

主持人：谢谢潘总，我们是可以从你那里自己开一个小的样本库，非常棒，这是很多公司想要的结果，因为我们没有能力做这个事，如果有人有能力，又可以开放，我们就可以合作共赢了。

接下来让我们有请广州数说故事信息科技有限公司 CEO 徐亚波《大数据驱动企业商业变革之路》。

徐亚波：各位上午好！我来之前看了大家准备的 PPT，我准备的 PPT 跟整场的风格不太一致，讲的东西有点大。我主要说的是数据对企业的作用，我看其他的嘉宾都是着眼于具体某个场景下的运用，我这个全当探讨了。

我拿一幅图开头，（PPT 图）我找了很久，我不知道现场有多少人知道这个女孩是谁？大概有 1/4-1/5 知道，如果不是导演故意把她的眼睛做小，我觉得很多人都看不出来这是一个假的女孩，是原来《阿凡达》的导演导的新片叫《阿里塔》，讲的是到未来世界，这个女孩有人的脑子，有机器的身体，她最后怎么找到自我的故事。

我一直比较感兴趣的的就是探讨人和机器的关系到底是什么样的？我同时找了四句话，大家感受这几句话的风格。如果大家非常关心数字化和科幻未来，有些人可能读过其中的话。

第一句是“思维并不是存在于人的头颅之中，而是存在于整个系统中。”这句话是什么时候出来的？是 1952 年著名的梅西会议，是很多生物学家、人类学家、科技信息学家凑在一起，去幻想未来第三次科技革命应该是什么样的。大家提出一个理念，人

的思维模式或者机器的思维模式将来跟环境是共生的，不区别在脑内和脑外，最后会融为一体，思维是由人和环境共同塑造的。

第二句话是孙正义融了一千亿的愿景基金，据说已经投出去七百多个亿，投的都是最前沿的机器人的企业，他说"30年后人和机器共生。"这句话听起来挺大胆的，但是他用一千亿砸下去肯定会推动这件事。

第三句话又是这个行业的狂人说的，他说"你的手机已经是你的延伸，你现在已经是个电子人了。"

第四句话已经接底气，他说"技术的创新，数字化的驱动，将重构组织，更加有效的沟通，大幅提升运转效率，增强内部外协同效应，形成共生组织。"最近两年来我们公司发展很快，很大的原因就是因为我们跟企业行业内的各个企业都非常紧密的合作，在推动这个事情进步，我相信"共生存"这个事。所以，这件事情在内外都形成很强的共识，一些面向未来的人在提这个事，管理学家也在讲这个问题。

为什么我想在这个会议上演讲，我们跟 Market research 是什么关系？我们公司开始就是特别纯的技术公司，做数字化的技术，做 NRP 之类的技术推动数字化技术。后来我回顾了，其实这之间有很强的关联。我们当时踏进这个领域的时候，很多人把我们归类为市场研究公司，但是我觉得我们跟市场研究类的公司其实还是不一样的。后来我想通了，原因是原来有两个领域，一个叫 Market research，一个叫 (25: 37 英)，是原来企业内部买

BI 的引擎，分析数据库上的数据，给老板做管理报表。Market research 的人利用各种各样的市场化手段跟消费者接触，理解消费者在想什么，同样也是提供给老板看公司应该怎么做产品，怎么面向消费者生产东西。

过去几年最大的变化是什么？它们两块逐步融合在一起了，在 2017 年的时候，我把它叫做 Consumer Intelligence，什么意思？我把它的总结为三个特征：一是这个行业越来越多的数据源，很多事情都变成由很大数据量去驱动，不再仅仅是几个问卷，企业内外部的数据也逐渐在融合。二是消费者导向。你看这件事情很神气，原来做 BI 的人主要强调自己的报表做得有多好，能够多快的把数据库提取出来，能够多快生成报表。但是 Market research 坚持的导向是对的，应该以消费者为中心看待问题。所以我认为在 Consumer Intelligence 这个阶段，大家最大的变化是，我们要以 Market research 从业人员的眼光来看待这个行业，但是要以原来 BI 这帮做技术的人的角色来把数据拖过来，把内外数据融合起来。

2018 年的时候，我们内部也在讨论自己应该怎么做的时候，这个时候我把整个市场的变化，我称之为"Decision Intelligence"，我们别管这个词语有多大的问题，我看到的实实在在的变化是，原来做市场研究的人，原来做咨询的人参与到这个行业里面来了，他们把原来研究了很长时间的商业问题明确提出来。大家知道后来涌现出一大批公司，比如说商汤。也有很多做 NRP 的公司，

他们把企业的人、货、场逐步数字化，线下有摄像头，线上每个轨迹的数据都抓下来。人、货、场的数字化逐步开始推进，后来BAT都加进来了，纷纷把这个事情做起来了。后来商业模式也开始被加进来了，商业模式有哪些东西？有些人说“我在物流里面，我在企业的C2M里面有哪些实际的模型可以做各种各样的东西？”其实这三方面的人都加进来，造成一个很大的变化？实际上可以在业务中做成端到端的商业应用闭环，哪怕场景很小，但是可以端到端的商业闭环。这种商业闭环老板可以看到的效果，老板能够感受到这些人凑在一起，直接帮他解决了商业问题，不像以前行业是一种职能性的分工，做一个事情需要三个阶段，第一个阶段找技术公司把人、货、场数字化。第二阶段找一个商业类型的公司来帮忙做商业问题。第三个阶段再找模型的人解决。

前天我们公司又开了另外一场客户大会，有接近300个客户、合作伙伴都过来，我又有一个东西出来，叫Organizational Intelligence，什么意思？去年很多人都在着眼于一个个小的场景，他们最擅长什么场景。经过一年之后老板应该有所触动，这个时候他一个大的想法是推动整个公司的数字化，要推动整个组织变成都能更全面应用Intelligence。

所以，我们描绘一幅场景，未来的企业会怎么样？未来企业会被两端的力量推动，一端力量是从右边开始，还是会被业务推动，用户全都在线，用户越来越渴求个性化、消费化的产品，这是用户这一端的强大力量。在左边有三件事情推动组织的进步，

用户越来越多在线，像腾讯这样的公司用户全部在线，传统做消费品公司，很多程度用户还是在线下，怎么把原来线下的服务逐步延伸到线上，这个是大趋势。

我们的产品服务怎么变成在线的，比如说我们原来接触很多保健品、营养品公司，原来他们的产品是线下的，但是现在很多逐步开始推在线的服务，就是营养定制。我告诉你"你想减肥，或者你在一段时间内达到什么样的营养目标，我根据你的需求，我来给你定制一个营养套餐，在过去的一年内，我给你定制，我在线上，你下单，每个星期还有健康助手跟你交流。"我认为消费品公司也会走向这个形态，至少有一部分东西是在线的。另外，既然他的产品和服务在线，一定会让它的业务流程都在线，当这些东西都在线了之后，数据公司就有大量的活可以干。

第一个是什么？当你全部在线了，你要去实现感知智能，最朴实的说就是把所有东西数字化，要把能收集的数据都收集了。第二个是至少要做到分析智能，是什么？工具层我们要全部做好，想要的报表可以直接拖拉出来，把数据集中在一起。第三个决策智能，在一个特定商业问题里，我要把它形成一个小闭环，我能拿到的数据、商业模型，能做的商业问题都放在一起解决。第四个是在行动上，最后直接触达消费者的核心环境要智能，比如说用语音直接跟客户智能交互，用更精准的推送来完成它，这些都是行动智能方面。如果我们把四块全部完成，就能够有组织智能这个事情，从收集数据到分析数据、应用数据跟客户交互全部在

线上，这是我们要看到的整个过程。如果做到，企业说的个性化的产品服务、精准触达、数据反馈都不再是梦想。今年每个企业的老板都逐步推行全面的数字化，当然用我们公司另外一个产品，就可以看到数字化转型有多火，应该是全行业的事情。

所以，我们回过头来看企业是什么，企业真正做这个事情的时候，数字化对它来说绝对只是起点，每个企业都会逐步拥抱数字化的各种技术，企图把公司的产品、数据、服务都集中在线，最终做到每个企业都应该有一个企业大脑，能够把管理者、员工、用户三者紧密联系在一起。大家想一想，回到之前，如果之前我们三者都连在一起，所谓的"共生组织"就自然而然的。因为我既能连接内部的员工，也能够连接外部跟我一起工作的人，也能连接用户，用户提出需求，我不一定会严格的分企业内部的边界，所有人都会被融合在一起。这个是我认为的从初心到终局的发展历程。

我认为整个行业怎么发展，核心大趋势是什么样的？去年年底到今年年初，我们跟很多管理咨询管理公司合作，我们提出"4+2+1"数字化蓝图，是给所有企业老板看的。他们在这个中间，他们会做哪几件事情，这几件事会用到什么样的商业场景。我觉得在座的各位合作伙伴，我们都希望大家一起来看中间某一个具体商业场景里面的问题。

我把它分成"4+2+1"，是什么意思？在消费类大的企业里面，只要是面向终端用户的企业里面，都会有四个大业务场景，哪四

大？一是产品创新数字化。很多原来做市场研究的公司也都在做，核心干的事情是什么？我们希望以更自动化的方式把用户的需求发现，我们称之为“自动需求发现”，我们希望以更智能化的方式把原来发现的需求更结构化的转成一个产品概念，之后我们可以快速的生成很多产品的原型，最后把原型推给客户，让客户跟你进行交互，形成之后我们知道他想要什么东西，最后我们生产出来不断的改进体验。

我们跟很多企业合作，在小的方面，在大的方面都在逐步推进。最近我们跟一个数字企业合作，他们能够把实物的东西做到数字化，让你感受到能够看到、摸到的感觉。所以我们做的事情非常简单，现在有这么多的线上数据，我们想象一个场景，我们在线上看看消费者对健康类的需求是什么样的，我们自动发现在核心场景下消费者在特定情况下要解决自己什么类型的健康问题，需要什么样的营养成分，把食物、原料加进来，我们最后形成产品概念，我们把产品概念做成数字化东西，像投广告一样投放到消费者那里，然后再收回来。这个流程都可以以数字化的手段来做，产品创新是数字化的例子。

品牌的数字化，今天我们看到大量的品牌突然蹿升起来，比如说 HFP、完美日记，他们都不太会用传统的广告手段做，基本上都是到各个论坛 KOL，不断通过跟消费者的各种互动，用内容营销方式把品牌做起来。我们在行业品类消费的洞察中，怎么用数字化手段来做？在品牌、定位、资产、评估方面怎么做？在整

个数字化营销的每个环节怎么用数据驱动？我相信在座有很多公司都在搞这个事情。

去年我们开始做的一个领域，已经形成的产品叫渠道数字化，我们发现线下的数据越来越丰富，丰富到什么程度？现在真的能够做成全国数字地图，今天有很多新的公司进来，什么样的公司？原来做 LRBS 定位的公司，原来互联网的公司，比如说像阿里这样的公司都闯进来，他们能够把全国做成一幅数字地图，能够把哪个商圈有哪些人，哪些人是常住人口，哪些人是来回的。它能够细化到每个店里，每一个楼层，每个楼层里曾经有什么样的消费者走进去，他们从哪个小区走进去的等等。再往细里面走，我们有一些兄弟公司，他们能够用收集的手段把线下的货架数字化。你可以看到，从消费者、店内、店外，一直到货架，全部都被数字化了，而且我们可以放在一幅地图上，任意的进去看。这对消费品公司意味着什么？意味着他们现在去做渠道下沉，三四线城市，原来很多公司都覆盖不了的地方都有了。

大家都知道很多消费品公司都看新的渠道-外卖，我们还可以把外卖都贴在里面，我是做饮料的，现在很多饮料都要通过外卖这个新渠道分销。在现在大的小区范围内，这些人究竟到周围的哪家商场订外卖，他们是否应该成为我考虑的新的终端合作商，这些都是在改变我们实际的场景。我们需要做的是什么呢？看数据在哪，看怎么把商业问题弄好，再用数字化手段解决。

这三端都是比较传统的场景，还有一个场景是很多传统企业

逐步在做的，对于他们来说是新领域的，就是用户数字化。很多消费者公司原来没有数据，原因就是因为他们跟用户离得很远，他们是通过渠道那一层。现在品牌公司都想自己怎么跟消费者紧密联系在一起。我们服务的客户王老吉，他们想着自己过去赞助那么多的明星节目，但是流量都没有管起来，现在要管起来，作为品牌公司，要构建数字化渠道，直接能在渠道端连起来，通过各种各样的营销场景直接转化。在公司聚会的时候都可以用，这些场景驱动企业从原来做营销到销售的整个环节的数字化，时间长了，用户就可以紧紧跟你黏在一起，我们就可以把私域流量管理，消费者生命周期的全数字化都可以放在一个事情里面做完。这对于 Market research 行业冲击是非常大的，为什么？当品牌公司跟消费者离得很远的时候，他要非常依赖 Market research 公司给他信息。当他拥有很大的用户，跟用户数字化的全接触的时候，他天然的有自己跟用户沟通的渠道，就可以收集消费者反馈。所以由依赖外部处理的事情，逐步会依赖数据和技术驱动。

以上三块，我认为全都是 Market research 公司跟数字化公司合作一起做的，并且两者合作深入之后会很有优势，因为做 Market research 的公司非常懂企业、消费者、市场，我们这样的公司懂数字化，我们把它连起来就很强了。另外咨询公司或者行业业务类的公司，他们需要数字化管理，老板需要一览无余的看到整个公司各种各样的情况，所以他们会要财务、人力协同，他们要做各种各样的数据共享中心，把数据放到管理驾驶舱上。

数字运营方面，当前端实现数字化之后，还要反向推到后端，我们怎么做供应链优化，怎么做产供销协同、智能制造，这个是越来越深，也是我们企业要往更深的地方推动的东西。如果把前面的东西搭起来，不可避免会涉及到要做中台的事情，如果大家关注整个行业，“中台”这个概念从去年下半年开始到今年是一个热词，原因是什么？我专门写了一篇文章讲原因，就是因为它承载了很多老板对数字化模糊的想象的核心能力，我们公司想全面推动公司的数字化，想要把企业所有的东西放在上面，用什么东西承载，需要概念来承接。中台的核心是什么？还是把数据放到一起，把数据开放出来，跟业务紧密交融在一起，推动业务迭代创新。所以在整个底层肯定是需要构建中台的。所以，我基本上就是把整个“4+2+1”蓝图列出来了。

刚才我们说一个大房子不可能一天建成，我们公司提了一个理念，我们帮一个企业推进全面数字化转型分三步：一是从外到内，应该先解决消费者的问题，然后再解决企业内部的问题。今天企业越来越以消费者为中心构建，你要先了解外部的消费者是怎么样，再看公司内部治理。先从外部数据做起，因为企业内部数据推动是长周期的事情，我们应该先从外部数据开始逐步延伸到内部数据。如果我们从外到内，原来做 Market research 的理念想法都可以运用到内部，但是得配到强的数字化能力。二是从策略到行动，首先在策略上把握对，对消费者，我整个大的产品创新要做对，才能在内部推动行动的事情，否则精准营销搞了半

天，但是客户都不要这个产品，肯定是没有用的。所以我们一定要从策略到行动端，我觉得这是原来偏向 Market research 这一端的人的优势。在行动端就是以前做精准推送的人的优势。三是从场景到中台，其实老板很难下决心花一两千万立马推动数字化转型，需要场景到中台的整个逻辑。

我们公司也有三条业务线：一是雷达业务线，帮助企业做这个东西，我们希望跟所有的 Market research 公司合作，我们也跟新生代有紧密的合作，一起探索我们在 Market research 这一端，在品牌消费者这一端，我们怎么利用新的数据手段帮别人做市场营销策略。二是领客业务线，怎么推动品牌商、零售商更好做用户运营，让他们跟用户做朋友，怎么推动跟用户更好的数字化交互。三是中台业务线，跟我们房子是一样的，一步一步就把行动推动，我们也需要更多的合作伙伴一起来做。（PPT 图）是我们服务的生态图谱，我们目前服务了非常多的消费品、零售公司，大概有 200 多家，大家用了我们数据、底层的中台以及领客等方面的东西。

什么有什么样的好的东西共做案例？我们跟腾讯交流的时候，腾讯说“我们自己是怎么做数字化转型这件事的。”我想我们公司是怎么做的，我们公司大概是四年的历史，十几个人在公寓创业，目前两三百个人，我们企业自身也完成了数字化转型迭代的过程，我觉得讲别人的例子，还不如讲自己的例子。

很多 Market research 公司跟我们都互相印证，早期别

人认为我们就是 Market research 公司，其实我内心都知道自己不懂 Market research，我就懂技术端的东西，我们核心的原因就是以前能够拿到新的数据源，大家觉得能够在上面进行挖掘，可以进行很多业务场景，我们做很多数字化的事情。所以我把我们整个公司数字化转型分成三个阶段，叫数字资产化、工具平台化、应用场景化。

2015 年成立半年之后，因为不堪接受项目的困扰，公司所有人都扑到项目上去了，那个时候我们开始下决心，我们要成立数据部，这个部门不做项目，只干一件事情，就是把所有项目里面涉及到的数据都收集到这个部门，这个部门反向以 API 的能力提供给所有做项目的组，告诉他们不能再做数据，如果要用数据必须用 API。我们从 2015 年一直做到 2017 年，目前有几百台服务器，里面有巨大的数据量，是给各个品牌公司服务过沉淀下来的外部数据，以及我们不停根据自己的行业总结出来的数据。你把这个做下来，你发现公司模式完全变了，不管什么项目，最后都会买数据部的数据。所以最后我们的核心的营收是数据，而不是前面的项目。

我们也踩了非常多的坑，2015 年到 2017 年做数据治理的时候花了很多钱和人，就是要把数据质量调整好。今天我一直在学习很多 Market research 公司怎么做，怎么在每个阶段证明我的数据是好的。我觉得分析师和程序员是完全两个不同的物种，在我们公司分析师要负责梳理数据。我们发现他们两者之间就是要

融合是蛮困难，我们需要不停去协调他们不同的认知，最终融合在一起。我们还面临前期投入和商业变现的问题，2015 年到 2017 年，我们公司应该投了两三千万在这件事情上面，前面产生的价值一直到 2017 年左右才逐步显现出来，这是很多公司很难跃过的坑。

工具平台化：很多甲方公司做数据化的时候，做各种各样的调研，最后他买的第一个产品通常是 BI 工具，因为老板对数字化最直接的体验是看到一个管理驾驶舱，上面要有大屏，所以一般一定是做分析工具，我们公司也不例外，当我们把数据部成立之后，我们发现分析师都要用数据，第一个事情就是做工具供他们使用。从某种角度上那个工具做得非常成功，之后公司每个分析师都在用，后来也让合作伙伴用，用得也挺好，当然也有抱怨，我们也不断改进，最后黏性还是非常强的。说实话，我挺不喜欢这个产品的，那个工具因为随着不同的客户需求被搞得越来越臃肿，所以我们很多内部的分析师都抱怨这个工具越来越慢，为什么？因为工具承载不了那么大的希望，你不停把各种各样的需求都放到一个工具层面，这个工具就变得越来越难用。就像今天大家去看 Word，功能超强大，但是有几个人所有功能都能用？非常少。所以 2016 年我们开始做工具，一直做到 2018 年，2018 年我们就想把原来服务公司的工具全部拆开变成中台，我们把数据处理的每个环节都做成一个服务，这个服务互相之间可以不停灵活组合，在每个场景下根据场景的需求组合出来不同的能力，快

速搭建成客户想要的的应用。所以我们公司逐步形成大中台小前端的模型，不管任何项目过来，你不要用一个工具解决，你到我们的武器库里面去把它组合起来，迅速把能力提取出来，把项目构建出来。最后你会发现，我们公司从上到下到业务规划的那个人就有价值了，他可以从上到下端到端快速去推动这个事情。

应用场景化：这个事情从 2017 年到现在我们一直在做，我发现当我们把中台做好之后，它对我们公司又发生了另外一层深刻的变化，到目前为止我都觉得它应该持续在我们公司很久远，因为它最终会推动我们组织架构的变化，我发现原来我们职能型的组织架构不行了，原因是当你把各个部门的人，我们要会使用中台的人，中台是在技术部门，分析师是在另外一个部门，把这个项目做起来的又在一个另外，整个链条很长，无法响应客户快速的需求，客户需要的是端到端的应用闭环。最后我们把整个组织架构打散，成立新的部门叫 DAI，它是从上到下规划整个数据应用规划的，刚才讲的大房子就是由他们规划，我们迅速组成一个小的团队，这个团队是由技术人员、分析师、产品经理、项目经理组成，他们完成端到端数据应用。你会发现我们公司逐步开始解决了原来最核心的问题，分析师和程序员属于不同职能部门，很难融合起来，现在全部放到一起共同完成同一个事情，未来我们就可以看到产品经理、程序员和分析师和谐的世界。

逐步的，我们也很容易跟合作伙伴合作，我们可以把我们的中台能力输出，只要数据、平台是我们的，在上面生态的业务场

景公司做得越多越好，我们平台的销售和数据销售会越来越多，所以这样做，我觉得我们公司可以逐步推更多的合作伙伴合作。

所以，我自己的感觉，一个公司要完成数字化转型，就要在战略、数据、技术三个层面做，战略层面我们要有一个蓝图，技术层面我们要让技术团队构松耦合、扩拓展的数据平台。业务层面，我们从业务场景出发，我认为这些都是套路，是一个咨询公司给你的解决方案。

最后，我挑了一个很喜欢的科幻小说，这个小男孩大家是否认识？他是《安德的游戏》里面的主人公，说了是一个小男孩很有天赋，他被一个组织找过去玩大游戏，这个游戏不停在激发他的能力。后来有一天他们跟他说"你今天要去玩一个大游戏，是跟外星人作战，你会去领导一个舰队。"实际上在那个游戏里面，他打赢了，之后头告诉他"你干的就是一场真正的战争，挽救了整个地。"

这个故事说的是什么？在这个行业没有所谓的熟手，不要相信有什么很强的数字化转型专家，大家都是摸索出来的，我们无非就是在前面的两三年内投了大量的钱，跟大量的客户不停试，所以好的平台就是在有愿景的情况下，通过大胆的摸索实践持续迭代创新。

谢谢大家！