

单位代码	10602
学号	2018060357
分类号	F272.3
密级	公开



广西师范大学

硕士专业学位论文

随手科技个人财务管理APP产品竞争战略研究

Research on competition strategy of personal finance management app products of SUISHOU technology

学 院：经济管理学院

学位类别：工商管理硕士

领 域：战略管理

年 级：2018 级

研 究 生：田 黄

指导教师：阳震青教授

完成时间：2020 年 6 月


随手科技个人财务管理APP产品竞争战略研究


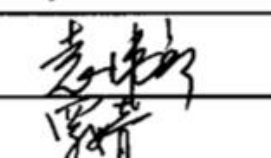
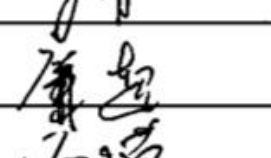

专业名称：工商管理

申请人：田 黄

指导教师：阳震青

论文答辩委员会

主席： 

委员： 




摘要

近几十年来，在第三次工业革命的带动下，全球经济获得快速发展，特别是全球人均 GDP 生产总值从 2000 年的 5453.4 美元到 2011 年达到 10420.6 美元首次突破 1 万美元后，标志着发达地球的来临。主要经济体个人所有拥有的财富显著增长，推动中产阶级和渐富人群成为社会人群结构的主体。个人所面临的财务场景伴随着经济增长也在快速走向复杂化。

对个人财务管理在新时代的研究，有助于结合国内外发展趋势，深入总结移动端个人财务管理 APP 产品的发展与普及将引发的个人财务管理方式的全新改变，对指导行业发展，推动行业更好的响应用户的服务，找准创新点，推动改善大众普遍缺乏财商教育和基本财务技能现状有较强的理论指导意义。

本文主要针对随手科技（全称：深圳市随手科技有限公司）旗下个人财务管理 APP 产品面向移动互联网生态深化发展趋势下的竞争战略研究，为随手科技应对挑战，抓住新的发展机遇提供思路。同时，也为中国个人财务管理行业的发展研究提供借鉴。

具体来说，本文通过对随手科技个人财务管理 APP 产品竞争战略的研究，结合随手科技的实际情况，运用 Pest 分析模型，五力竞争模型，SWOT 分析法对随手科技个人财务管理 APP 产品竞争战略的外部环境与内部条件进行研究。在研究思路上，首先介绍了本文的选题背景、研究意义、研究思路、写作框架，以及研究方法和研究工具。

然后对战略管理相关理论进行了阐述，介绍了战略管理理论的概念、战略管理理论的新观点。其次，结合随手科技的实际，分别介绍了随手科技个人财务管理 APP 产品发展现状及问题，以及深度发展所面临的宏观环境、行业环境、内部条件等。在移动端个人财务管理行业这一新兴领域，针对性的提出随手科技在战略上的选择与实施策略。

在实施途径部分，围绕产品设计、运营强化、服务场景渗透、人工智能与大数据的运用、个人报税功能推出、大众财商教育等板块分别进行了研究分析。最后得出本文研究的结论，并对随手科技个人财务管理 APP 产品未来发展战略做出了展望。

关键词：移动互联网；个人财务管理；随手科技；APP；竞争战略

Abstract

In recent decades, driven by the third industrial revolution, the global economy has achieved rapid development, especially after the global GDP per capita exceeded 10,000 us dollars for the first time from 5,453.4 us dollars in 2000 to 10,420.6 us dollars in 2011, marking the arrival of developed earth. The significant increase in the wealth owned by individuals in major economies has pushed the middle class and the increasingly wealthy into the majority of the population structure. The financial landscape facing individuals is rapidly becoming more complex as the economy grows.

On the research of the personal financial management in the new era, to combine development trend both at home and abroad, further summarizes the mobile end the development and popularity of the personal financial management APP products will lead to personal financial management mode of new changes, to guide industry development, promote the better response to the user's service industry, for innovation, improve the widespread lack of financial education and the current situation of basic financial skills strong theoretical guiding significance.

This paper mainly focuses on the research on the competitive strategy of the personal finance management APP product of handy technology (full name: shenzhen SUISHOU technology co., LTD.) under the trend of deepening the development of mobile Internet ecology, so as to provide ideas for the handy technology to meet the challenges and seize the new development opportunities. At the same time, it also provides a reference for the development of China's personal financial management industry.

Specifically, this paper studies the external environment and internal conditions of the competitive strategy of the handy technology personal financial management APP product through the research on the competitive strategy of the handy technology personal financial management APP product, combines the practical situation of the handy technology, USES Pest analysis model, five forces competition model and

SWOT analysis method to study the external environment and internal conditions of the competitive strategy of the handy technology personal financial management APP product. In terms of research ideas, this paper firstly introduces the background, research significance, research ideas, writing framework, research methods and research tools of this paper.

Then it expounds the theory of strategic management, introduces the concept of strategic management theory and the new viewpoint of strategic management theory. Secondly, based on the actual situation of the company, this paper introduces the development status and problems of the personal financial management APP products of the company, as well as the macro environment, industry environment and internal conditions faced by the in-depth development. In the emerging field of personal finance management on mobile terminals, this paper makes an in-depth analysis of the similarities and differences between Chinese and American personal finance management industries in policy, environment and development stage, and puts forward the strategic selection and implementation strategies of handy technology.

In the implementation approach part, research and analysis are carried out on product design, operation strengthening, service scene penetration, application of artificial intelligence and big data, introduction of personal tax declaration function, public financial intelligence education, etc. Finally, the conclusion of this paper is drawn, and the future development strategy of the handy technology personal finance management APP is forecasted.

Keywords: mobile internet; personal financial management; Sui Shou technology; APP; competitive strategy

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT	II
一、绪论.....	1
(一) 研究背景及意义	1
1.研究背景.....	1
2. 研究意义.....	1
(二) 研究综述与理论依据.....	2
1. 研究综述.....	2
2. 主要理论依据	4
(三) 研究方法.....	6
1.文献研究法	6
2.案例研究法	6
3.模型分析法	6
(四) 研究内容与论文框架.....	7
1.研究内容.....	7
2.论文的研究框架.....	7
二、 随手科技个人财务管理 APP 产品发展环境分析.....	9
(一) 总体市场环境分析.....	9
1.我国移动互联网总体发展情况	9
(二) 宏观环境分析	11
1.政治法律环境分析	11
2.经济环境分析	12
3.社会文化环境分析	12
4.技术环境分析	12
(三) 行业环境分析	13
1.供应商议价能力分析	13
2.购买者议价能力分析	14
3.新进入者的威胁分析	14
4.替代品的威胁分析	15

5.同业竞争者的竞争程度分析.....	15
(四) 内部环境.....	15
1.公司简介.....	15
2.公司内部资源分析.....	16
三、 随手科技个人财务管理 APP 产品竞争战略选择.....	21
(一) 随手科技个人财务管理 APP 产品 SWOT 分析.....	21
1.优势分析.....	21
2.劣势分析.....	22
3.市场机会.....	23
4.竞争威胁.....	24
5.SOWT 组合分析.....	25
(二) 竞争战略制定.....	27
1.随手科技个人财务管理 APP 产品的战略目标.....	27
2.竞争战略比较分析.....	27
3.差异化竞争战略选择.....	29
4.战略重点.....	29
四、 差异化竞争战略的实施.....	31
(一) 增强互动机制提升产品差异化.....	31
1.增强任务引导设计牵引用户成长.....	32
2.在记账过程中增加“游戏化”.....	33
3.基于多账本场景打造服务生态.....	34
(二) 加强对个人金融服务链条的渗透.....	35
1.提升对金融服务场景的聚合.....	35
2.以智能化水平增强用户金融交易决策的依赖.....	36
3.借个税申报新政强化刚需场景.....	37
(三) 基于财商教育打造差异化的营销势能.....	38
1. 以记账工具为核心打造特色财商教育体系.....	39
2.以公益教育为切入点覆盖主流学生生活活跃群体.....	40
3. 通过大众财商教育样板做政策红利的推动者.....	41
五、 差异化竞争战略实施的保障措施.....	43
(一) 保障措施.....	43

1. 打造更具竞争力的创新人才培养机制.....	43
2. 构建强运营体系，增强平台化能力	43
3. 提升自有流量与业务的变现能力，提前战略融资.....	44
(二) 战略实施的评价与控制	44
1. 战略实施评价相关内容	45
2. 战略实施评价的开展.....	45
六、研究结论与展望.....	47
参考文献.....	48
致 谢	
论文独创性声明	
论文使用授权声明	

一、绪论

（一）研究背景及意义

1. 研究背景

近二十年来，在经济快速发展的推动下，个人所有拥有财富的显著增长，中产阶级和渐富人群正在成为社会结构的主体。个人所面临的财务场景伴随着经济增长也在快速走向复杂化。个人在财务管理的工具选择与方式上呈现碎片化的状态。^[1]

随着 3G、4G 新一代移动通信技术的发展，特别是智能手机的快速普及，推动移动互联网生态爆发式的成长，让移动端随手便捷管理个人财务成为了可能。

^[2]移动端记账理财 APP 开始成为大众在管理个人财务方面的主流选择。

个人财务管理 APP 产品是个人和家庭用户进行资产全面管理的有效工具，基于用户财务数据手工和自动化录入，实现对用户从收支流水到个人资产的全面管理，并逐步延伸到为用户提供投资理财建议和投资产品智能化推荐服务，成为精准的个人财务流量入口。

国内个人财务管理市场虽然起步相对较晚，但是在移动互联网快速发展的推动下，正与美国个人财务管理市场呈现着相似的特征。两者的发展都是从企业级财务管理向个人财务管理延伸，呈现纵向垂直一体化。用户市场高度集中，头部企业用户市场占比接近 70%。正在以个人财务为中心借助金融科技向金融服务链条领域延伸。

国内外学者虽然对个人财务管理的发展做了长期的系统研究，但是研究多侧重在传统金融机构和第三方金融服务针对个人提供的理财服务上，主要方向多在金融服务产品的风险分析，投资决策，如何稳健理财分析等领域。^[3]针对移动互联网时代个人财务场景走向复杂化，个人理财意识觉醒，移动端新兴财务管理工具的大幅普及，传统金融服务脱媒等趋势尚缺乏系统性的研究。

2. 研究意义

本论文将从移动端个人财务管理 APP 产品行业着手，研究传统理财方式与新兴个人财务管理的差异，总结成功经验与启示，通过运用文献研究法、案例研究法和模型分析法，对随手科技个人财务管理 APP 产品在国内税制改革大背景下，进一步推动个人财务管理与服务的深度普及，建立一套更完备的战略体系。

对个人财务管理在新时代的研究，有助于结合国内外发展趋势，深入总结移

移动端个人财务管理 APP 产品的发展与普及将引发的个人财务管理方式的全新改变。相关研究对指导移动互联网时代下个人财务管理 APP 行业发展,推动行业更好的响应用户的服务,找准创新点,推动改善大众普遍缺乏财商教育和基本财务技能的现状,具有一定的理论与实践指导意义。

(二) 研究综述与理论依据

1. 研究综述

(1) 战略管理研究

美国学者伊戈尔·安索夫于二十世纪 60 年代首次提出了企业的战略四要素即:产品与市场的范围、增长向量、协同效应以及优势竞争。1965 年,安索夫推出了关于的战略的首部书籍《企业战略》,开启了现代战略理论研究的篇章。

战略管理的研究进入繁荣期后,产生了众多的学派和相应的研究成果。这其中具有代表性的有设计学派、环境学派、结构学派、创意学派、权力学派、定位学派等诸多分支。

战略管理学者亨利·明茨伯格在多个流派的观点上进行了总结,提出了 5P 战略模型。界定企业战略的五个概念分别为计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattem)、定位(position)和观点(perspective)。^[4]

上世纪七八十年代,波特对竞争战略进行了初步研究,并创立了竞争和产业分析两个维度的理论框架,开启了竞争战略研究的序幕。波特主张注重在产业环境的研究中加大经济分析的比重,将其提高至与企业内部分析同样的高度,随后波特又将研究重心倾斜到了竞争性定位问题。由于波特的推动,竞争战略分析迎来了蓬勃发展。Porter 在《竞争战略》一书中提出,购买者议价能力、供应商议价能力、潜在竞争者、现有行业竞争者和替代品威胁等因素将全面影响企业竞争战略的决策制定,该观点为竞争战略的后续研究提供了重要理论支撑。⁵

菲利普·科特勒在 2003 年提出,企业差异化竞争力包括形象差异化、服务差异化、产品差异化、渠道多样性等几个方面。R. Cowan、N. Jonard 指出,企业实施差异化竞争,要重点关注一些对企业自身发展有推动价值的客户。产品的创新主要来自设计部门对现阶段客户需求的针对性设计,并将客户对原产品的体验建议相结合,推动产品不断更新迭代,进而推动企业与竞争对手的差异性扩大。^[6]在 2009 年 Hugo 指出,企业的战略制定与实施应该充分考虑个性化消费者的细分需求,差异化能帮助企业对自身市场定位,有更为清晰的认识,进而帮助企业获得优势地位。^[7]

西方战略管理思想和理论在上世纪 80 年代传入我国，国内学者在对竞争战略的研究中取得了一定的突破。任娟发表的《竞争战略识别方法及其应用研究》，阐述了类型学与分类学两种路径，通过实证研究和方法创新为竞争战略识别提供了新的解决方案。周三多在《管理学-理论与方法》一书中首次提出，“管理的基本原理：系统管理、责任效应、人本管理”。^[8]刘全顺在 200 年从流程重组、竞争优势和学习型组织等方面来研究企业的快速反应能力，对基本竞争战略理论的研究实现了进一步的发展。^[9]

柴丽俊，李晓辉，高俊山在 2003 年提出，未来的战略管理必须研究企业适应环境的可预测性与不可预测的变化，进而提出各种状态下进行博弈的对策或规则。^[10]

（2）个人财务管理研究

个人财务管理国外从事的研究较早，虽然科技进步和社会发展，让人们的金融环境，使用的工具与财务管理方式发生了很大的变化，但是财务管理的基本原则仍然是一致的。

1954 年，经济学家莫迪利安尼和布伦伯格通过《效用分析与消费函数：对典型资料的解释》创立了储蓄生命周期理论。1976 年，莫迪利安尼和布伦伯格又发表了《效用分析与消费函数：一种思想的完整化》的论文，让储蓄理论接近于实际经济，更能说明现实问题。在对消费行为与消费者储蓄两个变量相互作用关系的研究中，形成了个人财务管理理论研究的雏形。^[11]

马科维茨(Harry M. Markowitz)在 1952 年首次提出的投资组合方差理论，这种理论让根据投资者的偏好，进行投资决策变得更有操作性。^[12]

在个人财务管理的系统化方面，G·维克托·霍尔曼和杰利·S·诺林布鲁门共同编制的《个人理财规划》(2003)被认为是个人与专业投资顾问的财务规划工具。作者较为系统的论述了财务计划协调的实现和如何有效利用金融产品。^[13]

杰克·R·卡普尔在《个人理财》第七版，非常全面的介绍了个人理财的相关基础知识。包括理财的决定步骤，相关方法与工具，以及投资理财的各种手段。为普通人通过财务管理实现个人财富的保值增值提供了最基本的教材。

综上所述，东方是记账的先驱，西方是个人财务管理方面的先行者，并建立了系统的个人财务管理理论与方法论研究。但是对移动互联网时代个人财务管理工具的兴起，流量聚合，以及金融科技推动下的理财场景深化发展方面，缺乏持续性的跟踪研究。

随着国内个人居民收入的快速增长,以及传统金融机构理财业务的发展,国内关于个人财务管理的研究也侧重在个人理财方面。

辛树森在《个人理财》(2007)一书中认为:“从简单方面上讲”,个人理财是建立在例行分析的层次上,对我们的经济状况和周围的变化做出判断和预见性,通过对家庭财产,进行责任规划和理财管理,正确避免金融危机,逐渐建起金融安全和合理的生活安排,让家人可以成功地实现人生目标和不同阶段的理想,最终达到财务自由。”^[14]

潘纯、但红光在《基于个人财务管理的高职财务人才培养的延伸调整》(2014)一文中对中美个人财务管理规划的发展做了对比研究,并认识到中国私人财富的增加以及互联网商业与金融的快速兴起、个人财务规划意识正在全面觉醒,个人财务管理规划在由记账、报表向管理咨询提升转型的同时,还需要面向未来个人财务规划服务进行延伸调整。^[15]

移动互联网时代,记账理财 APP 的快速普及迎合了个人财务管理意识的觉醒,正推动个人财务管理和金融业务从传统金融机构与线下网点的脱媒。以前依托于人的个人财务管理服务正在被手机端的 APP 产品在主要场景进行大规模替代。

在这场由技术变革推动的个人财务管理方式的变革中,尹一丁在《Intuit 击溃霸主微软 争雄移动支付》(2014)一文中,详细介绍了美国个人财务软件领导企业 intuit 以个人用户场景痛点入手,不断通过产品创新和用户体验创新成功打败软件行业巨头微软,占领美国接近 70%的个人财务管理软件市场份额的发展经历。展示了全球个人财务管理发展的潮流。^[16]

易观智库发布的《中国记账理财 APP 移动市场研究报告 2014》,是首份专业分析中国个人财务管理软件市场的研究报告。报告从个人财务管理软件发展的历程,重要阶段,市场分布与占比等结合大数据进行了深入的研究。并对记账理财 APP 产品发展趋势与挑战进行了研判。

虽然国内外学者对个人财务管理市场的发展做了长期的系统研究,但是研究多侧重在传统金融机构和第三方金融服务针对个人提供的理财服务上,主要方向多在金融服务产品的风险分析,投资决策,如何稳健理财分析等领域。针对移动互联网时代个人财务场景走向复杂化,个人理财意识觉醒,移动端新兴财务管理工具的大幅普及,传统金融服务脱媒等趋势尚缺乏系统性的研究。

2. 主要理论依据

(1) 竞争战略的含义

竞争战略是企业战略体系的组成部分,是指导和管理具体经营单位的计划和

行动，并受到企业总体战略的制约。竞争战略要解决的核心问题是，在动态的市场环境下，通过确定顾客需求、竞争者产品及本企业产品这三者之间的关系，建立本企业产品在市场上的优势地位并不断努力维持这一优势。^[17]

竞争战略的制定需要因地制宜，根据企业所处的发展阶段，市场地位，竞争者产品，当地消费者需求等诸多因素综合考虑。同时，竞争战略还应具备稳定性、指导性和目标性等核心特征。并随着企业外界环境和核心竞争要素的变化而适时优化调整。

（2）基本竞争战略的三种类型

美国哈佛大学著名战略管理学家迈克尔·波特在其先后发表的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》三本著作中，提出了三种基本竞争战略，即成本领先战略、聚焦战略和差异化战略。

在基本竞争战略的选择上，企业一般需要基于其发展阶段来明确。大型企业拥有更丰富的资源，更倾向于选择差异化战略和成本领先战略来参与市场竞争。中小企业资源较为匮乏，大都选择聚焦战略。

三种基本竞争战略在不同的市场也有其针对性的指导意义。在规模较小的市场，运用成本领先战略并不能充分发挥竞争优势，聚焦战略也并不适合大市场。而差异化战略既可以针对小市场，也可以在大市场上取得竞争优势。^[18]

第一、成本领先战略。成本领先战略又叫做低成本战略，指企业通过合理化途径降低成本，最终使企业经营的综合成本低于竞争对手的成本，甚至达到行业内最低成本，从而获得竞争优势的一种战略。

在相对同质化的市场，当企业之间陷入红海竞争，产品基本标准化与同质化，缺乏实现差异化的途径，消费者忠诚度较低转换成本较低时尤其适用成本领先战略。

通过成本领先战略，企业能够有效抵挡现有竞争对手的对抗和购买商的讨价还价能力，形成进入障碍。但是采用成本领先战略也会面临过度降价引起的利润率低，丧失对市场的预见能力，容易被新进入者取代等相应风险。实施成本领先战略对企业的综合能力有较高的要求，企业必须具备充分价值链管理水平，有足够的实力和能力，以及市场占有率来协调产业链上下游达成降低企业综合经营成本，促成长期竞争优势地位的形成。^[19]

第二、聚焦战略。聚焦战略也称集中化战略，具体是指企业或者业务经营部门将经营活动集中到某一特定的消费群体，产品品类或者某一特定市场的战略。当一个企业面临多样化的用户群体，这些用户群体有着不同的需求，在目标细分

市场中，其他竞争对手尚未开展聚焦战略，企业自身的实力不足够覆盖多样化市场经营，以及部分细分市场能产生更高经营效率时适合实施聚焦战略。聚焦战略要想获得竞争优势，关键在于企业能否适应细化市场的发展需求。^[20]

第三、差异化战略。差异化战略，主要是指通过使产品和服务与主要竞争对手形成显著的区别，产生与众不同的特点，形成竞争优势而采取的一种战略。差异化战略的核心就是其产品和服务对于顾客而是要有独特的价值。

当一个行业和市场仍然存在多种途径在产品上能创造与竞争对手的差异并能被顾客认可，或者说顾客对于本行业产品的需求本身就是多样化的，以及目前主要竞争对手尚未实施差异化竞争途径，特别是本行业技术变革较快，竞争的焦点在于不断推出新的产品与服务，都适合实施差异化战略。

差异化战略的实施一般围绕产品、服务、人事、形象四个方面展开。企业在实施差异化战略的过程中自身要具备较强的研发实力，有过硬的产品品质管理能力，有较强的市场营销能力以及深厚的行业背景。

实施差异化战略能让企业在顾客群体中建立较高的忠诚度，形成强有力的市场“护城河”，增强企业在上下游产业链中的议价能力，提升顾客与购买商的转化成本等收益。同时差异化战略也面临相应的风险，包括可能丧失一部分客户。用户所需产品的差异因素不断下降，以及当大量模仿者跟进时，差异化优势被稀释等。^[21]

（三）研究方法

1. 文献研究法

通过现有书籍资料、期刊杂志、会议论文、互联网资料等进行查阅分析，了解国内外个人财务管理的相关理论以及移动互联网时代个人财务管理的最新研究成果（包括新理论、新方法），对文献资料进行比较、归纳、整理，并进行深入的研究分析，为本论文的移动互联网时代个人财务管理深化普及研究奠定理论基础。

2. 案例研究法

通过案例研究的方法，对国内外个人财务管理领导企业的发展规律和经验，以及面临的问题，突破问题的方法与过程进行分析，为移动互联网时代深化个人财务管理普及的方式与方法提供参考。

3. 模型分析法

以 PEST 分析模型、五力竞争模型、SWOT 分析法等专业战略分析模型对随手科技所处的内外部环境进行综合分析，得出随手科技的竞争战略选择，并在此基础上展开有关竞争战略设计的研究。

（四）研究内容与论文框架

1. 研究内容

本文以随手科技移动端个人财务管理 APP 产品为研究对象，通过对个人财务管理发展历程与现状进行分析，利用理论研究方法从其外部环境，政策机遇，发展现状及面临的问题等主要方面为随手科技个人财务管理 APP 产品的发展战略提供建议，并进一步提出深化普及国内个人财务管理用户市场的重点和方法。

第一章 绪论，充分阐述研究的背景和意义；分析了主要理论依据，对竞争战略的定义，意义和理论研究方法进行介绍。对国内外文献研究进行综述，提出研究方法和研究内容，阐明研究思路和框架。

第二章 对随手科技个人财务管理 APP 产品所面临的市场环境进行综合分析，包括外部宏观环境、行业环境和内部公司经营现状等要素分别进行深入分析。

第三章 对随手科技个人财务管理 APP 产品竞争战略的选择进行研究分析，包括 SOWT 分析，竞争战略的目标与差异化竞争战略的选择，战略重点等。

第四章 对随手科技个人财务管理 APP 产品差异化竞争战略的建议，包括 1、增强互动机制提升产品差异化；2、加强对个人金融服务链条的渗透；3、基于财商教育打造差异化的营销势能等分析；

第五章 分析差异化竞争战略的保障措施，包括打造更具竞争力的创新人才培养机制，通过强运营体系增强平台化能力，提升自有流量与业务的变现能力，提前战略融资等建议。

第六章 结论与展望，对全文进行总结，并进一步阐述研究的不足及下一步研究展望。

2. 论文的研究框架

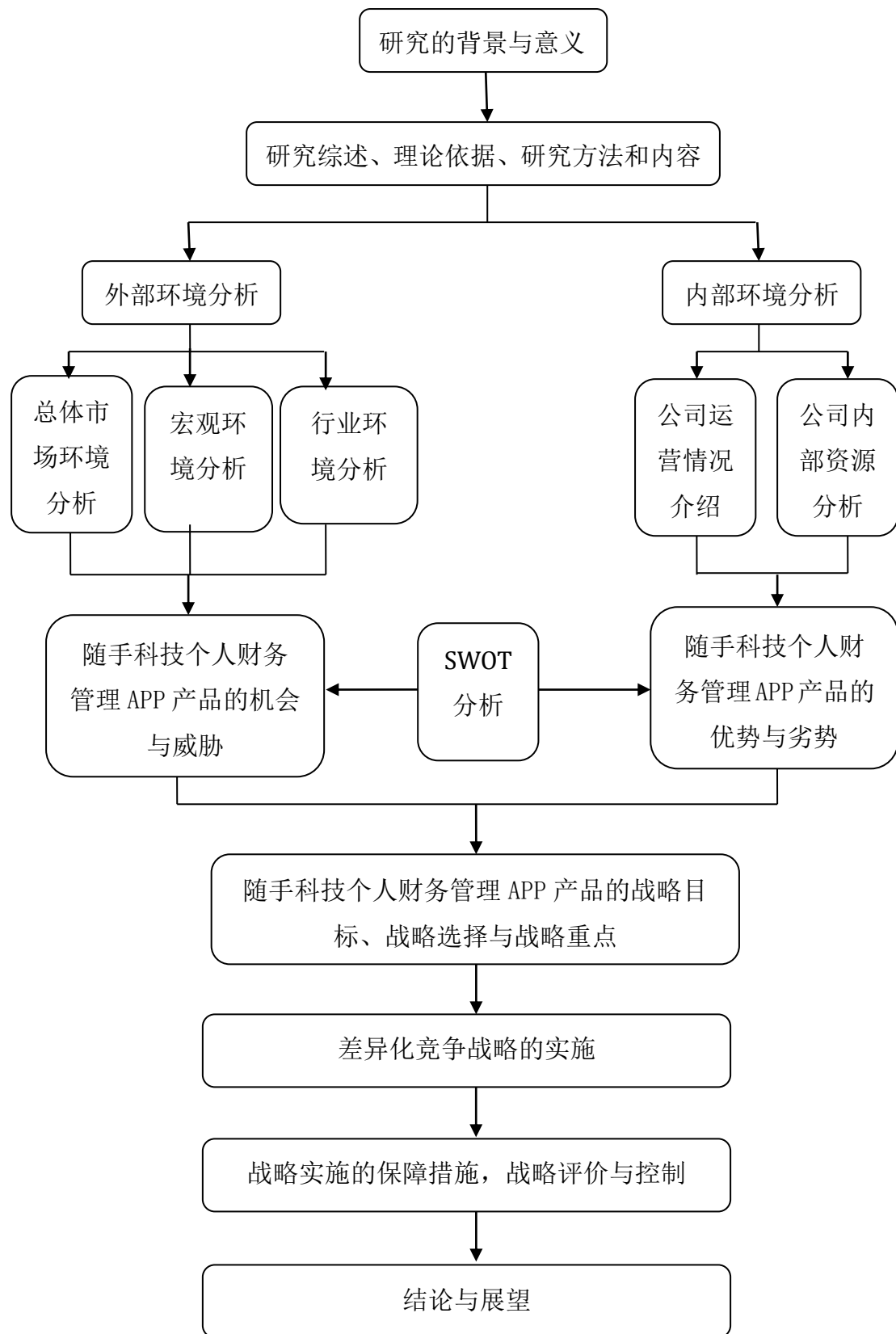


图 1-1：论文整体研究框架

二、 随手科技个人财务管理 APP 产品发展环境分析

（一）总体市场环境分析

进入 2019 年，深度发展的移动互联网行业已呈现出流量红利衰竭的特征。全网用户的规模不仅出现净减少，并且用户使用时长的增速也开始明显放缓，离用户使用时长的上限也为时不远。在移动互联网行业的人口红利逐渐消逝之际，拥有一定流量的企业更为看重用户价值和可持续的商业变现能力，围绕存量市场展开更为激烈的竞争。下沉人群成为各家竞相争夺的焦点，私域流量叠加超级会员，正在打造付费用户强变现力新模式。作为 5G 商业化元年，基础建设步伐加快，万物互联时代正渐行渐近。^[22]

与此同时，2019 年宏观货币政策相对宽松，市场流动性较为充裕，长期来看，宽松的货币政策将达到利率传导效果，实现经济增长，推升人们对理财的需求；短期来看，经济预期增强叠加股市分流资金，理财类应用的活跃用户规模近期呈震荡走势。个人记账理财作为理财行业的细分领域，已开始向综合理财发展，伴随着市场需求扩大，其功能和产品的丰富程度正逐步提高。

1. 我国移动互联网总体发展情况

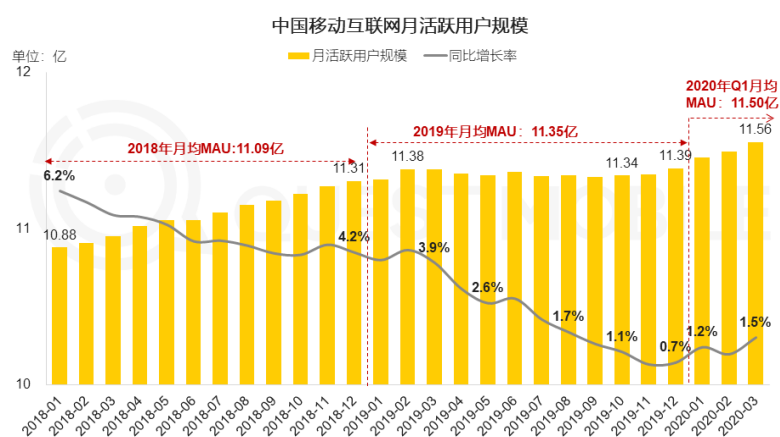


图2-1 中国移动互联网月活跃用户规模趋势

数据来源：QuestMobile TRUTH 中国移动互联网数据库

来自第三方机构 Questmoblie 的数据显示，2020 年 Q1，受疫情影响全民隔离在家，推动了移动互联网整体月活跃逆势反弹，比 2019 年末增长 1700 万，已触顶。

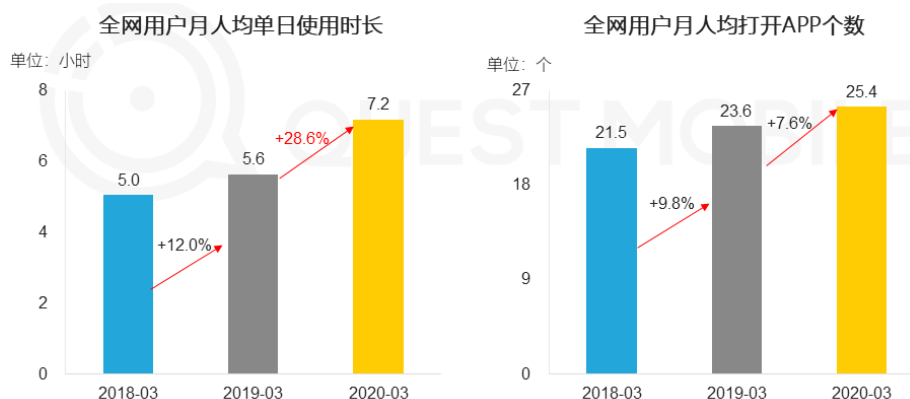


图2-2 中国移动互联网用户月人均单日使用时长

数据来源: QuestMobile TRUTH 中国移动互联网数据库 2020 年 3 月

从图中可看出,在疫情特殊场景下,国内用户平均每天花在移动互联网的时间超过 7 个小时,接近极值。当时长增长已没有太多空间时,用户月人均使用 APP 类型的数量却在增长,当前全网用户人均打开 APP 的个数超过 25 个。这意味着在细分品类中围绕用户注意力的争夺将更加激烈。当流量经营从新增转向存量挖潜时,私域流量的深度经营开始崛起。

目前,1995 年-2009 年之间出生的 Z 时代在移动互联网上的活跃用户规模已达到 2.75 亿。作为互联网的原住民,他们对互联网的依赖是天然的。Z 时代月人均使用时长相比全网平均水平仍保持增长。

与移动互联网流量红利衰竭的势头相比,金融科技应用的增长势头仍然迅猛。来自 App Annie 的数据显示,2016 年金融应用的全球总使用次数增长逾 36%,在亚太主要地区,金融应用的表现较为抢眼,超过了所有非游戏类应用的下载量增长率。在国内,金融应用下载量相比 2014 年增长 230%,超过同期非游戏类应用下载量增长率的 3 倍多。^[23]

在金融支付领域,2019 年中国金融支付用户的规模已超过 9 亿,并且增速仍保持在 15%以上。从全网用户结构来看,金融支付行业仍有进一步深耕的机会;一二线城市在偏资产管理行业的理财、股票交易等方面占比更高,三线城市以下在现金借贷行业等方面占比更高。

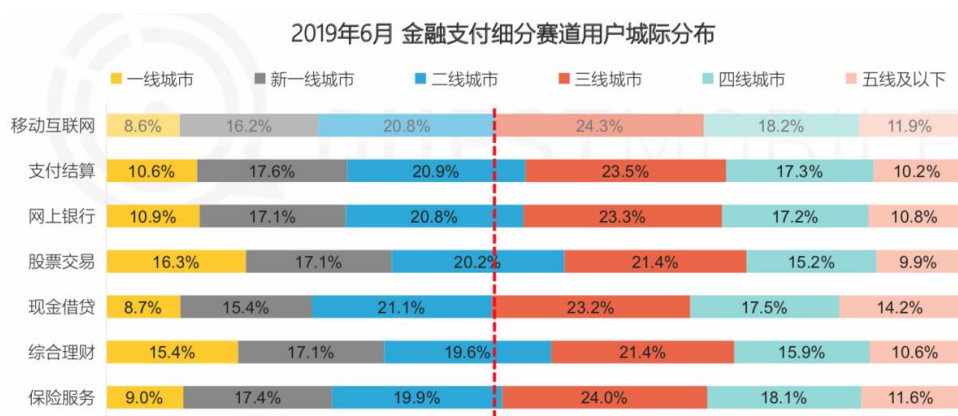


图2-3 2019年6月 金融支付细分赛道用户城际分布

数据来源: QuestMobile Growth 用户画像标签数据库 2019 年 6 月

(二) 宏观环境分析

PEST 分析法是分析宏观环境的专业方法,其中 P (Political) 是政治、ER (Economic) 是经济、S (Social) 是社会、T (Technological) 是技术。在分析一个企业所处的社会宏观的时候,一般通过这四个因素进行研究。

运用 PEST 分析企业面临的宏观环境时,需要进行充分的背景资料研究,并对研究企业对象有深刻的了解。政治环境包括政治制度,相关政策、法律法规等。经济环境主要内容包括经济发展水平、规模、通货膨胀、增长率等因素。社会环境包括人口、价值观念、宗教信仰、道德水平、风俗习惯等。技术环境包括工艺技术、高新技术以及具有突破性进展的基础技术研究。^[24]

1. 政治法律环境分析

习近平总书记在党的十九大报告中提出,新时代我国社会的主要矛盾是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。创新是引领发展的第一动力,是建设现代化经济体系战略支撑。金融是现代经济的核心,金融服务实体经济的能力是解决我国经济发展“不平衡不充分”问题的关键因素。解决“不平衡不充分”的问题,必须深化金融体制改革,增强金融服务实体经济的能力,提高直接融资比重,促进多层次资本市场的健康发展。^[25]

中国人民银行印发的《金融科技 (FinTech) 发展规划 (2019-2021 年)》指出,金融科技是技术驱动的金融创新。按照全国金融工作会议要求,秉持“守正创新、安全可控、普惠民生、开放共赢”的基本原则,充分发挥金融科技的赋能作用,推动我国金融业的高质量发展。^[26]

2018 年下半年,《个人所得税法修正案》获得人大通过。本次个税改革包

括四个方面的重要内容：第一，劳务报酬、工资薪金、稿酬和特许权使用费等四项劳动性所得首次实行综合征税。第二，个税起征点由每月 3500 元提高至每月 5000 元（每年 6 万元）。同时，优化调整税率结构，扩大较低档税率级距。第三，首次增加子女教育支出、继续教育支出、大病医疗支出、住房贷款利息和住房租金等专项附加扣除。第四，增加企业法人反避税措施。^[27]

2019 年 1 月 1 日，个人所得税专项附加扣除政策正式实施。^[28]新版个税法修正案的实施增强了税收对居民收入的调节功能。也进一步带动了个人财务管理的刚性场景。

2. 经济环境分析

自 2019 年以来，国民经济运行保持在合理区间，延续了总体平稳、稳中有进的发展态势，改革开放继续深化，就业比较充分，精准脱贫有序推进，推动高质量发展的积极因素增多。^[29]与此同时，国内外经济形势依然面临着复杂严峻的局面，国内发展不平衡不充分问题仍较突出，外部不稳定不确定因素增多，全球经济增长有所放缓，经济面临新的下行压力。

2019 上半年截止，虽然国内股权投资市场管理基金总规模超过 10 万亿，但募资有所下滑投资市场也持续降温退出案例数继续下跌，市场新募基金数为 1,190 支，同比下降 47.2%；募集资金同比下降 19.4%；投资金额同比下降 58.5%；虽然被投企业 IPO 案例增至 471 笔，但是回报倍数却走低。持续的资本寒冬对移动互联网企业通过股权融资获取企业发展所需的现金流带来更大的挑战。

3. 社会文化环境分析

移动互联网的深度发展已经渗透到人们生活的方方面面，截止目前，中国移动互联网的月活跃设备已高达 11.4 亿，人们平均每天花在手机上的时间长达 6 个小时。移动互联网所塑造的生态在带给我们生活便利的同时，也在加速推动传统社会结构的变革，重新定义人与人之间的关系。特别是在以微信支付、支付宝为代表的第三方支付行业快速发展的带动下，正在推动无现金社会的到来。

移动互联网+金融科技+大数据在提供更为便捷和全面的金融服务体验，优化用户的支付方式，节省用户办理时间的同时，也正在加剧个人用户金融资产和账户的碎片化，推动个人财务环境走向复杂化。在移动端通过记账理财 APP 随手管理个人财务正在成为潮流。

4. 技术环境分析

移动互联网生态是一个由技术驱动，以产品高频迭代快速响应用户需求来塑

造竞争力的行业。技术层面的创新与运用在这个行业扮演着重要角色。移动端 Android 和 iOS 两大智能手机操作系统在全球智能手机操作系统的份额占比已经超过 99%，分别达到 84.8%和 14.4%。以智能手机为载体，以 Android 和 iOS 两大智能操作系统为平台，以 3G、4G 移动网络为支撑的移动互联网生态推动了移动端 APP 产品的繁荣，并覆盖到了人们生活场景的方方面面，成为各个细分领域流量的聚合者，并催生着商业模式的不断迭代。

随着 5G 时代的开启，软硬件走向融合的趋势更为明显，在随身的智能手机生态高度成熟并趋于饱和后，人们生活场景的智能化将会进一步延伸，包括智能家庭生态，智能汽车生态等。移动端 APP 的产品形态在小程序等的引领下，走向轻量化和集中化。流量的稀缺让行业竞争的焦点逐步转向存量市场的争夺和私域流量价值的挖掘上。这些变化对于移动端 APP 产品与经营企业来说都提出了新的挑战。

（三）行业环境分析

波特五力模型主要适用于公司竞争战略的分析，模型主要将大量不同因素汇聚到影响行业竞争程度的五个维度中即：行业内现有竞争者的能力、购买者的议价能力、供应商的议价能力、潜在进入者的威胁和替代品的威胁，由此得出行业的基本竞争态势。

1. 供应商议价能力分析

工具类 APP 产品企业的供应商所提供的资源主要包括计算机软硬件技术服务，第三方服务器租赁服务，流量渠道合作，第三方金融产品接入服务，金融资产合作等。个人记账理财 APP 产品从早期的纯记账类工具产品已经逐步成长为集合个人财务管理、财务规划和投资理财服务于一体的综合性平台。

由于移动互联网行业已非常成熟，产业链上下游趋向透明，行业规范且竞争激烈。企业在第三方技术与产品开发方面的服务拥有充裕的选择，具备较强的议价能力。同时工具类 APP 经过多年的发展，积累了海量用户群，自带流量，在与银行，保险公司等第三方金融机构，以及贷款公司，理财机构等金融资产方合作时也拥有充分的主动权。

随着移动互联网流量红利的结束，行业焦点从此前的增量市场之争转向存量市场的挖潜后，平台的获客成本大幅提升。随着第三方流量提供方走向封闭，成本增长幅度大，有效流量正变得稀缺。这对企业未来用户规模的可持续增长，运

营成本的控制，都提出了直接的挑战。

2. 购买者议价能力分析

对于移动互联网下的个人财务管理 APP 产品来说，购买者主要有两类，一是使用 APP 产品的个人用户，个人用户规模的大小决定着企业整体价值，影响力和商业价值潜力。二是在 APP 产品上提供金融服务第三方合作伙伴。金融服务合作伙伴的溢价能力，决定着平台企业的变现能力。

用户的议价能力主要体现在 APP 产品的用户体验方面。由于移动互联网的 APP 产品绝大多数都是免费的，在下载和使用过程中并不会向用户收取费用，赢得用户活跃并产生口碑效应的决定因素就是优秀的用户场景体验和专业化的底层功能逻辑。在目前以迎合人性为主的移动互联网生态里，推动用户通过记账来进行个人财务管理某种程度上算是约束人性的行为。用户的需求来自于自身财务场景的痛点，可持续性则来自产品对于用户成长体系的打造和运营能力的推动。只有不断进行功能创新，场景体验优化，运营能力提升，才能在激烈的生态竞争中，抓住用户由痛点激发的临时性需求，并赢得用户的长期活跃。

个人财务离金融最近，在个人财务大数据精准撮合以及理财规划的牵引下，记账理财 APP 产品从记账到获得理财服务有着天然的连接性。对于平台运营模式的个人财务管理 APP 产品来说，撮合用户需求与第三方金融服务并收取相应的技术服务费，渠道费等居间费用是营收的主要来源。合作伙伴的议价能力，转化率与平台变现能力呈正比关系，相互作用，有机结合。

3. 新进入者的威胁分析

经过 9 年多的发展，记账理财 APP 从一个最初拥有 180 多款产品，每个产品用户规模都不超过 50 万的零散市场，逐步成长为被超过 3 亿用户使用的大众品类已经走完了从百花齐放到流量集中的完整过程。从国内外横向来看，中美个人财务管理工具市场都是企业级财务软件向个人财务领域的延伸。美国个人软件巨头 intuit 是做企业级财务软件出身。国内个人财务头部企业随手科技也是源自企业级财务软件集团金蝶。在这个“约束人性”的品类里非常强调专业基因。

个人财务软件市场都趋向于垄断，intuit 旗下个人记账理财产品与随手科技旗下的随手记系列产品在中美的用户市场份额占比都超过 60%，处于各自市场的绝对领先地位。基于对个人财务软件市场的看好，支付宝推出了记账模块，腾讯曾推出了多多记账，网易也推出了类似的产品网易有钱，互联网巨头企业的加

入都未能改变记账理财 APP 品类的格局。

在流量红利消逝,行业格局趋于稳定,产品与运营生态门槛已较高的背景下,整个品类面临新进入者的威胁较小,并且流量呈现着进一步向头部企业集中的趋势。

4. 替代品的威胁分析

个人财务管理 APP 产品的推出,源自用户个人财务的各类痛点,有着真实的场景需求。经过大小上百次产品功能迭代,具有显著的个性化特征和行业区别,并产生了较强的用户黏性和使用惯性。个人财务管理 APP 产品经过长期的研发投入和生态化服务建设,已建立了较高的行业壁垒,短期类不易被其他产品所替代。

5. 同业竞争者的竞争程度分析

来自第三方数据公司易观 2019 年第二季度的监测数据显示,随手科技旗下的随手记和卡牛信用管家两款产品用户活跃规模分列行业第一位和第二位,分别达到 996.9 万和 779.5 万。从用户规模榜中可以看到,记账理财市场已经形成了随手记系列产品寡头垄断的局面, TOP3 应用占行业整体用户规模的 90%以上,存在明显的品牌效应和口碑效应。整体来看,记账理财应用尾部竞争较激烈,领跑应用用户基数较大,优势明显。

（四）内部环境

1. 公司简介

随手科技是中国领先的财务金融科技企业,旗下的主打产品包括随手记、卡牛信用管家、随管家等。经过多年的发展,随手记系列产品从前期提供手机端记账,信用卡账单管理等移动端个人财务工具服务,获得了主流用户市场的认可,用户规模超过 3 亿,成为国内最大的个人财务金融流量入口。随后,随手记系列产品在个人金融服务链条中衍生出互联网投资、信用贷款介绍、办卡等业务。合作伙伴包括上百家持牌消金机构,大型银行和金融科技企业等。

八年来,公司先后获得红杉资本、复星锐正资本、源码资本、美国 KKR 等一线资本机构的多轮融资。其中,于 2017 年 10 月由 KKR 领投的 C 轮系列融资金额达 2 亿美元。得益于公司的高速成长,随手科技在 2018 年入选了国家科技部火炬中心发布的独角兽企业榜单,成为估值超过 10 亿美元的中国前 100 名独角兽企业。

目前,公司旗下随手记系列产品的活跃用户规模占整个品类份额接近 70%,

超过后十位同类产品总和近一倍。随手记系列产品每分钟产生的记账笔数达 3000 笔，用户创建的账本总量达 3.3 亿本，卡牛信用管家管理的账单量达 1.139 亿张。

2. 公司内部资源分析

(1) 随手科技组织架构

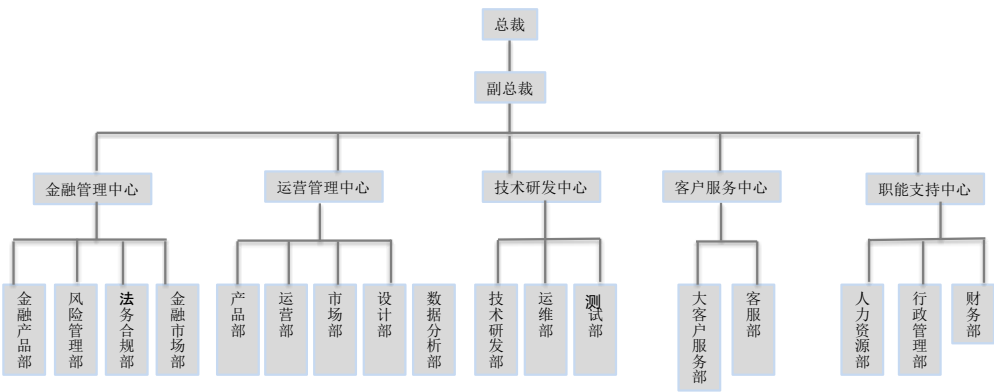


图2-4 随手科技组织架构

数据来源：公开披露信息

(2) 员工结构

随手科技截止 2019 年 11 月 30 日，公司员工总人数 887 人（其中正式员工 804 人，本科及以上学历员工 753 人）。

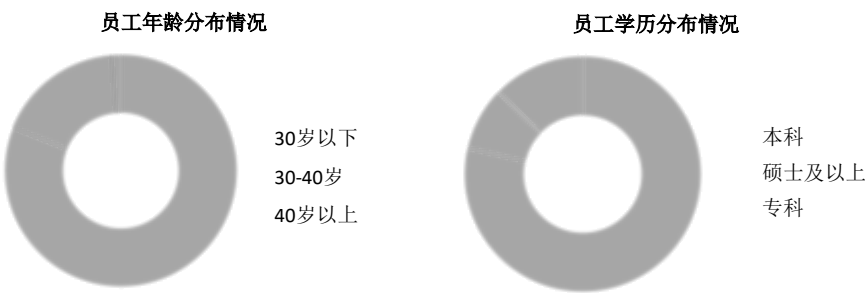


图2-5 随手科技员工结构情况

数据来源：公开披露信息

(3) 产品资源

在移动端个人财务管理市场，随手科技旗下的随手记是集手机记账、财务规划、金融服务、社区投资者教育等功能于一体的个人财务管理平台，并在产品功能创新上具有优势。先后推出了“记一笔”、情景账本、多人记账等众多具有行业标志意义的首创功能。截至目前累计下载用户超过 2.2 亿，并于 2015 年开始规模上线投资服务，为用户提供从个人财务管理到金融服务的完整解决方案。易观《2018 年第一季度中国记账理财市场报告》数据显示，随手记活跃用户规模居记账理财行业第一位。

卡牛信用管家是一款个人信用综合管理的一站式产品，其业务主要涵盖三大板块，包括信用卡信息服务、信用卡账单智能管理和信用科技服务。卡牛信用管家致力于帮助用户系统的维护、管理和提升个人信用，获得更便捷的个人金融服务。截至目前累计下载用户规模超过 8000 万，并帮助 1500 万用户获得授信额度。

随管家是随手科技最新推出的全类资产管理与综合理财平台。用户在各大主流互联网金融平台等各处的资产，可在随管家上实现一个账号轻松管理，实时查看。同时，随管家还提供多样化的理财产品和资讯服务，旨在帮助用户从复杂的金融市场中选出多样性的理财产品，合理配置用户资产。

随手科技也是国内唯一拥有移动端个人财务管理，信用管理和综合理财服务完整产品链条的企业，与美国个人财务领导企业 intuit 拥有相似的产品矩阵。

（4）市场营销

个人记账理财 App 品类从碎片化的零散状态走向集中，并逐步成长为大众品类，随手记系列产品在功能创新与营销策略创新方面起到了主导作用。随手记推出之前市场已经有 180 多款同类产品，每款产品的用户规模都很小，大众用户市场还未形成用移动端记账工具管理个人财务的习惯和认知，市场教育非常不充分。随手记推出后利用产品 UI 交互创新体验和高定价的策略，2010 年 6 月推出 2 个月后就位居苹果 AppStore 财务分类榜的榜首，并通过苹果 AppStore 产品定价的波段操作和产品功能的高频迭代持续维持热度，至今已连续超过 2200 天在 AppStore 财务收费榜排名第一位。

借助在 AppStore 上积累的用户口碑，品牌影响力与人气，随手记随后推出 Android 版向主要 Android 应用市场分发，并成功占据各大 Android 应用市场财务分类榜的榜首。在主要流量入口占据最好的曝光位，以第一的占位抢占用户心

智认知。通过每周一次新版迭代保持对用户需求的快速响应,获得平台高频热推。至今为止,随手记已完成了十二次大版本的迭代,100 多次小版本的迭代,在数年内获得整个品类近 70%的市场占有率。

(5) 客户资源

随手科技旗下随手记系列产品用户规模已经突破 3 亿。其中随手记用户超过 2.2 亿,卡牛信用管家用户超过 8000 万。得益于积累的用户规模和个人财务精准流量,随手科技已经成长为国内最大的财务金融流量入口。为随手科技推动平台战略,以大数据和金融科技为依托,进行金融服务的精准撮合,逐步覆盖用户个人财务与金融服务的全生命周期提供了有力支撑。

来自百度指数的数据显示,随手记系列产品的用户分布覆盖全国,用户年龄以 20 岁-39 岁的中青年人群为主,用户关注的兴趣点广泛,受教育程度较高,具有较强的消费能力和金融服务购买能力。

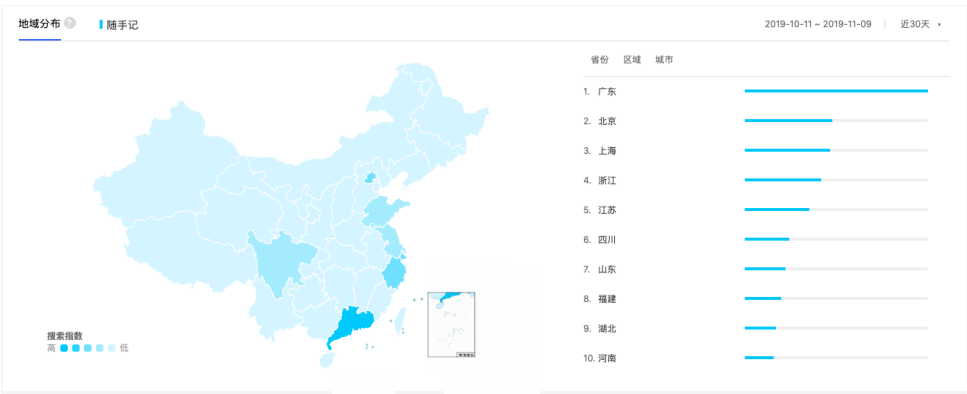


图 2-6 随手记用户地域分布

数据来源：百度指数

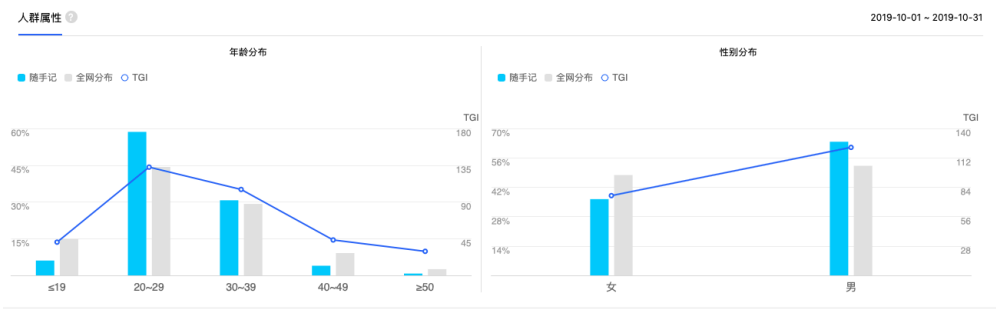


图 2-7 随手记用户人群属性

数据来源：百度指数

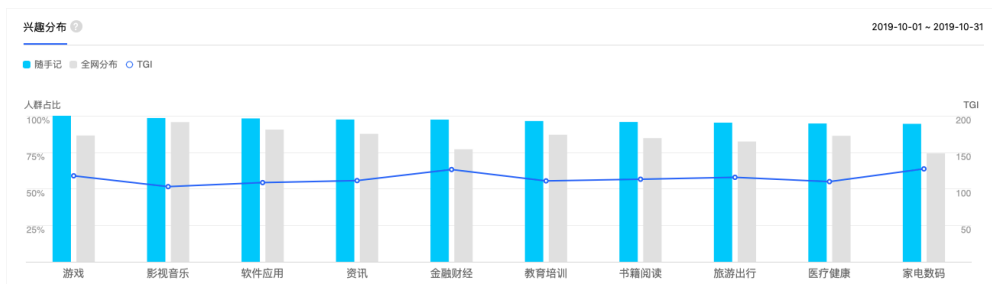


图 2-8 随手记用户兴趣分布

数据来源：百度指数

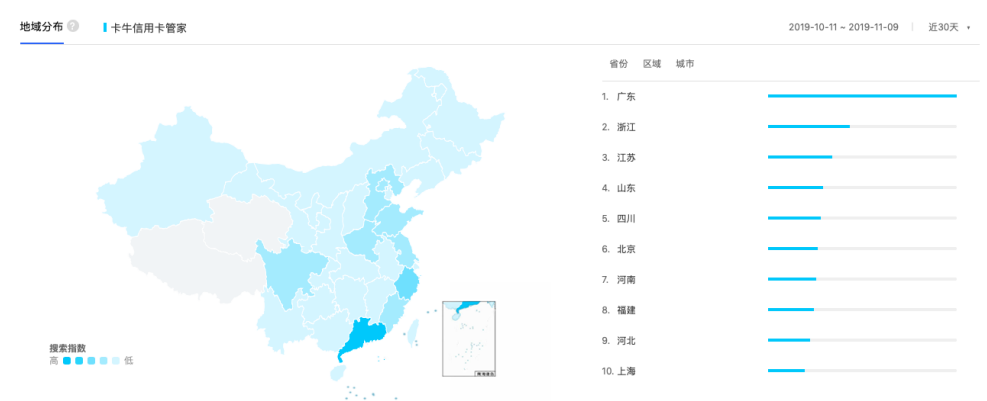


图 2-9 卡牛用户地域分布

数据来源：百度指数

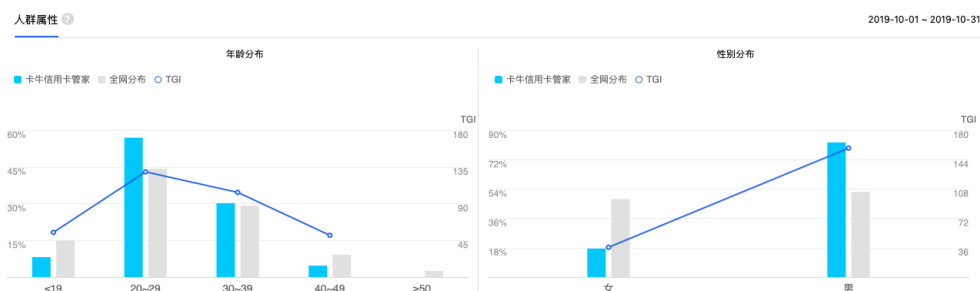


图 2-10 卡牛用户人群属性

数据来源：百度指数

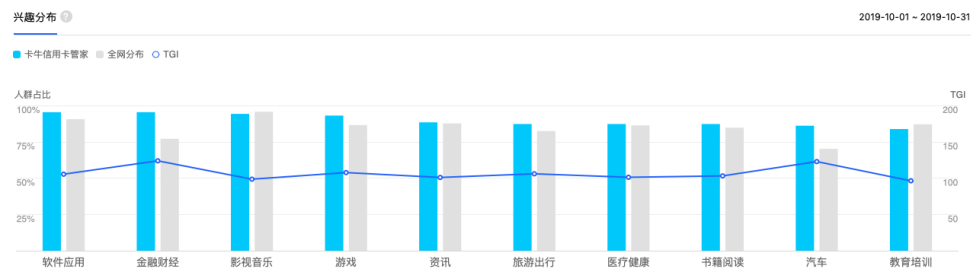


图 2-11 卡牛用户兴趣分布

数据来源：百度指数

(6) 渠道伙伴

基于财务金融流量入口的拉动，随手记系列产品 2014 年开始实施货币化。2015 年理财产品销售超过 400 亿元，全年营收达到 4 亿元。2016 年理财产品代售超过 2000 亿元，业务持续保持快速增长。

在平台化战略的推动下，随手科技与金融产业链的合作伙伴形成广泛深入合作，包括中国银行、中信银行、交通银行、平安银行、光大银行等近百家金融机构都与随手科技达成不同层次的合作。随手科技在财务、税务、法务方面也普华永道、德勤中国、金杜律师事务所等业内主流机构达成战略合作。

三、 随手科技个人财务管理 APP 产品竞争战略选择

（一）随手科技个人财务管理 APP 产品 SWOT 分析

SWOT 分析法是综合企业所面临的内外部竞争环境和条件下的态势分析， 将企业自身的竞争优势、竞争劣势、外部面临的机会和威胁通过系统的调查梳理列举出来，加以系统分析后得出相应的结论，并依据研究结果制定相应发展战略和计划的科学分析方法。^[30]

1. 优势分析

（1）行业第一占位，品牌知名度与口碑优势

随手科技旗下随手记系列产品至推出以来，在产品功能设计，UI 交互体验，专业性方面受到用户市场的普遍认可。其中随手记在苹果 AppStore 财务分类榜已连续超过 2200 天排名第一，各大 Android 应用市场也长期位居榜首。在用户市场建立了稳定的行业第一的品牌认知。随手科技创始团队来自于企业级财务软件集团金蝶，在业内有显著的专业基因标识。

“随手记”系列产品在品牌创建过程中，在营销层面进行了充分的设计，品牌名“随手记”与品牌 slogan“记账就要随手记”一语双关，在对外品牌传播中不仅迎合了大众的惯性认知，还具备更好的传播穿透性，增强了市场传播的效率，为品牌大众市场认知中建立了显著易识别的锚点。得益于产品体验与品牌势能的双驱动，随手记系列产品在 8 年多的发展过程中积累了优质的用户口碑。

（2）用户规模优势

来自随手科技官网数据显示，随手记系列产品用户规模超过 3 亿。而来自易观的监测数据显示，2019 年第二季度，记账理财应用活跃用户统计中，随手记以 996.9 万排名第一，卡牛信用管家以 799.5 万排名第二。随手记系列产品季度活跃用户规模总和超过后十位同类产品近一倍，品类用户市场占有率接近 70%。

随手记系列产品在行业用户规模上的优势地位，以及活跃用户支撑的国内最大个人财务流量入口成为其平台战略的有效支撑，也是其链接广泛金融服务的核心筹码。

（3）产品优势

随手科技拥有国内个人财务管理应用行业具有竞争力的产品矩阵。其中随手记为个人提供全场景的财务管理服务。卡牛信用管家基于银行卡管理帮助用户全

方面的管理、维护和提升个人信用。随管家是一款帮助用户实现全类资产管理与综合理财的新锐产品。随手科技也是国内唯一一家推出两款个人财务管理主打产品都在行业细分领域保持领先的企业。

源自企业级财务软件的专业基因，帮助随手记系列产品在功能设计、UI 交互体验，场景延伸，持续功能迭代方面建立起了充分产品体验优势，成为推动用户活跃，提升用户黏性的主要发力点。随手科技也拥有和美国个人财务领导企业 intuit 相似的产品矩阵。

（4）商业模式优势

在个人财务流量入口和完整产品矩阵的支持下，随手科技是目前个人财务管理行业内真正能长效推行平台战略的企业。在用户端随手科技在人工智能、大数据等金融科技上的投入与运用上建立了体系化的能力。具备为用户提供更为智能、便捷和人性化个人财务与金融服务的能力。

在资产端，随手科技建立的财务金融模式广泛链接碎片化的金融产业链条，形成有机互补。基于应用场景，随手科技既为用户提供丰富的、匹配的，满足用户风险偏好的产品选择，又为用户和金融机构之间的交易进行精准匹配与撮合。成为金融产业链条的前置与后置。

随手记系列产品并不专注于单一金融资产的经营规模，而是寻求在用户全生命周期内提供个人财务与金融服务。

2. 劣势分析

（1）用户规模持续增长面临瓶颈

中国移动互联网用户规模已经达到 11.4 亿，并且出现用户净减少的趋势，整体规模见顶，国内移动互联网发展的流量红利已经消逝。随手科技旗下的个人财务管理业务聚焦在国内，并未在海外进行布局。虽然目前已处于用户市场份额的领先地位，但是要寻求规模的进一步增长将主要转向存量市场的争夺，获客成本将逐渐上升。

（2）金融业务未持牌运营，面临政策波动风险

随手科技面向个人用户提供的金融服务与理财资产主要来自第三方金融机构和资产合作伙伴。自身并未持牌自营金融产品与服务。在宏观去杠杆的大背景下，主管部门对于相关金融政策的收紧以及监管的加强可能会对公司的相关营收业务带来冲击，造成波动。未来持牌运营相应金融业务也大幅限制了公司从相应

金融业务获取利润的空间与营收增长的潜力。

(3) 公司人才结构不均衡

作为一家拥有深厚互联网基因的科技企业，随手科技的人才结构以研发、产品等技术相关领域的人才为主。随着货币化业务的实施，第三方金融机构与金融资产服务的接入，公司业务开始矩阵化。面对未来公司金融场景服务业务的深化，在金融相关专业领域的人才布局不够充分，可能会影响到金融业务发展的速度。

3. 市场机会

(1) 央行金融科技发展规划政策推动行业利好

中国人民银行印发的《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021 年）》明确提出金融科技是技术驱动的金融创新，金融业要充分发挥金融科技的赋能作用，推动我国金融业实现更高质量的发展。

(2) 税制改革强化个人财务管理刚需

2018 年，我国个税法第四次修订版正式通过并付诸于实施。新税法将基本费用减除标准(起征点)从 3500 元/月提至 5000 元/月，同时，包括稿酬、工资薪金、劳务报酬和特许权使用费在内的四项收入纳入综合征税范围，按年综合纳税，适用于 3%-45%的统一超额累进税率。

国家税务总局《个人所得税专项附加扣除暂行办法》，从 2019 年 1 月 1 日起正式实施，包括大病医疗、住房贷款利息赡养老人等 6 项支出，都可以在计算个人所得税时进行抵扣。

个税法修订案与个人所得税专项附加扣除暂行办法的实施，进一步促进了国内居民个人财务管理的刚需场景，为随手科技在产品端通过税务场景开发，实现业务增长提供了新的市场动能。

(3) 小微企业带来新增空间

在“大众创新 万众创业”政策的引领下，国内小微企业数量获得快速增长。2017 年，我国全部市场主体中小微企业占比超过 90%，他们贡献了全国 80%以上的就业，发明专利中的 70%以上在中小微企业中诞生，60%以上的 GDP 和 50%以上的税收也同样由小微企业创造。^[31]

小微企业在成长过渡阶段的财务管理需求和小微企业、自雇人群对于贷款等金融服务的需求在金融科技的推动下正在走向成熟和标准化，B 端市场的持续增

长也将为随手科技旗下的业务创造增量空间。

(4) 中产阶级带动财务金融需求增长

来自市场信息公司欧睿信息咨询的研究显示，到 2020 年，中国的中产阶层将达到 7 亿人。而根据国家人口发展战略研究称，2020 年中国人口将达到 14.5 亿，中产阶层人数将占到总人口的 48% 以上，届时中国人近半成为中产阶层。^[32]相比，美国中产已占总人口八成，我国中产阶级人口仍有较大的成长空间。

中产阶级家庭总体数量的增长，让以财务规划为前提开展的金融服务在未来同步有较大的成长空间。通过为用户长期提供个人财务管理服务，并使用前沿的金融科技技术，为用户提供更有针对性地个人金融信息服务，帮助用户实现人生目标，提升生活品质的财务金融市场更具备可持续性。

4. 竞争威胁

(1) BAT 等互联网巨头一直在进行战略试探

出于对个人财务行业前景的看好，BAT 等互联网巨头企业纷纷入场推向相应产品进行战略试探。腾讯推出了“多多记账”，阿里在支付宝中添加记账功能，网易推出了“网易有钱”持续跟进。巨头们的入场和持续迭代不仅增加了市场竞争的烈度，由于各自背后有流量通道的支持，也存在因为部分创新功能和创新场景在获得用户市场的普遍认可后短时间内影响行业格局变动的可能。

(2) 传统金融机构加大金融科技投入

近些年，传统银行在受到互联网金融的正面冲击后，纷纷加强了在金融科技领域的投入。来自主要银行 2019 年半年报内容显示，各家上市银行对于科技方面的投入均进行了重点描述。建行已明确未来将持续加大对金融科技创新投入的力度。中信银行在其年报也同样明确会继续加大信息科技基础投入。交通银行在其年报中透露信息化建设总投入将逐步增加至当年营业支出的 10%。平安银行的科技投入同样保持快速增长，合计同比增长 36.9%。

传统银行业也在金融科技领域加强投入，在用户体验上有助于各自缩小与移动互联网企业的差距，增强已有用户群体的黏性，减少对金融科技企业的依赖。

(3) 流量红利消逝，用户渗透成本持续增高

在移动互联网整体用户规模见顶，并出现净减少后，存量市场内的流量换量、合作与渠道购买等成本都在逐渐上升。流量对于移动互联网企业的发展至关重要，是移动互联网企业一系列经营行为的发动机。在低成本，快速获得流量的方式不

可持续后，随着获取新用户流量成本的增高，金融科技企业的流量红利正在快速消逝。这些都将对企业未来经营成本的控制，经营战略的选择，持续竞争力的塑造提出新的挑战。

5. SOWT 组合分析

通过对随手科技个人财务管理 APP 产品所面临的优势、劣势、机会和威胁 SWOT 矩阵分析，结合随手记系列产品现阶段发展的实际与内外部环境，可得出随手记系列产品应当采取竞争性战略。随手记系列产品要充分发挥自身在行业领先的用户规模和产品优势，尽可能发挥平台化模式的多边效应，通过场景创新，业务创新，服务创新来增强自己的竞争优势，获得更大的发展机会。SWOT 分析矩阵表，如图 3-1 所示：

<div>内部环境</div> <div>外部环境</div>		优势 (S)	劣势 (W)
		S1 行业第一占位、品牌知名度与口碑优势 S2 用户规模优势 S3 产品优势 S4 商业模式优势	W1 用户规模持续增长面临瓶颈 W2 金融业务服务未持牌运营，面临政策波动风险 W3 公司人才结构不均衡
机会 (O)	O1 央行金融科技发展规划政策推动行业利好 O2 税制改革强化个人财务管理刚需 O3 小微企业带来新增空间 O4 中产阶级带动财务金融需求增长	利用优势抓住机会 (SO) 1. 运用行业第一的品牌占位，进一步巩固和加强自己的品牌声量； 2. 发挥国内最大个人理财流量入口优势，积极接入更多的关联场景服务，来提升用户的活跃和黏性。 3. 不断创新产品体验，在业务、服务与产品体验方面形成三位一体的综合优势来巩固随手科技在行业的领导力。	利用机会消除劣势 (WO) 1. 要强化自有存量市场的精细化运营； 2. 加强跨行业有效的换量合作，拓展流量来源渠道，增强流量运营质量。 3. 也要充分利用自身的产品优势加强创新应用场景的建设与运营，提升个人理财流量入口的运营质量。 4. 追求战略层面的合作，来为用户创造更贴近的场景体验，提升金融业务的转化率和 APU 值。
威胁 (T)	T1 BAT 等互联网巨头一直在进行战略试探 T2 传统金融机构加大金融科技投入 T3 流量红利消逝，用户渗透成本持续增高	利用优势化解威胁 (ST) 1. 利用专业财务基因，不断创新的财务管理场景来强化应用市场的领先优势； 2. 以专业财务流量提升财务场景的渗透力，与传统金融机构形成更为深入的互补合作关系； 3. 通过持续创新的专业产品体验，不断深入的场景服务来拓展用户增长的空间。	利用机会消除劣势 (WT) 1. 个人财务管理行业价值日渐凸显， 加强产品功能创新与应用场景创新，建立在专业市场不可替代的品牌认知与产品竞争力； 2. 通过与传统金融产业链条和资产方的深度合作，充分利用金融科技打造平台上的特色产品来塑造差异化的竞争力。

图 3-1 随手科技个人财务管理应用产品 SWOT 战略分析模型的分析结果

（二）竞争战略制定

1. 随手科技个人财务管理 APP 产品的战略目标

对于移动端的个人财务管理应用来说，随手记系列产品在移动互联网走向高度成熟，流量红利消失的大背景下，要继续巩固和扩展自己的领先地位，需要通过持续的产品功能创新、应用场景创新、运营能力提升、市场营销投入的加强来全面提升在新环境下的竞争力。

在随手记系列产品金融服务货币化和个人财务流量入口变现的过程中，以更为广泛的场景接入和更贴合，更具竞争力的金融服务产品的打造来提升个人金融服务业务变现的能力和增长速度。

通过行业领导者的形象占位，产品创新优势和领先的用户市场份额，不断推进以个人财务为中心的金融服务生态化建设，加强跨品类、跨行业的深入合作，深挖流量存量市场的潜力，坚持平台战略，在新形势下合理控制经营成本，巩固市场优势。

通过公司的高速成长，为员工打造更具价值的工作平台和更多的成长机会，优化人才结构，加强战略人才的引进和战略发展业务相关人才的储备，不断提升公司的价值。

2. 竞争战略比较分析

基于前面对随手记系列 APP 产品经营环境的分析，其战略目标主要是进一步提升自己的核心竞争力，巩固并强化现有的行业领导者地位，持续成为个人用户管理财务并向个人金融服务延伸的首选。基于自身个人财务流量入口的优势，最大范围的链接碎片化的金融服务场景，推动个人金融服务业货币化业绩的快速提升，成为中国版的“intuit”。

在企业竞争战略的选择上，1980 年由迈克尔·波特出版的《竞争战略》一书中提出，企业可采用的基本竞争战略主要有三种：成本领先战略，差异化战略和聚焦战略。企业根据自身发展阶段，所处环境，以及拥有的资源来决定选择一个主导的战略。^[33]

（1）成本领先战略分析

成本领先战略主要是在相对同质化的市场环境里，通过全力以赴的降低成本，尽可能的减小研发、渠道、市场等相关运营层面的费用成本，来建立竞争上的优势。在尽量保障原有产品质量、服务等相关方面品质的前提下，由于同质化的

环境里短时间较难开辟差异化的竞争赛道,使成本低于竞争对手便能形成直接的竞争优势。有了低成本的优势后,当别的企业在竞争过程中失去利润时,该公司依然可以获得利润。[34]

由于移动互联网产品对用户是免费的,企业的成本主要来自人员投入、研发投入,设备投入、线上渠道、管理成本等。移动互联网企业在前期借助资本的力量,通过得到验证的产品力和商业模式以最快的速度寻求规模效应的最大化,在热点阶段甚至会出现外界形容的“烧钱”节点,通过大规模补贴用户的行为,来培养用户的习惯,提升产品活跃度。所以在移动互联网行业取得绝对垄断地位之前,成本领先战略与移动互联网企业追求高速增长,通过资本补贴寻求规模效应和领先优势的阶段性需求不太匹配。

(2) 聚焦战略分析

聚焦战略是指企业将经营活动集中到某一特定的消费群体,产品品类或者某一特定市场的战略。聚焦战略的实施要集中企业的经营资源为在某一特定领域形成竞争优势这一目标而行动。当企业能通过更高的效率和措施来为某一细分领域的战略对象服务,形成独特的竞争优势,就能超过在较广阔范围内竞争的对手们。[35]

随手科技发展的早期阶段正是以集中化战略切入,以专业财务基因切入个人财务应用市场,主打拥有个人财务管理痛点的人群,并获得成功,成长为这个细分行业的领导者。随着用户规模的扩大,随手记系列 APP 产品不仅工具产品线延伸到个人信用管理和综合理财服务领域,也开始进入平台化发展,接入了众多优质的金融服务链条上下游合作伙伴,为用户打造从个人财务管理到个人理财的全流程服务体系。

在产品创新的开拓下,服务场景也在不断延伸。特别是在流量红利消逝的大环境下,跨行业的换量合作,场景深入合作日益增长。集中战略已经不适宜随手科技现在的发展阶段。

(3) 差异化战略分析

差异化战略的核心就是其产品和服务对于顾客而言要有独特的价值。当一个行业和市场仍然存在多种途径在产品上能创造与竞争对手的差异并能被顾客认可,或者说顾客对于本行业产品的需求本身就是多样化的,以及目前主要竞争对手尚未实施差异化竞争途径,特别是本行业技术变革较快,竞争的焦点在于不断推出新的产品与服务,都适合实施差异化战略。[36]

若要成功实施差异化战略，对企业自身也拥有较高的要求。例如企业自身要具备较强的研发实力，有过硬的产品品质管理能力，有较强的市场营销能力以及深厚的行业背景。通过不可替代的个性化产品与服务可以显著提升用户的忠诚度，以及行业进入门槛，保持对产业链上下游的议价能力。

当然，差异化战略也有其风险，面对个性化产品和服务兴趣减弱，对价格较为敏感的人群，容易失去市场份额。

移动互联网行业竞争激烈，产品和商业模式均迭代较快，企业时刻面临着各项大数据经营指标的考验。围绕手机端用户碎片化时间的激烈争夺战中，差异化已成为企业在激烈竞争中的立身之本。

3. 差异化竞争战略选择

通过上述章节分析，在移动互联网 APP 产品普遍免费的市场环境下，企业在高速成长阶段大多通过资本市场融资“烧钱”，大规模补贴用户的行为，来培养用户的习惯，提升产品活跃度。成本领先战略与移动互联网企业追求高速成长，阶段性需求不太匹配。

在移动互联网产业高度成熟，流量红利消逝的大环境下，跨行业的换量合作，场景深入合作日益增长。集中战略已经不适宜随手科技现在的发展阶段。

随手记系列 APP 产品可以考虑选择差异化竞争战略。随手记系列 APP 产品的战略目标主要是进一步提升自己的核心竞争力，巩固并强化现有的行业领导者地位，持续成为个人用户管理财务并向个人金融服务延伸的首选。基于自身个人财务流量入口的优势，最大范围的链接碎片化的金融服务场景，推动个人金融服务货币化业绩的快速提升。

那么，基于个人财务金融流量入口，通过产品技术的差异化，服务场景的差异化，运营的差异化等措施来持续构建行业内的纵向竞争力与跨行业的横向竞争力是随手记系列 APP 产品为实现战略目标所有考虑的主要发力点。因此差异化战略是随手记系列产品的可选战略。

综上所述，随手记系列 APP 产品应重点考虑选择差异化战略。随手记系列 APP 产品在已取得充分市场优势的背景下，面对未来跨行业的生态化竞争仍需要通过产品功能创新交互体验，更贴近用户习惯和应用场景的服务，联合产业链上下游针对用户更为定制化的产品设计与服务延伸，全力打造更贴近用户实际需求的人性化，个性化的专业生态，着力打造自己的品牌特色，在应用场景拓展中争取更广泛用户的青睐，不断提升用户的活跃度。

4. 战略重点

（1）通过产品创新，增强用户驱动力。随手记系列产品虽然已经拥有 3 亿多用户，规模位居行业第一。但是在互联网流量红利日渐消逝的背景下，面临着用户被其它应用场景分流，用户活跃度下降的挑战。现阶段随手记系列产品仍然需要不断通过产品功能创新，运营机制的创新，来提升对用户的牵引力与感召力。作为工具性产品建立更有效的引导用户成长的路径，更贴合用户在移动互联网大生态下养成的行为惯性。

（2）强化平台运营能力，提升个人金融场景服务的深度。充分利用随手记系列产品在个人金融服务链条中的前置与后置效应，帮助用户管理完整财务结构的平台化优势，不断向个人金融交易服务场景延伸。更为广泛的链接金融行业上下游的合作伙伴，打造更具竞争力的平台内定制化金融服务模式。从个人财务管理，到个人金融交易撮合，形成更具竞争力的场景金融服务模式。

（3）以差异化的渠道营销建立新的增长点。结合个人财务管理 APP 产品的专业化特点，主动切入大众财商教育社会热点。通过试点工程的探索建设，基于 APP 产品的专业课程开发，以公益的方式覆盖学生活跃群体和白领人群，为用户活跃和业务增长建立新的发力点。

四、差异化竞争战略的实施

结合移动互联网行业发展的大背景，文章在前面章节系统介绍了个人记账理财品类的发展历程，主要特征，并应用 PEST 分析，波特五力模型与 SWOT 方法全面分析了随手科技个人财务管理应用产品的内外部环境，优劣势以及可行的发展方向，并最终分析得出，随手记系列产品在现有内外部环境、自身资源和市场挑战下应当实施差异化竞争战略。在经过深入分析后，最终得出随手记系列 APP 产品实施差异竞争战略的三个主要策略：1、增强互动机制提升产品差异化；2、加强对个人金融服务链条的渗透；3、基于财商教育打造差异化的营销势能；

（一）增强互动机制提升产品差异化

移动互联网的发展模式主要是通过各种应用产品快速形成用户的规模群聚效应，并通过产品端不断增长的活跃用户规模和黏性所形成的有效流量来实现商业变现。为了能留住用户更多的时间，移动互联网的各个场景流量生态中，算法正在扮演日益重要的角色。这其中要总结用户的行为轨迹，标签化用户的行为，分析与发掘用户的兴趣点，引导商业化的内容规模生产，推动向用户精准分发，在每个独立用户侧形成“个性化”的体验。

随手记系列 APP 产品作为帮助用户提升财务管理技能的“约束型”产品，起始于用户在个人财务上的痛点，在用户体验和成长过程中，要充分考虑用户在迎合型生态中已养成的惯性，在产品功能设计与运营生态中进行有机平衡。这将有助于随手记系列 APP 产品在移动互联网生态反转的大趋势中，抓住新一波的红利。更为有效的互动机制的建立，将帮助随手记系列 APP 产品在行业内建立独具竞争优势的差异化产品体验。

经过近 10 年的发展，移动互联网的迎合生态已迎来了大顶。来自 QuestMobile 发布的《中国移动互联网 2019 半年大报告》显示，中国移动互联网月活跃设备规模达到 11.4 亿的庞大规模，并开始出现净减少。人均每日花在手机上的时间接近 6 个小时，也面临大顶。

迎合型商业生态围绕存量池更为激烈的竞争正在加剧对用户的消耗，这种消耗最致命的问题就是削弱了用户面对现实世界日益增加的挑战与不确定性的抗风险能力。当这种消耗开始实质性的影响到用户在现实世界的生存状态，并具有普遍性和恶化用户自我调节与平衡的矛盾时，移动互联网将会迎来深化发展阶段的周期性反转，即从极致迎合到反向约束的转变。^[37]

在随手记系列 APP 产品里进行更多互动设计，并不是要弱化主产品在个人

财务管理工具化方面的专业性和产品价值导向,而是要充分利用用户在整个移动互联网生态中既有的习惯,触动点来更有效的引导用户活跃,培养用户的使用习惯,为随手记系列 APP 产品打造行业内更强的牵引力来巩固随手记系列产品用户活跃规模领先的优势,打造差异化的产品端竞争力。

1. 增强任务引导设计牵引用户成长

相对于短视频、社交、游戏、电商等迎合人性的品类,用户的记账行为虽然有着来自财务痛点上的刚需推动,但是传统过程相对枯燥,对于用户在自律上的要求与随时分流用户碎片化时间的兴趣类产品形成了鲜明的对比。

随手记系列 APP 产品在用户记账理财的过程中,要通过打造更有针对性的用户成长体系,通过任务引导来增强用户在产品体验过程中的趣味性,荣誉感,获得感来不断提升用户的活跃度和黏性,增强行为约束型产品在使用过程中对用户行为上的友好度,形成体验上的差异化。

用户成长体系是指将用户的行为数值化,并进行累加求和后形成衡量用户对平台忠诚度和贡献度的依据,由此产生一套可以刺激用户留在平台的结构。成长体系的核心作用是帮助产品促进用户活跃和留存。在成长体系中增强任务引导设计又是其中的重中之重。

对于用户来说,一个好的成长体系能够带动自身的主动活跃,用户也可以从体系中获得成就感、特权等利益。从平台角度来看,在用户成长体系的帮助下可以了解用户对产品使用的详细情况,有助于了解用户的组成情况,这位用户的精细化运营提供了技术保障。同时,成长体系也能推动用户参与评论,增加消费产出更多的 UGC 内容,有助于提高用户的忠诚度和粘性。要通过有效的用户成长体系在用户和平台之间,建立双赢的结果。

随手记系列 APP 产品的用户成长体系增强设计需要在以下几个基本原则展开,即:1、体系的建设要用户角度出发;2、不同业务体系要对应不同的成长体系;3、体系应该体现平台核心用户的特色;4、给予用户的激励要充分可感知;5、体系要具有充分的可扩展性。在表现形式上基本分为:1、积分;2、虚拟货币;3、成长值;4、等级;5、成就系统;6、排行榜;7、粉丝数;8、虚拟道具等品类。

8 年多时间里,随手记系列 APP 产品已搭建了相对完善的用户成长体系,用户基于记账行为活跃的积分体系,成长值,等级,成就系统均已完成相应设计。在加强任务引导设计上,一方面要结合功能场景和金融业务投入更多的推广资源为用户的活跃行为赋予更有吸引力的货币价值。另一方面,也要更精细化的分析

和管理用户的产品触点,来保证用户任务引导设计的有效性和对不同类型用户的适应性。

在用户成长的过程中随手记已建立了勋章体系和等级福利,不断通过各类荣誉勋章来鼓励用户的记账行为,及时给予成长激励,通过等级特权和直接的福利反馈来给予用户在成长后更多的利益回馈。比如用户达到一定的等级意味着记账时长已达到一定量级,个人财务结构完整,具备了一定的风险意识,有着更高的财务目标,这时用户在平台获取金融服务中会享有专属的各类优惠福利,用户的积分还可以在积分商城中直接兑换相应的礼品。

在对成长值、等级、成就系统等任务引导设计强化的过程中,要进一步提升大数据的配套分析处理能力。及时了解任务系统的各个环节不同类型用户的真实反馈,以便于及时修正和功能迭代。一个更为完善的用户增长体系,将会显著提升随手记系列 APP 产品的运营能力,进一步增强用户的粘性,提升用户替换的成本,巩固用户活跃规模优势。

2. 在记账过程中增加“游戏化”

“游戏化”是指在非游戏场景中运用游戏手段来增强用户在产品使用过程中的乐趣,进一步提升用户的活跃度与粘性。游戏化挖掘了产生用户冲动的基本欲望和需求,来吸引和激励人们完成他们的目标。^[38]这其中主要围绕了“状态”和“成就”二者展开。

个人财务管理的首要前提是个人收支流水数据的准确录入,正如一家公司经营要有清晰的账簿。在记账用户中,不少初级用户因为财务结构一段时期内较为稳定,日常流水记账行为相对枯燥,以及自己的懒惰,在记账上经常断断续续,坚持的不够好,也失去了磨炼自己的机会。

在为普通用户的记账行为赋予意义的设计中,随手记系列 APP 产品已经建立了成型的系统。随手记产品中有完善的积分体系,用户的每一个记账行为都会产生相应的积分。用户通过记账行动所获得的积分既成为用户成长进阶的主要依据,又将成为用户不断获得平台权益的筹码。

针对新手用户,随手记系列 APP 产品拥有攻略与视频教程指引,并在用户主动搜索的行为中被激活,针对用户面对的疑惑会定向推送相应的解决教程,视频内容,乃至成长攻略。当用户在记账的行为当中出现频繁中断,以及走向沉寂等现象时,随手记还会通过消息通道、邮件、短信等渠道主动与用户沟通,针对性的推荐帮助类、兴趣类和用户榜样类信息,来唤醒用户的兴趣,激发用户持续管理个人财务的动力,提供高效的方法。

作为一个拥有超过 3 亿用户的个人财务管理产品，随手记系列 APP 产品的用户结构呈现多级化。要让不同目标和角色的用户均能在产品中拥有合适的位置与相对舒适的参与度的考验下，具有通用化价值感知的场景是较为稀缺的全量用户沟通通道。在互联网公益如火如荼，随手记可以在已搭建的自有公益平台的基础上，将记账行为与公益参与建立直接关系，比如微信上的捐赠步数做公益，支付宝的蚂蚁森林。通过与公益挂钩，让记账这一行为与用户产生更为普遍的情感联系。

“记账就能做公益”的设计，首先为用户的记账行为接入公益金体系，用户的每次记账行为可直接转化为一定数值的公益金。公益对接随手记公益平台，随手记公益平台可以接入不同类型的公益项目来满足不同类型的用户对于公益项目的选择。当用户的公益金累积到一定额度就可以捐赠给选定的公益项目。如果记账从一个纯利己的行为成为可以利他与改善社会的行为，这将对所有不同类型的用户形成情感上的感召。

除了通过接入公益场景来与用户建立情感上的纽带外，面对移动互联网新生力军“Z 世代”的崛起，也需要为记账过程赋予更新颖的形式和更强的互动性来强化对年轻新用户的引导力。这些创新的个性化场景中可以根据年轻的人喜好来进行模块定制与加载。

比如用记账经验值用来喂养电子宠物，记账积分换取城市虚拟身份晋级大富翁游戏，在记账端开放社交场景，推动高阶用户通过 UGC 分享和活跃成为平台 IP，以身边榜样的力量来对年轻用户形成更贴近的感召。这些类游戏化功能的设置会全面提升记账过程的趣味性和互动性，形成独具特色的产品差异化体验。

3. 基于多账本场景打造服务生态

经过多年的发展和迭代，个人财务软件的产品体验已经成熟。不仅在界面设计上给用户提供多类主题选择，包括界面 DIY 等新功能还继续在 UI 方面迎合年轻人需求。

许多用户开始有了记账行为多是因为一个偶发的需求，经常难以长期坚持。^[39]但是记账 APP 产品的功能逻辑要求是不间断记账的，这样才能达到有效管理财务的目的。为了让记账变成一件轻松简单的事情，契合零散的用户生活场景，在人们的使用习惯与财务管理的严谨性上实现有机结合，随手记在业内首创了多账本功能。

比如说随手记对商户客群推出的一系列账本，其实就是基于生意场景提供的定制化的服务。对于大量的小商户来说，他们也许已经基于支付通道实现了与互联网的结合，但他们不懂也没能够更好基于数据制定更好的策略。

使用单独针对小微店的账本，就可以在迅速收到消费者购买货款的同时，清晰地基于数据报告了解到什么时间段什么产品卖得好，测试型商品是否在购买频率方面实现了预期，这就可以有效帮助小微店老板更好地制定销售和运营策略，实现经营效果最大化。

面对用户个人财务场景的不断延伸，随手记在场景账本的开发建设上要投入足够的资源，追求覆盖个人财务所涉及的主要应用场景。利用账本打通用户在生活中最主流的财务管理场景，不仅可以把账本市场打造成深入用户生活场景的“全触点”，用不同模式，不同类型，不同场景的“场景账本”深度了解用户在不同环境下的消费情况和收支明细，而且还能让记账这一功能成为凝聚更多用户参与的催化剂。

一个账本对应一条价值链，一端连接着用户需求，一端连接着企业服务。多账本体系的产品战略，基本上能够完全覆盖用户日常生活中方方面面的记账需求，每一个账本都是一个独立的产品，背后通过不断加码个人金融服务来提升价值。当独立的账本打通了对应的生活场景，又链接了金融服务会形成基于个人财务结构的完整场景服务闭环，进一步提升产品功能应用拓展的深度与广度，夯实产品的核心竞争力。

（二）加强对个人金融服务链条的渗透

1. 提升对金融服务场景的聚合

银监会的统计数据显示，目前，我国传统银行机构为 3698 家，其中农村信用社 1373 家，村镇银行 1311 家，农村商业银行 859 家，城市商业银行 133 家，股份制商业银行 12 家，政策性银行 3 家，邮政储蓄银行 1 家，大型商业银行 5 家，中德住房储蓄银行 1 家。

民营银行这边，除了浙江网商、深圳微众等 5 家试点银行外，银监会批准筹建的民营银行扩容至 17 家，而民营银行的核名总数已达到 136 家。民营银行的设立不仅引入了各个行业优质的民营企业，业务上也更具备针对性，着眼于深入实体经济、践行普惠金融。^[40]

来自第三方平台的数据显示，在细分金融服务领域，我国目前共有基金公司 160 家，证券公司 129 家，保险公司超过 200 家，小贷公司 8673 家，P2P 平台 5118 家。面对这样一张庞大的金融服务网络，对于普遍没有理财习惯的国人来

说，要随时随地的做出正确、合适的选择几乎不太可能。

鉴于金融链条的分散性和金融服务选择的随机性，没有一家商业银行能经营用户的全部资产与负债，也不会有一家第三方支付企业能掌握用户全部的支付行为，更不可能有一家贷款公司成为用户一生不变的负债选择。

以大数据挖掘、数据模型优化、风控模型、区块链、软硬件终端感应、生物识别与支付安全等为代表的金融科技应用，原本希望构建一个更为智能的金融服务生态。碎片化的金融链条同样导致了碎片化的数据形态。

相对而言，随手记系列 APP 产品对个人理财流量的聚合，已经成为平衡碎片化金融服务单边效应的砝码。而个人财务数据的天然结构化和完整性，以及财务对金融的前置作用，让金融科技摆脱目前以为交易为中心的线性垂直应用，转变为以用户为中心的横向智能交互提供了明确的规则和充分的数据信任保障。

对于一个理性的交易行为，个人财务结构是金融交易的前提，资产与负债决定了选择金融服务的类型，个人需求要服从财务风险的控制，个人收入水平和个人信用决定了理财风险的偏好。

完整并持续更新的财务数据与信用数据将提供最全面的个人金融需求画像。不断迭代的财务数据模型在为用户匹配金融服务时完成对金融链条的整合。基于个人财务所牵引的金融交易智能撮合与金融服务的自动化是避免人群错配的有效保障。

随手记系列 APP 产品作为个人财务流量入口，在碎片化的金融服务产业链条中被置于中心地位。目前已与不同类型的金融机构展开了广泛的合作，初步形成了理财、贷款、办卡、保险等类别服务，未来还将考虑向证券延伸，并逐步覆盖更多的金融场景。对于随手记系列 APP 产品而言，要充分发挥自身在金融交易链条中的前置与后置效应，以财务大数据为核心不断加强在人工智能等金融科技领域的投入，以技术优势不断增强自身的核心竞争力，更从容的应对未来的挑战。

2. 以智能化水平增强用户金融交易决策的依赖

随手记系列 APP 产品中的随手记和卡牛信用管家正在分别构建个人总账中心和个人信用中心。与美国 intuit 相比随手记在产品端有更深入的做法，通过生意账本、旅游账本、装修账本、结婚账本、汽车账本等多账本生态，一个场景账本可以打通一个对应的生活场景，并且能聚拢对应的商业模式，以个人财务为中心形成基本生活场景内财务到个人金融服务的闭环。随手记系列的新产品在产品底层都可以与随手记实现数据同步，在随手记上未来还可以实现总账模式：从财

务到资产账户一站式管理，来为用户打造便捷的财务金融体验。

而卡牛信用管家则帮助用户集中管理包括信用卡、贷款等负债账户，未来还可以打通包括水、电、煤气、公积金、社保代缴等所有涉及个人信用记录的账户管理，成为用户一站式的信用管家。

作为平台方，随手记系列产品自身不经营资产和风险，在流量货币化的经营上不以追求单一产品销售规模的最大化和利润的最大化为目的，基于财务数据和信用数据专注于金融交易撮合的精准性和匹配度。

通过释放财务数据的生产力和基于个人财务结构的智能交互机制的建立，随手记系列正在推动金融交易两端信用机制的构建。经营实力强、运营能力良好、金融产品个性化开发意向更明确的金融企业会在数据的支持下获得更多的流量推荐和业务转化支持。而个人信用良好、财务结构稳健、理财意识较强的用户也将会在数据模型的智能识别下享受更多金融服务选择。

随手科技公司的大数据中心正承担着财务与信用大数据赋能金融科技的主要职能。除了流量支持、金融科技智能化数据通道服务、数据模型匹配、交易撮合交互机制共建、数据风控强化之外，随手科技大数据中心在提升用户财商方面同样投入了足够的力度。

基于每个用户的财务结构现状，随手科技大数据中心应该定期通过个人财务报表进行财务诊断，阶段评级，通过理财学院成长训练营，理财知识定向推送和社区财技提升计划推动用户向高段位进阶，提升财务管理水平。

记账工具帮助用户理清财务状况，切入生活场景，发挥前置作用，持续的个人财务和个人信用数据流构成最完整的个人金融画像和金融业务智能撮合的模型，个人财务流量入口牵引金融服务链的聚合和个性化服务的塑造。随手记系列APP产品需要用 financial tool（财务工具）+financial data(财务数据)+ Financial supermarket（金融超市）的 3F 模式来打造以用户为中心的智慧金融服务的样板，成为整个个人财务金融服务链条中最有竞争的模式。

3. 借个税申报新政强化刚需场景

自 2019 年 1 月 1 日开始，《个人所得税专项附加扣除暂行办法》正式实施。与之前相比，新个税法有了重大变化，包括首次实行综合征税；免征额由每月 3500 元提高至每月 5000 元（每年 6 万元）；首次增加六项专项附加扣除；优化调整税率结构等等。^[41]

新税法和专项附加扣除暂行办法的实施，既进一步强化了个人报税的义务，又向中低收入群体推出了六大减税措施，个税预缴与扣除的复杂公式和手续等不

仅强化了个人每月财务管理的刚性需求，也进一步强化了个人财务工具的必要性。

针对由政策红利所带来的利好，随手科技公司应充分抓住机遇，在个税管理刚需场景里做重要的产品战略布局，投入充分的人力和物力着重开拓这一用户增量市场。就随手记已推出的“个税账本”功能来看，已能满足用户个税计算等基本功能，但是不能忽略以家庭为单位的减税场景。

因为，新个税法对工薪家庭产生了比较大的影响。据相关估算，新个税法的实施将给中低收入家庭带来 95.7% 的减税幅度，给中等收入家庭带来 58.3% 的减税幅度，给中高收入家庭带来 22.3% 的减税幅度。这也意味着，家庭必须灵活选择夫妻双方的个税加计扣除方法，才有可能达到家庭财富收益的最大化。

对于个人税务管理的市场前景，在美国市场已经得到验证。美国个人财务软件 intuit 正是基于帮助美国家庭进行税务筹划和个税申报服务而获得长足发展，成长为市值接近 700 亿美元的巨头。面对税制改革所带来的刚需场景红利，随手记系列 APP 产品在打造更便捷的工具端体验的同时，未来也可以走向平台化，广泛链接第三方个税服务机构与专业人才，为平台用户提供更为深入的点对点撮合服务来实现商业化，建立更强的专业壁垒与服务生态来强化在未来市场的差异化服务竞争力。

（三）基于财商教育打造差异化的营销势能

随着中国经济的稳定增长，以及人均收入水平的提高，我国资产管理市场的规模也在同步快速增长，2015 年国内资管市场规模约为 93 万亿，到 2020 年预计将达到 174 万亿。^[42]与资管市场的快速增长相比，国内不同年龄段的民众在财富管理上的诸多不成熟的表现与资管市场的规模并不匹配。

主要表现在以下几个方面，1、大众对于理财目标不清晰；资产配置极端化，喜欢持有现金、存款或偏好有形资产，如房地产；2、开始有理财意识的群体，盲目追求高收益，轻视风险，保险投资比例较低，保障意识亟待提高；3、不重视资产流动性的控制，常常造成流动性过高或过低；4、投机性强，对风险缺乏足够认识，抱有侥幸心理。

根据《证券时报》发布的 2018 年《投资者教育情况调查报告》显示，我国投资者开始接触财商教育的时间远落后于发达国家，绝大多数是在大学毕业后才开始接受个人金融相关的教育，大学之前了解过个人财务和金融相关知识的投资者仅占 23%。与之相比，欧美与日本等发达经济体对国民财商教育重视度要高很多。

以美国为例，美国《联邦中小学教育法案修正案》早在 1994 年就将财商教

育纳入学校课程体系；之后美国《金融扫盲与教育促进条例》则在 2003 年正式把面向全民的财商教育纳入国家法案。

国内居民个人收入、资产管理需求不断增长与财商教育缺乏日益突出的矛盾，不仅进一步强化了个人财务管理的刚性需求，也在存量用户市场中积攒着体量庞大的增量需求。随手记系列 APP 产品在承接个人财商教育功能方面拥有天然的优势，不仅平台自身已经积累了海量用户，主要功能场景和用户成长体系也为推动用户财商提升提供了有效的资源保障。基于随手记产品打造具有特色的大众财商教育，将会进一步丰富随手记产品的运营生态，拓展获客渠道，建立差异化的营销势能。

1. 以记账工具为核心打造特色财商教育体系

使用随手记系列产品的新用户大多起始于各自财务上的痛点，一方面希望通过工具产品改变现状，另一方面也希望在理财实践中解决对于理财的困惑，收获成长，找到答案。

针对来自海量用户的体验反馈，随手记在财商教育方面已有所投入，2015 年推出了免费的理财课堂，通过理财社区、公开课、训练营等方式开展的理财知识教育。2018 年 6 月，随手记携手中国金融教育发展基金会发起成立随手财商教育公益基金，将财商教育作为公益普惠教育的重要方向。同年 9 月正式启动财商教育平台——随手财商学院。

随手财商学院目前已经汇聚了长投学堂、简七理财等一批理财领域的知识精英，致力于成为理财大咖背后的赋能者，为他们提供从用户获取、激活、留存、口碑推荐等全运营周期的一站式“保姆化”解决方案，帮助他们在服务理财知识学习者的过程中获得体面的收入。

基于记账工具的财商教育平台与其纯教育和知识分享平台相比，最大的特点就是需求与教育结合，实践与分享结合，行动与成长结合。以工具化产品驱动用户实践，在帮助用户解决财务问题的过程中牵引用户成长，紧扣用户行为针对性的财商知识分享推动用户行动和思维能力的双提升，最终成为平台高段位的使用者，并在平台拥有自己的利益点，进一步提升了用户的黏性和活跃度。

贴近用户生活和真实财务场景，更具实践意义的财商教育课程，在大众传播和接受过程中也更有穿透力和口碑效应。成为随手记系列产品在工具端打造用户牵引力的得力资源，也将成为随手记系列产品用户成长体系中的重要砝码。来自于系列头部大 V 的 PGC 和优质用户的 UGC 内容沉淀，以及海量用户是接受学习过程中的大数据反馈，一方面助推财商教育内容生产者们更有目的的进行内容选

代,另一方面也辅助随手财商学院平台打造具有行动指导意义的财商教育内容体系,形成体系化的内容输出,覆盖用户财商成长的全生命周期。

基于随手记产品的特色财商教育课程与用户成长体系相互链接,会进一步提升课程的针对性,适应性和差异化,带来更为有效的体验和实际效果。

2. 以公益教育为切入点覆盖主流学生活跃群体

K-12 阶段的学生,特别是大学生将成为移动互联网源源不断的生力军,学生阶段的青少年更多的兴趣点在游戏、音乐和社交,他们既没有收入来源,也没有财务独立,在个人财务管理上并没有明显的兴趣点。与此同时,因为没有基本的财务意识,面对日益复杂的社会,大学生群体开始频繁被负面消息捆绑。近几年,“裸条”、校园贷、大学生借助学贷款后不还,毫不注重信用等社会新闻经常成为媒体舆论的焦点。

一份由清华大学媒介调查实验室、清研智库等机构的《中国青年财商认知与行为调查报告》显示,中国大学生及蓝领在财商认知方面普遍存在着这 5 个问题:财商教育缺失、财商素养欠缺、缺乏专业的理财知识和方法、风险的甄别能力和承受能力不强、无法实现财务的管理与规划。

以公益的方式走进大学校园,建立公益课堂,为大学生免费普及财商教育知识,既辅助高校提供专业的财商教育课程,完善大学生的素质教育,也在一定程度参与解决大学生超前消费,陷入高利贷影响学业等问题。

对企业来说,更为重要的是通过财务课堂强化了了大学生群体对于个人财务管理的重要性,实现了大学生群体用户的快速转化,并通过成长体系培养青年群体的活跃度和黏性,在大学生群体中建立良好的口碑和品牌知名度。为拓展增量用户群体的拓展打下坚实的基础。

目前,随手记的《大学生第一堂财商课》品牌财商公益课程已陆续在部分高校展开,未来计划每年覆盖 150-200 所高校,课堂年覆盖人数超过 3 万大学生,每年辐射 30 万高校新生。

在 K-12 阶段的中小学与少年儿童财商普及方面,由于早教与课外补习产业链已经高度成熟,儿童在接受教育上并没有主导权,更多是在家长层面。那么让家长认识到财商教育的重要性,随手记已推出了天财星球等互动趣味性的在线财商教育产品助力家长亲子教育,既能充分发挥企业优势,以亲子互动方式又增强了工具场景的有效性,同步达到了公益的目的。也有利于新产品的流量最终向随手记母产品转化。

青少年学生群体是未来移动互联网的主力军,尽早通过财商教育这一正向内

容与青少年群体建立连接，培养粘性将会丰富随手记系列产品的获客渠道，有效开拓了面向未来的用户增量市场，为拓展用户生命周期和用户规模的可持续增长打下了更坚实的基础。

3. 通过大众财商教育样板做政策红利的推动者

据《2018 中国城市家庭财富健康报告》的相关数据显示，中国家庭总资产中金融资产占比为 11.8%，而住房资产占比则高达 77.7%。但是从欧美国家来看，房地产的配置远低于中国，反过来 50% 以上都配置在各种理财产品里面。所以说未来中国家庭财富的配置、个人财富的配置，也面临转型。因此，当前的 120 万亿还有很大的增长空间。预计到 2023 年，中国个人可投资金融资产规模将达到 220 万亿人民币。

而国内大众普遍缺乏财商教育的现状与我国资管市场的高速发展并不匹配，并已经开始影响到资产市场的健康可持续发展。与欧美发达经济体相比，提升国民整体财商素质已显得较为紧迫。

随手记系列 APP 产品作为个人财务工具与财商教育于一体的移动互联网平台，用户规模已超过 3 亿。平台具备财商教育大 V 与内容聚合，专业内容课程体系打造，用户成长体系牵引，财商公益教育延伸，专项产品开发与覆盖，理财实践结合的生态化优势。

从民政部发布慈善组织互联网公开募捐信息平台许可名单，以及国家互联网信息办公室颁发《互联网新闻信息服务许可证》等新兴行业规范化管理的推进过程来看，在国家鼓励行业创新的大背景下，由企业先行先试，做好验证，市场认可，并具有较为普遍的社会效应，然后再纳入行业规范管理的过程已经成为技术含量较高，具有明显依赖创新驱动的行业发展所体现的主要特征。

移动互联网时代大背景下的财商教育行业也具有同样的特征，依赖技术创新来贴合用户的场景，牵引用户的成长，需要整合内容体系与不同年龄层，不同阶段的人匹配，需要公益的方式来推动最大范围的普及。随手记财商教育平台显然是打造类似行业样板的最佳实践之一。

财商教育作为基础素质教育，走向社会普及最终还需要政府政策层面的支持与推动，正如美国财商教育在 K-12 阶段的普及得益于包括《联邦中小学教育法案修正案》的开局，《金融扫盲与教育促进条例》正式法案化，以及美国财政部出台的《财经素养核心能力》、国家财经教育委员会确立的《财经素养标准》、FINRA 投资者教育基金会发布的《美国财经能力》等相关专业标准的支持。

随手记财商教育平台作为推动国内财商教育普及的先行者，借助自身专业化

的产品矩阵，流量优势，以及专门打造的财商教育生态将会为行业主管单位和部门提供有效的参考和评估，在国内财商教育政策未来落地可期的预期下，随手记作为先行者有望成为行业红利最大的收益者。

以自有个人财务管理工具产品和用户流量为依托推行大众财商教育的普及，将会为随手记系列 APP 产品营造差异化的营销势能与增长渠道，在未来激烈的存量市场的竞争中形成更有特色的差异化竞争力。

五、差异化竞争战略实施的保障措施

（一）保障措施

1. 打造更具竞争力的创新人才培养机制

信息经济的崛起，以新的创意为代表的新生产力形成，其主要缘于高度互联网化、高度开放化、高度用户推动的、自下而上的创新力的推动，而承载这种生产力的是移动互联网背景下的知识工作者。

移动互联网公司表面上看是产品与技术高频迭代的竞争，实质上是人才上的竞争。在高强度的市场竞争环境里，人才队伍的创造力，创新能力与执行力代表着一家科技公司的核心竞争力。为了保障一系列面向未来的竞争战略有效实施，需要大力加强创新型人才队伍的建设。

首先要在公司建立鼓励创新的企业文化与氛围。通过扁平化组织管理的层级，建立学习型的组织，打造开放的组织氛围，来充分调动一线员工的积极性和创造性。基于专业分工和业务类型在事业部、子公司和集团层面打造贴合业务实际的学习社群，鼓励业绩突出，专业性强，有积极创新成果的员工定期进行主题分享，案例分享，提升学习实用性，打造身边榜样的力量，推动“战争中学习战争”的开放性学习气氛快速迭代员工的知识结构。外聘知识型头部专家分享相结合，来打造随手科技内部可持续性运营的实战型“商业院”体系，有效支撑企业创新文化的持续深入建设。

其次，鼓励“内部创业”，最大化的调动业务创新者的激情，意愿和动力，打造公司发展与员工的利益共同体，将资源向一线业务创新者倾斜。互联网产品的成长来自于场景创新，功能创新和用户体验创新。鼓励有强烈意愿和创新想法的骨干员工与项目管理者等通过内部路演方式争取自建项目团队，自己申请资源预算，来进行创新创意的快速落地验证，快速试错机制。公司着力进行平台化资源的扶持，确保公司的整体创新力稳居行业前沿。

最后，要建立科学的内部创新考评体系，实施优胜劣汰，确保有效创新。随手科技一方面要为创新人才队伍提供人性化的办公环境，开放的创新文化，充分的内部平台资源支持，支持冒险和容错的管理手段，同时也需要建立科学量化的分级绩效评估手段。对于已验证有效，具备成长潜力的项目要加大内部资源支持力度，并匹配奖励体系。对于验证失败的项目要在考评阶段及时止损淘汰，避免对公司平台资源造成过度浪费和消耗。

2. 构建强运营体系，增强平台化能力

随手记系列产品面向未来市场竞争战略的实施和一系列基于产品、场景、业务创新驱动增长的举措,对于公司平台化的运营能力提出了新的要求和更高的挑战。公司需要进一步加强运营系统的深化建设,提升平台对战略落地和各创新业务的支持。

在多业务并行和创新产品与创新业务需要快速试错,快速反馈的背景下,需要进一步加强内部运营平台的智能化与自动化水平,在数据埋点采集上积极运用行业最新技术和解决方案,提升稳定性、适用性和效率。结合业务变化,随手科技要不断优化运营平台大数据计算、分析与展示的稳定性和便捷性,更为全面和准确的去界定用户关键行为特征,为一线业务提供及时可靠的数据反馈与评估决策保障。

移动互联网流量红利消逝之际,围绕存量红利和私域流量的深度挖掘与精细化运营成为互联网企业下一阶段的增长突破口。随手记系列 APP 产品的诸多竞争战略也围绕着用户成长体系展开。在已有的新用户引导,用户成长运营和流失用户召回运营机制上,需要进一步加强用户触点和反馈的“拟人化”建设,增强用户触点反馈期望匹配度和惊喜度的建设投入,通过提升存量用户互动的有效率来增强用户成长体系的效率,为业务增长提供更强有力的支撑。

3. 提升自有流量与业务的变现能力,提前战略融资

随手记系列产品自 2015 年实施流量货币化业务以来,在理财、贷款、办卡等主要金融业务的交易撮合上取得了积极进展,公司已实现盈利。面对未来外部流量获取成本的提升,以及产品创新和业务开拓将有较大资源投入的预期下,公司应该结合目前国家政策和行业实际,进一步挖掘潜力,提升流量货币化业务的盈利能力。一方面发挥金融科技产品的优势拓展金融行业渠道合作客户的规模;另一方面,充分运用金融科技平台化服务与精准大数据智能化服务的优势,拓展与金融行业合作伙伴的业务类型,增强盈利手段,追求平台与产品方面的深度定制化合作,提升利润空间。

公司根据新的发展战略和业务进展,也需要考虑在恰当时机提前启动新一轮的战略融资,进一步补充和夯实公司的现金流储备,为创新业务的开展和新战略的落地提供更从容的发展环境与资源保障。

(二) 战略实施的评价与控制

为了有效评估差异化竞争战略实施过程的完整性,实施的有效性,与企业现阶段发展的适配性,需要对战略实施的过程和效果进行评价。战略实施评价是竞

争战略实现闭环管理的重要步骤,是决定企业战略目标是否能最终达成的保障措施。

1. 战略实施评价相关内容

差异化竞争战略实施的评价,主要从战略制定、实施过程和实施效果上进行评估,确保战略实施评价的严谨性和系统性。

(1) 评估战略实施过程

针对前期制定的差异化战略实施措施,从实现战略目标的措施、手段、方法以及资源保障情况等实施过程进行评估。既要详细分析既定的战略实施举措是否得有有效的落地实施,也要分析部分措施在实施过程中出现偏差的原因。聚焦于企业内部从人才制度保障,组织架构,激励导向与力度,企业技术与资源保障情况,内部文化氛围等多个方面检验内部条件与战略的匹配度。

(2) 评估战略实施效果

首先,参照前期制定的战略核心要素,包括随手记系列 APP 产品用户市场占有率、用户活跃度指标,流量货币化业务收入,场景功能创新的有效性等,评估实施后是否达到预期,有哪些差距。

其次,分析战略实施的过程中产生偏差的原因。一是从外部宏观环境观察发生了哪些预期之外的变化。二是从内部资源和实现能力着手分析为实现战略目标公司能提供的力量。

2. 战略实施评价的开展

随手科技公司在经营方面已成立了专门的战略管理委员会,CEO 与主要业务经营负责人均为公司战略管理委员会的成员。在战略实施评价的过程中以结果为导向严把流程关和考核机制。通过过程管理和核心经营数据指标的监测,要为进一步改进修正提供充分的决策依据。战略实施评价的开展可按照以下步骤展开。

(1) 动员

随手科技公司战略管理委员会统筹战略的制定、实施、评价与调整管理。并在在战略管理委员会中设立针对性的实施评价工作组。战略实施评价事关公司整体竞争力的塑造,要将评价工作的重要性放在全公司的最高层级统筹展开。通过制定相应的行动计划,并分别在各子公司、各主要业务单位,执行部门进行集中宣贯,统一思想。在形成公司上下统一认识后以战略管理委员会的名义全公司发文,明确具体分工,任务要求,行动计划,权责到人。

(2) 准备

由随手科技公司战略管理委员会牵头,针对前期战略制定过程所涉及外部环境,行业现状,竞争动态等信息,以及联合专业咨询公司,第三方行业数据公司等外脑专家团队,对公司战略实施后的经营现状进行相应的数据收集、整理与系统分析。结合大数据更直观、科学、严谨的呈现战略实施的效果。

（3） 研讨

随手科技公司产品团队、运营团队、大数据团队、金融业务团队以及各子公司业务单位的负责人与战略管理小组成员要围绕战略措施实施后各自负责业务对应的经营数据反馈,定期进行集中的战略实施会议研讨,就战略措施实施的实际情况,是否达到预期,指标考核等量化工作进行详尽的分析,总结成果与不足之处。对于战略措施实施过程中不足之处,及时调整,确定新的思路和调整方案,以书面报告的形式进行上下统一传达。

（4） 总结

在约定的重要时间节点下,由随手科技公司战略管理委员会、专业外脑团队,子公司与主要业务负责人召开战略实施成果评审会。以经营数据为基础,检视战略措施实施后的成果,及时总结成功经验和发力点,明确公司资源下一步重点投入的方向。同时也要对战略实施过程中出现的问题和不足进行充分的讨论总结,查找关键问题,明确新的调整方向和考核指标。

（5） 调整

基于公司战略管理委员会领导组织的战略实施评价意见,肯定前期执行有效的部分,并落实相应激励与奖励措施。对于执行过程中存在的问题与不足之处,及时纠偏和调整,乃至对部分严重的问题实施相应的惩处措施,确保公司战略目标的总体达成。

战略管理是一个结合内外部实际情况动态调整的过程,当公司外部环境和行业环境出现重大变化时间,不排除对战略目标进行相应调整,甚至制定新的战略。

六、研究结论与展望

随手科技公司自从 2010 年推出随手记以来，已成长为中国个人财务管理应用市场的领导者，随手记系列产品用户规模超过 3 亿，品类用户市场占有率接近 70%。公司获得 KKR 2 亿美元 C 轮融资后成为估值超过 10 亿美元独角兽企业。随手科技在发展路径上深度对标美国个人财务软件领导企业 intuit，并且拥有相同的产品矩阵，未来也期望成长为市值超过百亿美元的中国版“intuit”。

随着国内移动互联网行业的发展走向高度成熟，流量红利消逝，个人财务管理 APP 软件行业也面临着用户继续增长的瓶颈，来自传统 BAT 等互联网巨头场景渗透的威胁，以及传统金融机构大力发展金融科技进一步分流的挑战。

本文围绕随手科技个人财务管理 APP 产品竞争战略的选择和实施展开研究，通过 PEST 分析法和波特五力模型深入分析了随手记系列 APP 产品所面临的宏观发展环境、行业环境等外部竞争环境，并通过 SWOT 矩阵分析明确随手科技个人财务管理 APP 产品在品牌知名度、行业占位，用户规模、产品和商业模式上的优势，也看到了用户增长瓶颈，金融业务未持牌运营等不足之处。针对随手记系列产品未来面临的机会与挑战，分析得出选择差异化的竞争策略。

在差异化竞争战略措施的实施上，通过增强互动机制提升产品差异化，加强对个人金融服务链条的渗透和基于财商教育打造差异化的营销势能来全面提升随手记系列 APP 产品面向未来的差异化竞争力。为了保障差异化竞争战略的实施，文章针对性提出了打造更具竞争力的创新人才培养机制；构建强运营体系，增强平台化能力；提升自有流量与业务的变现能力，提前战略融资等举措为战略落地创造更充沛的支撑条件。同时，在战略实施的过程中，还要进行适当的评价与控制来确保企业推行战略落地最终的有效性。

论文实证研究的相关数据资料主要来源于第三方机构和随手科技公司公开披露的信息，由于移动互联网行业及相关政策变化较快，个人金融服务链条涉及面较广，在战略要素和实施的 analysis 上尚不够全面，论文研究的深度还有待加强。论文研究的相关成果在实际运用中还需要结合具体问题不断调整与完善。

通过对随手科技差异化竞争战略的研究，进一步提升和丰富了自己在企业竞争战略制定，决策与实施管理方面的视野与理论储备，增强了理论与实际结合的应用能力。也希望相关研究能够为随手记系列产品在面向未来日益激烈的市场竞争中提供有效的战略指导，助力随手科技实现中国“intuit”的发展目标。

参考文献

- [1]史为磊. 社会主义和谐社会视野下我国中等收入阶层研究 [D]. 北京: 中共中央党校, 2014.
- [2]官建文,唐胜宏,王培志. 移动互联网生态系统正在形成[J]. 网络传播 2015(07):82-84.
- [3]G. 维克托·霍尔曼. 个人理财计划 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2003: 3-8.
- [4] Mintzberg, M. E., The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Mangement Review, 1987. 30(1):p. 11-24.
- [5] 迈克·尔波特. 竞争战略. 中信出版社[M], 2014.
- [6] 菲利普·科特勒. 营销管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- [7] Hugo A R R. The Concept of Corporate Strategy [J]. Innovar Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, 2009, 19(35):167-169
- [8]王群. 网易有道在线教育产品竞争战略研究 [D]. 北京: 北京邮电大学, 2018.
- [9] 刘全顺. 企业竞争战略范式演化与新发展 [J]. 特区经济, 2006(06):350-351
- [10] 柴丽俊, 李晓辉, 高俊山. 产业竞争战略研究评述 [J]. 技术经济与管理研究, 2003 (06):93-94.
- [11]杨长汉. 诺贝尔经济学奖中的证券投资理论 [J]. 现代经济与信息, 2011 (20): 270.
- [12]杨长汉. 诺贝尔经济学奖中的证券投资理论 [J]. 现代经济与信息, 2011 (20): 270.
- [13]G. 维克托·霍尔曼, 杰利·S. 诺森布鲁门. 个人理财计划 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2003.
- [14]辛树森. 个人理财 [M]. 北京: 中国金融出版社, 2007.
- [15]潘纯, 但红光. 基于个人财务管理的高职财务人才培养的延伸调整 [J]. 职教论坛, 2015 (26) 50-54.
- [16] 尹一丁. Intuit: 击溃霸主微软, 争雄移动支付[J]. 新财富, 2014(8) 102-106.
- [17]冯丽云, 杨晶. 强化品牌与消费者的关系提升品牌价值[J]. 成人高教学刊. 2003(04):33-37.
- [18]任俊鲁. 中小企业如何实施品牌战略[J]. 市场营销导刊. 2001(03):13-18. 5
- [19]贾春峰. 企业发展战略研究中的八个深层问题[J]. 学术研究. 2001(02):23-29.
- [20]陈之昶, 达庆利. 超竞争环境下企业竞争战略的选择[J]. 企业改革与管理. 2010(04):12-21.
- [21]阿努哈但. 蒙古国 PETROVIS 公司发展战略研究[D]. 内蒙古大学 2017:44-48. 6

- [22] Questmobile. 中国移动互联网 2019 半年大报告 [EB/OL].: 36 氪, 2019-07-23.
- [23] App Annie, 亚太区金融应用报告[EB/OL].: 中文互联网数据研究资讯中心, 2017-05-19.
- [24] 刘建华. 区域产业战略理论概念及理论定位[J]. 时代金融. 2013(36):12-17. 3
- [25] 王丰. 习近平新时代中国特色社会主义思想的哲学研究[D]. 北京: 中共中央党校, 2018.
- [26] 刘勇. 从央行金融科技规划看行业未来发展[j]. 环球财经, 2019 (10) :101-102.
- [27] 朱莹婕. 第七次《个人所得税法修正案(草案)》的政策解析[j]. 经济实践, 2018 (18) :17-18.
- [28] 王清云, 吕国望. 个人所得税专项附加扣除探析[j]. 财会学习, 2019(18): 182-182. 184.
- [29] 周刊记者. 行稳致远驾驭中国经济巨轮[j]. 瞭望, 2019 (31): 6-9
- [30] 王亚洲, 张群. 新形势下高等院校社区电子商务发展战略选择[J]. 电子商务, 2016(10) 61-62, 64.
- [31] 小微企业贡献 GDP 逾六成[J] . 绿色包装, 2018 (7) 15-15.
- [32] 数字[J] . 中华儿女, 2010 (4) 5.
- [33] 迈克·尔波特. 竞争战略. 中信出版社[M], 2014:22-24.
- [34] 李一川. 浅谈成本领先战略在企业中的实施. 辽宁经济[J], 2019 (5): 74-75.
- [35] 李智. 企业改革与管理[J]. 企业改革与管理, 2005(7) 72-73.
- [36] 郭永辉. 差别化战略成功的关键因素研究 [J] . 内蒙古农业大学报, 2008(5) 114-116.
- [37] 田黄. 被互联网掏空的“肉鸡”们, 未来路在何方? [EB/OL].: 人人都是产品经理, 2019-09-03
- [38] 吴晓晴. 图书馆服务中的游戏化体验研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2014.
- [39] Gamst-Klaussen Thor, Steel Piers, Svarthdal Frode. Procrastination and Personal Finances: Exploring the Roles of Planning and Financial Self-Efficacy [J]. Frontiers in psychology, 2019.
- [40] 王博, 邓攀. 马蔚华: 民营银行要做好小微和社区业务[J]. 中国企业家, 2016(6) 44-45.
- [41] 刘晓璐. 浅析新个人所得税带来的优惠[J]. 财讯, 2019(7) :52-53.
- [42] 廖理. 大资管行业理性回归中[J]. 清华金融评论, 2016(9) :2-2.

致 谢

值此论文完成之际，首先感谢我的导师阳震青教授，老师在百忙之中多次对我的论文提出具有方向性和指导性的意见，亲切随和的作风给我留下深刻的印象。

其次，是要感谢我所就职的公司随手集团，作为国内个人财务管理行业的领导者，公司能让我站在更高的视野，全面而深入的观察行业，对发展规律和竞争战略有了更本质上的理解。也非常感谢公司对我研究和撰写论文提供的各种支持和帮助。

最后，我要感谢广西师大经济管理学院陆奇岸院长、各位老师和 18 级 MBA 的所有同学们。2 年的研究生学习生涯虽然短暂，但是相聚是缘，诸多难忘的瞬间注定将成为我生命中永恒的一部分。研究生学习的结束，标志着我们站在了新的起点，去更有力的打磨我们的人生。

生命不息，奋斗不止，愿理想继续照耀我们前行的路!

