

06 | 中台落地第一步：企业战略分解及现状调研 (Discovery)

2019-09-25 王健

说透中台

[进入课程 >](#)



讲述：王健

时长 16:39 大小 15.25M

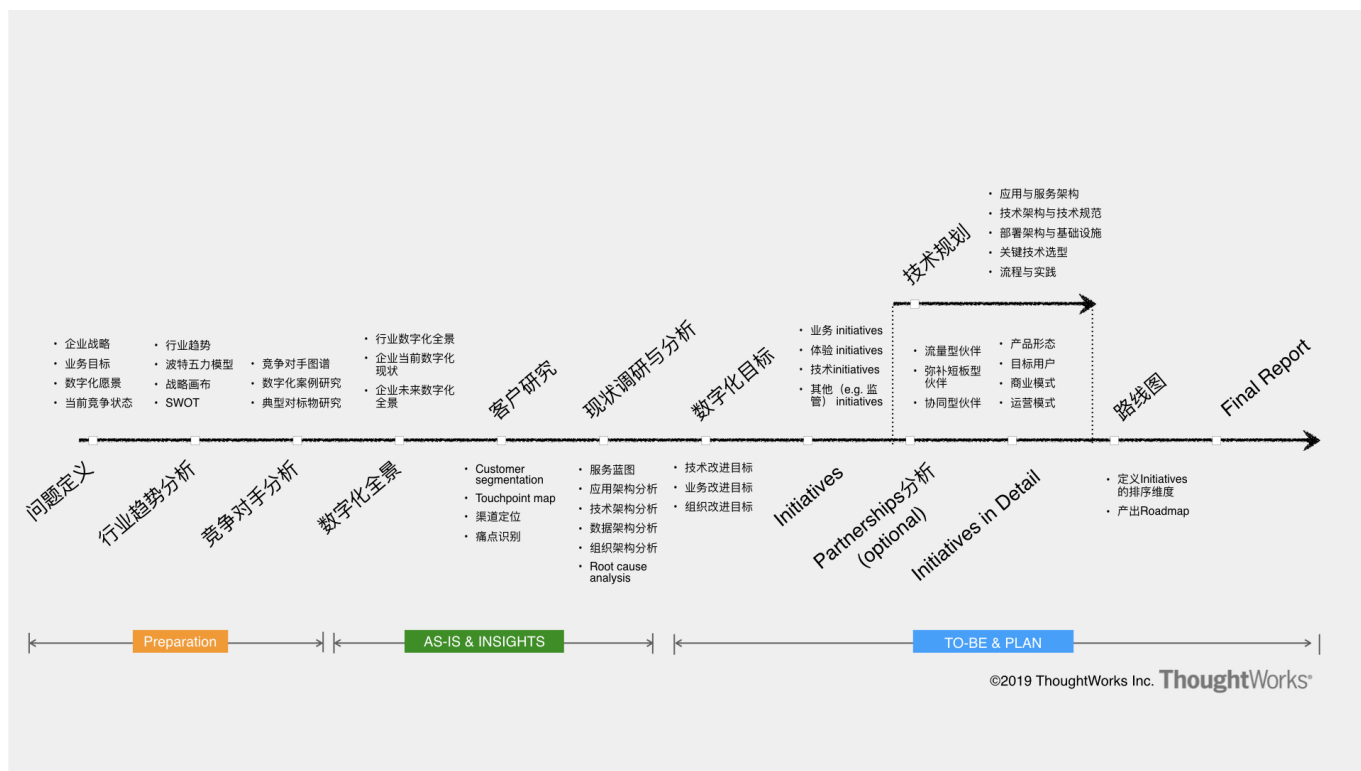


你好，我是王健。

上一讲我为你介绍了我们中台建设方法论的概述和来源。那从这一讲开始，我就带你——展开我们做中台规划与建设的这四个阶段，介绍每个阶段的目标和一些常用的工具与实践。

好了，那我们就从第一个阶段 Discovery 开始，也就是我们要先建立一个对企业和行业的“全面视野”。

那为什么要先做这件事情呢？这里多说一句，其实 D4 的前两部分 Discovery 和 Define 合起来，就是一个在企业级先发散再收敛的过程。我们公司内部对这个过程有一个称呼，叫作 Portfolio Discovery，简称为 PD。实际实施时，PD 是一个 4~8 周的头脑风暴工作坊，下图为你展示了一个完整的 PD 工作坊路线图，帮助你理解。



对于中台的整体规划，也就是回答要不要建中台、建哪些中台、谁先建谁后建这些问题，我们现在也是通过 PD 这样一个过程来评估和判断的。那你可能会有疑问，为什么 PD 这样一个方法，可以帮助我们做中台的规划判断呢？这里我们先简单来说明一下。

为什么用 PD 这样的方式规划中台？

Portfolio Discovery 翻译成中文就是投资组合规划，应用在企业里就相当于产品线规划。说得直白一些，就是假如我是一家公司的 CIO，今年手里有 1 个亿的可支配 IT 预算，我最关心的就是在接下来的一段时间（可能是 1 年，也可能是 3~5 年），为了企业发展的目标，

我需要花多少钱在数字化建设上？

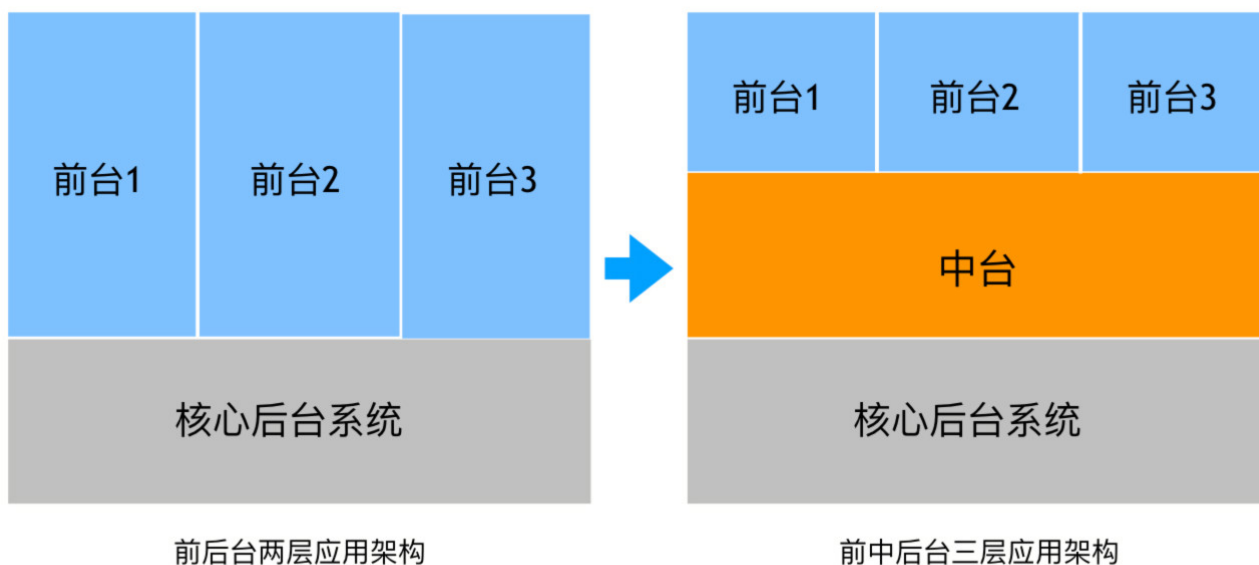
这些钱该怎么花？怎么分配？要新增哪些系统，是购买还是自研？要干掉哪些系统？优化哪些系统？继续维护哪些系统？保持哪些系统不变？

要不要建个中台？

.....

你看，说白了还是钱怎么花最值的问题，本质上也都是资源分配的问题，如何在资源有限的前提下找到最好的投资组合，或者说如何把钱花在最该花的地方上。

而建中台只不过是其中的一个潜在选项而已，潜在的解决方案之一，即基于企业的战略和现状，我们需要在应用架构中添加一个中台层来解决目前企业遇到的问题。



中台这种解决方案到底适合不适合企业，仍然是需要调研和判断的。所以，如果我们一开始就把中台作为一个确定的既定方向，难免会限制住我们的视野，有可能会错过比中台更好、更简单、更有效的解决方案，或是过早地进行过度设计，在根本不需要中台的场景下，大张旗鼓地开展中台建设，劳民伤财。

那企业到底要不要划分出一部分钱和资源来做中台建设？对公司来讲添加中台这样一个新的架构层次有什么价值？什么时候做最好？优先级怎么样？这也正是 PD 所主要关注和需要回答的问题。

而为了避免拍脑袋的情况出现，Discovery 作为 PD 的前半程，主要目的就是做充分的发散和调研，也就是利用各种工具和手段帮助我们充分了解行业趋势、竞争对手的情况、公司的战略分解以及自下而上的现状调研等信息和环境，为下一个阶段 Define 的收敛，也就是对于企业新的业务架构、应用架构、技术架构甚至是组织架构的设计，提供充分的信息支撑和依据。

整体上，Discovery 又可以简单分成由外到内、自上而下和自下而上的三个不同方向的过程。

由外到内：行业与竞争对手分析

所谓知己知彼百战不殆，在详细了解自身之前，我们有必要先将视野放开一些，看看行业的大趋势与竞争对手都在做些什么。

记得梁宁老师就曾经在得到专栏《产品思维 30 讲》中提过“点 - 线 - 面 - 体”的理论。如果说中台本身只是一个点，那它可能只是一家企业发展到一定阶段的产物，不是开始也肯定不是结束。所以，要从一家企业的发展过程这条主线上来看待中台这件事情，来看这个点。它从哪里来？为什么会出现？又将向哪儿去？甚至思考中台的下一个阶段会是什么？会被什么替代？我在观察一家企业的中台建设历程，包括整个中台大趋势的形成和发展的时候也是这样来看的。

有了线就足够了么？还不够，我们还需要再上升一个维度，来看看同一个行业中的其他线，也就是同一行业中的其他企业在做什么？战略都是什么？数字化建设的重点又是什么？有没有同时在做中台建设？建设的目标又是什么？效果怎么样？

但这里要注意的是，分析不一定就代表要直接借鉴，人家都在建中台我们就要建中台，这个思路不可取，因为即使处于同一个行业，但是由于企业愿景战略、商业模式、客户群体等差异，每家企业也都不尽相同。

最后还要跳出面，从更高的维度“体”，来审视企业所在的这个行业本身，或者从其他的行业，其他的面上来学习。而这么做一般会有两个好处：

一是如果其他面上有好的概念或是方法，我们可以借鉴过来，帮助自己的企业在自己的行业里取得先机。中台这个概念起始于互联网行业，目前就正在被各个行业参考和借鉴。

另一个好处，就是如果发现更好的面、更好的行业，能够实现企业跨行业的跃进，可能就抓住了走上另一个快车道机会。话说回来，目前很多企业的中台建设，目的就是识别企业核心能力，沉淀到中台，并以此为跳板和支撑，进行业务的创新和探索，想要跳到另一个更有发展的全新赛道上。

说了那么多行业调研与竞争对手分析的好处，那具体怎么来做呢？其实业界已经有了很多非常成熟的方法，你可以直接使用，例如常见的：**五力模型**，**SWOT**，**商业模式画布**，**竞争对手产品线分析**，**竞争态势分析矩阵**等。

自上而下：企业战略分解

如果说 PD 最主要的一个产出物是数字化建设的蓝图和路线图，那 PD 的输入就是企业层面的愿景和战略。

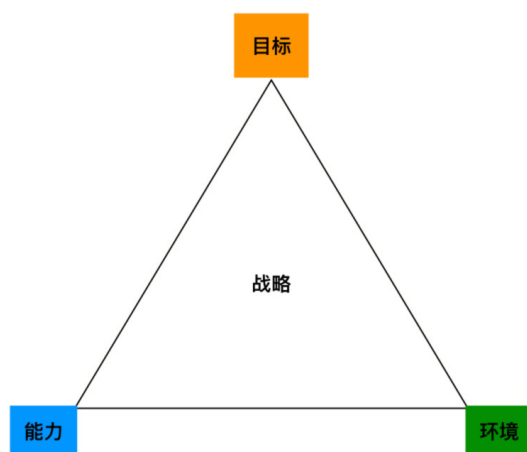
我们之前关于愿景谈得比较多了，应该也比较容易理解，就是到达一定时间希望企业可以变成的样子或是达到的目标，例如对于极客地产这个例子，愿景可能就是 2022 年实现业务从重资产到轻资产的转型，更具体比如服务类业务占总收入的比例要达到 70% 以上。

在这里再多说一句，我们也确实见到过很多企业在并没有明确企业愿景的前提下，就开始了大范围、大规模的中台建设。这就像是舰队在还没有明确目的地的前提下，就贸然出海一样，很可能随波逐流，最后迷失在汪洋的海上，弹尽粮绝。所以如果一家企业是这样的情况，一定需要先补上这一部分的内容。

在这里呢，我们就先假设在开始规划中台前，企业就已经有了明确的愿景和战略作为 PD 的输入。

再来看战略这个词，我们理解起来可能就会觉得比较模糊和虚。在《论大战略》这本书中就提到：“所谓战略，就是如何达成目标与能力的平衡，并根据环境变换做出合适的调整”。

下面是我们经常用到的战略平衡三角形，可以帮助你理解战略这个相对较虚的概念。



通过这个战略平衡三角形，我们简单地做一些数学变换，就可以解释“企业战略分解”到底是什么了。下面这个推导过程，可能有些烧脑，如果一时理解不了可以多看几遍，相信会对你理解战略这个词有很大的帮助。

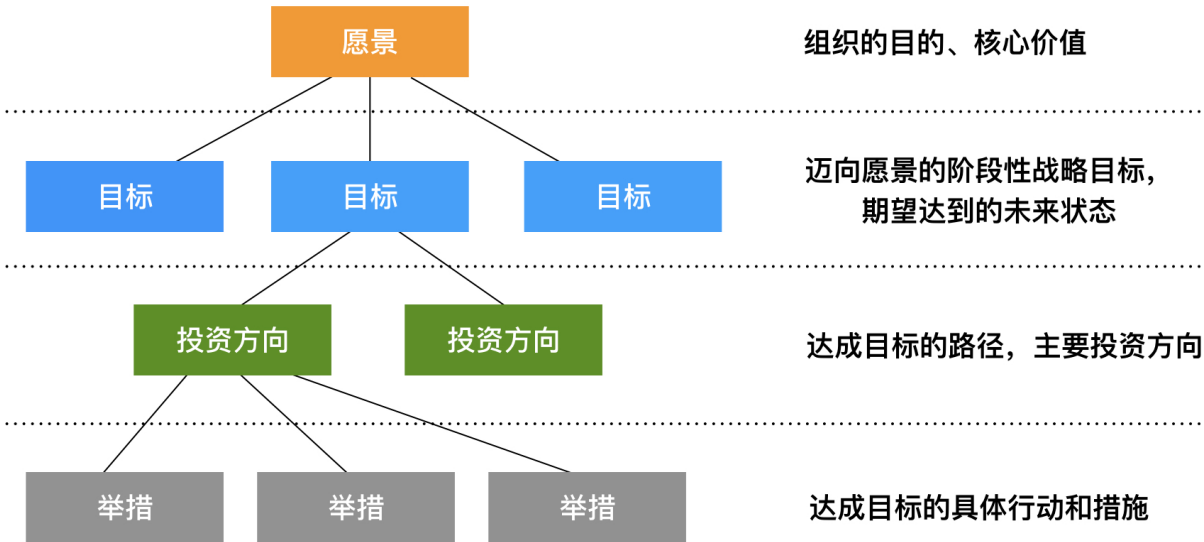
好，我们开始。依据战略平衡三角形，在企业的愿景和目标已经确定的情况下：

企业战略就可以简化理解成：结合**企业自身**的能力与其所处的环境，到底需要采取什么样的举措，才能实现企业预定的愿景和目标呢？

而企业战略分解就可以简化理解成：结合**企业各部门自身**的能力与其所处的环境，到底需要采取什么样的举措，才能实现企业预定的愿景和目标呢？

好，推导完毕。而对于企业战略的分解，业界也有很多工具和实践，例如 BMGovernance 设计的企业战略分析模型等。但为了应对变化越来越快的市场环境，在 PD 中我们使用的是**精益价值树**（Lean Value Tree）的工具来帮助做战略愿景的分解的。

精益价值树是一种以价值成效为导向，用于分析和沟通业务愿景、战略与投资的工具。它的核心是建立从愿景、目标到投资举措自上而下的对齐，因此采用一种逐层分解的树形结构，如下示意图：



©2019 ThoughtWorks Inc. **ThoughtWorks**

这个过程，就是我说的自上而下的战略分解过程。而某一个中台，它可能只是最终推导出的一个具体的举措而已，向上还是要能追溯到对于企业愿景和目标的关联性和价值上，匹配和对应企业的愿景目标。

自下而上：现状调研与分析

如果把企业战略分解理解成从企业愿景自上而下的分析推导过程，那是不是直接按照推导出的举措具体实施就可以了呢？

往往还是不够的，因为每家企业经过长时间在市场中的搏杀，能生存并发展到现在，都会出现各种各样的问题和限制。如果脱离现状，无视这些问题与限制，就肯定会面临非常大的阻力与风险。

所以我们不但要自上而下地做企业战略的分解，以此来帮助我们思考中台或是其他举措是否必要。同样需要充分地做自下而上的现状调研，来帮助我们了解现状和历史。一方面充分尊重过去遇到的所有问题，收集汇总痛点；另一方面又要求我们能跳出过去的限制，重新从业务出发，从用户出发，去重新探索基于新技术、新架构下的一些新的可能性。

这里我们常用的工具和实践也很多，例如**高层访谈、干系人地图、组织架构分析、战略设计思维、业务架构现状梳理、用户旅程、服务蓝图、领域驱动设计、应用系统现状梳理、技术架构现状梳理**等等。

充分且多维度的现状调研与分析，不但能让我们对于业务、应用、技术、数据、组织现状，也就是企业架构现状有一个全面清晰的认识，还可以通过访谈与调研，补充时间线上的上下文，包括过去发生了什么？为什么现状是这样子的？未来大家希望是什么样的？为什么？

不过这里有一个问题你可能需要关注，那就是梳理的范围和深度。不要忘了我们此时做的是企业级的架构梳理，宽度和范围可能会远远超过我们的想象。如果深度控制不好，会发现转了半天还是在一个小的领域和业务线原地打转。

所以面对这种问题和风险，我建议你：

先完成自上而下的企业战略分解，再开展自下而上的现状调研。因为做完战略分解，我们已经对于公司的行业、业务、愿景、战略已经有了一些了解，再开展调研的时候就会有全局的把控，对于粒度和深度都更容易拿捏。

做好充分的准备，能够提前通过阅读资料和小范围调研完成的内容就提前完成。

制定详细的计划，可以按照现状调研的总时间倒推梳理的范围和粒度。如果时间足够，可以用两天的时间梳理一条业务线的业务架构，这样梳理就可以深入一些。但如果只有半天，则粒度可以适当放粗，先保证有一个全局业务视图。

建议刚开始做的时候，可以粒度粗一些，不要过早陷入细节，不过粒度到底如何控制确实需要对于公司战略以及业务有深入理解，也是最见功夫的地方。在判断不好的时候，可以先粗一些，如果最后还有时间，也可以再做一轮调研向下再展开一层。

这样的现状调研工作，对于一个中型的有四五条不同业务线的企业，我们实际实施大概需要 2~4 周左右的时间，当然还要视客户而定。完成调研工作后，我们就对企业各方面的现状有了一个比较全面的了解，并且也收集到了每条业务线大量的痛点和问题，这样就有了对未来架构的展望。

在做自下而上的各条业务线调研时，我们使用的工具并不是传统的业务流程图，而是结合设计思维的思想，使用**用户旅程结合服务蓝图的方式**进行的，具体的内容会在 08 讲，介绍一个业务中台的设计过程时再展开为你介绍。

总结思考

至此，我们就通过由外到内的行业分析、竞争对手调研，自上而下的企业战略分解，以及自下而上的基于现状的企业各个维度的调研，做了充分的发散，收集到足够的信息。

整个 PD 的过程（包括下一讲要讲到的 Define 过程）我们都是以工作坊的方式进行的，相关角色在一起头脑风暴、充分讨论，产生最后的成果，整个过程非常轻量高效。



而完成了 PD 中的前半部分 Discovery 后，下一步就是要根据这些收集到的原料信息，进行信息的分析整合，收敛形成具体的中台建设规划，也就是 PD 的后半部分，Define 的过程，我将在下一讲中为你介绍。

最后还是给你留几个思考题：

你所在企业的愿景是什么？战略又是什么？推导到你所在的部门，举措又是什么？

你所在的企业真的需要建中台么？是否能与企业愿景匹配？

欢迎你把自己的思考写在留言区和大家讨论，也欢迎你把今天的内容分享给自己的朋友，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 05 | D4模型：中台规划建设方法论概述

下一篇 07 | 中台落地第二步：企业数字化全景规划 (Define)

精选留言 (1)

写留言



木木

2019-09-26

老师，看本章用了很多咨询的方法论和工具，不太了解具体的实施步骤，有咨询方面的入门书籍推荐么？

