

MINHONGDE RENSHENG
JIANGHU
YI MINHONG
DE JIANGHU
HONGRENSHENG



俞敏洪的 人生 工作

刘盼盼 ◎

- 一本揭秘新东方成功秘诀的书籍
- 一本告诉众多管理者该如何管理的书籍
- 一本让你成为一个很出色的管理者的书籍

贵州出版集团
贵州人民出版社

YU MIN HONG DE REN SHENG
JIANG HU
YU MIN HONG DE JIANG HU REN SHENG
YU MIN HONG DE JIANG HU REN SHENG
YU MIN HONG DE JIANG HU REN SHENG

刘盼盼 © 著

俞敏洪的 人生 工作

贵州出版集团
贵州人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

俞敏洪的人生江湖 / 刘盼盼 著. — 贵阳: 贵州人民出版社, 2011.12

ISBN 978-7-221-09662-3

I. ①俞… II. ①刘… III. ①俞敏洪—传记 IV.

①K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 129115 号

俞敏洪的人生江湖

刘盼盼 著

出品人 曹维琼

策划人 杜培斌 陈继光

责任编辑 张忠兰

出版发行 贵州人民出版社

社址邮编 贵阳市中华北路 289 号 550001

印刷 湖南凌华印务有限责任公司

规格 710×1000 毫米 1/16

字数 218 千字

印张 16

版次 2011 年 12 月第 1 版

印次 2011 年 12 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-221-09662-3

定价 29.00 元

版权所有 盗版必究。举报电话:(0851)6828640 6828477

本书如有印装问题,请与本社发行部联系调换。联系电话:(0851)6828477 6828390

○ 前言 ○

他是一个草根英雄和创业偶像；他是中国的“留学教父”；他是《赢在中国》第三季的评委。他，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”，他就是——俞敏洪。

天行健，君子以自强不息。从农民的儿子到北大学子，从普通教师到一校之长，从穷教书匠到百万富翁，俞敏洪经历了所有草根阶层创业的苦辣酸甜。

俞敏洪所创造的成绩是不凡的，他可谓中国民办教育界的一个传奇，他带领的新东方也是中国民营教育当中的一个里程碑，所以，俞敏洪管理新东方的方式也就成了大家心中的疑团。俞敏洪曾经说过，他是一个不善于管理的人，因为他比较散漫，比较喜欢做一些不受约束的事情。可是，就是这个不擅长管理的人，就是这个散漫的人，就是这个不喜欢受到约束、也不喜欢去约束别人的人，却带领新东方众多的“有才之士”走出了新东方的一条“康庄大道”，这不得不说是个奇迹。

俞敏洪曾说，进大学和进社会就是为了被侮辱、嘲讽，被人踩到土里，后来还要变成鲜花才可以。如果变成泥土没有人记得曾经有一个人在这，或者有一朵花在这儿，那就是悲哀。你如果想做事，不仅在中国，包括全世界，因为我们看过很多全世界著名企业家和领袖的回忆录，只要你想做事，逆境就是你的常态；如果你不想做事，失败就是你的常态。

创业成功需要具备什么样的心态？创业前都需要做哪些准备工作？创业

中如何处理突发状况?创业中如何化解合作伙伴之间的矛盾?创业者如何少走弯路?事业推进中的创业者如何实现自身角色的不断升级?

从“一无所有”到“身价亿万”,俞敏洪的一生可谓是波澜壮阔,他的处世、他的发展、他生活的点点滴滴都好像是一段传奇。中国有句古话:一个人“一无所有”并不可怕,但只要能够战胜对“一无所有”的恐惧,那么他就是一个富有的人。是的,俞敏洪显然做到了这一点,他不仅战胜了“一无所有”,更充分地利用了“一无所有”带给他的坚忍不拔和永不言弃,用实际行动给全世界的人上了一堂生动的教育课。

《俞敏洪的人生江湖》将从不同的角度带你走进俞敏洪的人生,翻开的每一页都将为你呈现出与众不同的精彩故事,为你带来不一样的视野!

本书是对创业者、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!它汇集了俞敏洪艰辛创业历程的自述,精彩的创业、管理、用人以及其励志人生思想的精华。

本书用简洁明白的语言阐述了深奥的管理理论,并由一个个小问题引发一个个大的管理问题,这些都是对俞敏洪及新东方的一个解说。本书定位为创业者、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。

《俞敏洪的人生江湖》从俞敏洪的人生哲学入手,是一本关于人生智慧的书,对于想创业和正在创业的人们是一个很好的启示。这本书也许不能直接为我们的生活、工作、创业及企业经营带来成功,却能给予我们一个提示、一个视角、一个忠告、一个鼓励,并告诉所有创业中的人们,创业不是孤军奋战,处处都有同伴!

目 录

CONTENTS

第一章 俞敏洪的创业精神：敢想敢干，坚忍不拔

俞敏洪在北大任教期间，开始了自己的创业历程，本着“将小事做好做大”的心态在拼搏、奋斗。然而，没有谁的创业道路是平滑无痕的，俞敏洪也一样，他认为资源是有限的，每天都是一道坎。每天走得多一点，高一点，比别人获得资源的能力、机会就更多一点。在同校老师、同学及家人诧异的目光中他拥有了自己的事业，成功地将新东方办好了，办大了，成为中国知名的英语培训机构。

拥有高昂的创业激情	2
树草理论：追求树的高度	5
挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上	8
有时候需要别人踹你一脚	11
从自愿自觉走向坚忍不拔	15
任何时候都必须勇敢地追求	18
找寻人生中的“北极星”	21
看到一个机会就必须抓住	23

- 要有“蜗牛的精神”——26
- 创业其实是急事慢做的过程——29

第二章 俞敏洪的处世哲学：与人无争，做好自己

处世是一门学问，是一门艺术，高明地处世更是一种智慧。生活是潇洒还是悲哀，就要看你是以什么样的处世心态在生活。俞敏洪曾说：“你说我是猪，不对，其实我连猪都不如。很多人失去了快乐，是因为他太敏感了。别人一句话、一个评论就使自己生气一个月。这是非常无聊的。”他习惯于用幽默的语言说人生，用调侃的态度讲哲学，细品之下却有其独特的见解。

- 善待别人就是善待自己——34
- 知“舍”知“得”最重要——36
- 乐观心态，黄连也甘甜——41
- 有付出才会有收获——44
- 把自己踩到最低——47
- 尽力做到双赢——51
- 不在乎别人的看法——53
- 不被突如其来的危难吓倒——56
- 懒惰和失败也是一种习惯——59
- 心中平，世界才会平——62
- 把职业做成事业——65

第三章 俞敏洪的创业管理：更新观念，以退为进

企业管理人员好比航船舵手，对于俞敏洪来说，他不仅仅是新东方“这艘船”的船长，更重要的是，他还是这个企业的“舵手”。带领新东方乘风破浪是俞敏洪最重要的工作，也是最重要的责任。仔细分析，在中国的企业里确实找不到类似于新东方这样的企业，员工中聚集了如此多的知识分子，其中

大部分员工还都有着高学历的教育背景。如何才能抓住人心呢?在日常管理中,俞敏洪紧握“以人为本”的管理理念。

利益+人情	70
痛下决心:亲属回避原则	73
管理方法有很多,不一定只靠严格的纪律	77
保持冷静的理性思维	79
要想办法比别人做得好一点	81
把大目标分解成许多小目标	84
敏锐地发现他人的需求	87
勇于“认错”时不要顾及面子	89
必须确立领导者的“权威”	92
管理者不是自卑的奴隶	97

第四章 俞敏洪的人才策略:群星璀璨,共创辉煌

在新东方刚刚获得一点小成功的时候,俞敏洪就已经意识到了人才的重要性,所以他才会出国觅友。众多有才之士的到来为新东方注入了新鲜的血液和前进的动力。那么,俞敏洪作为新东方的掌舵人,他是怎样为新东方选拔人才的?他是怎样对待人才的?而他又是怎样让这些人才发挥出自己的作用,成就了新东方呢?

水浒 108 将的标准	102
只要符合条件,什么人都敢用	105
尊重人才,成就新东方	107
知识+魅力,新东方的人才要求	110
强调一种精神认同	116
差异化管理铺平新东方的发展道路	119

第五章 俞敏洪的团队管理：减少纷争，兼容并包

随着新东方不断发展壮大，职业化、规范化的改革坚定不移，新东方必然也必须告别“个人英雄主义”时代，而着手打造具备国际化眼光和职业化心态的精英团队。一个国际化、现代化的新东方的成功将不再依赖于几个“个人英雄”，而要依靠团队的智慧和力量……当然，团队需要关心，需要人情味，更需要为员工提供优秀的发展平台！

人心齐，才能泰山移	124
抓住“人”是一切的根本	126
告别个人英雄主义时代	128
团结“牛人”、“怪人”，成就企业	131
管人就要乱中求衡	134
如何管理“个性”的老师	135
尽量给大家创造一个人性化的环境	138
优秀的下属能鞭策管理者成长	140
以共同利益追求兄弟情谊	142

第六章 俞敏洪的经营法门：凭借感觉，抓住细节

俞敏洪很早就被冠以“留学教父”和“创业英雄”的称号，也是公认的中国英文教育行业中独辟蹊径的领袖人物之一。而在《时代》周刊的描述中，这个一手打造了新东方品牌的中国人更被称为“偶像级的，就像小熊维尼或米奇之于迪士尼”。俞敏洪的成功来自哪里呢？

坚守“现金为王”的原则	148
真正的商人是极其具备诚信的人	151
在包围中左突右进	154
揉面定律，成功始自磨砺出	160

从小事做起,才能做大事	163
股权激励:老师≠清贫	165
开创“无人竞争”的市场空间	168
“产业化”带来的规模效应	171

第七章 俞敏洪的危机处理:防患未然,以静制动

领导人处理危机的能力并不是说危机出来以后再处理,智者是在危机出来前就要先洞察到,并提前处理掉。因此,智者是远离麻烦的人,聪明的人遇到麻烦解决麻烦,愚蠢的人没有麻烦找麻烦。当一个人遇到困境时,采取的态度决定了他是否能反败为胜。困境通常不能一下子摆脱,所以采取的第一态度是耐心等待,困境就像开车前后被堵,再着急也没法扛着车出去;其次是要淡化困境并从中受益;最后是永存希望,寻找机遇。

成功之后不要骄傲	178
金融危机更是机会	181
跑得快还要停得住	184
ETS“版权风暴”	187
遭遇“非典”	191
奥运停课,解决危机靠人脉	195
管理层动荡,人才流失	197
把危机挡在大门之外	200
现金流不能断	203

第八章 俞敏洪的发展之道:与时俱进,敢于超越

任何事物的发展都有向下的趋势,顺势而为是很容易的。当然,这并不是说我们要消极地看待事物、看待人生,相反是为了更好地认识规律、把握人生。对于企业的发展,海尔有个著名的斜坡球体论,最基本的比喻就是企

业好比斜坡上的球,有向下的发展趋势。正因为如此,才造成大部分的人选择了退步,也因此人类的规律是只有少数人成功,并由此决定着成功的可贵之处——不断地逆着普遍的向下之势,战胜困难,把不可能变为可能!

与时俱进,调整企业发展方向	208
新东方未来发展规划	210
俞敏洪的企业品牌形象	213
善于发现机遇,敢于迎接挑战	215
不断提升自我	219
专业水平和技能是最重要的	222
打破常规,把学生视为上帝	225
让民办教育成为教育界的鲶鱼	227
让新东方实现价值回归	231
不满足于现状,才能不断进取	235
让中国的教育品牌走向永恒	238



第一章

俞敏洪的创业精神：敢想敢干，坚忍不拔

俞敏洪在北大任教期间，开始了自己的创业历程，本着“将小事做好做大”的心态在拼搏、奋斗。然而，没有谁的创业道路是平滑无痕的，俞敏洪也一样，他认为资源是有限的，每天都是一道坎。每天走得多一点，高一点，比别人获得资源的能力、机会就更多一点。在同校老师、同学及家人诧异的目光中他拥有了自己的事业，成功地将新东方办好了，办大了，成为中国知名的英语培训机构。

拥有高昂的创业激情

美国著名作家爱默生说：“有史以来，没有任何一项伟大的事业不是因为热忱而成功的。”这不仅是一句富有真理的警句，更是一盏为人指路的明灯。一位成功人士说：激情是成功的原动力，没有动力工作，事业就很难有起色。一位成功人士想要全身心地投入到自己的事业中去，必须要依靠发自内心的激情。只有在激情的推动下，一个人的才华才能发挥到极致。事实上，激情是对所有领导者、所有企业的要求，不论企业是处于初创阶段还是正处于成熟阶段或变革阶段，领导者高昂的激情始终都是企业成功的要素之一。

一个人要是想在创业上取得非凡的成就，那他就必须要拥有高昂的创业激情。激情是创意的源泉，同时也是提升和凝结人气的途径。被人们尊称为“留学教父”的俞敏洪创办新东方并获得巨大的成功，就是因为他拥有着高昂的创业激情。俞敏洪自己也曾说过他的成功来源于对新东方创业的激情。他把自己所有的激情都投入到自己的事业中去，并将它进行到底，使自己的事业有更好的未来，人生也更加灿烂辉煌！

世界上有许多向往成功的人，但在成功的少数人中，没有一个不是全身心热爱自己的事业的，否则他一定会半途而废。俞敏洪说，他自己是一个很有趣的人，既有激情的一面，当然也有很理性的一面，他用激情做了梦想，用冷静做了新东方。从北大出来的人，通常都十分自负，很难脚踏实地去做事，而俞敏洪在做新东方的时候却是比较理智，因为要做好一个企业，不理智、不冷静是不行的，而新东方恰恰又是一个承载着他太多梦想的企业，如果没有激情的投入也是不行的。

1992年，俞敏洪的生活还比较落魄，那个时候的新东方还没有正式成立。一次，在很冷的天气里，他站在一个垃圾桶上为1200余名学生充满激

情地演讲了近一个半小时。在演讲中，他多次重复马丁·路德·金的名言：“We will hew out of the mountain of despair a stone of hope（我们从绝望的大山上砍下一块希望的石头）。”当时这句话虽然是说给在场的学生们听的，但事实上这话也是俞敏洪说给自己听的。他和这一群同样渴望成功的学生一样，为了那个不能预见的未来而努力地摸索着。当他讲完的时候，才发现自己仅穿了一件衬衫，感觉冷得不行。最后还被警察带走问话，罪名是扰乱公共秩序。

但是，在后来的演讲中，俞敏洪再也没有被警察带走过，他也可以尽情地在上百人、上千人的大课堂上释放属于自己的激情，一次又一次地肆意挥洒自己的青春与汗水。与此同时，“激情”也成了新东方课堂的一大特点，俞敏洪曾鼓励、要求新东方的老师必须在课堂上充满激情，充分调动起学员们学习的积极性，不仅教授学习的技巧，更传递给学生一种在绝望中寻找希望的精神。

在新东方永远流行着这样一句话：“只有让自己感动的课，才可能深深地感动学生。”这句话几乎所有的新东方老师已经达成共识，同样也成就了新东方独有的特色——“激情式教育”。事实上，一个人不论做了什么事情，首先要有一种一触即发的激情，只有拥有高昂激情的人才能真正把事情做好。

想成为一名合格的新东方老师，没有高昂的激情显然是不行的。俞敏洪说，激情就是贯穿于整个授课过程的一种感染力，一种让学生感到你在拼命投入的精神。激情是通过老师的语调、语言、行动和发自内心对教学工作的热爱体现出来的。正是因为俞敏洪对老师们的这种严格要求，新东方才会走出那么多各方面都特别优秀的老师。

新东方对学生们的期待就是要以饱满的精神、昂扬的斗志、无尽的精力向终点冲刺。要让学生始终充满激情，显然是不能靠讲几则小故事、念几首小诗可以达到的。首先传播者自身就要饱含激情，以自己的精神来感染学生，感动学生，并得到学生的认同，学生才会和你一样对生活、对明天充满热烈的期盼。领导者就是要有激情，才能以情动人、以情感人、以情促人。俞敏

洪就是这样将自己创业的激情全部投放在新东方上，而新东方就是在激情的推动下彰显出了俞敏洪的人格魅力。

俞敏洪所说的“全身心热爱”就是一种创业激情。对于他自己来说，他会全身心地去做新东方，就像沃尔玛的总裁一生只开着自己的小飞机在世界各地的分店之间飞来飞去，看到自己的商品都恨不得上去亲吻一下，正是因为他对每一个商品都充满着感情，所以他就把每一个商品卖得像艺术品一样。创业，一定要有激情燃烧的感觉，或者是策马奔腾！

有一位管理学家曾说过：在新世纪里，一种被称为情绪资本的资产将会成为每一个企业资产负债表上的一项重要资产。在现在这个竞争激烈的社会里，我们只有经营好情绪资本，企业才可能整合和优化信息资源，挖掘更多的智力资本。而新东方的创始人俞敏洪，身上就有“激情”和“理智”这两种情绪资本。用一句话说，新东方就是这两种情绪资本在共同作用中的产物，他的成功虽然具有一定的偶然性，但偶然中也充满了必然性。

纵观那么多成功人士，我们会看到他们都是非常富有激情的人，因为激情是创业者必须具备的基本条件，一个没有抱负、没有魅力、没有激情的人，如果期待他去创业，结果是可想而知的。对于俞敏洪来说，他刚走出北大的时候，只是想着自己每一个月的工资都能有所提高，于是他就充满激情地去上课，去挣钱，结果创造了新东方的今天。现在他对新东方的教育梦想充满了激情，所以他才会更有勇气继续与新东方一起走过，将新东方的激情无限传递！

创业要有激情、也要有拼劲，一个企业的激情就在于它会永远以智者的目光去审视这个世界，永远保持着它的青春和活力。正是由于俞敏洪对创业的这份激情，才造就了新东方的今天。现在他也对新东方的未来充满了激情，所以他才会有那么大的勇气把新东方做下去。其实在新东方的发展历程上，类似这样的例子并不少见，新东方的每一节课，总会让我们看到激情四溢的场面。曾有记者调侃俞敏洪说，平日看起来很像诗人的一个人，只要登上了讲台，只要看到了台下的学员，立刻就精神百倍，课讲得“犹如长江之

水,滔滔不绝”。

激情其实是新东方的文化精髓,这其中很大的魅力就是有包容性与创新性,允许个性张扬。在新东方的课堂上,老师与老师之间的授课方式相差很大,有知识渊博的老师,有非常幽默的老师,也有课堂上非常细腻、非常深情的老师,几名教师共同负责一个班的教学,风格迥异,但个个都深受学生们的喜爱。

在新东方实用英语学院学习过的每一位学员,都对“激情感悟英语,英语改变人生”这句标语有着刻骨铭心的体验。一位新东方的老师说,看似很简单的一句话,却饱含着新东方独特的文化特点,“激情与灵感”将永远是新东方教学和管理工作的精髓,它就像春风中的雨露一般,无声地渗入新东方的每一堂课,渗入每一位教师和每一位学生的心坎,使每一个新东方的学生都烙上“激情与灵感”的烙印,不断地用激情与灵感演绎英语,演绎人生。

树草理论:追求树的高度

我们都知道太简单、太容易实现的人生目标是没有意义的。既然是人生的目标,就该有足够的挑战性,不能无为地生活着。应该尽量放开思路,站在更高的起点上,给自己设定一个富有挑战性有高度的目标,这样才会有努力的方向和长远的发展前景,切不可只做一株无名的小草,被人踩在脚下却不知。所以当你想引起别人注意的时候,你就必须努力让自己变成地平线上那一棵高大耸立的树。

俞敏洪每次演讲的时候都会说到他的“树草理论”,激励人们勇于追求树的高度,不能像默默的小草不为人知。他认为人生活的方式有两种:一种是像草一样活着,你尽管活着,每天还在成长,但是呢,你毕竟是一棵草,你吸收雨润阳光却长不大。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,因为人们根本就没有看到你。所以我们每一个人都应该像树一样成长,即使我们现在什么都不是,但只要你有树的种子,即使你被踩到泥土中间,你依然能吸收泥土的养分,自己成长起来。当你长成参天大树以后,人们在遥远的地方就能看见你,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,这就是我们每一个同学做人的标准和成长的准则。

俞敏洪能够取得现在如此辉煌的成绩,“树草理论”一直深深地影响着他。这种远大的精神力量成就了俞敏洪,同时也造就了另一个商界神话。新东方的现在和未来让我们看到,只要拥有远大的志向没有什么不可能。俗话说“有志者,事竟成”,这里说的志,是远大之志,是雄心壮志,是崇高的理想与抱负。

所以,当一个人有远大的理想,那么这就是他发展进步的内因,这样的内因会促使他不断追求,不断进取。在这个过程中,他会不断地创造价值,所以,他的人生价值就会越来越大。俞敏洪就是因为有了这样的人生价值观,才使他走向了成功,成为万人瞩目的大树,同时也使新东方成了人们向往的学习圣地。

所谓远大之志,应该是我们在实践过程中慢慢形成的一种人生的奋斗目标。它应该是符合事物发展规律,只要经过努力就可以实现的理想和目标。志向就像那棵远大的树,是我们不断追求中的目标,奋斗中的理想。离开了追求和坚持,就无所谓志向。远大志向,总是同未来息息相关的,是对未来可能的想象、预见和追求。但这种想象和预见,不能是毫无根据的空想。正确的志向具有实现的可能性,经过努力就能够转化为现实性的东西。所以我们要给自己设定一个实现目标的步骤,并且在自己的能力范围内。新东方的成就是因为俞敏洪有这样的基础,再加上给自己设定的目标。所以新东方的成功是必然的,俞敏洪的成功也是毋庸置疑的。

来自江苏农村的俞敏洪求学之路有许多波折,1978年,他第一次参加高考,本来想着要考当地的一所师范学院,摆脱下田种地的命运。但由于他的