



互联网时代
社区模式下的赢利逻辑

短处 竞争

社区模式下的
财务管理

李永延 赵一蕾 王馨◎著

本书依据 **管理智慧 联手大成方略** 全国48场巡讲
社区商务模式及社区模式战略下的财务战略而著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



互联网时代
社区模式下的赢利逻辑

短处 竞争

社区模式下的
财务管理

李永延 赵一蕾 王馨◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

互联网时代，财务人员的定位应是公司价值的创造者、决策的支持者、资源的整合者和风险管理者，即企业管理人员。

新的商务模式，必将有新的赢利逻辑。本书是移动互联网时代，社区模式下的赢利指南，包括互联网新时代，企业何去何从？短处竞争——社区模式下竞争的新航标；亏损战略——社区模式下的财务逻辑；社区模式带来的财务管理转型；社区模式下的财务创新。

本书适合创业者、企业经营管理人员及财务相关人员阅读。

图书在版编目（CIP）数据

短处竞争：社区模式下的财务管理 / 李永延，赵一蕾，王馨著. —北京：机械工业出版社，2015.12

ISBN 978-7-111-51938-6

I. ①短… II. ①李… ②赵… ③王… III. ①财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 254871 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 任淑杰 责任编辑：赵新宇

版式设计：张文贵 责任校对：舒莹

责任印制：李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm × 210mm · 6.125 印张 · 101 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-51938-6

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

前 言

互联网经济蓬勃发展，消费者对于商品和服务的可选择性增多，企业面临随时被取代的风险。因此，转变传统财务战略，建立新的商业模式以获取新的竞争优势是企业突出重围的关键。

随着阿里巴巴的上市，小米手机的风靡，微博、微信的盛行，一种以特定商品为聚合点吸引拥有相似价值观或兴趣的人组成不同群体的模式逐渐成为趋势，我们称之为“社区模式”。在这一模式中，企业以往在技术方面的优势将不复存在，取而代之的是企业不太擅长的短处：以消费者心理为导向，生产能满足客户需求的定制化产品，获得市场竞争优势。通过对逐渐成为消费主体的80后、90后的消费行为进行分析不难看出，80后、90后往往更倾向于“性价比”高的商品，而对于“性价比”这一指标的评判，使用者的口耳相传往往更容易令人信任，这也是社区商务模式的发展成为大势所趋的原因。

商务模式的转变必然导致企业的财务管理战略发生变化。财务不仅是企业经营的信息提供者和决策支持者，更是企业的风险管理者和价值创造者。企业的财务管理

应如何转型以应对严峻的市场化变革？企业又该如何通过财务管理突出重围，赢得市场？本书以互联网经济为背景，以短处竞争为导向，立足于社区商务模式的转变，分析企业的现状和发展前景，为处于徘徊期和摸索期的企业提供一剂良药。

本书特色：

1. 内容时代感强

本书以互联网时代对人们生活的影响为切入点，充分体现当下网络经济现状，以 80 后、90 后消费主体作为主要对象进行详细分析，并结合“互联网+”等国家宏观政策，剖析企业当下存在的困惑与亟需解决的问题，对当下的企业决策者具有一定的参考意义。

2. 以实例验证理论

本书在阐述互联网经济、短处竞争、社区商务模式以及财务转型等理论的过程中，结合了大量知名企业的实际案例。以前世之事作为后事之师，通过分析企业在以往实际当中对于相关事件的处理，总结成功经验和值得警醒之处，使读者深入理解理论的同时，找到可以在实际中应用的一些方法。

3. 风格明快，现实意义强

本书以浅显易懂、活泼明快的基调向读者讲述专家

的观点和看法。在案例选择时充分联系当下现状，具有非常强烈的现实意义，能够指导读者在实际中了解财务转型的意义。

本书的内容

第1章，互联网新时代，企业何去何从？本章讲述了网络经济的诞生，使得企业的竞争核心发生转移，企业在新的时期需要重新找到竞争点，获取竞争优势。

第2章，短处竞争——社区模式下竞争的新航标。本章界定了短处竞争的概念，描述了通过短处竞争获取优势的思维模式，从4个路径指出了短处竞争的操作航线，并指导企业通过短处竞争赢得市场的方法。此外，本章特别就工业企业的转型进行了单独阐述。

第3章，亏损战略——社区模式下的财务逻辑。本章主要从社区商务模式的核心，亏损战略的战略目标、满足条件以及操作方法等方面，架构了以亏损实现盈利的财务逻辑体系。

第4章，社区模式带来的财务管理转型。本章主要阐述了社区商务模式对企业经营的影响以及财务管理的应对措施，主要包括生产型企业向服务型企业转变，供应链向需求链转变，财务会计向管理会计转变，经营流程、税收、利率等金融因素转变等。

第5章，社区模式下的财务创新。本章首先介绍了管理层的财务风格对于企业财务管理的影响。然后结合实际案例，提出具体操作方法，包括实施财务业务一体化，进行财务共享服务为核心的财务流程再造，以及如何提升企业在社区模式下的财务适应力。

本书适合读者：创业者、企业经营管理人员、企业财务相关人员。

2015年8月

目 录

前言

第一章 互联网新时代，企业将何去何从？ / 001

第一节 竞争核心的转移——从供应链到需求链 / 002

第二节 想要“奔跑”，找准“竞争点” / 010

第三节 立足社区模式，跑赢竞争对手 / 018

第二章 短处竞争——社区模式下竞争的新航标 / 037

第一节 短处竞争 / 038

第二节 短处竞争的4个思维路径 / 045

第三节 短处竞争的可行性 / 055

第四节 短处竞争，如何发现潜在需求 / 060

第五节 工业企业的革命 / 069

第三章 亏损战略——社区模式下的财务逻辑 / 077

第一节 社区模式的命门：创造和留住顾客 / 078

第二节 亏损战略：企业的复兴之路 / 085

第三节 实施亏损战略的条件 / 093

第四节 亏损战略中的生财王道 / 100

第四章 社区模式带来的财务管理转型 / 107

第一节 从“省钱”到“钱生钱” / 108

第二节 “西瓜”和“芝麻” / 112

第三节 财务管理，管的不只是钱 / 116

第四节 “营改增”，改的不只是税 / 122

第五节 金融环境变迁，CFO 怎么玩钱？ / 132

第五章 社区模式下的财务创新 / 143

第一节 CEO 的财务风格要与时俱进 / 144

第二节 财务业务一体化：让企业财务管理能力飞起来 / 157

第三节 财务管理流程再造：财务共享服务 / 168

第四节 前方高能：社区商务时代更要提升财务适应力 / 181



第一章 互联网新时代， 企业将何去何从？

身处一个时代开启的黎明时刻，人类未知的远远大于已知的。无论如何，新时代已经来临，我们每个人都身在其中。

——摘自纪录片《互联网时代》

第一节 竞争核心的转移——从供应链到需求链

网络经济开启了一个充满创新、颠覆、变革的时代。吃饭先看团购，看电影可以在线点播，看书用电子设备，出门用滴滴打车，购物更是方便，只需上网、下单、然后等待送货上门即可。经济以现代科技为依拖，向更能满足消费需求的方向发展，同时也带来了行业间的高淘汰率。

从不网购的马云创造了阿里巴巴，非手机行业出身的雷军创造了小米，不懂音乐的陈华做出了唱吧，销售出身的程淮发明了滴滴，在互联网经济下，产品的同质化趋势使得科技领先逐步失去了优势。“外行颠覆内行”，“乱拳打死老师傅”。谁能抓住消费需求，谁就能活下来，这是商业竞争核心的转移，也是网络经济所诞生的机遇。

只有把握住竞争的核心，才能集中“火力”争取整场战斗的胜利。

越来越多的企业经营者已经认识到，即使构建出一条完美的供应链，仍然很难保证在竞争中立于不败之地。其中的根源就在于，竞争的核心已经从供应链转移到了需求链，通过供应链的建设谋求获取竞争优势，无异于隔靴搔痒。

一、以供应链为核心的竞争模式

传统企业，尤其是制造业，日常的经营活动包括采购原材料、制成半产品和产成品，然后再通过销售渠道，把产品销售到顾客手中。这个过程将供应商、制造商、分销商、零售商和消费者连接成一个完整的链条，这个链条被称为供应链。

在以供应链为核心的竞争模式中，企业家们为提高市场竞争能力和生存能力，寄希望于对供应链的升级改造，其主要途径包括优化分销渠道、改善制造流程、加速信息在整个供应链中的传递。



案例 1-1

宝钢靠打造供应链获取竞争优势

宝钢是国内较早进行供应链建设的企业。2002 年宝钢就与 IBM 签订了“供应链管理项目”的建设合同，搭建起了企业内外信息传递的便捷渠道。

按照宝钢当时的产能，每年需要铁矿石 3 000 万吨，然而，宝钢全资拥有的眉山矿业每年只能提供 400 万吨的铁矿石。为解决原材料供应的问题，宝钢采取了战略合作方式，相继与巴西淡水河谷公司、澳大利亚哈莫斯利公司、河南平顶山煤矿、河南永城煤矿等企业合资办矿。这些与供应链上游企业的合作，不仅使宝钢获得了宝贵的资源，还保证了原材料的价格在一个可预测的范围内波动。为了锁定供应链下游的市场，2003 年宝钢在 3 个月内分别与一汽集团、上汽集团和东风汽车签署了合作协议，结成战略同盟。近年来，在国内钢铁企业竞争激烈的情况下，宝钢却能始终在其中保持竞争优势，与其先进的供应链系统建设密不可分。

二、以需求链为核心的竞争模式

在传统的以供应链为核心的竞争模式中，哪家企业如果能做到打赢价格战、建立销售渠道、坚持广告“轰炸”，那么，哪家企业就很容易在市场竞争中独占鳌头。但是在今天，很多营销人员发现凭借价格、渠道和广告这三大传统的“营销法宝”似乎日益失去了其昔日的效力。这种现象的产生与现今竞争模式的转变有着直接的联系：竞争模式的核心已经从供应链转换成需求链了。

商品经济发展的初期是供应决定需求，当时国内的物流体系并不发达，企业为了适应这种竞争环境，在流通、零售环节花了很多精力。如今，很多行业已经完成了对供应链的整合。行业的新进入者如果想从供应链方面与其他企业竞争，已经毫无优势可言，为了在以需求为核心的竞争中获得一席之地，就必须把商务模式从供应链延伸到需求链。

万达发展商业地产的“订单地产”就是以需求链为核心的竞争模式的实践，也是万达作为一家民营企业在二十几年内发展成现在的商业大鳄的核心竞争力之一。所谓“订单地产”是指招商在前，建设在后。



案例 1-2

万达的“订单地产”

万达不像以往的开发商那样先将楼盘建好再进行招商，而是在开工之前就拿到订单，然后根据客户的实际需求为租户量身定制商业地产项目。首先，万达与世界500强等知名商业机构签订联合发展协议，协议中约定了很多具体条款，其中包括目标城市的选择、面积的要求、租金条件等；其次，万达与合作伙伴进行沟通、协调，共同确定城市、地块，细致到对每一个店的面积、层高、设备万达都会按照与客户的事先约定建设；第三，

万达和战略合作伙伴约定，把中国的城市分为两个等级，北京、上海、广州、深圳四个城市列为一级城市，剩下的城市都为二级城市。一级城市、二级城市分别适用不同的租金，这样就大大减少了合同谈判的时间；最后，在面积、城市、租金都确定后，万达还会与主力店租户签订合同或确认书，此后再投入建设。

通过“订单地产”，万达有效地规避了投资风险，缩短了市场培育期，加快了资金周转速度，保证了公司持续发展的现金流。

提到以需求链为核心，就不得不提到“雷布斯”和他的小米。按照出货量计算，小米公司在2014年全年出货量占了12.5%的市场份额，排名第一，成为中国最大的智能手机厂商。然而在小米诞生之前，智能手机生产领域的企业已经超过200家，苹果、华为、联想等著名品牌几乎统治了国内智能手机的市场。小米若想在供应链上建立它的商业帝国几乎是不可能的。于是，眼光独到的雷军选择把他的小米帝国的根基建立在顾客身上。

案例 1-3

“为发烧而生”小米

早在第一台小米手机问世之前，小米就开发出了符合中国人使用习惯的MIUI（米柚）系统，吸引了一批爱

好智能手机的极客发烧友，并将他们逐步发展成小米的铁杆粉丝。这些 MIUI 最早的用户一般是智能手机领域里的先行者，在其所处的圈子里对智能手机有一定的发言权。在锁定了目标人群后，小米不但通过微博等社交平台进行宣传，还建立了 MIUI 论坛和小米社区，这些平台不只是小米公司同米粉沟通的桥梁，米粉们还会在这些平台上反馈使用情况、交流经验。米粉的数量通过这种口碑相传的形式像滚雪球一样越滚越大。截至 2015 年 3 月，小米手机社区已经积累了近 4200 万的会员。米粉们在小米论坛上可以畅所欲言，甚至谈论类似“谈谈你的所在地娶媳妇要多少钱”这样的与小米手机本身毫无关系的话题，都会引起米粉们积极的讨论。

小米在其手机发售之前先将目标顾客聚集起来，使他们认同小米的价值，甚至对小米形成一种“追捧”，因此当小米手机上市时就会在几分钟之内被这些忠实粉丝和一些尚不了解小米但已经被这种火热的气氛感染的潜在顾客们一抢而空。

小米通过小米网、MIUI 社区和小米手机论坛构建起一个庞大而稳固的客户群，不仅为小米手机和其后的小米电视、小米平板计算机、小米路由器等一系列产品的热销提供了坚实的客户群基础，更不同以往的是，小米能深入需求链，与顾客直接互动，从而能够在第一时间

获得目标顾客在通信、娱乐、智能家居及其他相关消费领域的潜在需求，从而有的放矢、量体裁衣地根据所掌握的第一手数据对其现有产品进行改进升级或是有针对性地根据客户的潜在需求进行新产品的研发与投放。

在以供应链为核心的竞争模式中，厂家往往投入较少的精力来倾听用户的声音。客户信息的反馈渠道通常来自于随机发放或是随产品装箱的调查问卷。有一个明显的事实是，接受随机发放的问卷调查的消费者，很可能从未购买过甚至从未关注过该产品，在填写问卷时也包含了很大的主观随意性，漫不经心、敷衍了事。

但在以需求链为核心的竞争模式中，竞争的焦点是客户。要想争取到持续稳定的客源，就必须要使自己的产品或服务渗透到客户的生活方式中去，才能直接把到客户的“脉”。

总结小米的成功经验不难发现，通过深入需求链总结出的大数据，才是小米在激烈的市场竞争中激流勇进的原动力。之所以这样说，首先是因为多数米粉都是真真切切地购买和使用过了小米的产品，自然希望小米能够不断改进产品，使自己能享受到更好的用户体验（比如 MIUI 系统不定时更新，小米用户可以免费下载使用），所以米粉的需求是具体而真实的，具有很强的操作性；其次是因为米粉们认同小米、支持小米，是小米