

分类号 F23/911  
U D C

密级  
编号 10741



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 京东健康盈利模式及其财务分析

研究生姓名: 刘莉

指导教师姓名、职称: 杨璐 教授 李敬道 正高级审计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2023.6.19

## 独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘莉 签字日期： 2023.6.10

导师签名： 杨珊 签字日期： 2023.6.13

导师(校外)签名： 李敬道 签字日期： 2023.6.13

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意 (选择“同意”/“不同意”) 以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 刘莉 签字日期： 2023.6.10

导师签名： 杨珊 签字日期： 2023.6.13

导师(校外)签名： 李敬道 签字日期： 2023.6.13

# **JD Health's profit model and its financial analysis**

**Candidate : Liu Li**

**Supervisor: Yang Hu Li Jingdao**

## 摘 要

随着人们物质生活水平的提升,以及互联网技术的广泛应用,2013年互联网医疗应运而生。互联网医疗的出现,能够在一定程度上缓解医疗资源压力、改善医疗资源不均衡等问题。到2020年疫情的出现,引起了人们对健康的重视。比起之前,大家更注重对疾病的防范,各种健康意识也愈加强烈,也在一定程度上改变了人们的生活和医疗消费习惯,从而推动了互联网医疗企业的发展。互联网医疗行业正处于高速发展阶段,但是很多企业营业收入虽出现增长,但利润却处于亏损的阶段。因此,要想实现健康发展,关键就是要探索出适合互联网医疗企业发展的盈利模式。本文选取行业内具有代表性的京东健康作为研究对象,通过对其盈利模式进行研究,为其他互联网医疗企业找到适合自己的盈利模式提供借鉴。

首先,本文先对互联网医疗行业的现状和京东健康的基本情况进行了介绍。其次,在阅读文献和结合该行业实际情况的基础上,将京东健康盈利模式构成要素划分为利润点、利润源、利润杠杆和利润屏障这四要素进行具体分析。再次,通过分析盈利模式构成要素对财务数据的影响路径,归集出收入、成本、营运效率以及利润这四部分进行财务分析。从财务分析角度发现,京东健康除了收入结构不合理之外,其余的财务表现良好,具有未来发展潜力。从盈利模式构成要素分析中可以发现,京东健康盈利模式存在以下问题:利润点过于依赖医药电商业务、利润源黏性低、利润屏障较为薄弱等。最后为京东健康盈利模式的优化提供一些建议。首先,京东健康要强化传统业务的同时,完善和拓展新业务,摆脱对医药电商业务的过度依赖;其次,通过优化产品质量与服务,增加客户黏性;再次要继续优化利润杠杆作用;最后提高核心竞争力,强化利润屏障。

**关键词:** 京东健康 盈利模式 财务分析

## Abstract

With the improvement of people's material living standards and the widespread application of Internet technology, Internet medical care emerged in 2013. The emergence of Internet based medicine can alleviate the pressure on medical resources and improve the imbalance of medical resources to a certain extent. By 2020, the emergence of the epidemic has aroused people's attention to health. Compared to the past, people have paid more attention to the prevention of diseases, and various health awareness has become stronger. This has also changed people's lives and medical consumption habits to some extent, thus promoting the development of Internet medical enterprises. The internet medical industry is in a rapid development stage, but many enterprises have experienced growth in operating revenue, but their profits are at a loss stage. Therefore, in order to achieve healthy development, the key is to explore a profit model suitable for the development of Internet medical enterprises and improve their profitability. This article selects JD Health, a representative company in the industry, as the research object, and analyzes its profit model to provide reference for other Internet medical companies to find their own profit model.

Firstly, this article introduces the current situation of the internet medical industry and the basic situation of JD Health. Secondly, based on reading the literature and combining the actual situation of the industry,

the components of JD Health's profit model are divided into four elements: profit point, profit source, profit leverage, and profit barrier for specific analysis. Thirdly, through analyzing the impact path of the components of the profit model on financial data, identify the four parts of revenue, cost, operational efficiency, and profit for financial analysis. After analyzing the profit model and financial data of JD Health, it is found from the perspective of financial analysis that JD Health has good financial performance and potential for future development, except for its unreasonable income structure. From the analysis of the components of the profit model, it can be found that JD Health profit model has the following problems: the profit point is too dependent on the medical e-commerce business, the profit source is low viscosity, and the profit barrier is weak.. Finally, some suggestions are provided for the optimization of JD Health's profit model. Firstly, JD Health should gradually enrich its profit points, improve and expand new businesses, and get rid of excessive dependence on pharmaceutical e-commerce business; Secondly, increase customer loyalty by optimizing product quality and service; Thirdly, optimize the profit leverage; Finally, improve core competitiveness and strengthen profit barriers.

**Keywords:** JD Health; Profit model; financial analysis

# 目 录

<b>1 引 言</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外文献综述.....	2
1.2.1 盈利模式内涵研究.....	2
1.2.2 盈利模式要素研究.....	4
1.2.3 文献评述.....	5
1.3 研究方法与框架.....	5
1.3.1 研究方法.....	5
1.3.2 研究框架.....	6
1.4 研究内容.....	6
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	<b>8</b>
2.1 相关概念.....	8
2.1.1 互联网医疗.....	8
2.1.2 盈利模式.....	8
2.2 理论基础.....	9
2.2.1 盈利模式要素理论.....	9
2.2.2 核心竞争力理论.....	10
2.3 盈利模式与财务分析的关系.....	11
<b>3 京东健康盈利模式分析</b> .....	<b>12</b>
3.1 互联网医疗行业现状.....	12
3.1.1 市场规模大，发展速度快.....	12
3.1.2 应用领域广.....	12
3.1.3 市场竞争激烈.....	13

3.2 公司简介.....	13
3.2.1 京东健康概况.....	13
3.2.2 京东健康的业务介绍.....	14
3.3 京东健康盈利模式构成要素分析.....	16
3.3.1 利润点——产品和服务.....	16
3.3.2 利润源——客户群体.....	17
3.3.3 利润杠杆——相关活动.....	17
3.3.4 利润屏障——核心竞争力.....	18
<b>4 京东健康盈利模式的财务分析.....</b>	<b>19</b>
4.1 财务分析体系.....	19
4.1.1 盈利模式构成要素对财务数据的影响分析.....	19
4.1.2 对比企业选择.....	20
4.2 营业收入分析.....	20
4.2.1 营业收入水平分析.....	20
4.2.2 营业收入结构分析.....	22
4.3 成本费用分析.....	26
4.3.1 成本费用水平分析.....	26
4.3.2 费用结构分析.....	27
4.4 营运效率分析.....	30
4.5 利润情况分析.....	32
4.5.1 利润水平分析.....	32
4.5.2 利润结构分析.....	35
<b>5 京东健康盈利模式的问题与建议.....</b>	<b>37</b>
5.1 京东健康盈利模式存在的问题.....	37
5.1.1 利润点过于依赖医药电商业务.....	37
5.1.2 利润源黏性低.....	37
5.1.3 利润屏障较为薄弱.....	38
5.2 京东健康盈利模式的优化建议.....	38
5.2.1 强化传统业务，完善和拓展新业务.....	38



---

5.2.2 优化质量与服务, 增加客户黏性.....	39
5.2.3 继续优化利润杠杆作用.....	40
5.2.4 提高核心竞争力, 强化利润屏障.....	40
<b>6 结语.....</b>	<b>42</b>
6.1 研究结论.....	42
6.2 不足与展望.....	43
<b>参考文献.....</b>	<b>44</b>
<b>后记.....</b>	<b>48</b>

# 1 引言

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

随着互联网技术的不断发展和社会信息化水平的提高，互联网已经逐渐成为人们获取信息、沟通交流的主要手段。一方面，互联网技术的发展，电子、医疗、大数据等领域的结合，使互联网医疗成为新时代医疗产业的新兴模式，也是医疗体制改革和健康中国战略的重要组成部分。另一方面，互联网医疗的出现，对于缓解医疗资源不均衡的问题有一定的价值。传统的医疗服务多集中在大城市和发达地区，而在一些偏远地区，医疗资源紧缺，互联网医疗可以通过线上医疗服务方式，让优质的医疗资源覆盖到更广泛的人群。加上人们健康意识逐渐增强，对疾病预防和健康管理的需求也越来越高，互联网医疗可以通过提供个性化的健康管理方案、预防性的健康顾问等方式，满足人们对健康的需求。近年来，我国政府一直都非常重视医疗领域的发展，并制定了一系列政策鼓励和支持互联网医疗行业的发展，这些政策的实施在一定程度上保障了互联网医疗的发展。

互联网医疗为医疗服务提供了更多便捷、高效、低成本的解决方案，而在这样的背景下，各种互联网医疗平台的盈利模式也变得越来越重要。就目前而言，很多互联网医疗企业并没有找到适合自己的盈利模式，不足以支持企业在该行业中的发展，要想找到和改善自己的盈利模式，必须进行进一步的探索。因此，研究京东健康的盈利模式对于了解互联网医疗市场的发展趋势具有重要的意义。同时，京东健康的盈利模式也可以为同行企业提供借鉴和参考，促进整个行业的稳健发展。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

互联网医疗行业是近几年兴起的一个新兴行业，对盈利模式的研究多数聚

焦在传统行业，关于互联网医疗行业的盈利模式研究的相关文献较少。京东健康是互联网医疗领域的领先企业之一，对其盈利模式进行研究有助于了解该领域的商业模式及其特点，对其他互联网医疗企业和创业公司的发展以及行业趋势都有一定的帮助。本文从京东健康的盈利模式构成要素入手进行分析，可以为互联网医疗行业的研究提供新的思路和方法，在理论上对互联网医疗行业的盈利模式研究会有一定程度的借鉴。

## (2) 现实意义

随着互联网技术的发展，互联网医疗已经成为医疗行业不可逆转的趋势。互联网医疗平台借助互联网技术，将医生和患者从地域限制中解放出来，实现了医疗资源的广泛共享，互联网医疗的进步有利于促进医疗资源的合理利用。虽然该行业具有广阔的发展前景，但是由于该行业中的很多企业并没有找到适合自己的盈利模式，因此没有带来良好的收益，这在一定程度上限制了行业的发展。本文采用将京东健康的盈利模式分析和财务分析相结合的方式，有利于发现盈利模式中的优势，找出其中的问题，能够帮助其他同行企业找到适合自己的盈利模式，对促进行业的发展具有现实意义。

## 1.2 国内外文献综述

### 1.2.1 盈利模式内涵研究

目前，国内外学者对盈利模式及其内涵的研究比较丰富，学者们通常会在讨论盈利模式内涵的同时探讨其组成部分，但不同学者各自偏重。

盈利模式的概念由 Byron J. Finch (1996) 首次提出，他从企业运营管理的视角思考，认为信息资产、盈利能力、价值要素是盈利模式的重要组成部分。Adrian J. Slywotzky (2010) 认为盈利模式应该定义为是一种独有的商业结构，它是企业在竞争过程中逐步形成的，凭借其自身独特性，为企业带来利润。哈佛大学商学院教授、商业模式专家 Alexander Osterwalder (2011) 等人将盈利模式定位为企业如何创造经济价值的方式，包括通过产品或服务的销售、订阅、广告、特许经营等多种方式。Robin C (2013) 研究认为企业的盈利模式是基于组织内部的一种管理框架，它不仅包括企业内部的信息流、各类产品和服

务，还包括供应链上的一系列利益相关者。Zeeshan Fareed (2016) 将其定义为“一种商业方法，其中公司如何赚钱的明确的。”该定义强调了盈利模式对于企业盈利的重要性。Ceridwyn (2017) 认为企业不应该只局限于短期利润的获取，应该从长远利益的视角出发，找到符合企业自身条件的盈利模式，专注长远目标，这样才能为企业带来长久的盈利。Marko 和 Vanjad (2017) 等认为能够为企业树立明确目标，同时使企业在同行业中获得一定竞争力的盈利模式才算是好的盈利模式，一个好的盈利模式是企业最根本的竞争力。Michael Page (2018) 提出盈利模式是要将企业的生产要素和资源进行整合，它是企业进行商业活动的根基，需要为企业创造相对应的价值。WuW.M (2018) 认为盈利模式的本质是一种运行机制，它可以通过利用企业的技术优势，实现资源的合理利用和配置，为客户提供优质的产品和服务，目的是实现企业利润最大化。

董鹏军 (2013) 强调关于企业盈利模式方面的研究应该运用一套完备、系统的研究方法，重点关注企业的利润来源、产品销售以及成本投入之间的联系。盈利模式的概念多由商业模式延伸而来，但周鸿祎 (2017) 认为两者存在很大不同，商业模式强调企业能为顾客生产什么样的产品，提供什么样的服务，如何为顾客创造价值；而盈利模式则强调企业在为顾客创造价值的过程中，用什么样的方式获取利益。罗兴武 (2017) 研究认为盈利模式是一种运行机制，它的功能在于引导和保障企业创造价值并且获取利润。李淑珍、李晓宾 (2017) 提出应当将人力资源战略作为企业盈利模式研究中的重点，人力资源战略的价值体现在当企业面临外部压力以及市场竞争时，能够通过调整经营发展战略帮助企业渡过难关，以此来获取收入。刘欣 (2018) 认为对电子商务进行盈利模式的变革，最终目的是实现以较少的投入获得较高的回报。梅建平 (2019) 认为企业的长久运转离不开一个好的盈利模式，并且强调企业的盈利模式并不是单一的，它与包括投资人、用户、上下游供应商等众多的利益相关者相互联系。陈新旭 (2019) 认为盈利模式本质是一种企业组织形式和商业机制，它的目的是创造价值、产生收益，然后进行收益分配。邢小强 (2019) 认为盈利模式是商业模式的重要组成部分，是实现商业模式价值获取的一种通道。李成熙 (2019) 等站在一个新的角度，认为盈利模式的本质是一种价值创造，涉及大数据交易平台的策略、数据所有者问题以及价格策略等一系列问题。

## 1.2.2 盈利模式要素研究

Slywotzky 和 Morrison (1999) 等人通过对部分企业的盈利模式进行拆解和分析,发现企业之间的盈利模式差别主要体现在构成要素的不同。Adrian S (2001) 研究提出了一个中心和四个基本要点,四个基本要点分别是利润驱动点、利润驱动源、利润驱动杠杆和利润驱动屏障。Hame (2004) 研究提出,分析一个企业的盈利模式,应当从人力资源、战略管理、顾客和企业价值这几个方面入手。Richard Ramsey (2006) 提出了三个基本商业模式:端对端商业模式、中间商商业模式和多边商业模式,其中包括了产品或服务、客户、客户渠道、收入来源、成本、关键合作伙伴等要素。Alexander Osterwalder (2011) 提出了基于九个方面的商业模式构成要素,其中包括了产品或服务、客户群、价值主张、客户渠道、收入来源、关键资源、关键活动、合作伙伴和成本结构。Peter Drucker (2012) 作为管理学先驱,他认为企业应该针对客户需求来设计盈利模式,包括了顾客、顾客需求、顾客知情、顾客喜好等要素。Osterwalder A (2012) 等研究发现,从企业的产品、销售途径以及利益相关者等方面出发,可以更好的分析一个企业的盈利模式的构成要素。

我国学者对盈利模式构成要素的研究,相比于西方学者而言开始的较晚。吴叔平(2000)、粟学思(2008)从企业发展的可持续性和生存现状出发,认为不仅要从经济属性上衡量企业的生产经营活动,更要突出企业的核心元素并使之可操作化。具体而言,一方面肯定企业的价值创造活动,另一方面强调经济利润的核心和重要性,提出通过对利润的来源渠道、获得方式、适用对象以及保护模式为基础,构建企业的盈利模式。李成家等(2018)以网络自制剧为研究视角,通过对其盈利模式进行梳理,明确其利润来源不仅包含与观看网络剧相关的广告植入、平台播放、用户充值有关的直接经济来源,还包含以网络剧为主而拓展延伸的纵向产业链条。并以此为媒介,明确网络剧的利润转化渠道,并提出切实可行的保障利润的建议措施。王心宇(2019)在前人研究的基础上,提出盈利模式不仅仅体现为企业经济利润的变化幅度,更表现为其内在的各系统间的相互协调与配合影响。他以京东集团为具体研究对象,通过明确目标客户对产品和服务的具体需求,并从影响利润的相关因素为分类标准开展分析,从而明确企业在经济活动中服务的价值主体及提倡的价值主张等主要内容。汤

谷良（2021）强调企业活动带来的经济价值，认为盈利模式的核心在于实现价值增值，因此，需要明确企业自身的经济属性和市场定位，界定企业服务的对象范围以及为此提供的产品和服务，在此基础上，衡量企业需要付出的人力、物力等经济资源和货币化的成本额，从而清晰划分企业的主要利润来源渠道并明确企业的核心竞争优势。

### 1.2.3 文献评述

通过文献研究发现，对于盈利模式的内涵研究，国内外学者依然各成体系并形成不同的学派观点。国外学者认为价值创造是企业成立的使命和责任，因此其研究往往侧重于从经济利益层面进行衡量，而我国学者强调，企业盈利的关键在于企业整体的协调配合和有序运营，因而更注重企业的业务结构划分。此外，国内外学者都强调了盈利模式对于企业竞争的重要程度。

在盈利模式要素研究方面，通过对上述文献进行整合及梳理发现，衡量企业盈利模式的关键在于其构成要素，也就是说，不同的构成要素不仅会形成不同的盈利模式，而且会影响企业最终经济利润值的多少。因此，明确构成要素的差异性并进行研究分析，有助于优化企业的盈利模式。本文以 Adrian S 的“四要素”模型，即明确企业利润来源、找出企业的利润点、优化企业的利润杠杆和实施可行的利润屏障。因此，接下来在对京东健康盈利模式进行研究的时候也将分为四要素分析。

## 1.3 研究方法 with 框架

### 1.3.1 研究方法

（1）文献研究法：通过借阅图书馆的相关资料，查阅知网、万方等权威网站里的相关文献，收集、整理与本文研究相关文献和理论框架，对盈利模式有一个深入的研究，为后续论文的开展与深入研究奠定一定的理论基础。

（2）案例分析法：本文选择以京东健康为研究对象，通过分析互联网背景下医疗企业的经济发展状况，从多个层面对其盈利模式进行分析和评价，并以此为基础提出相应的建议或得出具有普适性的研究启示，以期为同行业中的其

他企业给予一定的理论参考。

### 1.3.2 研究框架

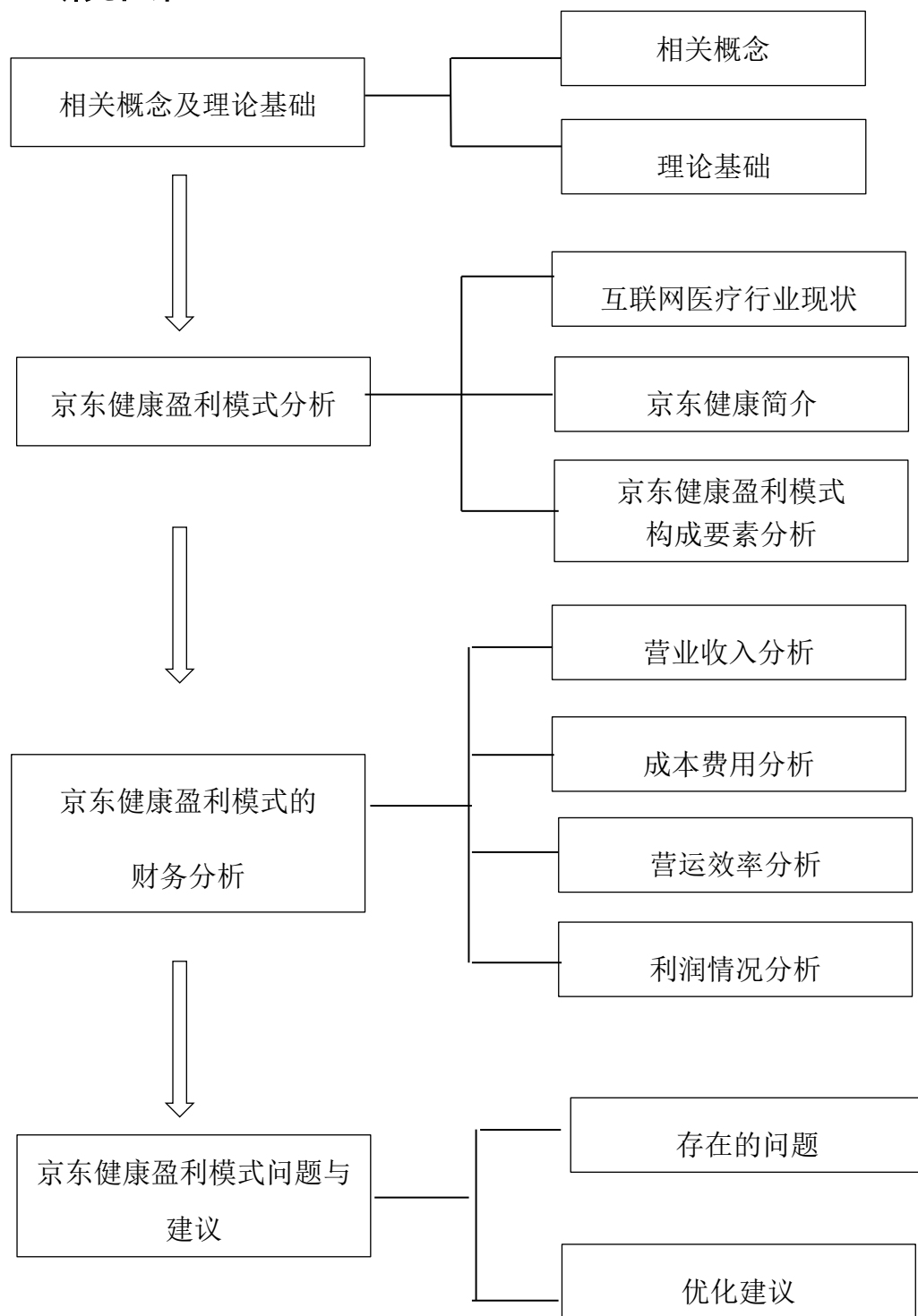


图 1.1 论文框架图

## 1.4 研究内容

本文包括以下研究内容：

第一章是引言。从本文的研究背景和意义出发，阐述了国内外关于盈利模式相关的文献研究，并对研究内容和研究方法进行细致性说明。

第二章是相关概念及理论基础。通过对相关文献进行研究，梳理出后文所用到的概念和相关理论基础。详细介绍了互联网医疗以及盈利模式的概念，理论基础包括盈利模式要素理论和核心竞争力理论。

第三章是京东健康盈利模式分析。首先介绍了互联网医疗行业的现状和案例公司的基本情况；再通过盈利模式要素的理论与该公司实际情况相结合，从京东健康的利润点、利润源、利润杠杆和利润屏障这四个角度系统的分析该公司的盈利模式。

第四章是京东健康盈利模式的财务分析。结合第三章对该公司盈利模式的分析和盈利模式构成要素对财务数据的影响路径研究基础上，从营业收入、成本费用、营运效率以及利润情况这四个方面对该公司进行分析，以此来评价京东健康盈利模式。

第五章是京东健康盈利模式的问题与建议。经过前几章对京东健康的基本介绍、对该企业进行盈利模式分析、以及财务分析的基础上，发现京东健康盈利模式中存在的问题，并根据问题提出相对应的优化建议。

第六章是结语。对全文进行总结，找到本文研究的不足，然后对该行业的研究进行展望。



## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 互联网医疗

互联网医疗的核心是利用信息技术（互联网）提供医疗服务，是互联网技术和医疗服务的融合。互联网医疗并不是一种新的业态，而是传统医疗模式的延伸，是通过信息化手段为患者提供更好的医疗服务，这一点可以从以下几个方面来理解：第一是信息高度共享性。医疗信息包括患者信息、病历信息、处方信息、检查检验结果等等，这些信息都属于患者个人隐私，但是在传统医疗模式中，由于缺乏信息化手段和技术手段，导致医院无法有效获取这些信息。而互联网技术恰恰能为医疗机构提供一种有效的获取手段。通过互联网技术，患者能够在很短时间内了解到自己的身体状况，及时获得医生的专业意见和指导；同时，通过互联网技术，患者还能获得所需药品和医疗器械的配送服务。第二是便捷性。互联网医疗具有明显的便捷性特点，这一点在疫情期间体现得尤为明显。在疫情期间，很多患者都产生了恐慌情绪和就医焦虑情绪。这时如果可以通过互联网技术获得专家的诊疗意见，那么这些患者就能在很短的时间内获得专业治疗方案。第三是远程可得性。传统医疗模式下，医生与患者之间往往存在物理距离和时间距离。当患者需要进行治疗时，就必须到医院去就医；当患者需要复查时，则需要到医院进行检查；当患者需要手术时，也必须去医院进行手术等等。这种方式给患者和医生都带来了很大不便。而通过互联网技术能够使远程问诊成为可能。

#### 2.1.2 盈利模式

目前，对于盈利模式的概念界定，国内外学者尚未形成统一标准。其中，具有代表性的观点主张有三种。第一种观点强调从结构划分角度来界定盈利模式，认为在现有市场竞争环境中，企业商业模式的不同必然直接影响其经营状况的发展变化，认为盈利模式就是企业为实现经济价值而选择的一种商业结构；

第二种观点突出盈利模式的经济属性，认为不同的盈利模式类型不仅会影响企业产品所服务的客户群体和潜在消费市场，而且使得以此为基础的价值实现方式和产品服务增值的改变；第三种观点认为企业价值实现的关键在于其所具有的资源状况，提出通过对企业现有的各种资源进行横向整合及纵向比较，明确价值实现路径。不论是何种观点，最终落脚点都是在价值创造。

本文通过对文献的研究，认为盈利模式是企业创造和分配价值的过程中，通过确定利润点、利润源、利润杠杆和利润屏障等要素，实现持续盈利的一种商业模式。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 盈利模式要素理论

关于盈利模式构成要素的研究比较有代表性的是著名经济学家亚德里安提出来的一个中心、四个基本点的理论，这是他在《Profit Patterns》一书中提出，认为企业的盈利模式应当以获取利润为中心，围绕盈利的增长点、盈利对象、盈利方式和盈利屏障而展开相应的经营活动。后来盈利模式的构成要素理论处于不断的补充和完善中，倪娟等学者认为，一个核心和五个基本点就能够概括企业的盈利模式。一个核心是指价值创造结构，五个基本点分别是利润源、利润点、盈利对象、盈利杠杆和盈利屏障。裴正兵在五个基本点的研究基础上，根据自己的观点，又添加了“盈利环境”和“顾客价值”，一共组成了七要素。

本文所做的理论分析和案例分析主要聚焦于企业的盈利模式，以亚德里安提出来的一个中心、四个基本点的理论为基础，结合相关文献和案例研究，将盈利模式的要素构成分为四部分，分别是利润源、利润点、利润杠杆和利润屏障。

#### (1) 利润源

利润源是指能够给企业带来价值的对象，通常指它的销售和服务的客户，企业需要确定自己的利润源，根据客户的不同特征，比如消费偏好、个性、收入水平、年龄和性别等来进行细分，以便制定不同的营销策略和定价策略来最大限度地提高销售收入。

### （2）利润点

利润点是指企业所提供的产品和服务，它以获取利润为目的。企业应当从顾客的角度出发，了解顾客的需求，以用户为导向，提供让消费者满意的产品、能为顾客带来价值的服务，以此实现盈利。总之，一个企业若想在激烈的竞争环境下获得优势、保持长久、稳定的发展，就是要找到企业的利润点，不断的优化调整，以满足用户的需求为中心，不断改进和优化产品或服务，从而提高用户体验度和满意度。

### （3）利润杠杆

利润杠杆是指企业通过提供相关业务来吸引消费者、获得盈利的一系列经营活动。企业要想获得盈利，就需要开展有关的生产经营活动，为顾客创造价值。比如公司对产品生产要素的投入、对产品和服务的营销宣传，以及通过加强供应链管理保证销售流程的高效、完善的售后服务所带给消费者良好的体验感等等。这些环节给企业带来竞争力的提升，帮助企业获得优秀的盈利能力。

### （4）利润屏障

利润屏障是指企业为了在行业中占有一定地位，保持持久的盈利能力，不被同行业所淘汰所采取的一系列措施。企业要想保持稳定业务和保持高利润水平，就必须加强利润屏障，增强自己的核心竞争力。通常来说，企业可以通过在市场上获得垄断地位或建立品牌影响力来实现利润屏障。

## 2.2.2 核心竞争力理论

核心竞争力（core competency）由美国管理学家哈默尔和普拉哈德在《公司核心竞争力》一文中所发表的一个理论，在文中它给出的定义是：“在企业中通过资源和核心业务能力的整合，尤其注意关于协同多类生产技能以及各类生产技术的整合”。是企业市场竞争中获得持续竞争优势和长期发展的根本。核心竞争力理论认为，企业的核心竞争力是由独特的能力和资源组合而成的，这些能力和资源不仅指的是产品和服务的品质和成本，还包括企业文化、品牌价值和管理水平等方面；企业的核心竞争力是持续的，而不是短暂的。企业必须通过不断的创新和改进来保持其核心竞争力，以适应市场的变化和竞争对手的挑战；企业必须注重内部的组织结构和人才培养，以提高组织的能力和创新能力。

力，实现业务稳定增长和保持高利润水平。在本文中，核心竞争力表现为盈利模式构成要素中的利润屏障。

## 2.3 盈利模式与财务分析的关系

在对盈利模式进行分析时，学者们往往会选择不同的角度进行盈利模式要素分析。有的学者仅通过战略的视角进行盈利模式要素分析，也有的学者选择用财务视角进行盈利模式要素分析。本文尝试使用后者的方法，因为一个企业的盈利模式是否合适会直接反映在企业的财务数据中，而战略的实施效果最终也会体现在财务数据中。这也说明了盈利模式和财务分析的关系十分紧密。以下学者也做了类似的研究。

王克敏（2018）在他的研究中分析了盈利模式对企业绩效的影响。他发现，高利润率的企业通常使用不同的盈利模式，这些模式在回报、成长和商业模式方面都有所不同。徐洁（2019）的研究基于财务分析技术，通过比较企业的财务指标，探讨了盈利模式和企业绩效之间的关系。邱垂宏（2019）关注于如何通过财务分析来评估企业盈利模式的效果。他还研究了盈利模式与企业储备、财务风险以及股价表现之间的关系。陈敬波（2020）关注于如何通过财务分析来评估企业盈利模式的效果。他还研究了盈利模式与企业储备、财务风险以及股价表现之间的关系。梁鹏飞（2020）关注于如何通过财务分析来评估企业盈利模式的效果。他还探讨了不同盈利模式对公司的股票表现和企业价值的影响。汤谷良（2021）认为企业经营和财务是有密切相关的，他提出将财务分析与盈利模式结合起来，能够帮助企业更加深入的了解盈利模式，实现长期盈利。

### 3 京东健康盈利模式分析

#### 3.1 互联网医疗行业现状

##### 3.1.1 市场规模大，发展速度快

互联网医疗市场规模不断扩大，截至 2020 年，全球互联网医疗市场规模已经达到 2000 亿美元以上。中国市场规模也在迅速增长，预计到 2025 年将达到 2500 亿元。用户对于在线医疗服务的需求更为旺盛。根据数据显示，截至 2020 年，中国互联网医疗用户总数已经达到 2.2 亿。

互联网医疗市场规模的快速增长主要是因为互联网医疗应用的出现解决了传统医疗行业所存在的一些问题，并且随着人们生活水平的提高和医疗服务需求的增加，互联网医疗行业市场空间也得以不断发掘。此外，互联网医疗市场的快速发展也得到了政策的支持。例如，国家卫生健康委员会对医疗健康领域中互联网技术的广泛应用和融合给出指导意见，并提出互联网医疗应用是未来医疗发展的重要方向之一，应积极推广和应用。

##### 3.1.2 应用领域广

互联网医疗在诸多领域得到广泛应用，包括在线问诊、医疗资讯、预约挂号、在线药店、医疗数据管理等。其中，在线问诊和医疗资讯是互联网医疗应用最为广泛的领域。

(1) 线上问诊平台：例如好大夫在线、春雨医生等，用户可以通过网络进行医生咨询、在线问诊和预约挂号等服务。

(2) 在线药店：例如京东健康、1 药网等，用户可以在网上购买药品和保健品，可以享受快捷、便宜的服务，同时也降低了购药的难度和成本。

(3) 远程医疗服务：例如智慧医疗、远程医疗等，利用网络技术和医疗设备，实现医生和患者之间的远程医疗服务。

(4) 医学知识传播平台：例如丁香园、医学界等，这些平台可以提供医学咨询、医学知识普及、医学资讯和在线课程等服务，帮助人们了解更多有关

健康和医疗的信息。

(5) 在线预约挂号服务：例如挂号网、微医等，用户可以通过网络预约医院和医生，避免了排队等待的时间和精力浪费，同时也能够更好地规划自己的就医时间。

### 3.1.3 市场竞争激烈

随着互联网医疗行业的发展速度较快，且市场规模较大，所以吸引了很多企业进入市场，企业数量过多，产品和服务同质化现象比较明显，市场竞争压力也逐渐加大。不同的互联网医疗企业通过技术、服务、价格等方面的不断优化和提升，争夺市场份额。同时，也面临着诸如信息安全、法律法规、医疗资源配置等种种挑战。

## 3.2 公司简介

### 3.2.1 京东健康概况

京东健康成立于 2018 年，是京东集团旗下的一家互联网医疗平台，旨在整合线上线下的医疗资源，提供高品质、低成本的医疗服务。它的战略定位是基于健康产业的全生命周期，以电商渠道和供应链管理为核心，结合医疗服务、大数据、人工智能等技术手段，推动互联网与医疗的深度融合，打造一个以健康管理为中心，覆盖医药、诊疗、保健、健康生活的健康产业生态圈。京东健康的创立背景有两个方面：一方面，中国的人口老龄化加速，需求高品质的医疗健康服务；另一方面，互联网医疗市场潜力巨大，受到了资本市场的高度关注。京东健康依托京东在电商、物流等领域的优势，通过创新技术，整合医疗资源，提供一站式的医疗健康服务，进一步增强了其核心竞争力。目前，京东健康已经发展成为中国领先的互联网医疗平台之一，拥有庞大的会员和用户群体。未来，京东健康将继续探索创新，不断提高服务质量，为更多的用户提供更加全面、更加高效、更加便捷的医疗健康服务。

京东健康的发展历程如下：

2015 年，京东集团与鼎晖投资共同投资成立了京东互联鼎晖（JD Health），

进军互联网医疗领域。

2017 年，京东互联鼎晖被整合到京东健康业务中。通过推出医疗云平台，提供医疗咨询、预约挂号等业务。

2018 年，京东集团正式宣布成立京东健康，并将原有的京东健康业务整合到其中。京东健康的业务包括：在线医疗咨询、互联网医院、家庭健康、医疗人才培养等。

2019 年，京东健康推出“京医通”互联网医院，该医院拥有实体患者与线上患者两个来源，可提供在线问诊、远程影像、远程会诊等服务。同时，京东健康还推出了“健康会员计划”，让用户通过购买会员得到全方位的健康管理服务。

2020 年，京东健康启动 AI 医生研发计划，旨在打造全新的智能医疗服务。京东健康积极推动家庭医生签约业务，旨在帮助用户预防疾病、保持健康、提高生活质量，包括健康评估、疾病预防、疾病管理、健康咨询、健康监测和健康指导等。同年年末，京东健康正式赴香港上市，当天市值达到 3400 亿港元。

2021 年，京东健康上线“京东医药馆”，向消费者提供一站式的在线购药平台，包括处方药、非处方药、保健品等。同时，京东健康与全国医保集团合作推出“京医通医保”项目，以互联网医院为服务手段，为大众提供基本医疗保险覆盖范围内的线上诊疗服务。

京东健康的创新和发展不断推动着互联网医疗行业的发展。未来，京东健康将继续挖掘医疗健康领域的机会，不断提升用户体验，为更多的人带来便捷、优质的医疗服务，致力于成为“全民首席健康管家”。

### 3.2.2 京东健康的业务介绍

(1) 药品销售。用户可以在京东健康平台上购买处方药和非处方药。对于非处方药，用户可以通过京东健康 APP 直接下单购买，而对于处方药，用户需要先在线咨询医生，医生根据用户的病情和药物剂量，开具电子处方，用户再通过京东健康 APP 购买并配送。截至 2021 年 6 月底，京东健康的在线药品销售平台已覆盖了全国 28 个省、市、自治区，线上销售处方药品超过 50 个品种，非处方药品超过 3000 个品项。截至 2021 年 6 月底，京东健康的线上多渠道药

房总数超过 1800 家，可覆盖全国超过 90%的地区。

(2) 医疗服务。京东健康提供线上医疗服务，包括线上咨询、线上问诊、AI 辅助诊断、在线复诊等服务。用户可以通过京东健康 APP 随时随地咨询医生，进行疾病排查和诊断，并获得专业的医疗建议和药物指导。京东健康的线上医疗服务平台覆盖全国各地，注册用户数超过 1500 万，日均问诊量超过 3000 人次。通过线上咨询和问诊服务，京东健康为用户提供了快速便捷的医疗服务，特别是在疫情期间，线上医疗服务的需求增长迅速。

(3) 健康管理。京东健康提供健康管理服务，包括健康食谱、健康计划、健康咨询等服务，帮助用户更好地管理自己的健康。用户可以通过京东健康 APP 获取个性化的健康建议，设置健康目标，制定健康计划，跟踪健康指标，并通过在线咨询和健康管理提供商交流。至 2021 年 6 月底，京东健康的线上健康管理平台注册用户数超过 1500 万，日均新增用户数超过 10 万人。平台提供了多项健康管理服务，如口腔检测服务、疫情排查服务、个人健康管理服务等，为用户提供了全方位的健康管理支持。

(4) 医疗器械销售。京东健康提供医疗器械的销售服务，如血糖仪、血压计、康复器械等。用户可以通过京东健康 APP 购买并配送，方便快捷。截至 2021 年 6 月底，京东健康的线上医疗器械销售平台平均日订单量超过 3 万单，可覆盖全国超过 90%的地区。医疗器械销售服务为用户提供了方便快捷的购物体验，同时也为用户提供了更多的健康保障。

(5) 康复服务。京东健康提供康复服务，帮助用户寻找康复机构和康复专家，并提供预约康复服务。用户可以通过京东健康 APP 查询康复机构和康复专家的信息，并在线预约康复服务。截至 2021 年 6 月底，京东健康的线上康复服务平台已注册用户超过 300 万人，线上预约服务覆盖全国超过 2000 家医疗机构。

(6) 健康数据服务。京东健康收集、整合和分析健康数据，为用户提供更好的健康管理建议。用户可以通过京东健康 APP 上传和存储个人的健康数据，如身高、体重、血压、血糖等指标，系统将自动生成健康报告，并根据用户的健康数据提供个性化的健康建议和管理方案。截至 2021 年 6 月底，京东健康的线上健康数据服务平台已拥有超过 500 万用户，收集了超过 1 亿次的监测数据



和跟踪数据。用户可以通过平台上传和存储个人的健康数据，系统将自动生成健康报告，并根据用户的健康数据提供个性化的健康建议和管理方案。

### 3.3 京东健康盈利模式构成要素分析

#### 3.3.1 利润点——产品和服务

利润点就是企业为了获得利润向客户提供的产品和服务。京东健康的利润点主要是医药和健康产品，即商品收入。从 2017 年开始，京东健康的商品收入就在总收入中占据很大一部分，查阅 2021 年京东健康有关数据发现，商品的销售仍然是京东健康的主要业务，占比约 85.7%，服务收入占比 14.3%。

(1) 医药和健康产品。作为一家线上药品零售平台，京东健康的主要产品是各种中西药品、保健品和滋补品。在药品销售方面，京东健康的利润主要来源于销售产品的毛利润。京东健康会从药品生产企业进货，然后在平台上售卖给用户。在售卖过程中，平台将药品的价格设为比进货价格高出一定的幅度，差价即为药品的毛利润。此外，京东健康还会通过推荐优惠券、满减等促销活动来吸引用户购买，从而增加销售额。

(2) 医疗服务。京东健康提供一些线上医疗服务，例如在线问诊、医药分析等。这些服务往往需要用户支付一定的咨询费用，从而为平台带来收益。此外，京东健康还会推出一些会员服务，以吸引用户成为会员并享受专属的医疗服务。会员服务收费也是平台的一项重要收入。

(3) 平台服务。京东健康作为医药电商平台，向药品生产企业提供销售渠道和平台服务，并向企业收取一定的服务费用。这些服务包括为药品生产企业提供在线销售渠道、物流配送、平台推广、售后服务等。药品生产企业通过在京东健康平台销售产品，可以扩大产品的销售范围和市场占有率，同时也能够通过京东健康提供的数据分析和推广服务提升产品的知名度和销售效果。而京东健康则可以通过向药品生产企业收取服务费用来获得收益。

(4) 保险服务。京东健康还提供一些保险服务，例如健康险、重疾险等。在这些保险业务中，京东健康作为保险销售代理商，能够从保险公司获得一定的佣金或分成收益。

### 3.3.2 利润源——客户群体

利润源是指企业在生产经营过程中所销售的产品或提供的服务的客户群体，也指利润的来源。京东健康的主要面向 B2C 客户，即消费者的业务。京东健康通过线上和线下的渠道，为消费者提供医疗器械、保健品、药品等商品和服务。京东健康的客户具体分为以下三类：

(1) 产品及服务的使用者。京东健康的主要业务是产品的在线销售，包括处方药、非处方药、保健品、医疗器械等，并提供医疗咨询、在线问诊、体检预约等医疗服务。这些服务的利润来源主要是产品和服务本身的销售收入，即销售商品的毛利润。

(2) 合作伙伴。京东健康和药品生产企业、医疗机构、药店等合作伙伴之间存在的利润关系主要是通过平台的推广和销售增加了合作伙伴的收入。例如，药品生产企业可以在京东健康平台上销售自己的产品，获得更多的销售额；医疗机构和药店可以在平台上开展在线问诊、体检预约等活动，获得更多的用户流量和收益。通过不断增加合作伙伴，京东健康可以为平台带来更多的用户和订单。

(3) 广告商。京东健康可以从广告商那里获得广告费用。通过展示药品和保健品的广告，吸引用户关注和购买，同时京东健康也可以为广告商提供广告投放和数据分析服务，帮助更好地了解用户需求和市场情况。

### 3.3.3 利润杠杆——相关活动

利润杠杆是指企业为了吸引顾客消费而采取的一系列活动，最终目的是实现更多的盈利。京东健康的利润杠杆如下：

(1) 销售实惠有保障的商品。京东健康通过建设自有仓储物流系统，优化供应链，降低成本，使得销售的药品、保健品等商品价格相对较低。同时，京东健康还经常推出特价商品，让消费者在购买药品等商品时获得更多优惠。

(2) 提供方便快捷的服务。京东健康不断完善服务体系，提供便捷的服务，如快速配送、随时咨询、快速退换货等，让消费者感受到更好的购物体验。京东健康的配送速度也得到了消费者的认可。京东健康官方数据显示，其在 2021

年上半年的物流配送时效为 24.3 小时，2019 年全年时效为 26.3 小时，远远好于行业平均水平。此外，京东健康开始推出“急诊服务”，为用户提供线上医疗咨询服务及从诊断、处方到取药的一站式服务。

(3) 不定期推免费增值服务。京东健康也提供了一些免费增值服务，如健康问诊、专题健康讲座等，为消费者提供更加全面的健康知识服务。根据京东健康官方数据，其在 2021 年上半年，为用户提供咨询服务 200 万人次，提供普及型健康知识服务 95 万场。

### 3.3.4 利润屏障——核心竞争力

利润屏障指的是企业为了保持在行业中的地位，防止竞争者抢占市场份额而采取的各种有效措施。核心竞争力可以作为京东健康的利润屏障，主要通过以下几个方面来实现盈利的持久性与企业的可持续发展：

(1) 优质供应链。京东健康以“健康医疗电商平台”的定位，建立了高效稳定的供应链系统。它与品牌厂商、医院、药店等建立了合作伙伴关系，获得了独家代理、直供等优质的产品供应，对于其他竞争对手来说，复制的难度相对较大，这是京东健康的一个利润屏障。

(2) 大数据和 AI 技术。京东健康通过大数据和人工智能技术，构建了智能选品、个性化推荐、疾病筛查等服务，提高了用户体验。他们还可以通过分析用户行为数据，了解客户需求和市场趋势，及时调整经营策略，这也是京东健康的另一个利润屏障。

(3) 品牌影响力。京东健康作为京东旗下的子品牌，在消费者心中有着较高的品牌认知度和品牌影响力，这是一个良好的市场竞争优势和盈利屏障。

## 4 京东健康盈利模式的财务分析

上文通过对京东健康盈利模式四要素进行分析，发现利润点、利润源、利润杠杆以及利润屏障的运行和实施，目的都是提高企业营业收入、降低成本费用、提高营运效率，最终达到可持续收益的目的。因此，在对京东健康盈利模式进行财务分析的过程中，本文将从营业收入、成本费用、营运效率以及利润四个方面进行分析。

### 4.1 财务分析体系

#### 4.1.1 盈利模式构成要素对财务数据的影响分析

企业之间盈利模式的不同会导致企业不同的经营情况，而经营情况的好坏会直接表现在财务数据上。因此盈利模式和财务分析之间具有一定的联系。

##### （1）利润点对财务的影响分析

在前文京东健康盈利模式构成要素分析中，我们已经知道京东健康目前的利润点主要分为医药健康产品的销售和医疗服务、平台服务、保险服务等各种服务。利润点是企业获取营业收入的直接途径。因此，下文在进行财务分析的时候，不仅要分析京东健康营业收入水平如何，还要对营业收入持续增长的动力进行分析。同时还要关注该企业的营业收入结构，比较不同业务之间营收的差异。

##### （2）利润源对财务的影响分析

京东健康的利润源可以分为 B2C 客户和 B2B 客户，前者是产品和服务的使用者，是京东健康的主要消费群体。由第 3 章对京东健康盈利模式中的利润源进行分析时可以得出，企业主要对 B2C 客户提供医药健康产品销售和与医疗相关的服务。对 B2B 客户提供平台服务和医疗服务。不同的客户群体决定了两者之间业务的差异，业务之间的差异导致对企业营收贡献以及成本花费的不同，最终体现在利润上。因此，在进行财务分析时，要关注业务之间营业收入和成本水平的不同。

##### （3）利润杠杆对财务的影响分析

京东健康的利润杠杆是通过自建的仓库和物流体系、优质的供应链而打造出来的商品价格上的优势，以及高水平的服务。一方面，京东健康依靠物美价廉的商品和快捷周到的服务提高了企业的客户留存率和信誉度，进而增加收入。另一方面，京东健康依靠自己打造的京东物流体系、多级仓库以及供应链优势来缩短物流运转时间，降低履约开支，提高其营运效率。

#### （4）利润屏障对财务的影响分析

京东健康的利润屏障体现在企业打造的优质的供应链、大数据及 AI 技术和品牌影响上。首先，供应链上的优势可以通过优化采购流程、减少库存积压等方式降低产品的成本、提高企业的营运效率，营运效率的高低可以通过后文中的相关指标进行分析。其次，大数据及 AI 技术少不了研发支出的投入，品牌的影响力也离不开推广费用，而供应链的优势会降低企业的成本以及相关费用。

### 4.1.2 对比企业选择

在对京东健康盈利模式进行财务分析时，为了增强说服力，所以除了横向对比外，还使用了纵向对比。本文选择的可比企业是阿里健康和平安好医生。加上京东健康，这三家企业都在互联网医疗行业中属于领头地位。这两家对比企业又存在不同，阿里健康和京东健康的业务结构类似，都是以医药电商为主，而平安好医生则主要走互联网医疗服务的赛道。针对侧重点的不同选择这两家企业作为京东健康的对比企业，更有利于京东健康发现问题，找到优势。可以了解市场的趋势和发展方向，从而帮助企业制定更加合理的发展战略。

## 4.2 营业收入分析

### 4.2.1 营业收入水平分析

由图 4—1 京东健康和对比企业的营业收入情况来看，无论是京东健康还是阿里健康、平安好医生，三个企业的营业收入都呈现逐渐增加的态势。说明互联网医疗行业也处于良好的发展状态中。单从营业收入这一方面来看，京东健康自 2017 年就超过另外两家对比企业，在行业中处于领先水平。尤其到了 2020 年，京东健康的营业收入出现了大幅度提高，达到 193.8.18 亿元，远超阿

里健康和平安好医生。这主要是因为在疫情的影响下，京东健康凭借在医药品类上的优势、完整的医疗供应链和物流配送体系优势，销售、采购和供应链端的优势，以及推出的在线发热问诊服务，加强了用户黏性，实现了营业收入的突破。

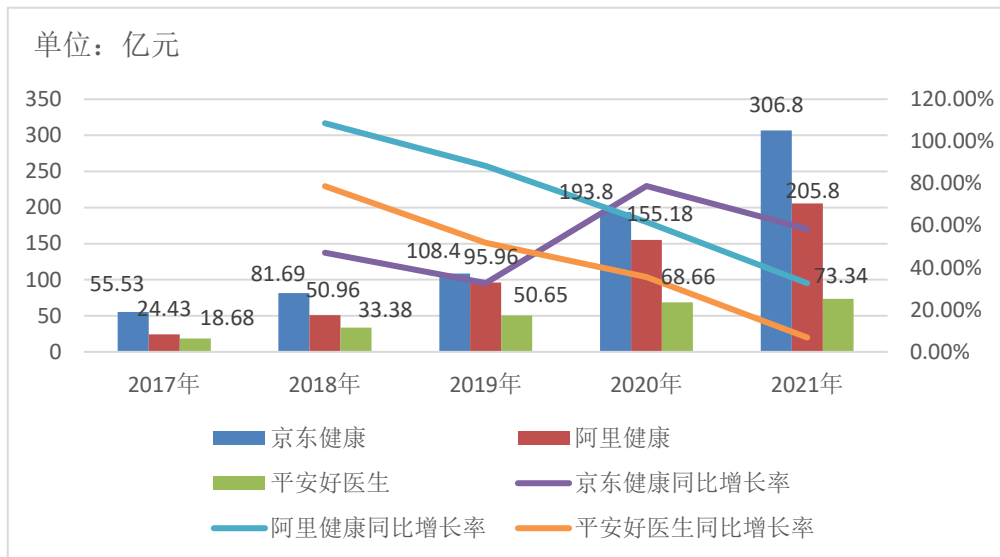


图 4-1 京东健康、阿里健康、平安好医生 2017—2021 营业收入及其同比增长率

从三家营业收入增长率情况来看，京东健康在 2020 年出现转折，增长率出现大幅度提高，虽然到了 2021 年，增长率出现了下降，但仍然处于同行业较高的增长态势。而其他两家企业的营收增长率均呈现下降趋势。

从以上分析中可以看出，京东健康虽然起步较晚，但是随着近些年的发展，营业收入具有很强的竞争力，从营业收入增长率情况看，其未来营业收入很具有潜力。

接下来对京东健康营业收入持续增长的动力进行分析。京东健康营业收入的增长主要得益于利润源方面的优势。京东健康凭借着庞大的年活跃用户数量和用户年化平均收益在这一方面占有优势。

由图 4-2 可知，京东健康的年活跃用户数增长的很快。从 2017 年的 4390 万，到了 2021 年，增长到 1.23 亿。它在发展之初，就依托京东集团获得了很好的用户基础，虽然与阿里健康同期活跃用户数的 3.9 亿相比，还有很大的差距，但是和其他互联网医疗企业来比，依然在用户数量方面具有很高的优势，这为企业营收的增长提供了基础。

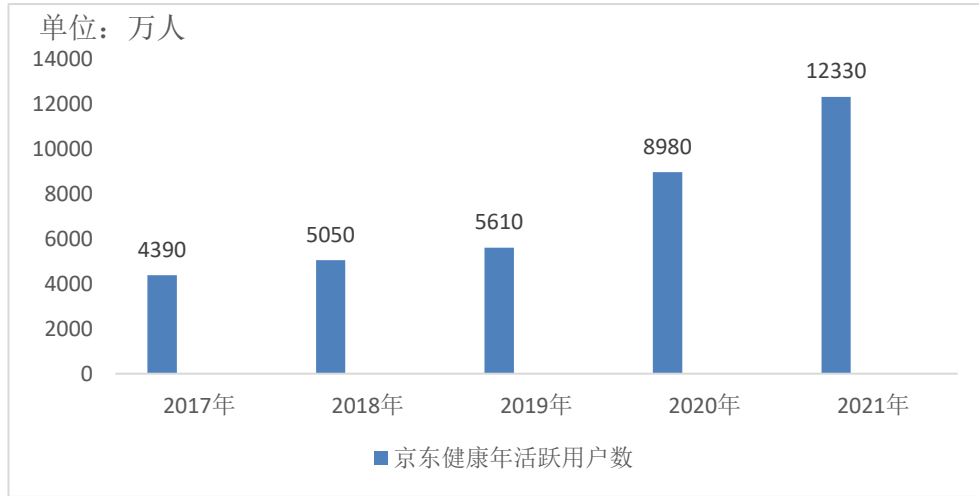


图 4—2 京东健康年活跃用户数

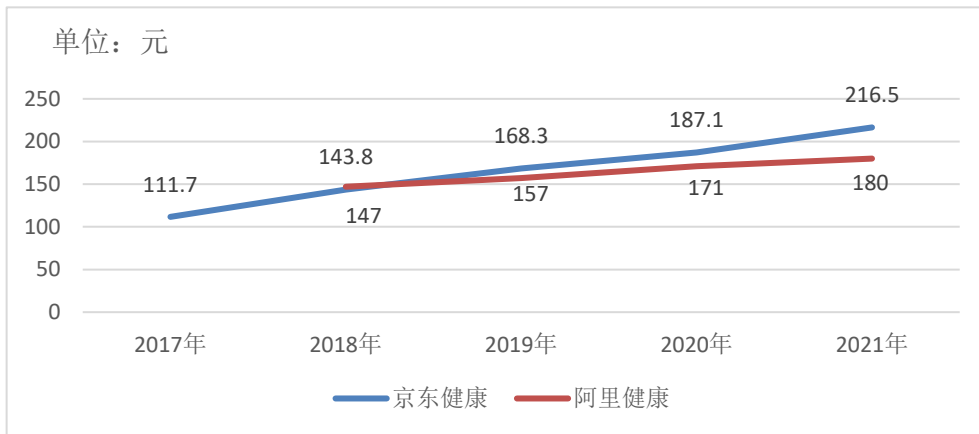


图 4—3 京东健康与阿里健康每用户年化平均收入

由图 4—3 每用户年化平均收入来看，京东健康的这一数据呈现稳步增长的态势，阿里健康虽然在这一方面也一直保持增长，但是在 2018 年之后两者就拉开了差距，这一差距到了 2021 年达到了 36.3 元。由于平安好医生并未对这一数据进行披露，所以单从京东健康和阿里健康对比来看，京东健康每单位用户的收入水平较高，这也为营业收入的增长提供了优势。

## 4.2.2 营业收入结构分析

### (1) 营业收入结构

表 4—1 京东健康 2017—2021 年主营业务数据

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
商品收入	49.1	72.54	94.3	167.64	262.93
服务收入	6.43	9.15	14.1	26.16	43.87
收入总额	55.53	81.69	108.4	193.8	306.8

数据来源：根据京东健康历年年报整理

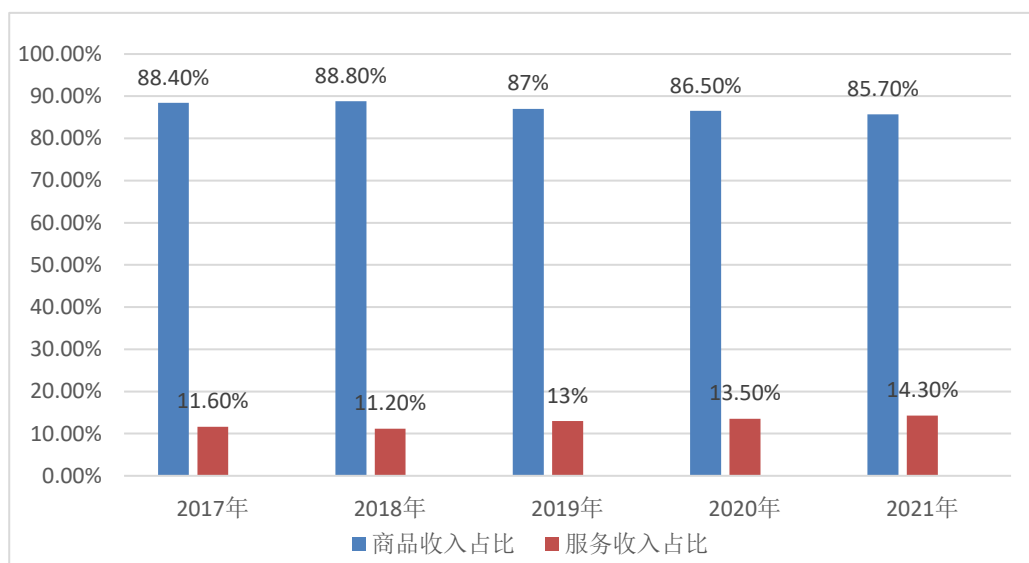


图 4—4 京东健康 2017—2021 营业收入构成

第三章在对京东健康利润点分析的时候，我们可以知道京东健康的主营业务是商品收入。根据图 4—4，可以看出 2017 至 2021 年这五年间，这部分收入占比均稳定高达 85% 以上，这说明京东健康在依托京东集团这一大型互联网企业下，对医药和健康产品的销售有着稳定优势，但是也从侧面反映出京东健康太过依赖医药和健康产品的销售，收入结构存在一定的问题，展现出利润点较为单一。

这是因为京东健康前期盈利模式是依靠医药电商销售，虽然在 2017 年之后积极的发展医疗服务，这几年服务收入的占比的确有所提高，但是收效缓慢，在其他竞争者面前还是不具有优势。



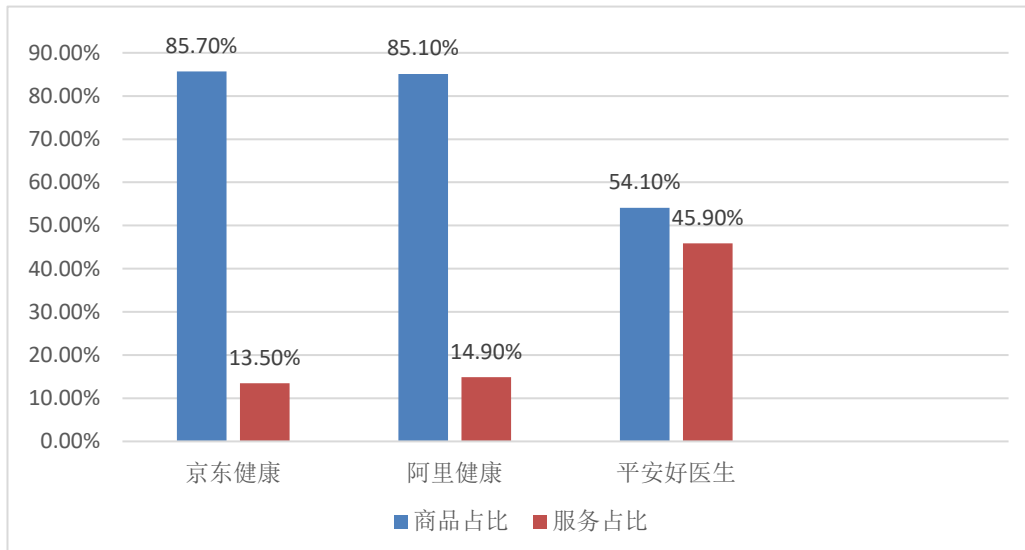


图 4—5 2021 年京东健康、阿里健康、平安好医生收入结构

根据图 4—5 可知，京东健康和阿里健康收入结构相似，均是商品收入占比高达 85%以上，这是因为京东健康和阿里健康均是互联网医疗平台起步，而互联网医疗平台的药品销售具有价格优势，所以在医药健康产品方面的收入占比明显偏高。平安好医生在商品和服务收入占比方面比较平均，这是由平安好医生与其他两者不同的盈利模式所导致的，平安好医生一直深耕医疗服务领域，在这一领域投入了更多的资源和时间，因此相较于其他企业，在服务收入方面更具有优势，收入结构也更为合理一些。基于此，为了获得健康持续的盈利模式，京东健康应该更加注重医疗服务方面收入的增长。

## （2）商品销售收入结构

前面分析了京东健康在营业收入上的结构，营业收入来源于两部分，分别是商品收入和服务收入。而通过图 4—6 京东健康商品收入结构可以看出，从 2017 年一直到 2021 年，非药品类收入一直占据非常高的比例，虽然到了 2021 年，这一比例有所降低，但是仍然达到了 68%，而药品类收入是 32%。这一比例对于一家互联网医疗企业来说是不合理的。

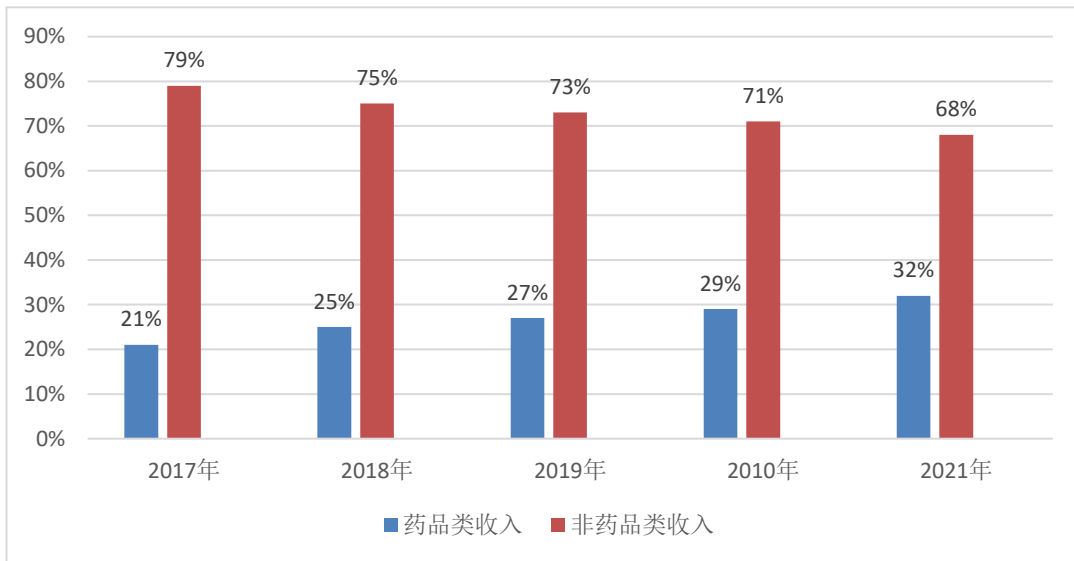


图 4—6 京东健康 2017 年—2021 年的商品收入结构

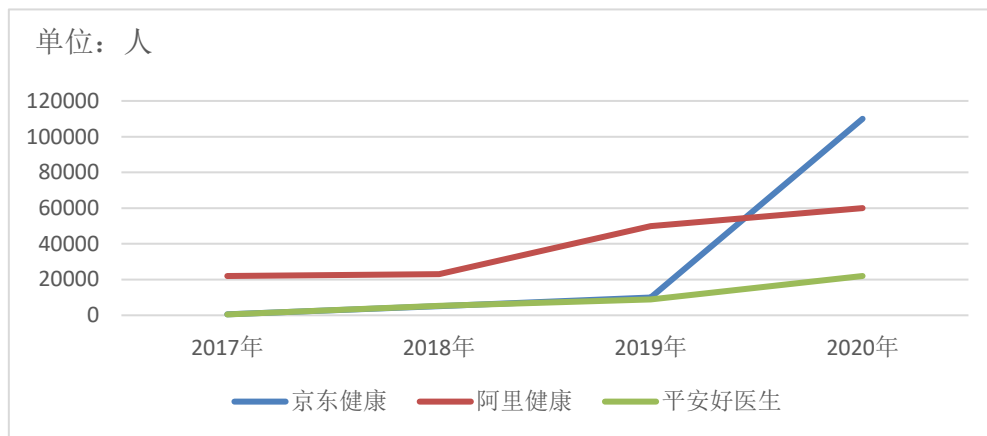


图 4—7 京东健康、阿里健康与平安好医生所拥有的在线医生数量

商品收入结构不合理的原因主要是药品销售在法律法规、资质认证等方面的限制比较多，对于药品类的销售需要有专业医生的诊疗，而处方药则需要专业医生开具处方方可售卖。而由图 4—7 可以看出，前期京东健康的医生数量并没有优势，到了 2019 年在线医生数量才有了较为明显的优势，到 2021 年，京东健康在线医生数量已经超过了 11 万人。所以才会出现了图 4—6 药品类收入占比的逐年提高，这也说明了京东健康商品收入的内部结构在改善。

### 4.3 成本费用分析

#### 4.3.1 成本费用水平分析

表 4-2 京东健康、阿里健康、平安好医生 2018-2021 营业成本及期间费用

		2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
营业成本	京东健康	41.72	61.90	80.29	144.64
	阿里健康	17.89	37.64	73.65	119.01
	平安好医生	12.55	24.25	38.94	50.01
期间费用	京东健康	11.24	16.72	23.79	45.66
	阿里健康	7.87	14.27	22.94	35.59
	平安好医生	14.34	22.34	22.95	26.10

数据来源：京东健康、阿里健康、平安好医生年报

由表 4—2 有关京东健康的营业成本和期间费用的数据可以看出，京东健康的营业成本和费用近几年逐年攀升，京东健康的营业成本主要由采购、物流和人工成本等构成。采购成本在营业成本中占据重要的地位，随着京东健康销售数量的扩大，商品采购的成本不断上升，随之物流成本也不断增加，此外在疫情以及国内各地政策的变化也对物流成本产生了一定的影响；加之医药电商行业的激烈竞争，也加大了采购成本以及营销成本的压力。

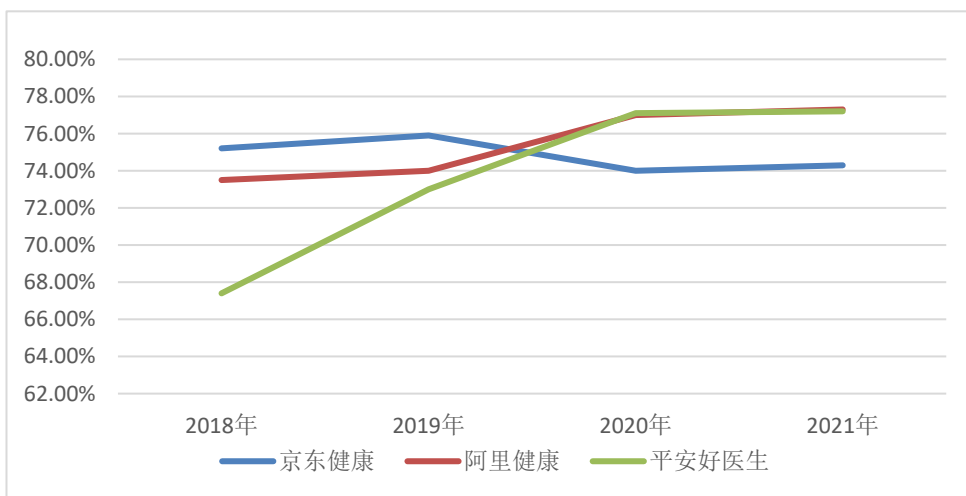


图 4—8 每单位营业收入所消耗的成本

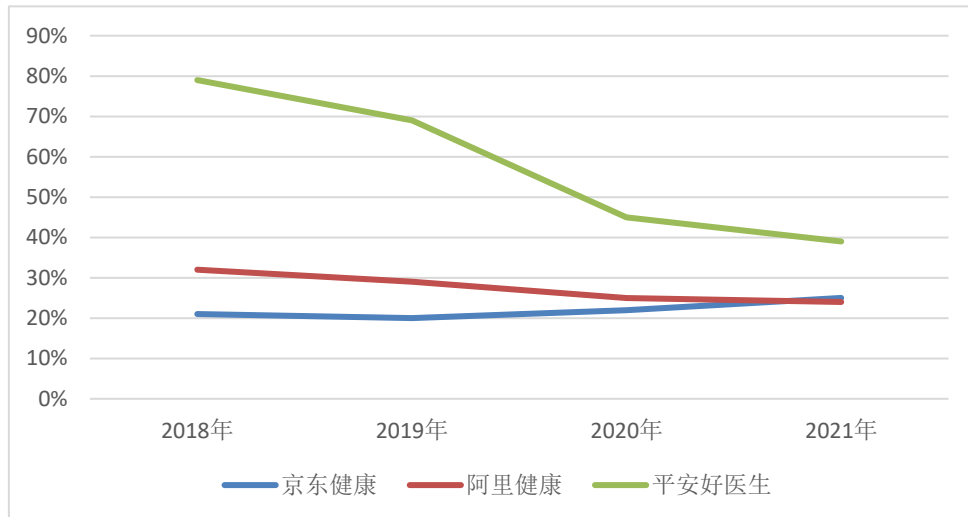


图 4—9 每单位营业收入所消耗的期间费用

由于成本的高低与商品的数量有很大关系，因此，只是对营业收入总额的对比并不能分析出各个企业之间的成本优势，所以本部分将选择每单位营业收入所消耗的成本这一指标来进行分析。根据图 4—8 中可知，2019—2020 年京东健康每单位营业收入所消耗的成本一直是降低的，到了 2020 年远低于阿里健康和平安好医生，并且保持这一趋势。而图 4—9 中分析每单位营业收入所消耗的期间费用这一指标，发现京东健康在 2018 年就低于阿里健康和平安好医生，虽然 19 年—21 年略微出现增长，但是并没有跟同比企业产生很大的差距。

在成本和费用上存在优势的原因跟京东健康强大的供应链有关。作为京东旗下的互联网医疗平台，京东健康能够充分利用京东商城先进的供应链管理系统，将药品、医疗器械等相关产品实现快速、高效、批量的配送，从而在提高供应链的效率和服务质量的同时，也降低了成本和费用。

基于以上分析，我们可以看出京东健康在成本和费用上面的优势。但是值得注意的是，京东健康的期间费用在 2021 年就超过了阿里健康，未来应该警惕这方面的增长，实施合适的办法加以控制，所以本文将在后续进行费用结构的分析。

### 4.3.2 费用结构分析

京东健康的费用由履约开支、销售和推广开支、研发开支以及行政方面的

开支构成。

表 4—3 2018—2021 年京东健康费用情况

单位：亿元

	2018 年		2019 年		2020 年		2021 年	
	金额	占收入比	金额	占收入比	金额	占收入比	金额	占收入比
履约开支	6.36	11.45%	9.28	11.36%	11.70	10.79%	19.95	10.29%
销售及市场推广开支	2.58	4.65%	3.92	4.8%	7.46	6.88%	14.35	7.40%
研发开支	1.23	2.22%	2.18	2.67%	3.38	3.12%	6.09	3.14%
一般及行政开支	1.07	1.93%	1.34	1.64%	2.33	2.15%	1.21	0.62%

数据来源：京东健康年报

表 4—4 2018—2021 年阿里健康费用情况

单位：亿元

	2018 年		2019 年		2020 年		2021 年	
	金额	占收入比	金额	占收入比	金额	占收入比	金额	占收入比
履约开支	3.39	13.88%	5.72	11.23%	10.98	11.44%	16.19	10.43%
销售及市场推广开支	2.01	8.23%	4.55	8.93%	7.23	7.53%	12.22	7.87%
研发开支	1.26	5.16%	2.19	4.30%	2.53	2.64%	4.24	2.73%
一般及行政开支	1.21	4.95%	1.81	3.55%	2.20	2.29%	2.94	1.90%

数据来源：阿里健康年报

由表 4—3 可知，从 2018 年至 2021 年，京东健康的各项费用基本都是呈现上升的趋势，这与京东健康近些年的业务的快速发展有关。京东健康费用中最主要的部分就是履约开支，近几年履约开支的金额。占收入总额的百分之十以上。其次是销售及市场推广开支，约占收入总额的百分之七以上。这两项支出加起来占比很大。这是由京东健康发展医药电商业务为主的模式所决定的，其中的履约开支、销售及市场推广开支会随着医药健康产品销售数量的增加而增长。因此，前文提到的关注费用就必须重点关注费用中的履约开支、销售及市场推广开支。

从履约开支分析来看，京东健康履约支出的趋势是上涨的，而阿里健康同样如此，这与本企业业务量的增长有关。但是对比两家企业在这一支出中的数值来看，京东健康一直高于阿里健康。这是因为阿里健康主要是线上销售，而京东健康主要是线下药店和线上的结合，因此要承担更多的人力和物力来管理。而从京东健康履约开支所占收入的比例来看，这一比例呈现下降的趋势，从占收入比的 11.45%降低到 10.29%。这说明剔除业务量增加所造成的收入增长这一因素之后，京东健康已经在运用自己供应链方面的优势来降低开支。京东健康依靠自己打造的京东物流体系和打造的多级仓库来缩短物流运转时间，提高其效率，从而使减低履约开支。

从销售及市场推广费用来看，通过对比京东健康和阿里健康两家的数据，可以看出该项金额均呈现上升态势，这说明了这两家企业都很看重对品牌的宣传和销售的推广。由于互联网医疗近些年得益于政策的推动和疫情影响，行业受到了更多的关注，广大群众也对该行业展现开放的态势，因此各家为了抓住机会，都在通过推广和宣传来争夺市场，抢占客源。

从研发支出来看，京东健康研发支出的金额在稳步提升，同时所占的收入比也在提升。而阿里健康虽然研发支出金额在提升，但是研发开支所占的收入比却在下降。相较而言，反映出京东健康对在不断提高产品和技术的研发水平，以保持市场竞争力。近几年京东健康除了不断加强互联网医疗平台建设外，还在医学影像技术领域进行了大量投入，通过人工智能、大数据等技术手段提高医学影像的准确性和处理效率。京东健康还积极探索互联网医疗领域的创新业务模式，通过成立互联网医院及分支机构，为用户提供更加便捷的高质量医疗服务。

从一般及行政开支来看，京东健康除了 2020 年开支有较大的增长之外，其他年份的一般及行政开支水平很平稳。2020 年之所以出现较大波动的原因是京东健康于当年在香港上市，由上市所带来的上市开支随之增加，再加上因为向部分员工进行股份支付，所以员工福利这一项开支也随之增加。因此，一般及行政开支出现了大幅提高。

#### 4.4 营运效率分析

表 4—5 京东健康存货周转率对比

单位：次

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
京东健康	12.94	11.76	11.57	12.63
阿里健康	7.6	6.97	6.04	7.44

数据来源：京东健康、阿里健康年报

存货周转率是库存管理的一个重要指标，它反映了公司管理库存和销售的效率。一般来说，存货周转率越高，表明公司能够更快地把库存转化为现金流，从而提高公司的流动性和偿债能力。根据图 4—5 可知，两家公司的存货周转率在总体上出现下降趋势，在 2021 年虽然有所回升，但是仍然低于 2018 年。这表明两家公司的库存管理和销售效率还有优化的空间。京东健康的存货周转率整体上高于阿里健康，阿里健康的下降趋势相对较为明显，这与公司业务快速扩张、库存水平攀升等因素有关。

表 4—6 京东健康应收账款周转率对比

单位：次

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
京东健康	9.41	14.17	10.75	14.89
阿里健康	6.79	7.16	4.89	7.33

数据来源：京东健康、阿里健康年报

应收账款周转率是衡量公司在一定时间内收回应收账款的能力的一个指标。根据图 4—6 可以看出，京东健康和阿里健康的应收账款周转率都呈现出了波动性变化。其中，京东健康在 2019 年和 2021 年的应收账款周转率较高，阿里健康在 2021 年的应收账款周转率相比前几年有所提高，而在 2019 年和 2020 年则较低。从整体趋势来看，这两家公司的应收账款周转率均是上升的，说明两家公司在应收账款管理方面的经营状况有所改善。而京东健康的应收账款周转率普遍高于阿里健康，说明京东健康在应收账款管理方面的效率较高。

表 4—7 京东健康流动资产周转率对比

单位：次

	2018年	2019年	2020年	2021年
京东健康	3.61	2.44	2.4	2.6
阿里健康	3.66	1.80	2.0	1.9

数据来源：京东健康、阿里健康年报

流动资产周转率反映了企业经营效率的高低，即企业将流动资产转化为营业收入的速度。因此，较高的流动资产周转率意味着企业能够更快地将资金流转起来，更好地支持业务增长和资本回收。由图 4—7 可知，京东健康的流动资产周转率从 2018 年的 3.61 逐年下降至 2021 年的 2.6，而阿里健康的流动资产周转率则从 2018 年的 3.66 下降至 2021 年的 1.9，两家均出现了下降。这说明这两家公司在运营管理上可能存在一些问题，需要加强财务管理和经营策略上的改进。

表 4—8 京东健康总资产周转率对比

单位：次

	2018年	2019年	2020年	2021年
京东健康	1.05	2.63	2.96	2.85
阿里健康	1.02	1.12	1.39	1.21

数据来源：京东健康、阿里健康年报

总资产周转率衡量的是企业在一定时间内利用其总资产的效率。高周转率意味着公司能够更快地将资产转化为现金流，进而了解公司的经营效率，提高公司的盈利能力和生产力。由图 4—8 可知，京东健康在 2018 年的资产周转率比阿里健康要高，但随着时间推移，两者的资产周转率均呈现出不同程度的下降趋势。特别是 2021 年，京东健康资产周转率下降至 2.85，比 2019 年的峰值下降了近十分之一，而阿里健康的资产周转率则在 2020 年达到峰值后迅速回落。这种趋势表明，尽管两家公司的资产周转率仍然比较高，但高速的增长阶段已经停止，进入了一个相对平缓的发展期。



## 4.5 利润情况分析

研究京东健康的盈利模式是为了持续获取利润，所以前文对营业收入、成本费用进行分析后，本节将对利润展开分析。

### 4.5.1 利润水平分析

表 4—9 京东健康 2017—2021 毛利率、净利润及净利率

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
调整后的净利润（亿元）	2.08	2.48	3.44	7.49	8.45
毛利率（%）	24.86%	24.23%	25.94%	25.37%	23.46%
调整后净利率（%）	3.22%	3.02%	3.19%	3.45%	4.91%

数据来源：京东健康年报

为了分析京东健康的利润水平，本节选取了净利润、毛利率和净利率指标。由于京东健康于 2020 年在香港上市，所以期间股份支付开支及可转换优先股公允价值变动的损益较大，所以本文选取了剔除股份开支及公允价值变动损益的调整后的净利润和净利率来进行比较分析。

根据图 4—9 京东健康调整后的净利润来看，净利润一直处于增长态势，从 2017 年的 2.08 亿元增长到了 2021 年的 8.45 亿元。说明京东健康盈利状况良好。

毛利率是一个重要的财务指标，它能够反映出企业在产品生产和销售过程中的盈利情况。毛利率高低直接影响到企业的盈利水平。如果毛利率越高，意味着企业的成本控制能力更强，或者企业的产品有更高的附加值，这些都有助于企业的长期发展和竞争优势。反之，如果毛利率低，企业就可能面临着成本高、盈利难、市场竞争压力大等问题。由表 4—9 可以看出，2017 年—2019 年，京东健康的毛利率呈现上升的趋势，最高出现在 2019 年，毛利率为 25.94%；但在 2021 年，出现明显下滑，毛利率为近年来最低，为 23.46%。这与京东健康商品销售的内部结构调整有关。在前面分析中已知，京东健康一直以医药及健康产品销售为主，而非医药产品的销售又占据了其中大部分，随着京东健康

在医药销售领域的增长，尤其是非处方药的增长。由于它们的毛利润低于非医药产品，故毛利率出现下滑。同时，随着互联网医疗行业的竞争加剧，京东健康主动做出让利，以便吸引消费者，抢占市场份额。

净利率也是衡量企业盈利能力的重要指标之一，它反映了企业在扣除各种支出后的实际利润水平。净利率比毛利率更全面地反映了企业的盈利能力，它考虑了除了销售成本之外的费用和税后利润，因此更能反映企业的经营状况。一般情况下，净利率越高，说明企业的经营效率和利润能力越强，反之则说明企业存在一些问题需要及时解决。由图 4—9 可以看出，京东健康经调整后的净利率虽有波动，但整体是上升的，且一直都在 3% 以上，这说明了京东健康盈利状况良好。

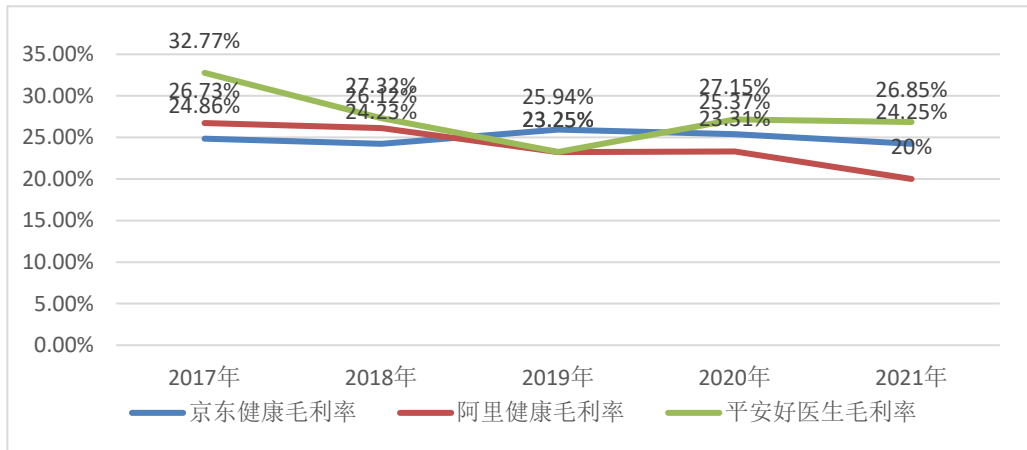


图 4—10 京东健康、阿里健康、平安好医生 2017—2021 年毛利率

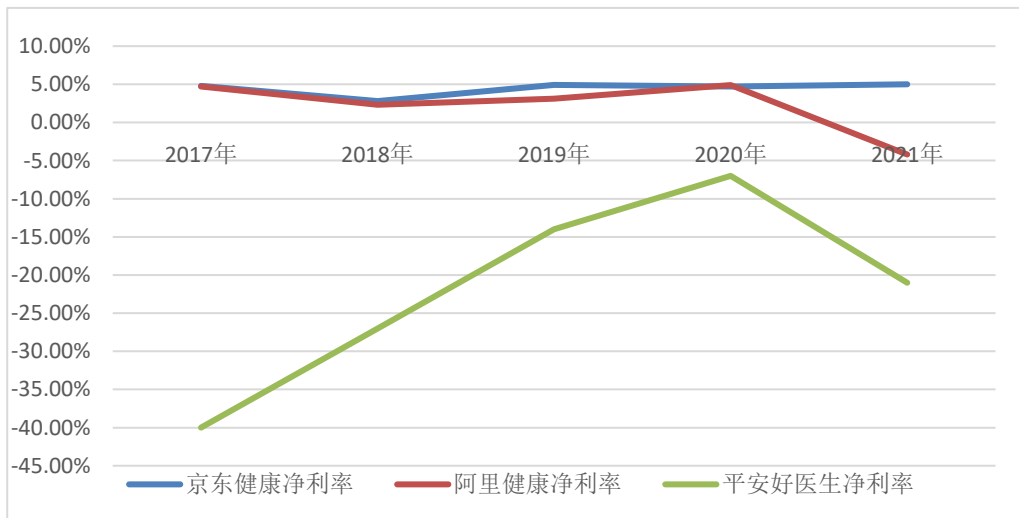


图 4—11 京东健康、阿里健康、平安好医生 2017—2021 年净利率

根据图 4—10，将京东健康毛利率与阿里健康、平安好医生对比之后发现，京东健康虽然没有一直保持领先的优势，但是毛利率却相较而言波动更小。在 2019 年反超阿里健康，这一优势一直保持到了 2021 年。这说明京东健康的盈利水平比较乐观。而平安好医生除了 2019 年毛利率有所下降外，其余年份均保持在高位。这是由平安好医生的盈利模式有关。平安好医生一直专注于在线医疗服务，这相较于以医药电商为主的京东健康和阿里健康而言，它的毛利率更高，因而容易在这方面产生优势。

从这三家企业的净利率对比来看，京东健康经调整后的净利率一直保持正增长，且整个期间的波动性较小。因此，说明京东健康在盈利水平上具有一定的竞争力。

表 4—10 京东健康、阿里健康、平安好医生盈利稳定性指标对比表

		2019 年	2020 年	2021 年
营业收入增长率	京东健康	47.11%	32.72%	78.77%
	阿里健康	108.62%	88.32%	61.71%
	平安好医生	78.68%	51.76%	35.55%
营业利润增长率	京东健康	43.35%	42.11%	74.85%
	阿里健康	103.92%	67.61%	62.11%
	平安好医生	48.99%	28.45%	59.16%

数据来源：京东健康、阿里健康、平安好医生年报

为了了解京东健康利润的可持续性，本部分还选用了营业收入增长率和营业利润增长率指标，通过与可比企业对比，分析该企业利润的可持续性和稳定性。

由表 4—10 可以看出，这三家企业的营业收入增长率和营业利润增长率的数值一直都比较高，可以从侧面反映出互联网医疗行业由很大的发展潜力。其中，京东健康的营业收入增长率和营业利润增长率几乎一直保持增长，而其他两家对比企业在这一方面都有一定程度的下降。这表明京东健康依托京东集团，抓住了自己在供应链方面的优势，凭借物美价廉的产品和快捷周到的服务取得了消费者信任，因而业绩表现的十分亮眼，表现出良好的发展趋势。

## 4.5.2 利润结构分析

表 4—11 京东健康 2018—2021 盈利情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
毛利润（亿元）	13.81	19.79	28.12	22.18
商品收入毛利	7.47	10.77	14.22	11.55
服务收入毛利	6.34	9.02	13.90	10.63
毛利率（%）	24.9	24.2	25.9	25.3
商品收入毛利率（%）	15.2	14.8	15.1	15.0
服务收入毛利率（%）	98.1	98.7	98.8	98.0

数据来源：锐思数据库

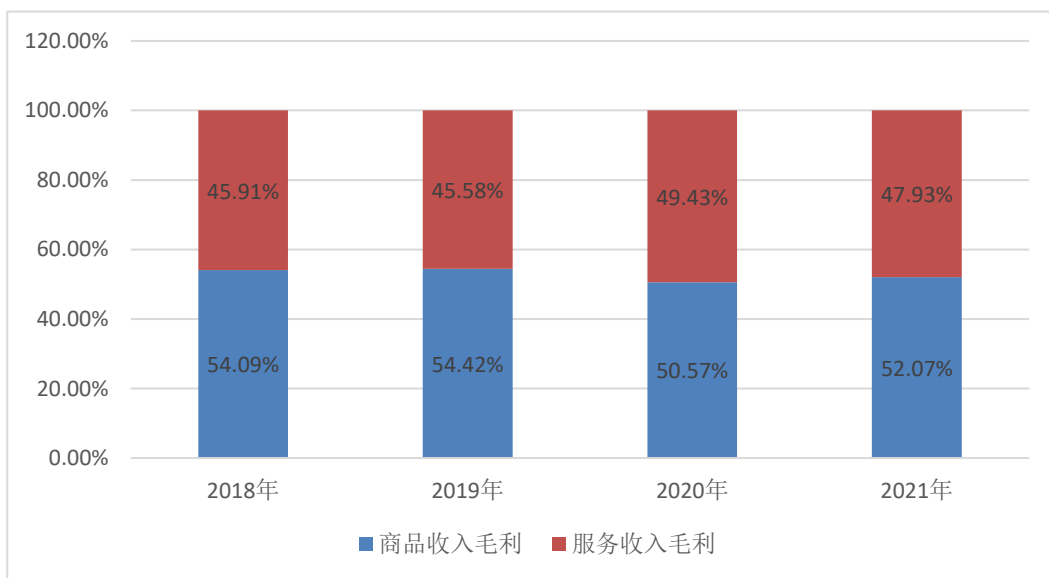


图 4—12 京东健康毛利润构成结构

由图 4—12 可以看出，京东健康的毛利润构成的比例中，商品收入毛利和服务收入毛利占比接近于 1:1，而由前文营业收入结构分析中可知，京东健康营业收入中的商品收入高达 85%以上，正是商品收入和服务收入这两者之间毛利率的巨大差异导致这一现象。由表 4—11 可以看出，商品收入的毛利率大约在 15%，而服务收入的毛利率却高达 98%。两者之间的差异达到了六倍以上。所以，即使京东健康的收入大部分源自医药及健康产品的销售，但是服务收入的

毛利却不比商品收入毛利少很多。这也反映在互联网医疗企业中，服务收入对于在该行业中持续盈利的重要性。所以，为了提高自身的盈利能力，京东健康应该加大在该业务中的时间和资本投入。

## 5 京东健康盈利模式的问题与建议

### 5.1 京东健康盈利模式存在的问题

#### 5.1.1 利润点过于依赖医药电商业务

在第 4 章营业收入分析中，我们知道京东健康一直以来都以医药电商领域为核心业务，2021 年数据显示，其商品收入占比高达 85.7%，在以前年份这一比例甚至更高。这反映出京东健康过于依赖医药健康产品的销售。而且在分析其中的商品收入结构时发现，京东健康作为一家互联网医疗企业，非药品类收入居然占据商品收入的一大部分。这一结构显然很不合理。在利润分析部分中知道，服务收入比起商品收入的毛利率更高，如果过多依靠商品收入对京东健康的贡献，不利于企业未来的快速发展。

另外，如果过于依赖医药电商业务，那么企业面临的风险就会加大，一旦该业务受到冲击，就会对公司的收入和利润产生较大的影响。与此同时，随着生产厂家逐渐拓展自己的线上渠道，京东健康所处的市场竞争越来越激烈，过度依赖该项业务，也会压缩公司的盈利空间。

#### 5.1.2 利润源黏性低

京东健康是一家以线上服务为主的互联网医疗健康企业。相比于线下医院，京东健康的利润源主要来自于销售药品、医疗器械等产品。而药品销售市场的竞争非常激烈，国内的互联网医疗行业中，药品、医疗器材等产品同质化现象非常严重，这使得消费者在选择时更倾向于价格相对更低的产品。相对于传统的线下医院，京东健康的客户忠诚度相对较低。一方面，互联网医疗行业目前还处于发展初期，各品牌间的差异并不明显；另一方面，一些消费者习惯于在药店购买药品，而非在线上购买，这也影响了京东健康的客户获取与维系。

造成利润源黏性低的原因有很多。首先，从市场竞争力度的层面来看，其它在线药店、健康服务公司以及传统线下药店都在同样的市场上竞争，大家都会采取各种手段争夺市场份额，这种市场环境导致了用户黏性的降低。作为一

个互联网平台，对于普通消费者而言，其使用需求的优先级会根据货品种类、而非平台来进行排序，这就意味着京东健康的用户黏性受到了极大的影响。

其次，缺乏差异化客户管理。客户差异化管理是通过对不同客户需求和价值观的了解和把握，提供相应的产品和服务，并实施不同的市场营销策略和服务模式，来增强客户黏性和忠诚度的一种管理方式。具体来说，京东健康缺乏客户差异化管理的表现在，京东健康的服务内容相对单一，缺乏个性化的服务和定制化的医疗服务，难以根据不同用户的需求和特点制定不同的服务计划。

### 5.1.3 利润屏障较为薄弱

京东健康是一个拥有庞大用户群的互联网医疗平台，京东健康的优质供应链是其盈利屏障的重要组成部分。然而，一方面，随着行业竞争程度的加剧，物流成本、采购成本、人力成本等方面的压力会越来越大，互联网医疗领域竞争者的供应链优势也逐渐显现。另一方面，随着互联网医疗市场的不断扩大，需要面临更多的供应商和合作伙伴，而与之匹配的供应链整合难度也成倍增加。加上后来者的追赶，京东健康在供应链上的优势会越来越小。

而且相较于有些同行企业，京东健康的人才团队相对薄弱。例如宁远科技。宁远科技的利润屏障主要体现在它所打造的人才团队，它的团队成员在医学和计算机领域积累了大量经验，能够更好的应对各类问题和挑战，具有较强的创新能力和解决问题的能力。从这一点来说，京东健康的核心竞争力很薄弱，很容易被打破。

## 5.2 京东健康盈利模式的优化建议

### 5.2.1 强化传统业务，完善和拓展新业务

京东健康在医药电商领域取得了一定的市场份额，但是过于依赖医药电商业务也会带来一些问题。因此，在保证合规的前提下，京东健康在强化传统业务的同时，更要积极完善和拓展新业务。

(1) 强化传统业务。互联网医疗是当前医疗行业的一个热点领域，也是京东健康需要继续深耕的业务领域之一。通过互联网医疗，京东健康可以利用其

强大的技术优势，为消费者提供涵盖在线诊断、预约挂号、在线问诊等多个方面的医疗服务。同时，京东健康还可以通过建立健康档案，为用户提供健康管理、疾病预防等方面的建议，进一步提高自身的服务水平。

(2) 完善和拓展新业务。首先可以发展体检服务。随着于老龄化时代的到来以及人们对健康重视程度的加深，体检服务能激发出更多的市场潜力。京东健康可以利用自身的线上渠道和物流优势，为消费者提供高质量的体检服务。同时，京东健康还可以通过与医院合作，将线上服务与线下体检结合，为消费者带来更加优质的体验。其次也应该抓住保险健康这一业务。随着消费者对健康保障的需求不断增加，健康保险成为了一个潜在的新业务领域。京东健康可以加大与保险公司合作的力度，为消费者提供更加优质、贴心的健康保险服务。通过与保险公司合作，京东健康不仅可以增加收入，还可以提高用户的忠诚度，进一步巩固自身的市场地位。最后智能医疗业务也可以拓展。随着人工智能技术的不断进步，开展智能医疗业务是未来的一个趋势。京东健康可以利用人工智能技术研发智能诊断系统，让用户通过语音、图像等方式就诊，提高就医效率。

### 5.2.2 优化质量与服务，增加客户黏性

作为一家医疗健康平台，京东健康在产品质量和服务方面一直是用户关注的重点。京东健康可通过以下几个方面来优化产品质量和服务，从而提高客户黏性。

(1) 提高商品质量和严格管理供应链。公司可以考虑引入第三方的质量监控体系，确保每个商品都经过了质量检查，从而提供高品质的产品。此外，为了确保供应链的透明度和质量，京东健康可以建立一套完整的监管管理体系，确保产品的生产和加工环境得到控制并遵守国家规定的相关法律。

(2) 提供专业、贴心的医疗服务。京东健康可以通过业内资深专家的加入，提供更加专业、严谨的咨询和治疗服务，还可以通过提供专业的、便捷的在线客服服务来提高客户满意度，进而提高客户黏性。公司可以增加在线客服的数量，提供 24 小时在线咨询和客户服务。此外，京东健康也可以提供免费的在线医疗咨询服务，帮助客户更好地理解和使用产品。



(3) 加强客户差异化管理。首先加强用户定位。京东健康可以根据用户画像和需求,将用户分为多个群体,不同的用户需求、喜好、消费能力等不同,可以针对性地开发不同的产品和服务,提供个性化的购物及服务体验。其次建立用户调研机制。京东健康可以利用数据分析等方法深入了解用户,收集用户反馈和需求,调整产品和服务,提供更符合用户需求的服务。

(4) 吸引和留住好的合作伙伴。公司可以与优秀的医疗机构和医生合作,共同推出在线诊疗服务和健康管理方案,让用户获得更好的医疗服务体验。同时,京东健康也可以与相关健康产业进行合作,例如保险公司、健身中心等,共同促进用户健康管理和保护。

### 5.2.3 继续优化利润杠杆作用

虽然京东健康的利润杠杆发挥出了一定作用,但是互联网医疗企业之间竞争激烈,且同质化严重,为了能够使利润杠杆持续发挥作用,京东健康针对老用户可以开展如下活动:

首先,京东健康可以建立一个健康社区,让客户可以在社区内与其他用户交流健康知识、分享经验、互相鼓励和支持。通过社区互动,可以让客户感到自己处在一个大家庭中,建立起对京东健康的认同感和忠诚度。同时,京东健康还可以提供优惠福利,例如折扣优惠、积分兑换、赠品等,让客户感到被重视和尊重,增强客户黏性。其次,可以定制化健康方案。京东健康可以根据客户的个人情况,定制化一套专属的健康方案,包括营养餐单、运动计划、健康咨询等,让客户可以更好地管理自己的健康与营养。京东健康还可以提供在线健康管理服务,让客户可以随时随地查阅自己的健康数据、健康档案等,全方位管理自己的健康情况,同时还可以提供定期的健康检查服务。

### 5.2.4 提高核心竞争力,强化利润屏障

(1) 增加研发投入。京东健康需要增加医疗科技研发投入,开展健康管理、医学研究等方面的业务,还可以通过不断探索用户需求,优化和升级平台功能,推出更加智能化的检测服务、在线问诊、预约挂号等。同时,可以利用人工智能技术不断优化诊断流程,提高用户就医体验。

(2) 加强技术合作。京东健康可以与国内外高校、科研机构、企业等建立技术合作关系，共同开展研发工作，提升医疗科技创新能力；加强数据分析能力，建立完善的数据分析平台，对用户健康数据进行分析和挖掘；积极引入区块链、人工智能等技术，应用到平台开发和运营中，提高平台的效率和安全性。

(3) 加强人才培养。首先打造人才培养体系。京东健康需要建立完善的人才培养体系，培养医学、计算机等多领域人才，提高研发和运营人员的专业素质。其次加强人才引进。京东健康可以引进更多具有医学、互联网、AI 等专业背景的人才，提升自己的核心竞争力。

## 6 结语

### 6.1 研究结论

本文基于盈利模式要素理论和核心竞争力理论对京东健康的盈利模式进行研究，通过阐述盈利模式与财务分析的关系，结合盈利模式构成要素对财务数据的影响路径研究，选取了营业收入、成本费用、营运效率以及利润情况四方面对京东健康进行财务分析，发现盈利模式中存在的问题，并提出相应的优化建议。具体结论如下：

(1) 从利润点来看，京东健康的利润点主要是医药健康产品和在线的医疗健康服务，其中医药健康产品的销售收入占比高达 85%，是其最主要的收入来源。而在线的医疗健康服务虽然带来的营业收入贡献低，但是毛利率却很高。因此京东健康正在逐步加大对在线医疗健康服务的投入，以便于在未来获得更好的收益和竞争力。

(2) 从利润源来看，京东健康依托京东集团，拥有庞大的用户基础，京东健康可以通过京东的会员体系，将大量的京东会员转化为潜在医药消费者。利润源主要是 B2C 客户，即医药健康产品以及在线医疗健康服务的消费者。京东健康通过线上和线下的渠道，为消费者提供医疗器械、保健品、药品等商品和服务。

(3) 从利润杠杆来看，京东健康通过销售实惠有保障的商品、提供方便快捷的服务、不定期推免费增值服务等方式来吸引顾客消费最终目的是实现更多的盈利。

(4) 从利润屏障来看，首先，京东健康以“健康医疗电商平台”的定位，建立了高效稳定的供应链系统。其次，京东健康通过大数据和人工智能技术，构建了智能选品、个性化推荐、疾病筛查等服务，提高了用户体验。还可以通过分析用户行为数据，了解客户需求和市场趋势。最后，京东健康作为京东旗下的子品牌，凭借着在消费者心中较高的品牌认知度和品牌影响力，获得市场竞争优势，建立了盈利屏障。

(5) 从财务分析角度来看，京东健康除了存在收入结构不合理的问题，在营业收入、成本费用、营运效率以及利润水平方面均表现良好，与可比企业相

比也具有一定的优势。这说明京东健康的盈利模式总体来看还是比较健康的。当然也需要进行一些优化和改进。

(6) 通过分析, 我们可以发现京东健康盈利模式中存在的问题: 利润点过于依赖医药电商业务; 利润源黏性低; 以及利润屏障较为薄弱。最后提出优化建议: 一是强化传统业务, 完善和拓展新业务; 二是优化产品质量和服务, 增加客户黏性; 三是继续优化利润杠杆作用; 四是提高核心竞争力, 强化利润屏障。

## 6.2 不足与展望

本文选取了互联网医疗行业中具有代表性企业的京东健康进行盈利模式研究及财务分析, 发现其盈利模式中的问题, 并提出对应的优化建议。但本文的研究还存在不足之处: 首先, 有关互联网医疗行业的盈利模式研究相对较少, 由于自身水平有限, 在分析京东健康盈利模式时的深度不够, 可能提出建议的针对性不够。其次, 本文的数据来源于官方披露的年报以及网站, 由于能够获取的资料有限, 并未选取更多的可比企业进行全面的对比分析。

近年来, 互联网医疗行业逐渐走进大众视线, 希望有更多的学者关注互联网医疗行业的盈利模式, 期待有更多的研究成果和优质意见的出现, 促进该行业健康持续发展。

## 参考文献

- [1]Byron J.Finch.operations nowrsupply chain profitability and performance [M]. Tim es business,1996.
- [2]Adrian J. Slywotzky, The profit zone[M].China Citic Press,2010.
- [3]Orlando Joseph F and Beard Mattew and Kumar Saravana. Systematic review of p atient and caregivers' satisfaction with telehealth videoconferencing as a mode of ser vice delivery in managing patients' health[J].PloSone,2019,14(8) :65—72.
- [4]Ames Heather Mretal. Clients perceptions and experiences of targeted digital com munication accessible viamobile devices for productive,maternal,newborn,child,and a dolescent health: a qualitative evidence synthesis [J].The Cochrane database of syste matic reviews,2019,10:13—34.
- [5]Massimo Garbuio and Nidthida Lin. Artificial Intellignr as a Growth Engine for Health CareStartups:Emerging Business Models[J].California Management Review,2 019,61(2):59—83.
- [6]Han Yangyang and Lie Reidar K and Guo Rui. The Internet Hospital as a Telehealt h Model in China:Systematic Search and Content Analysis [J].Journal of medical Inter net research,2020,22(7): 17—35.
- [7]Kong L Sadatsafav H,Verma R.Usage and Impact of information and communicati on Technologies in Healthcare Delivery [J]. Service Science,2019,11(3):172—188.
- [8]Kumar, Braeken Jurcut,etal:Authentication in Gadget—free Healthcare Enviromen ts [J].Information Technology,2020,21(2) :122—145.
- [9]The Impact of COVID-19 on Telemedicine Utilization Across Multiple Service Lin es in the United States.[J].Healthcare(Basel,Switzerland),2020,8(4) :74—82.
- [10]Serhal Evaetal. Client Satisfaction and Experience with Telepsychiatry:Developm ent and Validation of a Survey using Clinical Quality Domains.[J]. Journal of medical Internet research,2020,8:37—42.
- [11]Zobair Khondker Mohammad and Sanzogni Louis and Sandhu Kuldeep.Expectati ons of telemedicine health service adoption in rural Bangladesh [J].Social Science Me

dicine,2018,219—238.

[12]RamirezCorrea Patricio etal. Telemedicine Acceptance during the COVID—19 P  
andemic:An Empirical Example of Robust Consistent Partial Least Squares Path Mod  
eling [J].Symmetry,2020,12(10):153—159.

[13] Magretta. What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Bu  
siness[M]. Profile Books,2013.

[14]Joan.Margherita. The Profit Zone [M] . Crown Archetype, 2003.

[15] Zeeshan Fareed. Zahid.Determinants of Profitability:Evidence from Power and  
EnergySector[J].Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica,2016(03) :72—88.

[16]克莱顿·克里斯坦森. 创新者的处方：颠覆式创新如何改变医疗 [J] . 中国  
人民大学出版社, 2015： 26—33.

[17]张利丹. 医药零售连锁药店盈利模式探究[D]. 江西财经大学, 2022.

[18]周忠良. “互联网+医疗”的现状、问题与发展路径 [J] . 人民论坛, 2021  
(22): 88—91.

[19]吴迪, 计晓伟. 互联网医疗产业的运行逻辑与高质量发展 [J] . 改革, 2021  
(06): 125—135.

[20]于保荣, 杨瑾, 宫习飞, 杨茹显. 中国互联网医疗的发展历程、商业模式及  
宏观影响因素 [J] . 山东大学学报 (医学版), 2019, 57 (08): 39—52.

[21]苏启明. 财务视角下哔哩哔哩盈利模式分析[D]. 武汉工程大学, 2022.

[22]李菲, 张研. “互联网+医疗”影响居民健康服务利用的作用路径探析  
[J]. 医学与社会, 2021, 34 (03): 23—28.

[23]江积海, 刘芮, 王烽权. 互联网医疗商业模式价值动因的组态效应如何促进  
价值创造 [J]. 南开管理评论, 2020, 25: 1—23.

[24]邓贤锋. 医疗信息化企业盈利模式及财务评价研究[D]. 河南财经政法大  
学, 2022.

[25]简兆权, 秦睿. 服务主导逻辑视角的互联网医疗服务产品化实现机制研究  
[J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13 (02): 216—231.

[26]马文瑞, 于凯, 姜茂敏. 互联网医疗患者隐私保护对策探讨 [J]. 中国卫生  
事业管理, 2021, 38 (05): 366—368.

- [27]王兆仑. 互联网医疗信息信任生态问题研究 [J]. 信息资源管理学报, 2020, 10 (03): 102—109.
- [28]朱立龙, 荣俊美. “互联网+医疗健康”背景下考虑患者反馈机制的药品质量监管策略研究 [J]. 中国管理科学, 2020, 28 (05): 122—135.
- [29]胡少勇, 张雪峰, 宋鸽. “互联网+医疗健康”背景下在线诊疗三方演化博弈研究 [J]. 价格理论与实践, 2020 (03): 14—17.
- [30]陈默. Y 连锁药业的盈利模式案例研究[D]. 吉林财经大学, 2022.
- [31]刘玉婷. 互联网医疗企业盈利模式研究[D]. 哈尔滨商业大学, 2022.
- [32]逯慧芳. “互联网+医疗服务”背景下阿里健康的盈利模式研究[D]. 东北林业大学, 2022.
- [33]陈新旭, 刘胜强, 顾恒. 基于众包平台的猪八戒网络公司盈利模式研究 [J]. 财会通讯, 2019 (11): 86—89.
- [34]邢小强, 周平录. 互联网知识付费的商业模式研究 [J]. 管理评论, 2019, 31 (07): 75—85.
- [35]罗兴武, 项国鹏, 宁鹏, 程聪. 商业模式创新如何影响新创企业绩效——合法性及政策导向的作用 [J]. 科学学研究 2017, 35 (07): 1073—1084.
- [36]刘运国, 徐瑞, 张小才. 社交电商商业模式对企业绩效的影响研究——基于拼多多的案例 [J]. 财会通讯, 2021 (02): 3—11.
- [37]李成熙, 文庭孝. 我国大数据交易盈利模式研究 [J]. 情报杂志, 2020, 39 (03): 180—186.
- [38]汤谷良. 财务估值原理引领企业战略规划与盈利模式转型 [J]. 北京工商大学学报 (社会科学版), 2021, 36 (02): 1—9.
- [39]陈晗. “互联网+医疗”平台的盈利模式研究[D]. 电子科技大学, 2022.
- [40]郝书俊, 陈存霞. 基于互联网社群商业价值的企业营销创新探究 [J]. 商业经济研究, 2021, No. 822 (11): 78—81.
- [41]宋爽, 李朔卿. 网络直播企业盈利模式研究 [J]. 江苏商论, 2019, No. 422 (12): 45—47.
- [42]宋立丰, 区钰贤, 郭一蓉. 区块链经济下盈利模式探究 [J]. 财会月刊, 2020, No. 892 (24): 155—160.

- [43]李岱昀. “互联网+医疗服务”企业盈利模式研究[D]. 武汉纺织大学, 2022.
- [44]芦勇, 李允, 杨晶. 电子商务企业盈利模式优化问题探讨[J]. 商业经济研究, 2019, No. 787(24): 78-80.
- [45]陈曦. 互联网医疗研究现状及未来展望[J]. 人民论坛·学术前沿, 2017, No. 136(24): 40-47.
- [46]王敬琪. 基于 UTAUT 模型的“互联网+医疗”产品偏好研究[J]. 科研管理, 2017, 38(S1): 176-185.
- [47]谢莉莎. “互联网+医疗”新业态下平安好医生盈利模式研究[D]. 南京邮电大学, 2021.
- [48]江其玟, 陈双. 基于共享经济的互联网医疗商业模式创新——以“春雨医生”为例[J]. 上海商学院学报, 2018, 19(04): 29-35.
- [49]邓智焯. 卫宁健康盈利模式及效果分析[D]. 江西财经大学, 2021.



## 后记

读研的三年里，我觉得时间是漫长的，迈过了很多的槛、渡过去了很多的“劫”，承受了很多压力，也经历了很多磨砺。但时至今日，回过头来看，这一切好像也不算什么，轻舟已过万重山。

凡心所向，素履所往，生如逆旅，一苇以航。记得初入校园时，我们提交过一个漂流瓶，提出这三年要实现的事情，寄给三年后的自己。我上面第一条写的就是快乐学习，快乐生活。罗曼罗兰曾经说过，真正的英雄主义，就是看清生活的真相后，依然热爱生活。而我回味了一下，好像并没有完全做到。所以我要告诉自己，接下来的日子里，请继续热爱生活，保持学习，做一个善于思考的乐观主义者。

接下来是真诚的感谢环节。首先，感谢我的家人，是你们的信任、理解与支持，给了我前进的勇气，以及最坚实的后盾和依靠；其次感谢我的导师，您的谆谆教诲让我受益终生，感谢能成为您的学生；还要感谢我的舍友，感激你们赐予我默契的灵魂、此生无二的共鸣，才能让我在这难挨的岁月里发出真挚的笑容并为此铭记一生。尤其感谢刘小玉同学，感谢你能拉住我的手，能接住我抛出的每一句话、每一个梗、能让我在最后的学生生涯感受到真挚的友谊，让我在沮丧的日子庆幸还好身边有你；感谢所有在学校认识的朋友，你们是我美好回忆里不可缺失的一部分；最后感谢勇敢的自己，没有放弃，终于走过来了。

凡是过往，皆为序章。感谢出现在我身边的人，相遇不一定有结果，但一定有意义。愿诸位从此人生尽是坦途。