



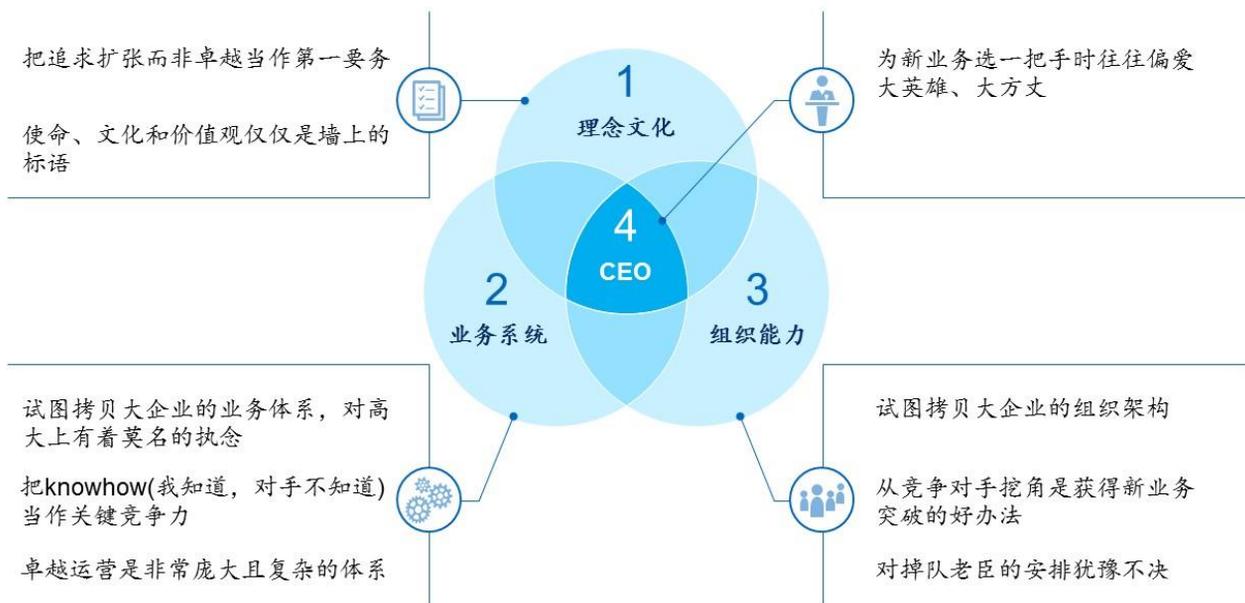
# 麦肯锡告诉你，如何避开新业务运营的四个坑



任祓，王平

开拓新业务正在成为中国企业时下的普遍选择。有业内人士对此戏言道，10 家 8 家在试水新业务，还有 2 家摩拳擦掌、跃跃欲试。然而，根据我们这些年辅佐企业打造新业务的经验来看，在这波前赴后继打造新业务的热潮之中，成功率也就不到 20%。为什么？因为踩到了新业务运营的四个坑，即企业对理念文化、业务体系、组织能力和选一把手等四个方面的迷思。如何避开坑？本文结合现实案例，对每一个迷思一一提出了破解之道。

在理念文化、业务系统、组织能力和选一把手这四个方面的迷思



### 表现 1：把追求扩张而非卓越当作第一要务。

我们认为，一切不以卓越运营为目的的扩张都是画饼充饥。卓越运营并不是新业务规模化或进入稳定期之后才应考虑的事情，而是从第一天就

应考虑的要务。

案例一：某地产商奉行短期业绩为王、扩张为先的理念。从 0 到 1 成功开拓新业务得益于模式创新，从 1 到 10 则以较为野蛮的生长抢占战略地图。而从 10 到 100 的规模化增长阶段，才开始想到补业务质量的课，但在学习华为 IPD、产品研发质量门流程等方法论的过程中，业务动作标准化、管理透明化的落地碰到了巨大阻力，导致新业务扩张质量不佳，甚至撤出了某些区域。

案例二：某半导体企业是上一代技术的领导者，在开拓新一代技术市场（市场规模更大、技术难度更高）时，获得了巨额 A 轮融资投入。整个团队群情激奋，将重心放在了扩张市场上，一心想引入 B 轮、C 轮……建设一条又一条新产线。而该企业把现有产线运营、盈利水平提升和产品力提升放到了次要位置。仅仅一年之后，它就被赶超——竞争对手先于它成为领先客户重点扶持的供应商。

表现 2：使命、文化和价值观仅仅是墙上的标语。

我们认为，组织文化建设是系统工程，它回答了为什么要做这个业务——使命；我们的终极目标——愿景；为了守护使命和追求愿景所定义的鼓励什么、反对什么的准则——价值观。关键是应该把组织文化具象到新业务开拓的每一个动作之中。

表现 1：试图拷贝大企业的业务体系，对高大上有着莫名的执念。

我们认为，搭建业务体系的关键是匹配自身的战略定位，不应照抄大企业的系统，更不应一概求全、求高大上。

案例：某整车制造商引入外资、国外技术以打造 C 级车新品牌，其战略价值定位是成本比国外 OEM 品牌低 30%，比国内同行高 10%。但搭建业务体系时却明显高配，例如把办公室设在了直辖市的 CBD，导致实际投入巨大，产品成本严重超标。

表现 2：把 knowhow（我知道，对手不知道）当作关键竞争力。

我们认为，此乃大误！因为“我知道，对手不知道”的优势不是永恒的，“我起跑更早”的优势也是暂时的（对手醒来后可能在下一个弯道赶超），只有“我做的比对手更好”才是根本优势。

表现 3：卓越运营是非常庞大且复杂的体系。

我们认为，在复杂的业务体系中做到卓越其实非常简单，即在关键业务环节，把正确的理念和做法分解成基本的标准动作，重复一万遍，如此日复一日，年复一年积累的竞争力才是对手望尘莫及的根本优势。

表现 1：试图拷贝大企业的组织架构。

我们认为，不应拷贝大企业架构，而应打造自身的敏捷组织。

表现 2：从竞争对手挖角是获得新业务突破的好办法。

我们认为，竞争对手相互挖角绝非长久之计。获取人才有两个途径，

一是从内部关键岗位识别人才；二是从外部生态圈或跨行业寻觅千里马。

表现 3：老臣掉队的时候犹豫不决。

我们认为，应学习“杯酒释兵权”安置掉队老臣。

表现：选新业务一把手时偏爱大英雄、大方丈。

我们认为，不能只看那些来自大企业、头顶昨日光环的高管，而应参照三个标准：对新业务愿景和使命的真心拥护；搭建新业务运营班子的能力；对卓越运营有抱有坚定信念，愿意对此投入精力。

以上四大迷思的破解之道



- 1
  - 确立卓越运营的长期方针，制定阶段性小目标时应将愿景与短期目标相结合
  - 把价值观从墙上请下来——提炼使命和愿景，固化价值观手册（追求什么，反对什么）以指导业务动作
- 2
  - 业务体系不须求全求大，必须准确匹配战略定位
  - 洞察对老业务的路径依赖，去伪存真认清竞争的真正优劣势
  - 在关键环节，让全员的日积月累成为对手望尘莫及的核心竞争力
- 3
  - 打造敏捷组织
  - 对内识别各层级关键岗位并给予特殊激励，对外延揽跨行业人才
  - “杯酒释兵权”，妥善安置掉队老臣
- 4
  - 理念：守护使命，践行价值观
  - 能力：不懈追求班子及整个组织的能力建设
  - 业务：坚持卓越运营，深挖管理和技术竞争力

建议一：创立新业务的第一天就要清醒认识到，卓越的运营和卓越的产品对于企业生存和发展的根本意义。制定阶段性小目标时应将愿景与短期目标相结合。

案例：某教育机构引入国际品牌，开拓民办幼儿教育新业务。为抢占诱人的市场，公司制定了快速扩展的目标，但在讨论战略伊始，领导层就选择了对教育质量的坚守。为了打下高速度高质量发展的基础，公司撰写了幼教学校系统运营手册，设计了包括教学质量、财务业绩及组织健康的管理仪表盘，指导新业务团队在保证教育业务质量的基础上，进行有效扩张。

建议二：把价值观从墙上请下来。清晰有力地提炼新业务使命（即为什么要做这样的业务），在此基础上定义一系列的价值观导向（追求什么？反对什么），并具象化到业务标准，让使命愿景真正落地。

案例：华为在 1999 年开启 IPD 变革。在这一过程中，高层、中层和一线员工业务理念和业务动作逐渐统一，形成了强有力的组织文化。随着 IPD 模式及相应竞争优势的全面形成，《华为基本法》也起草通过，成为指导十几万员工理念行为的纲领，进一步凝聚和提升了组织文化。

建议一：业务体系不须求全求大，必须准确匹配战略定位。

案例：长城汽车进入 SUV 细分市场时，其业务系统，尤其在研发、采购、生产等关键环节精准匹配“相对好，绝对便宜”的战略价值定位，打造出非常成功的 SUV 品牌哈弗。

建议二：洞察对老业务的路径依赖，去伪存真辨清真正的竞争优劣势。

案例：上述某半导体企业在被竞争对手超车的时候，CEO 审时度势，

对过去老业务中积累的优势做了深刻反省，并对竞争优劣势进行了厘清：

1，伪竞争力——从老业务中带来的技术、工艺优势在新市场中已经不再具有竞争力；

2，已有的真正竞争力——在老业务扭亏为盈的战役中积累的本土化采购的方法；

3，尚不具备但未来需要的真正竞争力——在研发、产能、良率等关键业务环节引入先进管理方法论，全面建设卓越运营能力，为提升产品及企业竞争力打开变革大门。

建议三：投入决心、精力和时间，将关键业务环节竞争力固化为基本的、标准化的业务动作，让全员日复一日、年复一年重复，用这种最简单、最质朴的办法筑起竞争对手难以逾越的护城河。

案例：某先进制造业企业秉承完全复制（Copy Exactly）的建厂策略，其底气是生产工艺的高度标准化。其中国技术条线高层对我们说，在中国第一个工厂的建设过程中，他亲自撰写技术转移指导手册，更新到第 46 版，

**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\\_33782](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33782)

