

# 让京东零售2019年穿越迷雾,徐雷用了什么办法?



-01- 第一次见徐雷,大约是2007年的冬季,在北京南边的一家温泉。从那次亦诚相对始,认识这哥们已逾十年。

徐雷这家伙很特别,身体里流着稳重的精英血液,却又有着跳脱的文艺细胞,又时不时会冒出另类的江湖气息。

喜欢小众音乐,左臂上有纹身,戴耳钉,穿潮牌……俨然一个血气方刚还有些叛逆的青年~他每次上台演讲完,大家除了聊一聊演讲话题,还得搜一搜徐雷同款。

分享一个陈年趣事:徐雷是07年5月到12月做京东市场营销顾问,08年没有,但京东08年1月1号的年会和618年会都邀请了他。08年618年会,徐雷是带着老婆和一只狗参加的,把京东员工都看傻了!那个时候,京东还很小,年会也就一百多人。

除了感官上的冲突性,徐雷和京东的故事也有些戏剧性。

2006年10月的一个晚上,还不是大佬的刘强东找到了徐雷,在经过4个小时的面谈之后,徐雷答应了以1000万美金投资京东,还动用人脉四处帮助京东寻觅猛将,而徐雷便是当时被挖入京东的猛将之一。

2007年,徐雷担任京东商城市场营销顾问。2009年,徐雷正式加入了京东。

2009年至2011年间,徐雷的「京东时间」在圈内留下了不错的口碑。2011年,在京东蒸蒸日上的时候,徐雷却选择了离开京东,加入了优购网。

2013年,徐雷再次回归京东,开始参与主导京东一年最为关键的营销活动618。2017年4月,徐雷被任命为京东集团CMO(首席营销官),向刘强东汇报。2018年,徐

雷受命京东危难之际,成为京东商城首位轮值CEO(现为京东零售集团CEO),开始走向台前。

让京东零售2019年穿越迷雾,徐雷用了什么办法?

从加入到离开到回归,再到担当重任,这一年多他都做了些什么?

-02- 我总结徐雷的战略是「以不变应万变」和「以变应变」。

什么该变,什么不该变,绝对是个艺术+技术难题。

首先祭出的一招「以不变应万变」,是为京东零售确立了「以信赖为基础、以客户为中心的价值创造」的经营理念。

我是京东的超级忠实用户,PLUS会员年年买,因为我在京东买东西太多了,用会员省下的钱N倍于会员费。

为什么这么喜欢在京东买东西?首要因素是它送货快,但最重要的原因,是有品质保证,我信赖它。

不同于其他电商公司的发展逻辑,京东从成立之初就始终坚守「正品行货」的价值观,不断追求极致用户体验,打造了以211限时达为代表的一系列高品质服务。

信赖是京东零售业务发展的原点和基础,是京东零售平台差异化优势所在,也是发展壮大的根本。

可信赖、客户、价值,这些关键词之前在不同场合不也总被提及吗,为什么要特别形成一条经营理念?

当企业发展到一定阶段,缺乏明确的经营理念指引必然导致偏差,出现以欲望代替逻辑的行为。

比如:「过去评估某个业务要不要开展、

某个品牌要不要给特殊的政策和白名单,只有GMV和财务指标,这导致很多短期利益至上的行为被纵容、很多的资源白白浪费,很多不符合客户价值的事情多次发生,而且不同部门之间由于屁股坐在不同的位置,各说各话,推诿扯皮,缺乏统一的话语体系和行为逻辑。」徐雷在2018年度京东商城表彰大会上说到。

有了经营理念,也就有了战略的顶层设计和行为规范的底线红线,明白什么事该做什么事不该做。

互联网行业总是瞬息万变,即便是京东这样的巨头,它的行业地位也有可能被撼动,但京东对用户价值的这份「偏执」,让用户心里的地位不会变——京东是最受用户信赖、汇集最多高品质商品的电商平台。至少目前一定是。

-03- 「以变应变」则是指京东零售集团用四大变革来应对全球经济形势下行及互联网人口红利消失的变化。

京东经过过去数年的高速增长,早已成为当仁不让的电商巨头。但回头来看,当徐雷被委以重任时,他所面临的是一个危机潜滋暗长的新环境。所以在守住根本,「不变」的同时,也要有所「变」了。

变化一:从单纯追求数字,到追求有质量增长的变化。

怎么理解这个变化? 徐雷给出了答案:「这个变化并不是说GMV不重要,但我认为GMV只是结果,而不是出发点,如果我们本末倒置,就一定会动作变形。增长一定是永恒的主题!但我们的增长思路和增长方式要发生彻底的转变,我们未来将寻求的是有质量的增长。」

京东零售为此关停并转了一批以欲望代替逻辑,增长不可持续的业务和项目。

变化二:从单纯以货为中心,到以客户为中心的变化

一盘货打天下的时代已经过去了,京东零售从下沉市场、全渠道、内容营销等方面发力,找到客户也找更多生意机会。

比如,京喜的上线,打造了零售业「人、货、场」的另一种布局。

让京东零售2019年穿越迷雾,徐雷用了什么办法?

京喜主要面向下沉市场。「人」是核心,通过人的社交产生购物行为,从而实现「人」的消费升级。

京喜做了链接,确切的说短链接,将工厂和消费者直接联系起来,「货」由工厂直供,减少了中间环节,所以「货」是纽带。

京喜建立的「场」,是社交的场,微信,手Q,社群,短视频,直播……并且发挥京东线下百万门店的优势,打造社交+社群+社区多元的购物场景,构建新型购物生态链。「场」是

枢纽,在社交的场里,人和人,人和货发生联系,从而构成一个零售业态。

再比如,京东零售与品牌商紧密合作,通过反向定制(C2M)模式,打造最适合用户需求的产品,也为品牌商的新品开发乃至爆品打造提供了一条创新路径。跟传统方式相比,京东C2M将产品需求调研时间减少了75%,新品上市周期缩短了67%。

变化三:从纵向垂直一体化的组织架构,到积木化前中后台的变化

重新定义前中后台的角色与权责利:明确了离客户最近,最理解和洞察客户需求,最终实现客户价值的职能为前台;而中台的核心关键词就是专业化的能力沉淀,这也是京东最宝贵的财富沉淀。建立高效的协同机制和前中台动态调整的机制,满足多场景、多业态、全渠道的零售发展需求。

这是京东零售集团20多个高管在肇庆开了三天三夜的讨论会,共同讨论出来的结果。

「之前没有彩排演练,但最后输出的所有结果都是我想要的。大家的心是静的,而非用口号、用欲望代替逻辑。」徐雷在接受采访时说到。

变化四:从创造数字到创造价值的人才激励导向的变化

2019年,京东零售全面落地NPS(用户体验指数)考核机制,体验类指标首次成为KPI,体现出京东零售践行经营理念和实现有质量增长的决心。

-04- 既要「以不变应万变」,又要「以变应变」,徐雷的这套打法见效了么?

用数字来说话吧。 2019京东618全球年中购物节、京东11.11全球好物节累计下单金额分别达2015亿元和2044亿元,分别创下历史新高。

新产品京喜,着力打造商品、供应链、购买体验三大竞争力,上线三个月即跑出「惊喜速度」,日均订单量超百万。

徐雷担任董事长的京东健康,也于2019年11月完成超10亿美元A轮优先股融资,成为继京东数科和京东物流之后,京东集团打造的第三只巨型独角兽。

所有的成绩都是用汗水换来的,掌控着京东零售集团这艘巨轮的徐雷过得并不轻松。而2019年的结束也并不是京东转型的结束,只是开始。对于徐雷来说,这一系列的转型,一定是三年及以上的时间。今年只是三年及以上时间段里的第一年。可能这个事情做成,第一年完成的不是33%,而只是15%。

在我看来,今年15%的完成度一定是达到了,而如果这只是15%,那我仿佛又看到了曾经那个斗志昂扬的行业颠覆者,京东。

CHINA GARDEN RESTAURANT

11333 Woodglenn Dr Rockville, MD 20852

301.881.2800

每天中午点心推车服务,港式点心,任君选择 全天候免费提供停车位(汉宫正门斜对面停车场)

大华府地区 最富丽堂皇的大酒楼

欢迎各规格的宴席、独立雅座包间预定 6-122

yanzinoodle.com

燕子螺蛳粉

华府首家正宗柳州螺蛳粉店 万里寻家之味,燕子翩然提来

电话:301-777-8888

OPEN HOURS: 10:00am-8:00pm 全年无休 6-121

New York Mart MD(中国城超市内)15108 Frederick Rd Rockville MD 20850 \*\*\*本店另有广西其他风味特色小吃供君选择