

| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

刘强东 持正行远

崔 瑜 焦 豪◎著

诚信对于企业，不是制度，而是生命



中国友谊出版公司

| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界贡献东方企业家的商业智慧与管理思想
苏 勇◎主编

刘强东 持正行远

崔 瑜 焦 豪◎著

图书在版编目(CIP)数据

刘强东:持正行远/崔瑜,焦豪著.--北京:中国友谊出版公司,2018.5
ISBN 978-7-5057-4335-9

I. ①刘… II. ①崔… ②焦… III. ①刘强东—访问记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第048120号

书名 刘强东:持正行远
作者 崔瑜 焦豪
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 710×1000毫米 16开
13.5印张 150千字
版次 2018年5月第1版
印次 2018年5月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4335-9
定价 45.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

推荐序：迎接中国管理时代

随着中国经济的迅猛发展，越来越多的中国企业被国际所关注，越来越多的中国企业家登上哈佛和斯坦福的讲坛。海尔集团董事长张瑞敏已经被列为国际上最有影响力的商业思想家之一。而几年前我遇到当年苹果公司的 CEO 斯卡利（就是先被乔布斯忽悠，又炒了乔布斯鱿鱼的那位），他送我一本自己的书《登月》，其中有对雷军小米模式的研究，他称之为“大规模颠覆性定价策略”，并且在印度创办了自己的手机公司，把小米模式“山寨”了一把。

这不禁令人想起，在一代人之前，西方的管理学者们也曾热情地研究日本的管理思想。

日本管理思想的影响力，来自日本涌现出的一批世界级的企业。丰田的精益管理思想如此深入人心，演变

成一种精益思维。美国有些成功的公司，就是用精益管理发展出一整套投资策略，去收购那些管理不善的公司，通过精益管理提升其价值。精益管理的思想，也影响了硅谷的创业者，如《精益创业》这本书就风靡硅谷，也影响着中关村的极客和深圳的创客们。

中国在经济总量上已经超过日本，位居世界第二位。但就中国企业在国际上的地位而言，并没有达到当年日本的成功。可能还需要几年，中国才会出现当年如丰田、索尼、东芝、富士那样主导世界市场的消费品牌。当年的索尼，就是今天的苹果。中国也缺乏原创的技术，最近几年获得诺贝尔奖的一批日本科学家，多数都是在 20 世纪 80 年代和 90 年代日本企业研发部门取得独创性的技术突破的。从在国际市场上挑战美国和西欧企业的发展阶段来看，目前中国正处于日本的 70 年代。

当然，研究中国企业的管理思想，并不仅仅是重复当年研究日本企业相同的逻辑。第一财经与复旦管理学奖励基金会、复旦大学东方管理研究院联合制作的《改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录》特别有意义，因为 21 世纪的管理，毕竟不同于 20 世纪。中国也不同于日本。

第一季采访的企业家中包括张瑞敏和雷军。从第二季采访的这 8 位企业家来看，他们更加丰富了当今中国企业家的类型，有从事重化工行业的最早一代民营企业家刘永行，有互联网和新经济的代表人物沈南鹏、张朝阳、刘强东，还出现了更多国有企业及混合制企业中的企业家，如央企背景的宋志平和赖小民，以及地方国资主导、高度市场化的混合所有制公司的董明珠和李东生。

中国企业在国际上的竞争力已经显现出来，从三个指标可以看出中国企业和企业家群体的特色：在全球 500 家最大的企业中，中国内地已经占了五分之一，其中多数为国有垄断企业；用来衡量民营企业的福布斯全球富豪榜，中国的亿万富豪人数已经不亚于美国；而按市值排名的世界前 10 位的互联网企业中，中国已经与美国平分秋色。另外，中国已经成为全球最大的制造业、最大的出口贸易国家，以及最大的互联网经济体。全球主要的工业品，基本上都对应一个或数个中国的企业巨头。在手机领域，全球排名前 10 的品牌，中国占了一半以上，至少是彻底超过了欧洲。

中国企业的竞争力，一度还非常依赖中国受到保护的市场规模和人口规模，人口从农村劳动力变成城市消费者，这一巨大的转变造就了无数中国企业。中国经济在许多方面都呈现出当年日本泡沫经济的特点：全球最大的银行，激进的海外并购，房地产泡沫，人口开始老化，等等，但中国企业在许多方面仍然没有达到日本当年挑战美国的程度；在产业价值链上，中国多数企业仍然没有摆脱“微笑曲线”的底端；从研发来说，中国仍然没有掌握工业技术和供应链的顶端；从品牌上来看，全球排名前 100 位的品牌中，中国所占寥寥无几。

尽管如此，中国的企业正在走向世界，这种规模和潜力将会远远超过当年的日本企业；中国的企业家们也更加自信，他们正在超越模仿的阶段。

中国过去整整一代的企业管理者，都在学习和照搬西方的管理知识。有没有所谓东方式的管理和西方式的管理呢？日本最好的管理思想，是日本的公司在美国市场和国际市场战胜了美国之后，消费电子、汽车、芯片

都引发了美国人的研究兴趣，这是日本所独有的吗？的确，有一些管理理念和技巧，甚至只能用日语词汇来表达。

中国的企业管理者当然也可以谈自己的管理思想，如中国多数顶级的企业家，都深深打上了毛泽东思想的烙印，也有许多企业家搬出《孙子兵法》和《曾国藩家书》，当然也会祭出太极哲学、佛学禅宗。但我们也不要忘记，管理学是工业化以后的产物，管理也必然与技术相伴才能更有效率地创造财富。

美国人似乎也以为优秀的企业管理基因来自美国。有一本美国人写的书《清教徒的礼物》，讲述的就是美国人的管理思想，如何在第二次世界大战后日本重建时期传到日本，中国改革开放后又传到中国的。这本书批评美国企业失去其赖以立国的企业精神，勤俭持家、亲力亲为、集体主义、组织能力和技术革新，正是这五个基础奠定了美国管理科学的文化基础，催生了 20 世纪初的管理科学。难道这些是美国人所独有的品质吗？难道不是亚洲，尤其是中国的企业家们所拥有的品质吗？也许我们可以说，这个世界上，不论是西方还是东方，成功的企业家或优秀的企业管理，其共性其实是大于特性的。

最后，转述德鲁克的一句话：“过去 100 年来，管理学最大的成就，是把体力劳动者的生产力提高了 50 倍”，但 21 世纪最大的挑战是提高知识工人的生产力。中国和世界所面临的管理挑战，可能远远超出我们的想象。

周健工

上海第一财经传媒有限公司首席执行官

丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。

管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展不能脱离社会大环境，再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中一定存在一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014 年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”项目。项目计划用 5 年时间，访谈 50 位最优秀的中国

杰出企业家。这些企业家，在中国 30 多年改革开放大潮中，投身于市场经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家的管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季 7 集）已经于 2015 年年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心，同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多样性一样，只有打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历

刘强东：持正行远

30 多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台，愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016 年春 于复旦大学

前 言

Preface

江苏宿迁是位于江苏省北部的一个城市，当地人都知道，这个地方从古至今出过两位名人：一位是西楚霸王项羽；而另一位就是当今的巨贾刘强东。刘强东出生于宿迁市来龙镇光明村一个贫寒的家庭中，他的与众不同从1992年开始。这一年，刘强东考入中国人民大学社会学系，在大学期间，他便开始在创业的道路上牛刀小试，尝试经营餐厅，结果惨败而归。1998年，刘强东正式踏上创业之路。他在北京中关村租了一个柜台，注册了“北京京东世纪商贸有限公司”并经营光磁产品。凭借“诚信、正品”的理念，他成为当时中国最大的光磁产品代理商。2004年，由于“非典”的冲击，刘强东带领京东转向了线上销售。经过10年的发展和战略转型，京东2014年在美国纳斯达克上市，成为全球瞩

目的上市公司。而到了2016，京东首次进入《2016年BrandZ全球最具价值品牌百强榜》；7月20日，京东首次登上《财富》杂志2016年世界财富500强榜单，成为中国首家且唯一入选“世界财富500强”的互联网企业。

刘强东带领京东在竞争激烈的电商领域异军突起，领导并变革了中国B2C（企业到消费者）电子商务的格局。在同行眼中，京东既是“独角兽”，也是“搅局者”，它的优缺点都是显而易见的。一方面，京东的经营理念和经营模式为人所津津乐道，它的“正品、低价”为顾客青睐，也是同行学习的标杆。而另一方面，京东重资创立独特的B2C物流模式，成本巨大，也引起了很多人的质疑；同时，经过多年的经营，京东始终徘徊在盈利的边缘，曾经的“亏损”也让它备受质疑。要想理解这一切，就得理解刘强东的管理思想和理念，理解京东的发展战略。在“正”的理念的支撑下，为了给用户和顾客创造价值，为了合作伙伴的利益，刘强东坚持自己的梦想，带领京东跨入一个又一个发展阶段，实现了京东的持续和长远发展。

为行业和社会“解决问题”，是刘强东始终坚持的梦想。在他看来，网络购物存在很多问题，如果京东能把这些问题解决了，那么就可以成功。在坚持梦想的过程中，京东曾遇到种种质疑，但是刘强东的坚持让它沿着属于自己的轨迹发展。

京东在2004年刚开始做的时候，第一个坚持就是所有的商品都是正品行货，你不要发票也给你发票。我们实行低价策略，这个低价不是以翻新、水货、走私、逃税为基础，而是通过规模的优化降低运营成本，将节

省的成本让利给消费者。……正因为坚持，我们解决了网络购物领域长期存在的大量问题，这就是京东公司得以生存和快速发展的基础。^[1]

京东用十多年的实践，改变了传统的零售商业模式。京东在上游重构供应链，集中采购，降低成本，然后让利给消费者。然而在刘强东看来，京东的发展，只是借助了科技的进步，提升了零售业的效率，却始终遵循零售的本质，这一点长期不会改变。刘强东并不希望挤掉别人的市场，他想做的不过是把产品和消费者之间的联系变得更紧密、更高效而已。他说：“媒体形容我，都是‘霸道总裁’，刀光剑影，这不是真正的我。十几年来我从不会说‘打啊，杀啊’。我只是说话比较直，为人处世脾气简单直接，这么多年来从没有改变过。”

低价赢利：逆风而行

赢利是所有企业追求的目标，很多企业的盈利源于价格与成本之间的巨大差距，利润的本质在更多时候源于消费者的利益。京东选择反其道而行之，希望把利润还给消费者，让消费者获得最佳的体验，从而对京东形成顾客忠诚。

由于京东没有实体店，店铺运营的成本低，所以与传统的零售企业相比，京东自营的产品价格更低廉。顾客通过在互联网平台上对产品进

[1] 刘强东，《刘强东自述：我的经营模式》，中信出版集团，2016。

行了解，就能以更低的成本获取产品的信息和价格。所以，京东的低价不是建立在降低自己的利润上，也不是建立在剥削消费者利益上，而是建立在低成本的基础上。为顾客提供价值，也为自己营利，这是刘强东坚持的信念。

自建物流：化繁为简

怎么样还利润给消费者呢？刘强东认为，仅仅建立一个购物平台是不够的，为了切实做到低成本，京东应该把业务扩展到商品流通的整个价值链，控制进货渠道、货品销售以及物流配送的各个环节，才能彻底降低成本。

从京东成立以来，有不少强劲的竞争对手与其打价格战，从图书到家电，均曾展开攻势，与京东抢占市场。从整个行业长期发展的角度看，价格战会导致不健康的业态发展形势，结果注定是“杀敌一千，自损八百”。

为了形成良性的企业发展路径，刘强东强调以降低成本、提高效率来控制价格，而不是进行简单的价格战。

在物流方面，京东创新性地自建物流，很多人对此举有过质疑。京东为什么不学习其他电商，使用外包快递公司？为什么要“烧钱”自建物流？正是由于这些质疑，物流建设一直以来也是电子商务发展的一个瓶颈。刘强东认为，做自建物流的根本原因，在于外包物流很难保证服务的

质量，这会影响到用户的体验。而这方面，整个物流行业做得都不好，这意味着整个行业效率是比较低的，而这样的空缺从刘强东的角度来看就是机会。他下功夫进行物流系统的建设，而经过多年建设以后，他也看到了其中的价值所在。“京东最大的价值，就是降低了社会交易成本，提高了社会交易效率。”这也是京东自建物流的最大价值体现。

作为电商，信息系统是公司发展至关重要的桥梁。京东的信息系统不仅可以实时反映物流状态，而且还深入到了京东内部管理和外部业务的方方面面。无论是员工管理、财务管理还是物品管理，都依靠强大的信息系统进行。比如，通过信息系统可以了解到每一个配送员的情况，与供应商的结算也通过信息系统管理来实现。信息系统安排着所有员工的活动，对于提高公司运营效率方面起着重要的作用。

企业家精神：激情创新

激情是企业家创业精神的来源和根本，俞敏洪曾指出：“信念和激情这两个词是连在一起的，激情是信念的一种外在表现，如果内心没有信念的话，外在的言行不可能产生激情，所以激情是源于对自己内心的一种认可，放到企业身上是对企业的价值体系和对社会所做贡献的一种认可。”^[1]要坚持梦想，唯一可靠的动力就是对创业和守业的激情，在京东的企业文

[1] 《信念与激情》，俞敏洪在企业家精神论坛上的演讲。

化体系中，对于“激情”的解读是“只做第一、享受工作、永不放弃”，刘强东本人对于激情的理解也源自于创业过程中的一切坎坷和挫折。

激情是人生最大的生活态度。没有激情的人，就像行尸走肉，甘愿平庸，不知道为什么活着、为什么死了，也不知道从哪里来、到哪里去。一个有激情的人，不管成功还是失败都是一种财富和经历。

无论谁创业都不能保证百分之百成功，但是不能因为失败就不做了。所有成功的人都是有激情的，哪怕这个人很内向，不怎么说话，但内心有激情，有坚定的信念，可以容忍挫折和困难，从来不放弃对生活的追求。

我最苦难的时候，刚毕业欠债24万元，很多人认为我这辈子完蛋了，当时24万的债怎么还得起啊？朋友出车祸，我四处借钱；生日那天，我就吃榨菜泡面；大年三十，我只能喝稀饭……但是我一直没觉得很苦，没怨天尤人，我相信自己一定会东山再起。所以在任何时候不要怨天怨地，不要抱怨自己；在什么时候都不要放弃自己，放弃他人，包括自己的家人、同事和孩子。给他们爱、关怀和包容，也给自己爱、关怀和信心。坚信自己有智慧，有大脑，有双手，还有资格和机会。无论流血流汗，有一天你一定可以过上幸福的生活。最可怕的是，有一天你会无法再思考，你不想再流血流汗。

激情也是信念，没有信念不可能有激情。世界上伟大的政治家、艺术家等都是激情的。他们有的面临牢狱之灾，有的面临恐吓威胁，有的面临死亡考验，但是他们放弃了么？为什么能坚持走过来，就是因为自己的