做中国企业的思想者

企业家日报·中国职业经理人

ENTREPRENEURS' DAILY　China Professional Managers

统一刊号:CN51——0098　邮发代号:61——85　第194期　总第7677期　2013年8月10日　星期六　癸巳年　七月初四　投稿推荐邮箱:cfqbwz@163.com　热线电话:400 990 3393　新闻热线:028-68230696　责编:杜高孝　版式:吉学莉

百度和360的搜索大战 谁能获胜? A2
苹果"绑架"出版商 **操纵电子书价格** A3
张瑞敏 给职业经理人的六点建议 A4
职业经理人为什么很难适合创业 **是不是做经理人更好** B1

封面人物

俞敏洪：做一个"垫脚石""在绝望中寻找希望"

他有一个大学梦，为了圆梦，身为农村孩子的他连续参加3年高考，终于考上北京大学英语专业；他有一个留学梦，为了圆梦，身为大学老师的他校外兼职培训，被学校处分后被迫辞职；他为了生计，用一间破败的教室办起了英语培训机构，成为新东方学校的创始人；他又用失败换来的经验，圆了数不清的年轻学子的留学梦。

如果梦想是光，俞敏洪将自己的梦想，照进了别人的现实，又在这个过程中，实现了自己的人生抱负。

如果追梦的过程是攀登，俞敏洪的追梦之旅总是那么曲折离奇，风景别样，但他仍然锲而不舍。

他曾说，蜗牛只要爬到金字塔顶端，它眼中所看到的世界，所收获的成就，跟雄鹰是一样的。

无论梦想的路上有多少险阻，他一直相信，在绝望中寻求希望。

梦想出国 兼职打工 被迫离开北大

1990年，身边的同学们纷纷出国时，28岁的英语教师俞敏洪离开北大，两手空空，创办了"新东方"。

23年后，当一部名为《中国合伙人》的电影上映，讲述三个年轻人创办英语培训学校取得成功的故事时，俞敏洪创办的"新东方"，已经圆了无数学子的留学梦。

电影与学校，剧本与现实，就在影迷们在两者间热心勾连时，恐怕想不到，当年俞敏洪寄托在那所校舍里的梦想，只是为了养活老婆孩子。

"总要找点活干。"俞敏洪说，一路走下去，不是因为坚强，而是因为别无选择。

最初，俞敏洪并没想到会成为别人留学梦的"垫脚石"。

1988年，当看到身边的同学一个个出国时，还在北大当英语老师的俞敏洪，也萌生了出国的想法。彼时，俞敏洪也获得了不少大学的Offer(录取通知)，但提供奖学金最多的学校，也仅能提供四分之三奖学金，还差几千美元。

在"万元户"都少见的上世纪80年代，几千美元是一笔巨款。为了筹到这笔钱，俞敏洪在校外做起了兼职培训捞外快。正在他憧憬留学大洋彼岸时，事情"败露了"。

1990年秋天，北大给了俞敏洪通报处分，并在校园广播和著名的三角地橱窗里高调宣布了处分决定。曾任新东方副校长的李力说，他在北大20多年，从没有遇到过大喇叭广播处分决定的情况。

离开了北大，俞敏洪彻底没有了生活来源。为了养活老婆孩子，他决定下海。

虽然留学失败，俞敏洪却对出国考试和流程了如指掌，对英语培训也十分熟悉，他决定加入培训行业。

俞敏洪找到曾经讲过课的民办大学——东方大学，借用东方大学的牌子办英语培训部，每年交15%的管理费。借块牌子还能白拿钱，东方大学毫不犹豫地答应了。

俞敏洪在中关村二小租了间平房当教室，那是一间10平米、漏风漏雨的屋子。外面支一张桌子，再放把椅子，"东方大学英语培训部"正式成立，员工只有两个人——他是一把手，妻子打下手。

开班初期生源少，俞敏洪常常一个人骑车，拎着糨糊桶，满大街贴招生广告。冬天里，俞敏洪手中的糨糊经常冻成一块，不贴广告的时候，他就和妻子待在"教室"里虔诚守候，盼着来报名的学生。

为了学校　一口气喝下两斤白酒

第一天开张，只来了两个学生。看见只有俞敏洪夫妻俩，破桌子，破椅子，破房子，报名册上干干净净，两个学生满脸狐疑。俞敏洪见状连忙推销自己，好说歹说让两个学生交了钱。

夫妻俩正高兴，两个学生又回来了。他们心里不踏实，把学费又要了回去。

接下来的星期六，又来了三个学生，十分爽快地扔下钱走了，"1000多块啊！一天的工夫，是我在北大教书四个月的工资啊！"俞敏洪说，虽然白天已经数清楚了，但晚上回家后，两口子还是把钱摊出来数，一边数着带角币的散钱，一边感叹，"来三个了，来三个了。"

俞敏洪还是担心，虽然很多学生来，但看过报名册就都走了，是不是觉得报名的人少，担心自己是骗子？第二天，他在托福、GRE的报名册上各填上30个假名字，造成从第31个开始招生的假象。

学生们终于相信他不是骗子了。

身份的转型并未让俞敏洪立刻适应市场竞争。创业早期他请人贴广告，阻碍别人招生，对手雇人把贴广告者捅伤。俞敏洪报警，警察说，事太小，杀人的案子都处理不过来。

"打听后我才知道，人家(竞争对手)早就疏通关系了。"俞敏洪说，问题终归要警察解决，可自己一个警察也不认识，就到刑警大队门口蹲点，后来找到一个慈眉善目的警察，请人家在旁边的饭店喝酒，警察又把大队长和政委拉出来一起吃午饭。

"我不知道跟他们怎么说话，只好一个劲说'大哥喝'，'大哥喝'"，俞敏洪当天一口气喝了两斤白酒，送到医院抢救了6个小时才抢救过来。

抢救过来后，俞敏洪说的第一句话是，"我不干了，我要关掉学校。"

为了生计，第二天，他又背上背包去上课。俞敏洪说，新东方那句"在绝望中寻找希望"的校训，就酝酿于从北大出来后的这一阶段。

助人圆梦"后悔让新东方上市"

随着中国留学浪潮在九十年代日渐高涨，俞敏洪独特的教学在出国培训领域中异军突起。1995年，新东方年收入超过千万元。

此时，俞敏洪已经可以去留学了，不用再担心经济问题。但他发现，已经抛不下新东方这个帮助别人实现出国梦的事业，更想做一点有意义的事。

他说，自己给新东方定下的意义并不大，就是做一个"垫脚石"，学生跨不过去的时候，新东方让他跨过去。

一个人很难做出"意义"，这一年，俞敏洪赴美邀请了同学徐小平和王强。此后直到上市前的若干年，新东方成为一个奇特的图腾，"红宝书"，"假姨(GRE)"成为大学生日常问候和调侃中必不可少的词汇。"你能感觉到学生从你这儿学后得到高分，得到奖学金出国的那种喜悦。"俞敏洪说。

梦想是一回事，把它做成一门大生意，是另一回事。

俞敏洪曾在多个场合表达了对新东方上市的后悔。他说，上市就要对股东负责，就要追求规模和利润增长。而扩张之后的质量如何保证？

多次到访欧洲的俞敏洪，对巴黎的咖啡馆充满羡慕。他说，很多500年、800年的咖啡店现在还开着，规模没有变化，但经营者祖辈相传，充满了幸福感和骄傲感。

"想一下，如果咖啡店以每年20%的速度扩张，会变成什么样？整个巴黎都应该是同一家咖啡店了。"俞敏洪说，这感觉太荒谬了。

俞敏洪的下一个梦想，是建一所真正的非盈利私人大学，有全球最好的师资，提供最好的教育。

(吴敏)

▼俞敏洪答记者

1、25年前你在做什么？那时候你的梦想是什么？

在北大时梦想就是出国，去美国名牌大学读书。出了北大很长一段时间也这么想，做了新东方后也一度想把它关掉出国。

2、作为一个成功者，你人生最大的失败是什么？

最失败的就是让新东方上市。其他都还好。这个失败从另一个意义上说也是成功，没有上市也没有这么多关注。

3、有什么话是你深信不疑并且最想教给孩子的？有什么话是你曾经深信不疑如今不以为然的？

类似于做个好人，做个善良的人，我会跟孩子强调。没有不以为然的，"从绝望中寻找希望"一直用到今天，现在仍然深信，这是人生的支撑点。

4、是否有过放弃或不思进取的时候？如何度过那段艰难时光让自己继续前行？

有很多次。后来发现放弃会更糟。比如我之前说的新东方上市后想把它关掉。就像孩子惹你生气，你说这不是你的孩子，但最后他还是。

Iphone,android 手机扫描二维码下载安装

企业家日报微信公共平台二维码

企业家日报社手机客户端APP——太阳岛二维码

三种力量击落高速发展的企业

我们都见过风头正劲的公司突然遭遇瓶颈的案例。一旦它们增长速度放慢，股票价格就开始下跌，股东会越来越紧张，新闻界也开始揣测究竟哪里出了状况，如宝洁和星巴克。

这些案例反映出的事实是，企业的周期性放缓是难以避免的，即便公司"固若金汤"，也难逃增长缓慢的命运。当然这并不是说，面对业绩下滑时，前后相继的CEO们以及其他管理者就束手无策、无法快速扭转局面。但要采取正确的行动，管理者需要真正理解三种力量，正是它们将高速发展的企业击落在地。

第一种力量就是"大数字的法则"。随着公司规模扩大，收入增量的每一个百分比都代表了一个相当大的数字。由于基数的增长，新增业务量也会增加，并且会进一步在营收上引发实质性变化，也会给销售部门带来压力，迫使他们去开拓新市场、新品类，发掘新的地域性消费特征。换言之，公司规模越大，企业团队需要迎战的挑战就越多。

第二种力量就是市场的成熟度。企业的成长会受到市场成熟度的限制。随着时间的推移，市场越发遵循可预测的发展模式，因为消费者会对特定品牌愈加熟悉和忠诚。而后，市场会变得日趋拥挤，商品价格会渐渐稳定下来，企业难以通过提高价格来获得发展。最终，市场就会饱和，这要么是因为人口增长已经很有限了，要么是因为市场进入者过多。综合考虑的话，这些产品和市场生命周期都会对所有公司产生影响，迫使其针对各自在市场和销售方面的典型增长来源施压求变。

第三种力量则是企业的自我保护意识。增长放缓其实就是一种心理上的自我保护机制。随着企业规模变大，维持基础业务会面临更大压力，企业也不再愿意为了引入新产品而缩减主营业务。结果就是，当真正需要新的业绩增长点时，企业却无法获得具有突破意义的良机，而往往偏安求稳，更多关注于现有那些适应市场需求的产品和服务。这不仅给潜在的颠覆式竞争者可乘之机，而且也阻碍了企业涉足某些所谓的"有风险"领域。

这几种自然的力量几乎总是妨碍企业发展。当我们看到那些成功企业遭遇周期性发展瓶颈的时候，以下两点建议可供各级管理者考虑：

1、定期反复检查你的商业模式。当企业面对前文描述的几种力量时，大多数商业模式最终会趋于停滞。企业要么放弃它们，要么改造它们。所以，管理者要周期性地反思做了什么、怎么做到的，而且还要扪心自问，当前的所作所为是否还有意义？换言之，别限制你的创新、也别阻碍为发展新产品而进行的研究；进一步说，你还要关注开拓全新商业模式的可能。

2、想想精兵简政、轻装上阵，做到以小搏大。这种解决方案要求管理者周期性地做一些"修枝剪叶"。就像树枝容易长得细瘦不粗壮一样，组织有时候也会长出一些不必要的枝枝蔓蔓，进而会影响到企业的整体健康。此时，我们要把冗余的业务部门"修剪"掉，以便让"新芽"能获得足够的资源茁壮成长。尝试这么做一下，问问自己是否有一些产品和服务不能带来足够的回报；或者企业放弃了某些消费群体之后是否会更具竞争力？　(罗恩)

联邦电缆　联接世界的力量

- 750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆
- 110-500KV 海底电缆、碳纤维导线
- 核电力电缆、风能电缆、特种电缆
- 国家级重点工程急需的高精尖产品
- 国家"125"规划重点发展产品

电话:0717-6697188　传真:0717-6510555

网址: www.chinauniocable.com