证明这一点。看看今天高科技公司的市值

和传统公司的市值——这些市值有多少是由无形因素带来的?

**不断变化的竞争环境**

我们从客户身上学到一件事：通常具有竞争优势的流程、实践或软 件系统会成为组织竞争力的强大支柱。有一家大型金融公司，它的成功 建立在一个核心软件应用程序上，代理人在与客户及潜在客户合作时会 使用该应用程序。这个应用程序太过于复杂，以至于该公司担心客户不 会去使用它，所以其打算迁移到一个客户交互系统。从一个面向内部代 理人的系统转变为一个基于互联网的自助服务系统，这意味着公司商业 模式的根本改变。在市场上的关键优势是什么——这成了改变的锚点。

⊙Dave lrich,and Norm Smallwood.How Leaders Build Value:Using People,Organtzation,

*and Other Intangibles to Get Bottom-Line Results.Hoboken,NJ:Wiley,2006.*

12 EDGE: 价值驱动的数字化转型

鉴于当今商业环境的动荡与不确定性，选择正确的客户价值和其他无 形因素的度量标准可能会令人望而生畏。然而，你所需要的关键能力之一， 正是发现并利用这种动荡所带来的机遇的能力。 一个公司利用机遇的能力 需要许多无形的因素，这些因素对维持源源不断的收益至关重要。客户价 值分为有形(财务的)和无形两部分，无形资产对长期成功至关重要，而交 付客户价值的能力正是大多数公司的关键能力。

表1-1 概述了前数字化时代和数字化时代的适应度函数。工业时代的 竞争优势来自效率、优化和规模经济。在数字化时代，成功来自创新、适 应性、个性化、定制化和快速响应等能力。在表1-1中，业务和技术是功 能领域，而不是组织。业务和技术组织没有单独的适应度函数；相反，两 者都将客户价值作为主要适应度函数。如果身在技术“组织”中，你的主 要适应度函数是客户价值，次要适应度函数是速度/适应性。

ROI 和成本/效率现在已经不重要了吗?这可不是你应该通过这张表 得出的结论。事实上，它们非常重要——它们不是主要的驱动因素，但它 们是次要的，并且仍然是关键的度量标准。你可以考虑将客户价值和速度/ 适应性视为主要目标，将ROI 和成本/效率视为限制因素。

同时，业务适应度函数也在不断变革，技术转型也从成本和效率向速 度和适应性转变(当然，客户价值仍是每个人的首要适应度函数)——这 一转变可以通过一篇文章和一本相隔10年后出版的书来说明。2003年， Nicholas Carr在《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 上发表了一篇 有争议的文章，题为 “IT Doesn't Matter”(IT无关紧要)。文章认为， IT 已经成为一种商品，因此无法再增加可持续的竞争优势。文章强调了降低 成本的重要性，因为这是商品成功的途径。IT 组织不断受到告诫要降低成 本，这是导致技术债膨胀、阻碍其数字化转型的关键因素。

十年后，哥伦比亚商学院 (Columbia Business School) 教授 Rita Mcgrath°

⊙Nicholas G.Carr.“IT Doesn't Matter.”Harvard Business Review,May 1,2003.https://hbr.

org/2003/05/it-doesnt-matter.

Rita Gunther MeGrath,and Alex Gourlay.The End of Competitive Advantage:How to Keep

*Your Strategy Moving as Fast as Your Business.Boston,MA:Harvard Business Review*

Press,2013.

第1章 全 局 视 野 13

机会

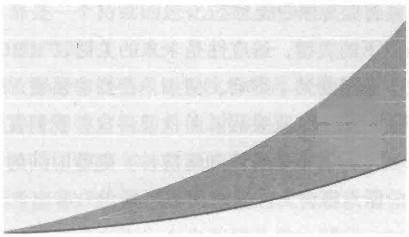
能力

写道，在当今快节奏、不确定的世界里，可持续竞争优势本身已经不复 存在，取而代之的是短暂的竞争优势，在这种竞争优势中，快速学习 和高适应力是通往成功的入场券。在Carr 的世界里，IT 应该由成本因 素来控制。在McGrath 的世界里，响应能力和客户价值应该驱动IT。

随着2007年技术拐点的出现，我们看到新的机会不断迅速涌现，但 企业把握这些机会的能力却明显不足。由于机会的不断增多，你更需要一 些方法来帮助你加速识别哪些机会可以投资，以及组织是否有能力完成 这些投资。简而言之，你需要更多的筹码。而筹码放大了一组特定投入资 源的结果。许多企业正面临着生存危机：它们看到了一个充满机遇的世界， 却缺乏捕捉这些机会的能力。于是，它们被竞争对手超越了。不断增长的 机会与能力之间的差距已成为高管领导层的关键问题(图1-3)。要克服这

一差距，就需要创新思维，并将技术置于从战略到交付的业务核心。

**探索/开拓机会的能力缺口**



**一机会**

**一能力**

探索与利 用机会的 能力差距

时间

图1-3 企业可持续发展的缺口

事实证明，无论是商业还是技术，转换适应度函数都比预期困难得 多。如果所有流程、实践、会计方法和绩效指标都由ROI 驱动，并且已 经使用了很多年，那么切换到以客户价值为中心就需要勇敢的商业领导 者。同样，将IT 从成本/效率驱动转换为速度/适应性驱动也需要勇敢的

技术领导者。

要到达并越过下一个水平线，你需要比竞争对手更快，适应性、迭代

14 EDGE: 价值驱动的数字化转型

性更强，并由客户价值驱动。要想比对手快，就需要了解对手，但你通常 要到比赛的最后才能做到这一点。足够的适应性包括了解细分市场的变化 率以及哪些新的细分市场可能会对你造成影响。迭代意味着获得快速的反 馈，从而朝着最终的愿景前进。以客户价值为中心意味着从外向内看，而

不是从内向外看。

产品(或服务)是用来交付给客户以利用机会的，能力是构建事物的 方式。你需要针对产品和能力制订具体的战略和计划，以缩小机会与能力 之间的差距。你的能力发展计划应回答以下问题：“我们将来能生产出我们 想出售的东西吗?”在本书中，作者将对以下两个方面进行讨论：通过明智 的投资以交付客户价值的形式充分利用机会；提高建立实现此目标所需的

能力(特别是技术能力)的速度。

核心问题是如何使这个适应度函数转换得足够快，以缩小机会和能力 之间的差距。如何获得杠杆作用，使能力倍增?如何将技术和知识两部分

结合起来，从而显著提高你的能力?

客户价值是当下的关键，适应性是未来的关键。当ROI 和效率主导适 应度函数时，适应性则受到了影响。例如，在技术领域， IT 软件资产积累 产生的技术债严重影响了未来发展。 一次又一次，我们在做优先级决策时 强调的是进度和成本，而不是价值和适应性。随着时间的推移，许多企业

进行数字化转型的能力将会大打折扣。

**1.5** **这不容易，却是当务之急**

在一项新的麦肯锡全球数字化转型调查中，超过八成的受访者表示，

他们的组织在过去五年中已经做出了这方面的努力。

只有16%的受访者表示，他们组织的数字化转型已成功改善了绩效，

并使他们具备了长期保持变革的能力。

——麦肯锡公司， “Unlocking Success in Digital Transformations”, 2018年10月

第1章 全局视野 **15**

正如麦肯锡公司在2018年的文章所述，即使是数字化行业也只有26% 的成功率，而传统行业的成功率为4%～11%。我们永远不会说这样的转型 是轻而易举的，麦肯锡公司的数据和我们的个人经验都认同这一点。本书 中概述的变化涵盖了从度量成功到领导风格、能力建设，再到投资战略的 各个方面。你会发现不同的实践或想法，并将之运用于组织转型中。但在 某种程度上，你的工作需要覆盖我们提到的所有基础理念，从团队如何进 行协作决策到技术的采纳。这确实很困难。但是，你还有别的选择吗?

麦肯锡公司的文章的第二段引述中有一句很有说服力的话：“并使他 们具备了长期保持变革的能力。”麦肯锡调查的受访者中，只有16%的受 访者表示他们在改善绩效和维持绩效方面取得了成功。另外有7%的人提 高了绩效，但无法维持下去。本书解决的一个关键问题是“我们怎样才能 足够快地适应?”——这是一个与可持续性相关的问题。足够快不是一个 一次性的目标，而是一个持续到未来的目标。变革也不是一蹴而就的，因 为许多组织变革都是一个持续的进化过程。可持续性使转型过程变得更加 困难。

从一开始，敏捷运动就更多地关注思维而不是实践。EDGE 也是如此。 例如，第4章就是关于建立精益价值树和制定成功的度量标准。类似的实 践已经被管理者使用了很多年。然而，使用一种特殊的思维方式来构建这 些工件——首先考虑客户价值，重视短迭代和快速反馈，更重视发展而不 是规划解决方案，热衷于成为一个自治团队的一部分——在如何实施这些 实践方面产生了巨大的差异。反过来，本书的一个关键目标是为你提供一 个上下文框架，不仅为你自己采用，而且用于帮助改变你同事的思维模式。 如果不改变你的思维模式，那么这些实践都无法帮助你实现你所追求的数 字化转型。

**1.6** **结语**

本章介绍的概念和模型旨在帮助你概览书中介绍的具体实践，并将其

16 EDGE: 价值驱动的数字化转型

结合在上下文中。在阅读过程中，请记住以下几点：

口 EDGE 是一种将战略与交付联系起来的运营模式。它不包括如何做

战略或交付。

口坚持专注于交付客户价值。客户价值是一种成效，而不是产出。例 如，交付团队生成的功能数量是一个输出，而交付的价值是一个 成效。

口当今世界充满机遇。必须首先确定希望追求哪些机会。然后，必须 建立必要的能力来利用这些机会。机会和能力都是由成效驱动的，

但这些是不同类型的成效。

口如果希望让企业具有响应能力(敏捷、适应性),那么必须在最高层 次上改变成功度量标准，同时必须调整适应度函数，以激发所需的 响应能力。

口必须由胆识型领导者来推动根本性变革，还必须得到各层胆识型领 导者的支持。

口 EDGE 不是规定性的，而是适应性的。EDGE 的每种实现都会有所 不同。这些原则将把你的 EDGE 版本统一在一起。

口为未来而构建能力，从技术能力到投资组合优先级排序，这对于确

定你想要实现什么目标以及如何实现至关重要。

口交付团队产生的产品应该由精益价值树驱动：目标、投注和举措。 产品蓝图确保团队能够预见产品的发展。技术组件确保技术战略和 平台可以支持精益价值树和产品蓝图。

无论是要设定高层次的目标、构建能力，还是交付产品的一小部分增 量，你所需要的基本方法可以概括为两个简单的词：**假想-探索。**这两个 词与由传统方法的特点概括出的另外两个词形成了对比：**计划-执行。**你无 法计划未来的道路，这需要探索。计划会让决定论的幽灵冒出来：只要计 划得足够好，然后按照计划去做就行了。在不确定性的时代，随着变革步 伐的加快，那些传统的、依赖计划的做法已经行不通了。这并不是说我们 不再做计划——我们当然需要。事实上，本书大部分是关于计划的。我们

第1章 全局视野 17

只是不相信我们的计划能经得起现实的考验。我们不会浪费时间制订不断 变化的详细计划，而是花更多的时间去设想未来，无论是关于我们的组织 还是我们的详细举措。你无法计划消除不确定性，相反，你必须学会消除 不确定性。你必须同时尝试五件事，经过简短的试验，找到一件看起来有 用并且值得继续做下去的事情。如果要成功实现数字化转型，这种假想-

探索的思维必须要渗透到组织中去。

当进入第四次工业革命时，不确定性占主导地位，对速度和创新的需 求是主导力量，投资组合和项目管理必须比过去具备更高的响应能力。此 外，必须将它们纳入更广泛的运作模型中。通往数字化企业的道路在于创

新、快速、以价值为中心和具有适应性，而不是回到结构和流程的老路。



具 着 ■

夏 ■ B

■ 重

■ ■

■

■



|  |  |
| --- | --- |
| m1 ■ ■  ■ ■| | ■■  ■ |

■

■

■

第2章

**以技术为核心—Tech@Core**

正如第1章所述，数字化面临的挑战有两个方面，其中第二个方面就 是利用你的资源快速做出改变，即构建和部署合适的能力。

要改变你的组织，必须先改变你对技术的看法。想想亚马逊、谷歌、 Netflix 或其他高科技公司，技术不是在“帮助”它们的业务——技术就 是它们的业务。你也许并不会直接与这些高科技公司竞争，但你正在(或 将要)与其他精于技术的公司竞争。许多年前，技术营销大师Geoffrey Moore 就曾做出这样的论断：“银行只是一台设有营销部门的电脑。”最近， 思科系统 (Cisco Systems) 执行董事长 John Chambers 表示，“未来10年 内，至少有40%的企业会倒闭……如果它们不努力设法去改变整个公司以 适应新的技术的话。”。

多年来，预言家们曾发表过如下声明：

口计算机交易量绝不会超过12台。

口微型计算机永远无法取代大型计算机。

口个人计算机永远不可能取代微型计算机。

⊙ BoxWorks 2015年会议主题演讲。

第2章 以技术为核心——Tech@Core 19

口互联网永远只是极客们的天下。

口移动电话只不过是一个利基市场。

口数码相机绝不可能取代胶卷相机。

口由于成本因素，智能手机的市场将会很小。

口敏捷对于小型的线上项目来说是可以的，但它永远不能取代瀑布式

流程，“至少我还活着的时候不可能”。

有多少家公司因为相信了这些预言而陷入困境?谁会成为下一个?但 愿不要是你的组织。正如麻省理工学院斯隆数字经济倡议 (IDE) 的首席研 究科学家 George Westerman 所说：“如果数字化转型做得正确，它就会像 一 只毛毛虫蜕变成为蝴蝶；但如果做得不正确，那么你所拥有的只是一 只

非常快的毛毛虫。”

**2.1** **数字化企业：** **Tech@Core**

Tech@Core 是 一个诞生于21世纪的概念，随着技术机遇席卷各种组 织，该概念逐渐崭露头角。Tech@Core 是一个简单的想法，但具有复杂的 实现方式，推崇文化与技术并重。我们需要回答两个关键问题：“什么是

Tech@core” 和“它为什么与 EDGE 紧密相关”。



**Tech@Core 意味着技术就是你的业务—**—

**无论你的业务是什么。**

要定义 Tech@Core, 最好先回顾一 下历史。图2- 1说明了业务和技术

之间集成的演进过程，从仅具有支持作用的 IT, 到技术成为业务的核心°。

**2.1.1** **Tech@Core** **的** **演** **进**

大约在20世纪70年代，业务与技术被正式区分开。商业人士将技术

= ThoughtWorks 员工使用此图来说明如何过渡到 Tech@Core。

**20** EDGE: 价值驱动的数字化转型

第三次工业革命

(以信息为中心)

第四次工业革命

(以技术为价值核心)

视为黑暗“秘密”的守护者，唯恐被卷入其中，他们宁愿一动不动地坐在 那里做需求收集的面谈，也不想被那些技术问题所困扰。但对另一些人来 说，技术是新奇和令人兴奋的。技术人员很乐意回到他们的小房间里展示 他们的魔法，他们对技术充满兴趣，但对商业问题无动于衷。在这个时代， 许多基本的业务功能(比如会计、工资单、库存控制)第一次实现了自动 化。在这个阶段，技术在所谓的“支持角色”中获得了成功，这在很大程 度上是因为技术相当简单，并且正在开发的业务应用程序具有众所周知的 规范。

**支持角色**

**商业**

城墙与 护城河

技术

技术创造

数字资产

**协作**



**协同执行**

**技术引领的差异化**



技术/业务

界限模糊

以技术为核心



技术渗透

数字业务

图2- 1 现在，技术比以往任何时候更具战略优势

这段历史的第二阶段被标记为“协作”阶段。随着业务需求的增长以 及复杂性的提高，技术也变得越来越复杂。反过来，业务和技术之间的交 流也需要改进。正是在此期间，人们引入了瀑布式开发的形式，这样就产 生了系统分析师(后来发展成为业务分析师)的角色，他们试图与业务应用 程序用户建立更具协作性的关系。在需求阶段，系统分析师拥有更多的业 务流程知识，并与业务用户有着密切联系，但是业务人员仍然羞于去了解 技术。对他们来说，技术仍然是一个神秘的大黑匣子。

随着技术的发展，更多的业务连接(在线和早期基于互联网的应用) 得以实现，技术/业务的界限开始变得模糊，技术引领差异化的第三个 时代开始了。这个时代出现了早期的技术颠覆，如金融行业中嘉信理财

(Charles Schwab) 等 线 上 经 纪 公 司 的 崛 起 。 技 术 人 员 开 始 从 后 台 ( 会 计 ) 转

第2章 以技术为核心——T ech@Core **21**

移到前台(客户互动)。技术更加复杂，应用需求也更加模糊，这就需要技

术和业务之间更紧密地协作，更好地理解彼此的知识领域。

然而，随着商业人士越来越精通技术——他们的新能力使情况变得更 好，同时也变得更糟。为什么呢?情况变得更好，是因为他们开始了解技 术如何产生真正的影响；但他们的技术知识通常很肤浅，这又会使得情况 变得更糟。由于对技术发展速度缓慢感到沮丧， 一些商业人士开始创建自 己的“影子IT”—— 其实就是他们在个人计算机上使用电子表格和其他 面向用户的工具来构建自己的应用程序，他们撇开IT 的参与直接雇用顾 问，或者用自己的信用卡购买 SaaS 应用程序。他们不断地发表片面的评 论：“我可以在一周内建立一个电子表格应用程序。为什么IT 需要花9个 月?”他们是真的这样认为。可事实是，这些电子表格应用程序通常只能 满足一个人的需求，不可扩展、不可维护，并且会产生用户从未考虑过的 安全风险——由此可见，他们的理解是非常肤浅的。

然而，其中许多应用程序都交付了真正的价值。从IT 的角度来看，这 个问题因为遗留系统的技术债(现在仍然是一个难题)而加剧，这些债务持 续了多年，已经成为(并将继续成为)软件开发的拖累。此外，对交互系 统日益增长的需求将许多IT 组织划分为遗留系统与交互系统°。由于交互技 术更为复杂、需求更为模糊，这两个IT 派别的开发过程(瀑布式与敏捷式) 以不同的方式演进，从而导致摩擦加剧。

标记为Tech@Core 的第四个时代朝着业务和IT 领域的深度整合迈进。

将 Tech@Core 与之前的阶段区分开的因素包括：

口领导者了解对其业务来说技术的关键本质是什么,并且越来越精

通技术(许多领导者更加年轻，且从未在前互联网时代工作过)。 口领导者依靠技术创建创新的客户旅程。

口客户价值取代成本，成为主要的绩效度量指标(适应度函数)。

⊙ 指直面终端用户的前端系统。 ——译者注

② 对于所有类型的领导者(包括组织的业务和技术部门的主管、经理和团队)我们都将使 用领导者一词。

**22** EDGE: 价值驱动的数字化转型

口速度和适应性取代成本和效率，成为技术驱动力。

口技术知识与经验不断发展。

口领导者推动快速、频繁的试验和学习，同时坚持选择和评估正确试

验的原则。

口缩短时间周期以使学习价值最大化。

ThoughtWorks 在2017年发表的关于“胆识型领导者”的文章就支持 了第一个要点：“胆识型领导者知道如何分析技术问题的来龙去脉：54%的

受访者对技术有深刻的理解，57%的受访者曾编写过代码。”°

“技术是企业战略的核心”这一概念正在向下一个前沿领域传播。产品 易于数字化的企业(金融、媒体、电信)以及与分销和中介有关的企业(旅 行社和电子商务)已经存在。对于很多企业来说，现在正处于最关键的弯 道，比如将大批量生产作为核心竞争力的企业(汽车)、传统上以知识为核 心能力的行业(医药、制药、法律、研究)以及被高度监管的行业(出租

车、政府、公用事业)。

根据图2- 1,我们通常会认为技术从支持角色向Tech@Core 的转变遵 循线性过程，但事实并非如此。虽然大型的长期业务包含每种类别的技术 资产，但其整体技术方法才是关键。“核心”一词并不是随便用在这里的。 它不仅仅说明技术对你的业务至关重要 — — 技术就是业务本身。无论你的 公司是像谷歌这样的纯技术公司，还是制造园艺工具的公司，除非这种态 度真正渗透到业务当中，否则你在数字革命中生存的概率微乎其微。但演 进阶段也是逐渐累积的，规模较大、运行时间较长的企业可能会在后三个

阶段拥有系统、人员、流程、工具和技术。

本章开头的第二个问题是“为什么 Tech@Core 与 EDGE 紧密相关”。 从本质上说， Tech@Core 正在改变你对技术的基本看法：从业务的支持角

色转变为业务不可分割的组成部分。在某种程度上，这个问题似乎完全无

⊙Xiao Guo.“The Next Big Disruption:Courageous Executives.”ThoughtWorks,July 20,2017.<https://www.thoughtworks.com/insights/blog/next-big-disruption-courageous>- executives.

第2章 以技术为核心——Tech@Core **23**

关紧要，因为我们正在讨论的是以技术为核心的数字化企业转型。不过， 我们必须强调：这一章不是针对技术人员的，而是针对IT 和业务领导者的。 领导者和高管需要将这个概念铭记于心：技术不再只是支持你的业务，而 是成为业务本身。了解 Tech@Core的组成部分会有助于你深入理解。

你可能认为“技术就是你的业务”这句话夸大了事实，也许确实是这 样。但我们需要“夸大其词”来说明问题，从产品开发到制造，业务的任 何一个方面都不可能离开其他部分而单独存在。但对许多企业来说，未来

取决于数字化。数字化是每一个人的工作。关键问题是：该如何完成?

**2.1.2** **制定技术战略**

如果你的愿景是在未来三到五年内成为一家极具竞争力的数字化企业， 那么你需要一个包含转型所需组件的技术战略。此外，你不能用“换汤不 换药”的技术战略和执行方法来完成转型。这里有几个注意事项。首先， 戴上“敏捷”的帽子来完成这个任务。让敏捷专家负责计划并记录，他们 肯定不会将流程变得冗长或以文档为中心。此时，快速反馈、迭代和学习 与产品开发一样重要。其次，要先进行沟通和协作，第二步(或第三步)才 是文档记录。

Jim曾经在一家电信公司工作。该公司的架构师开发了大量的文档， 其中满是图表和标准。当Jim 与开发人员交谈，问他们是否理解该系统的 架构时，“不，”他们说，“在我们看来，这些文件不怎么合理。”当Jim 询 问架构师过去如何进行当面交流或者将来打算如何做时，他们的回答是： “我们没有时间与人见面。我们得忙着去做分析和文档记录。”千万别掉进 这样的陷阱里，不管任务到底是什么,请让每个人都戴上敏捷的帽子。

为了扩展并加强技术能力，你需要采取以下步骤：

口将技术适应度函数转变为速度与适应性。

口加速你的技术优势并超越竞争对手。

口保持对技术变革和趋势的关注，并善加利用。

口制定数字化技术平台战略。

**24** EDGE: 价值驱动的数字化转型

口减少技术债，以提高速度与适应性。

口让关键技术人员参与，并不断提高他们的能力。

拥抱Tech@Core 就意味着跟上了技术的步伐，这是一项艰巨的任务。 你在追踪哪些技术?你用哪些来试验?你排除了哪些?你接受了哪些?15 年前，很少有人能预料到云计算、大数据或社交媒体的影响。当时， 一个 软件技术栈(完成特定任务的程序层)可能包含5个组件。如今，这些栈的 组件通常超过15个，为了保持领先，你的技术战略也将更加复杂°。如何追 踪下一个技术领域可能出现的趋势?

千万不要对拥抱技术战略掉以轻心。很明显，如果你的组织想要成为 一个数字化企业并保持竞争优势，那么毫无疑问拥抱技术是非常必要的。 真的还有选择余地吗?昔日的书店、唱片店和胶卷照相机，如今在哪里? 为什么这么多零售商店关门或破产(例如玩具反斗城)?如果你仍然将数字 技术视为IT 部门的职责，那么最好开始为组织的倒闭进行倒计时吧。

法 有一些老派的组织，其IT 资产并非为支持数字化企业而建立，它们

意

往往处于糟糕透顶和可笑的状态。多年来，人们总是将IT 视为成本 中心而不是价值中心，导致技术与组织债务堆积如山。这种债务拖 累了交付速度、适应性和价值创造。虽然帮助摆脱这种状况的战略 确实存在，但它的实施仍需要深思熟虑的计划和长期的坚持。

技术能力战略应该来自企业的愿景和目标。提高技术能力的愿景可能 很广泛，例如“将技术集成到我们业务的各个方面”,或者具体而言如“转 变我们的产品线技术能力以快速适应行业变化”。明确的能力目标还需要新 的成功度量标准(适应性与速度的度量标准):如果仍然抱着旧标准不放手， 就别指望会有不一样的结果。

如第1章所述，要成为数字化企业，就需要进行适应度函数的改变，

=Jim Highsmith,Mike Mason,Neal Ford.The Implications of Tech Stack Complexity for Executives.ThoughtWorks Insights,December 2015.

第2章 以技术为核心——Tech@Core ◆ · **25**

即改变衡量组织成功的最高标准。在前数字化时代，业务适应度函数往往 是投资回报率(ROI); 而在数字化时代则是客户价值。在技术上，适应度 函数也正经历着从成本/效率到速度/适应性的巨大变化。可以肯定的是：

这些适应度函数的转变成本是巨大的，但这种转变是绝对必要的。

在技术领域，速度和适应性似乎是两个相互矛盾的目标。在某些情况 下，它们可能需要互相协调，但在很大程度上又会相互促进。问题的一部 分原因在于项目文化，而不是产品文化。在项目文化中，团队根据传统的 计划、范围和成本目标来努力交付功能，他们明白长期维护的工作将交给 另外的团队来负责。这种文化驱使开发人员偷工减料、减少测试，这样的 “捷径”会对适应性产生负面影响。项目文化还鼓励领导者预先定义一组功 能，成功被定义为在指定的时间范围和预算内交付的功能数量，而忽视了 产品的可扩展性和适应性。也就是说，项目总是存在的，尤其是在你向产 品思维模式转变的过程中。同样，问题也可能出现在产品文化中°,但随着

时间的推移，它会有更好的机会提供持续的价值。

技术债图(参见图2-4)显示，随着时间的推移，软件以指数级增长的 速度退化。你首先需要采取策略来避免这种退化，然后降低现有应用程序 的性能曲线。同时追求速度和适应性的关键是将软件技术视为一种不断发 展的资产，而不是先构建、再维护的软件。将质量和周期时间添加到成功

度量标准的组合中，有助于确保长期添加技术资产的新功能。

在制定技术战略时，你还需要基于时间的三层地平线进行分析——继 续现有业务、拓展新业务以及尝试未来潜在的机会°。这三个层次的时间跨 度因业务形态而异，但一个大致的起点可能是一到两年、三到五年以及超 过五年。对这种时间跨度的思考有助于指导投资决策。短期目标可能会争取 到更多的投资，而长远目标则相反，但所有的规划都应该被包含在每一个预 算周期中。这些不同视野的业务有必要分布于不同的投资组合中，因为它们

具有不同的度量成功的标准，尤其是要确保将来的工作获得足够的投资。

日 第6章从开发产品思维入手，进一步描述产品文化和项目文化之间的差异。 有关更多信息，请参见麦肯锡公司的“三层地平线”模型。

26 EDGE: 价值驱动的数字化转型

只要你的企业单纯追求 ROI 适应度函数，那么将其转变成数字化企业 几乎是不可能的。找出平衡速度和适应性以及同时促进两者的方式将是技

术战略的关键。最后，让技术成为转型至关重要的因素吧。

**2.1.3** **重大变革与趋势**

对于重大变革与趋势°的了解会帮助你制定有效的技术战略。通过这种 了解，你可以观察到不断变化的商业和技术领域的前景。你还可以把这些 变革看作一个故事线，随着时间的推移，其朝着故事线的不同方向展开。 变革也为我们提供了一个规划更为具体和详细的趋势的实践集。例如，从 21世纪初开始，“敏捷”浪潮带来了软件开发的巨大转变。敏捷包括特定 的趋势，如 Scrum、极限编程 (XP) 、测试先行和持续集成。20世纪90年 代的例子包括面向对象编程和 SmallTalk。面向对象编程在当时是一个重大 转变，并随着时间的推移成为编程的标准“方法”。相比之下， SmallTalk 是一种特殊的语言，在一段时间内吸引了一些追随者，但随着其他面向对 象语言的引入，它没能幸存下来。

变革和趋势一同发展。有时一系列的趋势预示了重大变革的发生，有

时变革独立地显现，而有些趋势并不属于特定的变革范围。

成功进行(数字化)转型的组织比其他组织更有可能使用更加先进的 技术，如人工智能、物联网和先进的神经机器学习技术。

针对每一个变革和趋势，你需要获取、分析并规划各种数据： 口信号：什么表明了这一变革的发生?

口商业影响：这种变革会对你的企业产生怎样的影响?

口地平线：按照三层地平线模型关注一个变革的技术趋势：哪些已经

发生，哪些刚刚出现，哪些正在酝酿。

⊙ 本节中的素材摘自 ThoughtWorks 的内部演示文稿和文章。

MeKinsey &Company."Unlocking Success in Digital Transformations."October 2018. 日 参考三层地平线模型。——译者注

第2章 以技术为核心——Tech@C ore 27

口紧迫性：应对这一趋势有多紧急?

口技术影响：你需要什么能力来实施你的战略?

口行动建议：对于如何应对和利用这些变革和趋势，你将为企业提供 哪些建议?

有一个例子可以帮助理解这种变革/趋势框架。“演进中的交互”这一 变革意味着技术正在从屏幕和键盘向真正的“多模态”交互推进，即在语 音、手势、触觉和混合现实界面之间切换。这些技术的迅速发展以及虚拟 现实 (VR)/ 增强现实 (AR) 的“手机化”(cellphoneization) 将给我们带来 更好的真实感和更便宜的硬件。

以下这些信号显示，这一变革正在发生：

口语音识别技术的准确性提高。

口更多语音平台(亚马逊 Alexa、必应语音、谷歌云语音API) 出现。

口 VR/AR头戴设备的成本降低。

口随着这一趋势的出现，市场上出现了占主导地位的VR/AR 参与者。

“演进中的交互”可能对你的业务造成如下潜在影响：

口消费者对聊天机器人、智能代理和“实时”交互的期望越来越高。

口机器人/语音/人工智能 (AI) 领域的主要参与者——苹果、谷歌、 Facebook 、亚马逊、微软-严重干扰了数字化参与战略。

口由于用户可以通过 Siri/Alexa 进行访问，企业或许可以与最终用户

供应商脱媒。

口功能交付变得比以往任何时候都要复杂，比如渠道数量激增、全渠

道等。

这一趋势还可能影响你的技术能力：

口技能与能力(但你也许不需要了解全部——只要知道如何购买就行

了，没必要知道如何构建)。

口是否能雇用足够的设计师?

口设计能力不断发展：需要多模式交互，并且交互设计应在实际空间

而非屏幕上进行。

28 EDG E: 价值驱动的数字化转型

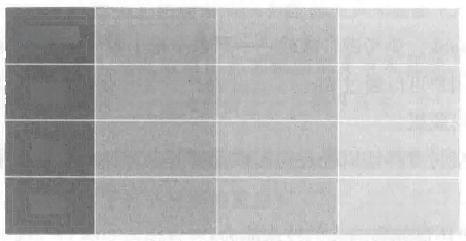
口语音和图像识别技术。

与之前提出的业务影响相比，如下的行动建议更为详细。关于 AR/VR/ 机器学习(ML) 和机器学习/AI的建议示例如下：

AR的影响可能比 VR 更大了。了解这是否适用于你的业务、这些技术 可能对业务产生的影响，以及在全球社区的参与度。

确保已具备必要的能力，包括数据工程和大型数据集的管理。然后思 考如何在业务上下文中应用 ML 和 AI。

我们认为有一种观察技术趋势的有效方式：将每一个趋势填写到如 图2-2所示的图表中，横轴表示时间范围，纵轴表示行动的紧迫性。在这张 图表中，时间范围的命名与麦肯锡公司的三层地平线模型中的有所不同，因 为它们表明了技术的可见性，而不是投资类别。投资类别需要包括你的时间 范围以及其他因素。通常，模糊的未来会被牺牲，以满足当前更为具体的需 求。在现在、不久的将来和遥远的未来之间进行投资的平衡，需要在执行人 员一级完成，图2-2所示的可视化辅助工具可以在这一过程中提供帮助。



语音成为

普遍界面

生物测定学

环境计算

即将出现

AR/VR/MR

机器学习/ 人工智能

正在发生

立即行动

试验

关注

识别

开始出现

图2-2 三个时间范围中巨变的投影视图

重大变革和技术的发展趋势会极大改变你的商业计划。如果你能在它们 生命周期的早期就了解这些变革和趋势是什么,你也许就能够在它们面前脱 颖而出，并以此来获得竞争优势。但是，你也有可能因为走得太远、太超前，

第2章 以技术为核心——Tech@Core 29

**ADOPT**

1.Event Storming

**TRIAL**

2.1%canary NEW

3.Bounded Buy NFW

4.Crypto shredding NEW

5. Four key metrlcs NEW

6.Mult-account cloud setup NEW

7.Observabllity as code MeW

B.Risk-commensurate vendor strategy NfW

9.Run cost as architecture fitness function NEW

10.Secrets as a service NEW

11.5ecurtty Chaos Engineering

12.Versloning data for reproduclble analyties NEW

**ASSESS**

13.Chaos Katas NEW

14.Distroless Docker images AEW

15.Incremental delvery with COTS NEW

16.Infrastructure canfiguraton scanmer

17.Pre-commit downstream bulld checks NEW

18.Service mesh

**HOLD**

19."Handeranking"of Hadoop clusters

using config management tools NEW

20.Generie coud usage

21.Layered microservices architecture NFW

22,Master data management NLW

23.Microserice @My

24.Request-response events in user-facing worklows NFW

25.RPA NEW

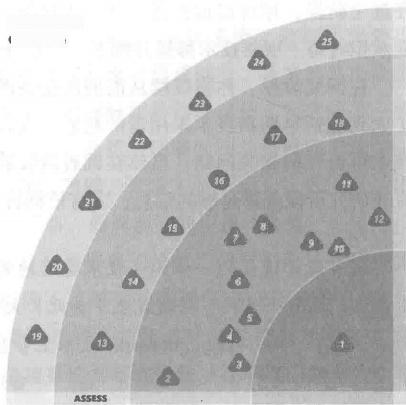
而不得不承受由此带来的后果。有时，你跨过了前沿，成为前卫(bleeding edge)°—— 谷歌眼镜就是最典型的一个例子。每一个组织都需要展望自身 的技术规划，明确这些技术变革需要被推进到哪一步，努力在走得足够远

和走得太远之间取得平衡。速度越快，试验实践的时机和使用就越关键。

**2.1.4** **创建技术雷达**

技术雷达是一种工具，可以促进关于技术趋势以及这些趋势将如何帮 助你的企业受益的讨论。图2-3展示了近期 ThoughtWorks 雷达的 一个示 例象限°。该雷达专注于软件技术，但根据你的业务，你可能有多个用于不 同技术(例如材料或医疗技术)的雷达。图中显示了四个象限(技术、平 台、工具、语言及框架)中的一个。雷达环上的位置表示对该技术的行动

建议——采纳、试验、评估、暂缓。



▲New or moved

● No thange

HOLD TRIAL ADOPT

图2-3 ThoughtWorks 技术雷达示例(2018年第19卷),技术象限

日 在计算机领域，bleeding edge 指一种最新的、因而也并非完美的技术。使用者为了它的 “新”,就要拿稳定性和产量来冒险。它也指当今技术的每一步发展都越来越昂贵的趋势。 这个词可以视作leading edge的另一种说法、cutting edge 的同义词，但是bleeding edge

隐含一种风险的含义：和cutting edge 相比，bleeding edge 要更前卫一些。——译者注 ⊙ 请访问www.thoughtworks.com 获取技术雷达完整版本。

**30** EDGE: 价值驱动的数字化转型

口 采 纳 (ADOPT): 可以投入使用。这一技术是已被项目和业界证实 的、可采纳的技术。

口 试 验 (TRIAL): 可以谨慎使用。它还没有完全被证实，因此需要在

精心挑选的计划中使用。

口 评 估 (ASSESS): 前景良好。应密切关注并试验使用。

口暂缓 (HOLD): 获得行业关注，但尚未或可能从未准备好使用。它

可能是有缺陷的，可能被视为需要避免使用的技术。

构建技术雷达和评估技术的最重要因素是将分析与实际“使用”结合在

一起。尽管雷达上有四种行动方式，但也存在一些准备工作：调查和研究。

调查是一种确定新技术的过程，首先需要从会议、讨论、社交媒体、 分析公司、专业论文、书籍(尽管书籍通常出现得不够及时)和互联网文 章中收集信息。这是一个认知阶段——有人会说：“啊，这真是闻所未闻!” 在这个阶段，你可以选择进入下一个层级，或者就此打住。毕竟，没有人 能承担将每一项新技术都提升到下一个审查级别所需的代价。

在研究阶段，你将继续从前面所提到的来源收集信息，并将搜索范围 扩大到包括早期新技术采用者的经验。在这个阶段，你会尝试回答业务和 技术可行性的相关问题。虽然在调查阶段我们确定了一些新的东西，但只 有在研究阶段获得足够的信息，才有依据将潜在的内容添加到雷达中。

这可能是漫长的一周……技术雷达的创建、首次会议、尚未过滤的技 术条目。在6个月内，科技发生了如此巨大的变化，真是令人惊叹!

—ThoughtWorks 技术主管Mike Mason 在2018年初的

雷达更新会议期间发表的推文

在评估阶段，你开始对技术进行探究，主要是在技术组织内部进行试 验。此时，你需要评估的是技术可行性，而不是业务可行性。例如，你可 能会尝试VR 设备，以体验该技术及其成熟度。你可能会考虑如何将其应

用到业务中，但还没有尝试这样做。

第2章 以技术为核心——Tech@Core 31

在试验阶段，可以将该技术用于经过精心选择的、规模较小的业务计 划中。这些试验将有助于确定该技术是否可以逐步被完全采纳。在此期间， 你将继续从其他用户那里收集信息，以确定该技术的优缺点。

一旦从试验阶段收集到足够的数据，并且行业使用量增加了，你就可 以在组织中对该技术进行更广泛的采纳。有几个因素会影响你是否做出采

纳的决定，包括如何发展或购买你所需的能力。

在每一个层级上，你都会提出与将技术提升到下一个级别相关的关键 问题。只有少数技术能通过每一个阶段：有些将被抛弃，有些则被留在原 地。你需要限制每个阶段的半成品 (WIP), 限制你在任何时候评估或试验 的技术的数量，如果一个团队已经在评估某项技术，请向其他团队说明， 以便他们能够快速询问并了解试验结果。这是一种持续学习的管理方式。

**2.1.5** **减少技术债**

如果你身处一家经营多年的企业，并且在遗留系统上进行了大量投 资，那么如何管理技术债将是技术战略的重要组成部分。技术债是由缺乏 对保持适应性和质量的投资导致的技术随时间推移的退化。它就像是一辆 未经保养甚至连机油都没换过的汽车，必然会随着时间的推移而老化—— 速度变慢、无法发动、漏油。在软件领域，开发人员可能为了赶上最后期 限被迫走“捷径”,测试并不总是严格，而周期性的快速“修复”会降低代 码质量。多年来，许多遗留系统为企业带来了价值，但它们的技术债也累 积到了这样的程度：即使是看似微不足道的功能增强也变得困难且耗时。 图2-4展示了这种退化是如何缓慢开始，并随着时间的推移而不断加速 的°。现在基本上已无法维护的遗留系统并不在少数。在早期，做出改变相 对容易，对于“我们应该实施新功能还是减少技术债”的问题，答案往往是 偏向于新功能的开发。于是，在忽视技术债的几年后，功能增强会耗费相 当长的时间，并且你会面临三个同样糟糕的选择：重写应用程序(代价高昂，

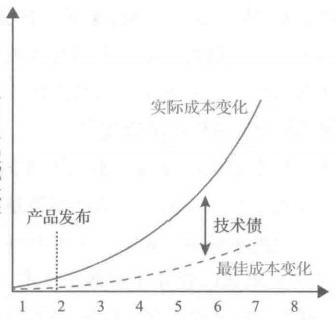
*Jim Highsmith.Agile Project Management:Creating Imnovative Products.Boston:Addison-*

Wesley,2010.

32 EDGE: 价值驱动的数字化转型

成 本 变 化 ( C o c )

风险很大)、什么也不做(问题变得越来越严重)或者随着时间的推移系统地 减少技术债。



年

图2-4 技术债的影响

**增长的限制**

20世纪中期， Salesforce 面临着一个重大挑战：它的快速增长超

过了软件开发交付能力，公司遗留系统的技术债和软件开发过程的拖

累共同导致了这个问题。在成功解决这一难题后， Salesforce 被《福布

斯》杂志评为2011～2015年全球最具创新性的公司(此后跻身前三)。 Salesforce 认为，它采用的敏捷开发实践为公司的扭亏为盈做出了重大 贡献。提高新代码的质量减少了新技术债的引入，引入减少遗留技术债 的策略有助于缩短交付时间。当然，这家公司的成功是多种业务和技术 因素共同作用的结果，但以多种形式引入敏捷是至关重要的一环。

遗留系统带来的第二个问题是数字化体验和遗留系统的交付周期存在 差异。在动荡不那么激烈的时期， 一个小组采用敏捷开发的方式按两周的 周期进行迭代开发，而另一个小组则采用传统方式按九个月的交付周期运 作——这确实很麻烦，但并不会有碍大局。但是现在，交付周期的差异不 断引发更多的问题。这种脱节是由发布周期的差异造成的，特别是当组织

第2章 以技术为核心——Tech@Core 33

在某些场景下采用持续交付而在另一些场景下又不这样做时。

多年来，众多组织都陷入了两难的境地：重新开发系统太过费时和冒 险，但建立新的数字资产又依赖于对这些系统的升级。通过封装、选择性 修正以及自动化测试找到能够让这些遗留系统重新焕发生机的创造性 方法，从而解决困扰组织的这一难题，已经成为构建新数字资产的关键 部分°。

**2.1.6** **投资决策让企业核心系统起死回生**

你需要在如何投资有限资源以恢复企业核心系统方面有所创新。有一 个显而易见的选择——重写这些系统——但这是一个昂贵且通常高风险的 策略，必须谨慎执行。幸运的是，在束手无策和重写之间还有很多其他选 择，包括迁移到服务式架构(包括微服务)、演进式架构、解耦与封装、持 续交付等。

仅交付模式正确是远远不够的。运营效率优先于运营敏捷的另一个原 因是许多企业使用的投资分类系统。现在有许多分类方案被采用，但它们 通常遵循的是麻省理工学院计算机信息系统研究小组提供的分类方案：基 础设施、事务、信息和战略。在这个方案中，也许有10%～15%的投资组 合被认为是“战略性的”,而其余则被认为是企业核心系统，而对于后者来 说，效率才是王道。

数字化时代对敏捷性的需求远远超出了“战略”系统的范畴，而改进投 资组合就是强调这一范围的一种方式。如果我们修改体系以反映新的数字化 时代的实际情况，包括客户体验系统(移动应用)、客户体验支持系统(订单 处理)、内部支持系统(会计)和基础设施(服务器),会如何呢?如果我们考 虑将需求从效率(1)到敏捷性(5)进行排序，那么客户体验系统可能应该 是5,客户体验支持系统是3或4,内部支持系统是2,基础设施是3。

曰 有关减少技术债的更多信息，请参阅George Earle,and Mike Mason.“The Business

Imperative to Modernize Your Tech Estate.”ThoughtWorks Insights.https://www. thoughtworks.com/insights/blog/business-imperative-modernize-your-tech-estate。

34 EDG E: 价值驱动的数字化转型

**2.2** **数字技术平台**

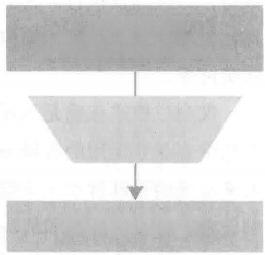
平台是新的流行语。但它除了流行之外还有什么?平台到底是什么?它 如何扩大成效?有不同类型的平台吗?简单来说，平台是实现杠杆作用或放 大作用的组件的总称，用于紧跟变化的步伐。平台有两种类型：商业与技术。

《平台革命：改变世界的商业模式》° 一书对商业平台进行了定义和描述。 例如，Airbnb 使用商业平台来建立客户和提供商之间的联系。它的平台为 客户提供的客房数量远远超过传统的连锁酒店，并且不需要在实体房上投

入大量资金。

数字技术平台使能业务平台，如图2-5所示，二者具备其一即可，然而

在数字化企业中通常两者都是必需的。技术平 台与传统的技术方法如企业架构 (Enterprise Architecture,EA) 有何不同?传统上，IT 组 织把企业架构的重点放在两个相关的优势上： 降低成本和提高生产率。然而，DTP 具有完全 不同的适应度函数——适应性和交付速度。 DTP 的范围也比传统的企业架构大得多。从历 史上看，成本压力导致标准化，进而导致停 滞。在当今世界，你对停滞会导致什么结果了



数字业务平台

(Airbnb 、Netflix、亚马逊)

创新投资组合管理

(EDGE)

数字技术平台(DTP)

图2-5 平台和 EDGE 组件

然于心，毋庸多言。在DTP 中，企业架构仍然有一席之地，但是 “E” 的 含义需要从“企业”(enterprise) 转变为“进化”(evolutionary)°。

对成本的关注推动组织走向效率和生产力，强调标准化是成功的必经 之路。你的数字企业愿景需要将重点转向交付速度和适应性。例如，微服

务帮助交付团队定制其产品，而不是将产品标准化。随着技术解决方案的

⊙Geoffrey G.Parker,Marshall W.Van Alstyne,and Sangeet Paul Choudary.Platform

*Revolution:How Networking Markets Are Transforming the Economy and How to Make*

Them Work for You.New York:W.W.Norton,2016.

参见Neal Ford,Rebecca Parsons,and Patrick Kua.Building Evolution-ary Architectures: Support Constant Change.O'Reilly Media,2017。

第2章 以技术为核心——Tech@Core **35**

爆炸式增长，每天都有更多的解决方案问世，标准化无疑是一条停滞不前 的道路。当然，两者之间有一个平衡点：不受约束的定制可能会导致问题，

但与降低成本的努力相比，适应性和速度驱动的平台设计有着不同的目的。

关于适应性有这样一句话：在注重成本和生产力的前数字世界中，执 行策略变成了计划-执行之一°。该策略首先假设了人们在有限的范围内知 道未来将会发生什么:如果了解未来，你就可以规划架构和产品功能，剩 下要做的就只是执行计划。不幸的是，在数字世界里(通常在前数字世界 也是如此),我们并不了解未来，直到它真的到来。我们的策略应当是假 想-进化。无论是对于企业还是产品，愿景都需要面向客户价值和结果。 它为我们提供了方向，但允许我们选择完成的路径。由于客户可能“眼见 方为实”,因此流程需要一次又一次地进行调整，以适应我们在前进中所学

到的新东西。

根据我们的经验，在数字化转型方面取得成功的组织一般通过采取以

下三个步骤来释放其关键资产：

口消除工程团队的摩擦。

口围绕资产构建生态系统。

口对这些资产进行有效且高效的测试。

**2.2.1** **消** **除** **摩** **擦**

摩擦通常被认为是运动的阻力，但也可以被视为人与人之间的冲突。 不管是被描述为阻力还是冲突，摩擦都会使我们放慢脚步。存在于软件交 付团队内部或外部的摩擦可不是一件好事。使用自给自足的团队可以减少 组织单位之间的摩擦，否则就会减慢决策速度。在软件交付中，软件开发 和运营组织之间的摩擦会使交付过程减缓到龟速状态。DevOps 的实践大大 减少了这种摩擦。这些实践既是组织上的又是技术上的 — — 通过使用持续

集成来弥合开发与运营之间的组织鸿沟。

使用错误的技术也会导致摩擦。由于现有的标准，新的举措经常被迫

⊙ 计划-执行和假想-探索战略将在第10章详细讨论。

**36** **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

使用不适当的技术。例如， 一些早期的大数据举措之所以陷入困境，是因 为组织标准要求使用传统的关系型数据库来操作非结构化数据。另一个例 子是，使用相当重量级的消息队列来实现一些原本非常简单易行的事情。

敏捷实践鼓励每个迭代的交付物至少是可部署生产的软件。有一个简 单的度量指标可以告知一个团队离目标还有多远，那就是“尾巴”°。它 本质上是发展过程中摩擦程度的度量指标，指从冻结代码开发(从未完全 冻结)到产品部署之间的时间。在此期间，非敏捷团队继续做测试(尤其是 集成测试)、bug 修复、性能分析、操作准备等。在12个月的部署周期中， 我们经常会遇到3～6个月或更长时间的“尾巴”。我们遇到过最长的“尾 巴”是从“代码完成”到部署一共用了18个月!随着敏捷实践的实施，你 可以看到这个“尾巴”的减少。

有很多方法可以减少摩擦，比如专注于消除阻碍，以便更快地交付及

提高适应性。另一个选择是在速度和质量之间不断权衡。

当你用更低的质量换取更多的功能时，通常是针对单个发布事件，而 不是针对随时间推移的发布集合。这种做法是瀑布式开发的产物。在瀑布 式开发中，发布之间的间隔很长，通常是一年或更长时间，用较低的质量 (例如，糟糕的设计或更少的测试)换取新功能可以掩盖成本，由此产生的 不良后果在很久以后才会暴露出来。当你拥有大批量(数百个功能)和长 时间(一年或一年以上)时，下一个版本(小规模维护或是功能增强)相 对于第一个版本来说是如此微不足道，以至于你很难确定低质量带来的反 馈或影响。

例如，在瀑布式项目中更容易削减重构，因为这种巨大的影响只有在 将来才能感受到——工程师深受技术债的折磨，而客户饱尝冗长的交付计 划带来的痛苦。当发布周期太长时，周期时间的度量措施是无关紧要的。 然而，随着敏捷团队将交付周期缩短到数月、数周甚至数天，质量低下的 影响变得更容易确定。当一个团队正在运行一周的迭代周期时， 一个周期 内糟糕的测试所造成的影响可能会在下一个或两个周期内迅速显现。 一个

白 收尾工作。 ——译者注

第2章 以技术为核心——Tech@Core 37

周期内的糟糕设计会在接下来的几个周期内延迟功能的交付，因此相应的 反馈也会在几周内就出现。 一个团队如果同时度量吞吐量和周期时间，就 会很快感受到软件质量平庸带来的苦楚。

**2.2.2** **构建资产生态系统**

一个生态系统是由相互连接并相互作用的部分组成的系统或网络。例 如，苹果的iPhone 在一个由硬件、操作系统、软件开发人员及其应用程序 组成的生态系统中蓬勃发展。我们也可以在生态系统的定义中加入“相互 依存”这个词。我们在平台战略中考虑的资产是数据、硬件、软件、能力 和思想方法。成长为数字化企业的公司(例如谷歌、Airbnb 和Netflix) 从 一开始就将其平台视为生态系统。同样，它们将其数字平台构建为战略

*资产。*

对于长期承担高技术债的组织而言，重写现有软件应用程序的策略是 行不通的，因为代价太高。此外，在没有进行必要的技术和组织变革的情况 下就进行重写，完全是浪费金钱。你的策略应该是一个深思熟虑的“分层” 策略，其中的层就是时间。1995年， Stewart Brand写了一本有趣的书，名 为How Buildings Learn:What Happens After They're Built。布兰德的假设 是，随着时间的推移，建筑物的层次以不同的速度发生变化。他设想了建筑 的六个层次：场地、结构、外层、服务、空间规划和材料。例如：结构的变 化速度非常缓慢，而且更换的成本很高；服务(空调和暖气)每15～20年

更换一次，而且成本适中；材料(家具和固定 装置)经常更换，更换成本很低。对时间层次

变化的思考将有助于你制定技术战略。

如前所述，这项分析应该本着敏捷的精神 进行——不是绞尽脑汁的穷尽分析，而是仅足 够详细以便指导决策的制定。你需要完成的任 务之一是为关键技术资产或资产类别确定投资 策略。该分析包括三个部分，如图2-6所示：



图2-6 确定每个资产或资产 类别的投资战略

38 EDGE: 价值驱动的数字化转型

确定资产类别对精益价值树 (LVT) 目标的影响；推测该业务领域的变化率； 确定资产类别的当前适应性。

首先，查看每个资产类别，并确定该资产类别对于实现整个LVT的目

标有多重要：

口影响许多目标(例如，客户资产)。

口影响一些目标。

口影响很少目标。

然后，你需要预测每个业务能力或产品线在未来的变化率：

口极不稳定。

口不稳定。

□中度不稳定。

口相对稳定。

很明显，随着未来的发展，这种分析可能会发生变化，但进行这样的 相对评估将有助于你制定资产管理战略。在试验实际测量值(如时间周期) 之前，相对比较就足够了。特别是对于在遗留系统上有巨大投资的组织来

说，确定适应性投资的优先级至关重要。

资产分析的第三个阶段是估计每个资产或资产类别的相对适应性。

口高适应性——变化相对快捷且成本低。

口中等适应性——变化费时且成本适中。

口低适应性——难以变化且成本高昂。

口无适应性——变化成本极为昂贵且费时。

对适应需求、变化率和适应能力这三项进行估计有助于确定战略。例 如，有一种资产，它对于在极不稳定的业务环境中实现众多目标至关重要， 其适应性非常昂贵，而且更改非常耗时，那么毫无疑问它应该被放在“关 键”列表中。而另一种资产，其业务环境相对稳定，仅作用于一个目标， 而且它的适应性既昂贵又耗时，那么它应该处于非常低的优先级。

当你对支持常规业务的遗留系统进行优先级排序并试图减少技术债时， 这种资产分析尤其重要。

第2章 以技术为核心——Tech@Core **39**

**2.2.3** **试验**

EDGE的一个前提是，适应性需要试验，而要使试验成功，你需要试 验思维、试验过程和试验工具。你需要根据对未来的假设来思考未来，而 不是进行计划，因为计划意味着一个指令性的解决方案。接下来，要用短 周期试验来检验这些假设。

文化思维模式是一种探索——谁也不可能“掐指一算”就预知一切， 出现重大的偏差是常态。试验的文化在第10章会有更深入的介绍。第二个 要求是一个试验过程，在本书中它是敏捷的一个增强版本。第三个要求是： 你需要一个包含正确技术组件的平台，用来快速试验。这些组件要覆盖整 个开发生命周期，涉及快速构建开发环境和有效的持续集成工具。

对于每种开发类型——遗留后台系统、在线应用程序、移动应用程序、 大数据和分析系统以及具有物联网 (IoT) 部件的应用程序——你都需要这

些技术组件。

**2.3** **谁制定技术战略**

由谁负责技术战略比战略本身更重要。几年前， Jim 在印度与一家 CMM5 级°的组织合作。与处于该CMM 级别的任何组织一样，该组织具 有大量的流程，每个流程都有丰富的文档。然而，该公司提出了一个遇到 的问题：对于使用团队新技术(微软的.NET) 的项目，员工进行了技术 审查，让团队成员和其他人参与其中。他们尽职尽责地遵循流程步骤并完 成了所有必需的文档，但随后项目就陷入了严重的技术困境。他们有一个 “好”的流程，但是审查小组中没有人有任何使用.NET的经验。换句话说， 他们有流程，但没有专业知识。正如敏捷宣言中所说：“个人和交互高于流 程和工具。”●让合适的人参与到你的技术战略中是非常必要的。

- CMM 是指美国软件工程研究所开发的高度面向流程的能力成熟度模型。

⊙“Manifesto for Agile Software Development.”The Agile Manifesto,2001.http:// agilemanifesto.org/.

40 EDGE: 价值驱动的数字化转型

请注意：构建技术雷达(实际是整个技术战略)并不容易。在 Thought- Works, 每年至少两次、每次为期一周，我们召集来自世界各地的20多位技 术专家面对面地聚在一起，就哪些项目可以进入雷达、哪些应该剔除以及 项目在雷达上处于什么位置进行论证并做出决定。ThoughtWorks 员工在数 百个前沿项目上工作，其中的知识、经验和数据为技术雷达的构建提供了 支撑。

有没有简单的方法可以找到合适的人来构建技术雷达和其他技术战略 呢?向你的开发团队问一个问题：“谁是团队中最重要的人(如果他一周不 在的话我们什么都干不了)?”他就是你应该选的那个人。如果你不能把关 键的人解放出来，去专攻技术雷达，那就不用白费事了。你最终会像故事 中的.NET 技术评论团队一样，空守着一个没有内容的流程。展望未来是 很棘手的事，即使对于我们中最优秀的人来说也是如此。

在ThoughtWorks, 我们鼓励“思想领袖”的概念，即受到同侪尊重的 行业领袖°。你可以在自己的企业中也使用类似的“思想领袖”概念，将这 种称呼赋予那些在企业内部或外部受到同行尊重的个人。

因此，在技术评估团队中，价值、专业知识和尊重是最重要的。你 需要具有产品交付经验的人，而不仅仅是具有工作经验的人。你需要多样 性——初级和高级，男性和女性，不同的层次，不同的地理位置。你需要 了解硅谷、班加罗尔、北京、慕尼黑和曼彻斯特的同行都在做什么——如 果你的公司是国际性公司，这种需求就更重要了。

我们需要说明的一点是，技术战略、技术雷达是你用钱买不到的。至 少，你无法全部买下来。例如，作为调查过程的一部分，你可能会购买一 家分析公司的技术评估报告，但你需要具备专业技术知识才能评估和确定

如何使用该技术。

在20世纪90年代到21世纪，主要IT 组件的外包非常流行， 一些公 司发现它们外包了太多的专业知识，使企业所需的专业技能仅限于管理外

⊙ 截至2018年， ThoughtWorks 拥有5000多名员工，其中包含80多本专业书籍的作者。

第2章 以技术为核心——Tech@Core **41**

包合同。这是一个IT 被认为是成本中心而不是价值中心的时代。有人会 说：“既然我们可以外包工资单，那么为什么不能把IT 也外包出去呢?”但 事实上，你不能把你的转型外包给一个数字化企业就撒手不管，你必须更 多地参与其中。

但是，你可以选择合作，这与外包有很大不同。你可以参阅图9-1,它 展示了交互的三个维度——服从、合作和协作。外包通常是一种合规关系， 在这种关系中，每一方都在极其详细的合同中阐明其间的关系。在许多情 况下，即使是这些详细的合同也无法提供公司所期望的服务。合规关系是 一种信任度很低的关系，无论是在内部还是外部，这种关系都没有留下多 少创新和创造力的空间。

交付创新的、以客户价值为导向的产品需要企业和IT 之间高度信任、 协作的关系。专注于价值交付的迭代试验过程需要对“计划”和“合约” 有不同的思维方式，由于试验提供了新的知识，团队需要随着时间的推移 进行调整和适应。在这种环境下，试图写一份详细、具体、基于法规的合 同，完全是在浪费时间。

**2.4** **结语**

接受 Tech@Core 应该成为数字化转型的核心。技术是成为数字化企业 的关键部分，这一点已经不是什么新启示了。然而，技术需要渗透到你未 来规划的各个方面的程度有所不同。五六十年前， IT 还处于初级阶段，当 时的技术专家就已经意识到技术对组织的影响，他们在如何使用新型计算 机功能上的探索从未止步。

多年来，科技与企业集团之间的技术知识差距逐渐缩小。如今，将这 些知识融入组织生活的结构中已成为当务之急。

■ 意 ■



|  |  |
| --- | --- |
| ■1Ⅲ■|1丽!■■  重■着  覆着 ■  ■ 期  黑 ■  ■  周 ■ ■  ■|  ■!■!  一 ■1  图  ■ ■1  ■ | ■卷国册图 ■|■  ■  | ■  ■ 患  ■ |

■

第3章

**EDGE 原** **则**

数字化转型需要两个关键要素：明确的原则和对领导者的信任。

起初，敏捷和精益变革重在原则，而非实践、流程或工具。这并不是 说后三者不重要，而是意在强调：通过专注于原则，可以更好地让敏捷和

精益为你服务；通过专注于原则，可以更好地构建一个高响应力的企业。

*Jim Collins 在他的著作* *Good to Great:Why Some Companies Make the Leap*

and Others Don't中指出：既有保持的需要，也有改变的需要。你需要保持 核心价值与目标，并以此为基础去创造改变文化、实践和目标所需的稳定 性。如果没有核心价值观或原则，就失去了可以用来对变革做出关键决策 的基石。

近20年来，敏捷宣言一直是敏捷开发的灵感来源。它提出的敏捷原则 使你可以成功地将合适的实践和工具运用于组织内的各种情境。关于建立 企业响应能力，有一个常见的误解：只要遵循这样一个秘诀(即一组明确 的步骤),最终组织就会是“敏捷的”。事实上，并不存在这样的秘诀。每 个组织都是不同的，其环境也是不同的。而EDGE 的原则使组织的所有部 门(而不仅仅是软件交付团队)都能够采用实践和工具。

**第3章** **EDGE 原则** 43

对领导者的信任至关重要。因为在变革中，组织中的每个人都会对 自己的未来感到紧张和不确定，这时人们更需要安全感。敏捷社区的一 些权威人士公开披露，在敏捷转型中，多达三分之一的员工和管理层无 法达到理想标准。如果员工认为他们中的三分之一将被解雇或降级到最 差的工作岗位，你认为他们会感到有多“安全”?他们会对这个转变有 多欢欣鼓舞?对管理层的信任意味着员工相信他们的工作会维持不变， 即使他们的角色会发生改变。这就要求领导者和管理者让员工参与进 来，让他们在不安的状态中拥有更多安全感。不管出于什么原因，感到 不安全的人都会抗拒改变。第10章将讨论实现更安全技术环境的适应 性领导行为。当然，少数人的确无法达到标准，这是不可避免的。但这 一认识与“转型就是以宣布大规模裁员为起始”的想法是迥然不同的。 在考虑转型所需的技术人才和能力时，应该具备能力建设的思维，而非

进行裁员。



**安全是一项关键的文化特征**

在过去的一年里，我发现了一种新的激情、方向和隐喻。

我称之为**技术安全。**

技术安全引导我们减少或消除高科技生活中的伤害。

这种伤害不是割伤、烧伤或死亡。

高科技伤害包括认知伤害、情感伤害、财务伤害和继发性身体

伤害。

无论你是在生产、使用还是消费高科技产品和服务，技术安全都可

以通过发现危险、消除或减少伤害来改善你的生活。

*—Joshua Kerievsky°,Industrial Logic,Tech Safety Blog,*

2013年6月13日发布

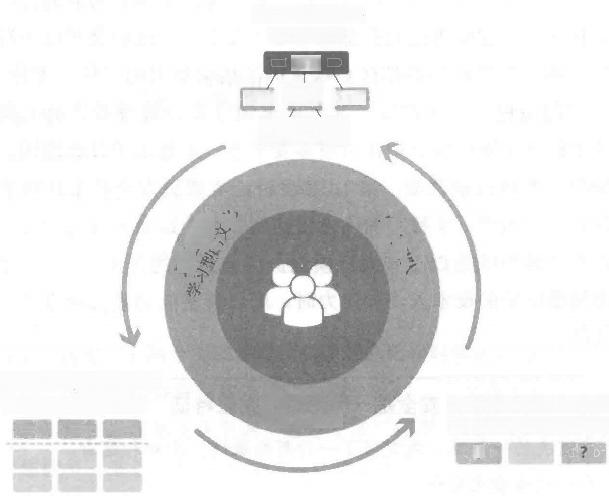
⊙ Joshua 一直是敏捷运动和践行技术安全思想的领导者。

44 EDGE: 价值驱动的数字化转型

4

基于对原则的理解，适应EDGE 实践的能力对于成功至关重要。本章 概述的六项指导原则(图3- 1)是理解和应用EDGE 的关键。这些原则可以

帮助我们回答有关为了变革而投资、合作及快速适应的问题。



基于成效的战略

(基于目标)

愿景

目标 国标 目标

我违 胶注



轻量级规划和组织治理 (定期进行商业成效评审)

$ X

基于价值的优先级排序 (增量地进行投资分配)

跨职能和 协作式决策



图3-1 EDGE 原则

外环上的三个原则 — — 基于成效的战略、基于价值的优先级排序以 及轻量级规划和组织治理 — — 重点是要回答“我们应该如何投资”这一 问 题。内环上的三个原则 — — 自治团队、适应性和学习型的文化、跨职能和 协作式决策 — — 着眼于合作及快速适应。但实际上，关键问题与原则之间 的关系是多方面的。例如，轻量级组织治理也有助于确定团队如何协同

工作。

在将敏捷和精益的方法进行规模化时，人们总是试图创建一个预设的 而非适应性的结构或流程，这与我们的原则是相背离的。我们相信，决策

制定框架一定比详细流程更加重要。

第3章 EDGE 原则 **45**

**3.1** **基于成效的战略**

企业进行转型以应对环境的变化。学习以不同的方式度量成功——这 是转型过程中管理者和高管面临的最困难的一件事。随着组织从周边的环 境中学习并成长，它需要对那些最有希望实现愿景的想法进行更多的投资。 而根据传统，团队因为能按照指标进行生产而获得奖励，但这些指标不一 定与业务成效相关。例如，很多组织通过是否达到一个设计或进度的关卡 (gate) 来衡量其在实现“目标”时的进展。尽管这样做或许能(或许不能)

帮助团队行动，但这种做法本身对利益相关者或客户并不具有价值。

这种成效导向将驱使你采用不同的思维方式和不同的交付价值方式。

——John Buhl, 先锋基金精益企业转型负责人 (Money 20/20大会，2016)

EDGE倡导组织基于以下两点来投资：真正的客户成效(客户价值)和 真正的商业利益(如利润、市场份额)。这些基于价值的成效及其度量成功 和目标的标准一经建立并分享，就能更高效地让各个团队与其保持一致，并 用与其相对比的绩效来决定是投资更多，还是完全停止投资，或将投资转向 新的或者相关的机会。

**3.2** **基于价值的优先级排序**

优先级排序的决策应该基于价值，价值应该以对企业有意义的方式来 定义。EDGE 使用术语“价值”来表示客户愿意为之付费的客户价值。医 疗保健机构客户会重视患者的治愈率和安全；公共服务客户会重视响应能 力；商业实体客户会重视客户满意度。无论你的组织如何定义客户价值，

根据客户价值进行度量并做出相应的投资决策都是非常重要的。

成功的度量标准 (MoS, 将在第5章中详述)应当体现每个层级(从

组织目标到详细的实施故事)的价值，这样才能避免出现背道而驰的结果。

46 EDGE: 价值驱动的数字化转型

这些度量标准非常重要，可以展示价值创造的渐进过程、推动优先级排序， 以确保首先处理最有价值的事情。随着新信息的获得，可以根据价值对工 作进行快速的重新排序。这种基于价值的优先级划分方法保持了整个组织 的一致性。如果在了解客户需求时产生了一个新的想法，你就可以快速地

将其与现有的工作进行比较并调整优先级。

**3.3** **轻量级规划和组织治理**

数字化时代需要更好的商业-技术合作伙伴关系，以将想法转化为价 值，并消除那些实际上是浪费的努力，比如过多的流程和文档。在EDGE 中，组织治理建立在从愿景到交付的敏捷与精益原则基础上。组织治理为

我们提供了一个框架，以确保：

口在既定的限制条件(时间、成本、内部及外部监管要求)下实现客 户价值目标。

口有效分配并管理责任制中所需的决策权。

在给予自治团队更大决策权力的同时，也要确保其履行受托责任，治 理组织必须谨慎地维持两者间的平衡。这也可以被认为是指导和监督之间

的平衡。

许多治理系统，特别是传统的“阶段-关卡”系统已经成为官僚噩梦， 它们增加了毫无价值的工作，带来了不可容忍的拖延。这些系统专注于详 尽的文档工件和重量级的流程，导致团队花费太多的时间来准备这些关卡 审核。它们强调的是流程，而不是快速的决策。治理团队需要解决这个矛 盾——确保充分遵守信托和监管要求以及风险管理需求，同时减轻传统组

织治理流程的沉重负担。

当我们要求团队具备灵活性、适应性和敏捷性的时候，治理过程需要 反映出这些目标。这意味着需要改变度量标准系统，使其更加面向成效。 但这不意味着放弃传统的成本和进度度量方法，而是意味着客户价值的度

量更加重要。

第3章 EDGE 原则 47

**3.4** **适应性和学习型的文化**

你的组织适应得够快吗?——这是现今每个组织、每个企业都要面临 的根本问题。但是，仅仅拥有敏捷的交付团队或持续交付是不够的：要做 到“足够快”,企业必须拥有响应迅速的技术平台、试验型和学习型的文化， 以及致力于在适应和计划之间找到正确平衡的执行团队(大多数执行官仍 然对计划过于执着)。

传统的计划有这样一个错误观念：如果企业能对目标的最终状态进 行缜密的思考，并为过程中每一个可能发生的事件规划风险减轻措施， 就能有效降低风险。在过去那些发展缓慢的日子里，这些“计划-执行” 套路中的一切都是事先计划好的，或者差不多是做过的。但在今天，你 需要的是“假想-探索”方法，去鼓励创新和探索、调整和转向，因为 现实是凌驾于计划之上的，而传统的方法却试图用“计划”去消除不确 定性。

EDGE 的方法是通过试验来消除不确定性。EDGE 倡导在流程中建立 来自真实世界的短期和增量反馈。反馈的周期应该是几周至几个月。毕竟， 企业不可能等待数年来确定它的计划是否能交付价值。这些探索能有效地 降低风险。短时间、低成本的试验提供了有价值的反馈。要接纳学习，因 为其本身就是成效。在组织向目标迈进的道路上，从失败的想法中所学到 的内容与从成功的想法中所学到的一样多。例如，对于初创公司来说，找 到合适的产品和市场可能需要几年的试验。自认为可以在内部决定产品- 市场定位并随之建立一个这样的产品，通常会让你的组织走上一条漫长而 昂贵的失败之路。

适应性强的领导者应当创造一个让人们感觉足够自信的环境，使其能 够投入试验和调整中。他们需要领导变革的过程，缓解人们的焦虑情绪， 鼓励其尝试新的解决方案，大胆地设想可以实现的愿景，坚持实现这一愿 景，并激励其他人与之同行。

**48** EDGE: 价值驱动的数字化转型

**3.5** **自治团队**

在快节奏、短迭代的交付周期中，团队来不及依靠管理体系或功能专 家来确定每个决策。在这种环境下，团队应该拥有广泛的决策权，并对交 付的结果负责，而不仅仅是交付功能。自治团队具有创造性、协作性、创 新性、授权性(赋能),自然有时也会是混乱且难以控制的。

|  |
| --- |
| **实现自治**  我们曾与一个全球性保险组织合作，该组织的领导团队沿用传统的 方式进行变革，结果很不理想。其采用的方法包括：领导层和管理层每 季度都会把自己关在会议室里埋头制订计划，确定需要变革的内容，确  保每一个领导者在散会时都带着对团队的明确指示。  “当我们指示团队该做什么时，我们的收获非常有限。”  荷兰分部的首席数字总监尝试了一种截然不同的方法。他挑选了  一个小型的跨职能团队，然后给了他们一个目标：帮助组织更快地交付 价值。这个团队一起工作了五天。在第三天，他们打电话给首席数字总  监，问了一个非常重要的问题：  “在我们建议的方法中，没有设置管理者。这样做有问题吗?”  “没有问题，”他回答，“告诉我你在这种新方法下将如何实现你的  目标，以及我们如何去度量这种影响。我将全力支持你。”  他们建议缩小团队的责任范围。他们发现，如果团队的责任范围太  广会引发问题，并且会因为问题太大而难以明确前进的道路。  “在分析过程中我们发现，责任范围非常广、太模棱两可的团队需 要很长时间才能汇集出一个解决方案。如果团队的责任更为集中，并在  可以操作的区域设置清晰的界限，则可以更快地交付价值。” |

那么,自治的关键是什么?我们认为这是自主工作和责任之间的微妙

平衡。当团队可以理解应得的结果和他们拥有的决策权并且掌握获得成功

第3章 EDGE 原则 49

所必需的资源时，就会达到这种平衡。传统的职能团队存在太多的利益相 关者，这意味着只能等待某个管理者或职能团队去做出决定，从而导致他 们缺乏责任感。与之相反，还有一些敏捷团队疯狂地运转，做出了他们不 应该做的决策。在决策和责任之间取得正确的平衡并不容易，但对于创建

有效的自治团队来说是非常必要的。

**自治团队的特征**

最佳决策和产品出自具有以下特征的团队：

**口** **独** **立。**团队是自我指导的，有明确的目标和界限，使其得以充分发 挥作用。

**口** **赋** **能。** 团队意识到他们的决策不会不断受到质疑，他们清楚地了

解自己的决策权。

口 **负责。**团队对他们达成的结果负责。

**口** **协** **作。**团队内部的信任度高，团队成员可以畅所欲言、齐心工作。

**口多学科。**不同的学科带来不同的观点和经验，有助于得到更好的 解决方案和更好的决策。

**口** **透** **明。**信息被广泛传播和共享，而不是被隐瞒。



**3.6** **跨职能和协作式决策**

传统的层级式管理中的控制欲会阻碍决策，并导致糟糕的选择。最佳、 最快的决策往往是由最接近工作的人做出的。EDGE 提供了一种方法，能

负责任地将决策委托给最接近信息的人°。

EDGE 还可以帮助组织建立反馈机制，以确保即使决策是在团队层面 被制定的，领导者仍然能看到这些决策的结果——这确保了决策的透明以

及领导者对团队的指导。坚持短期迭代和频繁反馈的部分原因是确保团队

⊙ 有关跨职能团队和自组织团队之间的区别，请参见第9章。

50 EDGE: 价值驱动的数字化转型

不会在没有展示他们的想法和成果的情况下走得太远。通过建立制定良好

决策并允许团队在其中自由运作的指导原则，组织可以更快地做出响应。

“透明”意味着企业的各个层面(从高层到交付团队)都可以自由分享 投资决策和做出这些决策的理由。例如，“目标”决策形成了制定有关“投 注”决策和“举措”决策的上下文。当团队知道为什么选择这些目标，甚 至知道哪些曾经被讨论过而没有被选中时，他们就能针对如何实现这些 “目标”来制定更好的决策。

协作式决策并不意味着要召集所有人来制定每一项决策，而是让那些 会被决策影响的人参与这个过程。此外，无论在哪个层级上制定决策，更

好的决策都是源于对预期的业务成效的共同理解。

**3.7** **结语**

流程、实践、工具，甚至人都会随着时间而改变。与之相反，原则 的演变是非常缓慢的，甚至可能一成不变。变革日新月异，而原则应当成 为变革的基石。我们将在后续章节对流程和实践进行深入研究，它们会为 EDGE原则增加更多的深度。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 国 ■ | ■  ■|  ■  ■ | 重 ■    ■ | 国度 日  通■酒  ■■1 ■    ■ | ■■1 !!  覆置  着■通  ■■ |

**第4章** 

**构建价值驱动的投资组合**

EDGE 提出的一个根本性问题是“我们该如何投资”。在第1章和第2 章中，我们探讨了现代组织面临的巨大机遇，这些机遇很大程度上是科技 进步的产物。作为一家企业，不论规模大小，都必须仔细甄别这些机遇， 然后形成自己的有针对性的目标：哪些机遇当下必须抓住，哪些机遇是未 来的发展方向，哪些机遇需要果断舍弃。过往的经验告诉我们，这个甄别 的过程并不容易。在此过程中，你需要有熟练的分析能力和敏锐的判断力。 本章和下一章介绍的精益价值树 (LVT) 和成功的度量标准 (MoS) 为这个 甄选过程提供了强大的思维优化工具。“敏锐的判断力”这个概念不容小 觑：在这两章中，我们会概述企业数字化的投资流程，但是，如果决策力 糟糕，即便LVT图表做得再花团锦簇也于事无补。组织实现成功转型并没 有灵丹妙药。也许我们在招聘胆识型领导者时还需要附加一个条件声明： 此职位不仅需要非凡的勇气，同样需具备精确的判断力。

厘清投资问题可以分为三个阶段。第一步，确定投资的范围。我们的 方法是采用由目标、投注和举措组成的LVT 来诠释企业的愿景和战略。第 二步，制定可操作且以成效为导向的MoS, 随着交付流程的推进清晰地

**52** EDGE: 价值驱动的数字化转型

展示项目进度，而不是把MoS 放在最后。第三步，利用MoS 的相对值对 LVT中的项目进行优先级排序。本章将重点讲解第一步，第二及第三步将 在第5章中介绍。

“树”这个字在“精益价值树”这一概念中别具深意。树的枝丫是从树 的主干(愿景)延伸出来的。树是有生命的，可以根据环境条件改变自己， 并最终适应环境。你的 LVT绝不应该是一本搁置在架子上落灰的计划书。 它应当是领导者未来愿景的投射，从树干(愿景)到树叶(举措),它使组 织内部的每一个成员都理解其内涵并一致认同：“这就是我们前行的方向， 我也理解组织这样做的原因。”

作为一个活文档，LVT 能够让我们看清组织的战略意图，因此这也是 整个价值流中决策制定的关键输入。如果能善加利用，这项工具就能够有 效减小只有高管才充分理解战略方案与每个价值流中人员决策之间的传统 鸿沟，而后者才是真正手握企业日常工作方向盘的人。

工作一旦开始推进，就需要使用价值驱动、短期迭代的轻量级组织治 理方法来推动投资组合朝着既定愿景发展。LVT成为连接组织前行机制的

纽带，在理解组织的战略意图和预期成效的基础上做出决策。

**一家电信公司的精益价值树**

我们曾经帮助一家电信公司的数字业务部门创建精益价值树。在首 次迭代中，我们先对数字产品总监和投资组合所有者进行了限时2小时 的测评，最初目的是评估我们对当前投资组合的了解。

首先，我们根据业务目标对当前正在进行的工作绘制了一张图表。 在此过程中，我们发现这些目标并没有明确表述其对组织的重要性。例 如，“市场份额增长至20%”并不能说明这项投资将给客户带来多少收 益。因此，我们花了一些时间来厘清投资组合中每个项目与组织目标的 契合关系。通过这项操作，我们可以将工作分解为客户成效举措。例 如，把“市场份额增长至20%”变成“让客户在同一设备上无缝观看 电视直播和网络电视”。

**第4章** **构建价值驱动的投资组合** **53**

|  |
| --- |
| 我们从这个限时测评中学到三点：  1.通过将组织目标与客户成效联系起来，我们可以清楚地知道每项 投资的价值以及它对组织而言意义何在。  2.通过将所有工作可视化，我们可以看到最不重要的举措往往获得 了最多的投资。这让我们有机会重新平衡投资组合，并为客户交付最大  的价值。  3.通过限时的初始投资组合审查，我们能够证明EDGE的应用价  值，并与投资组合所有者、业务部门负责人、首席数字总监一起为继续  这项工作而建立案例。 |

**4.1** **战略与精益价值树**

LVT工具可以用于描绘并共享组织愿景和战略。树中的所有内容都 源于实施商业愿景，并以成效为框架，因此这些活动将为组织提供明确的 价值。我们在第1章中介绍了适应度函数的概念，并从关注投资回报率 (ROI) 等指标过渡到以客户价值衡量成效。当你开始构建LVT时，请在心 里默念这条咒语：“成效、客户、价值”。

如图4-1所示，LVT 包含了精益开发的价值驱动实践，因为所有的工 作都源于愿景，并与目标明确地联系在一起，不存在特殊的附带项目或庞 大的工作计划。相反，工作被分解成小的、独立的、有价值的增量，这些

增量清晰地与成效挂钩。每个增量成效的价值都应该是可度量的。

**专业术语的说明**

这里关于LVT中标签的说明只是其描述方式的一个示例。使用其 他标签的效果也一样很好。你应该根据环境调整LVT 术语的使用。“投 注”可能是描述娱乐业价值假设的一个恰当说法，但在财务建议的设定 中就不合适了。

54 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

LVT 的层数也可以随着环境变化灵活地设定。如果描绘全组织的 投资组合，则最具代表性的是三级LVT, 但你可能只有两级，或者多

达四级。下面是我们在实践中应用LVT 标签的 一 些示例：

口目标、投注、举措。

口成效、举措、最小可行产品。

口 目标、主题、假设。

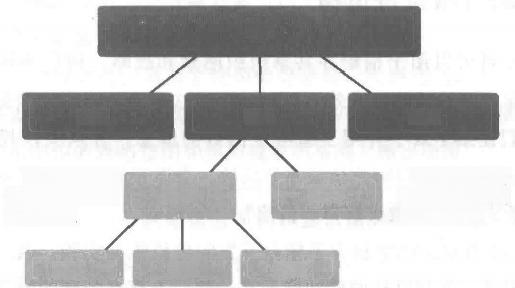
口目标、假设、价值承诺。

口 巨岩、巨石、卵石。

口 一 级、二级、三级(层数)。

**愿景：**树顶端的总体愿景设置了一个指导方向，

所有投资都应该为其做出贡献。



愿景

目标

目标由商业驱

动者创建，以实

现其愿景。

举措

目标

投注是在市场 上实现目标的更 具体的方式。

投注

举措

投注

举措

目标

举措是提供有形价值的行动，具有明确定义的客户需求

和商业机会。

举例：精益价值树是一种可视化工具，以方便捕捉和共

享一个组织的愿景和战略。

图4-1 LVT 使你能够描绘并共享愿景和战略

**4.1.1** **定义目标、投注和举措**

目标

目标、投注和举措的结构如图4 - 2所示。目标用来描述组织计划如何

**第** **4** **章** **构建价值驱动的投资组合**  **55**

实现愿景。目标是对高层商业战略的相对稳定的观点，并通过预期成效进 行表达，而不是通过特殊的解决方案、产品理念或功能。理想情况下，目 标可以清楚地说明客户的预期成效，从而使组织实现其愿景。目标应该让 我们对未来1～3年内组织的发展蓝图有所了解。这并不意味着目标在这段 时间内不会有任何改变，但它应该充分体现组织的雄心壮志，以鼓励长远 的思考并为组织决策带来稳定性。

|  |  |
| --- | --- |
| **目标：在同学聚会中光彩照人(价值目标)** | |
| 投注1:吃得更少 | 投注2:锻炼得更多 |
| 举措1.1:少吃甜甜圈 | 举措2.1:CrossFit健身课 |
| 举措1.2:少吃糖 | 举措2.2:开始跑步 |

图4-2 健身与瘦身的 LVT 示例

**投注**

目标包括了一个投注的组合。每一个投注都是一个价值假设，组织相 信它将帮助自己实现某个目标。如果投注不支持目标实现，它们就不属于 投资组合。与之相反，目标应该包含每一个为了实现该目标所必需的投注。 由此，我们就建立了LVT的相互独立、完全穷尽 (MECE)° 的属性。企业 可以向能够进一步实现目标的投注继续投资，而对那些没有实现目标的投 注停止投资。

那么,为什么我们喜欢“投注”这个词呢?在《自适应软件开发》°中， Jim Highsmith引入了一个类似的术语“推测”。我们用这些术语来代替术语 “计划”,来表示未来是未知的，甚至在你到达之前往往是不可知的。“计划” 在过去被许多人视为一种确定性：如果计划得足够好，我们就可以指望现实

会按照计划的方式去实现。“投注”和“推测”迫使我们面对这样 一 个现实：

⊙Barbara Minto.The Pyramid Principle:Logic in Writing and Thinking.3rd ed.Har-low, UK:Prentice Hall,2010.

*=James A.Highsmith.Adaptive Sofrware Development:A Collaborative Approach to Managing Complex Systems.New York:Dorset House,1999.*

56 EDGE: 价值驱动的数字化转型

未来将带来我们没有预料到的变化。如果我们承认未来是变化无常的，我们

就必须采取更好的实践和成功的度量，以使我们能够适应未来发生的事情。

在复杂的环境中，遵循计划只能制造出你想要生产的产品，而不是你 需要的产品。

——Jim Highsmith

我们坚信必须接受这样一个基本事实：未来是不可知的，你的决策系 统必须具备适应性。这一点对于在当今的复杂环境中能否取得成功至关重 要。如果一个组织能拥有敢于面对不确定的未来、无论何种情况都勇往直

前的领导者，那么它最终必将超越竞争对手。

**举措**

举措描述了要通过什么方式来证明一个投注是合适的。举措通常采取 一系列较小的假设(或试验)的形式，这些假设(或试验)对成功有明确的

度量标准，在此基础上，团队可以决定他们是否能够证明或反驳这些假设。

举措与项目的不同之处在于，项目通常会通过螺旋上升和下降的方式 变更执行计划，并在固定周期内构建功能，而举措则会有一个连续不断的 假设待办列表，需要持续进行优先级的重新排序。“完成”是通过预期成效 的达成来实现的，而不只是所有计划活动的达成。这个思维模式转变非常

重要——从关注产出转而关注成效°。

**4.1.2** **描述价值驱动的投资组合**

LVT的每个节点(目标、投注或举措)描述了一个投资组合，每个节 点之间的链接显示哪些节点彼此相关。MoS 还描述了每个节点所代表的预 期成效，以及一些额外的描述性信息，可以帮助组织中的每个人理解其背 后的意图。以下原则用来指导哪些信息需要在目标、投注和举措上展示出

来。这些信息应该是可视化的，能被组织中的任何人轻易获得，并为定期

⊙ 第6章中有更详细的介绍。

**第4章** **构建价值驱动的投资组合**  **57**

价值评审过程中的成功治理奠定基础。

针对目标、投注或举措的投资组合节点(目标示例如图4-3所示) 应当：

口 有 名 字 。

口确定其与其他节点的关系。

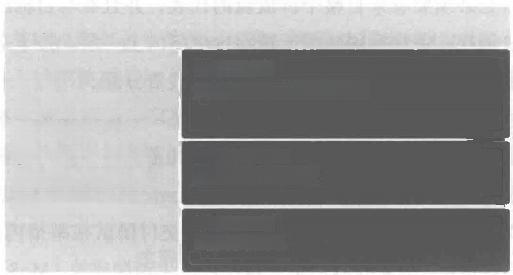
口拥有目标所有者或所有者团队。

口有描述(用预期成效表示)。

口确定潜在的挑战与机遇。

口有1～3个成功的度量标准。

口确定潜在的子节点。

目标 X

负责人

业务负责人：名字

产品负责人：名字

技术负责人：名字

用户体验负责人：名字 项目负责人：名字

目标名

**描述与客户**

-关于目标和客户的描述

成功度量标准

-成功的度量标准

挑战与机遇

-挑战与机遇

图4-3 一页战略目标描述的示例

**4.1.3** **战略投资组合所有权**

现在，我们对投资组合有了明确定义，你可以将每个投资组合(即 LVT中的每个节点)的决策权委托给那些最有能力做出决策以实现预期成 效的人员。EDGE 建议让决策尽可能靠近工作内容，因此我们为不同投资

组合级别的所有权和决策权提供以下指导建议。

管理团队应制定LVT的愿景和目标层次。这与他们制定战略并为支持 该战略而进行投资分配的典型责任高度一致。如前所述，愿景和目标应该

相对稳定，并为组织的战略意图提供基础。如果用驾驶来作比喻，这就是

58 EDGE: 价值驱动的数字化转型

允许管理团队掌控组织的方向舵。

为管理团队所描述的战略投资组合中的每个目标创建一个目标团队。 这个团队至少需要包括来自业务运营、技术和产品组织的代表。该团队的 章程是针对其被赋予的目标定义投注组合。这通常不是某一个团队成员的 全职工作，这些角色的可能候选人会因组织而异。其目的是让整个价值流 参与到投资组合的战略决策中并对其进行优先级排序。这是奠定责任制基 础的关键。目标团队对结果负责，而不是对计划的执行负责。如果他们最 初的投注没有达到目标期望成效，那么他们有责任更改投注并投资于其他

地方，不过这些投资必须限制在管理团队赋予他们的目标范围之内。

为目标团队所描述的目标投资组合中的每个投注创建一个投注团队。 同样，重点是必须要有来自整个价值流的代表，并且有与目标团队相似的 责任制及决策权，但目标团队位于精益价值树的上一层。接下来就可以创

建一个举措投资组合，并确定它们的 MoS 和投资分配。

为投注团队所描述的投注投资组合中的每一个举措创建一个举措团队 并委以重任。在这里，我们终于可以接触到真正执行工作内容的人。由于 举措是由投注团队提供资金，因此它们被分配给交付团队执行°。现在，我 们将重点关注举措的所有权和限制的来源。交付团队在举措内做出决策， 并对投注团队负责，在其授权的资金范围内产生预期成效 (MoS)。

如图4-4所示，这种与上一层级保持一致的级联管理很大程度上借鉴 了精益运动中的方针管理 (Hoshin Kanri)°。尤其是“接球”的概念，它强 调了组织中责任层级之间的沟通、问责和反馈。这种方法在某种程度上不 同于方针管理最初自上而下的基本特征，而是鼓励对各种投资组合元素进 行更具协作性的应用，以此挖掘组织的蜂巢意识°,并在变革管理的角度获

得认同 。

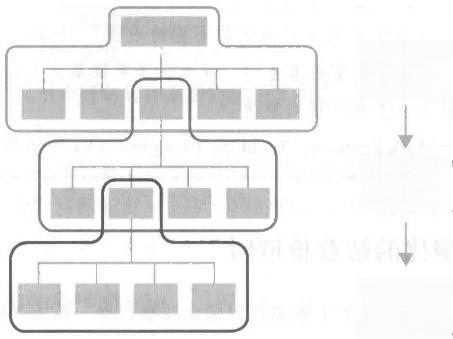
一 将在第9章中进一步讲述。

*⊙YojiAkao.HoshinKanri:Policy Deployment for Successful TQM.New York:Productivity*

Press,2017.

③ 集体思维，意指每个人都处于蜂巢之中，彼此连通，共同担责。——译者注 四 系统决策权将在第8章中讨论。

**第4章** **构建价值驱动的投资组合** **59**

愿景与目标的 投资组合由 管理团队定义

目标与投注的 投资组合由 目标团队定义

投注与举措的 投资组合由 投注团队定义

图4-4 投资组合的级联所有权

组织的战略投资组合中的所有工作，都是为了通过LVT进一步实现它 的愿景。 一个组织使用LVT 在一个位置共享关键信息(投资分配、成功的 度量标准和一致性),以便其更容易实现和理解。组织中的每一个人都很清 楚自己的职责和责任，决策权尽可能接近工作内容，以确保最大限度的上 下文共享和最小限度的项目延期。

**吃我们自家的“狗粮”**

在 ThoughtWorks, 我 们 在 自 己 的 组 织 内 尝 试 新 的 工 作 方 式 ， 以 学

习和提升为客户提供的服务。在早期为技术运营团队应用EDGE 的过 程 中 ， 我 们 认 为LVT 只 能 体 现 对 组 织 来 说 有 新 意 的 战 略 举 措 。 这 使 我 们能够专注于将有限的投资分配给有创造力的新产品，并从中获得预期 的ROI。

换言之 ， 我们取消了一切常规业务 。 这引发了连锁反应 。 在常规 业务中工作的团队觉得自己的工作没有价值，因为它不可见。尽管管理

层努力向团队保证他们的工作确实受到重视，但这种看法并没有改变。

⊙ “吃自家的狗粮”是一句英语俚语，常用于描述公司(尤指软件公司)使用自己生产的产 品这一情况，亦简称为 dogfooding。——译者注

60 EDGE: 价值驱动的数字化转型

EDGE主张“一个企业无法评估它看不到的东西”,所以我们决定让整 个投资组合可见(包括常规业务°)。这支持了更深层次的权衡，使我们 能够解放团队去做更有价值的事情。

——Mark Pearson,TechOps ThoughtWorks 价值管理办公室



**4.2** **不断演化的精益价值树**

管理团队负责在LVT 上添加新目标或调整目标。树木不断地长出新的 枝干，这些枝干有时会生长在你意想不到的地方。目标就如同树的主干， 需要进行定期检查。当市场洞见发生变化或随着新机会出现而增加时，应 随之对目标进行修正或删除。价值实现团队(VRT) 和管理团队根据变更进 行协作，利用定期的价值审查作为这些决策的主要讨论会。

**4.2.1** **增加新目标**

新的目标可以来自多个渠道：

口战略规划：行业、竞争对手和客户分析。

口投注所有者及其团队的反馈。

口实施愿景和灵感。

潜在的目标应该由一个初步的目标所有者团队进行深入研究，并配备 能够带来不同经验和领域视角的成员。目标所有者团队应该对目标有着广 阔的视野，并对可能的投注和MoS 进行初步观察。由此，团队可以阐明 并分享高层次的洞见。而这些信息能够帮助管理团队决定是否要实现这个 目标。

一旦充分了解潜在的目标，组织就拥有多种选择：

口 将 其 作 为 新 目 标 添 加 到LVT 中 。

⊙ 更多关于常规业务整合的内容请参阅第7章。

= VRT是从投资组合管理办公室演变而来的，将在第9章中进一步介绍。

第4章 构建价值驱动的投资组合  61

口将其与现有目标合并。

口在现有目标下将其作为战略投注。

口将其退回初步所有者团队进行进一步研究。

口放弃该目标。

口将其保留在该目标中或投注的待办列表内以备日后考虑。

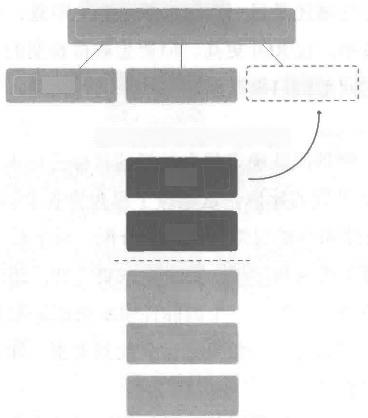
组织所采用的目标需要一个永久性的所有者团队，该团队负责根据需

求调整投注和MoS, 并审查初步团队制定的战略。

**4.2.2** **增加新的投注或举措**

EDGE 是分形的。因此，增加新投注的过程与增加新目标的过程非常 相似：识别、VRT接收、初步所有者团队审查、升级为待办列表候选，然

后放置到 LVT 上 ( 图4-5)。



目标

投注 投注 投注

基于优先级排序的待办列表

投注

投注

投注

投注

投注

图4-5 新的投注必须与待办列表中其他投注竞争排名，价值最高的投注先移至树上

一旦做出将投注移到树上(或不移动)的决定，目标所有者就可以决

定何时创建投注所有者团队并执行更详细的任务。

投注应该比目标更频繁地被审查和更新。可以根据进度(或不足)、与

62 EDGE: 价值驱动的数字化转型

待办列表中其他投注的相对价值排名变化或者目标范围扩展、资金扩大来 对其进行增加、消除或调整。

投注中的举措需要遵循类似的提议流程——就像目标中的投注一样。 新的工作也可以是可持续的项目，这可能是关于举措的一个特例。

更新的 LVT 和构成细节应该是组织中各层级的共同工作知识。该信息 的发布由VRT协调，需要管理团队和所有者进行宣传并解释情况的变化及

原因。

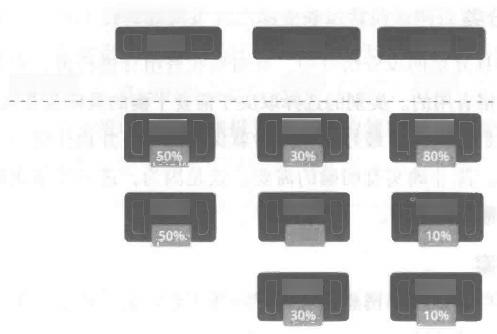
**4.3** **资金分配**

确定追求的最佳机会可能会是一个令人生畏的选择。人往往会受到这 样的诱惑，认同应该先满足迫在眉睫的需求，而不是去抓住未来的机会； 或在选择这个业务领域还是另一个时摇摆不定。毕竟，对现有产品和服务 的投资似乎风险较小，且ROI 更高。但要想取得长期的成功，你的管理团 队必须在规定的时间范围内根据度量的结果进行调整，为特定的目标分配 投资。

在 EDGE 中，管理团队确定每个目标的目标投资水平(见图4-6),将 其作为其总体战略投资的比例。这确保了总投资在总体目标上是平衡的。 图4-7展示了对投注和举措层级的进一步分配。对于较小的组织来说，按 照目标来划分投资可能就足够了。而更大或更复杂的组织可能就需要按照 目标和类别分配投资。例如， 一个国际性组织可能需要将投资分配到地理 位置(类别),然后是目标。 一旦资金被分配到类别，你就可以继续对目标 列表进行优先级排序。

投资细分主要反映了管理团队对于如何最好地推进愿景的判断。判断 是这个过程中的一个关键输入。传统的投资分配方案通常基于详细的ROI 预测。然而，当目标具有变化性时，需要根据更广泛的标准来判断分配， 其中一些标准是定性的，而不是定量的。拥有良好的MoS 和短交付周期有 助于组织避免在错误的目标或投注上投入过多。

第 4 章 构 建 价 值 驱 动 的 投 资 组 合 63



**资金分配**

目标1

40%

投注1

投注2

40%

投注3

目标3

40%

投注1

目标2

20%

投注1

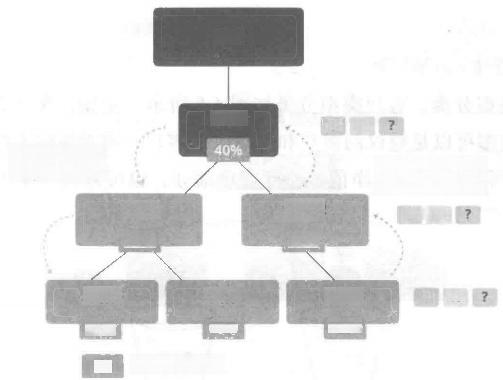
总投资额

投注2

投注3

投注2

图4-6 资金分配从愿景流向目标，再到投注，最后到举措



愿景

目标1

分支机构内的

资金分配级联

投注1

50%

举措3 $ X

100%

xx =%资金分配

采用度量标准以 支持目标的达成

$ X

举措1

50%

举措2

50%

投注2

50%

$ X

图4-7 LVT 中的资金分配和成功度量标准

目标和投注所有者应该通力合作，为支持目标的投注和举措进行预算 分配。当有明确的度量标准来跟踪价值的增量交付时，你会做出更好的预 算分配和重新分配决定。这是 EGDE思维的主要转变之一：从批准特定的 工作和解决方案转变成为期望成效提供资金。

64 EDGE: 价值驱动的数字化转型

**投资组合分类**

在大型且复杂的投资组合中，有时对投资组合进行进一步分类以保持

投资平衡是很有用的。类别的选择取决于需要平衡的具体业务挑战。

根据我们的经验，最好从一开始就保持简单，并顶住进一步分类投资 组合的诱惑，除非确实有明确的需要。这是因为，进一步细化粒度是需要 付出昂贵的额外代价的。

**分类方案**

对于那些难以抵御诱惑或者对下一步工作需要一些意见的人，我们提

供以下选项以供考量：

口客户类型/细分市场。

口三层地平线模型。

口产品类型。

口地域性/市场区域。

**客户类型分类。**客户类型分类如图4-8所示。例如，在财富管理设定 中，客户类型可以是建议的客户和不建议的客户，或者使用人口统计数据 (如年龄、所在地和资产净值)进行客户细分。也可以按“千禧一代”和

“婴儿潮一代”分类。



建议的客户类型 不建议的客户类型

图4-8 客户类型分类示例

**三层地平线模型分类。**麦肯锡公司的三层地平线模型°(如图4-9所示，

日 有关麦肯锡公司的三层地平线模型的详细说明，请参见Mehrdad Baghai,Steve Coley, and David White.The Alchemy of Growth:Practical Insights for Building the Enduring Enterprise.Reading,MA:Basic Books,1999。

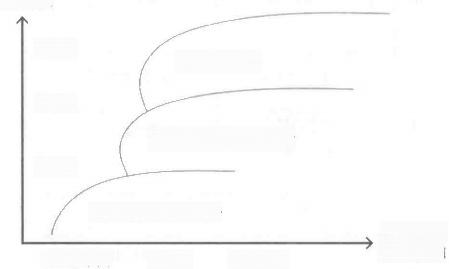
第4章 构建价值驱动的投资组合 65

企业价值

投资组合

配置如图4-10所示)旨在强调扩大当前业务运营的短期投资(第1层)与 更具风险性的未来重点投资之间的区别。第2层和第3层地平线关注的是 变革性的商业机会，虽然这些机会通常并不“紧迫”,但对于长期生存来说 非常重要。这是一个很容易在未来投资中妥协的领域，因为回报往往在未 来才能实现。如果第1层和第3层仅仅按 ROI 进行排名，则接受不到任何

的未来投资。



第3层

探索新业务

第2层

业务增长与组织重构

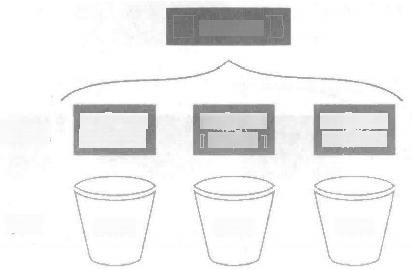
第1层

维护/拓展现有业务

12~18个月 2~5年 大于5年

交付价值 的时间轴

图4-9 三层地平线模型的时间框架



H3: 探索 未来市场

10%

H2: 拓 展

新市场

20%

H1: 优化 现有市场

70%

地平线

投资

图4- 10 三层地平线模型的投资分配

**产品生命周期分类。**管理文献中包含大量用于评估产品的2×2矩阵。 波士顿咨询集团的 BCG 矩阵°(如图4-11所示，配置如图4-12所示)早已

⊙ 有 关BCG 矩阵的详细说明，请参见Carl W.Stern,and Michael S.Deimler,eds.The

*Boston Consulting Group on Strategy:Classic Concepts and New Perspectives.2nd ed.*

Hoboken,NJ:Wiley,2006。

66 EDGE: 价值驱动的数字化转型

高 低

存在，它是基于产品生命周期理论建立的。在特定情况下(如反映价值与 风险),使用其他矩阵可能会更好。

产品生命周期分类

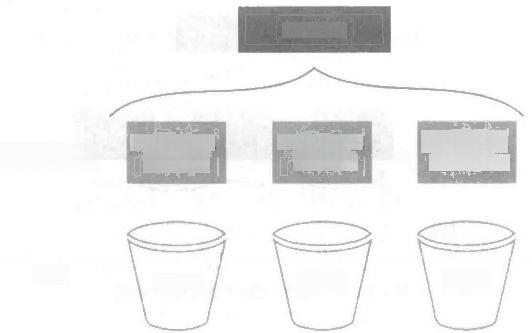
BCG 增长份额矩阵

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 投资 | 明星类产品  选择性 | 问题类产品  投资 收缩投资 |
|  |
| 金牛类产品 | | 瘦狗类产品  放弃投资 |

高 低

相对市场份额

图4-11 增长份额的 BCG 矩 阵



投资组合

明星类产品，

对其投资

投资 40% 50% 10%

问题类产品， 选择性投资

金牛类产品， 关注利润

产品生命周期

图4- 12 产品生命周期投资分配

**地域性/市场区域。**如表4-1所示，大型公司可根据其地理位置(或特

定市场区域，如亚洲、欧洲、北美洲等)进行投资分配。

**第4章** **构建价值驱动的投资组合** **67**

**表4-1** **地域性投资分配**

|  |  |
| --- | --- |
| **市场区域** | **投资分配** |
| 亚洲 | 20% |
| 欧洲 | 20% |
| 北美洲 | 20% |
| 南美洲 | 20% |
| 非洲 | 20% |

**4.4** **结语**

本章的重点是一个关键性问题“我们应当如何投资”。在这一点上， 你需要先回答这个问题： “LVT 与传统的投资方法有何不同?”企业规划 的树形结构几十年前就已经出现。目标管理 (Management By Objectives, MBO) 方法多年来一直很受欢迎，它具有与LVT 非常相似的愿景、目标及 目标结构，为组织层次结构中的每个高管和管理者生成了一个详细的、按 优先级排列的目标列表。不幸的是，MBO 产生了各种各样的问题，其中最 糟糕的是形成了一种推崇个人主义而不是崇尚协作与团队合作的有害环境。 例如，假设我有一个1号优先目标，但这一目标的实现取决于你先完成6 号目标。这种关系经常会引发争执：你不想为6号目标工作，因为你的绩 效并不取决于我的1号目标，而是取决于你自己的1号目标。由于组织中 所有关系相互纠缠、依赖，所以几乎不可能解开这一团乱麻。

虽然并非完美，但关注客户成效和客户价值更有利于推进协作。由自 给自足的团队而不是某一个人在LVT 的每一层级致力于完成与客户预期成 效相一致的目标、投注和举措，为组织的战略意图创建了清晰的视线，并

为团队工作提供了明确的目标。

正确使用LVT 还意味着专注于可度量的客户价值成效，而不是ROI 这 样的内部度量。这并不是说ROI 不重要，事实上，它是非常重要的。ROI 不是一个目标，而是一种限制。组织必须盈利才能生存。但是，什么是最

68 EDGE: 价值驱动的数字化转型

好的盈利方式?我们认为，应该关注成效而不是内部产出。

最终，你必须接受自己无法预测未来的事实，唯有通过LVT 去实施 EDGE。这种方法专注于短期迭代、创新和快速学习，可以帮助你更好地 适应现实。要做到这一点，你需要递增地评估MoS, 而不是只在项目结束 时评估。致力于每几周交付一个小的价值增长，可以让你获得快速的学习 反馈——而当项目要用9个月才能完成，甚至需要更长的时间来确定这些 项目对最终盈亏的影响时，快速地学习反馈显然是不可能实现的。



蜀

■ ■

■■

■

■■ 画

■面|■ |

 ■1■! ■

面

■ ■

画■| ■

B

■1

置覆■

■

国

道■

第5章

**价值度量与优先级排序**

对于EDGE 提出的“我们应该如何投资”的问题，答案还需包括第二 个方面：制定适当的成功度量标准 (MoS) 。 尽管你的精益价值树 (LVT) 的报告是以成效为导向的，但你必须确定如何度量这些成效。如果没有明 确的 MoS, 那就只剩下华而不实的论述和对于成败的武断结论。确立目标 只是第一步，接下来就需要确定适当的度量标准，对该目标及其他投资需 求做优先级排序，然后随着举措的推进监测进展情况。尽管验收标准充实 了敏捷故事，并为开发人员提供了理解需求所需的关键信息，但MoS 更有 助于描述工作的预期成效，在某种程度上使担任这项工作的人可以通过测 试来确定他们是否走上了正轨。

**5.1** **为何度量标准如此重要**

清晰理解组织对特定投资组合的期望，是让整体价值最大化的关键。 一种常见的误解是，度量标准建立在工作定义之后，并且仅用于跟踪工作 进度。但实际上，经过正确制定并阐述的度量标准能成为定义工作的有力

70 EDGE: 价值驱动的数字化转型

更好

工具，有助于在不限制创造力的前提下实现预期成效。

在 EDGE 中使用MoS 有三个主要原因：

口 MoS 有助于领导者计划和调整工作，而无须指定具体的解决方案。

口 MoS 取代了可交付成果，对团队工作的期望产出进行了主要说明。

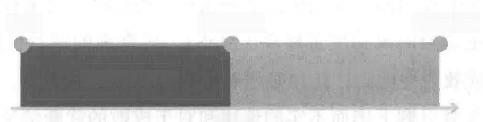
口在整个交付过程中使用MoS 来展示进度、确定工作的优先级排序，

并支持增量资金的决策。

**5.2** **确定成功的度量标准**

理想情况下，MoS 代表了客户价值 — — 对客户认为有价值的成果的度 量(图5- 1)。为组织所预期但客户并不直接认为有价值的成效被称为“收 益”。客户价值和内部业务收益之间的差异是转变为以客户为中心的企业观

的另一个重要步骤。



业务收益

外部价值取向

内部价值取向

客户价值

活动

图5-1 MoS应尽可能强调客户价值

**5.2.1** **客户价值**

客户价值MoS, 例如交付时间(从下订单到接收)和客户满意度，是 对代表客户价值的成效的良好度量。应该争取在现有的数据和测量限制条

件下强调客户价值的 MoS。

**代表客户价值的** **MoS** **示** **例**

**按揭售房客户**

口初始目标：出售更多按揭房。

口升级目标：使更多的人买得起房。

**第5章** **价值度量与优先级排序** 71

口度量标准：已批准购买的房屋数量。

**汽车销售客户**

口初始目标：降低汽车保修成本。

口升级目标：提高车主的信任度。

口度量标准：保修期维修成本。

**酒店业客户**

口初始目标：酒店接待服务的无缝衔接(如统一员工制服、入住手 续办理的连续性)。

口升级目标：尽量缩短顾客办理入住所需时间。

口度量标准：从顾客抵达酒店到拿到房间钥匙的用时长短。

**5.2.2** **商业成效**

收益、利润、市场份额和上市时间都是度量组织预期收益的指标，但 并不是客户认为有价值的指标。我们通常把成效作为“护栏”,防止以客户 为中心的团队放飞自我。

**5.2.3** **活动度量标准**

准时、预算差异、速度和缺陷数都不能为交付团队提供方向性指导， 而且与价值没有直接联系。活动的度量标准应该在团队中使用，只有这样 才能促进学习和持续改进。活动的度量标准绝不应当用于评估目标、投注 或举措的价值。

**5.2.4** **领先和滞后的度量标准**

度量标准通常表现为领先或滞后的指标。在EDGE 的上下文中，这是 帮助识别有效 MoS 的另一个好方法。

例如，在目标层面上，像客户满意度(滞后指标)这种以价值为导向

的MoS 可能需要一段时间才能产生影响，而许多不同的因素又可能会影响

**72**  EDGE: 价值驱动的数字化转型

到它。它在目标层面上提供了有用的指导，因为它将投资聚焦于客户，并 且对解决方案没有过多的规定。然而，它不适合对举措进行引导，因为它 不够敏感——在行动和结果变化之间可能会有明显的延迟。

与之相反，如图5-2中的示例所示，举措的MoS 通常是领先指标。这 些基于行为的度量标准是反馈和指导决策的关键来源。它们更敏感，因此 对优先级排序和更快决策很有用，这在举措层面上很有帮助。

|  |  |
| --- | --- |
| **目** **标：在同学聚会中光彩照人(价值目标)**  **度量标准：体重减轻(滞后指标)**  **指** **标：4周内减掉5磅(约2.27千克** | |
| 投注1:吃得更少  **度量标准：**每天消耗的热量(领先指标) 指标：每天摄入的热量从3000卡路里减  至2000卡路里 | **投注2:**锻炼得更多  **度量标准：**每周运动时间(领先指标)  指标：每周运动时间从2小时增至10小时 |
| 举措1.1:少吃甜甜圈  度量标准：每天吃的甜甜圈数量(领先指标) 指标：每天吃半个甜甜圈 | 举措2.1:CrossFit健身课  度量标准：每周上CrossFit健身课的次数(领先指标) 指标：每周上CrossFit健身课的次数从1次增至3次 |
| 举措1.2:少摄入酒精  度量标准：每天摄入的酒精量(领先指标) 指标：每周不超过2杯 | 举措2.2;开始跑步  度量标准：每天跑步的距离  指标：每天3英里(约4.8千米) |

图5-2 目标、投注、举措和成功的度量标准示例

关注领先指标肯定会存在风险：你可能对领先指标(投入)和滞后指 标(成效)之间的关系做出错误的假设。 一旦出现这种情况，你就会发现， 用领先指标 MoS 来引导举措只会让情况看上去进展顺利，但无法达到预期 的成效。

我们的建议是，只有当你对这些指标与客户价值之间的相关性非常有 信心时，才可以使用领先指标 MoS。如果你没有足够的信心，那么在进行 大量投资之前，先设计一些早期活动来证明你的假设。图5-3描述了如何 将客户价值、业务收益和活动度量标准与 LVT 统一起来。

第5章 价值度量与优先级排序 73

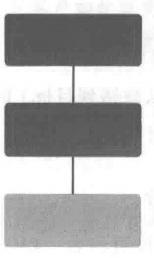
**度量的类型**

客户价值度量标准(通常是滞后指标) 业务收益的度量(用作“护栏”)

客户价值度量标准(领先或滞后指标)

通常是客户价值和业务收益的领先指标 活动度量标准(例如团队速度)用于促进

团队学习，而非度量成功



目标

投注

举措

图5-3 客户价值、业务收益和活动度量标准如何与LVT 统一

**5.2.5** **度量标准的数量**

你可能需要多个 MoS 去描述投资组合(目标、投注或举措)的预期成 效。然而，使用太多MoS 可能会适得其反，只使用单个MoS 也可能造成 不良后果。

举例来说，如果你只有一个MoS, 比如客户满意度，它可能会以牺 牲盈利能力为代价来驱动满意度。你可以通过增加“护栏”——盈利能 力(收益)的度量标准来避免这种不理想的结果，这个度量标准为解决方 案应如何优化客户满意度和盈利能力提供了指导。然后，当你的交付团 队确定备选解决方案的优先级时，它将倾向于那些既能提高客户满意度又 能提高盈利能力的解决方案，而不是那些只能影响其中一项度量标准的解 决方案。

一小组 MoS(1～3 个)应经过精心设计，以便能够清楚地识别出高价 值的选项，也可以识别并避开会降低价值的选项。

将高度相关的 MoS 放在同一投资组合中并不会产生什么帮助，因为根 据定义，如果其中一个 MoS 显示积极的结果，则其他的MoS 也会有同样 的结果。应该选择对你的团队最有意义并且花费最少的气力就能获得的度 量标准。

**74** EDGE: 价值驱动的数字化转型

**5.3** **将** **MoS 应用于投资组合**

在 EDGE 中，每个目标、投注和举措都需要明确的MoS 。 它们在类型 上有所不同，但是当你回溯一条LVT 分支(从举措到目标)时，应该很容

易看到 MoS 是如何与上一层级保持一致并做出贡献的。

**使用** **MoS** **与投资组合保持一致并作出区分**

如第4章所述，要建立一个价值驱动的投资组合， LVT中的每个投 资组合都应该是相互独立、完全穷尽的 (MECE)° 。MoS 有助于对LVT中 的投资组合进行区分。 一个给定目标的所有投注都应该对该目标的 MoS有 所助益。同时，每个投注都应该有一些独特的 MoS, 或者对其上一层级的 MoS 有独特的影响，使其与目标中的其他投注有所不同。

同样，在一个投注中，举措的 MoS 应该有助于将每一个举措与其他举

措区分开来。



**ThoughtWorks 公司如何应用** **MoS**

在重新定义内部投资组合中的MoS 的早期阶段，TechOps 团队有 许多可用的度量标准，我们很难找到最有用的。例如，团队做了一个 假设：人工管理的会议室会增加预订房间和调试设备的时间，客户满意 度因此而降低；而自动化管理将为与会者节省出更多的时间去从事更有 价值的工作。他们对自动化管理的会议室数量进行了统计，但这并不能 帮助他们理解对客户来说什么东西有价值。经过不断的努力，他们最终 根据需要人工干预的会议室数量确定了成功的度量标准。这个替代的度 量标准将团队的精力集中在减少人工干预上，从而为客户节省了宝贵的 时间。

团队对于成功的度量标准提出自己的想法，还可以将他们所做工作

⊙ *Barbara Minto.The Pyramid Principle:Logic in Writing and Thinking.3rded.Harlow,UK:* Prentice Hall,2010.

**第5章** **价值度量与优先级排序** 75

的重点与它对客户如此重要的原因联系起来。这也让他们“拥有”了成 效，而不是感觉自己仅仅在照方抓药。

**5.4** **价值优先级排序**

对于许多组织来说，进行优先级排序是极其困难的——因为他们每件 事都舍不得放弃。对于在现有目标和新目标上进行多少投资的决定，需要 周密思考、冷静判断和一点点运气。为了降低带领组织走上错误道路的风 险，需要根据客户价值定期进行优先级排序。

在传统的投资组合管理中，优先级排序的过程往往侧重于估算的投资 回报率 (ROI) 和资源的充分利用(如资金、人力)。在EDGE 中，组织使 用MoS 来描述它想要从每个投资组合中得到的成效，并使用这些 MoS 来 对投资组合中的工作做列表及优先级排序。使用MoS 进行优先级排序能够 确保组织致力于那些产生最大价值的项目。

**5.4.1** **优先级排序方法**

优先级排序的方法有很多。我们在EDGE 中一直提倡：对你来说有效 的方法就是正确的方法。但是，我们建议采用以下标准来评估你的方法能

否为组织提供良好的服务。

口你的方法是否会导致价值最高的投资组合项目出现在你的列表的

首位?

口是否考虑过完成工作所需的努力?在对具有相同价值贡献的投资组

合项目进行排序时，是否将所需付出努力最低的项目排在最前面?

口是否有办法将影响 ROI的其他因素纳入决策?

口在最后决策时刻，能否将你的方法应用到所掌握的信息中?

口你的方法是否可以迅速将新创意适当地纳入优先级排序列表? 口你的方法是否可以生成一个没有依赖、相互独立的排序表?

**76** **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

**相对价值评分**

有一种优先级排序方法可以满足上述标准，这种方法就是相对价值评 分。在对项目进行排序时，所有者或团队不会试图对MoS 的确切影响程度 做预测，而只是预测与该投资组合中其他项目对比的相对影响。然后，所 有者或团队使用相同的比较方法来预测完成某件事情所需的投资或付出。 这种方法需要成员共同努力，即充分利用每个人的领域知识和经验，从而 快速做出优先级决策。还有一个优势是，如果获得了新的信息，这种方法 也很容易随之进行调整，因为它是基于可见性、协作性和相对排名的。

相对价值评分与传统的投资组合管理方法有着本质的不同。传统的投 资组合管理方法花费大量精力来进行某种前期ROI 调整。而ROI 基于一系 列需要验证的假设，不应作为优先级排序的唯一依据。这样做只会限制你 在价值甄别上的判断能力，并影响你在工作完成后和学习过程中验证这些 判断。

充分运用投资组合所有者团队的智慧，为每个投资组合项目的 MoS进 行价值影响力评分。你可以使用“低、中、高”来打分，或者T 恤的尺码 (S 、M 、L),甚至可以用斐波那契数(1,2,3,5,8,…)作为度量等级标准。 如图5-4所示，将每个项目的价值得分相加并对该列表进行排序，就可以 选出价值最高的项目。在这种方法中，很重要的一点是在投资组合中进行 互相评分。换句话说，评分完成后，得分最高的项目相对于列表中的其他 项目，代表了最大的价值。做到这一步，你就已经成功了一半——现在你 充分了解了什么是最有价值的投资组合。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 举措 净推荐值 | | **成功的度量标准**  转换 放弃 | | | 价值评分 价值优先级 | |
| **举措1**  **举措2**  **举措3**  **举措4** | 1  1  2  2 | 1  1  3  2 | 2  1  2  1 | 4  3  7  5 | |  |

图5-4 价值影响评分

**第5章** **价值度量与优先级排序** 77

接下来，你需要将付出因素纳入你的方案。我们所说的“付出”是指 你为了获得估算出的价值所需要进行的投资。付出通常用金钱来表示，但 这不一定是唯一的组成部分。例如，在某些情况下，变更的能力会是一个 重大的限制，将这个因素纳入等式的“付出”这一边是很有必要的。其他 可能的付出度量标准 (MoE) 包括时间、风险和复杂性。根据经验，你可 以(也应该)使用任何MoE 来帮助你找到付出最少的项目。如图5-5所示， 你可以使用与图5-4相同的相对评分方法，为投资组合中的每个项目进行 付出评分，合计每个项目的得分，并对列表进行排序。这样就能知道哪些 项目需要最大的付出才能完成。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 举措 | 投资 | 风险 | 变更 | 影响评分 | 影响优先级 |
| 举措1 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 |
| 举措2 | 2 | 3 | 3 | 8 | 4 |
| **举措3** | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 |
| **举措4**  最低影响 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |

图5-5 付出影响评分

接下来，将这两个部分结合起来，将价值得分除以每个项目的付出得 分。对得到的数据进行排序(如图5-6所示)将得到按最高价值和最低付出

量排序的投资组合项目。这样就创建出项目组合所有者和团队需要处理的

待办列表。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 举措 价值评分 付出评分 价值/付出 优先级 | | | | |
| 举措1  举措2  举措3  举措4 | 4  3  7  5 | 7  8  5  3 | **0.57**  **0.38**  **1.40**  1.67 | 3  4  2  1 |
| 最低付出对应  的最高价值 | | | | |

图5-6 价值与付出结合评分

78 EDGE: 价值驱动的数字化转型

这里有一点需要特别注意：你如果希望MoS 和 MoE 计划尽可能简单， 那么很重要的一点是——你能迅速地根据团队的智慧来评分，从而避免发

生重大的分析延误。

**延迟成本**

对投资组合项目进行优先级排序还有一种更复杂的方法，即使用延迟 成本 (CoD)° 。 从根本上说，CoD 是提前完成预期工作的价值。它通常表现 为所接受的任务在一个月内变化的货币价值。例如，如果一个新的软件功 能预计将以某种方式提高客户体验，从而对你的客户保留率(投资组合的 一项 MoS) 产生积极影响，那么可以将一个月内客户保留率变化的货币价 值作为该功能的CoD。 前提条件是，如果该产品功能要延迟一个月才能实 现，你就无法从留住客户的积极影响中获益。

在这个例子里可以看到，你需要非常清楚地理解软件功能与其对客户 保留的影响之间的关系。你需要对投资组合中的每一个项目都有类似的理 解才能有助于确定优先级。对于拥有交付团队的成熟投资组合来说，这也 许是可能的，因为交付团队对他们的投资组合领域有深入了解，并拥有必 要的基础设施来捕获和分析他们的MoS 数据。然而，根据我们与一些大型 组织的合作经验，这种复杂程度通常远远超出了其目前的能力。请参见黑 天鹅农业公司关于其与Maersk 合作经验的白皮书°,书中对其在实现投资组 合优先级排序的 CoD 方面所做的努力有详细的描述。

为了完整，让我们将应用CoD 进行优先级排序的示例做完。在本例 中，CoD 用于表示功能的价值。这将替代前面示例中使用的相对价值 MoS 评分。为了完成这个等式，我们引入了付出这个度量概念。这一步使我们

得以确定最有价值且需要最少付出即可实现的功能。这种方法通常被称为

⊙ 有关CoD的完整说明，请参见Donald G.Reinertsen.The Principles of Product Development

*Flow:Second Generation Lean Product Development.Redondo Beach,CA:Celeritas*

Publishing,2009。

Joshua Arnold,and Ozlem Yuce.“Experience Report:Maersk Line”Black Swan Farming [blog],2013.<http://blackswanfarming.com/experience-report-maersk-line/>.

**第5章** **价值度量与优先级排序** **79**

延迟成本除以持续时间 (CD3)° 。 如图5-6所示，要完成优先级排序，需要 将CoD 除以交付功能的持续时间，然后得到一个分数。这种方法的计算精 度对不少组织来说是极具吸引力的。

经验告诉我们，还需要留心一些额外的注意事项。除了需要深入了解 你的候选工作和预期成效之间的关系外， CD3 严格关注持续时间，因为整 个方案依赖于利用有限的资源来提供最大的价值。对于一个专注于从委托 的资源中获得最大效益的技术组织来说，这是一种非常有效的方法。不过， EDGE 建议你关注实现的实际价值——而这远远超出了技术组织的交付工 作。事实上，整个价值流必须协同运作才能实现这一价值。

如前所述，对于CD3, 持续时间因素不会考虑其他类型的付出。例 如，对于某些投资组合，实施变更管理所需的付出是比持续时间更重要的 限制条件。另外，相比所需时间或技术开发相关成本，信誉风险因素在进 行优先级决策时往往占有更大比重。当然，也有办法将这些关注点都纳入 CD3基础优先级方案。然而，我们相信其复杂程度超出了许多团队的能力 范围，因此这种方法可能会制造一个陷阱——看起来很精确，却会产生意 想不到的后果。

我们的建议是从相对价值评分开始。然后，当你有一个运行良好的流 程需要进一步改进时，考虑在一些高度动态的投资组合中试用CD3。

**5.4.2** **管理战略性待办列表**

企业总是有非常多的创意想法，远比其能完成研究的想法要多得多。 所以，当你构建LVT时，很可能会得到一些还没有获得投资的事项，并且 可能只是待办列表中的候选项。在实施举措的同时，你还将学习什么会对 企业产生利与弊来收集想法。 一如既往，你的竞争对手与市场不可能停滞 不前；因此，随着市场的变化，你会产生新的想法来应对新的发展。

利用LVT可以使整个组织更为统一并且更熟悉投资计划，从而带来一

=Donald G.Reinertsen.The Principles of Product Development Flow:Second Generation Lean Product Development.Redondo Beach,CA:Celeritas Publishing,2009.

**80** **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

个好处——许多新想法有时会从意想不到的地方出现。这是件好事，但这 种增长需要加以管理，否则最终会让你不知所措。价值实现团队 (VRT) 通 过收集潜在待办项目集合中的所有想法来帮助你进行管理。在一些组织中，

我们把这个不受约束的集合称为“收件箱”。

VRT 还安排对潜在想法的定期审查，确定它们的优先级排序，以便进 行梳理，并可能将其纳入投注或举措的待办列表中。这样做的目的是保持 一个小规模的、健康的、经过充分审查的想法待办列表。这些想法一旦被

释放出来，即可用于工作。

**5.4.3** **优先级排序的挑战**

对长期运作的交付团队来说，除了新工作之外，举措待办列表°必须包 括持续性(中断-修复)和技术债项目。这些项目的来源因组织而异，常 见的来源包括服务台、事故记录系统和现场支持。投资组合所有者有责任 (在VRT的帮助下)确保所有潜在工作的来源都被整合到一个需要考虑的综 合待办列表中，不能在系统中留“后门”。所有这些类型的工作都使用与新 想法相同的排名框架进行优先级排序。

一旦建立了LVT 和MoS 并且优先级排序机制到位，工作的接收就变 得简单了。由于最高优先级的项目总是位于待办列表的顶部，因此一旦有 带宽就可以进行新的工作。

**糟糕的优先级排序**

在与一家电信组织的合作期间，我们发现该组织因为在开启新工作 时对制品数量不做任何限制而声名狼藉。他们只是机械地可视化所有进 行中的工作，却从来不考虑新加入工作的优先级。当同一个团队同时处 理一系列同等重要的优先事项并向多个利益相关者承诺时，就会导致为 数众多的待办列表。

当我们开始将嵌入行为准则和思维模式转变为对所有潜在工作进



⊙ 关于代办列表的更多细节，请参见第7章。

第5章价值度量与优先级排序  81

行优先级排序时，组织就可以轻松地针对优先事项提出尖锐的问题。例 如，在冲刺计划中， 一个产品经理引入了一项需要立即关注的新工作。 一位开发人员指着墙上的LVT 问道：“这项新工作如何与我们的目标保 持一致?”它在过去没有保持一致。而且这项工作已经在团队的待办列

表中被排定了优先级顺序，以备将来可能的审查。

**5.5** **结语**

以本章所述的方式进行优先级排序往往与大型组织的文化背道而驰， 因为大型组织通常希望估算流程可以提供优先级排序的精确性。能让面 临复杂而昂贵的投资对比的决策者稍感安慰的是，成本/收益分析得出了

ROI 预测。

根据我们的经验，大多数组织只擅长在自身具有丰富经验的领域进行

预测——能够利用自己积累的数据和流程的一致性来创建准确的统计预测。

不幸的是，当你在一个高度动态和竞争激烈的市场中寻找客户价值时， 你找不到类似的经验可供借鉴。你是在开拓 — — 在寻找新的价值来源和通 向目的地的道路。如果你采用严重依赖数据的估算方法来驱动优先级排序 流程，那么在你试图收集所需的数据时，整个流程可能会被拖慢；当你试 图优化你的结果时，你的价值流将不断发生变化。这两个因素的共同作用，

会使你在统计估算上的尝试徒劳无功。

此外，我们还提出了一种强调速度而不是精确性的优先级排序方法。 速度能让你尽快进入学习阶段，而不是停留在“分析瘫痪”阶段。本章描 述的相对价值评分方法依赖于团队的集体智慧，以此来权衡你所拥有的数 据、团队在该领域的经验以及在尝试辨别投资组合中价值和付出的相对差 异时其自身的价值创造能力。团队成员无法确切地告诉你从一项特定的投 资中能获得多少价值，但是他们可以告诉你，你是否有可能从一项特定的

投资中获得最大的价值。

82 EDGE: 价值驱动的数字化转型

将这种方法应用于优先级排序需要EDGE 的各部分就绪：具有深厚领 域知识并有机会优化其工作方式以保持一致的长期团队。传统的程序/项 目运作模式缺少让这种方法成功的几个关键要素。例如，在传统的基于项 目的运营模式中，团队往往是短寿的，并根据可用性分配工作。因为经常 更改工作领域，所以他们没有机会深入了解自己的工作领域；因为团队成 员经常变动，所以他们也没有机会优化工作流程。在 EDGE中，我们主张 这些团队在较长时间内专注于某一特定领域°。这使得团队成员有机会深入 了解在该领域创造价值的因素，并有机会优化他们的工作方式，使其变得 更加一致。

如你所见，这种方法在很大程度上依赖于系统中的人员。这需要对他 们的学习进行投资，并在文化中培养信任。对于一些组织来说，这可能是 一项重大的任务，但我们相信，这将产生可观的投资回报。

- 请参阅第9章。

■

■■ ■|■ ■

■

Ⅲ ■l■

■1Ⅲ|■|■

■

画i■

■

■ ■

■l■

国

1| ■ ■|1

|  |  |
| --- | --- |
| ■| ■ | Ⅲ|■  ■ 通■ |



第6章 

建立产品思维模式

客户可以通过产品获取价值。想要把初期的创意转变成一款不会落 伍的创新产品，我们需要具备产品思维。因为只有产品思维才会不断强 调：产品时刻都应该为客户带来价值，无论是此时的价值还是未来的 价值。

产品人员鼓励团队随时间推移持续性地为产品寻找价值——因为这种 不断权衡的行为可以促使团队成员做出正确的决定。对价值的持续性思考 有助于将当前和未来的投资进行优先级排序。这就意味着你希望产品的 版本5可以和版本1一样快速高效。同时，产品思维也必须具备适应性 与响应能力，通过快速反馈来检验假设是否成立，正如本章描述的通过 快速反馈来检验假设是否成立的例证。

EDGE 是一种运营模式，可以帮助组织中所有的部门从只聚焦功能转 向关注解决客户问题，从输出驱动转向价值(成效)驱动。为了使组织实现 投资过程中所重视的价值，交付团队需要具备承接战略方向的能力(来自 精益价值树)并阐明他们打算如何为客户交付价值，然后为“假设与学习 法”清晰地定义成功的度量标准。并以此为基准，在未来产品发展时不断

84 EDGE: 价值驱动的数字化转型

给出决策。

观念上的转变也十分重要，你必须理解没有人能够准确地预测什么会 在市场中取得成功。因此，想要对正确的方向进行投资与实践，使用“测 试与学习”试验方法至关重要。这种试验方法假设在当今市场中所有还不 存在的想法均是未被证明的(即使竞争对手已经对这个想法加以证明，也 并不意味着同样的想法在你的组织内能够取得成功),因此需要假设一些与 之相关的价值。这些假设是团队将想法切分后进行增量测试与市场验证的 基础。将整个产品切分为多个假设框架的一个好处是，这种方法可以在交 付工作的人员(交付团队)和负责最终实现业务收益的领导者(投资组合所

有者和利益相关者)之间进行渐进式决策和内部反馈。

**6.1** **从项目转变为产品**

为了实现产品思维，必须从传统的项目型交付方式转变为产品型研发， 如图6- 1所示。项目和产品之间最主要的区别在于产品拥有客户和预期价

值。产品的这种属性会使交付团队专注于他们所需交付的价值上。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目思维** | **产品思维** |
| 临时团队 | 长期团队 |
| 一次性开发的心态 | 测试和学习的心态 |
| 最终的客户反馈 | 贯穿整个产品时期的客户反馈 |
| 一次性上线 | 持续性上线 |
| 成功与否取决于有限时间和预算 内的交付范围 | 成功与否取决于客户满意度和创造的 价值 |
| 范围由利益相关者决定 | 通过学习验证结果与客户反馈，与利益 相关者一起制定范围准则 |

图6-1 项目思维与产品思维

项目通常是在一定时间范围内需要实现的功能集合。为了在规定时间

第6章 建立产品思维模式 85

内交付所有功能，项目中的团队通常都是临时组建的。当完成工作后，团 队也将解散。而这样的流程会限制团队思考如何可以为客户带来最大的价 值。第一，项目的临时性会导致利益相关者在有限的时间与预算下，想要 一些非必要的功能(称为“功能膨胀”)。第二，这种临时的项目心态容易 假定市场环境不会发生改变或演进，项目一旦完成，也就无须再继续投资。 尽管有些功能仍需等待客户验证，但团队急于完成功能列表，由此导致错 过产品改进与发展的机会，最终造成工作量上的浪费。第三，利益相关团 队既需要对实现价值负责，又需要将功能列表传递给交付团队。利益相关 者对所要交付的功能列表充满急迫感与期待感，而交付团队往往对这些功 能背后的原因与假设一无所知，从而导致最终在时间有限的交付过程中忽 视了从客户的视角进行思考的过程。

产品却与之相反，无论是对产品进行创新性扩展还是仅进行支持性维 护，产品都是属于各个交付团队的。实现产品的预期价值以及其中相应的 细节都由交付团队负责。利益相关者只需负责阐明心中所期望的价值即可， 团队将自行探索潜在的解决方案。产品的交付团队也不会解散(不会以项 目中交付团队的方式聚合与解散),而是在产品的整个生命周期中一直都待 在一起，直到组织决定重新找寻投资方向或终止此产品为止。这些具备能 力的团队必须制定优先级，这将会影响产品当前的情况和未来的方向。他 们也负责整个产品端到端的客户体验，从新客户签约到老客户离去。这种 观点代表了整个组织思维的重要转变，将会激发创造团队的自治能力与对 端到端客户体验的责任心。

尽管组织结构与设计对这种模式转换也具有很重要的影响，但本章将 聚焦产品思维在提供价值驱动的投资组合中的重要性。

|  |
| --- |
| **唤醒沉睡的棕熊**  我们曾与一家医疗保健组织合作，为其制定增强客户黏性的方法和  产品合理化的战略。  多年以来，该组织内的团队被划分为对现有产品的“支持和维护” |

**86** **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

|  |
| --- |
| 和对新产品的“创新”两部分。随着需要支持和维护的功能数量的增  长，支持和维护团队的规模和复杂性也在增长。创新团队根据投资收益  的多少对新产品上市进行扩张和收缩。新产品创新团队最常见的抱怨  之一是，他们在将一个未达到最佳标准的产品移交给支持和维护团队之  前，从未超出过交付最小可行产品(MVP)的范围。而支持和维护团队 中却积压了大量的客户功能需求，以至于客户经常抱怨，要等两年多才  能看到产品的基本改进。  此外，两个团队之间的协作也很困难，因为知识传递的效率很低， 这使得最初的产品支持对客户来说十分困难。  随着时间的推移，关于现有产品客户使用量的数据非常有限。因 此，产品合理化几乎是不可能的。随着产品在生命周期中趋于成熟，  组织将会经历遗留产品价值收益递减的状况。该组织不知道有多少活 跃客户仍在使用这些产品。而且，他们无法与这些客户取得联系，因 为这可能会让客户意识到他们正在为一个并没有使用的产品付费!这 种困境被称为“唤醒沉睡的棕熊”,这是我们在尚未从交付项目思维转 变为产品思维(尤其是基于订阅的业务模式)的组织中观察到的一个常  见问题。 |

**6.2** **组织中的产品人员**

在当今竞争异常激烈的市场中，组织面临着加快交付速度的压力，产 品人员的角色变得越来越重要。我们期望，产品可以成为实现客户价值与业 务收益之间的连接点。而这个角色也将成为投资所有者与团队之间的黏合 剂，投资者给出假设，团队负责在向客户交付价值的过程中验证这些假设。

**重要的产品技能**

无论在广度还是深度上，人们对产品人员具备技能的期望都在增长，

**第6章** **建立产品思维模式**  87

以至于对一个人来说，这些技能实在是太多了!与职位名称相比，稍后 列出的产品技能更能代表产品思维。拥有产品思维的人可以担任各种各 样的职位——产品经理、产品所有者、产品战略师等。而事实上， 一些 优秀的产品思想家的职位中根本没有“产品”这个词。因此，最关键的 是要少在意这些人的职位，更多地关注他们是否有能力实现价值的对齐 和传递。在本节中，我们将探讨定义和交付客户价值所需的最重要的产品 技能。

口愿景的创造者和拥护者。产品人员与利益相关者密切合作，深入了 解业务方向，并为产品制定愿景，探寻如何使产品可以帮助组织实

施战略。

口对齐组织愿景和方向。产品人员需要使交付团队的目标与组织的目 标保持一致。交付团队往往很容易忽略他们为什么要构建一些东 西。产品人员与投资团队一起定义组织目标并将此目标与正在构建 的产品保持一致，可以保证团队始终处于交付价值的轨道上。

口充当教练而不是守门员。应该充分授权给一个自给自足的团队(参 见第9章),让他们以团队的形式做出自己的决策，同时就出现的问 题提出自己独特的见解。有效的产品领导力不是控制或告诉团队要 完成什么。相反，它应该允许考虑个人独特的观点，并以不同的方 式解决问题。团队需要得到鼓舞，产品人员必须充当团队教练的角 色，带领整个团队获得成功。

口维护客户利益。产品人员相信价值主张，因为它会提供客户喜欢的 东西(他们有责任为客户定义价值)。他们理解用户的痛点和喜好， 并利用这些理解做出明智的、前瞻性的决定。如果产品人员不了解 客户的需求，他们就无法出色地协调产品交付，也无法成功地使利 益相关者和投资所有者就产品投资的价值达成一致。

口流程的维护者和产品思维的传播者。产品思维也包含如何使用成功 的度量标准 (MoS) 作为指导，帮助团队做出关注价值的合理决策。

良好的流程可以激励团队创造性地思考和行动，而不是一味地强调

88 EDGE: 价值驱动的数字化转型

产出和功能的交付——虽然它们都可以度量团队活动，但并不总 是转化成价值。在整个产品开发过程中，随着假设逐渐得到验证， 产品人员需要计划何时应该引入数据进行定期价值评审 (Periodic Value Review), 从而有效地寻求额外的资金支持，或者提出终止或 再次验证某个产品创意的建议。

口为产品设定方向，而不仅仅是眼前的 MVP。 产品人员促进组织理 解当前投资的重点和承诺的价值，同时阐明产品的未来需求和价值 假设。产品人员负责通过使用信息、数据和洞见来定义MVP 。同 时，产品人员需要不断地验证 MVP的假设，并与投资组合团队及 交付团队分享验证的结果，在设置产品未来方向的同时平衡战术上 的临时需求。

口将客户所需转化为需求，帮助建立产品待办列表。将需求进行定义 和拆分，以便在更细粒度的级别上对工作进行优先级排序，这是交 付价值中一项重要的技能。在某些情况下，团队会选择具有较低价 值的事项进行开发，而此时，产品人员有责任帮助团队决定哪些组 件具有更高价值，哪怕是聚焦于最细粒度的级别。这样开发的工作 量就不会浪费在那些客户仅持有中立态度的低价值事项上。例如， 如果正在构建一个用于展示数据的客户仪表台(用户界面),那么 可以考虑对数据进行排序、筛选、搜索和生成报告等功能。如果其 中排序这一功能具有最高价值，那么产品人员就有责任首先定义并 确定其优先级，并建议团队在收集到更多客户反馈之后再开发其他 功能。

**6.3** **产品和投资组合团队之间的协作**

一些组织想要通过改进投资组合团队和交付团队之间工作方式，使所 交付的客户价值最大化。这两个团队之间的交互方式是组织中很重要的事 情，却经常被忽视。投资组合所有者和交付团队之间必须存在反馈循环，

**第6章** **建立产品思维模式** 89

投资组合所有者对潜在的价值进行假设，交付团队则负责交付这些价值。 这是一种与传统方法不同的工作方式，因为这不需要利益相关团队提供功 能(或解决方案)列表，而是授权团队解决客户的问题或需求，并提出经过 客户验证的解决方案。

为了达成这种新型的工作方式，产品人员成了这个难题的关键部分。 当他们无法理解产品思维时，整个组织就会陷入困顿。因为团队将与客户 所提出的问题或所预期的价值产生脱节，导致客户对产品具有较低的接受 度，而产品也仅能从投资中获得较低的价值。

在传统的瀑布式组织中，工作之间的合作十分明确，因为工作以产品 创意、预设解决方案和固定的功能列表的形式下放到团队之中。随着一些 组织转变成更加自治的团队并开始敏捷实践，高管所期望达成的客户价值 和具体交付工作之间的联系可能会丢失。自治团队在很大程度上依赖产品 作为“黏合剂”(因为它将不同的观点聚集在一起),并利用它与投资组合团 队及客户保持一致的期望。如在第8章中所描述的，EDGE 提供了一个框 架，用于弥合预期价值和实现价值之间的差距。

**6.4** **定义产品与精益价值树之间的联系**

本节重点讨论如何将工作从精益价值树(LVT) 进一步分解为产品蓝 图，随后讨论如何将产品蓝图关联至敏捷产品的待办列表。而这些框架 (参见图6-2和图6-3)则是建立流程的基础，同时可以将领导的战略目标

同步至为客户交付价值的执行团队中 。



**敏捷产品待办列表**

(按照优先级排列的故事

列表，其中包含现有

常规业务工作和新举措)

**精益价值树**

(定义目标、投注、

举措)

**产品蓝图**

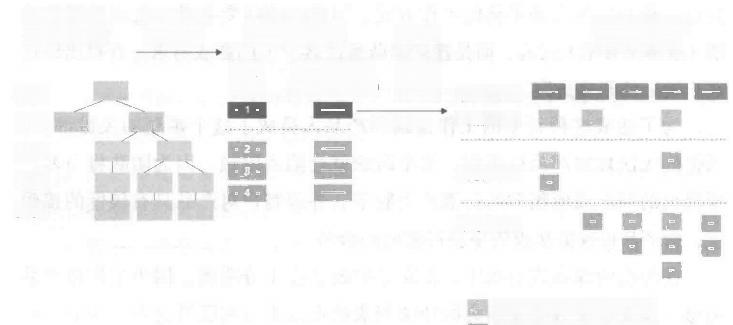
(向客户阐明产品

战略和价值)

图6 - 2 在战略和执行之间建立流程和一致性：从LVT 到产品蓝图再到敏捷产 品的待办列表

90 EDGE: 价值驱动的数字化转型

**分解投资组合**



产品待办列表 (用户故事)

产品 成功的度量

客户旅程

精益切片1

精益切片2

精益切片3

产品假设1的用户故事 产品假设2的用户故事

精益价值树 (产品组合)

愿景

目标

投注

举措

团队

产品蓝图

(投注、举措)

从产品

蓝图到 产品待 办列表

假设 标准(领先)

从产品组合

到产品族

WIP 限制

产品假设3的用户故事

图6-3 将工作从投资组合分解至产品蓝图中的投注和举措，再分解至敏捷产品 待办列表

**产品是如何从** **LVT 中推导出来的**

在LVT 中，并不是所有投注和举措都是从有明确定义的产品开始的。 当第一次定义一个投注或举措时，它会带有许多有关预期价值的假设。本 节描述了一个产品在LVT 中两种可能的存在方式： 一种是当前还不存在的 新产品(例如， LVT 中的一项举措),另一种是针对现有产品进行增强优化

而衍生出的产品。

**举措和产品**

并不是所有的举措都是产品。对于还不存在于当前组织提供的产品投 资组合中的新产品而言，它将会是LVT 中定义的一项举措。在产品本就 存在时(同时指派产品团队积极支持产品中的现有客户),举措被定义为实 现投注的潜在方法(详见第4章)。该实现方法可以是业务举措、技术产 品或一种服务。投注是一种对价值的假设，而举措是众多检验这些假设的 方法之一。提出假设有助于将开发工作集中在最重要的问题上，以便尽早

回答。

第6章 建立产品思维模式 91

例如， 一家零售组织定义了如下投注：

投注：在我需要时，我可以在任何地方买到最好的服装。

为了帮助客户实现这个投注，我们提出以下两个举措：

口举措1:赋予员工最大的购买力。目前，审批业务流程冗长且烦琐， 导致员工选购市场中最好服装的购买力不佳。这一举措是将业务流 程再造(而不是产品),旨在简化审批所需的步骤。

口举措2:为员工提供最好的工具，帮助他们发现和采购最好的服 装。目前，用于定位服装的系统中包含很多不同的子系统，这些 分散的子系统无法显示最优的服装搭配。这一举措旨在开发一款产 品，以优化采购团队(即产品的客户/用户)在服装采购时的整体 体验。

下面将重点讨论举措即为产品的场景。

**投注和产品**

一个精心设计的投注(带有明确的成功的度量标准)可以激发出许多 产品创意。而在启动一个新产品时，我们发现与投注负责人、产品人员、 利益相关者以及被分配到该举措的交付团队开展一次探索研讨会，将对新

产品启动非常有益。

探索研讨会的目标是对投注以及如何通过产品实现投注达成一致的理 解，并共同为团队创造前进的道路。探索研讨会标志着被分配到举措团队 的交付团队和投资组合团队之间开始建立关系并进行第一次对话。而随着 产品在生命周期中的发展，定期价值评审会(参见第8章)则是发生这种对 话的常规节奏。

探索研讨会应包括以下事项：

口 目标、投注和举措的基本原理。

□可证明具有市场机会的证据。

口前景/竞品分析。

口财务预测。

口组织分析(例如优势、劣势、品牌因素)。

92 EDGE: 价值驱动的数字化转型

口验证可能改变产品方向的基本假设(通过研究、数据、定量或定性

反馈)。

口构思潜在的想法和达到成效的方案。

口可用于未来验证的假设识别。

口定义成功的度量标准。

**将投注分解成产品**

投注的结果将决定产品的定义。由于投注仅源于对价值的假设，并为 目标实现选定了可选方向，因此投注不应指定产品的解决方案。相反，它 应该描述实现目标的预期方法。在本书金融服务示例中，其中一个重要的

战略目标如下：

目标：以市场份额为度量标准，成为退休解决方案的市场领导者。

该公司认为有两个可能的投注可以实现此目标：

口投注1:通过获得所有客户在银行和理财领域的业务，来提高市场 份额。该公司认为，这种投注有可能帮助它实现这一目标。因为数 据显示，该银行在婴儿潮一代客户中的市场份额较低，而婴儿潮一 代客户往往在一家金融机构同时持有金融和理财产品。反观银行现

有的客户却依然持有其他金融机构的产品。

口投注2:针对婴儿潮一代客户，在他们的整个退休过程中给予帮助。 该公司认为这个投注可以帮助它实现目标，因为初步的定性研究表 明，在产品的生命周期中，这部分客户的需求正在发生快速的变 化。与前几代人相比，婴儿潮一代正在“重新定义退休年龄”,因 此，这一细分市场具有与以往不同的独特品质。婴儿潮一代不希望 按照上一代人(例如，他们的父母)来定义他们的退休时光(类似 65岁就停止工作，之前尽可能少花钱，以此确保有足够的金钱安度 晚年)。相反，婴儿潮一代正在重返学校，改变职业，进入兼职咨 询行业。他们向朋友和有相似人生经历的人寻求建议。市场上当前

的产品以及现有的财务建议模型都旨在迎合了上一代人的需求——

第6章 建立产品思维模式 93

造成了人们对疾病和金钱匮乏的恐惧——而不是关注退休人员如何 通过可靠的财务计划来实现其所需，从而支持他们拥有更长的退休

时光。

从这些投注的定义来看，探索研讨会着重于跨职能团队的创意练习，

以提出符合价值的潜在产品假设。结果如图6-4和图6-5所示。

|  |  |
| --- | --- |
| 愿景 | 成为最值得信赖的投资解决方案提供商 |
| 目标 | 成为退休解决方案的市场领导者 |
| 投注1 | 帮助婴儿潮一代度过整个退休时光 |
| 举措 | 提供针对婴儿潮一代的不同理财建议模型(产品) |
| 产品假设 | 我们相信，通过为早期退休人员(退休5~7年)提供低成本的建  议，我们可以帮助他们更好地实现其退休目标。我们将通过引入专 业顾问来验证这一想法，该专业顾问并不会被冠以“退休顾问”的 标签，而是专门从事有关退休方面的咨询。 |

图6-4 LVT中的产品示例(为简单起见，省略了度量标准和指标)

|  |  |
| --- | --- |
| **愿景** | **成为最值得信赖的投资解决方案提供商** |
| 目标 | 成为退休解决方案的市场领导者 |
| 投注2 | 获得所有客户的业务(银行和理财) |
| 举措 | 综合银行服务和401(k)计划(假设金融产品保持不变) |
| 产品假设 | **假设1(第一个验证)**  我们相信，通过在同一处看到401(k)计划和银行产品的余额，我 们将对401(k)投资有更多的了解(减少陌生感),我们将通过对  原型的反馈来进行度量。  **假设2(第二个验证**  我们相信，提供401(k)在线展期服务，可以将401(k)投资合并，  我们将通过在认证银行页面添加一个注册按钮并跟踪注册数量来进 行度量。 |

图6-5 LVT中的消费者平台和产品示例(为简单起见，省略了度量标准和指标)

**94**  EDGE: 价值驱动的数字化转型

**6.5** **定义产品**

在敏捷社区中有一个广泛流传的“神话”,那就是如果我们是“敏捷 的”,我们就不需要预先制定计划。从概念上讲，大量的前期计划会产生浪 费(正如传统的瀑布式工作中所体现的那样)。但即便如此，对未来进行展 望也可以降低做出错误决策的概率或在非自己所愿的方向上走得太远的风 险。与其说产品蓝图是一份有关产品的详细计划或定义，不如说它是一张 指导团队前进的高级地图，但它不是一个可以指导人们“如何到达那里” 的详细分步计划。

明确在产品中有“多少”需要被定义清楚是必要的，但也十分困难。 以下是一些指南，帮助你确定当下是否可以向前迈进：

口你是否已经确定了关键假设(如果这些假设都不成立，则会导致产 品方向的改变)?而当你知道这些假设需要被验证的时候，你又是 否愿意继续前进?

口利益相关者小组和交付团队之间是否对重要的假设已经有过良好的

沟通和可视化，并对其有所理解?

口他们是否了解验证每个假设所需要的条件，包括时间安排、后续影

响和在方向上可能存在的变化?

口是否传达了适当的风险和依赖性?

口考虑对计划进行时间盒限制，以避免在一个具体的方向上走得 太远。

**6.5.1** **产品蓝图的核心要素**

虽然产品蓝图传达的信息可能会因为产品的类型及其在生命周期中所 处的位置而有所不同。但产品蓝图至少应该明确阐明以下元素。

**与** **LVT** **中组织的目标保持一致**

清楚地说明为什么这对组织很重要，并明确与LVT之间的对应关系。

更应该清楚地说明该产品如何能够适应组织中广泛的业务和技术环境。

**第6章** **建立产品思维模式** 95

**电梯演讲**

电梯演讲简要概述该产品解决了哪些问题以及如何在市场中创造价值。

度量成功的关键指标

产品蓝图应该包含描述产品成功的客户指标(例如，新客户注册数、 活跃客户评论数),以及从该举措里可以获得的预期业务收益(例如，税收 收入)。明确市场或组织内迫切需要投资此产品的关键驱动因素。解释为什 么现在应该进行投资，以及为什么组织在面对这一市场机会时具有独特的 优势。

**已被验证或尚待验证的假设**

假设是指那些已被验证或尚待验证的产品设想。我们最好记录下在不 同时间节点上所做出的关键性产品决策、已被验证或尚待验证的内容，以 及从中获得的重大经验教训。在这种情况下，将客户研究与测试反馈共享，

有助于人们理解为什么要做出那些关键决策，并建立对客户的同理心。

我们总是猜测什么对用户来说是好的，但我们大多数时候都是错的。 无论你有多聪明，但你总是错的。

——Adam Pisoni,Yammer 公司 CTO

**目标客户及其需求**

通常， 一个产品的客户群不是单一的。产品蓝图描述了这些客户是谁 以及他们为什么需要这个产品。其还应该描述未来会存在哪些客户群以及

谁最有可能是早期的使用者。

**客户目标**

客户目标即预期的客户效果。客户目标包含了完成目标所需的一系列 步骤。例如，如果你正在开发的产品是谷歌地图，那么你可能会有以下客 户目标：

口找出从 A 到 B 的最佳驾驶路线。

口找出从A 到 B 乘坐公共交通工具的最佳路线。

96 EDGE: 价值驱动的数字化转型

口找到附近的餐厅。

**客户旅程**

客户旅程描述了端到端的客户体验。我们之所以运用客户旅程地图而 不是功能列表，是因为客户旅程地图超出了数字产品的限制，还具体描述 了客户的背景、客户使用产品的方式、完成目标所需要的额外产品和服务 以及与其他体验者之间产生的交互。

当我们将带有价值的精益切片 (thin slice) 优先考虑发布给客户时，客 户旅程也起着至关重要的作用。通常，我们将敏捷用户故事(需求)与客户

旅程地图相对应，从而理解这些需求是如何帮助客户完成这段旅程的。

**实现产品愿景的原型**

原型可以是任何东西：可能是白板上的草图，可能是串联客户体验的 数字模型，也可能是一个产品的雏形。创建原型的目的是：花费尽可能少 的时间和精力，通过用户测试来证明或推翻一个假设。原型不仅汇集了产 品的愿景，并且有助于激励人们对产品提出更多的设想。这在产品早期定 义概念的阶段非常有用，同时，原型也有助于帮助我们描述产品中那些尚

未构建的未来增强功能。

有许多类型的原型可以帮助我们实现产品愿景。以下列举一些有效并 且成本较低的原型： 一个产品的页面网站、 一次产品包装盒测试、 一个可 供用户进行交互的物理原型(可以由泡沫和彩泥制成),或者用户在故事板 上描绘的旅程草图。如果想要了解更多有关原型制作和用户反馈的知识， 可以阅读以下书籍：

口 Marc Stickdorn等著的 This Is Service Design Methods。

*口* *Linda Luu 著的* *The Lean Product Guide。*

*口* *Dan Olsen 著的* *The Lean Product Playbook。*

**竞争优势**

竞争优势是指组织从产品投资中将获得的竞争优势。它包括对当前竞

争对手状况的表述，以及随着该产品投放市场它将如何发生变化。

**第6章** **建立产品思维模式** 97

**客户使用计划**

客户使用计划包括确定成为产品早期使用者的客户，以及同意参与测 试反馈或试点版本的客户名单。

**6.5.2** **什么是产品蓝图**

本节将阐述什么是产品蓝图，而什么不是。

**产品蓝图是一种交流工具**

产品蓝图是一种可以用于沟通的工具，可以帮助组织内部协调并就产 品未来的发展方向达成共识。以下概述了不同使用者在理解产品蓝图信息 时所需达成的不同目标：

口利益相关者：用于思考未来应如何投资产品才能实现战略目标。

口价值实现团队：用于实现宏观层面的资源规划、投资分配和管理活

动变更。

口产品团队：用于管理依赖关系、排序、发布计划、技术决策和一些

架构性思考。

口产品所有者：用于分享产品决策、已验证的产品假设以及一些关于 产品的未来设想。

口投资组合所有者：用于根据相对价值对投资进行优先级排序。

口销售团队：用于管理客户关系，特别是在B2B 产品中，因为其中产 品未来的发布版本是合同续签的重要谈判工具。

口客户研究团队：用于协助规划不同类型的研究和客户招募。

口人力资源团队：用于能力投资，并解决短期内招聘和选拔的缺口。

**它不是一个详细的计划、敏捷产品的待办列表或产品路线图**

敏捷产品的待办列表是交付团队需要处理的所有需求的优先级列表， 通常将这些需求分解成小块，称为用户故事。这样的待办列表可以帮助交 付团队管理和沟通所有待完成的工作，并且以客户始终可用的方式逐渐地 实现价值。但当投资组合团队和利益相关者使用敏捷产品待办列表作为沟

**98** **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

通工具时，其问题在于，他们无法描述你为客户创造的引人入胜的体验，

以及激发客户购买或持续付款的独特的产品价值主张。

Linda曾指导一个产品团队，这个团队已经实践敏捷开发一年多了。他 们定义了故事，将其按优先级划分，每两周为一个迭代，并通过项目追踪 软件Jira 建立对任何人都可视的产品待办列表，即使你在异地工作也可以 对其进行访问。但尽管如此， CEO 和产品所有者依然经常对未来产品的方 向产生分歧。为什么会这样呢?就是因为该团队使用了详细的产品待办列 表作为讨论的基础。产品待办列表的颗粒度通常是特性/故事级别，主要 用于帮助团队调整并确定近期工作的优先级。但是他们并没有很好地建立 审视这些工作背后原因的视角。因此，产品待办列表并不适合组织高管或 利益相关者，而投注列表则更适合。

“产品蓝图”也不是“产品路线图”的另一个名称。产品路线图帮助人 们建立一系列含有时间期限的功能。但这种按优先顺序排序的列表并不比 功能列表更好：它依然不能向客户和企业传达产品的价值。

**产品蓝图永远都不是静态的**

根据我们的经验，产品蓝图一旦发布就可能被更改。作为一种交流工 具，它应该可以随时吸纳反馈并不断演进。产品蓝图应该是一个活文档， 理想情况下应该将其展示在产品团队工作空间附近的一面墙上，并将描述 写在可移动的卡片上。这种方法使人们可以在墙边进行交谈，提出一些可 行的新想法，并就此与产品蓝图的使用者或制作者一起交流讨论。产品所 有者不仅需要最终负责管理和维护产品蓝图，还需要负责改进产品愿景和 优先级，从具有不同需求的利益相关者群体中获得反馈，并始终专注于该 产品所提供的最终价值。

**产品蓝图不应成为追究产品团队责任的机制**

面对产品蓝图，尽管我们提议，相较于近期的产品规划，应该避免为 模糊的远期规划加上时间期限，但有时这是组织制定规划时必需的。产品 团队不应为蓝图中的日期负责，相反，团队应该将这些时间节点作为指导

第6章 建立产品思维模式 99

方针，以在宣布发布计划时更好地表明客户将会在何时收到更新版本。团 队应该负责为客户提供价值，正如本书中有关度量标准的部分所描述的那 样(参见第5章)。

**6.5.3** **可视化和可交流的产品蓝图**

有许多方法可以将产品蓝图可视化并清晰地表达出其中的信息。就格 式而言，PowerPoint 演示文稿、物理原型、线框图原型和用户故事板都是

比较有效的可视化工具。

产品的类型、愿景、受众、沟通习惯和地理位置都可能影响可视化的

最佳效果。我们鼓励团队通过不同的尝试来发现最合适的方法。

我们还发现定期(通常是两周一次或每月一次)展示产品蓝图会大有 帮助。展示时可以邀请利益相关者和近期不在交付团队中的人员参加，以 帮助他们完成一次非正式的有关产品流程、关键决策制定和客户反馈的走 查。走查的结果将用于制定决策、邀请快速反馈，更鼓励成员对未来产品 优先级排序提出新想法。它还有助于在产品开发过程中减少意外情况的 发生。

**6.6** **创建敏捷产品待办列表**

本节将讨论如何将LVT 从产品进一步分解至敏捷产品的待办列表，从 而使交付团队可以开始实施并验证之后的假设。将产品进一步分解为待办 列表的主要好处之一是，它能够使团队依据客户的价值划分优先级，并且 不用计划得太远。团队也可以从客户、内部利益相关者和投资组合团队中 征求更多的增量反馈。这种增量式的交付可以使组织更早地实现价值，因 为客户从一开始就可以使用数据进行决策，而不必等待一个“全功能”的 仪表台。因此，组织可以在初始时通过较为低价的投资尽早获益(例如， 销售额的增加或转化率的提升)。这种产品开发可以实现自我融资，随着投 资回报率的提升，对该产品的额外投资也将逐步增加。

100 EDGE: 价值驱动的数字化转型

**6.6.1** **为什么** **MVP 只是一个开始**

最小可行的产品是指你能为客户提供价值的最小产物(而作为回报， 也可以从 MVP 中获取一些价值)。

——Ash Maurya

我们在指导团队时，经常看到团队就产品MVP“长什么样子”进行长 时间的辩论。其中最大的问题就是定义MVP 的可行性——通常需要在商业 上可行。而在定义MVP 的时候，待验证的假设往往多于已被验证的假设。

因此，花费大量的时间提早定义产品的可行性通常都是一种浪费。

团队在尝试定义 MVP 时遇到的最大陷阱是功能膨胀(产品功能，例 如打印报告)和想要覆盖产品中每一种边缘场景的诱惑(例如，保存报 告、修改报告、分享报告等功能),而不是始终思考是否满足了客户的最 小价值(该报告是否真的有用?),尽管这些将帮助我们验证产品中那些重 要的假设。团队落入这些陷阱通常是由于其相信了以下有关 MVP 的不实 之说：

口我们不能发布一款不完整的产品，因为客户会感到困惑，而我们也 将失去声誉，品牌也会受到玷污。因此，在发布内容之前， MVP 中应该包含所有的功能。

口 在MVP 上线后，组织将停止为其提供资金，团队也会在庆功之后 转身寻找下一个可能成功的产品。因此，我们需要在MVP 中尽可 能多地塞入功能，因为我们只有这一次机会。

口我们只是在做“胖MVP”, 所以可以比“最小的产物”添加稍多的

东西。

口我们的客户不理解MVP 的概念，所以我们必须发布“更让人震撼” 的版本。

口培训员工花费的时间太长了，所以我们最好一次性发布以使其

“完整”。

口我们需要进行大量的定量测试才能确定这是否有效。

第6章 建立产品思维模式 101

将产品切分成一系列对客户有价值的小块，并控制它们都小于MVP, 随后采用快速测试-学习的方法(包含明确的成功度量标准),便可以避免 以上所担忧的问题。这是因为投资组合团队可以了解产品、从早期就开始 获取经验，这样可以帮助他们更好地决定对未来产品的投资。同样，当交 付团队采用迭代的方式“引入”客户时，团队也将为此信心满满，因为他 们知道自己正朝着正确的方向前进。接下来将会介绍这种精益切片的方法。

**6.6.2** **精益切片：** **MVP** **的另一种划分方法**

使用MVP 的另一种方法是将工作划分为具有价值的精益切片。 一个 精益切片通常小于MVP 的定义 (MVP 中包含许多精益切片),它可以作为 产品的早期试点发布给客户。对产品精益切片的优先考虑可以最大限度地 促进团队从反馈中学习。精益切片通常被视作一种假设，可以将精益切片 定义得像仅有前端的原型那样小，由此获得相关反馈。精益切片还可以是 一些基本数据的可视化，由此帮助验证内含大量数据的产品：哪些数据的 哪种可视化对用户是最有用的。其中的学习是重点，根据学习的结果，产 品可能会朝着不同的方向发展。

精益切片是由故事(更细粒度的功能分解)组成的，并与客户旅程相互 对应。将整个客户旅程与这些故事相对应，是为了确保可以先将一组故事 (精益切片)发布给一部分客户，以此获得早期的客户反馈(参见图6-6)。 但它并不与功能相互对应，因为功能通常可以被进一步分解(分解为用户 故事),分解后可以使得精益切片更薄，更有助于排列测试的优先级。

精益切片可以帮助团队从最小的学习机会入手，经过不断地假设验 证，获得可行的产品。通常的做法是在发布MVP 之前定义多个版本(参见 图6-6)。但一般来说，在MVP 可用之前，我们就可以发布多个精益切片， 以便从试点客户那里获取早期反馈。这样的方式更加鼓励小型的增量式交 付。通过发布更小更薄的切片，可以学到更多的东西。除了收到重要的客 户反馈外，组织内部的反馈也有助于建立一个持续学习的团队。 一些组织 改进和学习的示例如下：

102 EDGE: 价值驱动的数字化转型

□我们可以缩短从定义功能到将其交付给客户的时间吗? 口我们在生产的道路上有哪些障碍?

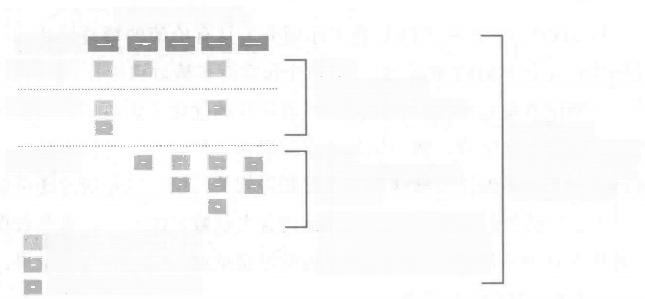
口我们可以通过配置交付的基础设施达到高频发布吗?

口我们是否可以从第一天开始就获取真实的客户数据?

口我们有一个稳定的客户测试环境吗?

口我们是否定义了试点客户?招募他们所需的准备时间有多长?需要

设定哪些沟通形式和预期?



**敏捷产品待办列表**

客户旅程

精益切片1

精益切片2

精益切片3

产品假设1的用户故事 产品假设2的用户故事 产品假设3的用户故事

**版本1**

小规模用户试点

(有时仅限内部用户)

**版本2**

将试点扩展到更大的 用户群体

只有当试点结果可用时， 才会决定对所有用户发布 的通用版本的时间和范围

潜在的MVP

在考虑了基于所发 布精益切片的学习 之后定义MVP

图6-6 在客户旅程中将产品精益切片切分成多个版本

精益切片通常是全功能团队在产品定义之初时就完成的一项活动，但也 会在产品构建和发布期间逐步进行增量修改。通常，每两个月发布一次是一 个比较好的节奏。经验丰富的团队需要安排会议对切分好的精益切片进行审 查，有时每两周进行一次，每次15分钟。审查精益切片的会议有如下目标：

口在众多利益相关者群体(例如，产品、分销、营销、财务群体)中，

成员对第一个版本(以及后续版本)的意见达成一致。

口明确即将被验证的假设，因为这些假设可能会导致产品方向的转变。

口将产品端到端的精益切片尽早发布给小部分试点客户寻求反馈，以 此减小产品创意中的不确定性。

精益切片首先要理解端到端的客户旅程、定义清晰的客户目标并将旅

程中的每一步都与结果或功能相对应，然后相对优先地划分出可以发布给

第6章 建立产品思维模式 103

客户进行验证和反馈的精益切片。这可以在敏捷交付中建立“构建、度量、 学习”的循环。在产品最初的几个精益切片中，反馈应该集中验证问题与 解决方案的契合度，并定义产品中需要构建的下一个精益切片。当大量客 户提供使用反馈时，可以开始使用A/B 测试和客户分析等方法，通过定量

的数据来确定下一个精益切片是什么。

**精益切片定义的示例**

(继续之前医疗保健分配的案例)

我们曾为一家医疗保健组织工作，该组织希望可以用新产品替换现 有产品，因为新产品能够匹配成千上万行的产品代码，识别出性价比最 高的产品组合。我们有一个假设，即一台机器(通过模糊匹配)可以胜 过目前的人工手动操作。

交付的第一个精益切片包含手动运行算法，通过一个基础前端将 旧方法与新方法的结果进行比较。如果算法不成功(即证明假设是错误 的),团队就会改变方向，转而专注于通过改进可视化的形式提高人工 分拣产品的识别度。通过第三个精益切片识别出一些对学习不是很重要 的附加功能，例如共享输出、过滤和排序的功能。我们在第一个精益切 片中了解到，其中对数据进行过滤和排序的功能在实现用户预期中至关 重要，因此我们将调整待办列表中的优先级，将一些价值较高的交互的 顺序提前。

**产品** **MVP 切片定义**

初始产品MVP 假设：

口 我们相信医院使用自动化技术进行库存数据匹配

口 将会导致大大降低购买与消费产品的成本

口 我们将通过比较3家医院和10个市场购物篮的实际储蓄来验证

如果证明了这个假设是正确的，该产品就已经满足适合这3家医院 (独特的客户群和数据需求)的解决方案，我们就将继续为更多的医院

投资这款产品。

**104** · **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

第一个精益切片定义

第一个精益切片假设：

口我们相信可以改善医院库存数据的匹配方式

口 将会导致在不降低质量的前提下生产出低成本的产品

口 我们将通过对数据子集运行半自动匹配(不使用机器学习),并找出

在质量和用途上“相似”的产品，相互比较所节省的费用来验证

在进行试验时，团队将试验进一步细化为以下内容：

口 我们相信通过我们自定义的算法，可以匹配1家试点医院中的 10000行产品代码

口将会导致节省1～2小时的时间，并提高10%～20%的匹配度 口我们将通过比较新旧产品匹配所需的时间和准确性来度量

**第二个精益切片定义(假设第一个精益切片成功)**

实施算法并将其整合到新产品中。包括改进的可以支持异常处理的 数据可视化。

(在定义精益切片的时候，由于第二个及其之后的精益切片还只是 占位符，因此没有采用类似待验证的假设格式进行措辞。稍后，团队将 重新定义第二、三个精益切片中所需验证的内容。当完成第四个精益切

片后，此产品将被认为已具备可行性。)

**第三个精益切片定义**

通过排序、过滤和数据分析改善用户交互。

**第四个精益切片定义**

将产品从100个用户扩展到1000个用户(这仅是一个占位符，当

我们验证出具有更高优先级的假设时，再进行替换)。

**6.6.3** **架构上的思考**

在开发产品第一个精益切片时可以让交付团队思考有关技术上的未知

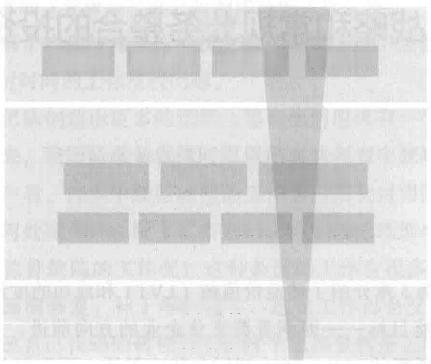
领域、风险和复杂性，从而演进先前提出的架构，并验证技术上的假设和

第6章 建立产品思维模式 105

方法。通过 一 个精益切片深入研究整个架构层(参见图6 - 7),可以使团队 验证集成、测试和数据完整性的方案。由此，团队可以尽早验证核心假设， 从而更快地构建产品并发布。第2章描述了创建技术雷达的过程(作为演

进的 一部分),以加入技术趋势和减少技术债。

**垂直型整合功能的精益切片**



**产品**

iOS应用 桌面应用 iOS设备 安卓应用

领域服务

店面 授权 访问控制

事件 库存 支付 结账

平台服务

基础设施

图6-7 垂直型整合功能的精益切片切分

**6.7** **结语**

产品思维强调不仅要在当前为客户提供价值，还要适应未来。在数字 化转型中，人们通常忽视了建立产品思维模式，但它是 一 项非常重要的能 力。这种思维模式会从根本上改变传统上利益相关者(投资组合团队)和交 付团队的合作方式，使其在最重要的事情上达成 一致并共同协作以逐步验 证假设(无论是关于客户需求、技术考量，还是关于能否按照预期实现业

务收益等)。

一 个组织不仅要有清晰而明确的战略，更重要的是整个组织 — — 包括 交付团队 — — 都应能够交付预设的价值(或者由于假设不正确而取消举措),

但需要意识到投资并不是无止境的。



■■

■■

■■

圃

■■■

画1画■|1■■| ■■ 国

■酒 | ■ 画 |

画 厘| ■

重■

画 1■ ■

■ ■|

■

第7章

**战略和常规业务整合的投资组合**

第4章和第5章介绍了精益价值树 (LVT) 和成功的度量标准 (MoS), 主要专注于战略目标——即朝着数字化企业的方向前进。如果幸运的话， 你也许可以将预算的10%～20%都用于战略举措，而常规业务 (BAU) 占 据余下的80%～90%。但在实际工作中，即使你计划将预算中的15%用于 新举措，短期需求或常规业务最初所需的预算也会占用新举措中的资源， 这是企业高管与领导者都需要有勇气才能克服的常规业务惯性。本章将讨 论工作中几个关键的组成部分：从战略LVT 开始，到维护或增强现有的常 规业务系统，再到强化和发展相对应的人员能力。

**7.1** **回到现实**

在现实工作中，你需要解决许多问题：

□我们需要对工作流中的哪些组件进行优先级排序?

□我们如何平衡这些不同组件的优先级? 口我们应该对常规业务项目采用哪种 MoS?

口是什么因素使得本章中所描述的方法具有效果?

第7章 战略和常规业务整合的投资组合 107

**7.2** **整合多个待办列表**

敏捷开发的优势之一是，团队能够在每次迭代中都始终关注有价值的 事情。但无论是否敏捷，如果现有事项的优先级不明确或原本计划外的事 项被塞入工作流中，那么任何团队的生产能力都会受到影响。频繁地切换

任务和缺乏有效的优先级排序都会影响团队的工作效率。

第5章介绍了排列战略工作流优先级的基础方法。当然，还需要解决 其他会影响交付时间的工作流程问题。

如果想让团队创造出更多的价值，那么他们应该有一个已经排列好优 先级的待办列表，当团队准备就绪时可以随时从列表中获取工作。但是当 产品交付给客户后，许多中断驱动型的工作会占用交付团队大部分开发时 间，这时该如何处理呢?在版本发布后，又该如何处理那些来自用户提出 的少量优化和弥补缺陷的工作呢?这种类型的工作有很多名称——中断/ 修复、维护、漏洞修复、补丁等。通常，这些工作都会交还给交付团队， 因为他们是更改自己代码的最佳人选。这个思路显然是正确的，但是交付 团队并没有提前规划过这些工作，如果承担它们，反而可能无法如期交付 新的战略功能。因此，另一种情况是将这些少量的、在计划外的更改交给 维护团队处理，但这又会带来其他问题。

这类优先级问题困扰着每一个需进行软件交付的团队。如果团队还考 虑在产品开发和维护时期所积累下的技术债，那么情况会变得更加糟糕。 累积效应会降低整个团队的效率，使开发更具有挑战性。而最终，当团队 被迫处理他们过去遗留下的债务时，两者将开始产生关联，技术债消耗了 团队的产能，减少了(至少是暂时减少了)向客户提供的价值，而客户也因 为在下一个版本中没有获得新功能而感到不满。

至于那些新奇的想法呢?要知道这些微小的改变都是具有价值的，也 不需要花很长时间来完成，似乎可以将它们“塞进”下一个发布的版本中， 但这也会影响已经计划好的工作。所有这种类型的工作都很重要，都必须

着手解决，但又不能让它们对已计划好的工作产生不可控的影响。

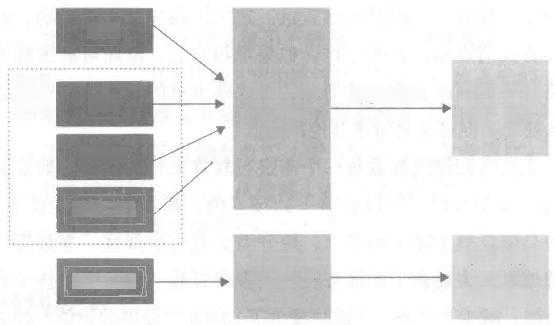
**108** E DGE: 价值驱动的数字化转型

本节的标题特意使用“多个”一词，而不仅仅是单个“待办列表”,“多 个”一词至关重要。每个交付团队都有与其举措相对应的待办列表。在一 个投注下，有时可能会有两个举措，每个举措都会被分配给一个不同的团 队，这样每个团队都会有一个自己的待办列表。而在更高的层级上，为了 排列不同投注的优先级，每个目标团队也都会有一个待办列表。然而，本 章的重点是交付团队针对举措使用的待办列表。

**7.3** **待办列表的组件**

图7-1 展示了待办列表的组件——战略、缺陷、技术债、少量增强和 技术能力。每一个组件都需要花费时间来排列优先级。其中三个将被视为 常规业务的一部分(虚线框内)。本节将分别介绍这些组件，7.4节将更详

细地描述如何对它们进行优先级排序 。



**战略**

未排列优先

级的待办

列表

技术债

**少量增强**

|  |  |
| --- | --- |
| 技术能力  改进待办  列表 | 将能力拆分 进日常  工作中 |

已排列优先

级的待办

列表

优先级处理

常规 业务

**技术能力**

缺陷



图7- 1 待办列表中的组件

**7.3.1** **战略**

LVT 的底层包含战略举措，这些举措被分解为描述产品创意的用户故

事，在第6章“建立产品思维模式”中有具体描述。根据我们的经验，对

**第7章** **战略和常规业务整合的投资组合** 109

于大多数组织而言，只有10%～20%是战略性工作，而剩余大多数的投资

组合主要都是由常规业务中的三种类型的工作组合而成。

**7.3.2** **常规业务**

每个组织都有遗留系统。组织的年代越久远，其在遗留系统上的投资 就会越多，因为这些系统会消耗大量的交付力量。我们将这种非战略性的工

作称为常规业务，并将其分成三种主要类型——少量增强、缺陷和技术债。

首先，在处理常规业务工作时的一个重要问题是“我们需要使用LVT 吗”,而答案是“视情况而定”。因为这两种方法各有利弊。将常规业务工 作反映在LVT 上的好处是，所有的工作量都将展示在一个地方，你可以清 楚地看到常规业务是如何影响战略性工作的。但其缺点是，当你尝试将所 有常规业务工作都加在LVT 上时，将会得到一棵非常庞大的树，并且其中 有许多工作都无法与业务战略相互对应，因为战略通常不会包含对现有功 能的维护。

想象一下，假设将企业中针对各种汇报系统的少量增强全部反映到 LVT中。有些改变可能是由于你希望更好地了解业务——例如追求新的细 分市场或者提高业务流程的效率，这些改变可以合并到该战略的目标和投 注中。但是更多的改变是在业务战略中没有明确指出的，在LVT 中没有相 应的位置。在这种情况下，你需要“新建”一类分组来表示它们在 LVT(目 标-投注-举措)中的结构，以免模糊战略的清晰度。

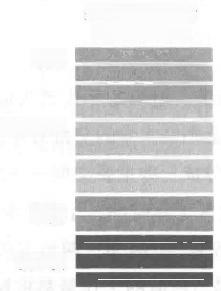
根据组织的性质和投资的多少，你需要接受这些权衡。如果你的公司 与我们合作过的大多数大型组织一样，那么将常规业务合并到LVT 中实际 上违背了该工具的用途，此时你需要另一种处理方式。让我们首先描述一 下各种类型的常规业务工作，然后介绍一种管理和排列优先级的方法。

**7.3.3** **常规业务工作的类型**

常规业务涵盖了多种工作类型和对时间的承诺。对常规业务分类的方 式有许多种，本章使用的三个类型分别是：少量增强、缺陷和技术债。如

110 EDGE: 价值驱动的数字化转型

图7-2所示，它们与战略性工作一起为团队提供了工作量的总体视图。



未排列优先级的 团队待办列表

战略

少量增强

缺陷

技术债

图7-2 未排列优先级的团队待办列表的组件

**少量增强**

许多组织都有负责遗留系统的“维护团队”,这些团队将会处理来自不 同用户的少量增强需求。这种少量增强的需求通常是为了使产品变得更好、

更快或者更便宜。

通常组织会制定一些治理规则，将这些少量的改动限制在一定范围内。 我们在客户侧看到的最典型的限制就是设定最大投资额，通常以完成工作

所需的工时数来计算。

这些维护项目被视为完成工作的“捷径”,因为维护项目很少需要对成 本/收益进行分析，可以避免遇到大型项目会遇到的障碍。不幸的是，这 类维护项目也经常被滥用，最终导致投资委员会撤回与之相关的投资(一 经审查，申请很可能被驳回)。值得高兴的是，少量增强是一种可以将所有 的投资缺口都封闭起来的方式，并将所有投资控制在一个可被管理的预算 范围内。有些组织善于通过产品管理者和用户委员会来确定这类工作的优

先级排序，并合理地安排投资费用。但也有很多其他的组织并非如此。

**缺陷**

复杂的问题往往会驱动产出复杂的解决方案，而这些解决方案并不会

第7章 战略和常规业务整合的投资组合 111

总被完美实现。在软件开发中，经常会出现开发错误(有时被称为bug, 这 样听起来就没有那么可怕),团队需要及时纠正这些错误。我们已经看到一 些组织具有严重的软件质量问题，它们每年需要花费近50%的预算用于修 复缺陷。而即使是那些花费少于5%的最佳组织，也仍然需要采取一种方 式对其进行管理。如何管理事故和问题超出了本书的范围，只是无论一个 组织在缺陷修复上进行了多少投资，其都应该具备一套高效的管理事故和 问题的机制°。

缺陷修复中最具挑战性的部分是，这类工作大部分都是计划之外的。 按理说修复缺陷所需的工作量较小，但实际情况并非总是如此，因为一旦 发生事故，团队需要快速恢复服务。大多数组织将会优先处理有重大影响 的事故，其优先级甚至超过其他所有工作，直到事故被解决为止。这确实

给已有的优先级排序和投资组合管理都造成了不小的困难。

**技术债**

正如本书在第2章中定义的那样，技术债是团队在维护技术适应性与 质量上缺乏相应投资而导致的技术随时间的退化°。技术债将导致版本之间 的周期发布减少，甚至还会降低迭代之间的发布频次。随着时间的推移， 技术债会逐渐累积——开始是缓慢的，但如果一味地忽视质量而不断追求 “一次性”的速度，它就会累积得越来越快。这与金融债相似，如果团队 不及时偿还技术债，巨额罚款将以技术适应性和稳定性大幅下降的形式

开出。

最佳实践鼓励团队“管理”技术债，这样罚款就不会对业务产生实质 性的负面影响。因此，你需要将这种类型的工作与其他类型的常规业务一

起合并到你的常规业务投资组合管理流程中。

日 有关事故和问题管理的良策，请参见The Stationery Office,ed./TIL Practitioner Guidance.

Norwich,CT:The Stationery Office,2016。

Ward Cunningham 创作了一段视频，解释了他对“技术债”的看法：Ward Cunningham. Debt Metaphor.[https://www.youtube.com/watch?v=pqeJFYwnkjE.Accessed January 21](https://www.youtube.com/watch?v=pqeJFYwnkjE.AccessedJanuary21), 2019。

112 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

**常规业务的成功度量标准**

拥有一套合理的成功度量标准 (MoS) 对于所有团队来说都是至关重要 的，因为他们都可以通过掌握必要的信息来了解预期的结果并评估其影响。 在第4章和第5章描述的战略工作中， LVT 可以帮助构建战略性的产品组 合，而MoS 可以阐明所期望的结果。但是如何能在剩下的工作(例如，常

规业务工作)中也这样做呢?

当你在完成其他工作的过程中遭遇困难需要寻求帮助时，组织的基本 业务能力就是最佳的解决方案。所有组织都有一套核心的业务能力，这些 核心能力可以通过牵引价值孵化出更多的能力。常规业务通常针对用于支 撑这些能力的系统进行缺陷修复、技术债管理和少量增强。常规业务工作 的流程相对稳定，并且基于业务导向的度量方式通常都已经存在，或者可

以从中进行识别和挑选。

**7.3.4** **能力**

本书重点介绍如何使用LVT, 它可以帮助你从目标逐渐聚焦至机会点。 其中有两种与之相关的能力需要发展——业务能力和技术能力。业务能力 类似于订单成交全流程的能力，而技术能力则指构建技术平台的能力。常 规业务的业务能力可以通过间断性的少量增强得以改进，而技术能力则可 以通过技能培训等活动增强。因此，你有可能面临一个具有战略性机会的 目标，想要支撑该目标需要增强业务能力，而新的技术能力又可以帮助提 升业务能力。可以将业务能力的增强视为一个可交付的用户故事并按照优 先级排序，而技术能力则可以通过提高改进活动中团队工作占比的方式进

行提升。

**基于业务能力的投资组合**

每种业务能力都是由一个或多个业务流程和相关系统所支撑的。负 责这些业务能力的利益相关者通常有一组关键的业绩指标 (KPI) 或是制

定一些过程中的度量值，他们将利用这些指标来管理所负责能力的性能

**第7章** **战略和常规业务整合的投资组合** 113

和健康状况。例如，每个组织都有财务和会计的能力，它们在业务运作 中必不可少。多数人会认为即使这些能力至关重要，它们也并不是战略性 的。以应收账款 (Accounts Receivable,AR) 为例，收款账期 (Days Sales Outstanding,DSO) 是一个典型的业绩指标。AR 部门的员工都很清楚，他 们需要管理 DSO, 使其数值降至最低。

想象在一个大型组织中，有足够的常规业务工作可以用于搭建AR 部 门的投资组合体系，并且有一群职责明确的利益相关者来管理。同时，组 织还拥有一套系统可以支持AR 部门的日常工作，负责整个部门的技术资 产。通常，预算包括人员、系统和其他运营费用，组织则需要管理这些投 资池。如果想要借用战略投资中与LVT 相同的概念、工具与技术进行管 理，那么以上都是常规业务投资管理中的关键要素。

常规业务的投资组合管理通常只用一张待办列表，但它需要在预算内 合理地管理三种类型的工作(少量增强、缺陷和技术债)。在排列优先级和 展示所创造的价值时可依照价值最大化原则。

负责AR 部门的利益相关者通常都有一组 KPI, 其类似于前文提及的 DSO。 他们一直在探索如何通过改变业务流程来降低DSO, 而业务流程的 更改也将推动支撑系统的改变。因此，将会不断地有少量增强的需求流入 待办列表中，缺陷也会被发现并修复。可是如果团队总不顾虑长远的稳定 性，而是大多采用眼前的权宜之计，就会累积大量的技术债。

所有与AR 相关的工作都会直接影响 DSO。如果停止投资少量增强的 工作，那么 DSO 将无法降至最低值。但如果组织对当前的 DSO感到满意， 或者认为在其他地方有可能获得更高的价值，则可以将资金(也与生产力 相关)重新分配给另一类组合，例如应付账款 (accounts payable) 。EDGE 的核心能力就在于理解每一种投资组合价值。在相同的投注下，无论是将 资金转移至另一个战略举措上还是另一类常规业务投资组合中，都可以应 用相同的轻量级治理过程。

⊙ 请参见8.3节。

**114** EDGE: 价值驱动的数字化转型

**技术能力**

LVT 和 MoS 帮助我们了解在市场竞争中应该追寻哪些机会。为了提 高产生价值的生产力，团队将投资举办一系列能力培养或持续提升的活动。 通过一个整合的待办列表，可以尝试理解交付团队的全部工作量，也能更 加全面地了解产品的性能和投资情况。众所周知，想要持续提升工程能力 需要时间，但将有限的时间分配给战略举措已是非常困难，再想分配时间 用于提高工程能力更是难上加难。但是，团队仍然必须将这些持续提升的

工作量可视化，并将它与其余的工作一起排定优先级。

提升技术能力不同于交付用户故事。同样，请参考图7-1,按比例为团 队分配用于提升技术能力的时间。这个比例会随着战略性工作和常规业务 组合的变化而变化。我们强烈建议团队采用循序渐进的方法不断提升工程 能力。而在不断演进科技和工程技术的同时，更需要提高个人能力。

**2%的持续提升**

几年前，当 David 担任 CIO 时，他说服了企业中的CFO, 每 年IT 部门至少要将总预算的2%用于持续提升技术能力上。其中包括工具、 学习和研发的提升，甚至还包括一些探针试验°,这些探针试验不是业务 所要求的，而是为了学习和探索最新工程技术的概念是否可行。

举一个让人印象深刻的例子：某企业在投资18.5万美元用于改善 自动化环境部署后，使7个交付团队的速度平均提升了21%。而这提升 的21%相当于免费多雇用了一个团队。当然，这低估了将这些生产力 用于更高价值工作后所创造出的价值。这笔投资回报率(ROI) 是该公 司当年所有投资中最高的。

**7.3.5** **合并战略和常规业务投资组合**

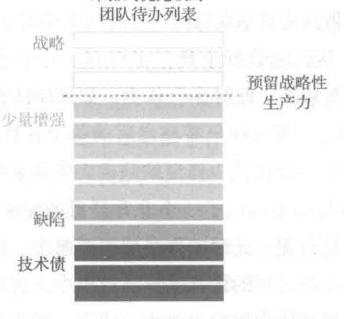
如前所述，大多数组织将80%以上的生产力用于常规业务，因此，有

⊙ 隐喻，最早指登山的人用镐子在前进的路上找可以着力的点。——译者注

**第7章** **战略和常规业务整合的投资组合** 115

大量的投资组合永远都不会包含任何战略性的工作。应收账款就是一个很 好的例子：在组织中，很少会有一项战略性的举措旨在改变AR 的基本业 务能力。再说得直白一些，假设组织中有一位同事非常具有创意，他提出 了一项可以改变AR 的战略性举措。而你希望可以将战略性举措与常规业 务分开，但有时少量的战略性事项又可以包含在常规业务投资组合中。当 发生这种情况时，你将如何管理?它又属于哪种投资组合?

储备生产力的概念是一种有效合并战略和常规业务投资组合的方法。 例如，在前文所述的AR 部门的常规业务投资组合中，如果想要同时完成 少量的战略性工作，可以从部门预算中保留一部分资金(能力)给战略性工 作，如图7-3所示。这种方法可以使运营的总预算保持一致，但是允许加 入少量潜在的战略性工作。但这些资金只能适用于常规业务投资组合中的 小型战略举措。主要管理部门在制定目标时，应考虑储备生产力，如果没 有战略性工作，团队也可以利用该生产力产生常规业务价值。而LVT 则处 理较大型的战略举措，并使用第5章中定义的流程完成优先级排序。



未排列优先级的

图7-3 常规业务投资组合中为战略性工作预留生产力

**7.4** **优先级排序**

回顾图7-1,其中包含一个未按优先级排序的待办列表，交付团队需要

116 **EDGE: 价值驱动的数字化转型**

对下一个迭代进行优先级排序。如果团队已有一个排列好优先级的待办列

表，那么大多数情况下只需要调整列表、添加或删除待办事项即可。

**7.4.1** **传统的解决方案**

过去，许多IT 组织会将工作分为新项目和维护项目。如修复缺陷、增 加新特性、更新基础设施和一些少量的变更等工作都由维护团队负责，其 中少量的变更可以由单人完成。但是，许多资深或技能卓越的员工还是希 望可以从事与项目紧密相关的工作，而不是这些“清理”事项，这就使得 这些维护工作注定只能让一些经验尚浅的员工完成。但是维护工作通常具 有高优先级，因此只是单纯地快速修复反而会加重技术债。而新项目团队 在项目进度和成本的压力下，往往不会过多地考虑长远的效果，因此质量 (包括测试)常常会受到影响。

我们合作过的许多团队都在尝试使用各种技术来应对这些挑战。最 常见的一种方法是在团队中为维护工作预留出一部分生产力。虽然这种方 法绝对有助于消除对已做好计划工作的负面影响，但是这样做真的有帮助 吗?我们质疑这样做其实只是在每次迭代时减少所需交付的工作而已。

举一个例子：从性能数据中我们了解到，每个迭代中平均需要花费 8个故事点用于修复缺陷。此时你会认为，如果团队在每个迭代中交付的 总量是30个故事点°,那么你只需在之后的每个迭代中承诺交付22个故 事点即可。如果在下一次迭代中修复缺陷确实需要8个故事点，那么你这 样想是正确的。但是如果出现了一个非常严重的漏洞，需要16个故事点 来处理，又该如何是好呢?此时的你虽然想要解决，但是在不放弃已排期 工作的前提下，你没有足够的预算来解决这个令人讨厌的漏洞。而此时你 又回到了应该如何排列优先级的难题中。或者，现在考虑另一种相反的场 景——当没有任何缺陷需要修复时，余下的生产力可以完成另一个用户故 事，但这可能又会导致你对原有的生产力产生错误的预判。

由于无法比较不同类型工作的优先级，组织经常将已计划和未计划的

⊙ 故事点度量活动，而不度量性能(MoS)。

第7章 战略和常规业务整合的投资组合 117

工作分开管理。也经常有客户询问我们：“如何比较新特性需求与漏洞之间 的优先级?”此时，客户和业务的价值就是最好的判断依据。

**7.4.2** **更好的解决方法**

解决此问题更好的方法是，提升透明度和赋予团队实质性的决策权。 创建一个包含所有类型工作(战略、常规业务和技术能力)的待办列表，使 团队、产品专家和客户都可以清晰地掌握现状，这是彼此协作处理优先级 的良好基础。在利益相关者提出自己新想法的同时，也可以看见团队中其 他的任务。而根据我们的经验，这将会提高新想法的质量。在需求形成的 初期常常会发生这类情况，当利益相关者想将新的想法加入现有的待办列 表时，可以首先对列表进行查看，此时他们可能会发现现有的故事已经可 以满足他们的要求，无论如何，总会发生这样的讨论：“我什么时候可以拥 有它……”这样一来，通过不断的讨论，利益相关者和产品专家会更加理 解彼此的立场。这样的工作方式可以减少许多令人不愉快的对话，使协作 更加紧密和富有成效。

由于此前已经依据成效导向制定了投资组合，并且拥有了合理的成功 度量标准，所以在排列优先级时，你可以参考第5章中描述的方法，采用 相对价值排序。可按照MoS 对相对影响和相对工作量打分，由此对所有类 型的工作进行比较。此外，每个类别的工作(例如，战略、常规业务)都需 要有决策指南。尽管LVT的目标十分清晰，但对于其他类型的工作来说， 也需要遵循指南。



**高价值的缺陷修复**

有时比较增强功能和修复漏洞的相对价值并不是一件难事。许多年 前，美国社会保障局 (Social Security Administration)发现寄给收件人 的支票有误，原因是最近的一次软件更新中有一个地方计算错误。虽然 每一个个体的误差都很小，但当这些小问题被发送给数以百万计的收件 人时，误差就被放大了。不难看出修复此“漏洞”是最高优先级的事情。

118 EDGE: 价值驱动的数字化转型

这里讨论一个有关缺陷修复的问题： 一些团队在如何应用此方法上遇 到了困难。他们常说：“这只是一个漏洞；漏洞并不增加任何价值。”但我 们却对此持有异议，如果它是一个漏洞，那么它必定阻止了某些价值的实 现。如果情况属实，那么只要修复漏洞，就可以实现价值。如果这个漏洞 对MoS 没有任何影响，就将修复工作排在优先级列表的最后面，而这也是 可以的。

技术债是另一种很难排列优先级的工作。从阻止你实现价值的角度进 行考虑，有助于你正确看待技术债的成本问题。如果一个产品的目标是交 付持续的价值流，那么减少技术债就变得非常重要，因为这样做可以提高 交付的速度和适应性。

排列优先级的背后没有神秘的公式。想要在举措、产品、常规业务、 员工能力和技术债之间取得平衡，重要的是对价值合理地分析和采用正确 的协作方式来制定决策。而排列优先级的过程也可以通过一些实践、有效 的判断和优化流程得以逐步提升。此外，组织可以将尽可能多(但不必是 全部)的决策权交给自治的交付团队。毕竟，有时经理和主管的观点是团 队成员所不具备的，有时还必须要有重大的支出决策。将所有的组件放入 一个整体的、按优先级排序的待办列表中是很有挑战性的，但其中所有的 努力也都是值得的。

**7.4.3** **针对组件的战略**

团队需要为投资组合中的每一个组件提供指导。对于战略性的用户故 事，你可以从目标、投注、举措和MoS 中获得最全面的战略信息。对于技 术债，你可以使用第2章中讨论的资产战略。对于缺陷修复，你可以采用 基于业务能力的 MoS。最后，你还可以借鉴第6章详细描述的产品战略。 以上这些战略都是制定优先级决策时的依据，对其采纳并理解的团队会有 坚实的决策基础，而没有这样做的团队注定要在没有任何指导的情况下艰 难地进行优先级排序。

让我们思考一个示例，看看这些指导是如何影响决策制定的。如果执

**第7章** **战略和常规业务整合的投资组合** 119

行团队开始强调战略组件在当前具有非常高的优先级，那么同期补充说明 的还有：在这段时间内，团队会限制增强部分的开发。与此同时，技术债 也将相应地减少，这些都将使团队在构建新产品时可以提升交付速度和适 应性。

此时，你需要提供详细的有关投注和举措的策略。例如，当团队理解 了一个投注级别的假设之后，就会迅速考虑哪些用户故事可以被快速证明 或被推翻。

**7.4.4** **相对值与绝对值**

在第5章中，我们已经反复强调并推荐采用一种相对的(而非绝对的) 优先级排序。相较于计算那些依旧是假设的绝对值而言，相对值的排序要 快得多。采用相对优先级排序有利于提高你的能力，帮助你在考虑问题时 将一些无形的因素纳入其中。无论你采用什么样的方法，最终待办事项 (无论在什么层级上)的优先级都将由团队来决定。

另一个支持相对优先级的原因是，如果团队的判断偶尔出现偏差，那 么快速的反馈机制会帮助团队回到正轨。因为如果反馈周期长达好几个月， 你往往就会倾向于花费大量的时间用于分析，以便能在第一时间把每件事 都做正确。而真正的目标应该是，只要在最终保证一切正确即可。

**7.4.5** **少做点**

我们曾经遇到过很多这样的组织：这些组织中的PMO(Portfolio Management Office, 项目管理办公室)每天都要处理许多来自不同项目的 请求——分析这些请求，计算 ROI, 并将这些项目都添加到一个巨大的待 办列表中。因此，有时优先级较低的项目会被积压多年。花费在核算成本、 确定优先级和重新排序的时间是异常惊人的，而这也意味着组织承担了大 量的沉没成本。我们已知的列表中已经排列了近1000个项目，其中只有不 到100个可能有机会获得投资。EDGE 会如何让团队避免浪费这些精力呢? 答案就在需求形成、延迟细节和快速四分法中。

120 EDGE: 价值驱动的数字化转型

如果项目请求者不考虑任何后果，只是一味地将新项目丢给 PMO, 那 么待办列表中的项目将会不可避免地越积越多。相反，如果产品团队可以 充分理解工作中的流程和待办列表中的项目，则会有助于减少添加至待办 列表中的项目。通过评估所有的项目(无论是LVT 还是技术债),从源头就

将不必要的项目从列表中排除，从而避免团队浪费精力。

**敏捷开发也会形成需求**

几年前， Jim 曾与一家加拿大医疗器械公司合作，该公司正在为其 销售和市场营销部门开发新的应用程序。营销负责人要求道：“在此应 用程序中，我们需要有这100个非常重要的功能。”“好的。”开发经理 回答，“你最想要的3个功能是什么?”“不，”营销负责人说，“这100 个功能我们全部都要。”“当然可以。”开发经理说道，“但我们先在前几 次迭代中交付出优先级最高的3个功能，随后继续处理剩下的。”当交 付完这3个功能后，下一个问题依然是“接下来的3个功能是什么”。 营销负责人再次强调：“我们需要剩下的全部97个功能。”“别担心，我 们会实现全部97个功能，但让我们先交付优先级最高的3个。”这样反 复进行了几次，直到交付并部署了大约20个功能。开发经理再次问营 销负责人：“接下来的3个功能是什么?”营销负责人回答：“前20个 功能已经可以满足我们所需的大部分价值，剩下的80个我们不需要了。 如果还有需要的话，我们会再联系你。”

当开发经理把这个故事讲给参加会议的听众时，他说：“如果我们 当时采用了传统的流程来开发这100个功能，我们会完成所有的需求， 但所耗费的资金将会铺满这整张桌子。”

敏捷实践有助于识别出哪些是应该做的，哪些又是不应该做的。帮 助需求成形是敏捷开发的强大之处，但这往往不被重视。



如果有些需求不是必需的，那么延迟细节是另一种减少工作量的方法。

在前文提及的1000个待办事项的示例中，假设需要调整，即将列表中的待

第7章 战略和常规业务整合的投资组合 121

办事项缩减到600个。你是否要为这600个事项创建详细的用户故事呢? 当然不是。如果每次迭代的开发速率是10个故事，那么一次性完成这600 个待办事项的故事细节纯属浪费精力。绝大多数情况下，你只需提前2～3 个迭代完善其中的细节即可。

快速四分法也是一种减少工作量的方法。与其把所有的待办事项都按 优先级完成排序，不如将所有的待办事项标记为“必需”“高”“中”和“低” 中的一个，由此将列表分为3～4份。这也是一种更加快速地排列优先级的

方法。尽量不做不必要的工作——少做点!

**7.4.6** **团队优先级排序**

本章提出的排列优先级的方法之所以有效，其中最关键原因是：这些 都是由协作的、自给自足的、自治的团队完成的。如果组织缺乏高度的协作 决策能力，团队缺乏足够的知识或是缺乏自主权来制定最佳决策，那么本章 中的实践就难以发挥作用。敏捷宣言声明：“个体和互动高于流程和工具。” 团队成员的技术、能力和经验就是良好判断力的来源。但是，当团队还没有 达到自给自足°这一必要标准时，即使采用相同的流程，也会产生问题。

团队的判断是必要的，因为在日常的工作流程中，不同的事项具有不 同的MoS 。例如， LVT 中某个项目的MoS 是需要大量的客户点击数，而 常规业务中某个项目却看重 DSO, 这种不一致会使优先级排序变得棘手。 当不同的MoS 在项目中共存时，较好的方法是通过团队的集体知识依据价 值进行相对排序。

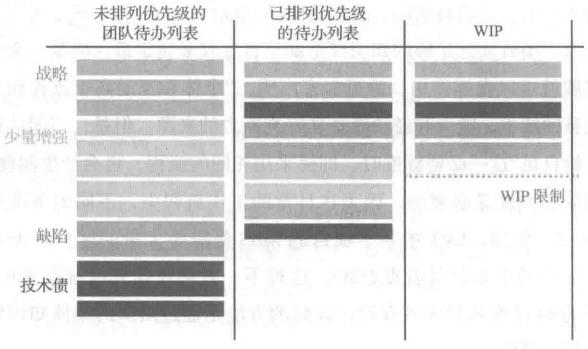
当排序的依据是产品而不是项目导向时，也会对优先级产生影响。在 传统的项目中，团队除了强调快速地交付功能，并不关注其他部分。如果 将之后的维护工作移交给另一个团队，那么情况更是如此。团队几乎没有 任何动力去“平衡”这些不同的组件。而在以产品为中心的团队中，产品 专家和技术人员都需要负责平衡各个组件的优先级。因为一旦做出决策， 他们就得承担决策所带来的长期后果，技术人员也是如此。

⊙ 自给自足团队中的成员来自产品、IT 、IT 运营和其他知识领域。

122 EDGE:价值驱动的数字化转型

**7.4.7** **WIP**

监察和限制WIP(Work-in-Progress, 在制品)的想法在敏捷、精益和 看板社区中引发了深远的影响。当团队每个迭代只能交付10个待办事项 时，优先在待办列表中安排300个事项纯属浪费时间。随着时间的推移， 当有新的待办事项加入或优先级被重新调整后，待办列表中的顺序会随之 发生变化。如图7-4所示，当团队将事项从未排优先级的方框中移至已排 优先级的方框中时，限制其移动的数量可以大大节省时间。两个方框的大 小也可以反映出现实情况。想象中团队似乎很容易就能限制WIP 的数量， 但事实并非如此。想要将工作流量限制在团队产量的范围内需要耗费大量 心血，因为这意味着需要和客户说“再等一等”。



**图7-4** **管理待办列表**

慧 几年前， Jim 曾与一家美国大型州立机构的负责人交谈，这位负责 人担心其IT 部门交付速度慢、缺乏紧迫感且整体产量较低。“你有 多少员工?”这是第一个问题。主管回答：“42个。”“现在员工正在 处理多少个活跃项目?”这是第二个问题。主管回答：“43个。”突 然他就觉察到了这个回答意味着什么。

第7章 战略和常规业务整合的投资组合 123

**7.4.8 对价值和工作量评分**

本节汇总了前文中所有影响优先级排序的因素，对价值和工作量进行评 分是确定优先级的最后一步。第5章为对不同类型的工作排列优先级提供了 基础。用户故事是增量型工作，可以在迭代结束时为客户带来价值。虽然技 术债与少量增强项有些不同，但依然可以沿用用户故事来描述这些最小的工 作单元，这些是团队用于确定优先级的最小层级。下面这四种从简单到复杂 的实践都可以帮助团队为故事排列优先级。所有这些实践都将涉及整个交付 团队，团队也可以使用价值评分对差异较大的组件进行对比分析并排序。

**最简单：直接分配优先级**

最简单且省时的排序过程是让团队对待办列表中的故事直接排序。毕 竟团队成员了解其中所有的因素——例如，战略、成本、价值和风险—— 他们只是没有花时间写出每一项的具体数值权重而已。

**比较简单：直接分配价值**

稍微复杂一些的方法是：先为每一个故事的价值评分，再为其工作量 评分。正如第5章中提到的，团队可以使用粗略的度量尺度，如“低、中、 高”、T 恤尺码 (S 、M 、L) 或斐波那契数(1,2,3,5,8, … )。由于故 事在大小上通常都是相似的(它们不可能像投注那样有那么大的范围),因 此可以粗略地估算工作量。图7-5展示了使用价值和工作量的分配矩阵。在 这种方法中，团队不需要计算优先级，而是在查看矩阵时直接分配优先级。 如果不考虑工作量，也就无须花时间计算价值和工作量的比率(V/E)。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **用户故事** | 价值 | 工作量 | 优先级 |
| 用户故事1 | 1 | 1 | 4 |
| 用户故事2 | 2 | 3 | 3 |
| 用户故事 | 5 | 1 | 1 |
| 用户故事4 | 1 | 5 | 5 |
| 用户故事5 | 3 | 3 | 2 |

**图7-5** **划分故事的优先级**

124 EDGE: 价值驱动的数字化转型

**中等复杂：MoS 评估**

在图5-4中，我们评估了三种不同的MoS (净推荐值、转换、放弃), 并得出了各自价值的分值。随后在图5-5中，我们评估了三个不同类别的 工作(投资、风险、变更),由此确定各自工作量的分值。在分别获得了价 值和工作量的分值后，就可以开始计算，类似于V/E 中包含了价值和工作 量。在之前两种比较简单的方法中，工作量的分值都是隐性的，没有外显。 对于待办列表中的用户故事而言，使用MoS 评估方法事倍功半，并不值得 花费如此巨大的工作量。也就是说，当一个团队仍在学习和熟悉彼此的过 程中时，可以采用较为复杂的分析方法。 一旦他们觉得不需要这些额外的

工作量，便可以选择一种较简单的方法。

**复杂：CoD** **评估**

第5章介绍了如何使用CoD(Cost of Delay, 延迟成本)来确定价值。 尽管团队也有可能在用户故事级别采用CoD 评估，但我们依然认为在大多

数企业中对LVT 组件使用 CoD 评估过于复杂且太过耗时。

**7.4.9** **上报流程**

尽管团队认为只需产品所有者对团队整体的工作范围了如指掌，就可 以排定优先级，但有时由于外部因素或管理需求，需要组织领导裁定优先 级的顺序。制定一个适当的上报流程有助于团队理解哪些决策可以做，哪

些需要领导参与。

有时候，团队很难对LVT 的4个组件进行相对优先级排序。当你尝 试度量出每一个待办事项的价值，有时很难加以定论。例如，常规业务中 的增强需求和技术债修复哪个更具有价值呢?不管一个团队多么团结，成 员之间的意见分歧都是不可避免的。例如，产品人员在新功能的压力下会 认为增强需求更重要，而技术人员则认为减少技术债才应该具有更高的优

先级。

在这一点上， 一个运作良好的自治团队和一个能力一般的团队可能会

第7章 战略和常规业务整合的投资组合 125

采取不同的方法。后者会陷入争论的僵局，由此决定上报至管理层。但尽 管运作良好的团队拥有经验丰富的产品人员和技术人员，他们在面对难度 较大的优先级决策时相对从容，但总有一些决策需要上报至更高的管理层。

**7.4.10** **不完美的优先级**

在排列待办列表中的优先级时，很容易误以为这些优先级是恒定的。 但其实这是一个可修改的过程，由于它使用的是相对值而非绝对值，因此 优先级也会不时地发生变化。

**太灵活了吗?**

几年前， 一个客户抱怨团队几个迭代的开发速率为零(没有完成 任何一个用户故事)。这是由产品经理(PO) 缺乏经验导致的，他在两 周的迭代过程中更改了优先级，以至于什么用户故事都没有完成。我 们建议在迭代运作的期间不要轻易更改，除非万不得已。随后，开发 速率有所提高(从零开始),并且团队也逐步认识到管理变更并不意味 着一定要更改某些内容，过于关注迭代有时会影响团队对整体目标的 理解。

当然，只要有人参与，流程就不可能完美。此时你可能会质疑本书提 出的流程也不是完美的——对于此我们也将举双手赞同。但还记得两个旅 行者在森林里遇见灰熊的故事吗?当一个旅行者坐下迅速穿上跑步鞋时， 他的同伴感到奇怪：“即使你穿了这双鞋也跑不过熊。”“我不必跑得比熊快，” 第一个旅行者说，“我只要跑得比你快就行了。”同样，我们划分优先级的 方法不必是完美的，但它只要比竞争对手的方法更好就可以了。

请记住， EDGE 中的所有流程都是基于敏捷的，这意味着前文涉及的 事情都要在短时间内经历迭代、反思和学习，最后达到快速响应。即使团 队定错了优先级，也可以在短时间内做出调整。对错误的快速响应可以为 错误提供防护网，同时也可以管理风险。

**126** EDGE: 价值驱动的数字化转型

**7.5** **结语**

在学习本章以及其他章节中的实践时，请牢记一件重要的事情：千万 不能只挑那些对你的组织有益的部分，而忽略了其他实践。这是因为，在 这些实践中有许多是需要相互配合的，因此你必须全面理解它们是如何协 同工作的。在敏捷开发的早期，当极限编程开始流行时， 一些专家抱怨说 这些实践并不是全新的。其实，他们在某种程度上是正确的，但也忽略了 最重要的一点：12项实践与其价值陈述的结合才是最大的创新。我们应该 将这些实践视为一个整体——如果剔除任意一个，整体也就变弱了。

但这也并不是说，你不能根据自己特定的环境来调整实践，本书在开 头就明确指出定制化和适应性是 EDGE中最重要的部分。然而，你还需要 理解：在调整后，这些实践之间应该如何相互支撑。



量

要 置

■ 着

■

题 ■

■ ■ ■

■i■1

国

育 期 ■

■■

|晶

届 |题 ■|

图 ■!■| ■|■

■

■

■

■ ■

■| 幽

■

**第** **8** **章**

**轻量级治理**

敏捷主张的价值“工作的软件高于详尽的文档”°要求组织专注于软件 交付的主要目标 — — 代码。为什么这一 点如此重要?因为在许多组织中， 软件工程的发展已逐渐转向文档：冗长的需求说明、全面的测试计划、大 量的设计图表等。随着时间的推移，这些文档演变成为目标，而代码则成 为虽必要却不那么重要的部分。敏捷并不是反对所有文档，它只是更倾向

于软件开发的主要成果——可运行、经过测试的代码。

**8.1** **迷失目标的治理**

一些相似的分析方法也适用于治理。治理的真正目标是确保：

口目标、投注和举措可以满足客户的价值目标。

口有效分配决策权力并执行管理责任制。

口举措符合内部和外部的法规与标准(例如，安全、审计、会计)。

与软件交付一样，治理的目标也已经迷失在大量的文档之中°。Jim 曾

⊙ 敏捷软件开发宣言，2019年2月28日更新发布。 <https://agilemanifesto.org/>。

= 本章关注投资组合治理，而不是整体的技术治理。

128 EDGE: 价值驱动的数字化转型

经在一次大型软件工程企业举办的会议上发言(他也曾是重量级方法可行 性研讨小组的成员)。最后长达20多页的会议反馈表表明了在很大程度上

文档可以左右人们的思想。

一家开发临床试验医疗软件的公司对此做出解释：美国食品和药物 管理局 (FDA) 要求软件中的需求与代码必须相互对应，而这意味着必须 先完成需求说明书，再将需求转化为代码，在这期间根本无法实践迭代式 开发。即使实行迭代式开发，这家公司也要求在编写代码之前就证明所有 的需求都是可行的。类似地，许多公司也误解了美国财务会计准则委员会 (FASB)° 提出的成本资本化，错误地限制了该领域的敏捷开发。

轻量级治理的目的并不是消除文档，而是通过适当下放决策权和建立 明确的责任制，使成员更聚焦于治理的主要目标。高管负有监督投资的信 托责任，而这项监督任务十分重要——它可以防止组织犯下严重的错误。

**8.2** **建立轻量级治理**

传统的投资组合和项目治理强调记录可交付的内容(例如，设计和需 求文档)与项目的完成情况。在这种情况下，与执行人员一起准备交付件 评审是一件十分劳民伤财的事情。由于这种阶段性的风险管理方式侧重于 管控和计划，因此很容易造成项目进度拖延并损伤士气。采用敏捷交付实 践会打破这样的管理方式，但不幸的是，当企业试图将敏捷文化扩展至更 多的项目中或整个组织中时，这种传统的治理方式又会重新流行起来。

传统的投资组合强调控制，这类似于传统项目管理中始终关注进度和 成本。使用这种方法，团队始终聚焦于各种约束，而不再关注客户的价值。 而在EDGE 中，重点是以成效为导向——需要面向客户价值、不断创新和 增强适应性。财务控制虽然也很重要，但不再是重点。管理团队的重点应 该是帮助组织实现更快、更创新、更具有适应性的目标，而不是减慢流

程速度。每个级别的管理团队都应该鼓励提升速度和加强学习能力——这

⊙ FASB: 美国财务会计准则委员会。这些标准与费用和资本账户的分类有关。

第8章 轻量级治理  129

正是“建立轻量级治理”的目的。

EDGE 治理的两个主要特点是：价值监控，而不是行动监控；重视速 度和灵活性，而不是烦琐的流程和文档。组织中的治理应该首先关注价值 创造。尽管治理必须依托强大的高管，但管理者和评审员可以提供独特的 视角和经验，帮助团队有效交付。改进的结果来自协作和贡献，而不是严

格的管控。

**大型零售公司的投资组合管理**

一家大型零售公司的 CTO 感到很沮丧。在过去的几年中，开发和 运营团队已经实现了敏捷和持续交付的实践，由此提高了交付速度，并 将重点放在更有价值的项目上。然而，现有的流程虽然发挥了一定的作 用，却阻碍了公司的数字化转型。CTO 对其传统投资组合的管理和流 程感到十分烦恼。

将项目添加到投资组合中、对其进行优先级排序并将它们发布至开 发中的过程十分漫长，并且完成其中所需的文档既烦琐又费力。这家零 售公司花费了数不清的时间来估算项目的成本，然而只因为某人的一个 眼神——就将此项目放在了优先级列表的最后，以至于之前的全部分析 都打了水漂。此外，PMO (项目管理办公室)的分析师花费了大量的时 间来计算详细的收益和投资回报率(ROI), 而这些计算在项目实施后从 未得到证实。以上这些努力，再加上制作几十张向管理层展示结果的幻 灯片，就意味着整个流程需要花费几个月的时间。而且， 一旦确定了下 一年的投资组合，就很少再发生变动。此外，PMO 的团队和CTO 的开 发团队经常发生冲突。

在这个组织中，想要将一个轻量级的、敏捷的、快速的交付流程与 公司战略和目标联系起来，居然要通过一个缓慢的、繁重的投资组合管 理流程。CTO 的沮丧可想而知。我们的第一步是为公司中优先级较高 的数字化企业项目实施 EDGE, 先将少量的变更管理工作转变为这种不 同的投资组合管理方式，由此验证这套方法是否具有价值。

130 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**



通过使用精益价值树，我们创建了面向成效的度量方式，根据投资 组合中的相对价值对工作进行优先级排序。我们还实现了定期价值评估 周期，相较于过去，重新衡量投资组合的机会明显增多了。

该组织能够通过这种方法快速实现价值。领导者也能够与最高优 先级的目标保持一致，并将团队的注意力始终集中在最重要的事情上。 CTO的烦恼也随之烟消云散。公司文化逐渐演变成一种试验性的思维 模式，不断提醒员工要去做最有价值的事情。这无疑在战略和执行层之 间建立了之前从未有过的联系。EDGE 也得以在更多零售企业的投资组 合管理中使用。

现有的管理框架(包括治理)是推行业务敏捷和产品思维的最大障碍。 由于人们试图说服自己可以通过大量的分析预测未来，因此许多现有的框 架都需要由大量的文档和繁重的流程作为支撑。许多重量级的实践之所以 会出现，部分是因为错误——或者想要尝试消除未来可能发生的错误。但 事与愿违，这些错误往往都是由制定计划时无法预测的事件引起的。而且， 无论你在前期添加了多少文档或流程，这些错误都无法避免。你能做的就 是提高自己的能力，尽早发现错误并迅速做出响应，从而减少损失并降低 风险。

变革性的举措——尤其是那些需要创新的举措——依赖于更快速地学 习，这样小错误就不会酿成不可弥补的大错。从创新的视角来研究诸如投 资组合和项目管理之类的管理框架，要求领导者能够坦然地走出舒适区， 勇敢地直面挑战。

采 用EDGE 的治理强调了召开定期价值评审会 (Periodic Value Review,PVR) 的频率。PVR 提供了一个框架，以确保将会按计划使用资 金和资源，并朝着目标、投注和举措的方向迈进。价值实现团队°将协助进

行这些审查，并保证它们以有效的节奏进行。有关PVR 节奏和参与者的示

⊙ 价值实现团队会替代传统的投资组合或项目管理办公室，以价值驱动成效的方式管理投 资，并给敏捷产品团队赋能。 ——译者注

**第8章** **轻量级治理** ◆ 131

例，请参见图8- 1。

愿景

目标

**“目标”价值评审**

内 容：确保“目标”与战略愿景保持一致，

并且投资优先级能体现客户价值。

**频** **率：**每季度一次。

**参与者：**高管和目标团队。

**“投注”价值评审**

内 容：确保“投注”与“目标”保持一致， 并在“投注”中体现客户价值。

投注

**频** **率：**每月一次。

参与者：目标团队和投注团队。

举措

图8-1

**“举措”评审**

**内** **容：**评审“举措”的进展(可以作为迭代

评审的一部分，无须分开进行)。

**频** **率：**每两周一次或与交付计划同步。

**参与者：**投注团队和举措团队。

定期价值评审会的节奏和轻量级治理的结构

审查的三个级别应与LVT 相对应：目标、投注和举措。根据这些评估 的结果，团队有机会评判当前的投资是否仍然正确、是否需要更换投资战 略。在每个级别上，审查人员都可以决定是否应该停止、调整或扩大投资， 又或者重新启动新投资。他们审查的内容包括：针对目标和投注所创造的 价值(成功的度量标准)、针对举措的交付进展，以及在每个投资组合中做

出的投资。

PVR 的目标应该与评审敏捷交付团队的目标类似：

口鼓励通过较短的反馈周期来学习和降低风险。

口根据交付的价值做出决策。

口为每次投资决定是否继续、调整、停止或转向。

PVR 的节奏可能是每个季度 一 次、每个月 一 次、每两周 一 次或每周 一 次。当团队需要确定具体的节奏时，应该首先讨论以下问题：我们怎样才

能快速适应?仅仅进行频繁的评审是不够的 — — 组织必须有意愿在评审期

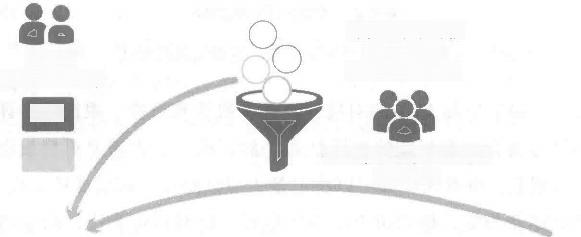
间做出艰难分配或是重新分配的决定。众所周知，想要停止举措(或投注、 目标)是很困难的。将资金从一种投注重新分配给另一种投注，这样的决 策需要勇气、洞察力和判断力(由MoS 数据支撑)。实施“轻量级”流程并 不会使这种艰难的决定变得容易。事实上，这可能会使它们变得更加困难， 因为必须快速做出这样的决策。轻量级治理的重要性在于，它可以通过定 期价值评审会来帮助建立组织纪律，并为团队提供一个论坛。在这个论坛

中，他们可以建议新的前进道路，并评估目标、投注和举措的相关价值。

**8.3** **定期价值评审会**

图8- 2中所示的 PVR 流程可以确保组织能够轻松地监控和引导投资。

所有者团队通过评估 MoS 来评审价值。

**所有者**

探索并创建愿景

投 注

举措

创意漏斗/收件箱

捕捉潜在的

新目标和新举措

公司高层+价值实现团队

征求意见

待办列表梳理

投注1 投注2 **投注3**

所有者

待办列表的优先级排序



价值实现团队 主持评审会议



所有者 决策者

投资总和

目标1

投注

40%

**投资分配** **目标2**

投 注

20%

目标3

搜注

40%

图 8 - 2 定 期 价 值 评 审 会 是 一 个 监 控 和 指 导 投 资 的 过 程

第8章 轻量级治理 133

在传统的投资组合管理过程中，投资组合状态报告通常局限于诸如进 度之类的表面问题。这些评审过程更侧重于关注节点的度量(例如，实现 里程碑、花费的预算),而不是实现客户的价值(例如，客户现在可以在付

款时查看订单的状态)。

EDGE 用 PVR 代替了节点评审。在LVT 的每个级别上，团队通过展 示对 MoS 的影响来回顾他们在此期间创造的价值。由于团队一直都在进行 增量式交付，因此他们可以持续地向客户展示实际创造出的价值(或发现

缺乏的价值)。这种实时反馈是 EDGE 的主要优势。

在传统的投资组合管理中，组织只能查看所执行过的节点和原始解决 方案的计划。由于直到最后才能知道结果，所以几乎没有机会来决定是继 续按原路前进还是改变方向，或者停下脚步。这是传统投资组合管理方法 失败的根本：组织没有能力掌控方向，直到无力回天。它的重点是实现计

划，而不管该计划是否仍然可行。

通过PVR, 所有者团队将考虑已完成的交付、已产生的价值 (MoS) 、 已做过的投资、正在进行的工作，以及待办列表中优先级最高的内容。这 才是一张完整的投资组合视图，旨在当利益相关者和交付团队之间基于价 值进行对话时，为其提供充足的信息作为支撑。PVR 的基调是协作以及专

注于继续促进组织战略和愿景的实现。

**8.4** **重新平衡投资组合**

当PVR 中显示的信息表明当前投资发生了变化时，便需要重新平衡投 资组合。例如，假设竞争对手发布了一款新产品，此时你需要立即回应。

这种回应可能是创建一个新投注，从另一个机会中获取资金和团队。

在评审过程中需要考虑的具体问题包括：

口我们是否在为我们的MoS 交付预期的价值?

口我们是否在既定的约束范围内?

口投资是否符合预期?

EDGE: 价值驱动的数字化转型

评审

口是否有危险信号?

口该评审小组是否可以帮助我们解决任何障碍?

口是否有新的外部因素需要注意?

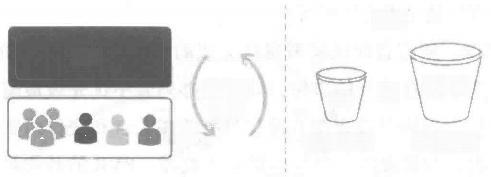
口团队是否由于其他原因会很快有空档?

口我们是否已经获得足够的价值，可以继续进入投资组合中的下一个

待办事项?

最后一个问题尤为重要——应该何时停止投资?团队有两个选择，如 图8-3所示：继续并投资更多；停止并释放生产力，去探索下一个最有价 值的想法。每个评审团队都应该问这样一个问题：“你是想要通过100%的 成本获得100%的价值，还是通过70%的成本获得90%的价值?”通常， 最后10%～30%的成本所提供的附加价值很少。如果已经实现足够的价

值，就可以停止该项目的工作，并转向新的尝试。



投注

交付和

学习

增加投资

5%

减少投资

30%

或

例如：利用成效来引导投资。如果成效为正，投资可能增加；

如果成效为负，投资可能减少(停止)。

图8-3 根据定期价值评审会调整投资

**已取消项目的价值**

我们的同事Ken Collier讲述了一个他参与过的项目。当公司缩减 投资组合、项目突然陷入资金短缺时，他的公司已经向客户交付了大 约 2 0 % 的 功 能 。 当Ken 和客户的 IT 人员报告这个坏消息时，他们补充 道：“我们可以再花一至两个星期来完成这个项目，并完全部署我们已 经完成的20%。”“太好了。”客户说，“我们很遗憾这个项目被搁置了， 但到目前为止，你所交付的功能都已被证明是非常有价值的。请继续完

成它们吧。”

第8章 轻量级治理 135

如果机会无法再带来价值，那么组织有以下三种选择：

1.减少投资。

2.停止追求机会。

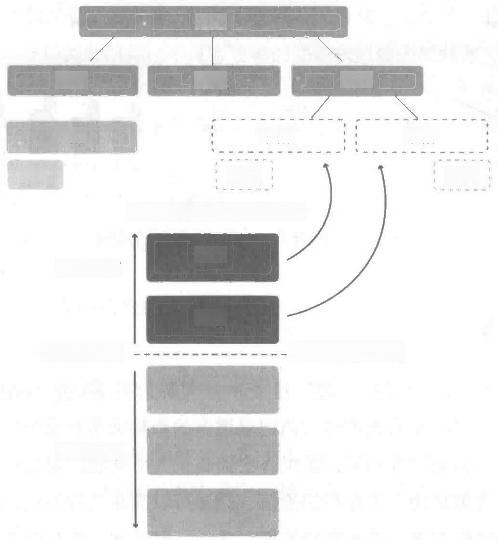
3.转向更有价值的机会。

减少投资意味着设定新的投资目标、调整人员配置，以及再次调整 MoS。 停止追求机会使你可以释放资源去抓住下一个最有价值的机会。“转

向”是指运用你所学到的知识，以不同的方式继续前进。

如图8-4所示，这种对反馈的定期和高频的响应，为组织在追求业务 成效的过程中提供了前所未有的掌控权。就像EDGE 中其他所有实践 一 样，重新平衡也是增量式和迭代的。组织不需要等待数年就可以改变方向。 每一个 PVR 团队都有机会基于他们的学习做出反应 — — 在有帮助的想法上

投资更多，在没有帮助的想法上减少投资。



目标

投注

举措

团队

已排列优先级的待办列表

举措

举措

-WIP 生产力线

举措

举措

举措

投注

举措

优先级排列

优先级低

优先级高

举措

投注

团队

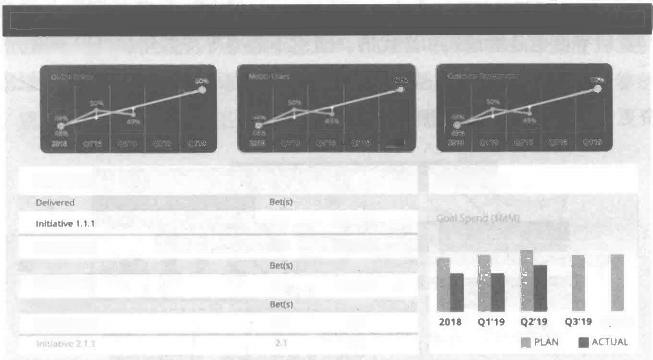
团队

图8-4 根据 PVR 的决定，从待办列表中挑选下一个最有价值的举措

136 EDGE: 价值驱动的数字化转型

**8.5** **定期价值评审仪表台**

在 PVR 中，投资组合所有者团队将会评审前一阶段的投资组合，说明 已完成的交付、已产生的价值(MoS)、 已做过的投资和正在进行的工作， 并对待办列表中优先级最高的内容进行最初的了解。这才是一张完整的投 资组合视图，它可以提供充足的信息作为支撑，让利益相关者和交付团队 之间基于价值进行对话。图8-5是一个仪表台的示例，它将这些信息都合 并在一个页面中。



**VALUE DELIVERED**

04i⁹

INVESTMENTS

Delivered

Apr 2019

May 2019

Target

0ct 2019

Target

Q4

94

Initlative 1.2.1

in Pragress

Initiative 1.1.2

What's Next

Initiative 1.1.3

1.1

1.2

**INITIATIVES**

Q4\*19

1.1

1.1

图8-5 PVR 中 EDGE仪表台的示例

**8.6** **结语**

绝不应该把“轻量级治理”这个术语理解为不重要的治理。但是，在 这一领域中，官僚作风加重和文档记录增多的趋势确实日益明显。治理对组 织至关重要，如果治理不善，组织将会面临重大的问题。敏捷软件开发已经 表明，很多官僚机构并无存在的价值，完全可以简化治理方法以满足当今快 速变化的环境的需求。满足客户价值、法规、财务和安全目标才是管理职责 的核心。



回 ■

■| 面1

圆 ■

■1■

■

■

■

■ ■

■1 ■1四!

画 ■

■ :

m1m

第9章

**自治团队与协作决策**

这是一个如此复杂的世界，以至于你已经无法独立工作了。组织中的任何 一个人甚至一个职能部门都已不具备足够的知识和经验去规划和实施哪怕是一 个很小的数字化举措。你需要一个团队来实现数字化目标，而这应该是一支

什么样的队伍呢?你将在本章中看到，具备以下特征的团队正是你所需要的：

口自治 。

口知识和观点上均可以自给自足。

口协同合作。

口坚决果断。

口产品和业务能力保持一致。

**9.1** **你并不孤单**

诚然， 一个团队可能具备以上所有特征，但仍不是Tom DeMarco 和 Tim Lister°在30多年前有关团队协作的畅销书中所描述的难以捉摸的“胶

⊙Tom DeMarco,and Tim Lister.Peopleware:Productive Projects and Teams.New York:

Dorset House,1987.

138 EDGE: 价值驱动的数字化转型

冻”团队°。是否是“胶冻”团队取决于成员间捉摸不透的“化学反应”。 有些团队似乎拥有有利的工作条件，但不是“胶冻”团队。有些团队似乎 缺乏成功的要素，却是“胶冻”团队。在这么多关于团队的书籍中但凡有 一本可以解答这一难题，我们就可以把它直接推荐给读者。不幸的是，这 样的“银弹”并不存在。本章中关于团队的话题涉及了在当今充满竞争的

世界中组建各个层次的团队所需要考虑的特征。

回想图1-3 中机会和能力间的差距。由于精益价值树 (LVT) 和成功的 度量标准 (MoS) 的构建，当下人们对未来充满了乐观。你已经锁定目标， 现在需要去实现，以及构建所需的产品和能力。回想起 Gerald M.Weinberg 的告诫：“无论最初的问题是什么,归根结底都是人的问题。”°本章着重讨 论“人的问题”的一个子集，或者我们更应该用“人的机会”来描述这个 问题，即“人们应该如何在团队中合作”。仅仅将人们聚集在一起，或是 组建一个自给自足的团队，抑或是给团队充分授权都不足以解决这个问题。 我们必须构建一个创新的、快速响应的、价值驱动的、学习型的、高绩效

的团队，这也许是“我们应该如何协作”这一核心问题的部分答案。

**9.2** **自治团队**

EDGE 在使用和推广高效团队方面与敏捷和精益方法类似。如今的团

队被赋予了许多新的标签：自治、协作、自给自足。

从根本上说，自治团队有权且有责任交付以成效为导向的产品，无论 实现目标的产品是软件功能(代码),还是按优先级排序的投资组合。协作 团队共同对结果负责，每个人都参与贡献。自给自足的团队拥有达成目标 所需的各项能力和多元化的观点，这个团队对其他团队或其他个体的依赖 程度最小。工作安排依照团队负责的特定成效而定，每个成效应由一个团 队承担，而不是由几个团队分担。团队对成效负责，而不是对某块固定的

代码或某个技术实现负责。

⊙ “胶冻”团队意指一群紧密联结的人，整体大于部分的总和。——译者注

Gerald M.Weinberg.The Secrets of Consulting.New York:Dorset House Publishing,1985.

**第9章** **自治团队与协作决策** 139

**为什么需要自治团队**

自治团队具备交付单位价值的信念和能力，从而能解决跨多个团队

工作所带来的挑战。

自治团队得益于自身具有以下特征：

**口减少依赖。**随着功能在多个团队之间层层传递，中间的交接工

作会造成交付延期、质量降低以及工作任务与业务目标的分离。

口 **提高吞吐量。**减少依赖和完成一项任务所需的交接次数可以提

高吞吐量。

口 **简化估算。**消除团队间工作的排期和排序，可以降低评估工作 完成时间的复杂度。

口 **提高透明度。**整个系统的工作进度和可用容量清晰可见。

**口愿景更加一致。** 团队持续调整可衡量的价值并对齐长远的愿景，

可以降低偏离路线的风险。

口 **胆识远见。** 当无法预料的结果和优先级发生变化时，团队有能

力快速地响应变化。

**口降低风险。**在不确定、多变的环境中，最大的风险是传统的职

能团队和层级管理：它们既不鼓励创新也不鼓励快速交付价值。



多年来，管理学家经常会用三个相关术语：委派、赋权和自治。委派 是指将任务分配给他人或其他团队。自20世纪初以来，委派的概念一直 是管理学的主要内容。委派更多的是任务分配而不是决策。经理通过将工

作委派给某人来完成分配，但最终的结果仍由委派者来负责。在 Frederick

Winslow Taylor(20世纪初期著名的管理学理论家，也是《科学管理原理》° 的作者)看来，工人如同机器中的齿轮。要做的任务和完成该任务的详细

说明会给到——或者说委派到他们手中。

知识驱动的当今世界充满了不确定性，你需要基于完全相反的前提来

⊙Frederick Winslow Taylor.The Principles of Scientific Management.Martino Fine Books, 2014(original in 1911).

140 EDGE: 价值驱动的数字化转型

解决有关人员和工作的问题。Daniel Pink 在其著作《驱动力》中对这种反 其道而行之的方法进行了表述。他强调，与员工互动的三个基本要素是自 主性、掌控力和使命感。委派关乎任务分配，自治则关乎决策。

委派意味着选择或挑选某人去担任他人的代表。给某人赋权意味着 将权力或职权授予他人。你能体会到两者之间的区别吗?委派给某人只是 让他们如你所设想的那样代表你采取行动，你的手里依然握着足够灵活的 “木偶提线”。给某人赋权意味着给予他们足够的权力和职权自己采取行动。 想要真正赋予某人权力，必须树立他们的权威，给予他们适当的资源，同 时让他们对组织的价值观和原则负责。他们必须拥有足够的权威才能做出

意 义 重 大 的 决 策 。

有些人(如Pink) 认为赋权还做得远远不够，在实践中，管理层只是 将职权授予员工。因此我们必须将赋权和自治明确地区分开。赋权团队拥 有的只是管理层分配的决策权。而自治团队对几乎所有的事情都拥有决策 权，除了管理层明确表示保留的事情之外。两者的区别很大。我们将使用 “自治”一词，因为它不仅意味着更广泛的团队自我管理，也暗示了这是与 生俱来的权力，而不是被授予的权力°。

你大可通过度量自我管理和独立的程度来衡量自治。自治团队是自主 的，具有明确的目标和工作边界。在一个组织内，任何团队都不可能完全 独立，但是它们确实需要在周遭的工作环境中拥有一定程度的掌控力或自 治权，才能充分参与到工作中。自由伴随着责任——要承担行动、决策、 交付成果和公开结果的责任。为了实现自治，团队必须肩负起责任。那么, 多高程度的自治权是有益于团队的?自治程度是否越高越好?自治到什么

时 候 才 好 ? 什 么 时 候 自 治 会 陷 入 无 政 府 状 态 ? 又 该 如 何 平 衡 自 治 和 责 任 ?

⊙ Daniel H.Pink.Drive:The Surprising Truth about What Motivates Us.New York: Riverhead Books,2009.

⊙Gary Runn.“Delegation vs Empowerment.”Gary Runn [blog],September 6,2010.http:// garyrunn.com/2010/09/06/delegation-vs-empowerment/.

有时称之为“保留权力”,它与美国宪法中的概念非常相似：人们天生就有权利，无须授 予；州拥有除了联邦政府保留权力以外的所有权力，而不只是拥有联邦政府授予的权力。

**第9章** **自治团队与协作决策** 141

自治团队应该致力于分配给它的客户价值成效，而不是分配给它的工 作任务。通常，团队工作的开展依赖LVT 和待办列表中的举措进行优先级 排序。团队成员(其中应该包含产品人员)共同确定下一次迭代中完成的工 作优先级，并交付分配给团队的成效。如何达成成效应由团队来决定。但 是，在团队运作方面，自治程度并非绝对。

领导者将成效和边界分配给团队。成效定义了团队对什么负责，边界 明确了团队的约束。第5章讨论了MoS“护栏”。这些度量“护栏”对于 团队而言就是某种边界。边界的范围越大，自治程度就越高；反之，自治 程度就越低。例如，软件交付团队在选择可以使用的工具方面有多大的余 地?团队成员是否只在某些领域(技术语言)有选择权，而在其他领域(持 续集成)却无法选择?他们在遵循架构标准上可以做出哪些选择?在过去 的10多年里，随着开发工作的技术栈呈爆炸式增长°,工具标准受到严格限 制的组织劣势明显，因为其引入新技术的流程缓慢而冗长，以致无法利用 迅速发展的科技优势。过小的选择余地可能会阻碍创新，而过多的选择会 导致混乱和效率低下吗?

解决这些问题的一种方式是回归本书所强调的基本原则，即处于混沌 边缘的运营会孕育出革新和创造力。边缘上的运营意味着需要设定一些规 则，但又不能设置太多。边缘如此危险，使得人们试图尽量远离它- 这 就需要或多或少地设定规则。难以定义如何在边缘保持平衡——这更像是 一种主观判断。对于习惯于规范性的流程和实践的管理者而言，将“视情

况而定”作为主观判断的依据令人难以接受。

**9.2.1** **团队组成：从跨职能团队向自给自足的团队转变**

在敏捷开发的早期(或更早),实践者就提倡跨职能团队的理念。IT

团队的成员通常包括开发人员、测试人员、业务分析师等。随着敏捷实践

Jim Highsmith,Mike Mason,and Neal Ford.“Implications of Tech Stack Complexity for Executives.”ThoughtWorks Insights,December.14,2015.<https://www.thoughtworks.com/> insights/blog/implications-tech-stack-complexity-executives.

② 新增的技术栈的数量参见2.1.4节。

142 EDGE: 价值驱动的数字化转型

的不断发展，产品专家和IT 运维等角色也加入了团队。在另一种情况下， 具备专业技能的人员将会以兼职的方式加入团队，并被指定为主题专家 (SME) 。 之所以被称为跨职能团队，是因为这些团队可以从职能组织中招 募具备熟练技能的成员。

正如9.3节所述，敏捷组织(不仅仅是IT 组织)正在朝着基于能力 (内部)和产品(外部)构建组织架构的方向发展。由于这些新的组织架构 不是围绕着职能设计的，因此“跨职能”这个词失去了它的意义。如今我 们需要的团队应该具备“足够的”知识和技能来达成目标，无论它们需要 的是技术技能还是营销技能。

自治团队需要尽可能地独立于组织的其他部门。例如，传统的IT 团队 通常由分析师、程序员、项目经理、测试人员、数据库专家等组成。团队 成员常常被“矩阵化”,这意味着他们向职能经理(负责人员管理和绩效考 核)汇报工作。团队成员往往(可能总是)更加忠于他们的职能等级，而不 是项目团队。因为没有任何责任制，这种矩阵化的依赖和项目团队忠诚度 的缺乏会导致项目进展缓慢，交付质量低下。依赖关系越多，逃避问责的 借口就会越多。

建立自给自足的团队可以最大限度降低依赖关系。 一个自给自足的团 队应该具备所需的必要能力来交付其承担的投资组合中的工作。 一个典型 的软件交付团队可能需要4～8种技能领域。高管团队和管理团队也应该自 给自足——CIO 、CFO 、产品开发副总裁、营销副总裁。

**从筒仓团队向自给自足的团队转变**

我们曾与一家金融服务公司合作，致力于抵押贷款行业软件产品的 研发。这家公司有三个不同的职能部门：软件开发、律师、会计师。产 品线的金融交易要遵守每个州的不同法规，同时公司必须遵守联邦法 规。这三个职能部门位于不同的办公楼，而“需求”以文档的形式进行 传递。在对投资组合到功能的各个层级进行优先级排序时，遵循的依然 是“谁的嗓门大谁优先”的千古法则。沟通失准和交付延期的情况频

**第9章** **自治团队与协作决策** 143

发。该公司发布创新产品和新服务的速度远远慢于竞争对手。其竞争对 手能够围绕立法的指导方针提供更好的用户体验，而这些方针却被该公 司的律师认为是制约因素。必须改变这种现状。

令该组织能够更快地交付价值的关键变化之一是将交付团队转变为 以产品为中心的团队，其中包括软件开发人员、会计师和律师。软件开 发部门也重组为自给自足的团队，开发人员、测试人员、分析师、用户

体验专家、产品经理等角色现在全都隶属于产品团队。

重组以及流程改进的结果使得该公司将高价值的机会和产品的优先 级排得更高。此外，团队协作代替了事无巨细的文档，士气得以提升，

市场领先产品的发布日期更具竞争力。

数月后，当被问及这些新团队的运营情况时，开发总监回答道： “棒极了。产品团队的沟通更加通畅，交付也得到了改善。现在，产品

团队之间的沟通问题让我们头疼!”

没有“银弹”可以解决所有的问题：只能寄希望于解决方案解决的 问题要比其带来的问题更多。在这个案例中，由于有数款产品需要打包 成套件并销售给客户，交付团队之间需要知道彼此的工作。即便如此， 产品定位仍然解决了比它所带来的更多的问题。

在 EDGE 中，实践的主要转变之一是从预先的详细计划和分析转向更 加全面的长期路线图规划。这样能够使计划和方向始终保持一致，同时响应 新的信息。全局视野是必须具备的，它可以提供将复杂的解决方案紧密整 合到一起的架构。随着新的学习的发生，当需要对计划或设计的细节做修改

时，它还可以提供参考依据。

这种思维的转变对于习惯于传统实践的人而言是一个重大的变化，因此，

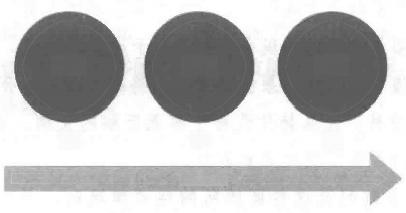
管理层和价值实现团队(本章稍后将进行解释)需要慎重地呵护这种变化。

**9.2.2** **信任关系**

协作就是两个或两个以上的人共创产品或者分享知识。信任是团队协

144 EDG E: 价值驱动的数字化转型

作无间的核心。实际上，信任还是自治、协作和有效决策的核心。如果领 导者无法完全信任他们的团队，抑或是团队成员间缺乏相互的信任，那么 都将导致团队绩效的下降。图9-1按照由低到高的信任度展示了交流的三 个维度。我们通常认为这些维度存在于团队成员间的关系中，其实它们也 适用于领导者、经理与向他们汇报的团队间的关系。

协作

服从

合作

中

高

低

信任度

图9- 1 互动的三个维度

Jim的一个好友讲述了一个故事：他14岁的女儿让他抓狂了一整天。 晚饭后，父亲对女儿说：“轮到你收拾盘子了。”过了一会儿，父亲对女儿 说：“为什么把脏盘子堆在那不管了?”女儿回答：“爸爸，你说收拾盘子， 但没说要先洗啊!”

这是一个体现服从的绝佳示例：服从就是执行被分配的任务，但对后 果不承担任何责任。女儿服从指示做事， 一个字也不差，尽管她知道结果 并不是父亲的本意。“不是我的错，我按照你说的去做了。”服从型的交流 几乎不存在信任。因此，双方都试图达成详细的协议(大多数情况下就是 合同)并通过遵守该协议来避免自己的“过失”,即便他们知道遵守协议不 会产生预期的效果。“不是我的错”是在服从中经常听到的借口。在Dilbert 漫画中，Wally 就是服从心态的象征。

合作型交流的信任度不高也不低：这种交流的信任度可能摇摆不定，也

需要承担一些责任，但员工始终会留有退路，方便“甩锅”。合作型团队一

⊙D ilbert 是 Scott Adams 根据自身经验与读者来信创作的讽刺职场现实的漫画作品。Wally 是漫画中的一个人物。 ——译者注

**第9章** **自治团队与协作决策** 145

开始不在意书面协议，但当麻烦隐现时，他们就会退而求其次地采用协议。

真正的协作交流源于长期以来建立的高度信任。这种信任度可以经受 住考验。无论信任程度如何，人与人之间的交流都不可能完全畅通无阻。 秘诀在于通过对话消除障碍并负起责任。协作型团队在其权责边界内对交 付成效负全责。他们从不会找借口，也从不会责怪个别团队成员。

自治团队努力追求信任度最高的协作关系。团队成员之间以及团队与 管理层之间需要建立协作关系。自治团队不是因为“你们现在就是自治团 队了”这样一句声明就宣告成立的，而是源于通过行动和交流建立起来的

信任和责任感。

**9.2.3** **责任与自治**

管理者和团队成员双方都会在责任和自治上角力。管理者难以放弃决 策权。考虑到团队可能缺乏管理经验，管理者担心团队能否做出正确的决 策。他们关切的是，团队成员是否会认真对待他们的责任或承诺，因为一 旦出现问题，管理者将为糟糕的决定独自承担责任。而对于团队成员来说， 他们担心管理者不会给予他们足够的自主权——管理者虽然经常这样承诺， 但实际上不会真的这样做。团队成员还可能会担心因为自己无法控制的事 情而受到指责(他们没有意识到，极少有人可以真正“控制”一切)。团队 成员担忧的是管理者不先与团队商量就做出不合理的承诺。

无论是团队还是管理者都不可能在一夜之间完成自治。他们必须建立 充分的信任关系，才能让彼此心里的石头落地。你可以用 Bruce Tuckman 于20世纪60年代提出的团队发展模型来看待这一过程：团队的发展要 经历组建期 (forming) 、 激荡期 (storming) 、 规范期 (norming) 、 执行期 (performing) 四个阶段。正如团队需要时间才能达到“胶冻”状态一样， 团队与管理层之间的关系也需要一定的时间才能达到“胶冻”状态。在这 种不断巩固的关系中，信任(正如9.2.2节所定义的)至关重要。前面提到 的大多数角力的根本原因都是缺乏信任。你甚至可以将信任度(服从、合 作、协作)与 Tuckman的模型进行粗略的对照。在组建初期，团队几乎没

146 EDGE: 价值驱动的数字化转型

有信任，每个人都以服从心态行动。在激荡期，人们试图更好地理解和认识 彼此。在规范期早期，有可能达到合作所需的信任度。在规范期的尾声，当 向执行期转变时，信任度达到了真正的协作水平，团队和管理层都可以高效

执行。当然，团队发展并非一蹴而就，而是可能需要数周甚至数月的时间。

虽然构建自治团队的实施策略各不相同，但我们建议用一种方法来加 快这个过程——“信任优先”。通常情况下，管理层倾向于明示或者暗示团 队：“当你可以证明你能对结果负责时，我才会给你更多的自主权。”与此 同时，团队成员的想法是：“你的自主权只是空头支票。我们要等到它兑现 后才愿意承担责任。”正是这些行为拖慢了自治团队的建立进程。这里还有 一套更好的解决方案。 一方面要让管理者相信：“团队会对结果负责，除非 有证据证明它做不到。而且，考虑到团队才刚刚组建， 一定会遇到一些问

题，所以我会给团队留出调整的余地，直到我们所有人都了解应该如何运

作。”另一方面需要团队成员认同：“我们将从一定程度的信任开始，并努 力探索自治在我们所处的组织中的意义；我们将尽最大努力对自己所承诺

的结果负责。”第二套方案可以概括成一句话：“我们首先要相互信任。”



**自治与责任同在**

与我们合作的这家金融服务公司团队正在践行敏捷实践，并努力学 习如何更加自治、更具有责任感。在迭代计划会议中，产品管理副总裁 临时进来，强调在此次迭代中准备给重要客户演示的用户故事一定要完 成。副总裁离开后，团队分析了这些用户故事并赞成完成这些任务，团 队向副总裁和经理汇报了他们的计划。在为期两周的迭代的第一周结束 时，团队遇到了困难，尽管他们在第二周很努力地工作，但故事的目标

仍旧没能达成。

副总裁和管理者对此感到失望，尤其是在团队做完汇报之后，他 们得知团队成员在第二周每天下午5点就正常下班了。团队只需要加几 个小时班，就可以完成这些用户故事。尽管并不建议长期加班(即使在

许多公司中加班仍是常态),但如果不加班团队就无法兑现自己的承诺。



**第9章** **自治团队与协作决策** 147

团队内部应该达成一致，承诺花费一些额外的时间来完成这些故事。责 任的一部分就是尽可能兑现你所做出的承诺。这件事破坏了团队与副总

裁间的关系，也降低了团队与管理者之间的信任度。

当然，导致这个问题的原因有很多方面。如果我们认为估算总是错 的，团队总是需要工作到很晚，那么团队就会在估算时注水，但我们并 不想让他们这样做，因为我们希望管理层能够信任他们。因此，应该让 大家坦然地说出“我们的估算是错的”,然后团队和管理者通过协作来

决定接下来的行动。加班是一个解决方法，但并不是唯一的选择。

**9.2.4** **创造培养自治的环境**

领导者可以采用多种方式来培养自治，例如让团队自己制定计划，自 己决定做什么、谁来做，自己决定是开发还是采购，以及如何将他们的工 作与其他团队整合。在《驱动力》 一书中， Daniel Pink 讨论了一家实践 ROWE(Results-Only Work Environment,只问结果/以业绩为导向的工作 环境)的公司。这家公司的员工可以完全自主地选择工作时间。只要达成 工作目标，在何时何地工作无关紧要。但是，你可能想知道他们如何参与 其他团队的协调会议：如果每个团队的时间表都不一致，如何安排?

这个问题可以有多种解决方案。 一种方案是为这些会议设置一个公共 时间段(比如上午10点至下午3点),在这个时间段内，每个人都应该在 办公室。或者，既然团队对分配给他们的成效做出了承诺，那么你大可以

任由他们(信任他们)自己想办法协调。

创造鼓励自治的环境需要杰出的领导力，尤其是在传统团队转型的过 程中。 一开始，有些团队既不希望获得权力也不想承担责任，因为他们或 多或少都不信任领导者。他们担心没有权力的责任。相比之下，领导者害 怕在失去控制权后，团队会做出不明智的决定或推卸责任。EDGE 的流程 和实践或许非常容易在组织中实施，但自治团队和适应性领导力的落地则 会异常困难。

**148** EDGE: 价值驱动的数字化转型

**9.3** **EDGE** **团队**

团队的共事方式源自组织结构。决策缓慢的层级组织将无法生存，孤 军奋战也不是办法。敏捷/精益围绕的是自治、自给自足的团队(这是 EDGE的核心原则)。这是 EDGE 从投资组合管理转入运营模式领域的切入 点之一。明智的创新投资固然重要，但举措的管理方式也必须改变，无论 是在交付团队层面，还是在高管团队层面。

当采用 EDGE时，组织结构和角色均需要与组织的目标对齐。自给自 足的团队(成员都是领域专家)确保其视角全面，因此可以尽快地做出明智 的决定。不同的视角提高了创新解决方案落地的成功概率。

EDEG 的运营模式是信任团队，即相信他们可以根据业务目标、财务 指标约束以及开发过程中积累的经验做出明智的选择。对个人而言，需要 通盘考虑投资组合的各个层面(目标、投注、举措)。对传统组织而言，这 将是一个巨大的转变，因为它们往往按照市场营销、库存管理、信息技术、 产品开发等职能划分部门。

**9.3.1** **价值实现团队**

价值实现团队 (VRT) 取代了项目管理办公室或投资组合管理办公室 (PMO), 它在变革中发挥了至关重要的作用，通过对新组织的合适类型提 供支持，帮助现有组织逐步向新组织过渡，持续提供指导和咨询。价值实 现团队与传统的PMO 不同，它并不以管控为导向，而是强调协商和引导。 你可能会问“为什么要从PMO 切换到价值实现团队”。如果只是改个名字， 而做事方式不变，那么完全没有必要这样做。但是，如果你试图将文化从 以管控为主转变为以引导为主，那么使用新名称有助于弥合其中的差距， 它可以将现有的治理流程的约束转变为有益的行动支持。

价值实现团队致力于加速价值交付。它的主要职责是促进 EDGE 工 作流程，保证EDGE 方法和交付物的完整性，指导并培养人们持续学 习的心态。归根结底，投资组合负责人和交付团队都有“解决问题”的 权力。

**第9章** **自治团队与协作决策** **149**

**价值实现团队的角色**

口支持敏捷/精益实践和持续学习的心态。

口促进投资回顾和调整。

口促进工作流转。

口分享可视化的投资全景图。

口分享可视化的资源安排。

口共享绩效度量结果。

口培育实践社区。

口促进投资转向或终止。

口促进新的目标、投注和举措。



VRT的规模往往比传统的 PMO 要小，主要由教练、引导师和分析师 组成。组建这样的团队意在解决组织范围内的系统性问题，减轻团队和领

导者的负担，同时保持充分的组织治理能力。

组织治理和汇报都应该轻量而高效。价值实现团队帮助团队开发有 意义的、能够快速创建的报表，并将其植入团队的交付过程。为了确保 EDGE 的完整性，价值实现团队还需要检查优先级排序是否始终如一，是 否恪守原则、定期重新审查投资分配，以及人们是否履行了他们的领导力 和“主人翁”职责。

混合技能团队面临的挑战是，团队成员需要一种方式以获取支持、谋 求职业发展和共享技能。价值实现团队建立实践社区(CoP), 这是一种跨 领域的专业组织，可以将某个领域的实践者(业务——市场人员、财务人 员、运营人员，或IT——用户体验人员、产品专家、开发人员)与感兴趣 的人聚到一起。运作这些社区不是价值实现团队的责任，但团队成员可以 为社区团体及其领导者提供指导和培训。

价值实现团队需要确保当前的投资状态可以通过查看信息源(报表)轻 松获取。资源的分配和团队的进度也应该透明，包括共享哪些团队正在处 理的投注和举措、哪些团队具有额外的容量。

150 EDGE: 价值驱动的数字化转型

**9.3.2** **投资组合团队**

我们考虑得最多的是产品代码层面的交付团队，上至愿景下至交付的 其他各个层级的团队却被忽视了。EDGE 中各个层级上的流程和实践都是 相似的，这如同分形，只不过各个层级需要围绕不同的工件来运作。例如， 管理层确认的是目标及其优先级，而交付团队确认的是业务功能的小切片 及其优先级，但它们的流程和实践基本相同。上至管理层下至交付团队，

各种类型的 EDGE 团队都要做到协作、自给自足和自治。

我们需要统一语言，澄清一些定义和区别。每次谈到团队的时候都要 区分“目标团队、投注团队和举措团队”实在太费事，所有这些团队可以 用一个术语“投资组合团队”来概括。目标团队可以被称为高管团队，而 举措团队也就是交付团队(交付团队的产品投资组合通常被称为待办列 表)。特别要注意的是，同一个人有可能在多个层级的投资组合团队中发挥 作用。每个层级的“团队”会有多个角色。在小型组织内， 一个人可能在 多个层级的团队中担任不同角色；在大型组织中，每个角色则可能由专人

承担。

精益价值树上的“方框”是战略成效，它们需要各个层级的投资组合 团队来确定和引导。定义战略成效的实现方式并不是高管团队和价值实现 团队的工作。应该由投资组合团队来承担业务成效，并明确达成这些目标 的最佳实现方式。

业务领域中充满了驱动力、约束条件和机遇，投资组合团队只有通过 协作才能坚定地迈向最终愿景。他们负责定义成效，创造解决方案，并不 断地交付。持续不断地学习、分享洞见和增进人际关系让投资组合团队受 益匪浅，团队成员应该团结在一起。解决方案和方法的战略制定是一种紧 密的协作，会随着时间的推移日渐成熟，并从延续性中受益。当投资组合 团队参与多个举措时，团队应该保持其完整性。如果产品负责人要同时负 责两个投注，那么和他合作来承担两个投注的也应该是同一个技术团队，

而不是让另一个团队承担其中一个投注，由产品负责人来适应。

**第9章** **自治团队与协作决策** **151**



**“团队”相关术语**

**投资组合团队**

目标团队、投注团队和举措团队的总称。

**目标团队**

自给自足的领导者团队，由代表技术、用户体验、产品、制造、运 营和市场等各个领域的领导者组成，对目标成效负责。

**投注团队**

自给自足的领导者团队，由代表技术、用户体验、产品、运营和相 关的业务领域的领导者组成，对投注成效负责。

**举措团队**

自给自足的交付团队，由开发人员、设计师、产品人员、架构师、 律师、市场人员和测试人员组成，也被称为交付团队或产品团队。



**高管团队或目标团队**

高管团队或目标团队会与其他领导者协同设定整体愿景，拟定精益价 值树的信息，并大范围地为目标分配投资(大型组织会有多个投资组合)。

该团队包括组织的高级战略前瞻者，既有业务专家，也有技术专家。

高管团队积极制定顶层战略，其成员不仅仅是批准员工制定的计划。 团队中必须有高层领导者直接参与，但他们不可以控制设计和交付，这一 点至关重要。高管团队应当通过澄清可达成的落地目标来引导其他团队， 还应当做出资金分配的选择。

高管团队或目标团队通过设定与价值相匹配的MoS 引导组织实现目 标。然后，由投注团队和举措团队决定如何在这些度量指标的引导下达成 目标。

**投注团队**

第4章引入了“投注”一词，强调以试验而不是计划来应对未来的变

化。投注团队定义了目标之间的关键连接，这些目标就是对未来的高层级

152 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

的憧憬以及预期成效的具体组成部分。与其他团队一样，投注团队应该也 是自给自足的。团队还应包括在创新、试验和获得良好反馈这些方面有经

验和有兴趣的成员。

**举措团队或交付团队**

举措团队或交付团队的成员应具备可以完成举措(如可工作的软件)所 需的主要能力。团队对一项业务成效负责，而不是对一段固定的代码或一 项固定的技术负责。团队应该同时拥有产品和技术角色。团队中的某些角 色可能不需要全职投入，如律师、运维人员、安全人员，承担这些角色的 成员可以同时为多个团队服务。在此类情况下，他们应该服务于相同的投 注和目标分支，这样他们的工作会更加聚焦也更容易对齐，而不要像“撒

胡椒面”一样让他们的精力过于分散。

**自给自足的协作带来更好的成效**

我们曾与一家零售企业合作，该组织希望换掉总部的遗留系统。在 以往的工作方式中，产品和用户体验设计都是先行的，得到批准后才会 被交给开发团队。开发团队会对设计进行评审，并估算开发工作量。这 些信息会被提交给产品团队去申请资金，而实际获得的资金往往比申请 的要少得多。随后，团队将花费大量的时间开会讨论如何缩小范围、如 何牺牲功能，直到得出申请到的预算可以支撑的产品范围。

在新的工作方式下，自给自足的管理团队(用户体验、技术、流程 和产品)全权负责，为产品设定愿景，包括产品用户体验的要求、业务 可行性的要求以及技术可行性的要求。“盒子里的四方”工作模型描述 了定义产品所需的各方观点，而这个产品是可以增量交付的，以周为单 位而不是以月或年为单位实现价值。

在产品探索的过程中，我们发现消费者的需求正在发生变化，通过 移动端访问重要数据的需求大大增加，这能帮助客户做出更佳的业务决

策。我们能够挖掘出更大的机会点：将现存数据开放给移动设备有助于

**第9章** **自治团队与协作决策** 153



客户更快地做出决策并尽早实现客户价值。决策点发生了变化，从“替 换遗留系统需要多少预算”转变为“我们能在多短的时间内为客户交付 价值，而不是构建原有系统的对等功能”。为了以这种新方式工作，公 司需要综合运用多样的知识来共创解决方案，这些知识包括产品认知、 用户体验、技术和流程。这种以全新方式共创出来的方案要比用户原有 的方案优秀得多。

**9.4** **协同的、自给自足的决策**

当下组织的绝大多数决策都是通过以下两种方式之一完成的：

1.授予个人特定领域的决策权，所有的决策将通过此人。因为无须讨 论，所以在这种方式下往往可以在最短的时间内做出决策。但是，因为决 策需要排队等待，所以有时这些决策者可能成为组织中的瓶颈。这种决策 方式可能出现一种失效模式，即决策权成为当下组织中的政治斗争手段。

2.群体决策。通常，团队成员均对某个主题感兴趣，或是有能力或有 意愿参与决策。在必须对主题进行辩论或讨论的时候，群体决策会花费较 长的时间。有时，成员缺席或分析停滞会延误决策。这种决策方式是：由于 妥协行为，最终的决策降低到了每个团队成员所能将就的底线。从积极的 角度来看，决策质量往往会得以提高，毕竟三个臭皮匠抵得过一个诸葛亮。

你希望团队可以自治，并且通过创造性的思考做出他们认为正确的决 策。但同时，你也希望领导者有所成长，他们知道如何在必要的时候介入， 并引导团队朝着积极的方向发展。决策者和决策流程需要在响应力和决策 质量之间取得平衡。人为因素一方面是选择多少人参与决策，另一方面是 采用的决策流程。 一个多人参与但运作良好的流程要优于仅有个别人参与 但运作糟糕的流程，前者可能会更快地做出决策。同样， 一群毫无准备并 且与成效没有利害关系(甚至与目标冲突)的人做出的决策未必会比某个对 结果负责的人做出的决策更好。

154 EDGE: 价值驱动的数字化转型

自治团队拥有很大的决策自由度。因此，随之而来的问题是：这些团 队如何做出“好的”决策?本节的标题已经点明好的团队决策的两个关键

因素：自给自足的专业知识和协同决策。

**缓慢的决策**

若干年前， Jim 曾为爱尔兰都柏林的一家软件公司提供咨询服务。 管理层担忧开发人员缓慢的工作进度，需要一些改进建议。在与管理 者、团队负责人和开发人员交谈之后，Jim 确定了问题并不是开发人员 慢，而是管理层决策慢。每当需要做产品决策时，即便是相当底层的决 策，开发团队也必须交给硅谷总部的员工来决定。由于总部的员工都有 自身的工作优先级，与爱尔兰的团队也没有日常沟通，因此即便是很小 的决定也往往需要等待数周，这导致开发团队倍感沮丧。这种情况会引 发这样的评论：“他们好像并不在乎这些决策，那我们为什么要做呢?” 显然这会导致工作进展缓慢。

Jim 为该团队及其管理层提出了三点建议：收集有关请求延迟时间的 数据；分析数据以建立新流程，提高这些请求在总部的优先级；授权给爱 尔兰的团队，让他们可以自己做出更多的日常决策。这些建议快速地得到 了实施，结果决策响应、功能交付都变快了，团队士气也得到了提升。

前面的故事说明了做出良好团队决策的一些因素：

口具有自给自足知识的成员。

口多样化的社会视角。

口参与者之间的信任和尊重。

口参与者能听取他人的观点。

口善于鼓励他人广泛参与的引导者。

口自愿的参与者。

**自给自足的知识**

组建自给自足的团队远非把不同技能的人组合在一起那么简单，这需

**第9章** **自治团队与协作决策** 155

要整个组织管理层的关注。例如，将技术人员和业务人员凑到一起便是一 种挑战，因为他们之间总是充满了剑拔弩张的气氛。如何在满足时间、成 本和质量限制的同时满足业务目标?如何在满足客户需求和引入良好的技 术实践之间获得平衡?极限编程的实践者倡导许多技术实践，如重构和结 对编程。相比之下，Scrum 的实践者则要先从迭代计划和每日站会开始。 敏捷实践的拥趸担心，敏捷技术实践在许多落地过程中都被低估了。从敏 捷社区内部经常发生的激烈辩论可以看出，拥有业务背景的人和拥有技术 背景的人往往持有不用的观点，很难将他们融为一体。但是，能够平衡并 整合两股力量的组织一定会取得成功。

自给自足的团队应具备交付产品所需的知识和技能。但有时，团队只 是在一段较短的时间内需要一些特殊的知识。这种情况下团队也要对这种 特殊的知识做到自给自足吗?这取决于依赖程度。团队应该具备足够的自 给自足的知识面和决策权力，让他们尽量少依赖其他职能领域或者职能团 队。试想一下在传统组织中，业务分析师、开发人员、测试人员和运营人 员在独立的职能团队中做事。这些团队在非常低的层次上互相依赖。即便 他们可能朝着同一目标努力，也不可避免地有不同的工作优先级。他们会 有不同的流程和绩效指标，这些指标更多地关注职能部门的功能交付而非 成效。在这种组织架构中，你会尽最大的努力减少团队间的依赖性来避免 不值当的低效浪费。极端情况下，会出现完全没有依赖关系的团队，即完 全自治的团队。但是这种方式往往会造成专业资源的利用率不高，比如安 全团队，因为团队并不是随时随地都要依赖他们。

业务分析师、开发人员、测试人员和运营团队之间的矛盾随处可见， 同时由于职能绩效指标牵引不能产生预期的成效，冲突越演越烈。我们曾 见过这样一个案例：某种情况下，业务分析小组的绩效某种程度上以按时 交付“完整”的规范文档来衡量。业务分析小组自然极少与开发团队交流。 而且， 一旦文档“完成”,业务分析人员便不愿对其进行修改。相比之下， 自给自足的团队致力于最大限度地减少依赖，并尽可能实现对成效的共同 承诺。

**156** EDGE: 价值驱动的数字化转型

**多样化的社会视角**

仅有自给自足的知识是不够的，还需要多样化的视角。每一位管理顾 问都会指出，世界正在变小，企业需要多样化的社会视角，包括基于地域、

国家、种族、性别、宗教，性取向等，本书作者也赞同这个观点。

**多样化能改善团队决策**

团队做出的决策比个人做出的决策要好66%。

全是男性的团队有58%的可能性做出更好的决策。

年龄、性别、地域多元化的团队有87%的可能性做出更好的决策。 ——Cloverpop 的研究报告，"Hacking Diversity with

Inclusive Decision Making",www.cloverpop.com

截至2019年年初， ThoughtWorks 在14个国家和地区拥有5000多名 员工。在为跨国客户提供服务的同时，ThoughtWorks 将中国、印度、欧洲、 北美、澳大利亚、巴西等国家和地区的全球化视野带入客户的业务活动中， 这一点至关重要。也许这样做可能会花费更多的时间，甚至有时也会遇到 挫折，但在数字化转型中引入多样化的社会视角对扩展自给自足的知识面 的意义非同寻常。

也许有人会说，年龄或性取向这类特征的视角在商业环境中站不住脚， 这一点我们不敢苟同。人一生中大部分时间都在工作，所有这些独特的视 角都与他的工作关联紧密。正如很多企业展现的那样，重视这些观点可以 带来积极的社会变革。

**信任与尊重**

为了让团队有效运作，成员间需要信任和尊重。尊重意味着必须接受 甚至赞赏他人，因为他们所拥有的知识和技能可以为团队做出贡献。信任 是相信他人值得信赖，信赖他们定会尽其所能完成自己的承诺。

在技术驱动的世界中，技术技巧、技术知识和技术能力都至关重要， 这会导致组织形成以技术为中心的精英制度。

**第9章** **自治团队与协作决策** 157

以技术为中心的精英制度的潜在弊端是缺乏对“他人”的尊重。开发 人员可能不尊重测试人员，项目经理可能不尊重开发人员，技术人员可能 不尊重产品管理人员，硬件开发团队可能不尊重软件开发团队，交付团队 可能不尊重管理团队。

团队间存在某种程度上的对抗是健康的，但其间的不尊重会损害协作。 Jim曾引导一场异地的新医疗器械设计会议。其间，几位硬件工程师对软 件开发人员出言不逊。 一位硬件工程师在听到这些不友好的评价后，赶紧 打圆场：“哦，我们说的不是我们团队中的软件开发人员，我们指的是办公 室里的那群人。”

尊重并非意味着所有的团队成员都为成功做出同样的贡献。例如，在 一个篮球队中，既有 Lebron James 这样的巨星，也有普通队员。如果没有 普通队员，明星队员也不可能获得成功，但每个人都知道明星队员才是终 结比赛的人。在优秀的团队中，即使认识到成员的贡献程度不同，他们也 会相互尊重。团队的成功离不开每个人的贡献。

**听取他人的观点**

创新始于集思广益，即使是糟糕的想法也值得一听。开放的心态与信 任和尊重密切相关， 一旦缺少信任和尊重，将难以做到心态开放。团队成 员需要一个基本的信念，通过将多种观点整合到最终产品中，想法可以不 断地被完善。

**允许多样化视角的发声**

几年前，Jim 曾在一家大型航空公司引导设计会议。团队以14:1 的投票结果做出了临时决定。通常，出现这种压倒性的投票结果后，团 队将会开展后续工作。但在这个案例中， 一位团队成员还是询问了团队 中安静的、很少发言的唯一反对者为什么会投反对票。结果这位反对者 拥有其他成员都不具备的领域知识和经验。当他结束发言后，所有人都 被说服了，重新投票的结果变成了0:15。

158 EDGE: 价值驱动的数字化转型

我们曾与一个团队合作，该团队的一位成员经常反对其他人的想法， 理由五花八门。这是因为他对自己的领域非常熟悉，很容易对这些新想法 “挑刺”。显然，这对于其他团队成员表达个人想法是不利的。有一次，我 们挑战这位“摇头哥”:“今天，我们不希望你挑其他人的‘刺’。我们希望 你只提出自己解决问题的想法。”结果他完全做不到!由此他意识到产生新

的想法是非常困难的，随后他的负面评论缓和了许多。

这并非要忽略想法中存在的问题，而是希望鼓励各种各样的创意，之 后再来讨论这些想法的实施细节。刻意设计的流程也有助于集思广益，比

如，可以将产生创意和分析创意分成两个流程。

**引导者**

为了提高效率，每个自给自足的团队都需要至少一位娴熟的引导者。 团队会举行很多不同类型的会议：日常会议、头脑风暴、回顾会议、演示 会等。某些类型的会议，尤其是大量人员参与的会议，需要较高的引导技 巧。理想情况下，团队中会有人自告奋勇，乐于学习和提升自己的引导技 巧。他们会关注每个人的参与度，保证会议的进程，并推动与会者做出良 好的决策。好的引导者清楚地知道，干巴巴的、毫无成果的冗长会议与活 力满满、及时产生结果的会议之间天差地别。 一位优秀的引导者可以将一 群人凝聚成为“胶冻”团队。团队仅仅拥有具有适当的自足技能和经验的 人还不够，还需要有人可以将他们整合到一起。每个自给自足的团队都需

要具备引导技巧的成员。

**决策缓慢**

一个关于协作决策的老生常谈的问题是决策时间过长，有太多的讨论， 且不够果断。尽管这可能是个问题，但优秀的团队应该知晓决策的过程实

际上可以更快：

口某些决策可以由部分团队成员甚至领导者来做。

口如果每个人都参与决策，他们在实施时会更加坚定地履行承诺。

⊙ 在迭代的最后举行的演示会，用于向用户或客户演示可工作的应用程序。

**第9章** **自治团队与协作决策**  159

口决策缓慢通常是由对目标或 MoS 理解不充分导致的。

口决策缓慢通常是由糟糕的引导导致的。

当人们抱怨团队决策缓慢时，他们往往抱怨的是一次性的决策，而不 是团队需要做出的一系列决策。优秀的团队通过对目标、投注、MoS 和其 他上下文的持续地正确解读，不断加速每一次的决策过程。他们无须在每 次决策时再来重新理解目标、投注以及MoS 的含义。 一开始，这些讨论可 能需要花费较多时间，但随着整个团队对项目的理解越来越充分，讨论所 需的时间也会越来越少。如果团队还在就目标和其他更底层的规则持续不 断地争论，那么这明显是出了问题。这样的情况就好比敏捷团队迷失在每

周的迭代细节中，失去了对成效目标的跟踪。

在无法自给自足的团队或异地办公的团队中，可能需要几天甚至几周 的时间才能安排会议并讨论决策。跨地域的敏捷团队通常会在各个地点建 立物理或电子看板，他们利用每日站会的现场做出小的决策，或快速召开 会议讨论更为重要的决策。此外，在成员无法近距离合作的传统团队中， 成员之间通常不太了解彼此，因此在决策时他们需要花费更多的时间来理

解对方的观点。

**参与的意愿**

你是否发现团队中有些成员喜欢坐在角落里独自工作?不愿参加会议 或小组讨论的人也是他们。当然，人们都需要独处的时间，但这和不合群 不一样。我们曾经与一个客户合作，他们的开发人员都有单独的办公室， 当有人敲门问“我可以问个简单的问题吗”时，得到的回答往往是“请发 邮件给我”。这家公司的技术精英文化已经深入骨髓，员工几乎没有丝毫与 他人交流的动力。长期以来，这家公司获得了巨大的成功，但也是在那段

时间里，它的业务创新受到了影响。

个人全身心投入团队的程度决定了团队成功的程度。但也可能出现过 度参与的情况，过多的会议会消耗团队成员对团队活动的热情。和其他领

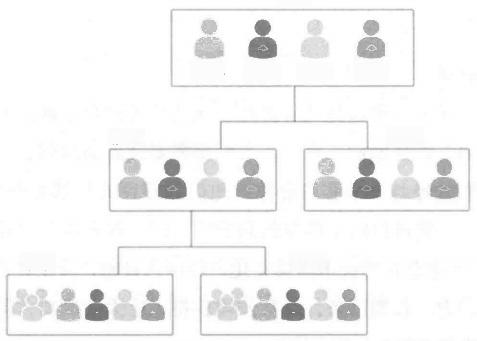
域一样，“平衡”是关键。

**160** EDG E: 价值驱动的数字化转型

**9.5** **组织与业务能力保持一致**

LVT对齐了各个层级的客户价值成效。大多数传统的业务和技术组织 都是按照职能设计的组织架构。例如，在IT 交付团队层级(举措)上，组 织架构往往是按职能(开发人员、测试人员、设计师，数据库专家等)划分 成部门的。职能部门中的每个人大多是在多个项目团队中兼职，他们对职 能部门的认同感要大于对项目团队的认同感。项目团队倾向于在项目期间 保持在一起。IT 团队中的职能划分体现的是软件开发的瀑布模式或串行模 式中开发的各个阶段。

围绕成效对齐的LVT 和按照职能划分的组织会造成人员安排与期望成 效的不一致。依据组织敏捷实践的成熟度，你可能已经打破一些孤岛：开 发人员、保证质量的测试人员，以及分析师或产品人员可能已经同属于一 个项目团队。如果你的组织采纳了持续部署和演进式架构，企业架构师和 交付基础设施团队可能已经与项目团队展开合作。图9-2展示了LVT 各个 层级自给自足团队的人员组成。



**目标**

产品 技术 财务 市场

**投注**

举措

**举措**

投注

图9 - 2 LVT 各个层级的自给自足团队示例

伴随着组织向以客户为中心的转变，市场营销和设计职能开始在跨团

队协作中发挥至关重要的作用，有效地平衡了业务需求、客户需求以及打

第9章 自治团队与协作决策 161

造卓越产品的技术实践需求。因此，在新组织中，你需要：

口将自给自足的团队制度化，将它们扩充成和产品或业务能力对齐的

长期团队。

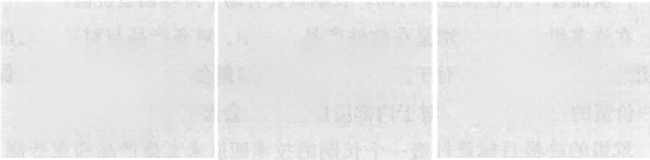
口让投资组合团队更多地参与业务，将精益理念延展到业务中。

组织的首个显著转变是从职能团队向自给自足团队的过渡，尽管一开 始许多敏捷团队°成员仅限于技术角色。在敏捷软件开发方兴未艾之时，支 持者就建议采用跨职能(如今是自给自足)团队。早期的敏捷团队可能更加 重视用业务术语编写故事(用户需求),但并不重视业务成效。敏捷项目往 往还是根据传统的项目管理实践进行管理，其中包括度量范围、进度和成本 是否如期完成。尽管这些敏捷方法比传统开发方法有了很大的效能提升，但

仍旧有很大的提升空间，因为它改善了交付，却没有交付正确的业务成效。

组织架构对齐方向的第二种转变是从以项目为导向转向以产品为导向， 如图9-3所示°。这一步扩展了项目团队的技术领域，尤其是产品人员和技术 运营人员的加入。敏捷团队从一开始就要考虑根据客户价值确定故事优先级 并完成交付。技术组织开始从项目导向的组织架构切换到产品导向的组织 架构。凝聚在一起的产品团队存在的时间通常要比项目团队长得多。组织 架构和业务成效会对齐得更好，但还会有更多的事情需要做，包括提高业 务参与度并最终和业务的组织架构对齐。伴随着组织向以客户为中心的转 变，市场营销和设计职能开始在跨团队协作中发挥至关重要的作用，并需

要有效地的平衡业务需求、客户需求以及打造卓越产品的技术实践需求。



从……

成立技术团队以完成短 期项目，专注在满足利益 相关者设定的时间、成本 和质量三方面约束条件的 同时完成交付。

或是到……

具备自给自足的技术， 产品、运营和业务能力的 能力团队，他们专注于业 务价值的交付。

到……

具备产品、技术、运 营能力的自给自足的产 品团队，他们交付的是 客户价值。

图9-3 组织向与产品和业务能力对齐演进，并从投资中获取最大的价值

⊙ 非敏捷团队也经历了从职能团队到跨职能团队的过渡。

= 政府和非盈利性组织等单位希望将“客户服务”一词替换为“产品”。

162  EDGE: 价值驱动的数字化转型

当组织致力于实现目标成效时，从项目到能力的第三种转变随之而来。 组织的业务领域和技术领域都会发生这样的重组。这种变化往往是伴随着 组织转向客户驱动由外到内产生的，而不是由内到外产生的。期望的客户 价值成效将由业务能力和技术能力共同支撑，而不是由不同的职能部门来 支撑。

在线零售公司的业务能力可能包括订单处理、销售、目录管理和客户 账单等。除非业务发生巨大变化，否则这些能力在很长时间内都是必需的。 因为零售公司将始终具备销售能力，所以它始终需要支撑和扩张这些能力 的数字化资产。从逻辑上来说，这会导致技术团队和业务团队长期致力于 支撑此能力，从高管到交付的每个层级都将如此。另一个例子是库存管理 的职能和订单履行的业务能力的区别。履行一份订单涉及许多业务职能， 比如库存控制、会计和运输。

对于组织而言，最大的转变是人员从被分配到“兼职”的临时项目变 成被分配到长期的专职产品和业务能力领域。但这并不意味着人员无法流 动，团队需要更加专注于产品和能力领域。人员当然可以流动，但是要以 一种负责任的方式流动。角色必须有备份，而且在人员进入新领域时必须 提供充分的时间让他们上手。

我们更青睐长期存在的产品和业务能力团队，他们守护着自己领域的 举措和资产，这样不但可以创建和部署一些成果，还可以提供后续支持。 这将鼓励团队肩负起技术债管理和质量实践的责任。团队可以更快地回收 资产，从而省下资金和运维时间。长期负责有助于持续创造价值。

在许多组织中，特别是在软件产品公司中，对齐产品与对齐能力的两 种团队显然是并存的。对于产品，软件公司可能会选择与产品对齐来保持 客户价值的适应度函数；对于内部应用，它则会选择与能力对齐。

重组的终极目标是打造一个长期的技术团队来支撑产品和业务能力， 并根据客户价值成效的达成情况衡量成功。你可能无法在每个业务领域都 达成这样远大的目标，但越来越多成功的数字化企业将接受这种方式的 转变。

第9章 自治团队与协作决策 163

**9.6** **结语**

在 EDGE中，我们一直致力解决的三个关键问题是：如何投资?如何 快速适应?如何协作?你可能拥有一套非常成熟的投资组合流程，但如果 没有正确的组织架构调整，投资组合会在实施前一刻付之东流。

本书并非关于常规业务，而是和数字化转型有关，后者意味着创新、 创造力和速度。但只有自治团队、协同工作和协同决策三管齐下，再加上 将在第10章介绍的文化变革，才可能取得这些成果。不断地解决合作问题

将推动数字化转型的持续成功。



自 级望写级国如 细型■意

■

第 1 0 章

**适应性领导力**

本书要回答的关键问题之一是：我们如何足够快速的适应?与5年前 不同，如今对于速度的要求更高。要在加速变革的同时谋求生存和发展， 需要在响应变化之上建立领导力文化。无论是响应新的机遇，还是对竞争 对手的新品发布做出反应，足够快速的适应一定是你的战略目标之一。

当成效变得飘忽不定，而方案百思不得其解时，就到了我们组建团队、 追逐梦想、即兴发挥的时候了……新瓶装旧酒并不能带来变革。包装无法 掩饰一切，变革源自更深层次的内容。。

**10.1** **什么是适应性领导力**

诸多关于领导力的文献(书籍、文章、博客)中充满了陈词滥调。“从 错误中学习”就是一个经典例子。过去20年里出版的每一本领导力书籍都 在炒这句话的冷饭。因此，正如 Kanter 所说，我们需要再深入一点。到底

=Rosabeth Moss Kanter.e-Volve!:Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow.Boston: Harvard Business School Press,2001.

**第10章** **适应性领导力**  165

是什么令适应性领导力文化的变革如此具有挑战性?

灵活性是创造变化和响应变化的能力，是在不确定和动荡的环境中取 得成功的能力。 e

——Jim Highsmith

我们从一个例子开始讲起。在敏捷运动早期以及现在的一些组织中， 经理必须克服令他们感到不安的时机上的重大变化。在预先计划和需求规 格设计的传统流程中，经理对项目的成功十分“放心”。他们认为：“有了 这些前期工作和详细文档之后，项目肯定会如期完成。”但是，随着项目的 进展，当团队出现问题后，他们就会变得忧心忡忡。在项目临近结束时， 测试通常会出现问题，经理会急得像热锅上的蚂蚁。

敏捷方法接受不够细致的计划中可能发生的不确定性，因此经理会在 项目开始而不是结束时感到不适。EDGE 并没有打破墨菲定律，坏事总是 要发生的。瀑布项目中的这种不适最终会变成恐慌。而敏捷项目解决了不 确定性并交付了完整的功能，因此在整个项目生命周期中，不适的感觉会 减轻。你可能会认为后者更易得到经理和领导者的青睐，但在某些情况下， 这却是难以克服的变革。 一家拥有1000名员工的软件公司(正在进行敏捷 转型的企业)的一位中层发表了这样的评论：“按部就班遵循计划的经理会 得到奖励，即便他们知道计划是绝对无法达成的。而那些质疑计划且承认 不确定性的经理会被指责不会‘照章办事’。即便最终证明照章办事的经理 是错误的，他们依然会获得较好的绩效。对上级管理层“希望”实现的糟 糕计划的苟同，竟然完胜了务实的应对。”口

那么,什么是适应性领导力?几年前，Pat Reed 和 Jim Highsmith 在加 州大学伯克利分校率先开设了适应性领导力的课程。这门课程涵盖的30多 个主题可以用一张图总结，多个环环相扣、相互重叠的圆圈将所有话题串

⊙Jim Highsmith.Agile Software Development Ecosystems,Boston:Pearson Education,2002.

= 我们通常称之为“基于希望的计划”。

166 EDGE: 价值驱动的数字化转型

联了起来。适应性领导力——这个话题我们从哪里讲起，应该讲些什么, 又该在哪里结束?只要回顾一下过去25年有关领导力的所有著作，就知道

适应性领导力的内容难以捉摸，这一点也不奇怪。

牢记你所面对的挑战——在爆炸性的技术机遇改变我们世界的此刻， 向着数字化业务转变。敏捷宣言蕴含着改变了软件世界的理念，而这些思 想奠定了适应性领导力的核心实质——人以及人和人之间的交互，交付真 正的产品和服务(代码),调整和学习，还有以客户为中心。敏捷宣言使用 了不同的措辞，但是这四条价值观构成了敏捷的核心理念。

数字化转型不是一个有始有终的项目，而是一个持续变革的过程。

真正的数字化转型需要对组织长期运作中形成的许多基本理念进行转 变。改变适应度函数，拥抱以技术为核心，从项目思维向产品思维转变， 组建自治团队——这每一项变革本身就是翻天覆地的变化，更不用说要一

起完成这些变革了。

组织文化的缺陷是数字化时代企业成功的主要障碍之一。这是最近麦 肯锡对全球高管的一项调研中的主要发现，强调了数字化文化的三个缺陷： 职能和职能部门的筒仓化、惧怕承担风险、难以形成统一的客户观点并付 诸行动。

——Julie Goran 、Laura LaBerge 和 Ramesh Srinivasan,

*“Culture for a Digital Age”,McKinsey Quarterly,2017 年7月*

适应性领导者必须具备传递核心价值观的能力，还要能够阐明体现这 些价值观的能力和实践。他们必须大胆地提出变革，并坚持带领其他人走 出变革带来的困境。简而言之，你必须承担领导者的职责，以下面的这四

种行为方式来领导他人：

口鼓励适应性思维。

口引领变革。

第10章 适应性领导力 **167**

口大胆革新。

口激励他人。

就像第1章介绍的胆识型领导者那样，改变行为方式需要勇气。数字 化转型离不开勇敢的领导者。前路荆棘遍布。转变思维、引领变革、大胆 革新、激励他人、学习总结成功或不成功的经验——这一切都需要克服时

艰、持续学习并不断前行。

**10.2** **鼓励适应性思维**

适应性思维是假想-探索，而非传统的计划-执行。

敏捷宣言在描述优先的举措时非常明确地采用了“胜于”一词，而非 “代替”。“胜于”一词表示一方比另外一方更为重要，但不是说另一方不重 要。某些情况下，计划-执行的思维方式是合适的，然而假想-探索仍将

是适应性领导者的主导思维。

假想-探索也可被称为假设-试验，尽管后一种说法有些拗口。假想 针对的是可能性、外在客户、价值、业务成效导向和蓝图方向，而探索针 对的是对变化的开放态度、响应力、自治和学习能力。计划-执行则会令 人想到内部汇报、结果指标、对威胁的反应、委派和详尽的任务导向。

简而言之，资深高管必须让企业和自己都摆脱过时的命令与控制的管 理方式和组织结构，这些管理方式和组织结构与当今高速发展的数字世界

格格不入。

——Oliver Bossert 、Alena Kretzberg 和 Jürgen Laartz,

“Unleashing the Power of Small,Independent Teams”,

*McKinsey Quarterly,2018 年7月*

精益价值树 (LVT) 中采用的“投注”一词强化了试验的想法。给定一 个特定的目标(目标本身可能会改变),你就可以在实现目标的最佳举措上

168 EDGE: 价值驱动的数字化转型

“投注”。有些投注会成功并产生价值，有些需要减少投入，而另一些则需 要进行重大调整(转向)。

数十年来的计划-执行的文化难以被颠覆。人们都向往确定性，不喜 欢模棱两可。承认“我不知道”并不会取得管理上的成功，反而会被冷嘲 热讽。适应性领导者必须克服关于“不知道”的负面含义，可以用更加积 极的方式来表达：“我理解愿景，知道我们将在前路上不断尝试并获得最终 的成功。”适应性领导者要帮助团队建立自信，相信他们有方法、有能力解 决问题。

传统的计划包括时间表和成本。适应性领导者不会完全摒弃这些，而 是将它们重新定义为约束条件而非最终目标。这些约束条件是真实存在的， 并会影响投注和举措的实施。短迭代对试验之所以至关重要，是因为它会

迫使团队尽早且频繁地做出艰难的决定。

假想-探索定义了一个试验的过程，可以通过这个过程的迭代获得更 好的解决方案。但是，它也可能来回反复却得不到更好的解决方案。当没 有明确目标时，探索就会漫无目的，导致无休止的调研。只有目标足够宽 泛，探索才有意义，但目标又要足够聚焦才能被达成。好的成功度量标准 可以让目标变得更加聚焦，并确保解决方案能够交付价值。这些度量标准 也让团队具备了判断能力——判断他们是距离期望的成效越来越近，还是 与之渐行渐远。换言之，成功的度量标准 (MoS) 是 EDGE 转向机制的指

南针。

探索则是交付成果的过程，无论是交付软件、服务还是其他类型的产 品。在软件业务中，敏捷交付是体现探索的方法。它着重于速度、学习和 调整，这正是试验所需要的。在机会、歧义和不确定性都呈指数级增长的 当今世界中，试验文化(以试验为指导的文化)一定要渗入到企业文化当 中。第2章讨论了试验的技术组件。但是，没有领导力的支持和鼓励，即

便使用最好的探索工具也终将无济于事。

精益价值树中的第二层项目被称为投注。敏捷团队先讨论假设，然后

对其进行验证。用“投注”或“推测”代替“计划”,承认规规矩矩的计划

**第10章** **适应性领导力**  169

在当下这个充满不确定性和变化的时代中不再有效。将投注和举措视为试

验，有助于克服对计划的偏见。第一步是转变你的计划和执行策略。

你无法消除不确定性；你需要通过试验进行验证。

**10.3** **引领变革**

本书包含了若干对数字化转型至关重要的概念和实践：

口客户价值的适应度函数。

口自治团队。

口产品思维。

口以技术为核心。

口 运 用 LVT 和 MoS 进行投资组合管理。

口协同决策。

所有这些领域都需要变革，而变革需要引领。第一要务是思考这些变 化带来的影响。作为领导者，有些变化可能应对起来相对容易，有些则说 起来容易，做起来难。例如，改变适应度函数可能听起来很容易，毕竟有 谁会反对聚焦客户价值呢?然而，这一改变就需要转变数十年积累起来的

实践、流程、个人信念和绩效衡量标准。

向自治团队的转变是适应性领导者需要支持和引领的变化之一。数 十年来，有关团队协作和团队动力的著作层出不穷。Jon Katzenbach 和 Douglas K.Smith于1993年出版的《团队的智慧》°一书重新唤起了人们对 团队管理和如何提高团队效率的兴趣。自从敏捷宣言中包含了“人的交互 胜于过程和工具”的价值观以来，敏捷的拥护者就一直倡导高效、自给自 足、充分授权的自治团队。Daniel Pink认为自治是三大动机之一 。但是，

与成为适应性领导者所需的其他转变一样，组建自治团队、明确团队的目

Jon R.Katzenbach,and Douglas K.Smith.The Wisdom of Teams:Creating the High-

*Performance Organization.Reprint edition.Boston:Harvard Business Review Press,2015.*

170 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**

标和边界并帮助它们成长为高效的团队也相当困难。当团队被授予更多的

权力时，领导者拥有的权力将不可避免被削弱。这是一个非常艰难的转变。

**10.3.1** **正视焦虑**

引领变革中最难的角色之一是具备同理心的听众。变化的经济环境是 进行数字化转型的动因，这是外部压力；实现转型需要对流程、组织和文 化进行数轮转变，这是内部压力。领导者需要在边缘地带保持平衡：他们 必须直面自己与员工的焦虑，既不能反应过度，使焦虑倍增，也不应该沾

沾自喜，对焦虑视若无睹。

**控制焦虑**

2000年年初， Jim 曾与一家研发手机操作系统软件的加拿大公司合 作。这时手机市场才刚刚起步，电话公司提出的需求在不断地变化，而 整个行业的标准也在不断地演进。因此，该公司的软件开发人员一直都 处在焦虑和不安之中。

不幸的是，某些一线领导者加剧了这种焦虑。当听到员工“事情真 的搞砸了”的言论后，这些同样感到焦虑的领导者回应道：“事情毫无 疑问是一团糟。”这种反应如同火上浇油。员工的“解决方案”是将需 求冻结，从而减轻焦虑。但是， Jim 指出冻结需求会令公司在市场上失 去竞争力。

领导者要做的是正视这种焦虑，而不是附和“一团糟”的言论，与 此同时他们也要提醒员工，动荡是这个市场的常态。领导者的工作是不 断开展各种实践，令公司比竞争对手更好地应对市场变化，而不是掩耳 盗铃，对变化视而不见。

几周后某个清晨，员工们走进办公室，发现到处都是气球。 一位经 理宣布“我们正在庆祝焦虑”,正如预期那样，这场活动帮助团队减轻 了焦虑。



**第10章** **适应性领导力** 171

适应性领导力的每个方面几乎都要寻求平衡。你既要表现出对未来的 信心，也不能忽视当下的现实。团队既要积极地思考自身的愿景和期望的 成效，也要以开放的心态对待表明解决方案需要转向的数据。作为适应性

领导者，你必须在焦虑和进度之间找到平衡。

**10.3.2** **克服恐惧文化**

克服恐惧文化是试验和学习的最大障碍之一。

谷歌的一项研究°调查了高绩效团队的共性。心理安全是其中最重要的 特征。这意味着团队成员都相信不会因犯错而受到惩罚。在创造的过程中 鼓励积极情绪可以促进这种心态。Barbara Fredrickson°发现拥有这样的心 态可以令大脑发现新的知识和技能，进而为解决问题提供新的资源。创造 安全环境的领导者会培养思路开阔、富有创造力和充满活力的团队成员。 大范围地培养这种心态可以构建一种学习型文化，从而感知并响应不断变

化的外部环境。

勇气并非无所畏惧，而是需要判断哪些事情比畏惧更加重要。

——David Robinson

落地试验性实践包括克服恐惧的文化，这种文化通常会被视为惧怕失 败，但事实上人们惧怕的东西会更多。虽然我们表面上说的是对失败的恐 惧、对削权的恐惧、对失业的恐惧，但这些恐惧背后是内心深处对不被尊重

的恐惧。害怕不被尊重，尤其是害怕得不到同侪的尊重，葬送了很多团队。

技术竞技场地在很大程度上是精英制主导的，这是一把双刃剑。专业

知识对于投注和举措的实施至关重要，但是专家可能会让自给自足的团队

⊙Julia Rozovsky.“The Five Keys to a Successful Google Team.”re:Work,November 17, 2015.https:/rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/.

Barbara L.Fredrickson.“Updated Thinking on Positivity Ratios.”American Psychologist 68,no.9 (December 1,2013).

David Robinson.“Courage—Critical Success Factor for Innovation.”Blog post,October 4, 2014.<http://www.false-summits.com/?cat=20>.

172 EDGE: 价值驱动的数字化转型

冲突不断，因为让不同领域的专家互相尊重是很困难的事。很多时候，他 们虽然没有说出来，但心里却会想：“如果你不懂我的专业领域，就别指望 我看得起你。”

精英制、创造力、多样性和尊重，这四个概念的相互作用推动了试验 的成功。首先，技术复杂性需要专业知识(软件技术“栈”的复杂度在十 年间呈指数级增长)。其次，你需要多种形式的多样性：各类技术专家、各 种业务和技术能力，还有社会多样性(性别、种族、地域等)。多样性越丰 富，潜在的创造力就越大——除非同类的多样性圈子阻碍了团队变成“胶 冻”团队。尊重通常仅存在于“我的”群体当中，这种狭义的群体往往是由 特定的技能来界定的。从技术的角度看，你可能会想到开发人员和业务分析 师：获得群体内成员的尊重不难，但获得对方群体的尊重却很困难。想想工 程师和市场营销人员：通常这些专业人员对彼此的专业知识都“不感冒”。

试验的心态承认我们遇到了困难却还没有解决之道，解决这样的困难 需要创造力和多样性。尊重和信任能够帮助我们克服试验中经常滋生的恐 惧。专业能力需要尊重，而执行则需要信任。“我尊重的是你可以帮到团队 的能力，也信任你会完成答应要做的事。”自给自足的团队的优势在于可以 学习他人的能力，从而增加了对他人的尊重。

Jim 曾担任过一家小型初创公司副总裁，主管销售和市场。“这份工 作对我来说还很陌生，回想起坐在会议室里，面对着一群潜在的客 户，他们是来自西海岸一家大型公司的技术经理和律师。执行总裁 会前的叮嘱还在耳边，如果这份合同我没能签下来，我们下个月就 要喝西北风了。这段经历令我对销售人员刮目相看。了解到销售工 作中的难点真的令我大开眼界。”

**10.3.3** **精益切片变革策略**

变革管理涉及的范围太大，本书无法面面俱到。变革管理的方法有许

多，已经有大量的著作谈及。我们并不希望再写一本变革管理的书籍，因

第10章 适应性领导力 173

此我们的建议也很直接：研究不同的变革管理方法，找到适合自己目标和

文化的方法，并采纳它!

在这里，我们将只讨论变革管理中一个很小但非常重要的部分——覆 盖策略，它正适用于数字化转型。你将如何在组织中实施包括技术在内的 变革：是全面铺开还是步步为营(自上而下或是自下而上),抑或是精益切 片?在敏捷开发方法兴起的早期，几乎所有的尝试都是自下而上的。 一两 个团队获准开始尝试“敏捷”(或是在没有得到许可的情况下偷偷开始)。如 果他们证实这是可行的，其他团队就会尝试，随着时间的流逝，越来越多 的团队会采用这种新兴的方法。通常，这种方式推进缓慢，而且主要在软 件开发团队中发生(通常没有测试或产品管理的参与)。这些团队往往会被 贴上“孤胆游侠”的标签，很少得到组织上的支持。这种变革会很缓慢地 向上延伸到项目管理或IT 管理级别，甚至根本不会向上延伸。

**实施敏捷的“孤胆游侠”**

在一次早期的敏捷大会上， 一位听众向演讲者提出了一个问题：“你 是如何说服经理同意留出重构(一种敏捷技术实践)时间的?”“不用说 啥，”演讲者说，“就这么干吧!重构是每个开发人员分内的事。再说， 你的经理怎么知道你是在分解还是重构呢!”

随着敏捷的流行， 一些组织(通常是软件公司)尝试自上而下地实施 敏捷，高管一声令下，所有团队都要采用敏捷方法。这些号令的成功程度 参差不齐，但往往不如自下而上的推行效果好。在20世纪80至90年代， 许多(即使不是大多数)传统瀑布方法的实现都是自上而下的。这些变革难 逃失败的命运，因为它们没能为给开发团队带来任何帮助，只是徒增了额 外的文档工作和官僚主义。

**自上而下的失败**

在瀑布方法大行其道的时候，有一家大型电信公司在5～6年的时

174 **EDGE:** **价值驱动的数字化转型**



间内尝试了三种不同的软件工程方法。这些尝试都是自上向下推进的， 极少顾及开发人员、测试人员以及其他参与软件开发的员工的感受。官 僚化的流程和文档成了负担，对完成工作毫无帮助。敏捷转型的成功往 往需要自下而上的努力。不可否认，转型策略很重要，但策略背后的理 念也很重要。



自上而下和自下而上的转型策略都既可以步步为营，也可以全面铺 开——可以一次试点一到两个团队，也可以改变下至团队上至管理层的每 一个人。这些变革策略的各种组合都可能获得成功，但也经常会失败。几 年前的一次敏捷大会上， Jim 曾与中国一家大型企业的副总裁交谈。“今年 你落地了多少敏捷项目?”Jim 问道。这位副总裁回答：“6个。”“明年想做 到多少?”Jim 紧接着问道。副总裁答道：“200个。”“你认为一年内自上而 下地从6个敏捷团队推广到200个敏捷团队有多大把握?”(读者可以自行 思考这个问题的答案。)

自上而下的策略更容易获得组织的支持和基础设施，但交付团队实际 落地的进展缓慢。自下而上的策略则相反，更多的团队会采纳，但在获得

管理层支持、流程和基础设施方面会遇到挑战。

如果你的目标是整个组织的转型，我们发现最成功的策略是按“精益 切片”落地，该策略不是一次性变革整个组织，而是选择一个或少数几个 举措，在该范围内改变从开发团队到高层管理之间的所有层面。在那个变 革自下而上推进的年代，多数努力都仅限于开发人员。特别是在自下而上 的实施过程中，管理层只是在政策、流程以及其他基础设施等方面给团队 开绿灯，却不参与实际的转型。通过精益切片的方式，团队的转型需要更 多的职能部门参与，包括开发人员、技术专家、测试人员、运维人员，以 及项目管理和产品管理人员。此外，IT 和业务两个部门各个层级的经理和 高管也都会参与其中。通过采用这种精益切片的方式，组织可以迅速地从 成功和挑战中获取经验。

分形是 EDGE的特征之一。分形是被复制到多个层级的模式。例如，

第10章 适应性领导力 175

LVT是分形的，在每个层级(目标、投注和举措)上都会发生类似的活动。 精益切片实践也是一种分形，我们在第6章中首次介绍过，这是一种将产 品分解为更小的业务功能模块的方法，这些功能模块按客户价值被“切分”, 涵盖了实现切片所需的全部技术组件。采用精益切片策略进行组织变革与 产品切片类似，也涵盖了组织中支持交付团队的各个层级。

在组织层面，这种精益切片方法类似于敏捷软件开发方法，即按照 业务“故事”规划并执行，而不是依据技术分层进行开发。技术分层的 方式是一组人负责用户界面， 一组人负责业务逻辑， 一组人负责数据库 开发，还有一组人负责测试。客户价值往往是这些小组最不关心的，他们 只关心各自组件的构建。结果可想而知，集成这些组件往往会是一场噩 梦。用户故事方法聚焦业务功能的增量，为客户提供有用的、合情合理的 功能。

Gerald M.Weinberg 在《咨询的奥秘》一书中指出：“绝不承诺超过 10%的改善成效。”°变革的难度总是超出你的想象。最佳的变革方式是所有 层级的管理团队和交付团队同时行动，但要控制好影响的范围。在交付团 队这个层面上会有几个团队(一到三个)(包括产品经理/产品负责人、开发 人员、测试人员、运维人员和其他必要的人员)学习新的方法(敏捷),而 管理层同时要为这些团队解决基础设施问题(政策、会计事务、治理、绩 效评定和招聘),这样组织才能在不同层面快速地了解哪些方法是有效的、 哪些是徒劳的。在攻克下一个切片时，先前积累的经验可以在下一个产品 (或项目)中运用。随着切片被不断攻克，各个层级上越来越多的组织成员 会被卷入其中。

在任何重大的变革中，组织内都可能会出现“抗体”。如同生物抗体一 样，他们抗拒变化，安于现状。这是自下而上的变革中的特殊问题，中层 管理者往往就是这些抗体。由于变革的重点是交付团队，鲜有管理者能长 时间参与其中，这使得他们有大把时间反对变革、说三道四。抗体折射出

的是大规模变革过程中产生的问题，与变革采用的是切片策略还是其他方

⊙Gerald M.Weinberg.The Secrets of Consulting.New York:Dorset House Publishing,1985.

176 EDGE: 价值驱动的数字化转型

式无关。然而，抗拒也可能是学习的源泉。

**10.3.4** **无须改变**

本书内容大多是关于变革和适应性的。然而，充满机遇的世界和对这 些机遇的潜在响应却变化无穷。适应性领导者需要知道何时改变、何时不 变。你可以将不变的核心价值、变化的运营实践以及特定的目标和策略区

别对待，来了解何时应该保持不变。

对于软件开发而言，敏捷宣言的四条价值观指导了从业人员近20年 (截至本书出版)。尽管有人建议对价值观进行增补或修改，但这四条价值 观仍是敏捷运动成功的核心。20年来，软件工程领域或通用管理方法鲜有 能够像敏捷价值观这样历久弥坚的思想。这说明了敏捷运动的韧性，其核 心价值经得起时间的考验。但敏捷运动也发生了一些变化。随着敏捷实践 渐成主流，组织根据各自的实际情况对实践和流程进行适配，并且将其扩 展到组织内更广阔的战略层面，这一切依然以四条简单明了的价值声明为 指导。

下一层面上要保持不变的是精益价值树 (LVT) 。尽管许多人将LVT 视 为要做什么的指南，但清晰的LVT也可以帮我们判断不做什么。需要铭记 于心的问题是“这是否有助于我们实现目标”。与应做的事情相比，你可以 做的事情要多得多。所以，足够快地适应的一部分成功原因在于知道何时 改变、何时不变。

**10.4** **大胆革新**

数字化转型需要领导者用清晰的目标来激励周围的人。试验流程和面 向试验的技术平台可以驱动转型，但转型的成败最终还是由人和文化决定。 如果组织的高管和领导者没有大胆革新和支持大胆投资的勇气，那么转型 根本无从谈起。

在先前的章节中，我们介绍了适应度函数的生物学概念。在生物进化

**第10章** **适应性领导力** **177**

中，突变提供了适应机制：有利的突变进一步促进生物适应目标，而不利 的突变则会让生物灭绝。突变机制有利有弊：好的一面是生物可以适应生 态系统的变化；不好的一面是突变需要时间，有时甚至需要数万年。当环 境发生快速变化(例如大约6500万年前的流星撞击使地球迅速变冷并导致 恐龙灭绝)时，你的适应能力可能会受到巨大的挑战。当然，恐龙的灭绝 也促进了哺乳动物的进化。

企业没有数千年的时间去适应变化，甚至连几十年的时间都没有。但 是，企业确实需要一种类似突变的机制作为适应环境变化的催化剂。经营 机制以试验为指导。随机试验最后也许会成功，但业务等不到“最后”,需 要立即调整并适应。

LVT 是试验的第一指南，设定了试验的目标和边界。大胆试验的结果 并不一定是产品，组织架构、业务模式、技术平台和文化都可以在LVT 的 指导下进行试验。由 MoS 度量的成效也有助于约束试验的范围。

2018年冬季奥运会的第一周是男子单板滑雪半管的资格赛。分数不 断被刷新：91,93,95。这是20世纪90年代以来未曾有过的分数。两届 奥运金牌得主，美国人Shaun White 最后一位出场。由于那是一场排位赛， 他只需进入前12名就可以进入下一轮。但是他做出了一个大胆的选择，并 创造了当天最高的分数：98.5。在决赛中，顶着前面选手得到95分的压力， White 最后一个冲下半管。他的勇气和竞争精神再次令其赢得了冠军。他 获得了97.75分。 一往无前、做到最好的勇气将推动团队和成员克服转型 路上的重重困难。持续创新需要胆识和勇气，当然，还需要一个拥有相应 能力的团队。

引领数字化转型是一项艰巨的任务，很大程度上是因为组织中的权利 关系会受到影响。当你读到或从顾问了解到 EDGE 这类流程时，看似其中 存在着直接的因果关系——构建精益价值树，定义成功的度量标准，确定 举措的优先级，然后就能得到结果。人们经常忽略的一点是：决定成败的 是判断力和经验，而不是流程。 一定要牢记“个体和互动胜于流程和工具” 的敏捷价值观。个体及个体间协作的文化才是成功的关键。

178 ◆ **EDGE: 价值驱动的数字化转型**

**是谁发明了数码相机**

20世纪70年代中期， 一位刚加入柯达公司的年轻工程师 Steven Sasson 发明了数码相机。当他尝试在柯达内部推销数码相机的想法时， 却遇到了阻碍。“主要的反对意见来自市场和业务部门。当时的柯达几 乎垄断了美国的摄影市场，拍摄过程的每一个环节都能让柯达盈利。”。

想象一下当时的高层投资决策会议。负责胶卷市场的高级副总裁 说道：“我们需要5000万美元的投资来扩大胶卷市场。投资回报率为 30%,投资回报期为12个月，它将会巩固我们在胶卷和胶卷相机领域 第一的地位。”随后，刚成立的数码相机部门的经理起身说：“我们需要 5000万美元的投资，才能打入这个潜在盈利空间极大的全新市场。我 们无法预估投资回报率，回报期也可能需要三到五年。”你认为谁得到 了投资?作为多年来一直受人尊重的大型企业，柯达的胶片市场又是什 么时候倒闭破产的?做个“事后诸葛亮”总是很容易的。但是，应该如 何着眼未来并做出明智的投资呢?

当然，你还需考虑数码相机业务的未来。没过多久，中低端数码相机 业务就受到了拍照智能手机的严重冲击。这项新业务才刚起步就要认真考

虑转向。

**10.5** **驾驭矛盾**

适应性领导者或适应性管理者应该是什么样子?对于这个问题，围绕 着理想特征、心态或行为有无数个答案，例如，协作、低干涉管理、仆人 式领导和容错。其中的关键领导力特质之一是“合”而非“分”。领导者面 对的最迫切的问题往往是自相矛盾的；他们似乎拥有矛盾的解决方案。例

如，考虑在项目的整个生命周期中，交付可预测性与灵活性以及适应性之

⊙Estrin,James.“Kodak's First Digital Moment.”The New York Times,August 12,2015.

**第10章** **适应性领导力** 179

间的矛盾。如果经理没能解决这一矛盾，敏捷团队将会面临着艰难的抉择。 他们常常不断提醒团队同时注意这两件事，而没有真正告诉他们该怎样做。 或者，他们可能口头上支持适应性，实际上却只是专注于交付计划范围、 进度和成本——就像在瀑布式开发时期所做的一样。更糟糕的是，他们可 能只关注速度而忽略了质量。

敏捷团队之所以会成功，部分归因于他们拥抱所见的现实，即项目期 间产生的“事情”,而成功之路需要适应这些现实。歧义、风险和不确定性 在当今创新项目中是不可避免的。它们将领导者置于自相矛盾的境地，身 处这种境地，领导者需要回避直接的矛盾，并提出兼容并蓄的解决方案。

适应性领导者必须成为“驾驭矛盾的人”。

敏捷领导者需要勇气从不同角度审视问题，不偏不倚地收集数据，制 定出“合”而非“分”的解决方案。很少有组织能够成功达到我们所说的 “标准敏捷”,这个词听起来自相矛盾，但实际并非如此。这些组织实施敏 捷的态度与先前对待笨重的方法体系一样僵化!他们无法参透规则。适应 性领导者必须成为驾驭矛盾的人，他们始终需要思考“我们应该如何在做 到这一点的同时做到另一点”。

我们用软件开发中的另外两个例子来说明“分”的问题：瀑布模式与 敏捷模式，大规模前期设计 (BUFD) 与没有前期设计 (NUFD) 。 双方的支 持者都会将对方视为必须要战胜的敌人，而不会考虑对方的方式中的有用 之处。最基本的一点是——所有模式都存在缺点，但是也都可能有用武之 地。真正的适应性领导者，无论他是迭代经理、项目经理、技术主管、开 发副总裁还是 CIO, 都会尝试“集”百家之长。成为“分”的领导者很容易： 选择一方，反复大声地陈述你的立场，直到对方放弃争辩。要成为“合” 的领导者，需要在看似相反的模式中取得平衡，这要困难得多。然而，在 这个瞬息万变的世界中，盲目地遵循“唯一的正确答案”只会带来灾难。

我们生活在一种绝对主义的文化中，但大多数人都认识到现实中存在

*一* *本节摘录自Jim Highsmith.Adaptive Leadership:Accelerating Enterprise Agility.Boston:*

Addison-Wesley,2013。

180 EDGE: 价值驱动的数字化转型

许多灰色地带。如果我们认为人(或者企业)都是理性的，那么任何事情都 可以被当作一个问题，可以通过暴露问题、收集事实、分析根本原因、制 定解决方案并实施来解决。这一系列动作完成后，“问题就得到了解决”, 然后继续解决下一个问题。

但英明的管理者都知道问题并不是最危险的，不断出现的矛盾才是最 危险的。矛盾不可能一劳永逸地得到解决，而是需要一次又一次的平衡。 我们甚至难以找到一个词来表达解决矛盾的成效。“问题”的成效是方案， 但矛盾的成效是什么?是“临时方案”吗?最好的词似乎是“决议”,这个 词有一层动态的含义，这是“方案”这个词不具备的。问题有方案，而矛 盾有决议。

以短期关注与长期关注的问题为例。这个问题没有唯一的答案，需要 在不同的时间范围内进行平衡。 一家面临严重财务危机的企业制定五年战

略规划是没有意义的，因为这样做并没有善用时间管理。

区分问题和矛盾的能力，以及不断平衡矛盾决议的能力，是适应性领 导者的典型特征。这些能力需要洞察力和判断力，没有那么容易获得。领 导者要面对的矛盾有：

口责任与自治。

口阶层控制与自组织。

口可预测性与适应性。

口效率与响应力。

这些都不是问题，也无法用简单的方案来解决。任何决议都必须兼顾 两面，微妙的平衡会随着时间而变化。以可预测性与适应性的矛盾为例。 如果希望团队随着时间不断学习与适应，那么“必须将进度或成本控制在 5%以内(或任何数值)”这种传统的指令无法引导他们朝着正确的方向前 行。反之，不做任何预测也会产生问题。承认这是一个悖论，意味着要放 弃“我可以掌控一切”以及“未来由我主宰(计划)”的观念。同时，你也 不能完全不闻不问，采取“静观其变”的态度。直面矛盾意味着不断计划， 但不能被计划所束缚。这意味着需要感知真实的事件何时违背了计划，并

**第10章** **适应性领导力** 181

采用适当的“决议”来应对。学会做到这一点是适应性领导力的关键。

**10.6** **激励他人**

适应性领导力关乎引领变革。它关乎定义和拥抱野心勃勃的愿景，关 乎打消消极主义的勇气，关乎在艰难中不断前行的决心。它是坚持不懈的 精神，愿意接受调整并向前迈进，但始终不会放弃愿景。

近年来，随着学者和顾问转向使用“时髦”的概念，动机一词声名狼 藉。动机意味着做某事的意愿或欲望，人们通常认为它具有可操纵性。但 研究表明，很大比例的员工并没有融入他们的工作中。他们是在工作，但 并非全情投入。

转型不但艰辛而且令人畏惧，创新也是如此。两者皆会令员工和领导 者的情绪极度不稳定，如同过山车一般。领导者必须通过多种方式澄清愿

景，以鼓励员工参与。

虽然有些时候听起来很学术，但灵感、勇气、毅力和敬业仍是重要的 特质。这也是为何我们如此看重“决心”。当Linda 第一次尝试用澳大利亚 传统的咸味酱研制新食谱时，连她的狗都不愿尝一口。接下来试制的六个 版本也没能讨得它的欢心。但Linda 并没有放弃，而是继续研究久经考验

的风味搭配，最终激发了她的灵感，制作出了美味的咸味酱羊腿!

坚韧不拔的团队和坚韧不拔的个体都拥有相同的品质：渴望努力工作、 学习和进步；面对挫折时的应变能力；强烈的优先级意识和使命感。

组织的坚韧不拔是从挫折中不断学习的决心，因此它成为“我们做事

的 准 则 ” — — 致 力 于 解 决 问 题 ， 并 从 反 馈 、 试 验 和 失 败 中 吸 取 经 验 。 客 户

⊙ Kevin Kruse.“Why Employee Engagement?(These 28 Research Studies Prove the Benefts),” Forbes,2012.<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employee>-

engagement/#4fdcfb303aab.

⊙)Thomas H.Lee,and Angela L.Duckworth.“Organizational Grit.”Harvard Business Review,September-October 2018.

182 **EDGE: 价值驱动的数字化转型**

不喜欢最初的原型?产品推介没有获得利益干系人的资金?对拥有强大组 织决心的企业来说这不是世界末日。员工可以汲取教训并找到更好的方法 来解决同一个问题。在这种组织中，团队因成长而获得奖励，但不会因失 败而遭受惩罚。

坚韧不拔是指坚强的性格和完成某件事的决心，无论面对的是什么样 的苦难。关于决心的最著名的故事要数1969年的电影《大地惊雷》(True Grit), 演员John Wayne 因为在片中出色的表演获得了他人生唯一的奥斯卡 金像奖。他扮演的 Rooster Cogburn 面对重重打击和自身缺陷(在电影开头 是个潦倒的酒鬼)依然坚持不懈并最终将坏人绳之以法。

**10.7** **结语**

在许多方面，管理关乎当下，而领导力关乎未来——需要适应变化的 未来。适应关乎不确定性、焦虑、试验、判断、恐惧、创新、协作和决策。 它关乎假想与探索，而非计划与执行。它关乎大胆、坚定的领导力和激励 他人参与未来。

适应性领导力是 EDGE 运营模式中的重要组件。如果缺少新型领导 力，转型就难以达成目标。但是，其他组件(例如以技术为核心或构建精 益价值树)也是如此。尽管每个组织都需要依据自身的情况调整 EDGE 的 组件，但切记你必须明白如何将组件集成为一个整体。千万不要遗漏任何 关键部分。



画 四■ ■i

■ ■

■ ■

备篇|■

m ■1■

■

■重| 通■

■ ■

■

1

■

■

■

置

1

■

Ⅲ

■

第 1 1 章

**EDGE: 探索转型的未来**

你可以在任何一本关于变革的书籍中找到“曲棍球棒效应”这个词。 无论代表的是人口增长、由摩尔定律驱动的微芯片密度，还是极地冰川的 消融，“曲棍球棒”曲线表明变化的节奏正在加快。但是大的变化事件已经 存在很长时间了。与恐龙灭绝相比，更具灾难性的是2.25亿年前发生在二 叠纪末期的鲜为人知的大灭绝，当时有96%的物种从地球上消失°。数以百 计的物种在二叠纪大灭绝中消失，其中多数物种被认为是最适应当时的环 境的。 一些在二叠纪的小生态环境中顽强生存下来的物种碰巧具备了使其 在随后的三叠纪得以大量繁殖的特质。变化越大，尤其是外部环境(市场、 技术、经济)的变化越大，失败的概率可能越大，但这就是适者生存。

企业和组织是否正在经历二叠纪大灭绝?我们能否适者生存?达尔文 和其他进化生物学家为我们提供了最佳的生存策略，他们当中许多人认为 适应度的关键是适应变化的能力。由John Holland°带领的另一组生物学家

= Stephen Jay Gould.Wonderful Life:The Burgess Shale and the Nature of History.New York:W.W.Norton and Company,1989.

*⊙John H.Holland.Hidden Order:How Adaptation Builds Complexity.Reading,MA:*

Addison-Wesley,1995.

184 EDGE: 价值驱动的数字化转型

认为适者生存的力量还不够强大，适者降临—— 合作与协作而非竞争 — —

更为重要。这些生物学的类比是否可以延展到商业世界?

组织对于如何能够快速地适应的答案可能意味着未来经济的繁荣(从 明天开始)与走上老式公司或实体书店的道路之间的区别。这是一个难以 回答的问题。你需要比谁适应得快?有多少家连锁酒店预见到了Airbnb 的 出现?谁又能预见 Airbnb 代表的共享经济?连锁酒店该如何响应?在适应

的过程中如何保证业务发展?

以 JC Penney为例。几年前，该公司从苹果零售业务部门招募了一位 首席执行官，并试图重塑公司业务。这些转变对销售和利润造成了毁灭性 的影响，该企业转而求助前高管来纠正错误。但整个零售市场处于混乱和 不确定之中。对于JC Penney 和其他企业而言，真正的问题仍旧是：从长 远来看，哪种商业模式会获得成功?调整后的模式或许可以适应未来，但 转型的成本太高。时间将会证明，退回传统模式是会让这家零售企业多坚 持几年，还是会给它带来光明的未来。企业是会一开始适应得太慢，还是 会因模式的转变而放弃得太快?数字化转型的时机很重要，因为商业模式 也在不断变化。正如许多企业所经历的那样，落后并以赶超对手的方式去 实施转型会令组织不适，但是如果过早地实施新模式并丢失现有的客户也

同样会令人感到不适。与众不同和不适感终将形影相随。

迈向未来的第一步要求你将大量的机遇转变为可以支撑组织使命和愿 景的目标。让我们假设，到这里你已经读了本书的大部分内容，你的愿景 包含了成为一家数字化企业。要转型成假想-探索而不是计划-执行的组 织，你需要思考如何度量成功 — — 高级的适应度函数。投资回报率 (ROI) 是必要的成功度量标准 (MoS), 但还不够。客户价值虽然难以衡量，但它

能够度量成功，并以此来鼓励所需的变革。

精益价值树 (LVT) 体现了将愿景分解成目标、投注和举措的过程。在 每个级别上， 一些机会会被进一步细化，而其他机会则会被抛弃。实现目

标的关键是提供良好的MoS, 重点在于客户成效，即为客户提供价值。

然而，构建 LVT 只完成了 一 半的工作。在构建LVT 的同时，你需要

第11章 EDGE: 探索转型的未来  185

知晓实现这些目标所需的能力，切实评估自身现状，包括如何获取所缺乏 的能力。这里我们应该指出，技术既提供了分析的方式，也提供了实现目 标的能力。我们发现对能力进行切实的评估往往是最困难的任务之一。

想想另一种隐喻：登山。你的目标是艰苦地攀登美国科罗拉多州一 座中等难度的fourteener° (基本上是一次徒步),还是想攀登世界上最危险 的山峰之一——乔戈里峰°?通常，人们对珠穆朗玛峰及其危险程度有所 了解，因为媒体报道了过去几十年来的一系列山难事件。乔戈里峰更具 挑战和危险。想象一下从 fourteener 徒步提高到攀登乔戈里峰所需要的能 力——从身体机能、攀登技巧、计划和后勤、意志力到风险评估。实施业 务目标并没有什么不同，既有类似乔戈里峰的目标，也有类似 fourteener 的目标，最好不要将它们混淆。大多数登山队都有足够的毅力和技巧来适 应 fourteener 的爬升高度，极少有经验丰富和合适的团队可以成功登上乔 戈里峰。获得与目标相匹配的能力并不像表面上那样简单。

在构建 LVT 和 MoS 时，团队的产品人员和产品部门的产品人员共同 勾勒产品蓝图，以确保团队、管理层和客户对于产品的长期演进路线有所 了解。随着业务形态从职能阶层到面向产品的自治团队的转变，组织结构 也将发生变化。

技术提供了两个潜在的益处： 一方面，技术的进步创造出了产品和 服务的机会；另一方面，技术提供了构建这些产品的新能力。这会给所 有人(高管、领导者、技术专家)提出一系列的问题。如果从未使用过 Facebook 、Twitter或 Instagram, 你怎么能理解社交媒体?你能想象到计 算机交互设计中虚拟现实的飞跃是和从非图形界面到图形界面同样的飞跃 吗?你知道大数据分析如何帮助你更好地了解客户吗?对于高管和其他人

⊙ 在科罗拉多州，有53个海拔超过14000英尺(约4267.2米)的山峰，它们被称为 fourteener。

⊙ 乔戈里峰(又称为 Savage Mountain)海拔28251英尺(约8610.9米),是世界第二高的

山峰(仅次于珠穆朗玛峰),也是登山者死亡率第二高的山峰(仅次于安纳普尔纳峰)。

*③* *Jon Krakauer.Into Thin Air:A Personal Account of the Mt.Everest Disaster.New York:*

Villard Books,1997.

186 EDGE: 价值驱动的数字化转型

来说，仅仅为技术提供资金还远远不够，你必须了解技术!这是实现数字

化转型的关键之一，即拥抱以技术为核心。

以技术为核心、精益价值树、成功的度量标准、产品蓝图都将模糊的 机遇转变为专注的计划。接下来评估需要实施这些计划所需的能力。机遇

和能力这两个方面都需要领导力、组织和治理。

当跃入由技术驱动的第四次工业革命时，我们必须转变合作的方式。 对创造力和创新的需求不再是泡沫般浮现，而是泉涌般出现。多样化的客 户需求和技术组件要求组织的各个层级拥有多样化的团队，这些团队能够 协作、做出明智的决策、学习和适应，并交付客户价值。组织需要按照价

值链而不是传统的职能阶层进行重组。团队既要自给自足又要自治。

要让高管和经理远离他们的舒适区。你需要适应变化，而非摇摆不定。 你需要建立清晰且一致的愿景和适应性文化，为组织提供一致的核心原则， 这些核心原则必须一以贯之，并需要学习和适应不断变化的环境下的思维 方式。你需要坚持并知晓何时放弃。你需要放弃管控的管理方式，以及为 了确保控制而不可避免地建立起来的官僚作风。你只需要足够的治理，即 有效且轻量的治理。

加速的变化需要创新，这样我们才能足够快地适应。它不仅需要更快 的产品开发速度- 需要彻底改变合作和投资未来的方式。为了更快地适 应，我们必须规模化推广，以在整个组织中注入不同的思维方式。创新和 适应发生在结构与混沌相交的边缘，我们感到不适但很兴奋。在混沌的边 缘平衡(保持足够的结构以避免程度较轻的混乱，同时激发创新的自由)并 非易事。ThoughtWorks 前首席执行官曾经说过：“今年有八项重要举措。 现在是五月，我们取消了其中的三项，又增加了两项。我不知道我们是适 应力强还是不善规划。”

本书提出的变革措施是否太多了?也许， EDGE 的不同之处在于借助 适应度函数专注于客户价值、速度和适应性，处理好机遇和能力，理解和 遵循 EDGE的原则，使用LVT 和面向成效的MoS, 采用产品思维，建立 自治团队，成为适应性领导者，并利用轻量治理模式。这些组件的组合定

第11章 EDGE: 探索转型的未来 187

义了敏捷的运营模式，将帮助组织转型为数字化企业，使其拥有更快且更 加有效的适应能力。正如本书开篇所述，每个组织都不一样，应该自行决 定采用 EDGE 的不同组件 — — 或快或慢、以不同的深度实施。但是，如果 你的目标是成为在瞬息万变的环境中蓬勃发展的数字化企业，那么你不应

该低估需要做出的变革的范围。

正如我们在第1章的开篇所描述的那样， EDGE 的重点在于持续转变 而不在于转型。从工业时代到数字化时代的道路可能漫长且曲折。新技术 将会出现。机遇和竞争都会变化。归根结底， EDGE 的重点在于过程：不 断地朝着目标前行而不是只关注最终结果。不要忘记，当你朝着这个目标

努力前行时，专注于孕育适应性文化将会加速你的企业的转型。



6 指 指

**推荐阅读**



0\*TT\*TT:T\*\*\*



**系统思维**

**复杂商业系统的设计之道**

1 1



MNOING ONOS ANO COMPLE

Q 想

口 露 系统思维  

黑

**系统思维：复杂商业系统的设计之道(原书第3版)**

书号：978-7- 111-46238-5 作者： Jamshid Gharajedaghi 定价：79.00元

爱因斯坦说过， “如果不改变我们已有的思维模式，那么我们将无法解决这些思维模式所带来的问题”。 贾姆希德开发出了一种思维模式，可以解决这些问题。

——罗素·艾可夫，著名管理学家，宾夕法尼亚大学沃顿商学院名誉教投

格哈拉杰达挑战了我们的思维，让我们退后一步，基于理想的竟争定位进行思考，而非向前一步，基于我 们已有的定位和各种制约，其结果就是更大胆地对改变进行思考。贾姆希德推动了对公司的优势、劣势以及其 可能达到的理想状态的现实评估，并创造了从A点到达B点的路径。

——Bill Tiefel,万豪酒店总裁

在全球市场经济浪潮下，可行业务不能再继续被固定为单一的形式或者功能。反之，成功是建立在自我更 新的能力之上，这种能力可以自发地建立结构、功能和流程，以适应频繁波动的商业格局。本书全面而系统地 介绍“系统思维”的概念与应用，阐释一种卓有成效的洞悉混沌、理解复杂性的思维方式和解决之道，并通过 5个实际案例详细阐述其在复杂商业系统设计和重塑中的具体实施步骤及方法，为在日趋混乱和复杂的环境中 定义问题并设计解决方案提供了可操作的方法。

**推荐阅读**





**架构即未来**

理代企业可扩制的Wb 实构，流程和

THE ART OF SCALABILT

|?

a

◎想果

|

**架构即未来：现代企业可扩展的Web 架构、流程和组织(原书第2版)**

作者：马丁L.阿伯特等 ISBN:978-7-111-53264-4 定价：99.00元

**互联网技术管理与架构设计的“孙子兵法”**

**跨越横直在当代商业增长和企业IT系统架构之间的鸿沟**

**有胆识的商业高层人士必读经典**

**李大学、余晨、唐毅亲笔作序** **涂子沛、段念、唐彬等联合力荐**

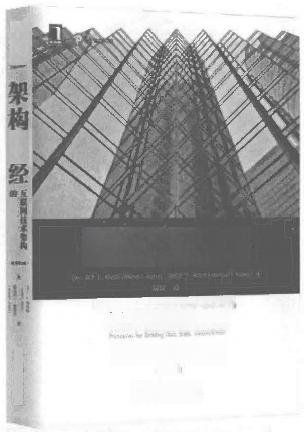
任何一个持续成长的公司最终都需要解决系统、组织和流程的扩展性问题。本书汇聚了作者从 eBay 、VISA 、Salesforce.com 到Apple 超过30年的丰富经验，全面阐释了经过验证的信息技术扩展方 法，对所需要掌握的产品和服务的平滑扩展做了详尽的论述，并在第1版的基础上更新了扩展的策略、技 术和案例，

针对技术和非技术的决策者，马丁·阿伯特和迈克尔·费舍尔详尽地介绍了影响扩展性的各个方 面，包括架构、过程、组织和技术。通过阅读本书，你可以学习到以最大化敏捷性和扩展性来优化组织 机构的新策略，以及对云计算 (laaS/PaaS) 、NoSQL 、DevOps 和业务指标等的新见解。而且利用其 中的工具和建议，你可以系统化地清除扩展性道路上的障碍，在技术和业务上取得前所未有的成功。

, 言

白 想 正 品 言

**推荐网以**



真

**架构真经**

互育同花求复民的设计反测

SCALABILITY RULES

: \* \* 出 器 Q思热!



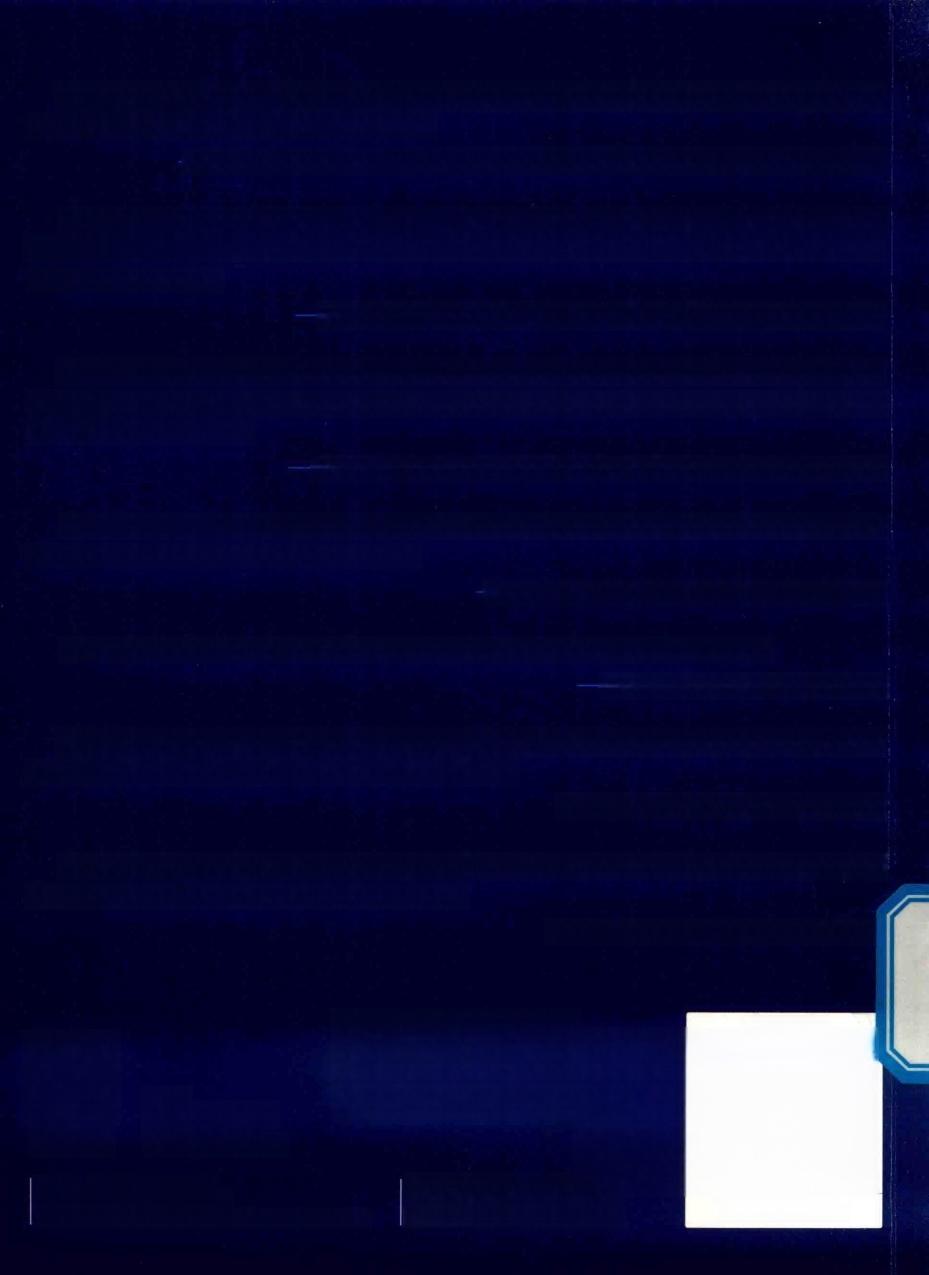
**架构真经：互联网技术架构的设计原则(原书第2版)**

作者：(美)马丁L. 阿伯特等 ISBN:978-7-111-56388-4 定价：79.00元

《架构即未来》姊妹篇，系统阐释50条支持企业高速增长的有效而且易用的架构原则

唐彬、向江旭、段念、吴华鹏、张瑞海、韩军、程炳皓、张云泉、李大学、霍泰稳 联袂力荐



(作者)对技术的热情让他们意识到，对于21世纪的大多数企业来说，技术就是业务。这才是 EDGE 方法的真正

与众不同之处，它是一种以技术为核心的综合运营模式。

—Heidi Musser,LeadingAgile 执行副总裁兼首席顾问，USAA 公司前副总裁兼首席信息官

这是一本令人印象深刻的书，书中提供了一整 套原则和实践，以帮助企业提升创新能力。通过聚焦成效和价值，并 依靠产品思维、轻量级治理和适应性领导力，作者诠释了公司如何通过敏捷产品组合在日益复杂的环境中生存和发展。

本书值得珍视并仔细品读。

-Jurgen Appelo,Management 3.0与 Managing for Happiness 的作者

敏捷作为一种广泛的业务概念已经成为主流思想。Jim Highsmith从20世纪90年代初就专攻于此，是极少数在 敏捷背后创造出如此有力洞见的软件巨匠之一。在本书中，这些洞见得到了进一步升华，并在数字化转型的挑战中得 以验证。这些见解都极具价值。

*-Robert* *D.Austin,毅伟商学院教授，Adventures* *of* *an* *IT* *Leader的作者*

无论是客户还是内部项目，我们都需要弄清楚如何让团队具有自主性，并且专注于共同的目标。本书描述的“EDGE

**框架”提炼出了当前对如何平衡这一难题的最佳理解**。

—Martin Fowler,ThoughtWorks 公司首席科学家

本书是一个有用的“工具箱”,可供每一位在变化中寻求变化的胆识型参与者和推动者参考、借鉴。

一张松，ThoughtWorks 中国区总经理

这是敏捷宣言签署者Jlm Highsmith 先生为推动整个社会数字化发展做出的又一项宝贵贡献，让我们有机会站在

他几十年的经验之上去重新构想面向第四次工业革命的数字化企业。

——肖然，ThoughtWorks 中国区创新总监

我们在实践中发现，EDGE 是一个非常便于团队梳理目标定位、持续调整改进的管理框架。现在本书中文版终于

出版了，希望它能帮助领导者更好地应对这个不确定的世界。

—— 刘传湘，ThoughtWorks 中国区咨询总出

上架指导：经管



扫码喜看 更多数字资源

**Pearson**

www.pearson.com

**投稿热线：(010)88379604**

华章网站： 网上购书： 数字阅读：

wwwhzbookcom

**读者信箱：hzitahzbookcom**

www.china-pub.com

定价：79.00元

www.hzmediacom.cn

客服电话：(010)883610668837983368326294