

## 《从 IT 到 DT：数据是企业最核心资产》

### 从认知到落地：企业数字化转型

主讲老师：陈霞博士

#### 【课程背景】

数据提升洞见，洞见决定格局。如果说，以前要用互联网把所有企业重做一遍，那么今天，就要用数字化把所有企业重做一遍。在《十四五规划》和纲要中，“数字化”这个词出现过 25 次；还有其他相关词，比如数字社会、数字孪生、数字技术等，出现了 60 多次。数字化的核心是人工智能，它强调的是用数字来驱动整个世界的变革，从产品设计、研发、生产、市场、用户、服务等企业价值链乃至对整个商业生态的重新审视与重构，使企业实现数字化精准运营。中国要从大国变为强国，必须优化和提升 GDP 的形成机制，优化 GDP 内部结构和各个环节的有效价值，企业数字化转型大势所趋。

- 在这个历史性的时代面前，企业家如何看清宏观大势和产业发展趋势，顺势而为，逐浪而行，抓住数字化转型新机遇，提升企业价值？
- 面对数字化转型不敢转，转不起、转错了及路径依赖上、意识上、技术上等一系列的挑战，企业该如何避免转型路上的坑，进行科学务实的数字化转型？
- 如何基于宏观、中观、微观环境分析，找准企业定位，辨识企业核心能力，并基于企业核心竞争力进行企业数字化转型？
- 企业数字化转型有没有一套科学系统的转型方法论？转型设计必须要考虑哪些维度？具体如何转型？转型后如何进行后评估？数据又如何驱动运营？又该如何迭代企业的数字化水平，形成闭环的良性循环？

这就是我们企业经营者目前数字化转型面临的最重要课题，也是本课程内容所在。

本次课程，陈博士基于多年信息化研究及实践积淀，从咨询式培训的角度着手，一针见血洞察数字化问题的本质；传授自创的数字化转型“三步九转功成法”，提供务实及具可持续发展的数字化转型解决方案，并提升企业家数字化思维及洞见。使学员学之解惑，学之能用，用之有效。

#### 【课程收益】

- 了解企业数字化转型的历史机遇及核心挑战
- 了解数字化转型的本质
- 了解数字化转型相关核心技术
- 掌握一套“三步九转功成法”数字化转型系统方法论
- 掌握数字化转型必备的互联网 9 大思维
- 掌握企业定位相关的环境分析 3 大工具、商业模式画布及精益创业画布分析方法
- 掌握企业数字化转型设计的 7 大维度
- 掌握企业数字化转型的 3 大实施步骤
- 掌握企业数字化转型后评估方法
- 掌握企业数据驱动运营的 4 大实操方法
- 数字化转型必须刻在骨子里的 3 个核心理念及瞄准用户的 4 个工具

#### 【课程特色】

咨询式培训，积淀深厚，原创系统方法论，案例丰富，互动研讨，学之能用。

哲学思辨，高屋建瓴、一针见血洞察问题的本质。既有高度，也重落地。

讲授充满激情，注重学员认知、思维和能力培养，授之以鱼，不如授之以渔。

**【课程对象】** 董事长、总经理、副总经理、总裁助理、首席信息官、主管技术副总、信息化/数字化部门负责人

**【课程时间】** 6-12 小时 (1-2 天)

## **【课程大纲】**

### **一、 企业为什么要进行数字化转型？**

#### **1、数字化转型的本质是什么？**

➤ 企业家的洞见！更新企业大脑的操作系统！业务+数字技术双轮驱动！

#### **2、数字化转型外因：数字化时代，需顺势而为、逐浪而行**

➤ 要把企业的发展融入国家的战略发展大势之中！

➤ 所有企业都需要用数字化把企业重新做一遍！

➤ 历史机遇：“中国+技术”驱动时代是历史性的市场机会

➤ 数据驱动：科学发展的第四范式！

➤ 需求侧拉动：如何满足客户日益个性化的诉求

#### **3、数字化转型内因：企业数字化转型可提升企业洞见**

➤ 回到源头：企业存在的目标是什么？利润=收益-成本

➤ 收益提升：体验提升/效率提升/模式创新

➤ 成本降低：人工成本/管理成本/运营成本

➤ 供给侧改革：数字化时代的生态构建

**案例：**大河钢铁厂、极智嘉物流、物流数字孪生、三一重工、智能冷库、华为

### **二、数字化转型面临哪些核心挑战？**

#### **1、所有企业面临的核心挑战：**

➤ 数字化转型要成功，本质上要进行业务模式的重构

➤ 企业现有数据融合价值有限

➤ 新老系统之间如何接力

➤ 复杂的业务、复杂的技术、复杂的集成

➤ 业务上线永远慢于期望

#### **2、中小企业数字化转型面临的核心挑战：**

➤ 不敢转：涉及全面/不知深浅/投入产出无法清晰量化

➤ 转不起：成本高

➤ 转错了：失阵地，失人心/流形式，打水漂

#### **3、大型企业转型面临的核心挑战：**

➤ IT与OT的深度融合：

● 业务流程个性化：隔行如隔山

● 需对业务流程有深度了解：IT专家不是OT专家

➤ 数据采集与共享：

● 全量全要素连接：数据烟囱怎么通？

● 实时反馈：“云和端”语言不通怎么办？

➤ 数据治理：

● 数据清洗：一盘点，数据家底怎么这么少？

● 数据标注：淘金的铁锹好用不？

● 数据融合：多源异构数据不同时空，语言能通否？

● 数据保护：安全与效率如何权衡？

- 数据决策
  - 业务决策：不能指导行动的数字化，都是伪数字化

案例：恒力石化数字孪生、哈工大智慧车间、智慧白云、华为等

小组练习：基于本企业某业务对象数字化的全量全要素连接

### 三、数字化转型必须了解的核心技术有哪些？

#### 1、云系统

- 大数据
- 云计算
- 边缘计算
- AI
- 区块链

#### 2、网系统

- 5G 三大特征
- 5G 典型应用场景及典型行业应用

#### 3、端系统：

- 物联网（万物互联）

案例：迪斯尼、谷歌、百度、阿里、UBI；阿尔法狗、供应链金融等

综合案例：元宇宙：3G 成就微信，4G 成就短视频，5G 就看元宇宙？！

### 四、数字化转型必须具有的互联网思维有哪些？

#### 1、若要具备数字化思维，首先具备互联网思维

- 用互联网思维去重新去定义几乎所有传统行业

#### 2、互联网思维之独孤九剑

- 看透互联网大咖的游戏规则

#### 3、传统思维、+互联网思维、互联网+思维在各行业中的对比应用

- 自己革自己的命：让几乎所有传统行业嫁接进互联网基因

案例：微软 2/8 原则、粉丝经济、小米、360、滴滴、腾讯、百度、来自星星的你、《失控》、《Nature》作者、开源社区、阿里、招商银行等

#### 现场练习：

- ✓ 学员评测自己具有了哪些互联网思维？多大程度上具备？及例举本企业的互联网思维应用。
- ✓ 学员列表举例对比各行业中的传统思维、+互联网思维、互联网+思维，以对企业目前所处互联网思维阶段有清晰认知，并列本企业可能的数字化技术赋能后的改进方向。

### 五、企业的数字化转型的系统方法论是什么？

#### 三步九转功成法：

##### 1、第一步：数字化转型顶层设计

- 转型的边界确定
- 转型与企业定位的匹配分析
- 转型目标的初步确定
- 转型的情景化痛点梳理
- 转型的业务对象确定
- 转型的约束条件分析
- 转型目标的调整与确定

##### 2、第二步：数字化转型具体实施

- 数字化转型施工
- 3、**第三步：数字化转型效果评估**
- 数字化转型评估

## 六、企业数字化转型顶层设计包含哪些维度？

### 1、转型的边界确定

- 系统性重构/构建？
- 持续性改进？

### 2、转型与企业定位的匹配度分析（把与定位无关的事情都砍掉）

- 环境分析：PEST 宏观环境分析、波特五力行业分析、SWOT 分析
- 基于商业模式画布和精益创业画布的独特卖点及解决方案
- 企业核心竞争力突破点：企业定位

### 3、转型目标的初步确定（目标函数）

- 确定转型的第一目标：体验提升、效率提升、降低成本、模式创新？
- 基于第一目标的关键性指标确定并可量化可考核

### 4、转型的情景化痛点梳理

- 抓与企业定位相关的痛点而非痒点
- 抓与企业定位相关的主要矛盾而非次要矛盾
- 情景化痛点罗列及排序

### 5、转型的业务对象确定

- 基于痛点的业务对象罗列和筛选

### 6、转型的约束条件分析

- 转型目标与数字化技术成熟度的匹配
- 转型目标与数字化技术市场化成熟度匹配
- 转型目标与企业数字化成熟度的匹配度
- 转型目标与企业组织的匹配度
  - 人：是否一把手工程？员工是否愿意共享？
  - 组织：组织方式是否有效？
  - 业务流程：涉及到哪些相关要素？旧系统和新系统如何接力？
  - 财务：新增成本？投入产出？不同转型模式的成本、风险及收益？
- 转型目标与利益相关者意愿的匹配度
  - 共享意愿及可获得数据

### 7、转型目标的调整与确定

- 转型目标的小切口
- 转型目标的范围经济性
- 转型目标的战略可扩展性
- 转型目标的阶段性规划

案例：疫情、谷歌、乐视、facebook、十大名表、XX 石油炼化、阿里

工具：PEST、波特五力模型、SWOT、商业模式画布、精益创业画布

## 七、数字化转型的实施包含哪些步骤？

### 1、明确业务对象

### 2、明确业务过程

### 3、明确业务规则

案例：字节跳动飞书、AGV 自动驾驶、货车帮、G7 物流：业务对象范围和视角的变化，会带来业务模式不同程度的变革

**小组练习 1**：基于企业环境分析和商业模式及精益创业画布分析，找准本企业的定位及核心竞争优势；且按三大步骤进行施工。

**小组练习 2**：字节跳动的数字茧房如何突破？比如，若业务对象是企业家全生命周期管理，该如何施工？

## 八、数字化转型的效果如何评估？

### 1、财务评估方法

### 2、模糊综合判断法

案例：某省运营商系统建设评估

## 九、数据如何驱动转型后的企业运营？

### 1、转型的 PDCA 循环

➤ 关键指标—看数据—找方法—关键指标

### 2、数据驱动运营的实操方法

➤ 产品运营

➤ 用户运营

➤ 活动运营

➤ 新媒体运营

案例：京东 6.18、中国邮政“邮生活”

## 十、数字化转型必须刻在骨子里的三个核心理念是什么？

### 1、瞄准用户：以用户为中心

➤ 用户分析：关键利益人地图

➤ 用户旅程：用户体验旅程图

➤ 价值主张：价值主张地图

➤ 增长飞轮：增长飞轮图

### 2、对准业务：确保数字化瞄准业务目标而非展示大屏

### 3、打造平台：模块化沉淀

案例：智慧农业、跨境物流

工具：关键利益人地图、用户体验旅程图、价值主张地图、增长飞轮图

小组练习：确定某个业务对象，并利用上述工具，对“瞄准用户”进行应用分析。

## 十一、哪些企业的数字化转型可作为最佳实践标杆？

### 1、华为数字化转型实践

### 2、垂直行业数字化转型案例

➤ 钢铁行业

➤ 能源行业

➤ 电子行业

➤ 煤矿行业

## 十二、现场收集学员问题进行解答

通常答题时间为 0.5-1 小时，2 天以上课程可设计专门的研讨咨询环节