

◆领航者书系

刘强东

人到绝境
是重生

大胸怀、大雄心、大毅力、大情怀！
曾是“创业青年”，今是“行业翘楚”。

在电商领域，刘强东创办的京东是一个无法忽视的存在，在某些口碑上，京东甚至是行业第一。京东能够在阿里的影响力下获得成功，是异常困难的。卓越的成功往往在这种激烈竞争的环境中产生，刘强东在这方面可以给我们带来太多的经验教训。

黄鸿涯◎著



中华工商联合出版社



刘强东

人到绝境是重生

苦海无边

图书在版编目(CIP)数据

刘强东：人到绝境是重生/黄鸿涯著. --北京：中华工商联合出版社，2017.11

ISBN 978-7-5158-2111-5

I. ①刘… II. ①黄… 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 ②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第240768号

刘强东：人到绝境是重生

作者：黄鸿涯

策划编辑：胡小英

责任编辑：邵桃炜 李健

封面设计：华业文创

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印刷：北京时捷印刷有限公司

版次：2018年1月第1版

印次：2018年1月第1次印刷

开本：710mm × 1020mm 1/16

字数：180千字

印张：15.5

书号：ISBN 978-7-5158-2111-5

定价：45.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicapl202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

大胸怀、大雄心、大毅力、大情怀！
曾是“创业青年”，今是“行业翘楚”。

行业翘楚

刘强东

人到绝境
是重生

黄鸿涯◎著

 中华工商联合出版社

如需全本请在线购买：www.crihongbooks.com

前言

如今的京东可谓已经家喻户晓，作为电商行业的领军人物之一，刘强东从一个小打工者跻身于富豪榜。每年京东商城1000多亿元的交易量占全国网上销售总额的一半以上，京东成为名副其实的中国最大的自营式电子商务企业。

从中关村一家不足4平方米的小店铺发展到在全国拥有十几家连锁店，再到“非典”之后转型线上、自建物流，京东的发展之路显得特别漫长。刘强东自建立京东商城以来曾面临数次危机，但在困难和阻力面前他没有退缩，而是带着一颗“激情澎湃”的心不断奋斗。在阿里、国美、苏宁等大企业的围攻下刘强东没有丝毫退缩，而是寻找机会不断突围。

成功的企业家都擅长决策，刘强东也不例外。作为电子商务领域的新秀，刘强东在京东的经营决策中可谓是“独断专行”，在电子商务行业中硬是单打独斗地走出了一条全新的道路，销售额连续七年以百分之百的速度增长，给国人留下了深刻的印象。

刘强东认为，在互联网高速发展、信息共享化的大时代，企业之



刘强东

人到绝境是重生

间的竞争越来越激烈，创业中的实力和努力同样重要。创业的惊险程度不亚于在高空走钢丝，每一个行业的发展过程中都会有大批的创业者随波逐流进而被大浪淘沙。

在京东建立之初，我国已经出现了第一批电商，如淘宝、当当、亚马逊（中国）等。和这些电商大亨相比，当时的京东商城只能算是半路出家，要不是在2003年遭遇“非典”，京东被迫面临转型，很可能不会有今天的京东。在当时的状况下，京东不管是在资金方面还是在技术方面都没有经验。但最后能修成正果且变身成为如今全国最大的电商，京东绝不单单是凭运气，更重要的是刘强东卓越的决策力。

作为网购公司，京东从最初售卖光磁产品逐渐增加到3C产品，到后来增加日用百货再到现在数百万种商品。这一切都要从“京东绝不卖假货”开始，后来第一次融资成功后京东大胆自建物流体系，大力发展用户体验力度，这一切的一切在当时被业界称作“烧钱经营”，但刘强东独特的商业眼光和高人一等的决策术可谓是出神入化。京东对于刘强东来讲不是工作，而是他从小梦想。在他看来，卖正品、抵制假货才是电商的长久发展道路，这也是京东一贯坚持的原则。

如今网购已经深深地融入了人们的生活当中，不论手机电脑还是冰箱彩电，哪怕一个小小的手机壳人们都愿意在网上购买。21世纪是信息分享的时代，超市、商场里有限的商品品种已经满足不了人们的购物需求，而网上的海量资源可以让人们尽情地挑选。京东根据现在人们的购物需求，全力打造客户购物体验最佳的经营模式。

电商市场是一块大蛋糕，不论传统企业还是互联网巨头，甚至一些小的创业团队，大家都想分一杯羹。没有自己独特的经营理念就会很快被竞争洪流吞没，从京东物流到“京东到家”，再到“211限时

达”等一系列物流体系的创新，刘强东时刻奔跑在路上。

2014年京东在美国纳斯达克证券交易所挂牌交易，成为中国第一家在美国纳斯达克成功上市的大型综合电子商务公司。在短短不到一年的时间里京东的员工突破了十万人，面临如此多员工的管理问题，京东又推出了一系列“京东范儿”管理和配送体系。

这是一个快速发展的时代，新技术的更新换代速度已经达到让人叹为观止的地步。从云计算、云存储到新型的移动电商，从飞速变化的互联网金融到越来越详细的物流配送，京东始终与时俱进，冲在潮流的最前面，引领着整个电商行业的风向。

京东的发展速度一直很快，似乎自己也觉得发展得过快，以至于没有机会停下来考虑更多的事情。创业如同冒险一般，刘强东是一个很喜欢冒险的人，在那些也许会让人迷失的沙漠中，在那些高低起伏的山丘上，他不断地探寻自己的出路，不断地寻找京东存在的价值。

从2008年到现在，刘强东每年都要进行长达十多天的沙漠穿越，这对他来说是一种安静的思考状态，在这个时间段里，他眼里的世界只有沙子和天，沙漠是非常纯粹的一个环境，没有任何颜色，没有干扰，没有噪声，连苍蝇蚊子都没有，是非常纯洁的环境，刘强东很喜欢在这种环境中思考。

虽然现在电子商务的社会影响力越来越大，但刘强东依旧能够感受到传统渠道的压力。刘强东坚定地表示，不管发展的规模有多大，京东都不会忘记京东的初衷，保证正品，杜绝假货，进一步缩短库存周转率，进一步开放信息渠道，进一步提高客户的消费体验，让供应商和客户获得更多的价值。

在整个电商行业中，京东并没有把任何企业或者商家作为竞争



刘强东

人到绝境是重生

对手，而且将所有做正品行货、合法经营的电商企业都当成朋友，因为大家都在为整个行业的发展做着自己的贡献。只有大家一起发展强大，中国的电子商务行业才会更加兴旺，行业的兴旺又会进一步促进每个企业的发展，这就形成了一个良性循环。

尽管现在的京东已经走到了行业的领先地位，但未来同样会面临很多挑战，京东在千亿规模下如何保证商品种类继续倍增、依然有较高的客户消费体验，还需要不断地进行新的探索。

目 录

第一章 停止绝望，人是第一生产力	001
在绝境中找到出口	002
决断就要彻底	006
只要能解决一个问题，你就能成功	010
人永远是最重要的	015
用心做好每件事	019
不能降低成本就是有问题的	022
所有失败最终都是人的失败	025
第二章 坚持战略导向，方向决定一切	029
没有规模就做不成大事，规模越大越安全	030
必须便宜才有生存发展空间	034
任何选择都要提高客户体验	037
技术推动未来	040
只要做的事情有价值，盈利一定不是问题	044



要想做大生态，就必须突破边界	048
物流是决定生死存亡的关键	051
靠自营赚钱	055
大数据、智能化为快递保驾护航	059
第三章 管理的“放”与“收”，尺度在哪里？	065
对员工一定要信任，但信任不一定是没有管理	066
给聪明人发展的空间，企业才能成功	068
让员工有尊严地活着	070
绝不放弃对京东的控制权	072
执行要民主，战略要专制	075
第四章 不急于求成，要守得住寂寞	079
企业必须有自己的价值观	080
执行力是京东崛起的根本	084
诚信是最重要的	087
做一家干净合法的企业	090
我的文化就是企业的文化	094
从事平凡的工作，收获不一样的人生	097
第五章 实力所在，酒香不怕巷子深	101
口碑是最好的广告	102
“社交+电商”带来无限可能	105
体验式营销是制胜法宝	108
不把钱烧在广告上	111
“低价策略”开启扩张之路	114

我为自己代言	117
第六章 商业模式没有任何秘密	121
打造超级零售平台	122
京东与物流的结合	126
配送员是重要的“最后一公里”	130
电商的未来出路是品牌化	135
低价的背后是细节	139
靠服务赚钱	143
把电子商务做成流水线生产	147
第七章 管人是最难最重要的事	151
公司的成败是团队的问题	152
价值观第一，能力第二	155
不管你是谁，优秀就有舞台	159
员工即企业	163
突破10万人的管理难题	167
用互联网思维做培训	171
第八章 用所有的精力做一件事，就是改善客户体验	175
将客户体验做到极致	176
企业家必须对企业发展方向负责	180
提高用户体验的关键在于信息透明	184
满足消费者的更多需求	188
瞄准客户群，舍弃一些客户	191



刘强东

人到绝境是重生

第九章 没有创新的创业价值近乎零	195
永远不能忘记创新	196
创业是新模式颠覆旧模式的过程	200
积极推动无人机配送	203
生鲜是京东的机会	206
京东要的不是盈利，是创新	210
第十章 与竞争对手共舞	215
激烈竞争为企业发展创造机会	216
把竞争对手当朋友	220
消费体验是京东的优势	223
将低价策略进行到底	226
最担心的是商品品质	230
价格战不是为了让对手死掉	233



第一章 停止绝望，人是第一生产力

人在绝境中往往会激发出超乎寻常的潜能，成功的人都有一个共同的特点，那就是他们都有属于自己的梦想，永远不会放弃，不论处境如何困难、前面的道路多么难走，他们都不会放弃。每当经历过绝望后得到自我突破时，他们就能感觉到离梦想更近了。在很大程度上，命运掌握在我们自己手里。只要摆正心态，把握机遇，绝境中也能找到新的出路。



刘强东

人到绝境是重生

在绝境中找到出口

任何人的成功都不可能是一帆风顺的，其中必定要有辛苦的付出，有时候还需要百折不挠，在绝境中为自己拼一个机会。刘强东就是一个在绝境中找到生路，最终成功创业的人。对他来说，那次“绝境”也是他人生中最大的幸运。

1998年，刘强东瞒着父母辞去了外企的工作，在北京中关村租了一个小小的柜台，开始了他的创业之路。当时他主要卖刻录机、压缩卡和光盘，起初他是个“光杆司令”，每天都要到马路上去发传单。在中关村和他做一样生意的已经有十几家，年销售额已经达到上千万元的规模，而刘强东当时只有1.2万元的本钱，根本没有什么优势。为了吸引顾客，他比别人更多地去关心客户的需求，在服务上寻求差异化：买刻录机，送傻瓜式多媒体系统；承诺不卖假货，任何时候都可以维修退货等。就这样，刘强东的刻录机越卖越火，京东慢慢开始代理雅马哈、NEC等产品，并获得了独家代理权。

这样到2001年时，京东的年销售额已经达到6000万元，但刻录机

的利润下滑得厉害，毛利只有300万元。京东的发展遇到了阻碍，当时摆在刘强东面前的有两条路，一条是代理很多东西，做分销商；另外一条是像国美一样做零售。当时，京东已经代理了若干品牌，扩大代理品类是自然的选择，但刘强东不想走分销的路。他逛各种商场，被国美模式吸引了。经过反复思考后，刘强东认为分销的未来前景不如做终端客户的零售环节，于是他于2001年开了第一家零售门店，凭借市场的大好形势，到2003年刘强东已经把门店开到了12家，这种扩张速度让他更加确信做IT连锁店是未来的方向。做零售虽然很苦，但是他坚信像中关村这样的市场必然会走向衰落，他还立志要让中关村电脑城消失。

然而刘强东没有想到，他很快就遇到了关乎京东生死存亡的大难题。

2003年3月，正当刘强东制订宏伟的发展计划，将连锁店扩大规模的时候，“非典”来了。4月19日，刘强东在超市买了两金杯车的方便面、火腿和矿泉水，发给六十多名员工，让他们不出门可以维持一个月的生活，他不希望任何员工因为工作而感染“非典”。

安顿好员工后，刘强东开始为几百万元的库存烦恼。“非典”让IT产品价格大跌，他估算，如此下去京东最多能支撑半年。在巨大的库存压力下，京东面临绝境。为了生存下去，刘强东被逼上网寻路。

刘强东上大学、创业都在中关村，这里是中国互联网的发源地，可是他却是一个彻头彻尾的网络盲。当时的他没接触过当当网，不知道卓越，只用过QQ。非常时期需要非常手段，刘强东给公司装了网线，和团队在各大网站上发帖，推销产品。他们注册了几百个账号，疯狂地加好友，可折腾了十几天也就做了十几单生意。幸运的是，论



刘强东

人到绝境是重生

坛上的一个版主认出了刘强东的ID，知道他卖的产品不会有假货，论坛里的用户开始为刘强东出谋划策。

2003年6月，“非典”疫情得到控制，京东的门店恢复正常营业。这时网上的客户仍然不时有需求，并建议京东创建自己的网站。刘强东决定成立京东论坛，安排一位专职员工处理网上的订单。

起初，从客户下单到京东发货的整个流程需要十多天的时间。让刘强东惊喜的是，他没有为网站做任何广告，网上的订单却不断增加。到2003年底，京东在网上实现的订单已经超过了一千个，最多时一天接到了35单，甚至比一个线下门店还多。刘强东惊喜不已，于9月开始招聘技术人员开发网上商城程序。2004年，“京东多媒体网”网站上线，此后刘强东完全被互联网迷住了，他长时间地泡在网上，和京东2700名注册用户聊天。为了确保全网低价，京东设计了“举报”栏目，用户可以在线浏览其他网站的价格。这时的京东是线下连锁店业务与线上电子商务业务并行发展。

2004年，京东的网上业务增长了16倍。刘强东开始认真地比较这两种零售方式。网售价格比实体店销售要便宜5%，净利率只有5%，而连锁店的净利率达18%以上。也就是说，当时京东的网售基本不赚钱，大部分利润来自连锁店。但是刘强东更关心的是另一组数字：2004年连锁店的业务只增长了不到15%，而网站销售则以每年16倍的速度增长。这时刘强东开始考虑下一步的发展：是继续原来的模式，做线下连锁店，还是舍弃线下，专注地做电子商务？当时，其他人都认为两者完全可以同时运作，根本不存在冲突。但刘强东却认为一个公司的核心能力是有限的，京东一定要将有限的资源集中到一处才能获得竞争力。那时，连锁店模式在中国正火爆，黄光裕因为国美上市成