# [开拓海外市场：B2B还是B2C？](http://www.joelde.com/news/ec/4366.html%22%20%5Co%20%22%E5%BC%80%E6%8B%93%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%B8%82%E5%9C%BA%EF%BC%9AB2B%E8%BF%98%E6%98%AFB2C%EF%BC%9F)

不同国家和地区资源、能力等比较优势的差异构成了[国际贸易](http://www.joelde.com/tag/%E5%9B%BD%E9%99%85%E8%B4%B8%E6%98%93%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20%E5%9B%BD%E9%99%85%E8%B4%B8%E6%98%93%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)持续繁荣的基础。而随着物流、金融、互联网等[国际贸易](http://www.joelde.com/tag/%E5%9B%BD%E9%99%85%E8%B4%B8%E6%98%93%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20%E5%9B%BD%E9%99%85%E8%B4%B8%E6%98%93%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)基础设施的改善和新技术的出现，[国际贸易](http://www.joelde.com/tag/%E5%9B%BD%E9%99%85%E8%B4%B8%E6%98%93%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20%E5%9B%BD%E9%99%85%E8%B4%B8%E6%98%93%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)的形态也在不断演化。显著的变化之一是，产品从工厂到消费者的通路越发多元化，跨境[B2C](http://www.joelde.com/tag/b2c%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20B2C%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)这种业务模式逐渐受到企业重视，形成与[B2B](http://www.joelde.com/tag/b2b%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20B2B%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)业务模块的有效互补协作。

[B2B](http://www.joelde.com/tag/b2b%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20B2B%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)**、**[B2C](http://www.joelde.com/tag/b2c%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20B2C%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)**，概念背后的实质**

作为国际贸易形态的划分概念，“B2B”和“B2C”只是提供了粗略的描述。具体而言，这两者中间往往还存在着“B2B2C”的业务模式，即仍然需要借助中间商、分销商；其次，不管是B2B还是B2C，在互联网时代，营销和销售都存在着“线上”和“线下”的分野，对B2B而言，就是接单渠道是通过互联网还是线下展会，对B2C而言，即销售渠道是通过亚马逊等网上零售渠道还是沃尔玛等线下零售商；另外，在渠道的功能定位上，B2B往往定位于大单量的OEM、ODM生产，而B2C则更注重于小订单、品牌化的产品生产和销售；而且，B2B和B2C由于业务单位规模的不同，在供应链、物流、金融等方面也有截然不同的形态；最后，由于不同行业产品的体积、重量等属性的不同，一些产品可能更适合B2B，而另一些则适合B2C.

B2B无疑仍然是国际贸易中最主流的模式，它贡献了国际贸易额中的绝大部分。中国的外贸出口企业也基本以外贸B2B作为主营业务。而作为近年来兴起的跨境B2C业务，据中国商务部的统计，2012年中国企业的跨境B2C零售总额只有约200亿美元，与万亿级的中国出口额相比，还是相差巨大。究其原因，还是在物流、海关、税收、汇兑等环节无法与大额B2B贸易相抗衡，同时B2C单量小、频次高的特点也阻碍了许多擅长规模化生产，却缺乏零售经验的企业的参与。

但不可否认，随着物流、互联网等的不断发展，原先阻碍跨境B2C发展的一些因素正在消减。而与此同时，在制造、研发等方面逐渐确立了竞争优势的中国企业也不再满足于单纯做代工，直接面对终端消费者、打造自己的品牌成为这些企业的战略诉求。在这种情况下，企业形成B2B和B2C“两条腿走路”的格局就成为可行的选择。

对大部分中国的出口制造型企业来说，代工生产是他们擅长的，但要如何转向代工和自主品牌并行，如何从面对大客户到面对一个一个的消费者，如何平衡B2B和B2C业务的关系，如何转变自身的能力结构适应新的模式，都不是简单的事。

**“两条腿走路”，观念首先要变**

“B2B业务主要以大订单为主，生产商往往需要依靠买家在当地市场的消费者需求信息来进行设计、包装和生产。而B2C渠道则直接面对终端消费市场，当然同时也面临着更多的责任和风险。最重要的区别是，B2C需要面对消费者进行**市场推广**和促销，这些往往都不在传统制造企业的核心竞争力范围之内。”在海外B2B和B2C领域都有丰富经验的环球资源CIO Peter Zapf评价道。因此，传统企业考虑B2B和B2C并举，需要的是企业竞争力的再造，这无疑从战略观念到实际操作都需要重新的考量。

首先是企业战略观念上需要作出转变。“就像两种性格，一静一动。B2B企业的领导人就像作战参谋，在棋盘上指挥，运筹帷幄，通过邮件、展会等手段进行耐心的客户培育；B2C的领导人就需要像野战军旅长，带领团队冲锋，时刻根据最新的市场趋势作出调整安排。”东莞市和旺电器有限公司董事长冯朝晖在谈到他做B2B和B2C业务的不同之处时说道。他的企业以为世界500强企业做五金配件供应的B2B业务起家，经过近十年发展，已经成为全球领先的五金配件供应商。2013年，冯朝辉选择珠三角的优势产业—电子产品，开始涉足跨境B2C业务。在他看来，B2B和B2C是两种截然不同的海外市场开拓模式，一静一动之间，需要企业具有高度的灵活性。

**人才储备具有根本重要性**

除了战略观念的转变之外，人才储备结构的调整也具有根本的重要性。虽然都是外贸，B2B注重的是在前端具备能符合大买家要求的生产、工程研发的人员，在后端配备能够有效实现长期沟通和关系维护的营销人员；B2C则更需要在前端有能够洞察消费市场趋势的研发工程和设计人员，在后端有熟悉B2C平台营销规律，服务意识强的人员。

　　现阶段的许多传统制造出口企业“触网”，往往都是自建B2C事业部来运营。但据广州市金圣斯皮具制品有限公司董事长黄辉古的观察，这一模式往往不成功。“把B2C行业优秀的人才招进来成本太高，低成本又无法真正招到合适的人。”他认为。他的企业专注于皮具箱包生产，同样从B2B代工业务做起，在2008年后涉足B2C业务，“Kingsons”品牌已经在全球数十个国家和地区的消费市场中获得成功。按他的经验，B2B企业开展B2C业务，最好的人才模式是与相关人才组建项目公司，通过股权分享，让他们既有动力去运作本企业的B2C业务，又可以降低成本。而企业自身就还是专注于做好擅长的研发、设计和生产。

这一思路与冯朝晖的经营模式有异曲同工之妙。和旺电器虽然一直以五金配件为主营业务，但冯朝晖从2008年起就有意识地减少自身生产制造的规模，转而大力打造自身采购工程和营销团队的竞争力，转型成为一家制造业服务型公司。因此，他的企业能够在转为B2B、B2C并行之后，迅速开拓适合B2C市场的产品线，并适应对售前售后服务要求更高的B2C业务，实现B2B和B2C“两条腿”平衡行进。在B2C业务上，和旺电器把自己定位成其他制造企业的“海外B2C事业部”，通过他的电商团队，将这些企业的产品重新设计、包装、销售给海外消费者，实现双赢。

**供应链前端需更“灵活”**

B2B大批量、B2C小批量高频次的特点决定了企业在供应链前端的研发、生产制造部分也需要有不同的策略。“B2B的生产往往是‘库存定义’，而B2C的生产则是‘销售定义’。”Peter Zapf指出。这意味着B2B的生产更关注于通过规模效应降低生产成本，而B2C的生产则以终端销售和利润作为更重要的考量。

　　另一方面，B2B的生产往往以买家的设计为主导，而B2C则需要由生产商自己确定功能和设计是否符合终端消费市场的需求。为适应这种变化，黄辉古就把相当多的研发精力向B2C倾斜，并将B2B和B2C之间的产品款式进行隔离，防止两者在终端市场出现冲突。冯朝晖则发挥他采购工程团队能力强的优势，采购优质厂家的成品，并指导他们根据终端消费的需求进行功能、质量等方面的优化，同时，他的团队还自己研发设计具有发明专利的LED灯等产品推向市场，力图实现成品研发和B2C业务的良性循环。

**供应链后端需更“贴近市场”**

B2B和B2C最显著的不同，无疑是后端客户是“B”还是“C”的不同。面向B端客户，需要企业具备持久作战的耐心。首先，要想获得客户的订单，需要通过环球资源等B2B网络平台、国内外的展会等一系列渠道获得客户信息，与客户建立联系，再通过后期的频繁沟通接触，最终达成订单协议。

这一特点催生了一些企业设立海外机构，拉近与买家距离的战略。冯朝晖就较早开始进行海外office的布局。海外office能让企业更快响应买家的需求，能面对面地解决买家的问题。通过这一方式，冯朝晖的五金配件产品成功获得ABB等世界500强企业的信任，退货率大大降低，客户满意度则大幅提升。B2B的这一模式在冯朝晖开拓跨境B2C业务时也帮了大忙。跨境B2C最大的障碍之一就是跨境物流的时效、可靠性不佳，进而带来消费者体验不佳，最终导致B2C业务无法做大做强。而海外office的优势则让冯朝晖的B2C业务迅速跳出这一窠臼，通过海外员工，实现在海外建仓，当地发货。“B2C的关键因素一是响应订单的及时性，二是服务消费者的意识要强，这两者都需要海外仓储作为支撑。”冯朝晖指出。

**品牌构建，B2B还是B2C**

在一些人看来，B2B和B2C的区别就是代工和品牌的区别。但实际上，对有志于打造品牌的传统出口制造企业来说，构建品牌并非可以简单通过B2C模式一蹴而就，往往自建品牌就意味着与原有的代工客户形成某种程度的竞争。因此，企业应谨慎地选择品牌推广模式，避免B2B和B2C渠道的冲突。

黄辉古的品牌策略就遵循此道，他虽然在全球主要国家都注册了“Kingsons”的品牌，但并不自己运作，而是通过将环球资源香港电子展等原本面向B2B代工的展会逐渐转变为进行全球品牌招商的渠道，形成“B2B2C”的格局，同时，在广交会等展会则继续推进OEM、ODM业务的发展。而在线上，他也复制线下展会的转型策略，寻找不同国家的线上代理，通过这些网络大卖家实现B2C品牌的落地。

冯朝晖同样有自己的品牌野心。为了不与原有的B2B业务冲突，他选择了消费电子等成品开展B2C业务，把自己变成一个品牌商，将企业全球申请的“HLC”品牌作为B2C产品线的主要品牌。在另一方面，他也将自身B2C产品的研发避开B2B业务，在LED灯等新领域研发带有“HLC”品牌的产品。

跨境B2C的发展对中国制造出口企业来说无疑为扩展新业务提供了新的可能性。但由于其整体链条长、体量小，仍然有许多问题阻碍着这一市场的培育。据瑞典国家贸易委员会(Swedish National Board of Trade)所作的全球电子商务发展报告的分析，跨境B2C在海关通关、当地消费者保护法律、税收、专利保护等方面仍不完善，不同国家差异巨大，这无疑增大了跨境B2C业务的成本。

随着中国制造和中国品牌越来越被全球消费者认可，中国产品无疑将继续行销全球。B2B作为全球贸易的主流，在可以预见的未来仍然会是中国企业[开拓海外市场](http://www.joelde.com/tag/%E5%BC%80%E6%8B%93%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%B8%82%E5%9C%BA%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20%E5%BC%80%E6%8B%93%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%B8%82%E5%9C%BA%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)的最重要模式；而B2C作为拉近与消费者距离的有效手段，对中国企业打响品牌，实现弯道超车，也将具有非常重要的地位。B2B和B2C作为两种既区别又联系的业务模式，互补远远大于竞争，因此，运用得当，两者都能成为[开拓海外市场](http://www.joelde.com/tag/%E5%BC%80%E6%8B%93%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%B8%82%E5%9C%BA%22%20%5Co%20%22View%20all%20posts%20in%20%E5%BC%80%E6%8B%93%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%B8%82%E5%9C%BA%22%20%5Ct%20%22http%3A//www.joelde.com/news/ec/_blank)的利器。