

企业转型——由来已久的命题

企业转型是一个比较泛的称谓,耳熟能详的词汇就有转型、转制、转轨、转行、战略转换(Transition)用于描述企业变革行为。从文字的表面理解,它们都可以归类为企业转型

我们讨论"数字化转型",并不是世界上

只有这么一种转型!

这是当前推进企业"数字化转型"最大的误区

2020年5月20日,中国石化发布《2019年

社会责任报告》。中石化萧惠长张玉息在致 2019年,中国石化已建成国内第一座油氢合 建站;目前拥有制氢能力约300万吨/年。 日本富士胶片控股将投资约I000亿日元, 把丹麦工厂制造原药的培养箱的容量增至2 倍。新设备将在2023年之前陆续投产。销售额占全球市场约I3%份额,通过此次设备 投资计划将份额提高到20%左右。



转型的压力无处不在.....

美国南加州Hyperion公司8月16日发布了一款使用氢动力的超级跑车,名为Hyperion XP-1,并且将于2022年在美国限量生产。Hyperion首席执行官说。"氢燃料的潜力是无限的,将彻底改变能源行业。"

Hyperion官网资料显示, XP-1可以在2.2秒内达到每小时60英里(96.56公里)的速度, 加氢仅需要5分钟, 续航里程达到了1,000英里(1609公里)



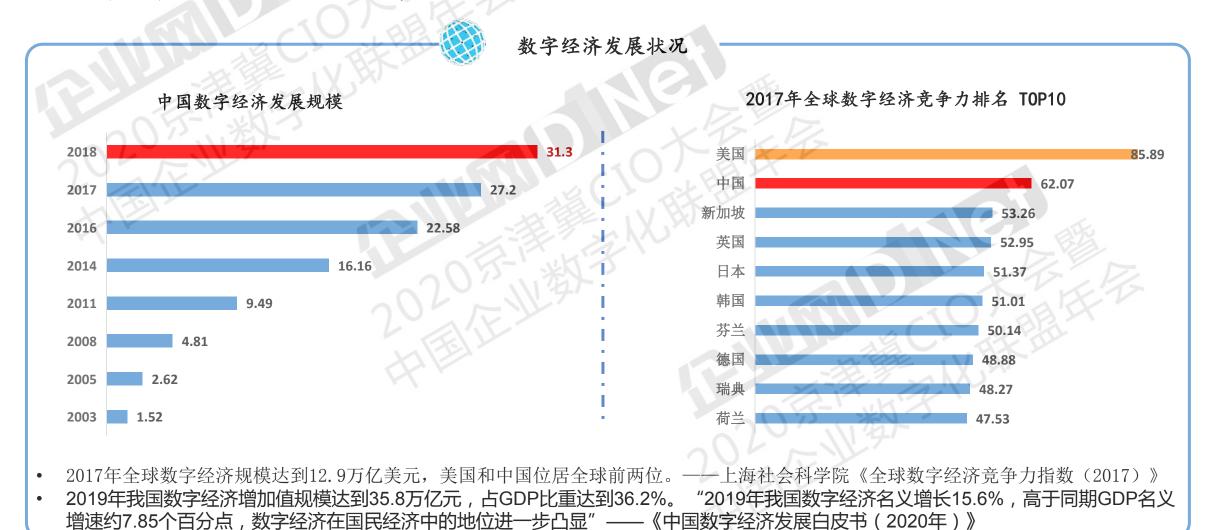
一、数字化转型的驱动力

数字化转型的驱动力很多,可以归纳为四大类

- 1、发展大势 数字经济当前最活跃、发展最快的经济形式
- 2、生存竞争 面对全球一体化的竞争态势,必须抢占数字技术的制高点
- 3、客户倒逼 已经进入数字化时代的客户,倒逼生产企业的转型
- 4、技术引领 进入数字时代,技术已经成为一种引领力

1. 发展大势: 数字经济成为经济增长的主力

新一代信息技术向实体经济领域融合渗透,带动了产业升级和消费升级,持续释放数字经济红利。发展数字经济已成为世界主要国家的普遍共识和共同选择。



1. 发展大势: 数字经济时代

2008年全球市值排名				2018年全球市值排名			
排名	公司	市值(亿美元)	行业	排名	公司	市值(亿美元)	行业
1	埃克森美孚	452.5	石油天然气	1	苹果公司	11331.1	信息技术
2	中国石油	424.0	石油天然气	2	亚马逊	9628.3	信息技术
3	通用电气	369.6	一般工业	3	谷歌	8786.6	信息技术
4	俄罗斯天然气	299.7	石油天然气	4	微软	8642.8	信息技术
5	中国移动	298.1	移动通讯	5	伯尔希尔	5222.3	金融
6	中国工商银行	277.2	银行	6	Facebook	5111.3	信息技术
7	美国微软	264.1	软件	7	阿里巴巴	4580.6	信息技术
8	美国AT&T公司	231.2	固定电信	8	腾讯控股	4333.6	信息技术
9	英荷壳牌	220.1	石油天然气	9	摩根大通	4016.6	金融
10	美国宝洁	215.6	日化用品	10	强生	3619.6	医疗

世界上最赚钱的公司都在卖什么?

Google 8128亿美元

Baidu 780亿美元

你的思想

买卖你的关注点、你的所思所想

Microsoft 10000 + 亿美元

NetEase 130亿美元 Alibaba 4655亿美元 Amazon 1750亿美元 Salesforce 390亿美元

你的需要

买卖你对消费的兴趣和能力的信息

JD.com 390亿美元 eBay 690亿美元 Facebook 5410亿美元

Tencent 4100亿美元

你的关系

买卖你的朋友及同学关系网

Twitter 310亿美元

LinkenIn 320亿美元

和

Foursquare 9亿美元

你的位置

买卖你在哪里、去哪里等等 的信息

TripAdvisor 120亿美元

Jiepang

Pinterest 110亿美元

你的所见

买卖你创造的图像和视频信息

YouTube 800亿美元 Flichr Instagram (Yahoo) (Facebook)

Expedia 120亿美元

Priceline 630亿美元

你的诉求

买卖你渴望什么体验的信息

Netflix 330亿美元

Nuance 50亿美元

你的交流

买卖你发言创作什么、 如何做的行为信息

USGovernment 超过18万亿美元

Evernote 超过10亿美元

1. 发展大势:中国政府大力推动

推动数字经济发展中国政府很努力!

2020年被中国和东盟国家领导人确定为中国—东盟数字经济合作年。

2019中国国际数字经济博览会在河北省石家庄市开幕,国家主席习近平致贺信,强调,中国高度重视发展数字经济,在创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念指引下,中国正积极推进数字产业化、产业数字化,引导数字经济和实体经济深度融合,推动经济高质量发展。

2018年首届中国国际智能产业博览会在重庆召开,国家主席习近平向会议致贺信。贺信指出,中国高度重视创新驱动发展,坚定贯彻新发展理念,加快推进数字产业化、产业数字化,努力推动高质量发展、创造高品质生活。

2017年第四届世界互联网大会在浙江乌镇开幕,数字经济成为大会的最热词。**习近平**在致大会的贺信中指出:"中国数字经济发展将进入快车道。中国希望通过自己的努力,推动世界各国共同搭乘互联网和数字经济发展的快车。"

2016年G20杭州峰会上,中国作为"数字经济"议题的主席国,《G20数字经济发展与合作倡议》第一次在会议决议中对数字经济给出了明确定义:数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。

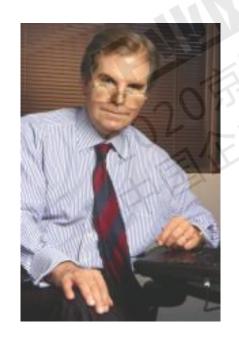
1. 发展大势: 世界各国推动数字经济举措



1. 发展大势: 数字化生存成为新的生存方式

"**数字化生存是现代社会中以信息技术为基础的新的生存方式。**在数字化生存环境中,人们的生产方式、生活方式、交往方式、思维方式、行为方式都呈现出全新的面貌。"

——《数字化生存》(被誉为二十世纪信息技术及理念发展圣经)**1996**,尼古拉斯·尼葛洛庞帝



Nicholas Negroponte 麻省理工学院教授,耶鲁、伯克利客座教授 麻省理工学院媒体实验室的创办人兼执行总监 《连线》杂志的投资者和创刊人之一、专栏作家 被西方媒体推崇数字科技领域最具影响力的大师之一

2. 生存竞争:争夺"数字霸权"

Facebook全球2019年月活跃用户达23.75亿,约占世界人口的三分之一。财报显示,2019年,公司全年营收为707亿美元,其中,广告收入就高达697亿美元,占比98.53%。

TikTok是抖音海外版,是中国"字节跳动"公司开发的具有全球影响力的社交软件。西方媒体估算已被下载20亿次,今年一季度成为全球下载量最大的APP,去年美国有4千万人下载。其中16-24岁青少年占比41%。

美国时间2020年8月6日晚,美国总统特朗普签署了行政命令,勒令如果字节跳动不在45天内出售TikTok,那么就将被美国封禁。8月14日,美国总统特朗普签署新行政令,要求字节跳动公司在90天之内出售或剥离该公司在美国的TikTok业务。——"数字铁幕"已然在望"







2. 生存竞争:"降本增效"就是打造生存能力

应用数字技术可以降本增效

去年世界经济论坛发布的《第四次工业革命对供应链的影响》白皮书指出,数字化变革将使制造业企业成本降低17.6%、营收增加22.6%,使物流服务业成本降低34.2%、营收增加33.6%,使零售业成本降低7.8%、营收增加33.3%。

应用数字技术可以实现最高效的营销

通过数字技术能够透彻的了解客户,甚至比客户自己更了解。

数字化信息和知识具有可共享、重复使用、 低成本复制等特点,对其使用和改进越多,创造 的价值越大。



24-29岁本科或以上学历的白富美生活在北京

2. 生存竞争:数字技术带来巨大的经济效益

McKinsey&Company



联网

联网将不同的数字制造解决方案归为一类,可提高并推动运营效益、管理、以及员工的日常协作(比如增强现实和数字化绩效管理)



智能

智能是指围绕分析和预测模型的应用,以及产品和流程的数字孪生 (比如预测性维护或需求预测)



柔性自动化

 柔性自动化涉及自动化解决方案, 通过在生产系统中的灵活部署,利 用新的数字化设备提高效率(比如 自动导航车或机械外骨骼) 数字化转型可创造商业价值、提高生产率、并形成/保持竞争力

10-30%

设计和工程成本降低

20-50%

库存持有成本降低

20-50%

上市时间缩短

10-20%

质量成本下降

3-5%

总体生产率提高

45-55%

通过知识工作自动化,生产率提高

30-40%

设备总的停机时间减少

85%+

预测准确率提高

3. 用户倒逼:产能过剩时代,需求端决定一切

产能过剩时代,需求端决定一切,对供给侧提出新的要求

需求的多样化: 坚固耐用早已不是手机用户的追求, 个性、时尚、文化

消费节奏不断加快: 更新换代周期加快,<u>没有用坏的,都是过时的</u>

衍生价值变大: 服务收入大于产品本身;免费现象

产品特性/个性: 非功能性特性,如手机的轻薄、拍照、美颜等

弹性的供给能力: 潮涌式需求的满足能力

高性价比: 信息透明带来透明的性价比

满意度优先: 关注满意度大于产品本身

复杂

混沌时代开启

- 环境复杂多样、多元
- 各种要素交织、纠缠
- 难以看清, 把握不准

牛顿式思维

- 世界是由原子所构成,静态、稳定和不变,推崇定律、法则和控制
- ·战略确定和战略专注

量子思维

- 世界是由能量球所组成,它 们碰撞时融合为一,产生难 以预测的组合变化,衍生出 新事物
- ・ 依据测不准原理,在动态当中探索多种可能性

快速

时间轴变短

- 企业的寿命
- 产品生命周期
- 争夺用户的时限
- 行业更替的时间窗口

不确定性 (Uncertainty)

难测

失效

进入无人区

- 过去成功的模式与经验失效
- 企业的成长开始无迹可循
- 成长空间无边界可触
- 无人领航

3. 用户倒逼: 用户为中心

"中国是全球最大的服装出口基地,过去一个外贸服装订单量可以达到百万级,后来订单量下降到了十万、五万级,今天服装的外贸订单最小批量只有3000件左右,线上订单低至300件。但同时,订单的交期从过去的一年、半年、三个月进一步压缩到15天"





智能就是一个主体对外部环境的变化做出反应能力。

工业4.0、<mark>智能制造等要解决的核心问题</mark>就是,面对客户需求的变化,企业如何适应和跟上这一快速的变化,如何更好地满足客户需求,这是数字化转型的逻辑起点。

在过去,消费者追求的更多是性价比、产品功能、耐用性等功能诉求;而今天,年轻的消费者不仅仅关注功能性诉求,而且关注内容、服务、参与度、社交体验、分享与交流等体验诉求。消费者的需求已变化,我们的供给能否跟上消费者需求的变化。

3. 用户倒逼:用户数字化的潮流不可阻挡

"人类前进的方向是由懒人决定的"

——李下瓜甜



都移动支付了,加油还要刷卡? 都网上购物了,还要开实体店? 都声音控制了,还要用按钮? 都刷脸验证了,还要验门票?

.

都机器人巡检了——都自动操控了 都无人驾驶了

....

"No Data, No BB" ——阿里巴巴

3. 客户倒逼:新晋网红47岁的罗胖和66岁的董明珠



今年淘宝618的第一天,他在 3分钟内卖出了5000单资生堂 "红腰子精华",销售额超过 600万。上海市引进人才

400多万淘宝粉丝、直播最高观看人数超过800万、2小时带货2.67亿、2018全年27亿成交额。快舟一号固体运载火箭



电商第一网红 张大奕 跨域能力 持久能力 带货能力 必新技: 上市公司 CMO



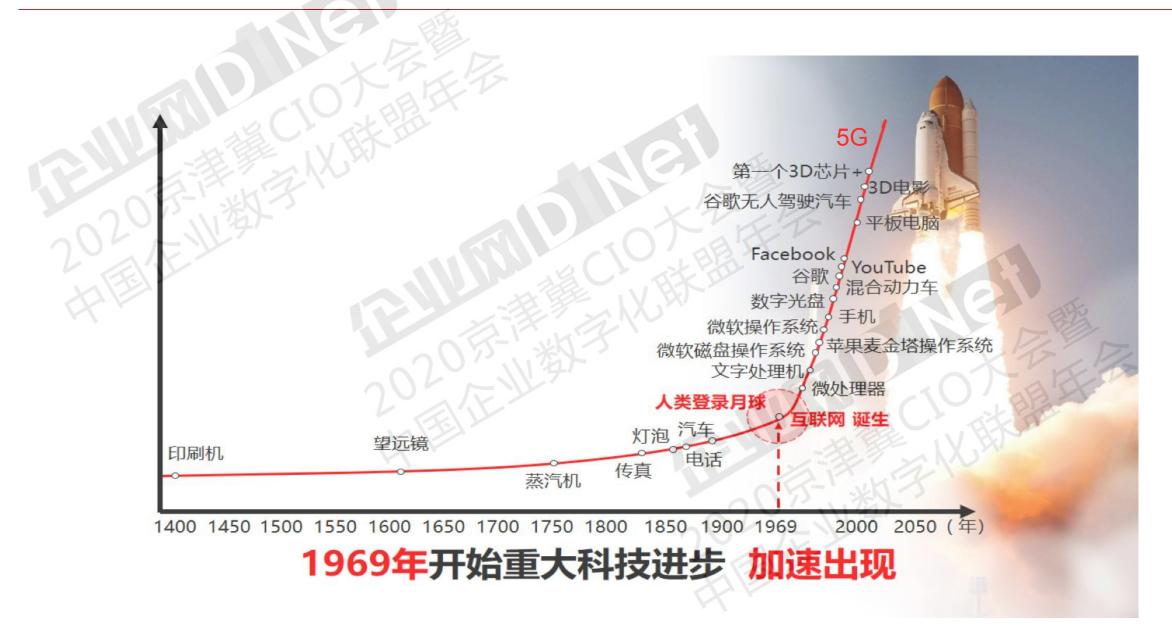
张大奕"中国电商第一网红", 手握女装、内衣、美妆、家居四 大产业,年成交额超15亿。持 有如涵13.5%的股份和2.7%的 投票权。如涵控股2019年4月3 日就已在美国纳斯达克上市。 4月1日,罗永浩 抖音直播带货, 一开播就拿下抖 音小时榜第一, 首秀3个小时, 首秀3个小时, 交易额超过1.1 交易额超过1.1 人数超4800万, 人数超4800万, 创下抖音直播带 货的新纪录。





4月24日直播首 秀翻车,当天的 销售额只有22.53 万。5月10号再 次尝试直播带货, 仅仅三个小时就 完成了3.1亿的销 售额,成为新晋 的带货女王

4. 技术引领:人类是否跟得上科技前进的步伐?



4. 技术引领:科技早已作为一种独立的力量存在和发展

凯文凯利认为"技术是一种生命体"。他说:"技术是生命体的第七种存在。人类目前已定义的生命形态包括植物、动物、原生生物、真菌、原细菌、真细菌,而技术应是之后的新一种生命形态。"

既然科学家已经是一种独立的职业,很多科学发明必然会独立在需求之外。

很多技术在发明出来多年之后,才逐渐 培育出用户,并一举占领制高点。越是 颠覆性技术越具有超前性。

当年的汽车、数码照相、数字光学处理器(DLP),区块链、5G......



凯文·凯利(Kevin Kelly ,人们经常亲昵地称他为KK),《连线》(Wired)杂志创始主编。《纽约时报》、《经济学人》、《时代》、《科学》等媒体和杂志撰稿人。著作有:《失控:机器、社会与经济的新生物学》、《必然》、《技术想要什么》

4. 技术引领: 数字技术的 "引领"

业务驱动是信息化时代的特征。数字时代,充分发挥数字技术的引领作用,才能产生最大价值

汽车大王亨利•福特的名言:

——"如果我当年去问顾客他们想要什么,他们肯定会告诉我:一辆更快的马车"

"红旗法案":

《机动车法案》规定:每一辆在道路上行驶的机动车, 必须由3个人驾驶,其中一个必须在车前面50米以外做引导,还要用红旗不断摇动为机动车开道,并且速度不能 超过每小时4英里

史蒂夫·乔布斯(SteveJobs):

"客户不知道自己要什么", "你不能只问顾客要什么,然后想法子给他们做什么。等你做出来,他们已经另有新欢了"

"用户只有欲望,没有需求"



总结:走向数字经济,传统企业需要"三换"

三是换智

随着数据的爆炸,人脑的智力已经不足以加工、处理海量、多源、实时的数据流,会有越来越多的场景中,人的智能将被"人工智能"所取代。

二是换力

人类的体力劳动在工业时代已经大幅度减轻。但在数字经济时代,体力将完全被"算力"替代。

改天换地

一是换血

石油是"工业的血液",数字经济时代,数据已经逐渐成为新经济的"新鲜血液"

脱胎换骨

改头换面





数字化转型:月朦胧鸟朦胧

不同公司对数字化转型的定义



数字化转型

■ 客户交互

■ 赋能员工

■ 优化运营

■ 产品转型



数字化重塑

数字化

内部人员与流程

• 数字化转型

面向客户的业务流程

数字化重塑

产品服务与用户体验创新



数字化转型

通过新一代数字技术的深入运用,构建一个全感知、全联接、全场景、全智能的数字世界,进而优化再造无力世界的业务,对传统管理模式、业务模式、商业模式进行创新和重塑,实现业务的成功。



数智化转型

基础设施云化 • 触点数字

触点数字化 • 业务在线化 • 运营数据化 • 决策智能化

McKinsey & Company

数字化转型

战略与创新

■ 客户决策旅程

流程自动化

组织变革

■ 技术发展

数据与分析

数字化转型启动:从CXO到CEO



大象属于长鼻目,象科(学名:Elephantidae),只有一科两属三种,即非洲象属和象属。

非洲象属有两种:普通非洲象和非洲森林象, 象属只有亚洲象一种(也叫印度象)。



数字化转型的概念:极简定义 "26个字" (详见微信公众号"十一维")

企业数字化转型是:

"以价值创新为目的,用数字技术驱动业务变革的企业发展战略"

转型的目的: 创造新的价值

转型驱动力:数字技术

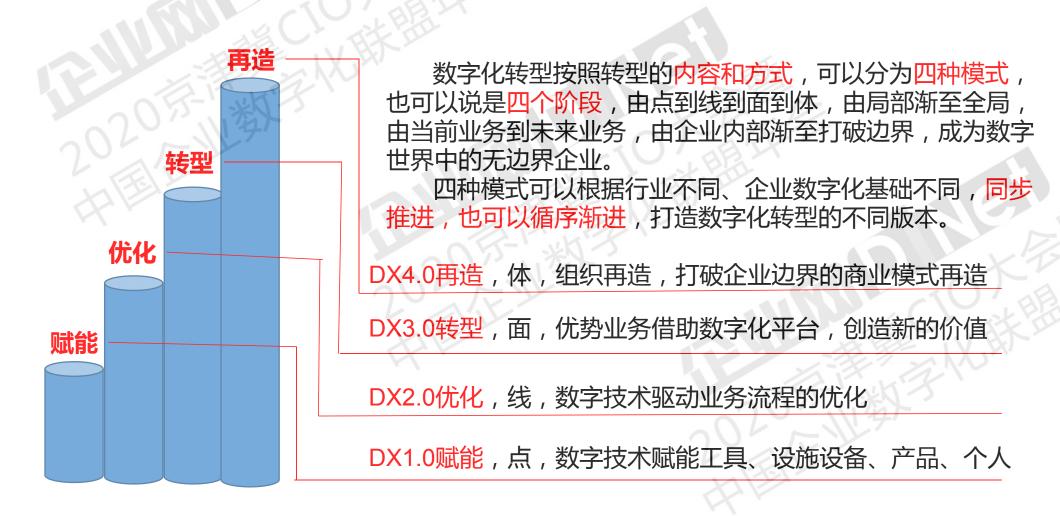
转型的对象:企业业务

转型的本质:变革

转型的定位:企业发展战略

数字化转型的四种模式(详见微信公众号"十一维")

数字化转型的四种模式/四个阶段



四种模式:从眼前到未来,从加速器到孵化器

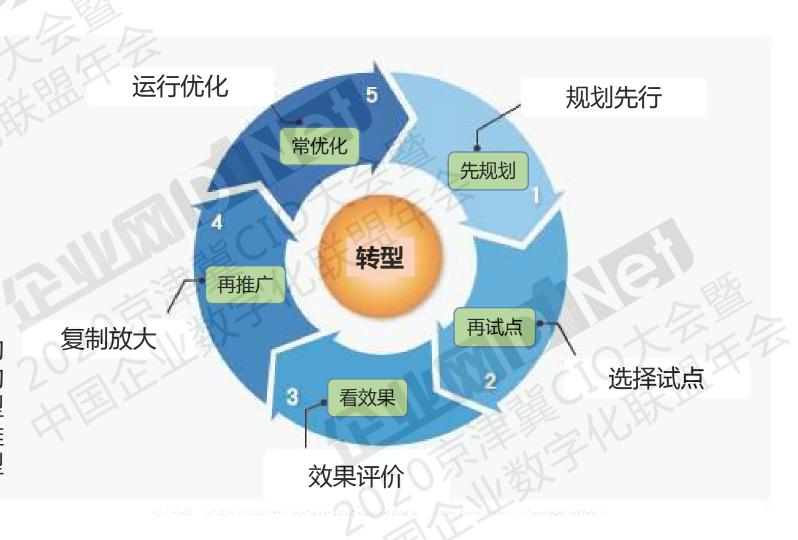


数字化转型落地实施的"五步法"(详见微信公众号"十一维")

数字化转型五步法:

- 1、规划先行
- 2、选择试点
- 3、试点效果评价
- 4、复制放大:扩大规模
- 5、运行优化:持续调适

纵观世界各国数字化转型的 案例,能够达到预期目的的 成功转型案例,在所有转型 实践中的占比不高。稳妥推 进,步步为营,是取得转型 成功的不二法门。



数字化转型五步法

数字化转型 "三要素" :目标、动力、保障



业务转型是目标

要有清晰的业务目标,有明确的评价标准 要有阶段目标,快速见效,增强数字化转型的信心

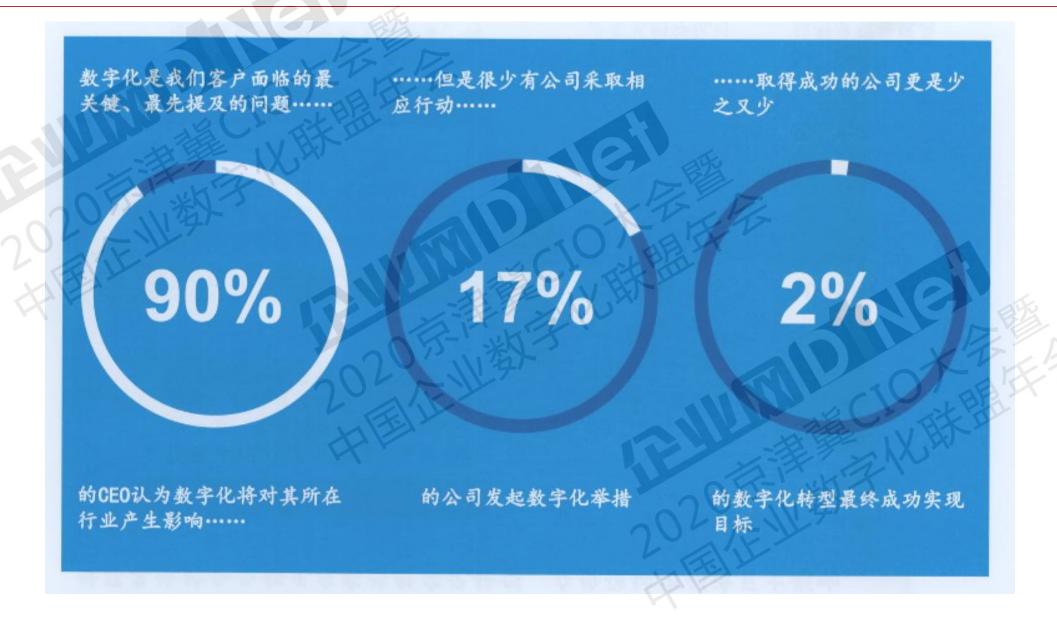
技术转型是"引擎"

要有"数据+平台+应用"的建设模式,构架平台生态 凸显数据的价值、实现数据驱动 积极探索物联网、AI等数字化技术的应用

组织转型是保障

确保组织架构与新业务相适应,释放转型价值





- 定义模糊
- 误解数字化经济

- 忽视生态系统
- 错失数字化的二元性

数字化不仅关乎IT或营销, 更是您的整体商业模式

数字化缩小了整个经济蛋糕 并导致分配更不均衡

平台变革的受益者及行业价值链

颠覆可来自于数字原住民或在位 者, 可来自任何行业

在位者必须平衡对核心业务投资 及对新数字化业务的创新



成功数字化不仅仅需要数字化专业中心 - 基础要素才是确保成功的关键



传统央企数字化转型的5大风险

1、政策法律

国家的相关法律和政策,如国家对于土地控制、能源消耗、环境保护、信贷税收等政策,<mark>国家对于企业拟介入转型业务领域</mark>的程度和方式的限定与可能的变数等,直接关乎企业转型的生死存亡。

2、转型模式的选择:适度

转型业务有一个投入回收期的问题,转型的步伐小,无法达到转型的目标,在未来新的环境下,经营和竞争就会滞后;转型的摊子铺得过大,长期支撑转型负担过重难以为继,所以就必须确定一个转型的"度",选择的合适版本、合适的规模至关重要。

3、观念转变

转型是战略层面的一种选择,要培育和树立与企业<mark>数字化转型相适应的全新理念</mark>,普及先进的数字化文化,对转型战略的持续优化影响巨大。



传统央企数字化转型的5大风险

4、组织架构的适应性

传统企业的人才结构和组织架构都面临变革压力。传统企业多数员工面临技术、观念、思维方式等方面的挑战,金字塔式传统组织结构需要向适应平台化模式转型,但企业大多不可能像国外企业那样采用市场化的简单粗暴的手段,这就成为数字化转型战略落地的重大风险。

5、转型的技术储备:

用数字技术驱动业务变革,数字技术的能力建设至关重要。数字化转型的本质是让"数据"成为新的生产要素,核心手段就是让"业务数据化、数据价值化",关键技术能力是平台能力和数据治理能力。

- 一是建设与自身业务相适应的工业互联网平台,打造强大的平台服务能力,形成良好的技术生态
- 二是构建企业级数据治理体系,梳理数据资源,形成数据资产 构建数据价值化能力



数字化大潮浩浩汤汤——

"知变化之道者,其知神之所为乎!"

——《周易•系辞上》

"一切皆流,无物常驻"

——古希腊哲学家赫拉克利特

"在上帝面前,大山也在流动"

——流变学(Rheology)创始人雷纳(Réne)

"动荡时代最大的危险不是动荡本身,而是仍然用 过去的逻辑做事"

——管理大师德鲁克



巨轮转向非等闲......

