

“坎”系列 / 刘世英 主编

# 俞敏洪 的坎

海闻 艾丰 作序推荐

他曾经因为英语不过关两次高考落榜  
他在北大一度被认为是最没出息的人  
他留校任教，却又被北大无情地“踹”出了校门  
他却把一个连招生都困难的英语培训班办成了今天享誉世界的“新东方”  
他的秘诀只有一个——直面“坎”

彭征 田旭凤 著



当代中国出版社  
Contemporary China Publishing House

014036744

K825.38  
360

# 俞敏洪 的坎

彭征 田旭凤 著



北航

C1724961

K825.38

360



当代中国出版社  
Contemporary China Publishing House

## 图书在版编目(CIP)数据

俞敏洪的坎/彭征, 田旭凤著. —北京: 当代中国出版社,  
2014. 3

ISBN 978-7-5154-0437-0

I. ①俞… II. ①彭… ②田… III. ①俞敏洪—生平事  
迹 ②民办教育—教育领域—企业管理—经验—中国

IV. ①K825.46 ②F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 049086 号

出版人 周五一  
策划编辑 黄 珊  
责任编辑 黄 珊 杨佳凝  
责任校对 康 莹  
装帧设计 元明设计  
出版发行 当代中国出版社  
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号  
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: [ddzgcb@sina.com](mailto:ddzgcb@sina.com)  
邮政编码 100009  
编辑部 (010)66572264 66572132 66572154 66572434  
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转  
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司  
开 本 720×1020 毫米 1/16  
印 张 13.25 印张 2 插页 180 千字  
版 次 2014 年 5 月第 1 版  
印 次 2014 年 5 月第 1 次印刷  
定 价 35.00 元

版权所有,翻版必究;如有印装质量问题,请拨打(010)66572159 转出版部。

## 侃侃那些坎

刘世英

我们决定要倾力打造一套企业家“坎”系列丛书，源于一次采访中的触动。

早在2008年5月，我和同伴一起驱车去北京郊区顺义汇源果汁总部采访，汇源果汁创始人朱新礼总裁热情地接待了我们。采访过程中，朱总始终保持着谦和、招牌式的微笑，给我们回顾了汇源的艰苦创业历程，末了朱总突然感慨地说：“任何企业都会有挫折和失误，其实和成功经验相比起来，失败经验更值得总结。如果你们写一些企业的失败和挫折，我愿意用经费来支持你们！”

朱总的话，给了我很大启发。吴晓波先生的《大败局》为何如此受热捧，原因也在于他大胆解剖了企业的失败基因。自从这次采访后，我一直有着挖掘知名企业挫折和失误的想法，以给他人提供启迪或警示。巧合的是，我们在创作《谁认识马云》、《马云创业思维》而采访马云时，马云也说，现在说阿里巴巴成功还太早，如果我退休了，我要写一本“阿里巴巴的1001个错误”。马云的玩笑话，却给了我们这些财经创作者很大感触，其实企业家、创业者，甚至还有普通管理者，更需要获知别人的失败教

训，以及应对困境的办法。从2009年年底起，我们组织团队开始了“坎”系列的策划与创作，潜心挖掘深藏在中国众多知名企业背后的这一宝贵财富。当然，我们没有去找朱新礼要支持经费，一则他挣钱也不容易，其良苦用心我已是十分感动；二则这是中国民营经济发展30年的积蓄，作为中国财经思想传承者的我们，有义务去挖掘和总结它们。

之所以称之为“坎”系列，是因为“坎”既包含了企业所犯的错误，也包含了企业遭受的挫折和面临的困境，而后者则更具有普遍性，对读者也更有价值。华为任正非当年进行海外市场拓展时，四年未获得一单，如此困境自然是他经历的一个大坎；百度李彦宏常遭遇竞价排名和版权问题的质疑，官司缠身，对他来说也是一个必须要迈过的坎；阿里巴巴马云由于“中国供应商涉嫌欺诈”问题，不得不挥泪斩马谕，批准B2B公司CEO卫哲、COO李旭晖引咎辞职的请求，由此引发的高层地震也是马云必须面对的一道大坎……不管是大企业，还是小企业，只要存在一天，必然要面对种种的坎。所以，我认为，我们策划创作的“坎”系列犹如一面镜子，从中能观察到企业发展过程中各种各样的挫折和挑战。你如果认真阅读“坎”系列，必定会有所获，因为这些坎已经存在或者可能将要存在于你的企业之中。倘若能给你在应对各种“坎”时起到启迪作用，我们也将倍感欣慰。

改革开放三十多年来，中国市场经济发展异常迅猛，各行各业蓬勃发展。由于各行业的性质不同，其遭遇的各种困境和挫折类型自然也各不相同，比如电子商务企业通常遭遇的坎和通信企业通常遭遇的坎是存在较大差异的。为此，本系列丛书根据行业的不同和企业家影响力的大小，选择了联想柳传志、海尔张瑞敏、华为任正非、阿里巴巴马云、百度李彦宏、巨人集团史玉柱、新东方俞敏洪、吉利李书福等作为代表，分别深度解析他们在开疆拓土的征途中遭遇的各种坎。这些企业家在取得辉煌业绩的同时，背后也充满了无数的辛酸和坎坷。

为了便于读者快捷地获取有价值的信息，本系列丛书结构上采用了简



俞敏洪的



便的四段式处理，即分为：“遭遇难题”，简明扼要地介绍所遭遇的困境和挫折，或者所犯的错误；“来龙去脉”，用故事的形式介绍“坎”的详细经过；“应对策略”，介绍针对出现的坎而采取的对策以及带来的效果；“经验启示”，坎的背后，总能总结到不少经验教训，这些能让后来者少走弯路，少犯错误。

从策划到出版面市，本系列丛书已经耗时将近三年。在此，要感谢对本系列丛书提出宝贵意见的北京大学副校长海闻老师，著名品牌专家艾丰老师，《中国企业家》前社长刘东华老师等，感谢广天响石文化团队的彭征、金晨、刘鸿飞、钟铭、王永亮、叶俊海等人，他们为此付出了大量的心血。还有当代中国出版社的编辑，他们的严格审校，使得本丛书得以顺利出版。

以此为序。

2011年8月15于北京昆玉河畔

（刘世英，“坎”系列丛书主编。财经传记作家，北京大学国际EMBA，著名财经图书策划人）

## “坎”，是一种财富

海 闻

刘世英是我北大国际EMBA班的学生，他和他的团队最近策划了一部专门解读企业家所遭遇“坎”的系列丛书，我觉得立意独特，颇有价值，也就在此说几句话，权作推荐。

世界经济的风云变幻，科学技术的不断进步，市场经营的激烈竞争，都注定所有企业，不管大小，无论行业，都不会是一帆风顺的。创业路上荆棘遍布，没有坦途。每个企业家的成长过程中都不得不面临一道又一道的“坎”，每一个创业故事从来都不乏跌宕起伏的剧情。而这些企业家并不乐意见到的、大大小小的“坎”却恰恰是其中最精彩、最有价值的部分。

这种“坎”，既有外部的，又有内部的。外部的“坎”，包括宏观调控、竞争环境、技术瓶颈等。内部的“坎”，包括战略定位、经营理念、团队合作等。企业发展初期遇到的外部“坎”可能会多一些，而发展到一定程度，内部的“坎”就不断增加。很多企业会因为外部的“坎”过不去而无法发展，也有不少企业由于内部的“坎”过不去而在取得成功后又走向失败。

“坎”是企业成长道路上不可避免的障碍，这就是为什么许多企业努

力奋斗最终却不能成功的原因。但是，如果能迈过它，解决它，就会让企业变得更加成熟，竞争能力变得更强。“坎”的本身让我们懂得企业成功的不易，“坎”背后的应对策略和经验教训更值得我们思考探索。从这一个意义上说，“坎”是一种财富。本系列丛书列举了在各种各样的“坎”前倒下的不幸案例，也收集了许多成功迈“坎”的企业故事。俞敏洪带领的新东方集团曾经经历过一段迷茫、困惑、痛苦的“黑色时期”：内耗多于建设，利益超越友情，激情覆盖理智。团队失去了方向，企业陷入了危机。但是，俞敏洪最后能顾全大局，重整团队，领导企业渡过了危机。通过成功迈过这道内部“坎”，新东方团队的凝聚力愈发增强，企业发展得更大、更快。21世纪初，阿里巴巴公司遇到了互联网泡沫破灭的外部“坎”。马云以“即使跪着，也得最后倒下”的豪情与毅力带领全体员工坚持了下来。面对2008年的全球金融危机，马云又一次通过发布《冬天的使命》内部邮件，及时调整策略，顺利“过冬”。成功迈“坎”的例子还有很多。许多企业家凤凰涅槃之后的荣耀让世人敬仰，那披荆斩棘的经验也成了后继者的指路明灯。从“坎”上迈过去，成就了自己，亦造福他人。不得不说，“坎”是一笔巨大的财富。

但是，还是有诸多企业家在“坎”面前败下阵来，“坎”如果跨不过去，则是一种灾难。20世纪80年代末，一段皮革换飞机的故事让人们记住了牟其中。他所创造的是属于一个时代的传奇，他所书写的也是一个属于那个时代的民营企业家的风采，可他终究没能迈过挡在他前面的众多道“坎”而身陷囹圄。像他这样被“坎”所绊倒的企业家也有不少，诸如兰新立、黄光裕、陈九霖、郑俊怀、褚时健、胡志标等。不少人在成功后倒下，有的甚至付出了生命的代价。成功迈“坎”是经验，“坎”前败阵是教训。对于正在创业与奋斗的企业家们来说，无论是经验还是教训，都是值得学习和借鉴的知识财富。

能从无数次的坎坷中挺过来的企业家，不得不归功于他们本身拥有的重要素质，包括远见卓识、危机意识、宽广胸怀和拼搏精神。



远见卓识使得企业家有长远的战略目标和发展规划，知道行业的发展前景和企业的竞争优势，不贪图小利，不盲目冒进，关注企业的可持续发展，确保企业立于不败之地。

危机意识使得企业家时刻谦虚谨慎，处处防范风险。荣誉面前保持清醒，成就面前想到不足。比尔·盖茨曾说过的那句“微软离倒闭只有18个月”值得中国企业家们永远深刻铭记。任正非天天思考的都是“失败”，他“对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感”。而正是这种风险意识才使得他们成功地渡过了一次又一次的危机。

宽广胸怀使得企业家能够牺牲自我，顾全大局，善于倾听，勇于担责，不仅在职务上是领导，更在精神上成为企业管理团队和员工的领袖。只有这样的素质，才有人格魅力，才能在遇到“坎”时带领全体员工齐心协力地去克服困难渡过危机。

拼搏精神使得企业家不惧艰险，不怕失败，遇到困难不却步，危机面前不动摇。有时候真正可怕的并不是前进道路上的“坎”，而是缺少迈过去的信心与能力以及处理危机的魄力和韧性。

当然，这些素质并非所有的企业家都有，也不是与生俱来的，但缺乏这些素质确实是许多企业家败于“坎”前的重要原因。“善始者实繁，克终者盖寡”，如何在创业道上成功迈“坎”，是摆在每个企业家面前的重要课题。本丛书希望通过解读一些企业成长过程中和“坎”过招的经验和教训，为企业家提供警示和启迪。我相信作为读者的你，如果能近距离观察他们走过的这些“坎”，从本系列丛书总结的众多企业家迈“坎”经历中吸取智慧营养，那你一定会离成功越来越近。

2012年3月16日于北京

（海闻，北京大学副校长，北京大学汇丰商学院院长，教授，博士生导师）



俞敏洪的



## 迈过坎途是大道

艾 丰

说起坎，我不由得想起一个故事：

某山头的一个巨石被工人开采后，被分别做成了一块古刹的石阶和石佛。石阶天天被众人踩在脚下，被践踏得伤痕累累；而石佛却天天都受众人的景仰、朝拜。石阶觉得很不服气，终于有一天跑去问石佛。

石阶说：“你我都是由石头做成的，为什么我受到的是众人践踏，而你却可以得到众人的膜拜呢？”

石佛说：“道理很简单，你只需六刀就切出来了，而我却经过了‘千刀万刷’！”

石阶要想像石佛一样受到众人的礼遇，不经过一番精雕细琢、千锤百炼是断然不行的。在改革开放的经济大潮中，由石阶向石佛转变的企业家有很多。这些企业家都经历了很多的磨难，很多的险境，很多的坎坷。超越不了这些坎，就成不了佛，迈过这些坎，就是康庄大道。

伴随着这些企业家的成功，中国树立起了一批颇具影响力的民族品牌，这是中国企业的成功，也是中国经济的成功。但是，我们应该理性地看到，三十多年的改革开放虽然使中国实现了经济腾飞的奇迹，造就了中

国制造大国的梦想，但在品牌竞争上我们却还是一个大国。到现在为止，我们过硬的世界名牌一个也没有。海尔在我国很有名气，但是在世界品牌当中还只是刚刚崭露头角。中国有170多种产品的产量占世界第一，但这其中却没有一个世界名牌。这是目前中国经济发展的最关键瓶颈之一。没有自己的品牌，我们就永远处于利益分配的最底端；没有自己的品牌，我们就永远只能做世界经济的廉价打工仔；没有自己的品牌，我们的企业就缺少了常青的基石，我们的经济发展就缺少了雄厚的内蓄力。

欣闻响石文化创作团队正在策划一套企业家“坎”系列丛书，我也想借此机会谈谈品牌和坎的关系，权当作序。

### （一）塑造品牌，必经坎坷

一个企业以及一个企业家要获得真正的成功，一路坦途只是一种奢望。同时我们也相信，大部分企业家也是不愿意风平浪静、碌碌无为地了却此生。历经坎坷，是丰富人生的重要方式，是提升价值的重要手段。品牌的塑造也是如此。塑造品牌，就是不断打造企业的美誉度，让企业的产品和服务获得市场的认可。这是一个十分艰苦的过程，企业在塑造品牌的过程中，会遇到很多的困难和阻碍，会遇到很多的坎坷和挫折。

少林寺在进行商业开发、塑造少林品牌的过程中就遇到了种种坎坷。其中有一个最棘手的问题就是，由于少林寺的品牌意识觉醒较晚，在世界范围内有众多商家盗用嵩山少林寺品牌，粗糙克隆少林功夫。如果不正本清源，解决少林寺的品牌问题，少林寺的发展无疑是一片迷途。幸好方丈释永信及时意识到了少林品牌的重要性，于是他带领少林寺进行了漫漫的海外维权路，在德国、澳大利亚、日本等国家进行大规模的维权行动。我们欣喜地看到，嵩山少林寺用自己的切实行动消除了那些侵权行为带给他们的消极影响，树立起了正宗的少林品牌，最终弘扬了真正的少林文化。

曾经的三株口服液，以30万元起家，在短短的三五年时间内便开创了资产达40多亿元的三株“帝国”基业。但是好景不长，由于广告夸大宣



俞敏洪的



传以及对突发事件处理不当，三株很快遭受毁灭性打击，从曾经一年销售额高达80亿元的成功典范沦落为负债累累的落魄企业。“三株”品牌曾一度深入人心，但是它也瞬间轰然倒塌。究其原因，品牌的塑造不是一件易事，是一桩必须经过千刀万剐、千锤百炼方可实现的伟业。

史玉柱第一次创业之时，由于对形势的错误判断，疯狂投资巨人大厦，开启多元化发展的豪迈步伐。但是事与愿违，由于资金链断裂，最终巨人大厦停工，媒体对“巨人”进行铺天盖地的负面报道，债主纷纷上门讨债，“巨人”在一片谴责中走向没落。

总的来说，企业发展中遇到的产品质量问题、官司纠纷、社会责任问题，抑或是企业自身的内部管理问题都有可能成为企业品牌塑造的绊脚石。可以说，塑造品牌，必经坎坷！

## （二）借助坎坷，提升品牌

万物相生，祸福相依。我们应该全面理解坎坷，它给企业带来的不只是危机，同时还有发展的机会。如果处理得当，企业就可以借力坎坷，提升自身的品牌。

2003年，思科公司以侵犯知识产权为由，一纸诉状将中国华为公司以及华为的美国分公司告上法庭。侵犯他人知识产权对于企业来讲无疑是一个重大坎坷，但是华为以及任正非却没有因为这个坎坷而受创，反而因此获得良好机会，助推了企业的发展。华为输了官司，却因此步入了国际大家庭。虽然遭遇到思科强烈排斥，却让国际市场因此意识到，华为是一个有实力的竞争对手，由此更多的合作机会便找上了华为。华为因祸得福，全面提升了自身的品牌影响力。诸如华为这样借助坎坷提升品牌的事例还有很多。

## （三）正确处理品牌坎，迈过坎途是大道

如何才能借助坎坷，提升品牌呢？那就是我们必须正确处理企业发展

中遇到的品牌坎。这并不是一件容易的事情。因为中国企业和企业家在品牌意识和品牌战略上有一些普遍的误区。

在第四届中国品牌节开幕式上，我曾提出中国需要一场品牌革命。当时我就指出中国进行品牌革命一定要先走出三个误区，那就是“重制造，轻品牌”，“片面理解品牌无国界”以及“品牌只是为赚钱”。当前很多企业家都会陷入这三个误区，如果不及时有效地走出误区，将严重影响我们的品牌建设。除了这三个误区，还有一些错误的思想也在牵绊着我们的品牌建设。我把这些错误的思想称为“头脑中的魔鬼”，这些魔鬼包括“缺少感恩”，“急功近利”和“片面追求业绩”。这三个魔鬼是破坏我们进行品牌建设的元凶。

怎样正确处理品牌坎，推进品牌建设呢？我将它概括为“走出误区，坚定信心，立足文化”。

首先我们要走出品牌建设的误区，祛除那些羁绊品牌建设的魔鬼。思想问题是根本问题，这些问题不能解决，推进品牌建设就是空谈。走不出误区，我们不但不能正确处理企业发展中遇到的品牌坎，相反我们还会源源不断地给自己制造各种各样的品牌坎。所以这是正确处理品牌坎，推进品牌建设的首要任务。其次是要坚定信心。时任国家总理温家宝在谈到解决经济危机时曾说，有信心、胜黄金。信心对于正确处理品牌坎和推进品牌建设也十分重要。只有具有坚定的信心，才能拥有跨过坎坷的勇气和可能。正所谓“有信心不一定会成功，但没有信心肯定会失败”。最后是一定要立足品牌文化建设。人们说，品牌是质量，品牌是技术，品牌是营销，品牌是管理，但这些说的都是构建品牌的外在条件，品牌的灵魂则是品牌文化。没有好的品牌文化作为灵魂，质量、技术、营销、管理都会发生问题。品牌文化的根本之道是：诚信、创新、责任。任何时候都不能犯不诚信的错误，任何时候都不能放松创新的努力，任何时候都不能忘记对社会的责任。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”在推进企业品牌建设的过程中



俞敏洪的



会遇到很多坎坷，这些坎坷如一堵高墙挡住了我们前进的步伐，也挡住了我们对未来美好憧憬的视线。我们只有迈过它，才能看到高墙后面美丽的风景，才能给自己创造一条通向成功的大道。随着全球经济一体化的不断加快，我们的企业家们肩负着中国品牌崛起的历史使命。在未来30年，如果有十到二十个中国自主品牌成为世界顶级名牌，那么中国经济必将在这些名牌的带动下走上品牌化道路。那时，品牌，必将让中国更受尊敬！

2012年3月10日于北京

（艾丰，品牌中国产业联盟主席，中国名牌战略最早倡导者之一，公认的名牌理论权威专家）

## 引 言

从一个招生都很困难的小小的英语培训班，到今天登陆美国纽约证券交易所的新东方教育科技集团，俞敏洪在缔造传奇新东方的同时，也成为了令无数青年学子和创业者无比敬仰的成功企业家和人生导师。说俞敏洪是一个传奇，一点儿也不过分，因为他曾经那么自卑和失败过，而今却是如此成功。截至2013年9月22日，俞敏洪在新浪开设的微博粉丝数已经高达1000多万。在对俞敏洪心生羡慕和敬仰之情的同时，我们不禁要问，是什么让他走出逆境，走到了今天的高度？难道是有什么独门秘籍？

回望俞敏洪的人生之路，你会发现，根本没有什么秘籍，倒是一路坎坷不断。从某种意义上说，正是这些坎坷历练了他，成就了他。

让时光倒流，回到1979年，在长江边的一个小山村里，17岁的俞敏洪刚刚经历了他的第二次高考失败。1978年第一次参加高考，俞敏洪的英语只考了33分。而1979年这一次，他考了55分，命运再一次无情地向他宣读了“落榜判决书”。在俞敏洪的请求下，母亲允许他再次参加高考。俞敏洪知道这是自己扭转命运的最后机会了，所以拼了命似的努力。就是这一次，功夫不负有心人，他考上了北京大学。不过，让俞敏洪没有想到的是，北大远不是他“荣耀生活”的开始。在北大，在那些高干子弟们的面

前，他陷入了更加深刻的自卑中，同时也遭尽了旁人的白眼。

不过，俞敏洪却有一股死不认输的牛脾气，硬是凭着一种“饿狼精神”让自己的英语水平得以迅速提高，一度成为了老师和同学们眼中的“大百科全书”。毕业后，俞敏洪留在北大成为了一名英语教师。随着出国热潮的来临，他的好朋友们，包括王强和徐小平都走出了国门。彼时，俞敏洪觉得在北大当老师就很好，并没有对出国生出多少羡慕。然而，他的老婆却不这么想。突然有一天，他老婆对他一声大吼：“如果你走不出国门，就别进家门！”于是，俞敏洪只好开始准备出国留学。

对俞敏洪来说，考GRE和TOEFL都不是问题，有问题的是昂贵的学费。为了筹集学费，俞敏洪只好到校外的培训班兼职代课。就是在这个时候，俞敏洪又遭遇了命运出其不意的一击——被北大记大过，罪名是“打着北大的名义私自办学”。作为一名人民教师，俞敏洪觉得颜面尽失，再也不能挺直腰板上讲台，只好离开了北大。当时俞敏洪的落魄模样，我们是完全可以想象的。

从高考落榜生到北大教师，如今俞敏洪又变得一无所有。但正如古语所言，祸兮福所倚。被北大“轰出”校门的俞敏洪创办了新东方，虽然面临着招生难、宣传难等一系列的难题，新东方还是坚强地活了下来，俞敏洪总算拥有了自己的事业。不过，当生源已经不是问题的时候，师资又成了问题，俞敏洪招聘来的那些“学院派”的老师，根本不能满足学生的需求，更不能帮助新东方快速发展。情急之下，俞敏洪只好当起了新东方老师们的培训师，手把手地传授着自己的教学方法和智慧。以王强和徐小平加盟新东方为标志，新东方正式走上了飞速发展的道路。2006年9月7日，新东方教育科技集团在美国纽约证券交易所挂牌上市。首日上市开盘就是每股22美元，收盘是21美元多一些，面对这一不俗的表现，俞敏洪一行人总算松了口气。

对于一个企业家来说，上市无疑是成功的最重要标志之一。不过，上市后新东方所承受的压力有增无减，这其中的酸甜苦辣，恐怕只有俞敏洪



最清楚。在新东方上市之后，他曾多次坦言，后悔把新东方做这么大，后悔让新东方上市，就足以说明了这一点。

多年前那个自卑落魄的俞敏洪，没有人想到他会是今天中国的“留学教父”；多年前那个连招生都困难的英语培训班，没有人想到它会成为今天的知名教育品牌“新东方”。对于绝大多数人来说，失败者的失败似乎是一种宿命，或者说，是一种合乎逻辑的发展和终结。但俞敏洪用自己的成功逆袭告诉我们，失败者也可以有春天，甚至失败者的春天可以如此灿烂，而从“最失败”到“最成功”的逆袭之路上，并没有什么玄妙的秘诀，如果非要说有的话，那就只有一条：直面坎坷，战胜坎坷，吸取经验和教训走向新的高度。



俞敏洪的

