

跟踪采访 独立写作

《大国寡民》之后又一倾情力作

卢跃刚 著



# 东方马车

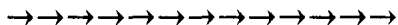
从北大到

新东方的

# 传奇

光明日报出版社

- 70%赴美学子如何在新东方闯过托福、GRE生死线
- 俞敏洪靠什么创造了使教书匠成为百万富翁的奇迹
- 新东方是民族英雄，还是知识产权窃贼
- 入世后新东方是否能成为民办教育的最大获益者



# 东方马车

从北大到新东方的传奇

卢跃刚 著

光明日报出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

东方马车:从北大到新东方的传奇/卢跃刚著. —北京:光明日报出版社,2002.4

ISBN 7-80145-538-X

I.东… II.卢… III.纪实文学-中国-当代 IV.I25  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 021195 号

---

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码:100050

电话:63082414

新华书店经销

人民教育出版社印刷厂印刷

---

889×1260 1/32 印张 14.5 字数 320 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—100 000 册

ISBN 7-80145-538-X/G·311

定 价:26.50 元

从农民的儿子到北大教师，从一校之长到精神偶像  
使穷教书匠成为百万富翁，使万千学子走向成功  
劫匪绑架、惨遭误解，脱胎换骨、痛定思痛  
——留学教父俞敏洪难逃宿命

从中央音乐学院到北大文化部长，从海外游子到新东方“二号”  
挥洒个性谱写另类校训，拯救绝望者于水火之中  
爱到深处恨之切肤，翻身落马不失风度  
——咨询大师徐小平追求艺术人生

从草原骑手到北大骄子，从深斋学者到贝尔白领  
开创美国思维口语，磁性声音迷倒无数男女生  
铤而走险递交辞呈，理性不减童心未泯  
——授课天才王强欲出走却情未终

# 新东方



封面肖像摄影：邹胜武

# 东方马车

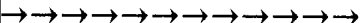
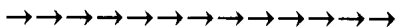
---

中国像头体态庞大、步履蹒跚的牛，西方像匹迅捷奔跑的马。中国向西方学习，光引进马蹄不行。牛身子马蹄子仍然跑不快，还需要引进马的大脑，马的眼睛，马的骨骼……中国这架东方马车才能在崎岖的道路上完成现代化进程。这就是我所理解的“严复命题”。

——作者题记







### 第三章 百年美利坚

- 19. 洋插队情歌……………117
- 20. 梦断留学……………125
- 21. 从“鬼话”到“人话”……………128
- 22. 热脸贴凉屁股……………134
- 23. 头刀菜……………143

### 第四章 红大发之旅

- 24. 燃情温哥华……………157
- 25. 纽约风雪之约……………164
- 26. 逐出燕园……………168
- 27. 自己当托……………172
- 28. 搏命三角地……………177

### 第五章 演绎“三国”

- 29. 幻灭……………183
- 30. 圣诞礼物……………189
- 31. “三国”思维……………200
- 32. 分久必合……………208
- 33. 制衡俞敏洪……………215
- 34. CEO 徘徊……………222

## 第六章 两片肺在呼吸

- 35. 垫脚石……………229
- 36. 点燃烛光……………240
- 37. 新东方悖论……………246
- 38. 另类校训……………267
- 39. 匕首与大锤……………274
- 40. 大难不死……………276

## 第七章 留学天问

- 41. 解构美国签证处 ……………289
- 42. 一把钥匙开一把锁……………309
- 43. 沈阳恶性拒签 ……………313
- 44. 签证亚文化 ……………325

## 第八章 母与子

- 45. 李八妹……………335
- 46. 永远是儿子……………336
- 47. 拔农根……………341
- 48. “新东方之母” ……………346
- 49. 俞敏洪下跪……………353
- 50. 没脾气 ……………359
- 51. 小猫与老虎……………362



## 第九章 洗牌

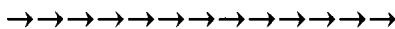
- 52. 为了告别的聚会……………369
- 53. 大觉寺无大觉……………377
- 54. 欲行难行……………381
- 55. 匿名信幽灵……………387
- 56. 决断青城山……………390
- 57. 杀着……………394
- 58. 渡尽劫波……………399
- 59. 桃色时期……………406

后记……………419

## 附录

徐小平·反思在鲜花与荣誉的废墟上……………429

# 异 动



序 曲

法师讲经，刮风下雨，见寺庙幡动。法师问道：“是风动，还是幡动？”一和尚说：“风动。”另一和尚说：“幡动。”法师请问慧能。慧能说：“不是风动，不是幡动。”法师进而问：“那是什么动？”慧能说：“是你们的心在动。”

——译自《祖堂集》卷二



瘦西湖四君子——新东方三架马车俞敏洪、徐小平、王强加独行侠卢跃刚。2001年3月扬州瘦西湖留影。作家卢跃刚从这个时候进驻新东方采访，并与新东方的朋友们成为精神上的莫逆之交。照片中气宇轩昂谁第一？独行大侠卢跃刚！



新东方董事会改革会议：普华永道专家蜂拥，为新东方转型把脉会诊。中间用电脑记录者为新东方元老之一副校长包凡一；左侧为普华永道兼并部总裁、新东方改革小组首席顾问谢韬。另外二人为普华永道合伙人Ramond，兼并部叶长青等。摄于2001年初夏。



新东方董事会改革会议：俞敏洪、徐小平、王强、胡敏、扬继。这是新东方改革过程中无数喜怒哀乐的瞬间之一。摄于2001年初夏。

2001年8月27日上午9时许，北京新东方学校校长俞敏洪正在跟人谈话，副校长王强的秘书推门进来，交给他一封信。信封贴着条子，要求收信回执，确认收到。封面字迹，是王强亲笔。

这封信非同寻常。

新东方的创业者们遇到重大问题、发表重要意见、发泄不满情绪都有写信的习惯。套用另一位副校长徐小平的习惯用语，是“抬头不见低头见，白天不见晚上见”，不知道为什么偏要以信相见，而不能直面？

他们的看家本事就是教人说与写。写就写，这次却要回执，以强调郑重，强调仪式。

两位校长，北大英语系80级同班同学，北大英语系留校任教的同事，1996年开始是新东方同志，一墙之隔，鸡犬相闻，却要秘书传书，岂不蹊跷？

信的抬头是“尊敬的俞敏洪董事长”。

信的落款是“曾经对你盲信到了心甘情愿把五年最宝贵的人生和才华倾心投入到‘新东方’的你的可畏的前战友王强”。

在王强嘴里称呼俞敏洪“董事长”，还要加上“尊敬的”，而不是20年前就开始称呼的“老俞”、“敏洪”，强烈表达了王强内心的大绝望，大悲哀，大幽默。

俞敏洪意识到了事态的严重。

对于俞敏洪来说，王强这一招，之前没有预感，没有迹象，好好的，猝不及防，火山喷发似地涌现出来。

后果不可预料。但是，有一点可以肯定，这封长信，结束了新东方现代企业转型短暂的蜜月。只维持了四个月的蜜月。

王强把信交出后，在办公室等待着俞敏洪的反应。他最想

等的是什么情景？“往常，我也发火，发完火，敏洪要么打个电话来，要么跑过来，问我到底发生了什么事，当面谈。可是这回不一样。一个半小时后，我却等来了俞敏洪的秘书，说俞校长要公司的章。我彻底绝望了。这不是侮辱我的人格吗？我王强是这种人吗？！我会拿着章乱盖吗？！还防我一手。”他愤怒地说。

其实，俞敏洪要章，不是防王强乱来，而是刚刚与一个人谈判完，需要盖公司章。要章时，王强的信还没看呢。

整个阴差阳错，猜疑过甚。当然，事情没有那么简单。

王强的信，历数俞敏洪过错，新东方弊端，正式做出了辞职、退股、离开新东方的决定。

第二天的董事会上，副校长徐小平加码支持王强，向董事长俞敏洪递交了辞去董事的辞呈。

董事杨继说，这个消息，“如同晴天霹雳”。

新东方正在酝酿着一次深刻的内部危机。

俞敏洪一脸的茫然和沮丧。

此时的新东方号称“三驾马车”，俞敏洪是头马，徐小平、王强是其余二马。三驾去其二，还会有新东方吗？

这可是远超过王志东离开新浪网事件的爆炸性新闻。

王强是俞敏洪北大英语系的同班同学和同事，俞敏洪办托福<sup>①</sup>、GRE<sup>②</sup>培训班最早的合作者和朋友；徐小平是俞敏洪的老师、同事和朋友，一江之隔的江苏同乡。

1995年底俞敏洪赴北美盛情邀请加拿大的徐小平和美国的王强加盟新东方，是新东方创业史上一段流传甚广的佳话。

除了俞敏洪单打独斗时期，新东方的历史很大程度上是三驾马车的历史。他们与新东方团队其他人合作，培训学生数十

①托福：英文缩写 TOEFL (Test of English as a Foreign Language) 的译音，是一种针对母语非英语的人士的英语水平考试，是出国留学美国、加拿大必备的考试成绩。

②GRE: Graduate Record Examination 的英文缩写，是美国研究生考试。

万；经过新东方历练的中国留学生遍布北美大陆和其他英语国家，2001年新东方的学生达到了25万人次，2002年将超过35万人次。

在外界看来，新东方的成功，简直就是一个神话，一个突如其来的神话，一个可能只有中国才能产生的神话。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。

2000年春天，新东方开始公司化转型，重新调整利益格局，矛盾丛生，以至激化。对此，他们没有充分的思想准备、知识准备和文化准备，虽然他们有成功的办学经验，有西方的知识背景和体验。

他们站在历史的转折点上四顾茫然，四顾彷徨。

28日晚，新东方紧急召开临时董事会。王强提出了一系列要求，并给出了时间表，必须提交董事会讨论、决议。

大家可以直面了，而且是赤裸裸毫无顾忌的直面。

翠宫饭店召开的临时董事会，从晚9点开到凌晨3点，气氛激烈、郁闷而悲壮。

在场的人都清楚，新东方可能正在沿着一个大家十分熟悉的道路向下滑行，可能面临着一个私营企业由于决策失误、理念不和、利益纷争而导致的内部分裂，有可能出现盛极而衰、灰飞烟灭的庸俗结局。

一帮天才，创造出了他们热爱的事业，却可能是一个成功后内耗、然后分崩离析的庸俗的结局。

这个事实，谁也不愿意接受。

严格讲，王强出不出走并没有太大关系，而在于新东方是个泥足的巨人，在于“娜拉出走了怎么办”。王强的试图出走，不过是新东方潜在危机的一个极端的表现形式，或者说把新东方的

潜在危机表面化了，公开化了。

在这种带着情绪的情况下，做出任何决定都是困难的。

王强要离开新东方了。然而，他仍然依恋、热爱新东方。

王强用他那沉郁而浑厚、迷倒过多少北大和新东方女青年的男中音，眼帘低垂，缓缓地用英文说：

“I'm going to leave the place where I have devoted all my talent and sacrificed all my time and health and sewn my purest love to let it grow with a big dream……”

（“我将离开这个地方。在这里，我曾奉献了我所有的才华，牺牲了我所有的时间与健康。在这片土地上，我曾为了一个伟大的梦想，尽情播种了我最纯真的爱与友情……”）

新东方和俞敏洪得到了王强“所有的才华”、“所有的时间与健康”，却要失去王强“最纯真的爱与友情”——这种人世间最宝贵的东西，多么令人伤感。

王强似乎不是在与新东方告别，而是像一个莎士比亚戏剧中的人物在诉说一个大家都非常陌生的童话，诉说一个“伟大的梦想”以及这个梦想遇到挫折后的“屈原式”的哀伤。

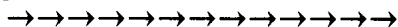
在场的人惊诧之余，百感交集，热泪盈眶。

已是深夜。窗外，星空透彻。

新世纪北京的秋天没给新东方学校带来好运气。俞敏洪和诸多天才伙伴担心，他们播下了“新东方”龙种，很可能收获的是“新东方”跳蚤。他们的内心充溢着肃杀、悲凉之气。



# 新东方人物



## 第一章

静谧的非洲大草原上，夕阳西下，这时，一只狮子在沉思。  
明天当太阳升起的时候，我要奔跑，以追上跑得最快的羚羊；  
这时，一只羚羊也在沉思，明天当太阳升起的时候，我要奔  
跑，以逃脱跑得最快的狮子。

——寓言

(引述版权：新东方学校教师张红岩)



新东方五大元老、校长联席会议五成员——此为新东方最珍贵历史照片之首，亦为媒体转载频率之首。摄于新东方团队全盛时期的1998年春天。王强、徐小平、俞敏洪、杜子华、包凡一。此时俞敏洪刚刚根据“分封制”将这个团队组建完毕。

胡敏：十五岁上大学的天才少年，著作等身的英语考试与测试专家，新东方北京分校校长，人称胡雅思。和新东方其他“激情派”老师相比，胡敏堪称“学院派”之集大成者。右侧“垂青”者为王强。



宋昊（右）、扬继（左）、钱永强（中），是风靡一时的新东方三少侠、GRE三剑客。此三人在1997—1999时期，是新东方最佳GRE魅力组合，一时名震遐迩。此照片摄于校庆八周年，此时的三人，依然在新东方各领风骚。



杜伟：近年异军突起的英语教学专家。杜伟的口音虽然略带青岛啤酒的味道，但味道依然好极了。杜伟的脱颖而出，象征着新东方人才链条的绵延不断。