

创新求变，用市场思维搏取稳定增长

——集团整体战略和增长战术阐释

近期，集团和区域战略解码正在紧锣密鼓的进行，相信仍有不少的员工在心里犯嘀咕，集团为什么要定战略？战略和我有什么关系？集团战略是什么？我们要去往哪里？该如何去？即将到来的 2021 年我们如何聚焦解决眼下千丝万缕的制约我们发展的问题？作为泽瑞的总舵手，我为泽瑞的发展和员工的成长负责，有必要把泽瑞的增长战略意图和大家阐释清楚，希望泽瑞的每个成员都能清晰我们所向何处、意欲何为，创新求变，用市场思维搏取稳定增长，在接下来的战略解码及落地过程中能充分发挥集体的智慧，以终为始地开展各项工作。

一、战略的基本概念

1、什么是战略？为什么要定战略？

战略是以价值创造为目的，定位某个组织以寻求竞争优势，专注于某个终极目标并设法实现它。伟大的战略是摆脱当下，聚焦未来的艺术。任正非说，战略是火炮射程之外的艺术，说的就是这个道理。因为做不到，所以才需要规划；因为完不成，才需要制定路线。能做到的是战术，叫按部就班，我们必须不断更迭自己的认知，才能拓展我们脚下的路，到达战略制高点。如果你自己没有战略，那么你就是别人战略的一部分。

2、战略和战术有什么区别？

战略是指当无可为时知道如何为之，战术是指当有可为时知道如何为之。战略是抽象的，以长期目标为基础。战术是具体的，以立即发现最佳着法为出发点。举个易于理解的例子，毛泽东提出的 1653 农村包围城市就属于战略层面，而地道战、地雷战、长征途中四度赤水都属于具体的战术。

我们可以针对任何事情制订战略和战术，生活、工作、学习中，无论我们想要做什么，我们都要清楚地理解战略和战术的区别，以及最终如何将二者进行有机地结合。若没有战略，我们就面临着生活中漫无目的地漂泊的风险，对我们想要获得的进步感到不确定和困惑。而若没有战术，我们将生活在一厢情愿的想法与不满的情绪之中。每当抵达目标的道路不够顺利的时候，我们就需要及时调整战术，如果没有战术，那么所谓的执行战略行为就变成了纯粹的依靠运气的事情。

3、企业战略和每个员工有什么关系？

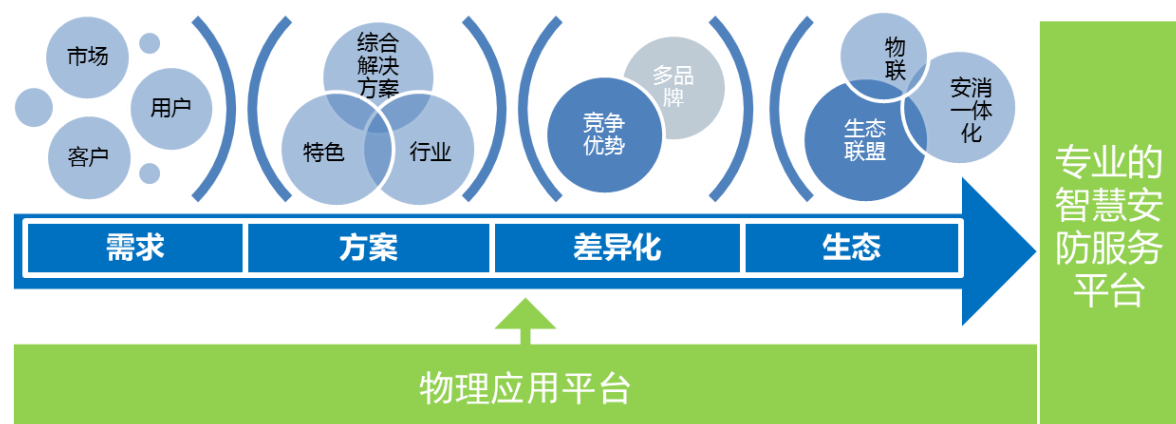
企业战略和每个员工息息相关，企业的发展 and 员工个人成长相辅相成，相互依存。没有企业的发展，就不会给员工提供好的发展环境；企业给员工提供了资源，提供了战略方针指引方向，员工在战略方向的牵引下才能更好发挥个人的能力和潜力。同时，企业要更好的发展，也离不开员工的成长，空中楼阁只是想象中的事情，九层之台起于垒土，企业的发展构建在员工成长的基础之上。

在清晰这些基础的概念后，我们再回归到泽瑞的战略中来。经常听到个别员工表示，对集团的战略不清晰，造成这种不清晰的原因，如果是我表达不清晰，那么我希望下面的陈述能让大家一改往常，如果是大家压根儿不关心或者没有领悟，我希望大家也能乐守岗位职责做好自己该做的事。

二、集团战略的阐释

1、泽瑞的战略是什么？

如果用一句话概述，我认为是：**基于深度市场洞察及客户需求挖潜，依托多品牌融合优势，形成行业综合解决方案，打造差异化竞争能力，构建安消一体化物联生态圈，最终成为专业的智慧安防服务平台。**



成为专业的智慧安防服务平台，这个终极战略目标已刻在钢板上，我们所有的工作以及努力都将围绕这个目标开展。

2、泽瑞现阶段的战术选择

泽瑞发展路上经历了三个历史阶段：

第一阶段：借助市场经济发展红利形成安防代理业务模式；

第二阶段：借助代理渠道扩张经销业务模式；

第三阶段：借助项目运作转型奠定直销业务模式；

昔日的辉煌或者不羁已然成历史，单纯靠商务就能维系客户的时代已经过去，单纯硬件销售的路已经到达死胡同，深度绑定客户需求，让我们无法替代才是在

竞争日益加剧的市场环境中的上上策之举。

眼下我们要进阶第四阶段：借助差异化行业综合解决方案形成用户需求深度捆绑的全面业务增长模式。增长是我们现阶段的战术选择，基于市场和用户需求深度挖掘的行业综合解决方案是我们的**重要增长路径**。

三、为什么要制定增长战术？

1、目前制约集团发展的掣肘原因——不增长

集团目前面临着各种各样的现实问题，人才引入难、老员工晋升空间不足、业务人员流失严重、在合作厂商的话语权不足、在客户项目开发过程中的品牌拉力不足、没有能保持客户黏性的能力……

这些问题一直困扰我们前行，直面问题，向善求真，在竞争如此惨烈的环境下，如何才能生存下去，如何才能争取到一线发展的希望？这个问题的本质其实就是**增长**，公司如何才能在如此惨烈竞争的环境下保持增长？如何找到属于自己的市场和用户？如何有效的触达到这些用户，并且建立起可行，可持续的商业模式？这些问题都指向**增长**。

近几年我们的增长速度还不及行业的平均增速，这意味着我们在行业高速驰骋的动车上脱了轨，看着列车与我们渐行渐远，我们只能无助的在原地挣扎。如果公司不增长，甚至某些区域一直都处在亏损状态，我们何来资源战略投入提高我们的动能追赶行业高速列车，何来资本给员工涨薪，何来能力引得凤凰栖息？大河有水小河满，蛋糕做大，公司的可分配资源增大，一切问题才能迎刃而解。

2、不增长的风险

企业的使命就是盈利，为社会贡献价值，为员工创造发展空间。若企业不保持适度的增长，只会被市场以不断拉大的差距所摒弃，行业在高速增长、竞争对手在高速增长，我们的市场地位和市场份额会逐渐被稀释殆尽。这个过程中一切矛盾就会转向内部，业务部门会埋怨产品没有竞争力，职能部门会抱怨业务没有市场公关能力，互相指责和推卸解决不了任何问题。当企业的经营变成了内部博弈的游戏，员工何谈成长？不增长，最终将面临末路，在发展中解决发展的**问题**才是我们的正途。

3、增长带来的好处

2021年将是泽瑞的增长元年，增长将成为一切工作的主旋律。有了业绩增长，业务分支就会拥有昂扬的士气和信心，才能在解决温饱的基础上高瞻远瞩的

去追求诗和远方；有了业绩增长，我们的基本盘扩大，员工就会有提干的机会，主管到经理，再到总监，总经理，能力提升伴随职级晋升，员工的可获得感和幸福指数就会提升；有了业绩增长，集团就有信心和资源去做战略投入，形成产品研发及全生命周期搭建，从而实现螺旋式上升。

四、增长的创新路径

1、 全面进行市场洞察，转换市场思维，围绕着机会构建增长能力

孙子兵法曰：故经之以五事，校之以计，而索其情。一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。说的就是我们行军打仗前要对敌我情况进行综合分析，天时地利人和加上方略，方能打胜仗。**基于市场洞察，发现商业机会，锁定目标客户，了解客户痛点，进行业务设计，锁定营业目标，找到实施路径，协同资源力出一孔，最终才能利出一孔**，这是我们进行市场开发的正向流程。只有基于纵深的市场洞察和客户需求的深度挖掘，市场机会点才能浮出水面。正如马云所说的：必须先去了解市场和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。在市场研究和战略制定上，阿里下了极深的功夫，所以它的收获也是非凡的。懂市场、懂客户、懂业务、懂产品，销售思维向市场思维的转变，需要我们每个泽瑞人下足功夫，功夫深，铁杵也能磨成针。从市场三情入手，认真分析压仓客户、重点发展客户、价值客户的需求，把碗里的牢牢把住，锅里的留心找机会下手，地里的提前布局储蓄自己的能力这才是我们市场思维转换的精髓。

2、自主研发能力打造，形成泽瑞特色的行业综合解决方案

产品技术研发中心目前已完成架构搭建，具体研发工作将全面开启，泽瑞特色的行业综合解决方案一旦形成，我们就有了引领市场的核心竞争能力，不远的未来，我们也可以在差异化的市场中寻找到自己的独特优势。在这个过程中，人人都是产品经理，每个员工都应该加入到需求挖掘中来，共同为泽瑞的核心竞争优势构建贡献力量。

3、人才引入与开发全面提速

业务人员引入难的问题，一直是困扰业务发展的核心问题，今年集团将在这个点上重点突破。集团将把有限的资源聚焦分配给有想法、有意愿、有能力、肯实干、为结果负责的价值创造者，战略资源投入集团绝不吝啬，混日子的员工泽瑞也绝不容忍。保底薪的设置、差异化费用包模式、专业招聘团队的组建、重点

区域 HRBP 支撑的投放……一系列的人才开发和培养的举措将逐步改善目前的现状，各个业务分支也应抱着为分支发展负责的态度，共同发力，举贤纳士。人人都是 HR，泽瑞的发展靠大家。

4、四位一体的业务模式构建

基于区域、客户、人员、产品四个维度的全面分层，进行不同资源匹配和战术组合打法，将是接下来我们业务模式的重大突破。让有效的资源聚焦，产生最大化价值，老客户推荐新产品在存量基础上形成增量，新客户卖老产品和解决方案直接形成增量，这就是增量变现的基础逻辑。

5、重新排兵布阵，进行矩阵狙击战

基于目前扁平化组织架构设计，打破部门壁垒，以项目矩阵式组织激发组织效能，针对新行业线的开发需求，进行专业人才整合，确保战略立项落地，同时让有想法、肯实干的员工有充分的发挥平台并获益。此外，集合集团优势资源、固化重装旅业务模式，重拳出击，下沉区域，形成重大项目运作和支撑落地。

以上创新增长路径，集团将全力推进。每个泽瑞人都应该关注并努力创新，有的员工会认为创新是件遥不可及的事，其实每个员工在自己的工作岗位上乐守工作职责，找到一些工作效率提升的方法，或进行某种思维模式的转变，这都是创新的范畴。创新求变、打破思维的墙、转换市场思维、高度协同，是我们增长战术能否成功的关键。所谓的战略解码就是用统一的语言，统一的方法，统一的目标，统一的频率进行战略解析与实施，战略不是哪个部门的事，而是协同作战的事。

马云有句话说得很好：小企业要有大的胸怀。泽瑞的大胸怀不仅是我的，也是大家共同的结晶，转变思维，别让“贫穷”限制了我们的想象。我坚信，泽瑞在全体同仁的共同努力下正在步入一个全新的里程碑，大家置身其中，一起努力和见证！

郭瑞远

于 2020 年 11 月 2 日