



以梦为马，莫负韶华

创业路上，永远不要低估一颗冠军之心

激情创业

让不可能变为可能

从亚马逊、戴尔到1号店，再到1药网

知名创业家于刚

数十年管理智慧与创业经验大公开

马化腾 陈东升 雷 军 李开复 倾情推荐

于
刚
著



激情创业

让不可能变为可能

于 刚 著

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

激情创业：让不可能变为可能 / 于刚著. -- 北京：
中信出版社，2018.8
ISBN 978-7-5086-9069-8

I. ①激… II. ①于… III. ①创业—研究 IV.
① F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 123522 号

激情创业——让不可能变为可能

著 者：于 刚

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)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8.25 字 数：149 千字

版 次：2018 年 8 月第 1 版

印 次：2018 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9069-8

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

推荐语 |

马化腾

我们正在经历一个伟大的时代。互联网勃兴于此，新技术创造的机遇比比皆是，可以说，这是创业者与企业家的黄金时代。但同时，也有一个不小的遗憾，那就是我们缺乏对自己快速奔跑的冷静反思，敏于行而拙于思。于刚博士却恰恰相反，在我看来，他是一位激情的创业者，同时也是一位智慧的学者，是以实干见证梦想的企业家。

从互联网技术到电子商务的发展，于刚博士一直在挑战未知。他所创建的1号店，已经成为中国电商发展过程中的一笔宝贵财富，更难能可贵的是，于刚博士把创业的经历沉淀为思想。对中国互联网发展感兴趣的读者不要错过于刚博士这本诚意之作，尤其是书中有关顾客体验、技术和商业模式创新、中国电子商务发展的挑战和机遇的内容，每一个细节都融入了于刚博士的经验和反思。相信它会给各位带来很多鼓励和启发，也期盼这样的反思越多越好。

陈东升

于刚博士曾获得过全球管理科学应用的最高奖，他曾作为国际著名学者被推选为武汉大学第三届杰出校友，可他毅然放弃他在学术界的地位和全球 500 强资深高管的光环，在近知天命之年开始从零创业，打造了中国知名的网上超市 1 号店，演绎了他不断追求人生精彩的激情和创造价值的情怀。于刚博士在创业过程中积累了大量的思考和感悟，以及对互联网时代创业和创新的见解。这本书将他多年的实践经验和案例与读者分享，内容很丰富，而且具有非凡的国际化经验与视野，对青年人创业无疑有很好的指导和帮助作用！

雷 军

从学者到跨国公司职业经理人，再到连续创业者，于刚走过一段非常精彩的人生旅程。通过这本书，他分享了自己的创业历程和独到的感悟，对今天在创业路上的奋斗者颇具借鉴意义。我尤其赞同书中的一句话：“创业要有乐观的心态、博大的胸怀和冠军的心。”这其实讲的就是一种企业家精神。我在创办金山与小米的过程中，深深体会到创业是一件艰难的事情，只有拥有内心澎湃的激情，拥有钢铁般的意志，并且也能享受这中间的快乐，才有最终取得成功的可能。

李开复

于刚先生和我有相似的经历，在美国接受高等教育，在全球顶尖的科技公司担任高管，之后回到中国，开始自己的创业之路。2008年，于刚和同事创立1号店，而我在2009年创办创新工场，帮助年轻人创业。我们创业初期所遭遇的困难也类似，于刚被投资人认为不懂如何从“0”做到“1”，而我和同事们开创的“投资+孵化”新模式，在初期同样遭受质疑。不过，我们都选择坚持初心。

正因为有同样的经历，我在阅读这本书的时候，感受尤为强烈。书里展现了于刚求职和创业过程中所遇到的大大小小的困难，有些细节经常让我回忆起创办创新工场的点点滴滴。文中有句话让我印象非常深刻：“现在所遭遇的一切，将来都可以当成故事讲出来。”所以每遇不顺，他都能坦然接受。时隔多年，这些故事终于付梓出版，把他积累了数十年的人生经验转化成坦诚朴素的文字分享出来，相信对年轻人会有很好的启发。

序 |

我的一生是幸运的！首先，我有幸生长在一个伟大的时代，一个极为特殊的时代——互联网时代。我经历了计算机的发展，互联网、移动通信、人工智能的诞生及变迁。我见证了互联网大潮的呼啸而至，它以不可违逆、不可阻挡之势冲刷和摧毁着一个又一个行业。我感受到了摩尔定律对时间轴进行指数级的压缩，让产品的更新换代、行业的进化、产业的变革急剧加速，让我们面临的机会稍纵即逝。

更为有幸的是，我抓住了这个时代呈现给我的机遇，没有辜负历史赋予我的使命。我不仅是这个时代的喝彩者和见证人，还是勇敢地融入时代大潮中的弄潮儿。

每个人都希望做自己想做的事情，以实现自己的梦想和人生价值。可我认为，人生应分两步走，而首先和必须要做的事情就是积累。每个人都必须先积累知识、财富、经验、资源，并被社会认可，这一步必不可少。有了充分的积累才可能真正有实力、有机会、有条件去实现自己的梦想。若积累不足，则往往会眼高手低，心有余而力不足，“徒有羡鱼情”。

机会和幸运也会特别眷顾那些敏锐、勤奋、有勇气和做好准备的人。1977年，我经过充分复习，第一批参加全国高考并被武汉大学录取；大学毕业时又赶上了改革开放的大好时代，我全力以赴，考上CUSPEA计划（中美联合培养物理类研究生计划）去美国常青藤名校康奈尔大学留学；当兴趣转变时，我又破釜沉舟，转学到全球顶级商学院——沃顿商学院深造，获得了博士学位；经过激烈的竞争，我争取到了在美国得克萨斯大学奥斯汀分校担任教授的机会；当走到学术生涯顶峰时，我又不安分地转战到企业界，先后在全球500强企业亚马逊和戴尔出任资深高管；当生活和事业都一帆风顺时，我选择了创业，先后在美国和中国创建了科莱科技、1号店和岗岭集团（后改名为111集团）。我先后走过了学者、职业经理人和连续创业者的历程。每一段经历都有令人难忘的故事，都让我品尝了甜酸苦辣，也都是让我从“0”到“1”，再从“1”到“10”地经历创造和成长的过程，使我享受了激情燃烧的岁月。我深深感受到：追求和创造的过程比结果更令人难以忘怀。

作为学者，我享受了逻辑和理论的完备性以及前瞻性思维的美妙；作为职业经理人，我学会了如何带领团队去完成更大的事业和实现更高的目标；作为创业者，我体验了如何把概念变为现实和创造价值的成就感。丰富的历程让我有了一个不同和无悔的人生。

这本书汇集了我创业的故事、理念、思考和感悟，希望能给读者带来正能量，帮助创业者们在征途中少走弯路，也希望通过我的

思考和理念，让大家对时代发展的趋势、企业的战略和经营有清晰的认识。

无论你是否在创业，若我的文章能让你感受到积极向上的心态和孜孜不倦的追求，能点燃你实现自己梦想的激情，就是我最大的欣慰。

于刚

2018年初夏

目 录 |

序 /V

| 第一章 | **创业的历程——在砥砺前行中享受创造价值之成就感** /001

我的创业历程 /003

激情创业 /007

创业中的合作伙伴 /020

创业忆海拾贝 /022

马歇尔·费希尔教授和1号店 /026

1号店品牌宣传的故事点滴 /029

超出顾客期望值 /034

岗岭精神 /040

时代的幸运儿，行业的破局者 /045

他山之石：发现卓尔的价值 /053

| 第二章 | **创业的理念——在实践中感受创新和执行的力量** /071

我的创业理念 /073

创新：企业的生命线 /075

创新想法点滴 /084

- 企业发展的路径是多元化还是专业化 / 087
- 对中国企业影响最大的管理精华 / 089
- 优秀企业必须抛弃的十种文化 / 092
- 电商创业的几个误区 / 094
- 价格战的利弊反思 / 099
- 创与投的共赢之路 / 103
- 顾客体验面面观 / 107
- 有效沟通：让企业的执行力更强 / 115
- 创业团队建设的流程建造 / 117
- 资源有机融合，打造互联网医药健康的生态圈 / 118
- 他山之石：戴尔的供应链管理 / 127

| 第三章 | **创业的思考——反思和不断提升自我才能迈向成功** / 133

- 电子商务纵横谈 / 135
- 传统零售与电商的差异 / 140
- 电商的规模化、本地化和个性化 / 144
- 大数据时代的电子商务 / 147
- 电子商务的供应链管理 / 151
- 电子商务规模化的核心 / 157
- 中国电子商务的发展及重要研究课题 / 161
- 电子商务的未来：无商不移动 / 168
- C2B 电子商务的发展与潜力 / 175
- 社交购物：电子商务新热点 / 180
- 中国互联网的下一个风口在哪里 / 185
- 智能时代的来临 / 190

| 第四章 | **创业的感悟——且行且珍惜** / 197

创业十悟 / 199

创业者的胸怀 / 208

给年轻创业者的忠告 / 212

人才与机会：我们应该这样让自己成长 / 215

伟大的成功没有偶然的——电影《社交网络》观后感 / 218

由超级碗的神奇逆转引发的感悟 / 220

ZEITGEIST：时代精神 / 223

零距离领悟亚马逊精神 / 233

他山之石：百年企业是如何炼成的 / 242

后 记 / 247



| 第一章 |

创业的历程——

在砥砺前行中享受创造价值之成就感

我的创业历程

在美国第一次创业时，我就深深体会到科学管理和系统的价值。当时，我的第一套航空实时管理系统只有概念和雏形，大陆航空公司（Continental Airlines）就出资 120 万美元购买。签约的时候，我实在不敢相信，连签字的手都在颤抖。可就是这个系统，每年为大陆航空公司带来数千万美元的价值。

当时，我想着 120 万美元足以开发许多套系统了。可这套航空实时管理系统太复杂，光测试就用了一年多，三年后才上线，其开发成本远远不止 120 万美元。虽然开发这套系统相当于缴了学费，但我从中学到了如何进行大型软件工程的管理。

当然，这套系统后来不止卖 120 万美元，我学会了按价值而不是按成本定价。这套系统最高的成交额是近千万美元。软件的价值远远大于硬件的价值，我们中国的企业也开始慢慢接受这个概念了。

这听起来令人乐观，但实际的进展极为坎坷。其中，几次因为没按时达到预定目标而导致我们的现金流差点断裂。在我们最困难的

时候，工资发不出来，我的 CTO（首席技术官）提出离职，更是给我们雪上加霜。但这些我们都挺了过来，这些经历都成了我的人生财富，在以后的日子里，没有什么困难可以难倒我。

开发第一套航空管理系统时，我只是一个商学院教授，知道管理模型和理论，只给一些企业做过咨询，从书本上学习过项目管理，但从未管理过软件工程。在系统开发的过程中，我才深深地体会到书本和实践之间有着巨大的鸿沟。当系统正式上线时，那种战胜自我的感受是极为奇特的，让我有了极大的满足感和成就感。

这也是在高尔夫球手中，我最喜欢菲尔·米克尔森（Phil Michelson）的原因。多年来，他一直被老虎伍兹压着，直到他战胜了自己，打破了精神上的枷锁，也战胜了老虎伍兹。

在美国创业时，我交的最大一笔学费还不是由在开发产品时所遇到的现金流短缺困境所引起的，而是由对合同条款理解浅薄和不愿意花钱去雇用律师来保护自己所造成的。我万万没想到，因为合同上的一个词，竟然耗费了我 100 万美元。这是极其惨痛的教训！故事得从头说起。

20 世纪 90 年代初，我就给联合航空公司（United Airlines，以下简称“联航”）做了大量的咨询，并指导该公司开发了非正常运营的控制系统（irregular operations control）。咨询合同写明联航拥有知识产权，并且我写的文章必须经过联航的审核和数据修改才能发表。结果，我的一篇有关这个系统的模型和算法的文章被拖延了几年才发表。

虽然联航对外保密，但这个系统的成效很快就在美国航空界流传开来。1995年年初，大陆航空公司的管理人员找到了我，希望我做该公司的顾问，协助其开发一套类似的系统。这次我学聪明了，对他们说：“我不再做咨询了，我卖系统给你们。”

大陆航空公司说，由于我缺乏开发大型、复杂、任务关键型软件系统的背景，希望我和当时外包其IT（信息技术）业务的服务商EDS合作。于是，我找到了EDS的相关人员。EDS的相关人员得知我希望与他们合作后很兴奋，约我参观他们的达拉斯总部。EDS巨大的数据中心和像星球大战一样的众多全球系统监控屏幕让我眼花缭乱，我被其实力所折服。

EDS的相关人员说如果我们合作将是完美的结合，由我负责核心系统，他们负责实时数据和用户界面。在草拟合同时，他们问对我来说，什么是最重要的，我的回答是知识产权和系统的所有权。我天真地以为，拥有系统就拥有了一切。谈判好像进行得很顺利，他们在起草合同时标明了我拥有知识产权和系统的所有权。我满心欢喜，觉得这次可以主宰自己的命运了。

但EDS方面要求拥有全球排他的销售权。当时，我并没有实战经验，也不知道这个条款意味着什么。他们邀请我参加了他们的全球销售领袖大会，并让我在会上做40分钟的报告，以介绍我的技术和系统。看到台下黑压压一片西装革履的EDS销售高管们，我想我连销售人员都不用请了，借助这个团队的销售力量，我们的技术和系统