

04 | 万事预则立：中台建设前必须想清楚的四个问题

2019-09-25 王健

说透中台

[进入课程 >](#)



讲述：王健

时长 20:56 大小 19.18M



你好，我是王健。

通过前几讲的分享，相信你对中台概念已经有了一些认识。

现在社区里谈中台概念的人和文章比较多，但鲜有文章详细地描述落地方法。

倒不是因为中台落地有多神秘，而是因为像前面提到的，中台是企业级的能力复用平台，那首先中台关注的是企业级发展的问题，一般我们把这种级别问题常常称之为企业的战略问题，而每家企业的战略不同，其核心能力也不同，自然每家企业的中台也各不相同。

既然每家的中台都不同，那是不是说中台的落地方法，就只能靠自己摸索，无迹可寻了呢？

答案自然是否定的，建设中台一定有章可循，只不过和其他技术类的方法相比要抽象一些。怎么讲呢？中台本质上也还是个架构问题，只不过不再是我们经常看到的技术架构，而是上升一个层次，是个企业架构的问题。

所以，从今天开始，我们正式进入课程的第二部分，也就是落地篇的内容，一起来探索一下中台建设落地的方法论。

你是不是已经跃跃欲试了呢？不过还是得先等一等，在正式开始讲述方法论之前，我们需要先思考一些问题。

这几年我参与了很多企业的中台建设，有的是从中台建设的中后期才介入进去的，说白了就是去救火的。刚介入的时候就发现中台建设已经到了瓶颈期，存在各种各样的问题。经过不断分析，我发现大部分问题的产生都可以归结于在中台正式开始建设前，没有想清楚以下这几个问题。

所以，我们这讲就从这几个问题入手。

从一个故事开始

为了让你能更好地理解，这里我们虚拟一个例子。

“极客地产”是一家房地产企业。与其他房地产企业不同的是，这家企业关注的领域比较垂直，主要负责一二线城市高科技园区周边的地产项目开发，服务的群体也主要是 IT 从业群体。

现在整个地产行业，由于政策等原因都在向着轻资产和多元化的业务方向发展。那听说了几个大的地产龙头企业都在纷纷大张旗鼓地进行中台建设，极客地产的老板就叫来了公司里最资深也是最懂 IT 的小王，希望小王能担起公司中台建设的重任，助力企业未来的转型和发展。

小王得知这个消息后，非常兴奋。作为对于公司信息化建设最了解的人，再加上之前对于外边大家都在谈论的中台概念也一直非常关注，知道中台对于一家企业的核心和重要程度。这么重要的任务落在了自己的肩上，小王下定决心一定要做好，不能辜负老板的信任。

一眨眼，六个月的时间过去了。

再看此时的小王，早已没了当初的雄心大志，反而疲惫不堪，被各方的压力压得喘不过气来，具体表现在：

自打成立了中台团队，所有的业务都会不断地提需求过来，中台的界限本身就比较模糊，但因为人和资源一开始都是从前台借调和划分过来的，所以很难拒绝各个前台的需求，中台好像就成了所有前台业务团队共享的一个内部外包团队。需求拥堵和排期的问题也开始出现，需求多得天天加班都做不过来，前台业务还不断投诉中台的响应慢，影响了一线业务。

中台团队所处的位置也比较尴尬。干系方众多，前边有各个业务前台团队，后边还要集成企业已有的各种核心系统，还要面对领导的不断督促。而且最主要的是，各方感觉对于中台都有不同的理解和诉求，甚至有些不同干系方的诉求都会相互矛盾和冲突。中台团队和小王被夹在各方中间，被各个干系方不断拉扯，非常难受。

还有，中台也已经建设了一段时间了，半年也过去了，但是令小王焦虑的是，感觉并没有什么太多的建设成果出来。做的东西很乱，主要是响应各个前台业务的需求，但是前台业务也不怎么爱用，提需求的时候一个比一个积极，真正做完了需要前台接入的时候，又是用各种理由推脱，不太愿意接入。感觉中台做了和没做也没有太大的区别，并没有达到预期的效果，甚至也没想清楚预期会有什么效果。

.....

类似的问题还有多，小王此时已经失去了初时的锋芒，天天愁眉不展。

中台建设前必须想清楚的四个问题

这虽然是一个虚拟的故事，但现实中小王这样的情况其实并不罕见。在我所接触的很多企业的中台建设过程中，都或多或少出现过类似的问题，也困扰着所有的中台团队，甚至会让企业中台建设的决心动摇，重新思考是否中台是一个正确的方向。

但是在我看来，要走出这样的困境，我们需要在中台建设前想清楚四个问题。

中台建设的愿景是什么？

“遇事不决看愿景”，这是我在做中台规划和落地过程中，说得最多的一句话。

太多时候我们把解决方案和问题本身混为一谈。中台只是一个解决方案而已，但是很多时候我看到人们却把中台当成了问题本身，纠结于别人的中台都是什么样子，自己的中台该是个

什么样子，而不是关注中台到底有没有解决该解决的问题，甚至希望中台解决什么问题还没有想清楚。

所以我经常被问到的也是，中台应该什么样？中台应该怎么建？而我一般会先反问一句：你建中台是为了解决什么问题呢？对于企业和业务又有什么价值？很多情况下，对方并不能清晰直接地回答，或是说了一堆像消除烟囱，移除孤岛等“大话”。在我看来，这就是还没有搞清楚中台建设的愿景。

中台就像一个产品一样，需要一个明确的愿景，要让所有人能够清晰明确地知道，中台建设对于企业对于业务的价值，从而可以一起始终向着同一个方向持续前进。如果愿景缺失，那我们就会很容易在中台建设过程中迷失自己的方向，失去定力。

愿景帮助我们了解自己中台建设的目标，帮助我们判断哪些事情是符合中台建设愿景的，作为中台团队我们需要去考虑。在这之外，更重要的是帮我们判断哪些事情不是中台要去做，为中台做减法，这点在中台的建设过程中其实更加重要。

尤其是在中台建设初期，项目往往还处于试点的阶段，可支配的人员和资源不会特别多，如果没有自己的方向，就会陷入到上面小王所处的境地，把中台变成一个内部共享的外包团队。

所以在建设中台前，第一个要问自己的就是：我们建设中台，愿景是什么？而且更重要的是这个愿景是需要所有的角色，上到企业管理层，下到每一位中台的相关人员都要明确并达成一致的。

具体怎么做到呢？我们在实际的实施过程中，会有一些工具和实践，我会在后面讲中台设计的课程中再给你展开分享。

中台的用户和客户是谁？

这个问题也同样非常关键，因为中台是企业级的事情，必然会面对组织的问题以及庞杂的干系人问题。

再说得直白一些，就是中台的建设通常都会伴随企业内的组织重构以及利益和职责的再分配。如果没有搞清楚中台建设的各个干系方关系，必然在中台的建设过程中就会四面碰壁，陷入“干系人漩涡”之中，面临多方面的阻力，陷入一个非常被动的局面。

所以在中台建设之前，我们最好先搞清楚中台如果作为一款产品，它的用户是谁？客户又是谁？用户和客户是一个群体么？除了用户和客户还有哪些干系方？他们对于中台都有什么期望，这些期望又是否一致呢？

为了想清楚这个问题，我们可以把企业想象成一个家庭，具体到某一条业务线就像是家庭里的一个孩子，他关注的更多是我今天能不能多玩一会儿，也就是我们常说的短期的战术目标，回到企业里就是我这条业务线今年甚至这个月的 KPI 目标能否实现。

而企业管理层就像这个家庭的家长，他关注更多的是孩子的未来，高考的时候能不能多拼过几万个别人家的孩子，实现可持续发展，也就是我们常说的长期战略目标，关注的是未来五年，十年甚至是更长的时间企业会是什么样子。

而中台此时就像是一款 K12 的英语教育产品一样，那你思考一下，如果你是这款产品的产品经理，你会更关注谁呢？是作为产品实际用户的孩子的短期战术目标，让他玩得爽，甚至跟游戏一样？还是产品实际买单的人，也就是作为产品客户的家长的长期战略目标，甚至为了达到最好的效果，不惜牺牲孩子的用户体验？

这个例子里，根本的问题在于长期战略目标和短期战术目标的矛盾。答案其实也很简单：都要关注。我们需要找到企业管理层与业务线关注点的结合点，也就是长期战略价值和短期战术价值的结合点。

而且对于中台来讲，情况可能比上面提到的更复杂，他的干系方还不止是用户和客户这两方，因为其所处的特殊位置，干系方往往纷繁复杂。在保持自己方向的前提下，找到各方利益的结合点，是一件非常困难且有必要的事情。否则，在建设过程中就会受到各方的阻力，产生摩擦，导致中台很难推进落地。

但反过来讲，中台也不应该只是极力去满足各方的诉求，中台团队毕竟不是业务的外包团队。中台需要有自己的思想和规划，要能做到听得进别人的话，但是还要明确自己的目标，走自己的路。而自己的目标，就是来源于上面提到的中台建设愿景，而中台的愿景也往往来源于企业的战略需要。

所以，我常说，**中台建设虽然需要兼顾各方的利益，但更多主要还是解决企业管理层对于公司长期生存与可持续发展的恐惧与焦虑问题。**

想清楚这一点非常重要，因为下一个问题就跟这一点相关，就是中台的钱到底该由谁出？

中台的钱由谁出？

我们常说谈钱伤感情，也往往选择避而不谈。但是钱的问题往往是很多问题背后的本质，也是中台建设过程中很多矛盾的来源。

这里的钱说的比较白话，对于企业内部，可能代表的就是人和资源。所以，这个问题还可以引申到中台的人从哪来？从前台团队借调么？还是重新招聘新组建呢？一个中台建设往往会持续很长的时间，那这些人的成本又由谁来承担呢？如果说中台是为前台业务赋能的，是不是就应该从前台各业务的预算中划分出一部分作为中台的建设预算呢？

这些问题如果没有考虑清楚，也会给中台建设带来非常大的麻烦。

在我看来，市面上的中台建设，如果从投资结构来讲，基本上可以分为两种类型，即“**众筹模式**”和“**投融资模式**”。当然，我们还能看到这两种类型的混合模式。

先说“**众筹模式**”。相信你一看就明白，众筹模式就是用户预付款，生产方承诺一定时间后提供某一类型的产品。回到中台建设的背景下，就是从业务前台集资，有钱的捧个钱场没钱的碰个人场，能出预算的出预算，能出人的出人，来组建中台团队，然后再反过来服务于前台业务团队。

我在前面几讲中也提到过，中台是为前台业务而生，所以看起来前台出资源，中台为前台服务，拿人钱财替人消灾，天经地义。

其实这里隐藏着很大的问题，问题就出在了中台建设的愿景和中台的投资模式的匹配上。因为业务前台优先关注的是自己短期的实际问题，从原本就资源紧张的前台业务中，再划分一定的资源来搞中台建设，业务前台作为中台建设的实际出资方，前面讲了他也会更关注短期的战术目标，自然希望中台短期就可以见效果，帮助自己解决实际的问题。

如果中台的愿景就是为了解决业务方短期的问题，其实还好。但我看到的大多数中台建设的愿景都是企业战略层面的，都是为了企业长期的发展考虑而建设的。

这时候如果还是采用众筹模式，就会发现非常矛盾。企业管理层，往往也是中台的发起者，他关注的更多是长期的战略目标，中台团队需要听；但前台业务团队作为中台的实际出资方和使用方，即是用户也是客户，他关注的是相对短期的战术目标，需要短期就看到中台建设

的成果对于业务的实际价值，中台团队更要听。这时候中台的团队就自然会被长期目标和短期目标相互拉扯，非常难受。

所以如果中台建设的愿景是解决企业长期战略的目标，那我建议尽量采用另外一种大家都比较熟悉的“投融资模式”，或者至少是投融资模式与众筹模式的组合模式。

投融资模式，顾名思义，就是一个产品的建设前期先由投资方出资，按照产品的建设目标经过一段时间的建设期，相对成熟之后，再逐渐地让用户使用，最终通过对于用户的服务，让用户满意，实现收入并收回企业投资且盈利的模式。目前大部分的创业公司都是采用类似的模式，相信你也很熟悉了。

那对于中台建设的投融资模式，就是中台建设的前期（从 0 到 1），不是直接从前台业务团队划出资源，而是由企业本身的战略储备资源投资建设。经过一定时间的建设期，比如 6 个月，然后逐渐找适合的前台业务进行试点接入，如果效果好的话再推广到更多的前台业务团队。当服务稳定之后，对前台也产生了稳定的价值之后，再逐渐从前台收取一定的资源，可以是人也可以是其他资源，既所谓的收回投资并实现盈利。这里的盈利只是个比喻，可能是满足了企业管理层对于企业战略目标的需求。

这种模式的好处是中台团队在中台的建设初期会有更多的自主权，在启动和脆弱期不会受到太多现有业务压力的影响，能更好地实现中台自己的建设愿景。但缺点是企业需要有较雄厚的战略资源支持，也需要有更大的战略决心。我看到很多互联网企业的中台建设，也往往都是采用类似的模式，所以在外界看来，他们的中台建设都非常直接且迅速。

所以如果你所在的企业建设中台的愿景，是为了解决偏短期战术层面的痛点和问题，可以采用众筹模式加演进式的投资结构来启动，这样的好处是中台的启动会比较平滑，资源利用率高，初期新增成本较低。但如果中台建设的目标是偏长期战略层面的问题，比如业务转型，那还是建议更多地考虑使用企业战略投资，使用投融资模式，这样更利于中台建设的健康快速发展。

中台的目标怎么验证？

还记得一开始提到的小王的故事么？中台建设的另外一个难点就在于对建设结果很难做量化度量。这点不像前台的业务线或是我们常见的 ToC 类型的产品，可以相对容易地找到一些量化指标来度量产品的成功与否，比如常见的用户数量，用户活跃度或是市场覆盖率等。

当然中台也可以说，前台之所以有这些成果，都是我中台的赋能效果，但是这往往很危险。因为我们拿不出详细的数据来证明这些用户、这些占有率里到底是有多少是因为中台建设的成果。相反，前台业务可能会说中台还拖了后腿，你看要不是前几天中台挂了两次，连累了我们前台业务，数字可能比现在还要好很多，等等。

你看，中台作为前台的服务者，不但无法分享业务成功的喜悦，反而很容易被甩锅成了背锅侠。

所以，以终为始，在建设前就应该思考如何验证和度量中台。通过提前考虑这个问题，让我们可以在建设的中后期规避一些扯皮和风险。

目前业界有一些中台的考核标准我们可以作为参考，例如阿里巴巴的中台考核就是设计成：40% 稳定性 + 25% 业务创新 + 20% 服务接入量 + 15% 客户满意度。

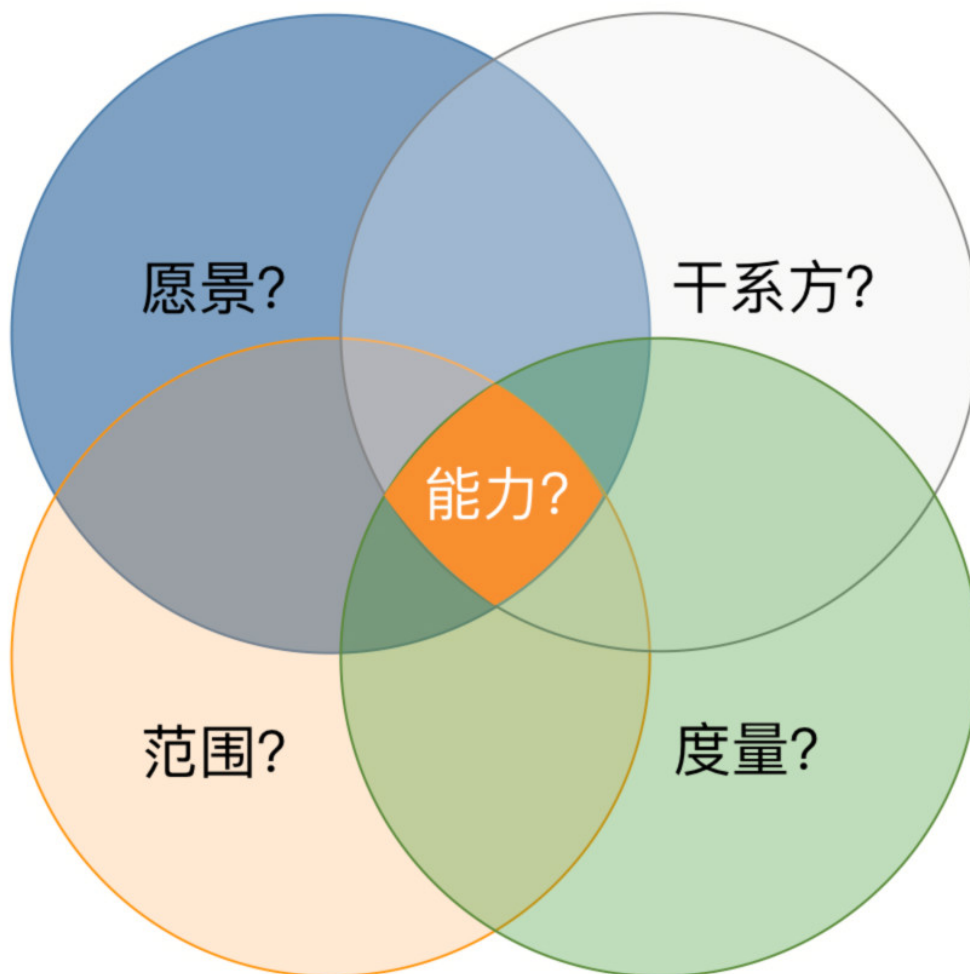
那我们自己的中台能不能简单复用人家的指标呢？答案肯定是否定的。中台建设的愿景不同，考核的方式和指标也自然不同。

比如回到极客地产的这个例子，中台建设的愿景是支持业务转型，支撑的是新的业务，那可能早期就没必要要求那么高的稳定性和接入量，可能只支撑一到两个新的业务线，更多看的是服务的满意度，或是其他指标。

具体到一家企业某个中台的验证指标设计，这是一个复杂过程，而且往往还会不断演进，需要结合上面提到的中台愿景、投资模式、干系人利益点以及其他相关因素来综合设计。我们用到的一些思路和想法，我会在中台的规划与设计篇再为你展开来讲。

最后，建议你不要等建设完了再去考虑如何度量的问题，尽量提前考虑甚至在建设之前就约定清楚，这样才能最大程度地帮助中台建设不走偏，不乱了阵脚。

总结思考



其实中台建设是一个非常“凶险”的过程，上面的问题只是最基础的问题。

想清楚这些问题之所以重要，是因为他们能帮我们判断中台建设的“周边环境”是否已经准备就绪。我们看到很多企业建设中台，有的成功有的失败，其实不是因为实力和方法上有什么太大的差别，大家碰到的问题和困难往往都是一样的。

最主要还是**中台孵化的环境是否已经成熟**。有的企业最终没有成功反而是因为走得太早了，思路太超前了，周边环境还没有就绪。

所以在真正地开始中台规划建设前，先问我们自己这四个问题，从我自己的经验来看，还是非常有必要和帮助的。

最后，如果你所在的企业也正在计划或者已经开始建设中台，针对今天提到的这四个问题，请你思考一下，是否已经想清楚了呢？能不能用一页 A4 纸把这些问题的结论写下来，然后给其他人看看，理解又是否一致呢？

如果你还没有接触过中台建设，那对于今天的内容，还有什么问题吗？也请你在留言区畅所欲言，我们一起来讨论。欢迎你把今天的文章分享给自己的朋友，我们下一讲见！



说透中台

从概念到落地一站通关

王健

ThoughtWorks 首席咨询师



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 03 | 中台定义：当我们谈中台时到底在谈些什么？

下一篇 05 | D4模型：中台规划建设方法论概述

精选留言 (5)

写留言



black\$dust

2019-09-25

没有愿景，只有赶时髦。你别笑，肯定很多企业这样子！



👍 2





毛毛 2019-09-25

哇，我们的数据中台的情况和上面提到的很像啊。

1. 人力资源，服务于前台的我们，不是很了解前台业务需求，所以会借调前台PM来写PRD
2. 平台范围很难界定，从做数据到做App的资源管理。。。
3. 前台注重短期效益，提出来的需求想要立马得到解决，然而中台的需求排期最快也要几个月后，等支持这个需求的时候，前台用的就少了。。。。。

展开 ∨



1



Geek_3145d8

2019-09-26

中台是站在企业级能力治理的视角来谈的，实际落地又落到一个个具象IT建设部门，甚至是各部门抽调的临时项目组织，即便是一把手工程也很难保证从愿景到落地毫不走样



cngzsunny

2019-09-25

大领导说要搞中台，但那四个问题底下的小领导们尚未有答案，谈愿景又众说纷纭的时候，应该怎么办？找咨询公司？

展开 ∨



black\$dust

2019-09-25

所以高层没有决心不要想着玩中台了

展开 ∨

