

从京东物流看一体化供应链物流趋势

倪寒飞



刘强东曾说，电商的战争已经结束，供应链才是未来。了解京东的都知道，京东物流已经成为了京东公司最大的护城河，可以说没有京东物流就没有现在的京东。在 2021 年，“京东物流”终于上市了，刘强东多年的付出终于有了回报。

可以这样说，京东物流已经成为国内唯一一个可以与顺丰物流媲美的高品质物流公司，从京东物流所经历的路程和其对未来发展的布局，我们已经可以看到国内物流今后的发展趋势。

没有京东物流，就没有京东

这是刘强东的姿态，也是当年创办京东物流的决心。

谈起中国快递行业的格局，离不开圆通、申通、中通、韵达这四家公司。在 2004 年，“三通一达”占据了全国快递的半壁江山，几乎承包了所有电商平台的配送，当然，京东商城也不例外，也在使用通达系的物流配送。

由于业务多为外包，各种暴力卸货装货、甚至丢件的现象都是家常便饭。尽管当时京东商城内的网购大都是图书、服装等低单价、抗挤压的产品，也抗不住这般糟践，但苦于“通达系”的垄断，京东只能忍着。

直到 2005 年底，京东开始销售笔记本电脑等 3C 数码类产品时，问题开始集中爆发了。3C 数码类产品价值高，一旦在运送过程中出现磕碰的话，造成的损失会很大，与此同时，消费者也会逐渐失去对京东的信任，京东商城的

投诉电话一个接一个，刘强东有点抗不住了，再任由快递公司这么下去，京东的牌子迟早要倒。

而且，当时的物流成本奇高无比，2013 年的时候，全国的物流成本占 GDP 的 17%—18%，而同期的欧洲只有 6%—7%，日本是 5%—6%。居高不下的物流成本，是压在中国企业头上的一座沉重的大山。造成这种情况的原因，就是因为中国的商品搬动次数太多。

比如说，你去中关村电脑城买电脑，当电脑从厂家搬出来之后，先搬到品牌公司的库房里面，再搬到北京地区代理

商的库房里，再搬到经销商库房去，再从经销商库房又分到每个柜台的库房里，最后再卖到你手里。这中间至少要搬运五次，每次商品的搬运都是有成本损耗的。所以，京东商城能不能在强手如林的电商行业生存，关键要看能不能持续降低成本，提高交易效率。如果京东自己打造物流系统，给客户最佳购物体验的同时，还能倒逼整个行业降低成本。省下的就是赚到的，这便是京东绝佳的机会。

在这种极端的情况下，2007 年刘强东提出自建物流，但遭到了大多数人的反对：一家互联网企业咋能做物流呢？迟早会把企业拖垮。但刘强东坚持要做，他认为自建物流是京东对抗其他电商平台的核心杀手锏。因为当年的中国快递行业虽然发展很快，但服务却一直跟不上发展速度，况且快递公司和电商平台的利益是相悖的，快递公司希望收单多，因为送件是不赚钱，收件才是赚钱的，这样的合作模式，实则给电商行业造成了巨大的隐患。京东要想做大做强，一定得走自建物流的路。

事实证明，刘强东赌对了。截至 2020 年 9 月，京东物流在全国运营超过 800 个仓库，物流网络已经基本实现了全国 100% 覆盖，90% 以上的订单可以在 24 小时内送达，“多快好省”这句广告语，如今已经成为京东服务品质的保障，可以毫不夸张地讲，如果没有当年东哥猛搞京东物流，今天的京东就很难成为电商三巨头之一，正是当年自建物流，才将京东和其他电商平台区分开来，正是京东物流的快速和靠谱，才有了后面京东在日益激烈的电商平台市场竞争

中，还能保持高速增长。京东物流，功不可没。

吞钱的超级巨兽

比起京东物流今日的辉煌，14 年来的持续烧钱，则是京东物流这只超级吞金兽的日常。2004 年，刘强东不顾团队反对，关掉实体店，全力投入物流体系的建设；2007 年起，京东开始自建仓配一体化的物流体系；2009 年，京东投入 1.44 亿，决定自建仓库，一个庞大物流版图渐渐浮现。

但自建物流是个慢功夫，前期投入成本巨大，盈利时间周期漫长，因此，京东物流也常年处于亏损的状态。招股书上显示，仅 2018-2019 两年时间，京东物流累计亏损高达 50 亿元。但自始至终，刘强东始终没有放弃建立“核心杀手锏”的决心，在这个过程中，缺 7500 万美元资金的刘强东，处处碰壁，直到在 2010 年找到了高瓴资本张磊。

在高瓴资本注资京东物流后，张磊就带着刘强东去了美国，双方在沃尔玛总部待了四五天，全面了解沃尔玛的物流网络和仓储系统，并很快在京东展开了供应链再造和物流渠道优化。至此，京东物流逐渐步入正轨，并成了京东最核心的护城河。

根据招股书显示，截至 2020 年三季度，京东物流已在全国运营了超过 800 个仓库，包含云仓在内，运营管理的仓储总面积约为 2000 万平方米。

过去京东物流给人留下的最直观印象就是快，当其他快递还要三四天才能送到的时候，京东物流次日就能送达。为了保证“快”，京东物流增加了成本，牺牲了利润，但同时也保证了用户体验。

虽然说，外界一直都在质疑京东烧钱，但在刘强东看来，京东烧钱是建大量的物流中心和信息系统，是实实在在转化成了公司未来的核心竞争力，转化成了用户体验，为用

户体验烧钱，刘强东觉得值得，“因为烧钱一定要烧出核心竞争力，任何一家公司有了核心竞争力你就可以成功。”刘强东坚定地说道。

“快”字杀手锏

如今，物流行业进入到了巨头博杀的关键阶段。群狼环伺中，京东物流靠什么突出重围呢？这个答案落在了“一体化供应链”六个字身上。它在京东物流的招股书中提了 49 次。

那到底是什么是“一体化供应链”服务呢？就是从快递、整车运输、零担运输、最后一公里配送、仓储、上门配送和售后等各种供应链的一条龙服务，具体可以将其分为以下三步。

首先在消费者还没有下单之前，货物已经从工厂通过干线物流发往京东物流仓库；接着进入仓配服务阶段，例如一个啤酒品牌，在全国有多个工厂，如果它们接受京东物流服务，根据京东平台的丰富运营经验及算法优化，就能根据该地区客户对啤酒的需求预测量，将适量的货物送到自己最方便的京东仓库存着待命；最后是快速配送，当客户从京东商城下单之后，商品会从距离消费者最近的京东仓库出库，由 19 万京东快递小哥中的一位完成最后一公里配送，这便是京东 80% 的订单能在当日或者次日送达的原因。

这其中，最值得一提的就是京东物流的“以储代运”服务，这也是京东物流区别于其他快递公司最大的创新点。传统的快递公司，无论是“通达系”还是顺丰，都只是负责中间的转运及分发过程，也就是订单在前，揽件在后，商家接受订单之后，才会通知快递公司揽件。而京东物流则是提前把货物储存在京东的库房里，等用户下单之后，

其他物流公司才从千里之外的卖家揽件，再日夜兼程运往目标城市，而在京东下单，货物从最近的前置仓库调往配送点，开电动三轮车的京东小哥轻轻松松就捷足先登了。

其实，无论是电商行业，还是其他行业。要想持续在市场上扎稳脚跟，一定要有自己的核心竞争力，对于京东来说，“快”无疑是最好用的一个杀手锏。

在刘强东看来，只要认准



做的事情有价值，盈利一定不是问题，在这个世界上不会有一种商业模式，为你的合作伙伴创造很多价值，为你的用户创造很多价值，结果却倒闭了。在任何的选择，千万不要有悖于消费者利益。只要一家企业的利益选择和消费者利益选择发生矛盾，那注定是失败的。

一体化供应链物流是大势所趋

经济学家、北京大学国家发展研究院名誉院长林毅夫认为：“中国改革开放的快速发展改变了世界经济的版图，而世界百年未有之大变局有赖中国的继续发展，才能够进入到一个新的、和平的、稳定的格局。”当下的中国企业面临着新情况和新机遇，社会经济稳中向好，供给侧改革不断深入，受到人工智能、5G、大数据等技术升级和生产端、消费端、流通端的产业变革影响，供应链也正在悄然改变。

在这样的大背景下，技术革新、产业变革，多重市场变化驱动一体化供应链物流服务需求快速增长。一体化供应链物流服务，是基于数据与算法并可落地运营的供应链战略方案，可以真正帮助客户实现现货率提升、库存周转变快、履约效率提高、运作成本下降等目标，实现高质量增长。

而经过从2007年自建物流开始，到2017年对社会开放整个物流基础设施，到2021年京东物流上市进入新的发展阶段，京东物流通过长期的投入和建设，已经形成一体化供应链物流的基础能力：第一，以仓储为核心的广泛的、



灵活的、数字化的物流网络；第二，以数据与算法驱动的运营自动化、管理数字化和决策智能化能力；第三，基于商流理解的行业洞察和行业洞见。这样的能力之下，京东物流在一体化供应链物流的核心赛道上，进一步发挥新型实体企业的价值，持续投入前沿性和颠覆性的物流科技，为客户进一步降本增效。

无论是根据订单的信息实时计算制定，包括生产、包装、运输到交货全程的物流规划还是客户与京东物流的售后一体化供应链解决方案合作，都是在探索探索数字化的全面解决方案。

在当前，供应链已经可以影响“一切”，但也受到一切事物的反向影响，尤其是产品的复杂性和全球互通性带来了供应链的不确定性。以美国犹他州生产的牛蛙牌浴缸为例，需要美国14个州，全球7个国家的将近2000个独立部件组成，所有零部件要跨越大约90万英里聚在一起，才能组成一个完整的浴缸。这种现象在当今的制造业中非常常见，由此可见，必须有一个稳定、高效的供应链，才能将这种不确定变为确定。

一方面是产业与技术变革之下供应链的改变带来的新挑战、新机遇，是企业对于物流服务越来越苛刻的时效、品质、服务增值的要求，以及消费者对快递上门、准时、高效的强烈诉求。另一方面，则是一体化供应链物流降低供应链运营成本、提高整体效率上的突出表现。如此看来，“一体化供应链物流服务”已成为物流行业转型升级的重要方向。而这恰好与京东物流的一体化供应链物



流核心赛道相契合。

京东物流的“一体化供应链”是既可以提供覆盖贯穿供应链战略到执行的解决方案，又可以提供从解决方案到落地运营的一体化支撑。京东物流的“快”不是依赖于利用飞机等更昂贵的运输工具而实现单纯搬运速度的快，京东物流的“快”是通过对商品销售和供应链的理解，合理规划仓网，分布库存，把商品提前放在离消费者最近的仓库，减少履约环节，缩减搬运距离和搬运次数，从而实现高效履约。

这里面有京东物流三大能力作为基础。

首先是在物理世界，搭建了仓储为核心的高效协同物流网络。其中，包含仓储网络、综合运输网络、最后一公里配送网络、大件网络、冷链物流网络和跨境物流网络六张灵活、广泛、高效的协同网络。

其次是在数字世界，形成了贯穿科技产品、解决方案和供应链生态三大板块的一体化智能供应链解决方案。比如从园区、仓储、分拣，到运输、配送，供应链各个环节的智能产品：无人搬运 AGV、四向托盘穿梭车、智能叉车 AGV 等自动化、智能化设备、全自研 L4 级别自动驾驶智能快递车等，还有 5G、物联网、人工智能、智能硬件等关键技术，以及供应链中台、数据算法中台和云仓、物流等供应链生态。

除此之外，背靠京东的京东物流拥有先天商流优势，因为对前端消费者的消费频率、地域分布等数据累积和分析，能够更近距离、更及时、更贴近消费者的需求，从而优化库存分布，优化存货周转和销售的周期等。

据悉，目前全球零售市场，拥有自营商品品类超百万量级的零售公司仅有亚马逊和京东，而 2021 年上半年，进一步深化一体化供应链物流的京东物流将零售库存周转天

数再次降低至 31 天，并且帮助京东零售接近 90% 的自营订单实现当日达或次日达，这一手成绩确实漂亮。

实体产业和乡村振兴的一体化物流需求

在当今新经济形势之下，无论是实体产业转型升级还是乡村振兴，对于一体化供应链物流的需求确实也在与日俱增。

以汽车领域为例，京东物流与沃尔沃汽车达成了高端车企售后一体化供应链物流合作，依托京东物流在库存布局、智能分析等专业的管理模式和信息系统，实现配送物流全链路的数据生产透明化、可视化，提升整个供应链条的周转效率与决策智能化水平，配件仓库也由原来的 4 仓变成 8 仓，超半数经销商从中受益。

同时，京东物流目前在快速消费品、服饰、家电及家居、3C、汽车和生鲜六大行业深耕。对不同的行业供应链，已经有针对性地进行整体供应链解决方案的设计。比如针对 3C 行业的数字化集成供应链解决方案 + 工业协同物流模式、针对快消行业的智能化园区 + 全渠道多场景一盘货的模式、针对家电家居领域的渠道数字化变革 + 仓干支装全链服务模式等。

只要京东物流的基础设施够全面、标准化模块够细化，解耦的积木就越小，品牌商选择就越多，最终的个性化供应链解决方案就越能满足用户心意。以此实现对内提高效率、降低运作成本；对外按需组装提供给规模更小的客户，报价更低、更标准化。

目前，根据最新的京东财报数据，京东物流的一体化供应链客户的收入 336 亿元，同比增长 29.6%，其中来自外部一体化供应链客户的收入和数量分别为 117 亿元和 59067 名，同比分别增长 65.6% 和 58.7%，单客户平均收入为 197,339 元，相比 2020 年上半年增长了 8270 元。这些数据都在表明，转向一体化供应链物流的京东物流确实获得了客户和市场的广泛认可，其合作深度与客户粘性也在逐步增强。京东物流也终于从当年的吞钱巨兽，成长为刘强东的钱袋子。

未来，京东物流还将在绿色低碳的一体化供应链建设、数智化供应链方面加大投入，以科技燃起供应链之火，持续为客户、行业和社会创造价值。

