

雄关漫道真如铁，脚踏实地干实事

大地春回，草长莺飞，对大自然来说，这是个生机勃勃的季节，对企业来说，这也是我们明确目标，准备大干一场的时机。上一期老郭说中我提到了机会大量来临，我们必须牢牢抓住机会才有反败为胜的可能，这一期我将从聚焦目标、锁定关键任务，从客户梳理出发，以具体策略攻关的角度，向大家分享一些心得。

一、 本着先发优势，拔得头筹

随着疫情的翻篇，市场机会大量萌生，吸引了大量的竞争对手涌入市场，在这种大环境下，大家开始进行不同程度的精力和资源的投放。但是理想很饱满，现实却很骨感，一个组织的搭建和沉淀需要时间，此时考验的便是企业的先发优势。21年泽瑞选择二次创业，开启创业元年，快速进行业务扩张和业务转型，泽瑞经过创业年、破冰年的尝试，我们看到了一些问题，也得到了一些试错回报，沉淀了一些经验与总结。当别人都在观望且恐惧时，我们贪婪且有激情，我们提前布局的目的就是想要在市场机会大量来临之际，在别人还没有准备就绪时开始行动。

今年是泽瑞的基础夯实年，我们务必要本着先发优势，抓住关键任务，汲取过往经验形成策略办法，通过有效的执行力保证正确的结果。

二、 冲锋陷阵前，聚焦关键目标，锁定关键任务

面对今年的夯实目标，我们蓄势待发。在冲锋陷阵前，我们首先要聚焦关键目标，明确终点在哪里，我一直都说，只要方向对了，就不怕路远，只要方向对了，再远我们都能抵达！而目标的实现必须要锁定关键任务，关键任务是我们将梦想变成现实、将口号变成动作的一种具体落地形式。

在第15期老郭说中我就说过，**我们的主张很简约：目标刻在钢板上，方法写在沙滩上，采取一切可借鉴和应用的合理方式，集合所有资源，必须保证战略的实现和落地！**正如邓小平同志所说“不管黑猫白猫，只要能抓到老鼠就是好猫！”我们在实际工作中，若所做的关键任务持续性不足、区域战略分解不到位、对战略支撑不够，那么目标就不会实现。

关键任务一定是目前力所不能及、能力不具备的事情，我们必须对关键任务进一步拆解，拆解为可落地、可执行的具体工作，具备可衡量的结果标准，这样才会完成具体工作后逐级实现上一阶关键任务，最终实现目标。在实现关键目标的过程中，阶段性的胜利会不断夯实大家做事的信心，让员工收获成就感与幸福感，从

而凝聚更大的动力与激情！

三、 擦亮武器，今年如何反败为胜？

1、用心梳理客户，制定有效策略

目前已进入 3 月份，时间紧迫，我们必须马上行动，从过往失败中找原因，找路径，从成功中找经验、找门路，形成今年的攻关策略，擦亮武器、带好武器快速冲向市场。我认为，今年要快速实现目标，可从以下维度进行分析突破：**存量客户的存量产出，存量客户的增量产出，增量客户的增量产出**。近期经营管理部已向各区域发送了《23 年应圈定客户》思维导图，我基于个人理解向大家阐释下其中具体的思维逻辑，希望大家能够在此基础上扩展思考，真正形成工作中的思想指引。



基于今年的营业目标，我们主要聚焦于圈定客户，思考哪些是我们必圈的客户，哪些是我们需要进一步优化销售结构的圈定客户，哪些是有潜力我们应圈的客户，当前已圈的客户项目储备是否能够满足我们今年的业绩达成？

一方面我们着重以 22 年的产出客户进行分析，首先是我们已圈定的有产出的客户，将其按照销售额、毛利率、成单项目数量三个指标维度进行分级分类，今年是否可以根据分级分类后的销售结构进行指标优化提升，又或者如何保证客户业绩不下滑且在此基础上再翻番？如何提高我们在客户采购中的销售体量占比，使其由“客户大”发展升级成我们的“大客户”（释义：关于“客户大”和“大客户”的概念我用一个例子来向大家说明，当一个客户年采购量达到 5000 万，但在泽瑞的采购量为 100 万，这是“客户大”的概念，当一个客户年采购量只有 150 万，在泽瑞的采购量也为 100 万，这就是“大客户”的概念。）。其次我们要分析 22 年有产出但至今仍未圈定的客户，不圈定的原因是什么，是主航道不符还是属于一次性客户？如果要进行圈定，什么时候圈定，多长时间内完成对应客户目标的项目储备，是否有详细的时间节点与责任人？从多维度分析，才能找到问题的症结所在，对症下药，才能药到病除。

另一方面，针对 22 年圈定无产出今年仍继续圈定的客户，要分析去年没有产出

的原因是什么，精力投放是否出现问题，今年继续圈定的价值点在哪，客户的销售达成策略是什么？我们日常应通过什么方式和频度跟踪和管理这些客户的产出。

最后，我们再进行新客户的拓展圈定，客户的发展要经过陌拜->破冰->信任->协同合作->成单 5 个步骤，这对所有人来说，都是一个较为漫长的过程，我们应该把时间精力和战略资源投放到有价值的客户上，对每个客户进行分析，形成一客一策。**要快速实现目标，就要不断地复盘与总结，建议大家能够建立双周复盘的工作模式，坐在一起从多维度数据分析客户和项目，畅所欲言，不断调整策略。**

2、建立分层分级的管理规则，助力策略见效

通过对客户的梳理与分析，我们要锁定集团、大区、行业、省区、个人的 TOP5 客户，对其制定不同的战术策略，进行资源的分层分级投放，提高成功概率。集团的 TOP5 客户需要公司投入战略资源，大区 TOP5 客户需要集团和大区协同投入资源，省区 TOP5 客户需要大区和省区协同投入资源，而个人 TOP5 客户则需要各区域领导与个人进行协同。资源投放的表现形式多样，可以是协同拜访，可以是重点跟进，也可以是赋能，公司会基于各区域的合理需求给予不同程度的资源投放与支撑。

通过对客户的梳理与分析，自上而下提取并抓住区域及个人的关键任务，聚焦关键客户、关键项目，清晰工作精力投放重点。实行管理的分层分级，大区长、经理和行业总监要拿出精力进行行业深耕，挖掘更多机会点，高级业务员在完成个人营业目标的同时要协助进行行业生态的拓展工作，而初中级业务人员要聚焦于目标，保证工作执行到位，今年我们将不遗余力，一切以实现目标为最终目的！

3、调整心态，脚踏实地干实事，呈现结果

我们要活在当下，着眼未来，我们不要彷徨、迷茫或者恐惧，也不要盲目乐观和盲目自信，要基于正确的工作思路，用良好的心态去应对工作中的挑战。但是在面对艰巨的目标时，大家在工作过程中不免会出现意识、能力和策略等问题。关于意识问题，公司力图通过企业文化打造，形成思想认知统一；面对能力问题，公司通过建立培训机制，以岗位四应作为牵引，不断进行赋能；面对策略问题，公司协助大家梳理思路，在困境中寻找出路，办法总比困难多！因此，我们要摆平心态，夯实每项工作，工作不是简单的做了，而是不打折扣的执行到位，做出结果！

今年我们深入客户和项目，找到具体的攻关策略和工作方向，大家要建立信心，齐心协力，撸起袖子加油干，脚踏实地做好每件事。希望大家能够理论结合实际，聚焦关键目标，锁定关键任务。有欲望的员工是好员工，公司希望员工能站在公司的平台上多一些野心，用一切办法帮助公司实现目标，进而增加自己的收益、提高自己的能力，最终打造出泽瑞的狼性文化！

脚底风云足下生，踏马流星取次听！

希望大家抛开一切杂念，在上半年专注于市场攻关，保持客户黏度，获取有效项目信息，在下半年稳扎稳打，更新项目阶段，保证项目落地！

郭瑞远

于 2023 年 3 月 1 日