# 刘强东经典语录

来源：网络 作者：醉人清风 更新时间：2025-06-12

*第一篇：刘强东经典语录刘强东经典语录刘强东的京东商城在1998年创业之初，定位为传统渠道商，到2024年，才打算复制国美、苏宁的商业模式经营IT连锁店，到2024年，京东商城的IT连锁店已经发展到十多家，但最后由于“非典”的到来而被迫歇业...*

**第一篇：刘强东经典语录**

刘强东经典语录

刘强东的京东商城在1998年创业之初，定位为传统渠道商，到2025年，才打算复制国美、苏宁的商业模式经营IT连锁店，到2025年，京东商城的IT连锁店已经发展到十多家，但最后由于“非典”的到来而被迫歇业。之后通过一年的时间开始尝试线上和线下相结合的模式经营产品。2025年1月开始，刘强东带领公司进入了电子商务领域，正式创办了“京东多媒体网”，继而发展为京东商城。2025年，刘强东最终下定决心关闭零售店面，转型为一家专业的电子商务公司，也正是这个决定，成就了如今的京东商城。

1.你可以对一个创业者不断批评，但请少一些讽刺挖苦！无论如何，创业者即使失败了，也比整日不做实事只会嘲笑他人的人强100倍！--与同在草根创业路上的同仁们共勉！大家加油！

2.最近看到很多人说电商圈地是为了靠房地产赚钱！这是源自对大型电商物流的不了解造成的。目前，国内根本就没有可以容纳数百万种商品的超大型单体库房，大型电商只能自建或者合作代建。在京东亚洲一号没有建成前，我们在北京租赁了7处库房，导致购物体验和物流成本都很不好！这是主因！

3.你的好日子是因为自己比别人更努力，而不是寄希望于竞争对手死掉！因为倒下一个竞争对手，会有更多竞争对手涌进来！

4.分享一下京东培训体系：总监以上有“EMBA进修方案”;中低层管理人员有“管理干部培训班”;底层员工比如配送员有“十百千培训工程”;新毕业大学生有“管理培训生项目”。这些培训对员工都是免费的，而且没有锁定期！培训结束离开京东无需任何费用补偿。在快速发展中，京东不完美，但我们会继续努力！

5.建议创业者引入风投的时候尽量和大基金合作！宁愿估值低一些！因为小基金管理人支持你没用，他们搞不定背后的Lp，很多事项推进起来非常麻烦！根据老刘和VC合作的经验来说：合理事项大基金很快可以推进，反而小基金没完没了讨价还价，浪费了大量时间！

6.很多人都感慨中国电商人才匮乏！一些传统行业同仁见面更是向我抱怨找不到电商人才，我真不明白啥叫“电商人才”？今天早会看了一下我们公司高管入职前的经历，92%没做过电商，84%没有互联网从业经验！只要懂商业、懂用户就足够了。所谓电商人才只是一个传说而已！

7.有些创业者担心失去融资机会，对于融资条款不敢积极谈判。抱着“钱到了我手里我就是大爷”的心态就随意签署协议！这和“欠钱的人是大爷”的心态一样卑劣！你可以采取一切合法手段去争取一个有利于你的游戏规则，但是绝不能不按规则出牌！电商融资末班车即将开走，祝大家好运！

8.我不是大嘴，我只是一个不愿隐藏内心的人！真的！以后谁说我是大嘴我和谁急！

9.行业底线一再被打破！因为之前再流氓的公司都会遵守robots.txt协议！这也是愈来愈多公司不信任老马的根本原因！信息透明、为用户服务？这种骗人的鬼话已经没人信了，早晚谁给钱多谁就排在前面，别想得到公平的信息。相反只会加重电商负担，最终还是消费者买单！

10.今天彻底明白了一个道理：有些人，那些贪婪无度的人！你绝对不能有丝毫妥协，你把妥协视为博弈中该有的美德，而她视为你的软弱！没完没了向你索取！

11.12.有钱不是万能的！3年前，某业界大佬想白菜价控股我们，并温柔的威胁说“如果你不和我合作，我拿5亿美金难道打不死你？”我说“我创业之日几乎没钱都没有害怕，何惧今日？”并且年轻气盛的反忌“和我合作是你一生进入零售业最后一次机会”。今日闻该b2c网站停运。光脚别怕穿鞋的。

13.很多人看电商行业都是仰视，看到的都是几个比较突出光鲜的，其实往下看看：尸骨一片！还是那句话：电商行业依然存在机会，但是必须做好10年以上创业准备，还要有足够多的钱去烧！

14.我坚持认为：企业管理方式没有好坏、对错之分！民主式、家族式、职业经理人式、现代国际式、农民式！都可以获得成功！关键是你的企业是否形成了特定管理文化氛围！你的团队是否都理解并接受了某种管理方式！“理解和接受你的管理方式”才是关键！

15.有的人亏损了9年刚刚赚钱就说电商不该亏损经营；有的亏损比例近10%还在骂亏损的同行不该烧钱；有的投资人为了压低电商估值疲于奔命唱衰电商；有的人对电商一无所知却冒充专家质疑电商模式博眼球。以上4类人都是骗子！电商同行们别怕！埋头做事！一个为众多网友带来便利、省钱的业务模式不会失败！！

**第二篇：刘强东管理**

刘强东说过，如果有一天京东倒闭了，一定是执行和团队管理出了问题，而不是商业模式的问题。这一方面可以看作是他对京东商业模式的信心，另一方面也表明了他对人才管理的重视。

刘强东曾经说过：“过去很多人失败的时候说，政策的变化，市场的变化，消费者需求的变化，技术的发展等等，导致了失败，都是瞎说，最终都是人不行。” 如此重视对人的管理，刘强东对此也颇有心得。在2025年3月31日，“京东众创学院”成立之时，作为校长的他为嘉宾们上的第一课，讲的就是他管理人才的秘诀——四张表格。

刘强东：我管7万5千人靠这四张表格

我最讨厌讲的是心灵鸡汤，所以今天不会跟大家讲任何的心灵鸡汤，特别是创业鼓励的话。作为创业者，如果你的激情需要来自于别人的鼓励的话，我认为是很可怕的。激情永远是来源于自己，不是别人的鼓励。

管理一家公司，有两个最重要的权力，一个是人事权，一个是财权：管人和管钱。第一堂课和大家分享一下京东是怎么管理人的，我们2025年做电商的时候，总共是36个人，截止到昨天晚上已经有75000多人，年底还将新增近四万名员工，而且还有数万名乡村推广员。

给大家分享一下京东公司的内部几张表格。1能力价值观体系

第一张表格叫能力价值观体系：

这是京东第一张管人的表格，最重要的表格，也是我们选人、留人包括辞退员工，用的都是这张表格。对所有的员工进行分类，你发现有这样五类：

第一类是能力一般，也就是业绩和绩效很一般，得分很低。价值观没有得分的高低之分，价值观叫匹配度，任何一家公司都要提出价值观是什么，企业文化的核心部分。你要对每个人进行一个价值观匹配度的考核，比如说一些问卷调查等等，同时在试用期三个月之内，一个人的行为，所有的行为都是被他价值观所左右的。三个月之内对他日常工作的言行观察，基本上判断出这个人的价值观和你的公司价值观的匹配度是多少。通过问卷测试，以及日常行为观察，二者得到价值观的匹配。

如果说能力一般，价值观得分又很低的情况下，在我们内部就称之为废铁。这样的员工在招聘的时候一般就不要，把废铁弃掉，要不然没有任何的业绩，价值观跟你公司不太相符。价值观有什么意义？在京东公司用人价值观第一，能力第二。一个人价值观不匹配的话，我们从来不用。能力放在第二位考核。

第二类是他的价值观跟公司非常匹配，但是他的能力绩效就是不达标。能力一般，价值观匹配度很高，这类人我们称之为铁。对待铁这类的员工我们一般来讲会给予至少一次转岗的机会。比如说你做采销的，价值观匹配高，但是能力业绩上不去。怎么办？你是否有别的喜好和才能，比如说去别的部门，总之我们至少给一次机会，或者培训的机会，或者转岗的机会。但是，因为公司不是一个慈善机构，面临生存压力，如果给完机会之后还是不行，当一次转岗或者培训之后绩效仍然达不到要求的话，公司要请他走。

第三类，大部分的员工，80%的员工能力和价值观都在90分之间，我们称之为钢。这是公司核心的员工主体，一般来讲正常的，比较稳定的结构是占80%。

第四类员工非常强，价值观和你的公司价值观匹配度非常高，能力也非常好，这类人我们称之为金子。稳定的结构占20%，有可能是技术人员，不一定是管理人员。还有一类员工，能力非常强，业绩非常好，让他做某一个采销非常好，但是他的价值观跟你的不匹配，这类人最难对待，各个老板都不太好定夺。特别是不犯错误的时候怎么办？我们称之为这类人叫铁锈。我们第一时间要干掉的就是铁锈，比废铁还要糟糕。为什么？废铁的能力不行，价值观不行，没有关系，不会造成恶劣的坏影响。

全世界最大的铁锈是谁？希特勒。铁锈有腐蚀性，能力强。这种人会成为群体的领导，口才很好，又有能力。有一天如果他对公司进行破坏，会造成很大的影响力和杀伤力。对于铁锈，不管公司业绩有多大的损失，我们一分钟都不留，宁愿职位空着，宁愿这一块我不做，我也不让铁锈在这里。当然这种人能力强，隐藏性很强，一开始可能发现不了他的价值观跟你有什么重大的不同。不管工作一年、两年还是更久，发现之后立即砸掉。

这就是我们公司选人和用人非常重要的一个表格。每年我们所有公司中高级管理人员，副总监以上都要做一次360度考核。包括他的能力，一年连续四个季度的业绩拿出来得分，通过360度访谈，对他的同级，上级和所有的下属进行访谈，进行无记名打分投票。

还有他的行为，比如说价值观不行，说了什么话，或者做什么事情觉得他的价值观不行。或者说非常好的价值观，你都要拿出例子证明。如果价值观得分偏低的，我们核实事实后立即清除。

有人会疑惑，为什么金子20%？钢是80%？很多公司进行十多年的打拼，包括京东。人员在不断增长的时候，但是有一天公司业绩增速放缓，那可能是因为这家公司的金子太多了。金子太多是不稳定的结构，会影响公司发展。薪水等等都是有限的，这就可能导致很多金子出去创业，纷纷被拉走。

如果说金子只有1%，管理团队会出现很多问题。如果说这家公司财务出了状况，团队出状况，部门出状况，往往是这家公司的金子占比过低造成的。如果说高管纷纷离职，说明这家公司的金子太多了。也就是你的现金、奖金、各种资源股票支撑的是20%的金子。二八规则在世界上是存在的，人才结构也是80%的钢和20%的金子，是相对稳定的团队结构。2ABC原则

人事权之后是授权。管人怎么管？谁管谁？怎么一个管法？我们第二张表格叫ABC原则。就是我们HRABC，比如说我们每个工作日集团公司支出数个亿，但我每周只需要在两三张表格上签字就行。

什么叫ABC呢？按照级别C汇报B，B汇报A。两级人事权，C的加薪、辞退、奖金、股权等等都由A和B来决定。比如说我只能管公司副总裁，招聘一个总监都不需要经过我面试，对于升职、加薪、授权包括辞退等等我都不知道。但是我们公司设立CEO，这是我知道的。

所以按照ABC来讲，我是A，子公司下面的副总裁属于公司的C。这样就是为了避免一个人说了算，同时旁边还跟着HR，HR没有提名权，他不可以跳过A或者B决定给C升职，给他涨工资，但是可以审核。对C的提名都是A和B一块，A不可以跳过B给C加薪和升职。HR是监督你的决定是否符合公司的价值观和普遍人事的政策。通过这种AB资源就避免了公司单一员工决定生杀的权力。38120原则

第三张表格就是公司的8120原则，就是我们管人的一张表格。什么意思？我们认为一个管理人员最佳的管理数是8到12个人，让他能够有足够的时间思考战略，同时也不会很清闲。我们看到很多公司都是一个人管理两个人的结构，在京东公司不允许。如果出现这种情况怎么办？合并上面的A，变成一个团队。

每个管理人员管理的下属不能低于八个人，低于的话合并。原则上不超过十二个人，就不允许拆分业务。如果说我的一个副总裁管了九个总监，公司只有一个副总裁，不可能有两个。一个副总裁管了十二、十三或者十五，超过十二个之后公司可以考虑设立第二个副总裁。

20是什么意思？对公司最低层的管理人员，我们要求每个主管管理人员不低于20个。为什么呢？基层员工业务比较单一，我们要求不低于20人，我们有的时候管了50人到80人都存在。这样就为了避免公司人浮于事，官太多，人太少。42N原则

最后一个原则是2N原则，两件事情在公司是不可以做的

所有加入集团公司的，过去有很多工作经历。每个人最多只允许带原单位的一个人过来，如果带人多怎么办？也欢迎，去别的部门。

在你的部门最多只允许带一个人，公司原则上不欢迎任何一个管理人员带原单位的人过来，公司是鼓励你一个人来。很多公司是一个部门来一个头，带了很多原部门的人。等这个头走的时候，发现这些人都走了。这样是非常可怕的，走的时候损失也很大，我们不可以。

第二个不可以的是，所有管理人员给你一年的时间，找到可以替代你的公司认可的人员，如果找不到的话，第二年新的业务也不会给你，加薪也不会给你。如果两年之内还是找不到，你不能随便指一个人，我们还要调查。如果找不到的话，公司请你走，必须离职。

第一个原则是避免公司帮派情绪产生，第二个是确保公司必须有人员备份，不会因为一个高管人员的离职使业务瘫痪。很多人说我有替补人员也害怕，很容易被替代。但是在京东公司我没有说谁是绝对安全的，我都不是。如果说这家公司业绩非常糟糕的话，我是有股票言语权的，但是我没有非要做这个公司的CEO，每个人要为公司考虑。

所以说上述说的这四张表格组织了公司选人、用人、留人的基本原则。当然，每个公司都不一样，所有的行业都不一样，以上是仅仅针对我们京东过去十几年用的几张表格。

比如说纯技术公司，适当加以改造。但是不管怎么说，我们创业公司管人是最难的最重要的事情。如果说一家公司失败了绝对不是因为钱的问题，是团队出了问题。公司成功和失败永远是团队的问题，如果说哪个出了问题，我们从来不想竞争激烈、政策因素、市场因素，我们就找人的原因，业绩不行就是团队出了问题。

**第三篇：刘强东哈佛演讲**

刘强东哈佛演讲：解决一个问题，创业就能成功

DoNews 4月27日消息（记者 周勤燕）京东集团创始人、CEO刘强东近日在哈佛中国论坛上发表主题演讲，分享了创立京东以及二次创业O2O项目“京东到家”的经历及感受。

在刘强东看来，创业成功的关键在于解决问题。“创业要想取得成功，总结起来就是一句话——只要你能够解决一个问题，那么你的项目就一定会成功”。

刘强东表示，京东初期在线下中关村卖场成功，是因为做了唯一一家明码标价、所有产品都开发票的商家；而之后则是解决了网络购物存在的问题，坚持卖正品行货，并且在物流送货体验上不断创新，才获得了快速发展。

现在，刘强东又开始第二次创业推O2O业务“京东到家”，主做生鲜品类，试图将中间的环节全部打掉，做到“从产地直接送达消费者”。

刘强东认为，目前中国的企业特别是互联网领域的民营企业，不比世界上任何一家公司差。“中国的互联网企业非常重视用户体验的创新，重视人才，尊重和激励员工，建立了现代企业制度，遵循最先进的企业治理理念，按照全球贸易规则进行贸易”。

刘强东说，目前是值得每个人记录、奋斗的时代，是创业的最好时代，因为“所有的东西都在加速发展”，人类快速增加的需求为创业者提供了巨大的机会。

不过刘强东也建言创业者，虽然创业和资本市场很火，但是要谨慎考虑是否接受投资，“如果能够从银行贷款的话，就千万不要去拿风险投资。当你一无所有无法贷款，不得不拿投资人的钱时，也不要把投资人给的钱作为自己的财富，因为你未来需要10倍、100倍还回去”。（完）

以下为刘强东演讲内容整理： 解决好一个问题，创业就能成功 昨天晚上我问了一个哥大的朋友，我说我特别想知道大家今天想听什么，他说其实非常想听创业。我知道最近创业非常火，我想今天在座的很多同学都有创业的冲动或者打算。如果你让我说创业，我想说，创业要想取得成功，关键就一句话：只要你能够解决一个问题，那么你的项目就一定会成功。

我就从我大学的一个故事讲起。1992年，我考上了人大。人大的经济学系、金融系都是很好的专业，工作特别好找，而我上的是社会学系，结果发现社会学系最难的一件事情就是找工作。当时，宿舍里面的老大喜欢英语系的女孩子，喜欢了整整一年，天天晚上和她一起上晚自习，终于有一天晚上把那个女孩子约到了人大东门的小花园，我们五个人在宿舍里面非常激动地等着好消息。我们宿舍老大回来了，说失败了，为什么?他说那女孩子说了，你们是社会学系的，社会学系的连工作都找不到，我怎么跟你谈恋爱啊? 所以我要解决第一个问题，想找个女朋友。虽然我的专业不大好找工作，但是经过简单的调查研究，我发现女孩子喜欢男生带有神秘感，所以我想了半天，什么最神秘呢?突然我发现在1993年的时候，在中国最神秘的就是电脑，所以我决定我要自己去学电脑，学编程，给我们系老师编了一个名片管理系统。因为作为人大的教授，出席各种会议名片非常多，找名片很难，通过我这个程序在名片管理系统里甚至只输一个字就可以搜到，他们觉得这个真好。因此，在大二下学期结束的时候，我终于有了自己的女朋友。

解决一个问题，你就可以取得成功。回忆京东的创业故事

在我1998年创业的时候，我去了中关村，带着积攒的12000块钱人民币在中关村租了一个四平方米的柜台。那时候中关村几乎所有的商家做生意都是一个模式，老板对员工的培训基本都是一台笔记本两万五，你怎么用三万五卖出去。由此中关村还有十大“招术”教你如何欺骗顾客，我觉得这注定是不对的，终究有一天这种混乱的情况会改变。所以在我开柜台第一天，我是在中关村唯一明码标价、所有产品都开发票的商家。在我这个柜台上，我不接受讨价还价，我所有的产品都是正品行货，我所有的商品都可以开具发票。

在那个年代，我的做法与整个市场是格格不入的，因为整个中关村做生意基本都是要想尽一切办法，如何把一块钱的东西两块钱卖出去，三块钱卖成六块钱，甚至通过一种变相欺骗的方式。这就是问题。谁能把这个问题解决，谁就可以取得成功，非常简单。

就这么一做做了六年，从一个小柜台，到2025年的时候，我在中国已经拥有了12个店面，在北京有3个店，而且每个店的营业额都非常好。

在2025年非典的时候，我们迫不得已把所有的门店都关掉，所有的人员都在办公室，每天很着急，因为我们各种租金、开销一天都不少，货又不敢进行销售，店面不敢开门。所以我们有同事就提出来，说为什么我们不去做网上销售呢?如果我们网上销售，可能就不用去面对面见客户所以，我们去搜狐、新浪、163各种各样的网站发帖，结果发现发了帖就被管理员删了，偶尔没有被删的，也没有人订货，也没人相信，因为我们就在BBS里说我有什么刻录机，什么东西多少钱，底下是汇款帐号，如果你想买的话先把钱汇到这儿来。那时候too young too naive.后来，我们就在专业的测评论坛里发帖。后来论坛总版主看到了我们发的帖，不仅回复了还把我们的帖子置顶，总版主说京东多媒体，我知道，这是中关村唯一的一个不卖假光盘的厂家。置顶!结果我们一天就接到了10个订单。

正因为我们过去六年的坚持，赢得了别人的信任，从而在最关键的时刻，得到了一个我们从来都不记得他姓名的人一次很简单的帮助，从而使京东成功转型，由线下彻底转到线上，做了电商。

做京东，就是要把购物变得简单 在2025年、2025年融资的时候，好多人说你们是没法成功的，为什么?他说几乎我所想要买的所有东西，都可以在当当、卓越或者淘宝上购买，还都能找到比你京东更便宜的，所以很多人说你没必要做，注定你没有前途。

但是我们不这么认为，为什么?因为我觉得在那个时候，包括今天网上的销售有很多问题。我想解决这个问题。

你可以想象一下，你去一个平台买手机，一搜搜出来几百几千个，有价格特别便宜的，你点进去，卖家很快就说“亲”，你问“为什么你比别人便宜300块钱?”“亲，我们小店薄利多销”。你找了半天，终于被说服了，然后下了订单，他就告诉你“亲，这不包邮哦，亲，我告诉你订单号”，然后货收到了，突然发现包装上面没有中文，按照中国的法律，所有在中国销售的产品必须有中文标识，你去问他，“你不是告诉我这是行货吗，怎么收到的没有中文标识啊?你这是水货啊。”

那边说了，“亲，阿拉是港行”，香港行货。你就想虽然不是正品行货，也能使吧，你就很开心地使用了两三个月，忽然出了问题，你找到卖家，卖家说“亲，是可以保修的，但是我要把你手机要寄到香港去，一来一去邮费就要400块，维修是免费的，可是运费你要出”。

你一想400块钱寄到香港修，可能还要等两个月，你去北京找一个维修店去维修吧，人家打电话来告诉你，“先生，你被骗了，你这手机是翻新的二手货”。你去找卖家吧，“啊，你不是香港行货吗，今天我去维修说你这是翻新货”。卖家说“亲，你拿证据啊，你给我开证据出来，叫手机商家开证据”。开不了，你给我退款，你不退款给你差评，你真给了差评，结果第二天你的手机被呼死了，一天打了五百个电话进来，大家知道中国有一个叫“呼死你”软件，只要你手机开机了就给你打，还有一些卖家给你寄各种各样很恶心的东西、危险的东西。

购物原本应该是一件非常简单的事情。

为什么我们做京东商城?刚开始的时候，京东可以说是一无所有，我们没有钱、没有技术，没有货源，我们甚至都不知道什么叫VC。但我们发现网络购物有很多问题，我想如果京东能够把这些问题解决了，我们就一定可以取得成功，这就是我们的思维。所以为什么京东在2025年刚开始做时，第一个坚持就是所有的商品都是正品行货，你不要发票也给你发票。我们实行低价策略，这个低价不是以翻新、水货、走私、逃税为基础，而是通过规模的优化降低运营成本，将节省的成本让利给消费者所获得的低价。

我们的服务也不断地创新，在2025年我们在中国就推出了“当日达”，今天我接受一个外国媒体采访，他问我说前几年我在哥大上课的时候，是否去亚马逊购物过?我说购物过，他问感觉怎么样，我说很好，但是我实在忍受不了它的物流速度。他说你要是Prime会员两天就可以收到货，那多快啊。我说京东在中国，几乎每个用户都是Prime会员，但你不用花99美金，只要一次购买满79块钱的商品就可以免运费了，而且我们在中国，在北京、上海这些大的城市，都是当日达。

正因为坚持，我们解决了网络购物领域长期存在的大量问题，这就是京东公司得以生存和快速发展的基础。

为什么要第二次创业做“京东到家”？

我们今天又在创立一种全新的商业模式叫“京东到家”，主做生鲜，有人说这有什么问题需要解决呢?我们做了11年的电商，结果我们发现服装、鞋帽，甚至汽车、房子，所有的东西都可以到网上销售，而且卖的越来越好，可是就是有一类，是老百姓高频购买的东西，几乎每个人每天都要买的东西，恰恰在网上没有人能够做好，不管是平台模式还是京东这种自主经营的模式，都没有做好，那就是生鲜。

生鲜有一个什么问题?那就是在消费者和种植者当中至少有四个环节。举一个非常简单的例子，大家都知道中国的山东是生产大蒜的，一头大蒜送到北京的家庭里面去，当中要经历至少四家公司。首先收购者去田间地头收大蒜，他收购完之后卖到山东非常有名的一个县级的蔬菜批发市场，全山东百分之七八十的蔬菜都是在那个批发市场批发的，产地批发市场再卖给销售地批发市场，卖给北京的比如大钟寺、新发地批发市场。这些人拿到之后，到了北京，他不会卖给终端用户的，还分给各个小的批发市场，这些人拿到之后再放到沃尔玛家乐福销售。那些种植的人发现一年辛辛苦苦种大蒜挣不了几个钱，因为收购价格一压再压。而买大蒜的人觉得价格怎么这么贵啊，从产地收购价只有五毛钱，到了北京卖出去就变成了两块五毛钱、三块钱、四块钱、五块钱。就因为中间环节太多了。

第二个问题，过去十年，大家发现几乎每一年都听到某类农产品滞销的消息。前天在新疆什么地方西红柿滞销，大量种植西红柿的人把西红柿摘下来之后卖不出去，任它烂在地里面。今天是土豆滞销，明天西瓜滞销，为什么?因为他在种植的时候永远不知道中国到底有多少人种了大蒜，有多少人种了西红柿，没人提供这个信息，而消费者发现今年白菜狂涨，后年大蒜价格又是涨了几倍，价格不断地剧烈波动，所以需求方、供给方信息没有打通，这是第二个问题。

第三个问题，还是有很多食品安全问题。那么京东到家怎么解决这些问题呢？

我们成立了全资子公司，第一，我们就要把中间环节全部去掉，我们提出了“从产地直接送达消费者”的理念(Farmto Table)。大家可以想想看，全北京市每一天为北京市民提供辣椒的、西红柿、黄瓜的，包括批发者、运输者、超市，所有与之相关的人员好几千人，在北京大概有数千个地方都在卖着同样的辣椒、同样的西红柿。我们能够通过缩短中间环节，帮他们更高效地送到用户手上。

第二个说信息技术大数据。今年我们提出了进入农村的战略，核心就是解决农村种子化肥农药问题。我们现在正在进行数据的搜集，年底前在中国数万个村庄建立我们自己的村民代理。我们现在正在每个村搜集信息，我们要知道每个村的种植面积，主要的农作物是什么，副产品是什么，我们搜集每个村每年的降雨量，甚至当地的河流湖泊的分布，我们还可以通过销售数字知道每个区域种子化肥农药的使用量和消耗量。想一想，如果有一天，某个地区大家在卖黄瓜或者西红柿种子的时候，我们告诉你不要种植西红柿了，明年的西红柿产量已经饱和了，因为我们发现太多地方买西红柿种子了，今年西红柿种子的销量远远超出市场的需求，有一天我们可以给种植者提供这些信息。第三个问题，食品安全问题怎么解决?我们通过每个区域长时间数据的搜集，我们能够知道这个区域使用的化肥主要是什么品牌，是有机的还是无机的，我们知道这个区域的农药是低浓度农药还是有毒农药，通过数据做分析。通过几年的数据分析，我们甚至能够知道中国每个种植产区的土壤情况怎么样，蔬菜是不是安全基于它的地下水有没有被污染，土壤有没有被污染。通过长时间的数据搜集，我们可以知道这些数字，这也可以帮助解决食品安全的问题。

所以我们从3月16日推出了“京东到家”的测试，没有大规模地宣传，只是口碑相传，现在每天销售给五六千个北京家庭，而且还在高速增长中。

对创业者来说，现在是伟大的时代

我想，如果大家创业的话，希望每个人要问自己一个非常关键的问题，我这个项目解决了什么问题。如果你什么问题都不能解决的话，那么我可以说你的项目注定会失败，所以创业是为了要解决问题。有的人说，不，我觉得我创业是为了获取财富，创业成功获取合理合法的财富，无可厚非，但是我从来都没有看到哪一个创业者是为了获取更多的财富而创业成功的。

现在，在中国大家知道创业非常的火，火到什么程度？投资人也有些愚蠢，现在只要有一个主意，你可以拿到3000万美金的投资，真的很容易，很多人很高兴，但是不要忘了，你拿到多少融资不是你的财富，你拿到多少融资，你将来就要10倍、20倍的把这个还回去，风险投资的成本是全世界最高的。如果大家能够从银行贷款的话一定要从银行贷款，千万不要拿风投的钱。当然话又说回来了，作为创业者，你一无所有的时候，银行是不贷款的，所以没的选择的时候还是要找投资人。所以千万不要把投资人投资的钱视为你的财富，视为你的成功，投钱给你，你压力更大，你要10倍、100倍的还回去的。

有人说我创业是为了自由，我不想朝九晚六打卡，受到别人的指使，做老板以后我就自由支配我的时间，想什么时候上班就什么时候上班，如果你真是为了自由的话，可以说创业是最不自由的，因为作为创业者，你在公司必须是最自律的那个人，所有人都可以违反这个公司的制度规定，所有人都可以迟到早退，唯独你不行，永远不行。你如果下午一点钟上班的话，兄弟们肯定是下午三四点才上班，一定是这样的。你如果说我创业是为了出名，能参加各种论坛，如果你要抱着这样的想法的话，我可以告诉你，最后99%的结果是你真的出名了，而且会载入哈佛的案例，说某某人拿了风投20亿美金5年烧光，项目失败，然后大家来分析他是怎么失败的。

可以说今天我们真的处在一个非常好的时候，往前看30年，往后看30年，真的没有人比我们今天更为幸运，机会更大，为什么?因为大家发现最近我们几乎所有的东西都在加速发展，今天，一年的变化赶得上过去10年的变化，今天，一年的技术进步比过去10年的技术进步都要快。我们最早1998年上互联网的时候，144的猫拨号上网，都觉得很快了，几千字的邮件很快收到了，觉得简直难以置信，但是相信很快每个家庭都需要1G带宽。

所以人类的需求在几乎毫无节制地、进一步贪婪地、快速地增加，这就给我们创业者提供了巨大的机会，消费者有需求，只要你解决问题，满足消费者需求，你就能获得成功。在这个满足需求的过程中产生了很多新的问题，比如环境问题、污染问题、医疗问题、教育问题，这就给很多创业者提供了新的机会。所以我想说，身处我们这个时代，如果大家不去做点事情的话，真的是会让你一生感到后悔，后人终究将记录我们这一代人，这是一个伟大的时代，是值得我们每个人记录、奋斗的时代。

你们每个人都值得回中国去!最后我想再讲一下中国。我想今天在场的大部分是中国人，很多中国的留学生。几个月之前法国总理问我，他说你作为企业家怎么看中国经济，中国经济连续增长了十年，年年都说中国经济今年要出这个问题，明年要出那个问题，后年要出问题，都在频繁地讨论。而我认为中国经济不会出问题，为什么? 因为，在今天晚上10点钟你去北京朝阳CBD的时候，你发现所有的商铺都是灯火通明，有无数人在加班加点，中国人在继续努力，只要我们在追求，我相信中国经济不可能出问题;只要中国无数的年轻人在拼命地努力、在创业、在创新，中国的经济就不会出问题;只要还有无数的中国人去美国留学、去欧洲留学、去日本留学，去学习全世界的知识、经验，中国的经济就不会出问题。过去的30年，可以说我们不断向国外的公司学习，包括京东在内，我们确实也在向美国的公司、日本的公司学习，我们整整学习了30年。到今天我可以毫不客气地告诉大家，中国的企业，特别是互联网领域的民营企业，在没有任何垄断、完全市场化的情况下，几乎都是民企在主打，在这个行业里，中国的企业并不比世界上任何一家公司差，因为我们学得很快。每个中国的互联网企业都知道用户体验的创新，每个中国的创业者，每个中国的企业家都知道人才的重要性，大家都知道必须要留住人，给聪明人提供一个发展的空间，企业才能够成功。我们学会了如何尊重员工、激励员工，和员工一块成长;我们学会了如何利用各种规则，建立了现代企业制度，并且按照全球的贸易规则进行贸易，按照现在最高的企业治理理念在治理自己的企业。

我每次到美国，非常多的华人留学生都会告诉我，说我要在美国工作几年，有了经验之后我再回国，我想告诉大家，没有这个必要，这是10年前的老观念了，那是上一代人的观念。你看高瓴资本，听这名字，起得土不拉叽的，但是我可以告诉大家，从2025万美金到180亿美金，10年的时间，它的成长速度不比全球任何一家优秀的基金公司成长速度慢，甚至更快。我还可以告诉大家，中国的红杉过去5-10年的资本回报率也是高于美国的很多投资公司。现在已经到了这样一个时代，你们每个人都值得回国，加入中国的基金，去高瓴基金，而不是美国的什么基金。

**第四篇：2025刘强东人大演讲全文**

2025刘强东人大演讲全文

刘强东，京东集团CEO，以下是刘强东人大演讲全文。通过阅读这篇演讲，可以从刘强东如今光环照耀的背后里读出他过去艰辛的奋斗历程，可以说是一部屌丝逆袭抱得女神归的奋斗故事。刘强东人大演讲全文 生活和创业经历

其实在这之前跟大家沟通，就是跟我们学校也沟通过，讲的范围比较大，所以我还是希望能够讲一点更接地气的，从我们学习和创业的方面跟大家分享。我是1992年，如果没有记错的话，好像是9月7号左右我们到达了学校。在那时候从徐州到北京，坐火车要14小时。今天只有两个小时40分钟就到了，那个年代可以说，我们大部分的学生，70%是穷人家的孩子，非常非常贫穷。

我们那个时候上学带了什么东西，我背着蚊帐、被子、褥子，然后还背了脸盆，洗脸的脸盆都是自己背过来的，然后还背了一个茶缸子，都是从宿迁背到学校来，考人大的时候我报的，本来最开始我想上，因为我物理化学非常好，在初中高中的时候，这两门学科一直最好，也是我最喜欢的。其实我一直想上一个物理系和化学系，上学之前我们的班主任，也是特别希望他的学生们，都能够去上文科学，去当官去，他说官场里面的贪官太多了一点，他觉得他的学生都是好人，毕业之后能做一个好官，所以说在老师的感召之下报我们人大。

当时22个系在江苏省招人，哪个是当官的?社科系是当官的，就报了。录取完之后我们的老师，学校的一个教研组组长碰到了，说你知道社会学是干什么吗?我说不是研究社会的吗?当官的呀，他说是去调查村子，你去调查一个村子的男女比例多少，平均身高多少，平均寿命多少，等等等等。

当时我就心里面老实说有点低谷，然后我们到了人大的时候，当天晚上我们的师哥来到我们宿舍跟我们聊天，我们系的学生会主席与各个部长接待，接待完以后我们宿舍长就开始跟我们说了，大家接下来的四年，一定在多学一个第二专业，我说为什么呢?他说如果只学社会学，将来不太好找工作。

专业跟找工作有多大的关系呢?92级，我们那年应该第一次是双向选择，在这之前是国家包分配的，就是你找不到工作的话，国家一定给你找到工作，现在可能国家没有了，叫双向选择。就是你先自己找，你要自己找到了就可以，找不到国家再给你分配，总之还有保底。

结果上了一年的时候，到了大一下学期，跟我住一个宿舍的张峰(音)，看中了我们外语系的一个女生，很漂亮，天天跟着人家去上自习，一天一天的接触，接触了一段时间以后，终于有一天把那个女孩说动了，同意跟他一起去校园里走一走。

然后我们全宿舍都特别激动，等着他，马上就回来了，回来之后往床上一坐，坐在那儿抽烟，也不说话，我问他怎么了，他是我们宿舍年龄最大的。他说女孩子谈都很高兴，谈到最后发现自己是社会学专业，然后就决定说算了。为什么呢?将来这工作太难找了。然后我们宿舍对面，我住在18楼314房间，我们房间对面就是人口系，所以人口系经常跟社会学开玩笑，说你是人大里将来最难找工作的，我们说你们是。所以后来纪校长一听就火了，干脆把你们俩合并了。但是从实际结果来看的话，我们的社会学专业，包括人口学专业还是出了很多很多人才。从毕业五年之后再来看的话，专业已经找不到任何现行的关系，如果单说找工作，多多少少是有一定关系的，你看人大我们四个合作伙伴，国际会计、国际金融等等，找工作的时候肯定它占了很多优势，大家找工作五年之后回头看看，这个专业基本上是你的职位高于收入的多少。职业无论大小，真的跟专业没有关系。

总之当时给了我很大的刺激，我就想工作不好找没关系，可是找不到女朋友很可怕呀。所以一定要学一个第二专业，我就想了一定要学一个，在女孩子看来最高深莫测的，最能够吸引女孩子的。所以想了半天，那个年代最高深莫测的就是计算机专业，当时那没有计算机这个专业，怎么办?就自己买书，然后开始自学了编程。

到大三的时候，我们同学就坐在这儿，我还跑到江苏省，跟苏北电力管理系统，沈阳迪奥快餐(音)，现在在沈阳还开了13家店呢，是个TW人开的。所以那个时候确实是，赚了一点钱。到了大三的时候，我基本上是我们班里面的第二红，第一红在这儿。他那时候是在人大出书的，新财会，新会计指南，又是新办公室大全，又是新的什么东西，反正每本书都定价三百、二百，很贵。

但是有很多办公室的人，总要白底书的后面，看起来像那么回事，私企的很少，基本上是国企还有低级企业，每个人都要在后面弄个书柜的，显示他看了很多书，实际我相信他一辈子可能都没翻过书。

我来北京上学的时候，因为家里很穷，只带了五百块钱。这五百块钱是谁的?还是各个亲戚，知道我考上大学了，在那个年代要送，农村叫出礼，就是你结婚的时候我送你，你家里有喜事，我们也五块十块的出礼，收了五百块钱，然后来的时候我就跟自己说，我希望在人大的四年，再也不问家里要钱了。

因为抱着这么一个自我的要求，所以来了之后，就是上学期开始搞家教，到下个学期开始抄信封，大概抄了将近一年时间的信封，什么是抄信封呢?在那个年代，因为计算机还不够发达，现在我相信都是打印好的。那个时候我们人大有很多老师，还有学生办班，什么叫办班呢?基本上就是江苏省宿迁县农业局局长收，然后一打开里面就是农业部某某某研究所，我们要牵线主管农业的副院长，或者农林局局长培训会，北京来三天。其中在人大上课一个小时，剩下时间都是长城、颐和园、故宫。

你想想这些领导的话，那个时候来趟北京还不容易，很多局长没来过北京，所以接到这个封一看，农业部的，而且所有费用国家出，所以这样来报的人就很多。其中最关键的是抄信封，也就是写一个江苏省宿迁市，拿一个黄页，邮政局买的黄页，上面全国所有的县都有，一个一个县写，江苏省宿迁县农业局局长，然后某某某写的，写完之后信封要折起来放进去，然后用胶水给它封好，整个过程按照三二一基本上，就是抄三分，放进去两分，最后再抹上胶水，一分，可以赚到六分钱。所以第一年基本上都是，所有的费用主要来自于抄信封，我大概每个要抄个三天到四天，有的时候在314宿舍，因为晚上十点钟关灯了，但是走廊的灯是不关的，所以就搬个小板凳坐在地上，抱个箱子就开始在那儿抄。一万个信封六百块，写完一个心里就想三分钱。

写了一年多，看我们班同学做书发了财了，所以在他的感召之下就给他推销书去，暑假到大二放暑假的时候，准备用一个暑假的时间，把大三的所有钱赚回来。给大推销书，那个时候运气还不错，就是每天骑一个大二八自行车，后面抱着个一二十本很厚的书，你要拿样本，然后还有一个书单子，每次搬上来后面背着很沉，上面是金融大厦，反正各个写字楼，一个一个敲门，您要书吗?什么书啊，打开看看。

给我们大概四折，我们原价卖出去就赚60%，定价三百块钱，卖出一本书就能赚到180块钱。有一次我很幸运，在农业银行应该是，农业银行就是木樨地那边，一次卖了一二十本书，还挺开心的。

到了大三就开始给人写程序，写程序那个年代是非常赚钱的，基本上我可以用一个月晚上的时间，大概赚到五万块钱，给人写一套系统。其实很简单，说实话，就是数据库，那个年代因为程序员实在太少了，计算机刚有。到了大三下半学期，基本上我应该是我们班里很有钱的。到大三下学期，我手里拿着大哥大，那个年代大哥大毫不客气的说，我们系主任李强老师是没有大哥大的。然后是摩托罗拉的，大家想一想二十岁一个小孩，去人大的系门，到那个同学餐厅，朝那儿一坐，大哥大往那儿一弄，然后服务员过来，大哥，想吃点啥? 看着真的像香港的\*\*一样的，然后还特别逗，我们当时打电话的时候，不好意思当同学面打，还是比较低调，躲在树后面，然后有一天一个男人跑过来，问我这是真的假的，你们知道什么意思吗?那个年代很多人装酷，拿一个假大哥大，十五块钱买的，实际上就是塑料壳。那个时候BB机，汉显BB机，双排汉显BB机，2460元一个，一个BB机，我那个手机是26000多块钱买的。那我不管，接着打一分钟是四毛钱，打的话是一块多，接是四毛，接电话还要钱呢，还是很贵的。

然后到了大学四年级我就想我该创业了，而且那时候兜里面还有二十万多块钱，还有二十多万现金，然后中关村去装了电脑，花了两万多，买了台电脑。而且在装电脑时候有个小插曲，因为学了编程以后，经常跑到联想大厦去免费做他的推销员，因为他大厦里面有五六台电脑。

找一个人，来的时候你就可以用他电脑，带上那个气巴二太(音)，大字盘，很大。后来出来那个1.40兆那小字盘，我把原来的那个拿过去，因为它代码很简单，点开来的时候我给他写封信，以后就开始免费帮推销员给他联想电脑多么好，怎么怎么...所以老去，对中关村比较熟悉，我经常买电脑的时候，也舍不得买这个，因为那时候联想电脑一台五万多。柳传志现在有一次北大讲课的时候，他说一台电脑一万八，卖一台电脑。

然后我一个暑假，我花了三天的时间到中关村，把中关村所有的电脑店都走遍了，到最后我选定了一家最便宜的，最便宜的一家店。然后装电脑的过程中这个老板过来了，问说这台电脑多少钱，我说这台电脑两万多块钱。老板说怎么这么便宜，然后这个业务员，正在给我装业务员的学生说，没办法，人大的学生，这台电脑就赚他两千块。

你们都没有干过这个是吧，就装台机器就赚两块钱，那是最少的。那年在中关村给人装台电脑都是五千块钱，可以赚到五千块钱的。一台电脑三四万，一夜之间中关村最早发财的是什么，是在中关村修自行车的人。真的，都不是拧螺丝嘛。修自行车收两块，一块，然后传台电脑一下赚两三千，一夜之间中关村没有人修自行车，所有的拧螺丝的人全跑到电脑前去拧螺丝去了，赚电脑去了。

所以到大四的时候，就第一次想创业。想什么，我觉得人以食为先，而且人大里面有一个叫食为先海域，一个很高端的一个做海鲜的一个餐厅，我就人定了，我觉得老百姓不管怎么样，需要食物，所以创业最好开餐厅，而且自己也是吃货，还喜欢做菜。

所以那时候在人大找到了，往一条斜街里面，找到一家餐厅非常好，而且在人家那里面吃了一顿，确实非常好。老板突然有一天在那贴告示，说决定把这餐厅盘出去，自己要去北京火车站去开更大，1500平的大餐厅。所以我觉得很高兴，我说机会来了，然后我就把这24万块钱，什么推销术，各种写的这程序赚了二十多万块钱。

背着俩书包，那时候还没有银行卡，也没有什么在线支付，什么都没有，从邮局那边把钱取出来，24万现金，背着两个大书包。跑那给老板跟前一放，把老板吓了半天，没见过这么傻的，因为也没有讨价还价，他那写的24万，我就给了他24万。

然后给完钱之后，老板跟我说需要做什么，我说需要你走了，接下来就是我的了，然后老板背着钱傻乎乎的走了，头都没回。然后过了六个月之后，房东来收房租了，我说这不对呀，我说我当时买这餐厅，我就想这房子是我的呀，说不对，你这是租的，房子是我们蓝靛厂的，海淀造纸厂，才知道等于买餐厅的时候，不知道那餐厅是租的，也就是你没有做何的准备，没有做任何的竞价厂商。

对法律，对什么房产对什么一无所知，没一点点经验。把老板送走的时候，当场就开全体员工会，我特意跑到海淀那边一个商场，去买了20多块手表，表达心意，送表那时候在我们那个时代，送表是表达心意的。在这种最好的朋友之间或者是情人之间送手表。当时我一人送了一个那叫做卡西欧的手表，两百多，很贵的。一人送了一块，然后就开始问大家有什么困难，那时候他们所有的员工都住在叫稻香园那个地下室，当时的地下室很糟糕，然后下暴雨的时候，水都倒灌下去，一倒灌下去，你到地下室里面，都两块砖，三块砖摞起来，那洗手间根本就进不去。

说了生活条件太差，我说这不是人过的日子。所以到六郎庄给他们租了两个院子，而且还装了空调，冬天都暖气。所以餐厅老板规定员工所有客人的菜，剩下的菜你想吃都可以，只要你想吃你都可以留下来。

然后如果餐厅想炒新菜，你只有两个，一个就是豆芽，超过三天的，在冰箱里放了三天之后，到了第三天长老，就卖不老的这种新鲜的菜，不能再存放的你可以吃。第二就是吃客人剩下的菜。

然后我觉得这不对，我说客人假如说有什么比如乙肝什么之类的，把我们员工的身体传染病怎么办，我说剩菜不允许，当那装上之后，拿着客人一块不动，回来只能扔掉，然后每天两荤两素，四菜一汤，那时候叫四菜一汤，吃饱为止。

然后之前老板规定他买菜的是他叫妹夫，然后收银的是他妹妹，后面大厨是从四川请过来的，然后我过来我就觉得要有一条管理体制，不能做成家族企业，不能带亲戚。所以买菜就说指定员工，说谁讨价还价，谁对菜熟悉，然后一个河南的小孩，才十七八岁，特别小，说我会，然后就指定他了。

然后一个山东的，一个服务员指定他做收银，然后就定了一个规则，就前面开的票复印成两份，一份留在前台，第二份交给厨子，厨子拿了票才能给你出菜。然后每天晚上把厨子出菜的票和前台收银的票对起来，所以那年管理不是白学的，多少还是懂那么一点点，知道这个菜和钱要对的起来，就做了这么一个机制，然后就回到人大来继续上课，因为大四开始写毕业论文一大堆事情。

然后每周只能去几次，而且都是晚上去。后来发现他说不断的就要钱，当然工资都给他涨了，那时候所有的员工，大厨子一千块钱，最高的，整个公司最高的是大厨子，一千块钱。其他的比如前台的服务员叫什么菜洗，洗菜的，然后还有清洁工，都才两百块钱，三百块钱。

然后所有的员工就一个劲的压榨，压榨个人劳动，所以人大培养出来之后，以后的，未来新的企业家不能做，只能做大管家。然后还有这肉，原来的老板这肉所有的肉都放在冰箱里面结成冰的他照样吃。

因为认为只要结成冰它就不会化，实际上那肉是哪怕结成冰，只要不是专业的肉，速冻的，那都能吃，实际上三天之后这个蛋白质，营养也会变化，所以那时候规定三天如果这肉卖不完，也必须把它扔掉，不能一起卖。

所以就这样过了半年之后，发现自己不断的在外面赚钱，还不断的往里投。到最后实在不行了，开始问家里借钱了，有一天我实在着急了，到餐厅我问到底怎么回事，结果一查账，发现亏的一塌糊涂。然后在这时候你又发现什么工商所、税务所、城管还有那什么乡，那还不是中关村呢，叫什么乡我忘了，四季青乡。

四季青乡的，什么中关村的，反正那时候都收管理费了，总之你会发现几乎每个人都能管到你，到你餐厅吃完之后嘴一抹就走。后来有一个老北京人，跟我自己谈，他说小刘你这么做你骨头都赔不了，我说怎么回事，他都在贪钱，说你看吧，收银的跟大厨两人谈上恋爱了。、这样收了钱，只要前面和后面一联系就死无对证了，前台做着，然后买菜的小伙子，不断的豆芽由八毛钱已经涨到两块了，牛肉那时候大概只有八块钱，后来涨到十七块钱了，所有的进货价格都翻倍了，翻倍了不能再涨了，你要涨到50块钱也不像。觉得太过火了，他怎么办呢，就牛肉，比方说本来我们说预存，三天牛肉买20斤，你应该采购20斤，夹道只卖了18斤，就说有两斤可以扔掉没关系。

所以实际我们还是有相互淤塞，结果小伙子为了多贪钱怎么办呢，明明三天只能卖20斤，我买50斤，到了第三天那30斤我就扔掉了，你不是说了嘛，三天之后肉都可以扔了嘛，因为扔掉的牛肉里面一半是他的，所以扔的越多，他可以贪的越多。

所以就这么一个小餐厅，结果收银的在捞钱，买菜的捞钱。然后吃饭呢，刚开始是四菜一汤，喝点什么燕京啤酒，结果到最后这个大厨只喝青岛啤酒。刚开始喝的白酒是喝二锅头，北京的二锅头，蓝瓶装的，也很便宜，大概只有几块钱，到最后他只喝餐厅里最贵的酒。然后吃饭，刚开始两晕两素可能鸡肉就是简单的，到最后最喜欢吃的是虾仁、驴肉、牛肉、羊肉，全都是最贵最好的，四喜丸子。所有这样的餐厅到头赔得一塌糊涂，最后一天我就是让买菜的小伙子，发了一个告示，要求所有人都来结账，但自己也没钱了，把我姨夫家，我自己家的十几万块钱，他们也是辛辛苦苦的，十几万块钱借来了。在这之前还有我父亲借了一些钱，把这债全还了，然后员工每个人发了两份工资。走的时候我告诉大家，我说我再也不回来了，这个餐厅。我说你们爱干吗干吗，真的，走的时候我连一个碗都没带走，你们要把这餐厅卖掉，当然很快那餐厅也就拆了。走了之后，后面他怎么办我也不知道，我也再没有回过那个餐厅。所以我在大三的时候，我们班里面是第二个首富，排名第二名。那个时候应该是民营学生当中还是很有钱的，家里面没有任何背景。

然后到了大四，真的离开人民大学那天的时候，我是欠了家里面二十多万块钱，是负资产。但是就创业的人信念和激情一直没有消退，也抱着很多这种疑惑，也在思考着人到底性本善还是性本恶。

就是为什么你对员工这么好，而他对你这么不好。你真的没有亏待他，不管他工资、住还是说吃，对他待遇等等等等，投入比以前所有的都好，可是以前每个人踏踏实实干活，老老实实干活，可是现在每一个人都不踏踏实实干活，都不好好干活，都在想捞自己的钱。

所以有点想着人性本善和性本恶的这样一个问题，带着这种疑惑就去了日本，叫日本来福，工作了一年多时间，每天晚上还去一个人写重操旧业，给人家写代码，那时候给五A集团(音)，在那写着售后文件系统，反正给他编了不少东西，赚了钱慢慢把这个钱给还了。

所以到了1998年才开始创业。然后到了日本的企业，给我最大这种教育，我的教育就是人不存在性本善、性本恶，一个企业没有管理，结果是必然的。就你不能去埋怨员工，你不能说我对你这么好，我作为老板对你这么好，而你这么负我，你觉得他不对。其实我在日本其实一年多的时候，我就想了这个问题，实际上所有的结果都是我一个造成的，因为我没有真正的管理。第一没有花时间，第二，整个企业的这种制度根本没有建起来。而在日本来福那家企业，当然我们北京的分公司一年销售了16个亿，各种床垫，大小床垫，几万块钱一个床垫，小到一个小磁铁，大概只有五块钱。然后还免费送点彩纸，彩色纸，我们大概送了十几万张。

有的人让我半年之内做成库管，然后日本人跟我说讲，说在日本词里，日语，我不知道今天在座的同学有没有学日语的，说日语里没有误差这个词，只有对和错。说误差是中国人犯的，日本人就说要么对了，要么错了，没有误差。当然来说，你来做我们库管，我们允许给你一个误差，就是这个纸，送的彩印的纸。大概一分钱、两分钱印出来，允许五张的误差，其他所有产品没有误差概念，只要错了一点的话你就走人。

那时候严小青(音)是我老板，北工总经理。他说为什么只要给你五张误差，这不是说基于对你管理的容忍，而是说中国的印刷厂给我们纸的时候，他做不到百分之百准确，我们印刷厂他可能多给我们五张或者少给我们五张。

因为这一摞子一万张，每天给我送来十几大摞，实际上这个误差不是给你的是给印刷厂的，所以日本人精准管理，然后在那公司做过，做过电脑担当、销售担当和库管担当三个职位，大概一年多将近两年的时间。

三个职位其实都跟管理完全系列相关，所以我回忆自己做餐厅做失败的例子，觉得自己不仅仅是担负起来餐厅破产的责任，同时还要担负员工的责任，因为自己没有教养员工，没有很好的制度和流程让自己员工去犯错误，然后这些员工经历餐厅倒闭，然后这些员工再去找工作又回到过去，一定是他们待遇又会降低，他们又重新从一个有空调的房间搬到一个地下室去，重新再过那种没有自尊的日子，谁造成的，都是我自己造成的。京东价值观

所以也是因为基于这种人与人的思考，今天跟大家分享的就京东我们十六年以来，我们有一个最重要的一个管理的表格。非常简单，但是也是京东人皆尽知，而且我们每个季度都会给公司所有的高管都会拿这个表格再次做一次回顾，一次考核，我们全员是每年，像现在整个京东全国有五万名员工，我们五万名员工每年每个员工都要做一次360度考核，用的最后也是这张表。

我们招聘管培生，用的这张表，我们升职、加薪当然也包括辞退等等，所有关于人事方面的实际上用的也都是这张表。我相信这其实不是京东发明的，也实际上是GE，GE公司用的一张表，实际上现在其实全世界好多企业用的都差不多。今天给大家重点解释为什么这张表格能带来实际的效应是什么? 这其实也跟我在人大的四年学习、创业，面对着成功和失败，然后到了日本企业两年的反思，我就回过头来看这个表格，越看越觉得好。非常简单，这是我们把每个员工的特质分为两项，一项是能力，一项是价值观。能力当然好解释，我相信每个人都知道什么是能力，能力就是你做事情这种潜力或者能量大小或者你的绩效或者你的业绩等等。但重点是价值观，价值观确实是说一个思维层面，对于我们认为，我们认为价值观实际上是一个人对待他人，对待自然，还有包括人和人之间的看法，就是你怎么看待他人，怎么看待自己，怎么看待世界，这就是价值，大部分价值观是没有好和坏的，不存在好和坏，只存在匹配和不匹配，所以京东公司有我们自己的价值观，老实说任何一家公司的价值观实际上都是老板的价值观，特别一个创业企业，创业企业的文化一定是老板个人，创业企业的价值观一定是这个创始人的个人的价值观，二者永远是匹配的，从来没有发生过偏离，发生偏离的时候一定乱，企业文化会乱，造成公司的混乱，最后溃败。如果把这个纵轴当作能力、横轴当作价值观我们做一个匹配或者考核的话，0分到100分的话，你就发现这里面有五个区域，一个区域就是能力不行，价值观跟你也不匹配，价值观不存在好坏，实际上匹配度，这个得分度实际上一个匹配度，也就你匹配度越高，那么你能力就越高，能力越低呢匹配度也越低。

所以当一个员工的价值观跟你企业的价值观匹配度很低，其他的绩效也就是说工作成绩表现也比较差的话，这实际上是我们人资最最核心的工作，应该把这部分人筛选出来，归纳成镜子，因为这样员工费解一个，成功费解。第二个员工就是你发现他的价值观和你公司很匹配，京东的价值观非常简单，我们基本上就是激情创新，然后团队，然后就是客户为先是一个，这是很便利的一个价值观。

所以价值观跟你匹配度很高，但是他能力就一直不行，在京东我们另外给两次，一次转岗，一次学习的机会，如果两次你能力绩效还是不能够提高的话，那么公司也面临一个生存的压力，公司也没办法继续，不是一个养老院。公司的本身它可以做很多慈善，但是公司的本身它有生存压力，它不是一个慈善机构，所以那也只能请他走人，就是两次机会转岗、学习培训的机会。

转岗就说你做别的，你做产品经理不行你做设计，设计不行你写这个代码，总之人资可以管行政，行政可以到人资去试一下，总之当价值观匹配度比较高的时候，我们至少给两次机会，如果还达不到，他的绩效还达不到要求的话，可能公司迫不得已就请他走人。然后这个匹配度，价值观匹配度和能力都是比较在中间位置的，这实际上是一个企业的核心，一般来讲一个稳定的企业，正常稳定的企业刚的比例能占80%，它是符合自然界的二八规则的，然后金子很好理解，也就是能力很好，价值观跟你企业的价值观匹配度非常非常高，这一般得熟的、稳定的，我说稳定的，你初创团队或者后期团队都达不到的，可能占20%，就你的骨干或者叫核心。

比方说京东包含我们高管，包含我们技术骨干，包含我们规划等等，包括我们业务骨干等等，都属于这20%。有的人说金子多是不是好呢，二八规则是比较稳定的一个比例，一个结构。大家想想如果金子多的话，这个公司的团队能不能稳定。

你会发现有很多比如初创公司，一路狂奔，然后培养了大量人才出来然后上市之后两天之后你发现好多公司员工走，一方面可能有钱了，原来大部分拿到期权了，他怎么想不愿意干活了有关系，但是其中还有很重要的原因，是这家公司的经营态度已经超过了20%，因为你企业的资源是有限的，你不能每个人都是高管，你不能每个员工都给很多股票，你也不能给每个员工都发两百万到三百万的高薪。

你的资源有限，你挣的资源你只能倾向核心20%里面去，给他最好的现金待遇，把这些股票发给他们，给他们培训的机会，一旦超过20%之后，你企业资源不足以给他们，结果这20%其实很多人不满意的，他拿到股票不够多，拿到现金待遇不够多，其他福利也不够少，所以别人稍微多给他加点薪水他就走掉了，所以当金子的比例超过20%，不一定是好事。

当低于20%也不是好事，你骨干力量不足，虽然大部分比如90%都是钢，说10%金子的话你会发现团队离职率特别高，你如果发现一个企业的离职率很高的时候，往往是这个团队的金子的比例不足造成的，因为离职率是跟管理的个人的魅力和领导力切切相关的。一个优秀的管理者你发现同样的待遇，什么都一样的情况下，同样的办公环境，同样的企业激励计划，你会发现他团队下面的离职率就是低于另外一个，你比如我们的库房，我们打包可能分为三个打包小组或者五个打包小组，说有五个打包主管，条件待遇、体征比例所有都一样，但是你发现五组离职率不一样。

这实际上跟这主管的能力高和低有关系，能力很强的主管你发现他底下兄弟特别有干劲，没人愿意走，对未来充满着希望，他也不断给下属培训，教下属技巧，让下属共同提升，然后自己升职中不断要推荐，他有潜力，将来可以做主管，有什么学习机会，向公司说我这个打包员我觉得很好，将来能够成为公司的主管，所以当这个金子的比例远远低于20%导致团队的离职率，普通员工的离职率会很高，也是不稳定的情况，相对稳定的二八规则。

然后其中最难的就是这个，大家看最后一个就绩效非常好，业绩很好，销售额做得很好，毛利率也非常好，为公司创造了很多利润，做快递送的件很多，打包员打的件很多，然后搞技术代码或者做产品做设计，总之他做的活就是比别人好，但是他唯一的就是他的价值观跟你这不一致，你觉得你应该所有工作通过团队协作的方式才能完成，他就说我要单打独斗我就拒绝跟人合作。

但你觉得一个有积极性的人，再一个优秀的管理者，至关重要的说，他整天在那虽然业绩很好，可是他整天蔫吧拉叽，你跟他说咱们出去踏踏春去吧，去爬爬山，他有什么好爬的，然后你跟他说咱晚上出去吃，有什么好吃的，没什么，他什么都没兴趣，除了就是说把他的工作做好提高奖金之外，他别的没有兴趣做其他任何一些事情，没有激情。他没有都是负面的情绪，跟他呆在一块没有任何正能量都是负能量。

一个有激情的人一定是成为正能量的人，然后整天抱怨的人一定是一个不是有激情的人，他没了激情就不断的抱怨，抱怨解决不了任何问题，充满着负能量，所以这个员工怎么办，大家觉得怎么办?在京东公司我们只要发现了，一秒钟我们就要把他干掉，请人走人。有人说为什么?你说你那个铁，能力的话比他差呢，差多了也没什么业绩，你还给他什么转岗机会，给他培训机会，给他两次机会呢。为什么他发现立马就走人呢。因为像这种人价值观不一致，他往往是搞破坏，他除了给你带来业绩的同时还给你团队带来很大的破坏，而且因为他能力很强，所以他搞破坏的时候比那铁搞破坏杀伤力要多得多。我跟你说全世界最大的铁锈就是希特勒，希特勒很有能力的，演讲能力很强，你看他能把一个国家，几千万人口积极调动起来跟他去打仗，而且坚定这种战争是对的是吧。但是他价值观跟这种全球的这种和平的，普适的价值观是相违背的，所以希特勒典型就是个铁锈。

废铁，扔到那它都羡慕钢，是没有腐蚀的，铁在那也没有腐蚀性，唯铁锈是有腐蚀性的，所以发现铁锈要坚决地毫不犹豫把它干掉，否则的话一点一点把那个钢给腐蚀了，把很多钢给腐蚀了，你比如说刚才说这个激情，如果一个没有激情的人他在公司天天的抱怨，不管多么好的一件事情，你觉得这件事情百分之百好的一件事情，到他嘴里立马说出来就觉得这是一个不好的事情，他会带动更多的员工抱怨，带动更多的员工没有激情，带动更多的员工不愿意去。

你发现包括比如说京东实践当中也发现一个例子，就说每年老实说公司的内部都会有一些员工有贪污行为，每年都会有时候一个有时候两个被公司查到，或者被供货商、合作伙伴举报，然后查实开除，过去十几年一看的话，所有因为贪污的被公司开掉的往往都是特别容易，全都是业绩好的人，迄今为止京东还没有发现任何一个业绩很烂的人贪污，没有，就是这样，因为他的价值观，他不是要通过什么正道，走人道做好人，通过合法的。

京东公司其实我们所有的价值观，核心用一个字来概括就是一个正字，我相信今天我们在座有很多人对京东有一定的了解，你比如产品，最早我们强调正品行货，然后你买什么东西你不要\*\*给你\*\*。说你能不能给我们便宜点，省点儿税钱，对不起，没有，京东不提供这项服务。

我们公司的一个副总裁，三年前被开掉了，实际上就拿了供应商的一个箱子，他们年薪是150万现金，每年拿到手。给他股票的话，我相信今年公司上市之后，他手里股票至少能值个六七千万人民币。

可是大概就是三百块钱的一个箱子，供货商说箱子给你吧，他还是拿了，而且拿回家了，结果被别人举报，我们查实，然后把他开除了。可惜还是说价格不一致，因为他不认为这三百块钱是贪钱了，如果是30万，300万，可能觉得就不对了，但是三百块钱，我作为公司副总裁，供货商给我3百块钱一个箱子，只是一个箱子，不是给我钱。

在他这种思维里面，在他的价值观念里面，他认为这不是一种贪官，是可以容忍的。但是他作为副总裁，他的下属拿着一个30块钱的，他觉得是正常，今天拿着30，明天是3万，这跟当时的餐厅是一样的，那样的话会导致企业的这种失败。

我想有同学参加过京东面试，到最后要不要?能不能通过很重要一点，其中考核更多的是一种价值观，只要能够上过人大，其实没有说能力差到哪去，很少，能力是一个比一个强，但是到底能有多少跟京东匹配的，我们有各种各样筛选的方式、方法。所以对于学生来说，刚毕业学生的能力，根本没办法去考核，根本不知道你当年或者两年之后，你能力到底怎么样，也许两年之后，你业绩很好，也许两年之后，业绩很差。这其实对一个企业，作为一个刚毕业的大学生来讲，是必然冒的一个风险。可是价值观风险不能冒。所以我们所有的考试、考核大多数实际上都是指向价值观考，是不是与我们京东相匹配。

说实话，我这几天讲话太多了，不停地在讲话，嗓子已经哑的快不行了，我今天就讲这么多。

**第五篇：刘强东演讲实录**

刘强东演讲实录

导读：我根据大家的需要整理了一份关于《刘强东演讲实录》的内容，具体内容：7 月 29 日，以“聚合力，赢未来”为主题的京东(JD.COM)开放平台首届合作伙伴大会在北京举行。京东集团创始人、首席执行官刘强东在大会发言中表示，京东把自己定位为...月 29 日，以“聚合力，赢未来”为主题的京东(JD.COM)开放平台首届合作伙伴大会在北京举行。京东集团创始人、首席执行官刘强东在大会发言中表示，京东把自己定位为供应链的增值服务商，在非标准化产品方面将永远依赖于合作伙伴。他同时呼吁卖家不要对垄断者抱有期望，应通过多平台运营，牢牢把握住自己的命运。

勿对垄断者有期待

在刘强东看来，很多卖家之所以日子越来越不好过，逐步感到某种无奈，很大程度上是因为开放平台正在走向垄断。任何一个行业只要有垄断存在，这个行业永远是不健康的。任何一个行业只要存在垄断，所有相关者的日子都不会过的好，“这是从来不会改变的天理”。

他建议，卖家为了牢牢地把命运自己的命运，不要把 50%以上的经营收入放在单一平台上。京东永远不会要求卖家把所有经营都放在京东的平台上。虽然由于平台发展历史不同，客户、操作习惯也有差异，分散化经营会有困难;但从过去两年的情况来看，越早迈出这一步的卖家，生意会越好，也会越主动。

无开放平台无未来

刘强东强调，开放平台是京东倾尽全力、必须要做好的业务。因为如果这一业务不能取得成功的话，京东必败，也不会长期存活下去;京东过去、现在和未来在物流、研发上上百亿的投资，终将打水漂。

他解释说，京东把自己定位为“供应链的增值服务商”。通过过去十年长期积累经验和基础，比如最低物流成本、研发的投入、金融平台以及全球化的企业管理心得，能够帮助卖家节省十年的时间。数据能够给我们各个卖家带来帮助。

刘强东重申，京东的自营做得再优秀，也只聚焦在最多 10%的标准化产品方面。而在 90%非标准化的产品里面，京东永远不可能全部自己做，因此会依赖于在座的合作伙伴，和大家一块共同成长、共同努力。

以下是：

各位朋友们，大家是不是过得越来越好啊?感觉说得有点勉强。本来今天没有我的发言。基本上这一年大部分时间都在学校上课。我这一次回来后，很快还要再回到学校学习大半年，一直到明年四、五月份。这次回来比较感慨，大多数时间没有见人。所以越来越害羞，看到陌生人很害羞，话也讲不出来了。

但是今天大家在座的是我们的客人，是我们的客户。我想之所以问大家是不是日子越来越好，几秒钟场上没有人说话;再问的时候，大家说好。我能感受到某种无奈，能够感受到某种艰辛。

一两年前，大家刚刚进入这个行业的时候，我想每个人都会对前途、对未来充满着必胜的信心。因为我们每一个卖家，几乎都能感受到每天的不

断增长。每个电商都在招客服、招售后人员、招物流。但是最近这一年，我们深深地感觉到：各位卖家的日子即使不能用困难来形容，但是也不像以前那么好。大家逐步感受到某种无奈。

为什么?我不知道大家怎么想的，之前跟很多朋友交流，几乎一致的回答就是这个行业，我们开放平台这个行业开始逐步走上了垄断。我想这才是大家日子觉得越来越艰难最核心的地方。每个人都会觉得今年我起得比去年还早，睡得比去年还晚，花的钱比去年还多，价格比去年打得还低，竞争比去年还惨烈。选的货物更好，但是利润不再增长，甚至很多卖家的利润在日渐稀薄。口袋里面辛苦一年下来，回到家里跟老婆算帐的时候，发现没有赚什么钱。而且，是牺牲了一年陪伴家人的时间，牺牲了自己的健康。

垄断的危害中央政府也看到了，要改革。最近国家准备要成立民营银行，允许民资进入通信、铁路行业，核心就是要打破垄断，能让老百姓的日子过得更好。任何一个行业只要有垄断存在，这个行业永远是不健康的。任何一个行业，只要这个行业存在垄断，所有相关者的日子都不会过得好。这是从来不会改变的天理。

如果你要指望垄断者能够放弃垄断利润，把他的钱给你，让你赚钱越来越多，他的利润越来越少，不可能。所以我真心地希望各位卖家，能够把自己的销售分到多个平台。我永远不会呼吁大家把自己的经营全部放到京东上来。我永远呼吁卖家不要把自己 50%以上的经营收入都放到一个卖家平台上。你的公司的命运攥在别人手里，你的生死、好坏不是你自己能够选择的。

过去我们很多卖家一直觉得，转移平台是一个很困难的事，由于历史平台发展的不同。客户的习惯、操作的习惯都不同。所以很多卖家就觉得，算了，我就一个平台吧。如果两年前开始走出来，把自己的销售有意识的一部分转到京东、当当等，转到好多平台上去，这些卖家的日子过得越来越好。所以希望各个卖家不要对任何垄断公司抱有期望。希望每个卖家牢牢把握住自己的命运，不要把自己的命运交到别人手里面去。

第二，很多卖家都问我，老刘，你到底对 POP(开放平台)这个业务怎么看?我可以告诉大家，京东公司，如果没有 POP 业务的成功的话，我们过去、现在和未来在物流、研发上上百亿的投资终将打水漂。如果没有 POP业务的成功的话，京东公司必败无疑。

今天很多卖家，你们的成功也是京东的成功。你们必须要把自己的业务分到多个平台。对于京东来说，如果我们做不好，我们也不会长期的存活下去。POP 业务对于我们来说要倾尽全力，是我们必须要做好的业务。

有的卖家说，老刘你也是在忽悠，你毕竟又是一个卖家，你也有自己的业务。我们怎么跟你竞争呢?大家有不同的发展路径。京东选择的是，我们把自己定位为“供应链的增值服务商”。我们通过我们的物流给大家提供最低的物流成本，我们通过我们研发的投入，能够给大家带来最好的技术的、全球性的企业管理水平。我们在供应链、供应商、库存管理上积累了很多经验。让大家利用我们十几年积累的经验，我们自己作为一个大卖家的经验，给大家带来增值，让大家省了十年。我们希望我们积累的数据能够给我们各个卖家带来帮助。我们希望我们作为一个金融集团，能够解决大家贷款难、贷款慢、利息高、时间久、靠关系的困难。所以我们是围绕

整个零售的供应链，希望提供一个增值的服务。过去十年通过自营、零售、供应链的管理，有了自己的心得。

我可以告诉大家，京东对自己看得很清楚。京东做得再优秀，我们的自营做得再优秀。我们最多在 10%的标准化产品有自己的优势。但是在 90%非标准化的产品里面，京东永远不可能完全自己做，我们依赖于在座的合作伙伴，和大家一块共同成长、共同努力。

今天，我们很清楚，我们的 POP 做得不够好，我们非常不满意，我们能够正视自己的问题。但是我们一直在改变，而且大家会看到我们的改变，看到我们的成功。终将有一天，我相信我们京东能够给在座的朋友带给更大的价值。

我更希望半年之后，当我上完课回来之后，再次见到各位卖家，看到大家脸上都是挂着笑容，看到大家的成功!

谢谢大家!

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！