



李国庆 中国最大网上图书商城当当网创始人、联合总裁、中国书刊发行业协会副会长

1964年生于北京,1996年在香港创办科文(香港)出版有限公司,同年,在美国认识了俞渝,三个月后在纽约闪电结婚,1997年俞渝回到国内,夫唱妇随。1999年11月与妻子俞渝共同创办当当网上书店,任联合总裁,与妻子俞渝共同执掌当当网。如今当当网已经成为全球最大的中文网上书店。

B3 2011年12月9日 星期五  
编辑 沈艳 组版 邱莉娜 校对 吴巧薇

市场星报

有人说,他是一个脾气暴躁的人,也有人说他是一个太过于感性的人。身为中国最大图书电子商城当当网创始人、联合总裁李国庆,有着太多的故事。

“电子商务将是一个长期的作战,电商企业要做好八年抗战的准备,到时候,B2C领域一定会诞生年销售千亿的公司。而我和当当网要做的,就是在这个寒冬中做行业的领跑者。”

2011年12月8日,当当网迎来了赴美上市整整一周年纪念日,本报《第一财经》周刊独家对话李国庆,共同分享他创业和生活中的快乐,以及当当网在上市一年时间中的发展。

东鹏 记者 周平



# 当当网创始人、联合总裁李国庆： 做寒冬中的领跑者



李国庆与俞渝在纽交所前

**关于财富:**“财富是能够改变人的态度的,他们对我的态度的确是变了。”

时间追溯到2010年12月8日,当当网作为中国第一家完全基于线上业务的网上零售商城赴美上市,随之大量热钱开始源源不断地涌入综合B2C、垂直B2C、团购等领域。

上市当天,看自己国家的国旗还有当当的Logo高高挂在华尔街上,李国庆至今记忆犹新。

“很多上市公司,那天都会激动地哭。我们没有,我们零售卖书,真是一天

一天积累起来的。咱们是互联网的第一拨人啊!倒是第二天去洛克菲勒中心,去兰登书屋,我想起1996年我一个人拖着箱子在这儿谈版权,拉杆箱的轮子都冒火了,那时候仰头看那些摩天大楼,觉得自己渺小。”

李国庆笑言:“现在大家都觉得,哟!暴发户来了!在我的微博上,还有一部分是知道俞渝不知道我,他们觉得我就是个打工仔,不知道其实我是这

个公司的创始人。财富是能够改变人的态度的,他们对我的态度的确是变了。”

当李国庆站在华尔街上,更多的媒体将成功人士、企业家等美誉放在他的身上,而对于这些,李国庆并没有看得太重,“那时候想着报效祖国啊!要说报效祖国,那没实现。我一个公司,20亿美元市值,4000个员工,还不及中海油零头的零头呢。不过我挺得意的,我没想过我竟然能经商,还成功了。”

**关于理想:**“我曾经的理想是从政,但我的个性不适合传统官场。”

在李国庆的个人履历上,我们清晰地发现,在创办当当网之前,他更多的角色是一位公务员,他曾经荣获“北京市新长征突击手”等荣誉称号,也担任过北京大学学生会副主席,毕业后更是进入中央书记处工作将近9年。曾经的他也将自己的理想定位于从政和做官上。

“到现在,还有些当年比我高两届低几届的同学觉得不可思议,说你干嘛经商呢?你是代表社会良心的呀,你怎么做商人了?”回忆在学校期间的的生活,李国庆表示,那时整天率领学生们给学校各个部门提案,改进工作的提案。

当当的早期大家不认为成功,甚至

认为失败,也有人说李国庆有那么多政府关系,干嘛就卖书呢?李国庆说那干嘛呢?你做的太小了你应该搞房地产你应该转到金融,倒钱,这来得多快,或者到“国”字头的国有企业当个领导。我说“不!”“1+1就等于2,你们非兜圈子。我这个性格不适合传统官场。”

## 对话

《第一财经》:听说你们曾经差点卖给亚马逊?

李国庆:对,2003年他们收购卓越之前,他们出50%给我们,给现金。我要51%,他们不肯,僵住了。很多人都说你们疯了吧,这么多钱你们不要,事实证明我们对了。

《第一财经》:怎么就扛住了金钱的巨大诱惑了?

李国庆:就是觉得他们跨国公司不懂我们图书市场,我们要说了算。我曾经说给我3年,这个公司就是5亿美元,6年,就是10亿。结果6年了,就是10亿。

《第一财经》:大量垂直B2C网站、团

购网站停业或倒闭,“电商冬天论”一时间甚嚣尘上。您如何看待这个问题?

李国庆:造成电商网站集体进入冬天的外因有几个方面:第一,网上媒介成本涨得太凶,导致电商企业为了做大规模给投资人看,纷纷烧钱,砸广告,导致大面积亏损;第二,很多电商抱着赌徒心态,追求短期规模增长,盈亏完全不能平衡,拿青春赌明天。

实际上,与资本市场的寒冬相反,从消费者市场看,数以千万计的顾客依然持币待购,顾客期待有更多更丰富的品类,所以,从消费者这边来看,电商行业仍然是春天。

电子商务将是一个长期的作战,电商企业要做好八年抗战的准备,到时候,B2C领域一定会诞生年销售千亿的公司。

《第一财经》:经历过八年亏损才实现盈利的当当,对冬天的感触比其他人更加深刻?

李国庆:永远要有过冬的钱,在略亏与高增长之间求平衡。当当这些年一直在一些基础设施上进行大量投入,比如投资云计算研发、建仓库、大搞平台建设、品类扩展,比如持续改善售后服务,持续改善包装,更多城市实现了次日达和当日达;在进行这些投入的同时,当当图书和百货应对价格战的力度也丝毫没有减少。

## 关于性格:

“大家现在看到我情绪化的一面,实际上我特别理性。”

上市后的李国庆不断传出各种风波,继与京东商城图书大战和给初恋女友分亲友股后,李国庆甚至将矛头指向曾帮助当当上市的投行。李国庆写了一首摇滚歌词,歌词中透露投行曾经为了拿到生意给出当当网10-60亿美元的估值,可是到香港写招股说明书时正值朝韩冲突,只给出了7-8亿美元估值。

“我理性啊!大家现在看到我情绪化的一面(指微博),实际上我特别理性。每个部门费用占的成本,百分比,市场部每花多少钱带多少新顾客,我是数字追问,特别相信数字。所以我的管理都精细化到各项数字,倒推到过去六年的数字,都在我脑子里。”

在企业里的李国庆有时候也会吼,但是他关心员工内在的发展。他有时候到物流跟领班主管见面都说,过两年你们在哪儿?如果当当没有那么多位置了,他甚至希望他们有自己的职业规划。

当记者问到他是否是传统的文科思维,容易情绪化时,李国庆笑着说道:“我数学可好啦!当然,我说话很有感染力,可以调动大家内在积极性。我不说,你这里两个月没什么业绩了你要考虑自己的位置了,我从来不说这话,甚至害羞。到现在我跟人力资源副总说,如果哪里要请你走,这天你们最好提前通知我,我今天就不来办公室了。我是这样的。”(大笑)

## 关于俞渝:

“女主外,男主内,两人的头衔均为‘当当网联合总裁’。”

在李国庆诸多的人生转折中,最重要的应该是1996年认识俞渝。他花了三个月就与这个“牛哄哄、高高在上”的女人结了婚。她对李国庆说:“如果你想做孙中山,我就做宋庆龄。”闪电结婚,打动俞渝的是这个北京小伙子的坦诚与活力。

1999年,当当网正式成立。在业内,当当网被认为是一家奇怪的公司——迟迟不盈利,又不愿意卖掉;夫妻店,俞渝负责物流、财务、外联等,李国庆负责技术、市场。女主外,男主内,两人的头衔均为“当当网联合总裁”。至于谁听谁的,“我们俩按职责分管自己的事情。如果她越过我,给我手下的员工发邮件,我就会提醒他们,我不同意俞渝的意见,请他们按我的意见做。”

“那俞渝会经常越过你,给你的部下发邮件吗?”

李国庆回答说:“她会,但我不会。她会操纵我的部下,但是我不操纵她的部下。”如果遇到分歧,“会拿到董事会上投票,我们有5个董事。但基本上也是不了了之,因为其他董事不知道该投票给谁,他们会让我和俞渝回去商量,找一个妥协的办法。”