

V. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

УДК 339.37

T.V.Kirillova, Liu Xuanyu

DIGITAL STRATEGY OF THE CHINESE RETAILER JD.COM

The present paper contains a description of the digital strategy of Chinese e-commerce operator JD.com. It demonstrates that its operations combine elements of an online store and a marketplace. It describes the tools used to control product quality and build customer trust for both retail formats. The paper demonstrates the role of financial services for integration of the JD.com ecosystem. The models of organization of logistics that allow for a quick delivery of goods to customers are described. The role of artificial intelligence technologies in organizing the company's sales, marketing and logistics activities is also explained.

Keywords: digital strategy, electronic commerce, e-store, marketplace, artificial intelligence.

Т.В.Кириллова¹, Лю Сюаньюй²**ЦИФРОВАЯ СТРАТЕГИЯ КИТАЙСКОГО РОЗНИЧНОГО ОПЕРАТОРА JD.COM**

В статье рассмотрены особенности цифровой стратегии китайского оператора электронной торговли JD.com. Показано, что в его деятельности сочетаются элементы электронного магазина и маркетплейса. Описаны инструменты, используемые для контроля качества товаров и формирования доверия покупателей для обоих форматов торговли. Показана роль финансовых сервисов в интеграции экосистемы JD.com. Описаны модели организации логистики, позволяющие обеспечить быструю доставку заказов. Показано роль технологий искусственного интеллекта в организации торговой, маркетинговой и логистической деятельности компании.

Ключевые слова: цифровая стратегия, электронная торговля, электронный магазин, маркетплейс, искусственный интеллект.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-1-44-95-100

Отрасль розничной торговли Китайской Народной Республики (КНР) характеризуется высоким уровнем цифрового развития. Китайские компании широко применяют инструменты электронной коммерции, а покупатели всё более активно переключаются на цифровую модель потребления. По этой причине опыт Китая в области развития цифровой торговли представляет большой интерес для российских предприятий, поскольку он может позволить адаптировать используемые китайскими компаниями инструменты и стратегии в целях повышения эффективности российских розничных операторов. При этом, по нашему мнению, необходимо уделять внимание не только лидеру китайской цифровой торговли (каким является Alibaba Group [1]), но и другим предприятиям, так как это расширит объём информации о возможных стратегиях развития цифрового бизнеса.

Цель данного исследования заключается в идентификации стратегии использования цифровых инструментов в деятельности одного из ведущих китайских операторов розничной торговли JD.com (JingDong Group).

Компания JD.com отличается тем, что выстраивала свою стратегию на полном контроле над цепочкой создания стоимости. Цифровые инструменты компании JD.com не просто соединяют покупателей и продавцов, но служат основой для организации движения товаров и создания стоимости в интересах ключевых стейкхолдеров [2].

Онлайн-платформа в полной мере представлена в деятельности компании JD.com, причём компания применяет гибридную модель (Рис. 1), которая сочетает продажи собственных товаров (розничная торговля) и продажи сторонних продавцов (мар-

¹ Кириллова Т.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Kirillova T.V., Associate Professor, PhD in Economics; Associate Professor; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg

E-mail: kirillova_tan@rambler.ru

² Лю Сюаньюй, магистрант; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Liu Xuanyu, Undergraduate; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg

E-mail: lyu2.s@edu.spbstu.ru

кетплейс), т.е. одновременно использует платформенную и неплатформенную модели организации торговли [3].

В рамках модели розничной торговли компания JD.com самостоятельно закупает товары у производителей и брендов по оптовой цене и продаёт через собственную цифровую площадку потребителям, т.е. функционирует в формате электронного магазина. Данный вид торговли даёт полный контроль над ассортиментом, качеством, ценами и выполнением заказов. Такой подход является основой репутации компании JD.com, которая берёт на себя полную ответственность за надёжность и подлинность предлагаемых ей товаров.

В рамках модели маркетплейса JD.com привлекает сторонних продавцов для увеличения ассортимента своей торговой площадки, при этом компания сохраняет жёсткий контроль над процессами взаимодействия поставщиков и потребителей. Например, внешние продавцы часто должны использовать JD Logistics (JDL) для хранения и доставки товаров. Такой подход применяется, чтобы обеспечить единый стандарт сервиса [4].

Рис. 1 показывает, что онлайн-площадка компании JD.com может быть охарактеризована как цифровая торговая система с высокой степенью контроля со стороны её оператора, где на первом месте находятся эффективность и надёжность [2].

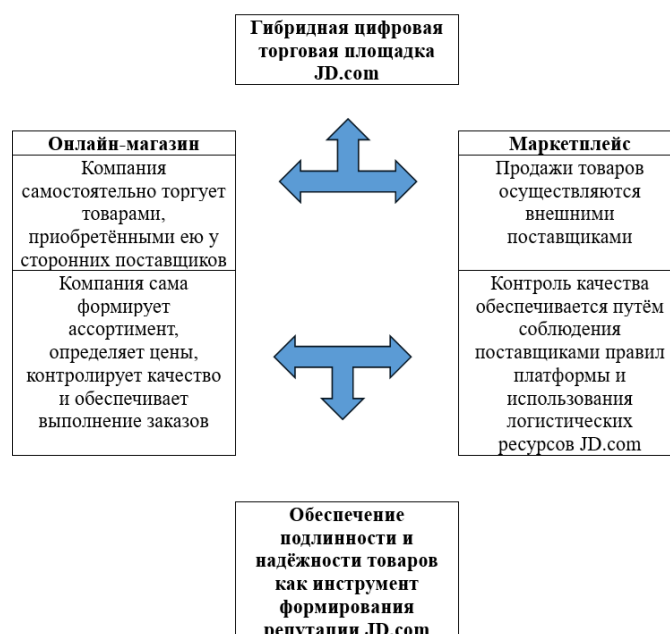


Рисунок 1 – Структура гибридной цифровой торговой площадки компании JD.com

В компании JD.com функционирует B2B-платформа JD Business, которая представляет собой специализированный маркетплейс для корпоративных покупателей – предприятий малого и среднего бизнеса. При этом сервис B2B предлагает своим бизнес-клиентам не только оптовые цены, но и управление расходами и различные бизнес-решения, позволяющие клиентам повысить эффективность их деятельности.

Мобильные платёжные системы в деятельности компании JD.com представлены собственными разработками, в частности, JD Pay (Baitiao).

Особенностью платёжной системы компании JD.com является её высокий уровень интеграции. Приложение глубоко встроено в экосистему компании, что обеспечивает бесшовный и безопасный процесс оплаты для покупателей, что упрощает совершение покупок (за счёт минимизации усилий клиентов при оплате) и повышает доверие потребителей [5].

Кроме платёжной системы компанией разработан кредитный инструмент Baitiao, что относится к важным конкурентным преимуществам компании JD.com. Аналогией в России является финансовый продукт Яндекс Сплит. Сервис представляет собой виртуальную кредитную линию, которая позволяет покупать товары в кредит или в рассрочку. Такой подход стимулирует средний чек и частоту покупок, особенно среди молодых покупателей [6].

В рамках мобильной платёжной системы используются данные для скоринга. Компания JD.com использует данные о покупках и поведении покупателей для оценки кредитоспособности и предоставления кредитной линии посредством механизма Baitiao, что существенно снижает риски.

Таким образом, сервис JD Pay является не просто платёжным шлюзом, но стратегическим инструментом стимулирования спроса и увеличения лояльности покупателей внутри экосистемы JD.com [7], [8].

Социальная коммерция и суперприложения в деятельности компании JD.com представлены не так сильно. Основными направлениями развития JD.com являются партнёрство и интеграция с внешними операторами.

Компания осуществляет партнёрство с крупными социальными сетями и приложениями, в частности, в платформе Tencent находится виджет JD.com, также виджет JD.com представлен внутри супер-приложения WeChat в разделе "Покупки". Такой подход даёт JD доступ к пользователям WeChat и позволяет использовать потенциал социальных сетей без необходимости строить собственное социальное приложение [9].

К собственным инициативам компании JD.com относится сервис JD Jingxi (JD Pinpa), который запущен для завоевания региональных рынков и небольших городов Китая при помощи модели групповых покупок и скидок.

В целом можно сделать вывод, что компания JD.com признаёт необходимость развития с использованием преимуществ социальной коммерции, но предпочитает занимать место в социальном взаимодействии посредством партнёрств с внешними операторами, а не создавать собственную экосистему социальных взаимодействий.

Продажи товаров посредством прямых трансляций реализованы в деятельности компании JD.com при помощи собственной платформы JD Live. Данная платформа делает основной акцент на брендах и надёжности. Другие платформы полагаются на инфлюенсеров, однако JD.com сосредотачивается на экспертизе и специалистах. Проводятся прямые трансляции официальных производителей, что усиливает позиции JD.com как платформы для подлинных и качественных товаров [2].

Интеграция с логистикой является ключевым преимуществом компании JD.com. Модель "трансляционной доставки" означает, что все товары, купленные во время прямой трансляции, могут быть доставлены в течение 30 минут, если находятся на ближайшем складе компании JD.com. Такой подход возможен благодаря сети складов "последней мили", т.е. развитой логистической инфраструктуре, приближенной к конечным потребителям [4], [10].

Компания применяет дополненную реальность (AR) и виртуальную реальность (VR) для демонстрации товаров, особенно просмотр техники в 3D. Благодаря этому потребители могут получить более полное представление о характеристиках продукции в ситуации, когда их непосредственная проверка из-за особенностей электронной коммерции невозможна [11], [12]. Это способствует формированию доверия со стороны клиентов и повышает вероятность принятия решения о покупке [13]–[15].

Таким образом, компания JD.com использует прямые трансляции не как развлечение, а как инструмент конверсии, усиливая ключевые конкурентные преимущества – качество товаров и надёжность и скорость доставки.

Анализ больших данных и искусственный интеллект являются, по сути, ядром всей операционной системы компании JD.com [16], [17]. Предиктивная аналитика спроса означает, что алгоритмы искусственного интеллекта анализируют историю покупок, поисковые запросы, просмотры и внешние данные (погода, тренды) для прогнозирования спроса с очень высокой точностью. Такой подход позволил компании JD.com повысить эффективность доставки "последней мили", так как все товары заранее размещаются на складах по региональным признакам согласно прогнозам [9], [18], [19].

Динамическое ценообразование также относится к конкурентным преимуществам компании JD.com. Цены на товары меняются в зависимости от спроса на товар, от цен конкурентов и поведения покупателей [6].

Персонализация в реальном времени означает, что искусственный интеллект компании JD.com формирует уникальную главную страницу и рекомендации для каждого покупателя, что значительно повышает число покупок [20]–[22].

Служба поддержки на основании технологий искусственного интеллекта помогает поддерживать репутацию компании, которая заботится о покупателе. Виртуальные ассистенты обрабатывают более 95% запросов покупателей, что ускоряет понимание и решение проблем [23]–[25].

Таким образом, большие данные и искусственный интеллект в деятельности компании JD.com не выполняют вспомогательную роль, а представляют собой основу, на которой построены все ключевые процессы: закупки товаров, хранения, сбора заказов, маркетинга и доставки [4].

Интеллектуальная логистика и доставка "последней мили" являются важным преимуществом JD.com, для обеспечения которого применяются следующие цифровые инструменты [10], [18], [19]:

- автоматизация складов: роботизированные склады используют роботов, применяются сортировочные системы и дроны для комплектации заказов, что повышает скорость и точность доставки;
- сеть доставки "последней мили" включает тысячи фронтальных складов и пунктов выдачи по всему Китаю, в данной сети товары хранятся в непосредственной близости от покупателей;
- технологии доставки: применяются автономные курьерские роботы и дроны для доставки в удалённые районы и студенческие общежития;
- система назначения заказов: алгоритм искусственного интеллекта определяет оптимальный склад для выполнения заказа и строит наиболее быстрый маршрут для курьера для доставки товаров, что сокращает время ожидания товара потребителем и снижает логистические издержки компании;
- IoT-мониторинг: датчики отслеживают местоположение посылок, для скоропортящихся товаров измеряют температуру и влажность, что снижает риски утраты товаров.

Основные аспекты стратегии компании JD.com представлены в Табл. 1.

Таблица 1 – Реализация цифровых инструментов в торговой деятельности компании JD.com (составлено авторами на основе [26])

Онлайн-платформа (маркетплейс)	Компания применяет гибридную модель, которая сочетает прямые продажи (розничная торговля) и продажи сторонних продавцов (маркетплейс). В рамках розничной торговли JD.com самостоятельно закупает у поставщиков товары по оптовой цене и продаёт покупателям, в рамках маркетплейса компания предоставляет другим продавцам возможность продавать товары на платформе. При этом JD.com контролирует качество работы сторонних продавцов
Мобильные платёжные системы	Собственная мобильная платёжная система JD Pay, глубоко интегрированная с экосистемой компании, что обеспечивает бесшовное осуществление платежей. Кредитный инструмент Baitiao относится к ключевым конкурентным преимуществам компании JD.com, позволяя клиентской аудитории финансировать свои покупки
Социальная коммерция и супер-приложения	Партнёрство и интеграция с внешними операторами. На платформе Tencent и внутри супер-приложения WeChat в разделе "Покупки" установлены виджет JD.com, имеется доступ к пользователям WeChat и социальным сетям без необходимости строить собственное социальное приложение
Продажи товаров посредством прямых трансляций	Осуществляются посредством собственной платформы JD Live, платформа делает основной акцент на брендах и надёжности, на качественной экспертизе и специалистах. Проводятся прямые трансляции официальных производителей, большое внимание уделяется модели "трансляционной доставки": товар, купленный во время трансляции, должен быть доставлен в течение 30 минут, если в локации потребителя находится склад компании JD.com
Анализ больших данных и искусственный интеллект	Предиктивная аналитика спроса, алгоритмы искусственного интеллекта анализируют историю покупок, поисковые запросы, просмотры и внешние данные прогнозирования спроса с очень высокой точностью. Повышена эффективность доставки "последней мили", товары заранее размещаются на складах. Результатами использования технологий больших данных и искусственного интеллекта являются динамическое ценообразование, персонализация, уникальная главная страница и рекомендации. Виртуальная служба поддержки обрабатывает более 95,0% запросов
Интеллектуальная логистика и доставка "последней мили"	Автоматизация складов, роботизированные склады, сортировочные системы и дроны для комплектации заказов. Сеть доставки "последнего километра" включает тысячи фронтальных складов и пунктов выдачи по всему Китаю. Автономные курьерские роботы и дроны для доставки в удалённые районы и студенческие общежития. Система назначения заказов, алгоритм искусственного интеллекта определяет оптимальный склад и строит наиболее быстрый маршрут для курьера для доставки товаров. IoT-мониторинг, датчики отслеживают местоположение посылок, для скоропортящихся товаров измеряют температуру и влажность

Глубокая цифровая интеграция позволяет компании JD.com доминировать в сегментах розничной торговли в КНР, где обязательно требуются гарантия подлинности, качество и скорость. К таким сферам относятся товары электроники, бытовой техники, особенно для "умного дома", люксовые и брендовые товары. Компания отличается тем, что большая часть заказов в Китае доставляется в течение 24 часов, во многих крупных городах доставка товаров от JD.com доступна в течение 30 минут до 2 часов [21].

Этот результат достигается за счёт того, что применяемые цифровые инструменты не являются разрозненными сервисами, но представляют собой единую интегрированную систему. Большие данные и искусственный интеллект управляют прогнозированием, платформа JD.com генерирует заказы, интеллектуальная логистика (JDL) быстро

выполняет заказы, платежи в собственной платёжной системе (JD Pay) стимулируют и облегчают покупки. Таким образом, цифровые технологии являются основой конкурентного преимущества компании JD.com в выбранном сегменте рынка.

Список использованных источников

1. Кириллова Т.В. Проблемы развития розничного маркетплейса Aliexpress в Российской Федерации / Т.В. Кириллова, Ц. Шэнь // Экономический вектор. – 2025. – № 2(41). – С. 58-63. – DOI: 10.36807/2411-7269-2025-2-41-58-63. – EDN HPBTOA.
2. Zheng Y., Ni Z., Zhao W., Zhang Y., Guan J. The Road of Digital Transformation of JingDong Group: Effectiveness and Implications // World Journal of Management Science. – 2024. – V. 2. – No 3. – P. 40-47. – DOI: <https://doi.org/10.61784/wms3032>. – 85, 91.
3. Сонц И.В. Стратегии платформенного развития розничных торговых предприятий / И.В. Сонц // Экономический вектор. – 2025. – № 1(40). – С. 109-114. – DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-109-114. – EDN QGBWHB.
4. Zhao C., Lyu X. JD.com: A Strategic Analysis of Its Evolution, Innovation, and Market Adaptation // China-USA Business Review. – 2024. – V. 23. – No.2. – P. 77-83. – DOI: <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2024.02.003>. – 86.
5. Котляров И.Д. Комплекс интернет-маркетинга: новый подход / И.Д. Котляров // Интернет-маркетинг. – 2015. – № 6. – С. 338-343. – EDN VCMORD.
6. Tan Y. Corporative Analysis of Digital Supply Chain Strategies: Insights from Walmart and JD.com in the Era of Industry 4.0 // Proceedings of the 2025 International Conference on Financial Risk and Investment Management (ICFRIM 2025). Atlantis Press, 2025. – P. 57-65. – DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-748-9_8. – 88.
7. Li C. The Exploring Blockchain and Supply Chain Finance by JD.com to Overcome SME Financing Challenges in China // International Journal of Education and Humanities. – 2024. – V. 4. – No 3. – P. 309–315. DOI: [https://doi.org/10.58557/\(ijeh\).v4i3.244](https://doi.org/10.58557/(ijeh).v4i3.244). – 90.
8. Котляров И.Д. Типовые бизнес-стратегии участников финансового рынка в условиях финансово-технологической революции / И.Д. Котляров // ЭКО. – 2019. – № 2(536). – С. 135-152. – EDN YYFSUH.
9. He H. The Impact of Technology-Driven Business Model Innovation on Corporate Performance: a Case Study of JD.com in the Digital Economy // Proceedings of the 2025 5th International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2025). Atlantis Press, 2025. – P. 1054-1062. – DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-811-0_114. – 87.
10. Плещенко В.И. Экспансия маркетплейсов: о приближении торгово-логистической инфраструктуры к конечным потребителям / В.И. Плещенко // Менеджмент сегодня. – 2022. – № 4. – С. 276-281. – DOI: 10.36627/2304-6473-2022-4-4-276-281. – EDN MNJCYI.
11. Маркелова Е.С. Дополненная и виртуальная реальность в индустрии моды: обзор литературы / Е.С. Маркелова, В.Р. Сафонова, И. Лю // Экономический вектор. – 2024. – № 2(37). – С. 46-52. – DOI: 10.36807/2411-7269-2024-2-37-46-52. – EDN KILXAV.
12. Яненко М.Б. AR и VR в маркетинге в контексте пандемии COVID-19 / М.Б. Яненко, М.Е. Яненко // Глобальный научный потенциал. – 2021. – № 12(129). – С. 363-365. – EDN STNPJJ.
13. Германчук А.Н. Цифровая лояльность потребителей при взаимодействии с брендом: методика оценки и перспективы роста / А.Н. Германчук, Е.А. Коршунова // Практический маркетинг. – 2024. – № 10(328). – С. 13-18. – DOI: 10.24412/2071-3762-2024-10328-13-18. – EDN WEUWYA.
14. Довганева Ю.А. Повышение лояльности потребителей маркетплейсов в условиях турбулентной среды / Ю.А. Довганева, Э.А. Назарова, Л.Е. Лытнева // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 30 мая – 02 июня 2022 года. Том Ч. 4. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. – С. 40-44. – EDN TVFNAS.
15. Кириллова Т.В. Потребительская лояльность: критический анализ подходов к определению / Т.В. Кириллова, Э.А. Зык // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2023. – Т. 9. – № 2. – С. 76-89. – DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-7. – EDN FCFBKU.

16. Кириллова Т.В. Развитие технологий искусственного интеллекта в Китае: современное состояние и использование в торговле / Т.В. Кириллова, С. Инь // Экономический вектор. – 2025. – № 3(42). – С. 136-143. – DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-136-143. – EDN EIQUWA.

17. Сомов А.Г. Применение гибридных систем на основе искусственного интеллекта для улучшения процесса принятия управленческих решений / А.Г. Сомов, Д.А. Олейник, О.В. Калинина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2023. – № 9. – С. 74-78. – DOI: 10.37882/2223-2974.2023.09.35. – EDN SUJWJK.

18. Мазурина А.В. Цифровая трансформация логистики "последней мили": теоретический анализ / А.В. Мазурина, Т.В. Степанова // Учёные записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2022. – Т. 8. – № 4. – С. 50-60. – EDN WCQWHS.

19. Применение технологий искусственного интеллекта в логистике и управлении глобальными цепями поставок: анализ зарубежных научных публикаций / Е.В. Корчагина, Д.А. Корчагина, О.М. Ромакина, А.З. Арсеньева // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 1. – С. 29-33. – DOI: 10.56584/1560-8816-2024-1-29-33. – EDN JYYJBE.

20. Корчагина Д.А. Сегментация потребителей на основе применения искусственного интеллекта в международной онлайн-торговле / Д.А. Корчагина, Е.В. Корчагина, О.М. Ромакина // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 4. – С. 311-322. – EDN YOOQYB.

21. Котляров И.Д. Услуга или манипулирование: взаимодействие интернет-магазинов с потребителями / И.Д. Котляров // Интернет-маркетинг. – 2013. – № 6. – С. 358-364. – EDN RRROOZ.

22. Понявина М.Б. Гиперперсонализация на основе искусственного интеллекта / М.Б. Понявина, С.В. Карпова // Практический маркетинг. – 2025. – № 5(335). – С. 20-23. – DOI: 10.24412/2071-3762-2025-5335-20-23. – EDN ETZCQW.

23. Колотвина Е.Н. Проблемы оценки роли чат-ботов в формировании лояльности потребителей / Е.Н. Колотвина, С.Г. Божук, Н.А. Плетнева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 126-137. – DOI: 10.21295/2223-5639-2025-1-126-137. – EDN TBNYLK.

24. Куликова О.М. Роль чат-ботов в построении эффективных коммуникаций / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 4-3(55). – С. 33-37. – DOI: 10.24412/2500-1000-2021-4-3-33-37. – EDN YEMYEG.

25. Соломахин А.А. Совершенствование процессов взаимодействия ИТ-компании с клиентами посредством внедрения сети чат-ботов на примере компании "Яндекс" / А.А. Соломахин, К.К. Сирбиладзе // Практический маркетинг. – 2024. – № 4(322). – С. 62-65. – DOI: 10.24412/2071-3762-2024-4322-62-65. – EDN SZFMOA.

26. Yun-Hai D. Research on the Initial Business Mode of JD Digital Technology // 아시아연구. – 2025. – 제25권. – 제2호. – P. 273-289. (Азиатские исследования. – 2025. – Т. 25. – № 2. – С. 273-289). – DOI: <https://doi.org/10.21740/jas.2022.05.25.2.273>. – 92