



# DAMS

## 中国数据智能管理峰会

DATA & AI MANAGEMENT SUMMIT

# 广东移动能力运营实践

演讲人：黄倚霄

# 黄倚霄 [岛主]

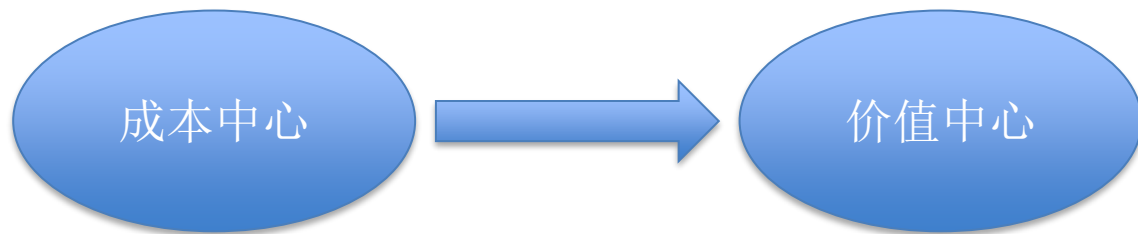
广东移动信息系统部规划管理室经理

- 企业级DevOps教练（DEC）认证
- 全球运维大会（GOPS）金牌讲师
- DevOps国际峰会（DOIS）金牌讲师
- 中国信通院云计算开源产业联盟  
DevOps标准工作组核心编写专家
- MCSE/PMP/ITIL/Prince2 认证

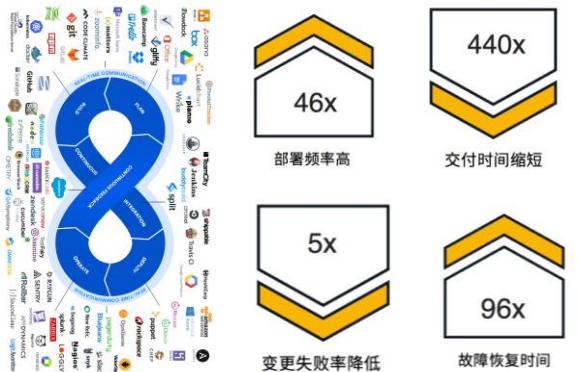
现沉迷 中台能力运营、工程效率改进、精益敏捷转型 无法自拔



# 传统企业IT部门的苦恼



how?

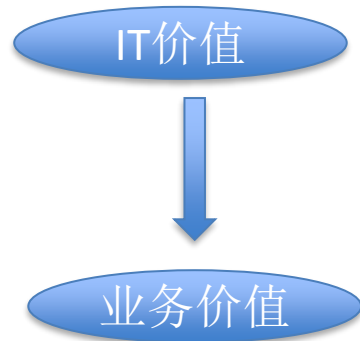
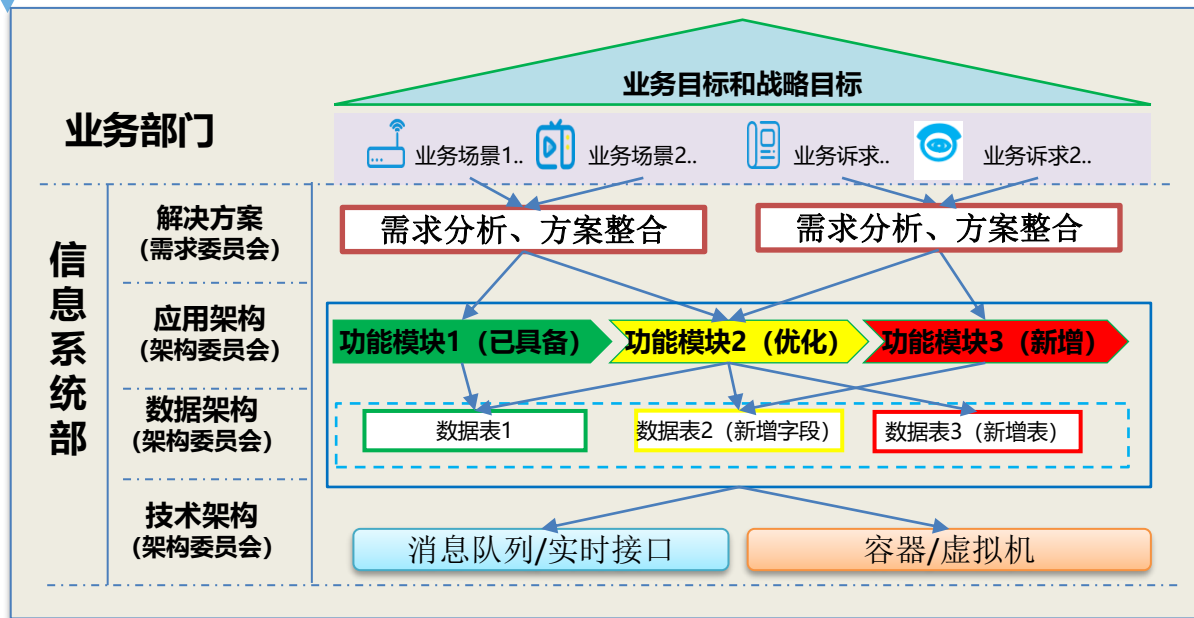


IT部门眼中的价值



市场部门眼中的价值

# IT部门与业务部门要有共同语言



how?

这是一张跟业务部门谈需求时用的神图.....

业务需求→系统需求，靠【需求分析/用户故事】

## 能力运营思辨



- ✓ 能力、服务、产品、商品
- ✓ 运行、运维、运营、营运

## 能力运营实践



- ✓ 能力图谱
- ✓ 能力成熟度模型
- ✓ 能力持续改进案例

IT部门价值观 VS  
业务部门价值观

IT表达 VS 业务语言

IT能力转化为企业能力

# “能力、服务、产品、商品”？傻傻分不清.....

1



2



3



4

## 黄岛主吉凶罗盘

南宋桃花岛正宗传承  
一言点拨，窥见天机  
趋利避害，逢凶化吉



# 广东移动智慧中台的能力地图



# 什么叫运营?

【百度百科】运营就是对运营过程的计划、组织、协调和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来看，运营也可以指为对生产和提供公司主要的产品和服务的系统进行设计、运行、评价和管理工作。

废话



市场部门所说的运营——  
需求的匹配和连接

技术运营 (标准4)						
监控管理	事件与变更管理	配置管理	容量与成本管理	高可用管理	连续性管理	用户体验管理
监控采集	事件管理	运营配置管理	容量管理	应用高可用管理	应急管理	业务认知管理
数据管理	变更管理		成本管理	数据高可用管理	风险管理	体验管理
数据应用					危机管理	

IT部门所说的运营——  
服务的维持和保障



# “运行、运维、营运、运营”，又傻傻分不清.....

这一次，让我们重新定义“运营”——

- 运行 = 操作机器/系统，让其跑起来。 Running
- 运维 = 运行+维护。 Maintenance
- 营运 = 在市场营销上的运作。 Marketing
- 运营 = 运维+营运。 Operation

# 运营第一层含义：营运

- 目标：将能力推向市场，形成产品商品、促成交易，带来客户和收入。
- 方式：赤裸裸向业务部门学习运营的套路：



市场宣传

用户运营

渠道运营



# 运营第二层含义：运维

- 目标：将能力背后的IT系统的运行情况监管起来，保障容量、质量指标正常，发现容量和质量隐患，与经营数据联动，共同支撑业务的发展。



韶关业务发展快，存储需要扩容

TP-Link摄像头兼容性差、故障多。  
海康、大华摄像头比较稳定。

做运营的目的：

## □ 复制优势

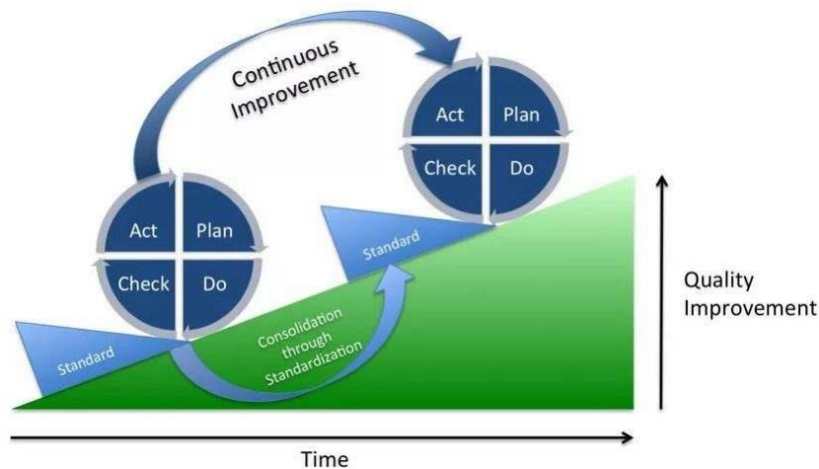
- ✓ 谁更好？
- ✓ 为什么好？
- ✓ 如何推广？

## □ 改进短板

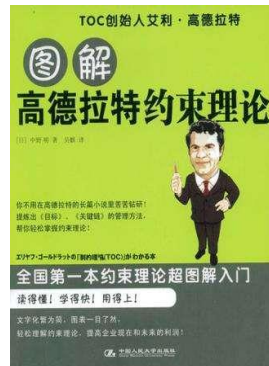
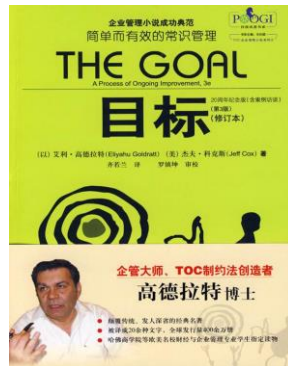
- ✓ 哪里有问题？
- ✓ 怎么改善？



- 持续改进的经典理论
  - 戴明环PDCA
  - 约束理论TOC
  - 精益思想Lean



- 持续改进的两种方式
  - 通过成熟度模型驱动
  - 通过度量数据驱动



“在瓶颈之外的任何地方作出的改进都是假象”  
—— 高德·拉特



# 能力成熟度模型（六能）

作用：树立标杆，评估现状，推动补齐短板，促进横向拉通，面向运营精确开展能力建设。

能力运营成熟度

基础能力项

能看

能力列表、能力描述、场景案例、培训资料、获取流程

能用

能订购、能使用、能计费、安全可靠

能监

应用运行情况，客户使用情况

能控

使用：路由、流控、熔断、升降级  
运维：故障修复、安全加固  
计费：SLA调整、计费量纲调整

高级能力项

能集成：不同领域多项能力能集成

能自助：客户自助订购自助运维

能看	能力列表	能力描述	获取流程	场景案例	培训资料		
能用	产品订购	产品封装	产品分档	客户定制	产品销售	融合销售	
	业务开通	注册	订阅	勘察	开通	暂停	调整
	使用计费	多量纲	灵活周期	租费	阶梯费率	融合优惠	提醒
	安全可靠	等保备案	安全防护	安全日志	金库模式		
能监	运行情况	告警	性能	计量	日志	客户数	节点数
	使用情况	话单	次数	流量	SLA		
能控	使用控制	路由	流控	熔断	升级	降级	
	运维控制	故障修复	安全加固				
	计费控制	量纲调整	SLA调整				
能集成 能自助	多能力集成	行业能力套餐	自助订购	自助运维			

不适用

不具备

手工

半自动

全自动

运营成熟度分析	级别	状态	能力子项的接入方式/实现方式
	0	不具备	不具备这一子项的接入能力
	1	手工	通过线下方式，纯手工接入该能力子项
	2	半自动	通过工单流，配合线下，接入该能力子项
	3	全自动	通过系统流，无接触地接入该能力子项



# 借助成熟度模型开展能力改进的一个案例

2020年4月对视频云能力的评估结果：36分

能看	能力列表	能力描述	获取流程	运营策略	运营材料		
能用	产品订购	产品封装	产品分档	客户定制	产品销售	渠道拓展	
	业务开通	注册	订购	激活	开通	计费	续费
	使用计费	多量级	灵活规格	租费	阶梯费率	融合权益	提醒
	安全可靠	容灾备份	安全防护	安全日志	全库模式		
能监	运行情况	告警	性能	计量	日志	客户数	节点数
	使用情况	速率	次数	流量	SLA		
能控	使用控制	路由	流控	策略	升级	降级	
	运维控制	故障修复	安全加固				
能集成 能自动	计费控制	量价调整	SLA调整				
		多能力集成	行业能力封装	自助订购	自助运维		

系列	评估项	成熟度
能看	能力介绍	20%
能用	产品订购	40%
	业务开通	33%
	使用计费	5%
	安全可靠	44%
能监	运行情况	67%
	使用情况	33%
能控	使用控制	80%
	运维控制	33%
能集成 能自动	计费控制	8%



无案例、无手册、  
手工开通、手工计费  
无法与其他能力集成.....

2020年9月对视频云能力的评估结果：72分

能看	能力列表	能力描述	获取流程	运营策略	运营材料		
能用	产品订购	产品封装	产品分档	客户定制	产品销售	渠道拓展	
	业务开通	注册	订购	激活	开通	暂停	调整
	使用计费	多量级	灵活规格	租费	阶梯费率	融合权益	提醒
	安全可靠	容灾备份	安全防护	安全日志	全库模式		
能监	运行情况	告警	性能	计量	日志	客户数	节点数
	使用情况	速率	次数	流量	SLA		
能控	使用控制	路由	流控	策略	升级	降级	
	运维控制	故障修复	安全加固				
能集成 能自动	计费控制	量价调整	SLA调整				
		多能力集成	行业能力封装	自助订购	自助运维		

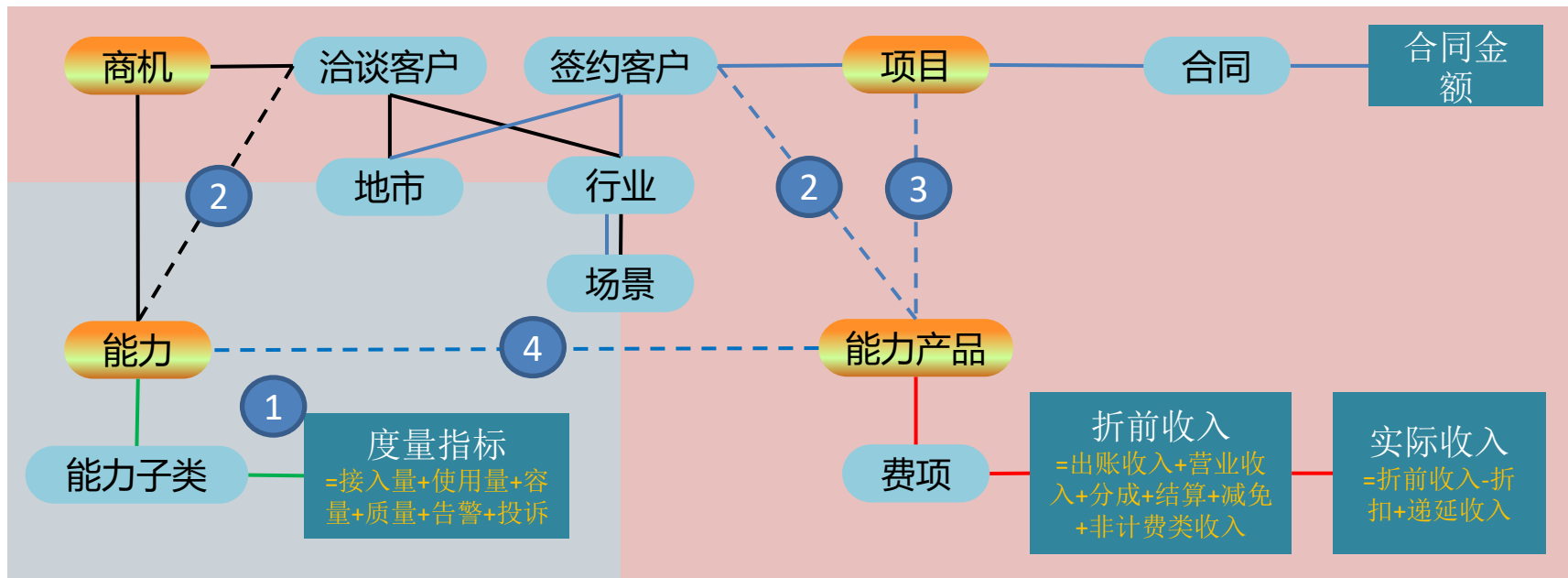
系列	评估项	成熟度
能看	能力介绍	90%
能用	产品订购	80%
	业务开通	71%
	使用计费	60%
	安全可靠	70%
能监	运行情况	67%
	使用情况	60%
能控	使用控制	87%
	运维控制	60%
能集成 能自动	计费控制	70%



Talk is Cheap, Show me the code.

## 一个意外惊喜 —— 终于跟本次大会扯上关系~

- 拉通IT部门与业务部门的价值数据，终于可以在同一频道进行沟通。
- 通过能力运营发现问题，规范产品运营。有收入无接入，有接入无收入，洽谈用户≠签约用户



《能力运营中的数据逻辑关系图》

业务运营域：



系统运营域：





## □ DevOps 的道：

- ✓ 快速交付业务价值
- ✓ 灵活响应业务变化

## □ ITIL的道：

- ✓ V2关注流程：服务台、事件、问题、变更、配置、风险管理
- ✓ V3关注服务：全面服务管理的生命周期
- ✓ V4关注价值：服务价值链、实践、指导原则、治理、持续改进  
——PS: 这特么的就是DevOps~

能力运营之道：贯穿业务价值，持续改进

## 小结与感悟——

- 六十年代，IT从**建筑业**学来了**软件工程**和**项目管理**。
- 九十年代，IT从**制造业**学来了**精益**和**敏捷**。
- 现在，我们开始从**商业**学习**运营**。

软件工程、项目管理、精益、敏捷、运营，都是为公司的**业务价值**服务，都是为了**持续改进**。

不能为公司带来价值的“软件工程、项目管理、精益、敏捷、DevOps、ITIL、大数据、AI、区块链、云原生.....”的创新和转型，都是耍流氓~



**DAMS**

中国数据智能管理峰会  
DATA & AI MANAGEMENT SUMMIT

# Q&A





# DAMS

## 中国数据智能管理峰会

DATA & AI MANAGEMENT SUMMIT

# THANK YOU!

