

---

## 業 務

---

### 我們的使命

技術為本，致力於更高效和可持續的世界。

### 概述

我們是一家領先的技術驅動的電商公司並正轉型為領先的以供應鏈為基礎的技術與服務企業。我們2017年、2018年及2019年集團淨收入分別達人民幣3,623億元、人民幣4,620億元和人民幣5,769億元(折合829億美元)。2017年及2018年持續業務的經營淨虧損分別為人民幣1,900萬元和人民幣28.01億元，而2019年持續業務的經營淨利潤達到人民幣118.9億元(折合17.08億美元)。

### 我們領先的電商業務概覽

根據《財富》按收入統計的全球500強排行榜，我們是中國最大的零售集團。我們相信，憑藉我們在客戶體驗和運營效率方面的優勢，以及我們致力於對技術和物流基礎設施進行長期投資的戰略，我們已建立起巨大的規模優勢並確立了市場領先地位。

為用戶打造極致客戶體驗是我們的終極目標。我們的電商業務以極具競爭力的價格為客戶提供種類豐富的正品行貨。我們同時已建立了自主運營覆蓋全國的物流基礎設施，以支持我們的電商業務。我們憑藉快捷、高效、可靠的物流服務保證了客戶的高滿意度。我們內容豐富、界面友好且高度個性化的移動應用程序和網站www.jd.com打造了舒適的線上購物體驗。我們還提供全方面的客戶服務和便捷的支付手段。我們極致的客戶體驗帶來了不斷增長的忠實用戶。在2017年、2018年和2019年我們的活躍用戶數達到了2.925億、3.053億和3.620億。

我們經營線上零售和電商平台業務。線上零售業務方面，我們從供應商購買產品，然後直接銷售給我們的客戶。我們的線上零售業務提供豐富的產品種類，包括數碼產品、家用電器和種類繁多的消費品類。隨著線上零售業務的持續快速發展，我們與供應商建立了緊密的合作關係。截至2019年12月31日，我們從24,000多家供應商採購商品。

及時和可靠的物流服務是我們成功的關鍵。我們相信我們擁有中國電商公司中最大的物流基礎設施。我們憑藉遍佈全國的物流能力可以自身交付大部分訂單。我們在2019年進一步提升了多個城市的物流效率，特別是欠發達地區，以此來進一步拓展當日達和次日達的服務能力。事實證明我們的物流服務高度可靠，在新冠病毒疫情爆發、商業活動停滯的情況下，我們服務可靠性特點得到了極大的凸顯。

我們在2010年10月推出線上電商平台，從那時起，我們一直不斷增加第三方商家數量，為客戶引進包括國際頂級品牌在內的各種新產品和新服務。截至2019年12月31日，我們的線上電商平台擁有超過27萬的第三方商家，他們同樣秉承高標準為我們的客戶提供商品和服務。無論客戶是購買我們的自營產品還是第三方商家的產品，我們都力爭為客戶提供始終如一的品質線上購物體驗。我們要求所有的第三方商家達到我們對產品品質和服務質量的嚴格標準，同時密切監測他們在我們線上電商平台的運營動態。

---

## 業 務

---

我們為我們電商平台上包括線上零售業務的供應商、第三方商家和其他合作夥伴在內的各類廣告主提供數字營銷服務。利用領先的AI技術，我們的數字營銷平台為這些廣告主提供全面的數字品牌和效果營銷方案以及多種投放效果分析工具，以幫助他們實現精準投放，獲取和留存客戶，以及提升營銷投入效果。我們的數字營銷解決方案高度智能化，可以自動完成營銷詞條生成、目標定位、競價、投放和預算分配等，讓廣告主能以高效和便捷的方式管理他們的數字營銷戰略和支出。

我們不斷發力線上線下結合以滿足客戶日益增長的需求。我們相信我們可以憑藉龐大的線上業務、深入的行業洞察及線上線下相關的技術和系統來賦能傳統線下零售商。我們與沃爾瑪在電商領域展開合作，於我們的平台上開設沃爾瑪和山姆會員商店官方旗艦店，並為其提供物流解決方案。我們與國內領先的本地即時零售和配送平台達達集團建立了戰略夥伴關係。達達集團與京東物流展開合作，通過京東到家為我們的客戶提供多種超市雜貨及其他生鮮產品的最後一公里按需配送服務。我們同時通過線下生鮮市場七鮮超市(7FRESH)探索線下零售市場，打通全渠道線上線下結合的模式。

我們自有的技術和可延展技術平台能夠不斷降本增效以及提升用戶體驗，從而支持我們的電商業務的增長。我們利用深度學習和大數據來策劃個性化的產品推薦及進行精準促銷。我們利用AI技術來進行採購管理，從而有效管理庫存和控制成本。利用大數據分析和對消費者的深刻洞見，我們通過反向定制將用戶直連製造廠商，推出為用戶量身定制的產品，在增加廠商銷量的同時，也提高了客戶滿意度。

### **以供應鏈為基礎的技術與服務概覽**

現在，我們正轉型成為領先的以供應鏈為基礎的技術與服務企業。我們放眼涵蓋上游製造、採購、物流、分銷及對最終用戶的零售的整個供應鏈。

憑藉我們在零售行業的領先地位，我們與大量供應商、品牌和合作夥伴建立了牢固的關係。我們充分發揮這一牢固業務關係並利用我們零售技術實力來輸出一系列服務解決方案。在過去的十年中，我們為自身的零售業務搭建了可擴展且高度可靠的物流基礎設施和技術平台。目前我們正不斷向第三方全面開放物流基礎設施和技術平台，並提供全面的物流服務和技術解決方案。

技術對於我們今天的成就和未來的持續成功至關重要。我們的先進技術實現行業的降本增效，以及打造最優的用戶體驗；同時我們的技術能力也是我們輸出各種服務、賦能社會各行各業和孕育創新的基礎。

---

## 業 務

---

### 物流服務

我們早在2007年就做出了投資並自建遍佈全國物流基礎設施的戰略決策。截至2019年12月31日，我們物流基礎設施佈局覆蓋了中國幾乎所有的區縣，包括遍佈89個城市、累計總建築面積約1,690萬平方米的700多個倉庫，包括京東物流技術開放平台所管理的倉庫面積。此外，截至2019年12月31日，我們擁有由132,200多名配送人員和43,700多名倉儲員工組成的團隊。我們的物流基礎設施由我們自主研发的智能物流和自動化技術，如智能硬件、機器人物流、語音識別、計算機視覺和深度學習等提供支持，從而能夠不斷提高運營效率。憑藉自主控制物流網絡和底層數據，我們能夠不斷優化運營，並模塊化流程以保障平台的可擴展性和高效率。

在過去的十年中，受益於我們自建的物流基礎設施和技術平台，我們始終如一的為我們的線上零售客戶提供卓越的物流服務。在我們的電商業務之外，我們還向第三方商家和合作夥伴開放我們領先的物流基礎設施，將物流服務對象擴展到各行各業的合作夥伴及個人用戶。我們提供與物流運營幾乎所有方面相關的服務，包括倉儲管理、儲存、幹線運輸、快遞、即時配送，以及冷鏈和跨境服務等。我們為各垂直市場的客戶提供一站式的智能供應鏈管理解決方案。我們提供基於物流的技術解決方案，使客戶能夠透明有效地來監控、管理和優化其物流流程。

### 我們的零售技術服務和其他技術新舉措

利用我們的零售數據、基礎設施和技術，我們向零售行業的品牌和合作夥伴輸出零售服務。通過這些服務，我們相信我們可以與合作夥伴共同構建先進和完善的零售生態，從而無論在何時何地，都為消費者提供更好的服務。

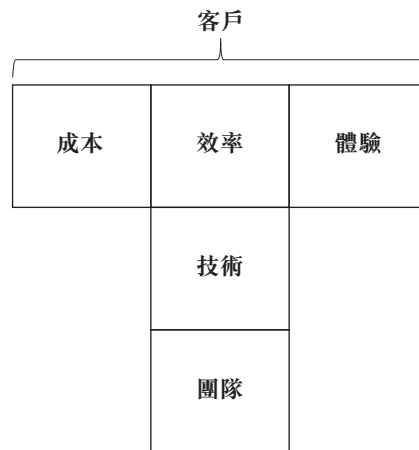
我們運營開普勒技術服務平台，為利用第三方流量的合作夥伴提供豐富的零售服務。比如我們幫助各品牌在微信上設立小程序，並提供一站式服務，包括小程序創建、選品和定價、數字營銷、庫存管理、物流及客戶服務。此類服務對於那些欠缺成熟線上零售經驗、但希望通過新興的移動互聯網渠道促進銷售的品牌來說尤為珍貴。此外，我們利用人工智能和大數據幫助傳統的實體零售商進行智能預測分析和提供服務，包括分析本地消費者偏好、精確推薦產品、優化庫存管理，從而提高提升實體店鋪的運營效率。

圍繞供應鏈，我們打造了三大領域的強大技術體系，主攻人工智能、大數據分析和雲計算。我們擁有世界一流的科學家和龐大的人工智能工程師隊伍。我們的技術成果已在全球範圍得到廣泛認可，我們積極為客戶提供一流的服務，成為業界最值得信賴的技術服務供應商。例如，我們在2018年4月建立了一個智能供應鏈平台NeuHub，包括構建於雲平台的人工智能基礎設施。NeuHub也包括眾多的應用級產品以覆蓋多種應用場景，即充分適用於我們業務和生態系統，也服務於各個行業的客戶。

## 業 務

### 我們的競爭優勢

我們秉承「客戶為先」的服務理念。體驗為本、成本優化、效率制勝是我們的核心競爭優勢。這讓我們在用戶心目中建立了區隔於競爭對手的強大品牌形象，並造就了我們的長期市場領導地位。這一核心優勢離不開我們強大的技術和團隊支撐。



### 中國的最大零售商、擁有巨大的規模經濟效應

根據2019年《財富》按收入統計的全球500強排行榜，我們是中國最大的零售集團。我們自創立以來保持了強勁增長。我們的淨收入從2015年的人民幣1,810億元增長到2019年的人民幣5,769億元，複合年增長率為33.6%。我們認為自身的規模為我們在中國市場取得成功提供了至關重要的競爭優勢。憑藉我們的規模，我們能夠以有競爭力的價格提供種類繁多的產品，獲得有利的供貨條款，吸引更多的第三方商戶入駐我們的電商平台，同時能夠源源不斷的將更多資源投入到技術和物流基礎設施。我們的規模效應和市場領先地位也打造了一個自我強化的良性循環，從而不斷吸引更多新客戶、增強客戶忠誠度，進一步鞏固我們的市場領先地位。

### 極致的用戶體驗

我們為用戶在他們最為著重的領域打造了極致的用戶體驗，包括：

- 產品
  - 廣泛產品選擇：得益於我們強大的採購能力和對電商平台商戶的嚴格標準；
  - 正品質量保證：我們始終堅持對於假貨零容忍政策；
  - 智能及個性化的產品推薦：由我們內容豐富、用戶友好的移動應用程序和網站[www.jd.com](http://www.jd.com)提供；
- 價格
  - 極具競爭力的價格：受惠於我們的規模經濟和運營效率；



---

## 業 務

---

- 服務
  - 迅捷和可靠的物流服務：由領先的技術和自建物流基礎設施保障；
  - 快速反應、高度貼心和24/7的客戶服務；和
  - 友好的退換貨政策。

因此，我們打造了可靠及備受信賴的品牌聲譽，吸引了不斷增長的忠誠活躍用戶。我們的年活躍用戶從2017年的2.925億增加到2018年的3.053億，在2019年進一步增至3.620億。隨著我們的業務擴大，我們致力通過強大的零售服務、物流服務和其他技術服務為用戶提供一流的客戶體驗。

### **對提升運營效率的不懈努力**

我們堅持不懈地改善運營效率。多年來我們培養了效率至上和倡行業務優化的企業文化。我們高效運營的背後是我們數據驅動的方法論和技術。例如，我們利用人工智能技術精確預測用戶需求，從而進行智能銷售規劃、動態定價、智能補貨和存貨管理，來完善無論是線上零售還是全渠道如七鮮超市(7FRESH)的業務運營。此外，我們在自動倉儲設施中使用機器人並利用包括圖像語音識別、自動分裝、人工智能和物聯網等先進技術來完成包裹的處理。我們部分高度自動化的倉庫僅通過少量員工即可完成全部工作流程運作，包括收貨、存儲、分揀、打包、歸類和發貨。我們因而可以不斷改善運營效率。在2017–2019年期間，我們的年庫存周轉天數從38.9天降低到35.8天(年庫存周轉天數計算方式為前五個季度末，包括上一年度最後一季季末的平均庫存與該年度零售業務的收入成本之比，再乘以360天)。而我們的物流費用在收入中的佔比從2017年的7.1%降至2019年的6.4%。

### **自有的基於供應鏈且具有強大服務能力的技術平台**

我們的技術是我們支持龐大且不斷增長的業務規模，並保障我們的電商和新業務上一流的用戶體驗的支柱。例如，在我們的電商業務中，我們利用人工智能技術和積累的大數據生成個性化產品推薦並提高複購率。我們也利用各種新技術，例如面部識別、產品識別和店內活動追蹤等系統來提供動態且互動的全渠道購物體驗。我們零售技術平台的可靠性和可擴性在購物旺季中得到充分印證。例如，在2019年的兩大購物節活動期間，我們的雲平台實現了99.95%的服務等級協議，且從未出現業務中斷。

我們的物流能力依託於我們龐大的物流基礎設施和高度精密的系統。我們開發了基於雲平台的人工智能驅動技術平台，結合大數據分析、物聯網等其他先進技術來支持我們的物流基礎設施和服務能力。更重要的是，憑藉自建物流網絡全面控制物流基礎設施，我

---

## 業 務

---

們能不斷積累數據和運營經驗，並持續開發和使用新技術。例如，我們在一些自有且行業領先的智能倉庫中採用了諸如倉儲機器人等技術以實現高度自動化的運營。此外，我們成熟且高效的物流服務能力，不僅用於支撐我們的自營模式業務，還向第三方商戶和外部合作夥伴開放，對他們輸出服務和技術。我們也提供了完善的物流技術服務，比如智能庫存管理和庫存補貨服務。

### **經驗豐富的管理團隊和強大的企業文化**

我們的管理團隊由行業中具有豐富運營經驗的管理人員組成。他們是植根於中國互聯網、零售和供應鏈行業的創新者。他們對於客戶為先、體驗為本、效率制勝有著清晰的願景、高度的專注和不懈的承諾。這推動了公司自成立以來的快速發展。我們還建立了強大的中層管理團隊負責各種業務職能。我們的管理層培養了誠信、拼搏、客戶為先、協作、持續學習及效率驅動的企業文化。這些價值觀，加上我們的市場領導地位以及我們的員工培訓、職業發展和激勵計劃，極大的吸引和激勵了人才。

### **我們的增長戰略**

我們的戰略以有質量增長為核心。為實現我們的戰略目標，我們會進一步鞏固在電商領域的市場領導地位和提高以供應鏈為基礎的技術服務能力來賦能產業鏈上的每一環。我們的團隊、組織和企業文化是我們成功實施增長戰略的基石。

### **進一步擴大規模並增強規模經濟**

我們會繼續增長我們的規模來增強我們的競爭優勢和實現更大的規模經濟。隨著我們規模的持續擴大和我們採購能力以及與第三方商戶的合作的不斷提升，我們將能夠持續增強給客戶的價值主張，特別是天天低價、更多選擇和更高質量。我們會持續投入於技術發展和投資於物流平台和供應鏈平台來支持我們的增長並最終實現自我增強的良性循環。

### **進一步通過增強用戶互動和擴大客戶群體來提升客戶體驗**

為了增強我們的客戶互動和客戶體驗，我們將持續增加產品種類、改善個性化推薦和平台上的其他功能。我們計劃進一步開拓線上和線下購物場景，並開發創新零售渠道來滿足不斷增長的用戶需求，增加用戶觸點並提升市場份額。此外，我們將進一步向低線城市下沉，那裏有數億消費者對品質產品和優質服務擁有不斷增長的需求但未被滿足。我們將繼續下沉、執行合適的獲客策略和提供高質量的平價好物。比如我們在2019年推出京喜，

---

## 業 務

---

以創新的社交玩法、社群電商為更多目標渠道的消費者帶來高質量的產品。我們將繼續投資於物流基礎設施以更好地服務位於低線城市的用戶。我們還計劃審慎地探索海外市場的增長機會，包括自建、戰略合作和選擇性投資併購等，以擴大海外客戶群。

### **提升以供應鏈為基礎的技術服務能力**

作為一家以技術驅動的公司，我們將繼續專注於人工智能、大數據和雲計算等關鍵領域來不斷強化我們在技術方面的競爭優勢。我們將繼續投資於整體智能供應鏈技術平台，並且優化服務能力。我們也將不斷開放我們平台的能力，為各行各業的客戶和合作夥伴提供以供應鏈為基礎的技術服務。我們相信，我們在這些領域的一系列舉措勢必有助於產業鏈的數字化，幫助我們的客戶和合作夥伴提高運營效率，同時也為我們自身創造商業機會。

### **強化我們的團隊、組織與文化**

我們將繼續優化組織架構，適應不斷變化的市場形勢。通過將決策權下放給離客戶最近、最了解前線業務的部門主管，我們能夠在複雜的市場環境中游刃有餘。同時我們將重點打造業務部門間的協同和鼓勵創新。我們相信我們極具企業家精神的文化和我們的不懈拼搏的員工才是我們業務繁榮與有質量增長的不竭動力。我們致力通過提供有競爭力的薪酬並鼓勵員工實現自己的職業目標來吸引人才。同時，我們也培養員工的歸屬感、強化結果導向和追求卓越的意識來建設我們人才梯隊。我們堅信，一個保持專注的團隊、一個完善的組織架構和一個堅如磐石的企業文化將保障我們的戰略執行，並推動未來幾年公司的有質量的增長。

### **業務**

自本公司成立以來，我們一直專注發展自營模式業務及建立自有物流基礎設施，包括最後一公里配送能力，彼等均基於我們專有的技術平台以支持營運。隨著自營模式業務規模大幅增長，我們啟動電商平台加以輔助並擴展產品類目，利用已有的物流基礎設施和技術平台，確保出色的客戶體驗。零售模式和電商平台、全渠道佈局及自有的全國物流基礎設施和技術平台相結合，使我們在提供卓越的客戶體驗方面成為中國零售業的佼佼者。

憑藉龐大的業務規模、先進的技術及完善的零售基礎設施，我們亦開始提供全面的供應鏈服務，以輔助我們的核心業務及為廣大業務合作夥伴創造巨大價值。最終，這將促進業務發展及提升整體客戶體驗。

### **京東零售**

#### *自營模式*

自營模式業務方面，我們從供應商處採購產品並直接銷售予客戶。由於我們目前通過自營模式業務模式提供各種類別的產品，電子產品(包括計算機、手機和其他移動數碼產

---

## 業 務

---

品)及家用電器收入佔總收入的百分比有所下降。截至2019年12月31日，我們自逾24,000名供應商採購產品。我們認為，我們自身規模和市場領先地位對於在中國線上零售市場取得成功至關重要，可以提供重要的競爭優勢。

### 電商平台

電商平台業務方面，第三方商家向我們電商平台的客戶提供產品，並向我們支付銷售佣金。我們於2010年10月啟動電商平台，此後一直新增產品和服務，包括知名國際品牌。截至2019年12月31日，我們的電商平台有逾270,000個第三方商家。我們為電商平台的所有訂單提供交易處理和計費服務，並要求第三方商家滿足我們對品質和可靠性的嚴格標準。我們密切監測第三方商家在我們平台模式的表現和活動，確保彼等滿足我們對產品質量和高質量客戶服務的嚴格標準。我們根據整個購買過程中各第三方商家的服務質量，在平台上將相應的頂級店鋪標記為「京東好店」。此類認證可以幫助頂級第三方商家提高在平台的銷量。此外，此舉為鼓勵其他第三方商家提高服務質量設定基準。無論客戶是購買我們的自營產品還是第三方商家的產品，我們都力爭為客戶提供始終如一的品質線上購物體驗。

### 全渠道佈局

我們正在探索各種全渠道整合機會和創新業務模式。

我們相信我們在這一領域擁有獨到優勢。我們利用強大的線上業務並憑藉與Dada Nexus Limited (「達達集團」，中國領先的本地即時零售和配送平台)的戰略合作夥伴關係，為中國部分地區的客戶和線下零售商提供全渠道解決方案。達達集團利用達達集團眾包配送網絡與眾多知名連鎖零售商及多個一線國際和國內快消品(FMCG)品牌合作。達達集團一直與京東物流合作，為商家和消費者提供即時及最後一公里配送服務。

2016年6月，我們與沃爾瑪達成一系列戰略合作協議。我們與沃爾瑪在電子商務方面進行合作，包括在我們的網站JD.com開設山姆會員店旗艦店和沃爾瑪旗艦店，在京東全球購開設山姆會員店的全球旗艦店、沃爾瑪全球旗艦店及銷售特定商品的各種全球店(如沃爾瑪美容及個人護理全球店)，以及在特定城市通過京東到家應用程序提供沃爾瑪超市及山姆會員店一小時送貨服務。我們亦嘗試其他全渠道機會，旨在通過多種渠道更快、更方便地為中國購物者提供高質量產品。

為向客戶提供更加動態及互動的綜合全渠道購物體驗，我們為若干線下合作夥伴提供多種最新技術，例如人臉識別、產品識別及針對客戶店內活動的跟蹤系統等。我們建立



---

## 業 務

---

閉環積累大量線下購物數據，通過進一步分析線上及線下綜合數據集，我們可提供最適合各線下特許商店潛在客戶需求的差異化產品。

我們的線下生鮮食品超市品牌七鮮超市(7FRESH)是全渠道戰略的一部分。2017年12月，我們在北京亦莊經濟技術開發區開設第一家七鮮超市(7FRESH)店面。我們於七鮮超市(7FRESH)店面綜合利用先進的供應鏈管理知識和尖端的存儲技術，以提供獨特的購物體驗。於七鮮超市(7FRESH)店面應用我們先進的供應鏈管理解決方案和技術是我們正在進行的部署我們的零售和供應鏈服務能力實驗的一部分，一旦得到驗證，我們便可以進一步賦能潛在線下合作夥伴並擴大七鮮超市(7FRESH)的業務範圍，提升消費者的購物體驗。

### 營銷服務

憑藉我們的人工智能能力和從整個價值鏈的廣泛業務場景中積累的全面數據，我們通過專有的廣告技術平台為供應商、第三方商家及其他業務合作夥伴提供各種營銷服務。2019年，我們大力拓展及投資先進的廣告和營銷技術，推出京東營銷360平台。該平台採用先進的人工智能和大數據技術，獲取對用戶行為的見解，為品牌營銷人員和第三方商家提供一站式的品牌建立和銷售增長解決方案。該平台結合全渠道營銷、豐富的營銷效果衡量和全面的消費者資產增長管理，幫助營銷人員有效獲取新用戶並增加現有用戶的購物頻率。我們在主要應用程序上提供本地搜索廣告和展示廣告，亦在中國主流高流量應用程序和視頻應用程序上投放展示廣告、搜索廣告和聯盟營銷廣告。2019年，我們亦投資自動營銷技術，推出全面產品，使營銷各個方面實現自動化，包括自動競價、定位、廣告創意生成及預算分配，以滿足各種營銷場景。該等產品不僅節省營銷人員於營銷活動中的勞力，亦提高投資回報率。

### 京東物流

及時可靠的物流服務對於自營模式業務的成功至關重要。憑借覆蓋全國的物流基礎設施、先進的技術及物流專業知識，我們的物流業務京東物流直接向客戶配送大部分訂單，亦為各行各業(包括電子商務以外的行業)的業務合作夥伴提供物流服務。我們已開放以技術為驅動的物流基礎設施，向第三方提供全面的供應鏈解決方案(包括倉儲管理、運輸、配送、售後服務)及物流技術解決方案(如雲服務和數據分析)，或上述服務的組合。我們致力於通過開發及推廣使用創新和環保材料以及一系列技術創新，來開發有效、環保、創新和智能的「綠色物流解決方案」。

## 業 務

### 京東智能產業發展

我們的物產管理集團京東智能產業發展擁有、開發及管理我們的物流設施和其他房地產，以支持京東物流和第三方。由於我們不斷通過創造就業機會和繳稅等方式幫助推動中國經濟發展，因而京東智能產業發展有獨特的優勢可獲得稀缺土地資源。京東智能產業發展旨在發展物流資產組合，同時保持嚴謹的資本規劃。隨著資產組合的擴展，我們通過基金管理平台和其他合作夥伴採用資本回收策略。相信該策略將有助於進一步擴大我們的資產組合，盡量減少未來的相關資本性支出並提高我們的回報。目前，京東智能產業發展管理的地產總建築面積逾10百萬平方米。2019年2月，京東智能產業發展與新加坡主權財富基金GIC共同成立京東物流地產核心基金(JD Logistics Properties Core Fund, L.P.) (核心基金)，總承諾資本超過人民幣48億元。我們擔任普通合夥人，並作為有限合夥人承擔核心基金總資本的20%，GIC承擔剩餘80%。核心基金投資委員會由我們及GIC的代表組成，負責管理核心基金的主要運作。此外，2019年2月，我們與核心基金簽訂最終協議，據此我們向核心基金出售若干現代化物流設施，資產總值為人民幣109億元，以完全釋放資產負債表的潛力及優化我們未來發展計劃資本的利用。2019年下半年，已完工資產的交割條件已滿足，2019年已完工資產的總處置收益為人民幣38億元。對於其他正在建設中的物流設施，我們將在完工及滿足移交條件後終止確認該等資產。此外，在處置之後，我們已租回該等設施以用於運營，京東智能產業發展已開始擔任核心基金資產的資產管理公司。

### 技術創新

我們於2019年12月建立全新的京東智聯雲平台，引領技術相關議程。我們有一個由研發專業人員組成的大型團隊，主要涉及人工智能、大數據分析及雲計算等領域。這些領域共同構成我們的技術策略。我們致力於為客戶提供一流的服務，憑藉龐大而完善的信息技術基礎設施，成為業界最值得信賴的技術服務供應商。

### 其他創新業務

基於我們在供應鏈、物流及技術方面的專有能力，我們亦積極謹慎地探索各種創新業務的機會，如海外業務和醫療保健相關業務等。2019年11月，我們的醫療保健子公司JD Health International, Inc. (京東健康)與一批第三方投資者完成不可贖回的A系列優先股融資。

### 客戶體驗

我們的經營理念是「以信賴為基礎、以客戶為中心的價值創造」，我們致力於優化客戶體驗並提升客戶滿意度。該項承諾推動我們運營的各個方面，主要為六個核心部分：豐富的產品類目、極具吸引力的線上體驗、極致的客戶服務、有競爭力的價格、及時準確的配送及便捷的付款方式。

---

## 業 務

---

### 產品

我們不斷尋求增加更多吸引客戶的產品。我們提供各類產品，包括但不限於：

- 家用電器；
- 手機及其他數碼產品；
- 計算機，包括台式機、筆記本電腦和其他品種，以及打印機和其他辦公設備；
- 傢俱及家居用品；
- 服裝；
- 化妝品和其他個人護理用品以及寵物用品；
- 女鞋、箱包、珠寶及奢侈品；
- 男鞋、運動裝備和健身器材；
- 汽車及配件；
- 母嬰產品、玩具和樂器；
- 食品、飲品和生鮮食品；
- 禮物、鮮花和植物；
- 醫藥及保健產品，包括營養補品、保健服務和其他保健設備；
- 書籍、電子書、音樂、電影和其他媒體產品；
- 虛擬商品，包括線上旅行社、景點門票以及預付費電話卡和遊戲卡；
- 工業產品；及
- 安裝和維護服務。

各個類別進一步分為多個子類別，以方便瀏覽。

建立產品類目時，我們注重質量和數量。由於我們高效的物流系統可達全國範圍，供應商通常選擇我們發佈高期望新產品，且當熱門新產品首次面向公眾發售時，我們經常在發售後幾天或幾週內擔任首選渠道商。2017年、2018年及2019年，我們的成交總額分別為人民幣12,945億元、人民幣16,769億元及人民幣20,854億元(2,995億美元)。

### 線上體驗

我們認為，提供有吸引力的線上體驗對於吸引和留住客戶至關重要。我們主要通過內容豐富且易於使用的移動應用程序和網站[www.jd.com](http://www.jd.com)進行銷售。我們的網站不僅以有競爭力的價格提供多種高品質產品，亦有便捷的站點導航、基本和高級搜索功能、定製產品

---

## 業 務

---

推薦、全面的產品信息以及大量的客戶評論和評分。上述功能可以滿足客戶購買前查看、了解和比較產品的願望。隨著移動互聯網設備日益普及，我們亦開發適用於移動互聯網用戶的應用程序和功能。目前，我們通過移動網站m.jd.com及各種iOS和Android移動應用程序提供移動訪問。得益於與騰訊的戰略合作夥伴關係，我們開啟了在騰訊的微信上的一級訪問權限以及在騰訊的移動QQ上的直接訪問權限，從而使騰訊用戶可輕鬆訪問我們的產品，享受愉快的移動購物體驗。2019年，已經有超過90%的訂單通過我們的移動應用程序下達。

我們的移動應用程序及www.jd.com網站包含以下信息及功能：

*全面的產品信息，支持快速決策。*各產品頁面均包含圖片、說明、短視頻(有時有)、價格、顯示客戶所在位置是否有庫存產品的下拉菜單、客戶評論和評分以及產品由我們還是第三方商家配送。當客戶瀏覽產品頁面時，我們會在首頁上顯示產品亮點、可用的可靠服務以及折後價格，以支持客戶更有效地做出購買決定。

*交互式用戶社區，提高客戶參與度及忠誠度。*我們的移動應用程序及網站包含大量有用的用戶發佈及專業人員發佈的內容。客戶可對每個產品評論及評分，其結果在產品頁面上突出顯示。我們通過授予積分的形式來鼓勵客戶參與發佈評論及評分。我們相信，我們擁有中國線上零售公司中最大的線上產品評論數據庫，截至2019年12月31日，我們的客戶發佈的產品評論約為58.17億條，令我們的客戶、供應商及第三方商家受益。我們亦鼓勵第三方商家在我們的平台上通過直播和短視頻發佈內容及推廣產品，以與客戶更好地互動。

*精準產品推薦，滿足個性化需求。*我們在個性化推薦方面取得了進步，利用尖端技術為每位客戶提供「千人千面」的個性化購物體驗。我們識別客戶的需求，並基於綜合算法作出更精準的推薦，而綜合算法源自有關客戶行為和偏好的海量數據。

*智能訂購流程，進一步改善購物體驗。*我們繼續利用技術優化訂購流程，讓購物體驗更加便捷愉悅。例如，客戶查看購物車時，我們不僅會顯示當時客戶購物車中產品的特價優惠，亦將客戶賬戶中的既有優惠券與特價優惠相結合，並計算客戶可用全部優惠，為客戶提供最大的實惠。

*實時訂單跟蹤及訂單信息修改系統，提供便捷的購物體驗。*客戶可登錄賬戶查看訂單狀態。我們系統中的每個包裹具有唯一標識碼，我們的倉庫或配送人員或合約第三方快遞公司每次處理包裹時便會更新其位置信息。我們的每位配送人員均配備了個人移動數字



---

## 業 務

---

助理，使得客戶能夠在網絡地圖上實時追蹤訂單位置。此外，客戶可選擇調整其訂單信息，例如更改送貨地址或希望的配送日期或時間段。

### 客戶服務

提供令人滿意的客戶服務是我們業務的重點。我們對客戶的承諾體現在客服人員提供的高水平服務以及靈活的產品退換貨政策。我們持續優化客戶服務以保證最佳購物體驗。

2019年，我們進一步加強為客戶提供無憂服務的品牌形象。結合零售業務及第三方商家的獨特服務能力，我們為客戶提供不同產品類別的個性化服務。我們的服務涵蓋整個購物過程，包括60多種服務，例如閃電退款、以換代修、上門換新、特定零售產品價格保護服務延期等。此類服務旨在以值得信賴及有保障的服務促使消費者作出購買決定。2019年，我們繼續投資智能服務，利用先進的人工智能及深度學習技術更有效地解決大量客戶諮詢的問題而又不犧牲客戶體驗。我們亦利用尖端技術及智能系統分析大量客戶反饋並提醒第三方商家潛在客戶服務問題，幫助第三方商家提高客戶服務質量。

**全天候客戶服務中心。**我們在江蘇省宿遷市和揚州市及四川省成都市設有全天候客戶服務中心，處理各種客戶諮詢及對我們產品和服務的投訴。我們於2014年11月獲得COPC（客戶服務運營與績效管理中心）認證。客戶可通過各種方式提出諮詢及投訴，例如電話、在線聊天窗口、京東官方微信公眾號和微博賬號及電子郵件。截至2019年12月31日，我們的宿遷、揚州及成都客戶服務中心共有10,041名客戶服務代表。

**退換貨。**我們接受收貨之日起7天內無條件退換貨。對於零售業務中的特定品類，我們向客戶提供30天包退及180天包換的政策。有缺陷的商品可於收貨之日起15天內更換。對於信用良好的客戶，我們提供「閃電退款」服務，客戶提交退貨請求後我們立即安排退款。倘若客戶於收貨後超過15天提出商品有缺陷，但商品仍在保修期內，我們將視問題的性質維修缺陷商品、換貨或採取其他適當措施補償客戶。我們通常會前往客戶地址收取需要退換貨的缺陷商品，惟退換貨申請須於收到商品後15天內提出，且客戶地址位於我們的員工或同意為我們提供此項服務的第三方快遞公司的服務區域內。另外，客戶亦可將商品郵寄到我們任意一個區域售後服務中心，或將產品送至附近的自提點。以上政策同樣適用於我們電商平台銷售的產品。

**會員計劃。**我們已設立會員計劃培養客戶忠誠度並鼓勵客戶複購。2017年，我們升級了會員體系，由五級會員結構轉變為「京享值」分值體系，基於多項指標（例如消費者行為、

---

## 業 務

---

互動、信用評分和風險等級等)確定每位消費者的綜合分值。我們相信，升級後的會員體系可有效改善購物體驗，提高消費者參與度。除「京享值」會員計劃外，我們亦繼續推廣高級付費會員計劃京東Plus。京東Plus會員可享受與商品有關的優惠，例如額外折扣、運費券、特定品類專享價、每月人民幣100元的全品類券、VIP客戶服務、免費退貨服務及專為京東Plus會員設計的PLUS DAY促銷活動。京東Plus亦與騰訊視頻、愛奇藝、攜程等數字內容及生活服務供應商合作，為京東Plus會員提供更多實惠。

### 定價

我們提供有競爭力的價格吸引及留住客戶。我們不斷努力維持及優化成本結構，並制定激勵措施激勵供應商向我們提供具有競爭力的價格。

**定價政策。**我們不斷努力使我們的價格與中國其他主要線上零售網站和實體商店的價格相比更有競爭力。我們通常會與供應商協商價格，將價格控制在不高於其他銷售渠道零售商所得報價。若我們於產品配送至客戶前後下調網站和移動應用程序上的價格，客戶通常有機會鎖定較低的價格。目前，第三方商家可在我們的平台模式自由定價。在保持低價的同時，我們亦將繼續豐富產品與服務種類。

**特別促銷。**我們於特殊時機提供精選折扣產品，例如6月18日的週年促銷活動及11月11日的中國線上購物節，以及聖誕節和農曆新年等重要節假日。我們亦限時舉辦特定產品的每日促銷活動。特別促銷可以吸引熱衷網購的用戶群體，並讓客戶有更大動機經常訪問我們的網站和移動應用程序。

### 配送

我們相信及時可靠的履約對我們業務持續取得成功至關重要。為此，我們已經並將繼續在建設及運作自有全國物流基礎設施方面進行了巨大投入。我們全國物流基礎設施的部分優勢如下：

**配送網絡及人員。**我們將產品直接配送給中國幾乎所有地區的客戶。大部分訂單由我們直接配送給客戶，因而客戶與配送人員互動的頻率遠遠高於本公司任何其他代表。因此，我們非常重視培訓配送人員以及在越來越多的地區設立配送站。我們相信，我們經過專業培訓的配送人員對幫助我們提升客戶體驗及超越競爭對手非常重要。

**靈活的配送安排。**我們相信及時便捷的配送對提升客戶滿意度至關重要，我們會根據客戶需求安排配送時間。客戶可在下訂單時選擇一天中偏好的配送時段，特定區域支持

---

## 業 務

---

夜間配送。需要重新安排配送的客戶可經由我們的網站或移動應用程序登錄其賬戶，查找配送人員的聯繫信息並與其直接聯繫，惟配送人員須是我們的員工。

*全面快捷的配送服務。*我們於2010年推出211計劃。對於在相應區域履約中心或前端配送中心有庫存的商品，上午截止時間(大多數地區為上午十一時)前收到的所有訂單將於當天配送，晚上截止時間(晚上十一時)前收到的所有訂單將於次日下午三時前配送。在特定城市，客戶亦可要求下午三時前下的訂單於當天夜間配送。根據211計劃，達到最低訂單金額的訂單並無任何額外配送費用，客戶可經由我們的網站或移動應用程序前往商品頁面查看商品是否有貨，是否達到最低訂單金額。該計劃不涵蓋通過第三方快遞公司配送給收貨人或由第三方商家直接發貨的商品。在我們設有區域履約中心的主要城市，客戶可支付額外費用要求我們在兩小時內急送。京東物流亦在特定城市提供預約配送服務，客戶可選擇方便的時段接收商品。對於奢侈品，主要城市的消費者可享受京尊達高端配送服務，由身著正裝、領帶和白手套的快遞員上門配送。京東物流聯手中國鐵路總公司推出一項全新高端物流服務，利用國內高速列車實現高端商品的安全長途運輸，而最後一公里配送則使用京尊達。此項組合構成無縫網絡，讓客戶可以享受來自非本地倉庫高端商品當日配送的服務。

*客戶取貨。*偏向於自己取貨的客戶可於下單時選擇自提點，並使用追蹤功能查看訂單商品何時到達自提點。我們在全國各地的便利地點都設有自提點，支持現場支付。

*不斷拓展配送服務。*我們已建立並正不斷努力進一步提升冷鏈及跨境物流能力，在拓展新業務領域的過程中，我們在保證卓越的客戶體驗的同時亦努力豐富商品品類。

### 付款

*在線支付。*客戶下單時可選擇多種在線支付方式，例如微信支付、京東支付及銀聯支付。2019年，客戶約98%的時間選擇在線支付。

*貨到付款。*我們在中國幾乎全部地區可接受貨到付款，並安排內部配送人員進行配送。我們的配送人員會隨身攜帶移動POS機刷借記卡和信用卡，亦接受現金。

*其他付款方式。*客戶亦可選擇通過郵政匯票付款。企業客戶亦可採用電匯付款。

---

## 業 務

---

### 商品採購

自營模式業務方面，截至2019年12月31日，我們自24,000多家供應商採購商品。如此大規模採購商品需要相當多的專業知識，而我們已積累多年的經驗。2019年，並無單一供應商所售貨值超過我們所採購商品價值的10%。此外，截至2019年12月31日，我們的平台模式有超過270,000家第三方商家。

隨著我們擴大特定商品類別的規模，我們期望提高直接向製造商採購商品的比重，並於合適時機成為授權經銷商。我們相信，與製造商建立直接合作關係的能力能讓我們提供優質商品，獲得更有利的採購條款及獲取稀缺商品。我們相信製造商和分銷商認為我們是若干商品類別（例如電腦及移動設備）的重要銷售渠道，而我們在相關品類（例如家電，我們是中國最大的家電線上銷售渠道之一）的地位與日俱增。與製造商直接合作能讓我們降低供應鏈成本以提高供應鏈效率，讓客戶對商品質量放心。此外，我們創設的界面可讓第三方商家查看有關存貨狀態、購買歷史及客戶對商品的評論的報告。供應商及第三方商家可將該等信息用於營銷、商品開發及存貨管理，有助於彼等管理成本，亦提高了我們的服務價值。

我們會根據品牌、可靠程度、數量及價格選擇供應商及第三方商家。彼等必須能夠滿足我們及時提供高品質商品的需求，並提供高質量售後客戶服務。我們於達成任何協議之前會對供應商和第三方商家及其產品進行背景調查。我們會檢查彼等的營業執照及產品認證證書，亦會調查其品牌認可度及其產品的同業市場接受度。我們亦會實地評估和驗證其具體地點、業務規模、生產能力、物業和設備、人力資源、研發能力、質量控制體系及履約能力。我們通常與供應商及第三方商家簽訂為期一年的框架協議，然後每年續約。

我們的標準制式合約要求供應商和第三方商家聲明其貨品正宗且來源合法，不侵犯第三方的合法權利，如有違約須向我們支付違約金。我們亦制定嚴格的規則管理第三方商家在我們平台模式的運營。若第三方商家違反市場規則，例如銷售假冒商品，彼等將受到罰款處罰或被要求終止在我們的平台模式運營。我們實行嚴格的假冒商品零容忍政策。

### 物流服務

#### 履約

我們通過快速準確完成訂單提供極致客戶體驗。為此，我們建立遍佈全國的物流基礎設施，以便及時入庫、存儲及運送產品。我們的物流基礎設施主要包括自營全國性倉儲



## 業 務

及配送網絡，而我們網絡未覆蓋的服務區域則由簽約的第三方快遞公司補充。為了進一步加強對商品質量和安全的管控，我們在收貨和訂單交付過程中對商品進行全階段的跟蹤。

### 全國性物流基礎設施

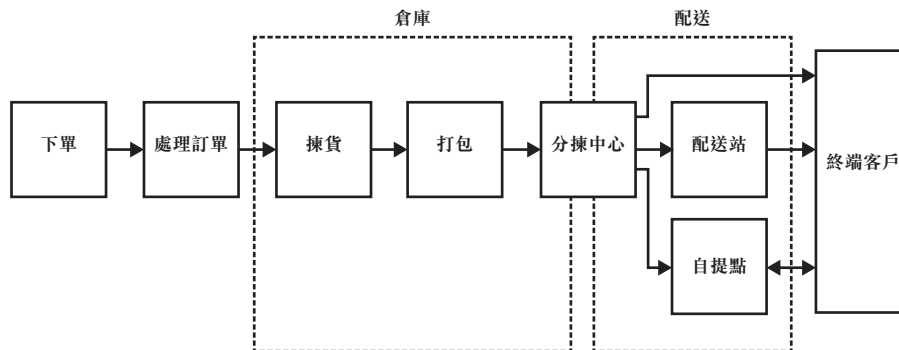
我們認為，我們已建立中國所有電商公司中最大的全國性物流基礎設施。

截至2019年12月31日，我們已在中國七個主要城市建立區域履約中心：東北區瀋陽、華北區北京、華東區上海、華中區武漢、華南區廣州、西南區成都以及西北區西安。截至2019年12月31日，我們亦已於28個城市建立前端配送中心以存放高需求量、高周轉率的產品，並於中國54個城市增建其他倉庫。於2019年12月31日，我們在89個城市運營700多個倉庫，總建築面積約16.9百萬平方米，包含京東物流管理的雲倉面積在內。截至同日，我們的綜合履約基礎設施幾乎遍佈中國所有區縣。

大部分訂單由我們直接配送給客戶。我們與許多第三方快遞公司保持合作，以便將產品配送至自營物流基礎設施未有覆蓋區域的客戶，尤其是在規模較小且欠發達的城市。倘第三方商家不使用我們的配送服務，亦可選擇第三方快遞公司。

### 履約流程

下圖概述我們的履約流程：



客戶下單後，我們的配送管理系統會自動處理該訂單，並將其與有相應存貨的一個或多個倉庫匹配。揀貨則基於倉庫管理系統自動生成的指示進行。倉庫管理系統亦會自動生成條形碼及運送標籤，以便員工在打包過程可以正確匹配物品至訂單。揀貨、打包及分揀後，訂單將被運送至客戶所在城市的配送站或自提點以作進一步處理及配送。倘客戶訂單包含來自不同倉庫的產品，則這些產品將在最後一公里配送站合併，一次性配送給客戶。倘客戶地址並非在自行配送範圍，則會讓第三方快遞公司在我們分揀中心取貨配送。部分

---

## 業 務

---

情況下，我們亦會讓第三方快遞公司將分揀中心的訂單送至配送站。訂單發貨後，我們的系統會自動更新訂單各產品的存貨水平，確保按需訂購額外存貨。客戶可通過我們的網站或移動應用程序於流程各步驟跟蹤訂單運送狀態。

我們正於已取得土地使用權的土地建造新倉庫。我們相信，建造自有倉庫不僅會增加存儲容量，亦有助我們重新構建及組織物流工作流程及程序。

我們亦設有專責內部部門，負責探索智能物流及無人技術的研發和應用，我們認為這代表物流行業的未來趨勢。我們計劃通過開發一系列前沿技術(例如智能硬件、物聯網、大數據、機器人技術、圖像與視覺識別、機器學習、深度學習及智能物流設備)顛覆物流行業，同時在無人倉、無人機配送、無人駕駛汽車、無人配送站及無人便利店等眾多物流業務領域試驗這些技術。我們將繼續投資於智能物流，以提高物流系統的智能水平，為消費者提供無與倫比的購物體驗。

### 物流服務開放平台

除電商業務外，我們亦向第三方商家及合作夥伴開放領先的物流基礎設施。我們已建立全面物流服務，並通過增加新服務(例如按需配送、冷鏈服務及個人包裹配送解決方案)不斷提升物流服務能力。我們提供的服務幾乎涉及物流業務的所有方面，包括倉庫管理、倉儲、長途運輸、極速及按需配送以及冷鏈及跨境服務等。我們為各個垂直市場的客戶提供一站式供應鏈管理解決方案。我們還為物流業務提供技術解決方案，協助客戶透明且有效地監督、管理及優化其物流工作流程。

### 技術平台

技術是我們未來成功的關鍵。技術能帶來更好的客戶體驗、更高的效率及節約更多客戶成本，通過技術，我們得以展示出眾的能力及先進的創新成果，造福整個行業和社會。我們於2019年12月建立全新的京東智聯雲平台，引領技術相關議程。

我們有一個由研發專業人員組成的大型團隊，主要涉及人工智能(AI)、大數據分析及雲計算等領域。這些領域共同構成我們的技術戰略。我們致力為客戶提供一流的服務，憑藉龐大而完善的信息技術基礎設施，成為業界最值得信賴的技術服務供應商。

除了我們的核心技術創新、研究及開發，我們亦十分重視數據隱私和安全。保護客戶數據及建立信任是我們的核心價值之一。我們遵循中國乃至全球嚴格的標準和法規，為客戶提供高水平的安全保障、隱私保護及安心服務。於2019年，我們已連續兩年被評為中國信息通信技術研究院(CAICT)認證的可信雲AAA級提供商。

---

## 業 務

---

### 人工智能服務提高客戶滿意度及合作夥伴生產力

我們致力通過正確的渠道，在正確的時間向正確的客戶提供正確的產品，這就是我們的「4R」戰略。技術是實現4R戰略的基礎。通過對客戶行為大數據的整合和分析，我們對客戶偏好有深刻的見解，在產品推薦時可精確定位。對客戶的洞察力亦使我們能夠訓練及改進強大的AI模型，增強客戶體驗。例如，我們的「快照」功能允許用戶上傳圖片來識別產品。這一技術可在我們的人工智能開放平台NeuHub公開使用，且已被中國大多數主要手機製造商採用，以改善手機用戶的購物體驗。

為支持京東的全渠道戰略，我們將技術嵌入大量的零售場景中，範圍從線上網絡及手機購物體驗到線下生態系統，包括京東智能音箱、七鮮超市(7FRESH)、京東E-SPACE(我們在2019年11月開設的佔地50,000平方米的大型購物中心)以及眾多京東之家門店及無人便利店。

技術亦滲透到我們的客戶服務體驗中。憑藉我們的尖端技術及大數據，我們為每一位客戶提供個性化的購物體驗。我們識別客戶的需求，並基於大量客戶行為和偏好數據的綜合算法提供準確的建議。

我們的人工智能服務亦可促使合作夥伴提高營運效率及生產力。我們的營銷平台採用成熟的人工智能和大數據技術，洞察用戶行為，為品牌營銷商和第三方商家提供一站式的品牌打造和銷售增長解決方案。這不僅減輕了營銷人員在營銷活動中的勞動，亦提高了投資回報率。在促銷季，我們的AI代理會協助第三方商家有效響應大量客戶請求，縮短等待時間，提升客戶體驗。AI分類呼叫有效減少人工呼叫，提高營運效率。此外，我們先進的AI客戶服務通過SaaS(軟件即服務)平台整合至由超過270,000家商店組成的零售生態系統中。

### 智能零售及供應鏈技術提高營運效率

通過多年的線上營運，我們積累了大量有關中國電子商務供應鏈的專業知識及數據，涵蓋產品製造、倉儲營運和配送以及銷售和客戶服務信息。結合大數據分析和人工智能的優勢，我們的智能雲平台精簡客戶到製造商的生產流程，以提高銷量及提升客戶滿意度。2019年8月，我們的智能供應鏈AI平台入圍科技部評選的十個中國國家新一代人工智能開放創新平台。這一服務所依托的正是我們的人工智能開放平台NeuHub。我們於2018年4月推出Neuhub，可提供40個人工智能應用編程接口(API)，涵蓋自然語言處理、語音識別、計算機視覺及機器學習等多個領域。我們利用智能零售及供應鏈技術為物流營運提供技術解決方案，使客戶能夠透明有效地監控、管理及優化物流工作流程。

在基礎設施方面，我們的雲服務提供了一個強大的平台，為我們自身的線上業務以及外部政府和企業客戶提供服務。在2019年的兩大網上購物盛典中，我們的雲平台表現穩

---

## 業 務

---

定，錄得99.95%的服務等級協議(SLA)，無任何宕機。根據International Data Corporation於2019年第一季度發佈的中國公有雲服務市場報告，我們是中國十大公有雲IaaS（基礎設施即服務）提供商之一。

### 技術打破智能物流的邊界

2019年，我們強化了無人配送車的功能和操作，包括我們自研的L4級自動配送機器人。L4級指「高度自動駕駛」，即只要系統在一定的地理圍欄區域內運行，就不需要人工干預。除自動駕駛機器人外，我們亦在若干地區運用無人機配送包裹。此外，我們在物流基礎設施中利用人工智能技術檢測及分揀處理不當的包裹，減少貨物損壞，同時提高客戶滿意度。

### 營銷

我們認為最有效的營銷方式是不斷提升客戶體驗，因為客戶滿意度會帶來口碑推介，增加重複購買率。我們得以建立廣泛的忠實客戶基礎，主要因為我們提供卓越的客戶體驗以及進行營銷和品牌推廣活動。

除繼續通過傳統的線上線下渠道進行營銷活動外，我們亦設計了創新的方案和推廣活動，以進一步提高我們自身及合作夥伴的品牌知名度，更好地獲取客戶。我們開展了一系列成功的聯合營銷活動，例如「超級品牌日」、「超級品類日」、「超級新品日」等。我們將繼續利用由數據驅動的客戶洞察力，為商業夥伴提供定製的營銷工具及活動，協助彼等提升在中國的品牌認知度。我們在社交電子商務創新方面亦有所進展，尤其是得益於微信及QQ的入口，這兩個平台均擁有龐大的移動互聯網用戶基礎。通過更有針對性、創新性及互動性的營銷工具，我們可協助平台上的品牌增加曝光率，帶動流量，同時深入低線城市，吸引年輕一代。

隨著移動互聯網設備的日益普及，2019年我們有超過90%的訂單是通過移動應用程序完成的。為進一步改善客戶體驗及提高移動互聯網用戶的參與感，我們正在尋求與眾多移動端業務夥伴的合作機會。此外，我們亦與中國若干大型互聯網公司建立了戰略合作夥伴關係，旨在利用這些公司龐大的用戶基礎，加強在精準營銷、用戶入口及內容驅動營銷方面的合作。於2017年、2018年及2019年，我們分別產生營銷開支人民幣149.18億元、人民幣192.37億元及人民幣222.34億元（折合31.94億美元）。

### 競爭

中國的線上零售行業競爭十分激烈。我們當前或潛在的競爭對手包括(i)在中國提供廣泛商品類別的主要電子商務公司，例如阿里巴巴集團營運的[taobao.com](http://taobao.com)和[mall.com](http://mall.com)；及(ii)在中國逐漸轉向線上零售領域的主要傳統零售商，例如蘇寧電器股份有限公司營運的



---

## 業 務

---

*suning.com*。我們亦面臨來自專注特定產品類別的中國線上零售公司及實體零售店的競爭，其中包括同樣旨在提供一站式購物體驗的大賣場。

我們預計線上零售市場會不斷發展，技術變革層出不窮、行業標準不斷革新、客戶需求不斷變化、創新日益頻繁。我們必須持續創新以保持競爭力。我們認為我們行業的主要競爭因素包括：

- 品牌知名度及聲譽；
- 產品質量及選品；
- 定價；
- 物流能力；及
- 客戶服務。

此外，新湧現及強化的技術可能會增加線上零售行業的競爭。全新的有競爭力的商業模式可能會出現，例如基於新型社交媒體或社交商務的模式。

我們相信，基於上述因素，我們處於能夠開展有效競爭的有利地位。然而，我們目前或未來的部分競爭對手可能較我們擁有更長遠的經營歷史、更高的品牌知名度、更好的供應商關係、更龐大的客戶基礎或更強勁的財務、技術或營銷資源。

### 季節性

我們的業務存在季節性，反映客戶購買、促銷活動及傳統零售季節性模式等多方面的季節性波動。例如，在中國法定節假期間，特別是在每年第一季度的春節假期期間，我們的用戶流量及購買訂單通常較少。此外，傳統零售業各曆年第四季度的銷售額明顯高於前三個季度。中國的電子商務公司每年11月11日都會舉行特別的促銷活動，令第四季度的銷售額較其他季度有所提升。此外，我們在每年第二季度的6月18日，亦會進行特別促銷活動，以慶祝我們電子商務業務的成立。總體而言，由於我們的快速增長，季節性因素對我們業務的影響相對較小，但季節性因素的影響正呈現上升的趨勢，且該趨勢在未來可能會持續下去。由於我們的經營歷史有限，因此過往的季節性趨勢未必適用於未來的經營業績，亦不能作為未來經營業績的指標。

### 客戶及供應商

我們擁有廣泛的客戶基礎，截至2017年12月31日、2018年12月31日及2019年12月31日止各年度，我們五大客戶佔我們總收入的比例不到5%。截至2017年12月31日、2018年12月31日及2019年12月31日止各年度，我們五大供應商佔我們採購總額的比例不到30%。

### 知識產權

我們認為商標、版權、專利、域名、專有知識、專有技術及類似的知識產權對我們的成功至關重要，我們倚賴版權、商標、專利法以及與員工及其他人士訂立的保密、發明轉

---

## 業 務

---

讓和競業禁止協議，保護我們的專有權利。截至2019年12月31日，我們在中國擁有約1,200項涉及營運各個方面的計算機軟件版權，在中國境內持有約11,700項註冊商標，在中國境外持有約1,900項註冊商標。我們在國內外分別申請了約4,300項及1,700項商標。截至2019年12月31日，我們在中國境內獲授約2,700項專利，在中國境外獲授約160項專利，在國內外分別有約7,100項及410項專利正在申請中。截至2019年12月31日，我們已註冊約6,600個域名，包括jd.com、360buy.com、jdcloud.com及jdw1.com等。

### 保險

我們持有多類保單以防範風險及意外事件發生。我們購買了涵蓋存貨和固定資產(如設備、傢俱和辦公設施)的財產一切險。我們為27個地區的業務活動購買公共責任保險。我們亦為員工購買社會保障保險，包括養老保險、失業保險、工傷保險、生育保險及醫療保險。此外，我們為全體員工購買團體意外保險，為所有管理人員以及技術和其他專業人員購買補充醫療保險。我們並無購買營業中斷險(除為七鮮超市(7FRESH)業務固定營業場所購買的保險之外)，亦無購買產品責任險或關鍵人員人壽保險。我們認為我們的保險範圍對在中國經營業務而言是足夠的。詳見「風險因素—與我們的業務和行業相關的風險—我們的投保範圍有限，這可能使我們面臨巨額成本和業務中斷」。

### 企業社會責任

為經營所在社區帶來積極影響是我們業務的組成部分，亦是我們的核心價值。我們對合作夥伴、客戶、投資者、員工及整個社會的承諾是我們建立健康、充滿活力及可持續發展的生態系統之基礎。加上我們一直致力於提升技術能力，以提高效率及服務，我們為未來的強勁增長奠定了堅實的基礎。

我們致力於利用自身的技術、物流基礎設施以及與消費者和供應商的關係造福社會。我們相信，我們的商業資產不僅可用於打造零售業的未來，亦可為所有利益相關者創造一個更美好的未來。我們的核心社會責任包括環境可持續性、員工關懷及扶貧等。2014年，我們成立了京東公益基金會，管理與慈善相關的項目。

**環境可持續性。**我們一直致力於使用綠色物流，減少倉儲、運輸及包裝過程中導致的資源損耗、環境惡化及污染。我們與品牌設計師、製造商、物流公司、包裝公司、行業協會等合作，進一步加強了「清流計劃」，這是一項旨在提高供應鏈資源利用率、減少碳排放的聯合綠色供應鏈運動。此外，根據我們就可持續能源所作出的承諾，京東物流正在全國

---

## 業 務

---

範圍內逐步升級自身及第三方合作夥伴的物流車隊，改用新能源汽車。京東物流亦與多個品牌合作，在整個供應鏈中推廣使用可重複利用的包裝。

我們積極推廣可持續生產及消費。2013年，我們發出中國首張電子發票，截至最後實際可行日期，我們已在中國發行超過46億張電子發票，取代所有零售訂單的紙質發票。此外，我們在中國多個城市開啟「回收計劃」，回收衣物及玩具，通過捐贈或專業回收的方式，減少碳排放和環境污染。

2019年，我們與多個國際知名品牌聯合成立中國電商物流行業包裝標準聯盟，強化我們的環境、社會及管治計劃。該聯盟旨在通過制定全國性的電商包裝標準，優化中國包材的使用。京東物流亦將紙箱回收計劃擴大至全國範圍，以返點的形式向客戶提供獎勵。

2019年，我們使用了4,700萬次綠色回收箱及冷鏈箱，通過使用輕型回收箱、無紙化電子訂單等方式節省600,000噸紙張。我們亦致力於促進綠色物流標準化，提倡將膠帶寬度由53毫米減少至45毫米，禁止將多層纏繞作為標準包裝過程，制定行業標準和基準。

**員工關懷。**我們竭力為員工提供全面的社會福利，多元化的工作環境及廣泛的職業發展機會。我們在員工職業發展與培訓方面投入了大量資源。2019年，我們明確了人才標準，並將其應用於整個人才管理過程。在這一年裏，我們不僅專注於提高員工的職業發展，亦努力激發員工的「目標感」及「成就感」。此外，我們特別重視建設人才庫，鑄造有凝聚力的組織文化。我們建立了員工培訓及發展的綜合體系，包括領導力、一般能力及專業技能等。我們的綜合培訓項目包括企業文化、員工權利和責任、團隊建設、職業行為、工作績效、管理技能、領導力及行政決策。2019年，我們為員工提供了超過7,925個線上線下的培訓課程。

2019年，我們亦通過內部溝通工具定期開展員工調查，涉及範圍廣泛，例如企業文化、團隊合作及薪酬滿意度等。這些調查可協助管理層更好地了解員工需求，促進組織的整體健康發展。

我們在2019年榮獲多項僱主獎，其中最具影響力的包括：優興諮詢「2019校園國際最具吸引力僱主獎」、智聯招聘「2019年度最佳僱主獎」及58同城「2019中國僱主品牌獎」。

「JD RUN」是中國頗具影響力的僱主品牌項目。該項目通過培訓、實習及項目競賽等方式，打造行業內最具價值的實習平台，提高JD RUN實習生的就業率，協助公司不斷引進高素質、富有活力的員工。

## 業 務

**扶貧。**憑藉我們強大的供應鏈、先進的技術及物流網絡，我們積極參與農村地區的扶貧工作。我們率先實施農村電子商務戰略，使農產品可在網上售賣，同時讓正宗的產品到達農村居民手中。我們在中國經營可靠的線上捐贈平台，客戶可通過該平台購買產品，並直接利用我們的內部物流網絡捐贈予中國各地有需要的非盈利組織和團體。為確保該過程的透明度，我們允許客戶在線追蹤捐贈物的配送狀況，以確保相關捐贈送達指定收件人手中。

**COVID-19疫情救援。**自COVID-19爆發以來，我們竭盡全力幫助武漢和全國人民。自武漢宣佈隔離後，我們即刻成立工作組領導我們的疫情救援工作，並迅速採取行動，向武漢各大醫院及慈善機構捐贈急需的醫療物資，其中包括大量供求緊張的口罩及防護性醫療物資。為確保武漢人民生活必需品的及時供應及配送，京東物流專門開闢一條線路，運送來自全國各地的救援物資。在此過程中，京東物流運用我們先進的供應鏈技術和專業知識，將人工智能、大數據、物聯網等多項技術應用於多個應急防疫解決方案中，為湖北省政府的救援工作和政策提供支持。

同時，我們將員工的健康和安全放在首位。疫情爆發後，我們立即為所有前線員工提供口罩及其他防護設備。我們亦推出了一系列新政策(例如補貼及費用減免等)，幫助我們平台上的第三方商家。

### 員工

截至2017年12月31日、2018年12月31日及2019年12月31日，我們員工總數分別為157,831、178,927及227,730名。以下載列截至2019年12月31日我們按職能劃分的員工明細：

職能	人數
採購.....	8,128
倉儲.....	43,736
配送.....	132,218
客戶服務.....	16,570
研發.....	14,047
銷售及營銷.....	8,288
一般及行政.....	4,743
<b>總計</b> .....	<b>227,730</b>

附註：

\* 上述員工人數不包括兼職員工及實習生。

由於員工眾多，我們十分注重企業文化，以確保我們的營運始終保持高標準。

我們投入資源招聘員工，以支持我們快速增長的業務營運。2019年，我們為擴張業務招兵買馬，並繼續在培訓、管理及激勵員工方面投入資源。2019年，我們在員工職業發展與培訓方面投入了大量資源。我們有明確的人才標準，並將其應用於整個人才管理過程。在



---

## 業 務

---

全年的人才管理活動中，我們不僅注重提高員工的能力和素質，亦特別注重激勵員工，使各類人才都有「目標感」和「成就感」。我們特別重視建設人才庫及打造組織文化的凝聚力。我們建立了員工培訓及發展的綜合體系，涵蓋領導力、一般能力及專業技能等。我們的綜合培訓項目包括企業文化、員工權利和責任、團隊建設、職業行為、工作績效、管理技能、領導力及行政決策。截至2019年12月31日，已有700多名管理培訓生接受了我們的專項管理培訓課程。我們亦贊助了部分中高層管理人員參加在職高級管理人員工商管理碩士課程。此外，我們於2013年11月與多所知名高校聯合推出「我在京東上大學」項目。所有員工均可自願參加相關課程，取得學士或碩士學位後可獲得獎學金。為進一步拓展海外市場，我們亦一直招募來自世界各地頂尖大學的工商管理學碩士畢業生作為國際管理培訓生。

我們根據中國法規參與政府規定的各項員工福利計劃，包括社會保險基金（即養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險和生育保險）及住房公積金。根據中國法律，我們須按員工工資、獎金及若干津貼的特定百分比繳納員工福利計劃，最高不超過地方政府不時規定的上限。

我們與員工簽訂標準的勞動合同，亦與高級管理人員簽訂標準的保密及競業禁止協議。競業禁止期通常在僱傭關係終止後兩年屆滿，我們同意在限制期內按員工離職前工資的一定比例作出補償。

我們相信我們與員工保持著良好的工作關係，並無發生任何重大勞資糾紛。

### 物業

我們的總部位於北京亦莊經濟技術開發區，擁有總建築面積約410,000平方米的辦公大樓。我們已在北京獲得土地使用權，以建造總部。截至2019年12月31日，我們已累計支付約人民幣95億元（折合14億美元）用於購買土地使用權及建設辦公大樓。

我們亦在北京租賃其他辦公室，以及在中國其他34個城市租賃區域辦公室，總建築面積約為301,000平方米。

我們的全國客戶服務中心及數據中心位於宿遷市，總建築面積分別約為183,000及65,000平方米。我們亦在成都及揚州租有客戶服務中心，總建築面積約57,000平方米。

截至2019年12月31日，我們在中國北京、上海、武漢、廣州、成都、瀋陽及西安等七個城市營運區域履約中心。

## 業 務

此外，截至2019年12月31日，我們在中國28個城市開設了前端配送中心，專門儲存需求大的產品，並在54個城市增設了倉庫。我們的綜合物流設施可基本覆蓋全國所有縣城及地區。

截至2019年12月31日，我們在中國40個城市擁有建設自有倉庫的土地使用權。高度自動化及高效率的倉庫不僅可擴展我們完成自身訂單的能力，亦可支援我們平台模式的第三方商家以及生態系統的大量業務合作夥伴。截至2019年12月31日，為擴展物流基礎設施，我們合共支出約人民幣180億元(折合26億美元)，用於購買土地使用權、建造倉庫及購置倉儲設備。為從資產負債表中釋放有意義的價值及為日後增長計劃回籠資金，我們在2019年處置了部分開發物業，獲得人民幣79億元(折合11億美元)。

我們計劃在未來數年內通過在中國租賃、建設或購置額外設施，壯大我們的全國履約網絡。

### 法律及行政程序

我們可能在日常業務過程中不時捲入下述有關第三方的法律、監管及／或行政訴訟：知識產權侵權索賠、與供應商和第三方商家的合同糾紛、消費者保護索賠、有關數據和隱私保護的索賠、僱傭糾紛、不公平競爭及其他事宜。

由於我們通常在自身平台上與供應商、第三方商家及消費者簽訂商業合同，我們曾經並可能會繼續捲入合同糾紛所引起的法律訴訟，包括在第三方針對我們供應商提起的訴訟中被列為共同被告。例如，於2019年7月，上海歌斐資產管理有限公司(「歌斐」)在上海一家法院提起訴訟，憑藉據稱由京東世紀(我們的子公司之一)簽署的若干應收款項轉讓確認函請求法院勒令京東世紀向歌斐履行付款責任。歌斐聲稱(i)京東世紀與其兩家供應商廣東承興控股集團有限公司(「廣東承興」)及廣東中誠實業控股有限公司(「廣東中誠」)簽訂了若干採購協議，且根據該等協議對這兩家供應商負有付款責任；及(ii)在這兩家供應商向歌斐轉讓採購協議所載權利後，京東世紀確認並同意歌斐及這兩家供應商所遞交的若干應收款項轉讓確認函(並在確認函上蓋章)。歌斐要求收回總計約人民幣24億元的應收款項，以及逾期付款損失費和相關訴訟費。此外，於2019年8月，諾亞(上海)融資租賃有限公司(「諾亞」)在上海一家法院提起訴訟，憑藉據稱由京東世紀簽署的若干應收款項轉讓確認函請求法院勒令京東世紀向諾亞履行付款責任。諾亞聲稱(i)京東世紀與廣東承興及廣東中誠簽訂了若干採購協議，且根據該等協議對這兩家供應商負有付款責任；及(ii)在這兩家供應商向諾亞轉讓採購協議所載權利後，京東世紀確認並同意諾亞及這兩家供應商所遞交的若干應收款項轉讓確認函(並在確認函上蓋章)。諾亞要求收回總計約人民幣71.1百萬元的應收款項，

---

## 業 務

---

以及逾期付款損失費和相關訴訟費。這兩起訴訟涉及的主題類似，且仍處於初期階段。京東世紀並無收到或確認原告所聲稱的應收款項轉讓確認函。此外，原告聲稱在採購協議及應收款項轉讓確認函上加蓋的京東世紀公章與京東世紀向中國相關政府部門備案的公章不一致。我們認為該等訴訟缺乏法律依據，我們正積極為自身辯護。然而，該等訴訟及我們捲入的其他法律訴訟的時間或最終解決方案仍不確定。詳見「風險因素 — 我們可能會捲入法律、監管及／或行政訴訟」。

我們的中國法律顧問世輝認為，往績記錄期間，重要子公司於所有重要方面均遵守相關中國法律法規。