

# 价值管理方法论 Æilus v2.0

© Victor Bolshakov

在注明出处的前提下可自由使用

<https://aeilus.tech>

## 第一章 引言与目的

Æilus 是一套面向社会经济系统的价值管理方法论。该方法论基于价值管理理论（Value Management Theory, VMT）构建，旨在对价值与反价值的流动、价值解释以及价值系统的可持续性进行系统化和实践化的管理。

Æilus 可以被视为一种通用方法论，适用于从小型组织到复杂生态系统的各种社会经济系统。

本方法论并不取代经济理论、既有的管理学科或特定领域的方法体系。相反，它提供了一个严谨且一致的框架，使价值管理能够以有意识、可验证且可持续的方式进行。

### 1.1 Æilus 的目的

价值管理理论（VMT）描述了价值如何产生、如何被解释、传递、消费与转化，以及支配这些过程的基本约束与规律。然而，VMT 有意不回答这样一个问题：在现实系统中具体应该做什么。

Æilus 正是为了填补这一空白而提出的。它提供了一个与具体领域无关的规范层，用于界定在以下目标下哪些管理干预是合理且有意义的：

- 降低价值流动中的阻力
- 提升价值系统的可持续性
- 在不破坏参与条件和领域政策的前提下，提高实现价值

因此，Æilus 既不是一套操作性配方的集合，也不是对具体领域方法的替代。它界定了正确价值管理得以成立的边界条件，在这些边界之内，不同的实践、工具和组织形式都可以被采用。

## 1.2 与价值管理理论（VMT）的关系

Æilus 在逻辑和方法论上均建立在价值管理理论（VMT）的基础之上。

VMT 通过以下要素刻画价值的现实：

- 本体论：行动者、要素、流动、解释
- 公理：情境依赖性、解释的不对称性、价值守恒定律的缺失
- 定理：可持续性、泄漏、流动阻力、解释的动态性

Æilus 说明了在不违背这些基本属性的前提下，如何对价值系统施加影响。

在 Æilus 中，某一具体实践的成功或失败并不构成对 VMT 的证伪。相反，这些结果应被理解为理论规律的具体体现，例如流动阻力的上升或参与条件的破坏。从这一意义上讲，Æilus 是建立在 VMT 之上的方法论性上层结构，而非替代理论。

## 1.3 Æilus 的核心思想

Æilus 基于以下核心思想：

- 管理通过流动而非指标发挥作用。价值与反价值被视为在变换者之间流动的动态过程，而非静态结果或孤立指标。
- 价值解释是可管理的。计划价值（Vplan）、实现价值（Vreal）与回顾价值（Vretro）是不同的解释形式，它们之间的对齐是正当的管理对象。
- Æilus 同样关注在计划价值形成之前的潜在价值（Vpotential）。这是一种尚未绑定特定接收者或流动的、可被解释的状态变化可能性。
- Vplan 的形成被视为一种管理行为，意味着接收者的选择以及价值交付方式的组织。
- 反价值与流动阻力是核心管理对象。即使计划价值不断增加，反价值的积累和解释偏差仍会导致系统退化。
- 系统的可持续性优先于局部最优化。决策应依据其对参与条件以及关键转化角色的影响来评估。
- 实践仅在具体价值系统的情境中才是可接受的。不存在普遍“良好”的实践，其实用性取决于其对整个系统的影响。

## 1.4 Æilus 的运作概览

以下内容概述了 Æilus 在实践中的运作方式。具体要求通过原则、流程与角色予以形式化。

Æilus 通过三大支柱得以实施：

- 原则：定义正确价值管理所必须满足的要求，如要素的可观测性、解释的一致性、参与条件的控制以及流动阻力的降低。
- 流程与事件：通过反复的观察、分析与调整循环，确保原则在系统中得到落实。
- 角色：用于分配责任。价值转化负责人（VTO）负责转化者内部的价值实现与转化，价值系统负责人（VSO）负责系统层面的可持续性与完整性。随着复杂性的提升，可引入额外角色。

Æilus 并不强制使用特定工具或组织形式。只要能够降低流动阻力、不损害系统可持续性，并符合 Æilus 原则，就可以采用各领域自身的实践方法。

## 第二章 原则

Æilus 方法论建立在一组源自价值管理理论（Value Management Theory, VMT）的固定原则之上。这些原则界定了价值管理在方法论上可接受的边界，并保护价值系统免受破坏性或系统性有害干预的影响。

Æilus 的原则不是建议、指南或所谓的“最佳实践”。它们是必须遵守的方法论性要求，不因所处领域、组织结构、所使用的工具或系统成熟度而有所不同。

### P1. 价值要素可观测性原则

所有重要的价值要素与反价值要素都必须被识别、可观测、可度量，并在价值系统的整个生命周期内持续追踪。不可观测的对象无法被有意识地管理。

### P2. 价值解释对齐原则

计划价值（V<sub>plan</sub>）、实现价值（V<sub>real</sub>）与回顾价值（V<sub>retro</sub>）的解释必须定期进行比较与更新。解释之间的不一致会导致隐性的流动阻力、反价值的积累，以及参与者之间信任的逐步侵蚀。

### P3. 价值要素需求更新原则

对价值要素类型与数量的需求应当基于当前的价值解释以及参与者的参与条件进行定期重新评估。过度生产与不足生产都会成为系统性反价值的来源。

### P4. 可持续性与参与条件原则

参与者的参与条件，以及对外部价值流的依赖与风险，必须持续进行分析与监控。价值系统的长期可持续性应优先于局部效率或短期增长。

### P5. 流动能力原则

价值系统应当确保价值流动具有足够的通行能力，并尽量减少价值要素在变换者内部的积累。价值的积累仅在作为明确的管理决策时才是可接受的，并且在进入流动之前必须重新评估其价值解释。

## **P6. 流动阻力降低原则**

对价值系统的干预应优先用于降低流动阻力。流动阻力表现为计划价值与实现价值之间的偏差、反价值的产生，或已经生产但未被交付的价值。

## **P7. 价值生产效率原则**

在生产价值要素时，变换者应优先采用能够以相同或更少价值消耗产生更高实现价值的实践。效率的评估应基于实际实现的效果，而非投入的努力、活动量或工作规模。

## **P8. 实践选择中的系统优先原则**

价值生产实践的选择应当优先考虑提升变换者及整个价值系统的能力，而不是局部流程的最优化。局部最优化不得破坏系统的一致性或可持续性。

## **P9. 计划价值正当增长原则**

计划价值的增长仅在以下所有条件同时满足时才具有正当性：存在经确认的价值增长需求；变换者具备足够的价值输入以支撑生产；其交付相应实现价值的能力已得到验证；且未破坏参与条件或价值系统的可持续性。

## **P10. 价值解释诚信原则**

计划价值与实现价值的解释应基于诚信形成，并且必须在价值系统内部具备可验证性。为局部利益而故意夸大计划价值或压低实现价值的行为，构成方法论上的违背。

价值解释的诚信并不要求所有参与者达成一致。分歧是允许的，但系统性的扭曲是不被允许的。

## 第三章 角色（VTO / VSO / 扩展 / 支持）

Æilus 通过一组原则与反复出现的运行循环来发挥作用。为了使这些循环在真实的价值系统中具备可持续性，Æilus 引入了一套角色模型，在不集中控制的前提下，将对价值动态的责任进行明确分配。

Æilus 中的角色是功能性的。它们用于界定对价值生产、价值交付以及系统可持续性的责任。这些角色并不等同于职务头衔、组织层级或行政职位。

### 3.1 角色模型结构

Æilus v2.0 将角色划分为三类：

- 基础角色——任何价值系统中都必须存在。
- 扩展角色——当系统复杂性或流动拓扑增加时引入。
- 支持角色——用于保障方法论正确实施与一致性。

### 3.2 基础角色

#### Value Transformer Owner（VTO）

Value Transformer Owner（VTO）对某一特定变换者实现并持续转化价值的能力负责。

VTO 对变换者内部运作所产生的后果承担责任，包括：

- 向接收方交付的实现价值
- 作为副作用产生的反价值
- 由变换者运行引发的流动阻力
- 在系统中持续参与而不发生退化的能力

VTO 负责选择、调整、验证以及淘汰在该变换者内部使用的各项实践。

VTO 并不承担持续提升计划价值的义务。计划价值的增长仅在以下条件下才是可接受的：  
：交付能力已被验证，且未破坏参与条件或系统的可持续性。

#### Value System Owner（VSO）

Value System Owner（VSO）对整个价值系统的可持续性与完整性负责。

VSO 需要确保：

- 所有参与者的参与条件能够随时间得到维持
- 系统边界与关键流动被明确界定并被理解
- 对外部输入与输出流动的依赖关系是可见的
- 局部最优化不会损害系统层面的可持续性

VSO 不管理各个变换者的内部工作。该角色的存在旨在维护价值系统的长期稳定性与生命力。

### 3.3 扩展角色

#### Flow Owner

当变换者之间的价值交付反复成为流动阻力或价值丢失的来源时，引入 Flow Owner 角色。

Flow Owner 关注变换者之间的交互区域，包括：

- 发送方与接收方之间价值解释的对齐
- 接口处流动阻力的降低
- 沿流动路径防止价值积压与流失

Flow Owner 并不取代 VTO。该角色用于促进跨变换者的协作，并在价值在边界处受损时恢复交付能力。

#### Practice Owner

当某一实践被多个变换者共同使用，或该实践足够关键以至于需要专门责任时，引入 Practice Owner 角色。

Practice Owner 的职责包括：

- 维护实践的正式定义
- 确保实践被正确实施与合理调整
- 防止“仪式化”或“走形式”的实践使用
- 在必要时推动实践的审查或淘汰

Practice Owner 对实践本身的完整性负责，而不对单个变换者的绩效结果负责。

## Domain Owner

当某一领域（例如性能、可用性、安全性、连续性、架构或知识管理）对价值解释或系统可持续性变得关键时，引入 Domain Owner 角色。

Domain Owner 的职责包括：

- 定义并维护领域政策
- 依据领域要求评估实践与流程
- 识别因领域违规而产生的系统性反价值
- 及早升级威胁参与条件或系统可持续性的领域风险

## 3.4 支持角色

### Æilus Master

Æilus Master 用于支持 Æilus 方法论的正确引入与一致应用。

该角色的目标包括：

- 维护方法论完整性
- 防止“走形式式”的方法论采用
- 在复杂情境下支持不同角色之间的协作
- 引导对齐与回顾类事件的开展

Æilus Master 不负责价值的生产或交付。其责任在于确保方法论被正确理解并被恰当地应用。



## 第四章 流程与事件

Æilus 并不是一次性项目或具有明确终点的转型计划。它通过一组持续运行的流程与事件来实施，以确保价值系统在时间维度上保持可观测性、一致性与可持续性。

从价值管理理论（VMT）的视角来看，价值本质上是动态的：价值解释会变化，流动阻力会累积，反价值会产生，外部依赖关系也会随时间演化。Æilus 的流程正是为了使系统能够有意识、可控地应对这些变化，而非被动或偶然地反应。

### 4.1 什么是 Æilus 中的流程

Æilus 的流程是由观察、分析与调整构成的周期性运行回路。这些流程迫使价值系统不断面对以下关键问题：

- 当前有哪些价值要素与反价值要素在系统中流动？
- 计划价值（Vplan）、实现价值（Vreal）与回顾价值（Vretro）的解释存在哪些差异？
- 流动阻力出现在哪里，其原因是什么？
- 参与条件与系统可持续性是否仍然得到满足？

这些流程并不规定必须采用哪些具体实践。相反，它们提供了一种纪律性框架，使实践能够基于可观测的系统行为被选择、验证、替换或淘汰。

### 4.2 什么是 Æilus 中的事件

事件是 Æilus 方法论在组织层面的触发点。它们用于对齐价值解释、验证价值交付，并将系统层面的信号显性化。

如果缺乏这些事件，关于价值的工作往往会重新变得不可见，退化为非正式意见、局部叙事或由指标驱动的扭曲判断。

### 4.3 基本运行循环

成熟的 Æilus 实施通常围绕一个连续的四阶段循环展开：

- 观察 —— 保持对价值要素、反价值与积压情况的可见性
- 对齐 —— 在发送方与接收方之间同步价值解释
- 干预 —— 调整实践以降低流动阻力并提升实现价值
- 稳定 —— 确保参与条件与领域政策得到遵守

该循环的目标并非达到某种最终“最优状态”，而是在不断变化的环境中维持系统的可重复性、可预测性与可持续性。

## 4.4 强制性流程组

### 1) 要素可观测性与生命周期管理

用于落实原则 P1，并支撑原则 P5。

- 识别并跟踪关键价值要素与反价值要素
- 维护要素类型体系与解释的一致性
- 监控变换者内部的价值要素积压
- 在进入流动之前重新评估被存储的计划价值

### 2) 价值解释的对齐与验证

用于落实原则 P2 与 P10。

- 比较计划、实现与回顾价值的解释
- 明确价值解释的判断标准
- 由接收方对实现价值进行验证
- 识别系统性价值解释扭曲

### 3) 需求与数量再评估

用于落实原则 P3。

- 重新评估价值要素的类型与数量
- 识别过度生产与不足生产
- 确认存在明确接收方及可交付的价值流

### 4) 可持续性、风险与外部依赖

用于落实原则 P4。

- 监控关键参与者的参与条件
- 识别并跟踪外部价值流入与流出依赖
- 发现价值泄漏与结构性脆弱点

- 当计划价值增长带来风险时进行稳定化决策

### 5) 流动阻力与反价值降低

用于落实原则 P6。

- 分析  $V_{plan}$  与  $V_{real}$  之间的偏差
- 定位反价值的产生源头
- 识别变换者内部及之间的阻力位置
- 优先采取降低阻力而非转移阻力的干预措施

### 6) 实践的选择、验证与淘汰

用于落实原则 P7 与 P8。

- 基于单位消耗价值所产生的实现价值选择实践
- 优先提升变换者及系统整体能力的实践
- 通过可观测效果验证实践有效性
- 淘汰削弱可持续性或产生系统性反价值的实践

### 7) 计划价值的正当增长

用于落实原则 P9。

- 确认存在价值增长的真实需求
- 确认具备足够的价值输入与生产能力
- 确认具备相应的实现价值交付能力
- 验证参与条件与系统可持续性未被破坏

## 4.5 推荐事件

Æilus 并不强制规定固定的事件节奏。然而，一个最低限度且可持续的实施通常包括以下事件：

- Value System Review —— 审视系统边界、参与者、关键流动与依赖关系
- Interpretation Alignment Session —— 对关键价值流中的价值解释进行对齐
- Flow Resistance Review —— 识别瓶颈、积压与未交付价值
- Practice Review Board —— 评估实践的引入、调整与淘汰

- Value Retrospective —— 通过回顾价值改进未来决策

## 4.6 流程责任分配

Æilus 的每一类流程都具有明确的责任主体。角色模型定义了各运行循环的责任分工：

- VTO —— 负责变换者内部的可观测性、实践选择及局部反价值降低
- VSO —— 负责系统层面的可持续性、结构配置及增长与稳定的平衡
- Flow Owner —— 负责关键流动中的阻力与价值解释对齐（如引入该角色）
- Domain Owner —— 负责领域政策遵循与领域相关反价值的预防（如引入该角色）
- Practice Owner —— 负责共享实践的完整性与可接受性（如引入该角色）
- Æilus Master —— 支持方法论一致性并防止形式化、走过场式实施

## 4.7 良好运行状态的特征

运行良好的 Æilus 价值系统具有以下可观测特征：

- 价值解释在时间维度上保持同步并可验证
- 流动阻力与反价值呈下降趋势而非累积
- 即便外部环境发生变化，系统仍能保持可持续性

## 第五章 工件（Artifacts）与报告（Reports）

在 Æilus 中，价值相关的工作必须是可观测、可比较且可讨论的。如果缺乏明确的工件，价值管理往往会退化为主观判断、局部叙事，以及事后合理化的解释。

Æilus 中的工件并非单纯的文档或记录。它们的存在目的是将方法论的核心原则落实到实际运行中，包括价值与反价值要素的可观测性、价值解释的对齐与诚信、流动阻力的降低，以及价值系统的可持续性保障。

### 5.1 什么是 Æilus 中的工件

工件是对价值系统某一部分的结构化表示。它将隐性知识转化为显性形式，从而使其能够被用于决策。

一个有效的工件应能够回答以下问题：

- 系统中存在哪些价值要素与反价值要素
- 这些要素通过哪些路径流动
- 它们在何处发生积压
- 不同参与者如何解释这些要素
- 流动阻力与反价值在何处产生

在 Æilus 中，只有能够支持真实决策的工件才是有效的。不具备决策用途的工件本身就会产生反价值。

### 5.2 核心工件类型

#### 1) 价值系统图（Value System Schema, VSS）

价值系统图（VSS）用于对价值系统进行形式化描述，包括参与者、变换者、价值流动以及关键的价值交换关系。

VSS 明确系统边界，防止不可见的外部依赖。它既可以存在于单个变换者层面，也可以存在于整个系统层面。

#### 2) 价值要素登记表与要素类型体系

所有重要的价值要素与反价值要素都必须被识别并持续跟踪。

价值要素登记表（Value Element Registry）定义哪些要素对系统是重要的；要素类型体系（Element Typology）确保价值流动能够被一致地解释。

### 3) 价值解释模型

价值解释在 *Æilus* 中是显性的管理对象。系统必须能够比较计划价值、实现价值与回顾价值的解释。

常见的工件包括：

- 价值解释矩阵（Value Interpretation Matrix）
- 解释变更日志（Interpretation Change Log）

这些工件确保价值解释的诚信：分歧是允许的，但系统性扭曲是不被允许的。

### 4) 需求与平衡模型

价值要素的需求具有动态性，必须被明确建模。

相关工件包括：

- 需求模型（Element Demand Model）
- 供需平衡图（Supply–Demand Balance Map）

这些工件用于揭示过度生产、不足生产，以及价值配置不当的问题。

### 5) 流动吞吐量与积压视图

高吞吐量与受控的积压是系统层面的关键要求。

相关工件包括：

- 价值流图（Value Flow Map）
- 积压热力图（Flow Accumulation Heatmap）

积压只有在作为明确管理决策时才是允许的，并且在进入流动之前必须重新评估其价值解释。

### 6) 流动阻力与反价值登记表

流动阻力与反价值是 *Æilus* 的核心管理对象。

典型工件包括：

- 流动阻力登记表 (Flow Resistance Register)
- 反价值来源图 (Anti-Value Source Map)

这些工件将阻力与反价值呈现为系统性动态，而非孤立事件。

## 7) 变换者效率与能力模型

Æilus 中的效率通过实现价值与消耗价值之间的关系来评估。

相关工件包括：

- 价值生产效率模型 (Value Production Efficiency Model)
- 变换者绩效画像 (Transformer Performance Profile)

这些工件展示变换者的交付能力是随时间提升还是退化。

## 8) 实践组合与系统影响评估

实践并非依据局部成果进行评估，而是依据其对整个系统的影响。

相关工件包括：

- 实践组合 (Practice Portfolio)
- 系统影响评估 (System Impact Assessment)

这些工件用于评估实践或系统配置变化对流动阻力、反价值及系统可持续性的影响。

## 5.3 报告：从工件到决策

工件用于刻画结构，报告用于揭示随时间变化的动态。报告并非静态状态汇报，而是用于识别趋势与风险。

报告应能够回答以下问题：

- 随着时间推移发生了哪些变化
- 流动阻力在何处增加
- 反价值在何处积累
- 计划价值与实现价值在何处产生偏差

- 系统的可持续性是否受到威胁

## 5.4 最小报告集

- 计划价值与实现价值差距报告 (Planned vs Realized Value Gap Report)
- 流动阻力报告 (Flow Resistance Report)
- 反价值动态报告 (Anti-Value Dynamics Report)
- 吞吐量与积压报告 (Throughput & Accumulation Report)
- 变换者效率报告 (Transformer Efficiency Report)
- 系统可持续性信号报告 (System Sustainability Signal Report)

## 5.5 工件纪律

Æilus 对工件的使用施加一项严格规则：

每一个工件都必须拥有明确的责任人、更新周期，以及清晰的决策目的。

缺乏责任归属或决策目的的工件，必然会以维护成本或虚假的控制感形式产生反价值。



## 第六章 领域（Domain）与政策（Policy）

在 Æilus 中，价值从来不是脱离情境而被交付的。即使是同一个价值要素，也可能因为其产生与交付的情境不同，而被解释为可接受的价值，或不可接受的反价值。

Æilus 将这种情境形式化为“领域（Domain）”，并将领域所施加的约束形式化为“领域政策（Domain Policy）”。领域并非可选的附加条件，也不是次要的质量属性。它们决定了被交付的价值是否在系统中持续保持可接受性，还是转化为反价值。

### 6.1 为什么需要领域

一种常见的系统性失败模式是：在局部层面被认为有价值的产出，在系统整体层面却演化为反价值。

例如，一项功能改进在功能角度上是合理的，但在安全性、可用性、连续性或可靠性角度上却不可接受。在这种情况下，该价值并非因为无用而被拒绝，而是因为它违反了参与价值系统所必需的基本条件。

领域的存在正是为了明确这些边界。

### 6.2 定义：领域（Domain）

领域是价值解释的情境，它对变换者所采用的实践、流程以及其结果的可接受性施加要求。

领域具有以下特性：

- 不直接创造价值
- 防止产生不可接受的反价值
- 在时间维度上保护价值的可接受性与系统的可持续性

领域之所以必要，是因为价值的解释不仅取决于“交付了什么”，还取决于“如何交付”以及“在什么条件下交付”。

### 6.3 定义：领域政策（Domain Policy）

领域政策是指在特定领域内，实践被视为可接受所必须满足的一组约束条件。

领域政策的作用包括：

- 不规定应当生产何种价值
- 规定在不产生不可接受反价值的前提下如何生产价值
- 确保参与条件与系统可持续性不被破坏

## 6.4 将领域视为同步机制

领域在变换者与接收方之间，作为价值解释的同步机制发挥作用。

领域回答一个根本性的系统问题：“在接收方所关心的约束条件下，该价值是否仍然是可接受的？”

如果缺乏领域约束，系统将倾向于局部最优化。变换者会最大化产出与计划价值，而接收方则承受不稳定性、风险，以及隐蔽的反价值。

## 6.5 通过领域评估实践

在 *Æilus* 中，实践从不会被抽象地评判为“好”或“坏”。

一项实践只有在同时满足以下条件时才是可接受的：

- 符合变换者所属领域的领域政策
- 不破坏接收方对价值的解释
- 不损害参与条件或价值系统的可持续性

同一项实践可能在某个领域中是可接受的，而在另一个领域中则不可接受。

## 6.6 典型领域示例

*Æilus* 并不定义封闭或普适的领域列表。哪些领域是关键的，取决于具体价值系统的情境。

常见的领域包括（但不限于）：

- 性能
- 可用性与连续性
- 安全性
- 架构

- 持续改进
- 知识管理

当正确解释价值需要明确的质量约束时，就有必要引入相应的领域。

## 6.7 Domain Owner 的角色

当某一领域对价值解释或系统可持续性变得关键时，可以引入 Domain Owner 角色。

Domain Owner 负责：

- 定义并维护领域政策
- 根据领域要求评估实践与流程
- 识别由领域违规引发的系统性反价值
- 及时升级威胁参与条件或系统可持续性的领域风险

Domain Owner 并不直接生产价值，也不替代 Value Transformer Owner。

总结而言，领域的存在并不是为了优化价值，而是为了防止价值变得不可接受。

## 第七章 实践 (Practice) 集合

在 *Æilus* 中，实践并不是普遍适用的“最佳实践”，也不是由中心化权威强制推行的做法。实践被视为在变换者内部运行的、经过形式化描述的局部价值系统。

当变换者并非单一的人类行动者，而是团队、部门、服务或职能等组织单元时，其内部必然存在自身的价值系统。*Æilus* 正是通过“实践”这一概念，对这些内部价值系统进行描述、分析与治理。

### 7.1 定义：实践 (Practice)

实践是对变换者内部局部价值系统的形式化模型。它描述了价值与反价值要素如何作为输入进入系统，如何被实现、转化或积累，以及最终如何以价值或反价值要素的形式输出。

实践并不回答“正确的做事方式是什么”。它回答的是：在明确且可验证的条件下，消耗了哪些价值，产生了哪些价值。

### 7.2 实践与价值生命周期

*Æilus* 中的实践覆盖了价值管理理论 (VMT) 所定义的完整价值生命周期：

- **Vpotential** —— 尚未绑定特定接收方或价值流的潜在价值
- **Vplan** —— 通过已定义的价值流指向特定接收方的计划价值
- **Vreal** —— 在消费时刻实际产生的实现价值
- **Vretro** —— 对既有实现价值的回顾性再解释

一项实践可以执行以下一种或多种功能：

- 将潜在价值 (**Vpotential**) 转化为计划价值 (**Vplan**)，例如发现与分析类实践
- 实现并转化计划价值 (**Vplan**)，例如交付与实施类实践
- 降低反价值与价值流动阻力
- 提升变换者持续交付价值的能力

### 7.3 实践的接口：输入与输出

为了使实践能够被组合为可治理的流程，*Æilus* 要求所有实践都必须具有明确的接口定义。

实践接口至少应包括：

- 输入的价值与反价值要素
- 输出的价值与反价值要素
- 对流动阻力、吞吐量与参与条件的预期影响

只有当实践之间的接口相互兼容时，它们才能被组合进同一流程。接口不匹配的实践必然会导致反价值或隐性流动阻力的产生。

## 7.4 实践目录与 ÆVRI 的角色

Æilus 以 Æilus 价值研究院（Æilus Value Research Institute, ÆVRI）作为实践积累、分析与演进的研究层。

实践目录并非通用解决方案的清单。它是一个经过策展的集合，其中的每一项实践都具有清晰的适用背景、可接受条件以及已观测到的系统性效果。

实践被收录进目录，并不意味着其在所有情境中都可被接受。实践的可接受性始终由具体价值系统的上下文决定。

## 7.5 实践选择的责任

实践的选择、调整、组合以及淘汰，由 Value Transformer Owner (VTO) 负责。

VTO 的责任包括：

- 从实践目录中选择实践来构建变换者的流程
- 调整实践以提高实现价值并降低流动阻力
- 对实践使用过程中产生的反价值承担责任
- 确保实践符合领域政策与参与条件

实践并非自上而下强制执行的规则。只有在其持续产生系统性正向效果时，实践才被视为有效。

## 7.6 实践不是配方

Æilus 有意避免将实践简化为操作配方、检查清单，或机械模仿的对象。

一项实践只有在以下条件下才具有意义：

- 其效果是可观测的
- 其前提条件是明确的
- 其与其他实践的相互作用是被理解的
- 其对整体系统的影响被持续验证

因此，实践在本质上是实验性的，但同时受到严格的方法论约束。它们通过观察与反馈不断演进，而非通过盲目复制进行扩散。

## 7.7 总结

实践集合使价值系统能够以受控的方式演进。它允许在避免教条主义的前提下进行复用，在不引入混乱的情况下实现多样化，并在不牺牲可持续性的情况下持续改进。