

花开花落情未老 年复一年志亦坚

人逢元旦笑开颜，良辰美景幸福天，一家欢聚喜团圆。美好的元旦假期已经结束，我们正式迎来了 2024 年。老郭在这里代表个人及泽瑞集团向大家道一声晚来的祝福，恭祝全体泽瑞同仁及家人们、朋友们，新一年新气象，愿幸福挥之不去，让机遇只争朝夕，愿片言表我心语，阖家幸福，事事称意！

一、回首 2023，思过往，望将来

1、总结 23 年的收获与不足

自 2020 年疫情的突然爆发，新的经济危机降临，泽瑞遇到了创业 20 多年以来最大的困难和障碍，随着疫情的延长和加剧，我们举步维艰，营业也随之出现了剧烈下滑。当 22 年底疫情放开，我们以为转折点来临，面对 23 年，我们充满了无限的憧憬并制定了行动的规划，但实际上疫情已对中国经济造成了一定的影响，整个经济形势的发展与我们憧憬的差距较大，市场很难、机会很少，很多企业因承受不住各方面的压力导致行至半路无法前行。

面对如此困境，在别人选择退缩的时候，泽瑞仍相信未来，在最难的时候选择了更艰难的路，公司毅然进行转型，保持乐观的心态拥抱希望、拥抱变化，努力寻找破局之法，试图在这个过程中赢得先机，争取一个更好的结果。23 年大家付出了努力，23 年的销售业绩较 22 年增长 71%，毛利额提升 49%，这是大家共同奋斗的结果，在此，我代表泽瑞向大家道一声辛苦！我们要相信未来，相信规律，触底反弹需要过程，我们正逐步向好的方向发展，因为相信，所以看见！

23 年，面对公司未来，我们规划了很多工作，做了很多计划分解，对 BLM 模型进行了培训、讲解和应用，同时通过 OGSM 做好过程管理，公司希望以此来提升团队和个人的能力，打造出梯形团队以高效能的方式实现目标。做了这么多，但仍然没有达到我们最初想要实现的结果，我认为究其本源在于我们并没有想清楚自己做什么、要做什么，应该具备什么能力来保证结果，是能力的缺失让执行力出现了问题、目标出现了偏差。

这就需要我们梳理市场沙盘找到公司、部门和个人的聚焦点和发力点，统一目标，各自归位，通过制定和完善相匹配的计划、规则、制度、流程等，以强有力的执行力共同实现梦想！

2、23 年已开始采取行动，为 24 年目标落地做支撑

1) 开始梳理市场沙盘工作，如火如荼

①市场沙盘的目的和意义

“市场沙盘”这一名词大家并不陌生，早在几年前我便提出了这一概念，但在23年底才真正落实到文字。在此，我向大家明确一下为什么我们要做市场沙盘，做好市场沙盘会给我们带来哪些好处，以便更好地支撑24年市场沙盘的梳理工作。

第一，思维方式的转变。无论是企业、团队还是个人，要想把事情做好且越做越好，必须把事情想清楚，用正确的思维逻辑做事。通过让大家梳理市场沙盘，了解市场，锁定目标，清晰策略和路径，经过研讨形成24年清晰的市场目标和工作目标，组织间通过协同机制的拉通保证结果，在过程中提升自身能力和认知。

第二，协同机制的打造。通过市场沙盘分析市场机会点与业务的关联性，明确集团的目标，并分解到各部门及个人，形成边界和分工。回归本位，哪些是通过自己来实现，建立协同，哪些是借助别人的力量来实现。区域、行业线、产品技术中心、运营中心要协同一起，所有人统一目标形成团队目标，聚焦于主航道、主场景，进而指导研发、方案以及产品围绕聚焦点开展后续工作。

第三、基础能力的提升。通过市场沙盘的梳理聚焦目标，明确我们要做什么需要具备哪些能力，在解决问题的过程中，形成任务分派机制，基于岗位职责制定清晰的任务、时间节点和结果标准，通过有效的执行力和对目标的敬畏感保证结果，从而在这个过程中得到能力的提升。

力聚一孔，协同所有资源进行同一个目标的攻克，才能打造出泽瑞的核心竞争力！不登高山，不知天之高也；不临深溪，不知地之厚也。只有通过不断地实践，能力不断提升，集团之力让企业更具竞争力，让团队及个人在公司的平台上得到更好的发展、体现更高的价值！

②与 OGSM 的关联关系

23年底，我们拿出很多精力和时间梳理24年的OGSM，很多人会问，我们为什么要年年做OGSM，为什么每年“做”，但每年都“做不到”？这也是我一直在反思的一个问题。当大家开始梳理市场沙盘时，问题的答案昭然若揭。

通过市场沙盘的梳理明确目标，清晰策略、路径和方法，通过OGSM基于目标形成计划分工、结果标准和资源投放，形成过程管理的抓手，作为目标落地的管控工具。另一方面，通过OGSM的复盘看目标是否实现，进而对市场沙盘中的策略、路径和方法进行完善和优化。

公司打造智慧物联解决方案服务商是一个艰难的过程，市场沙盘目前的梳理处于初级阶段，路径和策略还有很多需要细化的地方，我们还有很长的路要走，还需要不断地调整与完善，市场沙盘和OGSM两套工作方法论要做好相互支撑与赋能，我

们才能一步一个脚印的实现战略目标。

2) 开始搭建人才储备池，对不敬畏目标、不保证结果，团队进行优化

随着 23 年“启航计划”的执行，公司涌入了一批新生力量，他们带着满腔热情想在泽瑞闯出一片天，实现自己的抱负。公司为此成立启航专项赋能组，由公司内部具备多年市场开拓经验的老员工作为领路人，因材施教，沉淀出一套新人的赋能方法论，由老带新，共同成长，搭建人才储备池，作为泽瑞后备军，做好团队的人才替补。

一直以来，我认为作为一名合格的泽瑞人，必然是要敬畏目标、敬畏结果，基于结果标准通过执行力完成应干的工作。通过对 23 年的过程管理以及结果分析，对于不符合公司奋斗者文化导向的团队进行相关处理：

- ① 基于杭州研发中心承诺的目标没有实现，结果预期未达到，为更好的实现战略协同、互信互通、信息迭代、快速决策，公司决定将杭州研发中心的所有方案、产品、研发工作转移到青岛研发中心统一管理。要求对 24 年的关键任务重新提炼，明确结果标准，通过阶段性的成果验证，真正做到以结果为导向，打造出泽瑞的核心竞争力。
- ② 基于长春办事处的年度目标实现出现偏差，工作策略、路径和方法出现问题，对公司的要求未执行到位，暂时进行关闭处理。希望其他团队以此为戒，在工作中敬畏目标，践行部门职责、岗位职责，以结果为导向，完成 24 年的承诺。

放眼向前，过去的人和事总要化成经验变成未来成长的养分。2024 年是新的开始，也是新的机会起点，23 年犯过的错、未完成的事，我们都可以通过 24 年去努力、去奋斗、去弥补，未来可期！

二、 展望 2024，愿我们携手砥砺前行

24 年，我们要相信中国的未来、相信市场，我们也要相信公司、相信团队。只有在最黑暗的时候才是最接近黎明的时候。我们不能盲目乐观，要基于市场洞察不断找策略、找路径、找办法。面对 24 年的艰难，在此希望大家能够精诚团结，勇于承担自己的责任和使命，为了共同的目标付出不懈地努力。为保证 24 年目标能够顺利完成，公司出台了一系列制度、措施与规则，为目标的落地保驾护航。

1、成立华东医疗、山东楼宇专班，聚焦主航道主场景

为了能够更顺畅的沟通，更快速且准确的梳理出主航道主场景，我们特成立了华东医疗专班、山东楼宇专班，各部门通过协同机制快速进行联动，集众家之所长，

融百家之所思，以明确出主场景以及打造出差异化解决方案和产品的分层分级体系为目标。24年，希望区域、行业线和产品技术中心同心协力，为了同一个目标贡献才智，明确出我们未来的战场在哪里，我们需要什么样的武器才能占据高地，形成聚焦点，形成清晰的落地路径，构筑泽瑞的护城河！

2、关注老客户流失，打造生态客户圈

在这里，我先问大家一个问题，我们做业务是以“客户”为主还是以“项目”为主？我相信很多人都会回答以“客户”为主，那么我们在具体工作中是否将这种理念进行落地？通过对近三年的客户数据进行分析，21年成交的客户中仅有18%的客户留存，那其它82%的客户去哪里了呢？一个成交的客户，前期必然是经历了拜访、沟通、合作、成单、交付的全过程，客户已与我们建立了信任基础，我们要感谢客户与泽瑞合作，并希望客户以生态的模式与泽瑞进行互补提升、共赢持久，我们要珍惜每一个信任我们的人！

面对老客户流失的问题，首先我们要自省，我们是否在客户的需求满足上出现了问题，客户的需求不能得到切实有效的满足往往是导致客户流失的最关键因素，每月的客户拜访是否进行了有效覆盖，我们拜访客户的话语话术是否能有效的挖掘客户的需求和痛点，我们是否能针对客户的需求和痛点提供有效的解决方案，解决方案中的产品是否能够在性能、功能等方面满足交付要求等，从我们自身多方面找原因，找出具体的问题并制定策略。另外，我们要思考历年成交的客户中，有哪些不是我司主航道的客户，哪些是一次性客户，我们应寻找并留住什么样的客户。我们将客户的类型分为机会客户（识别客户）、非圈定客户（培育客户）和圈定客户（目标客户），各个区域的部门长有责任和义务基于公司的要求和标准，定义每个业务员应该有多少客户，现在有多少客户，如何补差，什么时间完成补差，通过什么具体策略及路径完成客户的沉淀及积累。

3、搭建新老结合的梯形团队，不断提升组织能力

在这个智能化快速发展的时代，谁不快速进步，谁就容易被取代。人资通过招聘工作建立人才储备池，战略中心、人资部与各部门拉通形成人才培养机制，以打造出合格的梯形团队为目标。

作为部门长，要基于部门职责思考24年的关键任务是什么，具体的策略和路径是什么，如何利用好团队人员的能力实现部门目标，如何通过培训赋能提升团队人员的能力。作为个人，要基于岗位职责制定能力发展计划，将自己的价值体现在机器无法取代的工作上，不断提升自己的能力和认知。公司将通过工作的计划管理、过程管理等多维度，对团队、对个人进行评估，泽瑞要与真正能为事业、为公司、

为自己努力工作的人一起进步。任何一个企业的成功靠的都不是一个人的力量，而是一群有着志同道合、不屈服于命运的人的合力。

24年，希望新老团队相互赋能，取其长补其短，注重能力提升，基于结果标准保证输出，完成年初承诺的目标，集团之力通过阶段性小赢，实现绩效奖励，最终赢取超额激励。

4、流程制度完善并落地，形成稽查机制

23年底，战略中心拉通IT部正式开始梳理公司的规章制度，通过全面梳理，明确各部门应有的制度流程清单，由各部门基于工作流及工作职责梳理并完善各项流程制度，基于文件管理规定进行审核、发布、执行与检查，形成常态化的工作要求。

24年，战略中心负责每月对流程制度的执行情况进行检查与反馈。当流程执行出现问题时，首先追溯对应的制度是否出现问题，若有则通知主责部门对制度重新完善并予以漏项进行说明并发布；若制度未出现问题，流程无法支撑制度的落地，则是流程的设置出现了问题，需IT部门和制度主责部门拉通形成解决办法，解决完成后进行发布；若制度与流程出现不匹配的情况，则需要主责部门完善制度并将流程搭建要求同步IT进行流程变更。在此过程中，IT部门有义务和责任对各部门流程搭建中出现的不符合要求情况进行提醒或上报，一切以工作结果为导向。

24年，公司将以结果为导向，对于不符合工作制度和流程以及对目标不认同的行为，将一视同仁、严肃处理。

三、为泽瑞奋斗者致敬，泽瑞的未来有你们

1、泽瑞的奋斗者，始终是泽瑞的榜样

虽然23年的目标我们未能实现，但仍然涌现出很多基于岗位职责为了愿景和使命努力奋斗的员工。他们不向困难屈服，不向现实低头，他们通过具体的执行力向我们证实了未来可期。

泽瑞的奋斗者，你们始终是泽瑞的榜样。“奋斗者文化”——泽瑞一直以来不仅铭刻于内，更是践之于行。对于泽瑞的奋斗者，公司不仅在名义上进行公司的文化宣导，更是对奋斗者的辛苦付出表示认可，特安排云南之旅，在旅途中抛去一身疲惫和压力，以放松和健康的状态继续投入工作。

2、打造利益共同体，共创未来

泽瑞的奋斗者，是泽瑞的资产与财富，更是泽瑞最大的核心竞争力。面对24年的艰难处境需要大家上下同欲、一同攻克、迎难而上，将战略转化为执行结果，实

现破局。企业的发展需要人才，而人才的施展更加需要企业的平台，公司需要一批有意愿、有能力、有勇气的人执行好既定的战略和政策。基于此，我拿出 2000 万建立股金池，希望以中长期的利益分配机制作为牵引，构建企业和核心员工的利益共享平台，打造出有持续胜任力和战斗力的梯形团队，减少内耗，集中精力图发展！

过去一年走过的脚步，留下的是艰辛和攀登的苦，未来一年里展望的路，你我仍需带着更高的理想继续付出。从现在做起迈出勇敢和坚定，祝新的一年里有更大的进步。

再长的路，一步步也能走完，再短的路，不迈开双脚也无法到达。面对梦想和未来，希望各位每一步都能够走得坚定勇敢！

郭瑞透

于 2024 年 1 月 2 日