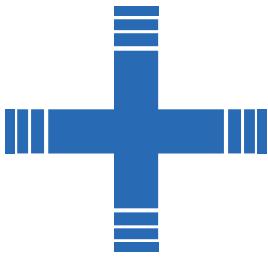


# NEO

数 字 向 新 连 接 价 值



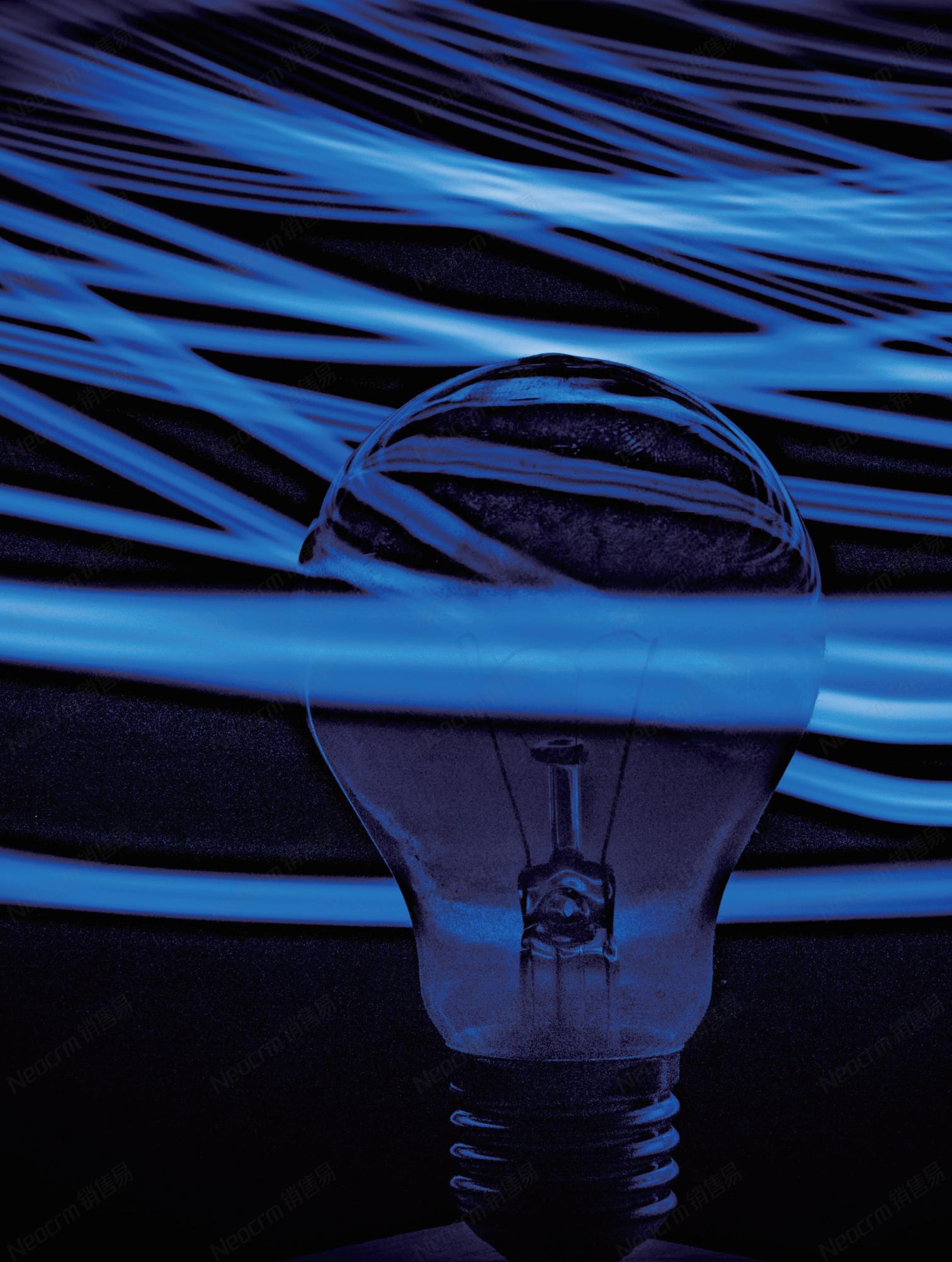
## 升级有“数” 了不起的先进制造

对话史彦泽：  
从需求链视角看  
智能制造

PC 份额连续 3 年  
破纪录，联想是如何  
打破增长天花板的



2021年10月 第2期





## PREFACE 刊首语

今年是“十四五”规划开局之年，工业和信息化部印发《工业互联网创新发展行动计划（2021—2023年）》，以及《“十四五”智能制造发展规划》（征求意见稿），涵盖了发展智能化制造、加强网络化协同、推广个性化定制、拓展服务化延伸、实施数字化管理等五大方面的内容，并提出到2023年，面向垂直细分行业，形成一批可复制可推广的典型模式和应用场景，实现在200家以上工业企业复制推广。

细读报告，其中强调将制造业末梢延伸到服务领域是一个最大的亮点。

众所周知，传统制造业的三大要素是质量、成本与交付。随着移动互联网的兴起，分散的消费者通过各种连接手段，形成了一个个兴趣相投的超级用户群体，正快速成为影响制造业发展的第四大要素，倒逼制造业通过丰富的场景应用创新，满足市场出现的海量新需求。

尤其是在以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，对内，加大力度打通国内生产、分配、流通、消费的各个环节，发挥中国超大规模市场优势，以满足国内需求作为经济发展的出发点和落脚点，对外，与“一带一路”沿线国家加强数字经济合作，稳外贸、稳外资、保障全球价值链，将成为未来中国经济高质量发展的大趋势，也孕育着无穷的创新新机遇。

由此，本期的《Neot》以连接的新思维，围绕数字化与新制造的深度融合展开丰富多彩的讨论。

希望这本小册子成为一剂龟苓膏（归零膏），让我们一起拉长视线，提升视角，开阔视野，以归零的心态，重新审视制造业，重新构建新制造，一起开拓新未来。



李卫忠

B.P 商业伙伴 &  
中国IT服务全媒体平台总编



# CONTENTS 目录

## 刊首语

PREFACE

## Neo 说新语

NEO IDEOLOGY

004

### 对话史彦泽：从需求链视角看智能制造

按需生产是迈入“新制造”的重要标志



## Neo 谈数字

NEO DIGITALIZATION

010

### PC 份额连续 3 年破纪录，联想是如何打破增长天花板的？

以数字化、智能化的手段去经营和服务客户

014

### 对谈 Moka：当我们谈招聘数字化时，我们谈的是什么？

如何通过人才数字化管理驱动企业变革升级

020

### 当自强的中国制造，如何靠服务型制造“逆风翻盘”？

高质量转型发展之路任重道远

## Neo 观前沿

NEO FRONTIER



## Neo 约客

NEO CLIENTS

## Neo 书橱

NEO BOOKS

## Neo 风向

NEO DIRECTION

026

### 共享智能工“场”：正在形成中的未来制造蓝图

制造业的演进方向

028

### 数字新基建重点要看需求方

工业互联网是新基建的重要组成

030

### 制造强、销售弱？中国企业是时候补齐“木桶短板”了

销售必将成为企业的核心竞争力

036

### 数造未来：看制造企业如何用数字驱动客户生命周期

10家先进制造甲、乙双方的数字化思考

044

### 《新工业思维》

工业要素需要全方位进行思维革命

046

### Neocrm V2108 发版地图

六大产品全面提升，赋能企业业绩高速增长



# 对话史彦泽： 从需求链视角看智能制造

□ 撰稿人 | e-works 首席记者 王阳





工业革命带来生产力、生产方式变革的同时，正促进着社会消费升级。对制造业而言，按需生产正成为满足新一轮消费升级的关键所在。

告别传统的按订单生产，实现按需生产，需要建立在实时的用户需求链条之上，构建从用户需要到生产任务的实时信息采集、传递、分析和价值提供的闭环，这也是制造企业迈入“新制造”时代的重要标志。

从这个角度来说，制造企业的数字化转型，更应该关注客户需求，关心客户是否在线。这里的“在线”，重点是与客户建立连接、洞察客户需求、提升客户体验，继而可以更好支撑企业产品战略。

在销售易创始人兼 CEO 史彦泽看来，过去制造企业通常从供应链视角构建企业管理体系，ERP、SCM 等系统扮演着重要的角色；在消费升级的趋势下，客户需求被提升到前所未有的高度，“客户是否在线”成为企业管理者必须思考的问题，新一代 CRM 在企业管理中扮演的角色也愈加重要。

## 消费升级下的“新制造”

互联网上对“新制造”的解读，是通过物联网技术采集数据并通过人工智能算法处理数据的智能化制造，通过形成高度灵活、个性化、网络化的生产链条以实现传统制造业的产业升级。

而史彦泽所理解的“新制造”略有不同。史彦泽认为，传统制造业以低成本、高效率的规模化生产产品为价值核心，虽然也通过供应链管理、制造服务化、精益生产等方式强调客户价值，但并没有改变以产品为核心的推式制造的本质。而新制造在核心价值观上强调以客户为本，并以用户为中心实现拉式生产。从传统制造到新制造意味着深刻的制造体系变革和社会转型，可以说是一场脱胎换骨式的革命。

除了数字化、网络化、智能化等共性要素，史彦泽所理解的新制造有几个重要特征，包括从用户出发、实现全连接全打通、实现数据驱动、实现线上线下融合、满足个性化和服务化等。

某种意义上来说，新制造是对传统制造的颠覆性变革，是从价值观、落地实施、运营等方面都拥有独特特征的一个新型制造体系。

进一步来看，新制造大致可以分为 To C 制造业和 To B 制造业。

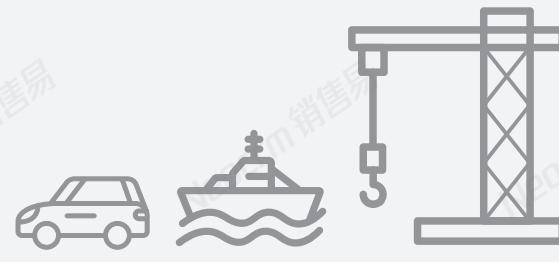
简单理解，To C 制造业是指有零售业务的制造企业，其产品主要提供给个人消费者，诸如 3C 企业、乘用车、食品饮料、服装制鞋企业等；To B 制造业的服务主体主要是企业，诸如重型装备、工程机械、船舶飞机等。

二者虽然对按需生产、客户是否在线等需求有所差异，但总的来说，新制造实现的是对用户需求进行深度洞察后，从用户端反向定义产品，实现材料、工艺、技术最优化，力求产品功能最好、成本最低，且符合审美需求和产品发展趋势。这是一个建立在市场与用户需求之上的创新驱动，通过用户端反向对产品的功能、性能等提出要求。

## 新制造

**To C** 制造业是指有零售业务的制造企业

**To B** 制造业的服务主体主要是企业





## 从需求链切入数字化转型

新制造的数字化链条是一个完整的体系，核心是依靠数据驱动来实现自动化运营。只要这个数字化链条是畅通无阻的，新制造体系也会自然而然形成。

但同时，新制造要打通的数字化链条，是一个复杂的系统工程，需要建设大量的数字化系统。在现实情况中，企业往往受制于资源约束，并不能全面铺开数字化转型工作。那么，从哪里作为制造企业数字化转型的切入点是最优解呢？

从数字化转型的角度来说，智能制造是实现制造业数字化转型的主攻方向。在目前国内外的智能制造实践中，偏重于关注智能技术与制造过程的融合，通常从智能工厂、智能产线、智能设备等领域开始落地数字化转型，硬件改造升级的成本不低，也难免会给企业带去投资风险。

所以史彦泽认为，关注客户是否“在线”，应该成为新制造数字化转型的切入点。传统制造企业向新制造转型，需要首先从需求链的数字化开始，把握用户需求的特征，循序渐进建立后端的数字化链条，才有可能建立一个高效的新制造运作体系。

这当然需要一个支撑制造企业需求链的新型信息化系统。

传统的需求管理，主要是通过 CRM 系统实现，但传统 CRM 主要运行于企业内部，只有一小部分的需求管理涵盖其中，例如对客户联系方式与需求信息的简单管理。企业内部与需求



新制造在核心价值观上强调以客户为本，并以用户为中心实现拉式生产。从传统制造到新制造意味着深刻的制造体系变革和社会转型，可以说是一场脱胎换骨式的革命。

链相关的部分主要集中在市场、销售、服务等部门，传统 CRM 系统也主要局限于这些部门来发挥作用。然而从完整需求链的角度，它的活动跨越企业内外部，除了市场、销售、服务等内部部门，还应该包括企业外部的服务商、经销商、终端设备和客户等相关活动，涵盖市场、销售、服务、客户、产品等全部要素。

这就意味着，要打通需求数字化的完整链条，仅依靠传统 CRM 系统还不够，必须构造一个可连接企业内外、服务于整体需求链数字化的新型 CRM 系统。通过它把需求链要素（市场、销售、服务、客户、产品等）全部打通，实现对用户需求的准确分析、预测和有效管理，并与上游生产和制造环节相衔接，实现价值链的全线打通和按需生产。

## 双中台型 CRM 赋能智能制造

实现完整需求链的数字化转型，选择合适的技术平台至关重要。

在史彦泽看来，传统 CRM 受限于无法完全连接外部服务商、经销商、终端设备和客户等不同角色，也就注定无法实现对需求链的全生命周期管理。在这样的局限性面前，新一代 CRM 呼之欲出。

成立于 2011 年的销售易，致力于以新型互联网技术融合需求链的各个元素为基础，打造了一个连接和打通需求链各个元素的全连接、一体化、智能化、个性化、企业级的客户关系管理平台，帮助企业快速完成从用户需求到企业制造能力的内外部连接和打通，帮助企业实现需求链的数字化。

销售易最新推出的双中台型 CRM 新架构，借助“业务中台”和“数据中台”的组合，可以为企业提供全触点

的客户连接，以及从引流获客、销售转化、售后服务到忠诚度管理的 360 度客户旅程数字化支持。

史彦泽强调，这种能力是新一代 CRM 与传统 CRM 的差异所在，不同于只关注企业内部业务流程的 CRM，销售易打造的是贯穿需求链全生命周期的数字化 CRM。

对前面提到的 To C 制造业而言，这一类制造企业自身掌握的链条长，更容易触达消费者，以此形成品牌和市场优势。

销售易 CRM 可以帮助这些企业连接消费者、经销商，甚至能通过 IoT 技术连接产品和设备，这是一种全新的消费者（客户）关系管理，不仅仅是对消费者进行记录，还要能通过微信、小程序等工具与消费者直接连接。它运用了社交 + 移动 +IoT+ 大数据 +AI 等信息技术的能力，从局限于企业防火墙内部的消费者（客户）关系管理延展到防火墙外部，不仅能支撑企业内部业务流程，还要能支撑消费者（客户）数字化，支撑企业与消费者的连接与互动，是以人和关系为导向的 CRM。

除此之外，销售易推出了服务 To C 行业的以 CDP( 客户数据平台 ) 为核心的消费者洞察体验套件，将 CDP 的底层数据与分析能力和 DMP、营销自动化、企业微信、积分商城等业务模块的软件能力进行整合，服务 C 端企业客户从“品牌感知 - 兴趣 - 交易 - 服务”的全周期。

而对于 To B 制造业，制造业服务化正成为传统企业的转型方向。在这一趋势下，服务不仅仅是制造价值的延伸部分，制造活动本身也成为一种服务，甚至可以称为服务型制造或制造型服务。在这种情形下，原本的制造经济开始演变为全方位的服务经济，从以生产制造为价值核心，转变为以用户服务为价值核心。





销售易 CRM 通过打通营销、销售和企业客服、现场服务等业务场景，让企业可以为客户提供贴身管家式的服务支持，助力其在服务化转型进程中取得显著成效。

可以说，双中台型 CRM 让销售易正式具备了 To B+To C 双轮驱动的能力，通过打通制造企业内外部的连接，实现企业同客户互动的全过程数字化、智能化，在为用户创造价值的基础上，使制造企业转变为以客户为中心的组织，提升客户满意度，实现可持续的业绩增长。

### 助力制造企业“智能”升级

告别 2020 年，有两件事余波未息，一是突如其来的疫情，二是中美贸易争端。它们对中国甚至全世界产生了深远影响，制造企业也面临着巨大的冲击和挑战。

回顾 2020，最令史彦泽印象深刻的一个制造企业客户是海康威视。

作为全球安防行业龙头，海康威视是以视频为核心的智能物联网解决方案和大数据服务提供商，业务聚焦于综合安防、大数据服务和智慧业务，构建开放合作生态，为公共服务领域用户、企事业单位和中小企业用户提供服务，致力于构筑云边融合、物信融合、数智融合的智慧城市和数字化企业。

在全球化背景下，越来越多中国企业寻求出海的机会；但另一方面，中美贸易关系为中国企业的全球化进程增添了一些不确定性。业务遍布全球的海康威视，为了更好地开展海外业务，在 2020 年选择销售易作为其国际营销 eSales 项目的合作伙伴，取代已经使用多年的国外 CRM 系统，支撑海外 19 个大区、50 多个国家业务的持续高效运转。

项目结束后，海康威视的项目经理发了一条朋友圈，坦言在他十多年的应用软件实施交付工作历程中，从来没有一支团队让他如此感动。除了软件功能比如 BI 的体验比国际大厂还要好，更是在特殊时期加班加点完成了项目的交付。

国际营销 eSales 项目是海康威视国际业务数字化进程道路上的关键一步，更是销售易产品和服务国际化能力的有力证明。

除此之外，诸如像联想、沈鼓集团、上海电气等不同类型的制造企业都是销售易的客户。发展整整十年的本土 CRM，终于有能力有机会肩负起了国产替代的重担。史彦泽说，接下来，销售易将持续创新突破，用新产品、新技术、新能力支持更多制造企业的数字化转型和全球化布局。





# PC 份额连续 3 年破纪录， 联想是如何打破增长天花板的？

撰写人 | 天天笔记



图片来源：联想中国微信公众号

作为联想集团业务模式变革和转型的先锋和主力军，联想中国的业绩数据表现更是异常突出。单从 PC 领域来看，2020/21 第四财季，联想中国区 PC 销量和销售额同比增长 74% 和 76.9%，全财年 PC 销量和销售额市场份额分别达 38.6% 和 41.6%，连续三年破历史纪录。其大客户 PC 市场份额、中小企业（SMB）PC 市场份额和消费市场份额均实现高速增长，创历史新高。

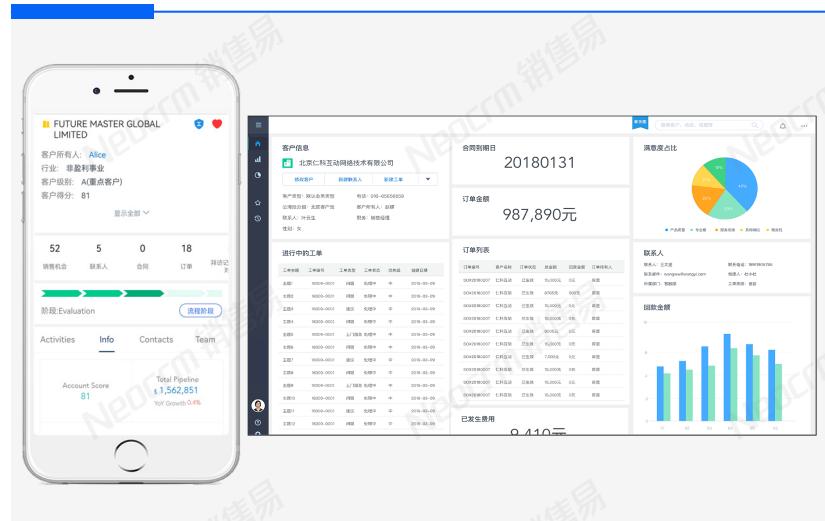
就目前市场表现和产品影响力来看，联想中国 PC 以绝对实力领跑全场，实现了从行业领导者向行业主导者的产业形象转变。

在这些亮眼的成绩背后，离不开中国区业务团队的努力，更少不了数字化团队的大力支持。自 2017 年联想中国区提出“日出东方”战略后，PC 业务开始了“以客户为中心”的转型，数字化团队通过对传统 IT 转型升级，为不断变革的业务准备了充足的武器，从而进一步加速发展。

在过去几年的数字化转型之路上，联想数字化团队基于“IT”+“业务”双轮驱动的理念，对 PC 业务的商用大客户、中小企业（SMB）和消费者这三类用户的全旅程进行梳理，并结合线上线下全触点需求，将数字化转型落到实处，产出了诸多好的产品和解决方案，真正助力业务的发展。

## 以数字化为引擎，为商用大客户业务增长加速

从 2017 年开始，联想中国区 PC 下的商用大客户业务走上 Rel2.0 的变革旅程，希望能在客户覆盖、业务承载、全程客户体验等方面取得突破。在这一过程中，为有力的支持 Rel2.0 战略的成功推进，联想中国区数字化团队引进了客户 360 系统、pipeline 系统，让销售能够全面了解客户信息、掌握客户的需求，实现精准销售预测；同时还对大客户电商平台——E 采进行了迭代进化，让传统采购线上化，简便化……



其中重点要提到的是 pipeline 系统，这是联想中国联手销售易，建立的一体化销售管理平台，可视化、移动化、透明化管理多种类型的销售商机，实现精准销售预测和精细化排产。对于销售人员来说，可以随时随地把客户采购需求记录在系统中，方便查找跟进，也避免了关键信息遗失的情况；同时还可以按产品线、季度、财年等维度精准预测未来的下单量，尽可能接近真实的用户需求，提前为后续的采购、生产做准备。而对于管理者来说，可以通过手机实时掌握销售进程，判断销售是否需要支持和协助等，最大程度的提升客户开拓效率。对于销售易提供的 pipeline 系统，联想集团大客户事业部运营总监黄吕国曾给出了认可：“销售易良好、自然地与联想内部的大数据分析做了集成，帮助我们透视出大客户商机销售通路的状态。”

基于一系列数字化技术的支持，在过去一年里，联想中国区大客户业务 PC 销量市场份额达到 55%，实现高位增长，其中企业和教育行业销量市场份额分别达到 60.8% 和 58.9%，创历史新高。



## 以数字化为基石，为 SMB 业务插上腾飞的翅膀

针对 PC 下的中小企业客户群，联想中国区近年来在推进“One SMB”变革，整合了 Think 和扬天业务，构建全新的客户直达模式。在这过程中，数字化团队做到了快速响应，并有效的支持“One SMB”战略的成功推进。例如数字化团队为 SMB 在短时间内上线了 Bidding 业务平台、企业购平台，使得 SMB 从渠道铺货转型为直接经营，招标业务收入提高了 61%。

在此以 Bidding 业务平台为例。此前为了给客户带来高品质的产品和服务，在深挖中小企业客户需求后，联想中国推出全新模式——Bidding 业务，通过渠道给企业客户提供更好的整体服务，包括丰富的产品、更快的交付、更专业的服务等，尽最大可能去满足企业客户软硬件采购及智慧服务需求。为了更好地支持这类新业务的有效运转，数字化团队快速上线了 Bidding 业务平台。

正是在数字化团队高度协同下，线上线下渠道体系迸发出活力，2020/21 财年全年，SMB PC 销量市场份额打破历史纪录，达到 30%，同比增长 3.7%。



## 以数字化为抓手，打开直达消费者新思路

从四年前起，联想中国 PC 下的消费业务启动了直达消费者的 To C 业务模式变革，从产品力、营销力和零售力三个方面不断变革和进化。在这一过程中，数字化团队为了助力业务团队真正实现“客户直达”战略，针对消费业务重新设计端到端的用户旅程，打造了线上线下融合的新 OMO (Online-Merge-Offline) 模式、成功实现“一人千面”的智能营销平台、推出围绕联想私域会员运营的联想会员平台。

这其中尤其值得关注的是 OMO 融合零售模式。联想的每一个门店都可以通过微信小程序的商城与线上打通，这相当于把实体店数字化，让店家实现 24 小时营业。店家不仅能卖自家店内的产品，所有的产品都可以去零售。对于客户来说，可以选择到店购买或选择送货，也可以电商物流送货，同时还可以通过线上商城在线反馈自己的体验感受。





联想中国推出全新模式——*Bidding* 业务，通过渠道给企业客户提供更好的整体服务，包括丰富的产品、更快的交付、更专业的服务等，尽最大可能去满足企业客户软硬件采购及智慧服务需求。

在过去客户体验其实线上线下是割裂的，现在通过一系列数字化技术，将线下门店和线上电商进行融合，尽可能多地触达客户并推荐客户感兴趣的联想产品，最终促进消费业务的业绩实现快速增长。

从 2020/21 财年全年业绩数据来看，消费业务的 PC 销量市场份额达到 31.7%，创历史新高，同比增长 5.3%，这喜人的成绩进一步印证了数字化带来的巨大影响力。

### 结语：数字化正当时，PC 业绩有望再创新高

不久前，联想集团执行副总裁兼中国区总裁刘军在联想内网发文提到：“我们的变革，是有

技术含量的变革，我们要做聪明的变革者。善于运用当下的新兴技术去贴近客户，为客户打上数据化的标签，梳理整体客户旅程，以前所未有的数字化、智能化的手段去经营和服务客户。”

正如刘军所要求的那样，联想中国区 PC 业务在四年的变革之路上，数字化团队做到了及时响应，并不断升级 IT 能力，极大助力了商用大客户、SMB 及消费业务的飞速发展。相信未来在数字化的持续助力下，2021 财年联想中国区 PC 业绩有望再创新高！





## 对谈 Moka:

# 当我们谈招聘数字化时， 我们谈的是什么？

□ 撰稿人 | 野原强之助



2019 年起，小鹏汽车升级人才库体系建设，截至 2020 年上半年，已经积累超过 30 万人才资源，人才库的入职贡献率高达 12%。

入职贡献率

12 %

无独有偶。知名电器品牌——老板电器，也通过招聘数字化系统，将简历处理周期从 6、7 个小时减为 1 个多小时，整个招聘周期至少缩短 30%。

招聘周期缩短

30 %

从小鹏，到老板电器，不可否认，制造业向先进制造转型之风已经“刮到了”招聘领域。尽管两家企业的产品、业务差异巨大，但相同的一点：他们都借助了Moka智能化招聘管理系统实现招聘数字化升级。

《Neo+》近期有幸走近Moka，与其市场相关负责人王女士展开对谈，探讨制造企业，乃至全行业，如何通过人才数字化管理驱动企业变革升级。

## Moka 是谁？

Moka(北京希瑞亚斯科技有限公司)成立于2015年，为企业提供极致体验、数据驱动的智能化HR SaaS产品，作为国内发展最快的HR SaaS厂商之一，Moka致力于通过一流技术和服务赋能企业人才战略。如今，已服务小米、滴滴、麦当劳、安踏集团、复星集团、华东医药、arm china、松下、元气森林、Shopee、万科等1100余家企业。



帮你重新掌控招聘



图片来源：Moka

其联合创始人兼CEO李国兴毕业于斯坦福，曾就职于Facebook。“回国寻找创业机会时，我们发现国内很多知名大型企业的招聘官网和雇主品牌建设做的并不完善，而在美国，即便很小的公司，都有自己的招聘网站。”王女士介绍道，那时，国兴走访了近百家公司的CEO、HR，发现国内企业的招聘数字化管理仍存在很大的市场空缺，很多企业对“招聘数字化”的认知停留在初级阶段。

据艾媒咨询发布的《2021年中国招聘数字化现状专题研究报告》显示，90.0%的受访招聘企业表示所处企业尚未步入招聘数字化阶段，其中48.6%仅在线上发布招聘信息。

事实上，简单行为信息化与招聘数字化差异巨大，信息化为招聘基本流程线上操作，数字化则需要借助AI、RPA和大数据技术，实现人才管理体系化、招聘流程智能化。

## 招聘管理“上云”，已非“选择题”

### “人口红利”需转向“人效红利”

随着中国人口红利的消失，市场竞争不断激化，对于岗位需求量大、人才流动性强的企业来说，如何提升招聘人效，对于企业竞争力影响巨大。

根据《2021Moka智能制造行业招聘白皮书》研究显示，当前以芯片、新能源汽车制造为主的智能制造行业面临：复合型人才招聘难度高、猎头支出费用贵、海量简历低效处理等难题。而“中低端蓝领人才用工荒”的问题，甚至在7成智能制造企业中都存在。

另一方面，企业招错人带来的成本压力，不仅局限在人力、时间和金钱上，更在于员工离职、岗位空缺、不胜任等带来的巨大隐性成本。



因此，借助智能化的招聘系统，进行“人才+岗位”的精准匹配、推进招聘流程自动化，以提升招人的准确度和速度将是必然趋势。Moka 智能化招聘管理系统为小米集团打造的校招平台、内推通道，通过简历智能分配流转、候选人灵活预约面试等手段，不仅帮小米快速获取高精准人才，还年均节省上百万招聘成本。

此外，王女士告诉《Neo+》，拥有连锁门店的零售或教培企业，他们招聘环节特点是：兼职多、年轻化、流动性大、招聘需求量大，区域负责人或店长至少有一半的精力投在招聘上。针对这类型的企业，Moka 为门店招聘定制开发了附近门店简历共享功能，当有人才需求时，智能匹配邻近门店所释放的共享简历资源库，实现人力资源的共享、复用，即缩短了招聘时间，又降低了招聘成本。

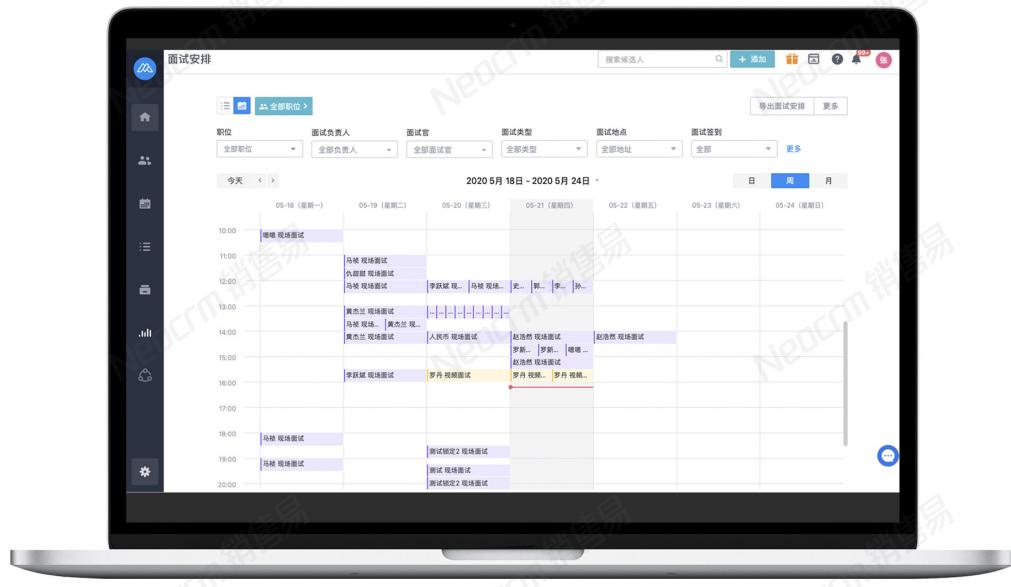
## “抢人”大战，时间很关键

对于应聘者来说，常遇到：简历投出去石沉大海；面试完成后，进展如何没反馈……这种情况下，企业给候选人留下的印象首先就是“不专业”、“不高效”。

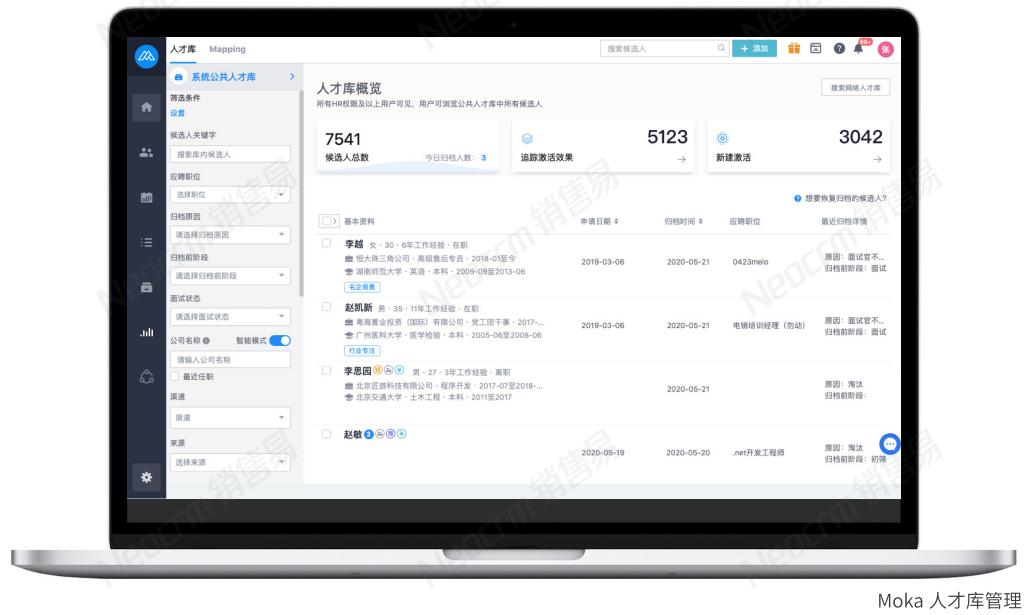
“优质候选人手上往往握着几个 offer，招聘环节慢一步，你可能就错过了优秀人才。”王女士说。

而站在 HR 的角度，候选人爽约、迟到、面试时间冲突等情况，也会影响招聘进展。

这些都需要通过数字化手段去解决。Moka 提供从简历筛选、面试邀约、通知面试官、offer 发送到入职，RPA 全流程自动化的招聘系统。候选人的信息资料也在系统中留存、同步，大幅提升招聘效率，“不仅是老板电器，在连锁企业、医疗企业、互联网公司都发现，Moka 招聘管理系统能明显缩短招聘周期”。



Moka 面试安排模块



Moka 人才库管理

“事实上，Moka 招聘管理系统的逻辑跟销售易 CRM 很像，你们是做客户生命周期的数字化、我们是做人才管理的数字化。”王女士直言。

### 用“系统之尺”度量人才价值

任正非曾说：人才不是华为的核心竞争力，人才管理才是。

而人才管理体系中，最基础的就是人才的“精准匹配”：招到“能力素质”与岗位要求相配，“价值观”与公司文化相合的人才。

但很多时候由于业务团队需求急、招聘量大、岗位标签多，仅靠 HR 手动搜索，很难快速筛选出合适候选人。且 HR 筛选的依据往往停留在学历、技能、工作经历等冰山上的层面，而素质、性格、动机等冰山下的特质很难被记录，“事实上，价值观才是影响人才长期发展的重要因素”。

Moka 招聘管理系统依据强大的 AI 能力和知识图谱，自动解析岗位画像和简历标签，并进行匹配，帮助 HR 快速定位到合适的人才。

另一方面，过去的招聘工作，由于缺乏体系化的管理、数字化的沉淀，很难做复盘。哪个岗位、在哪条渠道、获得的高质量候选人最多？按照原定的岗位标准，招到的员工是否真能胜任，需不需要调整岗位画像、候选人标签？这些问题都需要基于客观数据去判断，而不是仅凭经验。

Moka 招聘数据分析平台（BI）提供的职位分析、渠道分析、招聘环节分析、候选人质量分析等数据分析模型，让企业实时、智能分析招聘现状，为招聘决策的不断优化提供依据。





## CRM，让内外价值显而易见

回归企业的业务模式，Moka 提供的智能招聘管理系统包含三大核心模块：聚合招聘渠道统一管理招聘流程、积累企业人才库、全方位数据统计提供招聘洞见。

谈及企业的业务推广管理。王女士直言，因为我们为客户提供的是招聘数字化升级服务，我们很清楚 CRM 对于客户管理、业务拓展的价值，“因此在创业初期，就选择与销售易合作”。

### 客户跟进无“盲点”

目前，Moka 主要借助 CRM，对企业的线索 (leads) 到现金 (cash) 进行标准化管理。将线上直播课、线下沙龙 (Moka Talks、GHRC 等)、电销、内容、投放等全渠道获得的客户线索统一管理，自动匹配相应的销售

去跟进，所有客户信息、历史沟通记录也通过系统同步给销售，打破了过去团队间的信息壁垒。

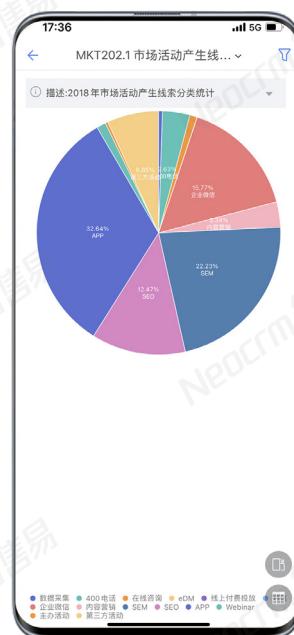
一线销售通过 CRM，实现客户拜访打卡、需求记录、商机、订单提报、审批等。管理者第一时间掌握全国各地的客户进展，及时指导决策。

### 洞察决策有依据

过去，不论是销售，还是市场，在整理报表时都要耗费大量时间，管理层延迟数天才能看到数据，而且很难保证数据的准确性。在 CRM 的加持下，Moka 的客户线索跟进与否、转商机的比率、签订单的数量，都通过 BI 报表直观呈现，“各部门、角色，都能直观看到‘应掌握’的数据看板。”王女士说，CRM 打破了部门间、层级间的信息壁垒，实现协同快速服务客户。



销售易 CRM 业绩统计看板



销售易 CRM 市场活动看板



对于 Moka 市场团队来说，要对市场活动的效果负责，“我们必须借助销售漏斗，掌握每个客户的转化率，客户未签约或流失，到底问题在哪儿？哪类活动效果更优，哪些活动线索质量不高？而这些都能通过 BI 数据智能呈现。”她补充道，这也与 Moka 系统很类似，“我们的客户也会借助 Moka 招聘管理系统去判断一段招聘周期内招聘渠道、招聘活动的转化质量”。

打造极致体验、数据驱动的 HCM 系统——这是 Moka 的愿景。可以看出，Moka 不仅在产品和解决方案上帮助客户践行着这一理念，在业务推广层面，Moka 也期望通过数字化的手段，让客户的价值更显而易见。虽然王女士坦言：“市场对数字化招聘的概念，仍待培养”，但《Neo+》可以肯定，Moka 这股“智能招聘之风”只会“愈刮愈烈”。





# 当自强的中国制造， 如何靠服务型制造 “逆风翻盘”？

□ 撰稿人 | 哆啦

2010 年，中国制造业产出占全球 19.8%，超越美国的 19.4%，成为制造业产值最高的国家。在随后的 11 年里，中国持续保持世界最大的制造国家地位，并将制造业产值全球占比提升到了 30%。

虽然，中国制造大国地位无可撼动，但距离制造强国还有一定的距离。





## “大而不强”的中国制造业

怎样才能称得上是制造强国？

中国工程院有一个指标体系来定义“制造业强国”，包括质量效益、结构优化、持续发展和规模发展这四个一级指标，其对制造强国的权重影响依次递减。质量效益、结构优化、持续发展能综合体现制造业的核心竞争力，是制造强国的主要标志，也是发达国家与发展中国家的主要差距所在。

在《2020中国制造强国发展指数报告》中，基于制造强国评价指标体系，结合世界银行、世界贸易组织等权威机构的最新统计数据，分别测算九个国家2019年度制造强国发展指数，中国制造强国指数低于美国、德国、日本，仅位于第三阵列。

从我国各分项指数来看，“规模发展”仍是制造强国进程中的主要支撑力，制造业总体上仍未摆脱规模拉动的发展路径。排除规模发展因素，中国的制造强国指数比美国低58%、比德国低43%、比日本低41%，这与第一、二阵列国家存在较大差距，因此，中国仍属于制造大国。

**中国工程院院士朱高峰指出，质量效益在长时间内仍是我国制造业的最大弱项，高质量转型发展之路任重道远。**

一级指标			二级指标		
指标	权重	权重排名	具体指标	权重	权重排名
规模发展	0.1951	4	制造业增加值 制造业出口占全球出口总额比重	0.1287 0.0664	1 9
质量效益	0.2931	1	质量指数 本国制造业拥有世界知名品牌数	0.0431 0.0993	11 2
结构优化	0.2805	2	制造业增加值率 制造业全员劳动生产率 销售利润率	0.0356 0.0899 0.0252	13 3 14
持续发展	0.2313	3	高技术产品贸易竞争优势指数 基础产业增加值占全球比重 全球500强中本国制造业企业营业收入占比 装备制造业增加值占制造业增加值比重 标志性产业的产业集中度	0.0689 0.0835 0.0686 0.0510 0.0085	7 4 8 10 18

数据来源：《2020中国制造强国发展指数报告》



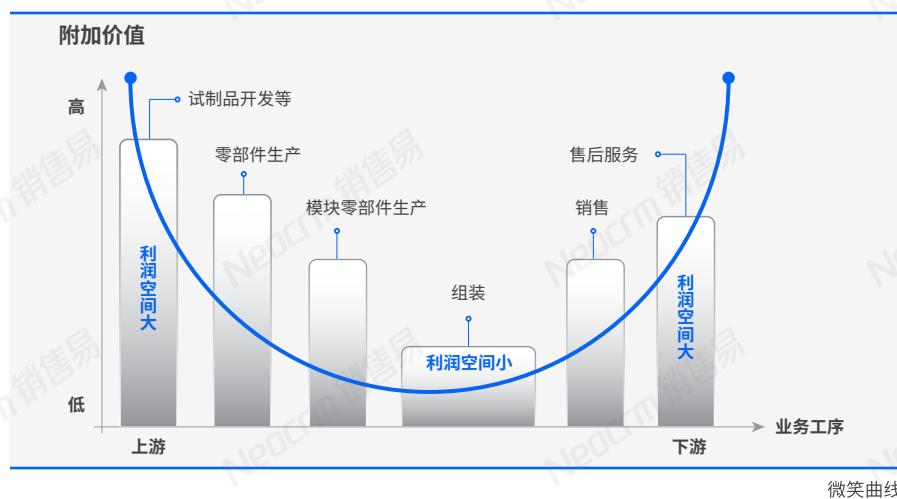
数据来源：《2020中国制造强国发展指数报告》



## “微笑曲线”VS“武藏曲线”，中国制造路在何方？

在制造业发展的过程中，一直贯穿着两个理论，“微笑曲线”与“武藏曲线”。

“微笑曲线”将一条产业链分为若干个区间，即产品研发、零部件生产、模块零部件生产、组装、销售、售后服务等，其中组装，也就是生产制造环节总是处在产业链上的低利润环节。中国制造想要摆脱低附加值的困境，就必须向“微笑曲线”的研发和服务两端延伸，通过技术产业升级和发展服务型制造业来增加附加值。



但是日本索尼中村研究所所长中村末广，就提出了与“微笑曲线”完全相反的“武藏曲线”，他认为组装、制造阶段的流程有较高的利润，而零件、材料以及销售、服务的利润反而较低。比如，英特尔其实是靠技术研发成功后的规模化生产实现价值最大化的，并不是靠技术研发和品牌价值。

其实，两条曲线并不是对立的，“武藏曲线”与“微笑曲线”相反说明了一个道理：

**价值链某个环节是否有价值并不在于它所处的位置，而在于它具有什么样的内涵，以及创造出什么样的价值。**

因此，制造业的升级不应是简单的向研发及服务两端延伸增加附加值，而是要将制造活动本身转变为一种服务，打造服务型制造，即推动制造业从以加工组装为主向“制造+服务”转型，从单纯出售产品向出售“产品+服务”转变。在这种情形下，原本的制造经济开始演变为全方位的服务经济，从以生产制造为价值核心，转变为以用户服务为价值核心。



## 服务型制造，中国制造迈向高端的桥梁

从产业价值链角度看，发展服务型制造是提升制造业附加值的关键，也是中国制造补足短板，实现高质量发展的主要途径。

但是，当前我国服务型制造发展相对滞后，制造企业的服务收入占总营业收入比重不到 10%，而发达国家超过 30%，个别领先企业如 GE 则高达 70%，制造业服务化已经迫在眉睫。



### 1. 政策先行，战略驱动制造服务化

其实，我国早已发布一系列的政策，为服务型制造指明了方向。

2015 年，《中国制造 2025》明确提出，要推动生产型制造向服务型制造转变，积极发展服务型制造和生产性服务业。

2016 年，《发展服务型制造专项行动指南》提出，将引导制造和服务融合发展，加快制造业从生产型向生产服务型转变。

2020 年，《关于进一步促进服务型制造发展的指导意见》提出到 2022 年，制造业服务化理念得到普遍

认可，制造业服务化主要模式深入发展，制造业企业服务投入和服务产出显著提升，示范企业服务收入占营业收入的比重达到 30% 以上。

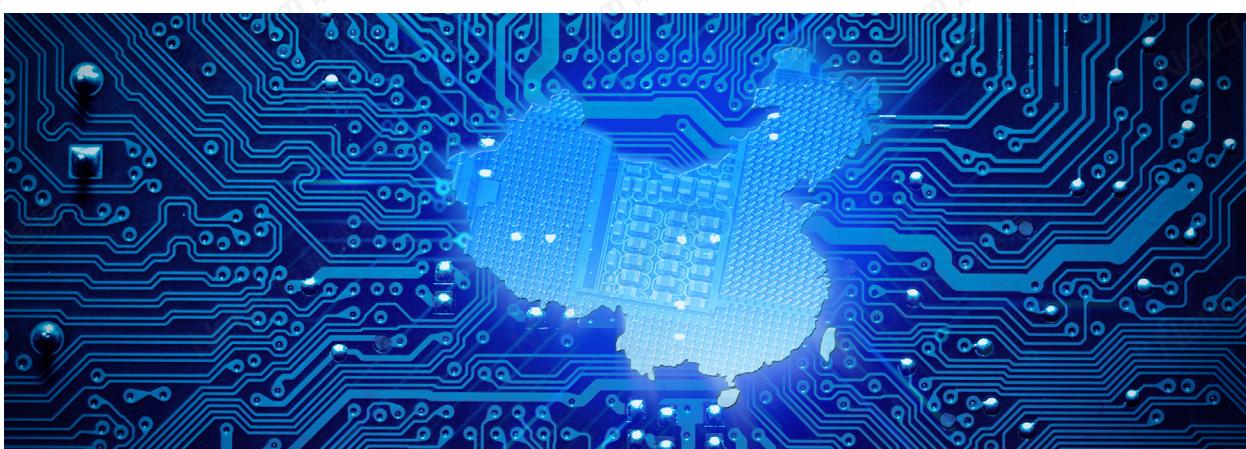
基于国家出台的一系列发展服务型制造的政策，各地区结合自身实际情况，相继发布服务型制造专项行动实施方案与细则，将服务型制造落地。



### 2. 示范引领，沈鼓的服务型制造升级之路

除了政策的引导外，打造典型示范单位，也是推动服务型制造快速发展的关键。《关于进一步促进服务型制造发展的指导意见》中也提到，要通过示范企业的典型带动作用，推动更多企业向“生产 + 服务”型企业转变。

连续两年入选工信部服务型制造示范企业的沈阳鼓风机集团股份有限公司（简称：沈鼓）就是大型装备服务化转型的典型代表。早在 2015 年，为响应国家政策、顺应产业转型升级趋势，沈鼓就确立了服务型制造转型的战略。然而，与很多转型服务化的企业面临的问题类似，沈鼓战略转型有三个关键问题：第一，从哪里着手？第二，如何着手？第三，怎么实现？





从哪里着手？沈鼓把目光投向了与客户最接近的部门——客户服务中心。客户服务中心常务副总经理全红飞说：“沈鼓集团的客户服务中心，肩负着集团产品产成之后，一直到机组报废的全生命周期管理，这里面全部的服务工作都是由我们（客户中心）来牵头完成，所以我们是沈鼓集团中责任重大的部门，也成为担负着集团服务制造业转型任务的部门。”

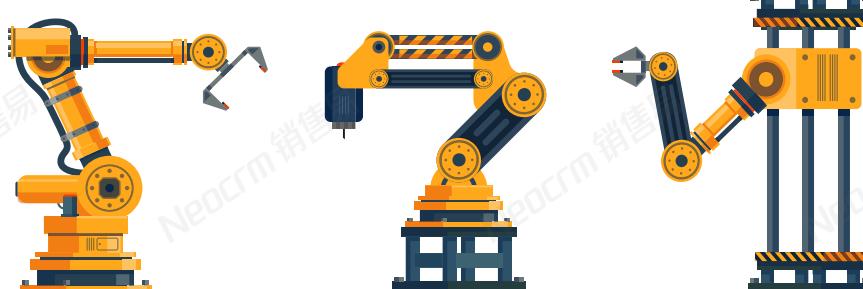
“以销定产”是沈鼓主流的生产模式，产品是根据客户实际情况量身定制的，设备价值高且具有较长的服务周期。因此，洞察客户不断变化的需求，了解设备运行情况，挖掘服务价值，将服务部门转为利润中心，是沈鼓服务化转型最关注的问题。沈鼓集团客服中心技术管理室主任赵铮把这种转型归纳为三个方面：一是打通服务与营销的壁垒。二是需要建立精益化、标准化的服务体系。三是建立适应移动互联时代的客户社交互动渠道。

**最终沈鼓决定通过打通从营销、服务的全流程，在一个平台上，提供营销服务一体化的管理，打造全新的客户服务体验，从而挖掘更多二次销售机会。**



沈鼓社交型客户服务门户

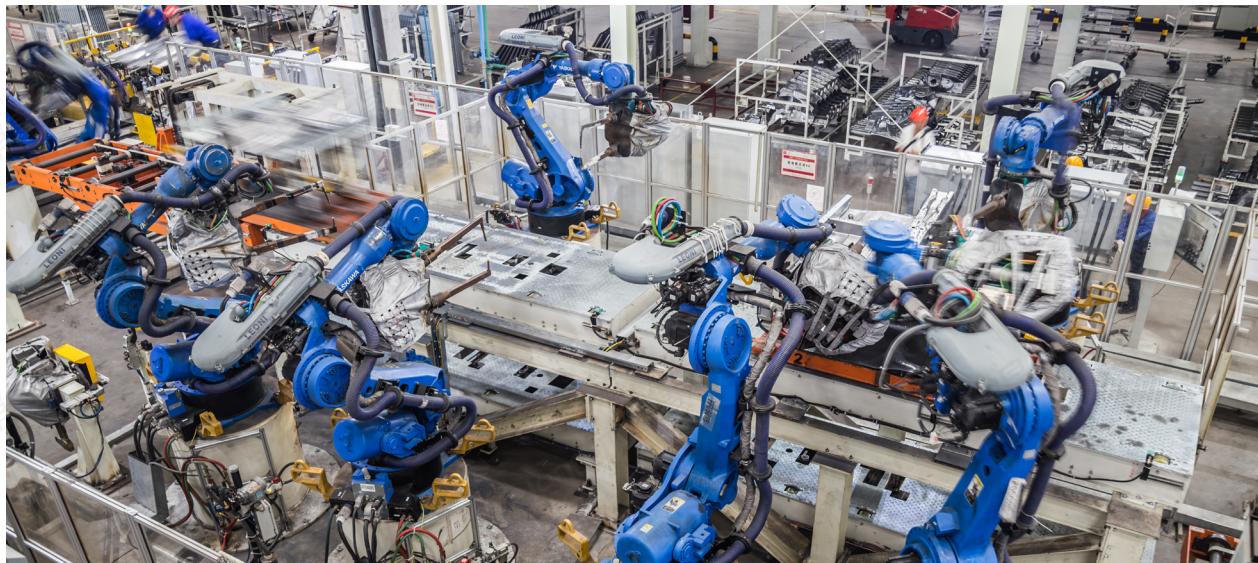
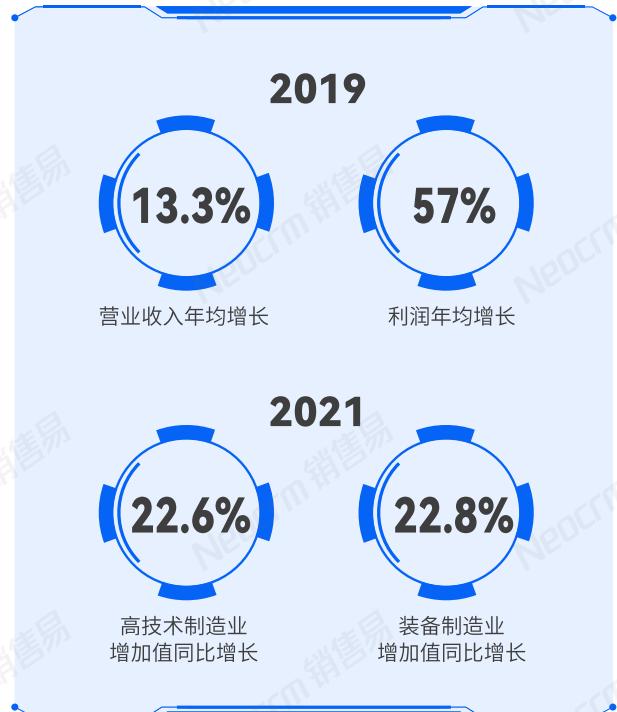
经过多方对比，沈鼓选择销售易来帮助其打造营销服务一体化平台。该平台打通客户销售信息与服务信息，通过客户 360 度视图，沈鼓能够全方位了解到客户的销售及服务阶段，实现从“销售 - 服务 - 二次销售”的信息闭环。在服务体系构建方面，通过该平台，客服中心可以集中指挥、就近调配服务工程师，在最短时间内应对突发事件或事故，统一调配全集团的客户服务资源，提高客服的响应速度，实现客户服务全覆盖。另外，平台还开发了客户 APP、客户门户网站、微信服务号、项目群组等新型社交手段和渠道，让客户随时查看设备的状态和维保数据，自助查询和下载设备相关资料，随时随地和客服建立沟通。



# MADE IN CHINA

沈鼓正逐步从被动响应向主动服务转变，从传统制造业务向产品全生命周期服务管理转型。据报道，2019年沈鼓服务型制造业务收入占比已经达到27%，“十三五”期间，营业收入年均增长13.3%，利润年均增长57%，综合经济效益指数由177.07增长到244.64。沈鼓正以服务型制造，探索出可持续发展的新引擎。

沈鼓的服务型制造发展之路，是中国制造转型的一个缩影。当前国际环境日趋复杂，贸易保护主义、全球疫情等不确定性明显增多，中国制造业却仍能保持较高速度地增长，2021年上半年，规模以上高技术制造业增加值同比增长22.6%，规模以上装备制造业增加值同比增长22.8%。不断上扬的数字，向我们证明中国制造正在逐步向价值链的中高端攀升，产业国际竞争力也在不断提升，中国制造正乘着“服务型制造”之风，实现质量与效益的双提升，向高质量发展高速迈进！





# 共享智能工“场”： 正在形成中的未来制造蓝图

■ 撰稿人 | 中国产业智能化应用创新联盟秘书长 杨青峰

新一轮科技革命和产业变革交相辉映，人类社会正处于百年难遇的巨变中，很幸运我们每个人都能够亲眼目睹日新月异的时代变迁。制造业是人类社会生存发展的支柱性行业，它的重要性不言而喻，也同样处于一场深刻变革当中。这篇文章重点从智能技术驱动的视角刻画制造业的变革蓝图，指明制造业最有可能的演进方向，为制造业企业战略转型提供参考。

## 物质、能量和信息

物质、能量和信息是自然界的构成要素，也是人们赖以生存发展的基本要素，三者之间紧密关联。信息载体和信息传播方式的改变，必然会影响物质和能量的分布，进而重塑人类社会的结构和行为。

## 智能技术驱动制造业变革

过去二十年当中，全世界范围内爆发了新一轮科技革命，社交媒体、云计算、大数据、4G/5G、物联网、人工智能、3D 打印、数字孪生、VR/AR、区块链等一系列智能技术以集群化的方式涌现出来，迅速改变了世界运行方式和我们生活的面貌。制造业也在这一轮科技革命中发生了巨变，工业 4.0、工业互联网、智能制造等概念正在力图引领这场巨变，并刻画出一个拥有全新结构和全新价值的制造业。

更新的智能技术，也在不断孵化中。量子计算、6G、人机接口等就是这样的未来技术，它们将与已有的智能技术融合，形成全新的技术能力，赋予世界和制造

业更加强大的信息能量。伴随智能新技术的迅猛发展，信息传播的速度、效率、质量和范围发生了根本性变化，信息能量基于数字化、网络化、智能化渐次迭进，一场重组人类社会结构的变革不可避免。我们必须认识到，制造业变革只是这场人类社会深刻变革的一个局部，数字金融、智慧建筑、智慧交通、智慧物流、智慧媒体、智慧城市等其他领域的变革与制造业变革互为环境。

## 以工业互联网为依托的制造业新蓝图

德国工业 4.0 战略中描绘了智能工厂和智慧生产的蓝图，现在看来其设想是不完备的，制造业的新蓝图要比它复杂的多。

制造业的智能变革首先从机器开始。传感器、嵌入式控制芯片、边缘计算和人工智能与生产机器共同赋能生产机器，使第一次工业革命时代就出现的生产机器演变为能看、会想的智能机器，从而构成基本的生产单元。3D 打印机是另外一种面向未来、极具潜力的智能生产机器，代表着一种全新的生产技术，也将在未来制造中发挥重要作用。

进一步，工业互联网平台把地理上分散的智能机器、智能材料、大数据和知识工作者等生产要素和能力要素连接组织在一起，通过垂直集成、端到端集成和横向集成，构造出分布式、弹性、社会化的超级工厂。这个超级工厂是数字化和虚拟化的工厂，任何有想法、有支付能力的人都可以根据需要进行实时组织并形成生产能力，释放自己的创造力。



最后，商业互联网平台把消费者和生产者也连接在一起，生产者和消费者、消费过程和生产过程、生产场景和消费场景深度融合，实现价值共同创造和实时按需生产。

### 智能共享工“场”：正在构建的制造业生产基础设施

互联网中的智能超级工厂是开放的，与制造相关一切生态元素都与它关联在一起，数字金融、智慧交通、智慧物流，甚至智慧城市都与它直接连接。在一切技术环境都就绪的情况下，它们就会成为隐藏的背景，人们能够自如的利用它们，而不会关注到它们的存在。在这个场景下，人们只需要点击几下手机或其他智能终端，就能够很方便的远程操作一个工厂，并完成产品从需求

到交付的全过程。从趋势来看，未来工厂和生产制造都将会成为智能终端中的一项服务，人们管理工厂和组织生产可能会像当前点外卖一样的简单。

在大工业发展起来之前，世界上只有手工工场。人们聚集在一起工作，每个人可以独立操控自己的机器，自己组织生产，生产效率和生产质量相对低下。在大机器生产、流水线生产及大规模定制等后续的工业化生产时代，工场不见了，大量机器被串联组装在一起，人们只能像机器人一样成为机器的伺服者。从现在到未来，工业互联网将会越来越像一个全新形态的工“场”，只要智能机器的生产能力有空闲，人们可以在智能共享工“场”中实现自主组织生产和需求被满足的快乐。

类别	生产装备	生产方式	生产资料	生产产品
手工工场	手工工具	手工分散制造	手工业者自己控制	手工个性化产品
蒸汽动力工厂	大机器及组合	动力机+配力机+工作机生产	资本家控制	批量产品
流水线工厂	流水线与专业化生产设备	流水线大规模标准化生产	资本家控制，后转变为现代企业控制	大规模标准化廉价产品
模块化小工厂	柔性生产线	多品种部件标准化生产+整体组装	现代企业控制	多品种可定制产品
智能共享工“场”	智能机器、3D打印机、工业互联网	基于产用融合的实时按需生产	工业互联网配置生产资料，包括大数据和物质材料	按需生产的产品和服务

表 1：制造业生产基础设施的演变

### 未来一切皆有可能

智能技术具有重塑一切的潜力，现在还刚刚开始。智能技术，以及由其赋能的智能机器和工业互联网，其力量并不仅仅存在于我们已经从实践中观察到的事实，更重要的是它们能够把世界上一切物质、能量和人类智

慧聚合在一起，形成强大创新生成能力，一切未来将会涌现其中。智能共享工“场”只是其中一种可能的未来，一定还会有更多的新事物被设计和创造出来，使人类生活更加美好。未来是广阔的，一切皆有可能！



# 数字新基建重点 要看需求方

■ 撰稿人 | 中国工业报工业互联网周刊主编 周宝冰

“未来中国制造一定是向中国创造、中国服务转型，一定是品牌驱动的。在这种情况下，如果没有数字基建作为支撑，这个过程会非常慢，而且效果会非常差。”销售易创始人兼 CEO 史彦泽说。

2020 年 3 月 4 日，中共中央政治局常务委员会召开会议，强调要加快 5G、工业互联网、数据中心等新型基础设施建设，“新基建”成为社会广泛关注的热点——这对于工业行业进一步发展数字化、网络化和智能化无疑是一个重大推动。

史彦泽表示，中国作为制造业大国、世界工厂，在下一个发展节点，那些资源导向型的、粗放的、环境污染型的制造迫切需要转型，取而代之是品牌导向、服务导向、数字化导向，而不仅仅是产品导向。

史彦泽认为，数字新基建能不能实现，很大程度上也要看需求方（企业）。从目前的经济发展特点看，未来很多年可能都不会有太高的经济增速，这就更需要用数字化的手段对传统行业进行变革和拉动。推进新基建的同时，“需要号召工业企业从粗放的红利经济，向新型的精益运营、效率经济转型，加速推进产业数字化。”

## ■ 数字新基建：重点要看需求方

根据资料，新基建主要包括 5G、特高压、城际高速铁路和城市轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能、工业互联网七大领域，涉及诸多产业链。全国各地纷纷推出动辄数千亿元的新基建发展计划，引动各方风潮。

在史彦泽看来，数字新基建一方面更多是基于互联网、基于云端，也就是怎么建设云端的基础设施。另一方面是要加强基础软件业的建设，在这个领域，ERP、CRM 等基础软件的核心技术能力都比较薄弱，现在更要加上数字化和互联网的能力。

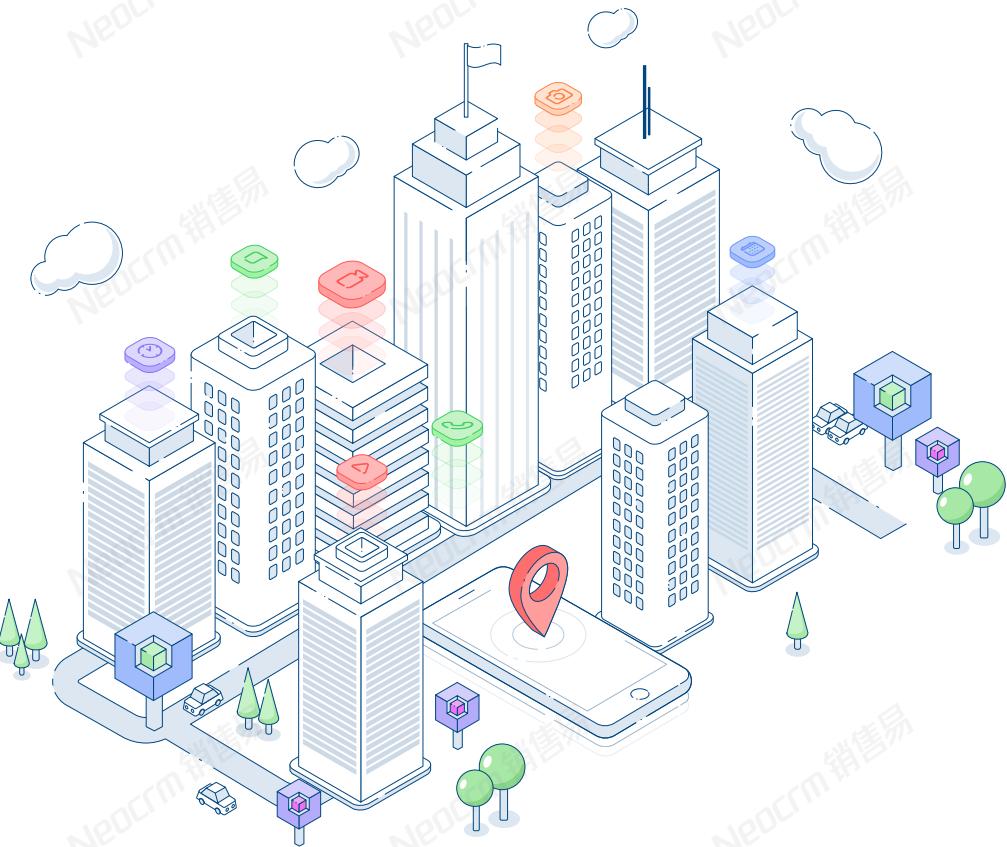
基础软件业的建设，需要以市场和客户需求为驱动。以 CRM 为例，服务方（厂商）不能再只做一个客户资料记录的基础软件，而应该把互联网技术和基础软件技术相结合，因为客户已经全面数字化和互联网化了。

工业互联网作为新基建的重要组成，是当前阶段工业数字化转型的新路径，也是主要抓手。史彦泽认为，工业互联网新基建面临两个挑战。

第一个是观念的挑战。“其实制造业已经感觉到痛”，想要转型，但难点是怎么转型、如何落地，目前还在探索阶段。这个阶段的特点是实验性的，“先干了再说”，有些举措、路径，短时间可能有效，但如果把时间拉长，可能是重复建设、形成新的浪费。

“这需要每个行业内有领先的、前瞻性的提供服务的公司，他们能充分理解技术，还能基于客户的业务、高于他们的业务，提供相应的指导性的意见和有针对性的解决方案。

第二个挑战是技术上的。目前，在制造企业，车间、生产设备以及产品与 IoT、5G 的结合是相辅相成的，他们也是工业互联网的基础。在各行各业，这些基础设施现阶段还处于探索期，有待进一步完善和提升。



## 后疫情时期：数字化转型加速

在“新基建背景下的产业互联网发展新图景”论坛上，工信部信息技术发展司一级巡视员李颖在演讲中曾表示，传统产业数字改造和转型是新基建的价值所在。新基建推动制造业数字转型发展迎来新拐点，为制造业高质量发展提供关键支撑。

客观上，疫情之前，很多企业的转型动力已经比较充足。疫情的发生，将一些大型企业数字化转型的迫切度提高到了一个新的高度。也就是说，疫情加速、加剧了很多行业的数字化转型。

据介绍，2019年，销售易服务于某汽车行业企业的后市场服务，目标是提升客户满意度。由于疫情对汽车行业产生了很大的影响，该客户提出，希望在新的阶段，把数字化转型的重点之一放到数字化营销领域，目的是拉新客户，以及向老客户销售新产品、新服务，建立营销端的强大能力，提升销售收入。

同时，销售易还在推进该企业的客户数据平台建设。

当众多的车主连上来了以后，怎么做到车主的洞察、给车主画像，最终实现对车主的精准服务，或实现促销、以旧带新、以及后市场服务。这样的数字化路径，对品牌主来说，是从制造向服务转型的一个根本性的变化。

一家挖掘机制造企业，则要求把单点的项目再用互联网的手段推进一大步。这家企业希望要实现全面数字化，让销售出去的每台车与物联网结合，同时实现与经销商体系的打通。最终，车主可以一键报错、一键看到周围的服务网点，寻求到店服务或救援服务。“通过物联网，把制造企业、车主、经销商、车都互联互通了，这就是产业互联网。”

“数字化转型在工业互联网现阶段的特点，是混合型的信息化、数字化，实现对消费者的更深刻的理解，以及智能化的服务。通过数据沉淀，我们预见，下一阶段，就可以实现由制造向服务的转型。”史彦泽说。





# 制造强、销售弱？ 中国企业是时候补齐 “木桶短板”了

B2B企业如何找到优秀销售？

销售管理中的常见误区是什么？

如何突破这些误区？



张烈生 Tim

销售管理专家

带着这些灵魂问题，《Neo+》采访了知名销售管理专家张烈生（Tim），请他同大家分享企业发展及销售管理的相关经验。

张烈生曾任 IBM 大中华区副总裁、SAP 和 Datacard 中国区总裁；

1985 年起，他从香港到内地工作，从 IBM 初级销售代表、到负责全面综合业务的职业经理人，再到目前的创业导师；

他亲历了 30 年中国 IT 行业从空白到飞跃发展的整个时代；

他是中国真正了解销售理论、销售思维和拥有丰富实战经验的职业经理人。

以下为采访实录，enjoy！

## “生产强、销售弱”是中国企业的普遍特点？

《Neo+》：从顶级职业经理人到创业导师，角色变了，是否看到了不一样的“风景”？

**Tim：**我在中国内地的外企工作 30 余年，可以说见证了中国 IT 行业从空白到飞跃发展的完整时代。30 多年积累的经验和方法，如果不分享，这些“剩余价值”或许就“再不见天日”了。但如果这个“剩余价值”可以用来帮助别人，也许不是一个坏主意。

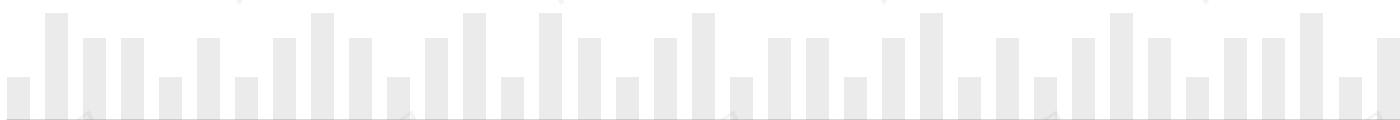
那么怎么帮助，帮助谁呢？我想帮助国内的创业公司，它的可塑性更强、可能性更高，跟年轻人们一起去体验新的风景，用我的经验和新的商业模式与其产生互补连接，对我来说很有意义。

《Neo+》：在与这些企业交流的过程中，是否发现了他们共同的优势和不足？

**Tim：**改革开放 40 多年，中国企业在生产制造领域做到了世界第一，但我们参与全球化的企业大多仍是“出口导向”，能够真正意义上称之为“跨国企业”，也就是能够扎根属地市场、开设分公司的中国企业寥寥可数。若想提升企业在全球的核心竞争力，在软实力层面，不论是“智能制造”、“创新投入”，还是“企业销售管理”我们还有很大的提升空间。

《Neo+》：为什么会出现“制造强、销售管理弱”的情况？

**Tim：**事实上，从 20 世纪初开始，西方的企业管理者和学者就开始体系化地研究销售管理，我的老东家 IBM 就是表率者（粤语：佼佼者），大量投入在打造一套被业界敬畏的销售文化和方法。而我们国家改革开放前，由于都是计划经济，并没有销售这种岗位，更别提对销售管理的研究，我们的销售其实是在改革开放后，由外企带入的。





对于企业管理重视与否，是国家发展到一定阶段的取舍。发展初期，市场竞争不激烈，只需要粗放管理，或者说依靠关系就能生存下去；随着市场竞争加剧，不可避免要重新审视企业内部的管理体系。

除了起步晚，国内很多销售常陷入“关系陷阱”，认为只要处理好和客户的关系，就能拿到订单。但是当销售项目需要影响客户企业的一串决策链时，“关系红利”就逐渐消失了。但过往依赖“关系”的销售，却很难戒掉。

#### 《Neo+》：那您是否认为建立一套先进的管理体系，比生产一件高标准的产品更难？

**Tim：**我不会说，企业管理比生产更难，事实上这是两个维度的事情，很难做等量比较。在我看来，对于企业管理重视与否，是国家发展到一定阶段的取舍。发展初期，市场竞争不激烈，只需要粗放管理，或者说依靠关系就能生存下去；随着市场竞争加剧，不可避免要重新审视企业内部的管理体系。

#### B2B 销售难度增加，需要用“个体户”和“足球队”心态去突破

##### 《Neo+》：最常听到销售管理领域的问题是什么？

**Tim：**处在不同发展阶段的创业公司，面临的问题肯定有所区别，但与他们交流时，我发现十有八九都面临一个问题——怎么找到好的销售？我认为这反映出创业企业在销售方面的短板，同时也反映老板们对销售存在误区，以为只要找到好销售，业绩问题就能迎刃而解。事实上大多数老板都忽略了一个问题，那就是销售的“体系化打法”。

企业在创业初期往往因为一个点子、一个想法，就把产品做出来，“想当然”认为市场对产品有着强需求。但

很快就会发现创新性的产品在推广过程中，需要说服客户改变现状，如果是B2B的产品，还涉及不同部门间的利益纠葛。尽管有些创业公司的理念前卫、产品过硬，如果缺乏销售管理体系，也很难存活下来。

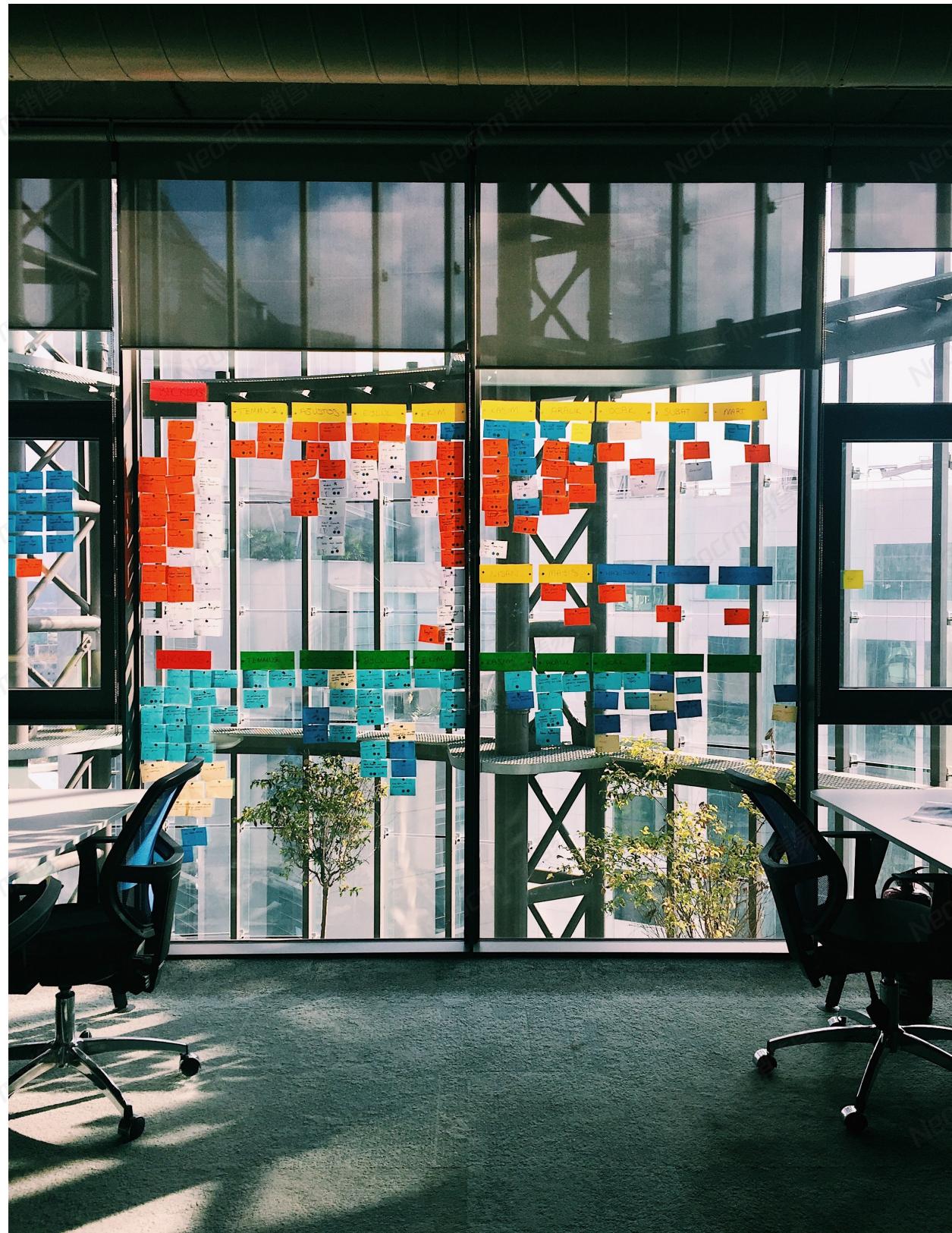
##### 《Neo+》：现在的B2B销售管理相较过去，更难了吗？

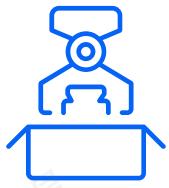
**Tim：**肯定更难了。首先，市场上同类型的产品越来越多，竞争肯定更激烈；其次，你的客户也越来越专业，你想说服Ta购买产品，你需要具备更深、更广的知识面，甚至做到比客户更理解客户的业务；第三，客户内部的决策链更复杂了，以前只需要“搞定”某个人，现在你需要影响客户内部的整个决策链。

所以我认为，现在的B2B销售，更像一个足球队，需要研究“配合”和“打法”。

##### 《Neo+》：但您在《B2B销售原理与实践》一书中指出，优秀的B2B销售要有“个体户”心态。“个体户”的特点是人身兼数职，而“足球队”强调的是多角色配合，用这两者都比喻销售管理，会矛盾吗？

**Tim：**这并不矛盾。个体户既要作为销售照顾客户，对内也要和支持团队打好配合，对外要和供应商打好交道，在“进、销、存”之间做好“桥梁”的工作。好的足球员不也是这样吗？不管从后卫、中场、前锋到守门员，你要有好的跑位才会有人把球传给你，当然你也必须照顾接球的下一个人。





如果销售只看眼前的单子，关注“临门一脚”，没有办法和别人做接应、配合，在B2B销售项目中也是很难成功的。

## 企业的销售管理，别被“二八定律”捆住“手脚”

《Neo+》：您怎么看待销售管理中常提到的“二八定律”？

**Tim：**我认为“二八定律”是将“不健康的销售管理”合理化，是一种鸵鸟心态。当业绩集中在几个Top sales手中，难以规模化提升的时候，自我安慰：这就是所有销售团队的正常状态。

那我们为什么不能让20%的成功销售经验，复制到80%的普通销售身上，努力做到“三七”、“四六”甚至“五五”呢？这是需要企业优化销售管理实现的。

《Neo+》：在您看来，销售工具对企业来说是“锦上添花”还是“不可或缺”？

**Tim：**如果初创团队销售只有两个人，那确实不需要工具，但你需要从这个阶段开始建立销售制度。但当团队发展到几十人、上百人后，不论是理念、制度、方法还

是体系，都需要借助工具帮你记录、落实和传承。

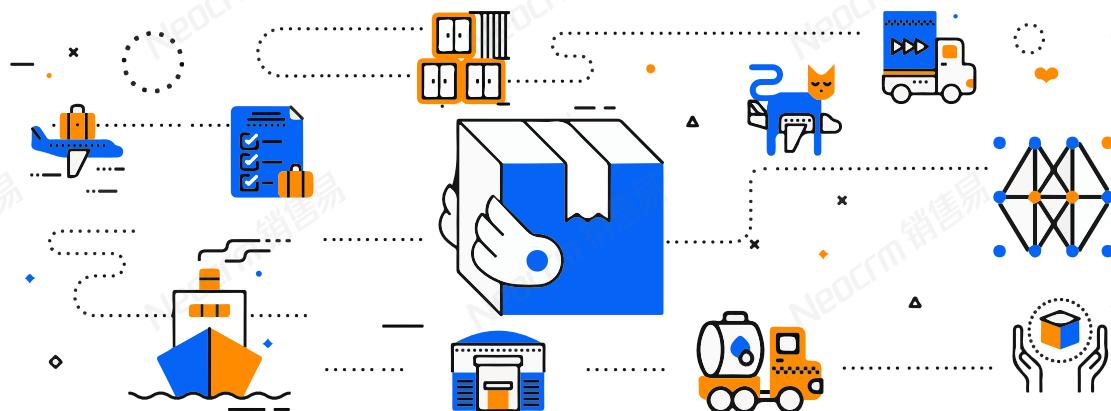
销售工具的价值在于：揭示销售赢单的科学面，让赢单实现可重复、可持续、可量化、可视化。

《Neo+》：您如何建议初创公司，选择恰当的销售管理模式？

**Tim：**我能理解很多公司在初创期，无法投入大量精力做管理，他们进入市场后先要检验产品的价值、拿下几个大单子；另一方面，创业公司的老板一般都不是职业经理人，而是产品出身，缺乏销售管理的意识。业务和产品创新固然重要，但若没有过硬的销售能力，存活下来的机会微乎其微。

我会建议初创企业，从一开始就搭建销售管理框架，虽然初期可能只是一个轮廓，但随着企业不断发展、对市场的了解不断清晰，让销售“打法和模式”不断完善。

销售变得越来越专业，这是大势所趋。在可预见的未来，销售也必将成为企业的核心竞争力，这一点，我非常肯定。





NEO 约客



# 数造未来： 看制造企业 如何用数字驱动客户生命周期

10 家先进制造甲、乙双方的数字化思考

2020年，德勤一项关于数字化制造的调研报告显示：

80%的受访制造商认为，至2025年，数字化、智能化将成为制造型企业的主要竞争力；  
然而，仅5%的受访者表示其全面实现了一家或以上工厂的“智能”转型；  
30%的受访者表示正在进行智能工厂的建设。

在工业4.0、先进制造的大背景下，大多数企业都意识到数字化转型的重要性，但受制于认知和行动间的差距，很多企业在实践数字化制造转型的过程中仍“磕磕绊绊”。企业应如何跨出转型第一步？那些在先进制造领域取得突破进展的企业，有哪些值得借鉴的经验？

今天，《Neo+》邀请了工业制造、高科技制造、建材、汽车领域的知名企业、以及数字化赋能平台，从甲、乙双方的角度，综合分析数字化转型的“精进之路”，帮您“抢占先机”。



## 德力西电气

德力西电气，是中国低压电器行业的知名合资企业，连续18年入选中国企业500强。德力西的“长青密码”源自其对数字化、智能化的大力气投入。

生产层面，德力西将大数据、云计算、物联网、人工智能等技术逐步与生产体系相匹配，以构建离散型制造模式。

销售层面，德力西认为，科学地整合渠道、行业资源，才能更好地达成销售业绩。因此，德力西选择牵手销售易，搭建统一的客户管理平台、渠道管理体系，实现了销售自动化、多系统整合化管理。

“销售易灵活、易用的功能模块，帮德力西在复杂的业务模式下，仅用3个月就成功切换了600家客户和供应商。”

德力西 | 数字化 & 数据中心负责人

章慧

## 极智嘉

极智嘉(Geek+),是一家引领全球智慧物流变革的智能机器人公司，在全球AMR市场占有率达到10%。

极智嘉面向B端企业提供物流机器人，每个客户都有定制化的需求，另外，作为全球布局的企业，销售遍布世界各地。因此，在考虑业务管理系统时，极智嘉目标很明确：必须专业、易用。

“销售易是我们当初评估后感觉非常专业的一家厂商，基本可以覆盖极智嘉整体的销售流程，销售易PaaS平台可以根据极智嘉的特殊需求进行低代码开发，实施快、业务匹配度高，此两点促使极智嘉直接选择了销售易CRM。”

极智嘉 | 业务运营总监

吴磊



## 森特股份

森特股份是国内第一家在主板上市的围护结构专业公司，包括大兴机场金色“钢铁凤凰”在内的2100多个工程，都出自森特股份。公司将产品定位于“低碳建筑”、“零碳建筑”，以“投资引进、国产转化”的模式，提升产品未来竞争力。

除了在产品研发上大力气投入，森特股份对于业务数字化升级也颇有见地，他们认为好的数字管理系统，就像美食一样：嘴愿意吃（基层员工愿意用）、胃好消化（中层及时掌握数据并分析）、大脑快速获得营养（高层给出有价值的决策）。

“销售易CRM不仅赋能销售管理，还与森特股份的报价、ERP系统实现打通，带来了更多的过程收益。”

森特股份 | 市场总监

 李传伟

## 雷赛智能

雷赛智能，是智能装备运动控制领域的行业领军企业。在国内步进系统领域，占到38%的市场份额，居业内第一。据公司年初发布的公告显示：2020年营业收入同比增长近50%，同时，销售、管理费用增速却远低于收入增速。

旗下产品，技术含量高、个性化需求强，因此主要采取直销的方式。为了提升销售效率，公司引入销售易CRM规范销售管理，总部“零时差”掌握全国各地销售项目；此外公司还将CRM与ERP、物流系统无缝集成，提升了订单流转的效率。可以说，在工业4.0的趋势背景下，雷赛智能从产品研发到管理都走到了行业前列。

“借助销售易CRM，使雷赛智能的销售与后勤体系协同性大幅提高。”

雷赛智能 | 信息部总监

 马坤

## 东方日立

东方日立（成都）电控设备有限公司，是国内最早成功研制高压变频器并产业化的企业，由日本日立与东方电气集团在华合资成立。

高压变频行业在比拼产品、技术的同时，服务能力也成为新一轮竞争的重要筹码。东方日立很早就意识到这一趋势，进入后服务市场，公司选择借助销售易服务云系统，实现从项目立项到安装、调试、投运、服务的全过程数字化，通过服务质量、效率双提升，成就了业绩指标二次增长。

“销售易强大的现场服务云能力，满足了东方日立对全服务流程进行管理；借助PaaS平台灵活定制能力，满足了公司不同发展阶段的不同需求。”

东方日立 | 服务管理部经理

 李刚



## 万银汽车

浙江万银汽车集团有限公司，主营商用车、摩托车、机电设备及零配件等，多年荣登“中国汽车经销商集团百强榜”。

在践行汽车产业数字升级层面，万银汽车是引领者，而非追随者。集团认为当下汽车行业已从增量市场转到存量市场，传统促销让利、价格战等难以带来销量增长。因此，集团引入销售易 CRM 系统，为汽车 4S 店建立起体验式服务营销、移动端数字营销的新模式。打造了包括市场营销、门店管理、订单管理、车辆管理、DCRC、财务核算等全业务流程的数字化系统。

“销售易帮助万银汽车的营销、销售管理实现了全流程可见、可管、可控、可测。为万银的持续盈利和未来发展奠定了基石。”

万银汽车 | 董事长

陈伟民

## 奥图自动化

济南奥图自动化股份有限公司，专注“工业机器人成套装备及生产线”的系统集成，深耕冲压领域 20 年，已成功打破国外在冲压、热成型自动化等领域的技术垄断，冲压产品市场占比超 60%。

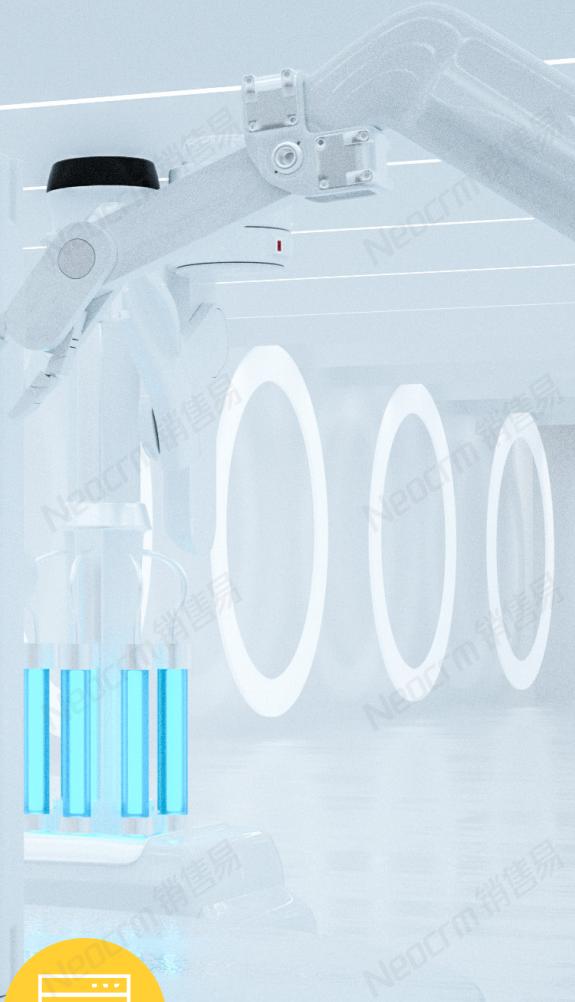
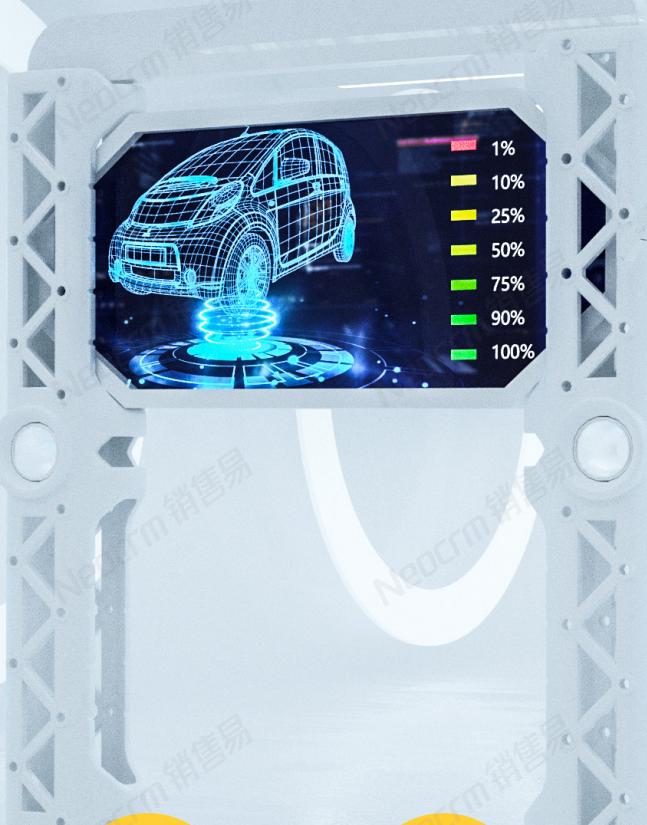
奥图作为制造企业数字化、智能化转型的重要伙伴，还注重通过数字化的手段强化企业管理。其选择销售易 CRM，实现部门联动、团队管理、加速决策，从基层的销售、到各事业部负责人，再到董事长，每个角色应看到的数据，都通过移动端系统千人千面呈现。

“销售易系统融入了很多很棒的营销管理思路，尤其通过数据分析赋能管理层面，对奥图帮助巨大。”

奥图 | 信息管理部长

江文俊







## 高灯科技

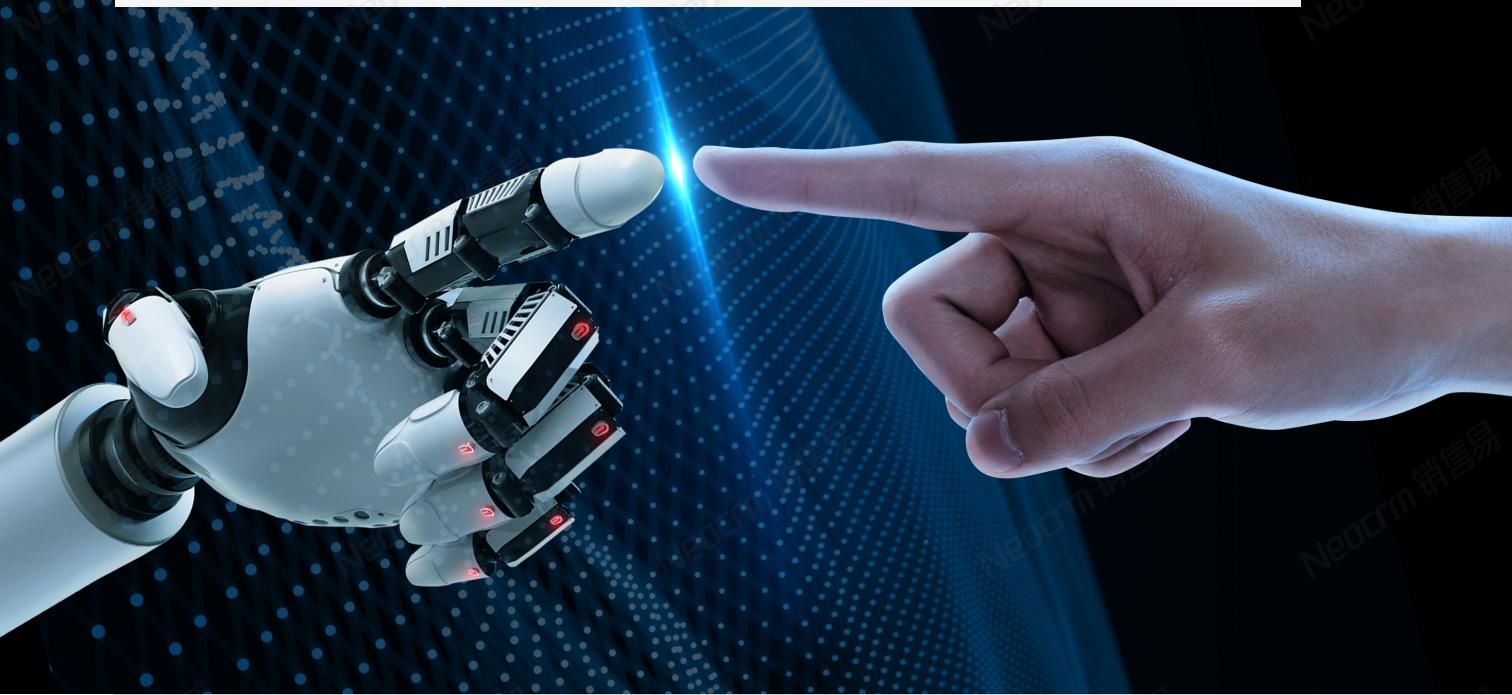
高灯科技由腾讯发起成立，是一家以发票数字化为基础，构建交易鉴证场景的财税科技公司。

从一张“电子发票”起家，做到目前服务C端用户超过4800万，GMV超过200亿元，交易鉴证规模近800亿元。足见高灯科技“着眼小细节”，撬动“大生意”的气魄。

聚焦数字化赋能制造业，高灯科技通过人资供应链、撮合过程、用工过程、结算过程，为制造企业打造服务流程闭环，让鉴证引擎驱动制造升级。高灯科技除了夯实产品，还注重通过数字化手段优化客户服务，借助销售易客服云，为客户提供“零延时”的“财税上云”服务。

“与销售易合作的核心关注点，是他们在业务流程和管理层面的经验和能力，能够站在我们业务的角度提供产品服务，这是很多SaaS企业不能比拟的，也是我们选择销售易的原因。”

高灯科技 | 副总裁



## 树根互联

树根互联，是国家级跨行业跨领域工业互联网平台企业，也是连续两年、唯一入选 Gartner IIoT 魔力象限的中国工业互联网平台企业，客户覆盖全球 60 个国家和地区。

工业 4.0 背景下，加之新基建风潮的催动，工业互联网风口真的来了。树根互联持续通过“通用平台 + 产业生态”的 P2P2B 模式，依托数字化转型新基座，为工业企业提供数字化转型服务。但风口来了，也只给有准备的人。树根互联清醒的认知：再好的产品，也要抓住客户的心。而最核心的就是，客户需求的精准传递。

“销售易 CRM 扎实的产品功底恰恰满足了这一需求，为树根互联支撑起连接客户，实现业务数据沉淀与商机过程流转的能力。未来，树根互联希望与销售易在营销层面有更多、更深度的合作。”

树根互联 | 高级副总裁兼首席市场官

 黄路川

## 每刻科技

每刻科技，是一家领先的智能云财务产品和解决方案服务商，用户覆盖全球 150 多个国家及地区。

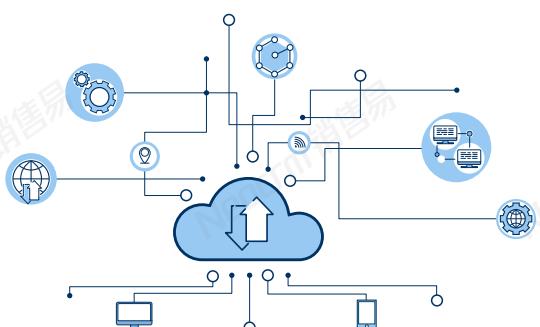
基于市场对“打通业财税三座数据孤岛”的需求，每刻科技通过每刻报销、每刻档案、每刻云票三大产品矩阵，包括 TCL、华大基因等知名制造企业在内的 2000 多家企业，都通过每刻科技加速业财税数据一体化升级。而回到企业内部的营销、销售管理，每刻科技选择试用销售易提供的方案，让优质的云财务、云共享、云办公产品，能够覆盖服务更多客户。

“目前，每刻科技从营销、销售到客户成功的同学，都通过营销云、销售云服务客户，与客户间形成了连接闭环。”

每刻科技 | CFO

 魏强

可以看出，无论是制造企业，还是数字化平台，在工业 4.0、先进制造的政策背景下，“转型”已迫在眉睫、机遇亦不可挡，中国制造企业是时候迈出这一步了！





## 作者简介

### 杨青峰

中国产业智能化应用创新联盟秘书长，信息系统项目管理师，高级工程师。拥有丰富的信息化实践和理论研究经验，信息化理论研究和咨询服务领域的知名专家。拥有多年的信息化实践和研究经验，围绕新信息技术革命和新工业革命陆续撰写和出版了一系列专著，逐渐形成了一套独到的新信息技术革命和新工业革命的理论体系。



## 内容简介

当下时代的背景是，互联网无处不在，物质极度丰饶，产能极大过剩。《新工业思维（第二版）》提出，在新时代背景下，工业要素需要全方位进行思维革命，满足新时代用户需求的全新逻辑。作者通过提出一套完整的新工业思维方法，对新工业带来的各种可能变化进行全面而深入的剖析，进而引发一场全方位、深层次的思维革命。



## 思维前提

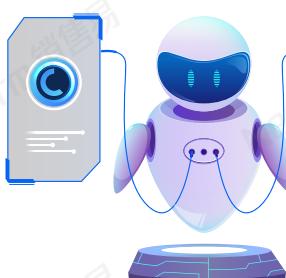
一个公式

新工业思维 = (智能技术群+工业系统) 的融合重构。

## 思维革命

### 思维方式

不是局部实践，而是要全面的颠覆性改变。



### 思维变革

新工业革命是关于人类经济社会发展的深层次变革，是人类文明发展的新阶段，是一场全方位的变革。

### 思维革命

所谓思维革命，就是运用系统论和思维实验的方法，把智能技术群给工业带来的颠覆性革新从整体到局部、从局部到整体彻底地想清楚。

## 思维方法

- 新用户思维 基于时空的变化，生产和用户的关系会重新建构和布局。
- 虚实时空思维 要洞察新工业未来，先要明白正在发生的新技术革命与它的成果：智能技术群。
- 充分利用知识资本的创新思维 创新的原动力来源于知识资本，有了知识自动化才能成为创新永动机。
- 效用产品思维 产品是创新的结果，是生产和用户的连接载体。
- 个性化智慧生产思维 生产的组织不是机器和工厂的附着物，而是一个独立的行为，即个性化生产，个性化生产不是绝对的不是任意的，是有空间的。
- 产用融合思维 所有的生产力和生产关系的重构就会导致范式的转换，只有范式的转换才能配的起革命二字，未来会有很多个范式。
- 虚拟共享工厂思维 要生产出未来的产品，要重构生产和用户的关系，就必须重新定义机器和工厂。工厂的未来是虚拟的工厂，工业互联网是虚拟工厂的建构工具。
- 全员创客户的组织思维 生产和生产关系的重构，必须要有全新的组织，组织要激活，而是是团体和个体共同激活，全员激活。
- 以分利自治为核心的新管理思维 通过创客组织，形成创新的动力，自驱地创造企业利益。
- 能力竞争代替规模竞争思维 传统工业基于规模建立的竞争优势不再是优势，对虚实融合世界的重塑能力才能构成全新的竞争优势。

思维逻辑实操方法





## 销售易CRM V2108发版地图

一张图带你走进CRM新体验  
助力企业get业绩增长新姿势



销售易CRM V2108加载中...



Step3

**商机管理能力:** 编辑更灵活, 流程管控更严谨

想同时编辑商机和商机明细怎么办?

启用商机NeoUI表单, 当在编辑商机时, 可以同时编辑商机明细, 实现主、子同时管理, 进一步简化操作。

在商机表单上不需要看到商机明细怎么办?

商机明细可以根据当前用户的职能, 控制新增和编辑的入口是否开放。按需展示控制, 极大提高录入效率。

Step1

**移动端能力:** 体验更出色, 业务响应更及时



在外跑业务, 销售人员该如何快速将合同/订单发送给客户呢?

合同和订单在移动端进行打印预览, 并通过企业微信分享给客户, 即使出门在外, 销售人员也可快速响应客户需求。



报告看板布局单一, 上下查看视图费劲怎么破?

看板中灵活添加栅格容器和tab容器(分页), 且容器和视图可以混合排序, 可以隐藏不想看到的视图, 数据查看体验更出色。

Step2

**线索管理能力:** 创建更快捷, 转换直达目标



创建线索时每次都要选择一个公海池分组, 太繁琐怎么办?

新建销售线索时系统会默认选择上一次的公海池, 让操作不再繁琐, 方便快速创建数据。



线索转换后, 想快速进入客户详情页面进行后续跟进怎么办?

自定义设置线索转换成功后的页面显示内容, 快速直达目标页, 查看更高效。

## Step7

### 平台能力：数据查重更精准，数据管控更安全



想用第三方账户登录CRM系统怎么办？

PaaS 平台与 iDaaS 进行集成，新增高级身份管理功能，支持多认证源和更多协议，为用户登录系统提供了多种选择。

每个对象只能创建一条查重规则，筛选不够精准怎么办？

现支持设置多条查重规则，且可以设置每条查重规则的匹配条件，让筛选数据更高效更精准。

如何加强对公司数据安全管理？

字段加密存储支持两种加密方式，且可以使用自定义秘钥，让数据管理更安全。

## Step6

### BI能力：数据可视化效果更丰富，目标管控有预警



表格样式单一，如何才能做出颜值超高的汇报表呢？

优化了表格样式的整体布局，增加了多套颜色主题方案，极大丰富了表格可视化效果。

有时太忙会忘记，如何才能更好的监控KPI的进度？

在 KPI 视图、仪表盘和 KPI 仪表盘中添加预警，并通过系统通知、企业微信、邮件发送预警消息，重要节点一个都不错过。

## Step4

### 渠道管理能力：

订货更便捷，账户类型更多元

不同的经销商有不同的订货政策，如何能把复杂的订货流程简单化？

经销商可直接在B2B订货商城下单，支持一客一策、一客一价设定，大幅提升订货体验及渠道政策灵活性。

如何将赠品与订购的货品进行统计结算呢？

分类汇总型账户支持下单时通过兑换功能领取赠品或物料，随货一起配送，为经销商业务开展提供很大便利。

商机输单后，重启商机太随意怎么办？

开启输单重启审批，严格控制销售流程，不再胡乱结单。

## Step5

### 售后服务能力：

工单处理更高效，服务报告生成更智能



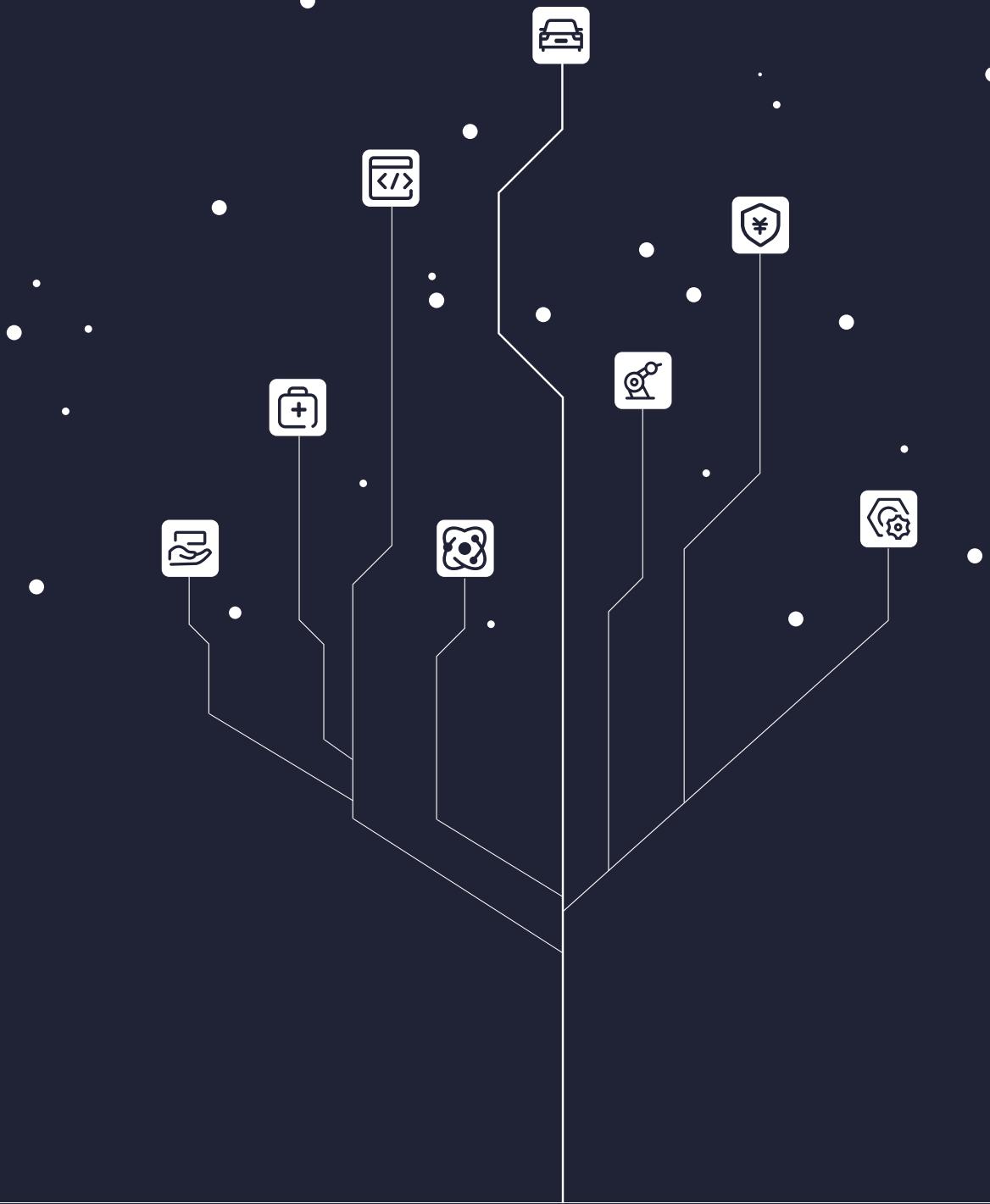
如何让客服人员能够快速查看并记录工单明细呢？

工单工作台为客服人员提供一个工单的全景视图，支持同时查看多个工单，提升处理效率。

传统纸质服务报告确认效率低怎么办？

在派工单中生成电子版服务报告，在线发给客户进行电子签名，大大提高了报告确认效率。

立即体验 CRM V2108 版



Neocrm 销售易

咨询热线：

**400-050-0907**



下载电子版期刊



销售易公众号



扫码入群领销售资源干货



扫码加入社区

销售易研究院出品