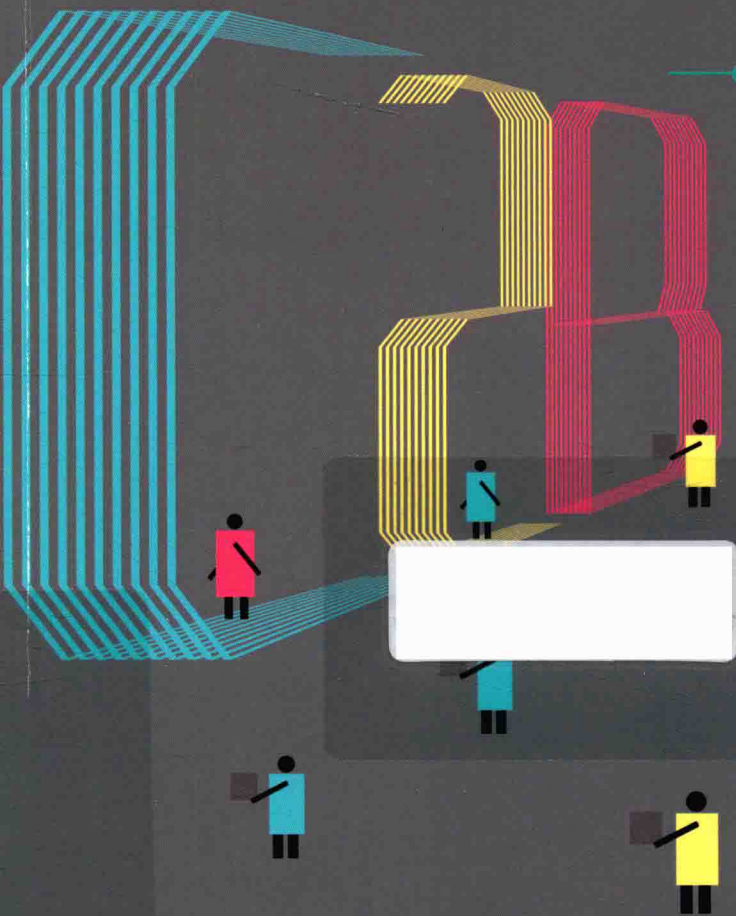


风靡台湾的经管畅销书 上市仅 8 个月 加印达 6 次

# 逆商业时代

Consumer to Business

卢希鹏  
《商业周刊》著



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

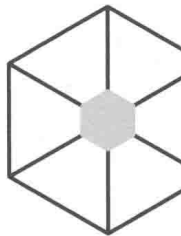
Consumer to Business

C2B

# 逆商业时代

一次搞懂新零售、新制造、新金融、新技术、新能源

卢希鹏 著 商业周刊 组编



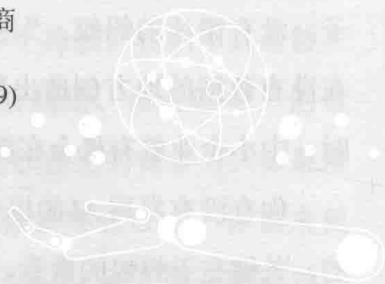
## 图书在版编目(CIP)数据

C2B 逆商业时代：一次搞懂新零售、新制造、新金融、新技术、新能源 / 卢希鹏著；商业周刊组编. -- 北京：北京联合出版公司，2019.7

ISBN 978-7-5596-3162-6

I. ①C… II. ①卢… ②商… III. ①商业史—世界—现代 IV. ①F731

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第070891号



## C2B 逆商业时代：一次搞懂新零售、新制造、新金融、新技术、新能源

卢希鹏 著 商业周刊 组编

策划统筹：张雅妮

责任编辑：牛炜征

书籍装帧：网智时代

出版：北京联合出版公司  
(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

发行：北京联合天畅文化传播公司

经售：新华书店经销

印刷：北京美图印务有限公司

开本：787mm×1092mm 1/32

印张：8.5

字数：180千

版次：2019年7月第1版 2019年7月第1次印刷

书号：978-7-5596-3162-6

定价：49.80元

版权所有©卢希鹏、商业周刊

本书版权经由台湾商业周刊授权北京玉兔文化传媒有限公司

简体中文版权

委任安伯文化事业有限公司代理授权

非经书面同意，不得以任何形式任意复制、转载

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。

电话：(010) 64258472-800

## C2B 模式与儒家思想

我第一次听到C2B（Consumer to Business）这个名词是在2010年，那是阿里巴巴集团第三次邀请我担任年度十大网商决选的评审。每年评选，马云都是一路跟着我们10位评委共同参与。马云当时的办公室很有趣，几乎被一张很大的长方形会议桌占满，桌上放了好几沓文件。马云说，他的工作就是开会，办公室只要有会议桌就行。每个人的位置都配了一张很大的沙发，比飞机头等舱的椅子还宽，材质也比较厚。他说他整天的工作就是开会，待在这里的时间很长，椅子一定要舒服。

评选会议主要就是在马云个人办公室旁的VVIP会议室举行。我就是在这间VVIP会议室里，听到他说C2B的概念和“双百万”计划的。C2B和“双百万”计划的缘起，主要是因为当时的“双十一”，许多网商在短短一天之内，接到整年营业额一半以上的订单，导致制造端的备料、生产、物流乱成一团，根本来不及生产。许多卖家甚至得将出货期压到三个月后，造成消费者大量的投诉。为此，马云要求当时担任天猫总裁的“逍遥子”张勇（现为阿里巴巴集团CEO）主持圆桌会议，找来200个在“双十一”销售额最高的大网商，了解他们

的不满和需求，当时我也在现场，听到了很多抱怨。马云还很正向地说：“有抱怨的地方就有商机。”

此外，当时美国奥巴马总统已明确提出制造业“回流”美国的政策；到了特朗普总统，更提及美国优先，对制造业回流祭出胡萝卜和棍子，以增加美国境内的工作机会。马云当时就提议，中国的制造业必须要升级，尤其是中国互联网的应用，通常发生在消费价值链的下端，也就是销售、服务和行销，未来应该要把互联网的应用，往上游制造端发展。同时，他也初次提到阿里巴巴的“双百万”计划。也就是他要帮100万个网商，每家每年赚100万以上，这100万乘上100万就是一万亿元。马云说，这会是一个万亿元产业，阿里巴巴要成为中国经济的发动机。假设这100万个网商，每家只要聘5个人，还可以有500万个就业机会，又会拉动第二个万亿元的产值，也就是之后的“电商服务业”。

所以阿里巴巴要开始建立生态系统（ecosystem），不只是销售、行销、服务，还要进到制造端，他要帮助这些网商从B2C（Business to Consumer）做到C2B，因为未来将是一个以消费者为主导、卖方快速响应的商业环境。

2011年，阿里研究院正式对外公布C2B这个概念，也就是以消费者需求为起点的个人化生产与销售。值得注意的是，C2B中的2 = to，在这里强调的是“参与”，意思是通过消费者需求的探索、驱动、购买，再整合商业互联网和工业互联网，

为消费者提供个性化定制商品或服务的商业模式。

当时阿里巴巴提出这个以消费者为中心的商业模式，大多数人认为只是在讲电子商务发展的趋势和方向。但五年后，也就是2016年，马云在杭州云栖大会上直接说明：“从明年（2017）开始，阿里巴巴将不再提电子商务这一说法，因为电子商务只是一个摆渡的船。”

此言一出，震惊各界。为什么以电子商务起家的阿里巴巴，现在却认为电子商务只是艘摆渡的船？那么互联网发展的下一个彼岸在哪里？答案就是C2B。未来30年，C2B模式将重构“人、货、场”，达到以消费者为主导的新商业文明，而“五新”则是达到这个新世界的方式和手段。

所谓五新，指的是线上线下融合，并与智能物流结合的“新零售”；传统上先生产再销售的制造方式，将彻底转向智能化流程、个性化定制（Customizing）的“新制造”；基于数据的信用体系，将产生真正的普惠“新金融”，帮助更多个人进入互联网产业；层出不穷的“新技术”将基于互联网、大数据，改变人类生产生活的各个方面；而数据将取代石油、煤和电，成为技术与生产革新的“新能源”。

马云说，未来30年是人类社会翻天覆地的30年，而且未来已来。因为五新已在各行各业掀起革命，而在C2B时代，整个商业模式将会“逆着来”！当大数据、物联网与自动化生产技术成熟、整合并交融，一切都将改变。过去，工厂大量标准化

生产后，才决定销售与渠道怎么做，但未来，将是以消费者需求为起点，反过来决定个人化生产与销售该如何达成。C2B，不只是一场制造革命，更是一场商业变革。

C2B逆商业时代将是未来产业转型的第二曲线，第二曲线必须要在第一曲线到达巅峰前开始投入。企业应该在自己登峰造极之际，利用自己的第一曲线的资源，率先带领产业进入第二曲线，因为你不革自己的命，就等待别人革了你的命。一旦第二曲线到达策略曲线的“拐点”时，就会开始有十倍速增长，但是等你发现了，一切都来不及了。

许多衰败的产业，他们没有做错事，只是没有在对的时间，迈向第二曲线时代，也就是C2B逆商业时代。

我很高兴这本书即将出版简体中文版，把我的观察与大陆同胞们分享。我常在想为什么大陆的互联网生态比西方世界成功，因为互联网的第二曲线上有着中国文化的儒家美学。春秋战国时代弱肉强食，优胜劣败，这是第一曲线，当时出现了一个“奇怪”的人叫孔子，让大家要设身处地为他人着想（仁），果然孔子在当时一事无成。孟子继承了孔子的仁，认为人性本善，只要你对人好，别人就会以礼回应，所以在春秋战国时代也一事无成。荀子继承了孔子的礼，认为人性本恶，必须要用法律来强迫人走向秩序。法律就是一种标准，达到了有奖赏，达不到要处罚。荀子的学生韩非与李斯成了法家，秦始皇采用了法家，终结了第一曲线春秋战国的诸子百家。儒家思

想不是不好，只是它是为第二曲线预备的。

第二曲线也意味着思维模式的改变。春秋战国时代强调消灭敌人，汉朝统一天下，境内没有敌人，开启了中国历史的第二曲线，“罢黜百家，独尊儒术”（仁与礼），让之后中国两千年来都维持大国而不坠。过去B2C时代，西方管理哲学当道，以企业为核心，强调优胜劣败的竞争，这是第一曲线；当进入第二曲线，C2B逆商业时代以客户为核心，“民（C）为贵，社稷（B）次之，君为轻”，讲求生态开放共赢，却是儒家思想的天下大同。

《C2B逆商业时代》能在大陆出版，让人期待。

台湾科技大学资讯管理系

专任特聘教授 卢希鹏

## 不立不破：从后天到明天

自有人类文明以来，在90%的时间里，技术、经济和社会发展都极其缓慢，不太需要思考未来，因为未来10年、20年甚至100年都不会有太大变化，下一代人将要面对的世界与上一代人所经历的世界也不会有什么不一样。但是，当人类处于另外10%的时间里，情况则迥然不同，比如200多年前工业革命的年代和当今信息革命的年代。与工业革命一样，以互联网为核心的信息技术引发的这场信息革命，不仅是技术、经济和社会的快速发展，更是一场技术、经济和社会的典范大转型，工业时代的典范正在瓦解，信息时代的典范正在涌现。

这就需要对未来有一个全新的思路，不能从今天规划明天，而要从后天规划明天。如果仅仅从今天规划明天，规划的目标、思路和思维方式，都会受到今天的资源、人才、模式和流程的束缚，很难有所突破。反之，如果围绕新典范展开想象，将看见迥异于今天的后天；基于后天规划明天，就可能有所颠覆和创新。这就是我这些年常说的“后天观”：

为了抵达明天，必须远望后天，否则明天只是又一个今天。

从今天到明天很难，从后天到明天较易。

知易行难。在典范大转型的时代，束缚我们看见后天的是一整套工业时代的知识体系、思维方式和基本假设，是无处不在的被工业时代格式化的感知和经验，是我们久已固化而不自觉的见识和思想。每个人都是井底之蛙，常会以自己的见识和思想做成一口井，陷进去，局限自己的眼界，以井蛙之见看待世界，对待别人。井底之蛙不可怕——我们每个人无一例外都是井底之蛙，但应该做一只有自知之明的井底之蛙，努力不断地从井底往上跳，突破自己，拓展视野，展开想象，走向未来。

怎么走？指望所有的井底之蛙一齐往上跳并不现实。指望一、二、三齐步走，传统企业同步转型也不可能。指望斗垮旧经济，然后发展新经济更不对路。新生事物大多是边缘革命的产物，往往是先有一个新的、小的，甚至微不足道的增量，然后增量逐渐崛起，推动和催化存量转型或者消解，最终完成整体转型。

关键是“立”，而不是“破”。不立不破。立字当头，破也就在其中了。

20年来，在以“云网端”（云计算、互联网和智能终端）为核心的新基础设施、以数据为核心的新生产要素、以大规模协作和共享为核心的新结构三大动力的推动下，涌现出以网商和电子商务平台为代表的新商业主体，以网络零售为核心的新市场，以电子商务服务业为核心的新商业模式、商业形态和商业生态，平台经济由此崛起并催生出亚洲市值最高的阿里巴巴

经济体，以个人、消费者、创业者、小微企业和服务商等在线协作和共享为特征的“自由连接体”正在进入主流。淘宝网就是在这样的大潮中“立”起来的。淘宝网上，拥有约5亿消费者，约20亿件商品，1000多万个商家，每天产生约3000万件快递包裹。2016年“双十一”一天的交易额1207亿人民币。淘宝网被《经济学人》称为“世界上最伟大的集市”。

信息时代的经济形态正在成形。从中观看，正在形成微经济、共享经济和平台经济“三位一体”的经济形态。从宏观看，经济体系正在从工业时代的“三次产业”和横向分工，向信息时代的“三层生态”和纵向共享转型。第一产业、第二产业和第三产业，是基于横向分工划分的；三层生态即基础设施、平台和自由连接体，是基于纵向共享划分的。当世界以这样的速度、力度和颠覆度展开典范大转型时，最重要的问题是：

### 后天的世界，有你的位置吗？

卢希鹏教授长期致力于互联网、电子商务和管理创新研究，声名卓著，是唯一担任过全球十大网商评委并在网商大会主旨演讲的在台专家，对阿里巴巴、网商、电子商务和互联网金融等均有深入研究和卓越见解，并在移动互联网时代到来之际提出“随经济”这一极具创新和启发的概念和理论，影响深远。

《C2B逆商业时代》是面向后天，以立为本，以C2B为轴

心，率先分析和展望“五新”经济的力作，系统阐述了新零售、新制造、新金融、新能源和新技术等近来引起广泛关注的五个“新”，并辅之以丰富翔实的案例，恰逢其时，对于每个人、每家企业、每个地区如何找到和确定其在后天的位置，如何跳出井底、拓展视野、走向未来，都是很好的借鉴和指南。

是为序。

阿里研究院高级顾问

阿里巴巴集团前副总裁

梁春晓

2017年8月12日于北京

## 未来主战场不在科技，而在运营

熟识卢希鹏老师的朋友都知道，卢老师研究互联网与电子商务长达20年，在这个领域著作等身，可称此领域一代宗师。这20年历经互联网、移动互联网一波又一波的巨浪冲击，各企业也从“看不起”到“看不懂”，至今已是急切想找方法跟上。卢老师通过“今天”“明天”“后天”三段论述，清楚勾勒出在这些新浪潮冲击下，“零售”“制造”“金融”三大领域，如何形成了翻天覆地的巨大变革。再辅以数十个《商业周刊》采访的案例，理论与实务相结合，清楚描绘出立体场景，相信可以为许多在这巨变时代下迷茫的经营者，指引出几条可行的道路。

现今各产业经营者面临的挑战，绝非简单地把互联网如加法般添上去就能解决问题，需要的是深入企业核心的数字转型变革。然而转型变革，如脱胎换骨之痛，难以改变。但是，能不变吗？不变，就等着被改变或被消灭。

我身处的零售行业，清晰可见产业内品牌所面对的重大挑战。过往品牌借由IT科技，让实体渠道迅速扩张又能有效管理。但是当互联网浪潮一来，电子商务这门必修课，让许多品

牌重修数次都还没过关，下一波移动互联网、IoT（物联网）等新浪潮又紧接着到来。所以当品牌新零售风潮一起，品牌经营者都很迟疑该不该立即切入。因为在零售行业，实体品牌很难做，虚拟品牌也不好做，那虚实融合的新零售岂不是更难做？能有人成功吗？都还不会操作虚拟的电子商务，有能力操作虚实融合的新零售吗？

另一方面，所有品牌经营者却又急切告诉我，他们知道不仅年轻人，就连年长者每天的时间都被线上与线下瓜分，这代表消费者的生活早已线上线下融合，所以品牌与消费者沟通当然也要线上线下融合，销售渠道自然也要虚实融合，不能只靠实体，更不能只靠虚拟。品牌经营者普遍认为，新零售已是大势所趋，不是该不该做的问题，而是该如何做的问题；如何做，才是主需求、主痛点。

当新一波浪潮来临（以电子商务为例），首先是看谁能克服基础技术问题，这是变革的第一阶段。谁能跨过这个门槛就能取得机会。所以，领先进入新领域的，大部分是有技术能力的新公司。可是，当技术成熟或是有新技术服务商出现后，新浪潮就会迅速迈入第二阶段。这阶段的决胜点，是电子商务的运营模式，谁懂运营，谁就可以驾驭新技术掌握新机会。回到新零售场景，当你有能力、有技术打通线上线下环节，以会员为中心整合线上线下全景数据后，就会发现新零售创造的是大量的新问题，而这些新问题不打通是看不到的，例如：

1. 线上线下信息如何在异质系统间即时更新。
2. 线上线下渠道如何联合操作会员活动。
3. 线下销售人员如何协同线上销售，转型为全渠道（Omni-channel）销售专家。
4. 公司需要全新的经营策略，让营销、活动、渠道、激励机制等要素，可以在新的融合环境下协同运作。

在未来新零售领域，除了技术支持外，更需要大量新零售经营模式，用这套新的运营方法，满足消费者真正的需求。当这套模式快速成熟，新零售将会剧烈改写零售行业的版图，新零售对零售业整体的冲击，将远远超过电子商务对实体零售的影响，甚至在未来，电子商务将会被称为传统产业。

一位合作的品牌老板激动地分享：“进入新零售后，才发觉这是打造整个品牌经营变革的基础，这也将是未来品牌增长的关键。”新零售将是所有零售品牌决战未来的战场，唯有尽早进场，才有机会成为下一拨赢家。

九易宇轩董事长  
何英圻

作者序

## 一场天翻地覆的变革

欢迎来到“逆商业时代”。这是人类7万年的历史中，刚刚开始展开的一段新商业文明。在人类的发展史中，每逢商业文明的转变，都是财富重新洗牌的开始。

依照以色列历史学家赫拉利（Yuval Noah Harari）所著的《人类简史：从动物到上帝》（*Sapiens: A Brief History of Humankind*）一书，现代人类始于7万年前的智人（*Homo sapiens*），因为人类开始学会转述看不见的概念（如文化愿景与理论哲学）。这样的认知革命让人类开始可以与陌生人合作，建立庞大帝国，不过仍以狩猎囤积为主。接下来，12000年前的农业革命让人类定居下来，豢养牲畜与耕种，粮食产量稳定且充足，于是有了预测、储存与产业分工合作的大量商业现象，金钱、帝国、宗教带来了人类大融合。

直到500年前，科学革命带来快速进步，影响之后的资本、航运技术、工业革命，促成20世纪的全球化发展。现在的互联网革命，导致区域文化正快速消失，进一步促成全球大一统。在人类发展史上，互联网带来了毁灭，也带来了新生契机。现在正发生的C2B逆商业，是一种毁灭，也是一种新生。

C2B逆商业时代是一种新的科技革命，我称为是由随科技

(Ubiquitous Technology) 所产生的随经济 (Ubiquinomics)，毁灭的是以企业为主导的大批量生产，新生的的是以个人为核心的碎片化生产。在工业时代，不会存在“以客户为导向”的公司，因为整条供应链，都是由上游付钱给下游进行驱动。举例来说，如果A公司的业务跟客户说，你应该买竞争对手B公司的产品，你觉得A公司的老板会高兴吗？如果A公司的业务跟老板说：“你不是要我为客户着想吗？我觉得客户真正需要的是B公司的产品。”你觉得老板会接受吗？别傻了，在工业时代，为客户着想的真正意义在于“请以客户的语言哄骗客户，让客户以为他真正需要的是我们公司的存货”。因为存货，是工业时代制造后再销售的巨大成本。

工业时代之后，人类出现了“独立自我空间”的需求。在人类的历史中，7万年来人类只要脱离家庭与社群的保护与支持，就无法独立生存。即使在工业化的社会里，人们离开了家族，来到城市里工作，但这还是一个企业主导的社会，个人在这种文明中，是无力对抗企业的，因为消费者只是一盘散沙。直到互联网将一盘散沙的消费者连接起来，形成一种既分散又连接的虚拟组织。这让人类运行数千年的B2C供应链改变了方向，因为消费者才是真正付钱驱动生产线的人。

这将是一个崭新的商业文明。在新的商业文明中，拥有消费者名单远比拥有供应商名单来得重要，因为消费者名单既分