

俞敏洪口述

在痛苦的世界中 尽力而为



俞敏洪口述： 在痛苦的世界中 尽力而为

俞敏洪 口述
优米网 编著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

俞敏洪口述：在痛苦的世界中尽力而为/俞敏洪口述；优米网编著.—北京：当代中国出版社，2011.12（2012.7重印）
ISBN 978-7-5154-0094-5

I. ①俞… II. ①俞… ②优… III. ①俞敏洪—生平事迹
IV. ①B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 261263 号

出版人 周一
策划编辑 何琳 晋壁东
责任编辑 彭理文 柯琳芳
责任校对 王小芸
装帧设计 古手
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572154 66572264 66572132
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司
开 本 720×1020 毫米 1/16
印 张 13 印张 2 插页 125 千字
版 次 2012 年 7 月第 1 版
印 次 2012 年 7 月第 2 次印刷
定 价 28.00 元

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请拨打(010)66572159 转出版部。

前 言

俞敏洪，“新东方”的灵魂，时代的骄子。很多人都熟悉这个名字，知道他的经历，了解他的创业史，也知晓他的传奇故事，但却鲜知他五十年人生的心路历程。

起初他的经历和我们许多人都一样，上学、高考、大学生活、参加工作、结婚生子、挣钱养家……后来他就和我们许多人不一样了，失去工作、失去住所、四处租房、白手起家、半夜贴广告、免费办讲座……所有创业时期的艰辛，俞敏洪一样不差地全经历了，甚至几次与“死神”撞了个满怀。

俞敏洪，一连三次参加高考，最后一次才圆了北京大学的梦。在北大校园里他是一名内向的学生，不太与人交往，也很少参加学校社团的活动，一度被大家认为是最没有出息的人。但他独辟蹊径，刻苦学习，成为英语系里耀眼的单词王，成为一本会说话的“大辞典”。因为留校任教期间被学校严厉处分，感觉自尊受到践踏，他悲壮地从北大辞职，成为一名办培训班的英语教师。几经周折，几历磨难，他从独自一人在大街小巷贴广告的个人户，变成拥有 2.5 万名员工的上市公司董事长、中国培训界的领军人物。他桃李满天下，学生遍布世界各地；他创造了“新东

方”的奇迹，他的学生又在国内外创造着中国奇迹……

俞敏洪是一名普通的知识分子，却将知识转变成了财富。他扭转了人们多年来对知识狭隘的理解，知识不但是人们进步的阶梯，而且能为人们创造机遇和成就梦想。他一手缔造了中国外语培训的航母——“新东方”，亲自演绎了这个知识王国的神话。

2006年9月7日是个特殊的日子，“新东方”为中国的民办教育机构开了一个先河，也使新东方教育集团踏上了一个新的发展台阶。这一天，新东方教育集团在美国纽约证券交易所成功上市，股票开盘的价格为22美元，让所有的投资人都欣喜若狂，俞敏洪的个人资产也随即增加了6亿多元。在带给世人更多惊讶之后，人们也在思考和探寻俞敏洪成功之路的奥秘何在？

2011年3月，优米网的创办人、著名主持人王利芬女士对俞敏洪进行了一次访谈。俞敏洪在访谈中不仅坦诚地谈了他的人生和创业的经历，更坦言自己的心路历程和对人生的思考。本书就是在这次访谈录音的基础上整理而成的。

在俞敏洪的自述中，我们没有看到豪情万丈、热血澎湃的语言，只有平淡、低调、娓娓道来的叙述。他十分平实地回顾了自己的过去，没有夸大，也没有刻意隐瞒，却让人感受到一股强大的人格魅力。

他的“大树小草说”中有这样几句话：“只要有树的种子，即使被踩到泥土中间，你依然能够吸收泥土的养分。你也许两年三年长不大，但是十年八年二十年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。”

大树临风，承受着大自然和各种人为的附加，内心依然有一股豪气，但豪而不骄，它是蕴涵在骨子里的，是内在的气节。我们走近俞敏洪，会看到他艰苦奋斗的成长历程，能感受到他的个人魅力，功成名就的他仍然走在探索中国教育的道路上。

今天的俞敏洪对人生的思考更加坦荡，对人生的感悟更加恬淡，他更在意人生的意义、价值和社会责任。俞敏洪带给我们的是一种境界，是谦虚的，是上进的，是有梦想的。正像俞敏洪回首走来的一路所感言的：“人生就是这样，你不受这个苦就会受那个苦。一个人如果从苦中能找到乐和幸福，那他就是幸运的。……我深刻地意识到什么也不做的痛苦比任何其他痛苦更加深刻，所以我一定要做事，做事的标准就是必须做对社会有好处的事情，以最大的努力在痛苦的世界中尽力而为。”

俞敏洪的传奇经历不但谱写了“新东方”的辉煌，也向我们传递着自强不息的精神力量。

目 录

CONTENTS

成功的品质 1

- 无论出身怎样都要自强不息 / 2
- 要把自己当成面粉不断地“揉” / 6
- 质朴做人，本分做事，坦诚待人 / 10
- 别人五年干成的事我干十年 / 12
- 找个能打磨自己的女人 / 14
- 成功是靠改变人生固有模式取得的 / 21
- 放弃意味着重生 / 23
- 为人朴实成就了我和我的事业 / 26
- 父母的言传身教影响了我的一生 / 28

“和”是人生的境界和智慧 37

- “和”是人生的境界和智慧 / 38
- 养成持之以恒的习惯 / 46
- 我是靠“一把刷子”起家的 / 52
- 警察给我撑腰是我用半条命换来的 / 58
- 我必须培养出和我一样的员工来 / 64
- 要把自卑心态、狂妄心态打掉 / 69
- 我们的团队有种精神 / 74

努力修养开阔胸怀 77

“没有平庸的人，只有平庸的管理” / 78

用好人情这笔人生财富 / 83

和志同道合的人一起打江山 / 86

不断探索新的模式 / 93

长出自己的左膀右臂来 / 96

心中要容得下他人去跑马 / 100

人才总会流失，但结局有时更圆满 / 104

成功真的是把双刃剑 107

家族企业只有蜕变才有希望 / 108

果断地挪开亲情这块绊脚石 / 112

做好利益分配才是硬道理 / 117

在争争吵吵中终于“悟道” / 123

有话就要说而且要当面说 / 132

改革其实就是心态的改革 / 133

做任何事都要有把握有分寸 / 136

有时被拖着往前走是好事 / 152

既然别无选择，就要积极主动 / 155

被某种东西锁住了的人是最痛苦的 / 159

要努力培养出自己的接班人 / 163

在人生的每个阶段只做好一件事 / 164

做一个对明天充满信心的人 / 167

财富不能带来从内而外的快乐 / 169

人生的情与理 173

要让浮躁的心灵静下来 / 174

做自己生命的掌控者才是精神上的富足 / 174

中国人的冷漠和懦弱有时很可怕 / 176

重塑我们的灵魂 / 183

适当地放下，才能得到真正的快乐 / 188

每个人心中都有等量的痛苦 / 192

人生需要车轮更需要轨道 / 193

在痛苦的世界中尽力而为 / 194



成功的品质

无论出身怎样都要自强不息

从出生到 18 岁，我一直在一个小村庄里生活，和我的童年伙伴一样，每天看到的都是相同的风景，遇到的都是熟悉的乡邻。我本来应该一辈子过着平平淡淡的农村生活，娶妻生子，在土地上劳作，然后在每天迎来朝阳送走晚霞的日子中慢慢变老。

但老天偏偏让我降生在长江边，又偏偏在我家的东边生成一座五十米高的小山，爬上这座小山，长江便一览无余。那时候还没有污染，可以极目远眺，看得很远很远。一些船从江边过来，又消失在江边；一些云从天边来，又消失在天边。于是我就开始好奇，天的尽头到底有什么？如果我坐上船能够到哪里呢？感谢我的几个亲戚，因为他们上海，于是在我 8 岁的时候，母亲决定带我到上海走一趟。坐船半天一夜，终于到了上海。这次旅行，长江的壮阔、吴淞口的苍茫、上海的灯光、街道的繁华，都给我留下了深刻的记忆。从此，我的心开始渴望旅行，幻想着长大后要走出村庄，走向更远的地方。

为了能走出农村，我一连参加了三次高考。1978 年第一次高考失利之后，因为考上的人很少，我没有特别失望，家里人也没有给我什么压力，反正不行就在农村干活吧。我在家里开手扶拖拉机，插秧，割稻，这样干了两三个月。我们大队初中教英语的老师怀孕回家生孩子去了，学生的英语课没有人上。校长听说我高考是考外语的，就找到我，问我能不能去教初一学生的英语。我当时才 16 岁，既没有当老师的想法，也不敢去。我妈一直认

为我是一块当先生的料，不应该干农活，就拼命鼓励我去，说这是一个机会，说不定就能够离开农村，不用天天种地了。当时的老师是二十多块钱一个月，这个待遇在农村来说已经是很高的了。就这样，年仅16岁的我成了代课老师。

我就边代课，边复习，这样复习了大概八个月以后，1979年的高考又开始了。这一年的高考我的总分过了录取分数线，但英语只考了55分，而常熟师专的录取分数线变成了60分，结果再度落榜。这个时候，那个英语老师也生完孩子回学校了，我的课也代不成了，只好再次回到了农村。

第三次复习真正变成了全职脱产学习。我带领同学一起拼命，早上带头起来晨读，和大家一起背单词、背课文、做题、讨论，晚上10点半熄灯以后，大家全部打着手电在被窝里背单词。这个班是1979年10月中旬开课的，到1980年春节的时候，我的成绩还在倒数第10位。当年的寒假就放了一个礼拜，我一天没落，整天背课文。结果，四五十篇课文被我背得滚瓜烂熟。不知不觉我超过了很多同学，在1980年3月份第二学期的时候，我的成绩就变成了全班第一。

1980年的高考开始后，英语考试时间是两个小时，我仅仅用了40分钟就交了卷。我们的英语老师大怒，迎面抽了我一耳光，说今年就你一个人有希望考上北大，结果你自己给毁了。他认为我这么快就交卷，肯定没有做好。但是，我是一个典型的直觉型思维的人，如果做完题一检查，可能就改错了。

考完以后，我估计自己能考400分，结果只考了387分。当年，北大的录取分数线是380分。8月底，北大的录取通知书来了，我妈说，以后我到了北京，就回不来了，尽管没老婆，这次

把结婚的酒席也一起请了吧。就把家里的猪、羊、鸡全部杀了，招待全村人吃了好几天。我们村里的人从城里调了一辆拉土的大卡车，把我从江阴一直送到了常州，我在常州上了火车，站了36个小时到北京，一点都不觉得累。就这样，我进入了北京大学。

我第一次坐火车就是这次到北京去上大学，这也是我第一次亲眼看到火车。我考大学考了整整三年，自己也没弄明白是什么让我坚持了三年。我从来没有想过北大是我能够上学的地方，她是我心中一块圣地，觉得永远够不着。但是第三年考试时我的高考分数超过了北大录取分数线七分，我终于下定决心填了“北京大学”四个字。我知道一定会有很多人比我分数高，我认为自己是不会被录取的。没想到北大的招生老师非常有眼光，料到了三十年后我的今天。但是实际上我的英语水平很差，在农村既不会听也不会说，只会死背语法和单词。

学生时期的生活是非常美好的，也有很多美好的回忆。不过我的大学生活还是有些孤独和自卑的，一个农村孩子走进大城市之后的转变是深刻而又痛苦的。四年大学对我来说最大的安慰就是周末可以走出校园，到北京的周围去爬山，我曾经无数次坐在香山顶上看夕阳下山和那些连绵起伏的山。

上学的时候我几乎不大会说普通话，一张嘴就带着明显的江阴味道，连普通话都说不好，说英语也就更加不可想象了。我记得刚进北大的时候，全班同学第一次开班会互相介绍，我站起来自我介绍了一番，结果班长站起来跟我说：“俞敏洪，你能不能不讲日语？”我后来用了整整一年的时间，天天拿着收音机在北大的树林里模仿播音员的发音，但是直到今天我的普通话还是讲得不好。

课堂发言对我来说，更是一件非常痛苦的事情，每一次说英语都是个难关。我的英语老师曾说除了能听懂我说的“俞敏洪”三个字外，其他就不知道我在说什么了。我们班分班的时候，五十个同学分成三个班，因为我的英语考试分数不错，就被分到了A班，但是一个月以后，我就被调到了C班——“语音语调及听力障碍班”。我不是一个逃避的人，分到C班后，我就开始想办法提高我的英语水平。我的记忆力很好，于是就在听单词、背单词上下苦功。每天我除了吃饭睡觉，其余时间都随身拿着小收音机，只要有时间就收听广播。不分任何时间，就连到了寝室关灯的时候我也不休息，一到熄灯时间，我就跑到走廊尽头有灯的地方，继续听英语。

我把时间和精力都放在词汇、语法、阅读上，我的目标就是成为单词专家，或者说先把基础打好，口语可以慢慢练嘛。很快，我的英语水平就迅速提高了，不管什么单词都深深地印在我的大脑里了。那个时候我还有个外号叫做“单词王”，我就是他们眼里的一部英语“大百科全书”。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。

大三第一学期的时候，我被诊断出患了肺结核，必须休学一年，卧床养病。刚听到这个消息的时候，我一下子懵了，好不容易赶上了班级的学习进度，学习的劲头正旺，却要休学一年。我被送进了坐落在北京西郊山区的结核病疗养院，这个疗养院的围墙尽管很高，但在楼上的房间里却能看到周围的山。我在医院里度过了一年的四个季节，正好看全了山的颜色，春天粉红的、夏天青翠的、秋天火红的、冬天萧瑟的。在医院的门口，还有一座小山，山顶上刻着冯玉祥写的“精神不死”四个大字。我几乎每天都要去爬这座小山，对着这四个字发呆。后来身体好点了，医

生允许我走出大门，我就去爬遍了每天从医院的窗户里可以看到的那些山峰，那个时候我总是感到很寂寞的。

那一年休学养病的时间也是很痛苦的，觉得在学习上刚刚缩小的差距又被拉大了很不甘心，不过我又找到了另外一种既能养病又不耽误学习的好方法。刚进北大时，我没看过《三国演义》、《水浒传》这些名著，更不知道黑格尔、康德是谁。同学们都觉得我没什么见识，为了和好友赌十元钱，我曾经花了5天时间，每天背10个小时，把《离骚》背完了。实际上换个思维方式看问题，那些天天批评、挑刺，哪怕是在后面说坏话侮辱我的那些人也是自己的朋友或者另一种身份的导师吧。休学的这一年，我读了600多本书，平均一天两本书的阅读速度，将中国历史和文学典籍看了大半，什么《资治通鉴》、《孙子兵法》、《论语》、《曾国藩家书》、《三国演义》……只要我能找到的、有名气的书，我基本都看了。也就是在医院的这一年，我读完了《徐霞客游记》。

我希望这些书能在培养文化素养方面给我帮助，我用的就是填鸭的方式，先存放在脑子里，等着日后慢慢地消化。说起来，那个时候的书都没白看，还是潜移默化地影响到了我的价值观念和看待问题的方法。

要把自己当成面粉不断地“揉”

因为中途休学了一年，我在北大实际上是留了一级，所以无论是我同届的还是下一届的都不认可我是他们的同学。我是从北大的80级转到81级的，结果80级和81级的同学几乎全部把我

忘了。当时我的同学从国外回来，80级的拜访80级的同学，81级的拜访81级的同学，但是没有人来看我，因为两届同学都认为我不是他们的同学。我感到非常痛苦，非常悲愤，非常辛酸，甚至自己在房间里咬牙切齿，恨不得把两批同学统统杀光。

现在，我明白当时那种心态是错误的。打一个比喻，当一个人还是地平线上的一棵小草的时候，有什么理由要求别人在遥远的地方就看见你？即使走近了，别人也可能会不看，甚至会无意中一脚把这棵草踩在脚底下。想要别人注意的话，就必须变成一棵大树。人是可以由草变成树的，不管是白杨树还是松树，人们在遥远的地方都能看见在地平线上成长的你。

明白了这个道理之后，我就再也不会去责怪那些同学了。现在，我多少也做了一些事情，两届的同学都承认我是他们优秀的同学。因此，我不可能强迫别人承认自己，一定要自己通过行动证明自己。

这五年也没有一个女孩子爱我，我也想过主动追求女生。我还记得我们班有一个男生，每天都在女生的宿舍楼下拉小提琴，希望能够引起女生的注意，结果后来被女生扔了水瓶子。我还记得我自己为了吸引女生的注意，每到寒假和暑假都帮着女生扛包。后来我发现那个女生有男朋友，我就问她为什么还要让我扛包，她说为了让她的男朋友休息一下。

学生时期，我基本将时间都花在学习英语和读书上面了，也很少参加社团活动，人际关系绕来绕去也就那么几个人而已。我养成了这么一个习惯，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，又产生了自卑的心理。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

大学最大的遗憾之一，就是没有参加任何大学生社团的活动。后来我深深体会到，大学生的团体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。但是我没有在学校里锻炼出这个本事，所以说，我在北大求学的五年，过的是一种比较单调的苦行僧的生活。

回头看看求学的那段时间，我还是很有收获的。就像我曾说过的“揉面定律”一样，很多意志力较强的人遇到困难、打击、失败、挫折的时候，不是绝望地放弃或者顺从，而是更能适应这个处境，就像是往面粉中间掺水一样。掺水的过程就是不断地揉，最后慢慢就变成了面团，再拍就散不了了。继续往后揉的话它就变成了拉面，你可以拉，可以揉，可以变形，但是它就是不断。

比如说，人生的某个时刻，或是一个人还未问鼎成功的光环之时，必须“沉潜”在深水里，少安毋躁。只有修炼到一定程度，才能成为远走高飞的大鹏鸟。相反，一个人若不能适应这种环境，那么他的人生很难有真正的成就。如果说我从来没有自卑过，只是自大、傲慢过，那么我一定很浅薄。当年自卑的感觉也是一种磨炼，让我在很多情况下都能沉住气，能比别人多想一些、多看一些。

不管怎么说，北大是改变了我一生的地方，也是提升了我人生价值的地方，使我从一个农村孩子最终走向了世界。毫不夸张地说，没有北大，肯定就没有我的今天。北大给我留下了一连串美好的回忆，同时也留下了一连串的痛苦。正是在美好和痛苦中间，在挫折、挣扎和进步中间，最后找到了自我，我开始为自己、为家庭、为社会能做一点儿有意义的事情。