

现代中国企业数字化变革大讲堂系列

数智革新：企业数字化转型的痛点难点及顶层设计

主讲：黄辰 教授

【课程背景】

数字科技越来越成为引领未来经济的重要动力，数字化转型、智能化升级也已经成为众多企业的共识。如何在大趋势下把握发展机遇，革新组织架构与发展战略，顺利推进企业的数智革新，从而达到企业转型升级的目标，是组织和领导者们亟须思考与探索的主题。在数字时代，企业优势从产品规模供应向个性需求的识别与匹配迁徙，消费需求、触点和行为都在快速变化。数字化是帮助企业适应新时代，建立新优势的重要抓手。但是，企业的转型升级比想象中要难很多。为什么要转型？从哪里切入？如何落地？很多企业的践行过程体现出了对这三个框架性问题的困惑。

本课程通过众多优秀企业数字化转型、智能化升级的实践，阐述企业数智化转型升级框架：即战略驱动、业务重构、科技赋能、组织升级、变革领导力这五大环节，可以为企业探索自己的转型升级路径提供思路，让企业根据自己所处的发展阶段、行业属性、组织能力等，建构适合自己的发展蓝图，定位自己的阶段，规划自己的路径，在瞬息万变的市场中持续不断探索和拥抱全新领域，进而成功实现企业的数字化转型、智能化升级。

【课程收益】

- “取势”：什么是数字化？为什么要数字化转型？
- “明道”：数字化转型到底改变了什么？数字化转型的本质是什么？
- “优术”：企业进行数字化转型时应该怎么做？有哪些成功的案例？
- 从理论到案例，全方位多角度理解数字化转型的各种可能
- 理解数字化转型的本质：挖掘和释放“数据”的价值
- 定位公司所处的数字化转型程度，规划公司的数字化发展路径
- 指导企业在瞬息万变的市场中持续不断探索、适应和拥抱全新领域
- 设定合理目标，显著地提高转型成功率，使数字化成为企业的“活力 DNA”

【课程特色】

- 从一线实战中提炼出有生命力的洞见，并将先进的理念付诸实践
- 明确的目标、创新的方式和清晰的执行路径
- 既有前瞻视野，又有丰富工具，更有翔实案例，为企业管理者提供具有借鉴意义的路线图和方法论
- 提供独到的视角，解读企业应该如何面对生命周期中重要的变革管理问题，实现核心

业务的全方位进化

- 既有理论高度又有实践经验，坚持利他为先、利众为本的理念
- 案例丰富、逻辑清晰、洞察深刻、深入浅出、发人深思

【课程对象】

- 企业高层管理者：董事长、总裁、总经理、分管副总等
- 战略高层、战略规划、顶层设计负责人（CEO、CTO、CIO、CMO等）
- 各个条线的业务负责人和技术专家
- 产品开发与创新人员、服务方案制定者
- 市场营销策划、客户经理、产品经理等
- 创新业务的负责人，创新创业导师及实践者

【课程时间】6-9 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

第一节、数字经济：中国是高速发展的数字经济体

一、中国式数字经济：构建现代化产业新格局

1、中国式数字经济范式的内涵

- 内生市场沉淀、验证、生成的原生模式
- 注重顶层设计和上下联动的模式
- 数字经济与实体经济深度融合的模式
- 多生产要素融合发展的模式
- 构建产业共同体的模式

2、中国式数字经济范式的特点

- 关注全体人们需求的模式
- 追求共同富裕的模式
- 关注治理体系的模式
- 追求和谐共生的模式
- 助推内外双循环格局的模式

二、中国式数字经济的发展方向

1、推动技术的创新

- 业务与技术逼近“同心圆”

- 数据文化是数据战略的灵魂
- 数据要素市场化配置的序幕
- 产业数字化技术开源：打造深水区的群智协同平台

2、推动企业的变革

- 传统龙头企业的数字化“溢出”
- 中国企业出海需要更高水平的“航海能力”
- “超个性化”已成数字化核心诉求

3、推动产业的融合

- 乡村振兴正迈向以数“提效、赋智”的新征程
- 工业互联网将成为消解行业能力公差的利器

三、中国式数字经济的破局

1、破局数字化困境：提升组织运营效能

2、中国式数字经济的新范式

第二节、数字技术：数字技术颠覆当今商业竞争格局

一、数字科技对商业格局的颠覆

1、数字新技术形态

- 数字孪生：助力制造业升级
- Web3.0：延伸到国家范畴的竞争
- 元宇宙：战略定力的比拼
- “AI+X”：开启传统产业新征程
- 3D 视觉：从“看清世界”到“看懂世界”

2、数字新产业升级

- 自动化 AI 训练平台：数字化高级 DIY
- 低代码：引领新一代开发方式
- RAP+ 流程挖掘：与流程和规则“对话”的时代
- iSaaS：让企业以全新方式建设数字化作业系统
- 工业机器人：打通制造业企业物流的栓赛点

3、数字新商业模式

- 直播营销：企业链接用户
- 商用服务机器人：从营销到场景赋能

二、数字技术带来的产业挑战

1、国际竞争与自主化发展

- 供应链数字化：保障供应链的韧性与安全
- 工业软件：战略资源属性日益加重
- 半导体芯片：重塑全球产业秩序

2、绿色产业与新能源机遇

- 推动科技与产业融合的绿色化发展
- 碳中和：减碳与增长共生
- 智慧建筑：让建筑“活”起来
- 新能源战场：新型储能旭日东升

第三节、数字困境：企业数字化转型面临破局难题

一、中国企业数字化转型过程存在的困境

1、数字化转型工具与数字化转型效果之间的矛盾

- 数字化转型咨询与培训的落地效果
- 数字化基础工具的问题解决效果
- 企业数字化转型偏爱“好大求全”的主要成因

2、企业数字化转型与员工及客户的矛盾

- IT部门承接的资源和承担职责的不匹配
- 基层员工对数字化的最大需求
- 企业生存和利润增长是数字化的目的
- 数字化转型“领先”与客户距离

二、企业数字化转型的挑战和困惑

1、挑战对数字化已有的认知模式

- 个人的挑战
- 企业的挑战
- 行业的挑战

2、破除对数字化可能的误解

- 数字化转型框架
- 稳固的内核

- 灵活的架构

3、数字化转型困惑的成因

- 数字化转型的道路并不好走
- 被动的数字化收效甚微
- 企业的技术负债与员工习惯负债需要偿还

4、新趋势、新机遇和新挑战：数字化转型思维的需求

- 产品：平台加速向社会级服务转型
- 技术：发展中的计算平台
- 研发：企业级 SaaS 聚焦关键挑战
- 应用：面向业务场景的移动碎片化和智能化

三、数字化对现代企业的新要求

1、数字化浪潮冲击传统行业

2、数字化对传统企业的挑战

- 文化观念的冲突
- 新技术的驾驭和整合
- 组织和人才
- 安全以及数据隐私问题

3、数字化企业的核心竞争力

4、数字化转型的纵深推进，技术升级平滑行业周期性

- 技术升级对冲经济周期
- 技术升级平滑经济周期

5、数字化转型的愿景

- 数字化生产的普遍模式
- 数字化技术和平台的要素最优化：产品、体验、成本

6、数字化转型要解决的问题

- 效率/成本的问题
- 非云/数字原生企业的“围城”

7、数字化组织转型

- 构建面向业务数字化转型的“IT 铁三角”

8、业务与数字技术的“双轮驱动”：回归业务，实时感知，为客户/用户创造价值

第四节、数字突破：企业数字化转型破局之道

一、企业数字化转型的新型能力主线

1、推进数字化转型的基本原则

2、以新型能力为主线推进数字化转型的五大过程方法

3、以新型能力为主线推进数字化转型的主要工作流程

- Step1：识别新型能力（体系）建设的总体需求
- Step2：系统开展新型能力（体系）建设活动
- Step3：运用新型能力推进业务创新转型，获取价值效益
- Step4：通过动态跟踪和反馈机制，推动能力建设及转型全过程协调联动和迭代优化

案例：

阿里巴巴

百度

腾讯

字节跳动

二、企业数字化转型的实践路线图

1、“数字化转型能力评估模型”：评估企业的数字化能力

2、“数字化转型策略矩阵”：选择合适的转型策略

3、智慧型企业数字化转型参考思路：“工业智能化&管理智能化”两手抓

- 促进企业上下游数据体系打通
- 合理设计企业数据资产管理框架
- 数据服务于业务
- 建设适配企业自身特色的数据中台
- 企业数据文化塑造模型

案例：

华为数据中台

阿里数据中台

4、建立适配的数字化组织

- 三台组织概念图
- 敏捷前台
- 数字中台
- 强大后台

三、企业转向数字优先的全连接战略

- 1、数字优先：**Digital First**与全连接，客户满意与效率效益的提升
- 2、“5类用户”的一站式体验：用数字化手段做深连接，追求客户/用户满意
 - 客户一站式体验
 - 客户零门槛接入
 - 线上数字化渠道：实现1+1>2
- 3、基于场景的服务编排：灵活快速支持业务作战
- 4、构建数字化转型的共同平台：支撑业务增长的“黑土地”
 - 三大业务流服务
 - 中台应用服务：稳定的后台
 - AI智能服务：高频、海量、复杂作业场景，让流程更智能
 - 实时安全服务：感知的实时安全
- 5、构建多云管理能力：实现企业“内部互通、内外互通、多云互通”
- 6、构建运营指挥平台：快速实时运作

案例：

华为消费者场景：标准化IT装备服务、快速服务编排、支撑全球快速开店

四、企业大数字平台经营战略与数字核心团队

1、企业数字核心团队的四大优势

- 协作高效
- 目标清晰
- 调整快捷
- 迅速扩展

2、数字核心团队的变化响应

- 海尔：平台自营体支撑一线自营体
- 阿里：共享服务体系支撑前端业务
- 华为：大平台炮火支撑前线指战员

3、数字核心团队的四大能力

- 洞察用户
- 服务供给
- 数据决策
- 实验创新

第五节、数字展望：企业数字化转型未来趋势

一、企业数字化服务的平台化趋势

- 1、什么是数字化平台战略
- 2、面向精益研发的数字化平台战略一张图
- 3、精益研发需要的交付基础设施
 - 顾客触点平台全方位洞察顾客所需
 - 资源服务化平台快速供给数字化服务
 - 数据自服务平台支持基于数据的决策
 - 实验测量平台赋能受控创新实验
- 4、数字化平台战略的实施方式

二、企业数字化商业应用的云化趋势

- 1、企业级应用与强健的 PaaS 平台
- 2、未来的企业形态：数字化原生企业 & 数字化重生或者转型企业
- 3、数字化应用支撑服务平台“软件+云”
 - 企业、政府及公共组织服务的数字支撑平台
 - 企业、政府及公共组织走向云端
- 4、云平台互联网中间件赋能
 - 云平台的一站式支撑开发能力

案例：

中国建筑（破局技术及架构升级困境）

三、企业数字化组织模式的发展趋势

- 1、外包模式规避数字化转型风险
- 2、低代码切入增强企业数字化转型的自主性
- 3、汇聚管理层的支持和员工层的反馈