

文章主题是讲述行业研究工作的实践。目标是为有志于或致力于行业研究的同志们，提供实际工作的操作性指导。

文章是几年前连续发在人大经济论坛上的几篇帖子的集合。因为雪球编辑看到在微博中有朋友转发了那些文字，所以邀请我也将此集合了分享过来。

文章按理说是没有写完，其实我也没有规划过哪里是完。之所以一直没有写下面的内容，除了懒以外，主要是自己离开了行研领域，进入了互联网公司开始尝试从更具体的细节去掌握一个行业。行研应该走什么样的路，我自己要走什么样的路，工作了 10 年后反而开始有点不确定起来。所以，未来怎么继续写，走着再瞧吧……

仓剑

2013-10-15

## 前言 什么是行业分析师

分享一点行业研究经验给初入此道或有志此道的同志。其实讲行业研究知识的资料也不少了，但大多大而全，尤其是工具的介绍往往很全很多，毕竟这么多年那么多人的实践。只是实际工作中纯粹的行业分析大部分时候是用不到这些工具的，比如行业分析最常遇到的问题——规模评估，市场预测，更需要的是行业知识和针对性的方法创新，需要研究人员自己根据行业特性来开发模型和工具。因为我在做行业研究之前做过 2 年战略咨询，深切的感受到缺乏行业深度的战略或营销咨询是没有出路的，所以毅然在 4 年前转向了自己最感兴趣的 ICT 产业做行业研究。因此想给初学者的第一个经验就是方法、流程、工具固然重要，但都抵不上对一个行业的专注。这就是为什么很多企业家甚至不需要严谨的推理和分析，仅凭经验对行业的趋势判断往往比分析师还准确。

而对于应该专注哪个行业的问题，我只能说看你自己的兴趣。这就好比高考选专业一样。如果你不感兴趣，那么即使选热门的能更容易的找到工作，多赚钱，但你的开心就可能只能在工作之外了，而工作时间可是占了你清醒时的一半之多。

因为本文的目的是入门指导，而非知识传授，所以我会按照入门的顺序不厌其烦的讲少量的几个我认为的关键点，而不会大而全的介绍各种工具和方法。现在就开始第一项——概念的明晰。

发了前面两贴后有朋友直接与我交流，其中问到一个问题我觉得是我在一开始遗漏掉了，就是分析师的核心工作或者根本的价值在哪里。我的理解“用已知推断未知”就是分析师全部的工作和价值。这听起来很玄，但实际操作起来一点也不玄。

比如说你不知道某家制造企业的产量，你去问，别人不告诉你怎么办？那么你就要探究

这个“未知”可能会有几个能够获知的信息与其相联系。比如工厂物流的量与产量正相关，这你可以在工厂外通过观察车辆的进出获知。比如工厂的员工人数和工作时间也是跟产量正相关，这你也可以从多种途径了解这些信息。然后将这些信息按照你所认识到的规律映射到产量上，就能推断未知的该企业产量。这就是“用已知推断未知”。

当然最有价值的是用历史的已知推断将来的未知。比如拿生活中的例子来说，今天是周一，北京头天晚上还下了雨，这两个条件从历史经验看都会使早高峰的交通压力加大，但事实却并没有明显比平时早高峰拥堵更严重。因为今天凌晨有世界杯决赛，这对于以办公室产业为主的北京来说是很可能造成大量观赛者推迟了上班时间的，办公室工作比工厂工作时间内更有弹性。如果你周日根据以上所说的四个“已知”（周一、雨天、凌晨世界杯决赛、北京产业结构）推断出了周一早晨交通状况这个“未知”，那就是一个好的分析预测。

这些方法以后会跟大家再慢慢的探讨，首先只要记住“用已知推断未知”，这是分析师的核心工作，甚至是全部工作。展开来说，就是明确要解决的未知问题，尽可能的扩大已知，并建立起从已知推理未知的逻辑，最终得出破解未知的结论。

## 开篇 行业研究起步

### 一、行业分析相关概念的比较

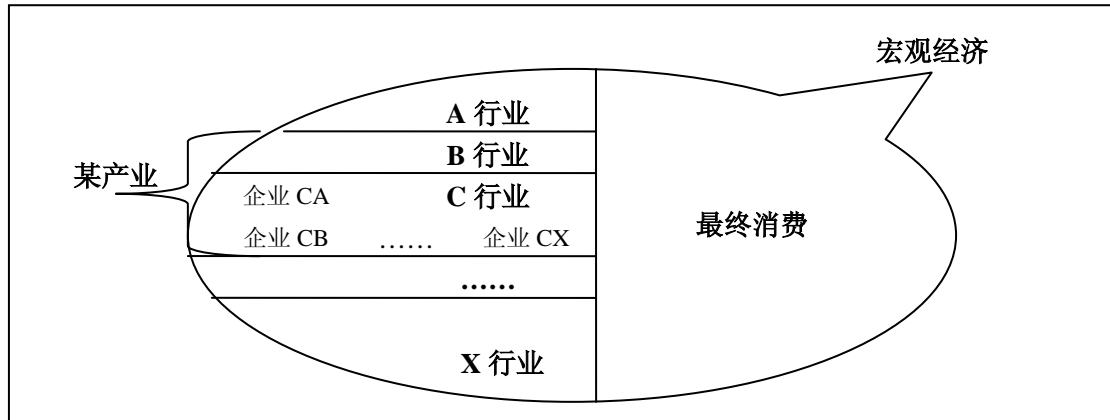
行业分析是经济分析（研究）的一个组成部分，了解其与经济分析中各个组成之间的关系将有助于我们划清行业分析的界限，并进而明确行业分析工作的重点和价值所在。

#### （一）企业、行业和产业

经济的组成在微观层面就是单个的企业，而提供同类产品或服务（以下直接以产品指代产品或服务）的企业就组成一个行业。也就是说“行业=企业群”。这就到了经济的中观层面。而所有的行业加起来就是整体的经济，这就是宏观层面。我们一般说到的产业则是一个介于行业和宏观经济之间的概念，可大可小。小到可以与行业概念互换使用，处于中观层，大到农、工、服务三大产业划分的宏观层面。但这还不是对经济的完整划分，这仅是从供给的角度来看。而经济的根本是供需关系，因此从需求角度看，除了在以上的划分中各个行业之间存在的供需关系外，最终的消费则是在所有行业之外的。所以宏观经济组成的确切表述应该是“所有行业”+“最终消费”。

行业指产出相同类型或高度可替代性产品或服务的企业集合；而产业指多个在产品或服务的产出上具有协作关系的行业集合。

图1 行业相关经济概念关系



从上面的表述不难理解，行业是一个供给概念，是以产品为纽带联系起来的企业集合。也就是行业的特征，一是特定产品，二是企业群体，这一点大家必须经常的想起，这样才不至于在今后复杂的分析工作和纷繁的信息面前迷失。以后我也会反复的从这两点展开说行业分析工作。

## (二) 行业和市场

### 1、行业=供给，市场=需求

与“行业”概念相对应的是“市场”的概念。在实践中，我很多次的发现这两个概念极容易被混淆，包括我自己也有写着写着就发现写串了的时候，该重点描述行业的，却围绕着市场写了一堆，或者是相反。那到底什么是“市场”，它和行业的区别和联系又体系在哪里？

在生活中“市场”往往表现的是供给者的集中，但在经济研究中分析“市场”则主要是侧重对需求和交易行为的关注。举个常用的例子来说明，我们所说的“市场规模”是指买者花费的总和，而不是卖者销售额的总和。说到这里可能有朋友会说，买卖的规模理应相等，怎么体现他们的区别？确实，在封闭的经济环境下“市场规模”与“行业产值”这两者是相等的，但我们在实际分析往往是局限于某个地理区域内的，而很少拿全球来说事。那么在开放经济条件下，不同地区间经济交流的存在就会使得一地的供给与当地需求不会一一对应，甚至可能完全无关。比如中国的圣诞装饰品产值会远远超过中国的圣诞装饰品市场规模。除此之外，供应与需求之间往往还存在多个环节，这些环节也会造成供应的产值与市场规模的不相匹配。因此区分“市场”与“行业”不单是不同研究任务的需要，也是分析中准确描述现实的需求。

最后强调一下行业=供给，市场=需求。

### 2、行业融合市场

分析完市场与行业的区别后，再来谈谈这两者的联系。

#### (1) 一个行业两种角色

说到这里又不得不牵出另外两个概念——“消费品”和“工业品”。简单说消费品就是消费者使用的产品，工业品就是企业用的产品，从而就形成了“消费品行业”和“消费品市场”，“工业品行业”和“工业品市场”。这四个概念如何解释，大家可以自己尝试一下。

开始头晕了吧，这就是为什么我们必须在一开始要对诸多概念进行详细解释的原因。只有在这个阶段搞清楚了，以后面对让人头晕的大堆概念时分析才不会出错，表达才能准确，结论才能让人信服。

由于分工的关系，大部分行业提供产品时都需要消耗或利用其他行业提供的产品，因此在最终的消费品市场之上，还存在着工业品市场，即行业市场。比如矿产企业的生产需要工程机械，工程机械企业的生产需要钢材，钢材企业的生产又需要矿产。那么矿产行业就是工程机械行业的市场，工程机械行业就是钢材行业的市场，钢材行业就是矿产行业的市场。所以从产品角度看，那就是“行业”，而从采购或消费的角度看，那就是“市场”。从微观企业来看表现就是采购、销售两个活动赋予了企业两种角色，最终合成“市场”和“行业”两种经济概念。

## **(2) 消费品行业的定义以市场为核心，工业品行业的定义以产品为核心**

从现实生活来看，产品是多种多样的，哪些产品能被归为一类，从而把提供这类产品的企业归为一个行业，标准也是多样的。

就产品存在的意义或目的来说只有一个，就是满足特定需求。消费品行业定义以市场为核心就是以需求来定义消费品行业。为什么要以买来定义卖，而不是相反？原因很简单，消费品行业是需求驱动的，消费者买东西的目的是用。因此消费品行业的定义一般都是从用户需求角度来进行的，同时需要提醒的是用户的需求是多维度的，不仅是指功能性的需求。比如牙膏和漱口水在功能上都是用来满足口腔护理需求的，它们可以被划入口腔护理品行业，尽管它们的产品形态不同。但同时它们还会被划入快销品行业，这就是从用户采购行为或消费习惯角度进行的行业划分，这同样是需求的一部分。此外所谓的奢侈品行业、娱乐行业等等无不是从用户需求的一个方面出发的划分。

而工业品行业买东西的目的则是为了生产，所以对工业品行业是技术驱动的，因此定义更多是从产品或技术的角度进行的。

明确了一些基本概念后，尽管说的我自己都有点糊涂了，但不管怎么样我们都可以进入到下一步了。行业分析应该干的第一件事——

行业分析的第一步应该干什么？

一定、必须以及毫无疑问的你应该首先搞清你所研究的行业到底是个什么东西？那怎么才算是搞清研究对象呢？我认为你只要做到了三件事，你就可以说你已经知道你所研究的行业是个什么东西。

一，定义；二，分类；三，历史。

看上去除了第三件事其他两件似乎很容易弄清。但是我非常遗憾的告诉你，作为一个行业研究人员要达到的高度，前两件事远比第三件困难。原因很简单，因为如果你真的掌握了这三条，尤其是前两条，那么你对一个行业的认识就已经完成了六七成，你就已经可以算是这个行业六七成的专家了！

不对啊！网上很容易找到行业的定义和分类，怎么会困难呢？你也许会这么想。

但我请你再好好验证一下，除了少数一些十几年甚至几十年如一日的行业外，所有对某一行业的定义和分类有完全统一的认识吗？而且有几年不带变的完全统一的认识吗？没有！根本不可能有！

为什么？

因为定义是对一个行业的本质的最高度的概括，而本质只能通过现象去把握，因此随着掌握的现象越来越多，思考越来越多，对本质的认识才会越来越准确。而且不同角度和不同目的的考察也会对本质有不同的认识。说的有点玄了，先打住，下面将定义的时候再展开说。分类和历史更是会随着时间的推移而不断的变化。此外，还有一个重要的原因，不要轻易相信那些“权威机构”的定义和分类，因为那些机构中具体做研究的人并不一定比你研究行业的时间更长，在一些新兴行业中更是如此。所以建议大家以后看报告第一件事情就是看定义和分类，如果连定义和分类都写的含糊不清，语焉不详的，那你大可以对这本报告后面的内容报以十二万分的怀疑了。事实上就是有一些报告利用这样的含糊不清来为后面的胡编乱造创作空间的。因为没有明晰的定义和分类来作为报告的边界和限制，作者就可以随意解释后面的内容了。

好了，对于这个行业本身的话题就不展开说了，言归正传来看看我们如何做行业研究开门的这第一件事吧。

## 二、定义、细分和追溯研究对象

### (一) 专用的定义

首先要提醒的是，对行业的定义不要期望一蹴而就，原因前面已经说过了。先找到一个基点就可以。

对行业的定义有几个关键要素，这既是你自己给行业下定义时不能或缺的，也是你判断别人定义优劣时可以依靠的。

第一个关键要素——研究目的。目的不同，难道定义都会跟着不同吗？！Ofcourse！举个简单的例子，比如自行车行业你怎么来定义？

如果是我，我会首先明确谁要使用行业研究的成果。如果是自行车厂商为了进行战略定

位和战略规划，那么我就需要最大限度的分辨出自行车可能的用途，比如是主要交通工具、辅助交通工具、体育健身工具、时尚休闲工具还是别的什么，并最终尽可能宽的来定义自行车行业，这样有助于企业找到合理的发展方向和路径。但如果是投资者要做行业投资前景评估的话，那么完全没有必要对行业做上面那么宽泛的定义，而且也不一定从产品的角度来定义，可能需要根据投资偏好或定位来进行。比如是高科技或高成长行业投资偏好的，那很可能从健身服务及相关工具行业，或者以当下热点的绿色出行而来的电动车及电池行业会成为其考察的焦点。当然明确了研究目的并不能直接让你做出一个清晰定义，它需要与其他要素结合起来使用。它的意义在于提醒研究者，行业定义其实并不是仅仅给一个说明，让读者明白你研究的是什么那么简单，它更主要是作为你行业分析的根本方向，引导你做出整个研究的基础和框架。因此研究目的不仅是定义行业时的关键要素，也是整个行业研究的关键要素之一。

定义行业的第二个关键要素——产品。还记得我说的行业特征是哪两个吗？不记得的话再回去看看[行业研究入门经验（一）](#)。行业定义一定首先要说清楚是提供什么产品或者服务的，所以有些行业定义干脆就以产品定义来取代也是有道理的，但这也并不是绝对的。

我在上一篇文章中谈到行业和市场的联系时说到了一个基本点，就是“消费品行业的定义以市场为核心，工业品行业的定义以产品为核心”。因为消费品行业是市场驱动的，往往面对同样的需求有多种可替代性很高的不同形态的产品，如果以产品或技术本身来定义行业将很难正确的辨别出行业发展的根本基础，或很可能会遗漏大部分的竞争对手。就像上面举的自行车行业的例子，如果你把它定义为“生产两个轮子+一个三角架+一个把手的机械设备的企业集合”的话，那无论对谁来说恐怕都没有太大的正面意义。

说到这里我好像觉得自己说的有点太“深入”了，其实后面的一些研究提到了“定义”阶段。所以作为刚入门的 TX 来说，你不必太担心搞不清或记不住我上面所讲的这些，因为我在刚进入分析师这个行业的时候没有任何人教我该怎么分析一个行业，除了别人的报告和教科书外也什么都没有。所以一是你们刚开始碰到这些问题时可能不需要想这么复杂，因为完美的定义并不是第一步就要完成的。二是我后面也确实要注意这篇文章的目的是给大家一些入门经验，不宜过分展开，看得大家容易晕。

好了，那定义就到此为止。再强调一下怎么来定义行业，一是，你的目的是什么？二是，什么产品，什么产品，到底是什么产品？

在继续讲定义、分类和历史之前，还要再提醒一点。就像我前面文章中提到的，对行业的了解不是一蹴而就的，定义等工作虽然是行业研究入门的第一步，但实际你只有对行业有很好的认识和理解后才能对定义、分类有充分的认识。所以进行有效的定义和分类的前提是你已经对行业有比较充分的了解，如果你完全不了解行业，那你先借助别人的定义和分类进行下面研究，不要拘泥于我现在介绍的内容，这其实是个鸡生蛋、蛋生鸡的问题。当然这样

一般会造成多次返工，等你对行业有更多了解后需要再回来进行你自己的定义和分类。生物要进化，遵循自然规律的行业研究才是有生命力的行业研究，哈哈。闲话不多，继续继续。

## (二) 多维度的分类

对行业分类的接触其实应该是比定义更早，或者说定义和分类两项工作是一体的，内涵和外延嘛。而且行业的分类最核心的就是对行业产品的归类，相对行业的性质，产品看得见，摸得着，哪怕是服务形态的产品也是能实际体验的到，所以比定义要容易的多。不过有两点要格外提示的，一是分类也是要在定义的基础上进行的，二是要做深研究就需要尽可能的细分行业。这是因为细分行业的作用就像研究物质组成一样，你将行业分的越细你就能越容易了解行业的本质及运转规律。

为什么细分行业还要根据定义呢？

因为细分行业有很多种维度，哪怕是对产品进行细分也有这样的维度选择问题。比如软件产业（我喜欢将软件称为产业而不是行业，因为软件产品已经出现了明显的层次和厂商的分工，出产不同层次软件产品的厂商是完全的合作而没有竞争关系）的细分你可以有几个维度。可以根据软件产品的层次来分——基础软件、中间件和应用软件；也可以根据软件产品运行的硬件平台来分——计算机软件、手机软件和嵌入式软件（手机软件以前属于嵌入式，但随着手机计算能力的提升，智能机的出现已经使得手机逐渐独立于其他的嵌入式系统了），还可以根据软件应用的范围来分——专用软件和通用软件（这两个概念一般用的比较少。简单说专用软件功能特殊，应用范围窄；通用软件应用范围广。比如一般看到的数据库 Oracle、DB2 之类的就属于通用软件，还有大量的一般很少听说的实时数据库就属于专用软件）。如果划分软件市场，那标准更是多了去了。可以根据软件用户的性质来分——个人消费软件市场和企业级软件市场，根据用户所在区域来分——中国、全球、华东、北京、……，根据用户规模大小分——大型、中型、小型等等等等。所以只有想不到，没有分不出的，如果不按照特定的目的，没有在特定目的下的定义作为依据，你的分类将很难有效的支持后续的研究。

那么有了明确目的的定义后怎么选择分类标准呢，尤其是一级分类的标准？

因为分类的目的是缩小研究范围，使你能更聚焦的看清问题，所以一个最直接的标准是最大限度的使得你所研究的对象刚好在分出的一个类别中，刚好是指完全包含，且不能跨到其他分类里一点。比如还是说软件产业，你要研究用友公司的话，那根据软件产品的层次来作为一级分类标准就是合适的，因为用友只做应用软件。但你要研究金蝶公司就不行了，因为他应用软件和中间件都做。

除了一级分类外，我们还需要进一步的细分以更深入的去把握行业。到底需要分到几层才算是够细呢？这没有一个定数，但个人认为最好你能分到最后一级，所有的分类都是直接市场中出售的具体产品，那就可以了。说白了，分到这层也就没法往下分了，再分就进入

到上游零部件行业中去了。或者反过来说，市场上出售的任何一款产品都能直接在你分类的最后一级种找到，那就是到了最细的程度了。再说个细节，不一定每个一级分类都有同样多级的下级分类的。

定义和分类是一般最容易理解的起步工作，但容易被忽视的是行业发展史对了解行业的巨大基础作用。

### (三) 行业和市场的历史

任何行业都不会是从石头中蹦出来的，了解行业过去的发展历程能够带给我们三大基础性的好处：一是，起点蕴含行业根本价值。产品最初被创造出来时一般都是很单纯的指向某个具体的用户需求，但随着行业的发展，盈利模式会越来越多元化，导致行业根本性的价值被淹没，这样从头开始就容易返璞归真。二是，发展揭示行业分化方向。行业发展的过程也是企业战略、盈利模式不断分化的过程，了解分化的过程有助认识当前行业格局形成的内在原因和规律，并有助判断未来演化的方向。三是，历史信息建立起行业的全貌。对现状的了解是面，只有充足的历史信息才能构筑完整的行业面貌。这里面包含了产品、技术的演变，企业的成长、更替，用户喜好的变幻、轮回，政策的变迁，甚至标志性人物的浮浮沉沉。所以做分析师，就是要做运筹帷幄之中决胜千里之外的诸葛孔明，除了熟读兵书(方法论)外，对历史和故事中的人物了如指掌不光是理想分析的需要，而且你不觉得这也是多么有趣的一件事吗？

如果能找到前辈高人所写的行业发展史固然是幸事，但要是找不到现成的，或者能找到的仅仅是片段和零散的信息那我们也可以自己进行归类整理。行业的发展是围绕着产品和企业展开的，因为这是行业的本质特征嘛(不记得的话可以再回去看看[行业研究入门经验\(一\)](#))。除了直接以“XX行业发展史”等类似的关键词来搜信息外，你也可以上行业内知名公司的网站来搜集各公司的发展史，自己整合。如果有条件还可以访问一些行业内发展时间长或龙头企业中的资深人士来听听他们讲行业里的那些人和事。还可以访问一些专业网站论坛来搜集历史信息，尤其对技术的追踪，一些技术人员的论坛是很有帮助的。

## 三、举例说明行业研究的起步

那具体怎么做呢？就拿我刚刚开始关注的电子游戏行业举例来说，这样也更接近入门阶段的状况。在举例说明定义、分类等具体操作之前先再扯件与此密切相关的事——研究的目的，先说研究目的是因为起步工作就需要根据目的来进行。



## (一) 行业研究的服务对象和目的

### (1) 行业内的企业。

毫无疑问，行业是其中企业的生存环境，直接决定着企业的兴衰和发展空间。一般企业进行行业研究的目的有很多种，战略定位、投资项目可行性研究、产品研发前期分析、市场营销各方面的决策等等等数不胜数，可以说从战略决策到产品定价的企业方方面面的决策，都离不开行业研究和市场研究。但从研究的内容或者目标看则主要可以归为两类——掌握市场需求和掌握行业竞争。

这两类研究大部分时候是需要结合起来进行的，比如常见的一项企业行业分析工作就是跟踪所有同类产品的销售情况。企业根据所有同类产品的销售情况来判断自身产品的生存状态，并以此为依据制定下一步行动计划。如果销售水平低于同业，则需要研究是产品本身问题，还是促销力度不够，还是渠道选择和管理有误。如果判断是产品有问题，则要进一步研究产品使用者的态度和使用情况，到底是产品功能问题、设计问题，定价问题，还是包装问题等等。如果是产品设计问题，那么用户对于设计的要求是什么样的，当前产品的设计什么地方不符合这种要求。这整个的追问和解问的过程就是从第二类的行业产品竞争情报开始，然后导入到市场需求的研究中。但两类研究也有不少情况是可以各自独立进行的。比如产品定价，有些类别的产品就是进行竞争性定价，只需要跟踪市场同类产品价格就能支持决策；而另一些产品是需求定价，不需要参考或者都没有同类产品价格可供参考，则要根据用户消费心理和行为来决策。

总之企业要通过行业研究去把握自身发展的方向，抓住机遇，及时纠正错误获得高于同业水平的回报，企业是行业研究最主要的使用者。

### (2) 行业投资者和相关金融机构

投资者，包括投资银行、商业银行、证券投资机构、基金和个人投资者。无论是哪种类型的都是资源有效配置的实现者。直接的说，他们决定着资本或资金的流向，目标是向有效率的，有盈利前景的行业和企业集中。所以投资者需要行业分析来判断不同行业的盈利能力和投资的可进入性。比如，中国创业板打开了很多新兴行业的中小企业上市公募的大门。但是这些企业规模虽然相近，但盈利前景却存在着各种角度的差别。这种差别有盈利空间上的，也有周期上的。无论是盈利空间还是盈利的周期性，其差异就是主要来自行业本身的特点。如果投资者能够理解某些行业盈利的空间大小和周期性特点，那么就能将其作为预判投资风险和价值的重要依据。

### (3) 行业主管政府和行业协会。

政府对于行业有两种角色。一是如投资者一样决定着社会资源的流向，成为行业资源供给的影响者；二是行业的管理者，直接决定着行业的生存空间和发展规范。对于第二种角色，政府需要像投资者一样考虑行业的经济性之外，更主要需考察行业的社会、政治等非经济方

面的影响。当然一般行业分析仅限于讨论经济领域的内容，本文也忽略政府作为第二个角色对行业分析的需求。比如对政府和地方开发机构来说就有地区的产业选择和发展重点的问题，有产业和行业促进或规范、限制的政策制定问题等等；

除了以上主要的三类行业分析需求主体外，像高校、研究机构、行业和经济媒体都可能在满足自身的服务对象需要时运用到行业分析，但他们的需求从根本上来说都是从属于以上三类主体的，没有特别需要本文也不再提起上面三类以外的分析主体。

## (二) 电子游戏行业研究起步

再回过头来举例说我自己是怎么来做电子游戏行业的定义。对一个没有任何经验的行业来说，毫无疑问的最佳入门材料一定是书籍。正式出版的书籍是最系统、最全面的信息源。我很容易的找到一本《游戏专业概论》，其中第一部分用了五章 60 多页对游戏的定义、电子游戏的分类、游戏产业的历史、中国游戏产业和游戏市场发展进行了全面阐释。一般以《XX 专业概论》、《XX 技术/专业基础》为名的书在最前面的章节中都会对专业/技术所处的行业/市场进行系统的介绍。书的好处一是好找，绝大部分的行业都能找到不少相关书籍，第二个好处是综合性、系统性强，一般都是作者精选和集合了多方的信息写就的，看别人加工好的知识事半功倍。拿我看的《游戏专业概论》来说，作者首先着力解析了“电子游戏”的核心词——“游戏”，从韩非子、苏轼到康德、弗洛伊德，深刻剖析了游戏的本质和特征，这对于理解电子游戏的本质和价值有着基础性的帮助。比如其中对我启发最大的是弗洛伊德认为游戏是“人借助想象来满足自身愿望的虚拟活动”，游戏的对立面不是真正的工作，而是现实。

这至少让我想到两件事：一是脱离现实的沉迷是游戏的必然或者说终极追求，二是游戏与一切精神的活动都是天然的盟友，包括脑力工作、学习和其他生活娱乐。明白了这两点，我就大致可以推断出两个对行业来说非常重要的结论。一是一款好的电子游戏产品必须要有一个明确和完整的世界观、价值观，否则不能为玩家构建起一个统一的虚拟世界。二是电子游戏作为纯粹的精神产品、文化产品，其在中国的发展将会受到根本性的制约。因为中国目前社会的世界观和价值观要求是唯一的，他不允许在这个层面出现挑战。可以说只有当慧能的“不是风动，不是幡动，仁者心动”不再作为教科书的反面例子出现时，电子游戏在中国的根本性障碍才能消解。

这就是我们要探究研究对象本质的原因。一棵树在种子的时候就决定了未来能长成什么样，放在特定的土壤里就决定了未来能长多高多大。当研究不问这些根基，而直接关注枝叶，那极容易迷失在一片纷繁的景象中。

书中没有对电子游戏进行直接的定义，而是提出了规则游戏和虚拟环境的概念，并将电子游戏解释为这两者相结合的产物。这个主要还是在帮助我们理解电子游戏产品的本质特征，

它不能直接作为我们对电子游戏行业的定义。为什么？还记得我们进行行业定义的时候第一要素是什么吗？

研究目的！

好了，现在可以结合上面讲到的小节的“服务对象”和“研究目的”来讲讲定义了。

如果是电子游戏企业要进行战略定位，那么行业研究的目的就是描述行业空间及其组成，以便企业能从中发现有利的位置。那么对电子游戏行业的定义就应该着重在行业内各类角色及其相互关系的描述上。

表 1 企业战略定位需求下的电子游戏行业定义矩阵

		核心产品				
		依靠电子设备建立起的虚拟环境下的规则游戏				
		电子设备	虚拟环境	游戏规则	游戏实现	
定义目标	描述行业内各类角色及其相互关系	角色	A: 游戏运行的软硬件平台开发、制造企业	B: 包括游戏引擎在内的多媒体及软件技术实现企业	C: 包括世界观在内的游戏策划企业	D: 游戏运营或游戏发行企业
		关系	<p>A 是行业的基础设施提供者。个人计算机和手机是通用设备，掌机、街机和家用机都为游戏专用，因此后三者的开发企业在单机游戏中主导着行业。</p> <p>B 是行业的技术支持和实现者。他们的产品依靠 A，并需要被 C 所采用才能实现自身价值。因此属于行业中的被动者。</p> <p>C 是游戏产品的直接创造者。是 C 将用户的需求转化为游戏产品，形成了行业的供给价值。</p> <p>D 在单机游戏和网络游戏上有着不同的地位。在单机游戏产品上，D 仅仅是价值的传递者，受雇于 C；但在网络游戏产品上，D 是游戏价值的最终实现者，并紧紧将行业与市场或用户联系在一起，是整个行业和市场之间的桥梁。</p> <p>这四者的关系因此可以简要的分两类进行如下的说明。</p>			
		<p><b>单机游戏</b></p>	<p><b>网络游戏</b></p>			

从上面这个“定义矩阵”中就可以简单的定义出面向企业战略定位目的的电子游戏行业：电子游戏行业是由平台开发商、游戏技术实现、游戏策划、游戏发行和运营商四类角色及其在不同类别产品上表现出的不同关系所构成。

在进行这个定义时，我用到了表 1 “定义矩阵”，这就是我根据定义的需要开发的研究工具，它可以帮助我来思考和分析定义的两大要素——产品和研究目的及其匹配关系。而这样的工具是不会出现在任何以往的战略管理或营销管理教科书中的，因为它们都不是针对行业研究的学科。这些工具或模型在行业研究过程当中是需要每个研究人员自己不断的探索 and 创新的，关于这部分的内容我想就不在入门当中去展开说了，有机会写行业研究进阶篇的时候再着重说吧。

继续以上的电子游戏行业例子。以上的定义我只指出了四类角色，但是对四类角色之间的关系及每个角色所拥有的盈利模式却没有阐明，这个需要后续的研究进一步去认识的。之后的研究也可以进一步去丰富以上的定义。

而从以上定义我们就可以直接看到对行业的一级分类，就是以电子游戏的运行环境或条件分为单机游戏和网络游戏。它直接的标示出了引起行业在角色关系上最大的原因和不同点，并进而能为后面研究企业战略定位铺平道路。当然一级分类之后还要进行更细的二、三乃至更细的分类。那么二级分类应该选什么维度呢？

当然还是根据定义，根据研究目的，这点也是之前的文章当中一再强调过的。

定义就是要分角色，分关系，那么从游戏的分类维度看，除了按照环境分外，还有按平

台分,按内容分。只要研究一下行业内主要的公司业务就可以发现区别它们应该用什么维度。

比如任天堂、暴雪和盛大分别是日本、美国和中国的电子游戏行业中的领先者。但是这三者的业务却存在着较大的差异。从这几家企业网站上的公司年报中了解到任天堂的业务基本专注于视频游戏。而暴雪则主要在计算机网络游戏的发展,当然其母公司 Activision Blizzard 还有多款著名游戏的特许经营,业务覆盖网络游戏和视频游戏。而盛大网络这一盛大核心企业尽管其定位却相对较宽——提供互动娱乐服务的企业,但目前的业务还只是计算机网络游戏的开发和运营。而这几家公司在游戏内容上似乎并没有显示出很大的不同,因此可以初步判断出平台维度更能区分不同的角色和关系。

**表 2 企业战略定位需求下的电子游戏行业分类**

I -游戏环境	II -运行平台	III-运行平台	IV-平台产品
单机游戏	专用平台游戏	掌机游戏	任天堂 DSL
			索尼 PSP
			其他掌机
		街机游戏	COPCOM CPS
			SNK NEO
			其他街机平台
		家用机游戏	任天堂 WII
			索尼 PS
			微软 XBOX
	通用平台游戏	手机游戏	其他家用机平台
			Symbian
			Linux
			Windows Mobile
			Android
			iOS (原 Iphone OS)
个人计算机游戏	其他手机平台		
	Windows		
	Mac OS		
网络游戏	专用平台游戏	家用机游戏	同上
		街机游戏	同上
	通用平台游戏	手机游戏	同上
		个人计算机游戏	同上

在平台上我又分出了专用和通用两类,这个对角色、关系影响比细分平台更高一层。

但分到第四级的时候,也就是每个运营平台中又有哪些厂商的产品,检索就相对麻烦些。这需要对每种游戏平台分别进行研究,尤其是掌机和街机,我在网上都搜不到直接系统介绍产品分类的。事实上我是在看了些掌机和街机的历史介绍后才勉强归纳出以上的分类。但是如果再将游戏内容的维度融合进来往下分,那么游戏内容与运营平台之间的关系我就不太清楚了,也就是说是不是每一种平台都适合任何内容的游戏,或者是否每种平台都有特别合适的游戏内容我还不清楚。这实际也可以看做游戏开发企业需要研究的一个重要问题,这既是个分类问题,也是一个解决企业产品开发实际需要的问题。

而研究行业发展史除了书籍系统性全景式的描述外，还可以进一步就行业细分领域的发展历史进行搜索。比如电子游戏行业我搜到了街机发展历程，视频游戏机的发展，RPG 游戏历史等等。从这些历史中看到了电子游戏的缘起，第一款电子游戏是 1961 年 MIT 的学生在小型机上开发出的，这可以看出是技术驱动了这个行业的产生，技术的发展即使不是影响这个行业的最主要因素也一定是主要的因素之一。如果从之前假定的企业战略定位的研究初衷来看，寻找靠近行业核心技术的位置会更有利。这就留给了后续的研究又一个点——行业的核心技术是什么？它们被行业中的什么位置的企业所掌握？

在阅读历史中，看到了平台的演进，也从中看出只要是硬件条件允许，人们就会千方百计的利用来娱乐，游戏就是从中诞生出的。这就注定了在同一个时代，专用设备平台上的游戏永远会比通用的计算机平台上的强。因为每一代的游戏，开发者基本都会将硬件资源用尽，而游戏专用设备其实也是专门用途的计算机，所以专用的一定会比通用的好。我想这可能也就是当今世界基于游戏专用设备平台的视频游戏才是主流的根本原因。

不过最早的电子游戏却是计算机游戏及计算机网络游戏，毕竟先有科研用的计算机才会有专用游戏的计算机嘛，呵呵。

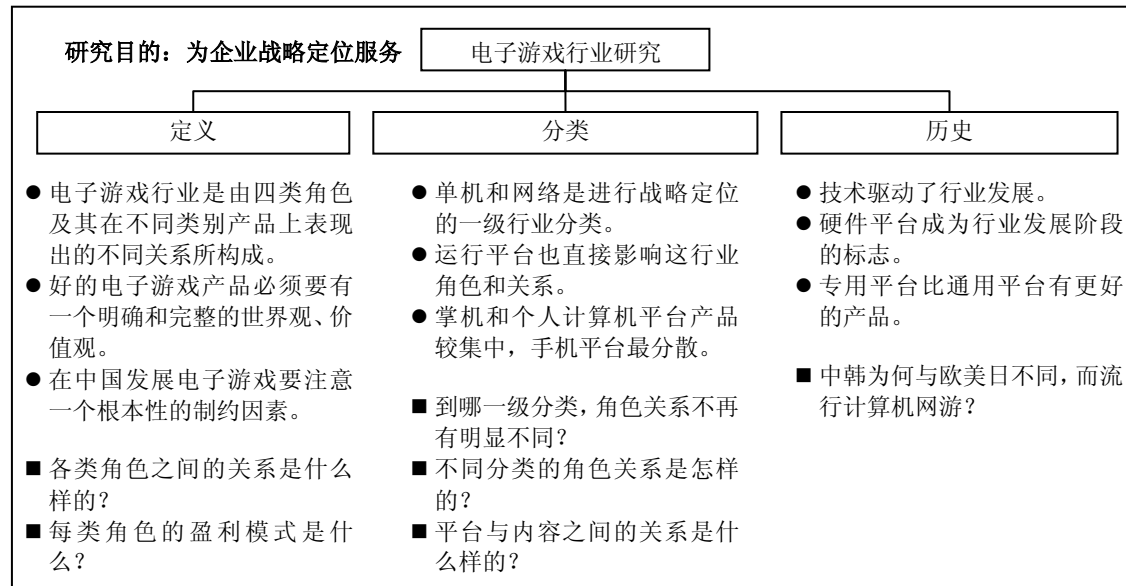
**表 3 电子游戏主要平台起源**

时间	类型	内容	来源
起源 1961 年	小型机上的 电子游戏。	MIT 的学生在 PDP-1 上开发出了 Space War。	之前提到的《游戏专业概论》和互联网上多个游戏发展史中提到的。
1969 年	网络游戏	瑞克·布罗米为 PLATO (Programmed Logic for Automatic Teaching Operations) 系统编写了《太空大战》(Space War)。游戏以八年前诞生于麻省理工学院的第一款电脑游戏《太空大战》为蓝本，不同之处在于，它可支持两人远程连线。1969 年也正是 ARPAnet (Advance Research Projects Agency Network) 诞生的年份。	来自互联网，网络游戏发展史。
1971 年	街机	Nutting Associates 公司的 Computer Space	来自互联网，视频游戏发展史
1972 年	家用机	Magnavox 公司的 Odyssey。	同上
1976 年	个人计算机 游戏	Apple 的《打砖块》，1979 年随 Apple DOS 3.2 上市。	来自互联网，细数 40 年操作系统自带游戏发展
1980 年	掌机	任天堂公司 Game&Watch	来自互联网，掌机发展史
1981 年	PC 游戏	微软 DONKEY.BAS 随 IBM PC DOS 1.0 上市。	来自互联网，细数 40 年操作系统自带游戏发展
1998 年	手机游戏	诺基亚是手机游戏的首创者，同时这款诺基亚的 6110 也是其第一款内置游戏的手机，该机内置有贪吃蛇、记忆力、逻辑猜图三款游戏	来自 2007 年的两篇文章。一篇是诺基亚 6110N 导购的文章，一篇是回顾手机发展史上各个第一名。

回到设定的企业战略定位的研究目的，这就又带来一个研究课题。既然专用设备平台一定强于通用平台，那为什么在中国、韩国，计算机网络游戏会占了上风呢？身在电子游戏企业到底应该如何选择自己的战略位置，专用还是通用，来赢得未来？

好了，到此为止，我根据之前假设的研究目的做完了整个定义、分类和历史研究的工作。现在把这个过程当中的收获和下一步需要研究的问题归纳起来。其中需要进一步研究的问题不完全是行业研究所需要解决的。

图 2 企业战略定位中的电子游戏行业研究



所有以上的研究在不同的目的下也不会完全不同，尤其是历史部分，大部分是可以复用的。比如研究目的换成为支持地方政府做数字娱乐产业发展规划。顺便说一句，规划以及前面例子中说到的企业战略定位本身并不属于行业研究的工作，是属于咨询范畴。行业研究是解决“是什么”和“为什么”，属实证科学范畴；而咨询解决的是“怎么办”的问题，属规范范畴。接着地方政府产业规划这个目的。这个研究同样需要解释行业角色分工、角色关系，除此以外，还关注行业的发展对地方经济的影响，行业各角色业务发展的条件等。因此企业战略定位例子中的大部分内容可以在这个新目的下得到复用。

其实在面向同一个行业的不同的研究项目中，有不少信息、研究工具、方法和成果是可以复用的，但在实际行业研究和咨询项目中，复用的效率却非常的低。而当不同研究项目的研究者不是同一个团队时，那拿着以往的研究报告更是对新研究项目帮助甚少。这种状况对提高研究质量和效率妨碍极大。如果所有的研究项目都能够在一个平台上进行，也就是研究方法、工具和流程有相对统一的标准，甚至数据库、信息源也能在一个平台内得到，那么研究和咨询的效率将会大大提高。关于这部分的内容，我的思考也仅仅是开始。有机会再在未来写“行业研究高级篇”的时候跟大家分享吧。

# 中篇 行业研究进阶

## 20110314-行业研究框架

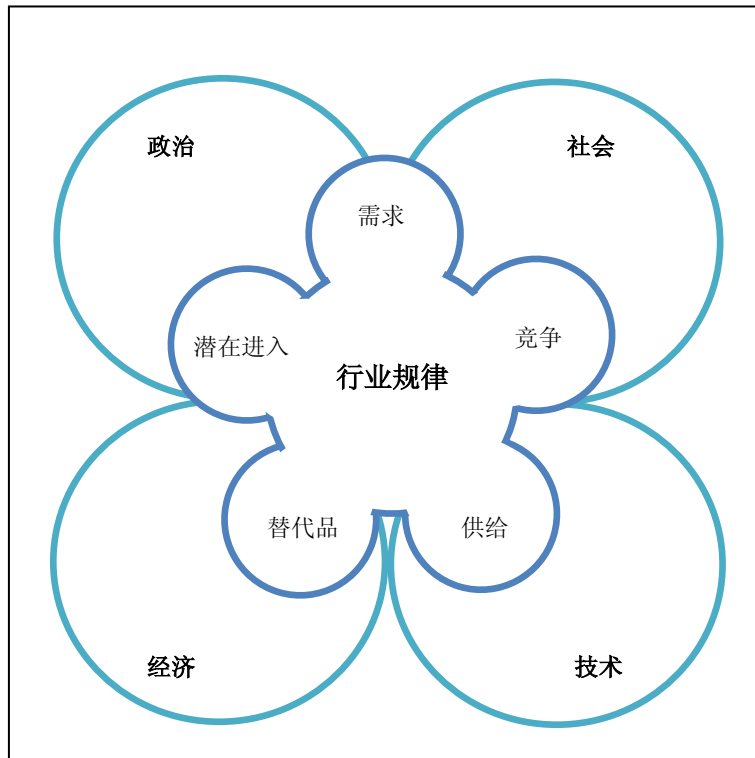
那么当我们大致知道了一个行业的定义、分类和基本历史后，研究如何继续深入呢？这个应该说跟你的具体职业有关系。如果你的工作是一个项目接一个项目，甚至一个行业接另一个行业，像管理或投资咨询顾问那样的，那么恐怕接下来的内容会不太适合你。因为你需要快速的，更聚焦的解决项目的需要，而本文旨在系统的介绍一些我个人对行业研究的方法和流程的总结，而我是一个专职行业研究的分析师。行业分析师的工作目标并不是解决某一个客户的特定问题，而是致力于揭示一个行业的运转规律。因此这个工作更接近科学研究，需要长期的调查、观察、总结、发现、验证、修正，逐步积累起对行业规律的认识。并在这一过程中，不断的提出解决行业发展中各类问题的意见。

那么具体说行业的运转规律是个什么东东呢？举个最著名的例子——IC 业的摩尔定律。定律内容很简单，说集成电路上所集成的晶体管数目，每隔 18 个月会翻一番。延伸出来，就是每 18 个月，微处理器性能翻番，或同样性能价格减半。这一行业规律几十年来一直帮助业内准确的预知行业的走向。如果你也能发现一个这样的行业规律，那你也就能名垂青史了。当然像 IC 业这样，技术因素主导行业发展的情况在大部分行业是不存在的，行业整体的发展往往是多种因素共同的作用。分析这个问题的经典框架有波特的五力模型，也就是业内竞争、市场需求、供应商、潜在进入者和替代品五个影响力量。其中市场需求是基础性的一个行业影响因素，需求规律常见的当然就是用来解释营销组合与用户购买意愿、购买行为关系的模型，比如解释需求与价格关系的需求价格曲线、需求弹性，解释广告、促销与销售量关系的营销工程等。当然波特教授的这一设计主要是从竞争视角看待行业影响力量，而从更广泛的影响因素来说还有 PETS（政治、经济、技术、社会）框架可以借鉴。尤其在中国，政府对行业的影响广泛而巨大，对政府各项活动规律的把握也有助于你掌握行业在中国的发展前途。比如，政府对于涉及国计民生的行业是一类处理模式，对于涉及文化意识形态的行业又是一类处理模式，对出口导向的行业是一类模式，对内需导向的行业又是一类模式，总之弄清政府的行为模式也是一件重要的事。

以下是对上面提到的几个行业影响因素的一个归纳，这是一个研究的参照框架，其中的内容既不完备，也不一定必要，它只用来教学，告诉你大概有哪些因素在你探究行业规律的时候可以作为考虑的方向和切入点。



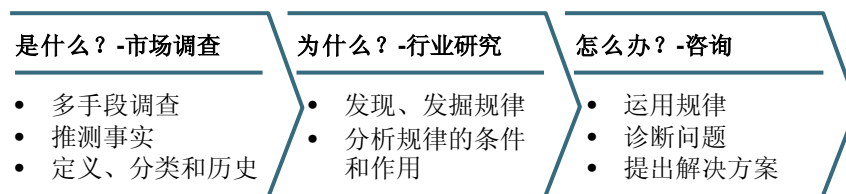
图 行业研究参照框架



到现在为止，我想大概解释明白一点什么是行业规律了吧。总之呢，对于行业遇到的问题，规律就是用来解释“为什么”的。当然也有规律属于经验性的，比如摩尔定律，只是对历史现象进行了归纳，并在之后逐步得到验证，但其本身却没有说明为什么是 18 个月为周期。我们再回到行业研究的具体工作上。

要解释“为什么”，我们显然首先要掌握“是什么”，掌握好了“为什么”之后我们才能告诉相关者“怎么办”。“是什么”和“怎么办”就是行业研究核心工作前后相继的两项工作，前面一项可以近似看做行业/市场调查，后一项可以近似看做咨询工作，包括管理咨询、投资咨询。

图 调查-研究-咨询关系



看到这里我想你应该明白为什么很多人认为咨询就是忽悠，因为在很多管理咨询案例中咨询师面对的是行业相关的问题，而缺乏行业研究成果的支持，咨询就只剩下抽象的经典理论框架在风中摇摇欲坠。其中尤以战略和营销咨询为甚。现在的中国，非常非常的缺乏行业分析师，而不缺咨询师。对于有志于从事咨询事业的初入职场的或即将踏入职场的同学们，为了你们长久的职业价值和成就感，也为了未来中国经济的健康发展，我非常希望你们在告诉

别人应该怎么办之前，好好的做几年甚至更长时间的行业研究工作，可以是作为一个行业分析师，也可以在某个你所热爱的行业中做市场（不仅包括销售）或核心业务工作。之所以说这么多题外话，是因为目前中国职场上这几类职位的价格信号存在很大偏差。造成这种偏差的一个重要原因是外资咨询机构的空降，他们脱离了原有的体系，孤身进入中国，但中国行业研究和调查是没有的。于是这些外来和尚在中国的经只能越念越歪，当然在中国企业进行基本的内部管理规范化和国际化拓展的时候，他们原有的经验是有效的。

扯得有点远，再回来我们就该讲怎么发现、发掘规律，当然其中也自然会带出如何做调查，做推测的故事。

## 20110322-从竞争因素切入行业研究

从这一篇开始，深入的行业研究工作将逐步展开。

虽然从上一篇框架的任一个因素都能切入进行研究，并且最终都能融会贯通，但我还是建议大家从竞争因素进入。无他，就因为行业内企业的信息总是相对容易获取，有众多上市公司的行业更是如此。

### 找到主要企业及其业务

首先要做的工作就是找到所研究行业内的主要企业名称列表。要找多少个？这个没有一定，看行业特性（主要是指行业集中度，集中度越高你所需要了解的企业越少。当然这一点你在研究之前未必知道）和你的资源了。多一个企业就意味着后续的研究要多一倍的信息搜集量，当然对研究质量的帮助就不好说了，总之不是多多益善。

找到主要企业后，将他们的业务或产品/服务（以后都只说产品，它是包括实体物品和服务的）列出来，可以用表格来表示，像这样：

企业	业务	细分
盛大	Games	-
	Online	-
	Other	-
网易	Online game services	-
	Advertising services	-
	Wireless value-added services and others	-
腾讯	互联网增值服务	网络游戏
		社区增值
	移动及电信增值服务	短信套餐
		手机游戏
		手机 SNS 应用
		其他手机应用
网络广告	-	

	其他	-
--	----	---

当然你可以用图来表示，不过我喜欢用表，因为它能很方便的放到 Excel 里，然后后面填上对应的收入和其他数字或说明。事实上 上面的表就是这些公司财报中对自己业务的分类。列完公司及其主要业务后，就要开始一项可能异常简单，也可能极其困难的工作，调查他们各业务的收入。

## 调查企业的收入

如果是像上面列举的三家，那就异常简单，因为他们都是上市公司，每个季度他们都会公布自己的主要财务指标。如果不是上市公司呢？那可能就要费些周折了。通常有三种渠道获得相关信息。

1.最直接的方法，拿教科书中的话说就是一手调查。直接找到企业负责人（绝大部分时间你只能碰到他们公关部的人，当然更倒霉的是在电话前台的时候就被挡回来了）问他，或者借助权威机构的力量让企业给你提供所需数据。总之，这一方法不是本文关注的，因为它需要的不是你的研究能力。

2.当第一种方式不奏效，或者你还不确信一手数据的真实可靠，那么你需要采用第二种方法。顺便扯一句，一手数据并不一定就是真实可靠的，有很多原因别人会给你提供假信息。

### 行业研究的方法、流程和工具（模型）的获取和开发

行业研究课题	流程	方法	工具
研究问题解剖	研究目的-研究目标		
	问题剖分	麦肯锡的 MECE	树形图、鱼刺图等
	研究资源	免费和付费	
制度与谈判			
数据搜集和整理	先二手	搜索引擎	Google
	再一手	调查和访谈	抽样、德尔塔
	再挖掘	搭建和维护数据库	统计、规则和建模
观点形成	假设-证明		
	事实-推理	归纳	
行业研究框架	角色分析-盈利模式分析	价值链分析	波特价值链和五力模型等
	构图-价值统计	行业(产业)价值网络分析	行业(产业)价值网络模型