

主持人：谢谢张弛。如果今天不是听了张弛的分享的话，包括我个人对于新的法规以及当中的风险完全就没有这个意识。相信在座很多老板大部分没有研究这方面，估计对这些也不是很清楚。相信张弛给我们演讲以后会给我们带来一个提醒，至少我们会去重视或者是认真学习如何防范这些东西。谢谢张弛，花了很多时间。下面就到我们快乐的午餐时间。然后就是我们午餐结束，下午的环节在 1 点 30 分开始，请大家午餐后回到这里。待会见！用餐就在吃早餐的地方

郑志强：谢谢，各位领导、各位来宾，大家下午好！我是广州吉图的郑志强，接下来我给大家带来关于对标研究的方法。

首先我们介绍一下我们公司，广州吉图，主要是做对标研究的，它涉及的方面有数据采集、数据研究、流程设计等一系列，我们公司目前它的服务项目有采购体系、制造体系、财务体系等；采购体系包括哪些呢？有供应链、物料、成本一系列；财务体系主要涉及到盈利能力、风险控制等；还有人事体系，这一块主要是涉及到架构、人力资源、考核、晋升记录等一系列；市场体系是离不开的，有一些市场的占有率、市场前景、市场行情等，我们公司是 2006 年成立，刚刚开始的时候是做市场竞争调研的，竞争调研主要是家电、汽车、通讯行业，

到企业发展中期，大概是 2012 年、2013 年，我们有幸跟美的这家企业做了一个项目叫标杆研究，当时的目标、对标优势，其实和美的这家企业一点关系都没有，而且内容有管理模式、管理指标、薪酬考核等调研，就从这里开始，调研就重新认识了，发现做调查研究可以做这么的具体、这么详细，这也就是我们做竞争对标研究的一个契机。

我们做竞争对标研究是如何认识，如何定义的？首先我们认为这是指一个组织瞄准一个比其绩效更高的组织进行比较，比较的目的是为了找到标杆，找到标杆可以以便取得更好的绩效，不断的超越自己，说简单的就是找一个比自己做的好向它学习，这个就是说要进行比较，对比区别在哪里，对比就是主要找到你做的好就知道，后续如何去处理这个问题，如何总结出一套符合自己公司发展的方案和战略规划，这就是我们要做的。

在很多企业刚刚开始成立，或者是迈入新的行业、新的领域的时候，不知道如何开展，这时候我们可以做竞争对标分析，这样可以将行业内好的企业作为学习标杆，结合实际情况学习借鉴，借鉴好的管理模式，最后达到一个可以提高运营效率和运营成本的目的，这就是做对标研究的初衷。

我们把对标研究分析分成两部分：首先第一个就是叫数据分析，第二个就是行动计划，行动计划这一块就不多加开展了，主要是在数据分析这一块，首先我们要有一个标杆，然后

进行差异分析，这里的标杆可能通常是在大数据情况下去进行分析以后才得出了一个标杆，最后通过和业界里的企业与别的公司有什么样的差距，这样的对标可以帮助公司建立一个战略目标，在相关的信息高层，最后制定一个行动计划，还有一个很重要的就是这是持续进行的，而不是每一个时间点做完了之后，这个已经结束了，使这个分析完结了，这是一个持续进行的过程。

对标分析有时候在数据采集需要小概率的采样方法，我们一般称为大浪淘沙，受限技术的各方面影响，我们没有办法采集到所有的数据，在完整的对标项目里设计了生产、制造、销售、价格、财务等多个环节，但由于行业限制、企业规模，没办法所有行业进行数据积累和综合应用，所以目前在汽车行业重点做了一些数据对标的案例，既然是大数据时代，数据样本非常多，而我们公司目前样本数据并不多的情况下，我们是如何做到多次反复的验证来确保数据的准确性，这样一来数据一旦准确了，才能得出更贴切实际的方案。

做对标研究的方法有很多种，一般从热点、痛点、卖点，在汽车方面做汽车研究对标，也可以从车企、车型、城市、颜色，说明这是一个多维度、全面的对比，数据产能这一块，也不做开展了，其实我们公司的统计方法渠道也很多，主要是研究数据对标的市场。

首先 2018 年国产的乘用车市场分析，首先是选的是机动车投保数据，交强险和十项数据有一定的滞后性，但交强险的数据可以更准确的反应出一段时间内市场行情，所以我们选择了交强险的数据进行了分析，2018 年整体的市场，2018 年投保数据一共是 2100 多万，跟 2017 年是大幅下滑的，国产乘用车在 2000 年发展以来是一直保持正增长的态势，而且销售增长受政策的影响比较直观一点，比如说 2009 年、2013 年、2016 年都是由于政策的扶持，在市场政策的扶持下，是可以刺激市场出现一个增长小高峰，但不得不面临另外一个问题，从这里可以发现每一次政策之后，政策的效果是持续在缩小，而且每一个政策过后，比如说 2009 年过后，2010 年马上就迅速的收展，这这也是一个问题，到了 2016 年出现一个小高峰以后，进入 2017 年以后又持续的开始收展，到 2018 年已经出现了下滑了，2018 年同比下滑 8.56%，说明车市现在已经进入一个疲软期，2018 年相对下滑，但具体下滑是哪方面呢，先看看月度分解，可以看进入了 2 月份，过完年以来，整体车市一直是处于负增长状态，而且它的降幅是不断的扩大，到了 6 月份，它的降幅已经扩大到了 2 倍数了，在 6 月份有一个进口乘用车要调整关税的政策在这里，有很多消费者就选择观望，接下来就到了金九银十，降幅已经扩大了 16%，这说明车市已经和原来不一样了，到年底的时候已经彻底的把车市，可以说降幅到 24%，降幅已经到了低点了，最后两个月降幅这么大，其实就是在 2017 年购置税这个政策退波之前，实际上就已经透支了一部

分 2018 年的销量，这就是我们在做这个分析的时候，不能光只看这个数据本身，要结合这些其他多方面的信息，契合起来来分析，影响汽车整体销量因素有很多，接下来看一下详细到细分市场段来看，细分市场首先来看自主品牌，自主品牌 2018 年实现了 9130000 的投保数据，从这里看来自主品牌还是高于其他品牌的，2017 年的市场占有率是 40.09%，到了 2018 年是 38.75%，说明自主品牌的市场是在萎缩的，在这个政策的前提下，我们还要看德系和日系的进展，在这个大环境下，乘用车市场疲劳的大环境下，它还可以保持正增长和微弱的降幅，做这个分析就是在找标杆，标杆就是找做的最好的，德系、日系从这里面可以看，这里可以作为标杆研究对象的，比如平时考试的时候，学霸考试 100 分，我就考 99 分，学霸是因为卷子只有 100 分，当你的试卷的难度提高的时候，差距才能拉大，才能更分析出哪个是标杆，然后对它进行研究，所以在做对标研究的时候，会从多个角度和多个方面去观察。

细分市场之后，看各个车企的情况，首先看前 20 个车企里面，至少有一半以上是属于负增长状态，还有一半是保持正增长状态，这里表现比较好、增长比较好的就是广汽丰田，广汽丰田在近几年口碑一直做的不错，从车型以外，又从品牌来分析，品牌里面自主品牌和合资品牌，看这个数据就可以看出来，自主品牌还有很多，是属于在增长的状态，只不过基数比较低，才使得整体处于下滑的状态，那么对标完车企，分析完企业以后，可以选其中的一两个企业对标，就找吉利和长城进行详细的分析，这两个来进行对标，先从销售结构来看，吉利、长城从结构明显就可以看出，长城汽车主要是在 SUV 细分资产领域里，在 SUV 领域里面，基本上是达到 98% 个 SUV，而吉利汽车

除了 MPV 以外，SUV 是两个，从这两家企业竞争范围在哪呢，就是在 SUV 这一块，SUV 这一块竞争是比较激励的，如果想长城汽车，如果要继续给我们一套方案继续发展，是不是可以从其他的领域开始着手呢，比如说吉利汽车，吉利汽车 MPV 之前是没有，现在又推出了新的 MPV，从 MPV 方面开始发力，2019 年有佳绩，说明企业做对标研究也会从市场方面挖掘潜力，发现它的商机。吉利汽车从细分市场对标以后，可以进一步看，除了做细分市场对标，对标是多方面、多维度，可以从区域方面着手，从这个区域这两个图形来看，发现一个问题，基本上吉利汽车和长城汽车，销售好的区域，长城汽车的市场反应也是一样的，基本上都是华东地区比较强势，东北地区比较薄弱，西北、北方比较薄弱，从这一方面反复的验证，说明除了车企以外，各个地方的市场反映，也是我们研究的一个对象，比如说华东、华北、华中这些区域，为什么可以卖的这么好，这是我们深入要研究的，那既然是各个区域，还可以再细分，细分到各个城市，再看各个城市的这组数据，首先各个城市可以看各个车型，除了城市，车型也可以对标，车型可以从 SUV、轿车和 MPV 来进行对标，也就是说这些对标的发展，除了车型的对标，哈弗 H6、传祺 GS4 这两个都是属于负增长的状态，每一个企业、不同的时间、不同的车型面对的市场反应是不一样的，除了对车型的对标，还有每一个车型可以再细分到每一个城市的对标，看了每一个城市又可以发现，前 10 的城市重叠性是很高的，基本上都有八个区域是重叠的，做完车型对标，还有把城市单独拿出来做，而 2018 年上海市一共完成了 62 万保险量，举了这么多例子说明什么呢？就是说在做的这个对标研究的时候，可以数据来源可以有很多，也可以很单一，但我们要做的第一个是反复验证，第二个就是多维度对一个模块、一个区域来进行反复的对标研究，有时候没有办法获得所有的数据的时候，对于某一个领域、某一个数据的分析是需要有一定的灵活性的，所以我们在做对标分析的时候除了有大数据背景的支持下，还需要有小数据的灵活应用，这样在做完对标分析，实际上对我们来说获得了什么，也就是说在对标分析过程领域发现，这对市场重新的了解、重新的认识，这样也可以为企业制定战略发展规划提供更明确的方向，这里我也很欢

迎业内的同事、同行一起深入交流、探讨意见，我们也就是为了让对标研究做的更细致、更全面，我的演讲结束了，谢谢大家！