

10 | 行业视野：为啥你的领导就是比你厉害？

很多职场新手在工作中，跟着领导参加各种会议，总是看到领导能和各种不同的人谈笑风生，滔滔不绝地聊。

比如，领导和客户开会，聊的都是行业内的竞争对手又怎么了，谁家的业绩创新高了，谁家业务要收缩了；领导和高层开会，聊的都是国家出了什么政策了，业务的盈利模式需要怎么调整等之类的话题；领导和其他部门领导，聊的都是市场又发生什么变化了，该怎么应对，或者与业务相关的财务问题、法律问题等。

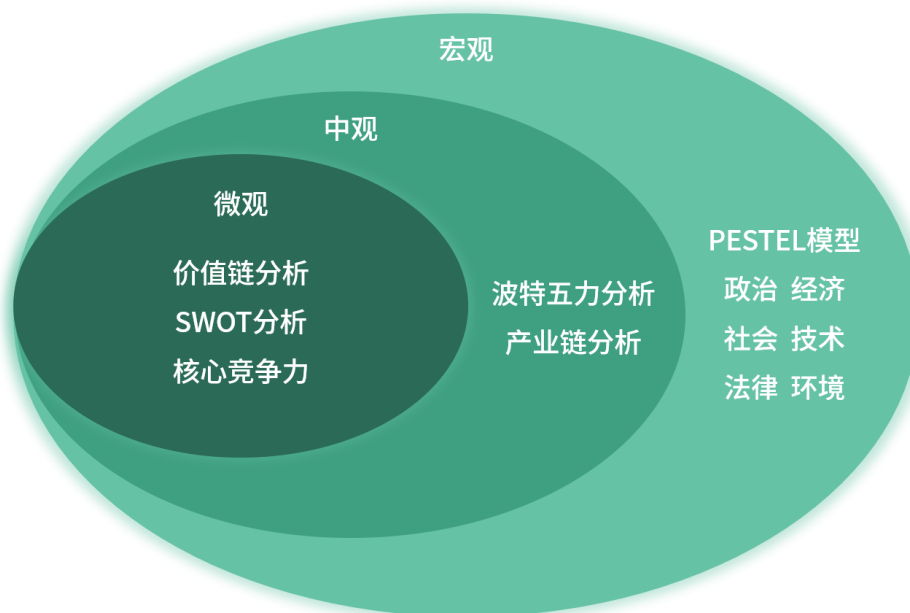
虽然他们聊的都是业务相关的话题，但是，自己听得似懂非懂，即使想聊点什么，也完全插不上话。通常这种情况，你觉得是因为领导太厉害，你太菜吗？

其实真不是，问题的原因，主要是你没有行业视野——没有从行业视角出发看问题的思维和习惯，缺乏对这个领域知识的了解。

什么是行业的视野呢？概括来说，与你所在企业相关的行业有关的一切知识和信息，都属于这个范畴。

具体来说，行业视野包括以下三个层次。

- 最高层：主要是对企业生存所依存的政治、经济、法律、技术、社会环境的认知，这是行业的宏观层认知。
- 中间层：主要是对企业生存所依赖的上游、中游和下游环境的认知，这是行业的中观层认知。
- 最底层：主要是对企业自身生存的价值创造的完整链条的认知，这是行业的微观层认知。



@拉勾教育

你是不是觉得有点抽象，甚至无法理解这些因素与自己有什么关系对吧？没关系，我还是拿具体的案例给你解释下，这三层分别是什么，为什么你要了解这些内容，以及你该如何掌握这些行业知识。

宏观层认知及其修炼

你要有行业视野，首先你要有宏观层的认知，这意味着你要有意识去了解大的政策、经济、环境、技术和社会环境，也就是你要进行企业环境的 PESTEL 分析。

PESTEL：政治因素（Political）、经济因素（Economic）、社会文化因素（Sociocultural）、技术因素（Technological）、环境因素（Environmental）和法律因素（Legal）。



@拉勾教育

很多同学都觉得这些虚头巴脑的理论不就是大学课本里面讲的吗，与我工作有什么关系嘛。但是，经过了多年的工作经历，我深刻感受到了这些以前自己认为比较虚的东西，其实一点都不虚。相反，他们就像是水之于鱼、空气之于人，是职场人最重要的生存环境。给你举几个例子。

如果你多少关注经济新闻，对宏观调控应该不陌生。当国家经济过热的时候，国家就会出台抑制政策，这时候，就会缩减社会的总资金供给，这样银行给企业的贷款就少了，或者不贷款了。创业型的公司也很难从投资机构融到资金了，很多公司因此难以为继，不得不裁员。如果你正好在这些公司内上班，你说宏观环境对于企业、对于职场人到底有没有影响？

近年来，国家在对很多互联网 App 的用户隐私、经营违规、垄断问题都在进行大力监管整顿，轻则进行媒体披露，给相关企业巨大的舆论压力，重则直接罚款、下架 App。试想一下，假如你们公司的 App 产品因为违规下架，哪怕是一个月，对于你们公司的经营都会造成很大的损失。

很多时候，很多问题就是一些小的运营的细节问题，这些都是因为产品、市场、运营人员对于政治政策的意识不够，缺乏敏感性，没有做相应的把控造成的。

技术方面的例子就更明显了。2020 年疫情肆虐的时候，如果没有支撑远程办公的技术条件成熟，你想想我们每个职场人该是什么场景。

所以，无论是政治、经济、法律还是社会、文化等环境因素，看似与我们离得比较远，实际上与我们的职场生活息息相关。

那如何形成系统的认知呢？你可以根据 PESTEL 六个方面，针对每一类因素，以周、月、季度为单位进行系统性收集和学习，然后对其多维度解读、汇总。

比如，你看原始的资料，比如政府文件、经济数据等，先依靠自己的判断力来自己解读，然后再去看专业媒体对于这件事情的解读，最后再看看领导或者行业内的人士的解读。这样做是为了避免你被单向、片面的观点所误导，做出错误的决策。

宏观认知的修炼不是今天搞一下，明天搞一下就行了，你首先需要有这个意识，然后长期来做这件事情，才能在这方面形成自己解读的能力。

中观层认知及其修炼

中观层的认知，主要是了解行业内的协作和制约关系，要对此形成认识，可以进行行业的产业链分析。

什么是产业链。简单来说，就是同一个行业的上中下游企业基于协作发展、互利共赢所构成的利益链条。

比如，大家都喜欢旅游，在线旅游行业这些年发展也比较迅速。那么，你知道你出去旅游所购买的机票、车票、酒店、门票这些旅游产品，都是谁提供的，它们都是如何运转的吗？

假如你去三亚旅游，你订了一间酒店，那么，这个服务通常都是由行业产业链不同的环节提供的：上游的酒店企业提供了酒店房间，中游的在线旅游网站（比如携程、去哪儿）提供了订票服务，下游还有各种广告服务公司，为去哪儿携程提供了广告曝光吸引你。这些企业就是基于这样密切的合作，完成了对你的服务。

2018年中国在线旅游度假行业产业链图谱



@拉勾教育

类比到你的工作中，你需要知道你所在公司的行业产业链，梳理出你所在公司，上下游的产业链关系，这样你就会明白你们公司在市场上的位置，你们是从产业链哪个环节赚钱的，还能够挖掘哪些合作伙伴等。

那么产业链具体如何梳理呢？通常包括三步。

第一步，明确角色。根据普适性的商业逻辑，产业链一般又可以具化为上游供应商、中间渠道商、下游服务商、终端消费者 4 类主要的角色。这 4 类角色基本适应于绝大部分行业情况。

- 上游的供应商通常指的是直接生产提供产品/服务的企业，比如快消行业的可口可乐、娃哈哈企业，电器行业的美的、格力企业。
- 中游的渠道商一般指的是分销渠道，传统的就是各种经销商，包括一级经销商和二级、三级经销商，互联网时代就是各电商平台。有些企业（安利）是直销，所以没有渠道商，这种特殊企业比较少见。
- 下游的服务商主要是各种广告公司、媒体平台，主要是进行广告投放触达消费者的企业或者平台，比如腾讯和今日头条等。
- 终端消费者这个就比较好理解了，如果是 ToC 企业就是我们一个个自然人，如果是 ToB 企业，终端消费者就是其他的企业客户。

第二步，梳理关系。这一步比较简单，就是把上面的 4 类角色按照上下游关系列出来。不过，并不是所有的关系都是 4 种角色依次往后的，有些会直接跳过某个角色层，比如直销就是上游供应商直接到下游的服务商或者终端消费者。

第三步，填充角色。这一步就是找到你所在行业每个角色层的具体企业，供应商有哪些企业、渠道商有哪些企业、服务商有哪些企业。最重要的是，要把自己所在的企业也要放进去，看看你们是跟谁在竞争，跟谁是潜在合作关系，受到谁的制约，又制约了谁。以此来判断企业潜在的可能业务机会。

如果你找不到各个角色层对应的具体企业，可以问问你的领导、同事或者行业的老手。如果实在自己梳理不出来，或者任务紧迫，你也可以先找一些行业报告先看一下，比如艾瑞咨询、易观国际、投行等的研究报告。但是，如果有可能最好还是自己梳理，这样做一次，你会对整个行业的产业链有更深入的理解和体会。

微观层认知及其修炼

微观层的认知，关键是要了解行业的价值链。

所谓价值链就是企业价值创造的过程，简单来说，就是你们公司提供的产品和服务都是经过哪些环节生产出来的，其中都有哪些关键的业务工作。



@拉勾教育

以前我看到这张图的时候，觉得它有点过时了，因为我觉得它似乎不适合互联网行业。但后来我发现我没有把握它的本质，其实任何一个企业的经营活动，都符合这张图。

现在，你可以根据这个基本的价值链图，来梳理出你所在行业的价值链，进而搞清楚你们企业的价值链。价值链的梳理，有 3 种方法。

1. 产销服具体化

这种方法的核心逻辑就是，根据生产、销售、服务这三个关键环节，看企业对于在各个环节中设置了哪些具体的活动，它们形成的前后协作关系，就构成了企业核心价值链。

比如小米手机为例。

- 生产环节：首先要设计手机、进行打样做工程机，并进行批量生产。
- 销售环节：在市场投放广告，或者通过自媒体进行品牌宣传，开设线下门店销售，或在官网和电商网站销售。
- 服务环节：如果手机出现问题后，还要进行售后维修或者更换，这是服务环节。

以上价值创造过程和先后协作关系就是价值链。

2. 组织架构逆推

企业的组织架构都是严格按照价值创造活动而来，所以，逆向去看组织架构就可以非常清楚地看到企业的价值创造活动。弄清它们之间的协作关系，就理清了企业的价值链。

比如，在互联网企业中，非常典型的组织架构就是业务负责人下设商务部、产品部、运营部、市场部、客服部。对应的价值创造活动就包括商务合作、市场投放、产品开发、用户运营、客户服务。这是互联网普适性的价值创造过程。

具体到每个公司的时候，可能会有一些略微的差异。比如，大公司分得很细，比如运营部门下设产品运营、活动运营等各种具体的价值创造过程。小公司，是让一个部门承担了多种价值创造活动。这些你在看架构时注意就行。

3. 业务关系链梳理

所谓业务关系链梳理法，就是以你的岗位为基点，梳理和你协作的上下游同事关系，以及他们的上下游关系，梳理后整个完整的业务流程就是价值链。

比如，以我们最为熟悉的电商行业为例，假如你是一个自营电商企业的运营人员，主要负责促进用户购买，如果你想弄清楚价值链，就可以以你的工作内容为基点出发，往前往后看相关的业务动作，这样你会大致梳理出下面的流程：

采购人员采购大量的商品——运营把商品上架到平台上——市场部门投放广告获取用户——运营通过各种手段促成用户购买——用户购买之后仓库人员给用户发货——用户收货后没有问题确认货款。这个流程就是电商行业的业务价值链。

在这个精简的价值创造过程中，每个环节都有大量的工作要做，就需要不同岗位的人，如果你仅仅是处于某个细分的环节，那么，在执行性的工作中，你只是从自己的环节来看待问题的。但是，如果出现了问题需要你自主解决，你就不能仅仅从自己狭窄的工作范围看问题，而是要从整个价值链上来思考，这样才能发现真正的问题，也能从根本上解决问题。

上面 3 种方法，第一种方法比较难，最后一种方法最简单。你在使用的时候可以结合对应特性进行梳理。

小结

任何事情，当下都得未雨绸缪，将来才能淡定从容。如果别人在工作的第 1~3 年，就开始学习储备这些行业知识了，那么他们就显然比同类人升迁更快。

希望学完今天这一讲的知识，你可以盘点下自己，在上述三个层次的行业知识方面，你在哪个层次上做得好？哪个层次上做得还不够？把他们都列出来，放在留言区和我们分享。

下一讲，我们学习商业思维，看看如何从更高的一个维度来破解“工具人”困境。让自己未雨绸缪地学习更高层次的知识。再会~