

新东方俞敏洪的不归路



和音乐家三个合伙人共同面对的,今天,站在华尔街与投资人交涉的只有俞敏洪一人。

用眼泪赚取同情

在新东方,俞敏洪管理着世界上最难管理的一群人——知识分子,他要让这群知识分子创造符合美国资本市场的收益。俞敏洪认为自己并不擅长用严格的纪律来限制和管理人才,“我常常用眼泪来赚取其他管理者的同情。”他说。

关于电影《中国合伙人》,俞敏洪觉得自己并不像电影中的成东青,“我没有黄晓明扮演的角色那样窝囊,不过我也没有人们想象的那样强势,性格中还有一点书生的优柔寡断。”这在新东方上市之前的那段时间,曾经一度影响新东方的发展。

在与王强和徐小平的争执中,俞敏洪的“吵架法”非常有趣。“比如我做事情,如果要违背一个人的意愿,我一般不敢和人硬抗,所以我要对某个人的观点不认可的话,我会组织一帮人来跟他一起讨论,最后用一帮人来违背他的意愿。”

在新东方内部,此前徐小平一直自封为俞敏洪的监督者,“我过去的使命就是挑战俞敏洪,在各种问题上逼迫俞敏洪,比如我用一年半的时间逼迫他上雅思项目”。

在员工和学生面前,俞敏洪永远都是那个嬉笑着,不在乎调侃自己的人。在俞敏洪的办公桌上有一张他骑马飞奔的照片,他希望自己能像照片中一样,在枷锁之外,自由自在。

但现在他做不到。他要应地方政府的邀请去各地做演讲,还要在政府官员的宴请中做“陪客”,他还要接待美国的各种投资机构的考察,这样的邀约和饭局几乎每天都有。他甚至要坐飞机到外地,然后在两天时间里喝下6瓶白酒,再被晕乎乎地送上返程飞机,然后待在洗手间里吐。

谈规矩不谈感情

新东方上市之前的合伙人内部之争,是俞敏洪永远都绕不过去的一个结,俞敏洪、王强、徐小平三人进行了长期而激烈的争辩仍无解决办法,当时来解决这些问题的国际咨询公司在新东方办公了几个月之后,给出的结论是,“这里的人很奇怪,一说话就容易哭,一哭就互相指责。”最后咨询公司不要钱离开了,因为包括俞敏洪在内的几个合伙人,没有现代化企业管理的任何常识。咨询公司的人对俞敏洪说:“我们没法做,你们每个人来跟我说的时

候,都是在讲个人感情问题——一起做新东方结果感情上受骗了。”

事实上,当时也是新东方最艰苦的时期,2003年,“911”事件后,赴美签证大幅度减少,新东方在国内的出国培训业务受到冲击,随后的“非典”停课,学生蜂拥而至,要求退款,俞敏洪最后自己又借了3000万元才把学生的退款都补上。而在《中国合伙人》电影中展示的ETS对新东方提出诉讼,指控新东方偷题,这又让新东方拿出了600多万元赔付款。

这些外患,相比较新东方合伙人之间的纷争倒显得不那么难以忍受。新东方成立时,是以“大包干”的形式发展的,俞敏洪负责出国英文培训,徐小平负责出国咨询,王强则负

责英语口语,在此之外,还有包括胡敏在内的一些创始人,俞敏洪告诉大家:“我不是雇用你们,你们赚了钱都是自己拿着的。”这种意识给后来新东方在现代化企业改制和新东方上市后都制造了一些麻烦。

2000年到2004年四年间,俞敏洪完成了一个从兄弟创业到走向现代企业制度的过程。

在创业之初,俞敏洪对将近10个合伙人说道,新东方各自负责自己的一块,赚了钱都自己拿着。到了2000年之后,这样的利益分配制度显然已行不通,合伙人之间开始起争执,“分股份很简单,可是股份该怎么分?大家要放到谈判桌上来讨论这些。”王强说道。

最终商定的股权分配中,俞敏洪作为公司创始人,占股45%。王强和徐小平各占股10%。股权分配商定后,新东方还有一个问题横在合伙人之间——几个创始人都有亲戚在新东方工作。以俞敏洪为例,他的老婆、妈妈、老婆的姐姐和姐夫都在新东方工作,其他的合伙人也有亲戚在新东方工作,一段时间内,新东方官僚主义作风浓厚。

2002年,徐小平和王强受不了新东方日新月异的家庭企业趋势,要求开除企业内各位合伙人的亲戚。为了给俞敏洪施加压力,王强和徐小平先后递交辞职信,同时当时的合伙人,也是俞敏洪的上铺兄弟包凡一也提出了退股要求。

随着电影的上映,新东方几位合伙人当年的爱恨情仇又被重新翻出,此时俞敏洪已经可以用一个比较淡定的态度来对待几位合伙人当时彼此之间的矛盾。“在没有解决方案的时候,知识分子的一大能力就是吵架嘛,徐小平和王强发飙的时候,我就听着,然后我接着干我的活儿”。

在徐小平看来,友情一定要锁定在规则和原则的笼子里才会更长久。直到今天,徐小平仍然坚持,他在新东方的使命就是监督、指导和改造俞敏洪,“在公司中,权力要有监督和制约机制。”徐小平说。

2004年,新东方开始了自己的上市之路。2005年,当老虎环球基金入股新东方后,合伙人之间的纷争终于停止。

事实上,新东方并不缺钱,在当时,选择上市,或许是与合伙人之间意见分歧的一个无奈之举。俞敏洪希望用严厉的美国上市公司管理规则来约束内部管理,以制度说话,避免出现此前的人情和利益纠葛,从而实现自身救赎。“在新东方,骨干们很容易越过规矩谈感情,上市之后,外部规矩比内部规矩更强大、更有力。”俞敏洪说。

特别喜欢数钱的感觉

“资本市场就是你娶了一个女人,然后你还甩不掉。每年你还要为她增长25%的收入,不是因为我爱你,是因为你被绑住了”。俞敏洪在公开场合多次表示自己后悔上市。“我给自己做了一个笼子,无法往外钻,否则笼子一收紧,我就被吊死了。”俞敏洪说道。

就在2006年9月新东方在纽交所上市的时候,俞敏洪还持有新东方31.18%的股份,但经过几轮稀释后,目前俞敏洪只持有新东方17.1%的股份。即便如此,他仍是新东方的大股东,但是他失掉了“自己想怎么做就怎么做的权利”,俞敏洪更多地把自己看成一名职业经理人。

“上市之前,新东方是我想怎么干就怎么干的企业,上市之后,我要随时告诫自己必须服从资本市场的游戏规则,甚至以职业经理人的心态要求自己。”俞敏洪说。

每个季度俞敏洪都要向华尔街报告新东方的业绩情况,报告的对象中既包括王强和徐小平这些仍持股的创业期合伙人,也包括一些海外基金,如果新东方的股价在四个季度中一直下滑,那么持有10%股份以上的股东可以联合提名召开股东大会。

这对俞敏洪来说是痛苦的折磨,“这就是华尔街的规则,它要求你每年25%的增长,但是教育不是这样的。就好像你不能要求北大每年多招收25%的学生一样。”

事实上,在新东方成立之后的前7年,俞敏洪一直在北京做英语培训,他不愿走出北京市,直到今天他仍然这样想,“把新东方做成年收入一两百万的精品机构就挺好的,有限制地发展,小范围内也能实现理想,这样无论是转型还是放弃,都比较容易。”俞敏洪说道。

“我对上市不感兴趣,我就希望自己能安安心心每年招那么多学生,把课的质量上得很好,然后年底拿分红,是回去要数一夜才能数清楚的现金,我特别喜欢这种感觉。”他笑着调侃自己。

从2000年新东方在上海开设第一家分校开始,俞敏洪已经回不到原点了。

“当时野心太大了,现在留给我是难以承受之重,当你发现自己给自己制定了一个难以承受之重的目标,做得特别累的时候,很想关掉新东方,但我做不到,因为我发现我要为4000个员工负责,为股东负责,为自己负责,新东方是一条不归路,我不得不走下去。”俞敏洪坦言。

2007年7月,新东方2007财年第四季度业绩未达到分析师预期,股价在一日之内重跌11.25%,这是新东方自上市之后,股价第一次下跌,俞敏洪第一次感受到资本市场的残酷。

随后的几年,俞敏洪一直寻求根据美国投资机构对新东方的业绩要求,和作为教育机构的稳扎稳打之间的平衡。

按照业绩要求,新东方在几年间,在全国大规模地推进教学网点,拿着在资本市场融到的钱到全国各地开分校,或者是收购当地的培训学校——这里面包括了甘肃、青海等地。

俞敏洪告诉那些到中小城市的分校校长:“到了新城市能自己开分校最好,如果不行就花一大笔钱把当地的机构接收过来,独立的成本最低。”

此外,新东方的学生感知最强烈的就是,在新东方的培训费用水涨船高。2007年,新东方在省会城市长春分校一个暑期的研究生英语培训的价格是800元左右,这个数字在2013年暑期变成了1980元。

平衡资本市场各方利益,纠结自己的书生梦想,这些不是俞敏洪擅长的事。

俞敏洪的办公室位于北京新东方大厦9层,距离北京大学很近,偶有空闲,俞敏洪总会来到母校未名湖边散步,“这个时候自己才能好好想一些事情”。

对于上市,俞敏洪曾经和徐小平、王强三人非常积极地推动新东方的上市,但是一直到2006年,新东方马上开始上市之前,俞敏洪认真地的了解了资本市场之后,才开始后

悔,他认为在早期的几位合伙人之间,只有自己一个人“赔进去了”。“上市不是你拿了钱就完事儿的,上市是你给自己加了个套,最后相当于只有我一个人折进去了。”俞敏洪苦笑。

在上市之前,俞敏洪和合伙人们争吵的是按照什么样的方式来管理新东方,上市之后,俞敏洪发现,谁的方式都不算数,只能按照资本市场的方式来管理新东方。

“有时候自己在想,假如新东方关门了,人家会把新东方和我收入全国MBA的案例中,大家来分析,为什么俞敏洪会把新东方做得死掉了。”俞敏洪无奈地说道。

俞敏洪不再是俞敏洪

最新的华尔街研究机构对新东方一季度的评估报告中显示,新东方最糟糕的阶段已经过去,股价评级维持在买入评级,目标价20美元不变。

这样的结果让俞敏洪大大地松了一口气,在刚刚过去的一年间,俞敏洪为了“度过最糟糕的阶段”,付出了比当年合伙人分家更为残酷的心理考验。

2012年,新东方陷入亏损风波,集团通过关闭全国20多个门店、裁员1500多人来降低运营成本。而更严重的是,2012年7月,美国浑水(Muddy Waters)发布研究报告,给予新东方“强烈卖空”评级——这对俞敏洪的打击是巨大的,因为这可能会导致新东方被停牌。

或许俞敏洪没有想到的是,新东方上市就是为了解决合伙人的权益问题,而时隔6年,当年合伙人的内斗又被以这种形式翻到台前。

2012年在被浑水抨击之前,新东方市值30亿美元,就在7月,新东方收到美国证券交易委员会(SEC)调查函之后,股价大跌34.32%,10亿美元蒸发,随后新东方股价又陆续下跌了35%左右。

美国浑水公司在长达97页的报告中,所质疑的是新东方将特许加盟学校算作自办学校,学校总收入和资本学校不实的问题,是早在新东方成立之初就埋下的祸根。

根据美国会计准则,新东方对这些VIE可变利益实体没有足够的控制权,是不能将其放入公司财务报表中的。浑水公开的是新东方存在的无法弥补的根本缺陷,“就如同斑马无法改变自己身上的条纹一样”。

事实上,新东方在国内的VIE调整之前,是由俞敏洪、徐小平、王强等共11位合伙人共同注册持有的。现在这些人虽然已经不在新东方任职,但他们仍是北京新东方教育技术有限公司的股东。

在2012年9月份的中企俱乐部媒体答谢会上,俞敏洪发表了半个小时的讲话,来对媒体解释浑水攻击新东方的那些理由。以往的轻松幽默,调侃自己的演讲不在,取而代之的是声音压抑紧张的解释,毕竟新东方在美国资本市场受挫,他不能再失去新东方在国人心中的名誉。

同样的事情在2011年,马云支付宝转让协议上也曾出现过,而这次俞敏洪面对的是新东方早期在工商注册的10位股东。大家都看得出来,新东方上市后,俞敏洪的一言一行都要不再是“做自己”。

(来源:慧聪网)

《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章