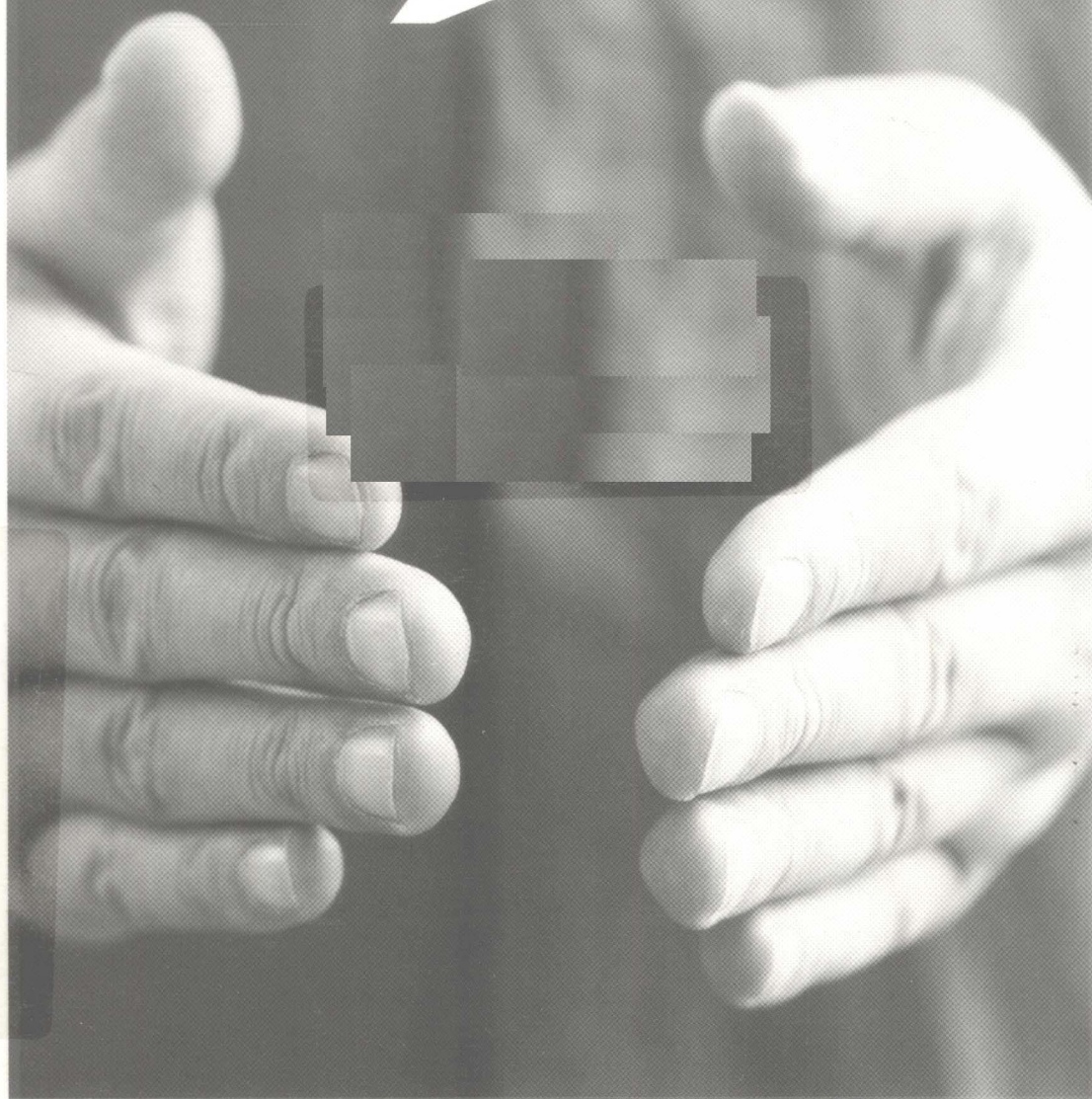


中国著名企业管理日记系列  王宇 编著
中国铁道出版社

俞敏洪 新东方 管理日记



中国著名企业 王宇 编著
管理日记系列 中国铁道出版社

俞敏洪 新东方 管理日记

图书在版编目(CIP)数据

俞敏洪新东方管理日记/王宇编著. — 北京:中国铁道出版社,2010.6

(中国著名企业管理日记系列)

ISBN 978-7-113-11265-3

I. ①俞… II. ①王… III. ①企业管理—经验—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 058920 号

书 名:俞敏洪新东方管理日记

作 者:王 宇 编著

策划编辑:王 菁

责任编辑:范晓婷

封面设计:视觉共振设计工作室

责任印制:郭向伟

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京彩桥印刷有限责任公司

版 次:2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:20.5 字数:304 千

印 数:1~10 000 册

书 号:ISBN 978-7-113-11265-3

定 价:39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部联系调换。

电 话:市电(010)51873170,路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)63549504,路电(021)73187

序言

也许你怀揣梦想,也许你渴望成功,也许你正在为自己的未来而苦恼,也许你正在为管理上遇到的问题而烦心……生活中有太多的也许,也有太多的可能,把这些可能变成现实,这就是创业人最想做的事情,并且也是他们成功的原因。可是,在这个过程中,总是会遇到各种各样的问题,在这些问题当中,总是会有很多难以解释清楚,这是众多创业人的难题。

走上了创业之路,也就意味着自己选择了一条比较难走的道路,而不是一条“康庄大道”,很多人在这条道路上遇到了难以解决的管理问题。可是,由于没有充分的管理知识,也没有丰富的管理经验,因此无法合理地解决自己的管理问题,结果导致创业团队出现了裂痕,并最终走向分离。

对于一个企业来说,资本不是最重要的,领导也不是最重要的,人才才是最重要的。如果一个企业有巨大的经济资本,但是却没有优秀的人才,那么这个企业也不会取得巨大的成功,甚至还会有倒闭的危险。优秀的管理人员明白人才重要性,他们知道哪些人是公司最需要的,哪些人适合做哪方面的工作,让每个人都发挥出才能。

办公司就是办人,其实也就是管理人才。任何一家企业的管理人员,他们的主要任务不是做产品,也不是开发市场,而是管理好具有开发产品 and 市场能力的

人。如何将这些人的潜能挖掘出来,这才是管理人员的主要工作。如果一个管理人员不知道自己的下属具备什么样的才能,也不知道他们适合做什么样的工作,那么,他就不是一个合格的管理人员,他的企业也不会取得成功。

任何一个企业,单纯地凭借个人是不会成功的。个人的力量是有限的,众人划桨才会开动大船,只有“集思”才能“广益”,好的团队才可以带出好的企业,才可以带出企业的成功。只要是成功的企业,他们都有一个团结的团队。一个团队只有团结在一起,企业才会有应对各种困难的勇气和力量。俞敏洪在创办新东方的初期,单纯地依靠自己,只取得了一般的成就,但是,在“三驾马车”归来之后,俞敏洪将大家的力量结合到一起,让大家“有劲一处使”,把所有的力量“拧成一股绳”,最终让新东方在同类中脱颖而出,并创出了自己的一片天地。

比尔·盖茨说过,大的成功靠的是团队,而小的成功靠的就是个人。所以,新东方早期是俞敏洪独自一人干的,他取得的是“小成功”;而后来的新东方是

靠大家的努力,所以取得了巨大的成功,这就是团队与个人的差别。优秀的管理人员就是那些能够使队员团结在一起的人,能带领大家一起努力的人,正是因为他们的带领,企业才取得了巨大的成功。

有一位美国管理学家说过,跟一个最能干的、最有权利的主管比较容易实现自己的理想,比较容易掌握机会。而这就说明了管理人员自身素质的重要性。那么,一个管理人员到底该具备哪些素质呢?自信、胆量、气度,这些都是优秀的管理人员应该具备的,甚至有的时候,大杂烩的知识也是需要的。优秀的管理人员在与自己的员工打交道时,总是可以找到与之共同的话题,总是可以找到两者共同的兴趣点,而这对于管理工作来说,无疑是巨大的帮助。

《俞敏洪新东方管理日记》就是以俞敏洪作为例子,向广大读者阐述了作为一名管理人员应该具备哪些素质。本书从俞敏洪创办新东方的经历引发出对企业管理的一些讨论,这些看似微小的事情也蕴含了深刻的管理道理,这就是管理人员的智慧。

也许你处在创业的征途之上,也许你已经遇到了创业的难题,如何运用自己

的管理能力来解决这些问题,是当今众多创业者和管理人员急需解决的问题。
《俞敏洪新东方管理日记》的出发点就是帮助大家解决管理上的问题,如果你想
找到解决自己管理问题的方法,不妨阅读一下这本书吧。

目 录

一月 January 新东方诞生了▶1

沉默的观众	2	学会了“作假”	16
难舍的教师情	3	其实我不是骗子	17
8平方米的地下室	4	从“东方大学”独立出来	18
一见倾心的爱情	5	甩掉自卑	18
出国梦破灭	6	尝到了创业的甜头	19
在沉默中思考	7	酒桌上的朋友,酒桌下的苦楚	20
在沉默中爆发	7	明白了“靠山”的重要	21
屋漏偏逢连夜雨	8	终于不用害怕了	22
梦想开始萌芽	9	与人为善的好处	22
从地下室起步	10	左刷刷,右刷刷,刷出新东方的新	
付诸实践	11	天地	23
创业是如此困难	12	努力就会有回报	24
环境艰苦,但要坚持	13	坚持就是一切	25
起初的“夫妻店”	14	惟有奋斗才会有将来	25
他们为什么走了	14	梦想有多大,事业就有多大	26
免费也是一种“武器”	15	信念与激情	27

二月 February 好的思维是创业的基础▶29

创业就是把事情从“小”做“大”	30	保持冷静的理性思维	41
思路开拓出路	31	集中大家的思维	42
如何定位“领导地位”	31	及时更新思维	42
清晰的思路是必需的	32	你的想法也许会有错	43
未来的生命道路和现状无关	33	管理者不等于一个企业	44
领导者的人才观	33	你的思维是不够的	44
不要有“小农思维”	34	善于打破游戏规则	45
思维具有局限性	35	都有思维的闪光点	46
另类的思维也是可以的	36	捡砖思维	46
自我贬低的思维	36	学会不把自己当人看	47
思维就像是一潭水	37	思维的碰撞会有新的思维产生	48
创新思维,企业的动力	38	给思维以自由	48
创新并不是打造惟一	39	你的思维决定你的行动	49
锲而不舍的思维	40	忍辱负重精神	50

三月 March 如何开拓市场▶51

市场是企业生存的基础	52	巩固市场,构建自我核心竞争力	64
结合现实才不会脱轨	52	精神刺激也是一种方法	64
好的态度才会有好市场	53	哪里有学生,哪里就有市场	65
不做市场的“妄想者”	54	市场就在细心处	66
市场不以人的意志为转移	55	少儿英语,延伸的市场	67
尝试开拓新的市场	55	放宽思路,出版也是一种市场	68
永远比别人做得好一点	56	让学生得利,才会有市场	68
市场是动态的	57	让利于合作者	69
以变应变	57	稳固的市场来源于好的服务态度	70
在绝望中寻找希望	58	不要“守株待兔”,要主动进攻	71
眼观六路,耳听八方	59	四处出击,满地开花	71
不要害怕竞争	59	“芝麻开花”才会节节高	72
诚信,市场的潜动力	60	创立自己的品牌	73
培育市场,价值在先,财富在后	61	借助广告拓宽市场	74
“教父”的“免费计划”	62	多伦多的“圈地运动”	75
多抢“点”,“进球”才会容易	63		

四月 April 领导是线,要团结好队友▶77

全身心的投入	78	胡敏:新东方的“大将”	90
新东方的才子们	78	我是这些“价值连城的瓷器”的	
怀揣美金,美国寻友	79	“保管员”	91
王强被我说服了	80	成功来自团队而非个人	92
徐小平也心动了	81	管理者必须职业化	92
包凡一:具有黑暗激情的哲学家	81	用高薪激励教职员工	93
点燃团队的爆发力	82	我喜欢新东方的人为了利益来叫板	94
老友归来,“四驾马车”是很理想的		知识分子就应该受尊重	94
搭配	83	我像刘备,用眼泪赚取同情	95
将有个性的人团结到一起	84	职业化管理团队	96
亲和力和是黏合剂	85	做一个“揉面团”的人	96
创业者必须有稳定的情绪	86	领导要具有“黏合”的能力	97
要具备专业知识和能力	86	不演独角戏,提高团队凝聚力	98
用精神力量去领导	87	集体英雄主义	99
矛盾纠纷跟“人和”一点关系也		创造企业竞争力源头活水	99
没有	88	我愿意做把珍珠串起来的线	100
领导者要勇于承认错误	89		

五月^{May}人才成就新东方►101

新东方论人才·····	102	做大猩猩头领·····	114
不拘一格觅英才·····	102	“垫脚石”的故事·····	115
严格的人才选拔制度·····	103	尊重人才的人格·····	115
人才不好用·····	104	人才,终究是赢家·····	116
俞敏洪的人才分工制·····	105	你的技能决定了你的财富与生活 资源·····	117
没有他们,也许我还是个体户·····	105	企业欢迎有智慧、有能力的人·····	117
耶鲁匕首——钱永强·····	106	用人不疑,疑人不用·····	118
惺惺相惜的杜子华·····	107	合格人才的标准很宏观、很大·····	119
新东方的“宋大侃”·····	108	激励人才也很重要·····	120
新东方的“愤青”——罗永浩·····	109	以人为本的“四项原则”·····	120
先让教师充充电·····	109	新东方的老师们·····	121
是人才就要有自我归属感·····	110	海归人才的优势·····	122
新东方欢迎优秀的人才·····	111	发现需求才能根本解决人事斗争·····	122
没有你,新东方永远有遗憾·····	111	海归人才的缺点·····	123
人才需要趋向于职业化心态·····	112	新东方让人才走出了国门·····	124
“树”的做人理论·····	113		

六月^{June}坚决不做家族企业►125

弱小的新东方·····	126	老妈的倔强·····	137
成功路上,需要忍耐·····	126	硬着头皮赶走老妈·····	139
老婆帮了一个大忙·····	127	老婆不理我了·····	140
家人们来了·····	128	其实我也有苦衷·····	140
朋友们也来了·····	128	男儿用泪化解冲突·····	141
创业需要一个过程·····	129	妻子、老妈终于理解我了·····	142
给母亲下跪·····	130	风平浪静了·····	142
新东方管理出现混乱·····	131	其实新东方不是家族企业·····	143
我为什么做新东方·····	131	找到企业的终极目标·····	144
家族企业的管理方式·····	132	要保持正确的判断力·····	145
家族企业的弊端·····	133	家族企业进入新阶段要让规矩 先行·····	145
家族企业的转型·····	134	企业结构的变革应是领导者思维的 变革·····	146
谨慎的思考·····	134	企业文化在变革中的作用·····	146
坚决不做家族企业·····	135	强行向部下推销有用的书·····	147
直系亲属一律回避·····	136		
在淡化家族制中求发展·····	137		

七月^{July} 七月流火,困难重重▶149

初次遭遇打劫	150	亿元“买”来纠纷	164
第二次我不软弱了	151	资金链不能断	165
坏事也成双	152	危机来了不要怕	166
“分封制”不稳了	152	ETS 索赔	167
非典中的“悲欢离合”	153	危机是免不了的	167
王强、徐小平辞职	154	钱不是惟一的	168
胡敏出走	155	建立公众同盟	169
高层人事动荡	156	未雨绸缪总是好的	171
中央集权的疑问	157	跟着时尚的感觉走	171
细看制衡得失	158	多想一步,灾难变机遇	172
股份制改造,避开产权风险	159	“内”忧“外”患:国内外的对手	173
新东方的市值管理	160	浴火凤凰的重生——转型成功	173
权力与利益的纠葛	161	制度设计:以国际标准锻造企业	174
以乱治乱	161	上善若水的管理风格	175
以共同利益追求兄弟情谊	162	完善“新东方精神”	175
北约危机来临	163		

八月^{August} 上市,新东方的突围▶177

分割天下,谁是主宰	178	新机遇:小心并购	192
上市前的股权重组	178	江湖中,谁将继续辉煌	193
价格的谈判	179	如何保障股东的利益	193
抢来的“小红筹”	181	新东方贵在自我认同	194
1 亿美元的烦恼	181	发展虚拟通路	195
上市的代价	182	新东方的价值是要教育,还是培训	196
新东方的蝴蝶效应	184	新东方老师 = 商人 + 老师?	197
上市之后的进攻选择	185	思想不等式:崇高 or 低俗	198
上市后展开首次收购	185	资本的“救赎”	199
上市后如何内外兼修	186	股市风波	200
股权激励:老师 ≠ 清贫	187	一个公司最大的瓶颈是老板	200
矛盾:学生利益与业绩增长	188	扩张,但决不冒进	201
百花齐放满园春	189	分校——斗争的产物	202
适合自己的模式才是最好的	189	“现金为王”要坚持	203
上市后,依然是漫漫长路	190	自我发展为主,并购为辅	204
不评论股价,只关注新东方是否健康			
可持续发展	191		

九月 September 更新观念,从内部开始调整►207

深度广度两手抓·····	208	永远向前走·····	221
男人哭吧不是罪·····	208	临界点·····	221
阳光总在风雨后·····	209	由骑马想到的·····	222
东方培训业的“托拉斯”·····	210	一根稻草压死骆驼·····	223
自我发展为主,并购为辅·····	211	经验和教训·····	224
寻找好的运作模式·····	212	独特的教学活动·····	225
完善并规范企业规则·····	213	不同的选择,不同的生活·····	226
用专业来理财·····	213	态度决定结局·····	227
成功之后不要骄傲·····	214	培训专业的市场开发人员·····	228
被人喂饱的熊是死熊·····	215	还是简单好·····	229
因为别人,我们活得更好·····	216	有条件的大学生可以创业·····	230
一定要抓住机会·····	217	引入新的管理系统·····	231
要成功就要自我约束·····	218	新东方永不言败·····	232
做事情的方法·····	219	不做公司的“瓶颈”·····	232
用普遍资源换取稀缺资源·····	220	内在气质比修饰外表更重要·····	233

十月 October 新东方成功的秘诀►235

海龟的个性撑起新东方的未来·····	236	做企业,做事,是旷达与精细的一种结合·····	248
俞敏洪与新东方·····	236	管理层要有长远的眼光·····	249
培训秘诀:尊重和激励·····	237	学生至上:从口号到制度·····	249
企业需要一些人文情怀·····	238	新东方人都有自己的目标·····	250
扩大国际影响力:链接国际的“彩虹”·····	239	要有“蜗牛的精神”·····	251
网络教育,新东方的远程教育·····	240	你们都可以拿俞敏洪“开涮”·····	252
人性化管理·····	241	如何管理“个性”的老师·····	252
挖掘学生的潜能·····	241	员工的激情也是财富·····	253
管理层的团结·····	242	管理层要跟上时代的潮流·····	254
让穷人也得上得起新东方·····	243	注重员工精神的管理·····	255
三流文人+痞子精神·····	244	跟学生做长期交易·····	256
“精神营销”是新东方的独特管理方法·····	245	乱中有序,乱中有治·····	256
农民工也是我们的衣食父母·····	246	不断吸纳新的有才之人·····	257
新东方的“反省”精神·····	246	树立企业品牌·····	258
主张言论自由的传统·····	247	做自己擅长的事情才有可能成功·····	259
		抓住每一个成功的机会·····	260

十一月 November 巧妙利用分享之道▶263

这些钱都不是我的·····	264	尽力做到双赢·····	277
新东方一直为考生保驾护航·····	264	不做自私的人·····	277
别太把自己当回事儿·····	265	分享成功的快乐·····	278
创业要懂得分享·····	266	会分享的人才会有良好的人际 关系·····	279
分苹果理论·····	267	社会责任是新东方的一种使命·····	279
分糖理论:学会分享·····	268	与人分享成功的经验·····	280
与人分享财富,收获他人信任·····	269	大家都是新东方的明星·····	281
老板的股份越少,企业就会越大·····	270	分享是合作的基础·····	282
财聚人散,财散人聚·····	270	学会与人分享,你的人际就会好 起来·····	282
新东方,为世博增加力量·····	271	与人分享利润,赢来他人合作之心·····	283
优秀是一种习惯·····	272	学会与人分享痛苦·····	283
给别人宽阔的空间·····	273	学会给别人机会·····	284
分享的心态会带来无穷的资源·····	274	做事不要图回报·····	285
财富的意义·····	274	分享永远不会吃亏·····	285
新东方,我们的生命和希望·····	275		
放弃是一种智慧·····	276		

十二月 December 什么样的人才是领导者▶287

发现企业的核心优势·····	288	拥有高昂的激情·····	301
急事慢做:欲速则不达·····	288	寻找支持生命的榜样·····	301
把大目标分解成小目标·····	289	人生像做股票·····	303
宽容,但决不软弱·····	290	爬山精神·····	304
除了失去生命,其他都不可怕·····	291	做一个感恩的人·····	304
具备“等待”的智慧·····	292	苦难是炼金之火,使你更加纯净·····	305
良好的人品是管理人员的根本·····	293	学会抓大放小·····	306
勇于变革,才是企业的出路·····	293	失败者身上的熊猫基因·····	307
学会倾听下属的声音·····	294	知道停止才知道如何加速·····	308
你有“骆驼精神”吗·····	295	缺点是一种恩惠·····	309
管理者不是自卑的奴隶·····	296	做一个主动的人·····	310
追求心灵的富足·····	297	学会自信而理性的冒险·····	311
做人豁达,生活自在·····	298	不妨把一门技能做到极致·····	312
微笑也是一种领导艺术·····	299	想要得到什么,才可以成为什么·····	313
领导要以身作则·····	299	根据你自己的信念做更好的事情·····	314
敬业精神不可少·····	300		

一月 January 新东方诞生了

提起创业，人们都不陌生。俞敏洪在毕业后看到大家纷纷出国时，开始重新思考自己的人生，他发现，如果自己想出国，单单凭借自己在北大的工资是远远不够的。于是，他做起了课外辅导。就是这课外辅导，让俞敏洪走上了创办新东方的道路。

我是班里唯一从农村来的学生，在老家读高中都不善言谈的我，来到北大更不善与人交流了，结果从 A 班调到较差的 C 班。

——俞敏洪语录

★ 俞式管理解析

俞敏洪是一个做事低调的人，他从考上大学，成为教师，到走上社会，这一路上，他从来都没有抱怨过，只是默默地为自己制定目标，然后用实际行动去努力实现。他在追求梦想的途中遇到过很多坎坷，但内心的那团火焰却始终没有泯灭，即使一直承受着梦想的煎熬。

俞敏洪出生在一个普通的农民家庭，父母都是目不识丁的人，可他们有一个愿望，就是希望儿子考上大学，将来能做一名人民教师。但是俞敏洪的考学梦却是一波三折，三年高考两次落榜，所幸的是，第三年复读后不负众望，俞敏洪一举考上北京大学英语系。

在同学们眼中，俞敏洪是一个沉默寡言被人冷落的后进生，却没想到，这个后进生在毕业之后竟然留在学校任教。1984 年，俞敏洪毕业之后就留在学校做了一名英语教师，每个月拿 120 元工资的他，在长达六七年的时间里依然默默无闻。

在他们看来，当其他人在北大风光八面之时，俞敏洪充其量也只是个沉默的观众而已，并且还是在角落里的观众。

★ 行动指南 · 创业者在创业初期会遇到很多坎坷，屡受挫后，内心一定会承受很大的煎熬，创业过程是十分艰辛的，只有做好足够的心理准备，开动脑筋克服创业路上的困难，成功才会靠近你。

我这辈子什么都可以离开,就是不可以离开讲台。

——俞敏洪语录

★ 俞式管理解析

有人称俞敏洪为“留学教父”,因为他把有梦想的人送到了理想的国度;有人称俞敏洪是中国最富有的教师,因为他创办的新东方教育集团培训的学生达数百万人次。从在北京大学外语系担任教师,到满世界贴招生广告的民办教师,又到如今数百万学生共同的老师,再到纽约证交所上市的亿万富豪。俞敏洪的人生经历了两种不同身份的“教师”,成功地走向了人生的精彩蜕变,实现了自己的价值。

俞敏洪被称为“中国最富有的教师”,但事实上,商人才是俞敏洪的本职,只不过,教师对他来说,仍然是一个不可回避的情结。

一次,在距离教师节还有9天时,一名记者向远在大洋彼岸正在为新东方上市忙碌奔波的俞敏洪发了个短信,请他讲讲自己在北大和新东方的从教经历,忙碌的俞敏洪很快打来电话:“我第一次在北大上课是在1985年,当时很紧张,过了一段时间,学生喜欢我了,因为我很幽默。”“我喜欢调皮的学生,因为我就很调皮。”此时,离会场开会只有5分钟的时间,而俞敏洪对这个话题仍然乐此不疲:“我觉得一个老师讲课的魅力不在于是对知识的透彻讲解,而在于指导学生生活,指导人生。”采访中不难看出俞敏洪对教师一职的热爱,他对自己的讲课生涯做了个总结,说明其对教师职业有很深的情结。

★ **行动指南** · 美国著名思想家巴士卡里雅说过:“你在什么位置,就应该热这个位置,因为这里是发展的起点。”只有热爱自己的职业,才能激发出人的内在力量,才能干出成绩,干出效益。

当教授的不如卖茶叶蛋的！

——俞敏洪语录

★ 俞式管理解析

俞敏洪最初的职业生涯也十分艰苦，甚至可以说是“清贫”，开始的时候住在 8 平方米的地下室里，直到 4 年之后才分给他一间 10 平方米的宿舍。

对于每个毕业生来说，毕业是个感伤的话题，四年朝夕相处，一朝各奔东西，再见不知何时。但从另一方面来说，毕业也是个激动的话题，一旦迈出校门，踏上社会，学生时代的光辉或者低落都成过往，面对的是崭新的生活。社会生活与校园生活的大相径庭，会迫使很多人在毕业后面临种种的严苛考验，甚至是残酷抉择。一个人要想在社会上生存、发展，就必须丢开校园里“不切实际”的幻想，甚至是一直陪伴在身边的志趣和理想。

俗话说“钱不是万能的，但没有钱是万万不能的。”它指出了真实生活中存在的一个事实：人类生存的物质生活是基础，是生存的第一需要，其次才是精神层面的需求。“粪土当年万户侯”云云，只能是心里喊喊过过瘾。俞敏洪毕业后的处境就是这样，教师的收入微薄，待遇也较低，当时流行的一句顺口溜：“当教授的不如卖茶叶蛋的”，便是当时大学教师薪水低的真实写照。

就这样，俞敏洪开始了自己清贫的职业生涯，一个礼拜授八课节，月薪 60 元。刚当老师那段时间，学校分给俞敏洪一间 8 平方米的小地下室，整座楼房的下水管道刚好从他房间经过，24 小时不停地哗哗响。俞敏洪每天读着马尔克斯的《百年孤独》，感觉自己仿佛是在水帘洞里的孙悟空一般。直到 4 年后，学校才将他从地下转移到了地上，分给他一间 10 平方米的宿舍。那一刻，俞敏洪有一种重见天日的欣喜，感动得热泪盈眶，决定把一生都奉献给北大，奉献给人民教师这个光荣的职业。

俞敏洪非常喜欢教师这份职业，自己喜欢学生，更希望将知识传授给每一个同学。望着纯真的眼睛，渴盼的目光，他感到自己的价值得以体现，自己的生命