



京 / 东 / 的 / 秘 / 密

刘 强 东 和 他 的 京 东 商 城

京东的秘密

刘强东和他的
京东商城

尹锋
◎
著

图书在版编目 (CIP) 数据

京东的秘密：刘强东和他的京东商城 / 尹锋著 .

—广州：广东旅游出版社，2014.10

ISBN 978-7-80766-900-5

I . ①京… II . ①尹… 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 . ① K825.38

② F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 160913 号

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼 邮编：510642

印刷：北京嘉业印刷厂

(地址：北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址：广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话：020-87347994 邮编：510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 13.75 印张 204 千字

2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价：45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

自序

37 岁的京东商城 CEO 刘强东是中国商界最红的新星，有人放言，马云已成过去式，“东哥”是未来式。

2008 年，金融危机冲击下，传统商业模式遭遇发展困境，而以互联网为主的新经济模式异军突起。具体到中国市场，B2C 电商无疑是表现最为抢眼的行业。一家名叫京东商城的 B2C 电商以其“正品、低价”概念“俘获”了钱包缩水的消费者，其创始人刘强东的名字开始由二三流媒体或论坛上，逐渐出现在各种主流电视、网站、报纸和杂志上。

与此同时，一些曾经成为中国商界“大神级”领袖的企业家们，则纷纷从神坛上滑落凡间。2009 年 8 月，新浪推出微博业务后，刘强东和京东商城开始成为微博上的热点人物和企业。

马云应该是最郁闷的企业家，他本来在互联网电商领域布置了严密的阵营，既与竞争对手竞争，又防止新的电商模式出现，但他没想到，京东商城硬是从缝隙里顽强地挤出脑袋，成长为参天大树。

从 2009 年开始，马云不断进行内部调整，将重点投注在大淘宝平台上，从 C2C 平台上衍生出 B2C 平台，希望与刘强东一决高下。但谈何容易？

同样郁闷的还有苏宁电器创始人兼董事长张近东、当当网创始人兼 CEO 李国庆，刘强东的狂飙突进，不断侵入他们的商业领域。从 2009 年开始，张近东开始布局电商领域，为未来与刘强东的战斗埋下伏笔。2010 年左右，刘强东与李国庆的恶斗开始，双方打得你死我活。最终，

刘强东凭借强大的后台和充足的资金实力，力压李国庆。

刘强东在不断突破竞争对手的围追堵截之后，成长为电商界的风云人物，各种荣誉也纷至沓来。2011年，刘强东获得“CCTV2年度之经济人物大奖”，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2012年“中国40位40岁以下的商界精英”榜单，刘强东排名第一。

未来，刘强东的梦想是“One World, One Shop”。他要与沃尔玛、亚马逊一决高下。“东哥”将是继亚马逊总裁之后，又一位注定震惊世界的商界领袖。

我们不禁好奇，刘强东用14年时间，从摆摊小贩开始做起，打造出一个三四百亿的企业，他是如何做到的？本书的核心要旨，就是为了回答这个问题。

前言

一个真战士需要的是战场

1998年，经过几个月的仔细观察后，25岁的刘强东摸清了中关村IT市场的销售秘密，带着两年工作积攒下来的12000元，兴冲冲地跑到中关村海沙市场租下柜台，成立了“京东多媒体”公司，开始了创业。第一笔业务就赚到了450元。一年后，他的公司规模做到了1000万，公司搬到北大资源楼西楼12层。从租第一间18平方米的办公室开始，刘强东的业务规模迅速膨胀，不得不再租下了隔壁几间办公室。最后，他把整个12层都买了下来，这一年他27岁。

2001年开始，刘强东进行了第一次战略转型。他开始向黄光裕偷师，京东要由IT代理商做IT连锁零售商。在利润日渐单薄的情况下，京东公司规模仍然在扩展，刘强东用5个月的时间把第一家门店做到盈利之后，第二家、第三家、第四家……相继开张，门店甚至开到了沈阳和广东，数量达到18家，这一年，他28岁。

如果没有遭遇2003年的“非典”，刘强东也许会实现他的梦想——成为像宏图三胞那样的全国IT零售商。2003年3月，突如其来的“非典”搅乱了刘强东的美梦。人们害怕被传染上“非典”，都躲在家里不出门，刘强东的门店变得冷冷清清，生意一落千丈。而他为了保障员工的生命安全，则干脆关闭了所有门店，让所有的员工都在家休息。

由于京东一开始规模较小，只能采取以现金提货的模式获得货源。“非

典”期间，京东库房里积压了几百万件的库存，而 IT 产品跌价又很快，如果不能快速消化库存，刘强东将损失惨重。在这种情况下，刘强东不得不尝试借助互联网进行销售。而在此之前，他虽然是一名老程序员，却不知道 BBS 是什么，而对 QQ 的认识也只停留在泡 MM 的阶段。

初期，刘强东的互联网生意做得并不如意，发的含有广告内容的帖子经常被网站或 BBS 论坛管理员删掉，甚至他自己被网友骂作骗子，因为他要求网友先打款，京东后发货。

不过，刘强东一直以来坚持“正品、低价、周到的服务”，一些老客户对他留下了较深的印象，于是他们开始在互联网论坛上帮刘强东推广产品。这些老客户都是网上的骨灰级老网虫，在互联网中影响力巨大。刘强东很快就渡过了困难期，他的互联网生意开始拨云见日，业务量逐渐上升，增速甚至超过了实体店。

经过了一年多的观察，刘强东毅然决定关闭线下实体店，专做网店，当时在京东内部引发了巨大争议。事后证明，他的这个决定完全正确，否则就没有后来的京东商城。

2005 年—2007 年，京东的规模迅速膨胀，与此同时，刘强东也遭遇到了资金困难。刘强东坚持低价策略，虽然走货量很大，但毛利太低，加上京东要以现金拿货，资金压力巨大。2006 年开始，刘强东四处找风险投资，最终做彩色玻璃壳的河南安彩集团答应投资他 500 万元人民币，但要求京东以后不得再到别处融资，相当于锁死了京东的未来。刘强东在现实压力下，接受了苛刻的融资条件。不过世事难料，在打给京东 150 万元投资款后，安彩集团开始巨额亏损，不得不终止了对京东的投资，并收回了已投的 150 万元。

京东又到了生死边缘。后来，在中间人介绍下，刘强东认识了投资界“大姐大”——今日资本的徐新，获得 1000 万美金投资，京东被风投从悬崖边拉了回来。不过事后证明，徐新的眼光相当毒，因为京东绝对是一等一的好苗子。到 2011 年，徐新最初的投资起码价值 60 亿元人民币，因为刘强东曾经给安彩集团算过一笔账，如果安彩当时不撤资的话，到 2011 年，500 万原始投资价值 50 亿元人民币。更何况，今日资本拥有京东 30% 的股份，应该更值钱。

2008年，京东商城业务继续疯长，到年底一盘算，销售收入超过13亿元。从这一年开始，刘强东开始夯实京东的物流体系。因为在学习、研究亚马逊和沃尔玛的资料时，他发现无论是网络零售商，还是实体零售商，最终的竞争一定是物流的竞争。众所周知沃尔玛是美国最大的物流商，而亚马逊用7年的时间，在物流领域投入巨资，奠定了坚实的基础，其后在盈利上获得回报。

刘强东用最笨的办法做物流，他要自建物流配送团队。而其他大部分电商要么把包括仓储和配送在内的所有快递业务外包给第三方物流公司，要么就是只建大型物流仓储基地和二级配送点，而把最终的配送外包给第三方物流公司。曾经有人打趣各家互联网公司老板，腾讯马化腾开完年会后，一大帮子美女围绕着他，而刘强东开完年会后，一大帮子农民工围绕着他。

京东为什么吃力不讨好去做物流配送？刘强东的决策是基于数据分析做出的：第一，京东曾在北京、上海、广州建立三个物流中心，把配送工作外包给第三方物流公司，但第三方物流公司的服务并不令人满意。在客户对京东的投诉中，对物流的投诉占到了70%，这对极度重视用户评价的刘强东来说是不能容忍的。第二，京东自建物流配送团队可以快速回收现金。京东给快递员配备了移动POS机，用户货到付款，通过POS机刷卡，很快就能把现金打到京东账上。现金流对京东很重要，一方面可以吃利息，一方面可以维持公司运作。第三，京东自建物流团队是为了抬高电商的进入门槛。京东当时的核心竞争力就是低价，而这种策略完全可以被竞争对手模仿，刘强东必须打造一个属于自己的核心竞争力。

2008年是中国国内基于内需的电子商务爆发元年。在国内商业环境转变及国际资本推动下，电子商务引发中国新一轮零售业渠道革命。以国美、苏宁为代表的连锁店模式将逐渐成为补充渠道。在电商领域，第一代以阿里巴巴为首的B2B模式逐渐淡出舞台，第二代淘宝网为首的C2C模式逐渐被第三代以京东商城为首的B2C模式取代。

到2008年年底，大量的网络订单使电商们爆了仓。刘强东投资物流建设的决定完全正确，2009年，完成B轮融资后，京东把70%的钱投向物流行业，开始自建大型物流仓储基地和二级配送点，还买了300辆车做干线物流运输。

刘强东的学习能力很强，在别人都认为京东投资物流是为了保证网络销售的时候，其实他的思考已经更进了一步。2007年，当大家都专注于电商平台建设的时候，刘强东开始投建物流。到2011年，电商们都意识到物流的重要性时，刘强东开始开放物流仓储、云计算平台和信息系统，向平台商转型，他给京东的定位是电商的“基础物流服务商”。刘强东的思维是，厂商只需要负责产品的研发、生产、制造，出厂之后，产品进入京东仓储基地，最后一公里由京东物流团队负责配送。

京东要想成为“基础物流服务商”，就必须吸引足够多的厂家成为其供应商，而要吸引足够多的供应商，必须先吸引到足够多的消费者。京东以低价吸引客户，以客户扩大商品品类，吸引更多供应商，正朝着“基础物流服务商”的方向迈进。

引言

从 一 开 始 就 做 对

刘强东为什么能成功？从根本上说，刘强东是一个内心有善根、品行正直的人。他坚持正道、人道。

从大学开饭店起，他不仅主动给员工增加工资，还给员工租房、改善伙食，且充分信任员工。而饭店的前任老板，让员工住地下室，吃剩菜剩饭。虽然第一次创业最终失败，但他性格中“善”的部分始终未改变。

在中关村开始创业时，他也坚持做“正确的事”。即便当时中关村商户大都抱着对客户坑蒙拐骗、能赚一笔是一笔的思想，刘强东仍然坚持“正品、低价、为客户创造价值”的原则，因此市场给了刘强东机会。

随着京东规模扩大，“正品、低价、为客户服务”的内涵得到不断丰富。为了保持“正品、低价”，京东坚持参加直供，坚持提高自己供应链效率，降低运营成本。为了提升服务，京东自建物流库房、配送团队，提出“售后服务 100 分”，承担应由厂家负责的售后维修服务，并为此承担额外成本支出。

京东的发展不是建立在剥削、掺假的基础上，而是缩短零供账期，给厂家提供发展机会。京东通过不断提高自己的运营效率，降低自己的运营成本，创造了和谐的零供关系。

因为京东的规范（刘强东坚持不做违法的生意，不偷逃税收），所以它的发展没有见不得人的内幕。刘强东可以坦坦荡荡地把京东的后台开放给

投资人、内部员工和合作伙伴，并与政府及政府官员建立正常的沟通关系。这是新一代商业领军人物新的政商关系理念。因为京东规范（刘强东坚持正大光明地与对手竞争，不会干见不得阳光的事），所以针对京东的各种攻击不攻自破，竞争对手只能承认打不过京东。

刘强东毫不吝啬给员工高薪、股权，给员工以生活的尊严。他反感“农民工”的称谓，在他眼里他们都是兄弟姐妹。

我们看好京东的未来，这是一家价值观正确、行得正、走得稳的公司。如果市场不发生变化，刘强东不发生战略性误判，那么京东成就“百年品牌”就不是梦想。

目录

CONTENTS

自序

前言 一个真战士需要的是战场

引言 从一开始就做对

第一章 不安分的“小强”

刘强东当初考上中国人民大学社会学系，原本想走仕途，没想到所学专业不但就业困难，连找女朋友都会被人瞧不起。他开始“不务正业”：抄信封、倒卖书籍、编软件卖钱、开饭馆。只要能挣钱，他都干。大学毕业两年后，按捺不住创业的冲动，刘强东租下中关村海沙市场 3.5 平方米的档口开始倒卖刻录机。

- 1. 出生跑船世家，梦想有一支船队 /2
- 2. 课余兼职赚钱，人大第一个有“大哥大”的学生 /5
- 3. 日企精细化管理作风，刘强东受益良多 /8
- 4. 用 12000 元创业，第一单赚了 450 元 /10

第二章 从店商到电商

1998年—2001年，刘强东创业3年，赚了1200万净利润，垄断了中关村刻录机市场80%的市场份额。2001年，京东由代理商转型为零售商；2003年，“非典”迫使刘强东通过网络销售产品；2004年，京东多媒体网站上线，刘强东两条腿走路；2005年，京东彻底转型为电商企业。

- 1. 互联网大潮面前，谁能不心动 /14
- 2. 硬件利润薄如刀片，红海里的生意难做 /17
- 3. 转战零售领域放豪言，“让中关村电脑城消失” /19
- 4. 人定胜天是痴语，冥冥中自有安排 /20
- 5. 无心插柳柳成荫，“无知无畏”做电商 /23
- 6. 一个人不能同时做好两件事，冒险变革发力网店 /27

第三章 资本的力量

京东商城以“正品、低价”为旗帜，公司规模获得了爆炸式增长，得到风险投资家的青睐，今日资本注资京东1000万美元，在资本的推动下，京东商城的销售额由2006年的8000万元蹿升至2007年的3.6亿元，年增长350%。

- 1. 不动别人的奶酪，自己没饭吃 /30
- 2. 市场真奇怪？洋精英为什么总是干不过土鳖 /32
- 3. 唯快不破？快速扩张有福也有祸 /33
- 4. 风投女强人眼光很毒，又发现一棵好苗子 /36
- 5. 谁也不傻，商业老手相互过招摸清底细 /37
- 6. 资本的力量真强大，京东快速扩张 /39

第四章 专业化没有未来

到2008年，京东商城原来主攻的IT数码类商品利润微薄，日用百货的毛利率远高于3C类产品。体育用品的毛利率在20%~30%之间，净利率也能达到10%以上。适时转向利润更高的日用百货领域，才能降低单一经营的风险。

- 1. 国美、苏宁大船难掉头，京东小船快赶超 /44
- 2. 气短时求人，气粗时被人求 /46
- 3. 市场变幻莫测，京东爆发强劲增长潜力 /48
- 4. 胆大气壮，牛犊摸老虎屁股 /50
- 5. 想尽办法把用户伺候好，上帝给饭吃 /52
- 6. 对手阳谋与阴谋一起耍，除了对抗别无退路 /54
- 7. 最强竞争对手布局B2C，未来终有一战 /55
- 8. 专业与规模的权衡，战略布局未来 /58

第五章 高速奔跑的秘密

2009年，京东获得B轮融资款2100万美元，刘强东开始苦修内功，迎接快速增长的订单所带来的物流及其他挑战。与此同时，电商市场的火爆引得各路金融资本和产业资本大佬垂涎欲滴，纷纷把自己的手伸进这个市场。京东周围，强敌环视，电商战国已然到来！

- 1. 金融危机融资受阻，巧遇贵人出手相助 /62
- 2. 夯实物流体系，追求规模摆首位 /64
- 3. 京东的秘密，赚钱不一定靠销售价差 /66
- 4. 电商本质是零售，提升对供应链的掌控力 /67
- 5. 衣锦还乡搞投资，一石三鸟的好主意 /69

第六章 升级，不仅仅是物流

2010年，电商市场火爆，大量资本对之虎视眈眈，都想进入市场分一杯羹，市场竞争越来越激烈。除新蛋、新七天、世纪电器网等电商企业外，1月，“淘宝电器城”正式上线；2月，苏宁电器旗下电子商务网站“苏宁易购”正式上线；紧接着，国美的电子商务网站也升级上线；4月，百度与日本乐天的合资电子商务平台“乐百在线”正式确定；与此同时，3C代工巨头富士康动意开设网店，鸿海计划在中国内地招3C门店加盟。京东商城不得不加速进行战略布局。

- 1. “光明顶”来客，“风清扬大师傅”发功 /72
- 2. 老虎基金投注京东，刘强东战略目标很清晰 /73
- 3. 速度与节奏失衡，京东升级营销手段 /75
- 4. 电商较劲投资物流，不同“性格”的企业用不同套路 /76
- 5. 宁可亏本也要让客户满意，烧钱只为打造最好的用户体验 /79
- 6. 巨头点燃战火，商场如战场 /81

第七章 被改变的电商生态环境

刘强东强势发展，加上马云开始发力，其他电商被迫跟随两位的步调，投入巨资夯实基础，特别是物流体系，以应对京东、淘宝的挑战。而刘强东、马云似乎并不打算给这些电商机会，他们不断加大投资，以此拉高竞争门槛。

- 1. 全心全意为客户服务，刘强东为什么还被骂 /84
- 2. 公司规模快速发展，必然要付出学习的代价 /86
- 3. 京东转型平台型电商，刘强东与马云正面战场驳火 /88
- 4. 电商们不断投资物流，商业生态环境被根本性改变 /90

- 5. 家电零售巨头两面夹击，京东昂首迎战 /92
- 6. 用连环计恶斗对手，“刘帮主”作风凶悍无比 /94

第八章 有电商的地方就是战场（一）

刘强东提前布局物流基础设施建设，横向扩大京东规模，加上资本助力，在竞争愈发激烈的电商行业，优势地位愈发明显。刘强东笑傲江湖。电商英雄们明枪暗箭打击京东，最终只得对天长叹一声：撼山易，撼京东难！

- 1. 物流是电商的核心竞争力，京东物流能力受到考验 /100
- 2. 物流投资“大跃进”，谁将掌乾坤 /101
- 3. 获 15 亿美元巨额融资，京东计划走平台开放之路 /104
- 4. 国美姗姗来迟，电商地盘争夺进入白热化 /106
- 5. 对手们围攻京东，同行相争分外眼红 /107
- 6. 马云陷入股东斗争，刘强东弃用支付宝 /109
- 7. 京东继续扩充商品品类，垂直 B2C 电商狂遭挤压 /111

第九章 有电商的地方就是战场（二）

2010 年底，“全场免运费”被京东商城、当当网、亚马逊中国等三家电商用来大打图书价格战。其后，“全场免运费”逐步成为 B2C 电商的标配，此后各类电商纷纷咬牙跟上。用“过度服务的物流”进行洗牌的运作模式让很多 B2C 大失血。

- 1. 京东死磕图书销售大打价格战，出版社联合抵制 /114
- 2. 对手们再度围攻京东，电商江湖大哥位置难争夺 /115
- 3. DST 牵线搭桥，刘强东到美国取经 /116
- 4. 亚马逊中国开放平台，苏宁发布“疯狂计划” /117

- 5. “沙漠风暴” PK “斩首行动”，针尖对麦芒的斗争 /119
- 6. 马云陷入困境，京东、当当、腾讯乘机挖墙脚 /120
- 7. 京东与淘宝短兵相接，刘强东与马云“大打出手” /121
- 8. 京东明确定位为一家零售公司，战略思维转变 /123
- 9. 物流成本吞噬电商毛利，网购快递收费时代到来 /125

第十章 价值观成就传奇

京东规模不断膨胀，刘强东的管理能力及京东的组织体系似乎并未受到冲击。这得益于刘强东的授权管理方式和京东的企业文化、价值观。

- 1. “金喷壶奖”得主不断调整自我，谨遵两项原则 /128
- 2. 每天早上开会坚持 13 年，对高管不保留任何商业机密 /129
- 3. 不做“好好先生”，关键时刻坚持自己的选择 /131
- 4. 电商人才只是一个传说，京东用文化及价值观塑造团队 /132

第十一章 明年将是格局年？

2012 年，电商竞争越来越激烈。年初，马云的一淘网率先对京东摆开攻击姿态。苏宁易购、国美电器网上商城、库巴网、亚马逊中国、当当网群雄逐鹿，都想登上王者宝座。京东商城快速扩充商品品类，相继杀入到酒店预订、在线旅游、电子图书、电视终端购物等领域，使一些中小垂直 B2C 电商惊呼狼来了。

- 1. 2012 年电商硝烟味很浓，京东收购研发两不误 /136
- 2. 京东物流能力得到提升，开卖物流开放式服务 /137
- 3. 马云再度挑战刘强东，淘宝系视京东为眼中钉 /139
- 4. 当当、国美结成战略同盟，苏宁上线图书商品再掀波澜 /142