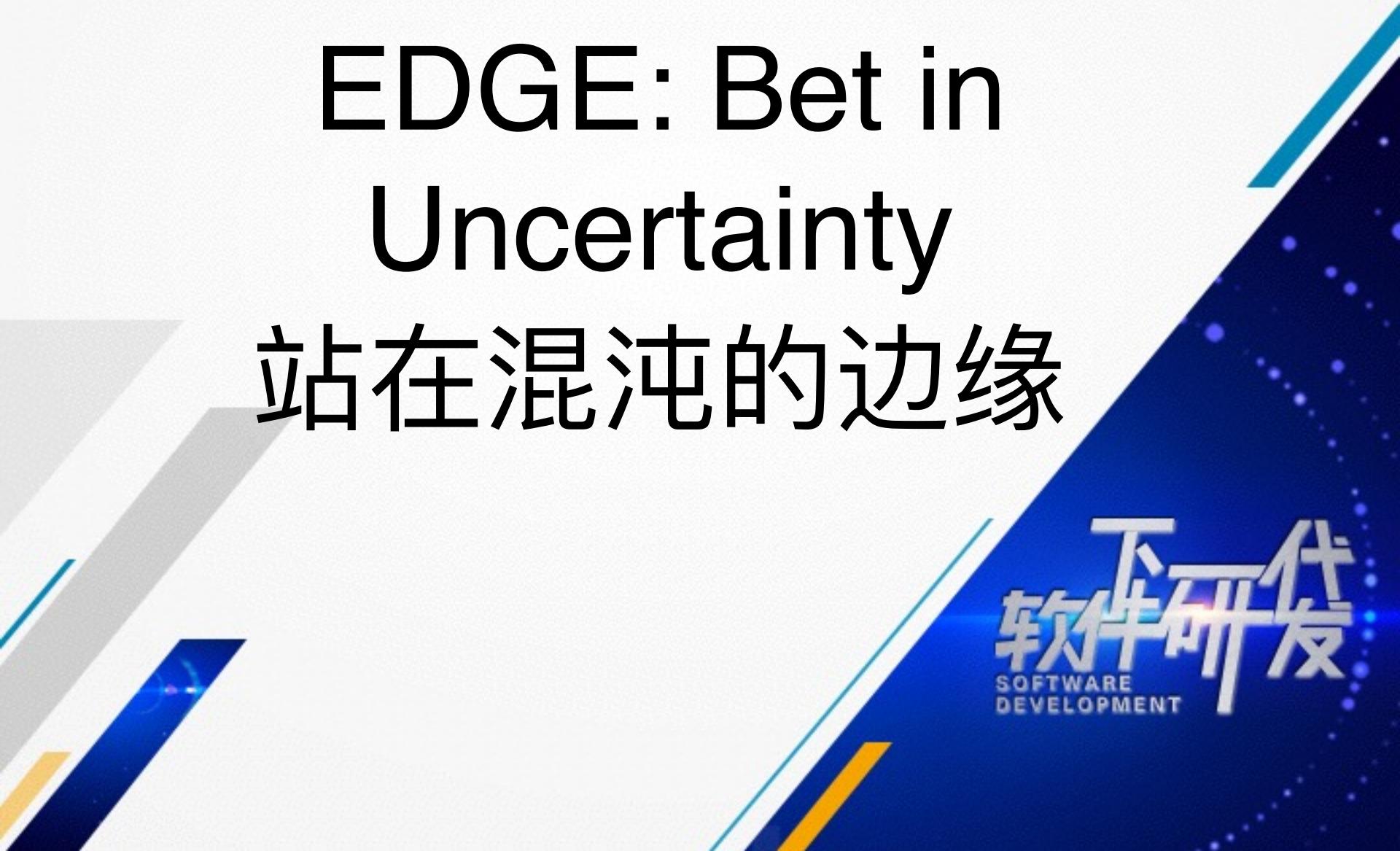


# EDGE: Bet in Uncertainty

## 站在混沌的边缘



下一代  
软件研发  
SOFTWARE  
DEVELOPMENT



周文晔是ThoughtWorks资深咨询顾问，12年的软件 / 金融银行 / 互联网行业从业经验，为众多大型客户提供精益企业投资组合管理，产品策略与创新，数据运营与分析，大型组织精益企业与敏捷转型等管理咨询服务

服务过的主要客户有：

周文晔

ThoughtWorks  
Senior  
Consultant



## DA LEI - 筈磊



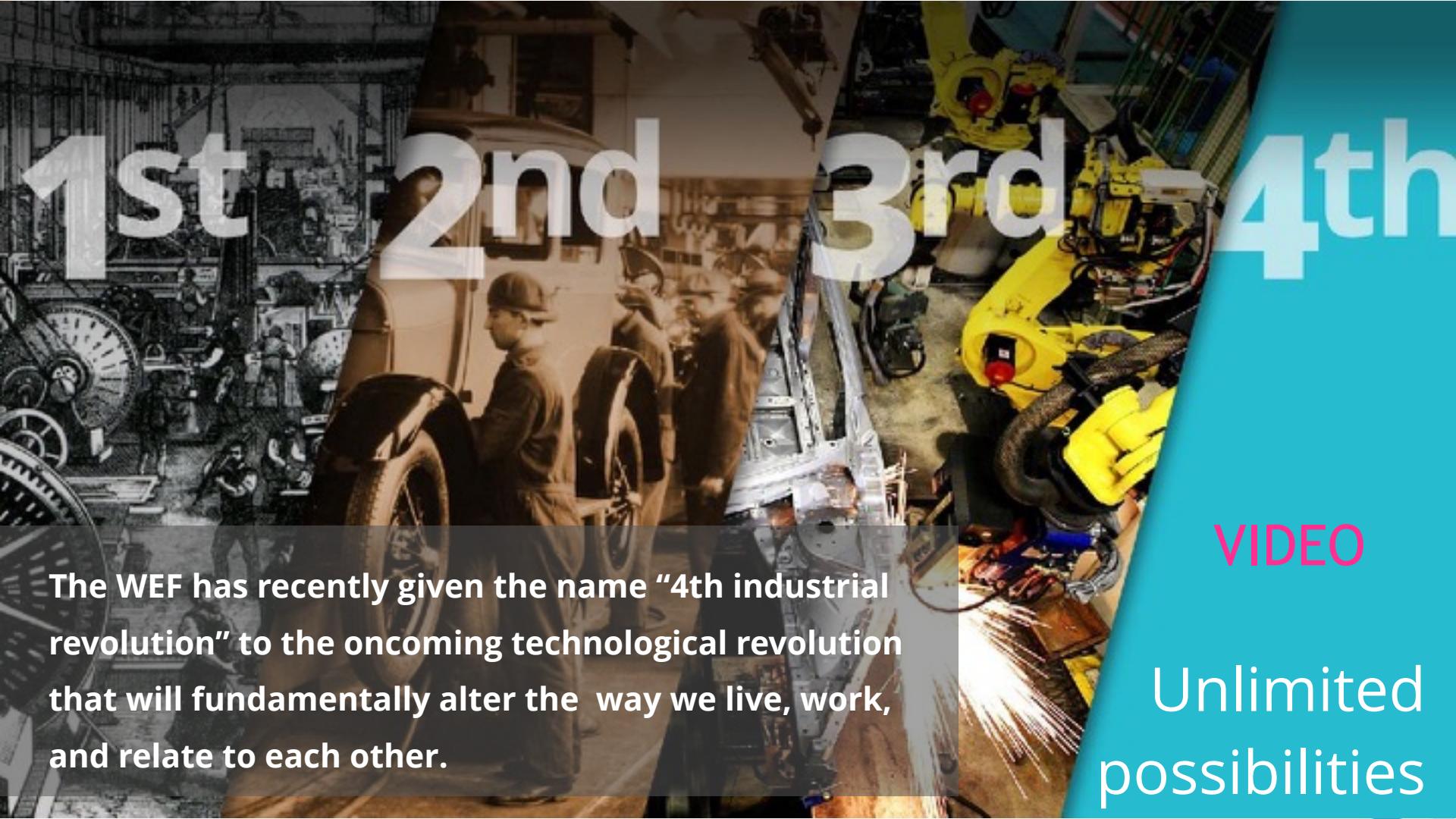
*Thoughtworks*资深咨询师，工程与项目管理学硕士，PMP, CSM, CSPO认证，十多年互联网，大型IT组织从业经验，在敏捷精益以及组织转型等方面，有着丰富的实战经验。期间服务过通信，金融，互联网等行业客户，参与并指导大规模精益敏捷转型，配合制定组织转型的策略，营造和改善组织/团队氛围。

# AGENDA

- 为什么要用价值驱动投资组合管理(EDGE)
- 什么是价值驱动投资组合管理(EDGE)
- 传统投资组合管理vs价值驱动投资组合管理
- 案例学习
- 小组演练
- 问答时间

EDGE: VALUE DRIVEN PORTFOLIO MANAGEMENT

为什么要用价值驱动投资组合管理





未来唯一确定的就是  
不确定

怎么办

Be Flexible

Be Adaptive

Bet in Uncertainty

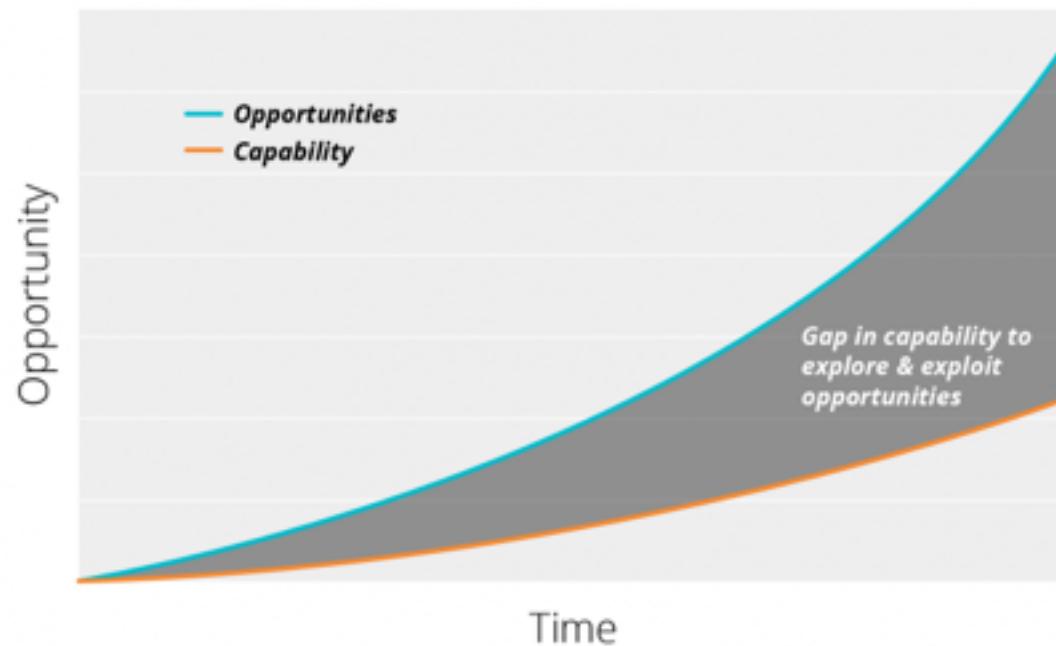
A black and white photograph of a middle-aged man with glasses and grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is standing and gesturing with his right hand raised and fingers spread, as if emphasizing a point or giving a presentation. The background is dark and out of focus.

问题出现在哪里？

*Right now, your company has  
21st century Internet enabled  
business processes, mid 20th  
century management processes,  
all built atop 19th century  
management principles.*

- Gary Hamel, American Management Expert

# GAP IN ENTERPRISE SUSTAINABILITY



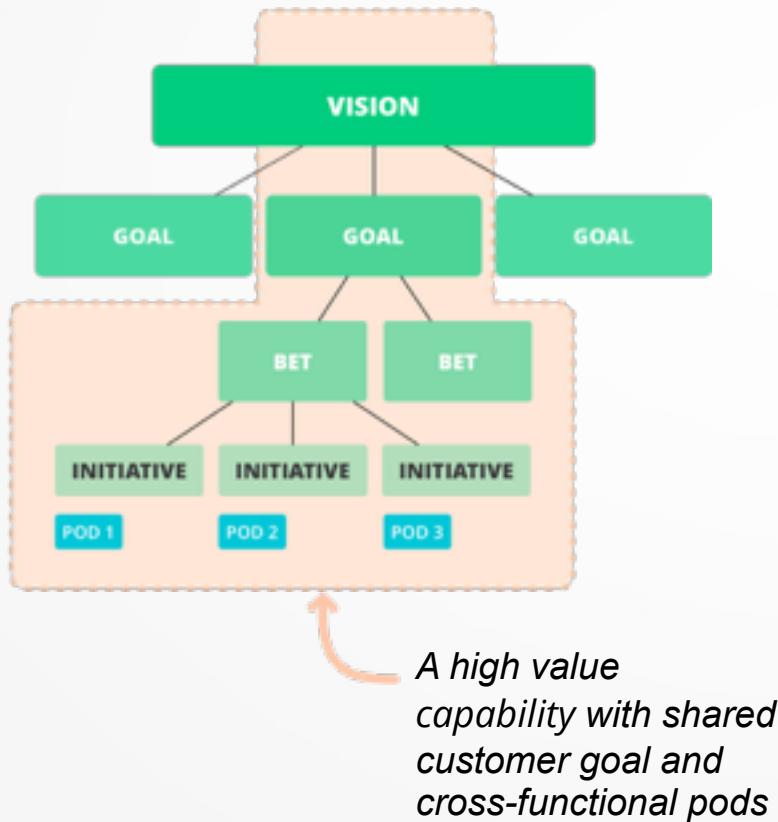
# 传统企业怎么做年度计划和预算？

提前半年上报审批

只做当前优先级最高的项目

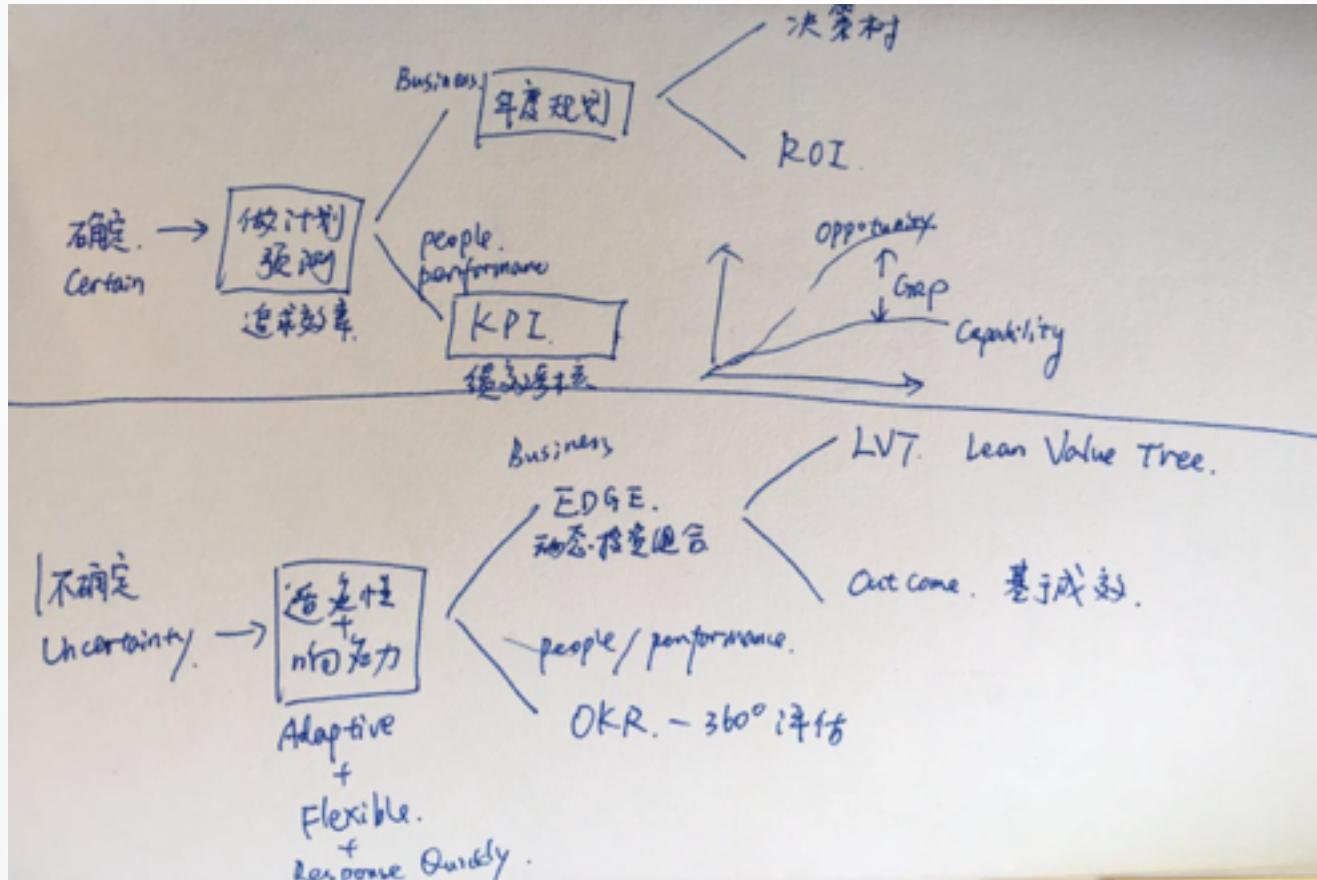
当实际市场需求发生变化时很难改变

# 精益企业如何做计划和投资管理



- 以产品为中心而不是项目
- 用成效来设定目标
- 基于价值来做优先级排序
- 提出假设性的投注
- POD团队

# 两种管理模式的区别



## 传统遗留思维

- 预先计划每个细节，以控制变化
- 必须完成所有的设计，才能进入构建阶段
- 更关注接订单，而忽视成效
- 最大化的资源利用率
- 自上而下的管控
- 管理产出，而不是成效
- 如果没有按计划完成任务，就是失败

## 新思维

- 从小做起，不断学习
- 拥抱变化，并学会如何响应变化
- 清晰定义价值衡量指标
- 让人们所做的优先级排序能更加易见
- 管理端到端的工作流
- 低成本低风险地进行交付
- 增强客户反馈
- 增量的企业级变更

## 两种生产模式背后的管理思想的不同





## THINK BIG

*Vision and Exploration*



## START SMALL

*Define Experiments*



## MOVE FAST

*Rapid, Interactive Design*

敏捷和适应性是在复杂环境下持续改进的方法应对不确定性

## 持续交付价值

---



增加价值



缩短周期



动态管理机会

EDGE:Value Driven Portfolio Management

# 什么是价值驱动投资组合管理

## 什么是EDGE?

EDGE是一个基于决策的系统，来分配和监控那些用于基于组织的愿景和“目标”的“举措”(initiative)之上的投资资金。

它包含了6个核心原则。

### What is EDGE?

EDGE is a decision-based system for allocating and monitoring investment funds for initiatives based on the organization's vision and goals.

It consists of 6 Core Principles.



### Outcome Based Strategy

(Goal-based) 基于成效的战略

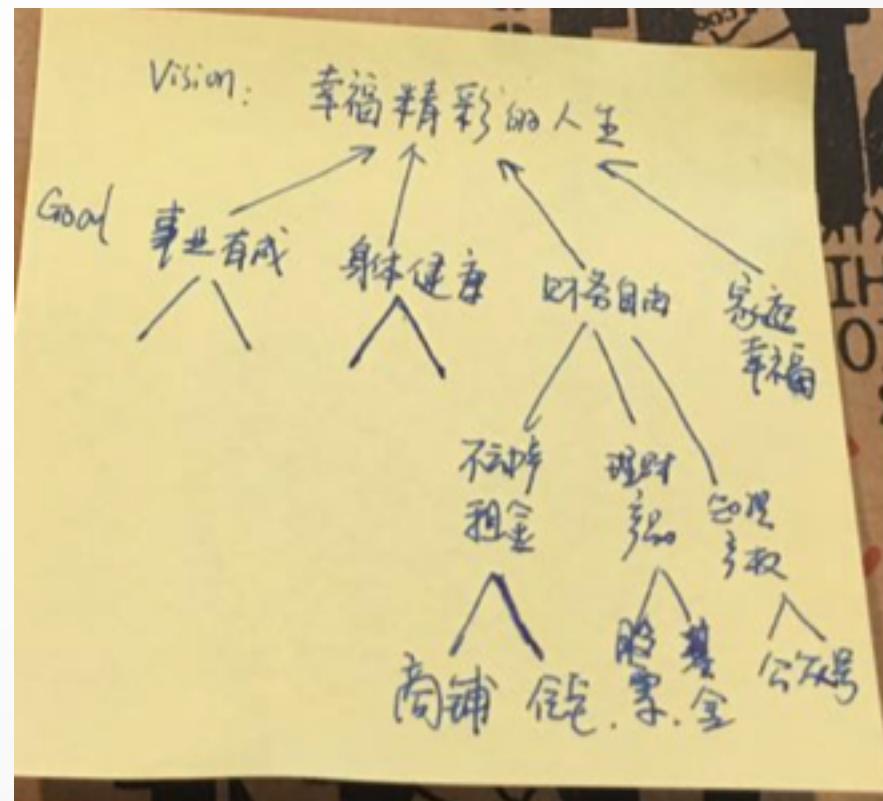


## 基于成效的战略

“目标”是根据成效而不是解决方案来定义的。



随着组织从周边的环境中学习成长，它将需要对那些在发展其愿景时能产生最大承诺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。





### Objective1:招募更多司机

- MoS1:所有地区司机基数提升20%
- MoS2:所有一二线城市司机平均工作时长提升至每周80小时

### Objective2:提升地区覆盖

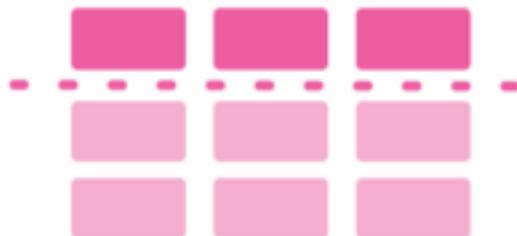
- MoS1:上海 / 北京的覆盖率提升至100%
- MoS2:所有二线城市的覆盖率提升至75%
- MoS3:早晚交通高峰期，所有覆盖地区司机的单次搭载乘客时间降至10分钟以内。

### Objective3:提升司机对软件的满意度

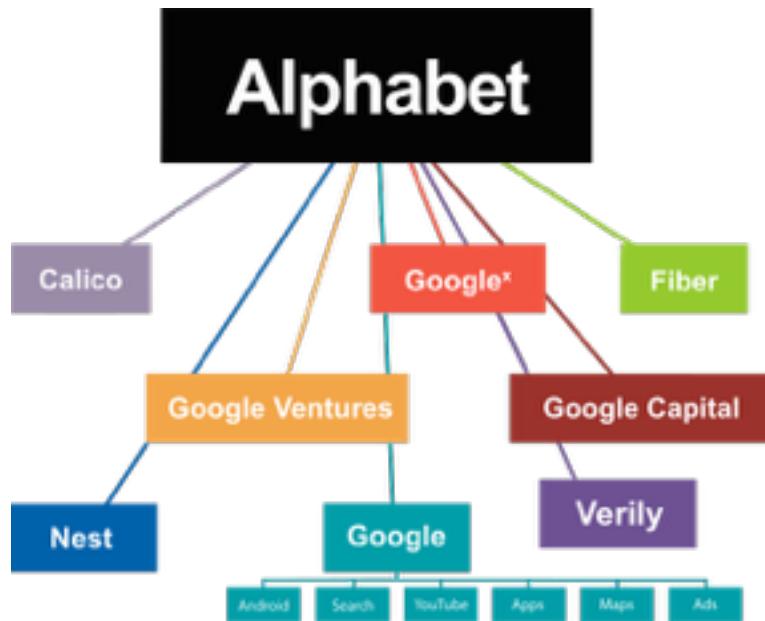
- MoS1:这个季度内定义和评估司机满意度
- MoS2:把指标提升到75%以上

## 基于价值来排优先级

投资应该基于商业成效，而不是工作产出



价值应以对每个企业有意义的方式进行定义。相比收入，医疗机构可能更加看重患者的疗效和安全；公共服务机构可能最看重响应力；而商业实体通常最看重利润和收益。



### Alphabet的投资组合预算和管理

至2016年，Alphabet公司已经是世界前十大创新力公司。我们来看看2005年，这个公司对旗下产品的投资策略。

根据产品所处的生命周期，精益企业把企业内部的产品分成三种：

- H1: 成熟业务
- H2: 增长期业务
- H3: 创新业务

资料来源：[http://money.cnn.com/magazines/business2/business2\\_archive/2005/12/01/8364616/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/12/01/8364616/index.htm)

成熟业务			
成长期业务			
新想法			
投资比例	0.7	0.2	0.1
衡量指标	丰富鲜有产品类别，提高市场份额和收入	成长性，提升效益（带来利润提升）	可行性，客户喜爱度，产品使用活跃度，积极口碑
产品	Search, Youtube, Android, Ads, Maps	Nest, Fiber	Google X, Calico, Verily

## 轻量地规划和组织治理

投资组合管理是建立在从愿景到交付的精益原则之上的。

\$

X

?

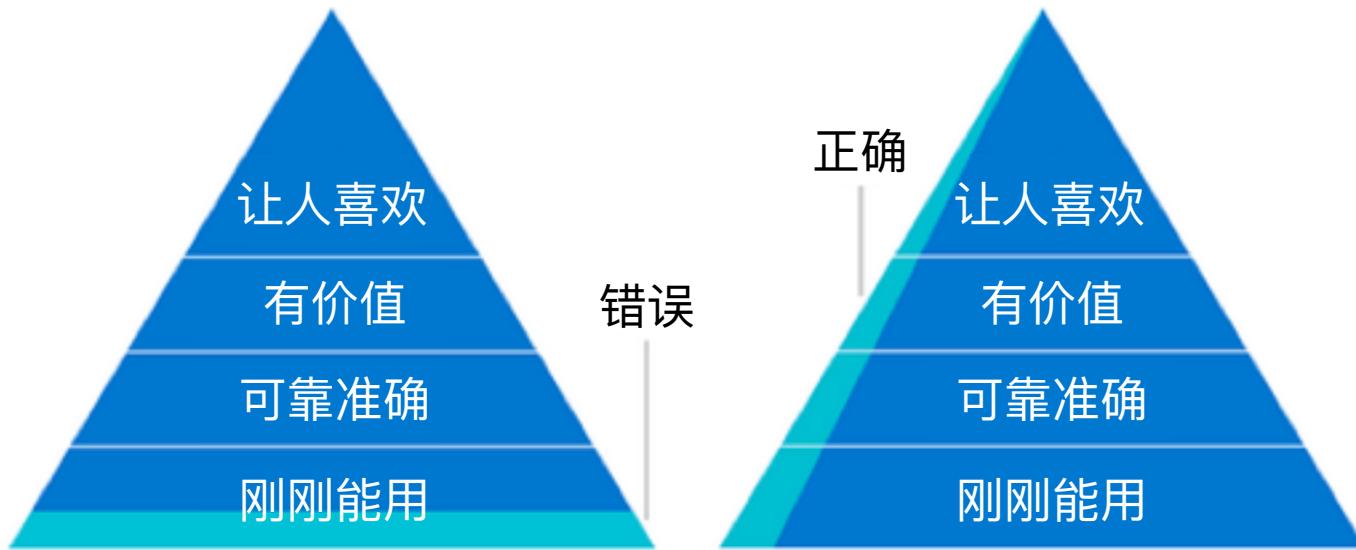
在投资组合层面的组织治理为我们提供了一个框架，来确保资金和资源都用于实现既定的面向成效的“目标”之上。

然而，很多组织治理体系，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作和重量级的流程，导致团队花费太多的时间来准备这些关卡审核。

Minimum Viable Product

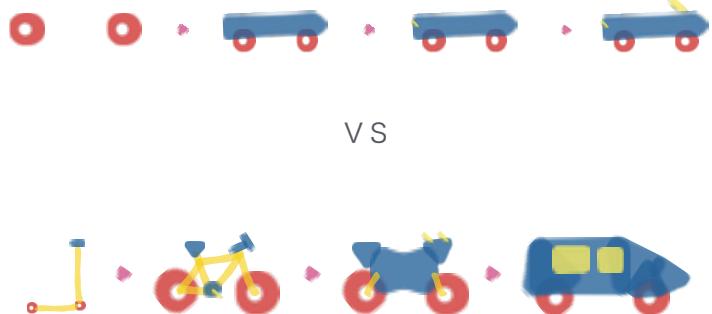
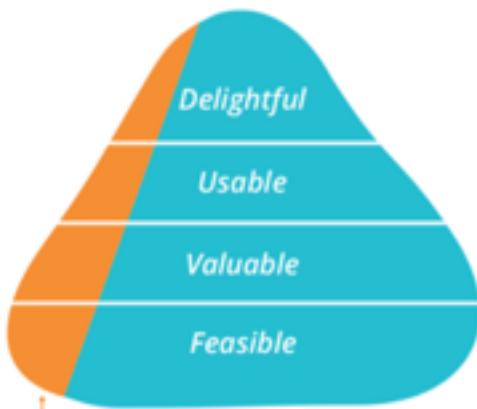
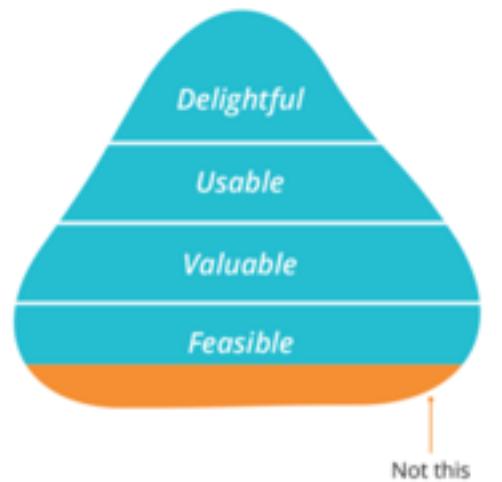
# 最小可行性产品

# 最小化可行产品 Minimum Viable Product – MVP



# MVP

## MINIMUM VIABLE PRODUCT



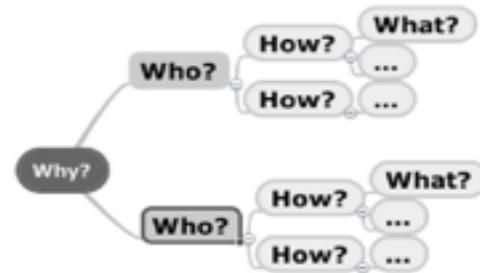
Waterfall vs Agile



**Demo to stakeholders, users,**

# IPHONE'S MVP

---



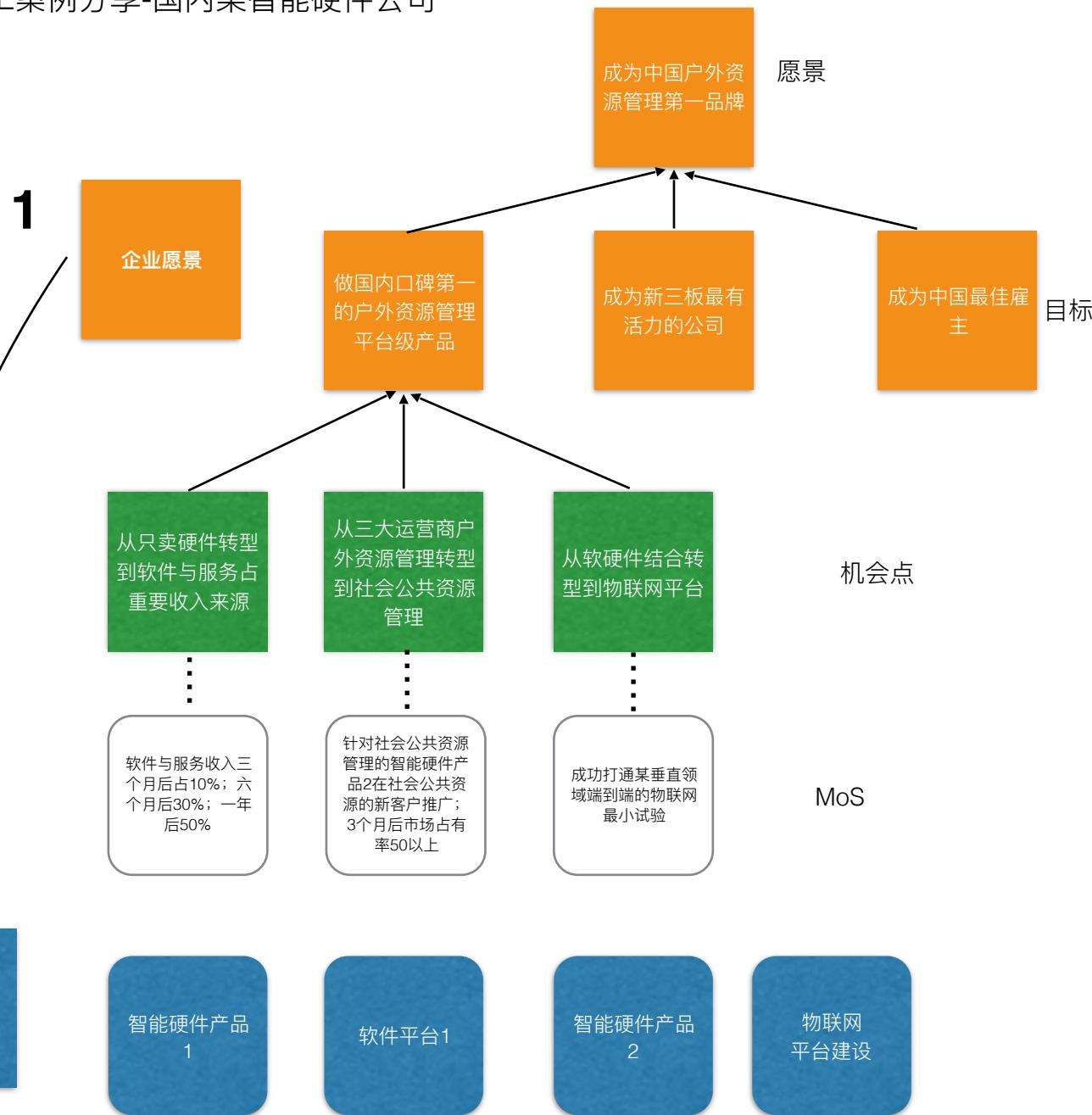
## Video

MVP是怎么做出来的?

Bet in Uncertainty

# 案例学习

# EDGE案例分享-国内某智能硬件公司



3

投资组合

H1  
运营商

H2  
公共资源管理

H3  
物联网

智能硬件产品  
1

软件平台1

智能硬件产品  
2

物联网  
平台建设

智能硬件产品1  
国内市场占有率为  
80%; 净利润  
xx;

60%

智能硬件产品2  
提升效益，带来利  
润，扩大用户规模  
和市场占有率

30%

10%

	H1	H2	H3
投资比例	0.7	0.2	0.1
投资回报周期	0-12个月	12-36个月	36-72个月
投资策略	成熟业务，丰富现有产品类别，提高市场份额和收入	增长期业务，提升效益，带来利润	深度探索创新想法的可行性，客户“喜爱指标”，产品使用活跃度，积极口碑
目标	最大化经济收益	跨越新产品的市场采纳鸿沟、开始创造可观收益	发掘新业务
度量指标	利润率、份额	销售额、用户规模	可行性、口碑、人气、品牌客户



4



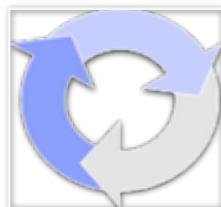
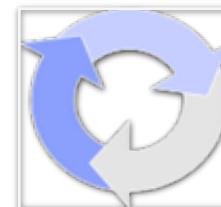
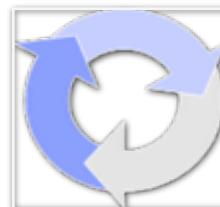
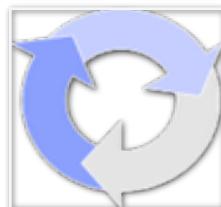
H1



30秒内开锁；  
一次性成功率  
99%



5





## 工作坊练习

60 minutes



60

分钟

- 小组作业：

实现无纸化时代 Vision: Cash Free

Step1: 请用精益画布讨论商业模式和愿景

Step2: 请用精益价值树梳理愿景、目标、投注、最小措施和Pod团队

# Step1: 精益价值树 Lean Value Tree



## Step2: 精益画布 Lean canvas

<b>PROBLEM</b> <i>List your top 1-3 problems.</i>	<b>SOLUTION</b> <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <i>List your target customers and users.</i>
问题	解决方案	独特卖点	门槛优势	客户群体
<b>EXISTING ALTERNATIVES</b> <i>List how these problems are solved today.</i>	<b>KEY METRICS</b> <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>	<b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube is Flickr for videos.</i>	<b>CHANNELS</b> <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	<b>EARLY ADOPTERS</b> <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
<b>COST STRUCTURE</b> <i>List your fixed and variable costs.</i>	关键指标		渠道	
	成本		收入	



RETRO

# 培训回顾

# 站在混沌的不确定的边缘

创新

快速试错

演进

迭代

THE LEAN SERIES

ERIC RIES, SERIES EDITOR

Jez Humble, Joanne Molesky &amp; Barry O'Reilly

# LEAN ENTERPRISE

How High Performance  
Organizations  
Innovate at Scale

O'REILLY®



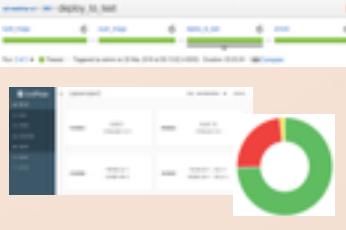
# Q&A

# THANKS



Wen Ye Zhou  
[wyzhou@thoughtworks.com](mailto:wyzhou@thoughtworks.com)

# ThoughtWorks Consulting Business Offering

AGILE&LEAN	TECH PRACTICE	PRODUCT DESIGN	CD/DEVOPS	TRAINING
<p>Agile Enablement</p> <p>Agile Practice Coaching</p> <p>Lean Enterprise Transformation</p> 	<p>Tech Enablement</p> <p>Arch. Design</p> <p>Coaching</p> <p>Sys Refactoring</p> <p>Tech Assessments</p> 	<p>Design Thinking</p> <p>Coaching</p> <p>User Research</p> <p>UX Assessments and Coaching</p> 	<p>CD Assessments and Enablement</p> <p>Pipeline Automation</p> <p>DevOps Tranformation</p> 	<p>TWT for Enterprise</p> <p>Newbie Camp</p> <p>Train the Trainer</p> 