

俞敏洪传奇

男人就是一本

网上流传着一则笑话：

上学的时候，将“English”读为“应给利息”的同学成了银行行长；读为“阴沟里洗”的成了小菜贩子；读为“因果联系”的成了哲学家；读为“硬改历史”的成了政治家；读为“英国里去”的成了海外华侨；读为“应该累死”的成了IT职员……

虽然是有些荒诞的杜撰，但不经意间却也道出一个实情：英语，在当今这个年代，无论是对于读书的、工作的、做学问的，都至关重要。那个人人满口“之乎者也”的“东方”已经成为过去时，取而代之的是很多人能说溜得让外国人咂舌的英语，连菜市场的老太太都搭乘着奥运的热潮会上几句“Welcome to Beijing”的“新东方”。

笑话虽是调侃，但却有着一种“新东方”的风格，不羁、尖锐、幽默、平实、真诚、智慧。这种风格我们是常见的，辛辣讽刺的作家或是针砭时弊的漫画家大都有着这种令人忍俊不禁又发人深省的风格。他们的作品被包装成一本本精美的图书，成为开卷有益的最佳范本。但是这一次，书的作者

换了一个人，他既非作家也非画家，却赋予了书本一样的风格。而当书的封面换上他那张朴实的面孔时，就成为了完美组合——书如其人，其人如书。

俞敏洪其貌不扬，在创办新东方之前，他的人生是那么平凡，甚至乏善可陈。只是各种场合的角落里被人遗忘的那一个。

俞敏洪魅力惊人，如今，无论是中国最普通大学的一隅，还是名震全球的普林斯顿大学令人神往的图书馆里，只要是黑发黑眼的莘莘学子，没有人不知道俞敏洪的名字。甚至有人说，没有上过新东方，没听过俞敏洪的演讲，大学生活就是不完整的。

俞敏洪的魅力源自何处？自然不是他的偶像气质，因为就他的外表看来，实在没有畅销书的精美包装。他的平实，像是32开的学术书，淹没于济济人海中。

他的魅力源自他的平民气息。在新东方，他是最没有架子的一个人。同事们可以乱批他，作为调节课堂气氛屡试不爽的良方；在学生眼里，他像一个邻居的叔叔，亲切而体贴关怀。因此，对他最好的称呼是“老俞”——就像每天早上

在巷子口会遇见的那个熟人一样。而这份平实，在一个浮躁的社会却成为了弥足珍贵的品质，就像是陈年粗糙的手抄本，却成为了好书之人争相收藏的宝贝。

男人就是一本书前言 从草根到精英的完美奋斗历程俞敏洪传奇关于男人，有很多比喻，如酒，如茶……还有一种，如书。男人就是一本书，有的是外表华丽、内容时尚的畅销书；有的是不求包装，以内容厚重取胜的经典名著；有的是难登大雅之堂却非常实用的生活百科；有的是阳春白雪却晦涩难懂的学术著作……每个男人，都可以在图书馆的陈列架上找到自己的属类。而俞敏洪这样的男人，定是藏于库本馆中的那一类。

库本馆中的藏品，可能是出身名贵，可能是年代久远，可能是限量发行，可能是由名家签名所赠。如果以上都不是，那么还有一种可能，是因为其历经风霜。俞敏洪的入馆原因，就属于后者。

确实，俞敏洪就像是一本历经风霜的手抄本。初时，本没有传世的目标，也并无特殊之处，只是在一场场浩劫中，依靠九分坚忍和一分幸运坚持了下来。在坚持的过程中，渐渐发现了目标，而价值也不经意间随着岁月的流逝增加。十

几年、几十年的时间过去，这最初的手抄本却一不小心成为了大浪淘沙后留下的金子，身价倍增。

当2006年新东方在纽交所成功上市时，手抄本的传奇故事达到了顶峰。最令人激动的，并不是新东方是中国第一家在纽约证交所上市的民办教育培训机构，也不是俞敏洪顿时拥有了上亿美元的身家，而在于那敲响的股市钟声见证了一个从草根到精英的完美奋斗历程。

作为一部电视剧，也作为一本书，《奋斗》很“火”。但在80后和60、70后眼里，是不同的“火”。在80后这里，“火”是“火暴”，屡创新高的收视和销量榜上的赫赫战绩足以说明艳丽的青春有多吸引人。但在60、70后那里，“火”却是“窝火”，“奋斗”是真正需要“奋发”、“战斗”的，比起《奋斗》中的光鲜亮丽，他们所经历的那些灰头土脸才更能道出什么是“奋斗”的过程、“奋斗”的精神。可是，他们的故事却缺少人来讲述，被80后这些在他们眼中“乳臭未干”的“小毛孩”用这样一种他们看来“轻浮”的方式抢占了“奋斗”这个本应更有力量的关键词。

或许，俞敏洪这本手抄本可以填补这个空缺。他的“奋斗”，满足灰头土脸的时代特征，却并不沉重；他的“奋斗”，

满足幽默诙谐的时尚口味，却并不轻佻。“寓教于乐”，是新东方引以为傲的教学方式，也似乎是俞敏洪传奇最合适的讲述方式。当用一本那个年代最常见的手抄本讲述一个年代的人最具代表性的“奋斗”故事时，一本书的内容就高于了它的形式，而这正是大家孜孜不倦追求的东西。

俞敏洪是一个最普通的人，却创造出了最不普通的事业，一手缔造了中国外语培训的航母——新东方，亲自演绎了一段传奇。作为一个成功的创业者，他乐于把经验与众人分享。在《赢在中国》中，他有很多经典点评，最动人的莫过于“大树小草说”：“人的生活方式有两种，第一种方式是像草一样活着：你尽管活着，每年还在成长，但是你毕竟是一棵草。你吸收雨露阳光，但是长不大，人们可以踩过你，但是人们不会因为你的痛苦，而让他产生痛苦；人们不会因为你被踩了，而来怜悯你，因为人们本身就没有看到你，所以，我们每一个人都应该像树一样成长。即使我们现在什么都不是，但是只要你有树的种子，即使你被踩到泥土中间，你依然能够吸收泥土的营养。你也许两年三年长不大，但是十年八年二十年你一定能长成参天大树。当你长成参天大树以后，在遥远的地方，人们就能看到你，走近你，你能给人一片绿色、一片阴凉，你能帮助别人。即使人们离开你以后，回头一看，你依然是地平线上一道美丽的风景线。树，活着是美丽的风

景，死了依然是栋梁之才。活着死了都有用。”

讲这段话的俞敏洪，没有澎湃激昂，却自有一份激动人心的力量。就像他的新东方，在最真实、最踏实的学习中，却给所有人一个梦、一个理想：人人都能成功，只要你想成为大树，并为之脚踏实地地一点点奋斗。

作者

2008年6月

天地玄黄，万物周转，人间世事最难预料。古人云“白云苍狗”，道出了世间万物变化的无常。万物皆变，只有变化永远不变。

“穷则变，变则通”，有变化才有更新，有变化才有活力；才有生命的由弱到强，由盛到衰；世界才会如此绚丽夺目；生命才这般让人难舍难弃，留恋不已。

老俞传奇：草根变精英第一章 从草根到精英的完美奋斗历程俞敏洪传奇丑小鸭总有变成白天鹅的一刻，灰姑娘也有穿上水晶鞋的一天，麻雀也终会有变身大鹏展翅翱翔的机

遇。

励志的内容不论采用哪种文化形式，发生在哪个历史时期，都能得到多数人的喜爱。毕竟，人生在世，只要可能，都期待搏击出自己精彩的天空，点燃飞腾的生命火焰。

熟悉俞敏洪的人都知道，即使不谈他上大学之前的农民生涯，仅仅看他在大学校园里的表现，也是个再普通不过的学生：没有突出的特长，没有显赫的背景，没有出众的仪表，而且还在最重视语言能力的英语系，操着一口浓浓的江阴方言。在这一番描述之下的俞敏洪，即便身在一所普通高校，充其量也只是芸芸众生之一，更不要说在高手如云的顶尖名校——北京大学了。

北京大学人才济济，精英辈出。因此，俞敏洪在大学时代所扮演的只是个“丑小鸭”或“小麻雀”的角色。

20世纪80年代高校英语教师奇缺，使得俞敏洪这个“小麻雀”能够留校任教。教学期间，俞敏洪踏踏实实地尽着一个教师的职责。那个年代的中国开始了出国热，这不禁令有着外语专长的俞敏洪蠢蠢欲动。他和所有的年轻人一样，渴盼踏上他国的土地，看看外面精彩的花花世界。不知是否命

运弄人，屡试不中的俞敏洪在老婆的责备和嗔怒下，抱憾数年，“忍辱负重”。

然而一晃十余年之后，就是这样一位普通的人民教师，没有丝毫的英雄气质，没有丁点的领导经验，本该在讲台上手握粉笔，运笔如神，口沫横飞，行先生之衔，施桃李之教，却成为中国教育界的领军人物，并风云穿梭往来于中国经济界。多少人为此大惑不解，疑窦丛生。

此间的坎坷经历，此间的传奇故事，也是后来俞敏洪在演讲和课堂上的杀手锏。每当遇到学生以诸多主客观理由抱怨时，他便拿自己作最后的证据：“俞敏洪这么笨、这么普通、这么平庸都能成功，你们还有什么理由不成功？只能是努力不够！”于是一群群、一班班、一年年，数十万、数百万的青年学子被俞敏洪鼓动得热血沸腾，激情满怀，将“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”作为自己的座右铭，躬行实践。在勤学苦练后，有的人考试通过，如愿留学欧美；有的人落榜，选择别样生活。

针对留学的优秀学子驻留海外、人才外流的伦理道德层面的指责，俞敏洪的回答不无道理：定居海外的人才外流情况，我们也感到遗憾，但是辅导、激励、帮助他们走出国门



本身并不存在道德层面的责任，总比他们费尽周折也出不去在原地郁闷要好，况且爱国也是一个配套的教育系统工程的目标，让一个学程为一两个月的辅导班承担这样的责任未免过于严苛。虽然学员是在新东方接受教育，但是不能把他后来的行为都与一个短期的辅导学校挂钩，这就好比几十年也没能把自己的孩子教育好的父母去责怪一学期的家教老师没用，这样的理论是站不住脚的。

俞敏洪和他的新东方伙伴们屡屡以老俞作例证，一位无才无貌、平凡到近乎愚笨的老俞尚能成就今天这样的大业，何况在座的诸位青年才俊、聪明学子？

这听上去很有说服力，也敲开了一群年轻人的心门，可是老俞真的是如此平庸、如此普通吗？

事实一再告诉人们：成就大业者永远是少数，他们的成功不能仅仅归结为梦想与努力，更不能仅仅归结为偶然。人们口中的老俞也不是真正的俞敏洪。如果套用法国精神分析学家拉康的话说，老俞只是一种幻想，他聚集了新东方教师和学生关于一个“潜在自我”的设计和构想，他虽然地位高高在上，可在人们的心目中却是寻常而可笑，距离如此之近，仿佛触手可及。

真实的俞敏洪在人们的谈笑中已经面目模糊，难以辨认。真要揭开笼罩其脸庞的面纱，必是另一番模样。

人为万物之灵长，生命中的难解之谜，使科学家们直到今天还在困惑不已，机理的复杂性更让人们百思不得其解。

生活里的奇人怪人屡见不鲜。其实，并非他们本身真有多么的异于常人，只是距离感让人们没有真正读懂这些“奇人”广袤无垠的内心世界。如果真的贴近触摸，他们和凡人一样，有着同样的喜怒哀乐、相似的生老病死、相仿的悲欢离合。

陌生人总认为俞敏洪是“麻雀飞上枝头变凤凰”，觉得他运气太好。但是了解他的人能讲述他诸多性格优势，丰富的人生经历和经验，他独到而难以学习的掌控新东方人才的“绝技”。

俞敏洪在有些人的眼中是“笨人”，很多他的朋友对他的评价就是如此。新东方“三驾马车”之一的徐小平就常常以

俞敏洪的改造者、指导者自居，王强等老朋友说笑起来也是如此。在他们看来，当其他人在北大风光八面之时，俞敏洪充其量也只是个沉默的观众而已，并且还是在角落里的观众。

这个“笨人”尽管求学于中国顶尖名校，却没有时下流行的高学历，用通行校园的专用名词来说，只是个“小本”而已。没有经济学和管理学背景的俞敏洪，只是在实践中摸索，在操作中总结。

当然，以上这些只是无伤大雅的玩笑话。如果俞敏洪真的如此平庸不堪，他何以能领导、统摄精英云集的新东方？还是由于俞敏洪外在的谦和、低调很有欺骗性的假象？不过这些都瞒不过与他朝夕相处、莫逆之交的朋友。他们都知道俞敏洪深藏不露的优势，如同潜伏在平静海面下的旋涡，一旦运作起来，有雷霆万钧之力，骇人心魄。

必须承认，农家的生活环境铸就了俞敏洪，正如心理学家所揭示的：青少年时期的经历与教育决定一个人的终生走向，给人的影响大得难以估量。

江苏淮阴，地处江南，是一个历史悠久、文风留韵的地方，景色宜人，气候温润。俞敏洪生在农家，直到读大学时

才知道家乡出了这么多的文化名人，如明代旅行家徐霞客，教育家、作曲家刘半农等。根据人类学的研究，同样地域的民众情结作为集体无意识蕴积在当地人们的心灵深处。自南宋以来，尊崇文化、知识就是江南地区的突出气息，它或隐或显，时起时落，但生生不息，无意识地感染一代代的少年学子们刻苦求学，立志进取。也正是这种隐约的“无意识”，才让这片土地诞生了高考考三次、舍弃北大教席、白手起家兴办出国内最成功的民营辅导学校的俞敏洪。

正是家乡温润的环境，再加上父母的教导，培育出俞敏洪谦逊温和的性情。这种亲和近人、不喜张扬的性格换作是给人打工或在单位上班，可能是不利因素，领导会因其默默无闻而忽略，日复一日地做着一名普通员工，但是对于一个特殊类型的企业来说，却具有独到的价值。传统企业需要领导人雷厉风行、作风硬朗、有威信；可是新东方学校情况却有所不同，这里的员工主体是教师，他们是文化层次较高的人才，且大多自命不凡。他们看重的是知识分子的尊严与身份，如果以西方的管理风格制约、要求他们，很多人可能会难以忍受，即使高薪也难留住这些脾气大的“牛人”，但以俞敏洪的性格，他与这些人相处起来却如鱼得水，恰到好处。

俞敏洪许可甚至鼓励教师们以自己为调侃对象在课堂上

“开涮”，这极大地满足了教师们的无意识心理需求：给人打工、为钱工作是很多知识分子心理上的一道障碍，而在他们的内心深处，都羡慕那种拿总裁、领导开玩笑的精神自由和言论无忌。在新东方，他们得到一种言谈上的满足与安慰，满足了中国知识分子笑傲权贵、粪土王侯的狂放传统与骄傲的内心。

用这一招，俞敏洪可谓是一举三得。其一，教师们得到了心理满足。其二，学生在压力巨大的苦学中听到尊贵校长的一系列糗事，不但身心放松，也对校长的好感增加。如此的胸怀宽广，如此的亲和平易，谁不喜欢？其三，也给自己喝了一罐“减压剂”。如果“愚笨”的俞敏洪也要学某些企业家那样做一个英明神武的领导者，面对这些或清高敏感或才高八斗或口若悬河的人才，再加上多年交情，镇住这些人，驯服这些人，那还不累得身心俱疲？俞敏洪此举，无意中暗合了道家的“无为”思想，把自己放在一个很低的位置，我既无大才也无大能，只是一个凡夫俗子，只是尊重、理解学生，爱惜、重视教师，靠朋友、同事扶持，这样的“好人”谁还忍心去责怪他？

在用人策略上，俞敏洪也是与众不同。选拔教师时，新东方主张“不拘一格”，即不惟学历名校论，也不惟经验资历

论，而是以学生为主，让事实说话。

最广为人知的例子莫过于宋昊和罗永浩。这二人如今已经是威震天下的名师，但当年的宋昊只是中科院的一个普通研究生，为了兼职挣钱，他冒昧登门新东方，最终以口舌凌厉、超级能侃打动了俞敏洪，这是因为宋昊的优势正与俞敏洪的教学理念相契合。这场原本冒昧的会晤造就了新东方今天的明星教师。

罗永浩，在今天的大学生群体里最有人气的英语教师，网上流传已久的《老罗语录》被广泛下载，有的学生甚至能倒背如流，四处传播。当初的罗永浩连高中学历都没有，但是凭借扎实的英语功底和非凡的口才，他得到了俞敏洪的首肯，获得了新东方的教席。有了平台，大展喉舌，于是一“说”成名天下知。与此相对的，是许多来自诸如清华、北大等一流名校的教授因得不到学生的肯定，而无法在新东方留驻。这样的择人方式让许多人开始对俞敏洪刮目相看——没想到这个“笨人”还真有一手。

究其源头，俞敏洪将自己的管理经验归因于农村生活的历练。农村繁重、琐碎的活计使他体会到生活的艰辛和生命的厚重；土地的踏实与博大教会他怎样面对困难和不平，褪

去了很多人难免的急功近利，不像一般人在失败时沮丧、在得志时张扬，他依靠着如水的坚忍与执著，如水的灵活与通达，不管是个人遇到凶险还是新东方的发展遭遇波折时，都能逢凶化吉，屡屡转危为安。

外面的世界很精彩，外面的世界很无奈。现代诗人何其芳以他最青春、最诗意的声音吟唱着华美的诗篇。在诗歌一样的文章里，他常常想像一些遥远的地方，因为遥远，就培植美丽；因为遥远，才产生莫名的忧愁。

距离产生美，年轻的俞敏洪也同常人一样畅想远方。因为陌生，有了探求的欲望；因为欲望，有了探求的勇气；因为勇气，远方不再是到不了的地方。

彼岸有春光无限，彼岸有歌舞升平，用博大之心做舟，以高远之志为蒿。彼岸，不再遥远……

古老的乡村，走来怀揣梦想的年轻人。俞敏洪在乡间开着拖拉机的时候，在地里收割的时候，可曾想过有一天他会站在祖国的中心——北京，接受众人的欢呼，在纽约的交易

所作为贵宾出席？那时的他是想不到这些的，周围的乡亲们恐怕也想不到这个普通的老乡有朝一日会如此风光。

那时的俞敏洪是一名优秀的拖拉机手，操作这种机器对他这个高中生来说不算困难。做一个合格的农民，对他那个时代的农家子弟来说并非不能接受。

后来，在俞敏洪母亲的努力下，他进了一所农村学校做民办教师。与繁重的田间劳作相比，教学对这个高中生来说，无疑轻松愉快许多。对那一段民办教师的生活，俞敏洪也是欣然接受，因为在那里他结交了一些新朋友，也留下许多美好的回忆。

生活总是复杂多变，总是在平静中潜伏着不为人知的暗流，可能不经意的一个想法便会改变一生的命运。生命就是一个选择的过程，人们每一个细微的举动都是一种选择，放到小处，是吃米还是吃面；放到大处，是上学还是务工。每个选择的结果都将必然地影响以后的命运。偶然中有必然，看上去很偶然的事件，背后也是由人们以往无数的经验和体会叠加而成。

那时候，俞敏洪面对着的是一个选择，一个偶然。失败



的高考经历他已经不愿提起，可是俞敏洪的母亲李八妹并未死心，对这个惟一的儿子，她寄予很高的期望。坎坷的经历，艰辛的生活磨炼出她自强、坚强的人生态度，她决心要不遗余力地培养儿子，让俞敏洪读大学成了她的心愿。

百善孝为先，为了完成母亲的心愿，俞敏洪收拾“旧山河”，重上高三班，努力一年后，出人意料地顺利考进中国名校——北京大学。由一个偏僻小村跨进中国最好的大学，完成了人生的第一次飞跃。

北大毕业留校任教后，因为在外办学，俞敏洪面对被处分的羞辱，坚忍与顽强、灵活与通达的性格促使他毅然辞职，独立办学，开创了自己的事业——新东方学校。虽然早年步步维艰，但是他勇敢面对，坚持下来，一步步地扩大规模，成就了后来业界的第一品牌，在高校学子中享有盛誉。从高校教师变身私立校长，他完成了人生的第二次转向。

新东方日益壮大，2006年在纽约上市，一个小时内，俞敏洪的资产净增6亿，成就了一夜暴富的神话。而这次上市被很多专家分析认为是当年纽约上市最成功的案例。伴随着新东方成功上市和个人财富激增，俞敏洪完成的是人生的第三次冲锋。

俞敏洪，这个江苏农民出身的中国人，在世界经济舞台的镁光灯下，接受大众的欢呼和致敬。于是，从中国一个民营教育机构的总裁跳跃到世界经济的中心地带，俞敏洪作了个华丽的转身。

当所有的资源和条件都可以支持去实现梦想时，态度越积极，决心就越大，所能调动的资源和力量就越多，成功的概率也会随之上升。

态度决定了成功的最大概率，决定了成功的全部学问。因此人们常说，态度决定一切。

毫无疑问，俞敏洪便是一个极好的例子。他的那一句“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”不知激励了多少立志成功、渴望辉煌的新东方学子发奋苦读、留学海外；而俞敏洪一手创立的新东方王朝，更是他永不言弃、执著追求精神的最好回报和印证。

斯蒂芬·茨威格在《人类群星闪耀时》一书中感慨道：“一

个人命中最大的幸运，莫过于在他人生途中，即年富力强时发现自己生活的使命。”从这个意义上来说，俞敏洪是极其幸运的，也是幸福的。

幸福是人类最久远、最永恒的追求，每个人由生到死，在尘世里奔走，都只为了人生的幸福。

每个成功人士都幸福吗？答案当然是否定的。即使他们物质财富极大丰富，但纷繁复杂的现实社会一定会给他们新的不宁、烦恼。幸福感的高低和个人主观心理紧密相关，面对同样的人生遭遇，一个乐观向上的人会比忧郁悲观的人快乐很多。

俞敏洪当然是一位成功人士，而且是其中的佼佼者。在许多人的眼中，俞敏洪是个快乐的人、幸福的人，这从他那招牌式的微笑里可以看出来。如果问他快乐生活的秘诀是什么，答案可能会令你失望，因为他会把新东方精神讲一通。如果我们从他的经历来分析，究其言、察其行，或许别有所获。

除了俞敏洪天生的性格气质因素外，他的价值观念、人生信条是左右其生活态度的重要因素。随着新东方的成功上

市，俞敏洪身价倍增，但他并非如外人所想像的那般兴奋。据俞敏洪自己讲，新东方的上市给自己带来的只有压力与责任，没有兴奋与欣喜。因为作为最大的股东，他不可以把股票全部卖掉、变现资金，因为那样会给新东方带来巨大的震荡，会使新东方的股价下跌。所以，俞敏洪的巨额资产实际上只是一个数字。在纽约上市之后，面对投资者获利的迫切需求，新东方以后的策略、规划和走向都将受到董事们的制约与影响，会更多地考虑投资者的利益，因此，在新东方成功上市后，俞敏洪反而显得更加疲惫和心事重重。

但是，俞敏洪的微笑还是常常挂在脸上，“微笑老总”的风格未变。因为他依然心系教育，以一个教师自居，多少能够摆脱金钱的羁绊；因为他依然热心慈善，以知识分子自许，知识分子，社会的良心，“敢于向权力说不的人”，这样也使得他保留些许清高与超然，在现代社会、都市生活里追寻人文气息。人文气息赋予他的，不仅是个人魅力，而且给予他内心的平静，面对重压，举重若轻。有了这样的心态，前程就是一条平坦的大路，他会以轻松的步伐坚定地走下去。

自古以来，多少农家子弟为了美好的前程，夜以继日地苦读经书，矢志不渝地求取功名，于是，在民间诞生了一个个励

志故事，如凿壁借光，如车胤囊萤，如孙康映雪，人们以此为榜样来鼓舞一代代少年子弟奋发进取。

20世纪70年代末80年代初，改革伊始，百废俱兴，中国浮现一片希望的曙光，高考制度的恢复让无数有志青年奔走相告，欢呼雀跃。今天许多事业有成的中年人士都是那时考场上的胜利者和幸运者，俞敏洪也是其中的一员。

狗脸岁月：与青春作伴的日子第二章 从草根到精英的完美奋斗历程俞敏洪传奇但是，俞敏洪的这条道路如同玄奘西天取经之旅，路途多磨。

名落孙山：两次高考落榜

“朝为田舍郎，暮登天子堂。将相本无种，男儿当自强。”古人说“洞房花烛夜，金榜题名时”，十年寒窗苦读，一朝功成名就，不知是多少读书人的理想人生规划。对于俞敏洪来说，也是如此。

俞敏洪的求学之路充满了曲折和不可知的变数。在那个特定的历史时期，因为当地教育资源奇缺，一家只允许一个孩子读到高中。俞敏洪姐弟俩都到了考学的年龄，由于姐姐

在初中成绩非常出色，老师在众多的孩子中选中了姐姐去读高中。

在大多数的农村地区，女孩子上学的权利仿佛是一种格外珍贵的恩惠。姐姐能上到初中，已经大大好过了那些读了几年书、略微识得几个字之后便被迫辍学的女孩子们。姐姐要继续读高中，也就意味着俞敏洪只能止步于初中。

然而，俞敏洪的母亲对知识有着很固执的信仰，她坚持供女儿上高中。对于俞敏洪，她则心存侥幸，期盼五年后政策会有所转变。然而五年后，一切如故。俞敏洪读完了初中，依照规定，回到生产队里种田，开拖拉机。

正当俞敏洪享受着田园的清新纯朴之时，母亲却为了这本应是挑灯夜读的时光被浪费大为焦急。在1978年，俞敏洪的母亲打听到村里有一家的女孩不去读书了，于是费尽周折找到校长，请求他允许俞敏洪顶替那个女孩的名额。如此峰回路转，在母亲的努力下，俞敏洪终于从田野走回了教室，继续自己的读书生涯。

半年之后，副校长和俞敏洪的母亲商量，要让俞敏洪去葫桥中学当初中老师。在当时的乡村，虽然教师收入很高，

但母亲却拒绝了。俞敏洪读书已经很是辛苦，一天两头跑，一心二用，如何能专心读书呢？可是在副校长的再三请求和百般解释下，俞敏洪的母亲也不好再拒绝，只得无奈地答应了。

经过10个月的复习，俞敏洪参加了1978年的高考，填报的志愿是江苏省常熟市地区师专。经过漫长的等待，焦急的俞敏洪等来了成绩，英语33分。虽然这个成绩并不出色，但是当时成绩都比较低，照以往经验，这样的分数被录取应该没问题。

俞敏洪在家里悠闲地过了两个月，可是直到许多大学都开学了，俞敏洪的通知书却还是遥遥无踪。最后，还是母亲去打听，原来这年常熟市地区师专外语录取分数线是38分，5分之差，俞敏洪与大学失之交臂。

这一次失败并没有带给俞敏洪太大的打击，他不是争强好胜的孩子，差了几分是个可以接受的结果。他做起了手扶拖拉机手，这对身体单薄的俞敏洪来说，是项很艰苦的工作。因为他不能坐着，只能跟在拖拉机的后面走，时间一长，俞敏洪就跟不上节奏，在后面被拖拉机拉着走。一天下来，要在泥地里跑几十公里，他的身体像散了架似的。此时的俞敏

洪才真正体会到农民劳动的艰辛。

母亲李八妹看到儿子的疲态，也很心疼，于是再次做主，要俞敏洪开始复习，准备第二次高考。紧张忙碌的复习备考，让俞敏洪的眼睛近视了，不得不戴上一副眼镜。俞敏洪成为村子里第一个戴眼镜的人，好事的乡亲便戏称他为“大学生”，这个称呼让落榜学子俞敏洪感到既羞愧又有压力。

很快又到了高考的时候，满怀希望的全家人等来的又是一个令人失望的结果。俞敏洪的英语成绩虽然提高到了52.5分，但是1979年的分数线水涨船高，录取线是60分。

失败是弱者的地狱，但同时又是强者的阶梯。大凡成功之人，似乎总有一段刻骨铭心的失败之旅。名落孙山，俞敏洪的未来一下子模糊起来。

这一次给俞敏洪带来的打击不小，俞敏洪整日将自己关在屋里，一言不发。他想好好静一静，想想自己的将来。或许，自己的将来就和窗外许许多多的同龄人一样，面朝黄土背朝天，日复一日、年复一年，安分守己地过着平静的生活，俞



敏洪的心也渐渐安宁下来。

过了几天，待俞敏洪渐渐走出了低落情绪，母亲和他进行了一次交心的长谈，“这次考试你已经很努力了，边教书边读书，多不容易啊，不要这么灰心丧气。一件事情一次做不好怕什么？还有机会。只要肯奋斗，晚一年考上好大学，也是一样的。好好准备，明年再考！”

人生的道路虽然很漫长，但关键处却往往只有几步。在人生道路上，没有一个人的道路是笔直的，没有岔道的，这正印证了一句话：“人生不如意事十有八九。”虽然生活道路是如此的曲折、复杂，但应该坦然地去面对，遇事不惊，克服一切困难，以自己的勇敢去笑对人生，用自己的热情去创造人生！

于是，俞敏洪再次踏上边教书、边读书的征程。

初为人师：在平静中感伤

1979年仲秋，俞敏洪第一次走进荫桥中学的大门，他的身份是中学的民办代课教师。

葫桥地方虽小，但是江南水乡，环境优美，河流密布，曾被东晋诗人谢玄赞为“澄江静如练”的澄江贯穿全境。教师在这个人文气息浓厚的地方地位不低，俞敏洪在葫桥中学的生活很舒适，生活简单而平静。学校里很热闹，到了晚上，孩子们在操场捉迷藏，或是捉萤火虫；还有一些孩子总喜欢躲在黑漆漆的路边，忽然发出各种怪叫把路人吓个半死，他们自己却哈哈大笑。

日子如水般流走，俞敏洪的心也渐渐沉静下来。逐渐地，俞敏洪已经接受代课教师的生活，以后的人生规划是由乡村代课教师变成公办教师。在田园里当个普通的教书先生，农忙时候还能回家帮帮父母，也挺不错。

但是一到晚上备课，又不时有一种无法言语的滋味涌上心头。这时候，俞敏洪就会仰头看窗外的树枝，在微风中轻轻摇曳，光影流转，一尘不染。人不轻狂枉少年，俞敏洪想起这句话的时候，会有些茫然，心有不甘。

他曾经的梦想是考入常熟市师范高等专科学校，成为一名天之骄子，可如今这梦想却离他越来越远。曾经的雄心壮志，如今也只不过是乡间微风里的一声轻轻的叹息而已。他曾那么努力地让自己高高跃起，他曾那么相信自己可以一跃

而成龙。只是，如果再来一次，自己还有力气逆流而上吗？

走出乡村：一个春风沉醉的晚上

可以接受有限的失望，但是一定不要放弃无限的希望。

从山那边吹来的风，年复一年地在乡间穿梭。俞敏洪有时候觉得，自己是被这风给吹老的，一年一年，不知不觉，磨平了棱角，销蚀了豪情壮志，渐渐成为一个普通的乡间教书匠。

每个人都曾经以为自己与众不同，而当时间流逝，最后会发现自己和大多数人并没有什么不同，这其中的界限就在于是否坚持去做一件事情。

有学生问哲学家苏格拉底，怎样才能学到他那博大精深的学问。

苏格拉底听了并未直接作答，只是说：“今天我们只学一件最简单也是最容易的事，每个人尽量把胳膊往前甩，然后再尽量往后甩。”苏格拉底示范了一遍，“从今天起，每天做300下，大家能做到吗？”

学生们都笑了，这么简单的事有什么做不到的？

过了一个月，苏格拉底问学生：“哪些人坚持了？”

有九成的学生骄傲地举起了手。

一年后，苏格拉底再一次问大家：“请告诉我最简单的甩手动作还有谁坚持了？”

这时，只有一人举起了手，他成为了古希腊的大哲学家，他的名字叫柏拉图。

俞敏洪的室友时兴才是一名语文教师，与俞敏洪关系很好。在深夜里，时兴才总是看见灯下备课的俞敏洪将笔轻轻放下，仰头望着窗外出神，然后发出一声轻轻的叹息。他知道，俞敏洪的叹息里有渴望，有一颗不安分的心。他自己也曾经有一颗年轻的心，可是随着时光的流逝，自己早已成家立业，离梦想也越来越远。人一旦有了牵挂，有了顾虑，就很难再有放手一搏的豪气了。俞敏洪还年轻，他还有很多机会改变自己的命运。

时兴才决定找俞敏洪的父母谈谈。

乡村的夜晚，朴实而温馨。时兴才从自己年轻时的梦想说起，说到俞敏洪的正当年轻、机会宝贵，说到俞敏洪前途无量、不可耽误，句句切中要害，直说得俞母连连点头，直说得俞敏洪如同胸中燃起了一把火，昔日的梦想在火光闪烁中愈发清晰起来。

不要因为昨日的沮丧令明天的梦想黯然失色。有句话说，是金子总要发光的。但时兴才坚持认为，是金子就要尽早地发光。他从俞敏洪身上看见了他当年的光芒，他知道，无论遇到怎样的曲折，金子依然会从尘埃里发出金色的光芒来，他要做的就是帮俞敏洪拂去尘埃。

不论身处“顺境”，还是“逆境”，命运的强者总是主动地完成自己的人生，而非被动地等待结束。俞敏洪的母亲拍板决定，让儿子全心全意地备战第三次高考。也正是这一次考试，把俞敏洪送出了农门。

俞敏洪是幸运的，在他还少不更事的年龄，总有贵人相助。所谓贵人，不一定非要背景雄厚，财大气粗，关键是能看出你身上别样的气质，能在关键时刻推你一把，走上正确

的人生道路。在遇到时兴才之前，母亲是俞敏洪的贵人，一路为他拿主意、护航；在遇到时兴才之后，俞敏洪的贵人又多了一个。虽然只是一些劝说的话语，却足以改变命运。

世界上有很多事情，决定都只在一瞬间。这个夜晚，成了俞敏洪一生的转折点。这次抉择，使他的生命从此沿着与大部分同龄的乡下人不一样的轨迹前行，越走越远，越走越辉煌！

初恋时，我们不懂爱情。

初恋虽然最为纯真美好，但初恋故事又总是在不对的时间遇上对的人，平添烦恼。多少人只是在懵懵懂懂的年少时，品尝到苦涩的清纯，留下青涩的记忆。

譬如看花，开时要来，落时也要来，因为有许多故事，开头动人，结局却是忧伤的美丽。用这句话描述俞敏洪的青春中的感情，再贴切不过。

桃花运：落花有意水无情

1979年的秋天，高考补习班还很紧俏，县里的班只招落

榜的前40名，俞敏洪名落40外。但是他母亲并未放弃，她带着几条鲫鱼来到老师家，终于用诚恳和执著打动了老师，争取到一个宝贵的名额。

于是，俞敏洪进入江阴一中英语专业班学习，此时他也意识到，这是自己最后一次向高考冲刺的机会，应该好好珍惜。且不提父母的苦心，单是老师网开一面的情义，自己也无法辜负。可没料到的是，这一年，老实的俞敏洪竟然走了“桃花运”。

现在俞敏洪只是大约记得，那个女孩叫萍。在当时萍的眼里，俞敏洪是那么的与众不同。

俞敏洪比班里的人都长两三岁，看起来成熟许多。大多数时候他很沉默，可是有时候又很喜欢说话。俞敏洪的身上有一种睡狮的力量，一旦苏醒，就有无限饱满的热情。如同20世纪50年代创业青年一般，俞敏洪总在观察，总在思考，他的脑子里的念头虽多，可是说出来的话总是那么少，但字字有力，直击要害。

萍已经习惯，在来来往往穿梭的人群里，一眼就认出俞敏洪清瘦的身影。她习惯在人群里寻找他，然后安心低下头

来读书，心里便有一种温暖的感觉。如同辛晓琪在《味道》里吟唱：“想念你的笑，想念你的外套，想念你白色袜子，和你身上的味道……”这是一种很朦胧的感觉。

俞敏洪是萍不为人知的小秘密，别人眼里的俞敏洪是班长，是学习刻苦的优秀学生；但是在她心里，俞敏洪不经意的目光，习惯性的动作，用手指翻书的姿势，沉思的表情，都让她回味无穷。

情意如同春天田野里燃烧的火焰，总会愈发强烈。时间越久，萍陷得越深。在遐想中，她想同他一起走在微风里，看田野里麦浪翻卷；她想同他在夜晚的屋顶上，抬头数闪烁的星；她想同他一起读书，听笔在纸上划出的沙沙的声音；她想同他一起，看他清秀的眉目里坚毅温暖的眼神。

萍终于下定决心，在小卖部买了一叠漂亮的信纸。少女怀春的她心跳得很快，这仿佛是幸福的转折，窗外的草木似乎都显得暧昧而欢喜。她一个人回到寝室，在桌上铺开信纸，细细抚平每一个角落，一边想着如何下笔。

“敏洪……”，落下的每个字都倾注了浓浓的情意。



就这么过了许多天，萍的信始终没有送出。她不知道自己在等待什么，在犹豫什么。即使教室里只剩下俞敏洪和她两个人，她也只顾着东拉西扯，掩饰自己的神情慌乱。而俞敏洪呢？总是微笑而沉稳地说着话，保持他一贯的风格。

终于有一天，萍鼓起勇气，托自己最要好的女友将信交给俞敏洪。她坐在教室里，看见窗外的女友跑向俞敏洪，将信给了他，又说了些什么。俞敏洪侧头往教室里回望，大约是在寻找萍。萍慌忙地低下头翻书。

书一页一页往下翻，萍完全不知道书上写了些什么。她眼睛盯着书页，精力却集中在耳朵上，她在听俞敏洪的声音，他走进教室，朝她走来。萍将头埋得更低。她听见俞敏洪撕开信封的声音，清脆利落；她听见俞敏洪将信从信封里抽出来，纸张与纸张间摩擦出细微的声响。

俞敏洪看了看萍，茫然地打开信，还没看完，竟被一个调皮的同学抢去念了出来，引来哄笑声不断。这种事情对一个青春期的少女来说简直是晴天霹雳，萍几乎懵了，头脑一片空白，下意识地跑了出去。

教室里杂乱的笑声渐渐远去，萍只知道不停地跑，跑回

寝室，一头扑进被子里，哭出声来。一段感情变成了闹剧，几日来的期盼显得那么可笑和讽刺，曾经美好的幻想一下子消散得无影无踪。消散不去的，是教室里高低起伏的笑声。

萍哭累了，抱着膝靠在墙上，看着书包里露出一角的信纸，眼泪又掉下来。她呆呆看着信纸，那些承载了她多少时日的思念和幻想，如同掉在信纸上的泪一样，渐渐化开来，变成一抹模糊不清的痕迹。

晚自习的时候，事情传到了老师耳朵里。

陶老师愤怒地回到办公室，与曹老师争执起来。一个主张要开除学籍，杀一儆百；另一个主张宽大处理，前途为重。争执没有结果，老师们不欢而散。

教室里，俞敏洪在沉默。他不曾注意到萍的异样，如果他私下拆开信封，结局会不会好一些？他心不在焉地翻着书，一边想着萍离去前的眼神，一边偷偷瞄着自己的同桌红，不知她心里怎么想。

相思意：不能述说的秘密

你从前总是很小心，问我借半块橡皮；

你也曾无意中说起，喜欢跟我在一起。

那时候天总是很蓝，日子总过得太慢；

你总说毕业遥遥无期，转眼就各奔东西。

谁遇到多愁善感的你，谁安慰爱哭的你；

谁看了我给你写的信，谁把它丢在风里……

——《同桌的你》

同桌，是一个很温馨的字眼。朝夕相处，默契只在微笑间；一个眼神，胜过万语千言。一起抱着课本死啃着背不完的单词，一起趴着研究千奇百怪的题目，面红耳赤地争执，彼此相扶地进步。

同桌，可说是战友般的情谊。可是，在俞敏洪和红之间，

似乎比战友间多了那么一点难以言明的感觉。

傍晚时分，每当俞敏洪走在回家的路上，总能看到在溪边洗衣的红。

待红快洗完衣服了，俞敏洪才走近去。红回头见是他，微微一笑，将衣服都收拾进盆里，在衣襟上擦擦手，同他一起在溪边的柳树下并肩坐着。

夕阳穿过柳枝，在地上留下点点光斑，随风轻轻晃动。红的脸上有些泛红，或许是夕阳映红了脸，或许是俞敏洪的眼神偷偷的一瞥，点燃了年少的羞涩。微风吹动溪水，泛起一圈圈细小的涟漪，也在俞敏洪心里泛起了止不住的涟漪。年少时的情意如此单纯干净，只是并肩坐着望向远方，空气里带着莫名的清香，身边的世界也变得风朗月清起来。

不知何时起，红望着远方的神情里夹杂了一丝忧伤。红的父母离婚了，父亲离开了红的生活，母亲带着红过起忙碌的单亲家庭生活。俞敏洪有所耳闻，却不知如何开口安慰。

红开始变得孤独，她不再是从前那个爱哭爱笑的活泼的女孩子了。她变得日益沉默起来，仿佛想把更多的时间留给

自己沉思，或者只是发呆。纵使在人群中，在人声喧闹里，她依然感觉彻骨的孤独。如同朱自清说的：“热闹都是他们的，我什么也没有。”

惟有坐在俞敏洪的身边时，红会感觉温暖。俞敏洪有坚强的臂弯，虽然她不曾依靠过，但她知道这个沉稳的男孩可以让自己依靠。他虽然没有喋喋不休像亲戚一样安慰她，但她知道他的眼神里有怜惜。

红就像孩子般在俞敏洪的眼里找到力量，支撑她每日回家后面对母亲那依旧忙碌的身影和日渐黯淡的容颜。

期末考试近了，这一天，曹老师说要换座位，要将坐在最后一排角落里的红调到中间来。红低头摆弄着衣襟，轻轻但坚定地说：“我不换。”她舍不得离开这个座位，教室的角落里，让她感觉安全；更重要的是，身边的俞敏洪，让她感觉温暖。

曹老师也发现，红在同俞敏洪说话时，眼神里的戒备似乎便放松了许多。她趴在桌上，侧头听俞敏洪讲解题目时候的眼神，满是欣喜与期待。曹老师静静看着，心里微微叹息。

揭榜后，红成了班里惟一落榜的学生，直到第二年才考上当地的师专。看着一批批到学校里辞行的昔日同窗，红心中有一种酸楚与凄清。“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。”看着窗外的他们神采飞扬，彼此交流着接到通知书的喜悦，红只是在教室里看着熟悉的一桌一椅，听着老师熟悉的授课内容，而身边的同学已经物是人非了。

俞敏洪来了。他考上的是北京大学，理所当然地成为众人的焦点。红往外看，见在人群中，俞敏洪心不在焉地回应着大家的羡慕与夸奖，不时侧头往教室看看，眼神里有些焦急。直到人群散去，剩下俞敏洪一个人站在树荫下。他在等红下课。

当红走出教室，俞敏洪远远地看着她微笑，那微笑依然温暖，更多了自信与欢喜。但红望着前方的路，不敢与俞敏洪四目相接。

两个人在树荫下，微风将树叶吹出沙沙的声响，红只是模糊地记得自己叮嘱俞敏洪路上小心，保重身体，诸如此类。俞敏洪灿烂的笑容、清朗的声音在她心中回响，而她的思绪一团杂乱。俞敏洪尝试着承诺些什么，温柔地望着她，而她却只是胡乱将话扯开来。她不知自己在逃避什么，又或者只

是不愿意相信他就要离开，消失在她的生活之外。

00

不了情：少年情多终成忆

俞敏洪走了以后，红觉得生活里少了许多色彩。原本心里那块满满的温暖的地方，空旷得像冬天雪后的田野。

红不曾落泪，似乎她所有的哭泣都还给了双亲。从父亲离开的那一天起，她便只是在想起父亲时心里发疼，掉下眼泪来。母亲仍然很忙碌，忙着家务，忙着工作。

红有时候觉得身边的人都是陌生的，他们的言笑都显得遥远。如果俞敏洪还在，他或许会从那群打闹不休的同学里退出来，走回座位坐下来，陪她说话。

他们也通信，但俞敏洪兴高采烈地描绘着北大的一切，总使红感觉俞敏洪离她越来越远。不再是从前那个总是找机会陪着她，处处照顾他的乡间大男孩。他仿佛一下子跃上了高枝，成了毛羽绚烂的凤凰；而她只能仰视着，在他的光芒里睁不开眼。

渐渐地，红明白，以前的俞敏洪不可能回来了。他们曾是同卧在一片大桑叶上的两条蚕，他破茧而出，展开斑斓的双翅飞向她到不了的地方；而她却还在茧里痛苦地挣扎，寂寞而无力。

红越来越害怕收到俞敏洪的信，他已经变成一个她不认识的男孩了，他有光辉灿烂的前程，他在北京沐浴着城市才有的光华；她在他的阴影里，难以呼吸。他只比她先走了一步，而她却再也追不上了。

红渐渐感觉到，曹老师望向她的眼神有些异样。红知道只有一个原因，那就是俞敏洪，一份曾经的纯净美好的情意，一个可能孕育着希望与幸福的未来。有时候，在某几个瞬间，红会想起和俞敏洪在一起的时光，他沉稳的声音，他深情的目光。

红在晚上的时候仰头看满天星光。有时候两颗星看起来那么近，其实它们之间的距离何止千万里。红心里一动，有些怆然。

一天，曹老师把红叫到办公室来，要她作一个抉择。红



只能轻轻说一声，对不起。

或许，她和他，本来就是两个轨道上的行星，纵然相遇，也不会重合。

或许，他们曾经照耀了彼此的生命，也终究只是对方旅途上一道美丽的风景。

俞敏洪的星光在遥远的地方闪烁，她或许永远都等不到；又或许她等到的时候，一切就已经太迟了。

直到有一天，红遇上了另一段感情。这段感情简单而平凡，没有天之骄子的陌生，没有遥远的距离，他就在红身边。

红沉溺在这种被关注、被呵护的宠爱里。他是一个如此普通的大男孩，单纯地照顾着她，心疼她。坐在自行车的后座上，红感觉自然而轻松、真切与温暖。

红走出办公室，星光闪烁的天空下，那个在树荫下推着自行车静静等她的男孩，眼神里的温暖分外分明。

多少年后，有一首歌唱道：

“从前的日子都远去，我也将有我的妻；

我也会给她看相片，给她讲同桌的你。

谁娶了多愁善感的你，谁安慰爱哭的你；

谁把你的长发盘起，谁给你做的嫁衣……”

00

天地君亲师，古人把老师的位置与父母相邻，可见先人重视师承教育，认为老师有再造之恩，化育之情，程门立雪，一字之师，都是明证。

人类文明的进步很大程度上是继承古人遗留下来的知识与经验，在此基础上有所发展，有所提升，其中必不可少的莫过于教师。他是文明传递的火炬，是知识转接的媒介。“师者，传道授业解惑也”，好的教师给予学生的不只是知识，而是生存价值观念的重铸，是生活方式校正的模板，是性情意志的磨炼与培育。

因而，对老师的感恩，在人类各个民族、各个国家的民

众意识里都占有重要地位，它反映人类的良知与温情，是人类崇高的道德伦理的表层折射。因为感恩，社会才更加和谐，人们才更加亲近。它拒绝的是争夺，排斥的是仇恨，远离的是愤怒，收获的是喜悦。

至今，俞敏洪都深深怀念他的高中恩师，他说：“是曹老师的帮助和教导才让我考取北大，才有以后虽辛苦但是丰富的生活，我将终生感激老师的恩情，我将铭记老师的教诲。”

### 酒肉穿肠过：师生兄弟情

罗杰·罗尔斯是美国纽约州历史上第一位黑人州长。他出生在纽约声名狼藉的大沙头贫民窟。这里环境肮脏，充满暴力。在这儿出生的孩子，耳濡目染，从小逃学、打架、偷窃甚至吸毒。

然而，罗杰·罗尔斯是个例外，他不仅考入了大学，而且成了州长。在记者招待会上，一位记者对他提问：“是什么把你推向州长宝座的？”面对300多名记者，罗尔斯对自己的奋斗史只字未提，只谈到了他上小学时的校长——皮尔·保罗。

1961年，皮尔·保罗被聘为诺必塔小学的董事兼校长。他发现这个学校的孩子问题很严重。经过周密调查，知道这些孩子都很迷信，于是在他上课的时候就多了一项内容——给学生看手相。他用这个办法来鼓励学生。

当罗尔斯从窗台上跳下，伸着小手走向讲台时，皮尔·保罗说：“我一看你修长的小拇指就知道，将来你是纽约州的州长。”罗尔斯大吃一惊，因为长这么大，只有他奶奶让他振奋过一次，说他可以成为一艘5吨重的小船的船长。这一次，皮尔·保罗先生竟说他可以成为纽约州的州长，着实出乎他的预料。他记下了这句话，并且相信了它。

从那天起，“纽约州州长”就像一面旗帜。罗尔斯的衣服不再沾满泥土，说话时也不再夹杂污言秽语。他开始挺直腰杆走路，在以后的40多年间，他没有一天不按州长的标准要求自己。51岁那年，他终于成了州长。

都说父母是人生的第一任启蒙老师，但是当这任启蒙老师注定不可更改的时候，我们的生命仿佛就沿着既定的路线前行。但一个人的一生只要能够遇上一位优秀的老师，他的一生也可能因此而改变。罗杰·罗尔斯正是如此，而俞敏洪在这一年，也遇上了他的皮尔·保罗——曹忠良老师。

1979年，俞敏洪走进江阴县一中。这是俞敏洪第一次正式学习外语，看着30人的大教室，俞敏洪觉得一切有了转机。

教授英语的是一位叫做曹忠良的老师。曹老师有一种亲和力，讲话语速慢，但是沉稳，给人很可靠的感觉。他见俞敏洪比班里其他学生都要年长几岁，显得更懂事、成熟，便让他担任班长。曹老师具备了小学生课文《我的老师》里面的老师的大部分优点，比如对学生无微不至，却腾不出时间照顾自己的孩子；比如精心备课，教学方法与众不同；比如和蔼可亲，丝毫不在学生面前摆架子……但惟一不同的是，曹老师有时候自己也分不清楚，究竟是他把自己当成了孩子，与学生们闹在一起，还是他把学生当成了大人，与他们称兄道弟？

有时候童心大发，曹老师会跑到操场上和学生一起摔跤，连胜数局，摔遍学校无敌手了，这才心满意足地回办公室批改作业；有时候兴致来了，曹老师还要拉上俞敏洪到家里，亲手做上几个称不上可口的小菜，再拿出珍藏多年的绍兴黄酒，和俞敏洪对饮……最后，酒量不好的曹老师和酒量很好的俞敏洪一起醉倒在纸堆里，不省人事。

曹老师便是如此的性情中人，他和学生一起玩闹，让自己也回到年少时候的放肆与顽皮；他和学生酒肉一夜，又让学生感觉自己顿时进入了大人的世界，不再是那个在大人的管教和束缚下按照规矩生活的小孩子。学生和曹老师在一起，总可以感觉到一种自由和彼此的尊重，这是其他只盯着分数看，把学生当成考试机器的补习班远远不及的。

00

每一年，曹老师都看着补习班的孩子一届届来，又一届届走，心里总是有些感伤。一群又一群的孩子从他这里走出去，在远方实现着自己的宏图大志，尽情挥洒他们的血汗，一步一个脚印地成就自己的事业……但这些，他却永远看不到。他看见的，只是从远山上吹来的风，偶尔带来些许得意门生的音讯。

有人说，商人贩卖的是货物，教师贩卖的是知识，曹老师并不这么想。商人获得的只是一时的赢利；而身为教师，一言一行，却可能改变一个人的一生。许多年后，人们不会记得曾经向谁买过什么东西，盈亏如何；但永远不会忘记，在生命的旅程中，恩师的目光一路随行，学生一言一行都还有他的影子，殷殷教诲如在耳边。

俞敏洪如同折翅的凤凰，如果没有遇上曹老师，他的前程很可能止于一个公办的正式教师。但当曹老师走进他的生命，他便获得了重生的力量，振翅高飞，越过了远山，飞向他传奇的一生。

### 信念心间植：剑指未名湖

信念是一种综合的精神状态，并非单纯的知识 and 想法，从本质上讲，它表达的是一种态度；信念还是强大的精神力量，只要信念坚定，就能精神振奋，甚至当生命遇到威胁的时候，也不会放弃内心的信念。

进入补习班以后，俞敏洪每天望着东边，那里有他的梦想——常熟师范高等专科学校。直到有一天，曹老师请一位考上北大的学生回校作演讲。

北大来的学生，在所有人的眼里无疑是可望而不可即的天之骄子。她身上有一种书香的气质，微笑时显得优雅从容。她朝大家笑笑，开始介绍北大的历史。

“北京大学创办于 1898 年，是洋务运动失败后惟一留存

下来的成果。本名京师大学堂，辛亥革命后更名为北京大学。

“北大是五四新文化运动的中心，民主、科学、自由的精神从这里发源，历代相传，直至今天，依然是中国大学里思想先进的典范。”

“1917年蔡元培任校长，他主张‘兼收并蓄’，延续了北大自由民主的传统，并且发扬光大。李大钊、陈独秀、鲁迅、胡适等都曾在北大任教。”

.....

这位女生的讲述虽然不是很长，但俞敏洪的心里却开始涌动出一股说不清的激情。北大的气质深深吸引了他。北大，是一个完全不同于家乡的地方，是一个全新的世界，那里流淌着新鲜的沸腾的红色血液，思想解放、自由民主，这些只是从书本上看来的字眼，竟在那里真切地存在着。

其实，人的一生中，最难的一步莫过于确定自己的目标，目标确定了以后，就只剩下努力奋斗，坚持不懈，一步步走近目标，收获成功。俞敏洪拉满了一只弓，他要蓄足精力，将自己精确无误地射入北大这个靶心。



师姐正在讲述科学的学习方法，对俞敏洪来说，每一句话都是一方他进入北大的宝贵的良药。

“第一，要吃一堑长一智，避免犯同样的错误。每次考试完仔细分析题目，找出自己写错的原因，掌握正确答题的技巧。认真分析卷子是非常重要的，这是慢功夫，一次两次看不出效果来，长期坚持下来，才能受益。

“第二，要注意锻炼身体，注意不要熬夜苦读。有健康的身体，才能保证精力充足；有足够的精力，在听课时候效率才会高，在考试时候思维也会更加敏捷。如果晚上通宵读书，第二天精力不济，上课时候明明听进耳朵里了，却记不牢，那可就是得不偿失了。

“第三，做题要挑着做。题海战术虽然有些效果，但并不总是适用。你们要知道自己的薄弱环节，重点突击，掌握难题错题，这样才能事半功倍。

“当然，最重要的是，不要把目光放在每次模拟考上，要知道，每一次模拟考试都不是你的最终目标，你的最终目标是高考。所以，每一次考试都要用良好的心态来对待。考

得不好，说明你知识的缺漏被暴露出来了。这是好事，补好了这个缺漏，下一次就不会再犯了，这样下去，高考成功的把握就更大了。”

最后，这位师组给学弟学妹们讲了一个生动的故事。

曾经，有一个生活平庸的年轻人对自己的人生没有信心，平时经常去找一些“赛半仙”算命，结果越算越没信心。他听说山上寺庙里有一位禅师很是了得，这天他便带着对命运的疑问去拜访禅师，他问禅师：“大师，请您告诉我，这个世界上真的有命运吗？”

00

“有的。”禅师回答。

“噢，这样是不是就说明我命中注定穷困一生呢？”他问。禅师让这个年轻人伸出他的左手，指着手掌对年轻人说：“你看清楚了吗？这条横线叫作爱情线，这条斜线叫作事业线，另外一条竖线就是生命线。”

然后禅师让他自己做一个动作，把手慢慢地握起来，握得紧紧的。

禅师问：“你说这几根线在哪里？”

那人迷惑地说：“在我的手里啊！”

“命运呢？”

那人终于恍然大悟，原来命运是掌握在自己手里的。不管别人怎么跟你说，不管“算命先生”如何给你算，记住，命运在自己的手里，而不是在别人的嘴里！当然，再看看自己的拳头，你还会发现，你的生命线有一部分还留在外面没有被抓住，命运大部分掌握在自己手里，但还有一部分掌握在“上天”的手里。古往今来，凡成大业者，他们“奋斗”的意义就在于用其一生的努力去换取在“上天”手里的那一部分“命运”。

俞敏洪听得心潮澎湃。他或许并不那么清晰地感觉到，确定前行的方向，掌握自己的命运，对他的一生意味着什么，但自从听了这番话之后，“北大”这两个字就已经深深印在他的脑海里。

“树的方向由风决定，人的方向由自己决定。”由自己决

定自己的未来，这是一种很幸福的感觉。因为只有这样才能清晰地感觉到，人生就像一艘船，航行的方向握在自己手里，你可以将它驶向你喜欢的方向。

俞敏洪确立了自己的目标之后，就只剩下每天循序渐进的学习，规律的作息，劳逸结合，开始向着不远的目标乘风破浪，勇敢进发。

技巧恩师授：英语 so easy

授人以鱼，不如授之以渔。授人以鱼只救一时之急，授人以渔则可解一生之需。

“师者，传道授业解惑也。”一名优秀的教师，不仅仅是向学生传授课本上的知识，不仅仅是教学生如何在考试中获得高分，更重要的是教给学生学习的方法和技巧，使之受用终生。

授课是一门艺术。古人云“教学相长”，师生在教学中彼此启发，彼此促进。曹老师的备课非常认真，深入研究讲授内容，仔细考虑讲授的各个环节，讲稿翻来覆去地看，看得滚瓜烂熟。上课的时候，曹老师很自然地面对学生，滔滔不

绝，循循善诱，他尤其仔细观察学生的反应，注意与之互动交流，提升学生的热情和兴趣，整个课堂的气氛便显得十分活泼放松，与一般的为高考而开的补习班沉重压抑的气氛迥然不同。俞敏洪后来主张新东方课堂幽默活跃的气氛，大概也就是效仿于此。

让俞敏洪至今难以忘怀的是，一次曹老师带来300句高考精华句子，并且许诺说：如果能够把这些背诵得滚瓜烂熟，高考成绩一定会提高。大部分学生以为又是老师哄学生的话，但身为班长的俞敏洪有着迫切提高成绩的压力，对老师的话铭记在心。

回去后，俞敏洪把这300句话当作至宝，先翻译成中文，又翻译成英文，发现几乎每个句子都程度不同地存在错误，或时态、或单词、或结构出现错误。他把这些知识整理在一个本子上，重点记忆。随后的一个月，俞敏洪仿佛吃了兴奋剂，拼命地背诵和默写这300句话，在付出一个个的清晨和夜晚的时光后，俞敏洪终于取得丰硕的成果，他能够一字不差地默写出这300句话。从此，这300句英文成为俞敏洪的绝技，使他的英文成绩很快得到了提高。

曹老师还有一些独门法宝。他喜欢编顺口溜，例如，“动

词加上 ING，构成现在分词不用提，现在分词前再加 BE，才是现在进行时，表示动作正发生，二者缺一都不行”；还有，“客观存在某处有，THERE BE 结构非人有；其后名词为主语，BE 的形式握其手，多个名词列在后，BE 的形式随着‘第一走’。

顺口溜的好处就是方便好记，好玩有趣，这样学生的积极性和兴趣就被提起来了。看着题目的时候，口中有法，心中有数，自然也就没有什么压力了。俞敏洪后来在新东方背单词，也很提倡顺口溜和谐音背诵，不能不说是得益于曹老师的启发。

英语课本的编写，一般在单词之后附有音标。但音标是口耳相传，口口相授，没有老师的领读，很多学生都不敢开口读出声来，惟恐读错音标。曹老师大胆抛弃了音标，直接拼读单词。

这样一来，很多学生都渐渐摆脱了对那些奇形怪状的音标字母的恐惧，而曹老师也不需要每次上课都要领读多遍单词，这正是教给学生读单词的方法，而不是单纯只让学生死记硬背单词的发音。后来的新东方课堂上，老师都会大声领读单词，这个情景何其相似！

曹老师授的“鱼”，让俞敏洪在高考中梦想成真；而曹老师所授的“渔”，被他的得意弟子俞敏洪深入地领悟，并且加以发扬光大。中学时代的学习方法和思维习惯很可能伴随一个人的终生，俞敏洪把心里牢记的英语学习方法加以改造、提炼，用在以后新东方的英语教学上，让天下的学子精英趋之若鹜，奉为“圣经宝典”，可谓大放异彩。这招“渔”，引领无数学子游入了理想的殿堂海洋。

00

20世纪80年代的大学生是真正的天之骄子。因为稀少，那个年代的大学生可谓是“三千宠爱系一身”。俞敏洪从一个小村代课教师变成北大的正牌军，之间的落差太大，母亲和乡亲的嘱咐还牢记在心，入学后要谦虚谨慎、不骄不躁。

黄金时代：北大的那些人与事第三章 从草根到精英的完美奋斗历程俞敏洪传奇还没有从成功的喜悦中清醒过来，俞敏洪入学后就挨了“当头一棒”，随后的一系列遭遇让他不但无法得意，甚至自卑起来。比起城里的学生，俞敏洪输于视野，输于综合素质。

大学的生活还没有等俞敏洪反应过来，就已经拉开了帷幕。其实大学生活概括起来，不过就是三个词：知识、友谊

和爱情。原本志在必得的俞敏洪，却发现大学五年下来的结果竟令人沮丧。

## 向俞敏洪“开炮”

毅力在效果上有时能同天才相比。俗话说：“能登上金字塔的生物，只有两种——鹰和蜗牛。”凭借鹰击长空的决心和蜗牛般的毅力，1980年，俞敏洪如愿以偿地考取了中国第一学府——北京大学。为此，俞敏洪全家人欢喜了一整个夏天，尤其是俞敏洪的母亲，为了庆祝儿子的高中红榜，大宴乡亲。

俞敏洪第一次踏上异乡的土地，来到北京大学。他满心欢喜，边走边看，博雅塔、未名湖……北大的每一处风景都浸染着他的满腔热情和贯云之志。那一刻，俞敏洪感到他的未来正如同星光大道一样，从脚下一直铺向了辉煌无比的未来。

第一天入校，除了优美的校园风景，北大留给俞敏洪的一些印象是如此奇特，让他至今难忘。当他第一次踏入宿舍报到的时候，身上背着脸盆、棉被，密密麻麻一大堆，让室友很吃惊：没开学就有人来搞推销了！这是俞敏洪在北大的第一个笑话。



第一次去食堂吃饭，看到同学在喝玉米粥，俞敏洪既奇怪又有些郁闷，玉米粥是家乡的猪食啊，北大食堂怎么吃这个？俞敏洪意识到他与北大有些距离和隔阂。

俞敏洪的预感没有错，他在北大的新生活不只是欣喜，还有很多事在等待这个乡村的青年。

有一天俞敏洪高兴地走进宿舍门时，同寝室的一个同学正在看书。俞敏洪自恃阅书虽不能说无数，也不算少，随口问道：“看什么书呢？”

“《第三帝国的灭亡》。”

“上英语系，看这种书干嘛？”俞敏洪满脸的不解。他的自信还停留在战无不胜的英语考卷上、名震乡里的高考成绩上，或许，还有被乡里誉为“博闻强识”的得意吧！

同学朝俞敏洪丢了个白眼，自顾地继续看书。

这一个白眼和“白痴”、“乡巴佬”的区别只在于是否发出声音而已。俞敏洪被甩了这么一眼，自然很郁闷。年轻气

盛的他有些咽不下这口气，当即跑到书店也买了一套《第三帝国的灭亡》。看完之后，俞敏洪只觉得也不过如此，但还是又看了一遍，如是再三。很多年以后，俞敏洪的许多书不是卖了就是扔了，但只有这本书一直摆在书架上，仿佛是一种纪念抑或是一种激励。

一个成功的人，首先应是一个勇于面对挫折的人。俞敏洪未必天资聪颖，未必有过人之处，但他拥有成功者最重要的品质，那就是勇敢。他从来不惧于面对挫折乃至失败，即使再沮丧、再绝望，他也能冷静下来，思考出路。只要他想好了解决问题的办法，无论过程多么漫长、多么辛苦，他总能一步一个脚印地走到他想到达的地方。单是这份毅力、这份坚持，就已经比那些徒有高智商却洋洋自得，每天出门希望成功忽然从天上掉下来砸到自己头上的人要强上千百倍。

“世界上没有什么东西可以代替坚持不懈。聪明不能，因为世界上失败的聪明人太多了；天赋也不能，因为没有毅力的天赋只不过是空想；教育也不能，因为世界上到处都可以见到受过高等教育的人半途而废。如今，只有决心和坚持不懈才是万能的。”美国作家卡文·库利吉的一句话道出了坚持的重要性。人如何看待挫折，直接影响着他的行动力，导致他的成功或失败。挫折摆在眼前，就是一个残酷的事实，

除了接受它之外，该做的是把它转化成为一种助力，让它撑着自已，攀上更高的山峰。

00

“刚进北大，没看过《三国演义》、《水浒》这些名著，更不知道黑格尔、康德是谁。”俞敏洪回忆他的大学生活。后来，为了和好友赌十元钱，他每天背10个小时，花了5天时间，终于把《离骚》倒背如流。

俞敏洪说，现在的大学生就是太把自己当人看了，所以就承受不住侮辱打击。“天天对你批评、挑刺，哪怕是在后面说你坏话、侮辱你的这些人才是你的朋友、你的导师。”这句话也就成了后来新东方里的精英人物常常拿俞敏洪开刀的绝妙注脚。

其实，在当时，《第三帝国的灭亡》是俞敏洪进入北大的第一个打击，他在乡里的“博学”的帽子在北大看来不过就是一块破布，不过他没想到自己最引以为豪的英语也成了他的绊脚石。

照理来说，俞敏洪是曹老师的得意门生，高考成绩斐然，

英语更是不在话下，怎么会在阴沟里翻船？

实际上，生于城市和农村的孩子，不说生活条件，单看教育水平，差异也是非常大的。俞敏洪受的是应试教育，书面成绩虽然优秀，但毕竟没有受过正规的系统教育，更何况在应试教育中，英语的教学也是重视卷面成绩多过语音和听力，这恰恰与英语学习的目的背道而驰。

英语系的学习自然是比较枯燥，每天唧唧呀呀地背单词、学语法、练听力、说口语，这其中最让俞敏洪头疼的就是听力和口语。

英语系很多课程都是全英文授课，俞敏洪在讲台底下听老师讲课如同听外星人说话一样，看着老师的嘴巴一张一合，发出来的却是自己听不懂的声音，明明似曾相识，却又不知道是什么意思。这感觉就好像上了大街，一眼看见个长得挺眼熟的，兴高采烈地跑过去，拦住人家了，却忽然记不起名字来，笑容于是在脸上僵住了。

老师看见俞敏洪每天都带着一张好像被冰块冻僵了的脸来上课，却不知道自已就是那块大冰块。

更糟糕的是，英语系是小班授课，一个教室可能就三四十个人，或者更少，一旦点名发言，那是逃都逃不掉的。

即使是现在，俞敏洪一张嘴依然是一口江阴味道的普通话，更不必说当年了；而普通话尚且如此，英语也就更加不可想像。课堂发言对俞敏洪来说，与其说是一场不可逃避的劫难，毋宁说是一次相当沉重的打击，他建立在优秀的高考成绩基础上的自信在发言中变得愈发渺小和虚无。而对于授课老师来说，则只能无奈地听完，然后对俞敏洪说：“你除了俞敏洪三个字能听懂外，恐怕什么也听不懂了吧。”

人可以平凡，但不能平庸。俞敏洪的耳朵已经习惯处理羡慕和赞扬的信息，听到久违的批评，差点当场“死机”。重新启动之后，俞敏洪立刻采取措施，要恢复系统的正常运作。

### 英语系的“笨小孩”

所有成功的人，最初都是从一个小小的信念开始的。信念是所有奇迹的萌发点。俞敏洪开始“令人发指”地努力训练自己的听力，使用的工具很简单，一台小小的收音机。

立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。

胸怀大志，能做小事，已经境界很高，但是不一定能做成大事。成大事，需要一种精神，一种自始至终的精神，就如荀子所说的“驽马十驾，功在不舍……锲而不舍，金石可镂”。既然选定了目标，剩下的就是一以贯之地去完成。

从此，俞敏洪每天除了吃饭睡觉，其余时间都恭恭敬敬地捧着收音机，带着略显悲壮的表情收听英语广播，昏天黑地、不分日夜，连学校用来提醒学生该睡觉了的熄灯行为都被他直接跳过。一到熄灯时间，俞敏洪就跑到走廊尽头，继续沉浸在英语的世界里。借用阿迪达斯一句广告词：“老天都感动得哭了……是的，当时就是这样。”

很多年后，俞敏洪回忆起那段苦难的岁月，感慨地说：“班里的其他同学都说我当时听外语听得两眼发直，蓝汪汪的，像饿狼一样。”

渐渐地，收音机成了俞敏洪的“甜言蜜友”兼“良师益友”，唤回了他对英语的片片记忆，虽然微不足道，他还是喜不自禁。同时，另一个重大发现也使他倍感鼓舞，他发现词汇量不足才是把他和英语分割天涯两端的真正“元凶”，于是他再次毕恭毕敬捧起了单词书，每天苦背单词。

“有志者事竟成，破釜沉舟，百二秦关终属楚；苦心人天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。”中国自古以来就崇尚这种刻苦努力的精神，从传说中的愚公到今天的俞敏洪，有志者事竟成的例子从来就不缺。因为人和人之间在智力、体力方面的差距都不大，而成败与否与当事人的态度和努力程度息息相关。

成功的道路没有捷径，每一分收获背后必定有一分对等的付出。生活的公平就在于对谁都不会无缘无故地给予。

勤学苦练，日积月累，收音机和单词书的威力开始显现，俞敏洪终于可以一雪英语给他带来的耻辱。努力获得了回报，就像种瓜得瓜、种豆得豆一样理所当然，俞敏洪顿时陶醉在巨大的成就感中。不过，每次他一开口，那富有浓郁的家乡气息的口语立刻就让他清醒过来，恢复了理智，开始思考解决这个问题。

俞敏洪也承认，人和人之间的资质是有很大的区别，尽管他再怎么努力，再怎么拼命，再怎么进步，也不能从最后

一名跃到第一名。

其实，这就是学习过程中最让人郁闷也最不公平的情况。明明每天起早摸黑，像虫子一样在自习教室里啃书本，像马克思一样在图书馆里把地面都踩出两个深深的脚印来，却只能眼睁睁看着那些每天吃喝玩乐的天才们轻轻松松拿个第一，成绩单顺手一丢，继续玩乐，而自己却不得不继续躲到冰冷的小黑屋背单词。

的确，社会的残酷让我们在求学阶段只能坦然面对学习上天资不均的残酷，但事实上，我们不能因为一个人学习成绩不好就说他笨，而应该意识到，学习不过是一个人成就的一部分而已。真正的事实是，他的天赋也许并不在学习成绩上，而在其他方面。

一个成功的人，也并非在各个方面都具有天生十足的禀赋，或者是一个在主流评价标准上有优势的人，而是一个善于发现自己的特长与优势，并利用它获得巨大的成就，开拓出属于自己的新天地的人。

每个人都拥有“钻石宝藏”，那就是你的潜力和能力。你身上的这些钻石足以使你的理想成真，关键在于你是否只盯



着别人的优势而不去发掘和利用自己的优势而已。

俞敏洪发现班上有些女生好像有特异功能一般，不仅能  
把英语当家乡话一样随便听，还能从这些“家乡话”里分辨  
出哪些是山南的，哪些是山北的。俞敏洪就从来没有分清楚  
过，从自己嘴里吐出来的语言是“英式英语”还是“美式英  
语”。他在“英式英语”和“美式英语”里挣扎，痛苦无比。  
他不得不承认语言是依赖于天赋的，自己真的就是少了那根  
弦？他灵光一闪，自己也应该有根弦的，可那根弦究竟是什  
么呢？

后来，俞敏洪发现，自己的词汇量经过魔鬼训练之后，  
已经达到了炉火纯青的地步。他认得许多不为人知的单词的  
生僻含义，堪称一本活字典，连老师也赞赏不已。既然如此，  
俞敏洪就要利用这根弦，弹奏一曲《笑傲江湖》。

俞敏洪开始埋头于词汇、语法和阅读这些利用词汇优势  
容易训练并且成效显著的项目上。这一次的选择，就像在跑  
道尽头插上一块“语言专家”的牌子，俞敏洪开始狂奔，并  
且以光速接近终点。

于是，班级里基本呈现出了群雄并起、分割天下的局势。

有人专擅标准语音，有人下笔如有神，有人开口滔滔不绝，有人一目十行。俞敏洪打着“活字典”的招牌，立足于战火纷飞的“诸侯国”中。

日子一天天过去，俞敏洪形成了一个让所有在英语泥沼中痛苦挣扎的学子们都深恶痛绝的习惯：抱着英语词典到未名湖畔散步休息。他怀抱着自己的成就，欣赏黄昏时候湖波荡漾的美景，确实是人生一大乐事——只要我们忽略他抱着的是一本英语词典就行了。

事情看起来是按这个定律发展的：遇到挫折，下定决心，努力奋斗，得偿所愿。

不过，俞敏洪有时候也有些迷茫。英语，不过就是另一种语言代码而已。就好像一句话你可以用中文说，也可以用英文说，难道自己就把大学的美好时光都奉献给一种语言工具吗？

回想起来，自从进入了大学，俞敏洪所有的进步都在英语这门交际工具上，但对于生命的体验、精神的提升这些形而上的东西，却没有多少进展。就好像拥有一块平整的农田，却只是不停地往外拓张，不断将外面的土地也变成农田，如

此一来虽然扩展了土地的面积，却没有深入的耕种，收获也就无从谈起。

00

一个人要取得成就，必须经过艰苦的努力，终有所成，也是理所当然；但更难得的是在取得成就之后，还能从成就感里为自己腾出思考的空间，发现自己的生活中依然还有值得追求的东西。

俞敏洪正是如此，当他终于可以抱着英语词典当作休闲，正如马克思当年写《资本论》写得累了，就做做数学题，乃至微积分一样；当英语不再成为俞敏洪生活的主要障碍的时候，当他小有成绩、确证了自己的价值之后，他依然在思考：自己的生命里面还缺乏有深度的东西，那就是精神。

俞敏洪陷入了沉思。一个人精神的深度要有所提升，最显而易见的方式就是从书籍中汲取营养。

古语有云：“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉，书中自有千钟粟。”书籍是人类的编年史，它将整个人类积累的无数丰富的经验世世代代传下去。从书籍里获得物质的益处，俞

敏洪倒是尝到了，但精神上怎么深入？

莎士比亚说：“书籍是全世界的营养品，生活里没有书籍就好像没有阳光，智慧里没有书籍就好像鸟儿没有翅膀。”

这正是俞敏洪所需要的。

庄子说：“吾生也有涯，而知也无涯。”北大的图书馆里，书籍浩如烟海，即使穷尽一生，也不可能读上一半。书籍无限而生命有限，尤其是时间有限，俞敏洪每天要花大把的时间在英语上，课业繁重，怎么也腾不出时间，更静不下心来读书。

于是，按照“俞敏洪定律”，他所苦恼的问题在大三时出现了转机。

用书籍武装灵魂

大三第一学期的时候，俞敏洪被诊断为患了肺结核，必须休学一年，卧床养病。初听到这个消息的时候，俞敏洪一下子懵了，好不容易赶上了班级的学习进度，勉强有了自己的“招牌”，却要休学一年。这一年的差距，他又要用多长时

间的奋斗和煎熬才能赶上？

不过，冷静想想，老天也不算太无情。这一年的时间，也可以做上许多事情，正可暂时摆脱课业的牵挂，好好读一些书。

读书与知识的关系是很微妙的。读书确实可以获得知识，但仅仅获得知识是远远不够的。多少学生十年寒窗苦读，不知获得了多少书本上的知识，来回背得滚瓜烂熟，但这些知识大多数在考试结束之后只剩下一堆废纸与留在学生脑海里的一些破碎的词句而已。

托尔斯泰说：“重要的不是知识的数量，而是知识的质量，有些人知道很多很多，但却不知道什么是最有用的东西。”因此，读书获得知识是有选择性的，一个懂得读书的人，就能够将知识灵活地引入生活，进而改善生活、成就事业。

北大图书馆汗牛充栋的藏书，喂饱了精神饥渴的俞敏洪。他以平均一天两本书的速度，在一年内读了600多本书，将中国历史和文学典籍看了十之六七。《论语》、《曾国藩家书》、《资治通鉴》、《孙子兵法》、《三国演义》……他对《三国演义》异常痴迷，将这本书奉为圣经。宋代开国宰相赵普说自

己是“以半本《论语》治天下”，后来的俞敏洪则是一把广告刷打江山，一部《三国》治天下。

汤显祖说：“不尽读天下书，不能相天下之士。”俞敏洪对《三国演义》的痴迷，使他对用人与管理洞若观火，对于如何协调人际矛盾，如何做好管理者，都有莫大的助益。先期的读书或许缺乏实践，却是理论积累的宝贵阶段。俞敏洪正是有了这些积淀，在日后的认识变换中，总能够冷静沉思，然后作出正确果断的抉择。

但是，从知识到事业，更多的也只是一种技巧层面的关联，正如你精通计算机，但不一定能成为比尔·盖茨一样。书籍所提供的则远远不止是技巧，正如俞敏洪大学五年不会满足于只掌握一种语言交际工具一样。

俞敏洪需要的正是书籍中比技巧层面更深的精神层面的东西——智慧与理性，独立与思考。高尔基说：“书籍鼓舞了我的智慧和心灵，它帮助我从腐臭的泥潭中脱身出来，如果没有它们，我就会溺死在那里面，会被愚笨和鄙陋的东西呛住。只有知识才是有用的，只有它才能够使我们在精神上成为坚强、忠诚和有理智的人，成为能够真正爱人类、尊重人类劳动、衷心地欣赏人类那不间断的伟大劳动所产生的美好

果实的人。”知识所给予人的精神财富永远超出人的预料和想像，或许在平日你只能有所感觉，但在危急时刻，它才大大显示出惊人的力量。

00

智者阅读群书，亦阅历人生。一个人的度量是一种精神力量，是一股强大的文明力量。技巧能够帮助你取得成功，但精神力量却能够帮助你维持成功，进而获得更大的成功，这才是更为关键的。

### 被北大遗忘的角落

尽管俞敏洪勤奋好学，刻苦努力，却也只在成绩上有所奏效。大学生活的另两大核心——友谊和爱情，对于他来说却是一片空白。

俞敏洪在演讲中说道：“北大五年，没有一个女孩子爱我。”正是屡屡的不得意，使他磨砺出了成功者所应具有的品质：孤独、忍耐和坚忍。他形容自己对爱情的渴望是“见到任何一个女孩都想扑上去”，虽是夸张，却也不无自嘲。

俞敏洪自己很明白，无论再怎么努力，成绩再怎么前进，他始终有一道坎迈不过去。所有物质上的缺失都可以经过自己的努力奋斗来弥补，但心理上的缺陷却更难克服。俞敏洪最清楚自己的弱点，那就是自卑。

在北大，一个来自农村的孩子，不会说普通话，也不会吹拉弹唱，无论是谈吐或者是见识，都天然要比城市来的孩子略逊一筹。这些成长环境里“先天”决定的因素在短短四年的相对隔离社会的大学生活来说，是难以追补的。俞敏洪从入学第一天开始，就蒙上了《第三帝国的灭亡》这块阴影，并一直影响了他整个学生时代的心态。

因为自卑，俞敏洪不敢追求女生，也就无从体味爱情的甜美与浪漫；因为自卑，他也将更多的时间花在学习英语和读书上面，很少接触社团活动，人际关系绕来绕去也就那么几个人而已。毕竟，对于一个对社交没有太大信心的人来说，面对书本，可以汲取知识获得成就感，要比面对一个活生生的人，担心一言不慎而引来的相处不快要好得多。用俞敏洪自己的话来说，就是：“我还养成了另外一个习惯，就是不善于和人打交道。首先我是从农村来的，普通话讲不好；其次又产生了自卑的情绪。所以，除了跟宿舍的几个人认识以外，跟北大的任何一个人都不认识。我在大学最大的损失之一，



就是没有参加任何大学生的活动。后来我深深体会到，大学生的活动实际上是很重要的。它对一个学生锻炼自己的心志，锻炼自己开朗的个性，锻炼自己与人交往的能力，是非常重要的。但是我没有学到这个东西。所以说，我在北大的五年，过了一种比较痛苦的生活。”

因此，俞敏洪的学生时代基本就是“一个人的大学生活”。用徐小平调侃的话形容：“我，北大团委文化部长；王强，北大艺术团团长；俞敏洪？观众，而且是大礼堂某个角落里的站票观众！”

很多年后，当俞敏洪回过头来看这段日子，他坦言自卑对于一个人未必不是一件好事：“自卑使人非常敏感，继而懂得察言观色，揣摩别人的心理。这种敏感一旦回归了自信会形成一种更善于与人沟通的能力，懂得考虑别人的感受去做事就更容易成功。”

不错，当一个人在乎外界的看法大过于对自身的展示，他会敏感地洞察并且“一日三省吾身”；对他人表现和反应的关注，本身已经是人际交往的核心部分。当学会在交际中让对方感觉舒适时，俞敏洪的社交能力也得以渐入佳境，他能够清晰地感受到自己的人生价值正在慢慢地实现，对于每一

个人来说，这都是一个美好的过程。

自卑还有一个好处。俞敏洪自己说：“如果一个人从来没有自卑过，只是自大、傲慢过，这个人一定很浅薄。”自卑让俞敏洪在很多情况下都能够沉住气，比别人多想到一些，比别人多看到一些。

俞敏洪后来创办了新东方，从海外忽悠回来“三驾马车”，从此新东方走向辉煌。但新东方这个高层和其他企业的高层都不同，高层人员基本都是俞敏洪的同学或老师，至少都是知识界的精英，他们对俞敏洪不存在上司与下属的关系，更不存在雇主与员工的关系。他们从来都是有话直说，并且不分场合，堂而皇之名正言顺，甚至只要公司出了问题，不管是谁的责任，先臭骂一顿俞敏洪再说。即使当着学生的面，当着基层工作人员的面，也从不给俞敏洪留面子。而俞敏洪硬是厚着一张脸皮，表现了极高的素质和涵养，任它风吹雨打，我自岿然不动。

回到当时来看，在北大的时光，对于俞敏洪来说，就是一段被边缘化的日子。一个人生活中最重要的莫过于对自己存在的意识和确证，由此获得存在的自我价值的实现。但当一个人完全被边缘化的时候，也就等于剥夺了他获得他人认

可，以确证自我价值的机会。

如果客观一点来看，俞敏洪在北大的被边缘化，让他企图“出人头地”的欲望在日复一日的单调生活里被压抑着，等待一个出口。五四之后，“人文主义精神”已然成为北大的一块金字招牌，俞敏洪渴望融入北大的这股洪流，但自卑和不善同人打交道又将他远远隔离了这道洪流，正是这种欲求而不得的巨大的心态反差，雕琢出了俞敏洪刻苦、百折不挠的品性。

为了让自己在英语系中站住脚跟，他疯狂地练习听力和口语，狂背单词；为了补给自身人文素养的匮乏，他不停地买书、借书，直到母亲威胁他要断绝伙食费……

另一方面，正因为无法融入北大“忧国忧民”的人文传统，俞敏洪没有把时间花在思考国家未来和民族危亡上，虽然不够崇高，却绝对务实，一心为生计奋斗，踏踏实实地挣钱养家。

正如一位评论人士所言：“如果不是北大这个环境，俞敏洪未必能有今天的成就。”

毕业，是个感伤的话题。四年朝夕相处，一朝各奔东西，再见不知何时。

毕业，也是个激动的话题，一旦迈出校门，踏上社会，学生时代的或光辉或低落都成过往，面对的是崭新的生活。社会生活与校园生活的大相径庭，会迫使很多人在毕业后面临种种的严苛考验甚至是残酷抉择。要生存，要发展，许多人往日的志趣、理想可能伴随着大学生活的结束而烟消云散，随风而逝。

“钱不是万能的，但没有钱是万万不能的。”此话被广为传诵，它指出了真实生活中存在的一个基本事实：人类生存的物质生活是基础，是生存的第一需要，其次才是精神层面的需求。“粪土当年万户侯”云云，只能是心里喊喊过过瘾。

俞敏洪毕业后留校教学，成为北大的一名英语教师。那时候教师的收入微薄，待遇也较低，当时流行的一句顺口溜“当教授的不如卖茶叶蛋的”便是当时大学教师薪水低的真实写照。

俞敏洪开始了清贫的职业生涯。

## 8平方米的房子

1985年，俞敏洪毕业，正值北大公共英语系迅速发展，教师人才奇缺之际。习惯并渐渐喜欢上了这种在未名湖边抱着字典散步的宁静生活的俞敏洪，毕业时十分眷恋大学校园的宽松氛围，他斗胆“混进”青年教师队伍，一个礼拜授课八节，月薪60元，就此拉开了他教育生涯的帷幕。

刚当老师那阵，学校分给俞敏洪一间8平方米的小地下室，整座楼房的下水管道刚好从他房间经过，24小时不间断哗哗地响。

俞敏洪每天读着马尔克斯的《百年孤独》，感觉自己仿佛在水帘洞里的孙悟空一般。直到四年后，学校才将他从地下转移到了地上，分给他一间10平方米的宿舍。那一刻，重见天日的俞敏洪感动得热泪盈眶，遂决定把一生都奉献给北大，奉献给人民教师这个光荣的职业。

“我第一次在北大上课是在1985年，当时很紧张，过了一段时间，学生喜欢我了，因为我很幽默。”俞敏洪承认，自己喜欢学生，喜欢教书这个职业。望着纯真的眼睛，渴盼的

目光，他感到自己的价值得以体现，自己的生命充满了意义。在葫桥时，俞敏洪的快乐得益于生活的舒适，而现在，他的快乐更多地来源于学生们学业水平的提高。

俞敏洪沉浸在教书育人这个光荣使命的自豪和骄傲里。他常常想起曹老师，这个在他生命转折时期最重要的人，他们虽在不同的地方，却做着同样的事情。曹老师的教育观和教学观影响了他一生。“我觉得一个老师讲课的魅力不在于是对知识的透彻讲解，而在于指导学生的生活以及人生。”

不过，即使当了老师，俞敏洪依然不善于同人打交道，他的幽默虽然受到了学生们的欢迎，却在教师群体里没有多少市场。他依然处在被边缘化的地位。

20世纪80年代末90年代初，正是改革开放之后第一轮出国潮高涨的时候，出国几乎成了身价的标志，成功的风向标。当俞敏洪还在为10平方米的宿舍兴奋不已的时候，他为数不多的几个好友却早已嗅到了国门外美元所散发出来的诱人气息。

“过了一段时间，我发现周围的朋友们都失踪了，最后接到他们从海外发来的明信片，才知道他们已经登陆北美。”

俞敏洪回忆道。

222年的工资

俞敏洪寂寞的感情世界终于结束在1986年3月26日晚上。在一支蜡烛的帮助下，俞敏洪勇敢地“扑上去”，终于为自己不太成功的大学生活勉强画上了一个迟来的句号。

“一个女人结婚以后最大的能力是自己不再进步，却能把一个男人弄得很进步或很失败。”在老婆大人整日“窝囊废”的呵斥声中，1988年的俞敏洪由“醉里挑灯看三国”转为夜战TOEFL和GRE，并最终通过了TOEFL和GRE考试。虽然分数不算很高，但毕竟撬开了出国的一条希望的门缝。

然而，时机是他力，并非自己所能掌握。就在俞敏洪全力以赴为出国而奋斗时，出于对当时政治环境等种种因素的考虑，美国一改前几年的做法，对中国采取了紧缩留学政策。此后的两年里，中国赴美留学人数大减，俞敏洪出国的希望变得渺茫起来。

经历过三次高考的俞敏洪早已习惯失败的滋味，他决心再次发挥坚忍不拔、铁杵磨成针的毅力。出国如同他从前遇

到过所有的困难一样，是一座大山，而他照例用自己愚公般坚定不移的意志，一点一点挪动它。

00

俞敏洪原本以为自己至少能申请到一两所学校的全额奖学金。“但美国教授一个个鹰眼犀利，一下子就看出来我是个滥竽充数的草包，连太平洋一个小小岛屿上的夏威夷大学，都对我不屑一顾。”俞敏洪自嘲地说。

1992年，俞敏洪终于等来了美国几所大学的录取单，但是基本上都没有奖学金。在那个年代，美国大学的学费最低也得两万美元。按当时的汇率，两万美元相当于人民币12万元，对于俞敏洪北大任教每个月120元的工资来说，简直就是天方夜谭。就算再有“愚公移山”的毅力，在美国读书的四年学费也需要俞敏洪222年的工资，真可谓是“子子孙孙无穷尽也”。

不久之后，事情有了转机，美国的一所二流大学答应给俞敏洪提供3/4的奖学金。虽然大部分学费是有着落了，但剩余的1/4的学费（5000美元）要靠他微薄的月薪支付，还是难以支撑。一介布衣，充其量就是比别人多掌握了一门语



言，除了贩卖知识，俞敏洪还能怎么筹钱？

于是俞敏洪约了几个同学一块儿出去办托福班，挣出国的学费。

此时，中国的出国大军如决堤之海，汹涌而起。随之而来的是，如雨后春笋般出现在北京街头的各式 TOEFL 和 GRE 培训班。走投无路但却心思活络的俞敏洪把眼睛盯在了校外培训上，他和其他三个同学在校外培训班代起了课，打起了小工，一节课 30 元，十节课就是 300 元。

在当时，很多很小的补习培训班都因为请了诸如俞敏洪这样的北大英语讲师打起了“北大”的旗号，俞敏洪自己也掺和在里面。但北大自然以声誉为重，对这类做法一律明令禁止，并且给俞敏洪下了禁令。

俞敏洪倒也没有太在意，看着从前的同班室友包凡一、王强都已经或将要在异国他乡沐浴着欧风美雨，自己却屡屡碰壁，心里自然焦急，颇有些破釜沉舟索性豁出去的味道。

不料这一回，在北大沉默了十年的俞敏洪一朝成名，只是这次的成名很有些黑色幽默的味道。

“一朝成名”，羞辱与决绝

“北大踹了我一脚，我当时充满怨恨……”俞敏洪说。

北大的三角地，是北大仅次于博雅塔、未名湖的一道著名的景观。三角地是北大的信息流动的中心地带，所有学生举办的露天的小活动也多在此开展，各种各样的讲座信息和广告信息都在此发布，每一个北大学子都不会陌生。

俞敏洪也不例外，但北大三角地最让他刻骨铭心的，是北大对他的羞辱。

1990年秋天，北大三角地的高音喇叭广播了对俞敏洪的处分，大意是俞敏洪打着北大的名义私自办学，影响教学秩序云云，处分决定是记大过。

俞敏洪没有丝毫准备，因为校方在作出处分的决定之前并没有和俞敏洪作过事先的沟通。突然这样严厉的公开批评，如一道惊雷，炸得俞敏洪措手不及、惊慌无助。

一时之间，俞敏洪在北大成了轰动性的人物。太多的关

注，太多奇怪的眼神，一下子全部涌向了这个昔日默默无闻的俞敏洪。令俞敏洪万万没有想到的是，沉默多年的他，居然以这样一种方式来了个“一鸣惊人”。

俞敏洪并不是一个脆弱的人，也不是一个承受不起苦难和打击的人，但是在毫不知情、毫无心理准备的情况下，这个处分对俞敏洪来说，犹如当头雷击。为了挽回颜面，1991年9月，俞敏洪作了一个令家人和朋友都十分意外的决定——辞职，放弃北大。

在20世纪90年代初，作出辞职决定可是惊人大事，尤其是高校教师。当时“铁饭碗”的职业，多少人求之不得。其实，俞敏洪完全可以在北大继续教书，因为时光会冲淡人们的记忆。

很多人也许要对俞敏洪的胆识肃然起敬。可是，这背后的辛酸和无奈却是人们无法体会的。“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求”，在北京这个大都市，一个普通的人决然地放弃公职，从此踏上的是——一条随时面临巨大的生活压力、处处遭遇冷漠都市挤迫的不归路。

俞敏洪承认自己很自卑，但自卑并不等于不需要尊严，

相反，是需要更多的尊严。中国自古以来就有一条约定俗成的规定：“礼不下庶人，刑不上大夫。”或许俞敏洪之前心存侥幸，对北大的人文关怀充满了信心。结果，一纸休书，把他踹出了他曾引以为豪的燕园。昨日还是此家人，今日翻然成路人。

人为财死，鸟为食亡。被北大“踢了一脚”的俞敏洪，顷刻之间成了北大的“流亡者”。以这样的收场来告别生活了11年的北大燕园，放弃自己的事业，背着重重的处分，俞敏洪的生命和生活陷入了风雨飘摇、暗无天日之中。他内心的落寞、苦闷、绝望，外人不得而知。

00

昆德拉的小说以其独有的哲理思考特性，俘获了不同民族、不同年龄的“粉丝”。“生活在别处”，是他的一个重要的哲学命题，含义与《瓦尔登湖》里的话暗合：一个人若是生活得严谨，那他定是在异乡的土地上。

记得这是一个故事的泉源：

用眼睛去诉说的灵感，

成为这个文明世界的旅人，

我们想念在陌生的土地上，

怀着那蓝空的渺远。

其实，俞敏洪的人生轨迹不也是一个不断出走的过程？从乡村走向都市，从普通教师走向自主创业，从国内民办学校走向纽约上市，他在无意识中，遵循和实践了“生活在别处”的命题，在异乡的土地上严谨地生活，同时演绎出一篇篇特殊的生活故事。

零的起步：太阳从新东方升起第四章 从草根到精英的完美奋斗历程俞敏洪传奇

砸掉铁饭碗：希望在拐角

每次演讲，俞敏洪都要提到他在北大求学和任教的经历，并且毫不掩饰当年的“痛苦”。看得出他对北大怀有的复杂的感情，“北大踹了我一脚。当时我充满了怨恨，现在却充满了感激。如果一直混下去，现在可能是北大英语系的一个副教

授”。

卡尔·马克思有一句著名论断：“历史第一次重复是悲剧，第二次则是闹剧。”三次梦断留学路，上演了一场“悲剧”和两场“闹剧”之后，俞敏洪的留学大梦被北大一脚踹醒。

若干年后，往事随风，蓦然回首，俞敏洪对北大的感情由复杂归于平淡。北大让他尝到了成功的喜悦，也让他饱受失败的折磨，但是也正是这些失败背后隐藏的机会成就了俞敏洪。高考失败的背后隐藏了一个北大，被北大处分的背后隐藏了一个新东方。今天的俞敏洪在面对那段不堪的历史时，显得相当的从容洒脱：“不可否认的是，今天的一切都是北大给我的，不管是以什么方式给的。”

思想传统、爱惜名誉的俞敏洪感觉自己是被逼上“梁山”，不得已落草为寇。“为了挽救颜面我不得不离开北大，生命和前途似乎都到了暗无天日的地步。但正是这些折磨使我找到了新的机会。尽管留学失败，我却对出国考试和出国流程了如指掌；尽管没有面子在北大待下去，我反而因此对培训行业越来越熟悉。正是这些，帮助我抓住了个人生命中最大的一次机会：创办北京新东方学校。”这是对羞辱的拒绝，更是对自我的挑战。

挑战的意义正在于困难与之相随。新东方的内部员工说，俞敏洪平时最喜欢的就是卡丁车、滑雪这类刺激的运动。在忍气吞声继续留在北大任教和接受挑战开创新天地之间，或许俞敏洪自己当时也没有意识到，为什么自己没有像他以后宣扬的那样“忍受屈辱”，而是选择了接受挑战。其实，大多数时候，人的选择是性格使然。

挑战自我，从某种意义上来说，正是确证和实现自我价值的重要方式之一。北大十年自我价值的缺失，对于俞敏洪来说亟需一个出口，而北大的处分正给了他这样一个出口。虽然看上去困难重重，但正如陶渊明在《桃花源记》里所描述的：“初极狭，才通人，复行数十步，则豁然开朗。”

俞敏洪自己有一个“成功三段论”，第一段就是“逾矩”。孔子说人要到了80岁才能“随心所欲而不逾矩”，俞敏洪认为正好相反。

“如果我当年落榜、留学失败、被北大处罚后接受大家的劝说安静地过日子，现在我可能是个农民，可能是个外语系副教授，我可能和很多人一样过着单位、社会为你设计的被动生活。”

我们的生活就像驴拉磨，一圈一圈在原地打转，已经成为一种下意识的习惯，吃饭、睡觉、上班，看老板脸色行事，和同事搞好关系，每天都沿着既定的轨道移动，却没有前进。我们被生活牵着走，走得久了就成为理所当然，偶尔走出这个圈子四处看看，我们反而觉得不舒服。

万事皆由心动，心就是一个人的翅膀，心有多大，世界就有多大。有时候，与其说我们被制约在一个圈子里，还不如说是我们的心把自己圈住了。如果不能冲破心中的四壁，即使给你一片蓝天，也不会找到自由的感觉。只有敞开心灵的栅栏，抛开心中的禁忌，才能获得整个世界。冲出、抛开之后，你就会发现山外有山，天外有天，原来生活可以更好的。

00

正如我们在一条路上行走，走下去的结果可能就是走到绝路或者尽头。“前方是绝路，希望在拐角。”殊不知，路的旁边也是路，可能会被你忽略，但如果你试着往旁边或拐角处走几步，可能会发现“条条大路通罗马”，还有很多通向成功的



新路。事实上，不是道路太狭窄，而是我们的眼光太狭窄；并不是路到了尽头，而是我们的眼光到了尽头。

一条路走不顺畅，大可不必硬着头皮走下去，放弃原路，另辟蹊径，换一种方式思维，往往能使人豁然开朗，步入新境，也能使人从“山穷水尽”中看到“峰回路转”、“柳暗花明”。

这个世界上，谁能说清楚自己一定要一条路走到最后？谁能说自己将来就一定干什么呢？即使我们为自己的未来划定了清晰的轨道，也会有意料之外的事情发生，或许从此改变我们的一生。王强是个“音乐痴”，却飞越重洋，定居美国，凭着超人的口才和实力，成为贝尔实验室的高级电脑工程师，而现在却在新东方，已经是国内最著名的口语教师。号称不食人间烟火的哲学家包凡一，面对北美的现实压迫，传播学硕士读完不算，还熬出一个 MBA 来，在美国通用汽车公司谋得一席令人羡慕的职位……

可见，每个人都可以偏离了专业为我们设计的发展轨迹，都可以偏离习惯思维为我们设定的生活轨迹，关键在于能否冲破心中的禁锢，能否主动地把握未来。把握未来看起来也不难，但首先要有勇气走出原来的生活。在原来的生活里我

们有太多的既得利益，有太多的牵绊。人最坏的习惯之一就是舍不得放弃手里的东西。其实一个人只要舍得放下自己的一片小天地，就可以走出自己的海阔天空，享受那一片碧海蓝天。

今天，“皮尔·卡丹”的名字已紧密地与时装业联系在一起。殊不知，当初皮尔·卡丹是经营剧院业的。尽管他雄心勃勃、苦心经营，却也难逃剧院倒闭的厄运。当皮尔·卡丹发现自己对舞台服饰有独特的审美能力时，便毅然转向戏剧服饰设计，并获得成功，皮尔·卡丹也成为世界一流的服装大师。

遇到失败，应当转换一下自己的思路：一扇窗户关闭了，另一扇窗户会开启；过去所有一切的结束，正是一个新目标的出发点；眼前这条道路不适合我走，但我可以向另外一条道路前进。

不带走云彩：寻找栖身地

意气用事的俞敏洪“砸碎”了自己的饭碗。那一刻，也许俞敏洪并没有过多考虑辞职之后日常生活的着落，只是陡然间感觉轻松了很多。

片刻的轻松之后，俞敏洪回首在北大十多年来点点滴滴，北大洒下了自己无数的汗水和智慧，记录了多少青春与热情。俞敏洪对北大投入了那么多的感情，可如今就要和这一切说再见了，他连“站票观众”的资格也没有了，此刻俞敏洪是多么的落寞啊！

“轻轻的我走了，挥一挥衣袖，不带走一片云彩。”俞敏洪告别了这一切的一切，背着简简单单的行囊，领着老婆走出了北大校门，留下一个苍凉的背影，昂起头来开始寻找新的落脚点。

结束了北大的教学生涯，离开了燕园这个公园似的优美环境和其中荡漾着的人伦与文化，搬出那间虽不宽敞但毕竟还算温暖的小屋，有工资、有房子的铁饭碗生活宣告结束。

告别了过去，生活还要继续下去；陈旧生活的结束，意味着新的生活将在别处起步。俞敏洪在离开北大的同时，已经开始勾画属于自己的新的生活道路了。

离开北大的第二天，学校按照规定收回了俞敏洪的宿舍，俞敏洪全家立刻就没地方住了。拖家带口的他，当务之急就

是找个住的地方。原本工资不高且无多少积蓄，现在又丢了工作、断了收入来源，俞敏洪必须把租房子的费用降到最低。

从离开北大的1991年，到1993年底俞敏洪买下一处破陋的农家院落之前，短短两年左右的时间，俞敏洪拖家带口，像打游击似地租了四五次房子。

离开学校的俞敏洪没有住处，无奈之下，骑着旧自行车四处寻找安身之地。市内的房租太高，就找到市郊的六郎庄租农民的房子，可是一问，月租50到80元，还是住不起。俞敏洪很沮丧，但还没有放弃，他在一个准备出租房子的农民家里看到一个孩子在写作业，灵机一动，提出一个互惠互利的主意——由俞敏洪夫妇免费辅导孩子功课，保证孩子成绩由倒数提升到前十名，而房东免费提供住房。果然，一拍即合，俞敏洪夫妇住进来，孩子的成绩也提到了班里前五名，皆大欢喜。俞敏洪的活络思维又一次展现，这次，帮助他找到了栖身之地。

00

住了两年后，俞敏洪夫妇准备搬到城里，农民夫妇着急地跪

下来求他们继续住下来辅导孩子，甚至要换出正房给他们住。心软的俞敏洪夫妇答应搬回城里后，只要家长能将孩子送去，可以每周给孩子辅导两次。

后来，俞敏洪又搬到中科院，与另一家夫妇合租一个公寓。两家同住一个屋檐下，难免家长里短，结果对面那家的女主人实在凶悍，居然坚持天天和俞敏洪一家吵架，最后硬是将俞敏洪一家打了出来。俞敏洪又一次深深地感到被人扫地出门的屈辱。这一段经历让清高的俞敏洪倍感伤害，尤其是觉得自己身为八尺男儿却让妻子受苦，自立的苦楚无法言说，憋在心里，成为俞敏洪心底的一块伤疤。

此后一年多的时间里，俞敏洪一家搬来搬去。直到1993年底，新东方培训班稍有起色，逐渐步入正轨，俞敏洪也有了点积蓄，才花了万把块钱在青龙桥买了一处农家院落安身。农家院落有些残旧，院子里的房子到处漏水，每当下雨天，外面下大雨，里面就下小雨。俞敏洪又花了些钱，自己亲手把漏雨的地方进行了整修。虽然院子还是比较破陋，但是毕竟已经是自己家的了，一家人也算有了个栖身之地，从此有了着落。

置之死地而后生：生活在别处绽放

曾子有言：“士不可以不宏毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎；死而后已，不亦远乎？”台湾国学大师李敖则说过：“英雄是被逼出来的。”当走投无路的时候，置之死地而后生的时候，什么都无所顾忌，英雄就这样产生了。

万事开端由心始。当别人都说俞敏洪太冲动，将自己推向绝路时，只有俞敏洪自己才明白，“置之死地而后生”才是高招。

其实，俞敏洪清楚地认识到在做培训和教师之间的得失利弊。从当时的情况来看，在做培训和教师之间，前者的发展机会更多，拓展空间也更大，单看收入也更为可观——当时俞敏洪的月薪不过 120 元，而在外讲课的收入却远高于工资。当时的俞敏洪一直追求的就是挣钱出国，无论是在民办学校教英语，还是后来自创新东方，目的都还只是为了赚钱去国外。“我办新东方前两年的目的都是为了出国，当时就想着赚个一两百万的去美国读书。”这种想法一直维持到 1995 年。

三次为留学而战的经历使俞敏洪对各种 GRE、TOEFL 考试了如指掌，加上他多年的英语教师经验及在各种辅导班兼职

的经历，使他在英语培训行业如鱼得水般地行走自由。从某种程度上来说，对于俞敏洪而言，在培训班干与在北大干只是换了一个地方，他从事的依然是老本行。如果继续在北大守着那点微薄的工资的话，俞敏洪的出国梦恐怕永远都只是一个绚丽的如同泡沫般的梦想。

以俞敏洪的经验，加上他的经历，办培训班虽然看起来是白手起家、困难重重，但是却潜伏着巨大的成功的可能性。认准了这条路，坚守着出国梦的俞敏洪，北大的处分也许是个契机，是一个前途无限的好机会，所以俞敏洪才义无反顾地迈出了北大校门。

“燕图樊首赵国刀，壮士未还斩秦腰。明晓贯虹白日事，偏从虎穴走一遭。”流传两千余年的荆轲刺秦王的故事，在今天已经完全化为集智慧、勇气和胆略为一身的精神图腾。而这种精神恰恰昭示着俞敏洪敢于放弃和勇于出击的精神。然而，迈出了北大校门的俞敏洪毕竟两手空空。

白手起家绝不是空穴来风，它是一个人全部能量被机遇点燃、释放的过程。古往今来，多少成功人士从一无所有做起，最终白手起家。拥有的财富越多，背负的包袱也就相应地越重，就越害怕失去，就越容易变得裹足不前。也许，一

无所有更能激发人的斗志和潜能，“光脚的不怕穿鞋的”，像俞敏洪自己所说的那样，创业应该有一无所有的打算，人总是有惰性的，如果可以找到安逸的生活，便很少有人敢于冒险去创业。只有在被逼无奈的情况下人才能竭尽全力。当年的俞敏洪上无片瓦、下无立锥之地，身无分文、居无定所，然而就是这种绝境把他逼上了创业之路，成就了今天的新东方。

世间第一步总是最难迈出，多少资质上佳的青年只因臆想远方无数的坎坷沟壑，却因畏惧周遭闲人喋喋不休的讥嘲和冷语，终于黯然退出。俞敏洪后来事业辉煌，如火如荼，但是他心底记忆最深的，还是创业初期的苦辣酸甜、点点滴滴。

俞敏洪的起步是艰难的，他过着捉襟见肘的困顿生活，忍受着寄人篱下的心灵折磨，但他的生活态度是乐观的，对未来更是充满了希望。他终于走到了属于自己事业的前台，变成了生活中的主角，他开始的是一种新的生活，而这种新生活必将绽放出美丽的花朵。

俞敏洪收获的第一朵“花”，就是他在家庭中地位的提升。在这种居无定所的动荡生活中，在绝望中苦苦挣扎不放弃希



望的执著中，妻子看到了俞敏洪的另一面，不再骂他“没出息”了，他也不再是“妻管严”了。妻子变得体贴有加，由事事管束、指责变成了时时支持帮助。当俞敏洪为了备课而翻破两本朗文现代英汉双解词典时，看着遭逢侮辱打击、为了承担起家庭的责任、为了出国而拼命创业的丈夫，俞敏洪的妻子所做的就是尽量多多体贴丈夫，尽量帮助丈夫。于是在俞敏洪备课时，她就在灯下帮忙抄写备课手稿，俞敏洪成名作“GRE 江湖宝典”——《GRE 词汇精选》就是这样诞生的。

俞敏洪像水一样绕过北大处分的心理雷区，开辟了新的生活、新的天地，将自己置于绝望的处境中，在绝望之中抓住一线希望，执著地耕耘着。

00

笨鸟先飞：“夫妻店”有“免费午餐”

大巧若拙，大智若愚，千年前的老子深谙此理。万事万物相辅相成，你中有我，我中有你，如天地大化，混沌不可截然分开。

真正的大智慧常人难以分辨，习惯了看在眼中的小聪明、

小便宜，大智慧包含的宽容、隐忍、后退却成为了愚笨和怯懦。吃亏是福，吃亏也是一种智慧。眼前的蝇头小利尽管失去，却赢得了时间和精力来思考大事业。眼光放得长远，尽管起点低，到达的却是“聪明”之人无法企及的远方。

很多时候，成功者看上去并不锋芒毕露，看不出精明与城府，那是因为他们有着内敛的精华、潜伏的智慧。不显山不露水，才能驶得万年船。

夫唱妇随：两个人的公司

自然辩证法将偶然与必然归为对立统一的关系，它们之间互相联系、互相依存，没有纯粹的偶然性，也没有纯粹的必然性。而新东方的诞生，像俞敏洪当年考上北大一样，就是一个偶然，也是一个必然。

说“偶然”，是因为俞敏洪从来没有想过他会走上“落草”经商之路。他本来是北大一名普普通通的英语教师，教教书、讲讲课，可以过着轻松的生活。后来刮来一股出国风，周围的朋友们都陆陆续续出国，俞敏洪也想出去看看，顺利的话，也许在国外谋个工作，物质生活过得比常人优越点。俞敏洪三次参加出国考试，却天不遂人愿，屡战屡败，并且花光了

所有的积蓄。除此之外，还因为在校外办培训班受到处分，教师做不成了，职工宿舍也没有了，顷刻之间成了无家可归的人。为了生计，俞敏洪只能到民办培训班去代课。这样，在偶然之中，俞敏洪走上了“单干”的道路。

说“必然”，是因为俞敏洪付出了太多。俞敏洪吃了太多的苦，费了太多的心思，作了太多的努力，把自己的全部热情和激情甚至生命都投入了进去。他在零下十几度的寒夜里大街小巷地刷糨糊贴广告，他在垃圾桶上作免费演讲，他推出免费课程，点着蜡烛给学生上课，他激励学生，给学生希望，为解决员工的安全问题请警察喝酒差点把命搭上……俞敏洪是全心全意地来办他的培训班的，是认真地来对待每一件事情的，这一切都注定了新东方的诞生，也注定了他必将发展壮大光明的前景。

谁能想像得到，今天的新东方是俞敏洪从中关村第二小学一间破败的平房上建立起来的？只有几把破桌子破椅子，借着民办大学东方大学的名义，挂着“东方大学英语培训部”的牌子，实际上是俞敏洪夫妇二人的“夫妻店”。昔日那个寄人篱下、毫不起眼、破破烂烂的“东方大学英语培训部”正是今天辉煌灿烂的新东方的前身。

迈出北大校门后，俞敏洪找到他以前曾做过兼职的民办学校东方大学，继续教英语挣钱维持生计。“不过后来教了一段时间，发觉老是在他人屋檐下，自己的想法施展不开。”他开始想自己单干，于是他和这所民办大学商议，俞敏洪借用他们东方大学的牌子，在外面办一个英语培训部。东方大学对这件事情很乐意，他们只是提供一个牌子而又能够得到一笔钱，这又何乐而不为呢？于是双方最终达成协议，俞敏洪上交15%的管理费。

俞敏洪终于单飞了。1991年的冬天，是一个特别寒冷的冬天。夫妻俩在中关村第二小学租了间平房当教室，外面支一个桌子，放一把椅子，俞敏洪用锤子一砸，挂起了“东方大学英语培训部”的招牌，干起了真正属于自己的事业。

这一年，俞敏洪29岁，接近而立之年，他的目标是挣一笔学费，摆脱生活的窘境，然后像他的同学和朋友一样到美国留学。整个培训部只有两个人——俞敏洪和他老婆。每天上午，俞敏洪骑着自行车，拎着糨糊桶，四处寻找电线杆子，在上面贴广告；每天下午，夫妇俩就在办公室虔诚守候，盼望着来报名的学生。

第一天，两个学生试探性地走了进来，抬头看看“东方

大学英语培训部”的大牌子，再看看俞敏洪夫妻两人，环顾四周，只有破桌子、破椅子、破平房，再低头看看登记册上干干净净，连半个名字都没有。这两个学生对视一眼，毫不掩饰满脸狐疑的表情，还以为遇到了骗子。俞敏洪用自己多年讲台生涯练就的口才，说得口干舌燥，终于让两个学生留下了钱。

00

目送着两个学生走出办公室，夫妻俩刚出了口气，还没来得及高兴，只见刚才的两个学生跑回来，说是有些后悔，然后把刚交的报名费又要走了。

转眼间，俞敏洪两口子在办公室守了一个多星期。人来了不少，但是都看看四周，看看报名册，然后又走了，任凭俞敏洪好说歹说，只有三个学生报了名。俞敏洪很不解，他在心里琢磨，为什么好多人来看看报名册就走了呢？

最后，俞敏洪终于想通了，人都有从众的心理，报名册上的人太少，别人就信不过。琢磨来琢磨去，俞敏洪想出了一个招，就是利用人们的从众心理。第二天，他在 TOEFL、GRE 所有报名册上各填了 30 个假名字，这样来报名的人就会以为

已经有很多人在这里报名了，自己不赶紧报也许就赶不上了。这一招还挺灵，一些学生将信将疑地报了名。

虽然这样做有失光明磊落，但也是不得已而为之。培训班具有商业性质，以营利为目的，俞敏洪也不例外。俞敏洪的目的是挣钱，前来报名的学生就是他的“客户”。在与“客户”的周旋和较量中，俞敏洪能够利用心理战术赢得“客户”的信任，也说明了俞敏洪脑袋并不笨，还颇具商业头脑。

培训班慢慢办起来了，渐渐有了生气和活力，俞敏洪又在寻思着从东方大学“独立”出来，办真正属于自己的学校。1992年底，俞敏洪下定决心办自己的培训学校。不过，自己单干是需要执照的。条件是申请人须有副教授以上职称，而且要原来单位的同意。俞敏洪当时只是讲师职称，北大更是不可能同意。为了获得执照，俞敏洪每星期都会去海淀区的成人教育办公室，拿包烟坐在那里和他们抽烟聊天，来来往往半年后，俞敏洪和教育局的人混了个脸熟。考虑再三，教育局给了俞敏洪一张有效期为半年的试营业执照。如果有学生告状，执照立马没收。

就这样，在1993年11月，俞敏洪正式办起了他们俩儿子的“北京新东方学校”。

左刷刷，右刷刷：广告刷下的希望

商海波澜，只有气魄与才能的碰撞，才能擦出耀眼的火花；只有让激情燃烧在创业的心胸，才能在回忆时看到过去的岁月流金。

吃常人难以吃的苦，忍受常人难以忍受的磨难，这才是俞敏洪成大器的途径。对于新东方今天的荣耀，众人只会羡慕不已，却很少记得当年俞敏洪曾为此付出的艰辛和努力。

20世纪90年代初的中国，互联网的利用还没有像今天这样广泛，那时的人们没有广阔的网络媒体空间可以利用，张贴广告是当时最为流行的一种广告形式。不过，即便有网络媒体资源可用，除去了夫妻俩吃饭住宿和租教室的钱，俞敏洪根本没有多余的钱做广告。所以，俞敏洪采用的是最原始的用糨糊张贴小广告的宣传方法。

刚开始的时候，培训班只有俞敏洪和他妻子两人。爱惜妻子的俞敏洪自己一个人拎着糨糊桶在零下十几度的冬夜里去张贴小广告。那时候创业的艰苦，让现在的我们无法想像。在寒冬的深夜里，俞敏洪在办公室里边备课边熬玉米糊，在

玉米糊的缕缕香气中，俞敏洪体会到了温暖，更嗅到了希望。

凭着那缕香气、那点温暖、那份希望，俞敏洪在黑夜里狂奔，奔向一所所大学的“三角地”，奔向一个个广告牌，奔向一根根电线杆子。冬天的夜是安静的，更是寒冷的，把糨糊刷在柱子上，广告还没来得及贴上去，糨糊就冻成冰了。没贴几张，刷子上残留的糨糊就把刷子冻住了，俞敏洪拿着刷子使劲在柱子上拍打，就“啪啪啪”地掉下一堆玉米渣渣。俞敏洪继续跑，像上了发条一样，拼命地“刷……刷……刷……”，可是终于发条停止了，桶里的玉米糊也冷了，变硬了。俞敏洪不得不提着糨糊桶，回办公室，再重新熬玉米糊，重新“熬”他的希望。

当他又提着一桶热乎乎的玉米糊出来的时候，他刚才张贴上的广告已经被别人的广告盖住了。没办法，那个时候就是这样，多如牛毛的培训班，招生的最主要最有效的途径就是在大学附近张贴小广告。有限的广告牌位、有限的电线杆子、有限的生源，激烈的竞争之下，那就看谁更快，看谁更狠。



在来来回回熬糨糊的途中，俞敏洪思考着这个问题。思考的结果就是：不停地贴，一个劲地贴，多多地贴。倔强而坚毅的俞敏洪铆足了劲儿，一鼓作气，“刷、刷、刷”，把偌大的广告牌，所见之处，从上到下、从左到右，全部“扫荡”，通通贴满。

辛苦的劳动没有白费，学员人数陆续多了起来，俞敏洪脸上也多了些喜色。

可是“刷”上瘾的俞敏洪没有想到厄运的来临。这一天偏偏就来了，俞敏洪的一名员工在贴广告时被人给捅了！

这一刀捅在了俞敏洪的心窝里。他突然明白自己应该有一个“后台”，他应该给自己和员工找一个“撑腰的”、一把“保护伞”。但是到哪里去寻找保护？毫无背景的俞敏洪只认识处理“捅人事件”案子的那个警察。

俞敏洪凭借这一点点“关系”，死磨硬泡，居然请到了一帮警察们吃饭。饭桌上俞敏洪拼命地敬酒，最后把自己“敬”到了桌子底下，“敬”到了医院里，一条小命差点赔上。

哪个不是血肉之躯？俞敏洪此举深深感动了警察，也感动了员工，从此俞敏洪的刷子又可以更加欢快地“挥舞”了。在刷子的挥舞之下，在玉米糊的馨香之中，在铺天盖地的小广告背后，成千上万的莘莘学子浩浩荡荡而来。

回首往昔刷糨糊的经历，俞敏洪觉得像做梦一般，提着糨糊桶在冬夜的大街上满街跑，确实不容易。但是，多年以后俞敏洪说：“你看到刷子刷上去之后，你可以看到是有希望的，寒冬腊月确实很冷，广告后面学生的出现，你的学校做起来，所以那个时候是有希望的。”

多年以后，新东方创业元老徐小平评论：“俞敏洪左右开弓的糨糊刷，在中国留学生运动史上，刷下最激动人心的一页华章。”

星火燎原：垃圾桶上的呐喊

抗日战争时期，毛泽东探索出“工农武装割据”的革命道路之后，领导工农红军开辟了农村革命根据地，在这种形势下，党内仍有不少人对革命前途表示悲观情绪。1929年底，时任红四军第一纵队司令员的林彪在一部分人当中散发了一份对红军前途究竟如何估计的征求信。针对这种情况，毛泽

东写信给予了答复：“这里用得着中国的一句老话：”星星之火，可以燎原。‘这就是说，现在虽只有一点点小小的力量，但是它的发展会是很快的。它在中国的环境里不仅具备了发展的可能性，简直是具备了发展的必然性。“由此，”星星之火，可以燎原“就成了中国革命力量由小到大，由弱到强，最终取得彻底胜利的代表性表述。

新东方也是如此。俞敏洪把一间平房的“星星之火”做成了新东方教育科技有限公司的“燎原之势”。

智者创业，格局制胜。格局注定结局，境界决定眼界。

大境界，才生大胸怀；大格局，才有大作为。正如人生观决定着一个人能够到达的高度，企业的高度同样来自于企业家心中的格局。

俞敏洪心中有格局，看着自己办起来的培训班，如同看护自己的孩子，他立志要做成中国最好的英语培训机构之一，这是他的目标，也是他的梦想。

俞敏洪小的时候，父亲日积月累地捡拾别人丢弃的碎砖乱瓦，最后建成了全村人都羡慕的一间四四方方的猪舍。那

时候父亲告诉了他一个终生受用的哲理：一块砖没有什么用，一堆砖也没有什么用，如果你心中没有一个造房子的梦想，拥有天下所有的砖头也是一堆废物；但如果只有造房子的梦想，而没有砖头，梦想也没法实现。

把新东方办成全国最好的英语培训机构之一就是俞敏洪的梦想，就是俞敏洪要建的大房子，而每一个来听课的学生都会给俞敏洪带来一块“砖头”。

为了扩大影响力，为了更快地实现自己的梦想，为了获得更多的“砖头”，俞敏洪咬咬牙打出免费的招牌：40多节课的培训班，前8节免费，学生听着满意就交费继续学习，听着感觉不好就可以退学走人。

反正是免费的，听听又何妨？在大幅度免费的号召力之下，学生们蜂拥而至。

那是1992年的冬天，俞敏洪在北京图书馆的礼堂举办他的免费讲座，北京图书馆1500人的大礼堂被挤得满满的。

俞敏洪要开讲了，这时礼堂外却传来呼唤俞老师的声音，一声高似一声的，原来还有一千多人在礼堂外。俞敏洪怎能

拒绝这样的呼唤？怎能漠视这样的热情？他把礼堂里的讲座交给同伴，把其他人召集到礼堂外的操场上。对那次讲座，俞敏洪刻骨铭心，他说：“我站在一个垃圾桶上，开始了我一生都无法忘记的一次免费英语大讲座。”

00

近千双年轻的眼睛盯着他，他们想知道俞敏洪是一个什么样的人，俞敏洪能够给他们什么，能不能带他们走向成功，能不能给他们插上成功的翅膀。

看着这群站在冬日的寒风里的学生，俞敏洪感到惊讶，能来这么多人，确实出乎他的意料，同时俞敏洪又感到极其兴奋，因为此时此刻，面对这么多的听众，他知道他的培训班就要兴旺起来了。

寒冷的风从近千人的头上吹过，看着那一双双年轻而又充满渴望的眼睛，俞敏洪感到的却是一股热浪。面对这些稚气未脱的脸庞，俞敏洪知道他最应该给他们的就是希望与信心。他大声讲着，甚至可以说是大声喊叫着，重复着一个哲人的话：“hewing out of the mountain of despair a stone of hope(从绝望的大山上砍下一块希望的石头)!”“我

们大家都一样，比如我和你，我们选定了目标，可是没有人能给我们铺好捷径，因为成功者告诉我们，只有‘god only help those who help themselves (天助自助者)!’”

“天助自助者”，没错！俞敏洪喊着这句话，是告诉学生，也是告诉自己。看着那一双双信任的眼睛，俞敏洪的内心更加坚信：绝望不是永远的，从绝望中寻找希望，才是人永恒的本能。

此时的俞敏洪只是一个没有正式身份的打工者。甚至于当他走下讲台后，有可能还要为自己和妻子再去寻找一个新的住处，但是他心中有希望。这希望来自于这些在寒风中听讲的学生及他们渴望成功的梦想和激情。在这方面俞敏洪和这些学生们是相通的。俞敏洪要在讲课中点燃学生的激情，激发学生的斗志，把希望传达给学生，同时用学生的激情来点燃自己的激情，用学生的希望成就自己的梦想。

俞敏洪的激情和他独特的教学方式吸引着大批大批想到世界各地闯荡的年轻人，“去听俞老师的讲座！”已经成了他们为了取得成功而相互传递的一个信息。

我们生活在被大量信息包围的环境中，人们对无处不在、

无时不在的广告轰炸已经习以为常，有了足够强大的免疫力，但人们却不能无视亲朋好友的推荐，当需要购买物品时，首先会想到他们的建议，这就是口碑效应的作用。口碑效应指的是由于消费者在消费过程中获得的满足感、荣誉感而形成对外逐步递增的口头宣传效应。

起步虽低，但眼前不是永远。至少，生命已有了亮色，未来有了光彩。虽然讲座是免费的，但是俞敏洪却已经在每一个听众的心中留下了一粒火种。

当每一个听众走出去之后，都将会散播希望的火花，最终造成燎原之势。俞敏洪没花一分钱作媒体宣传，仅靠站在垃圾桶上的一通呐喊，就打动了学子们的心，并通过他们的口口相传，让新东方在京城声名鹊起。

00

艺术家说：学我者生，似我者死。

文学家说：抄袭是埋葬一切才华的坟墓，创新是精品产生的源泉。

经济学家说：逃离竞争残酷的红海，奔向空间无限的蓝海。

俞敏洪开创出自己的新路。常人眼中，办学是以学为中心，高雅的学问不能谈利益；经商就是为了赚钱，不要奢谈社会效益。而俞敏洪却能做到鱼和熊掌兼得，巧汇二者，在经济与教育双重层面上获得丰收。

不走寻常路，才能看到别样风景；不走寻常路，是因为心系远方。

揉面定律：坚忍不拔的理念

俞敏洪认为新东方带给他的最大财富就是坚忍不拔的精神和理念。新东方的成长历程，是坚忍不拔、一点一滴累积的过程；新东方这座大厦的建立，也是日积月累地铸造起来的。

俞敏洪说：“我从小时候开始就是这样的，我有一个特点，我比较喜欢持续不断、长期性的努力。新东方能做到今天，跟我这个特点也是有关系的。我从来不担心别人比我做得更好或是更快，我可能要用更长的时间，但我的结果不一定会



比别人的差。小学的时候，别的同学课文都背完了，我还没有背完。别人用一天背完一篇课文，我可能要用一个星期或两个星期。但是我有一个目标点，就是要把课文背完，要把课文背得滚瓜烂熟。所以背完以后，我就忘不了了。”

三次冲击高考，三次梦断留学路，被“踢”出北大，流离失所、寄人篱下，零下十几度的寒夜里提着糗糊桶大街小巷贴广告……这些曲折的经历使俞敏洪具备了忍受孤独、忍受失败以及忍受屈辱的三种能力。这三种能力使俞敏洪最终走向了成功，一点点构建起了自己的新东方大厦。

忍受失败的能力，是每一个人都应该具备的。“失败乃成功之母”，这是妇孺皆知的道理。每一次成功的背后都有无数次的失败作为支撑。现在的社会，竞争愈加激烈，优胜劣汰，不进则退。谈到这些，俞敏洪深有感触，他说：“生活中的失败太多了，为了更好地活着，你就要振作、努力；否则，你会被社会抛在金字塔的最底层，你会感到整个金字塔的重量都压在了你的身上。你见不到阳光，你欣赏不到美丽的风景，你感到绝望。”

人在失败、绝望的时候，总是会感到孤独，而成功的人则会在孤独中思考，在孤独中奋发。只有能够忍受孤独的人

才能够走向成功。因为不管有多少人在你身边，不管你的父母如何督促你、帮助你，不管你的朋友如何支持你、鼓励你，要想达到成功最终都只能靠你自己。没有人能够代替你摘得成功的果实，别人摘到的是别人的成功，而不是你的。如果你想走出平凡，那么请你走进孤独。然后再勇敢地一点点走出孤独，只有品味过孤独的人，才是走得最快的人。

生活中随时都可能遭遇失败，也随时都有可能面临屈辱的降临。比如，租房子被各种各样的房东赶着跑，一年到头不停地搬家，与小商贩为了几块钱讨价还价……这些都是屈辱。而这些屈辱俞敏洪都遇到过，他说：“在你成功之前你必须忍受屈辱。”小不忍则乱大谋，能忍者成大事。古今中外这些人物事迹不在少数。韩信忍胯下之辱，方有威震四方、名垂青史之名将；司马迁忍宫刑之耻，方有“史家之绝唱、无韵之离骚”；勾践卧薪尝胆，十年如一日，最后终成复国大计。与这些人相比之下，我们生活中遇到的那些小小的挫折和屈辱又算得了什么呢？

由忍受孤独、失败、屈辱的能力，俞敏洪进一步总结出了著名的“揉面定律”：“人刚开始没有任何社会经验，也没有任何痛苦，就像一堆面粉，手一拍，它就散了。可是你给面加点水，不断揉搓，它就有可能成为你需要的形状——虽

然它还是面，却不会轻而易举地折断。不断被社会各种各样的苦难所搓揉，揉到最后，结果是你变得越来越有韧性。”

俞敏洪给他的学生讲这个道理，教导学生在学习和生活中学会坚忍，给学生“打气”。俞敏洪时常对学生说，坚持一百次可能都是失败，坚持到第一百零一次可能就成功了，像我们这样的人就要养成习惯——就是死不买账，我不信坚持下去明天就没有结果，慢慢坚持下去，你就会发现你变了，变得有耐心了，变得更加沉着了。

00

营销突破：人生精神的传递

在创办新东方学校以前，在北大当教师的俞敏洪工资微薄，为出国花光了所有的积蓄。为了养家糊口、筹集出国费用，他铤而走险为其他培训机构打工。工作中冷眼旁观，俞敏洪发现大量的培训学校对学生的态度、管理和理念上有缺陷，这为他自己经营培训班打下了良好的基础。当看到“有时候这些培训机构对学生的态度就是一头扎进钱眼里去了”，俞敏洪就觉得有点不对头。俞敏洪认为，能够花钱参加 TOEFL、GRE 考试培训的学生都是在校学生中的佼佼者，仅仅教好课程

是根本无法满足这些学生的要求的，况且“君子爱财取之有道”，俞敏洪就是这样一个人。

“我也是从学生走来，而且为了高考还参加过辅导班。我就想，如果我来管的话，应该通过什么样的方式帮助学生、吸引学生。”

十几年过去了，俞敏洪回忆起当年创办新东方的心态，感慨良深。在他看来，之所以选择进入民办英语培训领域，是因为自己作为一个曾经接受过补习的学生，十分了解学生渴望帮助的迫切心理；因为自己是一个外语老师，所以有机会接触到外语培训的领域，牢牢掌握着外语培训领域的新动向。所以新东方一开始的时候，俞敏洪就知道“应该是怎么先教学生而不是先赚钱”。

现代营销之父菲利普·科特勒提出，在新经济下，营销的成功势必要从顾客的角度出发，企业需要以顾客观念制定相应的营销战略。在把握学生的求学心态这点上，有多年讲台经历的俞敏洪无疑占尽了优势，这也使他成了最后的赢家。

俞敏洪除了向学生传授知识、将专业内容讲好之外，还

有意营造一个校园的文化气氛，给听课的学生灌输人生哲学，

并且用幽默的形式表述出来，甚至不惜讲出自己的亲身经历。这影响了新东方的很多老师，使新东方的课堂极具特色，流传了很多小故事、小幽默。

有些人可能不理解，认为这哪里是在讲课，学生花那么多的钱来听故事、笑话，这是在浪费学生的时间，是在骗学生的钱。但是，还是让事实来说话吧——学生就是爱来新东方。众所周知，新东方能迅速发展起来，很大程度上就是依靠学生们相互之间的口口相传。根据新东方内部的调查，新东方80%的学生是因为听了别人的介绍而选择新东方的。许多学生选择新东方除了教学水平之外，最吸引他们的就是新东方的讲课方式，是新东方浓重的校园文化氛围。由此可见，新东方注重精神培养策略的成功性。相比之下，新东方的竞争对手们后来之所以慢慢衰落了，正是没有注重到这种人文关怀对教育行业所产生的独特力量，而是把培训完全当成了一种赤裸裸的商业交易行为。

“如果你想使自己活得更好，首先的一点并不是出国，而是无论在中国还是在国外，你都要问自己能做什么，你怎样能把一件事情做得非常好。”谁敢面对那些为了出国慕名而来新东方的学生说出这样的话？俞敏洪敢，他就是这样说的。这句话没有招来学生的反感，却恰恰相反，给一些在时代大

潮下迷茫的年轻人上了一堂富有意义的人生之课。

俞敏洪这种贯通人生哲学的做法显然抓住了时代的特征。多年之后，我们发现，俞敏洪的这种做法居然与当下正在流行的“蓝海战略”不谋而合。他没有把主要精力放在打败竞争对手上，而是将主要精力放在了全力为学生创造精神飞跃、实现学生自身价值上。新东方营造了一个“无人竞争”的市场空间，然而却击败了很多对手，把竞争对手远远地甩在了后面，从而甩脱了竞争。

所以，有营销专家分析认为：“新东方不仅营销课程，更主要的是在营销一种人生精神。”并提出这才是俞敏洪成功的决定性因素。

但是俞敏洪当初并没有想太多，也没有意识到自己的做法在商业上的意义，他只是想多招揽几个学生，“好好给学生讲课，”用俞敏洪的话来说，“这仅仅是一个教师的问题，一个怎么吸引学生，让学生满意的问题。”

将简单的事情做到极致，替他人着想，越是朴素的道理，越是蕴含着无穷的力量。

时光能疗伤，时光也能催生感情。在不知不觉中，俞敏洪爱上了他一手培育起来的新东方，看着慢慢壮大起来的新东方，就像看着自己的女儿一样。俞敏洪想把她“打扮”得更漂亮，想让她成长得更加茁壮，他觉得应该给新东方一些新的“营养”。这样的给予需要新的人、新的观念、新的理想。

幸运的是，俞敏洪不仅找到了志同道合的杜子华，还从海外“忽悠”回来他昔日在北大认识的好友徐小平、王强，包凡一，组成了新东方著名的“三驾马车”。

当不可能变成可能，当可能变成奇迹，新东方从此迎来了她的“豆蔻年华”。

突飞猛进：东方快车在呼啸第五章 从草根到精英的完美奋斗历程俞敏洪传奇

日久生情：爱上新东方

梦想需要激情，激情成就梦想。

创业，是一种经济功能，一种人生特质；也是一种管理之道，一种思考方式。创业之道，意味着从“温饱”到“富裕”，从“职业”到“事业”。

有句话叫做“有心栽花花不开，无心插柳柳成荫”，用这句话来形容俞敏洪办培训班的初衷一点不为过。俞敏洪当初被北大“踢”出来的时候，已近而立之年。堂堂男子汉，连一个让老婆遮风挡雨的小窝都没有，他觉得自己很失败、很没用，甚至觉得自己没脸活在世界上。当时俞敏洪曾对自己说：只要能赚到十万元钱，就一辈子什么也不干了。就为这，为了使自己能够活下去，为了每天能多挣一点钱，为了养家糊口，他到东方大学打工，后来又办起了新东方。

在挣钱养家糊口的同时，俞敏洪一直没有放弃自己的“出国梦”，办英语培训班是他实现出国计划的一步，是实现这个梦想的前提之一。因为，要出国，必须先要有很多钱。虽然后来俞敏洪在办新东方时产生了办成中国最好的英语培训机构之一的构想，但他还是把出国排在第一位。

出国，这朵俞敏洪精心培育了很多年的“花”，多年来一直没有开放，而作为出国“跳板”的新东方这棵小柳芽，居



然长成了参天大树。

也许是一开始俞敏洪的生活太窘迫，受到了太多的屈辱，挣钱养家糊口成为了最急迫的事情；也许多年的“出国梦”一直萦绕在俞敏洪心中，成了他的一个心结。这二者占据了俞敏洪的心，以至于他忽略了新东方在心目中的真正地位和价值。

俞敏洪自己也没有意识到，随着他的腰包越来越鼓，随着他对新东方付出的越来越多，留学的欲望居然越来越淡化了，直到有一天他发现留学居然不再重要，新东方才是最牵动他心的地方。

那是1994年底，俞敏洪得到一个去国外读书的机会。当这个机会终于摆在俞敏洪眼前的时候，俞敏洪却突然间发现自己居然没有多少激动可言。因为那个时候新东方已经有了将近两万名学生，这是俞敏洪的心血啊！从在破平房里唱“空城计”招来几个学生，到近两万名学生，多么不容易，俞敏洪怎么能舍得离开？在这一刻，他蓦然发现自己“已经爱上学校了”。况且，能把学校办到今天，办出这个样子，就能办到明天，就能办出更好的样子，俞敏洪有着十足的信心和满心的希望。

思前想后，俞敏洪弄明白了一件事，也就是后来在面对到新东方求学的学生时他常说的那句话：“如果你想使自己活得更好，首先的一点并不是出国，而是无论在中国还是在国外，你都要问自己能做什么，你怎样能把一件事情做得非常好。”弄明白这件事之后，俞敏洪不再惦记着出国了，新东方从跳板成为了目标，也成为了他的事业，而且他也从此更加坚定了将新东方做好的信念。

1995年，腰包鼓鼓的俞敏洪到北美转了一圈，看望自己那些在国外的朋友们，想看看他们过得怎么样。对比朋友们的生活，俞敏洪觉得不比他们差。从别人经过苦苦奋斗而获得的富足生活里，俞敏洪看到了自己苦苦打拼的价值。自此，俞敏洪认定了自己从事的这份事业是不应该犹豫和怀疑的。

于是，从小康到富裕，从职业到事业，“爱上了新东方”的俞敏洪，在中关村那间还在漏风的办公室里，开始筹划着如何把新东方做得更大，他的眼光开始打量各路英雄。

00

英雄相惜：诚心动子华

中国历史上著名的楚汉之争，最后以项羽惨败、刘邦全胜并建立汉王朝而告终。项羽是“力拔山兮气盖世”的一世枭雄，而刘邦只不过是一个“泼皮无赖”出身，那么为什么是刘邦做了皇帝，而项羽这位英雄竟落得自刎乌江的悲惨下场？究其原因，其中起决定性因素的就是项羽和刘邦不同的人才观和他们的用人之道。

《史记·高祖本纪》中对此有详细记载：“项羽妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之”，“有一范增而不能用”。而刘邦不然，虽然他在很多方面都并无突出才能，在战略部署、战略指挥方面比不上张子房张良，诚如“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房”；在后勤管理、保证供给方面比不上萧何，直言“镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何”；在“横扫千军如卷席”的作战能力方面比不上韩信，“连百万之军，战必胜，攻必克，吾不如韩信”，但是刘邦最大的优势便在于他能够“知人善任”。也因此，他曾坦言：“此三子皆人杰也。吾能用之，此吾所以得天下也。”

老子《道德经·第三十三章》说：“知人者智，自知者明。”在这一点上刘邦确实是个聪明人，在识才用才方面他显然比项羽更胜一筹，所以刘邦“得天下”。

当俞敏洪开着自己那辆红色的破车为了新东方在北京的大街上呼啸穿行的时候，有人曾笑着对他说：“你怎么成个体户了？”

俞敏洪张大嘴巴说不出话，他自问自己难道仅仅只是一个“个体户”？面对千军万马的学生，他还以为自己有一点点教育家的风采了呢。这一句笑言无疑又伤了俞敏洪可怜的自尊。这时他找到了一个惺惺相惜、志同道合的朋友——另一位中国英语考试培训界的领军人物杜子华。

杜子华，一个游侠一样的人物，颇有一些传奇性的经历。他在山东工业大学学习期间，就一直保持着对英语学习的浓厚兴趣和执著热情。杜子华每天大量阅读英文读物并反复观摩英文电影，将自己完全淹没在一个鲜活的英语世界里，几近痴狂。说“功夫不负有心人”也好，说“天道酬勤”也好，总之，1989年，杜子华考进了北京外国语大学翻译专业，这是令无数一流学校的语言学习者所神往的学校和专业。

之后，研究生阶段的系统学习使杜子华在英语口语、英语听力、英语写作等方面都更上了一个台阶。同时他开始从事英语教学、高级翻译和同声传译工作。杜子华在英语实际

应用方面的水平确实不得不让人佩服，在这段时期，他创造性地提出了“电影听力学习法”。这种学习方法轻松愉快，在电影情节的引领下，对于学生看懂、听懂影片中的所有对白大有帮助，还能帮助学生理解影片中的风土人情、民俗民风和方言俚语。由于这种方法生动而不枯燥，很快就得到了大家的热烈欢迎。

“读万卷书，行万里路”，在学校出类拔萃的杜子华在1992年研究生毕业后，开始了他对西方数十个国家的游历生活。这种游历生活使杜子华眼界大开，体验了很多的事情，结交了各色各样的朋友，还有在美国和加拿大工作过的经历，都使得他能够更深层次地认识到东西方文化的差异，了解到西方社会的文化、思想、教育方式和方法。

因此，回国后的杜子华更深刻地意识到，中国学生单一、死板的英语学习方式十分不可取。杜子华决定立即投身到英语教育和管理的工作中来，愿意将其一生所学尤其是其独特的学习方法介绍给广大英语爱好者。秉持着教育家的理念和情怀，杜子华办了自己的英语培训学校——“理想学校”，并很快在北京英语培训界崭露头角。

才华横溢、崭露头角的杜子华引起了俞敏洪的注意，他

听说杜子华的口语和听力课程讲得非常棒，而口语和听力恰恰是新东方的薄弱之处，所以想把新东方做大的俞敏洪迫切地需要杜子华这样的人才。

1994年的一天，杜子华在他的外语培训学校接到了俞敏洪的电话。几天后，两位在北京英语培训领域各负盛名的“教育家”会面了。

初次会面谈得很愉快，壮志满怀的俞敏洪讲述了新东方的创业和发展，讲了对未来的美好设想，讲了对人才的渴望，讲了新东方的光明前景，讲了新东方能给杜子华的东西。在俞敏洪的描述中，杜子华看到了一个更广阔的施展自己才华、实现自己抱负的舞台。最终，杜子华加盟新东方学校，北京英语培训界的两位领军人物正式联手。

00

如虎添翼：海外觅英才

俞敏洪无疑是一个聪明人，一个颇有自知之明的人。他说，新东方之所以能从竞争激烈的英语培训市场脱颖而出，

最成功的决策就是把那帮比他有出息的海外朋友请了回来。

1995年，新东方年收入已经达到几百万，学生已经达到两万人的规模。看着越来越大的“摊子”，俞敏洪深深地感到自己个人力量的有限，如果再继续仅仅依靠个人的力量的话，新东方的前程可以说是岌岌可危。俞敏洪怎么忍心让自己白手起家、辛辛苦苦办起来的新东方毁在自己的手里？他想把新东方做大，但要把新东方做大，必须先找到合适的合作伙伴。

思考再三，俞敏洪想起了那些比自己“有出息”的大学同学、大学同事。要找合作伙伴的话，这些有多年的老交情、一起共同生活或者工作过、留学国外颇有才华的朋友无疑是最合适的人选。

将比自己有出息的人请回来，这不是心血来潮，更不是一时冲动。俞敏洪事先就考虑好了请哪些人，如何游说，请回来之后让他们干什么，等等。

1995年冬天，积累了一小笔财富的俞敏洪飞往北美，这里曾是他魂牵梦绕的地方。现在他有钱了，他的新东方越来越火，但是他不知道自己还应不应该再出国，不知道自己的

新东方算不算一种事业。他想亲自去那片一直让他耿耿于怀的土地上走一走、看一看，看看那些当年比自己有出息的朋友们在海外怎么样，试探一下他们是不是愿意回来和自己一起做“事业”。

俞敏洪来到加拿大的温哥华，找到曾一起在北大当老师的朋友徐小平。这时徐小平已经在加拿大生活将近十年了，生活过得稳定而富足。在徐小平温馨舒适的家里，两个老朋友喝着老黄酒，酣畅淋漓地谈了四天四夜。俞敏洪讲近几年国内发生的巨大变化，讲越来越开放的中国社会给人们带来的发展机遇，但是这些都不是俞敏洪想讲的，他最想讲的是他的新东方，他不无感慨地讲了新东方创办时的艰辛，自豪地讲了新东方的成功，又充满豪情地谈到了新东方面临的机遇和挑战。

几天几夜的促膝长谈，徐小平一直听得激动不已，也感慨不已。他觉得俞敏洪的新东方就像一个奇迹，他没想到自己在海外漂泊多年苦苦追求的成功，俞敏洪却在国内实现了。他从成功的俞敏洪身上看到了充满希望的中国。俞敏洪的新东方激发了他心底一直蠢蠢欲动的激情，他激动地举起酒杯对俞敏洪说：“哥们儿，我跟你回去！冲你那 1000 人的大课堂，我也要回国做事！”



徐小平的赞赏和支持给俞敏洪增加了巨大的信心。辞别了徐小平，俞敏洪又马上赶到美国，找他的北大同学王强。1990年王强来到美国的时候几乎是身无分文，但是三年之后他居然成功进入了著名的贝尔实验室工作，而且是以计算机硕士学位进入的，只有文科教育背景的他三年竟拿下了这个学位进入了国际一流的实验室，王强的成功在留学生中成了典范。

1995年圣诞节前夕，在一场罕见的暴风雪中，俞敏洪驾着车在美国波士顿通往新泽西州的公路上艰难地前行着。他一刻也不能等了，一定要马上见到王强。俞敏洪顶着暴风雪开了8个多小时的车，终于在深夜到达了王强的家。

俞敏洪在王强家住了几天，两人喝酒聊天，聊来聊去，还是聊新东方，聊1000多人的大讲堂。在枯燥的研究所待久了，王强回忆起一起在北大当教师的生活，他竟然被俞敏洪勾起了教书的欲望。

然而，更让王强震惊的是俞敏洪在留学生中的威望。白天，王强陪着俞敏洪参观普林斯顿大学，在图书馆、餐馆、商店里，只要碰上个黑头发的中国留学生，都会向俞敏洪叫

一声“俞老师”。这可是世界最著名的大学之一，竟然这么多人是俞敏洪学生！他们都在新东方上过课！这让王强“受了刺激”，他开始重新打量俞敏洪。

俞敏洪态度很明确地说：“你不妨回来吧，现在国内与你走的时候不一样，可以做你想做的事了。”王强欣然接受了俞敏洪的邀请。那时候王强在贝尔实验室的年薪是6万美元，当别人问起王强为什么放弃美国的高薪生活回到新东方时，王强的回答非常经典：“在国外是为了活着而工作，回到国内则是为了工作而生活。”

不久，徐小平、王强站在了新东方的讲台上。1997年，俞敏洪的另一位同学包凡一也从加拿大赶回来加盟了新东方。俞敏洪的北美之行战绩不小，随着海外力量的陆续增援，新东方的气象为之一变。每当说起这些，俞敏洪总是一半谦虚一半认真地说：“任何一个人办了新东方都情有可原，但就我不能原谅，因为我在同学眼里是最没出息的人。我的成功给他们带来了信心，结果他们就回来了。”

化外物为我所用，纳先辈之精华，引外籍之精理，升自身之质地，牵行业之风向，是新东方做长久、做健康管理思想、文化建设的理想状态和长远目标。俞敏洪将散居天涯的

一队人马重新聚在了新东方，他知道他的这些朋友们将一同做起一个 something beyond money（超越于金钱之上）的事业。

00

先秦思想家庄子颇有才学，楚威王想请他做楚国的国相。何谓国相？一人之下，万人之上，吃不完的山珍海味，穿不了的绫罗绸缎，享不尽的荣华富贵。但是，庄子不为所动，虽生活困苦，衣衫褴褛，常忍饥挨饿，却继续专心研究他的学问，苦苦探求人生哲理，终于自成一家，名垂青史。

对庄子来说，国相仅是一个职业，为国君打工而已；思索人生，追求真理，才是他的事业。若他贪图安逸，接受楚国的国相，也许早就被世人遗忘。一个真正有远大抱负的人，终其一生，追求的是事业有所成，而不是职业生涯的辉煌。事业与职业不同，事业是生活的目的，为了实现人生价值；职业是谋生的手段，为了衣食住行。

为了事业，“海龟”们回到了俞敏洪这里。这是一帮大视野、大志向、大追求的青年才俊，他们深深地知道“职业”

与“事业”之间的区别，岂能为了贪图国外的舒适安逸而放弃做一番事业的大好机会？

俞敏洪时常调侃自己是“一只‘土鳖’带着一群‘海龟’奋斗”。

海龟的“硬度”：用个性延展新东方

视野有多远，事业就有多大。在俞敏洪的鼓动下，在新东方这个大舞台的诱惑之下，昔日好友徐小平、王强、包凡一、钱永强陆续从海外回来加盟新东方。经过在海外多年的打拼，这些“海归”身上都积聚起了巨大的能量。来到新东方，他们不仅带来了世界最先进的理念、最先进的文化和最先进的教学方法，在新东方这个极具包容性的舞台上，他们也尽情地展示和张扬着自己桀骜不驯的个性。

这批“海龟”在国内的时候就是一群非常有个性的人，当他们经受了“欧风美雨”的洗礼之后，更加地桀骜不驯。

与这些“海龟”们相比，俞敏洪是一个地地道道的“土包子”。在北大的多年，他都是一个“边缘人”、“站票观众”，是同学们眼中“最没出息”的人。在大家都出国的时候，俞

敏洪被北大“扫地出门”，被迫作了一个不甚光彩的“个体户”，为此又曾被国外归来的朋友们取笑了一番。

在这样的情况下，俞敏洪这个地地道道的“土鳖”要想让那些“海龟”服服帖帖地听他的指挥，实在不是一件容易的事情。俞敏洪曾说过，在新东方，没有任何人把他当领导看。就拿徐小平与俞敏洪的关系来说，徐小平在俞敏洪考入北大之前就是北大的老师，所以尽管两人之间有哥们儿义气，但是徐小平总是惯性一样地想告诉俞敏洪这件事该怎样做，那件事该怎样做，俨然一番师长派头。

那么多的知识分子同处一个屋檐下，难免在工作中磕磕绊绊。每一个“海龟”的“壳”都坚硬无比，俞敏洪在无数个场合下领教过那种“硬度”，“难堪到了无地自容的地步”。

俞敏洪无数次后悔把这些精英人物召集到新东方来，又无数次因为新东方有这么一大批出色的人才而骄傲。因为这些人的到来，俞敏洪的视野开阔了，在这种矛盾中，新东方壮大了。

“得人者得天下，失人者失天下”，这是中国自远古时期就有的治国思想。《诗经》上说：“得人者兴，失人者崩。”人

才是一个国家兴亡的关键，同样也是一个企业兴衰的重要因素。美国钢铁大王卡耐基曾经说过：“即便现在剥夺了我的全部财产，如果还让我拥有全班人马，那么，四年以后，我将还是一个钢铁大王。”

对于毫不给俞敏洪“面子”的精英们，俞敏洪充满钦佩和感激。他说：“没有他们，我到今天可能还是个目光短浅的个体户；没有他们，新东方到今天还可能是一个名不见经传的培训学校。”

### 土鳖的“胆量”：新东方的“孟尝君”

老子说：“圣人常善救人，故无弃人，常善救物，故无弃物。”很多人在了解了新东方的成长史之后都说：“新东方这帮人真胆大！”

不错，新东方的人确实胆大，而新东方里胆子最大的要属俞敏洪，因为他敢用那些“胆子大”的人。他不仅请回来一群桀骜不驯的“海龟”，还启用了一批自己找上门来的、傲视群雄的“牛人”、“怪人”。无怪乎，一些人背地里戏谑地称俞敏洪为“孟尝君”。

钱永强是新东方有名的“耶鲁匕首”，因为他是耶鲁 MBA，但是他却是新东方地地道道的“元老”，开创了新东方“英雄不论出身”“英雄不论年龄”、惟才是用的用人标准。早在 1993 年钱永强就加入了新东方，那一年他在北方工业大学工业自动化系上大三。钱永强“盯”了俞敏洪很久，瞅准了俞敏洪的“红大发”车，在俞敏洪下车刚打开车门的时候堵住了他，他说：“新东方没有 GMAT 班，我来吧。我 GMAT 考得不错。”俞敏洪看着这个 20 出头的小伙子，佩服他的勇气，欣赏他的自信，给了他一次机会。

00

新东方明星教师之一“宋大侃”宋昊，是找上门毛遂自荐的“牛人”之一。那时候，宋昊从山东师范大学生物系以第一名的成绩考上中国科学院研究生院植物研究所。偶然听了一次新东方老师的课后，打听了一下课时费，居然数目不菲，也想挣点钱花花，于是打着中科院的招牌，冒称自己是俞敏洪的同学，获知了俞敏洪本人的手机号码。给俞敏洪打电话自称什么都能讲，一股离经叛道、傲慢无理的语气，俞敏洪居然就接受了他。后来，宋昊果然不同凡响，讲课时乱侃一气，天上地下一勺烩，一举风靡新东方，风靡各网站，风靡

各大学，赢得了“宋大侃”的美誉，成了备受学生追捧的明星教师。

罗永浩成为新东方教师的经历更是前无古人。他高中没有毕业，在家吃读睡了三四年，然后混迹江湖，先是摆地摊儿卖旧书，然后倒卖私车，倒药材，做期货，卖电脑散件……后来想学英语，翻了翻新东方老师的英语书，听了听新东方的教学磁带，上了上新东方的培训班，对新东方的老师很不放在眼里。于是，他给俞敏洪写了一封长长的自荐信，信中对新东方的教师大加臧否，甚至连俞敏洪本人都没放过。俞敏洪觉得这人真有个性，就给了他三次机会，并最终接纳了他。

俞敏洪居然不怕这些“牛人”、“怪人”带来不好的影响，不怕他们搞砸了自己的事业，更不怕这些人“难侍候”，真是胆子不小啊！不过这些“牛人”、“怪人”并没有让俞敏洪失望，他们给新东方注入了很多与众不同的因子，对于这一点，俞敏洪自己也坦然承认，正因为自己敢用一批“牛人”、“怪人”，才给新东方带来了意想不到的收获，才成就了新东方的今天。

驯悍秘诀：尊重和激励



“人才不好用”这是古今中外一个普遍的现象，越是有才华的人，越是会有一些与众不同的观点和想法，越会和领导的意见相左，甚至“不听话”。

“良马难驭，然可任重致远；良才难令，然可致君见尊。”如果在一个集体中，“良才”多了的话，对于领导来说，那就更是一件头痛的事情了，因为自古“一山难容二虎”，更何况中国早有“文人相轻”的传统，“老婆是别人的好，文章是自己的好”。

新东方作为一个商业机构，作为一个群体，齐集了太多的各式各样稀奇古怪的人才。新东方有高学历的“海龟”，有不走寻常路的“牛人”、“怪人”，他们都是充满了理想主义、浪漫激情的“良才”，他们甚至还有点目空一切、傲视群雄。他们身上的那些积极因素、巨大的能量是新东方所需要的，那些不好的因素是新东方所要避免的，怎样将这些有个性的人团结到一起，并“扬长避短”让每个人都保持活力和激情，是新东方迅速发展的关键，也是俞敏洪面临的首要问题。

俞敏洪的法宝就是在尊重的基础上，再靠目标和梦想的激励。“金无足赤，人无完人”，而知识分子又是“需要被尊

重”，要想让每个人都保持活力和激情，首先必须将尊重他们放在第一位。

尊重具有巨大的力量，它能够使失败的人重新树立起信心，能够使平庸的人爆发出巨大的潜力，能够改变一个人的命运。有一则小故事是这样的：美国一个很有名望的富商在一次散步的时候，遇到一个瘦弱的年轻人在摆地摊卖旧书，他缩着身子在寒风中啃着发霉的面包。富商怜悯地将8美元塞给了年轻人，头也不回地走了。没走多远，富商忽然又回到年轻人身边，从地摊上捡了两本旧书，说：“对不起，我忘了取书。其实，您和我一样也是商人！”

两年后，这个富商应邀参加一个慈善募捐会，一位年轻书商走过来，紧握着他的手感激地说：“我一直以为我这一生只有摆摊乞讨的命运，直到你亲口对我说，我和你一样都是商人，使我树立了自尊和自信……”不难想像，没有那一句尊重的话，富商当初即使给年轻人再多的钱，年轻人也断不会出现人生的巨变！

尊重本身就是一种激励，富商尊重年轻人，说他们一样也是商人，这无形中给了年轻人一个目标——商人。在这种尊重之下，在这个目标的激励之下，年轻人最后成了一个成

功的商人。

00

目标的激励能够使人充分地发掘出自身的潜能，把本认为“不可能”的事变为“可能”，从而获得成功。当记者问俞敏洪如何管理新东方团队的时候，俞敏洪说：靠目标和梦想的激励。他说，一个团队领导人要对你周围所有的人都有一个激励精神，有目标来激励，有精神力量来激励。

俞敏洪的具体做法就是把梦想或目标切成一块块小蛋糕。“蛋糕”太大反而不方便下手。所以，这块“蛋糕”既要具体可感，又要“拿”起来方便。不能抱着虚幻的梦想去鼓动员工，一定要是梦想和利益的结合，要让员工在一段时间就能吃到一块“蛋糕”，并告诉员工这一块“小蛋糕”是梦想的哪一块，下一步将是哪一块。

联产承包：分工创品牌

分工是指经济活动中的劳动分工，对经济活动的不同部门以及生产中的不同工序配置不同的劳动力，实行分工协作，提高劳动生产率。人类文明随着社会分工的出现而出现，社

会分工越精细，人类文明的发展程度就越高。

联产承包最早用于农村土地承包，即“交够国家的，留够集体的，剩下都是自己的”。这种经营方式扩大了承包者的自主权，可以最大程度地调动人们的工作积极性。

从徐小平、王强等海内外精英加盟新东方的时候起，他们就形成了一种松散的合伙制，立志创立新东方品牌。直到2005年，大家都是各干一摊，基本上有比较清楚的利益边界。每个人都像自主创业一样，干得热火朝天。俞敏洪给大家提供了新东方这个大舞台，给每个人充分的自由和空间，只要有想法，那就大胆地干吧！在品牌意识的调动之下，每个人也都充分地发挥了自己的创造性和潜力，在使新东方不断壮大的同时，给新东方打造了一个个耀眼的品牌。

1995年之前，新东方只有俞敏洪一个人独挑大梁，课程集中于TOEFL和GRE考试培训。

1996年春，徐小平从加拿大回国，担任了新东方副校长的职务。他结合自身经历成立了新东方出国留学、移民咨询处，创立了新东方咨询思想和留学理论，并大力推行他的“人生设计”理念，给新东方打响了一炮，开辟了一个新领域，

创下了一个“品牌”，徐小平也因此被年轻一代称为“人生设计师”。

同年，王强放弃了美国的工作，加入新东方。俞敏洪也让他担任新东方副校长一职。不愧是在美国待了多年，王强提出了“美语思维”概念，提出用美语思维训练学员，让学员理解并运用美国人语言表达时的思维逻辑。同时，他和新东方另一位副校长杜子华共同开创了新东方听力口语部，推出了“美国口语教学法”，总结出了学习美国口语的六大技巧，开辟了中国英语口语教学的新纪元，为解决中国学生特有的哑巴英语问题提出了开创性的思想和教学体系。

杜子华则开创了国内首家“英语电影听说班”，为准备出国的留学生找到了一条培训口语、听力和语感，了解西方文化和生活的最佳途径。他创立并讲授“英语900分句”，还开办了“TSE口语班”、TSE考试辅导班、治疗英语语言障碍的语言提高班。这些都在英语培训界引起了较大的反响。

1997年，包凡一和何庆权正式加盟新东方，包凡一也被任命为新东方的副校长，他们二人成立了新东方写作中心，合作编写了《留学书信写作指南》。后来写作中心逐步发展转变为新东方图书事业部，出版了许多重要的英语学习参考书，

为新东方教育的发展作出了巨大贡献。

著名英语教学和测试专家胡敏从1995年开始一直在新东方兼职。1998年7月，他设计成立了新东方国内培训部，推出4级、6级、考研英语班，一举获得成功，引起强烈反响。1999年初，当很多人还不知道“雅思”的时候，胡敏一马当先，创办了雅思考试培训部，编出了中国第一套托福教材，为去英联邦国家留学的学生进行考试培训。如今，新东方雅思考试培训部已成为国内规模最大的雅思考试培训基地。

1999年，“激情联想教学法”创始人、新东方著名教学专家江博设计并开办了新概念英语培训课程，随后又逐步开设美国英语、英语语法培训等课程，发展为目前的新东方英语综合能力培训部，“激情联想教学法”也成为新东方的又一个著名教学模式。

俞敏洪手下的人果然个个都是“英雄好汉”，几乎每一个人的到来都为新东方开辟了一块新的领域。在这一段时期，新东方拓展了口语培训、大学英语培训、实用英语培训等英语教学业务，同时启动了出国咨询、人生策划、英语图书出版等业务。这样，新东方从单纯的出国英语培训拓展到提供多品种的英语教育服务，使新东方成了一个实力雄厚、前景

广大的综合性培训机构，而且他们每一个品牌都做得很好，在行业内产生了巨大的震动，新东方从此不再仅仅是一个响当当的品牌。

00

本书由 TXT 小说电子书下载网站  
<http://www.txtbook.com.cn> 提供。

声明：本书仅供读者预览，请在下载 24 小时内删除，不得用作商业用途；如果喜欢请购买正版图书！

推荐使用 TXTBOOK Reader 电子书阅读器 V2.0 阅读电子书，  
下载地址：<http://www.txtbook.com.cn/reader/>