

以梦为马

胡敏和新航道绝地逆袭

Running with the Dream

四十岁才开始创业，是不是太晚了点？

胡敏告诉你：好梦永远也不嫌晚！

十年，一个人能做什么？

新航道告诉你：可以创办一个大集团，
成就几千人的事业，成就百万学子的梦想！

有生离死别，有中途出走，有失败到谷底。

但更有雄心如铁，青春追随，雄风猎猎，峰回路转。

是胡敏的故事，是新航道的故事！

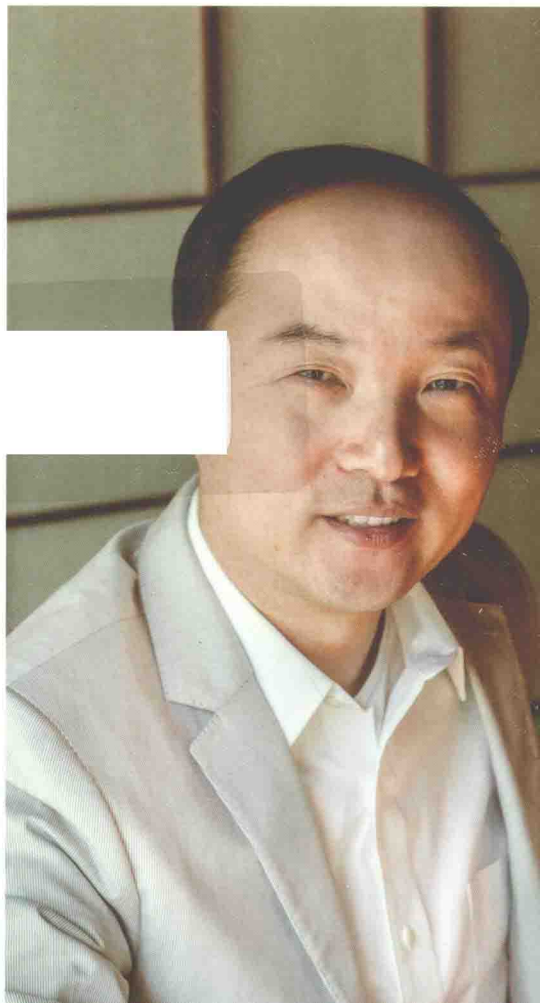
更是一大群八零后、九零后的传奇！

胡敏为什么能？

新航道为什么是新航道？

以梦为马，坚持者赢！

李 纯 / 著



以梦为马

胡敏和新航道绝地逆袭

Running with the Dream



李 纯 / 著

中国青年出版社

图书在版编目(CIP)数据

以梦为马：胡敏和新航道绝地逆袭 / 李纯著.——北京：
中国青年出版社，2014.10

ISBN 978-7-5153-2877-5

I. ①以… II. ①李… III. ①胡敏—传记
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第251465号

责任编辑：彭明榜

封面摄影：郭晶

书籍设计：孙初+林业

中国青年出版社 出版 发行

社址：北京东四12条21号

邮政编码：100708

网址：www.cyp.com.cn

编辑部电话：(010) 57350506

门市部电话：(010) 57350370

北京科信印刷有限公司印刷 新华书店经销

700mm×1000mm 1/16 15.75印张 145千字

2014年11月北京第1版 2014年11月北京第1次印刷

印数：00001—10000册

定价：32.00元

本书如有印装质量问题，请凭购书发票与质检部联系调换

联系电话：(010) 57350377

梦想的力量

这是一次穿越时空的采访。

距上一次采访“中国雅思之父”胡敏和新航道，已一晃十年。

一个饶有趣味的时刻。不然陈奕迅的《十年》，也不会被热烈地传唱。十年前，北京的房价还不太高大上，奥运会还没有开，“One world, one dream”不像现在这样，深入人心。

胡敏的神情还记忆犹新。他开心地告诉我，他已离开新东方，创办一所名叫“新航道”的学校。我还认识了他的夫人陈采霞，圆圆脸、永远一副微笑的模样。王渊源也相识于那年。尽管现在的渊源，已经有名到网友看见他会求合影，但我必须爆料，当时渊源的中文，可不像今天这么娴熟流畅。

“万丈高楼平地起。”胡敏对我说起他的梦想，“我希

希望通过这一次突围，改变中国英语学习者的态度与方法，培养真正能运用英语的中国青少年。”

“九月，鹰飞。”在那篇《人生就是一次次突围》里，我写道。

接着，我们转身作别。

这十年，新航道的发展，经历了怎样的旅程，其实我并不知道。而再次采访，才管窥到那阵阵波涛、步步惊心。创业，我辈眼中光环笼罩、激情四溢的词汇，于创业者来说，剔骨割肉、呕心沥血以达成。

而十年，我们所经历的共同巨变是：对梦想的力量、梦想的意义，一些青年人似乎已不像当年那样笃定不疑。

英雄主义、理想主义被解构，被颠覆，成为一种“时尚”。被质疑的不仅仅是我们自己树立的偶像，西方的那些个偶像，比尔·盖茨的创业史，林肯总统的另一面，特蕾莎修女的慈善动机，也被无情解构。犀利的冷笑话开始流行：

小男孩问：“先生，您为什么能这么有钱呢？”

富翁俯下身对小男孩说：“小时候，我和你一样穷，什么也没有，爸爸给我一个苹果，我没有吃，而是把这个苹果卖了，用赚到的钱买两个苹果，然后又卖了，再买四个苹果……”

小男孩若有所思，说道：“先生，我好像懂了。”

富商说：“你懂个屁啊，后来我爸爸死了，我继承了他所有的遗产。”

冷笑话的流行，有其背景和成因：当房价高企，当女孩

子征婚时宣言：“宁肯坐在宝马车里哭，不愿坐在自行车上笑。”纯美的理想，纯美的爱情，在坚硬冷峭的现实面前，频频碰壁。

这难道不让人茫然和思虑？一旦冷笑话和人们心里的冷，如荒原野草般蔓延？

天才的艾略特啊，写下这样天才的诗句：

恒河干涸，疲萎的叶子

等待下雨。

林莽蜷伏着，沉默地蜷伏着。

于是雷说话了

吡塔：我们给予了什么？

我的朋友，血激荡着我的心

我遇见了胡敏和他的小伙伴们。在他们身上，梦想的一缕光，神奇地呈现：

胡敏本身，已是草根逆袭、中国梦的证明。

五岁时被村人称作“球傻”，“来，数一数你身上的纽扣有多少个？”于是，球傻用小手一边点一边数，“一个、两个、三个”，然后慌慌张张从“三个”数到“六个、八个”，满场的大人们哈哈大笑。

考进县一中时，成绩是最后一名。高中时，英文水平还停留在用中文注释发音的阶段。

十五岁考进湘潭大学。

十九岁登上大学讲坛。

二十四岁上海师大研究生毕业并当上湘潭大学英语专业教研室主任。

二十八岁成为当时中国社科领域最年轻的副教授。

三十五岁，亲赴英国文化协会会见时任英国文化委员会全球雅思总裁的肖恩·海德先生，并走访剑桥大学考试委员会，成为第一位探寻雅思的中国学者。

2004年年初，辞去新东方总裁一职，于同年10月16日创办新航道。

梦想是最有价值的力量。以四十载的光阴，胡敏证明。

可梦想的力量依然如故么？

当他抛却之前所有的积累，开启新的航程？

于是，就有了本书的追寻。

在这一次的采访中，我三次见到他们几欲落泪，自己几乎落泪：

第一次是当陈采霞述说创业之艰难，胡敏筹钱之急切时；

第二次是当胡敏诉说世态炎凉，人心翻覆，离职股东索取高额赔偿时；

第三次是当八零后的刘易斯，一个年轻的女孩儿，新航道石家庄学校负责人，说到出师不利，遭遇挫折时，她抹干眼泪，继续战斗，继续奋斗。在刘易斯身上，在与她年龄相仿的李俊杰、董会明、张凡林、刘威、吴勇等人身上，我听到了中国的八零后九零后绝不屈服于寒微、屈服于命运的呼唤：

“我来到这个世界上，不是为了适应这个世界，是为了改变这个世界的。”

“既然依无所依，那就凭自己的力量，闯出一条路来。”

一桅孤帆，最后百川到海，来到他们梦想中的海洋。

不能做再多的“剧透”了。我只记得这样一幕，当采访即将收梢时，杀出重围、达成第一个十年愿景的胡敏透露他下一步的梦想：“做中国最好的英语教育培训机构！”这话他说得豪气干云，说罢，胡敏微笑起来，就像一个纯真的孩子。让人联想起那句“年轻从来不是一个年纪，而是追求梦想的勇气。”

当一个人没有梦想，最终，只是庸人和懦夫一名；当一个团队没有梦想，熊熊燃烧的朝阳将陨落成夕阳；而当一个民族没有梦想，会轻易地被敌人打断脊梁。

总有一种力量，值得我们在荒原上苦苦追寻。

尽管在见证它的神迹之前，我们心灵的原野将不知经历多少次电闪雷鸣，多少轮地老天荒。

.....

李纯

2014年10月16日

目 录 CONTENTS

序

梦想的力量 / 李纯 / 001

第一章 鹰的重生

一、三国杀 / 002

二、悬崖边的守望者 / 006

三、中国好校名 / 012

第二章 十一罗汉

一、“先知”的预言 / 016

二、“至人”勇猛 / 021

三、“冒险者”赢 / 028

四、古代的牛人都去哪儿了 / 036

五、老美小庄的奇幻漂流 / 041

六、好梦永远不嫌晚 / 049

七、智者徐行 / 053

八、把信送给加西亚 / 059

九、从what、who到where / 064

- 十、师者无涯 / 070
- 十一、寻找信仰 / 074

第三章 孤山之旅

- 一、处女航：三个班七个学生 / 082
- 二、一个女人的帝国 / 086
- 三、无间道 / 092
- 四、一根针的力量 / 096
- 五、星火南京，心火丹柯 / 101
- 六、三分钟讲话，赢得数百万美元投资 / 107
- 七、英语教育改革风波 / 112

第四章 八零九零飓风

- 一、少帅军团 / 118
- 二、创业图谱 / 123
 - 1. 像与你同名的男人一样去战斗 / 123
 - 2. 优秀的人才 是跳出来的 / 130
 - 3. 三杯定“天下” / 134

- 4. 一个“菜鸟”的绝地逆袭 / 140
- 5. 上海滩是勇敢者的乐园 / 146
- 6. 充满狼性你才能成功 / 151
- 7. 啃面包啃出的校长 / 157
- 8. “淡定哥”归来记 / 162
- 三、“新航道速度” / 168
- 四、第二个十年的起点：新航道百人计划 / 177
- 五、胡敏的用人经 / 181

第五章 群鹰涅槃

- 一、他们为什么陷入了英语学习的迷魂阵 / 186
 - 1. “为什么我的雅思，越考越挫？” / 186
 - 2. 从《老友记》到麻省理工高材生 / 188
 - 3. “您救了我，于那危险的悬崖边！” / 192
 - 4. “把你的耳朵叫醒！” / 196
 - 5. 学英语和弹钢琴 / 199
- 二、个性化教学：二十一条黄金法则 / 202
 - 1. 世界上没有两片完全相同的树叶 / 202

2. “新航道学霸”诞生记 / 207

3. 从“为什么”开始 / 211

三、新世代的教与学 / 214

1. 学术品质，百年基业 / 214

2. 麻辣教师2.0 / 216

3. 互动式学堂 / 220

4. 魔法学堂，精灵之美 / 225

5. Succeed With English / 227

6. 竹子在歌唱 / 229

【附录一】“烤鸭”的话 / 232

【附录二】蓝莲花 / 234

鷹的重生

第一章

我将来要当一名麦田里的守望者。有那么一群小孩子在一大块麦田里做游戏。附近没有一个人，除了我。孩子们都在狂奔，不知道自己是在往哪儿跑。我呢，就在那混账的悬崖边。要是有什么孩子往悬崖边奔来，我就把他捉住——我想当个麦田里的守望者。

——塞林格

一、三国杀

2004年10月16日。

一个看起来普普通通的日子。打开历史大事记，你会发现，这一天世界还算很乖，基本平静。既没有诸如阿姆斯特朗登月这样的大事儿发生，乔布斯也还在励精图治，没推出他天才的iPhone4。

然而，在这一天，地球的另一端，在北京，中国农科院内科海福林大厦，一件注定未来会改变万千青少年人生航迹的事儿正在悄然进行——一家名叫新航道的学校诞生了。

对于新航道的创办人、四十岁创业的胡敏，这一天对他来说，意义非凡。用另一个“生日”来比喻也不夸张。这一天，他抛弃一切从头再来，如雄鹰在高原绝壁间四十年一回的涅槃。

它是“重生日”。

也是“受难日”。

而一切受难，皆为重生。

新航道是所什么样的学校？今天，漫步在寸土寸金的北京中关村，不难从蓬蓬勃勃生长着的、高大上与小清新风格兼而有之的海



俞敏洪与胡敏的关系一言难尽，他们“爱恨交缠”——做过兄弟，却摆脱不了冤家的命运；他们注定要在这群雄逐鹿的时代，以双子座的形式出现，竞一时之瑜亮。

报中，得到答案——它是中国英语培训界的顶级机构、收入过亿的巨舰。它主张的理念——“高能高分”“我坚持，我成功”——已渗入万千“烤鸭”、万千青少年的心灵，重塑了他们英语学习的态度与方法，扭转了他们的人生航程。

可又有谁知道刚成立时的新航道的模样——一个柔弱的新生儿。老员工记得当年的窘况：“一报家门，人们便问，你们是不是航空公司啊？”初生的新航道像大海中的一只孤帆，摇摇晃晃，飘移不定。

但胡敏往这艘小船里注入自己的半生梦想与激情。四十岁的人生长河里，很少有哪天像这天一样让他热血沸腾、幸福莫名。

开学季是忙碌而又紧张的。忙前忙后，胡敏没忘记给昔日的一位合作伙伴发去短信：“今天我们就要开始举办第一场讲座了，迎来第一批学生。”

让胡敏在如此日子里“念念不忘”的人是谁？

他就是胡敏称为“老俞”的俞敏洪，一个对胡敏而言，意义极为特殊的人。老俞与胡敏的关系一言难尽，他们“爱恨交缠”——做过兄弟，却摆脱不了冤家的命运；分分合合，亦友亦敌。他们注定要在这群雄逐鹿的时代，以双子星座的形式出现，竞一时之瑜亮，演一出惊世绝伦的三国杀。

借这条短信，胡敏表达了对他的致意：虽然我们不再是中国合伙人，但仍然感谢您。希望以后继续在英语培训界良好竞争，且行且珍惜。

几分钟后，手机屏幕亮了，意料中事，回信的内容却大大出乎胡敏的意料：“好，那我们以后就是竞争对手了！”

简简单单的一句话，铭心刻骨，刻骨铭心！淡淡的硝烟味从其中散发开来：

谁也别客气，客气也没必要。老胡，以后曹营汉马，咱们各凭本事，各走各家。江湖只有一个，试看他日之English，是谁家之天下……

真实的商海！原来如此。创业，从来就不是诗意柔美的田园牧歌，温情脉脉的家庭戏。它是德意志装甲师进行曲，铁甲轰隆，铿锵向前！只有真正的强者，才能在惊心动魄的角斗场上存活下来，赢得对手的尊重。对那时书生气十足的胡敏来说，这无疑意味着动心忍性的转型。他必须尽快切换成作战模式，适应丛林的法则。没

有人会等他。英语培训界乃春秋战国，兵马混战，各路夺宝大军，分分钟兵临城下。

这短暂的回合于胡敏的心灵触碰是巨大的。多年以后，在胡敏看似淡然的复述里，笔者仍能听出他那一瞬间的百感交集。

惘然过后，胡敏的选择是决不放弃。

胡敏生于湖南，自古湘人多霸蛮之气，他的犟脾气，与宋朝名相、拗相公王安石隔空传承。“世之奇伟、瑰怪、非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉。故非有志者不能至也。”王安石的名言。胡敏想抵达的，也正是那险远之地。