

案例正文：

京东商城：电商航母成长的烦恼¹

摘要：京东商城于 2003 年开始运营电子商务业务，以销售 3C 产品为主，之后通过不断融资，迅速扩大规模，年均增长超过 200%。2008 年起，京东开始进军日用百货，并一跃成为中国最大的自主式 B2C 企业。但今天它的发展也面临不少问题，例如京东一直**未能实现盈利**，**快速扩张**使京东一直面临资金链如何维系的难题；为占据 B2C 市场，京东实施**低价策略**，引发行业持续性的价格战，也为京东的长远发展留下隐患；京东以亚马逊为标杆，**投巨资建设物流体系**以实现上下游的整合，但物流建设的长期性和高成本，使京东的战略决策充满不确定因素。本案例适用于《战略管理》、《创业管理》课程教学，可以配合教学内容作为外部环境分析、竞争环境分析、竞争战略分析等章节的使用，也可以作为战略决策综合分析的案例使用。

关键词：电子商务；互联网；竞争环境；创业；成长战略

0 京东迷失在春天里？

北京东南五环外，沿地铁亦庄线，出经海路站不远处，可以看到一块已经平整完毕的空地。这个总面积 4.5 万平方米的地块，绕行一周大约需 15 分钟。如果一切顺利，若干年后，京东商城的总部和北京物流中心，将在这里拔地而起。但是，这里看不到任何动工的迹象，一位工人正躺在上面，享受着春日阳光。

这个春天，韩寒为凡客诚品打出的广告语是：向前走，无所畏。但是对于京东商城而言，冬天过去了，来临的真的是春天吗？从当前深陷“持续价格战”的身不由己，到“持续亏损”的种种诟病；从投资的豪言壮语到落实的冷清缓慢；从爱仕达炒锅与卖场质量不一，到不久前的压榨供应商事件；从竞争对手的落井下石，到 2013 年的 IPO 之谜……仅仅一个春天，京东外部“谣言”四起，内部

-
1. 本案例由海南大学经济与管理学院的李伟铭、刘冰清、李星、刘伟、宋诚俊、叶青撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

“军心”动摇，京东再也不是横冲直撞杀出一条血路的猛士，而成为行业人士探讨电商未来的典型、竞争对手的靶子以及媒体不断质疑却始终得不到满意回应的谜团。

2012年4月末，京东邀请几十位业内人士在三亚组织了一场“诊断京东”的闭门会，“物流建设”与“商业模式演进”成为两大重要议题，奢华的物流投资让京东尝到了甜头，也让京东看到了物流建设的边界；天猫商城、京东商城、凡客诚品等B2C企业商业模式各有特色，如何寻求适合京东的商业模式成为新时期京东的又一大难题。

1 京东的创业之路

1.1 骑着自行车到中关村创业

1998年6月18日，刘强东辞去了在外企的工作，拿着12000块钱，骑着二八自行车，在北京中关村租了个小柜台，创办了京东公司。最初的主营业务是代理销售光磁产品，主要为刻录机、压缩卡和光盘。

2001年6月，京东在短短两年内成为光磁产品领域首屈一指的代理商，刘强东赚到了人生的第一个1000万。

1.2 向国美学习做IT数码连锁店

2001年，由于代理光磁耗材的规模限制与毛利润的下滑，刘强东对他的创业方向做出了改变，将目光锁定在IT产品连锁店上。同年，刘强东的第一家零售店在中关村开张，取名“京东多媒体”，主要出售声卡、键盘、鼠标等电脑产品。刘强东开始了从代理商向零售商的转变。

5个月后，刘强东开设了第二家店，最快时曾在1个月开了3家店。后来甚至开到了沈阳，刘强东曾和当地经销商说：“京东要做全国性的连锁店，像国美一样，在全国开1000家IT Small Shop，让中关村电脑城消失。”

1.3 由“线下”向“线上”豪赌

2003年，正当连锁店业务做得风生水起，店面增至18家的时候，突如其来的非典疫情打乱了整个计划，线下业务不断萎缩。为了连锁店的生存，刘强东不得不将业务放到了网上，希望通过网络处理掉京东的库存。在非典疫情好转后，网上订单继续高速增长，并很快超过了线下连锁店的业务量，这让刘强东颇感意外。

2003年9月，刘强东招聘了技术人员开发商城程序，“京东多媒体网”电子商务网站于2004年1月1日正式上线。同年7月，京东在全国首创即时拍卖系

统——京东拍卖场正式开业，这也成为后来各大 IT 电子商务网站争相模仿对象之一。

2004 年，京东线上线下业务并行发展，网络业务的月复合增长率达到 26%，即一年增长 16 倍，线上销售额达到 1000 万。到底是线上线下同时运行还是只选其一？最终刘强东决定赌一把，放弃连锁，战略重心开始向电商转变。

1.4 由 3C 向综合零售转型

2006 年 1 月，京东宣布进军上海，成立上海全资子公司。这一年，在没有任何一分钱广告投入的前提下，京东的年销售额达到 8000 万，每个月的月销售增长率达 10%，并且 6 个月内超过 50% 的用户有重复购买行为。

2007 年 5 月，京东广州全资子公司成立，全力开拓华南市场。至此，京东建成了以北京、上海、广州三地为基础，进而覆盖全国的销售网络。同年 6 月，京东多媒体网正式更名为京东商城，并成功改版，以全新的面貌屹立于国内 B2C 市场。同月，京东商城日订单处理量突破 3000 个。7 月，京东建成北京、上海、广州三大物流体系，总物流面积超过 5 万平方米。

2007 年 8 月，京东赢得国际著名风险投资基金——今日资本的青睐，首批融资千万美金。

2007 年 10 月，京东商城在北京、上海、广州三地启用移动 POS 上门刷卡服务，开创了中国电子商务的先河。这一年，京东商城销售额首次破亿，达到 3.6 亿。

2008 年 6 月，京东商城将空调、冰洗、电视等大家电产品线扩充完毕，在公司成立十周年之际完成了 3C 产品的全线搭建，在此基础之上，京东开始进军日用百货，这标志着京东开始从 IT 电商向全能百货商城转变。同年销售额达到 13 亿元，首次超越当当、卓越亚马逊成为中国最大的自主式 B2C 网站，

2010 年 3 月，京东商城收购韩国 SK 集团旗下时尚百货类电子商务网站千寻网，并于 2011 年 5 月重启千寻网，上线运营。

2010 年 11 月，京东开始涉足图书业务，实现从 3C 网络零售商向综合型网络零售商转型，标志着京东与当当、卓越等 B2C 巨头进入全局竞争阶段。

1.5 向细分市场进军

2010 年 12 月，在京东商城探索出售特色上门服务的基础上，京东正式上线“品牌直销”频道，开放平台正式运营。截止 2010 年底京东开放平台已拥有 500 个品牌、近 10 万种商品入驻，京东和淘宝商城的正面竞争的序幕由此拉开。

2010 年 12 月 23 日，京东商城团购频道于 12 月 23 日正式上线，京东商城

注册用户均可直接参与团购。

2011 年 11 月，京东商城旗下的奢侈品独立购物网站 360top 正式上线，搅局奢侈品网购市场，利用其庞大的物流优势瓜分这块超过百亿的大蛋糕。

2012 年 2 月 20 日，smart 流光灰特别版汽车在京东正式上线。仅仅 89 分钟，全部 300 台 smart 流光灰特别版被订购一空。同一天，京东宣布启动其电子书刊业务，进一步挑战当当网在中国网上图书市场的霸主地位。

2012 年 3 月 30 日，京东商城网购火车票业务低调上线，成为继携程、去哪儿等旅行预订网站后，又一家可在线预订火车票的国内综合电商平台。但是上线一周即闪电暂停。（据艾瑞咨询报告显示，2011 年在线旅行预订市场第三方在线代理商营收规模为 90.5 亿元，相比 2010 年增长 33.9%，且未来 4 年中国在线旅行预订市场规模将呈持续高增长态势，竞争也将更加激烈。）

2 繁荣的电商市场

自改革开放以来，我国经济一直保持着高速增长的势头。国民收入水平不断上升，居民购买力也有所提高。国内的消费市场也在政治、经济等因素的影响下不断扩大。对于我国这个庞大的消费市场来说，对一个便捷的交易方式和渠道的需要显得尤为迫切。于是，电子商务的出现成为了人们崇尚现代生活方式的新选择。

2.1 产业政策的出台

电子商务在国家相关政策的出台和推动下经历了短暂而又快速的发展。2004 年，《中华人民共和国电子签名法》开启了我国电子商务立法的大门，成为中国电子商务领域首部信息化法律。2005 年 1 月 8 日，我国第一个专门指导电子商务发展的政策性文件——《国务院办公厅关于加快电子商务发展的若干意见》顺利颁布了。这在我国电子商务发展史上具有重要意义。时隔两年，由国家发展改革委和国务院信息办联合编制出台的《电子商务发展“十一五”规划》再次让我们见证了中国电子商务发展进程中这一里程碑时刻。2011 年国家工信部发布的《电子商务“十二五”发展规划》再次让人们看到这一朝阳产业的美好未来。产业政策的大门逐步向电商敞开。如今，已有越来越多的企业和创业者参与到电子商务领域的市场活动中。

2.2 网络技术的应用

互联网时代已然来临，网络的广泛应用促进并加快了市场上各种信息、知识、人力资源和技术的流动以及交易活动的进行。交互式网络社区平台（如微博）、聊天工具（如 QQ、MSN）和搜索引擎（如百度、谷歌）等的出现，以及

WIFI 技术和移动终端（如平板电脑、智能手机）的应用和发展，更使得随时随地连接互联网成为可能。据中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的《第 29 次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截止 2011 年 12 月底中国网民规模突破 5 亿关口。互联网用户人数从 1997 年的仅 62 万人次壮大至 2011 年的 5.13 亿人，网络普及率达到 38.3%。这为**电商行业的发展提供了网络技术应用的良好环境。**

2.3 网购潮流的兴起

互联网盛行的时代里，人们的消费观念可谓是与时俱进，**网购的意识逐步提高。**尤其是被赋予时代符号和鲜明特征的两代人的出现，即 80 后、90 后新生力量的注入掀起了一股网购热潮。他们勇于创新、思维活跃、有个性，在网络成为他们必备伙伴的同时，网购也在无形中成为他们生活的一部分，更成为他们追求潮流生活的平台和途径。很多成年人在这代新青年的影响下加入网购行列，开始从传统实体店的购物转向网络购物，尝试通过这一新兴方式来实现其日常消费。

图 1 为 CNNIC 发布的关于不同年龄的网民使用网络购物的比例的统计数据。18~33 岁的网民使用网购的渗透率高达 46.5%，成为网购市场的中坚力量。

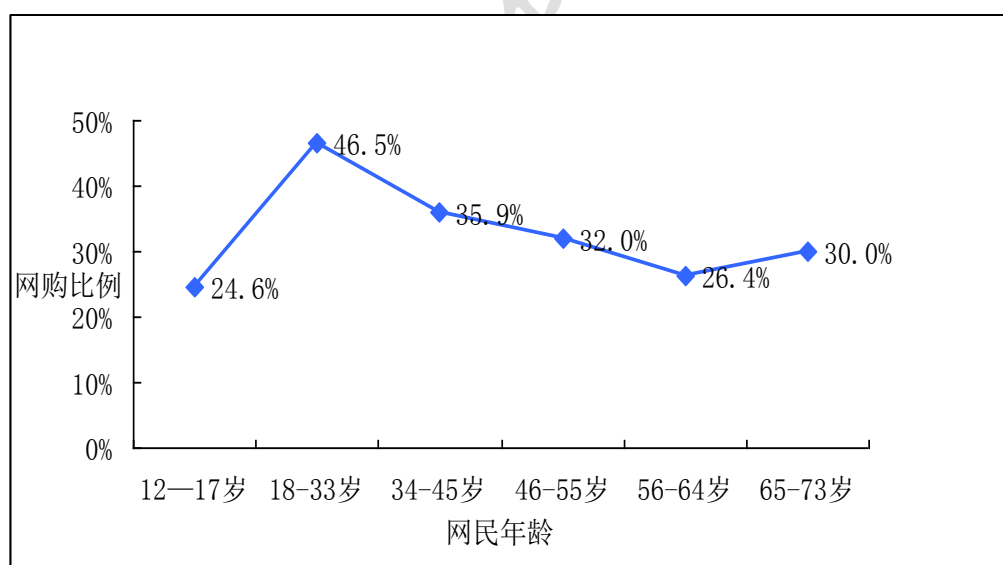


图 1 不同年龄网民使用网购的比例统计

CNNIC 发布的《第 29 次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截止 2011 年 12 月底中国网络购物用户规模达到 1.94 亿人，网购用户同比增长 3344 万人，增长率为 20.8%。此外，CNNIC 对 2011 年度主要互联网应用使用率的调查显示，电子商务类应用渗透率稳步发展，并保持上升态势，网络购物位列增长最快的应用之一，成为继微博、团购、网上支付之后增长率排名第四的商务类应

用。

2.4 相关行业的发展

网购用户比例增长的同时，网络零售业也继续其快速发展的步伐。一些传统的零售企业开始布局电商领域，开拓渠道，提高品牌知名度。2011 年，品牌企业和平台商城 B2C 已成为市场的绝对主体，传统制造商和渠道商在网购市场中的份额明显增大，网购交易促进的衍生企业繁荣发展，在线交易的商品和服务类型更加丰富，带动了用户网购频次和金额的显著提升。据中国电子商务研究中心监测数据显示，截止 2011 年 12 月，国内 B2C、C2C 与其他网络零售类电商模式企业数已达 20750 家，同比增长 43.1%。

此外，即时通讯工具（如阿里旺旺）逐渐兴起并被快速应用，与电子商务网站的完美结合使商家与消费者之间达到“零距离”交互，提高了交易效率。人们把电子支付工具看作是支付工具发展史上第二次飞跃或革命。而网上支付（如网上银行、支付宝和第三方支付等）作为电子支付系统的发展和创新，为网购提供了新型、便捷的支付方式。作为网络零售平台与消费者之间的桥梁，物流行业也在迅速壮大，一大批快递公司（如申通快递、圆通速递）逐渐成长并蓬勃发展，甚至一些电商开始选择自建物流体系来开拓业务。网络银行业务系统、沟通软件及运输、配送等配套服务的建立和完善进一步推动并扩大了电商平台的发展。

2011年中国网络购物市场各商品品类市场份额

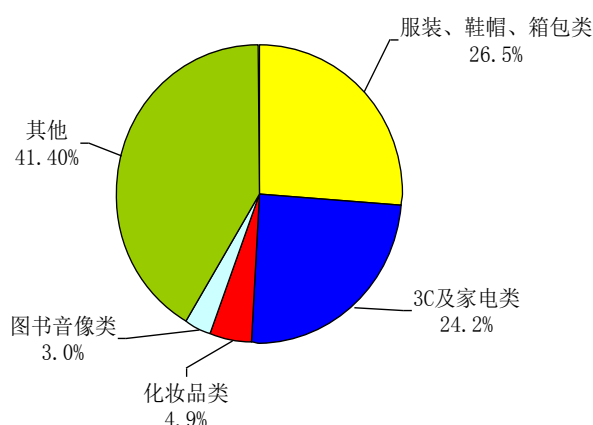


图 2 2011 年中国网络购物市场各商品品类市场份额

（注：网络购物市场规模为 B2C 与 C2C 购物网站市场规模之和，其中暂不包括付费

数字产品下载、航空客票交易、网络代缴费等商品类别的交易规模。)

随着相关行业的不断发展，网络零售市场的交易规模也大幅增加。艾瑞咨询集团 2012 年 1 月发布的统计数据显示，2011 年中国网络购物市场交易规模达 7735.6 亿元，较 2010 年增长 67.8%。同时，艾瑞就网购市场各商品品类市场份额的统计显示，服装、鞋帽、箱包类和 3C 及家电类的市场份额占比过半（如图 2 所示）。

2.5 电商时代的来临

中国电子商务研究中心发布的《2010 中国电子商务 100 位 CEO 调查报告》显示，在被调查的 100 位 CEO 中，有 66 位 CEO 表示未来 B2C 将代替 C2C 成为网购的主流。大部分 CEO 认为，相比 C2C 的个人卖家，B2C 才是专业的，而提供专业的服务将使未来的网购发展趋势。环球鞋网 CEO 林文佳也在分享“鞋业企业的 B2B 与 B2C 综合营销之道”时曾说：B2C 替代 C2C 是未来网购发展的必然趋势。然而，网络购物在规模增长的同时，也需要从粗放式发展向精细化挖掘，由做大转向做深，实现网购行业服务水平的全面提升。网盛生意宝董事长兼总裁孙德良也表示，互联网细分的趋势要求电子商务必须由“粗放型”向“精准型”转变。国内著名电子商务和网络营销外包服务商云狐在线早在 2010 年就曾断言“B2C 电子商务时代”已经到来，2012 年将是电子商务关键性的一年，“B2C 电子商务时代”的序幕正在拉开。

3 激烈的行业竞争

3.1 电商市场群雄逐鹿，厉兵秣马

面对电商行业的炙手可热，面对市场竞争的优胜劣汰，一批批以 B2C 经营模式为主的网站逐步成为市场的佼佼者（如图 3），站到了电子商务发展的浪尖上，如淘宝商城、卓越、当当等，他们的发展将极大的影响未来我国网络零售业的走向。

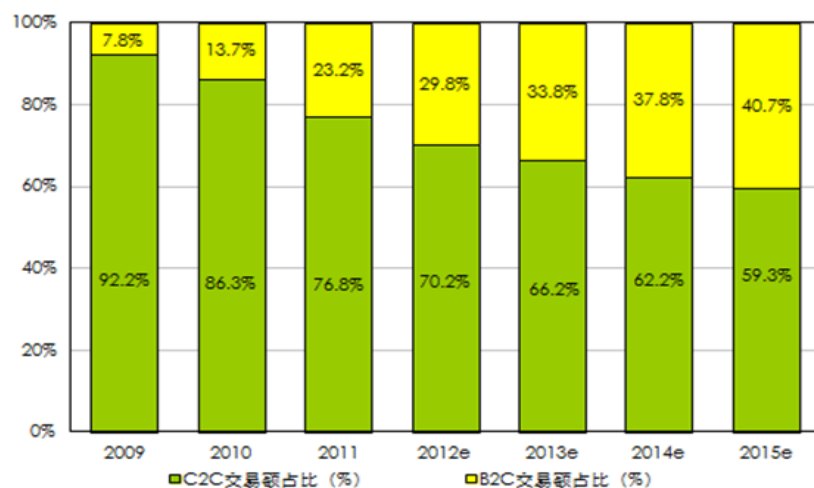


图 3 2009-2015 年中国网络购物市场交易规模结构

12 年高速成长的京东，藏着暗流，让供应商、投资人、甚至用户都难以逃脱。京东似乎陷入了一个怪圈，质疑的人越多，京东的用户量和销售额越高。

而 2010 是国内 B2C 抢食蛋糕的一年，各大 B2C 企业纷纷出招抢占商机。这一年 10 月，麦考林成功登陆纳斯达克，成为中国电子商务 B2C 上市第一股。同年 12 月 9 日，当当网正式在美国纽约交易所上市。就连一向被称作 C2C 典型代表的淘宝，也早前倒戈，启用了天猫商城的独立域名，开始摸索从 C2C 形态向 B2C 运营模式转变。淘宝商城、卓越亚马逊、当当网、苏宁易购、凡客诚品和新蛋成为京东的主要竞争对手。

表 1 2010 年交易额最大的 B2C 网站 Top100

排名	网站名称	网站类别	成立时间	总部所在地	2010 年交易额 (亿元)
1	淘宝商城	综合百货	2008	杭州	300
2	京东商城	综合百货	2004	北京	102
3	卓越亚马逊	综合百货	2000	北京	30
4	当当网	综合百货	1999	北京	22.6
5	凡客诚品	服装服饰	2007	北京	18.5
6	新蛋网	数码家电	2001	上海	18
7	红孩子	母婴用品	2004	北京	15
8	麦考林	服装服饰	1996	上海	12.1

9	苏宁易购	综合百货	2007	南京	10
10	1 号店	综合百货	2008	上海	8.1

3.2 优良血统的领跑者——天猫、卓越亚马逊、当当网

天猫商城(原淘宝商城)

2010 年 11 月 1 日, B2C 平台淘宝商城宣布启动独立域名 www.tmall.com, 同时发布全新战略, 秉承大淘宝开放、分享原则, 在坚持整体平台化运营基础上, 打造分行业垂直化平台。囊括众多品牌 Kappa、levis、esprit、JackJones、乐扣乐扣、苏泊尔、联想、惠普、迪士尼、优衣库等在天猫商城开设的官方旗舰店。据统计, 2011 年交易额突破 600 亿元, 占据半个 B2C 市场的。

天猫商城的特色是给众多商家提供一个展示商品和交易商品的平台, 货物由各大商家自己发货的。显而易见, 天猫商城不需要自建物流系统, 无形中降低运营成本和风险。其次, 天猫商城是在淘宝基础上发展而来, 淘宝 C2C 本身的客源就非常庞大, 而淘宝又大力扶植商城, 从 C2C 转入 B2C 的客源就难以计数。最重要的是, 天猫商城的平台系统技术先进且发展完善, 有能力应对大规模促销与突发事件。

卓越亚马逊

2004 年 8 月亚马逊全资收购卓越网, 使亚马逊全球领先的网上零售专长与卓越网深厚的中国市场相结合, 可谓是强强联合。目前, 卓越亚马逊的商品数量增加了 40 倍, 但与此同时, 送货速度却不降反升。

其突出优势为: (1) 送货速度。在卓越亚马逊理货员、配货员每个人手上都拿着一个手持终端, 以最短的路线和最经济的时间配齐货物。(2) 零库存管理。为防止断货和库存积压, 卓越亚马逊积极引导供应商的系统与亚马逊进行对接, 使供应商根据每本图书每天的销量进行供货。(3) 经济实力。卓越被亚马逊收购后具有强大的资金实力进行低价策略竞争, 并与 2004 年规划面积达 3 万平方米的新仓库。(4) 产品的巨大的优势。图书经营一直以来都是卓越网的重要经营点, 而且支持正版, 货到付款, 其图书储量库大、质量高、书库更新速度快, 而且免邮费。

当当网

当当网 1999 年 11 月开通, 于美国时间 2010 年 12 月 8 日在纽约证券交易所正式挂牌上市, 成为中国第一家完全基于线上业务、在美国上市的 B2C 网上商城, 以 103 倍的高 PE 和 3 亿 1 千 3 百万美金的 IPO 融资额, 连创中国公司

境外上市市盈率和亚太区 2010 年高科技公司融资额度两项历史新高。

当当网拥有自己**比价系统**，以实现与竞争对手的时时比价，确保“价格指数”处于优势地位。并且先后推出了 12315 用户投诉专线、用户自助式网上退换货服务，还推出了“假一赔五”和先行赔付制度。当当目前已经在北京、上海、广州、成都、武汉设立了物流中心，而这些设施的建立基本都得益于 IPO 后的资金支撑，是当当继续“烧钱”的有力支柱。当当网也有其他的“制胜法宝”，当当网利用本土优势将进货渠道垄断，当当的商品相对齐全，特别是丰富图书类产品，是其最大的优势。

3.3 华丽转身的挑战者——苏宁易购

苏宁易购

苏宁易购是苏宁电器集团的新一代 B2C 网上商城，于 2010 年 2 月 1 日正式上线。据了解，2011 年实现 59 亿元销售规模（同比增长近四倍）的苏宁易购已经位列国内独立 B2C 网站销售规模排名的第二位。对于国内电商 B2C 行业规模快速增长但同时几乎全部亏损的局面，苏宁电器总裁金明 2012 年 3 月 6 日接受媒体采访时表示，“与其他同行不同，苏宁的 B2C 业务已经建立起一套完整的盈利模式，在行业中易购有望成为首家实现盈利的行业巨头。”

苏宁易购作为后起之秀到底是什么力量让它迅速成长，苏宁电器的物流基地建设早已走到了行业的最前列，而且与实体店面共享的物流体系其效率要比同行高出 50% 以上。苏宁易购由行业内领先的合作伙伴 IBM 合作开发的新型网站平台，苏宁电器虚拟经济无实体店支撑很难发展起来，苏宁 B2C 的优势在于可以**把实体经济和虚拟经济结合起来共同发展**，此外，苏宁的实体店和电子商务的采购规模超过千亿元，是行业中规模最大的，其采购成本低，而且盈利空间大。物流和供应链的低成本和利润优势是苏宁易购可能成为行业内首家盈利的独立 B2C 网站的主要原因。

3.4 垂直专营的强攻者——新蛋、凡客诚品、红孩子

新蛋

全球最大的 IT、数码网上购物商城新蛋网自 2001 年进入中国以来，中国新蛋秉持着质量好，价格低，服务优，诚信高的电子商务四项基本经营理念，成功将新蛋在全球其他国家与地区的成功经验与庞大技术资源快速移植到中国市场。

凡客诚品

凡客诚品在服装领域做得很出色，依靠自己独特的凡客诚品品牌，把互联

网时尚生活品牌打造成更加适合大众化的产品，凡客诚品提倡简约、纵深、自在、环保，在国内是领军的服装品牌，服装的质量好、性价比高，注重客户体验。

红孩子

红孩子以母婴、化妆、食品、家居、保健、厨电等品类为主，围绕着女性安心、快乐购物的需求，红孩子公司组织着 5 万多种商品，支持货到付款、信用卡、快钱、支付宝、分期等多种结算方式，注册的会员制简便。

3.5 增长强劲的新进者——中粮我买网、耀点 100 等

下面来自艾瑞咨询提供的 2011 年订单量增长最快的 B2C 网站前十排名的资讯中，可以清楚了解到京东除淘宝商城、卓越亚马逊和当当等主要竞争对手外还有其潜在的竞争者，比如：中粮我买网、耀点 100 等。

表 2 2010 年订单量增长最快的 B2C 网站 Top100

排名	网站名称	网站域名	订单量月复合增长率 (%)
1	我买网	womai.com	20.7%
2	V+	vjia.com	15.0%
3	耀点 100	yaodian100.com	14.8%
4	京东商城	360buy.com	8.3%
5	唯品会	vipshop.com	6.2%
6	淘宝网（含淘宝商城）	taobao.com/tmall.com	4.4%
7	好乐买	okbuy.com	4.2%
8	梦芭莎	moonbasa.com	2.5%
9	亚马逊中国	amazon.cn	2.5%
10	当当网	dangdang .com	2.5%

我买网

我买网是中粮集团于 2008 年投资创办的食品类 B2C 电子商务网站。我买网打造食品领域全新的网络销售平台，实现新渠道的战略布局，开创崭新的创新渠道，成为新产品持续创新的动力源泉。通过积累与分析网购消费者购买习惯和购买行为，根据其需求进行产品创新，甚至针对网购渠道消费人群进行产品定制。促进新产品快速上市，保证新产品的成功率。新产品上市不再经历

销商开发、零售商选择的漫长过程，不必支付昂贵的进店费，可以快速呈现到消费者面前，实现和消费者的直接互动。

耀点 100

耀点 100 由六度贸易（上海）有限公司全面负责运营管理，已与国内搜索龙头百度以及知名时尚品牌达芙妮建立了战略投资关系。2011 年 8 月，耀点 100 再获英特尔注资。耀点 100 凭借核心团队在 EC 领域数十年的管理及技术经验，自主研发全套 EC 平台功能模块，不仅可支持站内外行销系统的 ERP 管理，更为今后 IT 技术的升级与更新预留了端口，可以在最短时间内支持各种创新技术的应用。同时，运用 KPI 数据分析加强对物流和客服系统的监管，提升用户体验。

此外，还有银泰网上商城和银联在线，它们也在逐渐壮大，而这些商城都是由实体公司投资控股，充分利用其充裕的资源优势在互联网电子商务上把自己的商品销售渠道最大化。除此之外，团购等电子商务主体的出现也加剧了市场的瓜分，比如：拉手网、美团网、糯米网等，这些团购网站正备受广大年轻消费者的青睐。

总之，无论是一日千里的发展势头，还是风风火火的上市潮，都将使 B2C 行业内的竞争更加激烈。

4 京东的经营策略

在电商行业，这场没有硝烟但却堵上生死的价格战争一直持续着，不知何时才能终结。在京东与天猫、当当、卓越、苏宁易购等同行经历多个回合的交手后，有人说京东是赢得市场份额的胜利者，也有人认为刘强东是打破行业底线的野心家。但正如马云所说：“价格战是最愚蠢的商战”，京东也在谋求自身的长远发展，实现规模化经营，打造一支航母舰队。

4.1 京东的低价营销

京东的历史并不长久，从 04 年正式接触电子商务行业，但就从那时开始，京东一直保持着自己的低价策略，虽然一直未有盈利，但是京东的营业额每年呈爆炸性增长，年均增长超过 200%，至 2011 年京东的销售额已达 309.6 亿，稳居自主 B2C 企业榜首（如图 4 所示）。

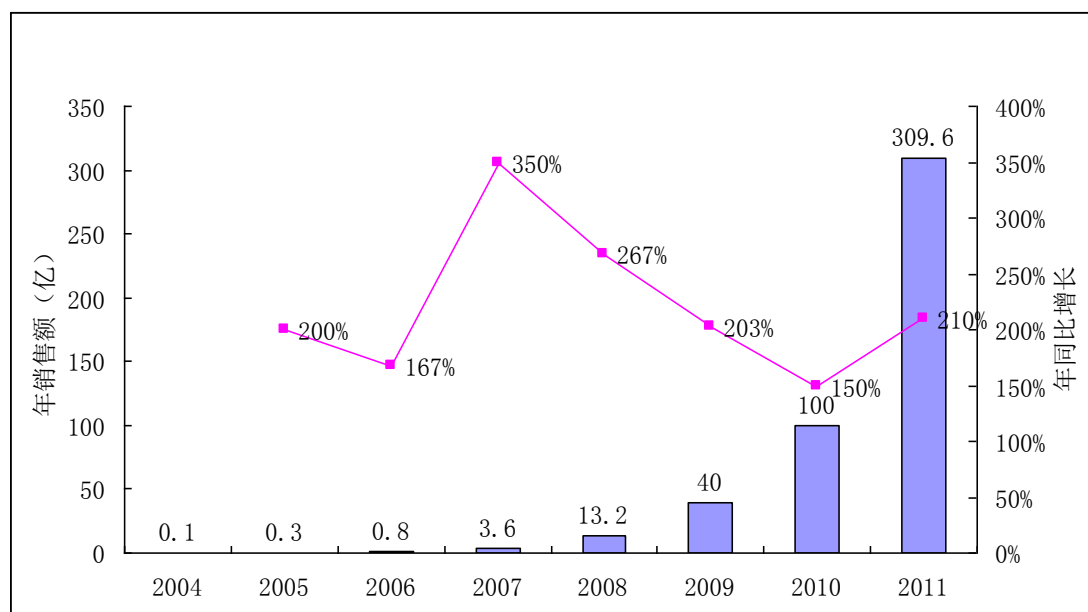


图 4 2004-2011 年京东商城年销售额及同比增长

2011 年 12 月 14 日，刘强东在微博正式向当当宣战，称确保在京东上网购图书价格比竞争对手当当网便宜 20% 以上。京东当当在图书领域的价格战终于打响，两天后，当当网表示将拿 4000 万用于促销的行为激怒了刘强东，为反击，京东决定将斥资 8000 万元用于图书促销。自此，京东与当当之间的竞争日趋白热化。

也许这场价格战只是京东价格大战的冰山一角。2011 年国庆黄金周之前，京东商城宣称“让利 10 亿元”，创造国内家电行业销售史上的最高纪录，随后当当网，国美库巴、苏宁易购也加入战斗之中。此后，依次出现京东团购的价格战，2011 光棍节的促销混战等等。

2010 年为遏制京东的快速扩张，国美、苏宁等连锁巨头的各地分公司与对口的供应商分公司都进行了沟通，有的甚至向供应商提出了要减少向京东供货的要求，同时国美、苏宁通过总部与供应商签署年度大单的模式来保持采购价格的优势。由于那时家电企业的供货不足，京东有时会到国美等传统门店购买一些促销产品，再到网上销售，但随着国美等电器巨头加强对促销的控制后，这种模式已经难以为继。

为了持续实施低价策略，反向控制供应链成为其必然选择。随着京东规模的不断扩张，议价能力也大大增强。2012 年 2 月，网上爆出的一份供货协议揭示了京东商城有意提升毛利的战略意图。该协议显示，京东商城要求其供货商给予京东商城 20% 毛利率、总额不低于 100 万元的毛利保底，并向京东商城缴纳每年 20 万元的品牌服务费。同时，京东也在积极与供应商合作，在仓储物流、营销资源等领域服务于供应商，2012 年 4 月 17 日，京东商城宣布与海尔，格

力、惠而浦、索尼、松下、三星等众多品牌签署总额高达 800 亿元的未来三年家电产品采购协议。

一贯的价格大战已使京东成为众矢之的，也使京东遇到了发展瓶颈。低价也许是零售业最大的优势，但任何企业的成功都不能忽视长远的战略规划，京东也在谋求自己的战略定位。

4.2 京东的品牌建设

自 2005 年开始，京东商城以低价为利器保持企业的快速成长，2010 年，立志要成为中国第一、全球前五电子商务公司的京东商城终于开始注重品牌建设，为其打造“中国亚马逊”迈出了关键一步。

2010 年 3 月 17 日下午，京东商城正式宣布成为中国顶级足球赛事中超联赛的主赞助商，这也是国内电子商务企业首次牵手中超联赛，一改过去单纯地依靠口碑效应与促销宣传的“重销售、轻品牌”的营销策略，借助中超的高关注度以及中超观众与京东用户的高重合度，提升品牌知名度，意欲培养品牌价值，传播企业文化，挖掘潜在用户，打造“大众品牌”。

尝鲜之后，京东的体育事件营销之路并没有止步，2010 年 6 月底，京东又高调宣布冠名由中国汽车运动联合会主办的被列为全国体育竞赛计划的中国方程式大奖赛。

2011 年由赵宝刚导演，孙红雷、黄磊、王珞丹、姚笛等一线影星担当主演的都市情感大戏《男人帮》自 10 月下旬陆续在各大卫视开播，观众反响热烈。京东广告的巧妙植入成为该剧的特色之一，也是该剧最大的议论点。长达 30 集的电视剧成为京东商城华丽的展现舞台，将京东“正品、低价”“商品品类丰富”“无理由退货”“211 限时达”“月黑风高”“优秀的售后服务”等特色服务全面地展现给观众。同期，京东以《男人帮》为主线，邀请孙红雷为代言人，在各类媒介上播放炫酷时尚的数码和服饰广告，京东又以《男人帮》为主题联合国际、国内知名服饰鞋帽品牌商在其开放平台上同步展开促销，从而将品牌植入与普通广告进行结合、广告传播与实效促销进行结合、线上宣传与具体销售进行结合，形成了京东的宣传热潮，使其在白领阶层这一目标群体中确立了时尚品牌形象，不仅短期提升销量，而且为其开放平台打开市场，最重要的是重塑京东的品牌形象、提升品牌知名度。

京东商城的广告语是这样的：“Fashion 学《男人帮》，购物让京东帮，全潮流服（数码产品）京东有售”。可以说，这句广告语是对京东这次多样化、系统性、多层面的营销模式的完美诠释。

如今的京东，营销方式可谓花样百出，2012 年耗资两亿进行春节广告宣传，在各类节日推出层出不穷的促销活动等等。京东的多位高管均声称，京东的营销费用比例一直未变。但随着京东销售额的节节攀升，京东拥有更强大的资本支持其**大手笔地进行品牌建设**。

刘强东多次表示，在任何时候，用任何办法，“京东永远坚持低价”。京东渴望实现全品类发展的蓝图，从 3C 产品、母婴品、食品等到 2011 年开卖机票、图书、音像制品等等，现在京东的商品品类已经达到 80 万种。京东需要将其品牌价值观、品牌理念传递到每一类商品，实现整合上下游产业链，形成独特的品牌优势。

4.3 京东的物流建设

2009 年，京东商城获得了 2100 万美元的外部投资，其中 70% 用于自建物流体系(包括建立自有快递公司)。2010 年 2 月，京东商城又获得老虎环球基金 1.5 亿美元的投资，计划拿出其中的 50% 用于提升仓储、配送和售后等服务。京东商城目前已经在北京、上海、广州、成都、武汉、沈阳等 6 个城市完成了一级物流中心的布局，西安物流中心将于 2012 年 6 月建成。京东商城的仓储物流体系分为三级：一是 7 个一级物流基地，二是 25 个城市建立二级运营中心，三是更多城市的三级物流体系，并已经在 50 个城市建立了物流配送体系(见图 5)。这 3 个层级都由京东商城自己建设，以提高供应链效率，使京东的库存周转率降到 11 天，远低于国美、苏宁的 45~60 天。



除了在后端不断加大仓储中心数量和仓储面积，京东在前端也正扩大配送队伍。2011 年年末，刘强东就在微博上称：“做了一个无奈的决定”，宣布京东商城将组建预计由 300 多辆卡车构成的运输车队，专门服务于京东商城的线下干线和支线物流运输。

京东商城希望通过“**直接控制物流环节**”来提高服务能力、降低服务成本。在物流投入上，京东可谓大手笔，在刘强东的老家宿迁就有 45 亿的投资规划，今年预计投入 36 亿元，预计三年内将累计投入 100 亿元。当然，物流投入也为京东带来了一定的回报。物流投入帮助京东摊薄了物流费用，提升了销售力。最近两三年，京东物流费用率每年下降 10%。目前，京东物流费用率约为 5%~6%，凡客超过 20%，当当财报显示为 13.1%。同时物流建设加强了供应链掌握，提升了配送服务品质，“211 限时达”服务计划（上午 11:00 前提交现货订单，当日送达；夜里 11:00 前提交的现货订单在第二天上午送达），货到付款的全面实施以及 POP 开放平台战略的实施都显示了京东自建物流的成效。目前使用京东的仓储配送系统的公司已超过 1300 家，每日使用京东的配送系统配送的包裹数超过 4 万个。

但是，以亚马逊为例，投入巨额资金，花费七年时间才完成物流体系的布局，这就不得不让人质疑，京东有钱吗？外界众说纷纭，京东始终坚称自己不差钱。然而，京东一直引以为傲的超过 15 万平米的超级单体仓储中心“亚洲一号”项目迟迟未动工，先期已投入大量资金的系列规划多数还未落实。目前除沈阳 3 万平米大仓库外，其他仓储仍多属租用，使京东面临着“拆单”的繁琐与额外成本。尽管刘强东极不情愿受制于第三方物流，但是学院派学者均认为自主物流与第三方物流的合作是长远之计。就连亚马逊也仅仅是自建仓储体系，与第三方物流合作完成配送。京东自身也认识到了自建物流的边界，已悄然调整原来“亚洲一号”中耗资巨大的全现代化建设策略。

自主建设物流体系以及完善“最后一公里”配送，都体现了京东以客户体验为核心经营理念，但能否成为如亚马逊般的行业巨头，一切有待时间来检验。

4.4 京东的平台系统建设

刘强东始终认为微利是京东的根本，京东根本不可能改变现有的价格体系，那么要获得利润，就只有在自己的后台成本上下工夫。

京东商城的平台前端技术是在京东创立早起由刘强东架构的，采用.NET 技术架构，知道现在仍使用此技术架构并进行了大规模地性能优化，经过几年的积累已经从各方面较完善，

京东在开始做网络零售时，一个交易的流程往往是发帖下单、汇款支付、邮寄发货，整个过程长达十天半个月。从这种“原始”的电商阶段到目前每天处理 1.5 万个订单、无线 POS 支付、京沪穗三地实现一日两送，其支撑能力已经有了本质的变化。这种能力的提升是在多个方面同时进行的：技术升级、流程优化、经验积累、资本投入。

曾有京东内部员工非常自豪的说：“现在不是系统为人服务，而是人为系统服务。”可见京东的系统很成熟了。京东商城的规模扩张、口碑效应、内部管理等均得益于此。

京东商城购物平台实质是一个网络开放的**集成 ERP 系统**，包括先进的 CRM，快捷方便的产品搜索平台，产品库存信息平台，安全可靠的支付平台等。通过这个 ERP 系统可以掌握每一款产品详细信息：什么时间入库、采购员是谁、供应商是谁、进价多少、质保期多长、在哪个货架、什么时候收到订单、由谁扫描、谁打包、谁发货、发到哪个分库、哪个快递员发出、客户的详细信息等。

但是随着业务量的激增，日均订单处理量从以前的几千、几万迅速达到 30 万单，在技术支持、运营管理和售后服务上能否应对，是京东必须解决的问题。2009 年“光棍节”的系统崩溃、2011 年 11 月 1 日图书促销活动时造成的服务器瘫痪以及 2012 年“情人节”的爆仓事件，都显示出京东后端系统疲软，另后端的订单产生到实施均无标准化体系，如与供应商的系统在与 B2C 平台互接问题上，也没有一套完善的体系给予支持。虽然京东一直在使用 JAVA 技术对后台系统进行重构，也只能暂时缓解系统访问的压力。

对京东来说**技术能力**却成为其高速发展的最大障碍，京东内部人士都很羡慕亚马逊的员工，“他们朝九晚五，都不用加班，因为后台技术太强大了。”也很羡慕亚马逊的物流配送，竟然能精准到小时进行配送。可见京东后端**整个供应链系统仍需要投入大量的资金与人力进行开发**。2011 京东的研发费用超过 3 亿，2011 年 4 月京东商城获得俄罗斯投资者数字天空技术(DST)、老虎基金等共 6 家基金和社会知名人融资共计 15 亿美元，根据规划，这 15 亿将几乎全部投入到物流和技术研发的建设项目中。

5 京东成长的未来

伴随着中国电子商务产业一路的高歌猛进，大型电商开始竭力扩大自己的市场份额，小型电商也不甘落后纷纷加入战团，自阿里巴巴的成功以后，似乎所有人都认定，这依然是马云踏过的那片处女地。或许，电子商务的明天会是一片美好繁荣之景。然而是否所有的电商都能撑到盈利的黎明来临，抑或是倒

在资金链断裂的黑暗之中，电商们依旧前途未卜。也许，只有刘强东和他的同行们才能很好地诠释这个新兴行业在疯狂扩张中隐忍着的种种阵痛。

京东商城依靠四轮融资所获得的近 20 亿美金，发动了多次价格战，从而实现了规模的野蛮扩张。为打造电商航母创造了条件。2008 年，当刘强东将战场从 3C 产品转向日用百货时，京东欲打造中国亚马逊的野心已昭然若揭。打造豪华管理团队、投巨资建设物流仓储系统，大规模招聘配送队伍，京东商城在刘强东“埋头做事”的号召下，似乎又在高调地向世人展示其即将下水的京东航母。然而如今，坐拥 4 万名员工的京东商城，面对如此多而强劲的竞争对手攻城掠地，杀敌一千自损八百的价格大战能否一直伴随着京东成长？上下游产业链的整合迟迟未能到位，京东的供应链的能否突破瓶颈？疯狂的扩张却迟迟未能盈利，资金链是否会成为京东打造航母的制肘？明天的京东能否做得更大，走得更稳？京东离电商航母的梦想还有多远？

（案例正文数字数：13,000）

360buy: The Growth Puzzle of E-business Aircraft Carrier

Abstract:

360buy has started e-commerce business based on selling 3C products in 2003, which expands rapidly with an average annual growth rate of more than 200% via consistent financing. Furthermore 360buy has moved on to daily provisions, and it has become the largest autonomous B2C enterprise in China since 2008. However questions are posed. For instance, firstly, it has not achieved profitability so that the rapid expansion brings 360buy to a crisis of maintaining capital chain. Secondly, because of 360buy's low-price strategy, it has aroused price war within the industry endlessly, and it will threat to 360buy's long-run development. Thirdly, regards Amazon as a pole, 360buy invests heavily on building logistics system in order to carry out the integration of upstream and downstream. Nonetheless, the long-term construction and high cost, which are revealed its drawbacks in the logistics system, will make 360buy's strategic decisions filled with uncertainty. This case is applicable to the strategic management and entrepreneurship tuitions. It could be

used in chapters of External environment analysis, Competitive environment analysis and Competition strategy analysis as a teaching material, and in doing so the case could be used in general strategic decision analysis as well.

Keywords: E-business; internet; competitive context; new venture growth; development strategy

中国管理案例共享中心