

# Impact of Digital Transformation on Corporate Performance: A case study of JD Group

Chenxin Yu

East China Jiaotong University, Nanchang 330013, Jiangxi, China

## Abstract

In the context of the digital economy, digital transformation has become the core path for cost reduction and efficiency enhancement in the retail and logistics industries. Taking JD.com as a case, based on the value chain and process reengineering theories, this study uses case analysis and comparative analysis methods to deeply explore the implementation path of digital transformation in large platform enterprises and its impact on comprehensive performance. The findings show that relying on the digital intelligence social supply chain strategy, JD.com has significantly reduced its fulfillment expense ratio in the financial dimension, greatly improved inventory turnover and capital recovery efficiency, and achieved high-quality profitability through technological leverage. In the non-financial dimension, digitalization has reshaped the foundation of R&D innovation, stabilized market share, and effectively improved ESG performance. The research indicates that digital transformation has a significant long-term positive driving effect on corporate performance. Aiming at the debt pressure in the early stage of transformation, it is recommended that enterprises dynamically optimize their capital structure, deepen underlying technologies to extend upstream in the industry chain, and build an open and collaborative digital ecosystem, providing a practical paradigm for the high-quality development of the industry.

**Keywords:** Digital Transformation; Corporate Performance; JD.Com; Value Chain; Digital Intelligence Supply Chain

## 京东集团数字化转型对企业绩效的影响研究

俞晨昕

华东交通大学, 江西南昌, 330013

**摘要:** 在数字经济背景下, 数字化转型已成为零售与物流产业降本增效的核心路径。以京东集团为案例, 基于价值链与流程再造理论, 采用案例分析与对比分析法, 深入探究大型平台企业数字化转型的实施路径及其对综合绩效的影响。研究发现, 依托数智化社会供应链战略, 京东在财务维度显著降低了履约费用率, 大幅提升存货周转与资金回笼效率, 凭借技术杠杆实现高质量盈利; 在非财务维度, 数字化重塑了研发创新底座, 稳固了市场占有率, 并有效提升了 ESG 表现。研究表明, 数字化转型对企业绩效具有显著的长期正向驱动作用。针对转型初期的债务压力, 建议企业动态优化资本结构、深化底层技术向产业链上游延伸, 并构筑开放协同的数字生态圈, 为同行业高质量发展提供实践范式。

**关键词:** 数字化转型; 企业绩效; 京东集团; 价值链; 数智化供应链

## 1 引言

数字经济已成为驱动国民经济高质量增长的核心引擎, 新一代信息技术与实体产业的融合正由表层应用向深层价值链重构纵深演进。在零售与物流行业, 随着流量红利边际效应递减, 企业普遍面临获客成本高企与供应链协同效率瓶颈。在存量竞争的市场环境下, 通过数字技术优化业务流程、打通数据孤岛以实现降本增效, 已成为企业提升核心竞争力的必然选择。

在这一进程中, 京东集团作为国内领先的新型实体企业, 其数字化转型路径具有典型的代表意义。与

轻资产运营的互联网平台不同，京东长期深耕自建物流与实体供应链，积累了规模庞大的交易与履约数据。近年来，京东明确了以供应链为基础的技术与服务企业战略，并于 2021 年起迈入平台化成熟阶段。在这一阶段，京东不仅完成了内部全链路的数智化升级，更依托数智化社会供应链体系向产业链上下游输出技术与服务能力，实现了由封闭自营向开放生态的战略转型。然而，深度数字化转型与平台化战略的推进需要持续、高强度的研发投入与基础设施建设，这在短期内会对企业的资本结构与财务资源配置产生显著影响。京东立足于重资产供应链的转型模式，其资源转化效率是否达到预期，以及高额的技术投入能否切实转化为长期价值创造，仍是值得深入探讨的问题。

鉴于此，本文以京东集团为研究对象，结合价值链与流程再造理论，深入剖析其数字化转型的实施动因与具体路径。在此基础上，本文将从财务与非财务双重维度，系统评估平台化转型对企业综合绩效的影响。研究不仅旨在揭示大型重资产企业数字化转型的价值创造逻辑，也期望能为面临转型瓶颈的其他实体企业提供具有参考价值的经验借鉴。

## 2 文献综述

学术界关于数字化转型对企业绩效的影响研究，首先在不同行业的微观案例中验证了其正向驱动效应。石俊丽通过对家电行业标杆企业的分析得出，在财务绩效层面，数字化转型使企业的盈利能力和成长能力都得到了有效提升；在非财务绩效层面，则有效优化了企业的研发与员工结构<sup>[1]</sup>。杨雪婷在针对动力电池行业的研究中也验证了这一积极影响，指出数字化不仅降低了企业的成本费用、提高了资产营运水平，还显著增加了企业的市场份额和创新能力<sup>[2]</sup>。这种绩效提升在传统制造业的演进中尤为明显，李自强的研究发现，企业在数字化转型后，其市场占有率有所提高，且研发能力、盈利能力、成长能力均实现了不同水平地提高<sup>[3]</sup>。从底层数据支撑逻辑来看，针对南钢股份的相关案例研究证实，企业通过设立数据资产中心，致力于实现数据治理和业务流程的全面数字化，是提高生产效率并降低成本的有效路径<sup>[4]</sup>。

随着研究的纵深推进，学者们开始关注到数字化转型并非简单的技术叠加，而是伴随着结构性挑战与复杂的实施路径。郁嘉家指出，即便企业在数字化转型中取得了一定成效，但由于巨额资金投入，往往会面临短期偿债能力改善空间有限以及转型战略协同不足等挑战<sup>[5]</sup>。因此，企业必须经历更深层、更系统的变革，徐可认为，数字化转型不能仅停留在技术工具的引入，而必须通过商业模式创新、组织结构调整和价值链重塑，才能对财务绩效产生实质性的积极影响<sup>[6]</sup>。在具体的作用机理分析中，崔倩实证发现，数字化转型可以通过提高绿色创新效率来促进企业综合绩效的提升，并且企业的 ESG 表现在其中发挥了正向调节作用<sup>[7]</sup>。孔惟怡则从价值链重构的角度补充指出，将数字技术更深度地融入研发流程、精准营销以及可视化的供应商管理等环节，是实现价值链攀升和绩效提升的核心驱动力<sup>[8]</sup>。

综上所述，既有文献已在数字化转型的动因及初步绩效表现方面积累了丰厚成果，但从研究发展的脉络看，仍存在循序渐进的研究空间。徐鸣指出，当前研究仍缺乏将财务绩效与非财务绩效相结合的系统性动态评估<sup>[9]</sup>。特别是在大型重资产零售物流企业如何平衡高额研发投入与长期平台化收益、如何通过供应链深度数字化驱动跨周期的价值创造等领域，系统的纵向案例研究尚显不足。鉴于此，本文立足于价值链与流程再造理论，以京东集团为研究对象，系统评估其在向“技术与服务企业”转型过程中财务指标与非财务绩效的转化逻辑，旨在弥补现有研究在大型新型实体企业综合绩效评估体系上的不足，为同类企业的战略转型提供实证依据。

## 2 京东集团数字化转型的背景、动因与路径分析

### 2.1 京东集团概况及数字化发展历程

京东集团自 2004 年正式涉足电子商务领域以来，凭借坚持自营模式与自建物流体系的核心战略，迅速成长为国内零售与物流行业的领军企业。随着市场环境的深度演变与自身业务体量的几何级增长，京东的

战略定位逐步从单一的电商零售平台，全面跃升为以供应链为基础的技术与服务企业。这一战略锚点的转移，精准映射了其向数智化驱动迈进的转型历程。

纵观京东的数字化演进，其发展轨迹可清晰划分为三个核心阶段。第一阶段为信息化基础设施建设期。在早期阶段，京东重点构建了底层的仓储管理系统、运输管理系统以及企业资源计划系统。这些基础IT架构的搭建实现了订单处理、库存管理与物流配送的线上化，为庞大的自营商品流转确立了坚实的数据底座，从根本上支撑了次日达等高标准履约服务。

第二阶段为智能化与数据业务化融合期。随着大数据与人工智能技术的爆发，京东的数字化触角开始向底层业务逻辑延伸。在物理空间，京东投入建设亚洲一号等高度自动化的智能物流园区，实现了仓储作业的无人化与高效化。在资金链路，京东敏锐捕捉到上下游中小企业的资金流转痛点，开始依托海量真实的交易、库存与物流数据，大力推进供应链金融平台的数字化建设。通过将货物流与资金流深度绑定，推出了基于数字信用的商业保理与融资服务，有效盘活了供应商的营运资金，大幅降低了整个供应链生态的摩擦成本。

第三阶段为数智化社会供应链全面开放期。近年来，京东的数字化战略不再局限于内部价值链的封闭优化，而是加速向全社会开放技术与服务能力。通过京东云、数智中台以及解耦后的物流与金融模块，京东将沉淀多年的供应链技术与风控模型对外输出。这种平台化、组件化的赋能模式，不仅进一步压缩了宏观层面的社会化物流成本，更彻底重塑了企业的价值创造逻辑，使其利润增长引擎从传统的商品进销差价，逐步向技术服务溢价与供应链生态协同增值跨越。

## 2.2 京东集团数字化转型的动因分析

### 2.2.1 外部动因：行业竞争格局重塑与政策导向

从政策层面看，国家对数字经济发展的战略驱动是京东集团实施转型的重要外部推力。2021年《“十四五”规划纲要》明确提出要持续强化网络强国建设，以推动数字经济蓬勃发展为核心，进而实现社会各领域全面数字化转型。随后，2024年政府工作报告再次强调促进数字经济和实体经济深度融合，推进数字产业化与产业数字化。在“数字中国”建设整体布局规划的指引下，数字化已成为企业发展的核心驱动力。作为实体零售与互联网技术交汇的领军企业，京东必须顺应政策导向，通过技术手段提升数字化基础设施建设水平，以确保在宏观战略层面与国家高质量发展要求保持一致。

从市场竞争层面看，国内电商行业已从增量竞争步入存量博弈阶段，传统电商红利逐渐见顶。随着新型电商平台的兴起以及直播带货等商业模式的冲击，行业竞争格局正面临重塑。面对日益复杂的外部环境和持续低迷的国际贸易压力，企业若要保障生存并增强核心竞争力，必须把握数字化转型机遇，以应对市场不稳定性带来的挑战。对于京东而言，单纯依靠扩大自营规模已难以维持高增长，亟需通过数字化技术赋能产业链各环节，利用精准画像与智能需求预测捕捉个性化消费需求，从而在激烈的存量市场中巩固竞争壁垒。

### 2.2.2 内部动因：履约成本压力与业务扩张需求

在财务成本维度，履约费用的管控是京东迫切进行数字化转型的核心内生动力。京东长期坚持的重资产自营模式虽然确保了服务质量，但也带来了庞大的仓储、运输及末端配送支出。随着人工成本的不断上升，履约成本率的边际波动直接影响企业的利润空间。数字化转型通过引入智能补货、无人仓储及动态路由规划等手段，旨在优化生产要素配置并重塑组织生产方式。这种技术改造能够显著降低库存积压风险，提高资产营运水平，从而缓解高额运营成本对盈利能力的挤压。

在业务扩张与管理维度，京东业务版图的快速扩张对其供应链协同能力提出了更高要求。随着京东从单一零售商向“以供应链为基础的技术与服务企业”转变，内部各业务板块及内外部价值链节点之间的数

据壁垒成为制约效率的瓶颈。数字化转型的挑战在于如何有效整合数字化技术与企业现有体系，实现全价值链赋能与资源配置优化。通过构建数智化供应链中台，京东不仅能强化内部组织协作，还能通过数字化手段赋能上下游合作伙伴，降低供应链整体摩擦成本，进而支撑其多场景、全渠道业务扩张的战略需求。

## 2.3 京东集团数字化转型的实施路径

### 2.3.1 技术赋能：云底座建设与大数据中台构建

京东集团数字化转型的首要步骤在于搭建稳固且高弹性的底层技术架构。通过将原有的分散式 IT 系统全面迁移至京东云，企业实现了计算资源与存储能力的平台化管理，为支撑大规模、高并发的业务场景提供了可靠的云底座。在这一过程中，京东重点推进了业务系统的解耦与组件化改造，通过构建统一的大数据中台，彻底打破了零售、物流、科技等各事业部间的信息孤岛。该中台通过对海量交易数据、行为数据及环境数据的实时采集与清洗，形成了标准化的数据资产，为上层的智能决策提供了精准的数据支撑。这种从底层基础设施到数据治理体系的全面升级，不仅提升了系统响应速度，也为后续业务模式的快速迭代与技术赋能奠定了坚实基础。

### 2.3.2 业务重塑：数智化供应链与智能仓储物流体系

在业务层面，京东依托数字化技术对传统供应链进行了全链路重构，构建起数智化社会供应链体系。在仓储环节，京东通过投入建设“亚洲一号”等智能物流园区，大规模应用搬运机器人、自动化分拣系统及数字孪生技术，实现了仓储作业的高度自动化与可视化。在计划环节，利用深度学习算法与需求预测模型，京东实现了与数百万供应商的库存协同，显著缩短了商品入库到出库的流转周期。

更为关键的是，京东将数字化触角延伸至价值链的资金端，通过数智化供应链平台整合物流、信息流与资金流，大力发展供应链金融业务。依托真实的交易记录与库存监控数据，京东为上下游合作伙伴提供精准的融资与风控服务，这种产融结合的深度数字化路径，不仅增强了整条供应链的抗风险能力，也通过资金周转效率的提升，直接优化了企业的资源配置效率与经营绩效。

### 2.3.3 管理变革：组织架构扁平化与数字人才储备

数字化转型的成功不仅取决于技术的更迭，更依赖于组织形态与人才结构的适配。京东在转型过程中推行了“大中台、小前台”的组织架构变革，旨在通过扁平化的管理模式提升决策效率。中台负责核心技术与标准化资源的输出，前台业务单元则能够根据市场变化进行敏捷反应与创新实验，减少了传统科层制下的沟通成本。

与此同时，京东持续优化人才结构，通过建立数字化培训体系与引入跨学科、复合型人才，强化了企业在算法开发、数据分析及智能硬件等领域的专业储备。在管理文化上，京东强调数据驱动的考核机制，将数字化应用程度与各业务线的绩效评价深度绑定。这种从组织架构到人才激励的系统性变革，为数字化战略的落地提供了制度保障，确保了技术手段能够真正转化为企业的运营效能与市场竞争优势。

## 3 京东集团数字化转型的绩效分析

### 3.1 盈利能力分析：销售毛利率与期间费用率变动

盈利能力是衡量企业在一定时期内获取利润的核心指标，也是检验数字化转型战略是否具备商业可持续性的试金石。对于京东集团而言，其数字化转型对盈利能力的改善主要体现在业务结构优化带来的毛利率提升以及技术赋能带来的期间费用率压降两个方面，详见表 1。

从销售毛利率的变动来看，京东在推进数智化社会供应链的过程中，逐步打破传统自营电商赚取进销差价的单一盈利模式。依托强大数字底座与云计算能力，京东不仅提升了对上游供应商的议价能力与供应

链协同效率，还大力发展面向第三方商家的平台服务与物流技术输出业务。这类数字化服务业务的高附加值属性，有效对冲了传统零售业务毛利微薄的劣势，驱动京东集团整体销售毛利率呈现稳步上升的态势。

在期间费用管控方面，履约费用的压降是京东数字化转型释放利润空间的最直观体现。履约费用包含了仓储、分拣、配送及客服等一系列重资产运营成本，一直是压制京东盈利水平的核心制约因素。随着亚洲一号智能物流园区的规模化投用以及数字孪生、智能路由规划等技术的深度应用，京东实现了从人找货到货找人的颠覆性改变。智能化仓储极大降低了人工作业成本与出错率，动态路由算法则优化了干线运输与末端配送的路径。这种基于大数据的精细化运营，使得京东的履约费用率在营收规模持续扩大的背景下实现了逆势下降，充分发挥了数字经济的规模效应与边际成本递减优势。

表 1 京东集团 2017-2023 年盈利能力变化

年份	毛利率	非 GAAP 经营利润率	非 GAAP 归母净利润率
2017	14.02%	1.40%	1.40%
2018	14.28%	0.40%	0.70%
2019	14.63%	2.10%	1.90%
2020	14.63%	2.80%	2.30%
2021	13.56%	0.40%	1.80%
2022	14.06%	2.40%	2.70%
2023	14.72%	3.30%	3.30%

数据来源：京东年度报表

### 3.2 营运能力分析：存货周转率与应收账款回收效率

营运能力是评价企业资产利用效率与经营管理水平的核心维度。对于京东集团这类采取自营模式、承担大规模库存风险的零售企业而言，营运资金的周转效率直接决定其生存边界。数字化转型通过重构供应链底层逻辑，将海量零散的交易信息转化为可预测的数字资产，从而在库存管理与资金回笼两个关键点实现质的突破。正如相关交易所研究显示的，数字化转型能有效改善企业的营运管理，提升资产营运水平。

表 2 京东集团 2017-2023 年营运能力指标变化

年份	存货周转天数（天）	应收账款周转天数（天）
2017	39.1	3.6
2018	37.3	3.1
2019	35.8	3.2
2020	33.3	2.7
2021	30.3	3
2022	33.2	4.5
2023	30.8	5

数据来源：京东年度报表

在存货管理维度，如表 2 所示，京东在管理数百万 SKU 的前提下，存货周转天数整体呈现稳步下行态势。2017 至 2021 年，该指标从 39.1 天降至 30.3 天的历史低位。这种效率的飞跃主要得益于“数智化供应链”的深度应用：通过人工智能算法对历史消费数据进行深度挖掘，京东实现了精准的需求预测与分仓调拨，大幅减少了商品在库滞留时间，降低了库存跌价风险。虽然 2022 年受外部宏观供应链扰动影响，周转天数微升至 33.2 天，但随着数字化韧性的增强，2023 年迅速回落至 30.8 天，远超同行业平均水平，体现了数字化系统对实体库存极强的调配能力。

在应收账款管理维度，京东长期维持着极速的回笼效率，周转天数始终保持在个位数。这反映了其高度集成的数字化支付与结算体系能够实现资金流与信息流的实时同步。2021 年之后，应收账款周转天数从 3.0 天略微上升至 2023 年的 5.0 天，这一变动并非管理效率下降，而是源于京东数字化战略的深度延伸。随着京东积极对外输出技术能力，第三方商家服务及供应链金融业务占比提升，结算周期的轻微变动实际上

是其业务结构由“纯自营零售”向“技术与服务平台”转型在财务层面的必然映射。总体而言，高效的资金周转为京东提供了充足的经营性现金流，抵消了数字化转型初期巨大的基础设施投入压力。

### 3.3 偿债能力分析：资产负债结构与流动性风险评估

偿债能力是衡量企业财务稳健性与抗风险能力的重要尺度。在数字化转型中，企业往往面临高额研发支出与基础设施建设投入，这对资金链的韧性提出了极高要求。京东集团通过数智化手段优化资金管理，在资本市场利用其技术溢价进行多元化融资，平衡业务扩张带来的负债压力与系统流转效率之间的关系。

表 3 京东集团 2017-2023 年偿债能力核心指标变化

年份	资产负债率 (%)	流动比率 (倍)	速动比率 (倍)
2017	59.10%	1.08	0.81
2018	49.60%	1.01	0.73
2019	48.90%	1.05	0.82
2020	45.10%	1.34	1.12
2021	49.80%	1.18	0.96
2022	53.70%	1.31	1.1
2023	53.40%	1.41	1.21

数据来源：京东年度报表

在资产负债结构维度，如表 3 所示，京东集团的资产负债率在 2017 至 2020 年间呈现稳步下降趋势，从 59.1% 降至 45.1%。这一阶段正是京东物流与技术板块通过剥离融资或独立上市实现资本结构优化的关键期。数字化转型的规模效应使得经营性现金流大幅增长，降低了对外部债务融资的依赖。2021 年后，该指标有所回升并稳定在 53% 左右，这主要源于京东加大了对底层技术研发（如大模型、无人驾驶）及全球供应链基础设施的投入。这种负债水平的波动反映了企业在“重资产模式”数字化升级过程中的动态平衡。

在流动性风险评估维度，流动比率与速动比率自 2020 年后显著提升，至 2023 年分别达到 1.41 倍和 1.21 倍。这表明数字化转型不仅提升了营运效率，更增强了企业的短期偿债储备。京东依托高度数字化的财务共享中心与资金调拨系统，能够实现对全球范围内现金资产的实时监控与精准调度。较高的速动比率意味着即便在剔除存货等流动性稍弱的资产后，京东依然拥有极强的短期债务清偿能力。通过数智化供应链金融平台，京东有效延长了应付账款周转期，同时利用自身数字信用降低了融资成本，形成了一种健康的“负营运资本”模式。总体而言，数字化转型不仅未损害京东的财务安全性，反而通过经营效益的提升增强了其应对宏观经济波动的流动性底气。

### 3.4 发展能力分析：营业收入增长与利润释放水平

发展能力体现了企业在复杂多变的市场环境中，通过生产经营扩张与资本积累实现持续成长的潜力。在数字化转型背景下，京东集团的发展能力不仅体现在业务规模的绝对增长，更体现为通过技术杠杆实现从“规模驱动”向“效率驱动”的质变。正如相关研究所指出的，数字化转型能有效提升企业的成长能力，使其在复杂的外部环境下依然具备较强的营运韧性。

表 4 京东集团 2017-2023 年发展能力核心指标变化

年份	营业收入 (亿元)	营收增长率 (%)	非 GAAP 归母净利润 (亿元)	净利润增长率 (%)
2017	3,623	39.30%	50	140.00%
2018	4,620	27.50%	35	-30.00%
2019	5,769	24.90%	107	205.70%
2020	7,458	29.30%	168	57.00%
2021	9,516	27.60%	172	2.40%
2022	10,462	9.90%	282	64.00%
2023	10,847	3.70%	352	24.80%

数据来源：京东年度报表

在营业收入维度，如表 4 所示，京东集团在 2017 至 2021 年间维持了高速增长，营收规模从 3,623 亿元快速扩张至近万亿元大关。这一阶段的成长主要源于数字化转型对全渠道场景的渗透以及数智化供应链对下沉市场的精准触达。尽管 2022 年后受宏观环境波动及行业增速放缓影响，营收增长率有所回落，但其绝对增量依然庞大，且在存量市场中通过数字化手段稳固了市场占有率。这印证了数字化转型在改善运营管理的同时，能有效减少公司的运营风险。

在利润释放维度，数字化转型的“盈利厚度”在 2022 年之后得到了集中体现。虽然早期（如 2018 年）因物流基础设施与技术研究的阶段性错配导致净利润短期承压，呈现负增长，但随着数智化供应链在全链路降本增效方面的成效显现，非 GAAP 归母净利润从 2021 年的 172 亿元跳升至 2023 年的 352 亿元。这种“增收更增利”的局面，说明京东已跨越技术投入的盈亏平衡点，数字化手段已从成本中心转化为核心盈利中心。通过提升物流履约效率与供应链金融的资产收益，京东实现了更高质量的发展模式，为未来的生态扩张储备了充裕的内生资本。

## 4 数字化转型对京东集团非财务绩效的影响分析

### 4.1 研发创新水平：技术专利产出与研发投入强度

数字化转型不仅驱动了京东业务模式的更迭，更在根本上重塑了其科技底座。从研发投入强度来看，自 2017 年京东确立向技术转型以来，研发投入规模呈现出爆发式增长。根据公开财务摘要，京东在技术研发上的累计投入超过千亿元大关，研发投入占营业收入的比重长期维持在行业领先水平。这种高强度的资金投入，确保了企业在人工智能、区块链、数字孪生及自动驾驶等前沿领域能够持续进行底层技术突破。

在技术专利产出方面，数字化转型的成效体现为专利数量的几何级增长与核心技术的自主化。京东通过在无人仓储、智能配送机器人以及自动化分拣系统领域的深度研发，构建了庞大的知识产权保护网。这些专利成果并非停留在实验室阶段，而是通过数智化供应链体系迅速转化为现实生产力。例如，其自主研发的仓储管理系统与动态路径规划算法，大幅提升了物流作业的容错率与精准度。这种从资金投入到的技术产出，再到应用转化的正向循环，不仅提升了京东的创新绩效，更使其在面对行业技术壁垒时具备了更强的自主话语权。

### 4.2 市场竞争力：活跃用户增长与市场占有率变动

数字化转型对京东市场竞争力的提升，直接反映在用户粘性的增强与市场版图的稳固。在存量竞争时代，京东依托大数据中台构建了精准的用户画像体系，实现了从“大众营销”向“个性化推荐”的转变。这种数字技术的应用显著提升了营销效率与转化率，使得京东在保持高客单价的同时，依然能够实现年度活跃用户规模的稳健增长。特别是在下沉市场，通过数字化物流网络与智能补货系统的下沉，京东成功解决了偏远地区履约成本高、时效差的痛点，进而攫取了更多的市场份额。

此外，数字化转型极大强化了京东的品牌护城河。基于全链路数字化监控，京东能够实现几乎透明的供应链追溯与极速履约承诺，这种高度可靠的服务质量直接转化为了品牌溢价。在零售行业市场占有率的博弈中，京东凭借数智化供应链带来的规模效应与成本优势，能够更灵活地应对价格战与促销节点的流量冲击。进而言之，数字化不仅是技术的升级，更是市场响应速度的质变。这种敏捷性确保了京东在行业波动中能够迅速调整策略，持续扩大在零售与物流技术服务市场的领先优势。

### 4.3 社会责任表现：绿色供应链与 ESG 绩效提升

随着全球对可持续发展重视程度的加深，ESG 绩效已成为衡量企业高质量发展的重要指标。京东将数字化技术深度融入社会责任实践，构建起全链路的绿色供应链体系。在物流端，京东利用数字孪生与智能路由规划技术，大幅优化了运输路径，有效降低了车辆空驶率与碳排放量。同时，在“亚洲一号”等智能

物流园区，京东规模化部署了光伏发电系统与智能能耗监控平台，实现了仓储运营的低碳化与智能化，这一举措显著提升了企业的环境绩效。

在社会责任与治理维度，京东通过数字化平台实现了对供应链上下游数百万中小企业的技术赋能。通过开放数智化供应链能力与供应链金融服务，京东有效缓解了中小供应商的融资难题与经营压力，推动了整个产业链的共同繁荣。这种“以实助实”的数字化路径，体现了企业在追求经济效益的同时对社会价值的兼顾。此外，数字化手段也提升了企业内部治理的透明度与规范性。通过构建全流程数字化风控与合规体系，京东在 ESG 评价体系中的表现稳步提升，不仅增强了国际资本市场的认可度，也为其数字化转型的长期可持续性提供了坚实的社会信任基础。

## 5 结论与建议

本研究发现，数字化转型对京东集团的企业绩效具有显著的驱动作用。通过构建数智化供应链体系，京东在财务层面实现了履约费用的精准管控与营运效率的跨越式提升，存货周转与资金回笼速度均达到行业领先水平。尽管转型初期的高额投入使资产负债率有所波动，但随着技术杠杆效应的释放，企业的盈利厚度与内生增长动力显著增强。在非财务层面，数字化手段强化了企业的研发创新底座与市场渗透能力，并在绿色供应链与社会责任履行维度展现出良好的 ESG 绩效，为企业构筑了深厚的竞争护城河。

在未来的战略执行中，京东集团应重点关注资本结构的动态优化，以应对重资产数字化投入带来的短期债务压力。通过积极探索科技创新债券及供应链金融资产证券化等多元化融资工具，可以有效改善长短期债务的期限匹配，并在财务共享系统的支撑下，提升对现金流的实时监控与调度能力。与此同时，技术研发应持续向生成式人工智能与行业大模型等前沿领域倾斜，利用海量沉淀数据深度赋能制造端的 C2M 模式变革。这种模式不仅能进一步摊薄供应链整体成本，还能通过输出高毛利的技术服务能力，彻底重塑企业的盈利结构。此外，这种立足于价值链痛点、深度融合业务场景的转型路径，也为其他面临转型瓶颈的零售与物流企业提供了实践参考。企业应通过组织架构的扁平化与流程的根本性再造，构建起开放协同的数字生态圈，从而在存量博弈的市场环境中获取持久的高质量发展动能。

## 参考文献

- [1] 石俊丽.美的数字化转型对企业绩效的影响研究[D].南京邮电大学,2024.DOI:10.27251/d.cnki.gnjdc.2024.000292.
- [2] 杨雪婷.N 公司数字化转型路径及绩效研究[D].扬州大学,2025.DOI:10.27441/d.cnki.gyzdu.2025.002204.
- [3] 李自强.数字化转型背景下海尔智家企业绩效研究[D].吉林外国语大学,2025.DOI:10.27833/d.cnki.gjlhw.2025.000233.
- [4] 苏琪媛.数字化转型对南钢股份企业绩效的影响研究[D].吉林外国语大学,2025.DOI:10.27833/d.cnki.gjlhw.2025.000241.
- [5] 郁嘉家.数字化转型背景下鱼跃医疗企业绩效研究[D].吉林外国语大学,2025.DOI:10.27833/d.cnki.gjlhw.2025.000258.
- [6] 徐可.海尔智家数字化转型对企业绩效的影响研究[D].吉林外国语大学,2025.DOI:10.27833/d.cnki.gjlhw.2025.000248.
- [7] 崔倩.数字化转型对制造业企业绩效的影响研究[D].哈尔滨商业大学,2025.DOI:10.27787/d.cnki.ghrbs.2025.000085.
- [8] 孔惟怡.价值链视角下科沃斯数字化转型的企业绩效研究[D].哈尔滨商业大学,2025.DOI:10.27787/d.cnki.ghrbs.2025.000078.
- [9] 徐鸣.光明乳业数字化转型对企业绩效的影响研究[D].长江大学,2024.DOI:10.26981/d.cnki.gjhsc.2024.001552.

### 【作者简介】



俞晨昕（2001-），男，汉族，会计专硕，初级会计职称，管理会计方向，硕士。