



欲善其事，先利其器：组织 重塑推动 B2B 企业转型



当今市场环境瞬息万变，各行各业都需紧跟时代发展的步伐，根据市场趋势迅速调整自身经营模式。我们看到，一些传统 To B 企业的业务发展已经进入平台期，形成明显的行业天花板，如果继续追求稳速发展，企业必将遭遇难以突破的发展瓶颈。明智的企业会选择更为激进的业务战略，扩大原有业务的市场占有率，发展新的客户群，甚至投身于新的发展赛道。

我们服务的一类 To B 企业就在积极谋求 To C 市场的增长机会，以期通过 To C 业务创造新的增长曲线。然而，如图 1 所示，To B 与 To C 业务在客户定位、产品价值、业务模式等方面存在天然的巨大差异。

图1 传统2B业务与2C业务的核心逻辑存在巨大差异...

2B业务与2C业务的差异...

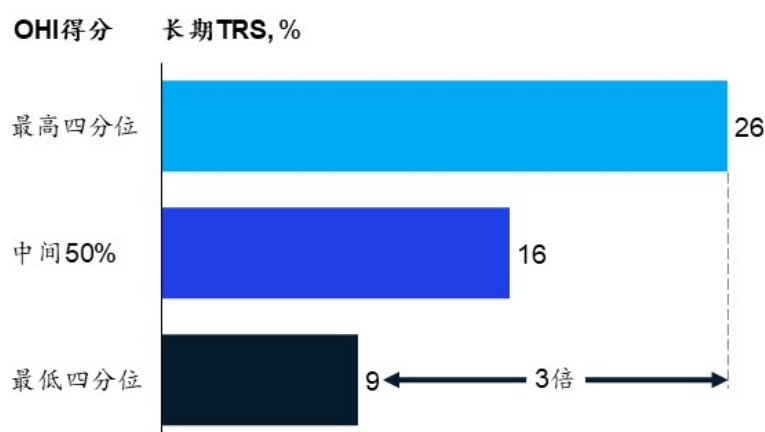
	2B业务	2C业务
目标客户 	- 面向企业用户，生态圈来自产业链上下游 - 企业规模、客户服务、物流与供应链能力等至关重要，偏好稳定与长期的合作关系 - 客户需求明确，且能提前确定	- 面向个人用户，生态圈更多元化，目标用户范围大、分布散 - 对于品牌定位、价格和对于需求的快速响应非常敏感 - 客户需求与喜好比较模糊，且随时动态变化
产品价值 	- 客户更关注产品功能、可靠性和技术先进性 - 产品稳定、交付及时与持续的客户服务是核心	- 客户关心科技与人性相融合，强调情感的沟通，注重产品的体验 - 快速的产品开发与升级迭代是核心
业务模式 	- 客户决策流程复杂，交易单价高而频次低 - 销售重点在于关键客户管理和影响购买决策的相关人员 - 成交与回款周期长	- 客户决策易受感性因素影响，决策快、交易单价低、频次高 - 销售重点在于营造感官冲击和消费者产生情感共鸣

McKinsey
& Company

两类业务核心逻辑的差异要求企业迅速提升现有组织能力，或快速打造崭新的组织能力，并且整个组织需上下一心，形成高效执行、持续创新的健康状态，才能实现业务战略目标。麦肯锡组织健康度（Organizational Health Index, OHI）衡量指标表明，组织健康与企业的业务发展息息相关。对企业发展方向、组织能力、创新与学习、激励、领导力、运营体系等九大维度的评估显示，组织健康度位于最高四分位的公司，其 9 年平均股东回报率可达位于最低四分位公司的 3 倍（见图 2）。

图2 TRS¹大3倍 = 我们数据集里的公司平均价值+12亿美元

股东平均总回报按四分位9年平均



McKinsey
& Company

由此可见，业务转型，组织先行。基于这一需求，本文将重点探讨求变化中的传统 To B 企业如何成功进行组织转型、提升组织能力，进而达成

业务扩张的战略目标。

一、典型组织难题

一般而言，传统 To B 企业若从内部孵化出新的 To C 业务，从 0 到 1 建立 To C 团队，再从 1 到 10、从 10 到 100 实现规模扩张，会在组织方面面临一系列的挑战。

挑战一：组织能力差距大，不愿意变。业务扩张方向一旦清晰，就会对组织能力提出新的要求，包括新业务孵化所需的产品创新能力，企业投资并购所需的战略投资及整合能力，To B 转向 To C 所需的消费者洞察、品牌运营、渠道管理能力等。但传统 To B 企业就像一艘大船，缺乏敏捷性，且惯性明显。不排除在一些情况下，企业抓住市场机遇暂时实现了快速扩张，但随行就市的增长并不意味着组织能力同步获得了提升。原有组织能力和新业务的要求差距甚远，改变越大则代价越大，如果变革意愿只存在于公司的最高领导者，而惰性弥漫于组织的各个层级中，组织能力的鸿沟就无法跨越，转型必将失败。

挑战二：新业务领域人才缺乏，没有能力变。传统 To B 企业的业务增长过程，往往伴随着员工人数的迅速增加，人力成本增速甚至阶段性高于业务增速，人力效能低下，而在 To C 新业务领域的人才积累往往是空白。企业此时面临两难的困境，不引进 To C 业务专业人才无法启动业务，企业没有能力转变；而引进外部 To C 专业人才，但缺乏组织平台支撑，外部职业经理人水土不服、留存率低，部分关键岗位甚至长期空缺，无法支撑业

务扩张。业务领域差距明显，企业应有策略地转变人才观及人才政策，才能利于新人落地生根。

挑战三：业务流程机制不匹配，不适合变。传统 To B 企业通常都已具备相对体系化的业务流程，针对各业务的考核及激励机制也相对健全，但如果照搬到新业务，这一套机制极大可能造成毁灭性的影响。To C 业务直接面向消费者，市场迭代迅速，需要打破原有的冗长审批流程，制定专门的授权和决策机制，同时要求更为高效的内部协同。只有摒弃高压式的 KPI 指标，建立鼓励创新和容错的机制，才有可能孵化出新的 To C 业务。

以上三大挑战表明，传统 To B 企业在追求向 To C 业务扩张的过程中，需要在组织模式、人才政策、匹配机制以及驱动组织变革的意愿方面都做出有力的改变。

二、核心洞察

也许有人会怀疑，业内 To B 的头部企业，换到 To C 赛道真的会差这么多？正所谓差之毫厘，谬以千里，转换赛道有时意味着完全不同的游戏规则。有些企业在尝试转型之初，可能也参考过别家的做法，但依葫芦画瓢的组织转型往往有形无神。有时，管理层把问题都看在眼里，但解决起来总感到力不从心，麦肯锡协助很多在原有赛道上取得一定成绩的传统 To B 企业，成功实现了向 To C 业务的有序转型。在这一过程中，麦肯锡提炼出激发组织深层次变革、走向成功转型的四大洞察。

洞察一：从依托原组织孵化新业务，转向建立独立经营的新组织，并协同原有资源

传统 To B 企业很难依托原有组织来发展 To C 新业务，组织能力差距大、业务流程复杂冗长以及组织惰性，是最主要的障碍。于是，单独成立发展 To C 业务的新组织或孵化器，成为很多企业进行业务转型的第一步。一方面，这一新组织要保持独立，拥有足够的资源投入和授权机制，发展到一定阶段可以设定独立的营收目标；同时，新组织要培育鼓励创新的文化和容错的机制，同时要建立区别于原有组织的考核体系及薪酬激励机制，以充分激发活力，快速发展 To C 业务。另一方面，新组织也要与原有组织的资源平台形成一定的联结，有选择地运用原有组织积累的发展要素，比如传统 To B 业务的行业洞察、原料壁垒、供应链管理、研发能力等，迅速建立 C 端业务核心竞争力。

洞察二：从关注内部职能能力建设，转向聚焦客户及市场需要，赋能一线组织

传统 To B 企业向 To C 业务扩张时，要转变客户服务模式，更加聚焦

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39003

