

制造企业借助“反向定制”洞察真实消费需求，更好地对接市场——

反向定制，让“爆款”多起来

本报记者 李 婕

空调、洗衣机、笔记本电脑、微波炉、电动晾衣架、拖把……这些都是普通家庭常见的物件，看起来没啥稀奇，更不会有啥惊喜。但一段时间以来，电商平台上同品类的爆款“黑马”却不断涌现，大有成为销售的“单项冠军”之势。

“黑马”何以“横空出世”？许多企业谈到关键词——C2M反向定制（C2M即Customer-to-Manufacturer的缩写，意为用户直连制造），这种以消费者需求串起整个供应链全流程的模式，正成为企业转型升级的好“帮手”，也让过去只有少数人享受到的“定制”服务走向更多消费者。

定制走向大众化

——企业从考虑会做什么、能向市场提供什么，到洞察消费者需要什么

反向定制对许多消费者来说还有些陌生，但由此诞生的产品，却有不少正中消费者下怀。

有这样一款“零风感”空调，正是反向定制的产物。以往常规技术往往力争把空调做到效能最高、风量最大，实现房间的快速降温。但是大数据显示，消费者对空调别有“钟情”：许多消费者不喜欢吹风；希望空调没有声音；还要房间温度场非常均匀，这给企业研发带来了新的灵感。

“技术开发的难度很大，但是我们一条条满足消费者的需求，最终解决了问题。”推出这款空调的扬子空调总公司副总裁方钊说，以往企业都是从企业自身所具备的能力基础出发，考虑向市场提供什么，但是这种惯性思维无法再满足消费者新的需求。应运而生的反向定制，就是把消费者真正的需求直接传递到工厂、抵达生产研发的上游。

做起来并不简单。首要的一条是数据。方钊说，以往企业开发产品也做市场调研，但信息的全面性、完整度和今天的大数据不可同日而语。从数据洞察消费者需求，是反向定制的起点。当前，许多电商平台正在挖掘数据价值上不断赛跑，此外，将脱敏后的数据分享给更多品牌方，也是包括京东等在内的电商平台正在进行的尝试。

以消费者的需求指导生产，还对技术研发、产业协同提出了更高要求。不久前，按照C2M模式，海尔推出了行业独家的16.6英寸游戏笔记本。16.6英寸，这是考量消费者对笔记本便携性和可视化需求后得出的最佳数值。但海尔发现，市场上成熟厂商屏幕切割都是15.6和17.3英寸，介于两者之间的16.6英寸？没有。为此，海尔



伴随科技发展，越来越多智能家居进入家庭生活。因为在新疆智能产业博览会上，小朋友与一款智能机器人互动。
新华社记者 王 菲 摄

带着用户调研数据去说服上游厂商，最终和京东、京东方一起开发了16.6英寸的游戏笔记本。

“这是零售商、上游制造商和品牌商协同开发的代表作品，也体现了从消费者到生产商再到上游供应链的合力。”海尔智能互联网B2B销售总经理朱一兵说。

不意外地，这两款产品上市后都大受欢迎。定制产品还只是少数人的专享吗？随着反向定制越来越多，“私人”定制产品或许早已在消费者家中静悄悄地“服役”。

助消费预期变现实

——更优的价格、更高的性价比、更多消费“痛点”得到针对性解决

那有消费者要问了，定制产品，价格更高吧？

不见得。直击消费者核心需求，去掉多数人都不会使用的技术“噱头”，供应链更简单集中，产品价格反而更低。有家公司就在晾衣架上较起了真。过去，中国人晾衣服就是一根杆、一条绳，近些年住进楼房有了阳台手摇的或者电动的，但消费痛点仍然很多。

浙江好易点智能科技有限公司品牌产品总监戴东阳告诉记者，他们调研发现，消费者晾衣真正发愁的是阳台光照不好；阴雨天气希望衣物快干；晾衣架配色跟现代居家装饰不搭等问题。针对这些不足，公司迅速在研发上聚焦——把晾衣架的灯做亮；改良晾衣架烘干风的吹风方式；将晾衣架颜色简洁化；而去除了用户并不常用的晾衣架温度显示等功能。

“因为去掉了许多低效的功能，供应链更简单、更聚焦，一条生产线全部集中精力做一款产品，产品设计和生产制造的效率提高了。”戴东阳说，以往一个烘干晾衣机需要两三千元，而我们的产品1000多元，效果更好。



浙江省湖州市某公司车间内，技术人员正在对新产品进行测试。该企业在家用电器、智能家居、环境智控、电机驱动等生产领域自主研发智能控制器，助力下游企业实现定制化生产。
谢尚国摄（人民视觉）

这样的产品，消费者乐意买单。在京东平台上市7天，产品的单品点击迅速增加，两个月后成为晾衣架行业里最大的爆款。

反向定制也能让消费者产品的模糊概念变成清晰的现实。

2017年，曲面屏显示器市场刚起步不久。京东平台数据显示，曲面屏显示器用户点击量22%，但是销售数据只有11%。为什么用户点击得多，最后却没购买？京东零售集团电脑数码事业部显示设备业务部高级经理秦阿强说，他们分析原因，一是没有丰富的产品，二来价格高。为此，他们携手厂商丰富曲面屏产品供给，同时把价格打下来。

2018年曲面屏的销售数据已经趋近于2017年前的用户点击率，达到21%，目前已经达到28%。“这就是帮助消费者去做出更适合他们的产品。”秦阿强说。

转型升级的重要“帮手”

——技术水平提高了，销售预测更准了，研发想象力被激活了，从做好一个产品到激活一个生态

企业对反向定制热情怎么样？在日前中国贸促会研究院召开的“C2M反向定制：零售为王时代到来”座谈会上，许多企业对这一模式带来的效果直呼惊喜。

——技术水平提高了。通过了解消费者真实需求，企业在研发创新时避免了产品不能投产而可能带来的前期损失。“企业研发的动力来自于认真解决每个消费者的需求，在解决需求的过程当中，企业自身的技术水平、研发能力也得到了很大的提升。”方钊说。

——销售预测更准确。库存积压或库存不足都曾经是困扰厂商的问题。而借助C2M，通过电商平台上的商品点击量、购买转化率等一系列指标，厂商能对销售情况进行精准预测。“我们过去很担心这个问题，但是我们惊喜地发现，现在销售预测的准确率可以达到95%。销售部门、电商部门把订单拿过来，我们专心生产，一点也不担心。”戴东阳说。

——激活研发的想象力。借着一款产品的成功经验，厂商往往能获得更多启迪。朱一兵说，基于大数据，他们看到游戏玩家在打游戏的时候不仅使用游戏笔记本电脑，更有一个全套的需求，包括游戏的键盘、鼠标、护眼仪、按摩仪等，“这是我们在C2M反向定制中的启发，从做好一个产品到激活一个生态”。戴东阳也表示，C2M给了研发更多的想象力。

清华大学电子商务交易技术国家工程实验室主任柴跃廷认为，技术进步、消费升级、制造企业和电商的转型升级是反向定制模式向前发展的重要动力，未来这一模式在零售业态中将占据更重要的位置。

中国贸促会研究院国际贸易研究部主任赵萍同时指出，目前反向定制的主角是电子商务企业和制造企业，实体零售企业反向定制创新还不多。对于实体零售企业而言，要真正做到渠道为王，就必须顺应反向定制创新发展方向，尽快建立消费大数据。未来这一模式有望成为促进消费增长的重要动力，不过企业也应以服务消费者为中心，注意保护消费者个人隐私数据。

交通新业态用户资金管理新规6月起施行

运营企业原则上不收取用户押金

本报电（记者刘志强）近年来，网络预约出租汽车、汽车分时租赁和互联网租赁自行车等交通运输新业态快速发展，改善了乘客出行体验。但也存在运营企业责任意识不强、用户资金管理要求未能落实等问题。日前，交通运输部等6部门联合印发《交通运输部新业态用户资金管理实施办法（试行）》，对用户资金收取、开立专用存款账户存管，以及建立联合工作

机制强化监管等方面作出具体规定，从源头防范用户资金风险、加强用户权益保障。

《办法》要求，运营企业原则上不收取用户押金，确有必要收取的，应当为用户提供运营企业专用存款账户和用户个人银行结算账户两种存管方式，供用户选择。《办法》明确了用户的押金和预付资金收取限额，提出用户押金归用户所有，运营企业不得挪用。

为保障用户资金安全，《办法》要求运营企业需在注册地银行开立专用存款账户，并与银行签订相关协议，按照用户资金管理要求存管用户资金；押金专用存款账户只能办理原路退还押金、扣除赔偿款、提取计付利息转账业务；运营企业应当建立用户预付资金备付金制度，备付金不得低于用户预付资金余额的40%。

《办法》将于6月1日起施行，对存量用户资金纳入管理设立了6个月的过渡期。《管理办法》发布前运营企业收取的用户资金，应当在11月30日前按照本办法存管。

世界知名歌诗达邮轮专为中国量身打造的首艘Vista级邮轮“威尼斯号”，从意大利出发经过海上“丝绸之路”远航后抵达上海，于5月18日下午在宝山吴淞口国际邮轮港举行母港首航仪式。从最初引入旧船改装到现在的新船度身定制，这是国际邮轮公司看好上海邮轮经济的最直接表现。

除了歌诗达邮轮，皇家加勒比邮轮超量子系列第一艘豪华邮轮“海洋光谱号”也将于6月初开启中国母港首航，在量子系列邮轮的基础上，皇家加勒比国际游轮公司对“海洋光谱号”的客房、餐饮、娱乐和科技等设施进行全面升级和突破，这艘全新打造的标志性豪华邮轮将为中国邮轮市场带来里程碑式的革新与突破。至此，上海母港邮轮将达到22艘。

自2011年开港以来，吴淞口国际邮轮港累计停靠国际邮轮突破2000艘次，出入境游客突破1300万人次，带动中国成为全球第二大邮轮客源地的大市场。2019年1月22日，海洋量子号、诺唯真喜悦号和歌诗达赛琳娜号三艘大型母港邮轮同时靠泊“东方之睛”，全天旅客吞吐量达2.6万人次，创下亚洲邮轮单日接待旅客数量之最。

另外，2020年、2021年将陆续有地中海邮轮“荣耀号”、歌诗达邮轮“佛罗伦萨号”、星梦邮轮“环球级”、皇家加勒比邮轮“绿洲V号”等全新邮轮入驻上海港，进一步提升上海在全球邮轮市场的地位和影响力。

2019年，正是上海从邮轮旅游迈向邮轮经济的关键跨越期。上海宝山滨江地区依托上海邮轮母港优势、政策优势、先发优势、区位优势，强化国际邮轮经济领域国际合作，正全力推进邮轮经济全产业链发展。

在上游，积极推进中船国际邮轮产业园建设，深化与中船、芬坎蒂尼、招商局等战略合作。2018年，中船与嘉年华、芬坎蒂尼签订了总价近50亿美元的6艘大型邮轮制造合同，这标志着国产大型邮轮项目正式启动。

在中游，与各大邮轮公司等邮轮相关企业合作，吸引邮轮总部型企业入驻。截至2018年年底，宝山区集聚邮轮运营企业5家、邮轮相关服务企业11家、港口运营及配套服务企业11家、邮轮建造及零配件维修企业20家、船供企业8家，另有滨江开发企业4家，旅行社29家，酒店餐饮及配套企业49家，企业总数达137家，2018年度宝山区邮轮相关企业纳税总额达到12亿元，区级税收达到5.71亿元。地中海邮轮公司获得跨国公司地区总部（总部型机构）认定，邮轮总部经济逐渐凸显。

在下游，着力打造“吴淞口”邮轮服务品牌，不断激发邮轮带动效应。吴淞口国际邮轮港成为全国首个邮轮港口服务标准化试点单位，邮轮港旅游综合服务中心正式揭牌，咨询和便民服务功能已投入运营。船票制度试点稳步推进，交通运输部水运局对邮轮船票试点工作给予积极肯定，表示上海邮轮船票试点经验和模式将在全国推广。邮轮港进境免税店已正式获批，并完成招商。

下一步，上海宝山将尽快形成邮轮配套产业集群，推动邮轮配套产业能级提升，加快实现中国邮轮制造新突破；积极与中船集团对接，推动中船邮轮全球运营中心、邮轮船员及服务人员培训中心、全球邮轮船票直销中心等三大中心落户宝山；积极打造邮轮物资分拨中心、邮轮港进境免税店及邮轮船票平台，进一步优化邮轮货物补给海关监管服务链，拓宽船票销售渠道，全力构筑邮轮经济全产业链。3年内，宝山滨江预计将形成100万平方米的商业商务载体，为邮轮配套企业落户提供空间。



日前，“上海解放70周年——上海珍品发布”活动在上海市档案馆外滩馆举行。本次发布约百件珍贵档案，涉及政治、经济、社会、科技和文化等多个领域。同期揭幕的“城市记忆 上海传奇——庆祝上海解放70周年档案文献展”，也向公众展示了部分新发布的珍贵档案。

图为观众在上海市档案馆外滩馆拍摄展品。
新华社记者 刘 颖 摄

上海母港邮轮将达到二十二艘

邮轮经济，上海新招牌

本报记者 沈文敏