

后浪研学—— 走进俞敏洪

新东方
XDF.CN

第七小组：罗佳丽 方成睿 燕天润 汪芷淇



约占人口2-3%

俞敏洪--INFJ (精神世界的引路人)



I--精力支配:内向

N--认识世界:直觉

F--判断事物:情感

J--生活态度:判断

坚定的信念感

- 高考失败两次后，他通过不懈努力、破釜沉舟考入北大，为之后的创业积攒了各种资源
- 在初创阶段，为拉拢生源做了许多努力，为提升课程质量，也摸索出一套自己独有的幽默励志式授课方法；他的补习班才得以有了从0到1的突破
- 很能吃苦，比如喝酒喝到被送去医院抢救，说着不做了，说完还是按照原计划去上课

善良真诚

- 在自己办补习班事业较为蒸蒸日上的阶段，俞敏洪用自己的真诚感召了曾经瞧不起他，但是个人能力十分突出的两位旧交一起来创业

使命感、喜欢思考意义

- 在意新东方在意义上的价值，希望能为中国的学生提供一个通向世界的渠道，也希望中国的学生能获得他们值得拥有的尊严。他在演讲中再三强调“意义”，这种有着强大坚定的信念与价值观的企业也会比那些只注重利益的企业走得更长远。

自卑感催生的谨慎

- 大学阶段的自卑使得他谦逊而谨慎地面对所有事物，在谦逊上，他接受自己天赋的不足，能够放低姿态，从而能让团队吸纳更多有识之士；在谨慎方面，他能较为细致地判断问题，而不是采取激进的手段去解决，有兜底思维，处理事情上较为稳定扎实。这种保守的行事方式也让双减政策打压下的新东方保住了体面。

.....

俞敏洪的创业故事

时间：4月10日

课程：团队沟通与领导力

小组成员：李林骏 姚宗庆 何柔含 吴蔚 沈骏一 潘嘉蔚 褚天乐



.....

俞敏洪的创业动力

外部动力

Extrinsic motivation

1. 为去美国留学挣钱
 - (1) 时代风气
 - (2) 妻子要求
2. 被北大通报处分
3. 校外培训的成功经历



新东方
XDF.CN

内部动力

Intrinsic motivation

1. 做一个实现自己理想的教育机构
2. 俞敏洪敢拼敢闯
3. 上市动力
 - (1) 公司利益分配不均衡
 - (2) 新东方逐渐变为家族企业

俞敏洪创业的动力是什么？



- 生活所迫：妻子的期望，家庭的顶梁，留学的失败，无奈之下通过英语培训挣更多的钱，养家糊口。



- 人的尊严：在大学一直处于卑微状态，被同班同学看不起，想成就自己证明自己



- 个人追求：充满理想色彩的使命感，带着改变中国的理想走上创业之路。
- 自信能力：有一套以幽默、励志为特色的教学方法，深受学生欢迎。



- 留学潮的兴起，让俞敏洪看到做培训挣钱的希望。

俞敏洪的动力与一般人的有什么区别吗？

采访杭州匹克教育CEO

- 内因-实现自己的教育想法和创造更大的物质财富
- 外因-在原有工作单位，自己的价值得不到充分的体现

采访邓晴学姐

- 自然派：自己从老师做起，自然而然就有家长和学生需要这些好老师开培训班，渐渐发展成事业
- 商业派：有资本的嗅觉和商业头脑，也有一定的教育资源。就把教育这件事当成公司来运转
- 情怀派：想要亲手打造自己理想中教育。自己做学校，架构或者引进理念、师资和课程。

评价俞敏洪的领导力?



俞敏洪反思自己领导新东方：
自以为鞠躬尽瘁，可能适得其反

考拉式的领导风格：不喜欢风险，对感情很敏感，为人随和真诚，希望与人达成一致，能够营造起和谐亲密的团队氛围，但也存在讨好型人格，决断力不足，缺少威信，难以服众，不能坚持自己的原则，做事瞻前顾后，容易顺着其他人的意见

初创阶段：

1. 以理想愿景打造团队的凝聚力
2. 知人善用：团队成员各司其职
3. 团队氛围营造：平等、讲义气的领导模式

上市阶段：

1. 决断力不足
2. 沟通效率低
3. 权力掌控不足

对我们的职业/人生有什么启示?

1. 要靠**真诚**搭建属于自己的团队。
2. 想要完成一个大目标，光把自己打造成六边形战士是不够的，更明智的策略是自己有某一方面的专长，以及搭建团队的能力。
3. 如果自身够真诚，对团队的愿景足够坚定，就能够吸引到比自己优秀的追随者。

1. 要有能够说服自己的价值驱动。不仅是创办公司，在实现自己的人生上，做所有的事情，我们都需要思索做这件事情的真实意义在哪里，我们为什么要做这些事情，它能产生什么价值，是否值得自己一直坚守，而不是为了自我感动或者是迎合他人而惺惺作态。

1. 组建自己的startup团队，以真心换真心，需要快速构建团队氛围；但切记leader需要有leader的样子，不可事事和和气气，需要有魄力、威信，需要**及时转变领导风格**
2. 仍然相信商业/创业能够改变中国，为中国社会带来变革，而仅仅有技术是不行的；和俞校长一样，我**追求意义**，希望能够做有意义的事情

1. 创业的动机或许因人而异，但如有想走的远，必须与时代价值相融合。对于俞敏洪而言，是对教育的理解和热爱。对于我自己的创业，融入时代，奉献社会，服务他人，成就自己。

俞敏洪的创业动力

外部动力

Extrinsic motivation

1. 为去美国留学挣钱
 - (1) 时代风气
 - (2) 妻子要求
2. 被北大通报处分
3. 校外培训的成功经历



新东方
XDF.CN

内部动力

Intrinsic motivation

1. 做一个实现自己理想的教育机构
2. 俞敏洪敢拼敢闯
3. 上市动力
 - (1) 公司利益分配不均衡
 - (2) 新东方逐渐变为家族企业



俞敏洪重要的个人特质

· 敏锐的洞察力

教育培训唯利是图
质量保证低，产业集成化效应低



海外留学 / 少儿英语
青少年体适能 / 职业教育

.....

· 持之以恒的态度

家境贫寒
国际形势以及政策导向不利



坚定目标，保持初心

把新东方做成中国最好的教育机构

· 敢于变革的勇气

体制革新、制度革新
技术革新、思想革新



从个体户发展到美国上市公司
否定过去，承认现在，追求未来



俞敏洪的领导力——价值观角度

“请你们回来就是让你们成为百万富翁、千万富翁的”

规模不大
无外部资本引入

无需过多利益、人性的考量和权衡
此时与其说是领导力，不如说是“处好兄弟关系”



“兄弟模式”
“外戚干政”

领导力的高低主要体现在团队领导力，只有有团队，有规模，有组织，才能反映出管理者、负责人、组织者的领导水平的高低。



股权制度（体系化管理）的劣势

面对太多的考量，友情、亲情的关联，这不利于开展他的管理，自然也影响了对他领导力的评价。



俞敏洪的领导力——性格角度

齐心原则：统一思想、避免派系、内部齐心、外部树信

○ POSITIVE : 宽容、兼容并包——容得下各方势力、各式斗争
塑造了平等的沟通氛围——话语平等权
发挥他人的长处——工作匹配符合人物个性

○ NEGATIVE : 不够有原则——母亲的影响
不够有决断的魄力——“很难忤逆众意”
本质：想做个儒家意义上的“先生”，而非一个市场经济体制下的管理者。



对我们职业/人生的启示

一、实践想法，敢打敢拼

从初中毕业的乡村拖拉机手，到北京大学；
从北大教师，到培训界的领军人物；
从大街小巷刷广告，到公司上市。

三、整合资源，取得优势

“市场先入优势 + 资源整合能力”

典型的人力资源密集型企业：
人力资源 + 员工人性化关怀

二、理性决策，敢于变革

1. 客户的最高利益
2. 社会的最佳选择
3. 立足当下，面向未来
4. 公司和员工可持续发展

四、出名要趁早！

消费者不会在意“英雄迟暮”

原有知识结构精神已不一定适应今天的商业战场
二次创业直播带货，难当上市公司转型重任

感谢聆听！

时间：4月10日

课程：团队沟通与领导力

小组成员：李林骏 姚宗庆 何柔含 吴蔚 沈骏一 潘嘉蔚 褚天乐





俞敏洪（洪哥）

教培时代结束，新东方把崭新的课桌椅，捐献给了乡村学校，已经捐献近八万套。



当一辆红色卡车，驶向远方

如果中国所有女生找男人的标准，都是这个男人必须会背唐诗宋词，那全中国所有男人，都会把唐诗宋词背得滚瓜烂熟；如果所有女生都说中国男人就是要他赚钱，至于说他良心好不好，我不管，那所有中国男人都会变成“良心不好、但是赚钱很多的男人”，这正是现在中国女生挑选男人的标准。

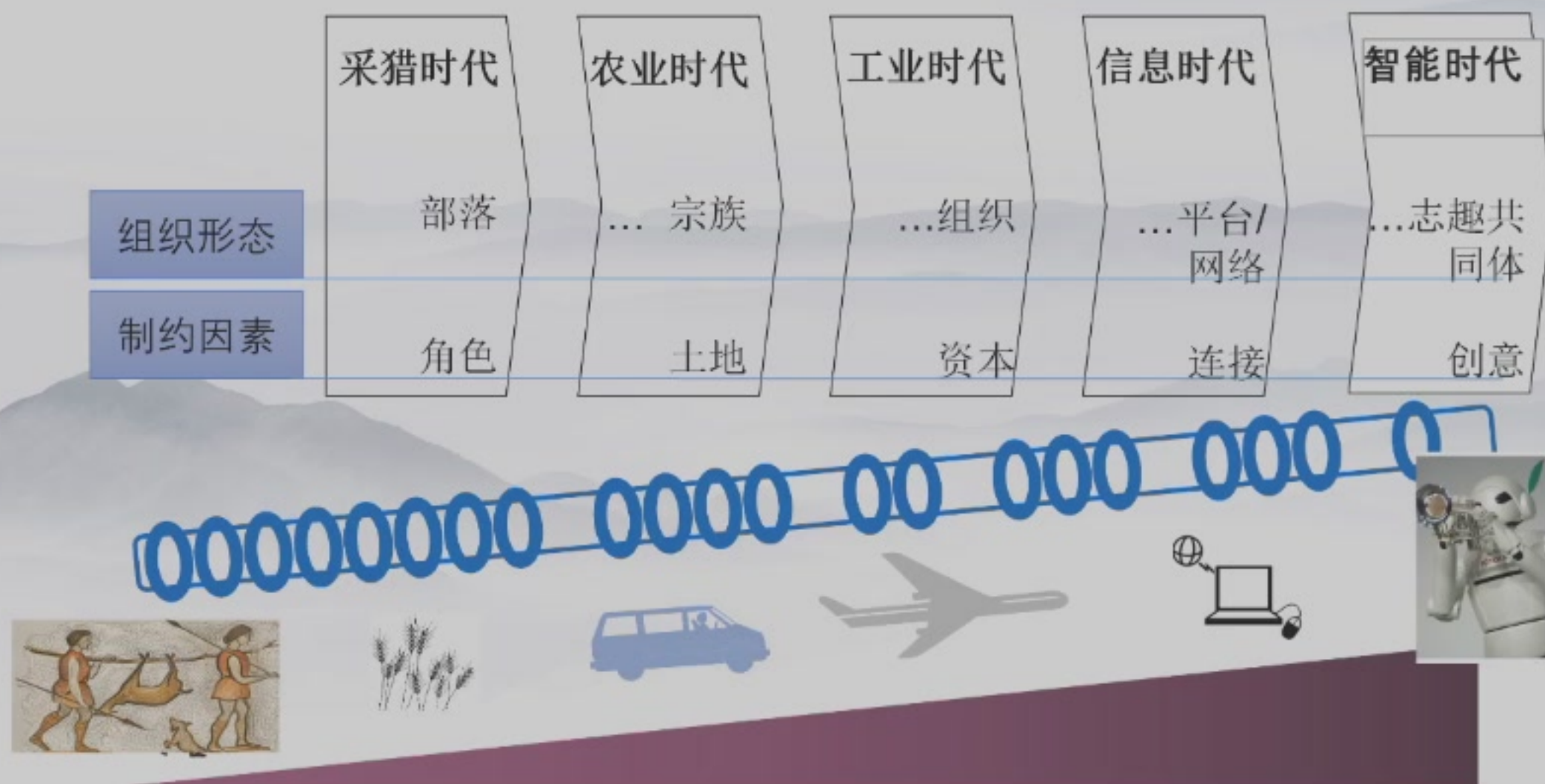
“所以，实际上一个国家到底好不好，我们常常说在女性，就是这个原因，现在中国是因为女性的堕落才导致整个国家的堕落。”





四、数智时代领导力

未来：走向“自由人自由的联合”



智能工厂和未来生活



AI: 员工管理带来的挑战

数字赋能：困在系统？
雇佣劳动关系的终结？



他们来自五湖四海，他们奔波大街小巷。
根据美团发布的《2018外卖骑手就业报告》数据显示：

92%为男性，8%为女性
骑手群体以80、90后居多
4%的骑手是双骑手家庭
41%的骑手爱人选择
在家照顾孩子和老人
77%的骑手来自农村



多来自河南、安徽、
四川、广东等地
38%的骑手是初中学历，
19%是高中学历，
15%的骑手拥有大学文凭
60%的骑手已婚已育
51%的骑手爱人多在
企事业单位，工厂工作

订单信息
订单号码
期望送达
发票抬头

收入详情
平台奖励
距离补贴
本单收入

要求送达

4703
2019-10-29 19:12:29
无 (不需要发票)

① 结算规则

¥2

¥7

¥9.00

19:45前

智能工厂和未来生活



数智技术演进的新现象

- 服务“标准化”：平台经济的崛起
- 组织“网络化”：物品/信息/能量的万物之网
- 协作“团队化”：组织边界融合
- 个体“原子化”：从组织承诺走向职业承诺

U盘式
存在

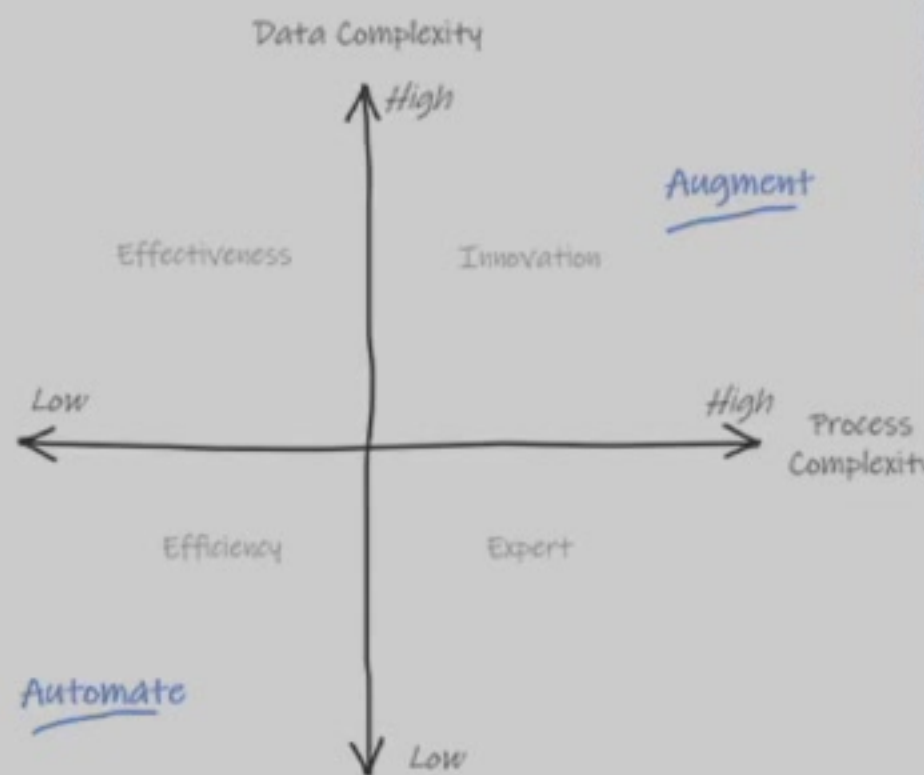
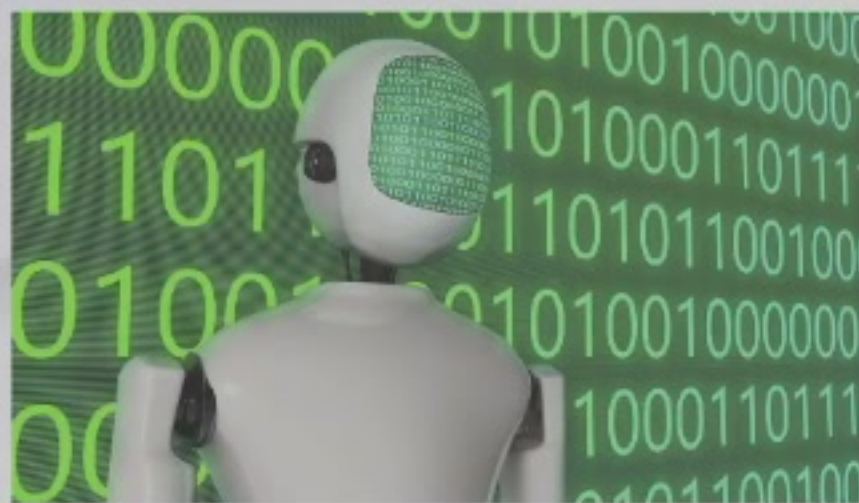
Gig Eco
零工经济

能源
互联网



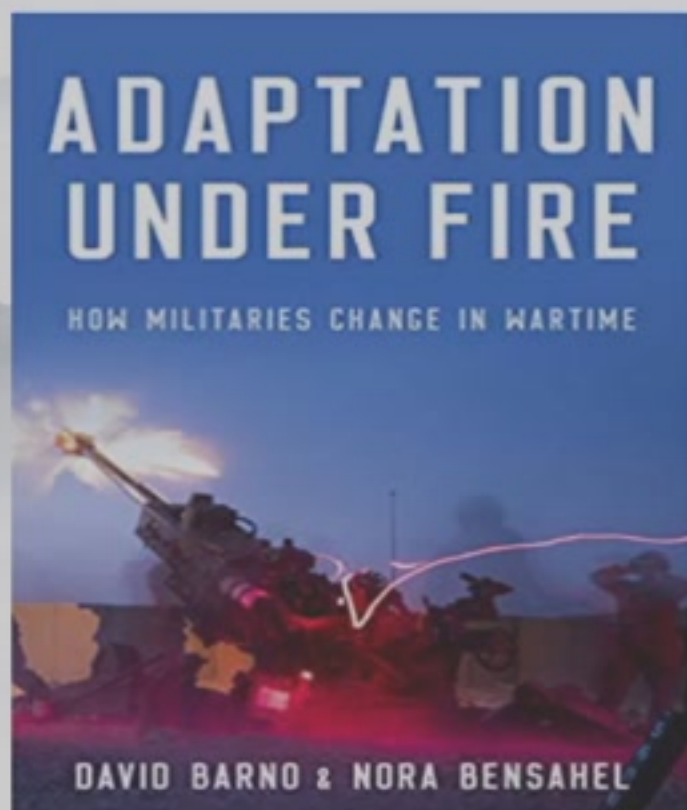
.....

数智时代：机器人同事和机器人经理



Accenture

《火线变革》提出的思考框架

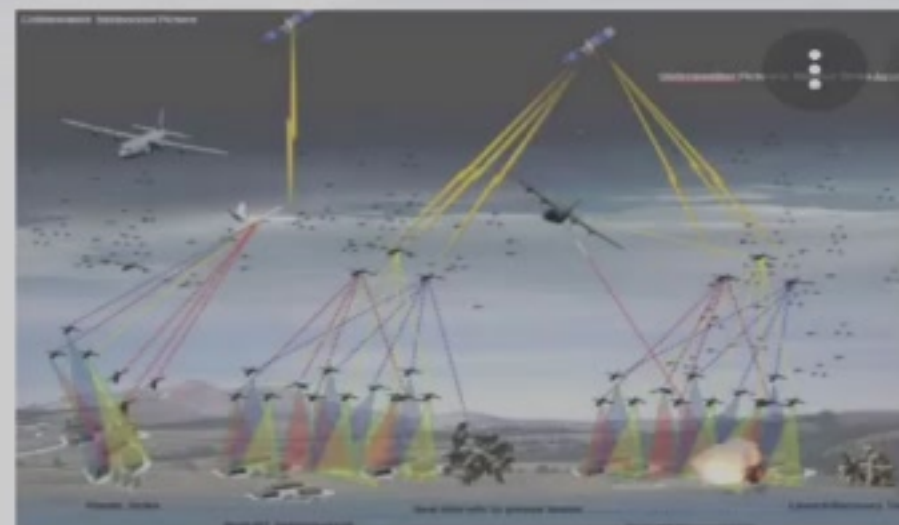


技术

领导力

理论 (doctrines)

技术演进 → 组织方式& 领导力



未来性：领导力的核心问题

管理

复杂性

领导

不确定性

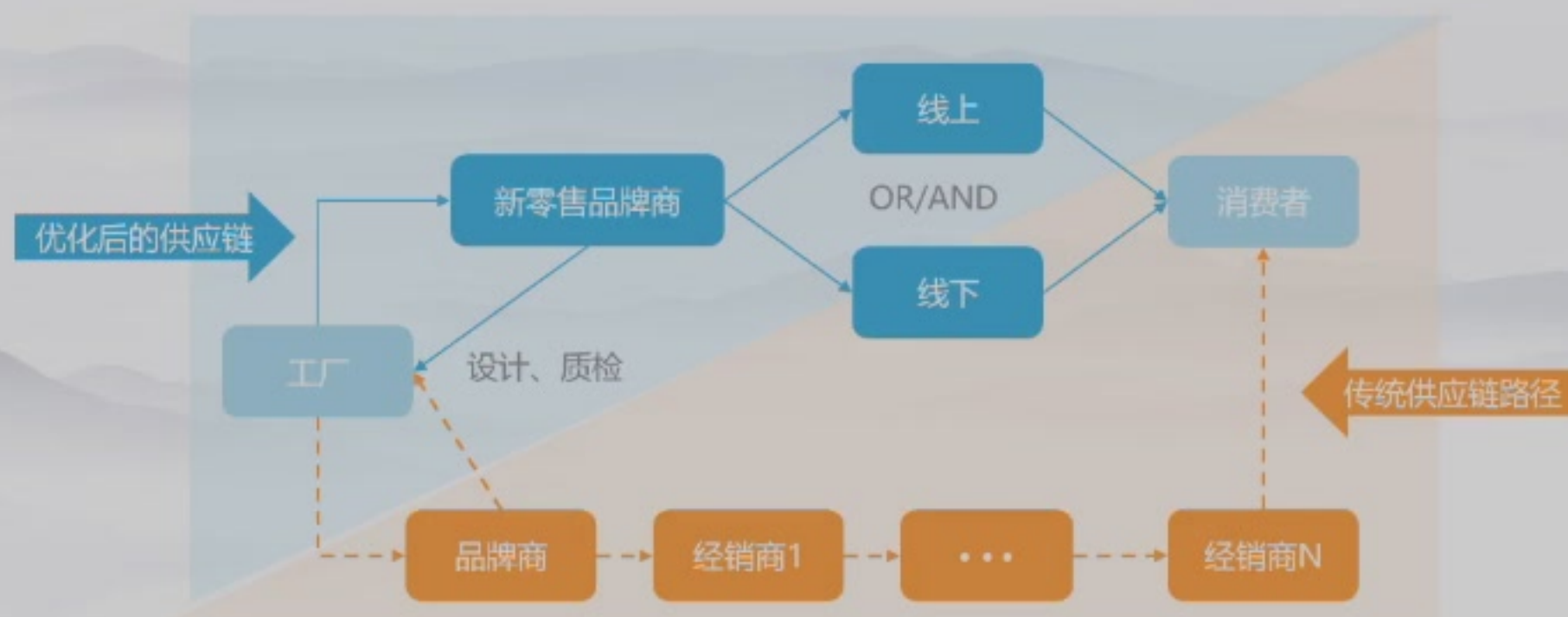
数字化时代领导者最重要的特征/能力

变革远景：了解市场和趋势、商业头脑、以解决问题为导向	22%
前瞻性思维：愿景清晰、战略明确、具有远见	20%
了解技术：既往经验、数字素养	18%
以变革为导向：思想开放、适应力强、创新能力	18%
领导力：务实、专注、决断	11%
其他：如协作能力、团队建设能力	11%

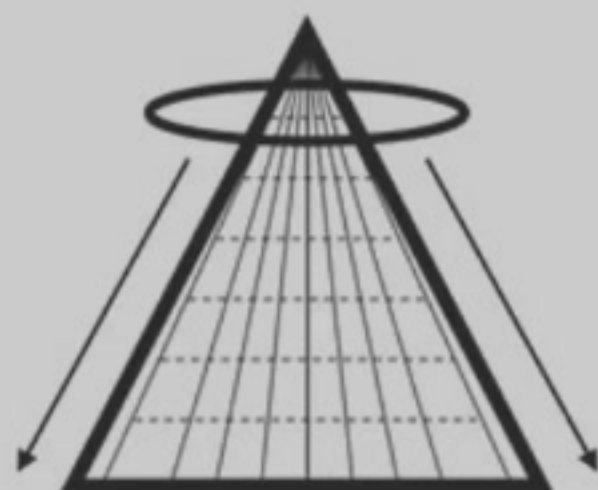
来源：Kane, 2016 数字化领导力调查

开放网络组织：协作形式的演进

- 三种主要的协作形式
 - 市场 (market)
 - **科层 (hierarchy)**
 - 网络 (network)

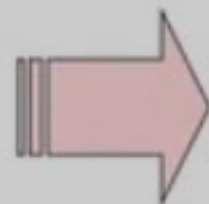


数字时代组织：科层与平台



管控式科层组织

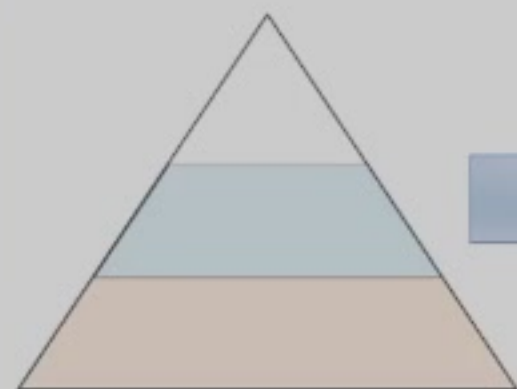
- 内部导向（审批、协调）
- 反应太慢（审批和跨部门沟通多、授权少）
- 不鼓励创新（很难、赏罚不对称）



市场化生态组织

- 业务团队：闭环+责权利+领军人物 → 小创业团队的心态与氛围，确保敏捷与活力
- 平台赋能：打通协同+专业度+客户导向 → 发挥大企业优势，成为业务团队后盾

未来组织变革：纵向科层→横向流程模式



科层结构 → 扁平结构

线性连接 → 突触连接



传统体系 → 生态平台

功能单元/
团队

流程/功能矩阵

领导力模型：“双栖领导力”



领导力两栖结构

- 既“探索”又“利用”
- 既外部聚焦又内部整合
- 既切入现场又系统设计
- 既管控环节又充分授权
- 既执着坚韧又灵活豹变
-

来源：王重鸣《管理心理学》

“战区领导力” + “战术领导力”

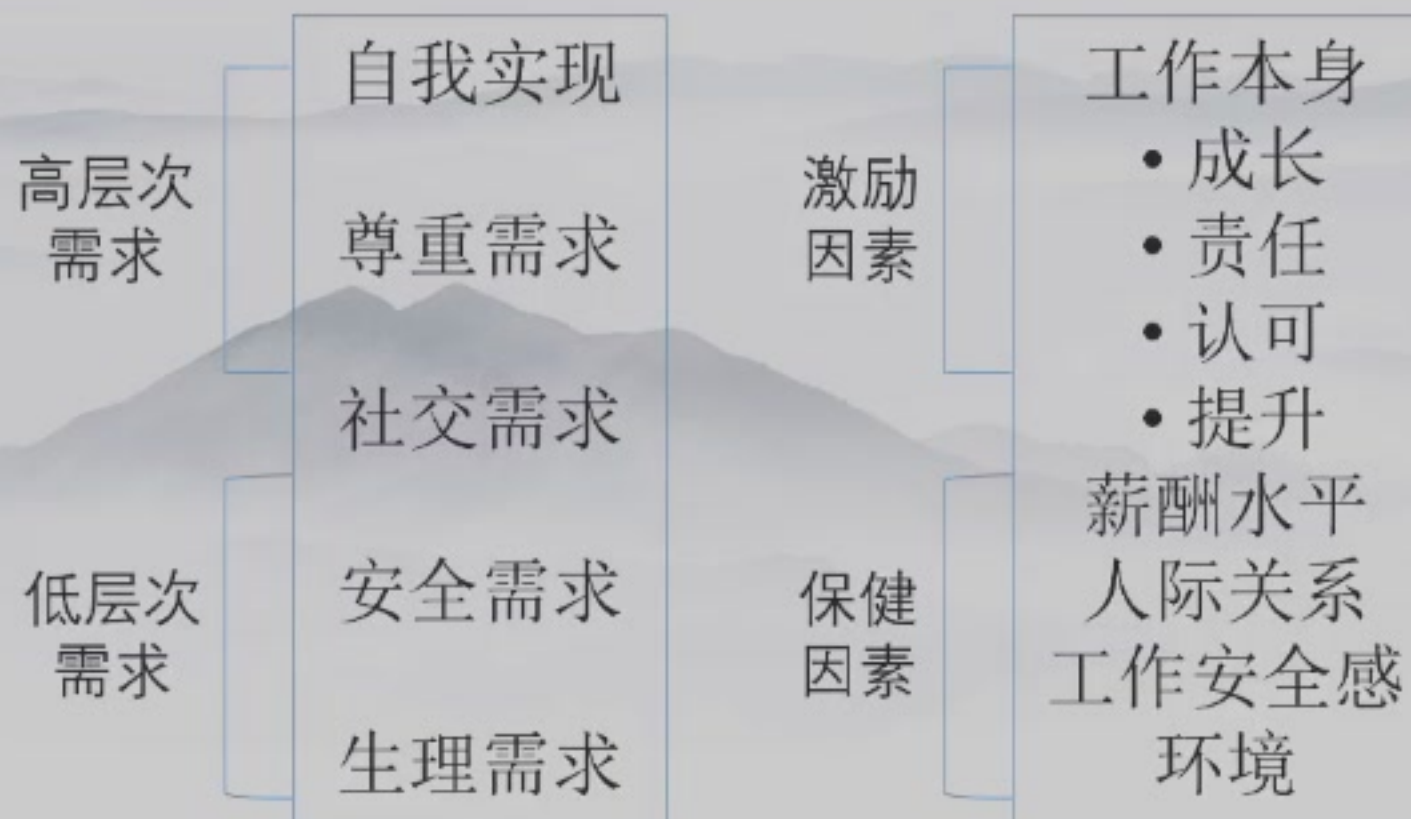
- 两栖领导力/ “跳进与跳出”
 - 运筹帷幄与深入细节
 - 系统思维与流程掌控
 - 长期主义与当下意识



激励模型：成就型领导力

以员工为本体的激励模型：

- 外在→内在
- 配角→主角
- 满意→繁荣
- 控制→赋能
- 组织承诺→职业承诺

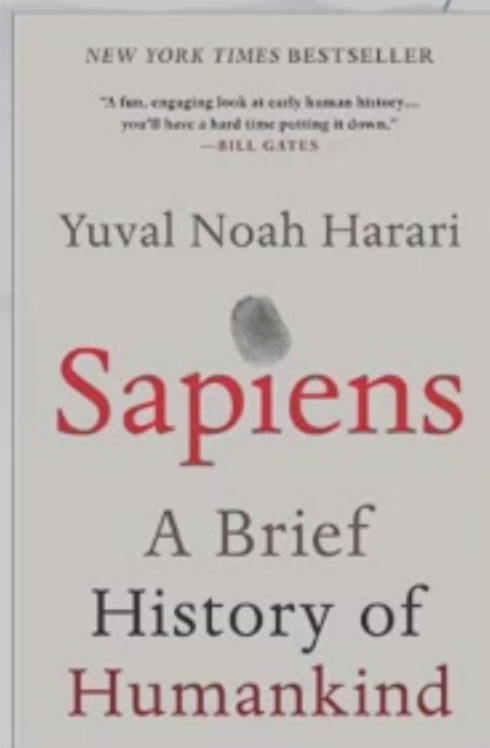


领导共识：叙事与永恒的人性

- 智人(homo sapien)社群的“行为方程式”
 - “共同想象力”
 - “讲故事，凝共识”

- 神祇
- 货币
- 帝国

未来领导的重要功能：
构建共识、构建意义感



正念组织和正念领导力

