

# 潮人徐雷

本报记者 黄鑫



京东集团总裁徐雷。(视觉中国)



位于北京的京东总部大楼。

(资料照片)

9月6日,京东集团宣布京东零售CEO徐雷升任京东集团总裁,负责各业务板块的日常运营和协同发展,向京东集团董事局主席兼CEO刘强东汇报。

一贯低调的徐雷因此被推向了大众视野。人们想知道,这位被称为“潮人”的新任京东“二把手”来自何处,将带领京东走向何方。

## 与京东共成长

不爱接受采访的徐雷有着鲜明的个人风格,穿潮牌不穿西服,喜欢摇滚,有文身戴耳钉,也因此有很多“江湖传闻”。不过,接近他的人表示,这些“江湖传闻”大多不可信。

其实,徐雷并非空降的京东总裁,他是与京东一路成长一起走来的“老人”。

公开资料显示,徐雷2000年至2002年曾就职于联想集团,负责联想集团品牌及各产品网络推广工作;2002年至2007年就职于专业网络营销服务提供商耶那广告网络,历任销售总监、客户部执行总监、副总经理、北京公司总经理等职务。

从这段履历来看,徐雷在市场营销方面经验丰富。有报道说,也正是这个原因,今日资本创始人徐新将徐雷介绍给刘强东,以提升京东营销业务。

2007年,徐雷正式任职京东商城市场营销顾问,负责组建京东商城市场公关部,全面负责京东商城广告推广、公关宣传、品牌建设、政府公关、校园及企业营销等工作。那两年,京东商城开始呈爆发式增长,品牌知名度和用户覆盖面也大幅提升,徐雷显然功不可没。

然而,2011年,徐雷离开了京东,去了百丽投资的优购网担任首席营销官,其中原因众说纷纭。不过,两年后,徐雷又重返京东商城任职高级副总裁,全面负责市场营销工作。离而复返,足以说明刘强东对徐雷营销能力的肯定,而徐雷对于京东也有着不一样的感情。

此后,徐雷在京东扎下根来。2016年,徐雷担任京东集团高级副总裁,着手推动了京东商城APP、PC和微信手Q等前端业务及团队的闭环整合,组建了商城营销平台体系,极大提升了京东的营销和运营效率。2017年,徐雷在京东的地位再一次提升,担任京东集团首席营销官,全面负责集团整体包括商城、金融、保险、物流、京东云等业务在内的整合营销职能,并向刘强东汇报。

2018年7月16日,京东宣布实施轮值CEO制度,这是京东首次在内部实施轮值CEO制度,由徐雷兼任首任轮值CEO,全面负责京东日常工作的开展。

也正是那一年,京东遇到了创业以来最艰难的阶段,在2018年底举行的京东商城战略会上,徐雷说,“京东正面临至暗时刻”。京东随即主动进行大刀阔斧的改革,而徐雷是这次改革中重要的“操刀者”。“必须把很多历史问题解决掉,才能够往下走。”徐雷说。

## 不走寻常路

徐雷显然是个不走寻常路的人。在徐雷众多的“江湖传说”中,创“618”是记者求证证实的一个。据了解,早期京东一直将6月设为店庆月,并命名为“红六月”,这是京东对标天

猫“双11”的活动,与天猫只突出一天的促销不同,京东设置为1个月,是为了拉动更多销量,也为了缓解物流压力。

2014年,徐雷提出放弃“红六月”,做大“618”,他认为促销仍然可以进行一个月,但是突出一天才能让消费者记住一个符号,那就是京东的“618”。这个大胆的想法得到了刘强东的大力支持,最终,“618”取代了“红六月”,成为现在与“双11”同样重要的电商大促销。数据显示,2021年京东“618”累计下单金额超过3438亿元,同比增长27.2%,创下新的纪录。

在2020年的京东“双11”启动仪式上,徐雷还贡献了自己的脱口秀首秀。当时,徐雷外着一件破洞牛仔上衣,露出里面的潮牌T恤,脚蹬一双黄色运动鞋,俨然就像一位脱口秀嘉宾。徐雷风趣地说,把京东“双11”启动会办成脱口秀大会,是因为传统方式太枯燥了。

2020年10月28日晚,徐雷又穿着一身潮牌卫衣走进直播间,与携程集团联合创始人、董事局主席梁建章首度同框直播,两人还组合唱起了《新合作路上的摇滚》。数据显示,直播当天,京东平台酒店销售额同比增长776%。在徐雷与梁建章组合的背后,则是携程将核心产品供应链陆续接入京东。

2020年1月,刘强东在致全体员工的新春信里,提到对京东的重新定义,即从“零售和零售基础设施”到“以供应链为基础的技术与服务企业”。从这里开始,京东把自己竞争力的核心定位为供应链,而不是零售。

此时,京东独特的“积木理论”的重要性便凸显出来。因为京东要开放供应链,就需要更为复杂的组织架构。而在此前,徐雷就提出在组织架构上进行“积木化”改造,将他们拆分为前台、中台和后台。中台和后台的产品和服务要能适应前台的需求,像积木一样快速灵活地拼接。

## 保持紧迫感

在2021年京东零售“618”誓师大会上,徐雷说,“在我们环顾四周的时候,会发现外部环境正在发生巨大的变化,且变化的速度远超以往。外部环境的快速变化更加验证了京东零售此前确立的全渠道、平台生态、供应链中台等各项战略的正确性,验证了我们的方向和方法都没有错,也更加坚定了我们要深化这些战略的信心。”他提出,京东零售的理想是“卖全天下的货”和“去全天下卖货”。

# 做变化的朋友

黄鑫

徐雷,吃瓜群众对他的第一印象或许就是潮。在大部分人眼中,企业家应该穿西服打领带,可是徐雷穿潮牌,戴项链还打耳钉,从外表上怎么看都不像个企业家。

徐雷不仅外表潮,内心也很潮。当下,什么火他就干什么。脱口秀很火,他就办一场脱口秀来开启京东“双11”;直播很火,他就走进直播间给京东带货。

事实上,潮是徐雷对外界敏锐的感知,是徐雷对外界变化的反应,做变化的朋友可能才是徐雷内心崇尚的“潮”。

做变化的朋友,徐雷才能关注到消费者的

徐雷曾经做过包括零售、金融、保险、物流、京东云等多个业务的整合营销,习惯于从全局视角看京东。他说京东零售要“卖全天下的货”,不仅要帮更多企业把产品更好地卖出去,还要帮他们更好地生产。为此,京东零售通过反向定制助力企业数字化升级转型,已为超过1000家制造企业打造反向定制供应链,未来3年要服务超过1万家品牌及工厂。

同时,京东还在全国各地陆续启动“一城一策”式城市专项服务,推出“产业带厂直优品计划”“京心助农”等,帮助中小微企业降本增效;持续打造高质量农产品品牌,实现了消费升级和农户增收的正向循环。去年10月,京东发布“三年带动农村1万亿元产值成长”的目标。“到目前为止,此项计划进展顺利,并且有望超额完成。”徐雷透露。

徐雷还提出,京东零售要“去全天下卖货”,不仅要继续推进零售基础设施的投入和建设,还要持续推进全渠道战略。目前,在西藏林芝市的“一区六县”,已经实现了京东家电专卖店全部覆盖,直接将“万人县城”的网购速度从1个月提升到2天至3天;今年6月初,京东在西藏的首个大型智能物流仓正式启用,更多消费者可以享受“上午下单、下午收货”。

徐雷说,要时刻保持紧迫感,不仅要关注当下、关注同行业,更应该关注消费者,以及跨行业乃至更大视角范围内的变化,这样才能始终保持警觉,做出更迅速的反应。也因此,在京东各项实体业务越来越扎实的当下,他更新了京东这艘“大船”的定义——新型实体企业。

“像京东一样兼具实体企业基因和属性、数字技术和能力的新型实体企业,正是推动数字经济和实体经济深度融合的重要力量,将在双循环新发展格局中发挥巨大价值,促进实体经济高质量发展。”徐雷说。

需求、注意力发生的巨大变化,不断调整跟消费者沟通的方式、内容。才能关注到消费群体正在越来越细分,下沉市场、银发经济、社区消费以及即时消费等有着广阔的增长空间。

做变化的朋友,徐雷才会把握大势,提出京东要“卖全天下的货”和“去全天下卖货”,通过全面开放自身的技术和基础设施能力,以扎实、创新的新型实体企业发展经验助力实体经济高质量发展。

对于一个企业来说,变化并不可怕,只要企业的领导者能做变化的朋友,对变化做出迅速正确的反应,就能不惧“至暗时刻”,拥抱更好未来。

## 感言

“总是一次次向全新的领域出发。”清华大学五道口金融学院副院长、长江学者特聘教授田轩这样描述自己的学术研究过程,而这与他的人生之路也颇为吻合。

2001年从北京大学经济学院毕业的田轩,选择出国深造,在美国奋斗了13年,并取得了不凡的成绩:在他博士毕业6年后的2008年,拿到了美国印第安纳大学凯利商学院的终身教职。

“在美国,拿到终身教职意味着不会被学校开除。但想要获得终身教职是非常难的,需要经历校外全方位的评估。比如印第安纳大学是研究型大学,获得终身教职的基本门槛是在金融学三大顶级学术期刊上发表不少于3篇的学术文章。”回顾自己的这段学术经历,田轩形容自己是“个幸运儿”,“幸运的是,我在博士毕业时选了一个崭新的领域,研究如何利用金融手段支持企业创新。”

很偶然的一个机会,田轩看到一篇motivating innovation(激励创新)的论文。那篇文章的核心逻辑是讲,用常规性的方法只能激励绩效,激励创新是无效的。因此当一个创新项目失败,没有办法区分出是因为创新人员偷懒,还是因为创新本身具有周期长、不确定性大、失败率高等原因。这就必须用崭新的激励机制去激励创新。田轩发现还没有任何人在研究如何用金融的方法激励创新,“这是我进入该领域的一个契机”。

幸运的是,田轩成功发现并耕耘了这个全新领域。田轩申请终身教职时,已经在金融学三大顶级学术期刊发表了7篇研究文章,而这些学术期刊的拒稿率高达95%。

选择回国是田轩深思熟虑后的选择。“我刚在印第安纳大学工作时,就开始关注国内经济。对我来说,出国有得有失,‘得’在美国取得的这些成就,‘失’就是错过了中国经济快速增长的阶段。”

当时身在美国的田轩,也从身边的细微变化感受到了祖国的日益强大:刚到美国时,周围很多同学的第二外语是西班牙语和法语。到了2013年、2014年时,田轩发现有将近三分之一同学的第二外语选择了中文。

“看到祖国日新月异的发展,我不愿只作一个旁观者。”田轩说,中国加入WTO后,经济迅速腾飞。在国外的他认为自己从事的研究工作对国家是有价值的,想回国做点事情,知识分子的家国情怀促使他下定决心回国。

2014年回国后,田轩选择到清华大学五道口金融学院工作。

田轩对现在的工作很满意,一方面中国经济的快速发展,为他提供了广阔的研究领域和机遇。“我们中国的学者还是要研究中国问题,不需要过分在意西方的评判标准,因为西方经济学固然有其科学性,但并不完全适合中国的情况。中国有促进经济发展的实践,当前正是构建‘中国特色的经济

## 清华大学五道口金融学院副院长田轩

# 我不想做旁观者

体系的时候。”田轩认为,这是令人激动的事情。目前,田轩担任了国家自然科学基金委员会专家指导组成员。“现在是该项目的第一期,我很期待中国的经济学家,能用8年至10年的研究实践,从典型事实、基本规律、核心理论和系统仿真等方面深刻揭示和系统总结我国经济发展的成功经验和规律,形成一整套中国经济发展的基础理论。这涉及我国的宏观经济、微观经济、金融学、国际贸易、环境双碳、区域经济学等多个方面,中国学者有很多机会。”

另一方面,田轩不断提升自己。近几年,他先后兼任中国证监会第六届上市公司并购重组审核委员会委员、中央统战部党外知识分子建言献策专家组成员、深交所第一届创业板上市委员会委员和第一届并购重组委员会委员等职务。“这些机会在国外不可能有,尤其对中国籍教授来说更不可能。”田轩坦言。

“这几年,我不仅学到很多,还看到中国资本市场的成长。”在这一过程中,田轩也提出了很多政策建议,并获得2017年北京市无党派人士建言献策优秀成果特等奖。

谈及未来,田轩表示首先要做好学者的本职工作:加强科研,冲击国际顶级期刊,发出中国的声音;其次是做好人才培养;最后继续做好建言献策。“希望通过自己的努力为国家经济社会发展作出一点贡献。”田轩说。

## 读书分享会 《新的资本逻辑》



清华大学五道口金融学院副院长、长江学者特聘教授田轩。(资料照片)



京东物流东莞亚洲一号大型智能仓库。(资料照片)