

➤ 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

每日免费获取研究报告

- 1.每日微信群内分享**10+最新**重磅报告
- 2.定期分享**华尔街日报、金融时报、经济学人**
- 3.和群成员切磋交流，对接**优质合作资源**
- 4.累计解锁**8万+**研报/案例，**7000+**工具/模板

手机用户建议先截屏本页，微信扫一扫

或搜索公众号“**行业报告分享**”

回复【免费群】加入每日行业报告分享微信群

回复【2023】领取1000份行业资料包



此页只为需要行业资料的朋友提供便利
如影响阅读体验，请多多理解

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。



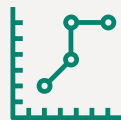
数字化战略

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



数据赋能

了解数据如何赋能企业
发展以及数据安全问题



技术创新

了解哪些新技术可以
吸引更多的关注



组织与人才

了解数字化背景下企业
组织模式与人才特征

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
- 数字化管理者成长之路
- 自我价值投资

6 附录

本次报告观点来自



73家
受访企业数字实践



13个
细分行业



100%
受访者为数字化管理者*



93%
受访企业是国内企业



超过49%
受访企业是大中型企业



综合数字化工作中
甲方、乙方、行业专家
等各方观点

关于本次报告内容来源的说明：

本次报告观点基于红杉中国团队在企业数字化服务过程中的走访和实践洞察，重点考察73家国内外企业的数字化管理现状及一线数字化实践工作，根据2022年企业数字化特点整理归纳。

*数字化管理者：主要指CEO、CIO、CTO、CDO等高级管理层或科技及数据部门负责人。

2022企业数字化观察 - 你所需了解的8件事

1 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。

5 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。

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。

2 重新审视PMF，聚焦高质量发展

企业重新审视经营状况和内外部挑战，重新判断PMF（产品市场匹配），快速调整业务策略，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。

6 数字化供应商和数字化人才市场波动

作为企业技术负责人，需要特别关注数字供应商市场及科技人才市场的波动和趋势。今年突如其来的变化，对市场上企业服务公司的业务结构造成很大影响，不少企业快速调整了业务重心，导致数字化供应商的供需结构变化。同时，科技人才市场也出现供需不平衡的问题，建议企业适时做出判断和决策。

3 重视伙伴关系，共同维护产业链韧性

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，以打造更具韧性的供应体系。市场环境的变化造成局部供需不平衡的情况，创造更多商业合作可能性。困难时期，更需要专业判断。

7 数据安全合规和数据出境

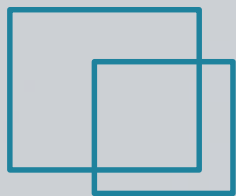
随着数字经济时代的到来，以数据技术为“核心资产”正成为整体经济发展的核心驱动力。近年来，随着《网络安全法》、《数据安全法》、《个人信息保护法》、《数据出境安全评估办法》等法律法规相继出台实施，在经营过程中如何确保数据安全合规成为企业需要重点考虑的问题。

4 数据：让业务用起来

在诸多数字化领域和方向上，企业管理层对数据应用的价值最为重视。在企业应用数据过程中，挑战往往来自数据标准，口径，完整性和可信度等方面，好的数据体系不仅需要优秀的技术产品，更需要企业自身跨部门协同和数据治理能力。企业需重视运营，让数据用起来，而后不断改进优化。

8 规模企业的突出挑战

一般认为，规模型企业在不确定环境下往往表现出更好的稳定性和抗风险能力。但同时，规模也成为很多大中型企业的挑战，突出表现在：规模企业在合规和社会责任方面往往需要特别重视；规模企业的创新和科技公司孵化之路困难重重；规模企业在自我革命和转型方面面临巨大的挑战。



加速数字化， 制胜未来

清晰的数字化认知



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。

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

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



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。



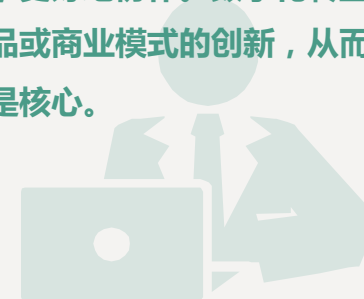
企业数字化能力体系

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



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 数字化领导者和数字化组织

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。

2 重视数字化文化，强调学习和自我迭代

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为企业考虑，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。

3 每个企业的数字化都是独一无二的

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”。

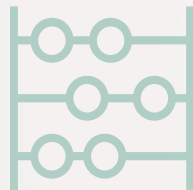
5 产品思维，以人为本

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。

6 抓紧企业核心数字资产

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。

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。



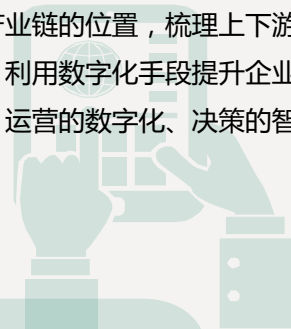
降本增效

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。



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

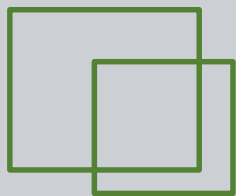
企业文化

... ..

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 企业内底层系统联通	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。



2022企业数字化观察和建议

数字化前线的第一手资料

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。



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，实时了解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、仓储和分销方面的成本，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



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。



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，我们看到半数和技术团队**。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



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部挑战，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

“

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。

”

——红杉美国合伙人 Andrew Reed

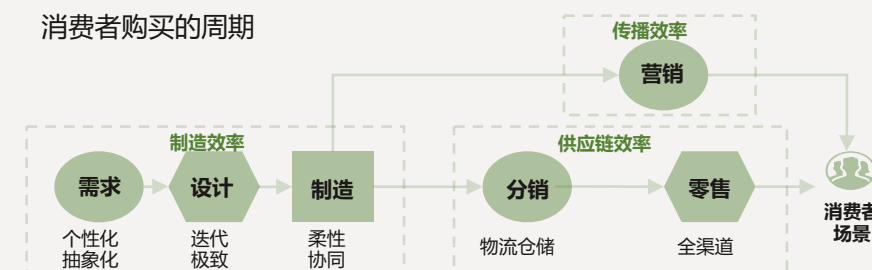
✓ 围绕核心产品服务，快速触达客户和响应市场

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



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。**”这是李建全坚持的经营理念，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，创始人李建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，**李建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的沟通、互动甚至销售转化关键所在。

资料来源：红杉汇 + 数字化实践整理



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。”**李建全说。

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，李建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 李建全

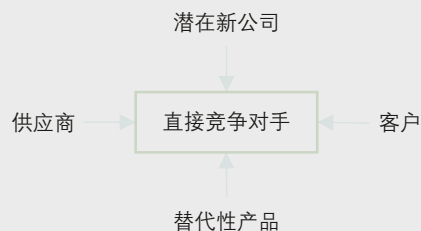


面对复杂和不确定的环境，产业链上下游受到不同程度的波及，我们观察到企业重新审视自己在产业链的位置，梳理上下游伙伴的关系，更加重视供应链健康度和产业链伙伴的生存状态，以打造更具韧性和弹性的供应体系。市场环境的变化造成局部供需不平衡的情况，我们观察到部分企业充分了解市场，创造更多可能性去谈判和议价，保障质量的前提下，争取企业利益最大化。困难时期，更需要专业判断，平衡产业链中各方利益。

Partner

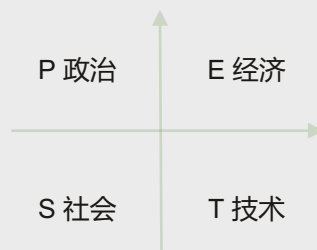
? 伙伴关系梳理，反脆弱

- 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
- 利用行业专业知识进行判断，避免踩坑



🔥 善用数字化手段，提升企业韧性

研发数字化

渠道数字化

业财一体化

生产自动化

运营数字化

决策智能化



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



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 and 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



资料来源：公开资料+数字化实践整理



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



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”。



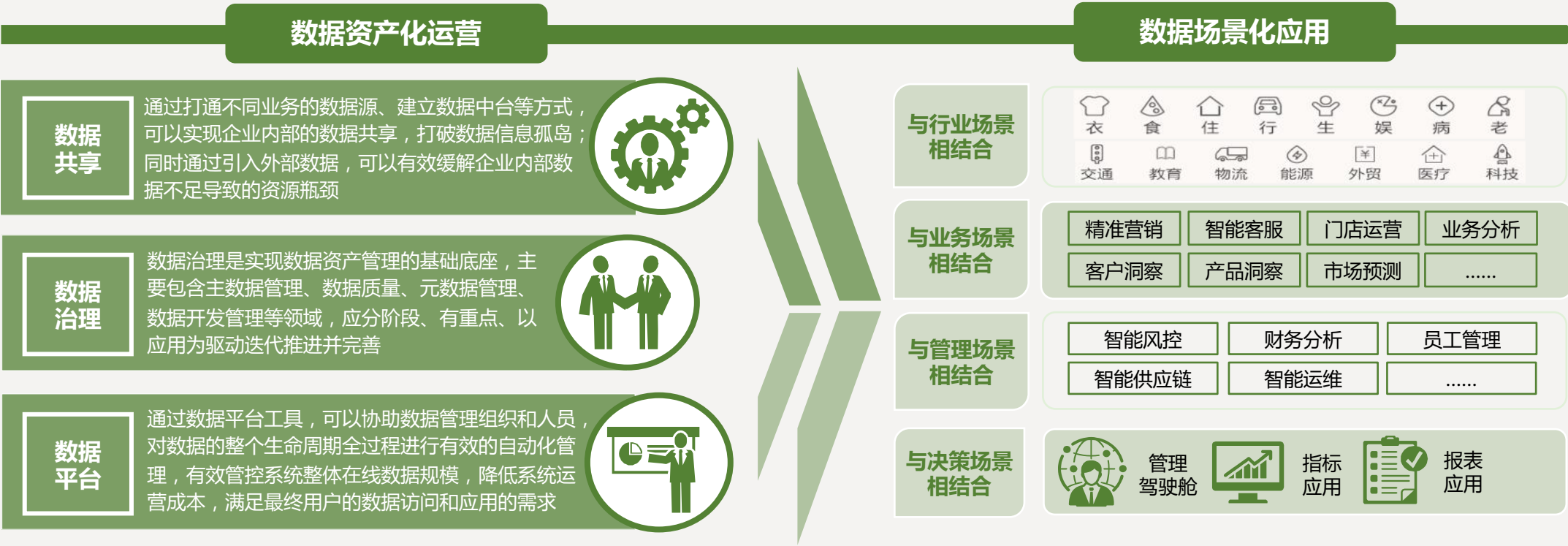
韧性&弹性

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



案例：数据驱动组织，元气森林新员工入职先开通BI账号

元气森林是一家致力于为美好生活创造健康好产品的中国食品饮料企业。成立于2016年，旗下拥有元气森林气泡水、燃茶、纤茶、外星人电解质水等系列产品。传统饮品公司每10个月推1款新品，而元气森林以互联网思维，通过数据回流和用户反馈把从研发到终端的周期不断缩短（1个月推3个产品），获得年轻消费者真正想要的产品，从而在短时间内推出爆款产品。



数据赋能全员业务

元气森林，**每一位新员工在入职的第一天就会开通数据分析账号，看数据成为每一个员工每天的基本行为**。管理层对全国销售表现进行全局分析，分区域/渠道进行业绩跟踪；逐级查看经营情况，快速定位业绩和费用异常；并针对区域或渠道进行专项分析。总部销售负责人对区域和渠道的促销费用进行监控，核算费销比，评估投资回报率；而区域负责人对自己管辖范围内的业绩进行跟踪分析，找出业绩完成度低的经销商，定位原因。面向一线业务人员开发了独立的巡店app，功能包含网点列表、路线规划、业务数据等，让业务人员在巡店时能对所维护的售点进行合理的划分，形成一条合理的行程路线。



产销协同数字化

元气森林过去一直依赖代工厂，需要面对生产成本低且生成周期与终端销售不匹配的问题，为了从前端供应链开始就开始掌控利润，并实现“产销平衡”，元气森林大力投入自建工厂。**借助数据团队的优化工作，生产成本大大降低，生产效率显著提高，生产流程也更可控**：通过拉通需求端、供给端数据，在订单阶段即可实时看到品类入库完成率情况、SKU交期和入库明细；对于已经产生预警信息的订单，将预警信息实时发送到负责人手机上，帮助企业预警情况发生时，及时做出介入和调整，找到相应原因。

资料来源：公开资料+数字化实践整理



用户精细化运营

元气森林通过敏捷捕捉新消费需求，紧贴用户偏好，不断研发产品。一方面，通过对消费习惯、商品偏好、复购留存等消费者画像数据进行综合分析，判断其客群购买力与消费偏好，**挖掘消费者更多个性化的需求**；另一方面，**将会员层级细分，实现千人千面精细化运营**，从而形成以消费者为中心，覆盖消费者全生命周期的全场景分析，以此为依据快速研发迭代打造差异化产品，形成元气森林的“产品壁垒”。



策略执行自动化

通过可视化的大数据系统向运营人员展示既定策略，改变执行计划的中间步骤，做到让运营人员能够看得懂。因为哪些策略带来了实际执行计划与周期原定计划的差异，能够放心地执行计划的变动部分。同时一些反常识的调整结果，也能够清晰的知道是由哪条策略或者上下线设置的不合理造成，能够具体地调整。

借助于观远数据对过程的透明展示，使得从简单评价优劣的沟通，转变为了运营人员主动调整策略系统里的某一条策略，进一步优化决策的细节。这使得一些自动化决策的项目有了运营人员和技术人员共同提高决策结果的好氛围，同时也避免了一步到位的高投入和高风险。

“**数据应用初期经常碰到数据不完整、逻辑不严谨等问题，企业需要更多耐心，重视运营，让数据用起来，而后不断改进优化。**”

——红杉中国副总裁 杨方

随着数字经济时代的到来，以数据技术为“核心资产”正成为整体经济发展的核心驱动力。近年来，随着《网络安全法》、《数据安全法》、《个人信息保护法》、《数据出境安全评估办法》等法律法规相继出台实施，在经营过程中如何确保数据安全合规成为企业需要重点考虑的问题，企业在实操过程中面临巨大的合规压力和困惑。

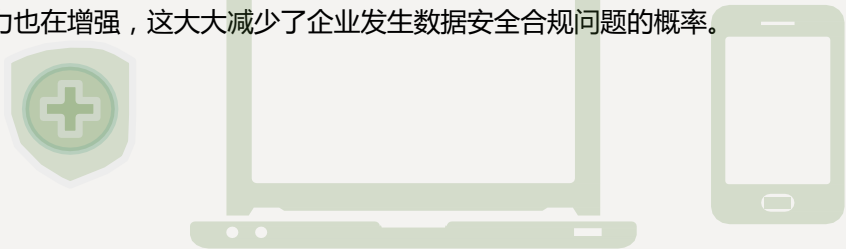
Compliance

企业数据安全合规及数据出境面临严峻挑战

随着数字经济时代的到来，企业网络边界正在逐步消失，数据泄露、数据丢失、数据确权、数据安全合规及数据出境等一系列的数据问题都是企业需要重点考虑的问题。

2022年9月1日起，《数据出境安全评估办法》正式执行，9月14日网信办又开始针对修订《网络安全法》征询意见。足见整个规则体系还在不断演进和迭代，企业在经营过程中如何确保数据安全合规，特别是企业需要解决数据跨境问题的时候，实操过程中面临巨大的安全和合规困惑。

虽然企业面临着不同类型的数据问题，但幸运的是，我们观察到国内企业正在不断完善与强化数据安全合规及数据出境体系建设。随着企业数据安全合规意识的增强，企业应对数据问题的能力也在增强，这大大减少了企业发生数据安全合规问题的概率。



我国法律法规出台路径

2015

2015年7月1日，《中华人民共和国国家安全法》（国安法）正式颁布并生效

2019

2019年12月1日，网络安全等级保护2.0系列国标正式生效

2021

2021年9月1日，《中华人民共和国数据安全法》正式生效

2022

2022年9月1日，《数据出境安全评估办法》正式生效

2017

2017年6月1日，《中华人民共和国网络安全法》（网安法）正式生效

2020

2020年1月1日，《中华人民共和国密码法》（密码法）正式生效

2021

2021年11月1日，《中华人民共和国个人信息保护法》正式生效

企业数据出境需遵守母国与目的地国家的法律法规要求

数据安全保障能力正在成为各个国家发展数字经济的主要能力，各国数据主权意识也在不断加强。各国处于不同的发展阶段，其对于数据安全的内在利益诉求与所面临的外在现实约束也有所不同。对于涉及到数据出境的企业，需遵守母国与目的地国家的法律法规要求，完善数据安全合规及数据出境能力体系建设。



各国对数据要求不尽相同

数据安全保障能力正在成为各个国家发展数字经济的主要能力，各国数据主权意识也在不断加强。

由于各国处于不同的发展阶段，其对于数据安全的内在利益诉求与所面临的外在现实约束也有所不同。因此，各国相应的数据安全维护政策法规与治理机制则会呈现更为鲜明的“国情特色”。



《通用数据保护条例（GDPR）》



《加州消费者隐私保护法（CCPA）》

《澄清境外数据合法使用法案（CLOUD）》



《数据保护法（DPA）》



《联邦个人资料保护法（BDSG）》



《个人信息保护法》



《个人信息保护法》

《信息通信网络的利用促进和信息保护等》

.....



企业出海迈向双向合规时代

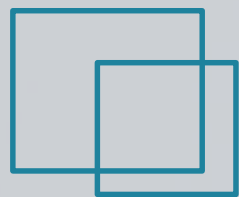
随着中国企业的不断发展，越来越多的企业也体现出在海外拓展业务的倾向。在过去，中国企业出海时更为关注与强调遵守目的地国家的相关法律法规，而现在，是中国企业出海需遵守中国与目的地国家法律的双向时代。

当下国际贸易市场正在经历着巨大变化，随之而来的是全球贸易管理越来越复杂，包括数量众多的规章制度、极为复杂的供应链等，国际贸易合规性已成为目前企业所面临的一个重要挑战。中国企业要顺应海外市场的合规要求，增强合规性的监控，充分考虑全球市场的复杂性，提升整体的运营能力，为跨时区、跨地域的企业管理提供保障。



中国企业数据出境建议

- 遵守母国与目的地国家的法律法规，行业准入资质要求等。中国高科技出海企业尤其需要关注并遵守双方国家在网络安全、数据安全与信息安全等领域的法律法规。
- 完善数据保护、个人信息保护、网络安全、数据出境安全评估能力建设等。
- 为保障企业出海顺利，建议企业可尽早通过相关领域的一些国际认可的合规认证。
- 涉及数据出境场景可考虑通过七步法进行落地：①数据盘点+分类分级，②全量出境场景识别，③适配出境机制，④风险自评估（整改前），⑤合规整改，⑥风险自评估（整改后），⑦合规落地。



能打胜仗的数字化组织

敏捷的数字化软实力



优秀的数字化文化，让数字化工作事半功倍

数字化文化对于企业数字化实践的作用至关重要。

对于企业而言，不仅要拥有数字产品、服务和客户互动，还会通过以技术运用为核心的业务来提供企业发展动力。而一种健康的文化可以为企业数字化提供指导方针、行为准则，引导所有员工采取恰当的行动。同时数字文化建设对于吸引数字化人才尤为重要，很多大型成熟的企业往往采取更为新颖的方法来吸引、发展和留住人才，从而推进企业的数字化建设。

在建设的过程中，数字化管理者需要认可企业数字化转型是根本的、战略性的范式转变。与任何重大转型一样，数字化转型前需要灌输一种支持转型的文化，同时还要符合企业的总体战略。在组织中嵌入数字文化并非不可行，但是这需要详尽的方法论指导和严格的执行力。

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。数字化工作实践中，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为企业考虑，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。

能者居之
尊重人才
挑战权威
不断学习
数据说话
透明
扁平
尊重年轻人
不讲功臣
规则>人情
限制特权
只讲价值
自我迭代
能上能下



清晰表达：形成上下一致的数字化愿景

- 基于企业级数字化战略明确目标数字化文化特征
- 通过简短有力的口号标语进行推广，加强企业整体数字化认知
- 形成互相尊重的企业价值观



积极主动：企业需要激励正确的行为

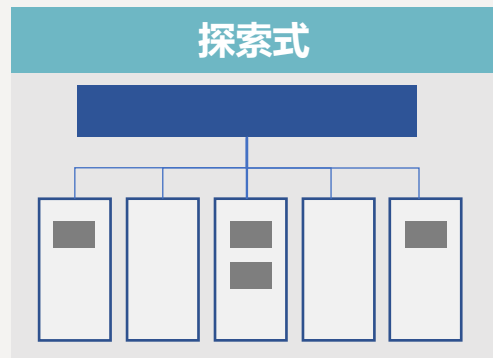
- 定义数字化行为准则，指导员工数字化行动
- 建立协同机制，简化决策链，增强执行力
- 构建激励机制，调动员工积极性、主动性和创造性



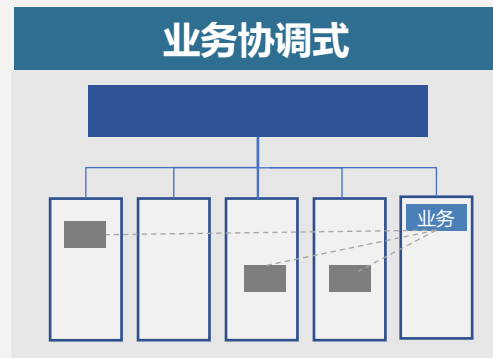
团结一心：调整组织环境以嵌入新的文化

- 改变组织环境，强调授权、协作和速度
- 建立数字化培训机制，让员工更好地融入数字化环境
- 优化改善数字化员工队伍结构，加强数字化人才引进

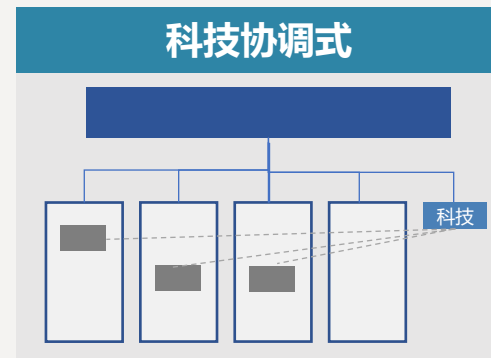
我们将企业数字化推动方式主要归类为以下四种方式。处于初创期的企业，会主要采用探索式的模式。而随着企业的长期发展与逐步扩大，会渐渐出现业务/科技协调式与集中式的推动方式。在数字化推动过程中，业务协调式、科技协调式、集中式离不开企业决策层的支持。



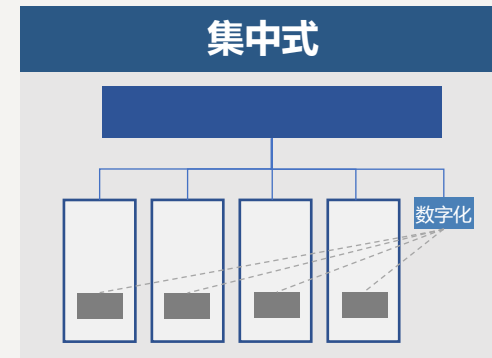
- 各部门各自为战，独立制定相关数字化战略，自行探索



- 由业务部门牵头开展数字化实践，并协调其他部门参与数字化实践



- 由技术或数据部门牵头开展数字化实践，并协调其他部门参与



- 成立单独的数字化部门，承担战略制定及推进工作，各部门配合

■ 数字化参与部门 ■ 数字化牵头部门

如何选择适合的数字化组织？



- 紧跟企业战略：**战略决定了组织发展的边界，战略与业务之间相辅相成，决定了组织变革的方向与成长边界。企业的组织形式需要企业战略的落地。



- 以客户为中心：**组织变革需更贴近客户需求，能够快速响应客户需求，响应市场变化。在这种情况下，以客户需求为中心的企业可以参考更为扁平化、平台化的组织结构，并可在企业内部推行产品核心制等。



- 以需求为导向：**以需求为导向的企业更注重整体的敏捷性与效率的提升。业务需求的解构可以以能力为导向。随着企业业务的长期发展，对于共性需求，建议考虑相应适配性的组织模式。例如共享能力中心的模式。



- 激发人才潜力：**组织变革需围绕人才而变，持续激活人才潜力，让组织保持活力。组织模式的选择同时也需要辅以相应的人才激励机制。

不确定环境下，我们观察到很多公司会及时复盘、快速决策，根据业务发展策略调整团队及薪资结构，对原有组织体系进行清洗和梳理，也是识人、用人和优化团队结构的良机。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。

Organization

守住根本，调整团队到最佳状态

我们观察到有些企业在今年审视企业战略及核心业务策略后，快速调整团队到适当状态，为企业今天的生存，更为明天的发展做出准备。

市场环境	策略调整	团队优化	人文关怀	协同透明
不确定性、复杂性、不可预测性已经成为常态	企业战略及核心业务策略受外部环境因素影响较大，及时调整，聚焦核心业务	快速调整团队到最佳状态；考虑当前，兼顾未来业务发展，守住优秀人才	关注员工感受，提供人文关怀；以当下换明天，提供未来可兑现的激励	通过数字化工具支持远程办公协同，目标对齐；信息透明，充分信任

密切关注人才市场波动和变化

2022年，企业需要特别密切关注科技人才市场的波动和变化特点。根据企业实际情况和需要合理调整团队结构。



团队升级模式：提升人才密度

部分企业在2022年引入优秀人才，提升团队人才密度。该模式适合技术攻坚阶段或长期技术投入型企业。


梳理团队，明确岗位
梳理团队核心岗位
制定人才密度提升计划


了解市场，挖掘人才
了解人才市场供需关系
定点挖掘有效人才


善待员工，共同成长
善待员工，制定有效的人才激励政策，共同成长

团队降级模式：保证业务持续运转

企业在保证业务持续稳定运转的情况下，根据业务战略调整团队及薪资构成，梳理既有团队体系，优化团队结构，降低人员成本。

团队所在城市调整	人才规格变化	团队数量调整
<ul style="list-style-type: none">一线城市变更为二三线城市东部城市变更为中西部城市	<ul style="list-style-type: none">高级人才调整为初中级人才内部人员调整为外包人员	<ul style="list-style-type: none">适当优化团队根据实际情况动态调整团队

案例：生鲜传奇如何锤炼一支能打胜仗的团队

生鲜传奇定位于“小区门口更好的菜市场”，全方位解决消费者一日三餐的健康饮食需求。

3月份的上海，突遇疫情大规模爆发。在生活必需品供应空前紧张的情况之下，该企业全力以赴保障物资供应。3月29日，16万份保障菜抵达上海，上海市民吃到了正宗的安徽豆腐和蔬菜。

3月30日，30万份保障菜发往上海，再次缓解上海市民吃菜难题。



生鲜传奇如何抗疫

面对疫情和竞争，生鲜传奇以“忘战必危，好战必亡”的心态时刻准备着，以应对市场竞争和疫情等不确定性。生鲜传奇在2021年末、2022年初就储备了备用的配送中心、基地、供货商、员工和车队，按最坏的打算去应对疫情。当疫情发生后迅速做出响应：

- 1. 重新定义组织，设置平行管理模型，按战时的状态准备。**疫情发生时，把主要干部分散到各个指挥部，防止一个感染、全军覆没。设立后备队，假如团队全军覆没或整体隔离，有新的团队可以接收。
- 2. 确定大宗商品的名目，备货。**
- 3. 技术赋能。**数字化系统覆盖业务的方方面面，在任何地方都能接入公司系统进行调度。
- 4. 物资储备。**宁可备而不用，不可用而不备。不仅准备了口罩、消毒液、防护服，甚至还准备了帐篷、睡袋、电饭锅、电磁炉，还有一次的设备、一次性的物料、保供纸箱。如果遭遇封店，门店可以快速解决员工住店和吃饭问题。
- 5. 准备“备胎”。**储备备用的配送中心、基地、供货商、员工、车队。
- 6. 疫情期间的心智的调节和特殊的纪律要求。**在疫情面前，不能靠感性的感知，更多地靠理性思考。高管不上火线，中层冲锋在前，基层脱岗开除。

资料来源：公开资料+数字化实践整理



如何锤炼一支能打胜仗的团队

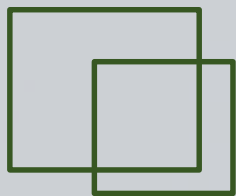
业务的正常运转、决策的高效执行离不开优秀的团队，生鲜传奇通过以下几个方面锤炼一支能打胜仗的团队：

- 1. 优秀团队的组成结构应该是三个1/3。创业团队是基石**，是建立基础和稳定的因素，善待创始团队，帮助创始团队去成长，找到合适的岗位；**空降的团队是先锋**，对于空降团队给予高薪和对赌，让空降团队快速完成企业迭代，快速补齐公司短板；**培养的团队是主力**，不断提升团队的职业规划，不断激发员工的斗志。
- 2. 不同员工不同要求。**一线员工不要求加班，加班有加班费；中层员工自愿加班，想升职就需要多出成果；高层员工不存在不加班，公司是自己的，生则同生死则共死。
- 3. 关于执行力。**一是要解决知道的问题，员工知道制度和流程。二是要解决相信的问题，员工相信制度和流程是必须要执行的。三是要解决衰减的问题，制度流程反复去做，大家会有疲态。四是要解决制度流程的断层问题。制度宣贯和执行的过程中，讲人话，用物理方法，甚至需要用技术手段。薪酬制度贯彻的过程中，意外推动数字化系统的使用普及，员工经常在手机端操作系统，导致员工对订货系统、商学院系统以及企业查询系统都逐步应用起来，公司的制度、流程变得像病毒一样被传播。

Take Away：

- 面对困难，企业千万不要躺平，调整心态、未雨绸缪才能真正地走出困境。
- 企业应当根据环境的变化快速调整最适合自己的组织，内部部门和外部伙伴充分协同
- 用适合的数字化技术武装自己，应对可能的变化和不确定性





技术创新及 应用

开放的数字化新基建





保持对新技术的关注和敏感

站在2022年年末，大多数人正在关注宏观环境变化带来的影响。然而，我们发现，许多行业领袖和穿越周期的企业家们，已经在积蓄力量，密切关注并期待环境宽松后的企业增长。

尽管未来尚不确定，但您的企业仍必须严肃讨论并致力于战略调整和规划。无论你的企业决定采取何种战略，技术都是重要因素，你必须了解技术趋势何时何地可能会产生影响。



抓住技术红利期，选择切入点

2022年10月，Gartner 发布了《2023年十大战略技术趋势》，列出了商业领袖和技术人员在未来 36 个月内应利用的关键技术趋势，以及各种技术在不同领域和阶段的应用特点。

希望这些内容对各位读者在企业经营管理活动中适时引入新技术的选择提供有益参考。企业在选用新技术时依然需要审视自身特点和需求，切莫为使用新技术而强行采用新技术。

Gartner 2023年十大战略技术趋势

优化 (Optimization)

- 1

数字免疫系统
Digital Immune System
- 2

应用可观测性
Applied Observability
- 3

AI信任、风控、安全
AI Trust, Risk and Security Management

扩张 (Scale)

- 4

产业云平台
Industry Cloud Platform
- 5

平台工程
Platform Engineering
- 6

无线价值实现
Wireless Value Realization

开拓 (Pioneer)

- 7

超级应用
Superapps
- 8

自适应AI
Adaptive AI
- 9

元宇宙
Metaverse

- 10

可持续发展技术
Sustainable Technology

资料来源：《Gartner 2023年新十大战略趋势》

两大挑战：回报价值评估与人才配套

企业在引入新兴技术时，尽管企业数字化管理者可以考量相关因素后做出决策，但是引入新兴技术对于企业仍面临一定挑战。企业管理者认为企业在引入新兴技术时遇到的主要挑战在于**新兴技术的回报价值评估以及新兴技术人才资源配套建设**，两者都有超过四成的企业认同。

多维度考量选择与自身匹配的技术

技术不是越新越好，适合企业自身发展的技术才是最好的，盲目的技术投入会加重企业的负担。企业需要根据自身实际发展对于新兴技术进行考量。在引入新兴技术时从多维度进行考量。

根据调查结果显示，企业在引入新兴技术时做出决策的三个最重要考量因素分别是：价格与投资回报、新兴技术成熟度、新兴技术与业务的适配性。

业务目标选择	可持续发展技术	AI信任风控安全	无线价值实现	工业云平台	数字免疫系统	平台工程	超级应用	自适应AI	应用可观测性	元宇宙
	现在	0-1年		1-2年			2-3年			
构建安全基础		●	●		●	●		●		
数据价值优化		●	●					●	●	
品牌建设	●	●			●					●
吸引人才	●					●	●			●
增加收入	●			●			●			●
加速数字化			●	●	●	●			●	

资料来源：《Gartner 2023年新十大战略趋势》

观察：生成式AI-充满创造力的新世界

人类不仅擅长分析，还擅长创造。以前机器在这些方面无法与人类抗衡，但现在AI发展到了新的阶段，机器已经开始可以创造有意义并具备美感的东西了。这一新型的AI被称为“生成式人工智能”（Generative AI）。机器并非仅分析已有的数据，而是生成了全新的东西。



生成式AI的发展历史

第一波发展浪潮：小模型至上阶段（2015年以前）

小模型更擅长分析型任务，因此被用于从“预测送达时间”到“欺诈信息分类”等各类任务中。然而，对于通用的生成任务来说，它们的表达能力还不够。

第二波发展浪潮：规模化竞赛阶段（2015年-今天）

在手写、语音和图像识别、阅读理解和语言理解方面的模型超过了人类的基准水平，但这些模型在应用方面却都没有铺得太开。尽管如此，生成式AI已经开始进入公众视野。

第三波发展浪潮：更好、更快、更便宜阶段（2022年之后）

计算成本开始下降，新的技术缩减了训练和运行推理所需的成本，与此同时研究学界也在持续开发更好的算法与规模更大的模型，基于这些技术的应用开始大量涌现。

第四波发展浪潮：杀手级应用涌现阶段（现在）

随着各大平台发展成熟，AI模型继续变得更好、更快、更便宜，越来越多的模型免费、开源，应用层面将出现大爆发。大家争相发力，前景让人期待。



用Midjourney生成的插图

资料来源：红杉汇

“

当人类与人工智能的交互不再是明确的提问方和回答方，而是有更多协同的时候，才会带来更大的机遇。

”

——小冰公司CEO 李笛



生成式AI应用解剖

智能化与模型微调：生成式AI的底层技术大多是GPT-3或Stable Diffusion等AI模型。数据的积累和技术的进步可用来对模型做更精细的改进，以改进模型质量和表现、缩小模型尺寸或降低成本。

实现形式方面：生成式AI应用大多是以插件的形式存在于现有软件生态系统中，通过IDE（集成开发环境）运行代码，而通过Figma或Photoshop之类的应用程序来生成图像。

交互模式范例：大多数生成式AI的演示都是“一次性作品”：提供一个输入量，机器会生成一个输出，然后你再决定是否保存结果或者弃掉重来。



困难与风险

尽管生成式AI具有巨大潜力，但在商业模式和技术方面仍有许多问题需要解决。如版权、信任与安全以及成本等重要问题还远未解决。



打开想象的边界

生成式AI仍然处于非常早期的阶段，已经可以用来生成博客文章的初稿，或商标与产品界面原型。在不远的未来，它们也有望创造更大的价值。几十年后的未来，生成式AI可能会深刻融入我们的工作、创造与游戏中。

低代码平台降低了应用搭建门槛，减轻对专业工程师的依赖，让业务部门用拖拽的方式自行搭建应用平台，满足业务部门个性化需求，降低人力成本，减少与IT部门反复沟通的流程，缩短项目整体开发周期。虽然不同企业对低代码/无代码的接受程度不同，随着技术和产品的愈发成熟，相信低代码/无代码在未来会有更加广泛的应用场景。

低代码/无代码的优势

低代码/无代码是传统软件开发逐步优化和演变的产物，以其高效灵活稳定等特点逐步应用至企业各业务场景。相较于传统软件开发，其具备以下优势：

1. **灵活性**：产品功能灵活，可应对快速开发和敏捷变更
2. **高效率**：交付周期短，按需开发
3. **低成本**：减少人力成本和沟通成本
4. **通用性**：拖拽方式构建应用程序，非开发人员可参与
5. **自主可控**：内部团队自行搭建，对外部专业工程师依赖小

当下用户依然存在的困惑和担心

虽然低代码/无代码的优势特别明显，但在实际应用及选型的过程中，企业仍有一些困惑和担心：

1. 通用性强，但行业针对性不够
2. 如何跟企业内部原有系统集成打通
3. 初期上手使用方便，后期复杂定制无法实现
4. 功能简单，满足不了复杂场景诉求
5. 平台不开源，担心被平台绑架

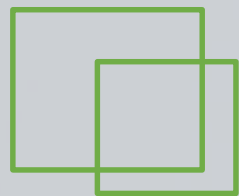


低代码/无代码应用路径

不同企业对低代码/无代码的关注点不同，在满足功能需求的前提下，需综合考虑技术成熟度、产品价格、团队能力、自主可控等因素。

低代码/无代码在企业应用过程中有三种主要方式：

1. **使用轻量级商业产品**。企业使用相对成熟的轻量级产品（SaaS/PaaS）。这种模式特别适合于低成本试错场景和一次性使用场景。此类产品多见于网站搭建、数据展示类BI系统、小程序、流程表单类等功能场景上。该模式下，产品对企业的技术能力要求不高，产品上手快，企业内业务团队可自行搭建部分场景，复杂场景和需求依赖于内部技术团队或产品供应商解决。企业需考虑IT架构和低代码/无代码产品的定位，关注数据集成，避免数据孤岛。
2. **本地部署/源代码授权**。部分行业和类型的企业对技术自主可控性要求较高，要求厂商本地部署，甚至要求获得源代码。企业需具备一定的技术能力，对数据和系统自主可控要求高，避免被平台绑架的可能性。企业获得产品授权后，内化为企业自身的应用平台，并在此基础上投入人力深耕丰富的应用场景。企业需考虑现有技术团队能力与低代码/无代码平台要求的匹配，充分评估产品边界及企业自身需求。
3. **企业自研**。部分企业对技术自主可控性要求较高，自身研发能力较强，采用自研模式开发低代码/无代码产品，按照自身需求封装组件，搭建平台，对接外部生态系统。该类模式适用于研发团队较大的企业，平台搭建完成后，企业使用便捷，不受外部平台制约。企业需重点考虑投入产出比、研发周期、成功概率及业务部门满意度。



数字化管理者的 自我修养和成长路径

数字时代的召唤

数字经济为时代注入活力和动力

在《未来简史》中，尤瓦尔·赫拉利认为“数据主义(Dataism)”将是人类历史的下一个落脚点。在“数据基座”变得日益坚实的当下，市场上有一个声音也日趋明朗：以数据、算力和算法驱动的未来，将没有传统企业，有的只是数字企业和智慧企业。换言之，数字化已成为驱动企业增长的核心源动力之一。

随着数字化技术及应用日趋成熟，当前全行业已经进入数字化全面发展的新时期，数字化在国家层面得到了前所未有的重视和强大推动，数字经济成为我国经济发展中创新最活跃、增长速度最快、影响最广泛的领域。

从2012年至2021年，我国数字经济规模从11万亿元增长到超45万亿元，数字经济占国内生产总值比重由21.6%提升至39.8%，到2025年，中国数字经济占GDP的比重将提升至50%以上。

在不确定环境下，数字化和智能化转型将是未来十年中国企业穿越周期的利器，助力企业成长为充满“创新能力”和“应变韧性”的新时代数字企业。

数字时代CIO的历史使命和绝佳机会

在数字经济蓬勃发展的今天，企业纷纷投入力量推进数字化转型，与此同时，**CIO/CTO在企业中扮演的角色重要性，也达到了前所未有的高度。**

历史上每一次科技浪潮的出现，都会将当时掌握先进技术的一批人推到历史舞台上。今天，掌握最新技术应用和管理能力的CIO/CTO们，赫然站在时代的聚光灯下。**这个时代对CIO/CTO们充满期待**，压力和挑战接踵而至，曲折和挫败也是家常便饭，然而这些都是所有时代最先进生产力推动者的勋章。

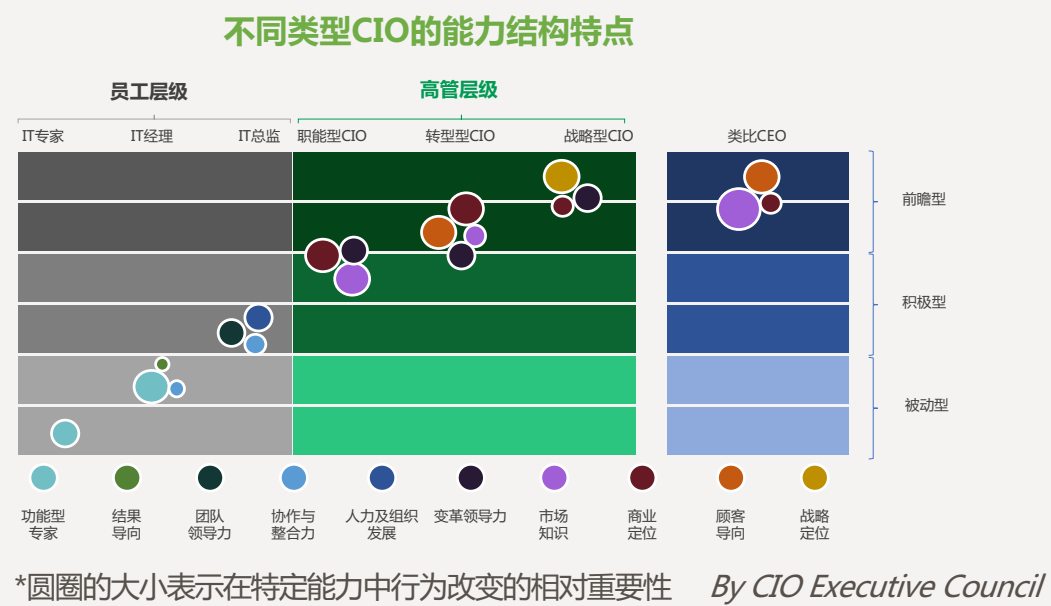
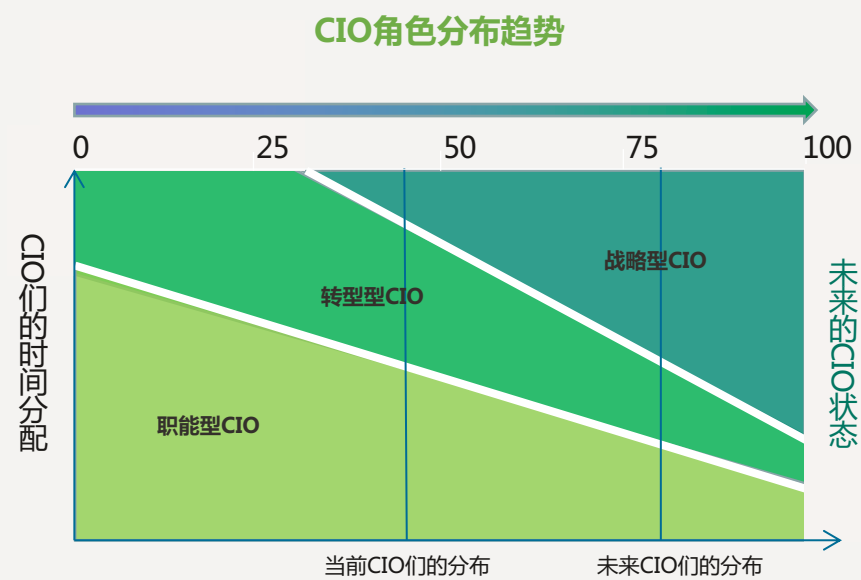
百年未有之大变局，百年未有之大机遇。处在数字技术和数字经济快速发展的时代，生活在数字活力和成长速度惊人的中国，作为社会数字化重要主体的企业之中的CIO/CTO们，没有理由不抓住这个绝佳的机会，用自己智慧和勇气书写数字中国的奇迹，乘科技之帆，直至无人之境。



CIO需要保持学习和自我迭代。过去的技术变革往往是逐步推进的，但如今技术更迭的速度越快越快。今天的CIO不得不在变化中摸索前行，面对和解决从没出现过的新问题。在构建传统的信息技术架构后，CIO更多转向为数字平台的“创建者”，并通过数字平台支持企业业务转型与创新，战略升级和迭代，这对CIO的能力提出了更大挑战。

CIO在企业中的角色从职能型（Function）向转型型（Transformation）和战略型（Business Strategist）发展。近年来，CIO被赋予更大的职权和发展空间，越来越多的CIO从技术职能型，转向业务创新运营甚至直接参与企业战略制定。非常明显的趋势是，行业中最优秀的CIO们会率先深入业务，参与企业战略制定，并带动整个CIO群体的角色定位向更有价值和影响力的转型型CIO和战略型CIO迁移。CDO（首席数字官），CGO（首席增长官）等角色名称的出现也印证了科技和业务深度交融的趋势。

不同角色的CIO的能力结构不尽相同。行业中常常混淆不同角色CIO的概念，甚至经常笼统地把所有IT负责人都叫做CIO。为了帮助大家更好看清自己的定位和CIO典型成长路径，我们整理出不同角色CIO的能力结构特点。各位CIO们需要了解的是，**不同角色“CIO”的能力重心差距巨大，优秀CIO的成长路径往往伴随着多次能力扩域和颠覆。**



务实“小胜”，建立口碑，积累信任

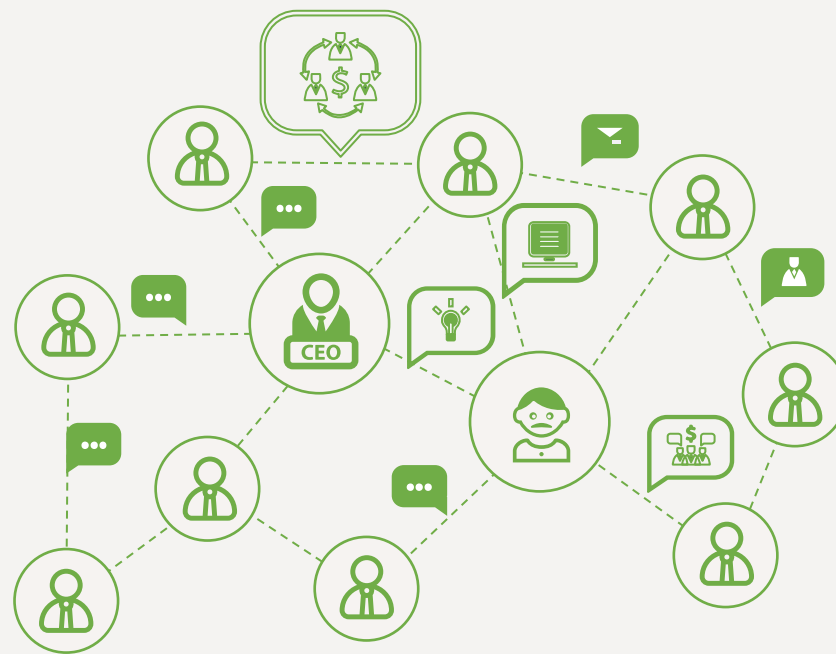
在CIO的日常工作中，经常面对需要影响CEO和管理层决策的情形，时常感觉不被理解和信任，个人推动力和影响力不足。面对这种情形，CIO须知信任建立需要时间和具体事件的考验和积累，切莫急于求成。建议CIO把注意力放到企业关注的具体问题上，踏踏实实，积“小胜”而成大胜，随着信任增加，抓住机会狠狠帮业务一把，往往有奇效。

帮助业务成功就是你的价值

另外，凭借CIO个人，影响CEO和管理层总是比较困难。建议在日常工作中尽可能发挥自己的能力，帮助各部门解决问题，树立良好的口碑和信任。企业内各部门之间的工作关系总是相连的，正如机器上的各个齿轮，彼此之间联系紧密，不可分割。如果CIO具有良好的全局意识、整体意识，发挥团队协作精神，与其他CXO或高管之间建立协同合作的共赢方式，相信在一次次胜仗之后，CEO和公司管理层自然会有客观的判断。

专业协同，推动技术和业务融合

而另一方面，技术与业务的融合对于数字化管理者也非常重要。在2021年CIO访谈过程中，有超过四成受访者认为促进业务技术融合是提升影响力的有效方式。数字化管理者业务技术融合方式可通过参与企业数字化战略制定、业务与技术组织协同、制定以业务导向的IT绩效考核等方式体现。



审视自己的职业观：“三个价值”

美国耶鲁大学心理学家艾米·瑞斯尼斯基曾把工作观分为三种：

第一种，把工作当“差事”（Job）；第二种，把工作当“职业”（Career）；第三种，把工作看成自己的“使命”（Calling）。

三种不同的观点，不仅直接影响工作的状态和结果，更会直接影响个人价值的变化。对于企业CXO等高成就追求者，我们建议把个人职业发展的过程，看做一次自我价值的投资（More than Salary）。



在工作中，同时有三种价值在变化发展，不同人对三种价值的偏好选择，会最终影响个人的发展路径和发展空间：

价值	定义	工作特点	职业观	极端追求者	狂热追求之后的结果
企业影响价值（E）	企业替换你所需要的直接和间接成本	完成任务	差事（Job）	苟且者/平庸者	一味强化企业内影响力而不顾其他价值，往往演化成权利斗争的政治战场，抢地盘，权力寻租
市场价值（M）	市场提供的定价	专业负责有态度	职业（Career）	职业经理人	强化个人市场化，社会中的竞争力
自我价值（P）	自我满足的成就感和愉悦感	充满激情	使命（Calling）	艺术家/创业者	个人价值的极端追求者，强调自我满足和自我价值最大化 如果社会价值和自我价值匹配，就是优秀的创业初心

现实中，大部分人把注意力放在了以完成任务为目的的模式中，而对市场人才规格需求和自身成长培养不足，最终导致职场焦虑。而关注社会发展方向和自我培养的人，在工作中更愿意承担责任，以实践培养自己的市场价值，终得“职场无忧”。假如有幸选择一份自己热爱的工作，人往往更能够充满热情和耐心去坚持，从而做到超出一般人的水平，也更有机会创造出超常的市场价值，最终实现“人生无忧+职场无忧”。

思考：

- 1. 自己在工作中各种价值的变化
- 2. 自己做的工作内容有多少是自己不主动愿意做的
- 3. 切忌不要浪费时间

2022年即将过去，对于辛苦一年的CIO们来说，这一年非常不一般。未知的环境依然摆在眼前，环境和市场的挑战也似乎远没有到结束的一天。“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大部分人会死在明天晚上，看不到后天的太阳”。

智慧帮你看清方向，勇气助你突破困难，耐心保你坚持到底。带着技术人天生的乐观和冷静，凭借你的智慧、勇气和耐心，做出选择，祝大家都能看到后天的太阳。

巴西传奇赛车手埃尔顿·塞纳说“天气好的时候你不可能超过 15 辆车，而阴雨天的时候可以。”与其抱怨天气不好，不如握紧方向盘，调整好状态，趁着下雨天，超车15辆。

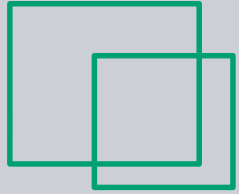


“

天气好的时候你不可能超过 15 辆车，而阴雨天的时候可以。

”

——埃尔顿·塞纳



附录



自1972年成立来，红杉始终致力于帮助创业者成就基业长青的伟大公司，投资了全球众多创新企业和产业潮流的领导者，为成员企业带来丰富的全球资源和宝贵的历史经验。

红杉中国成立于2005年，作为“**创业者背后的创业者**”，专注于**科技、医疗健康、消费**三个方向的投资机遇，始终致力于支持通过科技创新来满足社会需求、解决产业问题的创新型企业，是中国众多高成长创业企业最早和最重要的投资人。

过去17年来，红杉中国以推动数字技术与实体经济的深度融合为己任，助推新科技，赋能新经济，让产业更高效，让生活更美好，让未来更绿色，更好地服务中国经济。

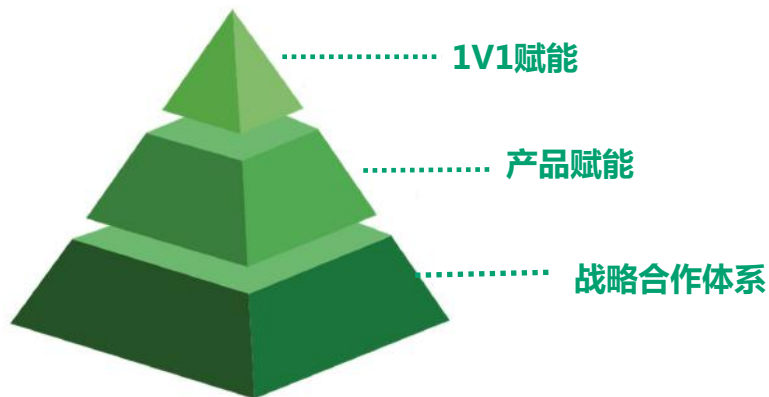


红杉中国伴随着业务与团队建制的发展，Sequoia Value +（红杉价值共创解决方案）的理念也在走向成熟。这是红杉中国自成立17年以来与众多企业伙伴一起摸索出来的一套红杉式赋能模式，背后涉及9大模块涵盖多个赋能职能，包括财务赋能、法务/风控赋能、科技赋能、LP赋能及联合投资赋能*（仅限LP）、品牌市场及产业生态赋能、人力资本赋能、商业赋能、运营管理赋能、战略发展赋能，形成了一套系统而独到的打法。

数字化是红杉中国“Sequoia Value+”科技赋能体系中的重要版块，通过体系化的赋能产品，凸显数字化在赋能成员企业中的显性价值。

红杉数字化赋能体系经过动态的演化与迭代，初步形成了“战略合作体系、产品赋能、1V1赋能”的三层金字塔式逐层递进赋能架构，为不同企业提供与其发展阶段相匹配的助力，以此来助力企业解答发展路上“数字化”必答题。

大部分人关注麦穗，但红杉中国更想滋养土壤。Sequoia Value+赋予了投资人与创始人一种全新的价值共创型关系，是锦上添花，也是雪中送炭。自始至终，红杉中国坐在副驾驶位置、手持路书，长期陪伴那些敢为人先的创业者一起驶向更远的远方。



“Value从哪里来？我们一直强调，投资是发现价值和创造价值的过程。发现价值是要发现一些有潜力的创新者、创新技术、创新商业模式等，而创造价值就是我们要做‘创业者背后的创业者’，帮助更多的创业者实现他们的梦想。红杉自创立以来一直在持续在做这件事，这已深深融入我们的DNA。”

——红杉中国合伙人 刘星

SEQUOIA
VALUE



红杉价值共创解决方案

红杉企业服务领域部分企业图谱

业务领域



技术



行业



注：排列不分先后顺序

自红杉中国成立以来，红杉中国持续关注并支持企业服务领域的创新和成长。

本页浓缩了红杉中国企业服务领域部分成员企业的信息，希望能对CIO们在推进企业数字化时提供有益的参考，共同提升中国各行各业的产业效率。

本次报告撰写过程中，得到了红杉成员企业的大力支持，同时也得到了红杉中国各位合伙人的帮助和建议，更离不开撰写与编辑团队的共同合作和大家的关心。

在此，特别鸣谢以下相关方对于本次报告的贡献：

- 参与访谈沟通的所有企业和数字化管理者
- 支持此次报告工作的红杉中国伙伴
- 参与编辑并撰写的所有团队成员
- 关心并支持红杉中国的所有朋友

如需电子版报告或对我们的工作有任何建议，欢迎通过以下两种方式和我们取得联系：

1. 发送邮件至：Tech-Enable@sequoiacap.com

2. 扫描右侧二维码：>>>



白皮书
餐饮、旅游、酒店、住宿、行业、
大宗商品
电子行业
钢铁行业
固收
航空、国防事业
环保行业
计算机 IT、软件行业
教育、培训行业、
科技行业
美妆、化妆品行业
农林牧渔、畜禽行业、
区块链、数字货币行业
生物行业
视频、短视频、直播行业
网络安全
消费、消费品行业
养老
银行业
智慧城市、特色小镇、城市

半导体行业
出海
电力、电气行业
房地产、地产行业
高端制造、装备行业
广告、营销行业
宏观经济行业
机器人行业
家居、家电、家具行业
金融科技、支付行业、
零售、新零售、便利店行业
母婴行业
汽车、新能源汽车行业
人力资源
石油、化工行业、
通信、5G行业
物流、快递、交通运输行业、
薪酬
医疗、医药、保健行业
元宇宙
珠宝

保险行业
传媒、游戏、文娱行业
电商、社交电商行业
纺织、服装行业
供应链
国防军工
互联网行业
机械行业
建筑、建材行业、
金属、有色金属行业
煤炭行业
能源、新能源行业
轻工制造行业
奢侈品行业
食品、饮料、酒水、行业
投资类
物业行业
休闲服务行业
疫情
云计算、AI、自动驾驶、TMT行业

每日报告分享群



1.每日微信群内分析10+最新重磅研报

2.每日分享华尔街日报、金融时报

3.定期分享经济学人

4.每周分享50+当月重磅报告

截屏本页，微信扫描上方二维码

或公众号搜索“行业报告分享”

回复：【免费群】加入每日报告分享群

回复：【2023】领1000份行业报告合集

2022年成都房地产市场回顾与2023年展望-14...
2022年南京房地产市场回顾与2023年展望-5...
2022年郑州房地产市场回顾与2023年展望-6...
房地产开发1-12月统计局数据点评：开发投资...
房地产行业2022年12月统计局数据点评：全年...
房地产行业流动性及公募REITs跟踪报告（202...
房地产行业统计局数据月度跟踪报告（2022年...
房地产行业最新观点及1_12月数据深度解读：...
上海市房地产市场分析2022年四季度-43页.pdf

2022年广州房地产市场回顾与2023年展望-
2022年深圳房地产市场回顾与2023年展望-
2022年重庆房地产市场回顾与2023年展望-
房地产行业：“三支箭”渐次落地，优质房企...
房地产行业第2周周报：销售环比微降同比...
房地产行业深度研究报告：核心20城探究之...
房地产行业研究：优质民企获支持改善，居...
建筑材料行业月报：房地产回暖预期增强，