

俞敏洪

在不如意的 世界里 全力以赴

在挫折中成长青春
在梦想中寻找尊严

与年轻人分享
他对世界和人生
的看法

楚材 著

在这个充斥着不安感的浮躁社会，
给人以坚定的力量，
让每个人思考应该如何更积极地度过人生。

阅读关于他的书，你能感受到向上的张力、
昂扬的态度和智慧的人生哲学。

文匯出版社

俞敏洪

在不如意的 世界里 全力以赴

楚材
著

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

俞敏洪：在不如意的世界里全力以赴 / 楚材著. —
上海：文汇出版社，2014.10
ISBN 978-7-5496-1306-9

I. ①俞… II. ①楚… III. ①俞敏洪—生平事迹②社
会办学—经验—中国 IV. ①K825.46②G522.74

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第242439号

俞敏洪：在不如意的世界里全力以赴

出 版 人 / 桂国强

作 者 / 楚 材

责任编辑 / 戴 铮

封面装帧 / 嫁衣工舍

出版发行 /  文汇出版社

上海市威海路755号

(邮政编码200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 三河市金泰源印务有限公司

版 次 / 2014年12月第1版

印 次 / 2014年12月第1次印刷

开 本 / 710 × 1000 1/16

字 数 / 201千字

印 张 / 16

ISBN 978-7-5496-1306-9

定 价：36.00元

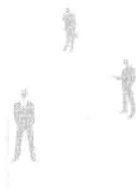
成功就是和失败的较量

它没有一个固定的模式，但每个人的成功都非传奇。

对于那些正在创办企业和追求生活梦想的人，这不只是一个人的自传或是一个企业的成长历程，饱含丰富多彩的人生经历和坚持不懈的奋斗精神。如果你的灵魂无处安顿，如果你在十字路口犹豫不决，如果你在现实压力下无法喘息，翻开书，读下去，会有一股力量从你心底长出来，为渴望成功的人照亮人生的道路。

活着，总能慢慢长大。





俞敏洪得到的最多评价是“好人”，一个忍辱负重的励志人物。但当《中国合伙人》电影以他为蓝本，讲述他的企业如何被美国人的傲慢激发，奋斗上市时，他却在采访时明确说出教育企业上市的弊端，公开反对“在美国纽交所敲钟才能被世界尊重”的理念，他说“一个人错了就认，认真做事并有意义的企业才能在世界上得到尊重”，这种态度可见他个性的另外一面。

——柴静

作为一个知识分子，俞敏洪既是传统的，又很现代。传统的是他的良知，现代的是他的思想。

——豆瓣网友 十口

俞敏洪总能带给我们一种向上不屈的精神，一股隐忍坚韧的力量，一些击中心灵的感动，一缕于绝望中看到希望的光亮。

——微博网友 王晓玥



前言

全力以赴是成功的万能钥匙

俞敏洪，新东方教育集团创始人，他始终以一个微笑的面容出现在大众的眼中，用自身的微笑向所有人传递新东方的“快乐学习”理念。俞敏洪正是以这样一个和善的姿态出任新东方教育集团董事长、中国青年企业家协会副会长，并被权威媒体评为最具升值潜力的十大企业新星之一，20 世纪影响中国的 25 位企业家之一。

说到新东方的影响力，那绝对是教育界的一个伟大传说。经历过学生生涯的 90 后、80 后甚至 70 后都直接或间接地接触过新东方。你可能没有在新东方上过课，但你极有可能用过新东方的资料；你可能不认识俞敏洪，但绝对听过“新东方”这三个字；不懂英语的家长在让孩子参加英语培训时，最先想到的可能就是“新东方”……这种影响甚至传到了海外。据不完全统计，在美国、英国的多所著名高校里，来自中国的留学生有 70% 是从新东方走出去的。20 年的时间里，更是帮助了数以万计的年轻人实现了出国梦。不管从哪个方面来看，今天的新东方都是成功的。

正所谓“每一家成功的企业背后都有一个不如意的开始”，新东方的荣耀光环背后又有多少不为人知的辛酸呢？1993 年冬天，俞敏洪带着糨糊与刷子开始了新东方的创业路，顶着零下十几摄氏度的寒风，俞敏洪在北京的街头

用刷子刷糨糊，贴新东方的小广告，其间不仅要面对居委会大妈的检查，还得应对同行竞争者的打击。辛苦自然不用多说，而且收效甚微。连俞敏洪自己都不知道当时新东方的出路在哪里。正是在这样一个不如意的起点下，新东方通过自身的不懈发展，最终在中国乃至世界范围造成了巨大的轰动，并且成为中国教育培训界的领跑者。

俞敏洪为什么能带领新东方在不如意的世界里全力以赴？那是因为他个人已经尝过了其中的甜头。1980年，俞敏洪考进了中国最为优秀的学府之一——北京大学，并且就读于北大西语系。然而，西语系的全英文教学让俞敏洪不知所措，连跟班都成了一个严重的问题。很长一段时间里，俞敏洪不管如何努力，都只能排在班级倒数位置，以至于连老师对他都失去了信心：“除了俞敏洪三个字，我其他的都听不懂。”读不下去就转系，这是现在大学中非常普遍的一个现象。然而俞敏洪选择了继续坚持。在他看来，自己攻克不了外语的听说读写，只能说明自己的努力还不够。一时间，俞敏洪花费了比常人更多的时间专攻外语，那种癫狂的状态甚至让俞敏洪的室友都感到害怕。正是这种全力以赴的精神让他成功地实现了转变，由英语方面的后进生成为英语专业闻名的活字典，并且摸索出了一套英语的学习方法，为后面新东方的创立和教学提供了经验借鉴。

“全力以赴”成就了俞敏洪，也成为新东方的发展目标。新东方要做教育培训界的领航者，要做快乐教育的先驱，要做学生喜欢的培训机构……要做到最好。2013年5月，以俞敏洪创立新东方的故事为蓝本的电影《中国合伙人》火爆上市，“一只土鳖带领一群海归创业成功的故事”为人们津津乐道，同时也引发了众多人对创业理念的思考。

本书针对俞敏洪的创业历程，以俞敏洪的公开讲话为索引，对俞敏洪的创业之道进行深入分析，为广大青年创业者提供一个值得借鉴的创业蓝本，让各位在不如意的现状下能够开创出一片自己的天空。



第一章

中国合伙人：一个人拼不出新东方

大部分高富帅的前身都是一个屌丝。如果你是一个缺乏高富帅基因的屌丝，却又心怀逆袭高富帅的梦想，合伙创业可能是你的唯一选择。

- ◎新东方记：一只土鳖带领一群海龟成功创业 003
- ◎新东方的本质就是个“群英会” 010
- ◎新东方的成功是团队的成功 016
- ◎道相同，竟为谋 021
- ◎俞敏洪：我只愿做一根串起珍珠的线 026

第二章

在不如意的世界里寻找希望

不如意的世界里虽然少有希望，但只要一出现，你就能看见。
就像漆黑的夜里，你总能看见任何亮光。

- ◎希望都长在绝望的大山中 033
- ◎树草理论：小树也能遮阴，大草只能被踩 039
- ◎忍受孤独：熬过艰难，就有最美的阳光 046

第三章

冥顽般的坚守：用内心的动力续航

如果你的坚守需要理由，那么你很快就能找到放弃的理由。“冥顽”不见得是件坏事，因为偏执的人更容易成功。

- ◎不懈努力：用“蜗牛精神”实现质变 053
- ◎坚持是别无选择的选择 060
- ◎永不言弃：哪怕只能靠“刷子糍糊”谋生 065
- ◎蓝海事业需要坚持，红海事业更要坚持 070

第四章

破不了规则就创不了业

遵守游戏规则，你也许能在某个领域内做到最好；打破游戏规则，你也许就创造出了一款新的游戏。

- ◎教育创意产业：新东方不走别人走过的路 079
- ◎特立独行：所有人都收费，新东方就免费 084
- ◎让利，然后赚口碑 089
- ◎变局引领者：危险与机遇从来不是绝对的 095
- ◎网络时代：新东方做好内容一项就够了 100

第五章

有效激励法：you can you up！

成功不是大家一起上，而是因人制宜，能者多劳。作为领头者，你若做不好，那就支持有能力的人做好。

- ◎新东方欢迎一切人才 109
- ◎留住“孙悟空”式的员工 115
- ◎有效激励：把员工的心收买下来 121

第六章

资本博弈：创业就得掌握资本的命运

没有资本的企业不叫企业，被资本牵着走的企业最终也只能为他人作嫁衣。

- ◎被迫上市：不上市就没有资本 129
- ◎上市之悔：电影很真实，现实很残酷 135
- ◎存好准备金：始终留下两个亿 140
- ◎运筹资本：赚更多的钱，操更少的心 147

第七章

制度建设：在遵守与争吵间改善

无规矩不成方圆，坏规矩照样成不了方圆。

- ◎傻瓜流水线：一切标准化，包括老师 155
- ◎吵一次，好规矩就出来了 160
- ◎缺乏制度管理的企业没有未来 166

第八章

管理理念：动之以情，权之以法

任何创业到头来都得变成守业。守业的资本，要是企业不容侵犯的条纹，要是你不可撼动的威严。

- ◎当不了政治家的管理者不是好老板 173
- ◎回避原则：清退一切亲戚老乡 179
- ◎刘备的管理之道：用泪水博同情 184
- ◎思过斋斋主：宽容产生一切 190
- ◎不可抛的“人治”：将利益与人情权衡到底 195
- ◎让“关爱文化”成为新东方的核心理念 201

第九章

“与天齐”的战略：要做就做最好

做到第一的未来也许会被淘汰，做不到第一的很可能马上就被淘汰。

- ◎品牌塑造：品质、品行、品位、品格 209

◎履行社会责任：没有社会就无处成功	214
◎教育的守望者：引领中国教育走向优秀	220
◎有效、快乐、励志：教书更要育人	226
◎做尽业内的，不碰业外的	233
◎珠峰的高度：新东方的目标是做到最好	238



第一章

中国合伙人：一个人拼不出新东方

大部分高富帅的前身都是一个屌丝。如果你是一个缺乏高富帅基因的屌丝，却又心怀逆袭高富帅的梦想，合伙创业可能是你的唯一选择。



第一个青春是上帝给的，第二个青春是靠自己努力的；奋斗的时光，永远青春不老。



新东方记： 一只土鳖带领一群海龟成功创业

土鳖本来就土，在土中间长，
带着一群海龟，共同呼吸大洋彼岸
的空气，又能够熟悉中国的土地，
结合起来可能多做一点事情。

新东方有一句话是“一只土鳖带着一群海龟在那儿干”，我就是属于土鳖，徐小平、王强、包凡一就是属于海龟。

为什么能干到今天？有一个比较重要的原因，就是因为中国的土地比较干旱，海龟在土地上爬，有时会失去方向，土鳖本来就土，在土中间长，带着一群海龟，共同呼吸大洋彼岸的空气，又能够熟悉中国的土地，结合起来可能多做一点事情。

——俞敏洪在首届新东方
留学高峰论坛上的讲话

延伸阅读

1995 年底，随着新东方生源越来越多，俞敏洪深深地感到自己一个人的

力量实在有限，他当时认为，“要么把新东方关掉，要么就把新东方干大”，关掉新东方显然是俞敏洪无法做到的，但要把新东方做大，需要解决的问题很明显，就是必须找到合适的合作伙伴。

此时的俞敏洪想起了在海外留学的大学同学、同事。他决定走出去看看，“看看那些在巨大压力下生活的老朋友，如果他们生活得很好就取取经，如果他们生活状况一般，就忽悠他们回来一起干事业”。

在新东方有著名的“三驾马车”，指的是俞敏洪、徐小平、王强三人。1995年底的那次出国，俞敏洪将徐小平、王强带了回来，组成了“三驾马车”，拉动新东方发展。没有他们三人，可以说就没有新东方辉煌的今天。

这么厉害的高人，俞敏洪是怎么忽悠回来的？这里面还有很多精彩的故事：在温哥华，俞敏洪找到了自己在北大时的老师——徐小平，这时的徐小平生活过得稳定而富足。在徐小平温馨的家里，俞敏洪给徐小平讲了中国的发展，讲了改革开放给培训事业带来的机遇。最后讲到了新东方，从创业的艰辛一直讲到新东方的成功与当下面临的机遇和挑战。徐小平听得激动不已，感慨万分。

文雅而富有激情的徐小平坐不住了，他说：“敏洪，你真是创造了一个奇迹啊！”他从俞敏洪身上看到了成功的希望，当俞敏洪讲到那个千人演讲的事的时候，徐小平终于按捺不住，激动地举起酒杯说：“敏洪，我跟你回去，就冲你那1000人的大课堂，我也要回国做事！”

徐小平被他说服了，俞敏洪接下来还要继续游说另一个高手——王强。王强是俞敏洪的同班同学，在北大读书时，王强是班长，出自书香门第，家里藏书超过5万册。在俞敏洪心中，王强是个十足的“牛人”。

王强在1984年获北京大学英国语言文学系学士学位，后留校任英语系助教、讲师；1990年自费赴美留学；1993年获美国纽约州立大学计算机科学硕士学位；1994年进入美国著名贝尔传讯研究室工作，任软件工程师。