

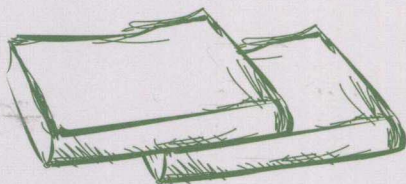
E-COMMERCE
INSIDER
电商内幕



DANGDANG
BUSINESS INSIDER

当当创业内幕

林可◎编著



当当网能否成为中国的亚马逊

闯过两次泡沫 吸引三轮风投

电商混战谁会成为最后的赢家



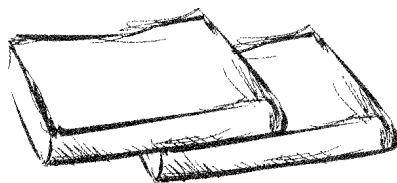
浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

E-COMMERCE
INSIDER
电商内幕

DANGDANG
BUSINESS INSIDER

当当创业内幕

林 可 编著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

当当创业内幕 / 林可编著. —杭州: 浙江人民出版社, 2012.6

ISBN 978-7-213-04860-9

I. ①当… II. ①林… III. ①电子商务—网络公司—企业管理—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 065263 号

当当创业内幕

作 者: 林 可 编著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 鞠 朗

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 杭州广育多莉印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印 张: 12

字 数: 16 万 插 页: 1

版 次: 2012 年 6 月第 1 版 印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04860-9

定 价: 26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

1994年4月20日,NCFC(中国国家计算机与网络设施工程)通过美国 Sprint(一家全球性的通信公司)连入 Internet 的 64K 国际专线开通,实现了与 Internet 的全功能连接。至此,中国被国际上承认为真正拥有全功能 Internet 的国家。

虽然在当时很少有人意识到,“Internet”这个舶来之物背后潜藏的巨大商机,但是在四年之后,也就是从 1998 年开始,中国的互联网经济一下子进入到一个群雄并起的时代。在短短的几年之内,一大批互联网公司应运而生,其中的一些在今天已经发展成了家喻户晓的巨头:百度、搜狐、新浪、阿里巴巴、盛大,等等。它们或者是主流的搜索引擎,或者是火爆的门户网站,或者是人气极高的电子商务平台,总之,这些抓住了机遇的互联网公司,追随着曾经席卷中国大地的互联网浪潮,最终成为时代的宠儿和行业的王者。

以“网络书店”起家的当当网,就是在这种大背景下逐渐成长起来的电子商务网站。从单一地销售图书音像制品,到经营家居百货、化妆品、数码、家电等几十个大类的综合性品类,当当网书写了一段属于自己的传奇。而创造这个传奇的主角,是一对相濡以沫十几载的夫妻,他们以联合总裁的身份共同执掌当当网的“船舵”,一起走过了 13 年的风霜雪雨。

可以说,当当网成长壮大的这 13 年,是卧薪尝胆的 13 年,是励精图治的 13 年。它挺过了 2000 年的互联网寒冬,在同行纷纷落马之际顽强地笑到了最后;它拒绝了美国亚马逊开价 1.5 亿美元的收购,用“10 亿也不卖”的豪言壮语捍卫了自己的梦想;它安然度过了 2008 年的金融危机,并以灾难为契机获得了进一步的发展……当当网以销售图书为主体,它本身也是一部见证了互联网公司兴衰的“百科全书”。

凭借着“鼠标+水泥”的经营模式,当当网在 B2C 市场中打下了属于自己的江山。低折扣、低价位、单车快递、货到付款、图书评论……从消费者购书的那一刻起,当当网力争每一个销售环节都能具有其卓尔不群的品牌特色。也正是有了这些克敌制胜的“法宝”,当当网才能比对手更胜一筹,成为行业的领跑者。

如今,网上购物越来越受到大众的青睐,并逐渐改变着人们的思维方式和行为方式。选购图书不一定要奔赴实体书店,只要拥有一台连接网线的电脑,你可以随时浏览最新的图书信息,下单购买后还可以坐享送货上门的贴心服务。这一切要归功于当当网这样的互联网公司。

翻开当当网的创业故事,从它的成长和挫折中我们可以读到有关创业、做人的选择和坚持。



第一章 北大强男——李国庆

敢想敢说的实践家 / 1

图书界的拼命三郎 / 6

“傍”上洋大款 / 10

第二章 北外才女——俞渝

聪颖乐观的重庆妹子 / 14

自强不息的兼职女王 / 17

知性美弥漫华尔街 / 21

第三章 龙凤际会

一“蛋”定情 / 26

携手创业 / 31

“爱子”横空出世 / 35

吸引风投 / 40

第四章 在坚持中求胜

夫妻双双把家当 / 45

闯出互联网的“泡沫之灾” / 48

我的公司我做主 / 54

“亲子”无价 / 59

第五章 网络飘书香

力压实体书店 / 64

构建自己的评论体系 / 69

给巨头签发“逐客令” / 75

第六章 另一个网上书城的成长史

卓越网被收购 / 80

亚马逊的“影子工程” / 85

“门事件”背后的反思 / 89

第七章 “当人”不让

令人胆寒的价格血战 / 94

取胜“不择手段” / 98

争做“物流之王” / 103

第八章 缔造网上商城

C2C 战场硝烟弥漫 / 109

失策的“当当宝” / 113

第三笔风投入账 / 119

由书城到商城 / 122

第九章 行业第一的“王道”

低价格的致命诱惑 / 125

解决物流的关口 / 128

突破支付的瓶颈 / 131

最惬意的购物体验 / 135

第十章 模范伉俪

鸡毛蒜皮的甜蜜 / 138

为人父母的夫妻俩 / 143

狂傲幽默的男主人 / 146

体贴时尚的女当家 / 149

第十一章 刚柔并济的夫妻店

龙凤联合的利与弊 / 155

“顾客至上”的商业信仰 / 159

“三人行必有我师” / 162

第十二章 守得云开见月明

和支付宝“牵手” / 167

还会有风投吗? / 171

曲折的 IPO 之路 / 174

光荣上市 / 178

参考书目 / 183



北大强男 ——李国庆

他无畏但不狂妄,因为敢于拼争不想默默无闻;他智慧但不奸猾,因为本性正直不愿钩心斗角;他坚持但不固执,因为追求梦想也注重现实。他,就是从北大走出来的才子,兼具书卷气息和经商头脑的李国庆。

敢想敢说的实践家

美国东部时间 2010 年 12 月 8 日(北京时间 12 月 9 日凌晨),纽约证券交易所挂上了一块白底横幅,除了几排英文字母之外,最引人注目的是上面印着的三个绿色汉字——当当网。

当当网上市的第一天,它的开盘价就达到了 24.5 美元,较 16 美元的发行价大涨 53%。截至收盘,涨幅竟然达到了 86.94%,收报 29.91 美元,市值达 23.3 亿美元!

这个受投资者热捧的网站,是中国目前最大的网络图书零售商,拥有中国网上出版物零售市场 50%左右的份额。早在 2007 年,当当网就将产品线扩充至百货领域,并于 2008 年年底推出了百货招商平台,准许第三方卖家在当当网上销售商品。

当当网的创始人之一、联合总裁李国庆以发行价每股 16 美元出售手中部分股票,套现金额高达 2080 万美元。终于,在万千人的注视之下,在百十台摄像机和照相机的拍摄之下,李国庆豪情万丈、信心满怀地敲响了闭市钟!

李国庆究竟是何许人也?他又是如何打造出中国第一家在美国上市的、完全基于线上业务的、赢利的 B2C 网上商城呢?

时间回到 1964 年,当时的中国一派繁忙和劳碌,因为正值社会主义建设的探索时期,全国各地都在党中央的领导下,探索适合中国人民独立生存和发展的新道路。

这一年的 10 月 1 日,是新中国成立 15 周年的国庆盛典。就在同一天,很多孩子降生在了这个充满着朝气的社会主义国家。于是,不少初为人父、人母的家长,便给孩子取了“建国”、“国庆”等诸如此类的名字。

出生在北京的李国庆,就是和新中国有同一天生日的孩子之一。其实李国庆的学名是李增双,“国庆”本是当做小名来叫的,但由于那个时代太流行这种叫法了,所以叫着叫着就喧宾夺主成了大名。开始时,李国庆对自己的名字并不满意,因为好多同龄人都叫这个名字,而他又是一个不愿随波逐流的人,所以心中一直有几分别扭。但是随着年龄的增长,逐渐成熟的李国庆发现:名字并不是区分人与人之间差异的关键,能力、抱负、个性……这些才是决定着人生别样的重要因素。

也许李国庆在那时候并没有意识到自己具有一种独特的个性,但是他的成长轨迹,却在越来越清晰地证明着他卓尔不群的人生之路。

李国庆在少年时代就才华横溢,聪明、机敏、伶俐、无畏,这些闪光点,为李国庆日后获得成就提供了先决条件。而他后天的努力,使这些闪光点愈加光彩夺目。

走过了小学时代的天真烂漫,李国庆带着少年的梦想进入到了北京师范大学第二附属中学。在这所重点学校念书期间,他的组织能力和社交能力得到了充分的锻炼——他从小就酷爱参加社会活动。

中学生的思维异常活跃,而且很少受到消极因素的干扰。生性喜欢交

流的李国庆,担任了校学生会主席的职务,策划组织了很多活动,得到了同学们的信任和尊重。他还是《中国青年报》的少年记者,这在无形之中又提升了他的沟通能力和逻辑思维能力。

升入高中后,李国庆的思想更成熟了,他不再是单纯地参加社交活动,而是更注重在和别人交往的过程中积累人脉。那时候的李国庆就清楚地意识到,除了升学之外还需要锻炼其他方面的技能——他不想当一个书呆子。

事实的确如此,凡事都喜欢未雨绸缪的李国庆,在中学时代的各项活动中,积累了经验,锻炼了能力,结交了朋友,开阔了眼界……他的故事说明,一个人即便是在学生时代,依然可以提前预习到“社会大学”的课程。所以,人一定要走在时间的前面,因为时间是永远不会休息的。

1983年,李国庆如愿以偿地考上了北京大学的社会学系,开始了一段崭新的人生旅程。

社会学,在中国经历了一段比较坎坷的发展历程。新中国成立初期,由于受到“左倾”思想的干扰,社会学一度被认为是代表唯心主义的虚假学科,因而在大学课程中遭到废止。十一届三中全会之后,中国进入到了改革开放的伟大时代。1979年,邓小平高瞻远瞩地作出了“社会学需要赶快补课”的重要指示,沉寂多年的社会学受到重视。很快,在社会学权威费孝通的带领下,一大批学者重建中国社会学。1980年,北京大学的社会学系开始筹备,先期附设在国际政治系之下。第二年,北京大学开始招收社会学专业硕士研究生,以便于培养必要的师资力量。1982年4月,北京大学的社会学系正式恢复重建,并于次年起招收社会学专业本科生。

李国庆便是北京大学第一届的社会学系本科生,也是改革开放之后较早的大学生,他们那一代人,成为中国进行社会主义建设的主力军。

李国庆是以社会学系的“状元”身份考入北大的,这是他在中学时代刻苦读书的结果,其实,李国庆在北大的成绩也始终名列前茅。作为一个文科生,李国庆钟爱舞文弄墨,在大学二年级的时候发表过一篇名为《论勤工俭学》的文章,刊登在《北京日报》上,占据了小半个版面。这篇文章中讲述的都

是李国庆勤工俭学中的感想和体会,显示出了他独特的个性。

李国庆认为,青年学生的社会实践是不可缺少的必修课程,特别是在改革开放的今天,让年轻人早点接触社会是一种值得提倡的学习方式,有助于他们快速、健康地成长。

十多年前发表的论文在今天仍然具有非常重要的借鉴意义。目前,随着大学的不断扩招,应届毕业生越来越多,几百万人面临着“毕业即失业”的严峻形势。究竟是什么原因造成这一切的呢?显然,不能简单地认定是“人才过剩”——中国永远不会嫌“人才”多。恰恰相反,主要原因在于,这些大学毕业生们除了掌握一些书本知识之外,很少有人真正具备社会实践的能力。按照李国庆的想法,如果年轻人在课余时间多参加一些社会活动,那么他们在择业的时候或许就不会四处碰壁了。

李国庆是一个具有理性思维的人,他把知识和能力分得很清楚:知识从书本中得来,能力从实践中得来,唯有两者统一,才能称得上是货真价实的人才。

李国庆并不满足于发表这些比“豆腐块”大不了多少的论文——他开始策划写一部更加关注现实的专著。经过一年的“点灯熬油”,李国庆终于完成了一部长达28万字的《中国社会改造之我见》。

在这本书里,李国庆触及了中国农村和城市的发展问题,并将当时国内亟待解决的一系列社会问题都清晰地进行了梳理。当然,作为初出茅庐的晚辈后生,在探讨这种“大视角”的问题时难免会出现些许疏漏,但是李国庆的学术天赋却通过这本书淋漓尽致地展现出来了。更为关键的是,他能够从自己所学的专业角度出发,带着青年人的激情、才情和爱国之情为社会主义建设建言献策,这是一种难能可贵的精神。

随着《中国社会改造之我见》这本书的问世,更多人知道了李国庆这个颇有雄心壮志的青年人。有些人甚至建议他专心搞学术研究,但是李国庆对这条道路,似乎没有太大的兴趣。

李国庆升入大学三年级之后,凭着自己敢想敢说的个性被选为北大学生会的副主席。

当选为学生会副主席之后,李国庆不忘自己的誓言,尽心尽力地为同学们办事:挥毫泼墨地写大字报,轰轰烈烈地组织演讲,认真细致地创办刊物……甚至,他还为那些热恋中的情侣发放过安全套。这些琐事,无一不反映出李国庆率直的个性和果敢的作风。而正是这些被磨炼得越来越突出的特质,为他以后雷厉风行地开创事业奠定了基础。

这位社会学系的才子不仅在学术上小有成就,在社会实践当中更是超越了中学时代的“小打小闹”,开始了“淘第一桶金”的生涯。

社会学不是闭门造车的学问,为了能够获得最新最准确的一手资料,李国庆常常跑到社会上做问卷调查。通过这样的实践活动,他更深入地了解了中国 20 世纪 80 年代的社会百态,视野也随之拓宽。

大三的时候,李国庆社会实践的范围更大了。他开始跟着一些比较有名气的策划人实习,学习如何将产品进行定位和推广。有时,他会去那些刚开办的公司工作,体验给别人打工的人生五味……李国庆参加这类实践活动往往赚不到钱,却从中学到了在校园里学不到的东西。比如,他学会了跟客户谈判、沟通的技巧,学会了怎么对杂志进行包装……最重要的是,李国庆见识到了许多不同的商业模式,对它们也逐渐有了自己的思考。

随着实践的不断深入,李国庆也由开始的单纯实习转入到“利益创收”——他成为了那个年代的“万元户”。当他的同学们还在为生活费四处奔波的时候,李国庆已经花钱雇了秘书,他的秘书月薪 30 元,这在当时可是一笔不小的开支。

大学时代叱咤风云的李国庆,毕业之后将会选择一条怎样的人生之路呢?

图书界的拼命三郎

1987年,从北大社会学系毕业的李国庆,由于表现突出被分配到了当时最热门的政府机关——国务院发展研究中心(中共中央书记处农村政策研究室)。

这个部门可以称得上是政府的“智囊团”了,它直接关系到中国改革开放之后的战略发展问题。对于李国庆来说,这里的确是能够展示才华的一方宝地。虽然在大学期间,李国庆在不少公司干过,但当时的他更关注的还是国家的命运,很想运用自己所学的知识为这场波澜壮阔的变革提供支持。国务院发展研究中心,恰恰就是给改革开放事业出谋划策的单位,李国庆对这个工作感到很满意。

然而在进入这个部门之后,李国庆才发现理想和现实之间的差距。

国务院发展研究中心是政府机关,这和李国庆曾经待过的那些公司完全不一样。在机关单位里,新来的大学生经常要从“基层”做起——端茶、倒水、扫地之类的杂务统统要由他们完成。

李国庆所在的办公室,基本上都是局长一级的人物,所以那套“基础培训业务”更是非他莫属。

李国庆不是吃不了苦的人,也不是那种急功近利的人,面对新的工作环境,他小心翼翼地做好各种“基础工作”。埋头劳动了几个星期后,一位领导开玩笑说,李国庆每天打车来单位给大家打水,成本实在是太高了。

对于领导的揶揄,李国庆付之一笑。“智囊团”的这些领导,大多带有几分学者气质,基本上没什么架子,为人处世也不那么“老奸巨猾”。所以,李国庆和这些领导们在一起,倒也不用天天揣着心眼,偶尔也能开个小玩笑。

虽然机关单位讲究论资排辈,但李国庆因为能力突出,还是受到了“另眼相看”——可以不坐班。当然,每年的两个研究课题以及几十万字的课题

文章李国庆必须参加。只要把这些任务完成了，其余的时间就归他自由支配。

李国庆在国务院发展研究中心工作了三年，并在这三年里写出了 500 多万字的研究报告和学术论文，称得上是硕果累累了。但是李国庆的内心深处却对这种坐板凳搞研究的生活渐生厌恶。一个原因是，这种生活单调乏味且周而复始，从头到尾也不会有太大的突破和转折，不能充分燃起潜藏在李国庆身上的激情；另一个原因是，想要在这种机关部门得到升迁，必须要严格遵守“先来后到、长幼有序”的潜规则，在年复一年的煎熬中等待重用。

如果换了别的人，也许会适应这种生活，不管怎么说，这个部门是铁杆吃皇粮的机关单位，稳定且体面。但是对李国庆而言，在这种前途渺茫的地方混下去，无异于拿自己的人生开玩笑。于是，他决定为自己谋求另外一条出路——从商。

尽管有了从商的想法，但是李国庆并没有立即辞职。

有一次，李国庆去云南出差，不想在半路上遇到了堵车。他灵机一动，把自己的工作证掏了出来，当地人见了，立即把他视作领导并接受他的调度。在李国庆的指挥之下，车道很快就得到了疏通。

还有一次，李国庆去舞厅跳舞，正赶上有人打架，把舞厅闹得鸡飞狗跳。李国庆见状，立即掏出了工作证，舞厅的人马上就安静下来了。

既然保留了职务，那么接下来，李国庆要投身于哪个行业呢？

曾经有人建议李国庆去做房地产，因为既然决定要创业，何不找一个“利润大”的行业干呢？更何况李国庆手里掌握着很多的政府关系，可以说占尽了天时地利人和的优势。然而李国庆却摇头表示，自己率直的个性并不适合干这一行，特别是对请客送礼求人这类事情，他向来很反感。

几番考量之后，李国庆决定从事图书行业。这个选择，不是率性而为，而是经过深思熟虑的。

当年李国庆之所以选择文科，也是受到了当时社会潮流的驱动。20 世纪 80 年代的大学生都热爱人文社会科学，诗歌和西方人文科学著作普遍受到欢迎。李国庆在北京大学读书的四年时间里，逐渐修炼成了一个涉猎广泛

的“书虫”。和一般读书人不同的是，他爱书的结果不是藏书，而是售书。在那个需要变革和创新的年代，这种商人的精干气质是非常有价值的个人特质。

李国庆大四临近毕业的时候，就有出版社请他过去帮忙编书，李国庆随即应允，担当了一套书的编委会主编，结果由于发行不力，那批书不仅没有赚到多少反而欠了编委们一笔钱。为了还钱，李国庆马上带人大张旗鼓地进行宣传。后来，出版社又说传统书店进货摆货比较麻烦，李国庆就带动读者参与书评大赛和组织书友会。令人遗憾的是，尽管努力进行包装，但也没有从根本上改变赔钱的命运。

不管怎么说，这是李国庆和图书行业的“第一次亲密接触”，虽然以“凄美的结局”而告终，但是却让他在编书的过程当中接触到了许多有才华的人，当年给他写过稿的人，有的已经是北大的教授、博士生导师……

李国庆钟爱图书行业，所以，他决定带着激情继续走下去，为此，他还试图走一条“官学两栖”的发展路线。

所谓的“官学两栖”，就是指李国庆一边在政府机关搞研究，一边在出版界搞策划和销售。李国庆甚至在一家出版社当上了最年轻的主编，策划了很多书，其中大部分都深受读者的喜爱，也为出版社带来了经济效益。

然而一套“你我他丛书”却卖砸了，这一下子给李国庆压上了沉重的负担。

这套丛书是在 1988 年的下半年陆续出版的，包括《成熟的魅力》、《乘九路车去天堂》、《幽默定律》以及《如何激励人》等 9 本书。因为盲目看好这套丛书的市场前景，出版方一下子印刷了 10 万套！在 20 世纪 80 年代，这样的数字简直骇人听闻。

眼见“你我他丛书”在运作上出现了重大失误，李国庆主动担起责任，力争把库存的书卖出去。在图书界混迹多年的李国庆很清楚，如果这套丛书滞销的话，那将严重影响出版社的声誉，甚至有可能毁掉这个刚刚起步的小出版社。要知道，在当时近百万元的印刷费和纸张费，可是一笔让人咋舌的数目啊！

由于出现了这样的意外,李国庆在进入出版界的前两年,主要的任务就是推销这套“你我他丛书”。

其实,李国庆不将这个沉重的任务扛在自己身上也无可厚非,毕竟一套丛书的发行工作牵扯到很多人。然而李国庆并没有选择逃避,而是把这个意外当成对自己的一次挑战,毅然决然地接受了。

为了把丛书推销出去,李国庆是绞尽脑汁。他去找过全国总工会、团中央、全国妇联、解放军总政治部……大大小小的机关部门几乎都让他跑遍了。最后,李国庆甚至硬着头皮拉着只有一面之缘的博览群书杂志社社长来到前门饭店,请他喝了一罐雪碧,结果“融资”1万元。李国庆用这笔钱在北京饭店举办了一个读书征文活动的新闻发布会,声势浩大地推销丛书。

为了推销这套丛书,李国庆几乎到了风餐露宿的地步。最惨的时候,他竟然用一套“你我他丛书”换来了两个盒饭。

当时,在上海报名参加读书征文活动的人很多,本来是一个大力售书的好机会,却因为渠道不畅导致很多读者买不到书。眼见好景要毁于一旦,李国庆赶紧乘坐火车从北京直奔上海,带着样书来到了新华书店。幸运的是,这次“南下会谈”的结果还不错,上海新华书店被李国庆的诚恳打动,订了一部分货。

当谈判结束,李国庆准备返京的时候,才发现自己带的钱不够了。等到他买完了火车票,身上的钱连一个盒饭都换不了。由于当时火车从上海到北京需要17个小时,所以在旅途中至少要吃两顿饭。饥肠辘辘的李国庆无奈之下,只好跟一个卖盒饭的商量,用一套“你我他丛书”换两个盒饭行不行?没想到卖盒饭的居然答应了,这才让李国庆勉强渡过了难关。

李国庆在磨难中不断成长,他的前途也更加明朗了。