

# 京东集团竞争战略与风险管理研究

陈宇煊

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v8i11.3056

**[摘要]** 在数字经济与实体经济深度融合的背景下,京东集团作为中国电商行业的标杆企业,其战略选择与核心能力建设对行业发展具有重要示范意义。本文基于PEST分析框架,系统梳理京东面临的宏观环境动态,结合其发展战略与业务竞争战略的演进逻辑,提炼其供应链管理、技术驱动等核心能力,并分析评估战略实施效果与现存不足。

**[关键词]** 战略环境; 京东集团; 发展战略

**中图分类号:** F239.41 **文献标识码:** A

## Research on Competitive Strategy and Risk Management of Jingdong Group

Yuxuan Chen

Guangxi University of Finance and Economics

**[Abstract]** In the context of deep integration between the digital economy and the real economy, JD.com Group, as a benchmark enterprise in China's e-commerce industry, demonstrates significant exemplary significance for industry development through its strategic choices and core capability building. Based on the PEST analysis framework, this paper systematically examines the dynamic macro-environment faced by JD.com, combines the evolutionary logic of its development strategy and business competition strategy, extracts its core capabilities such as supply chain management and technology-driven approaches, and analyzes and evaluates the effectiveness of strategic implementation along with existing shortcomings.

**[Key words]** strategic environment; Jingdong Group; development strategy

### 1 绪论

#### 1.1 研究背景

中国电商行业已从高速增长转向高质量发展阶段,行业竞争逻辑从“低价内卷”逐步转向“效率-体验-生态”的综合博弈。作为以供应链为核心的综合零售服务商,京东集团凭借“自营+物流”的重资产模式与“技术驱动”的差异化定位,在电商红海市场中形成了独特的竞争壁垒。然而,随着政策监管趋严、消费需求分层、技术变革加速,京东面临的宏观环境不确定性显著增加。与此同时,拼多多、抖音等新兴平台的崛起,进一步挤压了传统货架电商的市场空间,倒逼京东重新审视战略定位与核心能力。

#### 1.2 研究意义

理论上,本文基于PEST框架与战略管理理论,构建“环境-战略-能力-风险”的分析框架,为电商企业战略研究提供了新的理论视角。实践上,京东作为中国零售行业的标杆企业,其战略选择与实施经验对行业具有显著示范效应。本文可为电商企业在应对政策监管、消费分级、技术变革等挑战时提供实践参考。

### 2 京东集团宏观环境的PEST分析

#### 2.1 政治环境: 监管升级与政策赋能的战略共振

在监管端,《中华人民共和国电子商务法》《中华人民共和国反垄断法》等政策倒逼平台治理升级,京东通过技术投入构建合规壁垒,如“京商合规通”系统将商家审核通过率提升至91%,形成“良币驱逐劣币”的生态优化效果<sup>[1]</sup>。

政策机遇维度,中央乡村振兴战略与“新基建”部署创造结构性机会。京东建成覆盖2000个行政村的无人机配送网络,将生鲜物流成本压缩60%;“数商兴农”工程推动农产品上行GMV增长45%。

#### 2.2 经济环境: 消费分化与效率突围的协同演进

中国经济“K型复苏”趋势下,消费市场呈现高端化与性价比需求并存的二元特征。高收入群体贡献京东35%的高端家电销售额,而三线以下城市用户增速达25%。这种“全价格带覆盖”战略使平台ARPU值持续增长,用户结构呈现“高端市场利润锚定,下沉市场增量驱动”的协同格局<sup>[2]</sup>。

供应链效率成为穿越经济周期的核心能力。京东通过AI预测系统将库存周转率提升至36次/年,履约成本率较行业低26%。

#### 2.3 社会文化环境: 圈层裂变与价值共创的生态重构

代际更迭加速消费价值观迁移,Z世代推动平台从交易场域向意义消费社区转型。京东设立“Z世代专区”聚焦电竞、潮玩品类,相关销售额增长95%,形成“内容消费-社群互动-商品转化”的闭环生态。

#### 2.4 技术环境: 数字基建与产业跃迁的范式革命

京东以巨额研发投入重构零售基础设施,形成“智能中枢-场景渗透-生态输出”的技术演进路径。智能供应链中枢集成算法模型,实现库存周转率行业标杆;区块链溯源使生鲜正品率达99.8%;无人机配送成本降低70%,重构农村物流格局。

技术渗透全消费场景:AR试妆提升转化率25%,C2M定制商品占比35%，“1小时达”覆盖核心城市区域。

京东云“零售增长引擎”帮助连锁超市库存周转提升;物流技术输出使欧洲配送时效缩短。

### 3 京东的发展战略与业务竞争战略

#### 3.1 京东集团发展战略分析

##### 3.1.1 强化供应链核心能力,构建产业数字化基础设施

京东的核心竞争力在于其强大的供应链体系,涵盖智能仓储、高效物流、数字化运营及全渠道零售网络。京东物流通过“亚洲一号”智能仓、自动化分拣系统及无人机、无人车配送技术,实现仓储运营效率大幅提升,支撑“211限时达”“小时购”等极致配送服务<sup>[3]</sup>。

##### 3.1.2 拓展下沉市场与国际市场,挖掘新增量空间

在国内市场,京东持续推进“下沉战略”,通过京喜、京东小店等业务覆盖低线城市及农村用户,并借助供应链能力优化农产品上行通道。

在国际化布局上,京东以东南亚和欧洲为重点,通过投资本地电商平台、自建海外仓及跨境物流网络,提升全球供应链能力。京东物流在海外拥有近90个保税仓和直邮仓,支持全球48小时达服务。

##### 3.1.3 深化技术驱动,打造第二增长曲线

京东持续加大技术研发投入,重点布局人工智能、云计算、自动驾驶、区块链等前沿领域。京东科技为企业客户提供智能供应链、IoT等解决方案,并推动“数智化社会供应链”建设。京东探索自动驾驶技术在物流领域的应用,已在北京、上海等地测试无人配送车。

#### 3.2 京东集团竞争战略分析

##### 3.2.1 成本领先战略: 优化供应链效率,降低运营成本

京东的核心竞争力之一在于其强大的自营物流和供应链体系。通过智能仓储、自动化分拣系统及大数据驱动的库存管理,京东大幅降低仓储和配送成本,使其履约费用率持续优化。此外,京东通过规模化采购和供应商直连模式,减少中间环节,确保商品价格竞争力<sup>[4]</sup>。

##### 3.2.2 差异化战略: 高品质服务与全渠道体验

京东以“正品+快速配送”为核心卖点,建立品牌信任度。其自营模式确保商品质量,并提供高效物流服务,满足消费者对确定性和时效性的需求。同时,京东通过全渠道布局打通线上线下

消费场景,提升用户体验。

#### 3.2.3 生态协同战略: 多元化业务布局,增强竞争壁垒

京东构建了零售、物流、科技、健康、金融等多元业务生态,各板块相互赋能。京东物流不仅支撑电商履约,还对外开放服务,成为独立盈利板块;京东健康依托供应链能力,提供医药电商及互联网医疗服务;京东科技则为企业客户提供数字化解决方案,推动产业升级。

### 4 京东集团战略与核心能力的关系

#### 4.1 京东的核心能力

##### 4.1.1 供应链与物流管理能力

京东通过整合供应链资源,构建了从采购、仓储到配送的全流程数字化管理体系,显著提升运营效率、降低成本。京东的配送方案将商品智能分拨至距离消费者最近的位置,实现库存周转与配送时效的双重优化。依托京东物流的仓储网络及航空货运航线,为商品质量和配送速度提供保证。

##### 4.1.2 技术驱动的产业升级能力

京东物流以AI、物联网等技术为核心,构建了自动化、智能化的新型物流体系,其自主研发的智能分拣机器人及无人配送车等设备,在仓储环节实现效率提升与成本下降。京东物流的“亚洲一号”智能物流园区及5G智能仓储网络的搭建巩固了其在物流科技领域的领先地位。

##### 4.1.3 客户服务与体验的深度优化

京东以用户体验最佳为目标,构建了覆盖售前、售中、售后的全周期服务网络。其客服团队在满意度调研中位列行业第一,响应速度、专业程度等指标均领先。依托智能客服系统,京东实现了用户需求的精准预判与高效响应,同时通过技术手段持续优化服务流程,显著提升了用户体验。

4.2 京东目前的发展战略、业务竞争战略与京东的核心能力的联系

京东的发展与竞争战略与其核心能力深度协同。在发展战略上,京东以“产品、价格、服务”为核心,依托强大的供应链与物流能力实现新品爆发与品类升级,并以技术驱动提升服务体验。在竞争战略层面,其完善的供应链体系奠定了成本领先基础,智能分仓等技术应用持续降低运营成本。

### 5 战略实施效果与不足

#### 5.1 实施效果

##### 5.1.1 用户体验与品牌壁垒巩固

自建物流网络使“211限时达”覆盖全国90%区县,核心城市推出“小时购”。京东零售订单中约90%实现次日达,用户复购率提升。自营模式与严格品控使3C家电品类正品认知度达95%,高端用户占比持续提升。结果用户净推荐值领先行业,一线城市用户留存率高,支撑高客单价品类销售<sup>[5]</sup>。

##### 5.1.2 供应链效率转化为成本优势

库存周转天数降至30天,智能补货系统降低滞销率,仓储自动化率超80%。零售业务毛利率提升,物流子集团实现全年盈利。

##### 5.1.3 技术驱动的业务拓展

京东到家合作商超超15万家,GMV同比增长,市场份额提升。京东工业服务超50%中国500强企业,降低客户采购成本;京东健康年活跃用户超1.5亿,在线问诊量占行业40%。技术服务收入持续增长,占营收比提升。

## 5.2 不足与挑战

### 5.2.1 资本投入与盈利压力

物流网络持续投入导致资本支出高企,自由现金流波动。新业务如社区团购亏损严重后关停,下沉市场业务调整导致商誉减值。

### 5.2.2 下沉市场战略摇摆

高线城市“品质+物流”策略在下沉市场面临拼多多低价白牌冲击,京喜客单价低但履约成本占比高。用户心智争夺失败,京喜年活跃用户远低于拼多多,关闭多省业务,市场份额不足。

### 5.2.3 开放生态建设滞后

第三方GMV占比仅40%,远低于阿里,主因佣金费率高于淘宝,中小商家工具支持不足。内容化短板明显,直播电商GMV不足,缺乏头部主播与内容生态,用户时长短。

### 5.2.4 组织敏捷性不足

创新业务响应慢,直播电商布局晚于对手,社区团购因内部审批流程冗长错过窗口期。业务协同不足,物流子集团独立运营导致与零售部门定价矛盾。

### 5.2.5 技术商业化瓶颈

ToB服务竞争激烈,京东云市场份额低,政企客户拓展受限于品牌认知;供应链解决方案多服务于自身生态,外部大型客户案例稀缺。技术投入产出失衡,研发支出占收比高,但AI专利转化率低。

## 6 行业竞争环境下的战略风险与应对

### 6.1 电商行业竞争态势的多维解构

当前,电商行业已从单一的价格竞争格局,转变为“效率-体验-生态”的多维博弈态势。在平台电商维度,京东集团凭借其自营物流体系与品质保障机制,在高端市场占据一席之地,但市场份额持续下滑。

### 6.2 战略风险的系统性识别与归因

外部环境风险集中体现为政策合规压力与消费分级矛盾的双重挑战。反垄断法规的严格执行终结了平台“二选一”的策略。消费分级矛盾则表现为高端市场增长放缓与下沉市场价格敏感度提升的结构性冲突<sup>[6]</sup>。

内部能力风险源于组织架构与技术转化的双重断层:超大型企业层级化管理导致决策链条冗长,跨部门协作壁垒尚未完全破除;技术转化效率不足体现为研发投入与产出的非线性关系,技术资源高度集中于物流自动化领域,但在AI驱动的供应链预测、营销决策等核心场景的应用深度不足。

### 6.3 风险管理体系的优化路径

构建动态风险预警与合规嵌入机制。需建立“政策-市场-

运营”三维指标体系,监控监管处罚频次、库存周转天数等关键指标。升级风控系统架构。

供应链弹性建设与生态化协同。在区域化分仓网络方面,需深化国内智能仓群联动机制,加速国际“海外仓+本地送装”体系建设,构建“内容引流-京东履约”的流量转化通道。

技术联盟构建与组织韧性再造。在开放式技术协同方面,建议联合AI企业共建大模型开放平台;同时探索区块链溯源技术在特定品类的应用场景,构建品质信任壁垒。

## 7 结论

本文系统分析了京东集团的战略,得出以下主要结论:

第一,京东的核心能力已形成“供应链+技术+体验”的三维协同格局。其供应链管理、技术驱动能力、客户服务与体验优化突出。第二,京东的发展战略与业务竞争战略高度契合核心能力。通过“强化供应链核心能力”“拓展下沉与国际市场”“深化技术驱动”三大战略,京东实现了从“单一零售平台”向“产业数字化基础设施服务商”的转型。第三,战略实施效果与现存不足并存。京东在用户体验巩固、供应链成本转化等方面取得显著成效,但下沉市场战略摇摆、开放生态建设滞后等问题仍制约其长期发展。第四,面对行业竞争态势的多维解构与战略风险,京东需构建“预警-弹性-协同”的风险管理体系。

未来,京东需在“规模扩张”与“质量增长”之间寻求动态平衡,以动态风险预警机制应对政策与消费分级挑战,以技术杠杆撬动新增长曲线,最终实现从“行业跟随者”向“规则制定者”的战略跃升。

## [参考文献]

- [1]张黎.小议平衡记分卡在企业绩效管理中的运用[J].管理学家,2012(7):632.
- [2]Shenyng Zhang.Research on the International Competition Strategy of Chinese Small and Medium-sized Enterprises...[J].Frontiers in Economics and Management,2021.
- [3]曹征,李润发,蓝雪.电商巨头下沉市场的消费驱动及发展战略——以阿里巴巴、京东、拼多多为例[J].商业经济研究,2021(8):39-41.
- [4]刘冰.跨境电子商务平台的盈利模式比较分析——以天猫国际、京东国际以及亚马逊为例[J].经济师,2022(3):138-139,141.
- [5]Ardley Barry,Naikar Sangarri. Competitive Strategy as Practice...[J].Open Journal of Business and Management,2021.
- [6]李园园.供应链议价能力对零售企业市值管理的影响[J].商业经济研究,2024(18):51-54.

## 作者简介:

陈宇煊(2000—),男,汉族,广西玉林人,硕士研究生在读。研究方向:企业战略。