文|《中国企业家》记者 李艳艳

编辑|李薇

头图摄影|邓攀

寒气之下，人人自危。千名高管降薪，提升基层待遇，减轻公司压力。京东集团创始人、董事会主席刘强东给出了一家公司在寒冬里的生存之策。

11月22日，刘强东发布全员内部信称，要对员工和高管待遇进行“一升一降”。其中，为了提高基层员工福利待遇、尽量减轻公司压力，自2023年1月1日起，京东集团部分高管的现金薪酬降低10%~20%不等。

一名京东集团内部人士向《中国企业家》透露：“上周五公司已经给高管们开会了，说了降薪这事。”不过，普通员工都是今天看到全员信才得知高管降薪的消息，并表示“很突然”，“不知道自己未来会不会降薪，但目前还没波及到”。

不过，波及到降薪的高管对公司的举措表示了理解和支持。“长期主义，挺好的。”京东一名高管向《中国企业家》透露。此外，对于高管现金薪酬降低10%~20%的“杀伤力”，这名高管表示：“我感觉还行。”

此前，京东集团已陷入连续四个季度的亏损中，直至2022财年第二季度扭亏为盈。近期出炉的2022财年第三季度财报显示，京东大幅扭转了去年同期28亿元的亏损，收获了接近60亿元的净利润。

一边是提升基层员工福利待遇，团结一线队伍，稳定基本面，一边则是高管降薪，穷尽可能“降本增效”，向管理要利润。第三季度财报电话会上，京东集团CEO徐雷表示，京东今年的利润来源主要靠“降本”，比如更聚焦在内部管理，明后年更多依靠增效。

业绩登高背后，京东也正面临增长放缓这一更为棘手的现实。今年第三季度，京东大幅削减营销投入，用户规模增速及收入增速也下滑至个位数。这在京东历史上还不曾有过。

从进攻到防守，不确定的战局中，京东开始强调聚焦，重新锚定自己的位置。

摄影：邓攀

高管降薪：从副总监开始

在京东这封内部信中，“高管降薪”格外引人关注。

刘强东透露，此次涉及降薪的高管，涵盖京东集团副总监以上以及相对应的P/T序列以上全部高级管理人员，人数超过2000名。

“职位越高降得越多。”刘强东在内部信中称，他希望高管们能够理解和支持这一决定，并致歉称：“如果两年之内，京东业绩重回高增长状态，集团随时可以恢复大家的现金报酬。”

不过，与此同时，京东对于基层员工福利待遇的提升举措一并在信中刊出：自2023年1月1日起，逐步为十几万德邦基层员工缴齐五险一金；集团拿出100亿元，为包括德邦在内的所有集团基层员工设立“住房保障基金”；刘强东本人再捐款1亿元，集团以及各个BG/BU也会拿出一定比例的现金，大幅扩充“员工子女救助基金”的规模。

刘强东在信中说：“过去，德邦的做法虽然合规合法，而且缴纳的五险一金比例远远超过其它同类公司，但依然有很多外包兄弟不能像自有员工一样享受全额五险一金待遇。我们会按照一定条件，逐步把外包兄弟转化为德邦自己的员工！让大家更有保障！”

今年7月底，京东集团通过京东物流完成了收购德邦控股超过50%的股权，德邦物流也因此正式并入京东体系。刘强东在邮件中表示，在成功合并德邦之后，京东体系的员工总数已经突破了54万，相信未来京东可以为国家和社会直接带来超过100万就业岗位。

在各大企业纷纷缩减人工成本、想尽办法降本减负的当下，刘强东强调要提升基层员工待遇。他在信中解释说，“我知道这会造成对德邦的短期财务压力，但是我相信在实施‘精兵简政、强化协同、激活员工、提升效率’的多种管理举措后，德邦会迎来更好的财务表现。”

京东员工大多身处物流一线，其中近八成来自农村。目前，京东是同业内唯一一家与物流一线员工签订正式劳动合同并缴纳“五险一金”的公司。据第三方数据测算，2022年前三个季度，京东为一线员工的薪酬福利支出已超过330亿元。

降本增效：省出来的利润

尽管刘强东内部邮件中给出的时间点为“自2023年1月1日开始”，但是随着收购德邦后的业务整合，京东物流财报中参与仓储管理、分拣、拣配、打包、运输、配送及客服等运营员工的员工薪酬福利开支已有明显增长，今年第三季度该项成本项同比增长27.8%。

来源：受访者

收购德邦为京东物流补充了仓配资源及外部客户资源。今年第三季度京东物流财报显示，来自德邦的收入为58.2亿元，占到总营收的16.2%；同期京东物流外部客户收入达到248.7亿元，占总营收的69.5%。

并表外部物流平台、砍掉社区团购业务，带来了京东第三季度营收和利润的双增，尤其是物流板块收入的增长，推动了京东整体利润的改善。第三季度包括京东物流、达达快送以及德邦物流在内的物流板块收入为276亿元，同比增速73%，远超市场预期的227亿元。

得益于京东物业资产的出售和社区团购业务的收缩，曾给京东带来巨额亏损的新业务也在逐渐改善。财报显示，2022年第三季度，京东新业务收入近50亿元，同比减少12.8%，经营利润却同比转正至2.76亿元，就在上一季度还是亏损20.32亿元。

总体来看，今年第三季度，京东实现净收入2435亿元，同比增长11.4%，增速较上一季度的历史最低点有所回升；归属于普通股股东的净利润为60亿元，去年同期为净亏损28亿元，同比改善312.4%。一个明显变化是，想尽办法省钱，终于让京东赚钱了。

面对宏观环境的严峻挑战，“降本增效”早已成为互联网大厂的共同趋向，京东也不例外。第三季度，在履约开支、营销费用、研发开支等多项成本大头上，京东几乎“0增长”，由此，其经营利润触及87.3亿元，创历史新高。经营利润率也实现同比提升，达到3.6%。

“未来整个组织还有太多的效率可以提升。”在第三季度京东财报电话会上徐雷说道。他提到，京东利润增长的驱动因素，除了经营上的降本增效，还有品类结构的变化，“有的品类占比越来越高，可能这个品类的毛利率也会越来越高，同时服务性收入也在提升。”

存量博弈的同时，京东还在寻求增量。

除去零售，京东正用服务业务谋求增长，试图维持其在产业层面的影响力。“以供应链为基础的技术与服务企业”——过去一年多来，这一概念在京东深入人心，“新型实体企业”的定位，也让京东在几家互联网大厂中格外显眼。最近几个季度，京东集团服务板块的增长远高于商品板块。

摄影：史小兵

增长放缓：徐雷承压

自今年6月开始，京喜拼拼大面积撤店，原来在20多个省份展开业务，目前只剩下最后4个——北京、山东、河南、湖北，京东国际也进行了调整，包括但不限于旗下出海平台JOYBUY关停。目前，京东社区团购业务的收缩已经渐入尾声。

“社区团购大战”各家惨淡收场后，互联网如火如荼的年代也结束了。业绩改善的同时，京东也不得不面对平台增长放缓的压力。刘强东渐渐隐退，增长难题交到徐雷手中。去年9月，徐雷担任京东集团总裁；今年4月，他出任京东集团执行董事、首席执行官。

为了解决增长问题，过去两年，京东连续发起大手笔收购。

2021年，京东物流收购“零担物流行业老二”跨越速运，当年就贡献了113亿元收入；今年京东物流又将“零担老大”德邦股份收入囊中，一举增加了300亿元规模；今年夏天，京东还合并了达达，发力同城业务。

增长是悬在京东头上的“达摩克利斯之剑”。但从京东当前选择的战略路线来看，动作明显趋于防守。京东宣布，未来将进一步聚焦以供应链为基础的主航道。

徐雷表示，今年最大的变化就是进行了战略主航道的聚焦，“目前看来，我们当时的变化或者调整是非常及时的。”

与阿里和腾讯的同期核心收入微降不同，今年第三季度京东的经营收入同比增长11.4%。一定程度上，这得益于德邦物流的并表。但就核心零售业务来看，京东本季度表现差强人意，5.9%的同比增速虽好于全国社零大盘，但仍低于全国线上实物商品增速。

用户增速的持续下滑，也在考验京东的“护盘”能力。截至今年9月30日的过往12个月，京东年度活跃用户数为5.883亿，同比增长仅为6.5％，此前两个季度，这一数字分别为16.2％和9.2％。环比净增750万，增速则下降了近3个百分点。

外部环境变化中，关注经营质量、聚焦核心业务成为今年京东的整体调整基调。京东将更多注意力放在了“用户结构和质量”上，今年三季度零售业务的复购用户以及Plus用户规模增长更快，占全部用户的比例持续提升，进一步拉动了用户的平均购物频次和ARPU。

在徐雷看来，今年是疫情三年物流受影响最严重的一年。从9月份开始，全国17%的客户地址受疫情影响无法送达，给履约和销售带来很大影响，今年“双11”大促的订单取消率也高于往年。但他相信，未来仍然向好，消费已有明确复苏迹象，只是速度问题。

“最坏的时刻已经过去。”徐雷说，“对于管理层来说，更重要的是坚持目前的战略方向，并保持投入。”