

战略创新私教坊

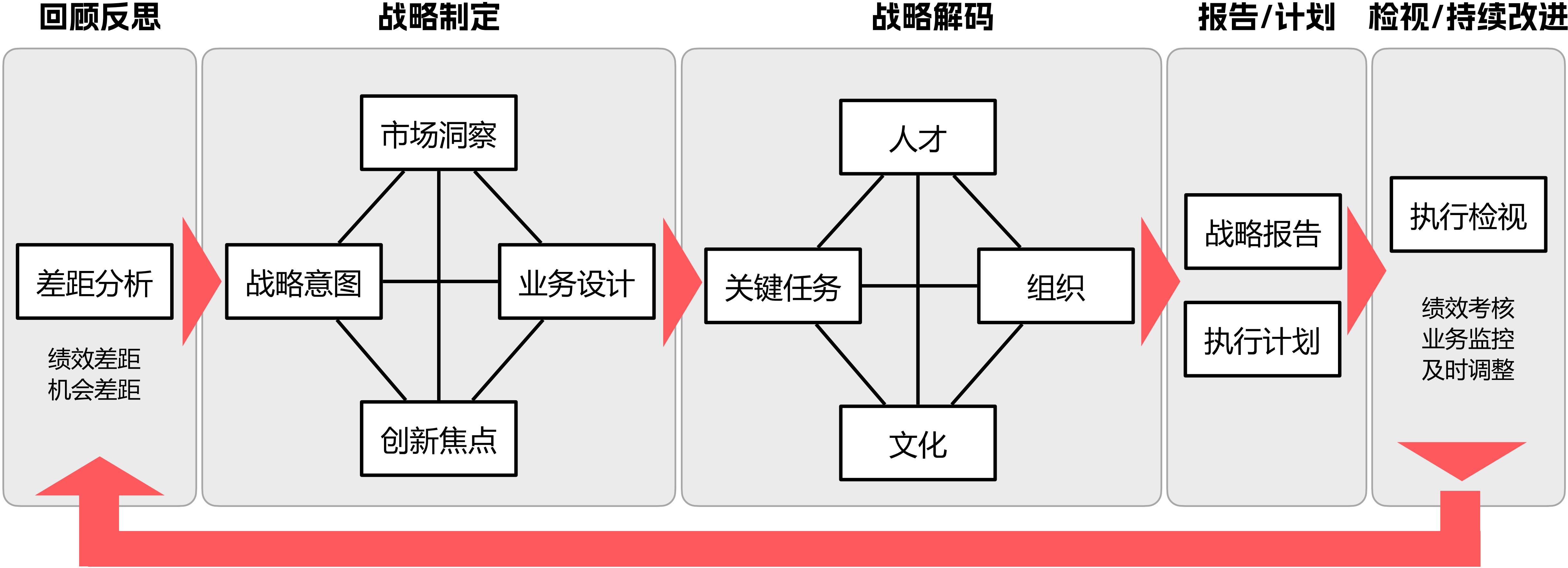
-用战略创新驱动组织长期可持续发展

4.战略制定 - A.市场洞察、机会发现及战略意图设定

市场洞察



业务领先模型 (BLM : Business Leading Model)



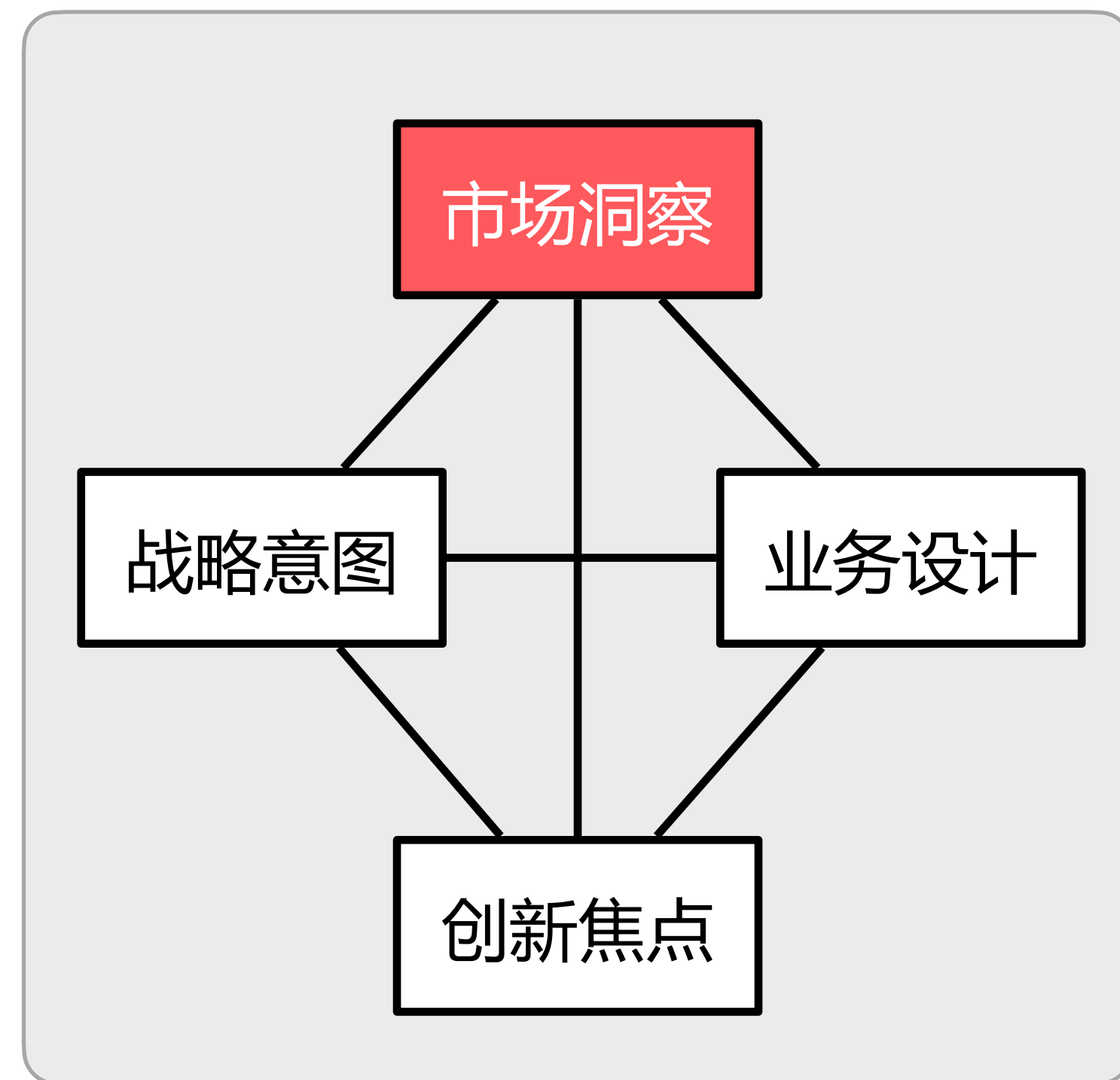
卓越领导力



一致价值观

差距分析模块定义

战略制定



- 对客户需求、竞争者的动向、技术的发展和市场经济状况进行深入的研究分析，获得关键的洞见；
- 寻找新的可进入的市场空间和发展机遇；



看见的三个层次



感官之见

用眼睛、舌头、耳朵、鼻子、皮肤去感知的「看见」

思维之见

运用逻辑思维和推理，去更深层次的理解和判断之见

用心之见

调动同理心，去除主观评判、观点的真正的共情感知







用心之间



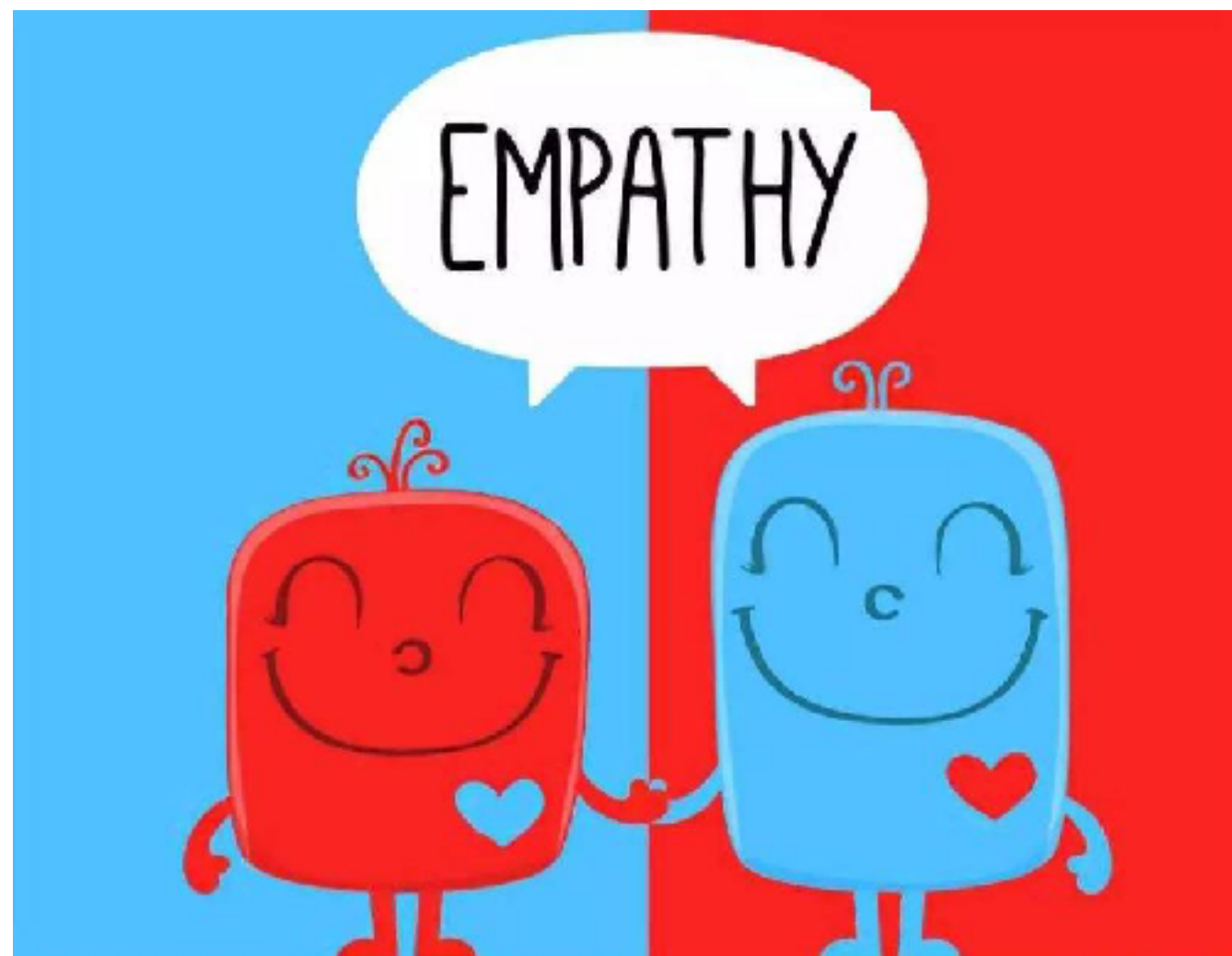
洞见之结晶



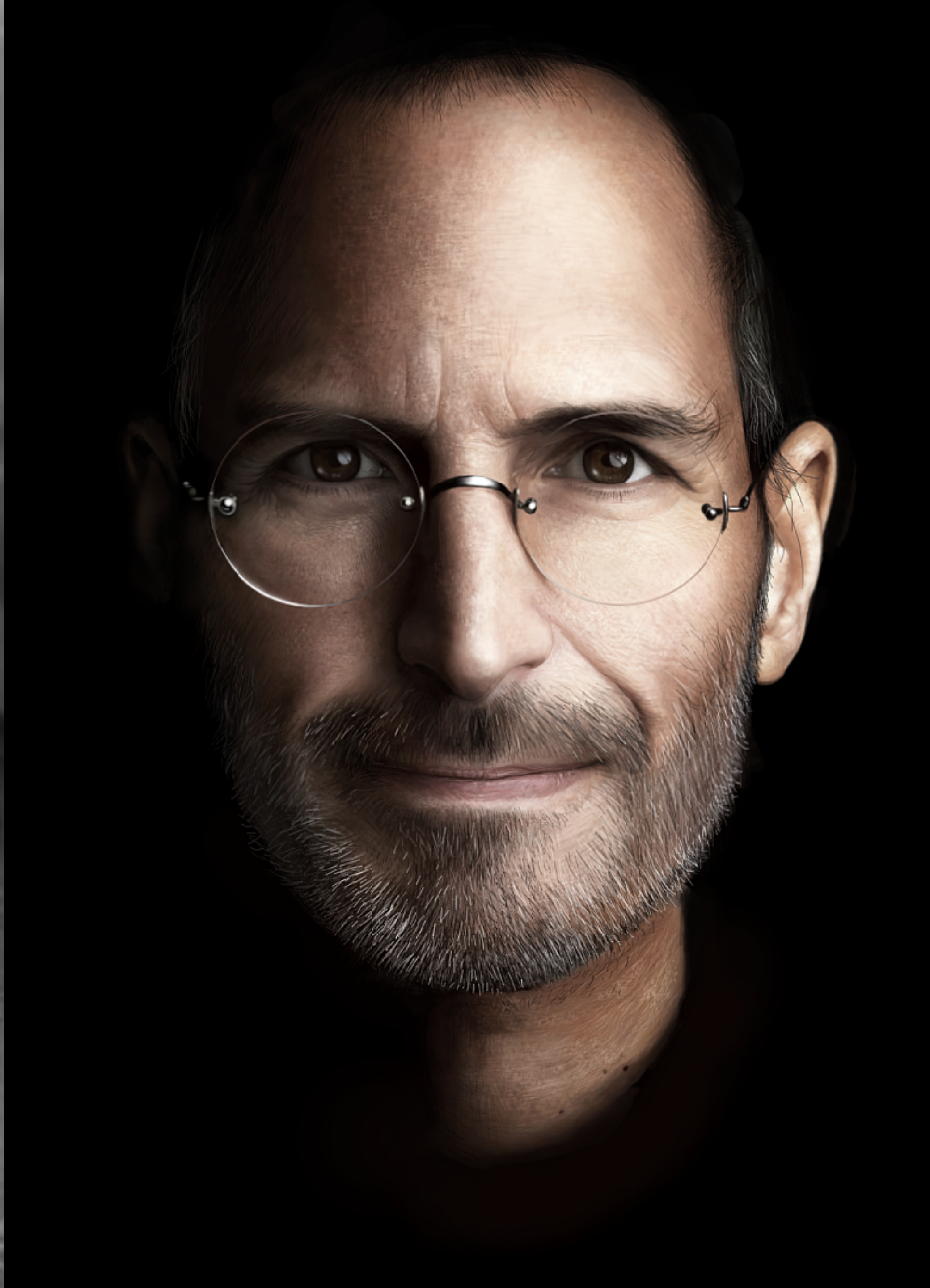
每个人都有自卑感，我们需要积极与这个社会建立连接，创造价值，超能超越我们的自卑感，走向自信！

- 阿德勒《自卑与超越》

同理心的定义



同理心（Empathy），有时也叫共情、换位思考，指 设身处地的去 了解对方的主观体验和情绪感受，同时 抛下我们可能投射在他身上的主观想法、信念和评判！



同理心洞察

亨利福特：在汽车发明之前，如果你问人们需要什么，他们的答案是一批更快的马，而不是一辆汽车。

乔布斯：如果你问大众他们对手机的需求，你是问不出来的。只有等你做出一个真正优秀的产品，摆在消费者面前，他们会说：哇，这就是我想要的。

马化腾：要 1 分钟变小白。

视频学习

▶ 刺猬的礼物



那些真正重要的东西，
要用心才能看得见，
才能看得明白！

《小王子》



微软的股价





©全球商业认知

大多数人认为同理心是

穿越那些繁杂的信息，用心去洞察，发现那些 重要的、深
层次、更本质的东西，并拿出创造性的解决方案

市场洞察 - 四看一找



四看一找



市场洞察：看行业

分类	趋势分析
行业规模	市场规模、市场占有率（提升空间有多大？通过什么手段提升？）
政策趋势	行业相关的政策、政策会对我们产生什么影响？如何利用政策的优惠？如何顺应政策趋势？
技术趋势	新技术应用会带来什么价值？我们如何应用？是否会带来效益的提升？是否会带来风险？
经济发展趋势	经济、贸易趋势对我们业务的影响是什么？我们应该如何利用、规避这些影响？
产业链趋势	产业链变化？是否出现整合趋势，我们如何利用这些趋势？上下游合作伙伴是否发生变化，未来我们如何应对这些变化？
经营管理方式趋势	行业的经营方式趋势是什么？这些经营管理方式对我们有什么借鉴意义，应用这些方式可以给我们带来哪些价值与风险？
.....	这些趋势，对我们有什么机会、威胁，我们应该如何利用这些机会？

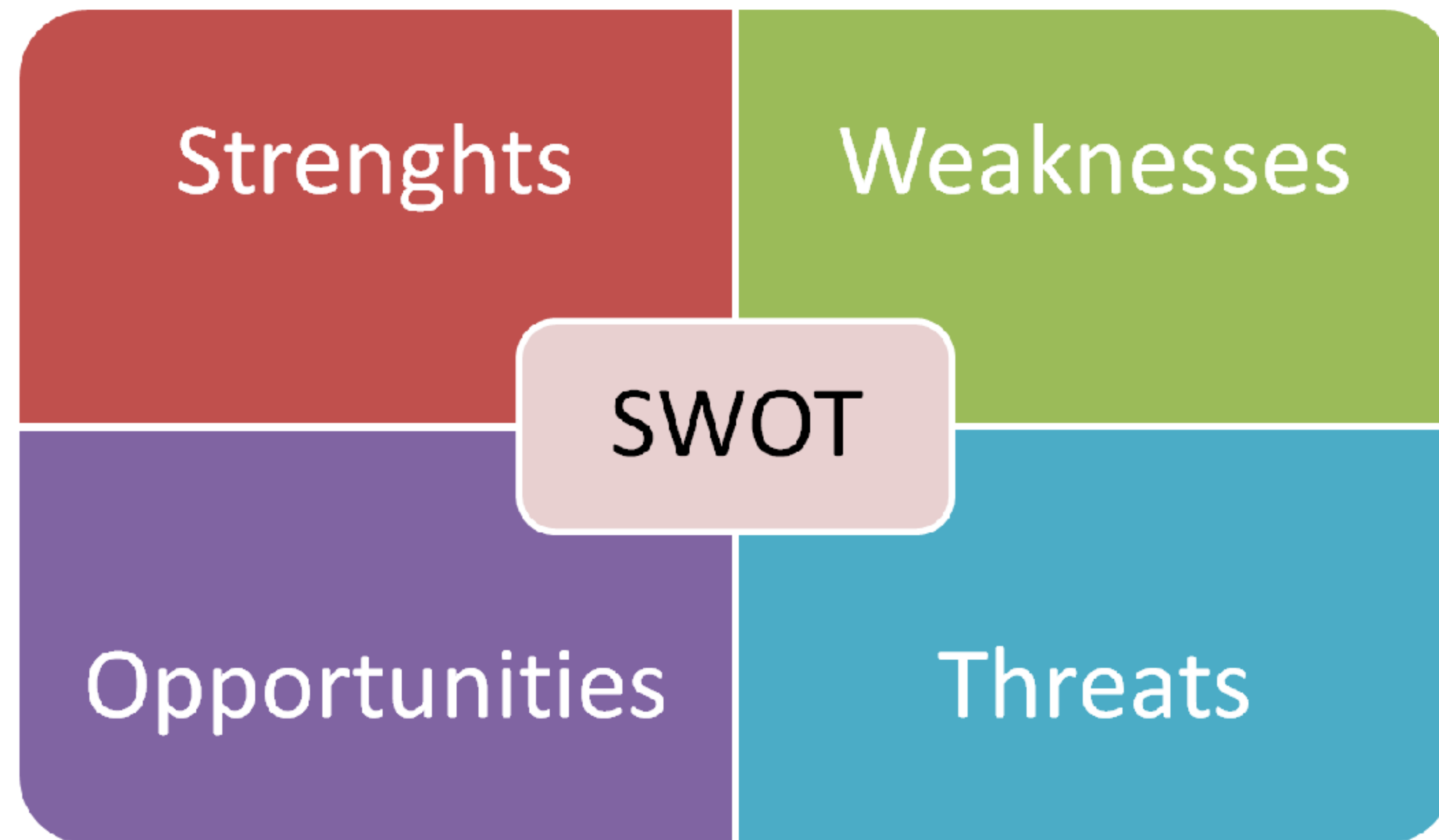
市场洞察：看竞争

分类	趋势分析
竞争格局	行业的竞争态势如何？行业集中度如何？面对这些行业态势，我们可以采取什么手段去保护及扩大自身的市场占有率
替代品	行业内是否有替代品，这个替代品将给你带来什么威胁，你将如何应对？
竞争对手	竞争对手是谁？竞争对手的优势是什么？你的核心竞争力在哪里，通过什么样的手段可以打造你的核心竞争力？
潜在（新）进入者分析	行业壁垒是否高，有哪些新进入者，这些新进入者的优势是什么？对我们有哪些威胁，面对这些威胁，我们应该如何应对？
供应商分析	供应商对自己是否有制约力，我们如何摆脱困境？我们如何构建一套良好的机制或体系来维护与供应商的良好合作关系？
购买者分析	购买者对自己是否有制约力，我们如何摆脱困境？我们可以通过什么手段满足他们的要求，并且构建自己的核心竞争力？

市场洞察——客户分析（看客户）

分类	趋势分析
客户群体	客户群体发生哪些变化？客户有哪些分类，哪些对象是我们的核心客户、重要客户、普通客户、潜在客户。
客户需求转变	客户的需求从何而来，客户需求发生了哪些转变，我们应该如何创造客户价值，如何持续维护客户关系，保证持续增值。
客户体验	客户对体验有了哪些新的要求？我们是否可以满足他们的客户体验要求或者我们如何通过优化客户体验来提升客户粘度？
渠道变化	客户获取产品/服务的渠道发生了哪些变化？客户分布的区域是哪里？我们如何构建合理的客户渠道来满足客户的需求或优化客户体验。
客户类型	有哪些区域/客户类型是我们可以进入的，进入这些市场可以为我们带来什么价值与风险？
.....	

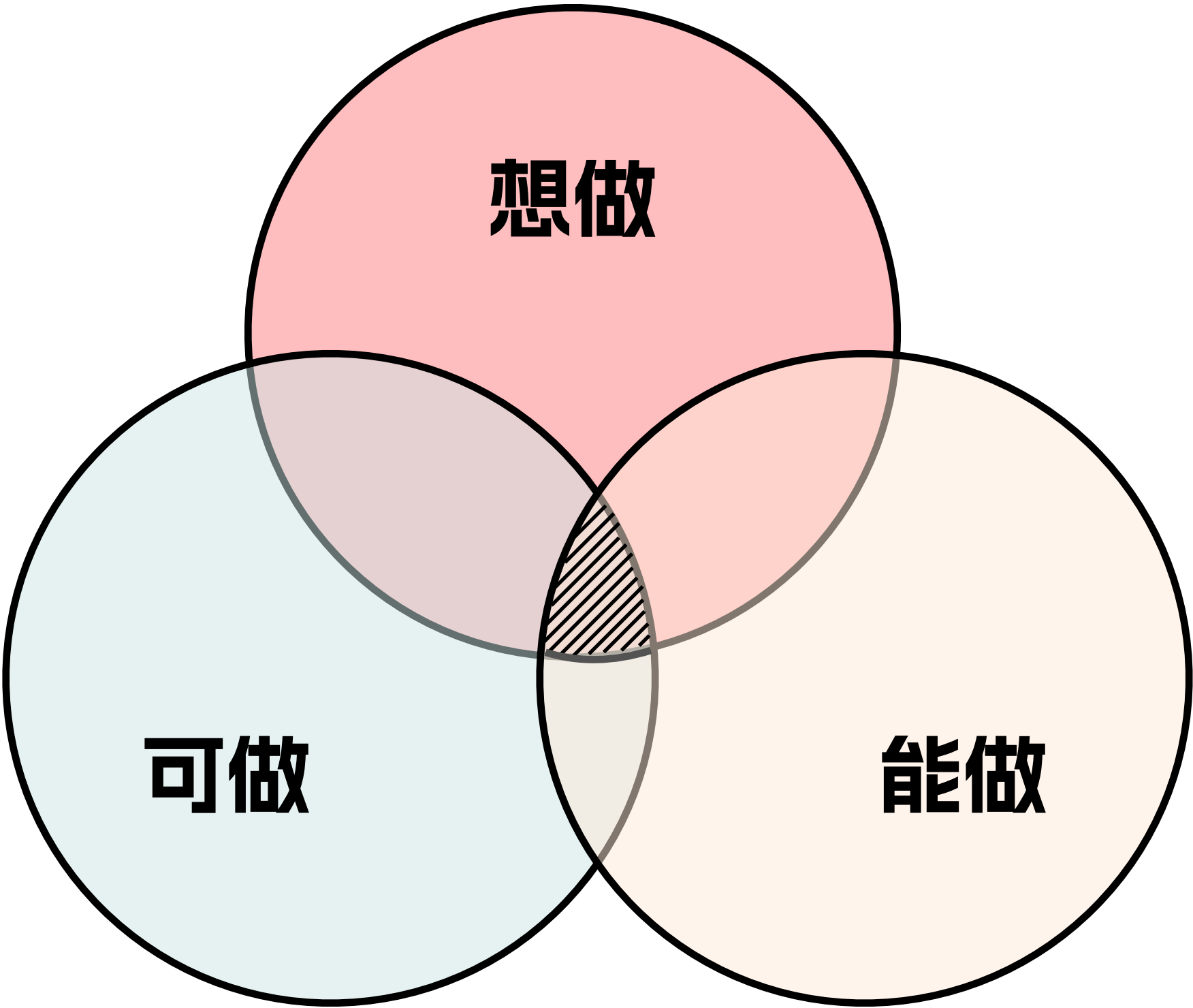
市场洞察——优势劣势分析（看自己）



真正的难点 - 机会的取舍

什么是好，什么是不好，什么
算赢，真正想要的是什么

什么是未来的重大的
机会？



我拥有哪些资源 and 能力，
哪些是我能抓住的机会

四看一找运作逻辑

1

研究及洞察

对行业、竞争和客户进行深入研究分析，获得关键的洞见

2

关键趋势及关键机会点

分析关键趋势，并形成关键机会点一览表

3

筛选/取舍

对机会点进行取舍，选择想做、可做以及能做中选择最大的机会点

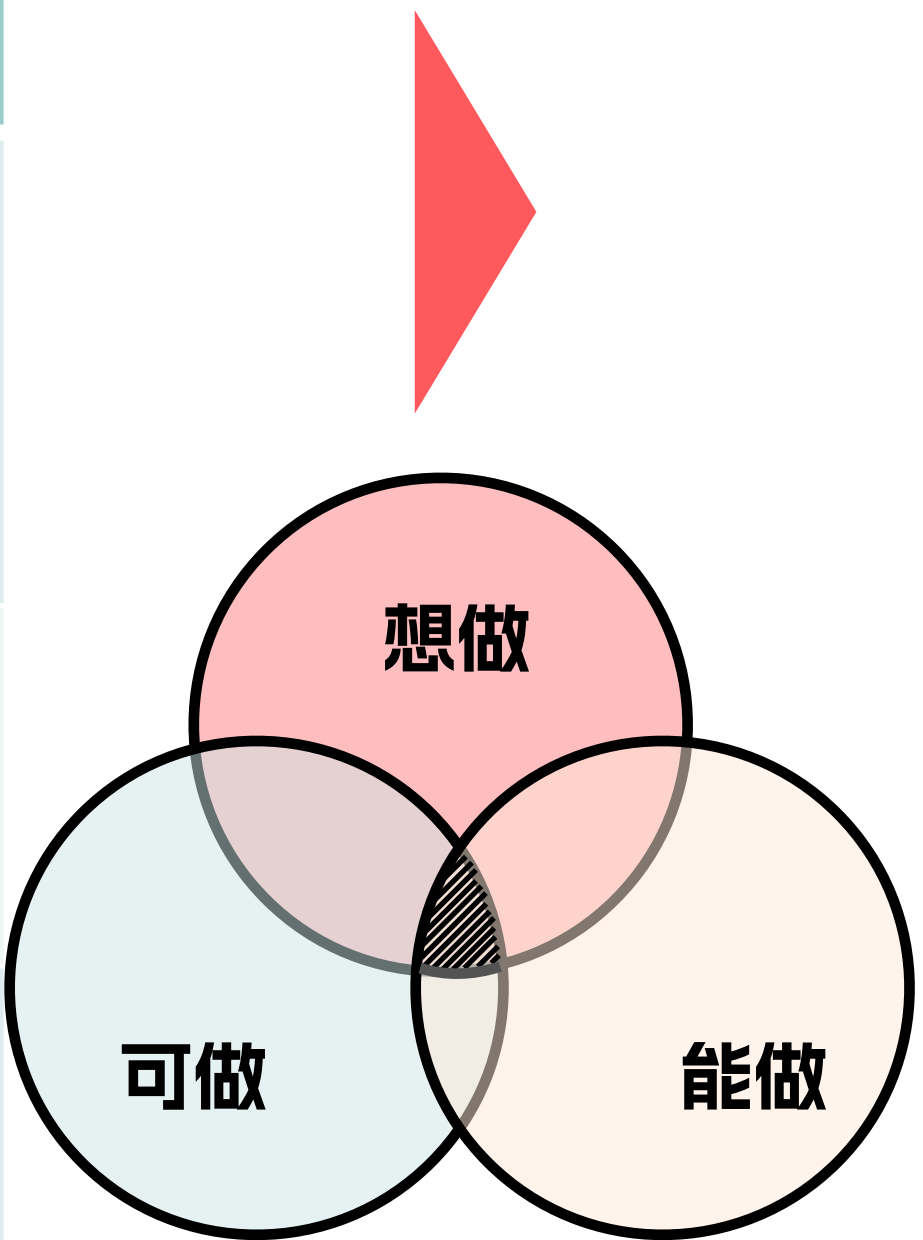
4

获取策略及破局点分析

分析关键机会的获取策略及关键的破局点的设计

市场洞察 - 趋势-机会点-筛选-破局点

No.	关键趋势	机会点
1	培训更加强调“效果”，以终为始的终点不是培训交付，而是真正的能力习得	行动学习产品，真正的关注习得
2	chatGPT的高速进化，对白领阶层提出了崭新的能力需求	“训练提问力（批判性思维）”的互联网产品
3	K12 传统应试教育模式面临的巨大挑战、质疑和崩塌	所有的父母都需要成为“教练型父母”，这会形成巨大的市场
4	年轻群体和中产阶级在不确定的时代面临着巨大的压力	减压和焦虑治愈类的产品



No.	关键趋势	机会点
2	chatGPT的高速进化，对白领阶层提出了崭新的能力需求	“训练提问力（批判性思维）”的互联网产品

市场洞察 - 趋势-机会点-筛选-破局点

No.	关键趋势	机会点	No.	关键趋势	机会点	优势	劣势	切入策略/破局点设计
2	chatGPT的高速进化，对白领阶层提出了崭新的能力需求	“训练提问力（批判性思维）”的互联网产品	2	chatGPT的高速进化，对白领阶层提出了崭新的能力需求	“训练提问力（批判性思维）”的互联网产品	1.具有比较强的概念思维能力； 2.丰富的教育课程类产品开发经验； 3.具有丰富的互联网产品运作经验； 4.具有敏捷的互联网产品开发资源； 5.有游戏设计经验；	1.缺乏初期起步的精准目标用户圈子和渠道；	1.采用游戏化设计，简单好玩有趣，每天升级打怪的训练提问力； 2.与香港亚洲商学院MBA/EMBA 学院部达成战略合作，以华南学员作为初始粉丝用户群，训练 MBA/EMBA 的同学；



爱问猫

学 问 就 找 爱 问 猫

核心破局点设计



华为手机



MAXHUB - 破局点设计

智能畅快，书写无限创想。

独特的电容 + 电磁双触控技术，让你在一块纯美的屏幕上享受畅快精细的书写，同时融入图表辅助等更智能的人性化设计，满足会议中高效的书写需求。

0.04s

超快响应*

±0.5mm

书写精度*

1024

级压力感应

进一步了解 >



雨燕智能 - 无人机连锁植保服务



农作物的三甲医院模式

包诊断包工包料包效果（含保险）

咨询/培训业务 - 破局点



组件化战略

以丰富的、持续打磨的知识组件，适应企业的个性化的需求及快速的市场应对

北记食品儿童面点聚焦战略 - 破局点





**北记**
DAILY FOOD

孩子抢着吃的早点

创意面点

可以剥皮吃的香蕉包

冷冻锁鲜装

300G/袋

整箱12袋 每袋10支

上海 广东 河南 辽宁 **四仓齐发** 16:00点前下单当日即可发货
正品保障 量大价优



破局点的锋利度



破局点的锋利



以无厚入有间，
恢恢乎其于游刃必有余地矣！

-庄子 《庖丁解牛》

示例 - 蛋糕市场机会探索

- 洞察：
- 1、2D 蛋糕的技术已经成熟，所见即所得以及成本低廉，类似打印机；
 - 2、Z 次成为消费主体，这是追求个性化的一代；
 - 3、互联网+ 渗透进入各行各业，推动所有行业的企业文化均在鼓励 创新和参与感
 - 4、传统的蛋糕企业依然聚焦在“功能属性”之上



示例 - 蛋糕市场机会探索

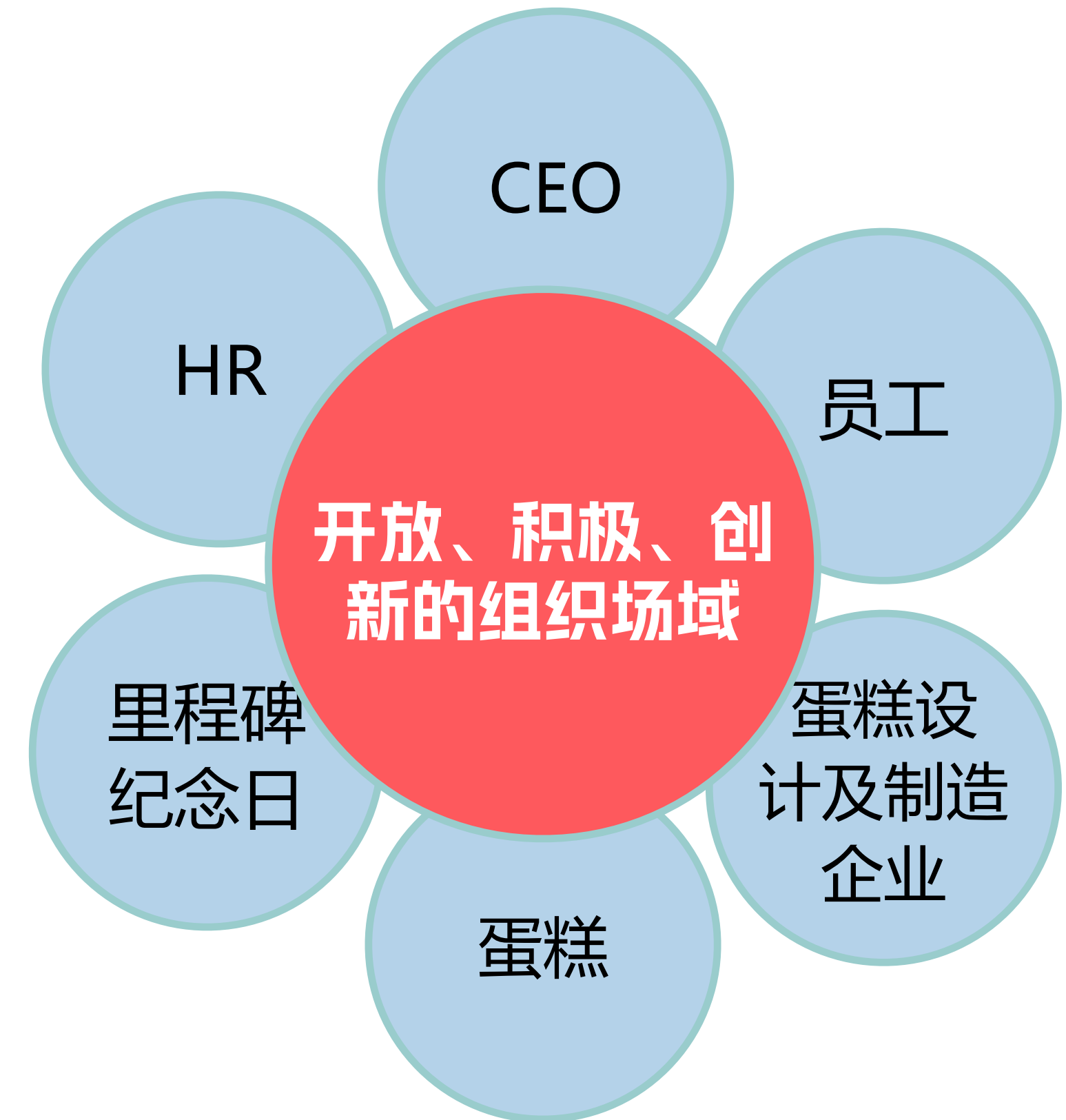
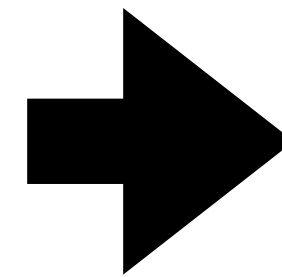
- 洞察：
- 1、3D 蛋糕具有非常强的视觉冲击力，以及能够获得超高的 产品溢价；
 - 2、用户不具备 3D 建模的能力，建模的成本非常高，另外一个角度，这也是壁垒；
 - 3、3D 蛋糕是加强的拍照、分享、口碑传播的利器；
 - 4、3D 打印技术已经可以用于蛋糕领域，但成本高，技术还不够成熟；



从 “我” 走向 “我们”



我 = Cake



我们 = System

示例 - 蛋糕行业洞察 - 此类蛋糕将具有超高的产品价值



市场洞察 - iCake 蛋糕业务的机会定义

关键趋势	机会点	我们的优势	我们的劣势	关键破局点
随着GDP持续提升，1~2线城市的消费需求已经从温饱型消费到以尊重和自我价值的实现型消费转移。 企业鼓励创新以及员工的参与感； 2D打印技术在蛋糕上已经成熟，可量产	提供用户自主设计的高参与感、高仪式感的蛋糕业务	- 互联网产品设计、开发和运营能力 - 强管控连锁体系的设计及运营管理能力 - 商业模式设计及战略管理能力	对蛋糕行业经营细节不熟悉	- 提供简洁易用的用户可DIY设计的互联网界面以及所见即所得的高保真打印效果（2D） - 提供丰富的3D模型库，把最新的元素快速建模进去，用户无需建模并拥有丰富的选择； - 选择一个10年+以上蛋糕品质管控的合伙人，确保蛋糕底座采购供应链的选择和管控；

案例分析



雨燕智能案例分析



科技让种植更轻松！







雨燕智能将全面运用智能科技，取代原来繁重的手工劳作，立志成为中国规模最大、最专业的智能农事服务领导者。

科技让种植更轻松！

问题、矛盾和冲突

提前3年！农业部宣布今年已实现2020年化肥、农药使用量零增长的目标！

2017-12-23 09:31

据农业部网站消息，2015年以来，农业部按照中央部署，深入开展化肥、农药使用量零增长行动，促进化肥、农药减量增效，取得了明显成效。经科学测算，2017年我国水稻、玉米、小麦三大粮食作物化肥利用率为37.8%，比2015年提高2.6个百分点；农药利用率为38.8%，比2015年提高2.2个百分点。目前，农药使用量已连续三年负增长，化肥使用量已实现零增长，提前三年实现到2020年化肥、农药使用量零增长的目标。

2017年12月21日 星期四 农历冬月初四 明天是冬至 公安部提醒 春运

中华人民共和国农业部
Ministry of Agriculture of the People's Republic of China

您现在的位置 首页

化肥农药利用率稳步提高 提前三年实现零增长目标

日期：2017-12-21 15:15 作者： 来源：农业部新闻办公室

会议公告
2017年度农业部
关于对拟表彰的

肥药双减经济生态效益显著

今年，农业部完善化肥、农药利用率定期发布机制，组织开展2017年全国化肥、农药利用率测算工作，细化测算的方法和内容，依托全国各级土壤肥料和植保技术推广单位，分区域、分作物安排2000多个化肥、农药利用率田间试验，随机调查近2万户农户和2000多个



国家多年持续在推进农药零增长，
创新孵化的出路在何方？

问题：低效、中暑、中毒



差距与不足





小问题 | 大问题

19.18

我国耕地面积（亿亩）

9296.8

山东省耕地面积（万亩）

6870

江苏省耕地面积（万亩）



3



4



13



18

四看一找



看行业

2019年中央一号文件解读中国农业9大趋势

- 机械化

2019年中央一号文件提出，要支持薄弱环节适用农机研发，促进农机装备产业转型升级，加快推进农业机械化

- 产业化

加大培育农业产业化龙头企业和联合体，建设一批现代农业产业园、同时推进农村产业融合发展示范园和农业产业强镇建设。健全农村一二三产业融合发展利益联结机制，让农民更多分享产业增值收益。

- 信息化

2019年国家支持天津、河北、福建、山东、湖南、广西、云南等7个省（自治区、直辖市）开展示范，建设农业“信息高速公路”。在未来，农产品进城与工业品下乡双向流通更为便捷，农产品电子商务将进入高速增长阶段。

- 科技化

国家将推广应用一批符合优质安全、节本增效、绿色发展的重大技术模式。不久的将来，重大动物疫病防控、生物种业、绿色投入品、农业机械、农产品加工等领域关键核心技术将取得不断突破。这些新技术新模式将不断运用，形成产学研紧密结合的农业科技创新体系，促进科技与农业深度融合。

看行业

2019年中央一号文件解读中国农业9大趋势

- 绿色化

国家大力整治农业面源污染，发展生态循环农业，推进畜禽粪污、秸秆、农膜等农业废弃物资源化利用，实现畜牧养殖大县粪污资源化利用整县治理全覆盖，大力治理白色污染，实施新一轮草原生态保护补助奖励政策。

- 特色化

2019年，我国将选择地理特色鲜明、具有发展潜力、市场认可度高的200个地理标志农产品，开展保护提升。在未来，将形成一批以绿色优质农产品生产、加工、流通、销售产业链为基础，集科技创新、休闲观光、种养结合的农业产业集群。

- 乡村振兴

国家将支持农村集体经济组织、专业化农业服务组织、服务型农民专业合作社、供销社等发展，大力整顿乡村环境，推进人才下乡，努力建设美好乡村。在未来，将形成一批产业兴旺、经济繁荣、绿色美丽、宜业宜居的农业强镇。

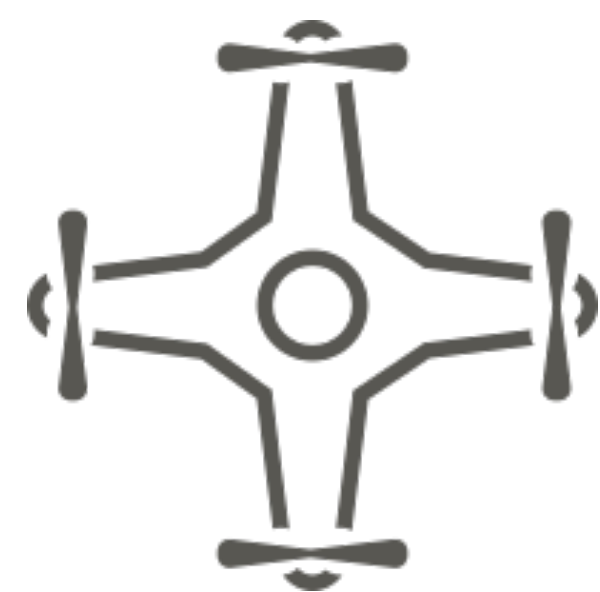
- 农业人才

国家重视新型职业农民培育，大力开展“三品一标”、品牌建设等，提高产品质量安全水平和市场竞争力，为农业人才提供良好的市场环境。

看行业

无人机植保市场相关状况

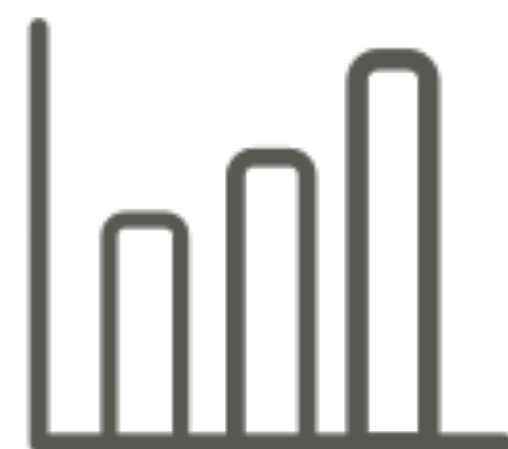
■ 植保市场规模庞大



农机 | 植保市场规模

万亿 | 1300亿

■ 无人机植保效率高



无人机植保是人工的

30-60倍

■ 国内植保机械化率低



国内植保机械化 <3%

国际植保机械化 19%

■ 政策保障



- 2020年农药使用量零增长
- “十三五” 绿色农药
- 植保无人机补贴试点覆盖 >60%

看行业

无人机植保行业痛点/主要问题

- 产业链不均衡：无人机/农机过剩，缺应用场景
- 缺应用科技研发：专业的飞防药剂/助剂
- 缺乏专业的无人机植保专家
- 大量个人飞手及飞防队，行业小而散，缺乏各方面资源整合的连锁化、规模化的运营模式

看行业

植保无人机技术2016年已经基本成熟，进入可规模化的生产阶段。价格已经降到3万，并且农机还有50%补贴
植保无人机已经进入双巨头时代！

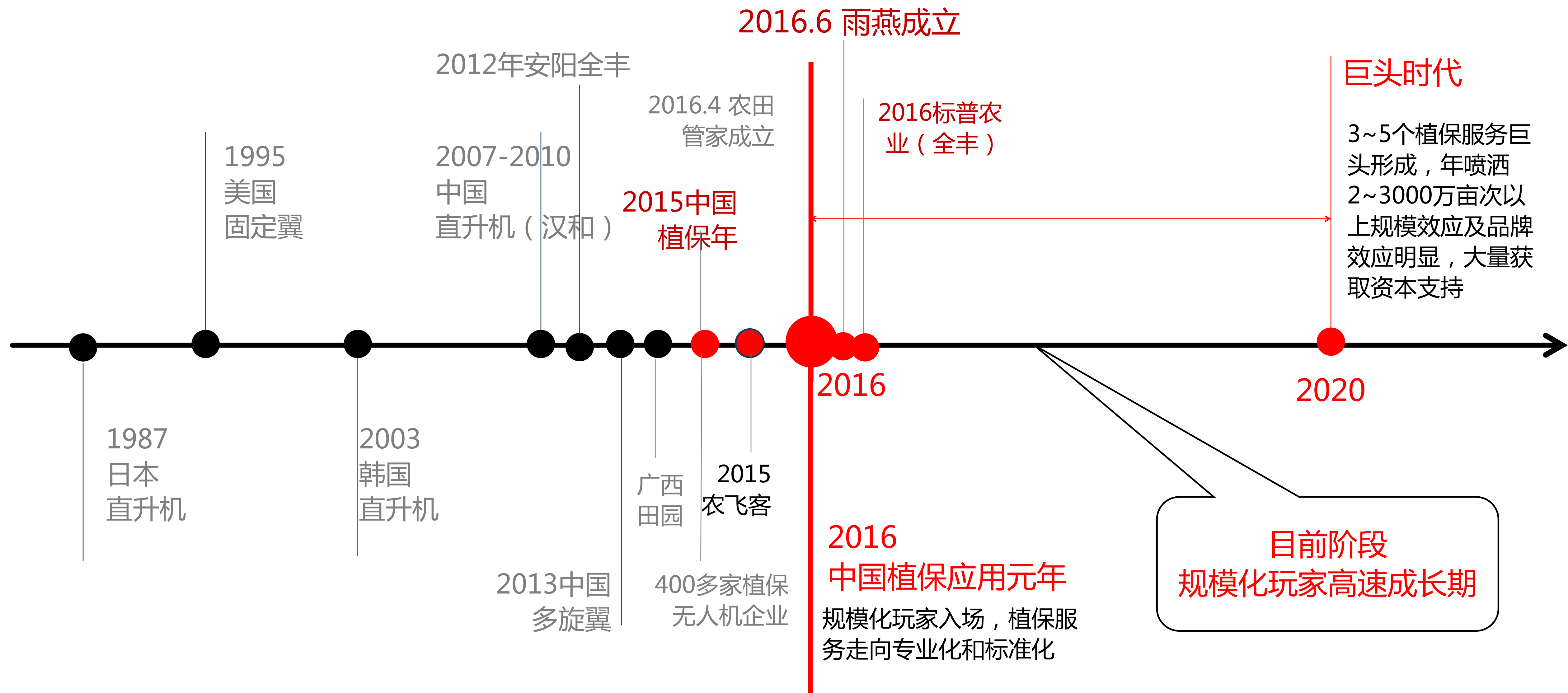


看行业 - 植保无人机技术的成熟



- 1 RTK 精准厘米级定位技术及路径自动规划
- 2 激光雷达及智能避障技术
- 3 高质量喷头及喷洒系统
- 4 高密度电池、配重及单喷洒批次的大幅提升
- 5 飞行高度速度、喷头速度可灵活调整及实时监控

看行业



看行业

从作物及用药量角度来看，经济作物的价值巨大



4次



3次



15次



10次



18次

看行业 – 核心观点/洞察

- 
- 国家在农机补贴、科技、保险这里的政策都会产生较大的机会；
 - 无人机植保市场巨大，千亿级市场。可容纳若干家上市公司；
 - 规模化玩家在2015-2016入场，预计规模化玩家爬坡期在5-8年，会成为小巨头；
 - 标准化、连锁化、信息化、资本化推动规模化玩家持续的加大行业聚合；
 - 构建 农药研发+植保技术+无人机技术+IT/互联网+专业服务营销及运营 的混合多元化团队，有机融合是成功的关键要素；
 - 农药许可证非常稀缺，新药许可证审批周期在5年，新入跨界玩家短期内不可能拿到专用的药剂以及构建自己的农药专用物流（剧毒药品，需专用物流体系）；
 - 经济作物是最肥的战场，要求也高

看竞争

行业目前主体打药是由大量小而散的飞防队组成



飞防队

利薄辗转地位低！



效果不行，农民不买单，一锤子买卖



恶性竞争，价格低，没利润



损坏率高，无保障体系，误工严重



订单不稳定，最佳作业时间不饱和



跨区域成本高，作业不赚钱

未来的竞争，如何有效的整合和收编飞防队，是一个快速壮大的关键成功因素

看竞争

	农博士	农飞客 标普农业	极飞农业	农田管家	蜻蜓农服
商业模式	打药队服务	区域飞防服务	16年做飞防， 17年专注卖飞机	平台（类似滴滴）	农机服务含飞防
核心技术	打药队，打药效果好，	政府订单为主	无人机研发	平台对接	政府订单为主
劣势	事业部性质， 独立性弱	受政府影响较大， 订单不持续	缺乏植保运营经验和团队， 运营成本高	不提供植保服务	政府依赖度高
股东	广西田园	安阳全丰	--	顺为	江苏克胜
运营模式	农药企业内部运营	农药企业孵化团队	无人机企业自建	互联网模式	农药生产企业自建

看竞争 – 核心观点/洞察

- 
- 收编飞防队，但同时要建立严格的治理机制；
 - 行业主要是由专业服务型公司和计划构建成服务撮合平台的公司两类组成，目前在农业植保服务上，平台型企业是否成立仍有较大风险，需要持续观望；
 - 最大的竞争来自具有农药研发实力、植保技术和经验的企业；

看客户

大户的种植，特别是新型经济作物种植，80后成为主体

80后

60后--》80后，80后
开始进入农业

规模化

土地流转加速，机械化逐
步成熟，资本介入后，形
成大规模种植

带资入场

资本开始向生鲜电商、食
品巨头、餐饮连锁巨头的
上游进发

订单农业

上游大平台，如肯麦、海
天、洽洽、天猫、京东、每
日优鲜、百果园、拼多多等
企业推动，订单农业已经形
成规模

电商品牌突围

过往农业种植难以形成品
牌，电商给了新型的特色种
植农业从电商做品牌突围的
机会

玩123产混合业态

种植业、生态旅游、
电商、会员制、民宿
一体化经营模式

看客户 – 核心观点/洞察

- 
- 80后成新型规模化种植的新生代和主力军；
 - 80后种植者需要在种植技术、渠道订单、品牌、电商、一二三混合业态等上做混合运营，所以其核心重心在种植技术本身上的关注度不高；
 - 80后的规模化种植者的更依赖于标准化、高品质、高性价比的第三方服务商；
 - 由于上下游的关系，规模化种植者会常年种植一种作物，这会导致耐药性问题，病虫害的危害更大，风险巨大，大种植户对植保的要求相对于小种植户高一个量级；

看自己

上市公司产业投资
诺普信**NO.1**农药制剂

博士后工作站
行业**唯一**的博士后
工作站

战略合作
大疆、京东

团队植保经验
20⁺年

资金实力
雄厚

农药物流
最强大物流

看自己 – 核心观点/洞察



- 充分发挥国内No.1 上市公司优势，把新生代规模化种植者作为主要客户；
- 可以发挥农药研发、物流、许可证的优势；
- 可以发挥上市公司资金优势；

找机会/破局点

面向种植大户的无人机植保连锁标准化服务

经济作物

经济作物用药水准高、打药频次高，是飞防植保最肥的市场

包工包料包效果

提供包工包料包效果的一揽子套餐式服务，帮客户省心、省钱，同时也更适合年轻一代需求

新型种植户及种植基地客户

重点以80后新种植户以及规模化种植基地，品质要求高，风险管控意识强

关键点/策略：

- 1. 整合飞防队，收编、培训、规范、治理；
- 2. 推出无人机飞防的专用的助剂和药剂，提高壁垒；
- 3. 持续的推进在保障效果下的减量技术研发，提高盈利能力；
- 4. 构建强大的数字化系统，提供对连锁服务强有力的穿透式管理；

沙盘演练 - 四看一找



沙盘演练 - 市场洞察及机会发现

使用四看一找，寻找关键的趋势和机会，并完成筛选和取舍，针对关键机会，分析其关键的获取策略以及破局点设计



研讨形式：分组研讨

研讨时间：40 分钟

要求：

- 请严格按照四看一找的推进流程来分析
- 取舍中，建议“只选择最希望选择的一个机会空间”来分析

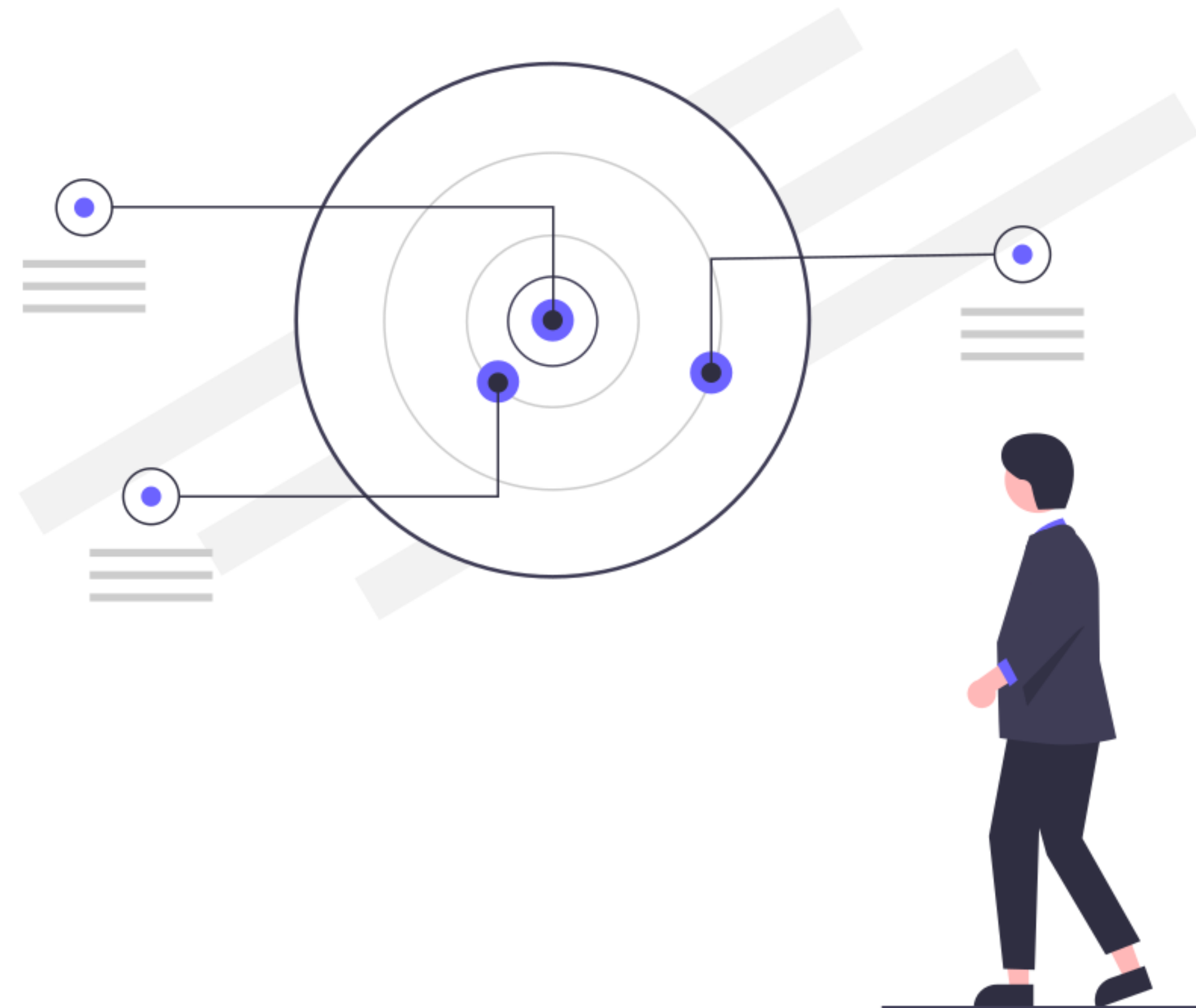
注意事项：

- 大白纸充足，请使用大白纸进行研讨交流
- 最终结果输出的格式如下一页模板所示，绩效差距和机会差距分开梳理

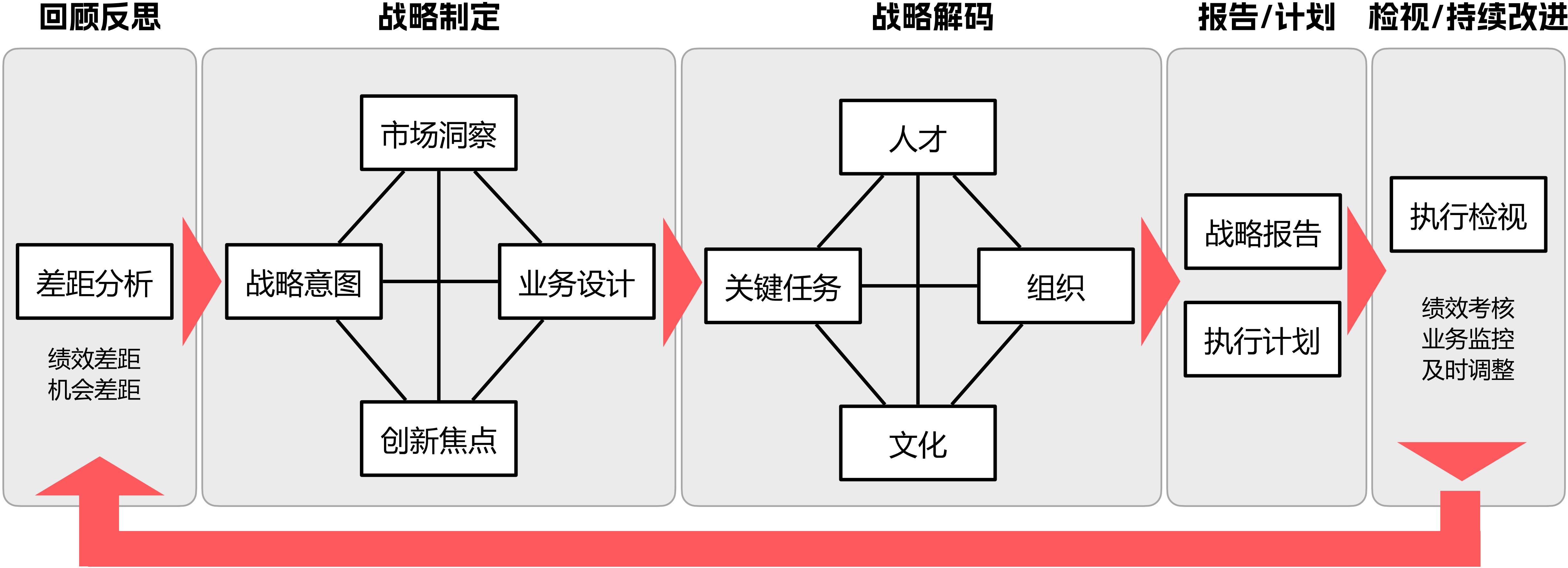
绩效差距分析

No.	关键趋势	机会点	优势	劣势	切入策略/破局点设计
1					

战略意图和目标



业务领先模型 (BLM : Business Leading Model)



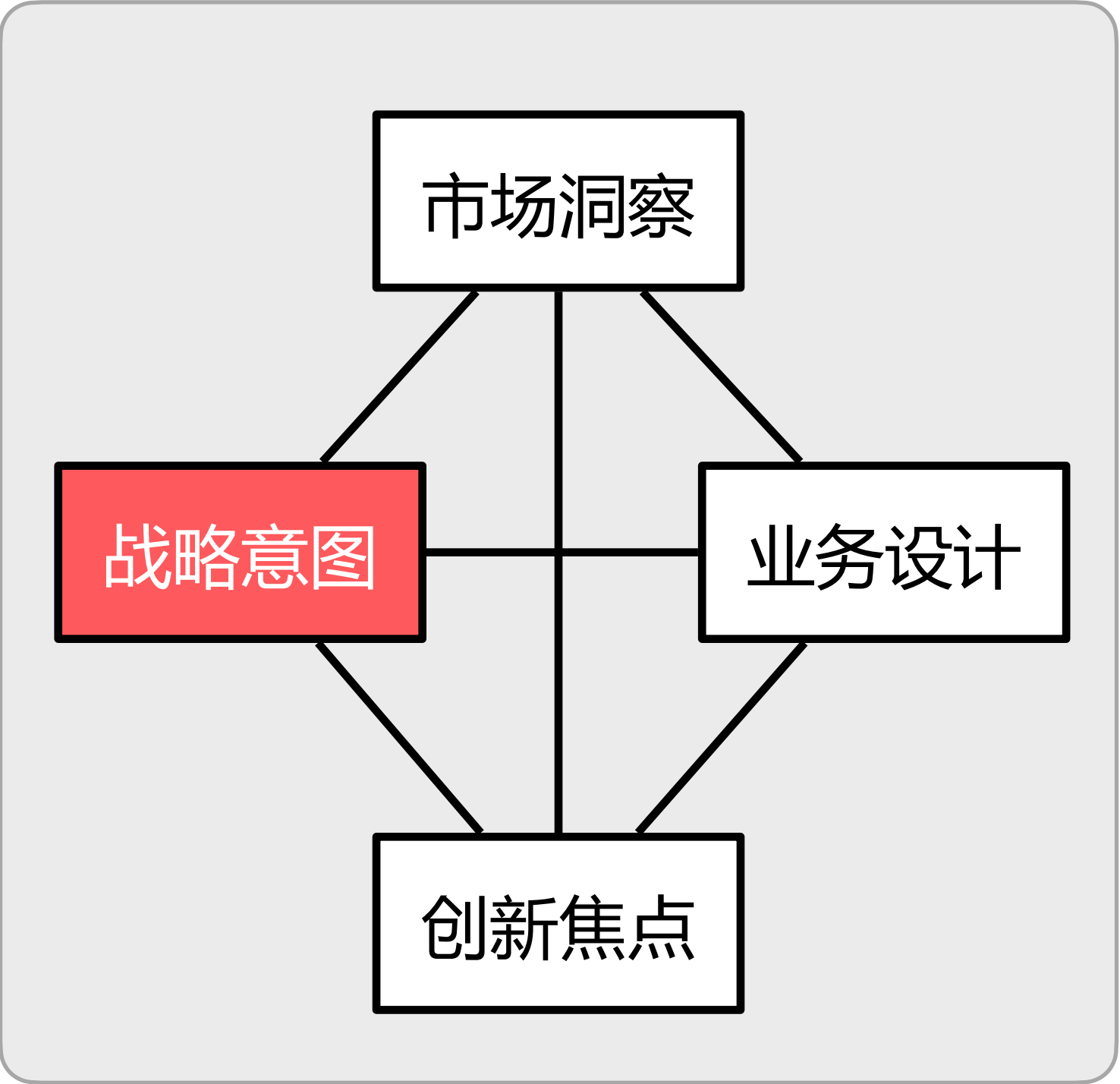
卓越领导力



一致价值观

战略意图和目标

战略制定



明确3 ~ 5 年的中期战略目标及诉求

- 愿景
- 关键战略目标
- 其他关键诉求

示例 - 雨燕智能 (2016 ~ 2021)



科技让种植更轻松！

5年后成为智能植保服务的领头企业

- 营收10亿左右规模
- 经济作物需占整体植保服务营收中 70% 以上
- 形成10个以上核心专利，提高护城河和行业壁垒
- 形成自研地面自行植保机器人产品以及在2款作物上形成量产（1万亩/年服务面积）

示例 - iCake 战略诉求和目标

iCake

用心创造感动！

3年成为创新蛋糕及仪式感营造领域最有影响力的品牌

- 营收3亿+
- 100+城市覆盖，500+门店
- 形成自研的3D蛋糕组件制作设备，交付规模化生产性用途

沙盘演练 - 战略意图

在结合自身业务的市场洞察及关键机会上，设定未来 3 ~ 5 年的战略诉求及目标



研讨形式：分组研讨

研讨时间：20 分钟

要求：

- 建立富有吸引力和感染力的愿景
- 建立核心的量化的关键经营指标，相对科学但同时富有挑战
- 思考其他关键目标

注意事项：

- 请使用大白纸进行输出
- 不要害怕“冲突或者矛盾”型的指标，它们会激发创意和巨大突破

谢谢