

# 京东：“重”电商的新挑战

■ 宋玮 报道

## 新电商时代

自2003年淘宝成立起,到2014年京东和阿里巴巴相继登陆纳斯达克,中国电商走过了它的黄金十年。

从2003年到2008年,可视为中国电商发展的第一阶段。通过将服务重心转向中国数以百万计的中小卖家,淘宝系成为该阶段的主流,目前其C2C份额高达95%以上。

从2008年到2014年,中国电商进入群雄逐鹿的第二阶段,最终只有京东、唯品会等少数几家从第二梯队中崛起。

京东和唯品会是B2C成功的代表,其最大的特点在于,用提高供应链效率的方式降低产品价格,并提供较好的物流体验。

2014年5月22日,京东在美上市,市值297亿美元,2015年4月22日,已升至460亿美元。2014年全年财报显示,京东年活跃用户已是阿里的29%,交易额上升到阿里的11.45%。同时,京东的平台交易额占比上升到44%。最重要的一个指标是,其整体增长率几乎是天猫的2倍,而开放平台业务的增长率是天猫的4倍。

由第二梯队跃起的京东,正成为阿里的重量级对手。“与天猫可能遭遇的发展瓶颈相比,京东未来五年的想象空间足够大。”电商分析师李成东告诉记者。

中国电商十年,平台所具备的侵略性和

流量的扩张性,让后来者已无可能在PC端挑战阿里和京东两大巨头。但巨头们也不得不面对一个残酷的事实——中国大型综合平台电商的黄金时代或许即将过去。

垂直电商在经历了长达五六年的低谷之后,由于移动端的兴起和新消费群体的崛起,已涌现出一批导购电商、垂直社区、服务电商、跨境电商等创业公司。

导购类垂直电商是最先在移动端被关注的电商创业领域。明星衣橱、豆瓣东西、果库、良仓,甚至包括今日头条的今日特卖,均属此类。其模式是通过推荐商品然后将流量导给淘宝、京东,自己从中提取交易佣金。目前来看,较多依赖大平台。

垂直社区电商亦在形成一股力量。如蘑菇街、豆果、下厨房,以及基于美妆的美啦美妆,专注于母婴的宝宝树和专注于智能硬件的点名时间等。它们往往通过社区和口碑积累了大量的垂直用户,进而发展出为这群用户提供电商服务。盈利模式上以品牌代销售和交易佣金为主,少数如蘑菇街等会自己涉及商品买卖。

服务型电商主要诞生于微信,如京东微店、拍拍微店、喵喵微店等,以及口袋购物、有赞等第三方开发商。

或许移动端电商规模尚小,但它预示着



商品的另一种到达方式,移动技术的独特性、移动产品的便捷体验,将优于传统意义上的电商核心优势(如供应链、性价比、规模)。

除垂直电商之外,过去两年间生活服务类电商也开始兴起,标志性公司是美团。O2O可视作电商的延伸,解决的是电商的销售通路和服务体验问题,其产品是非标准化的,需要具备庞大的线下团队和资金支持,一旦形成壁垒便很难突破。美团2014年交易额突破460亿元,较去年增长180%,他们预计今年将超过1000亿元,成为中国第

三大电商。

事实上,大型生活服务类电商的出现将打开一个新的未来,那将是一个比实物电商更大的市场。这同时也意味着,从2014年开始,中国电商迈入了以移动电商和生活服务类电商为主要竞争方向的第三阶段。

刘强东曾在2014年底对外表示,他创业后悔的事情之一,就是当初不够激进,没有多亏点钱在团购和生活服务上早点布局。这就是刘强东必须面对的电商现状,但他仍执拗地在零售供应链上加速跑。



## 刘强东的“重”电商模式

4月21日,京东商城(NS-DQ:JD)宣布“JD Game+”战略,以成立游戏联盟、扶持游戏品牌搭建生态的方式,正式涉足游戏界。而就在前一天,京东刚刚开启行业首例众筹保险项目。2014年京东众筹融资规模高达1.4亿元,位居行业第一。

已经很难将京东定义成一家电商企业,它盈利的方式已超越电商,但京东平台的内核始终是电商。

京东商城董事局主席刘强东在接受记者采访时称,完成农村物流“最后一公里”的搭建后,今年6月,京东与阿里的战争才算全面开始。起家于电商的刘强东,在意的依旧是与老对手阿里的竞争输赢。

但正如京东在其他业务领域越跑越远一样,电商的内涵与外延已远非过去PC时代的B2C或C2C。京东与阿里之间的胜负,或许决定不了中国电商的未来。

刘强东对记者说:“电商前十年,轻资产的模式有优势,而往后十年,真正的战争才刚刚开始。”他所理解的“战争”依然是其一直主导的“重”电商模式:不考虑赚钱,并将自己的全部收入用于开辟新的市场与仓储、物流服务中去,在“重”积累之上才可谈电商竞争。

根据财报,2014年京东年交易额的增长率为107%——它已经连续八年维持100%以上的增长率,这个增速是整个电商行业的两倍。但同时,京东全年净亏损了49.41亿元,2013年京东全年亏损仅为0.49亿元人民币。

去年在京东登上纳斯达克的当天,刘强东在接受记者采访时就向自己提出了一个问题:“上市前,你敢一年拿十几亿去建仓物流,不计成本、不关心盈亏,上市后还取吗?”11个月过去,他用实际行动回答了这个问题——他不仅这样做了,反而投入更大、更不计成本和盈亏。

但在移动互联网从前端向后端迁徙,供应链、物流、仓储环节被重新改造之时,新型电商模式层出不穷之际,京东这种“重”电商模式是否有被颠覆的可能?一旦京东电商被颠覆,那么依存其上的游戏、金融都将轻如鸿毛。

## 效率提升能否匹配规模扩张



每天,有接近200万件订单从京东产生,其中有一半以上的货物从京东在全国的7个一级大仓储中心、118个仓库出发,通过公路运输抵达市、县、乡、镇、村,货物经由京东的各个物流中心分拣后层层派发,最后由它的2万个配送员送到用户手中。2014年京东的全年订单总数为6.89亿个,每年仍在以100%左右的速度增加。

刘强东制造了一个沉重但速度极快的大型机器,他的扩张策略是通过大建仓储、物流基地从而控制渠道,这种战略带来了巨大的仓配投资。因为在中国,没有像DHL和联邦快递这样将触角伸向乡村每一个角落的传统物流公司,京东不得不凭一己之力搭建整个快递网,相比之下,亚马逊在美国做

的事情可比它少多了,它只需要自建核心的物流中心并与传统物流公司对接即可。

截至2014年末,京东在全国建成了97个大型仓库,总面积约为180万平方米,并拥有1808个配送站和715个自提点和自提柜。

2014年7月京东共有6.2万多名正式员工,其中很大一部分都是快递员,而现在京东的员工数量已经超过了7.5万人。随着京东去年加速渠道下沉计划,这个数字还在继续膨胀——京东采取重资产模式打农村战,它计划每3个到5个村就设一位推广员,每年在全国招募上万名乡村推广员。

刘强东告诉记者,去年京东已经超过苏宁成为中国最大的零售商。但京东已经不只

是一个交易平台,而是一家供应链服务中心。京东的目的是“吃掉更多的甘蔗节数”,将业务延伸至仓储、配送、售后等供应链的各个环节,最终通过持续的成本降低实现各环节的盈利。

“现在商品需要从厂商的仓库到京东库房再到消费者家里,中间有两个环节,未来五年我们希望商品可以直接从厂商仓库到消费者家中。”刘强东告诉记者,过去十年京东对战阿里,没有任何竞争优势,今年6月后,随着物流向全国的三四五线城市渗透、布局完毕,京东和阿里将全面开战。

马云曾公开称京东这种扩张方式“成为悲剧”,他说:“现在京东5万人,一天200万的包裹。中国十年之后每天将有3亿个包裹,你得聘请100万人,那这100万人就搞死你了。”

逻辑是对的,但马云的算法是建立在规模增长而效率保持不变的静态之下。事实上,如果效率和规模同步增长,那3亿个包裹远远不需要100万人,而且未必不能盈利。世界上不是没有100万人的工厂,比如富士康,同样赚钱。

但挑战在于,未来很长一段时间,京东仍然需要同充满压力的成本结构周旋,就像多年徘徊在盈亏平衡线的亚马逊一样。在京东的费用支出中,物流费用一直占比很高,京东物流费用率2011年后保持在7.1%-7.5%,占总费用率的55%-60%以上,但并未随着单量增长而显著减少。京东2014年四季度费用为51.67亿元,较上一季度增长

30.8%,较上年同期增长124%。

随着京东渠道下沉战略的铺开,这个代价越来越高。在北上广深这样的大城市,订单密度很高,京东最后一公里的单件成本是低于用社会化物流配送的,而在三四线城市因为订单密度较少,所以单件的配送成本较高。另外,京东希望平台上的第三方商家也来使用京东的仓储和物流服务,但目前对第三方商家的收费都是低于成本价的。

万擎咨询CEO鲁振旺说,费用率随着时间的推移会逐渐改善。现在更值得关注的是京东的运营能力,比如其库存周转天数仅从2013年的34.8天,略微下降到34.2天,账期则从2013年的40.8天,增加到42.2天。

除了物流之外,京东的业务布局还包括了电商、智能硬件和金融,涉及实物类、生活服务类、互联网金融(保险、理财、供应链金融等)、数字产品、海外业务等等。今年4月,京东将O2O业务独立成子公司,与京东商城、拍拍网、京东金融、京东智能并列京东的五大子公司。同时,“拍到家”APP正式上线,主要向用户提供3公里范围内生鲜及超市产品的配送等,并基于移动端定位实现两小时内快速送达。此前京东已经接连投资了O2O平台到家美食会和饿了么。

可以看到,在新型电商的竞争中,京东目前的战略核心是大力发展以自建物流为优势的O2O。但最终能否成功?很大程度上取决于创始人如何来管理和协调这家超过7.5万人的巨型公司。

## 控制式管理与失控可能

根据计划,京东2015年底将新增近4万名员工,此外这家公司还有10万多名村民代表,如此算下来京东总人数将超20万人。而它在2004年成立之时,公司仅36个人。

员工数量多并不是问题所在。比如亚马逊,它的员工人数在2013年就超过了10万人,并且以每年3万人的速度增加。“京东真正应该思考的是,如何改变它过于保守的管理体制。”电商分析师李成东告诉记者。

刘强东管理方式的特点,包括核心价值观渗透、层层制衡,优化管理效率以及拒绝小团体、帮派化。这种管理模式的好处在于高效、层级分明,同时可以遏制贪腐、集权,非常适用于这样一家追求效率的供应链公司。但弊端在于其管理体制是以KPI为驱动,员工易于聚焦短期业绩而忽视业务创新。

李成东说,在京东,技术部门是响应型,并且相对被动。而亚马逊则更多是自下而上,通过技术来驱动公司发展。

这种KPI和数据导向的管理模式过去给京东带来了高速发展,但同时也带来了不少困扰,其中之一就是开放平台业务和自营业务对优质业务的争抢问题。

2010年京东上线商家开放平台。四年间,历经数次管理层更迭。最早的管理者是京东副总裁张守川,一位在德国外企工作十多年的海归,他在掌管开放平台两年后离职,随后划归CMO蓝烨直接管理。2013年,财务出身的龚莺春接手,她用了一年时间来制定开放平台运营的规则,但这些变革随着京东上市前后龚莺春调任拍拍网总裁而告一段落。

从2010年-2014年,京东的开放平台处在搭建框架、引进商户阶段。“一个销量好毛



利高的商品品类,自营和开放都想做,交给谁?最终的结果可能是——谁强势归谁。”李成东举例说,美妆、母婴和奢侈品三大品类原先都在开放平台,但后来均划归自营。自营中日百部门的负责人孙加明是一名最早加入京东的副总裁,深得刘强东信任。

“我们称这样的开放平台是打酱油的平台。”跨境电商洋码头创始人曾碧波告诉记者。在淘宝和天猫,拥有一整套市场化的流量分发机制和排序规则,而京东的规则是模糊的。“自营往往被排在首页的前面,开放平台中各个品牌都排队等在后面嗷嗷待哺。”

2014年,刘强东开始着手解决自营和开放平台资源争抢的问题,并提拔了一位出身于传统大家电厂商的经营者辛利军,辛目前负责京东的开放平台业务。

“自营和开放平台的边界越来越模糊。”

辛利军说,公司制定了一个基本的原则——有冲突就合并。京东将原先开放平台和自营中重合的品类,按照品类特征、份额、转化率等因素综合评判,然后划归给其中一方统一管理。

这意味着,京东不再以自营和开放平台来区隔管理商品,而是将业务部门划为一级部门、二级部门、三级部门来管理。在京东,数码采购、家电采购、日用百货采购、POP开放平台等并列为一级部门;服装、运动健康、户外、母婴、食品酒水等归于二级部门,前三个部门向POP开放平台汇报,后两个部门向日百汇报;再往下是三级部门,比如有内衣、男鞋女鞋等。

以酒水为例,虽然统一划给了日百管理,但其中既有自营,也同时保留平台商户。再比如家具家装,因为品类丰富,同时体积

占仓储空间较大,不适合自营,所以归于POP开放平台,但是其中长1.2米、宽0.6米的餐桌和小型电脑桌两个商品,又接入了自营,原因是因为用户购买数量较多且频繁,属于相对标准品。

辛利军说,京东给商户提供选择——如果商户擅长于库存管理和供应链,且拥有良好的资金储备,那么他适合将货物入京东仓库,交给京东来自营,如果商户擅长运营用户而非供应链,那么京东会鼓励他留在开放平台。

“但京东始终是一个半开放的平台,我们的流量分配坚持没有完全市场化。”辛利军说,阿里希望商家可以不断往直通车中砸钱,而京东则拒绝商户无限制地投放。“目前京东只开放了首页、竞价广告,以及部分品类的广告通道。我们会逐步推进市场化。”

截至目前,京东开放平台已拥有6万个商户,去年四季度开放平台的交易额突破了千亿元,达到了1009亿元,同比增长了217%。刘强东预计,未来京东开放平台的销量占比会超过自营。

无论是对开放平台和自营的管理,还是员工和商户的管理,京东的一个着力点都是基于“控制力”。而当这家供应链服务公司所覆盖的环节越多、越全面,这种“控制”就越难。

以O2O为例,京东优势之一是数年来投入巨资建设的自建物流网络。但是,在外卖、餐饮、鲜花等领域,其需要从头建立强大的商户拓展团队,难度非常大。美团、大众点评都拥有近万名线下商户拓展团队,这些团队是经过长期磨练出来的,并且在二三线城市,很多商户已经和美团网签了独家排他性协议。

(本版本源据《财经》)