

上海交通大学中国企业发展研究院授权独家发布

中国企业 经典案例

2 · 0 · 1 · 8

THE CLASSIC BUSINESS CASE
IN CHINA 2018

主编 余明阳



摩拜和lofo 万达 腾讯
比亚迪 乐视 美年大健康
京东 海澜之家 万科和宝能
东阿阿胶 滴滴出行



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

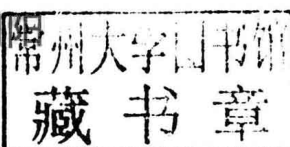
上海交通大学中国企业发展研究院授权独家发布

中国企业 经典案例

2 · 0 · 1 · 8

THE CLASSIC BUSINESS CASE
IN CHINA 2018

主编 余明阳



内容提要

本书选取了近两年我国各行业发展迅猛的经典企业,包括京东、比亚迪、海澜之家、美年大健康、乐视、万达、滴滴、腾讯、摩拜和 ofo、东阿阿胶、万科和宝能等,每个企业从案例综述、多元视角、分析点评、案例讨论四个方面进行深度剖析,探寻它们的发展轨迹,总结经验教训,以给企业经营者管理者提供借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

中国企业经典案例. 2018 / 余明阳主编. —上海:
上海交通大学出版社, 2018

ISBN 978-7-313-19179-3

I. ①中… II. ①余… III. ①企业管理-案例-
中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018) 第 054149 号

中国企业经典案例 2018

主 编: 余明阳	地 址: 上海市番禺路 951 号
出版发行: 上海交通大学出版社	电 话: 021-64071208
邮政编码: 200030	
出 版 人: 谈 毅	经 销: 全国新华书店
印 刷: 上海天地海设计印刷有限公司	印 张: 28.25
开 本: 787mm×1092mm 1/16	
字 数: 680 千字	印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷
版 次: 2018 年 5 月第 1 版	
书 号: ISBN 978-7-313-19179-3/F	
定 价: 88.00 元	

版权所有 侵权必究
告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话: 021-64366274

序

2018 年是中国改革开放的 40 周年。40 年来,中国的经济发生了翻天覆地的变化,综合实力得到了质的提升,国际影响力日益加强。中国已然成为全球的第二大经济体,而且在可预见的未来几年,也有望成为全球第一大经济体。国家富强,民众富足,市场繁荣,蒸蒸日上。中国为全球经济的发展提供了全新的模式,也为世界经济的发展贡献了强劲的动力。

与经济发展相关,中国企业的发展模式也日益为全球所关注。我们从学习模仿西方的管理方式起步,逐步适应、消化,完成本土化落地,继而根据中国的特点进行创新和升级。今天,中国在管理思想和管理模式上,已经形成了具有中国特色、又符合经济发展规律的一套全新的体制、机制和经验。这是世界管理思想史上的重要组成部分,也是西方企业和西方高校特别想学习、借鉴的内容。我们已经开始逐步在高铁建设、卫星技术、核电站建设、桥梁技术、隧道技术、共享经济、互联网经济、支付方式等一系列的行业占据领先地位,许多产业也已走向世界。在产业发展的同时,中国的企业案例和中国的管理模式,同样需要总结、提升,同样需要走向世界。中国的管理学者,有责任为世界管理思想宝库增添中国的色彩,发出中国的声音,为这个多极的世界和多元的文化,提供新的养料和借鉴。

正是基于这样的考量,上海交通大学中国企业发展研究院持续不定期地将优秀的中国企业发展案例进行汇总整理,旨在既为中国企业的发展提供理论梳理和实践借鉴,又为全球的管理学界提供研究的素材和学习的参考,这便是我们出版本书的初衷。

已经过去的 2017 年,是安泰经济与管理学院硕果累累的一年。上海交通大学获得了一流大学的评价,商业与管理学科也成为一流学科,而且是上海地区该领域唯一的一流学科。我们学院在 FT 亚太商学院排名中摘取桂冠,获得第一。我们 EMBA、MBA、EE 和管理学硕士四大排名均进入全球前 40 强。其中 EMBA 更创造了全球第 6,独立项目第 1 的佳绩。在教育部第四轮学科评估中,学院的工商管理和管理科学与工程两大一级学科分别获得了 A+ 和 A 的优异成绩。而 2018 年是安泰经济与管理学院百年院庆的标志性年份,我们提出了“创建卓越的国际一流商学院”的目标,而这一目标的达成,除了教学、科研、文化传承等传统任务以外,以服务国家和社会发展为目的的智库建设也是不可或缺的重要组成部分。中

国企业发展研究院作为企业发展的重要智库,既是服务企业、服务行业的重要力量,也是社会主义大学必须承担的社会责任。正如习近平总书记所指出的那样,“要把文章写在祖国的大地上”。我们正是基于这样的社会使命,不断推出我们的研究成果,以期为国家和社会的发展贡献自身的绵薄之力。为此,我们除了出版经典案例、中国品牌报告等案例和行业分析报告外,2017年我们还推出了“中国上市公司百强排行榜”,举办了“第二十三届中国企业家务虚会”,主办了一系列“深度思考”论坛。2018年,我们也将更多地与文化、金融、特色小镇、体育产业、大健康产业、人工智能等领域发出我们的声音,更多地助推产业的升级和供给侧改革。

今天,在党的十九大顺利召开、两会又即将召开之际,为本案例集作序,倍感欣慰。中国已从站起来、富起来,走向强起来。中国人有了更多的文化自信、制度自信、理念自信,和道路自信。中国在人类命运共同体的构建中,将会有更多的“中国药方”。我们也需要更好地讲出中国故事,为多极的世界展示中国企业独特的魅力。

因为我们的能力有限,时间、资料方面的限制也比较多,而企业发展本身又在不断地创新和迭代,从案例选取到内容组织,难免挂一漏万,疏漏和不足难以避免。我们希望不断地改进,把经典案例整理工作做得更好,为更多中国高校的学子、研究者、企业家,及全球对中国企业发展感兴趣的同仁们提供一份有价值的参考读物。特别感谢我的博士生许晟、张润宇,他们为这本书做了大量的组织、初审和校对工作。

是为序。

余明阳

2018年3月2日

于上海交通大学

目 录

第 1 章 京东:国民电商的崛起版图	1
1.1 案例综述	1
1.1.1 京东集团发展历程	1
1.1.2 京东集团主要业务	9
1.1.3 京东集团发展战略	18
1.1.4 解密京东人事管理	20
1.1.5 京东的企业文化	23
1.2 多元视角	25
1.2.1 年年亏损的京东为何没有倒闭?	25
1.2.2 连年亏损的京东竟然开始盈利了	28
1.2.3 腾讯成为京东最大股东,刘强东何去何从?	30
1.2.4 百亿收购一号店,京东与沃尔玛下了一盘什么棋?	31
1.3 分析点评	33
1.3.1 创业者要会与资本打交道	33
1.3.2 阿里大平台模式 VS 京东自营模式	35
1.3.3 自建物流模式 VS 第三方物流模式	36
1.4 案例讨论	39
第 2 章 比亚迪:进击的新能源霸主	40
2.1 案例综述	40
2.1.1 比亚迪公司经营现状	40
2.1.2 比亚迪公司发展历程	44
2.1.3 系统管理学全解比亚迪	51
2.1.4 比亚迪价值整合有高招	55
2.1.5 多头鏖战下比亚迪的竞争战略	58
2.2 多元视角	62
2.2.1 比亚迪的新能源未来,来了吗?	62
2.2.2 比亚迪和特斯拉的王者之争	65
2.3 分析点评	67
2.3.1 从 OEM 到 ODM 再到 OBM 的转型修炼	67
2.3.2 “互联网+”时代比亚迪的商业模式创新	69
2.4 案例讨论	71

第3章 海澜之家:快车道上的百姓品牌	73
3.1 案例综述	73
3.1.1 男装行业发展概况	73
3.1.2 海澜之家发展历程	79
3.1.3 海澜之家的运营模式	84
3.1.4 品牌发展及特色打造	90
3.1.5 企业经营建设及人才培育计划	95
3.2 多元视角	96
3.2.1 风险转嫁:上下游都是冤大头?	96
3.2.2 广告布局:多维度投放助推市场扩张	98
3.2.3 二代接班:500亿服装帝国何去何从?	99
3.3 分析点评	101
3.3.1 先进理念带回祖国	101
3.3.2 准确把握市场契机	102
3.4 案例讨论	103
第4章 美年大健康:打造民营体检龙头之时代弄潮	104
4.1 案例综述	104
4.1.1 健康体检行业概况	104
4.1.2 美年大健康的发展历程	108
4.1.3 美年大健康的经营模式	112
4.1.4 美年大健康核心竞争优势分析	123
4.1.5 美年大健康未来业务布局及展望	126
4.2 多元视角	134
4.2.1 体检巨头“美年、慈铭、爱康国宾”的“三国杀”	134
4.2.2 民营体检业持续发展路在何方	137
4.2.3 “互联网+医疗”有多大的想象空间	140
4.3 分析点评	146
4.3.1 美年大健康:健康中国战略的实践者	146
4.3.2 美年大健康:中国体检行业的重构者	147
4.4 案例讨论	149
第5章 乐视:生态帝国的神奇密码	151
5.1 案例综述	151
5.1.1 横空出世,蔚然成形:无线星空,乐视帝国的前尘往事	151
5.1.2 内容为王,版权筑基:乐视影业,付费视频服务领导者	154
5.1.3 模式致新,服务制胜:乐视电视,大屏引领娱乐新风暴	158
5.1.4 独辟蹊径,石破天惊:乐视手机,软硬件结合极致体验	161
5.1.5 生态孵化,野蛮生长:乐视体育,一只独角兽的速成记	164

5.1.6	造车大梦,创业维艰:乐视汽车,不止做中国的特斯拉	167
5.1.7	神秘力量,蓄势待发:乐视金融,用生态模式重释金融	169
5.1.8	生态化反,协同增益:七大生态,天罡北斗造千亿市值	174
5.2	多元视角	177
5.2.1	资本与融资:资本市场如何理解千亿乐视	177
5.2.2	创新与颠覆:造梦者贾跃亭的野心与匠心	183
5.2.3	机遇与挑战:高歌猛进下的资金链窘境	185
5.3	分析点评	186
5.3.1	解码乐视:寻找生态帝国的神奇密码	186
5.3.2	读懂乐视:成败转头空,几度夕阳红	187
5.4	案例讨论	189
第 6 章	万达集团:布局文化产业,成就多元发展	190
6.1	案例综述	190
6.1.1	中国商业地产发展概况	190
6.1.2	万达商业地产发展概况	195
6.1.3	有格局才有大布局:定下“小目标”,成就“大满贯”	197
6.1.4	解读万达第三次转型:从商业地产转型文旅产业	202
6.1.5	解读万达第四次转型:国际化、服务业、轻资产	206
6.1.6	王健林的工匠精神和以执行力为核心的万达文化	210
6.2	多元视角	212
6.2.1	好虎架不住群狼,王健林叫板迪士尼	212
6.2.2	燕雀安知鸿鹄志,万达全球连环收购	213
6.2.3	初生牛犊不怕虎,万达电商破局 O2O	215
6.3	分析点评	218
6.3.1	转型之路大势所趋	218
6.3.2	转型风险预测评估	221
6.4	案例讨论	223
第 7 章	滴滴出行:打造移动出行的生态闭环	225
7.1	案例综述	225
7.1.1	发展历程	225
7.1.2	业务布局	227
7.1.3	宏观发展环境分析	232
7.1.4	行业环境及竞争对手分析	235
7.1.5	经营理念	242
7.1.6	营销模式	246
7.1.7	未来布局	249
7.2	多元视角	250

7.2.1 战略收购,垄断争议	250
7.2.2 礼券返现,补贴大战	252
7.2.3 市场杠杆,动态调价	254
7.2.4 监管不力,安全风险	256
7.3 分析点评	257
7.3.1 资源整合,连接司乘	257
7.3.2 场景构建,全新生态	258
7.3.3 产品更新,完善服务	260
7.3.4 情感互动,升华品牌	261
7.4 案例讨论	262
第8章 腾讯:连接一切的“互联网+”生态	263
8.1 案例综述	263
8.1.1 帝国崛起:腾讯发展历程概况	263
8.1.2 运筹帷幄:腾讯企业发展战略	267
8.1.3 事业群制:主营业务运营现状	271
8.1.4 亮点追踪:蓝图下的核心业务	275
8.1.5 理念为本:紧随用户顺势而变	284
8.2 多元视角	287
8.2.1 腾讯布局生态系统:发展定位明晰还是失准?	287
8.2.2 腾讯发力战略合作:资源浪费抑或企业共赢?	289
8.2.3 腾讯阿里短兵相接:各个领域红利鹿死谁手?	290
8.3 分析点评	293
8.3.1 社交基因:贯穿腾讯产品发展	293
8.3.2 社交需求:腾讯企业成功根源	296
8.4 案例讨论	297
第9章 摩拜和 ofo:最后一公里的橙黄较量	299
9.1 案例综述	299
9.1.1 自行车与共享自行车行业概述	299
9.1.2 摩拜单车企业详述	305
9.1.3 ofo 共享单车企业详述	309
9.1.4 摩拜与 ofo 企业对比分析	316
9.1.5 同行业竞争对手	322
9.2 多元视角	325
9.2.1 消费者视角:“竞争的核心是差异化”	325
9.2.2 政府视角:加强企业监管,倡导绿色出行	327
9.2.3 投资者视角:提高投车量至关重要	329
9.2.4 媒体视角:警惕行业泡沫	331

9.3	分析点评	333
9.3.1	共享单车市场中存在的问题	333
9.3.2	共享经济:移动互联时代的经济新模式	335
9.4	案例讨论	339
第 10 章	东阿阿胶:传统中药品牌的滋补重生	340
10.1	案例综述	340
10.1.1	多环境中的阿胶发展	340
10.1.2	东阿阿胶的发展历程	343
10.1.3	品牌定位:单焦点多品牌拔高东阿优势	346
10.1.4	价值回归:东阿要打造滋补保健的上品	348
10.1.5	全产业链:形成阿胶上下游的持续发展	352
10.1.6	线上线下:渠道助力东阿扩张滋补市场	357
10.1.7	科技创新:助推东阿滋补品质遥遥领先	359
10.2	多元视角	361
10.2.1	解读阿胶行业乱象	361
10.2.2	解读东阿“价值回归”	362
10.2.3	解读东阿全产业链	365
10.2.4	解读东阿资本风波	367
10.3	分析点评	370
10.3.1	卓越之路,东阿一直是最大赢家	370
10.3.2	基业长青,东阿阿胶竞争力分析	371
10.4	案例讨论	374
第 11 章	万科宝能之争:实业与资本的姿态	376
11.1	案例综述	376
11.1.1	万科:情怀的理想主义	376
11.1.2	宝能:相信市场的力量	384
11.1.3	万宝股权争夺战	390
11.2	多元视角	409
11.2.1	资本市场的合纵连横	409
11.2.2	万宝背后的政治角力	410
11.2.3	险资杠杆的监管之困	411
11.2.4	王石风尖浪口躲围猎	413
11.2.5	姚氏辞职后何去何从	414
11.3	分析点评	414
11.4	案例讨论	416
	参考文献	418

第1章 京东：国民电商的崛起版图

2014年5月22日美国东部时间上午9点30分,京东在纳斯达克证券交易所挂牌交易,发行价为19.00美元,募集17.8亿美元,市值近260亿美元;加上腾讯认购京东5%股权的13.1亿美元,京东总共融资超过31亿美元。京东成为中国第一个成功赴美上市的大型综合型电商平台。^①

1998年6月18日,24岁的刘强东带着工作两年所积攒的12000元,在中关村创办了京东多媒体,也就是今天京东的前身。2016年第三季度财报显示,京东第三季度交易总额达到1588亿元人民币(约238亿美元),同比增长43%。^② 京东如何在18年间,从中关村的柜台起家崛起成为中国收入规模最大的互联网公司?这其中又有怎样催人奋进的创业历程和力排众议的战略决策?为何京东会受到投资人如此的青睐和追捧?京东的成功秘诀到底是什么?

1.1 案例综述

1.1.1 京东集团发展历程

在过去18年时间里,京东的发展主要经历了四个阶段,伴随着三次重大战略决策。第一个阶段从1998年至2004年,是京东的初创阶段。2004年京东转型进入电子商务领域,以敏锐的嗅觉把握未来商业变革的新模式。第二个阶段从2004年至2007年,是京东的积累阶段。2007年京东决定由原先只做3C产品向全品类扩张,打造一站式综合购物平台。在此基础上,京东还决定自建仓配一体化物流体系从根本上解决到货慢、货物损坏等问题。第三个阶段从2007年至2014年,是京东开疆拓土的阶段。以拿到第一笔风险投资为标志,资本运作为京东的全品类扩张和自建仓配一体化物流体系这两大战略决策提供了强劲的支撑和保障。第四个阶段从2014年至今,是京东高速发展的阶段。纳斯达克交易所成功上市不仅为京东打开引进世界级资本的大门,同时还拓展了创始人刘强东的视野,使他不再局限于中国市场,而是着眼于全球市场。

1.1.1.1 1998年—2004年：中关村初创，坚持正品销售

1998年中国经济正处在转型发展的攻坚时期,一方面是国有企业职工大量下岗分流被动进入社会,国有企业铁饭碗的神话被打破;另一方面民营企业紧随改革开放的发展浪潮,如雨后春笋般迸发出强劲的势头。此时的中国有三个地方最具创业活力与能量,从北往南首先是地处首都北京的中关村,其次是以温州为代表的浙江,再次是以广州和深圳为代表的

^① 李志刚. 创京东[M]. 北京: 中信出版社, 2015.

^② 京东集团. 2016年第三季度财报[EB/OL]. [2016-11-15]. <http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irol-newsArticle&ID=2222411>.

珠江三角洲。中关村,起源于20世纪80年代初的“中关村电子一条街”,位于北京市海淀区,是中国第一个国家级高新技术产业开发区,第一个国家自主创新示范区,第一个“国家级”人才特区,是我国体制机制创新的试验田,也被誉为“中国的硅谷”。^① 浙江与珠江三角洲类似,主要是以制造业和服务业为主,是进出口贸易最为活跃的地区,也是带动全国经济发展的试验田和排头兵。

正是在这一年,24岁的刘强东带着工作两年所积攒的12 000元,在中关村租下了4平米的摊位,买了一台二手电脑,一辆二手三轮车,一个人创立了京东多媒体,也就是今天京东集团的前身。京东多媒体最初是做婚纱影楼视频编辑的系统和硬件,是典型的线下渠道生意:从厂家进货,在柜台销售,最先做批发,而后转为批发零售兼营。此时的零售业由于早期没有规范的管理制度和行业准则,中间环节众多,加之商品价格不透明,整个市场正品假货鱼龙混杂。消费者能否以合适的价格买到心仪的商品,完全取决于自己的眼光和判断。^② 而此时的中关村就是整个行业真实的写照。消费者稍有不慎,就可能以正品的价格买到了假货。京东多媒体就诞生在这样一个大环境下。

24岁的刘强东做生意与中关村其他卖家不同,他坚持明码标价且拒绝还价,而非像其他卖家一样,先漫天要价而后再打折促销。在创业初期,很多客户发现谈不下来价格,而选择去别的卖家再转一转,可最终又回到京东多媒体。因为客户发现这里定价合理,而且商品的质量有保证。虽然销售山寨货和水货,能够赚取比正品多几倍甚至十几倍的利润,但是刘强东从一开始就坚决不做假货,而是踏踏实实销售正品行货。与其他卖家经常不提供发票相比,京东多媒体从最开始就为售出的商品开发票。开发票是一种承诺一种自信,告诉客户京东多媒体卖的是正品,也使客户可以更加放心的购买。曾经工商局在京东多媒体查了三天,没有发现偷税漏税,没有发现山寨货和水货。就这样口口相传,京东多媒体渐渐积累起了一批忠实的客户,生意也日渐红火起来。

随着公司规模不断扩大,京东多媒体从中关村的摊位搬到了位于硅谷电脑城对面的北大资源楼。此时,公司将销售重心转移到光磁产品、刻录机和录像带转制系统。约七成的商品卖给中关村各电脑城的柜台,约三成的商品经由自营柜台销售给个人客户。公司销售规模逐步攀升,不仅是因为之前所积累的良好口碑与信誉,还因为京东多媒体的员工在销售商品时,为客户提供额外的技术服务和支持。

与此同时,京东多媒体采取薄利多销、规模优先的策略。刘强东相信只有市场占有率上去了,才能对整个行业有控制力。消费者的眼睛是雪亮的,只追求暴利的公司是无法在市场上长期立足的。秉承着薄利多销、规模优先的策略,京东多媒体在多个领域都保持着高速增长。在光磁产品领域,曾一度占据全国约60%的市场份额。优质低价的商品以及良好的服务态度,真诚地对待每一位客户,不做一锤子买卖,使京东多媒体在市场中得到了大量客户的认可和信赖。

就在刘强东和他的京东多媒体一头扎进零售世界里的時候,中国零售业正在发生着巨大的转变,从原先的小型门店向专业大型连锁门店的趋势快速发展。其中典型代表就是以

① 中关村国家自主创新示范区介绍[EB/OL]. [2017-1-28]. <http://www.zgc.gov.cn/sfqgk/56261.htm>.

② 李志刚. 创京东[M]. 北京: 中信出版社, 2015.

销售家电为主的国美和苏宁。1998年国美关停在北京市中心的小型门店,在三环附近开设近2000平方米的大型门店,树立起零售业门店选址的新标准,即营业面积1000平方米以上,库房面积至少200平方米。进入2000年之后,国美和苏宁以此标准在全国迅速扩张门店以期占领市场。由此也吸引了大量资本进入。2004年国美电器在香港成功上市,利用资本进行跨越式发展。2006年成功收购上海永乐生活家电,2007年成功并购北京大中电器。专业大型线下连锁店这一零售业的新模式也进入了巅峰时期。国美创始人黄光裕也在2004年、2005年和2008年三度问鼎胡润百富榜,成为中国首富。^①

事物总是在不断变化中发展和壮大的,就在此时另一种颠覆性的零售模式——电子商务,也悄然在中国生根发芽。当时电子商务主要有两种模式,第一种是B2C模式,即与亚马逊模式相类似;第二种是C2C模式,即与eBay模式相类似。亚马逊模式早期在美国主要是从品牌厂家采购商品,统一进入亚马逊自建的仓储体系,客户在亚马逊网站上下订单支付购买,最后再由UPS(美国联邦快递)或USPS(美国邮政署)完成运输,送到客户手中。^②李国庆与其妻子在1998年共同创办的当当网,以及现在的天猫商城都采用类似的模式。eBay模式主要是采用拍卖竞价等模式,由个人卖家将商品售卖给个人买家。淘宝网就是采用类似的模式。

1.1.1.2 2004年—2007年:遇非典机缘,走上电商之路

电子商务的群雄逐鹿和风起云涌一直都没引起刘强东和京东多媒体的关注,直到2003年那场席卷全国各地的SARS(传染性非典型肺炎)才机缘巧合般促使刘强东和京东多媒体跨入电子商务领域。2002年11月,广东佛山发现我国首例SARS患者,SARS在短短几个月时间里席卷了大江南北。截至2013年7月11日,大陆地区患者5327人,死亡349人,康复4941人。在死亡阴影的笼罩之下,全国各大城市街头门可罗雀。而依靠客流量的零售业也因此遭到了重创。为了吸引客源中关村所有的商家都大幅降价销售,然而巨大的库存压力和骤减的销售额仍然压得商家喘不过气来。此时的京东多媒体也遭遇了创立以来第一次重创。3C产品更新换代的速度特别快,库存积压的时间越久价值就越低。通常代理商很大一部分利润都来自于厂商提供的返点。销量低迷达不到预定计划,就拿不到返点。在短短一个月的时间里,京东多媒体就亏损了800多万,剩余的账面资金也很难支撑超过半年。刘强东担心员工感染“非典”,把京东多媒体自营的12个柜台全部关停。相关员工也都在高速公路封闭之前离开了北京,仅剩下一小部分员工留守公司。大家在办公室里想,如果情况持续恶化,再过两三个月公司可能会倒闭。如何恢复销量减少亏损才是当务之急。有人提出既然不能当面交易,那为什么不能运用互联网进行交易呢?这样就可以暂时缓解燃眉之急。

京东多媒体的员工开始在网络论坛上发帖,推销光磁产品。21位网友的订单如期而至,就这样京东多媒体迈出了互联网零售的第一步。随着互联网销售持续升温以及刘强东对于电子商务的深入了解,2004年1月1日,京东多媒体网(www.jd.com)正式开通。

① 国美集团咨询中心[EB/OL].[2017-1-29]. <http://igome.com/info/>.

② 亚马逊官网投资者关系[EB/OL].[2017-1-29].<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-irhome>.

京东多媒体开始了线下与线上同时运营。^①

随着线上业务规模不断扩大增速不断攀升,线上业务已经不再是线下业务的补充,而是京东多媒体不可或缺的一个部分。尤其当线上业务增速远超线下业务时,刘强东开始思考京东多媒体未来的发展方向。与此同时,中国互联网用户总人数从1997年开始不断快速增长。截至2004年12月31日,我国互联网用户总数达到约9400万。^②

正是在这样的大背景下,2004年下半年刘强东不断召集员工开会讨论京东多媒体未来业务发展方向。刘强东准备要放弃公司所有线下业务,将京东多媒体转型为只做线上业务的互联网公司。主要原因如下:首先,线上业务拥有更好的客户体验,消费者足不出户,就可以购买自己心仪的商品。只需要在网站上直接下单,商品连同发票就会一同寄往客户手中,为客户省去了舟车劳顿的辛苦。其次,线上业务的增速要远远大于线下业务。如果按照公司原定计划,继续拓展线下业务,那必然就需要借鉴国美和苏宁的模式,采用重资产的模式开设大量线下门店。虽然有清晰的参照物和盈利模式,但是以京东多媒体此时的能力很难与国美和苏宁等巨头抗衡。

很多员工都表示无法理解这样的决策,因为此时京东多媒体线下业务的销售额已经有近亿元,而线上业务才刚刚起步。虽然线上业务增速远超线下业务,但是线上业务的前景和未来商业模式都比较模糊。完全放弃线下业务,只做线上业务有很大的风险和不确定性。员工们建议保持线下业务和线上业务同时开展。

凭借着创业多年的丰富经验以及对于商业趋势敏锐的嗅觉,刘强东没有像中关村其他公司一样线下和线上业务同时发展,而是义无反顾地选择了关停线下业务,专心做线上业务。因为只有专注做一件事情才能把事情做好,真正为客户创造价值才能获取收益,线上线下一同开展最终线上线下都做不精做不好。^③ 船小好调头,公司随即撤销了所有的柜台,仅保留一个柜台用于采购。

事实证明刘强东这一决定性战略决策是正确的,2004年以后连续7年公司销售额都保持200%的惊人增长。2005年11月京东多媒体网的日订单处理量稳定突破500个。2006年1月京东宣布进军上海,成立上海全资子公司。2007年5月京东广州全资子公司成立,全力拓展华南市场。至此京东多媒体将华北、华东和华南连为一体。与此同时,京东多媒体网的日订单处理量不断攀升。随着京东多媒体网销售规模和增速屡创新高,原有的3C产品和家电已渐渐无法满足公司的需求。同时,有了雄厚实力的支撑,京东多媒体网向全品类扩张的时机也日渐成熟。

2007年6月,京东多媒体网成功改版并使用全新域名,正式更名为京东商城(www.360buy.com),以崭新的面貌屹立于国内B2C市场。当月京东商城的日订单处理量突破3000个。同时京东商城也逐步开始了向全品类扩展的步伐,增加了家居、服装、个护化妆、食品、图书等品类。尤其是服装品类分为女装、男装、内衣、女鞋等10个细分品类,其容量已相当于一个巨型的商场,各种品牌应有尽有,能够更好地满足消费者的不同需求,为京东商城

① 刘强东. 将客户体验做到极致[J]. 中国林业产业, 2011(10): 64-65.

② 第十五次中国互联网发展状况统计报告[R/OL]. [2005-1-1]. <http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwzbg/hlwtjbg/201206/P020120612484930004462.pdf>.

③ 刘强东. 你没能成为刘强东的7大原因[J]. 商, 2013(31): 396-397.

的高速发展注入动力。



图 1-1 京东商城旧标志

与京东商城全品类扩张战略相匹配的是自建仓配一体化物流体系战略。此前京东商城将精力重点放在仓储，而“最后一公里”的配送则交给第三方快递公司来完成。这时国内的快递市场正处在群雄割据、诸侯混战的状态。除了中国邮政之外，没有哪家快递公司有能力建成覆盖中国全境的快递网络。快递公司经常采用加盟的方式进行疯狂扩张，因而导致服务质量参差不齐，各种暴力卸货分拣的行为时有发生且屡禁不止。甚至有个别快递员监守自盗，偷梁换柱。

此时的京东商城有超过一半的客户投诉到货慢、货品摔坏无法使用。京东商城中很多商品都属于易碎物品需要轻拿轻放，而第三方快递公司的暴力分拣配送经常会造成商品的损坏。除此之外，很多第三方快递公司都不能代收货款，即使可以代收货款，账期也都非常长，通常都需要二至四周才能到账。加之第三方快递公司有众多加盟店，加盟店老板卷款潜逃也无法有效规避。这些都对京东商城造成了巨大的资金压力和风险。同时，在某种程度上也限制了公司业务的快速发展。以上两点主要原因促使刘强东决定自建仓配一体化物流体系。

2007年8月，京东开始在北京小范围试点，同时招聘了北京配送部负责人。2008年5月，北京配送部开设了5个站点，每个站点负责配送的面积都相当大，例如亚运村站几乎覆盖了北京北部的大部分地区。亚运村站的5名配送员负责配送大概100平方公里的地区，一天送货三四百单。2009年上半年，由于业务需要，亚运村站分成三个站点。其他站点的开设速度也明显加快，到2010年，京东自营配送已经覆盖北京五环内。^①

1.1.1.3 2007年—2014年：开拓全品类，坚持自建物流

2007年在京东的历史上是举足轻重的一年，在这一年里全品类扩展战略和自建仓配一体化物流体系战略初步确定并逐步落地实施。京东多媒体网正式改版更名为京东商城，全新的版式和全新的域名都昭示着深刻的变革和宏伟的梦想。也正是在这一年，京东商城获得了第一笔融资。刘强东正式开启了资本的大门。

随着京东商城发展速度越来越快，刘强东意识到他需要大量的资金才能支撑两大战略顺利实施，同时使京东商城保持强劲的发展态势。刘强东和今日资本集团创始人兼总裁徐新初次见面是2006年10月在北京香格里拉饭店。徐新对刘强东的第一印象是诚信可靠，有抱负有理想，心里只想争第一，而且有决心成就一番事业。她心里有一种强烈的感觉，自己发现了一匹千里马。除此之外，更使她眼前一亮的是，京东从来不打广告，而每个月销售

^① 李志刚，创京东[M]，北京：中信出版社，2015。

收入却都能比上个月增加10%。她敏锐地判断出肯定是刘强东的商业模式切中要害。随后的尽职调查,发现虽然京东商城还很小,团队还不完善,但是大家对于刘强东是发自内心的尊重,有很高的忠诚度,且执行力非常强。这更加坚定了今日资本投资京东商城的信心。很快1 000万美金融资顺利到位,这也成为京东融资历程中的第一笔资金。这笔资金主要用于拓展商品品类和自建仓配一体化物流体系。^①

2007年10月京东商城在北京、上海、广州率先启用移动POS机上门刷卡服务,开创了中国电子商务领域的先河。为客户提供多元化的支付方式,改变了原来货到付款只能使用现金的传统方式,得到了客户的青睐,进一步提升了客户体验以及客户黏性。从2008年开始,京东商城开始逐步涉足空调、冰箱、电视等大家电。到了6月产品线逐一扩充完毕。这也标志着京东商城由原先部分3C产品发展成为覆盖全线3C产品的电商平台。2008年11月,京东仓库面积不足,订单量超过了生产能力,造成了京东历史上最严重的一次爆仓。京东商城不得不在网站上发出公告,劝阻用户在京东商城下单,而是建议消费者去其他平台消费。因为刘强东意识到由送货时效严重延误所造成的口碑伤害,远比关闭下单功能而暂时损失的销售额要大得多。这一次爆仓坚定了刘强东在仓储物流上加大投入的想法。

2009年京东商城在上海投资2 000万成立圆迈快递公司,进一步提升重点地区的物流速度、服务质量和顾客体验。在北京、上海、广州和成都先后建成4个一级库房、15至20个二级库房和50个以上城市配送站。在此基础之上,今日资本、雄牛资本、梁伯韬联合投资2 100万美元。这是2008年金融危机之后,中国电子商务企业融到的第一笔资金,京东商城将70%的资金用作自建仓配一体化物流体系的建设。2009年3月,京东商城单月销售额突破2亿元,成为国内首家也是唯一一家月销售额突破2亿元大关的B2C电子商务公司。2009年6月,京东商城单月销售额突破3亿元,与2007年全年销售额持平。同时,日订单处理能力突破20 000单。2009年京东商城年营业额约达40亿人民币,显示了京东商城在电子商务领域的巨大发展潜力。

2010年京东商城获得老虎环球基金C1轮1.5亿美元投资,这笔融资是金融危机之后中国电子商务企业获得的数额最大的一笔投资。在这一年里,刘强东带领京东商城做了三件大事。第一件是成立坐落在成都的西南分公司,形成了以华北、华东、华南和西南四大物流中心为基础覆盖全国的销售网络;第二件是持续提升服务水平,推出了“211限时达”“售后100分”和全国上门取件服务等;第三件是推出手机版京东商城,方便客户随时随地在京东商城购物。随着移动互联网技术不断普及,手机网络资费不断下调,手机上网已经成为很多年轻人主要的上网方式。手机版京东商城的推出顺应了移动互联网这一发展趋势,为客户提供了移动互联网购物的全新体验。2010年12月23日,京东商城团购频道于12月23日正式上线,京东商城注册用户均可直接参与团购。2010年,京东商城全年销售额达102亿元,成为国内首个销售额过百亿的网络零售企业。

2011年为建设技术研发项目,筹建7个一级物流中心,京东商城接受俄罗斯DST基金、老虎环球基金等六家基金和一些社会知名人士C2轮联合投资15亿美元。^②京东商城此次获得的15亿美元是中国互联网史上单笔数额最大的融资。2月,京东商城上线包裹跟踪

① 李志刚. 创京东[M]. 北京: 中信出版社, 2015.

② 曹文玉. 浅谈京东融资历程及其SWOT分析[J]. 全国商情·理论研究, 2016(3): 25-26.

(GIS)系统,方便用户实时地了解追踪自己的网购物品配送进度。3月,京东商城获得ACER宏碁电脑产品售后服务授权,同期发布“心服务体系”,开创了电子商务行业全新的整体服务标准。7月,京东商城与九州通联合宣布,京东商城注资九州通医药集团股份有限公司旗下的北京好药师大药房连锁有限公司,正式进军B2C在线医药市场,为消费者提供医药保健品网购服务。11月,京东商城集团旗下奢侈品购物网站:360Top正式推出,高调进入奢侈品领域。

2012年2月,京东商城酒店预订业务上线。京东商城正式启动电子书刊业务,销售平台与智能手机/PC阅读客户端软件同步上线。5月,京东商城开放服务JOS上线(jos.360buy),标志着京东商城系统的全面开放。5月29日,京东商城集团旗下日韩品牌综合类网上购物商城——“迷你挑”正式上线。10月,京东商城开通英文网站开拓海外市场。同年京东完成第五轮融资,融资金额为3亿美元。该笔融资由安大略教师退休基金领投,老虎环球基金跟投,两者分别投资2.5亿美元和5000万美元。

2013年2月,京东完成赴美上市前最后一轮7亿美元融资,投资方包括加拿大安大略教师退休基金和沙特富翁阿尔瓦利德王子控股的王国控股集团以及公司一些主要股东跟投。^①2013年3月30日,京东商城启动去商城化,“京东商城”这一官方名称将被缩减为“京东”,随后更换全新LOGO。与此同时,启用JD域名,并将360buy的域名切换至JD。新域名是为了用户方便记忆和直接登录。京东方面认为,作为“京东”两字的拼音首字母拼写,JD更易于和京东品牌产生联想,有利于京东品牌形象的传播和提升;淡化其电商色彩,在为其未来在物流、金融业务上的拓展做铺垫。2013年4月23日,京东宣布注册用户正式突破1亿。



图1-2 京东商城新标志

(资料来源:京东商城官网)

在2013年7月29日,京东POP开放平台大会上,京东集团财务副总裁范微表示,京东已经成立金融集团,未来针对POP平台上的卖家,京东将提供小额信用贷款、流水贷款、联保贷款、票据兑现、应收账款融资、境内外保理业务等金融服务。2013年10月京东集团旗下子集团京东金融集团正式开始独立运营,布局公司金融和消费者金融两大领域。^②已建立起八大业务板块——供应链金融、消费金融、众筹、财富管理、支付、保险、证券,金融科技。两大核心产品为京东众筹和京东白条。京东金融的定位是金融科技公司,遵从金融本质,以风控能力建设为战略第一位,以数据为基础,以技术为手段,搭建服务金融机构和非金融机

① 曹文玉. 浅谈京东融资历程及其SWOT分析[J]. 全国商情·理论研究, 2016(3): 25-26.

② 京东金融集团官网[EB/OL]. [2017-2-2]. <http://jr.jd.com/>.