格局：从外向内看业务机会和风险

目录

1 行业研究的意义&范畴

2 观察行业的常见视角&工具

3 信息搜集&解读的技巧

4 完整行业分析的路径框架

行业研究的意义与内涵

为什么要研究行业？

我听说最近精选电商/智能家居/文创产品挺火的，那我要不要进入？

顾客导向 → 竞争导向

“过去，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等几个汽车生产商的型号中挑选；而今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达……等几百种车型中挑选”

选择的暴力

第一个困惑：从何下手？

看行业，都看什么？

看现状

eg. 参与者、市场份额

看发展条件

获取线索：环境

看趋势

eg. 空间、增长率

读模式

eg. 上下游、产业链

行业研究的能力边界&‘及时止盈’

行业研究侧重研究什么问题

总体而言，行业与环境的研究，是一种相对宏观的研究，我们关注大的趋势而不是具体、短暂的行为；

对于哪些问题则能力有限

- 有些时候，很难从外部环境的变化直接推导到具体的业务决策，行业研究的帮助可能反而不如研究内部经营数据来得大；
- 通常，行业研究能够给到的启发、指引是定性的，而不是定量的

小节回顾

为什么要进行行业研究？

- 解除行业新人的迷茫；
- 市场环境变化带来的竞争导向加强

行业研究的范畴？

- 看现状
- 看发展条件
- 看趋势
- 读模式

观察行业：
估计规模&三种视角

两个问题

看现状的第一步：估计行业规模

需求驱动 VS 供给驱动

看消费者&场景

看资源&产能

对于互联网相关分析，还有一种特殊的方法，可以看它是不是在改造或者替代什么传统行业；那么这个传统行业如果很成熟，它的空间，或者我们在其中涉及的环节的空间，可能至少是短到中期可以看到的天花板

我们只是在一个行业中切一小块蛋糕，那分析整个行业规模还有意义吗？

- 估计行业规模，更侧重判断行业的进入价值，而不是业务能够达到的规模水平，具体业务能够达到的规模，还要受到竞争环境、业务竞争力等多因素的影响；
- 如果想判断业务可能达到的规模，可以尝试根据行业或需求特性，设想行业的“终局”，eg.空调vs家居摆件

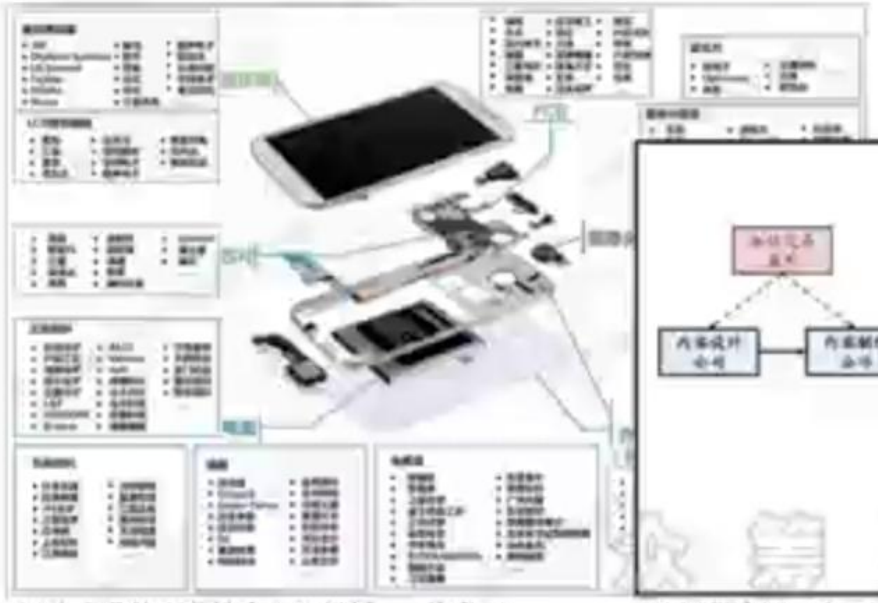
众筹新课联

如何观察行业：三种常见的视角

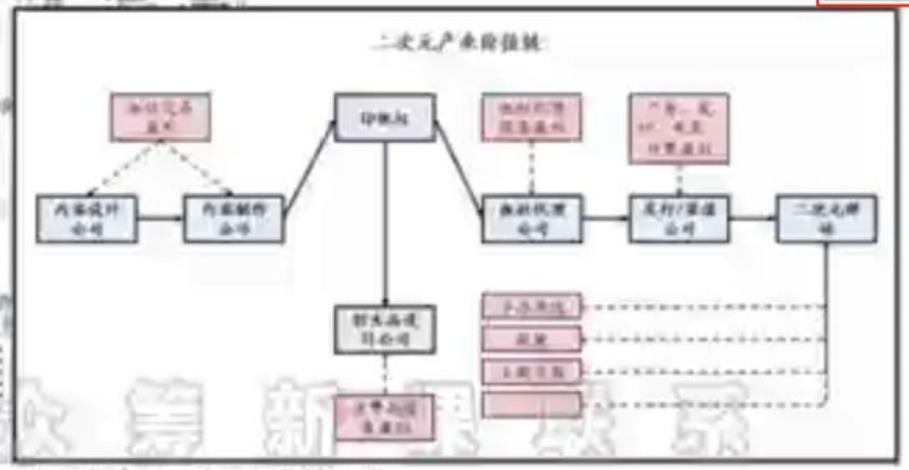
2016年(上)中国电子商务市场数据监测报告

分类的视角

- 优点：全面，方便快速把握行业总图景，知悉参与者全貌；
- 局限：看不到竞争关系与关联关系，看不到参与者所处位置



18大产业的产业链全景图解析——信息图



2017年中国二次元产业链解读

产业链的视角

两种产业链视角的类型：

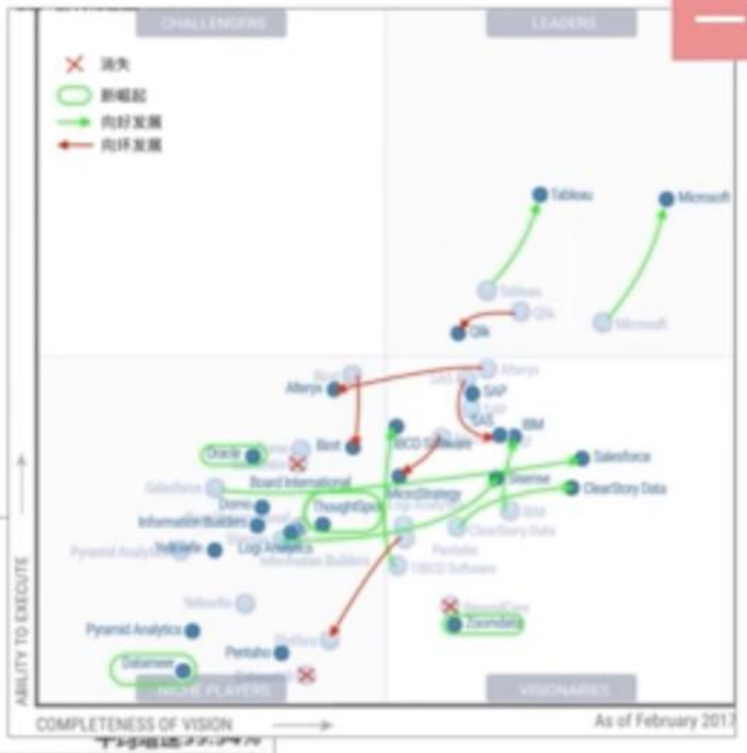
- 围绕明确最终产品的产业链，侧重梳理各环节的参与者；
- 侧重解读产业链不同环节间的关系，以及价值传递链条

如何观察行业：三种常见的视角

比较的视角

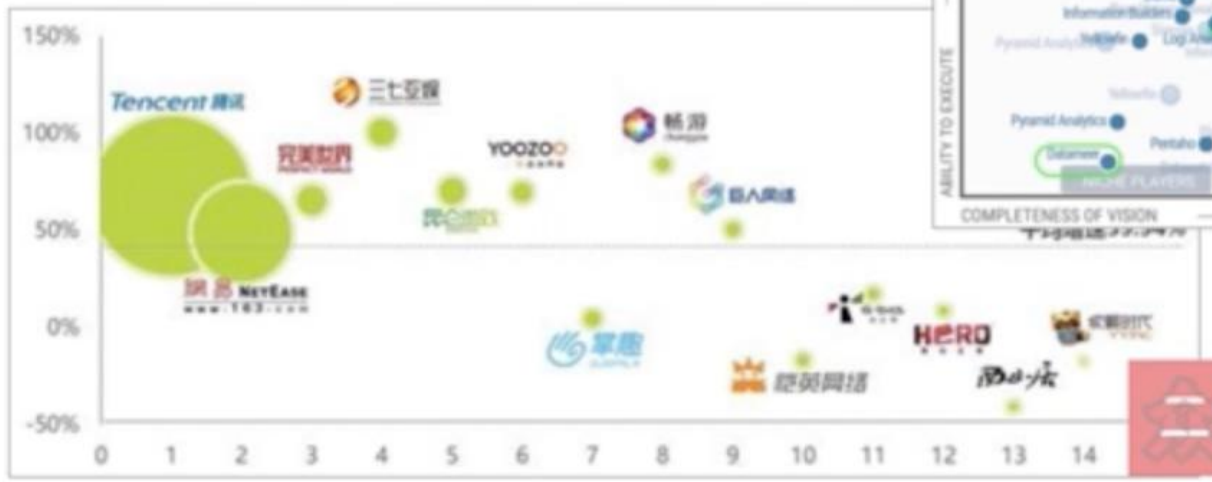
一维的

二维动态的



这种视角帮助我们对比不同行业参与者的现状或发展动态，更有助于帮我们看清竞争态势。这类视角比较灵活，根据目的不同也有很多不同的具体形式。

二维的



新课联系

小节回顾

如何估算行业规模?

- 需求驱动vs供给驱动;
- 互联网行业的一个特殊方法：看被替代/优化行业的规模天花板;
- 看的是行业天花板，而不是公司/品牌中短期能够达到的水平

观察行业现状的基本视角?

- 分类的视角
- 产业链的视角
- 比较的视角

观察行业：
四种模式&三种曲线

如何观察行业： 四种常用的分析框架&模型

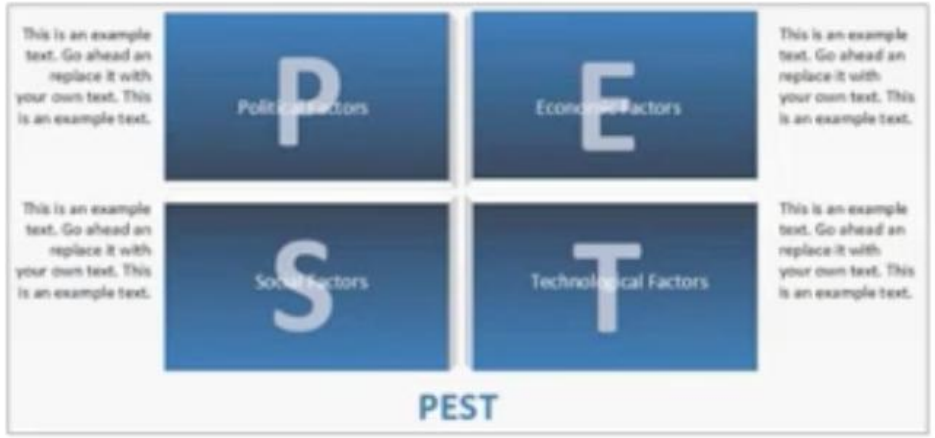
PEST分析模型

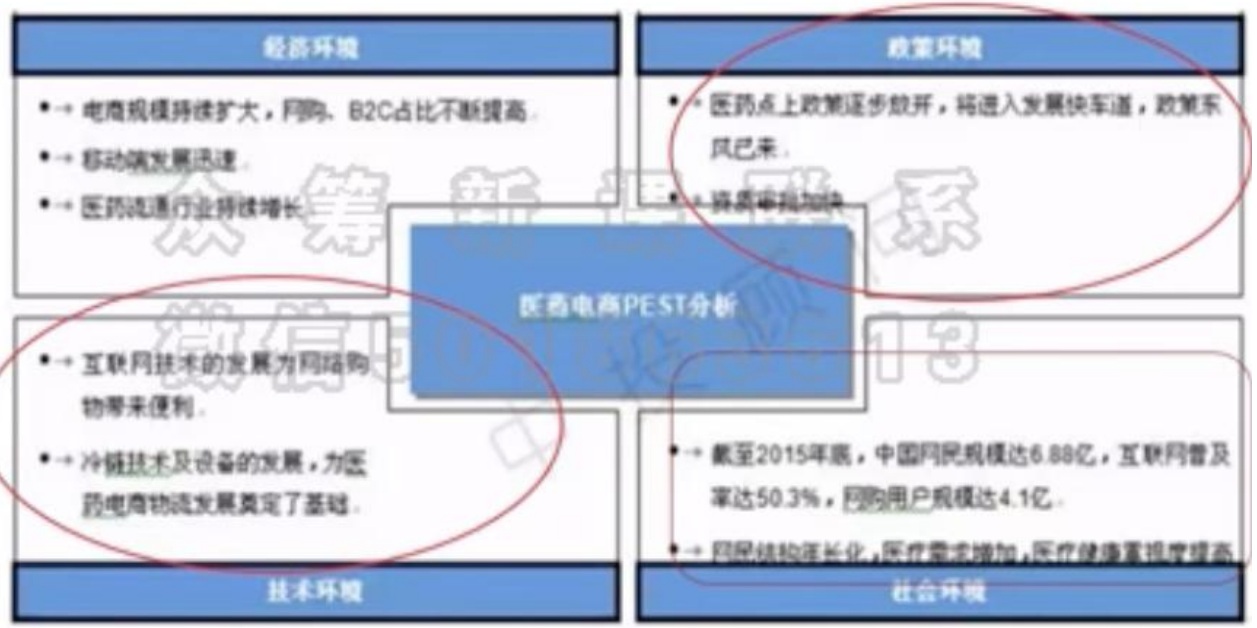
波士顿矩阵

波特五力分析模型

SWOT分析模型

如何观察行业： PEST





- PEST往往会用于针对相对新兴的行业，分析其发展环境、进入条件是否成熟；
- 难点：注意分析内容的相关性，不要盲目地罗列内容，时刻注意分析的目的性

如何观察行业：宏观环境分析的必要性

有时候，我们面对的并不是非常新兴的行业，仍然要分析宏观环境吗？

一些线索：

- 宏观环境不是直接为行业或企业提供什么，而是会让行业中的某个/某些环节变得更容易或更艰难；
- 你的行业对宏观环境敏感吗？如果说不上来，可以想想，宏观的政治、经济、技术环境等，是否会影响到你的生产端/供应端？是否会影响到你的需求端？（想想卖石油的、卖大米的和卖奢侈品包的？）
- 主要是宏观环境的哪个方面对你的行业产生影响？（对于零售来说，我们往往更关注总需求的变化，以及影响总需求变化的相关条件）

如何观察行业：宏观经济信息的收集和解读

我想知道当前经济发展的总体情况怎么样了，有什么趋势，可是我不懂宏观经济……

第一，弄清楚你的需求。大部分情况下我们不需要知道整个宏观经济的状况，也许对你来说重要的只是，一线城市居民在xx方面的消费水平如何，但如果你确定需要了解整个经济情况……

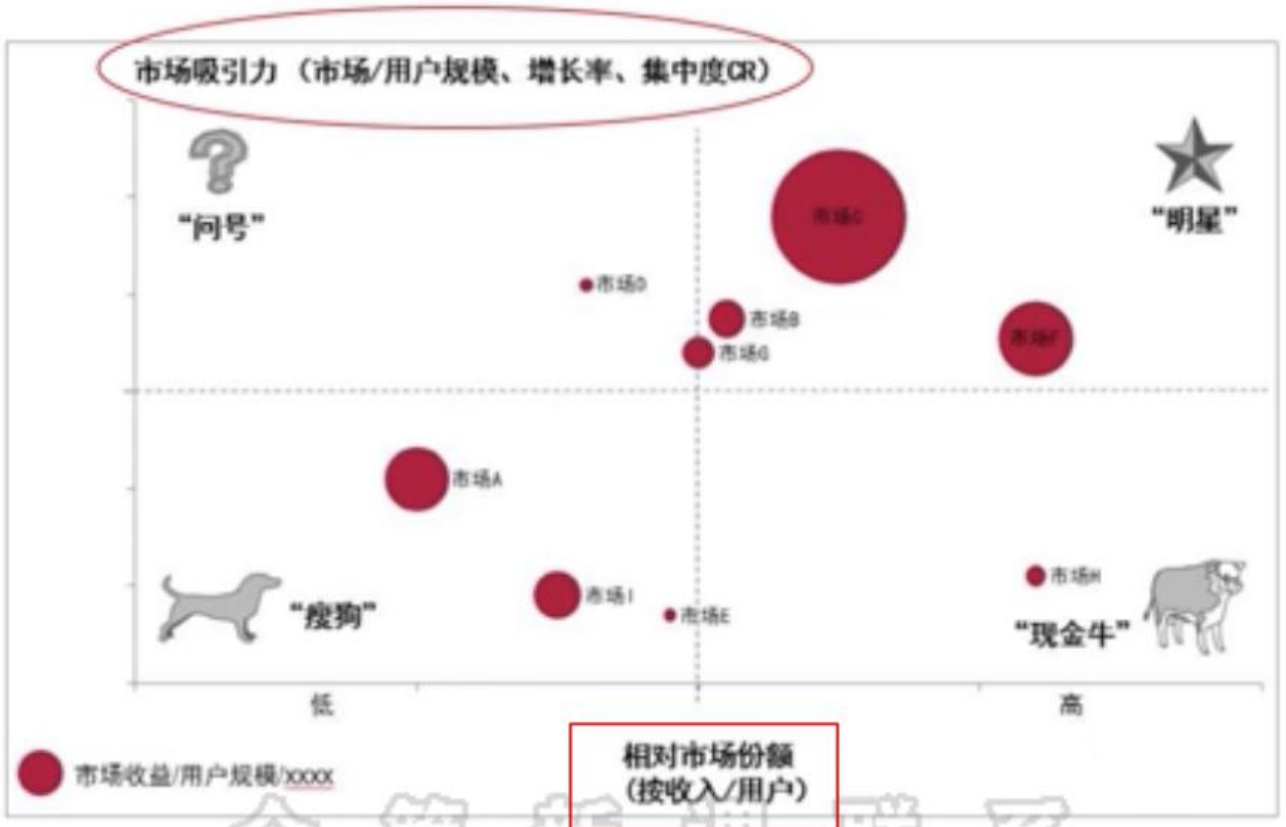
完全不懂某个领域的情况下，学会“找师傅”：

- 用好政府网站，从了解统计指标开始，了解你能用到的信息资源；
- 统计公报很公开，怎么解读？参考专家和机构的说法；
- 找靠谱的专家信息源：了解一些官方组织、学术组织和行业圈子

一个提醒：

多数时候，宏观环境分析的是长期的趋势，因此不需要花太多精力关注它的变化，反而应该尝试积累关于这个趋势的信息，逐步丰富对这个趋势的理解和判断

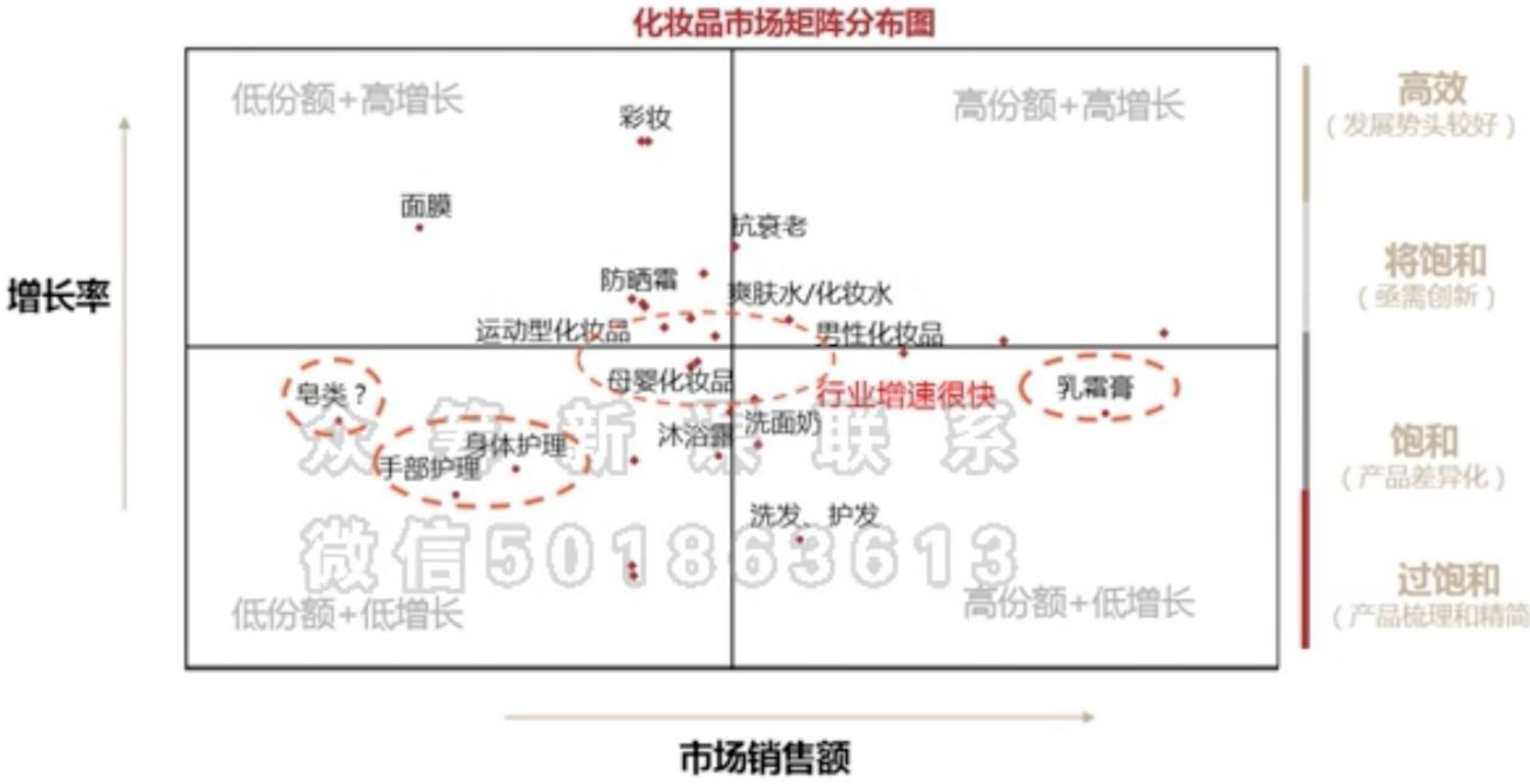
如何观察行业：波士顿矩阵



- 波士顿矩阵经常会用来分析企业内部不同业务的发展和定位，但也可以帮助我们分析市场环境，帮我们辨析不同的细分领域，哪些是更有进入前景的；
- 不过，它看到的，也是现状＋短期趋势，适合在众多细分领域中做大范围总体性的判断，给出的是“进或出”的指引，但还不能告诉你“怎么进”

众筹新课联系
微信501863613

如何观察行业：波士顿矩阵



众筹新媒联系
微信501863613

分析：

护肤品：膏霜、乳液等占主体地位，市场处于多品牌竞争状态，品牌起伏较大；

洗发、护发用品：市场容量渐趋饱和，增长速度开始放慢；市场领先品牌主要都是大型中外合资品牌，用户习惯形成，垄断格局已基本形成

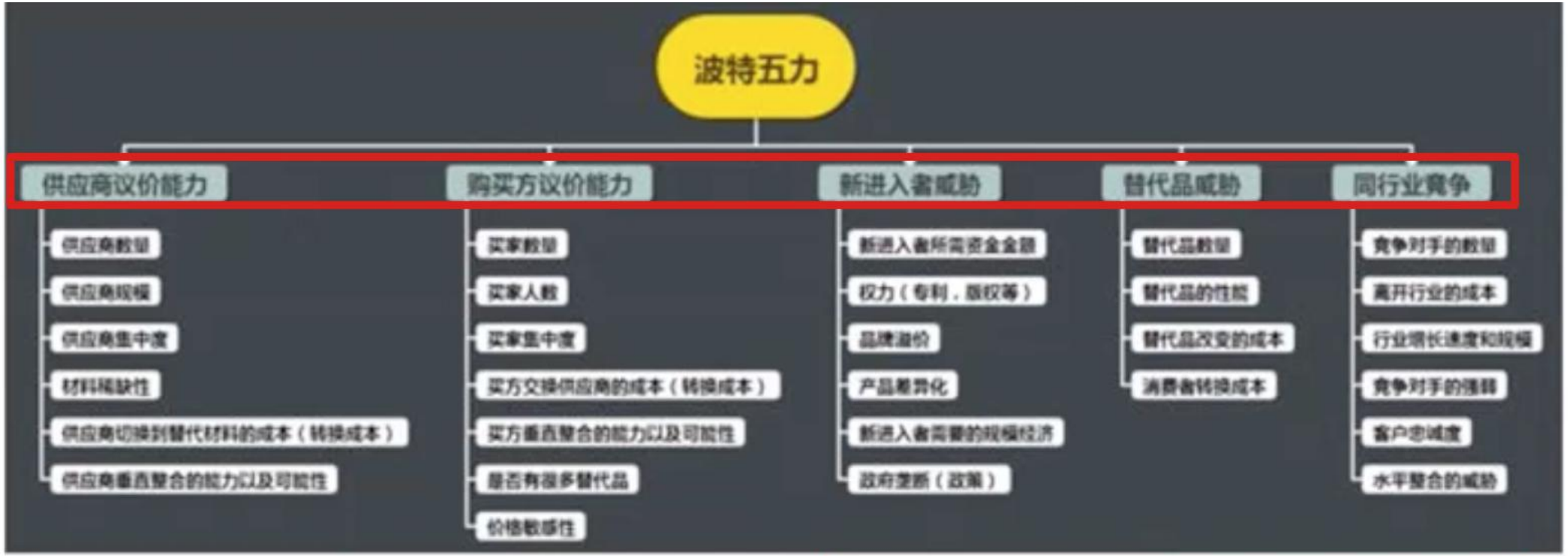
彩妆修饰类用品：市场远未饱和。市场表现为多品牌格局，明显领先的品牌尚未出现，但个别细分品类的领先态势已经开始出现。在彩妆修饰类用品中，**唇膏**占据较高份额，其次则是**香水**。

防晒用品：市场呈现出系列、细分化的发展趋势。 同时兼美容和防晒的产品层出不穷，其中**抗水型**防晒产品已成为一个新的消费热点

男士、运动型、抗衰老等化妆品：增速较快，有较大的空间

*尼尔森零售研究部《2017 中国化妆品品类趋势报告》、国信证券经济研究所、公开市场资料整理，由于时间段数据，仅做趋势参考；

如何观察行业：波特五力Five Force



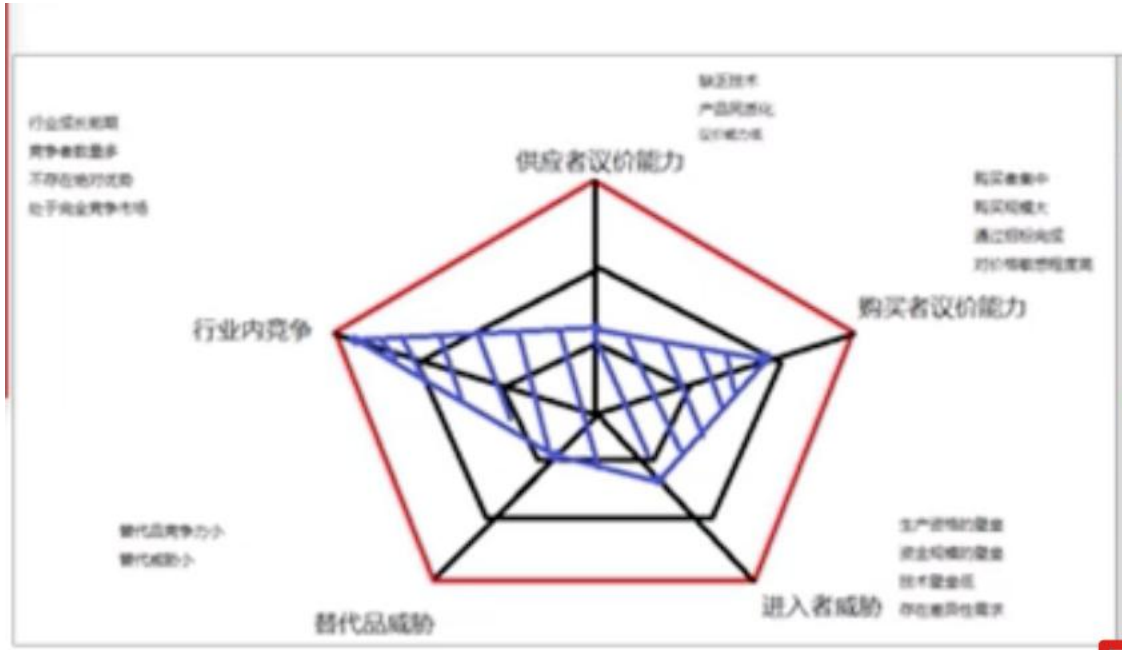
生产端 ⟷ 需求端

判断薄弱环节/所涉环节在行业中的话语权

看清竞争环境非常好的工具，提醒我们注意潜在进入者和替代品

生产端/需求端的强势程度，也会影响企业的进入意愿和竞争强度；分析生产端还是需求端的限制作用更强，也可能会影响企业面对竞争时的应对策略

如何观察行业：波特五力Five Force



立体车库行业研究分析

星巴克案例五力模型分析

左侧：用波特五力模型分析观察行业的例子

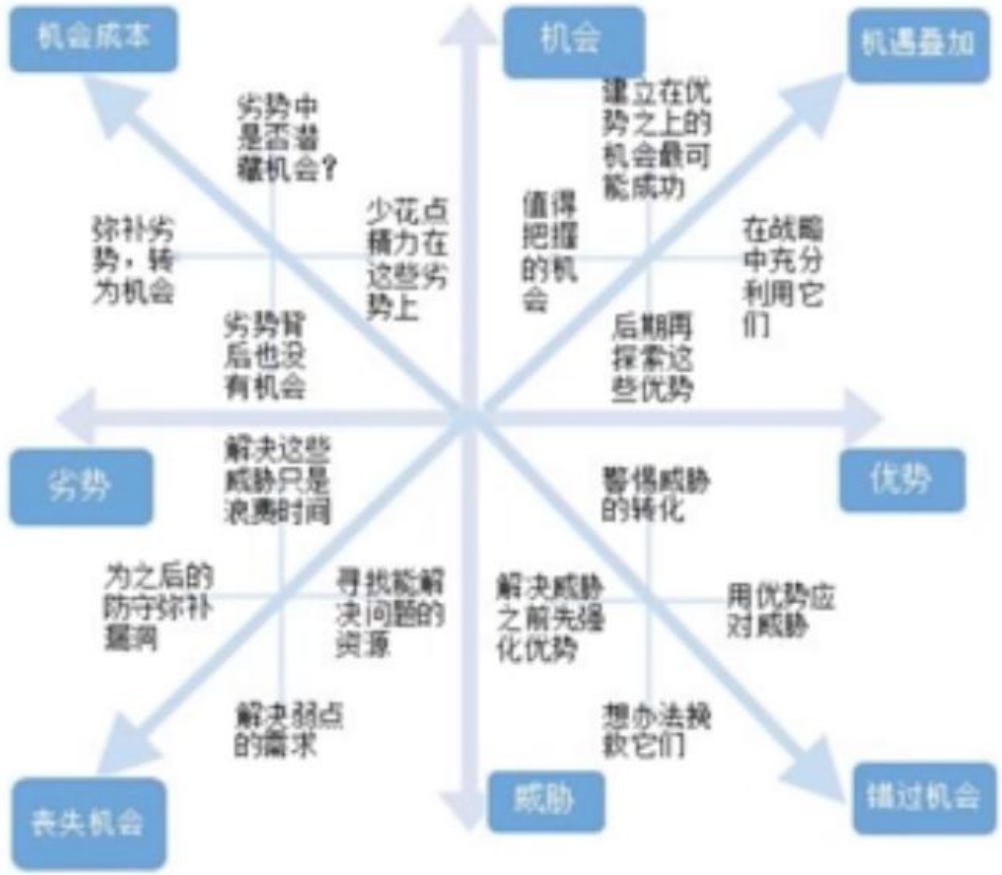
- 帮助我们更清晰地看到整体行业内哪方面的压力更突出，在经营中可以相应地分配精力和资源；

右侧：用五力模型分析特定企业（星巴克）面临的环境压力的例子-竞争强度分析部分

- 拆解影响竞争强度的因素并评估各因素的水平；
- 在明确竞争强度的前提下，评估自身所在位置、压力来源和应对策略

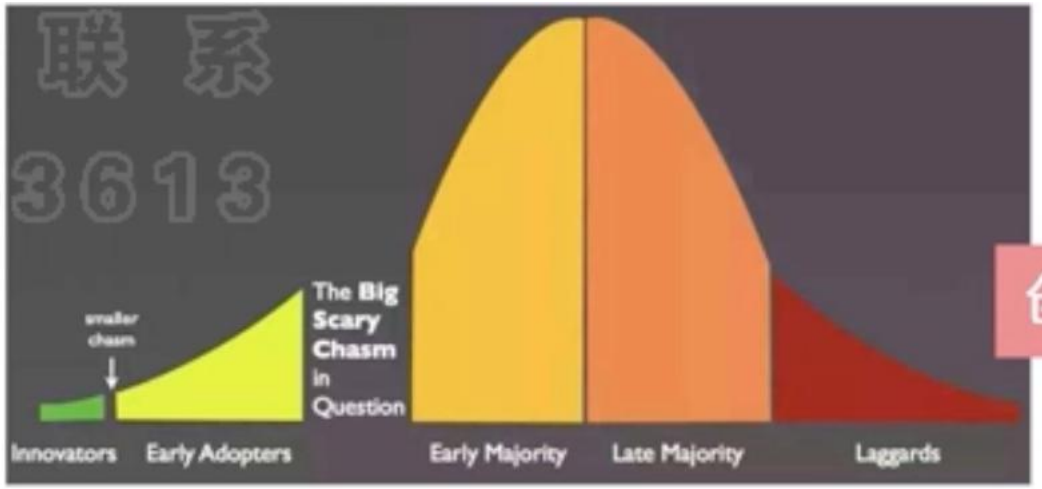
如何观察行业：SWOT

Helpful
to achieving the objective
Harmful
to achieving the objective
Internal origin
(attributes of the organization)
External origin
(attributes of the environment)
Strengths
Weaknesses
Opportunities
Threats
S
W
O
T


机会成本
机会
机遇叠加
劣势
优势
威胁
丧失机会
错过机会
劣势中是否潜藏机会？
建立在优势之上的机会最可能成功
弥补劣势，转为机会
少花点精力在这些劣势上
值得把握的机会
在战略中充分利用它们
劣势背后也没有机会
后期再探索这些优势
解决这些威胁只是浪费时间
警惕威胁的转化
为之后的防守弥补漏洞
寻找能解决问题的资源
解决威胁之前先强化优势
用优势应对威胁
解决弱点的需求
想办法挽救它们

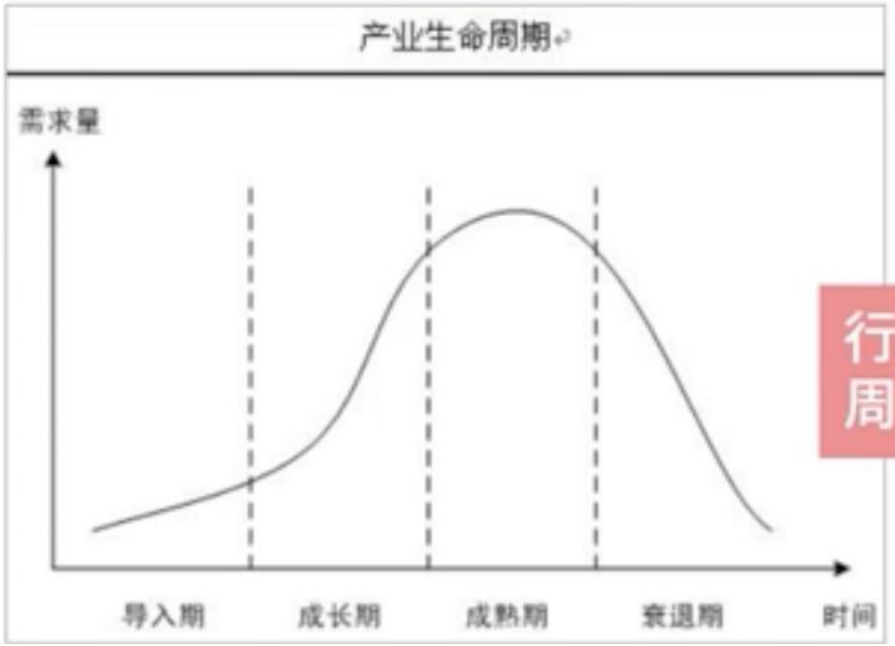
如何观察行业：三种观察行业阶段的曲线

众筹新课联系
微信501863613



创新扩散曲线

技术发展曲线



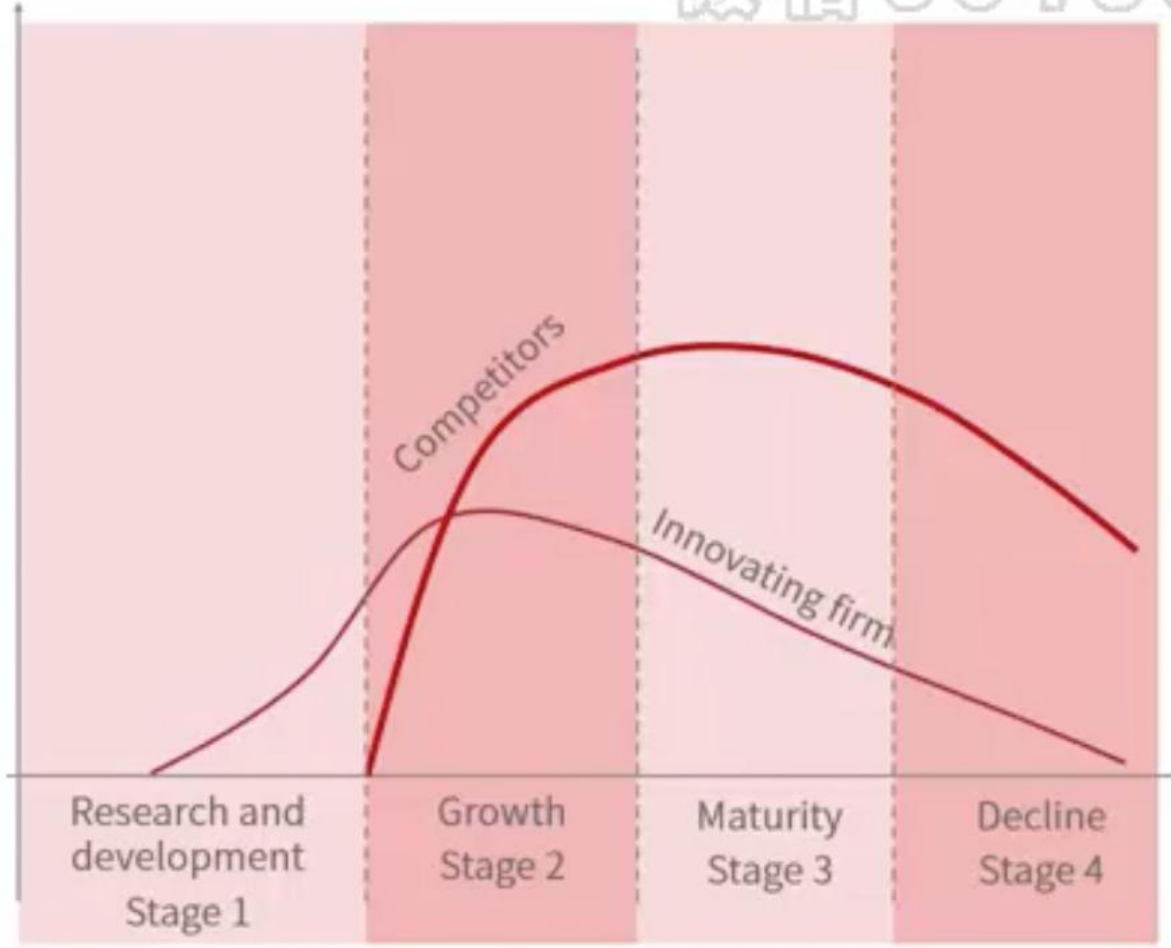
行业生命周期曲线

如何观察行业：三种观察行业阶段的曲线

为什么要了解这些曲线？

1. 对未来的发展趋势形成一个基本判断；
2. 对竞争态势形成一个基本预期。

微信501863613



如何理解行业所处阶段与竞争态势的关系？

- 如果你的行业处在快速增长期，那么竞争格局很可能会不稳定，有可能竞争对手的数量正处于快速增长中，伴随着行业整体规模的快速变化，市场份额也很有可能充满变数；
- 不过，具体会不会有很多竞争对手冒出来，还会受到很多其他因素的影响，比如行业规模够不够大、利润够不够丰厚、行业当前老大的护城河够不够深，这个行业本身特性来讲马太效应强不强等。
- 而到了行业的成熟稳定期，则可能更需要注意新模式、其他维度因素跨界带来的变数。

小节回顾

PEST分析模型	观察行业发展的背景环境，分析发展条件
波士顿矩阵	分析行业不同细分领域的发展前景
波特五力模型	判断企业需关注的重点，看清竞争环境
SWOT模型	分析优劣势所在，辅助策略形成
三种曲线	估计行业所在的发展阶段，辅助判断竞争环境

观察行业：
聚焦竞争者研究

进一步聚焦了解特定的竞争者

观察竞争对手的三个要点

- 第一，它的商业模式是怎样的，或者说驱动它生意增长的关键因素、关键指标在哪里？
- 第二，它的护城河是什么？是否够深、够有力？
- 第三，它打算做什么？它为打算做的这件事做了什么样的准备？

两个有用的信息来源

财报

管理层发声

如何透过财报了解竞争对手

看财报，其实是看与财报相关的一系列资料

- 招股书/季报、年报
- 业绩PPT
- 财报电话会议
- 投行的分析师报告

如何透过财报了解竞争对手

我们能从财报中获取哪些信息？

收入

费用

	2015		2016		2017		2018Q1	
Net revenues:								
Net product revenues	167,936,020	92.8%	237,943,632	92.1%	331,824,410	91.6%	91,498,076	91.4%
Electronics and home appliances products	134,519,000	74.3%	179,822,000	69.6%	236,269,000	65.2%		
General merchandise products	33,417,000	18.5%	58,122,000	22.5%	95,555,000	26.4%		
Net service revenues	13,106,280	7.2%	20,346,315	7.9%	30,507,344	8.4%	8,629,825	8.6%
Marketplace and advertising revenues	10,719,000	5.9%	17,075,000	6.6%	25,391,000	7.0%		
Logistics and other service revenues	2,387,000	1.3%	3,272,000	1.3%	5,116,000	1.4%		
Total net revenues净收入	181,042,300	100.0%	258,289,947	100.0%	362,331,754	100.0%	100,127,901	100.0%
Cost of revenues:销售成本	-158,960,400	-87.8%	-222,934,637	-86.3%	-311,516,831	-86.0%	-85,969,599	-85.9%
GROSS PROFIT 毛利润	22,081,900	12.2%	35,355,310	13.7%	50,814,923	14.0%	14,158,302	14.1%
operating expenses:营业费用								
Fulfillment 履约费用	-12,367,030	-6.8%	-18,559,691	-7.2%	-25,865,128	-7.8%	-7,173,399	-7.2%
Marketing	-7,232,717	-4.0%	-10,158,686	-3.9%	-14,918,107	-4.5%	-3,491,419	-3.5%
Technology and content	-2,902,033	-1.6%	-4,452,708	-1.7%	-6,652,374	-2.0%	-2,413,034	-2.4%
General and administrative	-2,187,890	-1.2%	-3,435,878	-1.3%	-4,214,790	-1.3%	-1,076,019	-1.1%
Impairment of goodwill and intangible	-2,750,129	-1.5%						
Total operating expenses	-27,439,799	-15.2%	-36,606,963	-14.2%	-51,650,399	-14.3%	-14,153,871	-14.1%
Income/(loss) from operations 营业利润	-5,357,899	-3.0%	-1,251,653	-0.5%	-835,476	-0.2%	4,431	0.0%

一些公司可能还会披露：活跃购买用户数、订单量等

如何透过财报了解竞争对手

我们能从中梳理出哪些信息？

举几个例子：

- 这家公司不同业务的营收占比&毛利率&增速→分析不同业务在公司中的站位；
- 行业领头公司、占市场份额大的公司的营收增长率水平→反观自己与行业大盘的对比
- 各项费用在营收中的占比→对比自己的业务在各项费用上的投入、看趋势；
- 活跃购买人数+营业收入、市场费用→平均每位用户贡献的收入、每净增一位活跃购买用户花费的市场费用

如何透过财报了解竞争对手

透过财报了解竞争对手业务增长的关键驱动因素

- 写一写它的“关键公式”？ eg. 营收=购买用户数*单用户的订单量*订单价值，或者利润=营业收入-费用A-费用B
- 它的增长主要是由哪个指标的变化带来的?

透过财报了解竞争对手护城河的建设情况

- 品牌→跟同类产品相比，这家公司的产品是不是有更高的定价和更低的销售费用;
- 规模效应→它收入的增速是不是快于成本的增速，利润率是不是会随着销量的增加而增加;
- 转换成本是壁垒→它是不是有较高的重复购买率和较低的营销费用;
- 成本优势→相比竞争对手有更高的毛利率和更低的费用率

如何透过管理层发声了解竞争对手

管理层发声的集中典型类型：

- 解说业务背景、大环境；
- 描述愿景或目标；
- 阐述商业模式
- 说明资源优势；
- 解释某个动作或事件发生的背景

三大看点：

- 对于你的业务也非常看重的“大趋势”，对手的管理层是如何认识的、有何独到之处？eg.当时BAT对云计算；
- 管理层所说的愿景、目标，实际落地实现方面怎么样，对比看；
- 对方在不断侧重强调哪方面的信息，如果是商业模式，那么它是否确有独到之处？如果是资源优势，那么如何应对？

补充：一个观察竞争对手的有用视角

从竞争的角度出发去观察对手的话，
还有一个很有意思的视角：

- 可以尝试：先理解行业的限制性因素是什么，然后去看对手在这个因素上的争夺、布局。

供给型
限制因素

渠道型
限制因素

小节回顾

观察竞争者的三大要点?

- 商业模式&关键驱动因素;
- 护城河及其建设情况;
- 下一步的规划

观察竞争者的两种信息源?

财报 →

- 看财报其实是看财报相关的一系列资料;
- 财报中的重要信息及其解读;
- 透过财报观察对手增长驱动因素&护城河

管理者发声 →

- 信息类型;
- 关注要点

回顾：
视角和工具对应的研究范畴

看现状

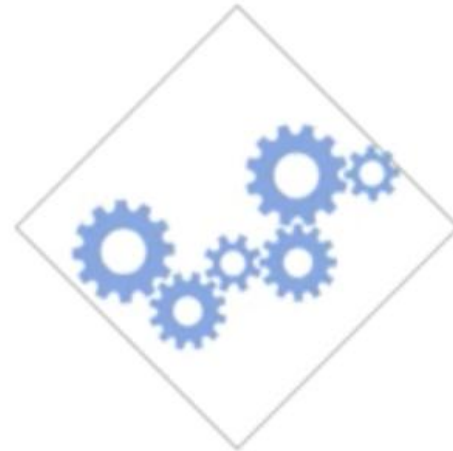
- 分类的视角
- 比较的视角
- 波士顿矩阵

看发展条件

- PEST模型
- 波特五力模型
- SWOT

看趋势

- 创新扩散曲线
- 技术发展曲线
- 行业生命周期曲线

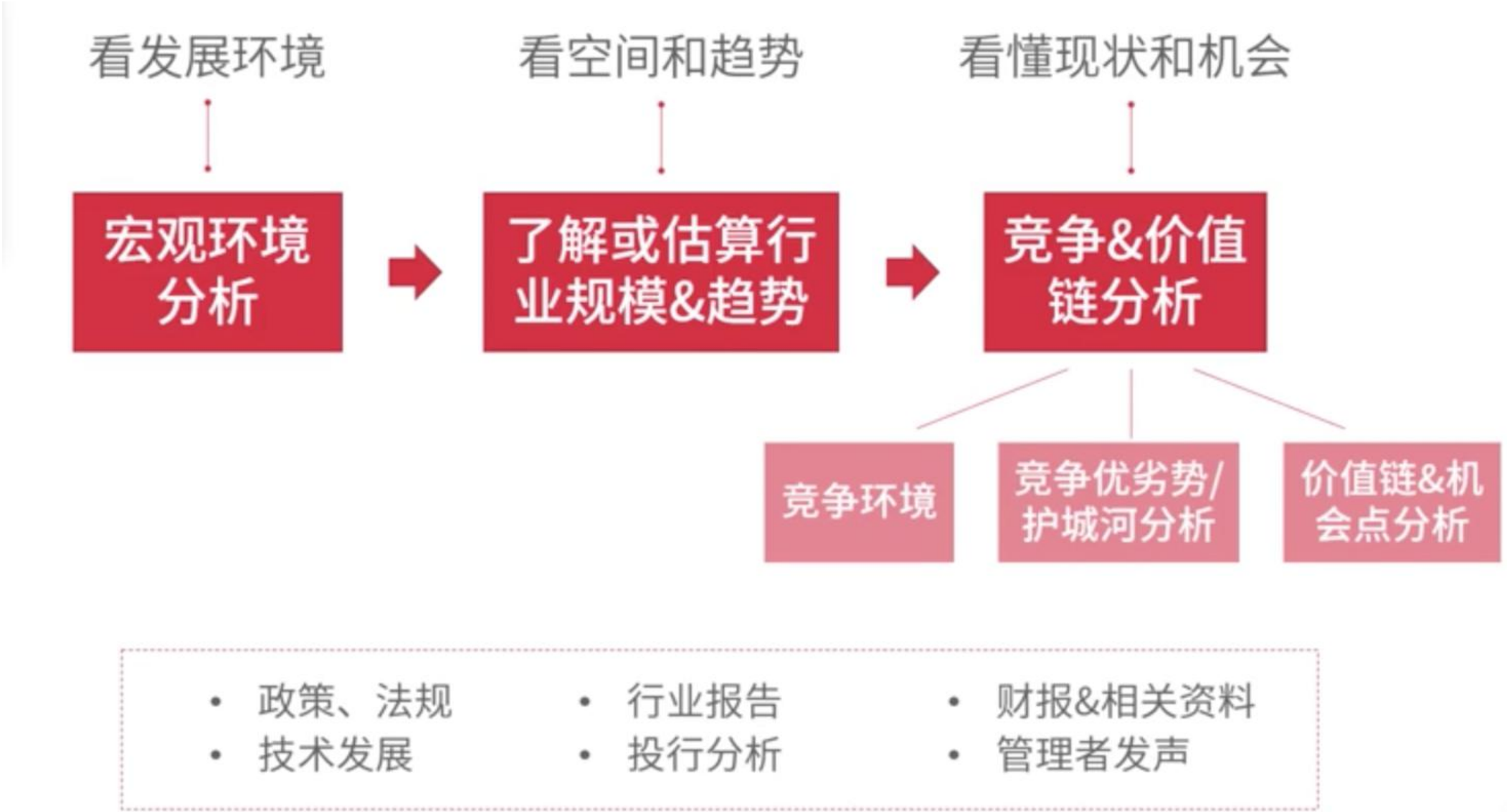


读模式

- 产业链的视角
- 波特五力模型

本章回顾&进阶难点

一份完整行业研究常规路径



影响行业研究深度的三大障碍

我开始涉猎行业研究了，很多基本的方法我也在尝试使用，为什么总感觉很难把行业研究做深、真正对业务有用？

准确定义自己所在的行业并不容易

- 先从多个维度定义你的竞争环境，再慢慢观察竞争者对你业务的影响；
- 你的需求方会帮助你完善思考的维度

对自己公司的业务逻辑、阶段不够清楚

- 多和业务方聊聊天，尝试总结不同角色对于业务的驱动点在哪里、作用的大小

对关键公式的理解不到位

- 始终把这个公式放在脑中，建立把观察到的对手动作对应到这个公式的某个指标上，不断修正这个公式、加深理解