



梦在青春在

写给在路上追梦的你

俞敏洪 著

生命不息，奋斗不止！拥有热情，人生才有无限可能

群言出版社
Qunyan Press

新东方
XDF.CN



梦在青春在

写给在路上追梦的你

俞敏洪 著



群言出版社
Qunyan Press

图书在版编目(CIP)数据

梦在青春在 / 俞敏洪著. — 北京 : 群言出版社,
2014. 9

ISBN 978-7-80256-603-3

I. ①梦… II. ①俞… III. ①随笔—作品集—中国—
当代 IV. ①I267.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第193364号

责任编辑 高 敏
版式设计 路 星
出版发行 群言出版社(Qunyan Press)

地 址 北京市东城区东厂胡同北巷1号(100006)
网 站 www.qypublish.com
电子信箱 bj62605588@163.com qunyancbs@126.com
总 编 办 010-62605588 65265404 65138815
发 行 部 010-62605019 62263345 65220236
经 销 全国新华书店
读者服务 010-62418641 65265404 65263345
法律顾问 北京市君泰律师事务所

印 刷 北京博图彩色印刷有限公司
版 次 2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷
开 本 787×1092 1/16
印 张 19
字 数 310千字
书 号 ISBN 978-7-80256-603-3
定 价 35.00元

 [版权所有, 侵权必究]

如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请拨打服务热线: 010-62605166。

献给在路上追梦的你

A stylized, handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping initial 'V' or 'W' followed by a series of connected, fluid strokes.



■ 2010年6月14日，与孩子们在舟曲希望小学落成典礼上



■ 2008年与“新东方骑兵团”在草原



■ 90年代俞敏洪在寒假期间和学生一起过年

梦青春在在

写给在路上追梦的你

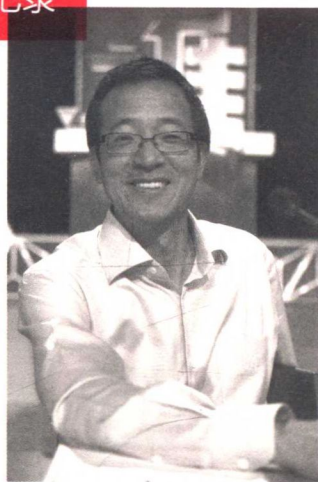


■ 在“2010中国大学生励志系列公益讲座”现场

图文记录



■ 2013年5月13日，与徐小平、王强在《中国合伙人》首映式上



■ 2008年1月20日，在第一财经知名电视栏目《谁来一起午餐》现场



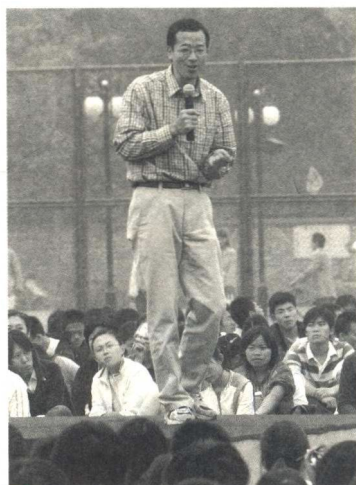
■ 1998年9月14日，媒体对俞敏洪的报道



■ 与成都新东方学校员工在汶川灾区



■ 2006年9月7日，新东方教育科技集团在美国纽约证券交易所成功上市，成为中国大陆在美国上市的第一家教育机构



■ 2004年10月10日，在天津工业大学题为《大学四年，走出自信人生》的大型讲座



■ 2007年9月30日，摄于新东方总部



■ 2011年4月15日，新东方网 XDF.CN 隆重上线

PREFACE

自序

成功总是偏爱那些执着于梦想的人

上个世纪80年代初期我在北大的时候，还是一个比较土的人。其实在徐小平和王强心目中，我从来没有洋气过。直到今天，他们在任何场合讲话依然把我叫做农民。我的确有农民的性格和农民的踏实。我相信，没有我这份农民的性格和农民的踏实，就没有徐小平和王强在外面调侃的机会。在这个世界上总是需要有些人垫底。

其实从我们身上可以看到，每一个人都是会成长的。有一句话说：“千万不要以某一个人的现在去判断他的未来，除非你发现这个人的心已经死掉了。”一个不死心的人，一个心中总是有梦想的人，不管他现在多么卑微，只要他在前行的路上，就一定能走出很远的距离。你会发现他不断地成长，不断地取得你想象不到的成就。

在北大的时候，我就是徐小平、王强所取笑的对象，一路走来我非常悲哀地发现，到现在为止他们在任何一场演讲中依然在取笑我。但是我也非常欣喜地发现这样的取笑已经进入了不同的层次。在北大的时候他们是因为鄙视我而取笑我，但是现在他们是因为尊敬我而取笑我，这表明我的成长速度比他们要快。

徐小平参与了电影《中国合伙人》的制作，希望通过电影来展示我们这些人更加完美的形象。电影拍完了以后，陈可辛和徐小平给我发短信，说这部电影你看了之后，一定会为你在电影中的形象感动得热泪盈眶，当场晕倒。我想，徐小平这哥们真够义气，居然在电影中把我的形象描写得这么高大，这部电影我一定要去看。于是我

们就一起到了清华大学首映式的现场，看完以后我就发现徐小平在那儿热泪盈眶。他为自己电影中的形象而热泪盈眶。我看完以后觉得很不爽，心想电影怎么把我描写得这么窝囊：找了个女朋友，结果女朋友跟老外跑了；给学生们上课，学生们全部跑了；好不容易跟领导打交道，被领导开除了；做生意自己做不起来，还是一大帮朋友跟着做，结果才做起来；然后合伙人们想要上市，还坚决不同意上市……假定这个电影中的成东青就是我，孟晓骏这个角色是徐小平，你看孟晓骏聪明果断，还为朋友两肋插刀，演孟晓骏的邓超又是那么英俊。王强的形象在电影中叫做王阳。王强的形象也很好，在大学的时候就长发披肩，颇有艺术家气质。上个世纪80年代还是一个非常封闭的年代，但电影中的王阳在大学的时候就已经泡上洋妞了。我觉得电影对我不太公正，所以我问徐小平、王强，怎么把我拍成这样。他们说成东青的形象真的特别优秀，特别好。我不相信他们的话，所以我就问我的一个大学同学，我说你看《中国合伙人》了吗，他说看过，我说电影中成东青这个角色假定是我，把我描写得这么窝囊，看了会特别不舒服，是吧？结果他说，老俞呀，你在大学的时候不光窝囊，而且挺猥琐的。他又说，徐小平把你大学的形象提高了很多，你应该感谢徐小平。

这部电影其实反映出了我们之间的哥们情谊，展示了我们为了发展事业而产生冲突和共同奋斗的经历。虽然电影中的很多情节跟现实没有关系，但整个故事主线确实是新东方的发展主线，只是一些感情戏和故事情节上与现实有差距。比如我的大学生活确实要比电影中描述的悲惨很多，因为电影中的成东青大学还谈过恋爱，可是我在大学里从来没有被人爱过，唯一爱我的人就是徐小平，还是一个男的。但是，我确实大学做了一件比较不错的事情，就是交了一帮有思想、有远见、有创新能力的朋友。这帮朋友不只是王强和徐小平两个人，当然绝对是以他们俩为核心代表。我也非常骄傲，尽管我的大学时代在爱情上一无所成，但是我可以非常骄傲地说，新东方的团队建设其实在我上大学的时候就已经开始了，甚至在我上中学的时候就已经开始了。

一个人的领导力体现在各个方面。如果一个人天生性格果断，富有远见，这个人的领导力是一种显性的领导力。王强在大学时就已经体现出很明显的领导力。他是艺术团的团长、广播站的站长、团委书记，同时还是我们班的班长。他是一个在大学

时代就展现出了领导天赋的人才，但是在我身上你找不到任何显性的领导力，即使到今天你还是找不到。我的领导力体现在什么地方？其实我的领导力体现在我的服务意识上，我愿意为朋友做点事情，愿意为朋友去承担，愿意去做朋友不愿意做的事情，愿意忍受朋友可能不愿意忍受的委屈。所以，每个人的领导力是不一样的，而我的这种领导力在中学的时候就已经体现出来了。我在中学时代就愿意为同学们服务，包括扫地，帮同学做作业，也包括放学后帮同学背书包。我从中学到大学从来没有当过班干部，但是我在这些朋友心目中一直是一个好人。我这个好人体现在什么地方？我给大家举一个简单的例子。当时北大操场上放露天电影，需要大家把宿舍里的小凳子都搬过去。我上大学时每场电影是必看的，宿舍的六个同学也都会去看，那谁去搬这个小凳子并抢占最好的位置呢？一般来说都是我，我会一个人扛六个凳子，走十几分钟到北大未名湖边的露天操场，占最好的位置，在那里等宿舍里的同学一起来看电影。做这些事情好像挺亏的，其实不亏。为什么？当你未来真的想要做事情的时候，你非常容易赢得周围朋友和同学的信任。而一个团队凝聚在一起，最重要的原因是在任何表面的冲突和矛盾甚至是观点对撞背后，是基于互相之间深深的、完全没有怀疑的、发自内心的信任。这份信任并不是徐小平赚的每一分钱都给我，我赚的每一分钱都给他，而是充分地相信这是我们共同的价值体系，我们共同的目标，我们心中所留下的一点点不灭的梦想。

到现在为止，你可以看到我和徐小平，以及我们团队间的兄弟情谊是超越那些非常低层次的利益的东西。我把新东方做到几千万的规模之后，第一个想到的合伙人是徐小平和王强这些人。原因非常简单，就是因为他们上大学的时候有对梦想的追求，有对理想的执着，有对非现实的但是对人类来说非常重要的“平等、自由、民主、公开、公平”这些理念的追求，他们一直是我大学时学习的榜样。假如说在大学时我曾经有一点独立思考的能力，曾经有一些对世界的独立看法，毫无疑问我的这些能力和看法都来自于我大学的朋友，而这些大学朋友中间，当然少不了徐小平和王强。

但当年的我在北大属于一个彻底的边缘人物。我在北大奋斗了两年，唯一的目标就是希望提高成绩，在同学中间能有地位。因为我刚进北大的时候觉得自己一点地位

都没有，农村来的孩子穿着浑身打补丁的衣服，文娱、体育才能完全没有，女同学都不正眼瞧你一眼。而王强大一的时候就有女生追。对于一个不成熟的心灵来说，我唯一想要的是别人的承认。因为我自己不能承认自己。人一辈子得到的最重要的承认实际上来自于自己。在大学的时候，假如徐小平和王强讽刺我，我是会有跳湖的冲动的，尽管未名湖跳下去不会被淹死，未名湖比较浅。但是现在，他们调侃也好，讽刺也好，我的内心已经对自己有了深刻的认同，认同自己的价值，认同自己已经发挥了才能并为世界做过些什么，所以我再也不怕讽刺和打击。一个人真正的成长首先是你内心要承认自己的存在和价值，从而忽略别人对你的眼光，从此执着于自己的梦想，执着于自己的内心，再也不去关注外界的眼光和别人对你的看法。

看完电影《中国合伙人》后，我对黄晓明说，你长得比我漂亮，比我英俊，这个角色演得还不错，但是非常可惜你没有把我的气质给演出来。为什么？一个男人的气质是来自于经历风雨后的每一条皱纹，以及皱纹背后隐藏着各种故事。这就是气质。什么时候该培养气质？对于年轻人来说，从现在开始，一直到30岁。孔子说三十而立，但是李彦宏30岁时还是一个穷光蛋，马云30岁时也还是一个穷光蛋。是不是穷光蛋其实不重要，重要的是培养你的气质，气质包含你的志向、梦想等。我们外在的青春总有逝去的时候，而内心的青春其实才是气质的重要组成部分。

如今徐小平、王强和我都已经过了50岁了，我们不可能像你们年轻人那样活蹦乱跳，那我们的青春体现在什么地方？体现在我们内心对青春的欣赏和追求，青春跟年龄没有关系。我们还不算老年人，我们每天都想着怎么创新，怎么跟上时代，怎么跟上移动互联网的发展，怎么去投资最有活力、最有创意的年轻人的公司，跟他们一起成长，然后继续给我们带来财富和希望。我们用挣到的钱继续为世界的进步做贡献。

在这种情况下，我们怎么可能老去？我们有一个共同的特点是我们永远有理想和激情，而这些东西恰恰是我们这些人到今天还能保持奋斗热情的最重要的源泉。所以，对于我们来说，即使是最艰苦的时候，也能坚持自己的理想和激情。你30岁以前有外在的青春，30岁以后则要靠内心的青春和气质。30岁以后我们所有的青春、梦想、激情都集中体现在我们对事业、生活、未来以及对社会贡献的追求上。

此外，你今天做的事情跟未来想要的事情立刻挂钩是不可能的，具备这种挂钩能力的人有，但并不多。虽然追逐梦想的过程不一样，但结局是一样的，只要坚持到最后，离成功就不远了。梦想就是你心中的东西，是即使心中迷茫却依然坚守的东西。我在北大那几年的迷茫其实为我奠定了后来创业的所有基础。

所以，不要说等我有一个清晰的梦想才开始去做。你需要的是每一天都知道自己的生命还会前行，知道未来你需要一个展示自己的机会，而这个机会就是你今天一块一块搬过来的砖，最后才能砌成一栋大楼。对于创业来说，人生一辈子一定要有一次创业的机会，可以是几个朋友一起创业，也可以独自创业。我们要容忍这个世界上的各种局限，甚至有的时候必须屈服于某种既定的规则、习惯和习俗。但是，我们的容忍不能变成只知道戳断自己的脊梁骨，只知道自己一辈子在地上爬，而不知道人是可以站起来行走的动物。你是人，人要有站起来的一天。什么叫站起来？冲破所有你不愿意冲破的障碍，放弃所有你不愿意丢弃的一切，重新开始新的人生，而这个开端最重要的是执着于心中的梦想，而最典型的开始是打破你内心的懦弱、自卑和自己给自己设定的障碍。

新东方上市以后，王强、徐小平再次出走，因为要留一个人在家里看着，我就是那个留下来守着新东方的人。如果哪一天我要把新东方做倒了，他们俩在外面也没有自信调侃的基础了。所以，我必须要保持新东方健康成长，保证新东方的发展，为他们提供能够骄傲地讲述新东方未来的美好故事。徐小平和王强走出新东方的日常管理，用了不到五年的时间打开了中国天使投资的另外一扇窗，不光实现了自己的梦想，而且也让无数的年轻人冲破了自己心目中那么一点点的障碍，最后充满活力地奔向未来。我们能做到，你为什么不行？

俞敏洪 2014年6月



CONTENTS

目录

自序

1 成功总是偏爱那些执着于梦想的人

第一章

梦想起飞：致青春

4 海的感觉

7 爱情和婚姻

9 致青春

12 活到点子上

15 三种力量

18 人生幸福两要素：进取心和满足感

21 那一树的火红等我的凝视

23 雁南飞

26 落叶



第二章

春风化雨: 面向未来的教育

- 30 探寻中国教育问题解决之道
- 40 站在未来的角度思考中国学生的
留学前景
- 46 民办教育面临的挑战与转型
- 53 中国民办大学的困境和高等教育的
四大问题

第三章

花样年华: 与大学生对话

- 64 走进大学, 只是生命真正的开始
- 73 每一个生命都应该活出不同的精彩
- 80 经历风雨, 共同努力
- 87 要为做人的使命感而活着



CONTENTS

第四章

创业之路: 企业家精神和盈利之道

- 98 中国企业家的四个要素
- 102 企业家精神与创业之路
- 105 用自由的精神来创业和创新
- 111 用“4B”精神, 做“5B”的事情
- 121 用商业力量推动中国进步
- 126 这是一个创业的大时代
- 129 如何发现并满足顾客的需求
- 134 互相理解和支持是世界发展的根本
- 137 在改变的时代改变自己

第五章

印记: 梦里花落知多少

- 144 我心里的老朱
- 148 从小事做起: 读山姆·沃尔顿传记
- 151 为梦想出发: 读《牧羊少年奇幻之旅》
- 154 中秋读书笔记
- 159 2011 梦想之旅日记
- 173 2012 梦想之旅日记



第六章

在路上: 坚信梦想的力量

- 186 新东方的核心价值观
- 189 从 Follower 变成 Leader
- 202 优秀机构的“六个一”
- 210 新东方到底应该坚持什么?
- 216 遭遇考验, 屹然挺立
- 223 知识分子的九大素质和四不糊涂
- 235 怀抱百年教育的梦想
- 237 坚信理想的力量

第七章

媒体说: 解读老俞与新东方

- 246 俞敏洪: 出离在红尘
- 259 俞敏洪的新梦想:
创办一所培养人文主义精神的私立大学
- 266 法律、政策与民营经济的发展
- 272 柴静专访“三驾马车”:
解构《中国合伙人》

编辑推荐



《大河奔流的精神》

人生就像大河，怀揣奔流入海的坚定信念，一路坚忍不拔、勇往直前，就能最终成就大河奔流一样的壮阔人生



《生命如一泓清水》

老俞与你分享一些旅途中的风风雨雨，山山水水，沧桑体验，点滴心情



《从容一生》

老俞谈及人生、事业、亲情、友情，还有他深入汶川地震灾区、新东方上市内幕等一手资料，更有讲述新东方成长壮大的真实经历



《挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上》

俞敏洪17年演讲精粹



《永不言败》

翻开这本书，和老俞一道走过新东方的流金岁月，走出你更加精彩的人生



生命不息，奋斗不止，这才叫做青春。
青春就是拥有热情，相信未来。