

互联网背景下企业营销策略分析

——以京东和腾讯战略联盟为例

冯 源

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年7月29日; 录用日期: 2024年8月15日; 发布日期: 2024年11月5日

摘 要

随着互联网技术的发展和经济全球化进程的展开, 世界范围内各个行业的竞争不断加剧, 市场营销的宏观背景和微观环境也在不断变化, 单打独斗已经不能够让企业在竞争中安然自处, 有越来越多的企业选择通过建立战略联盟来增加竞争力。合适的战略联盟关系可以实现资源交换、取长补短、多元化经营等目标, 这对于企业竞争力的培育、挖掘新的业绩增长点有至关重要的作用。本文通过梳理京东与腾讯建立战略联盟的案例, 对腾讯和京东的营销策略创新进行分析, 并得出了启示, 可以为更多想要通过建立战略联盟创新营销策略、提升核心竞争力的企业提供借鉴。

关键词

电子商务, 营销策略, 战略联盟, SWOT分析法

An Analysis of Enterprise Marketing Strategy under the Background of Internet

—Taking the Strategic Alliance between Jingdong and Tencent as an Example

Yuan Feng

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jul. 29th, 2024; accepted: Aug. 15th, 2024; published: Nov. 5th, 2024

Abstract

With the development of Internet technology and the process of economic globalization, the competition in various industries around the world is increasingly intensified, and the macro background

and micro environment of marketing are also constantly changing. Going it alone can no longer make enterprises secure in the competition, so more and more enterprises choose to increase their competitiveness by establishing strategic alliances. The appropriate strategic alliance relationship can realize the goals of resource exchange, learning from each other's strengths and diversified operation, which plays a vital role in the cultivation of enterprise competitiveness and the mining of new performance growth points. By sorting out the cases of the establishment of strategic alliance between Jingdong and Tencent, this paper analyzes the marketing strategy innovation of Tencent and Jingdong, and obtains the enlightenment, which can provide reference for more enterprises that want to innovate marketing strategy and enhance core competitiveness through the establishment of strategic alliance.

Keywords

Electronic Commerce, Marketing Strategy, Strategic Alliances, SWOT Analysis

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

1.1. 研究背景和研究意义

21 世纪是互联网的时代，随着互联网技术的不断更迭，越来越多的公司选择进入互联网行业，很多其他行业的公司也企图通过跨界来分得一杯羹，行业压力的不断增长迫使很多公司都在不断寻找创新点来维护自己的行业地位和利益，在竞争的浪潮面前，即使是大企业也很难单靠自己的力量维持自己的领先水平，因此，企业间的联盟合作逐渐成为企业达成发展目标，增强核心竞争力的新途径。且近十几年来，区块链技术、人工智能、自动驾驶、5G 网络产业联盟在不断兴起，企业对创新能力的需求进一步扩大，客户的需求也愈发多样化、个性化，各企业只有相互依赖，破除原有的经营格局，才能在迅猛发展的大环境下，找到且守住属于自己的市场。我国境内企业通过建立战略联盟合并行业资源、掌握新兴技术，创新营销策略，维护企业地位，开拓新市场，涉足新行业的案例也不在少数，例如：东风汽车通过与沃尔沃汽车建立联盟实现了盈利能力和成长能力的双提升；康佳、TCL 等八家大型彩电制造商通过建立价格联盟抵制价格战带来的行业损失；这些案例都很好地证明了通过科学的企业管理建立合适的联盟关系，能够使企业提高自身核心竞争力。

本文通过使用 SWOT 分析法从动因角度研究京东 - 腾讯如何通过建立战略联盟创新营销策略、拓宽营销渠道、实现企业销售额显著增长，以期在目前的基础上丰富对我国战略联盟实施情况的研究，同时为资本市场中其他参与者整合、提供相关信息，产生借鉴意义。

1.2. 研究内容及研究方法

本文使用历史研究法，即查阅相关文献和资料，了解有关国内外战略联盟和营销策略的相关信息，确定本文的研究方向，同时筛选合适的企业案例，查阅腾讯和京东两家企业的相关年报和其他数据信息。此外，本文还使用案例研究法，选取京东和腾讯战略联盟为主要内容，首先介绍双方公司信息、基本战略，再用 SWOT 法分析了建立战略联盟的原因，然后整理了战略联盟带来的影响，最后对经验和启示进行了总结，为中国企业进行战略联盟提供借鉴。

2. 文献综述

2.1. 战略联盟的相关研究

关于战略联盟这一概念，最早的提出者是来自美国 DEC 公司的总裁 Hopland 及学 Nigel，他们认为合资公司是建立企业战略联盟的典例，合资公司是一种特殊形式的战略联盟，合资双方共同出资建立一个全新的实体，新公司的股权由投资双方共享。当时的学者将重点置于合资公司的战略需要，如加强市场能力、提高效率等，并根据联盟双方的行业规模和企业规模对合资公司的影响范围进行了研究，学者们观察到某些特定行业的公司在建立联盟关系方面有特定的偏好，如制造企业以及很多大型公司会通过建立战略联盟来扩大市场份额，因此得出结论制造业企业建立战略联盟的动机是寻求市场认可、扩大市场份额。后来，管理学学者们提出，管理者们通常会出于技术开发、资源交换、控制风险、应对危机等目的与合适的对象建立战略联盟，从而获得相应的竞争优势[1]。由此建成的战略联盟可用于克服企业技术和能力资源的不足，并有助于扩大企业产品的覆盖范围。

20 世纪 90 年代以来，市场竞争变得更加激烈，互联网技术的不断发展也为企业带来更多的机遇，学术界对战略联盟的理解和研究范畴也发生了较大改变。美国西北大学 Gulati 教授提出，战略联盟可定义为企业间交换、共享或共同开发新产品或服务的自发性活动。这一定义摆脱了早期战略联盟定义中对组织形态的制约，强调了战略联盟往往由两个独立的企业为实现特定的战略目的、共享联盟带来的经济利益而进行的动态联盟。这一理论在学术界得到了广泛的应用。

综上所述，20 世纪 90 年代之前，战略联盟定义主要围绕企业间股权的结合，更加强调形式上的结合，20 世纪 90 年代，战略联盟主要指的是技术上的契约式联盟。当今时代，企业间建立战略联盟的形式更加多元和灵活，战略联盟地定义也在不断丰富和发展，充分反映战略联盟本身是一个动态关系，其定义需要跟随时代变革不断进行拓展。

2.2. 营销策略创新的相关研究

“十四五”时期经济社会发展要以深化供给侧结构性改革为主线，市场营销作为连接社会总供求的重要手段，在深化供给侧改革、提升供给质量和水平、更好地满足人民群众对高品质生活的追求中发挥至关重要的作用。企业作为市场营销活动的重要参与者，对于创新营销策略、提高营销质量的重任责无旁贷。当今企业的市场竞争已经不再完全聚焦在技术迭代及产品创新，基于信息技术与互联网技术实现精准营销、从而实现用户体验的改进也非常重要。随着互联网技术的不断成熟，企业进行市场营销的理念、流程、渠道、成本等方面也发生了翻天覆地的变化。以“大智移云”为代表的网络技术的不断更新换代，为企业营销策略的创新带来了新挑战、新契机。通过梳理营销策略创新的相关理论及企业案例分析，本文将企业营销策略创新总结为以下几个方面：

第一，产品策略创新。随着互联网技术的不断发展，消费者需求也随之变得更加多元、灵活和个性，这对企业自身产品的应变能力提出了更高的要求，企业必须要紧跟消费者需求，不断迭代产品以适应市场需求的变化，从而提供满足不同消费者需求的产品。产品策略创新不局限于产品自身性能的设计，对产品外观变换设计、针对不同需求对产品进行组合、针对消费者偏好对产品内涵做出差异化宣传，这些都是产品策略创新的典型案例。

第二，渠道策略创新。相较于传统的线下门店营销，互联网技术进步带来的一大创新就是将线下渠道拓展至线上。线上渠道创新包括线上引流、开创零售新物种、B2C 转 B2B 业务等。同时，线上和线下渠道的有机结合也可以为市场营销带来新机遇，如渠道下沉、门店数字化与智能化、仓储智能化管理、物流配送智能化。

第三, 促销策略创新。数字技术的发展大大拓宽了市场范围, 丰富的市场资源意味着消费需求层次化特征更加明显, 相应地, 市场促销策略必须具备更加具有差异性和个性化。对于相对成熟的市场, 要根据消费者人数众多, 覆盖面广的特点, 面向广大消费者开展普适性更强的促销活动; 对尚在挖掘的潜在用户则根据面窄量少的特点, 着重对中间商进行促销活动, 以更多地发挥市场中介的作用。不同消费者具有不同的需求, 促销活动的重点就是要根据消费者需求上的差异而设计不同侧重的营销策略创新[2]。

3. 京东腾讯建立战略联盟案例介绍

3.1. 腾讯自身状况

腾讯作为一家以技术作为核心竞争力的企业, 是中国最大的互联网综合服务商之一, 同时也是互联网行业内拥有最多用户的企业之一。腾讯创建于 1998 年的深圳, 在创建的一年内正式推出第一款即时通信产品 OICQ, 即今天的聊天软件 QQ。腾讯围绕主营业务即聊天软件 QQ 打造了与其挂钩的游戏生态世界, 即 QQ 游戏。2004 年 6 月, 腾讯在中国香港上市, 也是国内第一家港股上市的互联网企业。上市之后腾讯的业务范围不断拓宽, 不仅推出了新的即时通信软件微信, 也通过投资入股华谊兄弟、金山、易迅等企业, 成为一家多元化发展的企业。

腾讯的优势在于, 拥有 QQ、微信等用户数量极高、发展相当成熟的社交软件, 持有海量的用户资料的同时又能维持极大的用户粘性, 作为社交软件有很强的品牌优势, 能够对用户产生较强的引导作用。同时, 腾讯在经营数据方面也表现的非常出色, 从财务报表上来看, 腾讯拥有强劲的现金流, 稳定的市场份额, 非常乐观的股市行情。从产品上来看, 腾讯拥有优秀的研发团队, 成熟而稳定的产品线, 以及丰富的互联网行业经验。但是, 腾讯作为互联网行业的三大龙头企业之一, 相较于百度和阿里巴巴, 其劣势也十分明显, 阿里巴巴旗下的淘宝、天猫等作为用户使用量极高的国民购物软件拥有丰富的电商资源, 而腾讯在电商方面的知名度则难以望其项背。相对应的, 在物流方面, 腾讯也难以与拥有成熟物流体系的阿里相比。在与京东建立联盟关系之前, 腾讯仅仅拥有不到 10% 的市场占有率, 而淘宝网在 C2C 领域则直接占据了 96% 的市场份额。

3.2. 京东自身状况

京东创立于 1998 年的北京中关村, 最初的主营业务是销售电子产品, 2004 年开始停止扩张线下门店, 转投线上零售。2010 年, 京东实现了年销售额 100 余亿元, 用户数量、订单数量和市场占有率高速增长。如今, 京东商城是中国 B2C 市场最大的综合性电商平台, 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。京东的核心竞争力体现在供应链效率高、技术升级快、资本投入力度强三个方面, 京东对商品的管理模式十分规范, 且在各个地区都建有多个物流中心, 拥有自己的物流团队, 对于物流配送、支付体系等这一系列后台体系有很强的降本能力, 这对品牌供应商十分重要, 因此也为京东平台汇聚了大量的供应商。此外, 京东商城又有极快的存货周转天数, 对于购买电子产品的客户和生产电子产品的商家来说, 都是一种核心竞争力。京东的劣势在于没有像阿里旺旺这样良好的客服沟通机制, 也没有属于自己的支付方式, 且达成战略联盟之前的京东还未完成上市, 又处在一个缺乏流量的状态, 这样的业绩很难吸引到合适的投资者进行投资。

3.3. 建立战略联盟过程

腾讯于 2014 年 3 月发布公告, 声称将以 2.14 亿美元的现金作为对价, 收购京东 2 亿余股普通股, 份额占京东上市前在外流通普通股的 15%, 并且腾讯在京东上市时有权利继续认购 5% 的股份。同时, 腾

讯将旗下电商资产转移给京东。京东将 100%收购腾讯 B2C 平台 QQ 网购和 C2C 平台拍拍网，以及易迅网少数股权及购买易迅网剩余股权的权利。此外，腾讯总裁刘炽将加入京东董事会。截止 2017 年，根据京东发布的内部股权结构显示，腾讯依然是京东最大的控股股东。在腾讯入股京东之后的一年后，2015 年 10 月，京东与腾讯共同宣布推出全新战略合作项目——京腾计划，本次合作中双方计划用最强大资源和产品打造名为“品商”(Brand-Commerce)的创新模式生意平台，共同实现包括“精准画像”“多维场景”“品质体验”等在内的营销解决方案。

2016 年 7 月 28 日，腾讯与京东又联合宣布京腾计划 2.0。双方共同推出京腾魔方，这次计划中的双方的用户数据会产生更加紧密的融合，用户在京东的一系列行为数据与相关交易数据储存在京东的数据库中，通过数据结构化形成直观可用的人群标签，对用户进行“精准画像”，再基于腾讯的用户数据库，多维度精准锁定目标人群，通过海量的用户信息对人群进行拓展，挖掘出更多与种子用户高相似度的人群，为用户推荐更加适合自己的产品及购买方案，扩大目标受众规模。

2018 年 4 月 17 日，京东和腾讯再次宣布推出“京腾魔方+”，作为第三代京腾计划营销解决方案及升级产品，京腾魔方+首创了“PIAC”四大能力矩阵——P(private)即私有品牌资产、I(intelligent)即智能定向策略、A(all-round)即全面数据应用、C(customized)即定制数据分析，精确瞄准品牌商常见的四大核心痛点：数据使用效率低、营销场景未打通、品牌效果难衡量、数据无法沉淀利用，并提出了有效的解决方案。

4. SWOT 法分析京腾联盟进行创新营销策略的动机

分析京东和腾讯建立战略联盟的动机，可以主要从达成战略联盟对企业营销策略的优势、劣势、机遇和挑战四个方面来分析，当二者从战略联盟中可图的优势和机遇能够满足二者的需要时，战略联盟的建立就是有意义的。

4.1. 联盟带来的营销优势

京东拥有引以为傲的供应链体系，作为知名电商平台拥有稳定的客户流量和成熟的物流系统，用户满意度非常高。而腾讯则是在社交领域拥有全国第一大的活跃用户，通过 QQ、微信等拥有成熟体系的即时通信软件，对中国互联网用户进行了全覆盖。海量的用户数据和强大的数据处理能力让腾讯能够更加精准地捕捉用户需求，可为电商品牌方提供更加丰富的营销信息，建立更加精准的营销渠道，为品牌方挖掘出覆盖中国全年龄层用户的潜在客户[3]。京东和腾讯资源的深入整合，打通了从品牌建设、用户定位、到商品销售和物流服务的通道，在帮助品牌商家开拓市场地同时让用户拥有更贴心的购物体验。

总的来说，京东-腾讯地战略联盟具体优势体现在如下几个方面：腾讯庞大的社交行为数据和京东庞大的购物行为数据相结合，为京东品牌商提供更为精确的目标消费群体画像和丰富选择的营销触达通道，助力品牌商家实现更加有效的精准营销；腾讯社交平台丰富的场景和京东庞大的电商销售平台相结合，能够让商家在社交传播中更加精准地捕捉目标用户、在多维场景下提供更加精准有效的营销推广，从而促进购买行为；同时辅以京东以“正品低价、品质保障”的品牌内涵和“用户至上”的核心理念，能够为线上用户提供更加安心和舒适的购物体验，达成更好的用户满意度。

4.2. 联盟带来的劣势

大批传统品牌需要权衡线上线下资源投入和产出。然而社交届和电商的联盟只是以互补的方式实现了资源的整合，发掘市场营销的新视角和新渠道，并没有创造出新的需求或者开拓新的市场，只是把电商变成一个渠道，然而渠道销售额的总和不变。在市场没有拓宽的情况下，很容易走向无休止的价格战，

电商平台每年总有可预见的几次大规模营销活动，例如“618”“双十一”等，所有营销手段都会在过低的价格面前失效，而无法控制的压低价格带来的损失最终也会由每一位竞争者共同承担。

4.3. 联盟带来的营销机遇

在信息传递速度极快的今天，移动社交软件已经成为人们必不可少的交流平台，平台上每时每刻都有海量信息流动，商业模式也由此发生了巨变，尤其是在消费主力年轻化的现今时代，用户需求不再单一局限在某一种流行趋势，朝着多元化、分散化、创新化的方向发展，消费者的购买行为和社交行为的联系愈发紧密，消费场景也更加多元，要想在无处不在的潜在购物场景中植入品牌、刺激消费，就要掌握住最有活力且信息更新速度最快的社交媒体，用户在社交软件中的信息交换自然而然地隐藏着用户的购物需求，对这部分数据信息的挖掘也更有利于消费者获得愉悦而有品质的购物体验。通过加入京腾计划，网购平台的商家能够通过信息分析把握每一阶段的社交发展趋势，有针对性地进行产品设计和营销推广，在更为立体和多维的场景中有效地建立品牌和实现业务增长，并逐步完成商业模式的转变和升级。社交媒体和电商的战略联盟在未来会有更大的发展空间，也能给双方企业带来更多的可能性。

4.4. 联盟带来的营销挑战

在前两次京腾计划实现成功之后，京腾计划 3.0 的目标主要是实现链路升级，通过对升级过后的数据进行解读全方位刻画用户行为画像，而不是局限于自身品牌地单一评估体系，这一目标的重点在于如何让线上线下互通，实现营销场景的打通，让营销既利己又利他，真正做到为消费者量身打造令人舒适又放心地一条龙消费体验，然而难点在于这样的理想效果在链路方面的要求并非用户单点触达就能完成的，需要用户与品牌方有较长地建立联系的周期，一般来说这是一个长期的过程，如何更好地利用大数据技术消除商家与用户之间的壁垒，在更短时间内让商家营销效率提到最高，让用户买到最贴合自己需求的产品，这是京腾双方需要继续在实践中探索的[4]。

5. 京东腾讯战略联盟影响分析

5.1. 战略联盟对腾讯影响

本文选取了腾讯在与京东达成战略联盟前后一年的销售净利率、净资产收益率、总资产报酬率三个数据对腾讯的盈利能力进行对比分析，以此来体现联盟对腾讯财务方面的影响。腾讯盈利能力指标见图 1，在腾讯入股京东之前，三个指标都呈下降趋势，这是由于腾讯在 QQ 网购和拍拍网等业务上逐步亏损导致的，在 2013 年第四季度到并购活动发生的这一季度，腾讯的净资产收益率和总资产报酬率这两个指标都急剧下降，这是由于并购发生的短期内两家公司的资源还未得到完全整合[5]，并购为腾讯带来的效益还不足以抵消其所花费的成本和费用。而在 2014 年第二个季度以后，经过对自身电商业务的剥离和重组，三个指标均开始稳步上升，在第四季度基本实现超过并购前水平的目标。同时腾讯的利润总额和增长速率也保持在较高水平，稳步上升，故可以说明，这一并购活动使公司的盈利能力得到了有效的提升。2015 年由于 C2C 转账银行手续费等问题，导致腾讯营收成本增加，盈利能力呈现下降趋势，但集团指出各指标处于健康水平，且有益于合作伙伴间的互促发展。

此外，通过解读 2013~2015 年财务报表，对比资产负债率、总资产增长率等财务指标，可以得到腾讯通过与京东建立战略联盟，其自身的偿债能力和成长能力都得到了大幅度提升。

5.2. 战略联盟对京东的影响

京东在与腾讯建立首次战略联盟之后，自京东接受腾讯投资后的五个季度营收增量就可以看出，合

作使得京东在营业额方面有了明显的增长。京东通过与腾讯旗下的即时通信软件微信、QQ 建立一级接入点，获取了更加丰富的用户需求信息，使得旗下品牌商能够更加精准对接用户需求，提高产品设计与用户需求之间的契合率，更加高效地投放营销广告等方式，让京东营业收入方面获得显著增长。根据京东高管答媒体记者问的正式消息，交易后一年来京东新增用户数中来自微信、QQ 的用户数占了 20%。基于京东在 PC 端和微信、QQ 端购物平台的相似性、同一时期顾客网络消费的相对稳定性，利用 20% 这一数据可以合理推出微信、移动 QQ 上向京东提供一级接入点的流量价值，即，入口贡献值 = GMV 增值额 × 20%。2014 年腾讯四个季度的营业收入增量和根据 20% 计算的通过接入点实现的增量如表 1 所示。

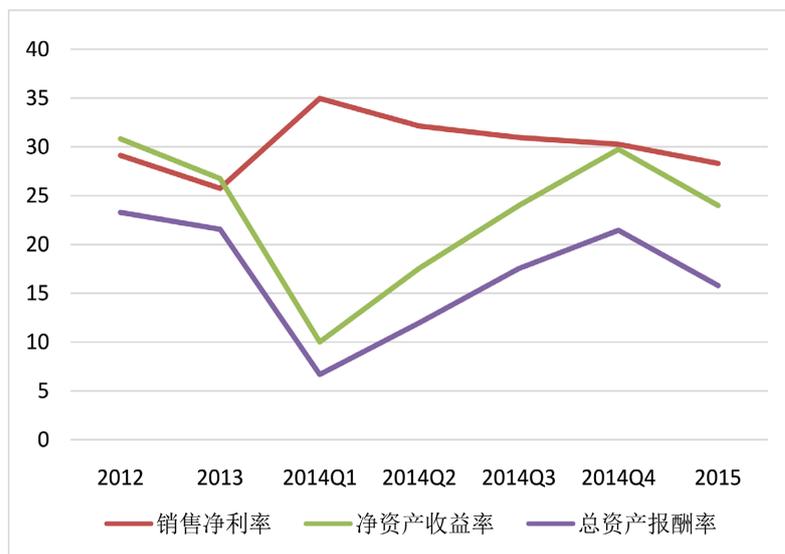


Figure 1. Change of Tencent's profit index
图 1. 腾讯盈利指标变化

Table 1. Operating revenue increment and entry contribution value of JD in the five quarters after Tencent became a shareholder of JD

表 1. 腾讯入股京东后京东五个季度营业收入增量及入口贡献值

	2014S2	2014S3	2014S4	2015S1	2015S2
GMV 增值额(亿美元)	10	1	9	3	15
入口贡献值(亿美元)	2	0.2	1.8	0.6	3

6. 结论与建议

通过此次并购，腾讯借助京东在电商领域的资源和优势大幅提升了自身在电商市场的竞争力，弥补了腾讯在电商领域的不足之处，而京东依靠腾讯的客户流量优势增加了用户量和用户粘性，二者达到了较好的战略协同。腾讯电商市场份额由 2013 年的 6.00% 下降至 3.10%，与此同时京东的市场份额增长了 5 个百分点，稳定跻身前二名，拉近了与阿里集团的差距。对于电商这种消费品行业来说，市场份额的扩大有助于在消费者心中更好地树立品牌形象，使得产品和服务更加受到消费者的偏爱。并且对于企业自身来说，扩大市场份额有利于形成规模经济，在行业内部获得更大的话语权和更强的竞争力，降低成本，提高收益。因此可以说，此次并购使得腾讯和京东的电商业务完成了较好的整合，并且得到了强劲的发展动力，扩大了市场份额，实现了优质发展。

京东和腾讯通过建立战略联盟进行营销策略创新，无疑取得了理想的成果，通过分析可以总结出如下几条启示，以给更多的企业提供借鉴：第一，建立战略联盟之前要明确各方的核心能力和竞争优势，分析战略联盟能够带来的市场营销资源、机会、弱点，以此明确建立战略联盟的目标。第二，选择合适的联盟方式，如选择投资方式建立联盟，则要根据联盟目的来控制投资比重，注意为自身留够足够的资金来维护自身行业地位，让联盟弥补自身不足的同时不断提升自身的研发能力。同时，可以适当采用不同的支付方式来达到相应的目的。应尽量避免较为单一的支付结构，以免为自身带来过重的财务负担。最后，要明确联盟内利益分配机制和责任约束机制，维护好自身利益和联盟整体利益的同时尽力争取联盟内的话语权，提升联盟合作为自身带来的边际效益。

参考文献

- [1] 白银平. 联盟管理能力对企业战略绩效的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 呼和浩特: 内蒙古大学, 2021.
- [2] 赵永胜. 互联网背景下企业市场营销创新研究[J]. 技术经济与管理研究, 2020(4): 72-79.
- [3] 张晓盈, 孙奇, 陈安琦. 互联网企业战略联盟协同效应研究——以腾讯入股京东为例[J]. 金融教育研究, 2020, 33(4): 56-62.
- [4] 刘笑妍. 我国企业战略联盟中存在的问题及对策研究[J]. 河北企业, 2010(1): 47-48.
- [5] 严韶俊. 京东获腾讯股权投资战略价值分析[J]. 产业与科技论坛, 2016, 15(9): 91-93.