



Ji Qing · YuMinHong

刘国云 宗雪萍◎编著

10年风雨，他从一间10平米的平房走进了中关村价值9亿元的摩天大楼，3年动荡，他用仁者之心以退为进，最终力挽狂澜。2006年登陆纽约证券交易所，他带着“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”的口号书写了属于中国培训行业的传奇，从一个普通教员走向了“留学教父”。

然而，在他犀利的目光和洪亮的声音背后，却总有着掩不住的辛酸和心悸。都说男人四十而不惑——当别人实现不惑的时候，他已经站在讲台上用声音和精神征服了世界。依旧是休闲裤加白球鞋的招牌装束，年轻的背后是一颗成熟的心，从容淡定……

激情

俞敏洪

創新年代系列
· CHUANGXIN NIANDAI



激情

Ji Qing · YuMinHong

刘国云 宗雪萍◎编著

俞敏洪

现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激情俞敏洪/刘国云,宗雪萍编著. —北京:现代出版社,
2008.7
(创新年代丛书)

ISBN 978 - 7 - 80244 - 095 - 1

I. 激… II. ①刘…②宗… III. 俞敏洪-生平事迹
IV. K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 089379 号

总 策 划: 吴江江

编 著: 刘国云 宗雪萍

责任编辑: 吴庆庆

图片提供: CFP

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64245264 (兼传真)

网 址: www.xiandaibook.com

电子信箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 三河腾飞印务有限公司

开 本: 645 × 925 1/16

印 张: 17.25

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80244 - 095 - 1

定 价: 33.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

作者序

他不是政治明星，也不是商界大腕，却是当今中国知名度最高的人之一。从北大情结到人文主义商人，他的人生激情四射。然而，在他犀利的目光和洪亮的声音背后，却总有着掩不住的辛酸和心悸。都说男人四十而不惑——当别人实现不惑的时候，他已经站在讲台上用声音和精神征服了世界。依旧是休闲裤加白球鞋的招牌装束，年轻的背后是一颗成熟的心，从容淡定……

20年前，整个北大知道俞敏洪这个名字的人屈指可数，20年后，不知道俞敏洪的人寥寥无几。十年磨一剑，俞敏洪早已不是当年北大那个名不见经传的普通教员，伴随着新东方的巨大成功，他成为了中国最富有的教师，被人尊称为“留学教父”，先后被多家媒体评为“21世纪影响中国社会的10位人物”、“21世纪不可忽视的25位人物”和“21世纪不可忽视的10位企业人物”。在这一系列光彩夺目的殊荣背后，他历经了太多的辛酸和挫折，背负了太多的责任和誓言，然而他用一颗包容苦难而不屈于命运的心承载了这一切。10年风雨，他从一间10平米的平房走进了中关村价值9亿元的摩天大楼，三年动荡，他用仁者之心以退为进，最终力挽狂澜。2006年登陆纽约证券交易所，他带着“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”的口号书写了属于中国培训行业的传奇，从一

个普通教员走向了“留学教父”，他把一个梦想变成了影响无数人的产业，他让专业教育产生核聚变，并将500万学子的梦想翻译成现实。

任何一个企业的成功都有独特的文化，新东方成功的秘诀是什么？为什么新东方在众多的语言培训机构中迅速脱颖而出？他们不仅为成千上万来这里接受出国考试培训的学生掌握考试的技巧进行精心辅导，帮助学生征服各种考试难关，赢得走向世界的通行证，更重要的是向学生注入了一支“励志强心剂”，鼓舞着无数身陷困境的学生奋勇前行。新东方对教育的终极目标有准确的解读，就是“学习生活”。更准确地说，是要学习如何幸福地生活。

由此新东方的教师和学员、家长已经把这里当成自己梦想的发源地和梦工厂，和学员一起探索人生真谛，一起探索人生规划和留学安排。新东方的全部教学与管理活动，都渗透着一种对学生奋斗的关怀与指导。将“追求卓越、挑战极限、崇尚奋斗、信仰成功、拒绝失败”的新东方精神渗透到学生的灵魂深处，使他们获得为前途拼搏的信心、意志和精神力量。这不仅使得新东方与一般培训机构迅速拉开差距、产生惊人的规模与效益，同时提升其品牌，成为中国高级留学人才的起飞道路和精神堡垒。这就是新东方独有的文化！

登上福布斯排行榜很难，但是，更难的是让那些仰望此榜的人们对你的名字心存敬仰，并不是所有的财富都可以征服人心。直到现在，新东方上上下下所有人都称俞敏洪为老师，下属的投其所好也是他对自己的一种澄清。“凡是不符合我价值观的钱我都不赚。”这份矜持和清高的学者之气也是俞敏洪有别于其他富豪的可贵之处。他攫取的不仅仅是财富，还有人心，他征服的不仅仅是学生，还有世界。因为，他一直站在讲台上传道授业。

有人说，俞敏洪是拼命三郎——完成了中国知识分子向来的一个夙愿：知行合一。一个懂教学规律的老师人、一群“过考试”的学生人的

相遇与相知，创造了一个外语培训的标本式“企业”。先是靠自己学生的学费（钱）来实现“企业”运转，再是引来国际资本（热钱）的投资热浪，人+资本=市场化培训与商业化生存。“双面神”、“两栖人”成了俞敏洪的本质属性，他自己挂在嘴边的一句话最贴切：“一个老师，一个有奋斗精神的人。”

俞敏洪的杰出意义，是完成了一种“兼容”。在中国崛起的市场经济的“主板”上，因为掌握了“知识资源”的“大礼包”，从而完成了一次“商业革命”——打破了古老东方有史以来的一个“纪录”：教师——整合——商人。资本家后来通过学习成为知本家，有松下幸之助等先例；赚了钱办教育开学堂，有陈嘉庚等义举；拿了钱去做商学院和研究所者，洋有比尔·盖茨，土有李书福，而我们眼下的这位俞敏洪——在寒风中拎着糨糊桶往电线杆儿上刷小广告的身影，折射出来的，是所有知识分子在高傲与谦卑的价值判断中的大是非——读书人要干点儿事，从哪里来？到哪里去？

二

所谓的新东方精神到底是什么？我们很难一言蔽之。对于局外人来说，新东方校训之一“在绝望中寻找希望”只是一句口号，而对于在新东方学习和工作的很多人来说，是实实在在的生活写照。新东方精神对俞敏洪而言，是生命中一连串铭心刻骨的故事：是在被北大处分后无泪的痛苦，是在被美国大学拒收后无尽的绝望，是在被其他培训机构恐吓后浑身的颤抖，是在被医生抢救过来后撕心裂肺的哭喊，更是在痛苦之后决不回头的努力，在绝望之后坚韧不拔的追求，在颤抖之后不屈不挠的勇气，在哭喊之后重新积聚的力量。

在绝望中寻找希望，人生终将辉煌。这是每一个熟悉新东方的人都知道的一句口号。但是，对于俞敏洪来说，这却更像是一一次次歇斯底里的呐喊。因为在俞敏洪的生命里，上帝至少有三次把他扔在了绝望的深渊，每一次挫败，都可以将他放入失败的谷底，最终沦为一个不被人知

的小角色。但是，令人惊叹的是他用卓绝的努力把一次次挫败变成让他高高跃起的跳板。每一个企业的文化和精神都是与它的创始人和领导人分不开的，新东方也不例外。探求新东方的精神内核。应该从俞敏洪的苦难开始。

第一次是高考的失利。当年来自农村的俞敏洪，第一年高考溃不成军，其中英语得了33分。第二年参加高考依然是名落孙山，其中英语得了55分。最终，俞敏洪在第三年考入北京大学。失败、努力和成功交织的滋味让他永生难忘。因此，他将新东方的校训定为：“追求卓越，挑战极限，从绝望中寻找希望，人生终将辉煌。”

第二次是留学梦的破灭。当年中国经济尚未腾飞，个人发展空间相对较小，留学成为名校毕业生的首选。留学热潮中的北大，热度可想而知，在家庭和社会的压力下俞敏洪也加入了进来。天有不测风云，美国留学政策的紧缩将成绩不算特别优秀的俞敏洪关在了门外，在努力了三年半之后，他痛苦地放弃了留学梦。没能出国深造的俞敏洪留在国内发展，作为资深“托派”，他对各种出国流程了如指掌，对莘莘学子的备考难关和心理动态更有丰富的切身体会，这些经验对他办好新东方至关重要。后来，几位当年风光留美的同学先后回国投身于新东方，俞敏洪再一次从失败中获益。

第三次是被北大“放逐”。毕业留校后，出身贫寒的俞敏洪为了筹集出国资金到外面去兼课教书，因触犯北大的利益而被记过处分。为了挽回颜面，俞敏洪不得不离开北大。工作没了，住房没了，租住在农民的平房里，给房东的孩子做家教抵房租。在周围人的眼里，他的前途暗无天日。在一边在北大任教一边到外边兼职代课的生涯中，他积累了丰富的英语教学经验。辞职后俞敏洪全身心地投入英语培训，创办了北京新东方学校。如果留在北大，俞敏洪充其量是个副教授。没留在令人仰慕的北大，却成为俞敏洪人生中最大的机遇。

离开北大后俞敏洪到一家名为“东方”的民办学校打工。转眼到了1993年冬，俞敏洪在一间10平方米的小屋内创办了自己的英语培训学校——新东方。那时妻子值班，俞敏洪骑着自行车沿街在电线杆儿上贴

招生广告。所以，在新东方有个广为流传的“脑筋急转弯”：俞敏洪最喜欢什么？——电线杆儿。遥想那寒冷的冬夜，刷好的糨糊，不等广告贴上去就冻成了冰……1995年，新东方注册学员达到1.5万人，新东方在竞争激烈的英语培训市场站住了脚。此时，俞敏洪才敢确信放弃北大的铁饭碗也能生存，不出国留学也能有前途。

俞敏洪——这个名字在哈佛和耶鲁的号召力几乎超过了中国任何一位大学校长。由他创办的北京新东方学校主宰着北京乃至全国的出国培训市场，经新东方培训过的在美国和加拿大的中国留学生数以万计。据不完全统计，在海外各大名校就读的中国留学生中，有70%是其弟子。10多年来，从新东方而出国留学，而后再汇入“海归”大潮回国创业的人数更是不可胜计。他精通英语，尤其擅长词汇，其所著的GRE词汇丛书，被新东方的学生称为“红宝书”。他的学员中屡屡有人在托福和GRE考试中拿到满分，以至于他自己被尊称为“留学教父”，而这一切在11年前，对于觉得自己不是个做大事的人，也不喜欢做大事的俞敏洪来说，都是无法想象的。

在新东方培训过的学生把她描述成“中国留学生的最后一所母校”，这是一所精神母校。数十万计的学生们在这里除了研究如何应付国外的入学考试，学习签证的方法，还知道了一种人生的精神：“从绝望中寻找希望”——这是新东方著名的校训。

三

北大人是自信的，也是自负的，特别是北大高才生。他们一开口，必定是纵横捭阖，妙语连珠。如果说有一种什么精神可以看作是北大人的共性的话，人们首先想到的肯定是批判精神。在北大“兼容并包”的教育理念熏陶出来的北大学子都具有理性的批判精神。而北大出身的俞敏洪以及他的以北大毕业生为核心的团队显然继承了北大的批判精神。他们的演讲、教学，感动、震慑了学生，为新东方吸引了源源不断的生源和财富。他们提升了新东方，新东方这个大舞台也让他们成为了百万

富翁、千万富翁，因此他们常常在这里目空一切、傲视群雄，即使俞敏洪也经常被他的天才教师们拿来开涮，以逗乐学生。在自由的背后就是批判。新东方的每一次董事会，几乎就是一次批判大会。批判者痛快淋漓，被批判者无地自容、自信顿挫，好几天缓不过劲来，甚至背上长时间的心灵重负。

在新东方，似乎没有人能够逃脱被批判的命运，包括新东方创始人、董事长俞敏洪。事实上，俞敏洪可能是被批判得最多的人，被封为“思过斋”斋主。

新东方人经常把“凤凰涅槃”、“浴火重生”这样的词挂在嘴边，以示批判对他人、对企业发展的好处。为此，他们常说“踢开大门，批判对方”，以此展示自己的大度。同时，他们要求俞敏洪做蔡元培，兼容并包。正因为这些理念，他们批判俞敏洪，他们相互批判。这种批判，这种自我革命，让俞敏洪走出了“小农意识”，让新东方一步步向现代化企业迈进，成为新东方一次次突破自身极限、获得长足发展最强大的动力。但也正是这种批判与好斗，让新东方失去人情味，让新东方成为扼杀人性的角斗场，人人避而远之。新东方不缺乏批判，但缺乏自我批判；新东方缺乏表扬，但决不缺乏自我表扬。这才是天才汇聚的新东方文化！

四

任何一个企业的奇迹都有它独特的配方，新东方的配方就是精神激励，传出自信、奋发的信息，授课时有着异常惊人且高尚的幽默，有对于语言文字背后文化的阐述，有对于考试规律的深刻理解。为此，新东方有着铁的教师培训机制。新老师进入新东方，上课前要经过30次培训，上30次同一内容的课，才能走进教室；每年至少3次为期两天的老师大会，所有老师都对新东方理念的理解进行交流；平时发放有关奋斗、激情、理想的书，要求老师要写读后感；所有的老师必须有幽默的个性，没有也要训练出来。新东方的好多场景就像拍电视一样，是设计出来的效果。为此，新东方的老师要想上好一节课需要十天的投入和准备，只

有每一句话都经过精心设计后其教学质量才能得到保证，才能够真正影响学生。

“顾客就是上帝”的名言在新东方变成了“学生就是上帝”。教师出身的俞敏洪深谙教学之道。他知道学员选择新东方，不是看中新东方的地理位置、教学设备等方面，他们认准的目标只有一个，就是新东方的老师，因为新东方的老师充满激情，还因为新东方的老师非常幽默。这种幽默不仅仅是讲个笑话，而是一种与众不同的气质，一种特别的授课风格，比如根据某一个篇章、段落中的某一个单词、句型而展开的对人生感悟、人生哲理、思维方法的论述，从而充分展示新东方课堂的魅力和文化。

新东方上市后，俞敏洪在用人方面的四点标准进一步完善。现在的新东方招聘教师的要求更加严格。具体有四个标准：第一，是否具有优秀的品格和性情；第二，是否具备职业化的心态；第三，是否具有良好的综合素质；第四，是否拥有应聘岗位必要的专业技能。对于有志于成为新东方教师的人才，新东方首先要求具备良好的人生观、价值观和成熟的人品和个性，在专业技能上，除了要求具备良好的英语水平和讲课水平外，还要求具备优秀的表达能力、表演能力、互动能力和幽默能力。同时，作为一名新东方的老师，必须拥有广博的知识和深厚的人文精神，能够跟踪学生和时尚、引导学生建立正确的价值观。

新东方的驭人之道就像池塘养鱼，想进入池塘并不容易，但是一旦进来了，你就可以自由自在地畅游了。因为这是个有思想就能创造的地方，谁能把既存的东西推到极致，就由谁来主持。杜子华曾经感慨自己的新东方生活：“感到自己每一分钟都在燃烧，在新东方的日子，肯定是我一生最愉快的时光。”进入新东方的老师不仅得到了丰厚的报酬，还得到了最大限度的自由。这里没有办公室政治，一切都在桌面解决，这也符合“知识分子”的做事方式。老师们得到了应有的尊重。

到1995年底，随着新东方的发展壮大，新东方学生已经达到1.5万人的规模。教学方面的蓬勃发展，使俞敏洪深深地感到自己一个人实在力量有限。“要么把新东方关掉，要么就是把新东方干大”，但要把新东

方做大，解决的问题很明显，就是必须找到合适的合作伙伴。客观而言，找到合适的合作者并不是什么难事，但难的却是如何让合作者接受自己的理念。俞敏洪最后飞到美国、加拿大说服王强、徐小平等人回国，实际上也是俞敏洪思考了很久所做的决定——这些人符合业务扩展的要求，更重要的就是这些人作为自己在北大时期的同事兼好友，在思维上有着一定的共性，肯定比其他人能更好地理解并认同自己的办学理念。正如专家所言，一种“精神”被一个群体接受，有其毫无疑问的合理性，更与其有共同的社会价值观以及心理原因息息相关。

俞敏洪在很多场合都说，他做的最重要也是最正确的选择就是把一群在海外漂泊的同学招进了新东方。事实上，这不是一次简单的人事扩容，而是一种精神聚合。正是这群具有相似人生理念的北大人聚在了一起，才使新东方的模式和理念更加完善，并最终形成了别人无法复制的新东方模式和新东方精神。

“在新东方团队中间，很难说我的个人魅力，应该说是团队魅力：新东方每个人都是一个珍珠，但是在穿成项链以后，价值会倍增。现在我愿意变成这么一根线，实际上我也正在做这个工作。线必须坚固耐磨，不管被什么磨都不能断，也就是说我的忍耐力和承受能力、宽容度必须是极大的，只要这根线不断，新东方珍珠项链还会再长。所以我觉得我只要做好这根线就行了。”俞敏洪经常这样说。

五

俞敏洪从不讳言自己出奇制胜的法宝：让利。让利于学生，让利于教师，让利于管理者，让利于社会。这个连傻子都觉得有些傻的招儿，在他的成功中发挥了关键的作用。

新东方作为一个教育集团，与其他工业企业有着很大的差异，但是俞敏洪在新东方的创新，并不比其他任何行业少。新东方创办初期没有学生报名，俞敏洪询问了几个学生，都说担心教得不好几百元学费白花了，为了解决学生们的后顾之忧，俞敏洪干脆不要钱，举办免费讲座。

不花钱学生们就不用担心了，但是免费听完讲座的学生们见识了新东方的真本领之后，很快就蜂拥而至，并且将他们对新东方的认可传递给其他的学生。直到现在，新东方也坚持前两节课是免费试听，不满意无条件退款。

新东方创业之初，培训行业的竞争异常激烈，当时出国考试培训市场已经有了30多家学校，俞敏洪只做了三件“小事”，就很快从重围中杀出一条血路。第一，当时市面的收费在300元至380元，俞敏洪将价格降到160元；但是考虑到价优未必质优，俞敏洪为了吸引学生，开设了免费培训课，20次授课之后，感觉效果不错的学生再交160元继续学习。这当然付出了沉重的代价，但是也赢得了良好的声誉。第二，当时许多培训班在学费之外，开班后往往又以最新资料等名目另外收费，而新东方所有资料对学员一律免费赠送。绝不让学员有上当受骗的感觉，这是新东方恪守的信条，也为新东方赚足了人气，第三，经常给学生以惊喜，比如发给大家各种资料，赠送新东方的笔记本，这些小礼物培养了学生与新东方之间的感情，这也是新东方虽然没有刻意宣传但却具有良好口碑的原因之一。

这些看起来微不足道的小事，却是新东方出敌制胜、脱颖而出的细节所在。这些宝贵的经验在今天仍然得以贯彻。目前，虽然新东方在出国考试培训市场上已经牢牢占据了垄断地位，完全有能力操纵价格获取更大的利润，但新东方仍然以实惠的价格服务于学员。

1995年底，新东方发展进入第二个重要关头。新东方又开辟了出国咨询、口语培训、大学英语培训等业务，这样，从单纯的出国英语培训，新东方已经开始提供多品种的教育服务。但是在发展中也产生了矛盾，个人利益如何保证的问题提上日程。于是从1998年开始酝酿，到2000年结束，完成了新东方从一个手工作坊向一个现代化企业转变的过程。在这个过程中，新东方发生了数次高层动荡，俞敏洪也经历了痛苦的精神历练，与其说俞敏洪有能力力挽狂澜，带领新东方顺利度过转型期，不如说，俞敏洪心胸开阔，敢于让利。事实上，在数次动荡中，都是俞敏洪的让利才让新东方实现了平稳过渡。对学生的让利获得了口碑，对员

工的让利让新东方守住了人才。

俞敏洪在回顾这段时期说：“对管理者的让利实际上是形成新东方强大团队的根本原因，可以毫不夸张地说，我们这个团队在全中国是数一数二的。我们也会有矛盾，但我们绝不会有“散伙”或“集体辞职”之类的事情发生。这样的团队才能保障我们事业的未来，精明的人应该学会放弃，应该知道放弃的背后会得到什么。”

正所谓，舍得。有舍才有得！无条件地去舍，永远会得，太贪婪地要得，总会落空。舍是一种智慧，得是一种勇气，显然，俞敏洪是深得舍得之间的奥妙的。

六

拿破仑有句名言：“我有时像狮子，有时像绵羊。我的全部成功秘密在于：我知道什么时候我应当是前者，什么时候是后者。”这句话用在俞敏洪身上也是恰如其分。正是兼容了绵羊的阴柔和狮子的阳刚，才使他能在这风云莫测的商场上立于不败之地。

俞敏洪有过三次高考落榜的经历、留学的宿愿未能实现，以及后来当老师的种种不如意，但是他从不曾妥协。他认为这是生活在让他懂得如何在“绝望中去寻找希望”，从而主动地把握自己的人生轨迹。如果当年落榜、留学失败、被北大处罚后接受大家的劝说安静地过日子，现在的俞敏洪可能是个农民，可能是个外语系副教授，可能和很多人一样过着单位、社会为他设计的被动生活。但是俞敏洪有着狮子般的独立和执著，他知道被动的的生活一旦成为一种无意识的习惯，自己就像磨上的驴一样被各种各样的事情牵着鼻子在原地转圈子，被牵得久了就忘了自己是被牵着鼻子在生活。他可以接受失败和苦难，却从不接受因循守旧和麻木，正因为如此，他开始了桀骜不驯的逾矩，开始主动把握自己的命运，这是一种智慧，更是一种勇气。当然，主动把握自己并不等于盲目出击，根据自己的专长和兴趣选择一条发展道路，也许前景暂时不算明朗，但兴趣推动下的努力最终会帮助自己“拨得云开见月明”。俞敏洪是

个不轻易放弃的人。在创业之初，俞敏洪再一次表现出了狮子般的韧性和勇敢。从新东方诞生之日开始，俞敏洪的日子就不好过。两口子撑起一座学校已属不易，惨烈的竞争更加剧了生存的压力。用俞敏洪的话讲，就是贴张广告也会被捅刀子，谁还敢做？面临死亡的威胁，想活下去的人都放弃了，但新东方没有。老俞的理由很简单，要混口饭吃，还得做下去。谋生的选择多的是，比办学校安全许多的也有，为什么要冒险走这座独木桥呢？这与俞敏洪的个性不无关系。要放弃新东方，理由有一万个，但是支持他坚持下去的理由只有一个，就是不轻言放弃。这就是从外表看来有些懦弱的俞敏洪内心深处所蕴含的巨大能量，外界的挫折对他不会有太多的作用，这是一种可怕的意志力。

在这种意志力的背后是绵羊一样的宽容和敏锐。前半生的挫折让俞敏洪学会了谦卑。他不像王强那么精明强干，不像徐小平那么锋芒毕露，甚至比起其他新东方的得力干将，他也没有别人的光芒耀眼，但是，肚量让他成为真正的领导。俞敏洪是很能忍的。在母亲面前，在妻子面前，在同事面前，他都能忍下普通人受不了的气。老母亲的掺和让孝子进退两难，老婆半年不说话，形同陌路，伙伴交辞职报告准备一拍两散，各种各样的委屈都没能让他放弃。只有他，能够在一群刺猬中找到和平共处的办法。换别的人，新东方的生命随时都会终结，不会有今天。性格决定命运，在历史上，韩信和司马懿都是能忍之人，而项羽和周瑜就比不得了，性格不同，当然命运也迥然。俞敏洪还有一句话，很能反映出他的现实主义精神。他说，你可以选择因，但是你不能决定果。新东方能有今天，就是因为在“因”的选择上他正确了，而在发展道路上所出现的挫折，他都把它作为不能决定的“果”接受下来。对于做事业，特别是做大事业的人，这种达观的态度真的太重要了。

职场中的每一次升迁都意味自己角色的转换，对于很多人而言，如何更好地在新岗位中扮演新角色是一个痛苦的转变，尤其是由技术岗位转向管理岗位的过程中，成功转型能够使自己和企业更进一步，反之，自己会成为企业发展的瓶颈。从一个教书匠到职业经理人，俞敏洪经历了社会角色的重要转变，这个转变并不是一帆风顺的，但是可贵的是他

能够自我反省，懂得获得与失去并存的道理，在转变的过程中，他再一次显示出了绵羊的宽容和柔滑。在自己的地位和财富不断上升的同时，俞敏洪也懂得妥协和放弃，他学会了在发现他人优点的过程中认可他人，并适当地把可能属于自己的权力、荣耀让更多人和他一起分享。在很长一段时间内，新东方都是俞敏洪一个人演独角戏，各种成功与荣耀都集中在自己身上，他可以一言九鼎。但是当组织结构不断扩大，仅靠一个人的力量无法完成整个机构的运转时，吸取他人的意见和建议成为管理成功的关键。在现代化的管理组织机构建立的过程中，自己的决策能力必然会被越来越多的智囊所淡化，同事们的直言和“过分”要求，曾经让俞敏洪感到很不适应，但是作为一个管理者，他没有锋芒毕露，他开始放低姿态，加强与团队中所有人员的了解。了解的方式有时是工作中的互相切磋，有时是哥们似的促膝谈心，根据不同同事的性格创造增进了解的机会。放低姿态，以柔克刚，正是这样的转变让俞敏洪完成了从一个以自我为中心的教书匠到一个拥有凝聚力的职业经理人的角色转变，也使新东方逐步抹掉了个人英雄主义的色彩。每个管理者都希望成功，任何一个优秀的同事也渴望成功，财聚人散，财散人聚。俞敏洪让更多的同事享受到了新东方带来的荣耀和成功果实，也最终得到了一个蒸蒸日上、富有凝聚力的团队。

“大家拉扯的好处就是把我拉得像皮筋一样，一个弹性的中枢神经。不承认我是领导也没关系，我给大家提供分配的公平、思想的一致，大家自然走到一起。”在历经分合之后，新东方的文化中已经牢牢刻上了“俞敏洪文化”，就是你无论怎么骂他，取笑他窝囊废、没文化都可以，但你不能损害新东方的利益，这就是新东方快速成长的“自由文化”根基所在。有人说俞敏洪坚定，有人说俞敏洪懦弱。但是，拨开这些表象，我们看到的是忍者无疆。生活困窘，他忍受了苦难；三次高考，他忍受了煎熬；四年大学，他忍受了寂寞；创业之初，他忍受了挫折；兄弟反目，他忍受了误解。如果说，新东方成功之前的忍耐是一种无奈的选择的话，那么在新东方如日中天的时候，他完全没必要再忍了，完全可以颐指气使地惩罚和对抗反目者。但是，他没有，他依旧坚持了忍耐。懦

弱和忍耐往往是不同的内核、相同的表象。在所有人的记忆中，俞敏洪醉过，哭过。但是，从没有站起来骂过。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为……”，可见，所有成大事者，都应从“忍”做起。俞敏洪说：“面对别人的嘲讽，把自己踩到最低。你说我是动物，我觉得我连动物都不如，你就拿我没办法了。”

经历了各种是是非非，曾遍阅群书苦寻解惑良方的俞敏洪，如今已经从过往的阴影中爬了出来，学会以退为进，继而衍生出了强烈的自信。得与失从来就只是相对存在的，在新东方的发展面前，俞敏洪个人的得失似乎已变得微不足道，仁者无敌，忍者无疆。这就是真实的俞敏洪。

作者

2008年5月30日

目录

Contents

作者序 1

第一章 站在讲台上征服世界 001

上个世纪 90 年代初期的某个冬夜，当新东方教育集团的创始人俞敏洪无奈地离开北京大学，拎着糨糊桶在中关村的大街小巷到处张贴他的托福培训广告的时候，他一定没有想到，那左右开弓的糨糊刷，在广告板上刷下的，不仅仅是新东方的授课信息，更是刷出了中国留学运动史上浓墨重彩的一页华章……

第一节 荣登福布斯，成为最富的教师 003

第二节 商业中国的培训符号 007

第三节 站在哈佛的讲台上 011

● 俞敏洪语录 013

第二章 北大峥嵘：边缘人物的爱与痛 015

2007 年 5 月 7 日，在哈佛大学的演讲台上，这个中国男人用一口纯正的英语侃侃而谈、语惊四座的时候，没有人知道他曾经只是一只丑小鸭。13 年前，新东方的另外两驾马车——徐小平和王强在北大的舞台上各领风骚、风生水起的时候，另一驾领头的马车——俞敏洪只是一个听讲座都只能用站票的平庸之辈。

第一节 两次高考失败 017

第二节 最没出息的学生 019

第三节 从留学失败到留学教父 022

第四节 北大的爱情时光 025

第五节 北大“炒”我鱿鱼 028

● 采访手记 031