

胡敏出走新东方调查(图) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/179/2021_2022__E8_83_A1_E6_95_8F_E5_87_BA_E8_c10_179092.htm 俞敏洪曾经受过“炼狱”般的折磨 胡敏的“本色”是一个学者 资料图片 编者按 拿什么留住你，我的人才？一个人从某企业出走并“另立山头”，在企业中司空见惯不算“新闻”。当年的段永平、杨明贵就是分别从“小霸王”出走，拉起一帮人马创出了步步高、金正。胡敏出走之所以受人瞩目，是因为胡及新东方的赫赫大名，更在于它反映了这样一个问题：怎样通过制度设计留住创业“元老”，留住人才？这个问题，在“知识智力型企业”更为急迫包括各类民营学校、广告公司、咨询公司、公关公司、市场化媒体、律师事务所等。俞敏洪提出的解决方案是“竞业限制”。但限制是一个有效的留人方法吗？“新东方曾经因为元老问题差一点闹得分崩离析，而俞敏洪在对新东方进行股份制改造时也曾遇到了前所未有的阻力，所以作为一个百分百‘外人’的胡敏，要想使一些元老真正心甘情愿地臣服他几乎不大可能。”而耐人寻味的是，胡敏正是因为“元老问题”或者说“小股东问题”被推到前台的。“大家好！今天我……我……”登上讲台，还没说完第一句话，在新东方学校以“内敛刚毅”著称的胡敏就哽咽起来，语不成声。他两手紧紧握着麦克风，热泪顺着面颊汨汨而下。这是9月18日晚，胡敏离开新东方学校组建新航道学校后，首次与学生见面。“我非常激动，今天又回到这个讲台上，又回到你们我热爱的学生中间。”他终于仰起脸说。为了把这句话说完，他几次扭过脸去，试图控制自己的情绪。在

有“中国民办教育旗帜”之称的新东方科技教育集团（以下简称新东方），胡敏曾担任副董事长、总裁和北京新东方学校校长，从2002年初接任，到今年4月去职。借着新东方这个平台，“胡敏”成了一个成千上万的留学生耳熟能详的名字，他是号称“中国雅思第一人”的“胡雅思”。换句话说，他是新东方的一面旗帜，一个顶梁柱。但是，这面旗帜半年前却突然从新东方消失了。紧跟他一起消失的还有：原北京新东方学校常务副校长江博，原新东方优秀青年教师徐卡嘉、张皓、John A Gordon、刘洪波。18日晚，失踪了近半年的胡敏终于又出现在人们面前。跟着他一起亮相的还有徐卡嘉等4人。“胡雅思”出走的隐痛 胡敏等人的亮相将新东方的又一次高层矛盾暴露于众。一个自然而然的疑问是：他们为什么要离开新东方？“新东方环境差了一点。”新航道雅思写作首席主讲老师徐卡嘉9月22日在电话里这样含糊告诉记者，徐也是今年4月离开新东方的。但他又赶紧补充，“不是说新东方的环境不好，而是我更喜欢现在的环境。”江博的回答则要直截一些，但同样语焉不详。“新东方在发展过程中出现的某些问题，我们无法接受。”江博算是新东方的创始元老之一，“我到新东方已经七八年了。”他说，“客观地说，在新东方做这么多年了，是不可能想离开的，之所以选择离开，就是因为它有一些不适应我们的地方。”但具体是什么“问题”，他表示现在说还“为时过早”。胡敏在记者的再三追问下，也只简单说，“新东方的体制存在问题，我在这里没有话语权，自己的想法得不到落实。”然后就不愿多说。所谓的“没有话语权”，知情人士指出，胡敏在上任之后，他的某些计划或任务，无法得到正常执行；而他的阻力也

无非是来自新东方的建校“元老股东”。“在新东方，没有任何东西比‘元老’这两个字更值钱。”一些了解新东方的业内人士透露。“元老”既是新东方的“功臣”，也是曾令俞敏洪头疼无比的“问题”。“新东方曾经因为元老问题差一点闹得分崩离析，而俞敏洪在对新东方进行股份制改造时也曾遇到了前所未有的阻力，所以作为一个百分百‘外人’的胡敏，要想使一些元老真正心甘情愿地臣服他几乎不大可能。”而耐人寻味的是，胡敏正是因为“元老问题”或者说“小股东问题”（因为元老均为“小股东”）被推到前台的。2001年到2002年，新东方在进行股份制改造时，经历了一次较大的人事风波，创业元老王强、徐小平因“信任危机”而以辞职对俞敏洪“逼宫”，而俞敏洪为了平息危机也提出，如果他的离职能解决问题，他也愿意“辞职”。结果是新东方五人董事会去其三，三巨头都想走。曾经采访新东方一年并著有《东方马车从北大到新东方的传奇》一书的著名记者卢跃刚评价，2001年8月28日的新东方紧急董事会，开成了“董事辞职会”。就是在这次危机中，胡敏浮出水面。在元老股东们普遍对俞敏洪产生“信任危机”的关键时刻，胡敏毅然站出来支持俞。而胡敏临危不乱的风度和魄力，也成为俞敏洪渡过难关的因素之一。此后不久，俞敏洪就把总裁的大印交给了胡敏。也许早就意识到新东方内部人事关系的复杂，接任总裁时，胡敏曾忧虑地表示，“在人才济济的新东方，虽然目前我可能是最合适的人选，但再过一两年，就会有更合适的新人出现，所以我只干三年。”当然，俞敏洪也待胡敏不薄。在“董事辞职会”之前的2001年5月，俞敏洪在股东大会上宣布：将自己股权约11.6%、总股权的6%（

值2000万以上)赠与胡敏。这也可以部分解释,为何胡敏等人即使另立山头,依然为新东方所存在的问题遮掩,不愿对之恶言相向。“学者”与“总裁”相反,新东方在解释胡敏的出走时,却给出了另外一个理由。“实际上,胡敏老师的离开,完全是他自己的意愿。”新东方公关部对本报表示。俞敏洪也说,“胡敏可能觉得新东方有不适合他发展的地方,所以决定自己去创业。”还说,“胡敏老师可能就是那种创业冲动型的人。”对于胡敏和一批老师的出走,俞敏洪表示,“很正常,并不担心”,因为这在新东方历史上“既不是第一次也不会是最后一次”。俞敏洪这话是有感而发,新东方内部人员的来去确实很频繁。2002年11月,新东方IT业务创始人周怀军离开,原新东方IT创业团队多数也先后离去。其后,周怀军率领这帮人另立山头。但俞敏洪同时透露,胡敏在担任总裁以后还继续担任了新东方出版公司的总裁,通过这个出版公司,胡敏自己出版了大量的图书,这就造成了很多老师不满。“他是总裁,可以出版那么多的书,我们的书怎么办?”一些老师质疑。据说,这个问题使胡敏陷入很大困境。胡敏自称是一个“学者”,而对于一个学者来说,出书比任何事情都重要。“但在总裁的位置上,你就必须要考虑别人的感受。”俞敏洪说,他不会指责胡敏,但是,“这个位置必须考虑别的老师会怎么看”。接任总裁之后,胡敏为新东方制定的发展战略是:一手抓教育,一手抓产业;一手抓人才,一手抓扩张;而对他本人,他要求自己,做企业家更要做教育家。“我的本色就是一个学者专家。”胡敏说,这决定了他“不可能重新干别的行业,而只能教书育人”。离开新东方之后的胡敏似乎已有所悟。而在新东方大

多数人的眼中，胡敏是那种“讷于言而敏于行”的人，是“中国知识分子的书生气在他身上得到了很好体现”的人，“干事情总想干得完美，近乎钻牛角尖的脾气”。正由于此，当年，初到新东方不久的胡敏提出要成立大学英语部时，连俞敏洪也因其“书生气”、“学究气”而“怀疑他的能力”。胡敏15岁上大学，24岁研究生毕业，25岁当湘潭大学英语教研室主任，28岁成为当时全国最年轻的英语副教授，33岁赴英国做高级访问学者，随后成为国际关系学院英语系副主任，英语专业硕士生导师，38岁出任新东方教育集团总裁。其履历可谓一帆风顺。但是，一个成功的学者是否就是一个成功的管理者呢？“胡敏老师是一个比较踏实能干，比较单纯的人，”俞敏洪说，“但是任何一个企业，在做大了之后都需要一个有平衡各方面能力的人，这种能力是一个管理者最核心的能力。但是，实际上胡敏老师在这方面是有一点力不从心的。”俞敏洪坦言，如果再选新东方接班人，“这个人在很大程度上要具备我的条件，不是说像我本人的性格，而是有如我一样的人生价值和宽容精神。”在精英辈出的新东方，要驾驭锋芒毕露的各路人才，没有极大的宽容精神甚至忍耐气度的确难以胜任。俞敏洪本人就曾在家族人马和学校精英的夹击中经受过“炼狱”般的折磨，有过“思过斋斋主”的雅号（新东方出现问题，俞敏洪是众矢之的，大家集中火力攻完了，你老兄回家去“思过”吧），自然深知“宽容、忍耐”的价值。也有研究者指出，企业家和教育家是不同的，一个人想同时身兼二任是困难的，甚至是不可能的。虽然，它们之间可以转换，但只能以放弃一种角色才能取得另一种角色。这是由社会分工决定的。一是因为一个人的精

力有限，不可能兼得；二是因为各自的行为目标不同，行为方式也不一样，多目标就要做出权衡和取舍，这样势必把事情搞糟。而胡敏也告诉记者，在大半年没有登讲台的这段时间里，他想了很多。“主要是对我20年的教学进行思考，计划我的未来，怎样用我的经验、经历来探索一条新路”。他说，“一个人要去做他最擅长的事情”。正因如此，在新航道免费英语讲座首次与学生见面会上，胡敏再三说，“我的志向在学生中间，我想我一辈子都不会离开这个话筒，一辈子都不会再离开讲台。”他还诚恳地对记者说，“其实我一直感激新东方，感激俞敏洪。”新东方抛出“竞业限制”而事实上，胡敏确实不可能与新东方完全脱离关系。“胡敏不可能真正离开新东方，因为他至今还拥有新东方8%的股份。”俞敏洪说。胡敏走后，新东方总裁一职又落到了俞敏洪肩上。尽管他表示自己很累，不愿意再抛头露面了。“我顶多在这个位置上再做三四年。”俞敏洪说，他今年42岁了，希望在46岁时“退休”，然后做自己喜欢做的事写书。而胡敏的心已经飞向了另一个地方。胡敏等人从新东方出来后成立了新航道学校，目前只有20多位教师，这个数字仅仅是新东方的1/50。据了解，新航道会利用现有教师的优势，在雅思培训上与新东方一搏。“如果搞不出一点独特东西，我们也不会从新东方出来。”徐卡嘉说。胡敏也表示，“我们会朝着我们心中的目标前进。”但具体的思路和作法，他不愿意多谈。他解释，“我有一个特点，就是在没有做到之前我是不会说的，但我将用我的生命去努力。”“我们已经想到了这一点。”新东方公关部赵靖说。她认为，新航道暂时还不会对新东方造成太大影响，因为雅思培训仅仅是新东方众多

培训科目之一。从教师队伍看，新东方雅思培训教师有200多人，而这次从新东方出走的才五六名。俞还说，经过三四年的磨练，新东方的管理层已经基本稳定。但他承认，“新东方的总公司成立才两年半，所以肯定有不完美的地方。”他说，我之所以重新出来，就是为了让新东方走上新的轨道。而有鉴于新东方历次的教师出走事件，俞敏洪表示，以后新东方将在“纪律”上有所加强，包括考虑推行“竞业限制”。也就是说，限制今后从新东方出去的人，多少年之内不许从事跟新东方一样的教学科目等。据俞敏洪介绍，新东方在最初讨论董事会章程时，就专门讨论过“竞业限制”问题。

“如果不做限制，新东方很容易成为培养中国民办培训机构领导者的黄埔军校，受到很多来自曾在新东方汲取营养的人的竞争。”但经过反复讨论，最后还是决定不设竞业限制。因为这可能会对新东方提拔优秀老师有影响。“如果董事会章程当时规定了竞业限制，就不会出现胡敏等老师出去开学校、公司同新东方竞争这样的问题。因为竞业限制的条例之一，就是如果出去做同类竞争业务，股权将以原价全部回收。”俞敏洪说。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com