

Case and Research on Scientific and Technological Innovation

# 科技创新案例与研究

电子商务商业模式创新研究——以京东为例

基于社群互动的场景演化模式分析

企业主导下产学研协同创新模式演化路径研究  
——基于海龙核材科技（江苏）有限公司的案例分析

物流管理对公共交通系统效率影响的研究  
——以南京公共自行车系统为例

科技创新公共服务平台治理模式比较分析

废钢循环经济形成竞争优势的机理研究——以沙钢集团为例

科技类企业融资方式研究——以中兴通讯为例

制造型企业生产物流配送管理模式探究  
——以南京南车浦镇工业物流有限公司为例

ISBN 978-7-5096-4228-3



4 2 2 8 3 >

图书在版编目 (CIP) 数据

科技创新案例与研究: 第1卷第8辑/徐南平主编. —北京: 经济管理出版社, 2016.1  
ISBN 978-7-5096-4228-3

I. ①科… II. ①徐… III. ①企业创新—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 027145 号

组稿编辑: 张 艳  
责任编辑: 赵喜勤  
责任印制: 司东翔  
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社  
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm×1230mm/16

印 张: 6

字 数: 170 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4228-3

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

## 《科技创新案例与研究》学术委员会

### 主 任:

李 扬 全国人大财经委员会委员, 中国社会科学院学部委员、研究员

### 学术委员 (按姓氏笔画排序):

马延和 中国科学院微生物所研究员

王 元 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院常务副院长、研究员

朱克江 江苏省盐城市市委书记

朱 宇 江苏省科技创新协会会长

刘 东 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院研究员

仲伟俊 东南大学教授

李 平 中国社会科学院数量与技术经济研究所所长、研究员

沈志渔 中国社会科学院工业经济研究所研究员

金 碚 中国社会科学院工业经济研究所原所长, 中国社会科学院学部委员、研究员

欧阳平凯 南京工业大学教授, 中国工程院院士

洪银兴 南京大学教授

胥和平 国家科学技术部调研室主任、研究员

赵伟建 中国科学院化学所研究员, 江苏省化学化工协会执行副会长、教授

徐南平 中国工程院院士

袁振宏 中国科学院广州能源研究所, 中国工程院院士、教授

黄 维 南京工业大学校长, 中国科学院院士、教授

黄速建 中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员

梅永红 山东省济南市委副书记、市长, 原国家科技部政策法规司司长

韩璞庚 江苏省社会科学院教授

穆荣平 中国科学院战略研究院院长、研究员

主管单位

中国社会科学院工业经济研究所

江苏省科学技术厅

主办单位

江苏省科技创新协会

目 录

电子商务商业模式创新研究——以京东为例

..... 秦政强 施宇宁 (1)

The Research on E-commerce Business Model Innovation—A Case Study Based on Jingdong

..... Qin Zhengqiang, Shi Yuning (13)

基于社群互动的场景演化模式分析 ..... 赵闻文 刘德文 鲁若愚 (14)

Based on Analysis of the Scene Evolution of Community Interaction Mode

..... Zhao Wenwen, Liu Dewen, Lu Ruoyu (22)

企业主导下产学研协同创新模式演化路径研究

——基于海龙核材科技(江苏)有限公司的案例分析 ..... 吴 琨 殷梦丹 (23)

A Researchon the Evolutional Path of the Modes of Industry-University-Research Institution Collaborative Innovation Led by Enterprise

—A Case Study of Jiangsu ENTC Nuclear Technology Joint Stock Co., Ltd

..... Wu Kun, Yin Mengdan (33)

物流管理对公共交通系统效率影响的研究——以南京公共自行车系统为例

..... 陈思雨 吴 斌 陈 静等 (34)

Research on the Influence of Logistics Management on the Efficiency of Public Transportation System—Taking Nanjing Public Bicycle System as an Example

..... Chen Siyu, Wu Bin, Chen Jing, etc. (46)

科技创新公共服务平台治理模式比较分析 ..... 姚静宜 顾韵嘉 曹 丽 (47)

Comparative Analysis on the Governance Mode of Public Science and Technology Innovation  
Service Platform ..... Yao Jingyi, Gu Yunjia, Cao Li (56)

废钢循环经济形成竞争优势的机理研究——以沙钢集团为例  
..... 邵世翔 倪卫红 贾 冬等 (57)

Research on the Formation Mechanism of Competitive Advantage from Scrap Recycling Econo-  
my—Taking the Example of Shagang group  
..... Shao Shixiang, Ni Weihong, Jia Dong, etc. (65)

科技类企业融资方式研究——以中兴通讯为例 ..... 黄盈盈 王前锋 (66)

Study on the Financing Methods of Hi-tech Enterprises—Taking the Example of ZTE  
..... Huang Yingying, Wang Qianfeng (76)

制造型企业生产物流配送管理模式探究——以南京南车浦镇工业物流有限公司为例  
..... 邹林俊 林锦国 (77)

Research on Logistics Delivery Management Model in Manufacturing Enterprises  
—A Case Study Base on the NanJing CRS PuZhen Logistics Industry  
..... Zou Linjun, Lin Jinguo (84)

# 电子商务商业模式创新研究

——以京东为例<sup>①</sup>

秦政强 施宇宁

(南京工业大学经济与管理学院, 南京 210009)

**摘 要:** 电子商务商业模式是企业开展电子商务活动的方式, 企业通过这种方式持续经营并获得利润。电子商务商业模式的各组成要素和环节并非一成不变, 管理者必须主动调整一些组成要素或它们之间的联系, 不断对商业模式进行创新。京东是中国最大的自营式电商企业。京东持续对其商业模式创新, 利用价格战占领市场, 在美国上市获取资金, 同时又保证控股权, 并利用平台优势, 发展类金融模式。京东商业模式创新体现为倒三角管理模型。该模型从下到上分为四个部分: 团队, 物流系统、IT 系统及财务系统, 成本和效率, 产品、价格和服务。这四部分对应于基础、供应链、关键 KPI 以及用户体验, 其实质是供应链的全面整合。

**关键词:** 电子商务; 京东; 商业模式创新; 供应链; 倒三角管理模型

## 0 引 言

在改革开放和信息技术快速发展的大背景下, 我国的电子商务迎来了发展的春天, 在国民经济中也取得了举足轻重的地位。电子商务是基于互联网的一种新商业模式, 即在互联网上通过数字媒体进行买卖交易的商业活动。电子商务网站为买家卖家提供了良好的沟通中介平台, 他们可随时随地网上交易。企业为了满足自身发展战略, 满足与创造市场需求, 要根据自身特点, 灵活多样地选择电子商务商业模式。

关于商业模式, 大家基本认可: ①商业模式是针对企业而言的; ②客户价值是商业模式的核心, 企业的所有活动、目标都以为客户创造价值为中心; ③商业模式说明了企业的一套商业逻辑, 表明企业如何整合内外资源, 持续盈利, 它能给企业带来很好的发展途径<sup>[1]</sup>。

由于信息技术的快速发展, 加上企业的不断实践与创新, 有识之士都认识到必须进行电子商务商业模式创新才能更好地适应社会的发展。但如何创新, 如何避免大量的无谓试错, 这就必须遵循商业运转的内在逻辑, 找到解决问题的思路和方法。

京东是中国最大的自营式电商企业, 2014 年, 其活跃用户达到 9660 万人, 2015 年第一季度在中国自营式 B2C 电商市场的占有率为 56.3%。而京东是从代理商起步的。2001 年 6 月, 京东成为光磁产品领域最具影响力的代理商, 销售量及影响力在行业内首屈一指。2004 年 1 月, 京

---

<sup>①</sup> 基金项目: 教育部人文社科项目 (14YJCZ118)。

东开辟并专注于电子商务业务。2005 年 11 月,京东商城日订单处理量突破 500 个。2010 年,京东跃升为中国首家规模超过百亿元的网络零售企业。2014 年 5 月 22 日,京东在纳斯达克挂牌,成为仅次于阿里巴巴、腾讯、百度的中国第四大互联网上市公司。2009 年 12 月,京东商城在“2010 中国创新趋势领袖论坛”上获得“2009 中国杰出创新企业”荣誉奖项。2009 年 12 月,在“2009 创业邦年会”上,京东商城董事局主席兼 CEO 刘强东荣获“2009 中国杰出创业人物”称号。本文拟采用案例研究法,以京东为研究对象,分析其商业模式的运行机制及创新,为国内其他电子商务企业提供一定的借鉴和参考。

## 1 文献回顾

### 1.1 电子商务内涵

Paul Timmers (1998, 1999) 较早对电子商务进行了研究,他对电子商务进行了价值链的分解和重构。Osterwalder 和 Pigneur (2002) 认为,电子商务应包括产品创新、基础活动管理、客户关系和财务管理四个环节。我国的某些学者认为电子商务是企业利用互联网赢取利润的方式。叶乃沂 (2004) 认为,电子商务是企业在价值链系统的一定位置为目标市场提供价值和盈利的方式。黄丽华 (2006) 认为,电子商务是与价值网上的各成员合作整合相关的流程,满足顾客的需求,并给企业带来盈利的方式。周江 (2010) 认为,电子商务给中小企业创造了更加公平的竞争机会。李培馨和谢伟 (2011) 指出,电子商务可让顾客快速获知所需商品的信息,消解交易双方之间的信息不对称,节约顾客的购买成本。

### 1.2 电子商务的商业模式

随着科技的发展,新的电子商务商业模式层出不穷 (Pateli 和 Giaglis, 2003)。谭晓林 (2010) 认为商业模式的创新是电子商务企业获得竞争优势的主要来源。根据交易主体的差异,电子商务商业模式可分为企业对企业 (B2B)、企业对个人 (B2C)、个人对个人 (C2C)、企业与政府 (B2G)、政府与政府 (G2G) 等方式。Timmers (1998) 将交互模式与价值链整合程度作为分类标准,识别出 11 种商业模式。Mahadevan (2000) 认为可以根据价值流、收入流和物流类型这三个维度对电子商务商业模式进行分类。电子商务带来了创造新价值,进而创造新商业模式的巨大机会 (王刊良、万映红, 2002)。许霞 (2009) 认为,电子商务是一种将顾客、销售商、供应商和雇员联系在一起,使供需双方及时互通信息,提高企业生产经营效率的模式。阮伟卿 (2013) 认为,随着网络技术在商务活动中的深入,特别是消费者消费行为模式的改变,传统企业电子商务化运营与电子商务企业的界限会日渐模糊,直至融为一体。随着 IT 技术的进步与社会经济发展,电子商务的商业模式将不断创新,为消费者和企业创造更大的价值,同时促进经济的进一步发展。

### 1.3 电子商务商业模式创新

企业在构建和选择不同的电子商务商业模式时,就要对现行电子商务商业模式进行评价。学者们从以下三个维度来对商业模式进行评价:一是从收入和现金流对盈利性作出衡量,注重企业的经营绩效;二是从利润率、市场份额、年收入增长率对利润预测因素作出衡量,关注企业的成长性;三是从客户价值、收入来源、能力、定价等商业模式各个组成要素来对商业模式进行衡量<sup>[2]</sup>。

电子商务商业模式组成要素并非一成不变,管理者必须不断调整一些组成要素或它们之间的

联系,不断对商业模式进行创新,适应市场的变化<sup>[2]</sup>。Timmers (1998, 1999) 提出用价值链分解和价值链重组的分析方法,对电子商务业务流程重组,重新确定各个要素在价值链中的位置。Thompson (2000) 指出,电子商务商业模式的创新首先要认知企业目前的商业模式,分析其收入成本及企业成长的优劣势和机会,然后以提升、延伸、发展、退出四种方法对商业模式升级与创新:①提升,对现有的产品或服务添加功能和特色,或者改善现有模式的要素;②延伸,进入新的业务领域或者增加新的商业模式;③发展,提供新产品或新的服务,并进入一个新的区域市场;④退出,撤出某项业务或市场,停止某产品生产或停止提供某项服务。

## 2 电子商务商业模式类型与创新

### 2.1 常见的电子商务商业模式

在互联网的推动下,经济全球化加快,市场竞争加剧,因此对企业战略的要求越来越高,企业必须选择适合自己的商业模式,常见的电子商务商业模式有:B2B、C2C、B2C、C2B。企业当因应时势,对商业模式进行重新分析和策划,细小的改进也可获得局面一新的效果。

B2B (Business To Business) 指的是企业之间的商务往来,所有的订单数据都使用互联网来保存和发送。对于掌控市场的大公司来说,这是常见的电子商务商业模式。许多中小企业通过网络平台与这些大公司进行交易,整个业务流程在网上完成,使跨区域或跨国交易变得更简易,由此提高了电子商务的交易效率。这种交易方式主要以阿里巴巴、金银岛等为代表<sup>[3]</sup>。

C2C (Customer To Customer) 指的是个人消费者之间的交易。它相比其他模式更加灵活。任何人既可是消费者,也可是产品或服务的提供者。C2C 也可以物易物。如目前发展快速的 58 同城,人们可在此发布信息,只要合意就可交易。还有阿里巴巴旗下的淘宝网,具有一定资质的人都可以在淘宝网上开设店铺。

B2C (Business To Customer) 指的是企业将产品或服务通过互联网直接提供给个人消费者,其代表是京东、天猫、苏宁易购等。企业在网站上展示产品或服务,消费者可直接下单,由企业负责相关的配货、发货等全过程。这种模式最大限度地节约了购物者的交易成本,也为企业降低了流通成本。

C2B (Customer To Business) 是一种全新的理念,企业将产品的设计交给消费者,将消费者的需求作为生产依据。企业通过互联网征集消费者的意愿,根据大众的意愿设计产品。这充分体现了消费者的自主权。这种模式虽处于初级阶段,但它体现了柔性化生产和定制化生产,企业的生产贴近市场,更契合消费者,典型代表是淘宝的某些网店。

### 2.2 电子商务商业模式的创新

电子商务通过网上交易,为营运主体与客户提供了便利,极大地节约了交易成本。交易流程包括搜寻商品、磋商、资金给付、商品或服务给付。如果这些交易流程实现了电子化,则属于电子商务,其主体是 B2B 或 B2C 在网上销售或购买产品的商业企业。还有些企业为其他企业完成交易而提供配套服务,它们是电子商务的服务商,这些服务商或提供单项服务,或提供综合服务,其运作机制有差异,也会形成不同的商业模式<sup>[4]</sup>。

在商业运行中,B2B 所占的比例远比 B2C 要大得多,因为 B2C 在物流体系方面需要较大的投入,进入壁垒较高,但也正是因为如此,可在供应链中取得较高的议价能力。B2B 商务类型的参与者主要包括采购商、供应商、服务商三类。核心交易过程包括信息的搜寻与匹配、订货及确认订货、资金支付和商品或服务给付。这些过程可直接在厂商间完成,也可通过第三方 B2B 电子

商务平台，这些平台通过向厂商提供各类服务收取各项费用。我国各类 B2B 电子商务平台的盈利模式如表 1 所示。

表 1 B2B 电子商务平台盈利模式比较

| 盈利模式 | 盈利途径                                  | 代表网站              |
|------|---------------------------------------|-------------------|
| 基本服务 | 信息咨询服务收费、广告费、搜索引擎排名、会员费等              | 中国制造网、慧聪网、环球资源网   |
| 专业服务 | 除信息服务和企业推广外，还包括交易佣金、支付担保、第三方认证、增值服务等  | 敦煌网、金银岛、阿里巴巴全球速卖通 |
| 整合服务 | 整合以上多种服务盈利模式，为客户提供全方位的电子商务服务，多元化的盈利途径 | 阿里巴巴              |

资料来源：孟祥梅. 敦煌网 B2B2.0 电子商务商业模式研究 [D]. 山东大学硕士学位论文，2012.

从表 1 可以看出，各个服务商提供的服务项目大不相同，为客户带来的价值不同，从而导致其在交易中的侧重点和重要性也有差异。为了提供不同的服务项目，满足客户的不同需求，不同的平台需整合的资源也不相同。由此可见，商业模式的创新，关键在于给客户什么样的价值，该价值是否具有可持续性。当某个商业模式中某一环节的独特性达到一定的稳定性，即可认为是商业模式的变异与创新。

对于通过电子商务平台在网上完成交易的企业而言，其商业模式与以往相比也有一定的变化，其实质没有改变，都是搜集信息—协商—签约—给付这样的交易流程。而这样的交易流程通过电子商务平台进行，只不过是可见的市场幻化为虚拟的网络。如果该电子商务平台提供的商品价低、质优、可靠，就可能增加用户黏性，形成重复购买，从而支撑交易商和电子商务平台服务商的发展<sup>[4]</sup>。如果运营商能发现产品和服务中尚有诸多缺陷，存在若干不方便之处，使其简单方便，受到市场的欢迎和认可，那就是商业模式的创新。

电子商务商业模式的创新关键在于电子商务平台类企业的创新，整个电子商务的创新是由这类企业推动的<sup>[4]</sup>。这类企业之所以能够创新，是因为传统的商业过程中存在着不经济的现象，不能贴近客户的需求，不方便客户的使用，从而没有得到市场的认可。不断优化交易流程，把不经济变成经济，更好地为客户提供价值，市场认可度和占有率就会提高，商业模式的创新就会成功。

### 3 京东案例分析

#### 3.1 京东发展历程

1998 年 6 月 18 日，刘强东取出仅有的 12000 元到中关村成立了京东多媒体公司，卖刻录机、压缩卡（把录像带转成 VCD）和光盘。后来，刘强东又去批发市场买来 20 款不同型号的刻录机，开始“炒货”。他派一个小伙子留在海龙市场，保证任何一个柜台要刻录机，两分钟之内送到。“两分钟送到”让很多柜台选择与其合作。刘强东很快发现，这些买刻录机的客户对电脑几乎一窍不通。他决定为这些客户进行电脑技术培训，到他店里买刻录机的客户，他都要培训 15 天。面对这些电脑盲，耐心、细致的服务为他赢得了口碑。此后，京东开始代理雅马哈、理光、NEC 的产品，并获得全国独家代理权。到 2001 年，全国 60% 的刻录机都由刘强东的公司代理。

随着中关村 IT 商圈市场竞争日趋激烈，京东的利润越来越薄，毛利率由 1998 年的 7% 下降到 2001 年的 5%。6000 多万元的销售收入，毛利只有 300 多万元。刘强东分析后认为，分销公司在整个流通产业链中能够带来的价值很小，实际上就是一个资金和物流平台，它没有资格去赚

更多的钱。经过反复思索,刘强东选择了零售卖场模式,从厂家直接拿货,避免了各级分销商的层层加价,以此确定极低的终端零售价格。刘强东开的第一家店盈利之后,京东开始开设新店。门店数量达到六家,新的商业模式成熟,开店迅速提速,最多时京东一个月开三家。刘强东确信电脑城这种集贸市场式的渠道必然会衰落,零售店模式效率更高,成本更低,更具竞争力。

转做电商,刘强东一直强调是“非典”所迫。2003年,刘强东已经开了12家连锁店,他当时的梦想是在全国建立IT连锁卖场。他并没有想到会和互联网有交集。2003年“非典”爆发造成全国性恐慌,刘强东的门店门可罗雀。短短21天,他就亏损了800多万元,占资金总额的1/3。刘强东估计,如果“非典”继续下去,京东后果堪虞,必须把这些货卖出去才有生路。刘强东和他的部门经理们关起门来商量对策,最后发现,只能跑到网络论坛上推销。

刘强东为了推销自己的网上商铺,跑到一个论坛发了个广告帖,刚开始大家以为是骗子,无人问津。然而,论坛的创办人发了一个帖子,改变了这一切:“京东我知道,这是唯一一个我在中关村买了三年光盘没有买到假货的公司。”因为这句话,当天刘强东就成交了六笔生意。又一扇门打开了。刘强东对网上销售产生了浓厚的兴趣,在查阅了无数电子商务的相关资料后,他认定电子商务就是未来!京东转型随即被提上了议事日程。2003年6月底,“非典”得到控制,刘强东线下的生意恢复正常,但他仍继续运营线上市场。

2004年底,刘强东做出一个令人惊讶的决定:关闭实体店,彻底转型做电子商务。当时,连锁模式在中国仍然高速增长,黄光裕还因为国美的上市而成为中国首富。但刘强东铁了心,就专做电子商务。围绕线下还是线上的问题,刘强东和公司骨干进行了长时间的讨论。当时线下还是盈利的,线上还需要大量投资,长时间亏损,前途未卜,所以不少人反对彻底转型,主张不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。但刘强东反对两线作战的方案,他觉得资金、资源有限,需要捏成一个拳头。最终他力排众议,决定砍掉所有实体店面,专心经营网上3C业务。自2004年起,京东连续七年营收增长超200%。

### 3.2 京东对传统B2C商业模式的创新

京东商城自2004年涉足电子商务以来,取得了辉煌的销售业绩,在与同行业其他厂商的竞争中,也处于领先地位,其运作的商业模式成为许多专家学者研究的热门问题。B2C电子商务网站一般采用传统的模式运作,即直接面向消费者销售产品和服务。其商业模式大致为:消费者选购自己中意的商品,订单经过网络到达商家的服务器,商家对订单按照程序进行处理,首先确定卖家是否付款到担保机构,确认付款后将订单信息发送到库房,库房根据订单的要求,进行配货,缺货则进行采购和调配,配货完成后进行物流配送,消费者收到商品确认后,担保机构再将款项打入商家的账户<sup>[5]</sup>。

传统B2C模式的盈利主要基于两点:①通过物流成本代替中间商环节的费用;②有效减少库存及相应的成本损失。因此,这种模式的核心在于物流成本和库存的控制。这种商业模式成本低、结构简单,越来越多的商家选择B2C模式。如何在传统的B2C模式基础上构建一个新的商业模式,成为企业实现持续盈利的必然要求<sup>[5]</sup>。

京东商城作为电子商务网站的领头羊,率先改进了传统的B2C模式,建立了“倒三角”管理模型。京东自营物流体系是其最大的特点,那为何其他B2C企业不自建物流体系呢?因为其固定资产投入极其巨大,企业必须能承受长期的亏损。而一旦奏效就将在市场上占据巨无霸的地位。这需要京东一整套的体系与之相配合,具体就表现在“倒三角”管理模型上。它以团队为基础,整合由IT、财务和物流三大系统组成的供应链,更注重用户体验。京东持续高速的发展,印证了京东管理理念的成功。京东电子商务商业模式具体体现于“倒三角”管理模型,这也是京东管理理念的核心<sup>[6]</sup>。

3.2.1 倒三角形管理模型的构成

如图 1 所示，刘强东将整个倒三角形分为四层，最底层是“团队”，倒数第二层是“物流系统、IT 系统及财务系统”，倒数第三层是“成本和效率”，最上面一层是“产品、价格和服务”，这四部分对京东的意义分别是基础、供应链、关键 KPI 以及用户体验。毛利并不是京东最关注的，刘强东认为，在不该赚钱的时候赚钱是愚蠢的，犯了战略性错误，暂时的亏损是可以接受的。

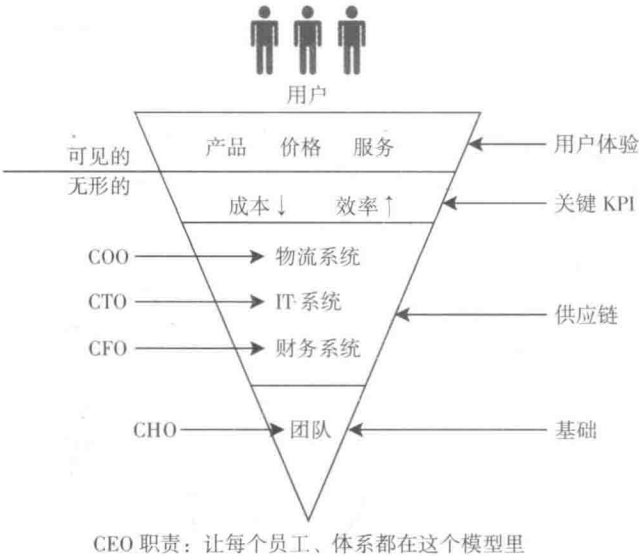


图 1 刘强东的倒三角形管理模型

在这个模型里，团队处在最底层，是京东高速成长的基石。处在第二层的是京东持续打造的供应链体系，由 IT、财务和物流三大系统组成，管理着京东的信息流、现金流和产品流。尤其值得一提的是，京东自 2007 年开始自建物流，构建起覆盖全国的物流体系，并推出“极速达”、“211 限时达”等创新服务。同时，京东秉承“技术驱动”的发展理念，构建起可以处理海量订单的 IT 系统，并不断通过技术引领创新。

模型的第三层是京东公司全体人员的考核指标，即成本和效率。京东始终追求“低成本、高效率”，无论是电商业务，还是互联网金融业务都是如此。以电商业务为例，京东正是实现了比线下实体店更低的运营成本和更高的运营效率，才实现了业务的持续高速增长。

模型的最上层是由“产品、价格、服务”三方面组成的用户体验，京东的“多、快、好、省”就来源于此，即始终追求更全的产品品类、更佳的产品品质、更低的产品价格、更好的用户服务。京东自成立以来不断进行品类扩展，为用户提供“一站式”的综合购物平台，同时坚持“正品行货”，注重产品品质，这都源于将用户体验放在首位的经营理念。

在这个倒三角形管理模型中，只有最上面一层，也就是产品、价格和服务，是面向用户的，用户可以直接看到，而下面三层则处于无形，这部分在内部相应的分工则是：CHO 负责团队，COO 负责物流，CTO 负责 IT 系统，CFO 负责财务系统。CEO 刘强东的任务是“让京东每个员工、每个组织体系都不脱离这个倒三角模型”。

3.2.2 以企业文化打造团队

京东希望以“洗脑”的方式打造优秀团队。如灌注京东的文化以及各种培训。员工进入京东后，能够得到良好的培训，若适应京东文化，且在京东发展很好，会成为有用之才。京东选择人才的标准是“价值观匹配度”和“能力”<sup>[6]</sup>。

企业文化往往由领导人塑造，代表了其价值观。刘强东认为，“京东的文化也就是我的文

化”，强调“成年人的价值观很难改变”，所以“京东价值观一定是我的价值观”，“我不可能去塑造一个价值观和我不一样的员工”，员工的价值观要和京东相匹配。京东按照价值观与业务能力将员工分为五类：

第一类，价值观匹配度低、能力低，被称为“废人”。大量招进“废人”，是人事部的严重失职。

第二类，价值观匹配度超过 70 分，但能力不行，被称为“废铁”。京东采取的措施是培训+转岗。提供三次机会，比如做货品打包不行，就出去送货，送货不行就去做客服，如果转岗两次还不行，就进行脱岗培训，如果培训完还不行，就会让他离开公司。

第三类，价值观和能力都是中间水平，大概 60~90 分。这一类员工占公司员工的大部分。他们是企业的骨干，在京东内部被称为“钢”。

第四类，价值观和能力都非常高，是“金子”。一个成熟稳定的公司，“金子”和“钢”的比例是 2:8。“金子”太多也不行，发挥不了作用。京东所有高管都曾在高校培训，其上课时间也算全勤，EMBA 期间需要和同学应酬、去国外考察，公司就给他们一年出 5 万元交际费，并且给高管股票激励。

第五类，价值观匹配度非常弱，但能力很强，称为“锈铁”。“锈铁”比“废铁”还要糟糕，不仅会产生破坏作用，还会腐蚀别人，这种人能力越强破坏力越大，最好让他另谋高就。

### 3.2.3 供应链层：IT、物流及财务

在打造好一个优秀团队后，京东会用团队去打造三个核心系统：

第一是 IT 信息系统。京东发展了这么多年，其中的任何一笔业务、工资、账款都能查到。京东大幅提升硬件和宽带投入，目前每个产品和人员的管理，包括采购、财务、市场和每个员工的操作，每个货品从预测、交给消费者到一年之后的售后服务，京东都能通过技术进行跟踪。

第二是物流系统。2007 年初，京东完成第一笔 1000 万美元的融资，主要用于物流投资。京东决定投资物流的时候，所有人都不看好。刘强东认为，现代物流管理是一门知识性、技术性非常强的行业，门槛非常高，非短期所能造就。顺丰有 14 万名员工，假如一个企业资金非常雄厚，想在一年之内复制出一个顺丰根本不可能。打造一个全国的物流配送网络至少需要五年。拥有完善的物流系统则为对手所不及。

京东的物流直接连到终端消费者。而传统的物流是 B2B 物流，即仓库对门店，比如国美、苏宁。亚马逊在美国做物流实际上是仓储，通过 UPS 配送。而大部分电商都用不起顺丰这些物流公司。京东每个包裹平均 3.6 公斤，顺丰收费 40 元。京东配送人员的工资比同行业平均水平高 20%~30%，但是其仓储效率、配送人效远远高于行业的平均水平。

第三是财务系统。刘强东认为，一家零售企业，如果能够让现金流合理、稳定并且有收益，就能够减少赚取利润的压力，在价格竞争中占有先机。

### 3.2.4 关键 KPI：成本和效率

京东拿什么考核上述物流、IT 系统和财务系统？刘强东归结为两大指标——成本和效率。一是和同行相比，成本能否低于竞争对手？二是上述三个系统的效率能否提高？如何节省成本？刘强东认为，人力成本、固定资产、物流等因素之中，物流成本的降低是没有副作用的，其他因素则不然。京东 2011 年财务数据显示，其应付账期是 38 天，存货周转是 35 天。国美、苏宁公开的财务数据显示，其库存周转大概为 45~60 天，而当当 3C 类库存周转为 180 天，日用百货方面则是 50~60 天。这意味着京东资金运转效率远远高于竞争对手。

### 3.2.5 用户体验：产品、价格和服务

刘强东将“产品、价格和服务”这三项统称为电商用户体验。用户通过这三项认识京东，他们不会看到京东背后的运作。2007 年京东做过市场调研，消费者选择电商的第一个因素是价格，

第二个因素是产品，第三个因素是便利性。2011 年京东再次调研，“产品”变为第一位，也就是说用户需要“正品质量”的保证。价格方面虽然重要，但是对于那些只图便宜用户来说，京东认为无须太过在意。“在世界任何一个地方，都会有 1% 的用户，可能为了省 1 块钱多跑两公里，这样的客户是你们想要的吗？其实任何商家都不需要。虽然价格很重要，但价格绝不是决定一切用户体验的东西。”刘强东说。用户刚开始在网上购物时往往喜欢货比三家，但是时间长了他往往选定一家，不愿意再花过多时间去搜寻。消费者群体的成熟带来的是整个行业的成熟，而行业成熟最终归于用户体验。

京东的主要产品价格往往稍高于天猫，如 3C 产品基本控制在十元以内，笔记本基本上是三五十元以内。因京东给的是正品，有发票，售后服务有保障，拿着京东的发票消费者可以在全国任何一个专卖店维修。这样很多消费者不会在乎几元钱去拿一个手机冒险，也不愿意麻烦，去选择不同的商家。大多数人也并没有长火眼金睛，不能分辨购买的东西是水货还是真货。3C 产品京东商城已经做到业内第一，其销售额是天猫的两倍。

### 3.2.6 京东与阿里商业模式比较

京东与阿里电商模式存在很大的差别。京东模式表现为供应链及价值链的整合；而阿里模式，以开放平台著称。

京东致力于整合供应链创造新的价值。它借助互联网，构建快捷完善的供应链体系，为供应商和用户创造价值。京东的供应链依托电子商务，实现了互联网与零售的创新性结合，是有别于集贸市场、大商场、连锁店的全新模式。它省去了商品流通的中间成本，使商品从供应商直达消费者，大幅提升了产业链的效率。京东模式从根本上保障用户体验。京东的商品大多从供应商直接进货，从源头上实现了对品质的控制。对于平台的开放，京东也从一开始就坚持品质的把控，精选卖家和商品。

阿里向买卖双方提供开放的交易平台，并致力于提升交易平台的品质和规模。这种模式更关注现金流和信息流，而在产品流方面介入不深，是一种搭建市场的模式。在发展早期，淘宝通过免费方式吸引大量卖家进入。在成为领导者之后，阿里致力于提升开放平台的质量，还联合卖家加大了广告、促销、品牌推广等方面的投入，使网站流量和会员数量显著提升。

与京东相比，阿里在信息流和现金流方面领先，而在产品流方面略逊一筹。阿里具备海量数据优势，京东则侧重于自身供应链数据掌控。在产品流方面，京东的优势突出。其产品流优势来自用户体验、用户忠诚度和对供应链的掌控力。在现金流上，阿里以天猫遴选优质卖家，现金流显著提升。除卖家进场费用、广告和产品搜索服务以外，支付宝金融服务也是阿里巴巴的重要现金流渠道。京东依靠其高效运营确保经营性现金流，也提供供应链金融等增值服务。

### 3.2.7 京东供应链的深度整合

为了寻找新的增值渠道，京东积极介入传统行业，发挥自身在供应链管理方面的优势，带动传统行业转型升级。2014 年 3 月，京东宣布与北京、上海、广州等 15 座城市的上万家便利店进行 O2O 战略合作，在交易、结算、物流和售后等方面进行供应链的深度整合，可为用户提供“1 小时达”、“15 分钟达”等个性化物流服务，构建零售业 O2O 业态。

面对互联网大潮，传统硬件制造企业也亟须转型升级。京东的“JD Phone”计划和“JD+”计划应运而生。京东于 2013 年 11 月推出京东“JD Phone”计划，试图通过大数据深入挖掘手机用户的内在需求，携手中外手机厂商为用户打造高性价比的精品手机。中兴两款高端品牌手机首批入选该计划。2014 年 2 月京东推出“JD+”计划。“JD+”计划将变革硬件制造模式，加速智能硬件创新。

2015 年 3 月，京东提出“JD+”新政策，拟为不同阶段的企业提供孵化、加速以及智能互联解决方案服务。“JD+孵化器”计划三年内招募千支队伍为其提供行业分析等孵化服务，还将推动

30 家智能硬件投资机构和孵化器合作。“JD+加速器”计划主要针对成熟企业，提供营销、供应链、投融资的服务。智能解决方案打算在未来三年对百家企业提供智能解决方案，包括成套的智能模组、软件解决方案以及云服务。

### 3.3 京东商业模式发展

#### 3.3.1 价格战抢占市场

在京东的发展历程上，三场“价格战”最为关键。通过这三大战役，刘强东也基本上形成了先发制人的策略，掌握着战争主动权。

价格战的确令人煎熬。2008 年 11 月，明基一款产品在京东商城的销售价仅为 3099 元，而市场价在 3600 元。这样一来，明基的传统经销商集体向明基抗议，要求封杀京东。但刘强东以强硬对抗强硬，立即将价格再次下调 100 元。京东虽然伤害了明基渠道商的利益，但渠道商也不是铁板一块，总有渠道商为了走量，发货给京东。僵持了半年多，京东完胜。

刘强东的这一战术在 2010 年与当当网图书大战时，达到炉火纯青。2010 年底，当当网赴美上市不久，刘强东宣称，京东刚上线的图书业务遭到当当“封杀”，决定率先降价促销，比对手便宜 20%。刘强东的做法，遭到国内 300 多家出版社的公开抵制。但“几个月后，京东每天的图书订单量就接近 3 万元，提前完成了全年目标”。

2012 年 8 月，京东与国美、苏宁的大战吸引了众多眼球。在价格战之前京东面临严峻的市场竞争。国美、苏宁不希望有新的竞争者加入这个市场。它们联合向供货商施加压力，要求所有的家电商场都不给京东供货。而且那段时间京东的负面新闻非常多，竞争对手们动用了其掌握的各种媒体，矛头指向京东。在那种情况下，京东面临着供货商断货的危险，而且供货商断货不仅是因为来自国美、苏宁的压力，更多是因为市面上有很多的消息说京东资金链将要断裂，导致供货商一是不愿意给他们供货，二是即使愿意供货也要求压缩账期。京东决意发动一场价格战展示自己的肌肉，显示它是任何人都打不垮的。而国美、苏宁也急于通过价格战将京东在还没有做大的时候就排挤出去。这场价格战最终使国美和苏宁认清，通过价格战是打不垮京东的，所以它们之后再也没有针对京东策划价格战。

#### 3.3.2 突破资金瓶颈

和很多互联网公司不同，刘强东起初不大喜欢在广告上投入太多资金。2004~2007 年，京东商城的规模并没有太大变化，后来刘强东总结原因，认为问题出在钱上，“完全靠留存收益发展，必须赚钱，所以丧失了一些发展机会”。

因为缺钱，人员和技术配备因陋就简。京东商城上线后的第三天，刘强东登录网站，发现公司主页被“黑”掉了，屏幕上面写着“京东网管是个大白痴”几个大字。重装系统还是不行，刘强东急忙找到一个懂行的朋友看看。这个朋友看了京东的服务器之后，不禁感慨：“京东服务器是我看到的全世界最‘牛’的服务器，有 1300 多个病毒，700 多个漏洞，任何一个有点黑客技术的人都可以攻破。”

2007 年，京东商城的发展遇到了“瓶颈”，当时公司年销售额已过 8000 万元，想进一步壮大规模，靠自有资金根本周转不过来，银行也不愿贷款，山穷水尽的时候刘强东想到了风投。

他向今日资本总裁徐新提出融资 200 万美元。徐新曾经投资过网易、土豆等知名企业。她认为投对人远比投对企业更重要。第一次见面，徐新就被刘强东的真诚及其事业打动，她主动提出将投资加码到 1000 万美元。徐新说：“电子商务烧钱很快，选中的黑马就要给足了钱，让它放心往前跑。”

“我相信每个能够做实业的企业家，能坚持 10 年的，背后的艰辛都无法言语，受到的磨难、困难都留在心里。所以，我希望投资者能够善待创业者。”刘强东这样说。在第一批风投的时候，

他就认准一个理念：自己绝不能因为融资出让控制权。刘强东用这 1000 万美元筹建了广州分公司、购买了不少库房、扩充了产品渠道，产品种类从 3000 种增加到了 18000 种。与此同时，京东也开始打广告，要想取之必先予之。

2008 年 10 月，1000 万美元的风投投完后，京东的钱又见底了。恰值全球金融危机，资本市场一片萧瑟，刘强东先后会见了 40 多家 VC，都无果而终。他说：“2008 年到 2009 年初的时候，如果再拿不到钱，就只能过桥贷款，每年利息都是 20%，相当于放高利贷了。”天无绝人之路，刘强东遇到了雄牛资本。它在家电行业有着丰富的投资经验，看了京东的财务数据后，雄牛资本觉得京东远比竞争对手要强，具有投资价值，京东由此得到 2100 万美元。这部分资金主要用在了升级物流平台、服务技术和扩建网络上面，这也是京东扩大规模的重要手段。

在 2011 年初，京东商城获得俄罗斯投资者数字天空技术（DST）、老虎基金等共六家基金和社会知名人士融资共计 15 亿美元，几乎全部投入到物流扩建和技术研发方面。2013 年伊始，京东再次融资 7 亿美元。

2014 年 5 月 22 日，京东在美国纳斯达克挂牌交易，股票代码为“JD”。京东本次公开发行共募集 17.8 亿美元。

融资必然导致创业者原有股权稀释。创业者怎样牢固掌握公司的控制权这一问题曾困扰着阿里巴巴的马云，以至于他曾在美国和中国香港之间摇摆不定。刘强东是如何做到避免股权旁落的呢？

京东在融资时就达成协议，每年须给员工送股份，以实施股权激励。公司自 2007 年始，连续多年实施股权激励，公司上市之后，还会照做不误。这样公司员工持有股份不断增加，外部投资者的持股比例相应稀释，所以公司管理层继续保有对公司的控股权。再者随着公司的发展壮大，资本市场对公司的估值也不断提升。虽然 2011~2013 年公司融资 22 亿美元，但也仅占股本的百分之十几，并不具有支配地位。

京东上市前还将股票分为 A 类股和 B 类股，各自拥有的投票权是不一样的。刘强东掌控的两家公司 Max Smart Limited 和 Fortune Rising Holdings Limited 直接持有 B 类股，其 1 股拥有 20 票的投票权。而包括老虎基金、高领资本、DST 基金、今日资本、沙特王国投资、红杉在内的其他股东均持有的是京东 A 类普通股，其 1 股仅拥有 1 票的投票权。

### 3.3.3 负经营现金流需求

京东应付款项的资金来源，大大高于生产经营上存货、应收账款等流动资产的资金占用。负经营现金流需求是京东商业模式一大特色。企业占用供应商资金的基本方式是收款快，付款慢。

在经营中，京东有如下财务特点：①应付款项高，压款多。京东向供应商或贸易商采购，收到现金之后，有一段时间的结账周期。若平均账期 45 天，则可以获得年销售额的 1/8 压款。②利息支出低。因京东在供应链中的支配地位，应付款项利息支出非常有限，相反还会因为资金沉淀带来利息收入。③随着销售规模的扩大，净现金需求越来越低。④不断融资，扩充资本金，融资以固定资产投资的方式消耗。⑤主营业务毛利率较低，其他业务收入占比提升。

京东的零售业务，决定了其市场地位和对供应商的控制力，以及动用的资金规模、占用时间和资金成本。零售虽然利润微薄，但是基于巨大的零售平台可产生很多衍生业务，如亚马逊的云计算、广告等，亚马逊的超高估值很大程度上得益于其服务收入的快速增长，这同样适用于京东。支撑其未来估值成长的关键在于服务收入的快速增长。

京东依托于高标准化、低毛利、销售规模大的产业，其他业务成其收益增加的主要切入点。京东与主业相关的其他业务收入来源于：①利息收入，此项收入可以基于沉淀资金，通过存款利息和银行理财产品获得；②促销费，促销活动中供应商需要承担部分成本；③广告费，在京东商城网络首页、频道位置的焦点图、Banner 广告位置及多个入口位置对供应商收费等。

负经营现金流需求，说明京东依赖其所掌握的卖场资源，在与供应商的谈判中形成压倒性优势。它不用投钱，靠供货商的钱就可以运营，而且应付账款无须支付利息。只要京东手中持有的大笔应付给供货商的现金赚取的利润高于零售的亏损，就可以盈利。等京东以低毛利率将竞争对手击垮，只需稍稍提高一点毛利率就可以提升利润。它还可以利用占用供应商货款的档期，通过供应链金融等手段让钱生钱。仅在 2013 年，供应链金融就为京东贡献了 3.44 亿元的收入，而其成本仅有 0.08 亿元。随着京保贝、京东白条、网银钱包、金融平台的陆续上线，京东金融集团业形成了供应链金融、消费金融、网银在线和平台业务四个板块。刘强东预计，京东十年后 70% 的净利润将来自金融业务。

## 4 小结与启示

### 4.1 电子商务商业模式创新都以提升供应链效率为核心

要能更好地提升效率、压低成本，新模式就会对旧模式构成挑战。百货商场的毛利远高于沃尔玛，但沃尔玛更有竞争力。因为沃尔玛的供应链效率更高，周转更快。亚马逊最大的价值不源于利润，而是源于供应链效率提高带来的巨额现金流。2008 年，沃尔玛 40% 的毛利来自现金流的再投资。

对于零售企业，库存周转想减少一天，都是不容易的。它意味着对供应链效率的极大提升。供货的及时直接与降价损失密切相关，对于电子产品尤其如此。2008 年，京东全年因降价而产生的损失只有 4.2 万元。一台笔记本，出厂当月卖给消费者，毛利率高达 40%。三个月后，即降为 20%。“大家都说 IT 业利润越来越薄，其实是供应链效率低。细节管理做不好，你会发现没有 20% 的毛利，你就无法盈利，而这样意味着你在产业链上没有价值。”刘强东说。

### 4.2 信用是电子商务扩展的关键

市场经济本质是信用经济，对于匿名性的电子商务尤其如此，信用是交易关系拓展的关键。如果没有 2003 年那场突如其来的“非典”，刘强东很可能没有今天的成就。但是若无以前做生意积攒下的“诚信”口碑，京东很难迈开电子商务的第一步。京东内部讲得最多的就是“诚信”。这不光是说说而已，实际也是这么做的。自 1998 年京东创业起就坚持正品无假货，不欺瞒、欺骗用户，这为京东积累了良好口碑，打下了日后起飞的基石。京东创业伊始在中关村卖光碟，那时几乎所有的店家都在卖假货，京东却一片假碟都没有卖过。这为京东在“非典”时期转型做电商打下了最坚实的基础。当时根本没人相信网上销售，若无“诚信”根基，京东想要开辟一方天地绝无可能。

京东还创造过中国企业私募股权融资合作史上的经典案例，让商界相信“诚信无价”。老虎基金希望投资京东，经过一段时间接触后，在一次电话交流中老虎基金的投资总监与刘强东对京东的估值达成了一致，同时也对老虎基金投资京东商城的投资金额与股权比例达成了口头协议。就在这一天下午，另两家投资基金与刘强东接触，这两家基金的报价比老虎基金的报价要高 30% 以上。如果背弃与老虎基金的口头协议而与这两家基金签约，那么京东在一天之内就可以多赚一个亿。在这种情况下，刘强东仍旧选择了与老虎基金合作。正是由于在商业交往中秉承了坚守诚信的原则，京东才在业内拥有良好的口碑，而这是无价的。

这样的案例还有很多，如曾经有个供应商出事，其公司倒闭，京东千方百计查到供应商爱人的地址，主动支付货款。价值观是京东存在的意义和行为的原则，而原则是不能被打破的，任何人都不例外。刘强东强调，“你可以采取一切合法手段去争取一个有利于你的游戏规则，但是绝

不能不按规则出牌”，“在我们内部，违反了诚信原则，只要被我发现，即使副总裁，我都一定会请他离开”。

“诚信”不仅是道德底线，也是企业的生死线，正是“诚信”的坚守让京东立于不败之地。“诚信”是京东的管理者和员工中形成的高度共识，这让经销商及消费者对京东的信心增强，也使员工队伍树立了基本的道德底线和道义感。

### 4.3 以低价与规模制胜

“中关村很多商家最大的问题是什么？老有暴利的概念，老想在哪儿拿一个五千万元单子，挣两千万。我们创业至今，从来没有暴利的概念，就是细水长流、薄利多销、规模为首，这是老祖先教的，我一直坚持这个原则。”刘强东成为中关村第一个明码标价的商家，尽管这让他初期差点无法生存。“没有钱、没有人、没有渠道、没有客户也没有技术，更重要的是没有人相信你。”刘强东将那段经历形容为人生最艰难的日子，但也最有价值。

“那时我坚持做好两件事：一是明码标价，薄利多销，二是做好服务。但初期很难得到客户认同，很多客户砍不下价格，扭头就走，但三个月后情况好了很多。走了的客户陆续都会回来，因为他们逐渐发现我标的价格非常合理。这样口口相传，客户慢慢多了起来，我也就一个柜台、两个柜台、四个柜台这样发展起来。”

刘强东认为互联网上的所有创新模式，可归结为两种：或提高交易效率，或降低交易成本，新的商业模式才有竞争力。有规模不是万能的，但没有规模是万万不能的。零售恰恰追求规模经济。与利润相比，低价和规模才是京东首先追求的东西。因此刘强东走上了极其疯狂的扩张之路。为了扩张，京东不惜出让利润。等到量上来了，也就拥有市场地位了。“别人卖内存赚10元，我只赚1元，甚至要赔钱。早期想跟品牌厂商直接合作，他们都不愿意，甚至有些厂商的分销商、代理商都觉得我们太小，不愿意合作。我们也不着急，我们继续努力，量翻两倍，如果还不行，那我们再翻两倍。到我们占市场10%以上份额时，他不谈也得谈，我不找他他也得找我。”

### 4.4 以物流配送整合价值链

京东为物流配送进行整个布局不仅是为了快，更是为了切入产业链、价值链的环节。这是京东独特的价值链整合模式，是以产品流管理为战略核心，以现金流管理为系统支持，以信息流管理为资源整合方法的纵向非一体化在线零售业态，具有业务闭环、平台开放和边际成本递减的特点。京东与供应商在“三流”上利益对接，牢牢锁定产品流，也通过提升供应链运行效率，将竞争提升到更高层面，对上下游效率提升更为明显，这样的价值链无疑将形成对整个产业的整合能力。从要素管理角度看，价值链整合模式致力于在产品流管理方面建立起完善高效的供应链服务，成为介于供给方与需求方之间的可信的产品流通服务商。通过提供与产品流匹配的信息流，达成市场均衡。价值链整合模式有助于提升产业链的整体绩效，提升信息化水平。亚马逊是价值链整合模式的典范，京东是国内领先的价值链整合企业。

这种整合价值链的商业模式前景如何？2009年，京东的会员仅260万人，今天已经超过1.4亿人，成为淘宝模式之外又一成功例证。价值链会自我强化，越整合越牢固，越整合越深入，京东会更深入地介入从制造到销售整个产业链的结构调整，并且市场支配地位日显。京东对自有物流体系建设长期投入，根据市场不断优化价值链要素，这种系统管理能力最终使其成为值得信赖和能够创造新价值的供应链管理服务商。