

# 二手书电商平台的商业模式创新研究 ——以“多抓鱼”为例

张 妍

南京林业大学人文社会科学学院，江苏 南京

收稿日期：2024年12月5日；录用日期：2024年12月20日；发布日期：2025年1月24日

## 摘要

随着数字经济时代的到来，二手书市场亦迎来了转型与创新的新浪潮。其中，“多抓鱼”作为二手书电商平台的代表，通过其独特的商业模式探索了一条可持续发展的路径。研究发现，“多抓鱼”通过倡导循环消费新模式、提高资源利用率、促进用户深度参与、推动线上线下融合等手段拓展二手书销售模式。

“多抓鱼”在向好发展的同时，也面临着供应链成本高昂、供需不平衡、价格竞争力不足等问题，可以通过优化供应链管理、拓展二手书来源，优化定价模型等策略不断适应市场变化，平衡成本控制与服务升级，以持续引领二手书市场的健康发展。

## 关键词

二手书，电商平台，商业模式创新，多抓鱼

# Research on Business Model Innovation of Second-Hand Book E-Commerce Platform —A Case Study of “Duozhuayu”

Yan Zhang

Faculty of Humanities and Social Sciences, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Dec. 5<sup>th</sup>, 2024; accepted: Dec. 20<sup>th</sup>, 2024; published: Jan. 24<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

With the advent of the digital economy, the second-hand book market has ushered in a new wave of transformation and innovation. “Duozhuayu”, as a representative of second-hand book e-commerce platforms, has explored a sustainable development path through its unique business model. The study found that “Duozhuayu” has expanded its used book sales model by advocating a new model

of recycled consumption, improving resource utilization, promoting in-depth user participation, and promoting the integration of online and offline. “Duozhuayu” is facing problems such as high supply chain costs, imbalance between supply and demand, and lack of price competitiveness. It can continue to adapt to changes in the market by optimizing supply chain management, expanding the sources of second-hand books, and optimizing its pricing model, balancing cost control and service upgrading, in order to continue to lead the healthy development of the second-hand book market.

## Keywords

Second-Hand Books, E-Commerce Platforms, Business Model Innovation, Duozhuayu

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

## 1. 引言

数字化时代，电子商务平台作为连接消费者与商品的重要桥梁，正经历着前所未有的变革与创新。其中，二手书市场作为循环经济和可持续发展理念的生动实践，不仅满足了公众对知识资源的循环利用需求，也促进了绿色消费文化的普及。近年来，“多抓鱼”“漫游鲸”“熊猫格子”等主打C2B2C模式的二手图书电商平台借着消费者需求升级和社会文化消费水平的提升开始迅速崛起[1]。“多抓鱼”作为二手书交易领域的佼佼者，其成功之处在于打破了传统二手书市场的局限，创造性地将用户体验、品质控制、社交互动与环保理念融为一体，构建了一个高效、信任、互动的价值共创生态系统。平台通过智能化筛选、精细翻新、便捷交易流程以及社区文化的培育，激发了用户参与二手书循环的热情，实现了从单一商品交易向情感联结、知识共享的转变。本研究旨在通过解析“多抓鱼”的商业模式，并探讨其在此过程中遇到的挑战与对策，以期为推动二手书电商的发展提供有益借鉴。

## 2. “多抓鱼”概况

多抓鱼科技有限公司自2017年在北京成立以来，迅速以创新的C2B2C商业模式在二手书籍交易市场中脱颖而出，并逐步将业务扩展至服饰、电子产品等多个领域，成为了推动可持续消费趋势的重要力量。效仿日本BOOKOFF的成功模式，多抓鱼通过微信小程序和App为用户提供便捷的二手图书交易体验，提出“真正的好书值得被阅读两次”的品牌主张。用户仅需扫描ISBN码即可上传图书信息，随后，顺丰快递免费上门取书，经过严格的质量检查、专业消毒、修复和重新包装后再次上架销售，并根据市场需求灵活定价。购书者可以通过线上平台轻松搜索和挑选不同品相的书籍，平台还提供“到货提醒”功能，防止用户错过心仪书籍。

在“多抓鱼”构建的生态体系中，用户能够体验便捷的售书和购书流程，还能通过平台的一系列激励机制享受一定的福利。例如，用户可以选择将出售图书所得的款项留在平台内，作为未来购书的资金，从而享受额外的折扣或优先选购的特权。这样的机制有效地促进了资金流的内部循环，为公司的持续运营提供了有力支持。此外，多抓鱼重视社区建设与发展，积极鼓励用户互动、评论和评分，营造了一个充满活力的读书与交流空间。

自成立以来，“多抓鱼”的成长轨迹引人注目，2017年5月上线后，仅半年时间便已累计售出超过20万册图书。自2017年12月覆盖全国所有城市后，平台每日平均售出图书达2000册，且图书售出的中位时间为19小时。同时，用户黏性和单个用户产生价值也较高，平台客单价是74.68元，复购率32.91%，

卖书最多的用户，在多抓鱼一共卖 1146 本书[2]。2018 年 5 月，“多抓鱼”获得来自腾讯的 B 轮投资，据 36 氪报导称本轮估值约为 1 亿美元[3]。截至 2024 年 12 月 10 日上午 8 点，已经有 39,792,044 件物品在“多抓鱼”平台循环交易[4]。“多抓鱼”在短短几年间，不仅积累了良好的口碑，还实现了商业上的巨大成功，成为二手循环服务领域内一个集创新、效率与环保于一身的标志性品牌，其背后的商业逻辑和市场策略值得深入研究和借鉴。

### 3. “多抓鱼”的创新图书销售模式

#### 3.1. 可持续发展理念引领的消费新模式

2024 年 7 月 31 日，中共中央、国务院发布《关于加快经济社会发展全面绿色转型的意见》，提出实施全面节约战略，倡导大力发展循环经济，推动消费模式绿色转型，凸显出循环经济在实施全面节约战略中具有重要作用[5]。在循环经济和可持续发展的宏观政策背景下，“多抓鱼”作为二手书交易平台，其商业模式与可持续发展理念相契合，有效促进了资源的循环利用，减少了资源消耗和环境污染。平台通过创新的 C2B2C 模式，即个人卖家(C)将货品卖给平台(B)，平台再将货品卖给消费者(C)，为二手书的回收和再销售提供了一个可靠的渠道，这不仅提高了资源的利用效率，也是对循环经济理念的实践。“多抓鱼”平台的运营模式体现了循环经济的核心价值，即通过延长物品的使用寿命来减少资源浪费。平台倡导的理念“真正的好书值得被阅读两次”，将环保意识融入到消费者的购买行为中，鼓励用户在满足个人阅读需求的同时，参与到资源节约和环境保护的行动中。这种模式不仅响应了国家关于绿色转型的政策导向，也为实现经济社会发展全面绿色转型提供了实际的解决方案。

#### 3.2. 创新 C2B2C 模式下的资源高效利用

“多抓鱼”抛弃了“孔夫子旧书网”等传统二手书平台的 B2C 模式，创新性地采用 C2B2C 的交易模式。用户不仅是“卖书者”，更是“买书者”，这一模式有效模糊了供给与需求的传统界限，加速了书籍的流通速率，提升了交易效率[6]。为了进一步提升用户体验和满意度，“多抓鱼”平台提供了一系列标准化服务。这些服务包括统一的审核、定价、消毒以及再包装流程，这些措施有效地解决了二手交易中普遍存在的信任缺失和商品品质参差不齐的问题。在此基础上，“多抓鱼”平台还利用智能算法对市场需求进行动态评估。通过分析用户行为数据，如搜索频率和到货提醒设定次数，平台能够精准地把握用户的实际需求，并据此进行个性化定价和调节二手书籍的收购策略。除了技术创新和智能算法的应用，“多抓鱼”平台还通过多种渠道拓宽书籍来源，丰富平台商品的多样性。平台引入了豆瓣评分系统，使得用户可以更加便捷地找到适合自己阅读品味的书籍。同时，平台还直接采购新书，并与多家知名出版机构建立合作关系，确保书籍的充足供应和高质量。这些举措不仅促进了供应链上下游的紧密合作，还提高了资源的循环利用率。

#### 3.3. 社交互动与内容共创深化用户参与

在“多抓鱼”平台的运营策略中，社交互动与内容共创是深化用户参与的有效机制。多抓鱼依托其微信小程序、微信公众号和 APP 帮助用户直接进入买卖旧书的交易流程，以上述方式反向完成了豆瓣没有完成的由社区到交易的闭环——直接以工具切入交易再向社区发展[7]。通过精心设计的互动环节，如书单推荐、用户评论、互动问答等，“多抓鱼”构建了一个高参与度的用户生态系统。为了推动内容共建、引导用户间的关系自生长[8]，平台除了及时分享最新服务优化信息，如“多抓鱼的新变化”、“多抓鱼微信号出问题了”“重要通知：我们又要打烊了！”等，还以“鱼”为象征性元素，开发了一套独特的社区语言体系。在此体系中，用户通过买卖书籍获得“鱼”这一虚拟货币，该货币可用于兑换稀有图

书或相关周边商品。此外，平台每年发布的畅销与滞销书籍榜单，分别被形象地命名为“鲜鱼榜”和“咸鱼榜”，进一步强化了社区特色。App 首页“别人的鱼”栏目，每天编辑部“鱼编”们会选取用户发布的认真有趣的书评放在这里，其他用户可以点赞、评论，与读过一本书的书友交流感受，亦或是种草别人读过的好书，增强了用户的情感连接和体验。同时，“多抓鱼”平台通过允许用户查看书籍购买者信息，还可以给买家发一篇“鱼邮”，以书籍让志同道合的书友建立连接，增强用户的归属感，也为社区的持续发展提供动力。

### 3.4. 线上线下融合提升服务体验

线上交易模式虽然提供了便利性，但限制了消费者的感官体验，导致其仅能通过搜索或平台推荐进行“搜索式购书”。“多抓鱼”通过整合线上平台与线下实体店面的互补优势，创造性地实现了用户参与和体验场景的多元化升级。2018 年，多抓鱼将办公室改造成一家实体二手书店，成功吸引了 3000 余名顾客到店，短短 6 天内就销售了近 20,000 册图书[9]。其策略性地开设线下实体店，不仅作为线上业务的自然延伸，还通过复古市集形式的创新活动，为二手商品交易市场注入了新的活力，这种模拟传统“赶集”的互动模式，促进了消费者在实体空间中的自由探索与选择，有效增强了用户的沉浸感与归属感。在此基础上，“多抓鱼”进一步实施跨品类经营策略，从专注图书领域逐步拓展至包含图书周边、二手服饰、电子产品等在内的广泛商品类别，丰富了其产品线，也深化了品牌所倡导的“怀旧”文化内涵，构建了一个多维度、广覆盖的价值网络。这种线上线下融合的模式，不仅吸引更广泛的用户群体参与其中，还通过不断拓宽的商品类别与创新的服务体验，为用户与平台共同创造价值提供了更为广阔的空间，展现了数字时代下循环经济模式的创新路径与潜力。

## 4. “多抓鱼”面临的现实挑战

### 4.1. 供应链成本高昂

在 C2C 模式中，平台主要扮演着旧书交易的中介角色，通过收取一定比例的交易管理费来覆盖平台运营和成长所需的资金。这种模式下，平台的主要职责是提供一个交易场所，而不涉及书籍的实际处理和物流配送，因此成本相对较低。然而，在 C2B2C 模式下，平台如“多抓鱼”不仅要提供交易场所，还需要从卖家处购入二手书籍，经过翻新、消毒、塑封等一系列复杂的处理流程后，再将书籍重新投放市场[10]。这一过程中，供应链整合与协同、物流成本控制、质量控制与库存管理等环节均对成本产生显著影响。具体来说，“多抓鱼”在采购二手书籍时需支付的定价和审核成本，质量审核带来的监督费用，书籍清洁消毒的额外开销，以及包装和库存管理的相关费用，均显著提升了整体供应链成本。加之物流配送过程中的取件和快递费用，这些因素共同导致了“多抓鱼”平台供应链成本的高昂。与 C2C 模式相比，C2B2C 模式下的“多抓鱼”需要承担更多的责任和成本，包括书籍的物理处理和物流配送，这些都是为了确保书籍的质量和用户体验，但也使得平台的运营成本大幅增加。

### 4.2. 供需不平衡

“多抓鱼”的交易模式依据市场需求与热度动态调整回收书籍品类及定价，尽管这种策略在一定程度上能够敏锐地捕捉市场动态，但也潜藏着供需不匹配的风险。当市场需求发生波动时，平台回收策略的调整往往难以迅速且精准地跟进，从而容易引发供需失衡的问题。特别是在热门书籍领域，市场需求的快速变迁和不确定性，使得平台在预测并满足用户需求方面面临巨大挑战，常导致缺货或库存积压的现象出现。此外，“多抓鱼”的库存体系在很大程度上依赖于个人卖家，其售卖行为的随机性与不可预测性，进一步加剧了商品种类与数量供给的不稳定性[11]。在供应链管理中，稳定的库存是实现高效运营

和客户满意度的基础。然而，由于个人卖家行为的不可控性，多抓鱼难以构建出稳定且可持续的库存供给体系，加剧了供需不平衡的问题。随着用户基数的不断扩大，供需失衡在热门书籍领域表现得尤为突出，频繁缺货不仅损害了用户体验，也制约了平台的进一步发展和市场扩张。

### 4.3. 价格竞争力不足

随着电子商务的蓬勃发展，诸如京东、淘宝、拼多多等各大电商平台，利用各类购物节庆活动对图书等商品展开了广泛的折扣促销活动。对于众多消费者而言，在选择购买书籍时，书籍内容质量固然重要，但价格因素同样不可忽视。当“多抓鱼”上的二手书价格与新书市场价格相差无几时，消费者往往会陷入权衡。新书不仅带来了全新的阅读体验，还可能具备如收藏价值等附加优势，这些因素共同作用，使得消费者在面对价格相近的选择时，更倾向于购买新书。同时，“多抓鱼”平台也受到了“低买高卖”的负面舆论的影响。“多抓鱼”在收购二手书时，通常会给出一个较低的估价，这是基于其智能定价系统对书籍状况、市场需求等因素的综合评估。长期缺少或只提供微薄的现金回报，也会在极大程度上削弱用户的售书意愿[12]。这种情况下，用户可能会觉得在“多抓鱼”上卖书不划算，从而选择其他渠道或者保留书籍不出售。

## 5. 二手书电商平台“多抓鱼”的优化策略

### 5.1. 优化供应链管理，降低运营成本

为了在保障服务质量的同时削减运营成本，“多抓鱼”平台可以采取综合策略以优化资源配置和运营流程。平台可通过与大型物流公司及专业书籍清洁、翻新服务商建立战略合作关系，实现集中采购，以此降低单本书籍的处理成本，并构建高效的物流配送网络，减少独立运输与配送的高成本。其次，引入智能化供应链管理系统，建立订单驱动的供应链体系，实时监控库存和流转情况，通过精确的需求预测避免过度采购和库存积压，优化库存管理，减少库存成本和库存浪费[13]。此外，引入自动化设备，如智能分拣、清洁和包装设施，提升书籍处理效率，缩短处理周期，降低人工成本。同时，应用集成化仓储系统，实现各环节的高效协同，进一步减少库存占用和仓储成本。这些措施将有效提升供应链运作效率，助力平台在降低成本的同时，提高服务质量和市场竞争力。

### 5.2. 拓展二手书来源，建立稳定供应链

为解决供需不平衡的问题，除了依赖个人卖家，“多抓鱼”平台可以与高校、图书馆、出版社和书店等建立长期合作关系，进一步拓宽二手书的来源渠道。例如，与高校和图书馆合作，可以定期回收学生或读者的闲置书籍，确保稳定的二手书供给；与书店合作则可以通过平台收购过季或滞销书籍，为书店腾出更多的货架空间；与出版机构合作，针对市场需求大、长期缺货或买不到的新书进行加印或再版。通过这种方式，不仅能够满足消费者对特定书籍的需求，还能确保书籍的供应量得到及时增加，避免因图书缺货而导致用户流失。同时，平台还可以设计灵活的回购政策和激励措施，鼓励用户将闲置书籍出售或交换激发了用户参与的积极性，进一步丰富平台的书籍库存，提升供应链的稳定性。此外，利用名人效应、社会化媒体 KOL 为出版业赋能也是 C2B2C 旧书交易平台的营销手段之一。平台可以通过设立奖励机制，激励用户参与书籍的分享与转发，从而形成多层次的传播效应，吸收更多的用户参与到旧书循环中，为平台的可持续发展注入活力[10]。

### 5.3. 优化定价模型，提升价格竞争力

为解决价格优势不足的问题，“多抓鱼”平台可以优化智能定价模型。尽管“多抓鱼”借助人工智能技术建立了符合市场营销规律的动态定价模型[14]，但目前这一智能动态定价模型仍面临一定的不足和挑

战。为了进一步完善该模型并提升其在市场中的适应性和精准性，平台应扩大数据来源，不仅仅依靠销售量，还可以引入书籍的历史定价数据、出版信息、收藏价值、稀缺性等多维度因素，通过积累和整合更多的历史市场数据，为书籍提供更合理的定价，并提升定价透明度，减少“低买高卖”的负面舆论，增加用户对平台的信任感。其次，平台可以明确品牌定位，打造与消费者情感共鸣的品牌故事，适时举办线下文化活动，提升二手书的文化认同感和用户粘性，从而激发更多消费者的购买兴趣。此外，平台还可通过提供额外的激励措施，进一步提高用户的参与意愿。例如，设置积分兑换、优惠券或现金返还等福利，增加用户售书后的附加值，提升交易的吸引力。

## 6. 结语

在国家积极推广循环经济和支持“双碳”目标的大环境下，网络二手书市场拥有巨大的发展潜力[15]。“多抓鱼”作为这一领域的新兴代表，成功运用整合多方面资源、增强平台社区互动及线上线下结合等策略，有效吸引了用户参与其品牌价值的共同创造，并取得了一定的成就。展望未来，网络二手书平台可继续探索加强供应链整合、探索多元化的经营模式，以及扩展产品线等途径来拓宽发展道路。同时，这一商业模式也为其他图书供应商和出版社提供了可借鉴的经验，有助于推动整个行业的创新发展。

## 参考文献

- [1] 张阿源. 网络旧书业 C2B2C 商业模式的特征、困境及探索——以“多抓鱼”为例[J]. 出版发行研究, 2019(3): 48-53.
- [2] 36 氪. 半年卖出 20 万本书的「多抓鱼」，用书单和二手循环给都市焦虑做了解药[EB/OL]. <https://36kr.com/p/1722300268545>, 2024-12-14.
- [3] 36 氪. 二手书交易平台「多抓鱼」获腾讯融资，“循环经济”正当时[EB/OL]. <https://www.36kr.com/p/1722543243265>, 2024-12-14.
- [4] 噢态. 重新认识多抓鱼：二手商品的外衣，数字零售的内核[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/4CW5DwcNZINSEfBwMOtNcg>, 2024-12-14.
- [5] 中共中央国务院. 中共中央国务院关于加快经济社会发展全面绿色转型的意见[EB/OL]. [https://www.gov.cn/zhengce/202408/content\\_6967665.htm](https://www.gov.cn/zhengce/202408/content_6967665.htm), 2024-12-15.
- [6] 荣沐华. 价值共创：网络旧书业的创新图书销售模式——以“多抓鱼”为例[J]. 新媒体研究, 2024, 10(6): 30-33.
- [7] 张阿源. 基于国内网络旧书业商业模式的比较研究[J]. 编辑之友, 2019(3): 12-16.
- [8] 李韵. 二手书电商平台的商业模式创新研究——基于价值共创视角的案例分析[J]. 现代营销(下旬刊), 2021(2): 141-143.
- [9] 张书睿. 4R 模式下网络二手书交易平台营销模式探析——以多抓鱼为例[J]. 新媒体研究, 2022, 8(10): 51-53.
- [10] 张岩, 蔡丹枫. C2B2C 网络旧书平台的交易模式与营销策略研究[J]. 出版科学, 2020, 28(5): 74-81.
- [11] 林可欣, 闻娱. C2B2C 模式下的二手交易平台研究——以多抓鱼为例[J]. 电子商务评论, 2024, 13(4): 4913-4920.
- [12] 屈新鑫, 陆文玥. 知识价值链视角下的二手书互联网交易平台研究[J]. 中国市场, 2022(28): 191-193.
- [13] 刘伟华, 兰蕊. 产业融合与新质生产力共同赋能物流业降本增效[J]. 中国流通经济, 2024, 38(7): 25-35.
- [14] 江翩翩. 网络二手书店营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京大学, 2020.
- [15] 孙晓曦, 苗领, 王彦杰. 传统产业数字化转型赋能“双碳”目标实现——传导机制、关键问题与路径优化[J]. 技术经济与管理研究, 2023(12): 97-101.