

俞敏洪

谈

杨晨烁 / 著

中国教父级 CEO 的创业真经

新东方教育科技集团董事长兼 CEO、CCTV《赢在中国》评委、创业导师俞敏洪
教你如何成功创业

创业

俞敏洪

谈

杨晨烁 / 著

中国教父级 CEO 的创业真经

新东方教育科技集团董事长兼 CEO、CCTV《赢在中国》评委、创业导师俞敏洪

创业



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

俞敏洪谈创业 / 杨晨烁著. — 深圳 : 海天出版社, 2008.11

(商道真经系列丛书)

ISBN 978-7-80747-378-7

I. 俞… II. 杨… III. 商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第147266号

俞敏洪谈创业

YUMINHONG TAN CHUANGYE

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 (Email:zxh@htph.com.cn)
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 湖南省地质测绘印刷厂
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 18
字 数 200千
版 次 2008年11月第1版
印 次 2008年11月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



追求卓越，挑战极限， 从绝望中寻找希望，人生终将辉煌

很多人都问过我，所谓的新东方精神到底是什么？我觉得这很难一言以蔽之。人活着需要有一种感觉，新东方之所以被很多人接受，也是因为新东方有一种感觉存在。凡是到新东方来过的人，都在新东方感觉到了一种活力、一种顽强和一种豁达。对于局外人来说，新东方校训中的“从绝望中寻找希望”只是一句口号，而对于在新东方学习和工作的很多人来说，是实实在在的生活写照。

新东方精神对我而言，是生命中一连串铭心刻骨的故事：被北大处分后无泪的痛苦，被美国大学拒收后无尽的绝望，被其他培训机构恐吓后浑身的颤抖，被医生抢救过来后撕心裂肺的哭喊；新东方精神对我而言，更是在痛苦之后决不回头的努力，在绝望之后坚韧不拔的追求，在颤抖之后不屈不挠的勇气，在哭喊之后重新积聚的力量。

新东方精神对新东方的老师而言，是在教室停电后依然用嘶哑的嗓子借着烛光继续上课，是在学生困惑时用励志的故事催人向上，是在学生劳累时用嘹亮的歌声鼓舞人心，是在夏天四十多度的教室里和学生一起背诵课文来抵抗酷热。

新东方精神对新东方的学员而言，是在孤独和绝望中对人生光明大道的探索，是在举目无亲的城市从一辆公共汽车挤进另一辆公共汽车的艰辛，是在马路边一边吃盒饭一边背单词的勤奋，是在失败之后擦干眼中的泪水又鼓起勇气重新爬起来的坚定。

.....

——摘自俞敏洪《新东方之梦》

序 言

他是一个草根英雄和创业偶像。从提着糨糊瓶满世界贴招生广告的穷民办教师，到美国纽约证交所上市的亿万富豪，他的转变只用了十三年。

他是中国的“留学教父”。当他走在哈佛、耶鲁等大学的校园时，每三个中国留学生中至少会有两个人对他说：“老师好”。以至于有这样一个评价：他在哈佛和耶鲁的号召力超过了中国任何一位大学校长。

他是“赢在中国”第三季的评委。他在节目现场的每一次点评，都会引爆雷鸣般的掌声，征服了无数观众。

他，就是俞敏洪，北京新东方学校创始人，新东方教育科技集团董事长。美国《时代》周刊对他的描述是：这个一手打造了新东方品牌的中国人是“偶像级的，像米奇或者小熊维尼之于迪士尼”。

1993年11月16日，俞敏洪在一间四面漏风的教室里创办了北京市新东方学校，并担任校长，从最初的十几个学生开始了新东方的创业过程。

十几年来，新东方成功的帮助数以万计的年轻人实现了出国梦，众多莘莘学子借此改变了自己的命运。有人评价说，“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，对中国社会进步发挥如此直接而重大的作用。”

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。



俞敏洪习惯以激昂的语气讲述“草与树的人生”。他常说：“我们每个人都应该像树一样成长，即使现在什么也不是。但只要你是种子，即便被踩到泥里，十年、二十年之后，你一定能长成参天大树。当你长成参天大树以后，你能给人带来一片绿色、一片荫凉。你能帮助别人，即使人们离开，回头一看，你依然是地平线上一道美丽的风景。”

俞敏洪关于“草与树”的理论得到了《赢在中国》主持人王利芬的赞同，她说：“一直以来没有为‘赢在中国’的创业者找到形象代表，听了俞老师的说法之后，觉得把‘树’当做‘赢在中国’的形象代表很贴切。”

俞敏洪也曾是一棵无名的小草。俞敏洪的人生与创业经历本身就是一部励志教材，他的成功就在于，每次遇到困难与绝望，都能再次站起来，这也是新东方的精神——“从绝望中寻找希望”。

俞敏洪的故事，体现一个成功者艰难的创业和奋斗历程。在某种意义上，俞敏洪对于希望创业和正在创业的年轻人而言，并不在于他身价多少，而在于贯穿了他整个新东方创业过程的种种难能可贵的精神：像树一样地成长、从绝望中寻找希望、忍受孤独、失败与屈辱、追求生命的尊严、把小事情做成大事业、主动把握机会、宽容忍让、让利与分享……

《俞敏洪谈创业》一书是对创业者、管理者的忠告与提醒，是俞敏洪创业精神、创业真经与商道智慧的精华所在！

● 俞敏洪说，新东方是自己出国梦想的“废墟”上长出一棵新苗，对一次次绝望境遇的突破令它茁壮。“新东方的整个创办过程就是从一点点的希望做起，最后不断扩大希望的过程。请记住：绝望是大山，希望是石头，但是你只要砍出一块希望的石头，你就有了希望。”

● 俞敏洪从“失败者”到“成功者”的人生转型，经历了“忍受孤独”、“忍受失败”与“忍受屈辱”的历练。“忍受孤独是成功者的必经之路；忍受失败是重新振作的力量源泉；忍受屈辱是成就大业的必然前提。”

“人永远是孤单地在奋斗”，“你要能够经受得住失败，并且能从失败中奋进”，“你心中有着远大的目标，忍受暂时的苦难和屈辱是无关紧要的。”

● “新东方发展并不是一帆风顺”，正如俞敏洪自己所说，有很多困



境都曾经让自己想到过放弃，但正是一步步跨越了困难，也才有了今天的新东方。“勇敢地面对任何困境，保持乐观的心态，并且坚持到底。态度决定一切，也决定了最终的结局。”

● 作为一个成功的创业者，俞敏洪拥有一种水一样的品格——柔。

“‘做人像水’就是说，你在社会中与别人打交道时，一定要心平气和，就低不就高，不要自以为是，处处狂妄。”

“做人像水，你就能容纳百川，你的心胸就能变成汪洋大海，广阔无边；否则，你永远站在山顶上，你的空间永远是狭窄的，不仅没有容纳别人的地方，最后连容纳自己的地方都会没有，一阵大风就会把你刮到悬崖下去。”

● 作为创业者，一定要懂得与他人分享。一个不懂得与他人分享的创业者，不可能将事业做大。俞敏洪说：“我们最愚蠢的行为就是太执著于自己的东西，把自己的东西捏着不放，不愿意放弃”，“新东方就是这样，我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。”

● 回顾自己的创业过程，俞敏洪总结道：“夫妻店——合伙——股份制改造——上市，经历了一个典型的家族式企业发展过程”。他说道：“新东方其实那几步：第一步是新东方的家族制，导致新东方开始有了稳固的基础；第二步是新东方的分工制，或者叫做诸侯割据，或者说是你说的合伙制；第三步新东方的股份改造，导致最后大家明白在新东方，每一个人应该是什么位置，我能得到什么利益。利益清晰化，权力清晰化，是任何一个机构发展的必然。”

● 俞敏洪有一个比喻：“新东方每个人都是一颗珍珠，我愿意做把珍珠串起来的线，非常耐磨，有自我修复功能，这条线(在)这些珠子中不值钱，但是能把大家串起来，变成美丽的项链。”“现在我愿意变成这么一根线，实际上我也正在做这个工作。线必须坚固耐磨，不管被什么磨都不能断，也就是说我的忍耐力和承受力、宽容度必须是极大的，只要这根线不断，新东方珍珠项链还会再长。所以我觉得我只要做好这根线就行了。”

● 有人说他是中国富有的老师，有人说他是一个纯粹的商人。“我并



没有故意设计自己要从老师变成校长、变成管理者、变成上市公司的老总。但是下一步的发展要求你做出角色的转变”，“如果让我选择终身职业，我是愿意去当一个老师。但是让我现在定位角色，我应该算是一个老板。如果从商业原则上来说，我又是商人、企业家。”

.....

《俞敏洪谈创业》汇集了俞敏洪艰辛创业历程的自述，精彩的创业、管理、用人与领导语录及其励志人生思想的精华。

《俞敏洪谈创业》定位为创业者、管理者的行动指南；企业培训、员工职场学习读物；年轻人、白领人士的励志读本；领导者、成功者的决策参考。



2008年9月



>>>
目录
Contents

第一章

从绝望中寻找希望，人生终将辉煌

——俞敏洪论创业精神与信念

像树一样地成长 / 002

挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上 / 004

三流文人 + 痞子精神 / 008

从绝望中寻找希望 / 014

“追求生命的尊严” / 016

梦想有多大，事业就有多大 / 018

“信念与激情” / 021

第二章

分享与让利

——俞敏洪论创业思维

把小事情做成大事业 / 026

分享理论：财散人聚 / 029

急事慢做：欲速则不达 / 032

把大目标分解成小目标 / 034

诚信是立身之本 / 038

勇敢地面对任何困难 / 040

第三章

“做人像水，做事像山”

——俞敏洪论创业素质与品质

- 一定要有水的精神 / 046
- 做事就像爬山 / 049
- 做主动的人 / 055
- 机会，需要我们去寻找 / 059

第四章

从“零”做起

——俞敏洪论创业全过程

- “个体户”的奋斗 / 066
- 一只土鳖与一群海龟的组合 / 070
- 利益与人性的较量 / 075
- 高层“暗战”：新东方斗争史 / 080
- 褪去“家族色彩” / 086
- 资本的“救赎” / 089
- 扩张，但不会冒进 / 092
- ※ 延伸阅读：俞敏洪谈新东方改革 / 094

第五章

“英雄不问出处”

——俞敏洪论创业用人策略

- 异类的“英雄” / 098
- “以人为本”：四项原则 / 100
- 主张言论自由的传统 / 104
- 知识分子需要被尊重 / 106

第六章

集体英雄主义

——俞敏洪论创业管理

“利益+人情” / 110

建立企业规则 / 114

管理团队职业化 / 117

集体英雄主义 / 120

活的人力资源体系 / 123

※ 延伸阅读：俞敏洪谈管理者能力 / 127

第七章

做把珍珠串起来的线

——俞敏洪论领导力

把珍珠串起来 / 132

用精神力量去领导 / 136

远大的战略眼光 / 138

亲和力是黏合剂 / 139

※ 延伸阅读：俞敏洪谈领导艺术 / 140

第八章

新东方的教育使命

——俞敏洪论经营理念

最高原则：以学生为中心 / 144

教育产业化运作 / 146

精神和经营相结合 / 150

第九章

营销人生哲学

——俞敏洪论营销策略

“广告战” / 154

“免费营销” / 156

“励志”营销 / 158

第十章

繁荣的背后是危机

——俞敏洪论创业危机应对

把危机挡住 / 168

北约危机袭来 / 170

ETS事件 / 174

第十一章

拿美国人的钱，办中国人的教育

——俞敏洪论上市融资

中国最富有的老师 / 182

被推着上市 / 185

拿美国钱办中国教育 / 189

矛盾：学生利益与业绩增长 / 195

第十二章

多元明星团队

——俞敏洪论创业合伙人

徐小平：“俞学大师” / 200

王强：钢铁一般的脆弱 / 204

包凡一：黑暗激情哲学家 / 207

钱永强：耶鲁匕首 / 209

第十三章

生命是一个过程，事业是一种结果

——俞敏洪论创业人生

我的精神生命 / 214

被老婆逼出来的企业家 / 220

追求心灵的富足 / 223

更大的梦想 / 226

父母成就个性 / 230

与死神擦肩而过 / 233

放弃与得到 / 238

退休的计划 / 241

第十四章

找准生命的北斗星

——俞敏洪论别样人生

“未遂诗人” / 246

“商人教师” / 247

评委俞敏洪 / 250

慈善家：悲悯情怀 / 252

第十五章

永不言败

——俞敏洪论励志与成功

寻找生命的榜样 / 256

面团理论：永不言败 / 258

把自卑踩到脚底 / 260

让吃苦成为必修课 / 264

成功“无穷无尽” / 266

后 记 / 268

参考文献 / 269

第 章

从绝望中寻找希望，人生 终将辉煌

——俞敏洪论创业精神与信念

新东方的整个创办过程就是从一点点的希望做起，最后不断扩大希望的过程。请记住：绝望是大山，希望是石头，但是你只要砍出一块希望的石头，你就有了希望。

像树一样地成长

2008年2月，在《赢在中国》节目中，评委俞敏洪对一位参赛选手进行点评，当时他也许还并没有想到，不久之后，他现场即兴点评中的这段“论草与树的人生”将会激起多少人内心的狂澜：

人的生活方式有两种，第一种方式是像草一样活着，你尽管活着，每年还在成长，但是你毕竟是一棵草，你吸收雨露阳光，但是长不大。人们可以踩过你，但是人们不会因为你的痛苦而产生痛苦，人们不会因为你被踩了，而来怜悯你，因为人们本身就没有看到你。所以，我们每一个人，都应该像树一样地成长，即使我们现在什么都不是，但是只要你有树的种子，即使你被踩到泥土中间，你依然能够吸收泥土的养分，自己成长起来。当你长成参天大树以后，遥远的地方，人们都能看到，走近你，你能给人一片绿色。活着是美丽的风景，死了依然是栋梁之才，活着死了都有用。

片刻的寂静后，响起近乎狂热的掌声。俞敏洪的“树草理论”得到了《赢在中国》主持人王利芬的赞同。她说：“一直以来没有为‘赢在中国’的创业者找到形象代表，听了俞老师的说法之后，觉得把‘树’当做‘赢在中国’的形象代表很贴切。”

俞敏洪表示自己也曾是一棵无人知道的小草。学生时代，俞敏洪在北大，什么也不是，不会吹拉弹唱，不会说普通话，进入北大之初，老师和同学经常给俞敏洪的待遇就是“白眼”。

俞敏洪在大学期间是个边缘人物，非常自卑，不愿意跟大家交流。当



时的俞敏洪由于得了一场肺炎，留级到了下一届，虽然俞敏洪跟了两届，但两届都不认为俞敏洪是他们的同学。

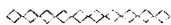
记得我是从北大的80级转到81级的，因为我在大学三年级时肺结核病休一年，结果80级和81级的同学几乎全部把我忘了。当时我的同学从国外回来，80级的拜访80级的同学，81级的拜访81级的同学，但是没有人来看我，因为两届同学都认为我不是他们的同学。我感到非常痛苦，非常悲愤，非常辛酸，甚至自己在房间里咬牙切齿，恨不得把两批同学统统杀光。

如今，俞敏洪明白了当时这种心态是错的。俞敏洪说：当你是地平线上的一棵小草的时候，你有什么理由要求别人在遥远的地方就看见你？即使走近你了，别人也可能会不看你，甚至会无意中一脚把你这棵草踩在脚下。

当你想要别人注意的时候，你就必须变成地平线上的一棵大树。人是可以由草变成树的，因为人的心灵就是种子。你的心灵如果是草的种子，你就永远是一棵被人践踏的小草。如果你的心灵是一棵树的种子，你早晚有一天会长成参天大树。不管你是白杨树还是松树，人们在遥远的地方都能看见在地平线上成长的你。当人们从你身边经过的时候，你能送他们一片绿色、一片阴凉，他们能在树下休息。因此做人的要求是你自己首先要成为地平线上的一棵大树。当你是草的时候，你没有理由让别人注意到你。

俞敏洪说：“你种了一棵树，不能每天都说它长了多少，但是只要你种了，它就会生长。”

人若总想依靠大树成长，就永远只是一根藤；一旦下决心不依靠大树时，也会长成大树。



后来等新东方成立之后，两届同学都追认我为最荣誉的同学了，后来想其实你没理由让别人想起你，如果你是小草，人们没有必要在遥远的地方

