

Forbes

A close-up portrait of Yu Minhong, wearing glasses and a dark blue sweater over a checkered shirt, looking slightly to the right. The background is a warm, brownish-orange color.

新东方教父

俞敏洪

《福布斯》

全球富豪财富故事

王静著

青岛出版社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

王 静 著

-35

《福布斯》

全球富豪财富故事

新东方教父

——俞敏洪

K825.46
W232

青 岛 出 版 社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

新东方教父——俞敏洪/王静著. —青岛:青岛出版社,2009.9

(《福布斯》全球富豪财富故事) ◆

ISBN 978-7-5436-5580-5

I. 新... II. 王... III. 俞敏洪—生平事迹 IV. K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 124903 号

书 名 新东方教父——俞敏洪
作 者 王 静
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)85814750(传真) (0532)80998664
责任编辑 赵文生 电话 (0532)80998648
封面设计 宋晓明
特约校对 陈迎吉
照 排 青岛海讯科技有限公司
印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司
出版日期 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷
开 本 16 开(700mm×1000mm)
印 张 16.75
字 数 150 千
书 号 ISBN 978-7-5436-5580-5
定 价 26.50 元
编校质量、盗版监督免费服务电话 8009186216
青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。
电话 (0532)80998826

本书建议陈列类别:人物传记

前 言

解读俞敏洪

俞敏洪成功了，他领导的新东方成功登陆纽交所，一夜之间，俞敏洪身价飙至 2.42 亿美元。他由此成为《福布斯》杂志的座上宾，位列 108 位，成为唯一一位以教育产业为主业的《福布斯》富豪。媒体评价他为“中国最富有的老师”。《时代》周刊把这个一手打造了新东方品牌的中国人称为“偶像级的，就像小熊维尼或米奇之于迪斯尼”。

新东方的上市，意义非同一般，也绝对不能把俞敏洪简单地归入财富新贵的行列。因为在中国的富豪里，恐怕没有谁比他更具影响力了。就像评论所说的：“在中国，任何一个企业都不可能像新东方这样，站在几十万青年命运的转折点上，站在东西方交流的转折点上，对中国社会发挥如此直接而重大的作用。”在美国、加拿大的任何一所著名高校里，占中国留学生总数的 70% 是从新东方走出来的。因此俞敏洪被称为“留学教父”，也因此被《亚洲周刊》

评选为“21世纪影响中国社会的10位人物”之一。

当俞敏洪高喊着“在绝望中寻找希望，人生终将辉煌”的励志口号时，这个说自己“一辈子不会离开三尺讲台”的中年男人不仅征服了他的学生，也征服了整个世界。当面对新东方上市的种种质疑时，俞敏洪坚定地说：“凡是不符合我价值观的钱我都不赚。”此时，俞敏洪又显示了他作为知识分子的矜持与清高，这或许也是他区别于其他富豪的原因之一。而他的这份责任感，正是现在中国民族企业和中国教育所需要的。当他笑着承认自己是“这个世界上最土的人”时，人们感受到了那种只属于知识分子的从容与淡定……

与其说俞敏洪已经成长为新一代的财富新贵，不如说他创造了一个典型的中国知识分子的创业传奇，一个从草根变精英的俞式神话。从一名农村的拖拉机手到一个亿万富翁，俞敏洪用13年时间完成了人生蜕变。如此看来，俞敏洪的成功并不是“赌徒式”的成功，也不是一个“偶然”式的成功。追寻俞敏洪的成长和创业足迹，或许人们会发现他的成功是必然的。

当俞敏洪经历两次高考失败，依然坚持参加第三次高考，最终进入中国最高学府之一的北京大学读书时，他选择了忍受煎熬；当他因为无知而遭到同学的白眼，被同学嘲笑为“乡巴佬”时，他选择了忍受寂寞，并不断提高自身素质；当他在创业之初，面对本不应该属于他的艰辛时，他选择了忍受挫折；当新东方壮大后，面对外患和内部的土崩瓦解时，他选择了忍受误解和坚持……也许正是俞敏洪这一次次坚定而准确的选择，成就了他自己，也成就了新东方。

那么,坚定和准确的选择背后,又蕴含着怎样的大智慧和成功的独到之处?俞敏洪正确选择的深层次原因又是什么?又凭什么俞敏洪可以成功迈出每一步?

试想:如果当初俞敏洪没有选择在十几年前那个寒冷的冬天,放下一个知识分子的清高和面子,顶着寒风,拎着浆糊桶在北京的大街小巷贴小广告;如果他没有在那间只有10平方米、一张破桌子、一把烂椅子的破屋里,开启自己的“个体户”生涯,又怎么能有后来的新东方?也许正是因为俞敏洪放下了知识分子的尊严,他才选择了被人指指点点的创业之路。读书人要干点儿事,也许最重要的就是收起“书生气”。

当俞敏洪的员工因贴小广告与别人争夺地盘的时候,甚至被竞争对手捅了两刀。在面对生命的威胁时,也许很多人会选择放弃,但是俞敏洪却没有,他一如既往地坚持了下来。也许正是这种可怕的意志力成就了俞敏洪,就像别人所评论的:“要放弃新东方,理由有一万个,但是支持他坚持下去的理由只有一个,就是不轻言放弃。”

新东方1993年办起来,俞敏洪是唯一一位在新东方做教师的员工,他的妻子成为了他的助手。妻子在后面收钱,他在前面教学。在夫妻俩的努力下,新东方越办越大。此时,新东方百分之百是俞敏洪的,他本可以在新东方的舞台上尽情地“独舞”,一个人收获所有赞誉与鲜花。可是,此时俞敏洪并没有沿着这条路走下去,他再次做出了选择。他请来了曾经的同窗,并把新东方一分为五,在众多能人的努力下,新东方才成就了今天的新东方。

在这样选择的背后,人们或许可以读懂俞敏洪所深谙的“让利

文化”，就像他所说的：“我们最愚蠢的行为就是太执着于自己的东西，把自己的东西捏着不放，不愿意放弃。但我愿意把我所有的东西跟大家分享，换来大家对我的信任，和我一起创业。刚开始大家分块负责，我放弃了很多板块，但他们不回来，我一个人也做不大。精明的人应该学会放弃，应该知道放弃的背后会得到什么。”即便后来新东方经历了“集体逼宫”、“人事地震”，可是俞敏洪对他当初的选择仍然无怨无悔。

2006年，新东方不缺钱，也无须圈钱。那么，俞敏洪为什么还要选择将新东方上市？仅仅是为了开创中国民办教育在海外上市的先河？仅仅是为了那些“徒有虚名”的称谓？还是为了实现冯仑式的“野蛮生长”？在诸多疑问与指责面前，俞敏洪多少显得有些无奈和不自在，他在接受采访时强调，将新东方上市，是为了用外国的钱办中国的教育事业，同时用上市公司的管理规则来管理新东方，以制度说话，从而实现新东方的自我救赎。就像他所说的：“在新东方，骨干们很容易越过规矩谈感情。上市之后，外部规矩比内部规矩更强大、更有力。”

俞敏洪成功了，他成功选择了自己事业前进的每一步。其实，重要的不是选择的结果，而是选择的过程与做出选择的深层原因。人生会有很多“可能”，但却从来没有“如果”，关键在于他为什么能在众多的“可能”之中做出正确选择。只有读懂了这些，我们才能真正解读俞敏洪。

目 录

第 1 章

当农民还是当学生?1

第 1 节 两次高考落榜的打击.....3

1977年,让人们感受到了无处不在的希望,很多人因为高考制度的恢复而改变了自己的命运和生命轨道。可是,俞敏洪却没能成为29:1的严酷录取比例下的幸运者,他正经历着两次高考失败的打击。可谁又能想到,这位昔日曾两次因为英语不及格而名落孙山的失败者,在十几年以后,会成为英语培训的巨头,甚至被称为中国的“留学教父”……

第 2 节 初为人师的满足与感伤.....8

两次高考失败后,俞敏洪似乎甘心过着平静而安逸的乡村教师生活。可是,在平静的外表背后,俞敏洪还有着一颗充满激情而不安分的心,他不认为葫桥中学就是他一辈子的事业归

宿。于是,在一个春风沉醉的晚上,他做出了一个清醒而英明的选择……

第3节 拼命捡砖头,上了北大西语系……………11

俞敏洪上不了大学的原因是他英语成绩太差,第一次考了33分,第二次考了55分,两次都是因为英语成绩没有过分数线而落榜。或许看到这里,人们都会觉得匪夷所思,为什么英语如此差的俞敏洪反而能考上中国最高学府之一的北大的西语系,而且最终高考英语的分数达到了93分。

第2章

傲然独放还是自甘堕落?……………15

第1节 打击接踵而来……………17

俞敏洪憧憬着自己的大学生活该是丰富而多彩的,他希望自己能在中国最高学府之一的北大留下一些印记。就像《在路上》的作者杰克·凯鲁亚克所说的那样,俞敏洪也带着他最初的激情,追寻着最初的梦想,感受着最初的体验,上路了。可是,北大留给他的并不是美好的回忆,而是人生中一段最痛苦的经历……

第2节 活在被北大遗忘的角落……………21

俞敏洪在北大的生活就像是一个旁观者,始终生活在被北

大遗忘的角落里,就像徐小平所调侃的:“我,北大团委文化部长;王强,北大艺术团团长;俞敏洪?观众,而且是大礼堂某个角落里的站票观众!”但是,当苦闷、自卑的俞敏洪在未名湖畔写下那首著名的《一只蚂蚁》小诗时,就注定他终有一日会挺立在屈辱与失败的废墟上……

第3节 挺立在孤独与屈辱的废墟上……………25

北大对于俞敏洪而言是个令他百感交集的地方,他在这里度过了人生中最痛苦的阶段,他在这里感到从未有过的孤独与屈辱。但也许正是因为他忍受了孤独与屈辱,才造就了他百折不挠的品性,就像评论所说的:“如果不是北大这个环境,俞敏洪未必能有今天的成就。”

第4节 开启事业之门……………29

俞敏洪知道,凭借微薄的月薪不可能攒够出国的学费。于是,俞敏洪就和几个同学一块打着北大的旗号,在校外培训班代课赚取出国的学费。可是,谁又能想到,当俞敏洪为自己的出国学费快乐地忙碌着的时候,更大的打击接踵而来……

第 3 章

做教师还是做个体户?……………33

第1节 “北大踹了我一脚”……………35

谁能想到,一向被北大边缘化的俞敏洪有朝一日也会成为

北大的“风云人物”，而他成名的方式则是被北大公开通报批评。一向平庸、谦卑的俞敏洪究竟做了什么会被记大过处分？拥有文人式清高的俞敏洪在颜面尽失后，又会何去何从？

第2节 希望在拐角……………38

当俞敏洪做出国培训的时候，北京已经有几百家培训机构，那么，为什么在大时势下只造就了俞敏洪一个财富英雄？就像俞敏洪所发出的疑问：“别人说我是时势造出来的英雄也有道理，但并不是全部。为什么那么大的时势就造就出了一个俞敏洪，而不是‘李敏洪’或者‘王敏洪’呢？”

第3节 “个体户”的奋斗……………44

新东方学校是从零做起的，俞敏洪凭着他最初的商业才能和免费张贴广告的方式，让新东方度过了创业初期最艰难的阶段。从1993年到1995年，新东方的收入已经有几百万元，学生达到1万人，新东方开始声名远播。接下来，不甘寂寞的俞敏洪又将怎样继续壮大新东方？

第4章

个人主义还是集体英雄主义？……………51

第1节 “有人才才会有钱财”……………53

曾有人问俞敏洪，他和李阳有什么不同时，俞敏洪说道：“他是个人英雄主义，我是集体英雄主义。”俞敏洪简单的一句

话即道出了新东方成功的最重要原因。一个人的力量毕竟是有限的,但是一群人的力量是无限的。这就像是五个手指,当五个手指伸出来的时候,它是五个指头,但是当把这五个指头握起来的时候,它是一个拳头……

第2节 一个“土鳖”领导一帮“海龟”奋斗……………57

新东方的组成模式是独特的,王强曾调侃说:“新东方是两片肺叶在呼吸,一边是海龟的肺,一边是土鳖的肺。”俞敏洪则笑称,他是一只土鳖带着一帮海龟在奋斗。靠着这种梁山聚义式的草莽方式,借着英语学习长盛不衰的热潮,新东方如野草般地疯狂生长……

第3节 分工创品牌……………61

在“新东方”品牌下,俞敏洪把新东方划分成几块,每个人负责一块或几块,各负其责,这种“诸侯割据”式的发展模式类似于改革开放初期的“包产到户”,而俞敏洪就像是包干队长。在这一模式下,每个人的利益可以得到最大化,从而实现新东方的快速扩张。但是,在野草般疯狂生长的背后,新东方的松散伙伴制模式同样存在着巨大的危险……

第4节 分享与激励……………65

1995年之前,新东方百分之百是俞敏洪的。可当他把昔日的朋友、同事请到新东方后,俞敏洪把新东方一分为五,这些“海龟”同俞敏洪一起分享新东方已经创造的财富。当别人

质疑和责难俞敏洪的“愚笨”时，俞敏洪却用事实证明了“分苹果理论”的经典所在……

第 5 章

独裁还是民主?69

第 1 节 祸起“诸侯分封”.....71

出现盛极而衰、灰飞烟灭的庸俗结局似乎是中国民营企业发展到一定阶段的宿命。但是，新东方却打破了这种悖论，它既没有在利益斗争中倒掉，也没有出现像“万通六兄弟”的平静分家结局。那么，俞敏洪对内部纷争又有着怎样深刻而与众不同的认识？他所说的“原来做的很多东西必须推翻掉”，又在指什么？

第 2 节 股份制改造——矛盾的深化.....76

面对“50 亿”的巨大诱惑，新东方元老们对把其运作上市的热情一下被激发出来。就这样，新东方的股份化改造被大家推着并如火如荼地展开了。可是，随着公司改革的逐渐深入，“海龟”们发现，俞敏洪俨然已经成为一个“独裁者”，大家积极推进的公司化改革，实际上已经沦为俞敏洪实现“中央集权”的工具……

第 3 节 向俞敏洪“开炮”.....81

为了限制俞敏洪的权力，小股东联盟提出要制衡俞敏洪，一向性格软弱又重义气的俞敏洪妥协了。王强担任 CEO，新东方成立“CEO 联席会议”，而新东方的创始人俞敏洪却被排

除在外。此时,连同俞敏洪一起,新东方陷入了不知道该做点什么的困境……

第4节 ETS之战……………84

ETS事件在经济上并没有给新东方带来多大损失,但是,就像中国很多民营企业在成长壮大的过程中都存在所谓的“原罪”一样,无论俞敏洪后来怎样粉饰,这段历史都注定是新东方发展史上的“原罪”时期。对于民营企业发展的原罪问题,很多人主张遗忘、不再讨伐。但是重回管理层,成功应对危机的俞敏洪却认为,这次危机对新东方的启示是巨大的……

第5节 高层暗战……………89

2001年8月28日,新东方召开的董事会,俨然已经成为一次高层集体辞职会。在会上,王强提出辞职,徐小平提出辞职,俞敏洪也提出辞职。难道原来风光无限的“三驾马车”真的会在这个夜晚分道扬镳吗?如果新东方没有了“三驾马车”,又该如何前行?

第6节 向现代企业迈进……………96

2004年,新东方在平静两年之后又起波澜,再次成为舆论关注的焦点。这一年4月,新东方总裁胡敏出走,创办新航道学校,与新东方展开直面竞争。有舆论认为,胡敏的出走是“新东方内部权力斗争的结果”。人们不免疑惑,难道新东方高层之间的权力斗争还在继续?面对这样的质疑与疑惑,俞敏洪又

会怎样应对？

第 6 章

做乌龟还是做老虎？……………101

第 1 节 像乌龟一样做管理者……………103

众所周知，文人相轻。知识分子扎堆的地方，也是是非最多的地方。新东方是一个具有理想主义、浪漫激情的才子们聚集的地方，他们各个都有着强烈的个性，彼此之间的摩擦和争吵、较量就像是家常便饭。即便他们经历了转型时期的种种阵痛，但他们至今仍然在新东方，仍然处于俞敏洪的领导之下。这些各自才华都不逊于俞敏洪的人凭什么甘愿受俞敏洪的领导？俞敏洪又是如何对这些知识分子进行管理的？

第 2 节 批判与包容并蓄的文化……………107

新东方的企业文化是与众不同的，在这里既看不到俞敏洪作为管理者的怒目而视，也看不到在一般企业里司空见惯的高层呵斥下属的情形。在这里，处处可以感受到它的包容、谦逊，但是在包容、谦逊之外，人人又都能感受到它的“高傲”与“狭隘”，就像外界所说的：“在新东方，没有一个人能得到认可、接纳和宽容，甚至包括俞敏洪本人。”那么，这样的企业文化对新东方的发展到底是好是坏？

第3节 利益与人情之间的平衡……………110

俞敏洪曾在接受采访时说：“我发现，企业要干好，三大块儿，一是利益，二是权力，三是人情。但是，创业之初我是个体户，我只要抓住两点，利益和人情，权力不用说，就在我手中，用好了就伟大，用不好就拉倒。”那么，在人情和利益二者之间，俞敏洪又该怎样寻求平衡？

第 7 章

执着教育领域还是涉足其他领域？……………119

第1节 “抵抗诱惑”……………121

企业在发展战略上无非两种，一种是多元化战略，一种是专业化战略。这两种发展战略各有利弊，所以一直以来，企业发展到底应该多元化还是专业化都是人们争论的话题。在多元化与专业化之间，新东方却选择了一条中间路线。那么，这条中间路线又指什么？

第2节 新东方的“圈地运动”……………128

对于现代企业而言，扩张方式主要有两种，一种是通过收购其他企业，快速进入当地市场；另一种是通过自主直营方式，稳步发展。新东方在发展的过程中为何没有选择收购的方式？在速度背后，这种扩张模式还存在着哪些弊端？

第3节 重磅出击远程教育……………134

自创办以来,新东方教育在线一直都处于传统授课模式的陪衬和辅助地位。相较于新东方庞大的分校体系,它从创办之初就已经注定是实体教学的一个补充,起到的作用就是辅助教学的作用。可是,新东方教育在线的这种定位却因为一场突如其来的灾难改变了……

第4节 扩张,但不疯狂……………139

曾是中国民办教育翘楚的南洋教育集团,最终没能逃脱因资金链断裂而全线溃败的命运。同样是民办培训机构,新东方在遇到危机时,却挺了过来并仍在稳步发展,凭什么新东方没有遭遇南洋集团的败局?新东方在扩张模式和资金链管理方面又有何独到之处?

第8章

营销产品还是营销精神?……………145

第1节 新东方精神——品牌独特性……………147

现代社会,恐怕没有人再忽视来自品牌的力量了,品牌所带来的效益是令人不可思议的。而品牌的珍贵,恰恰在于它所具有的独特性和魅力,在于它可以俘获消费者的无形力量。新东方之所以崛起,关键也在于新东方品牌的独特性和魅力,那么,其品牌的独特性又是什么呢?