

# 刘强东自述

## 我的经营模式

○ 刘强东



# 刘强东自述 我的经营模式

刘强东



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

刘强东自述：我的经营模式 / 刘强东口述；—北京：中信出版社，2016.6

ISBN 978-7-5086-5801-8

I. ①刘… II. ①刘… III. ①电子商务-商业企业管理-经验-中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2015 ) 第 320284 号

### 刘强东自述：我的经营模式

著 者：刘强东

策划推广：中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：9.25 字 数：136 千字

版 次：2016 年 6 月第 1 版

印 次：2016 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-5801-8

定 价：49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 序

在经历了十几年的艰苦创业之后，京东不仅小有所成，而且已于2014年5月正式在纳斯达克挂牌上市！这是京东发展历程中具有里程碑意义的一个节点。从那天开始，打有“JD”（“京东”的拼音首字母缩写）烙印的企业精神展示到全世界面前；从那天开始，Joy的理念和主张随着我们的快件进入全球千家万户；从那天开始，JDer（京东人）有了一个全新的开始！

回想创业之初，虽然我只是一个从农村走出来的普通大学生，但我始终有一个梦想，就是要做一家对社会有贡献，同时能为社会创造价值的伟大企业，即便在创业最艰难的时刻，我也从未有过怀疑和动摇。今天，梦想终于变成了现实！感恩当下的创业环境，让我们不靠“拼爹”也有公平创业、实现梦想的机会；感恩消费者，包容我们的不完美，始终如一地鞭策我们成长；感恩所有的供应商、合作伙伴和投资者，欣赏我们的“轴”和偏执，信任我们的坚守和追求；我更要感恩的是我

的兄弟们，当你们抛弃了安逸，卷起袖子和裤腿去干电商中最苦、最脏、最累的活儿的时候，你们没有怀疑、没有抱怨，凭借着永不放弃、永不知足的京东精神，带着京东走上了更高的舞台！

同时，让我骄傲的是：从2004年京东商城成立到京东上市，在这10年里，我们成功地做成了三件事。

### 1. 重新塑造中国电子商务的“信任”

从创业的第一天起，我们就坚守着“正品行货，不卖假货”的底线，这条底线的背后是对商业伦理的敬畏和对消费者价值的尊重。人无信不立，店无信不兴。我们用信仰换来了社会的信任。

### 2. 重新定义中国电子商务的“体验”

当今天京东遍布全国的仓配体系使得“最后一公里”已然成为决定用户体验最重要能力的时候，当初那些对我们的讥讽和嘲笑还在耳畔。可是，我们就是用“傻”和“执着”换来了消费者的“爽”和“痛快”。

### 3. 重新诠释中国电子商务的“价值”

你的价值不再取决于你贪婪地攫取了多少利润，而在于你为整个生态的进步做出了什么贡献。数年来，我们坚持不断地投入电子商务的基础设施建设，坚持不断地投入研发和大数据

## 序

---

积累，坚持不断地投入开放物流体系和互联网金融。现在，我们用投入换来了合作伙伴的效益和效率。

京东上市之后，我们站在了一个新的起点上。我想，未来10年，我们还要再做成几件事。

### 1. 坚定国际化战略，把京东做成一家让世界尊敬的流通企业

上市之后，我们要有中国新经济推动者的使命感，要有帮助中国制造业走出去的责任感，更要有代表中国企业参与国际竞争的荣誉感。我希望通过京东的平台源源不断地将优质的中国商品递送到世界各地的消费者手中，通过我们的平台成就众多十亿、百亿甚至千亿级的中国企业。这才是京东未来最大的成就。

### 2. 建设更加多元化的电商生态，公平、公正地帮助创业者和中小企业成长

通过布局B2C（企业对消费者）、C2C（消费者对消费者）、金融等不同业务板块，整个京东集团将完成对消费者需求的全面满足，我们将坚守京东核心价值观，通过规则，建设“勤者有其业，劳者有其得”的繁荣产业生态，让每一个创业者和商家都能在京东平台上有尊严地赚钱，为社会创造价值！

### 3. 坚定地成为领导型的技术驱动企业，利用互联网技术提升社会商业文明

对于传统经济，互联网本身就是一种具有革命性和革新性的生产力代表。过去几年，我们在利用信息技术手段提升商品流通效率方面做出了很多创新的尝试。未来几年，我们要进一步加强对研发力量的投入，重点在云计算、数据挖掘、移动应用等领域开展深度创新，帮助传统产业实现互联网化的转型，提升整个社会的流通效率，促进社会经济发展。

最后，我也想重点强调一下管理和文化！上市之后，我们会通过多种形式的股权激励计划让更多优秀的员工分享公司成长所带来的回报，让大家有体面和安定的生活保障，让长久以来一直在背后默默支持我们的父母妻儿踏实和骄傲。

但我还是要提醒所有京东人：生于忧患，死于安乐。我们现在所取得的成就，还远远不是我们的终极目标，我们要继续保持一颗创业的初心和向优秀合作伙伴甚至是竞争对手学习的敬畏之心。尤其是随着我们的业务横跨不同纵深领域，我们的服务范围横跨不同国度，我们将深度参与到全球化的竞争当中，直接面对全球的合作伙伴和消费者。

能够继续为京东发展护航的只有管理和文化！不管未来股价如何变动，未来资本市场如何反应，我们的使命和价值观都是坚决不会改变的。我们更要始终牢记我们对于用户、对于合作伙伴和对于社会的承诺和责任！

## 序

---

鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由！未来我们将站在世界的舞台上谱写京东的下一个 10 年，这是我们所有人的历史机遇。在我们的手中成就一个伟大的世界级企业，我们一定可以！



序 \_XI

PART 1

用户体验：失去用户，你就失去了一切 \_001

## 第 1 章 产品端：打造完美用户体验 \_003

坚持初心，不卖假货 \_005

品类选择：前端有需求，后端有能力 \_010

从自营到平台 \_012

## 第 2 章 价格端：卖得便宜，并不意味着赚钱少 \_017

将大部分利润还给消费者 \_019

价格战的时间不宜过长 \_021

三大系统决定价格 \_025

京东的低价是靠创新做出来的 \_026

### 第3章 服务端：打造无缝的完整服务链条 \_031

上百道流程，确保完美用户体验 \_033

让配送员重视这份工作 \_036

层层选拔、培训和淘汰京东配送站站长 \_038

## PART 2

### 经营基础：物流、财务流、信息流管控营造一流企业 \_043

### 第4章 物流：网线永远流不出牛奶 \_045

物流占用户体验的70% \_047

京东的单向物流体系 \_050

一次搬运：斩断所有中间环节 \_051

### 第5章 财务流：搭建完整的财务体系 \_055

现金流管理 \_057

让供货商睡得着觉 \_058

有关财务管理的几点思考 \_061

盈利是最终的安全 \_063

## 目 录

### 第 6 章 信息流：信息系统是电子商务公司的核心纽带 \_065

自主研发 \_067

京东所有的人都在为信息系统工作 \_069

直接决定定价和采购 \_072

打造完整的供货链条 \_074

以技术为驱动的三个方向 \_079

PART 3

### 竞争竞合：光脚的永远不怕穿鞋的 \_083

### 第 7 章 比竞争对手成本更低、效率更高 \_085

保护老二老三 \_087

零售企业的商业模式能否成功取决于成本和效率 \_090

深挖洞，广积粮 \_097

大型零售商绝对不能只为特定群体服务 \_100

电子商务光烧钱是没用的 \_102

重度垂直很难做大 \_105

做企业不能心存恐惧 \_108

## 第 8 章 重视合作方，打造产业链 \_111

渠道商业化：拒绝经销商，跟品牌商直接合作 \_113

十节甘蔗理论：每一环节的长期收益是限定的 \_115

联手腾讯：多渠道的移动战略 \_119

## 第 9 章 金融创新是我未来十分看重的领域 \_127

京东白条和京保贝 \_129

京东众筹 \_132

为上下游提供金融服务 \_135

农村金融战略（Finance to Country）\_136

### PART 4

团队建设：我要的是能和京东绑在一起的人 \_139

## 第 10 章 创业之初，如何打造属于你的精英团队 \_141

京东靠团队赢 \_143

京东的立体培训体系 \_146

管培生计划 \_152

360 度考核体系 \_158

人事管理的八项规定 \_161

## 目 录

### 第 11 章 言传身教，用价值观凝聚团队 \_171

- 京东核心价值观 \_173
- 让所有人达成共识 \_180
- 充分沟通，将团队凝成一个整体 \_183
- 让基层员工站出来说话 \_185
- 言传身教，渗透漫延 \_187
- 充分授权，有效管理 \_192
- 对高管毫无保留 \_194
- 群策群力，发挥集体的智慧 \_196
- 跨部门协作：全面建立虚拟小组 \_199

#### PART 5

### 融资与上市：确定大方向之后，千万别算小钱 \_205

### 第 12 章 风投能让你一步登天，也能让你万劫不复 \_207

- 公司估值的参照系 \_209
- 一次性报价：融资不是买白菜 \_211
- 控制权是我的底线 \_213

**第 13 章 首席执行官的天职是为所有股东创造价值** \_217

京东上市的意义 \_219

波澜不惊的路演 \_221

确定上市标准 \_222

为股东创造价值 \_225

**PART 6**

**创业成长：唯有坚持才能不断长大** \_229

**第 14 章 如何看待困难与失败：成功需要十年，  
失败只要一天** \_231

创业就是为了要解决问题 \_233

我为什么创业做京东 \_236

企业家永远都在走钢丝 \_241

如果京东失败，99%是我个人造成的 \_244

国际化与否，直接决定赢得荣誉还是遭受耻辱 \_247

**第 15 章 学习与自我提升：休息是为了更好地思考** \_253

保持对人生的独立思考 \_255

## 目 录

---

京东到底是否具有商业价值 \_257

我对财富的看法 \_261

跋 今天和未来 \_267

*PART 1*

**用户体验：**

失去用户，你就失去了一切



