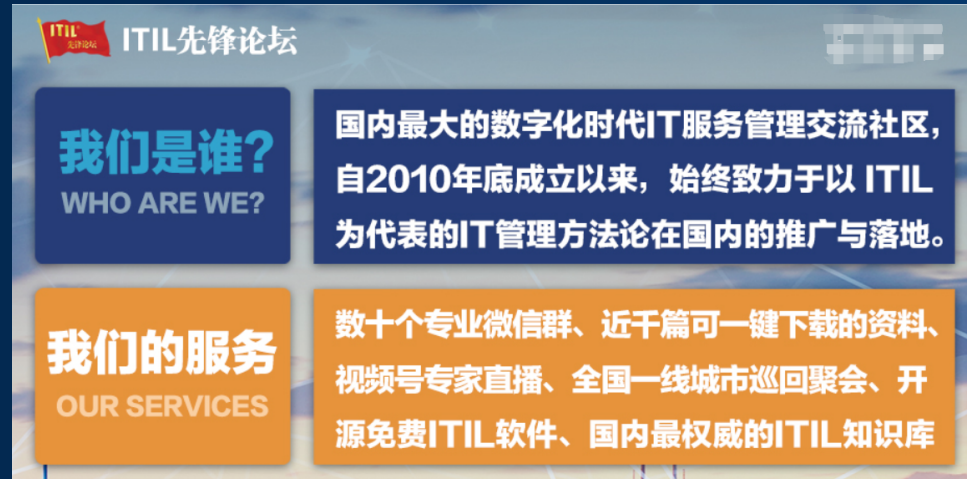


全价值链之 企业数字化规划建设实战

Frank



ITIL 先锋论坛

我们是谁? WHO ARE WE?	国内最大的数字化时代IT服务管理交流社区，自2010年底成立以来，始终致力于以 ITIL 为代表的IT管理方法论在国内的推广与落地。
我们的服务 OUR SERVICES	数十个专业微信群、近千篇可一键下载的资料、视频号专家直播、全国一线城市巡回聚会、开源免费ITIL软件、国内最权威的ITIL知识库

目录 | CONTENTS

01

诊断：公司数字化现状

02

方案：前零售&中供应链&后智造&基数字化

03

治理：IT新架构 & IT新价值

01

公司使命

核心价值观

社会责任

文化品格

公司愿景

公司集团是中国最大的黄金珠宝产业集团之一。创始人30年来，秉承“***”核心价值观，以“***”为使命公司集团是一家集文化创意、研发设计、精工制造、批发零售和品牌营销为一体的全产业链集团；拥有全品类产品，并进行不断迭代，始终走在行业潮流前沿，从AU999、AU9999，到3D硬金、镶嵌、五九产品、5G黄金、钻石镶嵌等进行产品布局；是中国黄金珠宝行业的大型领航企业。

经过30多年的积累和发展，已形成了“12座珠宝产业园、8大制造基地、6大营销中心、8600个覆盖全国经销网点”的大产业格局。

01-诊断：公司数字化现状（行业理解）

半导体材料行业细分领域广，进入**壁垒较高**，具备技术密集、资本密集、技术更新换代快、下游客户认证壁垒高等特点，因此半导体材料行业整体集中度较高。

1-技术密集

半导体材料生产涉及切割、掩膜、刻蚀、激光打码、化学机械抛光、光刻、显影、溅射、沉积、纯化等较多先进工艺，对技术要求较高

2-资金密集

技术密集型行业需要投入大量的研发人力、研发资金，这些都需要充足的资本来保障企业的运营

进入壁垒较高

3-下游客户认证壁垒高

下游为半导体企业，客户对技术保密、供货稳定、高品质等多方面有严格的要求，一般不会轻易更换材料供应商

4-技术变革快

半导体行业遵循摩尔定律，对半导体材料的需求变化快，企业需要不断创新、学习新技术来满足市场需求；半导体材料已经从第一代半导体材料过渡到第三代半导体材料。

01-诊断：公司数字化现状（行业上下游）

半导体产业链具体包括上游供应、中游制造和下游应用。其中，半导体材料处于上游供应环节，材料品类繁多，按制造流程可细分为前端制造材料和后端封装材料。

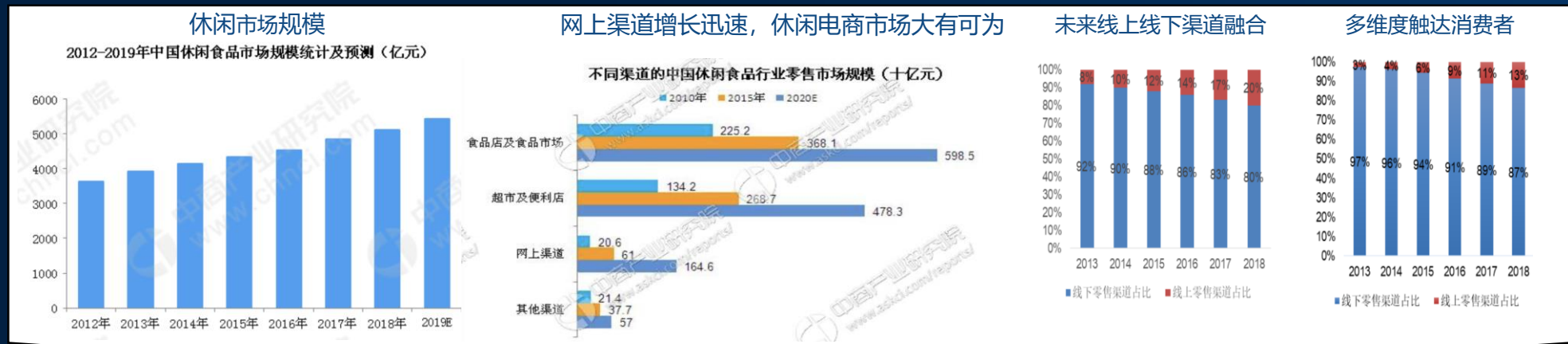


01-诊断：公司数字化现状（产品特性）



01-诊断：公司数字化现状（行业发展）

随着中国消费结构的升级以及新生代消费群的扩容休闲呈现爆发的势头，未来线上线下渠道融合，电商平台蓬勃发展。



1-中商产业研究院统计2020年全年中国休闲市场规模超5000亿元，到2019年市场规模有望达5439亿元。

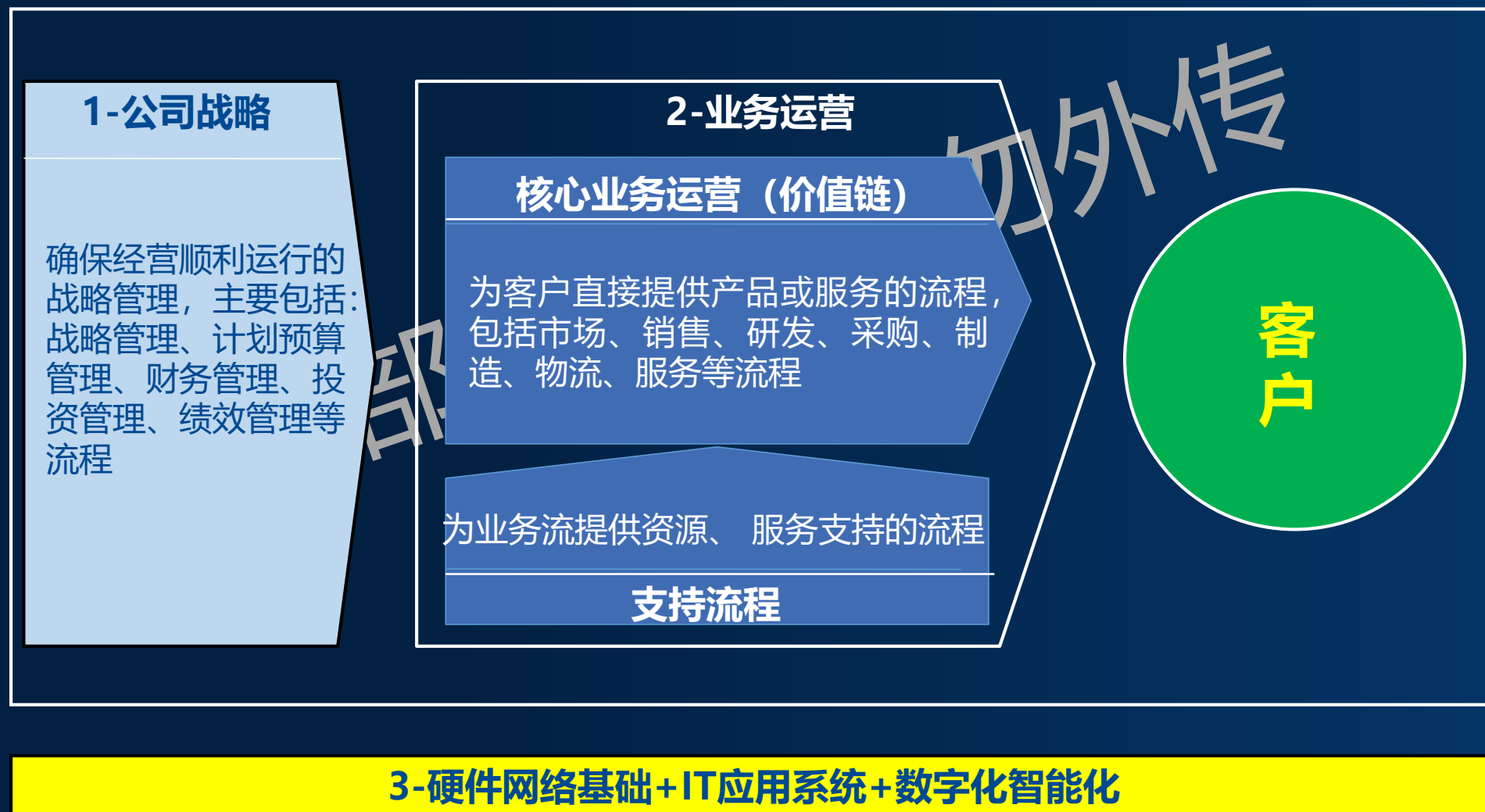
2-2016-2021年网上渠道将依然持续快速增长，2021年市场规模可达1646亿元。

3-2021年预计及市场市场规模将近6000亿元。

- ① **同行**：基于对休闲电商市场份额的良好预期，良品铺子、三只松鼠、来伊份等休闲行业龙头企业加快线上电商投入，数字化建设，争夺线上份额。
- ② **融合**：基于对线上线下渠道的融合至关重要性，良品铺子和洽洽加大驱动，在布局线下后，线上的收入可观。线上数字智能和线下体验充分做到精分渗透。
- ③ **标杆**：基于线上获客成本加剧，盈利受阻，洽洽自身建立起从原料研发到工厂生产的一整条自有供应链体系有体系。

01-诊断：公司数字化现状（3层架构）

以客户为中心，以产品交付为重点；战略在前，业务运营为王，IT技术平台支撑



01-诊断：公司数字化现状 (PEST商业模式)

- 十三五规划促消费；稳增长、扩内需经济政策
- 国家出台政策法规对珠宝首饰产业良性监管
- 国家大力推进农村电子商务的发展

政治
Political

城镇居民人均收入/人均GDP持续增长
每年约1000万对新婚夫妻
主力消费人群

经济
Economic

- 珠宝首饰具有保值功能
- 珠宝首饰具有时尚、个性定位
- 珠宝消费观念更新

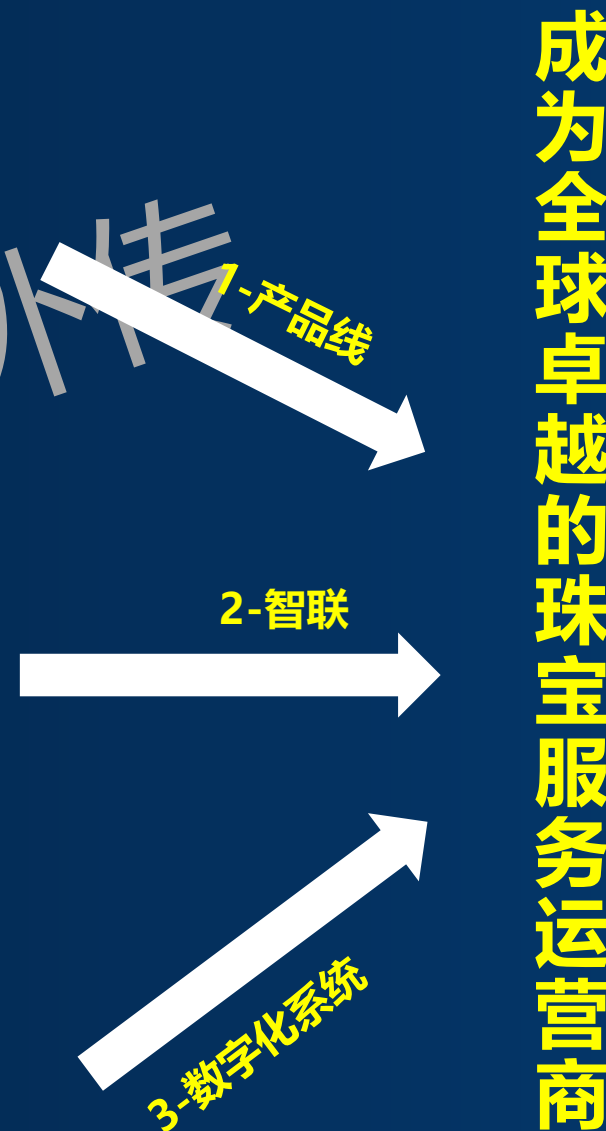
社会
Social

技术
technological

- 互联网+打造线上珠宝首饰消费渠道
- 大数据/O2O/VR/3D打印应用
- 促进消费体验，满足个人特性需求

国家政策促消费；可消费群体稳步增长；科技创新引入商机；珠宝首饰前期光明。

01-诊断：公司数字化现状（数字化与愿景结合）



02

1-开店

- 充足现金流
- 低成本投入
- 多产品展示
- 好铺位低租金

轻松开店赚钱

2-进货

- 海量现货
- 一手货源
- 适合款式
- 轻松选货

理想进货渠道

3-销售

- 稳定的盈利
- 新品快速脱销
- 规避同质化竞争
- 有效的营销手段

日趋增长的销售额

4-库存

- 零库存压力
- 新款随时上市
- 大量产品备用
- 零库存滞销

毫无压力库存量

社交零售&社群零售+私域营销&公域营销&全域营销

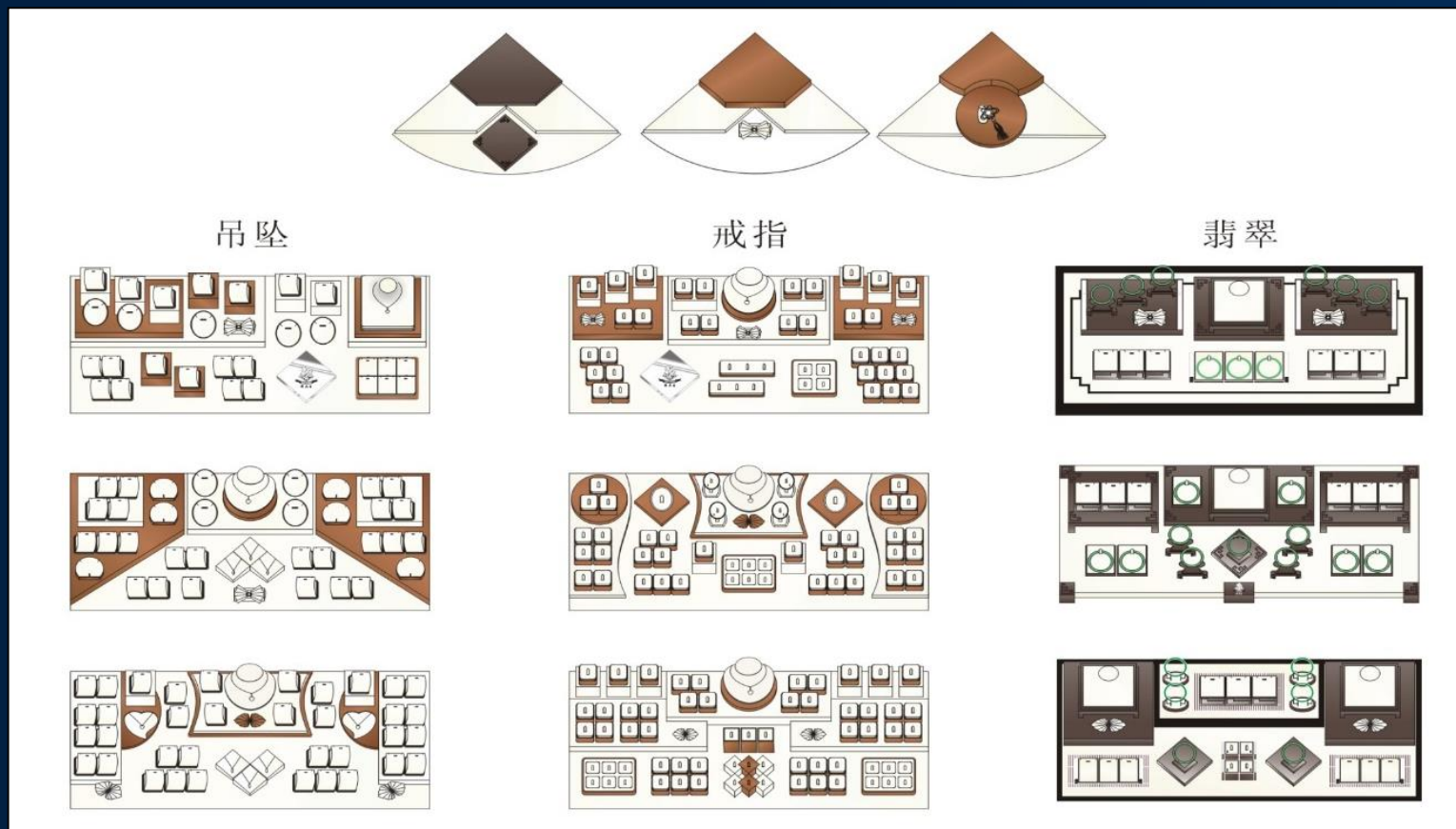


新零售9个字：人货场+进销存+人财物，重点在于“运营”

线下销售 跨店销售 推荐搭配



02-蓝图：前端新零售（2-商品力）



根据不同地区的消费水平来分类

1、中低价:1000元左右

2、中价：3000元左右

3、较高：5000以上

4、PT、K金分开摆放。

5、按照左中右，和高中低两种方式结合摆放。

1、B2B订货平台

实现B2B销售业务互联网化、在线化，提升货物**供应链运作效率**，同时建立总部与经销商客户、经销客户之间高效的桥梁。

3、线上OCP系统

实现营销活动策划、活动下发、营销推广、活动执行和活动监控等，支撑总部-经销商-终端-导购的**全流程营销**管理。

5、AMS服务中台

通过对顶层应用的建设，利用互联网技术架构，进行**业务沉淀**，形成**专业能力**，支持业务创新和及时多变的需求的响应。

2、DRP分销渠道

实现渠道全流程服务数字化、业务在线化：构建一体化**实时库存管理**，智能运营商品、智能库存预警、智能分货，覆盖订单销售、库存和财务**全业务流程在线化**管理；

4、O2O门店数字化

围绕用户购物旅程中的“**用户体验**”进行**服务数据化**应用，包括客户识别、商品在线、导购优化，门店备货预测，门店活动优化、消费者行为分析和预测以及**门店智慧运营**等核心应用。

6、OMS数据中台

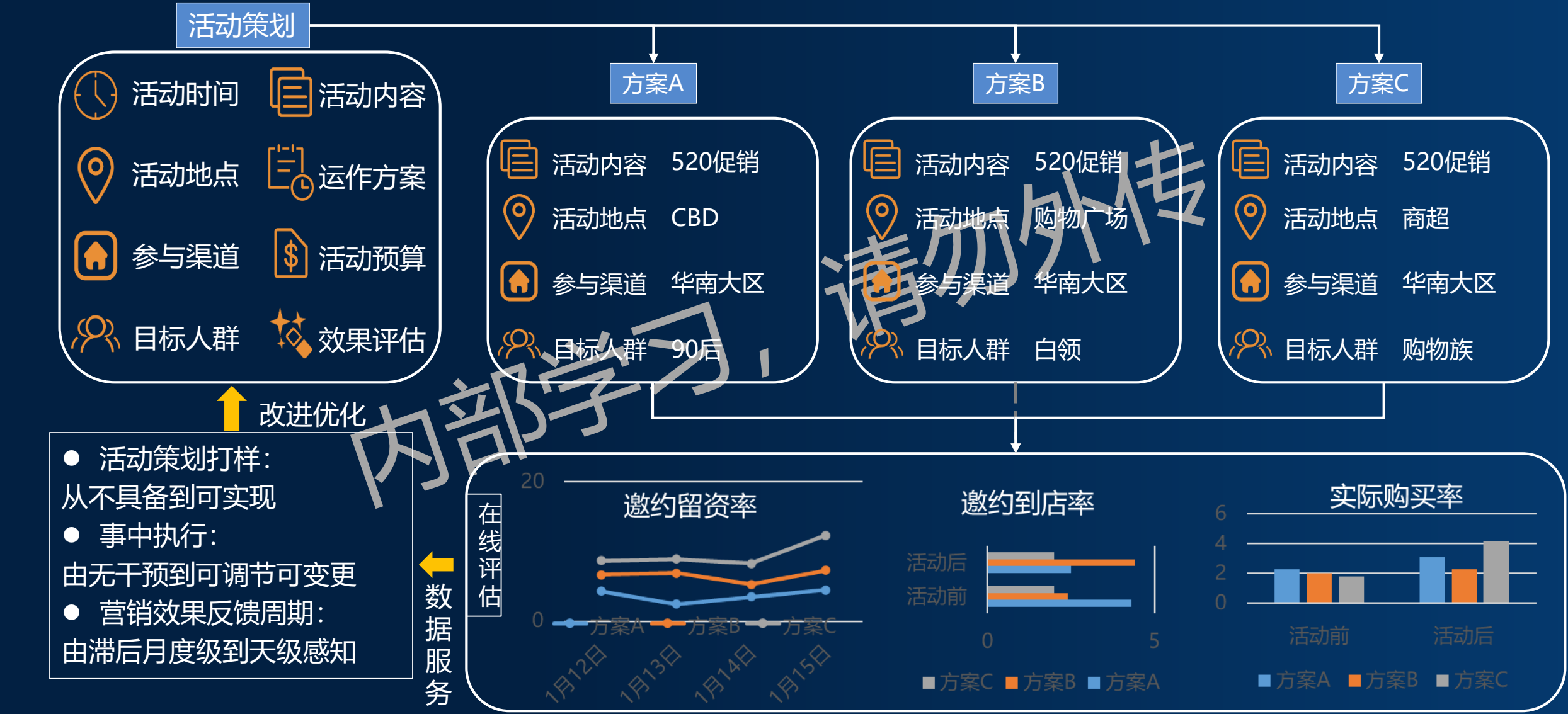
搭建数据技术平台**打通业务系统数据**，建立匹配的数据采集、集成、处理并进行展示，快速支撑业务的实时监控（如业务大屏）、数据化运营（如运营报表、专题分析）及**数据赋能业务**（如营销推荐），实现数据业务化价值。

02-蓝图：前端新零售（2M2B2b2C闭环）



从以交易为核心，到以数据化、社交化运营为核心

02-蓝图：前端新零售（营销Demo）



通过对系统提供数据服务，初步制定营销活动方案，向特定渠道、特定人群进行快速测试营销活动的效果，根据效果来改进营销方案

02-蓝图：后端智能制造（顶层设计9字真经）



以“精益化”为基础，“自动化”和“信息化”为支柱，通过**“精益化、自动化、信息化”**三化融合，实现“品质稳定、成本最优、柔性交付”的智能工厂。

1-当前现状

- 手工记录产量数据
- 检验数据手工记录和统计
- 追溯功能尚未实现
- 异常问题手工记录，不能保存和统计



2-改善建议

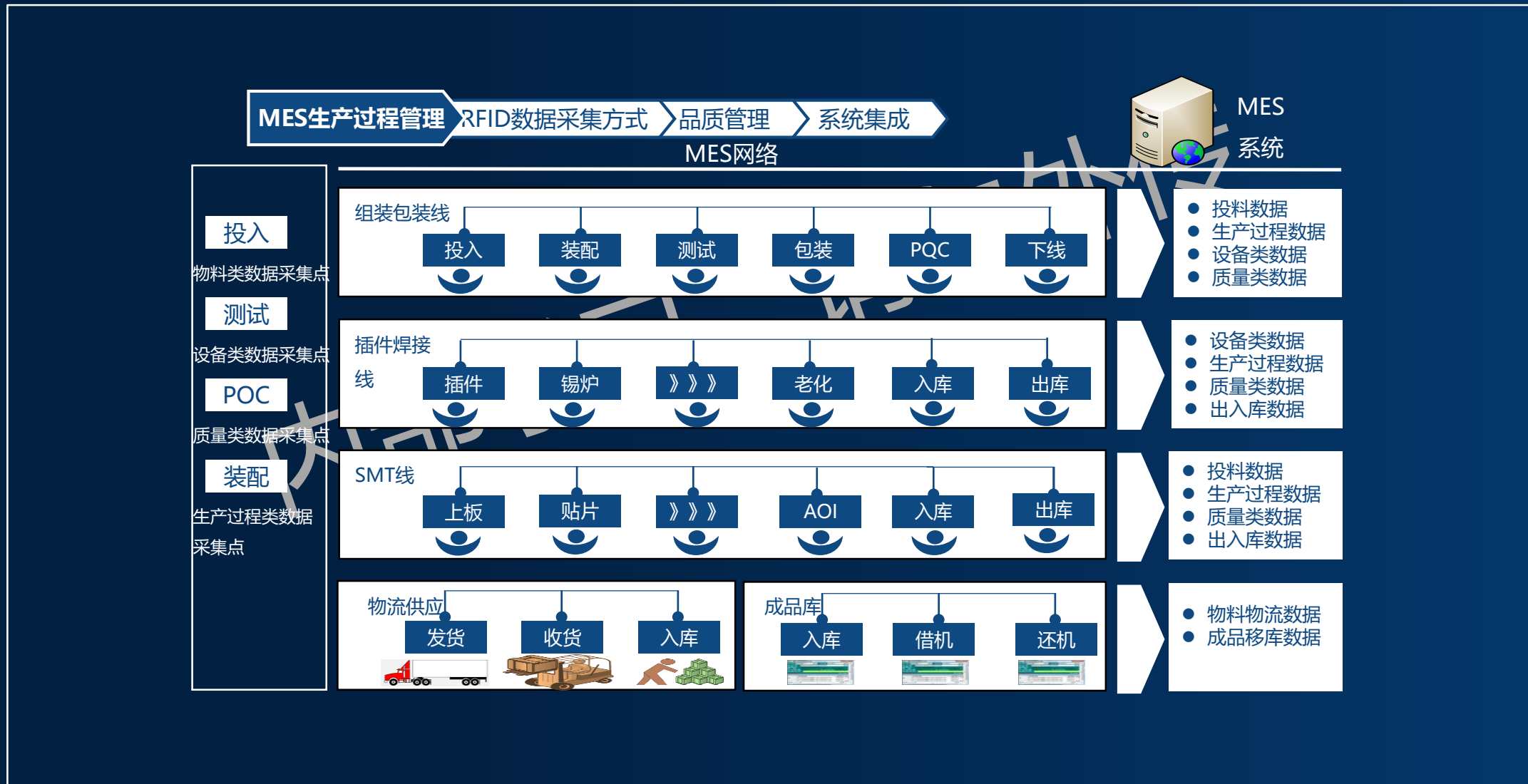
- 实时监控产量，提高产线效率
- TPM 管理设备和模具
- 产线、质量数据化
- 导入MES做关键工序采集、防错、追溯



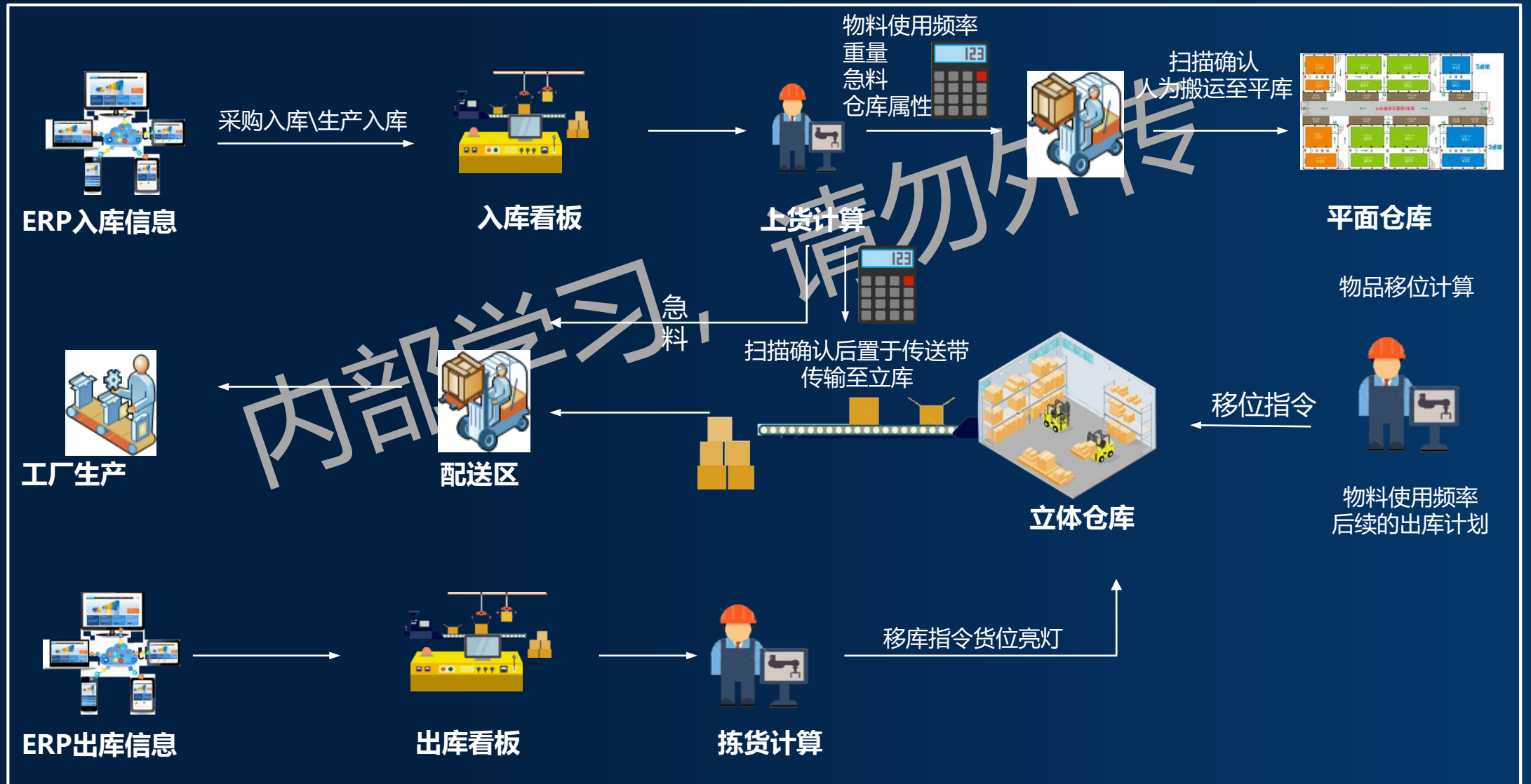
02-蓝图：后端智能制造（2-自动化）

1. 采用设备条码化管理，设备点检的移动化指引，设备保养的自动提醒；设备发生异常时，实现远程预警；设备维修保养的记录作为维修知识库进行存储；实现设备全生命周期的管理。
2. 生产设备、环境设备的能耗情况实时监控，设备间的横向和纵向能耗对比分析；环境设备在满足现场工艺环境的时候，进行自动启停，达到节能降耗的目的。





02-蓝图：后端智能制造（5-智慧物流）



02-蓝图：后端智能制造（6-智能建筑）



遵循精益生产原则

- 最少的在制品储备
- 最简化的生产物流
- 最少的物料搬运
- 最快捷地改变工艺流程
- 最大化地利用空间
- 最舒适、称心和安全的工作环境
- 避免不必要的投资;
- 激发工人劳动热情

企业产线布局常见问题

- 重复的搬运与无效的流动
- 庞大的在制品储备
- 生产效率低下，无法目视化
- 设备闲置与紧张并存

车间布局方式

- 产品原则布置
- 工艺原则布置
- 成组原则布置
- 定位原则布置

比较常见的产线布局方式

- 一字型
- T型
- **U型**
- O型

供应链整体的可持续性发展

供应链内外部绩效整体提升



协同



优化

1-采购组织策略

- 明确供应商和物料分级分类
- 明晰各层级、职能、品类的权责
- 加强集分权管控

2-改善核心业务流程

- 核心业务流程系统改善
- 强化流程控制、标准
- 历史版本备案便于稽查追踪

3-实现内外部全流程协作

- 三层采购指令模式
- 战略伙伴关系
- 延长供应链覆盖范围
- 改变与供应商沟通模式，降低成本，提高供应链效率

4-应用管理模型

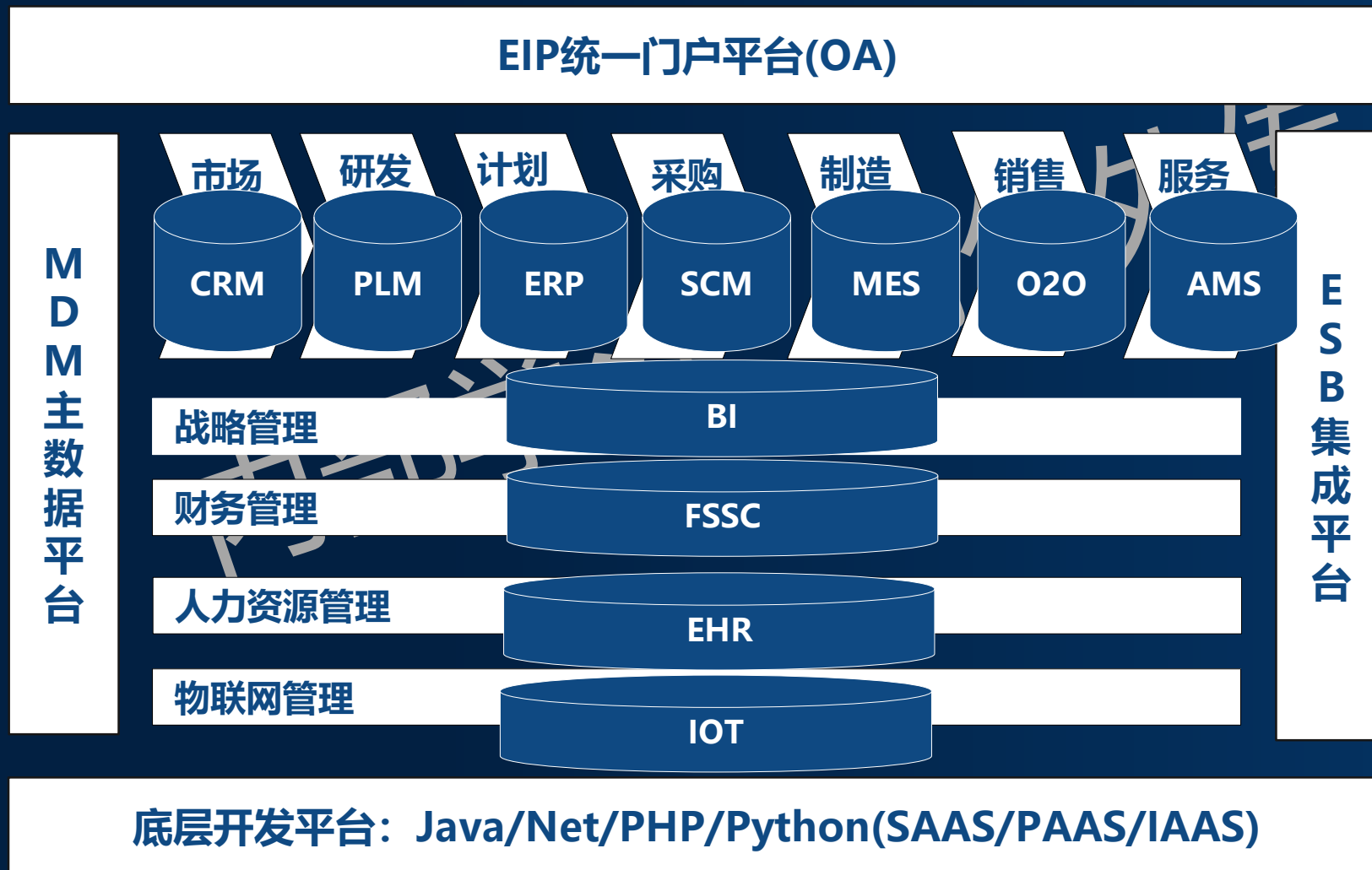
- 实现供货比例、估价、定价等自动计算、执行
- 建立知识积累模式
- 提高供应链人员专业能力及决策效率

5-360绩效管理

- 供应链部门绩效
- 供应商绩效
- 相关岗位绩效
- 供应商反向评价

02-蓝图：数字化平台（数字化转型）

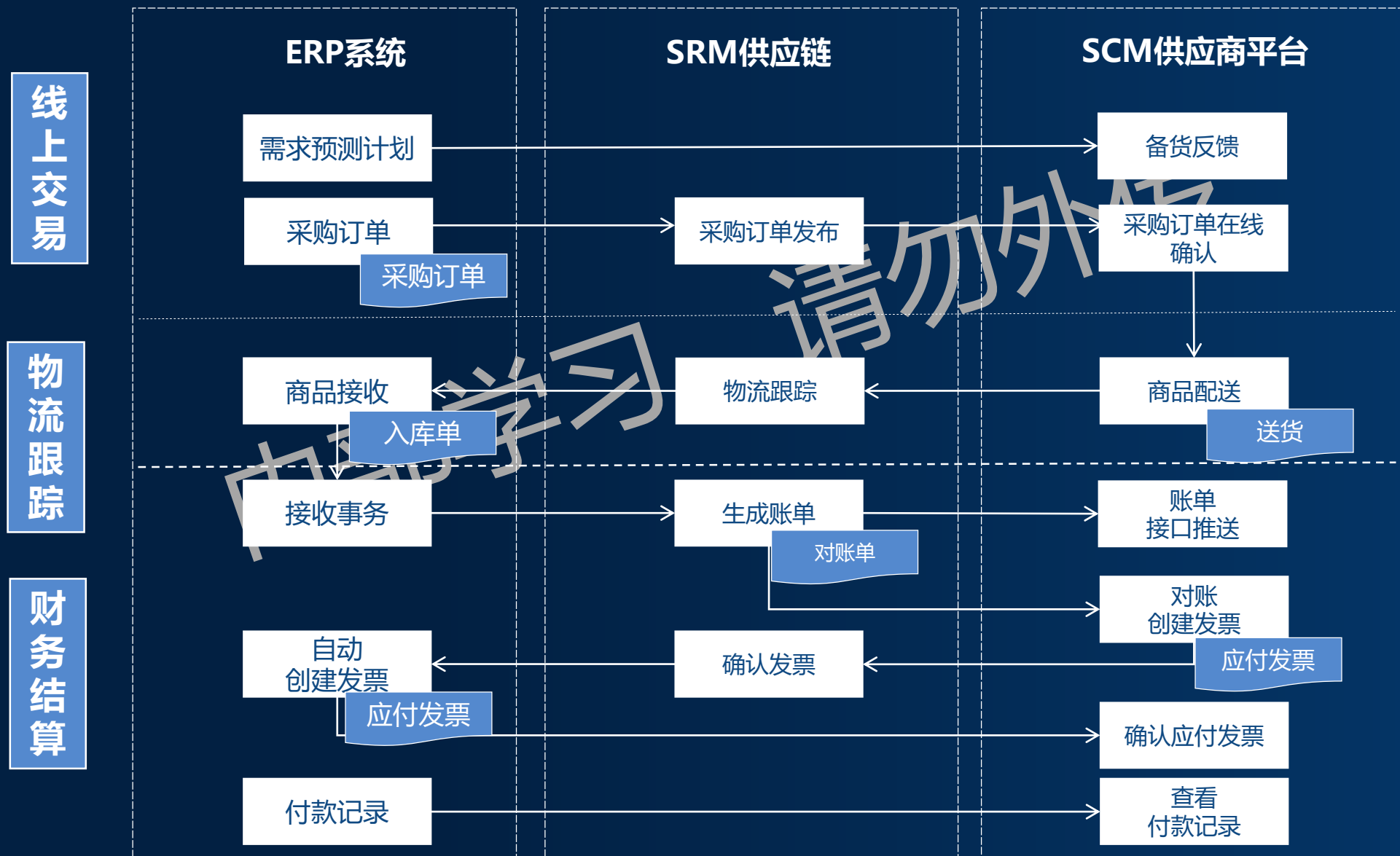
数字化整体规划：7大业务系统、4大管理平台、4大技术集成平台



02-蓝图：数字化平台（顶层设计）



02-蓝图：数字化平台（数据互通）



03

当前最急需解决的核心痛点问题

如何利用数字化战略快速支撑集团化发展优势，在未来2-3年内，在稳步常规发展的同时，企业如何有效创新整合信息化+数字化+智能化资源，应用新型工具，打造闭环生态圈，完善服务体验，不断扩大和巩固行业的领先优势，占领市场份额，成为该行业领导者。

数字化战略发展

- ① 信息化规划紧扣痛点问题
- ② 轻资产/数字化+宗旨规划系统
- ③ 系统建设标准化可快速复制
- ④ 引入新科技辅助企业高速建设
- ⑤ 保护系统科技专利

1-规划/设计（方向）

- ① 组织文化及价值观
- ② IT组织设计与架构
- ③ IT中高级管理人员领导力
- ④ IT人才培育和团队建设

2-架构/组织（人才）

- ① 互联网O2O/B2C/B2B
- ② BigData大数据精准营销
- ③ IOT物联网+Scada数据集成
- ④ RPA的AI应用

3-科技/创新（技术）

03-治理：IT新架构&IT新价值（数字化发展宗旨）

1. 围绕“轻资产”、“智能化+”宗旨规划系统建设

企业正处于起步阶段，将利用自有开发团队力量，分步骤开发CRM、进销存、会员、人事和OA等系统再移入SAAS平台“轻资产”运营；财务系统后期将直接采购成熟产品；互联网O2O类系统将采用内外合作共同开发形式，形成线上线下闭环

2. 系统建设要求“标准化”可“快速复制”

企业自行开发软件均采用标准接口模式，便于日后软件对接和扩展；部分选用市面上成熟产品，减少客户化和开发周期；选取成熟第三方机构负责支付结算，减少在支付结算上的投入及周期

3. 引入“新科技”辅助企业“品牌”建设

将重点引入大数据分析、互联网生态圈、3D打印、VR体验购物等高新科技，针对三、四线城镇客户品牌意识不强特点，辅助进行企业品牌建设，以及大数据客群精准营销

4. 保护系统“科技专利”

对于创新开发的系统，需申请专利，并及时监测仿品及舆情处理，保护企业利益



03-治理：IT新架构&IT新价值（IT组织架构分析）

1. 组织文化及价值观

价值观：以客户为中心，帮客户赚更多的钱

组织文化：高效，务实，创新

2. IT组织设计与架构

组织架构：企业内设IT部，由CIO直接管理；CIO直接向CEO汇报

组织分工：IT部负责企业的软件开发、管理和系统运维；负责制定IT规划和落实；日常软件开发采取业务部门提需求，IT部根据需求开发的流程

3. IT管理人员领导力&IT团队建设

领导力：CIO 拥有8年软件企业开发经验，决策力、管控力突出；与CEO关系融洽

团队建设：招聘相同价值观的IT人员，从熟悉基层业务（销售）入门；IT人员即可部门内晋升，也可转型为业务骨干下基层担任负责人



03-治理：IT新架构&IT新价值（IT领导力优势分析）

1. 优势方面

架构：企业架构扁平，人员年轻，重视创新、务实；企业氛围轻松、人际关系和谐

关系：CEO与CIO志同道合，关系融洽，信任和放权CIO；CIO个人综合能力突出

重视：CIO要求IT人员具备业务思维，业务人员具备IT思维，高度重视IT创新推广

晋升：IT人员晋升通道明确，具有多样性，利于IT人员开拓思维、成长和创造价值

2. 不足方面

开发模式：业务部门提需求，IT部门开发，被动开发且开发时间长，不利于新企业

服务效果：目前企业的IT部门属于传统内设部门，服务质量和效果难以准确衡量

3. 优化建议

项目制开发：由业务和IT部门抽派人员组建项目组敏捷高效开发，并进行矩阵管理

内部公司治：可考虑对IT部门执行内部公司治，设置BP、COE、SSC三支柱模式，强化服务质量和效果市场化运营，并最终实现IT引领业务前进目的



03-治理：IT新架构&IT新价值（BPIT）

部门 \ 信息系统建设阶段	信息化规划与顶层设计	系统建设					系统实现	系统实施					运维服务
		提出需求	可行性分析	项目组织	需求分析	确定方案		业务准备	模拟运行	用户培训	应用部署	应用推广	
信息部门	主	辅	主	主	辅	主	主	辅	主	主	主	辅	主
业务部门	辅	主	辅	辅	主	辅	辅	主	辅	辅	辅	主	辅

03-治理: IT新架构&IT新价值 (IT项目之业务场景前后对比)

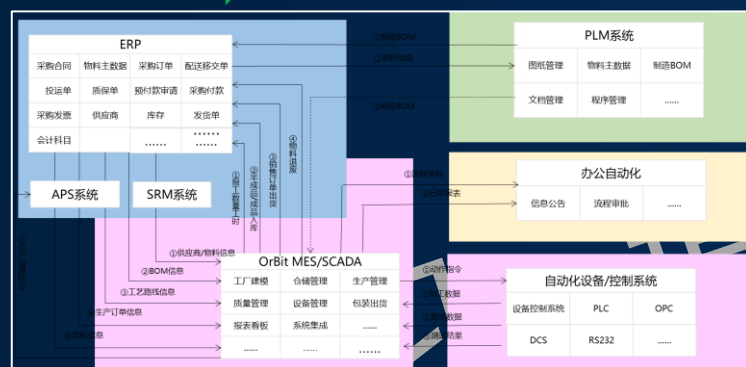
← 现状

1-人工: QMS、SCADA、人为采集等多种方式获取各类运营管理数据再人为汇总, 每次需要**2天**

2-延时: 层层汇报, 存在无法避免的延时和失真, 最快需要**24小时**

3-使用: 单一途径, 被动查看

→ 未来



1-业务数据融会贯通, **15S**互通



3-掌上工厂随地把控, **3S**更新



2-运营指标实时展示 (**4个工厂128个指标**)



4-趋势预测异常预警 (**68台CNC**)

03-治理：IT新架构&IT新价值 (IT价值：显性与隐性)

高层决策者

- 掌握各个生产环节的**实时信息**，**预测**、**监控**和指导各个环节的经营和管理，有效进行企业的**生产决策**。

中层管理者

- 掌握生产状态**信息**，**预测**、**监控**和指导生产工作；了解相关业务部门的业务信息，实现**生产协同**。

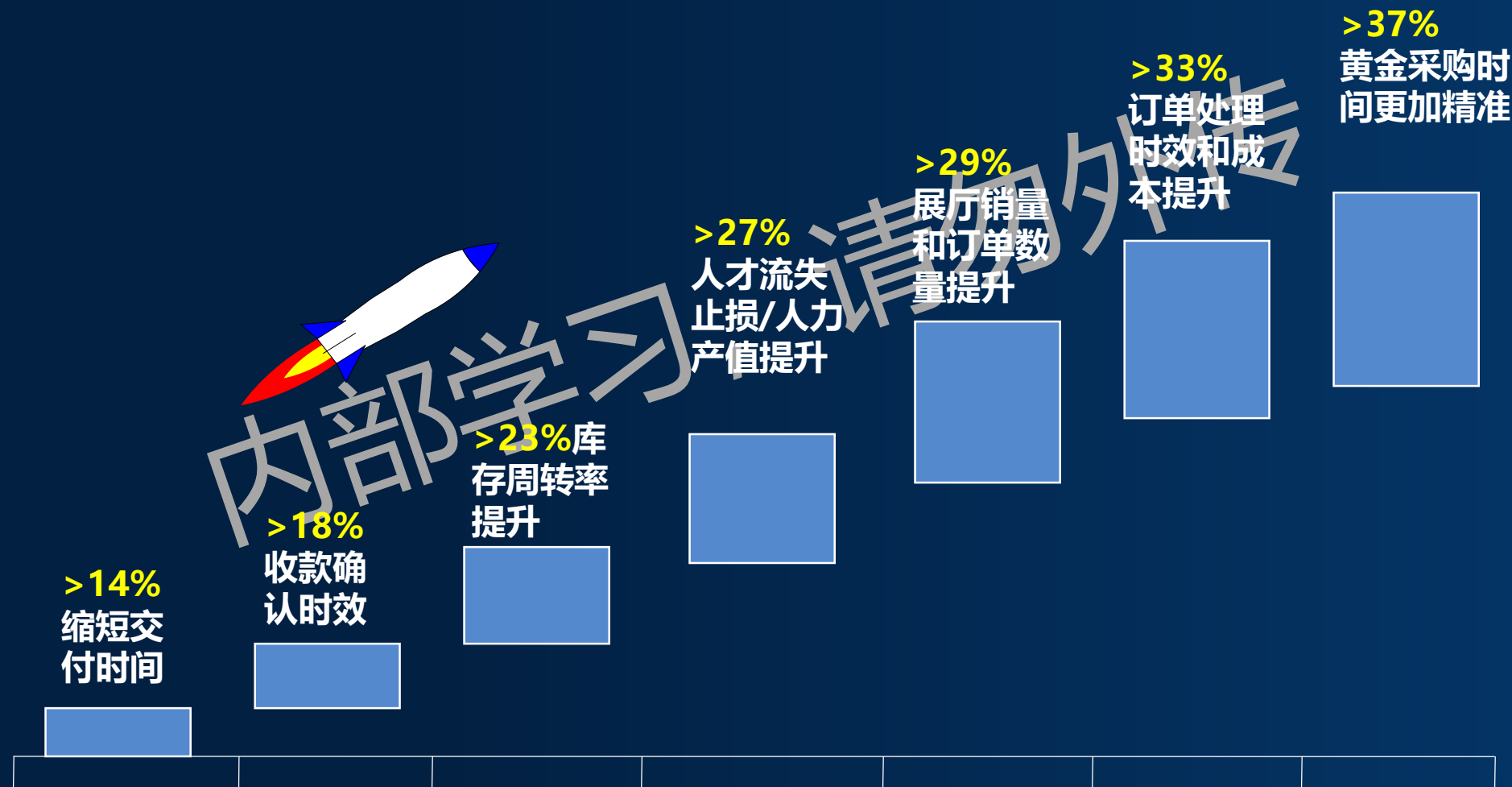
操作执行者

- **及时**、**快捷**地记录、整理和获取生产信息，保证**生产协同**，实现**按期交货**。

“数字化规划”真正价值在于它“**给予并指导数字化方向**”，落地后**解决**了企业内不同角色之间的**信息不对称**。

决策者需要掌控企业生产管理的重要信息，**职能部门间**需要掌握上下游的信息，通过信息的掌握不同角色就能够把握机会，作出决策，从而提高工厂车间的整体运作效率，降低运作成本。

03-治理：IT新架构&IT新价值（IT价值：投入产出比）



流程优化+数字化战略 促进资金运营效率整体提升>18%（资金运营效率=投入资金/利润）

03-治理：IT新架构&IT新价值之风险（合规合法）

1-建立财务管控体系，配合战略合理管控业务，提高财务合规和效率。

**财务
审计**

1

2-风险管控合规和风险分析，梳理并建立企业风险指标，建立风险地图，风险评级、风险预警和我的关注。

**风控
体系**

2

4-通过管理大屏实现数字化监控，进行多业务视角展示，可视化管理企业运营状况

**数字
大屏**

4

4-资质管理加强本行业管控，通过专业的知识产权管理系统进行有效监管。

**资质
产权**

3

谢谢感恩