

我曾走在崩溃的边缘（周文强老师解读）

《我曾走在崩溃的边缘》-周文强老师解读

所有666书友会的家人，大家现在好我是周文强老师。2020年周老师为大家解读的第一本书也是一本绝世好书，2019年由我们的俞敏洪先生写的一本自传。这本书的名字叫做《我曾走在崩溃的边缘》当我第1次捧起这本书的时候呢，特别是看到封页俞敏洪先生的这个头像甚是心酸。俞敏洪先生曾经也是周老师的偶像，我记得那个时候周老师还是一个穷小子心中怀揣着创业的梦想。2008年一档节目激励了周老师的创业热情《赢在中国》其中周老师最喜欢的评委一个就是俞敏洪一个就是马云。那么后来他们两个人也是火遍大江南北，他们的创业故事激励了一代年轻人也激励了周老师。周老师也是因为看了《赢在中国》看了俞敏洪老师的演讲和马云先生的演讲，所以开始走起了创业之路，然后今天就让我们一起来解读一下俞敏洪先生的这本《我曾走在崩溃的边缘》这本书是由2019年俞敏洪先生本人亲手所写。他完美地复述了俞敏洪和新东方的创业故事。

我觉得这本书之所以难能可贵就在于它不像其它的这种人物自传，它是一本真实的描述。俞敏洪先生创立新东方的艰辛路程，而且并不单是所谓的这个新东方三驾马车的这种光辉形象。甚至他们里面的这种尔虞我诈的斗争，包括俞敏洪先生犯过的一些错误甚至人生当中最痛苦的时刻都描写在这本书里面。当然这本书也是有联想的柳传志、徐小平、王强倾力推荐，那我们现在就来走到这本书。这是一部企业的创业发展史是一场管理智慧的摸索与革新也是一名创业者的成长与反思。在本书当中

俞敏洪先生完整的深入的讲述了新东方从0到1，从1到N的创业发展过程。披露了诸多不为人知的细节，让人看到了一群带领新东方从一个培训班发展成上市集团的创业者。他们的团队曾经经历过至暗时刻，他们也曾经走在崩溃的边缘，创业维新他们遇到了N多个困难。但是到最后他们成功了，他们今天的公司市值高达100亿美金以上，他们公司每一年的营业额营收超过百亿以上。说实话为什么当时会买这本书？也是因为周老师本身就是一个做教育培训的一个创业者，那么在教育培训行业把教育培训行业做成一个上市公司的，可能也就只有俞敏洪先生了。他是整个全中国第1个教育培训机构上市，而且今天做的这么成功是我们行业的应该说是标杆吧。周老师特别渴望有一天我也能够带领着我的集团公司能够走到新东方这个境界，包括周老师当年创立的第一家培训公司叫新思想。

他叫新东方我叫新思想，其实也是一种对偶像的一种致敬吧。那我们现在就来走进这本书，走进俞敏洪先生的崩溃边缘让我们一起来见证，一个普通的不能再普通的人是如何能够成为教书，全中国最赚钱的教师的。能够开创一个这么庞大的商业帝国的，我昨天花了一整天的时间，把这本书反复读了三遍以上，真的让我特别感触。有几次都让我潸然泪下，周老师简单给大家解读一下俞敏洪先生，他呢是一个普通人，高考三次失败直到第四次终于考上了北京大学。当他考上北大以后呢，他特别渴望能够得到好成绩，结果没想到自己的身体发生了问题，住院一整年的时间。如果是一个普通的学生高考三次失利就有可能他的人生爬不起来了，好不容易考上了自己心仪的北京大学，结果得病了一年不能上学，可能这种连番的打击已经让很多人爬不起来了。但是俞敏洪没有挫败，俞敏洪用那一年的时间背了上万个单词，把所有的科目全部学习一遍，看了上千本书。也就是因为那一年生病的经历到他后来创立新东方，其实是做了一个很大的铺垫。换句话讲，你今天经历的所有痛苦，都有

可能是你明天成功的垫脚石。当俞敏洪先生恢复了身体健康继续去北大读书的时候。他也是其貌不扬，成绩一般的人。到最后他渴望留在北大教书，他的愿望也实现了，成为一个北大的教书匠。可能今天我们一提到，“哇 北大的老师”是很风光的。但是在八九十年代，俞敏洪先生在这个书中里面讲到他在北京大学教书一个月的工资，大家可能想象不到，一个月只有100多块钱人民币。可以这样说连养家糊口都做不到，所以那个时候俞敏洪先生，其实也特别特别想上进想改变，想给自己的妻子爱人，父母提供更好的生活。

那这个时候呢出国热，90年代咱们中国出国热。从北京大学到清华很多的大学生准备去留学，我们的俞敏洪先生也准备去留学，考了很多的出国留学的考试，托福等等。但是他虽然考上了他没有拿到全勤的奖学金，所以他不能出去。为什么？因为他没有钱去美国上学，如果你没有奖学金光学费一年都要3万美金再加上生活，俞敏洪先生算了一笔账我如果没有个在中国百万的存款我根本去美国无法生存，所以当时他就做了个决定我要继续考。我有两条路摆在我面前，一我俞敏洪继续考，考到全勤的奖学金我出国。二我能不能攒一笔钱，我攒到钱以后我就算没有考到全勤奖学金，我也可以出国。这个时候他发现很多人在校外开一些培训班讲英语，他就开始也在校外开培训班。

别人开都没事他一天就倒霉了被校方知道了。联名批评在公告栏批评用大喇叭批评，他应该算是北大历史上被批评的最多的一个老师了。直到最后他人生又面临着一个非常大的困境，那就是我是继续选择在北大呢还是选择去留学呢，还是选择出去创业呢。继续在北大因为他受了处分学校也看不起他，单位分房子没有他，单位的奖金没有他。所以到最后这个时候，俞敏洪先生选择辞职创业，因为那个时候他在做培训班的时候

候，一个月已经能够赚到2000块钱了，而他在学校一个月授课只有100多块钱的收入。他开始创立了新东方，而那个时候其实也没有新东方这个名字，就是一个做英语培训的老师。在电线杆上贴广告非常的艰辛，办学也没有证，他也没有办学资格证很痛苦。说白了吧就是没有营业执照的创业者就是个体户，那个时候中国的很多教育法工商法都不完善。

在这本书里面俞敏洪先生非常详细的描述了那段过程，他就一个人找了一个最简单的房子。结果因为这个房子太简陋，然后很多学生一看都不相信他就都跑了。到最后没有办法，他又想我如何解决办证的问题。我如何解决我能拿到一张办学的资格证，找到了一个东方大，向别人租赁了别人的办学资格证，这是俞敏洪先生遇到的第1个挑战。当他好不容易借到了别人的办学资格证的时候，每一年要把公司百分之二三十的利润给到对方，慢慢的他的培训班做的越来越大。为什么他能做得大用他的话，这不是我说的这是俞敏洪先生讲的他说：我敢说我是整个全北京讲的最好的老师，就是因为没有一个老师会无聊到背上万个英语单词，而我可以做到。他只教一点就是教你如何考出国，讲到这以后就是最戏剧性的一个面，又产生了那就是一个从来没有出过国的人，教别人怎么出国。一个自己都考不过出国培训的人，开个培训班教别人怎么考出国培训。

这就是周老师经常讲的一句话：缺什么就讲什么，讲什么就有什么。当年的安东尼·罗宾也没有钱，特别想成功找到他的老师吉米·罗恩，他的老师说：这样吧，你就开个班专门教别人成功学，讲着讲着你就成功了。安东尼·罗宾说我都穷的没饭吃了，你就租身西服讲听老师的话。结果讲着讲着别人成功了没有，我不知道反正安东尼·罗宾成功了。就像我的老师罗伯特·清崎先生，然后找他的富爸爸我要财务自由，他的富爸爸说你

现在有钱吗？我没钱，富爸爸说：我是不会借钱给你的，怎么做你开个班专门教别人怎么赚钱。教着教着别人赚钱了没有我不知道，反正罗伯特·清崎赚钱了，真的是这样，缺什么就讲什么讲什么就有什么。因为演说是你生发智慧最快的通道，你们有没有发现。

你们有没有发现当你的这个孩子问你问题的时候，你自己都回答不上来。但是讲着讲着把孩子讲蒙了把自己讲通了，演说最大的好处就是讲着讲着把别人讲懵了把自己讲通了。缺什么就讲什么讲什么就有什么，周老师有一个弟子想设计商业模式，就是不会我说：你就开个课专门教别人怎么设计商业模式。记住一句话教就是最好的学教就是最好的学。真的就是这样，俞敏洪他在学校里学英语成绩并不好。但是当他开培训班为了生计没办法开始教学生英语的时候讲着讲着他真的变成了。当时整个全中国最好的英语老师他帮助了无数人走出国门，他帮助了无数人通过托福和雅思的培训。当然了他也赚到了很多钱一年最疯狂的时候也能赚个上千万，每一年要给他租的东方大学，要给别人将近两三百万的现金，他也很心疼。但是没有办法自己没有办学资格证，而且就在这个时候俞敏洪做了第2个动作。第2个动作让俞敏洪能够腾飞，举个例子吧。当我在讲这本书俞敏洪的经历的时候，大家真的要想一想如果你是那个考了三次都没有考上大学的人，有可能你就自杀了，如果你是那个好不容易考上大学，结果得了一场重病不能去学校上学要休学一年，有可能你对人生就灰暗了。如果你是那个好不容易当上老师的，一个月才100多块钱连老婆都养活不了，好不容易接个外快还被老师还被学校通报批评到最后被开除。你可能人生真的就崩溃了，真的就自杀了。真的就再也没有办法鼓起勇气上路了，而俞敏洪全部坚持了下来。如果你是那个出去创业，结果没有办学资格证然后就偷摸的办，天天被工商查被公安查到最后可能你也不会成功，而俞敏洪他找到东方大学用他的三寸不烂之舌用了三天三夜的时间，说服那个学校的领导把证租给他。

当他公司已经做到上亿规模的时候，他并没有满足。他在想我如何能够把我的培训班做大呢，靠我自己是不够的我没有这个能力。我很清楚自己有几斤几两我要教别人出国，我自己都没有出过国，我还教别人出国我太搞笑了。我要出国我要请救兵，我要把那些最顶级的出国人才请过来来教我的学生。只有这样他们才能够更加厉害，他出国了他去了美国，他去了加拿大，出国有两个目的在书中俞敏洪先生讲得非常直接，一我天天教别人出国我自己都没出过国，我也觉得挺不好意思的，我这次一定要出一趟国。二我要去找一些高科技人才加入我的公司，他找了很多同学他找了很多同学，他很多的同学都在美国。

这个时候已经呆了好几年了没有一个愿意回国的，甚至他有些同学在美国连工作都没有，端盘子宁可端盘子在美国一个月能够赚几百美金也不愿意回国。而在这个时候有两个人被他说服了都是他同学一个叫徐小平。徐小平其实那个时候在加拿大 连工作都没有被他说服了，加入了新东方。然后王强当时在美国已经加入了一家实验室高薪了折合人民币，应该也有将近几百万年薪了。而他要跟到俞敏洪回国创业，俞敏洪说了：我不能给你开工资，我也不能保证有百万年薪。我只能保证咱们一起创业，我给你公司股份咱们一起干。那为什么他能说服，已经全家拿到美国绿卡的人跟他回国创业，你们知道为什么吗？是什么？不是金钱，是荣誉，是荣誉。什么意思，当王强和徐小平跟俞敏洪在这个美国的这些大学校园里走的时候，他们并看不起俞敏洪你这就是一个土鳖，学习成绩也没我们好。今天开了个破英语培训班，你还在中国我们在美国觉得自己很牛逼，那时候出国的觉得自己挺牛逼的。但是突然走过一个学生当看到王强、徐小平的时候，他们没有尊重而看到俞敏洪了马上弯腰90度鞠躬，俞老师是你吗？你好，我是你的学生。俞敏洪说：好！好！好！

加油! 加油。一会又来个学生，俞老师你好是你的粉丝，十几个学生只要是中国人见到俞敏洪全部非常尊重，这个时候徐小平王强很吃惊。诶老俞你谁啊？

他们怎么那么尊重你，俞敏洪说了这么一句话：目前能够来到国外留学的10个人，10个中国人里面有8个人是我俞敏洪的学生。当他讲到这儿的时候真的把徐小平跟王强给震撼了，这是一份无等的荣耀把我们中国人的人才送到国外去留学，然后留学学成以后回国支援我们祖国的建设多美的一件事。这是一件有使命的事，当时王强跟徐小平还给俞敏洪说了一句话，这句话变成了变成了新东方的一句格言，大概意思吧就是新东方就是出国的桥梁，回到祖国支援祖国建设的彩虹。意思就是这份使命感和荣誉感激励了王强和徐小平把工作辞掉，告别自己在国外的家人回国加入新东方跟俞敏洪先生一起创业。

那个时候其实也没有新东方还是叫东方，但是就在这个时候俞敏洪先生想，那我们不能天天光租用别人的牌照。我们能不能够自己搞一个自己的办学资格证，那个时候教育法不完善，工商法不完善，俞敏洪先生骑着破自行车跑到教育局跑到工商局。在那个地方每天呆三天三夜，五天五夜七天七夜去求那些给他办证的领导，是这份决心他才拿到了办学资格证。我觉得这个真的值得我们去学习，你们知道吗？教育局说不行你想办学你得有教授的职称，你只是个北大的普通老师，你没有教授的职称。对吧，第二你得有场地你得有押金，你得让你的原单位给你盖个章。俞敏洪一想我是被北大开除的，北大会给我盖章。北大当时为啥开除，我就是因为我做的英语培训班，说白了就是抢北大的生意。

北大会给我盖章，不可能。然后教育局的人看他这么厉害，这么天天去

教育局蹲点，教育局说这样吧，你的户籍不是挂在一个户籍科吗，不需要北大给你盖章，你让你户籍科管理人员给你盖个章。俞敏洪说：那行。去到那以后别人也不给他盖章，不搭理他。我让你的户籍存放到我这已经很给你面子了，我给你盖章万一你是个骗子？万一你卷了人家学费跑了怎么办呢？不给他盖章。但是就在这个时候，俞敏洪天天去天天去天天去，你们知道发生了什么事吗，好人有好报了。结果就在这一天，他去到人事局发现那个办事员认识他，一个小女孩“俞老师是你啊”，俞老师说：你好。“我是你的学生，我上过你的课”粉丝你看到没有，有粉丝好办事。就在这个时候，终于俞敏洪先生拿到了新东方的第1个办学资格证，这个证书拿的不易，那是拼命的努力。我觉得这一段应该激励我，激励我们我们要加油，真的激励每一个创业者。终于拿到办学资格证了“哇 好开心 好幸福”。当俞敏洪先生骑着自行车，在北京寒冷的冬天风刮过他的时候，他心里是很开心的。“我终于拿到办学资格证了，我终于可以上岸了，我终于不用再借别人的证了”。就在这个时候，拿到证一看傻眼了有效期半年，有效期只有半年。马上找领导，“领导这啥情况啊”。领导说：你是外地人，又没有担保书，你还不是教授，你跑了咋办你给我好好办，半年之内只要没有一个学生投诉我就给你把半年的变成长期。

俞敏洪先生从那天起就发誓，我一定要用心服务我的学员，做到零投诉。拿到长期的办学资格证，当然了后来他做到了。值得我们每一个教育行业的人的深思，当拿到证以后俞敏洪先生肯定不能再租别人的证，找那个东方学校的领导。“不好意思我已经有证了，我们就不合作了”“好吧”，那个人家也没说“啥，行好 没问题”。200万也不用给别人了多好，结果这个时候他就开了新东方。因为那个叫东方他肯定叫新东方，你品牌要有一个过渡期新东方的广告开始来了，当新东方的广告往墙上一贴，旁边突然贴了十几张东方招生广告。你要明白那个时候东方这

个品牌，在北京已经成为所有的大学生心中的第一品牌，人家只认东方人家可不知道你新东方，人家都认东方。俞敏洪一看傻眼了，一了解才知道是因为他的同行看到他用新品牌了，而老品牌的授权他不用了，人家马上找到了那个教授跟教授说来我跟你继续合作。俞敏洪不跟你签了我跟你合作你把牌子给我，这个时候俞敏洪真的遇到了人生当中的第1次危机。但是俞敏洪先生，用他的善之善念感动了东方学校的领导，我每年给你钱。你这个牌子不能给别人用，用每年极少的代价，几十万的代价买断了东方的版权。

三年过后，新东方的牌子已经响彻中国大江南北。他再也不用租别人的品牌了，我觉得讲到这一段的时候，真的周老师作为一个创业者真的是感动。我感动了我真的感动了，我觉得如果你认真听的话，你们每个人都能感动。第四次危机新东方崛起了生意越来越好了，赶快贴广告吧。那个时候整个北京铺天盖地都是新东方的广告，已经贴到什么程度了呢。贴到城管已经管不了了，所以城管和公安想了一个方法，你们不要天天往电线杆上贴了，贴了以后我们擦都擦不掉。这样吧北京做了一个举动，搞了几个广告桶，告诉所有人说不要往电线杆上贴。求求你们往这个铁桶上贴，已经变成这种程度了你知道吗。

新东方的员工就开始往铁桶上贴广告，结果这个时候做出国培训的人太多了，英语培训班太多了，你们知道发生了什么事吗？朋友们，当新东方的广告贴到上面的时候有10家广告就把它给覆盖了，旁边贴的就是治性病治制牛皮癣的广告。然后俞敏洪先生还跟他的员工强调咱们不要贴最好的位置贴下面就行了，不要引起同行憎恨心。结果还是有同行憎恨，拿着一把刀把新东方的员工给捅了差点捅死，你们知道吗？就这一件事一石激起千层浪，这是俞敏洪先生遇到的第二次危机。整个所有公司

的员工没有一个人再敢去贴广告，因为贴广告会被捅，当俞敏洪跟那员工说：去贴啊，没事啊。员工说了这么一句话：俞老师这样吧你去贴，我们给你提着广告你去贴行不行。没人敢贴了朋友们！俞敏洪先生去报案，九十年代中国很乱，没办法抓不到人，事情解决不了。

俞敏洪先生想方设法找关系，找关系喝酒，你得想方设法把这个事给解决了，不然这公司没法干了喝到胃出血，喝到哇哇痛苦昏迷三天三夜送到医院。醒来的第1句话就是：如果人生还可以从头再来，我再也不创业了这真的就是在崩溃的边缘。作为一个创业者，你们没有创过业没有经历过这种痛苦，你们是感受不到那种。《在路上》那首歌这种对创业者的这种冲击。周老师创过业，周老师一路走来真的能够体验到感同身受。终于皇天不负有心人，这个问题得到了解决，俞敏洪先生继续带着高管往前走，带着新东方往前冲，公司越做越大，营业额已经从一个亿变成了两个亿，变成了三个亿，但是就在这个时候，又出事儿了，第五件事，那个时候新东方收钱是收现金的，火爆的不得了，收完钱以后，银行周六周天不上班不能存钱，王强跟徐小平说你就开个保险箱，俞敏洪说保险箱也不安全放公司，我就放回家吧，俞敏洪每周六周天掂着几百万现金回家，这件事说实话，只要跟新东方合作的人全知道，你们知道现在的人性已经坏到什么程度了吗，

周老师2020年，看到了中小微企业8400万中小企业，因为疫情一定会发生大的金融危机，线下实体行业一定会受影响，甚至我的老师罗伯特·清崎预言的，2022年的金融危机有可能会提前，所以周老师从初八开始上班，开创汇播商学院开始教大家直播，我在各个短视频平台连续直播，直播了整整三个月，这三个月周老师没有休息过一天，我的粉丝从直播间只有几百人，到几千人到上万人，最高峰64万人在我直播间看我，

但是当周老师火了以后，无数人攻击周老师，无数人写周老师的黑材料，无数人想方设法举报我的直播间，给我直播间封了，真的你们不知道周老师辛辛苦苦三个月，当我几千万的粉丝直播间，被封了的时候那个感受非常痛苦，小黑粉嘛，骂你天天骂你，甚至有人录我的屏，然后发到短视频平台骂我，真的我那个时候我就觉得，这个人性怎么恶到这种程度了，就像今年我们给武汉疫情捐款，我们买口罩，我们买了N多个口罩，我们付款付了十几家，到最后只有一家发货，剩下的9家拿完钱全跑了，当我们在想如何去救人的时候，怎么在这个阶段还有人出来行骗，如同最近周老师看的那部电视剧，

《我们与恶的距离》，人性真的可以坏到这种程度，你们知道俞敏洪遇到了什么事吗，俞敏洪被追杀了，当俞敏洪背着200万现金周末回家的时候，一群歹徒冲到他的汽车那里，拿一个针管咔嚓给他胳膊上打了一针，知道打的是什么针吗，那是在动物园给大象打的针，给老虎打的针，把他的钱抢走了，你们知道那一针打下去结果是什么吗，这群歹徒一共一共歹了7个人，抢了7个人，俞敏洪是其中之一，而剩下的6个人，就因为那一针全死了，全死了，因为药剂过大麻痹，就是麻痹身上，因为麻痹大象的朋友们，打到人身上那个心脏都停止跳动了，俞敏洪奇迹般的活了过来，因为俞敏洪天天陪别人喝酒，为了员工被捅的事，酒量练出来了，当他被洗胃的时候，这不是开玩笑的，真的书中这样写的，俞敏洪说我被洗胃的时候，太痛了，然后他们给我打麻药，打完以后我说医生怎么还没麻痹的感觉，真的俞敏洪奇迹般地活了下来，那你们知道，抢劫俞敏洪，差点把俞敏洪杀死的这个人是谁吗，你们想都想不到，话说这一年，新东方教室坐满了，新东方租了一个山庄，在这个山庄里面开课，给这个山庄的老板预付了10万块钱，而这10万块钱里面有7万块钱花掉了，有3万块钱没有花掉，然后俞敏洪的公司就找这个老板说，你看能不能3万块钱转给我们，我们这个预付款，对吧，剩下的钱应该

转给我们公司，结果这个老板说我们现在企业真的遇到了问题，能不能这样，那个俞老师等到您明年，再来用我们山庄的时候咱们拿这个钱来抵，按照正常来讲，你告诉我会怎么样，普通人肯定不愿意啊，把钱给我，但是俞敏洪先生说了这么一句话，做企业都不容易兄弟 这样吧，行你按说的办，咱们应该还用你的山庄，就是这个山庄的老板，这个山庄的老板这个时候不是感恩俞敏洪，

而是这个山庄的老板想，诶呀 说明这哥们有钱啊，新东方有钱，找了15个人跟踪俞敏洪，发现俞敏洪的家住在哪里，发现俞敏洪每周六周天会带着200万回家，就是这个人，带着十几个人，在俞敏洪下车的时候拿着打大象的那个针，往俞敏洪胳膊咔嚓，200万抢走了，7年以后这个人才落网，俞敏洪才发现是这个老板，你说人性恶到什么程度，俞敏洪先生从此把自己的全家全部送到了国外，我想告诉我们在座的各位真的，这个人性之恶，为什么我们都堕落到这种程度，我真的想不明白，俞敏洪是一片善心对这个老板，我看到这的时候我真的我特别痛苦，真的俞敏洪差点死，如果俞敏洪当年没有跟这个老板这么说，而是把那三万块钱要回来，有可能这个老板就不会觉得俞敏洪有钱，有可能就不会去抢俞敏洪了，俞敏洪与死神擦肩而过，当看到这个故事的时候说实话，周老师瞬间释怀了，我发现我在直播间红了以后，那些骂我的小黑粉，我真的我觉得释怀了，原来不单是我，任何一个大善人都会遇到这样的危机，我们继续讲，俞敏洪第六次遇到危机，在崩溃的边缘第六次，新东方做大了，以前是俞敏洪的老婆，俞敏洪的老妈，俞敏洪整个家族在管理新东方，但是当企业做大以后，他请了王强 他请了徐小平，他请了他的同学来帮他管公司，这个时候他的同学派系和家族派系，就发生了很大的冲突，这个时候新东方已经谋划要上市了，要上市，家族的人就必须得清出去，不然的话公司管理效率太慢，因为同学的不会听他家的，他家的不会听他同学的，这个时候，摆在俞敏洪面前就两条路，

要不让你俞家的人全走，要不让你同学全走，俞敏洪选择了牺牲自己的家族，一定要从家族企业走出来，做成一家上市公司，因为这件事俞敏洪得罪了自己的妈妈，俞敏洪非常孝顺她，他的母亲半个月一个月不搭理他了，把整个家族的人全部赶出去，到今天为止，整个新东方不允许任何高管的家族进入，而就在这个时候，新东方开始重组上市了，以前新东方是个学校，产权100%是归俞敏洪所有的，剩下的业务是归王强和徐小平所有，而大头还是在出国考试这个业务上，而就在这个时候，大家要成立一家新公司，新东方公司正式成立，要把学校装进这个公司里面，当然了期间跟政府各个部门，发生了很多很多的故事，然后用了很多的心血我们就不说了，我们就说当公司做股权的时候，俞敏洪请的咨询师，跟俞敏洪先生说了这么一句话，说俞总这样公司必须得你绝对控股，你最少得占到60~70%以上，其实俞敏洪说实话他对新东方的贡献，用他的话来讲他绝对可以占60~70%，但是俞敏洪没有这么做，俞敏洪觉得我要对得起我的创业兄弟，

俞敏洪说这样吧，我只占49%，剩下的你们分，当俞敏洪说这一句话的时候，他的咨询师跟他讲说，俞老师你绝对要占51%，如果你占49%真的不行，因为你失去了对这家公司的绝对控股权，而俞敏洪非常意气用事，在这里俞敏洪自己也承认自己犯了错误，就因为他占了49%，他的同学联手把他赶出新东方，你说崩不崩溃，就像当年的乔布斯，把百事可乐的总裁请到了苹果公司，结果百事可乐的总裁联合所有的股东，把乔布斯扫地出门，赶出苹果，俞敏洪也经历过，董事长职位给他撸了，CEO职位给他撸了，而且告诉老俞股东会你也不要参加了，你来的话我们会很紧张，影响我们的判断，俞敏洪整整两年的时间没有参加过股东会，被赶出新东方，但是如果这个事发生在你身上，我估计你也就崩溃

了，俞敏洪也在崩溃的边缘，但是俞敏洪没有崩溃，这就是一个强大的男人，

俞敏洪这两年做了什么事你们知道吗，好吧，既然你们觉得新东方我管的不好，你们管，行 给你们机会，那连个股东会都不让我参加了，那行，那我还是新东方人啊，这新东方是我的孩子呀，那我能不能够多学习一下 我以前不懂管理，我不懂股权，我也不懂融资 我也不懂上市，我也不懂IPO我啥都不懂，那我就学习一下嘛，俞敏洪开始在家里学习，把所有关于资本上市的书全看一遍，把所有关于管理的书全看一遍，甚至俞敏洪都想去哈佛，非常羡慕王石能够去读MBA，这是俞敏洪这辈子没有完成的事情，两年以后，俞敏洪真的是不一样了，不单是只会讲课的那个老师了，他变成了一个具有国际视野的，具备如何能够把公司推到上市的一个掌门人，这个时候王强和徐小平连续坐庄，突然发现 不对呀，把俞敏洪赶出了新东方还是没好啊，还是在吵架呀，其实吵说白了不还是吵钱的问题，吵股份的问题，大家你说我的多 我说你的多，所以就在这个时候，俞敏洪又做了一个动作，他把整个公司最大资产，新东方北京学校的股权，全部放到这个公司，给大家分股份，所有的钱由俞敏洪垫，注册资金俞敏洪垫，而且告诉这些伙伴们，如果咱公司上市失败，所有的钱我出，赚了咱们一起分，这种格局和境界真的 说实话，可以让我们很多老板汗颜，终于，公司要上市了，公司要上市了，公司就在上市的前夕，

俞敏洪遇到了人生当中，最大的一次危机，这一次危机，又把俞敏洪先生赶到了人生的边缘，知道什么危机吗，美国考试中心，也就是搞哈佛考试那家公司，状告新东方，侵权 侵我的版权，新东方的创业故事曾经被搬上大荧幕，拍了一部电影叫《中国合伙人》，如果你看过你就能看

到这一点，美国最大的公司状告新东方，让新东方赔多少钱呢，1亿美金啊，在书中俞敏洪说，我把公司亏了，我把公司全卖了我也不值1亿美金啊，我没有那么多钱，你知道，这个ETS这家公司告新东方，为什么告新东方，只因为一个原因，考托福考试的全世界的所有人，中国人得分最高，甚至有满分，他就认为咱中国人一定是抄了他的教材，那老外是怎么老缠着他，书中俞敏洪先生说的很清楚，你知道咱们中国留学生为什么能考满分吗，ETS这家公司非常懒惰，出完考题以后，一拼凑就是今年的考题，再一拼凑就是去年的考题，换句话讲他拼凑了5年以后发现，第5年的考题可能跟第1年的考题是一模一样的，咱们中国人是考试机器呀，咱就是为应试考试而生的呀，再加上俞敏洪的教学质量和水平，中国学生得满分那不正常吗，用咱们今天中国人的话，你上一届这个考卷是这个，今年你考卷一模一样你都不变，你说我得满分正不正常，但是美国人就要告咱中国人，中国当年卖ETS教材的人太多，新东方一分钱都没有卖，都是免费送给学生，俞敏洪也曾经问过，为什么你要告我，明明我们都没有销售你们的教材，

人家在销售，你为啥告我，人家说了一句话，因为你们新东方最大，因为从你们身上能够讹出钱，就这句话讲完以后就真的是，美帝国主义这种无耻的这种嘴脸，暴露在我们面前，真的就因为你最大，我从你身上讹出钱，俞敏洪先生就像那个电影里演的一样，带着王强 徐小平，亲自去到ETS总部，我要见你们总裁，我们和解一下，等了4个小时，不见，到最后没有办法，找律师协调，不协调，甚至ETS直接来到中国，向我们政府施压，必须把，新东方给我关掉，公司给我关闭，赔我1亿美金，要不然我就取消哈佛考试在中国的，考试权，真的，把俞敏洪气的真的简直就，没关系，打官司就打，到最后当然新东方是输了官司，也赔了好几百万，但是，雅思考试崛起了，雅思考试愿意跟新东方合作，到最后托福没办法，也开始跟新东方合作了，这是俞敏洪遇到的，第七次危

机，好，讲到这，说句不好听的，这七次危机放到你身上，估计你已经，崩溃了吧，俞敏洪没有，他只是在崩溃的边缘，他的内心无比强大，难道这本书不值得你去拜读，第八次危机，企业终于上市了，企业终于上市了，

企业为什么上市，企业终于上市了，上市了，上市以后股票暴涨，结果就在这时候，又遇到危机了，小黑粉无处不在呀，小黑粉不只在抖音快手啊，在美国证券市场也有小黑粉啊，唉，你知道发生了什么事，你们知道发生了什么事吗，一家美国公司，这家美国公司的名字叫浑水，浑水摸鱼的浑水，美国浑水有限责任公司，你知道浑水公司做了一件什么事吗，发新闻发负面，新东方财务报表作假，因为很多的这种，他们认为中国的上市公司，都是财务作假才能上市，财务作假，他为什么要发这篇文章黑新东方呢，跟新东方无冤无仇啊，因为新东方股价太高了，当黑你以后股价就会跳水，股价一跳水他就可以做空你的股票，他就能赚钱，书中写的非常详细，在美国资本市场有一些公司，会专门去调查上市公司的实际情况，他们的目的是做空这家公司，因为大家都知道，许多公司会在利益的驱动下产生作假的冲动，通过数据作假，财务作假，使股价不断的提升，他们在抛售自己的股票，以此来获利，你就知道这美国公司坏到什么程度，当他的股票跳水的时候，俞敏洪，遇到了人生当中，这是最大的一次危机，你们知道这次危机大到什么程度吗，

如果他的股价跳水，他的股东全部都会亏钱，甚至，如果股票跌破发行价，股民就会全部上访来告，起诉新东方，甚至新东方公司有可能会退市，整个新东方都有可能倒闭，俞敏洪非常紧张，俞敏洪再次来到了崩溃边缘，但是他又没有崩溃，这就讲到人脉的作用了啊，咱们看书中他是怎么解决问题的，如果这个问题放到你身上，我估计你已经崩溃了吧

，我太难了，没上市之前被人欺负，上了市以后还被别人欺负，俞敏洪，怎么化解了这次危机，第一件事，第二天我马上召集了一批企业家朋友，有马云，柳传志，郭广昌等，我们一起吃了个午饭，我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，浑水公司对你的指责到底是真的还是假的，我们都充分相信你，如果是真的你告诉我们实情，我们帮你解决问题，这句话讲完以后，下一句话，如果不是真的，我们也100%相信你，那么我们就来买新东方的股票，帮你把股价拉回来，俞敏洪说了这么一句话，新东方从来没有做过假账这是我的底线，很多人都觉得俞敏洪傻，不做假账，但是俞敏洪就是不做假账，就是一本账就是傻，所以人家上市了，也变成百亿公司了，当他说完这一句话的时候，马云和柳传志说，不用再说了，喝酒吧，当天晚上，他们几家公司就开始买入新东方的股票，买了3亿美金，就这样用了不到两天的时间，新东方的股价从9美元又回到了12美元，牛不牛逼吧，这波骚操作牛不牛逼，这波操作都不算啥，第二波操作才牛逼，

这样的操作太牛逼了，紧接着，我做的第二件事，虽然，你看到没有高手来了啊，这是周老师另一句话，凡事发生必有其目的，并且一定有助于我，当你有了这个思维，你可以瞬间把坏事变成好事，这个时候的，新东方已经变成怎么样了，我给你们介绍一下啊，这个时候新东方的王强和徐小平，第一批创业者都已经股票套现离开新东方了，新东方已经有二代的人进来了，但是二代人他不是原始股东啊，这个时候俞敏洪一直想，怎么样激励这些二代，但是公司股价又高，结果，来机会了，看俞敏洪怎么说的，虽然浑水公司攻击这件事件，本身对新东方是一次巨大的伤害，但是任何危机背后都隐藏着机会，那么这个机会是什么呢，在这样一个股价被拉低了60%的情况下，我觉得是一个非常好为，新东方的新骨干，发期权的机会，于是，我立刻启动了申请期权的机制，刚好那一年，新东方内部讨论期权，是发一年还是发两年发三年，这样以

来，由于股价被拉低了60%左右，正好帮我解决了巨大成本问题，发期权，给员工发期权，成本多低呀，但是股价一回上来，员工的收获那是很大的呀，你们看一看，这票，怎么样，用我的话来讲就俩字，漂亮，在这种情况下，我立刻启动了贷款机制，我跟国内的一些企业家关系还不错，原本也可以互相帮个忙，于是我打电话给谁了，知道是给谁打电话吗，你看人家打电话都是谁，牛根生 蒙牛创始人，问你们能不能贷我点美元，结果牛根生说 没问题，

哥们先给你转2000多万美金，你看看人家的朋友，再看看你的朋友，一借就借2000块，人家朋友一借就借2000万，阔斧美金，就看到这以后咱们要不要，换换圈子，啊，你看看人家的圈子是啥，不到一年的时间，新东方的股价，回到了被浑水公司攻击前的状态，而且三年以后，新东方的股价已经接近100美金，这一票，赚大了，这就是新东方，有人说老师那他没有亏钱吗，当然也有亏钱，新东方为了向，这个纽交所证明，新东方没有做假账，请了全球最顶级的，审计公司来新东方做审计，你们知道那些审计公司进入新东方，他是怎么审计的吗，说出来吓死人啊，把新东方所有的电脑全部抱走，告诉俞老师，俞老师，我们是一家非常专业的公司，如果你真的做过假账，我告诉你，就算你把你的公司硬盘格式化了5次，我都能给你找回来，就这么狠，但是事实证明新东方没有，当然了，新东方付出了多少钱呢，请这些团队，你们猜一猜，请财务专家，请这些审计专家花了多少钱呢，花了1500万美金，然后浑水公司，还煽动那些美国股民来，起诉新东方公司，新东方公司找律师上诉，律师费花了多少钱呢，200万美金，这是他付出的代价，

你们就知道浑水公司坏到什么程度，真的是浑水摸鱼啊，小黑粉不要再攻击周老师了，去攻击浑水公司吧，在座各位，这是新东方，俞敏洪先

生遇到的第八次危机，讲到这以后是不是很多人说老师，应该俞敏洪成功了吧，第九次，来了，新东方上市以后，你必须要保证业绩增长，风投要看到你业绩在疯狂的增长，才会愿意投资你，所以新东方的二代创业者们，被这些资本家压的压力，就是拼命的招生，拼命的扩建学校，反正我们有钱，新东方从原来只在北京有一家学校，到广州和上海开了一家学校，到最后全中国开所有学校，但是教学质量跟不上，新东方一年的业绩上涨，第二年的业绩急剧下滑，压力非常非常大，俞敏洪先生再次回到新东方的岗位上，想方设法的帮新东方解决这一次危机，因为这一次危机如果解决不了，新东方的根基都会动摇，因为很多人发现新东方的教学质量下降了，在座各位，就这么跟你们说吧，一次又一次的危机，一次又一次的崩溃边缘，但是俞敏洪先生挺了过来，真的，这些危机都还是能讲的，还有很多不为人知不能讲的，这就是一个伟大的创业者，真的在座的各位，我不知道你们的梦想是什么，可能很多人的梦想都是，成为一家上市公司的老总，去敲钟的那一瞬间，有可能是你这辈子最开心的那一瞬间，俞敏洪先生在这本书里面详细的讲到了，他去纽交所敲钟的那一晚上，干了什么，

你们猜猜他干了什么，王强和徐小平，跟他一起创业的这些创业者，都在新东方上市以后，退出了董事会，因为只有退出董事会，他们的股票才能够不被锁定，上市以后三个月就可以交易，就可以套现走人，他们都一转身变成了天使投资人，但是，在整个新东方集团，只有两个人是绝对不能走的，一个是CEO一个是CFO，等一下我会讲，新东方CFO的故事也非常非常精彩，CFO不能走，CEO更不能走俞敏洪不能走，换句话说讲，当年俞敏洪带着那帮兄弟们创业，这帮人都变成亿万富豪了，而只有俞敏洪不能走，那天，敲钟的时候，所有的同伴们都喝醉了，而只有俞敏洪，坐在美国的河边，一个人，迷茫，痛苦，崩溃，因为他知道，上市只是一个起点，如果你想上市圈钱走人，上市对你来讲就是终点

，如果你想上市是为了把你的公司做得更好，那上市只是起点，因为上市以后你的压力会更大，资本市场需要你的财报，每一个季度都要比每一个季度增长，

所以，俞敏洪感觉到自己的压力越来越大，真的，这也是周老师为什么一直没有下定决心，我一定要打造一家上市公司的原因，说实话，四年前，我去新加坡开公司的时候，我见到了一个，被称为新加坡，上市公司壳王的一个，一个企业家吧，一个资本运作的高手他跟我讲，周老师根据你公司的财报，我随便帮你装个壳，在新加坡上市那是分分钟的事，然后市值给你翻个10倍，20倍，轻轻松松的事，你的资产至少可以翻10倍20倍以上，说实话我当时真的动心了，我不是说那么多钱我动心了，而是想能够跟随我的人能够赚到更多的钱，我就动心了，但是当我去到阿里巴巴的时候，我就决定不那么干，我去阿里巴巴，带着我的弟子去游学，就在去年的时候，阿里巴巴的几个高管在跟我讲，讲了一个这样的故事，当阿里巴巴上市之前，大家每天工作到凌晨12点，阿里巴巴上市以后几乎是灯火通明，在阿里巴巴园区几乎是通宵达旦，为什么，因为财报压力最大，非常非常大，一旦上市以后有，无数的资本家会盯着你，你的公司业绩必须要增长，必须要增长，必须要30% 50% 80%的增长，说实话当年牛根生也是这么败的，也是因为跟资本对赌败的，

当年阿里巴巴上市的时候压力特别大，财报压力非常非常大，在香港因为差点退市了大家都知道，阿里巴巴在香港退市了，有一次卫哲把阿里巴巴的，这个一个论坛，的广告位卖出去了，马云打电话骂卫哲，你是想钱想疯了吗，我们阿里巴巴已经所有的东西都商业化了，只剩下这一个，能够跟商人交流的平台了，你还把它当广告位卖出去，说实话为什么，当时卫哲是公司的CEO，卫哲为什么要做这个动作，卫哲这个动作

可以帮公司赚十几个亿，为什么，因为财报压力太大了，所以当我跟，阿里巴巴那些高管聊完以后我觉得，做企业到底是为了什么，做企业不是为了赚钱，做企业是为了开心快乐，是一种生活方式，我说过人活着必须要做事，如果人活着不做事的话，你的人生是会枯萎的，就像现在此时此刻大家疫情待在家里面，没事可做是会枯萎的，人生活着的最高境界就是场修行，而修行的最高境界是在红尘当中修，通过做事修行，借事修人 借假修真，我们一定要做事，但是我们做事不是为了做事，是为了修人啊，当时我就问了这个问题，周文强你到底想要一个什么样的人生，你是想要一个上市公司老板，你所有的一切都生活在透明之下，没有任何的隐私，每天被财报，逼着你的公司的员工高管必须要跟你，更加努力，不 我不想要这样的人生，我想要，我们所有的汇成人，跟我在一起是幸福的，是开心的，

周老师的企业文化叫做，要成为一家受人尊重的百年企业，成为一家幸福感最高的百年企业，所以我告诉我自己，我宁可不上市，我宁可不上市，真的，上市压力太大，我觉得，俞敏洪真的挺不容易的说实话，有一次我看马云先生的演讲，他也说过这么一句话，如果我知道阿里巴巴今天创业会，遇到这么多的危机，可能18年前我根本不敢创立阿里巴巴，所以，孰是谁非吧，我觉得大家都来评判一下，而且在这本书里面，俞敏洪还说了这么一句话，他说，很多的创业者为了公司到最后，英年早逝，在这本书里面俞敏洪先生讲过，他的很多朋友都离开了人世，都是创业累死的，我觉得没有必要，创业是一种生活方式，但是我们要享受创业的过程，人不应该变成赚钱的机器，这是我的一些心得体会，当然了，也为我开辟了另外一个路径，那就是，如果真的要上市的话，

我选择当徐小平和王强这样的人，辅佐一个人上市，到最后我套现走人

，我笑傲江湖，我不要做俞敏洪这样的人，到现在为止，俞敏洪说我最大的梦想还是去哈佛，读一个MBA，但是可能，要等到我六七十岁才有可能实现这个目标，他羡慕王石，所以呢，最后一个点，俞敏洪是一个真的很舍得花钱的人，俞敏洪之所以能够把企业做大，他找了很多非常世界级的这种，咨询机构，什么普华永道，什么德企，他雇用著名上市公司，每年的费用以前是一两千万，现在是每年十几亿元，十几亿元的费用，新东方上市请CFO的时候，他花的代价是1.5的期权，1.5的期权，你知道意味着什么吗，1.5的期权 1.5的股份，新东方1.5的股份，我看完这本书以后我有几个收获，第一，我们每一个人都会走在崩溃的边缘，但是不要崩溃，一转身，把让你崩溃的事踩在脚下垫高你，第二，有很多人今天还在讲学历没有用，不要上大学，我每次开直播都有无数高中生，大学生问我，老师我不要上大学了，一定要上大学，俞敏洪，能够上市，给他第一笔投资的，老虎基金的，

总裁是谁，是他北大的学生，他拿下他的新东方的办学资格，他的那个，是谁，是他北大的学生，他的左膀右臂是谁，是他北大的同学，给他最开始投钱的是谁，是他北大的老师，换句话讲如果他不是北大校友，他哪有资格认识这么多的人才，朋友们，Ladies and Gentlemen，对不对，两年前我去跟北大谈合作，我们准备开一个北大的这个，商学院的财商研究中心，后来我们在中国管理研究科学院做成了这件事，我当时跟北大，几个汇丰学院的领导在一起吃饭，他们就跟我讲了，马云当年就是天天在我们北大上总裁班，为什么，他就是蹭人脉 蹭资源嘛，他为什么会认识牛根生，他为什么会认识柳传志，他为什么会认识郭宝昌，就是因为圈层嘛，圈层很重要，这么说吧，俞敏洪的成功，

跟他有北大老师，或者说有北大，这个资源是密不可分的，他公司的很

多创业，股肱之臣都是他北大的校友，所以你告诉我上大学有没有用在座的各位，一定要上大学，一定要上大学，一定要结交人脉，孩子上一个好大学，不是为了让他去学习，是为了结交人脉，你上了北大你的校友，你知道吗，俞敏洪所有的校友没有一个混的差的，他请来到新东方帮他的，你看老虎基金的中国区总裁，是他北大的校友，王强是他北大的校友，那全都是在，在美国公司那都是做投行的，非常牛逼啊，包括新东方的股票为什么，卖的那么好就是因为，全是他北大校友来捧他场，当他上台讲新东方创业史的时候，他的台下那些投资者，跟其他人不一样，不是在问他问题，说俞老师你不用说了，你就跟我说发行价多少钱吧，能够卖给我们多少，为什么，全他北大的校友，都认识他都知道他，

圈层不一样，所以在座的各位我还是句话，一定要上一个好大学，一定要送你的孩子上一个好大学，真的圈层不一样，世界都不一样，周老师这辈子最大的，唯一的遗憾就是没有上过好大学，真的咱上的夜大，咱当时家里确实没有钱，如果我有钱的话我一定上北大清华，如果我有钱的话我一定去国外留学，真的，我相信这个时候我的境界可能又不一样，反正看这本书我有很多收获，也给了我很多的，思考吧我觉得，对公司的管理方式，对于用家族企业应该如何去，管理，用朋友来你公司创业应该如何去管理，其实我，让我有了很多的反思，我相信因为这本书会让我的汇成做得更好，真的，然后，我希望我们所有的家人们，把这本书买回家，认认真真的看一遍，看完以后可以一转身，

把人家一辈子的创业智慧，一转身为自己所用，我觉得这个非常难得，我在读这本书的时候，我能够感受到俞敏洪先生的用心，你去看很多，成功人士的自传，其实都是别人代笔写的，甚至根本都不是自己写，但

是这本书是俞敏洪先生亲自执笔，他真的是毫不隐瞒，把自己犯的错，把自己当年遇到的崩溃时刻，真的是毫无保留的分享给大家，包括，这个公司的股权，应该怎么分配 他曾经踩过的坑，公司怎么去上市，怎么IPO 怎么正规化，然后怎么跟政府打交道，怎么做大，然后所有的一切都在这本书里面，

所以大家一定要去看一看，不是说听了周老师解读了就结束了，而是听完我解读以后，更要把这本书买回家去看一看，看完以后去用，这本书就会对你有帮助，比如说，我看完这本书以后我就做了个决定，我就做了个决定，我最开始做这个决定的时候，我要做一家上市公司，后来我做了个决定，我不要做上市公司，我就这样做我的公司挺好，但是我看完这本书以后，我又做了个决定，我要做一家上市公司，但是这家上市公司怎么做呢，那就是，我去辅导别人做一家上市公司，我要成为像王强和徐小平这样的人物，还是那句话，可能当今天周老师跟你讲这句话的时候，周老师，你说话太轻松了吧，你说要做一家上市公司，就做一家上市公司，我不是在跟你开玩笑，15年前我是个穷光蛋，我跟别人说我要财务自由，别人也觉得不可能，9年前我进入教育培训行业我说，我要成为教育培训行业的一匹黑马，别人也不相信，我今天说的所有一切都会实现，我做的每一个决定都会实现，

看一本书最重要的是用出来，是一转身为自己所用，看一本书最重要的是给自己做一个决定，周老师今天，当着666书友会所有的粉丝面做一个决定，我看完这本书以后，我周文强这辈子一定会打造一家，属于我自己的上市公司，不是跟你开玩笑，当然了我不做第一，二哥里面我做二哥，然后上市公司，一崛起，咱股票一套现，咱走人 环球旅游多好，不是为了赚更多钱，而是为了向世人证明，我可以，也希望你们把这

本书买回家，认真看一看，学习一下把它用到自己的身上，非常感恩，俞敏洪先生，因为真的，

08年，《赢在中国》这个节目，对周老师产生了太大的冲击，周老师，走上创业之路也是因为，也是因为这个节目，也是因为俞敏洪的演讲，所以感恩俞敏洪先生，感恩我们所有666书友会的会员，大家一定要买这本书，还有，看到这以后，不要再说我要崩溃了吧，我要自杀了吧，有无数次走在崩溃的边缘，人家都活了过来你也可以，你也可以，俞敏洪先生说了这么一句话，在绝处中寻找希望，在绝处中寻找希望，当你能够懂得在绝处中寻找希望的时候，你的人生必将辉煌，这是俞敏洪先生这本书送给大家的核心，非常感谢俞敏洪先生，也感谢我们所有666书友会的粉丝们，

我是周文强老师，我爱你 如同爱自己，我们下期节目不见不散，感恩大家 谢谢