

第3章 网络零售模式案例分析

3.1 网络零售概述

3.1.1 网络零售的定义

网络零售是指买方与卖方以互联网为介质进行商品交易活动，也就是应用互联网进行信息的组织与传递，从而实现商品(有形或无形)所有权的转移与交付，并通过电子商务实现信息流、资金流和物流的流转。

网络零售模式就是指生产企业、零售企业或者个体工商户，利用互联网渠道实现商品销售，从而获取销售利润的一种互联网应用模式。

随着中国经济转型发展跨入“产业升级”全新时代，“互联网+”成为“产业升级”的重要途径，促进了电子商务产业高速发展，特别是网络零售业的迅猛发展。无论是网络零售交易额，还是实物商品网上零售额，占社会消费品零售额的比例均有明显增长。网络零售对消费市场的贡献作用持续提升，其行业步入稳定发展阶段，市场格局相对稳定。

随着以国内大循环为主体、国内国际双循环的发展格局加快形成，网络零售不断培育消费市场新动能，通过助力消费“质”“量”双升级，推动消费“双循环”。在国内消费循环方面，网络零售激活城乡消费循环；在国际国内双循环方面，跨境零售发挥稳定外贸作用。网络零售行业已成为支撑中国经济转型和社会发展升级的重要组成部分，而且给传统零售业、制造业、物流业和金融业等产业带来较大影响。

3.1.2 网络零售的分类

1. 按开展网络零售的途径划分

(1) 自建网上商城零售。企业通过自己建设网上商城来推介并销售产品，该商城属于企业私有并自主经营。自建私有网上商城的优点是企业拥有完全的自主权，不受制于其他平台，可以开展形式多样的销售活动，进而更好地维系客户关系；还可以在发布产品信息的同时宣传企业文化，有利于打造企业品牌。然而，自建网上商城，不仅需要进行硬件投资和人员配备，还要开展推广和宣传，以维持大量的在线客户。这种形式适用于大型企业，如小米、华为等企业就主要采用这种形式。

(2) 依托第三方平台零售。企业通过电子商务平台实现商品销售。电子商务平台是指由第三方(销售企业、消费者之外)开设，同时容纳多个卖家、买家的电子平台。电子商务平台能够在网络零售环节保持中立，大量销售企业通过平台发布信息，吸引更多顾客访问平台，从而增加销售企业的商业机会。网络零售企业依托电子商务平台销售，能够拓展销售渠道，降低网店建设成本和销售费用，提高销售效率。这种形式适用于中小型企业或者

个体工商户，比较典型的网上开店第三方平台有淘宝、唯品会等。

(3)混合方式零售。企业既自建网上商城，又借助第三方电子商务平台开展商品零售。采用这种形式的企业往往通过自有网上商城增强销售独立性和提升品牌忠诚度，又借力第三方平台的流量优势增加产品销售额。这种网络零售形式结合了前两种形式的优点，目前，越来越多的大型企业开始采用这种形式。

2. 按网络零售在企业中的地位划分

(1)主营网络零售。若网络零售在企业的产品销售中占据主要地位，或者企业本身就是依托网络零售发展壮大起来的，就属于主营网络零售。但随着市场形势的变化，部分企业在继续开展网络零售的同时，也开始采用传统的销售方式，如线下代理制等间接销售渠道。三只松鼠就是主营网络零售的典型企业。

(2)辅助网络零售。传统企业为了顺应互联网和电子商务的快速发展，拓展销售渠道，扩大市场份额，也纷纷开展网络零售。但这种网络零售往往只是企业传统销售的补充，在企业的整体经营运作中起着辅助作用，如汽车行业。

(3)单一网络零售。企业以现代化网络零售平台为核心，配合完善的供应链管理体系及高效的配送系统，为消费者提供高品质的产品与服务保障。开展此类型销售的企业一般没有自己的传统销售渠道，网络零售是企业唯一的销售渠道，如聚美优品等企业。

3.1.3 网络零售的特征

1. 技术的渗透性

网络零售以互联网和移动互联网为依托，深度应用大数据、云计算、人工智能及区块链等技术，对零售全环节进行信息化渗透，进而实现对零售流程与模式的优化与创新。运用大数据技术，可通过业务数据化，对后台的海量数据进行分析，精准描绘目标顾客画像，实现商品的精确投递；运用云计算技术，通过在云端构建的零售 IT 架构，可支持业务快速创新，用数据智能支撑最优决策，解决技术、业务、数据的统一问题；运用人工智能技术，可实现零售商品的自动预测备货、智能选品、智能分仓调拨；运用区块链技术，商家可解决在商品溯源及流通、消费者隐私保护等方面的痛点，从而大幅提升信息安全及协同效率。网络零售正是通过运用先进信息技术在各个环节中深度渗透，才得以为广大消费者营造更为优质的消费环境。

2. 销售的便捷性

在传统销售中，顾客的购物时间受制于自己的空闲时间和传统商店的营业时间，而网络零售实现了全天候对顾客开放，顾客可以在自己方便的任何时候进行购物。同时，网络零售的无地域性，不仅可以让顾客足不出户购买到不同地区乃至不同国家的商品，也为较小城市及较偏远地区的顾客提供了多种多样、过去无法购买的商品。此外，网络零售顾客还能享受到快速选购、商品对比、在线支付和送货上门等购物便利。

3. 商品的丰富性

网络零售的商品数量多、种类齐全，涵盖国内外各种产品，充分体现了网络的优势。在传统销售中，无论企业的实体店铺空间有多大，其所能容纳的实体商品都是有限的；而

网络零售网站则只是展示商品的信息，陈列的商品只是数据形式的，不具有实体性，所以网络零售的商品可以无限丰富。此外，针对一些顾客群体狭窄的小众商品，在传统销售渠道中很难买到，但在网络零售中能很容易地搜索到，甚至很多网络零售企业主营的就是这种“小而美”的商品。

4. 交易的高效性

网络零售大大减少了传统销售中的流通环节，改变了销售渠道，同时推动了销售基础从工业经济基础设施到以互联网、云计算为核心的信息经济基础设施的变革，从而提高了交易效率。据阿里研究中心测算，网络零售的交易效率是传统实体销售交易效率的4倍。

5. 信息的时效性

网络零售企业更新商品信息时，只需将新商品的图片、介绍资料上传到网站，或者对商品信息、价格进行调整，购买者就可以看到最新的商品信息了，而且这种更新可立刻在全球范围内统一更新。而在传统销售模式中，新旧商品的更替、信息价格的调整，都需要较长的时间。因此，在修改商品信息或调整价格，特别是在较大地域范围内统一修改时，传统销售的时效性远远落后于网络零售。

6. 成本的节约性

对于网络零售企业来说，可以根据销售订单来进行商品生产或商品调配，从而使资金更好地流动，大大降低企业的库存成本；商品的宣传和销售都是借助网络实现，节约了企业的人力成本和营销成本。对于消费者来说，网络零售模式提供了详细的商品信息，让消费者能更快、更容易地比较商品的特性及价格，从而减少了商品的搜索成本；网络零售取消了分销渠道中的各级代理商，降低了渠道成本，使总成本及商品价格得以降低，消费者因而节约了支出成本。

7. 服务的高质量性

网络零售企业通过网络交互式的交流沟通，能够与顾客建立充分互信的关系，更好地满足顾客的心理需求。同时，企业通过网络维系良好的客户关系，及时了解顾客对商品的意见和建议，并基于这些意见和建议提供技术支持和服务，迅速解决顾客在商品使用中遇到的问题，提高服务质量，提升顾客的信心和忠诚度。

3.2 案例1——京东：多快好省的力量

3.2.1 基本情况

京东集团股份有限公司(简称“京东”)创立于1998年6月18日，最初作为光碟与磁盘产品的专业代理商起步。2004年1月，它正式涉足电商领域，创办京东多媒体网，并启用域名jd.com。2007年6月，随着业务版图的扩展，京东多媒体网正式升级并更名为“京东商城”，同时更换域名为360buy.com，开始在全国战略布局自建物流仓储中心。次年10月，京东商城上线日用百货类商品，开始向综合型电商转型。2010年12月，京东商城

迎来又一重要里程碑，正式开放第三方商家平台加盟，极大地丰富了商品种类，扩大了服务范围。2013年3月，为了品牌形象的进一步提升与国际化战略的推进，京东商城宣布更名为“京东”，并统一使用jd.com作为官方域名。2014年5月22日，京东成功登陆美国纳斯达克证券交易所，成为中国首个成功赴美上市的大型综合型电商平台。京东定位于“以供应链为基础的技术与服务企业”，目前业务已涉及零售、科技、物流、健康、保险、产发和海外等领域。经过二十多年的发展，京东坚守“正道成功”的价值取向，从“多、快、好、省”4个方面为消费者提供良好的购物体验：“多”，即品类齐全，轻松购物；“快”，即多仓直发，极速配送；“好”，即正品行货，精致服务；“省”，即天天低价，畅选无忧。

2022年2月，京东入选中央广播电视总台第二届“中国品牌强国盛典”十大“国品之光”品牌。京东发布2023年财报显示，截至2023年12月31日，京东物流运营超1300个仓库，仓储面积超2400万平方米，集团净收入达到1.08万亿元，同比增长3.67%，京东物流净收入突破1666亿元。

自2020年10月启动乡村振兴“奔富计划”以来，截至2024年3月，京东就已携手2000多个产业带，通过品牌打造、基础设施下沉、向产业链延伸、数智化赋能、加强人才培养五项举措，打通了上、中、下游产业链，全链条服务农业现代化，助力江苏宿迁霸王蟹、贵州修文猕猴桃、湖南怀化洪江市黔阳橙、河北承德宽城板栗等一大批地标农产品实现产业化、品牌化、数字化发展，促进形成高品质农产品与消费升级的正向循环。

在京东的商务模式中，其涉及的利益相关者主要包括供应商、第三方卖家、合作伙伴（运营商、基金等）和消费者。京东的价值网络如图3.1所示。

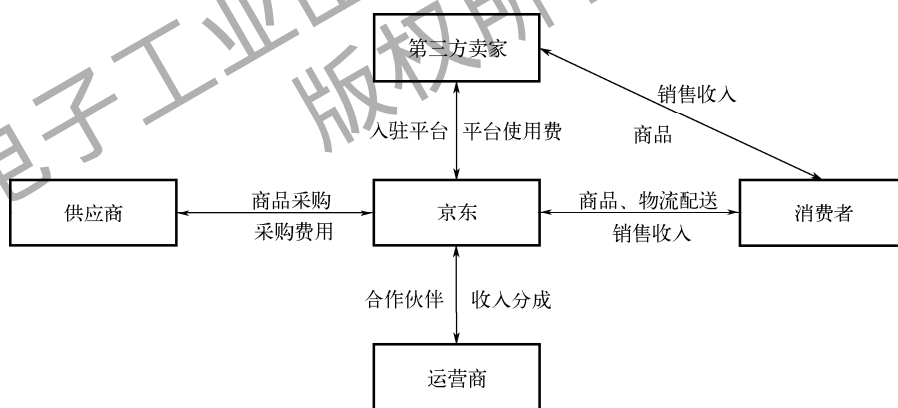


图 3.1 京东的价值网络

3.2.2 商业模式

1. 使命与愿景

京东奉行“客户为先、诚信、协作、感恩、拼搏、担当”的价值观，以“技术为本，致力于更高效和可持续的世界”为使命，愿景是“成为全球最值得信赖的企业”，为个人用户和企业用户提供人性化的全方位服务，努力创造亲切、轻松且愉悦的购物环境，不断丰富商品结构，最大化满足消费者日趋多样的购物需求。

2. 目标客户

京东的目标客户主要定位于网络购物活跃人群，从最早的 3C 数码消费者，不断拓展用户群，包括低线市场用户、女性用户等群体。对“多快好省”用户体验的极致追求和近百万商家的繁荣生态，带动了京东活跃用户数的加速增长，推动用户平均购物频次持续提升。2024 年 3 月，京东 App 月活跃用户数增至 5.07 亿，同比增长 6.8%。

3. 产品与服务

(1) 零售业务。京东零售业务涉及多个品类，在其涉足电子商务领域之初，聚焦于 3C（即计算机、通信和消费类）电子产品，通过精准定位与持续拓展，相继引入数码手机、小家电等产品，成功构建了 3C 领域的垂直电商标杆。至今 3C 数码仍是京东最具优势的品类之一。2008 年，京东引入大家电产品线，成为全产品线的家电垂直电商。京东在数码家电等核心类目的优势主要体现在履约效率和规模效应上。对于数码品类，京东通过长期的品牌合作关系及规模采购降低采购成本，并将这部分成本优势直接惠及消费者，增强了市场竞争力；同时，京东自建物流体系，不仅极大提升了订单处理与配送效率，更在大家电等大件货物领域构建了其他商家难以逾越的进入壁垒。随着市场战略的不断深化，京东自 2008 年末开始涉足日用百货领域，并于 2010 年开放平台招商，顺利转型为综合电商平台，涵盖服饰、美妆、个护清洁、生鲜、图书、母婴、家装、医药等多个品类，全方位满足消费者多样化的需求。与数码家电不同，日用百货、快消品等品类的非标准化属性更强，SKU 数量庞大，难以通过大规模采购实现价格优势，且在小件商品方面的物流成本优势也不明显。因此，京东转而聚焦于提升顾客体验，通过京东超市及京东小时达等创新服务模式，确保快速、精准地履约，从而培养消费者的路径依赖。此外，京东还积极构建覆盖全国的即时零售消费生态，深度融合线下门店与品牌资源，实现了在高频次消费的日用百货与快消品领域“品类丰富(多)、配送迅速(快)、品质优良(好)”的全方位优势。

(2) 技术产品与服务。京东科技专注于利用技术赋能产业，为企业、金融机构、政府等客户提供全价值链的技术产品与解决方案。依托人工智能、大数据、云计算、物联网等前沿科技，京东科技打造了面向不同行业的产品和解决方案，帮助各行业企业降低供应链成本、提升运营效率。

融合了原京东数科与京东智联云两大技术业务板块后，京东科技现已成为整个集团对外提供技术服务的核心输出平台，拥有强大的产业理解力、稳健的风险管理能力、丰富的用户运营能力和企业服务能力，能面向不同行业提供行业应用、产品开发与产业数字化服务。

(3) 物流服务。京东物流建立了包含仓储网络、综合运输网络、配送网络、大件网络、冷链网络及跨境网络在内的高度协同的六大网络，该网络具备数字化、覆盖广泛和灵活的特点，服务范围几乎覆盖了中国所有地区、城镇和人口。京东物流的服务产品主要包括仓配服务、快递快运服务、大件服务、冷链服务、跨境服务等，其一体化业务模式能够一站式满足客户的供应链需求，帮助客户优化存货管理、减少运营成本、高效地分配内部资源，使客户更专注于其核心业务。

(4) 医疗健康服务。在医药供应链板块，京东健康拥有药品、医疗器械及泛健康类商品的零售及批发业务，覆盖线上与线下全渠道；互联网医疗板块主要围绕患者需求，开展

在线挂号、在线问诊等医疗服务，并结合医药供应链优势，打造了“医+药”闭环；健康管理板块为用户提供家庭医生服务，以及包括体检、医美、齿科、基因检测、疫苗预约等在内的消费医疗服务；“智慧医疗”板块则主要服务于医院和政府部门等合作方，向其提供基于“互联网+”技术的信息化、智慧化解决方案，促进医疗健康信息的互通共享。

4. 盈利模式

(1) 商品销售收入。作为综合型网络零售商，商品销售收入依然是京东的主要收入模式。根据京东的最新数据，其 2023 年全年净收入达到 1.08 万亿元，其中商品销售收入达 8 712 亿元。

(2) 服务收入。京东的服务收入主要包括平台服务收入、广告服务收入、物流服务收入和增值服务收入等，其 2023 年服务收入为 2 134 亿元。在京东的净服务收入中，物流及其他服务收入的占比不断攀升，2023 年，京东物流收入就达到 1 666 亿元。

(3) 健康业务收入。京东健康的核心业务为零售药房业务和在线医疗健康服务，其中零售药房业务支撑起整体营收。京东健康总收入的增长，源于自营业务“京东大药房”商品收入的增加。商品收入的增加主要得益于活跃用户数量的增长及现有用户的额外购买，以及医药和健康产品线上销售渗透率不断提高。

5. 核心能力

(1) “正道成功”的企业文化。京东的核心能力在于其“正道成功”的企业文化，这是京东的核心能力或者说是核心竞争力。京东坚持“以信赖为基础、以客户为中心的价值创造”的经营理念，持续创新，不断为用户和合作伙伴创造价值。它致力于在不同的消费场景和连接终端上，通过强大的供应链、数据、技术及营销能力，在正确的时间、正确的地点为客户提供合适的产品和服务。

(2) “一站购物”的全品类覆盖。从最初的 3C 产品到后来的大家电、图书、日用百货、商超食品业务等，京东坚定地向综合性、“一站式”网购平台发展。品类的扩张带来了用户的迅猛增长，新增用户中女性的比例在不断提高，使整体用户结构更加合理。而用户数量的增长，又为京东和众多品牌的合作提供了更深、更宽的合作空间。京东的大部分商品都是品牌直供，很多品牌更是把新品首发甚至独家优先投放于京东上。由于品牌直供模式绕过了经销商环节，减少了中间成本，用户可以在第一时间以最优惠的价格享受到优质产品。

(3) “自建物流”的供应链生态。京东之所以强调要自营，而且要坚持自建物流，核心目的是降低供应链成本，提升供应链效率。对于电商和传统零售商来说，衡量供应链效率的核心因素就是库存周转天数，也就是说每采购一批货平均需要花多少天把它卖掉。强大的物流基础设施和先进的智能供应链系统使京东的物流优势持续释放，截至 2023 年第四季度，在拥有超过 1 000 万个 SKU 自营商品的情况下，京东的库存周转天数为 30.3 天，运营效率继续保持全球同行业领先水平。同时，凭借其数字化、智能化、规模化的供应链生态，京东成为 2024 年度唯一获得高德纳 (Gartner) 供应链技术创新奖的亚洲企业。

(4) “技术驱动”的研发体系。在技术的助力下，京东充分发挥了电子商务所具有的先天优势，包括无店面、无限展示空间、价格透明及满足个性化需求等，并实现了比线下渠道成本低得多、效率高得多。以大家电为例，京东的整体运营费率，仅相当于线下渠道

的一半左右，这就决定了其低价是可持续的。

(5) “客户为先”的用户体验。京东把用户体验分解为 34 个节点，任何可能危及用户体验的行为都被严格禁止，无论能带来多大的短期经济效益。而要为用户提供完美的用户体验，低价就不可或缺。京东从经营宗旨上，就一直在追求成本和效率的极致，以具有竞争力的价格提供优质的产品，而不是过高的品牌溢价。除了金融等非实体业务，京东长期把毛利率保持在较低的水平。

3.2.3 技术模式

京东是一家以技术为核心驱动的企业。一方面，技术是京东各业务板块可持续竞争优势的源泉。从成立伊始，京东就投入大量资源开发以应用服务为核心的自有技术平台，从而驱动各项业务的精益运营、降本增效及高质量增长。另一方面，京东致力于“用技术驱动全社会的数字化转型”，以技术为基石，发展成为以供应链为基础的技术服务企业，携手伙伴，降低行业成本，提升社会效率，追求最大的社会价值。基于丰富应用场景中沉淀下来的技术能力，京东通过组件化、产品化、平台化、生态化的过程，最终将实现“从一体化到一体化的开放”。

1. 智能化零售支持技术

京东管理着超 1 000 万个 SKU，服务 5.8 亿名消费者，运营约 1 400 座仓库，实现了超 470 个县区市用户的分钟级送达，这一切成功的背后离不开其强大的零售支持技术体系，该体系全面覆盖数据处理、营销优化、智能供应链、区块链防伪等多个维度。在数据处理与分析方面，全域数据云涵盖了从数据采集、存储、加工、分析、可视化到机器学习等全链条服务，助力京东深入挖掘数据价值，实现数据驱动的业务增长与变革；九数算法中台作为锤炼于京东内部高并发、高复杂协同零售场景的 MaaS 工具，支持传统模型和大模型训练，提供高效算例调度和低成本应用框架，助力零售电商场景的降本增效。在营销与用户体验方面，京东的全域营销云平台以用户增长为核心，通过全域数据采集和先进的洞察模型，结合京东自身的海量数据资源，为企业提供全方位的用户画像和多渠道全链路触达能力，助力企业精准营销，提升用户购物体验，实现用户增长与品牌价值的双重提升。在智能供应链方面，京东提供供应链中台管理、商家商品管理，并不断提升采销和交付能力，能够在供需不确定的场景下实现精准预测、智能决策，采购自动化率达到 85%，库存周转天数降至 30.3 天。在区块链与防伪追溯方面，京东利用区块链技术的不可篡改性和透明性，搭建了“京东区块链防伪追溯平台”，实现了重点商品的全程可追溯，有效提升了零售生态的信任度和安全性。

2. 数智化社会供应链

京东深谙技术创新对企业发展的核心驱动力，积极融合 5G、AI、大数据、云计算及物联网等技术，构建了全方位的数智化社会供应链体系。该体系全面链接并优化了社会生产、流通、消费、服务等各环节，显著提升了供应链效率和客户体验。该数智化社会供应链采用“3C+7S”的架构设想，其中“3C”聚焦于数智创新、产业链接和生态融合，“7S”则围绕企业价值链的“研、产、供、销、服”展开，具体包括：协同研发，利用创意设计、

产品生命周期管理、智能化与仿真技术加速产品创新；智能制造，融合数智工厂、工业互联网、生产优化与数字孪生技术，实现制造过程的高效与智能化；数智采购，涵盖智能采办、供应商管理、电子招投标及集采商城，提升采购效率与透明度；全域链接，通过全域会员管理、全渠道数字化、智能运营及元宇宙探索，重塑消费体验；价值服务，围绕客户服务、后市场服务、消费物联及产业服务，深化服务价值；供应链一体化，集成数字化仓库、智能运输、即时配送、供应链规划与预测等能力，实现供应链全程优化与智能化管理。京东在此基础上，将 C 端和 B 端供应链全面数字化、系统化，实施精细化拆解、高效拉通与一体化运营策略，构建起一个闭环且协同的生态体系。尤其值得一提的是，京东的创新技术三大应用场景，即基于大数据分析和人工智能技术的智能预测与决策，依托物联网技术的智能物流解决方案，以及大数据驱动的供应链金融服务，共同构成了京东数智化社会供应链的核心竞争力，有效降低了垂直行业供应链的成本，提升了运营效率与用户体验，实现了从消费端到产业端全价值链的深度优化与根本性重构。

3. 具身智能技术

依托大数据、AI 算法及丰富场景实践领先优势，京东物流已将前沿的具身智能技术深度融入其运配体系中，实现了对机械臂、无人车和无人机等物流设备的智能化赋能，使其能够以更卓越的智慧 and 效率执行物流任务。通过将智能技术与物流设备相结合，京东物流正在推动行业向更加智能、高效、环保的方向发展。在不断探索与实践的过程中，具身智能技术正逐步成为京东物流降本增效、提升运营效率、增强用户体验的核心驱动力。以视觉机械臂为例，借助先进的视觉识别系统，它能迅速且精准地识别各种不同规格与形状的货物，并予以分类，极大提高了分拣效率与准确性。在运输和末端配送环节，京东物流的智能配送车和无人机更是以科技之力重塑服务体验。特别是其自主研发的第五代智能配送车，集成了高精度定位、融合感知、行为预测、仿真模拟及智能网联等十大尖端技术，标志着 L4 级别自动驾驶在物流领域的规模化落地应用。

4. 前沿计算机科学技术

在人工智能领域，京东科技在语音与声学、计算机视觉、机器学习、知识图谱、语义理解、对话等技术领域不断深耕，并已在各种国际性学术赛事中累计获得 19 项世界第一，与中国科学技术大学、美国斯坦福大学等多所国内外高校合作建立了人工智能实验室，充分展开产学研一体化实践；在云计算领域，京东累计建设基地及落地城市云超过 50 个，注册用户超过 87 万人，有 4 万多名企业用户，实现 100% 云上订单，拥有全球最大规模的 Docker 集群之一和中国最大的 GPU 集群之一；在物联网领域，京东在 2014 年率先进行业务布局并发布第一个自主研发、跨品牌、跨品类的智能家居互联互通平台；在区块链领域，京东研发了自主可控、全面开源的底层引擎，并打造了业界知名的“京东智臻链”技术品牌。

5. 全国客户服务中心技术

京东客服中心采用国际先进的 Genesys 系统，建立以客户满意为目标的关键绩效指标 (Key Performance Indicator, KPI) 及相应流程，实现对客户咨询、投诉等信息的快速响应和处理。通过客户关系管理系统，全面了解客户的购买历史、偏好等信息，为客户提供更

加个性化的服务。引入智能客服机器人，运用自然语言处理、机器学习等技术，实现对常见问题的自动解答，打造出的智能客服系统能够自动切换“导购”“客服”“售后”等多重角色，大大提高了服务效率和客户满意度。采用先进的语音识别和合成技术，使客户可以与客服人员进行更自然流畅的交互，不仅提高了交互的便捷性，还降低了客户的操作难度。利用大数据分析技术对客户咨询、投诉等数据进行深入挖掘和分析，以发现问题和改进点，助力京东不断优化服务流程、提升服务质量。

3.2.4 经营模式

京东自 2004 年涉足电子商务以来，一直保持高速增长，成为中国电子商务领域最受欢迎和最具有影响力的网络销售平台之一。这与它的经营模式有着密切的关系。

1. 用高性价比商品和服务打造综合零售平台

京东从成立之日起就坚守“正品行货”的价值观，不断追求极致用户体验，打造了一系列高品质服务。从最初的 3C 产品网络销售起步，逐步扩展至全品类销售，凭借特色鲜明的商品经营策略，吸引了众多消费者。目前，京东作为综合零售平台，与 22 万多个商家一起，用数以亿计的高品质商品和服务，赢得了 4 亿多名用户的信赖。

在价格上，京东采用了低价策略抢占市场份额，形成规模效应。为了实现这个目的，京东采取了各种措施：一方面，利用网上零售相对于实体零售店在店面租金、水电费、陈列品折旧、销售人员费用等方面的优势，以较低的价格迅速吸引消费者参与网上购物；另一方面，通过重点加强供应链管理，提高供应链效率，降低运营成本，同时采取降低销售价格、薄利多销的措施，建立规模效益。

2. 开放平台核心能力，提升合作伙伴品牌价值

在保护用户隐私的前提下，京东把大数据、供应链等核心能力开放给合作伙伴。在营销方面，推出营销 360 平台，通过 4A 模型对现有及潜在用户进行深度分析、精细化管理，并将相关数据开放给商家，提供覆盖全购物流程的完整营销解决方案。

京东建立的平台环境，不仅降低了用户购物的决策成本，也让品牌价值得到了最大限度的释放。京东也是新品首发的高地，新品数量和质量在行业内都遥遥领先。截至 2021 年，京东计划反向定制商品及独家新品，在平台的累计成交额能够达到 10 000 亿元的规模。

同时，京东建立起了一系列机制，包括：质量分级机制，向优质店铺倾斜更多资源；基于大数据建立项目商品池，迅速定位及处理问题商品和店铺，从而形成一个由平台、品牌方、第三方授权商家共同参与的开放式治理格局。

3. 创新合作模式，深挖社交场景增长点

随着中国互联网人口红利的逐步消退，电商行业的获客成本不断提高。社交电商凭借社交裂变快速触达消费人群的优势，以及对低线城市用户的广泛覆盖，迅速崛起为电商行业新风口。京东在微信市场打造全新平台，整合并升级包括京东拼购在内的社交电商领域的布局，在社交场景中打造强劲的增长点。

在与腾讯的合作中，京东利用微信一级入口及微信市场的海量用户等独特资源，打造

区别于京东现有场景和模式的全新平台，这将是京东深度挖掘微信市场、拓展三到六线城市用户的重要手段。京东和腾讯优势互补，实现了全方位、立体化的紧密合作。在零售行业巨变的当下，通过与腾讯合作模式的创新，京东在社交场景中迎来新的爆发性点。

4. 携手合作伙伴，共创全渠道业务

在全面开放战略下，京东携手各方合作伙伴，积极推进包括社交、线下、社区、企业应用等不同场景在内的全渠道业务共创。除基于社交场景再造的全新平台外，京东还通过业态扩展、协同合作、技术服务等方式与线下零售企业一起搭建多终端的全渠道体系。

在企业应用场景中，京东不仅有 7Fresh、京东家电专卖店等线下门店，还包括京车会、京东联盟药房、京东便利店及战略投资的五星电器等众多商业形态。京东企业业务则拥有超过 700 万家活跃客户，服务于 80% 在华的世界 500 强企业，通过为他们提供智能采购解决方案，实现更多场景的用户触达。

3.2.5 管理模式

1. “倒三角”管理

京东持续高速发展的背后，印证了其管理理念的成功。京东创始人刘强东经过多年的摸索和实践，提出了“倒三角”管理模型，这一模型也是京东管理理念的核心。

在这个模型里，团队处在最底层，是京东高速成长的基石。处在第二层的是京东持续打造的供应链体系，它由 IT、财务和物流三大系统组成，管理着京东的信息流、现金流和产品流。同时，京东秉持“技术驱动”的发展理念，构建了可以处理海量订单的 IT 系统，并不断通过技术引领创新。模型的第三层是京东公司全体人员的考核指标，即成本和效率。京东始终追求“低成本、高效率”，无论是电商业务还是互联网金融业务，都是如此。以电商业务为例，京东正是通过实现相比线下实体店更低的运营成本和更高的运营效率，才推动了业务的持续高速增长。模型最顶层的第四层，是由“产品、价格、服务”三方面组成的用户体验，京东的“多、快、好、省”就来源于此，即始终追求更全的产品品类、更佳的产品品质、更低的产品价格、更好的用户服务。自成立以来，京东不断进行品类扩展，致力于为用户提供一站式的综合购物平台，同时坚持“正品行货”，注重产品品质——这一切都源于京东将用户体验放在首位的经营理念。

2. 供应链管理

京东的供应链模式依托电子商务业态，实现了互联网与零售的创新性结合，是继集贸市场、大商场、连锁店之后的全新模式。它通过省去商品流通环节的大量中间成本，极大地简化商品从供应商工厂到达消费者手中的过程，大幅提升了产业链的效率。

京东模式，更是一种价值链整合模式，可以从根本上保障用户体验。京东通过自营采购，实现大多数商品由供应商直接进货，从而在源头上实现了对品质的把控。对于开放平台，京东也从一开始就坚持品质把控，通过精选卖家和商品实现更好的用户体验。同时，通过自建物流，并不断将物流服务开放给第三方卖家，京东能够实现更好的配送服务，从而全流程保障更好的用户体验。

京东积极与其他传统行业进行深度合作，将自身在电子商务和供应链服务中积累的能力输出，带动传统行业实现升级转型。京东与上万家便利店进行 O2O 战略合作，在交易、结算、物流和售后等方面进行供应链的深度整合，可以为用户提供“1 小时达”“15 分钟达”等个性化物流服务，构建零售业 O2O 业态。

3. 组织管理

(1) 激发活力的事业部制组织变革。2012 年前后，京东进行了一次组织管理变革，这也是一次管理创新与效能提升的实践，为京东的上市起到了十分重要的作用。在此之前，京东采用典型的直线职能型组织结构，其优点是统一指挥、分工细密、注重专业化管理，该组织架构很好地满足了京东发展早期在管理和效率上的需求。但随着公司规模越来越大，横向的交流越来越多，单一直线职能型结构的缺点日益暴露出来：权力集中于最高管理层，决策效率低下，影响了组织的发展；各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；直线职能型组织结构建立在高度的“职权分裂”基础上，各职能部门与直线部门之间如果目标不统一，对于需要多部门协作的事项，往往难以明确责任归属；信息传递路线较长，反馈较慢，难以适应环境的迅速变化等。

为了解决以上问题，公司大量引进职业经理人，带来了许多先进的管理理念和手段，让京东在极短的时间完成了从直线职能型组织向事业部型组织的转型。事业部型组织的管理模式以利润责任为中心，各事业部实行独立核算、自负盈亏。事业部之间的协作遵循市场交换原则，总部主要负责投资管理、资产管理及对事业部负责人的考核和任用等，其他管理权限全部下放给事业部。这种管理模式加快了事业部的反应速度，激活了事业部的积极性。截至 2023 年 4 月，在连续多次大型架构调整后，京东已形成六大事业部，具体包括：3C 家电零售事业部、时尚家居平台事业部、生活服务事业部、大商超全渠道事业部、企业业务事业部和 V 事业部。事业部按品类设采销业务单元，且不再区分自营团队和第三方商家团队，而是全盘统筹该品类下的所有业务，推动自营和第三方商家进一步实现“平权”。2024 年 4 月，京东物流也开启新一轮组织架构调整：在总部层面，京东物流推行事业部制，成立供应链、快递、快运、国际业务四大独立事业部，销售、产品、运营等职能部门整合至对应事业部，各事业部内不再需要跨部门沟通；在区域层面，京东物流取消原有的七大区域划分，将省份作为具体的经营单元，赋予省份负责人更大的经营决策、管理、人事任免等权力，其直接向总部相关事业部负责人汇报。这项改革使基层员工向 CEO 的汇报路径变为站点、片区、省区、总部，极大缩短了反馈链条。

(2) 以客户为中心的组织结构优化。在“以信赖为基础、以客户为中心的价值创造”经营理念的指导下，京东以“实现有质量的增长”为目标，不断为社会、行业和客户创造价值。为了将经营理念持续践行到商城的经营项目及京东员工的行为规范当中，使京东真正成为一家以客户为驱动的公司，2018 年底，京东正式进行了组织架构调整，以确保组织能力顺应变化。在新的组织架构下，京东以客户为中心，将组织划分为前、中、后台。其中：前台是指离客户最近，最理解和洞察客户的需求和行为，最终实现和提升客户价值的部门，主要包括平台运营业务部、拼购业务部、生鲜事业部、新通路事业部、拍拍二手业务部五个核心部门；中台是指为前台业务运营和创新提供专业能力的共享平台，主要包括 3C 电子及消费品零售事业群、时尚居家平台事业群、生活服务事业群、技术中台和数据中

台、用户体验设计部、市场部六个核心部门；后台是指提供基础设施建设、服务支持与风险管控的部门，主要包括财务部、各业务部门的 HRBP (Human Resources Business Partner, 人力资源业务合作伙伴) 团队和 CEO 办公室。

4. 人力资源管理

京东的发展理念是“先人后企”，即企业发展首先得益于组织中“人”的发展，“人”是京东发展的核心助推器。京东将原有的单一模块化人力资源管理转变为以人力资源业务运营为核心，以招聘、培训为两翼的运营管理体系。在运营环节上，不再单纯依照薪酬、绩效、员工关系等模块来划分工作，而是按照前端、中端和后端的业务逻辑来划分人力资源管理的任务，从而能够职责分明地确定核心工作和工作重点。

在注重人员招聘的同时，京东也加大培训力度，加强企业文化的宣传，使员工从进入公司到胜任工作的过程中逐渐成熟。从人力资源执行层面看，随着业务的快速扩张，京东设立了区域和城市两种业务管控平台，逐渐把执行层面的工作更多地交由区域人力资源队伍承担，使其能够为基层的业务单元提供及时服务和有效保障。这使得京东荣登“福布斯 2021 年全球最佳雇主榜”中国企业前三名。

5. ERP 系统管理

京东自建的 (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划) ERP 系统是其核心内容之一。通过这个由京东自主开发的 ERP 系统，商品什么时间入库、采购员是谁、供应商是谁、进价多少、保质期多长、在哪个货架、什么时候收到订单、由谁扫描、谁打包、谁发货、发到哪个分库、哪个快递员发出、客户的详细信息等，都一目了然。

3.2.6 资本模式

1. 风险投资

由于电商企业前期运营成本的压力，再加上 2007 年京东开始自建物流，公司对资金的需求量很大。2007 年 8 月，京东赢得今日资本的青睐，获得首批千万美元融资。2009 年 1 月，京东获得来自今日资本、雄牛资本及花旗银行的梁伯韬先生的私人公司共计 2 100 万美元的联合注资。2010 年初，京东商城获得老虎环球基金领投的总金额超过 1.5 亿美元的第三轮融资。2011 年 4 月，京东完成 C 轮融资，投资方为俄罗斯的 DST、老虎基金等六家基金和一些社会知名人士，融资金额总计 15 亿美元。

随着京东供应商的增加，为了保证有足够多的现金去支付供应商的货款，京东在账面现金流充足的情况下，仍陆续完成了几轮融资。2012 年 10 月，京东完成第六轮融资，融资金额为 3 亿美元，该笔融资由安大略教师退休基金领投，京东的第三轮投资方老虎基金跟投，两者分别投资 2.5 亿美元和 5 000 万美元。2013 年 2 月，京东完成新一轮 7 亿美元融资，投资方包括加拿大安大略教师退休基金、沙特亿万富翁阿尔瓦利德王子控股的王国控股集团，以及公司一些主要股东。

为了布局移动电商和社交电商，2014 年 3 月，京东接受了腾讯 2.14 亿美元的投资。此次合作，使京东获得了包括微信、手机 QQ、微店、腾讯网等在内的多个移动购物入口。

2. 上市融资

当时，市场上流传着很多关于京东资金链断裂的谣言，为了让供应商放心，保障供应商的货款安全，京东决定上市，实现财务透明化。2014年5月22日，京东在美国纳斯达克挂牌上市(股票代码：JD)。京东董事局主席刘强东敲响上市钟，发行价19美元，按此价格计算，京东市值为260亿美元。京东登陆纳斯达克首日，开盘价为21.75美元，较19美元的发行价上涨14.5%，报收于20.90美元，较发行价上涨10%，公司市值达到297亿美元，京东由此成为仅次于腾讯、百度的中国第三大互联网上市公司。

为了投资以供应链为基础的关键技术创新，进一步提升用户体验及运营效率，2020年6月，京东在港交所二次上市，募集资金约345.58亿港元。

3.2.7 结论与建议

1. 成功因素

京东成功的关键因素在于其构建了以产品流管理为核心的产业价值链整合模式。凭借丰富的渠道管理经验和企业级客户关系方面的资源优势，京东将网络销售中的商品流通服务与代理销售作为利基市场，在国内网络销售业创建了富有特色的“京东模式”——该模式突出表现在京东对网络销售商品流管理的系统性建设思考，以及对京东对自有物流体系建设的长期投入上。京东通过围绕利基市场不断优化产业价值链要素的系统管理能力，最终成为值得信赖且能够创造新价值的价值链整合模式代表企业。

(1)顺势而为，转型发展。2004年，京东关闭线下业务，转型为电商企业；2017年，公司改变结构体系，进行技术变革；2019—2020年，其进一步的转型与发展都能体现这一理念。一个企业的发展不是独立的，外部环境是重要的影响因素。危中寻机，是企业在面对突发状况时应急能力的体现。机遇的把握和今后企业发展的准确定位，也要求企业管理者对时事变化有着灵敏的判断力和果断的决策力。

(2)大胆创新，自建物流。2007年，京东物流配送服务与公司发展理念发生冲突，根据对未来物流行业的前景预测，京东另辟蹊径，自建物流体系。若没有自建物流，那么京东的销售网络将远不够支撑其发展壮大。京东的及时创新成就了今天的京东。同行内的竞争最为激烈，而创新是企业保证利润的门槛。如果企业不及时加强创新，企业的生命力就会逐步减弱，企业将逐渐老化，直至丧失竞争力。

(3)灵活应对，挖掘需求。2015年，京东为顺应全球化趋势，推出跨境平台“京东环球”，以更大范围地满足消费者的需求。2020年，京东利用自己的供应链及物流体系，输送医疗物资，助力缓解经济滞销状况，解决新需求。及时挖掘消费者的新需求对于企业立足市场至关重要。企业应紧密结合当前市场与消费需求特点，抢抓发展机遇。

(4)强化核心，优化产业。京东从之前传统的网络零售企业转变为以零售为基础的技术与服务企业，在发展其他产业的同时，始终明确发展自身的核心竞争力：零售、技术与服务。企业发展过于单一易在多元化经济中被淘汰。新增产业的创新可为企业在面对潜力巨大的未来市场时创造增长机会。不断优化新增产业也使企业能够在市场需求量大增时及时提供相应的产品与服务。

(5) 创新驱动，提速发展。效率是企业发展的关键驱动力。京东时刻注重提高企业的运营效率，通过技术创新和管理创新，不断提升企业的运营水平。京东在智能化和自动化方面，通过引入机器人、自动化分拣系统等先进技术，实现了订单处理、物流配送等环节的自动化和智能化。这些技术创新不仅提高了运营效率、降低了人力成本，还为用户提供了更加快速、准确的配送服务。京东在组织结构方面的优化调整，也极大地提高了组织运行效率，保障了京东持续稳健向上的势头。

2. 面临的挑战

京东的营业收入增速在过去几年持续放缓，从2020年的33.4%下降至2023年的21.8%，这反映出在人口红利、移动互联网等利好因素逐步消退的大环境下，电商行业整体增长动能已现疲态。京东作为传统电商平台，收入来源主要是电商交易和物流业务。但电商业务当前已进入存量市场的竞争阶段，用户规模和客单价很难再有突破性提升。而拼多多、抖音等新兴电商平台利用社交裂变和内容营销等新型模式对标京东的中低端市场，给用户增长和留存带来很大的挑战。

(1) 下沉市场。作为京东布局下沉市场的主力军，2020年12月，京喜由原来零售集团下的事业部升级为京喜事业群，继续深耕下沉市场。根据业绩公告，京喜事业群整合了社交电商平台京喜、便利店业务京喜通(原京东新通路)和社区团购业务京喜拼拼。但相较于同样下沉布局的拼多多、紧抓用户注意力的抖音电商，以及品类更丰富、中小商家相对更多的淘宝，谁能成为下沉市场的王者，尚且言时过早。至少目前来看，在活跃用户数量方面，京东还不占据优势。

(2) 用户黏性和忠诚度。相较于阿里巴巴，京东的客户数量仍有较大差距。虽然京东的增长率很高，但其活跃用户数量仅为阿里巴巴的一半左右。虽然有大量的潜在客户可供挖掘，但其用户黏性和忠诚度与阿里巴巴相比仍有很大差距。由于京东平台大部分是自营，其他第三方入驻商户数量远远低于阿里巴巴，这导致京东基本依靠自身平台宣传吸引客户。而阿里巴巴由于有大量的第三方商户加入其中，为了销量，这些商户会自觉宣传，在一定程度上可以说具有社交电商属性，用户裂变式传播可以增加平台的流量，提高平台的用户黏性。

(3) 产品种类。京东主要采取自营方式(B2C)，需要自行采购商品。另外，京东平台的商家进驻需要较高的门槛，商家需要有营业执照和产品授权，而阿里巴巴则没有这么多限制。这导致京东的商品种类没有淘宝这个C2C平台那样丰富。

(4) 盈利来源。京东在投入巨资提升用户体验的过程中，形成了“前端”和“后端”两大体系：前端包括用户资源和供应商资源，京东可以在庞大的用户和供应商处获取除商品销售以外的收益；后端包括物流网络、技术系统、售后体系等，这些基础设施专门为电商而构建，京东除自己使用外，完全可以将剩余能力开放给其他公司使用，从而为京东创造巨大的利润。京东未来的盈利，绝不能仅靠现在的电商业务，而要借助前端资源和后端基础设施来获得丰厚的收益。

3. 建议

(1) 强化下沉市场竞争。中国下沉市场人口超过10亿人，尤其伴随着三四线城市及农

农村地区生活水平的提高，人们更有意愿进行线上购物消费，所以下沉市场拥有着广阔的市场。相较于淘宝及拼多多，人们对京东有一种固有印象，就是没有办法将它与社交电商联系在一起，京东匮乏的社交属性使其本身在社交电商中处于劣势。京东为了弥补自身短板，选择和腾讯合作，腾讯的高流量入口给京东带来显著效果。2019年，面对拼多多的强大压力，京东专门成立社交电商部门，1月推出的“芳香”是京东社交电商生态的一次试水，同年9月上线的京喜通过大势造热的方式，矛头直指拼多多，争夺下沉市场。2019年，京东在线上依托京东商城和京喜业务两个主线，在线下也加快扩张速度，布局三百多家数码店、一万多家电专卖店及百万间合作门店，再结合京东物流的乡镇物流计划，使京东快速增长。2024年，京喜经过调整重新面世，改名为“京喜自营”，主打全托管模式，再次发力下沉市场。在上述基础上，京东需要进一步强化下沉市场的布局。

(2) 抢抓新零售机遇。新零售的本质就是利用科学的方法对零售环节进行全方位的整合，从而提高整体运营效率。从原材料到产品的生产加工，再到合理的物流配送，及最后的零售和服务，整个环节都是经过规划和整合的。目前，服务的智能化、精细化及个性化已成为零售业发展的新突破。在新的零售环境下，满足消费者的服务需求和购物体验是重中之重。京东要在新的零售环境下，利用大数据技术将消费者的信息和需求传递到供应链的上游，使消费者成为供应链上游的合作生产者。面对这样一个潜力巨大的市场，资本也开始争相进入，竞争激烈。随着京东和腾讯开展紧密合作，京东和阿里巴巴在新零售领域的竞争将会愈演愈烈。面对如此巨大的市场，唯有跟其他企业合作优势互补，才能在市场竞争中占得先机。

(3) 提高品牌知名度。京东可以采取必要的宣传策略去提高自己的知名度。一般的电商平台主要通过明星代言、赞助节目、宣传广告、促销活动等方法来提高平台知名度，明星代言和赞助带来的曝光度会给企业带来巨大的流量客户。但随着直播电商带货的兴起，京东可以加大对这方面的重视，邀请带货明星进行线上直播，一方面，可以吸引顾客进入平台观看，增加流量，另一方面，可以直播销售货物，为平台带来收益。此外，京东既要延续已经采取的社交电商策略，又要加强与各大社交平台合作，通过社交裂变效应提升品牌知名度。拼多多几乎一夜之间火起来就是靠社交平台巨大的流量带来的指数累积效应，京东可以加大和已经合作的微信等社交平台的合作力度，也可以和抖音等短视频平台进行更深入的推广营销。除了营销策略，京东也应加强内部品牌建设，为顾客提供完美的产品和服务是最大的品牌宣传，可采用的方法有：提高商品质量和性价比，优质的商品是影响客户的重要因素；提供良好的商品物流服务和售后服务等，良好的口碑就是最好的免费的广告，京东应内外兼修，提高自身的知名度。

(4) 强化物流服务体验。京东物流应积极探索产业转型升级的改革创新之路，走战略转型之路，稳步提升竞争优势。京东物流信息化和智能化建设起步较早，基础深厚，在整个行业中遥遥领先，为京东物流当前乃至未来的产业竞争力奠定了坚实的基础，这为京东物流实现产业竞争力的跨越式发展提供了较大可行性。目前，物流业仍然是劳动密集型产业，京东物流应运用无人仓库、无人机、无人车等人工智能技术来扩大自身优势，新技术的应用可以解放生产力，大幅减少人力成本，还能将劳动力转向更具创造力的岗位。京东物流应推进无人技术、人工智能、5G等新技术的商业化应用，将顾客的消费体验提升到新高度。构建强大的京东物流体系不仅可以增强京东的盈利能力和可持续发展能力，还有助于整合资源，抓住产业链和资金流、信息流的命脉，提升整个物流体验的效率，给企业竞争带来强大的竞争力。

3.3 案例 2——小米：零售供应链生态系统

3.3.1 基本情况

小米科技有限责任公司(简称“小米”)成立于 2010 年 4 月,是一家以智能手机、智能硬件和 IoT(物联网, Internet of Things)平台为核心的消费电子及智能制造公司。2018 年 7 月 9 日,小米成功在香港主板上市,成为港交所首个同股不同权的上市公司,创造了香港史上最大规模科技股 IPO(Initial Public Offering, 首次公开募股),以及当时历史上全球第三大科技股 IPO。

截至 2023 年年底,小米总收入为 2 710 亿元人民币,净利润为 193 亿元,净利润同比增长 126.3%;研发经费超过 191 亿元,同比增长 19.2%。小米人工智能物联网(AIoT)平台连接设备数(不包括智能手机、平板及笔记本电脑)超过 7.4 亿台。小米产品遍布全球一百多个国家和地区。2023 年 12 月,小米首款汽车产品 Xiaomi SU7 系列正式亮相,小米“人车家全生态”战略实现关键闭环。

在商业模式方面,小米除了自营的直接销售渠道,涉及的利益相关者主要包括原料供应商、组装外包伙伴、物流服务商、生态链伙伴、互联网服务伙伴、直接销售渠道、第三方分销渠道和消费者。小米的价值网络如图 3.2 所示。

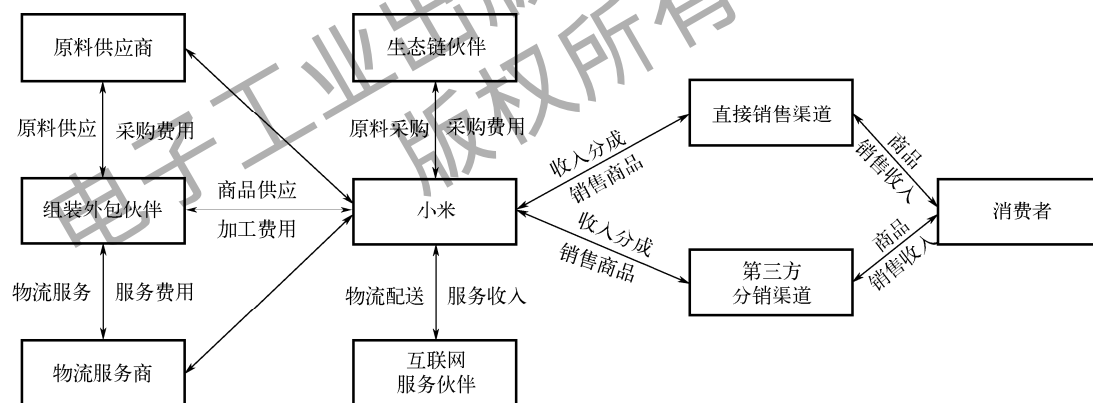


图 3.2 小米的价值网络

3.3.2 商业模式

1. 使命与愿景

小米的使命是：始终坚持做“感动人心、价格厚道”的好产品，让全球每个人都能享受科技带来的美好生活；小米的愿景是：和用户交朋友，做用户心中最酷的公司。为此，小米持续追求创新、质量、设计、用户体验与效率的提升。

小米的价值观是“真诚、热爱”，热爱驱动小米在所有产品中追求工匠精神，对每一个细节追求完美极致，即使这些细节未必被人注意到；真诚促使小米将用户放在一切工作

的中心，用心倾听用户的需求，并推动小米在商业模式上追求效率，以持续向用户提供价值。这个价值观让小米能够努力、乐观、持之以恒地坚守使命和愿景。

2. 目标客户

小米将目标客户定位于年轻人，以年轻人喜爱的方式，如互联网模式、社会化营销和饥饿营销等，激发年轻人的购买积极性，并通过预售的方式控制成本，创造盈利空间。小米的客户主要包括购买产品的终端用户、线上及线下分销商、广告客户及互联网增值服务用户。

小米的全球用户群庞大且高度活跃。统计数据显示，这些用户平均每天使用小米智能手机的时间大约为 4.5 个小时。其中，还有一群非常专一且高度忠诚的用户，被称为“米粉”。这些粉丝对小米充满热情并拥有许多小米的产品，他们非常忠诚于小米品牌、积极参与小米的活动并积极为小米的产品研发提供建议。此外，米粉的影响力更扩展至海外，例如在印度、印度尼西亚和西班牙，数以千计的热情米粉在每一家新旗舰店开业时都会在店外排队多达数个小时。热心米粉进行的口碑营销，帮助小米持续降低推广成本；他们具有建设性的产品反馈，帮助小米不断改进产品和服务。

3. 产品与服务

(1) 智能手机。小米以智能手机起家。Canalys 数据显示，2023 年小米智能手机出货量排名全球第三位，市场占有率为 12.8%，在拉美、东南亚、非洲等地区，销量增速较快。

(2) 生活消费产品。小米提供一系列自主或与生态链企业共同开发的生活消费产品，涵盖了智能家居、个人护理、厨房用品、家电、智能设备等多个领域，旨在提升用户的日常生活品质。小米旗下的米家品牌提供了全面的智能家庭解决方案，包括扫地机器人、空气净化器、智能台灯、智能插座、智能摄像机、智能闹钟、智能后视镜等；个人护理和健康产品包括电动牙刷、自动感应吸收剂等；厨房用品包括水壶、电磁炉等；家电产品包括电视、笔记本、平衡车、旅行箱、手环等；智能设备和配件包括蓝牙耳机、Wi-Fi 放大器等。

(3) AIoT 平台。在全球智能生活风口之下，小米持续保持全球领先的消费级物联网平台，围绕智能手机，智能产品之间的协同能力有效增长。2023 年，小米 AIoT 平台已连接 7.4 亿台 IoT 设备（不包括智能手机、平板及笔记本电脑），同比增长 25.5%；拥有 5 件及以上连接至小米 AIoT 平台设备的用户数达 1 450 万人，同比增长 25.3%；米家 App 月活跃用户数达 8 580 万人，同比增长 13.2%。

(4) 互联网服务。小米通过提供互联网服务，为用户打造完整的移动互联网体验。其基于安卓的自有操作系统 MIUI 拥有大量的活跃用户，MIUI 与安卓生态系统充分兼容，可支持安卓生态系统中的所有移动应用，构建了一个开放的平台，为用户提供一系列广泛的互联网服务，包括内容、娱乐、金融服务和效能工具等。

4. 盈利模式

(1) 产品销售收入。一是智能手机的销售收入。小米智能手机业务“双品牌”策略持续取得成效，产品结构持续优化，且小米手机全面发力高端市场，高端产品竞争力不断提升。2023 年，小米智能手机收入达到 1 575 亿元。二是 IoT 与生活消费产品收入。2023 年，

本部分业务为小米贡献了 801 亿元的收入。近两年，小米不断提升产品能力，包括产品经营能力、产品研发能力、交付能力和核心器件掌握能力，也使得 IoT 业务毛利率不断创下新高。三是汽车销售收入。截至 2024 年 4 月底，发布仅一个月的 Xiaomi SU7 系列累计锁单量达到 8.8 万辆。截至 11 月 18 日，Xiaomi SU7 系列已交付新车超过 10 万辆。

(2) 互联网服务收入。一是广告服务收入。小米的广告服务收入主要来自展示类及效果类广告。二是互联网增值服务收入。这类收入大部分来自线上游戏，小米向第三方游戏开发商提供精简的数字销售、分销及运营支持服务，共同提升用户参与度，并增加盈利。小米平台的游戏多数是免费的，主要通过销售游戏内虚拟货币充值服务获取收入。此外，还包括用户订阅优质娱乐内容（如在线视频、文学和音乐）、观看直播和使用互联网金融服务所支付的费用。

5. 核心能力

(1) 高性价比。小米所有的产品都坚守一个原则，就是要高性价比。小米进入手机市场时，市场上要不就是知名品牌手机，要不就是山寨机，中间缺乏一个高性价比的段位。当时，小米手机和 HTC、三星、摩托罗拉等手机的配置基本相同，那些手机的售价为三四千元，小米手机的售价只要一千多元。

(2) 创新和设计。创新科技和顶尖设计是小米基因中的追求。小米工程师们持续探究创新的技术与产品，对每一处细节都反复雕琢，争取生产的每一款产品都远超用户预期。打破陈规的勇气和精益求精的信念，是小米能一直赢得用户欣赏、拥戴的关键。不只是技术，小米还推崇大胆创新的文化，从手机工艺、屏幕和芯片等前沿技术的探索，到数年赢得的两百多项全球设计大奖；从“铁人三项”商业模式，到“生态链”公司集群；从“用户参与的互联网开发模式”，到小米线上线下一体化的高效新零售创新精神，创新文化在小米蓬勃发展并渗透到每个角落，推动小米不断加快探索的步伐。

(3) 生态链系统。2014 年，小米启动了生态链计划，致力于孵化更多的创业公司。小米发掘并帮助与其价值观一致、具有发展前景的初创企业及创始人，通过小米的品牌、资本、供应链、产品设计、专业管理经验及高效的线上线下零售网络为其提供全方位支持。同时，小米也在移动互联网等相关战略领域进行投资，通过资源共享，加快创新产品和服务的面市时间，同时又无损小米向用户提供优质、精心设计和非凡体验的承诺。优质的战略投资不仅使小米能够与被投资公司建立密切的合作关系，并在生态系统中形成协同效应，也为小米提供了稳定和经常性的投资收益。2023 年，小米提出“人车家全生态”战略，即通过小米澎湃 OS 全面打通人、车、家三大场景，实现硬件设备的无缝连接、实时协同，与“手机+AIoT”战略一脉相承。汽车业务还带来了破圈效应，Xiaomi SU7 车主中苹果用户占比超过 50%，BBA（奔驰、宝马、奥迪）用户占比超过 29%。高消费能力人群的占比增加，有助于带动小米高端产品覆盖更广泛的人群。随着 Xiaomi SU7 的热销，小米手机和汽车两个备受关注意品类的高端化突破，将促进其他品类的高端化进程。

(4) AIoT 平台。小米的“手机+AIoT”战略不断取得成效。围绕手机这一核心品类，小米 AIoT 在全球范围内构建领先的智能生活生态。除了平台生态规模领先全球，小米还通过持续不断的技术投入，显著提升了智能生活生态的智能化水平，加强了体系内手机及 IoT 产品之间的协同效应。2020 年 8 月，小米推出了“小米妙享”功能，支持通话、音乐、

视频在手机、音箱和电脑等设备间无缝切换，实现了小米 AIoT 平台内各大核心终端的整合。2020 年 10 月，小米正式发布“一指连”UWB 技术，使手机指向设备即可定向操控。一个月后，小米又发布“畅快连”技术，通过手机自动识别附近的新设备并自动配网。这两项技术实现了革命性的空间指向交互方式和设备接入方式，从而实现了手机与 AIoT 的生态共融。

3.3.3 技术模式

1. 云计算

小米采用先进且强大的云计算技术为用户提供差异化服务，并支持持续的数据分析工作。对授予许可的个人用户，可以利用云计算技术存储并分析用户数据，为用户提供定制服务，从而提升用户体验。例如，对于小米智能手机拍摄的照片，经用户事先同意，云计算系统会分析及识别照片中的物品、场景及人物，方便用户通过关键词更精准地搜索相册中的照片。通过收集与分析用户数据及行为，云计算技术作为通用分析及处理引擎，可在高频和重要的用户场景中优化产品功能，从而提高小米产品的竞争力。例如，根据不同国家及地区用户的拍摄习惯，设计和生产定制化产品。

此外，云计算技术使小米的生态链企业能够安全地运营业务。合作伙伴连接小米的企业云，可实现对数据的实时存储及备份，并能以高效及灵活的方式实现高容量及可扩展的数据处理。云计算也支持新兴应用，使 IoT 硬件可进行本地边缘 AI 计算，同时借助云端进行全球协作及大规模的机器学习。

2. 大数据

小米的数据科学家负责进行数据预处理、数据建模及数据挖掘，以及开展定制化的数据分析。大数据处理及高级算法功能使小米能够分析大量数据，并据此设计及定制更多创新产品与服务，更好地为用户服务并创造价值。

经用户事先同意，小米通过平台产品及服务收集各类数据，如日志、用户行为及模式。小米严格按照数据隐私标准及数据安全规定存储收集的数据，所有数据均汇集于一个平台以便分析，并进一步分为多个层次，每个层次需要不同级别的访问权限。小米不同的运营部门经用户同意，可实时访问所需的用户数据，并利用该数据完善产品的服务功能及性能。

3. 人工智能

小米的人工智能技术团队负责研发与完善专有的计算算法及执行机器学习任务，并将最新人工智能技术应用于产品及服务。小米的工程师将开源软件与强大的专有技术相结合，形成企业级平台，以提供集数据管理、机器学习及先进分析于一体的一站式功能。小米在各项业务中成功应用先进的人工智能以提升用户体验和变现能力。

4. 计算机视觉

小米的计算机视觉技术采用先进算法，能够精确检测、识别或辨认物体、场景、图像和人脸等，为用户提供人脸检测和照片分类等功能。人脸识别技术是计算机视觉的核心技术之一。当用户数据不断增加时，算法可进一步提升精确度及效率，形成与用户活动的正

向反馈循环。整个过程仅根据已收集的用户行为数据进行，不涉及用户隐私。

人脸检测技术可准确、快速地检测照片中人脸的位置及数量，并精确地锁定每个人的主要面部特征及构成。小米也开发了人脸边界检测、人脸颜色优化、人像分割及白平衡优化等高级功能，它们使小米智能手机仅用一个摄像头即可拍出逼真的景深效果人像照片。视觉识别应用程序能够辨认及识别花卉、植物、车辆、食物、名人、动物、艺术品及海报等不同实物，帮助用户获取相关资料或图像，或浏览已识别对象的相关类似产品。

5. 语音识别及自然语言处理

小米根据专有测试标准与认证系统，研发领先的语音识别及自然语言处理技术。语音识别功能以高度准确、快速识别和将口头中文转成文本为特色，为进一步的语音处理与分析奠定基础。机器翻译系统在大规模并行语料库上运作，能实现高度准确的语言配对。小米还将复杂算法应用于各种日常用户场景，持续提升并扩大自身团队及第三方开发者所开发的语音控制的应用。

专有的人工智能助手可控制平台内的智能硬件运行，且支持数百万智能设备在内容、应用工具及其他形式的交互场景中使用。人工智能音箱能够根据用户的个人语言、搜索及偏好与其进行智能对话，并回应一系列个性化问询。而作为虚拟助手，它也可识别用户语音、掌握用户资料的语境知识，以完成用户分配的各项日常任务。人工智能音箱还可通过人工智能平台与自身应用程序及第三方应用程序互动，提供导航及在小米商城预订产品等服务。

6. 搜索及推荐

小米利用人工智能技术研发出优质的互联网服务搜索及个性化推荐系统，让用户可随时随地获取所需信息、应用程序、游戏、音乐、视频及商品等。该系统通过机器学习技术更好地理解内容，包括过滤色情内容、给内容分类及提取语义标签等。例如，在用户搜索特定内容时，该系统首先基于搜索词识别查询意图，再运用搜索排序算法匹配并提供最符合用户意图的内容。再如，在用户并无明确搜索意图时，该系统基于该用户的个人资料及过往搜索记录，能够预测用户可能最感兴趣的内容。该搜索及个性化推荐系统已被应用于多项服务中，包括小米商城、小米音乐、小米视频、小米应用商店、小米游戏中心、小米浏览器及小米电视等。

3.3.4 经营模式

1. 互联网+智能手机的“降维攻击”

小米成立的时候，有这样的梦想：“做全球最好的手机，只卖一半的价钱，让每个人都能买得起。”一个从来没有做过手机的外行，要做全球最好的手机，非常困难。当时的手机企业基本都是硬件公司，如果在硬件领域直接竞争，小米没有任何竞争优势。在此情景下，小米决定用互联网模式来做智能手机，将“软件、硬件和互联网”融为一体，另辟蹊径，实现“降维攻击”。小米智能手机的成功，也证明了这一经营模式的选择是正确的。

2. 高效的全渠道新零售分销

全渠道新零售分销平台是小米经营策略的核心组成部分。通过新零售策略，小米将线上、线下销售渠道紧密结合，减少中间商层数，实现更高的效率，并以统一的价格向用户提供相同的产品，在高效运营的同时扩展用户覆盖范围并增强用户体验。

(1) 线上销售。小米起初仅通过自营网店销售产品，随着电商的兴起，小米与第三方平台合作，拓宽了线上销售渠道，并取得了显著成绩。小米的线上直销渠道包括小米商城、有品、京东和天猫等，这些平台让小米能以实惠的价格直接向消费者销售产品。同时，小米也通过苏宁等国内电商平台，以及 Flipkart、TVS Electronics 和亚马逊等国际平台分销产品。这种合作利用了合作伙伴的客户基础和品牌影响力，帮助小米在全球市场吸引了更多用户。

(2) 线下销售。小米在线下主要通过零售店小米之家向用户直接销售产品，以及通过第三方分销产品。第三方分销网络包括中国电信运营商、中国零售连锁店、直供点及国际分销商。作为重要的线下零售策略的一部分，中间商不多于一个，以确保分销效率、具有竞争力的零售价格及优质的用户体验。“致力于实现让每个米粉身边都有一个小米之家”，小米正在以强大的执行力，开启属于自己的新零售布局新版图。

3. 境外业务深化渠道建设

小米在 2014 年开始进入印度市场，并加快了拓展境外业务的步伐。目前小米的产品销往一百多个国家和地区。小米 2024 年财报显示，2024 年第一季度，小米境外业务收入为人民币 312 亿元，占总收入的 52.5%。小米在海外市场的拓展策略，与国内市场有所不同。在法国等欧洲国家，小米主要通过当地的电信运营商建立合作关系，利用它们的渠道优势，迅速扩大产品的市场覆盖。在南美，小米的渠道主要包括与主流经销商的合作及通过电信运营商渠道出货。未来小米仍会持续提升产品力和品牌力，增强零售运营能力和运营商渠道拓展能力，争取市场占有率的进一步提升。

3.3.5 管理模式

1. 扁平化管理

所谓扁平化管理，是相对传统的科层式管理而言的。在科层式管理模式下，高层、中层、基层管理者共同构成一个金字塔结构。董事长和总裁位于金字塔顶，他们的指令通过一级一级的管理层，最终传达到执行者。而扁平化管理具有管理层次少、管理幅度大的特点，也就是说，其架构中可能不设置中层管理者，而是由某一个高层管理人员直接管理较多的部门。

小米的组织架构层级很少，是典型的扁平化管理模式，早期的团队只有三级：联合创始人、部门负责人、员工。这种扁平化管理使员工更有激情把事情做得更快更好。从小米的办公布局就能看出，这种组织结构为一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商。每层由一名创始人坐镇，因此能实现高效率执行。

2. 去 KPI 管理

在小米，每个团队的规模都不是特别大。倘若团队的规模超出一定范围，就会被拆分，进而形成一个新的团队。这样的小团队能够更加灵活地运转。在团队规模不大的情

况下，团队中每个成员的贡献就非常透明，一目了然。虽然是去 KPI 管理，但每个人的评价都是有据可依的。

3. 弹性股权激励机制

在小米，雷军实行的是基于全面绩效薪酬法 (Key Success Factors, KSF) 的薪酬管理制度，即员工价值管理制度。该制度将员工的薪酬诉求与公司的绩效目标进行全面融合，进而找到一个平衡点，实现企业和员工的共同利益。这个模式最大的优势在于，让员工知道自己的工资是由自己为企业带来的价值所决定的。

在小米创办初期，雷军就设立了弹性工资制度，该制度一共分三个等级：工资+股票、70%的工资+股票、生活费+股票。员工根据自己的实际情况选择，但三个等级之间的股票数量会相差很多。伴随着多重的激励方案，小米的股权激励也始终坚持持续激励的原则，每一名员工获授的股票数量随着入职时间的增长、职务的提升、业绩的变化，也发生了相应的变化。从激励范围来看，近年来小米高管团队未发生过大变动，这也体现出股权激励的效果及高管团队对企业价值的认可。

4. 生态链企业投资管理

小米生态链模式的核心在于“投资+孵化”的双重驱动，以及通过不断进化的管理机制来适应和促进生态链企业的成长。小米不仅为生态链企业提供资金支持，更重要的是通过自身的团队、品牌、用户群、供应链能力和信誉担保等资源，为生态链企业提供全方位的支持。这种深度介入和资源共享，使生态链企业能够迅速成长并提升竞争力。通过非控股投资，引入外部专业创造力量，小米从最初的“品类模式”进化为“类平台模式”，这种转型不仅拓宽了创新的边界，还提升了产品的专业性和极致化程度，使小米迅速实现品类扩张，从而获得范围优势，最终更好地满足用户日益多样化的需求。

小米的生态链模式是一种高度创新且富有成效的企业发展模式，它通过“投资+孵化”的双重驱动、航母舰队式的合作模式、灵活的管理机制及系统化的培训体系，成功地构建了一个强大的生态系统，持续为用户提供高性价比的智能生活解决方案。

3.3.6 资本模式

1. 风险投资

小米在高速增长的过程中，始终保持良好的现金流状态，严格控制存货等供应链资金风险。不过度依赖融资的策略，有助于公司执行长期战略，如小米创业之初便确立的物联网战略，10年后仍在推进。公开资料显示，小米接受的风险投资主要有以下几轮：2010年A轮4100万美元，估值2.5亿美元，资方为晨兴、启明、IDG等；2011年B轮9000万美元，估值10亿美元，资方为启明、IDG、淡马锡、高通、晨兴等；2012年C轮2.16亿美元，估值40亿美元；2013年D轮上亿美元，估值达100亿美元；2014年E轮11亿美元，估值450亿美元，资方为All-stars、DST、GIC、厚朴、云锋等。

2. 上市融资

2018年7月9日，小米在港交所上市，当日以16.6港元/股开盘后，最终收盘价为16.8

港元/股，总市值为 3 759.19 亿港元(约合人民币 3 170.43 亿元)。

小米将 IPO 募集的资金主要用于以下方面：约 30%用于研发智能手机、电视、笔记本电脑、人工智能音响等核心产品；约 30%用于扩大投资及强化生活消费品与移动互联网产业链；约 30%用于全球扩展；其余部分用作一般营运用途。

3.3.7 结论与建议

1. 成功因素

(1) 品牌粉丝文化。优秀的公司赚的是利润，卓越的公司赢的是人心。小米是一家少见的拥有“粉丝文化”的高科技公司，被称为“米粉”的热情用户不但遍及全球、数量巨大，而且非常忠诚于小米品牌，并积极参与产品的开发和改进。对于小米而言，用户不是上帝，而是朋友。

(2) 从铁人三项到双引擎战略。在发展初期，小米确立了“硬件+互联网+新零售”的铁人三项模式，引领小米走向阶段性成功。在 2019 年年会上，小米结合实际情况，将铁人三项战略更新为手机+AIoT 的“双引擎”战略，后续通过组织架构、技术架构的调整，推动 AIoT 战略落地。小米经过多次调整组织架构，探寻上市之后竞争常态下的新基本盘，从而更加有效地聚集资源与注意力，发展核心业务。通过独特的生态链模式，小米投资并带动了很多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵。现在，小米已经投资了多家生态链企业，改变了上百个行业，未来这个数字会更加庞大。智能手机和 IoT 产品已成为小米吸引新用户的宝贵平台。

(3) 技术创新、高品质及工匠精神。小米不断致力于将行业最新技术的创新成果运用于各类产品。例如，它首推全面屏智能手机，采用陶瓷振动声学技术取代扬声器，并使用超声波距离传感器取代红外距离传感器。为加强品牌辨识度，小米仅与设计理念相契合的硬件及生活消费产品伙伴合作。小米旗下所有品牌，如小米、红米、米家及有品等，其产品普遍具有高品质与高颜值的特征，这也是用户认可其产品的重要原因。

2. 面临的挑战

(1) 手机进阶高端市场困难重重。小米的高端化路线，对消费者也是一种挑战。毕竟此前多年，小米一直走的是高性价比路线。如今小米大幅提升价格，走高端路线，可能让许多消费者在短期内很难接受。事实上，放眼整个国内手机厂商，走高端化路线的不只是小米一家公司，其他品牌也已纷纷入局高端市场。而就在国内手机厂商争相走高端化路线之时，苹果手机却开始走主打下沉市场的路线，这在无形中给小米的高端化，以及国内其他厂商都带来了巨大的竞争压力。显然，这种情形对于小米是一种巨大的挑战，小米稍有懈怠可能就会面临高端市场没“地盘”、下沉市场被其他手机厂商瓜分的局面。所以，在这样的环境下，小米的高端化之路注定更加艰难。

(2) 生态链扩张的隐忧。小米生态链最初进入的是没有领导品牌的蚂蚁市场，产品品类大多是亟需升级的传统品类，或处于边缘的创新品类，因此小米生态链通过技术创新可以迅速获得性能和设计优势，并发挥供应链和渠道的规模效应来降低成本，形成短暂的颠覆式创新和性价比优势。但随着生态链的扩张，小米不可避免地与传统家电巨头产生正面

竞争，这些巨头拥有强大的品牌效应、完善的线下渠道网络和深厚的技术积累，小米难以在短时间内撼动其市场地位。随着小米投资的赛道越来越多，其内部生态链企业之间的竞争也日益激烈。这种竞争不仅削弱了整体协同效应，还可能让一些企业陷入价格战和同质化竞争的泥潭。同时，随着部分生态链企业逐渐壮大，它们开始意识到过度依赖小米品牌和市场资源可能制约其长期发展。因此，它们选择“去小米化”，通过自主研发和拓展额外销售渠道来增强自身的独立性和竞争力，其中比较典型的企业有趣睡科技、石头科技等。

(3) 互联网服务增长乏力。初看之下，小米的互联网服务似乎涨势正猛，但如果细究，却能看到业务结构调整背后所隐藏的隐忧。在广告部分，其广告收入中的预装软件是一个令安卓用户头疼的问题。开启新手机时，手机上已经捆绑了一堆并不需要的软件。工信部也曾因此发布《移动智能终端应用软件预置和分发管理暂行规定》，要求非基础功能类软件可被卸载。随着用户对于预装软件越来越“无感”，这也给广告业务的持续增长带来了隐忧。此外，小米的系统广告也曾被用户吐槽。系统广告也多见于通知栏或者应用商店，部分广告还包含“红包来了”“领红包”等诱导性信息，影响通知栏的正常使用。在小米推出的MIUI 11中，小米增加了关闭系统工具广告的功能，如果用户不想看系统广告，可以选择一键关闭。但这一提升用户体验的举动，也将对小米的广告收入产生一定影响。

3. 建议

(1) 始终重视创新、品质、设计和用户体验。小米应持续专注于产品的工匠精神，从而提升高质量用户体验，并扩大小米高忠诚度和高参与度的用户群。继续投资于研发，并谨慎管理优质人力资源，以保持小米在创新、质量、设计和用户体验方面的领先地位。

(2) 保持极致高效。保持高效的零售渠道，提高供应链成本效率及分销效率，使小米的产品和服务能处于合理价格水平，以便扩大用户群。

(3) 扩大爆款产品品类。小米应继续开发并有选择地发布新的爆款产品，包括新型智能手机、IoT 和生活消费产品及互联网服务，以满足用户的多样化需求。开发和发布新的爆款产品是小米的基因，使小米能够通过生态链进行业务扩展。

(4) 丰富互联网服务。小米应开发并投资于多样化的互联网服务，以进一步提升用户体验、用户参与度和留存率。互联网服务将助力小米继续扩大用户群，并提升用户变现能力，进一步推动小米的财务增长和盈利能力的提高。向用户推广云计算服务，严格遵守数据保密政策，利用先进的大数据和人工智能技术分析小米的专用户数据，通过更智能和量身定制的服务改善用户体验。

(5) 投资并扩大生态系统。小米应发掘和孵化有发展前景的公司，尤其是在IoT及移动互联网服务领域，以扩大小米的生态系统。加强对生态链企业的支持，促使它们能够迅速发展并研发更多具有非凡用户体验的产品和服务。通过扩大生态系统，加快推出具有优势互补的产品和服务，从而扩大小米在中国及全球的用户群。

(6) 深化国际扩张。将小米独特的商业模式扩展到海外并将其本土化，以便扩大用户群并提升用户变现能力。例如，利用印度智能手机排名第一的优势，扩展用户群并提升变现能力。在中国和印度以外，专注于在全球进行大力扩张，以抓住未来的巨大增长机遇。

3.4 案例3——三只松鼠：休闲食品品牌电商

3.4.1 基本情况

三只松鼠股份有限公司(简称“三只松鼠”)是一家以坚果为核心,向消费者提供休闲食品与服务的电子商务品牌公司。该公司由章燎原于2012年创立,总部位于安徽芜湖,并在南京设立了研发与创新中心。三只松鼠旨在运用品牌、产品、物流及服务的优势,为消费者提供高质量的零食产品。三只松鼠在发展过程中,抓住了电商红利期,创业初期就成为线上渠道坚果零食领域的代表性品牌。

目前该公司旗下拥有聚焦坚果的主品牌“三只松鼠”、聚焦宝宝零食的子品牌“小鹿蓝蓝”。截至2023年年底,公司拥有近3000名正式员工,累计服务消费者8亿人次。2023年,三只松鼠营业收入为71.15亿元,全网粉丝数1.7亿个。其中,淘系店铺粉丝数超4500万人,京东系店铺粉丝数超8000万人,粉丝数位列零食类目第一。目前,三只松鼠已形成线上线下全渠道销售体系,持续为消费者带来质高价优的健康食品。2023年,三只松鼠入选“Top Brand 2023 中国品牌500强”榜单,并且位列“2023年中国最受欢迎新春坚果礼盒品牌10强榜单”第一名。

三只松鼠已成为国内规模领先的休闲食品品牌,并构建起覆盖研发、采购、生产、检测、仓储、物流等环节的全链路的供应链管理体系。三只松鼠成功打造销售额超10亿元的大单品每日坚果,以及碧根果、夏威夷果、纸皮核桃、手剥巴旦木、蜀香牛肉等近二十款亿级单品。三只松鼠一直高度重视研发,2023年研发费用为2491.9万元,研发投入位居中国休闲食品上市公司前列。三只松鼠重视专利及知识产权的创造、运用和保护,已形成相对完善的知识产权保护体系。“三只松鼠”商标已被国家知识产权局认定为驰名商标并予以保护。截至目前,三只松鼠及其子公司共申请版权1132件,专利500件,商标授权量位居中国休闲食品上市公司前列。

三只松鼠以线上渠道为核心,面向个人消费者及企业等团购客户进行自有品牌休闲食品的销售,通过产品研发及采购生产、消费者下单及销售、仓储及配送三个阶段,有效连接上游供应商、下游客户以及物流服务商、销售平台等各类合作伙伴。三只松鼠的价值网络如图3.3所示。

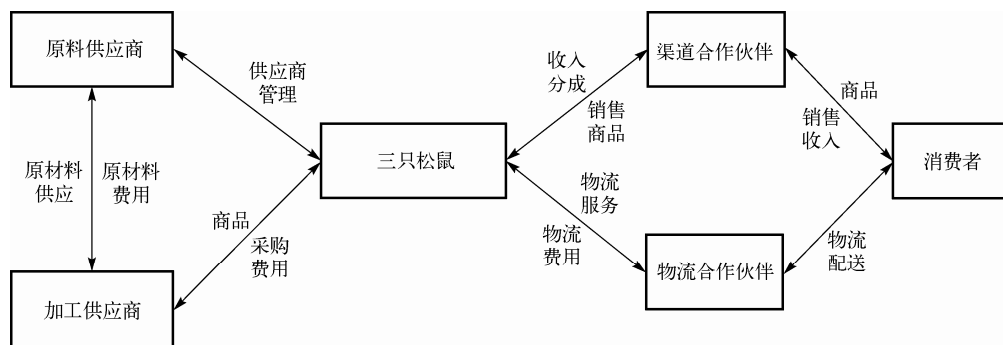


图 3.3 三只松鼠的价值网络

3.4.2 商业模式

1. 使命与愿景

肩负“让天下主人爽起来”和“以数字化推动食品产业进步，以 IP (Intellectual Property, 知识产权) 化促进品牌多元发展”的企业使命，三只松鼠不断致力于产品的创新，强化“造货+造体验”的核心能力，通过“风味”“鲜味”“趣味”构建起独特的“松鼠味”及“一主两翼三侧”（以线上渠道为主，线下松鼠投食店和松鼠小店为两翼，社交电商、新分销和松鼠小镇为三侧）的立体化渠道布局，全方位贴近消费者。未来，它将围绕“制造型自有品牌多业态零售商”的崭新定位，以数字化为驱动，重构供应链和组织，为消费者提供质高、价优、新鲜、丰富、便捷的快乐零食，助力实现“活 100 年、进入全球 500 强、服务全球绝大多数大众家庭”的美好愿景。

三只松鼠的价值观是：超越“主人”预期，真实，奋斗为本，创新，只做第一。它坚持“以客户为主人”的企业价值观，从品牌、品质、服务、速度等方面着力提升消费体验。它还与众多上游优质供应商保持长期紧密合作，充分保障公司采购的稳定性，同时通过严格的供应商开发管理制度和完善的质量控制体系确保食品安全。

2. 目标客户

三只松鼠是以休闲食品为核心的品牌电商，旨在通过互联网平台为消费者提供优质的消费体验。其目标客户是年轻群体，这类消费者推崇时尚、休闲、体验的消费理念，追求“慢食、快活”的生活方式。

3. 产品与服务

三只松鼠致力于成为以休闲食品为核心的领先消费品品牌零售商，已形成囊括坚果、干果、果干、茶品、零食等多品类休闲食品的产品组合。

(1) 坚果系列产品。自 2012 年成立以来，三只松鼠即以“三只松鼠”品牌推出各类即食坚果，包括碧根果、夏威夷果、松子、开心果、巴旦木、腰果、山核桃等，这些产品主要通过烘干、烘炒等工艺制成。根据消费者的需求，三只松鼠推出多种口味及包装规格的坚果产品。

(2) 干果系列产品。干果系列产品主要包括葡萄干及红枣制品，主推“新疆系列”干果。三只松鼠与新疆核心产地供应商建立长期合作关系，为消费者提供健康、高品质的休闲食用产品。

(3) 果干系列产品。果干系列产品于 2014 年推出，主要为新鲜水果的加工制品。该系列产品由水果经过日晒、烘干或冻干等工序制作而成，在最大限度保留水果营养成分的同时，有效延长了产品保存期限，兼顾了消费者对健康营养和便携性的双重需求。

(4) 小鹿蓝蓝品牌儿童零食。三只松鼠打造了鳕鱼肠、山楂棒、功能软糖、果泥、溶豆、香香米饼等多款销售额达千万元的大单品，并升级为“儿童高端健康零食”品牌定位，成功树立小鹿蓝蓝品牌形象。该子品牌的系列产品先后荣获 2024 年嗨创奖超级新品奖、2023 年 ISEE 全球美味奖、第七届樱桃大赏年度消费新势力奖等多项荣誉。

(5)茶品系列产品。茶品系列产品定位于年轻消费者，通过精致的包装、甜美可爱的品牌形象设计，在满足口感和新鲜度需求的同时，为消费者带来时尚便捷的消费体验。茶品系列产品以“松鼠小美”作为品牌形象，主要产品包括传统炒制茶叶及菊花茶、大麦茶、柠檬片等泛植物类冲饮产品。

(6)零食系列产品。三只松鼠于2014年从坚果等优势品类拓展至零食市场，成功推出多款自有品牌零食产品，形成了包括肉类即食品、糕点、烘焙类等在内的多品类零食组合。

(7)礼盒等其他产品。除上述产品以外，为满足消费者的多元化需求，三只松鼠还根据消费者反馈信息，精选热门坚果、干果、果干等单品进行组合，于2016年创新性地推出礼盒产品，并对产品定位和包装进行精心设计。例如，融合热播影视剧元素推出联名产品等，受到了消费者的欢迎。

4. 盈利模式

(1)线上业务营业收入。三只松鼠起源于电商，线上销售是其重要盈利来源。截至2023年年底，第三方电商平台的营业收入为49.51亿元，占总营业收入的69.59%。其中天猫系营业收入为17.38亿元，京东系营业收入为11.97亿元，抖音系营业收入为12.04亿元。

(2)线下业务营业收入。三只松鼠逐步开展线下销售，线下销售也成为公司的重要盈利点。目前，三只松鼠重新构建线下门店体系，开创自有品牌社区零食店，并对线下原有店型进行集中优化。截至2023年年底，公司社区零食店已开设149家，原有店型共计266家。线下分销营业收入为16.41亿元，社区零食店营业收入为0.92亿元，原有店型合计营业收入为2.66亿元。

(3)新品牌营业收入。截至2023年年底，在新品牌方面，三只松鼠聚焦婴童食品小鹿蓝蓝的发展，小鹿蓝蓝全渠道销售额超5.88亿元，占集团营业收入的8.27%。小鹿蓝蓝历经三年发展，已经成为一个具有较高知名度的品牌。公司将以全新差异化定位开启核心大单品在全渠道矩阵的渗透，致力于打造一个全新品类。

5. 核心能力

(1)通过电商构建起的品牌认知。三只松鼠以IP化的品牌为原点，衍生出系列趣味周边，《三只松鼠》《三只松鼠之中国行》等科普益智系列动画片、抖音短视频内容矩阵、松鼠小镇等多元生态，实现了品牌人格化属性的赋予和产品之外的情感满足，品牌获得了广大消费者的认可。

(2)全渠道覆盖的终端触达能力。三只松鼠线上覆盖天猫、京东、抖音、拼多多、唯品会等平台，粉丝数量位列零食类目第一名，领跑休闲食品行业粉丝榜。线下覆盖大型商超、便利店、社区零食店等渠道，构建了线上线下全渠道销售体系，从而能够全场景、更便捷地触达消费者。

(3)基于坚果和零食核心大单品的全品类供应链纵深能力，三只松鼠自主建设了每日坚果、夏威夷果、碧根果、开心果四大核心坚果品类示范工厂，以推动产品竞争力进一步提升。每日坚果工厂采用30万级洁净车间，配备36套全自动化生产线设备，具备行业高标准的生产能力，是一家集生产与发货一体化的综合工厂。夏威夷果、碧根果、开心果产

线采用行业领先的生产设备，具备从筛选、杀青、入味到分装的全链路深加工能力，实现了产品竞争力的有效提升。

(4)行业内强大的研发创新能力。三只松鼠建有食品产业研究院，拥有坚果炒货行业全国首家轻工行业工程技术研究中心，并设立食品研发室及检测室共 12 个，共有设备 350 余台，总资产约 3 500 万元。公司通过深化产学研机制，与江南大学、合肥工业大学等 15 所国内外优势高校建立广泛合作关系，在坚果油脂氧化控制、酱卤肉制品保鲜、休闲食品发酵菌种开发及应用等方面进行了深入研究及产业化应用，其中休闲发酵肉制品的加工技术及产业化技术、每日坚果系列产品加工技术等已达到国际先进水平。

(5)覆盖全链路的质量管控能力。三只松鼠持续升级质量管理体系，将质量管理体系和食品安全管理体系建设相融合，推动双体系、双循环的发展模式，逐步导入全面质量管理。其质量检测中心成功通过质量(ISO 9001)、环境(ISO 14001)、职业健康(ISO 45001)三大体系认证。公司牵头联合国内外知名的专业第三方机构开展质量体系和审核能力建设，提升供应商准入门槛。

3.4.3 技术模式

1. 产品开发技术

三只松鼠在产品开发和创新方面方向明确、规划合理，力求为消费者提供更新鲜、口感更好、种类更多的休闲食品。公司制定了成熟的新品开发流程，在开发立项、实验室试制、内部测试、市场投放等各个阶段严格把控，提升产品开发效率和产出质量，并通过《新品研发管理流程》《新品开发管理流程》《产品配方管理规定》等制度文件对新产品研发进行规范。

2. 供应链管理技术

三只松鼠建立了全面的供应商开发管理体系，并将供应商纳入云质量信息化平台，实现了采购全流程可追溯。同时，公司不断完善货品仓储技术，执行严格的货品管理制度，以缩短库存周转期，并根据产品属性需求设置仓储温度及湿度等条件，保证库存周转期内的产品品质。

3. 质量控制及管理技术

三只松鼠建立了全链路食品质量安全管理体系，包括供应商准入、日常评估考核、常态化驻厂模式、巡检飞检、督导淘汰等监管机制，并制定了产品标准编制、产品质量检测、质量问题处理等流程标准，建立了从供应商端、仓储物流端、门店端到消费端的全链路透明可持续追溯体系，将质量控制环节渗透到生产过程中，从而实现源头防控和过程改善。

4. 信息技术系统

在信息技术方面，三只松鼠也具有深厚积累，自主研发了包括云质量信息化平台、北极光系统、绩效管理系统等在内的一整套信息技术系统，有效保障了公司在后续项目实施中信息技术模块的可行性。

3.4.4 经营模式

1. 创新的品牌塑造模式

三只松鼠已经成为具备 IP 属性的全国化品牌，通过 IP 衍生周边、动画片、短视频等多元业态，实现了产品的人格化属性，为品牌赋予了多属性的情感价值。公司“以新工艺实现新产品，以新设计体现新好感，以新媒介实现新触达”，构建起子品牌孵化链路。基于与坚果、零食高度契合的“三只松鼠”动漫形象，公司借助动画、绘本、周边等多元化品牌塑造方式，极大丰富了品牌内涵，提高了品牌知名度。公司还通过开设线下体验店的方式，为消费者营造与品牌形象高度相关的休闲娱乐氛围，进行品牌文化的展现，提升消费者对“三只松鼠”品牌的感知度。同时，贯穿售前、售中、售后的精细化客户服务及“以客户为Owner”的企业文化最大限度地拉近了公司和消费者的距离，为消费者提供了优质的客户体验。

2. 实施全渠道多品牌经营模式

三只松鼠抓住消费升级下休闲食品行业电商模式兴起的机遇，率先进入休闲食品线上零售市场，充分发挥休闲食品重复购买率高、物流配送便捷等优势。三只松鼠初步形成了“抖音+N”的全渠道协同体系，能够根据不同渠道的特性，形成高效快速的产品匹配。到 2023 年年底，三只松鼠在短视频领域已经构建起电商闭环矩阵，包括达人分销、自直播与商城三大板块；在综合电商领域积极调整品类结构和损益模型，实现连续两个季度逆势增长；在分销领域构建起三节礼品渠道矩阵的同时，逐步渗透日销品的区域分销，覆盖超十万个有效优质终端；在自有品牌社区零食店领域，单店模型初步跑通，正保持持续优化；在小鹿蓝蓝儿童健康食品领域，则进一步完善了“零食、辅食、营养品”三大品类矩阵的搭建。

3. 高端性价比的经营策略

三只松鼠在行业内较早提出“高端性价比”战略。该战略基于市场需求，以消费者为中心，通过对全链路、全要素的整合重组，做到“链路更短、工具更先进、组织更协同”。公司在此基础上，在实现全品类、全渠道与交易全链路总成本领先的条件下，实现了产品更高品质、更具差异化、价格更亲民，同时叠加三只松鼠的品牌力量，让消费者感受到品牌的新价值。

4. 在供给端实施多品类集成供应链管理模式

三只松鼠上游连接数百家原材料供应商及食品加工生产合作伙伴，具备研发、生产、仓储、质检、物流交付的全链路管控能力。基于对消费者产品评价数据的分析和流转，公司能够洞察消费者需求和市场变化，更加精准地聚焦于产品开发和品质改善，从而更高效地为上百款零食的供应链管理提供支撑。在采购生产端，三只松鼠根据产品定位和采购规模对原材料和产品供应商进行分层分级，结合销售计划与趋势预测，制订年/月/周度采购计划，匹配对应供应商。严格筛选初级供应商后，建立合作关系；与中级供应商深度协同，通过联合采购或指定采购、委托加工等方式，实现关键技术掌控；对战略供应商采取联盟工厂方式结为紧密利益共同体，加强产品的全链路生产管理。

3.4.5 管理模式

1. 独具“松鼠味”的组织文化

三只松鼠拥有独具行业特色的、专业的企业文化教育体系，在专业理论指导和长期实践经验的基础上，进一步推动全体员工对企业价值理念和行为方式的高度认同，坚定松鼠人的文化信仰，营造“共识、共鸣、共振”的良好企业文化氛围。三只松鼠还全面升级了使命、愿景和价值观，并建立与公司发展相适应的组织管理体系及人才培养机制，在探索 and 实践中充分释放组织活力，促进业务长足发展。全面管理体系的建立，帮助三只松鼠打造了一批和公司文化高度契合、具有高忠诚度且业务技能扎实的员工团队，这支团队成为公司保持行业竞争优势及发展动力的重要因素。在分销等重点业务板块，三只松鼠引入具备丰富行业经验的高管，共同推动业务发展与组织建设。

此外，三只松鼠为了让员工更有安全感、归属感和荣誉感，为员工提供体检、就餐、公寓住宿、交通补贴、婚丧病育礼金、节日家礼、老爹年货礼、生日礼和员工身份礼等福利。日常在员工及其家庭遇到困难时，公司通过专项基金，给予帮扶和关爱慰问。

2. 重视员工的持续学习

三只松鼠结合内外部优势资源，通过高质量的培训资源 and 实践机会，打造全面深入的人才发展体系，不断提升员工个人能力，为公司的长远发展奠定坚实的人才基础。在人才的能力提升和学习发展方面，三只松鼠致力于建设一支“高素质、高能力和高境界”的人才队伍，坚持在员工学习培训方面投入大量资源和精力，以保障年轻人才的茁壮成长。为了更高效地开展员工的日常培训和学习发展工作，三只松鼠设立了“松鼠大学”，这一组织统筹各核心业务部门和岗位的培训 work，持续为组织培养和输送优秀年轻人才。

三只松鼠始终坚持“训战结合”的学习理念，不断精简课堂理论知识的内容占比，更加强调实践，培训将越来越多地融入“干中学”，通过挂职、轮岗、设置挑战性任务、行动学习等学习方式，在具体的业务情景中提升和发展岗位技能，促进学习成果转化。在干部培训方面，三只松鼠引进德鲁克管理学院相关课程，持续开展管理大师讲堂，提升干部的领导力、管理能力，帮助管理者打开格局，与管理大师“对话”，从而更高效地开展管理工作，不断发展干部队伍的生命力和战斗力。同时，在一线人员的职业化培训中，三只松鼠针对当下新兴的直播电商行业，专门引入外部专业机构，对直播一线员工开展松鼠主播训练营计划，并制定出一套“从0到1”主播孵化课程，对新人进行系统化的职业主播培训，确保培训“学以致用”，转化为真正的生产力。

3. 重视人才激励与梯队建设

三只松鼠以价值创造者为本，根据经营战略和组织目标推进全面、可持续、有竞争力的薪酬福利体系建设，以及有重点、有主次的分配制度建设，建立覆盖全业务领域且具有可持续性的职级、薪酬及福利体系。三只松鼠定期对薪酬体系和水平进行评估，并根据市场环境、行业标准及公司经营状况等因素，进行整体或局部优化调整工作，确保向员工提供有持续竞争力的薪酬和福利。三只松鼠建立了“基本薪酬、绩效奖金和长期激励”的三支柱薪酬体系，通过岗位价值评估明确基本薪酬，通过考核评价给付绩效奖金，通过个人价值贡献建立长期激励方

案,进而实现对外薪酬水平在行业和区域内具有较强竞争力,对内具有人员激励评价的有效性。按照国家和地方有关规定,三只松鼠与员工签订劳动合同,并严格执行相关劳动用工和社会保障规章制度,为员工缴纳社保、公积金和商业保险。2023年,三只松鼠将3 851 575份股票,用于实施事业合伙人持股计划及股权激励计划,通过股权激励构建长期激励机制,稳固核心人才团队,强化核心管理人员的使命感,充分激发高潜人才的积极性和创造性。三只松鼠通过打造“高文化、高绩效、高激励”的组织,保障公司长期经营目标达成,为公司、股东、消费者及员工创造更大价值及更高回报。

3.4.6 资本模式

三只松鼠设立时的发起人,分别为章燎原、NICE GROWTH LIMITED、LT GROWTH INVESTMENT IX (HK) LIMITED、上海自友松鼠投资中心(有限合伙)、Gao Zheng Capital Limited、安徽燎原投资管理有限公司及上海自友投资管理有限公司。2016年12月,根据三只松鼠股东大会决议,公司注册资本由30 000万元增加至30 600万元,新增注册资本600万元由安徽松鼠投资管理中心(有限合伙)以货币资金认缴。此次工商变更登记手续于2016年12月22日办理完毕。

1. 风险投资

业绩和口碑的逐渐攀升,让三只松鼠得到了更多资本市场的青睐。在成立后的第二个月,它获得了美国IDG资本150万美元的天使投资,拿到第一笔创业资金;2013年5月,获得今日资本、IDG资本617万美元B轮投资,将资金投入后端建设;2014年3月,IDG资本、今日资本追加1亿元人民币C轮投资;2015年9月,完成第四轮融资,融资总金额为3亿元人民币,投资方为IDG前副总裁李丰创建的峰瑞资本。

2. 上市融资

2019年7月12日,三只松鼠在深交所成功挂牌上市。2023年6月19日至2023年8月30日,三只松鼠实际控制人章燎原通过深圳证券交易所交易系统以大宗交易方式累计增持公司股份1 600 000股,占公司总股本的0.4%。

3.4.7 结论与建议

1. 成功因素

(1)三只松鼠抓住了休闲食品行业蓬勃发展的机遇。随着近年来人均收入水平的不断提高,消费者的健康意识及饮食习惯不断改变,从“吃饱”到“吃好”,消费者对食品的需求从必选消费品领域逐步扩展到可选消费品领域,因此对单价较高且具有较高营养价值的休闲食品的需求呈快速增长趋势。从品类结构看,休闲食品包括糖果巧克力、坚果炒货、肉干肉脯、果脯蜜饯等,种类繁多。其中,受消费习惯变化的驱动,坚果、零食等休闲食品细分品类的销售增长迅速,市场潜力巨大。

(2)三只松鼠实现了休闲食品零售与电商模式的融合。在电商行业蓬勃发展的大趋势下,随着政策和资本的支持力度不断增大,以及信息技术及物流基础设施的不断发展,食品产业与电

商模式的融合不断深入，消费者对电商模式逐渐认可并培养出新的在线消费习惯，三只松鼠等一些具有代表性的食品电商企业迅速崛起。就休闲食品而言，其具有重复购买率高、方便物流配送、易分享和快速扩散等良好的互联网基因，因此成为食品电商行业着力发展的重点。

(3) 三只松鼠具有明确的企业发展战略和创新性的企业文化。三只松鼠致力于成为休闲食品产业链的生态平台，通过对品牌运营、产品研发、质量检测、产品销售、客户服务等核心环节由自身重点把控，对产品加工、物流配送等非核心环节由专业合作伙伴精细化运作的方式，整合优势资源，更有效率地连接生产者和消费者，并创新性地打造客户至上的“主人”文化，再通过制度保障、企业价值观传递、高效的监督管理等方式，为消费者提供优质的产品和服务。

(4) 三只松鼠专注于产品及技术研发能力，并具有丰富的管理及销售经验。三只松鼠专门设立食品研发团队，专注于新口味的研发及生产加工工艺的改进，并设立具有较强技术研发能力的信息技术团队，能够根据实际运营需要进行信息系统的自主开发及更新换代工作。同时，管理层在休闲食品行业拥有丰富的销售和管理经验，员工团队业务扎实、充满活力。

2. 面临的挑战与建议

近几年，主流电商平台流量边际增量放缓，呈现去中心化趋势，直播电商加速发展，头部直播带货达人开始涌现。线下零售渠道具备便利性、社交互动多、体验感强等诸多优势，但三只松鼠的发展也面临众多挑战。

(1) 流量失守与市场竞争加剧。随着电商平台的流量结构从中心化逐渐演变成去中心化，三只松鼠在天猫等传统电商平台的优势减弱，而新兴的直播、社区电商渠道成为新风口。此外，随着良品铺子、百草味等竞争对手的崛起，以及洽洽等传统零食品牌实施价格战策略等，三只松鼠的线上流量成本和营销费用明显增加，品牌优势逐渐削弱。在新营销、新品牌、新消费的时代，三只松鼠还可以通过短视频电商的内容属性不断打造大单品并赋能全渠道，在渠道建设上特别聚焦分销业务，逐步推动日销品区域化深度分销的打造，以及社区零食店在根据地市场的密度布局。

(2) 三只松鼠在线上流量增长放缓的同时，线下渠道的发展也未能起到有效的支撑作用。尽管公司尝试了多种自救措施，如推出加盟小店、拓宽品牌阵线等，但效果并不理想，导致品牌面临转型困境。对此，三只松鼠可以通过设立线下体验店的方式对线上渠道尚未覆盖的消费群体进行渗透，对公司品牌文化进行宣传，实现“线下体验+线上消费”的模式。同时，三只松鼠还需继续加快线下体验店的建设，加强体验店管理和文化体验建设，进一步提升品牌知名度。

(3) 产品创新和品类更新速度慢。休闲零食市场竞争激烈，产品更新速度快，但三只松鼠在产品创新和品类更新方面表现不佳，导致其市场竞争力下降。三只松鼠可以聚焦产品、市场、渠道三个关键环节，实现以市场为导向、以消费者为中心并高度协同的网络化组织，进而向市场和消费者交付高性价比的产品。三只松鼠需要继续完善以坚果为核心品类的休闲食品产品体系，向消费者提供多元化产品，满足消费者的多元化需求。

(4) 公司组织能力与战略转型的匹配问题。三只松鼠在快速发展的过程中形成了独特的企业文化及较强的战略管理能力，但公司的扩大经营需要有良好的组织、人才等管理体系来匹配。这个过程可能存在组织能力不足的情况，使战略实施受到影响，从而影响公司

短期经营目标的达成。三只松鼠需要更积极地进行战略调整以应对当下竞争环境，从而使公司持续增长，形成新的竞争优势。

□基于网上创业的学习

(1) 网上开店。

网上开店是店主(卖家)通过自建网站或第三方平台，将商品的形象、性能、质量、价格、功能等信息在网络上展示给顾客，供其浏览与选购，从而完成交易的整个流程。网上开店的流程如下所示。

- ① 选择网上开店的渠道：自建网站还是第三方平台？
- ② 选择用于开店的商品。
- ③ 确定网上开店的经营方式：网上开店与网下开店相结合还是纯粹的网上开店？
- ④ 开设网店。
- ⑤ 推广网店。

(2) 网络代销。

网络代销是指代销人员在自己的网店中展示供货商的商品，如果有顾客订购，由供货商代其发货或者代销人员自行代购后发货。当然，供货商给的是代销价，代销商展示的商品则是自己设定的零售价二者赚取的是代销价和零售价之间的差价。

① 异地代购，比如有朋友在境外，可以通过朋友代购代销国外的产品；如果没有朋友在异地，则可代购代销本地的特产。

② 跨平台代购，就是在一个平台购买产品，到另一个平台去销售，比如把淘宝的卖家店里的产品挂到本地的分类信息平台，或者挂到微店等微商平台去销售。

③ 选择代销代购的商品后，需先开设网店或微店，再进行销售。

参 考 资 料

- [1] CNNIC. 第 53 次中国互联网络发展状况统计报告[R]. 中国互联网络信息中心, 2024.
- [2] 国家质量监督检验检疫总局等. 零售业态分类[M]. 北京: 中国标准出版社, 2004.
- [3] 汪敢甫. 基于平台服务的网络零售运营模式选择与品类优化策略[D]. 成都: 电子科技大学, 2018.
- [4] 黄子强. 新零售下双渠道供应链网络脆弱性分析与评价研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2020.
- [5] 艾瑞咨询. 升级: 变化中的中国网络零售[R/OL]. (2017-11-09).
- [6] 艾瑞咨询. 京东打造“四大核心竞争力” [EB/OL]. (2013-06-13).
- [7] 搜狐网. 刘强东谈京东核心竞争力[EB/OL]. (2015-09-02).
- [8] CSDN. 亿级流量背后战场, 京东 11. 11 大促全方位技术揭秘[EB/OL]. (2020-12-16).
- [9] 环球网. 京东零售 CEO 徐雷: 何为京东零售的“技术本色”? [EB/OL]. (2020-11-26).
- [10] 21CN. 京东零售首次详解未来战略布局[EB/OL]. (2019-05-24).
- [11] 好猎头网. 京东模式和管理之道: 互联网思维下的管理变革[EB/OL]. (2017-11-28).
- [12] 郭智林. 京东 HRBP 启示录[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2020.
- [13] 搜狐网. 京东零售最新组织架构调整! [EB/OL]. (2020-12-29).
- [14] 驱动中国. 京东集团发布《关于京东商城组织架构调整的公告》[EB/OL]. (2018-12-21).

- [15] 腾讯网. 京东的核心竞争力是什么? [EB/OL]. (2019-03-13).
- [16] 朱科羽. 基于哈佛分析框架下的京东集团财务分析[D]. 合肥: 合肥工业大学, 2020.
- [17] 澎湃新闻. 京东零售采销单元变革: 刘强东主导, 取消事业群不涉及人员优化[EB/OL]. (2023-04-11).
- [18] 京东. 京东集团 2023 年财报[R]. 京东集团, 2024.
- [19] 央广网. 京东集团 CEO 许冉: 以数智化社会供应链推动数实融合[EB/OL]. (2023-09-02).
- [20] 小米. 小米集团招股说明书[R]. 小米集团, 2018.
- [21] 小米. 小米集团 2023 年全年业绩公告[R]. 小米集团, 2024.
- [22] 方正证券. 从“组织架构”视角出发, 回顾四大商业巨头的战略变迁——阿里、小米、京东、美团[R]. 方正证券, 2019.
- [23] 环球网. 小米发布 2020 年财报: 营收 2 459 亿元, 同比增长 19.4%[EB/OL]. (2021-03-24).
- [24] 搜狐网. 一文读懂小米商业模式[EB/OL]. (2019-07-18).
- [25] 百度文库. 小米公司管理模式[EB/OL]. (2019-03-13).
- [26] 搜狐网. 揭秘小米股权激励模式, 雷军真做到了员工想要的老板[EB/OL]. (2021-04-07).
- [27] 吴越舟, 赵桐. 小米进化论[M]. 北京: 北京联合出版社, 2021.
- [28] 网经社. 一文看懂小米 IPO 招股说明书[EB/OL]. (2018-05-04).
- [29] 国金证券. 小米: 战略盘整, 期冀绽放[R]. 国金证券, 2019.
- [30] 金投网. 小米新 10 年充满了机遇, 也充满了挑战[EB/OL]. (2020-04-13).
- [31] 曹欣蓓. 小米: 性价比的故事该怎样继续? [EB/OL]. (2020-01-06).
- [32] 经济观察网. 小米一季度: 经调整净利润翻倍, 人车家全生态正式闭环[EB/OL]. (2024-05-24).
- [33] 智邑企业战略研究中心. 澎湃的雷军, 进击的小米——小米的生态进化之路[EB/OL]. (2024-03-29).
- [34] 三只松鼠. 三只松鼠招股说明书[R]. 三只松鼠股份有限公司, 2017.
- [35] 王少华. “新零售”背景下休闲食品零售业转型发展研究——以三只松鼠和良品铺子为例[D]. 济南: 山东建筑大学, 2020.
- [36] 电商报. 三只松鼠 2020 年总营收 97.94 亿元, 线上业务占比达 74%[EB/OL]. (2021-03-28).
- [37] 吴谋丽. “三只松鼠”营销策略研究[D]. 南昌: 江西师范大学, 2020.
- [38] 李佩珊. 新零售下三只松鼠公司的体验营销策略优化研究[D]. 南宁: 广西大学, 2020.
- [39] 常皖娟. “三只松鼠”品牌形象动漫化设计研究[D]. 芜湖: 安徽工程大学, 2018.
- [40] 凤凰网. 三只松鼠: 从对赌协议到 IPO 上市[EB/OL]. (2018-07-24).
- [41] 靳江曼. 供应链视角下三只松鼠营运资金管理研究[D]. 天津: 天津财经大学, 2020.
- [42] 搜狐网. 三只松鼠最新招股书解析, 亮丽财报透露三大隐忧[EB/OL]. (2019-06-05).
- [43] 新浪财经. 三只松鼠: 2023 年年度报告[EB/OL]. (2024-03-26).
- [44] 新浪财经. 三只松鼠: 三只松鼠股份有限公司社会责任报告[R/OL]. (2024-04-23).
- [45] 汤睿, 林春培, 李京, 等. 基于资源编排的企业数字化能力与创新生态系统构建[J/OL]. 科技进步与对策, 2024, 41(16): 1-12.
- [46] 陶雅. 乡村振兴背景下农产品新媒体营销策略——以“三只松鼠”为例[J]. 江苏农业科学, 2022, 50(24): 233-237.
- [47] 王小平, 刘佳, 韦巍巍. 数字经济时代新实体零售业成长的微观机制研究——基于“良品铺子”和“三只松鼠”双案例分析[J]. 价格理论与实践, 2022(04): 57-61.