

# 董事长对市场工作规律的阐述

## ——一篇四：赢得市场竞争

编者按：专业照明是开放的市场，必然充满激烈的竞争。我们要直面竞争，不逃避不后退，同时更要抓住竞争的本质，发挥海洋王自身优势，更好满足客户的需求。这样，我们自然能在竞争中脱颖而出。对于市场竞争，董事长多次深入进行了阐述。

头版头条：抓住竞争的本质；快速反应：发挥优势赢得竞争。

一、2002年3月，在市场上发现福建某竞争厂家仿冒我司产品。针对这类问题，董事长围绕“高层次市场竞争”进行了指导。

真正的市场竞争，我们在《规范》里已经提到应该是高层次的竞争。是不是高层次竞争基于两个前提：1、要符合客观事物的发展规律，而企业发展规律的核心之一是靠创新能力的建立与培养，具体反映在性能、质量、服务等方面，如果一个企业用仿冒的方法去竞争是致命的，道理很简单：仿冒是创新的反动；2、对手是自己而不是别人。如果一个企业以别的企业作为竞争对手是可笑的，道理还是很简单：对象错了。其实对于“福建”这样的问题，我们根本不要着意地去在乎它，如果在市场碰面了，我们就按公司的有关要求去处理。因为我们有自己的目标，我们是朝着长盛不衰、永续发展的企业这个方向去发展，所以在这个过程中，不管今天是起一个“福建”的浪花也好，明天下一个什么“浙江”的雨点，都不会影响我们企业的本质。我们的竞争是着眼于长远，一个人要进步，一个企业要发展，就得不断超越自己，从战略上不要受别人的影响，通过大家的努力，其他一切竞争都会被我们甩到后面。

实际上，我们提倡竞争，当然这种竞争应该是合法的、正当的、公平的竞争。我们可以想到在海洋王，大家都夺冠争第一的时候，实际上是把

们海洋王的事业推向前进。如果外面也来和我们竞争，本身对于我们海洋王来说是一个幸运的事情，并不是坏事，它会让我们很多同志清醒起来。当然，对于不正当的竞争，我们自有对付这种不正当竞争的手段，这些手段包括用《反不正当竞争法》等法律武器。

对于有些办事处出现的局部市场丢失的问题，大家要认真总结经验教训。工作中出现差错是允许的，关键是我们有没有能力去改变这种状况，既然市场某些局部被夺走了，我们也可以通过自己的实力把它夺回来。按照策划的思路，掌握正确的方法，提高我们处理问题的能力。应该说，市场遇到这样的情况是正常的，而不遇到这种情况倒是不正常，关键要看我们的综合素质，看我们的精神面貌，我们的责任心、上进心和事业心，我相信通过市场一线同志的共同努力，最后的赢家一定是我们。

二、2014年年底，面对竞争对手的模仿攻势，有主任请教如何屏蔽竞争对手，董事长强调：面对竞争永远没有一劳永逸。

这世上没有一劳永逸，销售最害怕就是想要屏蔽竞争对手从而一劳永逸。我们要不断探索市场把握规律，做出调整，持续占领竞争制高点。

竞争对手的存在也有好处，我们应该将竞争对手化为前进的动力。我们总是在变、竞争对手总是在学。如果竞争对手能时刻紧跟我们的步伐，那也是竞争对手的能力和战术，只是他对工作的理解没那么深。

三、2016年年初多个行业开始招投标的采购模式，有主任希望通过服务网点、技术参数、保质期、国家级的产品认证在招标中屏蔽竞争对手，董事长强调：客户关系和服务品质永远比技术标准重要。

首先，要识别清楚客户是要求做硬

性标准，还是不想帮你费脑筋。什么叫硬性？就是只有你能做到，别人做不到。比如连续两年参加路局的抢险是硬性，但你定十年质保期，他改到二十年，这个就不是。未来的事可以乱说，但过去做过的事不能乱说。

其次，市场鼓励百花齐放，标准的多样性（技术参数、质量、服务等）决定了靠技术标准屏蔽其他厂家的行为不可取。作为销售，最应该从服务质量着手，只有通过服务得到客户认可，才不会受到反腐、最低价等因素影响。一定要有清楚认知，切忌寄希望于用技术标准等简单方法屏蔽其他竞争对手。当你充分得到客户认可时，你就真正地实现了对竞争对手的屏蔽。

再次，作为主任，一定不能忘记销售的本质就是和客户处关系。有些主任心思和精力都用在标书做多厚、填几张证书、放几张图片这些基本工作上，而忽略了我们的真正核心是客户！客户倾向于谁，就买谁的产品，这就是公平！

最后要记住，越是竞争激烈、环境恶劣，客户关系、服务品质要求就越高。如果把技术标准、评分细则放在客户关系和服务品质的前面，那就是幼稚。客户知道该怎么定标准，该怎么评，如果我们去操这个心，那就是愚蠢。

四、2017年中述职会议期间，服务中心表示在招投标中遇到困难，董事长强调：要搞清楚“竞争”的本质是什么。

欧司朗、飞利浦等国际大牌在中国都经历过招标，无论综合最优还是其他形式中标，他们价格一定不是最低。如果只走最低价，怎么可能成为世界级企业、百年企业？做质量与做最低价是相互矛盾的，确保质量才是亘古不变的真理。

比竞争对手做得多、做得好，想

客户所想，客户就会对海洋王表示认可。对于招标，没有哪个客户会允许出现意想不到的情况，我们应时刻保持与客户的伙伴关系，与客户保持沟通，了解客户的真正需求。真正竞争的时候，无论招标、议标、邀标、独家采购，都只是客户按需选择的形式而已，绝不会妨碍客户对中标者的选择。

1、竞标一定要和客户商量着做

有什么原则、受什么限制，是客户的规则。对于我们不清楚、不会做的内容，要认认真真和客户讨论，把客户需求搞清楚。没意识到要和客户一起做，第一步就走错了，就等于放弃机会。

客户评判的标准从来不是人本身，而是我们为客户做了什么事情。如果做的事全是客户所想，提供的服务全是客户所需，得到客户的认可就是自然而然的事情。在客户对我们不熟悉、信息不对称的情况下，或许可以凭借口才说服客户。但在信息充分，竞争对手众多的情况下，取胜的唯一途径就是踏踏实实做。

2、客户一直在变

客户的环境、架构、人员一直在变，竞争对手也在变，这些加起来都是市场要素。没有及时更新信息，只依靠过往经验采取行动就是问题所在。

市场不能看成静止的，即使很平稳的市场，也会静水潜流不断变化。主任不去了解市场、感知客户，就是自欺欺人，这种情况下引导经理也好、引导客户也好，都是表面功夫。

对客户了解不够时，就会加很多主观的想法。认为可以仅凭三寸不烂之舌引导客户，这是错误的。理解“竞争”的本质，不要做违反常理的事，不要玩花招。

引导，就是率先垂范。对员工也一样，如果只靠嘴巴带队伍，队伍怎么有活力？带团队的人，绝对不要耍小聪明，要有以身作则、身先士卒的精神！

## 沈阳电网事业部二季度经理述职会暨颁奖晚会顺利召开

“定好目标有方向，带好团队打胜仗，储备项目多收粮，多交朋友少迷茫”。7月16日、17日，沈阳电网事业部“2023年二季度经理述职会暨颁奖晚会”在海洋王科技楼隆重召开。沈阳电网事业部总经理和下属六个服务中心主任全部参会并指导工作。

面对竞争愈加激烈的市场，大家齐聚一堂，及时对二季度工作完成情况进行总结，对下季度工作进行梳理。7月16日，沈阳电网事业部各地市的30余位服务部经理，逐一进行了工作汇报，内

容包括对本季度工作完成情况及下季度工作计划，总结分析本季度不足之处，明确下季度工作重点。刘总及各服务中心主任认真听取各位经理的汇报，并对各位经理进行了精确指导，为市场业绩目标实现赋能。

会议第二天，事业部组织参会人员参观了展厅，并邀请公司客户关系管理部刘嘉经理进行了企业文化讲解，加强经理团队对企业文化的认知，加强大家的文化自信，通过本次展厅参观，经理回到市场后向客户介绍公司会更加自

信，相信下半年能够邀请更多的客户到公司进行参观。并邀请市场部李斌助理介绍了公司最新产品，为新产品推广打下基础。

接下来组织参会人员参观了海洋王松山湖生产基地和实验室，工厂曾国惠经理、赵春波助理为大家介绍了工厂生产线，详细讲解了产品的生产过程，以及严格出厂测试流程，此次参观增强大家的产品自信，让大家对公司的产品更加有信心，也能够更好的向客户去介绍我们的产品。

7月16日晚，沈阳电网事业部二季度颁奖晚会隆重召开，依据沈阳电网事业部2023年的销售奖励制度，对二季度贡献突出服务中心和服务部给予表彰，希望受到表彰的服务中心和服务部一如既往英勇奋战，突破自我，再创辉煌。

2023年下半年，沈阳电网事业部经理团队，将咬定目标不放松，撸起袖子加油干，坚定不移的实现全年1个亿的销售目标！

(沈阳电网事业部 范柏军)



### 快速反应

## 董事长对市场工作规律的更多阐述

一、2012年中述职期间，董事长针对“为什么要给客户推广5S、QCC”作指导，强调：面对竞争要不断提升魅力品质。

向客户推广5S、QCC是很好的媒介和平台，能够帮助我们持续提升魅力品质，为客户创造惊喜，赢得客户的信任和认可。

客户对我们的敬业、跟班、服务精神是认可的，但是如果一直是这些东西，没有新的东西给客户，客户慢慢就会产生审美疲劳。而且，如果遇到优秀的竞争，我们的魅力品质（你做了他会极大的愉悦，你不做他也不会反感）有可能逐渐变成一维品质（你做了客户会满意，你不做客户会不满意），甚至普通品质（部分客户不认可）。面对竞争，我们要持续提升我们的魅力品质，为客户带来巨大惊喜，超出客户预期值。

我们的经理、员工在一级目标的公关比较薄弱，而向客户推广5S、QCC是很好的媒介和平台，能够提升我们和员工能力，实现双赢。同时，5S、QCC的推广也能让客户体会到我们的诚意，理解我们如何从他们的角度考虑问题，解决问题（管理问题、客户发展仕途等），从而赢得客户的信任和满意。

二、2012年三季度述职期间，针对“业绩低是由于产品价格高”的抱怨，董事长指出：面对竞争要始终强调我们的优势。

我们是一支销售队伍，我们的职责就是“卖我们的灯”。如果产品是同样的，要说我们的优势；如果是不同的，要强调我们的不一样。销售

人员要永远强调我们的优势，不能搞反了，把我们的劣势当成制约我们的理由。

抱怨价格高的行为是被动的、是消极的。当客户质疑我们价格高时，你能不能说我们的优势？如果你没有下足功夫，对产品不熟悉，那你就束手无策。王婆卖瓜，自卖自夸，夸的前提是足够熟悉我们的产品优势。很多主任缺乏“产品思维”，对我们的产品、产品组合、解决方案不了解，又怎么能带领团队做好销售？我们一定要把这个重点抓起来！

作为销售，不管别人说什么，我们都要能理智应对。要拿我们的优势去比竞争者的劣势，强调价值而不是价格，这是我们每个主任要好好琢磨的事情。如果你们不下这个功夫，就容易被人牵着鼻子走，无意中就变成了被动的人。

三、2012年年底面对新一年的业绩目标，对于成熟的老市场，要怎样发掘客户的需求来支撑新的增长点？如何能够跟客户建立多一些切入点？董事长强调：面对竞争要找到客户更深层次的需求。

人类从未停止对好产品、好体验的追求，正是我们该矢志不渝努力的方向。首先要清楚认识采购活动的规律：人类最基本的需求是保证温饱的生理需求，但人类社会的市场行为，已经超越最基本的生理需要，包含客户对美、对知识等心灵层次的需求。

我们进入新市场时，由于意识到自己的无知和经验匮乏，我们的感

官保持高度灵敏，虚心观察和倾听，用心洞悉客户的内心世界。一段时间后，我们开始习惯依经验判断。此时，销售人员最大的缺陷是屏蔽跟客户之间的交流，从而出现认为客户没有需求的现象。

我们不能把客户需求理解为最基本的生理需求，认为客户买了这套灯，就不再需要更好的灯。如果都抱着这种思维，那海洋王根本就不会诞生。

早在20年前，电视已经普及到家家户户。但今天，康佳、创维等彩电制造企业还是活得好好的，康佳集团更是在2012年实现销售额10多个亿的增长。

人类对更好感官体验和心灵的追求从未停止，能不能把这个需求多样化，能不能去挖掘客户内心的情感等多层次需求，就是我们今天要做的事情。

四、2016年中旬，针对“有中心在招投标中失利，为客户做小事接受度不高，不知如何切入”，董事长强调：面对格局已定的竞争态势要寻求突破口。

分析竞争对手取胜的原因，比竞争对手做得更优秀，搞定有决定权的关键用户，才能真正在竞争中取胜。竞争对手做得好，暂时走在我们前面，一定是因为长期坚持、同时又解决了很多我们没有解决的问题。在我们努力的同时，竞争对手也在持续推进。客户既然认同他们做的工作，我们就要分析原因，顺势应时开展工作。游戏规则已定，就要用心思考怎么参与。只有愿意去做、坚持去做、

努力去做，做得比竞争对手更好，客户才会选择我们。

客户不仅仅是“一个人”，我们要去求证清楚客户的架构设置，找到有决定权的关键客户，搞清楚这样的“大事”，做“小事”才有用。在客户认同我们的基础上做小事，是附加价值。“大事”都没有做好，去做“小事”是本末倒置，起不到作用。

五、2017年三季度述职会议期间，有新主任说，公司产品比竞争对手好，但仍没有拿到订单。董事长指出：面对竞争要与客户建立高层次的关系。

作为新主任，要报以长期获取客户信任的准备，逐步建立与客户的忠实伙伴关系。主任是职业生涯的一个新台阶，代表公司负责一方市场，与客户建立关系时需要更有高层次的东西。服务中心主任和经理的角色不同，不再是通过做产品对比、服务方案、维修灯具这些工作与客户建立关系。与客户接触不能再站在自己的角度去“要”什么，而应该深层次理解客户的需求（客户的发展进步、客户的困难、客户的担心等），从客户角度出发考虑问题，帮助客户解决问题，通过一次次真诚的帮助逐步建立起客户对我们的信任。

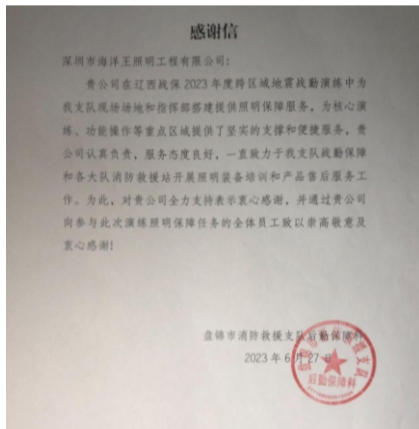
人与人的关系建立不是一蹴而就的，是一个逐步建立和熟悉的过程，客户也会不自觉的拿你与原主任、原销售进行对比。若每次都能让客户感觉到你是从他的角度出发考虑问题，与客户的关系定能渐行渐近。反之，则会一次次丧失客户的信任，与客户渐行渐远。

## 践行服务承诺，为客户演练保照明

消防战士为突发事件时刻做着准备，为了保障人民生命安全，日常严苛训练，时常开展实战演练。海洋王作为一个有社会责任的企业，在每次国家或地区发生重大灾难，海洋王人会第一时间协助消防战士，投入大量的人力、物力与消防战士并肩作战，为现场提供照明保障，增强安全系数，提高救援效率。因此，实战演练我们一样很重视，每一次演练我们都当是实战。近期参加了辽宁省消防救援总队辽西战保2023年度跨区域地震战勤演练和辽宁消防救援队伍防汛抗洪抢险实战演练，得到了消防客户的认可。

一、为辽西战保2023年度跨区域地震战勤演练提供照明保障

得知盘锦消防要参加总队开展的跨区域地震战勤演练，6月12日上午，鞍山服务部第一时间就到达朝阳地震演练现场，观察现场环境的同时，与客户沟通，了解客户的需求，再将携带的灯具进行合理安排，搭配使用，以便打造最优的照



辽西战保2023年度跨区域地震战勤演练

明环境。

晚上，天空下起了小雨，天色渐渐暗沉，我与同事为消防营地提供照明保障，发现消防战士必经之路光线很暗，便铺设了照明灯组，照亮消防战士行动的路。13日演练当天，大家根据之前的安排和布置进行了照明保障。

付出总是有回报的，演练结束后，客户发给我们一封感谢信。这封信既是客户对我们的肯定，也可以起到激励的作用。接下来，我们会一如既往，踏踏实实工作，为客户提供照明保障。

二、为辽宁消防救援队伍防汛抗洪抢险实战演练提供照明保障

7月10日，鞍山服务部接到消息，辽宁省消防救援总队本周内将在沈阳棋盘山集结，进行防汛抗洪实战演练。在深圳开会的经理立刻在部门小群内对我们的工作进行安排：协调灯具，暂停出差，第一时间返回沈阳为客户演练进行照明保障，并与客户提前联系沟通，做好演练前的准备。当时，正在出差的我立刻与服务部同事联系，沟通移动照明灯组数量及型号，讨论如何协调给各支队。

7月11日上午，临时接到客户消息，演练从今日开始，辽宁各市消防支



辽宁消防救援队伍防汛抗洪抢险实战演练

队均已在棋盘山集结。我立刻抢了一张中午的高铁票，紧急赶回沈阳与服务部其他同事集合，通过货拉拉等方式将协调好的灯具运送到棋盘山演练保障营地。

当天下午，我便与同事们将负责保障的5个支队的移动灯组安放在各支队的帐篷内，并进行提前充电。晚上19时左右，天开始暗下来了，参与水上演练的战士已经回到营地准备开饭。我与同事们去到各自负责的支队，将灯具开启，保障营地及指挥中心的夜间照明。

除了照明保障，我们还能为客户解决什么问题，实实在在做些事？7月12日白天，通过和特勤中队长沟通了解到，战士们下水体力消耗非常大。于是我们提出了为客户买一些士力架等恢复体力的能量棒这一想法，得到了服务中心主任及服务部经理的大力支持。当天中午，我们赶在客户下午下水演练前，带着几百根士力架赶到了营地，分发给了各个支队，同时也向各支队领导进行了现场支援情况的汇报，此举也得到了支队领导的认可和感谢。

7月14日晚饭时，客户邀请我们到帐篷内就餐。帐篷内仅有一个吊顶灯，十分昏暗。我们见天色越来越暗，放下



筷子走出帐篷，拿来了我司多功能移动照明平台，为客户带来了光亮。此举一出，旁边桌正在就餐的支队长立刻表扬了我们，对海洋王灯具竖起了大拇指。

7月15日晚上，棋盘山营地下了大雨。相比前几天，天黑得更快了。眼看雨越下越大，战士们连忙收起帐篷，我也赶紧将灯具开启，辅助战士们的工作，提高大家的效率。战士们冒雨收拾营地，我和同事们也在雨中保障到最后。

演练的最后一天，收到客户消息，中午各支队就将回程，我们迅速将各灯具进行汇总回收，此次防汛演练照明保障圆满结束。

这是我第一次参加大型演练照明保障，通过此次保障，我深刻意识到了海洋王在客户心目中的位置。客户需要保障，第一时间想到海洋王，说明我们不光是甲方与乙方的关系，更是心连心的战友。你需要，我出现，海洋王人便是以这样的方式深深扎根在客户心目中。同时也感受到了，想客户之所想，急客户之所急，实实在在为客户解决问题，才是与客户交心的最好方式！

东北公安消防服务中心  
吴吉木吐、王家静



### 内部标杆

## 在挫折中突破自我

煤炭事业部某服务部，市场面临客户单位目标变动频繁、关系网错综复杂，以及照明竞争厂家众多等各种问题。一边承接了高目标，一边是问题市场，在这种情况下服务部退无可退，只有坚持不放弃，深挖需求，升级客情关系。随着支持的一级目标点越来越多，市场逐渐有了突破，也支撑服务部成为上半年公司的标杆。那么，他们到底是怎么做的呢？

一、做好照明台账，深挖客户需求

服务部根据事业部和中心的要求，梳理出客户单位的组织架构，建立对每个矿的照明台账，对矿上各个区域照明都有清楚了解，建立项目进度卡，对改造区域提前做好改造方案。通过照明台账，能清晰看出哪些区域需要改造，哪些区域已经做了方案，哪些区域有新的进展。这是服务部解决客户问题的向导。

某矿2022年前是属于地方矿局，渠道不通，公司的灯具也从未在这个矿销售过。接手市场以来就确定为服务部要突破的矿，虽然在前两年有零星的销售，但是服务部从未放弃，跟各个目

标点进行接触，并且认真做好了照明台账及方案。2022年客户单位渠道整合完成。服务部制定某矿的业绩目标。作为服务部三大主力矿井之一，这个矿必须拿下。

二、建立目标点制度

深挖需求之后，提升客户关系是做好市场重要因素。煤炭事业部及各个服务中心，要求每个员工在市场中，都要建立健全基本事实卡。基本事实卡是公司常用的工作手段之一，为早期拓展市场发挥了重要的作用。但是不管什么时候，只要是有效的都是好的工作手段。通过填写基本事实卡，确立目标点、关键目标点、核心目标点，制定服务部重点攻克，长期攻克计划。寻求和各个目标点建立长期可靠信任关系。

某矿在当时由于疫情封矿，进矿特别困难。之前井下采用的灯具都是低价产品，海洋王价格相对较高，客户都不敢上报我司灯具，但是经过几次灯具上门演示及沟通，服务部让客户详细了解公司的灯具优势，建立了良好的购买基础。

3月初客户开始智能化改造，这次

矿上很重视，要求使用一线大品牌。当服务部知道这个消息后，经过和相关科室及工区的技术沟通，确认本次采用感应灯200套，装完这批产品后，后面还有300套灯具延续。但项目进展并没有想的那么顺利，竞争对手见缝插针，最终客户选择了竞争对手。这次丢单经历让服务部痛定思痛，但是并没有被打倒，而在看到了积极的一面，看到客户较强的购买力。这让服务部更加振奋，坚定了攻坚克难的信心。

通过这次丢单，服务部分析：此矿是新开发的矿，基层薄弱，必须重新梳理目标点，确定某客户为关键目标点，必须取得其对海洋王的认可，才能彻底打开这块市场。后续服务部制定计划，每个月必须想办法见客户，做好三级贯通。如果基层单位零星上报公司灯具后，要去拜访感谢一下客户，营造愉快的气氛。就这样不断的沟通，与客户从工作谈到家庭，从熟悉变成了可信任的伙伴。后来，在一次拜访中，提前了解到6月份有一个大巷改造。经过多次沟通后，试挂样灯，下井看现场，做方案。得到客户的认可，终于拿下这个订

单，2022年某矿实现业绩突破，在今年上半年更是超越去年同期，让市场越做越顺畅。

三、确定好分工，发挥团队协作

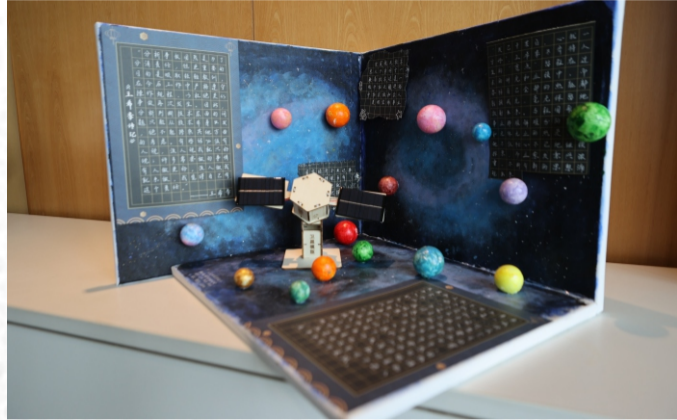
俗话说得好，努力靠自己，成功靠团队。服务部能够取得三年的持续增长，离不开事业部和服务中心的大力支持，更离不开三位小伙伴的共同努力。针对客户单位较分散的现状，服务部经理和员工进行了职责分工：经理主要负责增量市场及问题市场，员工维护成熟市场。在某矿的市场工作中，服务部就是以经理带头，投入很多精力去重点突破，同时员工做好日常成熟市场的出单。目标明确、分工明确，带来工作效率的提升，最大的发挥团队作用，奠定了服务部近三年的高速增长。

标杆服务部的故事告诉我们，当我们在追求目标时，难免会遇到挫折和失败。我们应该知道，这是成长和进步的必经之路，是宝贵的财富。我们不能指望从一开始就能做到最好。我们应该接受失败并从中学习经验，找出自己应该如何改进，在失败中历练能力，积蓄力量实现蜕变和成功。

# 2023年上半年《王希季院士传记》书法比赛获奖作品展示

在《王希季院士传记》“同读一本书”活动中，销售系统开展了“弘扬航天精神，践行奋斗人生”的读书活动，同时书法比赛活动也在全公司如火如荼地进行。书法比赛活动获得了各行业公司/事业部、各一级部门的踊跃支持，纷纷响应，共收到各类作品120余份。委公开评选，评出了优秀作品。下面让我们一起来看看有哪些作品获奖了呢！

一等奖

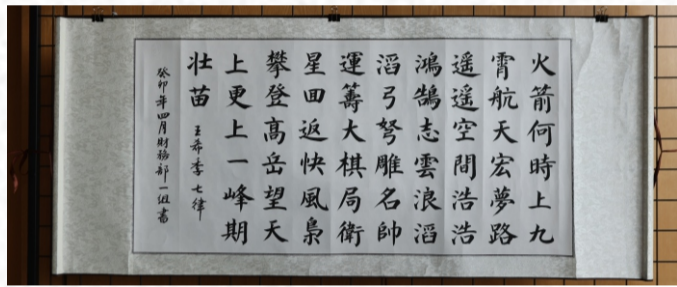


财务部 第五读书小组

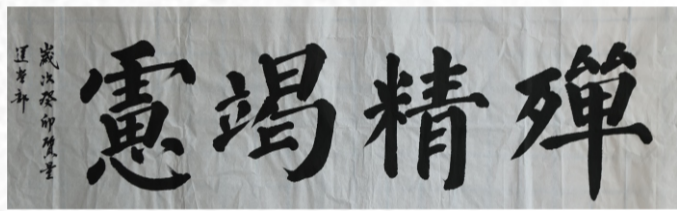


人力资源部+管理学院 王雅婷、温晓霞

二等奖



财务部 第一读书小组



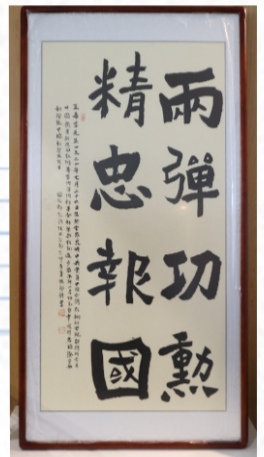
质量运营部 秦振江



财务部 第四读书小组



质量运营部 袁伏兵



国际部 杨学峰



质量运营部 刘沁

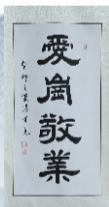
三等奖



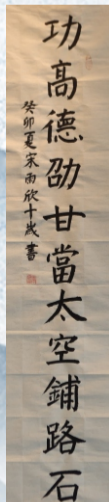
财务部 第六学习小组



商务支持部 覃月湘、陈新 财务部 第七学习小组



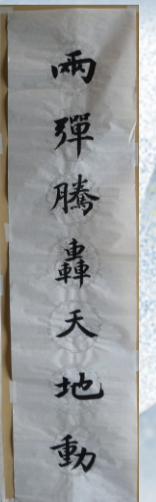
总裁办 杨汉城



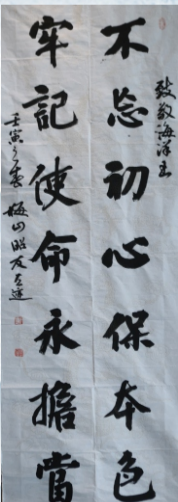
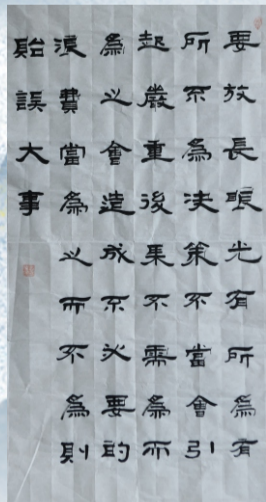
绿色照明 宋先斌之女



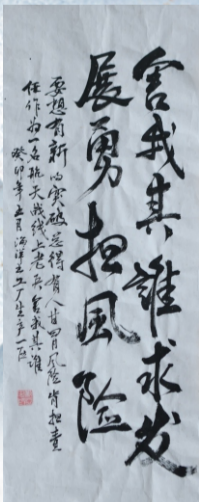
供应链管理事业部 李宝之女



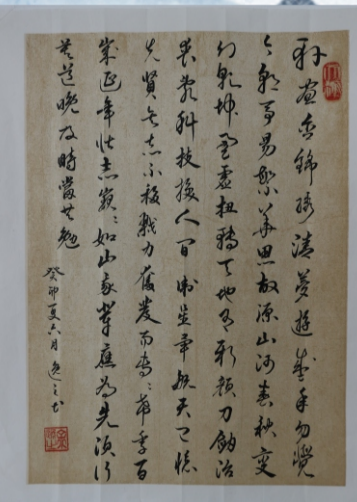
市场部 彭伟民



供应链管理事业部 邹曦家属



供应链管理事业部 刘亚忠



武汉电网服务中心 余棚