世界为卒真者让路

当当网CEO李国庆的奋斗哲学

郭志刚◎著



一个堂吉诃德式
企业家的奋斗史

讲述最真实的李国庆，
解密当当网的台前幕后、前世今生

他喜欢挑战，也喜欢高调，更喜欢和对手死磕。
他总是言论火爆，嬉笑怒骂，
但这不妨碍他成为中国最有个人魅力的少壮派企业家。

中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目（CIP）数据

世界为率真者让路：当当网 CEO 李国庆的奋斗哲学 / 郭志刚著. —北京：中国发展出版社, 2013.11
ISBN 978-7-5177-0030-2

Ⅰ. ①世… Ⅱ. ①郭… Ⅲ. ①李国庆—生平事迹
Ⅳ. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 242211 号

书　　名：世界为率真者让路：当当网 CEO 李国庆的奋斗哲学
著作责任者：郭志刚
出 版 发 行：中国发展出版社
（北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层　100037）
标 准 书 号：ISBN 978-7-5177-0030-2
经　销　者：各地新华书店
印　刷　者：北京欣睿虹彩印刷有限公司
开　　本：710mm×1010mm　1/16
印　　张：16
字　　数：210 千字
版　　次：2013 年 11 月第 1 版
印　　次：2013 年 11 月第 1 次印刷
印　　数：1—10000 册
定　　价：35.00 元
联 系 电 话：（010）68990642 68990692
购 书 热 线：（010）68990682 68990686
网 络 订 购：http://zgfzcbs.tmall.com//
网 络 电 话：（010）88333349 68990639
本 社 网 址：http://www.develpress.com.cn
电 子 邮 件：fazhanreader@163.com

版权所有 · 翻印必究
本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

前　言

2010年之前，随便拉住一个习惯网上购物的朋友问他：“在哪个网站买书最靠谱?”

大家几乎不假思索地说：“当当网啊!”

2010年之后，我们再问网购族：“在哪个网站买日用百货、尿片奶粉甚至电子产品更划算?”

这个问题要回答可就犯难了。

2010年，是成立十年的当当网公司在纽约交易所上市之年。上市之后，当当网旗帜鲜明地宣布要逐渐降低图书占比，向百货类进军。随着它的一系列动作，很多网络消费者固有的观念被打破了。

本来在大家印象中买服装上淘宝、买数码产品去京东商城毋庸置疑。可是随着当当网上市之后的大变身，这家以图书起家的电子商务网站在其他领域竟然也做得风生水起了。

当当网自己做家电可能不敌京东商城或者苏宁易购，但它可以和国美合作，将国美商城直接拉到当当网的主页上来，冰箱、彩电任您挑选；当当网的鞋子、衣服、日用品可能没有淘宝品类繁多，没有凡客诚品专于一品，可它能找到实力雄厚的盟友，与淘宝网比质量、与凡客诚品比种类……这些做法让同行看得目瞪口呆，做网站还能这么搞？没错！李国庆不但这么“搞”了，还“搞”得有滋有味，有模有样。

有人说：在中国所有上市互联网公司的老总中间，若论“个性鲜明”，那么李国庆至少可以排进前五位。的确，李国庆在公司上市广受关注之后似乎没有公众人物特有的“觉悟”，他依旧是直肠子、暴脾气、敢爱敢恨，战京东、斗淘宝、挑战亚马逊、超越红孩子，斗得不亦乐乎。

虽然做的是电子商务公司，李国庆骨子里还是一个文人。他没有学过计算机，也没有读过工商管理，尽管是北大高材生，但一个社会学系的文科生怎么看都和做互联网企业不搭边。可就是这样一个不懂高科技也不太喜欢研究现代管理学的人愣是把一个发行图书的公司做成了中国电子商务行业的一面旗帜。

没天理？那倒不至于。谁让李国庆背后还有一个曾留学纽约、擅长资本运作的贤内助呢？不过俞渝倒不是所谓的“成功男人背后的女人”，她以联合总裁的身份出现在公众面前，与李国庆平起平坐。从这个意义上来看，当当网既是大公司，也是“夫妻店”。

《世界为率真者让路：当当网CEO李国庆的奋斗哲学》这本书，除了讲述李国庆如何发达的励志故事外，更多的还是阐述一种自信、自我、自强不息的人生态度。不必把它当作名人传记、偶像故事逐字品读，只要闲暇时节，随便打开一章读一读，笑一笑，陪李国庆一起经历创业的苦楚，一起享受生活的快乐，就足够了。

作者

2013年10月

目 录

第一章 “愤斗士”李国庆的青葱岁月

如今的李国庆风头正健，不管是公开亮相发言还是在微博上自娱自乐，都能吸引众多的眼球。你可知道，这位“60后”的老男人有过怎样的青葱岁月？他念小学期间就是模范生，得到满屋的奖状；中学期间就曾带领全校同学集体“罢饭”来抗议食堂难以下咽的伙食；北大时期更是风云人物，以校学生会副主席的身份和宿管阿姨对抗、向校领导叫板……特立独行是他的标签，率性而为是他的性格。

1.“60后”的“模范生”/ 3

2. 北大“风云男”李国庆 / 8

3. 机关的水养不住李国庆这条鱼 / 13

第二章 “前当当时代”的那些故事

当当网成立之后，李国庆觉得自己总算踏上了“成功人士”的金光大道。所以我们不妨将当当网的出现看作李国庆人生的一个重大转折点，那么当当网之前的时间自然而然就有了新名字——“前当当时代”。本章讲述北大才子如何从人人羡慕的国家机关“挂印”而出，在资本市场玩得不亦乐乎。

1. 开公司也跟风/21

2. 含义深刻的“科文经贸总公司”/ 23

3. 当艰苦成为习惯 / 26

4. 科文剑桥的辉煌往事 / 31

第三章　属于李国庆的那条鱼

一个北京男人，一个重庆女人，两个人都已经到了“剩男剩女”的年龄，却都还没有邂逅彼此的真爱。在异国他乡，两个人却意外地“对上眼”了。正如张爱玲所说的那样，“于千万人之中遇见你所遇见的人，于千万年之中，时间的无涯的荒野里，没有早一步，也没有晚一步，刚巧赶上了”。这就是李国庆和俞渝的纽约爱情故事。

1. 北京“老男人”的美国爱情故事 / 39
2.“国庆，我们结婚吧!”/ 46
3. 老婆，咱们把公司搬到网上吧！/ 53

第四章　以亚马逊为榜样

2004 年 2 月，美国亚马逊公司派出的高级考察团悄然抵达北京，他们此行的主要目的是拜访立志要成为“中国亚马逊”的卓越和当当两家网络书店的当家人。一个月后，李国庆与陈年同时出现在某杂志封面，而那一期杂志的大标题赫然是：“谁会成为中国的亚马逊?”亚马逊和李国庆之间究竟有着怎样不得不说的故事呢？

1. 研究“标本”亚马逊 / 59
2. 亚马逊的中国同行们 / 63
3. 夫妻档“响当当”/ 67

第五章　恩怨情仇话风投

投资者与创业者之间既相互利用又相互支持，关系当真是复杂之极。但有一点是很明确的，那就是投资者在选择投资对象时，肯定不是单单看中某个项目的前景，更重要的是还要看创业者的团队。一般来说，只有优势互补的团队才能吸引投资者的目光，融资方面才更容易取得成功。李国庆和俞渝恰恰就属于那种优势互补的团队核心或者说搭档。

1. 第一轮：IDG 慧眼识英雄 / 75
2. 第二轮：老虎科技基金横插一脚 / 80
3. 第三轮：DCM、华登国际和 Alto Global 联合投资 / 87

第六章 与对手死磕

虽然涉足商圈多年，但李国庆骨子里更像一个文人。他不圆滑、不会妥协，也不屑于做出委曲求全的姿态。他是感性的、冲动的、容易意气用事的人。有人说李国庆“冲动过剩，计谋不足”，俞渝就说“李国庆历来就没讲究过谋略”。只有这样的人遇到对手的时候，才会撂下“报复性的打击”的狠话，做出“死磕到底”的行动。

1. 杀出重围，迎来“老师”的青睐 / 93
2. 对贝索斯的收购说 NO! / 97
3. 做生意就是要扎堆儿竞争 / 101
4. 天生的对手：网络书店 vs 实体书店 / 105

第七章 十年不赢利的淡定

李国庆不是“好好先生”，他经常会生气，会发脾气，甚至怒极了在微博上发表“摇滚歌词”。他不习惯隐藏自己，也不像其他成功人士一样会包装自己。可是，当业界的同行们戏称李国庆两口子是“互联网界的搬运工”时，李国庆不怒反笑了。是他转变性情了还是学会了“外交”辞令？都不是，李国庆还是那个最率真的李国庆，俞渝还是那个最淡定的俞渝。

1.“傻干的两口子” / 111
2. 虽然不挣钱，但一直在努力的团队 / 115
3.“差点上了马云的当” / 119

第八章 与京东商城的刘强东交手

李国庆给外界的印象向来是不像商人，更像文人；不像名士，更像

斗士。这一点从他上学期间向校方施压、创业期间痛斥风投资本、经营期间与对手针锋相对就能看出来。既然是“斗士”，那就不管对方身份如何，年龄几何，只要你敢叫板我就敢于应战。他与电商界新贵刘强东的故事就从京东商城开通图书频道那一刻拉开了序幕。

1. 被刘强东“撞了下腰” / 125
2. 血拼：没有最狠，只有更狠 / 130
3. 两个大佬的“骂”战 / 135
4.“集体吐槽”的 IT 老板们 / 138

第九章　上市：不得不说的幕后故事

对于所有的创业者来说，“上市”这两个字都有着非同一般的魔力。托尔斯泰说：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”这句话套用到公司上市的艰难历程上也无比合适。上市成功之后幸福的眩晕感都是相似的，上市路上的艰辛经历却只有自己清楚。李国庆带着当当经历了 11 年的风雨才叩响了纽约交易所的大门，对“上市”更是感慨良多。

1. 上市前奏曲 / 143
2. 我可以敲两下钟吗 / 149
3.“很黄很暴力”的口诛笔伐 / 153

第十章　与人斗，其乐无穷

有人说：在中国所有互联网上市公司的老总中，若论“个性鲜明”，李国庆至少可以排进前五位。他曾在当当上市之后告诉公司董事会的成员们以后自己说话办事要高调了，希望大家做好心理准备。打好了这个招呼，李国庆的名字和他的微博开始频频占据各大商务网站的头条。战京东、斗淘宝、挑战亚马逊、超越红孩子，李国庆在电商的世界中充分发扬了“与人斗，其乐无穷”的“革命乐观主义精神”。

1. 只有不断超越，才能更好地生存 / 159

2. 想领先，就要先革自己的命 / 163

3. 2012，李国庆很忙 / 169

第十一章 当当为什么能成功

作为一家成立于1999年的电子商务企业，当当网绝对算得上是中国互联网行业的元老级公司了。三次融资，十年坚守，当当网终于在2010年底成功上市。是谁在引领当当网不断开拓新的市场？是什么精神在支撑着当当网从一家单一的网上书店蜕变为品类齐全的“网上沃尔玛”？是什么原因促使当当网在大浪淘沙般的险恶环境中生存并发展壮大？本章带您走进当当，找寻它能成功的秘密。

1. 铁打的当当，流水的高管 / 175

2. 李国庆的“野心” / 181

3. 与顾客共进晚宴 / 187

4. 响当当的慈善行动 / 192

第十二章 率真的家世界

在成年人的世界里，每一个人都不只拥有单一的身份。周旋在不同的场合中，一个成熟的人会根据气氛、环境的变换而扮演不同的角色。按常理说，像李国庆这样的上市公司CEO就更加需要多副面具来完美展示自己的每一面。可是我们看到的李国庆似乎没有成为公众人物的觉悟，他直肠子、暴脾气、敢爱敢恨，成为最另类的明星企业家。而他们的家庭，也因他率真的个性，充满了浪漫、温馨、舒适的气氛。

1. 有钱我也不得瑟 / 197

2. 有钱人爱冒险 / 201

3. “俞”挫愈勇的辣妹子 / 205

4. “姑奶奶俱乐部” / 209

5. “李大”和“李二”的故事 / 215

6. “李大”那点好玩的事儿 / 221

附录　李国庆夫妇演讲精选

一、垂直电子商务的春天：赢利并高速增长是美好的 / 227
二、入世十周年与品牌未来发展 / 230
三、幸福还是不幸需要亲身体会 / 234
四、我看未来十年中国电子商务的发展方向 / 237
五、当当网的定位与竞争战略 / 239
六、破坏式创新是企业发展的根本/ 242

第一章

“愤斗士”李国庆的青葱岁月

如今的李国庆风头正健，不管是公开亮相发言还是在微博上自娱自乐，都能吸引众多的眼球。你可知道，这位“60后”的老男人有过怎样的青葱岁月？他念小学期间就是模范生，得到满屋的奖状；中学期间就曾带领全校同学集体“罢饭”来抗议食堂难以下咽的伙食；北大时期更是风云人物，以校学生会副主席的身份和宿管阿姨对抗、向校领导叫板……特立独行是他的标签，率性而为是他的性格。

1.“60后”的“模范生”

我自己觉得高中生活最重要的就是当学生干部的经历。我当时参加了很多社会活动，不是商业活动。这些社会活动锻炼了自己的社交能力，而拥有这些人脉是很重要的。

——李国庆解释自己高中期间为什么热衷于参加社团，以此来验证成功人士的准备工作要从学生时代做起

1949年10月1日是新中国成立的日子。于是，这一天就成为我们的“国庆节”，也是从这一年开始直到20世纪80年代末，图省事或者追时髦的父母都习惯把10月1日这一天出生的孩子取名为“国庆”。当然了，参照“五年一小庆，十年一大庆”的传统和“男女有别”的原则，女孩叫“晓庆”、男孩叫“国庆”的概率比较大一些。

1964年的国庆节，北京城又多了一位名叫“国庆”的男孩——李国庆出生了。

李国庆的父亲做过商人，新中国成立前就拥有一家专营丝绸布匹的贸易公司，经常到新疆、甘肃等西部地区做买卖。新中国成立后，随着家族公司被“公私合营”，李国庆的父亲成了北京的一名普通工人。

李国庆的父母生了四个女孩之后，又生了两个男孩，一共六个

孩子。如果李国庆是父母的第五个孩子也就是第一个男孩，他将会很受宠。可惜的是这位将来的大老板是“老疙瘩”。他一落地就已经是李家的第六个孩子了，上面既有姐姐又有哥哥，放到一般人家就算不上宝贝了。但是李国庆打小就体弱多病，左右脸还发育得不太平衡，这些缺陷倒让家人又爱又怜，童年过得还算惬意。

关于李国庆发育得不那么完美的左右脸，要多说几句。其实这个问题李国庆也经常会提及。成名之后的他很在意自己的形象，上个《财经》杂志的封面都会要求对方务必派出最好的化妆师给自己做造型。以至于他在上电视时，有女嘉宾毫不避嫌地“赞”他是“花样美男”。李老板做现场招聘节目也是相当“以貌取人”，当别的面试官在思考求职者能为自己公司创造多少价值时，李国庆则会比较突兀地直言：“我不相信以你的姿色，到现在还没有找到工作。”

按照李国庆一贯的思路来说，如果是女孩子姿色不够好，问题就比较大了，很可能会影响你今后嫁得好不好，而嫁得好不好就关系到这一生是否幸福的重大问题。还好，对于一个男人来说，长得不帅顶多会让他在少年时期有一段烦恼，但在他完全成长、成熟之后，外貌就退到一个不太重要的位子上了。社会历来是这样，古代的“郎才女貌”或者现在的“男财女貌”，说的都是男人的内涵或者财富，很少有人花痴到选老板或者选老公时一定要求对方英俊潇洒。

自从当当网成功在美国上市后，李国庆就变成了公众眼中的明星企业家，对自己的仪容也渐渐上心了，虽然走的是平民时尚路线，但和当初的不修边幅相比，现在的穿着已经很讲究了。原来的李国庆其实是个不太容易受外界影响的人，和那些注重自己形象的企业家相比，他更看重自己所创造的价值。至于仪表，基本上不太注意，一般要求能见人就行。创业之初，他和俞渝的工作都非常忙碌，一个在公司里运筹帷幄，一个出去谈判拉生意，李国庆一般只负责前

一项工作，不经常抛头露面。正所谓“我的地盘我做主”，那时的李国庆不太在意自己在员工面前的形象。有时赶上早晨开会，他顶着一头略微凌乱的头发就去会议室了，从他踏进会议室那一刻开始，就有员工发现他头发上还有睡觉时被压弯的痕迹，等到他坐下来说一句“大家早上好”时，会议室里所有员工都齐刷刷地看着他，大概有一秒钟，大家互相看了看，点头示意：今天早上老板又没整理头发。

如今的李国庆已经是个爱美的“花样美男”了，而且又经营着当当的美妆采购部，许多美容体验他都要亲自上阵。有一次他还拉着 90 岁高龄的父亲做美容，看着父亲满是皱纹的脸，他突然觉得，现在必须要好好保养自己的皮肤，于是就和父亲一起做了个面膜。通常情况下，一对母女一起做美容总会给人一种温馨、恬静的美感，而如果把做美容的母女换成一对父子，感觉就有点奇怪了。其实，爱美之心人皆有之，从道理上讲也没什么可奇怪的。

对事情看得开是李国庆上了北大之后不断思索的结果，在这之前他还是很在意的。我们经常会遇到因为极度自卑而变得极度自负的人，他们不过是用自己的张扬和自负来掩饰内心深处的那点自卑。处在李国庆的位置想一想吧，北京一个普通工人家庭的孩子，没有显赫的家世、也没有耀眼的容貌，更倒霉的是从自己记事开始，父母就天天关牛棚、遭批斗，他们头上还顶着“特务嫌疑分子”、“投机倒把”、“反革命”的高帽子。这样的环境加上略有缺陷的外貌，使得李国庆在童年乃至后来的人生中总是用一种过于激进的方式来思考和应对问题。

因为父亲的“罪名”影响了正在上学的哥哥姐姐和李国庆的“进步”，所以他追求进步的那个劲头比一般孩子都足。学习上刻苦是一方面，关键是小学时期的李国庆就能想到用“大义灭亲”的方

法来表达自己思想上的进步。他看到姐姐无意间把缝衣针插到了领袖像上，就能跑到街道去“举报”，这一“壮举”让居委会的爷爷奶奶们特别欣慰，都说老李家出了明白人。

“文革”结束后，李国庆父亲的问题也得到了“平反”。以前做买卖时的老朋友来北京找他，希望他能重出江湖，把贸易公司再开起来。老爷子害怕经商会再次连累孩子们，硬是没有答应。

当当网做大之后，也有记者采访了李国庆的母亲。老太太使劲回忆儿子小时候有什么“天赋异禀”的征兆，绞尽脑汁后想到了他在小学二年级时说的一句话。当时是 20 世纪 70 年代初期，全国正在轰轰烈烈地开展“上山下乡”运动，李国庆所在的大杂院，每家都有哥哥姐姐要离开父母到农村去。每次临行前，亲人们都会一送再送，抱头痛哭。李国庆见多了这样的场面，就对母亲说：“我长大了要当北京市的市长，让去农村吃苦的哥哥姐姐们都回来。”听了这样孩子气的愿望，母亲一笑而过。但是，后来看到李国庆在中学大学都当学生会主席，她觉得这个儿子还真是喜欢改变别人的命运，从政也许是个不错的选择。

小学、初中，李国庆都属于积极要求进步的“零缺点”“三好学生”。这种说法是有事实为依据的，满墙的奖状就是证明。少年时期的李国庆充满了正义感，喜欢帮助后进生，喜欢作为学生代表向学校提意见。他还喜欢向老师举报哥哥不小心犯下的错误，“大公无私”的样子让母亲又气又笑。母亲私下里曾劝他“搂着点儿”，但李国庆我行我素，坚持认为这样做才是真正的模范生。

哥哥姐姐们说起这个弟弟，一致认为他在少年时代经常“干傻事、冒傻气”，总想做点与众不同的事。这一点在若干年后他的微博引起广泛关注后得到进一步的证实，有人评价他“一贯的鲁智深的风格，直话直说”。

当然了，在这件事情上，最有发言权的当属李国庆的老婆兼创业伙伴——俞渝。俞渝半是甜蜜半是调侃地说：“李国庆就是一个性情中人，是比较二的一个人。真该让他到美国刷几年盘子，他就不这样了。”

李国庆是在北师大第二附属中学读的高中，在这个青春躁动的年纪，他每天读的都是《钢铁是怎样炼成的》《约翰·克里斯朵夫》这些很主流的文学名著。虽然他不是北师大的子弟生，但这不妨碍李国庆脱颖而出，成为高中的学生会主席。

那个时候，可以说是李国庆追求“自我价值”的人生阶段。他曾组织全校同学集体罢饭，抵制食堂难以下咽的大锅饭，代价是他不得不写了一份“深刻的”书面检查，向全校广播了一遍。这还不算，曾经荣膺“北京市新长征青年突击手”称号的李国庆居然没能在高中时期光荣入党，这件事在当时算是对他一个不大不小的打击。不过那时他还没有绝望，毕竟高中就能入党的是少数，不是还有四年的大学时间吗。他没有想到的是，大学期间自己那么风光，依然被党组织“拒绝”在门外。

1983 年，李国庆高中毕业了。他认真分析了一下，觉得自己的逻辑思维能力不错，口才也不错，准备报考法律系，将来做个“舌战群儒”的大律师。可是这一年北京大学新开了社会学系，让李国庆极为心动。在他看来，“社会学就是改造社会的学科”，太符合自己的社会理想了，他毫不犹豫地报考了尚属冷门的社会学系。这个选择与十年后江苏考生刘强东的选择不谋而合，更为巧合的是两位同样毕业于名牌大学的社会学才子都没有从政，都选择了下海经商，还都成为中国互联网时代的风云人物。