

与世界对话

俞敏洪的“蜗牛”人生

俞敏洪说,只有两种动物可以登上人生金字塔的顶峰:

一种是展翅高飞的雄鹰,

一种是坚持不懈缓慢爬行的蜗牛,而他自己就是那只蜗牛。

郭亮◎编著

与世界对话

俞敏洪说,只
一种是展翅高

人生金字塔的顶峰:

缓慢爬行的蜗牛,而他自己就是那只蜗牛

话



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

与世界对话

俞敏洪的“蜗牛”人生

郭亮◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

与世界对话：俞敏洪的“蜗牛”人生/郭亮编著. —杭州：
浙江大学出版社，2011.8

ISBN 978-7-308-08736-0

I. ①与… II. ①郭… III. ①俞敏洪—人生哲学
IV. ①K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 107995 号

与世界对话——俞敏洪的“蜗牛”人生

郭 亮 编著

策 划 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 胡志远

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.5

字 数 210 千

版 印 次 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08736-0

定 价 36.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

俞敏洪的价值

到今天为止,我一直认为自己是一只蜗牛。我一直在爬,也许还没有爬到金字塔的顶端。只要你在爬,就足以给自己留下令生命感动的日子。

人的一生是奋斗的一生,但是有的人一生过得很伟大,有的人一生过得很琐碎。如果我们有一个伟大的思想,有一颗善良的心,我们一定能把很多琐碎的日子堆砌起来,变成一个伟大的生命。如果你每天庸庸碌碌,没有理想,从此停止进步,那你一辈子的日子堆积起来将永远是一堆琐碎。所以,我希望所有的人能把自己每天平凡的日子堆砌成伟大的人生。

——俞敏洪

俞敏洪说:“新东方披着理想主义的外衣创业,这是那些在新东方没有获得既得利益的人说的。”新东方当然不只是披着理想主义的外衣,它还是理想主义者最快乐的聚会之地。拥有独立的精神、自由的氛围,能够改变中国教育和年轻人面对世界的态度,这就是新东方的理想。

俞敏洪面对来访者所流露出的平静,让人很难想象他人生中的故事有多丰

富。他坚称自己是理想主义者。和激进而略显叛逆的理想主义者相比，他平和得多。但他同样相信普世价值：“对于任何一个社会而言，普世价值观是最合适的价值观，平等、诚信、善良、宽容、公正，这些东西在任何一个社会都会得到最高拥护。”“一个人如果拥有了这些东西，就拥有了人生的核武器。”“一个人如果想成功，就要把自己变成一个被人人都相信的人，你不背叛世界，世界就不会抛弃你。”

他的精彩言论层出不穷，此时你才会意识到，他既是一位成功的商人，也是一位老师。

俞敏洪不否认新东方的利益驱动。他认为，理想必须有，但是人不能理想化。理想就是一个人的心灵，心灵需要强大。人需要相信美好的东西，否则，人会自我坠落。正如他所说的：“心灵残废了，人生会可怕。”

二

我们曾经生活在一个理想主义的时代。

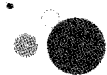
20 世纪 80 年代的中国，各种思潮碰撞，迸发着迷人的火花。在校园里，几乎每个男生都成了诗人；改革精神令人动容，中国的年轻人们激动地畅想着国家的未来。然而，理想主义毕竟是虚幻的，它最终导致的是一个理想化的结局：一个国家怎么可能一下子变成人间天堂呢？

过于激烈的幻想，总是带着美好的图景，深得愤懑不平者的共鸣。然而，这样的幻想往往会导致玉石俱焚的后果。

假若俞敏洪真的站在讲台上宣扬“我要改变中国的教育”，并以此为傲，日复一日，对于中国教育恐怕没有任何帮助。他承认利益驱动，正是因为他在那个特定的时代赶上了商业变革的浪潮。

事实上，那个时代的那批创业者，谁不曾带着神奇的理想色彩？只不过新东方所处的培训行业有了更多的思维激荡，由是而生出百般辩论。

无论如何，俞敏洪的理想主义并没有错，他也无需因新东方受到学生欢迎



而遭受质疑。反对者的质疑,给了我们更多的机会去反思:俞敏洪的新东方,到底对我们的社会有害还是有益?

答案显而易见。据说新东方已经在着手汉语培训了,并且也成立了国际高中。俞敏洪说自己更愿意称之为“国际化高中”。如果说这种拓展单纯是为了赚钱,似乎也不无道理。但新东方在英语培训方面的霸主地位,已经让这家上市公司有了足够的业绩。

他终究还是有理想的,他希望将新东方做成“中国的哈佛”。

三

中国正处于巨大的变化之中,这是自1992年以来的又一个转机。面对众多“80后”“90后”,作为培训机构的新东方,也在观察这些孩子。新东方要持续发展,年轻人就是希望。

面对充斥坊间的对“90后”的攻击,俞敏洪有自己的想法:

这些孩子在成长上确实有滞后的因素,比如说他们的心智感知水平、对社会整体上的责任心、个人的一些素质,比如说宽容、团队合作精神等。他们对于社会的黑暗现象和社会传统的忍受能力可能会比我们弱一些。我们在18岁时已经开始走向成熟,我们进了大学就很懂事,知道需要忍辱负重;现在的孩子要大学毕业以后工作了才开始真正理解做人的不容易……现在很多企业都在抱怨“80后”“90后”不好管,其实关键是我们怎样创造灵活的工作环境。面对“80后”“90后”的工作人员,企业不应该用传统的思维去管理,用纪律去压这些孩子,而是要根据这些年轻人的特点调整工作环境、工作氛围和工作方法,运用他们的灵活性和创造力。

他的理想在于告诉这些成长环境完全不同于往日的孩子们,成长和奋斗的含义。这是一个简单的理想,却也是关乎未来的理想。他的演讲,每一句话都让孩子们感到温暖,感到力量,并且不含任何恶意与揣测。

他告诉听众,去做事吧,做事的人没有时间抱怨——抱怨的人都有理想化

的情结。而理想化是最于事无补的一种情绪，它甚至是有害的。长期沉浸在对现实世界的抱怨中，而不做一点儿实际工作的人，会走向另一个极端。

四

毋庸置疑，俞敏洪不只是一位英语老师。他对于我们这个社会的价值，在于以祥和的口吻启迪年轻人，令他们重塑人生观。这又何尝不是一个伟大的理想？

每一代年轻人都有自己的问题，俞敏洪知道这一代年轻人的问题所在。如他所言，“根源不在他们身上，根子是在底下。”

独生子女政策是其一。每家一个孩子，自然会让年轻人变得以自我为中心，在团队精神和奉献精神方面有所欠缺。只有一个孩子的父母往往困惑于如何让自己的孩子变得更有责任感。

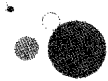
我们身处剧烈转型的社会，这是其二。“成功”的定义已经发生了翻天覆地的变化，“成长”的定义也在发生变化。我们的社会对于“成功”的定义始终语焉不详，这直接导致年轻人的道德和价值体系处于脆弱的边缘。

新东方可以做什么？

新东方至少不会强求年轻人去做什么样的事情，而这恰恰是中国教育一直在灌输的东西。在学校里，考试是学生竞争的主要机制，新东方的诞生也正是在某些方面破解了考试的秘密，并且用更加人性化的方式将这些信息传达给了自己的学员。

新东方不教诲学员，只要求自己做好事情，然后给孩子们树立一个榜样。如果要挑刺，任何社会都有毛病。新东方也挑刺，但不是为了泄愤，而是教导年轻人选择更正确的态度去面对问题。

这是俞敏洪的价值，他不是完美的人，却是一个难得的榜样。



| 前 言 | **俞敏洪的价值** // 001

| 第一章 | **老俞进行时**

第一节 质朴的富人 // 003

第二节 不只是老师 // 005

第三节 曾是一位诗人 // 008

第四节 乐于被调侃的老板 // 011

第五节 孝子 // 014

第六节 报恩 // 018

第七节 人无完人：俞敏洪的“阿喀琉斯之踵” // 020

| 第二章 | **冷暖光阴**

第一节 绝望中寻找希望 // 025

第二节 青葱岁月初恋时 // 031

第三节 最好最坏皆北大 // 037

| 第三章 | **寻金记**

- 第一节 北大局外人 // 055
- 第二节 英语培训“夫妻店” // 062
- 第三节 绝处逢生,不走寻常路 // 070

| 第四章 | **商业梦想**

- 第一节 新东方,新生命 // 077
- 第二节 “土鳖”与怪人:新东方商业组合 // 084
- 第三节 商战深似海 // 092
- 第四节 风景独好:新东方的“奇迹” // 099
- 第五节 当理想遭遇商业 // 103
- 第六节 十年磨砺终结果:纽约上市 // 111

| 第五章 | **度尽劫波**

- 第一节 擦肩死神:两遭绑架 // 119
- 第二节 祸起萧墙:利益之争 // 124
- 第三节 海风来袭:ETS 索赔案 // 132

| 第六章 | **东方的秘密**

- 第一节 成绩就是硬道理 // 145
- 第二节 选拔胜任者,让教师满意 // 150
- 第三节 找到共鸣点,让学生满意 // 158

|第七章| **成长与成功**

第一节 求精神之立：“新东方精神”大揭秘 // 167

第二节 让学生在新东方得到成长 // 172

第三节 让老师在新东方得到成长 // 181

|第八章| **前路之远**

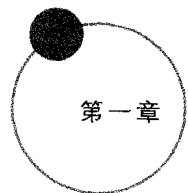
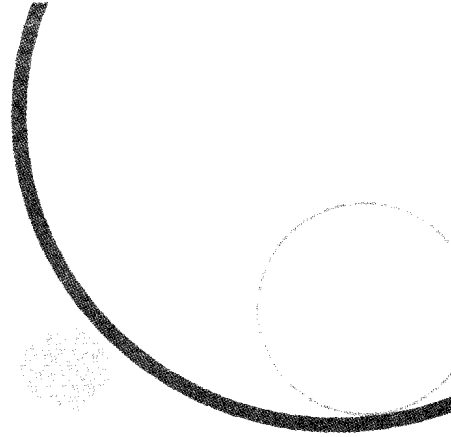
第一节 他人谓我何求？老俞的新苦恼 // 195

第二节 自己就是一座迷宫 // 203

第三节 明天,你将如何装扮你的脸 // 211

|后 记| **男人是一本越写越薄的书** //219





第一章

老俞进行时

俞敏洪是一个怎样的人？在大学生群体中，不知道他的人比知道他的人少。即便如此，大部分人也只能惊鸿一瞥。就算了解一二的人，也只粗浅地停留在“新东方校长”这样似是而非的层面。多数学生有种感觉，他是一个简单的、平易近人的学长。事实上，没有一个人的故事是简单的。

第一节 质朴的富人

“广厦千间，夜眠八尺，良田万顷，日食一升。”中国人对富豪生活总是充满向往。在今天看来，“日食一升”不是什么难事，但这竟然还是俞敏洪这位富豪最愿意为之的事情。在人们的想象中，一个富豪，是应该有一些架子的。

俞敏洪却是个另类。在富豪堆里，俞敏洪自居为教师，多了些文人气质；在教师堆里，俞敏洪一不小心成了富豪。两种身份交替，俞敏洪更显另类，而实质上，这只是被神化的质朴。在他身上，这种质朴依旧难能可贵。

俞敏洪喜欢朴素的生活。尽管他每次上台，总能用一段充满启迪的演讲让台下的学生们欢笑激动，但这个被大学生们视为导师的人，其生活并不像演讲那样充满戏剧性。

新东方应是中国最有文化色彩的企业之一，它曾经被当做一个美丽的信仰。直到后来，在商业和理想的思辨中，有些事情又起了变化。然而这一切都难掩事实：俞敏洪依旧是俞敏洪——新东方教育集团的创始人，中国最富有的英语教师，怀揣着改变中国教育的理想。

他遭遇过抢劫，遭遇过背叛，经历过从开始的志同道合最终走向分道扬镳的转变，这就是他的生活。就像我们在这个被很多激进分子讥笑为弱智时代的年月里听闻过的许多商业故事一样，俞敏洪也难逃这种轨迹。

即便如此，他仍然不失为一个真诚的人。俞敏洪说：“我每天只花一百块钱左右，都用在吃上。我身上穿的衣服都非常普通，不是最贵的，车子有了，房子有了，孩子的学习费有了，老婆的生活费也有了。”

他喜欢穿着印有新东方 logo 的 T 恤去打高尔夫球,平时总穿着一套休闲服、一双运动鞋,也不靠名牌摆架子。他给儿子理发,把儿子理成小光头,看看感觉不错,顺手也把自己理成个大光头。两个光头互相看看,然后一起哈哈大笑。

俞敏洪不单省吃俭用,没有富豪的做派,连一身打扮都让新东方大厦门外卖光盘和单词书的小贩认不出来,经常上前推销产品。新东方的人说,从来都没见过俞敏洪穿西装,也不知道是什么模样,他永远都是穿一身体闲服,脚上穿一双运动鞋,一副“装嫩”的模样,掩盖了他“奸商的本质”。

一次,俞敏洪和同事参加一个重要的谈判。临进会议室时,俞敏洪忽然发现自己还穿着运动鞋,于是义正词严地以“新东方形象代言人”自居,和颜悦色地看着这位同事委屈地将皮鞋脱下来。

一分钟之后,俞敏洪穿着同事那双大一号的皮鞋,欢天喜地地往前走了;同事则痛苦地蜷着自己的脚趾头,还要装着迈出和俞敏洪一样欢天喜地的步伐,“颠着颠着”也进了会议室。

俞敏洪对运动鞋情有独钟,运动鞋中对 New Balance(新百伦)更是青眼有加。New Balance 是一个美国的二线品牌,销量并不大。于是大家都怀疑,他喜爱的其实只是牌子的缩写:NB。于是新东方员工只要用 8 个字就能概括俞敏洪:衣必休闲,鞋必 NB。

曾经是美国空降师的新东方口语老师高嵩在书里说,俞敏洪每次在加拿大和美国逛街时,一双眼睛就是“NB”雷达,一发现目标就扎进去,每款新鞋都试一遍,试到高兴时还摆个“pose”,最后挑一双便宜的买下,抱在怀里,还频频回首、依依不舍。大家开玩笑说,那估计都是童年没鞋穿留下的心理阴影。

俞敏洪的模样,真是“辜负”了他“中国最富有教师”的大名。如果在路上与他擦肩而过,恐怕没有人会想到,这个平头百姓就是腰缠万贯的“留学教父”。

当然,如果你发现他身穿一身体闲服,面带一脸和蔼可亲的微笑,那就可能只有几分把握;如果你发现他脚上穿着 NB 运动鞋,而且从来只进 NB 专卖店,那这个人,十之八九就是“新东方神话”的最佳男主角。

第二节 不只是老师

精辟的言论如同针剂,对于迷茫的人们有立竿见影的指导效果。俞敏洪语录不见得多么厚重,但足见深刻;不见得多么诙谐,但绝对真诚。这些言语,让这位本职为英语教师的人不只是一位老师,还成了生命的指导者。

新东方的风格,在某种程度上就是俞敏洪的风格。无论是幽默还是励志,都是俞敏洪在个人奋斗的历程中深切的感悟,他将这些感悟融入了他的演讲,化作一则则生动的小故事,化作一行行警句,精练而寓意深远。

● 人在世界上应该独立地生存,尤其在精神上要保持独立;这并不意味着不和别人打交道或不互相帮助。但有人就像藤一样,总要依赖缠绕于墙、树,甚至腐朽的木棍才能生存,最后常把树缠死;人应该像树一样,扎根土地,独立成长,树与树之间枝杈相交,那是感情的交流、友谊的问候,但精神就像树的主干,永远独立。

● 中国人分成了两种:一种人在为权力而斗争,这些人通常是政府官员;另一种人在为权利而斗争,这些人通常是普通百姓;不管是权力之争还是权利之争,都是为了争取利益。我们不反对有人有权力,但该权力一定要能够受到社会各权利团体的制约,否则权力集团就会独霸利益,其他人只能吃“嗟来之食”或喝“西北风”了。

● 坚持自己的目标,比如考研。我们可以坚持一次、两次,成功不成功并不重要,重要的是我们是否为了成功而付出了努力。

● 进步的心态是一辈子的事情。生命的奇迹是无限的,但前提是进行持续

的努力。

● 我们或许不知道能走多远,但重要的是我们在走。考研就是渴望、向往和激情的体现,这种渴望、向往和激情可以把我们引向新的世界、新的风景。目标是不断在延伸的。困难是肯定的。

● 不是困难的大小使我们的生活不同,而是我们对待困难的态度使各自的生活不同。

● 一个人若要取得成功,需要三种商数起作用:智商、情商和逆商。智商是对知识的学习和领悟,情商是处身人群并赢得别人喜欢的能力,逆商是面对失败挫折时的乐观心态。有逆商的人爬起来的速度比摔倒的速度还要快。智商高、情商低的人适合做独立创造之事;情商和逆商高于智商的人,适合做在社会上摸爬滚打的事情。

● 人生而平等是自然状态,因为每个人出生时都是赤条条的婴儿;人生而不平等是社会状态,因为有人生在权贵之家,有人生在贫困之家,生来社会地位不平等;人没法选择自己的出身,但可以通过努力改变自己的命运。人生的起点我们没法选择,但人生的终点是我们可以决定的,尽力远行吧。

● 法国著名启蒙思想家卢梭说过“人生而平等,却无往而不在枷锁之中”,我觉得这句话不能够反应我们生命的真实状态,真实的状态是“人生而不平等,却无往而不在打破自己生命枷锁的努力之中”。

● 很多人认为创新就是做别人没有做过的事情,但大部分创新,都是在前人成就的基础上更进一步。如果有人登上珠穆朗玛峰的时候能够带上一个梯子,那么,站在梯子上,他就达到了别人从来没有达到的高度;如果说登上珠峰之巅是前人的成就,那梯子就是个人的创新——通过创新达到新的高度。

● 很多人希望自己成功,想选择一条别人没有走过的路,其实只要是路,就已经被人走过了,我们要做的,应该是在别人走过的路上,比别人走得更久,比别人走得更远——走得更久就能够走出别人没有走出的距离,走得更远就能够看到别人所没有看到的风景。

● 真正做事情的人是不会抱怨的。一个人为人处世,要有平凡的心态,但要有伟大的心。平凡的心态让人宠辱不惊、进退自如,伟大的心让人胸怀博大、志存高远。

● 学生问我关于专业方向的问题,我的回答是:你所遇到的迷茫,别人都遇到过,首先要搞清楚最想做的事情是什么?我个人觉得你的专业没什么不好,行行出状元,关键在你是否喜欢。如果你真不喜欢,就认真思考一下要学什么,一定要想清楚,想清楚了就不能随便变,否则变来变去人就废了。

● 做事情要三思而行,要有前瞻的眼光和判断,要考虑到是否能够承担后果。一个错误的决定也许一分钟就能做出并付诸实施,但常常要用无穷长的时间去纠正;不管是个人生活还是做事业,一开始就做正确的事情,在过程中正确地做事情,都是幸福和成功的保证。

● 我们做事情常常希望尽快有一个好的结果,但很多事情都只能慢慢等待结果,并在等待时尽可能积极地努力,急于求成常常会欲速则不达。只要努力的方向是对的,结果就会是好的。正确的方向加足够的耐心,是通向良好结果的最佳途径。

● 有些人一生中没有辉煌,并不是因为他们不能辉煌,而是因为他们的头脑中没有闪过辉煌的念头,或者不知道应该如何辉煌。

● 在我们的生活中,最让人感动的日子总是那些一心一意为了一个目标而努力奋斗的日子,哪怕是为了一个卑微的目标而奋斗也是值得我们骄傲的,因为无数卑微的目标积累起来可能就是一个伟大的成就。金字塔也是由一块块石头累积而成的,每一块石头都是很简单的,而金字塔却是宏伟而永恒的。