

创京东

刘强东亲述创业之路



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

李志刚◎著

创京东

刘强东亲述创业之路

李志刚◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

创京东：刘强东亲述创业之路 / 李志刚著. —北京：中信出版社，2015.6

ISBN 978-7-5086-5188-0

I. ①创… II. ①李… 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 (2015) 第 100453 号

创京东——刘强东亲述创业之路

著 者：李志刚

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：787mm×1092mm 1/16

插 页：8

印 张：19.5

字 数：280 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 2 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-5188-0 / F · 3386

定 价：49.80 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



2003年京东多媒体团队合影



2006年京东总部办公区

2008刘强东赴汶川抗震救灾





2006年年会

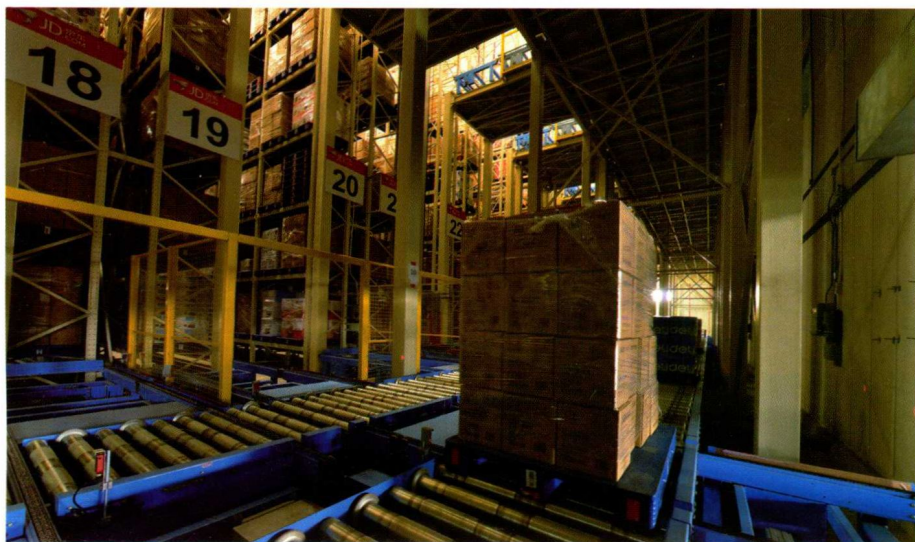
2014年年会





2008年的上海仓库

2014年京东“亚洲一号”自动入库运输线



2014年京东“亚洲一号”上海现代化物流中心一期外景





2014年京东11.11指挥中心现场

2014年京东11.11仓储现场





2011年京东配送员

京东统一的红色配送车队





👉 京东配送员

刘强东每年都会当一天配送员 📍





2007年，今日资本徐新和京东达成投资合作

2014年，京东成功登陆纳斯达克





纽约时代广场上红色的京东

农村的墙上，刷满了京东的广告，这是京东渠道下沉战略的一部分



序 ①

回归零售的本质

文/刘强东

最近连续为两本书作序：一本是沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的自传，一本就是《创京东》。

说实话，我更喜欢分享阅读沃尔顿自传后的感悟，因为沃尔玛是传统零售业的标尺，高山仰止，读沃尔顿的自传，仿佛跟一位业内前辈促膝交谈，总能得到很多启发和激励。我也希望将这些感悟记录下来，跟团队分享或用以自省。

而对于后者，虽然今天我也可以自信地说，京东模式创造了一种业内标杆，但显然还远不到树碑立传的时候，我们还在路上，未来还有无限可能。而且，识人易，观己难，尽管因为投资、合作等关系，我常常不得不在不同的场合介绍京东，但为自己点赞的事，还真的不符合我的性格。

因此，在志刚提出要写这本书的时候，我唯一的要求就是，要把京东行进至今的成败得失都写出来，不避讳，不粉饰。

还好，最终在这本类似“京东群英传”的书中，不仅有一众兄弟一路走来，与企

业共同成长的激动与喜悦，也有面对外界质疑与突破瓶颈前的彷徨与焦虑，还有处处碰壁时的尴尬与窘迫。

但我也担心，这本书过于庞杂繁复的细节描述，有可能会分散读者对京东整体的认知。所以，我们不妨循着记忆，去介绍京东模式的本源。

共同记忆往往是最好的下酒菜。早年间，晚上加班之后，京东的兄弟们常常聚首在小酒馆、大排档，几口酒下肚，一天工作积累的疲劳和郁闷化解大半，杯子碰在一起，工作上产生的摩擦也就此过去。更重要的是，在那样放松的场合，大家可以一起言无不尽地讨论近来业务上的得失：解决了顾客哪些难题，又搞定了哪些难缠的客户。酒酣耳热间，很多细节问题被及时发现并解决，很多销售目标被拍着胸脯立下。第二天，兄弟们继续满血冲杀，而京东也在这样的节奏中突飞猛进。

如今，兄弟越聚越多，回忆越积越厚，酒却越喝越少了。

今天的京东已经飞速地壮大，大到已经没有地方可以容纳我们开一次全体员工会议。而且，随着我们的组织架构日臻完备，制度体系逐步建立，内部沟通协调也变得更加规范，人力考核激励机制也更加完善，作为一家上市公司，我们不能再以草莽创业时期那样的风格行事。而我最近思考和关注更多的是，组织严丝合缝，制度顺畅有序，京东早期那种兄弟齐心的创业激情不应被稀释，对顾客需求的迅速反应不能丢。我要求自己和我的团队始终保持一家创业型企业的状态：对市场变化要有最高的敏感度，仍然像早年的京东那样具备快速和强大的执行力。

因为这就是京东的立身之本，也是我们出发的原点。

2004年，在更多人的记忆里，也许跟飞人刘翔的横空出世联系得更为紧密，没人会注意到在中关村一群鼓捣光磁刻录的家伙，忽然决定把自己的柜台全部搬到网上。虽然当时，我们已经是国内最大的光磁销售商，继续布局实体店，仍然有看得见的不错增长。但在彼时层层代理的传统零售体系下，零售商为上游压力掣肘，降低成本、提高效率的空间相当逼仄，及时回应顾客需求进行商业创新更是难上加难。而最终为这种低效率、高成本的零售渠道埋单的就是消费者。

今天，我们不敢说京东是为解决消费者痛点应运而生的，但当时线上渠道的兴起，的确让我们看到了摆脱传统牵绊、为消费者创造更多价值的巨大空间。这也是为

何“京东全面转型电商的2004年”，成为我睡得最踏实的一年，因为我们终于可以真正直面消费者，大路朝天，施展抱负了。

多年以后，我们最早的投资者、今日资本集团创始人徐新女士做过一个3 000人的调查，结论是，京东的崛起顺应了时代潮流，满足了网上成长起来的中产阶层对品质网购的巨大需求。

但在当时，我们其实没有做过系统性的数据分析，只是通过我们线上线下经营的对比，发现通过线上渠道，我们能为消费者节省大量购物成本，这将使得我们更具竞争力。

因此，京东的由来，其实非常的简单，无非是借助互联网，以新的消费需求为导向，不断做出突破性的商业模式创新，从而重构供应链系统，达到降低成本、提升效率的目的，最终为消费者创造价值，其遵循的仍然是零售行业的本质规律。京东的发展壮大，从未离开这个本质，未来也必须围绕这个本质。

2007年，我不顾投资人和高管团队的反对，坚持开启全品类战略。理由很简单，就是因为顾客在3C（计算机、通信和消费类电子产品）之外，还希望买到更加丰富的商品，京东满足了他们的需求，就能把他们留下来。

同一年，我更加一意孤行地要自建仓配一体的物流体系，也是因为当时我们大量的顾客投诉是到货慢、货物损坏，我们分析后发现，利用当时的社会化物流根本无法彻底解决这些痛点。我认为只有自建物流，才能从根本上解决这个问题。这一次，我们同样没有做过专业和系统化的成本测算，白手起家，我们甚至一开始不知道应该怎么算。

决定做这一切的出发点只有一个：我们要提供越来越好的顾客体验。顾客体验越来越好，吸引的新用户越来越多，但京东涵盖了采销、仓储、配送、客服等环节的自营模式也越来越重。这使得我们在很长一段时间内受到业内的广泛质疑。但质疑者没看到或者故意忽视的是，在京东厚重的模式背后，是行业费用率的大幅降低，以及效率的大幅提升。我认为，模式是轻还是重并不是最重要的，最重要的是我们创造了什么价值。

有意思的是，当京东高效、低成本的运营链条迅速延伸，并不可避免地与传统零

售体系发生碰撞时，更多的批评又开始指向京东破坏了原有的价格体系，影响了很多人的饭碗，而将京东定义为不受欢迎的“搅局者”。在这里，我不想说，高效先进取代低效落后是必然规律，而只想回到零售的本质来再次申明，消费者满意才是我们存在的价值。说实话，我内心里从来没有太在乎过友商的竞争，我内心里最在乎的只有“消费者是否满意”。

可喜的是，随着京东市场开拓的逐步加深，越来越多的上游厂商开始认识到，电商通过降低成本和提高效率来提供价值，为他们提供了高效快速低成本的销售平台和基于大量消费数据分析的精准营销平台。信任是合作的基础，很多厂商逐渐把京东这样的电商作为自己的主流渠道。

更值得一提的是，京东近来在智能制造领域的探索，还极大地丰富了电商与制造厂商的合作维度，依托京东大数据平台可以反向改造传统的生产方式，借助京东金融平台的股权众筹可以让创新产品更早和更有效地接触市场并得到反馈，众多的制造业企业正找到转型升级的新机遇。

而随着京东平台日益壮大，我们的供应链系统会越来越开放。这本书采访了近260位工作在不同岗位的京东人，对我们来说，也许可以起到敞开心扉给人看的效果，从而消除一些质疑，让更多的潜在合作者可以更多地了解京东、走近京东。面向未来，京东作为“互联网+”的成功实践者，愿意在传统行业转型升级的进程中提供我们的价值。

当然，因为坚信京东自营模式的价值，我从不担心来自外部的质疑，更不关心这种外界压力是否会影响京东的股价。我更担心我们会染上大公司常见的懈怠，甚而阻碍我们及时感知顾客需求，未做针对性创新。

近来，我们正在通过积极拓展海外市场和农村市场来满足消费者广泛而丰富的需求。我们还通过推出“京东到家”服务，连接线下服务，开拓O2O（线上到线下）版图，满足消费者吃穿住行日常所需，我们希望通过扩大顾客覆盖面，建立更好的客户黏性，逐步完成电商对零售服务的全覆盖。在这个过程中，我们通过京东的IT技术和系统，对基层传统商业流通系统进行更新再造。无论是为农民，还是为大都市的消费者，我们给他们带去正品低价的商品和高效的服务，致力于提升人们的生活品质。

除了战略层面的突破性创新，常态化的执行层面的创新也至关重要。在京东，此类创新的催发，常常成为我们锻炼培养人才的重要方式。山姆·沃尔顿说：零售行业培训人的方式，是将搬运货物的推车，塞到一个刚刚前来报到不足 30 分钟的家伙手里，培养出说干就干、行动导向、精干型的家伙。京东在培养实干人才、促进岗位创新上，有过之而无不及。因为我们面对的是急速裂变生长的电商生态，要在其中围绕消费者需求变化，做从无到有的体系建设。

比如，京东每年有 40% 的仓库在搬家，这无论是对快递企业，还是对于传统商业机构，都是不可想象的。但这对京东仓储体系的员工来说，成了家常便饭，因此，仓储体系内，从高管到基层员工，都练就了在不影响日常订单生产的情况下，限时搬仓的本领。而我们技术体系的兄弟们用“在高速路上给汽车换轮胎”来形容京东技术团队常常需要在不影响日常业务并且保持高速扩张的同时，进行一次又一次的大规模系统升级。

再比如，大到仓储系统研发、POP（商家开放平台）模式再造、家电价格体系梳理，小到自制商品填充材料、自创摆货技巧，这些智慧结晶或灵光闪现，在各条业务线上汇聚起来，构成了我们的核心竞争力。

10 多年间，我真诚对待我们的员工，使得他们信任我，信任公司的未来，并与他们分享公司的成功，就是要在公司内部创造一种兄弟齐心的文化氛围，共同呵护创业创新的激情。

2015 年是京东开展电子商务的第 12 年，12 年是一个轮回，这本书也许来得正是时候。我希望老员工可以通过此书检视过往，永葆激情，新员工也可以借此了解京东的由来源起，大家一起鉴往知来。

借此机会，我想感谢在京东一路走来的过程中，我们的投资人、股东、员工、合作伙伴以及我们的顾客给予我和京东公司的支持。没有你们，就没有我和京东的今天。当然，遗憾的是，因为这样那样的原因，很多在书中出现的熟悉面孔已经离开了京东，无论他们身在何处，我都要送上祝福，希望他们的日子过得越来越好。

为什么是京东

文/李志刚

我的老家在湖北农村，10多年前购物不便。在村里的小卖部，一不小心就买到山寨的饮料、方便面。若是要买家电，就得赶上20公里的路到县上经销商开的门店，家电的品牌、型号选择范围比一线城市小得多。后来父母搬到了镇上，我有时候会寄东西回家，不得不选择中国邮政，因为一般的快递还未将小镇纳入配送范围。

很长时间内，中国零售业的发展就是这样的不均衡，哪怕是最大的零售连锁公司苏宁，也不能将门店铺设到县级城市——他们尝试过，但是成本太高了。中国厂商是依靠分销体系，从全国总代理到省级总代理再到市、县、镇，这样层层分派下来构建起覆盖中国市场的零售网络。中国排前列的家电厂商、IT厂商都是将分销体系玩得炉火纯青的。

在这个分销体系里，信息、商品、资金的流动效率低下，对消费者来说，也是不公平的。家电价格区间段明显，因为信息不透明，在一线城市市区内卖99元的电饭煲，到郊区卖119元，到村里小店就卖139元。在家电价格体系里，大代理商可能两三