

烟草企业数字化转型最佳实践

——有效推进烟草工/商业数字化转型——

主讲：王京刚 博士

■ 解决烟草企业数字化转型的路径与方法问题

痛点 01：无论是烟草商业或工业企业，都面临着客户需求多元，变化快的现实挑战，企业需要尽快解决客户/渠道越来越多的数字化服务需求、数字化场景等问题；

痛点 02：烟草企业具备一定信息化基础，但由于缺失顶层设计和统一规划，数据孤岛和信息碎片化现象严重，部门各行其是，系统间的兼容性与集成性问题日益严重；

痛点 03：企业内部层级众多，组织架构复杂，出现人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间的信息协同不畅、管控难等问题。

痛点 04：企业缺少数字化转型的专业人才和方法论，不能清晰规划布局数字化转型蓝图，导致企业不知道从何处开始数字化转型；

痛点 05：烟草数字化软件数量多，但都针对业务的某一环节或者某一部门，难以形成完整的物联网结构，导致企业不知道该如何进行数字化转型；

痛点 06：烟草企业进行数字化转型的成本预估过高，转型试点的价值创造不突出，后期调整难，导致企业的数字化转型动力不足，热情不高，可持续性不强。

课程特点

本课程从烟企行业趋势、技术、人才和管理 4 个维度全面阐述烟企数字化转型方法论。目的是让企业管理者能更清楚如何进行数字化转型、如何分工/协同、如何保障转型成功落地、如何低成本/低风险地转型，从而让烟草企业在数字化转型上少走弯路；使管理者通过了解数字化转型及数据中台的落地路径与实施方法, 知道如何配合高层执行转型方案。

第一部分 烟草企业面临的挑战

1、伴随着信息技术的深入应用与发展，烟草商业与烟草工业在客户端的界面逐渐变化,数字化颠覆了烟企的传统运营方式

- (1) 战略上颠覆传统行业，数字化转型是国家战略，需要提高政治站位
- (2) 效率上颠覆传统行业，产业互联带来了新的工业革命
- (3) 用户体验上颠覆传统行业，大数时代场景革命颠覆了过去的认知

2、新时代下，烟企在市场客户洞察、业务创新、灵活的供应链及柔性生产制造方面都面临着巨大的挑战，需要通过数字化转型提升市场竞争力

- (1) 如何了解客户需求？
- (2) 如何宣传企业和品牌？
- (3) 如何进行产品和业务创新？
- (4) 如何满足柔性生产的需求？
- (5) 生产计划如何与市场需求同步？

3、浙江烟草生产经营管理一体化平台案例简介

- (1) 为各业务系统搭建起数据顺畅流动的新基建
- (2) 为不同用户、不同场景提供了数据产品和服务
- (3) 构建起与业务模式变革相配套的全方位管理机制
- (4) 整合全产业链资源打造农工商政一体化的生态体系

第二部分 烟草企业数字化转型实践

1、浙江中烟智能商业操作系统案例——构建数字化能力

- (1) 智能商业操作系统的内涵：产品更加智能，带动全产品生命周期、全价值链的变革
- (2) 智能商业操作系统与数字化转型的关系
- (3) 数字化转型不可或缺的6个要素：数据、应用、人才、工具、经验、中台

2、烟企数字化转型是以需求为导向进行个性化制造/服务、全方位“智慧”的新模式

(1) 智慧品牌与市场宣传

- ✓ 英美烟草、帝国烟草通过移动 APP，游戏等新渠道隐性宣传烟草企业和品牌，并以烟草来源、价格在线查询等实用功能增强用户黏性
- ✓ 国内中南海在线以微信和网络论坛形式组织活动，聚集人气
- ✓ “烟悦网”通过微信端和“指唇间 APP”，为消费者提供香烟真伪辨别、烟草文化分享等服务

(2) 智慧市场客户洞察与产品研发

- ✓ 通过定量的市场调研、小范围试用是基本的客户洞察方法，例如日本烟草、英美烟草、德国 Reemtsma
- ✓ 此外还可利用网络和社交媒体洞察客户需求，如酒店行业通过“飞客茶馆”获得第一手的客户需求信息，用以优化产品和服务、改善客户体验
- ✓ 与“飞客茶馆”类似的烟草行业分享平台“烟悦网”是中国最大的烟民交流社区，烟草企业可以考虑通过类似平台掌握消费者的反馈和需求
- ✓ 通过大数据分析洞察市场和客户需求已成为趋势，如某欧洲酒类公司利用社交网络信息分析，发现最受欢迎的产品并针对性优化产品结构，扩大了市场份额
- ✓ 如加拿大 Canadian Tobacco 通过分析流行趋势，推出“江南”牌香烟
- ✓ 如百事集团通过对外部社交媒体信息进行大数据分析，支持市场业务决策
- ✓ 并且，客户洞察不仅限于外部数据，可以整合内部和外部数据，一起进行大数据分析，精准掌握消费者需求，优化产品研发效率
- ✓ 以用户为中心，用户参与共同创新、开放创新是未来智慧企业的典型特征。案例美国 Discount Smoke Shop 烟草、联合利华梦龙冰淇淋体验店通过线上线下结合，收集消费者原创产品和反馈信息，优化产品研发
- ✓ 可口可乐通过“昵称瓶”线上活动，收集和决策最受消费者欢迎的个性化包装用语，实现与消费者共同进行产品个性化创新
- ✓ 而连接消费者优化产品设计的极致和最终目标，是消费者对品牌的归属感和连接感，形成强大的粉丝经济

(3) 智慧营销销售与运营

- ✓ 渠道对终端和客户进行 360 度分析，通过标签标记客户特征，进行针对性精准营销
- ✓ 某烟草商业公司通过移动巡店手机应用，强化终端门店的市场运营效率

(4) 智慧供应链管理与生产制造

- ✓ 某烟企通过柔性供应链管理，实现规模化与定制化相结合的柔性制造
- ✓ 通过强化销售预测和产销协同的能力，打造一体化计划体系
- ✓ 智慧的销售预测能力，更多来源于前端市场的大数据分析预测，而非仅仅依靠销售订单
- ✓ 在生产端以零部件超市实现零部件的标准化、通用化，支持客户个性化要求和延迟性生产计划策略，打造柔性智能工厂

- ✓ 并通过数字仿真技术对虚拟工厂进行对比分析，从第三方角度客观、有效地预测与评估相应设备的应用状态，性能、效率、成本等不同 KPI 的提取和对比分析，为达成、优化工厂未来生产目标提供参考
- ✓ 在供应链方面，通过优化分析模型和大数据分析，优化运输网点、路线、车辆调度，实现运输成本最低、车辆利用率最大

小结：数字化企业“触角更加灵敏、传导更加迅速、处理更加精确、输出更加便捷、执行更加到位”

第三分部 数字化转型自我测评

1、数字化 MAX 成熟度模型的 6 个级别

(1) 数字化自我准备模型的 9 个维度

- ✓ 掌舵人是否具备数字化转型认知
- ✓ 是否具备数字化领导组织
- ✓ 是否具备数字化转型人才
- ✓ 是否具备数字化转型文化
- ✓ 是否制定数字化转型预算
- ✓ 是否具备数字化转型沉淀能力
- ✓ 是否拥有数字化转型落地方法
- ✓ 是否具备数字化转型技术设施
- ✓ 是否具备数字化转型顾问委员会

(2) 数字化转型的 4 个误区

- ✓ 误区一：当前盈利尚佳，无须数字化转型
- ✓ 误区二：数字化转型是领先企业的事情
- ✓ 误区三：行业领先企业无须数字化转型
- ✓ 误区四：数字化转型成功者寥寥，不必数字化转型

2、谁来负责数字化转型

- (1) 高层如何推动企业数字化转型
- (2) 如何构建数字化转型领导组织
- (3) CEO 如何搭建数字化转型领导组织
- (4) 如何选拔和留住人才

(5) 如何制定数字化转型 KPI

(6) 如何推进数字化转型

3、如何数字化转型：烟草企业数字化转型六图法

(1) 战略地图：梳理现有战略，明确新的战略目标，促使行动一致

(2) 业务地图

(3) 需求地图

(4) (数智) 应用地图

(5) 算法地图：盘点算法模型，构建算法地图

(6) 数据地图

4、数字化该赋能给谁

(1) 数字化转型赋能一线员工

(2) 数字化转型赋能销售

(3) 数字化转型如何赋能 2C 销售

(4) 数字化转型如何赋能渠道销售

(5) 数字化转型对于销售的价值

(6) 数字化转型赋能运营

(7) 数字化转型赋能产品经理

(8) 数字化转型赋能财务团队

(9) 数字化转型赋能经营团队

(10) 数字化转型赋能生态

第四部分 烟草企业如何执行数字化转型

1、烟草企业数字化转型 240 天

(1) 制定前 240 天的详细执行计划

(2) 确定各阶段的达标结果

(3) 执行 240 天计划

(4) 评估 240 天计划执行效果

2、烟草企业如何购买合适的中台及工具

(1) CDO 如何盘点算法，并推动算法业务增长

(2) CTO/CIO 如何把控数字化转型

(3) 如何构建烟草数据资产管理体系

(4) 烟草企业数据中台落地实施之法

(结束)