

在一周之内“摸清”一个行业依然不可能成为这个行业的顶尖专家，也不可能成为这个行业的一个高管。但是，你能了解一个行业的全局，现今状况、过去、未来一段时间内可能的发展趋势，熟悉那个行业的行话，拿捏这个行业的基本信息。

这有什么用？

你能和那个行业内的人自如对话，你能站在局外人的角度结合你自己的知识和经验看到新的机遇，你能在你的客户面前让他刮目相看，你还能拿到一份好工作，了解你的上司在做决策的时候会考虑什么……

所以我们邀请了三个嘉宾来和我们说，他们是如何做到在一周之内摸清一个行业的。

01

咨询公司的人如何在一周内摸清一个行业

有一个咨询公司的创始人招聘员工时，布置了这样一份任务——一周之内给我一份某一个行业的报告。来投简历并写报告书的不乏国内外名校的学生，可是他失望地发现没有一个应聘者达标了，他收到的那些报告书都没有一个亮点。

一个星期之内如何摸清一个行业的情况呢？让他来和我们说说吧。

一默是恒嘉智略咨询有限公司的创始人，《销售无处不在》的作者。

他说：

“了解一个行业”这件事本身不太可能快速完成。不过，如果我们只是想摸清最基本的情况，我们可以通过问对几个关键问题着手。这些关键问题围绕着一个根本问题：这个行业的链条是如何运转起来的？

- 1 这个行业的存在是因为它提供了什么价值？
- 2 这个行业从源头到终点都有哪些环节？
- 3 这个行业的终端产品售价都由谁分享？
- 4 每个环节凭借什么关键因素，创造了什么价值获得他所应得的利益？
- 5 谁掌握产业链的定价权？
- 6 这个行业的市场集中度如何？

而信息获取的渠道，则包括：

- 1 金融投资机构的行业报告；
- 2 咨询公司的分析报告；
- 3 行业交流网站或论坛的热门帖子；
- 4 业内企业的培训课件；
- 5 参加行业展会或者论坛；
- 6 从业者的私下交流。

其中 1-4，都可以通过网络搜索获得。

02

IT 咨询公司的人如何在一周之内摸清一个行业

有一个 IT 界的小牛，在 IT 咨询公司工作。

我问他：“做咨询是不是经常要在短时间内摸清一个行业啊？”

他说：“是啊。”

“要多久？”

“一个星期吧。”

“哈哈，一个星期就可以？能打败那个行业的多少人？”

“90%吧。”

他就是我们今天的嘉宾，熊节。他在 IT 咨询公司 ThoughtWorks 已经工作 8 年了，也是《重构》的译者，看看他的经验之谈吧：

五天之内，三步读懂一个行业

作为职业咨询师，在很短时间里熟悉一个行业，是我经常要面对的工作内容，我也很愿意分享自己的心得。根据我的经验，对于掌握了基本商业知识的咨询师而言，一个星期之内熟悉一个之前陌生的行业并非难事。当然一个星期不会让一个新鲜人成为行业专家，但是足以让一名咨询师在这个行业里顺利开展工作。

这有限的五个工作日，必须高效地利用。我的建议是分三步走：首先，确保自己不会乱开黄腔；其次，让自己进入这个行业的对话；第三，争取提出令人眼前一亮的观点。

第一步：首先不要开黄腔

进入一个新的行业，首先应该了解这个行业里的领导企业——很可能正是你马上需要去服务的企业。了解一个领导企业最直接的方式，就是读它的财务报表。上市企业的财务报表都是公开的，并且通常会附上很有用的董事长致投资者函。阅读一份财报，就可以了解很多基本的信息：这家企业的所有权性质、主要业务、主要客户、收入结构、成本结构、员工规模、人才结构、战略方向、主要风险……即便你真正想了解的企业是非上市公司(比如华为)，它也必定与其最主要的竞争对手(比如中兴)有很多相似之处。所以阅读财报可以让你对这个行业里的主要玩家有一个基本的了解，不至于提一些太离谱的问题或者建议。



如何阅读财务报表，一个比较常用的分析方法是杜邦分析法。我有一篇文章介绍过如何用杜邦分析法来解读一家知名上市公司(中兴通讯)的财务报表和企业经营状况，在我做了这个练习一年后，中兴通讯 2012 年中期财报报出巨亏，利润率持续走低正是导致该企业及其几家主要竞争对手从 2012 年起开始大幅裁员的直接原因之一。



在和咨询、投行、投资、猎头这些行业的人聊天的时候

我反复听到“一周”这个时间

于是我也开始好奇：

你们是在什么情况下需要在一个星期之内了解一个行业？

你们都是如何做到在一个星期之内摸清一个行业的？

■ 王铭

花一天时间读完一两家企业的财报之后，接着就得下点死功夫，读一本这个行业的综述性书籍，例如对于保险行业我推荐《风险管理与保险》。读这样一本书的目的，第一是更深入地理解这个行业的商业模式和惯例，比如你得知道财产险和寿险存在一些根本性的差异所以它们的经营也会很不同；第二是掌握一些行业里的“黑话”，比如当你听到“承保”、“核保”时你得知道这都是指什么。我个人而言，读这本书是用业余时间，加起来用了 8 小时左右。

第二步：进入行业对话

做到了不开黄腔也还不足以跟行业里的 CxO 们展开对话，因为大家平时不会谈论那些最基本的东西。要进入一个行业的对话，你得了解这个行业当下的趋势。有些人会推荐跟行业里的朋友去聊天。但作为一个时间紧迫的内向型人，我个人更愿意以研究材料为主，与朋友聊天为辅。

行业趋势的最佳来源是麦肯锡之类管理咨询公司做的行业分析。我个人尤其推荐麦肯锡季刊(McKinsey Quarterly, <http://www.mckinseyquarterly.com>)发布的研究报告，以及经济学家(The Economist, <http://www.economist.com/>)的行业分析。从这两个网站搜出最近五年所有与你关注的行业相关的文章，花一到两天时间全部通读一遍，你应该就能把握住这个行业的脉搏。

在中国市场上工作，我们会担心来自麦肯锡和经济学人的分析不够“中国特色”。我的经验是，一方面可以适当补充一些本土内容；另一方面，中国各行各业的发展基本上与世界先进水平保持 3~5 年的差距，也就是说欧美发达国家在三五年前发生过的应该就是中国当前正在发生的，欧美发达国家一两年前发生过的应该会一两年后在中国发生。比起“中国特色”，很多时候简单的市场规律和时间差更有效。

与此同时，在整个一周时间里，你要让自己浸泡到这个行业的上下文。办法很简单：订阅一堆与这个行业、与你想要针对的目标企业直接相关的新闻 RSS，把其他的 RSS 频道都暂时屏蔽，在地铁上、咖啡馆里、床上上、马桶上……所有的空闲时间都用来看这个行业、这家企业最近发生了什么。比如我在关注澳洲保险行业的阶段，就订阅了 Google News 的“australia insurance”关键字和我客户公司的名字，客户公司出什么重大理赔案或是高层人事变动，我能比客户的大多数员工还先知道消息，于是就有了很多可以谈论的话题。

第三步：以我为主，提出观点

如前所述，某咨询公司的创始人要应聘者一周内给出一份行业报告，但回头他发现这些名校毕业生做的报告都没有一个亮点。且不论这个故事是真是假，在我看来，“没有亮点”的症结恐怕就在于应聘者是“毕业生”：虽

然是研究另一个行业，其实“亮点”的关键不在对那个行业研究得多好，而在研究者自身的专业技能。所谓“功夫在诗外”，就是这个道理。

举个例子来说。如果你看麦肯锡去年所做的中国寿险行业分析，首先你会发现它遵循了前面说的两步：数据详实，术语准确，而且把握住了行业脉搏。但它的亮点在于它指出了中国寿险行业的几大痛点，并且从战略和管



理的角度提出了对应的解决方案。归根到底这才是行业里的 CxO 们期望你作为一个专业人士拿出来的东西，也是你之所以要去快速了解这个行业的根本目的：快速了解一个行业不是为了显示自己的学习能力，而是为了使自己的专业技能在这个行业中得到运用。

所以关键在于把你自己的专业、技能、知识、经验和这个行业的情况相结合，提出一点别人没有提过的东西。所以，在做了前两步功课之后，你至少应该给自己留出一整天的时间来回答这样三个问题：

1. 这个行业所面临的痛点有哪些？
2. 哪些痛点对于业内人士是最紧迫的？
3. 如何把自己的专业技能与这些痛点结合起来？

其中前两个问题的答案应该是相对客观的。也就是说，你大可以把麦肯锡的寿险行业分析打印出来，扔掉最后的“解决方案”部分，然后结合自己的专业领域，来尝试给它所列举的几大痛点寻找解决方案。如何用 IT 手段改善寿险销售？寿险行业需要何种人力资源战略？甚至何种 MBTI 人格更适合从事高水平的寿险服务？凡此种种不一而足。提出观点这部分，就是专业人士站在自己专业领域的命题作文，能不能讲出亮点，第一靠快速理解目标行业的小聪明，最重要的还是看在自己专业领域里的造诣。

03

一个猎头来和我们说如何在一周之内摸清一个行业

今天我们请来了一个猎头来和我们说说这个话题。

Chris 给自己的介绍是——混迹于职场，狩猎于城市。城市猎头人。

听听他为什么要在一个星期之内摸清一个行业吧：

在动手写这篇文章之前，我从未如此定量地思考过这个问题，现在回想起猎头工作中的很多 Case，其实都做到了一周内摸清一个行业。

在阐述如何做到这一点之前，我先要作个说明：每个行业都包含了多个维度的内容，如行业历史、现状及未来、市场容量、消费规模、与经济、政治的相互影响方式和程度、行业内企业的生存状况、行业人才的分布及动态等等，当我们需要短期内摸清某一行业时，都是基于当前工作的实际需求来进行的。因此，下文主要是从一个猎头的角度来说明如何做到一周内摸清一个行业。

猎头的工作流程一般如下：

客户提出招聘需求→猎头进行职位分析→确定匹配人才来源（行业/企业）→设定人才搜寻计划(即如何接触到目标人选)→评估潜在人选→推荐匹配人选面试→……→合格人选入职

通常，从猎头接到一个新的职位委托到推荐第一批匹配人选给客户所需时间为 7-10 天，这就要求做单的猎头顾问，在一周之内摸清一个或两三个行业，挖掘客户需要的人才并对其进行综合评价。对于今天这个话题，我们只要讨论到猎头工作的“与目标人选沟通”这一环节就可以了，其实现的整体思路和操作可简述如下：

1、圈定对应行业，或拓展至相关行业。

- a. 客户提供行业基本信息，如竞争对手；
- b. 咨询相关行业内部朋友；
- c. 通过互联网、行业杂志、产业报告等，了解行业上下游企业的产品/服务/业务模式等。

2、确定行业内 TOP5 或 TOP10 企业名单，并关注名单排序的标准，及近几年排名变化。

- a. 咨询行业内朋友；
- b. 参考每年的 Fortune Top 500；可适当拓展了解近 3-5 年排名变化情况；
- c. 通过互联网、行业协会、上市公司信息披露等渠道查询企业排名(如销售额、增长率、零售终端数等)，同时关注企业的战略调整、市场布局、新产品发布、收购并购信息等；
- d. 查阅 PE/VC、证券等金融机构的行业/企业分析、案例分析、产品分析、行业预测等报告。

3、锁定所列企业组织架构中的对应岗位的目标人选，通过各种渠道接触到目标人选。

- a. 联系/咨询行业/企业内的朋友，或朋友的朋友；(人脉资源)
- b. 搜索猎头公司自身数据库人才资源；
- c. 第三方人才库资源(如 linkedin、微博等)；
- d. Cold Call (陌生电话)

重点

The article focus on

a. 联系到的每一个人，都详细沟通，最大限度地通过这些入挖掘其所属企业、竞争对手的具体岗位/员工/业务/产品/服务等的数据和信息；

b. 及时转化吸收所得信息，并用于此后所联系到的人，同时相互印证这些信息的准确度、可靠性。

当做到第 2 点的时候，其实已经可以了解到一个行业的 70-80% (笔者凭经验估计)甚至更多，而大多数人可能会觉得第 3 点的实现有些困难，其实情况并没有你想象得糟，因为你有很多的朋友，而你的朋友又有很多朋友，更别说“六度分割理论”带给你的无限人脉资源，只要你想挖掘，你现有的人脉资源带给你的信息就能使你在已有的 70-80% 的基础上增加 10-20%，保守地说，这个时候你已经是这个行业的半个专家了。

举一个例子来说明

我曾经做过一个 Case，为一家国际 Top 3 的糖业集团寻找 South China GM 的人选。刚接触这个职位时，我对糖业完全是个门外汉，只知道日常生活中接触到的蔗糖、白砂糖、红糖这些概念，及各种果汁、咖啡、饼干中添加的糖之类的，对其他一概不知，更别说去挖人并评估其是否胜任了。

启动项目后，按照上述的方法。我们按照客户的要求，根据职位的任职资格，进行如下操作：

1、圈定行业

首先在网上搜索“制糖 企业”、“糖业 排名”之类的关键词，从搜索结果中了解到国内制糖企业几乎为本土民企和国企，并分为以蔗糖为主的南方和以甜菊糖为主的北方制糖企业。

其次，从“制糖 行业 分析”、“糖业 研究报告”的搜索结果中，了解到糖业在中国的产业布局、优势省份、产品特点、产业上下游产品等，了解到糖业上游的种植(甘蔗、甜叶菊的种植)、中游的制造(榨糖厂、渣料处理等)、下游的分销(食品加工企业、饮料生产商、食品添加剂公司等、现货/期货市场等)。

最后，拓展到产业上下游相关联的国际集团在华开展相应业务的公司，如国际食品集团、国际四大粮商、雀巢、百事、正大饲料等企业所属的行业。

2、确定行业内企业名单

- a. 国内糖业公司：洋南中华、广西农垦、贵糖、东亚糖业、南宁糖业、凤糖、英茂糖业等；
- b. 国际四大粮商 ABCD、国内的中粮；
- c. 根据 Fortune Top 500，根据企业产品分类，确定其中的食品制造或零售企业名单：Nestlé、Pepsi、Kraft、Coca Cola、AB InBev、Tyson 等；

3、根据企业名单摸排对应岗位的目标人选，并最大限度获取企业/行业信息，丰富前两步的内容。

因本文主要以摸清行业为目标，故第 3 步不再赘述。通过前 1,2 步的信息收集、整理、分析，加上第 3 步的信息细化及相互印证(亦可称之为人脉资源利用)，我已经在不到一周的时间内摸清了一个行业，甚至相关行业的情况，并基于此，完成客户的委托。

以上，是一个猎头从业者分享给大家的方法。