

《企业数字化转型：从认知到落地》

洞察秋毫：业务与数字技术双轮驱动下的商业模式创新

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，通过商业模式创新，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及商业模式创新？
- 数字化转型及商业模式创新必具哪些结构化思维及互联网思维？
- 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及商业模式创新？

➤ 企业数字化转型及商业模式创新有没有一套科学系统的转型方法论？必须要考虑哪些维度？具体如何转型及创新？转型及创新后如何进行后评估？数据又如何驱动运营？这就是我们企业经营者目前数字化转型及商业模式创新面临的最重要课题，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及商业模式创新“三步九转功成法”，提供务实及具可持续发展的数字化转型及商业模式创新解决方案，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和商业模式创新的历史机遇及核心挑战
- 了解数字化转型及商业模式创新相关核心技术
- 掌握一套“三步九转功成法”数字化转型及商业模式创新系统方法论
- 掌握数字化转型及商业模式创新必需的结构化思维及互联网 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及商业模式创新设计的 7 大维度
- 掌握企业数字化转型及商业模式创新的 3 大实施步骤
- 掌握企业数字化转型及商业模式创新后评估方法
- 掌握企业数据驱动运营的 4 大实操方法
- 数字化转型及商业模式创新必须刻在骨子里的 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及商业模式创新？

1、数字化转型及商业模式创新的本质是什么？

➤ 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、数字化转型及商业模式创新外因：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！

➤ 数据驱动：科学发展的第四范式！

3、数字化转型及商业模式创新内因：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：数据—机会—服务—收入；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

4、企业商业模式创新面临历史机遇

➤ 历史机遇：“中国+技术”驱动时代是历史性的市场机会

案例：波音飞机、大河钢铁厂、极智嘉物流、物流数字孪生、三一重工、智能冷库

二、 企业数字化转型及商业模式创新面临哪些核心挑战？

1、企业商业模式创新面临巨大挑战：

➤ 大变局中企业如何寻求核心价值的商业模式创新？

2、所有企业数字化转型面临的核心挑战：

➤ 数字化转型要成功，本质上要进行业务模式的重构

➤ 数字化转型是一个系统工程

➤ 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

3、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、数字与技术双轮驱动的商业模式创新必须了解哪些核心技术？

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、数字化转型及商业模式创新的思维底座：必须具备哪些思维模式？

1. 结构化思维

- 线性思维
- 圈式思维
- 动态思维
- 系统思维
- 哲学思维

2. 互联网思维：独孤九剑

- 用户思维
- 简约思维
- 极致思维
- 迭代思维
- 流量思维
- 社会化思维
- 大数据思维
- 平台思维
- 跨界思维

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、可借鉴数字化转型的5种成功创新模式

1. 企业解决自身痛点需要
2. 企业解决客户痛点需要
3. 企业业务纵向自然延伸
4. 企业业务横向自然延伸
5. 企业系统构建数字化生态

案例：大河钢铁厂、三一重工、物流数字孪生、智能冷库、华为

六、企业的数字化转型及商业模式创新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

七、企业数字化转型顶层设计（含商业模式创新）包含哪些维度？

- 1、**转型及商业模式创新的边界确定**
 - 系统性重构/构建？
 - 持续性改进？
- 2、**转型及商业模式创新与企业定位的匹配度分析**
 - 转型及商业模式创新的前提：企业处于什么样的生存环境？
 - ✓ 宏观环境分析：PEST 分析模型
 - ✓ 行业环境分析：波特五力分析模型
 - ✓ 企业环境分析：SWOT 分析模型
 - 商业模式创新的基点：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
基于商业模式画布的商业创新机会：
 - ✓ 价值主张
 - ✓ 关键业务
 - ✓ 核心资源
 - ✓ 重要伙伴
 - ✓ 客户细分
 - ✓ 客户关系
 - ✓ 渠道通路
 - ✓ 成本结构

- ✓ 收入来源

基于精益创业画布的商业模式独特卖点及解决方案：

- ✓ 三大问题
- ✓ 客户群体
- ✓ 独特卖点
- ✓ 解决方案
- ✓ 渠道通路
- ✓ 收入分析
- ✓ 成本分析
- ✓ 关键指标
- ✓ 门槛优势

- 企业核心竞争力突破点：企业定位

3、转型及商业模式创新目标的初步确定（目标函数）

- 确定转型及商业模式创新的第一目标：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、转型及商业模式创新的情景化痛点梳理

- 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、转型及商业模式创新业务对象确定

- 基于痛点的业务对象罗列和筛选

6、转型及商业模式创新的约束条件分析

- 与数字化技术成熟度的匹配
- 与数字化技术市场化成熟度匹配
- 与企业数字化成熟度的匹配度
- 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？
- 与利益相关者意愿的匹配度
 - 共享意愿及可获得数据

7、转型及商业模式创新目标的调整与确定

- 目标的小切口
- 目标的范围经济性
- 目标的战略可扩展性
- 目标的阶段性规划
- 目标的可持续迭代

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

八、数字化转型及商业模式创新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？

九、数字化转型及商业模式创新的效果如何评估？

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

十、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”

十一、数字化转型及商业模式创新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。