
强者京东的突围战

目录

（一）崛起之路	2
一、强者初生.....	2
二、强盛之道.....	2
（二）围攻之势	3
一、前有猛虎.....	3
二、后有群狼.....	5
三、暗流涌动.....	5
（三）优势渐弱	5
一、低价难保.....	5
二、服务难提.....	6
三、用户难留.....	6
（四）突围之法	7
一、以品牌为矛，突破重围.....	7
二、以创新为盾，守住用户.....	8
（五）结语	8

（一）崛起之路

一、强者初生

京东由刘强东创建，原以光磁产品代理起家，仅 2 年时间就成为全国最具影响力的光磁代理商。时遇“非典”危机席卷传统销售渠道，刘强东毅然放弃在传统销售渠道，带领公司进入电子商务领域，启用名称“京东多媒体网”，这正是日后叱咤电商领域的京东商城的前身。

二、强盛之道

进入电商领域后，京东先以即时拍卖系统——京东拍卖场先声夺人，成为同行业其他企业竞相模仿的对象。至 2007 年，京东日订单数量已经达到 3000，同时上海、广州两家分公司的成立也标志着京东以北上广为基础的全国销售物流网络基本成型。同年，“京东多媒体网”正式更名为“京东商城”，以全新面貌屹立于国内电商行业。

之后京东不断扩展着自己产品线，于 2008 年 6 月正式完成了整个 3C 产品线的布局，成为真正意义上的专业 3C 产品网购平台。与此同时，本着让客户购物变得简单、快乐的使命，京东在电商行业中开创了 POS 机上门刷卡的先河，还推出了特色上门服务，意在拓展电商行业的增值服务内容，使自身商品服务多元化。

正是由于京东不断的努力与创新，现在的京东已经形成了以 3C 产品为明星，囊括了家居百货、服装服饰、母婴、图书、食品等 11 大类的综合百货产品线，建成了全国 5 大物流中心，配送范围覆盖各大城市，连续 6 年销量增长率超过 200%，市场份额位居行业第二，并遥遥领先跟进企业。如今的京东，已经是电子商务 B2C 领域当之无愧的强者。

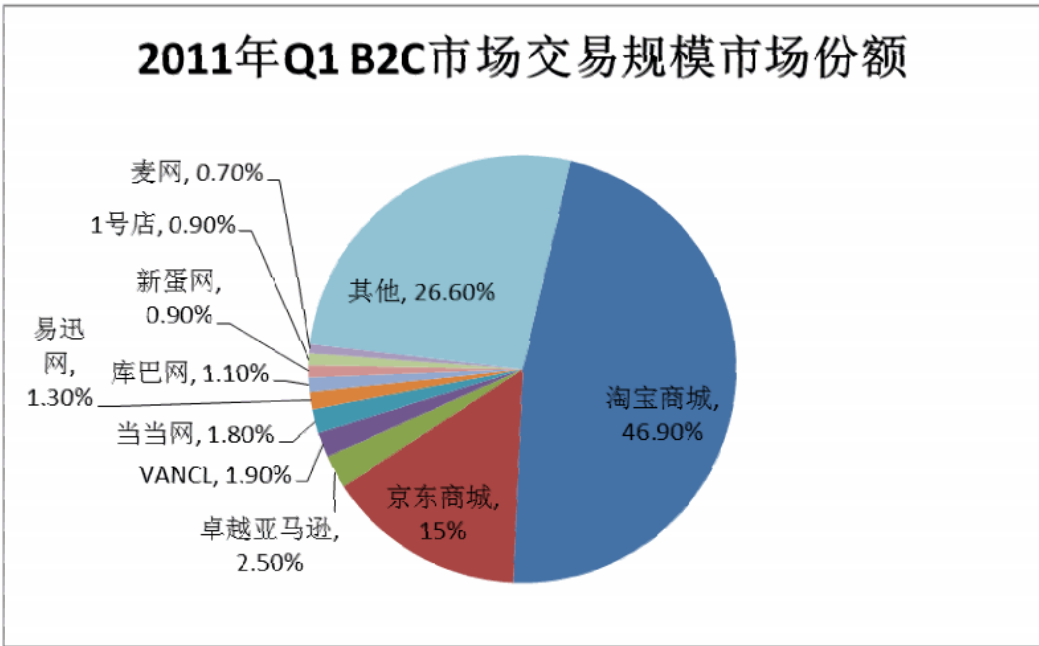


图 1 2011 年 Q1 B2C 市场交易规模市场份额 (数据来源：艾瑞咨询 2011 年电商行业数据)

(二) 围攻之势

一、前有猛虎

目前挡在京东身前的是电商行业中的巨无霸——淘宝商城。淘宝商城如同一只凶猛的拦路虎，凭借着由淘宝集市不断积累的用户优势，在市场中遥遥领先于任何一家电商企业。对于京东来说，短期内并不能超越淘宝商城，但自身拥有的份额短期内也不会被淘宝商城压制。从百度指数上反映出，相比淘宝商城（平均关注度 90000），京东商城（平均关注度 10000）在用户关注度还略胜一筹，并且关注人群中，购买力不容小觑的 30-39 岁之间人群对京东的关注度高于对淘宝商城的关注度，在这一点上，京东还是有一定优势存在。



图 2 京东商城与淘宝商城用户关注度对比

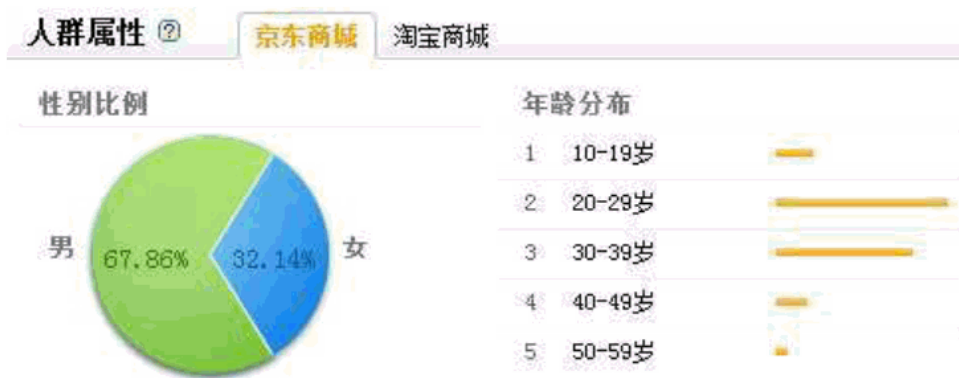


图 3 京东商城关注人群属性

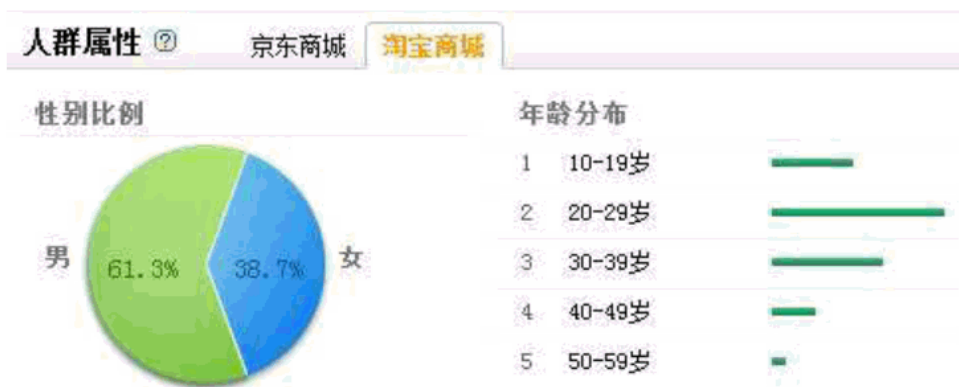


图 4 淘宝商城关注人群属性

由此可以看出，京东在短期内并不可能超越淘宝商城，但亦对淘宝商场持有一定优势；而淘宝商城凭借其已有优势，固守市场份额并无大碍。因此双方短期内并不会直接激烈的交锋，京东面临来自领先者的威胁并不大。

二、后有群狼

单独看来，京东对于任何单个的后进者都有一定的优势。但是随着京东由一个专业 3C 网购平台转型为综合百货购物品牌，使其与身后其他企业的竞争日趋明显化。先是与当当进行了竞争大战，直接涉及双方的核心业务图书与 3C 产品，当当网在成立 12 周年之际发起了斥资 4000 万元大幅降价促销，几个小时后，京东商城随即宣布展开总金额 8000 万元的年底大促销，整个过程战况激烈，成为了电商行业中经典事件；后又承受了国美苏宁在 3C 业务上的双重挑战；同时与新蛋网之间的明争暗斗也未曾消停过。

面对这些行业跟进者，京东并没有像淘宝商城一样的绝对优势，可能面临着群狼吞虎的局面。对于京东来说，行业跟进者的围攻之势是其面对的最大竞争威胁。

三、暗流涌动

相对于当当、苏宁易购与京东直接竞争的情况，一些专注于某个细分市场的电商企业实力也不容小觑。以 VANCL 为代表，仅成立 4 年时间的 VANCL 如今已在电商行业中占据一片江山，其强大的推广能力及巨大的品牌价值成为激烈竞争下的一股暗流，默默积蓄着自己的实力，随时可能爆发。

（三）优势渐弱

一、低价难保

低价策略一直是京东扩张过程中最犀利的武器，但随着传统销售渠道的巨头国美苏宁的进入，京东低价的武器也已不再锋利。

国美苏宁作为家电行业销售巨头，大量的采购策略能使其直接从生产商处获得更低的价格。

位，而多依靠代理商或经销商进货的京东，成本在无形之间已然提高。国美更是采用双品牌战略，两者在价格上相互补足，共同夹击京东：以 TCL 32 英寸 LED 电视为例，京东上的售价为 3290 元，略低于库巴网 3299 元的报价，而国美商城的价格则为 3200 元。而一款美的大 2P 超能星系列冷暖空调，京东报价在 7180 元，国美商城为 7353 元，但库巴则推出了 6799 元的“惊爆价”。

二、服务难提

京东一直以来都较为注重用户购物体验的提升，其中又以配送、售后服务最为突出。211 的配送承诺，先行赔付、延保服务都是京东优势服务项目。但是，这些服务并没有十分高的技术壁垒，竞争对手模仿难度并不大。如淘宝商城也推出了同样的先行赔付服务，当当网力推隔日送达，VANCL 提出了当面试穿、30 天无条件退货承诺。

另外，这些服务在类型上突破提升的空间不大，仅能在覆盖范围上进行提高。这对于资金充裕的淘宝、当当等企业来说，也并非难事。

三、用户难留

随着综合百货类电商数量增加，用户可选择空间也不断扩大。同时跟进者也能够轻易模仿京东的用户体验设计，吸引已经习惯京东体验设计的用户。在低价及服务优势渐弱的情况下，京东的用户极易被其不断蚕食。



图 5 京东商城（上图）、当当网（左下）、新蛋网（右下）页面设计对比

（四）突围之法

一、以品牌为矛，突破重围

曾经京东商城的品牌象征着低价与快速，在目前的竞争状况下，低价与快速已经不足以区别竞争对手形成优势，需要一个更加合适有差异性的品牌战略，一个个性鲜明并具有持久性的品牌形象。

结合京东创始人刘强东的性格以及京东的发展历程，一个善恶分明、勇敢坚强、真诚善良的形象便跃然纸上：他如同京东创始人一样善恶分明，敢于向任何暴力行业宣战，他如同京东一样，即便在被围攻的恶劣环境中依然不屈不挠地坚持奋斗，这样的他散发着一一种真诚善良，值得信赖的魅力，他就是京东，他也一直会是京东。

在电商企业普遍突出性价比的品牌中，一个被赋予鲜明个性以感情诉求为主的品牌，显然是十分具有识别性的。以这样的一个品牌为武器，势必能够在突围中杀出一条血路。

二、以创新为盾，守住用户

京东一直以来都保持着创新基因，而创新也会成为守住阵地的壁垒。技术创新能够有效防止竞争对手的模仿。对于目前尚有竞争优势的京东来说，技术上的创新产生的效果会更加明显。通过后台庞大的数据信息与完善的物流体系，京东可以在用户购买策略、配送方案、数据处理方面进行创新，使京东在用户的购买行为中扮演购物解决方案提供者的角色；同时通过对配送方案的优化，稳固京东在配送时间上的优势。另一方面，第三方支付牌照的开放，给予了有一定技术及用户优势的京东一些机遇：首先，开发自己的第三方支付工具对于守住核心用户有一定作用；其次，与其他银行展开深度合作，通过银行强大的信用卡及信贷体系能够促进京东的发展；最后，结束与支付宝之间的合作，即保护了京东用户数据，也有利于京东日后与淘宝展开竞争。

另一方面，社会化媒体的盛行也让京东在营销推广方面有了创新的机会。特别是京东拥有一定数量的用户以及他们所提供的产品的体验数据都可以成为京东在社会化营销中的优势。同时社会化营销带来的巨大推广力度，对京东减少推广成本有十分巨大的助力。更重要的是，通过社会化媒体的营销，能够使京东与用户建立起更直接的关系，对改善用户关系，提高用户认可度及忠诚度有十分积极影响。

（五）结语

京东通过 10 多年来的不断发展，无论在产品种类规模、销售业绩还是服务覆盖范围都是电商界中当之无愧的强者。但也因为如此，强者身后也必然出现一群窥视着强者地位的群狼。独狼虽然不能吞虎，但是群狼齐上，也能势如霹雳。因此，即便是强者京东在面对群狼的挑战时，也难保其原有的优势。因此，现在的京东需要建立新的优势来应对这场包围战。

VANCL 依托品牌及推广的快速崛起成为电商行业中的新贵，也因此成为著名案例为同行企业研究分析。这样依靠品牌与推广的运营策略十分值得京东借鉴，在已取得一定竞争优势的情况下，品牌可以成为在围攻中的一个良好突破口。另一方面，创新是在产品渠道同质化严重的竞争中有着非同小可的作用，是区别竞争对手，提高用户认可度及忠诚度，并形成持久优势的利器。对于京东来说，一直以来都保持着良好的技术与运营管理上的创新，而新兴的社会化媒体则给京东带来在营销方式上创新的机会。

综上所述，虽然面对着群狼的围攻，但是京东依然还是有突围的机会及能力的。而京东

一直以来坚强、执着的发展方式也让人相信京东自身也有十足信心从竞争中脱颖而出。