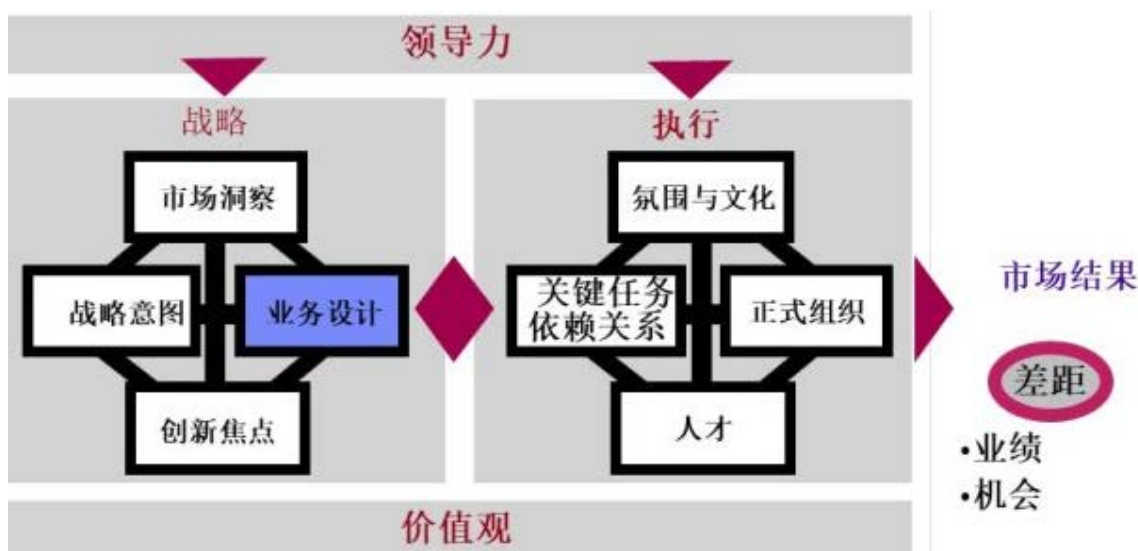


运筹帷幄 决胜千里

——BLM 业务领先模型之业务设计

BLM 业务领先模型将战略管理分成了两大步，一个是战略制定，一个是战略执行。从战略制定阶段，我们基于深度的市场洞察建立了沙盘，找到市场发展的机会点，明确企业的战略意图，通过创新的思维及创新的方式，进行业务设计，才能锁定关键任务形成工作节奏，指引战略的落地。可以说市场洞察是业务设计的基础，战略意图和创新焦点的实现最终要落在业务设计上，简而言之，业务设计就是战略制定的落脚点。



对于企业来说，业务设计的核心价值点又是什么呢？泽瑞是一家“以客户为中心”的创业型企业，坚持以“为客户创造更大的价值”为使命，因此我们在业务设计的过程中，一定是围绕客户展开的，或者说是围绕解决或者满足客户需求展开的。

下面我带领大家从多维度引发思考，深入探讨业务设计的意义是什么？业务设计都包括哪些内容？我们如何做好业务设计？

一、业务设计的意义是实现战略意图

战略制定的落脚点是业务设计，业务设计是迈向执行的关键。在与大家交互过程中，我多次强调，我们一定是基于市场洞察进行的业务设计，业务设计牵引组织架构，组织架构牵引出流程，而流程一定服务于业务，这是一个闭环的过程，也是一直持续优化和完善的过程。

战略意图不可能轻松自然的触达，只有通过详细的业务设计及广泛的资源获取才能实现。那么什么是业务设计？业务设计可以从两方面理解，一是立足于现状制定补差计划，二是基于未来做路径规划制定路径节点。以终为始，以结果标准来设

计出发点和出发方式，基于目标设计路径。结合实际来说，各个部门一定是基于集团战略制定部门分战略，根据部门分战略做出顶层设计（业务设计），再分解到各个岗位的具体工作中，同时要配套工作标准来检验我们的工作是否合格，以“**要求、安排、检查、结果**”八字方针定义每一项工作。

那么这八字方针如何应用到工作场景中去呢？我们做任何一项工作，它的过程和来源都是依照以下流程操作的：第一步是基于市场洞察建立沙盘；第二步是基于沙盘进行目标圈定和执行（首先要明确要求是什么，并基于工作目的制定标准，其次是安排，即明确时间节点、结果标准、责任人；然后是设置中台进行检查；最后是结果呈现），第三步是工作复盘，通过 PDCA 检查工作路径并及时修正，第四步是保证所有工作的结果，保证年度营业目标的实现。

二、业务设计的内容

1、理论层面的业务设计

从理论层面来看，业务设计主要包括：客户选择、价值主张、价值获取/商业模式、活动范围、战略控制和风险管理。从字面意思我们很难去深入理解每个词语代表的具体含义是什么，基于公司现状，我把业务设计的理论内容转换为泽瑞定义向大家解析，便于大家更好的理解与消化，并将之付诸到实际业务中去。

2、泽瑞定义的业务设计

- 客户选择——我们要圈定什么样的客户进行重点开发？如何攻下圈定客户？
- 商业模式——我们通过什么产品或服务帮助客户赢取更多利益？我们有哪些独特的价值可以帮助客户开拓更多市场空间？
- 目标选择——我们要瞄准哪些市场作为我们务必要攻下的目标？
- 合作生态——我们要协同哪些合作伙伴实现共赢？
- 服务能力——我们可以提供什么样的差异化服务去赢获客户的持续满意？
- 风险控制——我们有哪些红线不能触碰？有哪些潜在风险必须规避？

战略思考要归结到业务设计中，即要判断如何利用企业内部现有的资源和企业外部待开发的机会来创造可持续的战略控制点。这六方面的业务设计要素看似枯燥，实则包含了业务设计中堪称最佳实践的一些思考和做法。

三、我们如何做好业务设计

接下来我将把每一部分单独拿出阐述并结合实际业务进行剖析，让大家更好的理解我们如何做好业务设计，如何通过业务设计实现年度营业目标以及企业的战略

意图。

1、客户选择

客户是业务设计的根本，一切围绕着客户需求出发。我们在客户选择上还需要做哪些提升？

(1) 选择客户的标准须进一步明确

目前 SI 战略核心、核心、重点、基础以及行业线 A、B、C、D 类客户的标准，是我们对老客户有一定认知后做出的分类，但在对新客户开发的过程中，我们选择什么样的客户作为开发对象，这套客户选择的标准目前我们是缺失的，缺失客户画像，我们就很难精准的从市场沙盘中筛选出我们的目标开发客户。那么怎样才能明确标准呢？我认为并不是固定不变的标准才是好的标准，好的标准应该是因区域、因行业而异，我们可以‘一城一策’，也可以‘一客一策’，以战略资源匹配，而不是眉毛胡子一把抓。通过有目标、有目的的分析，肯定能找到客户的契合点！

(2) 对细分市场客户特定的需求要潜心研究

对客户需求的认知薄弱是我们目前的工作现状，也是我们发展过程中的一大阻碍，今年我们要重点实现差异化的行业解决方案的构建，我们就必须要在这些领域实现客户需求认知的突破。针对不同的客户和不同的需求，推介和推广不同种类场景化解决方案，针对特定客户细分，形成独立的业务。

(3) 圈定客户就要将其攻克

圈定客户的目的是什么？**圈定客户的目的是将其攻克变成我们的压仓客户，最终形成压仓业务。**圈定客户原则上是基于我们的主航道，那么如何定义我们的主航道，我们是否能够真正认清主航道代表的含义。从大层面来说，主航道是泽瑞圈定的六大行业，在六大行业中延伸是我们获取资源和提供服务最多的途径，但从实际业务来看，很多区域在能力不够的情况下，是要通过市场洞察，结合自身区域特性、审视区域状况来确定三年营业目标和工作方法，这也是“一城一策”的由来。

那么我再问大家一个问题，圈定客户的标准和梳理思路是什么？圈定客户后如何将其攻克？我认为攻克路径应该是围绕泽瑞未来的主基调圈定出要攻克的目标客户建立客户沙盘，通过客户沙盘呈现出每个月客户拜访的目标和采取的具体策略及措施行动，不断完善客户信息以找到突破点和攻关方法，从而进一步匹配资源，才能对客户负责、对公司负责。

另外，加强客户圈定及拜访覆盖范围不能只 PVI 要求拜访 15 个客户，月度就跑 15 个客户，如果没有一定数量客户拜访的累积，就无法带来客户认知的叠加及质变，我们要清晰的知道“真正衡量员工工作的是结果，而不是次数”！

(4) 合理分配客户精力投放

绝大部分精力聚焦在基础小微和无效客户上是各区域业务都存在的问题，通过近期与经理人的工作复盘，主要原因我总结为两点：第一我们对客户识别能力不足，被客户牵着鼻子走，做了很多客户拜访和客户开发的无用功。第二，我们识别出了价值客户，但是开发能力不足，只能在边缘客户兜兜转转。

我们每天都在说要保持与战略客户的粘度，要与战略客户可持续发展，那么我们是否真正的清晰什么才是战略客户。**主航道与我们匹配、有着统一的发展方向和我们长期并肩作战并可投入战略资源的客户，才是战略客户。**

要改善客户精力投放的问题并不难，各区域部门长带领团队保证拜访质量的提升及新老客户的配比，确保可持续增长目标的实现，明确客户的拜访目标、要取得的成果、具体路径，从不同层面深化，对拜访客户档案的标签持续完善，做好客户项目总结（项目完成后总结不足）和分析会（机会点、威胁点，确保项目落地），**利在当下，功在千秋。**

2、商业模式

商业模式通俗来说就是企业为客户、市场提供什么样的独特价值，或者说是要给市场和客户带来什么样的独特好处，我们的产品或服务帮助客户实现了什么价值，为什么客户会选择我。

泽瑞最初的盈利模式是以销售产品为主，但现在我们基于对市场的洞察明确战略意图，我们成为了一家解决方案服务商。深度挖掘客户需求和痛点，让客户感知到这是他想要的，让客户看到他的未来，认同这个未来，然后和我们一起去寻找解，这样的沟通和探讨才能引人入胜，客户才会关注我们解决这一问题的措施和方案，才会购买和应用我们的解决方案，我们才能实现泽瑞的战略意图。

3、目标选择

不怕路远就怕走错，只要方向对了，只要坚持不懈，一定会到达目的地。基于市场洞察，我们要明确自己的机会点到底在哪儿？确定我们要在哪些区域市场发力，形成对资源调配的决策依据。

一方面，做好市场洞察是做好每一件工作的基础和前提，也是每一个部门长和经理人应具备的基本能力，深入了解每个行业、每个区域的市场机会，明确我们要攻打的山头，定位我们要实现的目标，清晰我们的打法，才能给予致命一击，才能市场中赢得一席之地。

另一方面，保持稳定的存量以及持续的增量是业务实现目标最基本的方式，这也是业务经常会忽略的问题。客户一定是基于存量和增量的方式进行管理，且增量

客户数量一定要大于存量客户数量的丢失,把别人的存量市场变成我们的增量市场,这样才能看到业务团队的未来。

4、合作生态

“利他共赢”，欲先取之，必先予之，这是建立生态的核心理念。

目前各区域市场的品牌厂家，我们既是竞争对手，也是合作伙伴，我们不能只看到竞争的一面，一定要用“利他”思维，想想我能给合作伙伴提供哪些支撑，而不是一味的索取，对方才愿意拿出相应的资源和我们合作交换，才能实现共赢，实现企业的可持续发展。

5、服务能力

我们的竞争优势是服务，泽瑞未来市场增加粘度的方式是差异化服务。

我们要通过差异化的能力和服务帮助客户获取更多的利益回报、拿下更多的市场，而不仅仅是通过传统的打法，所以我们就明确怎么做好差异化服务能力。

首先我们要充分了解同行业，进行精准的市场调研，找到我们差异化的出发点在哪里。其次我们要确认自己的核心优势是什么，是产品？是方案？还是服务？最后我们要定位客户需求，匹配差异化的业务开发和推广模式。

6、风险控制

不能为了战略意图实现，什么客户都揽，什么项目都做，要具备识别风险和控制风险的能力。那么我们如何通过更好的风险管理增加成功的可能性同时降低失败的可能性呢？我们如何利用公司业务部门及职能部门的配合更好地进行风险管理呢？

我们要做的是规避潜在风险，把风险扼杀在摇篮里。对于职能部门来说，我们要建立管控标准，制定合同管理制度、审核制度，针对风控以及证据链的问题，一定要前置，有标准、可检查。对于业务部门来说，我们要建立客户和项目管理制度，通过业务部门每周召开客户项目分析会，清晰每一个客户和项目的详细进展，减少超期应收的风险。

业务设计不能只是考虑一个方面，要多维度的进行辩证思考，解决“如何去”的问题。去年 OGSM 及预算编制的过程中大家对业务设计缺乏思路，希望大家能够基于这篇文章建立框架思维，在日常工作中形成思维习惯和工作方式，公司有决心和意愿实现逆袭，希望我们所有员工实现思想的统一，世上无难事，只怕有心人，我们共同为达成目标持续寻找资源，突破现状！

郭瑞逸

于 2021 年 6 月 1 日