



华昂研究院
Dot Connector Research

五大模型 助力传统企业 从0到1的 数字化转型

——华昂研究院特邀指导专家:Angela Wang——

华昂研究院特邀专家简介



Angela Wang, 专注 B2B2C 领域的市场营销人, 致力于推动企业数字化转型, 以消费者为核心, 创造价值。

Angela Wang

翱住水科技集团大中华区 市场营销Leader

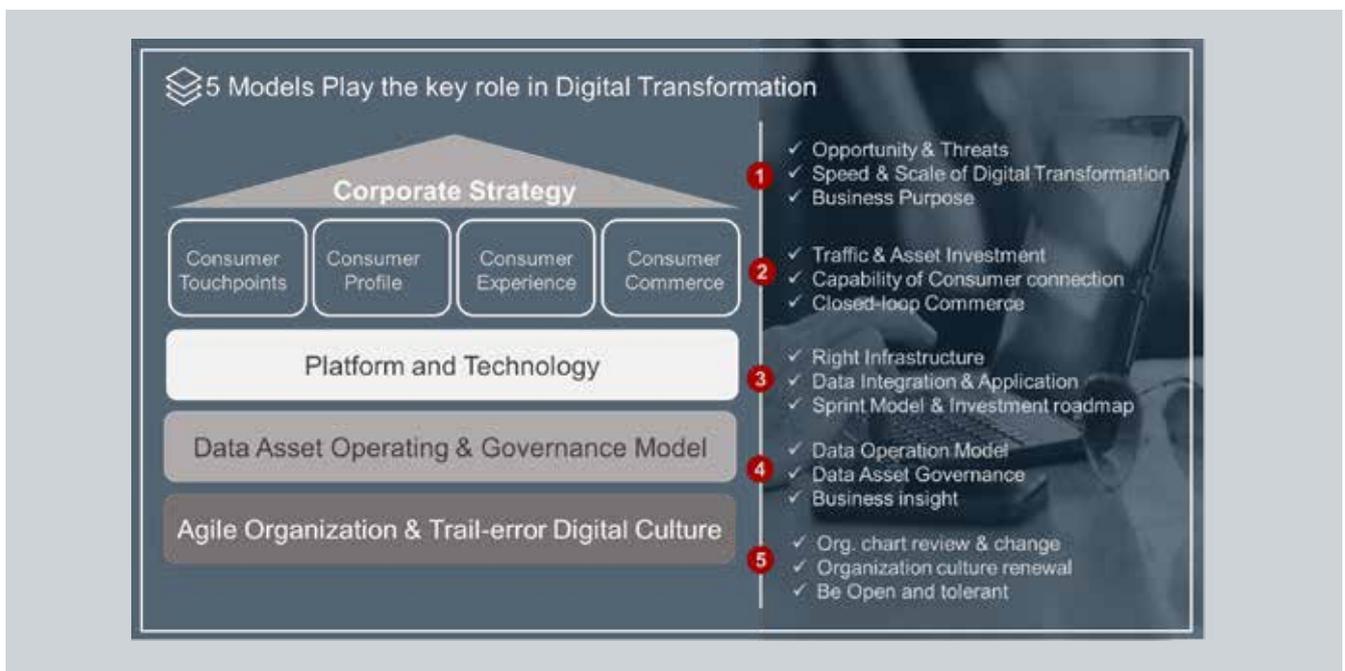
从数字化陷阱到数字化转型

数字化浪潮之下，越来越多的传统企业加入到从数据数字化到企业数字化转型的阵列中，建立以消费者为核心的数字资产，培养直接与消费者互动和连接的能力，提高客户服务体验，以此重构企业业务增长要素，提升企业价值创造、创新能力和边界拓展，成为众多传统企业数字化转型的主要目的。

许多传统企业往往是有数字化转型的美好愿景，但踌躇于如何部署企业数字化战略。数字化转型不仅仅要求一次性投资建设信息技术平台、数据库，还对组织能力、架构、文化、业务流程提出相应变革，以增强企业组织的协同效应。但数字化转型是一个持续迭代的过程，数字化转型是从企业战略，消费者链接和资产，数字技术平台、工具，数据资产管理和组织文化再造的系统化工程。缺乏其中任何一个环节，数字化转型都将难以落地，有效推动企业变革。

传统企业因为数字化基础相对较弱，市场竞争格局变得日趋复杂，在重视价格、产品质量的同时，还要重视传统渠道建设，数字化转型投入相对较大，业务模式的转化成本和周期都较长，而且变革的见效不会一蹴而就。面对转型周期长，生产率效能提升和转型风险，很多传统企业往往止步于对数字化转型效果的不确定中，步伐缓慢；或者缺乏中长期规划和资源的长期投入，导致盲人摸象，零敲碎打。

如何制定符合自身企业发展需要从 0 到 1 的数字化转型尤为重要，笔者根据经验总结了五大模块，为企业实现战略转型参考：



模块一：企业数字化战略

制定企业数字化战略的五大法则：

1. 明确数字化转型将对业务带来哪些影响和改变？

企业战略是数字化的起点，通过制定企业数字化战略的制定解析商业机会和挑战，明确数字化转型的核心战场在哪？业务适用场景是什么？新的业务增长驱动因素？评估如果企业实现数字化转型，给组织带来的影响和改变是什么？借助数字化带来的核心价值是什么？对客户的体验和关系会发生什么变化？企业上下游关系和生态会发生怎样的变化？在价值链分配上是否会发生转移，组合和变化等等.....

企业数字化转型是依靠业务和技术的双轮驱动，一旦这些基本问题梳理清楚后，**企业决策人 (CEO) 对数字化转型的边界做了清晰定义，就意味着对数字化转型的目标有了一个清晰的方向。**

2. 制定和宣导企业数字化转型的宏伟愿景和目标

数字化技术、平台系统可以一夜搭建，但数字化创新组织能力和文化不会一夜改变，必将经历一个长期螺旋式上升阶段，要求企业决策层制定企业中长期数字化宏伟愿景，视企业数字化转型为信仰，描绘未来蓝图，同时企业对中长期数字化资源投入和发展速度有一个基本承诺，这种承诺需要从上到下，一以贯之，任何短视行为，期待一夜开花结果的期望必将无疾而终。以企业数字化转型愿景为出发点，在企业内部进行宣导，**从 CEO、高管层到中层管理者，直至普通员工都对愿景目标达成一致认知和共识。**

3. 定义数字化转型路线图

设定组织可承担的变革投入和数字化转型线路图对将战略愿景目标落地尤为重要。如何有步骤,分阶段将一个庞大的数字化转型蓝图拆解成可分可合的转型模块,既是战略选择,也是企业智慧。在这张转型地图上,清晰地标注出企业的“Big Bet”,重点投资的业务场景和项目在哪里?定义出那些撬动企业转型的“Smart Start”试点项目,设置激进的目标,带领团队全力攻克。

4.建立和数字化转型目标一致的组织能力和文化以及 5.关注数字化变革的重要项目落地执行细节,也是企业数字化战略中重要的环节,避免战略流于纸面,高举低打。



模块二：立足消费者闭环打造的企业私域

企业直接联结消费者Direct-To-Consumer的能力主要是指：围绕消费者跨渠道多触点的数据捕捉；消费者人群的标签定义和人群画像；对消费者的价值定义，根据不同消费者价值进行分层管理；通过打通线上、线下多渠道，对不同消费者进行需求识别；从而提升产品、服务，品牌的沟通、影响到购买、推荐一致化体验。

公域流量红利消失，打造企业私域流量成为共识，在复杂和碎片化的商业场景下，企业的困扰是如何在分散的消费者渠道和触点中，建立一整套收集和运营消费者数字化资产的体系，如何在品牌和消费者的线上线下多渠道触点中，便捷地识别消费者和其需求，以最懂TA的方式，通过好的内容和服务让消费者愿意和品牌产生长期的互动和联系，是启动消费者数字化资产的第一步。《个保法》的出台，让消费者有更多的选择权是否要和品牌保持长期的联系，因此品牌的信息价值和服务价值必须清晰定义和实现。

要建立有效的消费者数据资产，离不开定义清晰：TA是谁？具有怎样的标签属性，可供描绘和指向消费者人群(Targeting) 画像是什么？TA在哪？TA和品牌发生交互的业务场景在哪？TA有怎样的需求？和TA类似的人有哪些，需求是什么？如何影响TA？

建立消费者数字化触点的过程，实际是对消费者旅程的理解和设计，所有数字化触点实际是基于对消费者行为习惯的了解。基于对消费人群的互动行为和购买行为，品牌可以对消费者进行打标签和分组群运营，继而实现每个用户的全生命周期管理。

消费者数字运维体系的搭建是企业数字化转型中相对最为复杂的环节，尤其是对于B2B2C的行业和客户来说，如何打通中间的B端，让经销商和零售客户都能参与到企业的数字化触点布置中，是企业数字化转型的关键。

模块三：技术和平台——合适的就是最好的

很多企业容易陷入技术和平台的搭建陷阱，尤其全球的大型跨国企业，为了确保统一的全球数字架构，不惜重金部署昂贵的数字系统和平台，但数千万美金打造的系统和平台过于笨重，在中国的政策和商业环境下可能还会遭遇“水土不服”。数字化技术和平台迭代非常快，尤其在中国，数字、平台应用技术蓬勃发展，有很多“轻”而“美”的技术解决方案，如何根据企业规模和业务现状搭建适合自己企业的 IT 架构，需要企业的 CIO 既懂业务又懂技术，在技术演进的路线图上，以合理的信息技术选型和平台搭建，驱动企业战略、业务流程、生态模式和产品创新做出最合理的优先度选择。

技术和平台的另一个陷阱是过于保守，尤其是中小型传统行业容易走向另一个极端。因为企业决策层对数字化知之不深，不敢轻易决策，尤其采买、部署技术和平台是个系统化工作，有可能在短时间内很难看到非常直接的商业增量效果。在一些数字化工具的部署中，容易出现“缺东少西”，数据孤岛无法打通，难以实现有效的数据流转，又反过来牵制企业数字化运营体系的搭建，导致企业的数字化进程和效率将大打折扣。

过繁求贵，一味迷信“大厂”的最高配置不是好事；但部署实施分段过于零碎，纠结于立竿见影之后的效果再做投资计划，也会将企业的数字化旅程带入不可避免的内耗中。

模块四：数据治理

数据治理的能力框架包含企业组织与职责,数据标准与规范,数据安全、数据管理制度与流程,知识库、数据资产管理等诸多模块。

建立数据标准是企业数据治理的第一步,从不同的触点导入进来的数据,以何种数据标准进行存储、流转,以确保数据的开发、维护、导入和导出,即使业务流转环节再繁复,但数据底层清晰、规范。主数据管理,建立企业主数据库,对主数据常态化整合维护和分析;对整体的数据质量需求,质量任务和数据进行监控分析。

数据安全已经不仅仅是企业数字治理能力范畴,目前已经上升到企业法律责任层面。如何确保数据获取合法,使用合法恰当,对数据安全、存储和使用权限,个体数据脱敏管理等,都需要有严谨的组织架构和流程来实现管理。

建立数据资产管理意识,像管理有形资产一样有目录可查,对数据资产管理权限进行设定,对数据成本和价值进行管理。数据模型的制定、更改管理,数据模型的可视化管理,更好赋能业务分析,从数据模型分析中得到业务洞察是关键。为助力企业建立创新开发生态体系,需要重视企业知识库体系搭建,对企业知识库和内容的分类、存储和知识库的检索和管理,把重复使用信息以更便捷地方式根据组织内部权限进行调用。

数据治理是企业数字化转型的底层逻辑,需要CIO具有前瞻性眼光,和企业战略方向高度融合,搭建系统、完整的数据治理框架。

模块五：组织文化改变

建立敏捷型组织是这几年工商管理界高频热词，如何让一头“笨”象灵活地翩翩起舞，是企业数字化转型中的灵魂拷问。在 MIT 的数字化研究中，全球众多企业失败于企业数字化转型，究其原因，企业文化变革是最大“罪魁祸首”。“Overlooking cultural change is the biggest mistake in a digital Transformation。”所有的数字技术、平台、AI 技术，解决的是“术”的问题，组织文化再造是颠覆观念。企业文化是企业在日常实践中，对企业的使命、愿景、精神、价值观、经营理念、管理制度、企业形象，员工行为方式的综合体现，推动企业文化的改变才会为企业数字化变革提供持续的动力源泉。

企业文化的改变和推行注定是自上而下的，必须是 CEO 工程，在高管层达成一致共识，识别并指定企业数字化转型的 digital-savvy “先锋”领袖成为撬动企业文化转型的先行军，以点带动面。在企业中定义的“Smart Start”试点项目和业务场景做带领和推进。

随之要考虑五大要素的调整：领导力；组织架构；能力模块的匹配和建设；沟通、鼓励试错，强调速度而不是完美的工作风格；鼓励主动承担责任而不是“不做不错”的自保文化，以及相应的激励政策。

数字的联通，最需要打破的是部门的藩篱，形成和数字化时代相匹配的组织协同模式，因为外在影响因素变化在加速，减少内卷，让组织协同效应提高。数字化时代会在企业内部创造出很多“灰色”地带，对员工个体的主动性，自觉承担性有更高要求。在尝试中主动延伸自己的工作边界，越以“守护、防御性极强的部门和员工将越做越窄。招聘、培养和留住数字化人才，以精锐的先锋部队将在组织中建立表率作用。

结语：

数字化转型的终极目标是打破传统企业过去以流程为核心的制造、生产、经营为重点的中心控制型组织，建立成为共享平台为主，去中心化的创新组织，把员工的自主创新能动性发挥到极致。企业数字化转型会经历从单点实验到局部推广，再经历扩展复制，然后在整体运营上发展成数字组织，再到组织创新。让我们拭目以待越来越多传统企业在数字化转型道路上长歌袖舞，创造一个又一个创新变革的精彩案例。