



开拓新赛道：业绩与情怀的艰难抉择



作为麦肯锡先进制造业组织与人才系列文章的第二篇，本篇承接了首篇中对敏捷组织的讨论，探索梳理公司治理模式和创建愿景平衡型组织这两个话题，探讨组织能力如何助力企业拓宽原有赛道、开拓新赛道。

本篇反弹琵琶，在一次虚构的个人职业选择中融入麦肯锡对行业的深入思考和对客户的深刻理解，引领读者走入以汽车行业为代表的中国先进制造企业的业务情境之中：回顾上篇文章介绍过的几种组织形态；探讨卓越企业的核心特征，并分析“命令导向”型、“成果导向”型和“情怀导向”型三种组织；最后落脚在愿景-平衡型组织，总结这种青色进化型组织的核心特点和构建方式。

“自古雄才多磨难，从来纨绔少伟男”——致敬勇敢开拓新赛道的中国车企商业领袖

走过依山傍水的城郊，王副总猛一抬头，眼前已是吴老的别墅，他理了下衣服，抬手准备敲门.....

王副总

现年47岁，供职于中国某著名整车制造集团A。22岁大学毕业，任车间产线实习工程师。在集团A工作25年，15年从工程师一路做到制造厂厂长，然后转入销售领域深耕10年，现任集团副总裁，主管整车销售和渠道管理，久经沙场。



McKinsey
& Company

今年春夏两季，国内汽车市场持续低迷。以王副总管理的这家车企为例，自主品牌汽车同比销量直线跳水，第二季度同比大幅下降近40%。往日车水马龙的4S旗舰店如今门可罗雀，人员流失率与日攀升，不少在职员工正暗自考虑转行。这一看似出乎意料的现象只是中国汽车行业至暗时刻的一个缩影。

“梧桐一叶落，天下尽知秋”，作为行业资深人士，王副总深感近年从业之不易：

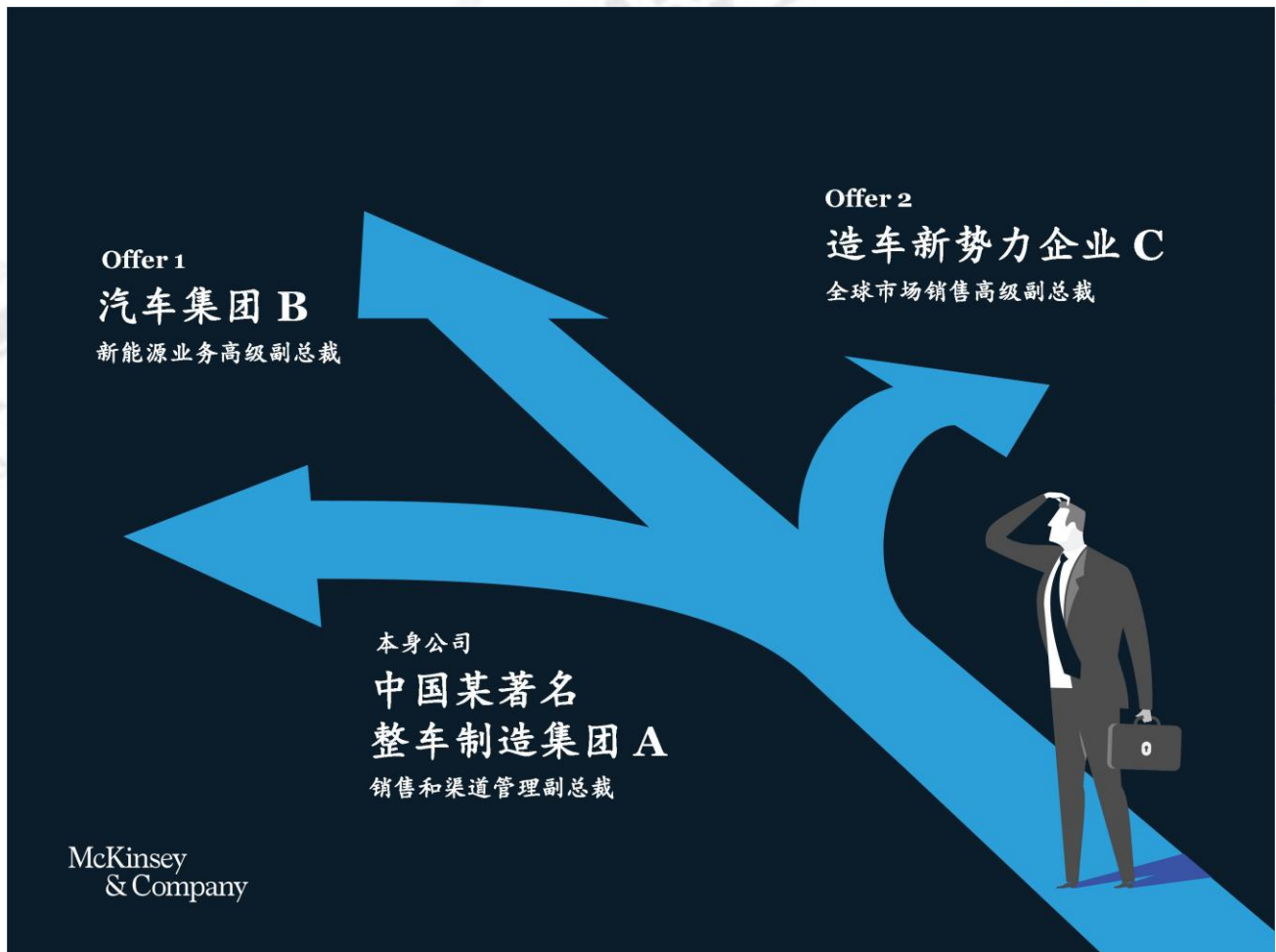
一是这两年集团所处商业环境急剧变化，市场日益复杂甚至迷雾重重，

原有的行业规律已不再奏效。他时常觉得自己要像初出茅庐的新手一样，重新认识市场。

二是汽车消费者越来越多元，消费需求不断升级。销售团队常因质量和设计焦头烂额，过去备受欢迎的大众车型也逐渐让位于那些设计新颖、功能丰富的车型。

三是集团同时面临来自中低端和高端市场的白热化竞争，生存日益艰难。一方面，德日等国的老牌知名车企利用自身品牌优势，不断加大投入，给公司带来很大的品牌竞争压力；另一方面，中国各大本土车企，亦仰仗成本、地域优势，不断通过变相折扣等手段抢占中低端汽车市场。

尽管整个行业呈现低迷态势，但有两家领先企业（B 和 C）通过猎头对王副总抛来了橄榄枝。王副总原本只想抱着了解行情的目的聊聊，可几番交流下来，两家公司都十分欣赏他在制造和销售方面的能力与经验，两位 CEO 都表示迫切需要借助他的能力为企业发展新业务、开拓新赛道，同时助力他完成自身事业上的新突破。王副总本是无心插柳，但现在两份邀约诚意满满，不仅提供了新的工作机会，更是提供了新的平台选择机遇——选择一个更有助于他未来事业成功的平台。王副总目前所在的 A 企业也是业内老牌企业，前几年相对比较保守，进入新能源和其他跨界创新领域动作较慢，错失布局先机，市场竞争力有所下滑；但公司高层对他一直非常倚重，他自己也对公司有经年累积的情感。同时面临多个选择，何去何从，王副总思忖再三，一时竟难以抉择。



作为销售副总裁，他很明白优秀企业或重业绩，或重情怀，很难两全（见下文）。

优秀企业的两大特征

重业绩和重情怀之间并无优劣之分，两者皆可助力企业走向卓越。然而，“旁观者清、当局者迷”，他自觉很难客观比较当前工作与两个潜在机会，这也是他此行造访吴老的目的——寻求外部智慧。

吴老

现年63岁，曾先后在汽车研究机构从事发动机研究工作8年，国际知名管理咨询公司合伙人7年，美德和中国著名车企高管，在全球三大洲、五个国家担任过研发、产品企划、供应链管理 and 总经理等职位20余年，具备深厚的整车厂端到端价值链管理能力。60岁在某中资车企CEO的职位上退休，转型为独立顾问和高管教练，传授其近40年的企业管理经验，王副总为其杰出门生之一。

McKinsey
& Company



刚一进屋，王副总便向吴老道明了来意。一反往常，吴老并未直入主题，而是拿出一张图给他看，询问他的想法（见图 4）。王副总一头雾水。吴老看了一眼他泛白的鬓角，说：“我在接受最后一份工作时，也曾像你一样迷茫过。我理解你正在选择一个最适合你未来发展的平台，但在决策之前，深刻了解自己内心需求，给企业一个准确定位很重要。你看这张图，你现在工作的 A 公司是典型的琥珀色组织，以国有企业和政府为典型，组织层级明确，内部互动以命令和执行为主，属于‘命令导向’型组织。汽车集团 B 则是典型的橙色组织，以跨国公司为主，每位员工都能创造价值。组织活动强调竞争、盈利和增长，属于‘成果导向’型组织。造车新势力

企业 C 则更接近绿色组织，以价值观驱动的初创公司和非营利性组织为典型，组织文化发挥巨大作用，激励每位员工实现自我价值，属于‘情怀导向’型组织[1]。”

[1] 具体介绍请参阅麦肯锡公众号 2019 年 5 月 7 日文章《顺势而为：中国先进制造企业的敏捷探索》。



王副总极为聪慧，吴老刚开了个头，他便明晓其用意，并顺着吴老的话对 B 和 C 公司做了进一步分析。王副总说，“我认为两家公司各有三大特征，咱们先看 B 公司。”



McKinsey
& Company

汽车集团 B 的三大特征

王副总继续分析，“再来看 C 公司”。

造车新势力 C 公司的三大特征

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_33965

