

# 数智化转型

## 钻石模型白皮书<sup>®</sup>

ZHI ZHUAN BUSINESS



# 目录

## 寄语

4

## 数智化转型的大势和痛点

1. 数智化转型的背景及趋势 8
2. 数智化转型的现状其原因 10

## 数智化转型“钻石模型”

1. 数智化转型的定义 12
2. 数智化转型“钻石模型”介绍 12

## 数智化转型路径详解

1. 一片天 22
2. 一张图 25
3. 一场仗 28

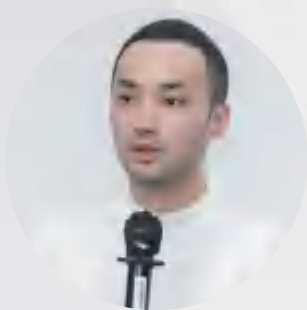
## 数智化转型的关键点

1. 重新认识数智化转型 32
2. 四个火枪手就位 34
3. 领导者需要有定力和耐力 35

## 结语：开启数智化转型大时代

36

# 寄语



## 陈泽滨

立白总裁

数字转型，创新者胜。通过钻石模型确立数智化转型目标，借助“一片天”“一张图”“一场仗”路径探讨转型落地的可能性，可以使企业在核心竞争力重塑及商业模式重构的道路上少走许多弯路。这是一本集合企业数智化转型的优秀案例及方法论的指导书，或许能帮助你从中窥探未来企业的蓝图。

## 霍伟杰

3M 消费品事业部亚太区总裁

消费者对美好生活的向往是推动商业不断前进的原动力，当下商业模式的快速演变，消费者越来越细分化的需求给大型制造型企业带来极大的挑战，如何快速适应消费者需求的提升，将3M一贯秉持的创新能力同时融合到产品和市场运营当中，并能在提高供应链效率的配合下不断引领成长，是我们一直以来努力的方向。深入探讨和精准分析这本白皮书及方法论给予了我们很多启发，专家们系统性地指导帮助我们重新审视战略目标、组织能力和运营策略，并在组织结构合理性和能力搭建上给出很多建设性的建议。随着既定策略开始落地实施，我们欣喜地看到团队的转变和能力的提升。





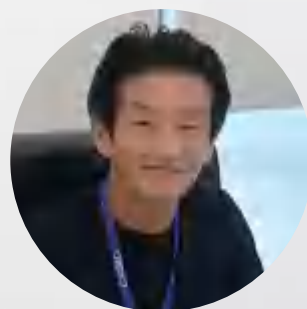
## 王君平

广博集团董事长

在互联网和新一代信息技术条件下，数据已成为推动经济增长的一个不可或缺的元素。在数字化的背景下，企业如何依靠内部的大数据信息，实现生产各环节的合理分工和网络化协作，从而建立起更为高效的生产体系？企业如何通过大数据分析，更为精准地洞察消费趋势、产品偏好和潜在需求，了解市场容量、发展方向等，挖掘更多商业机会？通过深入学习和分析这本白皮书的方法论，我们获得了很多启发。同时，这套方法论具有实际的可操作性，能够帮助我们找准定位，使发展战略更有方向，市场定位更加清晰，产品研发更加精准，为决策提供更加科学合理的依据，并且降低试错成本，降低供应端与需求端在交易匹配过程中的沉没成本，从而实现价值最大化，促进高质量发展。

## 渡边敦志

卡西欧（中国）贸易有限公司营业企画本部副总经理



卡西欧计算机株式会社成立60多年来，一直秉持“创造贡献”的经营理念，紧跟时代的变化，灵活地改变事业模式，不断提供与传递满足人们切身需求的重要产品。作为在中国市场耕耘了30多年的日本品牌，我们深深地体验并参与了中国经济的高速发展期。尤其是近十几年来，伴随着中国互联网的飞速发展，我们有幸从优秀的合作伙伴天猫那里，学习到了非常多的互联网思维、生意模式、方法论。

2021年卡西欧中国有幸在阿里团队的协助和支持下，开展了数智化转型的企业共创项目。通过“一片天”“一张图”深入浅出的培训和企业核心团队共创，卡西欧中国的数字化转型走出了非常重要的第一步。在此，非常感谢阿里的专家和导师们在卡西欧中国的战略、业务、组织、人才调配培养等方面给予的极大帮助。

这本白皮书凝聚了阿里优秀团队的核心方法论，是一部不可多得的数智化转型“兵法”，我个人诚挚推荐给大家。



## 刘大勇

九阳 CIO

---

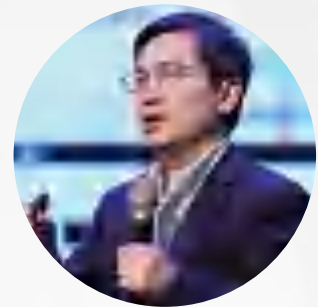
大量企业的实践证明，数字化转型一定要回归到企业自身的业务变革和商业价值实现，借鉴内外的成功经验和失败教训，需要贴近企业自身行业从顶层规划上做全局思考再到如何运用数智化技术推动业务发展，最终才有可能摸索出属于自身特色的转型发展之路。这本白皮书以系统的方法理论和详实的实践案例，为企业数字化转型指出了核心价值和实现方向，推荐给所有正在转型和准备转型的企业管理者们阅读。

## 安筱鹏

阿里研究院副院长

---

数智化已成为企业、区域、国家经济增长分化的加速器，以及实现领先及赶超的分水岭。未来 10 年，数智化转型的重要议题是以云边端为核心的数字基础设施的重构、切换与迁徙，以及基于新型数字基础设施的商业生态再造，在这场变革中需要重构技术与业务融合的理念、方法、路径和模式，因为传统信息化时代的旧地图找不到新大陆。《数智化转型“钻石模型”白皮书》基于阿里云最新的最佳实践，系统梳理提炼出一套指导企业数智化转型的方法论，它是一张企业找到数智化彼岸的路线图。





## 颜艳春

盛景嘉成基金合伙人，山丘联康董事长，《产业互联网时代》  
《第三次零售革命》作者

---

未来企业，一切的荣耀与衰落都将源于数智化。

下一个10年，所有实体经济体和电商经济体的终极命运是什么？那就是都必须成为“数字移民共和国”。

麦肯锡报告指出，企业数智化转型失败率高达80%。每天早上醒来，我们的首席执行官们要看看：昨天我们的数智化转型努力是否推动了数字共和国GDP的持续增长？我们的数字移民人口、单客经济值和留存率等三大指标是否越来越好？

沿着旧地图，找不到数智化的新大陆。在数智化转型过程中，本白皮书不仅是一本值得出现在每一个企业家和高管书架上的数智化生存手册，更是一张每个企业四个火枪手（企业一把手、业务一把手、组织一把手和技术一把手）超越自我、挣脱枷锁、彼此成全、达成共识的新地图。

## 忻榕

中欧国际工商学院管理学教授、副教授长（欧洲事务）

---

2020年以来，数智化趋势在加速，企业关注的焦点也从了解什么是数智化转型，是否要启动数智化转型，转向怎样推进数智化转型，是否有具体的路径可以参考，有哪些成功经验可以借鉴。在我授课的企业家学员身上可以清楚地看到，他们都在探索数智化转型，但普遍遇到了上述挑战。《数智化转型“钻石模型”白皮书》，通过梳理总结自身的数智化实践，以及与企业的数智化合作经验，提炼出一套数智化转型方法论，为数智化转型指明了方向和路径，值得各行各业的数智化转型践行者研读和借鉴。



# 数智化转型的 大势和痛点

## 1 数智化转型的背景及趋势

我们处于时代的洪流之中。

纵观过去数十年的商业历史，我们看到商业世界的诸多跌宕起伏和更新迭代。深入研究，这些沉浮可以分为三类：企业对企业的洗牌，行业对行业的洗牌，时代对时代的洗牌。当下，我们身处数智化时代，正面临着时代对时代的洗牌，这意味着企业需要全面数智化转型，从而突破重围，实现进化，再续增长。



Photo by Su San Lee on Unsplash

从商业趋势变化来看，中国商业正从“消费红利”向“存量经济”转变。这种转变将带来三种影响：

### 第一，此消彼长

存量经济意味着蛋糕有限，增长只能靠相互争抢。企业试图依靠粗放式经营实现高速增长的时代已然过去。企业必须凭借精准化运营在市场寻找机会点和增长点，而数智化技术为精准化运营提供了有效的方法和工具。

### 第二，新旧动能转换

新兴产业发展迅猛，相比之下传统产业增速放缓。数据成为一种新的生产力，数智化技术不仅带来了生产要素、劳动工具、劳动主体的变革，而且带来了整个生产力体系的变革，产生了新动能。新动能推动的新商业，不是与旧商业在同一层次竞争，而是对它构成降维打击，颠覆取代。

### 第三，价值回归

进入存量经济时代，跑马圈地、野蛮生长的逻辑不再奏效。企业的经营思维必须回到消费者价值这一原点，利用数智化技术，精准把握消费者需求，推动自身的业务创新、新品研发、产业链布局等，打造企业真正的核心竞争力。





## 2 数智化转型的现状原因

麦肯锡报告指出，企业数智化转型失败率高达80%。根据我们的观察研究和长期实践，发现企业在数智化转型过程中，在战略、业务、组织、技术层面往往存在如下现象。

战略	业务	组织	技术
<ul style="list-style-type: none"> <li>企业管理层难以看清未来方向，对企业如何发展也没有共识。</li> <li>把业绩数字当战略，缺乏对业务模式转型的思考。</li> <li>重视短期投资回报，缺乏战略定力、战略耐力和长期投入。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>增长乏力，仅靠局部业务优化，难以驱动爆发性增长。</li> <li>在传统业务模式和新兴业务模式之间摇摆不定。</li> <li>对处于投入期的业务，过早追求业绩贡献。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在数智化转型过程中，对组织缺乏体系化设计，导致部门之间难以协同。</li> <li>现有人员不能满足数智化转型的要求，缺乏数智化人才的选育用留机制。</li> <li>缺乏驱动创新和变革的组织文化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>数智化技术的价值仅停留在业务支持，未能驱动业务升级。</li> <li>缺乏有自身数智化实践经验，且能全程陪跑的伙伴。</li> <li>传统的软硬件技术架构，难以支撑爆发性增长和灵活创新。</li> </ul>

从上述现象中，我们归纳总结了传统企业数智化转型的常见问题：

**第一，认知不统一。**企业核心管理层对数智化的理解参差不齐，缺乏统一的目标和共识。

**第二，缺乏全局视角。**企业的数智化建设往往聚焦于单个项目或个别应用，对战略、业务、组织、技术缺乏整体的思考。

**第三，落地路径不科学。**不少企业照搬传统IT建设的思路，缺乏数智化转型的前瞻性、整体性、连贯性。

**第四，技术的业务价值没有最大化。**企业的数智化建设往往停留在技术和工具层面，仅仅起到业务支持作用，没有发挥驱动业务升级的价值。

# 数智化转型

## “钻石模型”

传统咨询更擅长成熟模式的复制和推广，而数智化是面向未来的创新事物，不能用过去的方法简单地套用。数智化转型需要由自身具备数智化实践经验的伙伴，结合企业对自身产业的理解，共同对企业数智化转型的顶层设计与实施路径深入探讨，共创一张属于企业未来的数智化转型大图。

我们在自身的数智化实践，以及与企业的数智化合作中，总结提炼出一套数智化转型方法论——“钻石模型”，希望能够帮助企业转型升级。



Photo by Daniele Lewis Pelusi on Unsplash

## 1 数智化转型的定义

什么才是真正的数智化转型？我们的实践经验表明，数智化转型是利用数智化技术，驱动企业进行商业模式重构、核心竞争力重塑的过程。

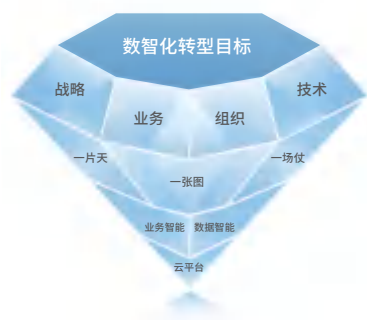
以数智化技术为代表的新生产力正在重构商业关系。数智化转型不是简单的IT系统建设，而是包括战略、业务、组织和技术多方面的系统性设计与建设。

## 2 数智化转型“钻石模型”介绍

“钻石模型”是一套为传统企业数智化转型提供指引的方法论。



## 数智化转型目标



每个企业都有自己的使命、愿景、价值观、企业战略，以及由此制定的长短期经营发展目标。

在当今数智化浪潮趋势的影响下，为了更快更好地实现企业目标，企业借助数智化已经是一个必然的选择。但是企业数智化转型的目标究竟是什么？是简单的数字增长？还是单纯的规模扩大？显然都不是。我们认为企业如何利用数智化技术去驱动企业商业模式的重构，以及核心竞争力的重塑才是企业数智化转型的真正目标。同时，谈到重塑商业模式或者核心竞争力，这一定是系统性工程，需要企业从战略、业务、组织和技术这四个领域进行通盘的考虑和设计。

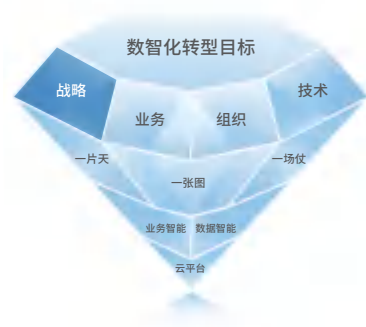


Photo by George Pagan III on Unsplash

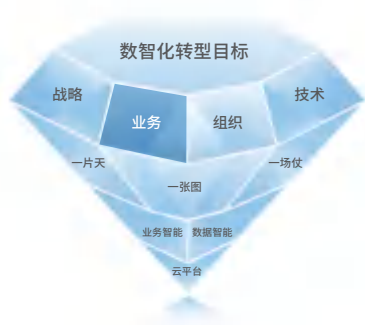
## 战略

数智化转型是企业全局战略决策的体现，企业需要基于自身的发展战略及长短期经营发展目标，定义企业的数智化战略。

战略的核心是定位，首先需要思考企业在整个商业生态中的定位。企业究竟是转型成为平台型企业？还是成为垂直深耕行业，整合行业上下游供应链资源的头部企业？亦或是成为服务于整个商业大生态的参与者？不同的战略定位，是建立在企业对内外部环境以及自身核心能力的识别与构建之上的。



## 业务



当业务走向数智化运营，企业要对11大商业要素（品牌、商品、销售、营销、渠道管理、服务、资金、物流供应链、制造、组织和信息管理系统）的运行方式进行全面改革，绝非单一要素的调整。

我们希望帮助企业将这些要素在线化，进而数智化，让企业可以在数据中找价值，实现对业务的数据洞察，让企业获得网状的管理方式和依靠大数据支撑的决策方式。

在为众多企业提供数智化转型服务的过程中，由于企业现状不同，每个企业业务数智化的方式、顺序也各不相同。有的企业适合先从数据业务化开始，通过数据视角不断倒逼业务在线的完善；而有的企业适合从业务的数据化开始，提升业务在线比重、数智化比重，为数智化运营奠定基础，并最终实现商业模式的重构和核心竞争力的重塑。

## 组织

我们听到了太多关于组织应该具有敏捷性、适应性、不固步自封等观点，但是在数智化转型过程中我们对组织的定位和期望远不止于此。

我们认为，在数智化转型的过程中，组织的作用与价值能够与数智化技术相媲美。如果说数智化技术能够驱动企业商业模式的重构和核心竞争力的重塑，那么组织则可以实现以先进生产关系驱动新生产力的释放，与数智化技术并驾齐驱实现双要素驱动变革的局面。

传统的组织是科层制，强调管控，但是在新的组织中，我们需要的是扁平制，强调治理，没有人再愿意被呼来喝去。虽然在传统意义上，公司这种组织是一种自愿前提下的权利让渡，它不追求权力的平等，追求权责利的对等。但是，随着数智化技术的发展和应用，涌现出越来越多的自由职业，他们不依赖于某个公司，而是依托平台，通过个人技能的售卖获取报酬；他们的工作时间灵活、工作性质相对独立、工作自主性和自驱性更强。在疫情下，这种情况正在加速，我们不能视而不见，更不能高高挂起。

在传统的组织中，通常是人力资源部门在承担组织建设的职责，但是我们看到很多人力资源部门的负责人通常被简单地定位为人员管理、后勤人员，甚至打杂的角色，这和传统人力资源从业者自身职业背景，以及组织对其价值的认知有很大关系。但是，按照数智化转型对组织提出的要求来看，传统的人力资源管理者需要转型，帮助企业一把手打造新型的生产关系，以新型的生产关系驱动新生产力的释放。

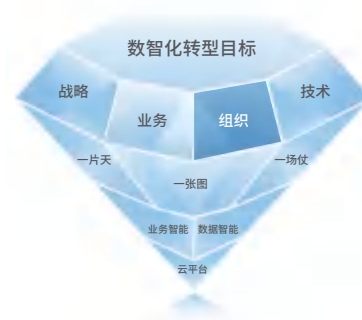




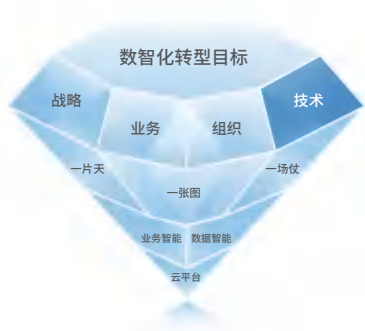


Photo by Trianyi Ma on Unsplash

### 技术

说到技术，很多人第一时间会想到IT，及其对管理的支撑和规范作用。但是，我们不能忽略IT大行其道的时代背景。当时，整体商业的环境相对稳定，技术上没有大的突破，所以对IT的定位更多是提升效率、规范管理。

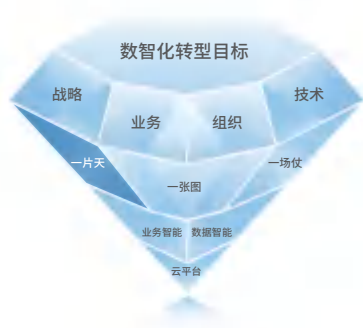
在当今的DT（数据技术）时代，大数据、人工智能、物联网、区块链等新技术层出不穷，各种新商业模式也由此产生并发展壮大。数智化技术具备了驱动企业商业模式重构和核心竞争力重塑的潜力，需要我们以全新的、战略级的视角来审视数智化技术的价值，并加以利用和放大。任何以旧视角、老眼光看待数智化技术的做法，只会贻误企业自身数智化转型的时机。



从上述战略、业务、组织、技术四方面的论述，我们可以看到，对数智化转型的理解应该更加深入、全面。数智化转型绝对不是简单的IT系统建设，而是战略、业务、组织、技术全方位的统筹与协同。在正确的认知引领下，我们需要有更有效的数智化转型落地路径。结合我们自身数智化实践经验，以及过往为企业提供的数智化转型服务经验，我们总结出具体落地路径——“一片天”“一张图”“一场仗”。实践表明，通过该方法的应用能够有效解决企业核心管理层对于数智化转型认知不足、目标模糊、上下理解不一致等典型问题，帮助企业找到适合自身的数智化转型目标和路径。

## 一片天

### 共识



前文提到很多企业高层对数智化转型的理解和认知并不一致，要实现数智化转型的第一步是统一认知，让大家共同看见未来数智化的“一片天”。通过课程培训、对标行业标杆、数智化共创会等方式，让企业高层认识到数智化是什么？对企业意味着什么？其他企业是如何做的？使得企业高层在数智化建设上形成统一认知框架，为后续的数智化战略大图共创提供基础铺垫。

## 一张图

### 共创

基于“一片天”得到的数智化建设的共识成果，结合企业对自身所在产业的理解、我们对数智化的认识，企业与我们携手共创一张属于企业未来的数智化转型战略大图。

经过筛选后的企业高层、核心中层和业务骨干，全程参与战略共创每个环节的讨论，对未来的数智化转型战略大图形成充分的理解和共识，有利于企业后续的数智化转型战略顺利推进。

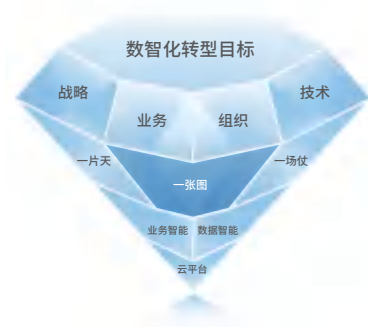


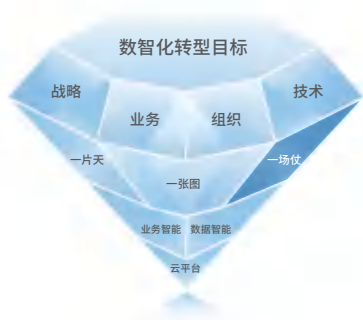




Photo by JESHOOTS.COM on Unsplash

## 一场仗

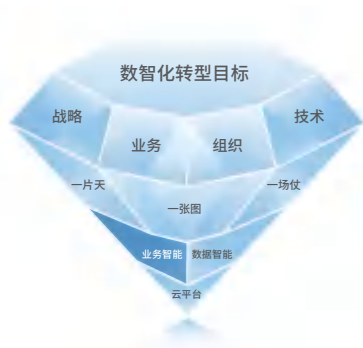
### 共建



数智化转型是企业必须打赢的战争。有了一张数智化转型战略大图后，我们与企业一起将战略大图拆解成N场战役，并根据重要性、可行性等排出优先级。通过与真实业务训战结合，让大家更加清晰地聚焦在未来要落地的核心战役、策略和实施路径，最终，以项目的方式逐一落地。

通过“一片天”“一张图”“一场仗”明确数智化转型的落地路径后，核心的建设动作则围绕着业务智能和数据智能展开。

## 业务智能



业务智能是一种“看得见”的智能。我们看到的智能质检设备、工业机器人，甚至是各种企业应用系统等都属于业务智能。业务智能是指企业生产所需软硬件设备的网络化、智能化协同的能力，从企业的单点应用，到软硬件应用的集成，到业务中台的整合，最后到各业务涉及软硬件设备、应用系统的网络化和智能化应用。

比如，订单下发后，生产线自动排产并由工业机器人生产入库；又比如阿里的天猫超市与线下大润发在多业务系统间实现网络化协同，实现一小时到家的业务场景。

业务智能的核心关键词是网络化协同、智能化应用。阿里通过多年的业务中台建设，将集团的多数业务在中台层面打通，不同事业部间实现业务的网络化协同和智能化处理，很多业务已经不再需要人工干预而实现智能化操作。在数智化时代，企业需要具备一种新的核心能力，就是在预判未来和当下行动之间形成非常高效的反馈闭环。

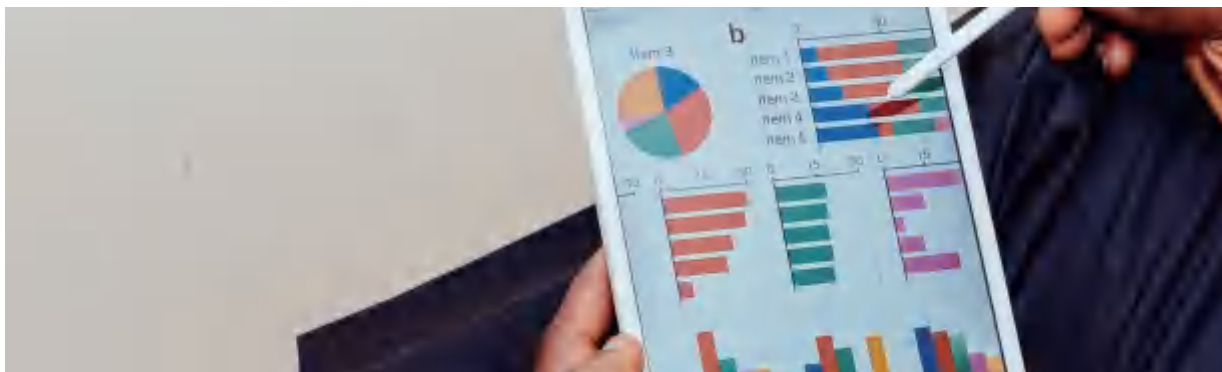
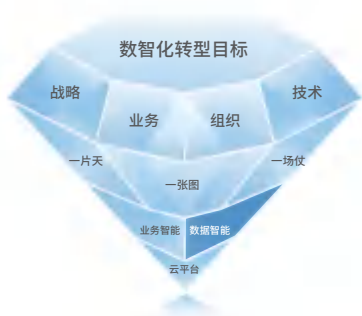




Photo by Maxime VAL CARRE on Unsplash

### 数据智能



企业单纯依靠传统简单的数据统计分析，已经无法满足对业务场景的洞察要求。随着互联网平台的发展，特别是电商平台的发展，产生了大量的数据。如何使用这些数据、挖掘这些数据背后的价值，驱动了数据挖掘与应用技术的诞生与发展。

数据智能有别于我们平常可以触碰且看得见的智能机器人、智能工厂设备等，是“看不见”的智能。数据智能是指企业具备从数据收集、数据加工萃取到数据应用分析、甚至利用人工智能算法，实现部分或全部智能分析与决策的能力。比如，通过对企业关键环节数据进行收集、治理、萃取、建模等动作，利用大数据分析技术，并在人工智能算法的加持下，实现精准销量预测、供应链优化等数据智能场景。

当下承载数据智能的引擎是数据中台，通过数据中台，企业把特定业务领域的数据进行治理并与算法融合，最终完全或部分实现数据智能，为企业的运营分析提供有力的帮助。

在当今数智化时代，企业处于高频竞争的环境中，只有通过业务智能和数据智能，才能建立快速市场反应能力。

## 云平台



无论是数据智能，还是业务智能，从技术产品角度看都是基于云平台的搭建。从业务角度看，商业系统的复杂性提高，复杂且大量并发业务的处理，多种业务场景的智能化应用等新业务形态和场景是云平台的核心价值所在。

选择云平台的根本目的不是为了简单地替代企业线下的机房，而是因为业务的上下游生态化协同趋势越来越明显。与日俱增的业务量和数据量，一方面不方便存储在某个企业自己的机房里，另一方面为了快速响应消费者的需求，很多业务动作强调实时性响应。比如，在秒杀等营销活动中，瞬时的业务量会达到平时的几千倍，甚至上万倍。这种情况下，如果通过传统线下机房建设的思路，就需要购买大量的服务器，一旦活动结束后这些服务器又都会被闲置，造成资源浪费。

总之，基于云平台的优势，我们才能够以灵活、低成本的方式满足业务智能与数据智能的需要，进而驱动企业商业模式的重构或核心竞争力的重塑。

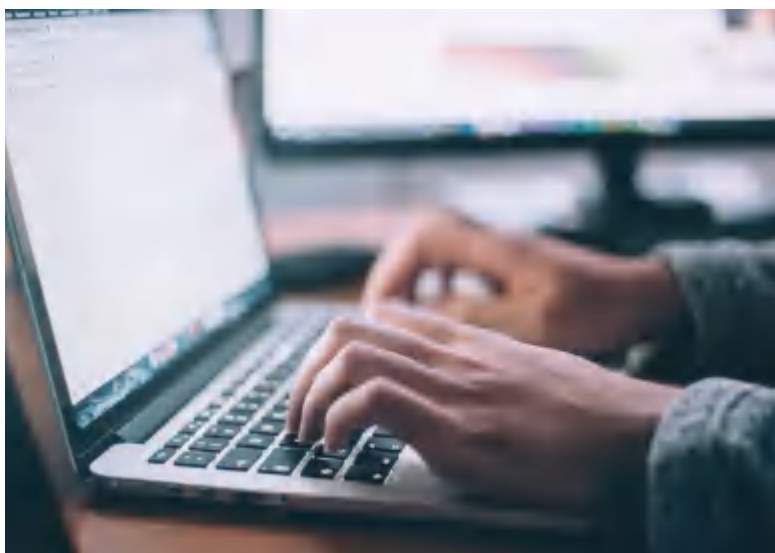


Photo by Glenn Carstens-Peters on Unsplash

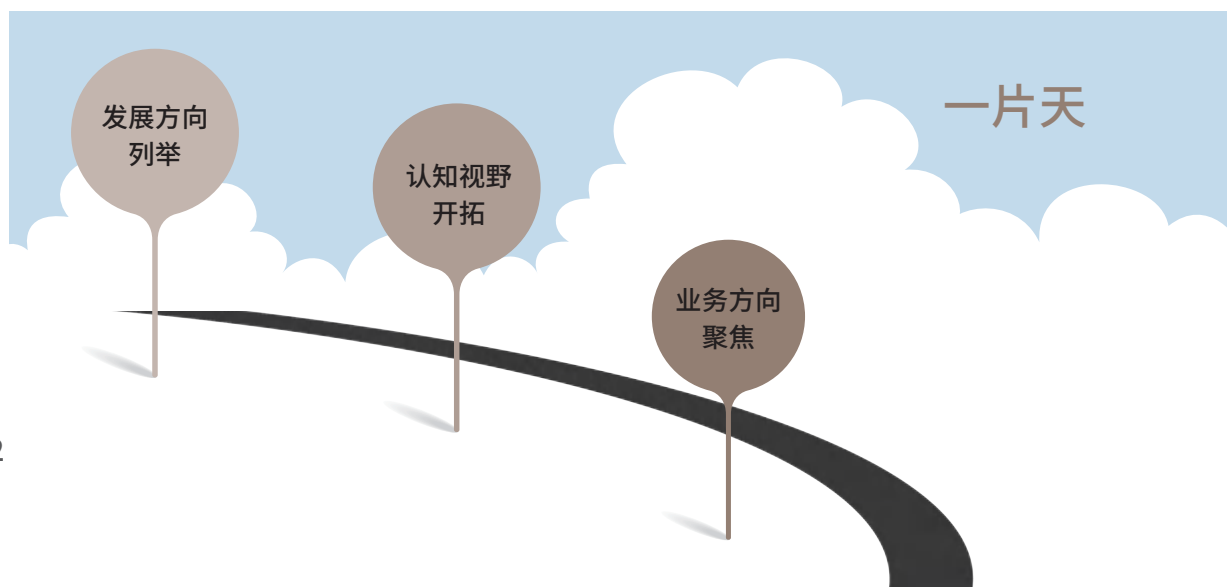
# 数智化转型 路径详解

下面，我们将结合实际案例，详细讲解数智化转型的实施路径和步骤。

## 1 一片天

为了提升核心管理层对数智化的认识理解，我们结合自身数智化转型的经验、教训和以往服务过的数智化转型企业案例，对标业内数智化领先企业，以推动企业数智化转型发展为目标，输出数智化认知升级培训课程。

通过培训课程，可以让企业中高层明确发展方向，一起看见未来；对数智化转型形成充分统一的认知，明确数智化转型对企业的价值和意义，开拓认知视野；让企业核心管理层了解数智化转型的顶层设计和实施路径，



聚焦业务方向，找到合适的业务场景切入，从而进行数智化转型；并通过战略、组织、文化、技术层面的协同与布局，助力数智化转型大目标的实现。

我们将帮助企业核心管理层搭建一个场域，共同展望未来，统一认知。只有统一了对未来的理解，才具备后续共创一张属于企业未来战略大图的基础。

在“一片天”的培训中，我们从战略、业务、组织、技术四个维度展开，过程包括：

**1) 调研：**全面了解企业现状、与高管团队深度交流、挖掘企业潜在需求。

**2) 面试（可选项）：**面试参与培训的人员。本次培训的核心在于识别并培养一批能够与企业一起完成数智化转型、能够支撑企业实现数智化转型的人员。只有具备这样潜力的人，才能参与此次培训。因此，我们将与企业沟通，明确本次培训参与者不限于企业高管。面试是筛选的一个环节，后续还会随着考试层层淘汰。我们认为对参与人员的慎重筛选，是对企业负责、对老板负责、对员工负责，实际上是在帮助企业选拔数智化转型的预备队。

**3) 培训准备：**针对企业现状、问题，以及未来预期，协助企业筛选课程内容、讲师等。

**4) 培训内容：**数智化认知的课程旨在开启认知，由具备数智化实践经验的讲师分享数智化未来的逻辑、数智化典型案例，让企业核心管理层了解数智化转型过程需要的投入、定力和耐力，以及数智化技术在转型过程中所起到的作用和价值，并引导企业思考符合自身的实践路径，让企业核心管理层开阔眼界，拓展思路，一起看见未来。

**5) 培训考核（可选项）：**通过考核评估学员对于课程内容的理解与吸收程度，淘汰考试不合格者。考试的目的一方面是让所有参与者清楚组织对数智化转型的严肃态度，另一方面可以识别出思路开阔、具备快速学习能力的人才，有利于后续数智化转型的推进。





## 案例企业

企业A是国内家居清洁用品龙头企业，企业二代接班人已经就位，新管理层对新事物的接受程度比较高。此前，企业已经在公司内部使用了钉钉，疫情期间，数智化技术对企业业务的稳定增长起到了明显推动作用。

企业认识到数智化的价值，带领管理层走进阿里，开启数智化转型培训及研讨，期望从阿里的数智化实践中了解数智化发展趋势、技术和经验。我们为企业定制了“一片天”的课程，包括数智化思维、数智化战略、数智化营销、数智化供应链、数智化组织等一系列课程，以及典型案例分享，让企业对数智化未来有了更深入、更全面、更高维度的理解，并在一些关键认知上达成了共识，为企业数智化转型快速推进夯实了基础。

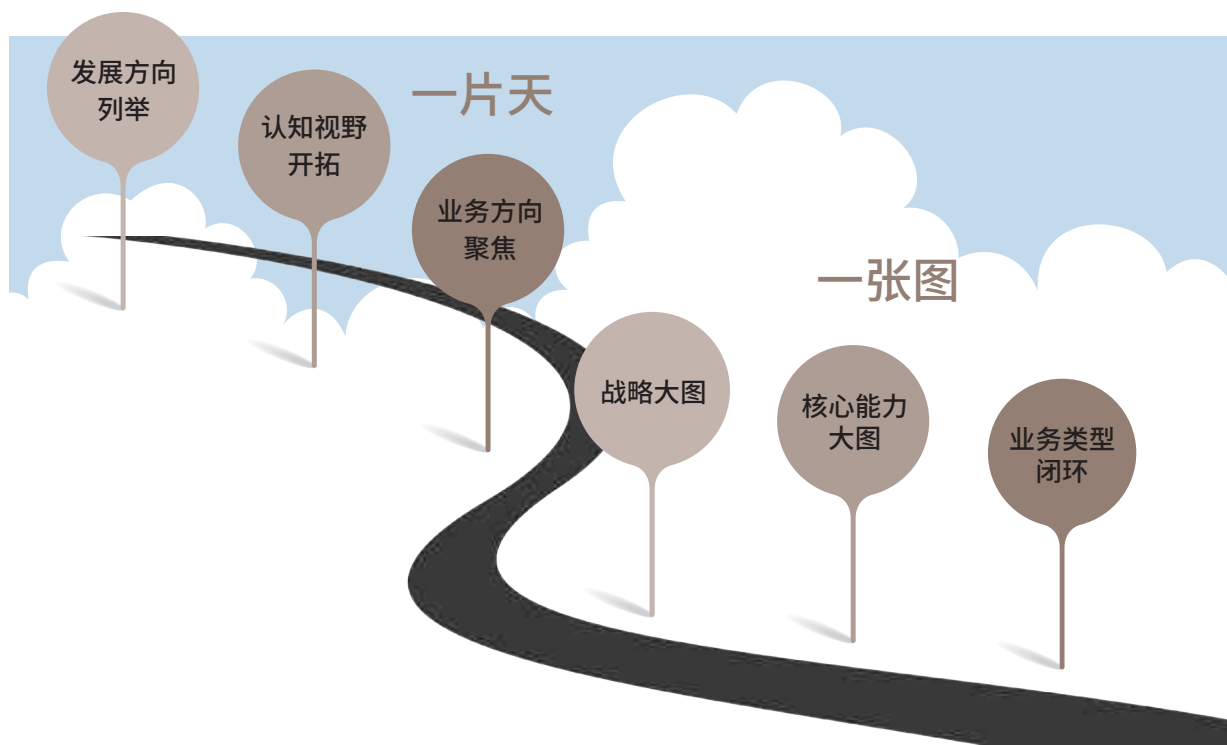
## 2 一张图

在企业高层共同看见“一片天”，形成数智化转型共识之后，就需要形成整个企业的数智化转型地图，对标行业中最领先的数智化标杆。针对企业的运营、营销、品牌、供应链、商品等各个业务模块进行分析研判，评估各业务模块的数智化成熟度，以及企业当前数智化能力的短板和优势，结合企业实际业务场景，寻找数智化转型的突破点，制定转型的任务优先级，确立底层需要的技术支撑体系。只有形成一张清晰的作战地图，才能将数智化转型真正落地。

制定“一张图”的过程有别于传统咨询方法对企业所做的数字化建设顶层规划，原因是传统咨询擅长的是成熟事物的推广和复制。然而，“沿着旧地图找不到新大陆”，数智化转型是一个创新的事物，处在持续

探索与发展阶段，没有公认的方法论可以完全复用，需要企业和有经验的数智化转型专家进行对话和共创。专家会充分提供自身数智化建设的经验教训，以及对未来的理解。而企业高层对于企业的业务场景、行业情况更为熟悉，双方合作可以产生一加一大于二的效果。在“一片天”共识的基础上，共创一张企业数智化转型战略大图，指导未来战略落地。

与传统战略会议相比，“一张图”共创会议更推崇群策群力，汲取全体参与者的智慧，让彼此的智慧充分碰撞发酵，共同识别未来战略机遇。在共创过程中，参与者对战略、业务、组织、技术等主题达成充分“共识”。这种“共识”获得所有参与者的高度承诺，有利于后期战略落地，实现从“共





创”到“共识”最终“共赢”的局面。正所谓，力出一孔，共创共赢。

“一张图”的核心内容和流程如下：

企业核心管理层与数智化转型专家参加战略共创会，结合真实业务场景，制定出新战略、业务新赛道和机会点进行数智化转型。

### 1. 战略分析

通过分析行业未来趋势，审视企业所处竞争环境、客群需求、营销模式等维度，识别企业未来发展方向。

### 2. 输出企业战略大图和关键里程碑

企业核心管理层与数智化转型专家一起参与共创讨论，基于企业优势和未来方向，制定战略大图和关键里程碑，并根据业务优先级聚焦数场核心战役及其，支撑体系，明确如下关键方向：

(1) 发展目标：企业未来的发展目标是什么；

(2) 愿景定位：企业的愿景和定位是什么；

(3) 商业模式：对现有商业模式的优化，还是对未来商业模式的重构；

(4) 核心能力：根据企业要实现的目标，明确哪些核心能力是现有的，哪些要强化，哪些要新建；

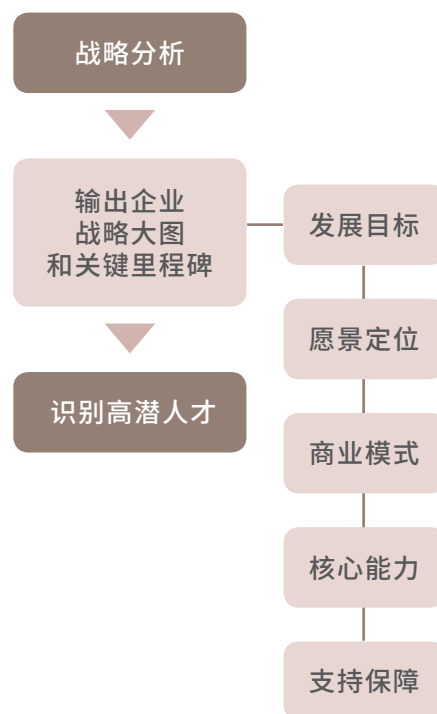
(5) 支持保障：为了支撑战略目标，需要哪些资源，如行业资源、技术资源、人

才团队、资金支持等，以及如何落实这些资源，由谁负责。

### 3. 识别高潜人才

(1) 数智化转型过程中，除了数智化技术，最核心的就是组织能力。组织通过构建新的生产关系来驱动生产力价值的释放是关键，特别是对于一些有历史的企业，如何识别高潜力人才，并为企业建立数智化转型的“预备队”，以组织的力量强力保障企业数智化转型的成功，是企业一把手和组织一把手需要共同面对的问题。

(2) 在战略共创过程中，每组安排HR专家，记录和识别组内成员的表现，并在会后进行专业评估，为企业识别高潜力人才。



## 案例企业

家清龙头企业A前期曾邀请某国际著名咨询公司进行数智化转型顶层规划，却无法落地。与我们合作后，企业管理团队针对集团的数智化转型战略进行共创。“一片天”的培训已帮助企业将总裁提出的未来企业战略细化、清晰化，并在核心管理层形成共识，为此后“一张图”的数智化战略共创奠定了高效沟通的基础。

通过“一张图”的共创研讨活动，企业管理层最终形成从战略、业务、组织到技术的一整套落地路径、具体建设内容和关键里程碑。共创形成了一系列成果，得到了企业高层的高度认可。目前，数智化转型建设一期成果已经发布，并开始试运行。

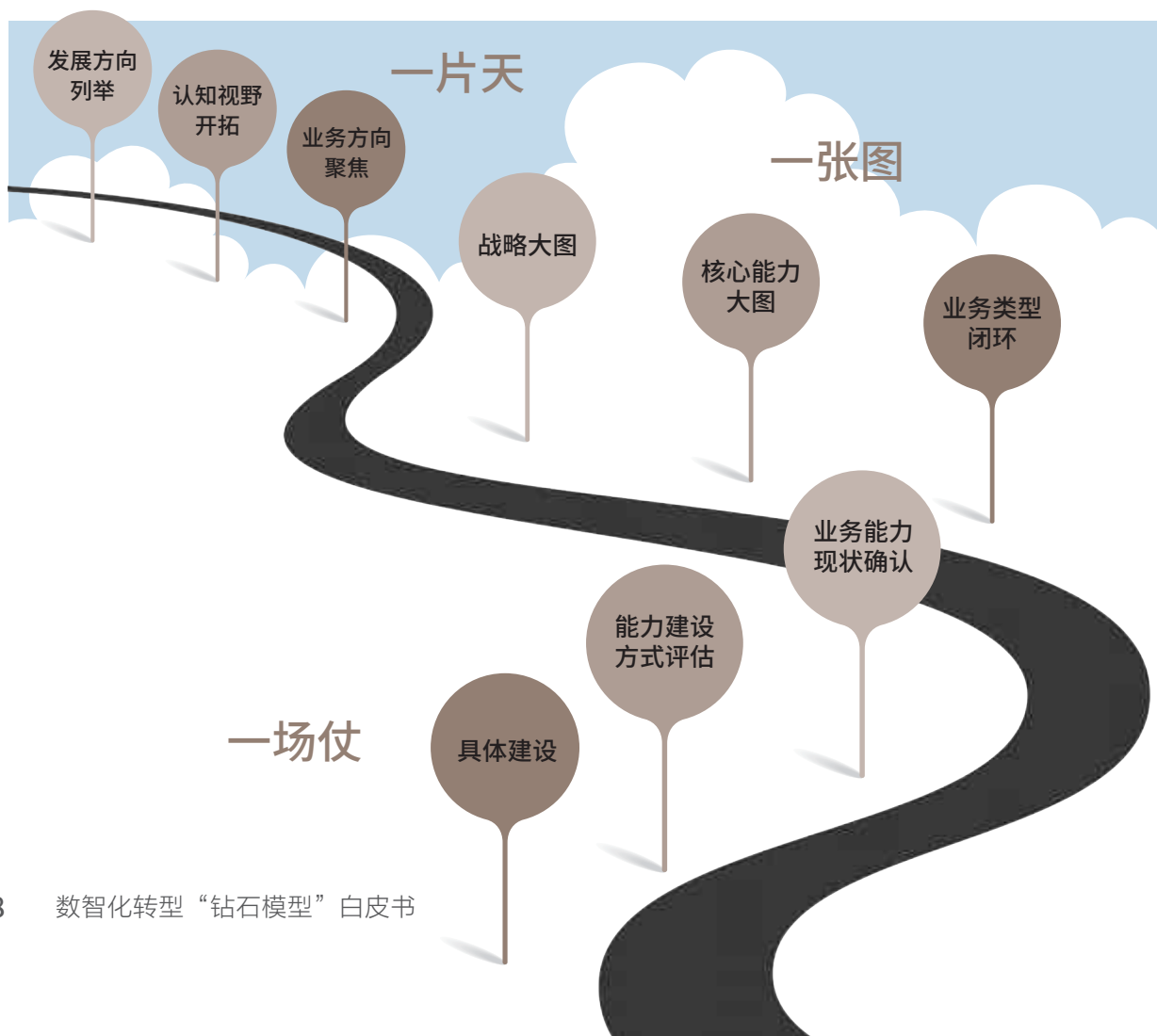
### 3 一场仗

在形成“一片天”的共识、“一张图”的战略大图后，企业核心团队和我们将共同结合真实业务场景进行实战演习，围绕核心能力选出一些真实的业务主题，参照我们内部共创模式进行分组讨论，包括方案讨论、演示、评价、反馈、迭代等过程。一方面，将未来需要打造的核心能力在现场专家的引导、顾问的参与下，进行沙盘演练；另一方面，通过真实的业务场景讨论，让参与者更加清晰未来所需建设核心能力的内容、

策略和实施路径，真正打开视野，明确思路，打通业务，打磨战斗力。在这个过程中，因为时间紧、任务重，且各组需要分享自己的方案并由专家点评，组员会全身心参与其中。

在业务战役设计的同时，企业核心人员需要思考战役实施所需的核心能力，具体步骤如下：

1) 战略大图共创的过程中已经明确了核心能力建设的优先级和可行性，后面需



要梳理出优先突破的业务类型，结合上面梳理出来的重要且可行的能力建设项，组合后得出需要优先建设的业务类型及其所涵盖的核心能力建设项。

2)根据现状对优先建设的业务类型及其所涵盖的核心能力建设项进行评估，哪些是现有能力但需要强化的，哪些是现在没有而需要新建的能力。

3)根据上述步骤评估出来的需要强化和新增建设的能力项，进行建设方式的评估，是通过外部咨询、实施，还是通过内部优化等方式实现。

4)根据以上核心能力清单，明确建设方式，评估建设周期，并以项目方式推进落地。

“一场仗”的核心价值在于：

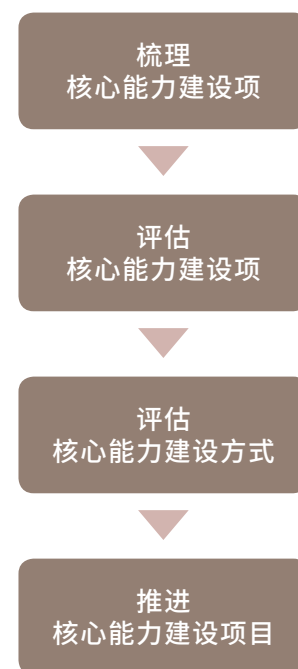
**第一，澄清战略意图**，进一步上下对焦，共同看清业务大图，统一数智化转型的思想认识。

**第二，聚焦策略落地**，推进业务增长，看清从策略到执行的链路，明确执行层面的关键点、资源投放的关键点，制定结果衡量标准。

**第三，明确团队的分工协同**，确定每个人的职责、工作目标、时间进度，共同探索团队协同合作的方式方法，形成背靠背、有凝聚力的团队支撑体系。

**第四，团队学习成长**，在一场场战役之中，团队成员之间可以构建多对多、结构化、高质量的对话空间，彼此学习借鉴，促进个人反思，激发团队成长。

借事修人，借助实战演习业务推进，促进管理团队自我觉察和成长，让中基层管理者学会定目标、建团队、追过程、拿结果等团队管理能力。





## 案例企业

家清龙头企业A的核心管理团队，在完成“一片天”的共识、“一张图”的共创基础上，又进行了“一场仗”的共建。客户确定了B2C业务作为优先建设的业务类型，根据该业务类型又明确了消费者运营、新品孵化等核心能力建设项。在“一场仗”的过程中通过小组共创的方式，根据这些主题进行分组讨论、分享、点评、打分等，将一个个核心能力拆解为可以具体落地的项目、策略，并明确了后续所需的资源和待解决的瓶颈。

通过具体业务主题的实战性模拟，能够看到现有的核心资源是否合适，推进思路是否正确，短板是什么……最终让企业发现隐藏的问题，挖掘高潜力人才，帮助企业迅速决策，为“一场仗”的真正落地排除障碍、搭建团队。

如以上方法及案例所示，“一片天”“一张图”“一场仗”的每个阶段都涵盖了战略、业务、组织、技术的衔接内容，最终形成了共识、共创、共建的闭环。下表概括了“一片天”“一张图”“一场仗”每个阶段的侧重和彼此的递进关系。

	一片天	一张图	一场仗
战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>看见未来</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共创大图</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大图分解</li> </ul>
业务	<ul style="list-style-type: none"> <li>思考业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>模式构建</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>能力建设</li> </ul>
组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>审视组织</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织重构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织落地</li> </ul>
参与对象	老板+中高层+核心骨干	老板+中高层+核心骨干	中高层+核心骨干+基层

“一片天”“一张图”“一场仗”的整体结构和每个阶段的推进节奏，都是经过精心设计和诸多客户验证的，我们建议按照标准的阶段和周期循序渐进开展，不建议跳过或压缩某个阶段和环节。

# 数智化转型的 关键点

上面我们介绍了数智化转型的落地路径。在数智化转型过程中，我们需要关注以下关键点。

## 1 重新认识数智化转型

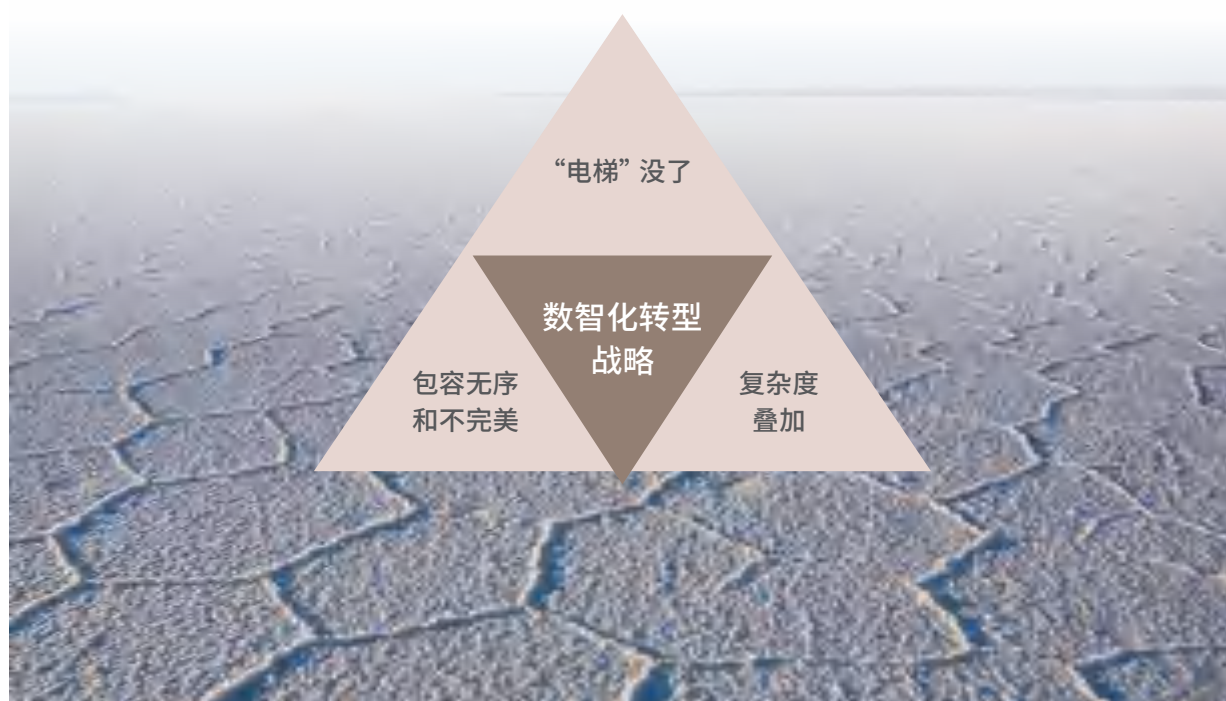
消费红利时代，伴随中国宏观经济向好发展，相当一部分企业可以轻松实现快速增长，如同搭乘了一架高速运转的电梯一路飞升。然而，随着宏观经济增速放缓，时代的电梯逐渐失去效力，中国商业从消费红利转向存量经济，企业要想实现增长，就需要通过数智化技术寻找新的机会点和增长点。

数智化转型是创新事物，而创新事物往往会表现出无序性。企业运作多年，已经形成了一套衡量成熟事物的标准，这套标准通常是有序的，很难用它来评价创新事物。换言之，企业是否具备对无序、不完美的创新事物的包容能力，将决定企业能否在数智化转型的道路上走得坚定。



在数智化转型领域，许多企业会尝试复制过去的成功经验。然而，过去的经验并不一定适用于当下——企业的业务模式面临创新挑战，组织亟待变革，技术急需升级，再加上消费红利时代已经成为过去，重重因素叠加在一起，对企业提出了更高的要求，难度和复杂度超出以往任何一次变革。

对于传统企业而言，一旦踩下了数智化转型的油门，就意味着驶入了无人区，在行业内鲜有可参考的成功案例。此时，如果由具备数智化实践经验的伙伴作为企业的领航员，同时企业家掌握前进的方向盘，则双方可以互相成就，达到事半功倍的结果。





## 2 四个火枪手就位

正所谓，火车跑得快，全靠车头带。在数智化转型的过程中我们识别出四位核心决定数智化转型成功与否的关键角色，企业一把手、业务一把手、组织一把手和技术一把手，他们分别对应企业的战略、业务、组织、技术四大方面，我们称之为“四个火枪手”。在大多数企业中，四个火枪手本身的定位以及互相的协同存在诸多问题。

**企业一把手**一般是企业的缔造者，是企业战略的制定者，因此他本人的战略高度决定了企业的高度，他自身对数智化转型的理解决定了企业数智化转型的方向和推进力度。企业的发展长期以来是靠企业一把手的战略制定和驱动，其他三位火枪手更多偏重于执行企业一把手的决定，对数智化转型的迫切性和重要性的认识相对不够深刻。如果他们没有共同看到“一片天”，在数智化转型过程中对企业一把手的支撑就会相对缺失，从而极大增加企业推进数智化转型的挑战。

**业务一把手**是业务模式的设计者和执行者，通常是企业CEO或销售副总裁等角色。他能否充分理解战略，并得到其他三个火枪手的支持，对于数智化转型非常重要。实际上，许多企业的业务一把手往往以业绩数字作为自己的目标，在这样的思维方式和认知下，想通过数智化转型实现业务创新，将充

满挑战。

随着数智化技术的普及，越来越多的先锋企业通过数智化转型，已经取得了一定的成功，业务发展的效率和效果都得到了显著提升，这对于未进行数智化建设的传统企业来说无异于降维打击。不难预见，未来一定会有一批传统企业成功进化，实现二次增长，而另一部分企业将被时代无情淘汰。

**组织一把手**是组织模式的设计者，通常是人力资源副总裁或HRD(人力资源总监)。他们需要对战略、业务有充分的理解，对技术有一定的认知，才能通过合适的组织生产关系，将人力、数智化技术等生产力发挥出最大的价值，助推企业在数智化转型过程中进行商业模式的重构、核心竞争力的重塑。

事实上，组织一把手大多伴随着企业的发展一路成长。但在企业发展过程中，他们往往被定位为后勤类角色，对技术和业务不够熟悉。在数智化转型的过程中，组织一把手被企业一把手寄予了诸多期望，这就需要：

**第一，重新定位。**组织一把手不是传统的后勤人事角色，而是新型组织生产关系的设计者，需要跳出HR来看HR。

**第二，自我更新。**组织一把手需要突破自己以往的知识结构、认知层次，更多地去理解战略、熟悉业务、了解技术，站在公司

视角去识别、思考和解决组织问题，以更复合的维度来全面理解数智化转型。

第三，驱动成长。组织一把手能够站在组织层面思考如何打造新型的生产关系，通过新型的生产关系来驱动生产力价值的释放，驱动组织更高效地实现数智化转型。

**技术一把手**是企业数智化架构的设计者和建设者，甚至是利用数智化技术推动企业重构商业模式、重塑核心竞争力的驱动者，通常是企业的CIO（首席信息官）。事实上，许多技术一把手是传统技术背景出身，有个别技术一把手对数智化的理解还停留在IT时代，认为技术就是支撑企业规范管理、提升效率的辅助工具。然而，数智化技术的价值不仅仅是“支撑”，更大的价值在于“驱动”。在数智化转型中，技术一把手需要具备敏锐的技术洞察力，识别企业在转型中所需的数智化技术，并结合企业的战略和业务方向，将技术深度融合其中，以驱动业务价值实现。

### 3 领导者需要有定力和耐力

许多企业一把手在与我们的初次沟通中，会非常关心数智化转型项目的ROI（投资回报率）。然而，ROI完全是对成熟事物的评价标准，这种行为本身饱含着迅速见效的渴望。从我们自身和大量企业客户的实践经验来看，**数智化转型取得阶段性成果至少需要三年时间**。转型过程中，企业需要时间来实现变革，技术也需要时间来充分融合。**数智化转型是一个持续过程，是对企业未来的投资，而不是成本，这非常考验企业一把手的定力和耐力。**



Photo by Vignesh Jayaprakash on Unsplash



# 结语： 开启数智化转型大时代

Photo by biran Q on Unsplash

美国科幻作家威廉·吉布森(William Gibson)曾经说过：“未来已来，只是分布得还不太均匀。”用这句话来审视数智化趋势以及当前身处其中的企业是非常贴切的。

面对这场数智化转型的大浪潮，有的企业善于洞察，勇于突破，率先引入数智化技术和工具进行自我重构和变革，并取得了可喜的成果。有的企业也已投身其中，但因为对数智化转型的价值和目标没有达成共识，也没有找到正确的转型路径，所以仍在探索尝试中。还有的企业则深陷自身的增长焦虑之中，尚未看清数智化转型的趋势，亟待获得指引。

因此，我们根据自身多年的数智化实践，以及帮助多家企业数智化转型的经历，撰写了《数智化转型“钻石模型”白皮书》。该白皮书揭示了数智化转型的大趋势，提出了数智化转型的方法论，并分享了标杆企业的实践经验，希望能给有志于踏上数智化转型之旅的企业提供一张新地图。此外，我们也很乐意与企业共创，陪伴企业一起走过这段转型之旅。

最后，我们衷心希望更多的企业能够驾驭数智化转型的浪潮，开启一个波澜壮阔的大时代。

#### 专家指导

杜胜海 阿里云智能行业解决方案总经理  
叶挺 智篆商业总经理  
刘国峰 淘宝教育副总经理

#### 策划统筹

王阳 淘宝教育数智化转型解决方案总监  
肖骁 阿里云智能数智化转型解决方案总监

#### 作者

颜杰华 智篆商业研究院院长  
陈赋明 智篆商业研究院研究总监  
李琳蓓 智篆商业研究院研究员  
祁丽莉 智篆商业研究院副院长

#### 业务指导

何兵权 智篆商业研究院执行院长  
高原 淘宝教育数智化业务总监

#### 研究协助

韦旭 阿里云智能解决方案高级专家  
楼珏 智篆商业研究院解决方案专家

#### 项目推广

杜明蔚 智篆商业市场推广

#### 设计

李琼 智篆商业研究院高级美术设计  
陈可静 淘宝教育创意设计

如您有关于本报告的任何疑问或者建议，请联系：

祁丽莉  
电话：18667160658  
邮箱：anin.qill@alibaba-inc.com

王莹  
电话：13816911906  
邮箱：airui.wy@alibaba-inc.com

## | 关于智篆商业研究院

智篆商业研究院由淘宝教育和《商业评论》强强联手，整合阿里内外部核心专家和《商业评论》积累多年的管理资源，在2019年共同成立。智篆商业研究院的使命是帮助中国企业做好组织管理创新和业务数智化转型升级，旨在打造“数据 × 商业”的商学院新模式，系统输出阿里巴巴20年来沉淀的“组织管理体系实践和业务数智化实践”，帮助企业加速迈入数智经济时代，成为中国企业数智化转型的加速器。

## | 关于淘宝教育

淘宝教育作为阿里巴巴集团旗下核心培训平台，一直立足企业成长之所需，以不断服务客户成长为己任。多年来，淘宝教育整合阿里集团内外及行业内优势资源，已发展为线上线上多元化、全方位、全球化的学习平台。

## | 关于阿里云

阿里云是阿里巴巴集团旗下公司，是全球领先的云计算及人工智能科技公司。提供免费试用、云服务器、云数据库、云安全、域名注册、商标注册等服务，以及大数据、人工智能服务、精准定制基于场景的行业解决方案。



诚邀加入“数智化转型交流群”  
(钉钉二维码)