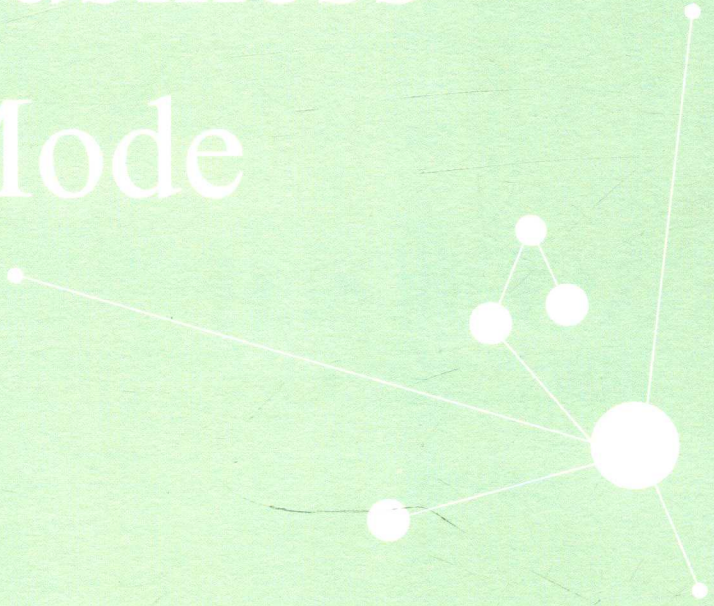


Community Business Mode



社区商务方式

B2B企业案例

李序蒙 著

十年磨一剑，颠覆科特勒营销思想
从大量销售方式，到深度分销方式，未来属于社区商务方式……



机械工业出版社
China Machine Press

包子堂
系列丛书
⑤

社区商务方式

B2B企业案例

Community Business Mode

李序蒙 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

社区商务方式: B2B 企业案例 / 李序蒙著. —北京: 机械工业出版社, 2015.5
(包子堂系列丛书)

ISBN 978-7-111-50160-2

I. 社… II. 李… III. 社区-商业服务-案例 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 087827 号

社区商务方式: B2B 企业案例

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: 王金强

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 10.75

书 号: ISBN 978-7-111-50160-2

定 价: 49.00 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

总
PREFACE
序

大踏步走向社区商务时代

互联网不再只是一种交流的手段或工具，它已经成为人们的一种生活方式。

纵观历史，凡是能改变人们生活方式的事情，一定会改变我们的工作方式，包括改变我们的生产活动方式和商务活动方式，以及与此相联系的组织与管理方式。

我在参观休斯敦的 NASA（美国航空航天局）时，听说大约有 1 万多名科学家和工程技术人员在那里工作，并且全世界大概有 20 万名科技工作者为 NASA 工作。

NASA 是怎么做到这一点的呢？

按照传统的科层制结构，要把远在天边的 20 多万人组织起来，按 5%~8% 的管理人员计算，至少需要 1 万名经理人员。这是多大的一笔开支，而且未必一定管得好。

我猜,NASA一定依靠的是互联网思维,把无数知识精英组织起来,共同去做一件事情。

今天,已经开始有越来越多的类似NASA这样的机构,开始依靠互联网,把高度专业化的人吸引到一个平台上,以互动的方式一起工作。

这个平台已不是传统意义上的组织,更像是一个社区,一个守望相助的社区。

由此我相信互联网不再是一种沟通的工具,它已经改变了我们的生活方式,从而改变了我们的组织与管理方式。在这种背景下,我们应该认真思考,在营销领域,互联网到底会给我们带来什么样的改变。

深度分销走到尽头

波特有很多思想,集中体现在两本书中:一本叫《竞争战略》,一本叫《竞争优势》。其中谈到一体化战略,前向一体化,或后向一体化。前向一体化就是向下游走,后向一体化就是往上游走。因为波特是哈佛大学著名教授,因此没有人追问为什么要前向或后向一体化。

德鲁克有一个观点,企业必须集中配置资源在两个领域:或技术领域,或市场领域。据此可以推断,前向一体化的目的,是为了谋求市场扎根,后向一体化的目的,是为了谋求技术扎根。

像华为这样的公司,是后向一体化的典型代表,全力以赴向上游走,不惜一切代价,持续抢占关键资源,尤其是人才资源。就是不把钱放在银行,而是去获取具有影响力和支配力的关键资源。日本的三井财团,通过下属旗舰公司三井物产,实施资源的抢占,从能源矿产资源到人才资源,一切能够整合进价值链的关键资源它都要抓在手里,以形成企业的影响力,最后成为产业价值链的组织者。

除此以外,大部分生产制造企业,几乎都是前向一体化的。先是采

用大量销售方式，后来转向深度分销方式。即不断整合渠道以及渠道终端门店的力量，展开市场的争夺战。

走到今天，深度分销方式实际上已经走到尽头了。

前向一体化的企业必须继续往前走，从供应链走向需求链，走进消费者的生活方式，谋求市场的最终扎根。

深度分销不是最终的商务活动方式，它的有效性在于资金利润率，这是厂商之间对立统一的基础。一旦边际利润趋向于零乃至负值的时候，深度分销方式也就走到了尽头，必须转向社区商务方式。

换言之，生产制造企业如果通过持续地提高产销量，就能获取规模经济上的好处，厂商之间就可以达到对立统一，携起手来，与对手展开竞争，用一条价值链打败另一条价值链。在我国台湾地区把深度分销方式称为策略联盟，或称厂商合谋。当所有企业都降低重心，唱着网络为王、决胜终端的歌谣，走上深度分销方式的时候，渠道网络的优势将丧失殆尽。接下来，就是降价促销，在释放产能、消化库存的过程中，成为现金流量依赖型企业。所有企业都深陷在竞争的旋涡之中，听天由命，难以自拔。

生产企业面临的挑战

第一个挑战是，产销矛盾加剧厂商矛盾。矛盾的主要方面是生产方式能不能改变，不能像丰田公司那样，从备货式生产方式，转向订单式生产方式。换言之，生产制造系统不能有效地控制存货以及存货偏差。相反，在现金流量压力下，持续地扩大产能和产量，迫使销售系统加大降价促销的力度，把过量生产的产品推销出去，甚至把工业库存转移到商业库存。

在这种备货式的生产方式下，科特勒的按需生产，只是一句空话。企业以及销售系统，永远不可能站在消费者的立场思考问题，永远不能

变成消费者的代言人。相反，只能是生产系统的强力推销者，而不是渠道及其终端零售门店的采购者，更不是消费者的采购者。

第二个挑战是，供求关系逆转，商家倒逼供应链。降价促销的结果，一定是供求关系逆转。生产的原则是效率，消费的原则是效用。生产企业不能改变生产方式，进而不能依靠性能来提高产品的性价比，那么最终的结果一定是产品效用递减，供求关系逆转，消费者主导市场以及主权意识强化。这是不需要大脑，用脚后跟就能想到的事情。

由此引发连锁反应，处在供求关系之间的商家乘虚崛起，依靠一手托两家的有利位势，“挟天子而令天下”，站在消费者的立场上，倒逼生产企业乃至整条供应链，挤压生产企业的利润空间。换言之，依靠商业谈判地位迅速做大，几乎一夜之间，把制造业企业逼入困境。

从全局的角度看，呈现出一种状态，迫使生产企业降低成本、降低售价。

这种格局如晴天霹雳突然降临，生产企业被迫用简单的方式降低成本，诸如用泡沫填充、以塑代钢、以铝代铜、降低材质，以此避免倒逼或灾难性后果的发生。实际的结果是劣品驱逐良品，类似劣币驱逐良币。

即便如此，生产企业也已经很难通过降价促销获得利润，它们只希望获得现金流量，相信只要现金流量能够大于费用开支，企业就能够活下来。因此，所有的企业都在拼命地扩大自己的产能和销量，哪怕市场已经饱和了，还是要扩大产能和产量。

所有的企业都做一个梦：其他企业能够在现金流量上倒下，倒下以后市场份额就归我了。所有企业都这样思考问题，最后导致的结果就是所有的企业都不挣钱，只要现金流量。

这种情况不是现在才发生，在十几年前就已经发生。像上海的牛奶大仗，牛奶放在超市里面比矿泉水还便宜。上海人多精明，看了都不敢

买。上海人怎么也想不通，牛奶怎么比水还便宜，难道这奶不是挤出来的吗？对于企业来讲很简单，五元钱一包奶，卖不出去，放那里，一旦过期或批号老化，损失就是五元钱。所以，必须卖出去，哪怕只卖一元钱、五角钱。可以说，企业之间的降价促销是没有底线的，没有成本约束的。

有了现金流，生产企业就可以通过别的方式挣到钱，比如，进入股市和房市，导致两市虚高。

商业企业面临的麻烦

如果只是生产企业有麻烦，事情也就到此为止了。其实，商业企业也有麻烦，而且麻烦还不小。

第一个麻烦是，商家得不到生产企业技术力量的支持，无法持续地提高产品的性价比。在效用递减规律的驱使下，最终消费者或用户，需要的不是劣品，不是便宜货；需要的是价廉物美的商品，需要的是性价比最优的产品。

这就意味着，传统意义上的降价促销难以为继，商家倒逼厂家的做法，或厂商围绕着价格展开博弈的做法已经过时，看一下沃尔玛与宝洁的合作就清楚了，需要建立的是新型的厂商关系，共同提高产品更新换代的能力，提高产品的创新能力及其性价比。这是长久之计，舍此别无他途。在这条产业价值链上，厂商之间永远是竞合关系。

商家面临的第二个麻烦是，离开了厂商之间基于供应链的合作关系，商家难以确立自己的品牌。无法让消费者相信，商家所提供的商品是合乎需求的，更无法让消费者相信，商家能够持续地满足生活上的需求。

消费者主导市场的实质是什么？

第一点，是要求供应者提供信用，以便实现“产品—货币”的转换。一般而言，在上述销售的图式中，货币的信用是由国家提供的，而

产品的信用必须由供应者提供。

第二点，要求供应者跟进消费者在生活上的追求，以便在生活方式、生活品质、生活理念乃至生活态度上，持续获得良好的体验，获得美满的感觉。这两点，对处在产业价值链下游的商家来说，是满足不了的，即便借助于互联网或移动互联网手段，也是满足不了的。必须借助于产业价值链的力量，这意味着必须重构新型的厂商关系，使整条产业价值链或供应链协同起来去为消费者做贡献。

社区商务是未来的出路

无论供应者是谁，是厂家还是商家，未来竞争的制高点，一定是在社区商务。谁能率先构建社区商务方式，谁就能赢得未来，并成为产业价值链的整合者或组织者，真正给予消费者美好的生活体验。

这一点也适用于电子商务或互联网公司，无论你今天多么红红火火，都必须努力去构建社区商务方式。不然，就会像农贸市场一样迅速衰退，衰变成一个电子化的农贸市场。其中的道理很简单，消费者需要的不是便宜货，互联网手段只能降低成本，减少门店和广告费用，不能提高产品的性能以及消费过程的生活体验。更不能消除店小二带来的损耗，包括信用和价格两方面的损耗。

不管“董雷”之间在争论什么，也不管这场争论将以何种方式收场，小米的迅速崛起，以不争的事实告诉我们，厂商未来的出路在于构建社区商务方式。尽管雷军先生说，小米的崛起是因为让人尖叫的产品，或是铁人三项等。这只是表象，这绝非是小米迅速崛起的真正原因，否则，也不会刺激董明珠女士大谈特谈生产技术基础。小米与众不同的是它的商务活动方式，这就是本丛书命名的“社区商务方式”。小米的出现，将使以往的商务活动方式过时。

本丛书强调用“社区商务方式”的概念，一方面想告诉大家，企业

商务活动领域的触角，正沿着供应链的下游向需求链延伸；企业的商务活动方式，正沿着大量销售方式，到深度分销方式，再到社区商务方式演进。本丛书开篇第一册以理论的方式，展现商务活动方式演变的历史逻辑，包括内在本质动因及其外在表现形态。后面的各分册，分别描述各种商务活动方式的实践经验。

另一方面想告诉大家，时下流行种种称谓，诸如部落经济、族群经济、社群经济或互联网经济等，既不合乎历史本来的逻辑，也不合乎学理。按照“形而上为道、形而下为器”的哲学观，任何事物都以某种方式呈现出内在的功能和外在的作用，企业商务活动领域也必须以某种方式呈现。任何概念或称谓，必须合乎事物的本质特征，或依据本体的自然属性命名。

小米本就不只是一家手机公司，因为它还卖米兔等，还借助于家庭路由器进入“智能家庭”，还想整合装修公司和连锁旅馆等。只要小米进入哪个传统或时尚的领域，哪个领域的老大们就会尖叫，而不是产品消费者的尖叫。米兔，一种再普通不过的玩偶，几个月卖出去几十万个。是消费者在尖叫吗？不是，是同行在尖叫。

雷军这帮年轻的老男人，非常熟悉自己的顾客及其生活方式，他们一心一意想为这些顾客做贡献，帮助这些快乐的单身汉，去维护好各自的恋爱关系，获得美满的恋爱体验。今后，随着这些顾客“寿命周期”的展开，还有许许多多做不完的生意，包括婚姻、家庭以及生老病死。米兔，说白了就是女孩子的代言人，让这些男生向米兔学习，在何种情况下应该如何向小女生说好话、办实事、献殷勤。不要没事找事，也不要当说不说。

本丛书除了第一册《营销的本质》（包政）、第二册《大量销售方式》（张林先）和第三册《深度分销方式》（王霆、张文锋）和第四册《社区商务方式：传统企业互联网转型案例》（张林先、张兴旺）之外，着重

安排了三分册，来介绍社区商务方式，这就是第五册《社区商务方式：B2B 企业案例》（李序蒙），第六册《社区商务方式：小米全景案例》（张兴旺），第七册《社区商务方式：丰田全景案例》（郭威）。

细心的读者会很快明白，本丛书安排的良苦用心，即不了解商务活动方式的演变历史，就不会明白社区商务方式的必然性，也就不会下决心去摆脱过去，迎接未来的挑战。

社区商务的组织与管理

值得一提的是，本丛书是一套有关企业生意的“商务理论”，而不是中国自古以来人们习以为常的那种“生意经”。因此，本丛书的出版并不意味着我们的研究已经结束，相反，我们的研究才刚刚开始，希望读者给予更多的支持与关注。我们将进一步把企业商务活动方式背后的支撑系统，即组织与管理描述出来，进一步放在本丛书的系列延伸上，包括及时跟进现实企业的实践，总结提炼它们在商务活动方式上的经验乃至教训，进一步充实和打磨本丛书。

在国外有这样的事情，很能说明社区商务方式的组织与管理特点。话说，你想举办一个婚礼，不需要委托婚庆公司，只需要你自己策划一下，构思一个行动方案，以确定办成一个什么风格或什么规模的婚庆。然后，按照这个构思方案，到互联网上去寻找合适的专业公司、工作室或夫妻老婆店。这类专业性公司分工很精细，包括专门提供服装的、鲜花的、桌椅的、摄影的、摄像的、背景音乐的、冷热饮料的、布置场景的、主持婚礼仪式的，等等。由此形成最终的行动方案，并让各专业性公司以契约的方式做出响应和承诺。届时，一场称心如意的婚礼一定会如期展开，或热热闹闹，或喜气洋洋。

可以设想，今后的公司应该是轻资产的，只需要保留核心团队，这就是策划和社区运作团队。通过策划团队明确做什么事情，或者说，选

择正确的事情去做；然后进行系统的构思和策划，形成整体设想；之后交给社区运作团队，把事情做正确。运作团队联系着一个个专业化的公司、工作室或夫妻老婆店，知道如何把整体设想分拆成一项项任务分包出去。现在的人把这称为“任务外包”或“流程外包”。这个运作团队在长期维护社区关系的过程中，非常清楚谁能承接什么任务。最后就是负责运营，直至把事情做正确，并产生预期的成果或状态。互联网在这中间起什么作用呢？那就是构建底层的大数据库或经验数据库，确保策划团队选择正确的事情去做，确保运作团队把事情做正确。

可以设想，这是一件多么令人兴奋的事情，对老板而言，不需要用金字塔式的层级组织，以及人数众多的管理者阶层，去驱使成千上万名员工朝着一个方向行动，更不需要像华为那样，既设干部管理部门，以防止干部懈怠；又设人力资源管理部门，去督促每个人的工作。据说那里的人力资源管理委员会有4个层级，从集团一直到部门科室，所谓“支部建到连队”。

对员工而言，可以摆脱绩效考核的纠结；也不需要年复一年、日复一日，赶着上班去打卡，恭候上司的指导和命令。只需要专心致志去发展自己的长处，努力在供求一体化的社区中发挥自己的长处，获取个人价值的最大化。

也许大家真的要去看一看 NASA，互联网时代的组织及其运营，是可以虚拟化的，可以虚拟化为一个社区，一个供求者一体化的社区。就像我们祖辈所生活过的那个农耕时代，乡里乡亲在一起，构成一个供求一体化的社区，彼此互为供求者，守望相助，相互信任，相互依存。在专业化的基础上，充分发挥各自的长处及其主动性和创造性，谋取个人价值的最大化。

社会学家滕尼斯认为，守望相助的农业社会瓦解之后，城市社会需要重建社区。在农业社会，人与人之间的关系是“守望相助”的共同体

关系，而在城市社会，这个关系不再存在，彼此没有共同的情感、没有互相关怀、没有共享价值。但人们内心依然渴望城市社会生活中还能够享受“共同情感、共同价值”的共同体生活。

可以说，互联网思维就是社区思维，互联网时代正遵循着自然规律向着人与人之间构成的社区回归。

包政

2015 年 1 月 23 日

前 PREFACE 言

本书有 8 个基本观点。

观点一：在当前需求个性化、需求快速变化的移动互联网时代，B2B 营销正朝着社区商务方式转型。

B2B 的社区商务方式，指的是走进客户价值链和生产方式，关注价值实现全流程，为客户提供更加完整的解决方案，与客户持续互动，从而构建与客户的一体化关系。传统的 B2B 营销方式下，企业与客户之间仅仅是交易关系，企业注重的是销售，即产品—货币的交换过程，营销人员的工作起始于捕捉销售机会，结束于完成产品销售。然而，需求个性化、产品复杂化以及一切互联化三股浪潮，迫使企业放弃单纯的交易观念，将注意力转移到构建持续交易的基础上来，迫使企业深入客户生产方式，通过持续为客户做贡献，与客户结成一体化的社区伙伴关系，即走向社区商务方式。

观点二：社区商务的本质是构建与客户的一体化社区伙伴关系。移动互联技术并非社区商务必备的标

签，在互联网出现之前就已经存在社区商务方式。

许多企业误以为开辟官方微博、互联网论坛、开发 APP、组建微信客户群、运营微信公众号就是社区商务。其实，移动互联技术确实极大地降低了联系的成本，为 B2B 社区商务的实践提供了载体和工具，成为社区商务方式的催化剂，但它本身不是社区商务。社区商务的本质是构建与客户的一体化社区伙伴关系。早在 20 世纪 50 年代，丰田就已经把它的客户、供应商视为丰田社区中的成员，用各种方式把客户组织起来，围绕共同价值持续互动，共同创造价值并分享价值，在这个过程中深化与客户之间的社区伙伴关系，最终使商务成为与客户互动的一部分，并具有排他性。

观点三：识别产业链中的关键伙伴并与之结成社区伙伴关系，是 B2B 社区商务的起点。

“谁是客户”或“与谁结成社区伙伴关系”在很多情况下并不是一个显而易见的问题。通常情况下，企业理所当然地只是把付钱购买产品的买家当成客户，按照他们的要求提供产品和服务，在他们身上与竞争对手展开价格战、服务战、广告战、关系战等资源消耗战，效果并不好。企业应当更多地关注用户等产业链的关键伙伴，动态地审视产业链各环节价值创造方式以及产业地位，从而在变化中适时重构产业链图谱，重新确立自身的定位，建立并巩固自身与产业链关键伙伴之间的关系。也就是说，仅仅关注直接客户是不够的，企业需要更进一步，将用户等产业链关键伙伴纳入社区伙伴关系的范畴，通过为用户等产业链关键伙伴创造价值结成同盟，打通企业价值传递的全过程。

观点四：与客户结成社区伙伴关系的关键在于：嵌入他们的生产方式，为他们提供解决问题的方案而不仅仅是产品。

伙伴关系的特征之一是依赖性，企业通过为客户做出独特的“关键贡献”而成为客户信赖和依靠的伙伴。企业需要将自身的价值创造过程

与客户的生产方式无缝对接，即所谓“走进客户生产方式”，了解客户的价值创造方式，以及其中的痛点或问题，找到实现自身产品价值的障碍点；同时，整合资源，为客户提供解决问题的完整方案。企业的解决方案与客户核心业务越接近，其贡献越重要，企业与客户之间的关系强度越高。因此，选择做贡献的突破口应尽量接近客户的核心业务。这样做的结果就是，你成为客户核心能力和竞争优势的重要支撑，成为客户生产方式不可或缺的部分。

观点五：B2B 个人商务社区与 B2C 商务社区具有广泛的共性，二者均具有“社区”的本质特征。

社区是人类共同生活的一种方式，拥有共同价值的一群人长期生活在一起，结成了相互信任、相互依靠、守望相助的排他性的强关系。B2B 个人商务社区与 B2C 社区一样，其建设过程符合社区发育的一般规律：一是持续互动结成强关系，社区成员之间长期生活、持续互动，才能结成强关系特征的社区伙伴关系；二是这些持续互动都是围绕某种“共同价值”展开的，共同价值包括共同利益、共同追求和共同价值观；三是社区形成过程是循序渐进的，即初始阶段锁定领袖用户人群，然后沿着领袖人群的关系链组织口碑传播，逐步扩展到其他人群。

观点六：B2B 个人商务社区还具有与 B2C 商务社区不同的独特之处，即“围绕关键先生”、“提供理性价值”。

B2B 个人商务社区成员往往是客户组织中的“关键先生”，通常是采购决策者或者重大影响者，找到并围绕这些“关键先生”构建社区，这是 B2B 个人社区商务与 B2C 社区商务的第一个不同点；第二个不同点是，B2B 个人商务社区的核心价值通常是理性的，比如工作效率、职业发展、事业成功。B2C 社区中的消费者喜爱这个社区的理由常常是感性的兴趣、爱好、信仰等，但 B2B 个人社区中的“关键先生”之所以加盟社区，并非出自某个感性的价值追求，而是出于工作成果绩

效、职业事业成功等理性方面的追求。

观点七：B2B 产业社区是 B2B 社区商务的最高级形式，它将社区伙伴关系从个人层面提升到组织层面。

B2B 个人社区的建设本身不是目的，目的是通过“关键先生”社区建设和关系深化，实现与关键伙伴 / 客户的一体化，最终通过产业社区建设，成为产业价值链的管理者。也就是说，B2B 个人社区中的强关系，还是停留在企业组织与关键先生个人层面。企业可以通过进一步的努力，将组织和管理行为进一步延伸到产业链伙伴的组织层面，将企业与关键先生个人层面的关系上升为企业与所在产业链合作伙伴组织层面的关系，构建起基于产业链伙伴关系的 B2B 产业社区。

观点八：B2B 产业社区是一种组织间伙伴关系，建设 B2B 产业社区的目的在于“共同创造并分享产业社区的增量利益”。

构建 B2B 产业社区的五个主要原则是：第一，聚焦于协作竞争优势，即产业社区伙伴的协作带来的超越竞争对手产业链的独特竞争优势；第二，建立相应的机制，在社区伙伴之间分享由于协作竞争优势带来的增量利益；第三，通过相关的制度建设、流程建设，建立产业社区成员企业之间的组织信任；第四，利用各种渠道，产生大量跨组织人际交互，催生和深化社区成员的身份认同；第五，循序渐进扩展与深化产业社区伙伴关系。