

中国著名企业家系列
管理日志系列 ⑦



张翼 乔虹 ◎ 编著

俞敏洪 管理日志

中国著名高校十大商学院院长

联合推荐

房以宁 (北京大学)

张维炯 (中欧商学院)

陆雄文 (复旦大学)

王重鸣 (浙江大学)

蓝海林 (华南理工大学)

钱颖一 (清华大学)

项兵 (长江商学院)

徐飞 (上海交通大学)

白长虹 (南开大学)

李光金 (四川大学)



中信出版社·CHINACITICPRESS

俞敏洪 管理日志

张翼 乔虹◎编著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

俞敏洪管理日志/张翼, 乔虹编著. —北京: 中信出版社, 2010. 3

(中国著名企业家管理日志系列)

ISBN 978 - 7 - 5086 - 1877 - 7

I. 俞… II. ①张…②乔… 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 239333 号

俞敏洪管理日志

YU MINHONG GUANLI RIZHI

编 著: 张翼 乔虹

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 20.5 字 数: 300 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版 印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 1877 - 7/F · 1873

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

代序

追梦与造梦：俞敏洪的向上生长

俞敏洪彻底地迷恋上了《论语》，如痴如醉。

饱览《论语》，是俞敏洪提升管理思想与精神境界最直接的方式。“我的人生经历已经足够丰富，最重要的是把人生阅历升华为个人思想。所以我最近开始重新阅读《论语》，作了很多批注。”

说到底，儒家哲学是培养践道者，也就是培育能够担当传播文化使命的特殊阶层。坚守一份宁静与淡定，安顿心灵、升华境界，这是俞敏洪精读《论语》的收获。

创业创富17年，俞敏洪一直在苦心孤诣地树立一种“从绝望中寻找希望”，为理想主义鼓呼的新东方精神，这种精神气韵足以揭示新东方成功的所有奥秘。变革管理思维，致力于人的进步与发展的公司才是伟大的公司。时下，新东方以及俞敏洪面对的课题是：如何立足于价值与责任的守望，将“建立在理想主义基础上的利益实现”进行到底，以及如何通过涵养式有机增长，为利益相关者提供恒久而充实的价值？

2009年11月6日，北京，中关村西区，新东方大厦9层贵宾室，俞敏洪接受了笔者的专访。当下，市面上关于俞敏洪的各类书籍版本众多、不一而足，按照俞敏洪的说法，“那些作者几乎没有一个见过我本人，有的作者在写书的过程中给我打过电话，但我婉言谢绝了大部分的采访”。

作为新闻记者、财经作家，笔者历时6年跟踪采访报道新东方。6年来曾经为俞敏洪的传奇击节称叹，也曾为新东方的内乱扼腕喟叹。沉溺于驳杂、浩

渺的海量信息之中，笔者试图提炼、归结出深邃的意蕴与哲理，但知易行难，殊非易事。写作本书是一个艰辛而快乐的过程。最重要的是，笔者急于将由俞敏洪的思想洋溢而出的感动和感恩，传播给更为广泛的受众。接受笔者专访时，俞敏洪坦称：“我愿意接受你的访谈，也希望你来写一本书，系统全面地梳理我的所有思考和感悟。”

现将访谈录全文引用，并以此作为本书序言。

笔者：为了写作《俞敏洪管理日志》一书，我浏览了近10年以来几乎所有你的内部讲话、公开演讲和有关你的新闻报道，感觉中国古典文化对你影响比较深，比如读《三国演义》时，你通过分析刘备、曹操的用人得失与成败，得出基本结论：管理企业要在利益和人情之间找平衡。你在新东方内部最为混乱的时期把《三国演义》又钻研了一遍，这本书对你性格改变、思想提升产生了哪些影响？

俞敏洪：其实不只是《三国演义》，《论语》、《老子》这些会聚中国古代文化成就的经典著作，对我都有很大的影响。我记得上中学的时候读《水浒传》的小人书，对情感与忠诚体会得很多。小时候在农村看到亲兄弟可以为了一点小事打得不可开交，恨不得把对方掐死；但一旦别人招惹了其中一个，兄弟俩立马就会联合起来，把别人制伏后，兄弟俩再接着打。

北大求学的5年，我阅读了800多本书，其中包括很多古典文学作品，印象比较深的是《三国演义》讲述的诸侯并起、英雄聚义、争夺天下的故事。经营企业之后重读《三国演义》，我就总在想，刘备、曹操为什么能成大事？刘备、曹操有什么与众不同的特质？刘备、曹操靠什么方式凝聚起一支“经理人”团队？那些龙精虎猛的“经理人”为什么对刘备、曹操格外坚贞和忠诚？此外，我还经常琢磨为什么“市井无赖”刘邦能够赢得天下而“西楚霸王”项羽却自刎乌江？曹操的形象在小说里被演绎成了乱世奸雄，真实的曹操其实并不能说是奸诈。曹操十分推崇《孙子兵法》，他对《孙子兵法》作过详尽的注解，我仔细阅读过，获益良多。我很喜欢、很钦佩曹操，曹操这个人意志坚定，知人、识人，尊重人才，而且很会用人，知道把合适的人安置到合适的岗位，从而创造出了人才辈出、人尽其才的大好局面。曹操的雄才大略足以吸引

天下的英雄追随他。

反复阅读《三国演义》，我得出一个基本结论：利益、情谊、理想、目标，这些都是维系团队、成就事业的关键因素。

1993年我和妻子创办了新东方，后来我从海外请回了徐小平、王强，并陆续请走了公司里的家人和亲戚，实现了新东方从个体户、夫妻店到现代公司的痛苦转型。再后来，新东方在美国上市，很多人都说新东方成功了。可以说，新东方的成长和发展与我的个性息息相关。不过我做不了曹操，因为我的个性比较弱。我这个人，性情比较宽容，乐于容纳，不会表现得特别强势也从不独断专行，我喜欢倾听朋友们的建议和忠告，我喜欢跟着朋友们转。在新东方，我具有作为创始人的地位和权威，自认为在战略判断上一般不会犯错，我的身边也没有诸葛亮来帮我判断和抉择。从个性上来说，我可能更像刘备。

笔者：你的博客文章，总是会让人生出一种深切的感动，总是会让人体会到一种力量的传递。精神激励、心灵励志是新东方以及你本人一直着力培育的一种精神气质，这种气质也已固化为新东方的一种核心竞争力，并且塑造了一群理想主义者“致富”的形象。但是从新东方离职的骨干教师却曾经不无激情地指出，“新东方成功地制造了理想主义者创业的假象”。

俞敏洪：“新东方成功地制造了理想主义者创业的假象”这句话，是在新东方没有获得利益的失落者发表的言论。精神激励、心灵励志已经成为新东方的一种独特文化。今天，对于新东方绝大多数人来说，新东方就是一个理想主义者的家园。不过，理想主义是靠利益驱动实现的，新东方是我和一帮志同道合的朋友创下的基业，即使是创业的最初阶段也没有出现过那种过分宣扬情谊、无私无我、极度理想化的场景。

我是理想主义者，但我不要新新东方员工和我一样充满理想主义。我承认，新东方从成立的那一天起，就是以利益驱动为主体的。所有的理想都要靠人才去创造，而人才是需要利益实现去维系的。新东方能有今天，是拼死拼活干出来的，是利益实现、情感维系、理想驱动的结果。新东方的理想主义不是理想化，我们的理想主义是建立在现实主义的基础之上的，走向美国资本市场也是一种现实主义的具体体现，如果没有现实主义的考量，作为公司的新东方

恐怕难以生存。

为什么我每次去西藏都会感动？因为看到很多藏民穷苦了一辈子，为了一次朝圣甘愿“五体匍匐十万计”，一路磕头磕到拉萨，然后带着无比愉悦的心灵满足离开布达拉宫。上市公司不是宗教机构，很难达到靠信仰支撑的境界，能做到理想感召就已经是极限了。经营新东方这些年来，我不停地向员工们灌输一种价值观和事业理想，我们的理想是不断更新的，比如近年来我一直以建立一所真正意义上的私立大学的理想来鼓励新东方员工。

理想主义与现实主义并不矛盾，理想主义的实现可以依凭多个载体，比如你可以是非营利性机构，你可以是私人化机构。这些年来，新东方的公司属性不断变化，从个体户到合伙制再到股份制，但是对于我来说，从事教育事业的崇高感、使命感、责任感、道德感从未改变。直面现实，不再绝望、不再痛苦，而是努力、专注地寻求生活与事业的空间，以我们的人文情怀给予中国最广大学生群体以精神的鼓励和人格的培养，新东方的理想主义是建构在对中国教育、中国学生的深刻理解之上的。在我看来，一群人、一个机构，不再自顾自地埋头赶路，而是经常性地抬头看蓝天，那就是一种朴素的理想主义。

笔者：独具个性的教学方式、另类风格的教师形象，是新东方最为显著的比较优势。从一定意义上说，授课教师是新东方最为珍贵的核心资产，但是数以千计的授课教师的价值观、道德观的养成，是个非常严肃的课题。这个问题解决不好，很可能会引发或然风险。

俞敏洪：新东方现在有8 000多名授课教师，这是新东方的核心资产。数量如此庞大的一群知识分子，如何管束？首先是在理念与行为层面进行积极引导和道德约束，其次要让大家知道新东方所能承受和容忍的底线所在。我们不可能也没必要全天候监控授课老师的行为，但是职业操守的准则，我们会宣贯到所有教师。所谓底线就是动摇不得的“红线”，谁也不能触碰，我必须保证新东方的安全运行。在所有的宽容之下，必须确保新东方系统的经营安全，这就是我绝不妥协的原则。

6年前，新东方一所分校的校长，犯了严重的经济问题，这事儿发生在现在的话，我肯定会把他送进监狱。但当年我没有那么做，因为那时候我还没有

摆脱“哥儿们义气”，出于体恤、宽恕的现实考虑，只是要求他清退了所挪用的款项。回望过往的创业史，新东方曾经混乱到了崩溃的边缘，但是我始终认为那时候我与那帮朋友吵架，不存在善与恶的问题，主要是心态的差异、意见的分歧而已。所以那时候的纷争不存在惩罚谁的问题，关键是你要开放胸怀，能够无限制地宽容他人。但是现在回想对那位分校校长的处理，我确实太过宽容了。我当年的思想认识还比较知识分子化，不像个谙熟法律、善于管治的企业家。我记得很清楚，当年参与处理那位分校校长问题的新东方中层员工灰心丧气了两个多月，他们对我的纵容行为感到失望和伤心。“既然你连这样的恶都不惩罚，那你也就不可能弘扬真正的善，我们觉得跟着你是有危险的”，这就是当年大家对我的批评之词。

现在，我的认识有所改变，我认为，某些道德败坏的行为，如果不进行示范性惩罚的话，机构就会崩溃。我给你举个例子，2008年，新东方一所分校的人力资源部负责人，通过虚开身份证的方式，侵吞了新东方五六万元。我们起诉了他，2009年8月他被判刑两年。按照我以前的处理方式，只要把钱退了，全都一笔勾销，但这次我决定严惩不贷。道理很简单，在一个组织机构里面，如果不对这样的行为课以重律的话，很可能对其他新东方员工造成误导。新东方已经走过了16个年头，这是我第一次把犯有经济问题的中层送进监狱。

为什么非要这么做？为的是让新东方的管理更加规范化、严肃化、法治化，引导授课教师、经理人阶层真正以专业、职业的心态做事情。我觉得这是我从西方公司中学来的管理方法。后来在新东方内部会议上，我说所谓的善，是以有能力惩罚恶为前提的，否则，善就是不可持续的。《论语》讲的都是向善与仁德，但是孔子并没有讲如何惩戒恶的行为。很多官员都会背诵《论语》的章节，但其中还是有很多人成了不折不扣的贪官，所以我对肃贪非常支持。没有规矩的话，文化无法真正得到弘扬，道德也会沦丧。

笔者：新东方的经营团队、业务团队，如何达成“自由精神”与“职业精神”的协调？这样的问题，在你看来是否是新东方最为棘手的管理问题？

俞敏洪：“自由精神”与“职业精神”的契合，确实是我思考比较多的文化和管理问题。做事的时候，我会尽量多地站在对方的角度去考虑问题，继而

向着尽量符合对方期望的方向去作出决定。在新东方的日常管理中，我几乎从来不用强制性、指令性的词汇，比如“你必须这样”、“你照这样去做”。我经常在公开场合说自己性格比较柔弱，新东方的员工大多都知道，我在处理公司内部事务时权衡得比较多，让步也比较多，但所谓的柔弱并不意味着我没有原则，缺乏决断力、判断力。有时候我也会因为过多考虑情感因素、现实境况，影响了做事的策略，但做事的原则我是坚定不移的。如果在员工心目中，老板是一副软绵绵的形象和做派，就很难管理好企业。这些年来，我觉得自己值得骄傲的一件事情是在员工、学生、公众心目中打造了一个积极、正面、阳光的个人形象。

自由主义精神是一种思想境界，并非是指行为上的为所欲为、无所顾忌。按照卢梭的说法，“人是生而自由的，无往而不在枷锁之中”。只有身受束缚才能跳出最美的舞蹈，这是我在雪地上滑单板时得出的感悟。作为个体，你可以叛逆，但是身处机构之中，你心生太多叛逆那绝对是不允许的，个体的自由不能危及组织的安全与健康。我坚决支持授课教师们的独立思考、独立人格、独立思想，但是，如果放纵 8 000 名授课教师追逐自由化，新东方的存续就会面临巨大挑战。

笔者：如何在总部集权与区域分权之间实现制衡？如何在全国市场的标准化方面与区域市场的个性化方面实现平衡？这两个问题几乎是所有公司从区域性向全国性跃进时面临的共同难题。新东方也曾经一度积极试验、勇敢改良，到现在为止，有没有寻找到更好的解决办法和管理方式？

俞敏洪：目前新东方在全国范围内拥有 43 所分校，集权与分权，在新东方是统一的。人事权已经放给了分校负责人，我只负责各地分校校长的任免。财务权还控制在总部，但是绝大部分经营权已经下放到分校，对分校的要求是必须与总部在战略、目标、文化等方面保持高度一致。周成刚是新东方教育科技集团常务副总裁，43 所分校的项目、业务方面归他管理；陈向东是新东方教育科技集团高级副总裁，43 所分校的经理人归他管辖。我把这种管理方式定义为矩阵式管理模型。周成刚、陈向东是我最主要的助手，我负责新东方整体的系统建设与战略规划，这种管理模式还会不断演变，继续调适。

一线城市的布局早已完成，这些年新东方一直在往二线城市突进，二线城市是最需要梦想和教育的。二线和三线城市，我们会采取连锁授权的方式经营。长期以来，我们对连锁经营非常谨慎，在二线和三线城市的连锁，也只是少儿英语培训、中学课外辅导的品牌授权连锁，新东方提供资源支持。

早年新东方进行组织体系改造时，我是把总裁的位子让出去了的，那一时期，总裁办公会、董事会我参加得都比较少。放权的苦与乐，我都是经历过的。为什么很多老板不敢放权？因为他会在心理上产生失落感。关于放权，我没有犹豫，放权不会对我在新东方的个人形象、个人地位产生任何影响。从长期来看，放权是一种必然，然而放权也不是一蹴而就的，需要强化人才梯队建设。放权之后，公司要稳健前行，不能因此产生业绩滑坡，这是放权的前提。就目前来说，新东方尚处于放权和集权的中间状态。对于新东方而言，精神上对我的依赖是日见强化，管理上对我的依赖是在逐渐弱化。

笔者：对于细节，你一直非常敏感、格外在意。对细节的过分干预，是否也会在客观上造成放权、授权以及宏观战略问题的搁置？

俞敏洪：凡是白手创业的人，都会对细节非常在意。据我所知，史玉柱对自己的要求是把网络游戏的细节做到“变态”的地步。关键的问题是，一旦放权之后，你必须从细节中超脱出来，不要越位去和别人抢权。这种情况以前在新东方出现过，下属们也因此对我有意见。我已经学会了从具体事务中“自拔”，比如今天在长春召开新东方分校校长会议，我拒绝了邀请没有过去。如果我去了，我的讲话会影响其他高管的决策。

读EMBA对我没有任何意义，我手下的高管有博士也有EMBA，财务报表有CFO帮我打理，数据分析有人帮我解读，我觉得我不需要再沉浸到那种具体的操作与管理中。专业的事情让专业的人去做，现在的新东方有这样的财力。我是董事长兼CEO，我的管理应该立足指导层面，而不是应用层面。战略设计不是读EMBA能学到的，我一直想读个哲学、社会学、教育管理学、伦理学之类的学位。

新东方如何才能活得好？要为国家教育拾遗补缺的事情，比如学前教育、课外辅导、英语培训，这些都是为了和国家教育作配合。

经营企业，如果看不到细节的话，也会很糟糕。问题在于你是插手到细节里面，让系统瘫痪，还是发挥系统的作用，把自己从细节中超脱出来。对我来说，大部分细节事务都能够超脱了，但假如我办公室的电灯坏了，我还会自己去鼓捣鼓捣，因为觉得好奇、好玩。

笔者：1993年创业至今，新东方以及你本人经历了太多的坎坷和磨难。很多与新东方同期甚至更早创办的教育企业不可避免地成了牺牲品，“周期律”似乎已经成为大多数中国企业的宿命。商业实践离不开对企业家精神的解读与铸就，暗合商业规则的企业家精神尤其重要。你如何定义和理解企业家精神？

俞敏洪：我都不知道自己是否有企业意识和企业家精神。创办并且管理着新东方，我现在越来越强烈地感觉到新东方的管理需要规矩。我对任何宗教都没有虔诚的皈依，但是我对佛教弘扬的积极向善、期待来世的思想很推崇。当然，我期待的是明天，而不是来世。既然有今生今世在这里，不就是老天赐予的最好礼物吗？认真、谦卑、努力地过好每一天，就是我的信念。

在我看来，所谓企业家精神，和刘邦、朱元璋打天下的精神是一样的，都是要无中生有，拼力闯荡出一片属于自己的天地。企业家一定是具备英雄主义情结的。做大事者，必有义气，必有胆略。企业家之间如果缺乏必要的信任与支持，那也不是企业家精神。襟怀坦荡的企业家，敢于向公众坦白自我，勇于向公众展示个性。王石、牛根生、马云、史玉柱，他们都让我很敬佩。坦率地说，和王石他们相比，我不认为自己是企业家。

企业家就要敢于迎接失败和责难，敢于面对公众对于企业家的抨击和苛责。仁者可以做不仁之事，不仁者做不了仁者之事，这是我对《论语》中的一句话的解读。身为企业家，假如你是位仁者，偶尔做了点不义的事情也可以被原谅。但如果企业家本身就是不仁义的，想要“漂白”自己也是一种徒劳。很多企业家内心的纠结，是因为很多事情无法“漂白”。从这个角度来说，我觉得从事教育事业是一种幸运和幸福。

目 录

C O N T E N T S

代序 追梦与造梦：俞敏洪的向上生长 / XI

一月 /001

挣脱生命的束缚

- 1月1日 穿越地平线 / 002
- 1月2日 父亲和母亲 / 003
- 1月3日 高考，痛并快乐着 / 004
- 1月4日 留学梦 / 005
- 1月5日 生命中最重要的两个女人 / 006
- 1月8日 一棵无人知道的小草 / 007
- 1月9日 北大端了我一脚 / 008
- 1月10日 逃离北大 / 009
- 1月11日 别无选择的坚持 / 010
- 1月12日 没有希望的事业 / 011
- 1月15日 痛苦的蜕变 / 012
- 1月16日 与束缚抗争 / 013
- 1月17日 生命在于持久的绽放 / 014
- 1月18日 师道之尊 / 015
- 1月19日 最精彩的人生 / 015
- 1月22日 在比拼中成长 / 016
- 1月23日 心理承受力 / 017
- 1月24日 成功是一种心态 / 018
- 1月25日 垫脚石 / 019
- 1月26日 超越自卑 / 020
- 1月29日 高增长是实现成就感的必要 / 021
- 1月30日 摩托艇与滑水板 / 022
- 1月31日 顺其自然 / 023

二月

/025

精神的涅槃

- 2月1日 『未遂』诗人的自白 / 026
 2月2日 摆脱『田螺』式的胆怯 / 026
 2月5日 人生的踏实状态 / 028
 2月6日 慎思、慎独 / 029
 2月7日 心态的力量 / 030
 2月8日 不一样的身份 / 031
 2月9日 禅宗的『五随』 / 032
 2月12日 所应追求的希望和勇气 / 033
 2月13日 蜗牛的坚持 / 035
 2月14日 专 注 / 035
 2月15日 在你的内心写下：相信未来 / 037
 2月16日 心灵的富足 / 038
 2月19日 突破自己 / 039
 2月20日 精神财富的力量 / 040
 2月21日 自我膨胀是大忌 / 041
 2月22日 困难就像狗一样 / 043
 2月23日 优秀是一种习惯 / 044
 2月26日 成功是必然 / 045
 2月27日 等待是为了获得更多主动 / 046
 2月28日 成功，不可言说 / 047

三月

/049

野蛮生长的苦与痛

- 3月1日 慷慨悲壮的感觉 / 050
 3月2日 通过『利他』，实现『利己』 / 051
 3月5日 共建『新东方思想』 / 052
 3月6日 『三驾马车』雏形 / 053
 3月7日 三流文人的痞子精神 / 054
 3月8日 凭我自己？新东方没有今天 / 055
 3月9日 勇敢冒险赌未来 / 056
 3月12日 『无情无义』的海归 / 057
 3月13日 了断家族制 / 058
 3月14日 寻找利益与人情之间的平衡点 / 059
 3月15日 利益、权力、人情 / 060
 3月16日 艰难时刻 / 061
 3月19日 守规矩的反而死定了？ / 062
 3月20日 盗版，无奈的错误 / 063
 3月21日 输与赢的可持续性 / 064
 3月22日 侵犯版权的解决方案 / 066
 3月23日 法律风险与市场机遇 / 067
 3月26日 俞敏洪的恐惧 / 068
 3月27日 这一次飞跃，遍体鳞伤 / 069
 3月28日 『知识禁运』终结 / 070
 3月29日 新东方一定要慢慢改变 / 071
 3月30日 相信新东方 / 072

四月

/075

资本博弈的爱与愁

- 4月2日 盗版·冲动的惩罚 / 076
 4月3日 教育如何产业化? / 076
 4月4日 用生命换回新东方 / 077
 4月5日 『逼宫』事件的冷思考 / 078
 4月6日 个人英雄主义时代 / 080
 4月9日 一言难尽的公司政治 / 081
 4月10日 个人服从集体 / 082
 4月11日 新东方无权伤害任何人 / 082
 4月12日 管理跟不上业务发展 / 083
 4月13日 新东方必须做的事 / 084
 4月16日 『乱』是快速发展的代价 / 085
 4月17日 管理者必须职业化 / 086
 4月18日 集团化和股份化 / 087
 4月19日 为什么要上市? / 088
 4月20日 重新确定游戏规则 / 089
 4月23日 产权是张网 / 090
 4月24日 新东方不可能走回头路 / 091
 4月25日 归属感 / 093
 4月26日 我还能左右新东方吗? / 094
 4月27日 管理权的限制 / 095
 4月30日 上市之悔 / 096

五月

/097

如此公司

- 5月1日 愿景的数字化描述 / 098
 5月2日 『大脑』指挥『身体』 / 099
 5月3日 拖船与驳船 / 100
 5月4日 我们就是—家服务公司 / 101
 5月7日 什么是管理? / 102
 5月8日 管理如何到位? / 103
 5月9日 张力和弹性 / 104
 5月10日 一栋楼引起的纷争 / 105
 5月11日 现金流为王 / 106
 5月14日 质量第一、数量第二 / 107
 5月15日 董事长的原则 / 108
 5月16日 乳业危机和百度风波的启示 / 109
 5月17日 复制北大的精神与文化 / 110
 5月18日 再造了一个『新』新东方 / 111
 5月21日 让老师富有 / 112
 5月22日 新东方到底谁说了算? / 113
 5月23日 教育产业的特殊性 / 115
 5月24日 构建监控体系 / 116
 5月25日 利益合作关系泛道德化 / 117
 5月28日 新东方不会乱 / 118
 5月29日 垂直管理的学问 / 119
 5月30日 减少亲历者为 学会授权放权 / 120
 5月31日 『土鳖』与『海龟』的交融 / 121

六月

/123

新东方为什么没有垮？

- 6月1日 以诚信对抗挤兑风险 / 124
- 6月4日 『30%原则』 / 125
- 6月5日 新东方内斗的真相 / 126
- 6月6日 回归理性 由乱到治 / 127
- 6月7日 转型危机 / 129
- 6月8日 经营事业就会有风险 / 130
- 6月11日 免费试听16次 / 131
- 6月12日 新东方的两个秘密 / 132
- 6月13日 集团管控、集团战略 / 133
- 6月14日 拒绝连锁经营 / 134
- 6月15日 可控的人员高流动率 / 135
- 6月18日 人才不是核心竞争力 / 137
- 6月19日 创造源头活水 / 138
- 6月20日 最有保障的机构 / 139
- 6月21日 保护隐私 / 140
- 6月22日 宽容 / 141
- 6月25日 缺的就是一点儿耐心 / 142
- 6月26日 重塑企业文化 / 143
- 6月27日 必须在精神上有一种耐力 / 144
- 6月28日 信念和激情 / 145
- 6月29日 以外部利益相关者为重 / 146

七月

/149

如此企业家

- 7月2日 商人？教师？ / 150
- 7月3日 商人的作用 / 151
- 7月4日 人没法自己活着 / 152
- 7月5日 转型：从老师到企业家 / 153
- 7月6日 创始人的气质、公司的性格 / 154
- 7月9日 企业家的脾性 / 155
- 7月10日 软弱的个性 / 155
- 7月11日 欢迎对手 / 156
- 7月12日 考验仍在延续 / 158
- 7月13日 家庭的分量 / 159
- 7月16日 留学与否，都可以改变命运 / 160
- 7月17日 用对一个人，撑起一片天 / 161
- 7月18日 投身教育，是我一生的理想 / 162
- 7月19日 让更多的人享受你的荣耀 / 164
- 7月20日 一种精神的存在 / 165
- 7月23日 做人像水，做事像山 / 166
- 7月24日 先迎合，再引导 / 167
- 7月25日 我不进步，新东方就不会进步 / 169
- 7月26日 比贫穷更绝望 / 170
- 7月27日 股价 / 171
- 7月30日 自我收敛与自我张扬 / 172
- 7月31日 平衡与调和 / 173

八月 /175

做人、做事、做新东方

- 8月1日 抛弃失败，抛弃成功 / 176
- 8月2日 市场化教育与教育市场化 / 177
- 8月3日 用教育的精神经营企业 / 178
- 8月6日 来自网络的恶意攻击 / 179
- 8月7日 维权还是恶搞？ / 180
- 8月8日 摆脱具体事务的羁绊 / 181
- 8月9日 给我2年时间读书，思考 / 182
- 8月10日 媒体对新东方的误读 / 183
- 8月13日 两个乞丐的差异 / 185
- 8月14日 最大的营销还是培训学生 / 186
- 8月15日 令人意外的新东方 / 187
- 8月16日 最难做到的是人和 / 188
- 8月17日 民营教育资本 / 189
- 8月20日 新东方最终选择了俞敏洪 / 190
- 8月21日 教育是一种气场 / 192
- 8月22日 天将降大任于斯人 / 193
- 8月23日 两权分离，势所必然 / 194
- 8月24日 新东方没有原罪 / 195
- 8月27日 酒文化 / 197
- 8月28日 新东方校训永不过时 / 198
- 8月29日 价值观念比企业战略更重要 / 199
- 8月30日 关于竞争的真实解读 / 200
- 8月31日 建构一种不可替代性 / 201

九月 /203

创业，急事慢做

- 9月3日 白话「唐僧团队」 / 204
- 9月4日 鼓动大学生创业是个美丽的错误 / 205
- 9月5日 大学生创业缘何成功率低？ / 206
- 9月6日 如何驾驭「大拿」？ / 207
- 9月7日 远离「非正常死亡」 / 208
- 9月10日 把大事分解成小事 / 209
- 9月11日 创业，敢赢不怕输 / 211
- 9月12日 要懂得分享 / 212
- 9月13日 赢 / 213
- 9月14日 大学生创业的8种能力 / 214
- 9月17日 「锁住」核心层 / 215
- 9月18日 利益当前，友谊是苍白的 / 216
- 9月19日 给「野马」套上「笼头」 / 217
- 9月20日 年轻气盛不算缺陷 / 219
- 9月21日 奔放的个性要适可而止 / 220
- 9月24日 创业不是一时冲动 / 221
- 9月25日 忍受孤独，忍受失败 / 222
- 9月26日 鼓励人才走出去 / 223
- 9月27日 强化控制力，防范力 / 225
- 9月28日 领先半步就是竞争力 / 226

十月

/229

让现在的行动拥有未来的意义

- 10月1日 让现在决定未来 / 230
 10月2日 基业如何长青? / 231
 10月3日 不断地创造成就感 / 232
 10月4日 充满幸福的期待与向往 / 233
 10月5日 老板最讨厌哪些人? / 234
 10月8日 市场经济道德 / 235
 10月9日 自由主义与职业意识的结合 / 236
 10月10日 职业是一辈子的爱好 / 237
 10月11日 从公司治理到市值管理 / 239
 10月12日 利益分配永远没有最优 / 240
 10月15日 连锁加盟为何困难重重? / 241
 10月16日 淡化「山头主义」 / 242
 10月17日 经营公司跟做人一样 / 243
 10月18日 如何理解雄才大略? / 244
 10月19日 牺牲局部成就整体 / 245
 10月22日 自以为是的心态很可悲 / 246
 10月23日 江湖义气「注解」 / 248
 10月24日 捍卫新东方文化 / 249
 10月25日 如影随形的危机感 / 250
 10月26日 以他人为中心 / 251
 10月29日 CEO的工作是什么? / 252
 10月30日 沉重的财富 / 253
 10月31日 个人责任感 / 254

十一月

/257

人生为一大事而来

- 11月1日 心灵的重塑 / 258
 11月2日 关于奋斗 / 259
 11月5日 卖胶卷的小男孩 / 260
 11月6日 找到你的「手杖」 / 261
 11月7日 「留学垃圾」现象 / 262
 11月8日 很容易开始，却不容易结束 / 263
 11月9日 谈论「新京商」 / 264
 11月12日 给自己一个方向 / 265
 11月13日 兴趣比爱更重要 / 266
 11月14日 规划自我 / 267
 11月15日 领导力的形成 / 268
 11月16日 大公司、小体系 / 269
 11月19日 慈善、思维的反转 / 270
 11月20日 用美国的钱做中国的慈善 / 271
 11月21日 发展、责任、使命 / 273
 11月22日 品质、品行、品位、品格 / 274
 11月23日 财富的意义 / 275
 11月26日 努力+智慧=收获 / 276
 11月27日 摆脱依赖 / 277
 11月28日 教育的本质与核心 / 278
 11月29日 让自己暂停 / 279
 11月30日 拳击手与短跑冠军 / 280