

韩平◎著

年轻就是要

活出你自己

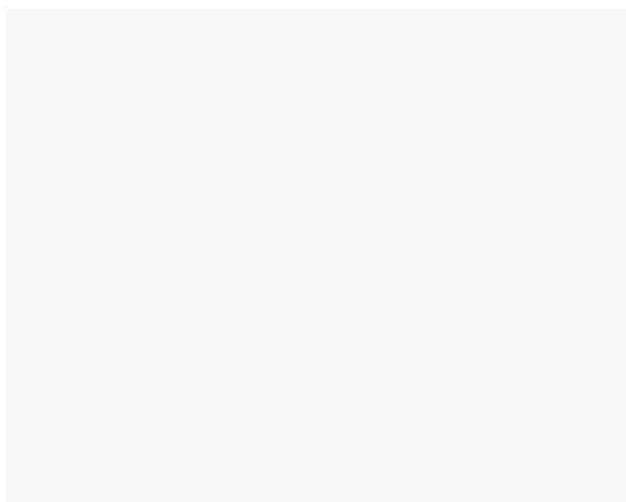
刘强东的商业新逻辑

刘强东亲自做序，讲述二十年创业路的笑与泪
孙陶然 倾情推荐

中国友谊出版公司

年轻就是要 活出你自己： 刘强东的商业新逻辑

韩平◎著



 中国 友谊出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

年轻就是要活出你自己 / 韩平著. —北京: 中国
友谊出版公司, 2014. 1

ISBN 978-7-5057-3328-2

I. ①年… II. ①韩… 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 (2013) 第 298520 号

书名 年轻就是要活出你自己

作者 韩平

图书监制 刘杰辉

产品经理 周博

责任编辑 沧桑

助理编辑 张乘萱

装帧设计 尚世视觉

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231

印刷 北京富达印务有限公司

规格 710×1000 毫米 16 开

16.5 印张 243 千字

版次 2014 年 3 月第 1 版

印次 2014 年 3 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-3328-2

定价 39.80 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼

邮编 100028

电话 (010) 64668676

代序

岁月赋予我们的责任感

我很喜欢和年轻人打交道。因为我也有过同样的关于年轻的迷惘、挫折与喜悦，我想告诉你们我自己的经验与心得。

我曾带着京东的管理培训生去沙漠里看沙子。沙漠中沙粒无数，最幸运的沙子，也只是偶尔能够浮到表面上来，享受一次阳光、享受一次春风而已。当然，还有很多粒沙子，可能一辈子没有见过任何阳光，一直埋在下面。

每个人都像沙漠里的一粒沙子。京东过去十几年来取得了很大的成功，并不是我有什么特别之处，我只是中国千千万万个普通的一员，只是我比较幸运一点而已。

创业，是一种青春的梦想与荣耀。

过去拿现金交易都违法，电子商务想都不要想

十几年来，对我坚持做的一些事情，有些人并不理解，包括身边的很多人都难以理解。他们问我，你为什么不让自己舒服点、开心点，为什么自己跟自己过不去呢？

这就不得不从我的家人讲起，我的祖籍是湖南，太爷爷、爷爷都在湖南出生，太爷爷那一代还是非常富有的。之后国家搞公私合营，家庭财产就没了，

然后被迫迁到江苏宿迁，不得不停下来谋生。我就出生在江苏宿迁骆马湖边上的一个村子里，因为父亲会开船，就到了船厂工作，变成了工人。

后来，因为骆马湖要蓄水，全家人又迁到了现在的来龙镇一个无名的村子。这个地方只有三样东西：砂浆、高粱、黄茅草。砂浆是一种石头，又不是石头，泥土也不是泥土，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，生活条件比在湖边恶劣了许多。

那时候一分钱拆迁款都没有，真正的一穷二白，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。

那时候父亲还在开船，一个月拿 12 元钱养活我们全家，母亲在家带着我，妹妹还没有出生。第一次见外婆的时候，我刚学会走路，就扑到外婆怀里，从此就开始跟着外婆长大。

外婆一共有 5 个孩子，每个孩子又给她生了很多孙子、外孙子，我们表弟、姨弟、姨妹、表妹，同辈的有十几个。那时候土地难种，还要交公粮，又没有其他收入。所以，外婆家很穷。

吃的食物基本上是红薯。从六七月份开始吃春茬红薯，一直吃到大概第二年的三四月份。早上白水煮红薯，中午炒红薯叶加红薯煎饼，晚上熬红薯粥，放一点点米或者玉米面进去。过年的时候能吃到最好的食物：糖，是红薯在锅里熬出来的。总之，一年有半年的时间，一天三顿，除了红薯还是红薯，吃到想吐。

还有一种主食：玉米。因为玉米可以长时间储存，吃完了红薯就可以改善伙食吃玉米。早上玉米粥，可以照人，中午玉米煎饼，晚上玉米稀饭，米永远只有一点点。

除了这些，我们一天三顿还能吃到的一种食物是酱豆子。不知道为什么，到今天为止，我也没有吃腻。

至于肉类，一年最多能吃两次。遇到村里有红白喜事，去村民家吃顿喜酒，也能吃到肉。因为爸妈在外面开船，所以这种事情一般都由我代表了。我最喜欢的一道大菜就是扣肉，但那时候所有去喝喜酒的人，至少都带一个小孩，

我是抢不到肉的，往往盘子还没有放到桌上，肉就已经没了，我非常自觉，每次我都吃剩下的油。

外婆每次去买肉都要给卖肉的人送点礼，让他多给些肥的。肥肉可以炼出油用来炒菜，剩下的肉渣还可以炖菜。这样的肉渣也不是可以随便吃的，也要等外婆分配给我们几个小孩子。

剩下的荤油，会被外婆放进罐头瓶系到房梁上去，为什么系到梁上呢？不是怕猫偷吃，是怕我们偷吃，没有办法，不是说她不爱我们。外婆是一位中国最典型的农村妇女，勤劳朴实、爱孩子，一辈子从来没有享过一天的福。

春节过完之后的一段日子，每周或者每两周，外婆就会把那个罐头瓶拿下来，拿一个小蒸笼，放一小勺油，做一次大米饭。这次大米饭里不放红薯，也不放玉米，那是非常难得的。

吃完之后，用开水冲三次油花，喝下去，很香。这是最大的节约，几乎没有浪费一滴荤油。

但我小时候吃了很多鱼，经常去河里抓鱼。还有甲鱼、龙虾等，这是我们最穷的人吃的。不过父母不让我们吃螃蟹，因为螃蟹要放太多盐去煮，盐是家里唯一必须要买的，大人舍不得，5只螃蟹，一大锅水，就要放一把盐，这太不划算了。螃蟹要剁碎了喂鸭子，下了鸭蛋可以卖钱。

后来农村开始允许搞个体经济，开始分田地，允许个人去卖鸡、卖鸭子。过去拿现金交易，那是违法的，电子商务，想都不要想。

父亲辞职之后就开始创业，瞒着我外婆把所有的家当都卖了，还借了债，自己买了一条船，然后我爸妈开始开船，只一年就把债还清了。

这就是我小时候的生活。

好人要去考人大、做县长，为老百姓多做点实事

接下来是我上学的故事。我们村的长安小学是一所民办小学，老师全都是我们村里的人，没有一个公办的老师。学校只有几间民房，房子有窗洞和门洞，但从来没有安过窗户，也没有安过门。

上小学四年级之前，教室都是草泥房，讲台也是泥做的。我小姨在镇上给人做衣服，她花了近1年的时间，用碎布条给我缝了一个花书包。

每天上学我要背两样东西，右边是书包，左边是板凳。我们到了教室，就坐在地上，把板凳放在腿上当课桌用。一直到小学四年级，村长终于呼吁村民每家贡献10斤粮食，改善教学环境。于是我们有了瓦房，有了课桌，有了板凳。

我们小学一年级的语文老师，是小学二年级毕业的。小学二年级的数学老师，是小学三年级毕业的。我们校长是小学毕业，相当于小学六年级，是我们学校文化水平最高的。

到小学三年级的时候，校长带着我们村的会计、村长迎来一个高才生，许诺他再也不用干农活了，一年可以给他很多粮食，而其他老师光拿学校发的这点粮食是活不下去的，还得自己种地。

这位初二辍学的高才生上第一节课的时候，所有的老师都来听他讲课，向他学习。这位老师给我们上了一节作文课，要求我们写一篇400字左右的叙事文。老师改作业非常快，全班包括我这个班长都是0分。老师说来之前，我知道我们村里教课水平很差，但是没想到差到这样的程度。

老师很严肃地问：“你们知道为什么你们的作文都是零分吗？”我们没一个人知道。老师告诉我们，400字左右的意思是，不能左，也不能右，必须是400字。然后说，“我压根儿没看你们写什么，我每篇文章都数了字数，没有一个是正好400字的，所以你们都是零分。”

后来，老师说这样好了，我给你们写一篇范文，你们全部背下来，我预感这篇作文一年之后，你们考初中的时候有可能考到，一旦考到，你们每个人的作文都能得满分。

背到第三天的时候，我们班一个好事的同学告诉我说：“班长班长，不好了，老师的作文有401字！”我就带领全班同学数，数了3遍真的是401字。我感觉大事不好，问题很严重，到时候考试不全零分了吗？报告老师以后，老师看了半天，划掉了一个“的”字。

这不是笑话，农村的孩子在教育资源方面，真的是先天不足。

上初中的时候，我还是挺幸运的，考试基本上保持前几名。当时全镇只有一所初中，能收6个班，其中有4个班来自镇上的实验小学，结果我们班虽然有60个孩子，但只给了5个名额上初中。其他人只能回家务农或者自谋出路了。

现在回老家的时候，我有时想跟以前的同学聊聊天，结果很多同学故意装看不到我，他们不是讨厌我，而是有一种自卑感。其实，我的大多数同学们并不是不优秀，而是因为穷上不起学。如果当初能够给我们机会，我相信我们班里一定有很多人能走出农村，改变命运。

上了高中之后，教育资源越来越好，这是改变我一生命运的时期。比如，有一位齐老师，他是我们全班同学公认为最正直的老师。他给我们讲了很多社会问题，他建议我考人民大学。老实说，在他第一次给我提人民大学的时候，我并不觉得这学校多么好，在我心中最好的学校就是北大、清华、复旦。

齐老师认为他所有的学生都跟他一样，是最正直、最善良的人。他说，你考人大，从政去。虽然你改变不了这个社会，但是你回家可以做我们宿迁县的县长，在你的权限范围内，对宿迁人民好点，为老百姓多做点实事。

他认为，如果好人不去做这个县长，坏人做了县长，县里的老百姓会更苦。所以他希望这些成绩好的学生，都考上人大，走从政的道路。的确，那时候人大出来的毕业生，出来基本上都是当官的。

所以，我就听了齐老师的话，考了这个学校。自己觉得社会学应该是可以从政的，就报了这个专业。报到的时候问一位师哥，这个专业是否好找工作，师哥说基本上就人口学系能跟咱们系争夺“就业最差”专业的殊荣。后来，这两个系被合并成了社会人口学院。

第一次创业亏了20万，一度对人性产生怀疑

因为在上学期间看到了社会上的许多不平之事，也读了一些报纸杂志，所以我早早就对一些事情有了自己的思考。还在上初中的时候，我就发誓“上大学我只会带一笔学费，一定要自己养活自己，绝对不再跟父母要钱”。

我的事业起点应该是我背着蚊帐、被子、脸盆，到人大上大学的时候就开始了。我一个人坐上火车，把所有的东西都背到了学校，当时身上还有家里所有的亲戚朋友凑的500元钱。

为了实现我再也不向父母要钱的誓言，大一我就开始做家教、抄信封，那时候抄一个信封2分钱到5分钱。晚上10点宿舍熄灯，但走廊的灯会亮着，有时候我就坐在走廊边或者厕所门口抄信封。最多的时候，一个周末抄过四万多个信封，一下就赚了几百元钱。

这期间发生了一件事。同宿舍年龄最大的一个同学，喜欢上了一个外语系的女孩，终于有一天，他把那个女孩约出去，到人大东门的小花园里走了一圈。回来之后，那个同学就一直抽烟，抽到第二天6点。

第二天早上，我们问“老大你怎么了”？他说“没戏了，那女孩一听我是社会学系的，就说你们工作实在太难找了，嫁给你们，什么时候才能在北京买到房子啊？”从此再也不理他了，连见面的机会都不给，拒绝和他谈话。

我们一想，这下惨了，读了社会系，连女朋友都找不到了，找媳妇都困难了。所以一定要学一样别的技术。后来我想，什么技术能吸引女孩子喜欢呢？一定是最高深的技术，于是决定学计算机。我买了很多编程的书，课余时间学习编程。

大三的时候还推销过图书，什么《新财务手册》、《中国百物》、《世界名著一百篇》等，总之做这些还是很幸运的，没有再跟家里要一分钱。

之前说过，我本来想从政的，为什么又要去创业呢？那是大二的时候，我的预备党员因种种原因没当上，让我对从政这条路不再热心。我觉得以我这种较真的性格，真去了政府，是没有能力去保护好一个县的，既然不能够从政，那就去创业。

到了大三下学期，我利用休息的15天时间，去沈阳帮一家公司编程。没日没夜地工作，几乎每天只睡几小时，一日三餐吃快餐，大年三十的晚上，终于和几个同事出去喝了一顿酒。

那时候的程序员特别值钱，我非常辛苦地写了很多的程序，收入还不错。

大四的时候，课程很少，我开始创业，开了一家餐厅。

因为没有太多时间管理，每周我就去一次，我给员工改善了伙食和住宿条件，提高了工资待遇。我觉得对员工这么好，他们一定能帮我把餐厅做得更好。

之前的老板经营的时候，餐厅的生意非常好，天天晚上排队。结果过了两个月之后，就不对了，大厨和前台、买菜的都变着法儿贪钱，餐厅变成了一个只进不出的无底洞。

最后，我向小姨借了两三万元钱，结清了所有的账，再也没回那个餐厅。那是我第一次创业，亏了近 20 万元，有借小姨家里的钱，还有我爸妈攒了一辈子的钱。

我第一次创业失败了，之后，我开始对人性产生了怀疑。我不认为自己有错，我认为自己一点错都没有，我对员工这么好，为什么他们这样对待我呢？他们也是从农村出来的，为什么要骗我的钱呢？想了很长时间。

然后，我去了一家日本企业，开始管理公司的信息系统。日本人那一套管理系统非常清晰，怎么前后一一对应，怎么保证数量精准，都给了我很大的触动。在日本人眼里，正确就是正确，错误就是错误，不像我们中国人说的有什么误差，误差就是错误。

我在那家日企陆续做过信息、库房、销售岗位，把管理核心摸得很熟之后，我才知道，我第一次创业失败，全是我的错。因为我没有对员工进行任何管理，没有系统流程，防范漏洞。

第一次创业失败的原因我找到了，我一定要再去创业，要证明自己有能做一番事业，不能抱着遗憾老去。还有就是，因为受到齐老师等人对我的培养，我一直坚定一个信念，做一家不违法、没有贪污的企业，去承担我们的社会责任。所以，我就离开了日本公司，建立了自己的公司。

所有的青春都倾注在这家公司上，我不愿意它走上邪路

从 1998 年走到今天，创业 15 年。2004 年 1 月 1 日正式做电子商务，到 2013 年是第 10 年。每年我都把工资的 2/3 捐出去，虽然公司一直在亏损，

但我们坚持每年捐出一笔钱来，保证 1000 多个大学生的学业。我们还在其他慈善项目上捐款。2008 年“5·12”汶川大地震的时候，我也带着员工到四川战斗了 14 天，这都不算什么，我们没有宣传过，我不觉得这算得上公司的社会责任。

这应该是我们最基本的义务，那么什么才是我们京东的社会责任？

我认为：我们一定要做合法的企业。从 1998 创业，我们在中关村开一家小店卖光盘、卖刻录机开始，我们就不卖假货，就开正规发票。

如果卖假的光盘、碟片，我们可能赚 10 倍的利润，但我们从没有这样做过。也因为如此，2003 年“非典”期间我们将店转移到网上时，有版主帮我们说话。

“非典”期间，我把所有的店都关了，急得跟热锅上的蚂蚁一样。后来我们想试试网上销售，那时候没有货到付款，都是通过邮局汇款。所以很多人并不放心这种交易方式。

我们不停地到各个论坛上发帖，在一家专业测评网站上发帖时，总版主回帖说，京东多媒体是我三年来认识的，中关村唯一一家不卖假碟片的公司。这样，才有人开始买我们的商品，这都是我们过去 5 年诚信积累的结果。

现在，我们退到仓库的货物有几个亿，这些货物很多是拆了封但从没用过的。但我们规定，只要拆过封，绝对不允许二次销售。传统的连锁店里，不会有人把这些商品当成二手货处理，而京东从来不这样做。

京东也从不逃税。如果我睁一只眼闭一只眼，京东一年的利润会有很多。但是我一直有一个梦想，就是希望一切都在遵守法律的情况下，做成功一家公司，这才是我创业的目的。

我不希望京东失败，我一定要公司的行为都符合国家的法律规定。所以我不能容忍内部人的贪污腐败，在这方面，我有绝对的洁癖，我也不能容忍京东人贪污公司一分钱。

所以，什么是社会责任？让企业合法的、干干净净的成功，就是社会责任。我管不了这个社会，但是我一定要管好这一家公司。我希望这个社会上，这

样干净的公司越来越多。如果这家公司有任何违法犯罪行为，不管赚多少钱，对我来讲，都不会有成就感。我把所有的青春倾注在这家公司上，我不愿意它走上邪路。

我花了这么多时间、精力在管培生身上，不仅希望培养出京东的优秀人才，让我们取得更大的成功。还希望他们把我的价值观带到他们的生活中去，教育好他们的子女，教育好他们未来的下属、员工、部门或者一家公司。这就是我们的社会责任。

我们目前有2万名配送的兄弟，将来会有3万名、4万名，甚至10万名。他们在公司工作满5年就能在县城买一栋房子。有一个仓储的老员工告诉我，现在我们仓库的停车场停满了小车，他在京东工作6年半了，跟我一样从农村出来的。

我们有很多这样的员工，能够在老家县城买房子了，能够让爸妈不再去种地了，能够让孩子去城里上学了。他们的后代和家庭会逐渐地摆脱贫穷落后，逐渐地享受到社会更公平的各种资源。

能够改变他们的命运，不就是社会责任吗？他们需要稳定的工作，他们经不起折腾，所以，京东一定不能失败。不然我们这么多配送的兄弟们，再找一份这么踏踏实实的工作可能就不是那么容易了。

给我们配送员一份有尊严的工作，改变他们家庭的命运，让他们活得像个人样，让他们相信社会有温暖，让他们的孩子可以更快快乐。

跟这样的员工一起，跟这样正直善良的一帮人，互相关爱、尊重的一帮人一起合法干净地成功，过有尊严、有信心的生活，就是我们最实在的社会责任。

京东商城董事局主席兼首席执行官

刘强东

引言

在鸟巢北边的北辰中心，刘强东的办公室里，一幅巨大的中国地图占据了大半个墙面。一张红色的大办公桌后面，刘强东像国王巡视土地一样在地图上寻找着下一个目标：这里要不要建个配送中心，哦，或是物流中心也行。

也许在下一秒钟，刘强东就会抓起电话，向相关负责人下令：

红旗要插到这里。不断地挑起战争，不断地攻城略地，这就是被称为“坏孩子”刘强东的野蛮扩张方式，虽然他自己更愿意被人称为“斗士”，但业内人士或许更愿意把他叫作“侵略者”。

是的，人们对他褒贬不一，讨厌他的人称他为“搅局者”、“价格屠夫”，喜欢他的人叫他“强哥”、“斗士”。但无论人们为他贴上怎样的标签，刘强东依然是刘强东，循着他的梦想，守着他的底线，带着他的团队，高速驶向京东商城的未来。

刘强东，一个农民的儿子。初学文，拟从政。后“不务正业”，一心经商赚钱，站过柜台，开过实体店，因“非典”误入电商行业，从此一发不可收拾，成就了中国自主式 B2C 传奇。

“从创业那一天起，我就从来没有准备重新穿上皮鞋！”

“如果三年内，任何采销人员在大家电上加哪怕一元的毛利，都将立即遭到辞退！”

“我是一个有时候比女人还温柔的男人。”

微博成为公众了解刘强东的一扇窗户，在这里，他不再是那个隐在幕后高举价格砍刀的屠夫，也不再是完美无瑕的所谓“成功企业家”，他也会晒出狼狈不堪的经历，会吐槽愤懑和失意。当然，他分享更多的，是经营京东十几载的经验教训和喜怒哀乐，这笔财富原本是刘强东独有，如今则与众共享。

2011年CCTV中国经济年度人物奖揭晓，京东商城CEO刘强东名列榜单。这位以打造“有中国特色的亚马逊”为目标的电商强人，像贝索斯一样，执拗地将钱花在物流上面。在面对烧钱无底洞的质疑时，强人非常肯定地说：“只要你让用户满意了，盈利根本不是问题。”

刘强东就如一位高明的弈棋者，在杀伐果断的凌厉攻势背后，有着放眼通盘的隐秘布局。他不想成为一个只会打打杀杀的过河卒子，他是运筹帷幄的将军，他想赢。他希望自己笑到最后，邀请初恋女友来庆功。因为京东的“京”就是来自初恋女友名字的最后一个字。

本书从不同纬度解读刘强东的创业智慧，重点分析刘强东的性格、布局、团队、信念、思维方式、资本运作等成功密码，以期给读者呈现一个真实、简单、智慧的京东掌舵人。若读者能从本书中读到一两点有用之处，则为作者之幸，善莫大焉。

目 录 I

代序 / 001

引言 / 011

一、“温柔”的“强人” >>>

做一个真实的人 / 002

有时候比女人还温柔 / 005

我本低调，无奈高调 / 009

光脚的不怕穿鞋的 / 013

专制和民主的二维 / 017

生命的价值，跟有没有钱没有关系 / 020

平和的心境很重要 / 023

老刘宣讲·第一讲：电子商务这条道路一定是正确的 / 027

二、布局者亦是局中人 >>>

所有人都是竞争对手 / 034

成功不是打败对手，而是壮大自己 / 037

摔跤不可怕，爬起来努力走得更好 / 041

把最实惠的价格带给用户 / 045

打造自己的支付平台 / 048

未来一定要做技术驱动公司 / 052

打通产业链，更有价值 / 056

老刘宣讲·第二讲：零售企业的竞争实际上就是成本和效率的竞争 / 059

三、主角京东，为谁歌舞 >>>

以低价破封杀 / 066

谁赚钱，就辞退谁 / 070

认出我，价格减半 / 073

不追求速度，更强调品质 / 076

要了解用户需求，需亲自倾听客户声音 / 079

只要让用户满意了，盈利根本不是问题 / 082

钱要烧在哪里 / 085

老刘宣讲·第三讲：做电商要熬 10 年，不要自己做平台 / 088

四、哪一支队伍能胜 >>>

多花精力在“留下来”的人才身上 / 094

可以做 A、B、C 的人，可能 A、B、C 都做不好 / 098

要选择那些“真正能够一辈子吃苦的人” / 101

最大的挑战还是来自团队的挑战 / 104

- 对员工的培训都是免费的，而且没有锁定期 / 108
- 要想成为佼佼者，必须深深爱上这个行业 / 111
- 学会与他人分享 / 114
- 老刘宣讲·第四讲：“修养生息”与“店小二”态度 / 117

五、创业，路在何方 >>>

- 做电子商务本是无奈 / 126
- 确保公司活下去最重要 / 130
- 不要把鸡蛋放在一个篮子里 / 134
- 简单才是完美的 / 137
- 努力跨过三道坎 / 141
- 有任何不诚信行为，都会付出惨重代价 / 145
- 必须做好 10 年以上创业准备 / 149
- 老刘宣讲·第五讲：物流和售后服务是未来发展的方向 / 153

六、资本似水，企业如舟 >>>

- 董事会，我的地盘我做主 / 160
- 宁愿估值低，也要找大基金合作 / 164
- 如果丧失控制权，不如彻底卖掉 / 167
- 和投资人只能“一夜情” / 170
- 投资人和创业者是平等的伙伴关系 / 173
- 用数字说服投资人 / 176
- 老刘宣讲·第六讲：创业团队和投资人的关系 / 179