

京东十五年 深耕全国智能电商物流网络

本报记者 李静

上午下单、下午收货，下午下单、第二天收货，这是现在中国消费者在电商平台消费可以享受到的收货速度，在中国这个速度最早由京东实现。在电商行业高度竞争下，京东依然可以凭借优质高效的全国物流网络体系在行业睥睨群雄，得益于当年那个几乎所有人都反对的决定。

1998年是改革开放20周年，人们的思想意识在邓小平南巡讲话之后得到进一步解放。京东集团董事局主席兼首席执行官刘强东二次创业，在中关村租下了一个4平方米的小柜台，做起了线下多媒体生争议中的豪赌

从发展历史来看，京东和亚马逊有很多相似的地方，全品类销售、提供一站式消费平台，同样的自产自销、控制供应链、开放平台给第三方卖家。两家公司创始人的思路也很相似：零售用大量的投入来换取规模，做出来的人是不会给中型电商机会的，他们的逻辑就是，融资做规模，在现金流为正的情况下，玩命增长，不要利润。
京东后来和亚马逊走向不一样的就是物流。亚马逊的物流建设重在仓储，“最后一公里”的配送交给了联邦快递的UPS。2007年，京东自建物流，仓配一体。
那个时候的中国不像美国那样有完善、规范的物流体系，在很长的“不可能完成”的任务

爆仓和电商造节息息相关，电商节的时候，订单会蜂拥而至，相应的快递单量也较平时暴涨数倍。

2008年的时候，京东自建物流不过一年时间，当年11月因为京东库房面积不够，订单超过了生产能力，造成了京东历史上最严重的一次爆仓，京东不得不在网站发出公告，劝阻用户在京东下单，建议他们到别处去消费。这次爆仓也促使了刘强东在物流上加大投入，2009年决定自建第一个库房(仓)。

2010年无论对中国电商还是对物流行业，都是非常关键的一个时间节点。那一年当网在纽约证券交易所正式挂牌上市，成为第一家在美国上市的中国电商企业，国内以凡客为代表的垂直电商大量兴起。京东则引入一批职业经理人负责物流的发展，张立民加入京东任负责配送的副总裁，王振辉(后来升任京东物流CEO)，负责华北区域物流运营。

王振辉回忆道：“当时刘总(刘强东)就讲了一句话，我印象很深，他说我现在招的这些人不是为了我们现在的业务，是为了我们将来的业务，我们现在所有VP的配置不是为了我们现在的排名收入，是为了将来我们做世界500强。”

职业经理人加入之后，京东物流从探索阶段向专业化阶段提速，扩充品类之后的京东对仓储的要求也更加多样化，物流开始增加食品仓、图书仓等。

“因为不同的品类仓对物流的要求是非常不一样的。图书仓的作业逻辑和传统仓不一样；大家电的差距更大，从头到尾都不一样；食品类需要建立低温仓等。在当时，京东没有成功经验可以参考，全部靠团队慢慢摸索。”王振辉回忆道，即使条件艰

苦，但京东花了很多钱引入很多先进的设备提升专业化，比如引入第一套自动化分拣机，内部称其为“大福线”，这在当时可是高大上的设备。

2005年，京东决定扩充品类，从多媒体产品拓展至IT数码全品类，此后逐渐延伸至食品、家电、服装鞋帽等品类。“光靠多媒体黏性不够。”刘强东说。

品类扩充之后的第三年，刘强东做出京东历史上最重要的第二个决定，而这个决定让京东备受质疑。品类扩展之后，刘强东发现全年72%的客户投诉都是来自

于物流，当时整个中国的物流行业都面临着低效运行、服务意识差的问题。

体报道是，京东拿下1000万美元投资物流。“在那个年代，几乎所有的媒体、所有的同行都在笑话我们。今天大家已经发现了投资物流的价值，但是在那个时候，每个人都说你疯了。互联网企业怎么能做物流？物流是非常低级、简单的体力劳动，物流背了很大的包袱。”刘强东回忆道。

2007年8月，京东开始在北京小范围试点物流，招聘北京配送部负责人。2008年5月，北京配送部开设5个站点，每个站点负责的配送范围都相当大，例如亚运村站覆盖了北京大部分地区，北到天通苑，南到北二环，西到八达岭高速，东到望京，当时亚运村站有5个配送员，覆盖100平方公里的

多，根本无法实现，最后成了一纸空文，反而会激发更多用户投诉。不过刘强东力挺“211限时达”，他认为京东要在各方面超越同行，建立起很好的口碑，就必须树立行业标杆。

“211限时达”后来成为了京东标杆性的创新产品，也将电商行业的用户体验门槛提升到新的高度。

在王振辉看来，“211限时达”最厉害的一点，是将不可能变为可能，而且不是局部的可能，是全面的可能。在仓配优势下，大部分京东订单都实现了“211限时达”，这是京东物流比较有竞争力的地方。

一直让京东物流心痛的仓储问题也逐步得到解决。2012年第三季度，京东拿下上海“亚洲一号”项目土地，启动物流设计方案和建筑设计方案。刘强东认为要通过自动化解决仓储问题，就决定摸索建立大型智能化物流中心。第一个位于上海的“亚洲一号”项目是在摸索中形成的，现在看来有很多不成熟的地方，但在当时已经算是难能可贵了。

“从成本、效率、体验的角度来看，修建提高自动化水平、提升仓储利用率的‘亚洲一号’是正确的选择。”王振辉说。第一个建立的上海“亚洲一号”日分拣能力规划是100万件，如今已经有23个“亚洲一号”投入使用，多个“亚洲一号”日分拣能力有两三百万件，在建的“亚洲一号”日分拣能力规划是400万件。

为了应对物流的未来，京东在2016年成立了X和Y事业部，X事业部做硬件，Y事业部做软件。成立这两个部门的目的是为了更好开展智能化工作，推动技术落地。X事业部做了各种无人设备，Y事业部推出了各种算法，他们给业务带来的最大价值，还是为了更好地实现成本、效率、体验。

“开始很难对准时间，而且没有参考，只能自己一点一点做起来。”当时刚入职京东没多久的担任华北区域分公司负责人的王振辉，首先要啃下这个“硬骨头”，在全国率先落地“211限时达”。

其实当时京东管理层当中有人认为是为了“211限时达”成本会增加很

地区，一天送货三四百单。

刘强东说：“我们建立配送队伍不是为了花钱，是为了管理，比拼的不是资金。说实话，建立配送队伍所需资金数额不是很大，一个配送站租用50平方米的房子就足够了，简单装修一下，配一台电脑、两把扫描枪就可以了，难就难在人，人的管理是最难的，这些人可能从来没有来过京东总部，彼此也没有见过面，怎么让他们集成京东的价值观和服务态度？怎么让分布在全国各个地方大街小巷的配送员提供京东品质的服务？这是最难的。所以，我们比拼的是团队的管理能力，关键是用户体验，我要把投诉率大幅降下来。”

2017年4月25日，开放战略实行一年多之后，京东宣布成立京东物流子集团。

对于物流子集团的发展，王振辉表示，要实行“短链、智能和共生”的发展思路。短链是业务模式，智能是解决问题的方法，共生是与别人建立什么关系。财报显示，截至2019年6月30日，京东在全国运营约600个仓库，包括京东云仓管理的仓库在内，总面积超过1500万平方米。

在今年的“6·18”期间，京东物流智能仓处理单量同比增长达99%，可以从容应对亿级订单。其中，23个“亚洲一号”智能物流仓，形成了亚洲电商领域规模最大的智能物流仓群；超过50个不同层级的无人仓也组成了全国最大规模的机器人仓群，尽管订单量暴增，但京东物流仓配一体服务订单中当日达和次日达的占比仍超过91%，爆仓问题已经越来越少出现。

另外，京东物流配送机器人在国内二十多个城市实现了落地运营，其中长沙、呼和浩特、贵



武汉“亚洲一号”分拣中心，数百台分拣机器人在忙碌工作。

走向开放、独立

随着京东业务体量增长，2016年京东集团第一次进入世界500强，排名第366位。这一年的年底，京东物流做了一个重大的决定，在2016年11月23日，京东正式推出“京东物流”品牌标识，全面对社会开放，从原来的企业的物流变成物流的企业。

“京东物流开放是一个痛苦的过程。”王振辉感叹道。开放以前，京东物流只服务于商城，相对简单，开放之后就要面对外部的不同评价。在业务开展过程中，因为报价的问题，有的业务赚钱，有的亏钱，这是在开放前没有经历过的。所以，京东物流提出运营转经营，从培养运营能力到培养经营能力。

王振辉说：“如果不做开放的决策，京东物流会更痛苦。因为获得不了快速发展的机会，永远只能跟着京东的增速走，物流的发展空间就会受限。”就困难程度而言，京东物流开放面对的困难不亚于2010年。开放后，第三方业务高速发展，京东物流转变传统思维，去拉客户、做经营，这是比较困难的事情。京东物流仍在围绕成本、效率、体验的方法论做事情。

2017年4月25日，开放战略实行一年多之后，京东宣布成立京东物流子集团。

对于物流子集团的发展，王振辉表示，要实行“短链、智能和共生”的发展思路。短链是业务模式，智能是解决问题的方法，共生是与别人建立什么关系。财报显示，截至2019年6月30日，京东在全国运营约600个仓库，包括京东云仓管理的仓库在内，总面积超过1500万平方米。

在今年的“6·18”期间，京东物流智能仓处理单量同比增长达99%，可以从容应对亿级订单。其中，23个“亚洲一号”智能物流仓，形成了亚洲电商领域规模最大的智能物流仓群；超过50个不同层级的无人仓也组成了全国最大规模的机器人仓群，尽管订单量暴增，但京东物流仓配一体服务订单中当日达和次日达的占比仍超过91%，爆仓问题已经越来越少出现。

另外，京东物流配送机器人在国内二十多个城市实现了落地运营，其中长沙、呼和浩特、贵

京东物流简史

- 2004年1月1日 京东多媒体网站正式上线，业务量不断增长。
- 2005年 京东开始扩充品类，从多媒体产品拓展至IT数码全品类，此后逐渐延伸至食品、家电、服装鞋帽等品类。
- 2007年 刘强东在董事会上提出了自建物流的战略规划。同年8月，京东开始在北京小范围试点物流，招聘北京配送部负责人。
- 2008年5月 京东北京配送部开设5个站点。
- 2016年 为了应对物流的未来，京东成立了X和Y事业部，X事业部做硬件，Y事业部做软件。同年，京东集团第一次进入世界500强，排名第366位。
- 2017年4月25日 京东宣布成立京东物流子集团。
- 2019年8月底 京东物流正式发起“千县万镇24小时达”时效提速计划，重点针对低线城市城区、县城以及周边乡镇，将物流时效提升为“24小时达”。

京东末端无人机进行配送。

