

Leadership

Communication

Change

Marketing

新东方 管理模式

张超 编著

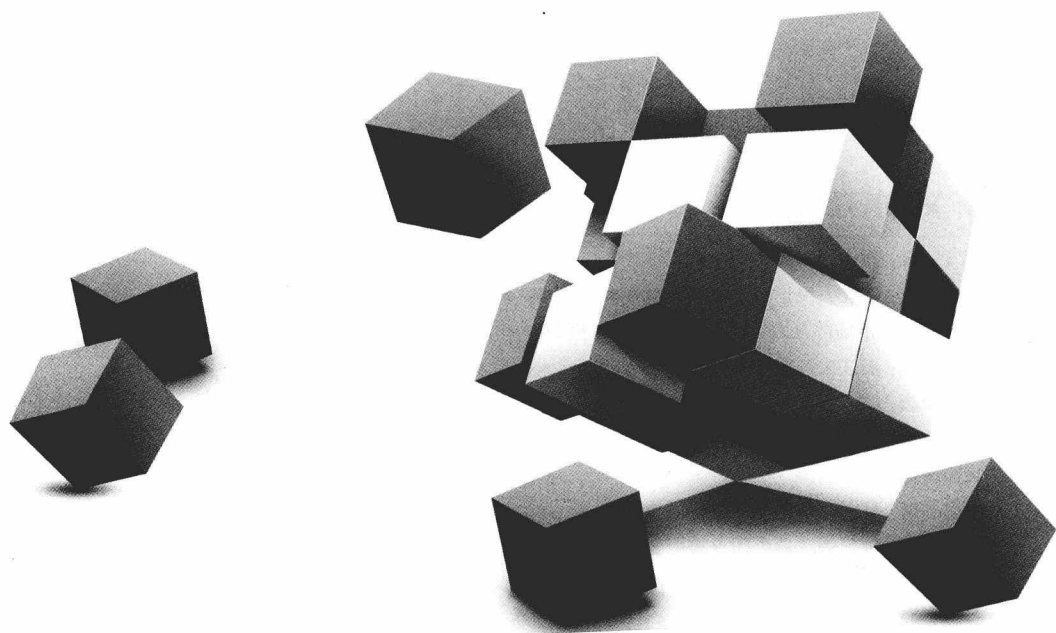
莘莘学子心目中的圣堂
中国大陆**第一家**在美上市的教育企业
新东方一路走来，历经风雨
是什么铸就了新东方今天的**辉煌**



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

新东方 管理模式

张超 编著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

新东方管理模式 / 张超编著. —杭州: 浙江人民出版社, 2012.6
ISBN 978-7-213-04869-2

I. ①新… II. ①张… III. ①民办学校—X 学校管理—研究—中国
②民办学校—企业管理—研究—中国 IV. ①G522.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 070630 号

新东方管理模式

作 者: 张 超 编著

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 宗 合

责任校对: 杨 帆

封面设计: 奇文云海

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本: 710×1000mm 1/16

印 张: 11.5

字 数: 19.2 万

插 页: 1

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04869-2

定 价: 27.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

PREFACE 前言

2006年9月7日，作为中国最大的私立教育机构——新东方教育技术集团在美国上市，成为国内首家在美国上市的教育企业。新东方开创了中国民办教育的新模式，其总裁俞敏洪也成为中国最富有的教师。

新东方自1993年创办以来，从作坊式的培训班，到今天成为深得众多教育机构羡慕的上市教育企业，其间的艰难奋斗历程感动了很多，但也正是这些年的“忍辱负重”，不断开拓，才成就了今天“新东方”这个价值连城的品牌。很多年过去了，任凭风吹雨打，新东方都岿然不动！

提起新东方，就不能不说他的创始人——俞敏洪。他是一个“草根式”的财富英雄和创业偶像。从在一间四面漏风的教室里为学生补习英语，到带领企业在纽约交易所上市，成为亿万富豪，俞敏洪的转变仅仅用了不到20年的时间。俞敏洪被称为“留学之父”，当他走在哈佛、耶鲁等大学的校园时，每三个中国留学生中至少有两个人会同他打招呼“老师好”，以至于西方媒体对他有了这样的评价：俞敏洪在哈佛和耶鲁的号召力超过了中国任何一所大学的校长。

俞敏洪之所以在海外有如此高的声誉，受到如此多的中国留学生的爱戴，与新东方多年来在留学生培训工作上做出的巨大贡献有密切关系。新东方自创办以来，成功地帮助了数以万计的年轻人实现了出国梦，众多学子在新东方的帮助下改变了自己的命运。据统计，作为中国目前最大的外语培训机构，中国70%的留学生都在新东方学习过。因此，当这些人学业有成后，他们也用各种方式来回报这所对他们一生产生了重

要影响的学校。2006年新东方上市时,面临与各个国际金融机构的谈判,这本该是一件非常困难的事情,但新东方没费吹灰之力,因为大多数的谈判代表都曾经是新东方学员,是俞敏洪的学生。

多少年过去了,在俞敏洪的领导下,新东方在困境中一步步成长起来。在挫折中,新东方不但形成了独具特色的“幽默+励志”的教学风格,还形成了一支优秀的教师团队。提起新东方的“明星老师”,徐小平、包凡一、王强、钱永强、胡敏等等,他们每一个人都才华横溢,幽默风趣。听他们的讲座,同学们不但在笑声中学到了知识,还领悟了人生道理。所以,只要是这些明星老师的课堂,都是爆满,学员们都想领略他们的风采,试图从中找寻成就人生的金钥匙。

时至今日,新东方在这支优秀团队的领导下,已经是目前中国大陆规模最大的综合性教育集团,涵盖外语培训、中小学基础教育、学前教育、职业教育、在线教育、出国咨询、图书出版等各个领域。除新东方外,旗下还拥有优能中学教育、泡泡少儿英语、精英英语、前途出国咨询、迅程在线教育、大愚文化出版、北斗星职业培训、满天星亲子教育、铭师堂高考复读、同文高考复读等子品牌。当新东方于2006年在美国纽约证券交易所上市后,其影响力更是拓展到了海外,成为中国大陆第一家在美国上市的教育机构。

新东方是中国企业的一个传奇,这个传奇的意义不在于它今天变得多大、多强、多有名,而在于它对我国的教育改革以及很多学校的再发展提供了更多的启示。作为中国教育产业的领头羊,它开创了很多新的模式,在让广大关注教育的人们眼前一亮的同时,也为他们提供了很多学习借鉴的地方。新东方的成功对于那些渴望成功的企业而言也是一种激励。它的成功告诉了很多入,即便草根也可以创业,也能成为人人敬仰的财富英雄。

我们不应该错过新东方,也不应该错过俞敏洪。为了让更多的企业可以像新东方一样成功,让更多的创业者和经营者也能像俞敏洪一样完成从草根到财富英雄的转变,本书从新东方的创业精神、人才策略、经营谋略、团队构建、品牌管理、干部领导力培养、企业文化建设、竞争策略等方面总结了新东方的管理模式,收集了大量新东方高层的精彩语录,原汁原味地奉献给读者。同时,以新东方的发展历程为实例,进行深入解读,读者可以从中领略新东方的成功智慧精粹,这些成功经验无论对做人还是做企业都不无裨益。

CONTENTS 目录

第一章 / 俞敏洪和他的新东方

1. 中国最富有的教师 / 2
2. 成功从失败开始 / 3
3. 北大的边缘化人物 / 5
4. “逼”出来的商人 / 6
5. 历尽艰辛寻找栖息地 / 8
6. “夫妻俩”的公司 / 10
7. “三驾马车”助新东方走上正轨 / 12

第二章 / 英雄不问出处

1. 不拘一格降人才 / 16
2. “水浒 108 将”的标准 / 19
3. 只有让老师满意了,学员才能满意 / 22
4. 人才应该自由流动 / 26
5. 创建有“活水源头”的人力资源体系 / 29
6. 新东方老师必须认同“新东方精神” / 31
7. 打造新时代的团队 / 34

第三章 / 像经营人生一样去经营企业

1. 以学生为中心 / 38
2. 把大目标分解成小目标 / 41
3. “双赢”理念 / 43

4. 经营企业就是经营人心 / 45
5. “诚信”是经商的根本 / 48
6. 知道如何停止,才知道如何加速 / 51
7. “乘势借力”让新东方活力倍增 / 54
8. 新东方的批判精神 / 56

第四章 / 打造一个有价值的团队

1. 成功来自于团队 / 60
2. 知识分子应该受到尊重 / 62
3. 管理团队就像“揉面团” / 65
4. 成为串成珍珠的那条线 / 68
5. 充分信任团队成员 / 70
6. 要敢于向下属认错 / 73
7. 管理者应该具备综合管理能力 / 75
8. 共同“分享”胜利的果实 / 78

第五章 / 在实践中提升领导力

1. 领导者要“心平气和”地做事 / 82
2. 领导者应该用精神力量去领导企业 / 84
3. 领导者必须具备战略眼光 / 86
4. 亲和的个性非常重要 / 89
5. 态度决定一切 / 91

第六章 / 要想进步就要有竞争

1. 寻找一片自己的“蓝海” / 96
2. 竞争是利用资源的能力体现 / 98
3. “落地生根”,走多元化发展道路 / 101
4. 气度决定着你的对手 / 103
5. 圈地运动 / 106
6. “远程教育”扩大新东方竞争优势 / 109

第七章 / 营销是塑造品牌的手段

1. 残酷的“广告战” / 114
2. “免费营销”让更多的人知道新东方 / 116
3. “责任营销”塑造“新东方”品牌 / 118
4. 营销一种“人生精神” / 121

第八章 / 做品牌不能一蹴而就

1. “新东方”的品牌内涵 / 126
2. 品牌建设必须“内外兼修” / 128
3. “多品牌战略”浮出水面 / 131
4. 做品牌和做人一样 / 133

第九章 / 企业在危机中成长

1. 为可能出现的危机做好准备 / 138
2. 第一时间应对“北约危机” / 140
3. 用真诚的态度正视“ETS 危机” / 144
4. “以静制动”才能“转危为安” / 147

第十章 / 该上市时必须上市

1. “融资”解决资金需求 / 152
2. “半推半就”上市 / 154
3. 用美国人的钱,办中国人的教育 / 157
4. 不关心股价是对股东负责 / 159

第十一章 / “新东方”是一种文化的符号

1. 独具魅力的“激情文化” / 164
2. “让利”是新东方管理文化中的精髓 / 167
3. “挑战生命极限” / 170

主要参考书目 / 174



〈 〈 〈 第一章 〓

俞敏洪和他的新东方

一个人成长的过程，是一个不断在失败中寻找与把握机会的过程。没有失败就无所谓成功，没有遭遇过挫折和失败的人生是不丰富的人生，就像白开水，纯净却没有味道。一个人是否活得丰富，不能看他的年龄，而要看他生命的过程是否多彩，还要看他在体验生命的过程中能否把握住机会。

被动的生活一旦成为一种无意识的习惯，我们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，但由于被牵得太久了，就忘了我们是被牵着鼻子在生活，有时候不被牵着还感觉不舒服。

——俞敏洪

1

中国最富有的教师

2006年9月7日晚9点25分,新东方教育科技集团在纽交所敲响了股市钟,挂牌上市交易,开盘价为22美元。一路高唱着“从绝望中寻找希望,人生终将辉煌”的俞敏洪,终于带领新东方成功上市。据测算,上市后,拥有新东方31.8%股权的俞敏洪,资产在一夜之间飙升至2.42亿美元。3个月后,俞敏洪位列2006年《福布斯》排行榜第108位,成为“中国最富有的教师”。

新东方上市刷新了中国教育业在美国上市的零纪录。这是一个既值得称道又曾经引发争议的话题。从1993年注册成立的一个小学校到融资过亿的上市公司,新东方这条“寻找希望”之路走得并不容易。有人曾这样评价过新东方:“在中国,任何一个企业都不可能像新东方这样,站在几十万青年命运的转折点上,站在东西方交流的转折点上,对中国社会进步发挥如此直接而重大的作用。”

新东方作为中国国内最大的英语培训机构,声名赫赫。在十多年的时间里,它帮助数以万计的年轻人实现了出国梦,众多学子借此改变了自己的命运。据说,在美国、加拿大任何一所高校里,占中国留学生总数70%的人都是从新东方出来的。俞敏洪经常有机会到北美考察访问,每次当他在中餐馆就餐的时候,都会有很多人来到他跟前,称呼他“俞校长”,因此,他也被称为“留学生之父”。

有人说,教育索求的是精神财富,企业索求的是物质财富,而新东方教育集团虽然属于私立教育机构,但它却是两者最完美的结合。作为中国教育的一股新鲜血液,新东方不但征服了数百万中国留学生的心,还为他们提供了精神食粮。

对于新东方的成功,很多人都感到好奇,为什么它能够在众多语言培训机构中脱颖而出?原因是,新东方不仅仅为成千上万人来这里接受出国培训的学生传授考试的技巧,帮助他们渡过各种考试难关,赢得走向世界的通行证,更重要的是它向学生们注入了一支“励志强心针”,鼓舞了很多深陷困境的学生奋勇前行。很多人,不单纯地将新东方当做一所学校,而是将它当做自己的梦工厂。在这里,他们可以探索人生的真谛,规划自己的未来。

新东方全部的教学和管理活动,都渗透着一种对学生命运的关怀和指导,试图将“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,使他们获得战胜困难、努力为前途奋斗的信心、意志力和精神力量。这不仅让新东方与其他培训机构迅速拉开了差距,同时也让新东方提升了自己的品牌影响力,最终成为中国高级留学人才的起飞跑道和精神堡垒。

2006 年上市后,新东方和俞敏洪再一次成为媒体关注的焦点,很多荣誉纷至沓来。可人们更津津乐道的还是俞敏洪的传奇故事。他从一个普通的教师,华丽转身为身价亿万财富新贵;他一手缔造出“新东方”这一中国最大的民营培训机构,圆了很多人的出国留学梦想。他的经历让人们称赞不已。然而就是这样一个头顶光环的人,在现实生活中却平凡得不能再平凡了。他不会用信用卡,他总是带着一袋子现金去度假,他甚至被学生称为“世界上最土的人”。

在《福布斯》的排行榜上,俞敏洪和他的新东方都不是最靠前的,但却是最夺目的。因为俞敏洪既是一个商人,也是一名老师;新东方既是一家企业,也是一所学校。俞敏洪身上肩负着重要责任,他不仅仅是通过新东方来赚取利益,他更重要的使命是带领新东方开辟中国教育的新天地。

2

成功从失败开始

虽然今天的俞敏洪已然成为成功的代名词,但曾经的他却是一个屡战屡败、干什么当不上第一的人。

俞敏洪总是说:“一个人成长的过程,是一个不断在失败中寻找与把握机会的过程,没有失败就无所谓成功,没有遭遇过挫折和失败的人生是不丰富的人生,就像白开水,纯净却没有味道。一个人是否活得丰富,不能看他的年龄,而要看他生命的过程是否多彩,还要看他在体验生命的过程中能否把握住机会。”

对于俞敏洪而言,他生命中有过很多次的失败,其中一次对他的生命具有转折意义。俞敏洪出生于 1962 年,家在农村,父母都是地地道道的农民。在当时的农村,家里供一个学生上学都是很艰难的,何况俞敏洪还有一个姐姐,学习也非常好,但母亲为了培养儿子,毅然决然地让俞敏洪坚持读书。

1978 年,中国恢复了高考。作为一个农民的孩子,离开农村到城市生活就是当时俞敏洪的梦想,而高考在当时是离开农村的唯一出路。于是,俞敏洪参加了高考,目标是考上家乡的江阴师范学院,将自己的农村户口转为城市户口,从

此摆脱繁重的农业劳动。不过,由于基础知识薄弱等原因,俞敏洪第一次高考失败得很惨,英语才得了 33 分。

虽然第一次高考失败了,但并没有对俞敏洪造成太大的打击,因为他从小就不是一个有野心的人。对俞敏洪而言,虽然想当城市人,想读大学,但没考上也只能接受现实。结果,俞敏洪心甘情愿地当上了手扶拖拉机手。俞敏洪身体瘦弱,这份工作对他来说并不轻松。每天干下来,他都像浑身散了架一样。母亲李八妹看在眼里,疼在心上。最后,母亲决定让俞敏洪重新复习,准备第二次高考。

很快又到了高考的日子,全家人都满怀希望,憧憬着俞敏洪能顺利考上大学。但全家人再一次等来了一个令人失望的消息。这一年俞敏洪又没考上,虽然他这次英语得了 55 分,但依然是名落孙山。这次失败对俞敏洪的打击更大,他开始觉得自己可能真不是一块读书的料,倒不如老老实实在农村待着。俞敏洪萌生退缩之意,但母亲比他更坚强。母亲开导他一定要坚持下去,只有考上大学,才能改变命运,人只要坚持,就一定能取得最后的成功。

于是,俞敏洪在母亲的帮助下得到了一个高考补习班插班生的名额。在补习期间,他刻苦努力,完成了老师要求的所有学习任务,就连所有同学都背不下来的 300 个英语句子,他都攻克下来。就是靠着这股拼劲,俞敏洪在第三次高考中,取得了优异的成绩。英语成绩尤为突出,考了 99 分。这时,江阴师范学院已经不是俞敏洪的梦想了。凭借优异的成绩,他迈进了北京大学西语系的大门。

后来,俞敏洪总结两次高考对他的人生意义时说了这样一番话:“我坚持考了 3 年,最终考进了北大,这说明两点:第一点是坚持的重要,因为无视失败的坚持是成功的基础;第二点是能力和目标成正比,能力增强了,人生目标自然就提高了。我一开始并没有想考北大,师范大专是我的最高目标,但高考分数上去了,自然就进了北大。这使我第一次体会到失败和成功交织的滋味。”

俞敏洪认为,一个人可以从生命的磨难和失败中成长,正像腐朽的土壤中可以生长鲜活的植物。土壤也许腐朽,但它可以为植物提供营养;失败固然可惜,但它可以磨炼我们的意志和勇气,进而创造更多的机会。只有当我们能够以平和的心态面对失败和考验时,我们才能成熟、收获。而那些失败和挫折,都将成为生命中的无价之宝,值得我们在记忆深处永远收藏。

北大的边缘化人物

有人说俞敏洪是“管理达人”，是天生的领导者，但俞敏洪自己可不是这么认为的。他在第三次高考后，成功进入中国最优秀的大学北大学习，可是在这所中国名校，他却成了一名不折不扣的“没出息的学生”。

在新东方的一次演讲中，元老之一的徐小平就曾这样调侃过他们在北大的生活。他说：“我是北大团委文化部部长，王强是北大艺术团团长。而俞敏洪呢？是观众，而且是大礼堂某个角落里的站票观众！”徐小平的话虽然有点开玩笑的成分在，但这也是俞敏洪在北大的真实写照。

大学时代的俞敏洪平凡至极。和很多城市孩子不同，出身农村的他，不会吹拉弹唱，不会说普通话，没有一样精通的才艺，处处遭同学和老师的白眼。也许正因为这个原因，俞敏洪对北大的感情很特殊。他知道，没有北大就没有以后的俞敏洪，就没有新东方；可是北大同样也给他带来了许多不愉快的回忆。

俞敏洪 1981 年进入北大学习，本以为从此可以春风得意了，但现实情况是，他在 50 人的班级里显得格格不入。他的同学大多是城里人，只有他自己是农村来的；同学的父母都是干部，而他的父母是农民。本以为考上了北大，可以和同学们比比成绩，结果比下来，同学们的成绩多数都比他好。俞敏洪就像是一只瘦弱的小鹿，一不小心闯进了虎豹纵横的森林里，一点优势也没有。他每天穿得很寒酸，普通话也说不准，放眼望去，他和其他人就是不一样。

刚刚去学校报到的第一天，他看到同宿舍的一个同学躺在床上拿着一本《第三帝国的兴亡》在读。于是他操着蹩脚的普通话对这位同学说：“上大学还要看这种书的？”那个同学抬头看了俞敏洪一眼，眼神中充满了不屑。这种不屑给俞敏洪带来的冲击不小，让他整整 4 年的大学生活都是在自卑中度过的，但是也让他懂得了一个人应该多读一些书。

由于以前的基础太差，俞敏洪的英语听力很不好。为了赶上同学们，他努力学习，几乎除了吃饭睡觉以外，都是听英语。同学们看他这个样子，都开他的玩笑，说他听英语听得眼睛都绿了。但就是这种“饿狼精神”，让俞敏洪练就了良好的英语听力，为以后创办英语培训学校打下了扎实的基础。

如果说俞敏洪的大学生活很平庸，这还不全面。他的大学生活还很不幸。大

三时,俞敏洪不幸患上了肺结核,这让他不得不住院休学。可因祸得福,在住院的半年里,他身心放松,阅读了近 600 本中外名著。这些书对他后来的发展有很大的帮助。

实际上,4 年的北大生活除了读书以外,留给俞敏洪的印象都是不愉快的,他被北大边缘化了。然而,也正是这边缘化的 4 年,让俞敏洪对成功的渴望比别人更强烈。同时,他受北大人文思潮的影响,虽然秉性不善跟人打交道,也有强烈的自卑感,但内心却总想融入北大主流。这种心态上的矛盾,锻造出了俞敏洪坚强、百折不挠的性格。

与此同时,由于俞敏洪被北大边缘化了,他身上也少了很多北大人的缺点。俞敏洪不像大多数北大人那样思考国家大事和民族危亡的重大问题,而是比较务实,一心谋生计,踏实去挣钱。俞敏洪的生活准则是“别人爱说什么就说什么,没必要太在意别人的看法”。因为有了这样的魄力,俞敏洪最后走上了创业之路。

4

“逼”出来的商人

北大毕业后,俞敏洪留校任教。为什么大学期间学习成绩始终后 5 名的他被留校了呢?原因是 1985 年正值北大公共英语系迅速发展,教师人才奇缺,其他同学都出国留学了,而留在国内的俞敏洪就幸运地“混”进了教师队伍。

作为一名刚刚毕业的年轻教师,俞敏洪一周授课 8 节,月薪 60 元。他还分到了一间 8 平方米的小地下室,整幢楼房的下水管刚好从他的房间经过,所以一天 24 小时,他都要听着哗啦哗啦的水声。直到他在北大工作 4 年后,他才有幸从地下转到地上,学校分给了他一间 10 平方米的宿舍。

任教期间,俞敏洪幽默的讲课风格深受学生们的欢迎,而且他本人也非常喜欢当老师。连他自己都承认:“我非常喜欢学生,喜欢教书这个职业。望着学生们纯真的眼睛、渴盼的目光,我感到我的价值得以体现,我的生命也充满了意义。”虽然俞敏洪的幽默征服了学生,但他不善与人打交道的性格还是让他在老师中没有市场。可以说,此时的他依旧是北大的边缘人物,只不过由过去的“边缘学生”变成了“边缘老师”。

一开始,教师工作极大地满足了俞敏洪的虚荣心,也让他寻找到了心理平衡,但他的良好感觉没维持多久,改革开放掀起的第一轮出国潮就开始了,出国

几乎成了成功的唯一标志。同班同学和朋友中,大多数人去了美国和加拿大,徐小平、刘江、包凡一、王强……陆陆续续走了,只剩下俞敏洪。当时,俞敏洪也成家了,由于每天守着可怜的工资,总是被老婆骂成没出息的,别人都走了,他怎么还窝在学校里不肯走。后来,俞敏洪回忆起当时妻子的话,感慨地说:“一个女人结婚以后最大的能力是自己不再进步,却能把一个男人弄得很进步或很失败。”当年,妻子为了督促俞敏洪出国,甚至向俞敏洪下了最后通牒:不出国就离婚!最终,在夫人的逼迫下,1988年起,俞敏洪终于决定恶补托福、GRE,并最终通过了托福和 GRE 考试,一心为出国做好准备。

然而,机遇好像总不眷顾俞敏洪。虽然俞敏洪托福成绩不高,但总算是及格了,为出国撬开了一条门缝。俞敏洪认为自己至少能申请到一两所学校的全额奖学金,但不幸的是,美国对留学生的要求提高了,连太平洋一个小小岛屿上的夏威夷大学,都对俞敏洪不屑一顾。好不容易有几所二流大学发来录取通知书,但都没有奖学金。当时,美国大学的学费一年最低也要两万美元左右,当年相当于人民币 12 万元。而俞敏洪在北大的月工资是 180 元。从理论上讲,在美国读书的 4 年学费,是俞敏洪全年工资的 222 倍。就这样,挣扎 3 年,花费不少,俞敏洪的出国留学梦第一次在绝望中破灭了。

1989 年,俞敏洪再一次考完了托福和 GRE。这一次情况比上一次好了很多,美国的一所二流大学答应给他提供 3/4 的奖学金,也就是说俞敏洪自己还要掏出 4000 美元才能飞往大洋彼岸。这笔钱对当时的俞敏洪来说可是天文数字。为了凑够那 4000 美元,俞敏洪一边向亲朋好友借钱,一边开始在外授课。虽然为了出国留学攒钱,俞敏洪每天都很辛苦忙碌,但目标清晰了,日子倒也过得轻松。可是不久,这种轻松愉快的生活便因一个突如其来的打击结束了,不过这个打击同时也成为俞敏洪人生中的一次重要的转折。

北大三角地是北大校园中仅次于博雅塔、未名湖的一处著名景观。三角地是北大的信息流动中心地带,所有学生举办的露天活动都是在这个地方举行的,各种各样的信息和广告也都在这个地方发布。三角地对于每一个北大学生而言都很熟悉,俞敏洪也不例外。但除了熟悉,三角地给予俞敏洪的记忆也是刻骨铭心的。

1990 年,北大三角地的高音喇叭广播了对俞敏洪的处分,大意是俞敏洪打着北大的旗号私自办学,影响了北大的教学秩序,给予记大过处分。对于这次处分,俞敏洪一点心理准备都没有,因为校方事先没有和他进行过任何的沟通。于是,当处分决定公布后,炸得俞敏洪措手不及,惊慌失措。一时间,俞敏洪不再是北大的“边缘人物”,反而成了北大的“风云人物”。昔日那个默默无闻的英语教

师,用这种特殊的方式来来了一个“一鸣惊人”。

对俞敏洪的处分决定在北大三角地连播3天,北大有线电视连播半个月,处分布告在北大三角地橱窗里锁了一个半月。如此严重的处分,俞敏洪没有一点心理上的准备。第二天,当俞敏洪走进教室,学生们异样的眼神告诉他,他在北大待不下去了。他受不了同事们奇怪的目光,也受不了学生们诧异的注视,为了挽回面子,他决定离开北大。1991年9月,俞敏洪正式从北大辞职,而他的命运和前途也似乎随着这次改变发生了翻天覆地的变化。

回首俞敏洪的经历,可以说他是被“逼上梁山”的。因为母亲的不甘心,他一次次地高考;为了挽回面子,他扔掉了铁饭碗。俞敏洪几乎总是被逼到绝境,但正是这些磨难让他一次次地找到了新的机会。用他自己的话说:“如果我当年落榜、留学失败、被北大处罚后,继续接受大家的劝说安静地过日子,现在我可能是个农民,可能是外语系副教授,我可能和很多人一样过着单位、社会为你设计好的被动生活。”俞敏洪认为,被动的生活一旦成为一种无意识的习惯,我们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,但由于被牵得太久了,就忘了我们是被牵着鼻子在生活,有时候不被牵着还感觉不舒服。一个人若想主动地把握未来,首先要有勇气走出这种生活,而走出这种生活又需要他放弃原来的既得利益和习惯。人最坏的习惯之一就是抱住已经拥有的东西不放,其实一个人只要舍得放下自己的那点小天地,就会发现外面的世界海阔天空。

当然,主动把握自己也并不等于盲目出击,根据自己的专长和兴趣选择一条发展道路,也许前景暂不明朗,但最终会云开见日。俞敏洪的成功就是在历经种种磨难之后才实现的。如果他不敢挑战自我,也许他能快乐地生活,但是他的社会价值将会大大降低,也不可能为这么多的人提供帮助。

5

历尽艰辛寻找栖息地

被北大踢了一脚后,俞敏洪的宿舍就被学校收了回去,这样一来,他们全家都没有地方住了。当务之急,他要找个住的地方。虽然俞敏洪工作了好几年,但由于工资不高,他没有任何积蓄。为了将房租降到最低,拖家带口的俞敏洪,像打游击一样租了四五次房。

开始的时候,俞敏洪一家租的是北大附近六郎庄农民的房子。虽然那里的