

电商三国之蜀汉传

京东万亿巨兽诞生记



从中关村四平米柜台到九十万兄弟的商业远航。



曹魏 (阿里巴巴)

起步最早，地盘最大。
根植深厚的生态系统（淘宝、
支付宝、阿里云）。



蜀汉 (京东)

草根出身，“兄弟”文化。
重资产模式，极度关注粮草
与运输（自建物流）。



东吴 (拼多多等)

偏安江南，奇招制胜。
以小博大，极其灵活的战术。

在这场跨越二十年的漫长战争中，那个最关注“运粮通道”的蜀汉，走出了最沉重也最坚实的建国之路。

角色档案：草根学霸的原始技能树



“我对员工百分之百信任，但如果没有管理，信任就叫放任自由。”



核心属性

1974年生于江苏宿迁光明村。世代跑船为生（埋下“十万吨巨轮”的梦想）。



智力天赋

1992年宿迁高考状元，考入中国人民大学社会学系。



早期技能

国内最早一批自学成才的程序员。大三靠写代码外包赚取十几万，成为人大“首富”学生。



致命教训

大四盘下火锅店，因对员工“只信任无管理”，被前台和大厨贪污导致倒闭，负债二十万。

第一回：乱纪元中的四平米法则（1998）

“先报高价再假装打折！”

逆向商业逻辑

- 放弃短期暴利，拒绝“赚快钱”。
- 死守两条铁律：100%正品与明码标价（绝不讲价）。

京东多媒体

短期看利润微薄，但五年时间里，这种“死板”积累下了中关村最顶级的口碑。这个口碑，将在绝境中拯救京东。

第二回：非典绝境与线上的火种（2003）

SARS爆发。21天亏损800万，只剩2个月寿命。

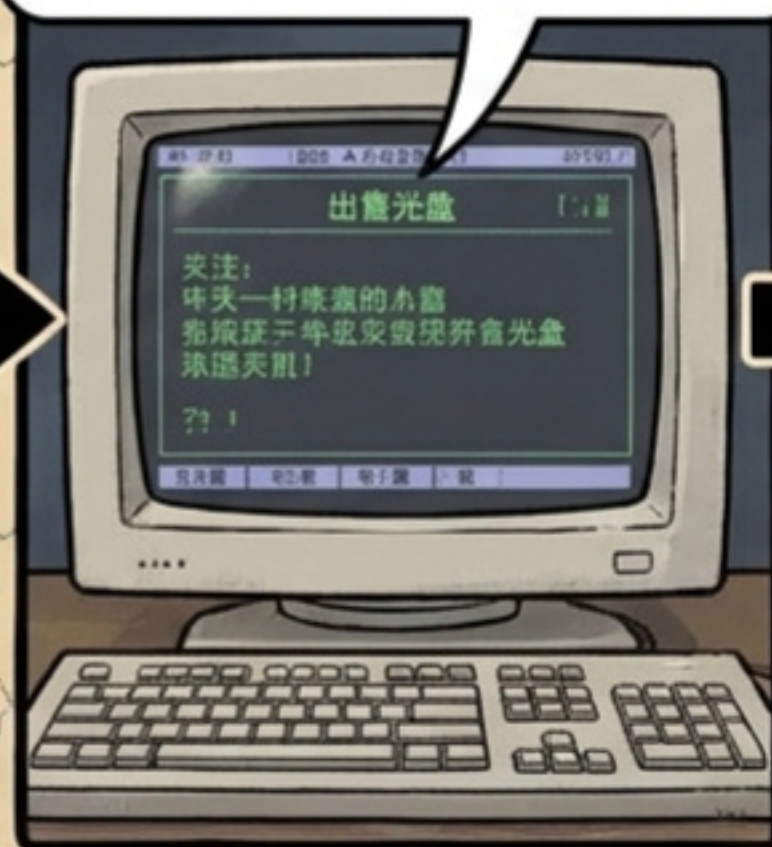


全员转移线上，在BBS论坛发帖推销光盘。

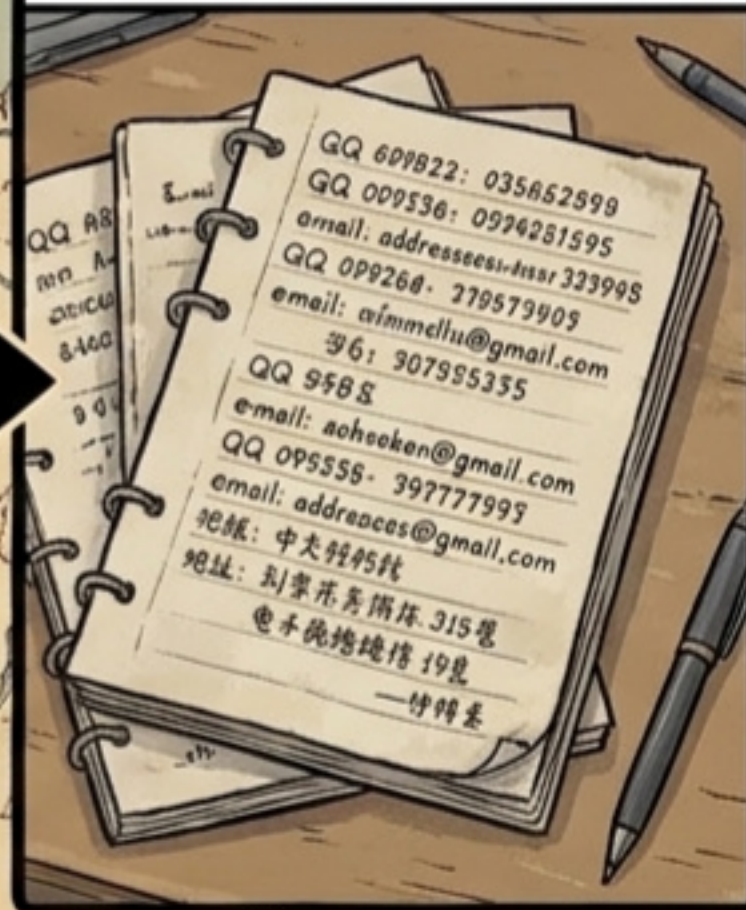
深夜4时



“这是中关村唯一一家我买了三年光盘，从来没买到假货的公司！”



当天成交6笔，打通原始电商闭环。



物理隔离逼迫京东接触互联网。经过无数个凌晨的论坛客服体验，刘强东做出了最终判断：“电子商务才是未来。”

最果断的挥刀：斩断线下退路（2004）



线下代理模式



- 没有核心价值的“流通环节”。赚取信息差，易被品牌方随时替代。
- 高昂的门店租金、大量导购人力。
- 对照组“宏图三胞”选择All in线下，盲目扩张，最终因资金链断裂破产退市。

电子商务模式



- 去除中间商，直面消费者。
- 砍掉店面租金与线下导购成本，商品可以做到绝对低价。

2004年底，刘强东力排众议，关闭所有盈利的线下门店，全面转型电商。这不是盲目跟风，而是基于成本与商业本质的深刻推演。

第三回：女王的支票与万吨巨轮的图纸（2007）

“一家电商公司为什么要做贼重的物流？利润全被摊薄了！”

“你要200万不够，我给你1000万美元。你们的运营效率有珠穆朗玛峰那么高。”

融资的意义：这笔钱没有用来套现，而是全部砸部砸向了同行，同行嘲笑的“重资产”泥潭。开启了京东真正的长征：扩品类与自建物流。

全品类

自建物流

护城河背后的数学题：重资产的成本真相



网络效应的临界点

- 只要一个城市单日突破2000单，自建物流的成本平衡点就会被打破。突破5000单，自建成本比外包低20%。
- 结果：诞生了令对手绝望的“211限时达”（上午11点前下单当日达，晚上11点前下单次日上午达）。

战术降维打击：绞杀当当的图书战（2010）



Diagnostic Table

✓ 为什么选图书？	→ 高标准化、低客单价、极高复购率 = 最完美的引流品。
✓ 京东战术	→ 每本书比对手便宜20%。用C轮15亿美元的充足弹药硬砸补贴。 → 京东：将图书作为“亏损诱饵”，获取的巨量流量全部转化高毛利的3C电子产品订单。整体盈利。
✓ 最毒辣的底牌	→ 当当：主营业务只有图书，跟进降价等于割大动脉流血，毛利率从25%暴跌至13%。

降维打击的本质：我用我的边缘业务，打你的核心主业。

抢夺心智的“8.15”家电决战（2012）



疯狂的宣战

- 微博宣布：京东大家电三年内零毛利，保证比国美、苏宁连锁店便宜至少10%。
- 招募5000名“美苏价格情报员”派驻线下门店，发现价格更高当场发券补差价。

战争的真相

- 发改委事后调查显示，真正降价的大家电仅占总SKU的4-6%，最高降幅不过两百多元。

战略成果：用极低的代价完成了一次全民级别的公关。虽然价格战雷声大雨点小，但京东成功将自己与苏宁、国美并列，死死钉在了消费者“买家电，比三家”的核心心智中。

价格战的底气：碾压级的成本结构

渠道成本
30-50%，
库存周转
60-90天。

中关村电脑城

渠道成本12-20%
(含4.2%的
门店租金)，
库存周转
30-60天。

国美/苏宁

“卖一台5000块的冰箱，传统卖场成本要750-1000块，京东只要500块。这500块的差价，就是我们永远能打价格战的根本原因。”

渠道综合费率仅10%，
库存周转7-30天。
隐藏优势：无门店租金，
无十几万线下销售人工。

京东

当当网 +30%
市值 \$3亿

市值 +30%

DANGDANG

第四回：腾讯结盟与纳斯达克敲钟（2014）

腾讯结盟



- 腾讯放弃自营电商，注资2.15亿美元换取京东15%股份。
- 最核心资产交割：微信与手机QQ向京东开放一级流量入口。

纳斯达克敲钟



- 抢在阿里之前递交上市申请以确保估值。
- 2014年5月，京东登陆纳斯达克，市值近300亿美元，成为当时中国第三大互联网上市公司。

危机、罪己诏与“兄弟”重返 (2018-2023)



2018年（明尼苏达危机）：

- 创始人个人行为导致股价暴跌60%，暴露了公司对“一把手”的极度依赖风险。

2019年-2022年（退居幕后）：

- 刘强东发布“罪己诏”反思人性的软弱与贪图享乐。职业经理人徐雷接任，回港二次上市，稳住阵脚，物流与健康分拆上市。

2023年-至今（强势回归）：

- 面对外部绞杀，刘强东重掌帅印。内部强硬喊话：“凡是长期业绩不好、从来不拼搏的人，不是我的兄弟！”。
- 重启百亿补贴战役。

万亿巨兽的最终形态（2024-2025 数据盘点）

1

营收规模：1.16万亿元人民币（净利润超400亿）。

亚洲第0.1 自动成
最门黑大仓库

2

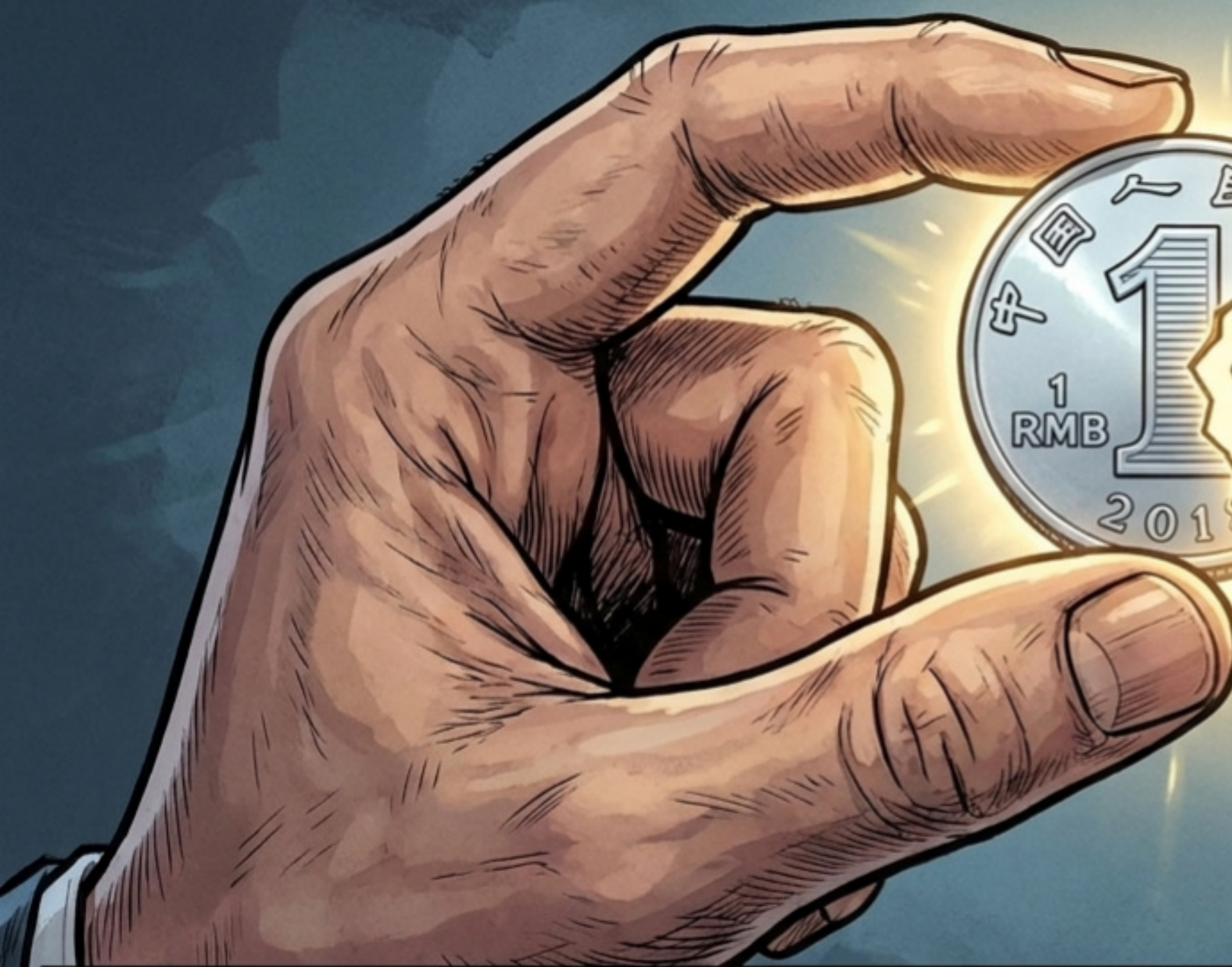
第五代无人仓：人机比
降至1:20，全流程无人
化分拣，准确率99.99%。

3

九十万兄弟：员工总数超
90万。每日人力支出高达
4.3亿元（全年1572亿）。

社会保障：从2007年招募第
一个全职快递员起，坚持全
员足额缴纳五险一金。目前
已有千名小哥光荣退休。

终局哲学：“三毛五”理论与厚重的城墙



刘强东的零售哲学：如果京东赚到1块钱利润，顶多拿走0.35元，剩下的0.65元必须留给品牌商。

正向经济循环：让品牌商赚到钱，投入研发，提高工人工资；工人有钱消费，去买优质品牌，而不是陷入靠压榨劳动力制造“白菜垃圾货”的恶性内卷。

在轻资产满天飞的互联网时代，京东选择了最笨、最重的路。这堵用90万人和几千座仓库砌成的“重资产城墙”，跑得虽然不够快，但在无数次电商乱战中，却再也无人能够轻易将其推倒。