



国
波掌
财经

老板 | 别老板着

中国最顶尖BOSS有话说

第一财经东方卫视金牌栏目
财经节目收视率全国第一
中国最顶尖的商业智慧
最传奇的商道人生
各大网站财经视频点击第一

张朝阳
靳羽西

王石
熊晓鸽

李国庆
俞敏洪

联袂
推荐

高顿 章蓉 杨晖 / 著

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

- 商品编码: 10105099
- ISBN: 9787510405983
- 出版社: [新世界出版社](#)

开本: 16 开

页数: 282

包装: 平装

出版时间: 2009-10-01

版次: 1

印刷时间: 2009-10-01

正文语言: 中文

用纸: 胶版纸

品牌: [新华先锋](#)

前言

李国庆： 目标需要执着的坚持

他从北大走来,他代表了一个时代的北大精神。他成立了最早的图书公司,却亏损得身无分文,火车上 9 本书换了两个盒饭。

他个性洒脱,侠骨丹心,他与俞渝的结合成就了中国最大的图书网络商城。

面对巨额收购诱惑,他无动于衷。 一个规模庞大的网站,一个"中国的亚马逊"面对连年不盈利的压力,他死守底线,苦苦支撑,他高瞻远瞩,用战略眼光征服了一个个投资者。

当当是他的儿子,是他的非卖品。

第一章

正文:

当当之父: 李国庆

[波士档案]

插漫画图

李国庆 当当网联合总裁

1964年 出生于北京。

1983年以高考第一名的成绩考入北京大学社会学系
1987年进入国务院发展研究中心和中共中央书记处农村政策研究室工作
1993年创办北京科文经贸总公司担任总经理
1999年李国庆和妻子俞渝共同创办当当网任联合总裁九年来当当网先后3次获得数家投资机构的风险投资,如今已成长为拥有4000万注册用户,近百万种商品的中国最大的网上商城。

[波士印象]

李国庆与俞渝是命中注定的夫妻,为了当当而结合,因为结合而有了当当,当当已经是他们家庭的一部分,与他们的生活密不可分。当当网在他们的运营下逐渐崛起,现在这个中国最大的图书网络商城已经渗透到每个读者的意识里,当当网凭借自己低价折扣和送货的速度,迅速使当当的口碑在读者之间广泛传播。

当当规模庞大,历经三次融资,然而当当目前依然在苦苦支撑。当当的目的是要改变国人的购书方式,目标远大,李国庆要把当当像孩子一样养大,绝对不能卖。面对高价收购,李

国庆监守底线,死死抓住控股权。

“要么闭上你的臭嘴，要不就拿走你的臭钱”。

虽然可口可乐收购汇源的计划戛然而止，但汇源老总朱新礼的一句话却让人印象深刻，“企业要当儿子养，当猪卖”。在套现吸引的面前，企业创始的人们分出了两股趋势，卖或者不卖，而对李国庆来说，当当网就是他的非卖品。

当当网运营至今，总共经历了三轮融资。李国庆坦言，如果没有这些资金，他可能撑不到今天，不过更重要的是“我的股份没有因为这样而被过分稀释，这是最了不起的”。在卓越网被归入亚马逊的版图前，这个美国最大在线购物网店曾以 1.5 亿美元热烈“追求”过当当，但 70%以上绝对控股的要求让李国庆无法接受，所以联姻计划才在 2004 年无果收场。只接受策略性投资，不欢迎来势汹汹的收购者，在这个原则性问题上，身为当当网联合总裁的李国庆一直坚守着底线。

“对方股份一多，董事会发言权一大，肯定就会指手画脚，这很麻烦的。现在我要是急了，开董事会的时候都会拍桌而起，说‘不伺候你们了，跟你们说这些废话干什么，你们也不懂，反正就按我说的办’。”在李国庆看来，投钱的未必就是大爷，更重要的还是动机的好坏之分。

2004 年 2 月 26 日，当当网宣布接受来自美国老虎基金的 1100 万美元投资，但那位财主股东却始终没能进入当当的董事会。“他是投了好多钱，但我不能让他进董事会，因为同时他还投了我的竞争对手。对冲基金就是这玩法，我不

拦着他，但他就是唯利是图的坏蛋，不是真的想把当当网做大。”要知道老虎基金注资卓越网后，得到的可是两个董事会席位。要么闭上你的臭嘴，要不就拿走你的臭钱。这句话不像是出自商人之口，但李国庆却是个例外，他最在乎的不是套现利益的最大化，而是一种“自娱自乐”。

在中国电子商务的这个平台上，当当与卓越之争堪称典型，当卓越成为“卓越亚马逊”，李国庆却说美国人这是帮了自己的忙。“跨国公司到中国来是折腾不起的。果然，一个美国（亚马逊）副总裁就可以决定中国（卓越）的人选，它搞不赢。所以，它来了以后是帮了我的忙，如果还是陈年带着那帮人跟我打，我会很难受。本来它是我们 70% 的销售额，结果 2005 年、2006 年和 2007 年就成为了我们的 40% 到 55%，我们的差距拉得更大。”

网上购物，运费是一片战场，也是当当与卓越明争暗斗的角力舞台。从一开始的购物满 99 元免运费，到后来的 30 元，乃至现在的全场免运费（卓越目前是购物满 49 元免运费），既然双方在这环节上大做文章，那当当的优势又何在呢？“我们图书的整体价格比它低得多。为什么能低？第一，我们批量大，进货成本比它低；第二，我们的运营费用就比它低，像我们两口子才用一辆车。”

当当网是非卖品，这是李国庆的一个愿望。“我永远不会签这个字（把当当）卖给跨国公司，但如果有一天，我太太跟其他董事一起投票决定要卖，那我也必须服从决定。”把当当网一直当儿子养下去，看来这就是李国庆不急着公司

上市的一大原因。

俞渝 生活和事业的另一个半圆

联合总裁的头衔听着新鲜，而当当网就有这么两位，李国庆和他的妻子俞渝。李国庆负责公司内部管理，而俞渝则主管资本市场和对外形象，可谓男主内女主外。那么，这家“夫妻老婆店”的缘起又在哪儿呢？

“我这个人很奇怪，28岁前打死也不想结婚，但一过了30岁就决定要结婚了。”对于自己的另一半，李国庆当年可是想得清楚。“我在脑子里规划了一下。想着如果回官场，就要找个大官，给人家倒插门去；如果经商，那就要找个在美国上过学的，又有工作经验的来当太太，这样我就能游刃于中西方之间。”

1996年，李国庆有了一次美国之旅，一方面是参加好友的毕业典礼，另一方面也想替自己的公司谋求机会。在纽约的一次聚会上，李国庆邂逅了俞渝，当时后者已经在华尔街创业成功，深谙投资规律。“震撼，只觉得自己不如她，她真是一个才女，高高在上。她当时给我讲如何吸引企业投资方面的问题，讲了五点，我还用纸记了下来，现在都还留着。”

李国庆对俞渝心生好感，但那会儿他可不敢高攀表白，只是默默地回了北京。不过没过多久，俞渝因为出差到了北京，于是相识的两人有了同城相见的机会，交往也有了进一步的发展。“她说她命里是要辅佐一个人的，那个人就是我，还说如果我想做孙中山，她就做宋庆龄。其实那时候两个人都够傻的。”就像是做了一次精密的计算，两个喜欢单刀直

入的人，从开始交往到结婚，居然只用了三个月的时间。

事实证明，当当网能发展到如今的规模，这两位联合总裁的搭配可是功不可没。当李国庆的冲劲让董事们放心不下时，俞渝就是他们之间的缓冲，总能精确地找到平衡点。李国庆对俞渝的融资、谈判能力也一直十分佩服，就连他最在意的“股份稀释”问题，每次也都是妻子与投资者斡旋，这才有了他的自在。十年来，当当先后 3 次获得数家投资机构的风险投资，如今已成长为拥有 4000 万注册用户、近百万种商品的中国最大的网上商城。

第二章

[波士面对面]

第一单元：北大才子笑傲江湖

志当存高远，一个不安分北大人创业征程主持人：其实我看您的历史，你一直是前台的人物风口浪尖的。1983年的时候是高考状元考入了北大社会学系，在校期间李国庆先生担任了一个非常重要的职务叫做学生代表大会的会长，您的权限是什么？

李国庆：就是接受学生对学校工作的提案，我们那个年代大学都不让谈恋爱的，大学生规则 守则里面不让谈恋爱的，就是晚上女生宿舍到 11 点就关门，楼门就锁了，然后就等着就得乞求那个看门的老大娘。所以有一次我就是连续几个晚上，就是过了 11 点看门口，我发现都是，确实一对一对的，有的就主动地男生去求那个老大娘给他女朋友开开这个楼门，有的俩人还站在树下互相卿卿我我谈着恋爱。然后我去开始也是乞求她们（老大娘），头两个晚上到第三个晚上，我看每次老这样不是办法，我就说了，今天，我说要求老大娘在保卫部长王部长没来之前，我是学生代表大会会长你必须把门打开，从此不许锁还不开，说我不知道什么叫常代会（学生代表大会）会长，你跟我说不着，她还不开。我说不开，我就发表演说，我说今天就要组织同学砸烂你这个封建牢笼，这个封建的枷锁必须砸烂，我可不是光口头（说），我就上去就把这个锁，好锁确实经不住三鞋底子，我就刚拍了两鞋底子这锁就开了。

主持人：这就是北大。来来来来，我们听听观察员的。
王志东，同一年代啊。就那个年代你们都在干嘛？

观察员：那个是他们谈恋爱的时候，我是泡机房。

主持人：不，他不是恋爱那时候。

李国庆：我没谈恋爱。

主持人：他早期没谈恋爱。

李国庆：我为了证明自己这些行动，比如为谈恋爱的同学们呼吁这楼里得安电话，包括我说要发放避孕套。

主持人：1986年。真是好先进。

李国庆：对，当然我有掩护身份了，我发放避孕套，外面都用北京高等教育思想政治工作研究会的信封，就不像是发放避孕套的，那个时候我洁身自好，我为此就不敢谈恋爱，就怕人家说你看你这个落后分子，为落后分子代言。我那时为了证明自己，我过马路要是找不着人行横道我就不过了，找不着这个痰盂我就不吐这痰，咽下去。

主持人：不容易。全忙这些事去了，你那个时候在谈吧？

观察员：没谈没谈。

主持人：您保护了王志东。

观察员：对对。

主持人：您那时候包分配吗？去的是国务院农村政策研究室。

李国庆：是包分配的。

主持人：是您的理想单位吗？

李国庆：非常是。我们大三开始就议论说今后做什么职

业还可以选择，但是我们那时候想的跟理科生不一样，跟学理科的不一样，我们那会就议论毕业以后，如何投身改革洪流，怎么洪流，怎么去指点江山，只有到政策研究室，到智囊团，又能过这个瘾，我就想去这个地，所以那时候我就到了中央书记处农村政策研究室。那我走到哪，我去云南出差，交通堵塞互相叉着在那打架，司机互不相让。我掏出这个工作证，马上让开。

主持人：牛。您这份工作从1987年开始，干了多久？

李国庆：干到1993年，1992年底。

主持人：那怎么想到就下海了呢？

李国庆：节奏太慢。他们中午还要睡午觉，我说你们这都什么人，中午还要睡午觉，我跟他们格格不入，然后论资排辈，这些处长局长们比我年龄就大个10岁8岁，跟他们混，混到什么时候才能有出头之日，才能够指点江山呢？下海的话，又怕原来书记处同志们看不起，坐着个微型面包车，人家一聚会在中南海，你说一个微型面包车开到中南海，人家说李国庆你怎么这样啊？吓得我都趴下，进去再把头露出来。

李国庆：但名字咱们得起个好名字，那么起一个什么名字呢？我想咱们得做成一个集团叫科技科学文化经济贸易全得有，叫科文经贸总公司，还得有个总字。

主持人：这个理想可大发了。我们三位观察员，来，王志东，你点评一下。是不是你们北大文科生都这样。

观察员：这个的确是很像北大出来的一种风格。

主持人：你当年创业，你会做这样科文经贸，就是恨不得整个世界都在你脚下，你不会干这样的事吧？

观察员：我那时候也想办这个公司，后来没办法，你再注册的话呢，我是 1992 年成立的公司叫北京市海淀区新天地综合技术研究所。

主持人：你看人家多顺啊。

李国庆：我找的关系，要凭注册资金和实力，根本也只能叫北京市海淀区新天地聂元街道对吧？但我找了人我说不行，把前面都给我抹了，就得叫北京市。

主持人：您那个经贸科文，科文经贸总公司当年做什么买卖？

李国庆：没什么买卖，皮包公司。没什么买卖，不知道做什么买卖。先成立了科技文化经济贸易。

主持人：好几个部委都在您公司里了。

最艰难的时候 9 本书换了两个盒饭

主持人：就那个时候您还卖过书是吧？倒过书？

李国庆：支撑我们的不就是编点刊，编点书吗？我们那时候就是文人，就会写书，编书，从挣稿费到挣点编辑费，当然有的人还说我们是文化掮客，挣点主编费，然后我们又不甘心，我们说以前给（让）出版社都赚了大钱了，我们这次编委会决定我们要自己经营，出版社拿小头我们拿大头。办这个编委会做第一件事说咱们这套书 9 本，咱们看看卖多少能挣两辆奔驰的钱，我们就拿计算器倒算账。毛利率，有了。进销差价，有了。一算，说要每种都要卖 10 万册，当

时一辆奔驰 320 是 32 万，就能赚 64 万，这也很容易。

李国庆：结果我这个书，我们这个心灵鸡汤励志第一本书叫《乘 9 路车去天堂》，励志。在武汉一炮没打响，因为在武汉呢，武汉市有个 9 路公共汽车终点站是他们的火葬场。

主持人：您这个不是编的吧？

李国庆：就不订了，就是他后面就不要了，我去上海书城我都挨个游说一遍，就这样我回去以后连回去的路费都，就是买了火车票回去，买不起卧铺了，硬座回去。我想就没钱买这个盒饭，没钱买盒饭我想就忍了，但实在太饿了，当时就没提速，从上海回北京也要 17 个小时。

主持人：没错。

李国庆：实在太饿怎么办？我只有这 9 本一套样书了，我跟这个卖饭的说，我说我这 9 本书都送你了，你给我两个盒饭。

主持人：成了吗？

李国庆：成了。

李国庆：这个人很奇怪我 28 岁之前，打死我也不想结婚，30 岁之前我都没想结婚，怎么一过 30 我就决定要结婚了。所以，那么我就想我该找什么样的人，我是脑子里计划了一下，规划，人生规划一下。我说我今后的事业回官场，回不去了，学者我耐不住寂寞，那么我想我要在结合部发挥作用，我该找一个什么样的太太呢？我就想了，如果要当官最好找个大官 给人家倒插门。但要做商人我一定要找一个在美国上过学，有过工作经验的当我的太太？这样我能够

游刃于中西方之间我才有点优势。

观察员：对俞渝第一印象是什么样的？在第一次见面的时候，感觉第一印象怎么样？

李国庆：高高在上，牛哄哄。也不知道这人到底水深水浅，真有什么本事吗？不知道。我都不知道她那个职业是什么？

主持人：就那个时候，那种状态，你敢看上俞渝吗？看上了敢向她表达吗？

李国庆：根本没想过，那个时候人家国外那种，我们没有资格去跟人家示爱，能把一个人从纽约勾回来这是不可能的，没这个自信。

主持人：她跟你挑明了吗？

李国庆：她（说）告诉你，你错了，李国庆，你有吸引力。她说我，钱都挣够了，我现金是比你多，我现在我就想帮一个人，她说我命里是要辅佐一个人的，她告诉我，你就是那个人。听得我很激动，我们就走出酒店就开始轧马路了，她挎着我胳膊，她说如果你想做孙中山，我就做宋庆龄，其实两人都够傻的。

李国庆：结果时间迅速就到了，就从6月份，6月底就到了9月。结果她说，从墨西哥我们不是要回纽约吗？我说对啊，10月份。她说那我们就去市议政厅领结婚证吧。我喻地一下，因为我还很传统，我说你说什么？我们就要结婚了？这是俞渝最不爱听的，她说你老跟人家说，好像我逼婚似的。我说真实感受，俞渝你在说什么我说我还没跟我爸妈

说呢，这么大的事。我们当时在 1996 年在大陆，在这种状态，这么大事我扯一证回去给我妈看，我想都想不出来的事，我说我还没跟我爸妈说呢，其实我真实想法不仅仅是没跟爸妈说，我就是想了解她的过去，俞渝多狡猾呀，没让我了解。

观察员：先变成既成事实是吧。

李国庆：真的就去扯证了。

主持人：您有点被迫的感觉。我怎么听的这版本特委屈。

李国庆：今天不回去了。

二单元 商场传奇

融资之争-----与投资人的博弈

主持人：1999 年 11 月份的时候，当当网正式投入运营，你三轮融资融下来每一轮都很顺利。

李国庆：是的。

主持人：而如果不是这些融资，其实你根本撑不到今天。

李国庆：完全可以这么说，如果没有三轮融资，这个融资，我撑不到今天。更重要的是渝最了不起的是她能在融资的时候，保持了我那个股份不过分被稀释这是最了不起的。让我能一直很快乐，因为她就说如果她不能做到这一点，她就不能让我快乐，我逐渐真成了一个打工的了，然后董事会发言权一大不光是财富缩小，董事会这个指手画脚说李国庆你不是那个人，我现在一急了开董事会就拍桌而起，我说不伺候你们了，跟你们说这些废话干什么，你们也不懂就按我说的办。

主持人：现在都这样，人家什么老虎基金，软银，IDG

都这样，还是这样。

观察员：因为李国庆的这个性格，的确是他跟投资人也好，包括跟内部也好还是保持那个刚刚说的北京爷们的这种性格，但他有一点就是他跟俞渝，俞渝跟他有个很好的互补性。所以他拍完桌子之后，俞渝过去擦屁股去。

李国庆：这点我跟俞渝一争起来，吵架的时候就说，到底谁贡献大，她就说这个，我说人家董事人家股东能接纳我，还是咱们最终这张业绩每年的财务报告，每季度财务报告，是不是比去年同期增长了 100% ，这是硬约束。

观察员：我觉得你心中有一个大大的阴谋，这个投资者要这么下去的话被你拴死了。第一，你可以永远做到不挣钱。第二，你永远玩着这个企业，这是北京爷们的特点，遛着呢。要是这样的话你心里头根本就没有上市的这个时间表，投资者怎么跟你玩？

李国庆：我这人是态度上好像我绑架了他们，我根本不撘他们。有一个投资人，美国人叫老虎基金，对冲基金坏着呢，投了我们好多钱，他不能进董事会，我说你不能进董事会，因为你还投了我竞争对手，没错。对冲基金就这玩法，我说你愿意玩我也不拦着你，但是你很坏 ，你给我钱你也是坏人，你就是唯利是图，你既不是想把当当网做大，也不是支持李国庆，干一番惊天动地的事业，你就是唯利是图的坏蛋，拒绝跟他单独谈话。

观察员：我再继续问。

李国庆：多少投资人追着他，给他捧着跟皇帝一样。

观察员：好，我再继续问，你现实当中。

李国庆：但是我每个月给的那张报表呢？

观察员：反正这个报表，你永远可以。

李国庆：这是不是给股东的贡献？

观察员：是贡献。但是离上市标准还缺一节。

李国庆：每次董事会以后，我们家都多一束花。我儿子就问，这花是谁送的？我说是投资人送的。他们为什么送？我说因为他给我钱，他们赚钱了。每次融资上一轮都赚钱了，所以他们感谢我，你知道我儿子说什么？你给他们赚钱他感谢，可是他们给你投资，你也要感谢他们。

主持人：对。

李国庆：如果他们不给你投资，你还得要找别人的钱，所以表面是绑架，但是我给他们的最终结果是非常让他们满意的，他们每次董事会完以后都为我鼓掌。

观察员：你不正面回答我，可以。我再追问一个问题。你李国庆李总，你是愿意要底下有 10 万员工的队伍，然后每个城市都有你的库房呢？还是说你手头愿意拿 10 个亿美金？你的心中要什么？

李国庆：每次董事会虽然最后为我们经营结果，给我鼓掌，但是讨论问题的时候让我很郁闷，我都心生退意，尤其跟俞渝讨论工作的时候，其实我觉得我们都已经过 40 岁了，我们并没想把这企业，北京话叫遛着，就玩着。好像自己就挺风光，我们没有。真的萌生退意，到现在联合总裁我们就有一辆车，公司就派一辆车，我几次跟她说，包括新浪那个