

京东零售：有形、无界

翟昕、王念念

案例摘要：新零售概念提出两年有余，业界零售新物种层出不穷。本案例以京东集团落地的无界零售实体店——京东曲美之家为着眼点，描述了京东开启的第四次零售革命——以“场景无限、货物无边、人企无间”为特征的无界零售。这次革命以消费需求的变化和技术的革新为驱动力量，整个零售界的价值创造不再是一场零和博弈。无界零售的核心是开放赋能，京东也从原先闭环模式的自营方式，转变成为开放合作的经营模式，将自身能力开放给合作伙伴，与外部的品牌商、零售商、信息及内容服务商、专业服务商、微商分享自身的会员运营体系、营销触达网络、SKU 管理系统、物流服务能力、零售数据，从“一体化”走向“一体化的开放”。

关键词：运营管理、无界零售、新零售

2018年9月，京东曲美之家体验店在北京北五环正式重装开业了。12000平方米的家居零售卖场，150个泛家居品牌入驻，30000个SKU，京东百货零售、曲美家居、整装定制三个场景的融合，网易严选、乐高LEGO、京东自有品牌“京造”、好孩子、工艺产品的DIY等知名品牌的入驻，虚拟货架和自助购物终端的使用，AI智能迎宾屏、京东慧眼等黑科技产品的嵌入¹……我们不禁要问，京东想做什么？曲美家居缘何插上互联网的翅膀？在电子商城风生水起的京东又缘何将橄榄枝抛给了曲美？两者的结合会带来什么样的火花？它们的结合又会给零售行业带来什么样的深远影响呢？

本案例由北京大学光华管理学院翟昕教授、管理案例研究中心研究员王念念根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：

casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2019 北京大学管理案例研究中心

一. 中国零售行业现状²

根据 2019 年 9 月商务部发布的《中国零售行业发展报告（2018/2019 年）》显示，2018 年全国零售市场销售规模平稳增长，增速有所回落，国家统计局数据显示，全国商品零售额达 33.8 万亿元，同比增长 8.9%，增速较上年同期回落 1.3 个百分点。截至 2018 年底，我国零售业共有经营单位 2080 万个，同比增长 7.8%，增速比上年加快 0.9 个百分点。



图 1：2010-2018 年我国商品零售额及增速

数据来源：国家统计局

网络零售市场规模持续扩大。国家统计局数据显示，2018 年，全国网上零售额突破 9 万亿元，同比增长 23.9%，其中实物商品网上零售额 7 万亿元，同比增长 25.4%，增速比社会消费品零售总额高 16.4 个百分点，占社会消费品零售总额的比重为 18.4%，比上年同期提高 3.4 个百分点。我国网络购物用户规模达到 6.1 亿，占网民总体的 73.6%。商务大数据监测显示，在质量和服务上更有优势的 B2C 模式市场份额达到 62.8%，较上年提升 4.4 个百分点。2018 年，在包含 B2C 和 C2C 模式的国内整体网购零售市场中，阿里巴巴以 58.2% 占据首位，京东以 16.3% 排行第二，两家电商合计占据四分之三的市场份额。快速崛起的拼多多占 5.2%，苏宁易购为 1.9%，唯品会为 1.8%，国美、亚马逊中国和一号店均为 0.7%，当当为 0.2%，聚美优品为 0.1%。除前十名以外的其他电商合计共占 14.2% 的市场份额。³



图 2：2010-2018 年中国网上零售交易规模及增速

数据来源：国家统计局

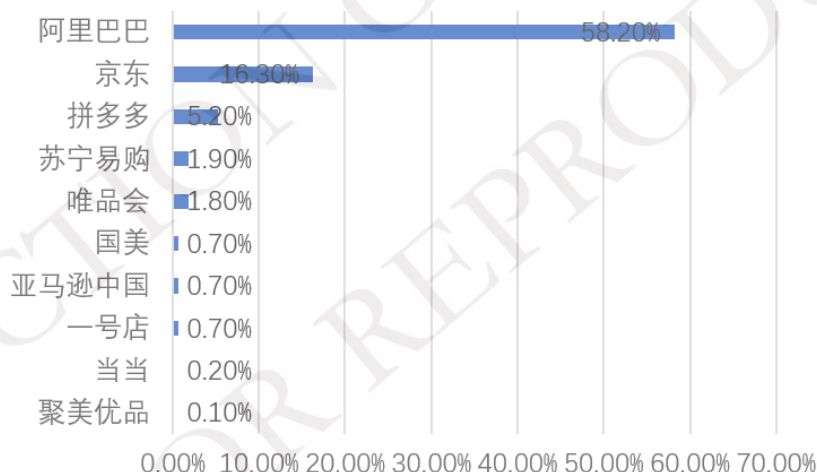


图 3：2018 年中国网购市场各平台份额占比

数据来源：根据公开资料整理

实体零售增速分化。2018 年，随着社区生活服务业态集聚式发展，便利店、超市等社区商业发展加快。商务部零售业典型统计调查数据显示，2018 年便利店、超市销售额同比分别增长 8.3%、4.3%，增速比上年分别加快 1.0 和 0.5 个百分点。专卖店、专业店、大型超市、百货店销售额同比分别增长 6.7%、5.0%、3.8%和 1.9%。