

管理战略▶

IPO 提速 京东 构建电商生态链 PK 天猫

稿件撰写 雷建平

唱衰的声音始终伴随着京东。就在京东再次获得近 4 亿美元融资之际，当当 CEO 李国庆再次搅局，公开宣称京东新一轮融资预计最多能烧到明年 3 月，到时又将面临资金紧张危险。

但真实情况可能是，京东的危机被夸大了。接受腾讯科技采访时，投资和电商行业的多位资深人士对京东前景表示乐观。其中普遍看法是，在年营收规模达 600 亿元，公司人员超 2 万人后，京东已到了一种大而不死的状态，并没有外界宣扬的危险。易讯网 CEO 卜广齐则坦言，发展到现在，京东已不太可能倒闭。

相反，在规模达到一定程度后，京东又有了新赚钱途径。知情人士透露，京东今年仅来自广告方面的收入就达 2 亿元。而通过开放平台，京东每年也可以获得巨额营收。京东预计今年开放平台交易额 140 亿元，按 10%佣金粗算，这部分收入也超 10 亿元。

“零售企业到一定规模后都会赚点容易钱。苏宁、国美利润更多靠金融和地产，亚马逊今年上半年来自开放平台的营收占到 40%，而利润所占比例则要远远高于 40%。”前京东总裁助理、NOP 创始人刘爽表示，京东正在逐渐摆脱零售行业的“苦逼”状态。

一位电商大佬指出，未来京东拥有很大想像空间，盈利有几种方式：广告、来自 B2C 自营平台的利润、开放平台佣金、物流开放带来的收益、甚至是云计算。而在获得来自安大略教师退休基金和老虎基金的融资后，京东 IPO 进程也将提速，其与天猫的竞争也将不可避免。

事实上，京东正在广开渠道提升利润率，把流量转化为收入，如上线数字音乐平台、应用平台，推出租车、彩票、旅游，这些都是新的盈利点。不仅如此，京东还通过开放物流和推出金融服务，绑定上游银行业下游厂商，正学习亚马逊构建一个生态系统。

这也意味着，多轮融资后，京东寻求 IPO 的步伐也在加快。一位刚刚离开电商圈的大佬表示，京东到现在这样的规模，不上市可能性很小。京东推英文网站、收购网银在线本身对京东财务没有太多实质帮助，但对华尔街来说有价值，能让华尔街意识到京东并非是一个单纯的电商公司，还有很多其他想像空间。

当然，京东未来 1 年能否上市，取决于资本环境。尽管多玩 YY 不久前上市，但华尔街依然对中概股不冷不热，京东未来能否减少烧钱幅度，也是华尔街考量的重要指标。

IPO 计划提速 构建电商生态链

近日京东 CEO 刘强东公开回应外界的唱衰。他称，京东发展 9 年不仅没有倒闭，而且依然很好，有能力对运营成本 and 效益提升，公司已设定目标，要实现明年季度盈利。京东盈利突破口在于经营规模达到一定程度后，通过优化运营成本，将之控制在较低水平。

这是刘强东首次正式向外界发出盈利信号。虽然其并未披露京东的上市时间表，但在外界看来，追求盈利本身已经释放出强烈的 IPO 信号。

中国的电商行业正走向混乱的战国时

相关评论▶

IPO 能否把京东拉出泥潭

按照刘强东的话说“价格战是电商的宿命”，不可否认，他“将低价进行到底”的策略确实为自己赢得了巨大的销售量，但销售额的增长并没给京东带来盈利，反而让京东陷入了一个“融资—扩张—再融资”的怪圈。今年 11 月资本大鳄以 4 亿美元再赌京东，但不断扩大的融资却暴露出京东商业模式的弊端。京东融资小了不解渴，融资太大又不现实并可能作茧自缚，京东如陷泥潭。那么，京东怎样才能冲破这个以融资寻求扩张发展的泥潭呢？

在价格战中，京东犹如被困之兽，被同行压迫得很厉害，其中有的就是一级家电代理商，而京东仅仅发展线上并无太大优势，而在线下又无法与家电零售巨头抗衡。

在众 B2C 企业的围追堵截中，为解决门上之剑，京东必须提早 IPO。那么 IPO 到底能否救京东的命？

策划语:近日，京东 CEO 刘强东公开回应外界的唱衰。他称，京东发展 9 年不仅没有倒闭，而且依然很好，公司已设定目标，要实现明年季度盈利。京东盈利突破口在于经营规模达到一定程度后，通过优化运营成本，将之控制在较低水平。这是刘强东首次正式向外界发出盈利信号。虽然其并未披露京东的上市时间表，但在外界看来，追求盈利本身已经释放出强烈的 IPO 信号。



代。自去年以来，以苏宁易购为代表的传统势力越来越多地进军电商行业。此外，电商企业之间在价格、获取用户和物流投入上的竞争也愈发激烈。

而在资本对于电商企业定价体系倒塌、新的体系还未出现，众多国内电商企业茫然不知所措之际，彪悍的刘强东和京东在狂飙式的发展中，不断掀起价格战、通过 6 月大促围城，8 月京东苏宁线上线下对垒，一次次在电商行业掀起腥风血雨。

进入到 10 月，京东又换起了新玩法。京东 CEO 刘强东在微博“闭嘴”，很长时间不再公开露面，一改其往日高调张扬风格。与此同时京东的举动又持续不断，短短一个多月时间，京东推英文网站、收购网银在线，新一轮融资、开放物流、与魅族达成 8 亿元销售合作、面向供应商推金融服务，陆续上线数字音乐平台、应用平台，明年上线广告系统，让人感觉眼花缭乱。

不过，京东内部人士指出，除了电商行业一贯的价格战，归纳下来，京东主要是三方面有动作：金融、品类扩张和延展、物流开放，分别对应的是京东的 CFO 陈生强、CMO 蓝烨和 COO 沈皓瑜分管的三块工作。其中，品类扩张是京东前年就定好的全品类战略，像京东今年早期进入酒店预订业务、上线电子书频道和最近上线的数字音乐都是围绕这一目标展开。

最近这一系列动作中真正关键的是京东明年上线的广告系统。在确定明年要实现季度盈利的战略目标后，京东需要尽可能把流量转化为收入。随着京东明年上线广告系统，其通过流量变现的渠道将更加畅通。

易观数据显示，第二季度京东来自开放

平台销量达 35 亿。分析人士预计京东全年来自第三方的销售规模为 140 亿元，通过京东 POP 平台，京东可通过出售广告位、开放数据分析功能、开发促销工具、协助办理保理业务、仓储服务、在线支付、云服务等向商家收取费用。

优购网 CMO 徐雷曾披露，今年下半年以来京东不断进行各种鞋服类促销活动，大部分商品都采用 POP 运作模式，即京东吸引商家到自己的大平台开店，商家定价，京东从商家销售额中扣除 5-8 个百分点作为服务收入。商家可选择京东的仓储、物流和配送并向京东支付费用。

在加强变现的同时，京东也在利用规模优势加强对生态链的建设，密切银行和供应商关系。刘强东近日谈及与中行合作时表示，未来商业竞争是供应链竞争，供应链金融提供供应链整体运营能力。通过资金流带动整个链条不断向前，从而实现供应链有机整合。

有分析指出，由于金融借贷需要信用凭证，其往往和支付、物流等供应链环节紧密对接，通过供应商在支付、物流上的数据和凭证进行抵押担保。这也意味着，供应商一旦要申请金融贷款服务，则需要在物流、支付上与京东进行深度对接，因此其很难脱离京东生态。

刘强东或许在京东与天猫竞争遭遇打压中有所感悟，更深刻体会到生态链的重要性。在阿里巴巴董事局主席马云将平台、金融、数据确定为阿里巴巴三步走战略后不久，京东与阿里已从电商用户的争夺战上升到两者供应链的战争。

天猫成头号大敌

在电商行业中，京东无疑是个异类，与天猫、苏宁易购、腾讯电商还是当当、凡客，无一不交恶。电商图书大战中，刘强东趁着当当刚刚 IPO，踩着李国庆的肩膀往前走；凡客元老吴声离职后，凡客遭遇舆论风暴，背后始作俑者被认为是京东；京东苏宁大

战，刘强东放言要打得苏宁疼；双十一购物节，京东又与天猫对掐，让商家二选一。

京东商城 CMO 蓝烨也表示，外界经常对京东有这样那样的看法，京东并不太关注，而是聚焦于做好本身的服务，如果消费者对京东有什么意见，京东反而会更关注。

这并非意味着京东不再当“刺头”，在 IPO 提速，构建生态圈后，向来以小博大的刘强东将目光更多聚焦到天猫身上，苏宁易购、当当、国美不再放在首要位置。

腾讯科技查阅 Alexa 流量排名发现，天猫与京东已各自具备寡头特征。尽管天猫依托淘宝系庞大而完整的电子商务体系在双十一成交额远超京东、但京东与天猫在 PV 上已非常接近，京东甚至在 PV 上曾屡次超过天猫。同期，尽管苏宁易购气势汹汹，高举投放广告、并购红孩子等电商网站，苏宁易购的规模与京东完全不可相提并论，日均 PV 方面更相差甚远。

事实上，京东商城的自营+POP 模式也已在发挥威力。互联网观察者葛甲指出，在商务平台、物流、配送、支付等重要环节完全不受制于人的情况下，推出开放平台，完善商品类目，推出数字服务及应用平台，推出金融服务等，正是京东吸引更多参与者加盟进来的重要手段。从战略上来说，京东的生态系统有随形势发展而逐步壮大的可能性。

当前京东估值已达到 70 多亿美元，同期阿里巴巴估值为 350 亿美元，阿里巴巴 350 亿美元估值是计入淘宝、天猫、阿里云、阿里巴巴 B2B 业务等业务，这意味着在 B2C 细分领域，京东已拥有较强实力与阿里一搏。据了解，一向不太安分的京东已在研究进攻天猫的策略，正在招揽精明强将，京东、天猫开战属于必然。

这和京东盈利的目标又有矛盾。一位不愿透露姓名的电商 CEO 指出，京东要想尽快盈利，商品价格竞争力度就会降低，但包括天猫、腾讯电商、苏宁易购在内的竞争对手肯定不会让京东轻易盈利和快速上市，必然会通过各种方式降低其利润水平。



(石岩)

实战营销▶



“双 12”来袭 淘宝京东营销大过招

“双 11”产生的连锁反应还没消退，电商们又迫不及待地推出了“双 12”的促销计划。

京东商城： 由价格转向服务

12 月 12 日，当其他快递员驾驶着电动车，一如往常地送货上门时，京东商城的“美女送货团”已经出发了，她们驾驶着 Smart(精灵)小汽车，手捧着刚从仓库拉出的礼品，幸运的消费者在开门的一瞬间就能看到。

可能是铜牌、铁牌会员，也可能是金牌会员，通过电脑随机抽取，某一个级别以上的会员就有机会享受到“美女送货团”的特殊服务。

“通过这些美丽的送货天使，我们向部分网友传达京东对他们的关爱。”京东商城高级副总裁程峻怡表示，“1212”其实就是“要爱要爱”的谐音，这一天是京东的“会员关爱日”。

为此，京东向消费者推出了四大活动。一是京东美女送货团；二是“Smart”抽奖活动，当天抽出八台超低价 Smart 供消费者购买；三是服务升级系列活动，如产品延保、延长图书退换时间、大家电免费清洗等。

“第四是商品促销活动，从三折到八折，参与商品种类约有几百万种。”程峻怡说道。此次活动，它在有意地区别：“价格战”与“低价策略”是两条路子。

行业分析人士指出，电子商务的本质是零售，目前拼的还只是价格，慢慢地会开始拼服务，而在未来则是拼技术，谁站在了这个趋势的前端，谁就能更有力地笼络住用户。而促销，恰恰是展现电商企业实力的一个侧面。

淘宝： “愿望清单”狙击精准化营销

同为阿里巴巴旗下的主题营销，“双 12”与“双 11”的活动重点和参与对象却截然不同。在“双 11”中，参与者主要是天猫上的大卖家，天猫也为卖家设置了活动准入门槛和折扣规则。而“双 12”被定位于中小卖家的狂欢节，淘宝网鼓励所有卖家参与其中。数据显示，11 月 26 日是淘宝网开通报名通道的第一天，有超过 25 万商家报名，其中星、钻级的中小卖家占了九成以上。

记者了解到，由于网络上店铺数量太多，那些新开的或小规模的网络若想被买家搜索到，往往需要支付额外费用、投入大量人力物力。可在“双 12”中，报名成功的商品将通过轮播的形式展现在淘宝页面上。今年 9 月刚在网上开设实体店的小户说，之前想参加很多主题营销活动，但因为开店时间短等原因，都被拒之门外，而“双 12”给了新卖家机会。

淘宝网市场总监夏夏季表示，在“12.12”针对卖家的规则中，中小卖家商品在活动页面的曝光机会将取决于商家和消费者的互动：“从 12 月 3 日开始，消费者可以把看中的商品收藏到‘愿望清单’，并向卖家提出自己的要求；商家可对这些潜在用户作出响应，如果响应成功，就能增加商品的曝光度。”

没有了低价诱惑，买家看待“双 12”的态度也与“双 11”有所不同。资深买家齐小姐的看法很有代表性：“这次活动不是鼓励冲动消费，不是贪图便宜，而是鼓励买家去发现那些新奇古怪的商品，借助活动设置的各个标签，真正体会在数以万计的商品信息中‘淘宝’的乐趣。”

具体来说，“双 12”设置了名为“爷们儿”、“美丽”、“新”、“特色”、“生活”等五个主题馆，并用 240 个诸如“歌唱 80 年代”、“我们都是小清新”的标签来为商品分类。在“80 后”齐小姐看来，参加“双 12”就好比一次特殊的逛街经历：“逛商场不是为了买什么，而是纯粹为了看看有什么新奇好玩的，这也是一种满足。”

网络消费行业分析师朱小小认为，“双 12”变“买”为“逛”，其实反映了电子商务发展的新趋势，即强化社交性。他表示，电子商务发展的大趋势是更加个性化，消费者的态度和需求往往隐藏在社交信息中，影响消费者的决定也是这些社交信息。

(本报综合)