

赢在创业[☆]书系

当当情缘

李国庆俞

1999-2009



渝夫妻创业传奇

当当网倡导“大而全”模式
是中国电子商务的一面旗帜
当当网正在成为全球最大的中文网上书店
正向全球最大的中文网上商城迈进

李良忠 郑祥琥 著

w w w . d a n g d a n g . c o m

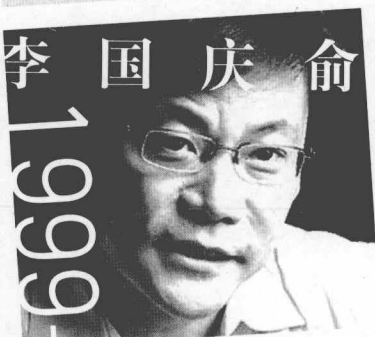
当当拒绝亚马逊 NO, 十亿也不卖

1999—2009 当当的黄金十年

当当 情缘

李 国 庆 俞

1999-2008



渝 夫 妻 创 业 传 奇

当当网倡导“大而全”模式
是中国电子商务的一面旗帜
当当网正在成为全球最大的中文网上书店
正向全球最大的中文网上商城迈进

李良忠 郑祥斌 著

w w w . d a n g d a n g . c o m

图书在版编目 (CIP) 数据

当当情缘：李国庆俞渝夫妻创业传奇 / 李良忠，郑祥琥 著. —北京：企业管理出版社，2009.11

ISBN 978-7-80255-322-4

I. ①当… II. ①李… ②郑… III. ①电子商务—商业企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第194255号

书 名：当当情缘

作 者：李良忠 郑祥琥

责任编辑：杜 敏

书 号：ISBN 978-7-80255-322-4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京市宇海印刷厂

经 销：新华书店

规 格：180毫米×250毫米 16开本 14.5印张 230千字

版 次：2009年11月 第1版 2009年11月 第1次印刷

定 价：36.00元

夫妻创业 十年功成

创业，这是时下非常流行的一个词汇。有很多的才华横溢的年轻人，在创业中实现了人生理想。他们的成功也铸就了中国自改革开放三十年来的辉煌历史。

此亦一世间，彼亦一世间。其实每一个成功的创业者，他们走过的道路都是不一样的。探寻他们的足迹，对每一个后来者都是有启发意义的。有的创业者一开始是自己独闯商海，如搜狐张朝阳，阿里巴巴马云，分众的江南春等等。也有一部分创业者从一开始就是团队创业，如腾讯公司以马化腾为核心的创业团队，又如携程网的创业团队。另外还有一类比较独特的创业模式——夫妻联合创业，包括地产大亨潘石屹张欣夫妇，当当网联合总裁李国庆俞渝夫妇。

夫妻创业跟其他创业者相比有不一样的酸甜苦辣。本书写作的目的在于解读李国庆俞渝夫妻创业的成功经历，剖析当当网的发展历程。李国庆是北京大学的才子，在北大上学期间曾当选为北大学生会副主席，俞渝本科毕业于北外英语系，后又获纽约大学 MBA。爱，来得很突然，而突然是一件无法预料的事。李国庆、俞渝相识于纽约，那时他们都过了三十岁。他们都是成长于北京，算得上是北京人在纽约。风云的岁月，热血的青春，他们一见钟情，五个月后就结为伉俪之好。

此前他们都有自己的事业，丈夫李国庆已经从政府机关下海多年；创办了北京科文公司，也算小有成就。妻子俞渝独闯华尔街，成功融入美国主流社会。这样一种强强联合，必然会在婚后爆发出更大的创业火花。

1999年，李国庆俞渝创立了当当网，开始了网上卖书的尝试。当时中国正在经历互联网热，发展到今天让中国人耳熟能详的几大互联网品牌，如搜狐、新浪、阿里巴巴、百度、腾讯等都差不多都是那几年成立的。李国庆俞渝夫妇是中国最早进入互联网领域的开山鼻祖之一。

在互联网经济的热潮中，为了能搭上这趟经济快车，各种风险投资都疯狂向互联网企业投钱。这导致当时许多互联网公司盲目乐观，没有危机意识。很多IT精英被互联网热烧昏了头脑，一心想着跑马圈地，对成本与利润这些基本的商业规律视而不见。一厢情愿地以为钱花完了还可以再找人投资，因此大手大脚花钱。而李国庆俞渝却非常理智，并没有盲目去追赶这股热潮。当当网上线，也是在他们认为时机成熟了才开始的。在具体的经营当中，他们狠抓管理，对每一分钱都精打细算，尽量压缩成本。因此虽然2001年遭遇互联网寒冬，但是当当网的发展却非常顺利。在其他的网上书店纷纷折戟沉沙的时候，当当几乎没有遇到大的波折，一路高奏凯歌。六七年工夫，当当网就从同期营业的两三百家网上书店中脱颖而出，荣登全球最大中文网上书店的宝座。现在的当当进一步拓展业务，正在向全球最大的中文网上商城迈进。

当当网十年征程中，最具轰动性的事件是2004年美国互联网大鳄亚马逊网上书店准备出资1.5亿美元收购当当，却被李国庆俞渝一口拒绝了。李国庆甚至放出狂言：亚马逊出十亿，他也不卖当当。俞渝说，当当是她跟李国庆的

孩子。当他们拒绝亚马逊的极限诱惑的时候，中国的互联网经济正在经历新一轮的海外资本兼并浪潮。经济观察人士大声疾呼：狼来了！狼来了！而当当网的表现，让人们对它竖起了大拇指。

回顾这十年当当网在 B2C 领域的奋力开拓，不可否认的是，对整个经济社会的发展是起到了若干重要作用的。第一，当当网从事电子商务的成功，带动了中国经济发展。第二，当当网的物流配送业务，拉动了中国物流企业的发展。第三，当当网价格低廉的书籍，促进了中国图书市场的改革，方便了读者，提高了全民读书率。

创业十年依靠几次融资拉来的风险投资，当当网不断赔钱赚吆喝，不断占领市场，到 2009 年当当网已经开始盈利。虽然这十年来当当网几乎都是在赔钱，但是它给社会创造的新的观念形态，新的购物方式，是不能单纯用钱来衡量的。马云说，李国庆俞渝夫妇是在傻干。但李国庆不是这么认为，他觉得当当网代表了未来的发展方向，只要坚持下去，一定会迎来丰收。

过去十年来，李国庆俞渝专注于网上零售业，不断开拓，不断创新。不管是赚还是赔，李国庆俞渝都会一路向前。



当网 - 自在生活

第一章 路在脚下：全球最大的中文网上书店

- >> 当当网：引领中国人的阅读风尚/2
- >> 夫妻创业，赢得未来/5

第二章 相识之前：不一样的人生路

- >> 北大风云 强势李国庆/10
- >> 创业狂人 毅然下海/17
- >> 北外女生 俞渝的美国梦/21
- >> 商海独闯 华尔街女强人/25

第三章 回眸一笑：当当的诞生

- >> 1996，从相识到蜜月/32
- >> 1997，婚后联合创业/37
- >> 1999，当当的诞生/42

第四章 人在征途：当当的稳步发展

- >> 创业之初 风云骤起/54
- >> 寒冬之中 当当坚守/60
- >> 争夺股权 险中求胜/70
- >> 优劣互补 克服瓶颈/77

第五章 大浪淘沙：激烈的竞争

- >> 赢在中国：遭遇亚马逊/92
- >> 雄鹿被围：被收购的卓越/101

>> 两极争霸：当当与卓越/108

第六章 **巅峰独占：全球最大的中文网上书城**

>> 天生我才：要做民族企业/120

>> 书生气质：具有文化气息的书店/125

第七章 **挥戈北上：向网上商城迈进**

>> 折戟沉沙：进军C2C市场失败/134

>> 人在路上：为上市作准备/144

>> 奔赴未来：全球最大的中文网上商城/154

第八章 **谁与争锋：当当的未来**

>> 中国之胜 超越2008/160

>> 各方博弈 稳中求进/167

>> 决战未来/175

第九章 **成功之术：当当网的经营模式**

>> 经营模式 自主创新/180

>> 他山之石 可以攻玉/189

第十章 **恩爱夫妻：工作与家庭之间**

>> 三口之家 油盐酱醋/196

>> 狂言与高论 个性李国庆/205

>> 总裁与秘书 美丽俞渝/210

附录一 **李国庆俞渝精彩语录**

附录二 **当当编年史**

参考文献

· 第一章

路在脚下：**全球最大的中文网上书店**

从1999年开始，当当网已经走过了风雨兼程的十年。这十年里，当当网从无到有从小到大，成长为让世人瞩目的中国电子商务旗舰。

李国庆、俞渝说：“当当是我们的孩子。”伴随着当当网的成长，李国庆、俞渝也成长为在中国有重要影响的企业家。创业十年，他们经历了不一样的拼搏，不一样的人生。



当当网：引领中国人的阅读风尚

从1998年开始中国的互联网经济开始急剧升温，随后几年中，诞生了
一批现在呼风唤雨的互联网公司，包括搜狐、新浪、腾讯、阿里巴巴、盛大等。这股网络经济的潮流正在深刻改变中国，中国人的观念，中国人的未来。

全球最大的中文网上书店——当当网——也是这股热潮中脱颖而出的。很多人都有在当当网购物的体验，坐在电脑前，鼠标轻轻一点，几天后就会有人送货上门。现在当当网的目标是做网上沃尔玛，要冲击“全球最大的中文网上商城”。

毫无疑问的是，当当网是全球最大的中文网上书店。从统计数据来看，当当网与排名第二位的卓越亚马逊之间拉开了很大的差距。虽然卓越网也自称中国第一，但当当网已经牢牢占据了头把交椅。

回顾当当网的发展历史，当当网自1999年11月开通，开始主要是销售书籍与影碟光盘音像制品。在2000年前后的互联网热中，当时风险投资纷纷向网络经济注入，几乎凡是与互联网沾点边的企业都能拉到风险投资。而当当网的成立，却是理性权衡的结果。当当网的两位创始人在此前进行了多年的准备工



作，将各项前期准备工作都做充分了，这才千呼万唤始出来。

当当网是有备而来，它不像当时其它两三百家网上书店那样，只是从形式上跟美国亚马逊网上书店的风。在开始上线之前，李国庆、俞渝精心制作了一个“可供书目数据库”，将各出版社、各书店能够供应的图书目录进行了一个彻底的调查。这自然就比其它的网上书店有优势。

可是谁也没想到2001年互联网泡沫破灭，网络经济随即进入严酷的寒冬。之前一两年匆匆上马的众多互联网公司倒闭的倒闭，被兼并的兼并。与当当网同期开始营业的两三百家网上书店，一年之间有80%都关门大吉了。而此时当当网才显示出旺盛的生命力。

2004年当当网又经历了一次生死考验。美国资本大鳄亚马逊公司瞄准了中国市场，准备收购当当，双方谈了几次，亚马逊方面给出1.5亿美金的收购价。然而李国庆、俞渝不为所动，他们要的不是套现，而是掌控一个企业，将当当网做大做强。

万般无奈的亚马逊，只好收购了当当的竞争对手卓越网，亚马逊的如意算盘是：你当当不让我收购，那我收购你的对手，然后将你击垮。很多人都为当当的未来捏了一把汗。亚马逊进来了，当当能抵抗得住吗？闹到最后不会出现当当被卓越亚马逊冲垮的鸡飞蛋打的悲惨局面吧？

“不会”，李国庆说：“不会”。他明确预测，卓越被亚马逊收购后，会发生高层震荡。果不其然，此后卓越一蹶不振。这反而给了当当更多的机会，在被亚马逊收购之前，卓越网的各项数据都紧紧咬住当当网。而收购之后，当单一骑绝尘，坐稳了全球最大中文网上书店的宝座，同时开始向全球最大中文网上商城发起冲击。

当当网能坐稳中国B2C市场老大的地位，与当当网勤练内功的努力是分不开的。当当网的大而全体系的建设，一站式购物体系的建设，书评体系的建设，货到付款体系的建设，物流体系的建设这些都让它很好的适应了中国的市场环境，最终赢得了市场的信任。



当当情缘

dangdang.com

当当网面向全世界中文读者，提供近30多万种中文图书和音像制品，每天为成千上万的消费者提供方便、快捷的服务，给网上购物者带来极大的方便和实惠。全球已有四千万顾客在当当网上选购过自己喜爱的商品。根据当当网的统计，很多用户在成为当当的注册用户后，每年买书的数量比之前提高了几倍。当当对提高中国的阅读率作出贡献，引领中国人的阅读风尚。



夫妻创业，赢得未来

当当网的发展历程中，最有意思的是联合总裁这一许多公司没有过的职位的设立。一般来说，夫妻创业，还是应该分个主次。可是在当当网中，貌似妻子俞渝更掌握主动。其实这是外界的一个误解，由于李国庆不喜欢跟媒体打交道，觉得有点浪费时间，所以夫妻俩在最初分工的时候。李国庆就让妻子来应对媒体采访。

当俞渝频频面对记者和闪光灯，逐渐一个错觉形成了，仿佛当当网是俞渝为主做起来的，李国庆是个配角。有时候李国庆碰到老熟人，别人会问：“听说你老婆做当当网做的不错。”李国庆总是哑然失笑，说：“怎么是我老婆在做呢。我也做，而且是以我为主。”

实事求是地说，当当网是以李国庆为主做起来的，但俞渝在其中也发挥了至关重要的作用。李国庆早年毕业于北京大学社会学系，大学期间就开始拉赞助，做学术项目，快毕业的时候就开始自己做主编组织人马编书。

北大毕业后，曾经做过北大学生会副主席的李国庆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，积累了丰富的人脉，为今后的下海打下了良好的人脉基础。在单位工作了几年，李国庆感觉并不如意。于是他开始下



海，最初还是编书。然后又经营一些别的公司。但是事业一直做不大，很苦闷。李国庆说：“创业多年，一直找不到将公司发展壮大的路，每天都很苦闷。”

于是1995年他去美国寻找机会，遇到了俞渝，他的事业和爱情开始峰回路转，逐步迈上巅峰。俞渝毕业于北京外国语大学英语系，到美国纽约大学读了MBA，毕业后做投融资。遇到李国庆的时候，已经在曼哈顿买了房子，融入了美国主流社会。在热恋中，她对李国庆说：“我钱已经赚够了，我命中是要辅佐一个人的。那个人就是你。你是孙中山，我就做宋庆龄。”

婚后，俞渝跟随丈夫定居北京，几年后创立当当网。本来李国庆更愿意自己做总裁，但是投资当当的IDG、卢森堡剑桥、软银等风险投资机构，更看重俞渝。毕竟俞渝已经在华尔街闯出了一片天地，更熟悉国际规则，更善于跟海外投资者沟通。而俞渝则更愿意辅佐丈夫，没有想过要居于李国庆之上，她说：“如果我在他上面，我自己都会不舒服。”

各方势力角逐之下，“联合总裁”的职位出笼了。李国庆、俞渝在职位上平起平坐，但从职能上还是有分工的。李国庆全面负责公司内部管理，而妻子俞渝主要负责资本市场。李国庆在国内图书市场已经摸爬滚打了十多年，所以开网上书店得心应手。

李国庆的不足是经济学知识不够，他不懂投融资，所以当他在美国遇到俞渝的时候，感觉是遇到了救星，自己的不足正是俞渝的强项。这样的优势互补，让当当网的发展有了一个扎实的基础。事实也正是如此，虽然当当网已经成立十年了，但是大部分时间都是在赔钱，赔钱占领市场，那么当当网哪来这么多钱往里赔呢？这都是俞渝帮李国庆拉来的风险投资。俞渝在华尔街打拼多年，所以海外投资者非常信任她。她也懂得海外投融资的游戏规则。十年中，当当网一共进行了三次大规模的融资，俞渝居功至伟！第一次融资时，俞渝给当当网做财务报表，给投资者一看，他们都啧啧称赞，认为是这是当时他们见过的最好的财务报表。



这三轮融资分别是：

2000年4月，当当网获得成立之后的第一笔风险投资，IDG、剑桥卢森堡、软银共同向当当网投资800万美元。

2004年2月，当当网获得第二轮风险投资，著名风险投资机构老虎基金投资当当1100万美元，但是没有能够进入董事会。

2006年7月，当当网获得第三轮风险投资，著名风险投资机构DCM、华登国际和Alto Global联合投资当当网2700万美元。

其实能拉来风险投资，并不是俞渝独有的才华，俞渝真正的才华是在拉来投资的同时，可以保持李国庆的股份不降反升。对此，李国庆也多次感叹。而俞渝只是淡淡地说：“我爱李国庆，我不希望他失去对当当的控制。我希望他能高兴。”这就是夫妻共同创业的优势，互相扶持，无怨无悔。

三轮融资下来，当当网越做越大，公司的控制权却牢牢掌握在他俩手中，相对很对创业者最终被投资者扫地出门的悲剧，李国庆可谓幸福一万倍。

俞渝的强项是融资，而李国庆的强项就是丰富的人脉关系，敏锐的市场感知力。李国庆与投资人的关系总是若即若离，李国庆甚至闹过辞职，向投资人逼宫。这后面都是温柔的俞渝在替他处理各种关系，所以李国庆感叹：创业的合伙人一定要选好。自己之前的创业失败主要是合伙人不行。

李国庆能得到俞渝这样温柔、睿智的妻子的支持，他是幸福的。

