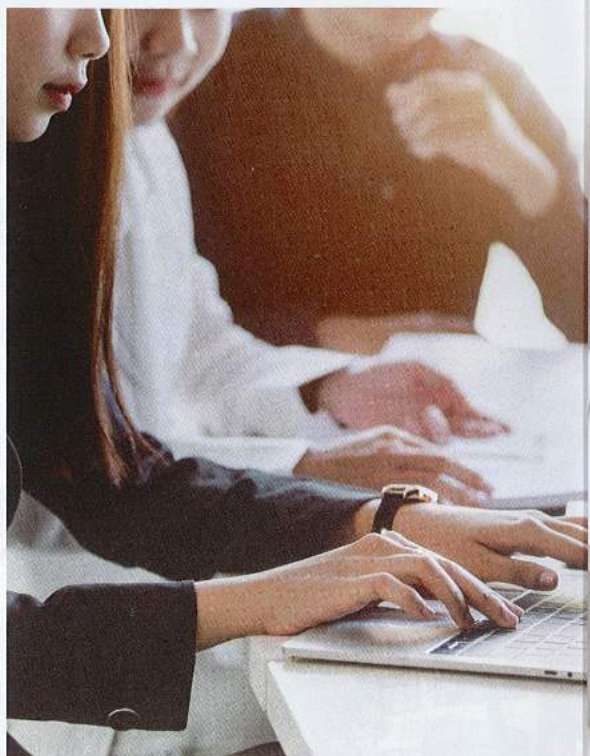


## 组织变革：敏捷转型的价值

领导团队正在应用“敏捷”解决企业的三个关键问题——即，加快产品上市速度、解决组织复杂性、开展技术革命，以推动组织变革。敏捷转型属于战略层面而非战术层面的尝试。若要成功实现敏捷转型，企业需要提高对不同的方法和风险的认识，改变思维方式，还需要内部的核心力量的推动和支持。

文/Karin von Kienlin, Sebastian Olbert, Stephanie Newey, 王怿凯\*



管理层和领导团队正在将敏捷视为一种推动组织变革的方法论和解决当今全球企业十分关注的三个关键问题的战略：

**产品上市速度。**随着数字技术和解决方案的迅速发展，市场正在迅速变化，不同行业在全球范围内的竞争也在呈指数型加剧。全球性事件也可能在一夜之间颠覆市场，加速变革。新冠肺炎病毒的爆发就是一个典例，它为经济和社会秩序带来了前所未有的扰动，后续还将产生更多影响。

**组织复杂性。**许多跨国公司已经扩张到非常大的规模，孤岛式运营无处不在，几乎无法构建起协同且高效的领导力。由于管理层离关键决策制定太远，决策发生错误、延误和失败的情况变得常见。

**技术革命。**技术是推动所有行业迅速发展的驱动力量。行动迟缓的企业会发现他们正在面临更灵活的竞争者，包括新进入者的挑战。软件开发行业已经向其他行业证明，管理运营是可以更加高效的，主要特点包括层级更少、快速迭代、更多协作、团队驱动。这种管理运营路径在软件开发行业所取得的成功启发了各行各业的高管们开始寻求提升组织结构能力的新方法。

但是，这种敏捷转型应始于何处？领导者们又该如何理解这种转型？（如果有的话）该采取什么样的框架来推广敏捷工作方法的实施？要回答这些具有挑战性的问题，我们就需要对具体某个企业的战

略、其内部文化和背景以及众多敏捷方法和技巧有非常细致的了解。

### 什么是敏捷：关键结果和助益

敏捷初始于软件开发行业，2001年发布的敏捷

图1 敏捷模式的结果和助益



资料来源：L.E.K. 研究与分析





图工米网 peixun.com

宣言囊括了其核心价值和主要原则。本文中，我们将不再对敏捷的出现和发展历程加以赘述，而是重点关注其主要价值和助益，针对敏捷如何更快、更经济地为客户带来他们所注重的结果展开讨论（图1）。

可以说，敏捷始于一种全新的“绿地”环境。团队往往更希望在初创型的环境中工作（例如小型软件公司或者倾向于在广泛部署敏捷之前先建立独立的专业团队进行试验的大型机构），因为团队成员在这些环境中能够很大程度上避免受到根深蒂固的文化、严格规定的流程和森严的等级结构的限

制。而各行业的大型企业往往不具备这种氛围。

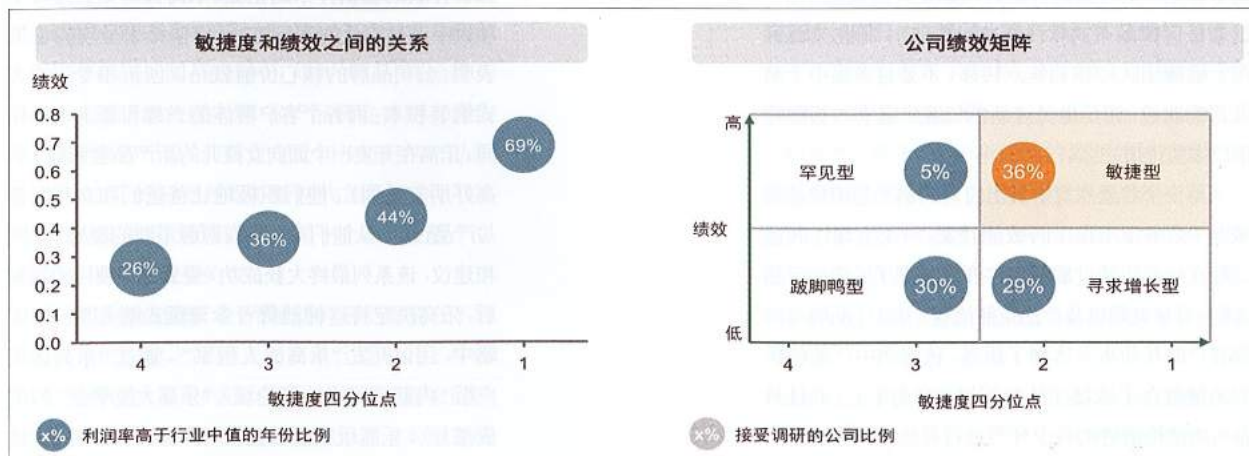
## 通过敏捷路线图实现商业成功

在软件开发和初创企业中，来自敏捷的助益已经得到了认证。其他行业和大型企业部署敏捷的动力越来越强，部署范围不再仅限于技术部门，而是广泛覆盖了技术和业务的交界处以及核心业务和支持性职能部门。在某些情况下，敏捷转型是来自于董事会或最高管理层会自上而下的指示，在一些其它情况下则来自于接触过敏捷方法的个人或团队。

敏捷被越来越多地视为获得和维持商业成功的良方。高度的组织敏捷性指能够做出及时有效和持续变化的能力（Worley、Williams和Lawler, 2014）。研究提供的经验数据表明，这种敏捷能够带来卓越的财务绩效（图2）。

敏捷在汽车行业中已有所体现。随着新技术的出现（自动驾驶、共享驾驶、提高生产力的先进电子设备以及车载驾驶娱乐等），汽车行业正在经历重大变革。这样的变革使得盛行了几十年的“以产品为中心”的主流理念受到挑战。汽车企业的传统做法是为消费者提供多种车型和配置，而特斯拉则不然，其电动汽车的选择非常有限。在汽车的使用寿命周期里，大多数高端制造商所提供的产品都维持出厂配置一成不变，但特斯拉仍然会针对其汽车的用户体验和软件内容不断进行更新和改进，就像智能手机一样。虽然很多情况下特斯拉的更新活动都是渐进的或者是为了修复漏洞，但这依然体现

图2 敏捷对绩效的影响



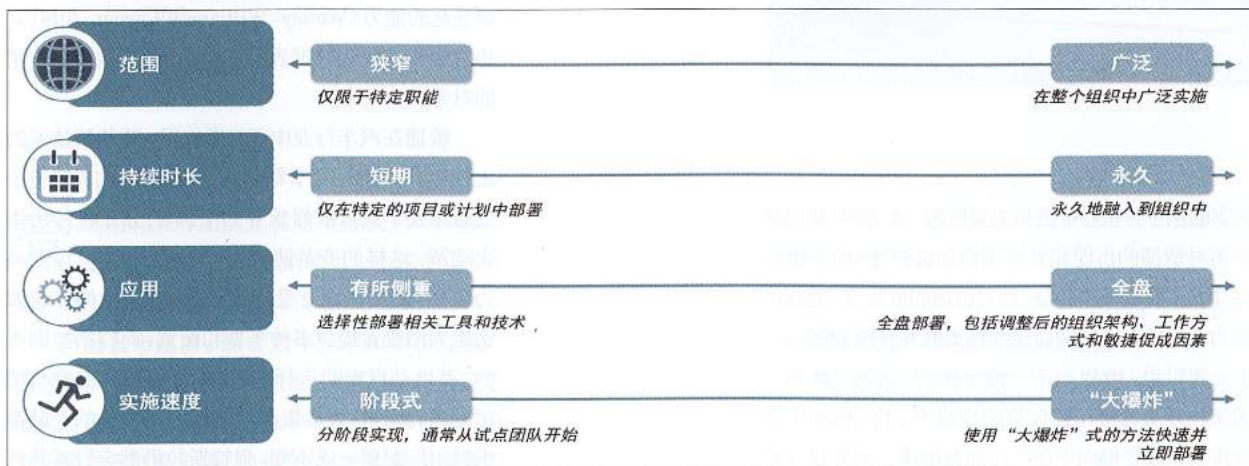
资料来源：L.E.K. 研究与分析

图3 敏捷的三个关键组成部分



资料来源: L.E.K.研究与分析

图4 敏捷实施的关键维度



资料来源: L.E.K.研究与分析

了一种在产品的整个生命周期内持续地为客户提供增值服务的理念, 这种理念对传统的在开发初始阶段就已经完全定义产品的做法发起了挑战。这也颠覆了在生产之初就进行最终产品定义的概念(这一概念是传统瀑布式软件开发的基础)。制胜关键就在于敏捷团队应该将焦点转移, 不要过多集中于渐进式的改进, 而是更关注新的以客户需求为基础的用户体验价值主张。

另一个对激烈竞争做出应对的例子是消费品领域电子商务应用程序的敏捷开发。一家全球性的运动鞋在线商店通过敏捷软件开发实现了最佳的产品选购、订单处理以及产品定制流程, 并且让品牌与终端客户的互动水平达到了新高。该案例中产品创新的关键就在于敏捷团队能够以客户为中心, 并且具备与内部价值链的各个环节进行互动从而创造新的价值主张的能力。

### 敏捷的实战应用: 乐高 (Lego)

敏捷型企业的主要特征就是以客户为中心和持续创新。而乐高就是一个典型的以客户为中心和具备开放的创新体系的企业。乐高曾在其业务转型项目中进行广泛的客户访谈。访谈结果呈现的证据表明: 公司品牌的核心价值就是以创新和专注的方式组装积木; 而各个客户群体的兴趣和需求不尽相同。乐高在开发一个面向女孩儿的新产品套装时(乐高好朋友系列), 他们积极地让爸爸们和女儿们参与产品设计, 从他们身上吸取源源不断的灵感、反馈和建议, 该系列最终大获成功。受到这个项目的鼓舞后, 乐高决定将这种消费者参与模式纳入其长期策略中, 用以开发“乐高成人玩家”。通过“乐高迷用户组”内部的网络社群论坛(“乐高大侠平台”的组成部分), 乐高玩家能够直接与产品设计师对话, 以“提供有关商业决策的宝贵洞见”。



图5 必要的思维转变示例



资料来源: L.E.K.研究与分析

### 敏捷的构成: 剖析关键组成部分

许多企业和机构都面临同样的机遇和挑战,但敏捷是如何发挥价值的?为了回答这个问题,我们必须对“敏捷”进行解构。L.E.K.认为敏捷由三个关键部分组成:组织设计、工作方式、敏捷促成因素(图3)。

● **组织设计:** 在将传统组织(通常是层级分明的,各个层级的管理层和工作团队之间形成管控结构)转变为敏捷组织(通常是非层级网络结构,跨职能团队具有更多自主权)的过程中,企业需要对关键配置进行选择。

● **工作方式:** 对于采取敏捷模式的企业而言,另外一个主要考量因素是员工的工作方式。其中的挑战在于脱离既有程式,包括:预先定义产品和所需预算的瀑布式项目规划;在一个较长的时期内建立连续的里程碑来实施计划;在整个过程中不同团队之间要进行交接。敏捷的工作方式从一开始就从所有相关团队的角度出发,在产品研发初期不再致力于定义最终产品,而仅仅定义初步可行的产品原型,并在之后的研发过程不断迭代加以完善。不同于传统的模式,敏捷模式要求同一个团队在整个交付过程中承担端到端的责任。

● **敏捷促成因素:** 一个敏捷的组织需要在不同实体以及供应链之间建立起简单且通用的工作模式。它包括使用通用的软件工具和测试流程来促进团队之间的协作。实现敏捷的旅程中通过关键业绩指标(KPI)对日常交付的绩效进行监测。

成功实施敏捷的组织通常会根据自身状况对以上组成部分进行选择 and 定制。仅通过单一的敏捷框架是不足以交付和维持预期结果的。根据我们的经验,严格按照教科书式的方法来满足公司特定要求的做法也将会是徒劳的。尽管这些框架提供了极好的出发点,但每个公司都应该考虑自身独特的情况、能力、流程和文化。因此,敏捷的实施需要企业做出复杂的选择。相较于敏捷实施失败的组织,成功的组织往往会从以下四个关键维度进行考量(图4)。

### 转型从这里开始: 踏上敏捷之旅

对这些维度进行思考仅仅是个开始。一旦领导层决心投入其中并做出关键选择,高管们必须通过令人信服的方式获得员工和其他利益相关者的支持。组织可能还需要雇佣相关人员或投资开发所需的能力。因此,人力资源部门在每一次敏捷变革中都扮演着至关重要的角色,通常推动着整个组织的变革管理活动。但并非所有管理人员和重要员工都能转变思维,如果公司组织真的想完成转变,可能需要对此做出一些艰难的决定。

在进行规划时,公司还必须考虑一些其他因素。例如:对于价值主张与敏捷原则高度一致的公司组织而言,早期的行动可以更加大胆,而其他公司在一开始就必须更加谨慎。

另外,组织的文化和变革管理记录也必须纳入转型计划中。引入敏捷模式并成为敏捷企业是战略,而不是战术手段。它需要对潜在的方法和风险进行仔细评估,并具备改变思维方式和行为的能力(图5)。

在与上市和中型公司的高级领导层一起建立和优化敏捷项目的过程中,我们了解到敏捷转型需要自下而上和自上而下两个方向的投入,还需要有集中的精力投入以及监督以调动组织内部对敏捷模式的积极性。然而,企业所面临的真正的挑战是如何在组织中广泛推广敏捷工作模式。在组织变革系列的下一篇文章中,我们将分享已经被证实切实有效的克服这一挑战的方法。

\* 未完待续。请阅本刊第11期《组织变革:推广敏捷转型的挑战》)

\* 作者系L.E.K.慕尼黑分公司合伙人Karin von Kienlin及Sebastian Olbert、悉尼分公司合伙人Stephanie Newey,及上海分公司合伙人王泽凯(Eric Wang)