

下沉市场中电商自营模式的全链路成本 管控研究

——以京喜自营为例

张 迪

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2026年7月29日; 录用日期: 2026年8月12日; 发布日期: 2026年10月13日

摘 要

中国消费市场结构变化促使下沉市场(三、四线城市及以下地区)逐步发展为电商行业增量发展的重要空间, 该空间具备价格敏感度高、物流基础设施不完善的特征。自营模式是电商平台管理供应链、保障服务供给质量的有效方法, 其成本管控能力直接影响其在下沉市场中的竞争成果。基于此, 文章以京喜自营为例, 从价值维度分析下沉市场中电商自营管理模式全链路成本管控在平台竞争力、产业生态和用户权益等方面的价值, 并提出成本管控的具体策略和策略实施的保障路径, 以期有效实施京喜自营全链路成本管控工作, 为电商平台在下沉市场中的发展提供借鉴。

关键词

下沉市场, 电商自营模式, 全链路, 成本管控, 京喜自营

Research on Full-Link Cost Control of E-Commerce Self-Operation Mode in the Sinking Market

—Taking Jingxi Self-Operation as an Example

Di Zhang

School of Business, Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing Jiangsu

Received: July 29, 2026; accepted: August 12, 2026; published: October 13, 2026

Abstract

Changes in the structure of China's consumer market have prompted the sinking market (third- and fourth-tier cities and regions below) to gradually develop into an important space for the incremental development of the e-commerce industry, which is characterized by high price sensitivity and imperfect logistics infrastructure. Self-operated mode is an effective method for an e-commerce platform to manage the supply chain and ensure the quality of service supply. The cost control ability of the self-operated mode will directly affect its competitive results in the sinking market. Based on this, taking Jingxi self-operation as an example, this paper analyzes the value of full-link cost control of the e-commerce self-operation management mode in the sinking market in terms of platform competitiveness, industrial ecology, and user rights and interests from the value dimension, and puts forward specific strategies and guarantee paths for the implementation of cost control, in order to achieve the effective implementation of full-link cost control of Jingxi self-operation, and provide a reference for the development of e-commerce platforms in the sinking market.

Keywords

Sinking Market, E-Commerce Self-Operation Mode, Full Link, Cost Control, Jingxi Self-Operation

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

下沉市场拥有庞大人口基数，具备持续释放的消费潜力，是电商行业发展的新空间。不同于一、二线市场，下沉市场消费者具有更高的价格敏感度，且物流基础设施较为薄弱，这也对电商平台成本控制能力提出了新要求。电商自营模式具备供应链可控、品牌控制标准一致的优势，因而成为京东、苏宁等头部电商平台步入下沉市场的重要实施策略，但这一策略实施期间的运营成本也在制约电商自营模式的实施。京喜自营是京东面向下沉市场做出的特价购物品牌，采用“源头直采 + 全托管”的类自营模式为用户提供服务，并于 2025 年实现交易额 10 倍增长¹。这些成绩的取得，依托于全链路成本管控能力的系统性构建。然而，现有研究多聚焦于电商模式的策略选择或供应链管理层面，缺少下沉市场中电商自营模式全链路成本管控的具体做法和实施路径。因此，应从多学科理论角度入手，构建“价值 - 策略 - 保障”三维分析框架。

交易成本理论指出，市场交易中有搜寻、议价和执行等成本，且通过组织内部化或供应链整合能够降低该类成本。这一理论能够为京喜自营的“源头直采 + 全托管”模式解析提供支持，消除多级分销体系中的高额交易费用。资源基础观念提出，稀缺、有价值且难以模仿的组织资源和能力是企业保持持续竞争优势的根源。京喜自营与京东物流网络和数字化运营能力深度接洽，也是其能在下沉市场构筑成本壁垒的关键资源。价值链理论强调，企业间的竞争并非某一环节的竞争，而是整个价值链的竞争，成本优化应覆盖采购、生产和履约交付等过程。平台经济理论认为，平台通过促进双边或多边用户交易并减少交易摩擦来实现价值创造。京喜自营利用集约化运营服务模式，与大量工厂和消费者对接，正是平台模式在特定市场背景下实现成本效益最大化的体现。为此，文章将结合上述理论，探索京喜自营模式全

¹<https://www.toutiao.com/article/7566568711579107880/>

链路成本管控价值、管控策略和保障路径，以期为同类企业和电商平台运营管理提供经验借鉴。

2. 下沉市场电商自营模式全链路成本管控价值

(一) 构筑低价竞争壁垒

低价是下沉市场获取用户的前提条件，但只依靠单纯的“补贴式低价”很难维持长久运营。全链路成本管控能将低价营销驱动转变为效率驱动模式。当平台通过源头直采压缩采购成本、以集约化运营减少流通成本、用数字化技术完善库存和履约成本时，便可实现低价运营的持续化发展。京喜自营平台通过产业带工厂模式实施平台运营管理，剔除了品牌溢价和多级分销环节，可从本质上减少商品流通加价。这种以成本结构为支撑的低价优势可帮助平台在下沉市场中获取用户，使其在面对价格战时避免陷入“越卖越亏”的恶性循环。这也证实了全链路成本管控在下沉市场中可帮助电商平台维持持续的竞争优势。

(二) 重塑产业代工厂的价值分配

以往电商模式中的中间流通环节会因层层加价导致工厂最终利润微薄，加之工厂缺少电商运营能力，需向第三方支付高额服务费用，进一步缩减了利润空间。京喜自营全链路成本管控模式可有效改变此种价值分配方式，平台负责选品、定价、运营、营销、物流等诸多运营环节，工厂只需根据约定“质量标准”完成对应产品的生产即可。这种分工模式可让工厂回归到制造本质，将精力放在工艺与品质提升方面，不再被非生产环节的产品销售、运营管理工作分散资源。这样便实现了产业带动工厂实现销售与效益回报的良性循环，通过合理价值分配实现产业持续运营。

(三) 保障下沉市场用户权益

下沉市场在长期运行中面临着低价劣质的消费困境，一些低价电商平台伴有商品质量不齐、货不对板的现象，消费者虽能用低价购买产品，但实际产品价值却大打折扣。京喜自营通过全链路成本管控在确保低价的同时，可有效维护商品品质和服务标准。平台中所有商品均由采销团队深入企业、工厂中进行严格筛选，确保品质交付和产品宣传的一致。该平台依托京东物流能实现送货上门和一件包邮，客服和售后由京东团队负责，能让下沉市场用户获得与高线城市相等的服务体验。这种低价模式是下沉市场消费者权益的充分保障，能让消费者在享受低价的同时获得品质可靠的商品和服务。

3. 京喜自营全链路成本管控策略

(一) 源头直采，压缩采购端层级压价

京喜自营采购环节最为核心的策略便是源头直采，这一采购模式能直接跨越代理商和批发商等中间环节，面向全国产业带工厂和白牌商家完成采购，有效减少多级分销带来的加价现象。以生鲜品类为例，京喜自营平台在2025年4个月时间内卖出了260万斤广东徐闻菠萝，是当地电商的第一大渠道²。该平台通过和产地直接对接，能绕过批发市场和中间商，压缩中间流通环节，提高产品终端售价竞争力，让产地农民获得较高的收购价格^[1]。京喜自营平台已和全国260个产业带对接，与4万多家工厂构建合作关系，覆盖义乌居家百货、宁波小家电等诸多特色产业带^{3,4}。源头直采模式依托交易成本理论，能够有效减少平台采购成本，提高商品品质控制效果，为后期全链路成本管控工作的实施提供基础保障。

(二) 全托管运营，减少工厂端运营成本

京喜自营所使用的全托管模式是一种明显区别于其他电商模式的运营方法：由京喜自营平台负责选品、定价等诸多工作环节，工厂只需负责产品生产和品质把控。这种运营做法可将不同工厂的非生产性

²<https://finance.eastmoney.com/a/202510313551911561.html>

³<https://kfy4.china.com/shehui/13002708/20251029/48946990.html>

⁴https://m.cnfin.com/wx/share?url=/mzpp.cnfin.com/qyzx-sjlb/wap/detail/20250709/4265191_1.html

工作集中在平台管理中,通过规模效应和专业化运营管理减少单位产品的运营成本。例如,“四川颜小萌商贸有限公司”的主要产品是饮品,首次开展线上销售业务时,公司产品上线后几乎呈现“隐藏”状态,这是因为公司将多半精力放在营销运营和发货层面,导致产品营销受到影响⁵。通过和京喜自营平台合作,该公司只需负责产品生产,其余工作环节由京喜自营平台负责,这样公司便能将精力放在产品开发和品质提升中。从资源基础层面来看,这种模式能够为数万家工厂提供标准化的运营服务,有效减少客服、营销和售后等环节的边际成本,实现整体运营效率的提升。

(三) 供应链协同降本,优化工厂生产成本

京喜自营平台在成本管控中并未限制于产品流通环节,而是将工作介入合作工厂的生产中,协助工厂完成成本结构梳理、生产流程优化,做到了真正的降本增效。京东集团副总裁、京喜事业部总裁祁婷介绍,平台团队会和合作工厂共同梳理生产经营全链路,从生产工艺优化、压缩包材成本、人力与物流环节浪费消减等维度持续推进⁶[2]。例如,在与一家袜子工厂的合作中,京喜自营平台充分整合商品包装和快递包装业务,调整生产动线,实现了生产线直发快递线,仅一月合作,便使工厂成本下降了10%。这种深度协同是价值链理论的一种实践,可将成本管控从交易中的价格博弈转换为产业链层面的价值共创,既达到了生产成本降低,也让京喜自营平台拥有了更具竞争力的采购价格。

(四) 集约化物流,发挥京东物流规模效应

相较于高线城市来说,下沉市场订单更为密集,且配送距离远,单位物流成本明显偏高。京喜自营在物流工作中的成本管控是将物流配送服务与京东物流体系对接,利用规模效应摊薄边际成本。京喜自营均使用京东物流履行约定,从用户下单、产品出库到运输全流程进行可控管理,承诺为用户提供送货上门和一件包邮的服务[3]。对于合作工厂而言,工厂不需承担物流费用,由平台统一负责。这种安排看似提高了平台物流成本,但其本质是将京喜自营的订单融入京东物流已有网络体系中,加大仓储与运输设备的运用率,减少单位包裹履约成本。京喜自营平台中的订单多以家居日用和食品饮料等小件商品为主,可以有效适配京东物流现有网络,确保集约化运作的可行性。

(五) 灵活账期管理,优化平台和工厂成本

资金周转效率是京喜自营全链路成本管控工作中容易被忽视且具有较大影响的工作环节。对于产业带中小工厂而言,传统电商模式的回款周期通常在30~60天,资金占用压力相对较大,间接增加了商品隐性成本。京喜自营采用创新的账期管理模式,能有效减少这一工作环节中的资金成本[4]。平台在工作期间使用“D+7”结算机制,该机制是物流在途一到三天加上七天,工厂最快可在发货后十天收到货款⁷。广西美申园食品科技集团有限公司董事长黄海表示,这种灵活的账期能够为公司提供足够的现金流支撑,让现金采购成本减少10%²。账期缩短能够有效减少工厂资金流动压力,让工厂以较低的资金成本完成生产组织和管理,这种账期管理模式也能在商品价格层面增强平台在下沉市场中的价格竞争优势。

4. 京喜自营全链路成本管控策略实施的保障路径

(一) 加强数字化能力建设

随着京喜自营平台合作工厂数量和商品品类的增加,其在成本管控工作中也将面临“规模不经济”的潜在风险,丰富品类和分散供应商会增加运营、成本管控难度。为此,京喜自营平台应加强数字化能力建设,在全链路数字化赋能基础上面向工厂端搭建智能化生产管理系统,利用销售预测数据指导工厂安排生产,减少盲目备货造成的库存损耗或资金占用。例如,京喜采销团队以“营销节点”为基础预测

⁵<https://static.weeklyonstock.com/26/0206/qdy104744.html>

⁶<http://ifengweekly.com/detail.php?id=25418>

⁷<https://www.ebrun.com/20251030/617325.shtml>

订单量,提前告知工厂具体生产规模,提高备货有效性。后续工作可将此种工作模式升级为动态预测模型,根据季节、区域消费和促销节奏的变量差异实现准确的供需匹配。在物流工作中可引入智能路径规划算法,面向下沉市场订单分布特征,调整配送路线和集包方法,有效压缩末端配送成本。这种数字化建设可将以经验为驱动的全链路成本管控工作转向算法驱动,做到更为准确且精细的成本优化。

(二) 强化产业带属地化布局

地理层面的供应链半径能够直接决定物流成本下限,京喜自营平台所合作的工厂已覆盖全国 260 个产业带,但运营中心和仓储设施的属地化布局仍需优化。京喜自营平台全国首家“厂货优选选品中心”于 2025 年 7 月在浙江义乌落地,该选品中心长期陈列 5000 款以上的精选源头厂货,配备专业采销团队在属地现场办公³。这种工作建设将平台的远程工作对接转向属地化的产品运营与管理,帮助合作工程或企业获得较高利润回报。因此,京喜自营可在后期工作中将这一模式推广到更多产业带,通过在产业集群中心布设区域运营中心,就近开展选品、质检等诸多运用管理与成本管理工作,有效缩短消费者获得产品的距离[5]。尤其是生鲜或短保质期类品类,属地化仓储与就近发货模式的运用能够减少冷链运营成本和损耗效率。例如,广东徐闻菠萝产区、陕西武功猕猴桃产区等生鲜产地均设有产地仓,能做到田间采摘、产地分拣和就近发货的短链流通,减少物流成本。从交易成本角度分析,属地化的布局是通过地理聚集有效缩短物理和信息传递距离,减少品控、执行和沟通协调等环节中的交易摩擦。资源基础则是源头产地和优质产能的提前锁定,并跟随时间积累逐步转变为平台中的区域资产和产业群关系资产。

(三) 推进业务分层和品类梯度建设

用户在下沉市场的不同品类、消费场景下对价格和品质的偏好也有不同,京喜自营全链路成本管控工作应做到与用户需求相适应,搭建对应的成本管理梯度。京喜自营平台在 2025 年推出了大牌同厂、京喜甄选等业务项目,初步构建了业务分层基础²。京喜自营平台在此基础上构建品类维度的成本管控梯度,在纸巾和垃圾袋等高频低价民生消耗品中采用极致低价成本策略,使用大规模采购和极简包装形式压缩成本;在食品和母婴用品等敏感类产品中适当提高成本容忍度,在确保原料标准和生产环境的基础上使用合理低价;在京喜甄选品质升级品类中,定位于“高质中价”,寻求成本管控和品质保障平衡点。例如,在“大牌同厂”项目中,东莞新伟龙服饰生产的 Polo 衫和 T 恤上线之后的成交额达到了百万元,该产品单价高于民生消耗品,但在大牌同厂的背书下能减少用户决策成本,该产品的毛利空间可为平台提供灵活定价支持²。京喜自营平台通过差异化成本管理可在保障整体低价定位的同时,做到成本结构优化与盈利改善。

5. 结束语

下沉市场已从流量争夺和补贴大战步入到供应链效率成本管控层面,京喜自营的工作实践表明,全链路成本管控能力会直接影响电商在下沉市场中的竞争力,只有在采购、运营等工作环节中持续优化成本,才能在保障产品品质和服务的基础上维持低价优势。京喜自营平台通过源头直采和全托管模式的实施可以形成全链路成本管控体系,在维持平台运营成本的同时为产业带工厂提供价值,也为用户提供优惠保障。

研究结合交易成本理论、资源基础观及价值链理论重构成本管控模式,实施过程中通过模式创新重塑内部管理流程,基于流通损耗的结构性消除建立低价模式,不以单纯让利为主;利用物流、数据和运营等资源的深度整合与运营管理转变成本运营模式,实现平台、工厂和消费者三方的共赢。

但本研究也存在局限:文章使用单项案例分析方法,虽能揭示京喜自营的全链路成本管控机制,但单一案例缺少足够代表性,相关理论在不同行业、企业推广中,需谨慎验证。研究数据和信息主要来自公开资料和二手案例描述,缺少企业内部详细的成本数据、财务指标及运营绩效等数据的定量分析,会

在一定程度上影响论证精确性与深度。研究并未过多关注下沉市场消费者的情况，也未考虑消费升级趋势的反向影响。

未来研究应积极开展跨案例的对比研究，比较京喜自营、拼多多等不同自营或类自营模式在成本管控方面的异同点，从中提炼更为普适性的成本管控方法；引入量化财务或运营数据，构建成本管控效率测量模型，用实证验证不同管控策略对平台盈利能力、用户增长以及供应链绩效方面的影响；探讨全链路成本管控对产业代工厂的长期影响，尤其是工厂的技术升级、品牌孵化等方面的赋能效应，分析潜在风险。

参考文献

- [1] 操海国. 数智化转型下跨境电商海外仓发展瓶颈与优化路径研究[J]. 湖北开放职业学院学报, 2025, 38(21): 132-134.
- [2] 邓浏睿, 喻喜泓, 张莹. 基于区块链的电商平台双渠道运营优化——进驻模式、绿色创新与融资策略的协同机制[J]. 湖南大学学报(社会科学版), 2025, 39(4): 68-81.
- [3] 张翼飞. 基于供应链视角的京东物流成本管理研究[J]. 中国储运, 2025(6): 148-149.
- [4] 颜寒, 李锦生. 供应链视角下京东商城公司物流成本管理优化研究[J]. 物流科技, 2024, 47(3): 114-117.
- [5] 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.