

## <<马云的坎>>

### 图书基本信息

书名：<<马云的坎>>

13位ISBN编号：9787515802022

10位ISBN编号：7515802022

出版时间：2012-8

出版时间：中华工商联合出版社

作者：刘世英

页数：251

字数：200000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

## 前言

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。

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

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，而有的只是危机感”。

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 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‘千刀万刚’！”

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。

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

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&ldquo;坎&rdquo;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，在短短的三五年时间内便开创了资产达40多亿元的&ldquo;三株帝国&rdquo;。

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落为负债累累的落魄企业。

&ldquo;三株&rdquo;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&ldquo;千刀万剐&rdquo;、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。

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

（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）序三 马云为什么能行 金碚 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。

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

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，有一位民营企业家说，民营企业家都是“令人羡慕的可怜人”。

## <<马云的坎>>

特别是，由于相关政策及法律法规的改革滞后，民营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）

## <<马云的坎>>

### 内容概要

本书讲述了马云及他的团队在创业过程中经历的大大小小的五十多道坎。

书中从事业初创、资金、战略、管理、营销、品牌等方面入手，揭示了马云的“坎”，及应对方法，意在为读者“坎中求经”。

每一个人都会遭遇困境，都会犯错，马云也不例外。

本书首次梳理了马云在创业历程中所遭遇的种种难题或失误，从其应对策略中深刻剖析了马云的创业路径、创业思维和创业理念。

阅读本书，不仅能窥见马云看问题的前瞻性和独创性，敢冒风险的雄心壮志和顽强拼搏的创业精神，还能补货他不断政府困难、冲破困境的智慧和谋略，从而达到启迪思维、激发灵感、举一反三的目的，值得管理者和创业者仔细阅读，反复品味。

## <<马云的坎>>

### 作者简介

刘世英，响石文化董事长，财经畅销图书出版策划人，长期致力于财经人物和企业案例研究，著有《谁认识马云》《分众的蓝海》《汇源内幕》《张亚勤：让智慧起舞》等传记作品。

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

## 书籍目录

序一：“坎”，是一种财富海闻

序二：迈过坎途是大道 艾丰

序三：马云为什么能行 金碚

导言

第一章 初创风险：不死就有希望

创业难，难就难在一个“创”字。

马云在他的创业途中，不知经受了多少磨难，渡过了多少坎坷。

“只要我们活着，不死就有希望。”

这是马云在创业寒风中的呐喊，是他在创业征途中的自我激励，是他对创业风险英勇无畏的抵御，是他对后来者做出的榜样。

第一道坎：遭尽白眼，从大学教师到“倒爷”

第二道坎：冒险下海，第一次和互联网“亲密接触”

第三道坎：意识超前，无人知晓的“因特耐特”

第四道坎：技术落后，难以吸引客户

第五道坎：孤立无援，被当成“骗子”

第六道坎：惨遭权威专家的一纸文书封杀

第七道坎：假“骗子”遇真骗子

第八道坎：中国黄页遭遇十面埋伏

第九道坎：新黄页PK老黄页

第十道坎：当“鸡头”还是当“凤尾”？

第十一道坎：网站如何赢利？

第二章 资金陷阱：好企业要学会自己造血

“巧妇难为无米之炊”，下海创业没有资金是万万不能的。

因为缺少资金，马云在最初创业时，不知受过多少艰辛和磨难，又面临多少尴尬和无奈。

怎样集资、怎样融资、怎样赚钱、怎样避免股权之争……一路走来，马云在起伏跌宕中走向成熟。

第十二道坎：巧妇难为无米之炊

第十三道坎：资本诱惑面前难说“No”

第十四道坎：大财神质疑小蚱蜢

第十五道坎：如何不让外来投资威胁“掌舵权”？

第十六道坎：迁址耗资巨大引分歧

第十七道坎：疯狂圈地导致资金告急

第十八道坎：烧钱但赢利模式不清晰

第十九道坎：淘宝“免费”造成的资金危机

第二十道坎：与雅虎中国发生股权之争

第二十一道坎：2008，如何和中小企业一起过冬？

第三章 战略博弈：以结果为导向的大战略

马云从中国互联网的开拓者蜕变成独霸一方的互联网巨头，依靠的就是正确的战略。

关于战略，马云认为，一个公司的战略必须简单、必须务实、必须持久、必须专注。

马云关于战略的这些名言，都是他在克服一个个困难、走出一次次困境之后的经验总结。

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

第二十二道坎：“网上集贸市场”如何实现？

第二十三道坎：如何找到“第一个用户”

第二十四道坎：遭遇互联网寒冬，危在旦夕

第二十五道坎：进军C2C市场，与eBay易趣对搏

第二十六道坎：支付宝难以应对海外需求

第二十七道坎：雅虎搜索市场份额锐减

第二十八道坎：微软舞剑雅虎，意在阿里巴巴

第四章 人才困境：最重大的突破在于信任

马云在创业的过程中，经历了无数的人才困境：企业初创时人才能力达不到要求的困境；资金短缺时吸引不了人才的困境；新员工不认同公司价值观的困境；海外精英不适应本土企业发展的困境；并购带来的人才磨合困境，等等。

究竟该如何突破这些人才困境？

马云可以说是费尽了心思。

第二十九道坎：“土鳖”如何变“精英”

第三十道坎：资金短缺时难吸引人才

第三十一道坎：与新招聘员工在价值观上的磨合

第三十二道坎：如何打好“人才争夺战”？

第三十三道坎：雅虎中国面临人才流失

第三十四道坎：“海外精英”水土不服

第三十五道坎：发展中，团队领军人物断档

第三十六道坎：怎样解决“坐江山”的隐患？

第五章 管理瓶颈：领导必备的眼光、胸怀和实力

有眼光，有胸怀，有实力，这是马云认为一个企业家必须具备的三个特质。

“有眼光”是指你的愿景——你是否有一个对战略；“有胸怀”是指你的价值观——你是否能包容优秀的人才；“有实力”则是指你的执行力——你能否把一个虚的理想变为现实。

第三十七道坎：外行管理内行：不懂IT的IT公司总裁

第三十八道坎：不懂财务，却要为公司融资

第三十九道坎：公司高管地位和职务的变化引发冲突

第四十道坎：员工增加导致企业文化的稀释和异化

第四十一道坎：股权稀释后如何保持话语权

第六章 营销难题：客户赚了才是好营销

在马云创业的不同阶段，面临了不同的营销难题：市场难题——如荒漠般的互联网市场，客户对互联网产品一无所知；选择客户难题——大中小企业，究竟谁是服务对象；竞争难题——同行业之间的剧烈竞争，惨遭竞争对手封杀；技术难题——电子商务如何实现全球化发展。

如何解决这些难题？

马云说：“营销最核心的问题是根据市场去制订你的产品，关键是要倾听客户的声音。”

第四十二道坎：怎样让免费客户心甘情愿掏钱

第四十三道坎：淘宝竞价排名引发风波

第四十四道坎：强劲对手封杀，面临“灭顶之灾”

第四十五道坎：看谁腰杆子硬？

## <<马云的坎>>

强敌步步紧逼

第四十六道坎：网络营销困境：怎样实现资金安全支付？

第七章 品牌危机：千万别把灾难当公关看

为了创立一个品牌，往往需要投入大量的资金和精力，而一次突发事件就可能将所有的努力毁于一旦

。在阿里巴巴的创办和发展过程中，不知遭遇了多少突发事件，也不知进行过多少次的危机公关，方才使企业转危为安，化险为夷。

第四十七道坎：起名难，起个好名字更难

第四十八道坎：域名被人捷足先登

第四十九道坎：北京正普发起域名诉讼战

第五十道坎：AK-47事件后的危机公关

第五十一道坎：全球宣传，遭BBC戏弄

第五十二道坎：遭遇“非典”，企业形象受损

第五十三道坎：涉嫌不正当竞争，工商局立案调查

第五十四道坎：谣言可畏，遭遇匿名中伤

第五十五道坎：消费者在淘宝网上购物受骗

第五十六道坎：淘宝网“秒杀门”事件

第五十七道坎：阿里巴巴“诚信门”危机

后记：侃侃那些“坎”

主要参考文献

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

## 章节摘录

资本诱惑面前难说“No”；1999年年初的阿里巴巴，在团队成员们用“闲钱”凑来的50万元人民币花得差不多之后，融资，显然成为当务之急。但融资是一把双刃剑，在众多的融资机会面前，一直受资金困扰的马云需要一次次地作出艰难的抉择。

坎里那些事儿 如果一个企业在资金上已到了山穷水尽的地步，即便是胸怀大志的企业家也会“人穷志短”。

这个时候，如果有投资者主动送钱来，肯定是很多人求之不得的事。

1999年年初的阿里巴巴，50万元启动资金已经所剩无几。

庞大的运营费用把马云压得喘不过气来。

幸运的是，马云马不停蹄地在全球的巡回演讲，起到了一箭双雕的作用--一是吸引客户，二是吸引风险投资。

同时，阿里巴巴的访问量也日益增多。

1999年10月，经过半年的闭关修炼，阿里巴巴中英文网站注册会员分别突破了10000人，会员总数超过20000人，并推出了阿里巴巴网站第二版。

马云的“疯子设想”终于赢得了众多风险投资商的认可。

三十多家风险投资商找到阿里巴巴，希望投资。

那时候，在马云家中办公的阿里巴巴员工经常会接到投资者打来的电话。

这些电话对于有着梦想、渴望成功的年轻人来说，无疑是一次次离成功更近的信号。

这让他们感到，原来金钱就在身边，离得这么近。

但遗憾的是，马云一次次地与机会“擦肩而过”。

第一个来找马云谈合作的是浙江本地的一个民营企业老板。

那个老板开门见山地说：“马云，我给你100万，你给我每年10%的利润就行，也就是说明年这个时候你给我110万，怎么样？”

马云回答：“你真是比银行还黑！”

还有一次，一家投资公司已经到阿里巴巴的办公地点作了考察，但在谈判中，马云并不满意对方提出的股份比例，认为投资经理们出的钱不足以支持其要求。

他告诉对方：“我们认为阿里巴巴的总价值是我们所认为的那个，你们的看法与我们差距太大，所以我们看来无法合作。”

马云就这样结束了谈判。

还有一次，有一家风险投资机构“拷问”马云：“你们打算现在怎么做，将来怎么做？”

“等他们”拷问完以后，马云反问：“你倒说说看，除了钱以外，你还给我带来了什么东西？”

马云也将对方拒之门外。

那时，阿里巴巴的账面上已经没有钱了，连员工工资几乎都发不出了，马云心里也十分清楚，再融不到钱，阿里巴巴将难以为继。

但面对蜂拥而至的投资家，马云为什么还要“打肿脸充胖子”呢？

--还是那句话：“除了钱，他们不能为阿里巴巴带来其他任何东西。”

马云这样挑剔，会不会使阿里巴巴错过融资的机会？

马云的战术 用国际化的眼光考量风险投资机构 马云选择投资机构和他创建阿里巴巴网站一样，从一开始就是站在国际化的角度--那时很多国内企业对风险投资的概念还没有建立起来。

实际上，在阿里巴巴融到第一笔资金--高盛的“天使基金”之前，马云至少拒绝了38家投资商。

为什么要拒绝？

用马云自己的话解释是“这些投资者们太中国了，对经理层不够信任。”

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

“马云希望阿里巴巴的第一笔风险投资除了带来钱以外，还能带来更多的非资金要素，如进一步的风险投资和其他的海外资源。

“我看重这个风险资金能够给我们带来除了钱以外的东西，这是我最关注的。

而且风险基金到底能够帮助我什么，它是不是有这样的能力，是不是有这样的人专门为我们服务，这个我很关心。

所以我挑剔风险资金的程度绝对不亚于风险资金挑剔项目，我可能比它们还过分一点。

“马云在选择投资机构的时候，希望国际风险资本的介入，原因主要有二：一是阿里巴巴的目标是要成为一个国际性的公司，因此在公司资本的结构设计上，需要为国际资本的介入预留空间；二是风险投资的介入需要一整套完善的导入、退出机制，而目前国内在这方面相应的法规、制度尚不健全。

拒绝接受两种风险投资 作为企业的创始人，马云对大部分投资者是不买账的。

他挑选风险资金的程度绝不亚于风险资金挑剔项目，甚至还要过分一点。

在马云的“融资观”里，有两种投资是最不能接受的。

一种是“管得太严”的。

马云说，这样的投资人“天天看着你，你动一步都要管管你，很没劲，他自己来做算了，还要我这个CEO干吗”。

另一种是“从来不管”的。

马云说，这种投资人“把鸡蛋押在篮子里面，投了十几个二十几个项目，他总共人没几个，他根本就不关心你。

“对于第一种投资，似乎更要提高警惕，因为这种类型的投资者往往带有很强的功利性，千方百计干涉企业的发展，唯恐赚不了钱，这对初创阶段的企业会带来很大的制约和风险。

坎外真经 在融资过程中谨防资金陷阱 马云曾提醒创业者，不要急于创业，如果要创业，5年之后想好了再创业。

在创业过程中，会面临许多看似机会的陷阱，稍有不慎，便会全盘皆输。

在蒙牛上市之前，与摩根士丹利（Morgan Stanley）有过一个对赌协议，牛根生承诺，10年内，外资系随时随地可以以净资产价格或者2亿元人民币的“蒙牛股份”总作价中较高的一个价格，增持持有“蒙牛股份”的股权。

这样，在2008年金融危机蒙牛股价暴跌之时，蒙牛抵押给摩根士丹利的蒙牛股份在价值上大为缩水，这引得境外一些资本大鳄蠢蠢欲动，他们随时会摊薄牛根生对蒙牛的控制力，架空牛根生。

2008年11月4日，牛根生以万言书致函中国企业家俱乐部理事及长江商学院同学，希望他们提供资金支持，否则自己将失去企业的控制权。

为了防止境外机构恶意收购，柳传志连夜召开联想控股董事会，48小时之内就将2亿元打到了老牛基金会的账户上。

新东方俞敏洪火速送去5000万元。

分众传媒的江南春也为老牛基金会准备了5000万元救急。

而香港的欧亚平联系境内的王兵等长江商学院的同学，更是买了许多蒙牛股票，以拉升股价。

在这些企业家的帮助下，牛根生方才避过此次融资带来的陷阱。

在金钱面前切忌贪婪 当资本黑金袭来时，马云一直很明白自己要恪守的三条原则：你想做什么、该做什么和能做什么。

在金钱面前切忌贪婪，贪婪一定会付出代价。

阿里巴巴上市前，他们对认购的预期是400亿美元，没想到，在第一站香港路演后就募集到360亿，到新加坡后达到600亿，走到纽约已经募集到1800亿。

“我们最初预定的发行价是12港元，人家看到这么好的路演情况，说发行24元都可以！

每股多1元就多10亿啊！

我们若将发行价提高到24元就会比预期多出120亿！

这是多好的发财机会。

“但马云当晚召集团队开会，告诉他们，人要在诱惑面前学会说NO，贪婪一定会付出代价，最

## &lt;&lt;马云的坎&gt;&gt;

后把发行价定在13.5港元。

阿里巴巴首日开盘价即为30港元，收盘39港元，暴涨192.59%。

上市两个月后最高价达41.80元，阿里巴巴成为港股“新股王”。

之后，受美国次级债危机的影响，美国股市持续低迷，阿里巴巴的股价很快跌至16.34港元。

正是马云克制住了商人逐利的本性，才避免了跌破发行价的尴尬。

而与阿里巴巴几乎在相同时间上市的巨人集团却因股价高开低落，很快跌破发行价。

巨人发行价高开，一下子套牢了精于股票投资的美国人。

个别美国投资者压抑不住被套牢的沮丧，起诉巨人披露信息不完整，让史玉柱备受压力。

2007年10月31日，巨人以每股15.50美元的发行价格，卖出5720万股，从股民那里换回8.87亿美元。

第二天股价就蹿升到20.48美元，投资者一路叫好。

可是没过几天股价就一直回落，直到2007年12月20日探底9.50美元。

迫于投资者的压力，史玉柱决定从8.87亿美元中拿出2亿美元回购巨人股票。

回购股票救市，依然招来质疑：两个月前，史玉柱用1290万股，换回2亿美元，现在扔回2亿美元，却换回近2000万股，凭什么好处全是你的？

但即使回购也没有挽回股价的颓势，2008年2月8日巨人收盘价为10.39美元。

对此，史玉柱说：“我觉得最大的挑战不在于能不能发现机遇和把握机遇，最大的挑战是不能抵挡诱惑。

”

## <<马云的坎>>

### 媒体关注与评论

“坎”系列丛书总结了著名企业的很多“坎”，实际上也是我在企业管理中经常遇到的问题，阅读其应对策略和启示，让我深思，给我启迪。

——艺海国际酒店管理集团CEO 王宝 我在市场开拓中经常会遇到各种各样的挫折，看到此书，犹如在总结我的那些困扰，感慨良多。

——甲骨文中国区销售总监 郑飞 创业不可能一帆风顺，总结失败远比艳羡成功重要得多。

此书值得所有创业者反复研读。

——中国知名消费品营销专家 肖竹青 “坎”系列丛书揭示了创业光环背后不为人知的那些事，真正的创业者恰恰是能够过五关斩六将的那个人。

——推立方创始人，面孔联合创始人，原《创业邦》杂志副主编 张路 “坎”系列丛书，形式新颖，立意高远，对企业家的创业轨迹和心路历程做了深入剖析，其中很多独到的分析让我颇有共鸣。

——小肥羊肉业总裁 李成云

## <<马云的坎>>

### 编辑推荐

坎是事业之中必然要经历的磨难，无论什么人、无论什么事业，都会遵循这样一个定律：你经历的事越多，过的坎越多，你的成就和辉煌就越大。

这是一个正比关系。

马云是千千万万创业者心目中的创业教父，他的经历被千千万万的创业者所传道。

人们总以他为傲，以他为榜样。

然而，马云这一路走来，却并非常人看到的那样一帆风顺。

他在创业、守业过程中所经历的种种磨难，几乎是常人难以想象的，而他度过这些磨难的绝招，也是深不可测、妙不可言。

关注马云的人，与其关注他的辉煌，不如关注他所经历的各种坎坷，看他如何应对。

《马云的坎》就一一记叙了马云创业守业过程中的各种“坎”，相信通过这本书，你一定能够收获到马云曾经经历这些“坎”时的经验和才智。

北京大学副校长海闻，为《马云的坎》作序！

品牌中国产业联盟主席艾丰，为《马云的坎》作序！

中国社会科学院学部委员、工业经济研究所所长金培，为《马云的坎》作序推荐！

<<马云的坎>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>