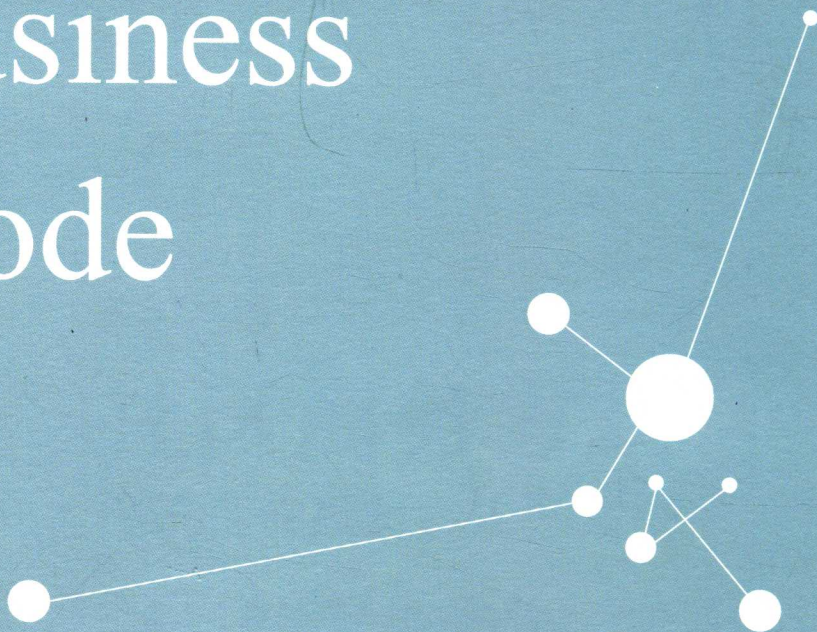


Community Business Mode



社区商务方式

传统企业互联网转型案例

张林先 张兴旺 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
④

社区商务方式

传统企业互联网转型案例

Community Business Mode

张林先 张兴旺 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：传统企业互联网转型案例 / 张林先，张兴旺著. —北京：机械工业出版社，2015.6
(包子堂系列丛书)

ISBN 978-7-111-50604-1

I. 社… II. ①张… ②张… 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 137536 号

社区商务方式：传统企业互联网转型案例

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：董凤凤

责任校对：殷虹

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：10.5

书号：ISBN 978-7-111-50604-1

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，让这些小学生向米兔学习，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

引子 主要观点

你可以不看这本书，但不能不掌握这些观点！

观点 1：社区商务方式，不是现在才创造出来的，而是自远古部落时代、农业革命的村落小生产时代就有，而后它被工业大革命割裂了，由此，产生了大量销售、深度分销的企业商务方式。移动互联网是个好东西，将每个人连接起来的同时，也将企业组织连接了起来，更方便地实现了供求一体化，使得互联网时代成为社区商务方式的时代。

观点 2：社区建设的宗旨是：①每个人需要一个成就别人的机会；②每个人需要在这个机会中展现自己的价值。

观点 3：基于互联网建社区，可以实现规模化定制，提高产品的性价比，从而有机会实现规模化销售。

观点 4：互联网的本质是连接，连接具有两层含义：其一是指在与关系层面、状态层面上，互联网能让“人”一直处于与相关人连接的状态。这是与“一体化”概念的内涵基本一致的。其二是指的工具层面、方法层面上，互联网提供了能进行实时双向或多向交互的工具，重点在于能不能“交互”（互动）。在本书中，“连接”这个词是指能实现“一体化”状态的工具或方法。由此，QQ、微信就是连接工具，因为它能达到实时连接且能达到一体化关系的状态，而“报纸”就不是连接工具，因为其只能“连通”，做单方面的信息发布，而不能实现实时交互，达不到“一体化”的状态。

观点 5：互联网思维即社区思维，就是供求一体化的思维，所有人借助互联网都可以整合无数个专业工作室或功能性团队，互联网使得大规模的一体化成为可能。同样，这也是一个专业化的时代，专业团队必须专业、专注，这样无数个工作室、功能性的团队都可以按照自己的生活方式来生存，因为，这样的专业化团队更容易在产业链条构建的社区中体现价值。

观点 6：风信子案例给我们的启示是消费者在哪里，企业就要跟到哪里；消费者喜欢用什么方式连接，企业就要用什么方式与消费者连接；消费者用什么方式生活，企业就要用什么样的方式提升消费者的生活。互联网时代，就要用互联网的营销活动将远在天边的消费者连接起来。

观点 7：互联网时代的生活方式特征已经形成。例如，互联网时代提供了更多“草根逆袭”的机会，能动员社会资源做事；时空碎片化，人们更重视互联网的线上社区互动；构建大规模社区，将熟人以至于陌生人都连接在一起。

观点 8：互联网社区的基本特征包括以下几个方面。

（1）互联网企业要有组织化的数字能力。企业的经营已经实现了大数据，企业要利用大数据必须首先具备组织化的数字能力，否则企

业只能生产数据，而不能利用数据。

(2) 互联网社区是“连接”，不是单向的“连通”。连接有两层含义：其一是指能形成“供求一体化”状态，如“企业—最终消费者”一体化。连接有通道连接、营销连接、产品连接三种实现途径。报纸等媒体实现的是单向度的“连通”，而互联网实现的是双向、多维度的网状 $N \times N$ “连接”。

(3) 陌生人社区，连接无处不在。互联网时代为陌生人构建社区创造了更多机会，这是企业的入口。

(4) 互联网企业需要将“价值主张”人格化，才能更容易获得社区成员认可。供求之间的信息不平衡状态被打破，企业要在“供给链”全流程与社区成员互动，供求之间的“信息充分”是构建社区的必要条件之一。只有“信息充分”，企业才能有机会走进消费者的价值链。社区需要社区成员管理，才更有活力。

(5) 营销策划是互联网企业的“关键 1%”。企业所有的营销活动统筹到一个策略，形成组织力量。营销策划团队，是企业的三个主要“功能性团队”之一。

观点 9：传统企业向互联网企业转型，需要注意的是：其一，抓住“关键的 1%”，即营销策划的发育；其二，从增量上开始，给新团队一个独立的空间，避免企业组织旧习性的干扰；其三，大企业要有利用 IT 技术、互联网技术整合全球供应链的雄心，做价值链的组织者，专注于价值链的前端，即社区建设。企业要通过市场扎根，获得个性的规模化需求，然后反向整合供应链，通过规模化定制的能力获得性价比，反哺消费者，形成正向的产业价值循环，保持产业链的健康发展。中小企业，专注于自己的专长，成为价值链上功能性团队的佼佼者，积极参与组织者的整合，成为价值链整合的积极力量。



总 序 前 言

01 第一章 | 时代发生了怎样的变化 | 1

- 第一节 案例：咩羊羊的转型之痛 | 2
- 第二节 技术改变生活场景，走向商业新世界 | 6
- 第三节 消费市场产能过剩，供大于求 | 10
- 第四节 企业经营的现实：落后的增长方式 | 12

02 第二章 | 顺应时代，构建社区 | 15

- 第一节 关于“社区”的来龙去脉 | 16
- 第二节 案例：荣宝斋构建传统社区 | 22
- 第三节 案例：E 代驾、宝马尝试互联网社区 | 24

03 第三章 | 风信子——一家传统医疗美容企业的移动互联网社区转型 | 28

- 第一节 传统企业的风信子 | 30
- 第二节 转型互联网的风信子 | 36
- 第三节 如何在转型中发育“功能团队” | 49