

我曾走在 崩溃的 边缘

俞敏洪
著

俞敏洪亲述
新东方
创业发展之路

柳传志
徐小平
王强
鼎力推荐

书籍朋友圈分享微信
Booker527

中信出版集团

我曾走在崩溃的边缘

——俞敏洪亲述新东方创业发展之路

俞敏洪 著

中信出版集团

目录

序言

第一章 初出茅庐

缘起：我为什么离开北大
我为什么选择从出国考试入手
如何招收第一批学生
小班模式为什么会变成大班模式
为什么我要备几乎所有的课
为什么第一个“造反”的老师是数学逻辑老师
最正确的领悟：优秀老师等于一切
我和其他老师是怎样进行利益分配的

第二章 试水江湖

东方大学外语培训部有着怎样的合作机制
要成功就得死磕：新东方的第一张办学许可证
和竞争对手的较量：人才聚集+流量入口
竞争对手砍伤新东方员工
品牌传播：饥饿营销+顶级产品
励志的象征：冰块教室与蜡烛课堂
留学，还是做新东方，这不是个问题
游走加拿大、美国，拉徐小平、王强等人入伙
机遇和风险：邀约被拒绝

第三章 创业维艰

家族成员一起创业的利与弊

“原始合伙制”奠定新东方发展的基础

各占一摊：业务划分

鼎力互助与利益分配

包产到户激发的潜力与局限

如何从家族企业中走出来

发展的制约：相关法规不明朗

险些没命：错误行为带来的后果

朋友同学一起创业的利弊

新的力量加入新东方

第四章 风云变幻

没有良好的公司结构，业务就没有了载体

成立公司：一场咨询引发的新东方变革

合伙人之间，股权如何进行分配

从合伙人到股东，再到职业经理人，一场艰难的历程

定心丸：给股权定价

引进外部投资人的是是非非

我是用什么心态来对待变革中职位的起起伏伏的

卢跃刚对新东方稳定起到的作用

第五章 雾里看花

和ETS的是是非非

新东方和ETS的战略合作是如何达成的

新东方的发展，为什么没有太受内部争执的影响

回到新东方领导岗位

新东方分校发展：个人发展与组织规范

老虎基金进入新东方

胡敏、江波的退出和新东方VIE的设置

第六章 走向国际

我对新东方去美国上市的矛盾心理

我是如何寻找到优秀CFO的

新东方启动上市进程

不做假账：新东方最珍贵的传统

国家部委文件的出台，新东方上市提速

10天路演，新东方成为“抢手货”

敲钟的那天，我做了些什么

中关村管委会出资为新东方庆功

第七章 承前启后

老股东退出，新生代崛起

生源的改变，促使新东方业务模式发生变革

泡泡少儿：新东方有了全新的年龄层次

教学管理部成立，新东方有了产品和教研的全国指导

教学管理部拆分为五大项目中心

前途出国咨询是如何起来的

新东方在线，发展过程中的是是非非

大愚出版，为新东方品牌助力

第八章 瞻前顾后

新东方业务布局的亮点和失误

新东方的电脑培训业务为什么做死了

为什么新东方在10多年前就开始做家庭教育

新东方优能业务的发展和一对一业务的兴起

为什么要限制新东方一对一业务的发展比例

竞争对手给新东方带来的利与弊

新东方上市后，资本市场对于教育的介入

新东方上市后走过的弯路

第九章 回归本质

浑水公司攻击：新东方的应对策略

试错：盲目营销和开校区不是做培训的好方法

屁股决定脑袋：新东方考核机制的变革

互联网时代：新东方的迷茫与探索

坚持教学产品和教学质量，新东方的再次崛起

重视教学管理部，发挥总裁办公会作用

情怀和人文精神是新东方企业文化的核心

新时代变革：以科技为驱动力

第十章 自我剖析

从大学老师到上市公司创始人，我的点滴成长

我的个性如何成全和阻碍了新东方的发展

我的知识结构如何影响了新东方的发展

新东方的人为什么会有创业基因

如何看待人才的流动和发展

做人做事的核心要素：诚信、坦诚和信任

与政府官员打交道：坚持原则做事情

我的未来不是梦：为孩子们成长全心服务

附录 新东方发展大事记

版权页

{书籍朋友圈分享微信Booker527}

这里没有高深的理论知识，只有场景和故事。通过场景还原，总结我的经验教训，把故事掰开了、揉碎了，坦诚地与大家讲述我曾遇到的问题，帮助跟当初的我一样的创业者、年轻朋友，回避掉一些坑，让他们尽可能获得一些参考，哪怕一点。

序言

如果问我为什么要讲新东方的成长历程，那么我会说，新东方从成立到现在，已经走过了1/4个世纪，快要迎来而立之年，这对于新东方来说，是一个既趋于成熟又继往开来的时间点。在这个时间点上，回顾新东方一路走来的历程，重新理解新东方的发展轨迹与文化，别具意义。

这20多年来，新东方走过了非常多的艰难时刻，也遇到了很多发展机遇，从一家小小的培训机构变成了一家上市公司，一路砥砺前行，到今天依然在中国民办教育事业中扮演着重要角色。

在这个过程中，越来越多的人进入了教育行业，也有越来越多的人希望能在教育行业创造自己的事业，为中国的教育发展做出贡献。所以，我想总结一下新东方过去20多年的经验和教训，为大家提供我在教育领域创业的思考。所以，这也是我讲新东方成长历程的一个主要原因。

这本书里讲什么

新东方在教育领域还没有《公司法》、没有《民办教育促进法》的时候就开始，一路走到今天，成为一个在美国上市的教育集团公司，虽然不是中国最大的公司，也为千千万万的中国教育领域创业者提供了一个样本。

同时，我也希望我在创业过程中的各种经验教训，能够帮助大家绕

过各种陷阱。所以，我抱着一种坦诚的心态，毫无保留地来跟大家讲述新东方成长过程中每一个节点所遇到的问题，我们是如何解决这些问题的，以及我的个性，包括我个人的决策能力是如何在新东方的发展过程中起到正面或负面影响的。

所以在本书里，我要讲述新东方从0到1的成长历程——从我自北大辞职开始创办新东方，一直到今天的发展过程。这里面包含了我的创业心得、成长心得、管理心得，以及新东方结构变化、组织变化的心得。大家可以看到一个公司的创业过程，看到一个创业公司成长为一个上市集团公司的组织变革过程，看到人才替换和发展的过程，也可以看到一个公司不断发展、不断变革、不断突破、不断尝试，以及不断失败也不断地走向成功的过程。

在本书里，我不会讲系统的理论知识，因为我相信场景以及故事会有真正的力量。通过每一个场景、每一个故事的还原，能够让大家体会自己所在的创业公司是不是有过同样的场景、同样的故事，以及我用过的解决方法是不是适合自己，可以作为自己解决问题的参考。

当然，世界是不断发展的，也是不断进步的，每一种方法都有时代的局限性，也有场景的局限性。所以希望大家在看待这些问题的解决方法时，也要多思考一下，不能照搬照用。

同时，在过去这些年中，作为一个投资者，我也投资了不少创业公司。从这些创业公司中，我也看到很多共性问题。所以在本书里，我也会把我的投资心得、对创业者所碰到的共性问题的理解，以及为解决问题所提供的方案，分享给大家。

从中可以收获什么

如果要问在这本书中，你可以收获什么，我觉得是以下几点：

第一，你能看到一个人的成长历程。我从北大出来，创立新东方的

时候只有30岁，到今天我已经50多岁了。我相信，大部分人都要经历一个从三十而立到事业成功的过程。在这个过程中，我经历过的各种甜酸苦辣，以及我的心路历程，也许对你有一定的启示作用。

第二，你会看到一项事业的成长历程。新东方从一个小小的培训班做起，如今成为美国上市公司，到今天依然在中国民办教育领域中扮演重要角色。你会发现，它的利益分配制度和组织结构变革、高科技对它的发展历程的影响，以及竞争对手对它的成长的影响，每一点都可以掰开揉碎来看。你会发现，原来新东方曾遇到这样的情况，是这么发展过来的。

第三，大家可以看到团队合作和发展的经验。任何一项事业，都不可能是一个人干出来的。从新东方创立到今天，我依然是新东方的领导者，但是，是新东方太多太多的人才，跟着我一起才把新东方做大、做好的。所以，如何管理人才，如何跟合伙人搞好关系，如何进行利益分配，这些都是新东方反复经历的，而且这个过程是要不断更新、不断调整的。

第四，你可以收获跟社会的各种组织、系统打交道的经验。任何一个组织和个人都不是孤立的，在发展的过程中，每个组织和个人都必须跟社会的各个系统打交道。比如你创办公司，就要跟工商局、税务局打交道；在拓展业务时，你就要不断地跟竞争者以及合作者打交道，甚至要跟政府部门打交道；当走向国际时，你还要跟国际机构、国际投资人打交道。总而言之，这里面包含了各种复杂的关系，从创始人内部的关系到跟社会系统的关系，再到跟参与者之间的利益关系、契约关系等，所有这些问题都曾在新东方出现过。我们也是经过了很长时间，才找到解决方案的。我想，这也许能够给广大创业者提供一个参考。

最后一点，也是我觉得最为重要的一点，就是做任何一件事情，当你把它作为一项事业来做的时候，一定是把它跟你的理想和价值观连在一起的。在纵观新东方这20多年的发展历程时，大家一定会发现一条暗含的主线。这条主线就是，新东方这群人到底在坚持一种什么样的理

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《我曾走在崩溃的边缘：俞敏洪亲述新东方创业发展之路》俞敏洪.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/4873.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

