

案例正文：

京东新通路策略：如何打造连接百万商家的新平台？¹

摘要：京东商城作为中国最大的自营式电商一直专注于 B2C 业务，随着在线零售业务的逐渐成熟和饱和，京东将目光转向厂商到中小零售门店的 B2B 业务。这类 B2B 业务，有着客单价高、配送集中效率高、会员复购高等特点，但它们已经是运营多年的成熟经销体系。为了寻找新的增长点，京东于 2015 年 12 月成立了新通路事业部，依托京东丰富的商品和强大供应链体系构建 B2B 新平台，将中小门店纳入品牌厂商的销售终端体系。构建 B2B 平台比 B2C 平台复杂、需要平台三方参与者(平台商、卖方、买方)相互适应、共同演化。京东新通路事业部面对已经成熟的经销(买卖)体系，如何与经销双方合作，解决一个又一个矛盾与冲突呢？

关键词：B2B 商业平台；事业部策略；共同演化

1.引言

2017 年清明节后，北京已春意盎然，第一季度已经接近尾声，大多数企业都已经开始做季度总结。已经是晚上 9 点，京东新通路事业部总经理杜爽仍然在办公室仔细阅读一份刚提交的季度经营报告。报告显示，2017 年第一季度新通路事业部的销售额已超过去年一年的销售额，而且新通路已经与 500 多家品牌厂商、经销商达成战略合作，为线下 5 万多家门店提供了商品、物流、销售指导等服务，新通路的 B2B 订货平台掌柜宝，也在快消行业内有了一定的知名度，杜爽面对着这样一份满意的经营业绩，回想起一年前事业部刚开始做 B2B 业务时的矛盾和冲突，杜爽感慨良多，她在想，也许应当总结一下新通路这一年如何从线上走到线下，打造新的 B2B 订货平台。虽然对 B2B 业务的未来充满信心，但是未来要以怎样的模式和谐发展，杜爽陷入了沉思……

1. 本案例由北京航空航天大学经济管理学院欧阳桃花、曲深、黄劲松撰写，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。

2. 京东和京东新通路

2.1 京东

京东由刘强东先生创立于 1998 年，创立之初的主营业务是光磁产品代理，2004 年创办京东多媒体(2007 年更名为京东商城)，正式涉足电子商务领域。目前，京东商城已成为中国最大的自营式电商企业，而京东集团的业务也从电子商务扩展至金融、技术领域，拥有近 11 万名正式员工，跻身全球前十大互联网公司排行榜。2014 年 5 月，京东在美国纳斯达克成功上市。2015 年 7 月，京东凭借高成长性入选纳斯达克 100 指数和纳斯达克 100 平均加权指数。

2.2.1 京东商城

京东商城目前是中国最大的自营式电商企业，在中国自营式 B2C 电商市场的占有率为 50% 左右。京东商城 2004 年成立，旗下 3C、家电、消费品、居家生活、大服饰、生鲜和新通路七大事业部，坚持“正品行货”理念，致力于为用户提供丰富的品类及高品质的服务。

2.2.2 京东物流

京东拥有中国电商领域规模最大的物流基础设施，目前，在全国范围内拥有 7 个大型智能化物流中心“亚洲一号”，运营 256 个大型仓库，拥有 6906 个配送站和自提点，覆盖全国 98% 的人口，京东成为全球唯一拥有中小件、大件、冷链网、跨境网、B2B 网、众包网(达达)六大物流网络的智慧供应链企业。京东配送团队为消费者提供 211 限时达、京准达、次日达、夜间配和 2 小时极速达，GIS 包裹实时追踪、售后 100 分、快速退换货以及家电上门安装等服务，保障用户享受到卓越、全面的物流配送和完整的“端对端”购物体验。2017 年 4 月 25 日，京东正式组建京东物流子集团，未来将为商家和社会合作伙伴提供包括仓储、运输、配送、客服、售后的正逆向一体化供应链解决方案服务、物流云和物流科技服务(无人机、无人车、无人仓、无人配送站等)、商家数据服务(销售预测、库存管理等)、跨境物流服务、快递与快运服务等全方位的产品和服务，还将联合京东商城共享线上线下渠道资源，并联手京东金融推出创新性的供应链金融产品和保险产品。

2.2.3 京东金融

京东金融集团，于 2013 年 10 月开始独立运营，定位为金融科技公司。京东金融依托京东生态平台积累的交易记录数据和信用体系，向社会各阶层提供融资贷款、理财、支付、众筹等各类金融服务。夯实金融门户基础，并依托京东众创生态圈，为创业创新者提供全产业链一站式服务。

京东金融现已建立七大业务板块，分别是供应链金融、消费金融、众筹、财富管理、支付、保险、证券。京东金融 APP，为用户提供了“一站式金融生活移动平台”，涵盖了目前理财加消费的金融产品。

2016 年 1 月 16 日，京东金融已和由红杉资本中国基金，嘉实投资和中国太平领投的投资人完成具有约束力的增资协议签署，融资 66.5 亿人民币。此轮融资对京东金融的交易后估值为 466.5 亿人民币。

京东以电子商务为主，在京东商城的基础上发展了物流和金融业务，未来，京东将以技术创新为驱动，以智能物流为基础，布局 B2C，B2B 等领域，金融多元化电商生态，推进金融与实体经济“面对面”，服务与传统产业实现互联网化转型。京东三大板块业务请参考图 1。

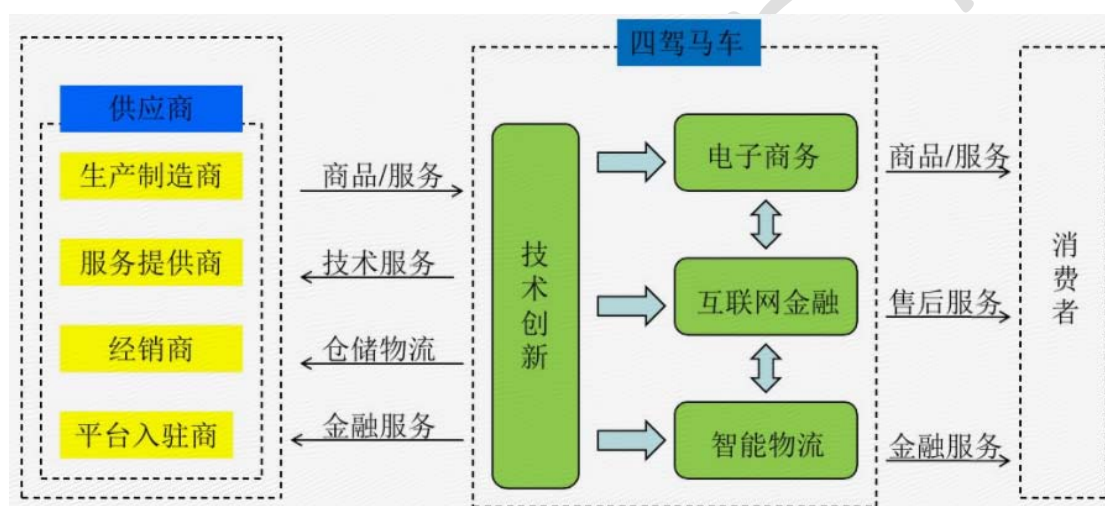


图 1 京东业务三大板块与关系

2.2 京东新通路

2.2.1 驱动成因

2015 年 12 月 16 日京东成立新通路事业部，该事业部以承接公司“火车头一号”项目为基础，依托京东丰富的商品和强大供应链，将中小门店纳入品牌商的销售终端体系。为品牌商提供高品质仓储配送支持、地勤服务、门店营销、数据分享等“一站式”解决方案。京东为什么成立新通路事业部？

根据 analysis 易观监测显示，2016 年中国网上零售市场交易规模达 4.97 万亿元，较 2015 年增长 29.6%，2016 年网上零售占社会消费品零售总额比重 14.95%。整体来看，网上零售市场虽依然保持较高的增长速度，在整个社会消费品零售总额地位也不断提升，但增速逐渐放缓。

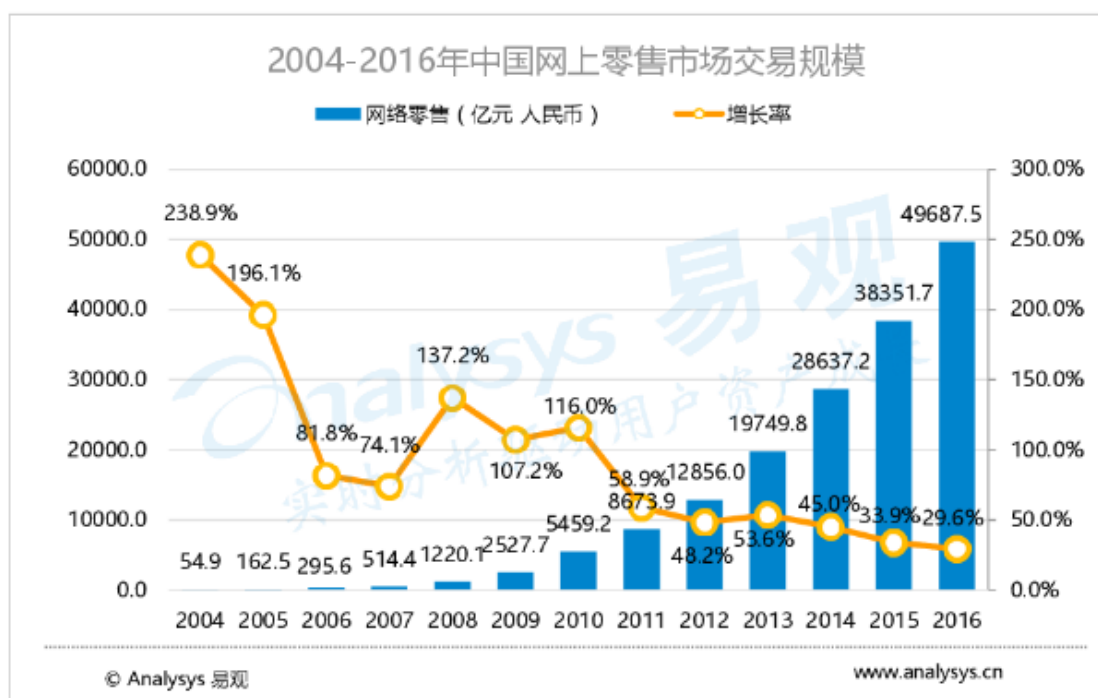


图 2 中国网上零售市场交易规模

中国网上零售 B2C 市场竞争格局愈加清晰。天猫、京东、唯品会、苏宁易购四大平台累计市场份额近 90%，其中天猫继续领衔市场，占据半壁江山，处于绝对领衔地位，京东凭 26.2% 的市场份额紧随其后，较 22.4% 的市场份额提升了 3.8%，增长越显乏力，为突破发展瓶颈，寻求新的增长点，京东考虑将业务向线下渗透。目前，**85% 的线下零售市场份额主要由传统通路占据。其中快消品市场，传统通路拥有 680 万小店**，广泛分布在全国各线级市场，覆盖庞大的购物者基础，仍然是我国快消品流通的重要构成部分。面对这样的市场结构，京东不得不将中小门店纳入自己的销售终端体系。

B2C 业务要靠持续的流量购买来换取转化，从投入产出比来说，B2B 商用采购业务有“三高”优势：客单高、配送集中效率高、会员复购高。只是在数量和购买频次上，略有短处。但足以成为京东的重要增长点，关键是商用市场对价格并没有那么敏感，利润率会更高。

京东在近年来将渠道下沉作为自己的一个重点战略，在饱和的一二线城市之外拓展新的增长空间。目前的渠道下沉做法是采用“乡村推广员+京东帮”的方式构建一张推广网络，现在成立新通路事业部，相当于构建一条通过近千万个中小门店销售京东商品的新渠道、新模式。两种方式互为补充，相得益彰，形成很好的助力，也是京东渠道下沉的双保险。

现在京东新通路作为一种全新的媒介，把曾经由厂商到消费者的模式，变成了厂商直接到中小门店，这样消费者可以在村里或镇上小卖部买到货真价实

的商品，对于京东来说做这样的事情驾轻就熟，这种模式推广到全国，无疑是对中国整个零售体系的一次重塑，激发中国零售新活力。

2.2.2 成立过程

新通路事业部由原 3C 数码部的杜爽带队，这个 80 后女生，性格如她名字一样干脆爽朗，做事风风火火，从传统行业跨界到互联网行业，多年的摸爬滚打积累了足够的行业经验和资源。但是，刘强东在委命她为火车头一号项目的“列车长兼乘务员”时，她也曾犹豫不决，这是京东没有涉足的领域，也是友商投入多年也未有起色的市场，如果成功将是颠覆传统零售的革命性事业，可是失败呢……或许是老刘的信任打动了她，也或许是这份事业让她认为值得一拼，杜爽毅然决然的离开了京东最具优势的 3C 事业部，开始组建自己的新通路团队。

她针对 B2B 市场的特点，重新规划了组织架构。为了更好的服务品牌厂商，她组建了经营战略部和采销部。由吴双喜负责品牌商和经销商的战略合作谈判，孔祥莹负责带领采销经理处理选品、采购、入库、下单。新通路事业部售卖的商品主要以快消品为主，如食品、酒水、日用百货等，这些品类在京东当时主要由消费品事业部负责，品类冲突在京东虽常见，但针对 B 端和 C 端的渠道价格不同，在初期有的新通路商品出现在消费品售卖名单中，这对渠道来说是致命的伤害，杜爽找到了消费品事业部的负责人冯轶女士，将两个事业部的商品进行了重新约束，并在系统上对商品库进行了划分，确保不出现商品窜货情况。

李嗣睿负责的终端业务部是最区别于京东 B2C 业务的部门，因为新通路的用户都是小卖店业主，确认用户的前提是必须有实体店，并且资质俱全(营业执照、组织机构代码证、税务登记证等，可让用户自己注册难免造假，因为掌柜宝的渠道价格肯定低于京东商城主站的价格，C 端用户很有可能为了买到低额的同等商品，用假资质蒙混过关。为了保证厂商和真实小卖店主的利益，必须要杜绝这种现象发生，所以必须组建自己的线下团队，实际到店认店铺和资质真实性。由客户经理亲自拍照，通过内部 APP 上传，由总部管理部门审核通过后，才有在新通路平台的采购权限，这样既保证了厂商的利益，也保证了用户数据的准确性。并且，还有一个很重要的原因，门店店主大多是 60、70 后，这些人群对智能手机的使用还没有那么熟悉，所以需要有人去帮助他们注册、下单，并且定期回访，来增强用户的粘性。在新通路成立之初，就确定了河北、四川、山东、江苏四个地区为 2016 年首批推广的省份，终端工作的第一步就是在这四个地区招募客户经理，拓展市场。可是如何招聘并进行有效管理呢？对这个采销出身的老京东可谓是前所未见的挑战。他找到曾经对接过的厂商、经

销商了解其客户经理的招聘标准，并到京东物流部门去调研快递人员的管理模式，熬了几个加班整理出了一套针对新通路事业部客户经理的管理模式和规范。

(1)地推团队组织结构

新通路按照京东体系划分了华北、华东、华南、华中、西北、西南、东北 7 大区域终端业务部，华北区域终端业务部包括河北、山东、北京、天津、山西，华东区域终端业务部包括江苏、上海、浙江、安徽，华南区域终端业务部包括广东、福建，华中区域终端业务部包括河南、湖南、湖北、江西，西北区域终端业务部包括陕西，西南区域终端业务部包括四川、重庆，东北区域终端业务部包括黑龙江、吉林、辽宁。每个区域的地级市下，按照小卖店地理位置，也划分了每个地勤人员负责的具体区域范围。

(2)日常管理

京东有早会制度，每天不管是高管还是基层员工，到公司第一件事情就是开早会，这样的制度使得高层的想法当天就能落实执行，基层员工的意见也能当天传达给领导。我们将这个制度沿袭到终端地推团队，每天早上 8 点通过 wechat 等通讯工具进行早会沟通，每个人分享今天的目标，调整大家的状态，调动工作积极性。商城研发团队为客户经理的地勤工作打造了一款移动端 app，每个客户经理只能用自己的员工 ERP 登录，避免了他人代替的情形出现。客户经理在上面可以看到自己负责的店铺以及新开拓的店铺的审批状态，去每家店铺拜访时上传自己的位置、工作内容和工作照片，总部管理者可以在后台实时看到他们的工作状态，并且这个系统打通了京东大数据平台，每个客户经理负责店铺的老板采购情况，在 app 上一目了然，让客户经理对自己个月的业绩了如指掌，便于他们调整自己的工作重心和方向。

(3)绩效体系

客户经理的培养主要分为两个阶段，开拓期和活跃期。刚入职的客户经理属于开拓期，绩效指标主要为拓店数。当开拓的店铺数达到 300-400 家左右时，进入活跃期，主要工作是维护已开拓的店铺，KPI 是活跃店铺数和自营 GMV 两大指标。

(4)培训

客户经理不仅限于拓店和维护客户关系，还负有对店铺指导选品、终端陈列、传递促销等职责。公司定期给客户经理进行职业技能等各方面的培训，帮助客户经理职业生涯的成长。

2.2.3 领导讲话及愿景

2016年1月16日,京东集团首席执行官刘强东先生在集团年会上将新通路定义为京东年度大型创新项目。他说:“新通路背靠京东丰富的商品和强大的供应链资源,自诞生之日起就具备独特的先发优势,在全国50座城市拥有234个大型仓库,自营配送覆盖全国2600多个区县,85%以上订单可实现当日或次日达配送。京东新通路服务全国百万家中小门店,更依托自建的地勤团队和雄厚的技术研发实力,为品牌厂商提供专业的终端服务和数据支持,助力品牌厂商打造透明可控,精准高效的销售新通路。京东新通路要秉承为全国中小门店提供优质货源和服务的宗旨,致力于“成为全球第一的B2B订货平台和终端服务商”。

2.2.4 初步操作

品牌商是B2B平台的上游,是渠道、门店的供货商。2016年2月吴双喜带领采销团队快速与京东的合作厂商联系,希望能够与他们合作,借助京东强大的渠道优势和供应链优势,拓展快消品的B2B市场。3月,新通路事业部在京东大厦召开了成立以来的首次品牌战略合作沟通会,吸引了来自全国各地的食品饮料、洗涤洗化、日用百货等主要快消品行业的数百家品牌厂商参加。5月,新通路分别与东顺集团、双鹿集团、5100西藏冰川矿泉水、亿滋中国、统一、立白、新西兰恒天然集团等品牌商达成战略合作,旗下产品陆续登陆京东掌柜宝,通过新通路业务渠道,向中小门店铺货。

作为B2B的下游,北京、河北石家庄等地区十几家个人便利店经营者从2016年3月开始在新通路地勤团队的指导下,试用京东B2B订货平台掌柜宝APP,地勤团队人员进行1对1指导,收集门店需求,反馈总部进行系统优化升级。客户经理也在河北、山东、四川、江苏四个地区陆续招募,开始门店拜访和资料收集工作。经过一个月的试运行,掌柜宝APP于2016年4月登陆手机应用市场,正式面向门店开放。

3. 京东新通路的战略思考

对于京东,乃至百度、腾讯这种巨头级公司来说,内部的各种部门和团队可能有几百个之多。集团的资源是有限的,所以很多时候,对于大公司的部门来说,能获得的资金和人力等支持是非常有限的,这也是为什么有时巨头型公司的新业务会输给小公司的原因所在。

3.1 平台调整，增加 to B 订货平台

京东过去 12 年以京东商城为基础，搭建了以 C 端消费者为用户体验核心的平台体系，在商城网站背后，有 1000 多个子流程系统支持商城整体业务，所有系统都是为 C 端用户定制开发。而新通路面向的用户为 B 端，京东体系下没有 B 端平台来支撑业务，需要投入更多的技术和研发成本打造新通路订货平台(掌柜宝)。难道要重新再造一套 B 端用户体系、订单体系、支付体系、物流体系吗？如何快速、低成本的提供 B 端订货平台摆在研发面前。产品经理组织用户、交易、金融支付、物流运营体系的产品负责人进行会议沟通，让各方在不影响商城主营业务的情况下，拿出最短时间的平台改造方案，经过半个多月的沟通，终于在用户体系增加了 B 账户，订单体系对新通路商品订单打了标识，支付和物流体系做了系统兼容，仅 3 个月就推出了京东一站式 B2B 订货平台(掌柜宝 APP)，3 月底推到线下 10 余家门店试用，4 月登陆苹果、Android 各大手机应用市场。

3.2 物流调整，增加 to B 配送能力

京东过去 10 年搭建的国内领先的供应链物流体系支撑了商城上亿 SKU 的存储和配送。京东目前有 560 个仓库，6906 个配送站和自提点，覆盖 2655 个区县，支撑了京东几千亿销售额的业务，但是当新通路的商品进仓时却也碰到了瓶颈。

新通路的 sku(Stock Keeping Unit,库存量单位)入仓时，商城主站若有相同 sku，则需要再新通路商品外包装贴一个京东码，一个京东码成本 0.5 元，而对于一个刚成立的事业部来说，在没有营收的情况下，无形又增加了额外的成本。综合运营部的负责人邓小云考虑了新通路商品入仓、出仓的特殊性，希望在库房中单独区域管理，看似简单的需求，对于庞大的京东供应链体系来说，却要进行不小的改造。

京东商城将自身库房划分为三大区域，分别为收货区、仓储区、出库区。在收货区，京东商城首先对供应商送来的商品进行质量抽检，然后利用 EPC 和电子标签技术给每一件商品贴上条形码标签，作为该件商品的独一无二的身份识别证据，随后全部商品在仓储区域上架入库，每一货架均有唯一编号。上架时，京东仓库商品管理人员会利用 PDA(手持终端)设备扫描商品条形码和商品进行关联后传入信息系统。这样，用户订单下达后，仓库商品管理人员可依据系统记录直接找到相应的货架取货，无需核对商品名称。

邓小云找到了仓储物流部-规划部的同事寻求解决方案，最终为新通路商品打上了货主的标识，通过此标识区别主站和新通路的商品，并对供应商系统、

商品主数据系统、商家后台系统、订单系统、拆单系统、青龙系统等京东核心系统进行改造，最终满足了业务的需求。

3.3 提高大数据能力

过去传统线下模式都是各品牌厂商安排专门人员负责店铺铺货和商品陈列，而京东的客户经理会慢慢解放厂商的这部分劳动力，降低厂商成本，让厂商将更多的资源投入到改进产品，提高产品质量，降低生产成本。但厂商疑虑这样的模式会失去对店铺终端的控制。打消厂商的顾虑成为杜爽不得不去考虑的问题。她希望通过大数据技术，将京东在 B 端的销售、库存等数据开放给品牌商，让品牌商能够通过大数据，了解到他们在终端门店商品的实际情况。过去大数据平台一直为内部业务、运营服务，作为采购和销售商品的指导，对外开放需要对现有大数据能力做全面升级。6 个月的时间从需求调研到系统上线，大数据部门为新通路提供了基于云结构的大数据“慧眼”平台。

从门店通过京东的掌柜宝下单采购开始，订单的采销、交易、仓配、营销、终端地勤服务、售后服务等相关信息，就会通过掌柜宝的 APP 汇集到“慧眼”系统。让品牌商可以在这平台上了解到终端门店的运营现状和动向，监控整个供应链体系，优化动销资源投入及使用情况，监测品类整体销售趋势。

4. 快消品牌厂商的现状

经过近四十年的发展、演变，目前，我国快消品流通领域基本形成了以线下渠道为主体，线上渠道快速发展的格局。目前，线上渠道，能占到社会消费品零售总额的 12—15% 左右。线下渠道是快消品的流通主渠道，占社会消费品零售总额的 85% 以上的份额。当然，在不同品类、不同厂家、不同地区存在较大的差异。

4.1 线下渠道体系

线下渠道主要有以下模式：

(1) 厂家---代理商---KA(终端连锁企业系统)、小店---消费者的流通体制：也就是厂家商品，经过代理商，进入终端连锁企业和社会小店，然后销售给消费者。目前，大部分厂家采用这一模式。在实际的操作中，又可细分为两种操作形式：

厂家主导市场操作：厂家建立了完善的业务团队，直接掌控终端市场网络，厂家的业务团队，直接操作终端市场。如可口、宝洁等大公司。经销商的作用主要是物流送货。这种模式，厂家基本掌控流通环节，与终端发生直接联系。决定市场的关键因素是厂家的业务团队操作市场的能力，同时与经销商的内部

运营管理能力，以及厂家、经销商与终端的配合关系很重要。这模式存在的主要问题是厂家需支付较大的人力成本，经销商利润薄，积极性不高。

经销商主导市场操作：厂家把商品完全交予经销商进行市场操作，厂家只管经销商，不管终端。经销商的作用非常关键，要负责市场开发、维护运作市场、物流送货、资金保证。在这种模式下，大的品牌厂家，会提供强力的空中支持—广告，和针对经销商的促销支持。在这种模式下，厂家完全与终端市场脱离，决定市场的关键要素在经销商操作市场的能力，以及品牌在市场的拉力。按这种模式，对想保持快速增长的品牌厂商来讲，其市场开发、维护完全受制于经销商的意识、能力和配合。

前几年，针对国际 KA(KeyAccount, 重要客户)、国内区域 KA 的快速发展，许多厂家对 KA 企业实行直营或市场单列，如宝洁、恒安等，或全部由厂家直接操作，或与经销商联合操作，以加强对 KA 渠道门店的操控能力。

(2)厂家---KA、小店---消费者流通模式：厂家设立直营销售机构，如旺旺对 KA 渠道的操作，就由设立在各地的旺旺营业所直接操作。这种模式相对效率高，执行力强，沟通快捷。问题是厂家要承担相应的渠道流通费用。适合于品牌知名度较高，品类交叉，品种多的厂家。

(3)厂家---消费者：厂家产品直接到消费者。目前表现活跃的主要为直销、直购模式。到现在，国家商务部直销牌照发牌企业已达 75 家。涉及的商品品类主要集中于清洁类、护理类商品，健康食品，健康环保用品等。这种模式，以社群为主要发展方式，以利益锁定为主要手段，目前，呈现快速倍增上升的趋势。仅安利在中国销售达到 300 亿元，美乐家中国达到 60 亿元，美乐家中国仅在部分省区的发展(目前还没有发展到全国)，就锁定了 65 万个家庭会员。并且这种直销、直购模式对会员的锁定从一定意义上讲是长期的，是排他的。会员锁定以后，一般不会介入其他品牌。

(4)厂家---批发市场---小店---消费者流通模式：批发市场是一个特殊的快消品渠道形式。目前，在很多品类，很多厂家的产品销售中占据非常大的比率。一些小的厂家，产品销售主要依靠批发市场，包括一些大的厂家，批发市场的销售也占有一定的比率。在洗化、小食品、文具、杂货等品类商品方面，批发市场在一定程度上还是流通的主渠道。如全球知名的义乌小商品市场，在山东的临沂批发市场等。批发市场目前也是包括一些小型连锁企业、个体小店在组织商品时的重要采购选择。

总体分析目前线下渠道存在以下问题：

(1)渠道建设成本大，维护成本高：厂家为建设流通渠道巨资投入，维护成本极高，中等规模的企业仅业务团队就达上千人甚至几千人，日常的渠道维护费用非常巨大。

(2)商品流通环节多、效率低：目前的快消品流通存在厂家、经销商、终端等多个环节，由此也带来了效率的低下，仅就对一个业务决策的执行，需要在厂家内部的多个环节、经销商内部的多个环节、以及终端内部的多个环节进行传达流转，这样的决策执行，对结果的质量与效率难以保证。同时，因厂家、经销商、终端分属不同的利益群体，个人要算个人的帐，从本质上讲，难以形成真正的市场合力。

(3)渠道稳定性差，厂家、经销商、终端关系非常脆弱：由于三者分属于不同的利益关系，在市场向上的时期，或许会很好的合作，一旦发生市场不景气问题，或企业发生问题，马上“树倒猴孙散”，这三者的关系，是标准的酒桌面上是好朋友，酒桌下乱踢脚。从近期因市场调整，农夫山泉等一些大品牌要砍掉经销商，就充分说明了这里面的关系脆弱的程度。当然也有个别的厂家，如上好佳，“舍命”维护渠道关系。宁肯不做市场，也不放弃经销商。但毕竟是少之又少。目前经销商群体鱼龙混杂，规模化企业少，夫妻店多，前店后仓模式多。这样的市场模式、客户结构、客户关系，非常不利于厂家、经销商、终端企业的长期健康发展，特别是一些规模化的生产企业，建立在此渠道上的发展是非常不利的。因为建立在这种关系基础之上的合作，没有人会考虑长远目标。

(4)利益纠纷矛盾突出：由于分属不同的利益体，目前三者之间的利益纠纷非常严重，都是苦不堪言。比较突出表现在：厂家对经销商压货；经销商对终端随意提价；终端连锁企业向经销商大量收取条码费、新品费、节庆费等各项费用，甚至存在随意扣款的不合理现象。

5、受终端制约大：鉴于终端的价值和作用，其对厂家和经销商的制约非常大，产品的销售，决定于铺市率、陈列面等在终端上的商品表现。在此情况下，特别是一些大型 KA，加之一些错误经营理念的指导，以此为手段，提出各种条件，压榨上游供货商，造成整个快消品流通产业链形成了恶性循环的局面。最终导致这三者之间都陷于不景气。

4.2 与新通路合作的利益和收益

快消品零售市场增长持续低迷，占据 85% 份额的传统渠道甚至出现负增长的情况，这样的现状使品牌厂商不再像当初排斥 B2C 电商那样拒绝与新通路合作，市场环境的转变让他们考虑与新通路合作开辟线上 B2B 新市场，未尝不是一条新的销售渠道尝试，达成销售目标也多了一个可能性。

京东 12 年来在消费者心目中树立了正品行货的品牌形象，借助京东的品牌优势，和京东的供应链体系，有的品牌厂商从加入京东的那一刻起，就具备了全国销售的能力。2017 年 3 月，国内瓶装维生素饮料老大的脉动，就在新通路平台进行了一次独家首发，其重磅新品“柠檬来的”，3 月 13 日早上 8 点在掌柜宝 APP 上线，三个小时售完首批总量的 50%，到当天 17 时，全部新品已经抢购一空。上午下单的订单，大部分都在当日内送货到店，下午下单的订单，最迟在第二天送货到店。这次首发从厂商出货，到京东入库，再到门店老板拿到商品，仅用了 4 天时间。

与新通路合作，使品牌厂商在营销策略方面有了更多的玩法。以大带小，跨品类营销对厂商，尤其是单一品牌和新品牌厂商的新尝试，这也是传统渠道难以实现的。2017 年 3 月京东新通路为咪雅牙刷量身定制了跨品类营销。用饮料行业巨头“王老吉+脉动”带“咪雅牙刷”进行促销，将三者打包销售：脉动 600ml(15 瓶)+王老吉 350ml(24 罐)+2 套咪雅组合成套装，以每套 92 元的优惠价格进行销售。3 月 1 日-3 日，新品牌咪雅牙刷在新通路的 B2B 电商平台“京东掌柜宝”3 天出货超过 1 万套。对比前 7 日，咪雅日均销售量增长了 25 倍，同时，门店覆盖数量也比活动前增长了近 500%。咪雅牙刷在日化品里属于新秀，品牌商想要提高见面率，快速铺货，难度可想而知。但王老吉是凉茶霸主，脉动是维生素饮料先驱，两者在饮料行业早已名声大噪，品牌力强。利用周转率高的饮料产品，带动周转率相对较低的日化产品，以大品牌带动小品牌的策略可谓初战告捷。跨品类、跨品牌联合营销作为一种创新营销方式，需要强大的供应链和物流系统支撑，这在其他传统渠道和平台看来，想要如法炮制难度可想而知。

4.3 与新通路合作的风险和冲突

收益必然隐藏着风险和冲突，渠道冲突将是品牌商面临的重大风险。虽然目前新通路的销量不大，还没有影响到总代和一级分销，但是，随着新通路的发展，未来必然会像当初 B2C 一样与传统渠道产生矛盾和冲突。首先在价格方面，新通路上渠道节省成本，同种商品新通路价格可能比线下渠道价格低，当量级达到时，冲突就会产生，一旦出现就会破坏渠道成员的关系，进而损害双方的利益，还会影响渠道业绩，破坏产品品牌形象。其次在区域方面，新通路目前没有地区限制，全国各地都可以销售和购买，窜货现象一旦出现，会破坏线下渠道，使厂商利润受损。未来如何有效解决渠道冲突是品牌厂商关注的重点。

5.便利店的需求

5.1 便利店的现状

近年来，随着电商的高速发展，对线下零售渠道形成了强大的冲击，大型商超业绩下滑、关店等消息时有耳闻。但便利店是个例外，其营收和市场份额不降反升。不过这并非所有的便利店都能从中分享市场繁荣带来的增长机会，其中占比较高的个体便利店就面临着成本上升、同质化竞争、电商冲击等困难和挑战，整体情况并不乐观。便利店从经营模式上主要分为连锁便利店和个体便利店，像 7-11 这样的连锁便利店货源稳定，供货渠道正规，经营规范，销售额稳定增长，而个体便利店面临的挑战和问题更严峻。

(1)房租和运营成本快速增长带来的压力

便利店主营快消品、日常百货，单个门店可以覆盖到附近社区、商圈半径。通常开在人流密集的地区，像居民区、写字楼、地铁站、车站等居多。位置好坏不仅关系到流量的大小，更决定着生意的兴衰。俗话说得好，一步差三市，而更好的位置也意味着更高的房租。近年来随着城市房价的不断上涨，商铺租金也随之水涨船高；加上个体便利店通常是以一年一签短租方式和房东或二房东签约，租金上涨更加频繁。同时，由于人力成本近年来也在快速上升，也增加了个体便利店的运营压力或机会成本。

(2)供应链管理的痛点

相比连锁超市，个体便利店的单店采购体量小，多数采取自己到批发市场进货或由小批发商送货上门的供货方式，通常难以争取到较好的资源和服务。以常见的大瓶可乐等畅销碳酸饮料为例，其进货价格常常超过大型超市的零售价，这样使得其业务量难以提升，利润更加微薄。不少便利店甚至不惜付出较高的时间成本，去超市屯货回来卖，以增加一些利润空间。供应链上的全面劣势，让个体便利店的经营在行业竞争中处于被动局面，一方面价格没优势造成业务流失，另一方面利润微薄。

(3)电商和 O2O 带来的业务分流冲击

在发达国家，便利店早已不是单纯的快消品销售终端。以台湾便利店为例，其提供的服务从最开始的 24 小时零售营业，到支付水电煤、甚至是保险、税金等各类非公共事业费，以及开设 ATM 机，收发快递，到现在的送货上门，服务多达数百项，成为普通民众生活不可或缺的生活服务中心。而在我们大陆，大多数的便利店特别是个体便利店，仍然停留在纯粹的快消品销售阶段，当电商的发展越繁荣，对其带来的冲击就越大。

(4)经营管理水平粗放式

从经营管理水平来看，中国便利店还处于粗放式的初级水平，而个体便利店的经营业主多为夫妻档或家庭式经营，基础薄而同质化情况严重，经营管理能力低下。面对竞争激烈中出现的各种问题，个体便利店经营能力不足和搞风险能力差的弱势尽显。缺乏资金、人力、技术和先进的管理理念，这些都制约着个体便利店的转型和发展。

5.2 便利店进货渠道现状

个体便利店进货渠道一般有两种：一种是开店的人自己去批发市场进货；另一种是给小经销商打电话让对方送货。如果开在一二线城市的便利店，能够从一、二级经销商或分销商进货，相对有价格优势，而3-6线地区的商家，往往接触到的也是链条下游的多级分销商、批发商，进货方式过程繁琐、效率低下，议价能力弱且货品质量难以保证。不同品类的商品要从多个批发商手里订货，每个店主手里至少要存几十个电话，想把店里经常卖的几百种商品补齐，少说也得打上二三十个电话。

5.3 便利店货品特征现状

个体便利店经营商品SKU数一般都在2000多个，从桶装水、休闲食品、调味品、烟酒饮料、日化用品到少部分生鲜、粮油米面、冷冻食品等等，基本能覆盖消费者日常生活需求。品类相对单一，商品同质化严重，大多数店面商品相差无几，大部分农村地区山寨商品层出不穷。

5.4 加入新通路带来的利益和收益

(1)京东品牌的支持

小店卖什么是由消费者决定的，现在线下覆盖省会级城市及地级市，对品牌认知度相对较高，店铺和消费者都倾向于买知名度高的品牌。并且，随着中国经济的发展，线下消费升级已然是一个趋势。消费者认品牌，希望能买到真的商品，小店希望把人固定住，加入京东，借助京东正品行货的品牌优势赢得更多客户的信任和认可。

(2)供应链和物流的支持

供应链是个体便利店的致命的短板，不仅进货价格比同行业更高，而且商品品质和售后服务还没有保障。与京东合作，获得优势的供应链和物流配送，无需押金获得更具优惠的进货政策，有利于提升商品的品质保障，降低进货成本，增加利润空间。

(3)店铺管理的支持

个体便利店不是意识不到自身的管理水平低下，而是限于基础薄弱，加上没有专业人士的指导，而感到有心无力。京东线下的客户经理，辅助店主进行经营和营销管理。

5.5 风险和冲突

个体便利店或夫妻店是高利润商品的追逐者，他们品牌忠诚度低，非常重视售卖商品的成本和利润。正品行货商品相对山寨品牌原料成本高，利润空间薄，门店经营者如果与京东合作，则有可能损失山寨品牌带来的高额利润，直接损害经营者利益。继续售卖山寨品牌，则与京东的经营理念相违背，损害京东品牌的同时可能带来潜在的法律或商业风险。

通常分销渠道打的是利益之外的感情牌，门店经营者会因为与分销的销售员很熟而拒绝与京东合作，也可能会因为加入京东而终止与原分销商的合作，对经营者来说都是需要付出成本的。

按照电商发展的规律来看，未来京东肯定会通过各种手段从终端门店获取经营数据，并且通过线下拍照，AI 识别技术，获取线下畅销 sku、出货量、销售额等数据，对于门店经营者，并不希望将核心数据提供给京东，如何平衡利益冲突，也成为经营者关注的问题。

6. 京东新通路当前的操作策略和问题

新通路采用开放式操作策略，即京东从厂商、经销商处采购，上架京东掌柜宝订货平台，门店经营者注册掌柜宝账号，提交五证资质审核通过后，即可在该平台订货，京东与门店之间无商业协定，不做任何经营限制。目前看来，该模式主要有以下几个问题：

(1)运营成本高，主要为地推客户经理的成本支出，相比对其他以合伙人方式发展的地推体系，京东所有地推人员都为招募员工，京东支付薪水及社保，地推人员的收益构成则为底薪加佣金，地推人员为区域招募，每人覆盖 300-400 家门店，除了开拓夫妻店资源，还负责对夫妻店进货培训、传递促销信息、指导选品终端陈列，以及巡店职责等。未来开拓全国业务，虽有京东快递员协助，但快递员主业不是拓店，维护店铺关系还要投入大量的人力成本。

(2)对门店没有约束力，无奖惩能力，不能约束门店经营行为。店主在掌柜宝注册只需填写姓名、手机号、地址，上传五证即可，与京东之间并无商业条款约束，一旦商家卖假货，京东无法对商家做任何处理，反而还会影响京东品牌。

结尾：采用什么策略构建平台？

针对新通路的现状，杜爽组织了一次头脑风暴会议，采用何种的操作策略使厂商、京东、新通路形成新生态平衡？

一种观点是开加盟店。便利店与京东合作，统一采用京东品牌经营，全部或者部分商品从京东采购，京东给予指导经营。这样的模式，有利于提高对门店的控制管理，让门店享受规模效益的好处，又能保持独立小商店的某些经营特色。但是，其联接纽带不紧，凝聚力相对较弱；各门店的独立性大，京东集中统一运作的的作用受到限制，因而组织不够稳定。

另一种观点是分销返佣。京东作为大分销商，建立扁平化的小分销模式。门店作为京东的分销商，售卖京东提供的商品，京东根据销量进行门店佣金反馈。分销返佣模式激发店主销售和经营的积极性，降低京东对门店的管理成本，但是对门店销售能力要求比较高，不利于市场的快速拓展。

依托京东的品牌和资源，实现打造“全球第一的 B2B 订货平台和终端服务商”的目标看起来并不是非常遥远，但进行实施操作又显得并不容易。面对不同的观点，京东新通路的管理层必须进行进一步的决策，采用怎样的策略才能够更好的构建平台？杜爽再一次陷入了沉思……

（案例正文字数：13445）

Jingdong new channel strategy: how to build a new platform to connect millions of businesses?

Abstract:

JingDong Mall as China's largest self-operated electric business has been focused on the B2C business, with the online retail business gradually mature and saturated, JingDong will turn to the B2B business of manufacturers to small and medium retail stores. This kind of B2B business, with a high price unit, the high efficiency in distribution , members' high re-purchase characteristics, but they as a mature distribution system have already operated for many years. In order to find a new growth point, JingDong set up a New Pathway business unit in December 2015, relying on JingDong rich commodity and strong supply chain system to build a new B2B platform, make small and medium-sized stores into the brand manufacturers sales terminal system. Construction of B2B platform is more complicated than B2C platform, needing the platform tripartite participants (platform providers, sellers,

buyers) to adapt to each other, co-evolution. JD New Pathway business unit faced to mature distribution (trading) system, how to cooperate with the distribution of both sides to solve contradictions and conflicts?

Key words: B2B business platform, division strategy, co-evolution

中国管理案例共享中心