

# 外部利益相关者视角的 京东价值管理模式

付代红 王竹泉

国际化带来了竞争的全球化，互联网电子商务的兴起彻底改变了商业零售企业的竞争方式，传统的单一企业的竞争方式被更为激烈的供应链竞争所取代，传统的利润增长型价值成长模式也随之被供应链整合型的价值成长模式所取代。京东公司（以下简称京东）作为中国电商企业的杰出代表，面对电子商务领域的风云变幻，探索了一套与外部利益相关者合作共赢的价值管理模式，实现了自身及外部利益相关者的价值共同成长。

## 一、与外部利益相关者合作共赢的价值管理模式基本框架

京东能在电商市场残酷的竞争中脱颖而出，实现自身价值的快速成长，获得良好的市场口碑，与其始终坚持的“合作”理念有着密切的关系。京东不仅重视与战略合作伙伴之间的沟通与协同，也十分重视与对手在充分竞争的基础上展开合作。京东推崇的合作，是共赢发展、联合互补的合作，由合作带来的“竞合共赢”是京东谋求发展的永恒理念。在此基础上，京东形成了完整的价值管理模式——与供应链上的各外部利益相关者合作共赢的价值管理模式，这就是京东快速成长的关键所在。

京东的价值管理模式按照其业务

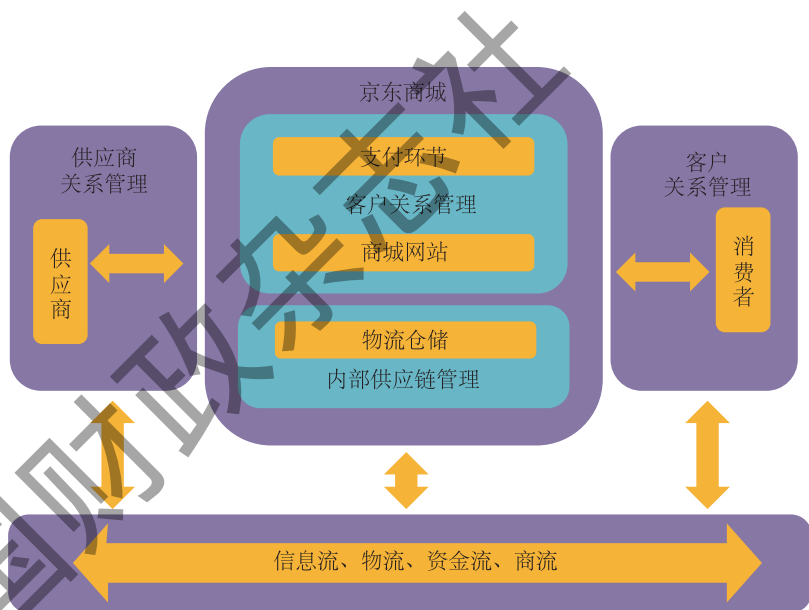


图1 京东价值管理模式框架示意图

流程可以进一步划分为：(1) 客户关系管理，包含市场、销售、订单管理、支付、客户服务等环节；(2) 内部供应链管理，包含仓储、物流等环节；(3) 供应商关系管理，包含采购、供应合作等环节。京东价值管理模式的具体内容如图1所示。

从外部利益相关者的视角，京东价值管理的关键利益相关者包括：庞大的客户群体、各具特色的供应商群体以及内部供应链管理环节的第三方物流、仓储机构以及企业员工等群体。而如何将这些利益相关者进行整合，

构建外部利益相关者利益共同体，如何实现利益共同体利益的最大化，如何实现共同利益在各利益相关群体之间的分配则是京东公司价值管理面临的关键问题。京东成功地将这些问题整合到价值管理模式之中，而“与外部利益相关者合作共赢”的理念正是其价值管理模式的核心理念和基本宗旨之所在。

## 二、与外部利益相关者合作共赢的价值管理模式的具体内容

1. 京东的客户关系管理



(1) 积极开拓客户资源。京东将客户视为最重要的外部利益相关者,非常重视客户关系管理,注重为客户提供高品质的服务,以实现价值成长。京东的客户群体非常广泛,不同客户群体的消费偏好、购物习惯等会有所不同。为了更好地为客户服务,京东建立了完善的会员管理制度,将会员分为十个等级,客户依据级别享受不同档次的服务。正是因为有了良好的会员管理制度,较为全面地掌握客户的消费习惯、消费需求等方面的信息,京东为不同的客户群体提供了具有针对性的服务,并适时推出各种优惠活动,一方面留住了老客户,另一方面也不断开发了新客户。目前京东拥有超过800万的注册用户,日订单处理量突破35 000单,日均PV(页面浏览量)超过2 000万。

(2) 为客户提供方便快捷的服务。为了让客户摆脱电脑限制,随时随地享受网络购物乐趣,京东积极推进网站建设和手机客户端开发,优化订单管理,丰富支付手段,完善售后服务,尽一切可能为消费者免除后顾之忧,让网络购物变得简单而快乐。目前客

户可以方便快捷地搜寻目标商品的价格、库存等信息;可以随时随地查询订单的配货、出库、配送等状态;可以采用货到付款、在线支付、分期付款、邮局汇款、公司转账等多种方式支付货款;可以享受售后上门、售后100分、售后到家、全国联保、统一网上报修、在线响应等售后服务。此外,京东还为客户提供拍照购、条码购、语音搜索、实时比价等特色服务。

(3) 注重自身品牌建设。京东把服务当品牌来做,通过诚信、高质量服务、低价等策略不断创造品牌的核心价值。从2009年开启品牌建设之路,京东主要是通过诚信、低价、快速这三个关键词来不断创造自己的品牌核心价值。一是诚信,京东坚持诚信为先,用信用吸引用户。“诚”即在各项合作关系中的真诚态度,“信”即以“信用”为根本的理念。“货到付款”、“逆向物流”是京东公司对品牌诚信的有力诠释。二是低价,京东始终坚持“低价”策略,通过降低成本和提高效率,为客户提供“质高价低”的商品,逐渐形成了低价回馈消费者和高销售量回报供应商的可持续发展双赢模式。三是快

速,为了在最短的时间内将商品送达消费者手中,京东不断完善物流体系,加强库存管理和配送管理,一方面在全国建立了六大物流中心、850个配送站和300多个城市自提点和地铁站自提点,另一方面陆续推出“211限时达”、“次日达”、“极速达”、“夜间配”、“自提柜”等服务。

## 2. 京东的供应商关系管理

(1) 审慎选择合作伙伴。为保障消费者利益,维护自身的品牌声誉,京东十分重视供应商的选择。京东选择产品生产商或者生产商指定的代理商和经销商作为合作伙伴,保证所售出的产品都是通过正规进货渠道购进的正品商品。

(2) 深化与供应商的合作。京东一旦选择了某家供应商,就会将其视为长期合作伙伴,进而确定共同的运营目标,与供应商共享客户信息,参与新技术和新产品的开发,在与其共享市场机遇的同时,共担市场风险。京东利用自身B2C特性和优势以及强大的信息管理系统为供应商创造了独特的价值:开发网上零售供应链管理系统,为供应商提供商品状态、价格、毛利率、回款等信息查询服务;与供应商联合制定商品营销计划;提高库存周转率,缩短供应商的回款期限等。

在与供应商合作中,京东采取了联营和聚合管理:联营模式是指京东开放自身平台,品牌供应商在平台上销售自己的商品,将仓储、配送、售后服务委托给公司。在该模式下,供应商掌控了商品定价权,京东也快速拓宽了商品种类,双方的关系更加密切。聚合模式是指要求供应商进驻要缴纳保证金,特价商品要承担一定亏损额度,节假日促销要提供额外市场费用,产品在网站首页要提供额外推广费用。在该模式下,京东尽可能为供应商提供增值服务并对这一服务收取相应的

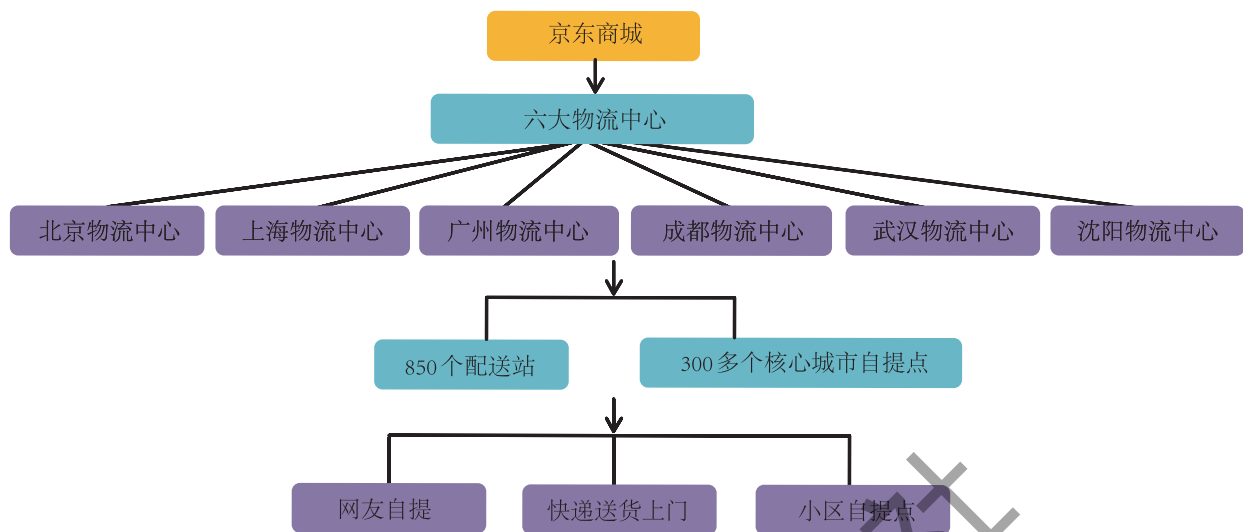


图2 京东自建物流体系流程

服务费，保障了这种合作的可持续性即双赢性。

(3) 互联网金融为供应商解决后顾之忧。2014年，京东互联网金融的布局初步完成，推出了“京保贝”、“京东众筹”、“京东白条”、“京东钱包”等互联网金融产品。其中“京宝贝”就是主要针对供应链的快速融资产品。京东平台上的万家供应商可以凭借采购、销售等财务数据直接从京东获得快速融资，3分钟即可完成从申请到放款的全过程，且无需任何担保和抵押，能够有效提高企业营运资金周转速度。截至2014年12月底，“京保贝”向供应商提供融资规模超过了130亿元，有效解决了中小供应商的资金需求问题。

### 3. 京东内部供应链管理

(1) 自建物流系统保障服务品质。京东除了注重与供应商和客户的合作共赢之外，还十分注重内部供应链管理，其中最突出的就是自建的物流系统。京东2009年成立自己的物流公司，很快就形成了完善的自建物流体系(如图2所示)。并以此为基础，推出“211限时达”配送服务，在全国范围内实现“售后100分”服务承诺，推行“全国上门取件”、“先行赔付”、“7×24小时呼

叫中心”等专业服务，实施GIS包裹实时跟踪系统，开创了电子商务行业全新的整体服务标准。

(2) 逆向物流实现增值服务。逆向物流所提供的服务主要包括转移、回收以翻新或循环利用，从而安全处理产品。京东从2010年开始推出逆向物流，为需要退换商品的用户提供免费上门取件服务。通过这项举措，京东提高了客户的忠诚度、也提升了自身的品牌形象。

## 三、京东价值管理模式的启示

1. 利益相关者关系的管理是价值管理的实质

京东价值管理模式的主要内容是客户关系管理、供应商关系管理和内部供应链管理。客户关系管理的实质是处理与消费者群体之间的关系；供应商关系管理的实质是处理与供应商的关系；内部供应链管理的实质是处理与各物流环节之间的关系。可见，价值管理的实质就是各类利益相关者关系的管理。

2. 合作共赢是价值管理的核心理念  
客户关系管理的核心就是要与消费者群体实现合作共赢，在为更多的

消费者提供更为优质的服务和更为质优价廉的商品的同时提升自身的价值。供应商关系管理的核心就是要与产品供应商之间实现信息、资源共享，实现长期合作与共同成长。内部供应链管理的核心是对自建物流平台进行优化，处理好与内部员工、仓储机构以及第三方物流企业之间的关系。可见，与外部利益相关者之间的合作共赢是价值管理的核心理念。

3. 完善的信息系统是价值管理的前提

信息共享是电子商务供应链管理的基础。电子商务企业只有建立了完善的信息系统，才有可能通过功能强大的交易平台，将供应商、消费者、物流企业、员工等利益相关者整合成一个完整的利益共同体，也才谈得上价值管理。

(本文受国家自然科学基金“利益相关者集体选择视角的企业价值管理研究”<71172099>和“利益相关者视角的营运资金管理研究与中国上市公司营运资金管理数据平台扩充建设”<71372111>资助)

(作者单位：中国海洋大学管理学院  
中国混合所有制与资本管理研究院)

责任编辑 王雅涵