



# 疯狂的电商

京东、苏宁、淘宝三国杀

邱道勇 著

第一本系统展现京东、苏宁、淘宝攻防权谋的当代三国志  
深度剖析电商大战背后的复杂生态圈

要么电子商务，要么无商可务



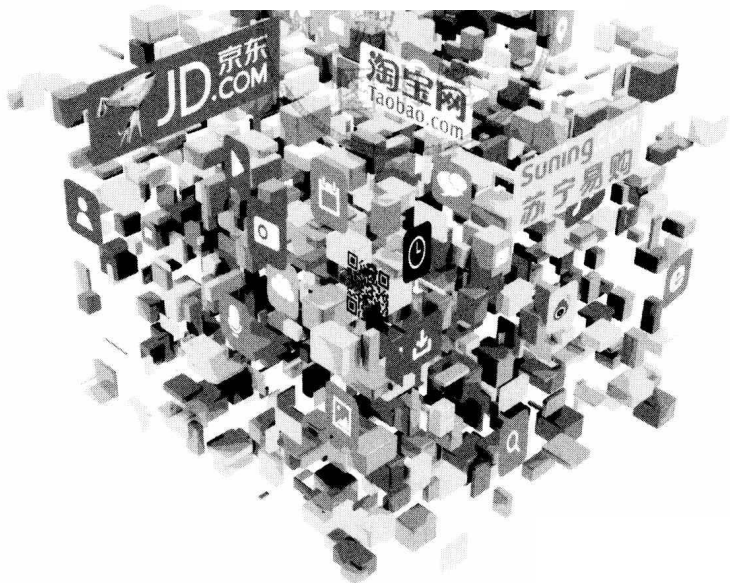
中国工信出版集团

电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
A Member of the China Communications Press Group

# 疯狂的电商

京东、苏宁、淘宝三国杀

邱道勇 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

互联网时代从来不缺少围观的观众，只是能透过虚幻的表面看透电商背后本质的人凤毛麟角。为此，本书通过11章的内容详细剖析了“三国”电商之战的每一个关键点。从价格到产品、从支付方式到物流平台、从成本到服务、从盈利模式到营销策略，再从企业发展历程到战略定位，都做了精辟的讲述。相信读过这本书，你将对电商背后的秘密了如指掌。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

疯狂的电商：京东、苏宁、淘宝三国杀 / 邱道勇著. — 北京：电子工业出版社，2016.1  
ISBN 978-7-121-27391-9

I. ①疯… II. ①邱… III. ①电子商务—通俗读物 IV. ①F713.36-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第242945号

责任编辑：张毅

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：201千字

版 次：2016年1月第1版

印 次：2016年1月第1次印刷

定 价：39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

## · 前言 ·

中国的互联网正上演着一场比桌游“三国杀”更为精彩的传奇。三国时期，魏蜀吴三国在中华大地上纵横捭阖，谱写了中国历史上的一段史诗。互联网时代，京东（或称为京东商城）、苏宁（或称为苏宁易购）、淘宝（或称为淘宝商城）三方，为世人演绎了一部企业商战的鸿篇巨制。

有人将京东、苏宁、淘宝分别进行这样的描述：淘宝商城好像现实中的商场，依托先天的优势占有了网络的“地皮”，以收取租金的“包租公”自居；京东商城最大的优势是低价，更像是大型百货超市，物流和仓储是其发展的关键；而京东模式让“后来者”苏宁易购看到了希望的曙光。

互联网战场上硝烟弥漫，杀气腾腾。

对于喜欢网购的消费者而言，他们关注的是电商能否满足其消费需求。从另一个角度来讲，互联网格局的发展和日益完善正是在这种激烈的竞争中进行的。

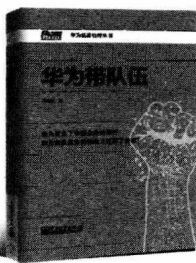
如果说竞争是人类社会的普遍规则，那么互联网的竞争更为赤裸，我们从京东成立的“打苏宁指挥部”中就能够体味一二。其他网商纷纷打起了“双十一”的主意。

对于淘宝的先下手为强，京东、苏宁表态说“法律合规，手段不义”。随后，京东的促销预告词改为“提前大放‘价’，何必等在双十一”，并将促销活动提前四天开始。“双十一”的硝烟未尽，“双十二”之争

又开始了，京东和淘宝在客户端隔空打架的时候，苏宁直接打出了“真比猫狗省”的广告语，大有“螳螂捕蝉，黄雀在后”的意味。

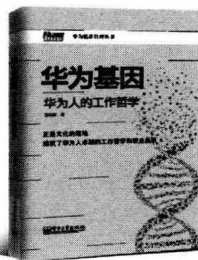
谁也不能小觑的是拥有“三国杀”背后的每个电商大佬的撒手锏。淘宝多年全力打造的“开放的生态系统”已经拥有强大的淘宝粉丝群；京东的24小时送货上门让消费者拥有比逛超市更便捷的体验；苏宁因供应链优势已经成为人们追捧的新星。

互联网时代从来不缺少围观的观众，只是能透过虚幻的表面看透电商三国背后本质的人凤毛麟角。为此，本书通过11章的内容详细剖析了“三国”电商之战的每一个关键点，从价格到产品、从支付方式到物流平台、从成本到服务、从盈利模式到营销策略，再从企业发展历程到战略定位，都做了精辟的讲述。相信读过这本书，你将对电商背后的秘密了如指掌。



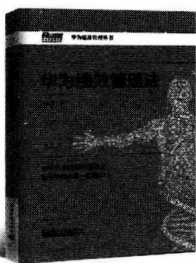
书名：华为带队伍  
书号：9787121238925  
定价：38.00元

华为建立了中国企业的标杆  
华为团队高效的作战力征服了世界



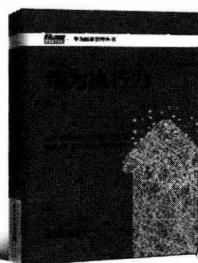
书名：华为基因：华为人的工作哲学  
书号：9787121235078  
定价：35.00元

正是文化的落地造就了  
华为人的卓越的工作哲学和职业品质



书名：华为绩效管理  
书号：9787121235788  
定价：38.00元

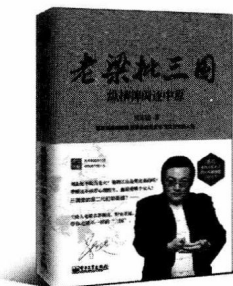
没有科学的绩效驱动力  
经营管理必将一团混乱



书名：华为执行力  
书号：9787121238093  
定价：38.00元

了解中国标杆企业的执行文化  
洞悉惊人效率背后的管理细节

## 美迪出版 精品图书



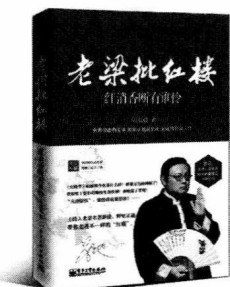
是非真假品三国  
成败得失悟人性

书名：老梁批三国：纵横捭阖逐中原  
书号：9787121247378  
定价：35.00元



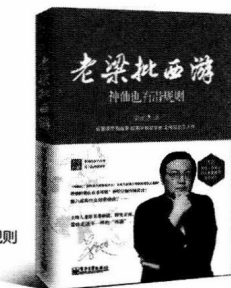
血色江湖真水浒  
受降招安枉英雄

书名：老梁批水浒：梁山上的男人们  
书号：9787121247361  
定价：35.00元



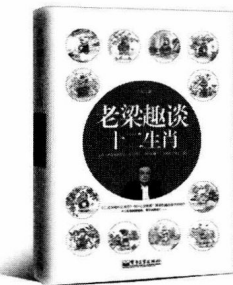
何以咏叹批红楼  
绝世之恋不了情

书名：老梁批红楼：红消香断有谁怜  
书号：9787121247354  
定价：35.00元



看罢西游不成精  
怪力乱神露狰狞

书名：老梁批西游：神仙也有潜规则  
书号：9787121247347  
定价：35.00元



主持人老梁独辟蹊径  
口吐莲花为您讲解十二年生肖的千年文化史

书名：老梁趣谈十二生肖  
书号：9787121247743  
定价：32.00元

# · 目录 ·

## 第一章 电商革命：颠覆一切商务模式 /1

第一节 指尖上的商机：要么电子商务，要么无商可务 /1

第二节 电商时代：要么加入，要么死亡 /5

第三节 三强争霸：淘宝、京东、苏宁易购野蛮生长 /10

## 第二章 从店商到电商 /16

第一节 京东：“让中关村电脑城消失” /16

第二节 苏宁：用互联网思维做电商，线上线下同价 /22

第三节 淘宝：免证、免费开店，提供增值服务 /28

## 第三章 价格战 /35

第一节 三强“约架”：争先切割现有市场蛋糕 /35

第二节 苏宁易购依靠价格杠杆后来居上 /41

第三节 价格战的冰与火：当局者清，旁观者迷 /46

## 第四章 产品战 /52

第一节 京东：从3C产品为主到全品类跨越 /52

第二节 剑指当当：京东进军图书业，创新营销模式 /57

第三节 苏宁：“去电器化”，塑造全品类的品牌形象 /62

第四节 淘宝：产品极其丰富 /67



## 第五章 支付战 /73

第一节 京东：多种支付方式，灵活便捷 /73

第二节 苏宁的支付方式 /78

第三节 淘宝的支付方式 /83

## 第六章 物流战 /89

第一节 京东的物流特色 /89

第二节 苏宁：自有物流中心和配送网络 /96

第三节 淘宝：不直接参与销售和物流，卖家自由联系 /101

## 第七章 成本战 /107

第一节 京东：物流和库存成本小，优势明显 /107

第二节 苏宁：调整成本结构，增强成本竞争力 /113

第三节 淘宝的“三无”优势 /118

## 第八章 服务战 /125

第一节 京东的特色服务 /125

第二节 苏宁的特色服务 /130

第三节 淘宝不参与售后服务，但提供增值服务 /137

## 第九章 盈利模式战 /143

第一节 京东：赚取采购价和零售价的价差 /143

第二节 苏宁：与供应商共分利润，收取返利等费用 /149

第三节 淘宝：电商领域的佼佼者 /151

## 第十章 营销战 /158

第一节 京东的营销策略 /158

第二节 苏宁：实体店体验，网店下单 /162

第三节 淘宝的营销策略：会员众多，促销方式多 /165

## 第十一章 战略战 /171

- 第一节 苏宁收购红孩子和 PPTV /171
- 第二节 苏宁积极布局 O2O 模式 /177
- 第三节 苏宁开放平台，寻求更大的发展空间 /182
- 第四节 苏宁积极开拓市场，进军互联网金融 /187
- 第五节 苏宁双管齐下，申办民营银行及虚拟运营商 牌照 /190
- 第六节 苏宁的战略转移 /194
- 第七节 京东：搭建桥梁，在互联网领域积极进取 /199
- 第八节 京东：加快转型，建设 O2O 平台 /203
- 第九节 京东渠道下沉，寻求更广阔的市场 /208
- 第十节 手机淘宝新战略：升级和扩展 /213
- 第十一节 淘宝整合阿里妈妈，启动大淘宝战略 /217
- 第十二节 互联网保险：淘宝暂时领跑苏宁、京东 /221

# 第一章 电商革命：颠覆一切商务模式

随着信息技术的提高和网络的普及，网络时代已经到来。对于企业来说，互联网的大势来袭既是机遇，又是挑战。如何趋利避害成了所有企业面临的共同问题。在这样的形势下，众多企业纷纷改变模式，加入到电商的行列中。京东、苏宁、淘宝也不例外，开始迎接挑战，转变商务模式，寻求更好的发展。

## 第一节 指尖上的商机：要么电子商务，要么无商可务

21 世纪，要么电子商务，要么无商可务。如果不抓住眼前的机会，积极开展电子商务，那就意味着错过了不少的致富机会。今天你所选择的消费方式也告诉我们电子商务是未来的趋势性行业。及时加入这个极具发展潜力的行业，你在未来可能就是一个电商赢家。所以如果你想成功，一定要关注更多的商业信息，更快地看懂商机并马上采取行动。如果你想经商却没有看懂电子商务，那你只能默默沉入商海，渐渐消失。

## 商家的“新金矿”

对于商人来说，时间就是金钱。互联网通信技术的发展，电脑、手机的普及，让商人们的营销时间越来越长，一天 24 小时都能开展业务，白天晚上可以随时接受订单、发货和收款。网络贸易就是这么不受限制，时效性非常强。真可谓商机无处不在，只要你愿意付出自己娱乐的时间，动动手指就能完成一笔交易。

新一代的商业贸易必定离不开电子商务，传统的市场营销模式已不能满足人们消费的速度和消费欲望。美国人杰罗姆·麦卡锡教授提出的经典营销理论“4P 组合”，即产品、价格、渠道和促销的组合，虽然考虑到了企业的利润，对消费者的需求的考虑却不够。要知道，随着网络的普及，消费者能够轻易得到很多商品和店家的信息。网络时代，消费者的地位得到了提高，拥有了更多的选择权，占据了主导地位。因此，现代营销要更多地考虑到消费者，并将他们的需求纳入到各个环节中。在这样的背景下，很多学者都提出了 4C 的营销理论，即在营销过程中，要考虑消费者的需求和欲望、成本、便利以及沟通。

在传统的营销模式中，商品通常通过制造商转给批发商，再由批发商转给零售商，最后到达消费者的手中，实现最终的消费。这样烦琐的供应链不仅降低了产品的时效性，而且增加了产品的成本。相比之下，电子商务则可以改变这种局面。随着互联网的发展及普及，很多企业先后在网开展营销活动，传统的销售方式承受着越来越大的压力。在这种局势下，很多商家开始转型，把阵地转移到网上市场。

中国的网民在 2014 年年底达到了 6.4 亿，可见在中国，指尖上的商机潜力巨大，下面我们具体了解一下电子商务的网络交易模式。

我们先来看看什么是电子商务。所谓电子商务，是指以信息技术为手段，以商品交换为中心的商务活动。从大众普遍认可的角度看，

电子商务就是通过电子工具，如互联网、电视等进行的全球范围的商业活动。它以计算机网络为基础进行各种各样的商务活动，进行商品交换，商业广告投放，提供商业服务信息，等等，但电子商务所包含的业务范围远远不止这些。随着信息技术的发展，电子商务的范围也在扩大。其不仅包括电子购物，还涵盖了电子货币交换、供应链管理以及数据收集和分析等内容。

需要说明的是，电子商务并不等同于商务电子化，二者之间既有联系又有区别。电子商务强调技术，主要是指企业营销过程中的技术内容；而后者则强调应用，是指企业营销的电子化。也就是说，电子商务的主体是技术企业，而商务电子的主体则是应用企业。企业通过电子商务这种先进的技术手段，来达到商务电子化的目的。

在电子商务网络交易模式下，消费者的购物过程可以在网上完成，包括选购、支付等具体环节，不仅节省了消费者的时间，提高了效率，商品的价格也要比实体店低廉。尤其是对于工作忙碌的上班族及其他没有大量时间购物的人群来说，网购是他们最方便的选择。

## 电子商务：为买卖双方带来便利

我们现在所谈的电子商务主要是指网络贸易，即买卖双方在不用见面的情况下就能完成整个交易过程的商业模式。电子商务节约了交易成本，突破了买卖双方时间差异和空间限制。它最大限度地满足了网上用户的消费需求，消费已没有了国界，也没有了昼夜之别。

电子商务在给消费者带来快捷和欲望满足的同时，更给商家创造了巨大利润。它交易快速，营销覆盖面广，运营成本低的优势给传统营销模式造成了强烈的冲击。

从生产角度看，电子商务减轻了商家对物资的依赖，商家之前为了

应对瞬息万变的市场情况会保证一定的库存量，但是库存会造成流通资金的减少，影响企业的再生产。而电子商务能够使商家减少库存，从网络平台预算出消费者的消费数量再进行生产，从而降低交易成本。

从交易地点和时间看，互联网销售超越了时间和空间的约束，商家可以有更多的时间和更多的空间用于市场营销。企业的最新产品可能还没有批量生产，还在处宣传推广期，但已经可以在网上开始预售，消费者可以提前在网上预订，不一定要等到市场正式发售商品在开始购买，这种营销方式拉长了商家的销售时间，提高了销售效率。而且通过网络商家还可以 24 小时提供服务，全天候的服务方式极大地保证了电商的竞争力。同时，电子商务开放、全球性的特点还能帮助企业开拓更大的市场——进军世界贸易。互联网让人们不受地域和时间的限制，随时随地实现消费，选购想要的商品，完成消费过程。对于企业来说，电子商务能降低企业扩展市场的成本，中小企业也能获得与大企业一样的信息资源，从而提高自身的实力。

从购买方式上看，电子商务突破了传统的交易模式，缩减了中间环节，使得消费者能和企业直接进行交易，加速了经济资本运行的速度。消费者通过网络购物足不出户就可以获得自己想要的商品，只要在网上银行，手机支付平台完成支付后，在家中等待快递送货上门。物流的快速发展也促进了网络营销的发展，电商与消费者之间的关系更加亲密，传统的空间限制被打破了。这种优势让传统的实体店极其惶恐，当店员在店里苦苦等待顾客时，消费者已然方便、快捷地获得了自己想买的商品。

从广告促销活动看，电商可以在互联网上全方位地展示产品及服务，让消费者全面认识商品或自己的服务后再去购买。无须雇用销售人员，无须花高额费用制作各种 POP 售点广告。互联网促销是一对一的，电商可以通过网站找准自己的目标消费者，通过互动活动，消费者对产品的喜爱度和对品牌的信任度日益提高，会主动了解产品信息，主动“送上门”，

而不用电商强制推销。因此，网络营销能降低企业的宣传、推广成本，而且避免了推销员对消费者进行的干扰，有利于消费者与企业建立良好的关系。

从商业信息传播的角度看，电子商务以电子信息代替了实物流，从而减少人力、物力，降低了成本。互联网使我们传统的空间概念发生变化，信息交流平台的出现打破了地理上的限制，地球上的任何人或机构，都可以通过互联网实现交流的目的，并能紧密联系在一起。商家通过建立虚拟社区，虚拟的信息交流平台以达到商品信息的共享。

总之，电子商务在打破时间、空间上的限制的同时，也让消费者获得了更多的商品信息；电子商务对经济元素进行了多样化组合，也使得社会经济结构和组成有所改变。

## 第二节 电商时代：要么加入，要么死亡

电商时代已经来到，企业是否该开拓电子商务营销的新模式呢？现实证明，不加入即死亡，线上线下都设立营销渠道，才能在竞争激烈的商战中获胜。否则，企业失去一大半的潜在消费者，丢失目标消费者，且会浪费大量的资本，最终无法与竞争对手相抗衡。

### 电子商务是大势所趋

随着网络的迅速发展，个人电脑的普及，大家通过网络购物的趋势越来越明显，越来越多的人加入网上购物的潮流中。现在，不论对于年轻人还是中年人，网上购物已不再神秘和陌生。

市场的需求使电子商务平台之间的竞争日趋激烈，专业化电子商务运营推广机构也在如火如荼地进行着自己的营销大战。面对这样的现状，

企业不得不思考：我们是否真的迎来电商时代？我们是否该加入其中？

大数据越来越受商家的青睐，数据能解决我们的疑惑，下面让我们用大数据说话。

据统计显示，2007年淘宝的交易总额突破433.1亿元，跃升为我国第二大综合卖场，然而到2010年，淘宝的交易额便急剧上升到了4000亿元。预计2015年，淘宝络交易额会很轻松地超过2万亿元，将占消费品零售总额的7%。目前，中国拥有全球最多的移动互联网用户，智能手机销量全球第一。快节奏的生活正改变着人们的生活方式，移动互联市场确实蕴含着巨大商机。商家现在所面对的消费已不同于以往的消费，消费大军已从“70后”逐渐过渡到“80后”、“90后”，而他们正是伴随着互联网长大的一代，他们追求便捷的购物方式，追赶时尚潮流。人们越来越离不开互联网，尤其是年轻的“80后”和“90后”。2014年，全球统一格式出货量超过了11亿部，与上年相比，增长率超过了25%。这些数据显示了移动互联的发展。在这样的背景下，电子商务得到了很好的发展，其销售额也在逐年增长，从2008年的3.1万亿元到2014年的13万亿元，而增长率也在逐年增加（见图1-1）。

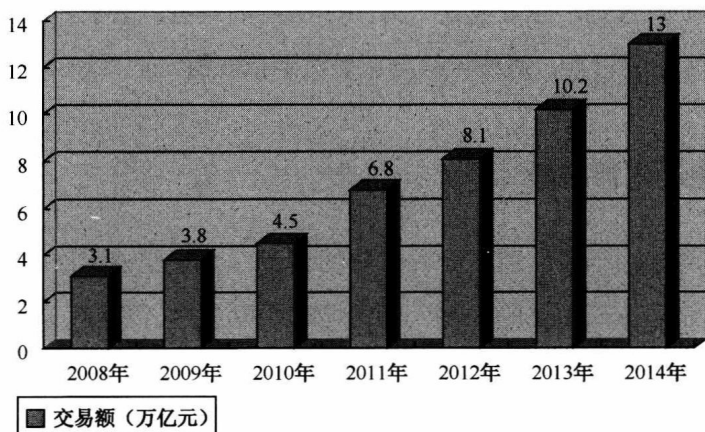


图 1-1 2008 年至 2014 年电子商务交易额增长情况



随着移动互联网的不断提速，很多人从中看到了巨大商机。例如央视推出的《指尖上的商机》第二集《掘金之路》中说，两个年轻人原本在美国第二大在线零售企业担任要职，拿着高薪，但他们却突然辞职，放弃悠闲的日子，回到中国，决意要在移动互联网领域自主创业，打拼一片属于自己的天地；一位法国人，身居全球最大建材企业拉法基的中国区负责人要职，也突然辞职，要在中国创业，目标同样是移动互联网；英特尔的广告音乐，很多人都很熟悉，他的作者沃尔特，是好莱坞最著名的音乐制作人，多次摘得艾美音乐大奖，他也看中了中国的移动互联网市场。从这些人身上，我们可以看到电子商务对年轻人巨大的吸引力。

从销售平台的变化看，实体店的门店已不再是最好的销售平台，对中小型商家来说，店面费是一笔巨大的开支，而网络平台从某种意义上看就是一个十分廉价的“门店”，网络是商家开店的新空间。商家可以在商场中开设具有独特风格的网店，更加有针对性地对自己的目标消费群体进行网络广告宣传，最终甚至达到比实体店更大的销售量的效果。

## 顺应大势才能发展

市场瞬息万变，如果你不变，那么你的商业圈只能是越做越小，直至消亡。2012年11月，淘宝销售额突破1万亿元，从淘宝身上我们就可以察觉到新的商业生态必将势不可当，线下商业必将遭遇危机。那么，传统商业模式到底遭受了怎样的冲击呢？

相对于传统的零售业来说，电子商务不但成本小，还可以不受时间限制，24小时提供服务，而且不受地域限制，这使其充满活力和发展潜力。自从以淘宝为代表的购物网站建立以来，网购已经打破了实体店购物的限制，这对传统营销模式的理念和管理方式都造成了很大的冲击

开网店，你面对的是数量庞大的网民，而实体店却像是在用竹竿钓鱼，