

新零售时代丛书



在用户需求主导的新零售时代
企业按单生产、按需供货，不仅提升用户体验
而且有效降低企业成本

C2B 定制模式

新零售时代如何满足个性化需求

王先庆 李华 林至颖◎著



C2B定制模式的四大特征

个性化定制 数据处理能力 柔性生产能力 全产业链模式



 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新零售时代丛书



C2B定制模式

新零售时代如何满足个性化需求

王先庆 李华 林至颖◎著



 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

C2B 定制模式: 新零售时代如何满足个性化需求/王先庆, 李华, 林至颖著.

北京: 中国经济出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5136-5033-5

I. ①C… II. ①王… ②李… ③林… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 314172 号

责任编辑 牛慧珍

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 15.75

字数 190 千字

版次 2018 年 3 月第 1 版

印次 2018 年 3 月第 1 次

定价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

前 言

随着移动互联网及智能手机的普及，交易双方信息不对称的局面被彻底打破，再加上各行业产能过剩问题越发突出，交易主导权回归到用户手中。消费需求不断升级以及购买力的大幅度提升，使人们的个性化需求在短时间内集中爆发。在用户需求主导的新商业时代，企业要想在价格战泛滥的同质化竞争环境中生存下来，最为核心的就是充分满足消费者的个性化需求。

事实上，企业界也意识到了用户需求的转变，各大企业纷纷对自身的组织结构、业务流程、营销模式、售后服务等诸多方面进行变革，对用户数据进行收集并分析，让用户参与产品设计、生产、营销等环节，但从本质上来看，这一系列的调整仍是站在企业自身的视角，很难真正满足用户的个性化需求。

在一批批时代弄潮儿的积极探索下，以用户为中心、充分满足用户个性化需求的 C2B 定制模式应运而生。在 C2B 定制模式中，产品的功能、形态、材质、价格、配套服务等都由用户决定，人们将自己的个性化需求反馈给企业，然后由企业接单生产、按需供货，这在提升用户体验的同时，也使企业的库存积压问题得到有效解决。

C2B 定制模式对企业运营管理过程中的思维模式、竞争逻辑、供应链管理、营销策略等各方面产生了深远影响。在传统工业时代，企业追

求规模效益，以流水线生产方式大规模批量生产同质化商品，根本不会考虑用户的个性化需求。但在交易主导权回归用户的移动互联网时代，这种以企业为中心的逻辑显然不再适用。

柔性供应链的打造是 C2B 定制模式得以落地的重要基础。在产品生产过程中，为了能够对接碎片化、个性化的消费需求，企业必须对产品的各个细节进行动态调整，虽然产品属于同一批次，但经过对细节的调整，能使其在颜色、形状、材质等方面实现差异化。与此同时，消费需求时刻都在发生变化，企业需要随时对产能、产品品类等进行调整，这就决定了供应链必须具备较高的弹性。

C2B 定制模式将会引发企业库存管理的颠覆性变革。由于产品生产是由用户决定的，企业是根据用户需求接单生产，不需要提前备货，用户在线下单后，企业再安排生产部门进行产品生产。这使以企业为中心的 B2C 模式所带来的库存痛点得到有效解决，企业的运营成本大幅度降低，实现低库存甚至是零库存。

C2B 定制模式对企业营销也产生了深远影响。在传统工业时代，企业所采用的营销策略是通过垄断性的报纸、杂志等传统媒体对广大民众进行“狂轰滥炸”。但进入移动互联网时代后，自媒体成功崛起，传统媒体的影响力被大幅度削弱，人们身边充斥着各式各样的广告信息，注意力被过度分散，传统营销方式变得不再适用。

从 C2B 定制模式中演化而来的定制营销，则是将每一个用户视为不同的细分市场，根据用户的个性化需求，进行产品的设计、生产及营销，以差异化的营销解决方案，高效精准地为用户提供满足个性化需求的产品及服务。

定制化，是当前商贸流通领域发展的新趋势，是对整个商贸产业链即批发、采购、分销、零售、物流等的一场颠覆性变革。定制，它直接导致整个市场和经济运行流程的再造，尤其是对传统的生产、交换、分

配和消费关系的整体重构，对传统的从生产环节出发以及“以生产为中心”的产业链、价值链、供应链、数据链、创新链的大变革，它涉及的不只是消费者与生产者之间的关系，更涉及大量的中间服务商、半成品制造商等“中间品用户”和“第三方用户”。

C2B作为一种基于互联网的商业范式，复杂性超乎人们的想象。所以，在探索C2B定制模式落地途径的过程中，诸多创业者与企业面临各种困惑与不解，对其中出现的新现象、新难题、新趋势还难以系统地理解。鉴于此，为了帮助相关从业者更深入地理解“定制化”这一大趋势，了解C2B定制模式的真正内涵，并有效解决实战过程中可能出现的各种具体问题，推动各行业和企业真正找到一条适合自身发展的C2B定制模式落地途径，作者根据多年的观察和思考撰写了本书，希望能够给研究者、创业者、企业管理者、大学在校学生带来启示。

本书从C2B定制崛起、C2M个性化智能制造、大规模定制、C2B预售及定制营销等七个维度入手，全方位、立体化、多角度地对C2B定制模式进行了深入分析。考虑到C2B定制模式的复杂性，作者在书中加入很多具有代表性的实践案例，以便读者能够从中借鉴经验，找到解决问题的有效策略。

本书与《新零售》《全渠道零售》一起构成完整的系列，是作者对“互联网+”大背景下商贸流通新生态的系统思考。三本书从不同的角度探讨了“互联网与零售创新”的前沿热点问题。零售是一个行业概念，定制是一个模式概念，渠道是一个形态概念，它们关注和重点内容既相互联系，又各有侧重点和差异。其中，“定制”是最本质、最核心的内容，它对传统零售、传统渠道的冲击也是最大的。“定制”既是新零售的主要特征，也是渠道变革的主要推动力。因此，这三本书的出版，可以说既是王先庆教授2004年策划并作为总主编的《现代零

售丛书》（包括《零售采购技术》《零售营销》《卖场设计与管理》《零售连锁经营》《现代零售精要》《零售企业员工培训》）的深化和延伸，也是其长达15年关于零售业及业态、渠道、商圈等相关问题研究成果的提升与总结。同时，本书也是王先庆教授主持的基地重点课题“电子商务背景下商品渠道变革与模式创新”的阶段性的成果。

本书是许多业界权威专家和资深从业者长期交流探讨的结果。作为作者之一的王先庆教授，是“2016-2017中国零售业年度人物”，长期与商界打交道，并对互联网背景下华南地区的家具、服装、建材等多个行业的定制化进程进行了大量调研，更是亲自参与到一些企业的商业创新实践中，因此，有感而发。另两位作者分别是渠道和电商企业的负责人，都不同程度地从事过与商品定制相关的实践工作，他们分别承担了本书后两章的写作。

本书是作者近年来推出的多部通俗读物之一。在长期与政府部门和企业从业者交流的过程中，作者发现学术界大量的研究成果，尽管“高大上”，但写作风格过于经院化，过于专业化、学术化、数理化，与日常的思维习惯和语言风格差距太大，影响了传播和交流，尤其是远离了企业实践者对专业理论学习的需求。因此，为了使最新的专业知识让更多的人都能看得懂，并喜欢看，作者尝试着用通俗的语言讲述专业的理论和知识，试图形成一种新的写作风格。

非常感谢来自中国商业联合会、中国商业经济学会、中国连锁经营协会、广东财经大学、广东省商业经济学会、广州商业总会等各地相关行业协会以及香港利丰集团、广州尚品宅配、白马服装市场等商贸企业的各位专家和企业家的支持，感谢华南商业智库、广东省商贸物流与电子商务决策咨询研究基地、广州现代物流与电子商务发展研究基地的专家和工作人员的付出，感谢出版编辑们的辛勤劳动！

第 1 章 C2B 定制化：用户主权时代的商业新范式

- 1.1 C2B 崛起：用户需求驱动下的商业模式创新 / 003
 - ◎ 何谓 C2B 定制模式 / 003
 - ◎ C2B 定制模式的基本流程与特征 / 007
 - ◎ C2B 定制模式的四大类型 / 010
 - ◎ 爱定客：开启个性化定制时代 / 012
- 1.2 商业变革：C2B 引领个性化消费时代的来临 / 015
 - ◎ 从 B2C 到 C2B 的商业范式进化 / 015
 - ◎ 从“规模经济”到“范围经济” / 017
 - ◎ 从“批量生产”到“私人订制” / 020
 - ◎ 从“供给驱动”到“需求驱动” / 022
- 1.3 C2B 定制模式的成长逻辑与行业应用 / 025
 - ◎ C2B 定制背后的成长逻辑 / 025
 - ◎ 正确看待 C2B 的内涵逻辑 / 028
 - ◎ 服装行业 C2B：企业案例与产业格局 / 030
 - ◎ 快消行业 C2B：模式优势与定制策略 / 033

第2章 运营实践：C2B定制模式的落地策略

2.1 C2B定制模式的运营策略 / 041

- ◎ 搭载 SNS 平台，构建社会化电商模式 / 041
- ◎ 深度数据挖掘，精准洞察消费者需求 / 043
- ◎ 供应链优化升级，实现“三流合一” / 045
- ◎ 小狗电器：C2B定制模式的运营实践 / 047

2.2 个性化零售：新零售时代背景下的电商变革 / 050

- ◎ 个性化零售：电商驱动的零售变革 / 050
- ◎ 网络商品个性化定制的特点与策略 / 053
- ◎ C2B个性定制模式落地的运营关键 / 056
- ◎ 淘宝：个性化定制运作模式 / 058

2.3 传统企业如何实现 C2B定制模式转型 / 062

- ◎ 价值协同：推动企业供应链转型升级 / 062
- ◎ 进阶路径：企业探索 C2B定制模式运营思路 / 064
- ◎ 突破瓶颈：企业 C2B转型中的五大痛点 / 066
- ◎ 传统企业转型 C2B的实践启示 / 069

第3章 新制造：工业4.0时代的C2M个性化智能制造

3.1 工业4.0引领中国制造业C2B转型 / 075

- ◎ 柔性制造：互联网时代的制造业变革 / 075
- ◎ 内在逻辑：工业4.0与制造C2B的关系 / 079
- ◎ 工业4.0：中国制造业转型升级的新方向 / 081
- ◎ 淘工厂：实现工厂与卖家无缝对接 / 083

- 3.2 C2M 模式开启智能制造的转型之路 / 087
 - ◎ 工业 4.0 时代的智能制造 / 087
 - ◎ C2M 模式在各领域的应用 / 090
 - ◎ C2M 开启个性化服装时代 / 091
 - ◎ 揭秘魔幻工厂的 C2M 电商模式 / 093
- 3.3 借助 C2M 实现服装企业“零库存” / 098
 - ◎ 双高行业：传统服装企业的运营困境 / 098
 - ◎ 渠道变革：构建服装个性化定制模式 / 100
 - ◎ 传统服装企业如何实现 C2M 模式转型 / 103
 - ◎ Indochino：打造西装定制品牌 / 106

第 4 章 新变革：制造企业如何实施大规模定制

- 4.1 变革新引擎：从大规模生产到大规模定制 / 111
 - ◎ 大规模定制的特征 / 111
 - ◎ 大规模定制的类型划分 / 113
 - ◎ 大规模定制的应用领域 / 118
 - ◎ 产品定制：产能过剩下的企业抉择 / 122
- 4.2 竞争新蓝海：企业大规模定制的战略优势 / 125
 - ◎ 战略机制：颠覆传统的批量生产模式 / 125
 - ◎ 大规模定制给企业带来的竞争性优势 / 127
 - ◎ 模块化设计：建立企业的竞争壁垒 / 129
 - ◎ 大数据 C2B 定制：平衡个性化与规模化 / 131
- 4.3 瓶颈与突破：制造企业如何实施大规模定制 / 136
 - ◎ 企业实施大规模定制生产面临的困境 / 136
 - ◎ 细分客户需求，实现产品设计标准化 / 137
 - ◎ 整合产业资源，建立垂直一体化管理 / 141

- ◎ 企业实施大规模定制的七大管理策略 / 143

第5章 低库存：C2B定制模式如何降低库存

5.1 低库存经济：重构企业生产供应链管理体系 / 149

- ◎ C2B 颠覆传统产销关系 / 149
- ◎ 决战库存：借助互联网释放内需潜力 / 152
- ◎ 精准预测消费需求，完善企业供应链 / 155
- ◎ 政府如何推动 C2B 定制化电商的发展 / 158

5.2 C2B 驱动下的中国消费新格局 / 162

- ◎ 量身定做：定制化消费时代的来临 / 162
- ◎ 需求升级：定制时代的消费者心理 / 164
- ◎ 定制服务：满足用户的个性化诉求 / 167
- ◎ 艺福堂：C2B 时代的流通模式变革 / 168

5.3 企业如何实现低库存运营 / 171

- ◎ 消费主权：C2B 驱动传统产业转型升级 / 171
- ◎ 定制化运营：让消费者参与产品设计 / 173
- ◎ 小而美电商：基于 C2B 的预售与定制 / 176
- ◎ TCL + 京东：C2B 家电定制模式 / 179

第6章 C2B 预售：基于消费者意愿的电商运营实战

6.1 预售模式重塑电商运营法则 / 183

- ◎ 何谓 C2B 预售 / 183
- ◎ C2B 预售的起源、优势与企业案例 / 185
- ◎ C2B 预售模式给企业带来的机遇与挑战 / 188

- ◎ 项目众筹：C2B 预售的实践新路径 / 192
- 6.2 生鲜预售：生鲜电商如何实现突围 / 195
 - ◎ 生鲜电商模式运营的创新 / 195
 - ◎ 创新生鲜 O2O 供应链体系 / 197
 - ◎ 直采预售：天猫 C2B 生鲜电商运营实战 / 200

- 第 7 章 定制营销：基于个性化需求的精准营销法则**
- 7.1 创造并满足消费者的个性化诉求 / 207
 - ◎ 定制营销的内涵与特征 / 207
 - ◎ 定制营销的主要方式 / 210
 - ◎ 定制营销的四大优势 / 212
 - ◎ 企业实施定制营销需要注意的问题 / 214
- 7.2 企业如何实施个性化定制营销策略 / 216
 - ◎ 始终以消费者的个性化需求为中心 / 216
 - ◎ 构建基于定制营销模式的管理措施 / 218
 - ◎ 企业成功实施定制营销的四大策略 / 222
 - ◎ 传统企业定制营销面临的主要挑战 / 225
- 7.3 定制营销在传统行业的应用实践 / 229
 - ◎ 定制营销在家具行业的应用 / 229
 - ◎ 定制营销在汽车行业的应用 / 231
 - ◎ 定制营销在服装行业的应用 / 233
 - ◎ 定制营销在服务行业的应用 / 235

◆

第 1 章

C2B定制化：用户主权时代的商业新范式

◆

1.1 C2B 崛起：用户需求驱动下的商业模式创新

◎ 何谓 C2B 定制模式

所谓“C2B”模式，即消费者^①对企业（Customers to Business），是更加契合消费社会和互联网商业特质的一种新商业模式。与以往价值从生产端传向消费端的路径不同，C2B 定制模式里，消费即价值，用户成为中心和主导，是价值贡献者，而企业和机构则变为价值消费者。

C2B 的兴起与互联网的发展密不可分，是互联网从边缘走向中心的必然结果。从国内来看，阿里巴巴是 C2B 的首倡者和先行者。早在 2008 年，马云就提出：“数字经济将推动人类社会进入大变革时代，未来社会的驱动力量不再是石油而是数据；商业交易形态上，随着大数据的发展完善，不再是企业主导用户的 B2C，而是用户改变企业的 C2B。”由此，任何厂商要想在未来成功生存发展，就必须以用户为中心，构建个性化、定制化的生产与服务模式。

^① 在本书中，“消费者”是一个相对广义的概念，不纯粹指最终个体消费者，而是泛指有需求的用户，包括大量为生产者和消费者提供中间服务的第三方服务商、中间商，如批发商户、原辅材料商户、中间采购者等。换言之，购买衣服、食品或汽车的个人，固然都是消费者，但同样购买航母、卫星、高铁、芯片、发动机的政府、军队和企业，它们在本书中也是“消费者”。因此，定制同样也适用于它们。

阿里巴巴集团总参谋长曾鸣指出，B2C 其实只是一个过渡性的商业模式，C2B 才是电子商务的真正未来。随着互联网民主化商业时代的到来，消费者的声量越来越大，并成为价值链的第一驱动力。由此，多品类、个性化、小批量、快速反应、平台协作的 C2B 定制化模式将成为未来商业的主流形态。

天猫总裁张勇认为，C2B 是一种以销定产的商业模式，根据实际销售情况高效组织供应链系统进行生产，从而大幅降低库存成本甚至实现零库存。因此，未来电商市场的发展一定是由消费端驱动的。

在互联网消费社会中，用户处于绝对中心和主导地位，企业只有精准把握了消费者的需求和心理，才可能获取盈利。以往商家是借助多种方式收集消费者数据，然后通过大数据信息的分析整理挖掘和定位消费者需求。与此不同，C2B 定制模式是直接让用户将自己的个性化需求告诉商家，然后由商家组织生产。

当然，由于用户不是专业的产品研发和设计人员，因此厂商需要提前将产品分解为众多子模块，将产品参数发布到网络平台，让用户通过组合模块勾勒出心中的产品。从消费者角度来看，想获得理想的产品，最有效的方式就是直接向商家定制，而 C2B 定制模式中对产品的模块化处理又大幅降低了个性化定制的成本，从而使大规模定制成为可能，也使 C2B 拥有了巨大的市场空间。

C2B 是在互联网整体生态优化成熟的基础上发展兴起的，是传统 B2C 和 C2C 电商模式的补充、优化与升级，体现了消费者在互联网商业中的主体地位，是未来电子商务发展的必然趋势和主流形态。

◆ 李克强总理为何多次提到“C2B 定制模式”

2016 年 1 月 25 日，李克强总理在听取专家学者和企业界人士的意

见时指出，企业界代表提出的关于“粉丝经济”和“网红经济”的内容，“实际上就是 C2B，是通过互联网将设计者、生产者和消费者更紧密地直接贯通起来”。

随后，在 2016 年 1 月 27 日的国务院常务会议上，李克强总理再次提到：C2B 就是消费者首先提出产品或服务要求，然后企业据此进行产品的设计与生产。因此，C2B 是一种巨大的变革，企业将真正改变以往“闭门造车”的状态，通过高度开放共享的互联网与市场紧密连接，与消费者实时沟通交互。

李克强总理在 2016 年初两度提到“C2B 定制模式”，自然引起了各方的广泛关注，C2B 定制模式也逐渐走入更多人的视线，成为备受瞩目的新商业模式，甚至被很多人认为是未来电子商务的主流形态。随着越来越多的互联网和传统企业的参与布局，其巨大的发展潜力和价值想象空间是毋庸置疑的，最终必然会对整个商业生态进行变革重塑。

同时，C2B 定制模式也迎合了消费者的多元化、个性化诉求，因此受到消费者的普遍青睐。随着 C2B 定制模式在微观层面的不断成长扩散，这一创新商业形态的宏观价值也逐渐清晰：以大数据为基础实现高效精准的按需生产，成功化解一直困扰传统企业的库存高企问题，推动“低库存经济”时代的快速到来。在我国整体经济结构处于“去产能、去库存、去杠杆”转型升级的关键期，C2B 定制模式带来的“低库存经济”所具有的价值显然是不容忽视的。

◆ C2B 定制模式的特点

C2B 具有临时性、目标性和周期性的特点：

(1) 临时性：在 C2B 定制模式中，消费者一端是临时聚合组织起来的，是为了借助集体议价和联合购买的方式提高交易谈判中的话语权和议价权，具有临时性、一次性的特点。