

BEST FOR
Best consulting

百思特管理咨询集团

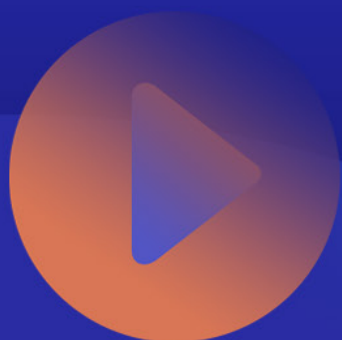
BEST Talk

第4期

做好市场洞察 抓住战略机会窗

孟庆祥

- 百思特企业变革研究院营销专家
- 华为蓝军战略研究第一人
- 得到金牌讲师
- 畅销书《华为饱和攻击营销法》作者



百思特管理咨询集团 **BEST Talk**专家团直播间

是由百思特中国企业变革研究院、百思特商学院共同打造的管理直播系列节目。结合行业热点和企业发展核心命题,每周二晚20:00邀请一位或多位不同领域不同行业的专家进行专题分享!

内容分别从洞悉营销、企业管理、供应链、数字化趋势四个板块与大家分享了专业内容,直达每期精彩内容回放。

做好市场洞察，让企业掌握“先见之明” 抓住战略机会窗

分享嘉宾：孟庆祥



管理靠流程，业务靠洞察。市场洞察是“决策之前的侦察兵”，目的是“了解更多，打的更准”。市场洞察力决定了企业的战略思考深度，只有清晰的洞察，才能更好地进行客户细分、选择目标客户，做好产品定位和市场营销

市场洞察是企业智力工作里最复杂的环节，一切的业务开展都起源于洞察，可以说洞察是无处不在的。

那么企业如何提升洞察能力？

有句话说：“赚钱就是找到赚钱的方法，不断地重复”。像华为原来只做电信的终端机，再持续开拓了其他产品，这就是不断拓宽赛道的过程。这时员工招进去，不管什么岗位，只要按照已有的方法重复去做就可以持续创造价值，这是所有行业和企业的一个基础法则。这个法则说明了在开拓赛道时期和市场变化时期，洞察是非常重要的。

德鲁克曾经说过：客户原本是不存在的，是企业 and 企业家通过对市场与客户需求的洞察做出产品和服务，从而创造了客户和市场。因为企业不断地做出满足客户需求的产品和服务，再卖给客户，形成了社会经济运行的基础法则。

洞察和企业的经营就像两个有交集的关系圆圈，没有好的洞察，也能够蒙对，但在好洞察的基础上行动，命中率就更高。

关于洞察有一个很直观的例子——王永庆卖大米的故事。王永庆是曾经的台湾首富，最开始是卖大米。卖大米它是一个坐商，是一个等客来的生意。那等客来的生意怎么才能做得好呢？16岁的王永庆展现了超强的洞察能力——给卖米增加了服务。不仅挨家挨户上门推销自己的大米，而且还免费给居民掏陈米、洗米缸，买主得到了实惠，回头客也越来越多。王永庆所展现的生意头脑，从某种角度来说就是能洞察需求和商机。

数据库领域的领军企业Oracle的崛起也是源于一次好的洞察。当时的创始人看了IBM的一篇论关系型数据库的论文，意识到数据库软件未来的巨大潜力，开始构建可商用的关系型数据库管理系统；创业过程经历了千难万险，但就是这个机缘促成了Oracle公司成立并且发展壮大。

所以说洞察是商业决策的起点。那么对于企业来说，要做哪些洞察？

举一个现在比较火的新能源汽车行业，假设你要进入电动汽车这个行业，要做决策，就有一系列的问题需要给出答案。



首先要判断这是不是一个弯道上车的机会？上车以后，要做那种类型的电动车，是做 SUV 还是小轿车，低配还是高配，定价如何，纯电、混电还是增程动力要选择哪个？是否要投入自动驾驶，以及销售模式等等。

企业面对任何一个新的机会都有很多的东西需要决策，但未来不可知，处理行动与未知间矛盾的方法就是进行市场洞察。

洞察给企业带来什么？

- 开拓赛道，寻找新的机会。企业通过对客户需求的洞察，开发出产品和服务卖给用户，这是市场经济的基本法则。很多的企业就是因为洞察到某种商机，冲上去把事情做成了，就是打通一个新赛道。
- 摆脱偷懒的线性规划。很多企业在年度销售增长的规划就是确定明年要增长多少，然后把增长放到每个区域去这样的管理颗粒度是不够的。因为不同城市的增长机会是不一样的，如果都用线性的方式去制定增长和考核指标是不科学的。
- 帮助企业做决策和选择。

行业赛道，产品价格模式是盈利模式的关键 BEST Talk 第4期

有产品溢价的行业

- 只能卖高价的行业：化妆品、香烟
- 有高价、低价的行业：手机、服装、运动产品
- 高技术含量行业，通过技术投入制造高门槛和产品溢价

无产品溢价的行业

- 只能谋求低成本
- 容易制造，弱品牌属性产品
- 服务器、PC机、大部分家用电器

周期性稀缺行业

- 矿物、石油、煤炭、猪肉等
- 需求突然放大的产品，芯片、硅料、碳酸锂等

在所有的洞察里面最重要是理解你所在的行业；以及理解客户购买商品的逻辑。行业洞察一定要理解行业的核心竞争能力和关键壁垒要素。在行业赛道中，产品价格模式是盈利模式的关键。有产品溢价的行业，像化妆品、香烟、手机等电子产品；以及高技术含量行业，通过技术投入制造高门槛和产品溢价，可以采用高定价。无产品溢价的行业，比如一些容易制造，弱品牌属性产品，就必须压缩成本。

经验、方法论确切性排序 BEST Talk 第4期

01	劳动密集型行业——外包，向低成本区域转移	02	规模制造业——经验曲线+经验
03	芯片行业——摩尔定律	04	互联网行业——胜者通吃
05	产业集群——扎堆模式	06	供应链区域化——靠近供应链建厂
07	例行研发投入	08	软件研发规律
		09	创新新品类，创新研发投入，新赛道

大部分行业已经沉淀出了经验和方法论。像大规模制造的经验曲线，就是通过同一商品大批量的生产，使得每一个商品的成本变低。假设生产一架飞机的成本是100万，生产第二架的成本大概是 80 万，生产第四架成本又是前面的80%，以此类推，生产数量每翻一倍，成本会降到原来百分之八十。

而面对案例比较少的行业，要站在前人的肩膀上，知道已经有哪些方法论、案例和独特之处，充分吸收行业已有的知识，才能得到比较好的洞察。一旦赛道的价值被确认，竞争对手会蜂拥而至，要想从中胜出，公司的核心竞争力要匹配行业的关键要素，像华为的研发优势、沙特的低成本油田等；第二是管理好，解决好价值创造、价值评价和价值分配循环的问题，激发员工的动力；第三是向正确的方法进化。

如何做好市场洞察？

- 1、收集广泛而深入的信息；
- 2、历史案例，丰富的知识底座相关行业案例积累；
- 3、掌握各种方法论。

这里主要介绍一个决策的方法论——灰度棒。决策往往是取舍的问题，一般两方争论都有一定的道理，只是各自道理的比例不同。



比方说华为当年做的智能光伏项目，有人认为它不是主航道，不能创造价值，和公司优势也不太匹配，但是也不能很绝对的拍板，所以先保留下来让它自己成长。后来华为给智能光伏注意入了新的研发要素，逐渐发展得很壮大，这种情况就是所谓的灰度决策。

再比如判断一个行业是营销重要还是产品重要时，就需要视行业而定。越是消费者主观判断价值的、产品不具象的行业，营销越重要。

画出灰度棒后，整个决策在你脑子当中变得非常清晰，然后再随着时间去调整，把它变成一个科学的过程。

在实际操作中，有一些洞察还需要实地和调研，所谓百闻不如一见，在实地中得到的洞察也是最真实和有指导意义的。

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

