

毫无价值的商业活动终究有一天会消失



刘强东

京东集团董事局主席兼首席执行官

今天我给大家带来的分享是用开放共享的“无界零售”赋能于我们的合作伙伴。

说到今天的分享,我不得不回到京东创业的第一天开始思考。

大家都知道我是在中关村摆柜台起家的,在摆柜台的时候我就发现一个硬盘、一个主板、一个显示器能够在一个市场里面跑三四次,搬来搬去。那时候我发现所有货物的频繁搬动并没有价值,它没有为整个产业,也没有为用户,也没有为品牌商创造任何价值,就是我炒给你,你炒给我。

所以那时候我就认为,像这种毫无价值的搬动,毫无价值的商业活动终究有一天会消失,你必须打造一个为消费者、为合作伙伴带来价值的供应链体系。

京东2003年上线了京东商城,那时候我们强调“直销”二字,我们所有的东西都是从厂商直接进货,没有中间渠道卖给消费者,从而实现价格最低,质量最可控,供应链效率也是最高。

2004年的时候,我们内部定下来,京东商城,也就是我们电商业务会成为一个什么样的公司,我们靠什么去赢?我们内部说,我们不是一个电商公司,是一个用技术来打造供应链服务的公司,是用技术为我们的品牌商提供供应链服务的!这就是为什么我们花了十几年来时间投资建设物流体系的原因。

联合起来,向供应链要效率

今天京东的供应链是什么?

给大家分享一组数字,我们整个供

应链,整个零售部分,京东的自营零售综合费用率不到10%,这是什么概念?

目前全世界能够做到综合费用率10%的只有少数两家公司,其中一个美国的Costco,它的费用率不到10%,它用11%~12%的毛利率就可以实现很好的利润。而大部分的零售商在中国、在全世界都要20%以上才可以盈利,也就是成本大概在15%到20%之间。

我们供应链效率用什么衡量?就是库存周转天数,今天京东光在中国就管理了超过500个物流中心,我们在库的产品数量接近500万种,而我们传统的零售商一般来说是管理15万种SKU。500万种SKU的管理难度跟15万种不是30倍的差距,可能是300倍的差距,它不是线性增加,而是几何指数增加,我们库存周转天数是30天多一点,我们的目标是希望做到更短。

未来如何让我们的供应链更加高效?

这是我们近两年思考的问题,最近几年整个零售行业发生了翻天覆地的变化,从消费环境到消费偏好到各种各样新的业态出现,不管前端的业态怎么发生改变,后端的供应链从来没变过,依然需要一套供应链体系。

京东的供应链体系如何更加高效?我们去年提出了“无界零售”,核心是什么?我们必须通过开放引入更多的合作伙伴,让大家共享这套体系,通过规模优势让供应链效率更高,成本更低。从而实现让所有的合作伙伴不是彼此博弈,而是共同向供应链要效率、要利润。

毫无价值的商业活动终究有一天会消失,你必须打造一个为消费者、为合作伙伴带来价值的供应链体系

前几年,我们国家社会化供应链成本占GDP的18%左右,但是欧洲、美国大概只有7%~8%,日本可以做到5%~6%。我们国家有庞大的制造业,数量众多的品牌商,大家辛辛苦苦做生意,商品质量做得不错,毛利率看起来也很高,但结果就是不赚钱,都是被低效的供应链浪费掉、损耗掉了,所以我们要联合起来,共同向供应链要效率。

举个例子,重庆有一个长江黄金七号游轮上的小卖铺,过去都是自己进货,销售价格比较高,但它仍然是不赚钱的,为什么?大家想想一个小店,进一点方便面、矿泉水,背后要面对很多个供应商,而且船停靠码头往往就停一个小时,或者停15分钟就要走了,你必须在15分钟之内给我送到码头,导致它背后的供应链成本非常高。

长江黄金七号这个小店没有人跟它竞争,它是有绝对流量的,你想买方便面、矿泉水,你必须去这个小店,可是还是不赚钱,就是因为供应链不行。

但是自从京东跟它合作以后,它在重庆、涪陵、宜昌三个码头停靠的时候,京东的精准供应链可以做到快速供货,而且过去卖的都是大众商品,今天里面一半都是进口商品,关键是卖的所有价格跟京东商城一样便宜、实惠。消费者不需要在长江黄金七号上多花一分钱就可以买到跟网上一样优质低廉的商品,同时这个小店还赚钱了。

这样实现了消费者、店主和京东供应链共赢。

再举个例子,我们两年前提出“京

截止到上个月,京东每周在中国新开京东便利店1000家,我们的目标是在今年年底,每天要新开1000家京东便利店,所有的便利店几乎都是加盟的

东便利店”计划,截止到上个月,京东每周在中国新开京东便利店1000家,我们的目标是在今年年底,每天要新开1000家京东便利店,所有的便利店几乎都是加盟的。有无数年轻人,无数在外的打工者看到这个消息非常振奋,我们每天能接到5万个申请,基本上都是在外面打工的劳动者,回到自己的乡村、镇上,回到自己的小县城。

我们的目标是每300米有一个京东的便利店,有京东的品牌,有京东的商品,里面没有假货,质量得到保证,有京东精准的供应链,还有京东金融给他提供贷款,他只需要花很少的钱找到一个有人流的门面就可以开京东便利店,大概每个月收入可以超过8000块钱。

供应链规模越大,效率越好

供应链还有什么价值?

除了刚才说各种小店,还有各种业态可以应用。比如你开一个理发店,你

要有洗发水、护发素,你去采购,找宝洁,宝洁肯定不理你,当中隔了四五层。京东可以给你赋能,你开一个理发店,可能一个月只需要一瓶、三瓶洗发水,没关系,京东给你送过去。线下开餐厅的,为什么经常今天这个鱼没有了,明天那个牛肉没有了,后天这瓶酒没有了,是因为它背后供应链不行,一家小店难以打造一个完整的供应链,京东可以给你进行赋能。包括大型商超也可以赋能。

今天中国有2800多个区县,并不是每个区县永辉都进去了,但永辉有自己非常强的供应链,利用京东的供应链体系可以把永辉优质的、特色的、优势的商品卖到永辉根本没有去的区县,你没有开店仍然可以获得经济效益。

有人说刘强东你要这么做的话,我觉得你的野心太大了,你是不是要把业内的生态剥掉一层皮,赚大家的钱?不是,我们要的不是赚谁的钱,而是无数的合作伙伴共同努力,大家共同向供应链要效率和效益,不是向哪个合作伙伴、客户、品牌商,也不是合作伙伴之间彼此利益的博弈、利益的矛盾纠纷,而是我们共同把所有供应链整合起来。

供应链是规模越大,效率越好,供应链是全世界规模效率最明显的行业,所以供应链一定要有规模。

我想总结几句话,希望京东的“无界零售”成为我们一个开放的、共生的、再生的、互生的共同体。■

● (本刊新媒体见习记者武昭含根据刘强东4月12日在2018中国“互联网+”数字经济峰会上的演讲整理)