



# 谦逊

在充满不确定性的时代通过仆人式  
领导来驱动创新

Amazon Web Services 的企业策略家

**马克施瓦茨**

# 我们可以说谦逊是数字化转型的精髓。

在数字化世界中，我们愿意体验令人惊讶的新事物和学习。而在过去，我们依靠提前准备的计划来指导我们的活动。该计划是由某人或某些人的集体拟定的；他们拥有足够的知识来为长远的发展需要做出决定。

但我们之中的任何人都无法完全了解客户、完全了解 IT 系统的用户，或者完全了解我们的竞争或监管环境会发生什么变化；在这样一个充满不确定性的世界中，又有谁能凭借推测制定出必然会实现商业价值的计划？这样做似乎越来越像傲慢的表现。难道我们从未因市场对我们产品的反应或用户使用我们软件的方式而感到惊讶吗？

## 创业公司的重要经验教训

在《精益创业》中，埃里克·莱斯将产品开发描述为一趟学习之旅：公司通过最小可行性产品 (MVP) 来验证业务构想，收集市场反馈，根据反馈改变设计，然后不断重复这个过程。目标是在这个过程的早期进行最充分的学习：将一件产品交到客户手中，并对出乎意料反应做好准备。莱斯提到：公司在任何时刻都应该拥有两个假设：关于能够为客户创造价值的产品及产品属性的价值假设，以及关于产品如何能够提高销售额或使用量的增长假设。这两项假设仅仅是假设，必须通过实验证据来证实或推翻。

这是一个以谦逊为根基的过程。即使这家创业公司有大量目标市场专家或行业专家，它仍然必须承认自己的想法仅仅是猜想，要服务于市场，它必须从市场学习。团队需要定期决定是坚持现有战略，还是向另一个方向迈进。老式的产品设计方式认定营销专家或产品专家已经掌握足够的知识，能够设计出可以直接销售或向客户推出的产品。这种傲慢的思维方式似乎越来越脱离现今的商业现实。



即使是打造公司内部使用的 IT 应用程序，我们也需要秉持谦虚的态度。”

## 科技行业也需要谦逊

莱斯的原则不仅适用于创业公司或为外部市场创造的产品。即使是对于公司内部使用的 IT 应用程序，我们也需要谦虚的态度。当某个“业务”部门带着一系列的需求找到 IT 部门寻求援助时，这些需求只是他们认为能够实现某个业务目标的一组 IT 功能。业务目标是真实的目标，而需求本身则是某人对如何实现该目标的想法。这些要求的撰写者有某个未加以说明，往往也不会承认的假设。

经常参与 IT 计划的人往往会对推出新 IT 功能时发生的实际情况感到惊讶。当我在美国公民及移民服务局（USCIS）担任首席信息官时，我们开发了一种新的，简化的全数字化流程，来加速 I-539 申请的裁决过程；美国的非移民访问者可以通过这种申请来改变其身份。当裁判员开始使用新流程时，我们发现它居然导致处理时间从十五分钟增加到了一个多小时。

然而，这个流程是由与裁判员及其经理一起合作的用户界面专家设计的；系统更是根据他们的要求精确构建并经过测试的。创业公司需要通过最低的可行产品和客户反馈来验证其设计。同样，通过创建内部系统来实现业务目标的公司也必须测试其要求背后的假设。

## 防止傲慢所带来的风险

每当有人将业务目标转换为需求时，他们就会引入新的风险 - 即该需求无法真正实现目标的风险。管理该风险的唯一方法就是将需求视为假设，对其进行测试，然后根据需要进行修改。傲慢会导致我们将假设拟定为“要求”。即使您是位高薪聘请的专家，您也需要谦虚，并能够认识到您的“要求”可能需要一定的修改。

当我们观察到此类事情一次次地发生之后，我们为 USCIS 引入了一个直接由业务目标本身驱动软件开发的 IT 框架。交付团队（包括技术人员和业务人员）不再努力满足一系列的个别需求，而是试图直接实现业务目标。他们根据要达到的目标自行构建关于产品的假设，测试他们的假设，并根据他们了解到的情况进行调整。

### 做创新的推动者，而不是阻碍者满足商业需求和产品设计需要

谦逊，管理者与员工互动时也需要谦逊。随着敏捷 IT 技术的发展，人们对仆人式领导产生了兴趣：管理者为支持员工并消除他们工作上的障碍而存在。由于员工是增值产品创造者，因此管理人员需要为员工创造一些条件，让他们可以高效且高质量地完成工作。员工在创造增值产品时经常面对以下障碍：官僚主义，无法找到他们当下需要的个别专家，无法订到会

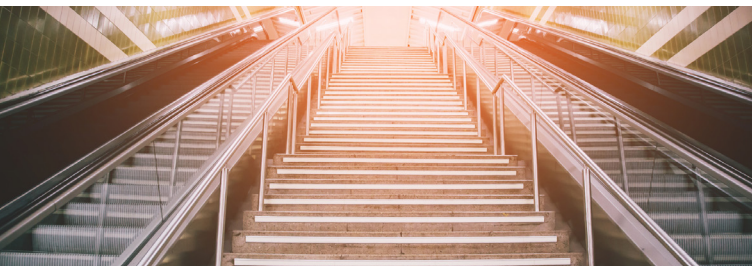
议室或获取其他所需资源。仆人领袖的工作就是迅速使这些障碍消失。您要谦虚地承认您的员工才是价值的创造者，而您的角色是辅助他们，并让他们成功。

对于试图激励组织创新的管理者而言，谦逊也很重要。当员工对他或她的经理提出新点子的时候，经理会如何反应？经理会不会试图挑战员工的想法，并且问他，“你有没有考虑过这点？”那你有考虑过另一点吗？这方面怎么处理？你跟 Igor 谈过了吗？你做了收益预测吗？你如何肯定你的预测是对的呢？

我们一直以为管理者应该比员工了解更多，并且应该通过去除错误的构想来避免商业风险。但这绝对不是推动创新的做法。

“

仆人领袖的工作就是迅速使障碍消失。”





对于谦逊的管理者来说，要降低风险，另有更好的办法。经理可以假设他或她不知道此点子是否会成为一个好商机，并与员工一起寻找可以快速而廉价地测试点子的办法。经理可以指导员工寻找一种有效的最小化测试，并对测试是否成功进行定义。一旦进行测试后，经理和员工就可以为该想法是否可行做出一致的决定。

### 施行能够促进谦逊文化的做法

开发运营团队的创建是为了支持这种谦虚的交付方式。开发运营团队尝试缩短产品的交付周期，以便他们能够从用户那里获得快速反馈。顺便说一句，反馈不一定是通过向客户询问他们喜欢什么而获得的口头反馈。更常见的是与公司建立的目标相关的量化指标。

云科技也支持此工作方式借助云，企业可以轻松创建快速 MVP，然后对其进行迭代优化。云可以降低风险，因为如果某个想法不起作用，公司可以快速取消已配置的任何基

础架构或服务。云让开发运营流程可以持续集成和交付，并为公司建立安全，合规和可靠的护栏，并让公司高速测试其产品。

### 谦逊打造更优秀的公司

精益敏捷的 IT 需要谦逊 – 你是否对此感到惊讶？您是否还惊讶于当前不确定且快速变化的商业环境也需要谦逊？

我们一直认为管理层和专家应该了解市场需求。但是在一个充满不确定性、复杂性且快速变化的环境中，客户、监管机构甚至大自然都充满着意外。因此，要说谦逊可以提高公司的竞争地位、推动创新，并帮助与客户建立关系一点也不为过。

## 关于作者

马克施瓦茨是 Amazon Web Services 的企业策略家，也是商业价值的艺术和 *A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility* 的作者。