

# 从提供产品到提供解决方案的市场思维构建

## ——思维决定增长的路径

业务分支和职能部门的 OGSM 规划及业务设计已经接近尾声，对标沟通的过程，深刻感受到销售思维的禁锢依然是我们项目和市场开发的掣肘，大家看到的更多是问题和困难，对于客户需求和商机的挖掘，仍存在坐井观天的现象，创新求变，用市场思维博取稳定增长的目标目前还是句刻在钢板上的口号。一种思维的转变绝非一日之功，市场思维的构建需要三省吾身而日益精进。

### 一、何为市场思维？

#### 1、销售思维、项目思维与市场思维的差异

销售思维，就是用一切可以利用的手段和方式将我们拥有的产品卖出去，不管是低价倾销，亦或批零兼营，其核心是卖产品。但离开了渠道和低价，往往销售行为就变得无从下手。而项目思维，不再漫天散地的去找渠道卖产品，而是通过终端客户的需求挖掘和项目运作实现产品方案的整单销售，它是销售思维的升级和演进，但单纯的项目思维，基于客户需求形成方案组合还不足以保持客户粘性，基于市场洞察和客户需求的深度挖掘，对敌情客情我情充分理解的基础上去分析和引导需求，通过提供综合解决方案让客户痛点问题得以解决、实现客户超级体验、进行深度绑定的市场思维才是销售的最高境界。

#### 2、市场思维构建的基础是市场洞察

市场洞察是所有市场行为的起点，不谋全局者不足谋一域，没有深度的市场洞察，我们永远无法获知客户在哪儿？我们的主战场在哪儿？我们的机会点在哪儿？无法确定主航道，就无法做到资源有效精准投放。因此逐步建立对宏观和微观市场的深刻理解和洞察，才能排兵布阵，做合理的业务设计。

#### 3、市场思维的核心是从提供产品到提供解决方案

产品只是实现价值的一个载体，如何通过产品载体，帮助客户建立解决问题的方案，这才是销售应该提升的能力。一味推销自己的产品，试图通过价格或优惠诱导客户购买，只会让我们被动地陷入无休止的价格战或忍气吞声接受不平等条款。只有善于发现市场未被满足的需求然后找到满足需求的方案就没有卖不出的产品，因为我们提供的是顾客渴望得到的结果和区别于竞争对手的独特价值。

#### 4、提供解决方案与单纯提供产品的不同

提供产品基于我能卖什么，提供解决方案是基于客户需要什么；

提供产品带来的是加工利润，提供解决方案带来更多高额利润；

提供产品带来的是是一次贸易的客户，提供解决方案带来的是合作伙伴；

提供产品的团队只是在思考如何搞定一款在市场立足的产品，而提供解决方案却要求团队考虑如何构建一种新的商业模式；

提供产品的公司只在考虑去哪里找下一个客户，提供解决方案的公司将考虑如何深挖一个客户。

## 二、市场思维构建的四大核心要素

### 1、第一要素：深度市场洞察

业务设计的起点是市场洞察，基于市场三情分析，清楚自身优势和劣势，再去设计市场打法，才能有的放矢。在各区域解码过程中，不断再和大家强调市场洞察。但大家理解的市场洞察往往停留在简单的了解市场中的竞争对手有几家，目标客户有哪些，市场洞察是个系统的工程，应该包括“五看”：

**看市场：**宏观产业政策方向、对我们的影响，我们的机会点是什么？

**看行业：**行业市场容量、发展趋势、前沿技术、新兴业态、行业巨头动向；

**看客户：**潜在目标客户范围及标签、重点客户的发展战略、客户的痛点需求、客户的年度预算结构及配置、客户的新兴场景、客户的生态构成；

**看竞争：**竞争对手名单、竞争对手的优势和劣势，竞争对手的客户是谁、竞争对手的生态构成；

**看自己：**我们的优势和劣势是什么？我们的主航道是什么？我们要弥补的核心短板能力是什么？我们的产品及解决方案有哪些优化的方向？我们的价值主张是什么？

在以上问题都搞清楚后，确定我们的主航道就不再是句空谈，找出差异化的赛道，进行相应的业务设计，即“三定”，定主航道、定机会点、定战略控制点，这才是市场洞察的意义。各区域分支进行业务设计，保证压仓业务，提供未来机会点的可能，集团统筹布局，设计未来赛道，大家凝心聚力，才能共同构筑泽瑞的未来。

### 2、第二要素：深挖客户痛点需求

提到客户需求，我们每天都挂在嘴上朗朗上口，但何谓需求大家又说不清道不明。用老太太买酸李子的案例来形象的描述下我们业务一线同事都会经历的场景。

老太太来到菜市场要买酸李子，第一个水果小贩一听老太太要买李子，立马就说自己的李子又红又甜又大特好吃，老太太摇摇头，走了。第二个小贩听说老太太要买李子，接着问老太太要什么样的李子，大的，小的，酸的，甜的？老太太说要买酸李子，小贩就引导老太太尝尝自己的酸李子。老太太觉得李子确实挺酸，马上买了一斤。遇到第三个小贩，在获悉老太太要买酸李子时，他很好奇的接着问，别人都买又甜又大的李子，你为什么要买酸李子？在获悉李子是给怀孕的儿媳妇买的时，小贩除恭维老太太是个好婆婆，还给老太太提供了孕妇营养补充的方案，不仅卖出了酸李子，还卖了猕猴桃和其他水果，而且还通过自己的真诚和热情，赢得了一个长期回头客。

在这个故事中，我们可以看到：第一个小贩急于推销自己的产品，根本没有探寻顾客的需求，自认为自己的产品很好，结果什么也没有卖出去。第二个小贩当他探寻出客户的基本需求后，并没有马上推荐商品，而是进一步纵深挖掘客户需求。当明确了客户的需求后，他推荐了对口的商品，很自然地取得了成功。第三个小贩是一个销售专家。他的销售过程非常专业，他首先探寻出客户深层次需求，然后再激发客户解决需求的欲望，最后推荐合适的商品满足客户需求。他的销售过程主要分了六步：第一步：探寻客户基本需求；第二步：通过纵深提问挖掘需求背后的原因；第三步：激发客户需求；第四步：引导客户解决问题；第五步：抛出解决方案；第六步：成交之后与客户建立客情关系。

情景套用，我们的销售有几人能达到第三个小贩的境界？销售是一门学问，抓住用户需求，为他人真实解决问题，不单是推送服务或者产品，站在用户的角度，用同理心去揣摩他真实的想法，我们才有可能挖掘出客户的痛点需求。解决问题的关键在于解决别人的问题。

### **3、第三要素：关注线索、培育商机、发掘机会**

线索是指在市场营销和专业销售中，获取的潜在销售机会。线索，又分为冷线索和热线索，线索并不一定意味着一定会产生商机，线索需要通过培育变成商机。真正的机会需要建立在彼此进一步了解，还有互相列出的条件的认定之上。从线索到商机到回款的漏斗式管理机制搭建，其核心是线索有效性和商机转化率的提升，而这个提升的本质依托于业务圈层和销售能力的提升。

扩大人脉圈、涵养“精、气、神”、舍得为自己的成长投资，让自己成为某一领域的专家，再逐步扩大领域范围。只有这样，我们才能接触到更大、更精准的线索，才有能力把这些线索转换为商机。每个一线员工的能力提升，必然带来组

织能力的同步提升，同步组织也进行管理流程拉通，提升线索整合及甄别能力，把资源投入分配更趋合理，必将带来一个不一样的结果。

商机是否真正成立或者质量够高，得要看商机的五个要素，预算、决策权、需要、时间和竞争。客户的预算承受能力是多少、客户的决策链条是什么、客户的真实需要是什么、客户需要满足的预期交付时间、客户目前接触的竞争对手有哪些，只有这些问题都打通了，这才算真正的商机。

#### **4、第四要素：提供差异化的解决方案**

产品，是指有形或无形的价值输出。服务，本身是依托在产品上的客户价值增值。而解决方案是整合多个产品集成为一个整体，软件+硬件+实施等，产品是基础，服务为产品功能的延伸，解决方案是对不同项目的特点定制的各种产品和服务的组合。在了解了客户需求的基础之上，销售可以再逐渐去引导对方，了解或挖掘对方的业务痛点和需要，再把自己的产品作为解决方案，和对方需要匹配，把“好感”和兴趣转变成为对你的产品需求。

举个例子来说，有两个商家一个卖豆浆，一个卖油条，即指产品。他们找了一个配送公司专门送餐，那么配餐公司提供的是服务；后面又成立了一个商家，专门从这两个商家进货，然后打包卖豆浆泡油条，还配点咸菜，即提供解决方案。表面上只是换个角度重新分类分组，但本质上实现了从单品到解决方案的跨越，这其实就是产品策划的一个重要思路。

由于解决方案通常在价格上高于单一产品，用户要付出更高价格，所以用户也在权衡，你提供的所谓解决方案，是否真值，还是感觉是个套路，不如直接买个产品划算。所以我们在设计解决方案的时候，要牢牢把握客户价值这个核心，深入分析客户采购痛点、使用痛点、维护痛点等与产品有关的所有痛点问题，设计一个让客户省心又高效的产品+服务组合。同时在定价上，不是单纯的提价，而要体现出类似于批量采购的性价比优势。在解决方案形成的过程中，我们逐渐成为客户的爬虫，融入客户的场景和业务流程，成为其不可或缺的一部分。

### **三、市场思维构建不单是销售的事**

市场思维的缺失本质是思维的枯竭和能力的匮乏。要全面获取市场洞察、线索、客户需求这些信息，绝非易事，一方面是主动挖掘的意愿，一方面是系统框架思维能力提升的要求。事实证明，做一个普通的产品搬运工，单纯销售思维已经越来越没有市场，行业内销售大咖都是市场思维应用的高手，这需要狼性和蜂

性的有机结合。狼性，要求我们每个一线人员都具有敏锐的嗅觉，培养从道听途说的信息中分析自己的潜在机会的能力。天道酬勤，勤劳是一切丰收的根本。做好市场洞察的另一个公开的秘籍，就是如蜜蜂般走遍市场每一个角落，不放过任何一个可能采蜜的机会。

从提供产品到提供解决方案的转变不是销售部门自己的事，而是整个公司的事，如果仅靠销售部门去实现这种转变是非常困难的。每个部门每个泽瑞人都须具备市场营销思维，才能构筑起解决方案的销售能力。在市场洞察、客户需求挖掘、线索发现、商机培育的过程中，我们每个泽瑞人都有份，前端的需求准确提炼+后端强大的技术设计能力融合，我们才能构筑起泽瑞差异化的解决方案和竞争能力，品牌拉力提升公司平台做大做强我们每个人都是受益者，人人都是营销经理，人人都是产品经理，我希望大家都能有这种意识和思维的转变！

**郭瑞远**

于 2020 年 12 月 3 日