

数字化转型下电商企业战略布局与财务绩效联动分析

——以京东集团为例

胡艺嘉

浙江理工大学经济管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2026年6月26日; 录用日期: 2026年7月10日; 发布日期: 2026年8月14日

摘要

在数字经济与实体经济深度融合的背景下, 数字化转型已成为电商企业实现高质量发展的关键选择。本文以京东集团为研究对象, 采用案例研究与财务指标分析法, 系统探讨战略布局与财务绩效的双向联动关系。研究发现: 电商企业数字化转型普遍面临长期投入与短期盈利错配、战略扩张与财务杠杆矛盾、能力建设与商业转化脱节三大挑战; 京东依托资源基础观, 在智能供应链、技术研发、全场景生态三大方向进行战略布局; 基于“战略-绩效”双向联动分析框架可进一步判断出京东战略布局与财务绩效之间呈现正向驱动、短期压力及反向支撑的联动关系。基于此, 本文从投入节奏、资本结构、能力商业化三方面提出优化建议, 可为电商企业在数字化转型中实现战略与财务协同发展提供实践参考。

关键词

数字化转型, 战略布局, 财务绩效, 双向联动

Research on the Linkage between Strategic Layout and Financial Performance in E-Commerce Enterprises under Digital Transformation

—A Case Study of JD Group

Yijia Hu

School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: June 26, 2026; accepted: July 10, 2026; published: August 14, 2026

文章引用: 胡艺嘉. 数字化转型下电商企业战略布局与财务绩效联动分析[J]. 电子商务评论, 2026, 15(8): 533-542.
DOI: 10.12677/ecl.2026.158905

Abstract

Against the backdrop of the deep integration of the digital economy and the real economy, digital transformation has become a crucial choice for e-commerce enterprises to achieve high-quality development. Taking JD Group as the research object, this paper adopts a case study and financial indicator analysis to systematically explore the two-way linkage between strategic layout and financial performance. The study finds that e-commerce enterprises generally face three major challenges in digital transformation: the mismatch between long-term investment and short-term profitability, the contradiction between strategic expansion and financial leverage, and the disconnection between capability building and commercial transformation. Relying on the resource-based view, JD has formulated its strategic layout in three directions: intelligent supply chain, technological R&D, and omnichannel ecosystem. Based on the “strategy-performance” two-way linkage analysis framework, it is further concluded that JD’s strategic layout and financial performance present an interactive relationship characterized by positive driving, short-term pressure, and reverse support. Accordingly, this paper puts forward optimization suggestions from three aspects: investment rhythm, capital structure and capability commercialization, which can provide practical references for e-commerce enterprises to realize the coordinated development of strategy and finance in digital transformation.

Keywords

Digital Transformation, Strategic Layout, Financial Performance, Two-Way Linkage

Copyright © 2026 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

随着数字经济与实体经济深度融合，数字化转型已成为电商企业提升效率、构筑长期竞争力的核心路径。供应链数字化、物流智能化、技术商业化与生态全域化，正深刻改变电商行业的运营模式与价值创造逻辑。在此背景下，以京东集团为代表的综合型电商企业，依托自建物流、智能供应链与技术研发能力，持续推进数字化转型，逐步从传统零售平台向以供应链为基础的技术与服务企业升级，在提升运营效率、优化用户体验、拓展产业服务的同时，也面临着战略投入与短期回报错配、战略扩张与财务杠杆不平衡、能力建设与商业转化协同等现实挑战。现有研究多聚焦企业战略对财务绩效的单向影响，较少关注战略布局与财务绩效之间双向互动、长期协同的内在机制。基于此，本文以京东集团为研究案例，结合资源基础观理论，系统分析其数字化战略布局特征，运用杜邦分析与财务质量分析框架，对2022~2025年京东财务绩效展开研究，深入探讨并构建了“战略-绩效”双向联动分析框架，发现企业战略布局与财务绩效的双向互动、支撑与压力并存的联动关系，揭示了电商企业数字化转型中战略与财务的联动规律，并提出针对性优化建议。研究结论有望丰富电商企业数字化转型中战略布局与财务绩效联动的理论成果，为同类企业平衡战略布局与财务稳健、实现高质量可持续发展提供实践参考。

2. 方法论

2.1. 案例选择理由

本文选择京东集团作为研究案例，契合典型性、启发性与数据可获得性原则：(1) 京东作为国内电商

与智能供应链龙头企业，其数字化转型模式具备案例典型性。(2) 公司形成了可落地、可复制的数实融合路径，对同类企业数字化转型具有启发意义。(3) 作为两地上市公司，公司信息披露规范、财务数据完整可查，为战略布局与财务绩效联动分析提供了数据支撑。

2.2. 理论基础

资源基础观理论指出，企业本质上是各类资源与能力的集合体，企业之间在资源拥有与处理能力上存在异质性[1]。企业对核心资源的识别、积累、整合与升级，是构建长期竞争优势的基础。京东基于资源基础观，将数字化转型作为培育内部 VRIN 核心资源的战略路径：通过自建物流与“亚洲一号”智能仓，积累不可模仿的实体供应链网络与物流技术资产；依托海量用户与交易数据，构建难替代的大数据分析能力，实现智能库存与动态定价；将数据、物流、技术三大资源进行整合，升级为数智化超级供应链能力，实现从传统电商向以供应链为基础的技术与服务企业的战略升级。

梳理学术脉络，企业战略与财务绩效间的内在联动关系已得到广泛探讨。现有研究普遍证实，企业战略选择与财务绩效存在显著正向关联。基于企业战略的数字化转型与社会责任履行能带来更好的财务绩效(阮磊等[2], 2024)。高端化战略通过精准定位客群与研发投入提升品牌溢价及盈利能力(万心怡等[3], 2026)。从战略类型视角出发，专业化战略往往对财务绩效产生溢价效应，而多元化战略更易形成折价效应(黄嘉妮[4], 2022)。针对特定场景，数字化转型在国有企业中对制造企业财务绩效具有更明显的提升效应(白福萍等[5], 2022)。同时，新质生产力发展能够显著赋能企业财务绩效提升，且战略营运水平可对这一正向关系起到强化作用(杨立生[6], 2025)。整体来看，现有研究发现企业战略的布局通过各种渠道正面影响财务绩效，且其正向关联效果受到环境不确定性、行业特性等多种因素的调节。现有研究未提及的是企业战略与财务绩效的双向联动关系。本文以京东集团为研究对象，系统解析了企业在数字化转型过程中，其战略布局如何正反两面影响财务绩效，而财务绩效又如何反向支撑战略。可能在一定程度上填补了电商企业数字化转型中战略布局与财务绩效双向联动研究的空白，也为电商企业数字化转型提供了可落地的实践范式。

3. 京东数字化转型战略布局

3.1. 转型策略

京东集团是国内领先的以供应链为基础的技术与服务企业，业务涵盖零售、物流、科技、健康四大领域。公司以数智化供应链为核心优势，自建覆盖全国的智能仓储与物流网络，依托人工智能、大数据、云计算等技术持续推进全链路数字化升级。

京东的数字化转型以智能供应链为主线，大致可划分为四个阶段：2003~2013 年为数字化奠基期，2003 年京东开始向线上转型，搭建物流基础数字化体系；2014~2017 年为技术起步期，2014 年京东于美国上市，借助大数据实现智能库存与动态定价；2017~2022 年为技术转型期，2017 年京东确认“技术元年”，京东零售、京东物流、京东科技、京东健康四大板块逐步成型；2023 年至今为 AI 赋能期，2023 年京东提出“35711”20 年计划，进一步聚焦 AI 大模型、云计算，将数字技术深度融入采购、仓储、营销、配送全链路。为实现从传统电商向技术与供应链服务型企业进行战略升级[7]。

3.2. 战略布局

3.2.1. 深耕智能供应链

为应对行业数字化转型趋势，京东将数智化供应链建设作为战略核心、坚守“体验、成本、效率”六字方针，本质上是通过系统性培育和整合数据、技术、运营经验等异质性战略资源构建可持续竞争优势。

经过十余年发展，京东形成了系统性的智能化供应链解决方案，并按采购建议、自动下单、深度托管、自动学习、超级自动化的阶梯式阶段推进数字化升级，实现战略资源向供应链运营核心能力的转化。后续又在零售端依托积累的异质性数据优化选品、定价与库存管理，在物流端整合技术与运营资源布局智能仓储，进一步拓展资源应用场景，最终将分散的战略资源整合为全流程数字化能力，构筑起核心竞争优势。

3.2.2. 构建技术高地

京东将技术研发作为驱动转型的引擎，持续加大在人工智能、大模型、云计算等关键领域的研发投入，本质上是系统性培育和积累技术类异质性战略资源。京东从“卖东西”转向“做基建服务”，不断提升技术自主可控水平。围绕物流场景推进核心业务系统云原生改造、搭建数字化技术底座，同时将算法能力与业务场景深度融合，针对智能仓储、无人配送等关键技术进行攻关。这一系列举措都是对技术类战略资源的深度开发与能力转化，通过持续的技术投入筑牢数字化转型的底层支撑，将分散的技术资源整合为不可替代的核心技术能力，形成难以复制的技术壁垒。

3.2.3. 拓展全场景生态

京东以数字化能力为纽带拓展全场景业务生态，本质上是对自身已积累的数字化技术这一异质性战略资源的深度挖掘与场景延伸。京东在经营传统电商零售的基础上，基于 AI 平台推出零售搜索推荐、客服自动化等服务，面向企业端拓展 2B 供应链服务与企业技术服务，推动消费互联网向产业互联网延伸。同时，加快布局跨境电商，通过数字化打通线上线下、境内境外。这一系列举措都是将数字化这一核心战略资源与多业务场景深度融合，实现资源的复用与价值放大，进一步强化自身核心能力，推动其在全球电商市场中持续提升竞争力。

4. 财务分析

借助杜邦分析与财务质量分析框架，对京东集团 2022~2025 年的财务数据进行系统分析。

4.1. 杜邦分析

Table 1. DuPont analysis key indicators of JD group (2022~2025)

表 1. 京东 2022~2025 年杜邦分析主要指标

年份	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
净资产收益率	4.59%	10.45%	18.94%	9.96%
营业净利润率	0.93%	2.14%	3.85%	1.77%
总资产周转率	1.92	1.77	1.75	1.88
权益乘数	2.59	2.75	2.81	3.00

数据来源：京东 2022~2024 年度报告与港交所披露的《2025 年第四季度及全年业绩及年度股利公告》¹。

4.1.1. 发展动能：净资产收益率

净资产收益率反映股东资本的回报效率。如表 1 所示，2022~2025 年京东集团 ROE 呈先升后降，主要由数字化转型与战略布局驱动：2022 年处于数字化投入期，AI 大模型、智能调度系统等核心技术的研发，使得研发成本居于高位。2023 年数字化降本增效见效，AI 预测系统优化库存，供应链与运营效率提升，利润回升。2024 年京东言犀数字人作为生成式 AI，完成产业内大规模产业实践，带动了营收与利润率的双增。2025 年企业战略扩张拖累盈利，大举投入外卖的行为致使营销、补贴费用暴增，导致 ROE 明显回落。

¹https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2026/0305/2026030501421_c.pdf

4.1.2. 盈利韧性：营业净利润率

营业净利润率反映企业营业收入的盈利水平。如表 1 所示，2022~2025 年京东营业净利润率呈先上升再回落的特征。2022 年受数字化转型集中投入与物流基建成本高的影响，净利率仅 0.93%。2023~2024 年随着智能供应链与数字化运营效率持续释放，叠加高毛利服务收入占比提升，净利率稳步回升，盈利质量显著改善。2025 年受新一轮战略布局、行业竞争加剧影响，净利率回落至 1.77%。

4.1.3. 运营效率：总资产周转率

总资产周转率反映企业全部资产的运营效率。如表 1 所示，2022~2025 年京东总资产周转率呈现先落后升的走势。2022 年周转率处于阶段性高位，主要得益于前期智能物流与供应链体系的高效运转。2023~2024 年受数字化系统升级及重资产持续投入影响，总资产规模扩张速度快于营收增长，导致周转率逐年小幅下降。2025 年随着前期数字化布局逐步落地见效，资产运营效率提升，总资产周转率回升至 1.88。

4.1.4. 偿债稳健性：权益乘数

权益乘数反映企业负债程度与财务杠杆水平。如表 1 所示，2022~2025 年京东权益乘数呈现逐年上升趋势，表明企业财务杠杆持续加大。一方面，公司为支撑智能仓储建设、数字化系统升级适度扩大债务融资以满足长期战略的资金需求。另一方面，随着业务规模的持续扩张，企业借助财务杠杆的增长反映出公司在数字化转型进程中对外部资金的使用能力增强。

4.2. 财务质量分析

4.2.1. 资产质量分析

Table 2. Main indicators of asset quality analysis for JD group (2022~2025)

表 2. 京东 2022~2025 年资产质量分析主要指标

年份	资产质量分析			
	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
存货周转率(次)	11.71	12.67	12.39	11.90
应收账款周转率(次)	64.43	53.07	50.50	49.47
固定资产周转率(次)	19.93	14.84	13.73	8.28

数据来源：京东 2022~2024 年度报告与港交所披露的《2025 年第四季度及全年业绩及年度股利公告》。

如表 2 所示，2022~2025 年京东存货周转率整体保持在较高水平。这主要得益于智能供应链、大数据选品与预测、自动化仓储等数字化能力持续落地，有效降低了库存积压并提升补货精准度。2024~2025 年小幅回落主要受品类结构调整及季节性备货影响，并未出现周转效率恶化，仍体现出较强的存货变现能力与运营管控水平。

京东应收账款周转率在 2022~2025 年呈现小幅下降趋势，回款速度有所放缓。一方面，随着企业供应链金融、企业客户业务规模扩大，信用期政策更为灵活，应收账款规模相应增加。另一方面，行业竞争加剧及渠道下沉也使得整体账期延长。尽管周转率有所下降，但仍处于高位，表明主营业务回款能力依然稳健，资金占用风险整体可控。

2022~2025 年京东固定资产周转率出现较为明显的持续下滑。主要原因是企业在此期间持续加大自动化物流中心、数字化基础设施等重资产投入，固定资产规模快速扩张。而新增产能与基建项目存在一定建设期与爬坡期，收入增长速度阶段性慢于固定资产扩张速度，导致资产利用效率被摊薄。

4.2.2. 负债质量分析

Table 3. Main indicators of liability quality analysis for JD group (2022~2025)

表 3. 京东 2022~2025 年负债质量分析主要指标

年份	负债质量分析			
	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
经营负债比重	65.12%	65.25%	64.51%	61.14%
金融负债比重	34.88%	34.75%	35.49%	38.86%

数据来源：京东 2022~2024 年度报告与港交所披露的《2025 年第四季度及全年业绩及年度股利公告》。

如表 3 所示，2022~2025 年京东经营负债比重整体保持在 61%以上的较高水平。较高的经营负债占比体现出公司在产业链中具备较强的上下游资金占用能力，有效降低了整体资金成本。2024~2025 年比重有所回落，主要是企业为匹配长期数字化基建与研发投入，优化负债结构，适度增加长期资金来源，并未削弱其经营性负债的优势地位。

同期京东金融负债比重呈现稳中有升的趋势，由 2022 年 34.88%逐步上升至 2025 年 38.86%。金融负债以有息债务为主，其比重持续提升，反映出公司在智能仓储扩建、数字化系统升级及全球化布局过程中，对长期外部融资的依赖度有所提高。整体增幅相对温和，说明企业通过适度增加金融负债保障战略投入的资金需求，兼顾了扩张节奏与财务稳健性。

4.2.3. 利润质量分析

Table 4. Main indicators of profit quality analysis for JD group (2022~2025)

表 4. 京东 2022~2025 年利润质量分析主要指标

年份	利润质量分析			
	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
核心利润(亿)	197.23	260.25	387.36	27.74
核心利润获现率	2.93	2.29	1.50	6.85

数据来源：京东 2022~2024 年度报告与港交所披露的《2025 年第四季度及全年业绩及年度股利公告》。

核心利润获现率是衡量企业核心盈利现金保障程度、判断利润真实性与含金量的关键指标。如表 4 所示，2022~2025 年京东核心利润获现率整体处于较高水平，盈利现金保障能力突出，其中 2022~2024 年随核心利润规模持续扩大而逐步回落，但仍保持在 1 以上，说明主业利润具备扎实的现金支撑。2025 年获现率大幅回升，主要受外卖大战的影响，导致当期核心利润基数大幅收窄、经营活动现金流入同步收缩的共同影响。整体利润质量较高且具备较强的真实性与可持续性。

4.2.4. 现金流质量分析

Table 5. Main indicators of cash flow analysis for JD group (2022~2025)

表 5. 京东 2022~2025 年现金流量分析主要指标

年份	现金流量质量分析			
	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
经营活动现金净流净额(亿)	578.19	595.21	580.95	189.91
投资活动现金净流净额(亿)	-540.26	-595.43	-8.71	418.32
筹资活动现金净流净额(亿)	11.80	-58.08	-210.04	-267.28

数据来源：京东 2022~2024 年度报告与港交所披露的《2025 年第四季度及全年业绩及年度股利公告》。

从经营、投资、筹资三大活动维度分析京东的现金流质量，核心逻辑是通过“造血－成长－输血”的框架，判断企业盈利真实性与财务稳健性。如表 5 所示，经营活动现金流持续为正，体现出强劲且稳定的主业“造血能力”，为盈利真实性提供了坚实支撑。投资活动现金流由净流出转为净流入，反映出公司前期智能仓储、数字化基建等战略布局的资本开支较高，后期随着项目投产与资产处置收拢支出，成长路径更趋理性。筹资活动现金流整体呈净流出且规模逐年扩大，表明企业对外部“输血”依赖度降低，整体现金流具备较强的稳健性与可持续性。

5. 联动分析

本节基于战略举措、过程效率、财务绩效与反向支撑构建了“战略－绩效”双向联动分析框架，系统解析京东数字化转型中战略布局与财务绩效的传导机制与互动关系，如图 1 所示。该框架以战略举措为起点，通过运营、技术、市场三个维度的过程效率对财务绩效产生正向驱动或施加短期压力。以现金流、盈利水平、融资能力为代表的财务绩效则反向支撑下一轮战略配置，形成双向联动机制。

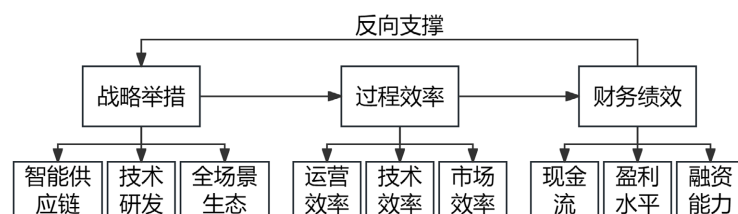


Figure 1. Analysis framework diagram of the “strategy-performance” two-way linkage

图 1. “战略－绩效”双向联动分析框架图

5.1. 战略举措对财务绩效的正向驱动

京东的智能供应链、技术研发、全场景生态三大战略布局，以资源基础观为底层逻辑，通过异质性资源转化、能力复用与价值外溢，对财务绩效形成显著正向驱动。在智能供应链方面，公司以数字化供应链建设为核心战略举措，按采购建议、自动下单、深度托管、自动学习、超级自动化五阶段梯次推进全流程数字化升级。依托数据、技术与运营经验等核心资源，借助大数据需求预测、智能仓储调度与动态库存管理实现运营效率提升，具体体现为存货周转率在 2022~2025 年稳定在 11.71~12.67 次的高位，加快资金回笼、压缩成本，增厚了盈利空间，并以供应链韧性有效对冲市场波动，最终推动营业净利率的改善。在技术研发方面，公司以人工智能、大模型、云计算等关键技术投入为战略举措，推进核心业务技术攻关，将内部技术资源转化为可复用、可嵌入的数字化能力，全面推动技术效率提升，带动核心利润从 2022 年的 197.23 亿元上升至 2024 年的 387.36 亿元。在全场景生态拓展方面，公司以线上线下融合、境内境外联动、消费互联网向产业互联网延伸为战略举措，依托数字化能力拓宽营收边界、以业务多元性分散市场风险。这有效提升了市场拓展效率，支撑总资产周转率波动上升，带动营业收入规模的扩大，多维度支撑财务绩效的改善。

5.2. 战略举措对财务绩效的短期压力

京东三大战略布局在创造正向价值的同时，也基于资源基础观下战略资源前期投入大、培育周期长、变现滞后的特性，对财务绩效形成阶段性短期压力。在智能供应链方面，为积累与构建物流网络、智能仓储等异质性、难模仿的核心资源，企业持续推进自动化物流中心扩建、重资产基础设施投入等战略举措，导致固定资产规模快速扩张，运营效率短期被摊薄。固定资产周转率从 2022 年的 19.93 持续下滑至

2025 年的 8.28，资产利用效率未能同步释放。在技术研发方面，为培育人工智能、大模型、云计算等关键技术资源，持续高强度投入带来高额期间费用，技术效率转化存在明显时滞，使得 2022 年营业净利润率仅为 0.93%，2025 年受新一轮外卖大战的战略影响，净利率再度回落，净资产收益率同步降至 9.96%，盈利呈现明显短期波动。在全场景生态拓展方面，为推进数字化异质性资源的场景延伸与生态布局，跨境电商、即时零售、外卖等新业务布局需要持续资金支持，企业适度扩大债务融资，市场拓展效率短期承压。金融负债比重逐年上升至 38.86%，短期偿债压力加大，整体体现出战略资源投入与财务回报之间存在典型的阶段性时间错配。

5.3. 财务绩效对战略举措的反向支撑

京东稳健的财务绩效与高质量现金流，对智能供应链、技术研发、全场景生态三大数字化战略布局形成反向支撑，影响下一轮战略资源的配置。2022~2025 年公司经营活动现金流净额持续为正，核心利润保持稳定且利润获现率长期处于 1.5 以上，强劲的主业造血能力构成京东异质性财务资源，为智能仓储扩建、供应链五阶段升级、AI 大模型研发等长期战略投入提供充足内源资金，有效保障战略落地节奏。同时，营业净利率等盈利指标的持续改善，叠加经营负债比重长期维持在 61%以上所体现的强产业链资金占用能力，显著提升了企业信用水平与资本市场认可度，拓宽了长期融资渠道，为全场景生态布局提供稳定的财务支撑。当盈利与现金流表现稳健时，企业可适度加大数字化基建与技术攻关投入。当财务端承压时，则相应优化投入结构。财务资源的充裕度与稳健性直接决定战略投入的强度与方向，推动企业在战略扩张与财务安全之间实现动态平衡。

6. 挑战与建议

6.1. 挑战

6.1.1. 长期投入与短期盈利错配

电商企业数字化转型依赖智能供应链基建、AI 技术研发、即时零售等新业务拓展，此类战略投入具有前期投入大、培育周期长、效益释放滞后的典型特征，易形成战略投入与财务回报之间的时间错配。2022 年，京东处于技术转型期，研发与基建费用高企致使营业净利润率仅为 0.93%。2025 年在外卖等新业务扩张下，营销与补贴费用大幅增加，营业净利润率回落至 1.77%。长期战略投入持续推高期间费用，使得短期盈利承受明显压力，长期价值创造与短期财务表现难以同步平衡。

6.1.2. 战略扩张与财务杠杆矛盾

数字化转型与全场景生态布局需要持续大额资金的支持，仅依靠内部经营现金流难以覆盖资金需求，企业通常借助债务融资保障战略推进，进而加剧财务杠杆压力。京东为支撑数字化系统升级与全球化业务布局，金融负债比重由 2022 年的 34.88% 上升至 2025 年的 38.86%，同期权益乘数从 2.59 持续上升至 3.00，财务杠杆逐年加大。这导致有息债务规模上升，短期偿债压力增加，长期战略布局与财务稳健运行之间形成矛盾，财务风险管控难度随之提升。

6.1.3. 能力建设与商业转化差距

电商企业数字化投入多聚焦内部运营提效，而对外技术输出、供应链赋能、2B 产业服务等高毛利变现环节开发不足，数字化能力商业化转化程度偏低。京东虽通过智能供应链与技术研发实现存货周转率稳定在 11.71~12.67 次的高效水平，运营效率显著改善，但对外商业化、服务化收入占比提升相对缓慢。2025 年新业务扩张带来大额投入与盈利压力，核心利润大幅收窄至 27.74 亿元，反映出数字化能力未能充分转化为稳定现金流与新增利润点，能力建设与市场化价值实现存在明显脱节。

6.2. 建议

6.2.1. 协调长短期盈利

电商企业应建立与财务绩效匹配的弹性投入机制，缓解数字化转型中长期战略投入与短期盈利回报的错配问题。在营业净利率、净资产收益率等盈利指标承压阶段，放缓非核心新业务的扩张步伐，严格控制营销补贴、市场推广等费用，优先保障关键战略领域的资源供给。在现金流充裕、盈利水平稳定阶段，再推进跨境电商、外卖等高增长业务。与此同时，建立投入产出跟踪与评价机制，重点选择短期内可实现运营效率提升的项目，确保战略投入节奏与企业财务承受能力相适配。

6.2.2. 平衡扩张与稳健

电商企业应优先使用经营性负债支撑数字化转型，充分发挥无息负债的低成本优势，降低对金融负债的依赖。同时，结合行业特征与自身财务状况设定合理的财务杠杆红线，控制权益乘数与金融负债比重的上升速度，避免过度加杠杆带来偿债风险。此外，将资本开支规模与经营活动现金流水平挂钩，使战略投资支出与企业内生造血能力相匹配，在保障数字化转型资金需求的同时，维持财务结构稳健可控。

6.2.3. 打通能力变现通道

电商企业应将内部数字化能力对外延伸，依托数字化平台推动智能供应链、数字化解决方案等核心能力实现商业化输出[8]。面向中小商家与品牌企业提供标准化的库存管理、智能需求预测等服务，拓展2B技术服务与供应链赋能业务，从而提升高附加值服务收入的比重。通过将内部运营效率优势转化为市场化服务竞争力，推动数字化研发投入更快转化为稳定的现金流，补齐能力建设与商业转化之间的差距。

7. 结束语

随着数字经济的深度渗透，数字化转型已成为电商企业优化运营效率的关键路径，战略布局与财务绩效的联动更是企业行稳致远的核心支撑。本文以京东集团为研究对象，基于资源基础观理论，系统解析了其智能供应链、技术研发、全场景生态三大数字化战略布局。借助杜邦分析与财务状况质量分析框架分析了京东近四年的财务数据，在此基础上，构建“战略-绩效”双向联动分析框架，验证了企业战略布局对财务绩效的双向导效应。并提炼出协调长短期盈利、平衡扩张与稳健、打通能力变现通道的三维优化策略。京东的实践印证，电商企业数字化转型并非单纯的技术升级或重资产投入，而是战略资源与财务目标的系统性匹配与动态协同。该模式应用于同类电商企业需结合自身禀赋灵活调整，平台型电商应强化技术商业化输出，垂直类电商则需聚焦供应链效率与用户精细化运营。未来，电商企业需立足核心资源、以财务健康为底线持续深化数字化布局，在战略扩张与盈利稳定、长期价值与短期表现之间找到最优平衡，让数字化成为业绩增长与价值释放的核心驱动力。本研究为综合型电商企业提供实践借鉴，也为行业内其他企业数字化转型中实现战略与财务良性联动提供适配思路，助力电商行业在数字经济浪潮中实现高质量可持续发展。

参考文献

- [1] 伍春来, 赵剑波, 王以华. 基于战略管理的股权激励研究: 资源基础观视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2009, 30(6): 160-165.
- [2] 阮磊, 路静宜. 数字化转型与企业财务绩效: 作用效果与机理分析[J]. 财务管理研究, 2024(10): 92-100.
- [3] 万心怡, 张诗琦. 服装企业战略转型路径与财务绩效联动机制分析——以比音勒芬为例[J]. 西部皮革, 2026, 48(3): 6-8.
- [4] 黄嘉妮. 股权集中度、公司战略与财务绩效关系的实证研究——以公司战略为中介变量进行研究[J]. 经济师, 2022(1): 89-91, 95.

- [5] 白福萍, 刘东慧, 董凯云. 数字化转型如何影响企业财务绩效——基于结构方程的多重中介效应分析[J]. 华东经济管理, 2022, 36(9): 75-87.
- [6] 杨立生, 陈涛, 刘文, 等. 新质生产力、战略营运与企业财务绩效——基于我国 A 股上市公司的实证研究[J]. 金融理论与教学, 2025, 43(6): 1-19, 106.
- [7] 杜军, 韩子惠, 焦媛媛. 互联网金融服务的盈利模式演化及实现路径研究——以京东供应链金融为例[J]. 管理评论, 2019, 31(8): 277-294.
- [8] 陈冬梅, 王俐珍, 陈安霓. 数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望[J]. 管理世界, 2020, 36(5): 220-236, 20.