

strategy& 思略特

Part of the PwC network

解决方案系列

To B业务转型升级

六步法击破“不想转、不敢转、不会转”
三大难题

联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2166

邮箱: tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

林骏达

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业合伙人

电话: +86 (755) 8261 8205

邮箱: junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

王崑

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业总监

电话: +86 (10) 6533 7325

邮箱: clark.wang@strategyand.cn.pwc.com

霍燃

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业高级经理

电话: +86 (21) 2323 8721

邮箱: ran.r.huo@strategyand.cn.pwc.com

目录

前言	03
一、To B业务转型升级常见的三大问题	04
二、思略特To B业务转型升级六步法	06
三、实践案例	09
四、解决方案工作计划	11
结语	13



在外部环境风云莫测、科技创新层出不穷的大背景下，企业或多或少都经历过或正在经历转型之痛。普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，帮助企业走对、走稳转型之路。

前言

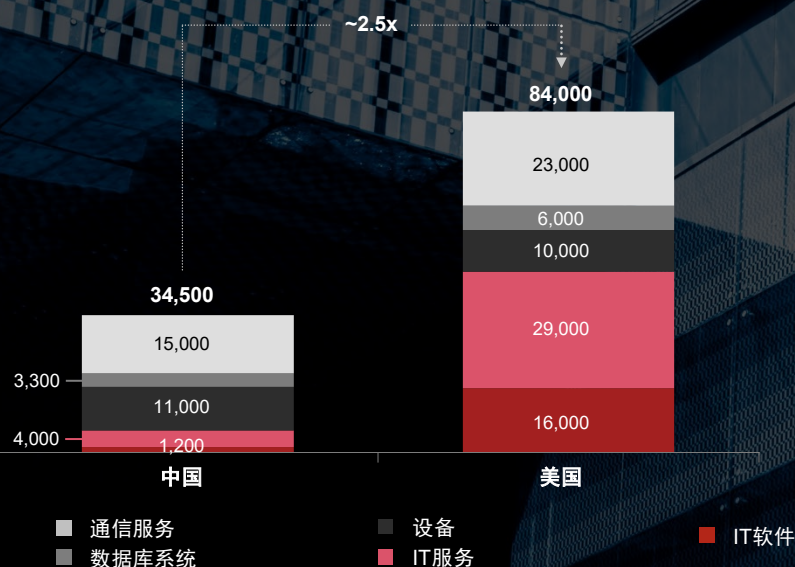
2022年普华永道一项对企业服务（To B）赛道科技企业CEO的调研显示，超过50%的受访者认为运营体系不完善、组织能力不健全是当前企业业务增长持续放缓、成本居高不下的直接原因。普华永道思略特发现，在过去一年，无论是头部大厂还是垂类冠军，领先企业已经开始“苦练内功、减脂增肌”，将外部经营压力转化为内部变革的动力，开辟第二增长曲线，实施运营体系和组织能力转型升级。

思略特认为To B业务转型升级势在必行。这是一项周期长、收益大的系统工程，需要自上而下、循序渐进地开展市场洞察、战略解码、运营提升、组织升级和数字化工具实施等一系列工作，同时进行主动的变革管理。基于长期陪伴To B企业成长的经验，思略特推出To B业务转型升级解决方案，通过“赋能+共创”的服务模式激发企业内在增长潜力、提高团队凝聚力，实现可持续增长。

一、To B业务转型 升级常见的三大问题

中国IT产业在规模和结构两方面都具有巨大的发展前景。与全球IT产业领先国家美国相比，2021年中国IT市场整体规模约为美国的1/3，其中IT软件与服务市场规模为美国的1/6。在数字中国等政策的推动下，云化、行业化、平台化是To B企业发展的重要方向。

2021年中美IT市场规模和结构对比（单位：亿元人民币¹）

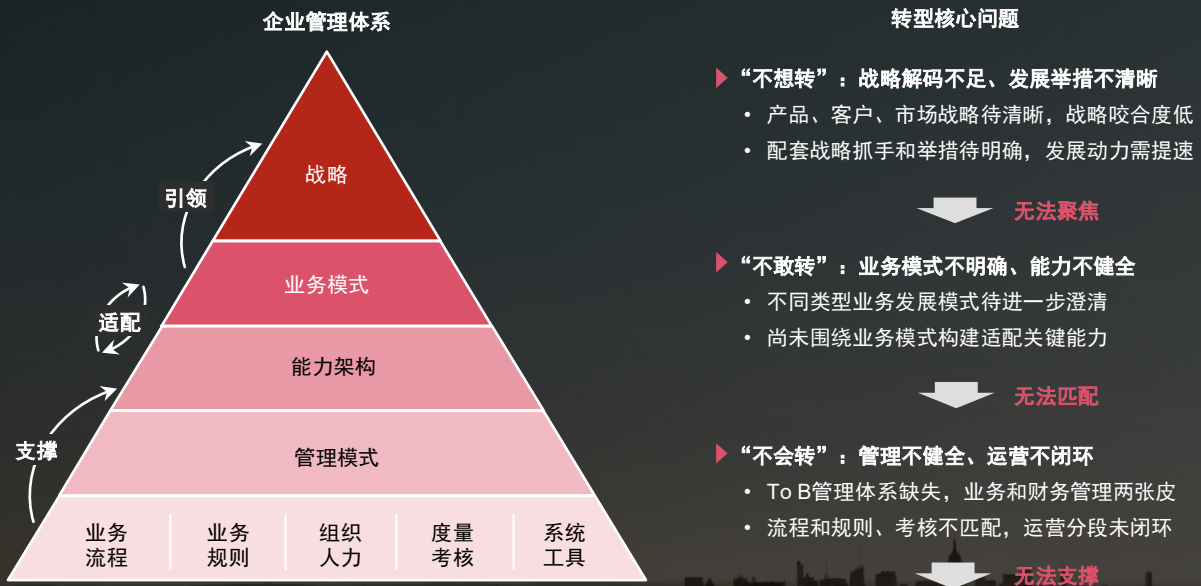


¹ 美元-人民币汇率取6.45，为2021年人民币对美元平均汇率

信息来源：Fitch solutions，Gartner，文献研究，普华永道思略特分析

市场的新趋势、新机遇要求To B企业具备新能力、采用新模式。To B企业需要聚焦资源和管理精力，解决在战略、业务模式和管理模式三个层面的核心问题：“不想转”、“不敢转”和“不会转”。企业管理层和业务骨干缺少对这三个问题的共识，或无法系统性地解决这三个问题，是To B企业转型推进困难、最终失败的主要原因。

转型的三大问题



不想转：战略解码不足、发展举措不清晰。

长期以来，To B 企业在各自专注的行业客户赛道或产品领域积累深厚。但是客户业务和管理需求日益丰富，企业管理者需要打开认知、突破对既有成功路径的依赖、全面理解客户需求场景，做出取舍和聚焦，不仅提出新的战略目标，还要制定新的发展路径和举措。

不敢转：业务模式不明确、能力不健全。

明确的战略目标和路径并不必然带来转型成功，企业还需要解决“卖什么”、“卖给谁”、“怎样卖”等一系列业务模式和能力建设问题。例如，在产品管理领域，如何高效实现产品创新、如何开展产品组合管理等都是企业需要考虑的重点问题。再者，在销售渠道成本高、营销一体化要求高的情况下，如何精准定位产品和服务价值、如何利用数字化方法强化营销驱动增长等也是企业能力建设的重要话题。此外，企服商业模式向订阅制与解决方案转变、客户成功重要性日益提升，如何有效构建“以客户为中心的运营能力”成为企业在竞争中脱颖而出的重要手段。

不会转：管理不健全、运营不闭环。

To B 业务的复杂性在于将产品价值传递给最终客户的过程中，需要多环节、多维度的能力适配。其中常见问题包括：首先，业务和财务管理在数据、逻辑和分析场景方面“两层皮”，管理层无法直观、快速地发现问题并采取措施。其次，业务和管理规则不统一，产品、市场、销售、交付和服务等关键业务动作不一致。最后，在组织文化方面缺少持续变革转型的机制保障和文化氛围，没有变革指引和榜样，无法实现“力”出一孔、“利”出一孔、持续转型。



二、思略特To B 业务转型升级六步法

普华永道思略特推出**To B业务转型升级六步法**，基于“以客户成功为中心”和“聚焦解决主要矛盾”的工作原则，与企业共同开展市场洞察、战略解码、战略落地、运营优化、系统实施和转型陪跑六个步骤的转型工作，自上而下、由外而内帮助企业实现转型目标，同时建立持续变革的意识和组织能力。

转型原则

- **以客户成功为中心**：客户成功是To B企业转型升级的最终目标。将“以客户成功为中心”作为开展转型的首要原则，可以明确地定义转型目标和成功标准，也可以作为解决矛盾、困惑、问题的基本准绳，在组织内部统一对转型升级目的的认知。
- **聚焦解决主要矛盾**：聚焦战略性机会点是To B企业转型升级的核心路径。将“重点解决主要矛盾”作为开展转型的重要原则，可以指导转型实践平衡蓝图规划和速赢迭代、行业经验和企业实际特点，让组织内部形成从体验转型红利到加强转型信心、决心的正向循环。

第一步 市场洞察： 扫描外部市场，发现增长机会。

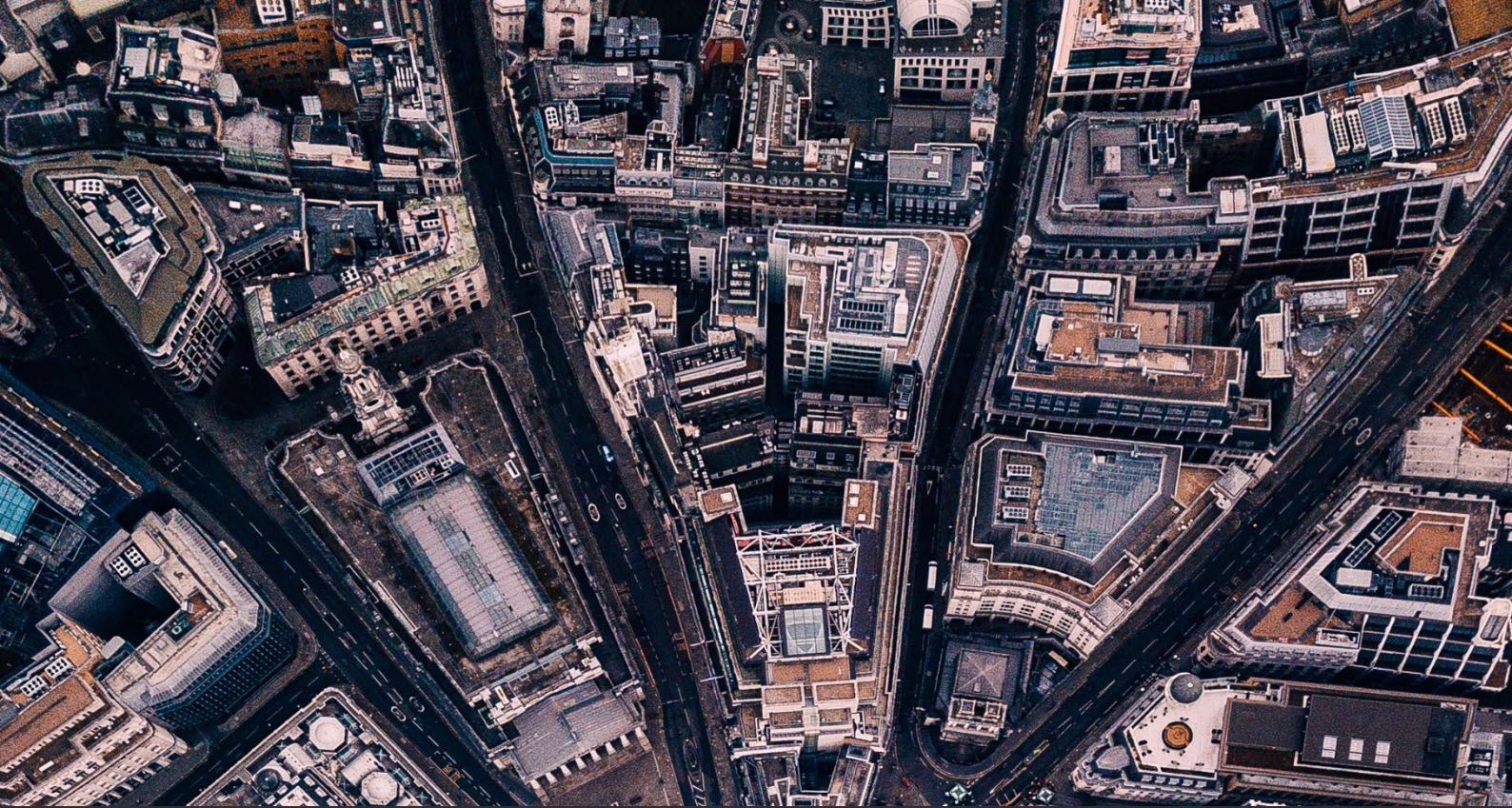
市场扫描洞察市场供需结构变化和技术发展趋势，并提炼领先企业实践经验，主要通过回答“市场有多大？客户需要什么？领先企业在做什么？”三个问题，站在客户视角洞察行业、区域、领域等维度的发展机遇，形成机会地图，进而制定企业转型目标。

第二步 战略解码： 解码战略目标，设计转型路径。

战略解码主要解决“战略模糊，没共识”和“战略松散、不聚焦”两大问题，通过澄清并理解核心管理层发展愿景、推动在组织内部达成战略共识、明确中短期重点工作事项与资源需求，形成可执行的时间表。

第三步 战略落地： 明确业务模式，制定经营计划。

战略落地通过辅导经营计划和转型计划制定，明确业务控制点、搭建目标体系、形成战略运营闭环，帮助企业转型战略落地。



第四步 运营优化： 优化运营体系，提升组织能力。

运营优化基于对运营能力的诊断结果，识别在产品、营销、销售、交付、服务和生态管理等关键运营环节的优化点，通过速赢专项工作推动规则、流程和考核的变革快速见效。同时建立业财一体的企业绩效指标管理（EPM）体系，全面监控分析运营过程；推动组织架构和人员职责根据转型目标调整

第五步 系统实施： 打造数字工具，提高业务效率。

系统实施围绕数据和数字化工具的架构设计、应用设计、实施和运营，将业务目标、路径和规则固化在系统，提高组织内部信息透明度、一致性和协同效率，为转型管理和运营优化奠定基础。

第六步 战略陪跑： 协助定期复盘，助推能力沉淀。

对客户进行定期回访、支持战略回顾、成果检验与经验迭代，主要通过管理提升、融资筹划、业务护航等主题培训和支持，长期陪跑、帮助企业将转型中获得的能力和经验的在组织内部沉淀，实现可持续增长。





三、实践案例

思略特已协助多家大型综合性科技企业和垂类赛道头部企业实现业务转型升级。

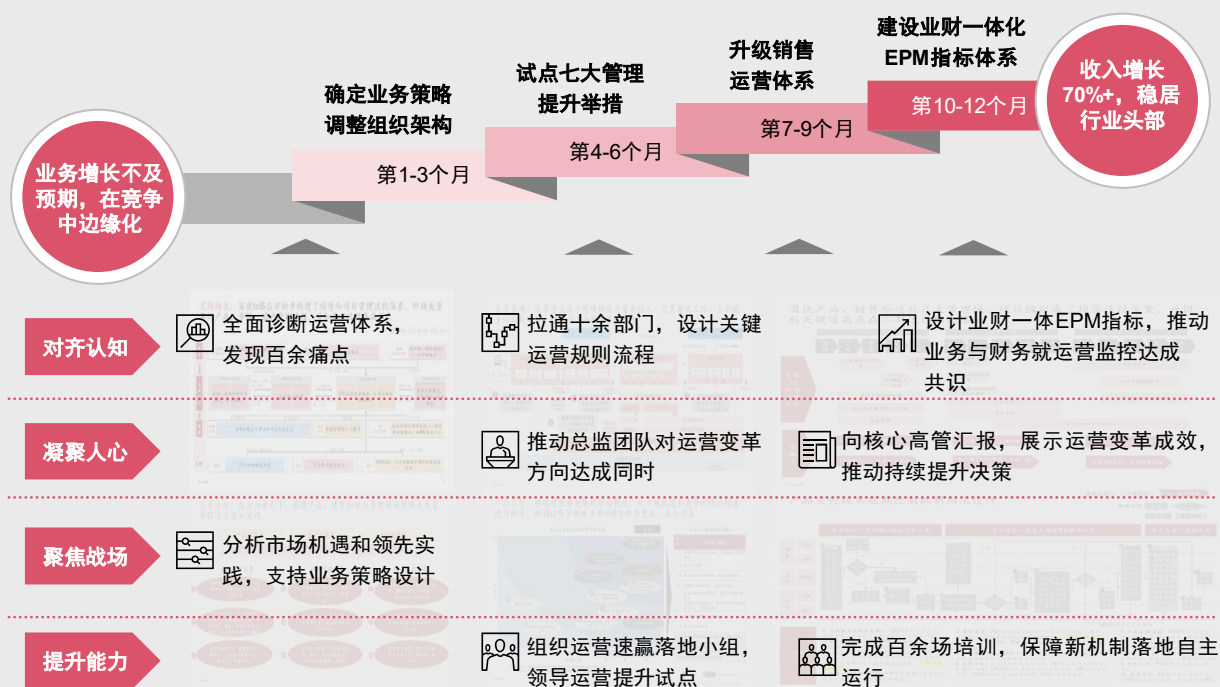
例如，思略特曾服务某大型科技集团公司，实现基于云计算服务等前沿技术的To B业务转型。随着To B业务高速发展，客户现有经营模式难以满足日益规模化的业务需要，在流程、系统、数据、组织等层面均有很大局限。


思略特开展的工作包括：

- **战略澄清和现状诊断：**协助客户澄清发展战略与市场机会点，并根据客户To B业务的特点及领先实践对标，分析明确客户当前在产品、销售、交付、业财一体化及EPM管理中存在的百余项痛点，识别根本原因。
- **运营体系优化设计：**针对产品管理、销售管理、交付管理和企业绩效管理四大核心模块设计运营优化方案，输出云业务管理体系蓝图、规划实现路径，制定速赢方案，包括线索到回款等核心流程细化、应用架构设计、重点场景EPM指标和BI分析设计等。
- **系统架构：**梳理数据和应用情况，结合运营体系优化要求设计数据架构和应用架构，支撑运营规则和EPM指标在系统中可管理、可配置、可应用。
- **战略陪跑：**用半年时间与客户共同推动多项变革速赢点落地执行，并根据实际效果迭代设计方案。管理变革过程、开展百余场宣贯培训，向客户传授方法工具，帮助培养客户变革管理团队，确保变革持续进行。

经过转型升级，该客户To B收入年均增长70%，稳居行业前列。

实践案例图解





四、解决方案工作计划

基于“六步法”，思略特制定为期一年的To B 业务转型升级解决方案工作计划，汇集行业专家及普华永道全球专家资源，灵活采用共创工作坊、普华永道转型方法论等成熟方法，从市场洞察、顶层设计到战略落地和陪跑全面支持，实现企业发展动能转换。



工作方法

行业专家访谈

行业领域复合背景资深专家专题访谈：市场供需结构变化及根因、产品与技术趋势研判、竞争性分析、商业模式创新与孵化型机会洞察分享

内部专家定向指导

根据普华永道全球专家和项目资源库定向引入业务经验专家进行细致调研及分享：洞察假设双向验证、市场趋势研判、创新经验复盘总结等

共创工作坊

1) 就外部洞察与澄清初步成果研讨分享，意在内部达成战略共识、明确战略定位、差异化价值主张；2) 分解业务目标至落地举措、形成战略运营闭环

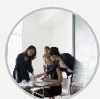
PMO变革管理小组与资源对接

与客户共同成立PMO变革管理办公室，承接运营转型和变革管理相关协调工作：资源对接、方案宣贯与解释、落地辅导、答疑等

执行示例



专家访谈



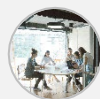
经验交流



专家座谈



催化工坊



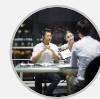
问题会诊



专项赋能



加速营集训



专题指导



结语：思略特长期 陪伴To B企业成长、成功

To B业务转型升级周期长、投入大，深刻考验企业管理层的战略定力和组织整体的执行力。思略特基于长期服务国际与中国To B赛道的丰富经验，愿为To B企业提供长期陪伴式服务，扮演战略规划的挑战者、战略落地的赋能者、转型升级的助力者等多重角色，与To B企业共同实现成长、成功。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。