

京东一直在亏，为什么没有倒闭？刘强东为什么还那么有钱？

因为京东已经打下了自建物流等基本盘，确立了自己的差异化优势，当下的亏损是完成前面这一过程所要付出的成本，这些优势具有在未来盈利的能力。

京东当年内部反对上马 211 的人很多，认为这一项目要提升很多成本且很容易无法兑现，引起客户不满。刘强东在这一时刻表现出了战略上的坚决。

他力挺 211 限时达，认为京东需要在各方面全面赶超淘宝，211 是一个差异化优势，考虑到当时京东和淘宝 3C 商品将近 10 倍之差的销售额，以及很难实际上拉开差距的价格，这个方向也是京东为数不多可以反超的方向。

一位业者评论说，这个决定证明了刘强东是个敢于干大事、有大格局的人，在当时京东和淘宝体量非常不对称的情况下，大部分的创业者大概率选择的会是避开淘宝的锋芒，不去招惹淘宝。

360 的周鸿祎当年在腾讯做安全之前，虽然忧虑万分，但也无法可想，只能寄希望于「跑得快一点，隐蔽一点」，结果当然

没有躲开。和周鸿祎躲不开才开战相比，刘强东的做法相当于在兵力不对称的情况下，敢于正面出击，这的确非常人所能为之。

从 2009 年以 40 亿的销售额对天猫+淘宝 2080 亿的销售额，再到 2019 年把这个差距缩小到一倍以内，京东进行的超越堪称伟大。

京东和刘强东如何后发制人，实现逆袭突围？

京东物流有两个重要的历史人物值得记载，分别是京东前副总裁姜海东，他的任职时间是 2009.5-2012.9，他负责开发了京东最重要的供应链预测系统/WMS 系统；另一位是前高级副总裁张立民，他在京东从 2010 年一直呆到 2015 年，这两位都是京东 211 物流配送网络的实际操盘手，张立民还一手打造了青龙物流系统。

姜海东是一位海归人才，他出身贝尔实验室，之后进入亚马逊，他完成了亚马逊系统全面迁移至中国的技术工作。他在进入京东后，负责仓储物流和技术，另外还分管过一年多的配送，这个工作是接替李元海的，之后交棒给张立民。

电商研究者李成东和姜海东曾经讨论过一个话题，京东物流的竞争力是什么。这里面隐含的话题是，京东和淘宝 pk 的武器是什么？

淘宝自身的模式和京东截然不同，它是由大量的小商家组成的，而京东以自采自销为主，这也就导致了前者天生没有建立全国性的仓配一体化基础设施的需求，它习惯于并且也只能通

过分散在全国的跨地网络来实现配送，直至本文开始写作时，这也是一个基本事实。

但是，随着京东物流的能力越来越强，配送时效和体验越来越好，淘宝开始了防御性的做法。

在 BAT 的历史上，防御性的策略并不少见，其特点是在对手擅长，但是己方不擅长的领域内建立竞争性的业务，不求压倒只求阻击。

2007-2010 是京东历史上两个重要转折，即全品类和自建物流两个业务的起步期。前者的意义在于刘强东对于电商规模化优势的思考，即坚决不做「中型电商」，一定要做大规模以抗阿里；后者则是京东为了创造新的用户价值或说是用户红利而进行的开创性业务。

事实证明，这个业务使得京东产生了一批对平台忠诚度很高，习惯了京东式服务速度的客户，叠加京东在正品方面的优势，使之成为真正意义上的阿里挑战者，最终吸引了腾讯的入股，BAT 的故事一度成了 BATJ。

当然，在 2010 年的时候，阿里还没有实施菜鸟网络的构想，但它也绝不愿意看到京东在物流领域的快速进展，于是出台了一系列反制的措施。

在 2009 年底的一段时间里，京东的日子并不好过。

2009 年中，淘宝和 shopex、中国万网等签约，两家开始向淘宝提供「店掌柜」、「淘里淘外」等电商系统，这被视为淘宝对

外店系统进行服务升级的标志。

2009 年底，淘宝网开始推出淘宝合作伙伴计划，通过聚合 IT、渠道、服务、营销、仓储等方面的上下游生态，试图给淘宝商家提供更好的整合服务，从而进一步突出了淘宝作为基础设施的属性。在淘宝伙伴计划中，仓储物流是重要的一环。

但是，除了淘宝物流的缓慢推进外，淘宝在另一个维度上也开始对京东施加压力。本来，淘宝的规模就和京东很不对等。据 2009 年的数据，淘宝网全网 3C 产品的销售额在 500 亿元左右，京东当时只有 40 亿左右，苏宁易购则是 10 亿左右。

这其中一个至关重要的生死细节是，2009 年 11 月 20 日，刘强东正在老家宿迁参加京东呼叫中心的开业典礼，这一天他接到了老虎基金中国区总经理陈小红的电话，陈要求投资京东商城。

据后来的公开报道，当时老虎基金按照 2 亿美金的估值对京东报价，刘强东则还以 2.5 亿的价格，老虎基金立刻答应了。这让刘强东颇为后悔，因为对方答应得太爽快，显然是这个报价低于他们的心理上限。

但后来这时又有另一家基金杀出，据说该基金的投资人是从香港乘飞机赶到南京，再从南京包车赶到宿迁，冒着大雪带着合同而来，喊出的估值是 3 亿美元。

据说当时京东的高管缪晓虹和陈生强为此颇为纠结，但刘强东坚持认为，对老虎基金的口头承诺也是承诺，不能失信。这个

故事后来被作为是刘强东注重诚信的例证，而在各种版本的京东故事里广为流传。

不过，据说当时刘强东的确非常犹豫，犹豫的重点是投资的金额太高，股权稀释的太厉害，而刘氏的风格是绝对不要失去控制权。据说后来这个问题被 AB 股结构，也就是控股权和投票权分离所解决。

但转过年来来的第一个月，刘强东就为接受了老虎基金的投资而庆幸不已，原因是这个时候淘宝推出了「淘宝电器城」，定义为淘宝旗下以销售正品行货 3C 产品为特色的频道，以靠近京东的服务和更低的价格，与京东进行正面竞争；另外，苏宁易购也在 2010 年初杀入战团，同样是以价格为武器。

所以，后来有评论者认为，刘强东一向主张的有钱尽早拿的观念在这个时候发挥了重要作用，如果不是在 2009 年底和老虎基金达成意向，并在 2010 年获得老虎基金的 C1 轮 1.5 亿美金和年底的 C2 轮 7500 万美金，京东即便不在淘宝和苏宁的合击下倒下，也将面临非常困难的融资局面。

刘强东决定把老虎基金领投的近 3 亿美金中的 50% 花在物流建设上，据说当时他的说法是，大家都在开店时，我要做物流；大家开始做物流了，我就已经开始做规模了；等大家开始意识到规模的重要性了，我的物流已经可以作为行业的基础设施开放了。

另一个信息则是，淘宝同样在 2010 年初加快了物流的建设，包括投资 3000 万入股星晨急便，这家公司的创始人是宅急便的创始人陈平。陈平是「云物流」这个概念的率先提出者，其核心

理念是建立相对中心化的「实体分仓」，再以众包或者连锁的方式吸引中小快递商完成最后一公里的配送，这种模式显然比京东的物流模式更适合淘宝。

李成东在采访姜海东时，探讨了淘宝为何在物流上始终距离京东有差距的问题，姜海东讲了三原因。

第一点是，淘宝对于做重的事情始终不坚决，想做轻或者相对轻的事情；

第二点是，物流是一个最重的事情，要达到京东水平的物流需要顶层设计和微观细节的完美匹配。比如从顶层就要设定一个高并发、高难度、高精确度的系统，另外，仓储物流其实是很多环节组成的。

比如仓管、库存、出库、配送、站点、配送等等，只有每个环节都完美匹配才可能达到 211 那样的效果，京东是在自己的体系内做，所以相当于所有的零件都是原厂的，装配出来的机器自然是运转效率最高的；而淘宝乃至后来的菜鸟，聚合的是不同环节、不同水准的商家和服务上，它们之间的匹配很难达到京东的程度。

第三点是，京东的自营体系可以打通物流和物流之外的环节。姜海东举了一个例子，比如某晚是世界杯比赛，而京东商城上某个商品和这场比赛有关，那销售部门肯定会有所预感，比如从用户的搜索和浏览上就能看出一些趋势，这时候就会通知仓储物流部门，今天增加若干人到某某仓库为某商品备货，结果比赛当时 11 点一结束，立刻迎来了下单高峰。

姜海东认为，这基本说明了后来让京东很有竞争力的供应链预测系统的原理，而不管是用人，还是后来用机器来实现预测，其原理都是大体一致的。但这种预测只能在京东自营体系内实现，对于淘宝来说，虽然它挖去了京东物流系统的很多人，但由于生意模式不一样，始终无法在仓储物流效率方面赶超京东。

姜海东认为，京东物流能做起来，最关键的还是刘强东的坚决，他说了一段很精彩的话：

我觉得信任太重要了，尤其是中国人讲「士为知己者死」，侠士的思想在我们血液里头，你要是信任我，我就抛头颅洒热血，对得起你，那个时候谁知道京东能不能上市啊，根本没想到股票变现，千万还是亿万。其实每个人都有潜力，我也不知道我在物流上能有所成就，很大程度上也取决于你能遇到伯乐，愿意用你，愿意给你必要的支持，这个事情没有老刘的支持，肯定做不成。

张立民是京东发展史上的又一位重要人物，这个中国邮政的副局级干部曾经参与过当时中国唯一的快递系统 EMS 的建设，2004 年他下海去了顺丰，此后自行创业，2010 年通过猎头入职京东，在他入职的当天，京东成立了真正意义上的配送部。

这个配送部当时一共有 895 名员工，都是 2007 年开始陆续投入各地进行站点建设的。

刚刚组建配送部不久，张立民就在内部提出「物流大提速」，根据他日后接受访谈的记录，提出的这一天是 2010 年的 2 月

26 号，随后，3 月 10 号就在上海进行试点，4 月 10 号就已经在全国推广，这一业务也就是后来著名的 211 限时达。对于一个只有 1000 人不到的团队来说，这时候的张立民没有想到，这一部门在 2016 年的员工数达到了 6 万人。

张立民到了配送部后很重要的一个工作是设计工资，当时他们采取的标准是，比顺丰低，但比「三通一达」高。之所以比顺丰低，是因为当时京东的快递员只有运输任务，没有业绩压力，所以呆得比顺丰略微舒服些，他当年统计的数据是，全国快递业平均的离职率是 60-70%，但京东只有 30%，这就极大稳定了京东的物流团队。

其实就 211 这个时段来说，最开始完全是跟着物流的节奏走的。当时，从京东仓中配送（用京东的说法叫生产）出的商品，是晚上 11 点左右到达配送站的，后来有人提出增加一个波次，即中午 11 点。最后，根据这两个波次就形成了，头天晚上 11 点前下单，次日三点前收到；当日 11 点前下的单，当晚之前收到，因此命名为 211 限时达。

211 限时达最先考验的是仓储系统。因为京东仓里的货品很多，有的需要 211 限时达，有的则不需要，如何进行分拣就成了一个大难题。

张立民因此参与了大量的仓库设计工作，他参与了除了上海「亚洲一号」之外所有的京东仓库的设计，很多时候是在办公室或者部门会上画出草图，然后跨部门沟通，一个跨部门会开半个小时就可以得出结论，如果要请示刘强东，刘强东本人大概十来分钟就可以给出反馈，这也反映了一个创始人文化的企业里决策时间的成本优势。

但是 211 并不是在内部始终得到认同的，张立民回忆说，当时内部反对上马 211 的人很多，因为他们认为这个时效要提升很多的成本，而且很容易无法兑现，到时候会引起客户的不满。

刘强东在这一时刻表现出了战略上的坚决，他力挺 211 限时达，他认为京东需要在各方面全面赶超淘宝，211 是一个建立差异化优势，建立好口碑和好体验的非常好的切入点。考虑到当时京东和淘宝 3C 商品将近 10 倍之差的销售额，以及很难实际上拉开差距的价格，这个方向也是京东为数不多的可以反超的方向。

一位业者评论说，这个决定证明了刘强东是个敢于干大事的人，在当时京东和淘宝体量非常不对称的情况下，大部分的创业者大概率选择的会是避开淘宝的锋芒，不去招惹淘宝。

就像沸腾新十年曾经记录的，360 的周鸿祎当年在腾讯做安全之前，虽然忧虑万分，但也无法可想，只能寄希望于「跑得快一点，隐蔽一点」，结果当然没有躲开。和周鸿祎躲不开才开战相比，刘强东的做法相当于在兵力不对称的情况下，敢于正面出击，这的确非常人所能为之。

211 运行了一段时间后，张立民用数据证明，这个新的标准没有带来成本的大幅度上扬（当然也没有下降），但其作用是，211 极大地提升了效率。他举个例子，211 实施之前，员工干到九点钟都送不完，211 实施以后，当天下午 3 点钟员工就没事干了，就是这么一个变化。所以这个体系一直到当年的 618，618 之后没增人，但是单量翻了两倍多。从 6 月份开始回款，在算 6 月份成本的时候就已经下降了，211 就是这样提升了效率。

211 的出现当然不是没有提升成本的，这个标准的确立及维护，以及多年之中京东一直对全自动技术、对机器人、对无人机和无人仓储的追逐，都是为了继续保证京东的物流水准。

当然，从履约成本来看，由于客单价不断变化（京东开始经营 3C 时候的客单价较高，此后随着全品类的加入，客单价有下降的趋势），履约成本占据总成本的比例实际上处于一个波动状态，很难抽出一个单一时间层的标准来证明 211 到底是替京东多花了钱还是多省了钱。

但是毫无争议的恐怕是，京东在 2007-2010 年间发力物流并建立限时达标准，不仅是中国电商史，也恐怕是世界电商史上对用户体验最有实际意义的改良。它重新定义了电商的体验和竞争标准，从 2009 年以 40 亿的销售额对天猫+淘宝 2080 亿的销售额，再到 2019 年把这个差距缩小到一倍以内，它进行的超越堪称伟大。

而且，京东不仅在产品物流上已经形成了很高的竞争壁垒，还不断延伸出「限时达」、「极速达」、「夜间配」等配送服务；2013 年下半年起，京东开始向第三方平台提供仓储服务。在仓储物流部署基本完成后，京东把 60% 的资源开放给合作伙伴，这无疑提升了整个中国的电商体验。

附录一：参考资料

《创京东》

《京东的秘密》

李成东先生在社会网络上发表的系列研究文章

附录二：京东物流大事记：

2007 年，京东获得第一笔融资后，刘强东做出两大决定性战略决策，一是向全品类扩张，从只做 3C 产品转为一站式购物平台，二是决定自建仓配一体的物流体系，这是京东真正蜕变的开始。这是京东物流发展的重要起点。

2009 年，京东自购 1400 亩地自建物流，从此开始京东的全国自建仓储网络布局全面推进。

2010 年，京东在自建仓储配送启动仅仅 3 年后，开始在部分城市具备当日达、211 限时达能力。

2011 年，京东完成 C 轮 15 亿美金融资，市场估值 100 亿美金，刘强东把融资的所有钱全部布局全国一级物流中心，刘强东的战略是到 2013 年构建全国的物流配送体系，同时把平台开放给第三方电商和供应商。彻底拉开与其他电商的差距，打造京东的核心竞争力。

2012 年 6 月，京东自营物流干线运输车队宣告正式投入运营，实现了城市之间自主调拨。

2013 年 6 月，京东自提柜在北京沈阳开始投放，布局最后一公里物流自提柜模式，实现京东商品 24 小时自提服务。

2014 年 5 月，京东 IPO 路演，物流成为京东上市的重要卖点。

2014 年下半年，京东全面布局生鲜农产品+全程冷链战略，獐子岛查干湖生鲜、青岛原浆啤酒等直供模式陆续试水。

2014 年 10 月 20 日，京东位于上海的首个「亚洲一号」现代化物流中心（一期）在双十一大促前夕正式投入使用，此举标志着京东物流战略中又一重点举措落地。这座面积达 10 万平方米的高智能化大型仓库成为当时国内最先进的仓库，此后两年间，沈阳、武汉、广州、贵阳的亚洲一号都陆续投入使用。

2015 年 4 月，京东 O2O 「京东到家」正式启动，以众包物流模式抢占生活服务 O2O 市场。京东对外宣布：「京东到家」将力求创造新的行业标杆。

2015 年 8 月，京东 42 亿入股永辉超市，持永辉 10% 股份，双方「探索线上线下 O2O+仓储物流协作」的战略。

2016 年 4 月，京东到家和达达合并：打造众包物流平台+超市生鲜 O2O 平台的最后一公里物流+O2O 众包全新模式。

2016 年 5 月，京东无人机计划曝光：未来将打造农村快物流体系。

以上是对京东物流战略布局历程的梳理，从这个盘点可以看出，京东物流发展历程呈现了几个重要特征：

1) 京东越来越大：电商是轻平台，伴随着京东的发展，京东从轻资产到全面的自建物流体系，趋势看京东将是一家全方位的电商生态平台公司；

2) 京东的物流做得越来越细：从开始建立京东仓储物流平台，到建立配送队伍，到最后一公里 O2O 的布局，再到生鲜冷链的布局，整体看越来越细。

3) 京东物流越来越技术化：传统物流都是傻大粗的行业，电商物流必须走向精细化运营，京东的物流运营管理越来越细，从物流大数据的应用、可视化追踪方面看，运营越来越细。

4) 京东的物流越来越社会化：刘强东对京东自建物流的战略定位可以看出，要为其他电商服务，要为供应商服务。

5) 京东物流越来越开放，越来越平台化：不管是与永辉的合作，还是与达达的整合，京东的自建物流不仅仅自己建设为自己服务，也是自己建设开放给外界服务，京东与外部资源整合，和众包模式的推动，都是这个趋势。

6) 京东物流越来越细分垂直化：生鲜物流的投入是京东物流在细分垂直化运营的重要尝试。

7) 京东物流倒逼中国电商物流的发展：传统的电商物流都是社会化的运营，京东物流作为自营电商物流，几次引导中国电商物流出现新模式：电商物流免费是京东最先开启的，电商物流「211」模式是京东提前推动，电商物流收费门槛模式也是京东提出的。同时京东是最早开启云仓模式的电商自建物流平台。这一切中可以看出，刘强东倒逼中国电商物流模式和企业不得不做出改变。

如无特殊说明，文中提到的沸腾新十年，均指本专栏写作组。

