

教父级企业家 正传系列 零距离接触「在绝境中寻我幸福」的留学教父，聆听俞敏洪讲述新东方创业、成长史

新东方教父的激荡创业史与财富人生

申华 / 著

# 俞敏洪 传奇

中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

散伙级企业家 正在洗牌  
零距离接触「在绝望中寻找希望」的留学教父·聆听俞敏洪讲述新东方创业·成长史

新东方教父的激荡创业史与财富人生

申华 / 著

# 俞敏洪 信大可

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

俞敏洪传奇/申华著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 8  
ISBN 978 - 7 - 5017 - 9352 - 5

I. 俞… II. 申… III. 俞敏洪—生平事迹 IV. K825. 46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 104225 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 严 莉 杨邵川 (电话: 010 - 68359421)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 170mm × 250mm

印张: 16.5 字数: 268 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9352 - 5/1 · 3

定价: 38.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

## 前 言

在改革开放三十多年来的商业实践之中,在中国商业文明贫瘠的土壤之上,一代又一代的本土企业家被催生、成长、成熟,成就了一批令全球都为之瞩目的教父级中国商业领袖。

三十多年的中国现代企业史是一部商业英雄的史诗。新东方教父俞敏洪、阿里巴巴教父马云、巨人网络教父史玉柱、联想教父柳传志、海尔教父张瑞敏、华为教父任正非……群星灿烂,各领风骚。

企业在创立和发展中需要领袖。中国教父级企业家有着许多统一的气质:对机遇把握的敏锐嗅觉、带领企业渡过难关的坚忍意志、率先突破自我以适应全新环境的无上勇气、激发企业团队进行持续性变革的坚定信念……

被尊为教父的企业家大都有着跌宕起伏的创业经历,谱写了或正在谱写着自己独一无二、令人荡气回肠的人生传奇。新东方教父俞敏洪正是如此。

俞敏洪从一个插秧能手,经过3次高考才上了北大西语系,其间休学1年,虽然在毕业后被留在北大,但依然被老婆埋怨,戴着出不了国干不好事的失败者帽子,最后因私自代课被北大处分。病魔的耽误,拖沓三年半出国未果,还有学校的不公处分。北大成了一切酸甜苦辣的吞吐地。

如果俞敏洪当年落榜、留学失败、被北大处分后接受大家的劝说安静地过日子,那他可能会是一个农民,可能会是个外语系副教授,可能会和很多人一样过着单位、社会为他设计的被动生活。

然而受到处分的俞敏洪颜面扫地,他心中憋着难以承受之重。北大这个令他爱恨交加的地方成就了他和他的新东方。

俞敏洪选择了离开北大,从中关村刷小广告的培训作坊干起,如今,新东方学校从“星星之火”发展到“燎原之势”,俞敏洪获得了巨大成功。没有人会想到,就是这样的一个小培训机构,在很多年后竟然走出了国门,成为



中国教育行业中的第一家上市公司。新东方上市后，俞敏洪成为中国最有钱的“老师”。

俞敏洪的成功之路，在美国人眼里，是一个标准的“美国梦”剧本。

中央电视台人物新周刊节目曾这样评价道：“在中国的年轻人中，只要在自己的人生经历中有过一个留学梦并为之做过努力，几乎都会知道‘北京有个新东方’。俞敏洪的名字一直和考试与教育联系在一起，不论是最初高考连续失败还是至今他所带领的新东方把英语考试琢磨个底儿掉而发家致富。”

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”。

有什么样的企业领袖就会有怎样的企业，成功无法复制，但理念却可以模仿。《俞敏洪传奇》是一本描述新东方教父俞敏洪的激荡创业史与财富人生的正传。零距离接触“在绝望中寻找希望”的留学教父，让我们一起聆听俞敏洪讲述新东方的创业与成长史，一起聆听俞敏洪说自己的创业人生，一起聆听俞敏洪不凡的人生励志箴言，一起聆听俞敏洪的新东方治理与管理之道。

中国正在迎来真正的大国时代，中国也需要更多的教父级企业领袖，更多的世界级商业领袖。教父级企业家正传系列丛书，就此起航。

# 目 录

## 第一章 在绝望中寻找希望,人生终将辉煌 / 001

个人烙印:在绝望中寻找希望 / 003

偶像级“留学教父” / 006

创业英雄——教育界的比尔·盖茨 / 007

评委俞敏洪——“论草与树的人生” / 010

最富有的校长 CEO / 012

人品:“做企业就是做人” / 015

## 第二章 “道路与梦想” / 019

“少年农民” / 021

“两度高考落榜” / 024

最终的胜利:考上北大 / 025

## 第三章 “自卑的阴影” / 031

北大里的“小草” / 033

边缘人的自强不息 / 036

在压抑中“蛰伏” / 040

“爱情的火种” / 042

留学梦:付诸东流 / 044

被北大“踹”了一脚 / 046

选择辞职,搬出北大 / 048

对北大的感情:从怨恨到感激 / 049

#### 第四章 “挺住就是一切” / 051

创立新东方:被动的选择 / 053

拼命背词汇:做到最顶尖 / 057

“挺住就是一切” / 058

营销到位:免费是“利器” / 061

“励志”:灌输一种人生精神 / 064

找到一条奋斗的道路 / 067

#### 第五章 “土鳖”带领“海龟”在奋斗 / 071

引进人才:不满足小打小闹 / 073

“土鳖”带领“海龟”在奋斗 / 076

“分封割据,取义舍利” / 077

痛下决心:亲属回避原则 / 080

#### 第六章 在利益纠葛困局中“重生” / 083

股份制改造:规避产权风险 / 085

争斗:权力与利益的纠葛 / 086

“逼宫”事件:漩涡式的困局 / 089

以共同利益追求兄弟情谊 / 093

#### 第七章 管理职业化:以国际标准锻造企业 / 099

制度设计:以国际标准锻造企业 / 101

职业化管理 / 105

上善若水的管理风格 / 107

完善“新东方精神” / 111

## 第八章

### 新东方凭什么赢 / 115

- 人才资源是第一资源 / 117
- 不拘一格用人才 / 120
- 竞争机制:优胜劣汰 / 124
- 高薪:让付出和收获成正比 / 127
- 迎合客户需要 / 130
- 跟学生做一辈子的交易 / 132

## 第九章

### 繁荣的背后:动荡与危机 / 135

- 管理层动荡,人才流失 / 137
- ETS“版权风暴” / 141
- 遭遇“非典” / 143

## 第十章

### 海外上市:“东方的精神,西方的规矩” / 145

- 融资:资金杠杆作用 / 147
- 海外上市,代码“EDU” / 148
- 解析:上市的真实原因 / 152
- 后悔:“我被锁住了” / 155
- 股权激励:老师≠清贫 / 157

## 第十一章

### 扩张:教育产业化 / 159

- 开设分校:斗争的产物 / 161
- 直营模式:把控教学质量 / 163
- 新课题:谨慎并购 / 164
- 横向扩张:教育产业化 / 167
- 第一个真正的“家” / 175

## 第十二章

### 直面金融危机 / 179

- 金融危机带来机会 / 181
- 坚守“现金为王”的原则 / 183
- 如何应对经济冬天 / 185



<b>第十三章</b>	<b>新东方“牛人” / 187</b>
	徐小平——挑战俞敏洪 / 189
	王强——钢铁一般的脆弱 / 192
	包凡一——具有黑暗激情的哲学家 / 194
	钱永强——“耶鲁匕首” / 196
<b>第十四章</b>	<b>新东方的未来蓝图 / 199</b>
	做“全教育”的新东方 / 201
	让民办教育成为教育界的鲑鱼 / 205
	“实现价值回归” / 206
	梦想:建立小型人文学校 / 211
<b>第十五章</b>	<b>俞敏洪谈奋斗与成功 / 215</b>
	既靠天,也靠地,还靠自己 / 217
	用主动的心态抓住机会 / 220
	“急事慢做” / 223
	“梦想需要行动” / 226
	“先就业、再职业、再事业” / 228
	鼓动大学生创业是误区 / 230
<b>第十六章</b>	<b>俞敏洪的别样人生 / 233</b>
	追求生命的尊严 / 235
	生命是一种过程 / 236
	周游世界的梦想 / 239
	定位:教师还是商人 / 241
	从此,个人生活没有了 / 245
<b>参考文献</b>	/ 248



## 第一章

# 在绝望中寻找希望， 人生终将辉煌

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。

如果把一个企业的品牌当成糖纸的话，那分出去的糖果就是利益，把利益分配给别人，把品牌留给自己。我把应该分配给新东方人的利益全部分配，最后自己留下了新东方的牌子。

在做人做事方面我有一句口号：做人像水，做事像山。所谓“做人像水”，就是做人尽可能向低处走，对别人谦虚，向别人学习，不耻下问。“做事像山”，就是做任何一件事情，只要确定了目标，就必须像爬山一样爬上去，要有山一样坚定的意志和山一样不可动摇的决心。

做企业之前要先学会做人。做企业就是做人，个人有污点，企业也会有污点。



## 个人烙印：在绝望中寻找希望

美国著名黑人领袖马丁·路得·金曾经在他的演讲中说到：“我们要从绝望的大山中砍出一块希望的石头。”这句话激励着无数的美国黑人为了民主自由而奋斗。

在那个时代，黑人在美国没有任何社会地位可言，不能与白人同乘一辆车，同在一家餐馆吃饭，同在一家电影院看电影。直到有了诸如马丁等有志之士的努力和牺牲才逐步改变。马丁用他的鲜血召唤更多的人奋起抗争，经过无数次流血、呐喊，黑人在美国社会中终于获得了今天的平等地位。

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。

在我们的日常生活中，除非你从来不去想，一旦你开始思考人生中的“希望”与“绝望”，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%到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。

对于我来说，绝望是一种常态，我想其实每个人都一样，人生中面对失败的时候远比面对成功（的时候）要多。

俞敏洪曾讲述了对他生命有转折意义的两次失败：第一次是高考。作为农民的儿子，离开农村到城市生活就是俞敏洪的梦想，而高考在当时是离开农村的唯一出路。但是由于学习基础薄弱等原因，俞敏洪第一次高考败



得很惨，英语才得了33分。第二年俞敏洪又考了一次，英语得了55分，依然是名落孙山。就在准备第三年考大学的时候，俞敏洪的笔记本上出现了这句著名格言：“在绝望中寻找希望，人生终将辉煌。”俞敏洪坚持考了三年，最终考进了北大。这是俞敏洪第一次在绝望中寻找希望。

俞敏洪一开始并没有想考北大，师范大专是俞敏洪的最高目标，但高考分数上去了，自然就进了北大。这算是俞敏洪第一次体会到失败和成功交织的滋味。

我的另一次刻骨铭心的失败是留学梦的破灭。20世纪80年代末中国出现了留学热潮，我的很多同学和朋友都相继出国。我在家庭和社会的压力下也动心了。1988年我托福考了高分。但就在我全力以赴为出国而奋斗时，1989年美国对中国紧缩留学政策。以后的两年，中国赴美留学的人数大减，再加上我在北大的学习成绩并不算优秀，赴美留学的梦想在努力了三年半后付诸东流，一起流逝的还有我所有的积蓄。

为了谋生，我到北大外面去兼职教课，因触犯北大的利益而被记过处分，为了挽回颜面我不得不离开北大。生命和前途似乎都到了暗无天日的地步。但正是这些折磨促使我找到了新的机会。

尽管留学失败，俞敏洪却对出国考试和出国流程了如指掌；尽管没有面子在北大呆下去，俞敏洪却因此对培训行业越来越熟悉。正是这些帮助俞敏洪抓住了自己生命中最大的一次机会——创办了北京新东方学校。

我1991年从北大辞职以后，没有任何可以做的事情，好不容易到外面培训部去教书，也就是十几块钱一个晚上，出国也没有希望，连续三年半出国都没有成功。我当时就把“在绝望中寻找希望”写在自己的笔记本上，后来就变成新东方的校训了。后来新东方曾经讨论过要把它改掉，因为大家觉得新东方形势不错，已经不绝望了。但是我一直认为绝望是一种心理状态，与外在的财富、发展、繁荣是没有关系的，在任何一个发达的社会中都有一大群绝望的人和心理上灰暗的人渴望去寻找希望。

创业起步时，在北京中关村二小的一间平房里，俞敏洪除了一张桌子、一把椅子以及冬天还未刷完小广告就结冰的胶水桶，什么也没有。然而，就

是在这里起步，俞敏洪从一个落魄的民办教师转变成为了亿万富翁。俞敏洪的人生经历本身就是一部励志教材，没有谁不能从他身上看到希望和未来。落榜、休学、拒签、创业、被绑架，到成为“留学教父”，俞敏洪的人生经历一路坎坷和挫折，不变的是他在每次遭受打击时都选择了不屈、选择了奋起，一路高唱着“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”。

俞敏洪在一次演讲中再次总结自己30岁以前的失败人生：“过去，我一直认为自己是个loser”，然后一直从高考落榜讲到大学没人爱、十年间没有任何可以归属的团体以及离开北大后无处安身等。结论还是“我是个loser”。

今天的俞敏洪头上的桂冠颇多，他入选了《亚洲周刊》“21世纪影响中国社会的10位人物”、《中国经济时报》“21世纪不可忽视的10位企业人物”、《中国企业家》“2007年度（第五届）最具影响力的25位企业领袖”……这些荣誉皆非俞敏洪刻意追求。

俞敏洪在其文章《失败背后的机会》中写道：

一个人可以在生命的磨难和失败中成长，正像在腐朽的土壤上可以生长出鲜活的植物。土壤也许腐朽，但它可以为植物提供营养；失败固然可惜，但它可以激发我们的智慧和勇气，进而创造更多的机会。只有当我们能够以平和的心态面对失败和挫折，我们才能有所收获，才能变得成熟。而那些失败和挫折，都将成为生命中的无价之宝，值得我们在记忆深处永远珍藏。

从北大情结到人文主义商人，俞敏洪心中承受着难以承受之重。俞敏洪的摊子太大了，他犀利的目光和洪亮的声音背后，掩不住的辛酸和心悸悄悄蔓延开来。

人分两种，一种人有往事，另一种人没有往事。我真心希望大家能从这些故事中，读出一点人生的痛苦、一点挣扎、一点不屈、一点顽强、一点辉煌；我也真心希望，大家能从痛苦中读出快乐，从绝望中读出希望，从黑暗中读出光明，从迷雾中读出方向。

艺术家千百次地重复着一个个唱段，俞敏洪则重复着单词、短语和句



子。两者都不是简单地重复,而是在重复中参悟,终至出神入化。他教的不仅是语言,还激励那些“屡败屡战”的学子们在绝望中寻找希望:“绝望是大山,但是只要你能砍下一块希望的石头,你就有了希望。”

## 偶像级“留学教父”

20世纪90年代初,有两个风潮根本性地影响了中国社会发展的进程,一个是“出国潮”,另一个是“经商潮”,俞敏洪创办新东方,恰好把握了两个潮流。所以,虽然俞敏洪本人由于种种原因最终没能出国留学,正是因为“留学梦”壮志未酬,才有了“留学梦工厂”新东方的诞生,帮助了许多中国学子实现了出国的梦想,俞敏洪也成为许多人心目中当之无愧的“留学教父”、“人生导师”。

曾有媒体这样评价:新东方教育科技集团董事长俞敏洪在哈佛与耶鲁的影响力和号召力超过了中国任何一位大学校长。

我在美国的大学里走一圈儿,只要是黄皮肤、黑眼睛的中国人……都会管我叫一声俞老师。只要是讲英文的地方,就有我的学生。

《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”。

2007年5月7日,应商学院教授 Paul Gampers 的邀请,俞敏洪出席案例的讨论课。在美国教育界有这么一个说法:哈佛大学可算是全美所有大学中的一项王冠,而王冠上那夺人眼目的宝珠,就是哈佛商学院。

在哈佛的讲台上,学生们见过了太多的学界泰斗和明星政要,俞敏洪并不认为自己的到来会引起什么样轰动,他甚至有些担心讨论会出现冷场。然而,5月8日上午8点半当俞敏洪准时走进教室时,学生们雷鸣般的掌声告诉他,他的担心是多余的。俞敏洪回忆道:

学生讨论问题时的热烈,是我在中国课堂几乎从来没有看到过的……在学生的互相辩论中,教授不断把学生的观点写下来,教室里有6块可以上下转动的大黑板,一个小时之后,黑板上已经被全部写满……在900个学生中,有十几个人来自内地,几乎所有的内地学生都曾经在新东方接受过培

训，所以每次他们发言都会先说一下：“俞老师，我是您的学生。”每次全班同学都会热烈鼓掌，使得新东方这个案例显得异常热闹。

有一种说法，在北美留学的中国学生，至少有一半是从新东方出去的。新东方的老师即使在万里之遥的美国校园，也要时刻保持最佳仪表。因为随时会有对面走来的中国留学生尊敬地称他们为老师。

多年计划经济下高校培养学生的习惯思维是：我拿手什么就教你什么，学生只要乖乖地学，到时候发你文凭就是了。但托福、GRE 考试不管你是名牌大学还是民办机构培训出来的，唯一的标准就是分数。新东方满足了学生的根本需求——通过考试，实现留学梦想。

有媒体文章称俞敏洪“是民间力量的一个符号”，“出国梦的制造者”，“他和他的新东方将中国人望而生畏的 TOEFL、GRE 考试变成了福特式生产线”。这是一个极其奇特的“福特式的生产线”。

## 创业英雄——教育界的比尔·盖茨

1991年，北大教师俞敏洪辞职，走进自己曾经带过课的东方大学外语培训部。2年之后，再次炒掉老板，从来都不是一个乖孩子和好学生的俞敏洪创办了“新东方”，开始了自主（自由）创业。

创业艰难百战多。从一个破破烂烂的小教室走出来的俞敏洪，一个拎着糨糊罐刷小广告的小培训学校老师，变成今天身价数亿元，国外资本削尖了脑袋想注资的新东方教育集团董事长，他确实是个名副其实的创业英雄。

“疯狂英语”的创始人李阳说：“他（俞敏洪）是教育界的比尔·盖茨。”

凭着俞敏洪在北大教书的经验，凭着对学生的热忱，1993年，新东方培训学校成立了。当时，只有一个老师，一间租来的教室，二三十个学生，没有办公室，还要在过道里报名。如此简陋的条件，如此不利的环境，俞敏洪与他的新东方逐步走来，跻身于诸多培训学校之中，成为佼佼者。这得益于俞敏洪的一个办学决策：

我只抓两个项目，这两个项目都是中国留学生要出去读书必考项目，一个是托福考试，一个是 GRE 考试。当时做这两个项目的时候我就下定决心，就是





不惜一切代价把它做成中国在这两个项目的培训上的第一品牌。

从创办新东方开始,俞敏洪就经历无数次内外交困的绝境,每走一步他都觉得如临深渊、如履薄冰。虽然他每天振臂高呼,灌输给学生的是“从绝望中寻找希望”的新东方精神,但是他自己也时常绝望到极点。

在新东方与ETS为了知识产权到华盛顿打官司的时候;在“三驾马车”中的两驾元老“马车”徐小平、王强向他递交辞呈的时候;在新东方遭遇“非典”的经济危机的时候;在他称兄道弟的创业伙伴、明星教师——离开新东方、另谋新生的时候;在计划引入普华永道、完成新东方美国上市的资本运作而碰到种种麻烦的时候。

一路走来,他经受住了艰难困苦、矛盾纷争、人性挣扎、疾病甚至死亡的考验。这些经历不断锤炼着俞敏洪的领导力,在成就新东方事业辉煌的同时,也让他获得了心灵的成长。

当新东方在纽交所上市之后,人们才发现,所有这些精神力量和教授年轻人通过外语考试的技巧,都已经成为俞敏洪独特的商业模式的一部分。资本市场对新东方和俞敏洪的认可,让俞老师变成俞老板。让人们认识到俞敏洪是一个真正的领导者、企业家。

作为创始人,俞敏洪有了对新东方逐渐放手的考虑。2007年,俞敏洪在接受《竞报》采访时说道:

14年,对于一个企业来说,还是有点脆弱,虽然新东方有很好的文化,但要经过长期的积淀。新东方的研发能力还是比较弱的,而且第一代领导人没有退出。所以,我认为,新东方还是有点脆弱。

从某种意义上说,创始人的逐步淡出对于已经上市的公众公司本身而言,同样具有标志性的意义。

但是,何时放手,却是现实的问题。平稳过渡是一件很难的事情,培养接班人也并不容易。“我迟早是要放手的,现在我是不敢放手。”在这一点上,俞敏洪的态度颇为坦诚。

新东方上市后,我的工作重心发生了转移。过去更多的工作是内部协调,现在更多的工作是处理外部关系,包括处理与投资者关系、国际市场的