

刘强东 特立独行

刘子鸣◎著

—
世界虽然残酷，
但只要你愿意走，总会有路。
世界上唯一可以不劳而获的就是贫穷，
唯一可以无中生有的就是梦想。

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社



刘强东 特立独行

刘子鸣◎著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

特立独行刘强东/刘子鸣著. —广州: 广东经济出版社, 2018. 1

ISBN 978-7-5454-5857-2

I. ①特… II. ①刘… III. ①刘强东—传记 IV. ①K825. 38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第255717号

出版人: 姚丹林

责任编辑: 易伦 甘雪峰

责任技编: 许伟斌

装帧设计: 海阔天空

特立独行刘强东

TELIDUXINGLIUQIANGDONG

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹂路西临89号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	15. 75
字数	168 000
版次	2018年1月第1版
印次	2018年1月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5857-2
定价	48. 00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

前言

他是在动乱年代出生的穷小子；他是从小确立“领导地位”的乡野顽童；他还是梦想当官造福百姓的热血少年。他有很多名号：强哥、东哥、霸道总裁……然而，所有这些，都没有他真正的名字响亮。他，就是刘强东！一个不畏失败，不怕打破规矩，敢于逆势而为的互联网奇才。人们惊叹他的大胆逆袭，感佩他的经营头脑，但更多的是好奇他的管理智慧。

1992年，刘强东怀揣亲友们凑份子的500元钱，从江苏宿迁到中国人民大学上学。因“不安分”承包了餐馆，让这个尚是大三学生的“愣头青”背上了20多万元的巨债。重压之下，他投身外企，两年的辛苦，700多个日夜，终于还清了一身债务。

然而，想创业的一颗“贼心”不死，于是刚刚缓过气来的刘强东又开始折腾了。他打破三个储钱罐，倒出全部1.2万元“家当”，骑着一辆破旧的二八“专车”，跑到中关村练摊。这年是1998年。因为请不起人，所以他总裁、员工一肩挑。为此，父母埋怨、女友远离，可

谓凄凄惨惨戚戚。

古语云：苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。刘强东的智慧就在于坚持。

转机出现在“非典”爆发期，他发现了电子商务这个天大的商机。电商领域，绝非闲庭信步之地，但刘强东却敢于挑战国美与苏宁，拒用支付宝，屏蔽一淘搜索，并与当当展开价格战，还卖机票和奔驰smart……这些“大逆不道”之举让他锋芒毕露，也令他饱受争议：明基封杀、技嘉封杀、苏宁封杀、国美封杀、当当封杀、出版社封杀……刘强东曾这样回应：我今生最恨的词就是“封杀”！

商场如战场，注定是智者的舞台。恰恰是刘强东的不按常理出牌，才使得他一手培育出来的“京东商城”能够在各种封杀中逆势起航，也正因为刘强东的特立独行，京东才能连续7年销售额保持超过200%的增长。

2010年年底，京东商城成为全国首个销售额过100亿元的电子商务平台；2011年年底，京东商城的年交易额接近300亿元。预计，到2017年年底，这一数字极有可能提高到2000亿元。刘强东的经营管理智慧赢得一片惊呼。

对企业而言，CEO的决策在其正常运行和发展过程中的地位和作用首当其冲。他要依据市场竞争环境来判断企业的经营战略是否合适，企业的收支是否平衡，认清自

己的优劣势，以确定企业的经营方向、融资规模、服务对象等，这一切都关乎整个企业未来的成败与命运。要想在激烈的市场竞争中赢得一席之地，CEO 必须要有前瞻性，要有判断力。刘强东无疑对上述问题给出了标准答案。因为到目前为止，他的每一个决策都令京东变得更好；他的每一次拍板，都让京东披荆斩棘，一路前行。

不可否认，在中国电商界，刘强东的成功算得上打破常规。尤其难得的是，他既长于企业的经营管理，又善于将实践中获得的心得思考上升到理论的高度，并在行动中一以贯之。这种几乎是无人能出其右的成功，对中国电商和管理者都有着非凡的启迪。

本书不讲大道理，不耍小聪明，仅仅就京东经历的真实足迹，以及刘强东在经营中的表现，对他的管理智慧进行挖掘、整理和总结，以满足不同读者对刘强东的了解与反思……

目录

第一章

创业：500 块激发的创业梦 刘强东领导气质和魅力的根源

- 从小确立“领导地位” /002
- 苦难磨砺出的意志 /005
- 外婆教会刘强东为人处世 /008
- 智慧来自刻苦学习 /011
- 怀揣 500 块上人大 /015
- 兼职赚钱，经济独立 /019
- 自学编程，技术带来“第一桶金” /021
-

【本章小结】 024

坚持自己的人生目标

第二章

管理：没有管理，就没有结果 刘强东创业的第一个心得

- 开饭馆遭遇“滑铁卢” /026
- 没有管理，就没有结果 /030
- 取经外企管理 /034
- 摆摊中关村 /038
- 再次创业，前路未卜 /041
- 三年“挖”得“第一桶金” /044
-

【本章小结】 048

吃一堑，长一智

第三章

成长：抓住危机中的机遇 刘强东从线下转战线上

- “非典危机”中的机遇 /050
- “赔”的是青春，“赌”的是智慧 /053
- 聚人气，求增长 /057
- 首创“即时拍卖系统” /060
- 互动赢得好感 /062
-

【本章小结】 065

他善于“赌”，疯狂地“赌”

第四章

融资：融资没有讨价还价 刘强东凭什么筹到 20 亿

陷入迅速增长的漩涡 /068

与老虎基金对赌 /071

教科书般精彩的融资 /074

“控制权是我的底线” /077

京东上市的意义 /080

投资人眼里的刘强东 /084

【本章小结】 089

把所有投资人当伙伴、当朋友

第五章

竞争：“价格战”一天不打就会死 刘强东以“价格斗士”自称

誓死捍卫“零售精神” /092

通渠道，博价格 /096

“谁提盈利我开除谁” /100

最大的竞争对手是自己 /103

影响深远的“京”“当”对战 /106

京东 VS 淘宝，电商江湖的风起云涌 /110

京东 VS 苏宁，谁才是“中国的沃尔玛” /113

【本章小结】 118

不把目光放在短线盈利上

第六章

用户：10亿美元的豪赌 刘强东巨资自建物流体系

- 放慢速度，强调品质 /120
 - 用心聆听客户的声音 /122
 - 把钱烧在核心竞争力上 /125
 - 聚焦“最后一公里” /128
 - 京东的竞争力来自用户体验 /131
 - 吃掉“售后服务”这只螃蟹 /134
 - 关键在细节的执行 /137
-

【本章小结】 140

把客户当成上帝去伺候

第七章

战略：京东的发展布局 刘强东的京东为什么打不死

- 永谦卑，不作恶，求共赢 /142
 - 电商的本质就是供应链 /145
 - 战略转型，开放物流 /148
 - 刘强东的“JD+孵化器” /152
 - 生态布局，强强联合 /155
 - 完善智能格局 /159
-

【本章小结】 163

物流是我们最大的挑战

第八章

坚持：永不止步的京东人 刘强东一直在“走钢丝”

- 京东的核心价值观 /166
- 失败只要一天 /169
- 企业家永远都在“走钢丝” /173
- “如果京东失败，99%是我个人造成的” /176
- 创业就是为了要解决问题 /180
- 国际化是京东的必由之路 /183
-

【本章小结】 186

那一定是我出了问题

第九章

团队：和京东绑一起的兄弟们 刘强东一手打造的“京东帮”

- 赢在团队 /188
- 构建立体培训体系 /191
- 高效沟通，凝聚共识 /196
- 部门协作，攻坚克难 /198
- 永远不做好好先生 /202
- 京东团队的执行力 /206
- 恩威并重，法治公司 /210
-

【本章小结】 214

唤醒团队战斗力

价值：坚持自己的价值观 刘强东立志打造“国民企业”

只要做的事有价值，盈利一定不是问题 /216

中国企业并不比世界上任何企业差 /220

京东到底是否具有商业价值 /224

“我的文化就是京东文化” /229

低调做慈善 /232

打造国民企业 /236

【本章小结】 239

为他人创造价值，你就有价值

第一章

创业：500 块激发的创业梦

刘强东领导气质和魅力的根源

刘强东说：“我来北京上学带的 500 块钱，还是亲戚出礼送的。收了 500 块钱，我就跟自己说，我希望在人大的四年，再也不问家里要钱了。”由此，他磨砺意志，刻苦学习，兼职赚钱，为的是经济独立。而这一切都为他领导气质和魄力的养成做了很好的铺垫。

从小确立“领导地位”

翻开中国地图，在江苏省宿迁市可以找到一个叫来龙镇的地方。这里历史悠久，文化底蕴深厚。相传在明朝中叶，这里本是一片方圆百里的湖泊，名曰“白鹿湖”，湖边垂柳依依，湖面波光粼粼，风光秀丽，景色宜人。当时有一云游僧人露宿在湖边，梦见一条巨龙盘旋湖上，遂就地结庐建庙，取名“来龙庵”，镇名因此而得。风景优美不假，但把历史的年轮翻到40年前，就会发现，这里也和无数的乡村一样，贫穷，苦难。

当初，刘强东出生在江苏宿迁骆马湖边上的一个农村里，后来因为骆马湖要蓄水，全家人就迁到了来龙镇的一个无名的村子。这个地方只出产三样东西：砂浆、高粱、黄茅草。砂浆是一种石头，又不是真正的石头，说是泥土它也不是泥土，在砂浆上很难种庄稼，唯一产的粮食是高粱。还有长了半人高、又厚又密的茅草。总之，生活条件比在骆马湖那边恶劣了许多。那时候连一分钱拆迁款都没有，真正是一穷二白，后来这个由迁移户组成的无名小村被起了一个大气的名字：长安村。

一直以来，刘强东从未掩饰过自己出身于农村，并曾多次在公

开场合直言不讳称自己是“农民的儿子”。而始终伴随刘强东的浓浓乡愁，则大都来源于家乡生活的苦中取乐——“小时候我是我们班里游泳水平最好的，所有的朋友都承认这点”。作为公认的“孩子王”，刘强东也在私底下特意练就了一门独门绝技，来巩固自己的“领导地位”：“我可以在跳进小沟的半空中，把自己的裤子给脱了，扔回岸边，然后掉水里去。”为了证实所言非虚，刘强东直接在某节目的现场拗出了一个俏皮的“S”造型，惹得一旁的主持人拍手大笑。

来龙镇水比陆地多，很多人家祖辈世代都以行船谋生。刘强东的太爷爷那一代，家里有船队，他们将扬州的瓷器等贩运到徐州，再将徐州的煤炭等贩运到扬州，通过这样的倒卖来赚取差价。所以，刘强东祖上家境还算富裕，爷爷从小就跟船队上的私塾先生念书。

新中国成立后，国家搞公私合营，刘家的船只都上交了国家。到了“文革”时期，刘强东的爷爷遭折磨致死，父亲刘志成受到牵连，被迫从高中辍学。17岁时，刘志成开始顶替自己父亲的工作，每日在运河里跑船，月工资12元。后来，刘志成与王绍侠结婚，并在1974年生下刘强东。一年后，刘志成夫妇又给刘强东生了一个妹妹。跑船生活很辛苦，需要常年在外奔波，父母无暇照顾刘强东，只得把他丢给外婆照顾。

小时候的生活虽然很艰苦，但刘强东的精神世界很快乐。他从小就是村里的“孩子王”，大家都称呼他“大强”。幼时玩伴说，刘强东经常会坐在一个草垛子上，对着一帮小伙伴发号施令，玩打

仗的游戏。

粉碎“四人帮”后，国家实行改革开放。1983年，改革之风吹到农村，借助国家开放个体经营的东风，刘志成夫妇购买了一艘9吨的小船，开始操弄起祖辈的老本行。

颇有生意头脑的刘强东从小就开始盘算如何把跑船的生意做大。“小时候，我就觉得按父母的那种商业模式做不大。那种作坊式的方式，永远只能驾驶一条船，区别不过是把40吨换成80吨，再换成120吨。他们为什么不创办一个船行，来赚租船的费用？那是我小时候的梦想，希望有一天自己能拥有几百条、上千条船，而且还是在海里行驶的大船。我曾经跟父母讲过，但他们听完后笑着说，‘这孩子疯了’。”

苦难磨砺出的意志

著名作家冰心说过：“成功的花，人们只惊羡她现时的明艳，然而当初她的芽儿，浸透了奋斗的泪水，洒遍了牺牲的血雨。”

清贫的出身，虽然不能让一个人先天占有得天独厚的资源，却可以锻炼一个人的毅力，激发一种通过不断奋斗改变自身命运的激情。除此之外，更为重要的是，在这种艰辛生活的历练中，一个人可以培养出亲自去实践自己梦想的勇气。

刘强东来自江苏最穷的地方，所以小时候的家庭条件是非常差的。他们一年到头吃不上一两次肉，难得外婆领着他去镇上割肉时，随身都要带几斤花生送给供销社的人，人家这一刀下去才能多切点肥的。肥肉拿回家炼成油，放在罐子里存着，能多吃一段时间。

在他老家的那个村子里有三种人，一种是村干部，可以经常吃肥肉，一种是普通人家，可以偶尔吃些瘦肉，还有一种是他们家这种穷人，很少吃肉，只能去河里捉些鱼虾、青蛙、螃蟹来吃。夏天没事时，刘强东就下河抓鱼，连玩带抓，很快乐。

刘强东学习很好，考初中时全班 60 个人只能有 5 个录取，不