

EDGE: Bet in Uncertainty 站在混沌的边缘



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 - 竺磊



*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



1st 2nd 3rd 4th

The WEF has recently given the name “4th industrial revolution” to the oncoming technological revolution that will fundamentally alter the way we live, work, and relate to each other.

VIDEO

Unlimited
possibilities



未来唯一确定的就是
不确定



怎么办

Be Flexible

Be Adaptive

Bet in Uncertainty

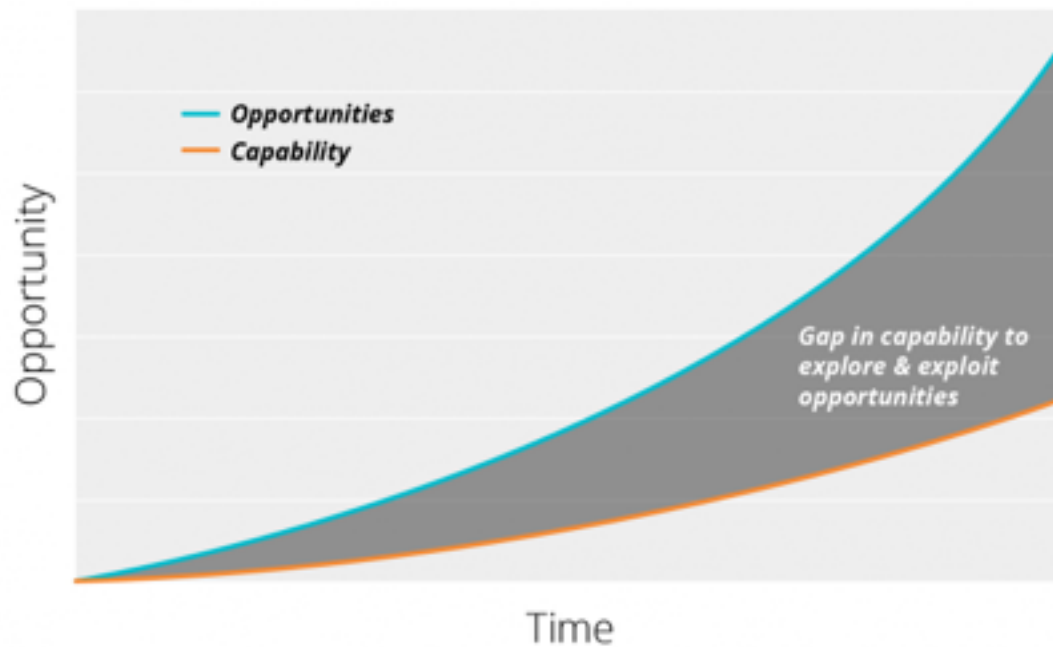
A man with glasses and a suit, identified as Gary Hamel, is speaking at a podium. He is gesturing with his right hand. The background is dark blue with the words "Inspiring Ideas" in a large, light blue, serif font.

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



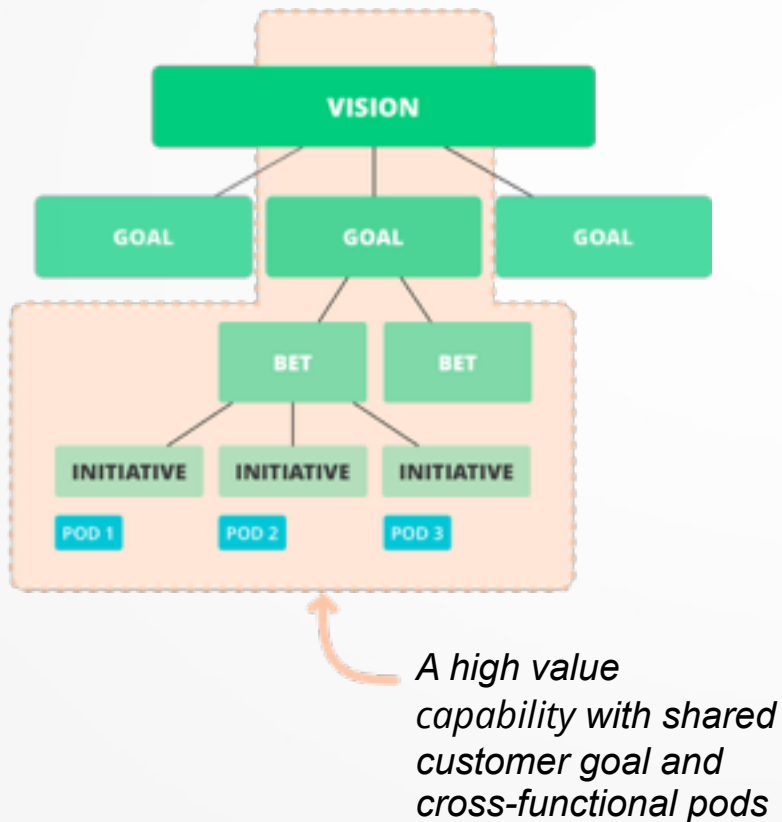
传统企业怎么做年度计划和预算？

提前半年上报审批

只做当前优先级最高的项目

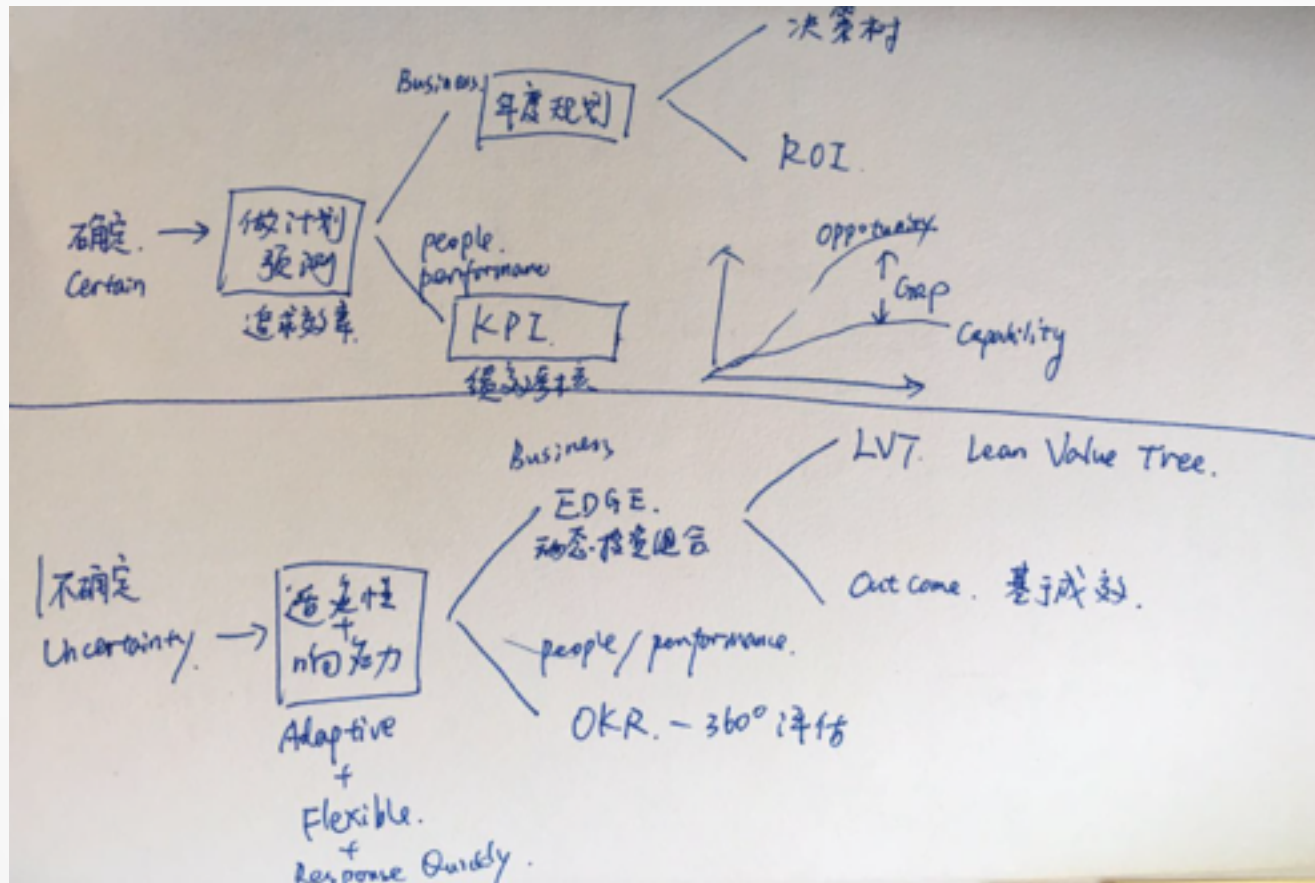
当实际市场需求发生变化时很难改变

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



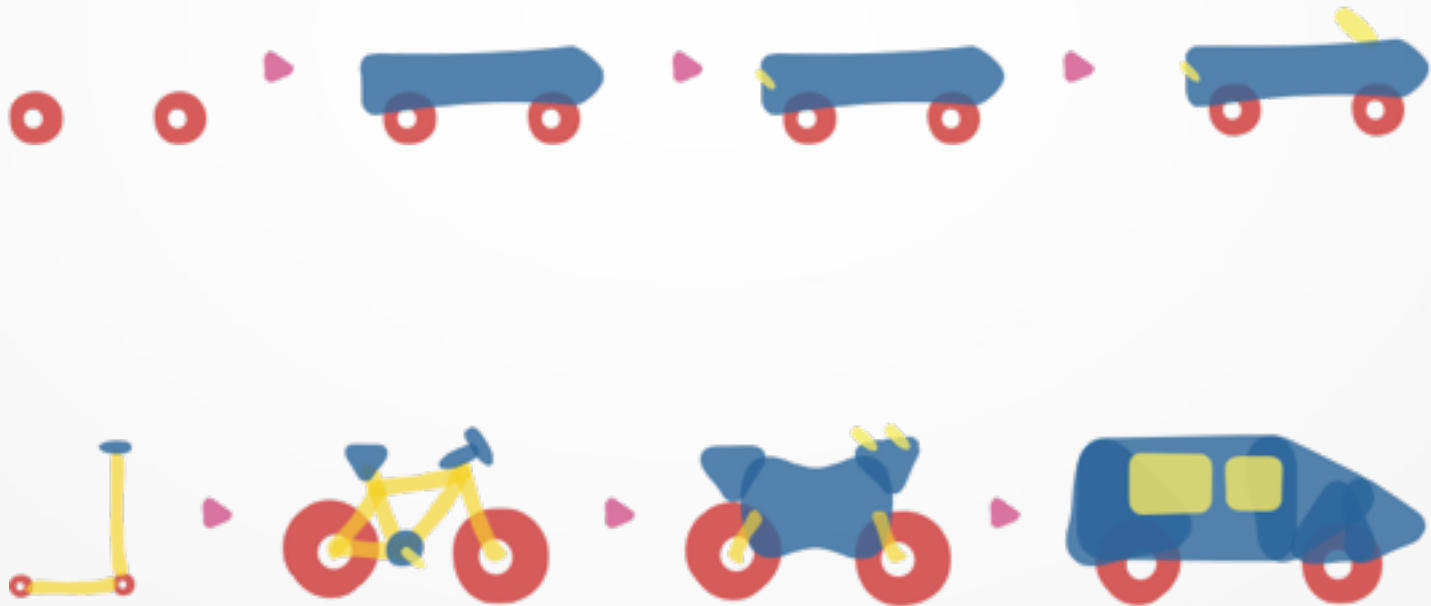
传统遗留思维

- 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?

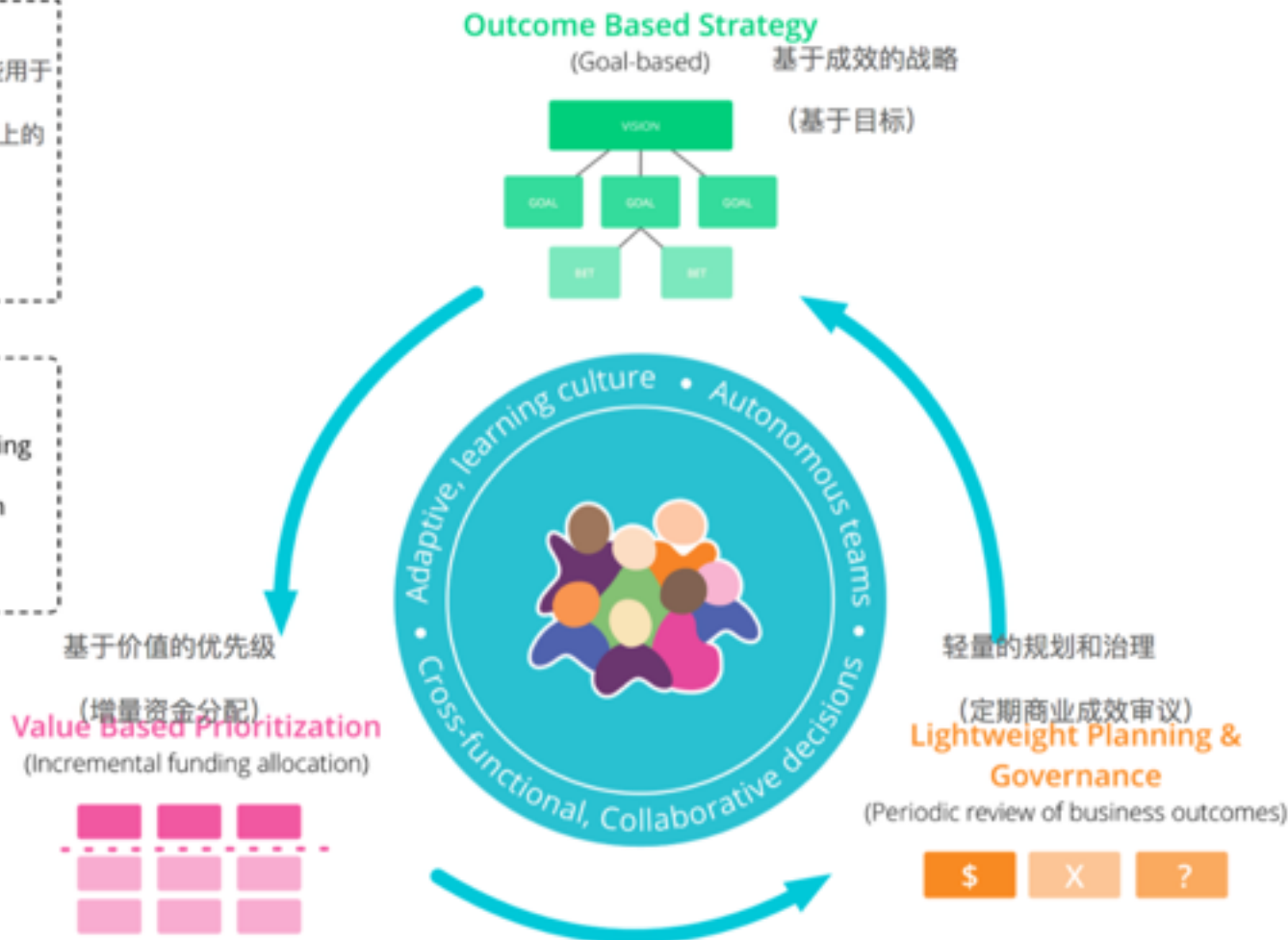
EDGE是一个基于决策的系统，来分配和监控那些用于基于组织的愿景和“目标”的“举措”（initiative）之上的投资资金。

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.

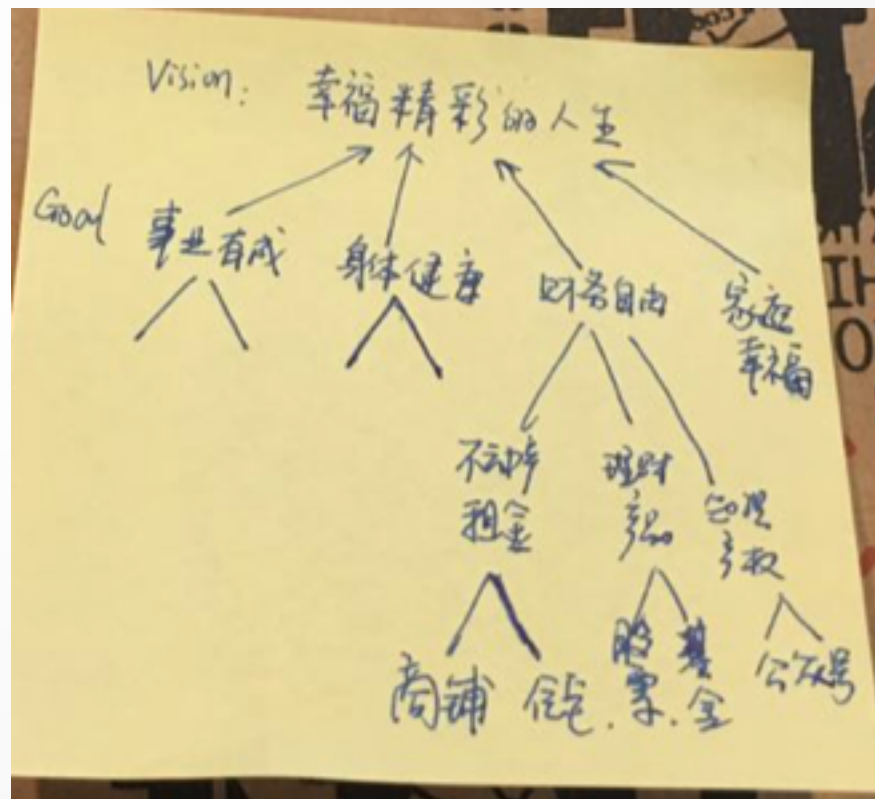


基于成效的战略

“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:早晚交通高峰时期, 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

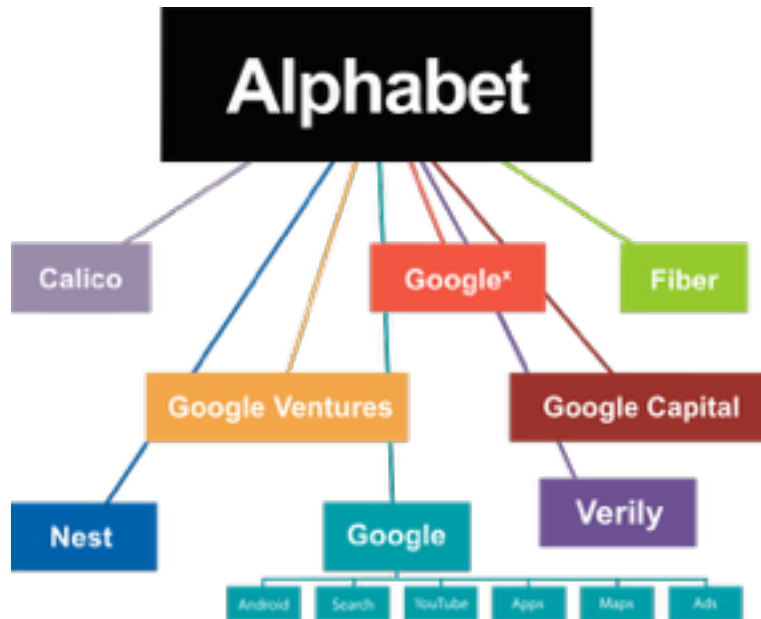
- MoS1:这个季度内定义和评估司机满意度
- MoS2:把指标提升到75%以上

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

	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。

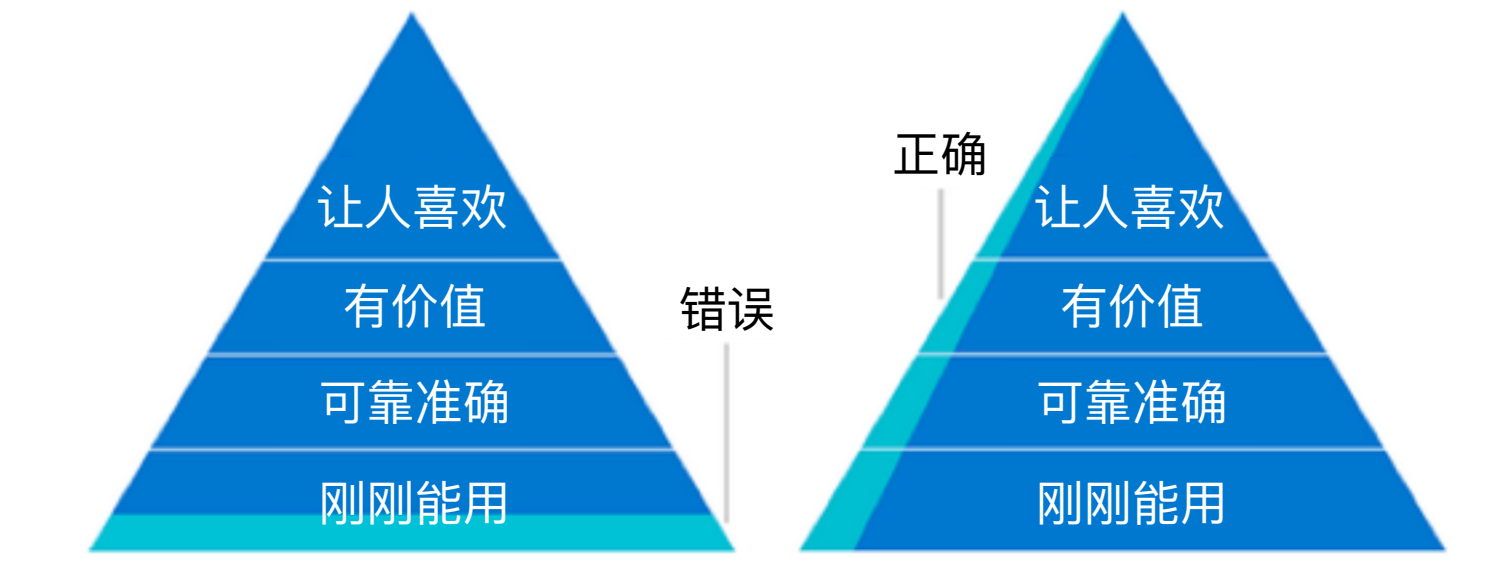


在投资组合层面的组织治理为我们提供了一个框架，来确保资金和资源都用于实现既定的面向成效的“目标”之上。然而，很多组织治理体系，特别是传统的“阶段-关卡”系统已经成为官僚噩梦，它们增加了毫无价值的工作，带来了不可容忍的拖延。这些系统专注于详尽的文档工件和重量级的流程，导致团队花费太多的时间来准备这些关卡审核。

Minimum Viable Product

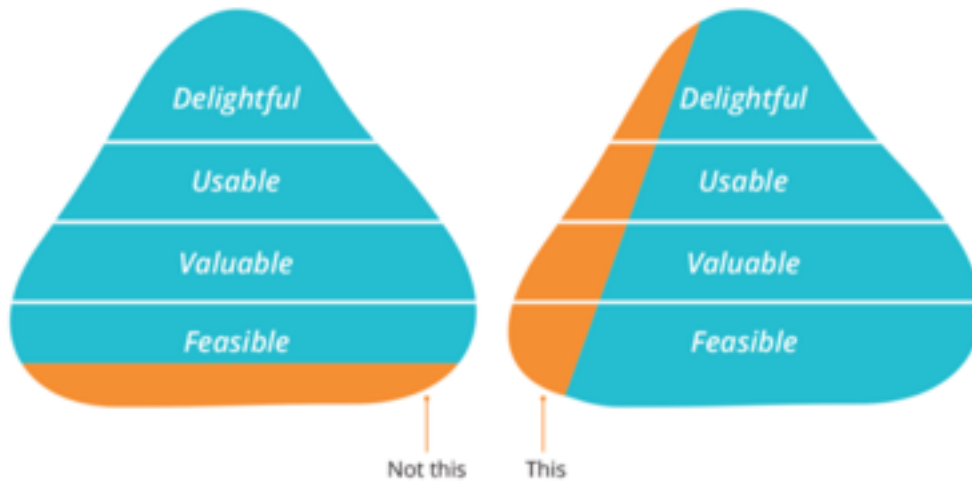
最小可行性产品

最小化可行产品 Minimum Viable Product — MVP



MVP

MINIMUM VIABLE PRODUCT



VS



Waterfall vs Agile



Demo to stakeholders, users,

IPHONE'S MVP



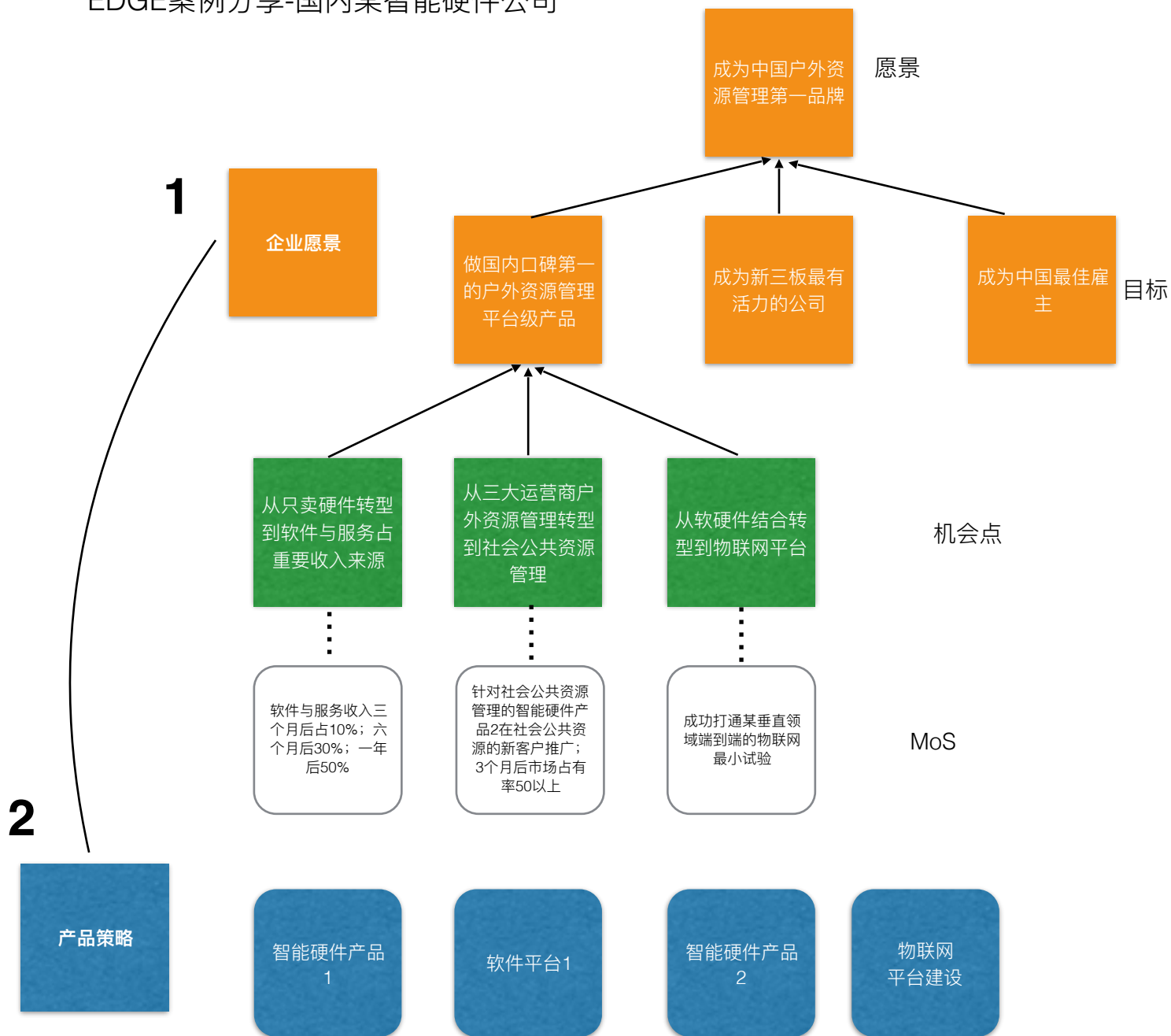
Video

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1
国内市场占有率
80%；净利润
xx；

60%

智能硬件产品
2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%

物联网
平台建设

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	最大化经济受益	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

GOAL

Be first to ship
from runway to
consumer for
youth segmentGrow basket
size from 1 to 3
productsOperate within
sustainable
manufacturing
targets

MEASURE

Market share youth
segment

Revenue growth

Decrease emissions

TARGET

#1 market share
youth segment

10% year over year

10% year over year at con
manufacturing facilities

INVESTMENT



4

产品架构
拆分专题

智能硬件1

H1

软件平台

蓝牙开锁

防潮防水

数据分析

人工智能

30秒内开锁：
一次性成功率
99%

5

精益产品
专题交付



Scrum Team 1



Scrum Team 2



Sprint 1



Sprint N



Sprint 1



Sprint N



工作坊练习

60 minutes

- 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

60

分钟

Step1: 精益价值树 Lean Value Tree



	H1	H2	H3
Goals	Goal 1	Goal 2 Goal 3	Goal 4
Investment	70%	20%	10%

Step2: 精益画布 Lean canvas

PROBLEM <small>List your top 1-3 problems.</small> <div data-bbox="272 609 374 749">问题</div> <small>EXISTING ALTERNATIVES</small> <small>List how these problems are solved today.</small>	SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem.</small> <div data-bbox="552 458 730 598">解决方案</div> KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing.</small> <div data-bbox="552 798 730 938">关键指标</div>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small> <div data-bbox="875 609 1052 749">独特卖点</div> <small>HIGH-LEVEL CONCEPT</small> <small>List your X for Y analogy e.g. YouTube is Flickr for videos.</small>	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be thought or copied.</small> <div data-bbox="1188 458 1365 598">门槛优势</div> CHANNELS <small>List your path to customers (inbound or outbound).</small> <div data-bbox="1188 829 1365 905">渠道</div>	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and users.</small> <div data-bbox="1505 609 1682 749">客户群体</div> <small>EARLY ADOPTERS</small> <small>List the characteristics of your ideal customers.</small>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs.</small> <div data-bbox="552 1075 730 1149">成本</div>		REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue.</small> <div data-bbox="1188 1075 1365 1149">收入</div>		

RETRO

培训回顾

站在混沌的不确定的边缘

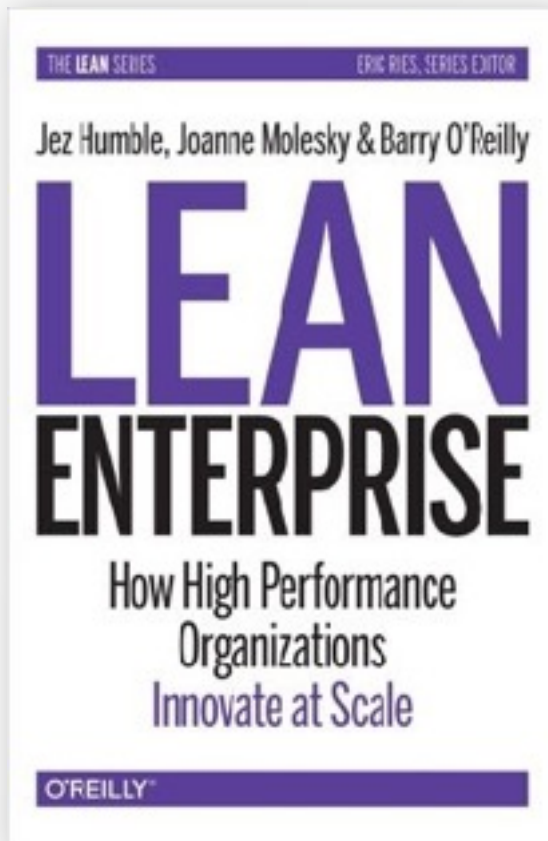


创新

快速试错

演进

迭代



就算我们把每件事情都做对了
仍有可能错失城池
面对新技术和新市场，往往导致失败的
恰好是完美无瑕的管理



Q&A

THANKS



Wen Ye Zhou
wyzhou@thoughtworks.com

ThoughtWorks Consulting Business Offering

