

<<全球企业管理高端访谈>>

图书基本信息

书名：<<全球企业管理高端访谈>>

13位ISBN编号：9787511701381

10位ISBN编号：7511701388

出版时间：2010-5

出版时间：中央编译出版社

作者：陈丕宏 编

页数：287

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<全球企业管理高端访谈>>

### 前言

中华人民共和国刚刚在2009年欢庆建国60年，回顾过去这一甲子，快速成长、不断扩张的中国企业和中国市场向全世界呼应并印证着“21世纪是中国的世纪”的预言。

然而，改革开放至今不过30年出头的光景，真正要在全球市场上打下一片江山、成为国际上的领航者，不可讳言，中国企业还有一段长远的路要走——有不少先进知识要学习、更有众多管理理念要实践。

在世界的舞台上，从工业革命以降，企业管理的理论都是以注重效率见长，“以人为本”的中国式管理没有受到一定的重视。

但随着世界越来越平坦，人才的交流越来越没有国界；“人”已经成为企业兴亡，乃至国家兴亡的中心。

以人为本的中国式管理终于有机会走上舞台，成为令人瞩目的要角。

“全球企业管理高端访谈——与丕宏面对面”节目，就是这样一个时代和历史背景下的产物。

这个网上论坛是我和新浪网总裁兼执行长曹国伟先生一个共同理念的实现。

我们希望藉由每次与一位中国顶尖的企业领导人或学者就企业全球化、跨国界人力资源管理、企业创造力与竞争力之DNA，及其他国际及中国独特企业管理的各个角度进行精彩对谈，来将中国企业的发展过程以及思维介绍给更多的人，同时也为中国自改革开放后走向世界泱泱大国这段令人兴奋的历史过程留下见证。

藉由大师之间的对谈，激发各种观念的相互碰撞，从而为中国企业走向全球化提供思路与建言。

## <<全球企业管理高端访谈>>

### 内容概要

以人为本的中国式管理终于有机会走上舞台，成为令人瞩目的要角。  
“全球企业管理高端访谈——与丕宏面对面”节目，就是这样一个时代和历史背景下的产物。  
这个网上论坛是我和新浪网总裁兼执行长曹国伟先生一个共同理念的实现。  
我们希望藉由每次与一位中国顶尖的企业领导人或学者就企业全球化、跨国界人力资源管理、企业创造力与竞争力之DNA，及其他国际及中国独特企业管理的各个角度进行精彩对谈，来将中国企业的发展过程以及思维介绍给更多的人，同时也为中国自改革开放后走向世界泱泱大国这段令人兴奋的历史过程留下见证。

## <<全球企业管理高端访谈>>

### 作者简介

陈丕宏博士(Dr.Pehong chen)

宏道公司(BreadVision, Inc)董事长、总裁兼首席执行官以及北京华美宏大公司首席执行官。

陈丕宏博士于1993年5月创立宏道公司 (Nasdaq BVSN)。

该公司总部位于美国加州硅谷，其办事处和运营点遍布全球20多个城市。

宏道公司一直致力于创新与专注，是一家提供在线电子商务和企业级社区网络解决方案的供应商。

16年来，该公司帮助全球数以万计的机构开创关键性网络项目，并通过积极参与和小区互动来提升在线商务处理，从而帮助这些机构在盈利中成长。

<<全球企业管理高端访谈>>

书籍目录

自序中国管理先行者必有我师(推荐序) ——新浪网总裁曹国伟一、爱国者企业的发展之路 ——华旗资讯公司总裁冯军访谈二、分众传媒“以人为本”的管理哲学 ——分众传媒CEO谭智访谈三、深入探讨如何整合全球资源以应对全球挑战 ——长江商学院院长项兵访谈四、分享王石“放手策略”使企业越做越好的管理之道 ——万科集团董事长王石访谈五、全球金融危机是中国企业进军欧美市场的一个良机 ——大自然保护协会北亚区总干事长张醒生访谈六、升级中国软件产业研发及管理能力协助企业抵御经济寒冬 ——微软公司全球资深副总裁张亚勤访谈七、如何成功攻占国际服装舞台 ——诺帝卡品牌创始人朱钦骐访谈八、危机之下蕴含中国企业的发展良机 ——汉能投资集团董事长陈宏访谈九、产业转型中，软件外包行业的发展机遇 ——软通动力董事长兼CEO刘天文访谈十、从咨询角度透视中国企业在危机时期的管理之道 ——北大纵横管理咨询集团创始人王璞访谈十一、最出色的管理不在照搬，而在融合 ——新一佳连锁超市总裁何经华访谈十二、更新机制为企业常青之根本 ——新东方教育科技集团董事长俞敏洪访谈十三、成功的技术创新需要市场接受与消费者认可 ——中星微电子公司创始人邓中翰访谈十四、提升软实力 走出人才困局 ——中国与全球化研究中心主任王辉耀访谈十五、餐饮业的品牌战略——俏江南 ——俏江南集团创始人张兰董事长访谈十六、跨国制药公司经营之道 ——诺华中国区总裁李振福访谈十七、多彩的跨国女企业家——李亦非 ——阳狮锐奇集团大中华区主席李亦非十八、借创新扬中国企业品牌之帆 ——信中利国际控股有限公司创始人及总裁汪潮涌十九、人才投资家邓峰：寻找未来世界级中国企业家 ——北极光创始人董事总经理邓峰

## <<全球企业管理高端访谈>>

### 章节摘录

更新机制为企业常青之根本主持人：陈丕宏（宏道及华美宏大的创始人兼CEO）访谈对象：新东方教育科技集团董事长俞敏洪播出时间：2009年7月31日主持人：大家好，有人说人生就是学习，学习就是人生。

在今天英语已经变成国际的语言的当儿，我们今天非常非常难得荣幸地请到了新东方的创办人以及总裁俞敏洪俞老师到我们的节目来，跟我们谈谈他成功的传奇性的历史，以及一些对人生的看法。

俞老师您好。

俞敏洪：谢谢陈博士，您好，您好。

各位网友大家好。

主持人：我们都是创业的人士，而且我们两家公司也都非常巧，都是1993年，到现在16岁的公司。

现在大家都是速食品，平常看电视都是每个频道翻来翻去，好像是一个很长的时间。

可是如果我们看到全世界企业的历史，16岁也不过是一个很年轻的年轻人，才刚刚开始而已。

俞敏洪：是。

主持人：能不能先从这个角度讲一讲您创业这么多年，现在才是一个刚刚上高中的年纪来看的话，有什么看法，您到底怎么样回顾和展望这样的一个成功的公司呢？

俞敏洪：当然企业做起来不那么容易，有统计数据，每一百家开的大中小企业，到最后大概一年以后可能60%就已经没有了，死亡率很高。

但是到16年，每一百家大概只剩下一两家，所以我们两个人很幸运，现在还能坐在这儿跟网友聊天。

我个人感觉企业的生存之道主要是来自于两个重要原因要把握住，第一个企业做的事情本身确实是对社会，不是光对自己有好处，能够被社会认可，并且发展的目标是比较一致的。

比如我有朋友今天做房地产，明天又去做服装店，后天又做物流，做着做着反而把自己做没了。

有的人坚持做房地产也能做出理念来，做出梦想来。

所以，梦想和目标尽可能确实就是你想实现的成就感，这是比较重要的。

有成就感的人做豆腐店也能做出全世界最大的豆腐连锁店。

这是第一个。

在这一点上，你跟我的特点还都是具备的。

主持人：比较坚持。

俞敏洪：对，比较坚持。

但是光坚持没有用，很多人都坚持，但是最后没有做好。

第二，做企业的人和企业同时必须要有更新机制。

其实从成长来说，一个人成长，从儿童到少年、青年，每一年他的心理状态和行为方式都在改变，都变得越来越成熟。

企业也是这样。

所以，它有了这样的更新机制以后，企业就可以不断地升级。

像我这儿做，我是从个体户做起，自己一个人先做，后来把老婆给拉下水，变成了夫妻店。

但是16年前跟我一起做培训的另外几家一直没有从夫妻店走出来，到今天还是夫妻店，老婆管帐，帐户在前面打很阵，还是一个小公司、小学校。

还好我这儿的更新能力不错，夫妻店做了一段时间，我就把我老婆从新东方请出去，把国外我认为更有才华的朋友请回来，就变成朋友之间的合伙制。

合伙制做到一定程度发现公司发展有一定规模，合伙制已经不适合发展，又进行了利益的重新调整，中间也有很多斗争和矛盾，就把它改成股份制公司，股份制公司做稳定之后，发现要跟国际接轨必须要变成国际化的股份制公司，你要允许国外的资本进来才行，你还得调整，调整又有利益重新分配的问题，你会有很多困难的地方。

但是方向是对的，首先要明白方向你做得对不对。

因为有的时候它也不一定对，有的人把合伙制变成股份制就弄没了，并不是说家族企业就不是个好企业，比如说像杜邦，世界这么大的企业也是家族企业。

<<全球企业管理高端访谈>>

但是从我这个角度来讲，我要容纳天下人才来到新东方跟我一起做，家族企业肯定不适合我的发展前景，合伙制不会允许更优秀的人才加入这个伙伴系统。

只有用股份制的方式，让股权可以无限扩展，大家才愿意在这儿干得长久。

这样一步一步走，走到了允许国际资本进来，到了某一个比较好的平台，最后再通过上市，增加自己的竞争力和经济实力。

每一次更新，我自己后来想，自己都觉得怎么样能过得来，都有这种感觉。

主持人：你觉得这些更新的过程是无形中就发生了，还是需要很长期的一些思考。

俞敏洪：需要很长期自己的思考，还有被别人的推动。

主持人：市场的压力。

俞敏洪：比如像合伙制时期，朋友对我的尖锐批评、挑战，这些东西都促使你思考新的结构、新的发展动力，你能不能承受外来的挑战和外来新思想、新观念的冲击。

如果你不愿意承受，可以承受，有时解决问题的方法也很简单，这个东西是我干的，你们如果干得不舒服你们走人就完了，我一个人继续干下去，第二天他们就走了，我就还一个人在那儿干，但是到最后的最后的结果你自己也就死定了。

这里就需要你有很多的容忍度，接受新思想的能力，意识到自己问题的能力，以及有只忍辱负重，愿意跟人进一步合作的能力。

尤其像我这儿，我涉及到的全是知识分子，不是普通的装卸工人或者技术工人，每一个老师、每一个员工他们几乎都是以知识分子的身份来到了新东方。

这样的话，你要是交流的话，要有非常强大的交流沟通技巧。

总而言之，你的自我更新能力，因为对于一个企业来说，所谓的更新能力就是这个老板本人的更新能力，你老板不更新，企业是更新不了的。

我里面有很多痛苦，但是现在回过头来一想，我觉得这些痛都是帮助我成长的。

回过头来我再去看，原来对我提出很多挑战的人，哪怕他的挑战是错的，我现在都觉得要向他表示感谢，从心底里那种感激，我发现世界只有通过不断思想碰撞甚至利益的碰撞找出解决问题的方法，才能使这个世界变得更加美好。

主持人：以前比尔盖茨常说他思考这样的进步或者是改变的方法就是他每年会离开公司一两周，躲起来思考时间的。

我相信微软能够不断的更新技术，不断地壮大，在我们这个企业历史里算是一个很独特成功的公司，虽然他是一个独占的企业。

不晓得你在这方面有没有什么特别想跟大家分享的做法？

俞敏洪：原来我情绪很浮躁、很烦躁，因为新东方的具体事情太多，又是从零做起，中国的社会环境也比较复杂。

主持人：尤其中国变化这么大。

俞敏洪：出现这种情况，忙到所谓的连思考的余地都没有。

后来我发现这是一件很危险的事情。

主持人：尤其是领导人。

俞敏洪：对，尤其作为领导人。

当新东方大了以后，我发现我的思考和决策比日常干的事物更加重要，尽管日常的事物有时不可避免，比如应酬，晚上和午饭都要吃，在中国几乎是成了一个习惯性的行为，朋友多了人家让你吃饭你不去也不行。

好像你自己也变得越来越有名，你不去是不给人面子，这时形成一种压力。

主持人：人在江湖。

俞敏洪：人在江湖。

但其实也是有办法的，我几个做法做得还是不错的，第一，我每个月坚持读4到5本书，哪怕是翻过去都行，我读的书觉得特别好会向全体新东方老师推荐，因为我的E-mail可以直达一万个老师的全部信箱，我写一封信每个人都能收到，这样我尽可能地通过读书，你可以扩展自己的思想，还可以吸收一些你讲座时可以运用的语言，很重要。

## <<全球企业管理高端访谈>>

第二，有的时候我会抽出一点时间来，比如说一个礼拜或者两个礼拜，抽出一天到两天时间，完全把手机给转移到秘书那儿，我所做的就是坐在那儿思考问题，哪怕是看看电视剧都是能有体会的，通常我会选择山清水秀的地方。

主持人：激发灵感。

俞敏洪：一个是激发灵感。

第二，你在这样的地方，很多琐事没有了，新对方的重大事情会来到你的脑袋中间，因为人思考首先是思考重大问题，你只有在现实中间才会碰到琐碎问题，琐碎问题一多占据了你想思考重大问题的机会。

就像我们所说日常生活中你躲避一头大象容易，你躲避一只蚂蚁反而会困难。

你一旦进入现实里，蚂蚁围着你，你没有机会寻找大象，你要给自己寻找大象的机会。

这样我们就发现，有时你避开这么一段时间琐事，很多大事会来到你的脑子里。

另一方面你减压，因为你到了一个地方没有人认识你，也没有周边工作的场所，甚至有时连e-mail都不能上的地方，你肯定就开始放松了。

我有这样的感觉，比如有的时候我带着家庭成员到国外度假，第一天是绝对睡不着的，第二天处理大量的e-mail，第三天发现没事干，就睡觉睡得很香，大问题就开始出现了，你就开始思考大问题怎么解决，甚至会思考到人生方向的问题。

一个企业家当开始思考自己的人生方向和价值的时候，其实他可能能够成为一个真正长久性的能够不光为社会做贡献，也能把自己的生命安排得更好的状态。

当然我比较幸运的是，因为我的家庭现在是在国外，所以我就硬挤出时间去陪他们，这样一来，其实你就有了多余的时间。

我后来想到今天我还没变成精神病，因为你每天处理这些事情很容易精神紧张。

主持人：尤其是企业越来越大，听起来比较有意识在使自己能够离开日常的琐事中。

俞敏洪：这里还有你授权给别人来做事情的能力，其实我这个能力很弱，到今天为止还是很多我本来应该授权的，结果还在自己做，我也在拼命地反思。

但是后来我发现，人实际上是有弹性的，比如我后来想我今天忙，我在想新东方刚开始的时候，只有十几个学生，只有一间教室的时候，我发现我也是这样忙。

现在我管着150万学生，1万个老师的时候，我发现我一天也是这样过来。

意味着其实你通过企业的发展，事情变多，你会清理出一个思路来，什么事情该你自己做，什么事情该别人做。

你搭建这样一个结构，让结构很顺利地帮助你做事情。

如果你清理不出思路，结构也搭建不出来，最后等待你的就是死亡。

到现在我还比较幸运，我确实很累，但新东方还没有死，说明结构从系统的整理到人员授权，整体来说还是不错的。

主持人：因为我们人在江湖，我也经常需要飞来飞去，以前总觉得飞来飞去好累，可是后来发觉那其实是有时我充电、读书或者是很多事情没有时间做，就在这么长的飞行时间里面来做。

俞敏洪：我跟你一样，我最喜欢坐长途飞机，因为我坐飞机一般不太容易睡着觉，但是有一个特别大的好处，没有任何人干扰你，连手机的短信也不能发。

这时你就开始不断地整理，我的很多文章都是在飞机上写出来的。

主持人：没错。

刚才说连去到一个山清水秀的地方，我们有一个客户在法国一家公司，地中海俱乐部。

他们的旅馆在全世界有好几百个，在房间里边电话都没有，我平常去他们那里也是这样的感觉，他强迫你，他也没有互联网，也没有电话，他要求你连手机都不要带去，硬是要强迫你。

俞敏洪：我们是这样的，比如新东方高层有头脑风暴会，我们一般都会拉到一个山里面或者海边的宾馆，所有的手机都没收了，所有的电脑都不能用。

因为用电脑有无线上网系统。

你就用纸和笔，把思想记下来，除非你要做一个幻灯片。

主持人：一年一次。



## <<全球企业管理高端访谈>>

俞敏洪：一年不只一次，像明天新东方全体总裁、副总裁被全部封闭到昌平的一个山里的山庄里，我故意找的这个山庄是没有因特网，大家可以一起在那儿有一天半的头脑风暴，把新东方后面的事情大家梳理一下。

主持人：我对这个蛮有兴趣，没有请第三方帮你们诱导吗？

俞敏洪：有的时候是有第三方，有的时候没有，有的时候内部讨论的东西没有，有的时候有第三方。新东方从校长以上的干部，总经理以上的干部接近60、70个人，他们开会的时候我们就会请外面我们认为专家或者是某个领域能够给我们启示的人给我们指导、上课，并且互相之间提问。

主持人：刚才您提到您的员工多半都是知识型的老师，这跟传统我们企业员工的属性不大一样。

俞敏洪：不大一样，很难管理。

主持人：所以在管理上有没有什么特别的窍门？

俞敏洪：我的管理窍门就是干脆放开手。

主持人：让他们自己管自己。

俞敏洪：我有两个窍门。

一个是我有明确的规矩，你作为老师，因为老师我不能要求他8小时上班，也不能按照对员工打卡制度来限制你的行为、言行。

我有明确的新东方老师守则，让每个老师都记清楚。

因为我跟他们说，我们不是自由知识分子，在新东方也不是公共知识分子，也不是自由思想家。

所以，你上课的言论、行为，你对学生产生什么影响，新东方是一个机构，必须保证新东方的安全，因此什么事情你不能做，跟你说得非常清楚。

凡是说的不能做的事情你就不能做，我们没说的你可以做，做了我们发现这个事情不对，我们会加到那个管理条例里，下次你不能再做。

除此之外剩下你愿意干就去干，这样老师会感到一种自由度。

在这个前提之下，我们会不时地对老师进行一些培训，这个培训就包括管理学生的培训，包括知识和人文科学这样的培训，老师上课他可以得到更多的启示。

主持人：让他的课更精彩。

俞敏洪：更精彩，比如我们有全国的卫星系统，可以把你请过去，一万个全体员工您去讲课，您的部分思想就可以吸收为老师和员工的思想。

因为都是知识分子，你要是管得太严了，他反而最后给你惹事了。

我从北大学的最大的管理方式，因为我在北大当过6年老师，我后来发现我热爱北大的一个重要原因就是北大只给我一个规定，上课不能迟到，不准早退，你上课必须把学生教好，别反党、反社会主义，剩下的事情你爱干吗就干吗，我现在对我的老师基本上就是这个要求，我觉得很管用。

主持人：又是公司，又是学校，跟传统的学校之间……俞敏洪：它有很多不一样的地方，比如说因为我们是公司化的运作管理，我们比较讲究效率。

第二，比如说不像一个校园有一个独立固定的环境，我们新东方所有的教学楼都是租的，而且都是在大马路上。

主持人：交通方便。

俞敏洪：离城乡社会离得非常近。

第三，我们要满足学生的需求，因为他们是付了钱来上课，他们随时可以选择退钱不来上课，以后就不来了。

现在在教学上要符合学生的需求，但是还不能迎合他们的需求，不引导他们，同时要引导他们，让他们感觉到老师们讲的东西比我们想象的还要更加有收获，他们就愿意想继续付出。

比如在新东方上课，老师讲话的速度都是有规定的，就是你不能慢条斯理的一堂课讲一道题，每堂课讲多少道题多少文章全都在上面。

这样学生在上课时得到的整体信息，比如说一般他们在学校上课的时候得到的整体信息量要大得多，密度比较大。

从我讲话你可以感觉出来，我讲话速度还是比较快的。

学生说新东方老师讲一堂课好像是我们在普通教室里4、5堂课才能听完的内容。

## <<全球企业管理高端访谈>>

刚开始有学生接受不了，因为反应不过来。

但是过了几堂课以后，学生觉得收获还挺大。

主持人：因为是在学生正常课堂之外的学习，它的质量要求都比较高。

俞敏洪：所以，我们做事情等于拾遗补漏，因为公立学校的系统很严密，但是这个严密中间有缺乏效力的地方，也有老师由于是在一种常规的教学中间，讲课内容讲不到的地方，以及讲课方式可能是比较呆板的地方，新东方通过拾遗补漏跟公共教育系统形成一种互补的关系。

所以，我跟新东方的领导说得很清楚，我们不要跟中国的教育体系做对抗性的事情，你开中小学我一开中小学，你开大学我也开大学，我想办法比你做得好。

对中国来说，至少现在来说是没有意义的，而且我们就很难生存下去。

因为政府的公共资源太丰富。

但是我们通过拾遗补漏想起到互补的作用，新东方就有了很大的生存余地。

这个政策从现在来看我们做的是比较正确的。

中国的中小学和大学现在都很欢迎新东方进入，实际上就是因为补充着他们本身可能还没办法做到的那一块。

主持人：学生好像从小一直到高校，统统都是您的学生？

俞敏洪：对，我的学生主要是分成三批。

第一批大概4岁左右到12岁，家长就希望孩子提前学点英语。

我们在这个方面的主题是创造一种欢乐的英语学习氛围，孩子不会觉得学习英语是一件枯燥的事情，等于边玩边学，这就是我们的方针。

我们的少儿英语叫做POP，实际上英文叫paly aur play，玩着学的概念。

第二阶段大概是从12岁以后到18岁，对中学生我们主要采用的是英语的学习方法和一些重要的记忆原则加上励志教育的阶段。

因为中学压力越来越大，从中考到高考，我们就要关注他们英语的成绩，让他们尽可能比较轻松地通过英语考试。

同时，这个年龄是他们励志自强的阶段，我们要给他们分析国内国外的教育系统，他到底应该留在中国读大学，家庭状况怎么样，还是到国外读大学，应该是什么样的，已经进入孩子们的人生设计阶段。

我们对老师要有大量的培训，不然老师上课胡说八道，学生本来这个方向是正确的，因为学生听老师，往那个方向走了，这时我们对老师的培训会更加谨慎。

刚才我们说第一级别的孩子，老师比较个性快乐就可以。

第二个阶段，除了快乐还得对孩子有引导作用。

第三个级别主要是以帮助为主，因为孩子们到了大学以后，到研究生了，他们自己的个人人生态度已经比较成熟，人生观也是有了比较固定的状态。

我们当然也希望给他们进一步进行这方面的交流，但是更多他们是比较寻求的是你怎么样让我这门考试通过去，我考完托福、GRE、雅思就能到国外读研究生。

这方面非常实用，以比较幽默的方式来给学生们上课，把教学要点、考试要点跟他们沟通，让他们尽快地通过考试。

所以，三个阶段的方向目标都有点不太一样，但是合起来就变成新东方把青少年通吃了的状态。

主持人：您接触这么多青少年，是国家的栋梁，可能有很多值得跟我们分享的地方。

等一下我们再回来谈。

我现在有兴趣问，我们一般中国人学习，因为的语言跟英语很不一样，我们主要是关于写、读，说跟听就差。

您在这方面战略的做法是怎么样的？

俞敏洪：说和听差的原因实际上是在中国未来的十年到二十年这是不可避免的现象。

原因特别简单，因为中国老师整体的英语水平并不是很高。

主持人：是，上课是全英文，还是老师说中文。

俞敏洪：各种各样，有很多是全英文，也有很多是老师中英文结合，根据课程内容。

## &lt;&lt;全球企业管理高端访谈&gt;&gt;

我说整体中国中小学英文老师包括大学英语老师，他们的英语水平真正过关的老师坦率地说不是那么多，我想我自己的英语水平就大大地没有过关。

这样一来，毫无疑问中国老师平时下的功夫尤其是原来听说的机会是很少的，即使到现在，打开电视也没有几个台是英文台，最多去买个盗版光盘，英文电影是有的。

也就是说老师最容易接触到的是语法、阅读、词汇，最多再加上写。

所以，中国老师在这方面显得比听说能力要强。

老师教学的态度很明显是哪个强就强调哪个，因为对我来说更加轻松，中国的孩子就千篇一律阅读、语法比较强，听、说就变成滞后的状态。

这里边通过几个引导，第一，国家的考试制度，要尽可能往听、说方面倾斜。

现在正在做比如四六级考试，已经20%、30%的内容跟听说内容相关，我觉得的一定要达到50%。

这样学生为了考试，老师为了教学，就不得不把学生听说水平提高。

因为语言的真谛在于听说和写作、阅读必须是持平状态。

我为什么到今天口语和听力依然不如我的语法、词汇，就是因为实际上几十年养成的惯性思路 and 习惯。

通过考试引导就使整个中国的孩子们的听说水平会有一个比较大的提高，而这对于孩子走向全球是非常重要的，包括他们将来找工作非常重要。

第二，在教材的设置和对老师培训的时候，把听说当成一个主导的地方进行培训，我认为听说再怎么强调都不过分，因为语言是一种感觉，叫做语感，听说好了就有强烈的语感，很自然阅读和词汇、语法自然就能解决掉。

这是我的想法。

另外，中国人学外语有它得天独厚的优势。

我后来反复发现中国人学一门外语是能学精通的，外国人学汉语精通的几乎没有，因为汉语每一个汉字都有一个含义，拆开了重新一组合又是另外一个含义，英语不太这样，它一个是词汇本身的含义是比较清晰。

第二，句子结构是比较稳定的。

所以，我就发现中国孩子要学英语，其实是有比较得天独厚的优势。

因为它从一个需要你去体会的语言，有的时候只可意会不可言传的语言，汉语就是这样一个状态，去进入一个结构明晰的语言，也就是你通过结构学习就能把这门语言学通的状态，英语实际上就是一个结构，西方语言体系就是这样。

主持人：另一方面从英语来说，还有一方面是本身它当代的文化，比如说电影，他们的电视节目，甚至于他们的歌曲，都是反映现代的状态，或者是现代的报纸。

我个人到美国的时候，也是自己觉得学了这么多年英语，托福、GRE都考得很好，可是非常震撼，突然发觉常常听不懂，也不知道说什么。

对我其实影响挺大，因为到美国读书，为了要生活，为了要当助教，所以根本就没有任何准备就被丢到火坑里。

俞敏洪：那个上台非常难受。

主持人：上台教那些老美非常糗，非常难过。

俞敏洪：我有朋友也有这方面的经历。

主持人：实际上这样的教育结构非常好，逼着你自己必须非常勇敢面对。

俞敏洪：像你这种情况，像往后的中国孩子的困境会更加少一点。

原因是什么？

比如我们在出国以前，连美国的原文电影都没看过，现在的孩子们，原版电影就不用说了，中国的电影院放的都是原版电影，原来是配音翻译，现在是打中文字幕，以前但是英文声音，实际上孩子锻炼英文听力的机会比较多，能够接触到各种语言场景的机会比较多。

但是现在很多国外流行的更加切实生活的连续剧，像家庭主妇、老友记，中国孩子都特别喜欢看，他们看的过程中，他们的听力水平和场景语言应用水平就越来越高。

后来我就发现，现在比如有一些高中孩子，他到国外去以后，立刻就能融入到自己同学的生活中去了

## &lt;&lt;全球企业管理高端访谈&gt;&gt;

，因为他们知道交流的语言大概就是这个问题。

主持人：对，因为语言本身是一个活的东西，并不只是我们在课本上读的，是每天生活里面的这些。如果大家文化的接轨以后就比较容易。

俞敏洪：所以对我们的一些课程形成比较大的冲击。

新东方在大概1995年左右的时候，我们开过一门电影欣赏课，上课的学生成千上万，因为好电影欣赏完了，电影放完一小段一小段之后就分析句子的表达，现在这个课招不起学生了，因为学生电影光盘买了以后，现在设备很先进，我想把字幕抹掉就抹掉，把字幕打开就打开，很多学生都学会先把字幕抹掉，听不懂再打开，实在不行，学生把这个句子实在理解不了写下来，第二天跑到课堂上问老师这句话是什么意思，这件事情就过去了。

主持人：今天这个时代工具太多了。

俞敏洪：对，工具太多。

现在凡是要应用工具性的语言教学，新东方在这个方面的发展几乎是停滞甚至是衰退，剩下来比如像刚才我说的小孩学英语还没有办法用这种工具，以及他为了考试，从电影中是找不到的，只能到新东方，所以这一块发展比较快。

主持人：回到刚才的问题，您接触这么多学生，从小到大，当然这一代中国孩子在整个中国的历史来看是最得天独厚的，国家蓬勃发展，经济蓬勃起飞，这么多的机会。

你有什么感想没有？

平常您接触这些小朋友，是给大家什么样的启发？

什么样的理念？

俞敏洪：启发是这样，大家都很担忧从80后开始到90后，现在是零零后了，大家都很担心这一批孩子有很多毛病，包括比较以自我为中心，社会相互能力不是很强，因为独生子女，还担心他们娇生惯养，吃不了苦，等等等等。

我倒从来没有过这方面的担心，因为我跟这些孩子接触非常多，从70后开始多80后、90后。

这些孩子他们成长的这一代能够消灭中国很多潜规则和潜意识的东西，那些把社会结构和人与人之间的关系弄得特别复杂的东西，在这一代孩子身上可能有希望改变，我们人与人复杂的关系在中国是5000年的历史，比如说很要面子，背后犯嘀咕，表面互相不交流，背后弄出好多事情来，这都是中国文化中间特别要命的地方。

但是这些孩子很有意思，比如说他们现在出去AA制，买东西吃，大家一桌饭花同样的钱，没有一个人感觉到不舒服，这当然是西方传过来的习惯，这并不意味着把中国文化的优秀之处去掉了，是把中国文化的糟粕抛出去，因为中国人很喜欢社交，这一点就比西方好。

比如我就看西方老年人很孤单，到了老年以后就没地方去，养条狗牵着狗走来走去。

中国的老年人很少孤单的，他们会有很多活动，比如说在马路上跳秧歌、扭秧歌，在国外是不可能见到的。

这就是中国文化中间优秀的一点，大家互相照看，很群体化。

但是原来也有很糟糕的一面，大家关系弄得太复杂了，比如咱们俩吃饭，两个人喊着付钱，付完钱之后回去骂娘。

这种东西在现在这一代人身上很少。

还有一个优势，由于这样的状态出现，未来既然大家愿意公平分享某一个东西，所以一定要有公平分享机制和公平分享制度，我认为未来中国透明的社会制度、互相公平对待的一个体系，在这些孩子身上这一代人身上可能会创造出来。

所以，我倒是觉得这不是一件坏事。

我们要做的就是，一，在中国传统文化中间更加优秀的东西，包括他们的中文水平确实是要加强的，现在孩子更多的时间用来学英文了，但是学英文的前提是中文一定要好。

比如说我现在回过头来到我这个年龄重新再读《论语》、《老子》、《庄子》，能够深刻体会到这里面的一些东西是一个人为人处事以及社会处事的根本标准。

像礼义仁智勇这样的东西一万年作为人的标准是不可变的，而且行之四海而皆准。

我们说到了国外，外国人很礼貌等等，其实有很多东西他们也是符合了这个标准。

<<全球企业管理高端访谈>>

这种东西中国孩子还是必须要加强的。

但是另一方面，我们也不用担心，如果把这一方面加强了，我们也不用担心西方文化把中国孩子冲得最后连老祖宗是谁都不认识了，不存在这个问题。

西方文化中间是糟粕和精华一起进来，但是等到孩子长大以后有分辨能力之后，自然自己会把糟粕排除，把精华弄出来，就像孩子喜欢吃肯德基、麦当劳，长大以后就发现这个对身体健康不利，就吃得少，是这样的道理。

我们不用太担心比如说西方文化对中国文化的冲击，会把中国文化给消灭掉，我认为它最后是一个大融合，而不是一个大消灭。

不是你代替我、我代替你的问题，而是把两个东西结合起来变成新的文化体系。

主持人：世界因为全球化的结果，当然不只是经济上，文化上也是，变成你中有，我中有你。

俞敏洪：是一个非常有力量的新的文化体系。

我认为一个地区的繁荣，它必然是文化文明交融的结果。

任何单个文明都会陷入僵化，现在中国就处于这么一个状态。

而且我看遍世界，就中国这个地方现在文化交融是最方便、最容易的，因为中国人本来现在就Open，没有固定僵化的宗教，也没有固定说一定要僵化遵循某种社会体系、社会准则，比较容易接纳。

另外我分析比如希腊文明的繁荣，中国唐朝文明的繁荣，还有古罗马、美国的文明繁荣，都有两个要素，第一个要素是贸易，互相交流，你卖东西给我，我卖东西给你，一贸易民族就开始交流，思想就开始交流。

贸易交流最后变成催生新思想的产生和创新的产生。

你可以发现古希腊文明前半期是他们做生意，后半期就出现了伟大的思想家美国也是，美国前一百年是忙着殖民地占领和奴隶制，但后来就发现从马克吐温开始一批批思想家、科学家全部开始出现了。

中国现在实际上是在前半期，忙着做生意，生意还没做完。

所以，坑蒙拐骗，我都认为这是一种正常现象，是过渡行为，不认为是中国堕落的标志。

他在过程中间被坑蒙拐骗多了，严格的标准自然就起来了，比如三鹿奶粉事件以后中国的食品安全标准就越来越严格。

主持人：可能是现在全世界最高的水平。

俞敏洪：这实际上是好事，不让他出事还不是好事。

再往后看我挺有信心，我认为未来50年会有不少诺贝尔奖获得者诞生在中国人身上，不管是出去读书留在那儿的，很像是当年杨振宁当年出国读书变成诺贝尔奖获得者。

当时如果没有中国社会体制改变，杨振宁可能在中国获得了诺贝尔奖。

现在我看到我这帮孩子的时候，看到一个个才俊人物，他们现在可能才只有十几岁，可是再过三十年他们就是四十几岁，跟我们一样正当年，而且他们所接受的思想意识和创新意识是我们这一代人根本追不上。

主持人：对，尤其有互联网。

俞敏洪：对，尤其有互联网。

主持人：假设哥伦布从欧洲发现新大陆到美国，您现在做的这个事业有点像是哥伦布的事业，把英语传到中国。

俞敏洪：根本就不敢这么比，不是发现新大陆的问题。

主持人：我们就做一个比喻。

我的问题是，在反哥伦布这个方向来说，我们也知道在国外现在对学中文非常红火，我的太太本人就是当地的一个中文学校的校长，以前当然都是我们中国人的子弟在上，现在的需求大部分来源变成是外国人了，很多外国人，也希望他们在当地中文学校提供师资给本地的学校。

这变成一个很大的趋势。

您在这方面的看法，像您这么成功的教英语的事业也能够把中文，当然除了学中文以外，我个人比较有一些理念或者是一些愿景，也包括中国的文化，像您刚刚讲很多，其实我觉得世界对中国的误解大部分是他们对中国文化的误解，反过来我们中国人对西方文明的了解落差太大。

借着中国语言的学习也会有帮助。

## <<全球企业管理高端访谈>>

的你说的这个我深有体会。

比如你要问十个中国人，你懂美国吗，他们讲出来的八九不离十。

主持人：不错，都很好。

俞敏洪：你要问十个美国人，你懂中国吗，我估计大概只有一个人能讲出一点点中国的概念，剩下的人点中国的边都没摸着。

但是经济的活跃，尤其是经济上的强势会带来文化传播的流畅，现在中国经济实际上是往强势方向走，迫使西方社会倒过来必须了解中国，了解中国首先就是语言，有语言在最后进入文化。

所以，我能感觉到我周围对中文感兴趣的朋友越来越多，从口语角度来说会讲中文的老外也越来越多，老外学中文难度相当大。

我现在觉得我有一个使命，过去的30年，我把英文灌输到中国人的身上，希望他们通过语言的学习作为一种工具，获得西方人的智慧、科技或者其它东西。

这个事业我还会继续，因为我认为中国跟世界的交融远远没有走完。

但是我们也可以看到，未来世界各个国家和中国各方面的关系会越来越密切，那就意味着形成一种中文语言的需求。

我在新东方三年前实际上有已经开始了新东方的中文研究计划，经过思考以后，我认为这个商业模式肯定不是我到美国或者日本去开一个实体店，那个做起来会很艰难，一定是由于现在互联网的发展，一定是动用现代技术。

主持人：远程教学。

俞敏洪：远程教学是最好的方式。

每年我大概投入500—1000万人民币左右，专门做课程研发、网络体系建设。

我估计真正学中文的热潮还要三到五年才要出现，我本来定了一个五年计划，投入几千万，初步的我希望做成世界上最先进的中文语言学习和中国文化传播平台，通过这个平台能够开始形成一个汉语往外扩展的趋势。

到现在为止，除了中国政府支持的孔子学院之外，还没有个人企业愿意做未来中文传播的事情做得很大，我这儿应该最好是成为先行者之一，甚至最好成为中国对外的一个窗口。

因为孔子学院是通过国家的政策支持，在当地建立实体，我是没有这样的经济实力，而且我认为那也不一定是一个最佳的模式。

所以，我也希望未来通过也许跟中国这个文化推广等等机构的合作，能够把中文网站变成一个确实是能够传播中国文化的平台。

主持人：我们海外的华人对这个迫不急待。

俞敏洪：我先要从自己周围朋友的孩子身上做试验。

主持人：我志愿参加。

俞敏洪：也有很多中国的孩子学中文学得非常累，原因是他学中文，一个是处于这个环境。

第二，他乐趣不够。

比如老师让他背中文，在国外成长的孩子没有这样的状态。

我现在有一个少年版，能够通过各种各样趣味性的东西使他们学习起来觉得好玩。

主持人：这个建议我没有更深地思考这个问题，像你刚才提到外国人学中文最大的困难就是几百个核心的方块字，你有什么方法能够让他们比较容易地记起来？

其实这些方块字真的学会的话其实在日本、韩国也用得到，因为意思基本上都是一样的。

这方面如果能够做出一些互动性的事情……俞敏洪：因为我本身是研究英语词汇的，我研究了很多英语词汇怎么样让中国学生记住的方法。

倒过来，现在我也在研究中国的词，因为汉语记单词有两个方法，第一是字要记得住，第二围绕这个字的几个词要记住。

因为中国的语言是以词组成，不是以字组成，所以从字记到词记需要有一系列的记忆方法，我们也在研发中间。

比如说拆借，合伙的合，你给他解释的时候，按照字解释，像画一幅画一样很难记，但是如果让他记住一个人一个一字，再一个“口”字，就是一人一口饭，这是合在一起，每个人都有一口饭吃。

<<全球企业管理高端访谈>>

像这种记忆可能就会比较熟悉。

相对应的跟这个合相关的字你就可以让他再记一些常用字。

有点像英语的词根的记忆方法。

中文字有一个好处，可以变成图画让他们学。

比如说中文字的演变，本来就是图画演变过来。

古代的中文字很典型的是象形文字，我现在做的网站中文字的学习是用图画开始演变，你可以看到那个字是从图画开始变成一个中文字，他可以反复播放，老外就会觉得好玩，会有这种感觉。

我这个团队现在有一个十几人的研发团队，一半是老外，一半是中国人，老外原来在国外大学学过汉语专业，也有的完全不懂汉语的，我让他边参与这个研究，边来跟着这个汉语来走，有的时候反而能提出很好的建设性的建议。

主持人：时间过得很快，其实我还有非常多的问题。

俞敏洪：我们以后还会再有机会。

主持人：还会再有机会继续。

因为我也是比较关心年轻人他们的将来，能不能请您跟我们分享一下平常如果去演讲，在碰到年轻人的时候，让我们大家都听听您给大家的真知灼见，不管是做人做事，这些人生观，在您教英语以外有什么可以让大家……俞敏洪：我一般演讲的时候都强调几个要点：第一，人生一辈子要活得精彩，你不能像平原一样走路，永远走的是平的路，尽管走得容易，但风景也永远是一样的，应该过得像山脉一样，连绵不绝的山脉，有高峰，有低谷，低谷可能你会遇到困难和挫折，但是也会有魅力，因为没有低谷不可能有无限风光。

第二，我们要活得长。

因为活得长机会就多，因为人生就像花一样，有的是在春天开的，有的是在夏天开的，也有的是在冬天开的花，比如像姜太公到了80岁才帮助周文王打天下。

跟他们开玩笑，杨振宁如果不活到80岁怎么还能结第二次婚了，他们要有耐心。

另外，大家有了目标以后，人生奋斗是一辈子的事情，不要着急，你现在拼命，但是最后实际上不细水常流也不一定能做成，举个简单的例子，比如马跑得很快，但是从一辈子的角度来讲，马走的距离实际上没有骆驼走得远，骆驼总是一步一个脚印在走。

但是我们从来没有看到一只骆驼在沙发中间狂奔而去，它确实走得远，它有耐力、耐心。

所以，也许有的人十年就做成了一件事情，但是你二十年做成，其实收获不一定比十年做成的少，因为你中间有很多过程，人都是享受一种过程。

跟他们讲这些东西讲的比较多。

也告诉他们一些具体的，比如说在大学生活中，比如说中国的大学生比较浮躁，一毕业就想工作的事情，其实没有必要，工作要想，一个人在大学里要建立自己的底蕴，底蕴厚了以后，未来自然能够做成大事。

另外，在大学里要锻炼自己的心胸，而不是锻炼自己的技能，技能也要，但是心胸很重要。

除了专业书籍之外，要多读一些人文、哲学，不管怎么样，读一些能扩展你的心胸、胸怀这样的书。

也建议同学们在大学的时候、中学的时候就要尽可能地用真心对待别人。

我给他们提到一个做人的最高标准，什么是做人的最高标准？

你走到任何人中间，人家对你完全不设防，一个人达到所有人对你不设防的状态，表明你其实不光有了诚实、善良，还有了高于这个东西的东西。

你要人对你不设防，表明你这个人太可靠，你给人巨大的安全感，以后做任何事情都愿意跟你一起干，你如果有什么资源，他会觉得这样的人我不支持从良心上都过不过去，跟他们讲这些东西讲的比较多。

主持人：其实很多这些中国文化里的哲理，现在好像文艺复兴一样重现发现，再把它发掘出来。

所以，今天的时间还是过得非常快，我们都知道俞老师是创业家的传奇人物，其实他更杰出的地方是一个多么好的老师，我们短短一个小时，实际上对我们的启发非常非常多。

最后结尾就请俞老师讲几句话，告诉我们能期待什么，或者未来十六年……俞敏洪：多少我希望16年以后新东方还在，这是一个。

<<全球企业管理高端访谈>>

第二，从我个人来说，我一直是挺欣赏普瑞萨讲的一句话，每个人都在追求伟大的事情，但是真正伟大的事情就是你有伟大的爱，把每一件小事做好，伟大的事情自然就产生了。

对平时的日常生活和自己的事业，这句话都非常适用。

其实日子分解到每一天，你会发现每一天生活很琐碎，为什么有的人一辈子琐碎了，有的人一辈子就伟大乐。

琐碎的人因为没有伟大的爱去做小事情，所以他就永远琐碎了。

而有些人就把琐碎凝聚起来，就像水泥把沙子凝聚起来就变成伟大了，就是这样一个简单的过程。

谢谢，谢谢陈博士。

主持人：俞老师这是多么高深的哲理，解释发人深省，真是谢谢，下次我们一定要再来聊。

谢谢，谢谢。



<<全球企业管理高端访谈>>

编辑推荐

《全球企业管理高端访谈:与丕宏面对面》：19位顶级企业领袖畅谈管理秘籍感悟真实人生！  
新浪网独家访谈企业领袖！  
企业2.0管理实践巅峰对话！

<<全球企业管理高端访谈>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>