

探索经营本质，找到破局之法

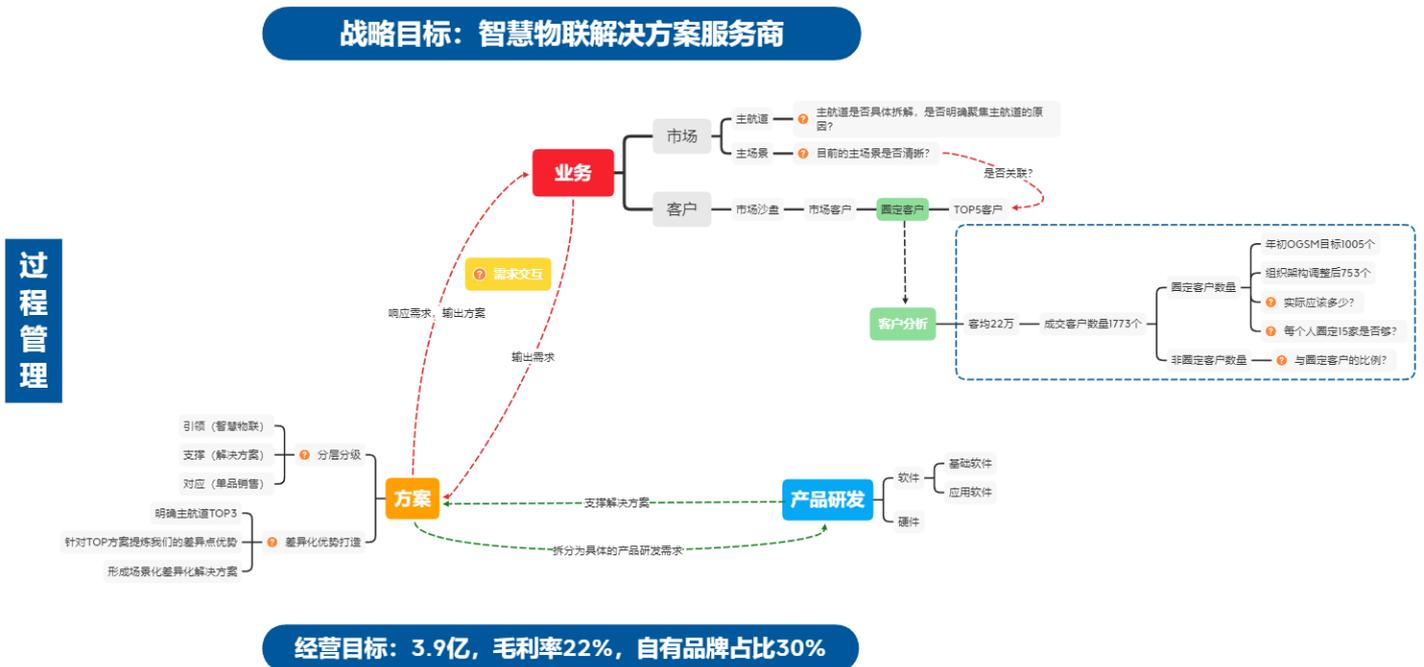
转眼 23 年已近半，基于今年经济环境形势不好的情况下，经过大家不断地奋斗，公司的经营得到了很大改善，各项数据指标也有了明显提升，这些都是大家通过不懈地努力换来的成果，在此感谢大家的辛苦付出。

泽瑞的战略发展目标是成为智慧物联解决方案服务商，从目前的经营结果来看，我们的自有品牌占比、毛利率、项目成单率较低，没有达到年初定下的经营目标，也无法支撑我们的战略发展目标，这是什么原因造成的呢？是客户对我们的认可和接纳度不够，业务人员在市场跑动中没有有利的抓手进行转化和落地等等，最根本的原因是我们核心竞争力的缺失。

我们如何能找到破局之法实现目标？实际上，首先要精力聚焦于主航道、主场景，对业务进行分层分级，针对这些输出场景化差异化解决方案，配套产品研发，形成销售话术为业务赋能，基于“利他”进行方案推广和转化。各个维度大家合力做正确的事，才更有可能事半功倍，那么具体的路径和办法是什么呢？

一、 战略经营思路的整体逻辑阐述

我用一个简单的图形展示各个模块之间的关联关系以及工作逻辑：



首先从业务层面，是基于市场洞察明确我们的主航道和主场景，通过对主航道进行具体拆解，梳理形成具体的主场景清单，基于主场景进行市场跑动建立市场沙盘，进一步明确出与我们主场景关联的市场客户，再基于各区域业务性质锁定圈定客户，进而明确出 TOP 客户，这便形成了业务层面的主航道、主场景和客户的关联

关系。我们回过头思考，目前各个区域的圈定客户、TOP 客户是否是基于这种逻辑输出的，是否有偏差？是否能支撑后续一系列工作的开展？如果有偏差，那我们现在要做出改变。

其次，能够对业务起到直接推动作用的便是公司核心竞争力的打造，即智慧物联解决方案的差异化优势。那如何才能形成这种优势？基于泽瑞现状，我们目前没有多余的资源 and 实力去实现全面超越的优势，但是希望大家要形成超越意识，提炼出超越的突破点，那就要集中现有资源干大事，业务和技术聚焦于具体的场景形成核心竞争力，“一根针顶破天”，形成泽瑞独特的优势。

具体来说，首先要明确主航道主场景中业绩 TOP3 的竞争对手，分析对方的解决方案优势和劣势，再从中提炼和分析出我们可以从哪些方面做到优于对方，哪些方面可以形成泽瑞有效的差异化优势，通过“利他”思维，以真正的解决客户痛点出发形成解决方案，进而形成统一话术和要求，通过业务赋能让公司的业务人员形成有效抓手，让客户接受我们的解决方案，在市场上形成有效转化。

另外，业务在市场跑动过程中，发现有效的市场和客户需求应及时反馈给方案部，方案部对业务的需求进行提炼，并对目前的工作进行分层分级，包括对应、支撑和引领，在对应层面，我认为可以理解为简单的单品销售等，在支撑层面，我认为可以理解为基于客户的需求提供解决方案解决对方的问题，在引领层面，是我们最近几年一直努力的方向，通过“利他”的解决方案引领客户的需求，形成共赢。差异化竞争力的打造不是靠单一部门就可完成的，大家要建立“打破砂锅问到底”的意识和换位思考能力，基于主体逻辑合力朝一个方向努力。

要实现以上这套逻辑，必须要通过过程管理不断纠偏、总结、提升。

二、 过程管理有效的前提——标准正确且统一

1、为什么要做过程管理？

公司的战略目标是成为中国领先的智慧物联解决方案服务商，这是我们 3-5 年的战略，拆解到具体每年的经营目标，则是用一组经营数据来衡量我们战略逐步达成的情况。同时，企业战略目标和经营目标在一定程度上又是以过程为载体的，没有过程，战略和经营目标就会成为空中楼阁。那过程管理就是保证战略目标和经营目标能够按照预期实现的重要抓手，它是连接战略目标和经营目标的桥梁。因此，我在公司管理中多次提到过程管理的重要性。

今年战略中心也在逐步打造能力开始做过程管理工作，过程管理包括计划管理和阶段性结果验证。过程管理的目的在于，一方面对 OGSM 进行目标拆解，提炼各部

门关键任务，梳理关键任务之间的关联关系，形成组织协同的概念，通过计划管理让大家用正确的方法干正确的事得出正确的结果，作为论“功”行赏的依据，让大家明白想尽一切办法保证结果的人才是泽瑞的奋斗者。

另一方面，从各模块的工作实际出发，审视各个模块的计划是否基于目标形成多方协同。例如产品技术中心的哪些计划是协同业务明确主场景优势的，哪些是进行竞品分析提炼泽瑞优势的，哪些是为支撑业务需求进行分层分级梳理的。例如业务，哪些计划是基于主航道主场景圈定客户的，哪些计划是提炼需求要与产品技术中心达成一致的，等等。但仅形成协同关系是不够的，形成正确的结果标准，达成标准一致才能起决定性作用。

2、“标准”对企业经营起决定性作用

我先用一个通俗的例子解释下什么叫标准以及标准的重要性。假设有一家汽车制造企业，目标是做 10 辆汽车，各个生产模块基于目标进行拆解，有的做轮胎，有的做方向盘，有的做车架。做轮胎时，如果标准不明确，大家每个人基于自己的标准认知，做出来的轮胎有大的、有小的、有圆的、有方的，这四个轮子安装到汽车上，汽车是否能行驶？最后的结果验收是以组装成为一个汽车，还是以汽车可以上路行驶为标准？结论显而易见。

在工作中，大家认同我们年初定的目标，并且很努力地为完成目标而奋斗，对目标进行逐层拆解形成关键任务，每项任务可以按时输出结果，各个部门的关键任务的计划达成率很高。但是问题来了，工作都干了，结果也输出了，但是最终目标的实现结果却不尽如人意，这就是结果标准出现了问题。

我听到很多声音，说老郭给我们定的标准太高了，我们做不到，我们觉得标准应该是这样的，但是标准变了，事情就变了，结果也就变了，这就是标准降维带来的影响。那如何才能定出正确的“标准”？“标准”不是老郭定的，也不是我们自己定的，而是市场、客户和竞争对手决定的，最根本的是我们的“欲望”决定的，基于我想做到什么程度，才有了“标准”。

自三年前，公司就希望大家做成这个事，那为什么现在还有这么多不完美，这就是大家对于标准进行了降维，不是基于我应该干什么，而是只关注我能做到什么。实际上我们要想成功，做任何事，一定要基于目的和逻辑定出框架，然后制定出能够衡量目标完成的结果标准，以此开展工作才有可能成功。

三、大家要用正确的标准做有价值的事

我一直都在说，泽瑞以奋斗者为本，不让老实人吃亏，但是在人员评估和利益

分配体系的落地上仍有偏差，那如何解决这些问题，我们每个人需要怎么做？

正确的思维逻辑和工作方式，需要每个部门、每个人基于部门职责和自身岗位职责去思考、去落地。一个优秀的组织，便是能够识别和选拔出正确的人一起做事，一个优秀的组织，就是每个人都能用正确的标准做有价值的事。

举个例子：如果目前团队有两个人，一个月薪五千，一个月薪一万，他们的任务都是做出同样材质、同样外形、同等质量的杯子，到了年底验收成果，结果都是做出了 10 个杯子，在工作价值点一致的情况下，那奖金应如何分配，企业更应该重用和培养哪个人？

从企业绩效体系的角度来看，我们目前是否有清晰的结果标准可以衡量出每个人的工作价值，我们是否有清晰的价值分配体系，让奋斗者得到应有的回报。我们要通过什么来识别组织中的奋斗者，那就是工作结果。公司一直要求和执行的各项流程与制度，无论是价值分配体系、绩效体系、标准制定还是其他事项，都是辅助于大家做好工作的计划管理，制定出清晰的结果标准，保证每项工作结果的输出。在这个过程中**没有旁观者，我们每个人都是参与者，都是利益的拥有者和损失者，只有每个人都参与其中，才能让大家的每一份努力都能得到应有的回报。**

我相信我们每个人都有自己的人生奋斗目标，无论是地位、金钱还是其他，要想自己的人生有价值，那就做了就要做到，干了就要有结果。之前我也提到过，随着 AI 智能时代的到来，如果我们沉迷于现状，不努力、不提升，迟早会变成时代的弃儿。问题其实还有很多，我们总要自上而下，由主到次解决这些问题，当然，希望并欢迎各位泽瑞同仁勇于提出自己的想法和建议。

我们应该惋惜，年度即将过半，我们还有很多问题没有解决。

我们也应该庆幸，还有半年多的时间可以让我们及时纠偏，找到问题所在突破它，走到正确的路上来，朝着正确的方向前进。

目标很重要，实现目标的过程也很重要，但我认为目标拆解的关键任务的结果标准更重要。基于我们做事的标准，推演出各个模块、各个分支的关联关系以及结果标准，通过不断地努力输出结果，才会实现我们想要的一切。

希望大家面对我们目前存在的种种不足，振奋精神，用剩下的时间证明一切皆有可能！

郭瑞远

于 2023 年 6 月 1 日