

一个草根创业者从
独裁者到领路人的华丽转身

霸道总裁 刘强东

看刘强东

怎样用更霸气的方式
开疆拓土

席圣文◎著



中国商业出版社

霸道总裁 刘强东

席圣文◎著



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

霸道总裁刘强东 / 席圣文著. —北京 : 中国商业出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-5044-9498-6

I . ①霸… II . ①席… III . ①刘强东—传记 VI .
①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 163559 号

责任编辑: 王彦

中国商业出版社出版发行

010-63033100 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市燕鑫印刷有限公司印刷

* * * * *

710 毫米 × 1000 毫米 1/16 开 16 印张 159 千字

2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

P R E F A C E

刘强东和马云虽然同为电商行业的巨头，但两人的创业轨迹和战略决策却完全不同，马云更像商海中一呼百应的龙头大哥，他建立的阿里巴巴就是无所不包的百货网店，里面的商户更是鱼龙混杂，马云将他们收入囊中，共同耕耘电商的庞大市场，在物流建设上，他也是依托于实力雄厚的物流公司，依靠它们完成商品最后一公里的配送，马云就是靠着这种无所不包的精神，建立了中国最大的网购商场——淘宝网。复刻马云的人比比皆是，但真正成功的却只有马云一个人，电子商务的波涛暗涌注定让创业者不能照猫画虎，而是要有自己的决策力和创新精神，恰巧刘强东就是这样一个不走寻常路的人，相比于马云，他更像是一个商海里独行的侠客，靠着自己的判断一意孤行地做决定，他没有马云一览无余的宏伟规划，也没有张近东的一掷千金，更没有亚马逊总裁贝佐斯的深厚资历。他有的只是一步一个脚印的努力和探索，有的只是让明天不同于今天的创造力。还有就是他骨子里的执拗和不屈。这些素质使他有了今天的巨大成功。而刘强东的创业之路也成了众多创业者学习的典范。

1998年，25岁的刘强东以12000元的启动资金在中关村租赁了柜台卖光碟和刻录机，并成立了“京东多媒体”。他本着诚信、

求真、务实的精神把光碟生意做得风生水起。2000年，京东多媒体的营业额就已经到达千万元级别，成为了中关村屈指可数的“大公司”。但随着3C产品的饱和，中关村各企业之间的竞争加剧。生意越来越不好做，这时候，刘强东并没有选择和那些无良商家争夺科技市场的弹丸之地，而是把目光定位在了全国，想依靠连锁店打开市场，他在离开中关村进军连锁店的时候说：“做就做全国性的连锁店，像国美一样，在全国开1000家IT连锁店，让中关村电脑城消失。”

刘强东复刻国美的经营模式起初非常顺利，2001年，京东多媒体在全国范围内已经开了12家分店，连锁店的数量和规模均超过了同是以零售数码产品为主的3C企业“宏图三胞”。刘强东预测，京东多媒体会在三年内成为中国最大的IT零售商。可惜事与愿违，一场突出起来的“非典”病毒打乱了刘强东的全盘计划，也湮灭了刘强东消灭中关村的梦想。这次变故对刘强东来说虽然是灾难，但同时也是一个机会。“非典”让刘强东看到了传统营销模式的局限性和不稳定性。针对此，他开始密切关注电子商务。2004年，他关闭所有的店面，把线下的经营全部搬到线上。并把京东多媒体改名为京东商城。初涉电商的刘强东并没有多少经验，只有继续着以前连锁店的薄利多销战略；靠着在中关村时期积累的好口碑缓缓前进。2007年，京东尝到了低价政策带来的恶果——资金困难。当时很多京东高层建议刘强东增加产品的毛利，他们觉得，以京东现在的规模，只要每件商品提升很少的价格，就能为公司创造出上千万的利润，而消费者几乎感觉不到。但刘强东很快否定了这项建议。他表示，宁愿借钱，也不能靠压榨消费者来充实资金。

刘强东的借钱之路并不顺利，大的风险投资企业看不上京东，而愿意投资京东的小企业几乎都希望获取京东的一部分控制权，这又是刘强东无法忍受的。最终，生产彩色玻璃壳的河南安彩集团答应投资京东500万元，但要求京东不得到别处融资。在刘强东看来，安彩集团虽然没有索取京东的控制权，却在一定程度上限制了京东的发展自由。刘强东虽然万分不情愿，可是“一分钱难倒英雄汉”，在现实的压力下刘强东不得已接受了安彩集团的融资条件。可惜的是，京东刚拿到150万元的投资金，安彩集团就开始高额度亏损。半年过去了，安彩集团非但没有履行对京东融资500万的承诺，反而要回了投给京东的150万元。融资失败的刘强东又开始捉襟见肘了，后来，今日资本总裁徐新发现了京东这根好苗子，当即给了刘强东1000万美元用于京东的资金周转。徐新的投资对于刘强东来说无异于雪中送炭，拥有了资金的京东更是一路高歌猛进。2008年以后，刘强东进行了一系列的战略决策：拼价格、扩品类、建物流、搞生态。其实这些举措并没有受到投资人的认可，甚至有些投资人强烈反对，他们认为刘强东的做法是“旁门左道”，京东应该留着大量的资金发展电商平台，促进销售。但刘强东心里明白，那些投资人心里想的只是怎么快点拿到更多的钱，至于京东适合什么样的发展道路，他们根本不关心。所以，刘强东并没有迫于压力向投资公司妥协，而是继续着自己认为正确的道路。

功夫不负有心人，2014年5月22日，京东在美国的纳斯达克证券交易所上市，此时的京东市值为300亿美元，销售额也从2006年的8000万元上升到了2013年的1255亿元。京东的投资者全部得到了接近30倍的回报。京东的成功印证了刘强东的决策是完全正确的，也给当初不看好京东的人上了一课。

2015年5月8日，京东的“JD+智能奶茶馆”正式开业，它的出现不仅能为创业者提供生态链上的全面帮助还能扶持那些有差异性和创新性的产品更好地成长，成为了京东智能生态的重要组成部分。由此可见，上市之后的京东已经把发展重点放在了垂直电商和生态建设上。想以此来开辟电商企业的新天地。但就目前的状况看，京东的自营业务仍然处于亏损状态，京东未来的道路依然充满了挑战。

本书详细记录了刘强东的人生轨迹和其创立京东过程中的事件和经历。并且毫不避讳地向读者展示了京东及其他相关企业发展过程中的经验和教训，希望广大读者能够通过这本书来认识不一样的刘强东，不一样的京东。

目 录

C O N T E N T S

Chapter 01 人大才子

——骆马湖畔的“孩子王”

1. 穷人的孩子早当家 / 003
2. 离家出走奇遇多 / 007
3. 靠脑力劳动赚钱 / 010
4. 社会学系有位编程高手 / 014
5. 中关村信条——“无奸不商” / 017

Chapter 02 商海起步

——从精英学生向老板的艰难转变

1. “以怨报德”的餐厅员工 / 023
2. 日企管理的独到之处 / 027
3. 重回中关村 / 030
4. 中关村“大限将至” / 034
5. 强大的连锁店竟不敌“非典” / 037

Chapter 03 疯狂扩张

——用最霸气的方式开疆拓土

1. 重拳出击，扩大规模 / 043
2. 用规模“绑架”市场 / 047
3. 规模效应：商战博弈的杀手锏 / 050
4. 采购渠道的上游化 / 054

Chapter 04 创立京东

——重拳出击打造电商新格局

1. 电商卖的就是用户体验 / 061
2. 京东的秘密，赚钱不一定靠销售价差 / 064
3. 最有影响力的三大商务电子平台之 B2C / 068
4. 细节决定成败 / 072
5. 多样的宣传手法，京东为自己造势 / 076

Chapter 05 融资秘诀

——京东凭什么筹到 20 亿

1. 一张穷嘴敲定千万现金 / 081
2. 资本寒冬里的煎熬，多出八美元的融资 / 085
3. “傻”钱的秘密：为诚信，少融一亿也是值 / 089
4. 千亿美元的局，京东在不断升级 / 092
5. 融资无论大小，股权我最大 / 096

Chapter 06 上市之路

——从站柜台到纳斯达克的座上宾

1. 上市前的风波 / 103
2. 令人激动的上市 / 107
3. 京东上市这一年 / 110
4. 无所不在的京东 / 114
5. 面向世界，春暖花开 / 118

Chapter 07 价格商战

——好胜永远是残酷博弈中的绝对美

1. 京东VS当当，图书对战的胜与败 / 125
2. 刘强东PK马云：京东淘宝短兵相接 / 129
3. 三大电器巨头的“恩怨情仇” / 134
4. 京东or苏宁，谁才是中国的沃尔玛 / 138

Chapter 08 创业经验

——来自一个草根的成功与痛苦

1. 刘强东的创业秘诀 / 145
2. 融资者和投资者 / 149
3. 得“客户心”者得天下 / 154
4. 决策需要判断力 / 159

Chapter 09 管理作风

——领导八万员工的秘密

1. 每天早上开会坚持13年 / 165
2. 向日本企业学习精细化管理 / 169
3. 将管理规范在系统里 / 172
4. 京东的“人才体系”战略 / 176
5. 自由且有温度的管理 / 179

Chapter 10 霸道团队

——从独裁者到领路人

1. 一群由狮子带领的绵羊 / 185
2. 永远不做好好先生 / 188
3. 京东团队的执行力 / 191
4. 互为知己，肝胆相照 / 194
5. 恩威并重，法治公司 / 198

Chapter 11 物流建设

——不同“性格”的领导用不同套路

1. 赔本也要自建物流 / 203
2. 物流建设需要“其疾如风” / 206
3. 供应链的优化和完善 / 209
4. 节省成本需要“开放物流” / 213
5. 客服也可以推动供应链 / 216
6. 从“价格战”到“物流战” / 219

Chapter 12 多元生态

——打通垂直电子商务网站的每一个细节

1. 京东是怎样发展垂直电商的 / 225
2. T型战略的方向和优势 / 228
3. JD+孵化器与JD+供应链 / 232
4. 挥掷160亿，投资多元生态 / 236
5. 携手腾达打造JD+网络，共创智能新格局 / 240

Chapter 01

人大才子

——骆马湖畔的“孩子王”



刘强东是个70后的企业家，有着敏锐的思考能力和卓越的管理才能，尤其是雷厉风行的那股劲头，让他有了“霸道总裁”的称号，谈到刘强东的过人才能，不能不提他年轻的时候所经受的苦难和磨练，贫穷的童年生活让他学会了坚强和独立；和小学同学的玩耍打闹让他学会了思考；离家出走的经历让他懂得了选择；大学的生活又让他学会了勤劳和奋斗；开餐馆的失败，让他明白了管理的重要性；而在中关村的兼职经历，更让他看到了商人的诡诈和无情。这些挫折无时无刻不在打击着刘强东，但他并没有因此而埋怨社会的不公，相反，刘强东化挫折为动力，变得更加坚强和努力。怪不得刘强东会说：“早在我年轻的时候，我就有了经商所必须的综合素质。”

1. 穷人的孩子早当家

1974年2月14日，刘强东出生在宿迁市来龙镇的一个普通农民家庭，父亲刘志成给儿子取名“刘强东”，寓意东方的强者。对他寄予了无限的希望，在当时的农村，重男轻女现象非常普遍，一个男孩子的出生意味着家庭有了顶梁柱，刘氏夫妇的喜悦心情不言而喻。

刘强东三岁那年，母亲王绍侠又生了一个女孩，从此，刘强东有了妹妹。

刘志成的祖辈世代行船，他爷爷那一代，家里有船队，将扬州的古玩用船贩卖到徐州，再把徐州的煤炭贩卖到扬州，靠着倒卖商品赚取差价发了家，刘志成也有一个衣食无忧的童年，可惜好景不长，刘志成的父亲在“文化大革命”的时候被打成了右派，刘志成17岁被迫辍学，帮老板行船，一干就是十几年，挣着每月30块钱的微薄薪水，结婚之后，妻子王绍侠也加入了刘志成的行船队伍，由于刘志成夫妇行船工作比较辛苦，需要常年在外奔波，无暇照顾刘强东兄妹。在刘强东五岁那年，刘志成把兄妹俩交给了刘强东的外婆照顾。刘强东的外婆是一个饱经风霜，被贫穷困扰了一辈子的地道农民，对刘强东悉心照顾。刘强东也是个懂事的孩子，外婆不在家的时候，他就担负起照顾妹妹的责任，来龙镇在70年代还是很贫困的，刘家也不例外，在刘强东的记忆里，八岁之前都没有吃过饱饭，妹妹哭着喊饿的时候，他就在用砖头砌成的小灶上做饭，把米饭煮的黑乎乎的，在长大一点，刘强东挑水，割猪草什么的事都会干了。

每次外婆买来一块大肥肉，都是先切成小片，放在锅里面把油滤出去，结成白块之后，放在一个小罐子里面，这些工作完成后，便把小罐子偷偷绑在房梁之上，用来防止刘强东偷吃——以前无论放在家里的哪个位置，都能让鬼灵精一般的刘强东找到，索性就想了这个办法，也断了刘强东的念头。每到周日，外婆就会从房梁上取下一块猪油，放到米饭中，做成猪肉拌饭给兄妹两个吃，这个时候是刘强东最有精神的时候，也是刘强东能够回忆起的小时候最幸福的一件事，即便他后来成为了亿万富翁，也时不时的会跟别人提起外婆当年做的猪肉拌饭。除了每周一次的猪肉拌饭外，他的主食就只有玉米、红薯了，那时候刘强东的食谱：早上，清水煮红薯、馒头；中午，红薯煎饼、玉米煎饼；晚上，红薯粥、烤玉米，不过刘强东那时候也是有零食吃的，是一种叫做“京果”的小点心，可惜的是这种小点心的原料也是红薯，刘强东厌恶极了红薯和玉米，很想换换口味，就想着下河去抓鱼来改善伙食，他白天和小伙伴用鱼叉叉鱼，又跳到深水里探索鱼群所在地，晚上独自出去用手电筒照鱼，后来他又心生一计，用沙土把小水沟的两头堵住，再用水盆舀干里面的水，直接徒手抓鱼，很快，他捕的鱼的数量远远超过了其他小伙伴们。

由于长期下水捕鱼的经历，刘强东练就了一身过硬的水上功夫，被大家称作“浪里白条”。后来，小伙伴们发现刘强东不仅仅是捕鱼和游泳好，打鸟、捉泥鳅、放羊，刘强东都有一套，集体活动的时候刘强东也总能想出一些好点子，渐渐地，周围的同学、小邻居都喜欢和他交往，刘强东组织他们一起玩耍，做游戏，表现出了卓越的“领导”才能，由于周围的小伙伴经常受到村东头大孩子们的欺负，刘强东就想着怎样整整那些坏孩子，一天他把周围的小伙伴们聚集起来，让拿着弹弓、土块的一部分人爬到树上埋伏，自己带着少数的人引东头的大孩子们过来，对方果然中计，跑到了刘强东设下的陷阱中，树上的孩子们箭矢齐发，打得那些村东头的大孩子们满地找牙，跑回家里再也不敢出来了。刘强东的这种聪明睿智和善于谋划让他在小伙伴中的威信飞速上

升，很快，刘强东就被他们推举为“孩子王”，并称呼他“大强”，一切事情都让他出谋划策，就这样，他带领着小伙伴们打退了村里其他孩子群一次又一次的攻击，保住了自己的“地盘”。这个游戏一玩就是好几年。“孩子王”的童年让刘强东潜移默化的学到了很多管理方面的知识，也养成了他勤于思考的习惯，为他以后管理整个企业提供了宝贵的经验。

1983年，刘强东九岁，改革开放的风潮席卷到了农村，刘家的生活水平提高了很多，刘强东兄妹不用挨饿不说，刘志成夫妇也购买了一艘九吨的小船，开始自己行船，虽然还是辛苦，但毕竟脱离了打工的生活，不用看老板的脸色，有了自由，薪水也比以前多了不少。而从小就善于思考的刘强东那个时候就想着如何把父母的行船生意做大。他认为，父母只是把船的吨位逐年增加，但永远只能驾驶一条船，挣有数的钱，如果父母创办一个自己的船行，赚租船的费用，不但可以省下力气忙别的事，也能比现在赚更多的钱，用攒下的资金再去买船，以后就有可能拥有成百上千的船为自己所用了，刘强东在初中的时候就把自己的想法告诉了父亲，刘志成听后当作笑柄一样，不以为然，还对儿子说：“你是不是疯了。”而刘强东也没有继续解释什么，毕竟他并不喜欢父亲的船行生意，也没有以后接替父亲的打算。而刘志成这位地道的老村民也不会想到自己儿子的“鸿鹄之志”。

1987年，刘强东升入初中，告别了与小伙伴们抓鱼、打闹的时光，开始意识到学习的重要性，那个时候刘强东的家和学校被一条小河挡着，他为了节省时间。选择不去绕远，而是脱掉鞋子，挽起裤脚，举着书包，趟水过河。

由于刘家生活水平的提高，刘强东兄妹每逢过年过节都能收到不少的压岁钱，刘强东计划着初中毕业后能够有资金出去闯荡，就想设法地骗取妹妹的压岁钱，有一次他爬树的时候，妹妹碰了他一下，他假装抓不住，从树上摔下来，表情很痛苦的样子，妹妹心疼的问他怎么样了，他就借机向妹妹勒索压岁钱。长此以往，妹妹的压岁钱大部

分到了他的手里，后来，妹妹感觉到受骗，向外婆哭诉了这件事，外婆知道后非常气愤，当即叫来了刘强东质问，刘强东想当然的认为这只是一件小事，依旧嬉皮笑脸，不以为然，没想到一向好脾气的外婆竟然狠狠地扇了他一巴掌，外婆并不识字，也说不出什么大道理，刘强东只记得外婆当时说：“咱家人一辈子老老实实，本本分分，从没有做过欺骗别人的事，何况是自己的妹妹。”外婆含着泪说的这番话让刘强东久久不能释怀，从那时起，刘强东就发誓再也不做不诚实的事情了。其实外婆当时教给了他一个做人的基本道理——诚信。京东成立之后，刘强东如果没有诚信意识，就保证不了产品的质量，也赢得不了好的口碑。更成为不了能和马云分庭抗礼的一代商业枭雄，因为一个没有诚信的企业很容易重蹈三鹿的覆辙，无论这个企业曾经多么辉煌，都会被不诚信瞬间抹杀。