

记者手记

刘强东的孙子兵法

□本报记者 陈静

刘强东位于北五环北辰时代A座10层的办公室,比邻鸟巢,视野极好,与两年前海淀苏州街拥挤杂乱的办公环境相比,这里的条件好了许多。宽敞的办公室,窗明几净,刘强东却难以忘记苏州街办公室墙上的一行字——“只做第一”,他说“那时是刻在墙上的,现在是刻在心里。”

起家于中关村的京东商城,一直保持着与数字化网民息息相通的草根性,而电子商务的野蛮生长也在京东商城身上体现得淋漓尽致,从3C行业的群魔乱舞到与当当网PK,时至今日挑战零售巨头苏宁电器。

酷爱沙漠越野的刘强东,性格直爽。但是,在豪爽背后,刘强东的谋略与胆识亦让人印象深刻。以最近两次与当当网、苏宁电器的价格大战为例,其商战思路非常值得研究。

孙子兵法云,善战者,致人而不致于人。刘强东对于战机的把握非常重视,一旦决定,就以迅雷不及掩耳之势,倾全公司之全力出击。

刘强东自称“从不炒股”,但在发动价格战时,往往选择竞争对手在资本市场最薄弱的时机。

当当网2010年12月8日在美国挂牌上市,6天后,京东商城就宣布针对当当网在图书市场展开价格战。黑云压城之下,当当网股价连跌6天。气得当当网CEO李国庆在公开场合抨击刘强东,“既没有战略,也不懂事。”

两年后,京东商城的目标对准了苏宁电器,其时点也颇为巧妙。

8月13日晚间,苏宁电器公告发行80亿元公司债,当晚还有媒体披露苏宁集团由于融资从事商业地产,被证监会点名收紧信贷。

14日一大早,刘强东就宣布大家电产品三年零毛利,直接指向苏宁电器。当天,基金重仓股苏宁电器股价一度跌停,收盘大跌7.11%。

这样一来,持有苏宁电器的股民不干了,对着刘强东开骂。刘强东通过微博抱怨:“唉!还有股民发帖骂我,说是我把他手里的苏宁股票搞跌了,其实很多股民和机构炒股前压根不做市场研究。我来普及一下:美国Bestbuy(百思买)预计今年销售额550亿美元,毛利率超过25%,没有宣布回购前的市值只有50多亿美元,PS值是0.1,如果你做过这个研究就不会骂我了……”

PS值即市销率估值法,是总市值与销售额的比值,刘强东的意思是,如果与百思买比较,苏宁电器的估值偏高。

股价下跌使张近东的压力大增。在苏宁电器刚刚完成募资47亿元的定向增发中,张近东自掏腰包35亿元现金,认购价为每股12.15元,如今股价腰斩,浮亏超过16亿元。更关键的是,张近东参与增发的资金主要来源于股票质押,其所持大部分股权已经质押,如果股价继续下跌,张近东将被要求补充。

自黄光裕事发后,苏宁电器在国内几无对手,直到碰上野蛮生长的京东商城。

市场传言,零售业大佬张近东近年来对刘强东非常关注,刘强东的任何公开讲话和报道,都会叮嘱下属送来,一字不漏地看完。



刘强东 京东商城集团董事局主席兼首席执行官

1996年 毕业于中国人民大学。

1998年 在北京中关村创办京东公司。早期代理销售光磁产品,短短两年内成为全国最具影响力的光磁产品代理商。

2003年 创办了“京东多媒体网”(京东商城的前身)。

2012年 在接下来的8年中,京东商城每年以200%的速度腾空而起,成为目前中国最大的网络零售商,也是国内首家销售额突破百亿元的电子商务企业。

2011年 被评为CCTV中国经济年度人物。

□本报记者 陈静

8月13日晚,立秋后的北京依然闷热,刘强东躺在床上辗转反侧,他感到莫名其妙的兴奋,甚至有点失眠。一场预谋4年的战争,即将打响。

14日一大早,刘强东宣布所有管理层停止休假。在“战前动员会”上,刘强东再次挥师价格大战,任何采购人员在大家电上哪怕加上一元的毛利,都将被立即辞退。从今天起,京东所有大家电的价格保证比国美、苏宁便宜至少10%以上。如果苏宁卖1元,那京东就卖0元!”

从2008年大战3C传统渠道商、2010年与当当网图书大战,到2012年8月主动“约架”零售业龙头苏宁电器,三大战役中刘强东基本上形成了“先发制人”、“赤脚不怕穿鞋”的斗争策略。不断挑战现有规则的刘强东,终于碰到了苏宁这个硬对手,两位“东哥”谁能笑到最后?

“叫板”苏宁

京东商城与苏宁电器之间的战争,其实双方早有预感,只是刘强东将其提前到今年8月14日而已。出生于江苏宿迁的刘强东,与雄踞南京的苏宁电器董事长张近东可以算是老乡。尽管两人有惺惺相惜之感,但是双方都知道,两个公司之间的一场硬仗在所难免。

刘强东曾表明心迹:“近东兄是我敬重的企业家之一,多年来,我一直避开直接针对苏宁的价格战。同为老乡,相煎何太急?但是最近你们实在……我们私下里可以成为朋友,但价格战必须打。”

京东商城一位内部人士称,4年前当京东商城上线大家电时,就把家电连锁业国美苏宁两大巨头当做标杆。凭借电子商务推城拔寨的劲头,京东迟早会与国美苏宁展开正面战争。

事实上,国美苏宁并没有漠视京东商城,特别是当京东上线大家电后。这块阵地一直被视为国美苏宁的传统领地,多年来无人敢涉足。创维一位高管就表示,“家电连锁业猛人辈出,黄光裕、张近东等人绝对堪称商业奇才,当京东布局大家电之时,他们自然不能坐视。睡榻之侧,岂容他人鼾睡?”

2012年8月,与家电连锁巨头苏宁的大战终于来临。每年的七八月份,是京东商城员工休年假的高峰期,几乎三分之一的管理人员不在岗位。8月14日早上,刘强东宣布取消所有管理人员的年假,召集总监以上员工召开会议,管理层全部到岗。

14日中午,刘强东宣布,三年内京东商城大家电零毛利,任何采购人员在大家电上哪怕加上一元钱的毛利,都将被立即辞退,并且保证京东所有大家电的

刘强东 “赤脚”行走电商江湖

价格比国美、苏宁便宜至少10%以上。

一石激起千层浪,资本市场首先遭到冲击。苏宁电器002024(14日开盘后一度跌停,尾盘跌幅超过7%,国美电器0493.HK)在随后的3个交易日里跌幅超过16%。

刘强东主动“约架”苏宁的做法,让不少人觉得他太霸气,而针对有家电品牌厂商宣布与京东停止合作的说法,刘强东更是直接回应:“拒绝与电商合作的品牌商,是会走下坡路的。”

“我们四年前在增加大家电品类时,就注定了与国美苏宁的战争不可避免。”刘强东毫不隐晦,本来打算在今年中秋、

“电子商务的野蛮增长方式,无论是过去还是将来,一定会给品牌厂商、传统渠道商带来很多的纠结和痛苦。但是,我觉得没人能阻挡这种力量,既然阻挡不了,我们唯一能做的就是坐下来,探讨如何解决这种矛盾和冲突,而不能简单的封杀。对于保持高速增长

的京东商城而言,单品牌厂商的封杀是没有意义的。”

刘强东很早就展现出经商的天赋。早在大学期间,他就开始创业,其间几经起落,不仅锻炼了他的商业敏锐,更造就了他今日的性格。

1992年7月高考结束后,刘强东的成绩完全比不上清华大学物理系,但他填报了人大社会学系,连他父母都被蒙在鼓里。高中时的一位老师鼓励我走仕途,造福一方百姓,考人大就是为了今后做官的。”

但进校后不久,他发现自己所学的社会学与仕途关系不大,并且将来的就业状况也不乐观。失望之余,刘强东将精力转向了挣钱。帮人抄信封、倒卖书籍、编软件卖钱、开餐馆,刘强东不安分的性格让他没少折腾。

大三时,刘强东迷上了计算机编程,立志成为一名程序员,这在当时算是“金领”。刘强东在机房里通宵学习,困了就在地板上睡觉,次日凌晨6点再回学校上课。大学时期,他一共参与了3个编程大项目,赚到20多万元。刘强东自认为“在第一代程序员中还是排得上号的”。

江湖有传闻,直到2008年,北京还有一家不小的饭店用的是他当年编写的收费系统。很快,刘强东给自己买了“大哥大”,成为人大最早拥有“大哥大”的学生。他还花两万多元购置了“人大第一台学生机”。

大四的时候,人大西门附近一个餐厅要转让,刘强东意识到这是个机会,并雄心勃勃地计划将其扩大为全国连锁店。他投下自己所有的积蓄,并向父母、亲戚借钱,一共凑了24万元盘下这个餐厅。

24万元在当年可谓是一笔巨资,22岁的大四学生刘强东此举堪称“豪赌”,其冒险精神令人唾舌。但这一次,刘强东吃了败仗,不到半年时间就撑不下去了,最后几乎是血本无归。

刘强东当时是以“将心比心”的朴素思想来管理员工。之前,餐厅员工住在地下室,吃的是剩菜,老板自己管钱。而刘强东接手后,不仅马上给员工涨了工资,将员工宿舍搬到居民院子,还规定员工每顿饭四个菜,不吃剩菜。更夸张的是,买菜、收款都由员工负责,他每周只来餐厅两次。由于疏于管理,员工吃拿回扣,餐厅最终倒闭,刘强东大学四年的积蓄全部赔光了。这次经历让刘强东大受打击。日后,他豪爽依旧,对员工信任依旧,但事先会花很大精力建立规章制度和游戏规则。

1996年大学毕业后,刘强东进入一家日企工作。两年后,在创业的冲动下,怀揣着1.2万元现金,刘强东盘下中关村海沙市场3.5平方米的档口,开始倒卖刻录机。在中关村倒腾的刘

明基一款产品在京东商城的销售价仅为3099元,而市场价在3600元,这样一来,明基的传统经销商不干了,集体向明基抗议,要求封杀京东。

但是,刘强东更为强硬,立即将价格进一步下调了100元。此番战斗,双方僵持了半年多。京东虽然伤害了明基渠道商的利益,但其渠道商也不是铁板一块,总会有渠道商为了走量,发货给京东。最后,明基也想明白了,不管电商还是渠道商,都是帮自己销售,唯一的矛盾是渠道商与电商之间的利益冲突。

2009年之前,京东商城与明基、LG乃至创维等多家品牌厂商的经销商发生过冲突,但随着电子商务大潮挺立,3C厂商与京东逐步由最初的对抗走向合作。

曾经开过12家实体IT连锁店的刘强东,内心十分理解电商冲击传统渠道所带来的痛苦。

“电子商务的野蛮增长方式,无论是过去还是将来,一定会给品牌厂商、传统渠道商带来很多的纠结和痛苦。但是,我觉得没人能阻挡这种力量,既然阻挡不了,我们唯一能做的就是坐下来,探讨如何解决这种矛盾和冲突,而不能简单的封杀。对于保持高速增长

的京东商城而言,单品牌厂商的封杀是没有意义的。”

事实上,当时全国有300多家出版社反对,”刘强东说,“但是几个月后,我们每天的图书订单量就接近3万元,提前完成了全年目标。”

如今,京东与当当的关系早已没有之前的剑拔弩张。我们现在的图书销售额比当当少三四个亿,但不会为了图第一的虚名而劳心费力,价格战还是很辛苦的。”

对于刘强东而言,厂商的“封杀”并不陌生。刘强东发动的价格大战,往往是动了别人碗里的奶酪,在京东发展历程中,总是伴随着被“封杀”的阴影。

京东商城最早以3C产品为主,在这个价格战最为惨烈的市场,京东顽强地生存下来,并不断发展壮大。期间,刘强东的价格战战术日趋成熟,随着京东商城每年200%以上的增速,其底气也越来越足。

京东商城最早的一场3C大战,以其完胜收场。

2008年11月14日,明基对外发布声明,针对“个别企业以3099元的非正常低价销售BenQ投影机产品”,明基“不保证为原厂正货”、“不保证核心零件为原厂生产”、“不保证提供正规质保服务”,明基“快不允许不法分子以任何方式损害品牌声誉”。业内都明白,明基所指的“不法分子”就是京东商城。

明基为何要封杀京东?原来,

强东,遭到了女朋友的反对。那时候她在读研究生,有时候下课会跑到柜台上,坐在那儿看着刘强东,半个小时之后突然冒出一句话:难道你一辈子就要这么生活下去吗?偶尔还会说:为什么你不能选择我们一块儿出国呢?第三句话:你为什么不能再考个研呢?”

显然,女朋友无法理解刘强东,而刘强东的父母也一直不支持他创业。但是,刘强东依然选择了坚持。

随着规模不断做大,刘强东不满足于继续做代理商。此时,家电零售业正发生着巨大变革,国美苏宁等连锁企业,跳过

各级代理商,直接从厂家进货,实现零供对接,以低价为旗号,逐步将当时的百货公司、五交化商场打垮,这种模式深深吸引了刘强东。

刘强东从来没有觉得自己会和互联网有交集,他当时的偶像是黄光裕,梦想在全国建立IT连锁卖场。刘强东一度将自己的连锁店开到12家,但2003年的一场“非典”,让他的生意一落千丈,门店一个顾客都没有,每天损失好几万。

无奈之下,刘强东带着公司员工到各个网站发帖,注册了几百个QQ号去推销产品。慢慢地,刘强东发现网上的销售量增长非常快。

2004年,刘强东决定关闭实体店,彻底转型做电子商务。当时,京东12家连锁店占到公司销售额的90%、利润的95%,转型意味着放弃95%的成熟市场,去争取5%的不确定市场,刘强东在做这个决定时非常痛苦。当他把这个想法向京东六个部门经理征求意见时,两个支持,四个反对。讨论进行了一个晚上,直到凌晨3点,刘强东才说服所有的部门经理。

到2005年年中,京东关掉所有连锁店。而当年,黄光裕成为中国首富,连锁模式依然受到市场追捧。但刘强东依然坚定转型,进军电子商务。

草根本色

出身农家的刘强东,至今保持着草根特色,直到今天,他似乎都不愿放弃这种特质。

刘强东喜欢在网站上与客户进行互动。刚转型做电商时,他大部分时间都泡在网上,和京东的2700名注册用户“都很熟”。深夜,当别人都睡觉了,刘强东还趴在电脑前回复网上的帖子,他晚上每睡两个小时就会自动醒来,用十分钟的时间给用户回帖,然后接着睡觉。有时,已经是凌晨4点钟了,网友们看到刘强东还在发帖。等网友们早晨醒来,上京东网一看,刘强东还在发帖,以为刘强东一晚上都没睡,其实刘强东是“边睡觉边发帖”的。

自从有了微博,刘强东也

将其作为与客户互动的平台,其直爽、坚韧的性格更是表露无疑。

8月16日下午,他在微博中写道,“从创业那一天起,我就从来没有准备重新穿上皮鞋!”

和苏宁的价格战刚开始时,刘强东在微博上写道,“刚刚和各位股东开完会,今日资本、雄牛资本、KPCB、红杉、老虎基金、DST等几个主要股东全部参加了!大家都知道打苏宁的事情。我说这场战争是要消耗很多现金的,你们什么态度?一个股东说:我们除了有钱什么都没有,你就放心打吧,往死里打!”

刘强东与投资人的关系一直表现得颇为强势。据悉,在京东商城9个董事会席位中,今日资本等4个投资方各有1个席位,而刘强东则控制5个席位,投票权超过50%。

而最初,刘强东的融资之路并不顺利。2006年,京东商城主营3C产品,尽管年销售额达到6000万元,但实行低价策略的京东其实是亏损的。和很多创业者一样,刘强东见了很多投资人,挨了不少白眼和冷遇。最终,他找到当时中国最大的彩电玻璃壳生产企业——河南安彩集团,安彩愿意投500万元给京东商城,但要求京东商城不得再向其他公司融资。尽管条件很苛刻,但刘强东还是签了这份合同。

在安彩首期打给京东150万元后,其自身的主业——彩电玻璃壳业务突然下滑,两年间亏损高达10亿元。在这种情况下,安彩不仅没有支付后续的350万元,还把前期投入的150万元要了回去。

这下,可让刘强东着急了,他不得不四处“化缘”。直到认识今日资本的总裁徐新。两人一见如故、相谈甚欢。2006年10月的一个晚上,两人在北京长富宫饭店晚上10点一直聊到凌晨2点。本来只想要100万美元的刘强东,在徐新的说服下,拿了今日资本的1000万美元。4年后,刘强东替安彩集团算了一笔账,当时的那笔投资已价值50亿元。

曾经投资过网易、娃哈哈等大公司的徐新,为何选择名不见经传的京东商城?徐新后来回忆,刘强东“这哥们”天天趴在网

上“给用户回帖”,不辞劳苦,有时凌晨还在回复用户,事必躬亲的创业者是公司能否成功的关键,她最看重的就是这一点。

8月底,酷爱户外越野的刘强东要去穿越非洲沙漠。“国内的沙漠都走遍了,这次打算去非洲,估计要在那边待20天左右。”刘强东说,“在公司每天都被一些琐事打扰,在大沙漠孤寂的环境下,能好好思考。另外,在大沙漠,公司管理层联系不上我,也正好考验一下公司的管理制度。”

刘强东在京东商城的发展历程中,三大战役最为关键,分别是2009年与传统分销商的3C价格大战、2010年底与当当的图书大战、2012年与苏宁电器的大家电大战。刘强东说,这次大家电之战后,京东在标准化产品领域的价格战基本上告一段落。

刘强东在京东商城的发展历程中,三大战役最为关键,分别是2009年与传统分销商的3C价格大战、2010年底与当当的图书大战、2012年与苏宁电器的大家电大战。刘强东说,这次大家电之战后,京东在标准化产品领域的价格战基本上告一段落。