中国石油

Harvard Business Publishing Corporate Learning

# 中国石油-哈佛

# 数字化创新先锋军培训班

## 关键知识点复盘

# 什么是数字化转型?

## 改变通过技术实现商业目标的方式

大部分技术是对所有企业开放的，但不是每个企业都能把技术运用到为客户创造价值的活动中。

© 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。

# 企业常见的应用技术的方式

| 降本增效 | 竞争力 |
| --- | --- |
| 鼓励实验 | 行动≠成果 |
| 设立独立的公司， | 小船难移带动大船掉头 |

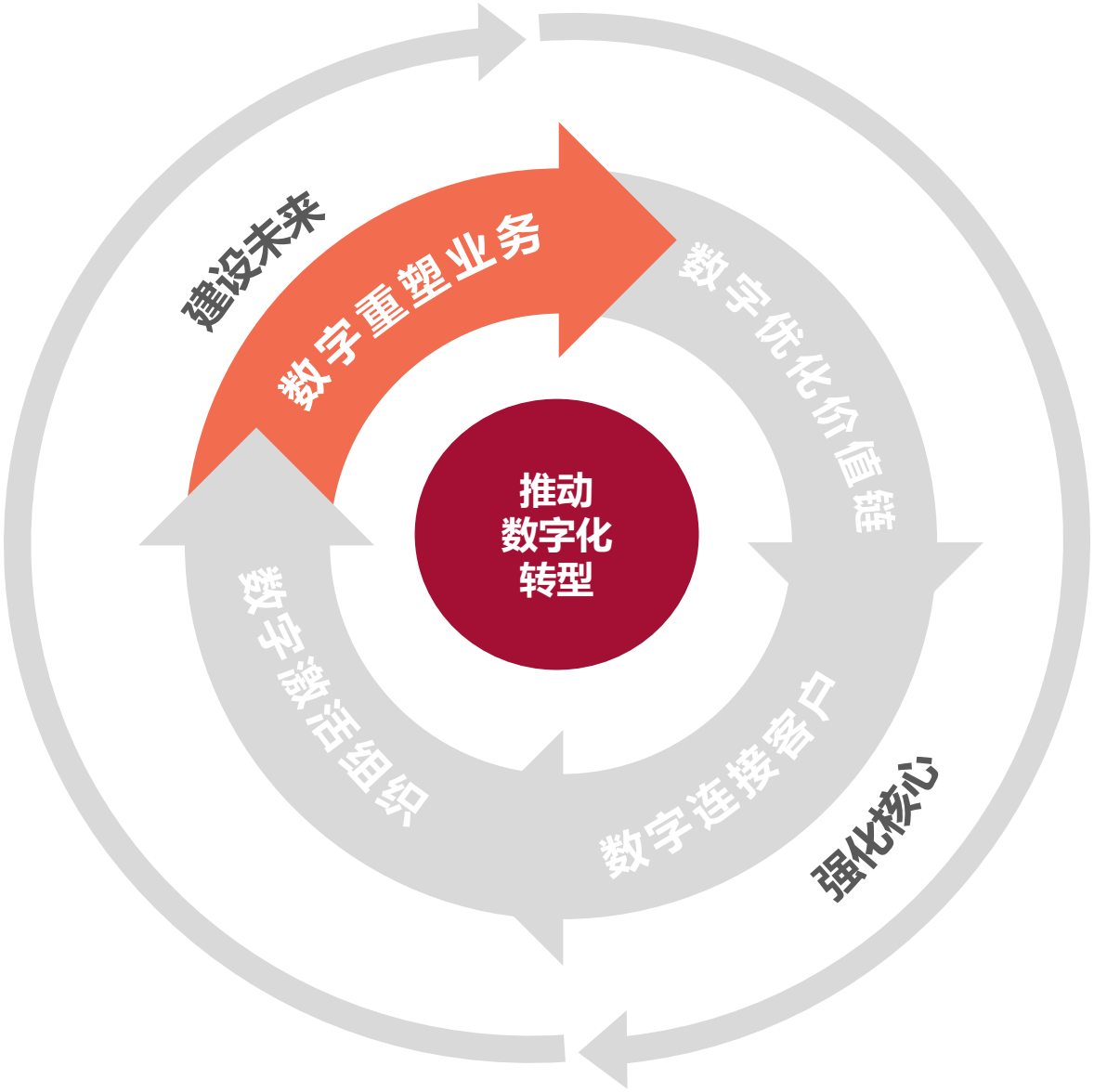
© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 核心模型




© 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。

# 第一模块




HUBS 哈商
Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 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。

# 价值创造与价值攫取的重新定义

© 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。

# 完全竞争市场的战略

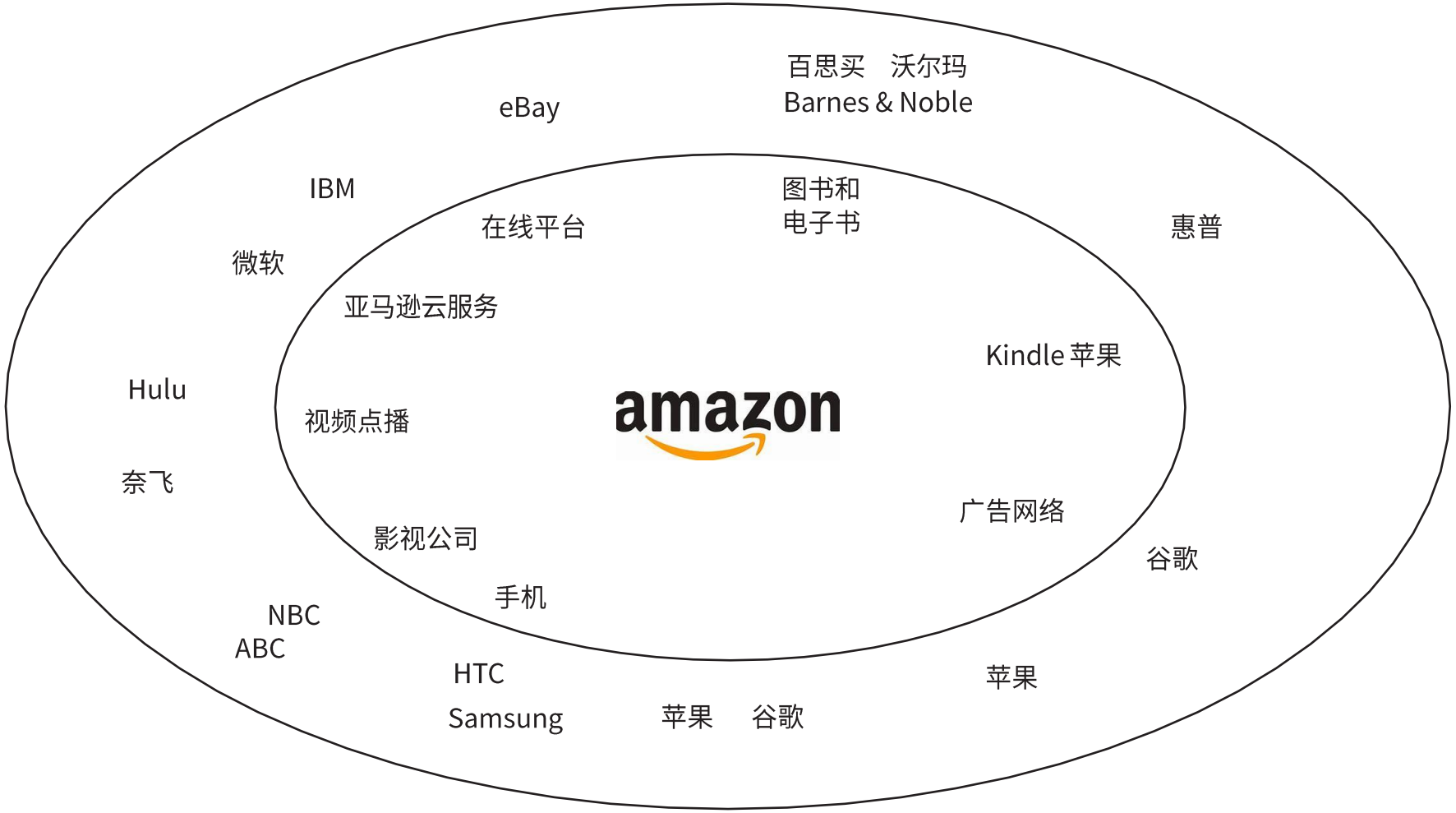
## 聚焦

## 差异化

质量更好
价格更便宜

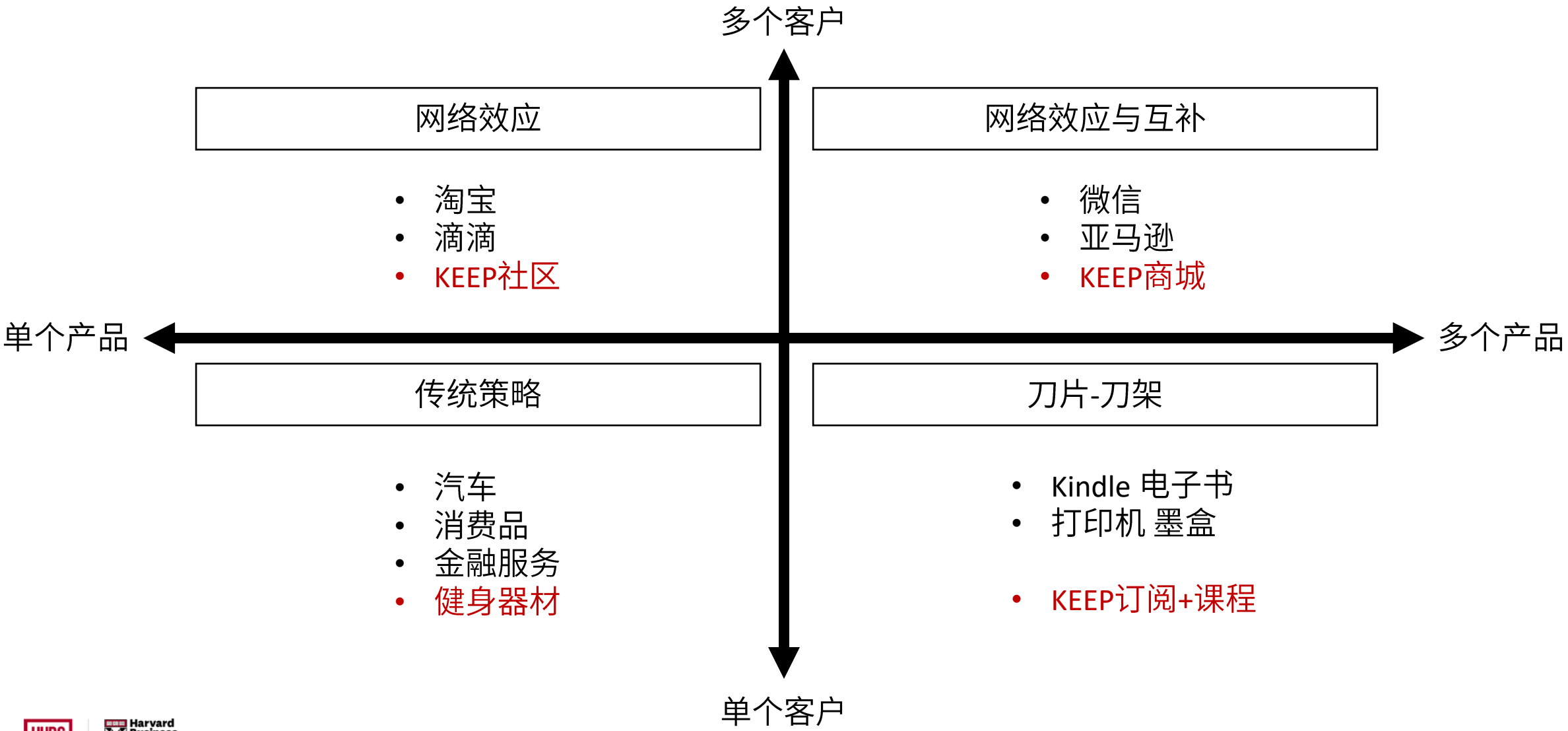
© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 亚马逊



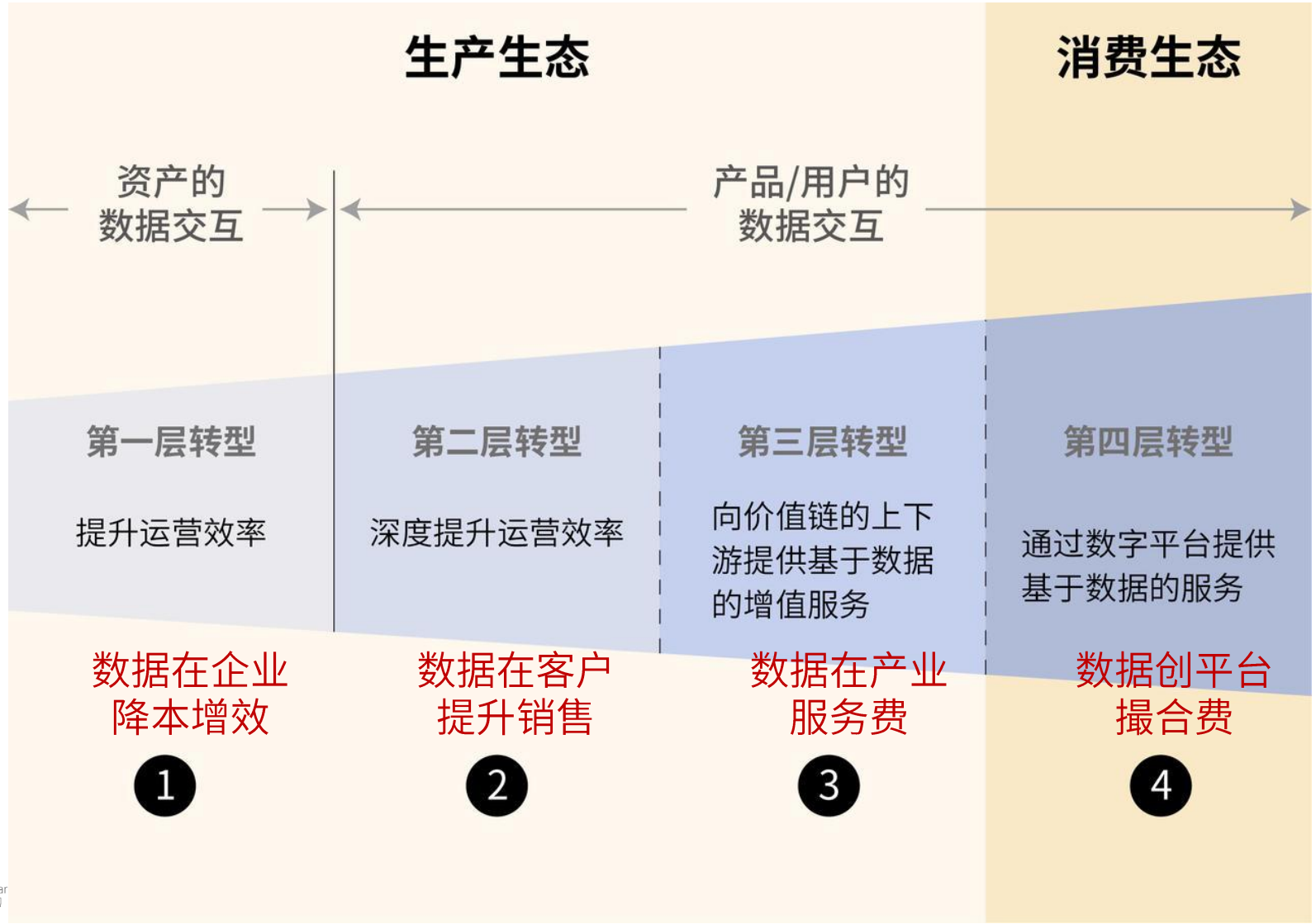

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 竞争优势不再来自低成本或产品差异化



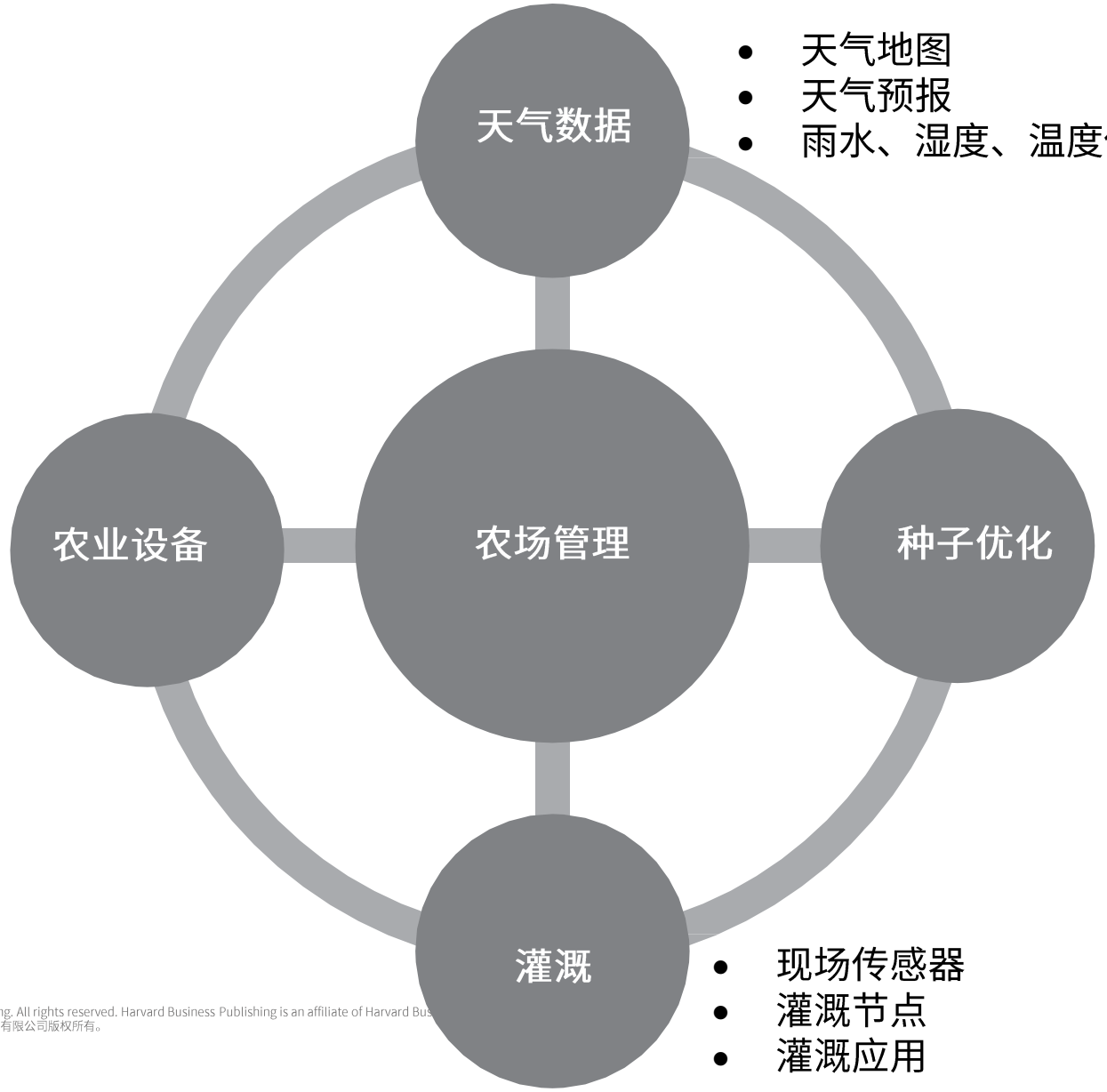

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 数据成为战略性资产




HUBS 哈商
Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2021 Harvar
哈佛企业学习

# 数据成为战略性资产




- 天气地图
- 天气预报
- 雨水、湿度、温度传感器

- 拖拉机
- 分蘖机
- 种植机

- 种子数据库
- 农场绩效数据库
- 种子优化应用

- 现场传感器
- 灌溉节点
- 灌溉应用

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

# 转型的核心：重塑价值创造与价值攫取的方式



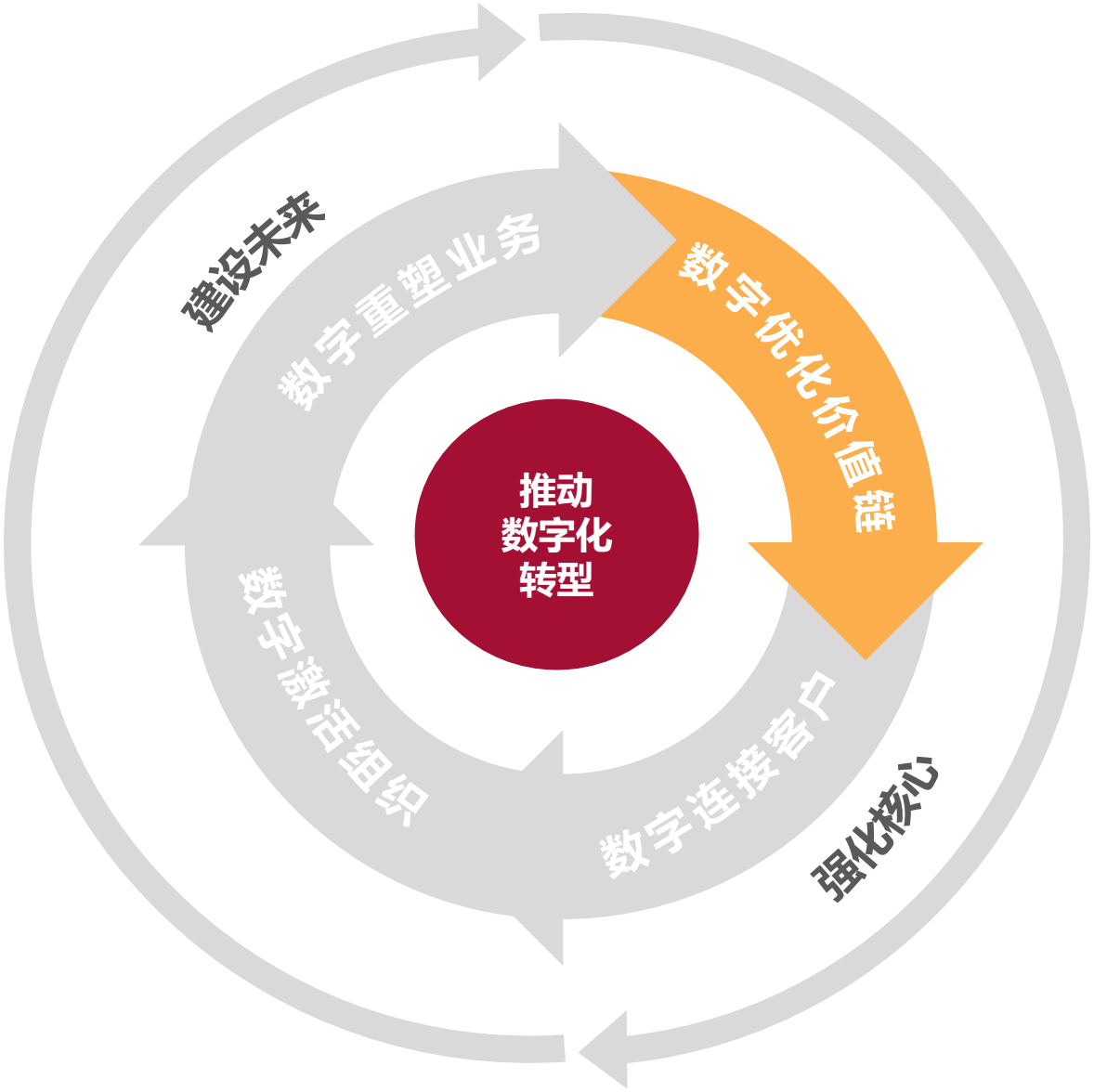




HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 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。

# 第二模块




© 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。

# 生产要素与生产关系的重新组合

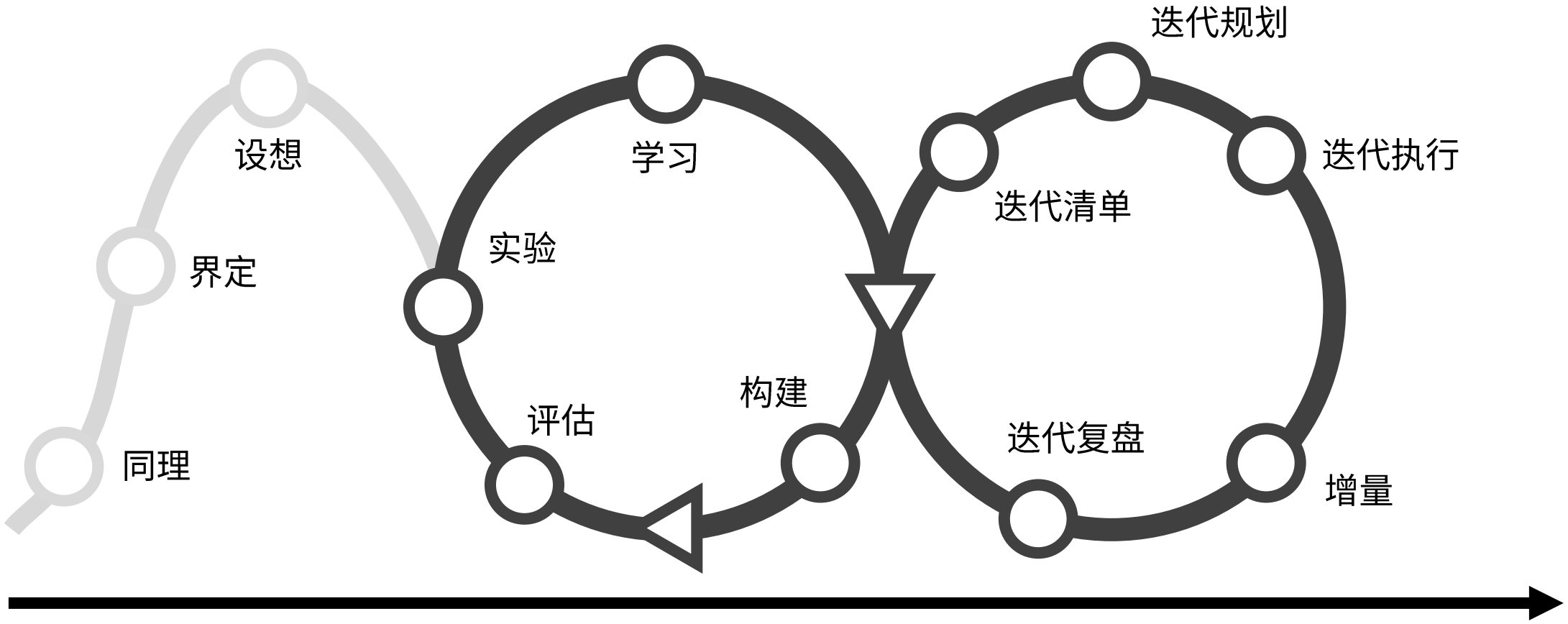
© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 精益化运营变革的思路

洞察客户需求的能力

科技解题的能力

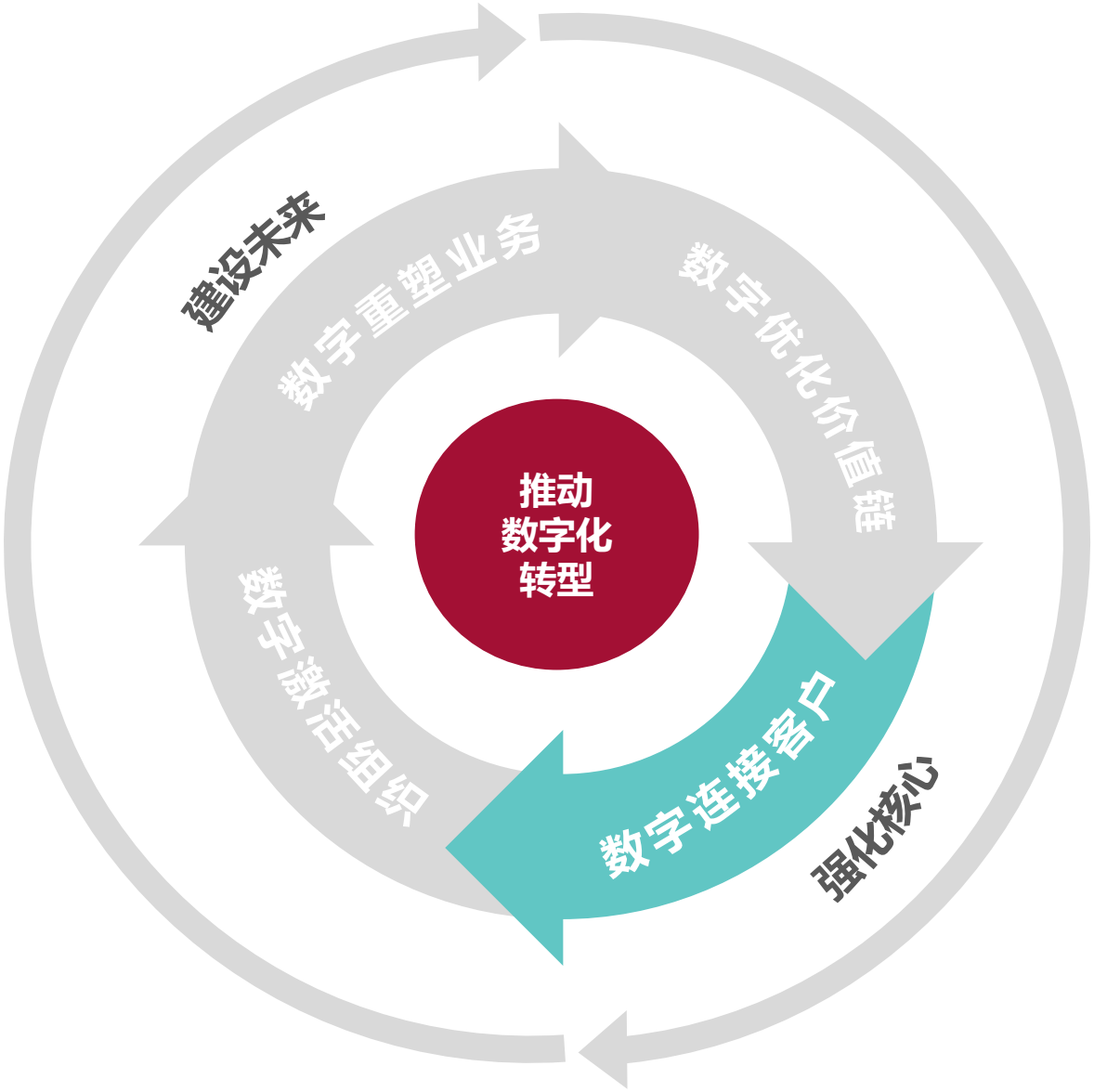
不断实验迭代的能力




HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 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。

# 核心模型




© 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。

# 待办任务在平台化经营中的应用

## 1. 定义“待办任务”

如果只是询问到客户你为什么需要雇佣出租车？
很可能你得到的答案是我想要从A点到B点。

但是如果你雇佣出租车的具体要完成哪些动作和目标？
我需要每天去学校接孩子，并把孩子送到外婆家。

待办任务的正确描述
**客户行为 + 行为的目标 + 情境**
例如：去 + 开会 + 在交通高峰期

## 2. 分解“待办任务”

待办任务的正确描述
去 + 开会 + 在交通高峰期
➡ 预约 + 出租车 + 通过手机
➡ 等待 + 出租车 + 在办公室
➡ 支付 + 车费 + 用支付宝

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

# 待办任务在平台化经营中的应用

## 3. 定义理想的“待办任务”成果

**改善的维度 + 衡量的方式 + 改善的目标 + 情境**
例如：减少 + 5分钟 + 等待时间 + 在马路上

成果的目的是**提升客户的价值，降低客户的痛点**

## 4. 定义交互的方式（数字技术的切入点）

四种常见的数字技术能够介入的交互方式
1. 自动化
2. 预测
3. 协调
4. 个性化

如果要实现：减少 + 5分钟 + 等待时间 + 在马路上
自动化：通过GPS实时计算司机到乘客的距离
预测：计算出司机的预计到达时间
协调：如果出租车公司没有卫星与地图资源，即需要通过第三方的API集成

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

# 待办任务在平台化经营中的应用

## 5. 识别参与方与需要收集的数据

减少 + 5分钟 + 等待时间 + 在马路上

- 乘客
- 司机
- 第三方地图供应商



如果要搭建一个平台
我们需要如何组织参与方的关系
以及我们需要哪些数据来更好地完成
4项数字化交互

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

# 基于客户需求的数字化颠覆

## Unbundling
## 解绑

解绑物理世界中的产品。
例如：Apple 可以售卖单曲而不是整张CD，
Amazon 可以售卖单独的章节而非整本书

**赋予客户选择最有价值部分的权利**

## Disintermediation
## 去中介

搭建DTC渠道，跳过中介，让客户与服务 提供者直接连接。
例如：雅高酒店直接搭建线上预定系统

**平台型商业模式的大量崛起**

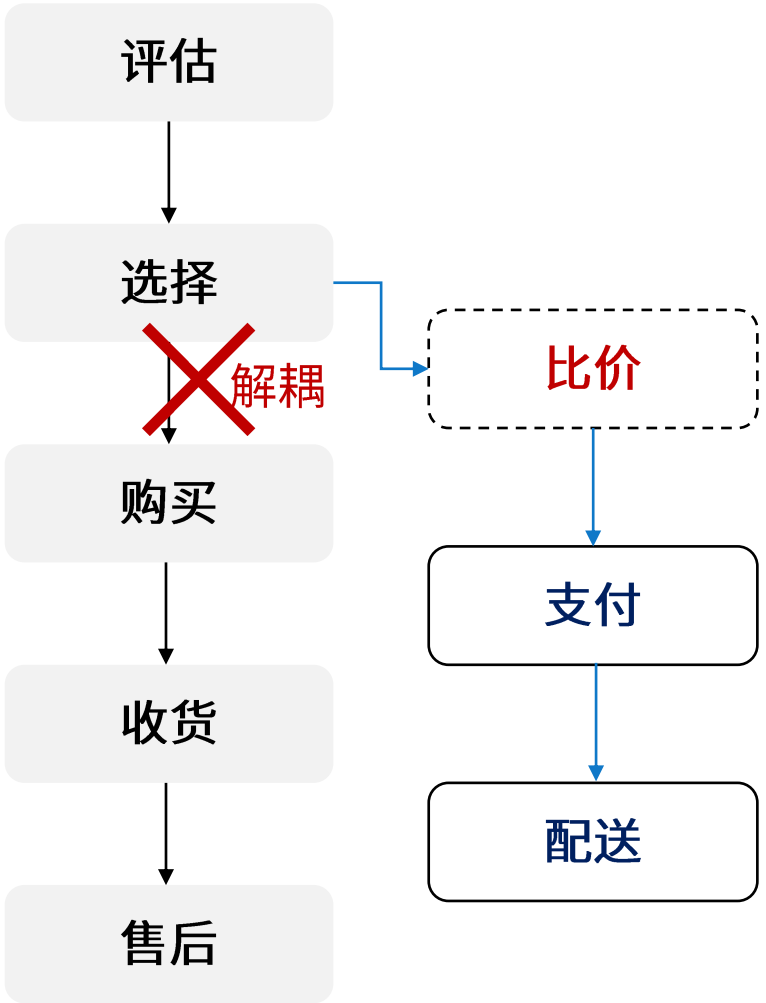
## Decouple the CVC
## 解耦客户价值链

切断客户体验环节。
例如： PillPack 帮助有多种处方药人根据他们需要服用每种药物的时间来管理药物使用

**提供最佳体验环节**

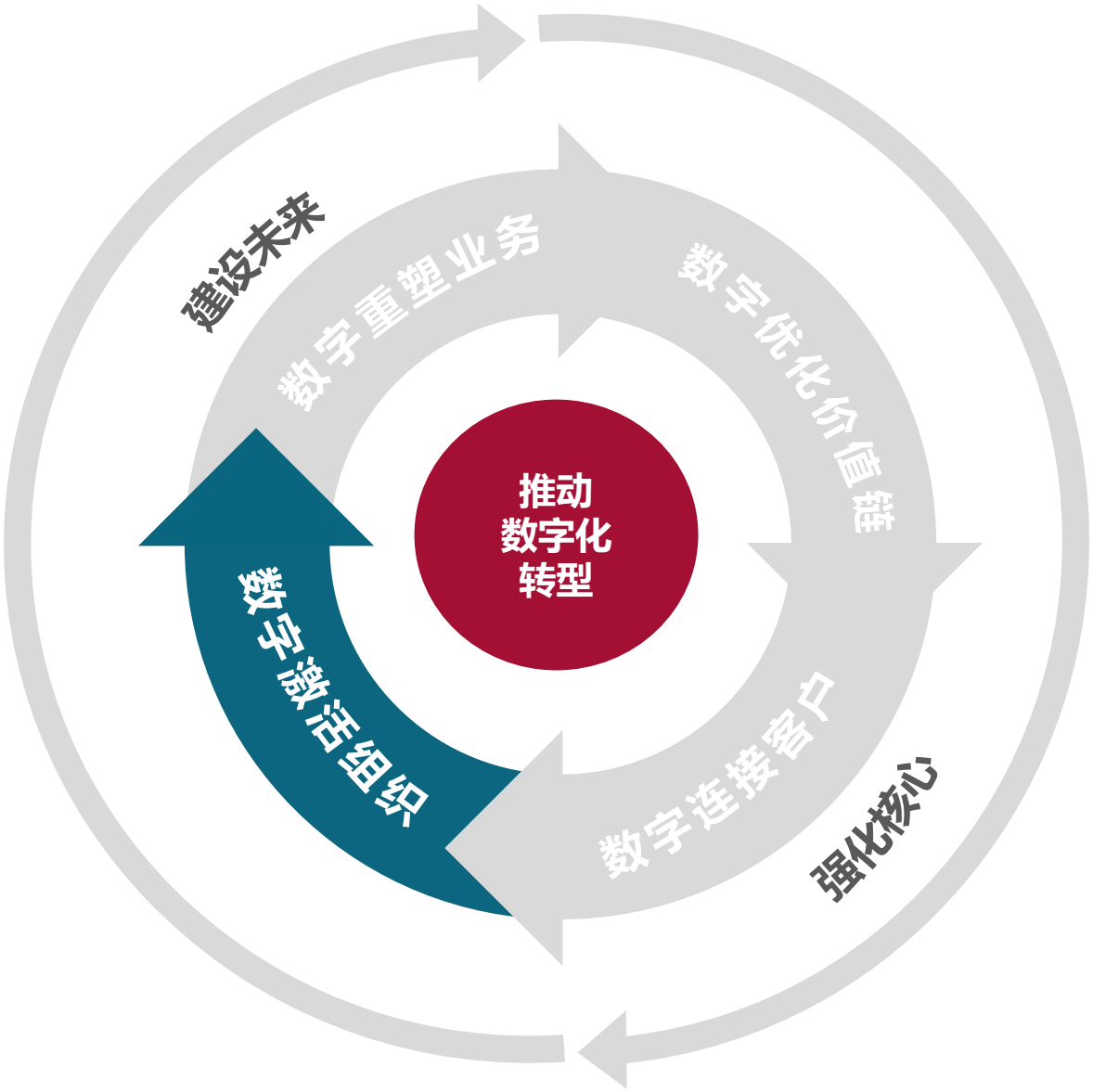
HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 客户旅程



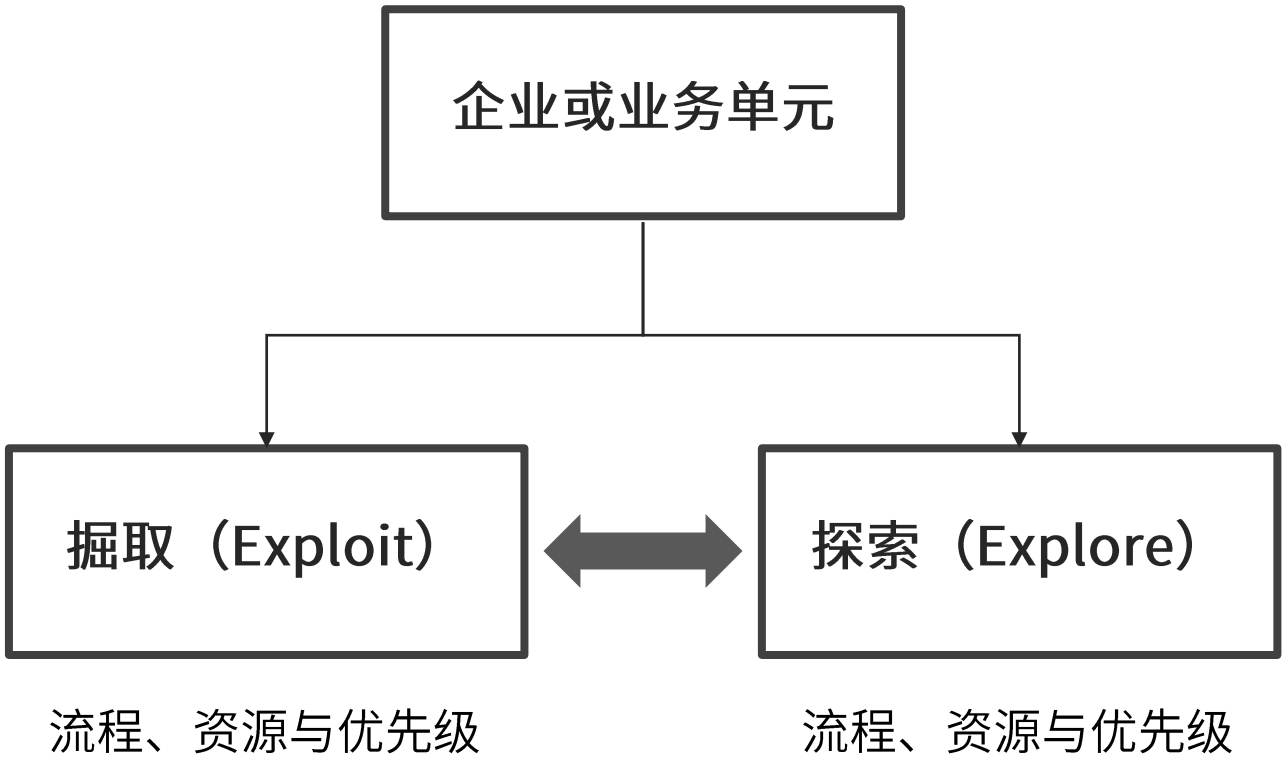

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 核心模型



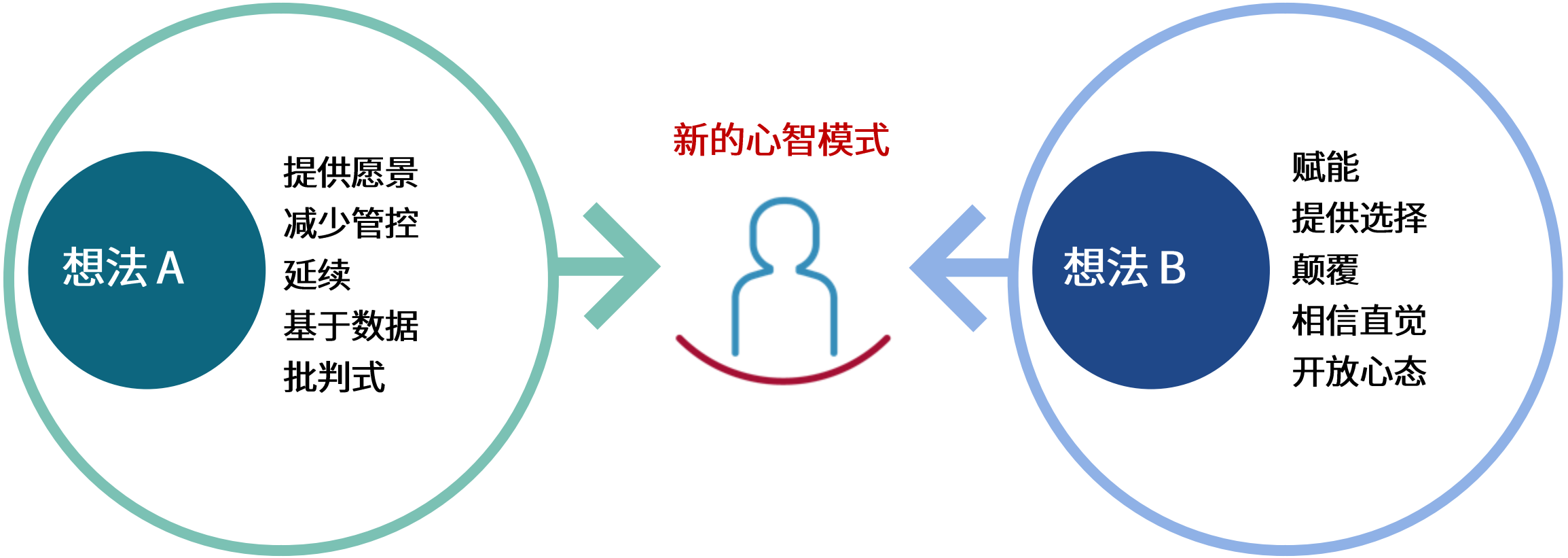

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

# 组织二元性




HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 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。

# 领导者的二元性

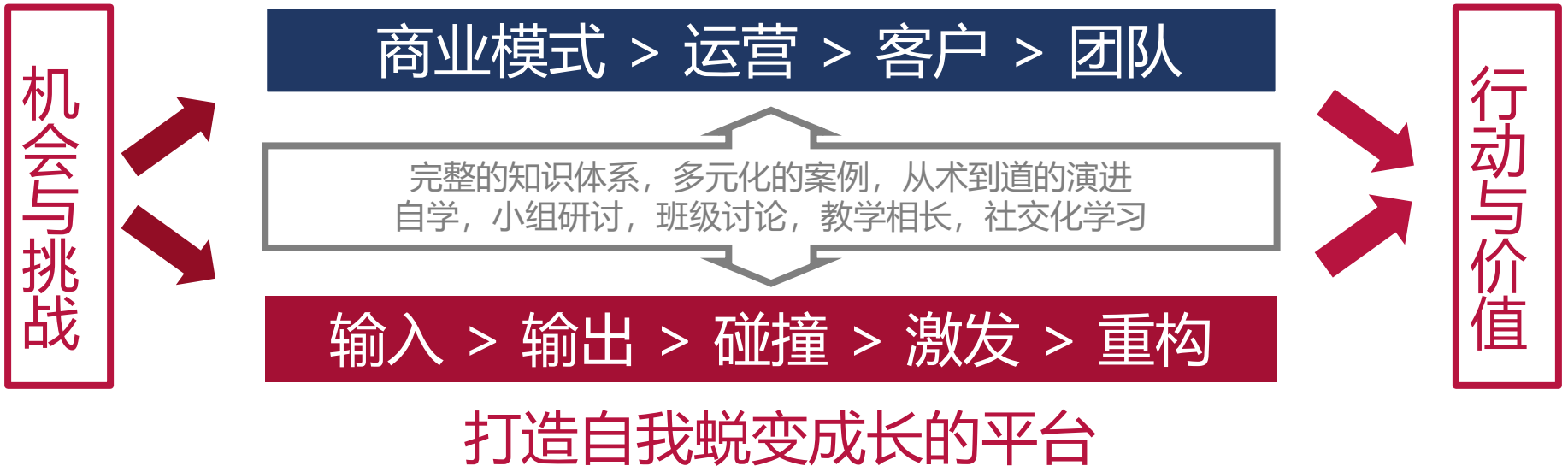



© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。



# 明线与暗线

## DUAL LINES OF EXECUTIVE DEVELOPMENT




打造自我蜕变成长的平台

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 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。



# HOW TO LEARN

## 过往的经验既是宝贵财富，
## 但也有可能成为未来变革的绊脚石。

### 输入

学习理论框架、商业案例和管理工具

- ·课程
- ·文章
- ·案例

### 输出

基于自己的经验形成了观点和使用工具的方法

- ·课前作业
- ·发言

### 碰撞

通过和其他人交流和研讨获得新的观点和做法

- ·观点辩论
- ·小组和班级研讨
- ·同学/高管点评

### 激发

通过刺激、反思和顿悟，促进思维方式的转变

- ·课后思考作业

### 重构

形成了新的经验体系，提高了认知的上限

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.



在过去的十年里，
哈佛商学院陪伴全球500强企业
的数字化转型之旅
我们发现：

**数字化转型的成功**

**不是科技的成功**



在过去的十年里，
哈佛商学院陪伴全球500强企业
的数字化转型之旅
我们发现：

**数字化转型的成功**
**是领导力的成功**

**数字化转型之旅**
**是领导力重塑之旅**