

红杉中国企业数字化观察实录

2022 企业数字化年度指南

公众号：数字化转型工作室

红杉中国

—红杉科技赋能

—伴您数字同行—

公众号：数字化转型工作室

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。



数字化战略

了解企业数字化
发展趋势



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。

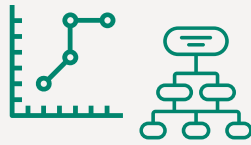
本文特将红杉中国团队2022年观察思考整理成册，希望对大家的数字化工作有所帮助。



数字化实践

了解企业感兴趣的
数字化实践领域

公众号：数字化转型工作室



数据赋能 组织与人才

了解数据如何赋能企业发展以及数据安全
了解数字化背景下企业组织模式与人才特征



技术创新

了解哪些新技术可以吸引更多的关注

— 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

公众号：数字化转型工作室

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。

公众号：数字化转型工作室

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。

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。

重视伙伴关系，共同维护数据：让业务用起来 产业链韧性

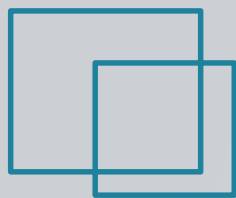
今年产业链上下游受到各种因素的冲击，企业重新审视自己在产业链的位置，挑战往往来自数据标准、口径、完整性和可信度等方面，好的数据体系不仅需要梳理上下游伙伴的关系，更加重视上游供应商的技术产品，更需要企业自身跨部门协同和数据治理能力。企业需重视运营，让数据用起来，而后不断改进优化，以打造更具韧性的供应体系。

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**规模企业的突出挑战**

数据安全合规和数据出境

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。

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。



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 —

公众号：数字化转型工作室

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。

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

构建赋能业务增长的数字化能力体系



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

公众号：数字化转型工作室



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。



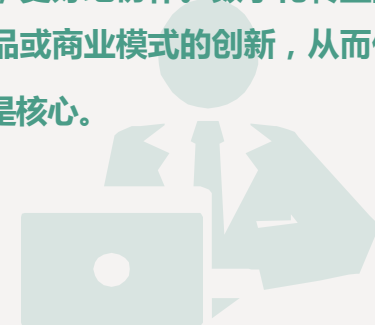
企业数字化能力体系

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。

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

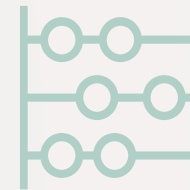
5 数字化战略实现的过程并非完成一个个IT项目，而是打造或完善一个个企业能力和机制，助力企业长期发展。相比项目思维，我们更推荐以产品思维来推动企业数字能力和模型的规划、设计及落地。企业数字化转型过程中既要脚踏实地，又要抬头看路，根据企业实际情况，平衡投入、节奏和取舍。强调用户体验，“使用率”比上线更重要。

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管，可控，安全。

公众号：数字化转型工作室

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。



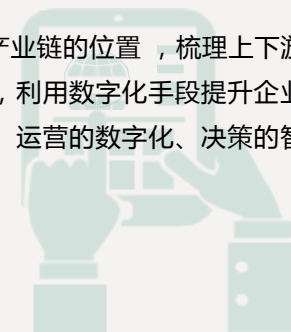
降低有效风险

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。



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/315211321033011312>

公众号：数字化转型工作室