

苏醒 柴文静 黄璠·编著

BAT格局下的 超体验

SUPER
EXPERIENCE



在互联网寡头BAT（百度控制内容，阿里主宰交易，腾讯把持社交）格局已成的状况下，看京东如何实现**自营式逆袭**？

中国互联网世界终将涌现**更多新星**，
上演**第四极突围**，谁会是那个颠覆者与追赶者？



机械工业出版社
China Machine Press

超体验

BAT格局下的京东崛起

苏醒 柴文静 黄璠·编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

超体验: BAT 格局下的京东崛起 / 苏醒, 柴文静, 黄璿编著. —北京: 机械工业出版社, 2015.4

ISBN 978-7-111-50016-2

I. 超… II. ①苏… ②柴… ③黄… III. 电子商务-商业企业管理-研究-中国 IV. F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 076479 号

超体验: BAT 格局下的京东崛起

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王 彬 关 敏

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 5.125

书 号: ISBN 978-7-111-50016-2

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

Preface

互联网世界的竞争早已经不仅仅是公司与公司之间的竞争，还是平台与平台之间、生态系统与生态系统之间的竞争。

每个互联网创业者和从业者，无论定位于什么细分领域，都无法回避这样一种压力：BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）三大巨头的触角不断延伸，并购脚步不断加快，留给颠覆者和追赶者的空间日益狭窄。在这种环境下，无论是细分市场的领先者，还是新出现的成长之星，都必须做出一个选择：是在夹缝中寻找生存之道，还是投靠 BAT 大神的怀抱？

在如此强大的巨头面前，是不是还存在着一个空间，或者一种路径，可以孕育并生长出能与大神并肩的网络巨头？

本书专注于解答这样一个疑问：为什么在这个平台化、生态化的时代，会出现看起来过于专注自营 B2C、不够开放、不够平台、不够互联网思维的京东这样的“生物”，并且它能够如此快速、生机勃勃地成长壮大呢？

为什么偏偏是京东抓住了随着电子商务产业高速成长而成长的机会？为什么偏偏是京东成为 B2C 巨头、实现交易额突破千亿？为什么偏偏是京东打破了已经保持多年动态平衡的互联网 BAT 三足鼎立的格局？

作为中国互联网领域占据绝对主导地位的三个大神，BAT 各自有其牢不可破的“基本盘”，百度控制内容、阿里主宰交易、腾讯把持社交，而内容、交易（消费）、社交是互联网最重要的三项功能。

在保住“基本盘”的同时，三个大神近年来不断跨界、渗透、博弈，围绕社交、地图、旅游、移动互联网、金融等细分领域展开激烈竞争，三者间泾渭分明的格局正被打破，三个互联网帝国的边界日渐模糊。

BAT 在各自纵深领域的不断扩张与布局，使得中国互联网世界的竞争格局受到深远影响。BAT 寡头时代已然形成，互联网世界的变数正在式微吗？

京东的出现证明，在你以为不可能的地方，偏偏存在可能性。

国内的主流电商有平台电商、自营电商和垂直电商三种模式，过去阿里巴巴旗下的淘宝与天猫商城获得的巨大成功使得人们一度认为综合自营电商已经落伍了。尤其是 2012 年年底，曾经与淘宝“平起平坐”以自营为主的综合电商当当商城，带着连续亏损 7 个季度、总亏损额达 6.69 亿元的包袱，以旗舰店的形式投奔天猫，更让人们觉得自营电商模式已经没落了。

然而，京东的崛起令业界意识到，自营电商并非已到末路。依靠

“正品+物流+IT系统”，京东摆脱了此前与平台电商同场、同规则竞技的思路桎梏，实现弯道超车，推动自营电商再度成为可与平台电商分庭抗礼的主流电商模式之一。

京东正全面刷新着从下单到签收之间的完整网购体验，使消费者对网购时效与便捷性的期待提高到了前所未有的水平。

对体验不满意的“客户”并不只有消费者，无数触网的企业同样希望拥有更好的“体验”。

在美国市场上，一家传统快消或服装制造商期望在互联网消费市场分一杯羹时，它面临着多种选择：自建网站经营电子商务业务；通过已有长期合作的零售商（例如梅西百货、沃尔玛等）建造的电商平台开展电商业务；进入现有的电商B2C平台（例如亚马逊）开展电商业务。无论选择哪种方式，它都不必苦恼于物流配送和支付问题，现有的第三方服务足以满足大多数品牌商的要求。不管与亚马逊还是梅西百货合作，它都能够享受与线下零售相同水准的保护（对仿冒品的禁止、各类销售许可的门槛保护等），并得到程度不一的支持，帮助它推出电商业务。

在中国则不然。这三种美国市场主流的电商力量在中国几乎全部缺位。传统零售巨头对于转型电商既缺乏足够动力，又因困难重重而裹足不前。企业在选择合作的B2C电商平台时，可供选择的有实力的合作者并不太多。

一大批虽然业绩受到网购趋势的影响但实力依然非常雄厚的企业，一群对线上市场充满势在必得的决心同时也饱受挫折的品牌商，

它们构成了中国 B2C 市场不断超越的内部动能，同时也是京东商城得以快速崛起的基本盘。

作为互联网第四极，京东的崛起并不只是在某一领域出现了一家具有强大竞争力的公司而已，而是提供了一种独辟蹊径的发展路径。

京东模式为众多在 BAT 持续不断的扩张中被挤压和遏制的互联网公司提供了全新的互联网思维，即互联网的发展还远远未到仅能在现有互联网范畴内、依靠零和博弈来竞争的阶段，在狭义的互联网领域之外，尚有极为广阔的空间，足以生长出可与 BAT 同等量级的网络巨头。

就是京东的这条神逻辑——“电商，就要 Bigger than 电商”——促使它在 BAT 的寡头结构几乎已经形成的当下率先脱颖而出，演化成独当一面的竞争体。

推荐阅读



重磅推荐



互联网+: 从IT到DT

本书深度解析了“互联网+”的内涵及其与云计算、大数据、新分工网络的关系。世界正从IT走向DT（数据技术），IT是以自我控制、自我管理为主，DT以服务大众、激发生产力为主，未来属于DT时代。

“互联网+”的过程也是传统产业转型升级的过程，IT企业与传统企业的完美融合，将对人类经济社会产生巨大、深远而广泛的影响。本书分为升维与变革两个部分，详尽地阐述了“互联网+”行动将以夯实新信息基础设施，提升原有工农商业基础设施、创新互联网经济、渗透传统产业为指向，为中国经济实现转型与增长开辟新路。

目录

Contents

前言

第1章 京东——互联网第四极崛起 // 001

第一节 从黑马到巨头 // 002

第二节 BAT：寡头时代来临？ // 006

第三节 BAT 三军之战 // 008

第四节 居然是电商！ // 014

第2章 BAT 寡头时代 // 023

第一节 百度 // 025

第二节 阿里巴巴 // 039

第三节 腾讯 // 060

第3章 超体验 // 071

第一节 体验是用来超越的——繁荣的电商与不满的消费者 // 072

第二节 主流兴起——京东崛起的软趋势 // 077

第三节 全方位体验——竞争在网络之外 // 079

第四节 京东如何进行体验设计 // 081

第五节 电商暗结——传统企业的电商迷惘 // 088

第4章 读懂京东，不可不知的四个问题 // 091

第一节 京东的“甘蔗理论” // 092

第二节 都有谁在京东的成长中担任着对手和标杆的角色 // 096

第三节 成为新巨头的京东下一阶段的方向是什么？ // 104

第四节 特立独行的京东有着怎样的管理思维 // 108

第5章 电商，就要 Bigger than 电商！ // 115

第一节 京东金融——热地突围 // 116

第二节 移动互联网——下一个时代的大战略 // 129

第三节 极度深耕 // 141

第四节 下沉，乡村市场 // 151

京东—— 互联网第四极崛起

第1章

第一节

从黑马到巨头

这是一个中国互联网企业纷纷张开双臂拥抱全球资本市场的时代。

北京时间 2014 年 5 月 22 日晚间，京东在纳斯达克正式挂牌上市，股票代码为“JD”。

当日 23 点，京东股票开始交易，开盘价 21.75 美元，最高涨至 22.50 美元，最低至 20.24 美元，报收于 20.90 美元。以收盘价计算，京东的市值达到了 286 亿美元，在已经上市的中国互联网公司中仅次于两大互联网巨头腾讯及百度（此时阿里巴巴尚未在美上市），超过位列其后的奇虎 360、唯品会与网易三家公司市值的总和。此时京东已经与互联网传统 BAT 三巨头（百度 600 多亿美元市值、腾讯 1500 多亿美元市值、阿里巴巴千亿美元估值）位于同一量级，一举跻身中国互联网上市公司第一阵营，成功获得了华尔街乃至全球投资者的关注。

据 CNBC 网站报道，京东在美国上市交易获得了约 15 倍的超额认购倍数，若算上超额配售，京东此番最高可融资 19.39 亿美元，是中国企业在纳斯达克最大的一次 IPO。同时，根据 Dealogic 的统计，这也是全球首笔定价超过预估区间 5 亿美元以上的 IPO。



图 1：中国互联网公司市值图

京东此次只发行了 10% 的新股，相对于大多数公司 15% ~ 25% 的发行股本略显保守。京东掌门人刘强东表示，这完全取决于过去两年京东在现金流上的极佳状态：仅有 39 天的账期和上市前账上的 30 多亿美元现金足以让京东游刃有余。因此京东成功上市后，短期内将不会再有融资计划。

刘强东在上市当日的记者会上强调，“京东从一开始就不是当当、亚马逊或阿里巴巴，京东将持续关注成本效率以及体验，因为低成本高效率是京东的核心竞争力。”这个电商新势力正以其独特的成长路

径和高速的成长一再颠覆外界对它的认知，从最初的当当、凡客，到苏宁、国美，京东不断自我迭代升级，超越一个个被视为无法超越的对手。

当人们还在讨论下一个有可能与 BAT 三巨头并肩的互联网公司时，京东已经领先于奇虎 360、唯品会、小米、乐视等候选者，一举突围，在 BAT 三足鼎立的格局下，以惊人的速度向第一阵营迈进，使中国互联网从 BAT 三家寡头统治格局开始向 BATJ 四极格局转变。

赴美上市这一标志性事件，昭示着京东已经完成了从黑马到新兴巨头的转变。

在垂直电商宛如雨后春笋，综合类电商相对稳定的当下，步伐犀利的“京东速度”无疑成为业界的热门讨论点。

根据京东 2014 年发布的招股书数据，截至 2013 年年底，京东在中国自营式 B2C 市场中占有 46.5% 的份额，活跃用户数达到 4740 万。京东的总商品成交量（GMV）从 2011 年的 327 亿元人民币增长到 2012 年的 733 亿元、2013 年的 1255 亿元，再到 2014 年的 2602 亿元，增速十分惊人。

在整个 B2C 电商市场中，京东已然连续数年紧追领跑者天猫位居行业第二，2013 年 18.3% 的市场占有率相当于位居行业 3 ~ 8 名的腾讯 B2C、苏宁易购、亚马逊中国、唯品会、当当与国美的市场总和。

尤其在自营电商领域，京东以 46.5% 的份额占据绝对领先地位，其领先的地位很难被撼动。位居第二的苏宁易购市场份额仅有 10.8%，两家和京东类似的全品类自营为主电商网站亚马逊中国与当当，和京

东之间的差距更是逐渐拉大。2012 年第一季度时，京东规模约为当当的 8 倍，到 2014 年第一季度已扩大到接近 14 倍。垂直电商中的易迅网、唯品会、1 号店虽然增速明显，但“小而美”的角色始终难敌京东的庞大规模，其中市场份额最大的易迅网与唯品会亦与京东有近 10 倍的差距。

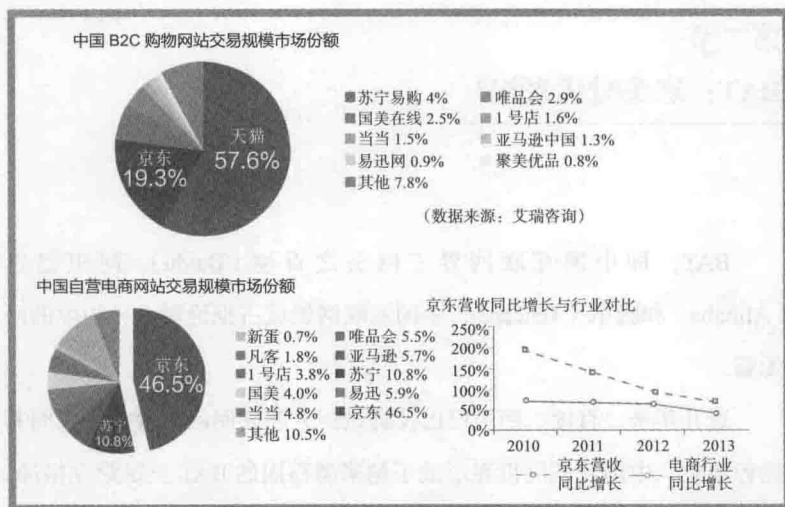


图 2: 京东行业地位

经过近期的密集并购，国内全品类电商只剩下四家，即天猫、京东、苏宁、亚马逊中国。目前国内 B2C 电商中，天猫、京东牢固占据第一阵营；苏宁易购、亚马逊中国、唯品会、1 号店位于第二阵营；当当网、国美在线、凡客诚品位于第三阵营。电商行业“两超多强”的格局基本确立，这也是继搜索引擎、网络视频、社交等领域之后出

现的新双寡头格局市场。京东据此成功冲进第一阵营，跻身“BATJ”互联网四强。

在2014年1月11日京东内部年会上，京东集团创始人兼CEO刘强东向员工宣布了京东历史上第二个十年计划——“向全球最大零售企业迈进”。

第二节

BAT：寡头时代来临？

BAT，即中国互联网界三巨头之百度（Baidu）、阿里巴巴（Alibaba）和腾讯（Tencent），中国互联网领域占据绝对主导地位的巨无霸。

近几年来，百度、阿里巴巴及腾讯三大互联网巨头着力于巩固其优势地位，中国互联网世界形成了越来越稳固的BAT三足鼎立格局。通过投资、并购和战略布局，BAT三大巨头间的角力逐步渗透到各纵深领域。

BAT三巨头在保住传统优势领域的同时，近年来不断跨界、渗透、博弈，使得“三国演义”的故事不仅停留在隔行相望的实力匹敌，更演化成了扩张与竞争的势力对峙。三家企业凭借架构调整、业务梳理、战略布局，同时发力于入口、平台、生态，在各自地缘板块的营造中频繁碰撞，围绕社交、地图、旅游、移动互联网、金融等各类细