

硬汉创京东，就有了京东精神，京东现象，京东热潮

刘强东

崛起的智慧

刘强东执掌的京东商城用“低成本和高效率”
证明电子商务企业有能力在给消费者带来低价的同时，
让品牌厂商获取合理利润，
这促进整个产业的良性发展，给产业链带来价值。
——2011年央视“中国经济年度人物”颁奖词

孙向杰◎编著

强者必有强势的事业

刘强东身上有无数标签：
80后、70后、创业领袖、血性、电商、价格斗士、逆向信念、不创新就去死。
刘强东说：“必须做现有规则的破坏者，
才能成功！做任何事，
你的竞争对手就是自己，不战胜自己就没有出路！”

张外信

群言出版社
QUNYAN PRESS

硬汉创京东，就有了京东精神，京东现象，京东热潮

刘强东 崛起的智慧

强者必有强势的事业

孙向杰◎编著

 群言出版社
QUNYAN PRESS

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

刘强东崛起的智慧：强者必有强势的事业 / 孙向杰
编著. —— 北京：群言出版社，2016.4
ISBN 978-7-5193-0100-2

I. ①刘… II. ①孙… III. ①刘强东 - 生平事迹②电
子商务 - 商业企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①K825.38
②F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 081186 号

责任编辑：朱前前
封面设计：孙希前

出版发行：群言出版社
社 址：北京市东城区东厂胡同北巷 1 号（100006）
网 址：www.qypublish.com
自营网店：<https://qycbs.tmall.com>（天猫旗舰店）
<http://qycbs.shop.kongfz.com>（孔夫子旧书网）
<http://www.qypublish.com>（群言出版社官网）
电子信箱：qunyanCBS@126.com
联系电话：010-65267783 65263836
经 销：全国新华书店
法律顾问：北京天驰君泰律师事务所

印 刷：北京毅峰迅捷印刷有限公司
版 次：2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷
开 本：710mm × 1000mm 1/16
印 张：15
字 数：222 千字
书 号：ISBN 978-7-5193-0100-2
定 价：35.00 元



【版权所有，侵权必究】

前言

古语云：天行健，君子当自强不息。

随着互联网的蓬勃发展，电子商务逐渐走向普通百姓，使人们生活更加绚丽多彩的同时，也让互联网购物领域群雄四起、狼烟满地。谁能在这万马齐喑中杀出重围？谁又能在这云谲波诡的环境下强势崛起？

一个后来被大众谓之强哥的70后给出了答案，这个人就是刘强东。

1992年，刘强东从江苏宿迁考入中国人民大学，身上特有的家族商业基因让他在大学期间承包了一个餐馆。最终，初试牛刀，便让这个尚是大三毛头小子背负了二十多万元的巨额外债。重压之下，一毕业，他就投身外企，两年的辛苦，七百多个日夜的奋斗，居然还清了巨债。

然而，“贼心”不死蛇吞象，还没缓过气来的刘强东于1998年6月，再次选择了“一条不归路”：他打破三个小猪储钱罐，倒出全部1.2万元“家当”，骑着那辆破旧的二八“专车”，跑到中关村练摊。

万事开头难，创业之始更难。创业初期半年内，公司请不起人，于是总裁员工他一肩挑，并且每天一个人拿着宣传单站在楼下散发。为此，他顶住了父母不理解、女友负气出走的压力以及一个年轻人跋涉生意场上的无助。

转机出现在SARS爆发期，他义无反顾，在全国抗击非典的当口，

他发现了电子商务这块天大的宝藏。从此，他历经艰辛、力排非议，最终在人们怀疑的目光中强势突围，可谓凤凰涅槃！

哪知电商领域，绝非闲庭信步之地，但刘强东，却斗胆挑战国美与苏宁、拒用支付宝、屏蔽一淘搜索并与当当展开价格战、卖机票和奔驰SMART……这些“大逆不道”让他锋芒毕露，也令他饱受争议：明基曾对京东封杀，公开表示不承诺京东特价品的售后服务；其后京东遭遇技嘉科技和液晶厂商瀚视奇的封杀；还遭遇苏宁、国美、当当和出版社的封杀……刘强东曾这样回应图书之争：我今生最恨的词就是“封杀”！请图书部门同事把这些出版社记下来，他们的图书永远四折！

可是，商场如战场，注定是勇者的舞台。恰恰就是刘强东的不按常理出牌，使京东商城在一路封杀中硬生生逆势起航，也正是刘强东的特立独行，京东才从2004年1月开始，连续7年销售额保持超过200%的增长。有资料显示，到2010年底，京东商城成为全国首个销售额过100亿元的电子商务平台；到2011年年底，京东商城的年交易额接近300亿元。按照预计，到2012年底这一数字极有可能提高到500亿元，直逼沃尔玛中国、国美、苏宁这些国内顶尖的传统连锁卖场。不仅如此，当电子商务融资陷入冰冻期的时候，刘强东更是反其道而行之，为京东商城成功融资近17亿美元，搅得业界资本市场一片惊呼。

《刘强东崛起的智慧：强者必有强势的事业》将为读者还原一个完整的刘强东。这里不仅有他曾经所经历的惊心动魄的故事，有他不同于常人的商业信念和从业策略，更重要的是全面披露了他取得强势事业成功的内在秘诀。

第一章 牛刀小试,备尝艰辛

刘强东说:“我是个男人,已经成年了,要自己挣钱。”就是秉持这样的想法,他一头扎进了创业的洪流。然而,不懂人情世故的他哪里会想到,现实不仅无情,而且还在他创业梦想刚刚起飞时给了他重重的一击。

24 万元盘来的饭店血本无归/3

无奈打工为还钱/6

再次上路负重前行/9

可怜的第一桶金/11

第二章 强势迈进电商领域

2001 年,中关村的整个利润开始下滑。但刘强东逆流而上,做出了大胆的决定:进入电子商务领域!很快,在中国大地上,一个叫“京东商城”的电商平台搭建完成,而此时,一场意想不到的“非典”,几乎把京东逼上死路,刘强东是如何赢来转机,又将如何走完新旧商业模式的对接之路呢?

化危为机逆流而上/17

再赌一把又何妨/20

打了一个漂亮的翻身仗/22

线上线下齐头并进/25

做完全意义上的电商/29

第三章 面对强“敌”无所畏惧

自打投身电商,刘强东面对的除了强手,还是强手,但他无论是从中关村的刻录机柜台到北辰世纪中心的高档写字楼,也不管是价格之战,还是黏住客户,他都做得风生水起,左冲右突毫不怯场,这些都为他强势立足,创造辉煌留下不朽的佳话。

谁动了谁的奶酪/33

荣获“价格屠夫”的称号/36

保价格、保增长/39

开疆拓土,搅乱一池清波/42

有客户才有京东/45

第四章 做强做大信息系统

在电商领域摸爬滚打之后,京东多次遭遇黑客攻击,每次攻击都让京东损失惨重。为此刘强东越发感觉,京东要立于不败之地,除了管理、客户、物流,重要的是信息系统建设,因为互联网企业强就强在信息系统的优化,抢就抢在以信息系统带来竞争力的不断完善和提高,“这是京东成长的基石和根本。”刘强东说。

构建强大的信息系统/51

开发云计算系统,节约信息资源/55

“0元空调门”事件/57

第五章 融资场上的强人

一个企业,发展到一定规模,就会面临投融资问题,刘强东也不例外。2007

年夏天。京东进入融资时代。很多人怀疑：刘强东能融到资金吗？如果融资后股权被稀释，这控股权还怎么能紧握在手？然而，经过五轮融资，京东在注入数十亿美元后，刘强东依然强势地坐在他的宝座上，成为融资中的大赢家。

资金告急，背水一战/63

与徐新的四小时长谈/65

资本很给力，扩张很顺利/68

第六章 术业有专攻，B2C 上一枝独秀

翻开中国电商英雄榜，马云的阿里系自不待言，他在 B2B 和 C2C 方面无人能及。但是强势的刘强东却在 B2C 上一枝独秀，硬是在这方“土地上”扬名立万，成为电商英雄榜上的排头兵。

顺势调整发展规划/73

战“美、苏”，强内功/76

开拓图书市场/79

强者自有强中苦/83

第七章 强者要做无米之炊

刘强东通过的第一轮融资，让京东熬过了最寒冷的“冬天”。仅 2008 年，京东的销售收入就接近 14 亿元，月复合增长率超过 10%。增长速度之快，让他始料未及。而随之而来的资金短缺。俗话说：巧妇难为无米之炊，人是英雄钱是胆，刘强东又犯难了，这一次，他还能像上次一样顺利度过“钱荒”吗？大家拭目以待。

朋友多了路好走/87

让人家追着给钱/90

大手笔之后的京东/94

第八章 打造“中国的亚马逊”航母

融资完成了,结构优化了,股权控制了,似乎一切都在按刘强东的决策部署进行。但企业不能原地踏步,否则,在这个后浪推前浪的时代,没有高枕无忧的事情。为此,刘强东认为,唯有不断努力,才能让京东立于不败之地,他定下目标:做亚马逊式的企业,打造中国电商航母。

抓重点,强筋骨/101

规模越大越安全/108

做人气,抓粉丝/117

奢侈品市场:我来了/121

我们是为用户打工的/125

第九章 狭路相逢勇者胜

刘强东能走到今天,伴随他的除了竞争还是竞争。还在他刚刚踏入电商市场的时候,就是前有国美、苏宁,后有淘宝、当当。直至脱胎换骨,一路风尘,身边依然是硝烟四起,万马齐喑,库巴网、亚马逊等等。但刘强东没有畏惧,他有自己的信念:狭路相逢勇者胜!

围剿与反围剿/131

初生牛犊战淘宝/134

跟当当掰手腕的日子/139

余音未了,缠斗继续/143

对手的反戈一击/145

第十章 锻造特别能战斗的团队

有人说,是互联网成就了刘强东,也有人说,是刘强东促进了电商市场的繁荣。其实成就也好,繁荣也罢,刘强东都深深知道,自己有今天,除了时势造英雄,更重要的是团队的力量,是大家的齐心努力才有今天的自己,才有京东的辉煌。他十分感恩,自己拥有一支特别能战斗的团队。

“先人后企”,回炉补课/151

引进人才,赋予重任/159

不搞专制,敢于放权/163

全方位冶炼精兵/167

低成本与高效率/173

第十一章 回望曾经的峥嵘岁月

刘强东身上不仅有项羽孤高狂妄的一面,也掺杂了刘邦式的无赖和狡猾,从懵懂的大学生到中关村的刻录机柜台再到北辰世纪中心的高档写字楼,无论是对控股权的牢牢把握、对对手的睚眦必报,还是“修养生息”、交易额突破千亿元大关,刘强东一直都保持着这种一体两面的独特气质。回望这些不平凡的岁月,可以发现,刘强东终究是一个强势的事业家。

无法忘却的理想/179

抄写 3 分钱一张信封的日子 /182

突破 1100 亿/185

推行“修养生息”的那些事/190

开放平台,迎接挑战/196

硝烟散去再回首/200

敢于超越“巨人”/204

第十二章 解密神话背后的辉煌

京东今天高光上位,一时成为中国百姓关注的焦点,也成为电商界的神话,刘强东自不待言,从一穷二白到强势渗透再到强势领跑。其成功之快、业绩之辉煌,都让业界瞠目结舌。那么,刘强东强势的背后到底有什么独门绝技呢?

从低毛利、“不赚钱”中走来/209

将资金投向未来/211

刘强东的“三化”采购绝招/213

发挥规模效应/216

用户体验出奇效/218

投诉无门是商家大忌/221

从细节入手抓管理/225

附录:人物简历/229

第一章

牛刀小试，备尝艰辛

刘强东说：“我是个男人，已经成年了，要自己挣钱。”就是秉持这样的想法，他一头扎进了创业的洪流。然而，不懂人情世故的他哪里会想到，现实不仅无情，而且还在他创业梦想刚刚起飞时给了他重重的一击。

24 万元盘来的饭店血本无归

1995 年，上大四的中国人民大学学生刘强东得到消息：校西门外有家饭店要转让，他的心为之一动。经过考察，他觉得餐厅位置不错，客流量也行，就想“赌”一把。他把自己抄信封、卖图书、做程序赚来的 10 多万元钱集中起来，又借来一部分，凑足 24 万元钱，果断盘下了这家饭店。还是学生的刘强东竟然有这样的胆识和魄力，不止令人刮目相看，更令人瞠目结舌。

原来，大学期间，刘强东在《中国青年报》上看到了很多励志故事，故事里主人公充满激情的人生经历让他热血沸腾，倍受鼓舞。他想到自己已经年满 18 岁了，应该独立了。他萌生了创业的念头。事隔多年，他说：“那个时候，我想自己是个男人，已经成年了，我要自己挣钱。”签完转让合同，梦想创业的刘强东异常兴奋，热情像火一样燃烧，他憧憬着美好的未来：一定要把餐厅扩张为全国连锁店。然而，年纪轻轻的他哪里知道，一场“灭顶”之灾正在等待着他。

刘强东接手餐厅后，就做了以下决策：一是提高饭店员工的福利，给餐厅所有员工涨了工资，涨幅为前老板时的一倍，仅大厨的工资就由 800 元涨到 1600 元；二是改善了员工的住宿条件，把他们的行李从一下雨就灌水的地下室，搬到居民院中，院子很大很宽，每两个人可以分到一间房，房间还有空调；三是改善了员工伙食，由以前只吃两种菜，即：剩菜和快要变质的菜，改为每顿两荤两素四个菜；四是买菜和收钱都交给员工去做。

不懂人情世故的他以为，以心换心，必定换来员工的忠诚和卖命报答。这一次，他错了。现实无情地击碎了他朴素的管理初衷和创业美梦。

饭店刚开业，饭店前老板就来要房租。刘强东有点丈二和尚摸不着头脑，急忙问：“我已经将饭店买下来了，还交啥房租？”前老板不慌不忙地把他们签署的合同书拿出来，一条条指给刘强东看，说：“合同上写的是24万元买餐厅。买餐厅的什么？就是名字和锅碗瓢盆。这一点你要明白。”刘强东一时气得说不出话来。他以为24万元是把餐厅的房子也买了。他找律师咨询，才知道这个条款的真正含义。那么，饭店的锅碗瓢盆值24万？显然，刘强东上当了。万般无奈，刘强东每月不得不继续交房租。

屋漏偏逢连夜雨，一波未平一波又起。饭店的经营管理又出现了问题。

饭店开张之初，刘强东自己管理财务账目和采购。可他毕竟是学生，要上课，要完成学业，每周只有两天能去餐厅，不能及时采购食材，经常影响饭店经营。这种事情发生多了，饭店就有人建议，饭店所有的事务都由员工去做，刘强东定期审核。他考虑到这么做虽然有弊端，但是鉴于他目前不能分身的现实，也就采纳了建议。这个时候，人性中的贪婪和劣根性就暴露无遗了，这些员工没有报答刘强东对他们的好，相反，趁他不在掏空了餐厅。他们不仅吃好菜，喝茅台，还在采购时报假账，明明是10元1斤的牛肉却报12元，餐厅只需要10斤，为了贪污那两元钱的差价，硬是买30斤，不惜白白扔掉20斤牛肉；收银员瞒报营业额，每天的营业额收款人说多少就是多少。

除此之外，还有更让刘强东始料不及的事情。

就在刘强东接手饭店半年后的一天，来了几个“大盖帽”，他们递给刘强东一张纸。刘强东一看，顿觉五雷轰顶，差点晕倒。原来，饭店快要拆迁了，拆迁办的工作人员通知他，一周内停止营业。刘强东明白了，原来，饭店前老板早就听说了拆迁的消息了，用低价盘给他，是挖了个陷阱给他。可他明白得太晚了，他只有按照拆迁办的要求，关了饭店。他没有购买房屋所有权，拆迁的时候，他没有得到一分钱的补偿。

刘强东这次上了大当、受了大骗！年纪轻轻的他背上了巨额债务。真可谓欲哭无泪。

仅仅半年，饭店巨亏倒闭，他血本无归。刘强东傻眼了，十几万的债务压在他头上，让他喘不上气来。巨大的打击下，他病了，急火攻心。同学们也纷纷议论，这么大的数目，一个学生怎么还？可怜小小年纪，就经历了如此的艰辛。

他一穷二白负债累累了，仿佛一夜之间，从豪情万丈的大学生变成负债最多的大学生。

也是从那时起，本来爱说爱笑的他沉默寡言了，他背着十几万元的债务，承受着，眼望着高楼林立的街道和道路两旁的树木及店铺，信步走在熙熙攘攘、人头攒动、车水马龙的大街上，他琢磨：“上帝”关上了一扇门，就一定会再打开一扇窗。

多年后，他说过这样一段话：“一直以来接受正统教育，学会的做人原则就是：我对你好，你也会对我好。这个事情对我帮助还是很大的。慢慢就想明白了，做人和管理根本就是两个层面的东西。对员工一定要信任，但信任不等于没有管理，让你加入团队就是信任，但要通过制度、规章、流程加以管理，有互相监督的体系。”他甚至调侃自己：“20多万元对于一个学生来说，简直就是天文数字。我选择把压力变为动力，毕业后我进了外企，还利用业余时间做兼职，尽我所能还债。”

无奈打工为还钱

人的一生充满了未知的变数，刘强东万万没有想到，他会从最富有的大学生一下子跌入深谷，变成了欠债十几万元的学生。大学毕业前夕，刘强东在身负重债的压力下苦读，其内心的压抑、苦楚不难想象。

由于自己的不慎，把父母养老的钱都赔进去了，他们怎么养老？什么时候能把债务还上？他心里的压力无时无刻不在折磨他、提醒他。他变得踏实、深沉了，经常一个人徘徊在校园的林荫小径上，静静地想：我将走怎样的道路？

美国社会科学家马斯洛认为，人有五个层次的需求。其中的最高需求是自我价值的实现。刘强东骨子里就有实现自我价值的追求，他希望自己的一生都做有价值的事情，绝不容许自己碌碌无为，空耗时光。

拿到大学毕业证后，刘强东一脚踏进社会，他茫然四顾。自己该何去何从呢？

继续创业，没钱；找人合伙，没钱。一切都似乎与自己无缘。的确，人是英雄钱是胆。更何况自己还是一个杨白劳似的人物。虽说大学小试牛刀的经商之痛已经过去，但毕竟记忆犹新。

在对自己做了一番细心的反省后，他想：我不能改变世界，就先改变我自己吧。于是，1996年7月，为了尽快还上债务，刘强东暂时放下了创业的想法，老实地走进了一家日资企业，主意很简单：先挣钱还债，顺带学点管理方法。

这家日企全名叫深圳日宝来福磁性健康用品有限公司。在当时来说，所谓的日宝来福磁性健康用品有限公司实际上就是一家传销公司。不仅如此，这里还是被外界传说的“中国大陆传销界的祖师爷”。对于这种按现