

俞敏洪

创业思维

零距离接触俞敏洪创业的所想、所说、所做

如果你怀疑自己，看看大学时的俞敏洪，他只是大礼堂里某个角落的站票观众；
如果你抱怨不公，看看失业时的俞敏洪，他是个被北大“踹了一脚”的流浪者；
如果你感慨处境，看看创业时的俞敏洪，他只是在大街小巷刷着广告的个体户。

思路决定出路，只有像俞敏洪一样思考，
才能像他一样创业，才会像他一样成功。

轶男 著

新世界出版社
NEW WORLD PRESS



俞敏洪

创业思维

零距离接触俞敏洪创业的所想、所说、所做

创业思维 俞敏洪 著
俞敏洪创业思维 俞敏洪 著

轶男 著

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

俞敏洪创业思维/轶男著. —北京:新世界出版社,
2009.4
ISBN 978-7-5104-0184-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 032666 号

俞敏洪创业思维

作 者:轶 男

责任编辑:余守斌 邓东文

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话: +86(10)68995424 68996304(传真)

发行部电话: +86(10)68995968 68998705(传真)

本社中文网址: www.nwp.cn

本社英文网址: www.newworld—press.com

版权部电子邮箱: frank@nwp.com.cn

版权部电话: +86(10)68996306

印 刷:北京华戈印务有限公司印刷

经 销:新华书店

开 本:720×1020 1/16

字 数:180千字 印 张:13.50

版 次:2009年4月第1版 2009年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5104-0184-8

定 价:32.80元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

序

“一个小时狂赚6亿”的财富神话至今仍称得上是“前无古人，后无来者”的历史壮举。这个神话就像夜空中耀眼的烟花，刺痛了亿万人的眼睛。人们不禁会问“他是谁？”“他是干什么的？”是那个搞软件开发的“世界首富”比尔·盖茨？还是那个经营地产的“华人首富”李嘉诚？

正确答案让所有人都大跌眼镜。这个奇迹竟是由一个农民出身的民办教师——俞敏洪创造的。一个历来被世人认为与财富巅峰无缘的黄皮肤的中国人+一个戴了半辈子“清贫”帽子的教育行业=“一个小时狂赚6亿”的世界纪录。这使得奇迹本身的传奇色彩更加浓烈。

2006年9月7日，新东方教育集团成功登陆美国纽约证券交易所。作为中国首家教育概念股，新东方一上市就受到了投资者们的热捧，挂牌仅短短50分钟，每股股票的价格就由15美元的开盘价疯涨至22美元。新东方董事局主席兼CEO俞敏洪的个人资产猛涨6亿。

毋庸置疑，俞敏洪成为了青年创业者的偶像和榜样，成为了世界各大商学院管理课堂上的最佳案例。

如果时光再向前倒流十三年的话，你绝对不会想到，中关村第二小学的那间只有10平米的违章建筑就是如今赫赫有名的新东方教育集团的前身；你也不会想到，那个穿着破大衣提着糗糊桶满北京城贴招生广告的“个体户”就是当今被社会誉为“留学教父”的“中国最富有的老师”。

回首俞敏洪十三年的创业之路,我们发现,他似乎一直和这几个词语联系在一起:永不言弃、“骆驼精神”、与人分享。

“坚持一百次可能都是失败,坚持到第一百零一次可能就成功了,我们一定要养成一种习惯——就是死不认账,我不信坚持下去明天还没有结果。”这就是俞敏洪从“失败文人”到“成功商人”,新东方从无到有的最有效、最简练的成功法则。

“不做骏马做骆驼”是俞敏洪的又一人生逻辑。这一点,既适用于英语学习,更适用于脚下的人生。

“我们的一生就好比一片沙漠,需要大家一步一个脚印向前走。大家平时做事情可以像骆驼一样努力,每天比别人多走一点,你学 10 小时,我学 11 小时,你学 11 小时,我学 12 小时……这样,你会像骆驼一样不知不觉比马走得远。人都是平凡的,但是平凡的生命有骆驼精神,也许你就能创造奇迹。”

新东方能够走到今天,俞敏洪认为他小时候发生的一个故事起着关键作用。

“小的时候,家里很穷,有一次我得到两颗水果糖,你知道,那时这对一个农村的小孩子是多么珍贵。可是这时来了两个小伙伴,我把糖剥开给了他们两个,我舔糖纸。”

成功后的俞敏洪把自己当初那种“与人分享”的心态戏称为“糖纸理论”。在新东方发展的“团队创业”阶段,俞敏洪再一次把“糖纸理论”付诸于实践,用分享换来了企业的做大做强——给同伴们“糖”(即得利益)吃,留下“糖纸”(扩大新东方的品牌),最终奠定了新东方在中国外语培训市场上的霸主地位。

除此之外,还有“裤裆后面有一片蓝天”的“忍辱负重”论;“只有知道如何停止的人,才知道如何加快速度”的“速度与发展”论;“对学生不好,就变成了魔鬼”的“学生至上”论……

这些贯穿于俞敏洪整个创业过程的种种难能可贵的精神和思维方式,就是他之于当前即将创业和正在创业路上踽踽独行的创业者们的意义所在。

目 录

contents

第一章 俞敏洪：白手起家的代言人 1

思维一 从乡村走向世界 3

关键句：草根变精英的传奇人生

镜头1 山沟沟飞出的“金凤凰”4

镜头2 北大教师“落草为寇”7

镜头3 广告刷下的上市公司 10

思维二 感性出场《赢在中国》15

关键句：让人发现做培训的企业家的不同凡响

镜头1 树活着是美丽的风景，死了依然是栋梁之才 16

镜头2 不管你现在的生命是怎么样的，一定要有水的精神 20

镜头3 如果你再多点勇气的话，就可以把壳卸掉 23

延伸阅读 俞敏洪《赢在中国》精彩点评录 25

第二章 创业精神：一定要有激情燃烧的岁月的感觉 27

思维一 坚忍不拔，永不言弃 29

关键句：人生跑道上的比拼不是一朝一夕，是没有时间限制的

镜头1 不抛弃不放弃，将大学进行到底 30

镜头2 我用我的时间长度，来拼你的聪明程度 35

镜头3 挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上 37

思维二 忍辱负重，阳光总在风雨后 40

关键句：别人说我是猪，我就说我连猪都不如

镜头1 裤裆后面有一片蓝天 41

镜头2 马加爵 PK 俞敏洪——同样的起点,不一样的结局 44

镜头3 永远不要把自己当人看! 48

第三章 创业信念:从绝望的大山上砍下一块希望的石头 51

思维一 痞子演绎新东方 53

关键句:创业者成事,一定要有点置之死地而后生的痞子精神

镜头1 垃圾桶上的呐喊 54

镜头2 新东方成功秘诀:三流文人+痞子精神 57

思维二 主动的力量 60

关键句:“我把作业做完了”这句话为什么错了

镜头1 我们必须能够掌控自己的生命 61

镜头2 俞敏洪打“飞的”65

第四章 创业过程管理:再急的事也要慢慢做才能做好 69

思维一 创业需要准备期 71

关键句:磨刀不误砍柴工

镜头1 具有专业知识是创业的前提 72

镜头2 先打工,再创业 75

镜头3 具备“等待”的智慧 77

思维二 定目标,悄悄干,慢慢干 79

关键句:不做骏马做骆驼

镜头1 成功从目标开始 80

镜头2 这里的成功静悄悄 84

镜头3 用“骆驼精神”做事业 86

思维三 创业要懂得分享 90

关键句:哪怕是一个苹果也可以分成六瓣大家一起吃

镜头1 糖纸理论:学会分享 91

镜头2 老板的股份越来越少,企业就会越来越大 94

第五章 经营战略：只有知道如何停止的人才知道如何加快速度 97

思维一 要跑得快，同时还要能停下来 99

关键句：没有把握停下来的人是跑不快的人

镜头1 滑雪场上的“停止论”100

镜头2 不冲动，不冒进，就能抓住机会 102

镜头3 现金流是硬道理 105

思维二 借助外力加速扩张 108

关键句：拿老外的钱办国人的教育

镜头1 上市预演：引入老虎基金 109

镜头2 9月7日，一个属于新东方的日子 112

第六章 市场策略：在包围中左突右进 115

思维一 培育市场：先价值后财富 117

关键句：涸泽而渔，不如休养生息

镜头1 “夫妻店”有“免费午餐”118

镜头2 “教父们”的“免费计”120

思维二 抢占市场：开拓新领域、发展新业务、寻找新地盘 123

关键句：抢的“点”多，进球几率才高

镜头1 多一个领域，多一份保障 124

镜头2 网络远程教育重磅出击 127

镜头3 全面推行“圈地运动”130

思维三 巩固市场：构建核心竞争力 132

关键句：“实用主义”的烙印+“人文主义”的情怀=“无人能敌”的新东方

镜头1 “精神营销”创造独特竞争力 133

镜头2 学生就是领导 137

第七章 择人之道：只要符合条件，什么人都敢用 141

思维一 诚邀专业顶级人物入伍 143

关键句：把那帮比自己有“出息”的海外朋友请回来

镜头1 “哥们儿,我跟你回去!”144

镜头2 “俞老师”的“刺激”148

思维二 不拘一格降人才 152

关键句:“牛人”、“怪才”齐聚新东方

镜头1 学生满意的,就是最好的 153

镜头2 垫脚石的故事 158

第八章 领导的艺术:成为串起珍珠的那条线 163

思维一 打破“读书无用论”,教师也能成富翁 165

关键句:没有薪酬来谈发展是不符合人性的,忽视人性是做不成大事的

镜头1 “老师应该是全中国最富有的人”166

镜头2 钱要用在刀刃上 169

思维二 管人就要乱中求衡 174

关键句:以大乱实现大治

镜头1 “人才流失”得失谈 175

镜头2 拿俞敏洪“开涮”179

第九章 创业者素质:视野有多大,事业就有多大 185

思维一 创业者需要一种反省精神 187

关键句:自己的鞋子,自己知道紧在哪里

镜头1 自我反省,自我提升 188

镜头2 “文盲”的创业史 193

思维二 商人背后是商业精神 196

关键句:真正的商人是极其具备商业精神和诚信的人

镜头1 做一个真正的商人 197

镜头2 擦亮“诚信”这块金匾 200

后记 204

参考文献 205

第一章 俞敏洪：

白手起家的代言人

✿ 人不要跟别人比,要跟自己比。跟别人比,会使得自己永远都不快乐。跟自己比,看到自己每天都在进步,你会很快乐。

——俞敏洪

镜头1 山沟沟飞出的“金凤凰”

他拥有“留学教父”、“中国最富有的老师”、“出国梦的制造者”等多个头衔，他创办的“新东方学校”被中国大学生看作是出国留学的“敲门砖”。

他是在传统的教育行业中独辟溪径的领袖人物，把一个梦想变成了影响无数人的产业，并让专业教育产生了核聚变。

他就是制造了“新东方神话”的俞敏洪，就是那头在中国出国考试培训丛林中被国内外竞争对手觊觎、横扫六合的“老虎”（俞敏洪小名叫“老虎”）。

而在三十年前，没有人能看得出俞敏洪身上有丝毫的成功潜质。

1976年，俞敏洪初中毕业了，他失去了继续读书的权利，回到农村学习开手扶拖拉机。因为国家当时正处于刚刚恢复时期，物资比较紧缺，师资力量有限，按照当地政策规定，一家只能有一个子女上高中，而俞敏洪的姐姐已经高中毕业了，俞敏洪也就没有机会去接受更深层次的教育了。虽心存不甘，但也无可奈何。

就在俞敏洪决定认命，踏踏实实地做一个农民的时候，转机出现了。

1978年，俞敏洪的母亲听说同村李大伯家的姑娘不愿上高中，于是费尽周折找到学校校长，请求校长允许俞敏洪顶替那个女孩子的名额去上高中。母亲的不懈努力使得俞敏洪终于从田野走回了教室，得以继续自己的读书生涯。

经过10个月的复习，俞敏洪参加了1978年的高考。当时，他的理想是考上江苏省常熟市地区师专，实现自己“农转非”（农业户口转成非农业户口）的愿望，借此摆脱掉繁重的农务劳动。但人算不如天算，由于知识基础薄弱、复习时间短促等原因，这一年高考俞敏洪以惨败而告终，其中英语只考了33分，而当年常熟师专的英语录取分数线为38分。毫无疑问，俞敏洪落榜了。

第一次高考失利之后，俞敏洪再次告别课本，回到家乡务农。突然有一天，大队中学的校长找到俞敏洪，原来是学校的英语老师怀孕了，想找俞敏洪去代课。就这样，16岁的俞敏洪成为了大队中学的一名代课老师。

与繁重的田间劳作相比,教学对这个高中生来说,无疑轻松愉快许多。正是在代课期间,俞敏洪那颗曾经被掩埋的雄心再一次燃起了。他利用业余时间刻苦自学,准备再拼搏一次高考,通过高考跨出农门。

1979年高考成绩出来了,满怀希望的全家人等来的又是一个令人失望的结果。虽然俞敏洪的高考总分已经过了录取分数线,英语成绩也提高到了55分,但是1979年的大学录取分数线水涨船高,常熟师专的英语录取线提高到了60分。又是5分之差,俞敏洪再次与大学失之交臂。

两度名落孙山,俞敏洪的未来一下子模糊起来。在这个关键时刻上,放弃与继续成了一个重要的转折点。就是这么凑巧,在俞敏洪第二次高考结束后,县政府在江阴第一中学办了一个高考英语补习班,补习班的主讲老师——曹忠良老师曾经培养出一个后来考取了北京大学外语系的女学生,补习班因此盛名在外,变得炙手可热。前来报名的人越来越多,补习班只好开始限制招生名额。

后来是我母亲听说了这事,她就跑到城里去了。农村妇女一抹黑,我母亲居然从教育局找到江阴一中,并且把所有的相关人士都叫到一起,最后肯求他们说“我这个儿子,你们一定要给他一个机会。”

俞敏洪至今仍对当时的情形记忆犹新,“当我母亲从城里回来时,刚好是下大雷雨,从城里走到村里全是小路。我母亲到家的时候浑身全是泥,因为她摔在沟里好几次。”看到这个场景,俞敏洪就知道,他第三年是不可能不上大学的。

在母亲的努力下,俞敏洪走进了那个寄托了全家希望的高考补习班。在补习班的学习,俞敏洪是勤奋的,也是积极的。后来,俞敏洪在那个班做了班长,理由让人哭笑不得——他是班上唯一一个有着丰富高考落榜经验的学生。有了前两年的积累,再加上最后一年的拼命用功,1980年,俞敏洪第三次参加高考,英语得了95分,出人意料地顺利考进了中国第一学府——北京大学。

如今,事业有成的俞敏洪在全国各地的演讲中常常会提到他的二次高考落榜经历。

我想说明两点：第一点是坚持的重要，因为无视失败的坚持是成功的基础；第二点就是能力和目标成正比，能力增加了，人生目标自然就提高了。我开始并没有想考北大，师范大专是我的最高目标，但高考分数上去了，自然就进了北大。

由一个偏僻小村跨进中国最好的大学，俞敏洪完成了人生的第一次飞越。

镜头2 北大教师“落草为寇”

北京大学人才济济,精英辈出。江阴第一中学高考补习班班长,当然的学生领袖,到了北大,什么也不是,充其量就是一个普通得不能再普通的平民学生:没有突出的特长,没有显赫的背景,而且还在最重视语言的英语系,操着一口浓浓的江阴方言。

“我记得刚进北大的时候我不会讲普通话,全班同学第一次开班会的时候互相介绍,我站起来自我介绍了一番,结果我们的班长站起来跟我说:‘俞敏洪你能不能不讲日语?’”俞敏洪被人轰到了自卑的最低谷。

真是祸不单行,大三那年,俞敏洪又得了肺结核,被隔离治疗。在休学治病的一年里,几乎没有同学来看望他,他把自己封闭在孤独的茧里,靠看书来打发郁闷的时光。大学五年,对于俞敏洪来说,就是一段被边缘化的日子。

1985年,俞敏洪本科毕业留校任教,“不是因为成绩优秀,而是因为当时北大公共英语迅速发展,师资严重缺乏,结果把我这个中英文水平都残缺不全的人留了下来。”俞敏洪的好感觉没多久,改革开放第一轮出国潮就开始了。出国留学在大学学生和教师中几乎成了身价的标志,成功的风向标。听说有朋友到国外去了,人们通常会羡慕得眼睛发红。

同班同学徐小平、刘江、包凡一、王强……陆陆续续地走了,剩下了俞敏洪。俞敏洪也和所有的年轻人一样,渴盼踏上他国的土地,看看外面精彩的花花世界。在《新东方成立十五周年感怀:岁月如歌》的文章里,俞敏洪这样写道:

我本来在北大悠闲自在地当老师,就像一只乌龟躺在舒适的沙滩上享受阳光一样,突然发现周围的人都像鲨鱼一样游到了大洋彼岸,于是在羡慕之余我也产生了横渡太平洋的冲动。

于是,他也开始紧敲密锣地准备出国。1988年的俞敏洪由“醉里挑灯看三国”转为夜战 TOEFL(Test of English as a Foreign Language,音译为“托福”。是由美国教育考试服务处举办的为申请去美国或加拿大等国家上大学或入研究生院学习的非英语国家学生提供的一种英语水平考试。只要去英语国家读书,就必须参加托福考试。托福考试成绩是能否取得留学资格和签证的一块敲门砖)和 GRE(Graduate Record Examinations,中文名称为美国研究生入学考试。GRE 是美国大学各类研究生院要求申请者所必须具备的一个考试成绩,也是教授对申请者是否授予奖学金所依据的最重要的标准),并最终通过了 TOEFL 和 GRE 考试,踏上了连续三年多的联系出国留学之路。

俞敏洪当时出国的目标并不是要上什么好大学,学什么热门专业,“如果有学校给我奖学金,学什么我都愿意,学宗教也行。”因为在那个年代,美国大学的学费最低也得 2 万美元(相当于人民币十几万元)。对于每月领取 120 元工资的北大教师俞敏洪来说,十几万元简直就是一个天文数字。

俞敏洪原本以为自己能申请到一两所学校的全额奖学金,“但美国人慧眼如炬,一眼就看出来我是个想出去混事的主,给我发了几张印刷得很漂亮的录取通知书诱惑我,但就是不愿意给我一分钱的奖学金。”俞敏洪自嘲地说道。

不久之后,事情有了转机。有一个美国大学愿意给俞敏洪提供 3/4 的奖学金。虽然大部分学费有着落了,但剩余 1/4 的学费,算起来也要 3 万人民币呢。单靠他微薄的月薪,还是难以支付的。俞敏洪不得不另想他法。

结合自己的亲身经历和时下炙手可热的出国热,心思活络的俞敏洪把眼睛盯在了校外英语培训上。1989 年夏天,他穿着裤衩,趿着拖鞋走出北大校门,往来穿梭于北京街头各式 TOEFL 和 GRE 培训班,当起了代课老师。

慢慢摸清了校外培训的门路之后,俞敏洪联手在国外进修了一年回到国内的同学王强,在校外办了一个 TOEFL 培训班。用俞敏洪的话说,“这个班应该算是新东方最初的雏形。”

而恰恰由于这一事件,俞敏洪受到了北大的严厉处分。处分理由是:俞敏洪打着北大的名义私自办学是非法行为,是不尊重北大的表现。这个处分除了在北