

媒体眼中的 新东方

New Oriental



媒体眼中的新东方

内部赠品 禁止出售

序 言

新东方的传奇

要成为传奇，必须满足两个条件：其一是情节离奇，其二是人物行为超越寻常。新东方满足了这两个条件，于是就成为了传奇。既然是传奇，自然就引起了媒体的极大关注和报道。这些报道的主题和角度千变万化，精彩纷呈，或独辟蹊径，或推波助澜，在受众中营造了一个自由张扬、魅力无限的新东方现象。

从中关村二小一间四面透风的教室，发展成中国教育培训行业的龙头老大，新东方发展的故事引人入胜，不乏离奇情节。从古至今，教育似乎应该远离铜板臭，知识分子几乎是贫困的代名词，但新东方打破了这一魔咒，让知识分子在经济上也站了起来。在中国，民办教育举步维艰，但新东方在纽约证券交易所上市了。不但如此，新东方的老师们一个个激情、励志、幽默，像一团团火焰，点燃了学生们青春向上的梦想，更是颠覆了传统的教学模式。

新东方藏龙卧虎，各色人物都有，是人物就自然有故事，这些故事也都离奇曲折，扣人心弦。创始人俞敏洪的故事更是一波三折，筚路蓝缕，真好似印证了孟子“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”的说法。高考考了三年，本科读了五年（其中一年因肺结核休学），“羞辱”、“辞职”、“捅刀子”、“酒精中毒抢救”、“大型动物麻醉剂”等等是了解他创业初期苦难情节的一些关

关键词，难怪他后来一本书的名字就叫做“挺立在孤独、失败、屈辱的废墟之上”。

但是，新东方之所以成为一个传奇，除了离奇的情节和不寻常的人物，还因为她具有传奇的另外一个重要属性：精神价值。新东方的成功与精神的力量有着密不可分的关系，正如俞敏洪自己所说的，“新东方精神的涵括量比一般企业大得多，也重要得多。”在新东方，学员们学到的远远不只是英语，他们还能学到一种坚韧不拔、百折不回的精神，还能体验到一种对个人的尊重、一种浓烈的人文主义精神。

曾有人问俞敏洪：媒体对新东方最大的误读是什么？他回答说：“最大的误读是他们认为新东方只是个英语培训学校，而不是教育机构。”那么，新东方对教育的终极目标是如何理解的呢？那就是“学习生活”，更准确地说，是要学习如何幸福地生活。从这个角度看，虽然媒体对新东方发展的历史情节和人物故事的报道已经很多，但精神上、理念上的深度探讨似乎不够。

俞敏洪从中关村的电线杆上刷糨糊贴招生海报开始，刷出了中国民办教育的一片新天地。今天，新东方已经成为一个传奇，我们有信心与大家一起携手继续演绎这段传奇，不断丰富故事的精彩内容。

CONTENTS

目 录

序言

报纸篇

《北京青年报》：百万富翁从地下室走出	10
《中国青年报》：俞敏洪和他的新东方	14
《人民日报》：俞敏洪和他的新东方精神	20
《光明日报》：“新东方”带来哪些思考？	23
《新京报》：其貌不扬，石中有美玉之藏	26
《北京青年报》：俞敏洪：打造第四代团队	29
《新京报》评论：新东方成功的启迪	33
《国际商报》：新东方纽交所“红筹上市” 民营教育产业破茧化蝶	35
《青年时讯》：俞敏洪：失败背后隐藏的机会 成就了我	39
《中国经营报》：新东方造梦	44
《经济观察报》：俞敏洪：将教育演变为财富 ...	49
《文汇报》：俞敏洪：把梦想译成现实	53
《京华时报》：留学教父哈佛讲学布道	59
《华夏时报》：俞敏洪：一个中国人的 “美国梦”	63
《新京报》：新教育时代	70
《中国经营报》：新东方命题：41 个分校， 管与控的智慧	81
《北京晚报》：“烛光行动”点亮农村课堂	84
《南方周末》：新东方：大时代里的追梦精神 ...	87

◎◎◎ 杂志篇

《中外企业家》：俞敏洪与新东方：再造巴别塔	92
《中国新闻周刊》：让鲶鱼效应激活应试沉局	99
《职场》：俞敏洪：插秧的诗人、乱中求胜的影帝和乐观的信徒 ...	102
《福布斯》：新东方的下一块蛋糕	107
《中国企业家》：新东方上市记	110
《成功营销》：俞敏洪：“留学教父”过后是什么	114
《人力资本》：俞敏洪 如何演绎新东方传奇	118
《亚洲新闻人物》：俞敏洪：我的新东方回忆录	123
《经营者》：新东方：上市寻找财富出路	127
《经济导刊》：“留学教父”俞敏洪：解读新东方上市	132
《全球商业经典》：从“超级英文词典”到“中国教师首富”	139
《互联网周刊》：新东方：老师当家	143
《管理学家》：“忍者”俞敏洪	146
《世界经理人》：俞敏洪：忠诚于价值观	152
《中国新时代》：俞敏洪：“不热心”的积极分子	158
《北大商业评论》：培育年轻人的精神气质	162
《市场观察》：新东方公益路上的“师道”情节	167
《中国企业家》：俞敏洪：后上市焦虑	170

◎◎◎ 网络篇

新浪网：新东方美国名校行全程回放	178
新华网：“梦想之旅”百所高校公益巡讲活动将正式启动	181
新浪：俞敏洪：新东方之梦	183
新华网：入主“民办教育第一楼” 新东方二次腾飞	186
解放网—网易： 新东方教师十大特征	188

金融界－《权衡》：新东方上市的教育意义 192

搜狐网：新东方俞敏洪WTO五周年谈教育发展 195

腾讯网：新东方学校启用模考中心 全面迎接网考时代 198

央视网：新东方慢跑 201

百灵网：让孩子学会自己飞翔 204

国际在线：中国“留学教父”俞敏洪与他的新东方 207

搜狐网：大讲堂－俞敏洪谈民办教育得益于改革开放 210

网易－新民晚报：志在“新”愿 服务世博 215

●●●● 电视篇

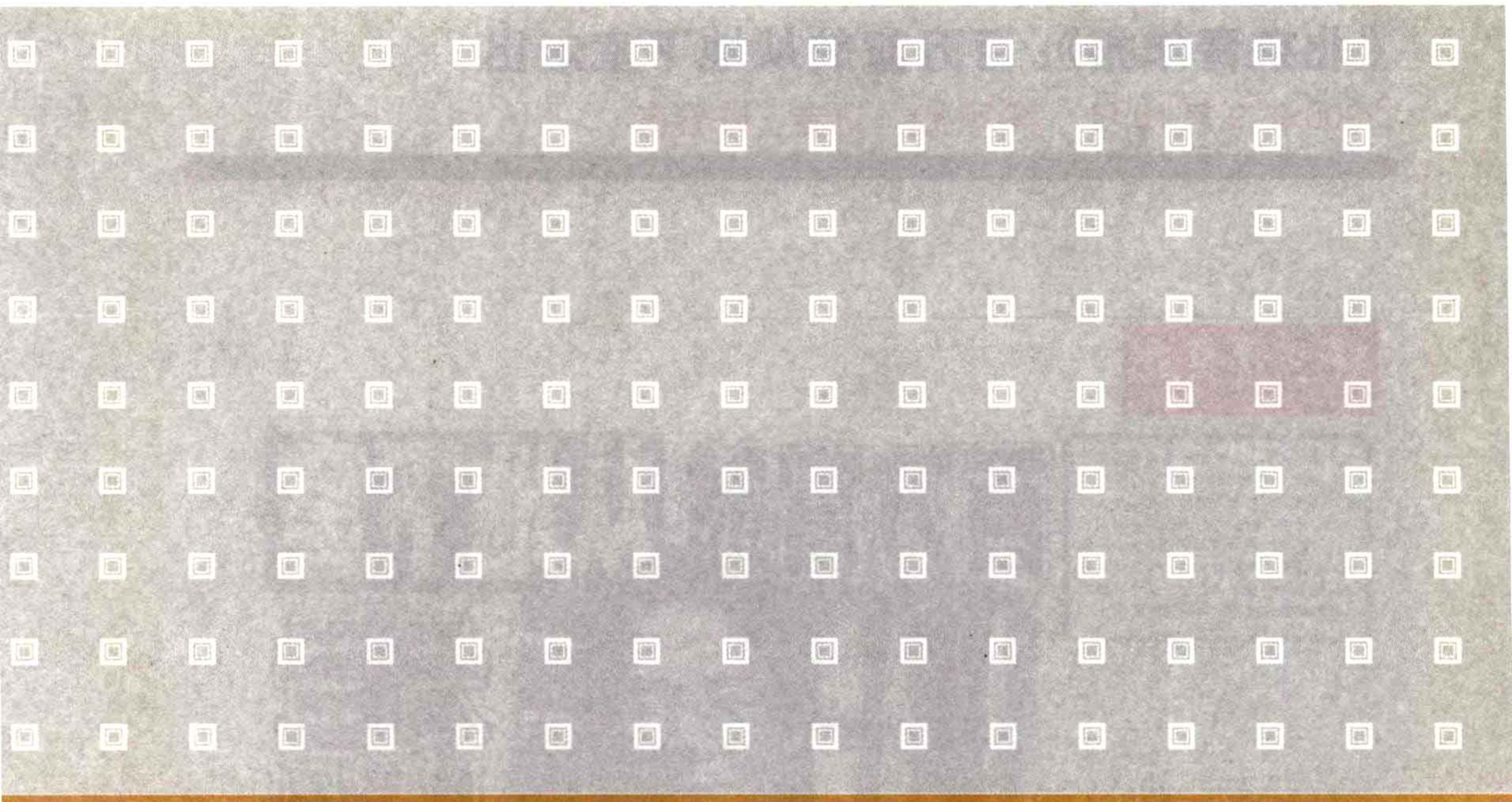
中央电视台：我们 220

中央电视台：面对面 228

中央电视台：人物 235

湖南电视台：零点风云 241

北京电视台：成长在北京 249



"中关村二小"时期的新东方



"中关村礼堂"时期的学员报名排队



新东方学校早期培训

报纸篇



《北京青年报》：百万富翁从地下室走出

2000年9月10日 第20版 记者：陈春彦

北京青年报
BEIJING YOUTH DAILY

谁能想到，今天的俞敏洪就是那个当年连考三年方才挤进大学的农村孩子；那个在学校里沉默寡言而被别人冷落的后进生；谁能想到，还是在几年前一个冬夜，这位俞敏洪抛下北京大学的铁饭碗，拎着浆糊桶在海淀的大街小巷到处张贴他的托福培训广告，如今居然要让他优秀教师成为百万富翁。

几年前，北大在正前门附近要建造出100个百万富翁的宿舍区，俞敏洪也住进了其中的一间。现在，在这间宿舍里，俞敏洪正和记者谈着他与记者的往事。俞敏洪说，新东方在几年前创办时，俞敏洪是没有任何问题的。即使现在，一名教师收入十几万、二十万也是很正常的。仅仅因为教书而成为百万富翁，这在中国甚至在美国都是天方夜谭。而这样的奇迹就发生在俞敏洪身上，创造奇迹的就是这位传奇的教师——俞敏洪。

连老婆都不尊敬时，活着就没劲了

在新东方那些忙碌的办公室里，如果有人告诉你，你无论做什么都会感到压力的话，这个人就是俞敏洪。他的性格倔强而固执，不达目的誓不罢休。但就是这个性格，却可能是他在中国商界上最有名的特征之一。据说俞敏洪在北大期间，曾和一位同学谈过，在北大期间，他感到一种莫名的压力，这种感觉让他感到窒息。在北大期间，他感到一种莫名的压力，这种感觉让他感到窒息。在北大期间，他感到一种莫名的压力，这种感觉让他感到窒息。

然而，谁能想到，今天的俞敏洪就是那个当年连考三年方才挤进大学的农村孩子；那个在学校里沉默寡言而被别人冷落的后进生；谁能想到，还是在几年前一个冬夜，这位俞敏洪抛下北京大学的铁饭碗，拎着浆糊桶在海淀的大街小巷到处张贴他的托福培训广告，如今居然要让他优秀教师成为百万富翁。

他曾在经常读报地回忆当初创业的历史：那时候大学毕业后留在学校任教，几年后，很多同学都出国了，身无分文，联系出国，实在没有太大的希望。我的老婆有时会在我身边说，某某又走了，某某又走了，你真失败。到现在还没有出去，像这样的话，尽管不算什么，但是作为一个男人，男人做事应该顶天立地，当你听到这样的话，发现自己无能的时候，你的心肯定在流血，所以你就不得不去奋斗。也是因为这样的驱动力，导致了今天新东方的萌芽。因为我发现自己出不了国，总要去做点事情，唯一能干的，就是教书。一个晚上教两个小时能拿50元钱，最起码能把老婆和孩子养活了。人最希望受到的尊敬是来自家庭内部的尊敬，如果连老婆都不尊敬你，还活着干什么。

1992年，因为4000美元学费而出国受阻的俞敏洪开始在社会上的培训学校里打工，很快发现这些民办学校的办学水平是低得可怜，目光短浅，或是老师太差，但并没有妨碍他们赚钱。于是，就萌发了自己另起炉灶的念头。



新东方校长俞敏洪

头，后来，他又替别人管理过培训班，其间，学员数量猛增，这更增强了他自己单干的信心。但是，当时目的很单纯，就是为了更快地赚钱，圆自己的留学梦。

从地下室起步

1993年，在只有10平方米漏风的违章建筑办公室里，新东方开始了充满艰辛的发展历程。在1993年冬天，俞敏洪自己拎着浆糊桶在零下十几度的冬夜去贴广告，把浆糊糊在柱子上，广告还没贴上去，浆糊就冻成冰了。更要命的是，当时新东方在1994年有一点发展的时候，就遭到别的单位产生了竞争，一有竞争，就产生了麻烦。比如新东方广告贴在广告栏的时候，别的培训机构就拿着刀子在你面前晃，说你把我的广告贴走了，新东方的广告就是被人偷走的。进医院缝了好几针。俞敏洪当时花了很长时间，找公安管理部门跟他们协调，最后终于跟他们交上了朋友。

经过这样的艰难历程，俞敏洪从一介书生成长为能处理方方面面的合格“校长”。到1994年底，学校规模有两千人在读。那时，他又有了出国的机会，但是终究舍不得苦心经营的学校，留了下来。

1995年，学生已经达到一万五千人。这时候家庭生活条件大大改善，原来一心想出国的妻子却发现这是一项很有前途的事业，开始全力支持俞敏洪。此时俞敏洪已经能够感受到教育产业的

魅力，办学校的目的不再只是为赚钱。有了稳固的后方和明确的信念，新东方步入了快速发展的黄金时期。

让利是俞敏洪的制胜法宝

俞敏洪从不吝啬自己出奇制胜的法宝：让利。“让利给学生，让利给教师，让利给管理者，让利给社会。”这个连孩子都能听得懂的招儿，在他的成功中发挥了关键的作用。

新东方创业之初，要在激烈的竞争中站稳脚跟，当时出国考试培训市场已经有了30多家单位，俞敏洪只做了三件“小事”，很快从重围中杀出一条血路。一，当时市面的收费在300元-380元，俞敏洪将价格降到160元；但是考虑到价低未必质优，俞敏洪为了吸引学生，开设了免费培训课，20次提课之后，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，但是赢得了良好的声誉。二，当时许多培训处在学费之外，开课后往往又以最新资料等名目另外收费，在新东方所有资料对学生一律免费赠送。他不让老师有上当受骗的感觉，是新东方恪守的信条。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。

这些宝贵的经验在今日的新东方仍然得以

贯彻，目前，虽然新东方在出国考试培训市场上占据垄断地位，完全有能力按照价格索取更大的利润，但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：学校的迅速扩张使俞敏洪个人管理能力已经感到吃力，为了使事业健康发展，他开始寻找合作伙伴。当时，在国内的熟人并没有发现志同道合者，在美国，他找到了昔日的同学，由于彼此了解和信任，这些同学没有任何条件来到了新东方，开始了新东方“迅速发展”、“矛盾发展”的第二个黄金时期。由于他的加入，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许多矛盾，个人利益如何保证的问题摆上日程。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。对俞敏洪而言，从昔日个人管理独揽到今天的董事会管理集体决策，变化是巨大的。

俞敏洪在回顾这段时期说：对管理者的让利实际上是形成了新东方团队，可以毫不夸张地说，我们这个团队在全国是数一数二的。我们也有矛盾，但我们不会有什么“分歧”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。

■文/陈春彦 本报记者 陈春彦

谁能想到，今天的俞敏洪就是那个当年连考三年方才挤进大学的农村孩子；那个在学校里沉默寡言而被别人冷落的后进生；谁能想到，还是在几年前一个冬夜，这位俞敏洪抛下北京大学的铁饭碗，拎着浆糊桶在海淀的大街小巷到处张贴他的托福培训广告，如今居然要让他优秀教师成为百万富翁。



连老婆都不尊敬时，活着就没劲了

在新东方熙熙攘攘的办公楼里，如果没有人介绍，你无论如何不会认定眼前的这个人就是校长俞敏洪，他的衣着随意而漫不经心，仪表过于大众化，讲话慢条斯理。但就是这个人，很可能是全中国在世界上享有知名度最高的教师之一。据说在俞敏洪访问耶鲁大学期间，一行人到纽约观光，在纽约的中国城，走进一家中餐馆正要吃饭，餐厅里仅有的三个中国学生模样的顾客同时站了起来，看着俞敏洪说：“你是俞老师吗？我们是新东方学员！”虽然没有精确的统计数字，但在北美任何一所著名大学里，新东方学员至少占中国留学生的一半以上，这已是公认的事实，而这些学员都曾在新东方听过他的课。在国内，每到寒暑假，还会有来自全国各地的大学生济济一堂听他的讲座或授课。

然而，谁能想到，今天的俞敏洪就是那个当年连考三年方才挤进大学的农村孩子；那个在学校里沉默寡言而被别人冷落的后进生；谁能想到，还是在几年前一个冬夜，这位俞敏洪抛下北京大学的铁饭碗，拎着浆糊桶在海淀的大街小巷到处张贴他的托福培训广告，居然开创了今天辉煌的新东方。

他现在经常诙谐地回忆当初创业的历史：那时候大学毕业留在学校任教，几年后，很多同学都出国了。身无分文，联系出国，实在没有太大的希望，我的老婆有时会在身边说，某某又走了，某某又走了，你真窝囊，到现在还没有出去。像这样的话，尽管不算骂你，但是作为一个男人，男人做事应该顶天立地，当你听到这样的话，发现自己无能的时候，你的心肯定在流血，所以你就不得不去奋斗。也就是因为这样的推动力，导致了今天新东方的萌芽，因为我自己出不了国，总要做点事情，唯一能干的事情，就是教书，一个晚上教两个半小时能拿50元钱，最起码能把老婆和孩子养活了。人最希望受到的尊敬是来自家庭内部的尊敬，如果连老婆都不尊敬你的话，还活着干什么。

1992年，因为4000美元学费而出国受阻的俞敏洪开始在社会上的培训学校里

打工，很快就发现这些民办学校的举办者或者是唯利是图、目光短浅，或是素质太差。但这并没有妨碍他们赚钱。于是，俞敏洪就萌发了自己另起炉灶的念头。后来，他又替别人管理过培训班，其间，学员数量猛增，这更增强了他自己单干的信心。但是，当时目的很单纯，就是为了更快更多地赚钱，圆自己的留学梦。

●●●● 地下室起步

1993年，在只有10平方米漏风的违章建筑办公室里，新东方开始了充满艰难的发展历程。1993年冬天，俞敏洪自己拎着浆糊桶在零下十几度的冬夜去贴广告，把浆糊刷在柱子上，广告还没贴上去，浆糊就冻成冰了。更要命的是，当新东方在1994年有一点发展的时候，就跟别的单位产生了竞争，一有竞争，就产生了麻烦。比如说新东方广告员拿广告去贴的时候，别的培训部就拿刀子在等着你，说你敢贴我就敢捅了你，新东方的广告员是被人捅过的，进医院缝了好几针。俞敏洪当时花了很多时间，找公安管理部门跟他们协商，最后终于跟他们交上了朋友。

经过这样的摸爬滚打，俞敏洪从一介书生成长为能打理方方面面的合格“校长”。到1994年底，学校同期有两千人在读。那时，他又有了出国的机会，但是终究舍不得苦心经营的学校，留了下来。

1995年，学生已经达到一万五千人。这时候家里生活条件大大改善，原来一心想出国的妻子也发现这是一项很有前途的事业，开始全力支持俞敏洪。此时俞敏洪已经能够感受到教育产业的魅力，办学校的目的不再只是为了钱。有了稳固的后方和明确的信念，新东方步入了迅速发展的黄金时期。

●●●● 让利是俞敏洪的制胜法宝

俞敏洪从来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。



新东方创业之初，要在激烈的竞争中站稳脚跟很难。当时出国考试培训市场已经有了 30 多家单位，俞敏洪只做了三件“小事”，很快从重围中杀出一条血路。

一、当时市面的收费在 300 元 ~ 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。

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，是新东方恪守的信条。

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。

这些宝贵的经验在今天的新东方仍然得以贯彻，目前，虽然新东方在出国考试培训市场上占据垄断地位，完全有能力操纵价格获取更大的利润，但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：学校的迅速膨胀使俞敏洪感到很吃力，为了使事业健康发展，他开始寻找合作伙伴。当时，在国内的熟人并没有发现志同道合者。在美国，他找到了昔日的同窗，由于彼此了解和信任，这些同学没有任何条件就来到了新东方，开始了新东方“迅速发展”、“矛盾发展”的第二个黄金时期。由于他们的加入，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。对俞敏洪而言，从昔日个人管理唯我独尊到今天的董事会管理集体决定，变化是巨大的。

俞敏洪在回顾这段时期说：对管理者的让利实际上形成了新东方的强大团队，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，但我们绝不会有什么“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。

《中国青年报》：俞敏洪和他的新东方

2000年10月16日 头版 记者：吴苕雯 冈栋俊

“新东方”每年培训学生15万人，在校园附近卖烧饼的都成了万元户。

从“新东方”走出来的人说，不管遭遇多大的失败，不管如何对自己没有信心，只要走进“新东方”，就会亢奋和激动，就会重新获得斗志和自信。

“新东方”校长俞敏洪更是一个传奇人物。他编写的《GRE 词汇精选》被学员称做“红宝书”，成为中国学生考 GRE 的必读书。他创办的“新东方”学校，每年培训学生15万人，同期在校生活达1.5万人，堪称中国教育史上的奇观。他身边聚集着一批陆续从海外归来的留学生，他们给中国的外语教育带来了一场“学习的革命”。

俞敏洪的办公室里，一幅放大的、挂在墙上的照片格外引人注目：在一片长着荒草的土地上立着两间摇摇欲坠的破瓦房。那是俞敏洪在江苏省江阴农村的老



国务院召开南水北调工程座谈会 朱镕基主持会议并听取有关部门汇报和专家意见

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

李鹏等观看中央音乐学院建立50周年庆典音乐会
△朱镕基总理在日本参议院发表讲话 (新华社电)

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

俞敏洪和他的新东方

【本报记者 吴苕雯 冈栋俊】在北京，有一个地方，每年都要举行一次大规模的考试。这个地方，就是新东方。新东方是一个专门为准备 GRE 考试而设立的学校。它的创始人俞敏洪，是一个从农村走出来的寒门子弟。他通过自己的努力，考上了美国宾夕法尼亚大学。毕业后，他回到中国，创办了新东方。新东方在短短几年时间里，就成为了中国最大的 GRE 培训机构之一。每年都有数十万学生在这里接受培训。俞敏洪的故事，已经成为了中国寒门子弟逆袭的典范。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。

【新华社北京15日电】国务院总理朱镕基15日主持召开国务院常务会议，听取有关部门汇报南水北调工程进展情况，并听取专家意见。朱镕基在主持会议时指出，南水北调工程是关系国家长远发展的重大工程，必须抓紧实施。会议决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧编制南水北调工程总体规划，并报国务院审批。会议还决定，由水利部牵头，会同有关部门，抓紧开展南水北调工程可行性研究，并报国务院审批。



家。1980年，在经历了一次又一次高考失败后，俞敏洪终于走进了北京大学校门。他拍下这张照片，为的是永远记住那段绝望的日子。1992年，已经在北大当了7年英语教师的俞敏洪又一次陷入了绝望。身边的同学一个接一个出国留学，而“托福”实习班的初衷是卑微的。俞敏洪说，当时他只想赚够一笔钱自费出国留学。

冬夜，俞敏洪拎着浆糊桶、骑着自行车穿行在行人渐稀的大街小巷和灯火点点的大学校园，张贴自己用毛笔书写的“托福”补习班广告。浆糊刚刚刷上去就成了冰。冷得实在受不了，他就掏出怀里的“二锅头”抿上一口。

广告贴出去后，俞敏洪焦急地等待着。在等待的日子里，他开始了对过去英语教学的反思，对自己学习英语的经验梳理。

.....

苦苦等了10天后，俞敏洪终于等来了两位报名者。第一期补习班结束后，俞敏洪贴出了免费举办“托福”补习班的广告。

“免费”的魅力是不可阻挡的。俞敏洪在中关村一所中学租了一间教室，没想到，只有50个座位的教室一下涌来了300多人，课堂只好搬到学校操场上。

在操场昏暗的灯光下，俞敏洪走上讲台。他充满活力充满激情的演讲，他旁征博引的风趣幽默，他记忆词汇的独特方法与技巧，令听者耳目一新。站在寒风中，俞敏洪激情洋溢地讲了两个小时，学员们情绪高涨地听了两个小时，没有一个人中途退场。

当俞敏洪在雷鸣般的掌声中走下讲台时，他的眼睛潮湿了。他第一次在心里反问自己：出国难道是唯一的选择？我到底需要什么？

前来听课的人越来越多。这年寒假，他在北京图书馆举办英语学习方法讲座，能坐1000多人的大礼堂一下涌来了3000多人，窗台上、走廊上、走廊外的台阶上，挤满了前来听讲的人。为了让所有的人都能听到课，俞敏洪将讲座临时改到礼堂外。他站在台阶的一个垃圾桶上，一口气讲了一个半小时。一位学员将自己的棉大衣脱下来轻轻地披在他的身上。

1993年，俞敏洪又办起了“GRE”辅导班，英语四级、六级辅导班，学员发展到3000多人。这年的11月16日，他在一间只有10平方米的小屋前挂上了“新东方学校”的牌子。

一批又一批怀抱出国梦的学员走进“新东方”。他们在这里学到的不仅仅是学习方法和考试技巧，俞敏洪创造的“激情式教学”还在潜移默化中给了他们终生受益的精神财富。

.....

“新东方”的老师告诉他们的学生：“无论你是狮子还是羚羊，当太阳升起，你要做的，就是奔跑！”

俞敏洪还告诉他的学生：“虽然绝望是大山，希望是石头，但是，只要你能砍出一块希望的石头，你就有了希望。”于是，便有了“新东方”独特的校训：艰苦奋斗，奋发进取，从绝望中寻找希望，人生终将辉煌。

这个时候的俞敏洪，已不是那个只想赚点钱就出国留学的俞敏洪，他终于在绝望的大山中砍出了一块希望的石头。1995年，从全国各地走进“新东方”的学员达到一万多人，他编写的《GRE词汇精选》被大学生们称为出国留学考试的“红宝书”，几乎人手一册。他办的“托福”班，“GRE”班，四、六级英语考级辅导班声名远播。

俞敏洪获得了他从未敢想过的成功。

也就在这时，一个他曾经梦寐以求的机会来到了眼前，来中国访问的美国高等教育协会主席西奥多，愿意推荐俞敏洪到美国一所著名大学学习。是去，是留？充满诱惑的机会将俞敏洪推到了选择的路口。

俞敏洪决定留下来。

传统英语教学模式的受害者汇聚新东方，掀起一场学习的革命

1995年圣诞节前夕，在美国波士顿通往新泽西州的公路上，俞敏洪驾着车在暴风雪中艰难地前行。