

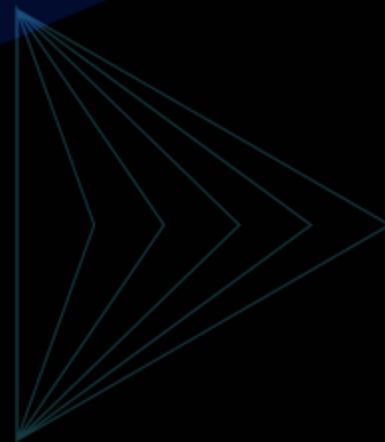
➤ 红杉中国企业数字化观察实录

2022 企业数字化年度指南

红杉中国

—红杉科技赋能

—伴您数字同行—



一切源于数字化价值观的胜利



企业坚信并加速推进数字化进程

2022年是很不寻常的一年，企业的经营环境发生了显著变化，复杂、不确定、不可预测成为常态。在新常态下，野蛮生长模式转向更务实的精耕细作。

同时，在诸多不确定的因素中，数字化加速推进的趋势是确定无疑的。数字化以前可能是让一些企业活得更好，而今天是很多企业生存下去的关键。

每个企业必须思考数字化的升级，用新的技术来改变自己，降低企业的推广成本、渠道成本、人力成本和管理成本，享受数字化转型升级带来的红利。

每一个传统行业都有机会变成技术驱动的现代行业。面临经济社会技术的巨变，企业更要坚持推动企业数字化能力建设，抓住机遇，迎接挑战，成为不确定环境下的受益者。



数字化的成功来源于数字化价值观的胜利

越来越多的企业开展数字化实践，全行业已经进入数字化全面发展的新时期。数字化转型不但帮助企业解决实际运营中的难点痛点，而且结合企业实际业务形成新产品、新业态、新模式，助力企业多元化经营、跨界经营，增强企业核心竞争力。然而，在数字化转型升级过程中，无论企业规模如何，企业都常常需要面对从未遇到的新问题和新的挑战。

今年我们访谈73家企业数字化负责人，大家深刻认识企业业务变化的同时，也在深入讨论如何利用数字化和科技支持企业的生存和发展。我们发现，不少企业对科技和数字化的认识还存在很多误区，实践工作中经常出现底层逻辑和目标的错位。企业管理者对数字化的认知，是影响数字化成效的关键因素。

本文特将红杉中国团队2022年观察思考整理成册，希望对大家的数字化工作有所帮助。



数字化战略

了解企业数字化
发展趋势



数字化实践

了解企业感兴趣的
数字化实践领域

了解数

发展以及数据安全问题



组织与人才

了解数字化背景下企业 组织模式与人才特征

吸引更多的关注

— 红杉科技赋能 伴您数字同行 —

目录

1 加速数字化，制胜未来

- 不确定环境下的数字化认知
- 数字化落地的核心价值观
- 求真务实的数字化策略

2 2022企业数字化观察和建议

- 强化现金流健康度，提高内部运营效率
- 重新审视PMF，聚焦高质量发展
- 数据让企业更聪明

3 能打胜仗的数字化组织

- 数字化文化是培育企业数字化的土壤
- 选择适合企业自身的数字化组织
- 快速调整团队到最佳状态

4 技术创新及应用

- 未来十大新兴技术趋势
- 生成式AI：充满创造力的新世界
- 企业低代码应用实战

5 数字化管理者的自我修养和成长之路

- 时代的召唤，数字化管理者的使命

2022企业数字化观察 - 你所需了解的8件事

强化现金流健康度，提高内部运营效率

不确定环境的影响成为企业经营不可忽视的因素，也是一场对企业管理水平的大考，企业更加重视现金流的管理和财务相关政策的执行。

企业综合考虑资金计划，严控企业收入和支出，精细化运作，提高内部运营效率，对业财一体化、运营数字化和信息反馈的需求更加迫切。

疫情下企业需要注意对团队的人文关怀，保持团队士气，重点关注核心人才并提供资源倾斜，避免出现劣币逐良币的情况。

优化组织，重塑信心

很多公司会根据最新业务战略，及时调整团队及薪资结构，对原有组织体系进行盘点和梳理，也是识人、用人和优化团队结构的良机。

展

况和内
产品市场
格，将精
业务领域
字化的方
和消费者关系，更快发
需求，最大限度保障

动

业技术
商市场及科技人才市场
今年突如其来的变化，为
服务公司
企业快
供应商的
市场也出现供需不平
时做出判断

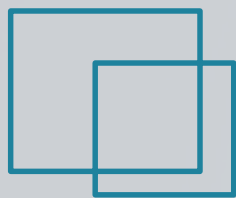
链韧性

下游受到各种
数字化领域和方向
重新审视自己在产
挑战往往来自数
上下游软件的关系
健康
来
以打通

环境的变化造成局部供需不
创造更多商业合作
空出

需要特别重视；规模企
转型方面面临巨大的挑战。
的到来
正成为
。近年来
《数据安全
》、《
法律法规
程中如何
需要重点

—红杉科技赋能 伴您数字同行—



加速数字化， 制胜未来

清晰的数字化认知



— 红杉科技赋能 伴您数字同行 —



不确定环境下的数字化认知

不稳定、不确定、复杂和模糊的环境特性常被称为VUCA，当下商业环境，在宏观环境变化、技术快速迭代、疫情等因素影响下，也正显现出强VUCA特性。企业在不确定环境下布局数字化工作时更要回归企业经营的本质，围绕业务价值链，从“降本、增收、提效”等核心目标出发，思考如何规划、如何选型、如何组织、如何实施、如何检验，构建支持业务增长的数字化能力体系。



数字化

数字化旨在利用技术与数据提升、优化甚至重构企业的业务价值链的全过程，其通过建立企业与用户、生态之间的数字化连接，增强企业对用户的认知与互动，提高企业价值创造效率以及业务运营效率。



数字化转型

数字化转型是业务转型的演变，从当前数字化世界的技术进步中获益。企业能够以全新的方式进行价值的创新和创造，以建立可持续的竞争优势。

- 数据洞察驱动
- 的决策 数字化运营与供应链
- 产品与服务创新
- 数字化组织与人才
- 以客户体验为中心的设计
- 数字化技术架构
- 全渠道交互
- 生态联盟与外部合作

构建赋能业务增长的数字化能力体系

围绕业务价值链，开展全面数字化实践

- 客户服务
- 产品创新
- 渠道管理
- 营销管理
- 运营管理
- 供应链管理
- 决策分析
- 协同管理
- 风险管理
- 合规管理
- 财务管理
- 人力资源
- 技术研发
- 基础设施

打造

赋能



企业战略与数字化战略

企业战略作为中长期发展规划，为数字化战略提出目标和方向指导及要求，数字化战略服务于企业战略，企业战略将与数字化战略走向融合。



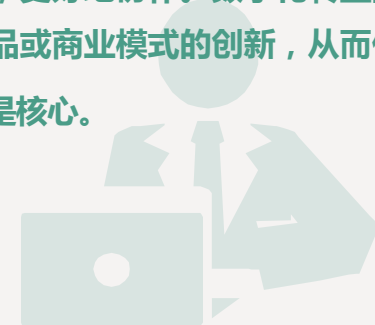
企业数字化能力体系

企业从业务转型和发展需求出发，开展一系列围绕业务价值链数字化实践，这些实践是企业数字化能力的基础。

企业将这些能力进行有机的整合，形成企业级的能力，这就是数字化能力体系。该能力体系是衡量企业数字化进程和成熟度的重要参考。

“

关于数字化，每家企业都会有自己的定义，定义的目的是为了让更多人达成共识，更好地协作。数字化转型的核心是业务转型。通过数字化技术驱动产品或商业模式的创新，从而促进业务更好更快发展，甚至突破边界，才是核心。”



——红杉中国合伙人 刘星

—红杉科技赋能 伴您数字同行—

数字化落地的核心价值观

数字化是一个系统工程，需要自上而下的支撑和保障，需要把整体的认知拉平，以更透明、更扁平、更高效的方式开展各项工作。另一方面，数字化推进过程中对投入产出、工作方式、制度标准等会提出新的要求，企业需要以积极的心态拥抱变化，按照新的流程和数字化系统要求做事，有技巧地解决现有流程和既得利益者的挑战。企业为了更快地适应数字化的重塑和新生，尤其需要关注企业数字化价值观的建设。



1 数字化领导和数字化组织

企业数字化根本性变革一定要自上而下推动，数字化转型先要刷新企业领导者的认知。

数字化转型一定是一把手工程，由“一把手”统筹，打破“烟囱式”建设，重新定义体系和规则。数字化工作的推动需靠数字化领导者推动认知的统一，明确数字化的目标和意义，做到上下同欲，上下同心，并辅以激励和组织配套机制，保障工作落地。

重视数字化文化，强调学习和自我迭代

2 数字化对企业意味着更扁平，更透明，限制特权，突破部分过去的习惯和经验。企业需要判断并提升数字化文化的成熟度，为数字化工作创造环境。实践中，数字化转型往往会挑战传统模式下既得利益者，这犹如向他们发起革命。企业管理层需要区分这些人是企业考虑，还是为各自的利益考虑，积极面对并有技巧地解决既得利益者的阻力。

每个企业的数字化都是独一无二的

3 企业发展的不同阶段，面临资金、市场或者人才的情况不同，在开展数字化工作过程中面对的挑战也不同，企业需要考虑清楚自身长远战略和现阶段目标与运营目的，因时制宜，选择最适合企业自身发展的观念和道路，鼓励学习但切莫盲目抄袭“成功经验”。企业数字化转型需要重视人才（People）、流程（Process）、技术（Technology）有机结合。

4 用户思维，价值导向

企业的存在就是为了用户创造价值，这是企业所有活动的根本出发点。数字化工作必须与企业战略和价值追求相一致。在不确定的环境下，数字化工作更要紧扣企业生存和发展要求，考虑从以下四个方向切入：1. 增加营收；2. 降本增效；3. 降低有效风险；4. 提升企业韧性。鼓励团队深入业务团队，和用户及一线工作同事加强沟通接触，避免“自嗨”。

产品思维，以人为本

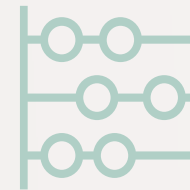
5 数字化战略实现的过程并非完成一个个IT项目，而是打造或完善一个个企业能力和机制，助力企业长期发展。相比项目思维，我们更推荐以产品思维来推动企业数字能力和模型的规划、设计及落地。企业数字化转型过程中既要脚踏实地，又要抬头看路，根据企业实际情况，平衡投入、节奏和取舍。强调用户体验，“使用率”比上线更重要。

抓紧企业核心数字资产

6 企业的数字能力建设和应用过程中，会形成企业的数字科技资产（包括软件资产、硬件资产、数据资产、智慧资产等等），这些资产对于企业在数字环境下往往具有重要的价值。企业可以根据业务特点及数字化特点，对数字科技资产进行分级定义，特别需要针对企业核心数字资产做重点保护，确保核心能力和资产自主可控，安全。

—红杉科技赋能 伴您数字同行—

在数字时代大环境下，无论是出于满足客户需求还是寻求竞争优势，数字化转型都已成为企业发展的必经之路。越来越多的企业参与到数字化转型的浪潮中，但往往由于人力、财力、思维技术等原因使很多企业处于观望者的状态。对于此类企业，可以从业务部门出发，针对明确的需求和痛点，以价值为导向，利用数字化工具，解决相应的问题，为该部门带来直接的收益增加、成本削减和效率提升。



增加营收

利用数字化工具改善企业发展方式与产品和服务销售方式，并优化所销售的产品。为销售人员提供数字化工具管理客户；利用数字化技术和工具低成本的触达客户；个性化的营销，为客户提供精准的服务和产品推荐；通过大数据和技术，优化产品定价；通过数据分析和市场洞察，优化并加速产品研发。

降本增效

利用数字化手段优化供应链，降低采购、制造、仓储和分销方面的成本，提升企业需求满足的效率；通过业财一体化和费控管理的数字化手段，控制成本和费用；利用机器人流程自动化（RPA）、机器视觉和人工智能等数字化工具来处理重复性工作，从而降低成本、提高准确性，让员工将精力和时间投入到更有价值的工作中。



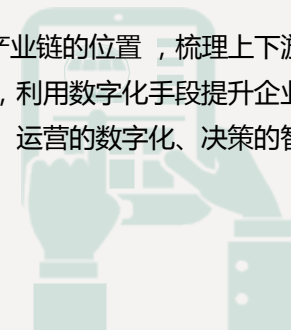
降低有效风险

根据企业经营状况，判断企业当前所处阶段及可能面临的风险，如疫情影响、合规要求、产品竞争力等。采用远程工具等数字手段解决疫情带来的办公问题，结合配套制度提升组织敏捷性；规划数据治理体系，解决数据跨境的合规性要求；聚焦核心产品，慎重对待短期内无法带来现金流的产品，适当考虑线上渠道，增加渠道的多样性。



提升企业韧性

今年产业链上下游受到各种因素的冲击，企业重新审视自己在产业链的位置，梳理上下游伙伴的关系，更加重视供应链健康度和产业链伙伴的生存状态，利用数字化手段提升企业应对风险的能力。以消费和制造行业为例，提升生产的自动化、运营的数字化、决策的智能化等等，不断地提升企业的竞争力和韧性。



流程配套

组织建设

人才培养

企业文化

... ..

资料来源：公开资料+数字化实践整理

— 红杉科技赋能 伴您数字同行 —

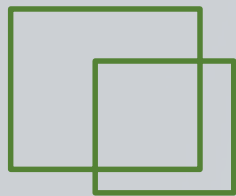
企业数字化转型需关注阶段性需求差异

企业阶段	初创期	扩张期	成熟期	衰退期	转型期
特点	产品尚未开发完成或未被广泛接受 商业模式和战略不清晰 高风险事件频发	公司产品逐渐被接受，业务开始拓展，销售额或盈利快速增长，但市场竞争比较激烈	市场占有率和企业规模趋于稳定，市场份额竞争激烈	新技术、新模式或新品牌的出现和更新，或者消费偏好改变，产品需求逐渐减少	开发新产品和新业务，力图改变公司困局，争取进入新一轮发展和扩张
数字化需求	为保持公司基本生存而进行必要性支出 数字化需求多表现为传统工具的升级与刚需工具的运用	数字化需求以降本和保持灵活性为主 考量决策的科学性以及数字化工具的辅助作用	从开源与节流多角度实现企业发展，关注精细化运营与高质量发展 对数据整合和数据价值挖掘有需求	主要需求是辅助决策和内部协同管理 需要挖掘线上、线下业务数据价值，并赋能决策	市场深度洞察与商机挖掘 复用已有数字化工具赋能新产品和新业务 考虑引入新工具支持新业务的开展

早期企业的数字化需求以工具型为主，建议选用成本较低、快捷易用的SaaS方案，应注意数据的保护和可控。

- 成熟期企业需注意数字系统架构的整体性和功能模块集成方案的合理性，需注意数据治理、整合、挖掘和决策的闭环应用。
- 产品或服务主体以2C（To Customer）端为主的行业，例如医疗健康、教育、消费品/零售等行业，更侧重“客户体验”领域的数字化实践。产品或服务主体以2B（To Business）端为主的行业，例如制造业、能源、化工、建筑/工程等行业，更关注“数字化运营与供应链”领域的数字化实践。

资料来源：公开资料+数字化实践整理



2022企业数字化观察和建议

数字化前端的第一手资料



强化现金流健康度，提高内部运营效率

不确定环境的影响成为企业经营不可忽视的因素，也是一场对企业管理水平的大考，企业更加重视现金流的管理和财务相关政策的执行。

企业综合考虑资金计划、融资和政策方面的宏观策略，严格管控企业收入和支出的项目，精细化运作，提高内部运营效率，对业财一体化、运营数字化和信息反馈的需求更加迫切，以此来确保内部目标一致和高效率经营。

Operation



强化现金流健康度，精细化运作，提高内部运营效率

企业经营过程中要保证6个月及以上生存线的现金流，面对不可避免的突发状况，企业可在现金流策略上做以下五项调整：

1. **改变经营假设**：根据新的现金流预算调整经营策略
2. **最低生存需求**：压缩成本，断臂求生
3. **危机自救措施**：提前拓宽现金流渠道，如银行贷款
4. **缩减方案制定**：制定成本缩减方案，精确到每一个项目和时间段
5. **补充收入机遇**：如支线业务收入、客户回款等

严格管控企业收入和支出，提高内部运营效率：

1. **业财一体化**：业务处理流程和财务管控一体化，避免公司内多套账现象，实时公司现金流和运营状况
2. **重算收入及成本**：通过内外部借支、客户赊欠、银行借款等方式进行现金流腾挪，审视不同业务板块，测算收入和成本费用，同步全员宣讲和执行，尽快调整完毕
3. **提高运营效率**：内部运营数字化和管理数字化，优化供应链，降低采购、制造、和分销方面的成本，提升企业运作的效率



企业的财务数字化转型建议

企业财务数字化转型，不仅仅是成本有限，还有业务发展带来的稳态与敏态的平衡。财务数字化转型需要业务、财务、信息联动的工作，一般分为以下3个阶段：

1. 建立健全基本的做账与算账的工具、模型；
2. 提升效率，让流程线上化、自动化；
3. 逐渐开始与业务部门联动，培养一些具有战略眼光的人才，以保证资源的有效分布以及为经营决策提供策略性、前瞻性、洞见性的思考和建议。

“

财务数字化转型，“达则标本兼治，穷则先治标再治本”，动比不动强，早动比晚动强。越是激流动荡的环境，CFO越要有战略定力，要更有策略性地花钱、更有结构性和计划性地投入。

”

——德勤管理咨询分析与认知业务线领导合伙人 尤忠彬

资料来源：红杉汇+公开资料+数字化实践整理

案例：面对挑战乡村基绝不躺平

从重庆解放碑的一家夫妻小店，到掌舵中国最大的直营中式快餐集团，成为耳熟能详的“城市饭堂”，创始人李红带领着乡村基和旗下品牌大米先生在26年的时间里拿下一个个里程碑。

2020年以来，一轮又一轮的疫情给餐饮行业带来了前所未有的挑战。面对这种“新常态”，经历过多次至暗时刻的李红给出了一个既有韧性、又有温情的回答：困难剪不断人间烟火，面对挑战我们绝不躺平。这份底气来自于乡村基在一次次硬仗中锤炼的运营能力，以及未雨绸缪，在餐饮数字化上的探索布局。



困难剪不断人间烟火

今年春天，当上海疫情趋于严重，乡村基从武汉紧急调度了50吨蔬菜连夜驰援，从确定捐赠到装车出发仅用了17个小时，并于次日送到成千上万名上海市民手中。

3月份，上海，越来越多的社区进入静默状态，但大米先生坚守在一线的100多位员工却越来越忙碌。许多一线员工自发住宿在门店中，身兼数职每天只睡2-3个小时。这是因为3月19日，大米先生获准成为上海市首批保供企业，为方舱、隔离点、环卫局、社区民警和封控在办公楼的单位提供每日三餐保障。为此，李红组织了100多名员工全力供保，确保医护人员、患者和社区志愿者吃到新鲜现炒的饭菜。

创始人李红说：“**打仗是最好的团建，强大的运营能力都是在一次次硬仗中磨练出来的，很多一线员工跟企业一起成长，我们大概有四分之一的店长是十年以上的老员工。**”

疫情中企业的“挺身而出”也更加深了品牌与消费者的连结，特殊情况下的“压测”磨练了企业的运营能力。疫情带来的挑战成为了企业修炼内功的时机和行业进化的催化剂。

资料来源：红杉汇+数字化实践整理

—红杉科技赋能



数字化成为企业前行的船桨

企业文化和价值观不是李红在疫情中逆流而上的唯一因素，持续多年加码企业数字化给乡村基带来了应对更大困难的实力和底气。

乡村基意识到企业需要充足的现金流和储备资金应对未来的不确定性，因此对现金流稳健管理，至少预留半年的现金流，供特殊情况下企业保证运转是乡村基一直以来的经营原则。乡村基看到了SAP业务财务一体化对企业精细化运营管理和提能增效、减少浪费的重要意义，**数字化的业财一体化已经成为保障乡村基餐饮业务茁壮成长的基因。**

在组织管理上，无纸化办公、数字化签批和在线会议等等已经成为日常标配，这样带来的运转效率和组织凝聚力的提升早已让乡村基脱离了食肆小店的作坊式管理，而迈入了数字驱动的精细化协同管理。

在消费者端，乡村基较早开始利用数字化构建私域流量，同时利用技术强化门店体验，提高结账效率，重视每一次与消费者的互动和消费的反馈。

随着数字化效果在业务端的不断显现，乡村基数字化工作从一开始的试水心态，逐步变为公司业务发展的重要战略，公司上下对数字化方向充满信心。

Take Away :

- 精细化管理和运营是支持企业长久发展的源动力
- 提供消费者迫切需求的产品和体验，不断打磨产品力，是企业赖以生存的根本
- 数字化工作深入企业发展各个环节，实实在在解决企业效率和客户体验问题



案例：安和护养精细化运营案例

安和护养是在全国范围内做护理和护养连锁运营的机构，为全国范围内的高龄老人提供医疗、康复、护理、养老服务。安和护养聚焦老年人一体化的医疗照护与生活照料服务，悉心打造住得起的高品质连锁照护机构。



聚焦护理院赛道

养老市场是一个非常庞大的市场的主体，存在各种机构、社区、居家的服务，安和护养聚焦在护理院，给老人提供深度的医养结合服务。构建专业团队多区运营，提供不同的产品结构和产品内容。



设置不同的运营和管理模型

每个地方的医保政策不同，导致安和护养的运营逻辑不同，需要根据不同的区域设置不同的运营和管理模型，没有一个完全可以照搬和复制的模式。

安和护养提供相同的服务框架，但提供的产品结构、产品内容是完全不同的，给多区运营带来了很大挑战。这种逻辑一开始很难，但体系一旦建立完成，优势就会显而易见。因为团队和经验已经积累完成，可以借此规避市场运营的政策风险，抓住不同地区的养老发展机会。



创新用人模式，打造独特绩效体系，稳定人才队伍

安和护养是普惠型机构，构建团队时希望找到愿意做养老且有爱心的人。希望新进员工有基本的医疗知识，或者有医院的经验，不需要特别强的能力。安和护养提供培训，可以把员工培养成医养结合领域专家。

员工进入公司后，通过两方面的努力留住人才：一方面是企业文化和培训；另一方面是通过数字化和标准化实现的工资体系和绩效体系。

— 红杉科技赋能



数字化支持业务精细化运营

安和护养重视数字化工作，带来实际运营效果后，持续加大数字化投入，吸引技术人才加入，**在精简的总部体系中，我们看到半数技术团队**。企业实现六大IT系统互联互通，把服务内容、价格体系、人力资源、绩效考核体系全部数字化、系统化。

实现纵向精益化支持，支持业务精细化运作。拆解业务流程，精细化计算人员贡献值，量化员工付出给企业带来的价值，指导员工如何提升给企业带来的贡献，院里试点时人力节省约30%。通过数字化系统实现人效、床效等业务指标数据的收集、统计、分析、预警，围绕同一套系统和数据进行业务汇报和问题分析，指导业务流程和问题优化，实现智慧护养。

实现横向连锁经营业务的标准化，引入一个项目机会时，满足评估、导入、日常管理的标准化、体系化赋能，为新项目、新院长及团队提供带有先进管理思想的技术工具。



精细化运营的收获

数据指导企业运营，管理透明度提升；业务运转更加规范，效率提升；辅助发现业务问题，优化业务流程；员工可及时看到个人贡献和收入，工作热情和主动性更强

Take Away :

- 对传统业务进行数字化重构，所有经营数据在线化、标准化
- 以人为本，智能系统帮助院长和护工更高效的工作，随时查看业绩和收入
- 将最优秀的管理经验数字化，通过数据分析及预警支持业务运营

资料来源：公开资料+数字化实践整理

重新审视PMF，聚焦高质量发展

PMF (Product Market Fit) 是指产品和市场的匹配度。大部分2C和2B企业面对不确定环境的影响，审视企业经营状况和内外挑战，快速决策，适当调整业务策略，将精力聚焦在健康盈利和战略业务领域，高质量稳定发展。

通过数字化的方式支持业务发展，改善渠道和消费者关系，更快发现和响应市场需求，最大限度保障疫情发生状态下的业务持续性。

Quality

❓ 聚焦健康盈利和战略业务领域，高质量稳定发展

企业经营环境发生变化后，经营过程中会面临更多的问题，我们观察到企业更加重视健康盈利和战略业务，重视企业高质量发展。

1. **业务策略聚焦**：企业审视经营状况，适当调整业务策略，聚焦在健康盈利和战略业务领域
2. **打造精品，提高产品质量**：打磨产品，不消耗客户的信任；真正的好产品，始于营销力终于产品力，最终依靠产品质量赢得长期市场
3. **稳中求进，持续发展**：追求当下经营业绩，兼顾考虑未来发展；危中有机，抓住机会，细心验证，适当创新，根据公司现状及基因挖掘新的增长点
4. **通过数字化手段提升运营效率**：选择合适且高效的数字化工具，注重前中后端协同，形成跨部门协同交付模式，提升生产与运营效率，包括制造效率、传播效率、供应链效率等

✅ 围绕核心产品服务，快速触达客户和响应市场

互联网产品或服务类企业：科技与业务融合

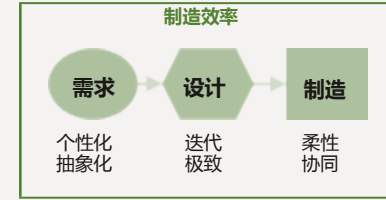
1. 技术与业务双方并肩战斗，既需要了解业务本身，又需要了解技术对业

——红杉美国合伙人 Andrew Reed

“
伟大的公司往往能保持设计和体验的一致性，它贯穿于整个组织及其与客户、用户、潜在客户和开发人员的每一次互动。
”

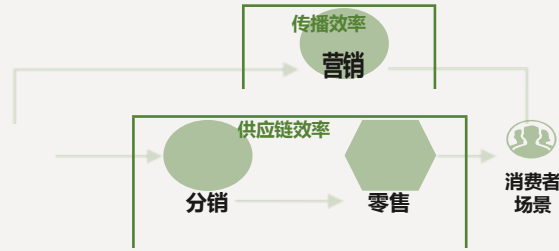
务的影响，找到产品与市场的匹配点，从而更好实现产品与服务创新。

2. 技术人员前置至业务部门，提升组织的敏捷性，将产品设计与运营、前后台开发团队融合成为一个整体，快速实现业务需求。



实物产品制造类企业：数据串联人、货、场的重构

1. 该类企业的数字化实践推进过程中，需要更加注重前中后端协同，打破部门壁垒，形成跨部门协同交付模式，提升生产与运营率。
2. 制造效率，指从产品设计到产品被制造完成的周期；传播效率，指从产品设计到消费者知晓的营销手段；供应链效率，指从产品被制造出来到消费者购买的周期



— 红杉科技赋能 伴您数字同行 —

案例：全棉时代“稳健做产品，真实立品牌”

传承母公司稳健医疗30年医疗背景，全棉时代以“全棉改变世界”为愿景，从一朵棉花开始，创新研发纯棉柔巾、奈丝公主卫生巾、奈丝宝宝棉尿裤三大核心产品与个护家居、婴童用品、孕产护理、贴身衣物、服装服饰等七大产品品类，引领安心，幸福，可持续的全棉生活。

对“全棉”的执念

坚持只用“棉”一种纤维，生产100%全棉产品，这在追求利润和规模的商业世界里显得孤勇，大多数生产者会选择成本更便宜、利润更可观的化纤材料。而让消费者接受全棉产品，认可品牌理念，甚至愿意为此花费更多，这更是难上加难。

“**质量优先于利润，品牌优先于速度，社会价值优先于企业价值。**”这是李健全坚持的经营理念，也是在残酷的商业竞争中极为稀有的定力。选择棉、使用棉、推广棉，坚持可持续理念，全棉时代将产品开发做到极致。为了推动棉花替代化纤，多年来，创始人李健全在全国进行了两百多场“全棉改变世界”的演讲，科普棉花的生产、品质和好处。他总会随身携带棉柔巾，对棉花有着极大热忱，并希望带动人们形成新的生活方式。



用数字化让一朵棉花开出更多可能

2015年以来，全棉时代积极拥抱电商业务并加大数字化投入。从起心动念到上升为战略，李健全把数字化当作一把手工程来抓，亲自参与数字化项目，将核心业务骨干调入项目组。

经过几年的深耕，数字化的成果逐渐显现，尤其在应对突如其来的疫情挑战中发挥了重要作用。凭借商品和渠道的数字化，线下门店与线上各大平台实现销售互通和全渠道融合，消费体验的提升为品牌积累了大量注册会员。至2021年底，全棉时代全域会员人数超过

3500万，其中私域会员1684万，同比去年增加约32%。这是保持品牌在疫情期间与消费者



与时间赛跑的担当

2020年突发新冠疫情，口罩、防护服等医用防护用品需求激增，短时间内奋战在抗疫一线的医护人员陷入焦灼。稳健医疗大部分产能在湖北，春节期间，湖北稳健5家工厂“24小时不停机”满负荷生产，全员迅速进入紧急生产状态，优先支援医院的医用防护物资供应。“**我们每多生产一只口罩、一件防护服，医务人员就少一分被感染的风险。**”李健全说。

防护犹如铠甲，质量守护生命。为了既保证质量又尽全力提高产能，稳健医疗与时间赛跑，研发新工艺，采用辐射灭菌将产品消毒时间压缩至小时，防护服日产能从1000件提升至20000多件。自2020年至今，稳健医疗的担当和爱心一直在延续。

2022年初，李健全和他的事业又站在新的30年的起点，他在新年伊始的一封公开信中表示，无论未来科技会发展到哪个地步，始终不会放弃干实业。

“

我们应该相信人类一定有足够的智慧让一些东西不变，那就是维系世界稳定的最小单元——家庭的存在不变，情感的存在不变，相互的关爱存在不变。只要这些不变，我们就有创新的动力和源泉，就有为人类创造价值的可能。

”

——全棉时代创始人 李健全



资料来源：红杉汇+数字化实践整理

—红杉科技赋能 伴您数字同行—

面对复杂和不确定的环境，产业链上下游受到不同程度的波及，我们观察到企业重新审视自己在产业链的位置，梳理上下游伙伴的关系，更加重视供应链健康度和产业链伙伴的生存状态，以打造更具韧性和弹性的供应体系。市场环境的变化造成局部供需不平衡的情况，我们观察到部分企业充分了解市场，创造更多可能性去谈判和议价，保障质量的前提下，争取企业利益最大化。困难时期，更需要专业判断，平衡产业链中各方利益。

Partner

❓ 伙伴关系梳理，反脆弱

- 梳理产业链上下游伙伴，分析脆弱点
- 增强产业链韧性和数字化能力，快速响应变化
- 把核心供应商当客户一样去维护，长期合作
- 多点布局，逐步寻找关键产品替代性方案
- 构建丰富的伙伴生态体系



✅ 了解市场，专业判断

- 分析市场环境，判断宏观走势
- 分析新技术对行业的影响，利用技术红利
- 梳理供需关系，定期复盘，灵活调整业务策略
- 制定符合可持续发展的采购和销售策略



🔥 善用数字化手段，提升企业韧性



直接竞争对手



替代性产品

— 红杉科技赋能 伴您数字同行 —

案例：某智能制造公司如何管理和优化供应链体系

B公司是一家柔性智能制造公司，运用人工智能与大数据技术，为客户提供产品打样、试产、量产等一站式PCBA制造服务。近两年因为核心部件断供、疫情和国际冲突带来的供应链问题层出不穷，如何在复杂环境下保障供应是需要重点考虑的事项。



供应链面临前所未有的挑战

近年来整个芯片的供应链市场面临很大的挑战。很多企业通过正规大代理商去订货，需要50周到60周以上的交期，现货市场价格波动大，供应不稳定，对供应链带来前所未有的挑战。

在供应链周期不断被拉长的情况下，供应链预判、销售预判、库存周转、资金利用各方面都面临很大的挑战。



把核心供应商当客户一样去维护

电子元器件价格波动大，价格节节攀升，产品交货周期长，企业应该识别出关键核心物料和基础物料。基础物料的价格和交期相对比较平稳，需要把重点精力放在核心物料的供应上。产品规划是第一位的。**现货采购只能解决短期的供应链问题，长期解决还是要看自己的产品规划能力。**只有市场销售预测和产品规划能力结合起来，才能长期解决这个问题。

另外，尽量寻找多个替代供应商，经过研发研判，在测试性能达标后作为替代方案。其次，要和大代理商搞好关系，把核心供应商当客户一样去维护，去交朋友。

资料来源：根据2022年5月份公开资料整理



面对疫情封控政策的不确定性，如何保证供应链的安全？

B公司从 2020 年开始，销量稳步提升，当时就在考虑一个问题，如果发生疫情该怎样保障供应链安全？首先，**盘点供应商和库存地点**，能切的就切到三个不同区域。一般供应商选择的是长三角，珠三角，还有福建一带，同时需要考虑库存地点的选择，能分仓就分仓管理。第二就是**加高安全库存**。一般情况下疫情封控的时间也不是特别长，以前可能准备一到两个月的安全库存，现在就再多加一个月。通过供应链地方选择、分仓管理和更多的安全库存，来分担供应链的风险。另外，当企业发展到一定阶段，很多款产品都在出货的时候，通过合理的MRP运算来增强供应链的弹性，应对各种变化，**底层是数字驱动的科学供应链管理方法。**



疫情下供应链方面的新思考

专业的供应链管理一定需要经验丰富的专业人才。疫情下的采购，采购人员和供应商是一场博弈过程。采购可以私下找朋友去询价，千万别到处询价放大市场需求而被供应商抬高价格。

供应链工作需要各团队共同协作，疫情期间还需考虑远程工作，建议实施ERP系统，并尽快打磨好基于系统的工作模式，以支持多变的工作环境。

Take Away :

- 面对突发状况时，对现有伙伴进行梳理，对其脆弱性充分分析
- 多点布局，准备替代方案，以备不时之需，增加谈判筹码
- 了解市场环境，专业判断，善待伙伴



观察：疫情下的数字化/IT采购工作观察

由于疫情和封控政策的影响，今年企业的数字化工作和往年相比有所差异。甲方更关注与业务息息相关的数字化项目，慎重看待迫切度不高的项目。交付型的乙方由于出差受限，拓客较以往难度更大，新成交订单明显减少。甲乙双方合作心态有所变化，商务谈判方面存在更多议价空间。



对甲方企业的观察和建议

从需求端来看，绝大多数企业的主营业务受疫情负面影响较大，企业数字化预算相应缩减，系统项目不断瘦身，对供应商的选择也越来越苛刻和谨慎，支持业务的刚性需求与数字化方案的性价比成为企业采购过程中的重要考虑因素。

对甲方企业开展数字化工作的建议：

- 1. 合理的采购流程**：规范采购流程，合规、透明、评估可量化
- 2. 竞争机制**：引入多家伙伴充分沟通，相互印证，增加谈判筹码；我们观察到有部分企业前期和单一伙伴沟通，后期在商务谈判、服务范围和团队配置方面很被动
- 3. 合适的产品**：理清需求，门当户对，找到最适合自己的产品
- 4. 专业评估**：利用行业专业知识进行判断，避免踩坑；我们观察到部分企业由于缺失专业判断，最终采购的产品价格高昂且不是企业需要的
- 5. 交付要求**：明确知识产权、交付物、培训和运维机制，降低后期纠纷的可能性
- 6. 善待伙伴**：展开合作后相互信任，善待彼此，长期合作





对乙方企业的观察和建议

从供给端来看，一方面，疫情的反复与突发降低了企业对未来的需求预期，企业服务机构签署长期大额订单变得越来越困难，业务风险激增；另一方面，传统企业服务机构多以线下交付为主，线上化产品及服务交付能力薄弱，不得不面临存量订单无法消耗，增量订单无法拓展的局面，业绩高压倒逼企业服务机构调整业务方向和拓客策略。

对乙方企业开展工作的建议：

- 1. 聚焦核心业务**：梳理供需关系，定期复盘，灵活调整业务策略；复杂环境下，探索类业务慎重开展；集中优势资源，提供符合客户需求的产品和服务
- 2. 选择合适的客户**：根据公司产品和业务方向，选择最适合企业的客户，长期维护；我们观察到部分企业重新审视自己的客户群体，策略性选择对企业长远发展有利的客户，并根据客户需求调整产品方向和市场策略

3. 打磨好的产品：产品和服务是公司立足之本，不断优化完善产品

4. 拓客思路：不确定环境下，允许更大的谈判空间和灵活的商务策略

5. 重视口碑，善待伙伴：专业服务更需要以诚相待，重视交付质量和公平性

Take Away：

- 对于大中型项目，明确自身需求，采用市场化竞争机制，掌握谈判主动权
- 尽可能得到专业人士支持和建议，避免IT采购陷阱
- 构建良性的合作伙伴关系，重视“门当户对”的伙伴



规模企业的挑战

一般认为，大企业在组织、人才、科技等方面更愿意投入，在不确定环境下应该表现出更好的抗风险能力。访谈企业的过程中我们发现，大企业同样面对很多问题，在多个领域上甚至比中小企业更加突出。

这些问题突出表现在，组织和人员结构复杂带来的协同效率问题，经验和习惯带来的创新和快速响应问题，以及大企业天然肩负的社会责任和公共示范义务。

Scale

合规&社会责任

相比中小企业，大企业在社会中扮演更为重要的角色，需要肩负更多的示范性社会责任和环境保护责任。

大企业需要重视行业和监管等方面的法律法规和政策方向对企业的影响，积极响应，主动采取措施。

组织效率

大企业中的业务和组织比较复杂，部门和人员众多，容易导致组织效率降低。很多企业在积极行动改善这一问题。部门BP，虚拟组

织，阿米巴等形式经常被企业采用。

缩短决策链条，执行权下放也同时有

助于效率提升。



创新模式

大公司中常常出现中层基层热火朝天创新，烧钱“放烟花”，但业务价值不佳的工作。需要时刻提醒团队，关注业务价值和财务账。

很多公司考虑将原有IT部门转为科技公司，或通过并购方式实现科技融合，

过程中需特别重视公司定位，目标，人才结构和内部结算方式，避免“新内耗”。

SEQUOIA CAPITAL
红杉中国 | CHINA

韧性&弹性

大公司长期积累的经验和习惯，往往会成为企业进入下一个阶段的制约。公司文化方面需要有明确的自洁和自我迭代能力，打造学习型和业务导向的顾问型人才梯队，建立价值导向的创新和复盘机制，在日常工作中通过“打仗”提升团队的战斗力和组织韧性。

数据是企业核心的数字化资产

数据是企业开展数字化创新和构建企业数字化基因的核心要素。数据资产运营即是合理配置和有效利用此类数据资产，从而提高数据资产带来的经济效益，促进企业各项业务发展。其核心思路是把数据作为一种全新的资产形态，并且以资产管理的标准和要求加强相关制度和应用。

Data

数据资产化运营

数据共享

通过打通不同业务的数据源、建立数据中台等方式，可以实现企业内部的数据共享，打破数据信息孤岛；同时通过引入外部数据，可以有效缓解企业内部数据不足导致的资源瓶颈



数据治理

数据治理是实现数据资产管理的基础底座，主要包含主数据管理、数据质量、元数据管理、数据开发管理等领域，应分阶段、有重点、以应用为驱动迭代推进并完善



数据



数据场景化应用

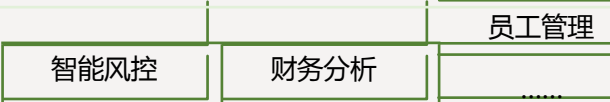
与行业场景相结合



与业务场景相结合



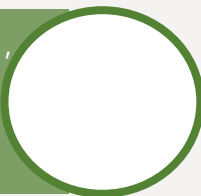
与管理场景相结合



与决策场景相结合



通过数据平台工具，可以协助数据管理组织和人员，对数据的整个生命周期全过程进行有效的自动化管理，有效管控系统整体在线数据规模，降低系统运营成本，满足最终用户的数据访问和应用的需求



—红杉科技赋能 伴您数字同行—

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/668006011001006117>