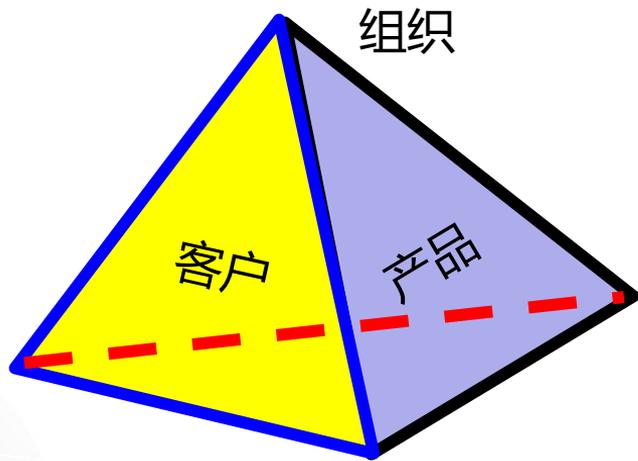


# 明确方向

铁打组织

奋力增长

人性管理



运转

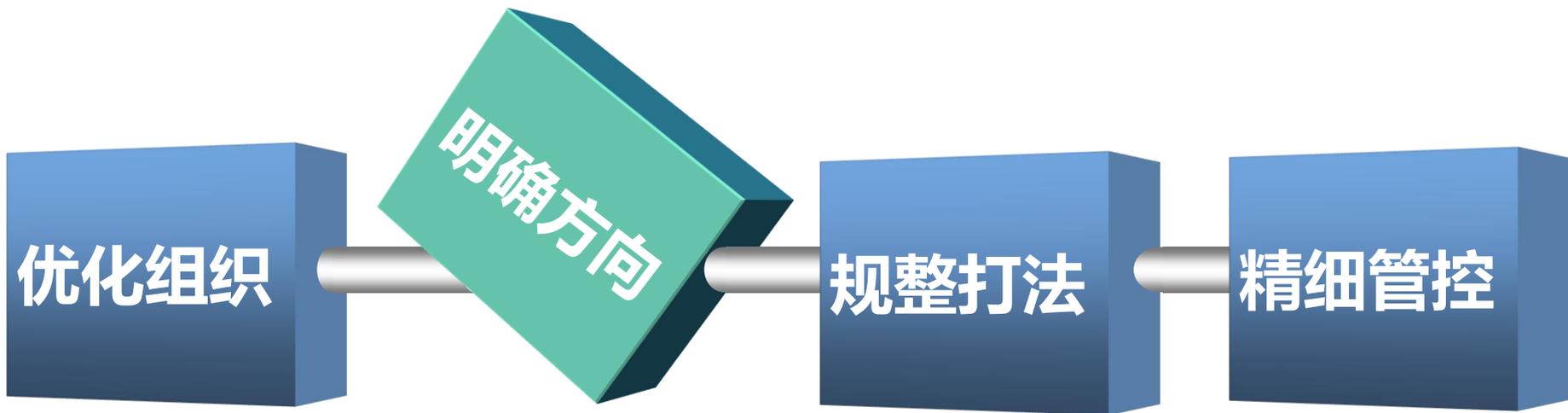


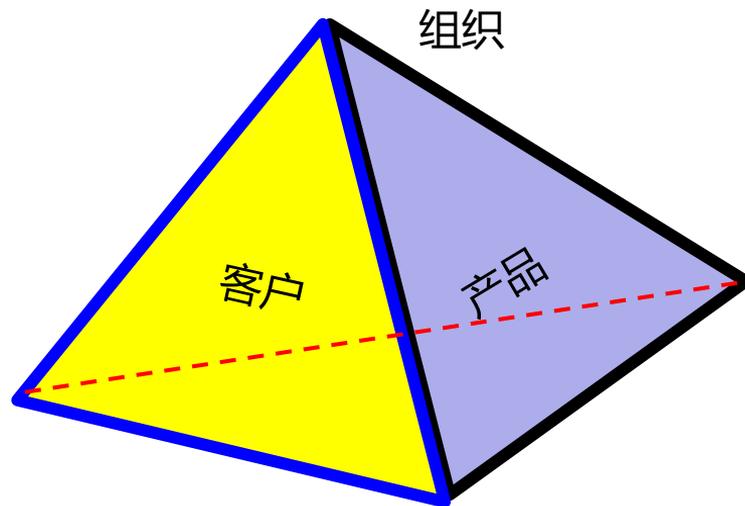
优化组织

明确方向

规整打法

精细管控







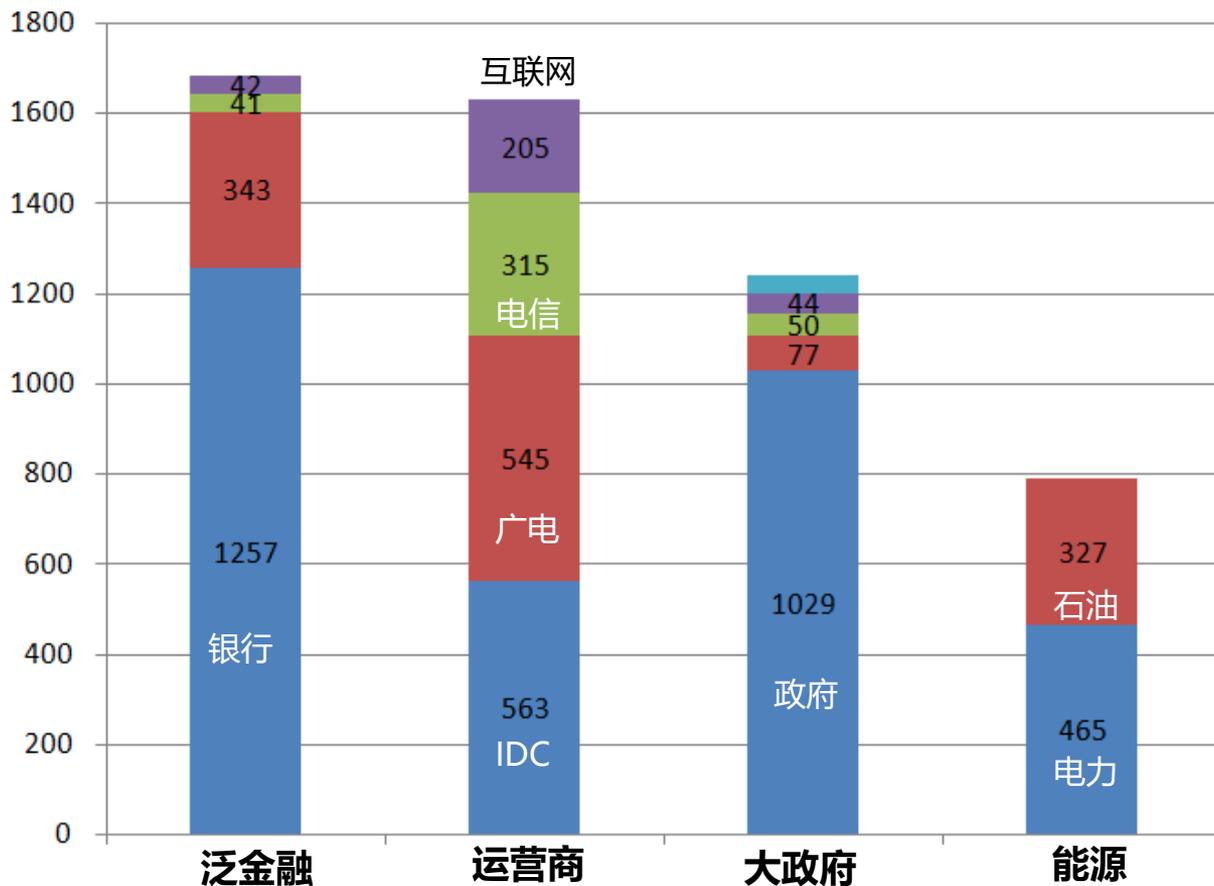
客户地图

产品地图

市场规划

# 客户地图：先找行业，然后找关键客户

泛金融	银行	
	其他金融	
	保险	
	证券	
运营商	IDC运营商	
	广电传媒	
	电信运营商	
	互联网	
大政府	政府	
	医疗卫生	
	教育	
	居民服务业	
	烟草	
能源	电力	
	石油化工	



# 行业

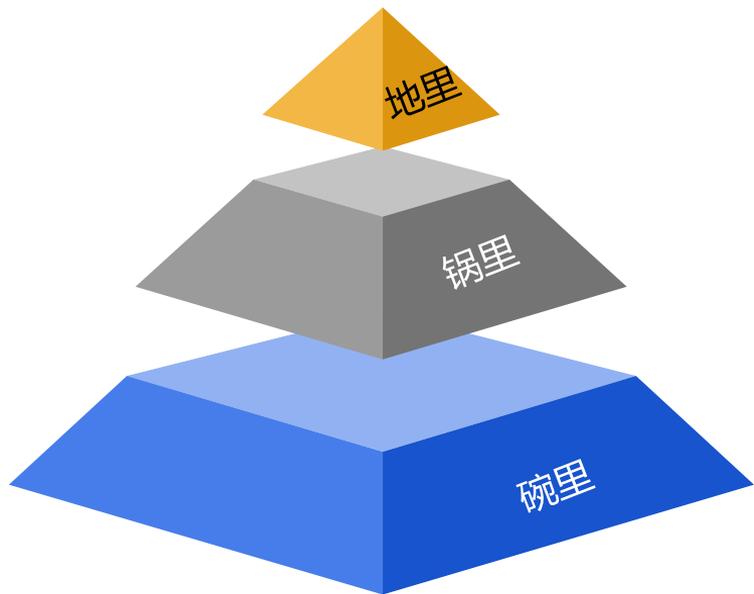
[附件\战略规划参考样板.pptx](#)

# 客户

[附件\总览图示例.pdf](#)

[附件\channelmap.pdf](#)

# 客户地图：对行业进行分类，一定要建立自己的根据地（定场）



高地行业



热点行业



基础行业



创立于1998年，条码识别解决方案提供商  
隶属于福建新大陆集团（证券代码：000997）

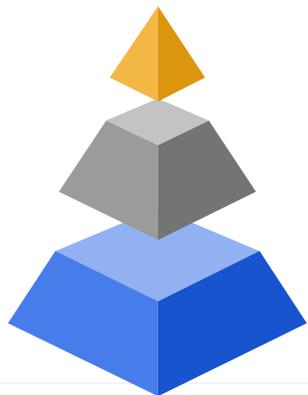


新大陆自动识别公司董事长 郭栋

清华大学计算机应用专业硕士  
厦门大学EMBA  
福建省首届科技创新领军人才

销售额当年从2亿提升到3.5亿

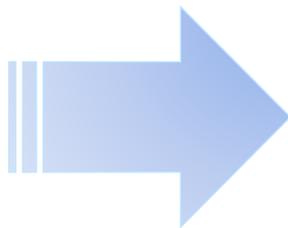
董事长：“感谢邱老师对我的支持，组织结构调整到位，大客户稳定，效果出来了，我们继续协作共赢！”



 高地行业

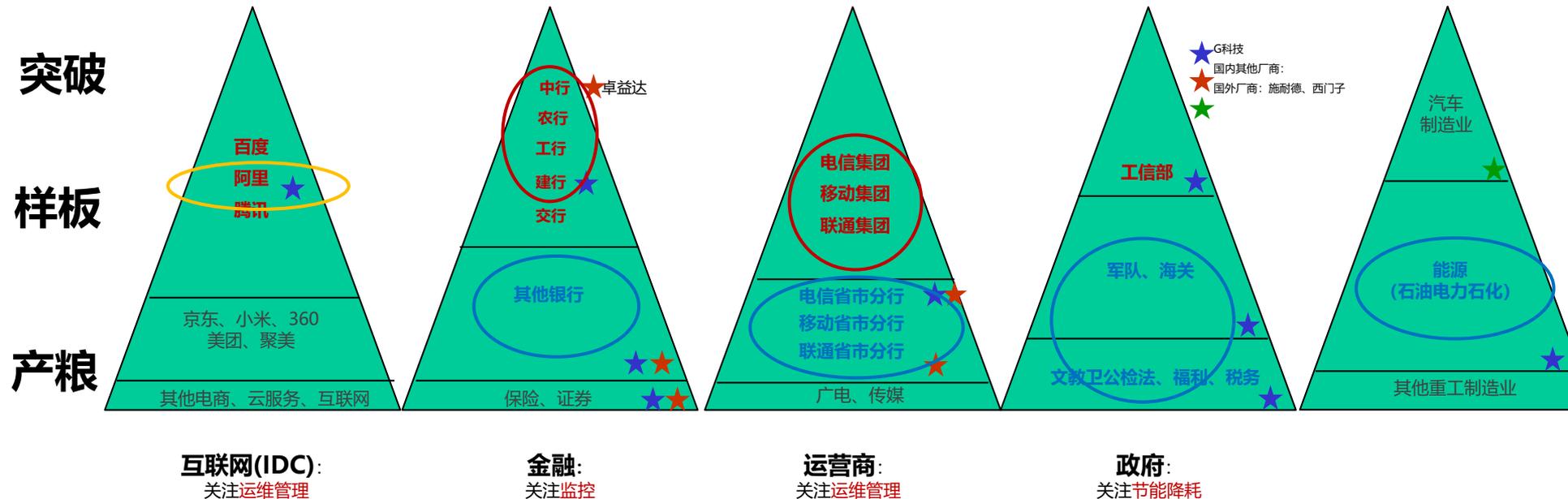
 热点行业

 基础行业



定点	目标客户群（场）	指导思想	责任主体
突破区	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4大银行（中农建光）</li><li>• 集团运营商</li></ul>	需求探寻 单点突破	战略大客户部+大区
样板点	<ul style="list-style-type: none"><li>• 阿里</li></ul>	样板打造 品牌传播	战略大客户部+大区
产粮区	<ul style="list-style-type: none"><li>• 其他银行</li><li>• 运营商省市分行</li><li>• 大政府</li><li>• 能源</li></ul>	紧咬不放 深耕细作	大区

# 客户地图：在不同的客户群中进行“点”的突破（定点）



## 抢占高地

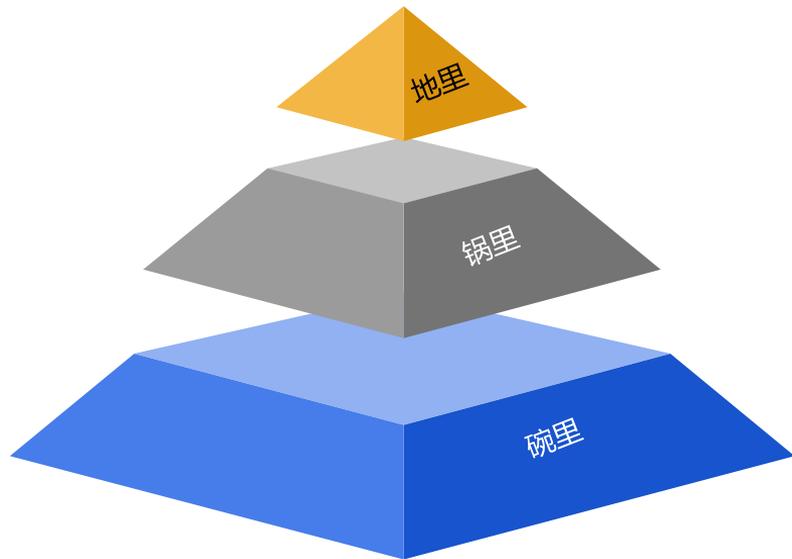
我们在市场中，要逐步学会抢占战略高地，采取从上向下辐射的市场策略。当然，我们得有相当“高”的产品及服务，才有高地之说。同时，没有质量好或者成本低的低端产品，包围占领山脚，就形不成规模利润。

(来源：要培养一支能打仗、打胜仗的队伍。  
2013)

### 市场突破

我们在作战面，不需要展开得那么宽，还是要聚焦，取得突破。当你们取得一个点的突破的时候，这个胜利产生的榜样作用和示范作用是巨大的，这个点在同一个行业复制，你可能会有的数倍的利润。

# 定场



# 定点





客户地图

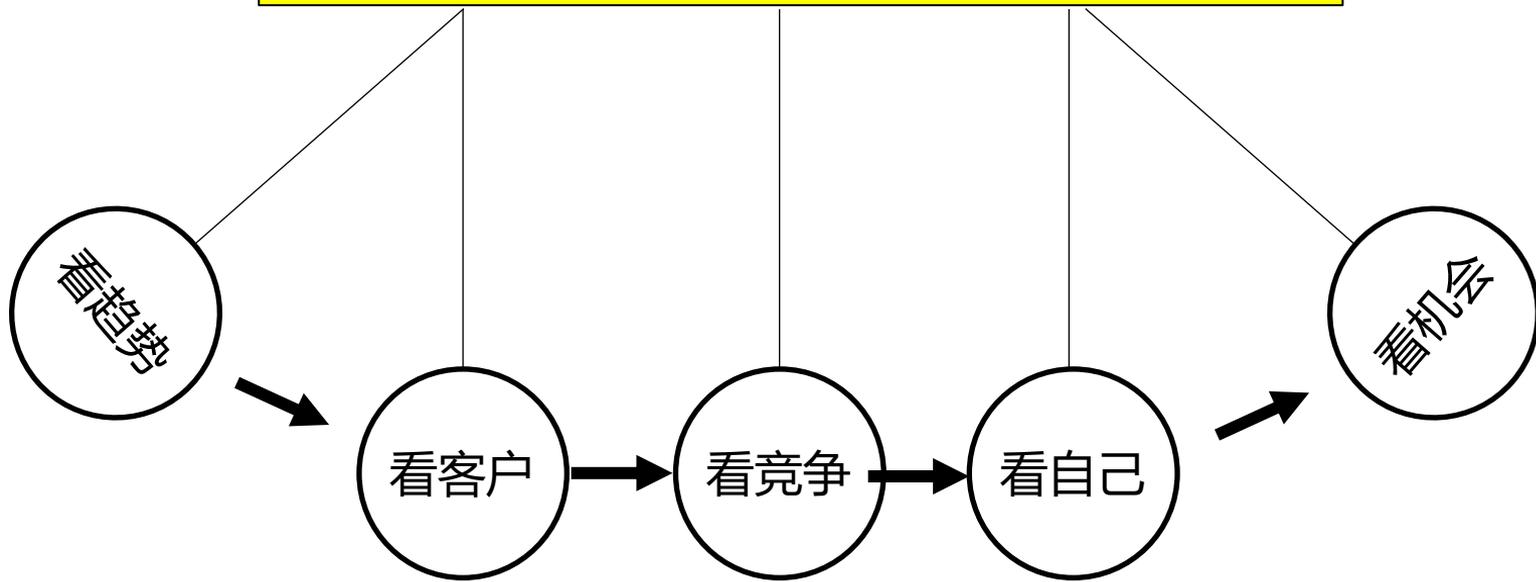
产品地图

市场规划

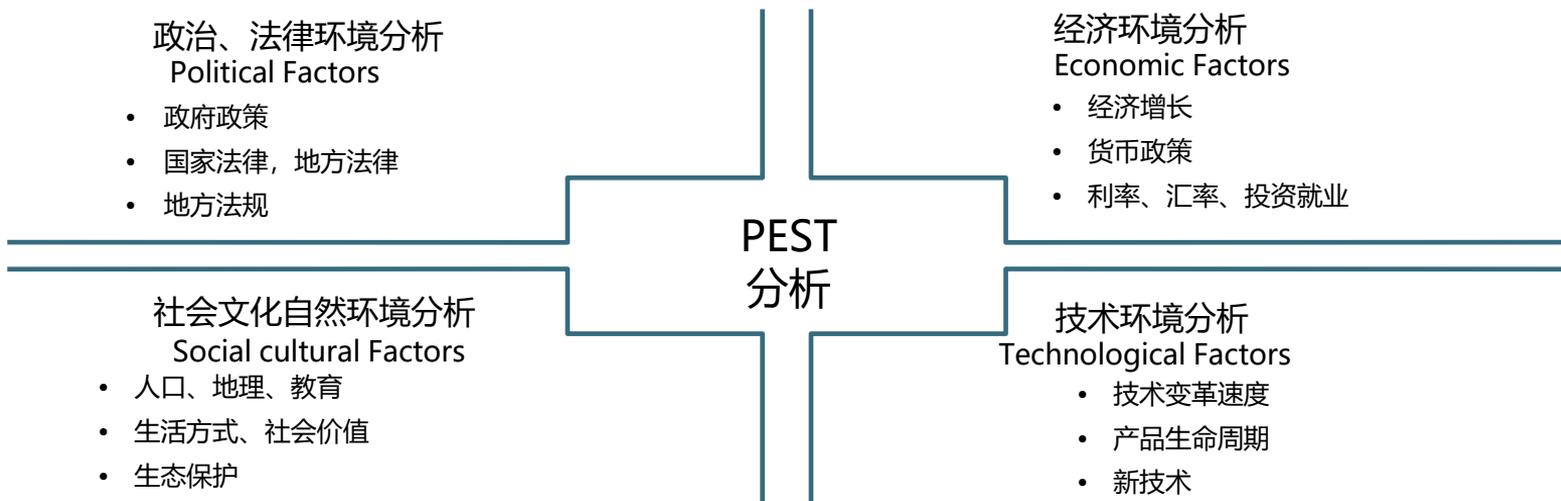
定场  
定点

五看  
四模

## 五看：发现行业机会



- PEST分析法：是外部环境分析的基本工具和方法，它通过政治的、经济的、社会的和技术的角度或四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响；
- 主要用法：通过四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价各因素对企业战略目标的影响；



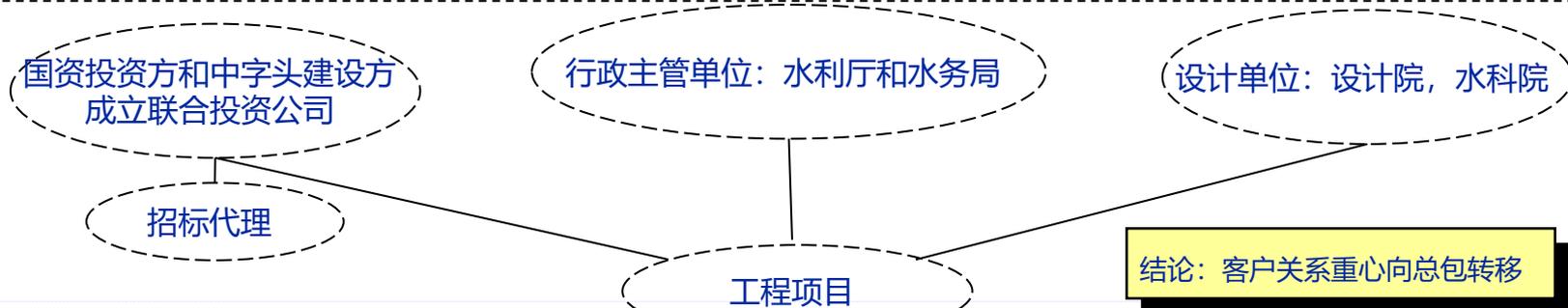
**提示：**PEST针对的是宏观环境，不是每一个建议都需要宏观环境分析，做不好就成了花架子，假、大、空

**政治环境：**分析影响行业发展的政策环境，包括法律法规、政府产业导向、扶持政策、税收优惠，分析行业发展趋势（利好、中性、利差）

## P政治环境

- 水利行业涉及国计民生，投资规模大，与地铁等基建一样，属于政府主导的基础建设体系
- 近年国进民退，中字头企业坐拥优势资源，四处渗透，民企无力抗衡
- 反腐持续，政府各层面更愿意和国有大企业做生意，政府采购相对封闭

1. 中字号企业跨界打劫：宁夏水利厅采购项目，由中航工业集团牵头中标
2. 研究机构设计院业务延伸：广西水资源项目，由广西水利设计院直接全部总包后招标分包
3. 水投公司大包大揽：
  - a) 贵州水投成立贵阳智慧水利三产公司，直接承接全省所有大坝信息化项目
  - b) 云南大型水利工程项目都由能投基建总包全部承接后分包



## E经济环境

- 经济持续下行，水利行业还是靠财政直投项目，多为基建总包。
- 水利行业PPP开始实施
- 水务行业PPP成为主流，各水投公司活跃
- 劳动力成本持续上涨，多地协同，功能分解，成为企业运营趋势

分析影响行业发展的经济环境，包括行业的收入、成本、投资、利率等情况，分析行业收入及利润增长情况

## S社会环境

- 政府生态文明意识和个人环保意识增强
- 城镇化进程持续，对水务需求旺盛
- 全国各核心城市进入生态改造期
- 区域发展不平衡，区域重点差异明显

分析影响行业发展的社会环境，包括消费人群、消费习惯、价值取向、平均支出水平等情况，分析行业最终用户的增长情况

1. 水利信息化行业南北差异，除北方尚有少量大单，内地还有一些十二五未实施项目和重大保障项目
2. 中电建在广东实施超大规模的PPP项目，我司分包获得茅州河自动化项目
3. 水务行业出现大的并购联营局面，粤海和北控收购各地污水处理和自来水厂，进行PPP运营
4. 武汉、成都、西安等地成为软件配套基地

中字头PPP总包

本地水投公司

跨区域的水务集团

水利项目

省级污水处理厂  
和自来水厂

地市污水处理厂  
和自来水厂

县级

镇级

结论：

1. 水利行业总包优势明显
2. 水务行业迎来快速整合期

## 分析影响行业发展的技术趋势，包括新兴技术、知识产权、潜在竞争行业， 分析行业技术发展带来

### T技术发展

- 国家实施光网战略，光纤到村已经全面实施，为水利信息化提供了有力保障
- 物大云移技术发展迅猛，水利和水务刚刚起步
- 水利行业信息化水平低下，水利行业专家对信息化认可度不高
- 水利行业业主对信息化认识待提升，厂家需要从预警和防范角度引导解决方案
- 水务行业面临系统升级，数据采集层系统有巨大空间，物联网和大数据应用处于起步期
- SLSW行业内少有真正专注于核心技术开发的厂商，多为关系依赖型和简单的应用创新型

1. 流量计近年采购量激增，但是真正能用的不多
2. 国内一体化水闸还处于行业推广期，依赖进口
3. 水利云处于概念阶段，没有真正落地，互联网+水务处于规划阶段
4. 水利行业的运营维护水平较为低下，有市场空间
5. 水务云开始兴起，河北水务开始实施
6. 新型RTU，太阳能滴灌，IC卡取水等应用型创新有潜在的市场空间
7. 水务行业的运营管理，知识管理软件有潜在市场空间

## 总结PEST四个方面对行业的影响

### 1. SLSW行业整体处于行业成长期

- a) 水利市场为政府主导型市场，信息化定位于“提效”“预警”“免责”
- b) 水务市场为市场主导型市场，相对透明和市场化

### 2. 国进民退趋势明显，竞争态势改变

- a) 中字头集团做基建总包或PPP总包
- b) 行业研究设计机构大举进入信息化行业

### 3. 民企必须构筑自己的差异化优势，寻求“被集成”

- a) 公司整体被集成
- b) 公司的软硬件产品被集成

### 4. 行业整体信息化水平较低，锁定核心产品，快速推出，抢先发力

- a) 硬件产品如流量计，一体化水闸
- b) 软件平台引入大数据分析

1、采用MECE原则，对客户进行细分（客户+产品+区域）

## 2、挑选对公司最有价值的客户细分

### A. 主要的客户细分

1. 泛金融

---

2. 运营商

---

3. 大政府

---

4. 能源

---

### B. 根据价值的排名和原因

1. 1、金融买单能力强  
2、网点逐年扩张，需求量大

---

2.

---

3.

---

4.

---

## 价值定位：对于最有价值的客户群，有什么样的独特的价值定位？

A. 最有价值的  
客户群



B. 对于他们来说最  
重要的什么？

C. 用什么样的独特的  
价值定位来吸引客户？

1. 泛金融

---

保障安全

---

软件稳定性和可靠性

---

提升效率

---

多屏合一，远程值守

---

快速建设

---

硬件适配强

---

2.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 目标客户概述

- 行业动态
- 客户概况
- 客户竞争环境

1. 水利部
2. 水利厅
3. 水务局
4. 水投公司
5. 各级设计院
6. 水科院
7. 大型总包

## 客户需求分析

- 战略分析和业务诉求
- CEO的关注重点
- 客户需求分析
- 客户痛点分析

1. 政府十三五期间大量投资于水利建设, 重点省都有上千亿的投资预算
2. 自动化项目: 闸站群控制、水库、内涝防治
3. 灌区信息化: 十三五规划灌排泵站更新改造投资500亿元; 信息化系统投资400亿元
4. 水资源项目
5. 河长制
6. 已有项目后期维护

## 客户决策分析

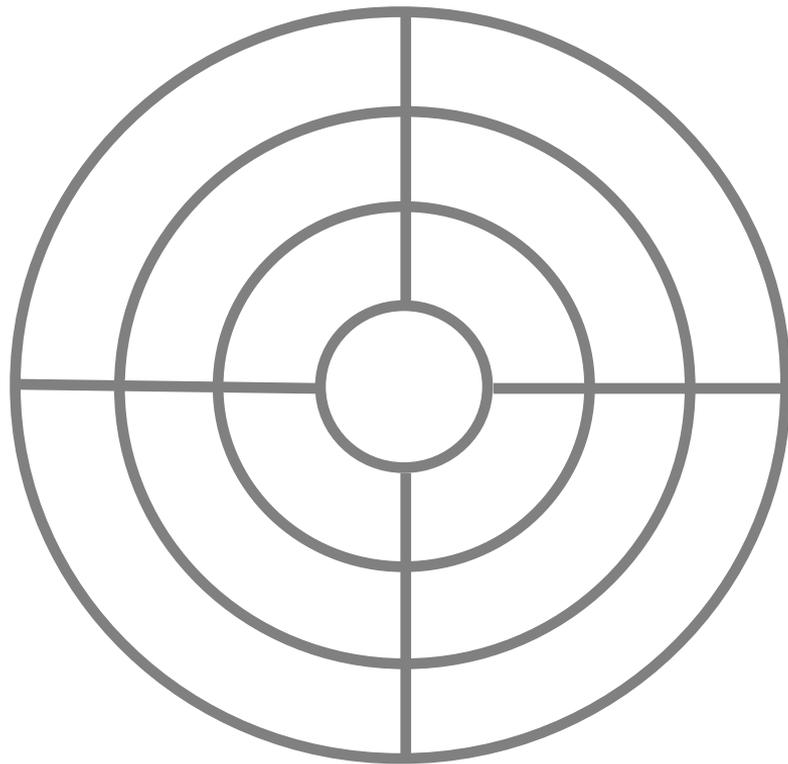
- 客户组织结构
- 客户购买标准
- 项目采购决策流程和模式
- 决策链关键人物分析

1. 营销要素: 客户关系; 解决方案; 交付
2. 决策层授意, 执行层贯穿, 信息源畅通
3. 构建两种核心能力:  
解决方案定制能力和快速高性价比交付能力
4. 构建生态环境:  
参与早期设计;  
系统厂家捆绑;  
大型总包合作;  
交付口碑维护;

- 明确竞争要素
- 关键在于找出直接和间接的竞争对手
  - 不仅仅是“和我们做一样事情”的公司
  - 而是与我们有相同客户或范围的任何公司
- 帮助公司寻找潜在的，而不仅仅是历史竞争对手
  - 当游戏发生变化，最大的危险在于看不到新的对手
  - 预见机会

## 四个同心圆环：

- 第1个圆环——直接竞争对手
- 第2个圆环——间接竞争对手
- 第3个圆环——微弱的竞争对手
- 第4个圆环——未来的竞争对手



1、梳理本领域竞争的关键要素、关键能力

2、对每个要素，评估本公司现状及行业领导者的得分（0~10分），找到差距



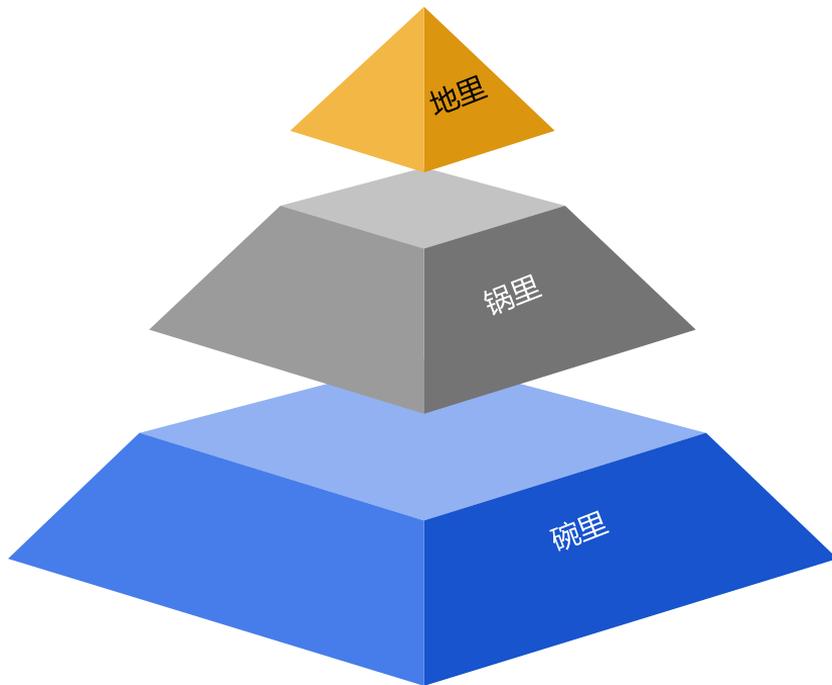
## 优势

- ① 领先同行的资质和荣誉，在业内拥有较高的行业口碑和品牌知名度
- ② 拥有业内最全面的解决方案能力，在**自动化、水资源、运维**等细分领域有较大优势
- ③ 理论上，集团的资金支持和协同效应，可以为并购扩张、高速发展提供支撑和保障

## 劣势

- ① 研发基础薄弱，缺乏具备核心竞争力的硬件产品；软件开发以项目交付为主，产品化设计和平台开发进展较慢
- ② 全国化的市场拓展步伐缓慢
- ③ 人才储备不足，不能满足公司战略发展需要

综合分析增长空间，找到方向





客户地图

产品地图

市场规划

定场  
定点

五看  
四模

适用于重资产、长周期类产品

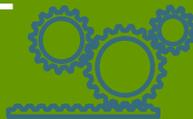
## 生命周期

### 模型



## 产业链条

### 模型



适用于行业链条长、分工明确的产品

跟谁一起玩？

适用于不能独立面向最终用户的产品

## 嵌套模型



## 生态圈模型



适用于同一客户联动共赢、整体发展的产品/产品族

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/097060135141006043>