

A portrait of Liu Qiangdong, the founder of JD.com, wearing a black suit and a yellow tie. He is looking slightly upwards and to the right with a thoughtful expression. The background consists of vertical columns of red and blue dots.

刘强东

赚钱是自然而然的事

修娜◎编著

过去十几年以来，京东一直不为投资人而改变。
因为刘强东坚信，只要做的事情有价值，
盈利一定不是问题。



刘强东

修娜◎编著

赚钱是自然而然的事



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

刘强东:赚钱是自然而然的事 / 修娜编著. —杭州:浙江大学出版社,2015.8
ISBN 978-7-308-14675-3

I. ①刘… II. ①修… 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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 097306 号

刘强东:赚钱是自然而然的事

修 娜 编著

责任编辑 徐 婵

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址:<http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 杭州丰源印刷有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 12

字 数 202 千

版 印 次 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14675-3

定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式:(0571) 88925591;<http://zjdxcs.tmall.com>

前言 “老刘”最像历史上的谁

刘 强东的管理风格是怎样的？说实话，回答这个问题，挺有难度。想了很多，最后都被推倒。

闲来看一档节目，提到现在的某某名人像历史上的某位，我突然受到启发，也想试着用比较的方法，将刘强东与历史上大家耳熟能详的人物画上约等号，以期在读者心中先勾勒出刘强东管理风格的概貌。

刘强东的管理风格中，“霸气”是个不能不提的方面，这一点像极了他的老乡项羽。项羽有大志，年轻时看到南巡途中的秦始皇威风凛凛，发出“彼可取而代之”的感叹；老乡刘强东同样志在四方，在开饭馆亏损、打工还债后，骑着自行车再次到中关村站柜台，创业梦想像踩不死的小强。

你也可以试着了解他一手创立的京东，那是一家从成立之初到现在从不会妥协的公司，和供货商谈判、和对手竞争，创始人刘强东从来都是只知进、不知退。京东内部，刘强东同样是说一不二的“独裁者”，高管向供货商要了一个价值 300 元的箱子、让秘书代打卡两次，都会被他的“无情”地开除。

还有人将刘强东的管理风格归结为朴素，甚至略带草莽气质，这一点像极了武松。他敢一人深入虎穴，擅长以少胜多。京东历史上有三次价格战，2008 年与传统渠道商的价格战、2010 年与当当的图书价格战、2012 年与苏宁的家电价格战，三次战役都是刘强东主动发起，且竞争对手都比自己强大数倍。强敌面前，刘强东越战越勇，以完胜收场，比武松更胜一筹。

也有人说刘强东管理上的强势像曹操，从不轻信，控制欲强。他有一个特殊的爱好，开越野车穿越沙漠。刘强东可以连续几天驾驶，从来不会轻易放开方向盘，因为一旦把方向盘交给别人，就等于放弃了主动权。刘强东的信任，从来都是建立在亲自了解情况的基础上。每一天，再忙他也会抽出时间看客户的留言和投诉，随时掌握公司的细微情况。每一年，他都会穿上京东的红色快递制服，骑上摩托车，做一次快递小

哥，亲自检验京东的物流系统。

还有一点，我觉得应该提及，但是又没有找到可以类比的合适对象，索性直说。京东的“京”取自刘强东初恋女友的名字；他收养了十个孩子，在他们结婚之前都会负责；他曾经因为看了一篇关于留守儿童的报道，在吃饭时忍不住泪流满面。看了这些，你是不是又对刘强东有了新的认识？

人们总是喜欢归类，或者在某人身上贴标签。比如，觉得马云性格张扬，马化腾很儒雅，李彦宏低调沉稳，而刘强东霸气外露。实际上，每一个人都是多面体，而作为一家企业管理者，其管理风格也不会呈现非黑即白的严格区分。恰恰相反，能够随着时代和企业发展状况而不断做出调整，才是一个称职的企业管理者。

第一章 没有别的，只有实干 / 1

1. 等幸运回来敲门 / 2
2. 「没有一个人理解我」 / 3
3. 创业成瘾 / 4
4. 提早转型才能不撞南墙 / 5
5. 必然中的「偶然」 / 6
6. 专心做好一件事 / 7
7. 谨防「后院失火」 / 9
8. 技术很重要 / 10
9. 超强的进化能力 / 11
10. 顺势而为 / 12
11. 专注细节 / 13
12. 坚持是成败的唯一差别 / 14
13. 认清自己的创业动机 / 15
14. 勤奋中现天意 / 16

第二章 成长：不走寻常路 / 19

1. 倒三角战略 / 20
2. 公司永远不够快 / 21
3. 与渠道商博弈 / 22
4. 可以模仿，绝不复制 / 23
5. 没有规模是万万不能的 / 25
6. 质疑不止，成长继续 / 26
7. 注重过程而非目标 / 27
8. 借力打力 / 28
9. 京东的历史是不断超越「巨人」的历史 / 29
10. 三大方向给企业指路 / 31
11. 将钱烧在有用的地方 / 32
12. 自营更赚钱 / 33
13. 垂直发展行不通 / 34
14. 扬帆海外 / 35

第三章 京东只允许有一个“山头” / 37

1. 团队是最宝贵的财富 / 38
2. 身教贵于言传 / 39
3. 更关注一线员工 / 40
4. 技术不是选人的第一标准 / 41
5. 离职率为『0』不是好事 / 42
6. 学会放手 / 43
7. 信任乃用人之本 / 45
8. 在乎员工的幸福感和满意度 / 46
9. 京东有个『黄埔军校』 / 47
10. 给员工合理的期望值 / 48
11. 让员工了解我的缺点 / 49
12. 不对员工保密 / 50
13. 360 度考核 / 52

第四章 绝对不放弃控制权 / 55

1. 创业者不能回避投资 / 56
2. 投资者和企业家地位平等 / 57
3. 投资人赚钱理所当然 / 58
4. 不背着投资人做决定 / 59
5. 投资人可以是天使，不能做上帝 / 60
6. 有言在先，不做事后君子 / 61
7. 不能把投资人当冤大头 / 63
8. 绝不放弃控制权 / 64
9. 不承诺投资人一定盈利 / 65
10. 差异化最容易吸引投资者眼球 / 66
11. 用勤奋打动投资人 / 67
12. 找值得信赖的大基金合作 / 68
13. 怎样才能被投资人看中 / 69

第五章 用诚信抓住客户“软肋” / 71

1. 重新定义「客户」/72
2. 敢于舍弃部分客户 /73
3. 改变客户认知 /74
4. 服务客户要有「店小二」精神 /75
5. 将用户体验做到极致 /76
6. 努力赢得女用户芳心 /77
7. 客户最吃「诚信」这一套 /78
8. 努力开拓新客户,不如留住老客户 /79
9. 用最具竞争力的产品吸引客户 /81
10. 靠细节赢得客户满意 /82
11. 为消费者省钱 /83
12. 「主动服务」取悦消费者 /84
13. 无与伦比的「快速配送」/85
14. 就要「娇惯」消费者 /87

第六章 以欢迎姿态正面迎敌 / 89

1. 有竞争是好事 /90
2. 享受竞争的乐趣 /91
3. 不怕成为「电商公敌」/92
4. 超过阿里应该差不多 /93
5. 「价格战会永远打下去」/94
6. 竞争就要越激烈越好 /95
7. 谋发展但不能想垄断 /96
8. 主动「约架」/98
9. 光脚的不怕穿鞋的 /99
10. 「B2C曹操」的三大战役 /100
11. 对手也是朋友 /101
12. 不希望对手死掉 /102
13. 以小博大 /103

第七章 绝不忽悠的营销之道 / 105

1. 口碑是最省钱的宣传 / 106
2. 营销不等于忽悠 / 107
3. 别把钱烧在广告上 / 108
4. 酒香不怕巷子深 / 109
5. 技术营销 / 110
6. 做对消费者有意义的事 / 111
7. 你走阳关道，我过独木桥 / 112
8. 以点带面 / 114
9. 价格战也是一种生意 / 115
10. 我为京东代言 / 116
11. 让盲点区都知道京东 / 117
12. 改变消费者对网购的印象 / 118
13. 最后一公里最重要 / 119

第八章 寻找另一种盈利可能 / 121

1. 做不赚钱的公司是可耻的 / 122
2. 盈利含在价值中 / 123
3. 盈利是水到渠成的事 / 124
4. 只赚微利 / 125
5. 成本可以更低 / 126
6. 京东盈利秘籍 / 127
7. 不靠品牌商也能赚钱 / 128
8. 开放物流 / 129
9. 靠服务赚钱 / 131
10. 靠开放平台赚钱 / 132
11. 效率就是盈利 / 133
12. 向新用户和新产品要效益 / 134

第九章 化解危机也要另辟蹊径 / 137

1. 企业不能在真空里生存 /138
2. 风险也要有底线 /139
3. 危机变机会 /140
4. 永远不要缺钱 /141
5. 团队不能松懈 /142
6. 老一套不可靠 /143
7. 不能说的秘密 /144
8. 领导者不能打盹 /145
9. 规模越大越安全 /146
10. 创新助企业成功甩掉危机 /148
11. 打牢基础不怕风险来袭 /149

第十章 京东文化就要“特立独行” / 151

1. 做最简单的公司 /152
2. 诚信,永远放在第一位 /153
3. 京东的性格就是我的性格 /154
4. 激情可贵 /155
5. 以「正」为本 /156
6. 新老员工的文化融合 /157
7. 员工增多不能稀释企业文化 /158
8. 生活本就应该简单快乐 /160
9. 文化落地 /161
10. 欲望无罪 /162
11. 用企业文化缝合三元的员工结构 /163
12. 企业文化不能拷贝 /164

第十一章 最接地气的“老大” / 167

1. 我不是传奇 / 168
2. 关键时刻，要绝对『独裁』 / 169
3. 该坚持的，绝不改变 / 170
4. 学会放手 / 171
5. 看到别人看不到的东西 / 173
6. 请别叫我莽汉 / 174
7. 不得不收起的棱角 / 175
8. 工作是为了享受生活 / 176
9. 世上并不是只有A和B / 177
10. 低调做慈善 / 178
11. 心怀员工 / 179
12. 做京东的『净化器』 / 180

本书是作者根据自身多年工作经验，结合多年一线管理经验，精心编写而成。本书旨在帮助读者在短时间内掌握核心知识和技能，实现逆袭。本书内容详实，案例丰富，是广大职场人士必备的实用指南。

本书共分十章，第一章为总论，阐述了逆袭的意义和路径。第二章至第十章分别介绍了不同领域的逆袭策略和实操方法。本书语言通俗易懂，图文并茂，适合广大读者阅读。

第一章 | 没有别的，只有实干

实干是逆袭的唯一途径。没有捷径，没有奇迹，只有脚踏实地的努力。

在竞争激烈的社会中，想要脱颖而出，必须付出比别人更多的汗水和泪水。

不要抱怨，不要气馁，只要坚持，只要努力，就一定能够实现自己的梦想。

实干是成功的基石，是实现逆袭的关键。让我们从现在开始，行动起来。

只有实干，才能创造奇迹。只有实干，才能改变命运。

实干是通往成功的唯一道路。让我们坚定信念，勇往直前。

实干是成就事业的唯一法宝。让我们脚踏实地，砥砺前行。

实干是改变命运的唯一力量。让我们迎难而上，永不言败。

实干是实现梦想的唯一途径。让我们全力以赴，追求卓越。

实干是创造奇迹的唯一条件。让我们坚持不懈，直到成功。

实干是改变命运的唯一希望。让我们充满信心，迎接挑战。

实干是实现梦想的唯一动力。让我们奋发图强，再创辉煌。

实干是成就事业的唯一保障。让我们稳扎稳打，步步为营。

实干是改变命运的唯一曙光。让我们抓住机遇，成就未来。

实干是实现梦想的唯一阶梯。让我们一步一个脚印，走向成功。

1 等幸运来敲门

每个人都像沙漠里的一粒沙子。京东过去取得了很大的成功，并不是我有什么特别之处。我只是中国千千万万个普通人中的一员，只是我比较幸运一点而已。

——2014年刘强东接受《南都周刊》记者采访时如是说

背景分析：

一直以来，刘强东留给外界的印象都是踏实努力，也不太谈价值观、世界观之类形而上的东西。这样一个讲求实际的人，居然将自己的成功和幸运联系在一起，看来幸运此物非虚。

刘强东名校出身不假，但学的是和经商毫无关系的社会学。除此之外，他既不是“官二代”也不是“富二代”，而是彻头彻尾的“农二代”一个。他没出过国，肚子里没有洋墨水，经商也只能从最低级的站柜台开始。就是这样一个“土老帽”，看起来和当时高大上的互联网商务根本搭不上边，却找到了感觉，踏对了节奏，一路披荆斩棘，成了今日的电商大鳄，勤奋努力之外，幸运也是一个不能不提的因素了。

但是话说回来，遇到机会的人何止刘强东一个，为什么他们没有成为后来的“强哥”，只成了“小强”？看来，除了幸运之外，刘强东身上还有别人所没有的过人之处。

刘强东当年在中国人民大学上学时，就自学编程赚到了第一桶金，又向父母亲戚张口，凑钱盘下了一家饭馆。因为毫无经验，饭馆赔钱关张。随后刘强东到一家日企工作，当起了朝九晚五的白领。然而创业之心不死，一还清欠款，他就辞去工作，用一万多元的本钱，开始了在中关村的练摊生涯。创业十多年来，刘强东数次差点变回最初的穷青年，他都一声不吭地扛了过来。京东也在无数次的“京东将死”论调中，一天天壮大起来。看来，刘强东与幸运之间，都是靠他的坚持，一点点拉近距离的。只有肯坚持的人，才能得到幸运的垂青。

思考与启示

已经有所成的人，喜欢谈幸运，以此淡化他们为了达到目标曾经付出的努力，这份

谦逊更让人心生敬意。中途放弃最后失败的人,也喜欢谈运气,感叹命运多舛,这份自怨自艾,让人更加彻悟:原来幸运有眼,偏爱一直不放弃的人。

2 “没有一个人理解我”

我创业前三年最大的痛苦,不是站在马路边发宣传单遭白眼,不是挨冷受累,而是感觉世界上没有一个人理解我……哪怕第一年就赚了三十多万,我在他们眼里依然是“下三烂”。

——2013年刘强东接受《中国信息化周报》采访时如是说

背景分析

刘强东喜欢越野车,尤其喜欢开着越野车穿越沙漠。他曾经在微博上发布一张独自伫立沙漠的照片,说明只有两个字:孤独。这一定是刘强东内心的真实写照,企业家大多是孤独的,因为要走在前面,自然少人陪伴。唯有超越这份孤独,享受这份孤独,才有资格成为成功的创业者。

当年,刘强东身背二十多万元巨债,他的父母虽然心痛,但尚能承受,但是得知刘强东已辞职,在中关村站起了柜台,刘父刘母简直感觉颜面无存。当年让他们挺直腰板、在乡亲们中间狠狠骄傲了一把的儿子,现在却成了小摊贩,这话怎么说得出口?同样不能理解刘强东的,还有他当时的女友。因为家庭背景不同,女友希望刘强东考研留学,成为政客或学者。“练摊算哪门子出路,练摊能成功到何种地步?”女友当时一定是抱着这种想法,与刘强东分手的。

按常理,刘强东确实是个异类。上大学不就是为了做别人做不了的事?在中关村摆摊,小学学历就可以。

或许最后能有所成就的人,总是有那么一股执拗劲,偏爱走“独木桥”。刘强东顶着压力 and 白眼,就是要让大家看看他不是头脑发热一时冲动,也不是做起了想发财的白日梦无法自拔。他要实现自己的价值,他觉得创业就是他实现价值的最好方式。

经过几年打拼,他的京东多媒体成了全国最大的光磁产品代理商,个人资产也迅速上升到八位数。至此,那些不理解他的人,才开始渐渐明白,原来刘强东选择了一条

最适合他自己的路。

思考与启示

古人说，欲有所成，必先“苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”。比起劳其筋骨、饿其体肤，苦其心志似乎更难，更不容易过关。如果每一天都感觉很孤单，有话只能往肚子里咽，真是没有几人能经受得起。也正因如此，那些善于忍耐、不怕孤立无援的人，更容易完成创业大任。

3 创业成瘾

就像孙悟空看到一个他喜欢的东西，抓耳挠腮心痒难耐，他根本控制不了他的猴性，控制不了他自己那一身的冲动，根本控制不了。

——2011年刘强东接受王利芬专访时如是说

背景分析

在许多场合，刘强东都曾坦言，做电子商务是他迫不得已的选择，因为正赶上“非典”，京东多媒体实体店生意一落千丈，为了清理库存、养活员工，才听了别人的意见，试着在网上销售电子产品。这个话一点不假，京东的电子商务业务就是从这儿起步的，但这并不是刘强东创业的起点，在此之前，他已经尝试了两次。这两次他都是出于自愿，而且是顶着巨大压力的。

第一次是开饭馆，在中关村附近盘下的店面，因为不了解团队管理，很快就关门了。但刘强东的创业热情并没有就此熄灭。为了还清欠款兼学习管理知识，他去到一家日企工作。日企待遇优厚，但刘强东更渴望自由、充满挑战的创业之路。一还清欠款，他就像冲出牢笼一样，乐此不疲地开始了第二次创业。因为手头只有一万多元启动资金，加上他对中关村的特殊感情，最后在中关村租下了一间最小的柜台，开始卖电子产品。

那段时间，因为没钱招人，他每天都要到路边发宣传单。这个长相敦厚的年轻人，一脸汗水，嘴角却微微上翘。因为喜欢，所以才愿意为之付出一切，苦和累也就没那么

了不起了。

创业路上,刘强东不顾一切,几乎付出了全部的精力和时间。为了卖出一台刻录机,他曾经花了几天时间教用户学会使用鼠标,还免费为客户制作相片模板。为了了解当时家电连锁企业国美的商业模式,他几乎逛遍了北京城所有的国美连锁门店。2004年,京东正式上线,刘强东关注工作的每一个细节,每天阅读大量的用户留言,以别人无法想象的努力,努力完善京东运营的每一个环节。如今,京东已经坐上国内B2C的头把交椅,成功在美国纳斯达克上市,刘强东依然称自己为创业者。看来,他还沉浸在这种“在路上”的感觉中。

思考与启示

做事情,功利心太强,反而不容易成功。许多人创业,不是出于兴趣,一心想着快富、暴富,心思都用在上面,反而误了生意本身。做自己喜欢的事,才能不需别人督促打气,动力自然来。

4 提早转型才能不撞南墙

代理商是一个没有价值的流通环节,早晚要死掉,因为品牌厂商或分销商可以跨过代理商,直接到达零售商,如果不转型,再等三年,我们会死得很惨。

——2011年刘强东接受《创业邦》杂志采访时如是说

背景分析

创业道路上,刘强东一直都是个很敏锐的赛车手,凭着敏锐的直觉,一次次跨过弯道,转型成功。

1998年,刘强东在中关村租了一间柜台,小到只有3平方米,卖起光盘和刻录机。从此中关村又多了一家叫“京东多媒体”的名不见经传的小公司。

靠着聪明的头脑和从不卖假货的诚信经营,刘强东的电子产品柜台生意很好,很快他就晋升为代理商,雅马哈、理光等当年很牛的品牌,刘强东都代理过。可是好景不长,电子产品竞争激烈,短短两年时间,刻录机就从利润率可观的“香饽饽”变成了利润

微薄的“砖头”。刘强东没有死扛，开始转卖光磁耗材，这一转型又让他大赚了一笔。等到光磁耗材也无利可图，刘强东又一次站在了公司抉择的十字路口。幸运的是，刘强东又一次靠着敏锐的商业嗅觉，在生意日薄西山之际，华丽转型，一心一意做起了零售商。

在刘强东的商业之路上，决定他日后命运至关重要的一次主动转型，还要数 2003 年“非典”时期的那次。本来，刘强东的实体店生意正做得如火如荼，在全国各地开设了十几家分店，他的目标是像国美一样，将“红旗”插遍全中国。“非典”危机打破了刘强东的计划，也让刘强东阴差阳错接触到了电子商务领域。危机过去以后，刘强东面对利润仍然可观的线下生意和势头迅猛、商机无限的线上生意，必须作出艰难的抉择。尽管众人齐声反对，刘强东仍然迅速关闭了所有实体门店，一心一意做起了网上的生意。事实已经证明了刘强东的长远眼光，比别人更早找到新路，就能更早找到有价值的资源，获得更大发展。

思考与启示

做生意选择好一条符合趋势的道路很重要，如果努力了很久，仍然不见起色，就要思考，自己是不是成了一只一直在光滑墙壁上试图向上爬的毛毛虫。试着转型，找到一条更适合企业发展的道路。

5 必然中的“偶然”

最初只有 36 个客户，数量很少，但这些人要么是论坛版主，要么是资深玩家，在网上很有影响力，他们给我很多蜜糖吃，说会推荐京东的网站。

——2009 年刘强东接受《创业家》杂志采访时如是说

背景分析

2003 年，在许多人的记忆里都留下了深刻印象。那一年的“非典”，是中国人的噩梦，但对小部分人来说，那却是意义非凡的一年，对刘强东来说就是如此。

那一年，刘强东正做着“成为 IT 业国美”的美梦，希望将他的连锁店开到祖国的山