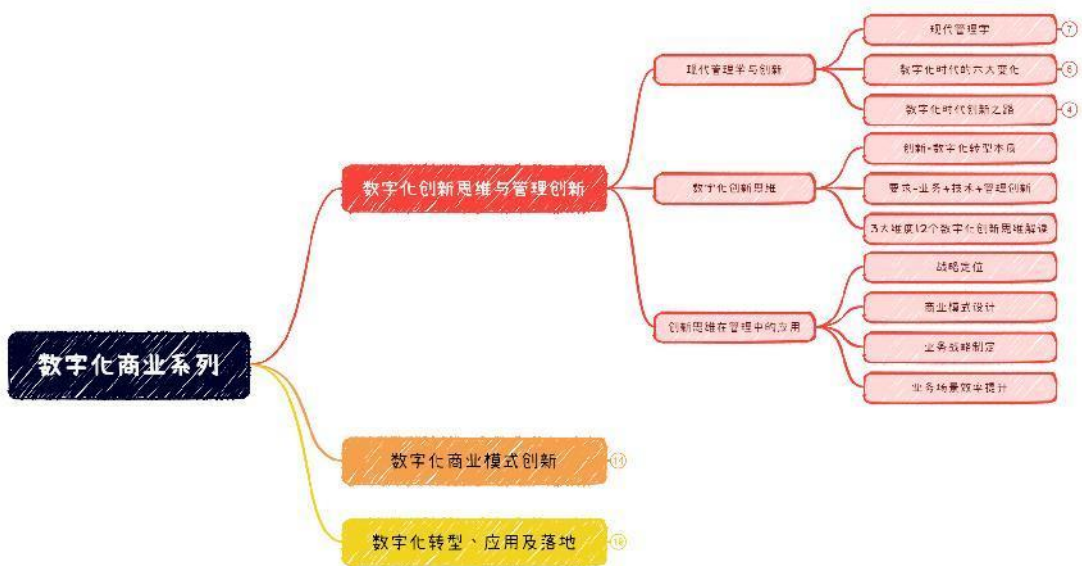


数字化商业系列

数字化思维与管理创新

——思路决定出路 管理决定效率——



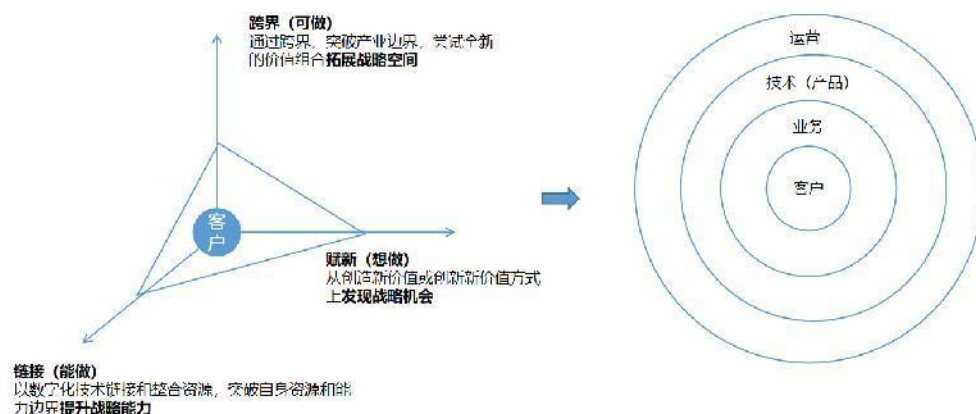
【场景问题】

由彼得·德鲁克提出的现代管理学其核心思想提出了“企业的目的是创造顾客”，需要感

觉敏锐、超前意识的企业家去发现、唤醒和创造。与今天互联网界提出的“用户为中心”的思想是高度统一的。数字化时代，企业在商业模式、战略制定、营销策略等方面都进行了卓有成效的创新。而这些创新都首先以创新思维开始，今天，新一代数字化创新思维正在主导或引领者企业走向新的创新。我们在实际管理中，必须要解决以下的问题：

- 如何理解现代管理学中的创新，创新与管理之间的关系
- 数字化时代的创新思维，都包括了哪些思维？
- 数字化创新思维，都有哪些应用

【解决方案】



方案解读：

- 未来商业是围绕客户，收集场景需求，挖掘用户价值、实现差异化价值的过程
- 连接与跨界，是构成新价值创造的必然举措
- 业务+技术+管理，投射的创新性思维，是新战略搭建和落地的指导性思想

【参与人员】

本课程适宜于：中高管理人员

【学员任务】

1. 【1小时】任务一：了解现代管理学的内涵及管理与创新之间的关系
2. 【3小时】任务二：了解数字化时代创新性思维及其内容
3. 【2小时】任务三：了解创新思维在管理中的应用

任务一：数字化时代的“变”与“不变”（1小时）

【任务解析】通过了解数字化时代的要素变化，引发学员思考在未来商业模式和企业战略制定中的变化，感悟数字时代的力量。

一、现代管理学的核心思想
1.管理的定义：一定边界约束下，管理者驱动组织成员实现组织目标
2.管理的目标：实现组织效率
3.管理学的发展
4.现代管理学的核心思想：营销和创新
【解析】
1.现代管理学之父彼得德鲁克理解的“创新”
二、数字化时代，六大变化，倒逼企业营销创新
1.要素一：客户之变，数字化网络的更多选择，让决策权从“产品”重回“客户”手中
2.要素二：产业之变，数字化技术的链条渗透，让产业竞争从“链条效率”到“链条重构”
3.要素三：资源之变，数字化应用的开放接口，让资源竞争从“我有什么”到“我能链接什么”
4.要素四：渠道之变，无线手机应用丰富应用，让渠道竞争从“空间”到“注意力”争夺
5.要素五：组织之变，数字远程协同办公系统，让组织成员从“内部招聘”到“跨界协同”
6.要素六：竞争之变，依托数据资源跨界打劫，让行业竞争从“行业内部竞争”到“跨界降维打击”
【案例】
1. 三只松鼠的用户思维，线上线下追求用户的极致体验
2. 成都女鞋通过 GO2 互联网平台，实现短路经济
3. 中国联通 2022 年数字化生态大会，链接三方合作机构共同为政企客户提供数字化转型服务
4. 抖音逆袭淘宝，通过短视频直播抢夺用户注意力，成为新电商翘楚
三、围绕企业的目的，通过数字化改革实现数字化时代的创新
1.企业的目的——价值创造
2.数字化时代，外部环境变化，促使企业价值创造方式创新
3.数字化转型，为企业提升组织效率提供了解决方案
4.“业务商业+产品技术+运营管理”，构成了数字化转型的“铁三角”
【解析&案例】
1. 华为，围绕市场用户需求，不断创新现
2. 数字化改革为构建新型电力系统提供了解决方案

任务二：数字化创新思维（3 小时）

【任务解析】了解企业数字化改造的价值、意义，明确了解“业务+技术+管理”数字化“铁三角”在价值创新中的意义。并按照铁三角的思维，展开理解。

一. 深刻理解数字化转型的内核机理，透析助力产业发展的本质
1. 数字化转型的定义、技术和原理解析
2. 产业数字化转型的目的及方法
3. 数字化转型的核心内容：商业模式、业务战略创新和业务场景提效降本
4. 数字化转型的落地铁三角：“业务+技术+管理”的组合
【案例】
1. “铁三角”在鞋服行业，助力产业降库存，实现快速周转
2. 智慧农业、智慧教育中的产业数字化转型解读
二. 业务思维：从业务视角，突破创新
1. 场景思维：设身处地，身处其中，发现问题
2. 赋能思维：帮助他人成功，就是自己的成功
3. 去中心化思维：权利下放，让更多人参与创新
4. 协同思维：围绕用户诉求，成立新组织，新文化
【案例】 剧本杀、天猫小店、宝岛眼镜、7-11
三. 产品思维：以产品开发者的角度，理解创新
1. 生产型思维：构建大生态，广纳天下才
2. 跨界思维：打破思维局限，跨界创新篇
3. 迭代思维：没有最好，只有更好
4. 智能化思维：借助数字化工具，提效降本
【案例】 华为、联通、苹果手机、国家电网
四. 运营思维：以管理运营者的角度，审视创新
1. 用户思维：摆脱主观意识，倾听客户心声
2. 数据思维：用事实说话，下结论前讲数据
3. 平台思维：链接所有合作伙伴，协同共赢
4. 分布式思维：充分释放用户参与，去中心
【案例】 天猫、喜马拉雅、抖音的运营思维

任务三：数字化创新思维在工作中的应用（2小时）

【任务解析】 基于数字化创新思维的指导，企业在战略定位时，需要首先从用户出发，探究用户需求，提炼价值点位，与竞争对手对比，找到差异化价值点，通过构建复合型供给侧，来实现用户价值。与此同时，商业模式、业务战略等一并发生了变化。

一. 战略定位（方向目标）：洞察客户场景，构建差异化价值主张，明确战略定位
1. 借助大数据，洞察客户实际业务场景和内在价值诉求，提炼价值点位
2. 研究竞争对手，横向比较价值点布局，找到突破机会

3. 跨界寻求合作伙伴，探寻差异化价值点实现的路径
4. 定义价值主张，传递价值理念，明确战略定位
<p>【案例】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keep 的数据洞察与差异化价值定位 2. 红罐王老吉，竞争价值点探索 3. 中国联通 2022 战略规划解析
二、业务战略：明确企业业务范围，构建业务战略单元（SBU），制定企业增长战略
1. 密集型增长战略，依托大数据挖掘现有用户需求，寻找未来发展的机会
2. 一体化增长战略，通过建立或收买与企业业务有关的新业务
3. 多样化增长战略，增加与当前业务无关的富有吸引力的新业务
<p>【案例】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 滴滴密集型增长战略：从出租车、快车到代驾、共享单车的密集型增长战略 2. 腾讯投资京东、有赞，实现电商赋能型增长战略 3. 万达放弃自营，转向轻资产运营实现的战略转移
三、商业模式：五大主流商业模式，改变未来市场规则
1. 颠覆者—创新价值主张，多渠道、多产品组合、多频次创收
2. 链接器—链接供需两侧，通过价值匹配，实现坑位费、过路费和广告费收益
3. 赋能者—赋能渠道端，实现价值传递过程中的多产品、多频次创收
4. 生态者—打造技术数字化生态式平台，跨界合作，全链条盈利
5. 共同体—借助区块链通证经济，实现价值内部流转，共同富裕
<p>【案例】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 华为构建生态，实现从密集型增长到一体化、多样化增长战略转移 <p>京东小店，借助大数据，赋能社区门店，实现一体化增长</p>
四、业务场景：借助数字化技术提升整体业务场景效率
1. 产业互联网：设计-研发-生产制造-仓储-物流-市场-营销-销售-客服
2. 能源互联网：能源-智能电网/微电网-负荷-储电-用电
3. 工业互联网-立项-设计-采购-施工-验收-运营