

# 摘要

京东商城是目前国内 B2C 市场最大的 3 C 产品购物网站。京东商城成立于 2004 年，迄今为止已经发展成为年营业额超百亿的大型购物网站。京东商城的发展速度令业界称奇。京东商城在其快速扩张的过程中，其独特的营销策略功不可莫。京东实行的是企业对个人的直销模式，抛弃了传统的中间环节，降低了产品成本。京东的低价策略、完善的物流配送体系和所有商品都是正品的质量保证，以及良好的企业信誉，再加上京东在其它方面的营销措施，使其在短时间内取得了快速的发展。

关键词：商务模式 市场 促销 物流

# Abstract

360buy is the largest domestic B2C market, 3C products shopping site. 360buy was established in 2004, so far has developed into a large turnover of ten billion shopping site. 360buy amazing speed of development of the industry. 360buy in its process of rapid expansion, its unique marketing strategy can not work more. 360buy implementing a business-to-person direct sales model, abandoning the traditional intermediate links, and reduce product cost. 360buy's low price strategy, improve logistics and distribution system, and all goods are authentic quality assurance, and good corporate reputation, coupled with the marketing 360buy measures in other areas, so in a short time, rapid development .

Keywords: Business Model Market Promotions Logistics

# 前言

360buy 京东商城是中国 B2C 市场最大的 3C 网购专业平台，是中国电子商务领域最受消费者欢迎和最具影响力的电子商务网站之一。京东商城之所以能成功，我认为很大一部分归因于它良好的经营模式。“用纯互联网的方式来整合上下游，优化供应链，在成本方面下工夫，然后给顾客创造价值，互联网企业比传统企业更具灵活性，尤其是金融危机时期，大家省吃俭用，更愿意到京东商城买东西。”京东商城副总裁李大学说。京东商城，这个成立仅 6 年的电子商务网站每年的营业额以 300% 的速度增长。尤其在金融危机时期，网络销售低成本低价格的优势更加凸显，很多消费者的消费模式是，到国美的店里去看实物，然后到京东商城上以更低的价格进行购买。我也是这些消费者中的一员。我一直非常信赖京东，手机、小家电一直是京东首选，质量有保证、信誉高是京东的承诺，也是我对他一直以来的评价

“其实，我们的业务模式并不复杂，但是某些细节或环节却是无法简单复制的，比如我们积累了多年的 IT 业务系统，是根据我们的实际需求自行开发的，包括前台、后台、EPR 系统及其他各种系统。此外，在产品操作、库存控制、物流技术的各个环节，我们也有着 4 年的经验积累。这些都是无法照搬的，它们正是我们成功的关键。” 京东世纪贸易公司总裁刘强东说。良好的经营模式是一个企业成功的关键，细节决定成败这是一个永恒的真理，而信誉更是企业能否做大做好的一个关键点。近年来，淘宝一直走下坡路，很大一部分原因在于，由于网络交易的虚拟性，淘宝只是提供了交易平台，不能保证店家所卖商品的质量，大宗的商品在淘宝上还是少见踪影，而且淘宝的信誉也是一直很让人担心和头疼的一个问题。

京东商城凭借其良好的经营模式在不断做大做强，与产品鱼龙混杂的中关村卖场，以及其他 C2C 平台相比，京东商城所有的商品都是正品，且可以享受到与传统店面一样的售后服务。这是许多消费者选择京东的一个重要原因。

# 第一章 京东商城的发展历程

京东商城由刘强东于 2004 年初创办。目前,京东商城是中国垂直 B2C 市场最大的 3C(计算机、通信和消费电子产物)网购专业平台,是中国电子商务领域最受消费者欢迎和最具影响力的电子商务网站之一。

1998 年,刘强东先生在中关村创业,成立京东公司;2004 年 1 月,京东公司开始涉足电子商务领域,京东多媒体网正式开通;2007 年 6 月,京东正式启动全新域名,并成功改版,改版之后京东多媒体网更名为京东商城。自此,京东商城开始以全新的面貌屹立于中国 B2C 市场。

21 世纪的第一个十年是中国电子商务发展十分迅速的十年,在此期间,国内诞生了一大批著名的电子商务企业,如阿里巴巴、淘宝、当当网等。阿里巴巴和当当网都创建于 1999 年,淘宝网则成立于 2003 年。相比之下,京东商城涉足电子商务的时间比较晚。在人们先入为主意识下,京东在这一点上并不占优势。于此同时,在京东的起步的时候,国内的 3C 市场中,如国美、苏宁等一些实体店已经存在且发展了很多年,规模已经十分可观,市场覆盖率十分庞大,它们的运作模式已经成熟,而且已经被广大顾客所熟知和接受。不仅在实体经济领域,在电子商务领域中,京东商城也面临众多的竞争者,除了前面提到的淘宝、当当,还有卓越网、腾讯的拍拍网等。

因此,可以说京东商城在成立之初所面临的竞争压力是十分巨大的,但京东商城采取了一系列有效的措施使得京东商城一步步的发展壮大,直至今天的规模。360buy 京东商城自 2004 年初登陆电子商务领域以来,专注于该领域的长足发展,凭借在 3C 领域的深厚积淀,秉承“先人后企”的发展理念,奉行“合作、诚信、交友”的经营理念,先后组建了上海及广州全资子公司,富有战略远见地将华北、华东和华南三点连成一线,使全国大部分地区都覆盖在京东商城的物流配送网络之下;同时不断加强和充实公司的技术实力,改进并完善售后服务、物流配送及市场推广等各方面的软、硬件设施和服务。根据战略规划,360buy 京东商城将组建以北京、上海、广州和成都为中心的四大物流平台,以期能为全国用户提供更加快捷的配送服务,进一步深化和拓展公司的业务空间整合。

京东商城自成立以来,其营业额没年都在高速增长,连续四年增长率均超过 300%,京东网上商城在线销售商品包括家用电器、手机数码、电脑商品及日用百货四大类超过 3.6 万种商品。目前京东网上商城日订单处理量突破 20000 单,日均 PV 超过 1000 万,2010 年京东的年营业额已经超百亿。

## 第二章 京东商城的营销策略

### 2.1 京东商城的电子商务模式

京东商城提供的是商家对客户的商务模式（B2C），即企业通过互联网为消费者提供一个新型的购物环境，消费者通过网络在网上购物，并通过网络进行支付。这种模式节省了商家和消费者的大量的时间和精力，特别是对于那些平时十分忙碌或是经常上网的人来说，网购是一种十分方便快捷的购物方式。

但是，网上出售的商品都有一定的局限性，大部分商品都具有高度的标准化，都具有比较完善的行业标准，如 3C 类产品、图书音像制品等，在消费者进行选购的时候对这些商品的视、听、触等感觉体验要求较低，因此消费者可以根据自己的主观判断来选择自己喜欢的商品。由于在进行网购的时候，消费者与商家并不是直接的进行接触，因此如京东商城这类 B2C 电子商务企业就显得十分重要。首先，网络是一个虚拟的世界，如果没有一个像京东这样的网上交易平台，顾客就很难放心大胆的进行网上购物，也不可能有这么多种类的商品进行选择。其次，京东商城还担负着对顾客进行售后服务的义务。当顾客觉得商品质量出现问题时不仅可以向京东提出售后服务的要求，而且在京东的参与下，顾客还可以直接找到生产厂家解决问题。

### 2.2 目标市场营销策略

#### 2.1.1 市场定位

京东商城的市场定位是：中国最大的电脑、数码、通讯、家用电器产品网上购物商城。

相较于同类电子商务网站，360buy 京东商城拥有更为丰富的商品种类，并凭借更具竞争力的价格和逐渐完善的物流配送体系等各项优势，赢得市场占有率多年稳居行业首位的骄人成绩。

京东商城秉承“以人为本”的服务理念，全程为个人用户和企业用户提供人性化的“亲情 360”全方位服务，努力为用户创造亲切、轻松和愉悦的购物环境；不断丰富产品结构，务求最大化地满足消费者日趋多样的购物需求。

#### 2.1.2 目标客户

京东的目标客户从总体上网购物比较活跃的网民，主要是计算机、通信、和消费类电子产品的主流消费人群，并致力于培养忠实的客户群体。根据不同的用户特点大致可分为一下四个主要客户群：

#### 从需求的角度

京东的主要客户是计算机、通讯产品、新型数码产品、娱乐类电子产品和家用电器等等的主流消费人群或企业消费用户。

#### 从年龄的角度

京东的主要顾客为 18—35 岁之间的人群，与此同时，京东商城在线营销的客户除了针对企业用户外，大部分的个人用户为 25—35 岁的白领阶层，这一类人不仅消费欲望强，而且消费能力也很好，一旦他们成为其忠实客户，可以给京东带来更多的经济效益。

#### 从性别角度

京东商城的目标客户主要是男性消费者，而世界杯期间的电视观众中 70%以上都是男性观众，这很符合京东网上商城的传播目标。

#### 从职业的角度

京东的主要顾客是公司白领、公务人员、事业单位员工、在校大学生和其他有稳定收入的网络爱好者但又没有足够时间上街购物的消费人群。而在其中每年走出校门的 600 万大学生群体则又是京东的一个重点市场。

### 2.1.3 市场选择

京东商城致力于培养忠实的客户群体。京东商城通过网上购物服务、在线咨询、畅销产品排行榜、售后评价等手段，以及独有的价格保护模式，吸引消费者。2007 年，京东商城与支付宝、财富通达成战略合作协议，由此京东商城集网上付款与到货付款于一体，最大限度的给顾客带来方便。如此全方位的考略使得京东商城的“客户粘性”特别大，与其它同类型的网站数千万的注册用户相比，京东商城的注册用户数量仅有一千万左右，但这些并不是十分庞大的客户群在 2010 年却创造了超百亿的营业额。京东商城的创始人刘强东说“京东的客户 80%都是老客户”，由此可见，京东的客户客户培养战略取得了比较明显的效果。

## 2.3 定价策略

网上购物看重的就是方便快捷，物美价廉，这对于所有 B2C 公司来说，其生存法则就是“高效率、低成本”。网上购物的最大优势之一就是其价格优势。京东商城的商品价格的制

定从不参考同行价格，而是在商品的采购价之上加上 5%的毛利即为京东价。这个价格要比 3C 实体渠道之王的国美、苏宁低 10%-20%，比厂商指导价低 10%-30%。京东没有实体门店节省了销售额的 10%，没有批发环节可以节省销售额的 20%，没有中间商可以节省销售额的 20%，而节省下来的费用体现在商品价格上，毫无疑问这将会比传统零售企业的商品更具有竞争力。另外，京东的库存周转率为 12 天，与供货商现货现结，而国美、苏宁的库存周转率为 47-60 天，账期为 112 天，京东的费用率比国美、苏宁低 7%左右，毛利率维持在 5%左右。因此京东商城的产品要比线下同类商品便宜许多，而“京东价”已经成为国内 3C 领域的价格风向标。

无论是在网上购物还是在实体店购物，顾客最看重的还是“产品、价格、服务”。京东商城成立之初就围绕客户做文章，相比于其它 B2C 同行更关注的注册用户数量，京东则更加注重商品的价格、质量和服务，保证每一件产品都是正品，为顾客争取到最低的价格，提供做好的产品售后服务。

京东的低价策略并不是建立在损害产品质量的前提之上的。一方面，京东不断提高自己的经营效率，优化流程，从而降低经营成本；另一方面，在进货渠道上不断向上游扩展，从二级代理做到一级代理，甚至直接从厂商拿货，这样就减少了价格成本，从而使得京东的价格优势的以维持。

京东商城承诺所有的商品都是正品，且可以享受到与传统店面相同的售后服务。如果消费者对商品的质量不满意，不仅可以找到品牌商的售后部门进行投诉，还可以直接向京东投诉。在付款方式上，京东也比一般的商场更具创意，对于传统的消费者，可以选择货到付款；对于那些已经习惯网购的人，可以选择网上付款；对于资金比较紧张的人，还可以选择分期付款。

## 2.4 促销策略

### 2.4.1 广告策略

京东商城是一家 B2C 企业，它的最终客户是广大的消费者，因此，京东要想发展壮大就必须得到消费者的认可和了解。在这种情况下，进行广告宣传是企业最好的选择。适当的广告宣传可以扩大企业的知名度，提升企业的品牌形象，进而增加网站流量，扩大销量，增加营业额。

根据目的不同，广告分为企业广告和商品广告。广告媒体有报纸、广播、电视、杂志、

互联网等，不同的广告媒体适用与不同的广告内容。商品广告需要做到精确投放。京东商城是一家 3C 购物网站，其模式为企业对个人的形式，它的广告又有自己的特点。京东的目标客户是网上购物比较活跃的网民，因此其借助于互联网广告可以取得十分显著的效果。例如在一些专业的商品论坛上投放广告就是一个十分好的办法。这些论坛是某些特定商品的消费者之间交流的地方，这里能够汇聚大量的潜在客户。如在塞班手机论坛等投放与产品相关的网络广告，可以说广告达到了有价值目标精准投放。京东还做了一些户外广告，如在一些公交车上张贴京东的宣传海报，这些广告比较简单，它们虽然可以在一定程度上提高京东的企业知名度，但不能很好的诠释京东内涵，相比之下，这种广告的力度较小，如果不能达到持续的视觉冲击就很难吸引到客户。

#### 2.4.2 促销

在促销方面，京东做了很多有针对性的促销活动，比如很多的促销专场、夜黑风高的抢购、送代金券等。京东商城于 2010 年 6 月投入 3000 万元，重磅推出“京东 12 年疯狂 618”庆典活动。电脑、手机、数码、日用百货等各类商品，将在京东价基础上，再度下探价格底线，最高降幅高达 70%，更有上千款畅销商品超值抢购。这是近年来，国内 B2C 市场最大手笔的一次网购促销攻势。京东网上商城为此次 12 周年庆典投入了史无前例的促销力度，5 月 20 日起，从相继推出“老用户福利券发放”、“购物即返券”等活动，到备受广大网友关注的“会员专场”、“校园/企业用户专场”延续了京东价格杀手的本色，让利回馈用户。另外，新增的“令牌专场”和“电子邮件神秘促销”打折力度极具期待。同时，京东网上商城还将与联想、三星、诺基亚等合作厂商推出联合促销，促销力度超乎想象。据了解，为应对“618”期间用户数量以及订单量的爆发性增长，京东网上商城更是投入千万元增设 100 台服务器并扩充了带宽，以确保网站的运行和用户下单更加流畅。10 年 6 月 18 日店庆当晚，京东创始人刘强东现身“月黑风高”专场，为广大网友带来一场抢购盛宴。09 年 6 月 18 日“老刘月黑风高专场”京东网上商城送出了诸如 11 元苹果 MP3、11 元的爱国者数码相框和 11 元的热热水器等。

#### 2.4.3 公共关系

2007 年京东商城宣布与支付宝、财付通正式达成战略合作，集成支付宝、财付通为在线支付渠道。通过支付宝、财付通账户进行网上付款，更加便捷地完成购物环节，促进京东商城的用户量和销售量的大幅提升。神州数码京东商城的合作，使京东商城实现供货渠道的正规化、集成化和专业化，也是对京东商城在 B2C 电子商务领域所表现出来的实力与未来发展潜力的认可。京东在新闻发布会、展会等相关组织的公共关系方面的未有动作，对于要提

升京东的品牌形象来说迫在眉睫。

#### 2.4.4 京东社区

京东商城推出了京东社区这一客户交流平台。在该社区，京东的客户可以发表自己对京东的看法，客户之间还可以相互交流。在该平台上，客户对于京东以及京东商品的意见及看法可以十分明显的表达出来。这不仅可以使京东的管理者可以及时了解到顾客的心理，进而不断改善服务，还可以使更多的潜在消费者对京东有一个更直观、更真实的了解。客户之间的交流是最有说服力的，这可以使得京东的固定客户变得更加牢固。社区中用户的口口相传，可以吸引更多的消费者，也会使得京东的操作流程更具有透明性，使得顾客对京东产生更大的信任。

## 2.5 京东的 SEM 策略

SEM 是 Search Engine Marketing 的缩写，中文意思是搜索引擎营销。SEM 是一种新的网络营销形式。SEM 所做的就是全面而有效的利用搜索引擎来进行网络营销和推广。SEM 追求最高的性价比，以最小的投入获最大的来自搜索引擎的访问量，并产生商业价值。

京东的 SEM 策略表现的并不是十分明显，但京东在这方面的表现还是比较突出。按照京东的数据结构，共分为三级：

(1). 如家用电器、手机数码、电脑产品、日用百货。这类关键词的百度自然排名在 2、3 页位置；

(2). 如大家电、生活电器、手机通讯、数码影像、电脑整机、外设产品等。此类关键词 SEO 排名相对会比前者略高，但是也并不是很靠前，同样京东对其 SEM 投入也极少；

(3). 如洗衣机、平板电视、电风扇、电磁炉、手机电池、笔记本、台式机等。这类关键词部分自然搜索排名较高，但与产品型号关键词相比只能是中等偏下水平。由于三级分类关键词相对于一、二级分类更为精准，所以京东在 SEM 方面也有部分投入，力度同属中等水平；

以下几种关键词主要是针对 SEM，相对于上三类关键词，京东下面几类关键词的 SEM 投入力度相当高，排名都很靠前。

(1). 产品品质描述关键词，如：正品行货、实惠、全国联保、货到付款等；

(2). 品牌产品综合关键词，如：诺基亚手机、戴尔笔记本、志高空调等，有投入一定的 SEM，但是综合排名不高，可能跟时间段有关；

(3). 购物类关键词，如：购物、网购、购买、如何购买笔记本、网上购物网站哪个好等，



这类关键词应该是核心词的广泛匹配：

(4). 优惠信息关键词，如：折扣券、礼品卡、打折卡、特价、分期付款、免运费等；

(5). 自身名称及竞争对手名称相关关键词，如：京东、京东假货、新蛋、新蛋假货、绿森、绿森商城、卓越等。

## 2.6 物流策略

在传统的零售业中，3C 产品被厂商生产出来，经过经销商、代理商、零售商等几个环节后，最终到消费者手中的时间一般在 3-6 个月。3C 产品之所以利润不高，就是因为这种渠道积压导致了产品贬值。刘强东认为互联网作为一条直销渠道，可以消减传统渠道的层层环节，加快商品流通，如果能帮助制造企业尽快将产品送达终端消费者，京东就能获得更多的利润。

因此，京东商城并没有向其它 B2C 企业那样完全将物流外包出去，而是创办了自己的物流体系。目前京东有两套物流配送系统，一套是自建的，另外一套是和第三方合作的。

2004 年到 2007 年的三年时间内，京东陆续在北京、上海、广州设立物流配送中心，辐射范围内 80% 均可做到 24 小时送货上门。当货物从供应商送达京东商城的仓库之后，一切都在 IT 系统的支持下，实现了标准化的流水作业，在验货、摆货、出库、扫描、打包、发货甚至是发货后的配送环节都设置了监控点，一旦某个环节出现问题，IT 系统将立刻报警，相关部门就能查出问题所在，进行快速处理。

京东商城还将信息系统与大型应用商进行对接，实现了库存数据共享。比如，神舟数码公司与京东商城进行了系统的互联互通之后，消费者在京东商城下订单时，若京东的库存中没有此产品，系统就会直接访问神州数码的库存数据库，并且预约此产品，这样就加快了库存商品的周转。

现在，只要客户购买的是现货产品，从下完订单到准备发货一共只需要 1 小时 34 分钟，客户还可以在线查询订单的处理状态，上面显示了订单被确认、产品出库、扫描、以及出货的每一个确切时间。

2007 年，京东商城提出“五日售后服务”的承诺：自收到客户返修商品之日起，5 个工作日内向客户返回良品或更换新品。超过 5 个工作日未能处理完毕，一律按照逾期当天的商城价退款。

另一套体系是和第三方合作。在北京、上海、广州三座城市之外的其他城市，京东和当

地的快递公司合作，完成产品的配送。而在配送大件商品时，京东选择与厂商合作。因为厂商在各个城市均建有自己的售后服务网点，并且有自己的物流配送合作伙伴。比如海尔在太原就有自己的仓库和合作的物流公司。

在经营过程中发现，高校的学生是一个比较大的消费群体，但他们的不确定因素也是最多的。产品配送的时间大都是在白天，可白天是高校学生的上课时间，他们希望快递公司在晚上把货送来，但快递公司却不提供这样的服务。于是经常发生这样的情况：配送人员到学校门口告诉学生货到了，学生却不能取货。

另一个难题是，绝大多数高校的保安都不允许快递人员进入校园，快递人员只能和高校学生用电话联络。但部分高校学生使用手机的频率不高，或者关机，或者是忘记携带。快递人员经常打电话找不到人。结果双方都有意见，学生抱怨快递公司送货不及时，快递公司抱怨联系不上学生。为了解决这个问题，京东在学校招一些人做高校代理。他们可以和学生约时间，比如等学生 9 点钟下自习后再把产品送过去，这样就能较好地解决配送时间的问题。可以说，发展高校代理是京东商城为满足特定人群需求而特殊定制的服务。

## 第三章 小结

京东商城的发展速度十分惊人，它的经营模式值得我们深思。京东商城以其低价策略抢占市场份额，挑战了 3 C 产品的传统销售渠道，最大限度的让利于消费者。京东商城建立了快速的物流体系，大大缩短了客户从下订单到收获的时间，采用了多种支付手段的结合，方便了不同的消费群体，京东还建立了完善的售后服务系统，充分保证了消费者的利益。这些都是京东“以人为本”服务理念体现。在现代市场条件下，企业也只有做到了“以人为本”，关注消费者的利益，才能获得发展。京东的发展过程值得其它企业借鉴。

## 致谢