



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

俞敏洪教你 创业

如果你的心灵是一棵树的种子，就算被人踩到了泥土里，早晚有一天会长成参天大树。
——俞敏洪



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



教你创业 系列丛书

周锡冰 ◆ 编著

俞敏洪教你 创业



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

俞敏洪教你创业/周锡冰编著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 3
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8916 - 0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 184152 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张路中 刘 艳 (电话: 010 - 68319286 E-mail: lycuc@hotmail.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 13.75 字数: 216 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8916 - 0/F · 7884

定价: 29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

总 序

要想创业,就必须有吃苦的准备。确实,创业是一个艰辛的过程,没有吃苦的准备,肯定是坚持不下去的。马云在“西湖论剑”上多次告诫创业者:“对所有创业者来说,永远告诉自己一句话:‘从创业的第一天起,你每天要面对的是困难和失败,而不是成功。我最困难的时候还没有到,但有一天一定会到。困难不是不能躲避,而是不能让别人替你去扛。9年创业的经验告诉我,任何困难都必须你自己去面对。创业者就是面对困难。’”

因此,要想创业成功,必须要有足够的危机意识。微软创始人比尔·盖茨说过:“对于创业者来说,初创企业的破产只有一个星期。”正是在这一名言的激励下,微软怀着巨大的危机感,不断积极进取,短短20年就发展成为世界最大的软件企业。如今,微软的操作系统占有了90%以上的市场,成为绝对的垄断者。无独有偶,英特尔前CEO安迪·葛鲁夫对于危机意识的看法与比尔·盖茨有着惊人的相似,安迪·葛鲁夫在接受美国《商业周刊》记者采访时强调:“一个CEO每个月的第一天必须做一件事:将自己解雇,并详细地申述解雇的理由,在深刻地反省并拿出有效的应对之策后,重新雇用自己。只有这样的CEO才能让企业生存和发展。”从安迪·葛鲁夫的话中不难理解,只有惶惶不安者才能生存。

当然,我们不是安迪·葛鲁夫,也不是每个创业者都能幸运地找到安迪·葛鲁夫这样的创业伙伴,但是,既然要创业,创业者首先就必须有这种“惶惶不安”的心态,应该随时做好应对危机的准备!谈到创业,到底什么是创业呢?简单地说,创业就是一个发现和捕获机会并

由此创造出价值的过程。这里所说的创业,是指以企业为载体,以正当地获得更多利益为目标的活动,而非开创个人政治、学术等事业的创业。从上面的概念表述中,可以得出一个很显而易见的结论:创业,以获取更多金钱或利益为目标!显然,这个过程至少包括两个要素或阶段:一是发现和捕获机会;二是创造出价值。

事实上,对于正在创业,或者即将创业的人来说,最好的借鉴范本就是马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人,因为马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人本身就是一本较好的创业教科书,从他们身上我们可以学到当企业还很弱小的时候,如何与行业龙头博弈。

众所周知,在商品经济大潮的冲击下,许多人毫无准备地下海创业,结果不是因投资失误,或是管理不善而步履维艰,就是惨遭淘汰。近年来民企创业的失败率很高,同时很多民企的寿命也越来越短。究其原因,就是很多创业者在创业时往往缘于一时冲动,或憧憬一夜暴富等。目前很多人将民企寿命短的原因归咎于缺乏企业核心竞争力。有的人说,企业有了核心竞争力就有了优势。经过对全国,尤其是江浙数千家企业调查研究后,笔者认为核心竞争力这些东西是可以通过别的途径复制的,民企的核心竞争力是老板个人的竞争力,是装在企业家脑袋里,是别人拿不到也去不掉的那些东西,比如个人素质、战略眼光等。很多人说,创业才能获得财富,你看陈天桥也好,丁磊也好,他要不创业他能有那么多的财富吗?的确是。由于最近这些年风险投资的进入,整个创业环境的改善,通过创业而一夜成名、白手起家的故事越来越多了。

然而,对于白手起家的中小创业者来说,如何正确投资,回避投资误区,则成为创业成功与否的关键,成为企业获得成功的必修课。对此,中国当下最著名的成功企业家、最有魄力和魅力的创业人士、阿里巴巴公司创始人马云、蒙牛乳业集团的创始人牛根生、新东方集团的创始人俞敏洪、巨人集团的创始人史玉柱等,同时也是中央电视台《赢

在中国》专家组评委对年轻创业者的忠告与提醒！该系列图书定位为企业教育、培训员工的教材；年轻人、白领人士的励志读物；创业者、管理者的行动指南；成功者、领导者的决策参考……

本书主要根据马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人的创业经验和心得，有针对性地提出科学、合理的投资思维、方法、技术等方面问题，从而更好地找到那些造成创业失误的根源；提出他们创业时解决问题的宝贵经验，让创业者顺利走出困境；旨在以具体事例传承投资智慧。因此，作为这个时代草根创业的代表人物，以及继续在创业路上的先行者，马云、牛根生、俞敏洪、史玉柱等人的企业经营论断或许不能直接给创业者们带来成功，却能给予创业者一个提示，一个视角，一个忠告，一个鼓励，告诉所有创业中的人们，创业其实有很多误区，需要创业者自己去反省和规避。本书将更好地为创业者提供参考和借鉴。



自序

从一名初中毕业的乡村拖拉机手,到一名乡村教师;从高考三次不中,到北京大学的高材生;从校园里内向自卑的丑小鸭,到英语系里耀眼的单词王;从被北大扫地出门的穷酸教师,到名动大江南北的培训界领军人物;从大街小巷刷广告的个体户,到亿万身家的上市公司老总;从付不起学费无缘出国的可怜虫,到学员遍布美国的“留学教父”……在这里,让我们从俞敏洪的履历中,更好地了解一个真正的俞敏洪。

1962年10月,俞敏洪出生在江苏省江阴市接受中小学教育。

1980年,俞敏洪考入北京大学西语系。期间患病休学一年,

1985年,俞敏洪从北京大学毕业,留校担任北京大学外语系教师。

1991年9月,俞敏洪从北大辞职,进入民办教育领域,先后在北京市一些民办学校从事教学与管理工作。

1993年11月16日,俞敏洪创办了北京市新东方学校,担任校长。从最初的几十个学生开始了新东方的创业过程。

到2000年为止,俞敏洪在教育过程中出版了数本英语教学与学术著作,成为中国颇有名气的英语教学与管理专家,推动了中国留学教育事业的发展,被社会誉为“留学教父”。俞敏洪的办学事迹被中外众多报纸及杂志报道。

2000年,俞敏洪及领导团队成立了东方人投资有限公司,向教育产业化运作迈进了一大步。同年,新东方与联想合作,由联想注资5000万元,新东方出品牌资源各占50%股份成立了联东伟业科技发展有限公司,专门从事新东方远程教学。这是新东方与外界第一次的正规合作,新东方的教育理念与教育精神通过现代化科技以更快的速度渗入社会。截



俞敏洪

至2000年,新东方学校已经占据了北京约80%、全国50%的出国培训市场,年培训学生数量达20万人次。同时,新东方在其他领域的发展也相当迅速。新东方目前分别在上海、广州设立了分校,将新东方的精神与教育理念在全国范围内传播。

2003年成立新东方教育科技集团。俞敏洪现任新东方教育科技集团董事长兼总裁、民盟中央委员、民盟中央教育委员会副主任、中华全国青年联合会委员、中国青年企业家协会副会长。

2006年9月7日,新东方在纽约证券交易所成功上市,开创了民办教育发展的新模式,俞敏洪身价暴涨成为中国最富有的教师。据新东方2007年第一季度财报显示,新东方2007财年第一季度净营业收入为4.293亿元,同比增长31.4%;净利润为1.651亿元,同比增长100.8%。目前,新东方占有全国60%以上的出国英语培训市场。

从上述的介绍中已经证明俞敏洪的人生是一个辉煌的人生,那么到底是什么因素,造就了俞敏洪的惊人成就呢?本书经过本人两年的梳理,根据俞敏洪在各种场合的演讲,以及俞敏洪的语录,真正地展现一个真实、而且具有人文情怀的俞敏洪,给予创业者一定的借鉴与参考。不可否认,本书主要揭示了俞敏洪的新东方成功之路,从小小培训班到英语教学巨无霸,从单一培训的小作坊到教学、咨询、研究的经济联合体,从跟着感觉走的家庭企业到建立理性科学的现代企业制度。新东方的改革历程是一次次伴随着汗水和泪水的凤凰涅槃,是由死向生的飞跃。但在俞敏洪成功之道以及在巨大成功后面,支撑着的是一连串悲剧故事……从而与更多的创业者,或者即将创业的人共勉。

目 录 | CONTENTS |

总序 / 1

自序 / 1

第一章 敢想敢干的创业勇气

第一课 创业最需要的就是敢想敢干的勇气 / 3

第二课 看到一个机会就必须抓住 / 13

第三课 1 万次心动不如一次行动 / 18

第四课 任何时候都必须勇敢地追求 / 24

第五课 机会到处都是,就是看能不能抓住 / 29

第二章 宗教般的虔诚和隐忍的创业精神

第六课 创业成败取决于创业者的态度 / 39

第七课 艰难困苦是创业者必备的品格 / 44

第八课 创业靠的就是创业者个人的努力与奋斗 / 48

第三章 创业最重要的就是相信自己

第九课 自信应该表露在创业的行动上 / 55

第十课 上什么样的大学与创业成功与否无关 / 61

第十一课 真正的大气不是表面上显得大气 / 67

第十二课 创业的过程其实就是一个学习的过程 / 71



第四章 创业其实是急事慢做的过程

- 第十三课 创业必须有明确的目标 / 79
- 第十四课 世界上的大事都是急事慢做的 / 85
- 第十五课 梦想是创业成功的重要因素 / 92
- 第十六课 创业就是投入兴趣与热情坚持去做 / 96

第五章 激发组织激情比个人能干更重要

- 第十七课 不要低估沟通的力量 / 105
- 第十八课 团队建设就像揉面团 / 115
- 第十九课 创业要懂得分享 / 124
- 第二十课 激情是源自于内心的一种动力 / 130
- 第二十一课 上市没有那么美 / 144
- 第二十二课 时时提高创业者个人的能力 / 152

第六章 要敢于永不言败

- 第二十三课 创业者必须清楚自己的心理承受能力 / 167
- 第二十四课 坚持,坚持,还是坚持 / 175
- 第二十五课 创业就要全力以赴做到最好 / 181
- 第二十六课 不怕失败,你就成功了一半 / 187
- 第二十七课 面对失败,要有水的精神 / 193
- 第二十八课 没有真正的绝境,只是绝望的思维 / 201

参考文献 / 205

后 记 / 209

第一章

敢想敢干的创业勇气



第一课

创业最需要的就是敢想敢干的勇气

.....

这个世界上失去什么都不可怕,可怕的是失去你的心,失去你的勇气。

——俞敏洪

.....

古人云:“狭路相逢,勇者胜。”确实,对于那些即将创业,或者正在创业的人来说,这个道理同样适用。因为只有勇者,幸运才能垂青。事实上,俞敏洪多次提醒那些想要创业的人,他说:“要想创业成功,要比就业承担更大的风险,但不能因此就不鼓励人们创业。特别是世界经济一体化的纵深发展,中国的市场经济正在逐步完善,在这种大环境下,创业就成为人们实现价值的一个重要途径。经过深入研究,在中外创业的比较中,中国人并不缺少智慧,唯独缺少的就是创业的勇气和信心。如果人们只顾眼前得失,墨守成规,不敢冒险进取,这不仅是这部分人的悲哀,也是中国国家的悲哀。所以,提倡人们走出自己的安乐窝,大胆创业,从而提升中国全民族的创业和创新精神。”对此,无论古今中外,要想取得成功,就必须拿出自己的勇气,只有这样,才能实现自己的梦想。对此,俞敏洪在接受媒体采访时强调说:“这个世界上失去什么都不可怕,唯一可怕的是失去你的心,失去你的勇气。”

功夫不负有心人,1980年,俞敏洪坚持考了3年后,最终考进了北京大学西语系。

在北大,俞敏洪是全班唯一从农村来的学生,开始不会讲普通话,

结果从A班调到较差的C班。大三的一场肺结核又使俞敏洪休学一年,人也变得更加消瘦。

1985年,俞敏洪毕业留在北大成了一名教师。接下来是两年平淡的生活。中国随后出现的留学热潮,让俞敏洪也萌生了出国的想法。1988年,俞敏洪托福考了高分,但就在他全力以赴为出国而奋斗时,美国对中国紧缩留学政策。以后的两年,中国赴美留学人数大减,再加上他在北大学习成绩并不算优秀,赴美留学的梦想在努力了三年半后付诸东流,一起逝去的还有他所有的积蓄。

为了谋生,俞敏洪到北大外面去兼课教书,后来又约几个同学一块儿出去办托福班,挣出国的学费。1990年秋天,俞敏洪的如意算盘被打碎了:因为打着学校的名头私自办学,北京大学在校园广播、有线电视和著名的三角地橱窗里高调宣布了对俞敏洪的处分决定。对此,俞敏洪没有任何思想准备。

1991年,俞敏洪被迫辞去了北京大学英语教师的职务,为了挽救颜面不得不离开北大,生命和前途似乎都到了暗无天日的地步。但正是这些折磨使他找到了新的机会。尽管留学失败,俞敏洪却对出国考试和出国流程了如指掌;尽管没有面子在北大待下去,反而因此对培训行业越来越熟悉。

离开北大后,俞敏洪开始在一个叫东方大学的民办学校办培训班,学校出牌子,他上交15%的管理费。这一年俞敏洪29岁,他的目标是挣一笔学费,摆脱生活的窘境,然后像他的同学和朋友一样到美国留学。

卢跃刚在他的《东方马车》一书中生动描述了俞敏洪这段创业经历:他在中关村第二小学租了间平房当教室,外面支一个桌子,放一把椅子,“东方大学英语培训班”正式成立。第一天,来了两个学生,看“东方大学英语培训部”那么大的牌子,只有俞敏洪夫妻俩,破桌子,破椅子,破平房,登记册干干净净,人影都没有,学生满脸狐疑。俞敏洪见状,赶紧推销自己,像是江湖术士,凭着一三寸不烂之舌,死说活说,才让两个学生留下钱。夫妻俩正高兴着呢,两个学生又回来了,他们心里不

踏实,把钱又要回去了……

尽管困难重重,但拼死拼活干了一段时间后,俞敏洪的培训班渐渐有了起色。

眼看着培训班越来越火,俞敏洪渐渐萌生了自己办班的念头。1993年,在一间10平方米透风漏雨的小平房里,俞敏洪创办了北京新东方学校。

俞敏洪说:“最初成立新东方,只是为了使自己能够活下去,为了每天能多挣一点钱。作为一个男人,快到三十而立的年龄,连一本自己喜欢的书都买不起,连为老婆买条像样的裙子都做不到,整个家庭无家可归,连家徒四壁都谈不上,自己都觉得没脸活在世界上。当时我曾对自己说:只要能赚到10万元钱,就一辈子什么也不干了。”

到今天,新东方已成为中国最大的私立教育服务机构,在全国拥有25所学校、111个学习中心和13个书店,大约有1700名教师分布在24个城市。目前累计已有300万名学生参与新东方培训,仅2006年就有87.2万名。外语培训和考试辅导课程在新东方营收中所占比例高达89%,是该公司最主要的营收来源和增长动力。

俞敏洪说,“新东方走到今天,不在我的意料之中,因为最初只是为了糊口,招几个学生办个小小的补习班而已。新东方到了今天,我们就有了更多的期待,希望能够用自己的行为和思想,为中国学生做更多的事,为中国教育做更多的事,为中国未来做更多的事”。新东方为何能从竞争激烈的英语培训市场脱颖而出,俞敏洪说自己最成功的决策,就是把那帮比他有出息的海外朋友请了回来。

“任何一个人办了新东方都情有可原,但我就不能原谅。因为我在同学眼里是最没出息的人。我的成功给他们带来了信心,结果他们就回来了。”

1995年底,积累了一小笔财富的俞敏洪飞到北美,这里曾是他魂牵梦绕的地方,当年就是为了凑留学的费用,他丢掉了在北大的教师职位。在加拿大,曾经同为北大教师的徐小平听了俞敏洪的创业经历怦然心动,毅然决定回国和俞敏洪一起创业。在美国,看到那么多中国留



学生碰到俞敏洪都会叫一声“俞老师”，已在美国贝尔实验室工作的同学王强也深受刺激。1996年，王强终于下定决心回国。

在俞敏洪的鼓动下，昔日好友徐小平、王强、包凡一、钱永强陆陆续续从海外赶回加盟了新东方。经过在海外多年的打拼，这些海归身上都积聚起了巨大的能量。这批从世界各地汇聚到新东方的个性桀骜不驯的人，把世界先进的理念、先进的文化、先进的教学方法带进了新东方。

俞敏洪笑言自己是“一只土鳖带着一群海龟奋斗”。如何将这些有个性的人团结到一起，并让每个人都保持活力和激情，是俞敏洪首先要面对的问题。

俞敏洪说，在新东方，没有任何人把我当领导看，没有任何人会因为我不小心犯了错误而放过我。在无数场合下，我都难堪到了无地自容的地步，我无数次后悔把这些精英人物召集到新东方来，又无数次因为新东方有这么一大批出色的人才而骄傲。因为这些人的到来，我明显地进步了，新东方明显地进步了。没有他们，我到今天可能还是个目光短浅的个体户，没有他们，新东方到今天还可能是一个名不见经传的培训学校。

像所有处于快速成长期的民营企业一样，新东方几年后也遇到了一次次人事危机。2001年8月，新东方创业三位元老之一的王强决定出走。卢跃刚在他的《东方马车》一书中详细描述了这段事实：“在场的人都清楚，新东方可能正沿着一个大家十分熟悉的道路向下滑行，可能面临一个私营企业由于决策失误、理念不合、利益纷争而导致的内部分裂，有可能出现盛极而衰、灰飞烟灭的庸俗结局。”庆幸的是，在俞敏洪的极力挽留之下，王强最终没有离开。

新东方的“内乱”没有就此结束。2003年，北京新东方学校另一位副校长、著名TSE（英语口语测试）教学专家杜子华离开了管理层。2004年，新东方的另外两位干将——江博和胡敏也低调离开新东方。

新东方在美国纽交所上市后，俞敏洪身价已逾10亿，其他董事会成员徐小平、包凡一、钱永强身价可能也将上亿。以后，在资本力量的左

右下,这个“一只土鳖带着一群海龟奋斗”的故事仍将继续。

从俞敏洪的创业经历来看,如果没有当初的勇气,俞敏洪也许仍然在北京大学教英语,默默无闻,是绝对不可能取得今天如此辉煌的成绩的。事实上,无论是西楚霸王当年“皆沉船,破釜甑,烧庐舍,持三日粮,以示士卒必死”的豪迈举动,还是莎士比亚“懦夫在死之前就已经死过多次,好汉一生只死一回”所颂扬的英雄气概,说的只是行动的勇气,或者是行动者的个性,绝非是行动的方式。而这种勇气和个性都与那种率性而行、经不起艰辛考验的“势利儿”擦肩而过。在这里,我们来看看下面这个故事。

一位叫马维尔的法国记者在一次盛大的国家政要集会上采访美国第十六任总统亚伯拉罕·林肯。

马维尔问:“总统先生,据我所知,在您之前的两届总统都想过要废除可恶的黑奴制度,《解放黑奴宣言》也早在他们那个时期就已经草拟出来,可是不知什么原因,他们都没拿起笔签署它。请问总统先生,他们是不是想把这一伟业留下来,给您去成就万世英名呢?”

面对这样的问题,林肯微微一笑,回答却是很简单:“可能有这个意思吧。不过,如果他们知道拿起笔需要的仅是一点勇气,我想他们一定非常懊丧。”

马维尔还没来得及问下去,林肯的马车就出发了,他一直都没有明白林肯这句话的含义。

林肯去世50年后,马维尔才在林肯致朋友的一封信中找到答案。林肯在这封信中谈到幼年时的一段经历:

“我父亲在西雅图有一处农场,上面有许多石头。正因如此,父亲才得以以较低的价格买下。有一天,母亲建议把上面的石头搬走。父亲说,如果可以搬,主人就不会卖给我们了,它们是一座座小山头,都与大山连着。

“有一年,父亲去城里买马,母亲带我们在农场里劳动。母亲说,让我们把这些碍事的东西搬走好吗?于是我们开始挖农场上的一块块石头。不长时间,就把它都给弄走了,因为它们并不是父亲想象的与大山

