

LIUJIANGDONGWODEQINGCHUNBUMIMANG

刘强东

我的青春
不迷茫

孙
琳◎著



中国言实出版社

LIUQIANGDONGWODEQINGCHUNBUMIMANG

刘强东

我的青春
不迷茫

孙
琳◎著



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

刘强东：我的青春不迷茫/孙琳著. —北京：中国言实出版社，2014.5

ISBN 978-7-5171-0555-8

I. ①刘… II. ①孙… III. ①刘强东-生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第082916号

责任编辑：郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编：100101

编辑部：北京市西城区百万庄大街甲16号五层

邮 编：100037

电 话：64924853(总编室) 64924716(发行部)

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京盛源印刷有限公司

版 次 2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 17.75印张

字 数 196千字

定 价 36.00元 ISBN 978-7-5171-0555-8

引言

有些人的成功，是因为命中注定；但绝大多数人的成功，是因为下定决心。

——亨利·福特

穿过沙漠，你也许会见到最壮丽的朝阳。

——刘强东

随着电子商务的蓬勃发展，互联网购物逐渐走进人们的生活，使生活更加绚丽多彩的同时，也使电子商务领域英雄辈出。刘强东就是其中的杰出代表。在当今电子商务领域，这位风向标式的传奇人物，只用不到十年的时间，就打造了年销售额超过1000亿元的京东，成为中国最具竞争力的电子商务英豪。

谁能想到这位年轻有为的70后创业者有着如此的魄力和勇气？有着如此的电商理念和大刀阔斧、敢为人先的挑战精神？

这位在电商领域呼风唤雨的风流人物，不时抬头朝办公室墙

壁上的横幅望去：“静思勤忍。”就是这个静静地思考着的年轻人，花了不到十年的功夫，把京东打造成了中国 B2C 电子商务行业龙头；就是他，几乎半年就要在同行业里发动一次价格战，搅得电商 B2C 市场剑光闪闪，战火熊熊，马嘶人叫；还是他，从摆摊小贩做起，打造了京东这个年增长率高达 300% 的著名千亿元企业，不断突破竞争对手的围追堵截，成为电商界的风云人物。

此刻，他站在中国 B2C 电商界的最高峰，朝远处望去，仿佛从千年商业发展中穿越时空隧道，阅尽了古野苍茫！

2013 年底，又传来令人震惊的消息，京东年销售额实现 1100 亿元！

刘强东已经震撼了中国，震撼了世界，在中国电子商务发展史上写下了辉煌的一章。

2011 年 9 月 8 日，刘强东登上福布斯 2011 年中国富豪榜；这一年，他获得“CCTV-2 年度经济人物大奖”；此后又获得“华人经济领袖奖”；2012 年 5 月 6 日，《财富》杂志中文版公布了 2012 年“中国 40 位 40 岁以下的商界精英”榜单，刘强东排名第一位。

2014 年 3 月 10 日，刘强东再次向电商领域投放了一颗“重磅炸弹”——京东将 15% 的股份售予网络巨头腾讯，腾讯则将旗下众多电子商务业务转交京东负责。至此，在中国电商领域，有实力与马云的阿里系抗衡的公司只剩下京东一家，中国电商界已然进入两分天下的时期。在这个新的时期，京东必将会做出更加惊人的成绩。

2014 年 5 月 22 日，京东在纳斯达克上市，市值约 286 亿美元！

回首刘强东的创业历程和他创造的奇迹，真的让人惊叹佩服！

目录

引言 / 001

❖ 1 商场就是战场 / 001

遭遇第一次惨败 / 002

外企管理的启示 / 006

以 12000 元开始的事业 / 010

❖ 2 电商战场杀出一匹黑马 / 017

“非典”把他逼上电商之路 / 018

京东正式上线 / 026

关掉京东所有实体店 / 030

❖ 3 杀出如云敌手的围剿 / 034

将低价进行到底 / 035

别出心裁的价格保护 / 042

京东在金融危机中爆发强劲的增长力 / 043

“低价”挺进家电零售业 / 046

一切从“上帝”的需要出发 / 050

❖ 4 抓住两端，打造最强信息核心 / 055

建立三大信息系统，扩展核心的魅力 / 056

开发云计算系统，节约信息资源 / 062

系统升级，刻不容缓 / 063

❖ 5 京东成功的秘密 / 068

逆向思维，眼光独到 / 068

进货绝招，赢得低价策略优势 / 075

步步为营，规模优势决定一切 / 078

用户体验的神奇效应 / 082

把售后服务做到家 / 085

抓住细节，加大管理力度 / 088

❖ 6 京东与资本对赌的制胜法宝 / 093

与资本对赌，困难之中求动力 / 094

对赌资本，绝不让出控股权 / 097

资本很给力，扩张很顺利 / 102

- ❁ 7 上下求索，称霸电商 / 105
 - 转型平台，PK 马云 / 105
 - 抓住供应链，勇战美、苏 / 108
 - 建“亚洲一号”强化内功 / 111
 - 发动图书价格战，巧斗对手妙周旋 / 113
 - 从风雨中走来 / 119

- ❁ 8 再度融资的精彩篇章 / 122
 - 陷入迅速增长的漩涡 / 123
 - 与老虎环球基金对赌 / 126
 - 三轮融资，一次比一次精彩 / 131
 - 第三轮投资后的京东 / 134
 - 牢牢把握控股权 / 135

- ❁ 9 大刀阔斧，构建霸业 / 141
 - 物流是最大的挑战 / 142
 - 重拳出击，扩张规模 / 151
 - 拓展跨国业务，京东加大与国际并轨步伐 / 164
 - 高调进入奢侈品网购 / 170
 - 京东把用户奉为上帝 / 174

- 10 黑马在竞争的硝烟中奔驰 / 180
- 无畏，冲破对手们的重重围剿 / 181
 - 挑战电商老大，京东勇斗淘宝 / 184
 - 图书价格战场上的故事 / 190
 - 针尖对麦芒 / 195
 - 再次冲破电商们的围剿 / 197
 - 淘宝挑战京东 / 198
 - 电商们再度围攻京东 / 200
- 11 奇迹是这样创造的 / 205
- 锻造企业核心，从高层管理入手 / 206
 - 京东有一支特别能战斗的团队 / 226
 - 奔跑中的阿甘 / 234
- 12 发生在 2013 年的精彩故事 / 240
- 再攀高峰，京东销售额突破 1100 亿元 / 241
 - 京东新“修炼”平台酝酿发力 / 247
 - 修养生息，超越巨人，再创辉煌 / 260
 - “京东是我的艺术品” / 263
 - 强劲的竞争风暴 / 267
 - 京东家电冲击年销售额千亿目标 / 272

1

商场就是战场

天行健，君子当自强不息。

刘强东是 70 后企业家，怀揣着年轻的中国梦，在创业的路上，筚路蓝缕，开拓进取，尝过失败痛苦和艰辛，也有成功的喜悦和光环。在短短的十年中，他从不懂网络到成为电商之王，从光脚进入电商领域到使京东成为营业额超千亿元的企业，展示了一代电商之王的气魄和魅力。他领导的京东在惨烈的竞争中，以每年 300% 的增长率立于不败之地。

他的经历和故事激励着年轻人奋勇向前。

在他的创业范本里，有他呕心沥血的商业智慧和敢为人先、英勇向前的勇气和理念。他是中国 B2C 电商领域升起的一颗光辉耀眼的明星。

他的血管里激越着商人后裔的血液；他儒雅大方的气质里潜

藏着高超的经营管理能力，他是电商奇才！

遭遇第一次惨败

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，不但令人刮目相看，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：他要把餐厅扩张为全国连锁店。年轻的他不知道，一场“灭顶”之灾在等待着他。

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方法和他的创业梦。

年轻的刘强东和所有的大学生一样，是理想主义者，他将一切想得太美好了。

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、受了大骗了！年纪轻轻的他背上了巨额债务。他真是欲哭无泪。

仅仅半年，饭店巨亏倒闭，他血本无归。刘强东傻眼了，24 万的债务压在他头上，压得他喘不上气来。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？可怜他小小年纪，就经历了如此惨痛。

他一穷二白负债累累了，从最富有的大学生变成负债最多的大学生。

每当夜晚来临，他一个人站在窗前，看浩瀚银河里点点星光和圆盘一样的月亮，他的心渐渐地恢复了平静。“上帝”关上了一扇门，就会再打开一扇窗，他倚着雕花的窗棂，依然看到了太阳的雄浑和月亮的清凉。刘强东毕竟是刘强东，他的心理非常强大，失败没有打垮他，没多久，他就站了起来，还有半年就毕业了，他告诫自己，不能倒下去，一定得完成学业。从那时起，本来爱说爱笑的他沉默寡言了，他背着 20 多万元的债务，承受着周

围异样的目光，乐观地读书、生活，不管心里多苦，都不让人看出来。他真有那么一股子人生豪迈，失败了从头再来的劲头！

刘强东受挫后，表面上很平静，他的内心却时常翻江倒海，思绪如蹁跹的鸟儿，扇动着思索的翅膀。他不断反省自己这段短暂的创业，他看到了自己的青涩，认识到他之所以失败，就是把信任和管理混为一谈了。他停下飞翔的翅膀，落到大地上，寻找自己的身体与泥土的联系。他知道，自己没有像个成熟的雕塑家那样，精心地捏制自己的作品。作为成熟的创业者，其标志就是审视自己的错误，不耻于展示自己的泥垢和荣耀。痛定思痛，血的教训，使他终于懂得了对员工的信任是要建立在完善的制度之上的。

刘强东说：“最根源的问题还是管理不善，对人性啊、管理啊，都比较混沌，怎么管流程，怎么管品质，怎么管采购都很模糊。”

福兮祸兮？失败是成功之母，这样一次失败的尝试，对他日后全新的创业征程起到了不可估量的重要作用。

夜色朦胧，月亮不知藏到哪里去了，生死关头，刘强东的内心寂寥得与窗外的夜空一样，渐渐地澄明，月亮出来了，星星也灿若莹光，他和黑夜交谈。这种交谈没有声音，却像冰河里的潜流，涌动着激情，温暖着心灵的石头。

吃一堑长一智，他在惨败中站立起来，坚韧、执着的他，要重整旗鼓，再打一个翻身仗。

坚强的人不是没有眼泪的人，而是含着眼泪继续奔跑的人。

刘强东擦干眼泪，收拢起悲伤，努力完成学业，坚定地走出生活了四年的人大校门。

那一刻，他的心，电闪雷鸣，如风暴中海浪一样汹涌澎湃。他

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，坚定地走进明媚的阳光里。

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。”他调侃自己道：“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。”

真的很感谢他励精图治的探索，感谢中国的改革开放为他注入了很好的滋养。面对这么复杂的电商环境，他依然谈笑风雨中，像个大孩子一样，目光清澈，时而微笑，时而凝思。岁月没有在他脸上留下痕迹，也许，他在说，成功和失败都是一种必然，重要的在于把握那决定命运的一瞬，那一赌一搏，实在是精彩；也许，正是这份纯粹才能成全他的梦想吧。

他在残酷的现实中，如凤凰涅槃一样，欲火重生了。

外企业管理的启示

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24万元的学生。

大学毕业前夕，刘强东在身负重债的压力下苦读，他的痛苦可想而知。

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，静静地想问题。他将走怎样的道路？

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。他甚至希望自己的一生，犹如狂飙一样掠过大地。他又想起那句话：坚强的人不是没有眼泪的人，而是含着眼泪继续奔跑的人。

他在人生起伏中，坚定了意志。

大学毕业后，刘强东一脚踏进社会，他茫然四顾。他该何去何从？

他止住脚步，用那种疲惫却未失稚气的眼神观察这个世界，前面的路还很远，自己该怎么走？如何填写自己的履历表？大学小打小闹的经商之路上发生的一切，都记忆犹新，他对自己做了一番探究后，发出心声：我不能改变世界，就先改变我自己吧。

1996年7月，刘强东大学毕业。为了尽快还上债务，他放弃了进机关、出国的机会，而是进了一家日企，开始挣钱偿还债务、学习管理。

刘强东进入的是深圳日宝来福磁性健康用品有限公司。

日宝来福磁性健康用品有限公司是中国大陆传销界的“始祖”。对于这种新模式，当时国家没有查禁。那时，中国人对传销一无所知。日宝来福规定，要加入传销网络，必须用1.5万元人民币购买1张实际价值仅3000元的日宝来福床垫。一些刚毕业的大学生，在发财梦的引诱下，加入到传销中，甚至有人借高利

贷买床垫。日宝来福仅用一年的时间就有了分公司，传销商发展到3万多人，月营业额达10亿多元人民币。公司高层每个月的工资有七八千甚至上万元，并配有电脑和手机，出差住高级酒店，每天还有七八百元的补助。刘强东先是管理公司的电脑，然后升为业务代表、物流主管等。他的月工资有4000元，他勤俭用度，省下每一分钱来偿还外债。工作中，他发现，日本人对企业有着精细化的管理，就连发传单这样的小事也有严格的规定和标准，日本人的精细化管理让刘强东很受益。

1997年，国家开始打击传销，日宝来福的业绩开始下滑，公司不得不宣称，不再做传销，改批发商制度。

这个时候，刘强东得知亚马逊在美国纳斯达克上市，杰夫·贝索斯确立亚马逊“以客户为导向”的企业文化理念，深深地影响着刘强东。而随着国家对传销打击力度的加大，日宝来福传销网络全线崩溃。

刘强东辞去日宝来福的工作，赋闲在老家江苏宿迁。此时他的心灵苦闷到了极点，心里有一种被抽空了的感觉。他一个人爬到枫叶嫣红的山顶，望着雾岚中的苍茫群山和波光荡漾的白鹿湖，他想起拜伦的一首短诗：

我总想把琴弦弹得欢乐，
可忧伤强作的笑颜，
就像墓碑上的紫罗兰垂着露。
虽然我有许多爱我的伙伴，
可我的心哟，
依旧孤独。