

在当当

李国庆 俞渝

李国庆、俞渝联合创业记

刘世英 / 策划
李良忠 / 著



刘世英 / 策划
李良忠 / 著

在当当

李国庆

李国庆、俞渝联合创业记

ARCTINE
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
安徽文艺出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

赢在当当: 李国庆、俞渝联合创业记 / 刘世英策划; 李良忠著.
—合肥: 安徽文艺出版社, 2012.11

ISBN 978-7-5396-4185-0

I . ①赢… II . ①刘… ②李… III . ①传记文学—中国—当代
IV . ① I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 243125 号

出 版 人: 朱寒冬

责任编辑: 岑 杰 张妍妍

特约编辑: 唐建福 张秀琴

封面设计: 赵为群

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽文艺出版社 www.awpub.com

地 址: 合肥市翡翠路 1118 号 邮政编码: 230071

营 销 部: (0551) 3533889

印 制: 北京慧美印刷有限公司 (010) 61723683

开本: 710×1000 1/16 印张: 17 字数: 220 千字

版次: 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换)

版权所有, 侵权必究

序

2004年，亚马逊开出1.5亿美金的价格收购当当网70%的股权。这一年，周鸿祎以1.2亿美元把“3721”卖给了雅虎，腾讯上市，马化腾身价数亿。

亿万富翁，这个时代成功的头衔，李国庆拒绝了亚马逊，拒绝了眼看就要到手的亿万财富。彼时，那些同他一同出道的比他年轻的人都发达了。2000年起步的百度CEO（首席执行官）李彦宏、1998年下海的马化腾，都是腰缠亿贯。

图书是一个微利行业，当当网持续亏损9年，亏了3000万美元，2009年盈利了，平均毛利率20%左右，净利率则为3%，净利润为1692万元。这点利润与腾讯比起来，可谓小巫见大巫。2008年，腾讯一天的利润就有3500万元。腾讯从2000年开始，就每年盈利数亿。2010年盈利80多亿，净利润率最高曾达到53.48%，一般都在30%以上。

图书是一种社会效益大于经济效益的产品，是一种很干净又寂寞的产品，不像游戏那样是是非非太多，但是图书的利润非常低。与游戏比起来，图书简直就是鸡肋。2010年，腾讯的200亿收入中，游戏占了100亿，史玉柱的巨人网络游戏毛利率曾高达90%以上。人人都争着开发游戏，很少人争着网上卖书，图书行业是一个很寂寞的行业。

迟迟不盈利，又不愿卖掉，当当网就陷入了一种奇怪的状态。

做互联网的都是急功近利的多，哪个不是希望赶紧养大，然后卖掉收钱。为什么李国庆要坚守寂寞的十年？为什么李国庆、俞渝拒绝一夜暴富的机会？

什么力量让李国庆、俞渝如此坚持？

李国庆与俞渝都是精明的商人，所以他们能够在残酷的互联网行业中生存下来。李国庆熟悉出版行业，做事稳健，善控成本，吃苦耐劳，目光长远；俞渝积累了大量的风投关系、高超的财务技巧、丰富的跨国管理经验。二人可谓珠联璧合。凭着稳健的经营，当当度过了互联网最寒冷的2000年，依然得到风投的青睐。而其他的数百家同行早就不见踪影。

李国庆有深厚的人文情结。当当网开张第二周，一个偏僻山区的顾客在网上订货，从邮局汇款，然后又从邮局寄书给他。原来，网上卖书，可以赚钱，还能把书卖到更加辽阔、更加偏僻、更加遥远的地方，这些地方是新华书店等传统渠道触及不到的。这大大地激发了李国庆的知识分子情怀。

“穷则独善其身，达则兼济天下”，用商业的手段让天下更多人读更多的书，这种兼济天下的胸怀，也许是支撑李国庆俞渝夫妇多年坚持的精神动力吧。这也就能够解释为什么当当网的毛利很低，净利很少，价格总是很便宜。

马云曾说，李国庆、俞渝夫妇在傻干。从商业角度来说，比李国庆夫妇成功的互联网人士很多。但是，从人文角度来看，如李国庆、俞渝夫妇这般顽强坚守的不多。

一半是商人的精明，一半是人文的情怀。这是李国庆夫妇的最好写照。

感谢《21世纪经济报道》资深记者侯记勇先生在联系当当网相关人员中给予的大力支持和帮助；本书是在《当当情缘》书稿基础上的升级版本，在书稿修稿过程中，韩同伟和熊江及原合作伙伴郑祥瑞做了大量的工作；当当网郭鹤总监在修改过程中提供了大量的一手资料和宝贵的意见和建议；广天响石团队成员彭征、丽芳、金晨、蒲伟生、静静等对本书提出许多宝贵的意见和建议。在此一并表示衷心的感谢。

刘世英

2012年8月

目录

序 / 001

第一章 十年坚守，一朝上市

一、“当当”，当当上市啦 / 003

二、李国庆“出口成伤” / 006

三、当当大战京东 / 011

四、烽火连绵，路漫漫其修远 / 015

第二章 闪婚夫妻情浓意深，创生当当网

一、相识之前：彩翼单飞 / 019

（一）北大狂人 机关智囊 / 019

北大生涯：带着秘书的狂学生 / 019

机关生活：打水扫地“智囊团” / 023

（二）下海创业 科文经贸 / 026

（三）北外女生 翻译打工 / 029

重庆女孩：辣妹子不辣 / 029

北外生涯：兼职也疯狂 / 031

（四）美国寻梦 金融强人 / 033

纽约大学梦：MBA 学业 / 033

华尔街创业：TRIPOD 公司 / 034

二、相识之后：同舟共济 / 038

(一) 1996 年 相识到蜜月 / 038

五月花：咸鸭蛋情缘 / 038

五月婚：实践出真爱 / 041

(二) 1997 年 单干到联合 / 042

俞渝回国：嗅到网上“钱”途 / 042

埋头仓库：数据也能卖钱 / 045

(三) 1999 年 孕育到诞生 / 047

互联网热：开启网络时代 / 047

当当落地：当当是我们的孩子 / 050

亚马逊网：当当的老师 / 052

创富天使：IDG 力挺当当网 / 056

002

第三章 万里征途当当起步

一、创业之初 风云骤起 / 061

资本角逐：第一轮风险投资 / 061

联合总裁：优势互补的强强联合 / 064

二、寒冬之中 顽强坚守 / 068

严冬来袭：互联网寒气逼人 / 068

肿瘤噩梦：回归生命本质 / 072

“非典”肆虐：当当挺身抗击 / 075

三、争夺股权 智中求胜 / 078

辞职逼宫：是勇，是谋，还是形式所迫 / 078

老虎出没：谁怕谁 / 080

股权博弈：第二轮风险投资 / 082

四、优劣互补 克服瓶颈 / 085

物美价廉：淋漓尽致的杀手铜 / 085

鼠标水泥：响当当的物流 / 088

货到付款：解决支付瓶颈 / 091

全心服务：提升用户购物体验 / 096

第四章 大浪淘沙：弱肉强食，适者生存

一、问鼎中原 谁主沉浮 / 103

拒绝亚马逊：10亿也不卖！ / 103

收购卓越网：亚马逊的第七站 / 106

亚马逊来了：当当何去何从 / 109

二、雄鹿转身 误入困境 / 112

高层震荡：将帅更替 / 112

结构重建：模式颠倒 / 114

元气大伤：复原路长 / 117

三、商战争霸 硝烟弥漫 / 119

价格战：聚人气 / 119

阻击战：抢先机 / 121

物流战：拼时速 / 125

四、胜者为王 挥戈北上 / 130

巅峰独占：稳坐“全球最大中文网上书城” / 130

折戟沉沙：失利 C2C / 131

全面升级：奔赴“全球最大中文网上商城” / 141

第五章 “超越功利、升华文化”，更上一层楼

一、书生意气 挥斥方遒 / 149

读者评论：最具有文化气息的书店 / 149

读书频道：中国图书文化的风向标 / 154

二、中国之胜 超越 2008 / 156

中国的痛：汶川之殇 / 156

百年梦圆：奥运之火 / 157

第六章 “传统与现代、网络与资本”的必由之路

一、网络争锋 实体隐退 / 163

网店丛生：是狼，还是虎豹？ / 163

巨人退身：别了！贝塔斯曼！ / 165

二、资本世界 痛并快乐 / 171

资金储备：第三轮风险投资 / 171

金融危机：这个冬天有点痛 / 175

美国上市：迎来收获的季节 / 178

第七章 当当网的“成功之道”

一、经营探索 自主创新 / 185

当当创业：自己与自己的竞争 / 185

豪华团队：联合总裁不是夫妻店 / 189

核心理念：顾客决定企业的命运 / 196

实际运营：从关键到细节 / 201

二、他山之石 可以攻玉 / 205

当当的开拓：“美国模式”的创新拷贝 / 205

当当的路线：“大而全模式”的贯彻 / 208

当当的霸气：“国美模式”的借鉴 / 211

第八章 是“联合总裁”更是“恩爱夫妻”

一、三口之家 油盐酱醋 / 219

家庭约法：默契有余、争吵有度 / 219

儿子古古：爱情结晶、快乐之源 / 222

勤俭持家：普通的家、幸福的家 / 227

二、强势国庆 个性国庆 / 230

狂放李国庆：强悍源自内在 / 230

幽默李国庆：诙谐让人笑翻 / 232

文艺李国庆：腹有诗书气自华 / 234

三、可爱俞渝 美丽俞渝 / 236

总裁秘书：心细的俞渝 / 236

贤妻良母：爱家的俞渝 / 240

时尚女人：爱美的俞渝 / 242

附 录

附录 1：当当编年史 / 247

附录 2：李国庆、俞渝精彩语录 / 254

参考文献 / 259

第一章

十年坚守，一朝上市

2010年12月8日，随着“当当”两声开市钟的敲响，当当网成功驶入美国纽交所纳斯达克的港湾。十年坚守换来的上市，不是在寻找避风港，而是为了未来更加宽广的前进积蓄能源，为跨入世界商海更加努力地奋进。在一幕幕永不会完结的“春秋争霸、七国争雄、三国演义”里，当当网站在新的起点继续迎接新的挑战。

一、“当当”，当当上市啦

“当当”，美国华尔街纽交所，响起了闭市的钟声。

按照惯例，纽交所都会邀请上市公司的高管敲响开市或闭市的钟声。2010年12月8日，这天有两家中国公司在纽交所上市，一家是优酷，一家是当当。优酷CEO古永锵在当地时间9点30分敲响了纽交所开市钟，当当网CEO李国庆被邀请敲响闭市的钟声。

下午，李国庆、俞渝来到纽交所。在纽交所的门口阳台上，当当网的横幅随风飘扬。

李国庆、俞渝、纽交所主席等一群人沿窄小的楼梯拾级而上，登上一个可以俯瞰整个交易大厅的阳台。根据安排，俞渝按铃，李国庆敲钟。李国庆兴奋地拿起了敲钟的槌子，俞渝也准备按下铃声的按钮。在距离敲钟不到一分钟时，李国庆突发奇想，一边比画一边用中文对纽交所主席说：“我敲两下行不行，寓意当当？”不懂中文的纽交所主席好像明白了，竟然同意：“OK，OK。”

纽约当地时间下午4时整，俞渝按下了绿色的按钮，铃声响起，李国庆敲响了钟声，“当当”，宣告当天交易结束。

“我们有一种当了奥运冠军的感觉。”俞渝说。

北京时间2010年12月8日晚22点30分，纽约时间2010年12月8日上午9点30分，当当网以超百倍的市盈率在美国纽交所挂牌上市发行，代码“DANG”。当当网当天的开盘价是24.5美元，较发行价上涨53%，首日收盘价29.91美元，较16美元发行价涨86.94%。

开盘当日，俞渝在交易大厅溜达，一家外媒抓住时机过来采访：Peggy，当当的股票定价是16美元，但一开盘就是24.5美元，你有没有觉得亏了，心里后悔没有把股价定得更高一点？俞渝回答说：我一辈子就做一次IPO，多了还是少了我真没有所谓的“亏赚”心态，这事儿我特别“听天由命”。

正是这种失之不怒、得之不喜的“Totally Relaxed（彻底放松）”的状态，不仅支撑着当当镇定地走完8年亏损之路，还迎来10年后的上市辉煌。

上市当天，当当共融资3.13亿美元。俞渝透露，其中1个多亿分给了当当网的老股东，另外2亿进入当当网。招股书显示，当当网CEO李国庆持股38.9%，担任联合总裁的俞渝持股4.9%。李国庆和俞渝夫妇共持股总计43.8%，拥有公司控制权。夫妇两人账面财富达到了10亿美元。面对巨额的财富，“SOSO，一般般。”李国庆很淡定。

当当的员工也发财了。截至2010年9月20日，当当网共有1142名员工，其中仓储物流及供应链的员工790人，市场人员22人，技术和内容团队202人，行政及总务人员128人。这些普通员工（不包括高管）持有1562万股期权，按照上市首日的收盘价29.91美元计算，价值9343.9万美元，人均约8万美元，大约50万元人民币。而这些期权的最低成本0.065美元，最高才1.2美元。也就是说，有的员工最高获利数百倍。

一些当当网的员工拥有公司227万原始普通股，这部分股票按照上市当日的收盘价，价值1358万美元。

当当的高管们收获颇丰。当当网在上市前共派发了3284.4万普通股的期权，其数量占发行后总股本的8.3%，其中CTO（首席技术官）戴修贤有160万普通股期权，按照上市首日的收盘价计算，戴修贤拥有的期权价值957.12万美元，COO（首席运营官）黄若、CFO（首席财务官）杨嘉宏等共拥有516.7万普通股，价值3090万美元。

风险投资人乘机退出。投资当当网 11 年后，卢森堡剑桥集团在当当上市时出售自己持有的 1250 万股，套现 4000 万美元。当日李国庆卖了 650 万股，套现 2080 万美元。

当当网上市的时机选得不错，正赶上了一个互联网投资小高潮。2009 年 3 月，当当网联合总裁李国庆宣布，当当网已经跨过了全面盈利的门槛，平均毛利率达到 20% 左右，净利率为 3%，接近传统零售业的盈利水平。“当当网启动上市主要是因为 2009 年实现了整体盈利，同时收入也出现了增长。当当网管理层认为，这是比较好的契机，于是开始推进上市进程。“从开始接触券商到上市成功，我们一共花了半年的时间。”俞渝说。

二、李国庆“出口成伤”

当当上市前三天，李国庆感慨万千地发了一条 140 字的微博：

当我作为成功人士站在纽约，真为大陆崛起自豪。我在结婚前有过几任女友，不是同时，相差半年多。那是出国热的年代，每任都出国了，每次机场告别，我们相拥哭泣，但我都拍着对方后背说：不是我们不爱，是大陆太落后，那里能带给你更精彩的人生。不是个人悲剧是民族的啊。以至于我的老司机一见我恋爱就说：这回别被骗了。

发完微博，大哭的李国庆还没有好好感叹自己一路走来的艰辛，却遭到国内无数嘲笑：暴发户，炫耀，有钱了就狂……李国庆只好先收起自己没干的眼泪，赶紧道歉。

只有了解他的人才明白，正如一位朋友微博说的一样，这 140 个字里，其实夹杂着奋斗、艰辛、爱情、成功……回想十几年前，自己曾负债百万，天天被债主盯着，生怕自己跑了时的尴尬；想起自己孤身一人，拖着拉杆箱，在繁华的纽约街头，一家一家的“毛遂自荐”，想起自己从安稳的智囊机构决然退出创业最后却被女友讥讽在“垃圾堆上跳舞”时的无奈……李国庆当然感慨歔歔。

只是，率真的李国庆没有整理清楚，于是口无遮拦地“出口成伤”，上市之后发的一条微博，引起轩然大波。

为做俺们生意，
你们 Y 给出估值 10 亿 ~60 亿，
一到香港写招股书，
总看韩朝开火，
只写七八亿，
别 TMD 演戏。
我大发了脾气。
老婆享受辉煌路演，
忘了你们为啥窃窃私喜。
王八蛋们明知次日开盘就会 20 亿；
还定价 16（亿）……
次日开盘，
CFO 被股价吓的（得）尿急，
我说忍了这口气，
过了静默期我再……

这可不是什么诗，而是一首带粗口的摇滚歌词，名为《虚伪》。短短数小时被转发超过 6000 次，引发 2000 多条评论。李国庆在北大上学时，曾经组织过摇滚歌手崔健的演唱会。

“文学创作，是在影射。”李国庆毫不讳言地说。

2011 年 1 月 15 日上午 11 时，李国庆在微博上感慨“什么是成功的上市”，他说有两条标准：一是市盈率，二是上市后 1 个月跌涨幅度在 30% 以内。李国庆认为，上市前摩根士丹利为了拉到业务，曾对李国庆说公司可达到 10 亿 ~60 亿美元的估值，又借口韩朝开火，在招股说明时调整为 7 亿 ~8 亿美元，按 16 美元正式发行价计算，当当网首次公开融资损失超过 9 亿元。投行为了自己的利益，故意压价。

李国庆的微博掀起了猛烈反击。在微博上最开始回应的“Sukki_