

BUSINESS FORESIGHT

building the future
competitiveness of enterprises

商业预测

构建企业的未来竞争力

王明伟◎著

洞察商业趋势，从容应对不确定性



机械工业出版社
China Machine Press

BUSINESS FORESIGHT

building the future
competitiveness of enterprises

商业预测 构建企业的未来竞争力

王明伟◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业预测：构建企业的未来竞争力 / 王明伟著. —北京：机械工业出版社，2017.10

ISBN 978-7-111-58058-4

I. 商… II. 王… III. 市场预测—研究 IV. F713.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 232938 号

商业预测：构建企业的未来竞争力

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：刘新艳

责任校对：殷虹

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2017 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：7.25

书号：ISBN 978-7-111-58058-4

定价：55.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

谨以此书献给：

我的女儿安吉，

感谢你为我们全家带来了欢乐和幸福！

我的太太，

感谢你这么多年来无论顺境还是逆境都坚定地支持我！

我的父亲母亲，

感谢你们给了我生命，并把全部的爱倾注在我身上！

我的岳父岳母，

感谢你们对我无私而又默默无闻的支持！

| 推荐序一 |

我和明伟认识十几年了，他是我的老同事。2011 年对于我们两个人来说，都是新的起点。我创立了途家，他转向了自己非常热爱的培训领域，成为一名优秀的培训师。这次他出版《商业预测》这本书，特别邀请我来写推荐序，我也非常高兴和大家分享我对于创业以及本书的一些感悟。

在阅读本书的过程中，很多内容触发我回想起创立途家的过程。2007 年，我创立房地产互联网媒体新浪乐居，担任总经理，两年后，携手易居中国成立中国房产信息集团，并在纳斯达克上市。这个经历让我对中国房地产行业，尤其是旅游地产有了深入的了解。我发现有很多房屋，尤其是旅游地产处于空置状态，但是随着中国消费升级，旅游市场爆发，非标准化的民宿、客栈和公寓等将被激活，有着巨大的想象空间。2011 年，我卸任中国房产信息集团联席执行总裁，创立了公寓民宿预订平台——途家网。从 2011 年到 2017 年，途家已经在国内的在线短租市场中拥有近 100 万套储备房源，成为公寓民宿领域的领军品牌。

我在创业的过程中无疑会对所在领域进行预测，而这一过程正好和明伟在书中提出的商业预测的四个步骤吻合（见图 1），这

让我非常惊喜。我就结合自己的经历来分享一下我的整个预测过程。



图1 商业预测四步法

第一步，热身准备，即在进行商业预测之前，需要进行一些准备，比如，我们需要做数据收集等各个方面的准备。虽然我是在2011年创立途家的，但是现在回想我的职业生涯，其实我对于旅行住宿这方面的准备从1996年就开始了。1996年，我去北京出差，住在北京京伦饭店，拿到了第一张房卡。那时，我还是一个20多岁的小伙子，平常没有机会住大酒店，为了纪念，我将这张房卡收藏了起来。之后则一发不可收，收藏房卡成了我的爱好，我每住一家酒店就收藏一张。21年来，我收藏了几千张房卡，在我办公室的一面墙上，整整齐齐贴着216张酒店房卡，来纪念我和酒店的不解情缘。从2000年开始，我开始关注酒店本身，观察酒店之间的差异以及各自的特点与服务。2007年，我创立房地产互联网媒体新浪乐居并担任总经理，两年后，携手易居中国成立中国房产信息集团。这段时间，我对于中国的房地产，尤其是旅游地产有了更加深刻和专业的理解，现在想来，其实这些经历都是在为创立途家做准备。

第二步，识别大势，即识别我们所关心方面的大趋势，这

样才能给我们方向的指引。2010年前后，共享经济的浪潮开始在欧美兴起，我当时已经注意到了这一迹象。2011年6月HomeAway（美国假日房屋租赁在线服务网站）在美国上市，说明了市场对于这一模式的认可。而且我发现：2011年，北美和欧洲37%的出行交易发生在旅客和公寓民宿之间，而非酒店。所有这些信号让我坚信中国民宿共享经济的到来是大势所趋。后来各方面的统计数据都印证了这一点。如艾瑞数据显示，2015年中国在线度假租赁市场的交易额达到了42.6亿元，较2014年增长122%，2016年呈爆发态势，预计2017年的交易规模将达到103亿元。

第三步，注意洞察，即在看清大趋势之后，还要从中发现潜在的机会和可能的威胁。作为企业或个人，我们无法独占大趋势，只能根据趋势的变化，结合自身的实际情况，想办法发现并抓住潜在的机会，识别并规避可能的威胁。由于中国地域经济差别大，房屋资源分布碎片化，再加上缺乏诚信和管理体系等问题，2011年我曾判断：从C2C模式起步的阻力会比较大，存在风险和威胁。但是从B2C起步则是我们的机会所在。因此，我们先从定位于中高端市场的“高品质度假公寓预订平台”模式切入，结合中国国情，整合大量度假目的地的优质房产资源，初步形成一个场景化的住宿服务平台。

第四步，采取行动，即根据我们找到的机会和威胁，制定相关的对策并采取行动。对于B2C这一机会有了明确的认识之后，我们开始采取行动。在房源端，途家开拓了开发商、商户、个人房东和地区开发4种模式，经营模式也扩展至自营合营、

平台商户、代理经营 (RBA)、房东自营 (RBO) 4 种。2016 年, 随着国内市场的规范, 我们收购了蚂蚁短租, 快速占领了走向成熟的 C2C 市场。此外, 我们还开始拓展生态战略, 即与非标准住宿生态链上下游的机构进行深度合作, 包括与雅诗阁合资推出了途家盛捷、与远大住工合资成立途远、与上海全筑推出筑途等, 产品涉及中高端服务公寓、装配式住宅、智能装修、房地产众筹、长租公寓等多个领域。这些行动将为途家在未来带来更大的发展空间。

通过将我自己的创业经历与本书中的方法进行结合, 我发现这是一本非常实用的商业预测好书。我把本书推荐给大家, 主要有以下几个原因。

(1) 本书给大家提供了一套实用的商业预测模型、工具和方法。本书的定位不是讲商业预测的理论, 而是讲解如何使用商业预测的模型、工具和方法。作为企业的创始人, 先进行商业预测, 然后做出决策, 是日常的工作。之前国内基本上没有这方面书籍, 明伟的书填补了这个空白。本书不但提供了商业预测的四步法, 还融合了美国硅谷主流的商业预测工具。因此, 本书的工具和方法非常实用。

(2) 提供了国内企业的商业预测实操案例, 帮助大家更好地理解使用工具。为了帮助大家更好地理解商业预测的方法在国内企业中如何应用, 明伟在书中为大家提供了国内某家行业领军企业运用商业预测方法的实操案例, 可以说做到了手把手教大家如何使用这些商业预测工具。

(3) 帮助大家了解全球最新的趋势和动态。商业预测必然会

VIII

涉及全球最新的趋势和动态，明伟在书中为大家提供了“物联网”“人工智能”“认知技术”等多方面的科技趋势动态，帮助大家了解全球最新的科技趋势。

本书非常适合作为创业者或者企业的中高管日常工作的案头书和工具书，希望大家通过阅读本书，能够洞察商业趋势，抓住潜在商机，引领企业未来！

罗军

途家创始人 &CEO

2017 年 5 月 28 日

我们如何驾驭越来越快的时代车轮

我们任何人都应该了解一个常识，就是不能和时代的车轮对抗，大道如此，商道亦然。我在持续的创业历程中体会更深。在 2004 ~ 2015 年，我创办了国内企业教育培训规模最大的公司之一凯洛格公司以及后续独立分拆出来的移动教育品牌思酷教育，让我有幸和中国最优秀的企业一起解决战略性人才培养问题，我切实感受到了这种时代车轮的力量。还记得在 2005 年，当时的美的集团找我们系统地研究日韩，对标三星和索尼，刚刚成立不久的 360 找我们推动文化和人才建设，还处于顺德一隅的碧桂园找我们规划未来十年，今天这些企业都已经成了行业的绝对领军龙头。在过去十年，移动互联网成为这个时代的基础设施，而我们马上迎来新的人工智能时代，京东、滴滴打车、摩拜、蔚来汽车等一批新的独角兽企业的崛起，让我再一次感慨时代车轮的力量！自 2016 年起，我开始下一段创业，在创业邦的平台上，我有机会每天看到最前沿的技术和创业团队，能够从顶级的资本信

息圈层去看待发展得越来越快的时代车轮，我不禁感到一阵压力——这个世界变化得太快了，各领风骚数十年的产业格局变成了各领风骚二三年，各个产业被新的技术力量和新的创新力量重组、改变。我遇到的每个创业者、企业家内心都充满了压力和兴奋，一方面对未来的十年充满了期待，另一方面又都内心充满了焦虑：如何带领队伍去迎接越来越快的时代车轮？

王明伟老师是我的老同事，当年他从五百强企业跳槽出来，我们把他请来做我们的核心讲师，为很多企业家及其团队做管理能力方面的培训，当时我们始终坚持要有国际化的视野，不能“瞎子给瞎子指路”，所以除了在哈佛商学院的在线学习方面中国独家合作以外，我们还和很多国际化的教育机构达成中国的独家合作，引进全球最好的企业培训内容。当时给我印象最深的是明伟老师的学习速度，短短几年，他成了我们的客户学员中最受欢迎的讲师之一，很多客户为了等他的时间，可以把培训安排延迟几个月；更让我敬佩的是，他恐怖的学习速度和持之以恒的写作，在微信逐步崛起的几年中，他几乎每2~3天写一篇专业文章，个人的微信号吸引了大批粉丝，成了专业的意见领袖。他每天给最优秀企业的团队带来最前沿的思考工具和案例，同时也从最优秀的团队中吸收养分，我想这也是他这个岗位在繁忙奔波之间给他带来的最好礼物吧。

我很早就知道明伟老师在商业预测领域投入了巨大的精力，进行了深入的研究，不但去美国专门学习了硅谷主流的商业预测方法，而且回国后更是立足国内的实际情况，总结出一套适合中国国情的商业预测工具和方法，很多国内各个行业的领军企业引

入了这套方法，而且取得了不错的效果。

在移动互联网时代，中国很多的商业模式开始引领趋势，甚至开始反哺欧美，中国的资本开始越来越多地走向海外，甚至中国的管理工具和方式也开始输出海外。我和明伟老师一起探讨过：“咱们怎么能够中西结合，找到更好的应用点？”当时明伟老师笑着说：“我早就开始准备了，过几个月给你答案。”半年以后，明伟老师给我这本厚厚的书稿，里面结合了硅谷最前沿的方法论，融入了大量的中国实践案例。看来，本书就是他给我的答案。

在仔细阅读书稿之后，我深感本书的适用范围很广，我们太需要一个适合中国商业环境的科学工具，让我们去面对不确定性，无论是大型企业的管理团队、新业务的设立团队，还是创业者，都应好好看看本书。我也会把本书和里面的工具推荐给我们孵化、投资的诸多创业团队，以及和我紧密合作的很多期待抓住下一个成长曲线的大企业。让我们在越来越快的时代车轮中把握住未来。

王玥

持续创业者、创业邦合伙人

2017年7月10日

| 前言 |

预见未来才能引领未来

尼古拉斯·凯奇是我非常喜欢的一位演员。他演过一部关于未来的电影——《预见未来》，主要讲述由尼古拉斯扮演的一位拉斯维加斯魔术师运用自己“预见未来”的特异功能，帮助 FBI 打击恐怖分子拯救世界的故事。在影片中，尼古拉斯·凯奇有一种超能力：能够先于别人看到未来两分钟内发生的事情。虽然只能看到未来两分钟内将要发生的事，但这一点已经足以改变世界。在影片中，FBI 全副武装的特工团队都唯他马首是瞻，因为只有他能提前知道哪里有陷阱，哪里有狙击手，谁是伪装的坏人。就是依靠这只有短短两分钟的预测能力，凯奇带领 FBI 特工化解了核爆炸这样的灭顶之灾。

这部影片给我极大的启发——预测就是力量！

在商业环境中，企业如果能及早地预测到风险或者机会，就会拥有强大的竞争力。在 20 世纪 90 年代中期，美国大通银行采用了商业分析师丹·斯坦伯格的预测技术，来评估和处理大量的

银行按揭。大通银行精确预测了按揭申请人的未来还款行为，由此极大降低了放贷风险并增加了盈利，使用该预测技术的当年，大通银行就获得了高达 9 位数的利润。预测技术直接为企业带来了可观的回报。

世界最大的零售商之一沃尔玛也曾利用预测分析技术，获得了巨大的收益。在 2004 年 8 月之前，美国佛罗里达州已经受到“阿来科希斯”和“查理”两次飓风的侵袭。基于对这些飓风的预报，沃尔玛分析了飓风侵袭时期消费者的消费数据。分析结果显示，从飓风登陆前的三周开始，便携式手电筒的销量就有大幅增长，而在飓风登陆期间，销售量最大的商品是啤酒，草莓馅饼的销量也比平时高出 7 倍。这样的预测结果给下次飓风来临时该地的最低商品库存设定提供了指引。到了 8 月末，这一年的第三次飓风“弗朗西斯”在加勒比海地区登陆。基于这种情况，沃尔玛决定改变佛罗里达地区的商品库存，大幅提升该地区上述三种商品的库存量。结果在该飓风登陆期间沃尔玛的销量激增，大幅盈利。沃尔玛的事例立刻引起了巨大反响，因为这件事简单而有力地证明了预测能够给企业带来盈利。

正是因为意识到了预测的力量，众多美国企业很早就开始研究并运用商业预测的技术来分析趋势，发现机会，获得更大的发展。通用电气从 1968 年开始就设立了独立的商业预测部门，帮助公司不断抓住机会；1982 年，IBM 启动了自己的商业预测项目，至今已经执行了 35 年；微软、英特尔、高通等很多高科技企业也都有专门的商业预测项目。商业预测已经成为美国企业在众多行业中长期保持领先的制胜武器。

对于国内的企业，以前不需要掌握商业预测的方法也可以发展，因为我们可以效仿和对标欧美领先企业的做法。但是现在越来越多的中国企业已经成为所在行业的领军企业，前面没有可以效仿和学习的对象，我们只能靠自己探索未来的发展之路。面对这种情况，作为企业的中高管，如果不具备商业预测的能力，组织内部也没有商业预测的机制和方法，将会是一件很可怕的事情。没有商业预测方法的指导，企业的试错成本将会非常高！但是由于过去长期跟随和效仿国外领军企业，国内很多企业根本没有商业预测的机制，中高管也都忽视了这方面能力的培养。

近几年，很多国内各行业的领军企业邀请我去给它们的管理层讲授商业预测方面的课程，就是因为它们已经发现了这方面的问题，急需通过相关知识和课程来提升企业和管理者的商业预测能力。因此，从长期来看，国内企业需要建立商业预测机制，同时尽快培养中高管的商业预测能力，才能在未来长期引领行业的发展，否则就会错过时间窗口，更有可能被后来者超越。

在国内企业中，还有一种常见的现象：很多企业会请国内各个领域的专家来分享大量专业报告和数据，希望专家直接给企业指一条“明路”，告诉企业未来该往哪个方向发展。这种方式对于企业来说是很有风险的：一方面，专家并不了解企业的实际情况，分析的结果较为通用，不是针对企业量身定制的。因此，如果只是盲目听从，将会给企业发展带来很大风险。另一方面，专家只是把“商业预测结果”告诉了企业，而没有教会企业“商业预测方法”，但商业环境是不断变化的，随着时间的推移，“商业

预测结果”很有可能会失真。因此，听听专家的“商业预测结果”也只是杯水车薪，治标不治本。

企业中高管通过学习掌握“商业预测方法”才是根本的解决之道。提供一套商业预测的实用工具和方法，也是本书最根本的写作目的。本着这个目的，我赴美学习了美国硅谷的主流商业预测方法，研究了国际知名企业的商业预测项目运营机制，结合国内的实际情况，开发了一套专门针对国内企业以及中高管的商业预测方法和工具，并且已经在腾讯、美的、唯品会、招商蛇口、迈瑞医疗等国内各行业领军企业讲授，收到了很好的学员反馈，而且这些企业都已经连续采购相关课程。基于这些研究和实践，我把这套商业预测方法以及企业实践都写在了本书中，希望能够帮助更多的中国企业在未来引领各行业的发展。

本书给大家带来哪些价值

（1）掌握一套完整的商业预测模型、工具和方法。本书的定位不是深晦的商业预测理论，而是讲解如何使用商业预测的模型、工具和方法。书中通过一个完整的模型将各种商业预测工具融合进来，并通过各种案例帮助大家理解这些工具。

（2）了解国内企业的商业预测实操案例。为了帮助大家更好地理解商业预测的方法在国内企业中如何应用，书中详细分析了国内某家行业领军企业运用商业预测方法的实操案例，教你如何在国内进行商业预测。

（3）了解国际知名企业在商业预测方面的优秀做法。国际知

名企业在商业预测方面有很多很好的做法，我们通过案例分析的形式呈现在书中，希望读者能够从中得到启发。

（4）了解全球最新的趋势和动态。商业预测必然会涉及全球最新的趋势和动态，我们在书中为大家提供了“物联网”“人工智能”“认知技术”等多方面的科技趋势动态，帮助大家了解全球最新的科技趋势。

本书适合哪些读者

（1）企业创始人、经理人以及中高管。通过商业预测把握行业趋势，发现商业机会，带领企业快速发展，是企业创始人、经理人以及中高管的重要职责。因此，大家非常有必要掌握这方面的系统性方法。

（2）从事风险投资相关工作的读者。风险投资的工作本质就是通过进行商业预测，发现高增长的行业和企业。希望本书介绍的方法能够帮助大家提升投资的成功率。

（3）工作中需要用到预测方法的读者。预测是很多工作的重要组成部分，比如，产品部门需要预测产品的未来趋势，技术研究部门需要掌握技术的发展趋势，市场部门需要了解消费趋势等。所以，如果工作中需要用到预测方法，阅读本书可以帮助你系统化预测思路，增加更多的方法和工具。

（4）对商业预测感兴趣的读者。商业预测的过程是对商业世界的认知不断升级的过程，很多朋友都对这方面感兴趣，却苦于一直没有系统介绍这方面方法的书籍。希望本书能够给大家提供