

The Development Status, Problems and Countermeasures of C2B Model

Xiumin Ye

Institute of Quantitative and Technical Economy, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing
Email: xmye@cass.org.cn

Received: Jul. 30th, 2016; accepted: Aug. 19th, 2016; published: Aug. 22nd, 2016

Copyright © 2016 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Applying case study method, this paper puts forward the concept of C2B model, analyses the main types and development status of C2B model, summarizes the problems existing in the development of C2B model, and gives the countermeasures and suggestions. C2B model is a consumer oriented e-commerce model. There are three types in the current domestic and foreign development of C2B model. C2B model is still in the initial stage of development, with the problems of low level of awareness, difficult demand forecast, and the lag of information ability. This paper recommends promoting C2B model and propagating typical case actively to accelerate the transformation of traditional enterprises.

Keywords

C2B Model, E-Commerce, "Internet+"

C2B模式的发展现状、问题及对策建议

叶秀敏

中国社科院数量经济与技术经济研究所, 北京
Email: xmye@cass.org.cn

收稿日期: 2016年7月30日; 录用日期: 2016年8月19日; 发布日期: 2016年8月22日

摘要

本文应用案例研究方法，提出了C2B模式的概念，分析了C2B模式的主要类型和发展现状，总结了C2B模式发展中存在的问题，并给出对策建议。C2B模式是以消费者为导向的电子商务模式，当前国内外主要有定制、预售和反向购买三种类型。C2B模式还处在发展初期，存在认识水平低，需求预测难，信息化能力滞后等问题。本文建议积极宣传、推广C2B模式及典型案例，推动传统企业转型。

关键词

C2B模式，电子商务，“互联网+”

1. 引言

在今年年初召开的国务院常务会议上，李克强总理号召传统企业向C2B模式转型，他说：“所谓的‘C2B’，就是消费者提出要求，制造者据此设计消费品、装备品。这是一场真正的革命！一个企业不再是单个封闭的企业了，它通过互联网和市场紧密衔接，和消费者随时灵活沟通。这是大势所趋！”¹ 总理简单的几句话，高度概括了C2B模式的概念、特征、意义和发展趋势。

C2B (Consumer to Business, 即消费者到企业)是电子商务的一种商业模式，它是以消费者为核心，以市场需求来驱动产品设计和生产加工的商业模式[1]。

生产企业应用C2B模式，能够通过互联网平台直接对接消费者，减少传统商业中间冗长的价值链环节[2]。企业围绕消费者的订单，直接设计、采购、生产和满足需求，最终创造价值。企业由于实现精准营销、按需生产，因此降低成本、实现零库存、提高了交易效率[3]。消费者同样受益于C2B模式，因为在此模式下，消费者真正成为市场的主导，个性化和多样化需求获得了充分满足。最终，C2B模式为企业和消费者带来了双赢。

2. C2B模式产生的背景

自改革开放以来，国内外的经济环境发生了巨变，尤其是互联网时代的到来，更是改变了传统的商业生态。

2.1. 工业大生产导致库存积压，倒逼传统企业变革

随着工业化进程加快和市场开放，机器大规模生产逐步导致供过于求，商品市场由“卖方市场”进入“买方市场”，消费者成为市场的主导。传统生产的盲目性，导致产品大量积压。为了去库存，企业不得不降价销售，导致利润降低，甚至是负债倒闭。企业为了推销商品，不得不增加销售渠道，建设批发、零售等多个链条，无形中又增加了企业的成本。传统领域的供给侧改革迫在眉睫。

2.2. 生活水平提高，消费者需求呈现多样化和个性化的发展趋势

随着社会进步和收入增长，人们生活水平显著提高，人们从关注温饱问题转向追求生活品质，差异化、品牌化、即时化，甚至是高端化成为发展趋势。个性化需求驱动市场的多样化，整个大市场被切分成更细小的市场，呈现碎片化状态。市场碎片化无疑增加了企业运营的难度，工业时代的大规模批量生产已经不再适应市场的需求。企业必须与消费者构建全方位的互动沟通体系，以消费者的个性化需求为

¹来源：新华网，《看李克强如何布局“中国制造2025”》，2016年01月31日。

导向，进行快速反应。

2.3. 信息技术快速发展，使得满足个性化需求和大规模生产成为可能

近年，互联网、物联网、云计算、大数据、移动互联网等快速发展，给企业信息化应用带来新的机会和根本性变革。互联网让全球的主体互相连接，企业和消费者直接对接，信息更加透明、互动更加频繁、交易的效率更高、成本更低。物联网技术能够轻松感知物体和机器的变化，随时随地掌控设备的运行。云计算和大数据技术可以快速、低成本处理大量纷繁复杂的数据，剥丝抽茧地提供有价值的信息。移动互联网拓展信息的沟通渠道，方便与消费者即时互动。这些技术创新，推动了生产的变革，加速了经济的转型，为满足消费者个性化、多样化需求提供了更多可能性。

2.4. 资源整合加速，专业化分工与价值链合作日益紧密

要满足用户个性化和即时化的需求，传统大规模生产方式已经不能满足市场和竞争需要，小批量、多品种的生产模式成为发展趋势。在企业资源有限的情况下，如果要快速响应用户的需求，必须联合外部资源，形成紧密的价值链合作伙伴关系，分割任务，让专业的企业承担专业的任务，实现整个价值链资源的有效整合和联动，从而做到柔性制造，形成为完成特定目标任务的动态型虚拟组织。目前，这种全球范围内的分工合作已经成为发展趋势，即使苹果等国际巨头企业也纷纷在全球范围内采取价值链合作方式。

3. C2B 模式的主要类型和发展状况

C2B 模式满足企业和消费者的双重需求，是商业模式发展的必然趋势。虽然这个概念才引入几年，C2B 模式还是处在培育阶段，但是在各领域的探索却像星星之火，不断涌现出典型的特色案例。根据当前的实践情况，国内外 C2B 模式的探索主要有定制、预售和反向购买三种类型。

3.1. 定制

现代人的消费观念更加关注个性化和品质，喜欢张扬和独特性。因此对个性化的产品和服务需求越来越强烈，C2B 模式恰巧能够满足了这种需要。在淘宝搜索框页面输入“个性化定制”关键词，竟然显示出 100 多页的结果，产品包括 T 恤衫、杯子、台历、钥匙链、工艺品，甚至还有鞋子，而且竟然还出现了大量支持 3D 打印的创意产品。

个性化定制又可以分为两种类型，一种是完全个性化定制，另一种是模块化定制。

● 个性化定制

个性化定制是指从产品创意、原材料选择、规格型号和生产工艺等各方面需求完全来自于消费者。生产者通过电子商务平台与消费者沟通，确定详细需求。消费者在电子商务平台上下单、支付。个性化定制能够最大限度地满足消费者的需求。

个性化定制模式能够完全按照消费者的喜好设计和生产，产品具有独特性。个性化定制不仅能够彰显消费者飞扬的个性，而且消费者动手参与产品的设计过程，能体验到与众不同的动手、动脑乐趣。

在淘宝网，搜索到这样一家个性化定制鞋店，如下图 1。在这家网店，没有一双成品鞋在售，所有销售都来自于消费者的主动需求。消费者提供自己想要鞋子的图样、面料选择，再附上自己脚的各维尺寸，就会有专业设计师确认需求。一旦订单形成，工艺师就会按照消费者的需求进行制作。不久，消费者就会收到一双独一无二的专属鞋子。

● 模块化定制

个性化定制虽然受到消费者的欢迎，但是由于完全是个性化生产，企业很难扩大产能，制约企业发



Figure 1. Taobao shop shoes custom page (Source: Taobao website)

图 1. 淘宝网店的鞋子定制页面(来源: 淘宝网站)

展壮大。目前，C2B 模式比较流行的另一种模式是模块化定制。模块化定制的原理是企业把一个完整的产品，按照关键属性分解成若干个模块，每个模块给消费者若干选择项，消费者可以在电子商务平台上进行有限的选择，完成产品定制。企业在生产端，汇聚消费者海量的个性化需求，拆解成不同模块，相同模块分别进行大规模生产，然后再进行组装。

个性化定制企业因小而美，发展目标是传统的百年老店；模块化定制是现代化大规模生产与个性化定制的完美结合，有助于企业做大做强。

案例：青岛红领

受传统大工业生产思维制约，我国服装产业的高库存现象非常突出。2012 年第三季度，22 家在 A 股上市的服装公司存货总量就达到惊人的 382 亿元²。高库存令企业现金流不堪负重，经营风险日益增大。成立于 1995 年的青岛红领公司，是专业的西服生产企业。传统西装通常有两种生产模式，一是个性化定制模式，这种模式通常需要三到六个月才能收到成衣，由于工序复杂，产量低，因此价格高昂，企业也很难发展壮大。二是工厂大规模生产模式，这种模式生产的西服往往不能满足用户个性化的需要，导致库存积压。

在遭遇库存积压风险之后，青岛红领毅然选择了 C2B 模式转型之路。青岛红领集团利用电子商务平台，整合服装版型和尺寸数据库，实现个性化需求与大规模生产相结合，完成了企业价值链再造。消费者首先进入红领定制 APP，消费者可以选择喜欢的服装款式、布料、袖型、领型和尺寸等信息，就能够定制出一款适合自己的个性化服装。而在生产过程，互联网庞大的消费群所带来海量的个性化订单，必然有很大程度上是相同的领子、袖子等零部件，生产线可以针对相同部件进行统一裁剪和加工，通过批量生产而降低成本。转型之后，从消费者个性化下单到交付只需要 7 个工作日，产量达到每天 1500 套，生产成本仅为非定制西装的 1.1 倍。2014 年，销售收入约 20 亿元，增长速度达到 200%，个性化定制产能达 100 万套/年，创造了服装业的增长奇迹。

青岛红领为传统服装企业转型发展做出了榜样，树立了标杆。

² 来源：人民网，《全国服装库存够国人穿三年 22 家上市公司存货 382 亿》，2012 年 11 月 29 日。

3.2. 预售

预售是指在产品还没正式进入市场前，就利用电子商务平台进行销售。电子商务平台直接对接了全国的大市场，而预售有助于产品宣传，在短时间内快速聚集单个分散的消费者需求订单。生产者在电子商务平台上获取了预售订单和定金，按需组织生产，既可以规避库存风险，又可以降低生产成本。

近年，天猫平台在“双十一”购物节来临之前都开展大规模的预售活动。对于预售的商品，消费者可以先付定金，然后于“双十一”当日付尾款，商家随后发货。预售模式下，商家有时间按照订单量充分备货，扩大销售。消费者同样获得优惠，买到心仪商品。预售模式受到卖家和消费者的热烈欢迎，2015年“双十一”当天，天猫的总成交金额就达到912.17亿元。

预售模式在农产品的销售实践中效果尤其突出。“买难卖难”一直是制约农业发展的核心问题，而导致这一问题长期无法根治的两个主要原因是农产品生产和销售的信息不对称和流通渠道过长。预售模式可以减少农民的营销成本，降低库存和仓促费用，获得流动资金，集中物流发货还可以提高效率。虽然离交货期还有两个月，但是，山东老李家樱桃园一个品种的樱桃已经在网上成交了241个³订单，预售了上千斤。如下图2。

3.3. 反向购买

通常情况，电子商务平台上的购买信息是由卖家主动发起的，买家选择性购买。随着电子商务模式的多元化发展，反向购买模式出现。反向购买模式是由买家主动发起购买信息，卖家根据自身情况选择是否签约。从订单信息流动方向看，反向购买模式是真正的C2B模式。

当前，反向购买模式还不成熟，主要涉及三个方向的实践：反向定价、反向团购和反向设计。

● 反向定价

反向出价是消费者提出自己的需求，然后设定愿意花钱购买的价格，支付定金，由电子商务平台代理与商家议价，如果有商家接受出价，则与消费者形成订单。Priceline网站是一家提供旅行商务服务的网站，在预定酒店服务中，向消费者提供反向定价服务。消费者可以在网站填写出行日期和目的地，选择偏好的酒店类型，然后填写预订价格，如下图所示。网站随后与酒店匹配订单，一旦有满足要求的酒店愿意出价，则订单成交，网站从消费者的信用卡中划转预定保证金。如下图3。

● 反向团购

反向团购是由消费者主动发起的团购。消费者在网站发起团购，然后聚集同样需求的消费者一起参加，形成批量购买，以此增加议价能力。平台系统将团购信息通知所有相关卖家，让他们来参与竞价。在竞价的过程中，每个商家都不知道其他商家出多少钱。最后会有若干个商家胜出，消费者可以从这几家中任意选择一家购买。反向团购主要适合单品价格高、议价空间大的商品，比如在车友论坛团购汽车，在业主论坛团购建材等。

Buckete网站提供反向团购服务。在网站上，发起人提出购买意向，有同样需求的消费者在有效期内可以选择加入。有效期结束，发起人打包为一个批量“购买意愿”，与供货商协商，获得理想价格。据悉，Buckete网站已经通过反向团购方式出售100多台钢琴，每台钢琴的价格比在专卖店购买便宜40%左右。如下图4。

● 反向设计

反向设计是指由消费者决定产品的设计。现代营销理念就是根据消费者的需求确定设计、生产、销售、定价和服务的每一个环节。尤其是产品设计环节，越来越多的消费者的需求被融入到产品中。获得消费者的需求成为企业营销的关键。互联网时代，C2B模式成为企业获得消费者需求的最有效途径。

³截图来源：淘宝网站，2016年3月10日。



Figure 2. Taobao shop cherry pre-sale page (Source: Taobao website)
图 2. 淘宝网店的樱桃预售页面(来源: 淘宝网站)

Step 3: Name Your Own Price® (per room night)

Total charges, including taxes and service fees, are shown on the next page. You're protected by our Best Price Guarantee.

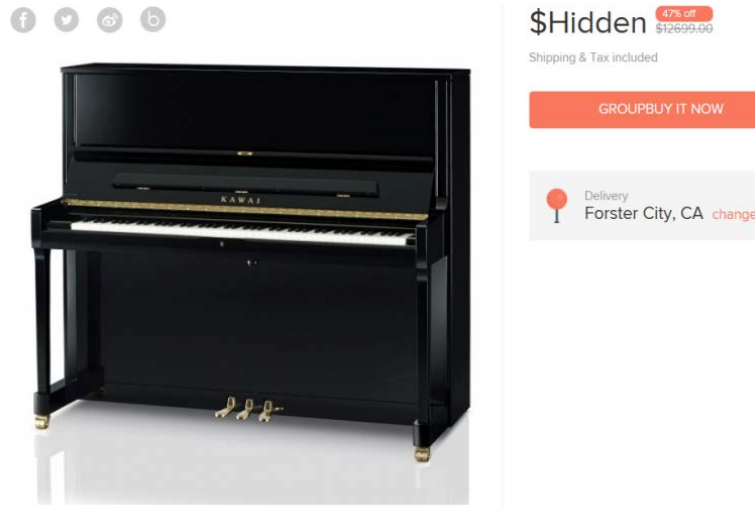
Name Your Own Price® Per Room, Per Night (CNY) ¥ <input type="text" value="600"/> .00	Median retail price for a 5 star hotel in the areas selected is ¥837.
--	---

Reservation Name (Age 21 or older)

Please enter the name of the person who will be checking into the hotel. They must present a valid photo ID and credit card.

Room 1

Figure 3. Reverse pricing page for Priceline website
图 3. Priceline 网站的反向定价页面



Groupbuy Organizer

 **kellyzhu**
Organized: 9 groupbuys

* 欢迎来找我学习钢琴和作曲等，

2 groupbuyers

 **yvonne_**
san mateo, CA



Figure 4. Bucketete site reverse buy page
图 4. Bucketete 网站反向团购页面

案例：七格格 TOP 潮店

“七格格 TOP 潮店”是成长较快的淘品牌女装旗舰店。2011 年被评为“中国女装最佳投资企业”，目前已有两家国际知名 VC 注资。每次要上新款的时候，七格格首先会将新款设计图上传到店铺上，听取消费者的意见。比如计划上市 80 款新装，设计部门就会上传 200 多款图样，让网友们投票评选，并在 QQ 群中讨论，最终选出大家普遍喜欢的款式进行修改，然后再上传到网站，反复几个回合，最后才生产、上架。看好七格格超强的在线运营能力，2015 年初，拉夏贝尔公司以 2 亿元的价格收购收购七格格，占股 54.05%。

4. C2B 模式在发展中存在的问题

随着传统行业产能过剩情况日益严重，以及消费者个性化诉求的逐步增长，电子商务 C2B 模式一定会成为未来的发展方向。然而，C2B 模式仍然处在探索的初级阶段，典型成功案例还不多，在推广和应用中还存在一些亟待解决的问题和挑战。

4.1. 认识存在误区，制约 C2B 模式发展

目前，C2B 模式从理论到实践层面都处在不断探索中，社会上也存在一些认识误区需要澄清。一是思想上不重视 C2B 模式，没有把消费者和市场需求放在企业发展的核心位置上，仍然沿袭“产品导向”或者是“生产导向”。二是在应用模式上存在误区，以为 C2B 模式就是简单地把传统销售渠道搬到互联网上，而没有充分发挥消费者驱动营销的作用。三是企业内部和外部没有根据 C2B 模式的需要进行相应变革和调整，导致实际运营过程中障碍重重。

4.2. 获得用户难，需求预测难

实现 C2B 模式的关键点是准确判断消费者的需求，才能根据需求及时组织设计和生产。分解这个难点，又包括三个关键环节：首先，企业需要和众多的潜在用户建立联系，只有用户规模足够大或者具有

代表性，才能减少所获取需求信息的误差；其次，能够与潜在消费者进行实时互动，获得有价值的信息；最后，要具有专业的数据分析和判断能力，去粗取精，去伪存真，得出有真正的结论。

4.3. 生产成本低，信息化管理能力滞后

C2B 追求的是小批量、多品种、高品质，因此很难规模化批量生产。个性化生产会带来一系列问题：生产成本低，生产周期长，生产效率低，管理难度大，企业很难做大。即使模块化定制，也需要企业具备一系列的较高能力，包括：大数据处理能力、信息化管理能力、价值链的资源协同能力及柔性生产能力。而当前情况下，我国大多数企业还不具备这些能力。

4.4. 消费者期望高，用户满意度面临挑战

在 C2B 模式下，消费者在一定程度上参与了产品的设计、生产和流通过程，并且付出了相对较高的购买价格，因此 C2B 用户对产品质量和服务都有更高的期望。这也对企业生产、营销、服务等环节都提出了更高的要求。一旦不能满足消费者的预期，企业就会面临较低的用户满意度和大量退换货，同样会造成库存积压。

5. 发展 C2B 电商模式的对策建议

“互联网+”被提升到国家战略，供给侧改革也迫在眉睫。C2B 模式是未来的商业模式的发展方向，能够满足消费者个性化的需求，促进企业提升竞争力。借助 C2B 模式转型是当下传统企业可供选择的路径之一。但是，C2B 模式还处在发展初期，针对当前存在的问题，提出如下对策建议。

5.1. 转变意识，宣传推广 C2B 模式

传统企业应在战略上澄清认识，破除传统的“生产导向”观念，将消费者需求放在市场营销的核心地位，调整企业在价值链中的角色和定位，主动拥抱 C2B，学习典型案例经验，积极探索转型之路。

全社会要积极宣传 C2B 模式的概念及发展意义，唤起消费者个性化消费意识，培养个性化消费习惯。通过聚合个性化消费热情，点燃 C2B 的星星之火。

5.2. 推动传统企业转型

鼓励企业根据自身情况，探索可行的 C2B 模式，不管是定制、预售还是反向营销都是未来的发展方向。要适应 C2B 电子商务模式，企业必须组建以消费者订单为导向的能够实现快速反应的价值链协同网络。这就要求企业彻底变革传统的组织架构、生产模式和整个价值链组织方式，从而提高柔性化生产能力和价值网络的协同能力。

5.3. 借助大型电子商务平台的流量优势，培养企业的用户

中小企业可以基于大型电子商务平台，实施 C2B 模式。大型电子商务平台上聚集着庞大的用户群、提供完善的服务。依托大型电子商务平台，能够低成本与消费者建立良好的互动关系，培育用户和忠实粉丝，快速汇聚消费需求。利用大型电子商务平台作为切入点，可以解决自建平台高投入和低流量的问题。

5.4. 深入研究 C2B 模式理论，积累典型应用案例

加强 C2B 模式研究，在全国范围内推广典型案例经验。建议进一步深化对 C2B 模式的研究，研究其产生和发展的机理和内在驱动因素及其对经济转型的重要意义。积极寻找典型案例，分析其成功的原因和经验，树立各种应用模式的标杆企业，在全国范围内进行推广宣传。

基金项目

本文是中国社会科学院哲学社会科学创新工程项目“分享经济”阶段性研究成果。

参考文献 (References)

- [1] 宋斐. “低库存经济”: C2B 模式的宏观指向[EB/OL]. 阿里研究院网站, 2016-2-15.
- [2] 戴国良. C2B 电子商务的概念, 商业模型与演进路径[J]. 商业时代, 2013(17): 53-54.
- [3] 牟雅婷, 张文德. C2B 电子商务模式的发展研究[J]. 现代经济信息, 2015(10).

期刊投稿者将享受如下服务:

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>