

“坎”系列 / 刘世英主编

宗庆后 的坎



海闻 艾丰 作序推荐

他大权独揽，是娃哈哈的灵魂与舵手；
他深谙谋略，是赢得国际商战的传奇人物；
他就是开明的“独裁者”宗庆后！
他如何历经风雨而岿然不倒，走向成功？

钟铭 著



中华工商联合出版社

宗庆后的坎

钟铭 著



中华工商联合出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

宗庆后的坎 / 钟铭著. — 北京 : 中华工商联合出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5158-0575-7

I. ①宗… II. ①钟… III. ①宗庆后一生平事迹
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第149180号

宗庆后的坎

丛书主编: 刘世英

作者: 钟 铭

策划编辑: 刘 颖

责任编辑: 郑红霞 黄 喆

装帧设计: 富连成社

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 吴建新

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京兴湘印务有限公司

版 次: 2013年7月第1版

印 次: 2013年7月第1次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 150千字

印 张: 15

书 号: 978-7-5158-0575-7

定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-59231628

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58301130-8012

总序

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。他回顾了汇源的艰苦创业历程，末了突然感慨地说：“任何企业都会有挫折和失误，其实和成功经验相比起来，失败教训更值得总结，如果你们写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，吴小波先生的《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。自从那次采访后，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》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，却让我们这些财经作者有很大的感触，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，我们开始了“坎”系列图书的策划与创作，潜心挖掘深藏在中国众多知名企业背后的这一宝贵财富。

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，对他来说这也是一个必须要渡过的坎；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”系列图书犹如一面镜子，读者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，必定会有所收获，因为这些坎已经存在或者可能将要存在于你的企业之中。倘若在应对各种“坎”时这套书能对你起到启迪作用，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，各行各业也竞相蓬勃发展。由于各行业的性质不同，其产生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，根据行业的不同和企业家影响力的大小，我们选择了联想柳传志、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、SOHO 潘石屹、腾讯马化腾等作为代表，分别深度解析他们在开疆拓土的征途中遭遇的各种坎。

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便的四段式处理，即分为：遭遇难题，简明扼要地介绍企业所遭



宗庆后的



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两年。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,中央电视台原台长杨伟光老师,《中国企业家》前社长刘东华老师等,感谢参与本丛书创作的响石文化团队同人彭征、金晨、刘鸿飞、钟铭、王永亮、李松、胡丽芳、袁丽丽、田旭凤、江生生、李纯、刘雯、董国用,等等,还有参与丛书编辑校对的出版社老师们,感谢他们为丛书出版付出大量的心血。因工程浩繁,时间紧迫,水平所限,书中难免仍有错漏之处,敬请读者不吝赐教,以便再版时更正。欢迎大家来信来函,我的邮箱是 lsying7966@163.com。

刘世英

2012年3月16日于北京昆玉河畔

“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套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，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，成功没有坦途。每位企业家在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、



宗庆后的



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，而发展到一定阶段，内部的“坎”就会不断增加。很多企业因为过不去外部的“坎”而无法发展，也有不少企业因为过不去内部的“坎”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，也是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，就会让企业变得更加成熟，竞争能力更加强。“坎”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”前倒下的不幸企业案例，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，领导企业渡过了难关。通过成功迈过这道内部“坎”，新东方集团的凝聚力愈发强，企业发展得更快、更大。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》的内部邮件，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成就让世人敬仰，那些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”，最终身陷囹圄。像他这样被“坎”所绊倒的企业家有

不少，诸如黄光裕、陈久霖、郑俊怀、褚时健、胡志标等。不少人在成功后倒下，有的还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宝贵财富。

能从无数次的坎坷中挺过来的企业家，不得不感谢他们自身拥有的重要素质：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，而有的是危机感”。正是这种危机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。只有拥有这样的素质，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”，如何在创业道路上成功迈“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与“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，



宗庆后的



如果能近距离观察别人走过的那些“坎”，从本系列丛书总结的众多企业家迈“坎”的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，北京大学深圳研究生院院长兼汇丰商学院、人文学院院长)

迈过坎途是大道

艾丰



宗庆后的



说起坎，我不由想起一个故事：

某山头的一块巨石被工人开采后，被分别做成了一个古刹的石阶和石佛。石阶天天被众人踩在脚下，被践踏得伤痕累累；而石佛却天天受到众人的景仰、朝拜。石阶觉得很不服气，终于有一天忍不住问石佛。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‘千刀万剐’！”

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。这些企业家都经历过很多的磨难，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，并且造就了我国“制造大国”的梦想，但在品牌上我们却还是一个“小国”。到现在为止，我们过硬的世界名牌一个也没有。例如，海尔在我国名气很大，但是在世界品牌当中只是刚刚崭露头角。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，大部分企业家不会愿意风平浪静、碌碌无为地了却此生。历经坎坷，是丰富人生的重要方式，是提升人生价值的重要手段。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。幸好少林寺及时意识到了少林品牌的重要性，之后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，在短短的五年内便开创了资产达 40 多亿元的“三株帝国”。但是好景不长，因为广告夸大宣传以及对突发事件处理不当，三株很快遭受毁灭性打击，从一年销售额高达 80 亿元的成功典范沦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，而是一项必须经过“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，对形势错误判断，疯狂投资巨人大厦，迈出多元化发展的豪迈步伐。但是事与愿违，由于资金断裂，最终巨人大厦停工，媒体对巨人进行了铺天盖地的负面报道，债主们纷纷上门讨债，巨人在一片谴责声中走向没落。

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！



宗庆后的



（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。侵犯他人知识产权被告对于企业来讲无疑是一个重大坎坷，但是华为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

国际电信大家庭。虽然遭遇思科强烈排斥，但国际市场反而因此意识到，华为是一个有实力的企业，由此更多的机会便找上了华为。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”。当前很多企业家都陷入这三个误区，如果不及时有效地走出去，将严重影响我们的品牌建设。除了这三个误区之外，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，相反还会源源不断地给自己制造各种各样的品牌坎。所以，走出误区是正确处理品牌坎，推进品牌建设的首要任务。其次是要坚定信心。温家宝总理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对创新的努力，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会遇到很多坎坷，这些坎坷如一堵堵高墙挡住了我们前进的步伐，也挡住了我们对美好未来憧憬的视线。我们只有迈过去，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地不断加快，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）



宗庆后的



导 言

在动笔之前，笔者爬梳大量资料，访谈相关人士，试图构建一个清晰的宗庆后的轮廓，然而由于时代的隔膜，人性的复杂，语词背后纵横的力量等，笔者发现知人论世是件极为困难的事情。涉及评述时，笔者不可谓不战战兢兢。这是难点之一。

宗庆后无疑是个复杂的人，用他自己的话说，是个“经历过命运拨弄的人”，洞悉世事人情，精于谋略。在历次坎坷的关键时期，他的许多观点表述看似有情绪之真，但未必有事实之真；有些事情不足为外人道，也只有当事人才清楚其中逻辑。这是难点之二。

娃哈哈并非上市的公众公司，许多资料并不披露。假如没有达能娃哈哈之争，对于神秘的宗庆后与娃哈哈帝国，我们所知更少。这是难点之三。

不过，宗庆后具有极强的洞察力，往往能将复杂的事情简单化。这也利于笔者把握娃哈哈的整体运营。比如他认为：“做生意要考虑怎么让人家有钱赚，无论是员工还是经销商，让人家有钱赚了，你才有钱赚。这就是商业的本质。”对于运营，“怎么赚钱就怎么做，这是很简单的道理。”这些简洁的大白话，也许不那么缜密，也许没有许多学者的总结那么漂亮，甚至会让人有认识上的误区，但是直截了

当，实实在在，可以解释娃哈哈成长过程中的很多抉择。

本书试图全面且不失重点地梳理宗庆后及其企业娃哈哈所遭遇的历次坎坷，讲述坎里那些事儿，提炼宗庆后的战术，并于篇末适当总结点评，以期给读者些微启发。

因为一个人性格和行为习惯的养成，与其成长环境、生活阅历息息相关，所以本书择要讲述宗庆后的成长经历，尤其是他那漫长得令人窒息的下乡经历。那15年的坚守对他坚韧的性格和特立独行的作风的养成，以及日后展现出来的对于机会饿狼觅食般的渴求，对于安全与掌控的绝对意志，对于国人人性的洞察，对于毛泽东思想的崇拜等都有极大关系。

此外，创业之前的推销经历，创业之初的品牌挑战、各类危机，以及随着娃哈哈的成长出现的关于通路、竞争、资本，以及关乎企业基业长青的传承问题等，都是本书讲述的重要内容。

谈起宗庆后和娃哈哈的坎，多数人会在第一时间想到历时两年余的达能与娃哈哈之争。全面上演的舆论战、诉讼战和政治战，构成了中国企业发展史上历时最长、影响最大、最立体的一起国际商战。该事件引发国人重新思考了资本意志、产权改革、中外合资、契约与法律、民族与世界、全球化与国家经济安全等议题，是中国企业史上、中外合资方面绕不开的一课。在达娃之争中，一旦失败，对于宗庆后而言，可能遭受牢狱之灾；对于娃哈哈而言，则可能重蹈乐百氏的覆辙。此外，在舆论聚焦下，在密集的负面话题和官司的缠绕下，也更容易看到真实，这也便于笔者呈现。综上所述，无论从这个坎的艰巨性与影响力，还是从标本意义来看，“达娃之争”都必须在本书中占据最重要的篇幅。

对于“达娃之争”，笔者从娃哈哈产权改革说起，剖析达能与娃哈哈各自的合资诉求及其中的隐患，列举经营理念的分歧和各自布局的事实，逐层深入，直到2007年4月纷争爆发，通过舆论战整体的梳理，及商标权之争、偷税门事件、绿卡风波等关键个案的剖析，总结结



宗庆后的

