

京东的“宏大叙事”，又烧到了汽车

来源：张慈瑄 发布时间：2025-11-23 02:20:09

文 | 听筒Tech (ID:tingtongtech)，作者 | 杨林，编辑 | 饶言

外卖、机酒、旅游的“风”还在吹，而试图用供应链思维将行业重做一遍的京东，这次杀到了汽车行业。

造势了近一个月后，京东的车终于是开卖了。



11月9日，这家电商巨头，终于在双11的前夕，正式发布了自己的第一辆车。

这次，号称“不造车，只帮车企更好地卖车”的京东，联合广汽集团、宁德时代推出了“国民好车”埃安UT super，租电购买价限时优惠4.99万元，整车购买价限时优惠8.99万元。

在卖车这件事上，京东的动作不可谓不迅速，仅10月14-15日短短两天，就签了广汽和宁德时代，还将长安汽车拉进战略合作阵营。

与传统汽车制造商及华为、小米等造车新势力不同，京东再次选择了京东供应链范式，用轻资产路径，不做硬件创新，专注销售渠道与用户需求整合。

一个明显的信号是，这家电商巨头，出于对增长曲线的迫切需求，涉入的领域越来越广，大有“万物皆可京东”之势。不过，在其他领域复制3C和家电的神话，京东仍未趟出一条确定性的新路。

尤其是，于规模高达十万亿级的汽车市场而言，“整合”虽直面汽车行业尤其是4s店的痛点，但能否支撑起汽车行业厚重的服务链条，显然，这不是一个简单的答案。

-01- 京东进军汽车生态，冰火两重天

从今年10月就放出消息造势开始，市场对京东卖车这件事，充满期待。

11月9日，看到京东发布的开卖公告后，90后马哥便去下了定金，“定的租电方案，4.99万元，买来通勤，简直不要太划算。”

马哥并不担心车子的质量以及售后等问题，在他看来，“电车质量都差不多，售后不管是谁家，终归都会得到解决。这种定位的车，拼的就是价格，谁家便宜就买谁家。”

尤其是，在马哥看来，“就连租电方案，京东还提供无息贷款，简直太值了。”

很显然，和马哥同样想法的人不在少数，在京东的全站新品热卖榜中，京东自营的这款车排在榜首，有27.2万人热追。

此外，虽然目前京东尚未公布售卖数据，在商品出售页面，买家评价超100+，“通勤神器”、“价格优惠”、“买车和买手机一样，价格合适”……诸如此类的评论占据96%。

汽车从业人士胡哥便对“京东卖车”表示认可，在他看来，“京东选的这个车，在这个价位和续航表现上，都有一定的优势，尤其是一线城市，换电站比较多，适合预算有限又需要大空间的家庭用户，性价比确实比较高。”

胡哥对《听筒Tech（ID:tingtongtech）》直言，京东定的这个价位，对车圈实际上可以称得上又一次降维打击，“仅从销售模式来看，京东还是有独特的优势的。这个定价，抢市场肯定没问题。”

同时，胡哥指出，更重要的是，京东本身便有养车服务，“线上京东买车，线下京东保养，一定程度上，能形成闭环。”

当然，担忧也是有的。在社交平台，不少网友对售后提出了疑问，“出问题了找谁？最终会不会出现‘三不管’？”“当地没有换电站，以后会不会扩建（换电站）？”这是网友普遍担心的问题。

AION UT最低售价：6.68万起最高降价：0.30万图片参数配置询底价懂车分3.38懂车实测空间·性能等车友圈1.6万车友热议二手车5.78万起 | 17辆

图：京东售出的埃安汽车页面及部分评论

来源：京东APP 《听筒Tech》截图

而在该车的评论区，有已经交付定金的消费者发出了不同的差评，其中数位用户对“每月里程限制3000公里”的条款提出质疑，有用户表示，在新车出售的发布会上，京东对这些条款“只字不提”，“这不是欺诈消费者吗？”

对此，有消费者指出，实际上，在京东的商品出售页面，对相关条款实际有明确，“只是字比较小，可能消费者在购买时并未细读。”

对于不能退单的问题，《听筒Tech》亦发现，在出售页面，京东明确标明了“下定锁单不可退”的字样。

在胡哥看来，实际上，消费者的担忧情有可原，“毕竟，这是一种新的销售模式，即便是有京东金字的招牌托底，后续也需要京东以实际行动去打消消费者的顾虑。”

-02- 逻辑是“供应链可卖万物”？

实际上，京东的跨界并非突然袭击，而是一场精心策划了近十年的战略进军。

早在2015年，京东集团创始人刘强东就通过个人身份投资了蔚来汽车，这被视为京东在汽车领域的第一次试水。

随后，京东在汽车业务上步步为营：2018年，京东上线了整车交易平台；2021年成立汽车事业部；2022年将“京车会”升级为“京东养车”，再到如今的直接卖车，京东似乎正在意图打通“买车-车品-养护-换购”的全周期服务。

将触角伸向汽车，刘强东不是没有依据。过去这些年，汽车行业的红利，刘强东显然早就有所意识。

更重要的是，政策东风还在吹。诸如，今年10月，八部门更是联合印发《汽车行业稳增长工作方案（2025—2026年）》，明确提出要加快新能源汽车全面市场化拓展，促进汽车消费。

另外，全球汽车行业也在变革期。据S&P Global Mobility预测，2025年全球新车销量将增长1.7%，达到8960万辆。不过，市场面临很多挑战，包括高利率、贸易政策变化和电动车采纳速度放缓。

汽车产业的竞争力也正在重构，形成了“新三角模型”——汽车制造、数字技术及AI技术、汽车服务。而京东联手广汽与宁德时代打造的“国民好车”项目，创造了“广汽造壳，宁德装芯，京东卖货兼管售后”新的三角组合。

这种分工模式，试图打破“大而全”的传统车企运营思路，每家都只做自己最擅长的事。

而这背后的依据，同样来自京东的供应链思维。

实际上，早在今年618电商大促收尾前，刘强东就和一些媒体进行了小范围分享，首次强调了京东的逻辑，他聚焦到一点，京东所有的业务都围绕供应链展开。

举个例子，很多企业也想做“供应链协同”，但往往失败在系统割裂上。而京东的做法是统一调度系统，快递、冷链、即时配送全部接入同一平台。另外，共享仓储资源，部分前置仓既服务生鲜配送，也支持3C产品调拨。

这些做法看上去是“技术活”，但实际在解决一个问题：让资产不再变成负担，而成为可重复使用的工具。

刘强东认为，如果按照这个逻辑，京东似乎可以成为想象不到的一切。

同样，京东进军汽车，意在试图重构传统汽车销售模式。

诸如，京东汽车宣称要打造覆盖“买、配、养、用、换”的一站式汽车消费平台，其底气来自其线下服务网络，近3000家京东养车门店和超4万家合作门店。

这种模式突破了传统“裸车”消费概念，用户可选购“车衣定制版、车品配装版、养护加持版”等多种套餐，实现“一站配齐”的汽车消费新体验，直击传统车主购车后需自行配置保险、装饰、保养的痛点。

目前，埃安UT super采用京东线上独销模式。也就是说，用户即使去线下的广汽埃安4S店，也仅仅是享受埃安UT super的体验、交付和售后。这同时也意味着，传统的4S店销售模式被摒弃，购车流程被最大程度地线上化、简化。

据京东表示，自己还可依托平台数据优势，去年超2000万用户在京东搜索整车，72%中国消费者接受线上购车的调研数据，才让京东敢喊出“像买手机一样买车”。

另外，京东还可根据属性拆解、价格带分析、用户画像调研等环节，帮助供应链企业勾勒目标人群、定位市场需求。

这类似京东模式的复制，从早期售卖3C产品、家电、日用百货，到近年来逐步联合消费品、3C、汽车企业共创，京东的供应链触角正从日常消费品延伸至汽车这类大件。

而在胡哥看来，京东的轻资产入局，也恰逢跨界造车的新一轮洗牌，京东正在攫取从“制造驱动”到“用户驱动”这一汽车行业变革。

“汽车产业的竞争，已经从机械硬件比拼转向智能生态竞争，从制造驱动转到用户驱动。”胡哥认为，京东模式如能成功，未来可能会有更多互联网企业以类似方式切入市场，推动汽车产业转型。

胡哥亦指出，京东跨界汽车，本身最大的看点，在于其带来的模式创新与体验重构。

京东联手传统汽车厂商和新能源公司，突破了传统的“裸车”交付模式，也提供了车衣定制、车品配装等新的消费者服务内容。

“如果这条路跑通了，京东未来的布局，或不止于卖车，还有更大的棋局。”胡哥指出，能看到的是，京东物流与长安凯程将合作深度定制开发智慧物流车，这也符合京东强化物流核心竞争力的战略需求。

-03- 供应链魔法，在汽车行业会否失灵？

为什么选择“卖车”？

这一切布局，背后都是京东对增长曲线的迫切需求。

纵观京东集团近年财报，其核心的零售业务虽保持收入增长，但增速已放缓。京东需要寻找一个足够庞大的“第二增长曲线”来支撑未来的市值和投资者信心。

这从今年京东在不同领域的探索，便可见一斑。但遗憾的是，不管是外卖，还是酒旅，目前的进展都存在一定的阻力。

汽车产业，作为全国最大的经济支柱、规模高达十万亿级的市场，或许便成为刘强东的另一个目标。

不过，京东的汽车版图，挑战也非常明显。

胡哥亦指出，“汽车不同于外卖，打补贴战和价格战，早期很难见到成效。”

实际上，京东供应链的汽车整合思维，虽然是轻资产联盟，却无法保障换电、安全等一系列服务闭环难题。尤其是，京东养车虽有万家门店，却缺乏整车维保经验，难以支撑完整的售后服务链条。

这便意味着，尽管京东供应链，从逻辑上看似能“重塑一切”，但京东仍需要时间。

尤其是，汽车行业的竞争，是名副其实的红海一片。

在价格维度，京东将新车定位为“国民好车”，瞄准的是10万元级价格带，但这片市场早已是比亚迪、广汽埃安等巨头的主战场。

实际上，新能源汽车行业的几轮价格战打完，整个市场早已经进入“超低利润时代”。

在胡哥看来，目前整个市场，其他新势力品牌全力押注汽车资质，即便是有些厂商自建工厂，但多数仍不能盈利。况且，京东汽车只是找别人代工，想从渠道整合上赚钱，需要看各方势力的让步程度，否则就有一定难度。

另外，在智能协同方面，虽然京东亦是互联网公司，但它和华为、小米不一样，公司主体业务中，几乎没有“智能化”的开发经验。

尤其是，目前来看，京东只是试图简单地将“低价促销”的逻辑复制到汽车消费上，

用“独家发售”制造稀缺感。

而汽车作为大宗消费，和其他消费品有本质的区别，属于高价低频的消费逻辑，用户难以因促销，覆盖安全、续航、售后服务等其他核心需求。

实际上，在胡哥看来，京东要做轻资产运营，面临的最核心的挑战，是服务闭环难题。诸如，宁德时代的巧克力换电整体解决方案虽已覆盖全国超800座换电站（截止2025年11月8日），但相比其他品牌的换电网络规模仍有差距。这也是目前消费者颇为担心的问题之一。最微妙的是，和消费电子一样，京东做供应链，需要平衡的是三方的利益。胡哥也坦言，“现在是蜜月期，等销量起来了，利润和品控问题，或许京东也需要重新考量。”

更有业内人士表示，这种轻资产联盟如果没有刚性约束，很可能重蹈某些跨界合作“高开低走”的覆辙。在目前的理想蓝图背后，“京东-广汽-宁德时代”的合作仍面临多重考验。

实际上，京东在其他新业务上的探索，一直颇为挣扎。就连投行，也对京东的未来表示了担忧，如有市场分析引用11月9日大摩一篇标题为《京东，凛冬将至》的研报。

在研报中，大摩指出，京东各项新业务都展现出同一走势，即以大额补贴和宏大KPI叙事高调启动，（短暂的）爆发式增长后，便陷入停滞或边缘化。

当然，在不少消费者看来，京东入局卖车，显然是个好消息。

马哥便表示，“拥护京东这种思维，期待行业有更多的闯入者，至少可以短暂冲击汽车行业尤其是4S店铺的痛点。”

然而，亦有车主表示，“买不买京东汽车，主要在是否安全，以及京东能否实现整个汽车服务闭环。毕竟，出行不出事最好，一出事就是大事。远远不是买件衣服、买个手机，不喜欢、不合适了，就退货这么简单。”

显然，这不是一个车主想要的答案，也是京东做汽车，需要长期寻求的答案。

（文中均为化名。）

（头图和部分图片来自网络。）

（声明：本文仅作为信息交流，不构成任何投资参考建议。）

HTML版本：[京东的“宏大叙事”，又烧到了汽车](#)