

京东物流：速度是硬核、温度是内核

文/蔡舒恒 黄夏燕 刘婕

京东物流的梦想是成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商，十余年来，我们一直坚持做行业最苦、最难但最有价值的事，坚定不移地进行基础设施建设，夯实供应链、技术等核心能力，为提升用户体验，推动行业提质增效而努力。我们关注并希望每一位员工都能够收获有尊严感、幸福感和成就感的工作和生活，并把企业发展融入到合作伙伴、实体经济和社会环境之中，坚持与合作伙伴共赢，与环境共生，以“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”为使命，持续为经济发展、环境友好、社会和谐发展创造价值，在提升社会效率、带动高质量消费、助力实体经济数字化转型、推动供给侧结构性改革、促进就业、推进乡村振兴等方面积极履行社会责任，构建更高效和可持续的美好未来。

——余睿

中欧EMBA2017级校友

京东物流CEO

2020年伊始，新冠疫情突如其来，“九省通衢”的武汉决绝封城，瞬间摁下“暂停键”。值此危难时刻，京东物流集团（简称“京东物流”）充分发挥供应链物流能力和技术优势，全力统筹内外部资源、城配与最后一公里配送调度等，用运输线托起了生命线和经济线。

这其中，有逆行而上、坚守在第一线的京东物流员工；有自主研发的职能配送机器人进行物资运输与配送；有“智能大脑”依靠大数据分析和预测技术，优先满足、精准配送武汉重点医院，还有日分拣能力超过百万单的智能仓储武汉“亚洲一号”的快速响应；更有全国驰援武汉的义务运输通道，提供稳定的医疗卫生和生产生活保障……



与其说在疫情大考中，京东物流交出了满意的答卷，不如说疫情笼罩下，京东物流给全社会递上了“定心丸”。这颗“定心丸”背后，不仅是京东物流长期积累的能力的释放，更彰显了企业的使命与担当。

抗“疫”先锋：夯实基础，厚积薄发

2007年，京东集团自建物流体系；2017年，京东物流正式独立为子集团，面向社会全面开放。2020年，疫情阴霾下，京东物流作为保障国计民生的重要社会基础设施，其价值更加凸显。京东物流以“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”为使命，致力于成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商。

- 2020年1月20日，钟南山院士宣布新冠病毒存在“人传人”情况，京东物流第一时间就成立了疫情物资专项行动小组（简称“专项行动小组”）。
- 1月21日晚上22点，湖北某药厂打来紧急送货求援电话，京东物流立刻调配人员安排送货。
- 1月22日，湖北启动二级应急响应，京东物流正式对外发布优先配送医疗机构指定订单的通知，调配专项资源保障医疗机构的优先配送需求。
- 1月23日，武汉“封城”，京东物流更多业务部门加入到专项行动小组。
- 1月25日，农历大年初一，京东物流开通全球各地驰援武汉救援物资的特别通道。在疫情最严重期间，通过全球各地救援物资特别通道，京东物流累计承运了超过7000万件、总重量超过3万吨的医疗应急物资。

一线员工：责任与担当背后的温度

2020 年春节期间，全国许多物流平台和公司原本就处于歇业、延迟开业、或者配送能力大幅削减的状态，加上疫情突发，令大量消费者备受订单延迟甚至停运的困扰。而京东物流连续第八年的“春节也送货”活动则成为抗疫最有利的后勤保障，原本坚守岗位的京东物流员工投入抗疫一线，他们中有司机、快递员、仓储人员……这些普普通通的一线员工，在关键时期成为保障社会民生的“先锋队”。

在武汉的一些特殊站点，“快递小哥”往往是连接着当地居民与外界物资的唯一一座桥梁，甚至担负着附近医院“生命保障线”的责任——虽然“小哥”们已经习惯春节配送的忙碌节奏，但 2020 年这个特殊的春节里，部分地区日均的包裹量甚至超过了京东 6.18 时期的业务高峰。¹

京东物流武汉亚一城配青年车队由 99 名青年组成，疫情期间在武汉连续奋战近 90 天，不仅将承运到武汉的绝大多数应急物资送抵武汉各大医院和千家万户，还累计为 300 多万人次配送了 6000 吨米面粮油、蔬菜等生活必需物资。京东物流认为，“有大家才有小家，作为行业领军企业，这时候必须选择往前冲，这是责任，也是义务！”² 2020 年 4 月，武汉亚一城配青年车队获得第二十四届“中国青年五四奖章（集体）”，这是共青团中央、全国青联授予中国优秀青年的最高荣誉，反映出当代青年的精神品格和价值追求。

辛勤奋战的背后，是员工内心对企业文化、企业责任和企业价值的肯定与认可。“伟大”“尊严”“体面”“使自己的家人生活得舒适”是京东物流一直以来对待基层员工的关键词。京东物流向一线快递员提供了行业领先的福利待遇，是行业内少有的为一线员工缴纳“五险一金”的企业，还提供意外伤害商业保险、防寒防暑补贴、安居计划、“我在京东过大年”等多项福利补贴及节日慰问。

2014 年起，京东为春节期间坚守岗位无法回家过年的员工，额外给与补贴，支持员工将子女接到身边过团圆年。至 2020 年，这项举措的累计投入超过了 5 亿元，帮助了近 50000 名员工家庭在春节团聚。

而在疫情期间，员工为社区四处奔波，京东物流则稳稳地保护员工的健康安全。不仅在元旦期间就向武汉员工提供了七万只口罩，在武汉封城之后，迅速将防疫应急物资等配齐，并安排对所有场地装备进行消毒，对在岗人员进行健康监测，开展疫情相关知识科普与防疫培训等。在 2020 年一季度，京东物流采购了超过 1000 万只口罩等防疫物资提供给一线员工；疫情期间，员工防疫物资投入总额超过 1 个亿。

供应链能力：基础设施与智能技术的“硬核”

一方面，一线员工在疫情期间坚守岗位、辛勤付出，让大众与医务人员感受到了切实温暖的配送服务；另一方面，在封路封城、停工停产的情况下，京东物流一如既往地提供高质量的物流服务，这与京东物流多年来沉淀的供应链“硬实力”息息相关。

遍布全国的物流供应链体系

供应链能力是京东物流的核心优势。京东物流建立了遍布全国的物流供应链体

系，打造出仓配一体服务模式。在商品出厂后，京东物流直接将商品放到离消费者最近的仓库，通过“短链”的方式实现快速交付。



经过多年发展，京东物流已经搭建起包含仓储网络、综合运输网络、配送网络、大件网络、冷链网络及跨境网络在内的高度协同的六大网络，服务范围覆盖了中国几乎所有地区、城镇和人口，不仅建立了中国电商与消费者之间的信赖关系，还通过 211 限时达等时效产品和上门服务，重新定义了物流服务标准。

截至 2020 年 9 月 30 日，京东物流在全国运营超过 800 个仓库，包含云仓面积在内，京东物流运营管理的仓储总面积约 2000 万平方米，还运营着 28 个“亚洲一号”大型智能仓库。京东集团副总裁、京东智能产业发展集团总裁胡伟说，“亚洲一号从规划到管理都是我们自己持有，做到了全闭环，从便捷和效率上与租赁的园区有着非常大的差异，作为物流的物理载体，在‘抗疫’中还发挥着保障的作用。”

京东物流“亚洲一号”单仓日吞吐能力达到数十万甚至百万级别。疫情期间，在亚洲一号等仓储体系的支撑下，京东物流的物资配送依然能够实现半日达、次日达、极速达的高级别保障。武汉“亚洲一号”日分拣能力超过百万单，效率是传统仓库的 5 倍多，具有智能化、储存量高、订单处理能力强的特点，在抗疫过程中发挥了重要作用。2020 年 1 月 24 日上午，京东集团宣布向武汉市捐赠 100 万只医用口罩和 6 万件医疗物资，首批 40 万只医用口罩便是从武汉本地仓库发出，7 个小时后即送达医疗一线。

1月31日晚，京东物流接到钟南山院士团队捐赠100台制氧机的运输需求后，第一时间协调铁路运力，采用铁路公路联合运输的方式，将该批物资以最快速度义务运往武汉。2月2日上午，这批制氧机顺利送到武汉汉口医院。钟南山院士亲自写下“感谢京东心系医疗救助一线，以最快速度将急需医疗物资送达武汉！”

为了进一步提升整体物流时效，京东物流发起“千县万镇24小时达”时效提升计划，推动“24小时达”成为县镇村消费者可享的普惠式物流服务，同时拓宽当地农产品和产业带上行渠道，助力消费升级和区域经济发展，服务乡村振兴。

大数据分析 & 预测能力

作为华中地区重要物流中转枢纽，疫情下的武汉交通全面受阻，京东物流因为一系列智能技术的保障护航，在极短时间内快速响应、重新组织全网物流资源。疫情爆发后，物资供应紧张是全社会的共同难题。京东物流在“智能大脑”的支持下，通过大数据分析和预测技术，挖掘疫情地区的历史订单人群分布和未来订单规律，主动对武汉重点医院订单优先满足、精准配送。

“智能大脑”由一系列大数据技术和算法组成，有智能规划、智能计划和智能调度三大抓手。智能规划大脑快速制定临时应急物流方案；智能计划大脑实现重点地区订单优先生产；智能调度大脑推进车辆直达高效驰援一线，实现疫情期间武汉疫情期间的有序、及时、高效率的物资运输解决方案。

智能硬件全面应用

为了降低疫区配送人员被感染的风险，京东物流采用了自主研发的智能快递车，为医院及重点区域进行物资运输与配送。2020年2月6日，京东物流智能快递车顺利将医疗物资送到了武汉第九医院，完成了疫情爆发后武汉地区智能配送的第一单。在一些因疫情而封闭的地区，京东物流还投入使用无人机，使得被迫中断的物流服务得以恢复。

基于供应链技术能力，2020年2月12日，应湖北省新冠肺炎疫情防控指挥部的紧急需求，京东物流正式承建湖北省的应急物资供应链管理平台。该平台主要针对抗击疫情急需的防护服、口罩、护目镜等物资的生产、库存、调拨、分配进行全程可视追踪、高效集中管控，帮助湖北各地进行紧缺医疗物资的精准测算、科学调度、合理分配。



共生格局，构筑可持续商业

“独木不成林，一花难成春”，京东物流倡导“共生”理念，倡议生态链上下游合作伙伴一起联动，共建全球商业社会可持续发展共生生态。

清流奔涌，与环境共生

2017年，京东物流携手九大品牌共同启动了“清流计划——全球供应链绿色环保”行动。京东物流联合供应链上下游，创新绿色发展模式，通过开展无纸化运营、包装耗材可循环和减量使用、新能源车辆技术创新和应用、光伏发电以及在全国范围内进行纸箱、旧衣等闲置物品回收等，减少资源浪费，实现节能降耗和低碳环保。

2018年，京东集团全面升级“清流计划”：从聚焦绿色物流领域，升级为京东集团可持续发展战略；从关注生态环境，扩展到人类可持续发展相关的“环境（Planet）”“人文社会（People）”和“经济（Profits）”全方位内容。升级后的“清流计划”携手生态链上下游合作伙伴，以共创美好生活空间、共倡包容人文环境、共促经济科学发展为目标，共同建立全球商业社会可持续发展共生生态。

2019年10月，京东物流宣布加入世界自然基金会（WWF）联合发起的“科学碳目标”倡议，成为国内首家承诺设立科学碳目标的物流企业。

2020年7月6日，京东物流“清流计划”推出物流行业首个环保日，进一步推动和落实全供应链的环保理念与实践。截至2020年12月，已经有超20万商家和亿万消费者参与到“清流计划”之中，虽未惊天动地，但有润物无声。

绿色包装，减量循环

2016年，京东物流成立了行业首家“物流包装实验室”，致力于绿色物流包装产

品的研发和使用。一方面，通过压缩包装耗材的尺寸和面积减少材料成本，减少社会资源的浪费；另一方面，相继推出了可循环生鲜保温箱和青流箱等循环包装。

绿色园区，节能环保

早在 2017 年，京东物流就率先在上海亚洲一号智能物流园区布局屋顶分布式光伏发电系统，为仓库内的自动立体仓库、智能机器人以及自动化分拣系统供应清洁能源，平均每分钟可减少碳排放 40 千克。³仓库内还广泛使用了微波感应 LED 照明系统，该系统具有自动感应功能，员工拣货时灯亮，人离开后自动停止照明，比传统照明设备节能约 72%。

绿色运输，零碳排放

2017 年，京东物流引进千辆新能源车，在全国 10 多个大中城市投入使用，2018 年 1 月，京东物流率先将进出北京的自营物流车替换成电动新能源车。

绿色回收，环保公益

2016 年，针对月饼过度包装问题，京东物流率先在北京、上海和广州三地推出纸箱回收循环利用活动，之后逐步将纸箱回收项目推广至全国。2019 年，京东物流推出“闲置衣物回收计划”，覆盖全国近 50 个城市，截至 2020 年 6 月，京东小哥回收旧衣、玩具、书籍等 350 万件。

- 截至 2020 年 6 月，京东物流通过缩短胶带的宽度、包装减量等措施累计减少塑料使用 5 万吨；通过仓内无纸化作业、纸箱减量化及回收再利用累计节省纸张约 130 万吨；累计使用循环包装超过 1.6 亿次，减少一次性快递垃圾 6.7 万吨。
- 截至 2020 年 6 月，京东小哥在全国回收纸箱数量超过 1000 万个。

商业联盟，与社会共生

京东集团副总裁、京东物流首席战略官傅兵表示，“这场疫情让大家看到，京东物流承接了社会很多基础设施的角色，包括菜篮子工程，包括将孩子上学的课本交付到家里。”在参与抗“疫”的同时，京东物流通过技术开放，解决制造行业信息割裂、库存水平高、配送时效慢等典型问题，帮产业供应链装上智慧大脑，给产业经济换上智能引擎，为社会基础设施注入数字力量。傅兵说，“京东物流不同于其他物流企业的地方，在于一开始就服务于产业，用技术、供应链的管理去帮助我们的伙伴缩短整个供应链链条，提高供应链效率。”

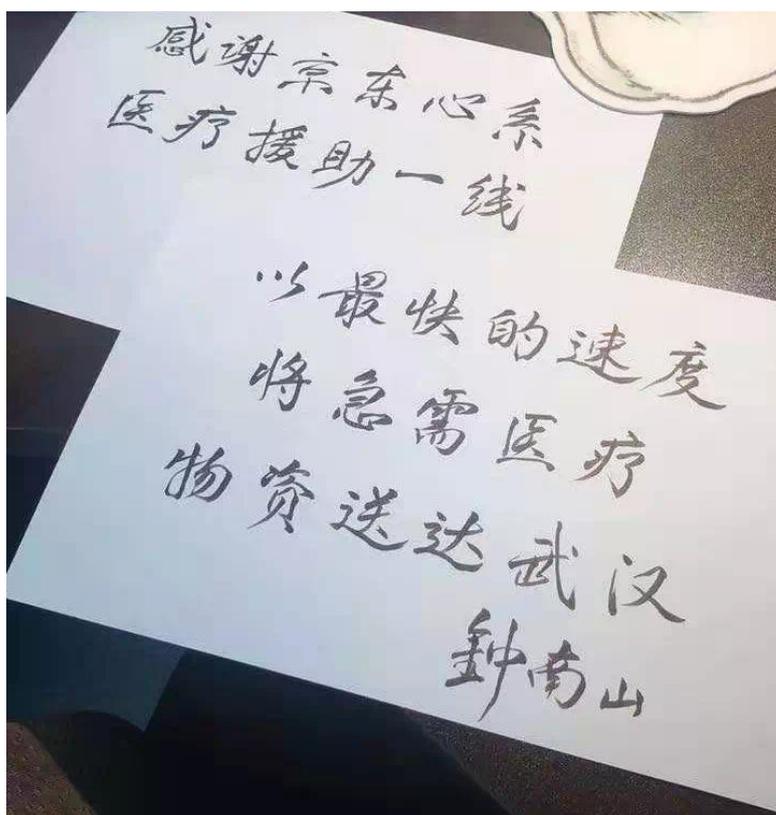
作为“共生”理念的倡导者和实践者，京东物流致力于与合作伙伴、行业、社会协同发展，构建共生的物流生态。2017 年，京东物流创新推出云仓模式，将自身的管理系统、规划能力、运营标准、行业经验等赋用于第三方仓库，通过优化本地仓库资源，有效增加闲置仓库的利用率，让中小物流企业也能充分利用京东物流的技术、标准和品牌，提升自身的服务能力，目前京东云仓生态平台下的运营的云仓数量已超过 1400 个。通过与国际及当地合作伙伴的合作，截至 2020 年 12 月 31 日，京东物流已建立了覆盖超过 220 个国家及地区的国际线路，拥有 32 个保税仓库及海

外仓库，并正在打造“双48小时”时效服务，确保48小时内可以从中国运送至目的地国家，在之后的48小时内，可以将商品配送至本地消费者。

在“共生”理念的指导下，京东物流通过建立各领域、各产业的共生联盟，号召产业链上下游合作伙伴紧密合作，共同努力。京东物流为联盟合作伙伴提供开放的业务场景，高效、灵活的商业合作模式，共同打造市场化、智能化、定制化的产品以及综合解决方案。通过战略签约、成为共生伙伴等形式，整合社会化物流企业的资源，增强协同作战能力，推动行业打破既有边界走向融合，力促共生共赢。

社会责任：乘风破浪的“压舱石”

2020年8月，京东抗疫“五件套”被国家博物馆永久收藏，包括湖北省新型冠状病毒感染肺炎疫情防控指挥部的感谢信、钟南山院士的亲笔感谢信、在武汉封城后率先投用的JD40006号智能快递车、内蒙古援鄂医疗队医护人员写给武汉京东快递小哥贾胜治的感谢信、技术抗疫纪录片等。⁴2020年9月，因在抗击疫情中表现突出，京东集团党委被授予“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”和“全国先进基层党组织”称号。⁵



疾风知劲草，一场突如其来的疫情，让人看到了物流基础设施的重要性，也让社会重新认识了物流的价值。

“客户为先”是京东最核心的文化价值观。京东物流的战略是体验为本、技术驱动、效率制胜。京东物流提供“有速度更有温度”的服务。

温度是需要传递的。京东物流让每一位员工工作得体面、尊严，这是京东物流对员工的温度；而京东员工的每一个微笑、每一声“您好，京东物流”，每一次服务，也都对外传递着京东物流最炽热的“温度”，使“物的位移”变成“人的链接”。

2017年，京东物流向社会全面开放。京东物流迎来的不只是大量的客户，还有客户多元化、个性化的服务需求。京东物流深刻地认识到，要将过去只服务于京东商城的运营思维，转变为从客户角度出发的经营思维，要从销售驱动转变成产品驱动，要通过提供包括供应链、快递、快运、大件、冷链、云仓、跨境等产品模块，来满足不同市场不同客户的各种需求。2020年前9个月，京东物流外部客户收入占比达到43.4%。

一步步走来，京东物流何以行稳致远？靠灵敏的市场嗅觉、敏捷的变革行动力、敏锐的前瞻洞察力？是，但又不全是。在京东物流的发展过程中，我们看到京东物流一直在思考对消费者和员工的价值与责任，对行业和社会的使命与担当。经历过抗疫的考验，京东物流所坚守的正道商业价值观、勇于承担社会责任的担当精神，正在不断获得社会各界的广泛认可与高度评价。

2020年8月，京东物流将使命升级为“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”，京东物流将为“成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商”不断向前。⁶

1 央视财经连线京东物流，听听他口中的“疫线”英雄.腾讯网，<https://new.qq.com/omn/20200423/20200423A0TJB900.html?pc>

2 无关生意、只关责任，京东物流的“隐秘抗疫战线”.中国新闻网，2020-10-22.<https://m.k.sohu.com/d/491055872>

3 曹朝霞.京东“青流”计划再升级用RFID实现循环包装全流程监控.现代物流报，2020-07-02.
http://news.rfidworld.com.cn/2020_07/ce5007d77e01eb8e.html

4 京东抗疫“五件套”被国家博物馆永久收藏！猜猜是哪五件？快科技，2020-08-03.<https://news.mydrivers.com/1/704/704152.htm>

5 京东集团获“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”“全国先进基层党组织”称号.驱动中国，2020-09-09.

<https://news.qudong.com/article/711597.shtml>

6 李波.京东物流转型：事关20万人的组织变革.知乎，2020-09-11.<https://zhuanlan.zhihu.com/p/234318339>

[蔡舒恒是中欧国际工商学院管理学副教授，黄夏燕是中欧国际工商学院案例中心研究员，刘捷是中欧国际工商学院教务长办公室研究助理](#)