

刘世英
著

马云的坎

人们总是惊羡于马云的成功之路，
但有谁知道“马路”上的沟沟坎坎？

马云为什么说要写一本《阿里巴巴的1001个错误》？

海闻 艾丰 金碚 联袂作序 推荐



中华工商联合出版社

马云的坎

刘世英 著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马云的坎 / 刘世英著. — 北京 : 中华工商联合出版社, 2012. 5
ISBN 978-7-5158-0202-2

I. ①马… II. ①刘… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第101296号

马云的坎

作 者: 刘世英
策划机构: 响石文化
责任编辑: 马丽雅 李 静
装帧设计: 富连成社
责任审读: 郭敬梅
责任印制: 訾 敬
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京博泰印务有限责任公司
版 次: 2012年8月第1版
印 次: 2012年8月第1次印刷
开 本: 787mm×1092mm 1/16
字 数: 200千字
插 图: 7幅
印 张: 17.625
书 号: ISBN 978-7-5158-0202-2
定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044
[http: //www. chgslcbs. cn](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: 010-58301408

PREFACE |序一|

“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、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界敬仰，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



马云的



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，有的甚至还付出了生命的代价。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，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）



马云的



PREFACE |序二|

迈过坎途是大道

艾 丰

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，并且造就了中国“制造大国”的梦想，但在品牌上我们却还是一个小学。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



马云的



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，在短短的五三年时间内便开创了资产达 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！

（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



马云的



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）

马云为什么能行

金 碚



马云的



作者刘世英邀请我为他的新作写序，这是一本从一个十分独特的视角观察和描写阿里巴巴公司总裁马云先生的著作。作者告诉我，每个企业家都有自己的“坎”。如何走过或者跨过一个个人生之“坎”，往往是企业家事业生涯中最精彩的时刻，因为，此时，企业家的能力和素质会得到淋漓尽致的展现。

关于马云，亿万公众除了通过同阿里巴巴的接触（马云被视为阿里巴巴的人格化）之外，绝大多数人都是从各种媒体的报道以及马云在各种场合中的言论中获得了解的。大凡社会知名人士，情况基本上都是如此。也就是说，人们所知道的名人都是媒体告诉你的那个样子，而真正是什么样，往往总是像谜一样。越是像谜，人们就越有了解的愿望。

所以，关于他们的书刊，总是受到众多读者的欢迎。我们所处的是一个互联网英雄的时代。马云就是这个时代中的一位非常具有代表性的互联网时代英雄。因此，人们相信马云一定具有英雄本色：行事大胆、独立特行、环抱梦想、充满激情；目标专注、勇于创新、敢于尝试、敢于挑战世俗观念；富于理智、敢做敢当、即使深陷危机也能临危不乱。尤其是在2011年发生了媒体所传言的阿里巴巴的几件大事，似乎让其深陷危机，但马云却能够临阵不乱地将各种“内忧外患”一一“摆平”，将负面影响降至最低。不仅如此，到年底，竟然又还传出了阿里巴巴准备反向收购雅虎的消息，这个显示了阿里巴巴实力和在国际上的地位，听后真有些一扬国威的感觉。

马云是个传奇性人物，曾被人说成是“骗子”、“疯子”和“狂人”。据说，马云从小并没有互联网方面的天赋，他从事互联网实际上是投身于一个自己并不十分懂得和擅长的领域。他之所以能成功，主要是凭借了预见网络发展前景的独特眼光和对新生事物超乎一般的悟性，再有就是他的坚持。别人说他是“骗子”，是因为他是先知者。在没有被人接受之前，先知者总是会被贴上“骗子”的标签。

有人说成功的企业家大多显示出与众不同的“疯狂”，然而这种疯狂并不是盲目的偏执，而是一种忘我的专注与执著，并且不惜一切代价地追求理想和达到目的。人们都说，投资互联网就是“烧钱”，只有烧到一定火候，才有成功的可能，而成功的概率并不高。许多人认为敢于疯狂烧钱是马云的胆略，有可能辉煌也可能失败，但是，马云为了实现梦想绝不畏惧失败。

马云创业思维的基本逻辑是，帮助中小企业成功，自己才能获得成功。但现实往往要复杂得多，有时表现得似乎远离了他的初衷，深刻的创新思维逻辑只能曲折地，有时甚至是矛盾地体现出来。马云呼吁构建新的商业文明，但在现实中却一再遭遇重挫；他一向强调坚持“客户第一、员工第二、股东第三”三原则，但在2011年的本命年却一再“冒犯”这三者的利益。“诚信门”被开除的是玩忽职守的高管和以身

试法的员工，“支付宝股权转让”反映出来的是马云和股东间的矛盾，“淘宝商城暴动”正是因为触犯了他最不愿得罪的客户利益。

不过，马云所遭遇的并非阿里巴巴独有的问题，而是折射出我国民营经济发展到新阶段的一个特点。回顾过去的几年，在民营企业为社会创造巨额财富，给人们的生活带来巨大的便利的同时，一件件负面事件也将许多民营企业企业家置于公众争议的漩涡之中。百度文库事件使刚刚坐上首富宝座的李彦宏被骂成是“小偷”；蒙牛毒奶粉事件让牛根生遭受众人唾骂；黄光裕创办的国美电器让老百姓尝到低价商品的甜头，但黄光裕本人却因违规操作遭遇牢狱之灾。

中国民营企业到底怎么了？到底是民营企业企业家道德缺失还是社会环境使然？在与众多民营企业接触的过程中，我听到最多的就是：中国的企业家们普遍抱怨在中国做实业太难。尤其是在2008年以来在遭受金融危机冲击时，许多民营企业更是举步维艰。尤其是，中国的市场经济是一个政府高度深入参与的体制，而且，国有企业同民营企业往往处于不平等的竞争地位，所以，有一位民营企业企业家说，民营企业企业家都是“令人羡慕的可怜人”。特别是，由于相关政策及法律法规的改革滞后，民营企业企业家一旦贸然闯入法律法规还没有规范到的地方，稍有不慎就会踩上违法违规的高压线。如果说上世纪做生意主要是靠捕捉商机，那么，到本世纪，做生意越来越需要具有适应现行法规和政策变动不确定性的能力。马云的成功，可能正在于他确实具有在上世纪和本世纪经商的双重能力。在时代巨变中，他始终能如鱼得水。

时间是最好的试金石。如果说，能够向市场提供好产品而自己又能够持续获得盈利的企业是优秀的企业，那么，具有崇高的经营理念和思想境界，并且能够承担更大社会责任的企业就是伟大的企业。像阿里巴巴这样的互联网企业，是一个与亿万大众利益（包括千万中小企业和电子商户）高度关联的企业，所达到的理念境界最终决定了她长期的竞争力。在这个商业网络遍及亿万大众，而社会媒体高度发达的社会中（好事坏事都会瞬间传遍世界），极端利己的企业经营活动必然



马云的



会遭遇越来越大的阻力，生存空间将越来越小。因为，社会大众会支持能够承担更多社会责任的“好企业”，抵制一味利己的“坏企业”，各个企业能否长久经营和永续发展，最终取决于是否能为社会大众创造更大的价值。具有高尚经营理念和行为的企业将会具有更强的竞争优势，即使在其发展过程中遭遇危机和不利事件，也都会被逐一化解。所以，当有人问我如何看待阿里巴巴的未来前途时，我可以很有把握地预言：一定会持续发展，只要他真正坚持自己的经营理念——帮助中小企业成功，自己才能获得成功。

2012年4月11日

（金碚，中国社会科学院学部委员，工业经济研究所所长）

导 言

什么样的企业叫成功的企业？

什么样的企业可以绵延百代？

什么样的企业，可以在群雄环伺、竞争激烈的背景下，从“草根”到“航母”，发展壮大？

什么样的企业，可以在赢利形式“饱和”的情况下，剑走偏锋，脱颖而出？

.....

现代商业发展的历史告诉我们，真正成功、优秀的企业，都具备一个必然要素：历经坎坷而后生。一帆风顺、无灾无难不是常态。强大的企业，在一次又一次的淬炼中、甚至是生死般的淬炼后，知不足，明得失，劈风斩浪，迎难而上，才能完成凤凰涅槃般的蜕变。

年代久远的的不说，且说近几年名声大噪的Facebook网站，其创始人马克·扎克伯格，据估计，他的身家目前已有260亿美元，他被誉为“比尔·盖茨第二”。他也是历年来全球最年轻的自行创业亿万富豪。他被《时代》周刊评选为年度人物，理由是：其创建的社交网络连接了5亿人，改变了我们的生活方式。

2011年第68届美国电视电影金球奖获奖影片《社交网络》就以马



马云的

