



俞敏洪：一辈子只做一件事

对我来说教育是我一辈子的事情，新东方是我一辈子的事情，我有过机会去倒房地产，倒卖钢产，我都没去做。我觉得人生一辈子只能做成一件事情，不要想那么多。

在教育培训界，他是教父级的人物，缔造出新东方这一品牌神话，称教育是自己一辈子的事情；在商界，他是明星企业家，带领新东方上市，与资本进行博弈，为理想插上资本的翅膀。

俞敏洪认为，新东方之所以能有今天，是因为把教育理想 and 资本现实结合起来，把教育的特殊性和企业管理的思想相结合。在俞敏洪看来，带着理想做教育，在可能的条件下，利用资本为理想助力，并具备竞争意识，就是新东方的成功之道。

以下是俞敏洪访谈实录摘要——

对我来说教育是我一辈子的事情，新东方是我一辈子的事情，我有过机会去倒房地产，倒卖钢产，我都没去做。我觉得人生一辈子只能做成一件事情，不要想那么多。

新东方曾经以为自己很牛，

在很多领域做了尝试，新东方曾经想过进入早教和幼儿领域，我们摸爬滚打 4 年，只开了两家幼儿园开得不怎么样，开了三家早教中心，亏得一塌糊涂。我们年收入有接近 50 亿人民币，有的是钱，但不是什么东西都可以做。新东方有一个定位，先把企业目标定位好再往前发展，并不是有钱什么都干，教育领域不能多元化。新东方原来做过公务员，司法考试也在做，幼儿园也在做，做了很多，后来发现这不是新东方的强项，你可以说都是为了培训人，让人成长，但是你专注于做你能做的事情。现在新东方做的比较专注，我们把认为不是新东方的业务都排斥掉，不做。

我们的业务是什么？是专注于 4 岁到 22 岁，大学毕业的孩子们的成长教育，这是我们现在的定位。这个成长教育当中包含很多元素，第一，最重要的是符合社会现实需求的学习教育，包括孩子的学科学习，考试学习。大家都知道在中国分数是要了孩子的命的，帮助孩子在学习上成绩不断提高，对孩子自信心和未来有着重大的作用。

再往下我们新东方做的事情就是对孩子的成长，我说这个成长教育当中的学习，但是真正的成长，包括他们的数字教育、人品教育、心灵教育，完全融化到新东方的学习教育当中，学习教育是一个筐，必须往里面装东西，必须使孩子形成一个健全完善的发展人品和人格的教育。

最后我们认为新东方能做到的是通过这样的教育体系为千家万户的家庭带来一点幸福指数的提高，孩子长大了，孩子成功了，家庭就幸福了。我看到无数的孩子最后变成打游戏的游

(理仁)

戏狂，最后走向邪路，父母无论有多少钱，多好的社会地位都会痛不欲生。还有贫困的家庭孩子到了名牌大学去读书，父母是天天吃咸菜都是很满足。我的父母都不认字，我进了北京大学，从此我父母一辈子都开心，因为有了有出息的孩子。

我们认为，第一不要为了资本什么项目都开。就算你把项目做成了，关键是其符合不符合你的教育集团一贯的价值体系。对教育集团来说重要就是你的价值体系是否一致，什么东西赚钱你就去做什么事情就没有价值体系，新东方不一定做得成。现在我们做幼儿园、亲子中心、公务员也好，都不是新东方的核心产业，这些也都有价值体系，符合新东方整个大的价值体系。



新东方教育集团有限公司董事长 俞敏洪

第二个问题，这是不是你的专长，是不是你能做的，即使价值体系一致，还有一个专长的问题，不是你的专长，你做它干什么呢。最后的结果就是失败。第二可能赚不到钱，第三把你自己的品牌搞乱了。

教育理想是什么？就是你愿意为这个领域献出自己一辈子的时间和生命，并且把对学生的成长和培养当作是你的终极目标来看待，如果能做到这一点，就极有可能是双丰收，你事业成长了，可以长久干了，资本市场追捧你了，可以像新东方上市了。如果光捞一笔钱的话，你也可能成功，但是最后也将成为回忆，背后有多少学生因为你的短期行为受害。

其实做教育不是那么容易的事情，但是我不反对大家去利用资本力量实现自己的理想。如果能帮助你的理想插上翅膀再好不过，如果资本的力量是束缚你理想的枷锁，你使用资本的时候要尽可能的小心一点。人做事情就是做一辈子的事情，通过一辈子的事情把自己成就为一个有价值的人。对一个机构来说也是要做就把这个机构做成一辈子的事业，而不是做成一个短暂的事业，做成自己做了就卖的企业。把企业当猪卖，这是一个严重的错误。很多机构都是把这个企业当猪卖，卖掉之后你是死是活跟我没关系，这是资本家、投资者的游戏，很正常，也很有道德。因为资本家就是干这个活的，我小时候我妈养猪再肥、再可爱，长大就得卖，换钱回来养家糊口。作为实业家、教育家，最好就是把你机构当作儿子养，也把你的机构当着儿子一直干下去，他始终是你的儿子，抱着一种爱心做这个机构，这个事情就好办得多。

责编:王萍 编辑:王长才
版式:张彤 校对:刘晓燕
2011年8月22日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

策划词

史玉柱说:仰望天上无数的星星,它们大多距离我们几十亿光年,我们看到的是几十亿年前发出的光,而星星的寿命也大多就几十亿年。结论:我们看到的星星,此时此刻很多已经死亡啦。联想人的一生多么短暂多么渺小,名利、财富、恩怨、爱恨……神马都是浮云。哈哈,快乐每一天就好。

这些富于哲理的人生感悟,从一个侧面道出了史玉柱之所以成为“不倒翁”的部分缘由。此人做企业和为人处世的感悟或“醒世恒言”,不妨供诸君“奇文共赏之”。

史玉柱 缘何成为“不倒翁”?

浏览其经典语录,或能揭示其中些许“奥秘”

1、祸兮福之所倚,福兮祸之所伏。大成功是靠大痛苦浇灌成的。大挫折是为大成功做准备的。小平没有三落,不可能成为总设计师。中大奖者,其后生活往往并不快乐。纵观人一生,总快乐 - 总痛苦。我们需要一颗平常心。得到快乐时,别忘形,后面有同样大的痛苦等着你呢。

2、地方政府融资平台,各银行认为没危险,地方政府认为没有偿付问题,中央主管部门认为在可控范围。中外分析师大吼:猛虎来啦,大家快跑!哎,皇帝不急,太监老婆急。

3、当同胞邻居突然有钱买了一辆好车, 美国人说:“我要赚钱买更好的车”; 日本人说:“我要研究他赚钱的方法”; 法国人说:“我想借他车去兜风泡妞”; 中国人说:“我杀他的心都有,我今晚先砸了他的车”。发完这个古老的段子,我要去美容医院把大嘴巴缝小一点,别拦我。

4、努力耕好自己的田,别天天盯着别人的田。如果你羡慕马云腰包,就该自己办个比阿里更牛的企业,而不是盯着他腰包,盼望瘪下去。如果你羡慕政府支持,就自己办个高科技企业,努力多多纳税,也会得到交税额一定比例的财政返还,甚至不用先交后返而是直接少缴。

5、中小企业是就业生力军。贷款难、资金链紧张、原材料成本上升、劳动力价格上升,现在不少中小企业日子艰难。货币紧缩政策,其实伤不到大企业,尤其伤不到国企,受伤的却是无辜的中小企业。

6、实业家和资本家的区别:实业家要善于发现机会,果断抓住机会,组织人力财力,把每个细节做到极致;资本家要抵挡诱惑,耐心等待机会,直到金子出现在脚下,才轻轻弯腰捡起。实业家创造社会财富,资本家优化社会财富。中国的实业家成功后,往往都不自觉地向资本家过渡。

连载 37

国美之战——公司股东博弈的中国启示(节选)

□韦桂华 著

资本上门:贝美初会,陈竺重逢

2009 年,陈晓再次坐到财务投资者的谈判桌前。这次他不是代表永乐,而是代表国美。他的谈判对手不是别人,正是竺稼,一个让他输掉永乐的人。那时竺稼的身份是摩根士丹利亚洲董事总经理,而现在竺稼的身份是贝恩投资董事总经理、中国区 CEO。

“Bain Capital 成立于 1984 年,为全球多个行业超过 250 家公司提供私人股权投资和附加收购……”这是贝恩网站的陈述。

和大名鼎鼎的摩根士丹利、高盛等投行不同,贝恩资本脱胎于贝恩咨询公司,其主要创始人威廉·贝恩早年就业于波士顿咨询公司。1973 年,贝恩带领几名咨询顾问离开了波士顿公司,成立了贝恩咨询,后来发展成为与麦肯锡、波士顿国际咨询公司齐名的公司。

贝恩来到国美,始于 2008 年底黄光裕被带走调查,国美电器陷入财务泥潭。时任国美电器总裁的陈晓前往香港,与花旗、高盛、摩根大通、摩根斯坦



史玉柱

7、舍得舍得,有舍才有得,大舍才大得。舍去面子,得到实在;舍去权力,得到逍遥;舍去烟酒,得到健康;企业做的事越少,事才能做更精;朋友交得越少,友情才能更亲密;对部下舍得付出,才能得到部下敬重。

8、我不反对员工买宝马豪宅,相

反,员工买得起是老板的荣耀。浏览上个贴,发现多数人都认为我是保健品起家的。其实,1989-1996 年我的主业是 IT,做 6403 汉卡和手写电脑等;后来在保健品行业。这几年主业仍然是 IT。我职业生涯中 2/3 时间是搞 IT 的。

9、中国的研发人员,从穷人一夜富

裕后,少数人的心态会发生深刻变化:言行颓废,不再热爱本职工作,不再能吃苦,看谁都不顺眼,上班是件痛苦的事,上班时沉迷上网搜寻宝马豪宅资料并攀比。如果不及时调整心态,该人就废了。

10、政府对企业的最大支持就是少去骚扰企业,而不是给企业多少贷款和土地优惠。政府是扶持不出好企业的,只要创造出好的投资环境,让企业自我优胜劣汰。除了正常检查,如果各个职能部门轮番骚扰企业,企业会很累很不稳定。朋友们都说广东政府这方面做得很好。

11、常有人批评我政治上不求进步。我的确落后,除了经济政策我会关注,其他政治议题,我丝毫不感兴趣,中央有几个常委我都不知道。只要办好自己企业,解决就业和纳税,政治家该考虑的事和我没关系。我不用手机,想找我会开会也找不到我。呵呵,顽固的落后分子。

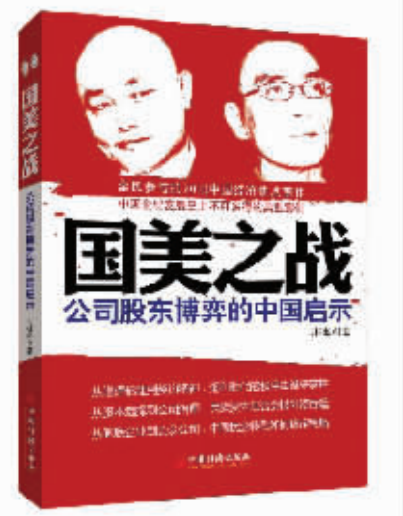
12、如果将来我成为资本家,我公司的投资方向会是:天使投资、金融投资,辅

以财务性投资。但我个人兴趣还是玩游戏,转身资本家后估计每天还会玩七八个小时游戏,业务主要交给团队做。没办法,我贪玩。

13、人跳槽有时会上瘾。一旦开跳,往往停不下来。跳槽时只看原单位的丑,看新单位的美(距离会产生美)。跳到新单位后,才发现新单位也有丑的一面,不久又产生去意。我给管理班子交代过:不能招过去 3 年跳过 2 次槽的人,不要挽留想跳槽的员工。

14、中国人太聪明太勤奋太会竞争,各行业的企业都在恶性竞争中。祖国大地浸泡在红海里,就找不到几片蓝海。例如网游行业每天诞生 3 款新游戏,每年成功的却不到 3 款,其他都打酱油了,但房地产和煤老板们还在纷纷投资网游。红海里的企业家只有两条路:1、找到自己的核心竞争力,并玩命强化之;2、回家抱孩子。

(理顺)



张战略,注重提高单店利润率。

陈晓与贝恩签订的这份协议,成为国美战争的本源。陈晓为何选择贝恩投资,背后是否有不可告人的交易? 竺稼一手炮制的对赌协议曾将永乐推入万劫不复之地,最终在其引荐下被迫投身国美,陈晓对摩根士丹利、对竺稼、对财务投资者、对对赌协议,有着刻骨铭心的痛,为何重新选择这位老对手? 陈晓在 9 月份接受媒体采访时,曾对贝恩与国美签订附加条款表示否认,真相究竟如何? 贝恩投资与百思买究竟有着怎样的一个资本关系? 贝恩最终成功“抄底”国美,当初还有哪些国际资本与其成为一致行动人?

很多疑团,有待真相大白。

(待续)