

★★ 作为培训机构，新东方如何成为最具影响力的教育品牌？★★
★★ 教育网络化，俞敏洪如何进一步提升新东方的品牌价值？★★
★★★★★★★ 新东方未来的教育梦想如何实现？★★★★★★

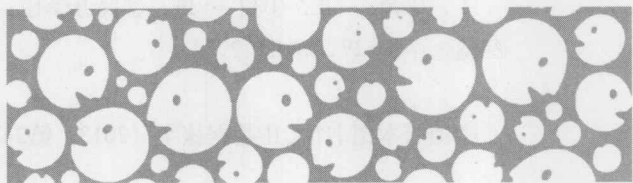
俞敏洪 内部讲话

关键时，贾丹丹 著
俞敏洪说了什么

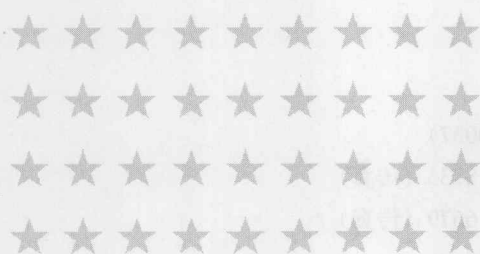
俞敏洪在新东方成长过程中的经营理念是什么
他最受关注的成功历程及其个人的精神魅力在哪里



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



俞敏洪内部讲话



关键时
俞敏洪说了什么

贾丹丹◎著



图书在版编目(CIP)数据

俞敏洪内部讲话：关键时，俞敏洪说了什么 / 贾丹丹著.
——北京：新世界出版社，2013.10
ISBN 978-7-5104-4639-9

I. ①俞… II. ①贾… III. ①民办学校—企业管理—
经验—中国 IV. ①G522.74

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第247524号

俞敏洪内部讲话：关键时，俞敏洪说了什么

作 者：贾丹丹

责任编辑：周 珊 张保文

责任印制：李一鸣 黄厚清

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)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京中印联印务有限公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：14

版次：2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4639-9

定价：29.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

2013年5月，随着以新东方创业故事为蓝本的电影《中国合伙人》上映，关于新东方的“一个土鳖，一个知识分子，还有一个浪漫骑士的中国式成功”的创业故事，被人们津津乐道。电影中3位主人公成东青、孟晓骏、王阳的人物原型，分别是新东方早期合伙人俞敏洪、徐小平、王强。“电影的情节很精彩，但现实中的故事更加精彩，朋友之间的纷争更加残酷，友情也更加浓厚。”看过电影的首映之后，俞敏洪这样说。

其实，新东方早已是人们耳熟能详的教育培训机构。据说，在美国、英国的多所著名高校里，来自中国的留学生有70%是从这里走出去的。20年来，数以万计的年轻人在新东方的帮助下实现了出国梦，从而改变了自己的命运。作为新东方的灵魂人物，一个知识分子型的企业家，俞敏洪凭借永不言败的精神力量，谱写了新东方“知识王国”的神话。

2006年9月7日，新东方教育科技集团在纽交所敲响了股市钟。一路高唱着“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”的俞敏洪，带领新东方成功上市。当天，新东方股票报收20.88美元，与其15美元的发行价相比，收盘价上涨5.88美元，涨幅39.2%。

据当时估算，新东方上市后，44岁的俞敏洪至少拥有高达1.21亿美元的资产。20年前为了赚取出国学费而创办新东方的俞敏洪，由此成为“中国最富有的老师”。人们这样形容他：“在中国的富翁里，他是第一个教书匠；在中国的教书匠里，他是第一位富翁。”

2013年11月16日，是新东方成立20周年的日子。对于新东方的未来，俞敏洪冷静地说：“财富已经不是今天新东方人的第一追求，对于企业来说，如果以赚钱为终极目标，肯定做不长，钱只是过程 and 手段，为了目的服务。新东方现在的最高目标就是教育和教育产品的开发，新教育模式的探

索，为中国未来的教育打开道路。”这才是俞敏洪真正想要的。

所以，俞敏洪给自己以后的人生规划了3条路：第一条是一直留在新东方，打死也不走，一直干到80岁；第二条路是慢慢从目前这个位子上退下来，过轻松逍遥的日子，到世界各地旅游，写写读书笔记或者旅游笔记，像徐霞客那样度过后半生；第三条路是为穷苦孩子办一所真正的私立大学。

从一个农村青年到北大学生、北大英语教师，再到新东方教育科技集团董事长，最后到一位有理想的教育者，这就是俞敏洪的成长路径和人生追求。能够从一位普通教师转变为中国最成功的企业家之一，带领新东方帮助无数青年学子实现留学梦想，为中国培养出众多的国际化人才，并不断探索着更好的教育方式，可以说，俞敏洪的人生道路荆棘丛生，却又富有传奇色彩。

本书根据俞敏洪在各种场合的讲话摘录，着重阐述了俞敏洪的人生经历、艰苦创业、经营理念、管理智慧，以及他的教育梦想和企业家修为，力求向读者展示：俞敏洪如何独辟蹊径，带领新东方在险恶的竞争环境中求得生存；新东方作为后起之秀如何在诡谲的商场中一步步发展壮大，走向欣欣向荣的繁荣之境；作为企业管理者，俞敏洪又是如何在企业成长的关键时刻不断笼络人心、改进管理、提升品牌……

另外，本书也重点讲述了俞敏洪如何发挥自己的性格优势，在一文不名时敢于拼搏、在艰难困苦中勇于坚持、在管理危机中保持冷静、在功成名就时坚守本色……希望读者在通过本书汲取管理经验和商业智慧的同时，也能感受到一种积极向上的人生精神。

历经20年的风雨磨砺，新东方已经成为中国民办教育中最响亮的品牌。随着新的教育梦想的酿造，以及一所不同于目前中国所有大学的私立大学、精英大学的筹备，俞敏洪继续谱写着新东方的未来，创造着新东方的新事业、新神话！

第一篇

关键时刻之绝望与希望的较量

挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上

第一章 在绝望中寻找希望 / 2

- 第一节 绝望是大山，希望是石头 2
- 第二节 只要你想做事，逆境就是常态 7
- 第三节 成功必须练就三种忍受能力 10

第二章 坚守是源自内心的一种动力 / 16

- 第一节 我一直认为我是一只蜗牛 16
- 第二节 坚持不是因为坚强，而是别无选择 21
- 第三节 不要失去追求和跳跃之心 25

第二篇

关键时刻之丛林生存的商业哲学

东方的精神，西方的规矩

第三章 创业没有一成不变的规则 / 32

- 第一节 新东方靠“一把刷子”起家 32

第二节	免费也是一种重要的“武器”	35
第三节	让利，是我制胜的法宝	39

第四章 瞄准市场：价值在先，财富在后 / 44

第一节	要有非常敏锐的市场意识	44
第二节	红海也能变成独特的蓝海	49
第三节	通过“四品”塑造企业品牌	54

第五章 资本博弈的喜悦与哀愁 / 59

第一节	新东方是被推着上市的	59
第二节	我还能左右新东方的理想吗	63
第三节	我没有被资本掌握命运	67
第四节	尽量用资本市场的钱来做事情	71

第六章 要不断变革自己，更新自己 / 77

第一节	企业的成长就像一个人的成长	77
第二节	危机危机，有危险亦有机会	82
第三节	新东方如何应对互联网教育	85

第三篇

关键时刻之管理，戴着脚镣跳舞**管理是一种程序，领导是一门艺术****第七章 管理就是心平气和地做事情 / 92**

- 第一节 从“家族企业”到“现代公司” 92
- 第二节 管理需要以他人为中心的宽容 96
- 第三节 在利益和人情之间寻找平衡 100

第八章 要有体系和制度，按规矩办事 / 105

- 第一节 吵到不可开交，然后产生规矩 105
- 第二节 优秀的管理者应该像优秀的政治家 110
- 第三节 新东方的管理必须走向职业化 115

第九章 新东方的成功是用人的成功 / 119

- 第一节 新东方的事业是人的事业 119
- 第二节 用对一个人，撑起一片天 123
- 第三节 新东方笼络人心的激励机制 127

第四篇

关键时刻之好团队成就大事业

新东方是一个充满团队精神的地方

第十章 凭我自己，新东方没有今天 / 134

- 第一节 一只土鳖带领一群海龟奋斗 134
- 第二节 我愿意做串起珍珠的那条线 140
- 第三节 我像刘备，用眼泪赚取同情 144

第十一章 成功来自团队而非个人 / 149

- 第一节 培养出一批像我一样的老师 149
- 第二节 核心的技术团队要“锁住” 153
- 第三节 必须告别“个人英雄主义”时代 157

第十二章 企业欢迎有智慧、有能力的人 / 162

- 第一节 创业团队需要“孙悟空”式的员工 162
- 第二节 只要是人才，新东方都欢迎 166
- 第三节 陈向东推下去的能力比我强 171

第五篇

关键时刻之文化引导战略 我们要呼唤新东方价值体系的回归

第十三章 新东方到底应该坚持什么 / 176

- 第一节 始终把学生的需求放在第一位 176
- 第二节 新东方永远不做教育之外的事 179
- 第三节 一切为学生服务，一切为员工着想 183

第十四章 传播新东方精神和思想 / 188

- 第一节 把“关爱文化”作为新东方的核心 188
- 第二节 新东方的课堂必须有效、快乐、励志 192
- 第三节 不符合新东方精神的人要排除出去 197

第十五章 立足于价值与责任的守望 / 202

- 第一节 新东方是一项创意产业 202
- 第二节 我们要完成两个社会责任 206
- 第三节 新东方要引领中国教育走向优秀 211

guan jian shi, yu min hong shuo le shen me

Article 01

第一篇

关键时刻之绝望与希望的较量

挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上

第一章 在绝望中寻找希望

第二章 坚守是源自内心的一种动力

第一章

在绝望中寻找希望

第一节 绝望是大山，希望是石头

哪怕是没有任何希望的事情，只要有一个勇敢者坚持去做，到最后就会成为希望。

我最喜欢的是读书和教书，但是假如我只是会读书、教书，别的事情都不去做，新东方也就不会有今天的发展。所以任何事情的成功，都是你不断努力的结果。当你碰到困难的时候，不要把它想象成不可克服的困难。在这个世界上没有什么困难是不可克服的，只要你勇于面对困难，想象着战胜困难后的喜悦，你就会充满信心和力量。

新东方的“在绝望中寻找希望”这句话，跟美国著名的黑人领袖马丁·路德·金所说的话是一样的。他在著名的演讲 *I Have a Dream* 中说了一句话：“With this faith we will be able to hew out of the mountain of despair a stone of hope（怀着这个信念，我们要从绝望的大山中，砍出一块希望的石头）。”

请记住了，绝望是大山，希望是石头，但是只要你能砍出一块希望的石头，你就有了希望。在马丁·路德·金的时代，直到他被暗杀为止，黑人在美国是没有任何社会地位可言的，所谓的“黑人解放”只是句口号而已。黑人坐车不让坐，去饭店吃饭不让吃，电影院不让进，到处都是让黑人绝望的景象。正是像马丁·路德·金这样的人，用鲜血和生命换来了美国黑人今天

第一篇 关键时刻之绝望与希望的较量 挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上

在美国社会中的平等地位。

哪怕是什么都没有希望的事情，只要有一个勇敢者坚持去做，到最后就会成为希望。凡是我身边想要出国的人，只要坚持往下走，我发现最后没有走不了的。真正走不了的人是联系了一年或者两年就放弃了的。两年在你的生命长河中算什么？为了一个伟大的目标，我们努力个三年五年并不算长。

——摘自《挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上》

背景分析

“绝望”与“希望”是俞敏洪在演讲中经常提到的两个词语。在他看来，不管是自己在年少时代的坎坷经历，还是创办新东方的艰难历程，都可以用“在绝望中寻找希望”来形容。

1962年10月15日，俞敏洪出生于江苏江阴一个农民家庭。他在中关村新东方大厦的办公室里还挂着当年农村老家那间破旧故居的照片。在一片长着荒草的土地上，立着两间摇摇欲坠的破瓦房，那就是俞敏洪在江苏省江阴农村的老家。俞敏洪挂出这张照片，为的是永远记住那段艰苦的岁月。

1978年至1980年，俞敏洪经历3次高考，他用坚持和毅力，冲破两次失败的阻拦，最后考上了北京大学西语系。但是进入北大，也是俞敏洪痛苦的开始。在班上，俞敏洪是唯一从农村来的孩子，他不会说普通话，班会上自我介绍时被同学嘲笑是在说鸟语；分班时，从A班被调到最差的C班；大三时患上肺结核休学一年，人变得更加瘦削；大学读了5年，拼命努力，却一直是班上拖后腿的差生……

1985年大学毕业后，俞敏洪留校成了北大的一名教师，接下来便是平淡的教书生活。期间，周围的朋友们陆续出国，俞敏洪也开始为自己的出国梦努力。在1988年，俞敏洪开始刻苦攻读托福和GRE，最终以高分通过了考试。

关键时， 俞敏洪说了什么

但就在俞敏洪全力以赴为出国做准备时，出现了一件让他始料未及的事：1989年，美国方面一改前几年的做法，开始对中国采取紧缩留学政策。此后的两年里，中国赴美留学人数大减，再加上俞敏洪在北大学习成绩并不算优秀，赴美留学的梦想实现的可能性很小。

对于此事，俞敏洪回忆说：“1988年开始联系，遇上了1989年。1989年以后，1990、1991年刚好是美国录取中国学生人数急剧下降的两年，所以我拿到了美国一些大学的录取通知单，但是没有奖学金。当时我一穷二白，美国最低学费也得2万美元，当时相当于人民币12万元，而我当时在北大的工资是100多块钱，怎么可能呢？”算下来，在美国读书所需的学费，是俞敏洪222年的工资。因此，从1988年到1991年，俞敏洪的出国梦在拼命努力了3年多之后，还是没能实现。

后来俞敏洪在校外开设培训班，受到北大的处分，因这一沉重的打击而倍感郁闷和屈辱的俞敏洪决定离开北大。在他离开的第二天，北大就立即收回了分给他的宿舍。转眼间，工作没有了，住房没有了，没有容身之所的俞敏洪和妻子只能四处寻找房子。最后，为了节省支出，俞敏洪租住在北京市郊六郎庄农民的平房里，靠给房东的孩子辅导功课来抵消房租。那时的条件很艰苦，但对于俞敏洪而言，总算有了一个落脚之地，他万分感激。

正所谓“置之死地而后生”，这种近乎让人绝望的境地反而激发出俞敏洪寻找希望的巨大力量。由于已经在教学中积累了丰富的经验，俞敏洪决定投身英语培训行业，放手一搏，在绝望的大山中砍出希望的石头——创办自己的英语培训班。只是连他自己都没想到，这一块希望的石头，后来竟然如此熠熠生辉。

正如俞敏洪所说，新东方是自己出国梦想的“废墟”上长出一棵新苗，一次次绝望境遇的突围，让它茁壮成长，并成为一棵枝繁叶茂的希望之树。事实上，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。像俞敏洪所坚持的一样，哪怕是最没有希望的事情，只要有一个勇敢者坚持去做，到最后就会成为希望。

第一篇 关键时刻之绝望与希望的较量 挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上

后来，俞敏洪将“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”定为新东方学校的校训。新东方上市之后，有人认为这一校训已经不适用了，建议俞敏洪修改校训，但俞敏洪坚持不改，并且后来还将新东方校训进行了扩展：追求卓越，挑战极限，从绝望中寻找希望，人生终将辉煌！

经过在绝望与希望中无数次的挣扎，俞敏洪得出这样的结论：在我们的日常生活中，除非你不去想“希望”和“绝望”这两个词，一旦你想到“希望”和“绝望”这两个词，你想得更多的是你生活中绝望的一面，可以说我们生活的80%~90%是由绝望组成的，而你保持精神不垮就是要从这种绝望中找到一线希望。



拓展透析

人生之中，困难与挫折在所难免，很多时候甚至让人感觉到绝望。但阻碍我们的往往不是困难本身，而是我们自己的想法。遇到困难便退缩不前，手足无措，这样的人永远不会触摸到希望的阳光，而在困难面前敢于突破、不断寻找希望的人，才能领略到柳暗花明处的风景。

很多时候，绝望中的希望就如同阳光藏在乌云背后一样，那些被乌云遮住双眼的人，如果能够拨开眼前的重重迷雾，跳过内心自我设置的樊篱，便能够找到解决问题的方法，在绝望的黑暗之中看到希望的光芒。

日本商界有位著名的企业家坪内寿夫，他是一个不会被困难吓倒，很善于在“绝处”找寻新希望、新出路的人。在坪内寿夫手里，许多濒临倒闭的企业被重新发掘出存活和发展的价值，最终起死回生。

来岛造船公司曾经有过3年的停产，3年后已是负债累累，这期间也有人想挽救来岛造船公司，可是均无果而终。后来，在住友财团的请求下，坪内寿夫买下了来岛公司，并开始 coming 来岛公司看似绝望的未来中寻找让其复活的新希望。

坪内寿夫最先做的工作是进行深入细致的市场调查。他发现来岛不能与三菱、石川岛等大企业相比，于是就考虑专门做小渔民的生意。这样，

关键时，
俞敏洪说了什么

来岛在业务上就避免了与大企业的冲突，同时也可以拓展自己的领域。然后，坪内寿夫采取了3个措施：

第一，当时日本盛行夫妻二人驾一艘机帆船出海捕鱼的作业方式，政府又规定500吨以上的船必须聘请考试合格的船员、船长。小渔民肯定聘不起，也不愿意聘。坪内就把来岛生产的新渔船定为499吨，这就使购船的渔民省去了许多审批手续，买的人也就大大增多了。

第二，坪内寿夫考虑到许多渔民经济比较拮据，无法一次性买下一艘渔船。坪内寿夫就推出分期付款的方法，使多数渔民都有能力购置新船。

第三，考虑到渔民平日都在船上，四处漂泊，只有节日才在家里休息，坪内寿夫就发动全体员工在节日期间分头深入各个渔村，挨家挨户地推销。

通过这些措施，来岛公司生产的新渔船销售得很快。这样，不仅有力地促进了爱媛县的渔业生产，使之很快成为日本第二大捕鱼县，而且来岛也起死回生，迅速发展壮大。短短8年，来岛造船量跃居日本造船业的第五位，世界船业的第二十二位。

停产3年、负债累累的来岛造船公司，是一座绝望的大山，想要挽救它，必须不畏困难，努力寻找解决问题的方法，从绝望的大山上勇敢地砍下希望的石头。尽管当时的来岛公司前途未卜，大家都只看见一片黑暗，坪内寿夫却发现了黑暗中的希望所在：发挥来岛公司的强项，避开硬碰硬的竞争冲突，才能使之发展壮大。

其实，困难和绝望像迷雾一样，迷惑的只是那些内心懦弱、不去寻求突破的失败者；而对成功者来说，它们只是找寻阳光道路上的一层薄雾，不足为惧。后者会选择在绝望的大山压来时，不去推诿、抱怨、绝望，而是肯定自己、相信自己，选择用坚强的意志和不懈的努力去寻找突破困境的方法。

因此，没有绝望的事，只有绝望的人。在企业发展的过程中，企业管理者应始终坚信：眼前的迷雾只是暂时的，任何事情都能够解决，只要不被眼前的“绝望”吓倒，冷静地整理思路，就能够“守得云开见月明”，看到前进道路上的希望之光。

第二节 只要你想做事，逆境就是常态

常常有人问我成功的概念，我说“成功”是活着的人不能说的词，因为只要你想做事，逆境就是你的常态；如果不想做事，失败就是你的常态。

人这一辈子，如果想要成长，最重要的是求得自己内心的坚强。只有自己勇敢、坚强起来了，才不会被难倒。这里所说的勇敢、坚强，不是指被世事沧桑摔打以后，最后变得老于世故，对任何东西都不再动情的冷漠态度。

一个不动感情的人绝对不会产生激情，也绝不会产生向上的力量。我们所要的，是在历经磨难后，内心产生的另外一种状态，这才是真正的坚强——这个“坚强”体现在你愿意接受现实世界，对现实世界更加敏锐。这种“坚强”，我们可以称之为信念。

信念，是从你内心产生的一种坚强。也许有人会问，到底什么是内心产生的坚强。很简单，在你面对任何艰难困苦、曲折失败的时候，相信自己未来能够做成事情，相信自己能够继续往前走。

常常有人问我成功的概念，我说“成功”是活着的人不能说的词，因为只要你想做事，逆境就是你的常态；如果不想做事，失败就是你的常态。活着就是在起起伏伏中前进，成功就是不管你怎么跌倒，还要爬起来。坚强的人，都是能够从失败中站起来的人。

——俞敏洪2008年在武汉“名家论坛”上的讲话



背景分析

1991年的一个夏夜，俞敏洪推着装满行李的三轮车离开了北大南门。可以说，这一次人生的突围，对于俞敏洪而言有着分水岭的意义：当时