

京东商业模式与竞争战略的分析研究

马 阳

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2025年6月30日; 录用日期: 2025年7月25日; 发布日期: 2025年8月19日

摘 要

在竞争激烈且瞬息万变的中国电子商务市场中, 京东(JD.com)凭借其独特的商业模式确立了显著的市场地位。本文旨在深入剖析京东的商业模式架构、竞争战略及其未来战略转型路径。研究首先解构了京东的核心逻辑——以资产为重的自营B2C模式, 并探讨了该模式如何支撑其以“正品、优质、高效物流”为核心的客户价值主张。文章通过引用京东集团2023~2024年官方财务报告、国家邮政局权威统计数据及核心期刊文献, 在与阿里巴巴、拼多多及抖音等不同模式对手的竞争背景下, 创新性地运用波特五力模型以评估行业结构性压力, 并运用数据增强的VRIO框架对京东的核心竞争力进行严谨评估, 最终确定京东自建的、以世界级效率运行的物流网络是其可持续竞争优势的关键。最后, 研究报告勾勒出京东面向未来的策略优化与战略转型路径, 包括技术赋能驱动效率与体验双提升、“零售即服务”(RaaS)核心战略转型以及增长新前沿的机遇探索与战略权衡。本文结论认为, 京东过去的成功建立在成为零售业务的基础之上, 而其未来的发展则取决于其向技术与基础设施服务商的演进, 这一转型将重塑整个数字商业生态。

关键词

电子商务, 京东, VRIO框架, 波特五力模型, “零售即服务”

An Analytical Study of JD.com's Business Model and Competitive Strategy

Yang Ma

Business School, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: Jun. 30th, 2025; accepted: Jul. 25th, 2025; published: Aug. 19th, 2025

Abstract

In the highly competitive and ever-changing Chinese e-commerce market, JD.com has established a significant market position by virtue of its unique business model. The purpose of this paper is to

文章引用: 马阳. 京东商业模式与竞争战略的分析研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(8): 1662-1671.

DOI: 10.12677/ecl.2025.1482695

analyze JD.com's business model structure, competitive strategy, and its future strategic transformation path. The study first deconstructs JD.com's core logic—the asset-based self-owned B2C model—and discusses how this model supports its customer value proposition centered on “genuine products, high quality, and efficient logistics”. Citing Jingdong Group's official financial report for 2023~2024, authoritative statistics from the State Post Bureau, and literature from core journals, this paper innovatively applies the Porter's Five Forces model to assess the structural pressures in the industry against the backdrop of competition with rivals in different modes, such as Alibaba, Pinduoduo, and TikTok, and applies the data-enhanced VRIO framework to rigorously assess JD.com's core competitiveness. JD.com's self-built logistics network, operating at world-class efficiency, is identified as the key to its sustainable competitive advantage. Finally, the study outlines JD.com's future-oriented path for optimizing JD.com's strategy and strategic transformation, including a technology-enabled drive to improve both efficiency and experience, core strategic transformation of “Retail as a Service” (RaaS), and exploration of opportunities and strategic trade-offs at new frontiers of growth. The paper concludes that while JD.com's past success was built on becoming a retail business, its future growth depends on its evolution into a technology and infrastructure service provider, a transformation that will reshape the entire digital business ecosystem.

Keywords

E-Commerce, JD.com, VRIO Framework, Porter's Five Forces, “Retail as a Service (RaaS)”

Copyright © 2025 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. 引言

在当今全球经济格局中，中国电子商务市场以其巨大的规模、快速的增长和高度的活力，成为数字创新的重要中心和商业竞争的前沿阵地。这个市场经历了从早期以消费者对消费者(C2C)模式为主的草根式增长，到如今由技术驱动、模式多元、服务深化的复杂生态系统的演变。在这一发展进程中，市场经历了多次调整，而京东(JD.com)凭借其独特的模式，逐步成长为行业的主要参与者之一。

与众多竞争对手选择的轻资产平台模式不同，京东从创立之初就做出了一个根本性的战略抉择：建立一个以自营为主、资产为重的 B2C (企业对消费者)模式，并辅以自建的、端到端的仓储物流体系。这一选择不仅定义了京东的品牌形象，也构成了其核心竞争力的基础。该模式体现了与市场主流平台模式显著不同的商业逻辑，即通过深度介入供应链与履约环节，来提升对商品质量和用户体验的控制力。

然而，在市场环境不断变化、消费者需求日益多元、新技术层出不穷的今天，仅仅描述京东的模式已显不足。特别是近年来，以抖音、快手为代表的 content 电商迅速发展，新兴的“兴趣驱动”模式对传统的“搜索驱动”模式构成了挑战[1]，同时拼多多等平台引发的价格战愈演愈烈，整个行业的竞争范式正在被重塑[2]。

本研究的核心目标在于超越表层现象，对京东的商业模式进行一次深入的、以实证数据为基础的分析性解剖。本文通过扎根于京东 2023~2024 年的官方财务报告、国家邮政局的权威统计以及第三方市场分析报告，力求将所有关于运营表现的论断建立在可追溯、可验证的数据之上。为此，本文将围绕以下核心研究问题展开：

1) 京东商业模式的核心构成要素如何相互作用，以创建一个可量化的“效率 - 信任”的良性循环？其存在的经验证据是什么？

2) 在应用波特五力模型和数据增强的 VRIO 框架后, 京东竞争优势的真实来源及其在面对新竞争范式时的可持续性如何?

3) 京东“零售即服务”(RaaS)转型的量化指标是什么? 其在未来发展中必须应对的主要战略挑战, 包括品牌稀释和多线作战的风险, 又是什么?

为回答这些问题, 本研究将采用多层次的分析方法。首先, 将系统性地拆解京东的商业模式架构, 包括其基础逻辑、价值主张和盈利模式。其次, 将运用波特五力模型和 VRIO 等经典战略管理框架, 对其核心竞争力进行严谨的评估, 以判断其优势的持久性。最后, 将结合当前的市场趋势和企业动向, 对其未来战略方向进行前瞻性探讨。通过对京东这一标杆性案例的深入研究, 本文旨在为理解现代电子商务的内在驱动力、竞争动态以及企业在数字化时代的战略选择提供分析视角。

2. 京东商业模式的架构解析

京东的商业模式是一个各构成要素紧密耦合的系统。其成功并非源于单一的创新, 而是多个构成要素协同作用的结果。本章将从其基础逻辑、客户价值主张和盈利模式三个维度, 对这一架构进行深度解析, 并以最新的运营和财务数据予以支撑。

2.1. 基础逻辑：自营为主的重资产 B2C 模式

京东商业模式的核心是其长期坚持的自营 B2C 模式。这一模式的核心在于, 京东作为平台方, 直接向品牌商或供应商采购商品, 存放在自有仓库中, 并通过自建的物流团队完成“最后一公里”的配送。这与阿里巴巴等企业所采用的、连接第三方卖家和买家的轻资产平台模式构成明显区别[3]。

选择重资产模式, 是京东基于对中国早期电商市场主要问题(如假冒伪劣、物流体验不佳)的分析而做出的战略权衡。在电商发展初期, 市场充斥着假冒伪劣商品, 消费者信任度普遍偏低, 物流体验参差不齐。京东的创始人刘强东做出了一个战略性判断: 中国消费者最终会愿意为“确定性”——即正品保证和可靠服务——支付溢价或给予更高的忠诚度。因此, 重资产模式虽然在前期需要巨大的资本投入, 导致运营成本高企, 牺牲了短期的资本效率和利润率, 但它换来了对整个零售链条——从采购、仓储、库存管理到配送和售后——的端到端控制权[4]。

这种控制权是京东构建其核心竞争力的逻辑起点。通过直接采购, 京东能够从源头上杜绝假货, 建立起“正品行货”的品牌心智。通过自建仓储物流, 京东能够将配送时效精确到小时级别, 提供了传统物流显著差异的履约体验。可以说, 重资产模式的巨大投入, 最终转化为了一个强大的竞争壁垒。这一壁垒的规模可通过财务数据衡量: 截至 2024 年第一季度末, 京东的供应链基础设施资产规模已达到 1541 亿元人民币¹; 截至 2023 年末, 京东物流运营的仓库数量超过 1600 个, 包含云仓在内的仓储总管理面积超过 3200 万平方米²。

任何试图模仿京东模式的竞争者, 都必须面对同样高昂的资本、时间和运营专知的门槛, 这道竞争壁垒有效地保护了京东免受直接的同质化竞争。

2.2. 客户价值主张的构建：品质、时效与信任

京东向市场传递的客户价值主张, 是其重资产模式的直接体现, 主要建立在以下三大支柱之上。

2.2.1. 便捷的购物体验

京东通过优化网站和移动应用的交互界面, 并提供多样的支付方式, 确保了流畅无缝的购物流程。

¹ 京东集团 2024 年第一季度业绩公告。 <https://wap.eastmoney.com/a/202405163078800551.html>

² 京东物流 2023 年环境、社会及管治(ESG)报告。 https://www.jingdonglogistics.com/esg_annual_report/ESGReport_2023_CN.pdf

这种便捷性是建立在后端强大的技术和运营系统之上的。

2.2.2. 高品质与正品保证

这是京东价值主张的核心。通过严格的供应商筛选、直接采购和严密的质量控制流程，京东最大限度地保证了所售商品的真实性和高品质。完善的售后服务，如快速退换货政策，进一步强化了消费者的信任感。

2.2.3. 快速可靠的物流配送

京东自建的全国性物流网络是其最显著的差异化优势。以“211 限时达”等为代表的极致配送服务，让消费者能够迅速收到购买的商品，极大地提升了购物满意度和便利性。这种卓越的服务体验得到了国家权威机构的认可。根据国家邮政局发布的《2024 年第一季度快递服务满意度调查》，京东快递在品牌公众满意度方面得分位居前列，与顺丰速运共同处于第一阵营³。如表 1 所示，在国家邮政局发布的 2024 年度调查中，京东快递与顺丰速运的公众满意度得分同样排名前两位⁴，而当年全国快递服务公众满意度得分为 84.6 分，同比上升 0.3 分⁴。这有力地证明了京东物流的服务质量远超行业平均水平。

Table 1. Express delivery service satisfaction survey ranking

表 1. 快递服务满意度调查排名

排名	快递服务品牌
第一阵营	顺丰速运、京东快递
其他主要品牌	邮政速递、中通、圆通、韵达、申通等

数据来源：国家邮政局 2023 年度及 2024 年第一季度快递服务满意度调查通告³。

这三大支柱并非相互独立的特性，而是由其商业模式内生、并相互强化的一个闭环系统。正是因为对供应链的直接控制，京东才能够自信地做出正品保证；正是因为拥有并运营着“最后一公里”的配送网络，京东才能够将快速可靠的承诺变为现实。这种运营模式与客户承诺之间的高度统一和自洽，形成了一个正向循环：卓越的体验吸引并留住高质量的用户，高质量的用户群体又吸引更多优质品牌商与京东合作，从而进一步巩固了其品质和服务的声誉。这种由卓越物流服务质量驱动顾客满意度与忠诚度提升的传导机制，也得到了实证研究的证实[5]。京东通过广告、社交媒体营销以及与合作伙伴的联合推广活动等多种渠道，有效地将其价值主张传达给目标客户。

2.3. 多元化收入来源与盈利逻辑的演进

根据 Laudon 和 Traver (2020)的定义[6]，收入模式描述了企业如何获得收入、产生利润并实现卓越的投资回报。近年来，京东的盈利逻辑已经从依赖商品销售差价，演进为一个由商品销售和服务收入共同驱动的、更多元化的收入结构。这一演进不仅增强了其抗风险能力，也揭示了其向技术与服务提供商转型的战略方向。

如表 2 所示，2023 年全年，京东集团的服务收入达到 2134 亿元人民币，相较于 2022 年的 1812 亿元，实现了 17.8%的增长，远超同期商品收入 0.7%的增长率⁵。虽然商品销售在收入构成中仍占据绝对比重，但其毛利率相对较低，而服务收入(包括平台佣金、广告、物流服务等)则具有显著更高的利润率。

³国家邮政局关于 2024 年第一季度快递服务满意度调查和时限妥投率测试结果的通告。

<https://www.stcn.com/article/detail/1202934.html>

⁴国家邮政局关于 2023 年度快递服务满意度调查情况的通报。

<https://jx.spb.gov.cn/jxsyzglj/c103352/c103355/202404/006ac81ede614348a43909fa48c497f7.shtml>

⁵京东集团 2023 年年度业绩公告。<https://stockn.xueqiu.com/09618/20240306856584.pdf>

这一收入结构的此消彼长，是京东盈利能力提升的关键驱动力，也标志着一场深刻的战略转型正在发生：从一个单纯的零售商，向一个技术和服务的提供商演进。这一向高利润率服务型收入的战略转型，与亚马逊等全球电商巨头的发展路径有着相似之处，但同时也体现了基于中国市场特点而形成的独特机理[7]。

Table 2. JD Group’s main revenue models and related data
表 2. 京东集团主要收入模式及相关数据

收入类型	模式描述	战略作用	主要盈利点	2022 年 收入 (亿元)	2023 年 收入 (亿元)	同比 增长率
商品销售收入 (Sales Revenue)	京东通过其自营平台直接向消费者销售各种商品，在商品售出时确认收入。这是其最主要的收入来源。	建立规模、吸引用户流量、构筑品牌信任的基础。	进销差价 (毛利)	9035	9112	0.7%
平台及广告服务收入 (Marketplace & Advertising Service Revenue)	京东允许第三方商家入驻其平台(京东商城)，并向这些商家收取佣金、平台使用费以及广告费(基于点击或展示量)。	提升商品丰富度(SKU)，以轻资产方式扩大规模，创造高利润率收入。	佣金抽成、 广告服务费	1,812	2,134	17.8%
物流及供应链服务收入 (Logistics & Supply Chain Services)	京东物流(JD Logistics)向第三方企业(包括平台商家及外部客户)开放其仓储、配送、供应链管理等服务并收取费用。	将核心能力(物流)对外输出，实现资产的货币化，构建新的增长点。	物流服务费、 供应链 解决方案费	820	847	3.4%
技术与金融服务收入 (Technology & Financial Services)	京东通过其金融科技部门(原京东金融)提供信贷、分期、保险等金融产品，并向企业客户提供技术解决方案。	增强用户粘性，完善生态闭环，利用数据资产创造高附加值收入。	利息收入、 服务费、 技术授权费	992	1287	29.7%

数据来源：根据京东集团 2023 年年度报告整理⁵。

京东物流的对外开放是体现该战略转型的典型示例。2023 年，京东物流的总收入达到 1666 亿元，其中来自外部客户的收入高达 1166 亿元，同比增长 30.8%，占京东物流总收入的比例已达到 70%⁶。这表明京东已成功地将其为零售业务打造的核心基础设施(物流网络)，作为服务产品向整个社会开放，从而开启了更大潜力的增长曲线。这一转变不仅优化了利润结构，也显著增强了其生态系统的竞争壁垒。

3. 竞争环境深度分析

京东所处的中国电子商务市场，是一个由少数巨头主导、行业内竞争异常激烈的领域。要准确评估京东的战略地位，就必须将其置于这个动态的竞争环境中，并对其优势的来源和持久性进行深入的、系统性的分析。

3.1. 行业竞争格局：波特五力模型应用

为了系统性地评估中国电子商务行业的竞争强度和结构性盈利能力，本研究引入迈克尔·波特的五力模型进行分析[8]。

3.1.1. 行业内现有竞争者的威胁(高)

中国电商市场的竞争极为激烈。主要参与者包括阿里巴巴(淘宝、天猫)、拼多多和京东，三者代表了不同的商业模式。阿里巴巴以其庞大的生态系统和商品丰富度见长；拼多多凭借其社交裂变和极致低价

⁶京东物流股份有限公司 2023 年年度报告。 https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2024/0426/2024042600787_c.pdf

策略在下沉市场崛起；而京东则以品质和自营物流服务为核心竞争力。近年来，价格战成为常态，如各大平台纷纷推出“百亿补贴”活动，加剧了存量市场的竞争强度。这种高度激烈的竞争迫使所有平台都必须在价格、服务和用户体验上持续投入，维持竞争地位的成本极高。

3.1.2. 潜在进入者的威胁(高)

尽管市场看似由巨头垄断，但新进入者的威胁始终存在，且形式不断演变。近年来最大的威胁来自于以抖音和快手为代表的內容电商平台。这些平台拥有巨大的用户流量和用户时长，通过“兴趣电商”或“直播电商”的模式，从内容消费场景无缝切入交易场景，创造了新的增量市场，也分流了传统货架电商的用户。它们代表了一种全新的、非对称的竞争力量，对依赖“搜索-购买”模式的传统电商构成了根本性挑战。

3.1.3. 购买者的议价能力(高)

中国电商市场的消费者是成熟且理性的，他们面临极低的用户转换成本，可以在多个平台之间轻松比价。随着经济环境的变化，消费者对价格的敏感度进一步提高。此外，信息的透明化使得消费者能够轻易获取产品评价、服务对比等信息，从而在购买决策中占据主导地位。这种强大的议价能力迫使平台和商家必须提供有竞争力的价格和优质的服务，否则将迅速流失用户。

3.1.4. 供应商的议价能力(中等)

供应商(品牌商和商家)的议价能力呈现分化态势。对于大型、知名品牌商而言，它们拥有多渠道分销的能力(可在天猫、京东、抖音及自有官网等多个平台销售)，因此对单一平台的依赖性较低，议价能力相对较强。但对于数以百万计的中小商家而言，它们高度依赖平台的流量、物流和技术支持，因此议价能力较弱。京东等平台通过向中小商家提供一体化服务等方式，也在一定程度上平衡了与大品牌之间的权力关系。

3.1.5. 替代品的威胁(中等)

传统意义上的替代品是线下实体零售，然而，随着线上线下融合(O2O)的深化，这条界线已日益模糊。当前更重要的替代威胁来自于用户时间的“替代品”，短视频、社交、游戏等应用正在争夺用户的有限注意力。当用户将更多时间花费在抖音上时，他们打开淘宝或京东 APP 的时间自然会减少。而当这些内容平台自身构建起电商闭环时，它们就从时间的替代品，转变成了交易的直接替代品，对传统电商构成双重威胁。

综上所述，波特五力模型分析揭示出，中国电子商务行业是一个竞争强度极高、利润空间持续承压的市场。对京东而言，最大的战略压力不仅来自传统的同业对手，更来自以内容平台为代表的、改变了行业竞争范式的新进入者。

3.2. 核心竞争力评估：基于 VRIO 框架的再检验

战略管理领域的 VRIO 框架是用于检验企业资源或能力能否构成可持续竞争优势(Sustainable Competitive Advantage)的经典分析工具。它通过四个维度——价值(Value)、稀缺性(Rarity)、难以模仿性(Inimitability)和组织(Organization)——来检验一项资源或能力是否能构成可持续竞争优势[9]。我们将 VRIO 框架应用于其最核心的资产——自建的全国性智能物流网络，以进行数据增强的严谨评估。

3.2.1. 价值(Valuable)

京东的物流网络为企业创造价值。快速、可靠的配送服务是电商用户体验的关键决定因素之一，直接影响用户满意度、复购率和客单价。如前文所述，京东快递的用户满意度持续位居行业前列^{3,4}，这直

接证明了其物流网络创造的巨大用户价值。

3.2.2. 稀缺性(Rare)

京东的物流网络是十分稀缺的。在中国乃至全球，拥有京东这样规模和一体化程度的自营电商物流网络的企业凤毛麟角。其主要竞争对手阿里巴巴采用的是一个联合合作伙伴的菜鸟网络，这是一个资产相对较轻的平台协调模式，而非京东的自营自建模式。这种端到端的重资产模式在中国电商巨头中是独一无二的。

3.2.3. 难以模仿性(Costly to Imitate)

竞争对手在模仿京东物流网络时，面临着极其高昂的成本。这种难以模仿性体现在多个层面：

1) **巨大的资本壁垒**：复制一个覆盖全国的、包含亚洲一号等高度自动化仓库的物流网络，需要投入数百亿甚至上千亿人民币的资金，这对任何新进入者或现有竞争者而言都是一个巨大的财务负担。截至2024年第一季度，京东的供应链基础设施资产规模已达1541亿元¹。

2) **漫长的时间周期**：物流基础设施的建设，从选址、拿地、建设到设备安装和系统调试，是一个以年为单位的时间周期。京东花费了超过十五年的时间才建成如今的网络，时间本身就是一道难以逾越的壁垒。

3) **复杂的运营专知(Know-how)**：此项无形资产构成了模仿的主要障碍。高效运营如此庞大的网络，需要深厚的管理经验和先进的技术。这种隐性知识无法购买，只能在长期实践中积累。其卓越的运营能力可以通过关键绩效指标(KPI)来衡量：京东的自营商品库存周转天数在2024年第一季度进一步降至创纪录的29.0天¹。这一数据不仅优于全球绝大多数零售同行，甚至超越了以高效率著称的Costco(其SKU数量远少于京东)，是其供应链管理能力强达到较高水平的关键指标。

3.2.4. 组织(Organized to Capture Value)

京东的组织结构和流程能够充分利用其物流网络的价值。京东的整个组织体系，从前端的用户界面(承诺送达时间)、中台的库存管理系统(智能分仓)，到后端的客户服务，都围绕着最大化发挥其物流优势而设计。其价值捕获能力体现在卓越的成本控制上。尽管持续投入重资产，其履约开支占收入的百分比在2023年全年稳定控制在6.0%⁵，并在近年持续优化。这表明公司已建立起有效的流程和相应的组织文化，能将其物流资产高效地转化为财务成果。

由于京东的自建物流网络同时满足了价值、稀缺性、难以模仿性和组织化这全部四个标准，并有世界级的运营效率数据作为支撑，根据VRIO框架的判定，它构成了京东**可持续的竞争优势**。相比之下，诸如“品牌影响力”或“促销活动”等虽然有价值，但更容易被竞争对手模仿，因此只能被视为**暂时性的竞争优势**。这一分析为理解京东的护城河深度提供了坚实的理论依据。

4. 京东策略优化与战略转型路径

在分析了京东的商业模式和竞争优势之后，下一个关键问题是：它将如何走向未来？面对市场饱和、竞争加剧和技术变革等多重挑战，京东必须清晰地规划其战略路径，并识别其中潜藏的风险。

4.1. 技术赋能驱动效率与体验双提升

技术始终是驱动京东发展的核心动力。未来，技术的战略作用将体现在两个层面：极致的效率驱动和卓越的体验增强。

4.1.1. 效率驱动运营优势

京东的重资产模式决定了其对运营效率的极致追求。人工智能(AI)、大数据和物联网(IoT)等技术将

被更深入地应用于供应链的各个环节。例如，京东物流已投入使用全新自研的“智狼”货到人(GTP)机器人系统，在部分仓库实现了拣货效率提升 3 倍以上的成果⁷。自 2017 年全面向技术转型以来，京东体系已累计投入近 1300 亿元用于技术研发⁸，这种持续的高强度投入是其保持效率领先的根本保障。区块链技术的应用则可以增强商品的可追溯性，进一步巩固其在食品安全、奢侈品等领域的信任优势。

4.1.2. 体验增强客户价值

在前端，技术将用于创造更具吸引力和个性化的购物体验。AI 驱动的个性化推荐系统，能够通过分析用户的购买历史和浏览行为，精准推送其感兴趣的商品，提升转化率。增强现实(AR)技术的集成，则允许用户在线“试穿”服装或将虚拟家具“放置”在自己的家中，打破了线上购物的体验局限，降低了退货率。这些技术创新共同致力于将京东的移动应用和网站从一个交易平台，升级为一个更智能、更具吸引力的购物目的地。

4.2. “零售即服务”(RaaS)核心战略转型

这是京东未来发展中的一项关键性战略转型。它标志着京东的商业模式正在发生一次根本性的转变：从一个仅仅使用世界级基础设施的零售商，转变为一个向全社会销售这些基础设施和能力的服务商。

这一转型的内在逻辑清晰可见。京东在过去十几年里投入巨资，为自身的零售业务打造了一套包含物流、技术、金融和供应链管理在内的强大基础设施。这些资产不仅能力卓越，也代表着巨大的固定成本和在某些时段的闲置产能。因此，如何最大化这些巨额投资的回报率成为一个关键战略问题，“零售即服务”(RaaS)战略的提出即是对该问题的回应。这一战略的核心是将京东的核心能力模块化、产品化，并向第三方企业开放。

1) 物流即服务：京东物流(JDL)已经成为一个独立的业务集团，向包括其平台上的竞争对手在内的广大客户提供一体化的供应链解决方案。如前文所示，京东物流的外部客户收入占比已达 70%⁶，这表明其物流服务已获得市场的广泛认可，成为一项成熟的业务。

2) 技术即服务：京东科技(JD Technology)正在将公司在 AI、大数据、云计算等领域积累的技术能力，打包成解决方案，服务于其他行业的数字化转型。例如，京东云利用其混合多云操作系统“云舰”，为中联重科、陕煤运销等大型工业企业提供数智化技术服务，并打造了“超级虚拟工厂”等工业互联网解决方案。

3) 供应链即服务：京东正在将其在选品、采购、库存管理等方面的能力，赋能给线下零售商和品牌商。

这一战略转型具有多重深远意义。首先，它带来了全新的、利润率更高的收入来源，能够有效改善公司的整体盈利能力。其次，它提高了核心资产的利用率和投资回报率。最重要的是，它极大地扩展了京东的生态系统，通过将合作伙伴深度绑定在自己的基础设施之上，构建了比单纯的商品交易关系更为稳固的“护城河”。这与亚马逊(Amazon)利用其为电商业务建立的 IT 基础设施，成功孵化出全球最大的云计算服务(AWS)的路径，具有相似的内在逻辑。

4.3. 增长新前沿的机遇探索与战略权衡

在核心的一二线城市市场日趋饱和的背景下，寻求新的增长空间成为京东的当务之急。未来的增长将主要在以下三个前沿展开，但每个方向都伴随着显著的挑战与风险。

⁷京东企业博客关于“智狼”解决方案的公告。

<https://jdcorporateblog.com/jd-logistics-introduces-zhilang-intelligent-warehousing-solution-at-cemat-asia-2024/>

⁸京东集团 2024 年第一季度业绩相关报道。 <https://www.stcn.com/article/detail/1828323.html>

4.3.1. 市场下沉与渗透

积极开拓三线及以下城市和广大的农村地区，即所谓的“下沉市场”[10]。该市场是拼多多实现快速增长的核心区域，也意味着京东将在此与其展开直接竞争。这要求京东必须调整其产品组合、定价策略和营销方式，例如通过“京喜”等子品牌主攻性价比市场。然而，这一战略面临着严峻挑战。首先，下沉市场用户对价格高度敏感，京东以品质和服务为核心的传统优势可能难以转化为直接的竞争力。其次，大力推行低价策略可能稀释京东长期建立的“正品、优质”的品牌形象，甚至损害其与高端品牌商的合作关系。标普全球的报告指出，京东无法完全复制拼多多的策略，这使其陷入两难境地。

4.3.2. 国际化扩张

凭借其强大的供应链管理能力和谨慎而稳健地向海外市场拓展，特别是东南亚等新兴市场。京东可以将其在中国市场得到验证的模式和技术，输出到这些电商基础设施尚不完善的地区，寻求新的增长曲线。然而，国际化同样充满风险。例如，京东在欧洲的 Ochama 业务近期就进行了战略调整，从最初的自营机器人提货点模式，转向与第三方取货点合作的更轻资产模式，这反映了其在适应海外市场时的灵活性和面临的挑战⁹。同时，京东在其 ESG 报告中明确识别了地缘政治风险，这可能导致人员雇佣限制、供应链断裂及进出口管制等问题，对海外业务的稳定运营构成威胁[11]。

4.3.3. 全渠道融合

打破线上与线下的界限，大力发展全渠道零售。这包括投资和运营实体店(如京东 MALL、京东家电专卖店)，以及与沃尔玛等线下零售巨头进行战略合作。目标是为消费者创建一个无缝的购物体验，无论他们身在何处，都能享受到京东的商品和服务，并利用线下门店作为前置仓和体验中心，进一步提升履约效率和用户忠诚度[12]。此举虽能增强用户体验，但同样会加重其资产负担和运营复杂性，对管理能力提出了更高要求¹⁰。

总而言之，京东未来面临的重大挑战在于管理其多元战略之间的内在张力。它试图同时扮演“高端品质零售商”、“低价市场竞争者”和“中立技术服务商”三个角色。这三种身份之间存在潜在的冲突。例如，低价策略可能损害高端形象，而作为服务商向竞争对手开放基础设施，可能与其自身零售业务产生利益冲突。因此，如何在推行多元化战略的复杂局面中保持其连贯性与协同性，将是京东管理层面临的核心挑战。

5. 结论

通过对京东商业模式、竞争环境和未来战略的系统性剖析，本研究得出以下核心结论：

首先，本研究认为，京东的现有市场地位源于其对一项独特战略的长期坚持。面对中国电商市场早期的信任缺失和体验痛点，京东以非凡的远见和决心，选择了自营为主、资产为重的 B2C 模式。这一模式虽然在初期代价高昂，但最终为其构建了一个以“正品、品质、高效服务”为核心的强大客户价值主张，并通过持续的投入和精细化运营，创造了一个由行业领先的用户满意度^{3,4}和世界级的库存周转效率¹所验证的“效率-信任”正向飞轮，成功地在激烈的竞争中脱颖而出。

其次，通过波特五力模型和数据增强的 VRIO 框架的严谨分析，本研究确认，京东自建的、一体化的全国性智能物流网络是其最核心的、可持续的竞争优势。这项资源不仅有价值、稀缺，更重要的是其极高的模仿壁垒(包括超 1500 亿的资本、超 15 年的时间和以 29 天库存周转为代表的运营专知¹)，以及京东为最大化其价值而建立的匹配的组织能力。正是这一竞争壁垒，使京东在面对拥有不同商业模式的

⁹PLMA (自有品牌制造商协会)关于 Ochama 欧洲战略调整的报道。<https://plma.com/article/jdcoms-ochama-expands-europe>

¹⁰京东集团 2025 年第一季度业绩公告。<https://ir.jd.com/news-releases/news-release-details/jdcom-announces-first-quarter-2025-results>

竞争者时，能够保持其独特的战略地位。

最后，本研究认为，京东正站在一个关键的战略转折点上。如果说它的过去是由其作为中国顶级零售商的成功所定义的，那么它的未来，将越来越取决于其作为领先的技术与基础设施服务商的演进。成功执行“零售即服务”(RaaS)的战略转型，将是决定其长期繁荣的关键。外部物流收入占比达到 70%⁶ 这一关键数据，证明了这一转型的可行性与巨大潜力。通过将其核心能力向全社会开放，京东不仅能够开辟新的高利润增长曲线，更能够构建一个更广阔、更稳固的商业生态系统。然而，这一转型过程面临诸多挑战，京东必须审慎管理其在高端市场、下沉市场和技术服务市场之间多重身份的内在矛盾与风险。这一演进不仅关乎京东自身的未来，也将在产业结构层面影响数字商业的发展方向。

参考文献

- [1] 焦豪. 数字平台生态观: 数字经济时代的管理理论新视角[J]. 中国工业经济, 2023(7): 122-141.
- [2] 王建, 孙毅. 直播电商的商业模式与竞争策略研究——以抖音和淘宝为例[J]. 管理评论, 2022, 34(5): 110-123.
- [3] 陈剑, 杨东. 中国快递业重资产与轻资产模式的比较研究: 基于顺丰与“三通一达”的案例[J]. 管理世界, 2019, 35(4): 134-149.
- [4] 曹麒麟, 方译翎. 生态系统可利用性视角下的商业模式启动机制——基于京东的扎根探索研究[J]. 研究与发展管理, 2022, 34(2): 103-116.
- [5] 李继承, 王芳. 电商物流服务质量对顾客满意度与忠诚度的影响研究[J]. 管理科学, 2017, 30(2): 88-99.
- [6] Laudon, K.C. and Traver, C.G. (2021) E-Commerce 2020-2021: Business, Technology and Society. 16th Edition, Pearson.
- [7] 刘运国, 谢思敏, 李婷婷. 中美电商企业业绩差异及其形成机理研究——基于京东和亚马逊的案例[J]. 财会通讯, 2024(6): 3-11, 63.
- [8] Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, **86**, 78-93.
- [9] Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [10] 张骁, 梁巧转. 下沉市场电商平台扩张策略研究[J]. 财经研究, 2021, 47(8): 134-148.
- [11] 京东集团. 2024 年环境、社会及治理报告[R/OL]. 2025-04-28. <https://ir.jd.com/>, 2025-07-30.
- [12] 杨益兴, 吴刚, 陈兰芳, 等. 基于 LDA 主题模型的多阶段生鲜消费者需求研究——以京东为例[J]. 管理案例研究与评论, 2024, 17(1): 105-122.