

伟大的

野

优米网◎编著

刘强东

——我真的希望自己一辈子的特别有价值，我不想成为社会的累赘。

陈年

——我坚信，如果你的所有商业的环节都充满了善意，你的顾客也将是善意的。

王兴

——现在很大程度上，商业的力量已经不输于政治。所以我特别希望用商业的力量，加快信息流通来改变世界。

李想

——第一是不好做的，要不断的树立新的灯塔。

许朝军

——我创业就是因为不信邪和喜欢解难题。

陈欧

——我觉得在中国创业一定要做有门槛的东西。

新兴商业英雄们的创业风云

新兴商业英雄们的创业风云

伟大的

优米网 编著

刘强东

——我真的希望自己一辈子活的特别有价值，我不想成为社会的累赘。

陈年

——我坚信，如果你的所有商业的环节都充满了善意，你的顾客也将是善意的。

王兴

——现在很大程度上，商业的力量已经不输于政治，所以我特别希望用商业的力量，加快信息流通来改变世界。

李想

——第一是不好做的，要不断的树立新的灯塔。

许朝军

——我创业就是因为不信邪和喜欢解难题。

陈欧

——我觉得在中国创业一定要做有门槛的东西。



中国政法大学出版社

2012·北京

从这几位创业者身上，我们可以学到他们解决问题的方法，他们思考问题的方式。与此同时，他们要做成事的内在激情、他们实现个人价值的强烈愿望、他们对员工对社会的责任感都曾深深地感动过我。

——王利芬

伟大的野心

序



在优米网《伟大的野心——新兴商业英雄们的创业风云》策划和采访的时候，犀利的王利芬老师不断提醒我“要讲真心话，要讲自己内心深处最真实的情感”。说真的，当时我坦然了，在之后的一个多小时的专访里，我经历了从开始的紧张到后期的畅所欲言，最终还是将“最真实的自我”呈现给了王利芬老师、呈现给了读者。在本书即将结集出版之际，我琢磨着是不是要写上几句话和读者分享一下我近两年来在聚美优品的心路历程，让他们尤其是怀揣创业梦想的80后，在阅读本书时能有更直观感悟和触动，思考再三最终还是将其落诸笔下。

对于众多80后的创业者而言，现在，是一个最好的时代，也可能是一个最坏的时代。有调查显示，中国创业热情傲踞全球榜首，其中80后创业意愿最为强烈，但创业成功率不足10%。那么80后，如何在波澜壮阔的创业路上找到奋斗的方向，并撬动内心深处潜藏的梦想？如何在如履薄冰的创业路上找到成功的基点，并完成创业者心灵的修炼与升华？而这恰恰又是我希望在本书章节中和大家分享的。

不可否认，“选择比努力更重要”，也只有选对方向，并在正确的时间做正确的事，公司才会有希望、才会有未来。聚美优品在初创的那段时间里，由于我们判断正确，在执行的过程中也确

伟大的野心

实借到了团购的东风，因此，我们在需要资源的时候，总是能够找到需要的资源。从某种意义上说，运气的背后，其实是源于你当初的选择。

要在漫漫的创业路上跋涉并不容易，创业者的内心一定要足够的强大，只有这样才能在关键的时刻、困难的关口挺过去并继续前行。创业总是源于某种执著的信念，比如相信一个市场，相信一种产品，相信一个商业模式或相信一个团队。因为“相信”，所以我们敢对消费者做出“30天无条件退货”的售后承诺；因为“相信”，所以我们成为行业第一家成功转型 B2C 的企业，并早早跳出“团购寒冬”侵袭；因为“相信”，所以我和戴雨森、刘辉三个创始人愿意拿着一个月一两千块钱的工资与团队一起奋斗；因为“相信”，所以我敢为自己代言——“不管压力有多大，也要活出自己的色彩！”

最后和大家分享的创业心语是：“人因为梦想而伟大。”人正是因为有了梦想，才会去追逐、去拼搏、去创新，这样你和你的团队才会变得更加强大，甚至是伟大。我更喜欢用“创一代”来激励自己，因为我放弃了父母安排的前程和笼罩在父辈头上的光环，选择用创业来证明自己。“在 30 岁之前实现公司的上市”，这是我的梦想，也是我的情结，在我看来，这是我向父母证明“我选择了，我努力了；我奋斗了，我成功了”的最好方式。

时代永远是向前走，谁能够把握好时机，抓住这个飞快的历史车轮，谁就能成为这一时代新兴的商业英雄。“勇者无惧，智者无惑”，奋进中的聚美优品不仅要在阳光下证明自己，同时还要在中国 B2C 大市场中搏出未来、搏出精彩！

聚美优品 CEO：陈欧

目录



第一章 刘强东：京东的战斗	1
如何管理二十二人的高管	2
对高管公开所有财务数据和我的缺点	5
只要发现有人撒谎一定开除	7
所有员工包括我在内都会有 360 度的考核	9
培养管培生作为中坚力量	11
新招毕业生年薪十万并给股票	12
招大学生最核心的标准是能够一辈子吃苦	14
配送员是京东重要的最后一公里	15
从来扣钱，直接让走人	18
信息系统是电子商务核心纽带	20
不容许京东比竞争对手价格贵	22
信息系统、物流系统、财务系统的关系	24
都是因为无知无畏才会进入这个领域	25
要满足用户的需求，靠供货商上游化、多样化、多地化	26
为什么京东开始卖书	28
没有电子商务支撑的物流打死不做	31
京东上图书对当当卓越震动太大	33

伟大的野心

让供货商赚到钱	34
跟京东打价格战的，现在全死了	35
所有零售业用户体验最难做	36
京东为什么不像亚马逊收取运费？	37
谁是京东的最大竞争对手	39
要再做一个京东机会有但少得可怜	40
怎么评价团购？	42
我永远要控制股东会和董事会	43
京东商城 2013 年不考虑上市	45
遇上天花板就退出	46
为什么要充分授权	46
可以在中欧商学院收获些什么	47
人才可遇不可求	48
希望在 CEO 位置长远走下去	49
凡客不溢价没有获利的资格和理由	50
作为创业者，你必须要有有一种特别高的梦想	51
带公司像走钢丝一样	53
绝不容忍开夫妻店	53
60% 的收入都捐出去了	54
小学三年级前永远吃不饱	56
真的希望自己一辈子活得特别有价值，我不想成为社会的 累赘	57
第二章 陈年：人民的时尚	59
我还真不累	60
收购 LV	60
有品牌故事，就卖高价，我觉得这是无耻	61
有这么多钱支持你干件好事非常好	63
说服投资人	63

凡客体	64
眼看要挣钱了，我心里就不舒服	66
经营卓越网的危机	68
经营我有网的危机	71
凡客的每一步都超出了我们的预期	73
为什么选服装	73
我不需要设计师	75
试错	76
当你的商业环节充满善意，你的顾客也会是善意的	77
作为管理者的底线是不挡路	78
我最看不起的就是什么企业文化	80
我以喝酒的方式跟底层员工接触	81
我是一个充分授权的人	82
凡客达人计划	83
与管理层的谈话	84
很烦心的事就是团队成员难过	85
互联网精神	86
每个达人都是一个品牌	87
不是我要大跃进，是用户需求促成了大跃进	88
做互联网最大的快乐	89
从媒体人转型	90
所有的困难都是自我局限	93
到这个年纪，该说句实话了，我没有偶像	96
对自己的评价	97
凡客诚品有责任证明这个模式做得更大	97
精神性的东西，我肯定还会做，但是现在要把它藏好	99
第三章 王兴：我们活在一个激动人心的时代	101
口碑传播能达到广告一样的效果	102

野心的伟大

永远要搞明白我们能提供什么	104
我们做的是出门消费的电子商务	105
其实,拒绝诱惑是非常困难的	108
归根到底都是人,我始终认为人是最重要的	110
总结别人犯过的错误,可以绕开一部分陷阱	112
互联网本质上不是一个行业,而是一个科技变革	114
IT 很重要,基本推动了人类历史的进步	117
我对接触未知事物有强烈的爱好	119
商业的力量已经不输于政治	121
饭否和美团	123
这是一个非常激动人心的世界	125
关于人生和死亡	128
第四章 李想:全力以赴做好每一个点	131
过去四年我们的收入翻了十五倍	132
有比上市更重要的事情	136
很多人做的是自己的需求,不是用户的需求	138
80 后想做喜欢的事,但不知道自己喜欢什么	140
期权的奖励是管理员工的期望值	142
瞄准自己的目标而不是别人的	144
第一是不好做的,要不断的树立新的灯塔	146
做好垂直网站的秘诀是善于运营管理	148
有平常心才能更好地与人相处	151
我们招强人来消化我们	153
做泡泡网犯了很多的错误	154
第一重要的是对用户的把握,一定要明白这个简单而残酷的道理	157
做企业一定要看到其他企业的长处	160
对每一个点全力以赴,不要让自己后悔	162

第五章 许朝军：网络也可以充满人情味	165
点点网比微博强在哪里	166
点点网和豆瓣的区别是社交网络	168
四个月如何做到三百万用户	169
创业公司的钱非常宝贵	171
附着力和关键人群是营销的关键	172
点点网为三百万用户提供了阵地	173
我觉得网络也可以充满人情味	176
四年时间内点点网将引爆	177
我想做一个伟大的公司	178
我是如何说服 VC 的	179
微博强大我会更强大	181
我们四年之内不准备赚大钱	183
我创业就是因为不信邪和喜欢解难题	184
创新工场为我们提供了什么	186
我不太喜欢给人封官	190
我是员工的润滑剂	191
我对人才的标准是“穷过”很重要	193
创新工场像我们的舅舅一样	195
陈一舟告诉我做公司首先要活着，要乐观	195
张朝阳告诉我做公司首先要扛着	197
陈天桥名和利已经被满足过了	199
我最厉害的是对互联网趋势很敏感	200
第六章 陈欧：在阳光下证明自己	203
第一步找特别好的人是不可能的	204
不管压力有多大，要活出自己的色彩，做最漂亮的自己	206
像跳崖一样的转型	208
必要的时候，人需要向市场低头	210

伟大的野心

一定要做有门槛的东西	212
卖女性化妆品有机会做领头羊	213
水瓶座会有一个特点叫做不靠谱	214
我们是披着团购皮的电子商务公司	216
如果做一件事情，超过了用户的期待，用户肯定会说你好	218
和刘强东相比，我们也有自己的优势	221
垂直细分迎战全品类	224
我是自己的代言人	227
徐小平投的是我这个人	230
永远跟随自己的心去选择	231
我希望在自己三十岁之前上市	233
好的 CEO，最关键的素质我觉得是看准方向	234
你能把事儿做成，你就是公司的功臣	234
当我站得越高看得越远的时候，才能越清楚自己需要什么	236
我不会通过画饼去激励别人	237
CEO 的一天	239
公务员的家庭，让我觉得绝对要证明自己	240
想在阳光下证明自己	244
我更擅长的是带兵打仗	246
蚂蚁如何颠覆大象	248
创业的意义	249

第一章

刘强东：京东的战斗

刘强东：他是一名成功的创业者，也是一名慈善者，同时更是一名战士，他就是京东商城创始人刘强东。刘强东因带领京东商城进行了几轮巨额融资而遭到质疑，那么京东商城有怎样的发展前景？

如何管理二十二人的高管

首先作为一个高增长的公司，外界老觉得我们是疲于奔命，奔命于我们的发展速度，所以认为我们有很多管理压力。如果真正问我哪里疲于奔命的话，实际上是培养团队，这是我花时间最多的一个东西。我花时间最多的，首先是用户的个人留言、投诉，几乎80%的客户投诉我都看得到；其次是我们团队培训，我们内部建立了一整套立体培训方案，有很多培训体系。我们分层，比如高管层，副总裁以上的，基本上会去中欧这样比较严谨的商学院进行两年的正式培训。今年已经有三个高管去了，我们每年会送三个，通过五年的时间，把所有副总裁级别以上的员工，送到中欧上一次商学院课程。我们借助于外部力量来培训。

我个人方面主要是言传身教，通过自己长期坚持，一点点传达给他们，并不是把他们召集来给他们讲课。因为很多人过去管理的团队，可能比我今天还要大、还要强，所以在这方面我并不认为我能够给他们带来什么。这可能需要管理理论的支撑，寻求外界知识体系的支撑。在内部我们主要通过共同的价值观和共同的文化。所以我们维系了一个纽带，一个基础。

我希望言传身教给高级管理团队的，首先是坚持。上周五早上我还发表了一篇感慨，我们每天早上九点钟上班，但是我们所有管理层是每天早晨八点半到公司开早会，大约三十分钟，这一开就是十三年的时间。我们全国部门经理以上全参加，有一百多个部门，有事说事，没事不用说话，平均每天大概是二十分钟到四十分钟时间。上周五是我们管理培训生，第四届管理毕业生，他们参加了半年的早会，上周五要结束旁听早会，他们没有发言权但是有旁听权。我们让另外一拨管培生来参加，所以当它们退出来时我说，也许你们会觉得很高兴，因为每天早上可以晚起半个小时，你们甚至会觉得自己坚持了六个月的时间很了不起，但

你能想象一个坚持了十三年的人吗？我就坚持了十三年。十三年以来，不管前天晚上到多晚，哪怕两点钟、三点钟，第二天早上八点半钟，我一定会坐到会议室里面。除非那天早上外出有活动或者出差，只有这两种情况我不参加，其他情况不可能不参加的。我想这是一种坚持，我们拥有很好的吃苦耐劳的精神。我们通过自己的细节让所有高管感动，我们很多高管来之前都是在外企工作，他们没有这些习惯，甚至会晚到公司。我也从来没有批评过任何高管，但是所有高管加入京东团队大概一个月之后，你就发现这个高管跟我一样了。我根本没有跟他提过要求，甚至对很多人我说很辛苦，你要是实在前一天工作太晚的话，第二天晚来点没关系。我真的经常会跟他们说没关系，实际上一个月之后，所有高管都会参加早会，都不可能迟到，也不会不来，我想这就是一个言传身教的过程。我希望把坚持、吃苦耐劳这两点传达给他们。

诚信也是如此，诚信也是需要坚持的，去年年底，老虎基金给我们投资的时候，老虎基金的陈小红给我打电话，我们两个人在电话里面把价格说好了。当时我是在宿迁，结果另外两个基金的人从香港和上海赶到宿迁去，条件比陈小红要贵30%，我的助理、我的CFO坐在我左右，他们两个人看着我怎么处理，问我怎么办。我说我们的价值观第一条是什么？诚信。我说既然是诚信，不用想，我不可能签它，别说涨了30%，涨了300%也不可能签，因为我口头上已经答应了老虎基金要跟他们签，所以我们跟老虎基金达成协议。老实说一个晚上我们丧失了一个多亿人民币，但是我们不后悔。因为这是京东和我能够长期在商界持续走下去的基石，没有这块东西，一家公司很快就会完蛋。

我们有十四个部门，六个大区，一个助理，一个监察审计部门，这二十二个人都是直接向我汇报的。只要充分授权就能处理得过来。比如前段时间我在美国待了一个星期，我接的公司电话，没有超过五通。他们每周只需要给我写一封邮件，告诉我过

伟大的野心

去那周做了什么，下周准备做什么，需要什么资源支持。对我来说，我能做的就是授权，带好方向，其他的其实也做不了什么。因为他们的专业性，他们的业务能力，都比我强，无需我去太多的干涉。

比如我们采销副总裁。采销我们今年大概有两百多亿的支出，两百多亿支出，没有任何一个单据是需要我签字的，最高就到我们副总裁。我们过去采购笔记本，经常会一次采购六千万，一次性一个合同，一笔支出就六千万，我们采购副总裁一个人签字就可以，不需要我知道也不需要向我汇报，财务那边就必须给他们钱。

有了这种授权机制，真正来找我的人很少，我们每天早上八点钟开完会之后，基本上一天下来，很少有人再来找我开会，所以会议也会很少。接下来这段时间，看留言是最多的，我最喜欢看留言。我不可能为客户解决实际的问题，但是用户所有不满的留言我都看的到。

这样充分授权高级管理团队的方式，以前也出过问题。老实说，任何一种管理模式，都不可能是完美的，世界上你找不到一种完美的管理模式确保你只有好的没有坏的。你不授权，比如你向行政采购说，一个笤帚我也要签字的，也许会有好处，可能会给下面带来一个比较好的震慑作用，能够让支出更好一些。但是也有可能因为你过分的不信任员工，导致员工得不到信任之后会反弹。所以我想不管采用哪种管理模式，都会有好有坏。关键是你的团队接受了什么样的管理文化，我们团队已经接受了这种授权文化，所以这种模式对于京东来讲，我认为是最好的。而且，过去很多年，其带来的积极效果远远大于消极效果，所以我们能一直坚持下来。

对高管公开所有财务数据和我的缺点

我们二十二个人能经历可以说几乎找不着共性，他们来之前没有任何共性，有的是从传统零售过来的，有的是从互联网企业过来，有的甚至是从机械部门过来的，有的是过去做 IT 部门的，也有我们自己一点点培训起来的。从过去从事的职业看，几乎找不到任何共性，唯一能找到的实际上就是我们共同的价值观念，生活态度、事业态度。

实际上在企业的管理过程里面，令一把手他呕心沥血的是几位副总间的配合，每一位副总来之后落地和其他相关部门的融合。首先我们在请高管来之前，我们是有非常充分的沟通的，我们会有三级的沟通体系在里面。高管来了，人力资源的副总会亲自跟他有多次的沟通。之后，我会跟他有一次非常坦诚的交流，之后我会请我的助理，因为我的助理跟我的时间最长，他对我了解非常多，详细告诉我们高管，我有哪些缺点。来之前我也会告诉他，你来京东公司面临什么困难，可能工作压力会比较大，过去你可能在惠普，在 IBM 这些相对来讲比较成熟的公司，上面有明确体系告诉你该做什么，你每天做了之后就 OK。来了京东之后，没人告诉你该做什么，我就给你个授权，告诉你每一笔支出你能签多少钱，你的人权是多大，财务权是多大，之后给你部门提一个目标，你达到目标一切 OK。你达到目标的过程中，没有人告诉你该怎么做才能达到这个目标，所以你自己要做战略，自己来定策略，自己去带团队，自己去冲锋陷阵，直至达到目标为止。我觉得有了这种充分沟通之后，员工来之前，他就有一个比较合理的期望。这个我觉得是维系我们所有新入职的团队很重要的东西，他如果之前期望太高或者太低，来了都会出现问题，但如果能把他的期望跟他事实上看到的東西，基本上对起来，我相信双向的选择最后就比较容易融洽的相处。而这种很坦诚的沟

伟大的野心

通其实也吓走了很多人，不敢加入京东。

首先我这个人嘴快心直，任何好的或不满意的东西，都不可能让我容忍一分钟。如果我不高兴的话，要装作高兴，让我装一分钟我装不来。如果我高兴的话，你让我装不高兴，我也装不过一分钟，最多只能坚持个十几秒。其实这些是缺点，因为不高兴的话，有时候我会当众批评人。很多高管都是有一定社会地位的人，在行业里都很受人尊重，有时候当着很多员工面批评，这种感受很不好。从管理上来讲，这是一个大忌，我不应该这么对待我的同事，但我又改不了我这个性格，我没办法做到明明已经很生气了，还乐呵呵的，请你到办公室，我们去花半小时，告诉我哪里不好不对，做错了该怎么办等等。我没这时间，我就十几句话说出去走人。如果这种错误是三番五次提及还犯的话，我可能会发火。大部分情况下，我说话不高兴的时候，我脸上表情看起来很严肃，脸色不大好看，没有任何笑脸。

其他的就是因为直接向我汇报的人很多，而且老实说我对各部门具体业务，真的不是很关注，所以很多高管来的时候，他一下子会觉得自己不被重视。有的同事来了刚开始觉得我不重视他，来了两三个星期，我都没找他谈过话。实际上来之前在面试时候，我明确告诉他你们部门目标是什么，然后给他一个我们公司非常详细的五年战略规划，比如我们第二个五年战略规划，做高管的都会给，因为每年的目标、将来五年的目标都非常清晰了，你的部门该如何做才能配合别的部门，我觉得很清晰了，所以我就不会找高管跟他去沟通、交流等等。

我们每周有一次经营分析会，每天早上有一个早会。高管会我们原来是每两周开一次，慢慢地我们也是希望员工多些休息时间，所以现在基本上周末就不再有培训和上班的时间，我们改成每个月有一整天是我们经营分析会。在这个会议上，我们会把所有的财务数据，向我们高管公开。公司赚钱赚了多少钱，亏钱亏了多少，我们哪个地方花了多少。我们所有信息都是对内部高管公