

## 6 经营故事 Business Story

10年间,刘强东完成了从“草根创业者”到“霸道总裁”的完美进化;10年后,所有人都在感叹刘强东当时的决定像多么有前瞻性,只有他自己知道个中的压力与艰难。

## 刘强东:像阿甘一样孤独地奔跑

■ 方明

众所周知的是,刘强东在2004年创立了京东,那一年很重要;众所不知的是,刘强东在2005年还做了一个更重要的决定——半年内关闭所有线下实体店,京东破釜沉舟,彻底转型做电子商务。而那一年,黄光裕成为中国首富,国美、苏宁的线下连锁店模式依然受到市场追捧。

质疑声中,刘强东的敢想10年开始了。10年间,刘强东完成了从“草根创业者”到“霸道总裁”的完美进化;10年后,所有人都在感叹刘强东当时的决定 多么有前瞻性,只有他自己知道个中的压力与艰难。下一个10年,他将目光放在了一手打造的“一站式”在线投融资平台——京东金融。

## 三大战役成就“霸道总裁”

京东在美国上市后,曾有记者问刘强东,随着公司上市自己成为亿万富翁,在心态上是否会有什么变化时,他回答说:“没上市之前,我也应该是亿万富豪。”

价格屠夫、颠覆者、破坏者、搅局者……像这样有争议的称呼,还能列出很多,都是业界赋予刘强东的。2008年大战3C传统渠道商,2010年与当当网图书大战,到2012年主动“约架”零售业龙头苏宁电器,“先发制人”是他的一贯战略,“烧钱”是也成为京东早年扩张的主题。

曾有人因此质疑京东,一方面通过降价促销等手段抢占用户资源,另一方面用不断的资金投入“绑架”投资人,甚至放言“投资京东就是一个无底洞”。刘强东对此一笑置之,“我觉得烧钱有两个结果,有的钱烧掉是化作了一滩灰烬,什么都没有,还有一种烧钱的话,钱烧到了之后留下了非常高的竞争门槛。”京东显然属于后者。

## 走进斯里兰卡热电之都 感受中方企业带来生活巨变

■ 新华社记者 黄海敏 邱兵

斯里兰卡普特拉姆曾经是斯里兰卡西北部一座名不见经传的穷困小镇,如今因为有了全国首座燃煤电站而远近闻名。这座由中方贷款、中国公司承建的燃煤电站并网发电后不仅为斯全国提供了50%以上的电力供应,而且还使长期居高不下的电价得到平抑。

日前,新华社记者走进被称为“热电之都”的海滨小城普特拉姆,亲身感受了过去几年普特拉姆燃煤电站给当地百姓生活带来的巨变。

普特拉姆距离首都科伦坡以北约120公里,位于被碧海蓝天包围的尔皮提亚半岛,这里保持着原生态的自然环境,树木葱茏,环境清幽,气候宜人。普特拉姆城外是如诗似画的田园风光,乡间道路上羊群漫步,旷野中牛群星散,天际白鹭纷飞……

一进入普特拉姆城,则是一派欣欣向荣

市场估值16亿元人民币的葡萄牙洛堡高尔夫度假村7月20日在北京启动拍卖项目,起拍价被设定为5000万元,与该度假村一同推出的,还有120套葡萄牙当地房产、公寓,单价百余万不等。

由阿里巴巴集团旗下淘宝拍卖平台启动的该项目是淘宝拍卖全球第六站,此前,该平台上线了法国葡萄酒酒庄、意大利古堡等海外房产的拍卖项目。

当天的启动仪式上,葡萄牙驻华商务参赞费雷拉介绍,葡萄牙2012年推出“黄金签证”计划,成为吸引海外投资和移民的重要手段,已经有超过14亿欧元的资产注入到葡萄牙,其中13亿的投资是购置不动产。截至6月底,获批“黄金签证”的申请人已达2420人,其中超过80%为中国人。

据介绍,葡萄牙是高尔夫运动的热土,本次拍卖的洛堡庄园是葡萄牙最大的豪华度假村,位

## 频繁呛枪

O2O市场在不到一个月的时间内涌进260亿元,操盘手分别是百度和阿里,冲锋陷阵的是百度糯米和口碑网,这不是巨头们第一



而每次的“约架”,刘强东都因为动了别人的奶酪而成为众矢之的。2010年,刚刚赴美上市的当当网遭遇了京东图书的价格战,刘强东宣称,京东决定率先降价促销,比对手便宜20%。而京东此举,也遭到了出版社的集体“封杀”。“事实上,当时全国有300多家出版社反对,”刘强东回忆,“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,已在图书市场占有一席之地京东已经看淡了价格战,“我们现在一年的图书销售额比当当年三四个亿,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。”

## 说走就走的任性“东哥”



的商业气息:街道整齐、店铺林立、搭客三轮车一字排开。日用百货店主桑塔拉对新华社记者说,自从有了普特拉姆燃煤电站,居民再也不用饱受一日数十次的停电之苦,买卖也因此越做越红火。

燃煤电站带来的改变不仅仅发生在城中,也深刻影响着当地农村居民的生活。电站周边那拉卡拉利亚区明亚村民拉贾勒特纳对记者说,如今昏暗的煤油灯被明亮的白炽灯替代,狭窄的泥泞小道变成了笔直宽敞的水泥大道。

在拉贾勒特纳家,记者看到,这个三口之

生活中的刘强东爱好不多,但是每年都会放下一切,用十几天的时间独自开车去沙漠越野,目前他几乎走遍了国内的沙漠,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。”

在内部,刘强东的管理以强势霸道著称,京东成立以来,只要他在北京,每天早晨8点半的晨会,他必定出席,已到公司的前10名员工必然有他,这对很多员工来说造成了无形的压力。对待公司的中层管理人员,刘强东显得过度严苛,但是在基层员工面前,他平易近人,被很多人称为“东哥”。他很喜欢和基层员工,特别是配送员聚在一起,员工聚餐每人带一个果冻,吃完果冻后用果冻杯喝白酒已

家现有住房已称得上宽敞,但一侧仍在扩建。谈起最近几年的生活变化,他说:“我在这个村子整整生活了18年,见证了燃煤电站建设的整个过程,许多人在电站找到了工作,生活有了明显改善。”

普特拉姆以盛产烟草、辣椒、番石榴、番木瓜及西瓜等经济作物闻名。拉贾勒特纳介绍说,他家种植着1英亩洋葱,以前每月的柴油发电成本是20000卢比(约148美元),负担很重,现在只需3000卢比(约22美元)。现在,全家除了洋葱种植,妻子还在燃煤电站找到了一份稳定工作,月收入18000卢比(约133美元),生活改善很大。

燃煤电站建设对环境的影响一度引起当地极大关注。对此,拉贾勒特纳说,电站对周边环境不仅没有影响,反而因电力供应充足以及电价下调促进了当地生态农业的发展。

“飞灰综合利用,变废为宝,造福一方,”东京水泥公司飞灰化实验室负责人拉克马尔在回答记者关于燃煤电站环保问题时说。他解

## 吸引中国投资 葡萄牙线上拍卖高尔夫度假村

于葡萄牙南部大区阿尔加维的维拉摩拉,包含1500多间别墅和公寓、两座18洞高尔夫球场和14个网球训练场等。

费雷拉表示,葡萄牙2014年经济企稳并实现五年来首次全年增长,来自中国的资金支持可谓功不可没。据悉,去年中国的投资已经占到葡萄牙总投资额的80%,绝大多数投资聚焦于房地产领域。

据淘宝拍卖负责人卢维兴介绍,2012年中国的网络拍卖不到1亿市场份额,2013年已经轻松突破100亿,2014年已经做到600亿,2015年有望超越eBay,成为全球最大的网络拍卖的市场。(丁栋)



pre-IPO融资,此外,诸多迹象表明大众点评很有可能将于明年在国内上市。土豆因上市落后而惜败优酷的故事被分析人士频繁套用在美团身上。

## 大晒业绩

在被当做做心这件事上,王兴似乎已经习惯,“如果你认为某一时间点可以高枕无忧的话,基本上你离死不远了”,说这话时,王兴很淡定,同时他还做了一件事:分享数据。

“今年上半年美团交易额超过去年全年达到470亿元,6月单月交易额破90亿元,按这个速度发展,全年1000亿元的目标是没有问题的,美团团购市场份额超过62%,超过第二、三名2-3倍,移动端占比95%”,这只是王兴分享的一部分,此外,“过去12个月美团年度活

成为京东独特的酒文化。

2014年5月,京东完成上市。刘强东后来这样讲京东的上市之旅,“在整个上市过程中,我只做了1%的事,99%的事情都是CFO和其他的同事在做。”

随着京东的日益壮大,擅长“单打独斗”的刘强东越来越重视团队的力量,坚决放权给管理层,他每年都会从应届大学生中招聘100个管理培训生,这些人大多出身于工人或农民家庭,没有傲人的家庭背景,但是却有着一股干劲儿,身上多少有点刘强东自己的影子。

## 做有责任的“企业家”

刘强东曾自诩为“苏北阿甘”,从小地方走出来的他从不掩饰自己是农民出身,而功成名就之后,也在不断反哺自己的家乡,他把京东的客服中心、科技园和云计算基地都放在了宿迁,给当地带来了不少就业。

京东是一家电子商务公司,但是刘强东却很反对外界对“互联网”的神化,在他看来,“互联网是一个全新的帝国,但是它永远不会脱离一直以来的经济规律,传统的经济规律永远是用户体验、成本、效率”。而京东金融的布局,也是根植于用户的体验和商品的应用性。

关注刘强东的人不难发现,几年前他的演讲,都是关于京东的物流、客户的体验、同行的竞争等等,而现在,刘强东会说,“没有把谁当成竞争对手,永远的竞争对手就是自己”。他以前是一个创业者,现在越来越像一个企业家了。

在一次公开演讲中,刘强东提到他所认为的最为实在的社会责任,就是“跟一群正直善良、互相关爱尊重的员工一起合法干净地成功,过有尊严、有信心的生活”。刘强东还在2015年春节带着太太——网络红人奶茶妹妹回到家乡,给全村60岁以上的老人,每人发了一万元的红包。

释说,飞灰是煤燃烧后伴随产生的细碎粉末物。东京水泥公司是普特拉姆燃煤电站所产飞灰的主要采购商,目前采购电站所产43%的飞灰。在电站建设前,斯里兰卡所用飞灰主要从印度进口,如今从普特拉姆燃煤电站采购的价格是以前进口价格的1/3。

据中国机械设备工程股份有限公司普特拉姆燃煤电站工程项目部现场总经理王路东介绍,该电站总装机容量为90万千瓦。自去年9月全部建成投产以来,电站已累计发电80亿千瓦时,为业主锡兰电力局节省发电成本1000亿卢比(约合7.6亿美元),一期投资已完全收回。目前,该电站已成为斯最大盈利实体。

普特拉姆燃煤电站是斯历史上第一座燃煤电站,承建和技术输出方是中国机械设备工程股份有限公司,项目资金来自中国进出口银行提供的优惠贷款。这是迄今已投入运营的中斯两国最大经济合作项目。

2015年3月,成功推出了黑龙江省省内第一款专门针对农村地区客户的手机银行——哈尔滨银行“农金手机银行”。

据介绍,哈尔滨银行“农金手机银行”正式上线3个月来,注册客户已超过2.8万户;有超过300笔贷款申请通过手机银行进行了提交,其中95%以上得以受理;通过农金手机银行还贷120余笔,其中包括了汽车消费、住房按揭等多种贷款产品。该业务推出至今,折合节约农民办理贷款时间近2600小时,节省农民交通成本近3万元。

下一步,哈尔滨银行还将推出更多农金手机银行与助农e站的业务融合,如“手机申请开卡、助农e站取卡”,“手机预约取款,助农e站提款”等线上与线下联动产品,夯实“助农e站在村,手机银行在手”的农金服务模式,以移动金融带动普惠金融的深入发展。

跃买家1.3亿人,共有5亿条评论,1亿张用户上传图片,合作商家160万个,覆盖城市数超过1100个,线下员工数1.4万人”。

显然,王兴还不过瘾,由分管猫眼电影的美团高级副总裁沈丽、分管酒店旅游事业群的高级副总裁陈亮、分管外卖配送事业群的联合创始人兼高级副总裁王慧文分别晒出自各自在细分领域的业绩。虽然各项数据的同比增长曲线陡增,但每位负责人异口同声的“行业第一”更加亮眼。

## 高调施压

其实,对于未上市的美团而言,并没有披露业绩的义务,王兴此番如此兴师动众的潜台词是:我很好。从千团大战拼到现在,美团的市场份额和交易额一直呈高速增长,王兴有

## 传统银行打造“互联网+农村金融”新路径

■ 晶石

对于传统金融机构来说,在利率市场化和监管创新的大背景下,推进经营模式转型、加大金融创新的重要性日益凸显。而通过加大科技投入,推进传统金融业务与互联网业务融合,则显得尤为关键。

当前颇具看点的是,在金融服务相对薄弱的广大农村,“互联网+农村金融”的发展路径正在逐渐清晰,有望开启农村金融服务的新纪元。

## 互联网助力拓展“金融荒漠”

同很多发展中国家一样,农村金融一直是我国金融体系中最为薄弱的环节,金融服务网点在农村分布较少,莫说贷款,就是存、取、转这样的基础金融服务在农村都未得到很好的满足。

然而,近年来,传统金融机构却利用互联网金融产品在农村这个“金融荒漠”拓展出一片天地。例如,拥有十年农村金融服务经验的哈尔滨银行,依托对农村客户群体金融需求的悉心研究以及对农民互联网应用体验的深入关注,以客户为中心,探索出一条卓有成效的“互联网+农村金融”服务路径,即当下最受农民欢迎的“助农e站在村,手机银行在手”的哈尔滨银行农村移动金融服务,基本形成了线上线下相结合的O2O农村金融服务新模式。

“自2005年开展农村金融业务,发放第一笔农贷以来,十年间体会最深的就是农户对于农村金融服务的需求特点,用三个关键词表述即‘直接、快速、价廉’。随着技术的进步及信息基础设施在农村地区的逐步健全,广大农村居民对互联网技术的认知逐步提高。互联网技术在农村扎根,对进一步提升农村金融普惠程度、提高金融服务水平、释放农村市场的巨大潜力有着积极而深远的影响。”哈尔滨银行农村金融部负责人告诉记者。

## 线下:助农e站进村

为了切实改善农村地区特别是地处边远的农村支付环境,自2013年起,哈尔滨银行在人民银行、银监局等监管机构的指导下,借鉴国外先进的代理商服务经验,在其机构空白的乡镇、村屯设立了以POS机、小额支付终端等机具为载体,能办理小额取款、消费、转账汇款、缴费等业务的综合性简易金融服务点——哈尔滨银行助农e站。便利的位置、丰富的功能、充裕的营业时间、醒目的标牌、崭新的服务模式,助农e站一经推出,即受到广大农户的热烈欢迎。

与此同时,针对农村地区卡受理终端少、传统开卡流程复杂、基层网点偏少导致的农村银行卡普及率较低的现实,哈尔滨银行自2014年始,在黑龙省农村地区推出了农金批量开卡业务,农户无需到银行网点,只需在“助农e站”填写一张简单表单,即可享受哈尔滨银行客服人员的上门开卡服务,极大地节省了农户开卡的时间成本和资金成本。

截至2015年5月底,该行累计建成“助农e站”近1700家,站点覆盖黑龙江省10个地市,38个县、452个乡镇,服务农村人口近160万,地市覆盖率达76.9%,县城覆盖率达59.4%,乡镇覆盖率达47.8%。

## 线上:手机银行在手

2015年3月,成功推出了黑龙江省省内第一款专门针对农村地区客户的手机银行——哈尔滨银行“农金手机银行”。

据介绍,哈尔滨银行“农金手机银行”正式上线3个月来,注册客户已超过2.8万户;有超过300笔贷款申请通过手机银行进行了提交,其中95%以上得以受理;通过农金手机银行还贷120余笔,其中包括了汽车消费、住房按揭等多种贷款产品。该业务推出至今,折合节约农民办理贷款时间近2600小时,节省农民交通成本近3万元。

下一步,哈尔滨银行还将推出更多农金手机银行与助农e站的业务融合,如“手机申请开卡、助农e站取卡”,“手机预约取款,助农e站提款”等线上与线下联动产品,夯实“助农e站在村,手机银行在手”的农金服务模式,以移动金融带动普惠金融的深入发展。

资格秀肌肉。

与以往的低调风格不同的是,王兴开始脚踏对手。“在吃喝玩乐市场,你必须得搭建一个好的服务体系,别说200亿元,2000亿元都不够”,王兴很直接,“美团到现在为止也没有投入200亿元,但是我们还是行业领先的,资金并不是最稀缺的资源。”这还没完,王兴还主动评价老对手大众点评,“同样是很直接的方式,‘我的用户数比大众点评大,交易额比他大’。”

当然,放狠话并不能决定商战的成败,商战的成败靠的并不是放狠话,而是资金、战略和运营等综合因素。近日美团网获得10亿美元融资以及收购酷讯的消息被业界盛传,虽然未获美团证实,但王兴坦言,美团不仅有很好的现金流,还累计了不少融资。此外,美团大战O2O对其组织架构也做了进一步调整,设立外卖配送和酒店旅游事业群。

## 美团网 CEO 王兴晒业绩 上半年交易额 470 亿元

■ 魏蔚

为了做O2O,百度为糯米砸下200亿元,阿里、蚂蚁复活口碑网并豪掷60亿元,从团购一路杀过来的“行业老大”美团怎么办?低调的美团网CEO王兴开始晒业绩,主动向业界公布其今年上半年交易额470亿元。有人说这是美团在恐慌,也有人说这是在给对手下马威,或许王兴想表达的就是“美团不会停下来等你”。在O2O战场,标杆美团的反围剿战役正在打响。

次杀进O2O,但很有可能是最激烈的一次猛攻。

记者获悉,百度CEO李彦宏亲自为百度糯米站台,高调承诺在三年内向糯米业务输血200亿元,并相信“糯米会像百度移动转型一样成功,甚至更成功”。而阿里的野心则从口碑网的团队架构上显露无疑,后者不仅被注入淘点点及蚂蚁金服的下资源,团队、手机淘宝和支付宝钱包都将为口碑网引流,初期投资60亿元。

有趣的是,业内人士关注的重点不是主攻者百度和阿里,反而更好奇守擂者的感受,美团作为行业一哥被业界置于放大镜下。“兵临城下”、“四面受敌”几乎成为业界为美团搭配最多的词。

事实上,美团的竞争对手绝不仅限于百度和阿里,据知情人士透露,大众点评正在进行