中国民生银行
CHINA MINSHENG BANK

Harvard Business Publishing Corporate Learning

民生数字化金融先锋军培养项目

中管班中期回顾



01 回顾 | 我们取得的成绩

02 强化 | 重点学习内容

03 展望 | 未来学习安排

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

学员学习社区留言字数

286 万字　　人均 **4900** 字

市场数据

人均 **4000** 字

社区发言数

11453 条　　人均 **19** 条

人均 **16** 条

在线学习时长

6566 小时　　人均 **12** 小时

人均 **10** 小时

- 286万字社区留言、4900条社区发言是学员对学习内容的分析分享、总结梳理，通过引导学员主动反思，学以致用；11453小时在线学习时长的背后是利用数字技术，跨越时空界限将人与人串联。
- 我行中管班积极学习行为数据明显高于同业市场数据20%以上，表现了很强的学习承诺与精力投入，对项目的成功打了坚实的基础，同时在过程中也在逐步形成自己的学习行为模式。

民生数字化金融先锋军校项目 学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

小组破冰 - 100%完成

8场小组研讨 – 97%完成

10场观点辩论COLD CALL - 100%完成

直播互动课参与 - 第一模块81%，第二模块87%

作业完成 - 第一模块 95%，第二模块 97%

I Will 完成 - 第二模块 93%

AHA收获总数 - 17055

- 总AHA超过200 - 苟志龙341、赖立247、董俊博228、刘轶琳214、李洪友208、周恩奇206、徐继峰204



上生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

直播课 - 31个人两次没有参加

模块作业 - 第一模块：29人；第二模块：17人

线上课发言数 - 58个人0条

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。



01 回顾 | 我们取得的成绩

02 强化 | 重点学习内容

03 展望 | 未来学习安排

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

模块一：数字重构业务

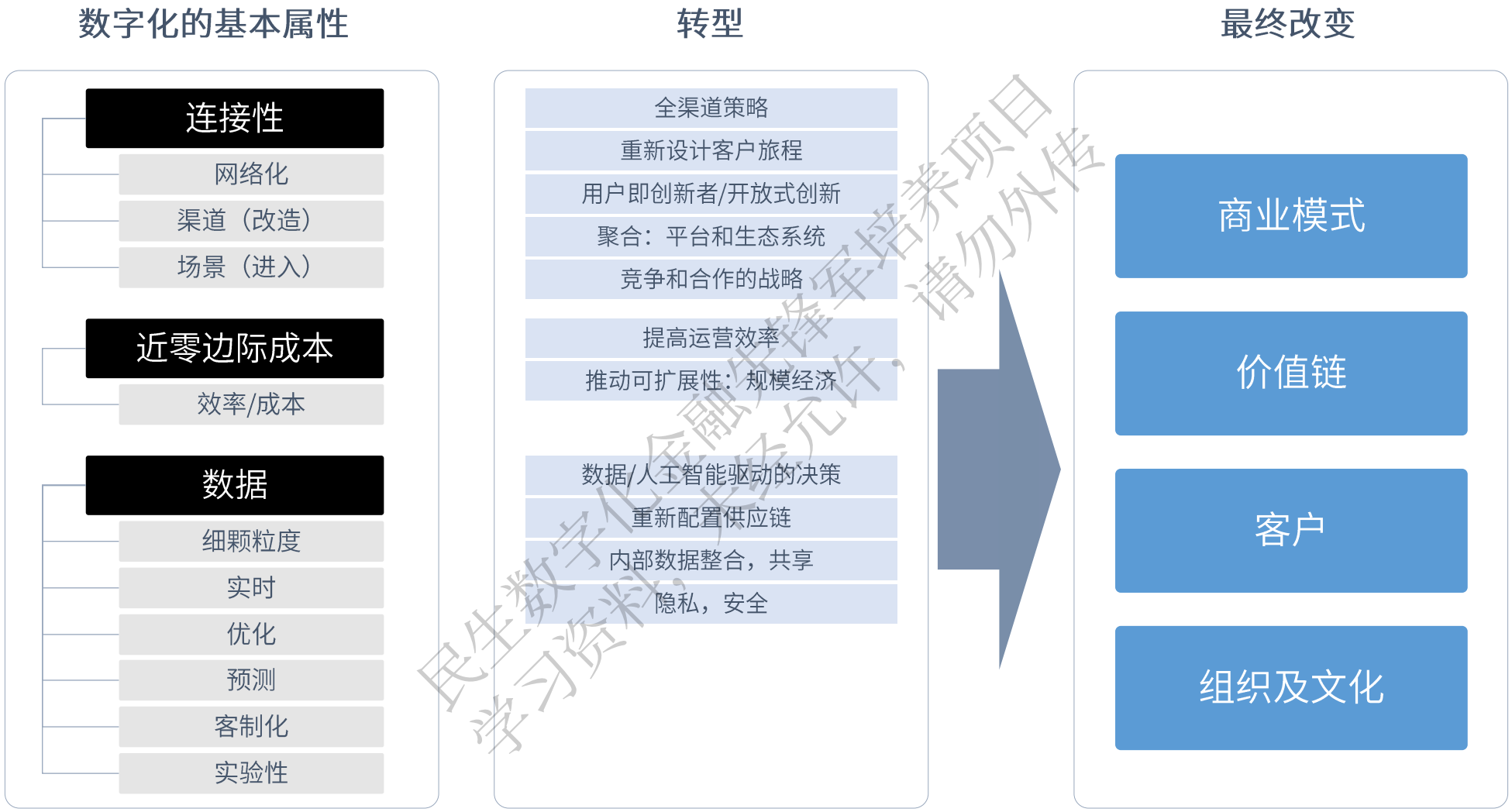
大型成功企业数字化转型的机遇

数字时代的商业模式创新

新技术给商业带来的机遇与挑战

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有



民生数字化金融生态领军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

数字化转型的5大误区

误区	现实
数字化需要彻底颠覆企业的价值主张	数字化往往意味着通过数字化工具，更好地服务已知的客户需求
数字化将取代实体	两者并存
数字化要通过收购初创公司实现	企业需要保护初创公司
数字化和技术有关	数字化和客户有关
数字化需要全面改造现有系统	要将前台应用和后台系统相融合，把已有系统模块化，逐步进行改造，从而实现数字化

民生数字化金融先锋培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

企业通常会采用的3种不同类型的数字化转型方式

1. 大多数公司，特别是大型公司，希望通过技术降低成本，提高效率。 错失机会

2. 公司不确定技术在未来会对其产生何种影响，因而开始进行大量的实验和尝试。 缺乏协同

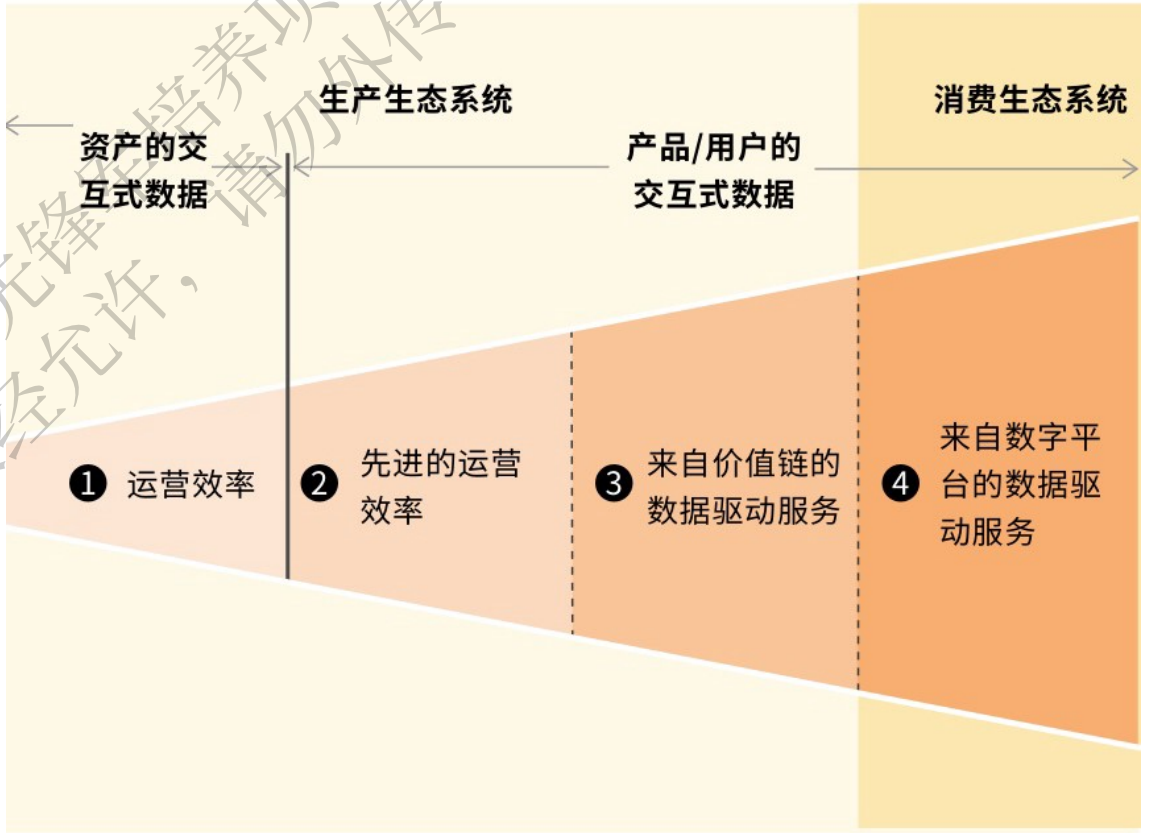
3. 单独创立一个初创公司/部门（大企业创新难的问题） 脱轨

民生数字化金融先锋军培养项目 学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

企业数字化转型的四个等级

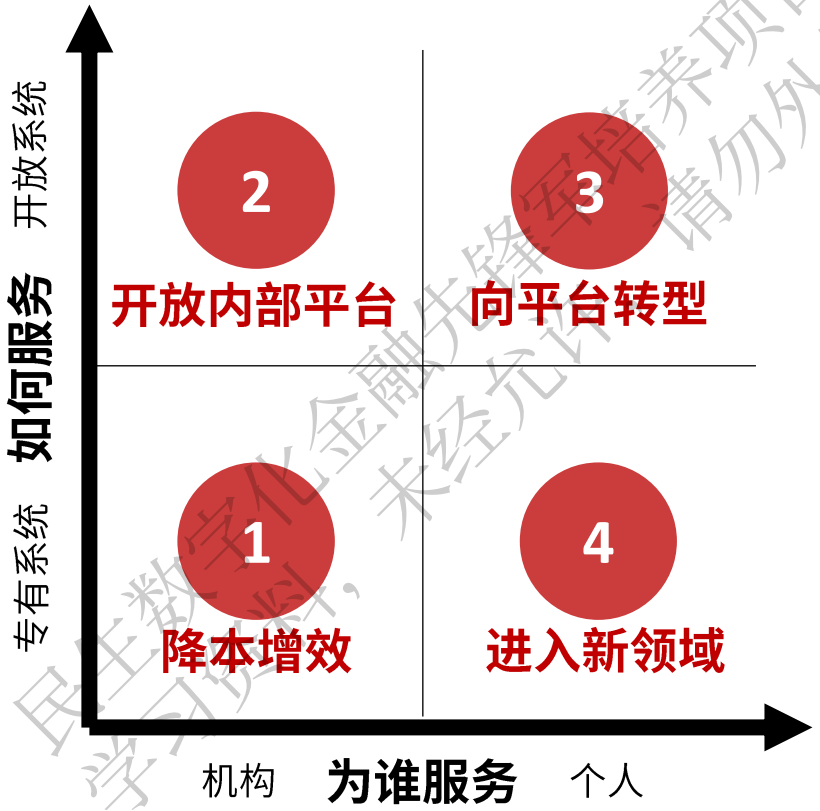
1. 利用数据提升产品自身的功能
2. 让产品成为数据收集的工具
3. 使得产品超出本身提供的价值
4. 数据价值延展到公司外部



民生数字化金融先锋培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

高盛的启示

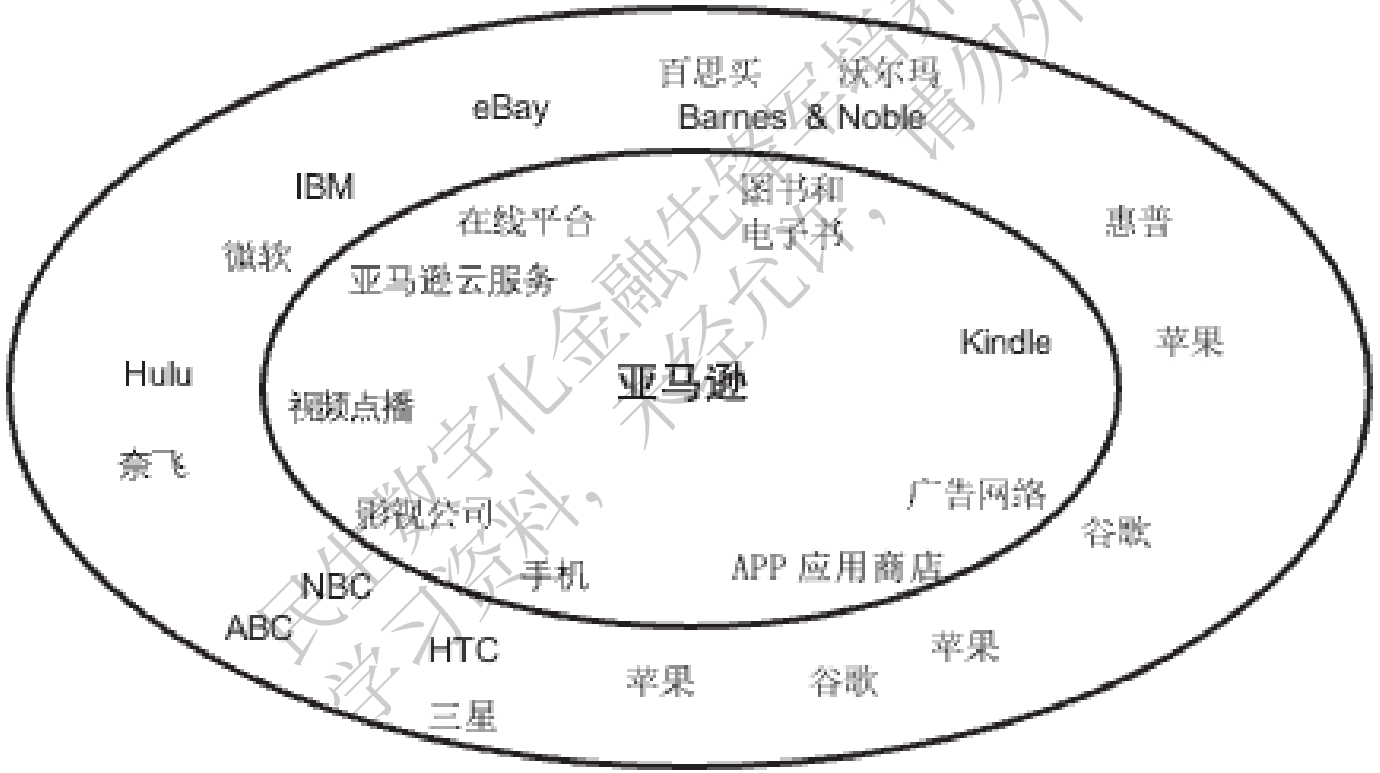


民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

业务的边界变得越来越模糊

- 不再用竞争对手来定义自己的业务



© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

商业模式的变迁

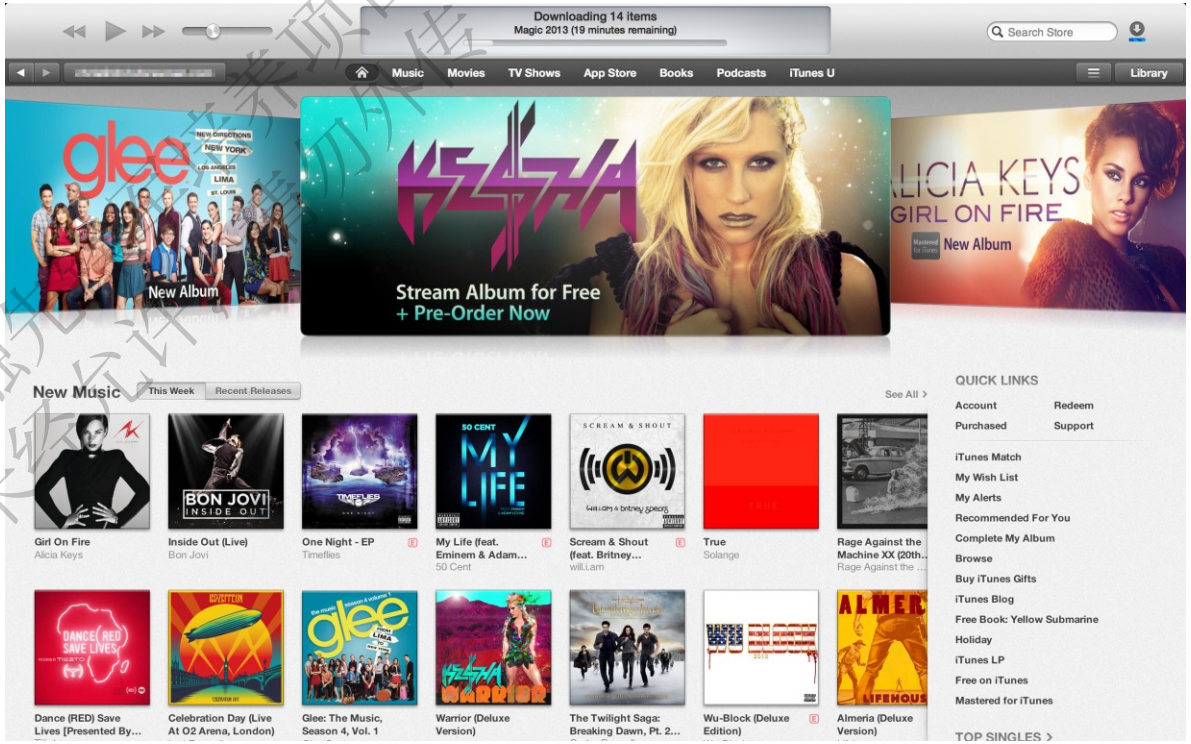


民生数字化先锋军培养项目
学习资料，仅供内部分享，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

商业模式的变迁



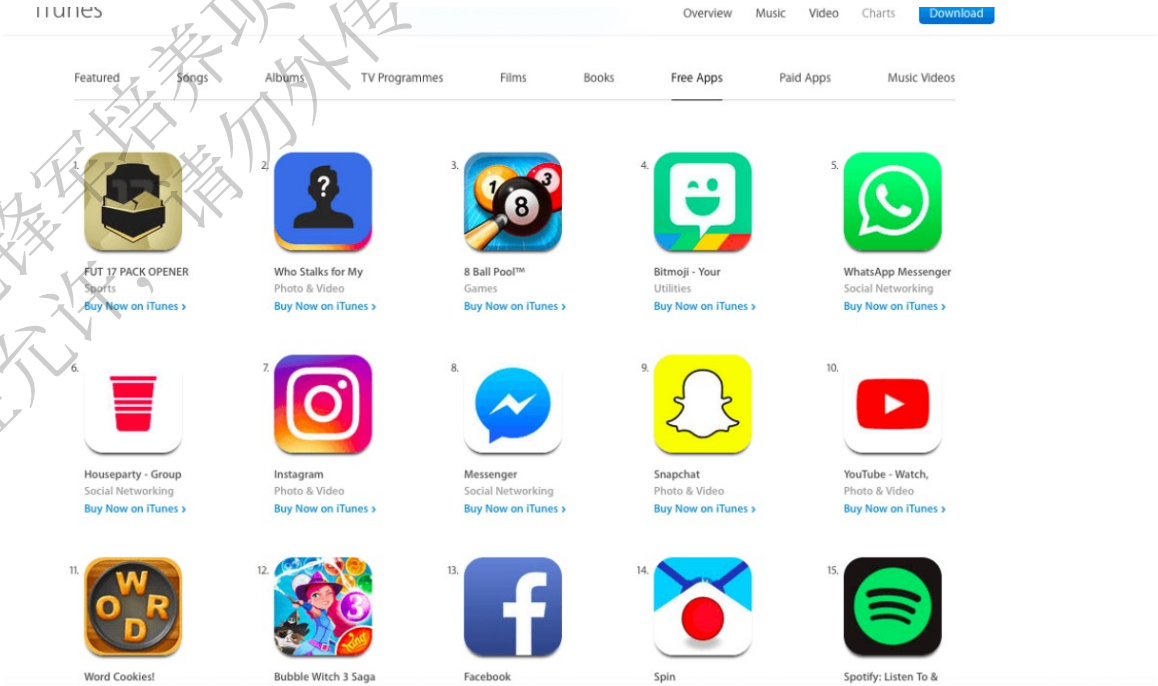


民生数字化金融先锋项目
学习资料，未经允许禁止外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

商业模式的变迁





民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

技术发展趋势

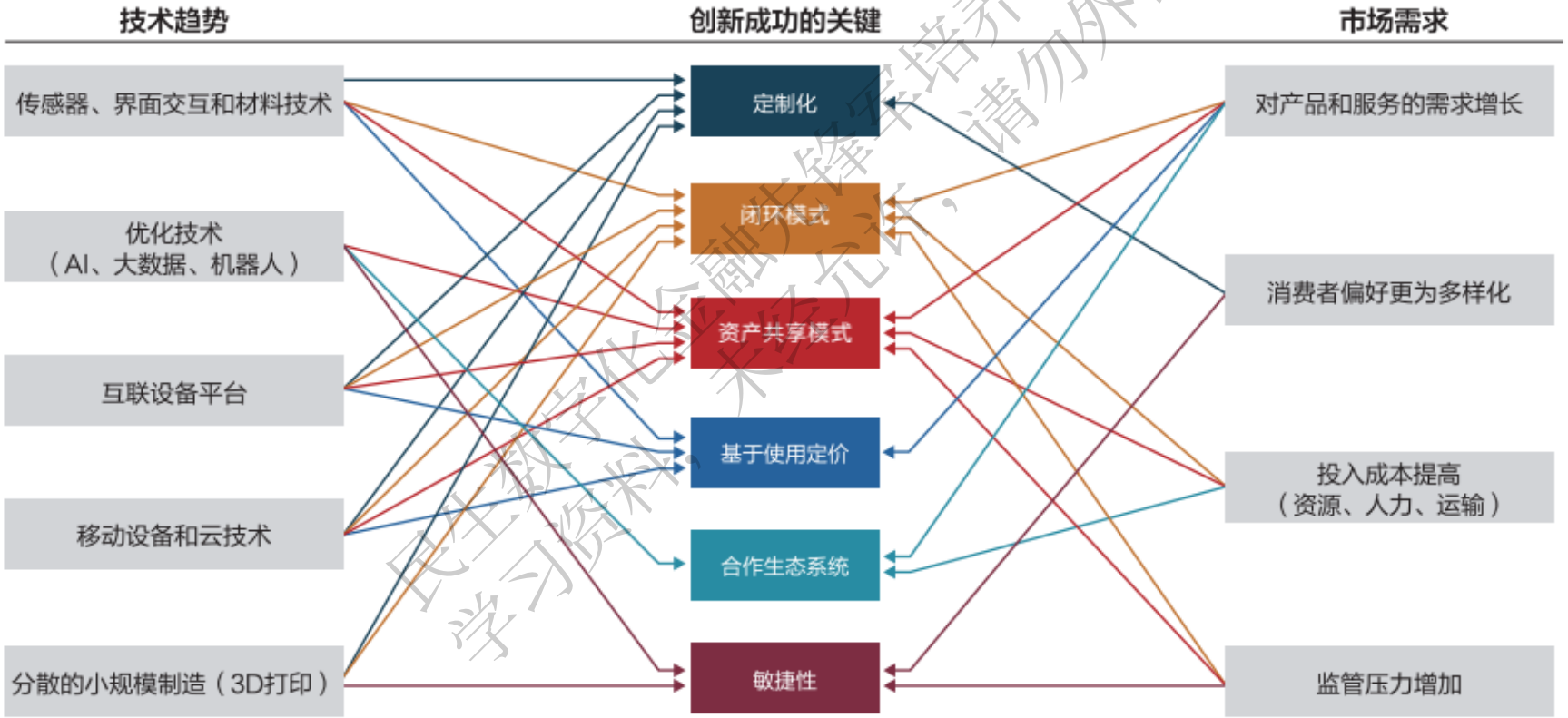
1. 传感器技术发展，实现了成本更低、范围更广的数据收集；
2. 大数据、人工智能和机器学习技术，帮助公司将海量非结构化数据转为规则和决策；
3. 互联设备（物联网）和云技术，实现了广泛的去中心化数据操控和分析；
4. 制造技术的发展（如纳米技术和3D打印），为分散的小规模制造创造了更多机会。

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿传播

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

把技术与市场联系起来

成功创新的六大要素都可以在技术趋势和市场需求间建立联系。要把握技术趋势，可以分析智库和咨询公司（如麦肯锡、普华永道和经济学人智库）定期发布的行业报告。



© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

	公司	行业	定制化	闭环模式	资产共享模式	基于使用定价	合作生态系统	敏捷性	得分
1	AIRBNB	房地产	x		x		x	x	4
2	阿里巴巴	零售	x			x	x		3
3	亚马逊	零售	x			x	x	x	4
4	APPEAR HERE	房屋租赁			x		x		2
5	苹果IPOD	电子产品	x			x	x		3
6	ARM	电子产品	x				x	x	3
7	佳能	电子产品/影印		x		x	x		3
8	COURSERA	教育	x				x		2
9	戴尔	电子产品	x			x	x	x	4
10	EDX	教育	x				x		2
11	ETSY	零售	x						1
12	谷歌ADWORDS	广告	x			x	x	x	4
13	HANDY	家庭服务				x	x		2
14	宜家	零售	x	x			x	x	4
15	INTERFACE	地毯		x		x			2
16	JUSTPARK	房地产	x		x	x			3
17	乐高工厂	玩具	x			x	x	x	4
18	LENDING CLUB	银行				x		x	2
19	LIVEOPS	呼叫中心			x		x	x	3
20	LYFT	出租车	x		x	x	x		4
21	M-PESA	银行	x		x		x		3
22	MEDICAST	医疗	x		x		x		3
23	NATURA	彩妆		x			x		2
24	耐克ID	鞋业	x					x	2
25	飞利浦PAY PER LUX	照明		x	x	x	x		4
26	理光PAY PER PAGE	电子产品		x		x	x		3
27	劳斯莱斯POWER-BY-THE-HOUR	发动机		x		x	x	x	4
28	RYANAIR	运输				x	x	x	3
29	SALESFORCE.COM	软件	x		x	x			3
30	SHYP	运输物流	x	x			x		3
31	TASKRABBIT	家庭服务			x	x			2
32	腾讯QQ	软件	x			x	x		3
33	UBER	出租车	x		x	x	x	x	5
34	优达学城	教育	x				x		2
35	WASHIO	干洗	x		x	x			3
36	WAYFAIR	家居用品		x			x	x	3
37	XEROX	电子产品				x		x	2
38	ZARA	服饰	x				x	x	3
39	ZIPCAR	运输	x		x	x		x	4
40	ZOPA	银行	x		x	x		x	4

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reser

国家数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

数字时代的商业模式

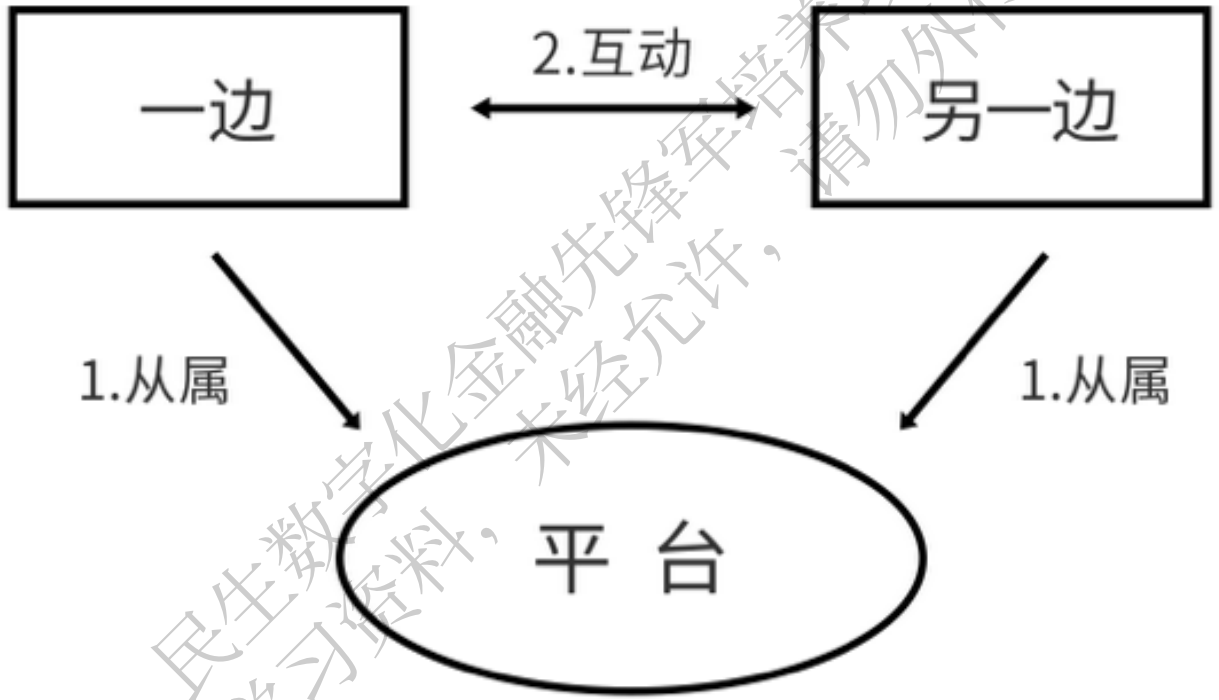
定制化 | 闭环模式 | 资产共享模式
按使用定价 | 合作生态系统 | 适应性

最少满足3项才能改变行业

民生数字化金融生态军培项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

平台型的商业模式



匹配问题
流量问题
信任问题

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

产品导向的战略模式向平台导向的战略模式转型

产品导向的战略	平台导向的战略
• 开发最好的产品 • 最大化产品的收益 • 最大化产品单元的销售 • 封闭专享的系统 • 全权控制运营	• 建立互补的网络 • 推动平台的采用 • 最大化平台上的交易 • 开放共享的系统 • 管理合作伙伴

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

您印象最深刻的课程内容

或者

您印象最深刻的小组对话

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经许可，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

赖立

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

模块二：数字重塑价值链

数字时代的
卓越运营

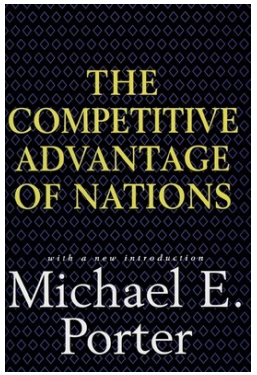
数字时代的
产品服务创新

数据驱动

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

数字时代价值链变迁



设计	寻源与采购	制造/装配	库存管理与分销	店铺运营与销售	配送	客户使用与支持
产品原型	购买/增加库存	获取、储存和准备原材料投入	管理和分销待售产品	管理销售点和执行采购交易	将产品交付给消费者	帮助客户实现产品价值最大化（供应商） 产品的使用和维护（客户）

来源：德勤大学出版社

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

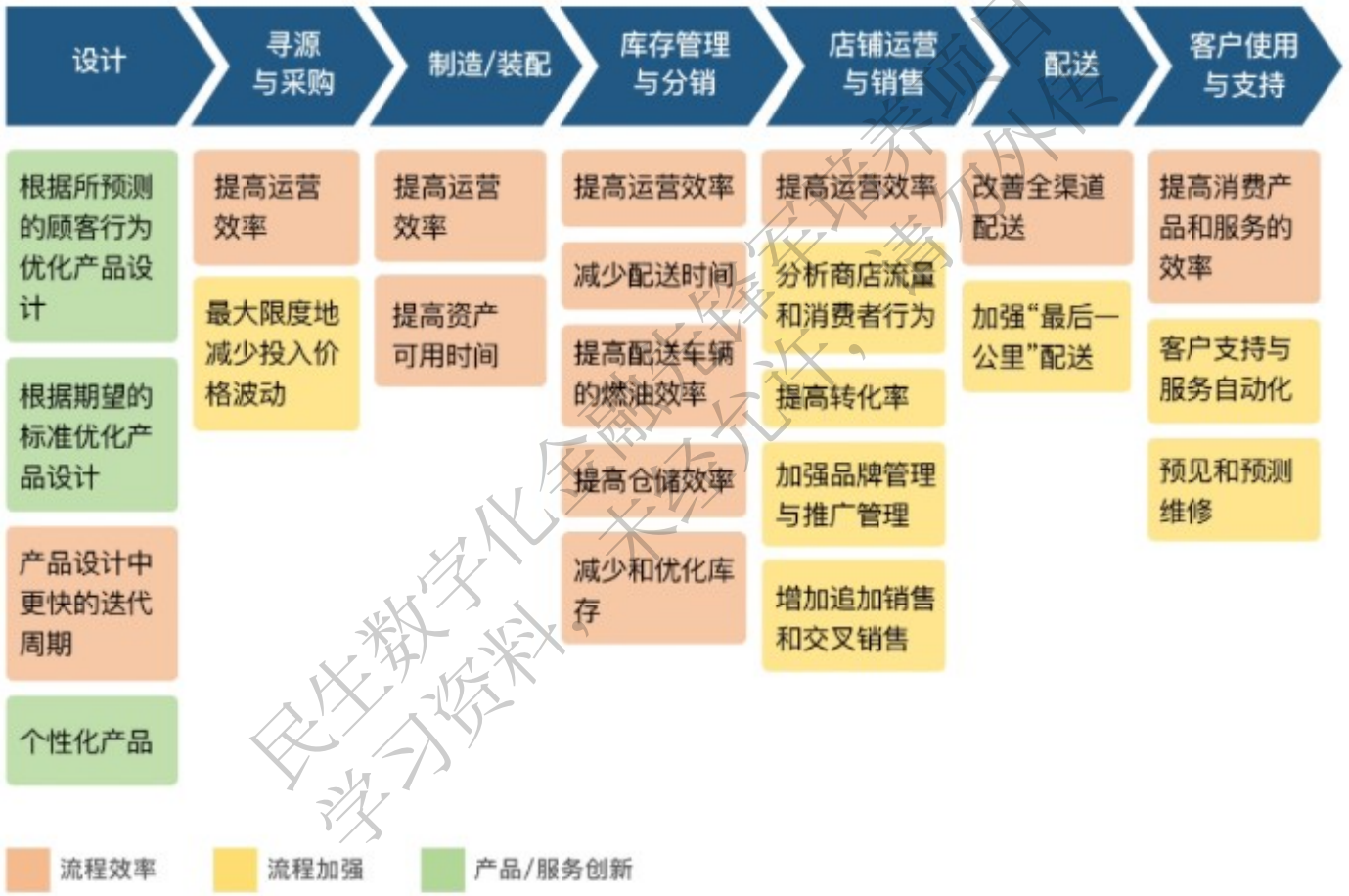
数字技术对于价值链的影响



民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

数字时代价值链变迁



民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

运营的目标

产品领先
客户亲密
卓越运营

多 | 快 | 好 | 省

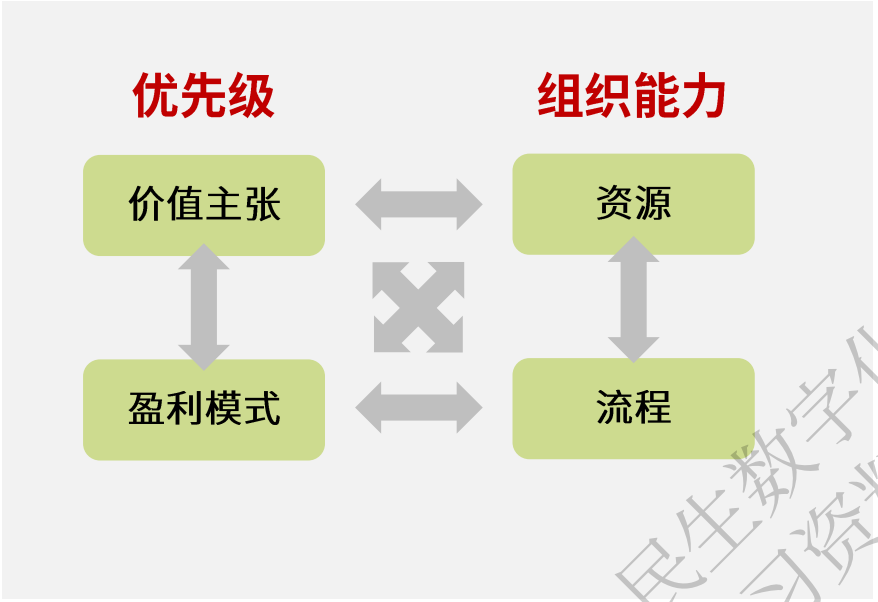
很难兼顾 到 能够兼顾
彻底改变了竞争力

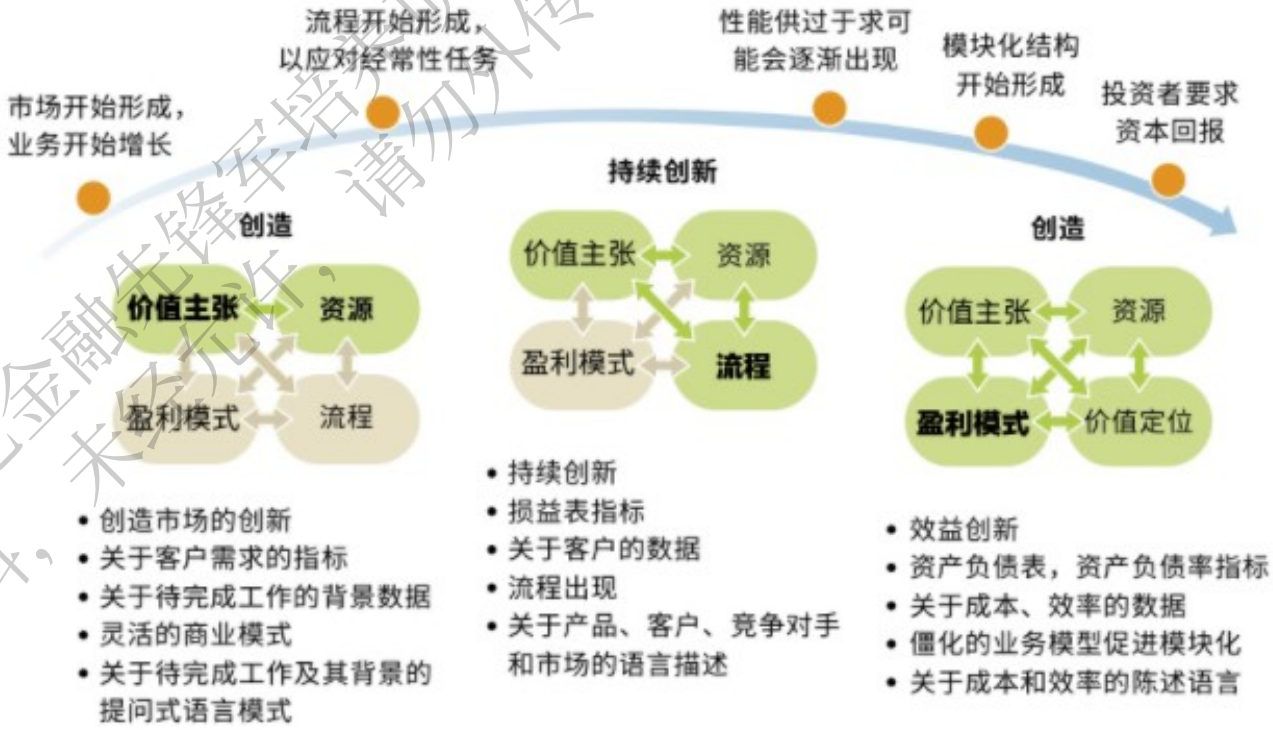
民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

为何大企业变革创新如此之难

- RPP模型





民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

为何大企业变革创新如此之难

- 双E理论

Exploration vs Exploitation
探索 vs 掘取

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

精益创业法

列出你的假设

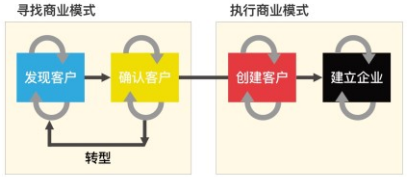
这张商业模式画布完全呈现了创业所需考虑的九大要素，每个商业要素均包含有待验证的一系列假设。



资料来源： http://www.businessmodelgeneration.com/CAnvAS
商业模式画布概念由亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和伊夫·庇格诺（Yves Pigneur）提出。

倾听客户意见

在客户开发过程中，初创企业会寻找一种有效的商业模式。如果客户反馈显示其商业假设是错误的，初创企业要么修正这些假设，要么“转型”新的假设。商业模式得到验证之后，初创企业才会开始执行，建立一个正式的组织。客户开发的每个阶段都是迭代的：在找到正确的方法之前，一家初创企业可能会经历好几次失败。



1. 创业者将企业理念转化为商业模式假设，测试基于客户需求的假设，然后创建一个“最小化可行产品”，在客户身上检验所提出的解决方案。

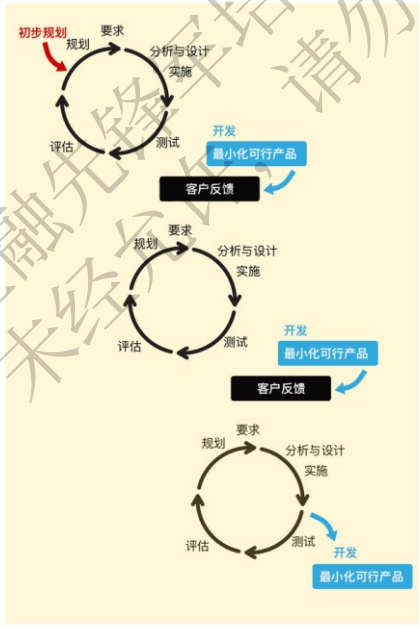
2. 初创企业继续测试所有其他假设，并尝试通过早期订单或产品使用来验证客户的兴趣。如果客户不感兴趣，初创企业可以通过改变一个或多个假设进行“转型”。

3. 产品足够完美，可以出售。这类初创企业利用其经过验证的假设，通过快速增加营销和销售支出来建立需求，并扩大业务规模。

4. 企业模式从创业模式（客户开发团队寻找解决方案的）转型为职能部门执行模式。

快速响应式开发

在传统的产品开发中，每一个阶段都是以线性顺序进行的，并且持续数月。与传统的产品开发不同，敏捷开发是在短周期内重复构建产品。敏捷开发中，初创企业生产只包含关键特性的“最小化可行产品”，之后收集客户反馈，然后重新修改最小化可行产品。



- 商业画布 – 商业模式的模拟（如何创造价值，如何攫取价值）
- 实验 – 反馈 - 转型（Pivot）
- 不对马上调头
- 最小可行产品（MVP）
- 迭代

民生数字化金融先锋军培养项目 学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

达美乐的启示

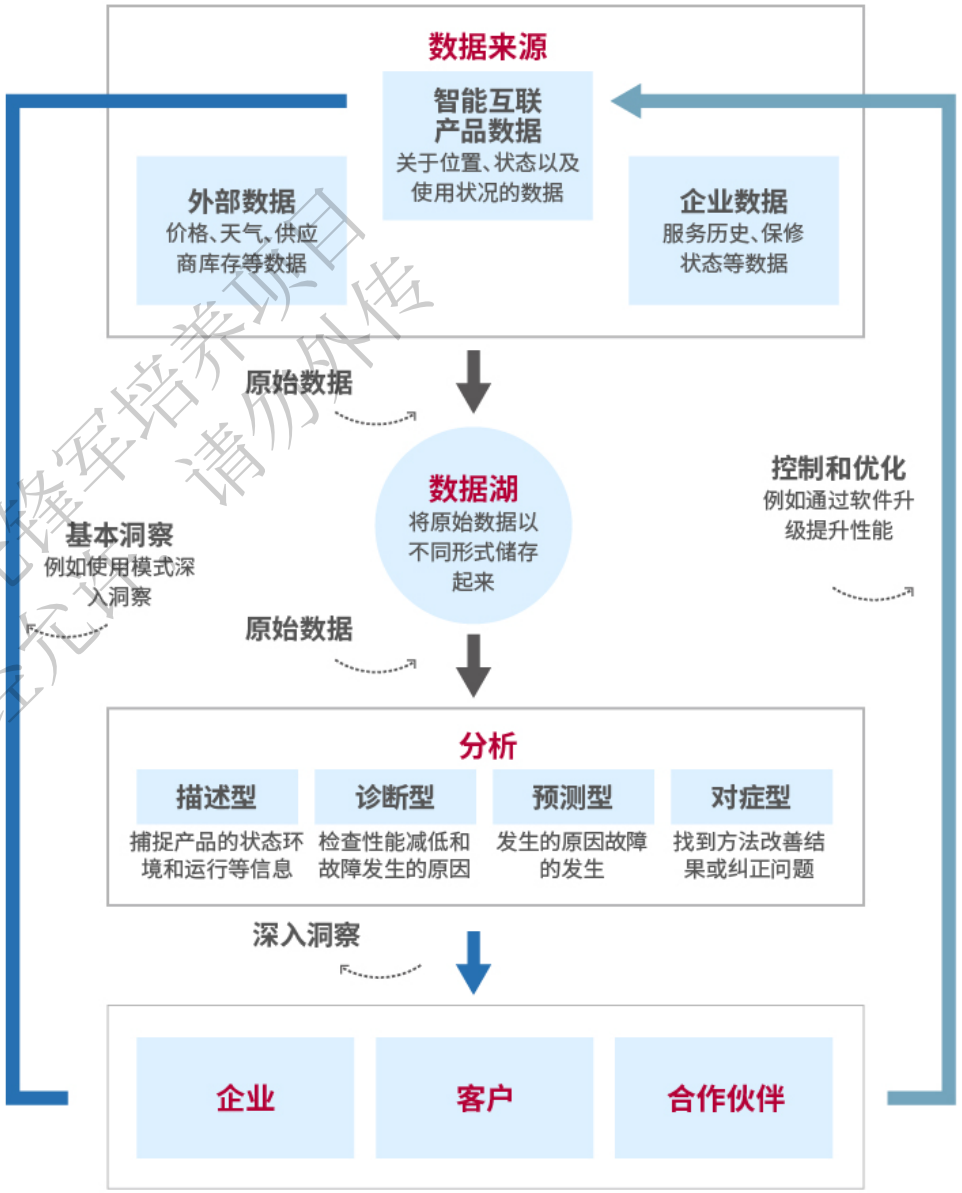
忘了达美乐所有炫酷的创新

记住数字化技术先从强化核心竞争力开始

民生数字化先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

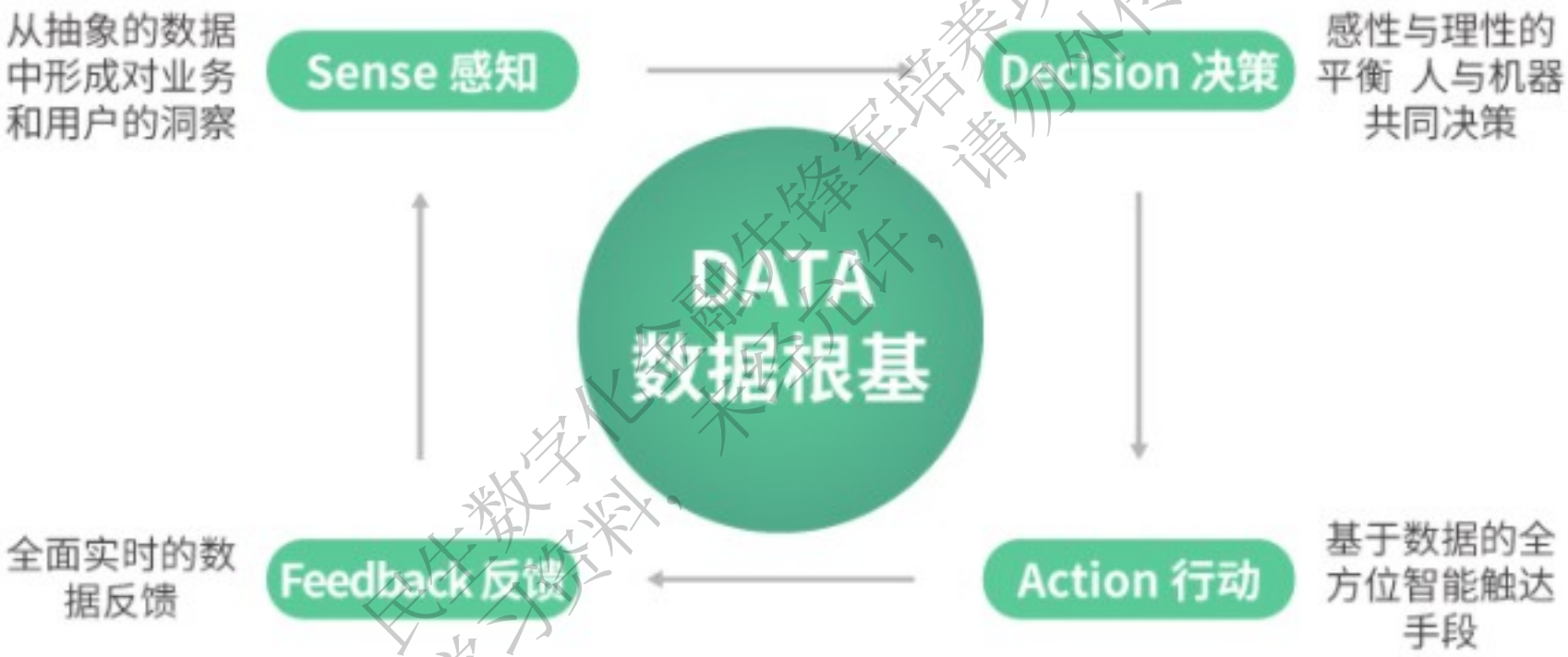
数据采集，分析，应用



民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

数据



民生数字化先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

王磊

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有



01 回顾 | 我们取得的成绩

02 强化 | 重点学习内容

03 展望 | 未来学习安排

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

第三模块预告：数字时代的获客，活客，提客，留客

关键词

相关性 vs 因果关系

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

第四模块预告：组织，文化，领导力

关键词

平衡

民生数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

感谢大家多多包涵！

民生数字化金牌先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有

培养改变世界的领导者

WE EDUCATE LEADERS WHO MAKE A DIFFERENCE IN THE WORLD.

志同道合

中国民生银行 CHINA MINSHENG BANK

HUBS 哈商

Harvard Business Publishing Corporate Learning