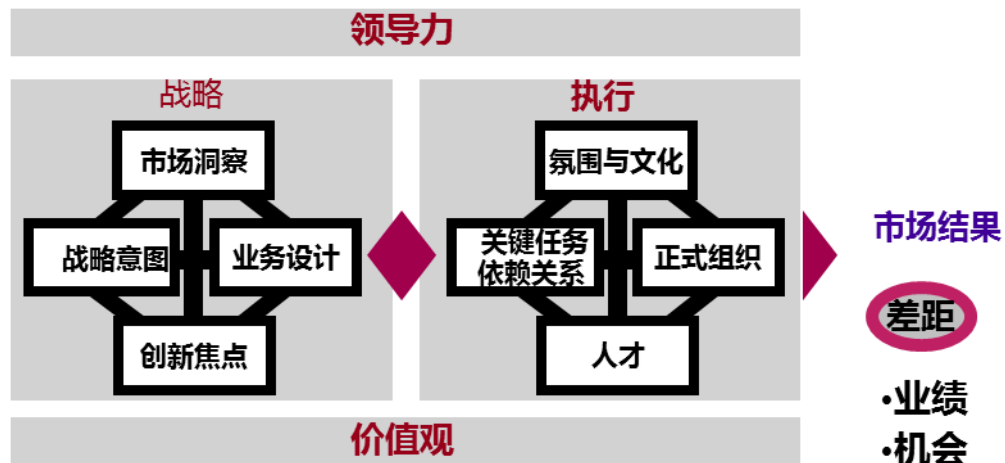


深度市场洞察 不做井底之蛙

——BLM 业务领先模型的市场运用之一

2020 年，我们不断尝试摸索发展路径，进行增量战术调整，引入 BLM 业务领先模型应用，在下半年战略解码的过程中不断内化，经过多轮的学习和思考，我们对这个模型的逻辑认知在逐渐提升，但其精髓我们还未充分领悟，这个模型对于泽瑞发展的价值也需要不断挖潜。因此我们将利用 2021 年的时间，把这个课题拆散了、揉碎了，最终将 BLM 业务领先模型充分转化为泽瑞的管理思想和实践指南，成为我们的管理共识和生产力。

首先，我们再整体回顾下这个模型的逻辑结构：



一、BLM 业务领先模型的逻辑结构

BLM 业务领先模型，整个模型分为三层，最上层是领导力，公司战略能否实现取决于管理层的领导力，它决定了战略能否实现；最底层是价值观，这个价值观是战略的保障，企业战略的实现需要广大员工的支持，而价值观就是大家行动的指引；中间层左边是战略、右边是执行，战略是企业发展的方向，方向不对，再好的执行也会南辕北辙，而再好的战略需要执行去保障，否则只会是空中楼阁。纵观整个模型，把领导、员工、战略、执行，大事、小事、具体、抽象融为一体，并且相互影响。

BLM 模型的十个子模块，每一个都可以独立的作为一个课题研究，但这十个模块绝不可以孤立的来看，我们需用平行思维来思考这之间的关联。结合泽瑞的实际，我觉得这里面的工作逻辑其实并不复杂，可以简单提炼为几个关键步骤：

Step1: 市场洞察（沙盘建立、差距认知、主航道确定）

Step2: 战略意图形成（目标确定）

Step3: 业务设计（实施路径确定）

Step4: 计划锁定（关键行动计划、能力提升计划等）

Step5: 资源支持（人员招募与培养、信息支撑等）

Step6: 计划执行及改善（计划追踪、营业分析、复盘总结等）

二、业务领先模型的起点是市场洞察

BLM 模型强调，一切要以客户为中心，思考市场是第一步。市场洞察是战略管理的前置动作，也是最关键的步骤之一。它如果搞错了，很显然后面的全都是偏的。在战略管理上面，方向最关键，其次才是方法和速度。拿开车来打比方，速度越快，如果方向错误，后果将无法弥补，如果速度慢一点，只要方向正确，大不了花一点时间，还是可以急转掉头有回旋的余地。方向不对努力白费，所以市场洞察是由差距驱动 BLM 的第一环。市场洞察做得好，团队成员都明白我们的市场差距及机会，清楚市场正在发生什么，这些改变对公司意味着什么，知道客户需要什么、竞争对手在干什么，我们才可能知道自己应该干什么，制定出的工作计划才能有的放矢，而不是坐井观天只基于自己能目前能触达的市场去开发，增长的路径就成为一条死胡同。

三、如何才能做好全面的市场洞察

（一）市场洞察的核心是建立沙盘

所谓市场洞察其实就是收集各种各样的信息，主要的来源是单方面的，最终把这些信息全部拼凑在一起，建立一个沙盘，将各种各样的信息进行加工、分析、提炼，然后让管理层一起去判断，这么多信息中有哪些跟我是密切相关，甚至是对我来说，我不重视它，就是致命的因素。有些虽然是巨大的因素，但是跟我要做的事情没关系，把这个沙盘摆到台面上来回地去看去研究，到底哪些因素对我是有影响的。

市场洞察分为两个层面：第一个是尽可能地广撒网地去收集各种信息，所有跟我有关系的信息全部找来，建立沙盘；第二个就是洞察，这些信息跟我的未来哪些是有联系的，把这第二步做好才是完成市场洞察。如果你收集的信息不够宽不够深，就有可能漏掉一些可能会严重影响你未来的信息，但只有那些信息你又

没法知道你下一步的实践，因此它有一个自繁而简的过程，经过这样一个收敛，它才能够真正提炼出未来三到五年我们的机会点。你如果看得不长远，不能看到竞争对手的状态、行业趋势的话，就很难提前做出这些战略性的决策。同样，客户正在担心什么，他一年后可能会担心什么，他三年一定会担心什么，这些东西都是需要去判断的。把这些东西收集好拼在一起，不断地讨论，不断地从中间化繁为简地抽出影响你的东西，这才是市场洞察核心的过程。

（二）市场洞察包含的内容

之前我们一直再强调，市场洞察即：五“看”——看市场、看行业、看客户、看竞争、看自己；三“定”——定目标、定机会、定策略。从大家的反馈来看，描述有点儿抽象，那我把它再具体深入的剖析下，面向市场的深刻洞察实际就包含三方面的内容：宏观行业分析、竞争分析以及客户分析。

1、宏观行业分析

行业分析应该是有目的的洞察，是基于“为公司带来效益”的目标进行洞察，而不是泛泛的分析。要深入地理解这个行业，去观看这个行为正在朝哪个方向去演变。宏观分析的价值就是，要洞察这个行业的演进趋势，要搞清楚我所正在从事的行业，它正在像早晨八九点钟的太阳蒸蒸日上呢？还是到了晚上四五点钟就快要夕阳坠下的这样一个状态？还是下午一两点钟正是如日中天、大量现金流涌动、大量机会呈现的状态？宏观分析这是第一步，你只有理解了宏观面上的这些趋势，你才能够足够去醒悟到我该做什么。

分析的角度：

行业规模：行业的市场规模有多大，我们有多少市场占有率，未来我们可能提升多少的占有率，通过什么手段提升？

行业政策趋势：行业相关的政策有哪些？这些政策会对我们产生什么影响？未来，我们应该如何利用政策的优惠或者如何做改变以顺应政策趋势？

行业技术趋势：行业内有什么技术应用，带来了什么价值？我们是否适合利用这些技术，如果应用是否会带来效益的提升，是否会带来风险？

经济发展趋势：目前国内的经济趋势、贸易趋势对我们业务的影响是什么？我们应该如何利用或者规避这些影响？

产业链趋势：目前的产业链是否发生变化？是否出现整合趋势，我们如何利用这些趋势？我们的上下游合作伙伴是否发生变化，未来，我们如何应对这些变

化？会对我们自身带来什么样的机遇和挑战？

经营管理方式趋势：行业的经营方式趋势是什么？这些经营管理方式对我们有什么借鉴意义，应用这些方式可以给我们带来哪些价值与风险？

企业机会的评估：以上这些趋势，对我们有什么机会、威胁，我们应该如何利用这些机会？

2、竞争分析

竞争分析的目的是要认识到行业内的竞争状况，并通过这些趋势去寻找机会与破局点。核心是竞争对手分析，尤其是可借鉴的商业模式和策略。跟我一起同样处在这个行业的竞争对手他们正在干什么，我在这个行业中处在什么位置，我是处在一个跟随跑的位置，前面有一个老大哥，他在前面跑我跟着就行；还是我已经跑在第一，我得想方设法拉开差距，让背后讨厌的竞争对手根本就摸不着我的套路，亦或其它。

分析的角度：

竞争格局分析：行业的竞争态势如何？行业集中度如何？面对这些行业态势，我们可以采取什么手段去保护及扩大自身的市场占有率？

替代品：行业内是否有替代品，这个替代品将给你带来什么威胁，你将如何应对？

竞争对手分析：竞争对手是谁？竞争对手的优势是什么？你的核心竞争力在哪里，通过什么样的手段可以打造你的核心竞争力？

潜在（新）进入者分析：行业壁垒是否高，有哪些新进入者，这些新进入者的优势是什么？对我们有哪些威胁，面对这些威胁，我们应该如何应对？

供应商分析：供应商对自己是否有制约力，我们如何摆脱困境？我们如何构建一套良好的机制或体系来维护与供应商的良好合作关系？

购买者分析：购买者对自己是否有制约力，我们如何摆脱困境？我们可以通过什么手段满足他们的要求，并且构建自己的核心竞争力？

3、客户分析

客户分析核心是以客户为中心，实时紧跟客户步伐，甚至要引领客户的步伐，深刻思考如何为客户创造价值并且持续增值，识别关键的机会与破局点。因为最终竞争对手不会给你付钱，宏观趋势也不会给你付钱，付钱给你的是最终客户。客户正在想什么，正在为什么事而烦恼，它的 KPI 中出现了哪些条目跟你有关，

你可以帮助他改善。客户的客户正在为什么而烦恼，这一系列的洞察可以随之而展开，包括过去多年客户对你的满意度的变化趋势是什么样的？这意味着什么？哪些地方是明显要快速改善，哪些地方是大环境的改变而出现是可以忍受的，这些都需要分析。针对目标客户要有细分标准，客户的战略、需求、痛点、挑战以及决定购买的因素等。

分析的角度：

客户群体：客户群体发生哪些变化？客户有哪些分类，哪些对象是我们的核心客户、重要客户、普通客户、潜在客户。

客户需求转变：客户的需求从何而来，客户需求发生了哪些转变，我们应该如何创造客户价值，如何持续维护客户关系，保证持续增值。

客户体验：客户对体验有了哪些新的要求？我们是否可以满足他们的客户体验要求或者我们如何通过优化客户体验来提升客户粘度？

渠道变化：客户获取产品/服务的渠道发生了哪些变化？客户分布的区域是哪里？我们如何构建合理的客户渠道来满足客户的需求或优化客户体验。

市场变化：有哪些区域/客户类型是我们可以进入的，进入这些市场可以为们带来什么价值与风险？

四、市场洞察工作要求

基于以上理论，结合我们持续不断优化和完善的数据信息，针对行业特性去深入的分析，我们才能做好市场洞察，我们才能不断提升行业认知和市场主导能力。

（一）目前我们市场洞察存在的问题

去年年底 OGSM 及预算制定的过程中，我们深刻的发现目前我们对市场洞察认知的局限，在市场洞察的过程中存在以下几个问题：

走不出思维惯性，认为市场洞察没用，现有的市场都做不好，做这个纯属好高骛远；

沙盘信息获取的维度考虑依然单薄，无法提炼出我们真正的战略意图和机会；
沙盘建立后缺乏洞察分析，为了做而做，无法真正起到业务设计指导的目的；
沙盘信息缺失后期持续补足计划，无法牵引未来三至五年的长远经营规划。

（二）持续完善市场沙盘

在去年的预算及年度复盘对标过程中，我不断强调市场洞察的重要意义，也

请大家正视这个问题，同时基于行业和市场认知，持续不断的做好沙盘及分析。很多业务团队反馈，沙盘建立太难，那是因为我们了解的信息太少，日常积累沉淀太少，如果长期信息通道无法打开，我们的业务只会行之愈艰。现在行动起来，持续不断去填补空白，建立越来越深刻的市场认知，这不仅是一个简单的沙盘动作，也是我们个人、团队、组织能力逐步提升必经的过程。

我也把前期跟大家分享的沙盘建立和分析的维度，跟大家再做个交流，目前的业务团队沙盘信息搜集及分析的维度应不限于以下内容：

1、SI

- SI 沙盘以集成商分析为主，通过分析确定集成商开发的重点攻关目标。
- 所属区域市场有多少家集成商？集成商的规模和实力是怎样分布的？近年客户增长态势？
- 匹配我司的集成商客户群体是哪些？主推行业是什么？主推品牌是什么？
- 是否已与我司建立合作？我们要重点拿下的集成商客户是哪些？
- 集成商目前有哪些重点攻关的项目？项目情况？我司要重点突破拿下的项目有哪些？集成商关键人是谁？跟进策略是什么？

2、金融行业线

- 以省为单位，梳理国有银行、股份制银行、地方性银行、城商行、农商行分别都有哪些？
- 我们入围的是哪家？没入围的是哪家？
- 入围的银行哪些我们已经有营业？哪些没营业？
- 已经有营业的，就是我们碗里的要压仓的，我们各省应该做多少？明确容量要求，围绕这个要求做计划。
- 已经入围的没营业的原因是什么？是我们搞不定甲方还是其他？如果我们搞不定甲方需不需要通过集成商去攻关，每一个行进行论证，定出我们的目标，我们要形成多少家突破？
- 没入围的，哪些刚投完标？哪些马上要投标？哪些 21 年要招标？马上要招标的，是我们的重点。马上要招标的，我们哪些找合作伙伴攻，那些自己攻？合作伙伴是枪手还是集成商，可以自定义。没招标的客户，我们也要关注，及时获取对方采购需求商机。

3、交通行业线

- 以省为单位, 每个省交通有多少项目? 甲方是谁, 业主是谁, 集成商是谁?
- 省属区域市场的主力军是谁? 决策链是谁? 基层人员、中层人员、高层人员分别要搞定谁?
- 我们今年必保几个项目? 都是哪些项目? 我们要参与哪些项目? 哪些项目我们跑动明知不能中标, 但需要提升能力的? 哪些项目我们必保哪块份额的? 哪些项目我们是寻求机会, 看看能不能进行突破的?
- 21 年采购的项目有哪些? 20 年开始土建的项目有哪些? 21 年投标的项目有哪些? 哪些项目是我们必须搞定的? 哪些项目是要争取的? 哪些项目只是参与的? 三年以后对我们业务帮助的是哪些业务?
- 除了高速公路项目以外, 地铁、高铁、机场等轨道项目有哪些? 我们有没有业务机会?

这些信息, 貌似很庞杂, 不可能一下子全部呈现, 我们定出计划把这些信息逐步填全, 再进行全方位立体分析, 这就是市场洞察的过程。有了深度的市场洞察, 才能进行合理的业务设计和市场开发计划。基于上述的内容, 我希望业务分支及职能团队都能沉下心来, 细细打磨区域市场沙盘, 把一件小事做到极致, 长此以往, 大家一定可以感知到这期间的收获和成长。在日常工作推进过程中, 我们可以有更多的时间拿出这个沙盘进行交流和解读, 从而确定我们的主战场和必须打赢的仗, 为持续的胜利建立基础。

2021 年, 这第一步还未夯实的, 请继续努力, 不要到了年末, 才发现我仍是只井底之蛙, 一无所获!

郭瑞逸

于 2021 年 2 月 28 日