2015 年，京东员工数超过 10 万。

刘强东说在一个演讲中说：**所有的失败，都是人的失败。**

「我为合作伙伴创造很多价值，为用户创造很多价值，结果我倒闭了、失败了，我不认为这个世界上有这样的商业模式。如果我们失败了，一定是人出了问题，并不是商业模式出了问题。」

1992 年，刘强东从苏北农村考上中国人民大学，1998 年，在中关村创立京东，2007 年拿到 1000 万美金的第一轮融资，2014 年带领京东赴美上市。

一路走来近 20 年，京东早已从一个三五人的小团队，变成超过 10 万员工的商业帝国。

确保这样一个庞然大物高效运转，一套成熟的管理机制不可或缺，但更源头上是：

**刘强东会重用什么样的人？**

**他设计了一套怎样的标准来判断一个人能否和京东长期绑定在一起？**

大量阅读了关于刘强东的经典书籍、演讲、内部讲话、报道后，我帮你梳理出以下 7 条：

***1.***

**要做的比说的多的人**

**不要夸夸其谈的人**

**首先，我不喜欢夸夸其谈的人，如果一个人说话特别好听，我绝对不要。**

我们团队里面，包括我在内，没有特别夸夸其谈的。大家说话水平都一般，说不出来什么高深、伟大的话。

**其次，一个不擅长高谈阔论的人如果成功了，那么他靠的一定是脚踏实地去做。**

刘强东自己确实也是这样，只有坦诚和实干，没有夸夸其谈。

高瓴资本的张磊在聊为什么投刘强东时说：

「当时淘宝已经非常大了，所以大部分互联网创业者都在讲自己要走轻资产模式，其实都是专挑投资人爱听的话说。只有刘强东坦诚实在，一直说自己就是要做重资产模式」。

当时刘强东想要 5000 万美金左右，但张磊说，**「我要么一分钱不投，要么就投你 3 亿美金。」**

所以，刘强东希望大家也都是简单平实、吃苦耐劳、愿意贡献自己汗水和智慧的人，然后大家一起把事情做了，仅此而已。

***2.***

**要从基层做起的人**

**博士毕业直接做高管我们不要**

招聘管理者，我会分析他的从业经历，一定要从基层做起的人。

举个例子，**如果一个人一直念书念到博士，然后直接进入一个超大型企业做工程师，这样的人我不太敢用。**

另外，如果是招聘高管，他必须要有国内企业工作经验。纯外企经验的，我们不要。如果他大部分时间在外企或国外工作，那我觉得团队融合和方面会出现问题。

如果是招聘管培生，我们非常严格。

我们有专门的管培生招聘委员会，5 个副总裁亲自把关选人，每个人关注点不一样，有的可能关注生活层面，有的可能关注精神层面，有的可能关注学业层面，综合判断，然后招进来从基层开始培养。

**我会亲自给管培生讲很多东西，从最基础的讲起，甚至连怎么走路、怎么吃饭、怎么敬酒都会一一告知，事无巨细，面面惧到。**

***3.***

**要诚实的人**

**说谎的人一律开除，哪怕是副总裁**

我最不能容忍的就是说谎。在京东，只要有人说谎被我发现，哪怕他是副总裁，我也一定会将他开除。

**京东曾经有个高管，因为上班打卡这样一件小事，被我开除了。**

我们对总监级别以上的高管，迟到、请假这些事是不做强制要求的，更不会因为迟到而惩罚。但我们内部有这样一个制度，就是在年底和升职加薪时，对员工有个综合分析，包括参考过去的考勤记录。

这个高管为了追求一份完美的考勤记录，便让秘书帮他打了两回卡，其中一次还是因为要送孩子去上学。

可能对很多公司来说，这并不是什么大惊小怪的事情，更何况还是高管。但在京东不行，我确认了这件事，并且这个高管承认之后，我马上就把他请走了。

**这是京东的一条红线，谁也不能碰。**

**关于诚信，我也通过自己言传身教，让京东人学。为此，我损失一个亿也在所不惜。**

2010 年底，我在宿迁出差。时任老虎基金中国区总裁的陈小红给我打电话，沟通投资京东的问题，我们在电话中把价格都谈妥了。

结果，合同还没签呢，另外两家来自香港和上海的基金负责人相继赶到宿迁，把合同捧到我面前，而且**只要我签了字，价格就会比老虎基金给我的高 30%。**

当时，京东的首席财务官和我的助理都在身边，他们看着我，问我该如何处理。

我当时反问他们：「京东价值观第一点是什么？」

他们回答很干脆：**「诚信。」**

既然我们将诚信放到了如此高的位置，那么我必然不可能在答应了老虎基金之后，再和其它基金合作，别说价格上涨 30%，就是上涨 300% 我也不可能同意。

**那 30% 可是意味着一亿元人民币啊，但我从不后悔，这是我对员工言传身教的过程。我不仅告诉员工应该怎么做，还要身体力行，做到前面。**

刘强东还强调做人要正，这是京东人的精神内核。

事实上他在这方面是吃过亏的，刘强东第一次创业是开餐厅，失败了，当时收钱的小女孩跟大厨谈恋爱，俩人把公司所有的钱都给贪了，这给他很大的教训。

无独有偶，刘强东的老对头马云第一次创业也在这方面踩过坑。1992 年，马云创业做海博翻译社，当时翻译社的出纳每天都从公司账上挪走一两百元，好几个月都没人发现。

***4.***

**要有团队精神的人**

**想升职，必须亲自带出一个接班人**

要想成功，只能靠团队，有团队精神非常重要。

首先，只以自己为中心的人，肯定没有团队精神。一遇到问题不说自己，只说别人，抱怨上司是笨蛋、同事不配合。这样的人怎么进行团队合作？

其次，经常抱怨的人，绝对是没有团队精神。抱怨是团队精神的天敌。有人用 90% 的时间来抱怨，10% 的时间来工作，这样的人是没有团队精神的，必须清除。

最后，团队精神还体现在管理者带人上。

**你想升职，必须亲自培养出一个可以接替自己职位的人。否则你升职了，你的职位由谁来接替？**

我们会给所有管理人员一年的时间，找到可以替代他的人员，当然这个人员要经过全面深入的调查、考核和认可。

如果找不到，那么新的业务不会给这个管理人员，升职加薪的机会也不会给他。如果两年还是找不到，必须离职。

***5.***

**能力很强，但价值观不行的人**

**我宁愿职位空着，也不会用**

人的价值观永远是第一位的，价值观匹配后，再考虑能力问题。

京东综合价值观和能力量化标准，把员工分为 5 类：

**1、钢：**能力、业绩不错，价值观也匹配，这样的员工要占 80%。

**2、金子：**价值观很匹配，业绩能力也很好。这样的应占20%，有可能是管理者，也有可能是技术员。

**3、铁：**价值观匹配，但是能力稍差。这种我们至少给一次机会，给他培训，或者看他是否有别的喜好和才能，进而提供转岗机会。

**4、废铁：**能力不行，价值观不匹配。这种我们不会用。

**5、铁锈：**能力很强，价值观不匹配的。

**最后一种人，很多老板都拿不定注意，但这种人是我第一时间要干掉的。**铁锈比废铁还糟糕，应该手快一点，抡起大锤砸铁锈。

全世界最大的铁锈是谁？希特勒。

**铁锈能力强，但腐蚀性也强。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对的损失，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。

***6.***

**要有超出常人的吃苦精神和激情**

**拼三五个月容易，拼三年五年很难**

**先说吃苦精神。**

想要在三五年的时间里成为一个优秀的管理者，没有超出常人的吃苦精神是做不到的。所以，我们在选拔管培生时，不仅要找到能吃苦的，还要找到能持续吃苦的。

**拼3、5个月容易，很多刚毕业的大学生都能做到；但要拼3年、5年、10年，那就需要同时具备持续吃苦的精神和持续不断的激情。**

基于此，我们在确定录用管培生之前，也会对他们的家庭背景进行调查，如果家庭条件比较好，从小没怎么吃过苦，这样的人我们基本不会要。

这一点跟刘强自身的经历有关。俞敏洪说过，「刘强东是农村苦出身，又是中国人民大学毕业，所以他能把农村人的吃苦耐劳精神和对于知识的运用能够集合于一身。」他希望他的员工也是这样的人。

**再说激情。**

我最艰难的时候，是刚刚大学毕业那会儿，一毕业就欠债 24 万元。

很多人就认为我这辈子完蛋了，一个穷学生，24 万元的债怎么还得起啊？当时什么样？朋友出车祸，我四处借钱；生日那天，我就吃榨菜泡面；大年三十，我只能喝稀饭。

**但是我一直没有怨天尤人，我相信自己一定会东山再起。**

如果我当时认输了，或者失去了创业的激情，那么就不会有今天的我，也不会有今天的京东。

世界上伟大的政治家、艺术家等都是有激情的，他们有的面临牢狱之灾，有的面临恐吓威胁，有的面临死亡考验，但是他们放弃了吗？

所以在我看来，**激情是人生最大的生活态度。**

没有激情的人，就像行尸走肉，甘愿平庸，不知道为什么活着、为什么死了，也不知道从哪里来、到哪里去。一个有激情的人，不管成功还是失败，都是一种财富和经历。

刘强东还强调，**激情永远来源于自己，不是别人的鼓励。如果你的激情需要来自于别人的鼓励，那是很可怕的。**

***7.***

**要一直学习**

**我希望管培生一分钱都不要存**

**年薪全部花掉用来学习和成长**

**如果几年前，让我管理几万名员工，我肯定不会成功。**

那我现在这种管理能力如何得来？都是通过学习。只要我坚持学习，相信有一天我可以管理 100 万名员工。

智慧不是与生俱来的，而是通过学习得来的。人无论什么时候，都不要忘记学习。在学习过程中，也许你花了很多时间读了一本书，只记住了一句话，但是这句话影响了你一生，也就值了。

我经常对管培生们说：

**我给你们开的年薪要全部花掉，用来买书或者参加各种外部的培训班，绝对不允许你们存一分，也不允你们寄给家里。**

毕竟，在管培生们刚刚大学毕业的时候，他们的父母都还较为年轻，还没到每个月寄钱赡养的时候。

**但早晚有一天，父母会老去，他们会需要孩子的赡养，我希望那个时候，他们寄回去的不是两三千，而是几万、几十万。**

以上 7 点，供你参考学习。

刘强东在用人上极度较真，在管人上极其严格，但他对自己的要求比对任何一个员工、高管还要苛刻。

**给你讲个小故事你就明白了：**

在京东，普通员工早上 9 点上班，但管理人员必须提前半小时到公司开早会。在一个周五的早会上，京东第四届管培生正接受培训，按照制度，他们需要轮流来早会旁听。

那天有一拨管培生的旁听期结束了，刘强东对他们说：

也许你们会觉得很高兴，因为终于可以在早上晚起半个小时了，甚至你们还会觉得自己很了不起，你们坚持了足足 6 个月时间。但你们能想象有一个人坚持了 13 年吗？这个人就是我。

不管前一天晚上工作到多晚，哪怕是两三点钟，第二天早上 8 点刘强东都会准时坐到会议室里，风雨无阻。

**这些既是刘强东的用人标准，更是他对自己的要求。**

因为他还说过：

如果有一天京东失败了，那不是市场的原因，不是竞争对手的原因，也不是投资人的原因，一定是我们的团队出了问题。而在团队这 100% 的责任中，一定有 99% 是我造成的。