能力即服务赋能经济社会数字化转型

数智化转型咨询赋能白皮书

（2021）

中移数智科技有限公司版权所有

中移数智科技有限公司

China Mobile Digital Intelligence Technology Co., LTD

2021 年 12 月

前 言

党中央、国务院高度重视数字经济发展，习近平总书记强调“要充分发挥海量数据和丰富应用场景优势，促进数字技术与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，催生新产业新业态新模式，不断做强做优做大我国数字经济”，为我国数字经济发展指明了方向。

当前，数字经济发展速度之快、辐射范围之广、影响程度之深前所未有，5G、大数据、云计算、人工智能、区块链等技术加速创新，全域融入经济社会、民生服务全过程，成为资源要素重组、经济结构重塑、竞争格局重构的关键力量。千行百业纷纷投身数字化转型浪潮，以数字化、网络化、智能化为核心驱动，加速构建数智化增长新模式。以“数据+算力+算法”形成的智能决策，渗透到组织运营的方方面面，推动业务、能力与组织模式创新，实现价值不断提升。数字化转型具有全局性、系统性、复杂性和不确定性等特征，组织往往因为转型工作准备不充分、转型支撑不及时而遭遇失败，“不想转”、“不敢转”、“不会转”的问题普遍存在。

中国移动积极践行央企责任使命，落实国家数字化转型战略要求，融合数字化与智能化两重内涵，提出了“推进数智化转型、实现高质量发展”的战略主线，充分运用数据、技术两大要素，加快构筑转型核心能力。

为了更好地服务经济社会转型，中国移动于今年 8 月成立了中移数智科技有限公司（简称：中移数智），依托全集团基础设施、数据、技术、生态、品牌等优势，以转型咨询为抓手，凝聚公司数智化能力、服务及产品，持续服务全社会数智化转型。

本白皮书作为中国移动数智化转型赋能系列白皮书首篇，通过总结自身数智化转型实践，提炼过程方法、平台能力、关键技术与核心模式，运用系统工程思维和组织架构治理理念，构建《“1357”数智化转型赋能方法论》，阐述了中国移动“能力即服务”的体系与内涵，旨在为其他组织提供数智化转型路径参考。

中移数智科技有限公司版权所有

目 录

一、数字化转型 新使命、新要求、新趋势 1

1.1 数字化转型之新使命 1

1.2 数字化转型之新要求 2

1.3 数字化转型之新趋势 3

二、数字化转型现状与面临的困境 5

2.1 全产业数字化转型面临的主要问题 5

2.2 组织数字化转型发展阶段：三层四阶六级 6

2.3 数字化转型的六个破局点 8

三、中国移动“能力即服务”赋能转型发展 10

3.1 中国移动数智化转型内涵 10

3.2 以能力为核心赋能产业数智化转型 12

3.3 三大势能优势助力产业转型 16

四、数智化转型赋能方法论与服务路径 18

4.1 1 个核心：以能力为核心推动数智化转型 19

4.2 3 大要素：“数据、技术、业务”赋能数智化能力构建 19

4.3 5 维模型：“战略、评估、架构、路径、治理” 19

4.4 7 步行动：推进转型的具体实施过程 22

五、咨询服务牵引经济社会数智化转型发展 25

5.1 以数智化转型咨询为牵引，贡献“移动模式” 25

5.2 数智原生赋能，创新咨询服务新模式 26

六、数智化转型咨询服务驱动高质量发展与创新 28

场景一：数智化赋能区域新经济，注入经济发展新动能 29

场景二：数智化赋能政务新治理，实现全链路高效协同 30

场景三：数智化赋能产业新业态，助力智慧型园区建设 32

七、总结 34

中移数智科技有限公司版权所有

第一章

数字化转型 新使命、新要求、新趋势

数字经济正在成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构、改变全球竞争格局的关键力量。数字化转型作为推动数字经济发展的实现路径，总体呈现出“新使命、新要求、新趋势”三新特征。

1.1 数字化转型之新使命

当前，全球数字经济蓬勃发展，以数字化、网络化、智能化为核心特征的新一轮科技革命和产业变革将重构全球创新版图和经济结构，赋予数字化转型“新使命”。

数字化发展是构筑国家竞争优势的战略选择

人类社会正在进入以数字化生产力为主要标志的全新历史阶段，世界主要国家紧紧抓住数字技术变革机遇，抢占新一轮发展制高点，把数字化作为经济发展和技术创新的重点。是否适应和引领数字化发展将成为决定大国兴衰的关键。

受疫情冲击 2020 年全球 GDP 同比下滑 3.6%，但数字经济表现出强大韧性，2020 年数字经济增加值达到 32.6 万亿美元，同比名义增长 3.0%，占 GDP 比重增长达到 43.7%。推进数字化发展成为各发达国家共识。

美国： 聚焦数字经济前沿技术，把握制造业高附加值环节

欧盟： 推动建立数字单一市场，构建全方位数据法律规则

英国： 升级数字经济战略，大力推动数字经济创新发展

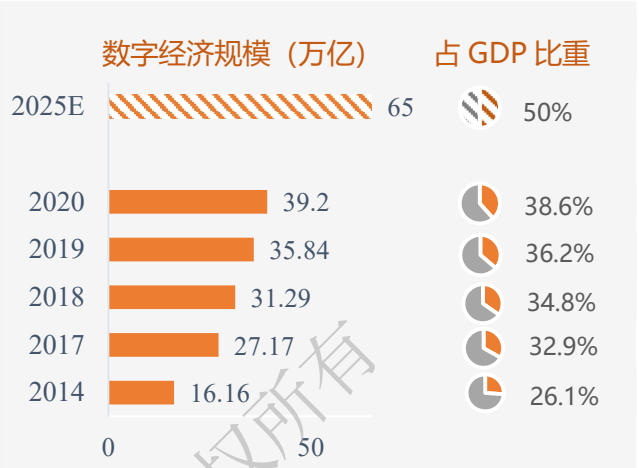
日本： 弥补数字鸿沟，积极推动中小企业数字化转型

基于美国、日本、英国等 47 个具有代表性国家数字经济发展情况量化分析数据——《2021 年全球数字经济白皮书》

中移数智科技有限公司版权所有

数字化发展成为构建新发展格局的关键路径

当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，以数字经济为代表的新动能加速孕育。数字化发展既有利于加快推动形成“双循环”相互促进的新发展格局，有效应对日益复杂的国际环境、保障经济体系安全稳定运行，又有利于拓展经济发展新空间、推动经济高质量发展。同时，民生服务领域数字化发展成为主要方向之一，依托数字化技术变革治理理念和治理手段，缩小数字鸿沟，有效创新公共服务提供方式，让人民在共享数字化发展成果上有更多获得感。



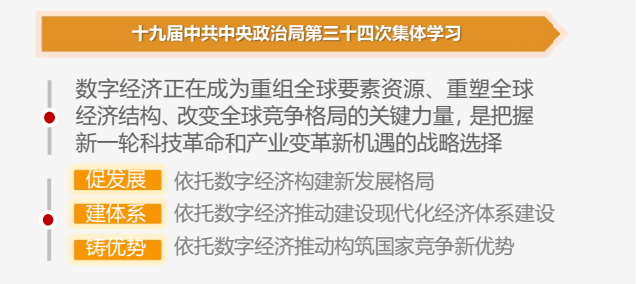
我国数字经济规模持续增长，GDP 占比逐渐增高，预计到 2025 年，中国数字经济规模将增长到 65 万亿元，占 GDP 比超过 50%，十四五期间年复合增长率超 10%。

1.2 数字化转型之新要求

习近平总书记在中共中央政治局第三十四次集体学习时强调，要促进数字技术与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，催生新产业新业态新模式，不断做强做优做大我国数字经济，为数字化转型提出“新要求”。

数字化转型已上升为国家战略

党中央、国务院高度重视数字经济与数字化发展，多次做出系列重大战略部署，全方位推进数字中国建设。国家《十四五规划和 2035 年远景目标纲要》中“加快数字化发展，建设数字中国”单独



中移数智科技有限公司版权所有

成篇，提出激活数据要素潜能，推进网络强国建设，加快建设数字经济、数字社会、数字政府，以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革的总体要求。

各级政府深入推进数字化相关工作

各部委及相关单位贯彻落实党中央、国务院决策部署，积极推进数字化转型工作。工信部提出一体化算力网络、5G 扬帆、双千兆协同、东数西算等行动计划，完善数字化转型基础；国资委印发《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，明确了国有企业数字化转型的基础、方向、重点和举措，开启了国有企业数字化转型的新篇章；发改委、网信办启动“上云用数赋智”行动，助推中小微企业数字化转型发展。各省(自治区、直辖市)也出台了数字经济专项政策，近 200 个城市成立了数字经济管理机构，通过构建数据资源体系，打造数据基础设施，统筹推动数字化进程。

国务院国资委

- 《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》(2020 年 9 月)
- 《国有企业数字化转型行动计划》(计划年内发布)

国家发改委

- 《关于推进“上云用数赋智”行动培育新经济发展实施方案》(2020 年 4 月)
- 《关于支持新业态新模式健康发展激活消费市场带动扩大就业的意见》(2020 年 7 月)

工业和信息化部

- 《5G 应用“扬帆”行动计划(2021-2023 年)》(2021 年 7 月)
- 《新型数据中心发展三年行动计划(2021-2023 年)》(2021 年 7 月)
- 《物联网新型基础设施建设三年行动计划(2021-2023 年)》(2021 年 9 月)

地方政府

- 《上海市促进城市数字化转型的若干政策措施》(2021 年 9 月)
- 《广东省数字经济促进条例》(2021 年 7 月)
- 《浙江省数字化改革总体方案》(2021 年 3 月)

中移数智科技有限公司版权所有

1.3 数字化转型之新趋势

当前我国已经开启全面建设社会主义现代化国家新征程，未来 10-15 年是我国数字化转型发展的重要战略机遇期，需要准确把握数字化转型“新趋势”。

数字基础设施部署加速，赋能经济社会数字化转型

5G、工业互联网、人工智能等新技术融合应用实现了数字化技术的全面渗透、交叉

和重组，将不断催生新场景、新模式、新业态。国家系统部署、适度超前建设新型数字基础设施，构筑了经济社会发展的基石，充分发挥了数字基础设施“头雁效应”，促进全领域数字化转型。

产业数字化将向场景化、专业化、平台化和智能化升级

在大数据、云计算、5G 等数字技术的加持下，各行业生产经营活动将向专业化纵深发展，对产业格局优化和产业链现代化形成深刻影响。5G+AICDE 促使产业数字化转型迈向“万物互联、数据驱动、平台支撑、软件定义、智能主导”的新阶段。

数字治理依托创新要素加持，重构社会运营新模式

依托“技术+数据+治理”构建社会运营新型模式成为数字经济时代的发展方向，利用数字技术完善治理体系，提升综合治理能力，依托海量数据创新治理新形态、新思路，实现高效协同合作与决策服务。数字治理提高了治理效率、破解了治理瓶颈、化解了治理困局，既为市场增效，又为社会赋权。

数据要素成为推动经济高质量发展的关键生产要素

数据作为一种可复制、可共享、潜在价值巨大的新型生产要素，是基础性资源和战略性资源。随着数字经济发展，数据要素市场化将全面推进，数字化转型要注重激发数据要素效能，挖掘数据“富矿”价值，盘活数据资产，释放数据对提质增效和业务创新的倍增作用。

《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》明确指出，要进行市场化配置的要素主要有五种：土地、劳动力、资本、技术、数据。与传统生产要素不同，数据本身具有非竞争性，因此理论上可以无限复制而不降低自身价值。

中移数智科技有限公司版权所有

第二章

数字化转型现状与面临的困境

我国已进入全产业数字化转型的起步期，数字化转型的声浪正在以加速的态势进入到各行业的战略主航道。调研数据显示，超过 70%的规模以上企业正在进行数字化转型或准备启动转型项目。

2.1 全产业数字化转型面临的主要问题

数字化转型是一项长期、庞大、复杂的系统性工程，既需要认知理念和思维方式的深刻转变，更需要统筹考虑生产体系、技术能力、财务状况、组织文化等多种因素，给各转型主体在认知、实施以及服务响应层面带来诸多困难。

认知层面　普遍存在“不想转”“不敢转”“不会转”难题

转型成效难测与传统增长范式间存在矛盾，导致管理者尚未打消“不想转”的顾虑。部分组织原有商业模式与增长路径尚未面临数字技术的剧烈冲击，对层出不穷的新技术、新概念认知不足，容易对转型产生心理抵触。并且各界对数字化转型内涵的理解仍未形成共识，由此引发“不想转”的顾虑。

技术使能不充分与转型效益不明朗间的矛盾，导致管理者存在“不敢转”的担忧。新一代信息通信技术与传统行业融合发展、落地应用仍处于初级阶段，新要素、新业态、新范式扩散成熟需要长期过程。同时目前数字化转型成功案例较少，缺少“看得见摸得着”的实际效益，因此部分组织对于数字化转型存在疑虑。

转型方法缺失与转型高门槛间的矛盾，导致组织陷入“不会转”的困境。多数存在强烈转型意愿的组织受限于数字化认知缺失，方法论支撑不足，人员数字化能力不强，普遍采用频繁引入新技术的策略，没有从战略的高度进行谋划，存在转型路径迷茫的现象。

中经数智科技有限公司版权所有

实施层面　全流程推进过程中进入多项误区，导致“转不好”难题

数字化转型是对理念、战略、组织、运营等系统性谋划与全方位的变革，从业界实践来看，转型主体在推进过程中容易进入多项误区：

- **误区 1：**未遵循转型规律。转型过程未立足发展现状，采用好高骛远的转型方案导致转型失败。
- **误区 2：**缺乏数字化战略。缺乏对技术、理念、战略、组织、运营等方面的系统性战略设计，导致转型成效不佳。
- **误区 3：**缺乏数字化平台。缺少支撑数字化转型发展基础平台、赋能平台与专业知识平台。
- **误区 4：**数据治理能力不足。数据治理缺乏标准规范与技术体系，存在采集难、质量差、利用低的情况。
- **误区 5：**组织、人才转型滞后。转型过程中组织优化与人才培养与转型战略需求不匹配，转型全局性不足。
- **误区 6：**没有建立生态机制。传统组织转型需要发掘与自身一起共同成长、发展，并提供持续运营和服务的战略伙伴。

供给层面　数字化转型服务市场仍不成熟

当前，依托原有优势领域切入数字化转型服务市场的咨询公司、解决方案提供商、设备厂商、互联网企业等各类“玩家”，囿于既定技术能力和经营模式，服务供给模式尚未完善，与转型组织所期望的“咨询+方案+产品+实施”的端到端服务、高质量交付要求存在一定差距。转型服务的系统化、完整性不足，支撑腰部市场、长尾市场的服务模式未形成有效规模。

2.2 组织数字化转型发展阶段：三层四阶六级

多年来，在政策技术、竞争等因素驱动下，大部分组织已经认识到数智化转型的重要性和必要性，并且开启了数智化转型实践之路。但是各行业领域、不同规模的组织推进程度各异，整体来看，可以划分为三个层次、四个阶段、六个等级。

“三层”是对转型实现价值效益的划分，是转型效果的呈现，包括数字化增长、数字化创新和数字生态重塑三个层次，价值效益逐层递进。

中移数智科技有限公司版权所有

图 2.1 数字化转型层次划分

层次一：数字化增长

转型的目标和价值在于实现局部优化，价值效益包括降低成本、优化效率、提升质量

层次二：数字化创新

转型的目标和价值在于实现业务延伸，价值效益包括产品创新、服务拓展、领域延伸

层次三：数字生态重塑

转型的目标和价值在于实现生态创新，价值效益包括新型体系构建，价值开放、生态赋能

“四阶六级”是转型进程的系统划分。四阶描述转型主体数字化历程，指组织转型需经历传统运营者、数字化探索者、数字化运营者、数字化颠覆者四个阶段。六级是面向转型过程的六个等级，是四阶的具体实现过程，包括传统运营、单点试点、局部应用、集成推广、系统部署、生态创新。

图 2.2 数字化转型进展阶段

L1 阶段：传统运营者

- 未进行任何数字化尝试，仍以传统运营模式为主

等级 1 传统运营：

- 传统机械化运营，较少涉及自动化或数字化，内部大多为封闭的竖井系统。

中移数智科技有限公司版权所有

L2 阶段：数字化探索者

- 初步启动数字化转型工作，数字化转型被纳入组织管理工作，包括单点试点和局部应用两个等级

等级 2 单点试点：

- 以试点项目为主，通过单项技术驱动，实现部分功能点效率提升，尚未系统性考虑数字化发展。

等级 3 局部应用：

- 试点项目已凸显价值，但仍局限于项目层面，可复制性较低，数字化工作仍未上升至战略高度。

L3 阶段：数字化运营者

- 开始系统性考虑数字化转型工作，包括集成推广和系统部署两个等级

等级 4 集成推广：

- 数字化向核心系统的渗透，以业务、技术协同为目标，构建系统间连接机制，通过数据治理规模提升系统和运营效率。

等级 5 系统部署：

- 主要系统均实现数字化升级与贯通，组织效率与敏捷性得到提升，数字化工作开始创造价值。

L4 阶段：数字化颠覆者

- 依托数字化优势实现生态创新，从根本上形成价值创造的新方式。竞争对手开始复制、模拟和改进组织转型所采用模式

等级 6 生态创新：

- 建立数字生态系统，重构原有商业模式，通过生态系统的反馈与改进，提升全生态的系统效率。

数字化转型过程需要稳步实施与平滑演进，同一阶段内升级相对容易实现，而跨阶段进阶难度较大，往往需要战略牵引。

2.3 数字化转型的六个破局点

本报告基于对数字化转型的深入理解与特征研判，从战略、架构、要素、中台、组织、生态等方面提出六大破局点。

战略先行、以终为始

数字化变革的首要任务是制定数字化转型战略，并将其作为整体战略的重要组成，明确转型方向性、全局性指引。数字化转型战略应以信息技术、数据等新生产要素的建设和应用为主线，总体战略为一致性目标，实现业务、组织、运营等内容

中移数智科技有限公司版权所有

的有效连接。

架构驱动、治理融通

架构思维的本质是将战略能力进行相互传导和“黏合”，经过良好设计的架构体系，可达到战略、业务、IT 等方面的高度统一，驱动组织完成业务和技术深度融合的数字化转型。在架构设计过程中，应将治理体系的建设贯穿始终，推动人、财、物、资源要素和组织活动的统筹协同。

要素创新、效能迭代

随着新型信息基础设施的不断完善，数字技术的产业赋能作用进一步增强，深刻改变组织的结构体系、生产方式、客户关系等。数据要素的价值不仅能够提高单一要素的生产效率，同时能够提高要素之间的资源配置效率。数字技术和数据作为新型生产要素，在经济社会发展中的核心驱动作用日益凸显，不断催生出新产品、新模式、新业态。

能力筑基、中台赋能

能力体系构建是实现数字化转型的核心通路，通过能力架构明确能力内涵和协同机制，形成转型合力。中台作为能力的重要载体，基于统一技术平台，将业务与技术融合协同，同时对优化组织结构与流程、提升管理水平具有较强推动作用。以中台的模式承载数字化转型相关能力构建已成为越来越多组织的主动选择。

组织优化、人才保障

组织和人才是数字化转型实施的重要保障。只有对组织模式进行创新和变革，建立技术与业务高度融合的创新组织，才能契合数字化发展进程。同时，转型需要加强数字人才队伍建设，培育具有数字化理念，并对数据、技术、业务等有深入理解的复合型人才。

生态协同、共拓共赢

数字化时代，打造合作生态、巧借外力，是组织转型的最佳选择。数字化转型生态模式已不再局限在产业链内，而是以满足用户多样化、个性化需求为目标，跨领域、跨行业形成的聚合用户与资源的生态协同体系。组织通过打造或加入平台型生态，共享或挖掘优势资源与能力，实现转型效率最大化。

中移数智科技有限公司版权所有

第三章

中国移动“能力即服务”赋能转型发展

中国移动在“十四五”创世界一流“力量大厦”发展战略中，着重提出了“推进数智化转型、实现高质量发展”主线。对内，在夯实网络领先优势基础上，依靠数智化技术，全方位、系统性重构业务、能力、组织体系，打造数据驱动的科学决策能力、高效协同的资源配置能力、全局优化的运营管理能力，加快公司“数智化”转型的步伐。对外，以数字化、网络化、智能化驱动社会主义现代化国家建设，培育拓展符合时代要求的新科技、新产品、新业态，助力实体经济提升全要素生产率，赋能经济社会数智化转型。

图 3.1 中国移动“力量大厦”

中国移动作为科技型中央企业，将持续践行自身在科技创新中的主体作用，立足国家数字化战略，围绕创世界一流“力量大厦”发展定位，基于自身能力、经验、方法优势，持续为国家经济社会数智化转型提供能力服务、理论输出和智力支持。

3.1 中国移动数智化转型内涵

数智化是数字化发展的高阶演进

数智化的本质是将数字化、智能化有机结合，在以劳动、资本等传统要素为驱动的经

中移数智科技有限公司版权所有

典增长模型中进一步引入新要素，形成以新型基础设施为基础，信息技术、数据要素为驱动的新增长模式[Y 产出=F 组织（L 劳动，K 资本，D 数据；A 技术）]，全方位、系统性重构业务、能力、组织体系，打造新型业务模式及商业模式，推动组织价值的不断提升。实现对传统要素价值的放大、叠加、倍增效应。基于以上观点，下文中将以“数智化”代替“数字化”表述。

古典经济学派索罗模型 Y=F（L, K）中劳动力和资金是核心生产要素。数字经济时代，数据和技术成为推动经济发展的新型生产要素，形成[Y 产出=F 组织（L 劳动，K 资本，D 数据；A 技术）]全新增长模式。

数字经济时代孕育了全新的社会运作形态

新基建广泛部署，数智化生产力加速形成：5G、人工智能、算力网络等组成的新型基础设施作为推动数字经济发展的中坚力量，为跨领域、全方位、多层次的产业数字化转型提供了有力支撑，促进了数智生产力的发展普及。数智生产力在空间与时间范围内构建了更大范围连接，传递了更多维度信息和多领域知识转化，并提供了连接、算力、智力等更深层次服务。

新要素加持，数智生产资料价值充分释放：5G+AICDE 等信息技术呈现出深度集成、系统创新趋势，进一步提高技术、数据等新要素流通配置效率，创新孵化出全新业务能力，逐渐形成数据、业务和技术三大核心要素。通过三者的高效整合、精准配置，促进生产资料共享复用、生产效率大幅提高，从而打造数智驱动的新增长模式，释放新要素对经济发展的放大、叠加、倍增效应。

新动能潜力激活，催生全新数智生产方式：在数智生产力、数智生产资料共同作用下，新一代信息技术、新型要素与实体经济深度融合。一方面不断激发数字产业化与产业数字化创新进程，实现效率、价值双提升，形成新的经济增长点。另一方面基于新要素驱动的发展模式，打破地域、时空边界，加速产品迭代、服务升级，实现供需之间实时、精准匹配的新模式。最终通过加速数字产业化发展、推动产业数字化升级，形成全新的社会生产方式，构筑数字经济发展优势。

中移数智科技有限公司版权所有

3.2 以能力为核心赋能产业数智化转型

数智化转型的实质是社会共性数智生产力、生产资料与组织原有的业务、架构、流程等传统要素深度融合构建出的新型数智能力体系，并形成新型数智生产关系，催生价值创造新模式，其中生产力转化最为关键。对于单一转型主体而言，生产力转化整体上包括“能力服务化”与“服务能力化”两个过程，能力服务化是内外部可用数智生产力、生产资料的识别、获取、积累过程，服务能力化是各资源融合转换构建自身数智化能力的过程。

“能力服务化”输出数智生产力，构筑全产业转型基石

5G 的广泛发展加速了新型信息基础设施的泛在部署，中国移动融合数智生产资料，构建了以 5G、算力网络、智慧中台建设为重点的数智生产力。通过“连接+算力+能力”体系，积极推动实现网络无所不达、算力无处不在、智能无所不及，以“能力即服务”构筑全产业数智化转型基石，助力广大合作伙伴数智化转型。

（此处“能力”特指中国移动建设运营的数智生产力）

在 5G 方面，依托高品质网络服务与特色应用，推动 5G 成为新一代信息技术融合创新的重要载体，提供高速、移动、安全、泛在的“连接服务”。

在算力网络方面，整合网、云、数、智、边、端、链多层次算力资源，打造贯通数据感知、传输、存储、运算等各个环节的新型一体化算力服务。

在能力供给方面，集中沉淀基础通信、人工智能、大数据、区块链、安全认证、精准定位等优质能力，形成开放共享的智慧中台，输出统一封装、灵活调用的敏捷、高效、高质“能力服务”。

图 3.2 中国移动“连接+算力+服务”

中移数智科技有限公司版权所有

“服务能力化”实现生产力内化，助力组织构建数智化能力体系

数智化能力代表了一个转型组织如何以数智化的方式来交付满足用户需求的行动和成果，是数字经济时代中组织的核心竞争力，不同组织的数智化能力结构不同，一般包括数智战略能力、数智业务能力、数智运营能力、数智组织能力、数智生态能力、数智技术能力及细分领域。转型主体需要专注于获取或开发它们所需要的核心能力，构建数智能力体系，并以最高效的方式运用这些能力。

数智化转型不仅是技术的应用与实现，还是战略思维、业务流程、组织架构和商业模式的全方位重塑，构建以数据+技术为核心驱动要素的全新价值创造体系。不但需要一整套具有科学性、系统性、全局性的转型方法，而且需要借助产业生态外力辅助，然而大多数传统组织受限于转型经验缺失、数字人才储备不足等因素，难以顺利完成资源、能力的内化。因此，贯通以数智生产力赋能为核心的“能力服务化”与以助力组织构建数智化能力的“服务能力化”成为当前转型工作的关键。

面向能力的规划

- 在数智化转型过程中，面向能力的规划超越面向功能与服务的规划成为核心关注要点，基于数智化能力的识别与规划，构建转型能力图谱，通过扩展、编排和组合等形式应用到更多的场景，是数智化转型的关键。

能力与服务的转化

- “能力服务化”是数智生产力供给方赋能全产业转型的必要条件与启动过程，而“服务能力化”是需求方依托数智生产力构建数智化能力体系，完成转型发展的实现过程。

中移数智科技有限公司版权所有

在此背景下，数智化转型咨询服务应运而生，相较传统咨询，数智化转型咨询是一整套数智化转型的理念、方案与能力。其以数智生产力为基石，在转型方案层面助力组织构造可行的数智化能力图谱与实施路径，实现从“能力服务化”到“服务能力化”的无缝衔接，最终助力组织构建数智化能力体系，驱动转型发展。

中移咨询推出的数智化转型咨询服务不是单一方法论或理论工具，而是以数智化生产力为基石，加持对数智化能力建设的深刻理解形成的系统性服务能力。通过汇聚自身及生态伙伴的技术、知识、经验及服务能力，形成以数智化转型方法论为中心的专家库、方法库、案例库、工具集、数据湖，为转型组织提供完整的或领域级数智化转型咨询，形成具有实操性的规划方案，以“服务能力化”理念助力经济社会转型实践。

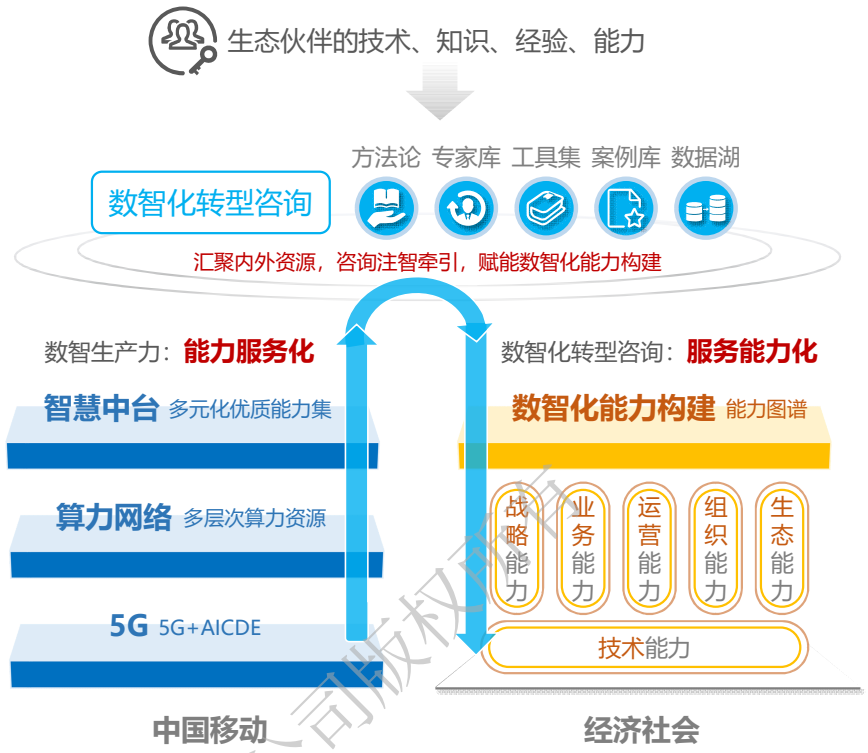
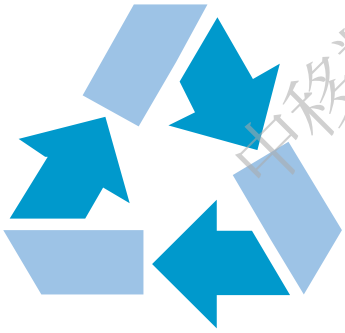


图 3.3 能力与服务转型体系

中移数智科技有限公司版权所有



服务模块

数智化转型咨询服务融合了战略咨询、业务咨询、技术咨询、运营咨询等多项咨询能力

本质内涵

数智化转型咨询服务有效衔接整合了数字要素、通用技术和业务模式

路径蓝图

数智化转型咨询服务强调利用新一代信息技术帮助组织制定数智化转型战略，设计数智化赋能场景，制定运营、生产流程，并提供对应的数字化产品、解决方案与服务交付方案，助力组织全领域、全方位、全流程转型升级。

架构思维贯穿始终，数智化转型咨询全过程赋能

全新能力要素、全新商业模式及全新开展方式使数智化转型成为全社会共同面对的时代性课题，业界对数智化转型是长周期、复杂系统工程的认知逐渐达成一致。数智化转型咨询作为“服务”与“能力”贯通的关键一环，需要一套符合转型规律、满足价值实现需求的方法框架，对转型全过程形成认识统一、目标一致、方法系统、覆盖全局的结构化、系统化的方法论体系，而架构思维正是理想的答案。

架构思维指由企业架构理论（EA: Enterprise Architecture）衍生的思维体系，核心是 4A 架构，包括业务架构、数据架构、应用架构和技术架构。企业架构本质上是系统性描述商业逻辑和运营模式的工具，表达从战略视角到执行视角、从业务到技术的全面设计。将高阶战略能力，通过业务架构落实到具体业务中，继而通过数据、信息系统架构，由业务侧传导到技术侧，完成业务和技术深度融合。

基于架构方法制定数智化转型战略、目标、路径、解决方案以及治理体系，形成完整或领域级转型方案，通过设定结构化、系统性路线解决复杂性和不确定性问题，统筹推进数智化转型，实现以效益为中心的价值放大、叠加、倍增效益。

企业架构的概念出现于信息技术发展早期(20 世纪 60 年代)的 Zachman 架构方法。随着信息技术的发展，企业架构作为一门关键的 IT 学科领域，催生了各类广泛应用于各类场景的框架与方法论工具，例如 Zachman、TOGAF、DoDAF 等，并被广泛应用于各类组织顶层系统的规划与开发。目前全球开放组织（The Open Group）主导的 TOGAF 企业架构框架已经成为通用行业企业架构框架的标准方法。遵循 TOGAF，意味着组织使用的架构术语、架构内容元模型、架构开发方法等与 TOGAF 的术语、方法、指南保持一致。

以企业架构框架方法推进数智化转型已得到广泛认可，但由于主流架构框架诞生于不同领域，其方法各有侧重。例如：Zachman：侧重从利益相关者的六个视角来描述企业。TOGAF：强调企业架构全生命周期治理。DoDAF/FEAF-II：面向政府机构的投资组合管理，注重 ViewPoint。BIAN：面向银行业，有银行业开箱即用参考模型。

中移数智科技有限公司版权所有

3.3 三大势能优势助力产业转型

在数智化转型赋能领域，中国移动并非“白手起家”，而是“厚积薄发”，多年来积累了技术、生态、经验三大势能，构筑了以 5G、算力网络、智慧中台为核心的特色“能力即服务”转型赋能体系。

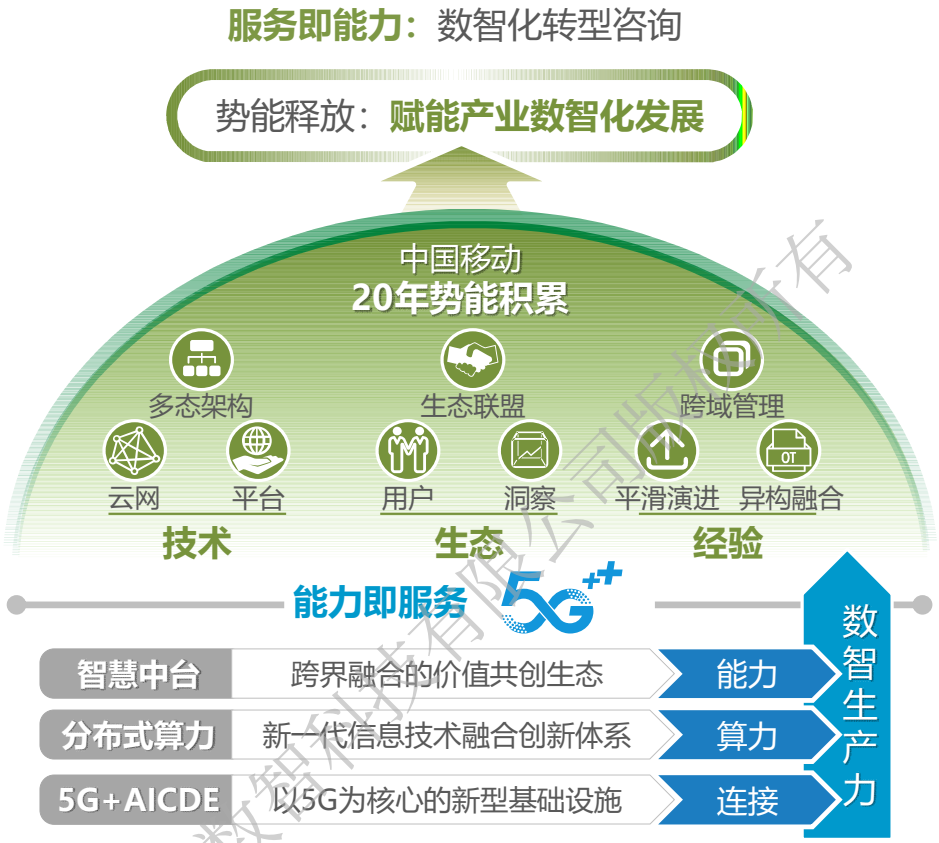


图 3.4 中国移动产业赋能势能优势

1

技术储备方面，中国移动有行业领先的数字经济创新基座（5G）、分布式云网一体化算力网络、优质能力集群组成的智慧中台等。

云网一体化基础设施：全球领先的 5G 网络与“集中+边缘”的云基础设施，组成优质资源叠加的高品质泛在资源服务；

多层跨域赋能平台：由云网平台+AICDE 信息技术平台+9 One 行业领域平台组成的智慧中台服务体系，响应差异化、跨层次需求；

多态技术架构实践：建设并运营着从 CT 到 IT 到 DT，从单体架构到服务化架构等多态架构系统，可以匹配跨领域、跨层次转型需求。

中移数智科技有限公司版权所有

2

生态累积方面，中国移动服务着海量的用户，在发展过程中积累了独到的见解，同时秉承开放合作理念，构建了大量新型合作生态。

海量用户资源：10 亿 C 端用户（市场份额超过 60%）+2 亿 H 端用户+9 亿物联网连接构成庞大客户资源，为生态创新创造无限可能；

独到的洞察能力：发展过程中积累了海量高价值数据，并建立了一套成熟的数据治理体系，形成对产业发展的独到见解；

新型合作生态：通过战略、业务合作、参股并购、联合研发等多种方式构建新型合作生态，已引入 DICT 合作伙伴超过 2000 家、行业应用超 3000 个。

组织数智化转型经验：中国移动数智化转型一直秉承战略指引，组织保障的理念，转型过程中积累了传统组织向数字化组织演进的丰富经验；

多平台跨域管理经验：拥有复杂平台管理、多厂商协同管理等方面丰富的经验，对技术协同、组织协同、生态协同等方面有深刻理解；

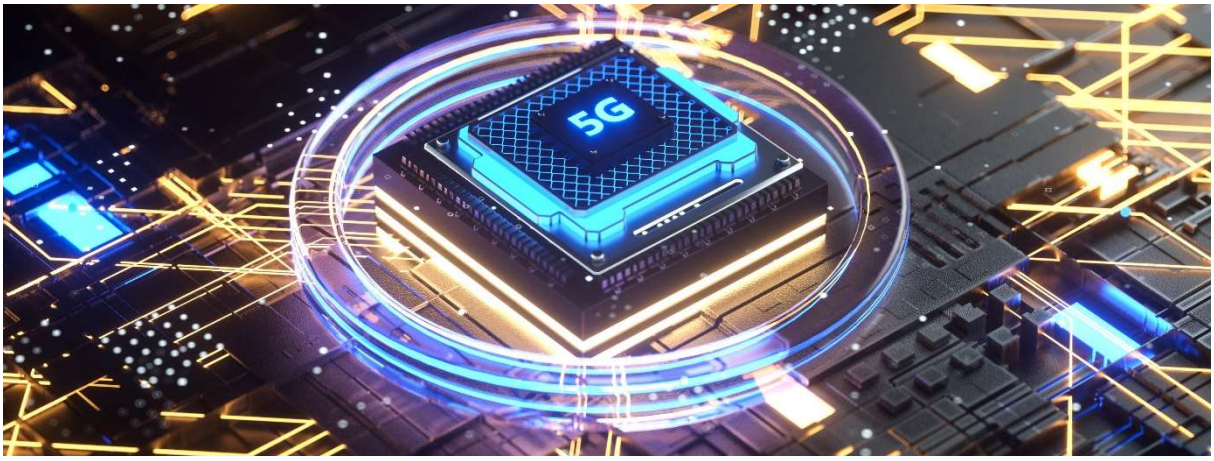
OICT 技术融合的实践者：技术跨域融合是数智化转型主要难点，中国移动在 ICT 技术融合方面及积累大量成功的实践与宝贵的经验。

3

转型经验方面，中国移动作为数智化转型践行者，在转型过程中积累了组织转型、异构融合、技术融合及各行业解决方案等大量实践经验。

中移数智科技有限公司版权所有

中国移动兼具传统行业企业、互联网企业和解决方案提供商等多重身份，以三大势能构筑数智生产力基石，依托数智化转型咨询服务，以开放姿态打造利于转型的产业生态，与各类组织形成紧密的“共生”关系，共同推进产业转型。



第四章

数智化转型赋能方法论与服务路径

在创世界一流“力量大厦”发展战略指引下，中国移动凝聚全集团数智化转型相关能力，发挥公司技术、生态、经验势能优势，围绕“能力即服务”价值实现体系，系统性打造中国移动特色的“1357 数智化转型赋能方法论”，即 1 个核心，3 大要素，5 维模型，7 步行动。

1 个核心是对数智化转型以能力为中心的本质内涵诠释，**3 大要素**是数智化能力构建的使能基石，**5 维模型**是以架构为驱动的数智化转型关键方法，**7 步行动**是转型全周期行动过程。

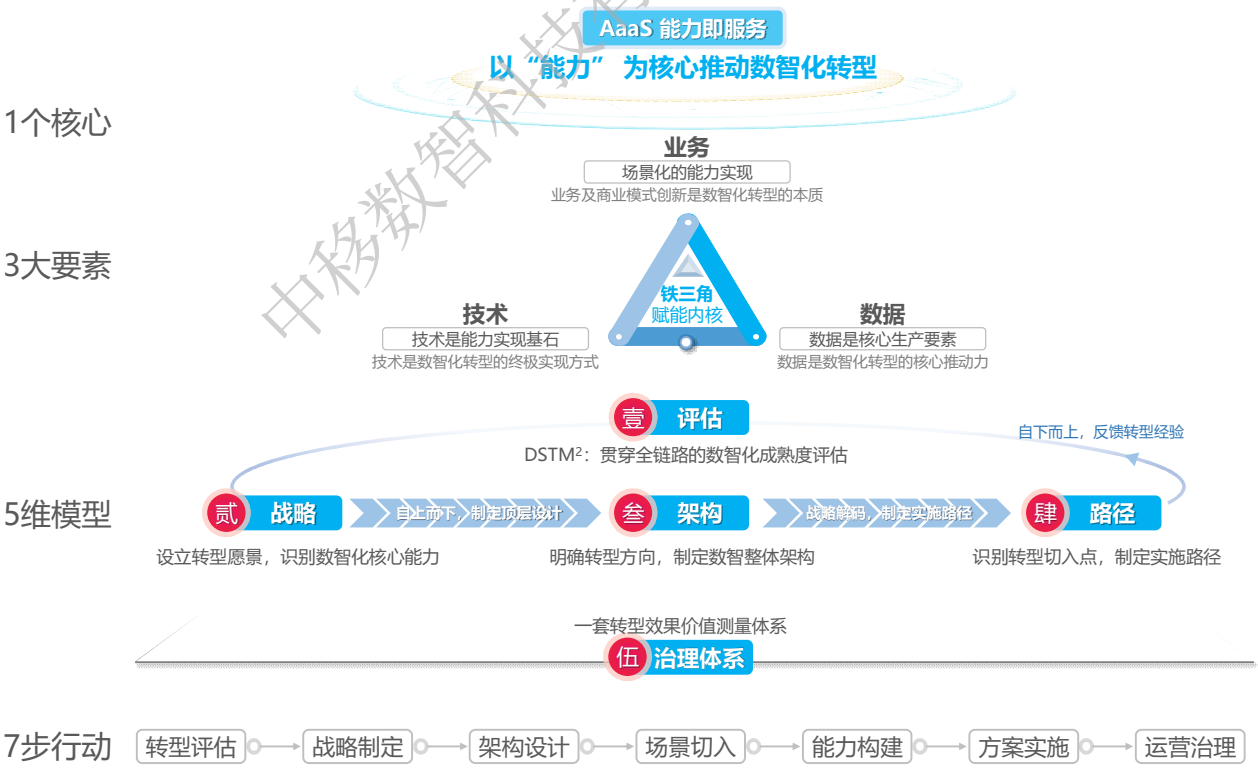


图 4.1 中国移动“1357 数智化转型赋能方法论”

中移数智科技有限公司版权所有

1 个核心：以能力为核心推动数智化转型

数智化能力是组织转型过程中价值创造的关键行动与成果，是推动数智化转型的元动力，也是数字经济时代的核心竞争力。数智化组织通过构建数智化核心能力，重构能力图谱，并以最高效的方式运用这些能力，推动数智生产关系及生产力变革，获得转型成果，助力资源效益最大化，实现高质量发展。

3 大要素：“数据、技术、业务”赋能数智化能力构建

“数据、业务、技术”三大赋能要素是构建数智化能力的关键。通过从能力建设视角实现三大要素协调统一与功能化贯通，构建出推动数智化转型发展的能力图谱。数据要素是数智化能力构建的基础，实现全域数据资源汇聚汇通、数据治理、服务化支撑，并推动数据向资产、资本的转换。技术要素是数智化能力构建的基石，通过汇聚 5G、AI、区块链、云计算、物联网等技术服务，支撑数智化能力建设。业务要素实现场景化功能封装，通过打破业务系统竖井，持续梳理、优化流程，沉淀、共享、标准化的业务能力，结合数据与技术要素彻底实现数智化能力的重塑和构建。

5 维模型：“评估、战略、架构、路径、治理”组建转型方法模型

中国移动通过自身转型经历与服务经验发现，经典架构框架更注重概念的完整性，偏向于战略规划和组织级管理、治理，具体能力设计和建模层面涉猎较少，工程实操性不足，同时对中台、云原生、平台化等新领域趋势关注不足。因此，中国移动在充分吸收 TOGAF 等经典企业架构框架的优秀思想和最佳实践的基础上，融合数智化最新发展需求和技术趋势，以数智化转型赋能为目标，逐渐形成了一套以架构思维为驱动，轻量化、敏捷可落地的数智化转型赋能方法模型。助力千行百业构建数智化顶层策略，铸造数智化能力，规划转型方案，以数智化方式帮助转型主体实现战略愿景，获取高阶价值增益。数智化转型赋能方法模型由**成熟度评估、战略愿景、顶层架构、实现路径、治理体系**五部分组成。

中移数智科技有限公司版权所有

洞察转型现状，开展数智化成熟度评估

数智化转型不是不破不立，而是对既有能力的集成、优化与演进，因此应用“历史思维”对既有能力评估具有重要意义，通过评估全面掌握组织发展现状与面对的主要痛点，为转型方案制定提供输入。数智化成熟度评估是转型过程的关键环节，中国移动基于对行业的深刻理解与自身转型经验，打造了 DSTM^2 数智化成熟度标准评估体系，面向不同的转型场景进行定制化裁剪与优化，形成切合场景实际的系统性评估能力，全方位诊断组织数智化现状。

DSTM2 数智化成熟度标准评估体系以战略演进、业务创新、智慧运营、组织保障、数据治理、技术应用为结构，采用三级权重指标与五级评价系统，目前已收录 11 大类，77 项评价指标，覆盖大部分系统性评估场景。

DSTM^2 ： Digitization Strategy Technology Maturity Model
数智化战略、技术成熟度评估模型

设立目标愿景，制定数智化战略

数智化转型战略是对转型总体愿景的高阶描述。以整体战略为指引，明确转型愿景、使命、定位及举措，提出组织发展的价值目标，制定总体框架与发展路标，逐级实现战略解码。其中，数智化能力识别与能力规划是数智化战略制定过程的关键。

数智化能力是推动转型的核心，在战略制定阶段基于整体战略愿景识别关键能力，构建数智化能力框架与能力图谱，确定能力内涵与能力间协同关系，在顶层形成以能力为中心的数智化转型体系。

明确转型方向，制定数智化全领域架构

数智化转型架构工程的实施是确保转型工作以可行且最高效方式推进的关键，是数智化能力的实现过程与直接载体。架构设计的核心是业务架构、数据架构、应用架构和技术架构组成的 4A 架构。架构开发过程以战略愿景为输入，开发四大领域架构，为可实施的解决方案提供支撑，从而系统化、体系化的构建数智化能力体系。

中移数智科技有限公司版权所有

业务架构：业务架构是组织价值的实现过程，定义了各类业务的运作模式及业务之间的关系结构，如业务目标、战略，职能、关键业务流程、产品和服务战略等，是业务的全景图。也是其他领域架构（数据、应用、技术）开发的输入。

数据架构：数据架构描述逻辑数据（信息）资产、物理数据资产的结构及管理方法，其目标是将业务需要转换为数据需求，并建立全局数据治理体系以实现数据在整个组织内的高速流转与高效利用。

应用架构：应用架构以业务功能实现为核心，描述了应用系统（一组业务功能）和它们之间的关系，以及管理策略。在实现上包括端口、系统结构、系统状态等，如系统应用的功能、功能边界、交互关系等。

> 应用架构和数据架构统称为信息系统架构，描述了信息系统如何实现业务架构所提出的需求，所以应用架构和数据架构以业务架构为依据，并与业务架构保持对齐。

技术架构：技术架构描述了支持业务、应用、数据等上层架构所必须的相关技术手段，是架构实施方案的结构化描述，具体包括云网基础设施、中间件、协议、流程、标准等。受益于云、5G、AI等数智原生技术的兴起与发展，技术架构设计的灵活度和效率都得到了显著提升。

高价值场景切入，制定实施路径

数智化转型作为长期系统性有序推进的复杂工程，不可能一蹴而就，需要长远谋划和部署，而场景的挖掘正是推动转型的关键切入点。架构解决的是转型过程中全局性与系统性的问题，以场景为切入的路线图则是数智化能力构建“分步走”的实施计划与行动路线。路线图的制定以识别驱动转型发展的核心价值场景为起点，经过能力解析、诊断评估、需求洞察、目标设定、路径规划等环节助力数智化能力有序构建，最终形成全局性能力体系。

组织数智化转型面临着体系陈旧、系统孤立、组织壁垒、战略缺失、经验不足等诸多挑战，转型工作任重而道远。因此，数智化转型需要长时间的持续专注和投入，但最迫切的是要行动起来，以核心价值场景为切入制定转型路线，而不是观望和等待。

中移数智科技有限公司版权所有

以价值增益为核心，打造数智化治理体系

数智化治理是对数智化转型全局工作的管理体系，也是转型效果的测量体系。首先通过构建以价值指标为核心的评价体系，并在转型过程中建立围绕“持续测量、动态评估、反馈治理”三大举措的动态治理系统，以确保转型工作被高效执行及愿景价值实现。

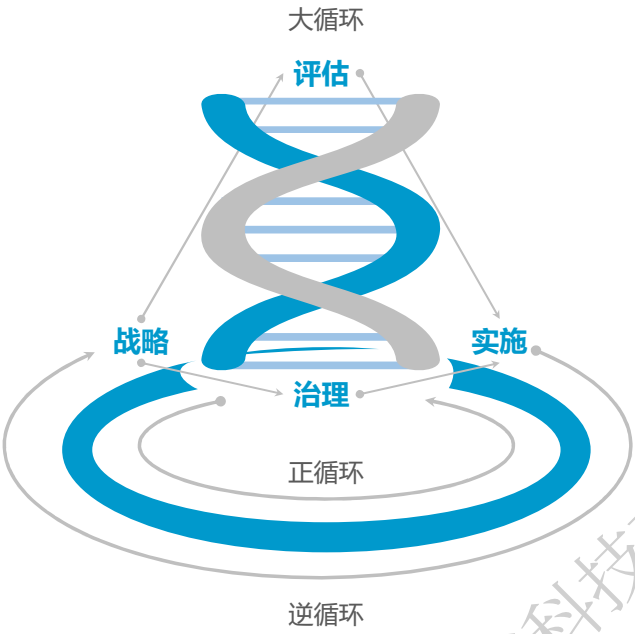


图 4.2 5 维模型自循环系统

5 维模型是一套自治的自循环生态系统：

正循环：战略强调自上而下，重视顶层设计，从组织战略逐层解码，找到行动的目标、路径，指导具体的执行。

逆循环：路径强调自下而上，在大致正确的方向指引下，积极进行基层探索和创新，将新技术和具体的业务场景结合起来从而找到价值兑现点。从成功的基层创新，归纳和总结经验，反过来影响和修订上层的战略和解码。

大循环：成熟度评估作为转型工作前的系统性评估，数智化治理作为转型工作中与转型成果的动态评估，二者有机结合形成衔接各转型周期的全链路闭环治理系统。

中移数智科技有限公司版权所有

7 步行动：推进转型的具体实施过程

数智化转型的 7 步行动是转型工作的具体实施过程，也是一个转型工程的推进周期。具体包含“战略统筹、系统推进、优化迭代”三个主环节。

图 4.3 中国移动数智化转型赋能服务“七步法”

战略统筹：

第一步，开展数智化成熟度评估

采用科学评估方法模型（如 DSTM²），定制切合组织实际的评估体系，系统性评估组织全领域数智化转型成熟度，深入挖掘数智化领域存在的问题，形成全局性与领域性评估结论，为转型方案制定提供输入。

第二步， 制定正确的数智化转型战略

制定明确而连贯的数智化战略，并将其完全整合到整体战略中。构建数智化能力图谱，使数智化成为业务核心。同时建立基于价值实现的评价体系，以供治理阶段衡量转型成效。

第三步，系统性开发全领域架构

以数智化战略愿景为输入，参考成熟度评估结论，开发业务架构、数据架构、应用架构、技术架构等领域架构，绘制数智化转型整体视图。

系统推进：

第四步，转型关键场景识别

以价值增益为核心，在整体架构视图下识别转型关键场景，充分分析场景特征与需求，形成对场景的全面诠释。

中移数智科技有限公司版权所有

第五步，数智化能力构建

基于目标场景，以能力图谱为蓝图，形成数智化能力建设方案与协同运营方案，包括诊断洞察、能力目标、关键路径、协同体系等。

第六步，系统性解决方案实施

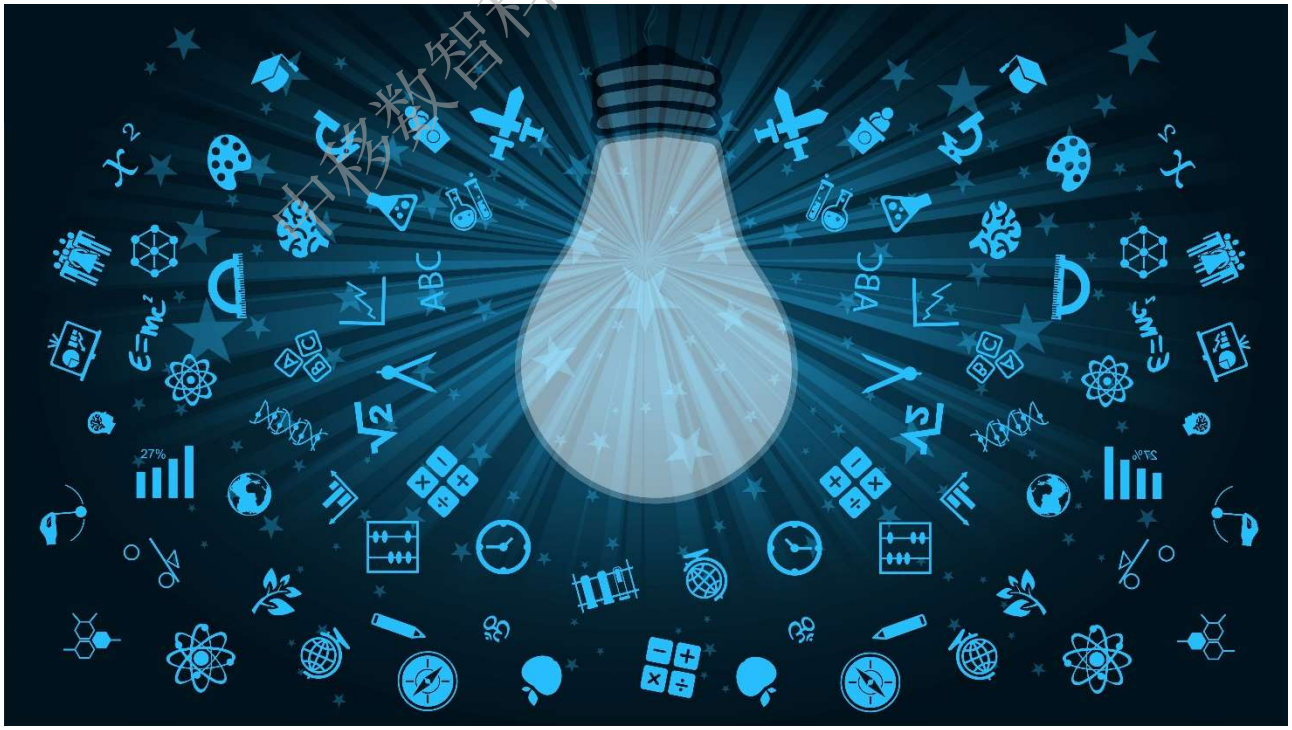
基于数智化能力建设方案与协同运营方案进行系统性实施，如资源部署、系统部署、服务开发、应用构建、流程串接等。

优化迭代：

第七步，全域运营与治理

通过转型成效治理体系，围绕“持续测量、动态评估、反馈治理”三大举措，综合评定数智化转型工程实施成效，同时为下一个转型周期提供输入。

数智化转型是一项周期性迭代工作，每一个完整的 7 步行动都是一次转型工程的开展。成熟度评估是转型工程的开始，运营治理则是工程的收官，但同时也是下一个工程的开始。遵循此规律，周而复始，循环往复，最终经过多个转型过程周期的锤炼，不断提升数智化水平。



中移数智科技有限公司版权所有

第五章

咨询服务牵引经济社会数智化转型发展

5.1 以数智化转型咨询为牵引，贡献“移动模式”

中国移动基于《1357 数智化转型赋能方法论》，依托数智化生产力优势和自身转型实践积累，结合央企背景、属地化服务能力、政企客户行业信息化实施经验，构建了数智化转型赋能服务体系，包括数智化转型咨询、解决方案、产品与服务。形成了“以咨询服务为牵引，数智化产品、服务与解决方案的赋能”的服务模式。中移数智作为中国移动数智化转型赋能咨询服务的主体责任单位。

数智化转型赋能服务体系是将咨询公司提供的管理咨询服务与解决方案服务商提供的软硬件工具包产品进行有机结合，在指导“做什么”的同时，进一步面向实际成效，解决“怎么做”问题，服务体系整体呈现向与新一代信息技术更紧密结合的“咨询-方案-产品-实施-运营”端到端服务模式延伸的特征。

数智化转型咨询是衔接中国移动“能力服务化”数智生产力体系与转型主体“服务能力化”数智化能力建设体系的纽带。通过回答不同领域、不同量级转型主体“不想转”“不敢转”“不会转”等核心问题，助力组织建立数智化转型整体蓝图，并以整体解决方案和数智化产品服务为加持，形成转型核心能力图谱，帮助组织打造持续的竞争优势。

中国移动将围绕产业转型需求与痛点，不断夯实多层次的数智化转型赋能服务体系，开展能力、经验输出，通过行业数智化基础设施建设、信息产品与服务提供、数字生态构建等方式为经济社会数智化转型贡献“移动模式”。

中移数智技术有限公司版权所有

5.2 数智原生赋能，创新咨询服务新模式

随着产业数智化进程加速，数智化转型咨询服务的本质内涵不断演进，服务边界逐渐拓展，同时产业对数智化咨询的实操性、实施价值及匹配度要求逐步放大，新型咨询服务方式成为数智化转型领域的迫切需求。

中移咨询秉承中国移动数智化发展势能，通过推动数字原生技术与“1357 数智转型方法论”有机结合，打造了数智化转型咨询服务数字孪生系统——数智化转型咨询赋能平台。

数字孪生的咨询服务系统具备内生数智属性，在核心方法论的基础上运用建模的思路，以“能力即服务”理念为核心、系统工程思维为指引、企业架构治理为主线，固化方法论流程和方法，对咨询服务过程进行流程化支撑，实现了咨询服务标准化、专业化，提高了咨询工作效率和交付成果质量，推动咨询整体服务水平提升。

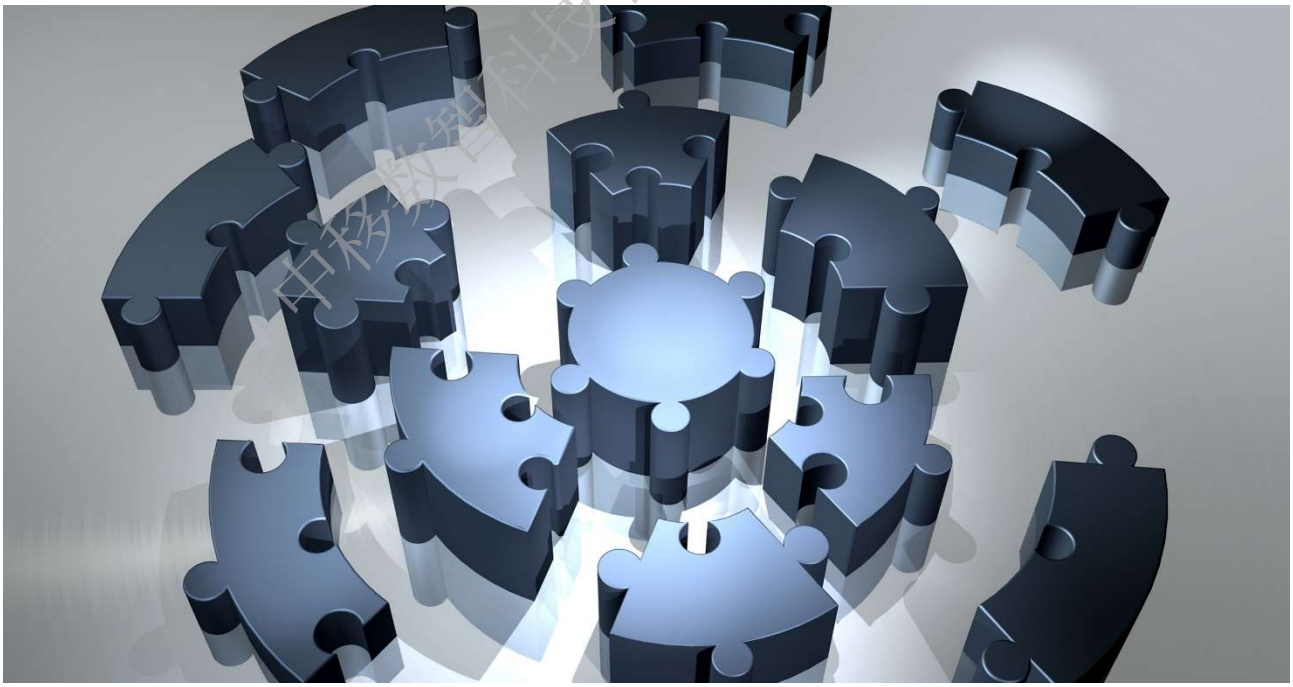
图 5.1 数智化转型咨询赋能平台

数智化转型咨询赋能平台分为咨询主体工作流程、四大智库及知识交互中心，咨询服务关键环节均通过数字孪生系统构建与交付，形成平台化、交互式的创新服务模式。数字孪生的咨询服务模式具有低成本、易共享、强交互、可复用等独特优势，将在赋能千行百业数智化转型方案构建及落地实施中发挥巨大价值。

中移数智科技有限公司版权所有

数智化咨询主体服务是方法论的载体与工具化实现，包括数智化成熟度评估、需求分析、战略愿景规划、全领域架构设计、创新服务方案等多个核心功能模块，涵盖咨询服务全过程。智库系统作为支撑咨询服务的数据源与智力源，由知识库、能力库、人才库和工具库组成，吸纳国家、政府、行业等最新数智化转型策略导向、标杆组织数智化转型模型与案例，辅以强大的行业内外数智化专家经验，确保全过程咨询的专业性与领先性。数智化知识交互中心以开放平台的形式，为产业各界伙伴搭建数据/信息/资讯/方法共享，经验、案例交流的线上枢纽。

中移数智科技有限公司版权所有



第六章

数智化转型咨询服务驱动高质量发展与创新

中国移动长期致力于全产业的数智化转型赋能服务，在数智化应用场景方面积累了众多优秀实践案例。本章以数智化转型赋能方法体系为主线，侧重顶层设计和方案实践两方面，选取了对业务效率提升较为明显的 3 个典型场景：新经济、新治理、新业态，系统性呈现中国移动数智化转型方法与服务体系在场景化层面的实践。新经济指区域数字经济整体转型发展模式与举措，是数字产业化、产业数字化、数字化治理、数据价值化的高度协同与统一。新治理指政务治理领域通过数智化方式提升管理水平和服务手段，实现跨层级、跨系统、跨部门、跨业务的高效协同。新业态指通过产业技术及商业模式的创新融合释放经济增长新动能，推动传统产业生产组织方式、运营模式的重塑。

中移数智科技有限公司版权所有

场景一：数智化赋能区域新经济，注入经济发展新动能

在疫情全球蔓延，主要经济体陷入经济大衰退背景下，2020 年全球数字经济依然保持 3%增速。数字经济正在成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构、改变竞争格局的关键力量，是把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择，成为支撑全球经济发展的重要推动力。我国经济总量迈上百万亿元新台阶，综合国力进一步提升，数字经济成为增长新引擎，预示着正式进入经济高质量发展新阶段。国家“十四五”规划和二〇三五年远景目标的建议中，明确指出大力发展数字经济，推进数字产业化和产业数字化，推动数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群，以推动经济高质量发展。区域数字经济是全国经济发展的重要组成部分，肩负着经济高质量发展的重任。

中移咨询根据数字经济的内涵和发展趋势，结合区域经济发展特征，打造了区域数字经济洞察评估体系，从定性与定量两个方面为区域数字经济发展策略制定提供输入。

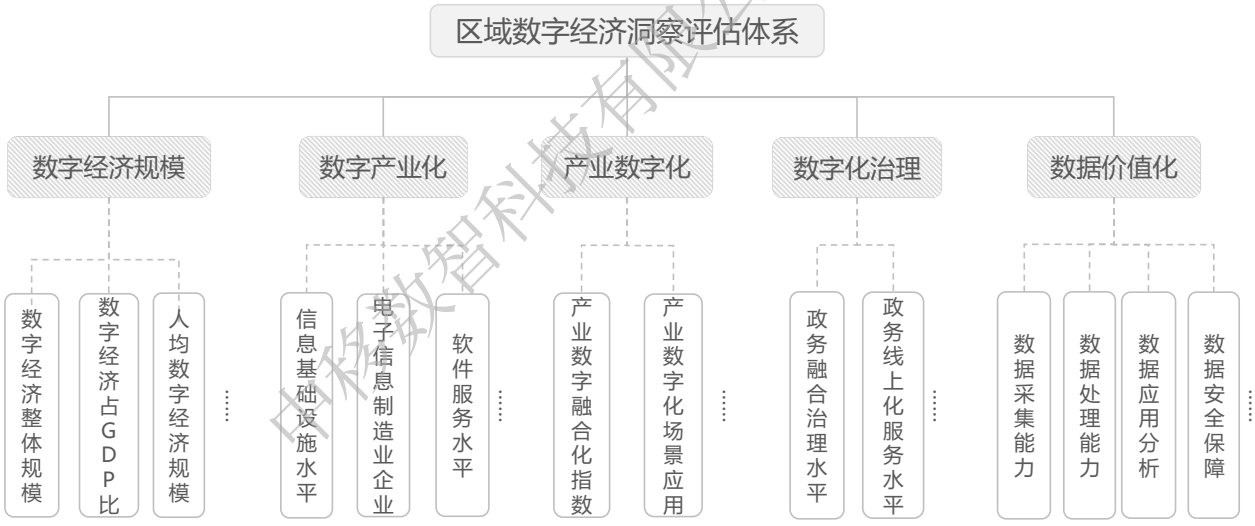


图 6.1 区域数字经济洞察评估体系

结合数智化转型方法论与数字经济发展特征，以经济发展为核心，剖析区域经济空间、时间诉求，明确发展方向与原则。并以数字化知识和信息为关键生产要素，以数字技术为核心驱动，以现代信息网络为重要载体，通过数字技术与实体经济深度融合，制定区域经济发展总体框架，包括固本、增基、提振、激活四大方向。

中移数智科技有限公司版权所有

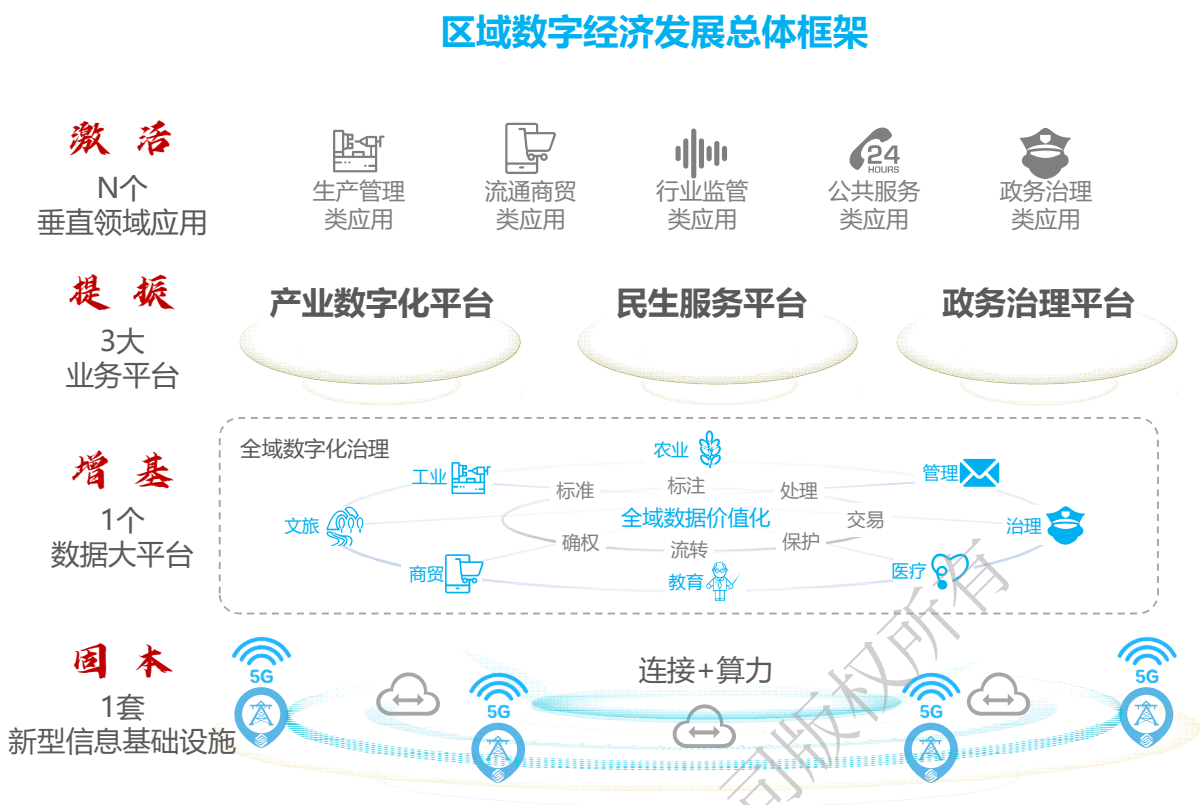


图 6.2 区域数字经济发展总体框架

固本指持续强化以“连接+算力”为中心的信息基础设施能力，制定 5G 网络、算力中心等能力建设策略。增基指构建成长型数据大平台能力，在统一数据管理、治理标准的基础上不断累计各领域数据，形成一张结构清晰的数据关系网。提振指支撑经济发展的多领域核心业务逻辑，从产业发展、民生服务、政务治理三个维度构建能力集群，形成三个业务大平台体系。激活指面向现实需求的触点应用，以服务业务发展为导向，基于数据大平台与业务平台构建或沉淀，百花齐放最大限度服务一线需求。

中移数智科技有限公司版权所有

场景二：数智化赋能政务新治理，实现全链路高效协同

早在 2016 年，习近平主席就在中共中央政治局第三十六次集体学习时明确提出：“要深刻认识互联网在社会治理中的作用，以推行电子政务、建设新型智慧城市等为抓手，推进政府决策科学化、社会治理精准化、公共服务高效化”，政务管理数智化转型成为数字中国建设的必经之路。政务管理的数智化转型本质是通过数字化技术的应用、结构性地升级政务治理业务形态，实现业务模式创新与运营效率提升。

目前政务管理范畴正在由面向过去时的全面刚性监管向面向现在时的柔性服务转变，形成数智化驱动的“监管治理” 与“服务赋能”并重双核心职能。中国移动将“1357 数智转型方法论”与政务管理转型诉求紧密结合，在总体转型思路与分布实施计划上，首先明确了“监管”、“赋能”双核心价值战略愿景，以新型技术、数据、智能为赋能要素，构建数智监管、数智决策、数智治理、数智运营、数智生态、数智技术 6 大核心能力。

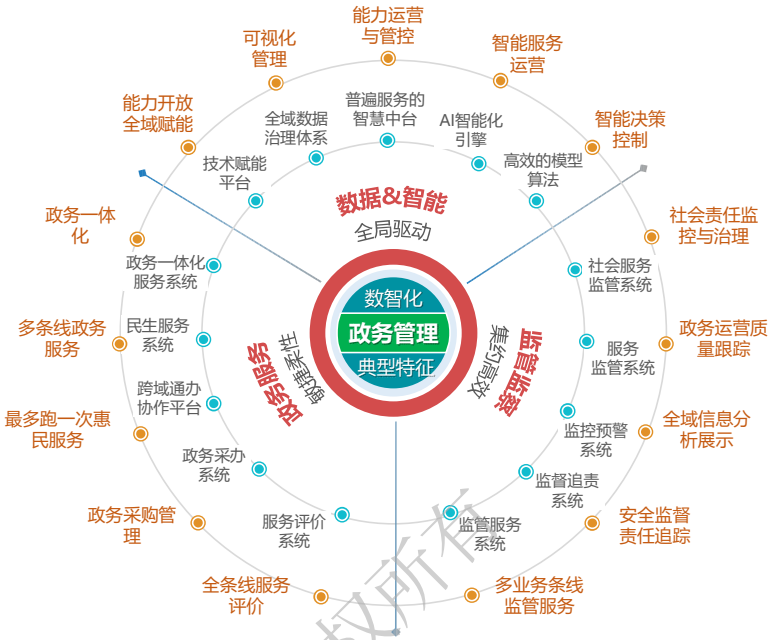


图 6.3 政务治理功能地图

数智技术是驱动政务管理数智化转型的核心基石，是智慧政务系统的实现，自下而上分别为云资源系统层、技术使能系统层、业务使能系统层、智慧中台层、运营中心层、使能应用层。

图 6.4 数字政务系统核心能力

中移数智科技有限公司版权所有

通过数智能力的构建与实现，形成政务管理服务一体化应用系统，打破传统人工驱动流程管控方式，实现业务形态、服务模式、组织职能、技术架构等多方面的转型升级。

场景三：数智化赋能产业新业态，助力智慧型园区建设

工业互联网作为新一代信息技术与工业系统全方位融合形成的产业应用生态，已成为国民经济增长的新动能，带动我国工业制造领域进入新一代数字基础设施的安装期，这一过程会伴随着 5G、IoT、区块链等创新技术的叠加以及与 OT 技术深度融合。产业园区是传统产业升级转型、新产业聚集、工业领域招商引资和高端制造业人才吸引的重要载体。园区治理工作正由“功能”型向“管理&运营智慧”型升级，通过增强园区企业资源、信息共享服务，将管理和控制有效结合，推动产业园区逐渐成为产业聚集、协同创新、共赢发展的平台。

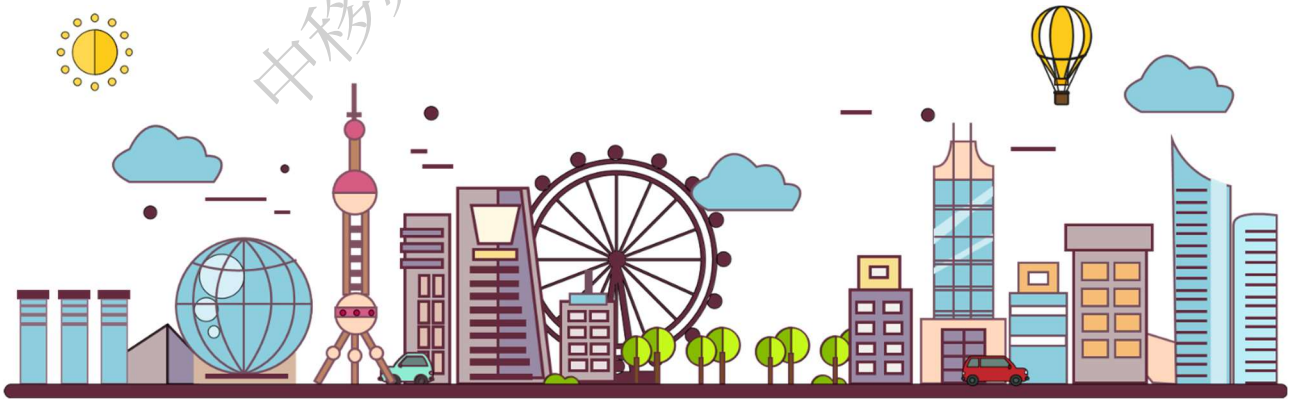
传统产业园区由于缺乏有效的顶层设计，大多存在系统割裂、数据分散、流程僵化、组织壁垒等共性问题，导致运营治理效率低下，整体能力优势无法充分发挥。智慧园区方案以打造数智化“园区大脑”为目标，基于信息基础设施，运用数智化技术、全域数据治理体系与智慧中台赋能理念，形成集园区顶层规划咨询、基础设施建设、治理平台建设、运营维护能力一体化的“咨询+产品+交付+运维”解决方案。自顶而下构建智能决策、协同治理、主动预警、绿色高效、业务孪生五大智慧体系，实现园区治理由粗放式向数字化、精细化转型。

图 6.5 智慧园区大脑发展框架

中移数智科技有限公司版权所有

“园区大脑”实现了园区运营治理工作自我“感知、认知、预知”能力，通过驱动商业模式创新、组织变革、管理模式创新、业务模式创新等方面赋能园区管理的数智化转型，构建园区综合治理新生态，从而创造更大的经济与社会价值。

中移数智科技有限公司版权所有



结束语

新一代信息技术蓬勃发展，驱动全社会生产方式、生活方式和治理方式加速变革。数智化转型成为数字经济时代最大的革命性变量，给体系、格局、秩序带来巨大冲击，同时也为组织带来了生态重塑、错位竞争、弯道超车的重大机遇。通过构建以新一代信息技术要素、数据要素为驱动的新增长模式，实现组织传统机体和运作方式更新升级，摆脱传统业务因循守旧的发展模式，驱动转型主体的核心竞争业务实现革命性改变，助力其在脱胎换骨中创造更大的价值空间。

中国移动积极拥抱数智化转型，持续践行自身在科技创新中的主体作用，通过利用技术、数据、业务核心要素重塑资源优势，融入产业生态，不断提升自身能力，在数智化变革中保持敏锐的洞察感知力和创新应变能力。同时以“力量大厦”数智化战略主线为核心，凝聚全集团数智化相关能力、资源与经验，持续做大、做强“能力即服务”价值协同体系，以数智化转型咨询为牵引，提供高质量、高价值的数智化转型赋能服务。

中移数智科技有限公司作为中国移动数智化转型咨询责任主体，以成为“数智化转型咨询引领者”为目标，积极贯通数智化赋能体系，基于“1357 数智化转型赋能方法论与数智化咨询赋能服务平台”，对内协同中国移动集团资源，孵化切合产业转型需求的产品与服务，对外提供转型赋能咨询服务，为经济社会数智化转型贡献“移动路径”。

同时，期待更多合作伙伴与中国移动同行，实现需求共同发现、产品共同创新、项目共同交付、价值共同创造，同心协力打造数字经济时代的数智化转型新生态。

中移数智科技有限公司版权所有

报告编委

专家委员会：孙卫东、徐峰、杨劲

报告编委会：路宇浩、谭振龙、杨鹏、李薇、郭克强、魏来、胡孙楠、顾欣、祝好、汤燕娟、元颖、姚雪冰、沈蕾、胡晓彦、高杰、吕良栋、白雪峰、陈旭辉、龚毅、刘菲菲、石浩正

中移数智科技有限公司

地址：北京市海淀区海兴大厦 C 座

电话：010-52696688

中移数智科技有限公司版权所有

中国移动
China Mobile