

俞敏洪回首“至暗时刻”

我曾走在崩溃的边缘

用读秀数据库检索“俞敏洪”，结果惊人——作者署名“俞敏洪”的，有469种书。

这些书大部分都是英语学习辅导书，此外还有不少管理、口才、励志书；俞敏洪喜欢写博客，经常演讲，这些也会汇集成书。

如果不想学英语、不想练口才、不想出国，那么这些书都可以不看；不过俞敏洪最新的一本《我曾走在崩溃的边缘》倒是干货满满，里面的内容未曾在博客上贴过，值得一读。



与合伙人的关系：痛心疾首、教训深刻

培训机构最重要的资源，就是优秀教师，但是老师足够优秀的话，就会和老板要价、甚至分庭抗礼。俞敏洪曾经用“饭馆老板和大厨”来形容这种关系。

早期，俞敏洪一个人备所有的英语课，阅读、听力、语法、口语等等，他都能教，这样，那些课程的老师就难以和他谈条件。但是，他唯一不能教的数理逻辑课，那个老师就“造反”了；俞敏洪的对策是，多请几个数理逻辑老师。

这个阶段，俞敏洪的很多家族成员进入新东方，他们为俞敏洪节约了很多成本，让公司撑过了最艰苦的日子。新东方做大以后，俞敏洪邀请了王强、徐小平等海归同学进入，采用了类似于承包、割据的利益分配方式，大家各打一块江山，大头归己，给公司交15%的利润。这种方式令新东方急剧扩张，但是海归同学与俞敏洪的亲戚关系不好处理，而且其他高管也把自己的亲戚带进了来。

最后俞敏洪壮士断腕，将所有家族成员请出，他在书中写到，他母亲为此半年没给他做饭。实际情况则难堪得多，俞敏洪曾当众给母亲下跪。

此后，在公司股份化的过程中，俞敏洪和海归同学们的矛盾激化，他一度被赶下台。与一般的“商业官斗”不同的是，新东方内部的斗争伴随着同学情感的撕裂：“我们是老同学，这件事你怎么能对我这样？这个利益分配你怎么能少了我呢，对不对？所以到最后，大家很容易就不就事论事。比如新东方在2001年到2004年的三年改革期，同学之间的纠葛、打架，各种情感纠缠，甚至号啕大哭都出现过。”

好在，俞敏洪和他的同学们还是守住了做人底线，大家没有走到决裂那一步；

他本人在股东投票中胜出、回归。后来徐小平策划了《中国合伙人》；俞敏洪则在书中表示，这部电影把自己的形象弱化了一点。

回首往事，俞敏洪认为，同学朋友一起创业有利有弊。他道出3个关键：利益结构一定要清晰分明；利益结构一定是动态的，开始时三个同学每人可以30%，三年以后可以根据每个人岗位的重要性与贡献的多少改变期权；此外要有清晰的上下级结构，明确由“老大”说了算。

与官员的关系：不做有“后遗症”的事

“政商关系”无疑是个敏感话题，俞敏洪在书中很坦率地讲了自己的做法。

“一些政府办事员对企业的态度直接决定了企业到底能够做得快还是慢，能不能顺利进展。……中国从古代到今天就是一个人情社会。人情常常大于规矩。有时候，我们按照规矩去做事情，人家可以不理你，但是你要按照人情去做事情，人家就可能理你。所以在中国的不少场合，如果人情没到，关系就不会到。”

今天的俞敏洪和新东方也已脱胎换骨，他透露了跟官员打交道的原则：“你可以跟政府官员建立起很好的个人感情，很多政府官员本身也是非常有想法的人，有很好的品格的人，跟他们打交道，让他对你的个人品格予以认可，这种事情叫作友情相交，最后对方把你视为朋友。”

“要把握的另外一个原则是要做没有后遗症的事情。就是合理合法的事情，清白的事情。我们有的时候也会碰上比较‘邪恶’的办事员，明目张胆地向你要钱、要东西，不给的话，他就不给你办事。……越是这样的人你越不能给他，因为越是这样的人，越有可能被抓起来，那你也很容易牵连进去。所以如果说在那个时候实在不行了，这条路根本就走不通，那这个利益就不要了，大不了再穿一段时间，再搁置一段时间！当然你有别的解决办法的时候可以用的办法，但是一定不要选择给自己留下后遗症的办法。……我发现

绝大部分的政府官员都是想把事情做好。他们有的时候会‘为难’你，只是因为他们不太愿意也没法承担责任而已。你跟他们熟悉以后，你会发现他们的理解力甚至比你还要好，也有很强的同理心和同情心。利欲熏心的人毕竟是少数，遇到这样的人你就避开。跟好的政府官员去打交道，这样的话就有了交情，又有了友情，互相之间还能学到了东西，而且还可以把自己的业务放在一个非常安全的范围之内。”

面对“浑水”攻击：一靠朋友、二靠自身过硬

今天，很多国际化的企业都要直面贸易战的风险；而新东方早在2012年，就领教了来自太平洋彼岸的攻击。

当时，美国浑水公司抛出了调查报告，指责新东方财务数据造假、学生人数造假，两天之内，新东方的股价就从每股20多美元跌到了9美元多，市值减少了60%。

这家浑水公司几乎专门做空中国公司，他们认为，中国公司在到海外上市的过程中，造假行为是不可避免的。浑水的一些攻击也确实得手，赚了不少钱。

俞敏洪第一件事就是把新东方的股价稳住。“第二天，我召集了一批企业家朋友，有马云、柳传志、郭广昌等人，我们一起吃了个午饭。在吃午饭的时候，我就

跟他们讲了新东方面临的情况。他们跟我说：‘老俞，你说清楚就行了，浑水公司对你的指责到底是不是真的，我们充分相信你。如果是真的，你就告诉我们实情，我们帮你一起想办法解决；如果不是真的，也就是你百分之百是诚恳的，那么我们就来买新东方的股票，帮你把股价拉回来。’我跟他们就说了一句话，新东方从来没有做过假账，这是我的底线。他们听完以后就说：不用再讲了，喝酒吧。当天晚上，他们好几家公司就买进新东方的股票，差不多有3亿美元。就这样，用了不到两天的时间，新东方的股价就从9美元多回到了12美元左右。”

紧接着，俞敏洪趁着股价被拉低一半多的时候，为新东方的骨干力量增发期

权，节约了巨大的成本；为新东方的管理层和骨干力量争取了三年的长远利益。

第三步，他打电话给蒙牛的牛根生等人借了2000多万美元，又把这笔钱分头借给新东方的高管团队，让大家回购一部分新东方的股票。

第四步，俞敏洪聘请了全世界最好的独立律师事务所、财务事务所、审计事务所，要证明自己清白。

调查一年半以后，他们出了报告，提交给了美国证券交易委员会，表明新东方是非常清白的。新东方为此付了1500万美元给独立调查团。

此外，由于浑水公司的攻击，美国很多股民联合起诉新东方。由于新东方没有问题，所以最后只赔偿了律师费和股民

时间上的损失，差不多有200万美元。

新东方在表面上损失了近2000万美元，但是不到一年，新东方的股价就回到了被浑水公司攻击之前的状态，三四年之后，新东方的股价接近100美元。通过股票回购、给管理层发期权，钱实际上又赚回来了。

无疑，这个案例有很好的启示：关键是自身过硬，再加上巧妙应对，化危为机是可以做到的。

(本报综合)



读书管见

新书推荐

《生命的悲剧意识》

内容简介：《生命的悲剧意识》是马纳穆诺最具代表性的著作之一。马纳穆诺以充满激情的语言反复呼喊：生命的悲剧意识来自对永恒的渴望。他指出，人不是通过幸福来感知自身，因为幸福常常使我们忘了自己。相反，苦难才使得我们回归到自身，获得了属于我们的深刻意识，重新成为自己的中心。

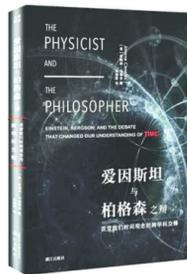


乌纳穆诺 著

《爱因斯坦与柏格森之辩》

内容简介：本书是对时间这一至关重要问题的几乎百科全书式的探究。

1922年爱因斯坦与柏格森在法国哲学学会的一场会面，爆发了尖锐的争论。本书就是对这场争论及其余波的精密梳理和精彩反思，以一种戏剧化的方式证明了关于时间之谜的争论是如何改变了精神的历史进程，堪称一部以时间为主题的思想认知简史。



吉梅纳·卡纳莱丝 著

《乱世的笑声》

内容简介：20世纪40年代的上海，从“孤岛”沦陷到内战，充满战争、黑暗、创伤和恐怖的历史记忆，本书却充满笑声。作者选取的研究对象，是现代中国都市在满目疮痍的“二战”时期里的喜剧文学想象。



张倩 著

《魔术江湖》

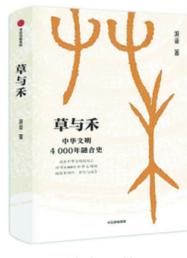
内容简介：小说《魔术江湖》聚焦魔术背后的文化传承和江湖内幕，出版两周就相继登上当当、京东的新书榜单。全书囊括108种魔术技法，平均每10页就有一个精彩的魔术描写。书中既有老渣、老荣等江湖行当，又有戏法艺人行走江湖的秘密语言。书中涉及37个世家门派，大多数都是真实存在的戏法家族。



唐四方 著

《草与禾》

内容简介：本书从多个角度观察对中国历史走向影响巨大的华夏文明与草原文明之间数千年的碰撞、互动过程，尤其强调了两种文明如何协调自身，如何呼应对方，如何选择文明的发展方向，如何不断演进，形成璀璨耀眼的中华文明。



波音 著

（上接第一版）

【亮点】
★**崇阳，崇尚实干。**当地干部群众深知，千招万招，不实干就是虚招；千条万条，不实干就是白条。唯有实干，才能见到实效。就崇阳来说，工业项目越来越多，人居环境越来越美，交通路网越来越密……毫无疑问，这一切都是干出来的。正是实干，崇阳迎来了高质量发展艳阳天；正是实干，崇阳人民群众有了更多获得感和幸福感。

第六站：赤壁市

【亮点】
★**芳世湾农村人居环境治理项目**
芳世湾村坐落在陆水湖中游，雪峰山下，旅游资源丰富，因芳世湾大桥的修建，来芳世湾村观光旅游的人日益增多，站在狮子山观景台鸟瞰芳世湾，整个村庄就像一幅山水画，令人心旷神怡，美不胜收。随着人居环境治理项目的推进，“暖暖远人村，依依墟里烟”将是芳世湾村的真实写照。
★**蒲纺针织布项目**
该项目位于赤壁市蒲纺创业基地，由湖北蒲纺纺织科技有限公司投资建设。项目一期建成生产线20条，生产各类高中档时装饰、西服衬、制服衬、外衣衬等服装衬布，部分产品出口欧美和东南亚等国家和地区。该项目不仅

填补了产业链空缺，建成后的蒲纺公司也将一跃成为华中地区最大的服装衬布生产企业。
★**泽瀚汽车零部件生产项目**
该项目位于赤壁市蒲纺创业基地，总投资5000万元，由湖北省泽瀚实业有限公司投资建设，建成配套生产线5条。项目产品包括汽车零部件、精密模具加工、自动化设备、减震吸音海绵以及快速换模系统等。公司拥有经验丰富的高级技师和设计加工人才，其模具制造实现了标准化、规范化，在同行业达到了领先水平。
★**赤壁市蒲纺党群服务综合体**
蒲纺党群服务综合体是在咸宁市委组织、赤壁市委大力支持下，高标准建成的社区区域性党群服务中心，2018年8月正式建成投入运行。该综合体突出党群服务需求，将党群服务功能与蒲纺三线军工文化有效融合，“党群服务中心”、“三三四八历史文化展览馆中心”、“居家智慧康养服务中心”三大功能区功能齐全、各项职能兼容、各方力量集聚。
★**长城炭素二期项目**
该项目位于赤壁高新区陆水工业园，总投资2.85亿元，由赤壁长城炭素制品有限公司投资建设，专业生产、经营、开发铝电解用预焙阳极。项目主要扩建内容有：煅烧车间、成型车间、生阳极制造车间、焙烧车间。目前，煅烧车间已经全部建成，成型车间、焙烧车间也已点火投产。
【盘点】

第七站：通山县

【亮点】
★**华纳康源膏滋医药生物项目**
该项目位于通山经济开发区金鹰生物科技工业园区，由湖北华纳康源膏滋医药生物有限公司投资建设，总投资8500万元，于今年4月投产，安装金属发酵罐24个、传统发酵罐

1000个、中药博物馆1座和生产线1条，公司主营生物发酵系列产品。
★**紫源线业项目**
该项目位于通山经济开发区科奥产业园，由湖北紫源线业有限责任公司投资建设。公司拥有填补国内空白的zs-5全自动绕线机、飞梭机和全自动底线绕线机设备，是世界唯一拥有自动化生产无梭芯绣花线的企业。
★**通山县九宫山镇许村党群服务中心**
提升便民服务水平，该村2017年与九宫公路管理站置换了党员群众服务中心，并按照“五务合一”标准进行提档升级。便民服务区面向公路，干净整洁；儿童趣味角摆设儿童滑梯、小座椅板凳、儿童图书，搭建青少年综合服务平台；文化广场面向河流，风景秀丽，党建宣传氛围十分浓厚。
★**九宫山风景区人居环境整治项目**
去年以来，九宫山管委会围绕“生态、全景、全季”九宫建设目标，严守生态保护红线，提档升级旅游环境，加速推进项目建设，投入资金2.5亿元，实施并完成了景区拆迁补旧、房屋立面改造、旅游步道改造、标识牌更新、道路刷黑、绿化亮化、滑坡治理、电网改造、规范管理、矿山复绿等14大工程，为创建国家5A级景区奠定了坚实基础。景区基础设施进一步完善，旅游秩序进一步好转，环境面貌进一步改观，特色优势进一步凸显，知名度、美誉度进一步提升。
★**通山大幕山风电场项目**

该项目位于通山县东北侧大幕山片区，由中广核新能源控股有限公司独资开发、建设，总装机容量58MW，安装29台单机容量2000kW的风力发电机组，新建一座110kV升压变电站。项目于今年6月建成并网，年发电量约11455万kW·h。
【盘点】
近年来，通山驰而不息推进“三抓一优”，狠抓项目建设、基层党建、农村人居环境整治等工作，在加快“山通水富、绿色发展”上迈出了新步伐。发展底盘做得更强，脱贫攻坚取得阶段性成效，财源培植取得重大突破，重大发展项目持续落地。基层组织做得更实，着力发展好青年党员，着力抓好村党员群众服务中心提档升级，着力壮大村级集体经济。乡村环境做得更靓，紧扣咸通和杭瑞高速公路沿线、106国道沿线、核电路线和九宫山景区重点区域，做到提高站位抓、加快进度抓、提升品位抓、乡村人居环境整治。
【亮点】
山区县如何实现高质量发展？通山县给出答案：实现山通水富，坚持绿色发展。在践行绿色发展理念的征途上，通山在工业发展上舍“黑”创绿，推动高碳向低碳转型；在农业产业发展上“接二连三”，推动传统向现代迈进；在环境保护上严防重治，推动由利用向修复转变。绿色发展，久久为功。只有以坚韧不拔的意志和决心，像钉钉子一样，一锤接着一锤敲，一颗接着一颗钉，才能终有所成。