

# 京东助力家电行业高质量发展白皮书

## 一、概述

家用电器是消费者最常购买、刚性需求最强、柔性需求扩容的重点品类之一，也是中国制造业技术研发、创新最硬核，数智化进程最先进、在国际领先的行业。2008年至2011年，乘着家电下乡、以旧换新等政策的东风，我国家电市场迎来快速增长，2013年家电市场增速达到23%；截至2022年，据国家统计局数据，我国家电行业主营业务收入达到1.75万亿元，同比增长1.1%；实现利润总额1418亿元，同比增长19.9%。（本报告中所引用数据除注明出处外，均来自京东消费及产业发展研究院）

“由于产业链配套完整的原因，中国家电产业逐步发展成为全球制造基地。”中国贸促会研究院副院长赵萍认为，“家电行业在国内率先实现了产业链的安全可控和未来高质量创新。因此，研究家电行业的发展以及它的成长路径和助力模式，对于思考和布局中国实体经济的发展是非常有价值的。”

对此，业界和学界都认为，**以京东为代表的新型实体企业**在过去十年间通过扁平层级与极高的运营效率不断推动家电企业提升盈利，并通过基础设施下沉和体验创新，激活下沉市场潜力，并推动趋势品类和新品发展，**为家电行业在存量市场中开拓增长点，为行业高质量增长做出了贡献。**

在2023年两会期，全国人大代表、格力电器董事长兼总裁董明珠面对媒体时这样表示，创新给行业带来的高质量增长：格力现在有1500多个研究室、1.8万名研发人员。同时，她非常认可京东通过智能供应链预测和协同反推行业数智化升级的能力：“我们提出，希望用数字化创造供求高效匹配的机制，通过信息化收集信息、发现消费者，然后带动新供给……同时又用创造来引领和推动消费。”

全国人大代表、海信集团控股公司董事长贾少谦这样认为：“中国家电行业已基本完成普及，进入了存量时代，在这一背景下，家电企业要获得新的发展，必须朝着高端化、智能化和套系化发展，这已是大势所趋。”

而商务部原副部长魏建国则指出：家电企业是实体制造，是“硬”的艺术，而京东是实体服务业，服务业的实力关键在于“软”，1+1 能不能大于 2，关键在于软的地方，所以提高服务质量，是下一步的关键。

就此，在中国家用电器协会指导下，中国家电网联合京东消费及产业发展研究院、京东家电，结合整体市场变迁、产品销售情况、长期用户调研等数据，从成本、效率、产品、价格、服务五大基础因素分析，梳理中国家电行业2012至今的发展路径，发布《京东助力家电行业高质量发展白皮书》，并希望探求以京东为代表的新形实体企业对家电行业的助推价值。

## 1.1 特点一：中国家电行业十年由大到强

2022 年我国家电行业主营业务收入超 1.75 万亿元，实现利润总额 1418 亿元。在全球贸易中，中国家电的份额在 2021 年就已占到 38%。中国家电行业保持了健康的发展，家电企业不仅在本土市场发展好，在国际市场和收购、员工规模和权益保障、品牌和技术创新上都有长足发展。

到 2021 年，我国家电产业相关上市公司在 80-90 余家，除传统家电产业链相关企业外，诸如小米、华为、荣耀等科技企业也纷纷涉足家电圈。

根据相关企业财报，2022 上半年，美的集团、海尔智家和格力电器的营收分别达到 1837 亿元，1218.6 亿元和 958 亿元，其半年营收便已接近或超越十年前的全年营收。此外在生活和清洁小家电领域，一批曾蛰伏幕后的制造型企业走向前台，迎接高光时刻。

## 1.2 特点二：面对不确定性新挑战

近些年，家电消费市场遇到一些困难。首先是受到房地产等行业影响进入存量时代，2018 年以后市场出现负增长；其次，多变的国际政治格局带来挑战；第三是存在产品同质化、创新雷同等问题。

## 历年中国纯家电市场规模及增长



(上图资料来源: GfK 中怡康零售监测)

上述困境叠加疫情影响、全球产业链波动影响原材料等因素,近年来中国家电行业正面临着十年高速成长后的新一轮考验。如何冲破困境,在智能化、绿色化、多元化、一体化等多个风口脱颖而出,是整个行业都需思考的问题。

面对复杂的内外环境,国内家电行业也在发生深远的变化,不仅仅是产业结构、渠道结构,更深入探究并践行各种新型解决方案。比如:降本增效、产销渠道下沉及优化、数智化制造能力升级、以更贴近消费者需求的方式生产和创新等方法等,从而进一步加速数字化的升级转型。

### 1.3 由“量”到“质”和“智”: 京东与行业共进的新模式

回首十年前,家电行业主要渠道由线下大连锁企业主导,依靠的是线下传统的经营模式,数字化技术应用处在初级阶段,渠道和厂家之间是博弈关系,零供矛盾突出,渠道效率不高。作为新型实体企业,京东的出现打破了这一局面。

一方面,京东充分发挥数智化社会供应链的能力,推动行业持续降本增效的同时,让家电企业和消费者的连接更短、更紧密,弥合城乡差异,让商品和服务迅速拓展到下沉市场;另一方面,京东充分践行“三毛五理论”,不断降低渠道成本,提升渠道效率的同时,并把更多利润留给上游家电企业;京东同时为各大厂商提供新品从研发、设计、调研、营销到服务的全生命周期助力,让合作伙伴形成持续洞察和响应消费者需求,优化产品生命周期精准管理的能力和流程。

虽然受外部环境影响,市场发展遇到一些困难,但在以京东为代表的新型实体企业带动

下，中国家电行业依然保持健康发展，在成本、效率、产品、价格、服务这五大核心要素上持续优化：大企业健康成长，新品牌生机勃勃，在规模、技术、品牌等层面，都形成了国际影响力，成为全球产业链的重要组成部分，行业利润率向好，实现行业的共同富裕。

今天的中国家电从行业端到消费端都依然年轻，京东愿意与行业一起携手前行，推动消费提质扩容、促进行业整体升级。

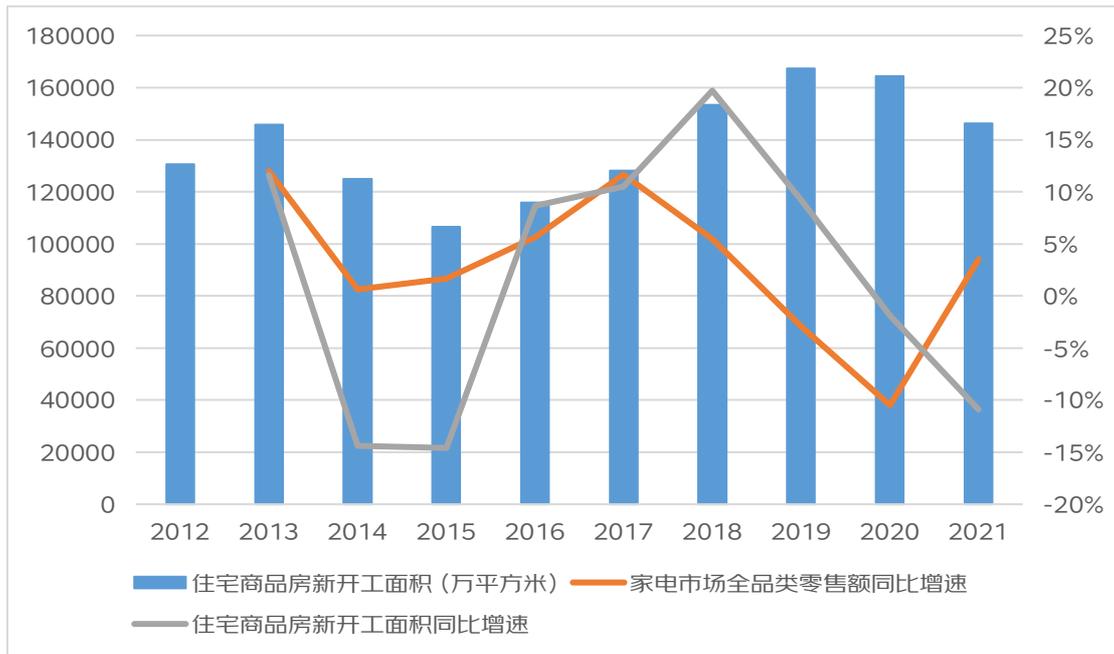
## 二、家电行业发展状况、产业链与渠道变化

中国家电产业是国内较早实现较高的自主化并领先全球制造的产业。从技术角度来看，国内家电厂商从零部件到整机制造都拥有丰富的技术经验和完整的制造能力，目前国内家电制造已形成完整自主的产业链。同时，中国家电行业在持续的发展中形成了许多领域具备优势的企业。例如大型家电龙头企业逐渐完善产业链一体化，成为全球布局的综合企业，十年来无论是营业规模还是盈利能力都保持着健康的态势持续发展。而一些新品牌、新品类也生机勃勃，破土而出。近年来，随着电商的发展及供应链基础能力的下沉，家电行业线上渠道零售额占比逐年提升，电商的扁平层级与极高的运营效率也进一步推动家电企业自身盈利能力的持续改善。

虽然近年来受到房地产行业低迷的影响，家电市场规模增速出现徘徊，2016 年以来受到原材料价格持续上涨及行业竞争加剧导致行业毛利率持续走低，但整个家电行业净利率仍保持较为平稳的态势，且相较于 2012 年的净利率水平，2021 年的家电行业净利率提升了近五成。其中一部分原因是线上渠道的发展，使得企业能够更好地控制销售费用率以及管理费用率的增长，对冲了一部分毛利率下降带来的影响。另一方面，也有业内人士指出，京东在此期间助力区域品牌上行全国，并通过物流、仓储的下沉，加速了家电尤其是新品渗透到低线级市场，给家电行业提供了一个“确定性的成长空间”。

### 2.1 家电行业面临不确定性挑战：由增量市场走向存量市场

作为典型的地产后周期消费品，家电行业的增速与城镇化及地产销量的增长密切相关。国家统计局数据显示，整体来看，2016 年以来，中国住宅商品房销售面积增速持续放缓，使得其对家电需求的拉动量下滑。

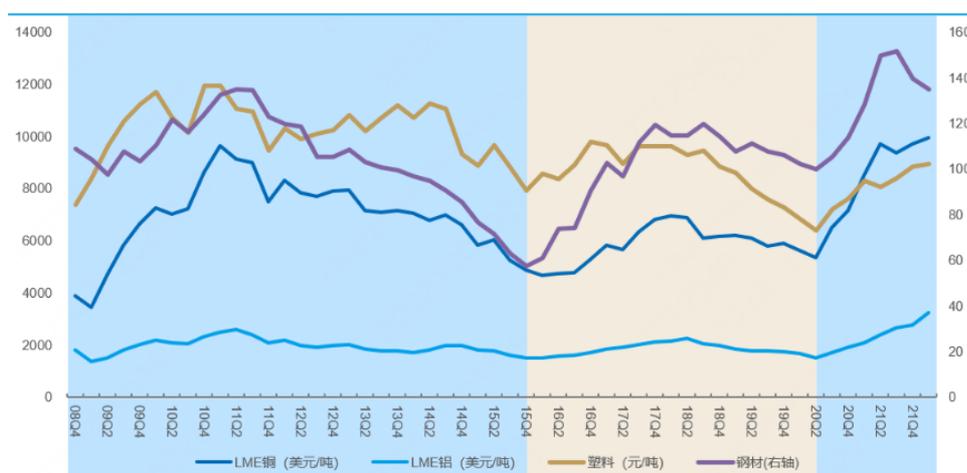


(图：中国住宅商品房新开工面积 (万平方米) 及同比增速与家电市场全品类零售额同比增速 数据来源：国家统计局、AVC)

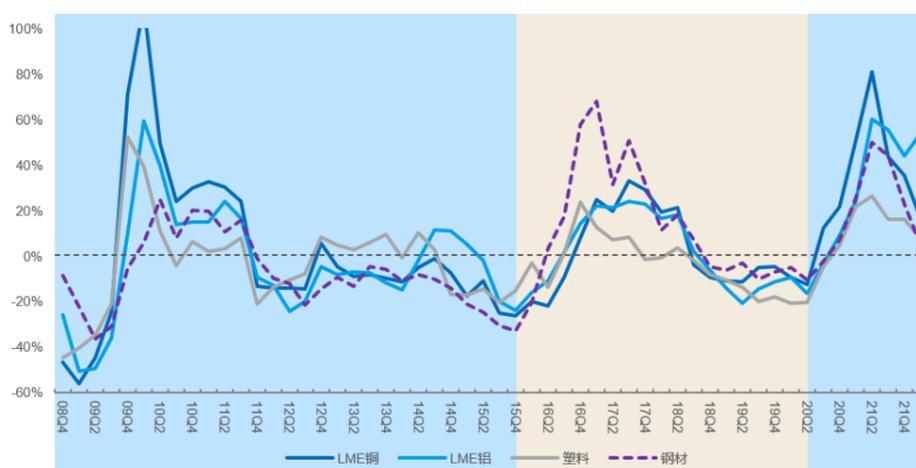
地产周期之外，家电作为典型的家庭耐用消费品，渗透率同样影响着家电销量的增速。作为接近必需品的大家电，随着居民收入水平的不断提升，基本实现了产品的全面普及。国家统计局显示，过去十年间，中国的常住人口城镇化率从 2012 年的 53.1% 上升到 2021 年的 64.7%。2021 年，城乡居民平均每百户空调拥有量为 161.7 和 89.0 台，分别比 2012 年提高 27.5% 和 250.8%；2021 年，农村居民平均每百户电冰箱拥有量为 103.5 台，比 2012 年提高 53.8%；平均每百户洗衣机拥有量为 96.1 台，比 2012 年提高 42.9%。从实际需求来看，在经历“家电下乡”、“以旧换新”和两轮节能惠民政策后，目前城镇和农村常用家电产品保有量目前已经处于高位，新增需求增长缓慢。

随着房地产快速扩张周期的结束、人口增速和家庭结构变动的放缓、预计总保有量提升速度的放缓，以大量新增需求驱动销量成长的时代逐步步入尾声，家电行业逐渐由增量市场迈入存量市场。有业内人士指出，在如此高的普及度下，家电市场新增需求甚微，存量市场竞争激烈，成熟市场对厂商和零售商提出了新的挑战。

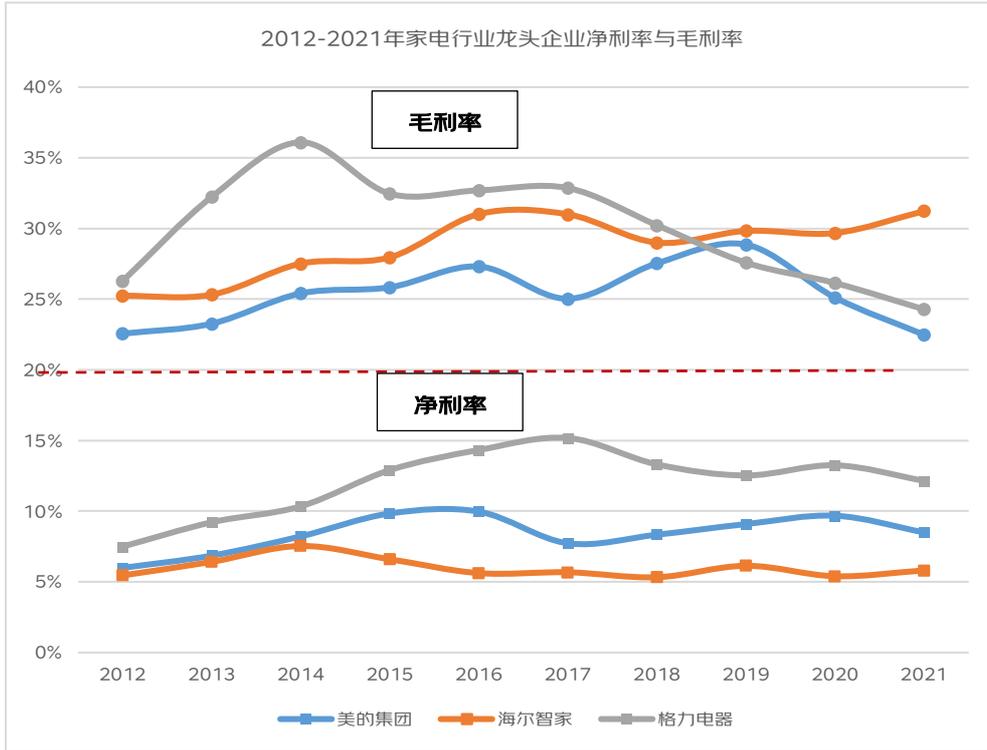
家电及核心部件产品的主要原材料为各种等级的铜材、钢材、铝材和塑料等，原材料成本占家电总成本比重高，因此，原材料价格的上升将会使家电企业成本端和利润率承压加大。数据显示，2016 年以来，家电行业原材料价格整体处于上行趋势，这给家电企业的盈利能力和经营业绩带来较大的挑战。



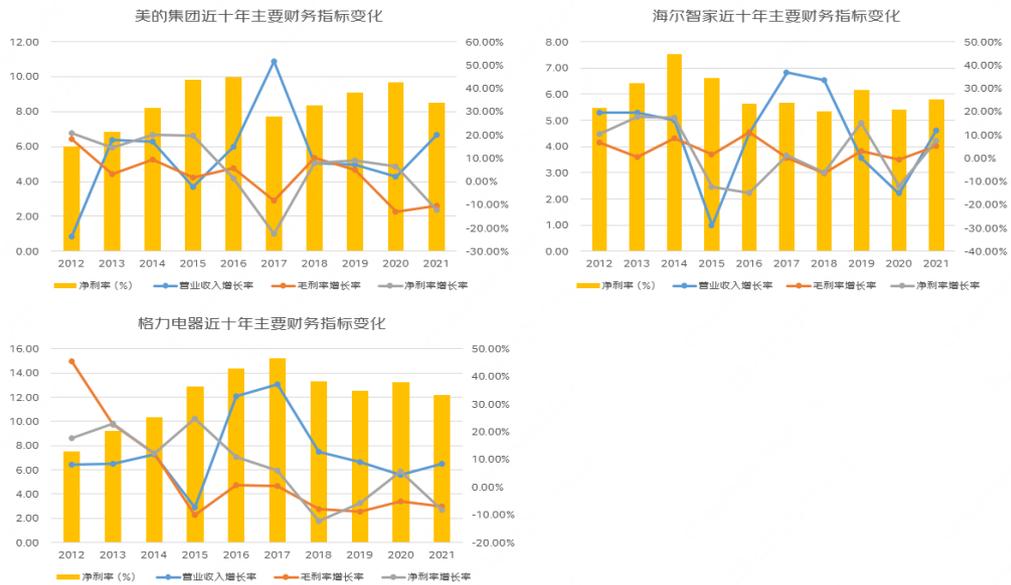
(图：家电主要大宗原材料价格 来源：wind、国金证券研究所)



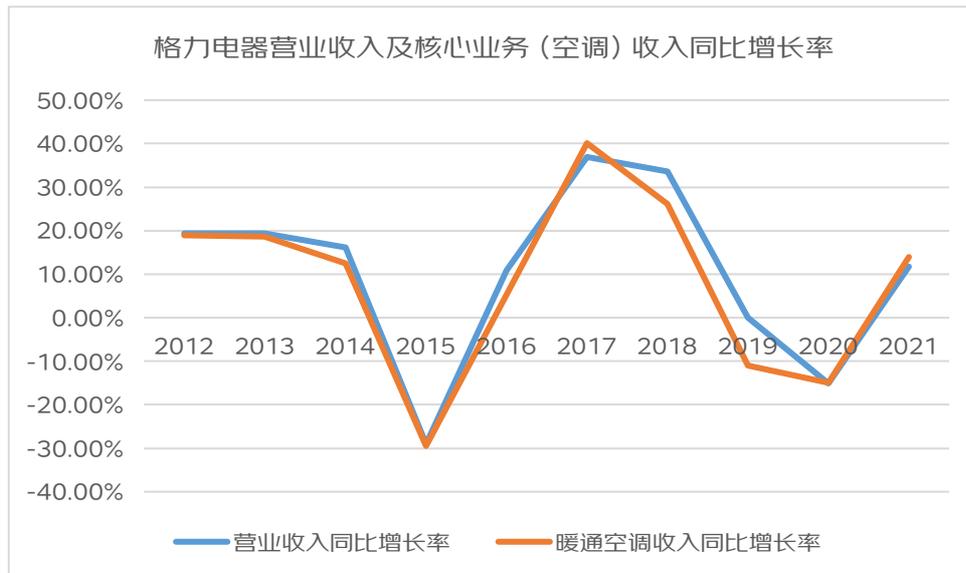
分析龙头企业销售毛利率及净利率的变化。在过去十年里，2012-2016 年受上游原材料价格下降及规模效应带来的红利影响，毛利率与净利率均有较大提升。而 2016 年以后，主要企业的毛利率有所下滑。三方研究指出，2016 年以后行业毛利率的持续走低主要是受原材料价格上涨及行业竞争加剧的影响。此后，家电企业在创新研发上持续投入，在质量和品牌上不断提升，还有京东等新型实体企业带来的营销效率上升和成本下降。通过控制销售费用率以及管理费用率的增长，家电企业对冲了一部分毛利率下降带来的影响，未来随着原材料价格趋于稳定，行业毛利率、净利率持续改善，到 2022 年，利润同比增长向好。



(图：2016 年以后龙头企业毛利率有所下滑，但净利率保持健康平稳态势，数据来源：公司财报)



(图：近十年家电行业龙头企业财务指标变化，数据来源：公司财报)



(图：近十年格力电器营业收入及核心业务收入同比增长率，数据来源：公司财报)

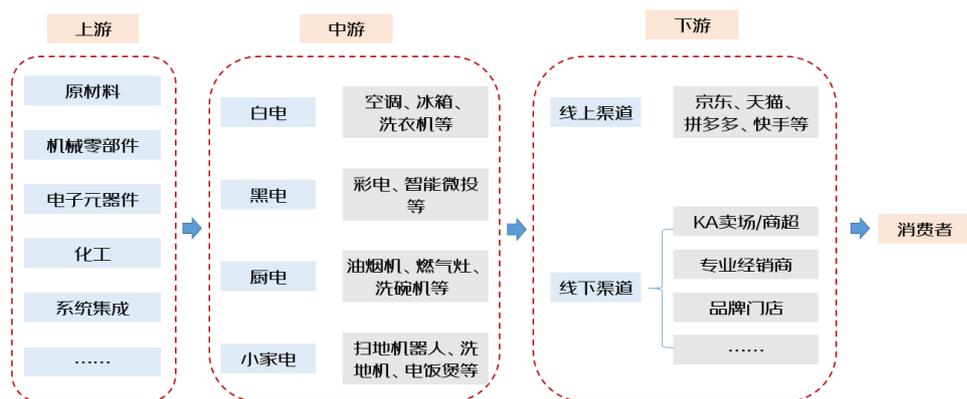
(图：家电主要大宗原材料价格同比变化幅度 来源：wind、国金证券研究所)

在家电行业走向存量市场和原材料成本持续上升的时代，作为新型实体企业的代表，京东通过超体等线下店创新模式，提升消费者体验，带动趋势新品和高端产品销售；通过更有力度，更便捷的跨品类、一站式以旧换新等服务，为存量市场打开向上增长的通道。另一方面，京东充分发挥数智化社会供应链的能力，不断降低渠道成本，提升渠道效率，优化了家电产业生态。因此，尽管家电行业近年来面临着较大的不确定性挑战，龙头企业仍健康增长，新品牌、新品类生机勃勃，家电行业持续保持着健康发展的态势。

## 2.2 家电行业产业链：安全可控的一体化产业链

随着国内研发技术水平的不断提升和多年的业务经验积累，中国家电产业已经成长为具备全球竞争力的产业，是全球家电生产制造中心。整体来看，中国家电产业链完整，对外依存度低。目前国内家电制造已形成完整自主、安全可控的产业链，并在规模、技术、品牌等层面，都形成了国际影响力。

从产业链看，家电生产企业位于中游，上游为家电原材料和零部件生产商，下游为销售渠道和终端消费者。家电上游产业链涉及行业众多，主要包括电子、机械、电力设备、新能源、生产装备等上游制造业，以及化工、钢铁、有色金属等原材料。产业链中游即家电生产制造企业，其产品种类可主要分为白电、黑电、厨电及小家电。家电下游为销售渠道，按数字化属性可分为线上渠道和线下渠道。线上渠道主要包括京东等电商企业和抖音等直播平台，线下渠道主要包括 KA 卖场/商超、专业经销商、品牌专卖店等。

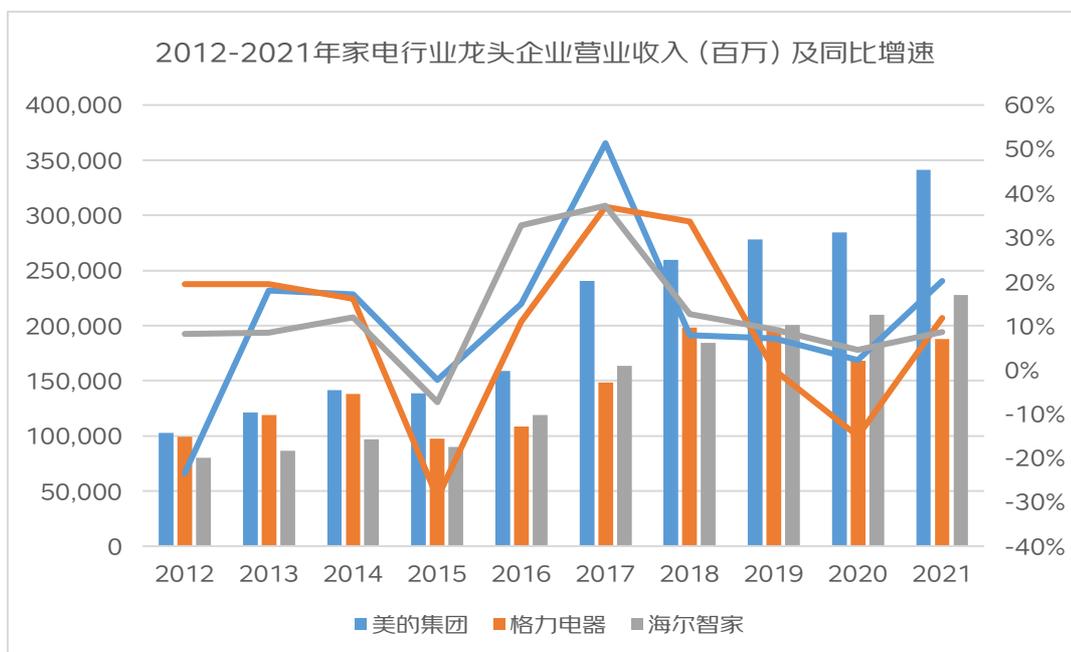


(图：家电行业产业链 数据来源：公开资料整理)

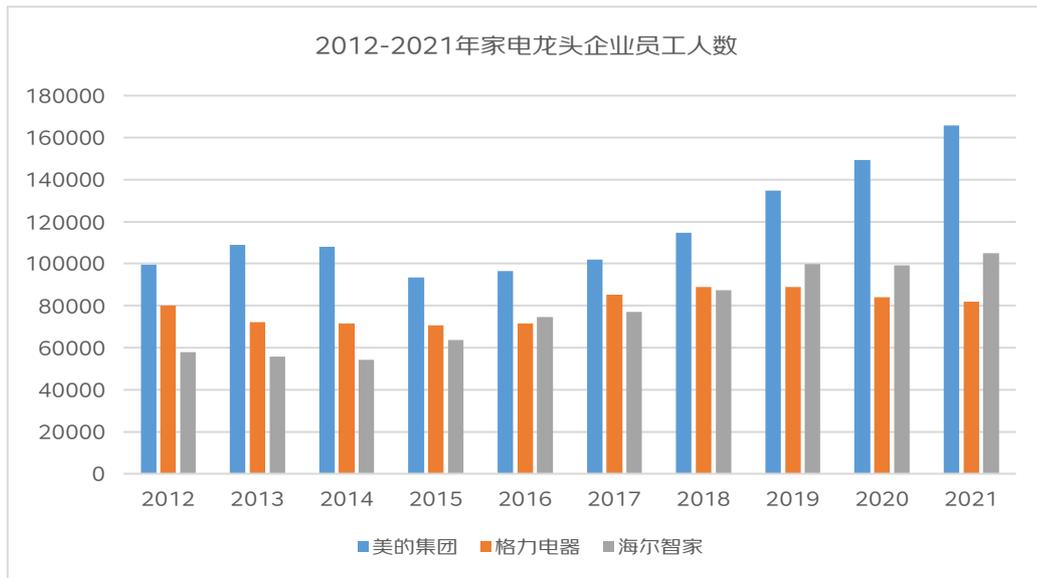
### 2.3 家电行业企业发展：龙头企业健康增长，新品牌生机勃勃

过去十年，中国家电企业总体实现了快速发展，产销规模进一步扩大。家电行业龙头企业规模、盈利能力及研发投入整体向好，保持着健康发展的态势。而新品牌、新品类也蓬勃而出。

从美的集团、格力电器、海尔智家的营业收入及同比增速来看，除 2015 年受经济环境等因素影响以及 2020 年受疫情影响有所下滑外，整体来看在过去十年中营业收入持续提升、员工规模持续扩大，为中国经济发展和就业增长都做出了贡献。

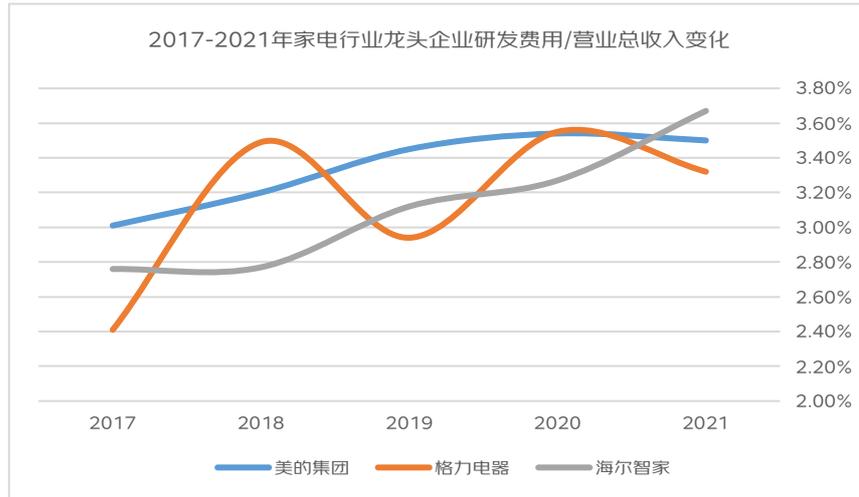


(图：近十年家电行业龙头企业营业收入(百万)持续提升，数据来源：公司财报)



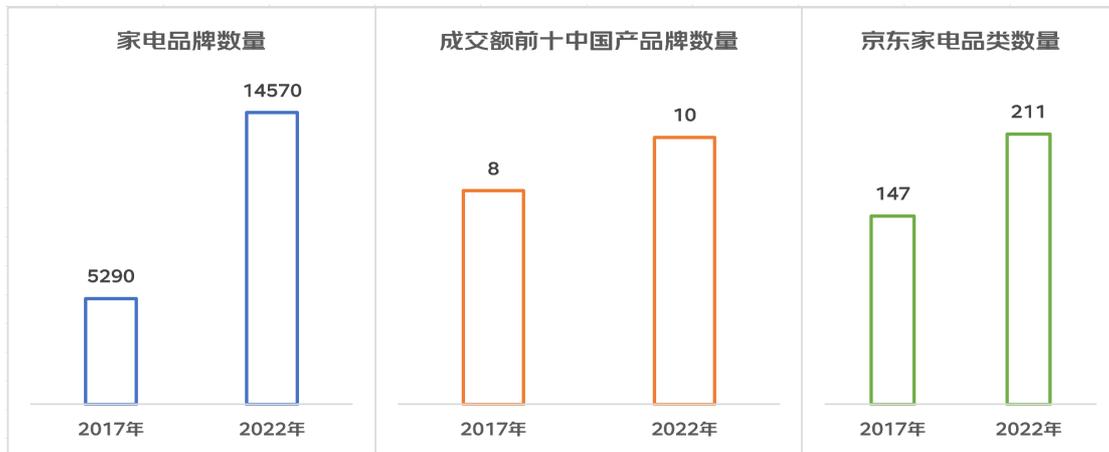
(图：近十年家电行业龙头企业员工人数保持稳定，数据来源：公司官网及财报)

同时，各家电企业在研发上加大投入，研发费用占比持续提升，各企业力争以先进技术和过硬质量赢得消费者的认可。目前我国家电巨头坐拥全球一流研发优势和产能全球化布局，美的、海尔等家电巨头在全球各地均设有研发中心，全球研发资源相互赋能，拥有多家国家级研发中心、实验室等，研发费用投入巨大，彰显着家电行业强大的研发能力与实力。而我国许多家电厂商在产品 and 品牌出海的同时，在海外通过收购和投资等方式已经完成全球化供应链和生产布局，进一步显现出我国家电企业的核心制造优势。以白电龙头海尔为例，海尔拥有全球家电品牌集群，包括海尔、卡萨帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel 及 AQUA。成功实现了多品牌、跨产品、跨区域的全球化布局。根据 Euromonitor 数据，2020 年海尔在亚洲大家电市场零售量排名第一，市场份额 18.6%；在北美洲排名第二，市场份额 22.0%；在澳大利亚及新西兰排名第二，市场份额 13.4%；在中东及非洲、欧洲分别排名第三、第五。



(图：近十年家电行业龙头企业研发费用占比持续提升，数据来源：公司财报)

家电行业培养出了一批健康成长的大品牌，同时，新品牌、新品类蓬勃而出，展现出健康、高质量发展的产业生态。京东数据显示，家电品类 2017 年品牌约 5290 个，前十中有西门子、飞利浦等外资品牌，前十成交额占比 50.8%；三级类目 147 个。2022 年则有品牌 14570 个，品牌数增长 2.8 倍，前十全是国产品牌、成交额占比 52.7%；三级类目 211 个，增加 140%。



(图：近五年家电品牌及品类数量增长，国产品牌占比提升，数据来源：京东消费及产业发展研究院)

以新兴家电品牌为例，2021 年，京东与科沃斯达成“GSKA”战略合作，双方在平台双向赋能、产品迭代升级、直播流量布局、全渠道共建和用户深度挖掘等方面密切协同。在刚刚过去的 2022 年京东 11.11 中，科沃斯旗下两款单品 T10 OMNI 和 X1 均入围小家电清洁电器 TOP 6。

科沃斯大中华区业务副总裁刘文宁表示，通过深度打通京东数据体系，科沃斯前所未有地与用户零距离交流交互，深入了解用户真正的需求和反馈，快速而精确地确定产品研发、技术研发的方向。

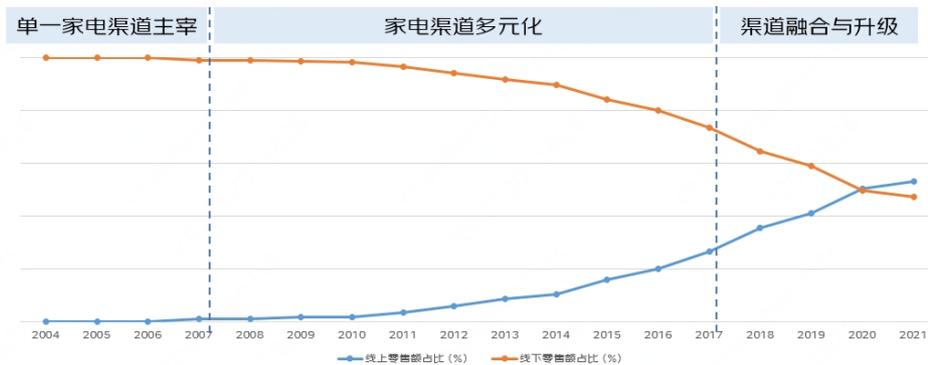
同样在 2022 年京东 11.11 期间，广东电器产业带成交额同比 32%，远超行业平均增幅，尤其佛山、顺德等地的大小家电制造业表现突出，江苏、山东的小家电产业带也有令人振奋的增长。

把工厂制造变成共同创造，这样的变化正越来越多在新型数字化产业带中出现。无论是以科沃斯为代表的中国制造品牌，还是广东、江苏等地的家电制造业中心，都走出了一条从制造到质造，再从质造到智造的蜕变之路。在这一进程中，作为以供应链为基础的技术与服务企业，京东正深入全国各产业带，推动产业链上下游实现信息互通、资源共享、产品定制、渠道共融，打通供给端与消费端之间的双向通道。

## 2.4 家电行业渠道变化：线上占比持续提升

渠道在家电的销售过程中扮演了极其重要的角色。在线下，家电企业主要采取层层分销的经销商模式，这种销售模式渠道层级较多，且每个层级分销商均有盈利要求且仓储、人力等成本也相对较高。随着电商的发展及供应链能力的提升，家电的销售渠道在发生变化，线上渠道占比越来越高（见下图）。《2021 中国家电市场报告》显示，2021 年我国家电线上市场规模占整体市场的 52.9%。彩电、空调、冰箱、洗衣机等传统大家电的线上渗透率分别为 51.4%、44.1%、45.4%、50.3%。而与传统线下渠道相比，电商的扁平层级与极高的运营效率也进一步推动家电企业自身盈利能力的持续改善。

家电行业线上渠道零售额占比 (%)



(图：近年来家电市场线上渠道占比持续提升，数据来源：赛迪研究院)

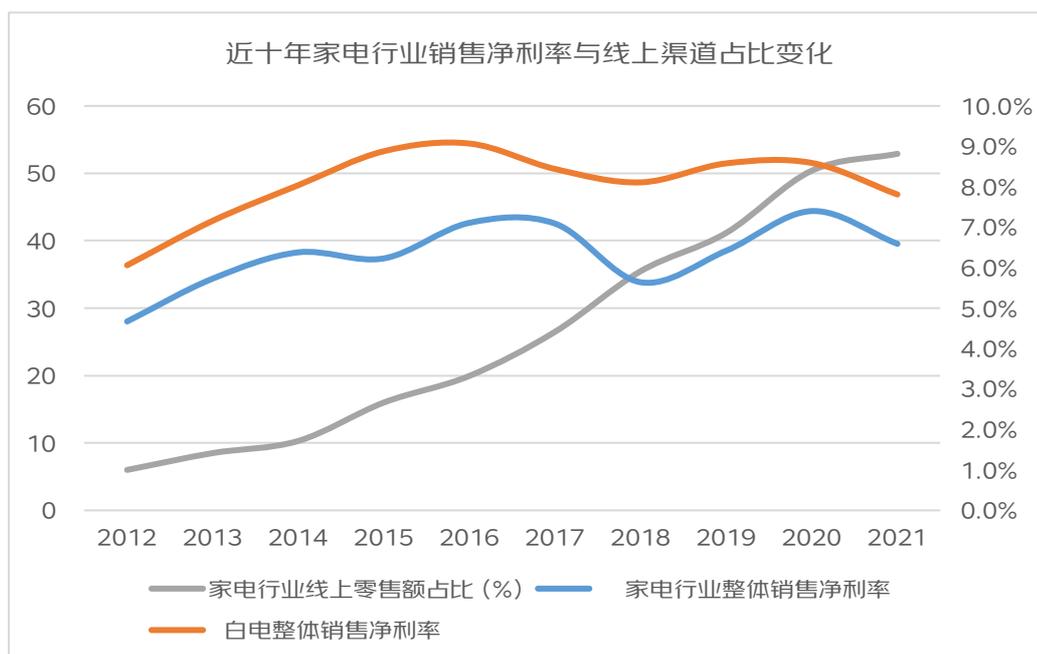
从家电行业渠道的变化看，不同时期，制造商的需求也不同，从覆盖更多用户，到高效完成商品分发，到提供更高价值的服务，到获得发展需要的数据，技术等支持：从简单地把商品送达，到深度链接消费者。与之对应的是，消费者的需求也在不断改变，从能买到商品，到买到高性价比的商品，再到买到高品质商品的同时享受贴心的服务，如今消费需求进一步细分，消费者希望能够获得最适合自己的商品和服务。而以京东为代表的企业，正是在不断满足消费者和上游制造商的需求，甚至引导行业高质量发展。



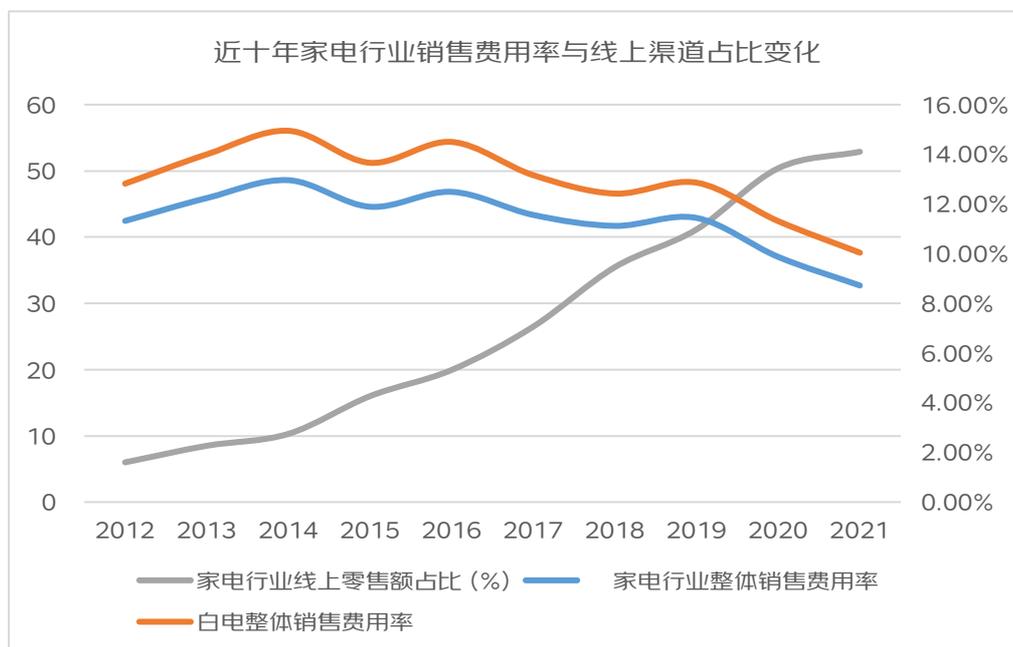
(图：企业端及用户端需求变化 数据来源：京东整理)

电商渠道的发展有效解决了信息不透明的问题，打破了地域限制，极大提升了商品触达消费者的便利性，提升了购物体验。同时，由于渠道层级短，成本大幅降低，效率远高于传统线下渠道。特别是如果针对典型的白电等家电品类进行分析，可以看到随着以京东为代表的线上零售渠道占比提升，行业的净利率持续向好，销售费用率持续降低，对冲部分毛利

率下降影响，使行业长期保持了合理的盈利空间。



(图：近十年家电行业整体销售净利率与线上渠道占比呈正相关，数据来源：wind，赛迪研究院)



(图：近十年家电行业随着线上渠道占比提升，整体销售费用率下降，数据来源：wind，赛迪研究院)

从成本方面看，2016 年以来受到原材料价格持续上涨，人力成本在持续上升以及行业竞争加剧导致行业毛利率持续走低。但整个家电行业的净利率从 2012 年的 4.7% 提升至

2021 年的 6.6%，白电企业整体净利率从 2012 年的 6.1% 提升至 2021 年的 7.8%。以京东为代表的线上渠道的发展降低了渠道成本与期间费用，起到了很重要的作用。京东一方面助力区域品牌上行全国各省市，另一方面通过物流、仓储的下沉，加速了家电尤其是新品渗透到低线级市场。因此提供的是一个“确定性的成长空间”。

从效率来看，渠道层级的削减使得近十年家电行业的供应链环节更高效，近几年虽受环境影响有所下滑，但整体来看家电行业的存货周转效率与 2012 年相比已有明显提升。

此外，在产品方面，家电产品的功能不断拓展，性能也不断升级，龙头企业研发占比持续提升，新品爆发；渠道成本的降低和效率的优化带来商品加价率低，使得消费者能以更低的价格买到优质商品；家电售前、售中、售后全链路服务日益完善。总体来看，家电行业近十年在成本、效率、产品、价格、服务这五大核心要素上持续优化。

### 三、京东推动成本效率产品价格服务全面提升，携手行业高质量增长

京东在家电行业十年的高速增长，与其说是崛起，更不如说是与行业携手成长的十年。

如上文所述，通过供应链畅通循环实现降本增效；通过基础设施下沉开拓乡镇市场；践行三毛五理论，不与上游企业争利；发挥数智化社会供应链价值，助力上游企业数字化升级；同时线上线下融合创新用户体验，推动趋势品类和新品发展——这正是以京东为代表的新型实体企业在携手家电行业健康发展中迈出的坚实脚印。

在近日发布的京东集团 2022 年四季度及全年财报中提到，京东与国内家电企业携手合作，将库存周转效率相较十年前提升了 100% 左右。凭借着更广泛的消费市场、更低的销售渠道成本、更快的产品创新，除销售额增幅远超行业均值外，在 2022 年下半年，京东家电“以旧换新”销售额同比增长 4 倍，成为家电行业拓展增量市场的新动能。同时，京东电器城市旗舰店在全国的门店数量目前已经突破 60 家。

近年来，多位学者和分析人士将京东作为一个典型案例分析：源于其增长并非依赖于对存量的“榨取”，而是通过拓展场景增量以及效率提升。经过多年布局，京东打造的良性生态对助力家电产业“从存量市场中寻找增量”的效应越发凸显。

下图为京东家电十年聚力行业、共扶发展的大事件表：



### 3.1 降成本

京东创始人、董事局主席刘强东创立的“三毛五理论”是京东的商业信仰，在京东一直得到坚定践行：如果京东有机会赚一块钱，只拿走七毛，另外三毛给合作伙伴，拿走的七毛再分三毛五给员工团队，而剩下的三毛五则用于公司持续发展。

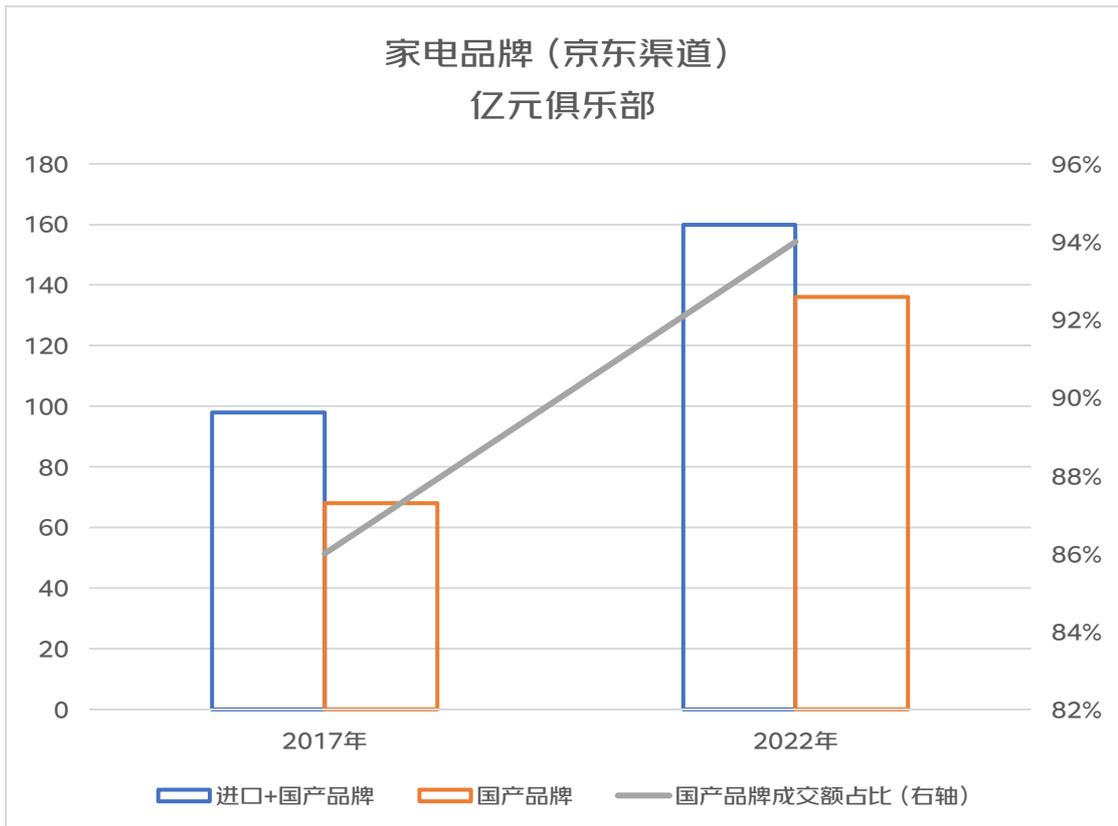
通过扎实的基础设施和技术创新，京东在减少流通环节，有效降低产业链成本，并让产业链上的合作伙伴都受益。

在线下渠道主导的时代，家电渠道的费用率在15%以上；而电商的扁平层级与极高的运营效率，使其在同等ROE（净资产收益率）的情况下加价率显著低于传统渠道，带来产业链成本的降低。据业内人士测算，冰洗、厨卫、空调、黑电等大家电品类，京东从供应商收取的综合费用，大约是线下大连锁渠道的50%左右，综合合同点位、促销成本、人员费用、物流成本等在内，京东比线下渠道整体成本大大降低。根据罗戈研究，2018年京东家电行业端到端供应链费用率就降低到了仅8%。

2013年，在整体渠道费用比实体店低的基础上，京东家电提出3年不涨合作点位的承诺，给行业充足的信心，也给上游企业明确的发展空间。京东秉持“三毛五理论”，充分展现

了产业链合理利润分配及京东与行业共生、共发展的理念，是对行业高质量发展的保证与支持。通过不断优化、降低渠道成本，让产业链有更加稳定的发展环境，更有后劲。

从各主要家电厂商的财报看，主要家电品牌从 2013 年起，利润率都出现明显拉升态势，毛利率最高超过 35%，净利率则从 7% 上升至 15% 左右。在五年内，家电品牌（京东渠道销售）亿元、十亿元俱乐部成员数量近翻番。重要原因之一是其搭上了供应链数智化快车道，并通过京东对行业利润的合理分配而实际受益。



(图：在家电行业产业链更高效且健康的背景下，国产品牌增长态势十分明显)

此外，京东通过成熟、高效的供应链基础设施打破了地域限制，极大提高了商品触达下沉市场消费者的便利性，提升了购物体验。同时，由于渠道层极短，人员成本等大幅降低，效率远高于传统渠道，使得家电企业通过电商渠道高速发展。

需要注意的是，相较其他品类，大件家电商品的渠道业态尤其多元，既有线上线下的渠道之分，也有批发、零售等售卖形式。通常品牌方会对不同渠道划分不同条线，针对不同的端口，商家往往需要备不同的货，各条线相互牵扯，导致出现滞销或缺货的情况。

从模式上来看，京东物流在全国布局了 80 余个自营大件仓，即便是单仓也可快速触达消费者；班车式的仓间调拨，可以满足商家仓库件的库存灵活周转。另外，京东物流通过多级灵活的仓网布局，在发货受阻等特殊情况下也可以快速实现仓库的临时切换，保证特殊时期下物流的高效、及时、安全。

京东物流的服务范围覆盖了中国几乎所有地区、城镇和人口。截至 2022 年 12 月 31 日，京东物流运营的仓库数量超过 1500 个，所购商品更多被送达下沉市场，方便消费者的同时拓展市场增量，并大幅降低品牌厂商自建渠道和物流和成本。



从京东集团 2016 年以来的财报数据也可以看出，履约费用持续下降，意味着京东物流成本的下降与效率的提升。

资深行业媒体人士指出，2012 年家电企业可谓“利润薄如纸”，而到 2021 年，虽然竞争加剧、原材料和人工成本上升，但主要品牌毛利率都稳定在 20%左右，这除了制造企业创新和质量提升以外，也与“京东提供了稳定的增长空间”有莫大的关系。

### 3.2 提效率

以供应链为核心，京东一直致力于提升渠道效率，紧紧围绕核心用户价值，围绕生态商家价值，“人、货、场”再次重构和优化，以把更多利润留给上游家电企业；同时通过智能供应链预测和协同，帮助企业提升库存周转率，激活现金流。

《2021 中国家电市场报告》显示，2021 年我国家电线上市场规模占整体市场的 52.9%。与传统线下渠道相比，京东的扁平层级与极高的运营效率进一步推动家电企业自身盈利能力的持续改善。

一方面，物流体系和基础设施建设的完善，电商发展的核心问题得以解决，效率提升得以加速。

另一方面，京东通过提升自身数字化能力，不断提高管理效率。例如尽管京东自营商品超千万 SKU，但其库存周转期仅需 30 天左右，这已达到了全球领先水平——以运营效率超高著称的全球零售巨头 Costco，库周也需要 30 天左右，而其仅管理数千 SKU。

2006 年，线下家电行业的库存周转天数是 87 天，上游账期最高达 180 天。这意味着，线下家电行业，整盘货一年最多只能周转 4.4 次。相比之下，渠道净利润率高达 6% 以上，而企业却不到 1%。

据刚发布的京东集团 2022 年 Q4 及年度财报显示，过去十年中，京东的自营商品 SKU 在持续增长至超过 1000 万的基础上，库存周转天数不断优化，**从最高 39 天左右持续压缩至约 30 天**，相当于每年增加 2 次库存周转，以全球领先的供应链能力提升整个产业链的周转效率。**更快的周转，也帮助厂商进而转向开拓新的增量市场。**



京东物流联合京东科技为家电行业打造物流+供应链金融科技一体化的解决方案，一方面，通过 C2M 反向定制、仓网优化、产品布局优化、减少履约环节、缩减搬运距离和次数等供应链优化方式，京东物流为家电企业提供了多渠道一盘货的一站式高效供应链解决方案，助力提升现货率、加快库存周转、提高履约销量。

同时，京东物流联合京东科技推出供应链金融产品，缓解家电企业经营过程中的现金流压力。针对家电行业上下游企业和经销商的融资痛点，京东物流、京东科技专属打造了动产融资、采购融资、应收融资等融资产品，以更高的效率，为大量因疫情、产业链等原因造成现金流濒临断裂的上游公司雪中送炭。

例如，河南海一云商是海尔集团最大经销商，拥有海尔品牌全系产品的授权销售资格，2021 全年销售出库额达 45.6 亿。海一云商集团副总经理宋书彦表示，“年末是家电销售旺季，大量备货让公司的资金压力较大，而京东作为海一的长期合作伙伴已经提供超过 1 亿元的金融支持，大幅缓解了公司销售旺季的现金流压力。”

### 3.3 懂产品

消费者信任京东。十余年来，“行货正品”已成为消费者口口相传的京东标签之一；同时，京东也为消费者提供了便捷的售后问题处理途径，事实上在帮助厂商大幅提升用户口碑。在京东和上游伙伴的共同努力下，中国家电行业的产品品质持续提升，品牌知名度也成为企业赢得市场的重要手段。

中消协数据显示，2012 年，全国消协组织受理涉及家电类的投诉达 12.6 万件，居所有商品类投诉的第一位，占比达 23.2%，主要投诉问题则集中在家电产品质量以及售后服务两方面；而到 2021 年，家用电子电器类的投诉量占比降到了 10.38%，而且投诉总量也有所下降。

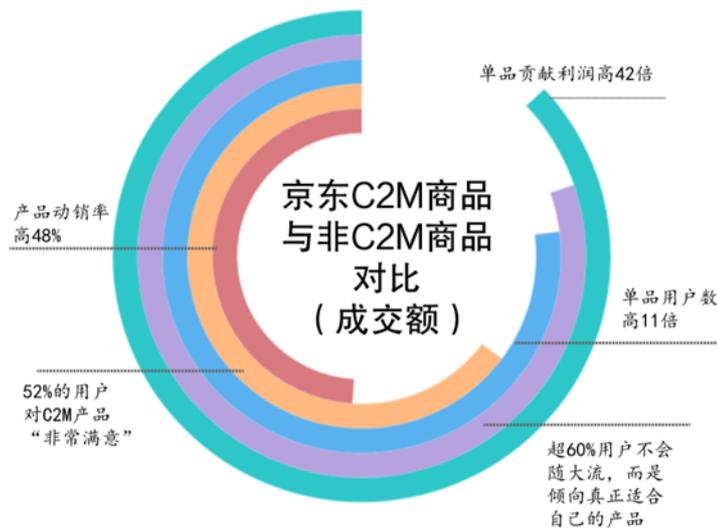
京东在做的事情远不止这些。基于对消费者需求的深入了解和对市场趋势的洞察，京东正全面参与/推动“十节甘蔗”理论中的“前五节”。即更“懂消费者”的产品：**通过精准洞察消费者需求，京东携手家电企业提升新品研发效率，实现“新品即爆品”。**

所以，尽管消费市场发生了巨大改变，但是为用户提供最适合他们的产品的核心逻辑没有变。

一方面，京东与各大品牌联手，每年打造数以万计的 C2M 商品上市。基于京东优质资源，帮助品牌厂商在新形势下高效打造新品、爆品，助力合作伙伴应对挑战、持续发力。

从低糖电饭煲到新风空调，从空气炸锅到游戏电视，一款款看似小众的产品在京东“卖爆”……在京东家电品类下，这样的“新品类”五年中从 147 增长到 211 个，正是因为这些 C2M 产品通过端到端的全链路赋能，造就了研发成本更低、生产效率更高的特点，实现新品孵化周期大幅缩短，同时单品贡献利润更高，可以为企业高质量成长创造更大的价值。

“京东拥有数字技术，在获得消费者需求和意见以后，能够反馈给家电制造商，来推动新品创造，又迅速地推向市场。”董明珠这样表示。



(图：C2M 的价值在于成为行业风口的尖兵。其中数据为 2021 年)

另一方面，近年有不少网红品牌，走的是流量模式，但很快“营销优势变成利润桎梏”，后继乏力。而京东通过扶持中小品牌、厂直、产业带等，通过精准的用户洞察、供应链优化、压缩中间渠道等流程，更加贴近消费者，制造出摒弃花哨和浪费、精准满足消费者需求的质价比好物。

此外，京东通过基础设施下沉和体验创新，激活下沉市场潜力，并推动趋势品类和新品发展，为家电行业在存量市场中开拓增长点。

京东通过高效的基础设施布局，打破了家电产品的地域区隔和壁垒。其中包括自 2010 年开始搭建的大件物流网络，旨在为消费者提供最优的大件商品配送、安装、售后全链条一体化服务。因此，京东大件物流不断扩建物流网络，全力缩小偏远地区与发达地区消费者所享受的服务差别；同时，不断创新和优化服务产品，让消费者在京东网购大件商品时真正享受到“放心、安心、省心”。

2016 年 12 月 13 日，一台崭新的康佳 BCD-108S 银色双门电冰箱被送到了位于西藏自治区的林芝市墨脱县的门巴族人拉杰家里，这是墨脱县的首个网购大家电的订单。至此，京东物流实现了大件物流在中国大陆地区几乎所有区县的覆盖，让冰箱、彩电、洗衣机这些工业时代最具代表性的“三大件”走到了更多边远地区。

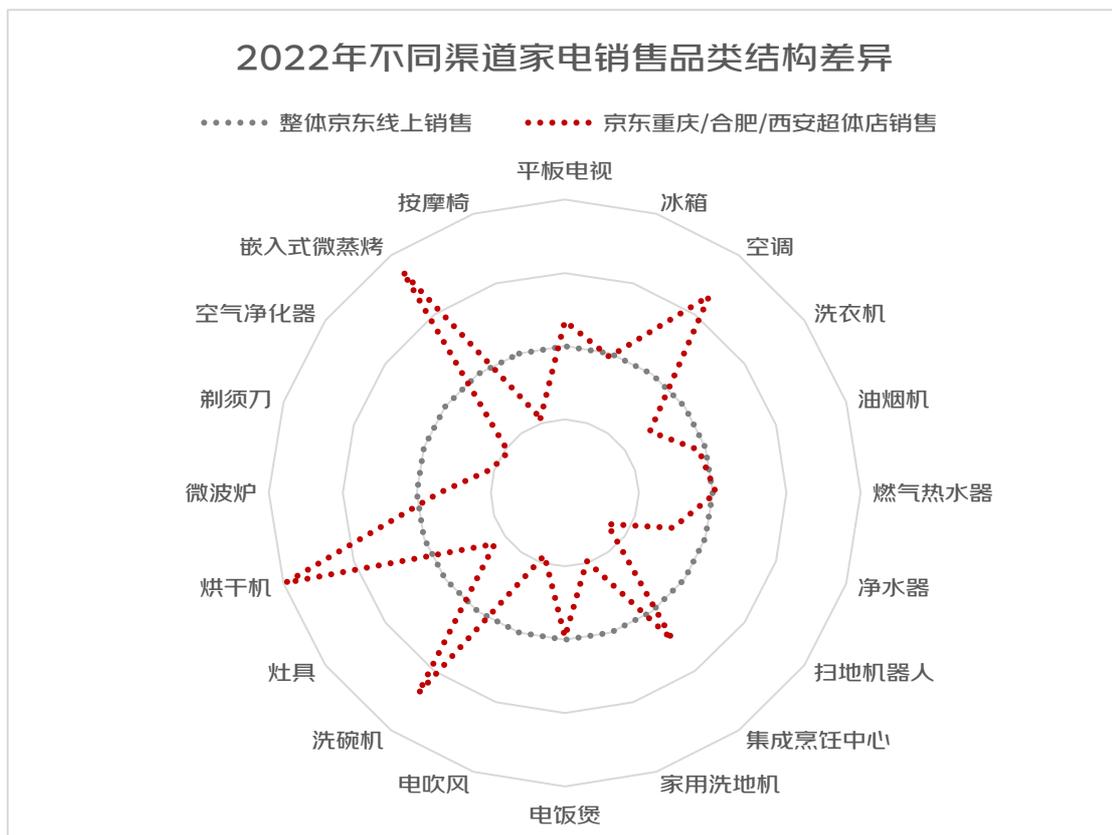
通过物流下沉及在 2.5 万个乡镇，60 多万个行政村的万余家京东家电专卖店，京东成为下沉最彻底的家电零售商，让广大农村市场的消费者在下沉市场也可以买到和一线城市一样的优质家电，实现了公平消费。对比三年前，京东在中低线市场大家电的成交金额总体增长 34%，生活电器增长 44%，中低线市场消费者的需求逐渐从“老三样”转到改善型需求的细分厨卫、小电等。

2022 年京东 11.11 期间，覆盖全国的 1.5 万多家京东家电专卖店同步促销，中高端产品成交额占比提升 50%，专卖店套购订单量同比提升 2 倍；京东家电开放平台破百万成交额店铺数量同比增长超 50%。

值得一提的是，为更好的在下沉市场连接产业端与消费端，与品牌和店主携手，形成以消费者为中心的共赢生态，京东家电发布“零售驱动”战略，全面进入零售转型发展阶段，以零售驱动新战略助力专卖店成长发展，解决门店经营痛点，丰富消费场景与用户体验。零售赋能与升级、零售新赛道开拓、中高端零售激励也将成为驱动专卖店零售转型的三大驱动力。

同时，随着厨卫电器消费前置化与高端产品零售占比快速增长，家电零售从单品零售时代跨入场景方案设计时代。针对这一趋势，京东家电专卖店持续依托京东在供应链、全品牌全品类、交互体验、流量、服务、金融等领域的优势，推出智慧厨房店等更多业态，以满足消费者定制服务需求，焕新用户美好生活。

此外，在京东全渠道战略的发展框架下，京东家电正在通过京东“超级体验店”完善线下渠道，实现线上线下全渠道生态的融合发展。不同于以往传统的卖场，京东超体在场景、体验、科技、产品、服务上都独具特色，消费者可以在这里直接体验到前沿技术和最新产品，很自然地激发顾客的消费欲望，满足逛、买、玩的不同需求。



对比 2022 年京东家电整体线上消费与合肥、西安、重庆超体店消费（成交额）的结构差异可见，线下去超体店的消费者明显倾向于在亲身体验后购买空调、电视、烹饪中心等大件商品，而在现场的实际观感也推动了嵌入式微蒸烤、烘干机、洗碗机、集成烹饪中心等新兴趋势品类的销售。可以说，身临其境的体验更可以拉近消费者与新品类的距离，激发购买欲望，从而推动趋势品类的渗透与下沉。

此外，家电服务模式创新及多业态发展、带来家电行业全渠道新增长，比如家电小时达已成为重要的、高速发展的消费模式，京东到家已与头部家电厂商均达成深度合作，并有效利用线下门店优势，打造送装一体等特色服务。

作为京东践行全渠道战略的重要支撑，京东到家的小时购业务目前已深度链接线下近 11000 家实体家电门店，业务覆盖全国近 300 个地级市，与 60% 的头部家电厂商达成了深度合作，2022 年，京东小时购业务家电品类销售额整体同比增长超 9 倍。

同时，针对家电配送的时效问题，对免安装的小家电而言，通过达达快送的履约能力，提供“家电小时达”的配送服务，有效提升大家电的履约服务体验。目前，送装一体特色服务已在海尔、美的、小米及区域连锁商家成功实践并推广。

以海尔品牌为例，自达成品牌战略合作以来，便结合即时零售模式的优势，打造售前售后一体化、送装同步的能力，并推出“送装一体”服务，提升购物体验的同时，助力品牌商家获得快速增长。“2022 年 11 月，‘送装一体’服务拉动线上订单占比提升 5%，效果显著。”海尔品牌相关负责人提到。

小米家电通过与京东到家的合作，以即时零售的模式优势，在同城家电用户体验、配送暗转等服务方便不断优化提升，扩大门店服务范围、将线上流量精准引入线下，实现门店销售和用户的双提升。目前，小米家电超 1200 家门店均上线京东小时购业务，覆盖 90% 的地级市，基于门店展开的服务网络，创造品牌的全渠道新增量。

这些新型的交互式体验，对于商家来说是体验模式的创新，对于行业来说是在存量市场中拓展新的增长点。对用户来说，丰富的业态也能提供多元的购物体验，从而拉动潜在的消费增量。

### 3.4 好价格

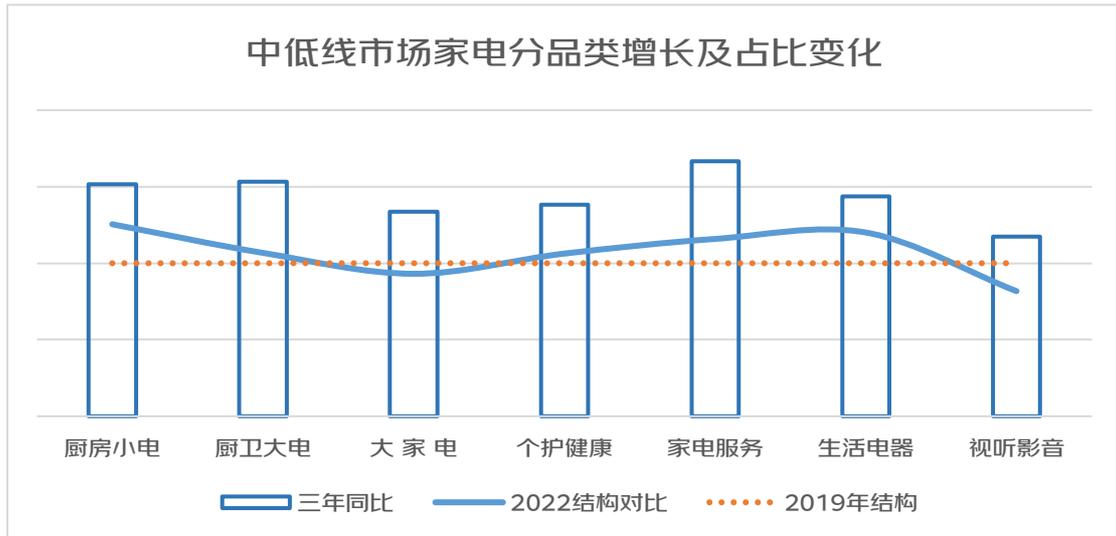
“坚持不懈实现低价”是京东坚持的原则之一。

通过优化产业链利润分配以及用技术提升效率，京东大幅降低了费用，给上游更多空间，激发更多创新，更多新品，促进市场繁荣；让消费者享受低价，激发增量。

首先，京东物流、价保等措施帮助不同层级、不同地区的消费者跨越鸿沟，在实现商品公平的同时，保证了价格公平，激发消费活力。

其次，京东充分发挥数智化社会供应链的能力，让家电企业和消费者的连接更短、更紧密，弥合城乡差异，让商品和服务迅速拓展到下沉市场。

从销售数据来看，中低线市场的增长体现出旺盛的需求。2017-2022 年期间，尽管整体家电市场增长承压，但京东在 3-6 线市场家电消费（成交金额）增长达 250%，远远高于整体增幅，帮助广大厂商尽快触达下沉、扩大市场。



（上图：以 2019 年品类消费金额占比为基础值，可见 2022 年家电的品类结构发生变化）

第三，也更为重要的是，**京东为消费者提供价格最优的商品和服务，绝不是通过压榨产业链伙伴的利益来实现的。而是通过坚守“三毛五理论”的商业信仰，实现产业链上合理的价值分配，拓展增量，带动整个行业高质量成长。**

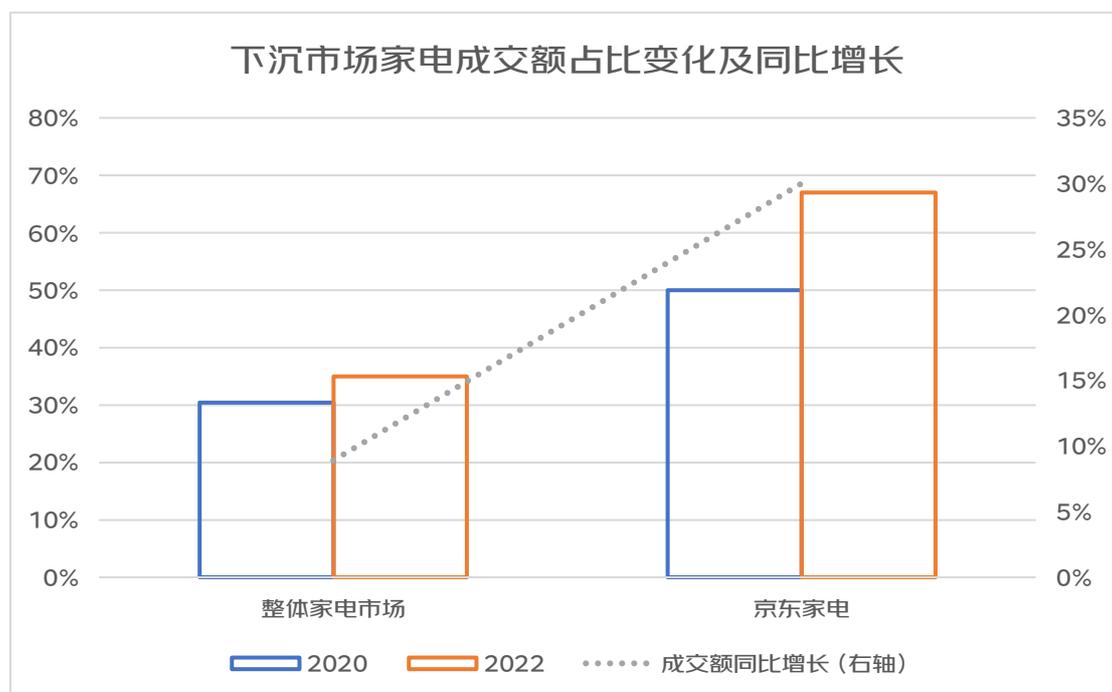
例如线下时代消费者经常在价格、品牌的选择上“踩坑”，任由卖家决定价格；而在京东，来自偏远农村的消费者可以同一时间享受到与北上广相同价格的新品。

中国电子信息产业发展研究院在其发布的《2021 年中国家电市场报告》的指出：占人口 70% 的下沉市场（覆盖三线以下城市、县镇与农村地区）2020 年在全国家电零售额中的占比为 30.4%，2021 年占比为 31.5%，同比增长 8.9%。

与之相对比的是，到 2022 年三季度，京东家电购买人群中来自 3-6 线市场的比重已经高达 65%，其中来自五六线地区的消费者更是成为增长的典型，贡献已经从 2020 年的 37% 提高到了 45%，同比增长超 20%，成为家电市场最具增长潜力的一极。

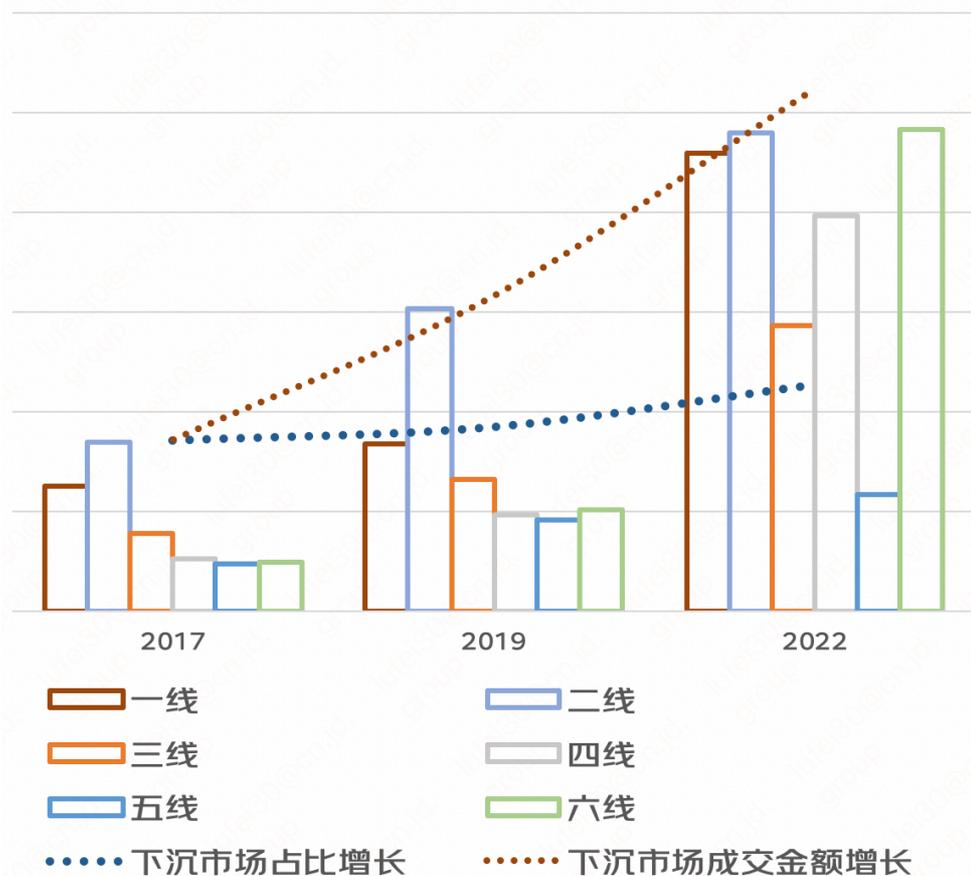
以新兴品牌为例，近年来一些新成立的品牌往往先在线上营销，通过年轻人群体“造风”从而渗透全国，但与拥有成熟渠道的老牌厂商相比，线下、下沉市场一直是其弱势。2022年整体家电市场中，主流品牌在下沉市场的份额往往占到70%以上，而新兴品牌一般只有40%左右。

但是通过京东赋能，这些新崛起的品牌，虽然基本都是主打城市人群的细分消费场景品类，但其下沉渗透的速度一直在加快。如上所示，家电整体下沉率在60%左右，在以前，这意味着品牌需要将大量资源投入到渠道、物流、仓储甚至分锁商布局等“重资本”链条中，通过多年建设才可以完成，并需花费大量精力维持；但通过借助京东之力，新兴品牌在3年中就可以达到60%，甚至1年内就达到50%左右。



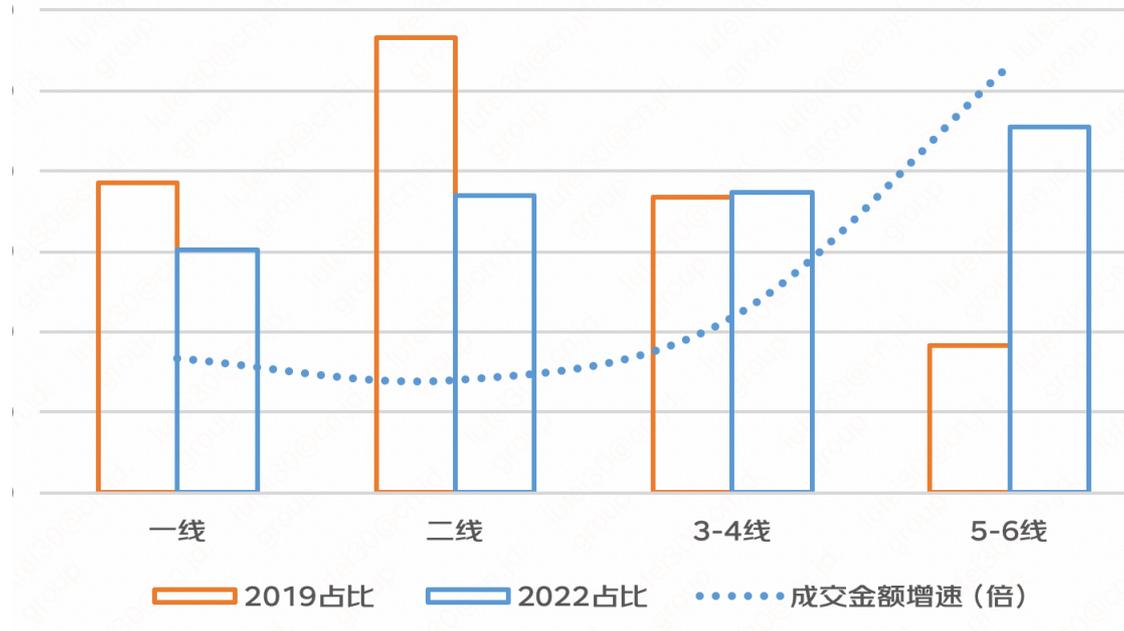
从科沃斯品牌在5年中的增长来看，1-2线市场消费金额在5年中增长2倍左右，而低线尤其是6线市场增长近9倍，而且明显是从2019年之后下沉加速。在疫情期间全国供应链、物流受到一定影响的背景下，依然能将下沉市场成交额占比从2019年的43%提升到60%，成交额同比增长220%。

## 科沃斯品牌不同线级市场分布



而另一个作为新兴品牌的添可（产品线包括洗地机、料理机和净水器等），其 2022 年在京东的成交金额同比 2019 年增长 400 多倍，其下沉市场贡献占比从 19 年的 36%激增到 55%。

## 添可品牌不同线级市场分布与增长



另一个近年火爆的产品空气炸锅，以九阳品牌为例，2019年11月在下沉市场的占比不足30%，彼时低线用户尚未完全了解这一新品类，但到2022年同期，其下沉占比也超过60%，成交额同比增长近十倍。

事实上，还有一些更新的品牌或品类/新品，在2022年实现上市即爆品，同时以更快的速度渗透到下沉市场，其中以徕芬、ulike为代表，2022年通过电商异军突起后，其下沉市场的份额即已分别达到50%和47%。

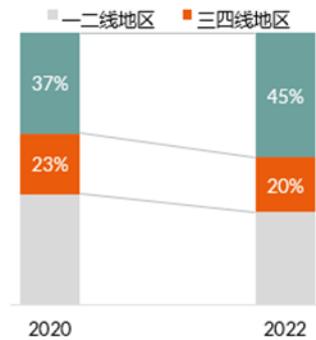
## 下沉市场

下沉市场的主力消费群体，对于商品的关注从价格因素转向**品质、品牌、口碑**等因素，低端山寨商品正在逐渐被中高端品牌商品取代！

-  生活半径更小、工作节奏缓慢。
-  低线城市消费者有意愿追求一二线城市人群的生活方式。
-  下沉市场网购用户保持快速增长，为网络消费提供了用户基础。
-  下沉市场网购环境日趋完善，为释放消费提供了保障。

数据来源：京东消费及产业发展研究院

京东分城市级别家电贡献比重



(上图：下沉市场的贡献率在逐年增大)

京东还通过“京东秒杀”作为爆款营销渠道，通过内容和促销形式，以千人千面形式触达目标用户，其中“每日特价”通过每日更新爆款低价玩法满足下沉市场价格敏感型消费者的需求；“品牌闪购”则以品牌特卖为核心，满足消费者追求大牌商品的需求。

京东还通过产业带扶持计划，推动产业带与市场对接，促进企业产品、品牌、效益提升，让消费者享受到更加质优价廉的商品，使行业进入长期的正向增长轨道。

京东更携手数十个省市政府发放消费券，通过“一城一策”模式有力地促进了家电尤其是绿色智能产品的消费，为消费者提供更实惠的价格，为厂商打通更多渠道、触达更多需求，为城市促进消费智能化数字化。

### 3.5 优服务

10年前，家电市场价格不透明、品质参差不齐、服务没保障，京东首创的家电网购以更高的效率、更低的成本、更好的服务、更大的优惠让利，直击消费者痛点；针对消费者担忧的远程售后问题，京东家电在2013年推出30天价格保护、30天质量问题可退货、180天质量问题可换货的30-30-180服务，通过丰富的优质服务创造价值，提升用户体验，并强化行业竞争力。

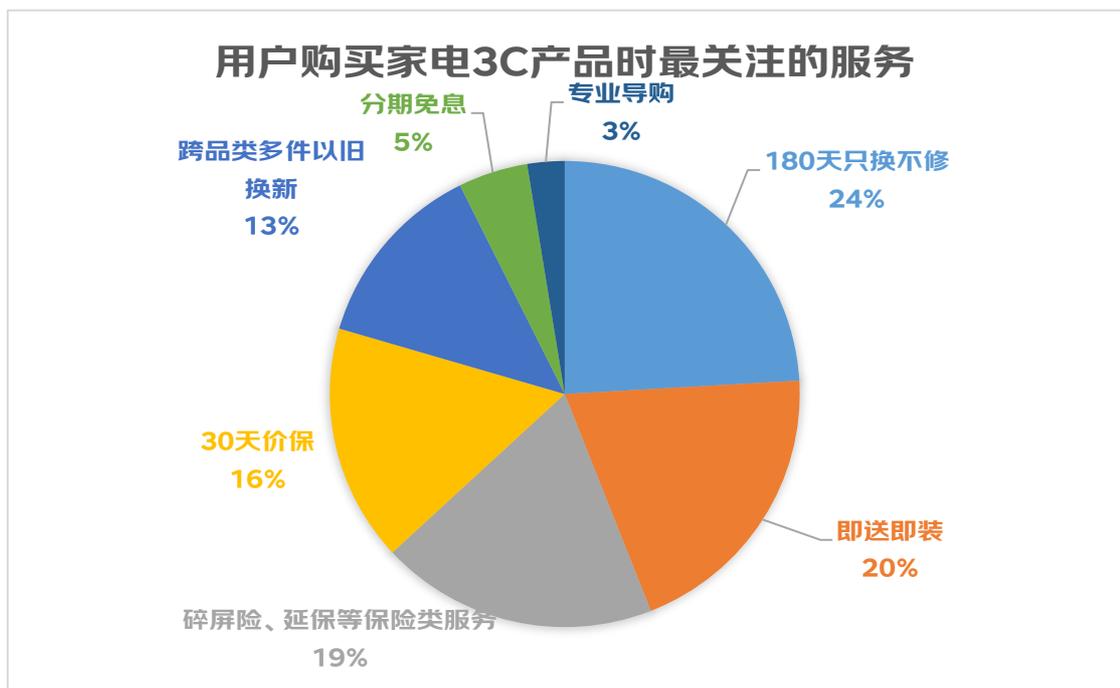
“同等的价格比性能，同等的性能比价格，同等性能同等价格比服务。”这是京东电器始终坚持和践行的平台运营理念，也是京东更能打动消费者的原因。

近几年来，家电行业变成存量下行市场，整体市场规模略有下降，但京东持续助力存量市场，尤其通过优质服务项目，为存量市场打开增长通道。

据《南方都市报》连续三年的调研显示，“服务已不再是实物消费的附属品，而正在成为拉动消费的新动能。”

京东通过服务、体验、激发消费潜力、拓展市市场增量。通过跨品类、多件以旧换新的创新服务，线下体验、上门安装、售后等保证消费者权益，通过延保、只换不修等特色服务举措实现“服务公平“，京东为家电市场激发出新的需求。

在不久前发布的《2022 中国电器服务市场报告》中显示，90%的消费者认为服务十分重要，而且认可度正在逐年增加。



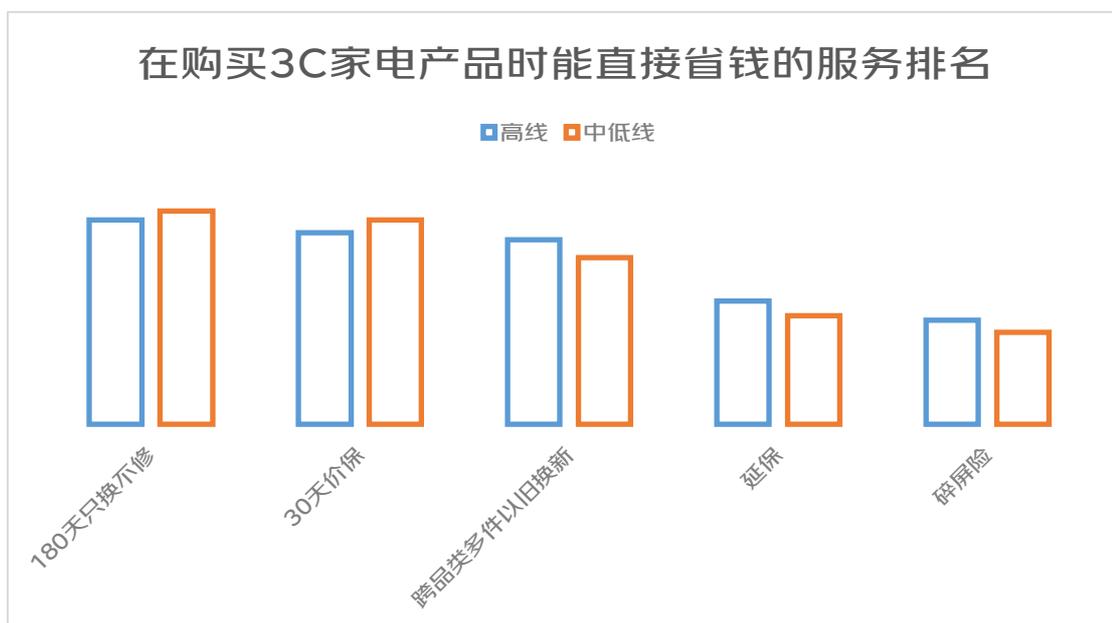
比如京东家电在 2022 年 5 月率先推出“跨品类、多件”以旧换新服务后，此后半年中以旧换新量同比增长 400%，成为刺激家电销售的强大新动能。以冰箱、空调、洗衣机等传统大件为例，2022 前三季度，“三大件”线上线下市场整体增速低于 10%，但京东冰箱、空调、洗衣机以旧换新订单量同比增长分别是各自品类的 27 倍、30 倍和 33 倍。

从区域来看，2022年10月，家电以旧换新金额最高的省市均为广东、上海、北京、江苏等东部地区，同比也都高于100%。中西部的优势在于增长速度，陕西同比增长250%，四川同比增长314%，河北同比增长289%。

据统计，2022年京东家电共有超10万个产品支持以旧换新服务，参与京东家电以旧换新活动的用户同比提升超200%，以旧换新订单量同比提升300%，共发放以旧换新补贴累计超10亿元，为参与以旧换新用户人均省下160元。

而且在2022年京东家电“以旧换新”产品名录中，一级能效产品比例明显提高。在专项补贴和其他优惠叠加的多重举措助力下，激发了用户选购更高级能效产品的意愿。

另一个有趣的现象是，优质服务不仅为用户解除了后顾之忧，而且出乎意料的是，随着渠道和品牌不断在服务的全流程上推陈出新，越来越多的消费者意识到“原来服务也可以省钱”。



从家电行业的发展阶段来看，从覆盖更多用户，到高效完成商品分发，到提供更高价值的服务，行业和市场的需求正不断发生变化。无论购买高性价比商品还是高品质商品，消费者都能在京东享受贴心的服务，而以京东为代表的新型实体企业，正是在不断满足消费者和上游制造商的需求，甚至引导行业高质量发展。

## 四、从未来看现在：京东+家电行业的长期主义和确定性发展

中国制造业规模优势大，是全世界唯一拥有联合国产业分类中所列全部工业门类的国家。但是，海量的制造能力并不意味着能够完全匹配消费升级和多元化的需求。如何解局，需要上下游的共同努力，而京东的角色和作用，正日益为整个行业所瞩目。正如一位资深行业人士所说，“京东在这十年中做对了什么？按照‘十节甘蔗理论’，京东已经上溯到研发、下探到售后等各个环节，不仅仅是渠道，更已转变为行业参与者、推动者的角色。”

这也可以理解为一个“三级火箭的模式”。

前五年，京东改善渠道运营环境、铺设下沉通道，为消费者提供放心、省钱、省事的消费体验，帮助厂商获得利润、降本增效。

近五年，京东通过供应链优势在“需求导向”市场再发力，深度发挥基础设施和技术能力，服务数以千计的家电品牌，更是通过供应链协同、C2M 等方式，反推厂商的数智化、柔性化升级。

如今，京东通过成本、效率提升带动产业提质，通过产品、价格、服务升级激发消费潜力，携手上下游伙伴共同打造健康的产业生态。京东对家电产业的持续推动和未来成长还将在以下几个领域不断创造价值：

- **稳基础：**通过夯实供应链降本增效的价值，保障产业链和供应链的稳定发展。
- **稳发展：**积极发挥供应链数智化的价值，全面开放供应链技术，通过供应链协同、C2M 等方式，让家电产品高质量增长。
- **稳信心：**京东秉承“三毛五理论”，践行“有责任的供应链”，努力优化产业利润分配，助力产业生态健康发展。

整体上，京东正在携手伙伴们一起优化中国家电产业链生态，即包含研发、产品、销售、服务等完整产生命周期的产业生态，实现成本、效率、产品、价格、服务的全面优化升级，通过基础设施下沉和体验创新，激活下沉市场潜力，并推动趋势品类和新品发展，一方面让消费者享受低价，创新优质服务，激发购买欲望，**为家电行业在存量市场中开拓增长点。**

## 五、新型实体企业的产业价值

除了在家电行业高质量发展中展现出独特的价值，以京东为代表的新型实体企业在包括制造、农业、零售服务业在内的实体经济中，都发挥着重要的作用。

“独行快，众行远。”除了实体性、科技性，新型实体企业还具有生态普惠性这一重要特征，在工业生产、商品流通、信息通信、民生保障等领域，持续开展数字基础设施投资建设，扮演起“供应链数字化服务商”的角色，发挥出“新型基础设施”作用，为千行百业转型升级提供坚实的基础设施和技术底座。

**新型实体企业为各类产业运营降本增效提供了扎实有效的路径。**在成本和效率方面，京东积极推进货网、仓网、云网的三网通，促进供应链与产业链的双链融合，有效提升产业效率，把产业链升级为价值链。一方面，通过强化基础设施建设，优化流通路径，减少中间环节，工业品和农产品的流通效率都得到了根本上的提升；另一方面，通过智能供应链预测和协同，新型实体企业有效帮助企业提升库存周转率，激活现金流。

**新型实体企业是制造业和农业升级生产和经营能力的重要伙伴。**在产品方面，新型实体企业凭借扎实的数智化社会供应链和先进的数字技术，通过 C2M、B2M 反向定制模式，快速识别出 C 端用户以及 B 端企业采购场景的需求，帮助实体企业研发设计精准命中消费者需求的产品，制定有针对性的生产销售计划，定制适用不同场景的包装，缩短了新品上市周期，实现了经营效益最大化和高效业务拓展。

不断的技术创新和对产业、对社会的责任感，让**新型实体企业保障了用户的体验提升和产业的健康发展。**在体验方面，以京东为代表的新型实体企业通过精准洞察消费者需求，让用户得到最适合自己的商品和服务；通过丰富的优质服务创造价值，用科技和服务提升了人民的生活质量。更为重要的是，秉承“三毛五理论”的京东持续优化产业链利润分配，让上游的制造企业保有足够利润，高质量发展的同时，也让消费者享受到实实在在的实惠。