

珠穆朗玛计划

取势·明道·优术·合众·践行

千帆历经仍少年 百战归来再交流

甲方视角下的数字化项目及合作伙伴选择

楚享会

二零二三年七月 中国·武汉



你有这样的困惑吗？

我们这么优秀
客户为什么不选择我们？

乙方



怎么就找不到一个好乙方帮我呢？

甲方

目录

1

新思考：为什么甲方不选择我们？

2

新现实：甲方现状分析

3

新要求：甲方数字化项目剖析

4

新能力：乙方优化改进建议

目录

1

新思考：为什么甲方不选择我们？

2

新现实：甲方现状分析

3

新要求：甲方数字化项目剖析

4

新能力：乙方优化改进建议

从E神的《爱情转移》说起

徘徊过多少**机会**
住过多少次旅馆
做过多少次**方案交流**
才会觉得**丢单**也并不冤枉

.....

让上次犯的错**反省**出**梦想**
每个人都是这样
享受过**提心吊胆**
才拒绝做**陪标**待罪的羔羊

.....

等虚假的**情报**消失于晴朗
期望带来**失望**的恶性循环
想在**销售**的道路上继续走下去
需要有多**勇敢**.....



从E神的《爱情转移》说起



蔡华法 | 德鲁克管理专栏

踏足全世界 **2** 个大洲, **6** 个国家
超越了 **75.39%** 的用户



亚洲: 中国、新加坡、韩国、印度尼西亚
欧洲: 德国、芬兰

生成我的足迹



蔡华法 | 德鲁克管理专栏

踏足中国 **26** 个省区, **86** 个城市
超越了 **99.99%** 的用户



北京、上海、天津、重庆、广州、深圳、佛山、汕头、珠海、
江门、湛江、惠州、阳江、清远、东莞、中山、杭州、宁
波、温州、金华、台州、成都、武汉、黄石、十堰、襄阳、
宜昌、鄂州、荆门、孝感、荆州、咸宁、仙桃、潜江、天门、
南京、无锡、常州、苏州、泰州、西安、咸阳、贵阳、长
沙、株洲、岳阳、郑州、开封、洛阳、濮阳、青岛、济南、
潍坊、日照、滨州、泰安、哈尔滨、牡丹江、南宁、钦州、
大连、沈阳、辽阳、南昌、九江、合肥、芜湖、蚌埠、淮

生成我的足迹



听了那么多“三扣”故事，依然过不好销售的一生



销售进化论：你的销售方式进化了吗

过去100年，销售方式发生了哪些变化？



	1.0时代 产品中心销售	2.0时代 客户定位销售	3.0时代 问题驱动销售	4.0时代 价值驱动销售
定位	销售成为一个独立职业	销售成为一门科学	销售成为了客户的采购顾问	客户价值的实现
时间	1919年之前	1925-1970	1970-2010	2010-
开创者	保险公司	斯特朗	麦克哈南、雷克汉姆、黑曼	崔建中
代表作	猎人-农民模型	销售心理学	顾问式销售、销售巨人 (SPIN)、概念销售、解决方案式销售	价值型销售
主要成就	成立专门从事新客拓展	确立了需求、收益、销售目标 一系列销售技巧：封闭式提问、开放式提问	查体、疾病、痛苦、憧憬、成交	绩效价值
价值主张	不同采购阶段决策关注点不同 不同岗位处理不同的关注点	功能性和情感化	从问题出发、解决问题	致力于为客户创造价值
与客户互动情况	一对多交易	一对一关系	多对多合作	生态系统合作

永不停歇的顾客价值创新

“五年内，如果你还在按照一样的模式做着一样的生意，那么你就快要关门歇业了！”



A scenic landscape at sunset. The sky is filled with vibrant orange and yellow clouds, with the sun low on the horizon. In the background, a range of jagged mountains is silhouetted against the bright sky. In the foreground, a river flows through a lush green forest of evergreen trees. The overall atmosphere is warm and serene.

“Market changes faster than Marketing”

市场已经比市场营销变化得更快...

目录

1

新思考：为什么甲方不选择我们？

2

新现实：甲方现状分析

3

新要求：甲方数字化项目剖析

4

新能力：乙方优化改进建议

信息化时代甲方的认知是深刻和清晰的

信息化是构建**高效组织最佳，最有效的途径和手段**

董事长

“信息化是一个抓手，它能够把过去业务快速发展过程中所忽视所积累的基础管理问题一一暴露出来

这么大的组织，如果没有一个非常高效的内部管理系统，我们的管理不可能有效落地，**我们的资源不可能有效整合、集中和使用，我们的业务规模就不能转化为经济效益**；集团要持续推动利润中心**ERP的建设**

信息化的问题不是信息化本身的问题，是文化、管理、企业发展、核心能力、管理理念的问题。是如何看待信息化、如何**运用信息化提升组织效率的问题，解决如何运用信息化将组织边界、管理透明度、制度、流程以及做法用信息化的方式表现出来的问题。**

最近几年，与网络技术、信息技术相关的公司发展异常迅猛，**如何利用先进技术改造传统行业，这是一个大趋势**，也是对我们的一大挑战。对此我们不能掉以轻心，一定要密切关注这个动向”

信息化时代甲方的认知是深刻和清晰的

C集团CIO王总

“ERP上线要再造流程、优化管理、推动业务变革;ERP上线要能够实现**精益管理落地**，能创造更多的价值”

业务板块T总裁

①通过信息化促进**专业能力建设、管理体系优化**，帮助建立**卓越运营管理体系**;

②通过ERP建设把置地**业务价值链统一到规范的管理平台上**，从而提升**管理一致性**

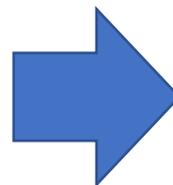
数字化时代后IT工程变成了IT科学，陷入了集体迷茫、焦虑

技术上: 移动互联网、移动支付、社交营销等设施和数据渠道的发展，企业与外界产生越来越多的信息和数据交换，信息化拓展到了数字化。

行业里: (1)2015年国家推出“互联网+”行动计划; (2)互联网行业颠覆热潮下的传统行业恐慌; (3)行业头部玩家示范效应。

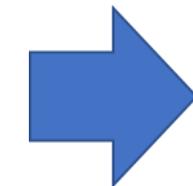
1.业务怎么跟新技术结合?

- 1.创新范围由有明确范围的项目，变成了碎片化的场景、还有试验的味道;
- 2.和业务深度融合后再个性化创新，外部合作伙伴难以达到
- 3.做法上从点上突破，不断迭代，项目成功标准无法达成共识



决策层反应

- 1.不明觉厉
- 2.这事得试，不上等死
- 3.发愁不知道怎么干?



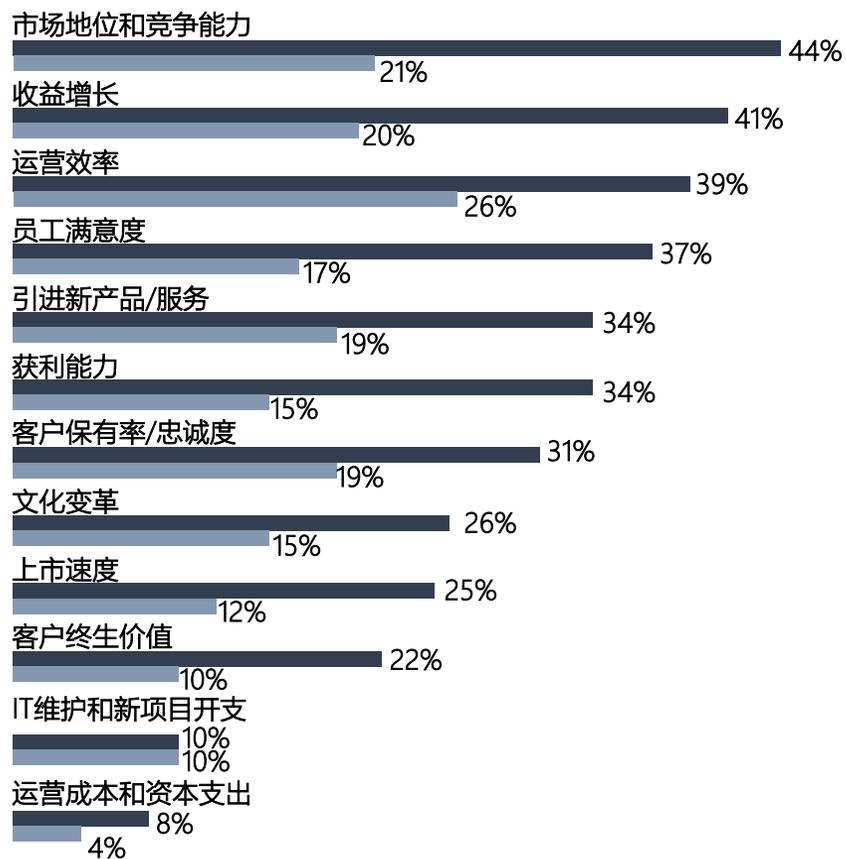
技术驱动的进化

2.技术如何更有效地供应?

- 1.数字化转型的定义、模型、内容百家争鸣，自说自话，领导觉得很悬乎
- 2.数字化转型没有方法论
- 3.成功没有统一的标准

据实践和观察，一方面，大部分企业把数字化战略作为企业的重要战略之一。实践证明：数字化转型领导者取得了重要绩效和成就

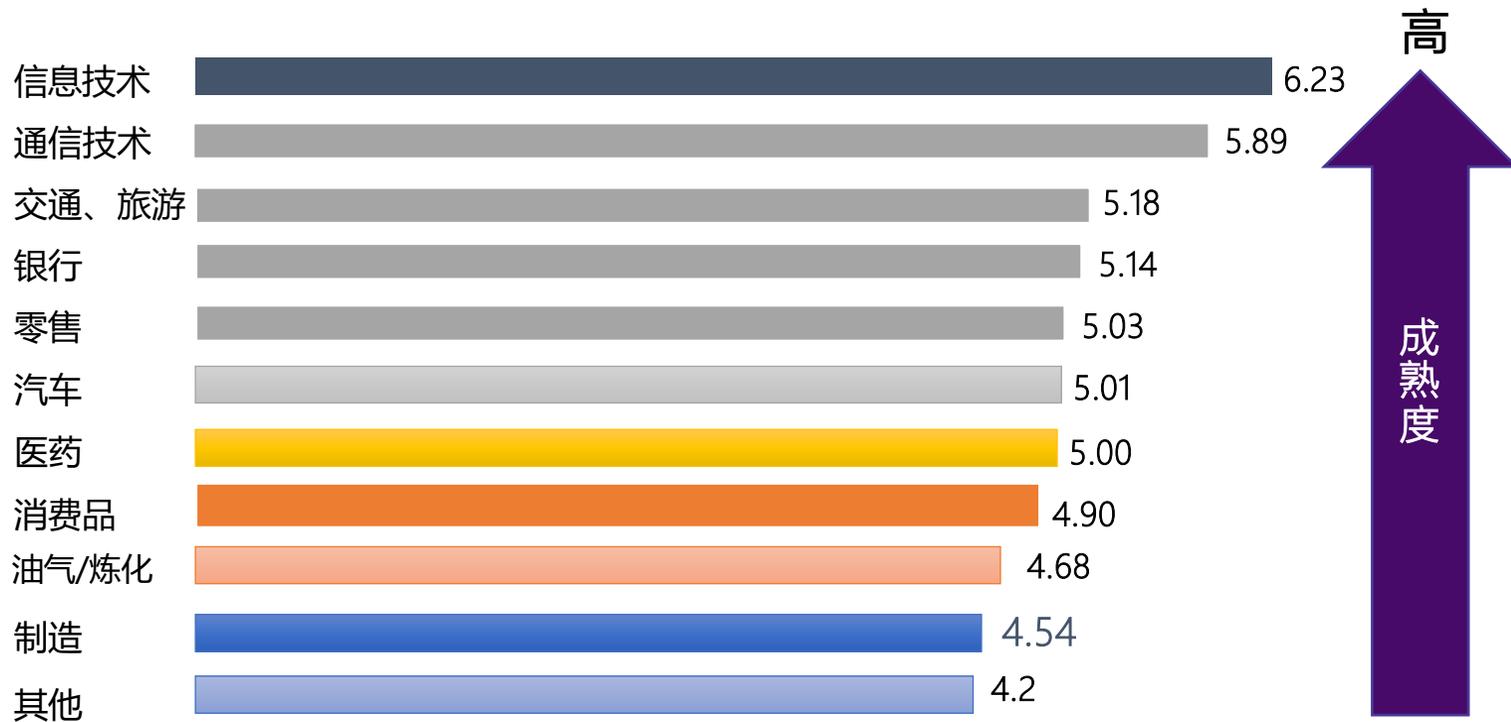
数字化程度好的企业被考量指标远高于平均值



资料来源：哈佛商业评论服务部

■ 数字化转型领导者
■ 全部受访者

各行业数字化成熟度



算出方法

- 数字化成熟度由给定行业的成熟度回复平均值计算得出
- 受访者被要求对其所在机构的数字化成熟度打分
- 1分为成熟度最低，10分为成熟度最高

资料来源：麻省斯隆管理评论

但另一方面，我们也看到，企业的数字化转型也让企业经营者和管理者面临困境与挑战

企业投资数字化转型，感觉如同把钱丢入一个深不见底的黑洞！

继续投入，好像也没太大的把握，担心资金打水漂

更担心的是投入不能带来效果，反而会起到反作用：

比如系统上线效果不佳和难以宣称成功的项目让管理者进退两难

不投入，又害怕错过……

来源：根据经验和实践整理分析

杨国安：作为复盘的话，在整个转型过程里面，你做过最艰难的决策是什么？最焦虑的是什么？

方洪波：现在最艰难、焦虑的决策，是转型数字化的投入，当年搞632投20亿，数字化每年都要投几十亿。每到这个时候，这种抉择，很迷茫。2017年之前我投一个东西，我知道投下去肯定没错，我投20亿下去。以前根本就不会，做工厂，我肯定不错，这个工厂摆在那，土地厂房都在那。研发中心也没有错，以前搞632信息系统也没有错，就是看得见的痛点，明显要解决的问题，非常清楚它一定有回报。

但在2017年的时候，我不知道这个投资对不对，因为看不见。数字化都是隐形的东西，看不见。但事实上也是能看得见的。但是无法以肉眼去判断，以经验去判断，甚至有时候你不知道这个方向在哪里，这是目前最大的困难。

来源：青腾一问节目 杨国安教授与方洪波董事长访谈

从经验和实践来看，不只是方董事长，还有不少企业的董事长，总裁，CEO，总经理，高管在面对数字化转型时，都面临类似的困境和挑战

企业在数字化转型方面的困惑

不敢转

□ 经济环境不确定性增强，更关注投资回报

不会转

□ 不知道如何组织实施系统性的管理变革

缺方法

□ 缺乏清晰的路径规划和必要的方法工具

缺人才

□ 缺乏具备全局性战略思维，跨领域的通才

缺案例

□ 缺少同行业成功案例的参考，不敢做首家尝试

缺信心

□ 缺少总体的情况了解，信心不足

所以，甲方企业的IT战略选择

IT战略选择	建设方式	价值动因	对标对象	决策人特点
领先战略型	自建IT团队+少量技术外包	构建成为核心竞争力甚至企业的世界商业模式，打造第二增长曲线	行业领先 中国领先 世界领先	职业经理人居多(重视管理体系，爱钻研、好创新、信息化意识强)
跟随战略型	有经验的供应商	投入回报	行业领先企业的对标对象	业务出身，管理认识不到，风险厌恶型，不懂IT且信息化意识薄弱

没有不难做的甲方IT - 好的乙方既关乎生死、也决定富贵!

一面是企业对于数字化转型的迫切需求，一面是企业发展多年叠加的信息化漏洞，信息化和数字化并行推进
一面是来自一把手的厚望，又面临无法拿出数字化成效(显性不足，务虚成份过多)的尴尬，向下要协调各方利益



甲方IT人员来源

杠杆能力强:

甲方IT的成绩和业务部门不同之处在于，可以大量利用外部资源、业务部门来创造业绩，杠杆倍数通常为3-5倍。预算不能断、业务的支持不能少

好CIO的标准:

拿得到IT预算、摆平得了业务;领导满意、同级喜欢、下屬服气;

最重要的是能拿到了预算

要求高:

要求懂行业、懂业务、懂管理、懂技术，差距是有的。数字化进入深水区、无人区、要引领创新，难度大且压力大。

忙:

万科CIO谢志方，原IBM全球服务部的合伙人，负责主持沃土计划进行数字化转型的重任。相比在IBM时，来到万科的谢志方更忙了，几乎没有假期，一年只能回两次家，其余时间都是住在公司附近的酒店或在出差中。

人员高周转:

2020年初，经统计发现地产CIO平均任职周期为两年。业务繁杂，内部需求多元，价值难以量化;重点项目未达预期;业务部门反弹过大。

期盼好的合作对象，都在**贫·嗔·痴**

- **高**，高智商 + 高情商，不仅洞察力和学习能力强，还能搞定甲方IT搞不定的人，长袖善舞。
- **富**，富有经验和能力，能指导和帮助甲方，不仅省心少事，还能打开局面，创造更大的价值
- **帅**，工作上有老黄牛的特质，认真踏实有板有眼还能创新、耐操

甲方

兜底、分担、贡献价值

- **白**，信息化基础差，起点低
- **富**，有大项目，持续的项目机会
- **美**，有行业影响力，头部客户
- **傻**，讲道理，好谈变更，好忽悠
- **甜**，客户很nice，没有挑刺的人，愿意帮助配合项目工作

乙方

赚钱、赚名声、培养团队

如某大型央企对乙方的评价，想走得更稳就必须深入探寻创新之道

张三总
CFO/CIO

我们一直在寻求管理创新，目前来看A是唯一一家还能够紧跟X集团创新步伐的咨询公司，但是我觉得这还远远不够，**我们寄望于你们能够引领我们创新.....**

李四总
IT部总经理

....A团队在过去几年的合作中，表现优秀，不管面对多难的项目，总能给出相对满意的结果。尤其我对团队的自我学习能力、理解能力表示惊讶。**但是不能仅充当优秀秘书.....**

王五总
IT部副总经理

团队责任心很强，敢于面对困难。其团队协作能力、自我学习能力很强。即使是你们不擅长的邻域，也总能在短时间内拿出不错的方案。**但是在紧跟我们领导思想进程中还需要更加开阔.....**

目录

1

新思考：为什么甲方不选择我们？

2

新现实：甲方现状分析

3

新要求：甲方数字化项目剖析

4

新能力：乙方优化改进建议

甲方项目是怎么来的？

信息化规划 (五年、三年、年度)

央国企相对重规划，有完整的五年、三年滚动和年度规划
很多民营企业没有规划，老板不接受规划，认为是无能的表现
咨询出身的CIO好规划，BATH“背景、纯正甲方IT背景的CIO不规划
相对都有完整的年度预算并上报过会
筹谋过程较长、确定性高，以大项目居多

业务需求 (老板、管理层、各部门)

老板提出的需求要平衡各部门的配合意愿，做没一件事情也很重要
业务配合度高易于推动，但IT要平衡自己的业绩表现并进行政治交易
财务部门的需求相对较大，政治博弈势力争夺激烈
营销的需求多且零散，往往直接走营销费用，因势利导顺势而为

**潜在供应商
广泛交流接洽
共商、共创**

IT的想法

业务无感型的技术升级替换居多 (如中台、AI类)，需找到支持者
IT团队的生存和发展的需要(重塑类项目)
IT推动和引领业务的乐观想法 (财务共享类项目、智能化项目)
立项难度较大(溢价高)，价值点要突出，投入产出比高

立项是天大的事，那么甲方的立项材料到底要说什么？

一、项目背景

业务及IT现状，为什么做这个事

二、项目目标

目标一：优化预算编制模型——在简化编制基础上，加强业务、业财数据集成、提升编制效率：

1. 深入挖掘业务管理需求，协同总部及大区战略部、财务部及相关业务部门，进一步梳理系统需求，开发完善，满足业务的管理需求；
2. 加强与业务系统的集成，集成FMS、ERP系统中实际数；删除已在其余系统中存在的数据和信息，避免重复录入；
3. 优化全面预算管理流程，使战略规划、项目全周期预算、年度预算以及滚动预测、分析等环节能够相互衔接形成闭环；

三、工作策略

项目推进的策略、工期，直接上还是先试点再推广？

本项目工作周期计划6-8个月，分为设计和落地两个阶段，其中设计阶段约为4个月。设计阶段，计划先以XX大区为样本整理出业务流程初稿，再召集其他大区业务骨干共同研讨、修订，形成统一的标准流程方案；落地阶段，采用“先试点，后推广”的方式，现在2-3个大区落地执行，检验效果，完善方案，再推广至其他大区。

四、资源投入

业务投入、外采花多少钱？

五、预期效果

收益、项目成功标尺、业务成功标尺

新时期，传统采购流程已巨变！

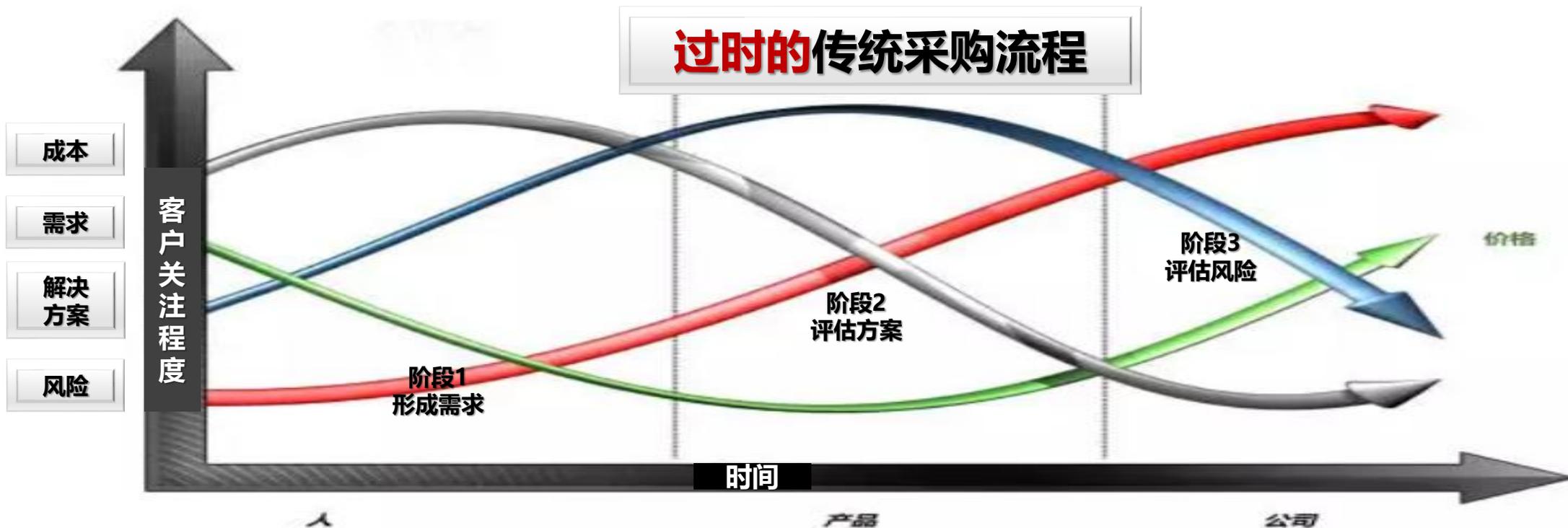
VUCA时代，甲方IT预算捉襟见肘，IT产品同质化愈演愈烈，透明的互联网让客户完全掌握了主动权，客户的采购模式发生了变化，其中最重要的变化是客户评估阶段提前了。古典采购流程的客户是需求基本完成之后开始评估。但现在情况是边形成需求，边评估需求，是边设计、边评估、边修改的迭代模式。

这种重合和迭代改变了“先充分了解需求，后提供解决方案，最后提供报价的教科书式的销售方法”，对销售行为产生了两个重大的影响：

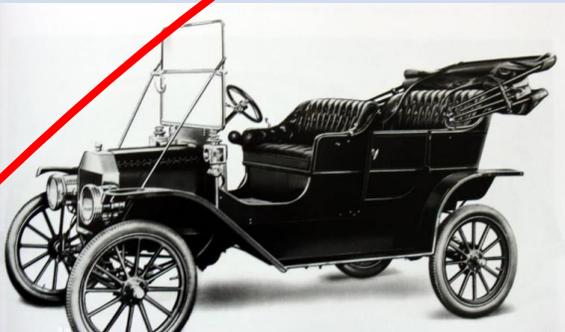
1、客户需求由静态变成了动态，销售不仅要关注需求，还要关注需求的变化，**每一次变化都意味着客户的认知被某些牛人和事影响了。**

2、方案由销售提供，变为客户参与共同制作。销售提供参照系，客户对参照系进行进一步的客户化修改

从前销售只要把自己搞得高大上，就很容易让客户托付终生。但是现在，新时代教会了客户更看重对自己的价值贡献。



营销新现实-供给侧改革，有效去库存

	1.0时代 产品稀缺时代	2.0时代 大规模生产	3.0时代 产品过剩	4.0时代 个性化定制，共创
代表	 <p>计划经济时代发行的布票、粮票、肉票、糖票、油票等票证被逐步取消</p>			
推动力	手工作坊	流水线	大规模制造	新浪潮科技

行业市场-对未来IT市场供需变化的趋势分析

27

SaaS及PaaS应用逐渐成熟、接受度逐渐提升，各类云产品层出不穷，推动企业IT领域“去中心化”进程

大数据、AI、移动等新技术迅速发展，并已形成了越来越成熟的应用场景，促进企业全面数字化转型

企业IT需求越来越细，要求对各业务场景个性化需求有更高的贴合度。且对交付速度要求越来越高

- 传统大型套件（以SAP/Oracle为首）将越来越难以满足各种个性化的体验需求，将逐步退为“核心业务数据库”
- 以传统的“按需定制开发”的模式，难以满足越来越快的交付速度要求，预制组件组合应对个性需求可能将成为趋势
- 解决方案/产品要求融入更多的新技术，能够快速、灵活的将新技术能力应用及变现

ITL应该随着市场趋势变化，不断提升自研产品及解决方案的业务比重，赢得先机，提升核心竞争力，确保可持续发展，实现基业长青

27

听乙方汇报时，甲方到底在想什么？



乙方

- 1.功能是什么？
- 2.功能逻辑是什么？
- 3.怎么做出来的？

甲方：

- 1.业务怎么用？
- 2.用了解决什么问题？
- 3.价值有多大？
- 4.切实可行吗？
- 5.老板能批吗？

管理咨询的价值

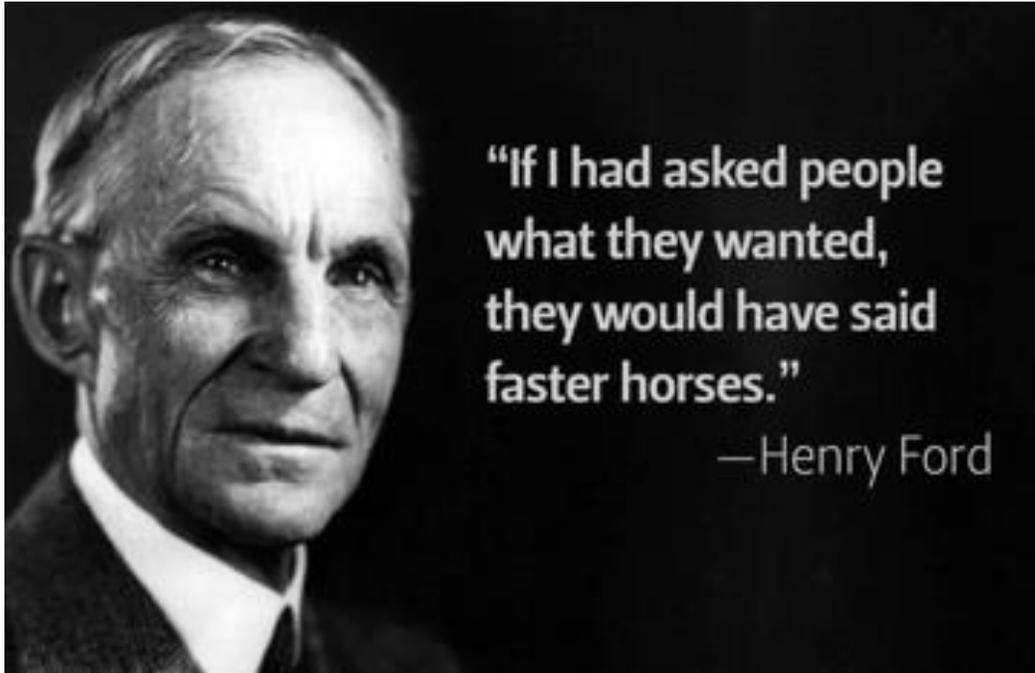
看“老板”所看不到的现象，做企业家的“眼睛”；

做“老板”想做却没能力做的事，做一双能执行各种复杂困难任务的“手”；

想“老板”没时间想的问题，做企业家的“外脑”；

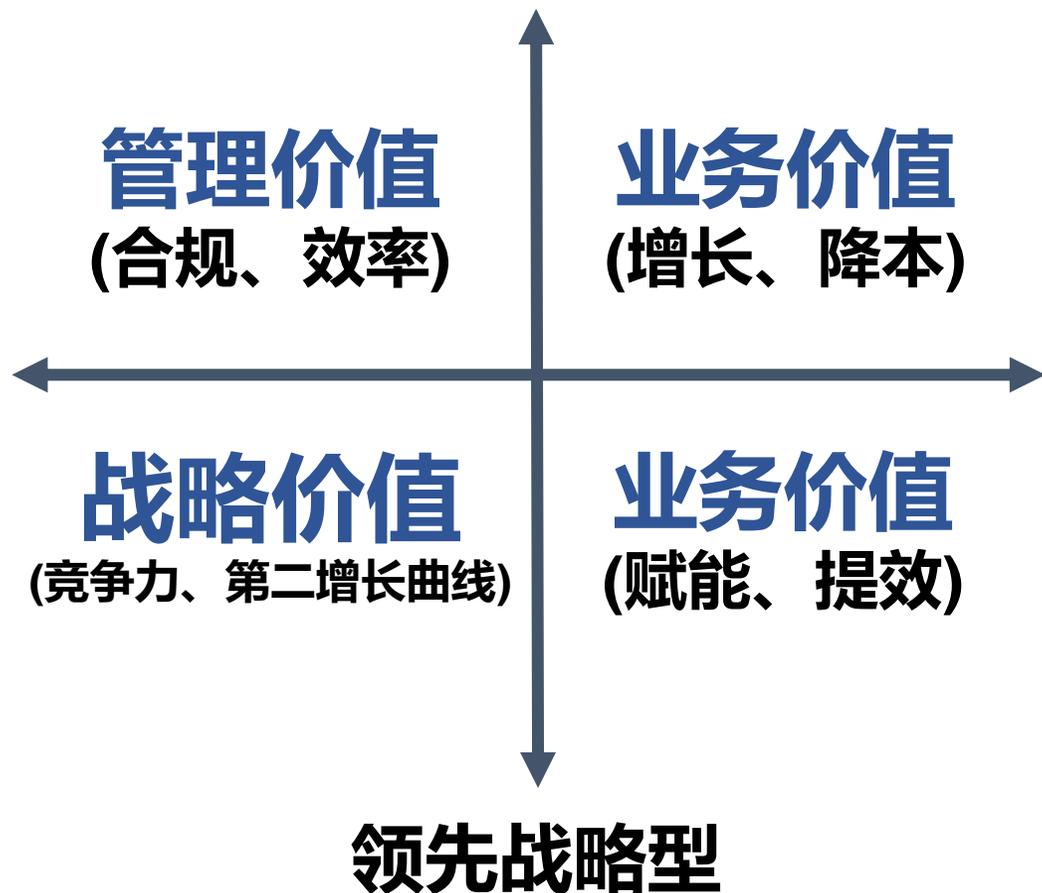
说“老板”不能说的话，替企业家把想说但却不能说的话说出来，做企业家的“嘴巴”。

客户要的不是四分之一英寸的钻头



我们如何做立项前的售前工作？

立项成功是前提、入围是顺便的事。



常见错误

1. 使用项目交付的调研问卷，全面调研。
2. 汇报材料和讲标时的方案没什么区别。



跟随战略型

建议

1. 调研聚焦于核心决策者和推动者关心的重难点、痛点。
2. 汇报多谈立项的必要性和迫切性，方案的核心逻辑讲清楚即可。
3. 平时多收集行业素材，进好标杆的故事。

甲方领导立项决策时，到底关心什么？

“我每天要做很多决定，并要批准他人的很多决定。实际上只有40%的决策是我真正认同的，余下的60%是我有所保留的，或者是我觉得过得去的。”

“你不可以对任何事都说，对于那些你认为算是过得去的计划，你大可在实行过程中指导他们，使他们重新回到你所预期的轨迹。我想一个领导人有时应该接受他不喜欢的事，因为任何人都不喜欢被否定”

—— 松下幸之助

共同头疼的问题：
大量项目的投入产出，或价值都难以量化，显性的表达

时机：
业务部门投入IT不能影响到业务的调整发展

领导们至少都认为：
ERP系统是管理的必需品，甚至是快消品

项目的全成本投入，是否有钱，对财务报表的影响

领导们同意开会，内心就做好了给钱的准备；IT在领导要有互信

领导最后会同意，主要看项目主责人：
态度积极、自信、坚持有韧性、能团结业务背书

招标方案及入围单位选择

前提:有中意的合作伙伴，至少1家。

项目预算:最好不要偏差太大，成本测算不准、预算执行率不高都要。
(解释:好不容易要的资源也不想浪费)

招标方式:邀请招标、公开招标

评分规则:技术标占比50%-70%之间;
商务标也有多种方式

评标小组:谁主责谁负责、业务票数多于IT。

入围单位:接触了解过觉得靠谱、案例经验、能力水平。

招标计划:时间节点，属于公司或部门考核范畴。

评标及合作伙伴的确定

乙方

- 1.乙方的讲标方案聚集于项目目标的达成。吃透项目目标、方案合理有效、配备的团队可以保障目标达成。
- 2.有小创新的惊喜更好，没有也能接受，颠覆性的创意有风险。
- 3.让甲方放心、树立对乙方的信心。

甲方

- 1.**首要原则**:能达成目标- 质量、时间。不仅自己喜欢、也能服众。
- 2.**次要原则**:双方团队合作良好、项目特质匹配(搞得定人、能够攻艰克难、耐操、有创造力、可以合作)
- 3.关心的项目，中标结果不会有意外。

目录

1

新思考：为什么甲方不选择我们？

2

新现实：甲方现状分析

3

新要求：甲方数字化项目剖析

4

新能力：乙方优化改进建议

如何让客户只选择您

揭示未发现的业务问题：找到未发现的业务问题（不光是围绕产品），就像一个医生找到了一个人没发现的病情一样，当然对客户有帮助。客户当然也会对医生卖的药很信服

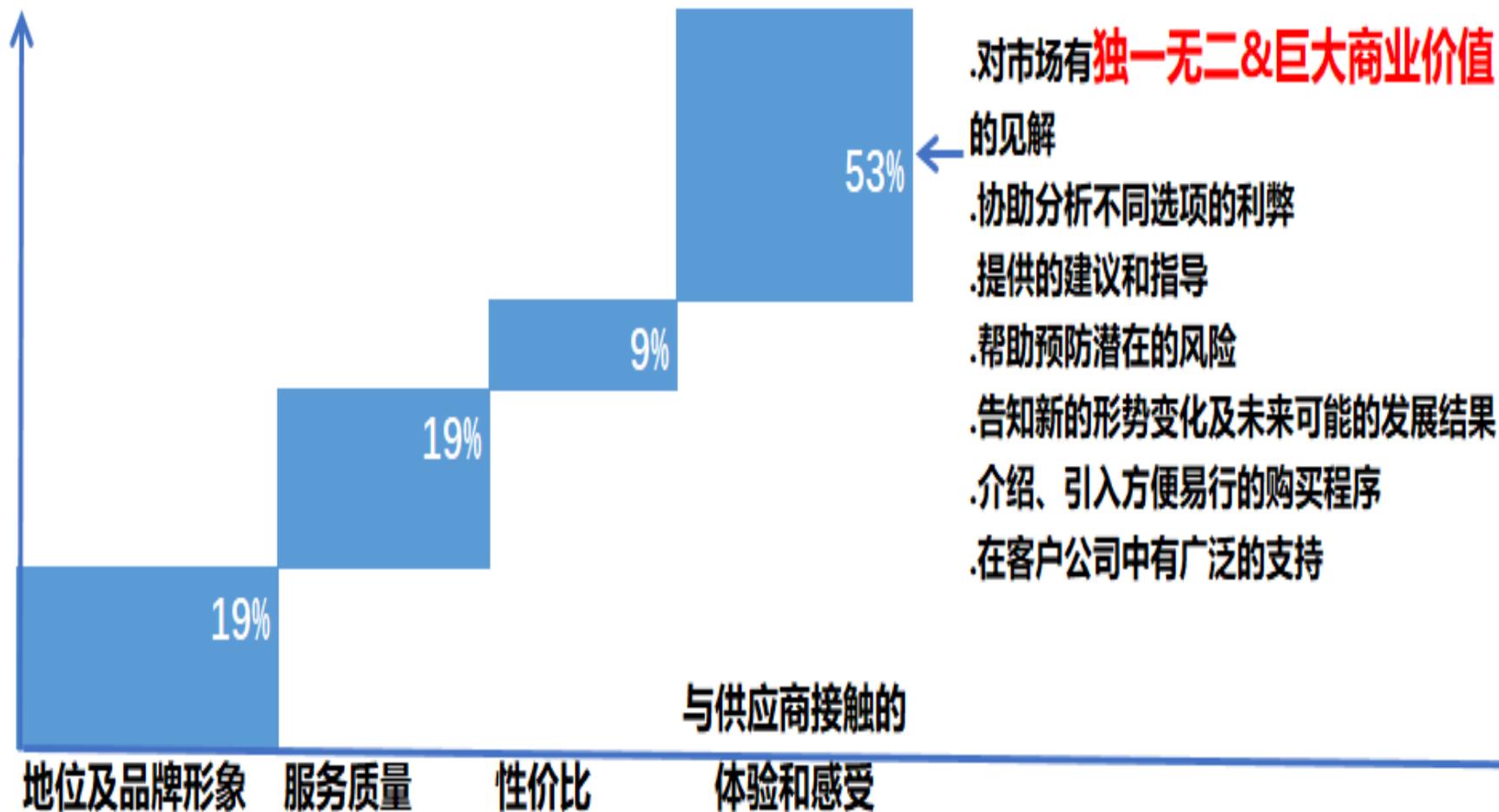
提供独有优势的解决方案：包含产品价值，但是不限于产品价值。比如提供的产品是路边广告牌，同时帮助客户进行广告牌的位置选择、效果强化等等，这就有了附加价值。

提供未发现的机会：这种价值不是基于问题，而是基于机会，仍是客户的业务机会

帮助客户在供应商内部**争取资源**（好的折扣，好的服务保证等）

如何让客户只选择您

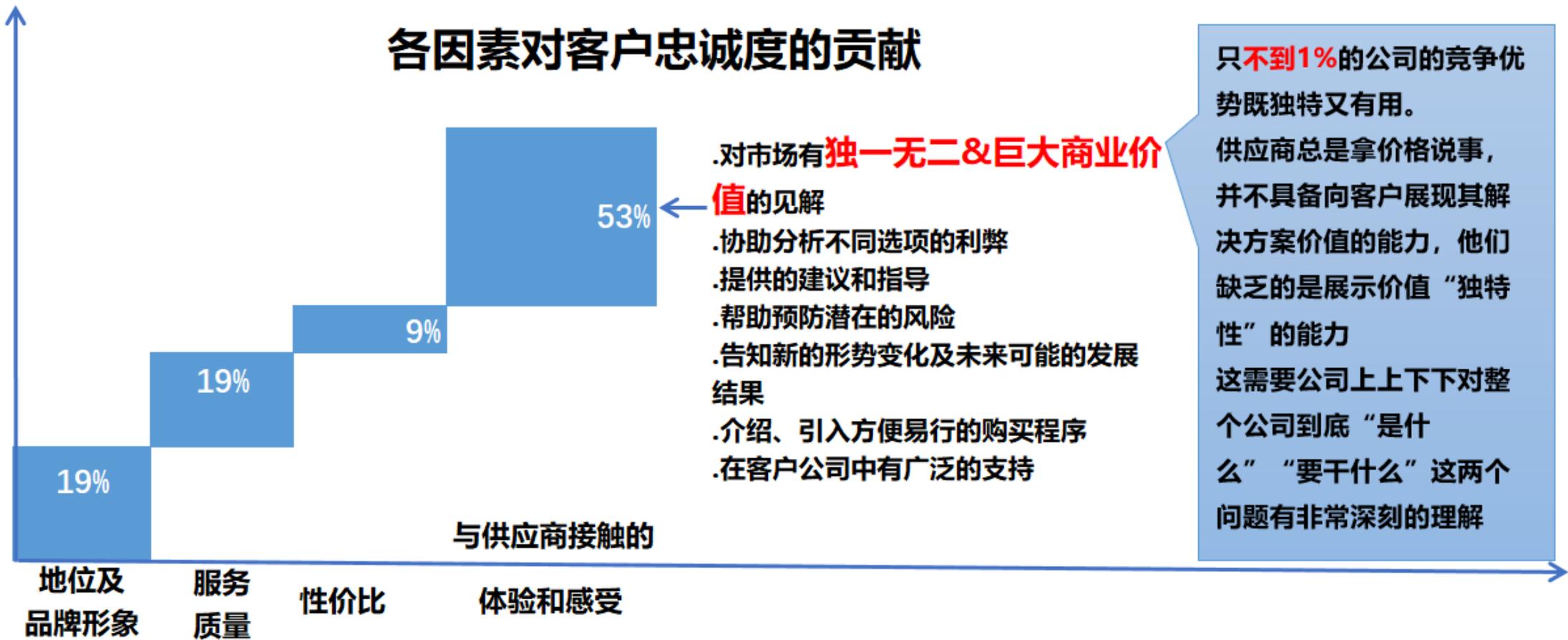
各因素对客户忠诚度的贡献



只**不到1%**的公司的竞争优势既独特又实用。供应商总是拿价格说事，并不具备向客户展现其解决方案价值的的能力，他们缺乏的是展示价值“独特性”的能力。这需要公司上上下下对整个公司到底“是什

如何让客户只选择您

各因素对客户忠诚度的贡献



管理咨询到底在卖什么？



售前人员的形象打造

思维上：

积极有为

思路：

价值创造

行动上：

客户成功

专业

职业

敬业

- 售前要创造美感，注意藏拙
- 要有创造力、善于思考，勇于创新突破
- 多和客户互动，做好关系的保温
- 多为公司代言，是爱岗敬业的表现
- 微信、邮箱的名称尽量正式，方便用户查找
- 注意朋友圈等客户可以感知的地方
- 不说“搞定客户”这类口头语，正面强调



在我们的生命中，有有时候我们必须采取行动。

开始一个更新的过程。

我们必须接受一些新的事物，形成新的习惯，

使我们可以更高的飞翔。

明确方向 构建能力 快速行动 整体提升

Clear Direction, Powerful Capabilities, Efficient Actions, Overall Improvement



A woman in a red winter coat and hat is shown in profile, holding a glowing lantern. The background is dark with falling snow and colorful bokeh lights. The text "高屋建瓴 至臻致远" is overlaid in the center.

高屋建瓴 至臻致远