

从草根到精英的财富奋斗史 王国章◎著

留学教父 俞敏洪

如果你要引人注目，就要使自己成为一棵
树，傲立于大地之间；而不是做一棵草。你见过谁
踩了一棵草，还抱歉地对草说对不起？

——
Wang Guozhang



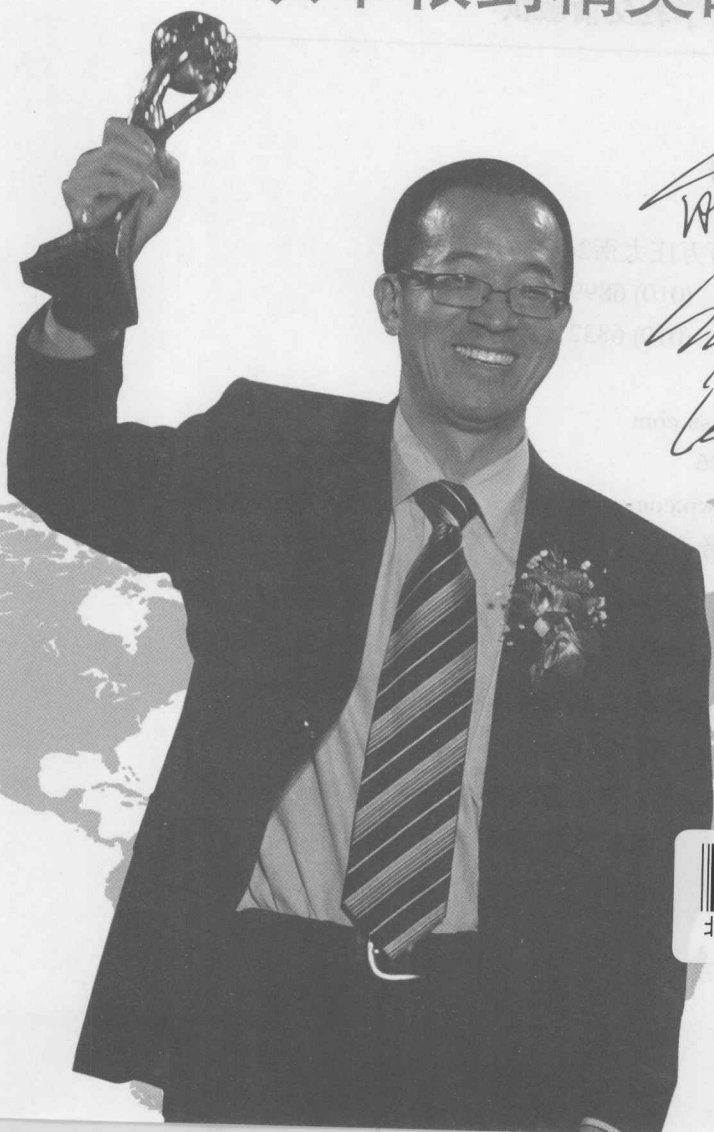
014004131

K825.46
184

留学教父 俞敏洪

从草根到精英的财富奋斗史

王国章◎著




Handwritten signature of the author, Wang Guozhang.



*Handwritten library call number: K825.46
184*



 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

101500410

图书在版编目 (C I P) 数据

留学教父俞敏洪 / 王国章著. -- 北京 : 新世界出版社,

2013.9

ISBN 978-7-5104-4604-7

I. ①留… II. ①王… III. ①俞敏洪—生平事迹 IV. ①K825.46

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第211555号

留学教父俞敏洪

作 者: 王国章

责任编辑: 王正斌

责任印制: 李一鸣 郑珊珊

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

http://www.nwp.cn

http://www.newworld-press.com

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 217千字 印张: 18

版 次: 2013年12月第1版 2013年12月第1次印刷

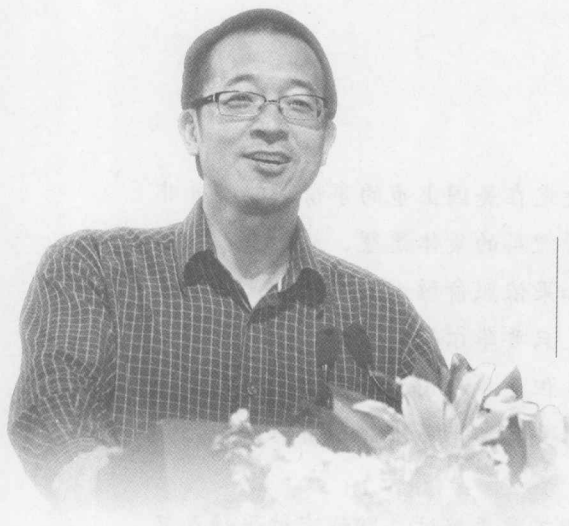
书 号: ISBN 978-7-5104-4604-7

定 价: 32.00元

版权所有 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638



前言 PREFACE

冰心曾经说过一句话：“成功的花儿，人们只惊羡它现时的美丽。谁知道当初它的芽儿浸透了奋斗的泪水，洒遍了牺牲的细雨。”在现实中确实如此，新东方以其铺天盖地之势成为中国家喻户晓的私营教育机构，成功在美国上市，并在上市之后便从15美元一股的价格一路高歌最高升至90多美元，这期间新东方所取得的每一份成绩虽然都为世人所惊羡。但是正如冰心所言，很多人实际上都只是看到了新东方辉煌的战绩，却往往忽略了其创始人俞敏洪在奋斗之初所付出的泪水和牺牲。

在公众的视觉中，俞敏洪是一位十分健谈的长者，他轻松而幽默的谈吐更是为自己赢得了很多青年与当代大学生们的青睐，被誉为当代中国青年大学生和创业者的“心灵导师”和“精神领袖”，而这对俞敏洪来说是一种至高的荣誉，因为自建国以来，还没有哪一位企业家能够拥有像俞敏洪一样的“待遇”。但俞敏洪却做到了，然而就像他创办的新东方一样，很多人都只是看到了俞敏洪和新东方获得的鲜花和掌声，却往往忽略了他为此而付



留学教父 俞敏洪

出的艰辛和磨难。比如新东方决定在美国上市的事情，其实并非俞敏洪所愿，而是出于新东方管理层的集体愿望，最后俞敏洪不得不让新东方走入了华尔街。如果依照俞敏洪的本意，他并不想新东方的股价表现得十分出众，只要华尔街能让新东方的股价始终维持在一个合理的价位就行，但是华尔街正如俞敏洪所料想的一样，从来就没有平静过。而只要华尔街不平静，俞敏洪的内心就无法真正平静下来。

其实，俞敏洪的内心从来就不曾平静过，即便有过平静也只是像昙花一样一闪即逝，因为从他决心走出苏南老家时就已经注定了一切，从一个只有初中文化水平的乡村拖拉机手，到后来新东方教育集团的CEO；从一个穷得叮当响的乡村代课老师，到后来的北大外语系老师；从一个土里土气的文学青年，到后来的当代青年人的“心灵导师”；从一个在街边电线杆子上乱贴小广告的个体户，到后来的身价过亿的企业家；从一个因付不起留学经费的穷酸学生，到后来的“留学教父”……俞敏洪的身份地位，随着他的辛勤努力不断发生着转变。然而江山易改本性难移，尽管俞敏洪生活和工作的圈子已经发生了翻天覆地的改变，但是在他身上却总有着一样东西是始终没有改变的，而这一点也是他之所以能够实现改变自我命运的关键，那就是思想。

一个人的思想往往会决定着他所站的高度，而且也决定了他未来的命运。勤奋、思考、务实、做事不苛求，是俞敏洪一贯的做事风格，因此他总是强调一个人的自我管理，强调要始终调整好自己的心态，要踏踏实实地不断充实自己，为未来做准备。因为在他眼里只有两种人的成功才是必然的：一种是经历过严峻的生活考验，经历过成功与失败的反复磨砺，最终成就大器；另一

种是虽然没有经历过生活的大起大落，但在某一项技术领域达到了顶尖的水平。俞敏洪自认他属于前者，但很多人却认为他属于后者，依据自己北大英文老师的才能创办了新东方。然而事实却是，俞敏洪经历了两次主考失利，最终以英语考分95的成绩才考入了北大西语系；大多数同学毕业后便实现了出国留学的梦想，可俞敏洪在接连三次遭遇到了惨痛的失败后才拿到了这个姗姗来迟的通知。

在俞敏洪身上，发生过很多戏剧性的事情，他两次高考都因英语成绩差而落榜，三次留学申请失利后虽然第四次终于通过了，但他却没去。这是人生对俞敏洪的一种磨砺，更是命运之神对他的指引。而这正如俞敏洪讲的蜗牛与雄鹰的故事一样，雄鹰只要展翅高飞便可冲上金字塔的顶尖，同样蜗牛也肯定能爬上去，它可能要一个月、两个月，甚至是一年、两年，并且蜗牛绝对不会一帆风顺地爬上去，一定会掉下来、再爬，掉下来、再爬。事实上，科学家确实在金字塔的顶部寻找到了爬上去的蜗牛，俞敏洪认为，在金字塔顶端，蜗牛和雄鹰所看到的世界是一样的，但是蜗牛却比雄鹰富有得多，因为俞敏洪认为，自己就像那只爬上金字塔顶端的蜗牛一样，他所经历的一切坎坷和困苦都是其人生一笔很大的财富，所以他一直坚信勤能补拙，坚信学习的力量。

在俞敏洪的身上，人们很难看到他失望时的表情，看到的更多的是自信、开朗和幽默。这并不是说俞敏洪没有失望过，而是在他面对失望时做得更多的一件事就是思考和继续学习，比如他在因病休学期间，就是通过不断地读书来缓解内心的烦恼和压抑情绪的。因此，从学生时代到如今，俞敏洪始终没有放弃的一件



目录 | CONTENT

第一章 追梦少年，求知问道终圆北大梦

1. 摆脱农村生活的大学梦 \ 002
2. 勤能补拙，直击人文北大 \ 006
3. 初入北大，挫折接踵而至 \ 009
4. 找回内心的激情，成为真正的“活字典” \ 013
5. 遨游知识的海洋，补充精神食粮 \ 017
6. 沉寂在被北大遗忘的角落，不卑不亢地奋力前行 \ 020

第二章 创业之初，淘到人生第一桶金

1. 北大英语教师的快乐教学 \ 026
2. 漫漫出国路，在校外代课筹学费 \ 030
3. 出走北大，决定做一个“个体户” \ 034
4. 辗转两年，下定决心独自创业 \ 038
5. 白手起家，迈开了创业的第一步 \ 042
6. 独立办学，为“新东方”揭牌 \ 047
7. 张贴小广告，电线杆上撑起一片天 \ 050



留学教父 俞敏洪

8. 无助者自助，“免费”揽人气 \ 054
9. 全心全意致力于“新东方”的发展 \ 058
10. 牵手“游侠”杜子华，为企业注入新活力 \ 062
11. 淘到“新东方”的第一桶金，组建“三驾马车” \ 065

第三章 摸索前行，在坎坷中追求财富梦想

1. 俞敏洪的爱才之道——尊重员工，传递梦想 \ 072
2. 分封“领地”，各显其能 \ 077
3. 直面业界群雄，争当业内翘楚 \ 082
4. 甜蜜的扩张：从北京走向全世界 \ 087
5. 远程教育抗“非典”，“新东方”蒸蒸日上 \ 092
6. “新东方”的制度危机 \ 098
7. “新东方”的转型之痛 \ 103
8. 飞来横祸：ETS索赔案 \ 108

第四章 突围之道：思想决定出路

1. 思想是一个人的翅膀 \ 114
2. 别无选择的“选择” \ 123
3. 努力使自己成为一棵树 \ 129
4. 从明天起，做一个幸福的人 \ 140
5. 置之死地而后生 \ 147

第五章 事业中兴，打造“新东方航母”

1. “三驾马车”分崩离析 \ 156
2. 清除“家族制”印记，树立权威 \ 163
3. 完善管理制度，建立现代企业 \ 166
4. “新东方”成功上市 \ 171
5. “新东方”的上市并非那么美好 \ 176
6. 多领域发展，拿美国人的钱办中国的教育 \ 180
7. 热衷于慈善事业的“商人教师” \ 185

第六章 创业智慧，俞敏洪的成功之道

1. “捡砖头”也能创造出大事业 \ 192
2. 学会把手中的“糖果”分给你的朋友 \ 197
3. 团队就像面粉，揉得越久就越结实 \ 202
4. 成功的唯一道路：坚韧不拔，决不放弃 \ 206
5. 永远保持一颗上进的心 \ 209
6. 学会包容，成功需要的王者姿态 \ 211
7. 既要忍受孤独，又要忍受失败，还要学会忍受屈辱 \ 214
8. 要有不拘一格选人才的胆识和魄力 \ 217
9. 企业精神与个人意向的完美结合 \ 222
10. 骨干员工是企业最宝贵的财富 \ 227
11. 把民主放在企业领导者的心坎上 \ 232



留学教父 俞敏洪

第七章 无为而治：俞敏洪的管理之道

1. 宽以待人的管理之道 \ 238
2. 要管好企业就要先管好自己 \ 243
3. 让每个人都“看见最后成果” \ 251
4. 学生是衡量新东方的一杆秤 \ 260

附录一：俞敏洪年表 \ 265

附录二：俞敏洪精彩语录 \ 271

第一章



追梦少年， …… 求知问道 终圆北大梦 …………

每个人都会经历过少年追梦的阶段，而梦想也是一个人对未来生活的美好憧憬，而少年的俞敏洪和很多人一样，也有着自己对未来的憧憬，对美好生活的向往，只不过少年时期的俞敏洪比起他同时期的那些少年，更多了几分理智，多了几分对自己未来美好人生的渴望。也正是这种强烈的渴望，使得俞敏洪没有像其他同龄人一样，在接连遇到人生的失败与考验之后而轻易放弃自己心中的梦想，而是直面了自己所遇到的困难的挫折，把两次的高考失利作为了自己人生继续追求的一种动力，将自己最为薄弱的英语难关作为了今后攻克的主要难点。无论是在做农活的间隙，还是在做代课老师的闲暇之余，别人都去玩了，而只有他还在悄悄背诵英语单词。最终功夫不负有心人，俞敏洪用自己“衣带渐宽终不悔”的求知问道精神，以英语95分的高分成绩圆了他的大学梦，考上了令众人万分羡慕的全国四大名校之一的北大西语系。



留学教父 俞敏洪



摆脱农村生活的大学梦

俞敏洪出生于江苏的一个小山村，家中除了他读书外，还有一个姐姐也上过学。俞敏洪的母亲是一位好强且不认命的农村妇女，她并没有像传统的中国农村妇女那样重男轻女。20世纪70年代，由于教育资源的限制，国家规定农村一个家庭只允许一个子女读高中。鉴于此种情况，俞敏洪的母亲将这个机会坚定地给了初中成绩一向优秀的姐姐。母亲当时也只能寄希望于五年之后，也就是俞敏洪初中毕业的时候，这个政策能够改变。然而事与愿违，五年之后，农村一个家庭只允许一个子女读高中的政策仍然没有改变。母亲看着初中毕业之后就回到农村开拖拉机的儿子，回想着自己面朝黄土背朝天的一辈子，对儿子心存愧疚。但是国家政策一日不变，母子俩似乎也只能认命。

或许，人的命运就是这样风云莫测，已经决定接受命运安排的母子俩却迎来了新的转机。1977年初，同村的一个女孩放弃了上高中的名额，也就是说，他们这个村空出了一个名额。俞敏洪的母亲马上找到学校校长，请求能让俞敏洪顶替这个女孩上高中。校长起初当然不会同意这样的冒名顶替，但是，他最终还是被伟大的母爱所折服，同意了俞敏洪母亲的请求。就这样，俞敏洪从田野重新回到了教室，在知识的海洋中汲取营养。

可是由于之前的耽误，如果想顺利参加1978年的高考，俞洪

敏只有十个月的复习时间。也许是知道自己的复习时间过于短暂，对于高考没有太大的把握，又或许他当时的梦想只是想走出农村、奔向城市，所以俞敏洪当时填写的高考志愿只是普普通通的常熟师专。或许在母亲和儿子的眼中，只要考上了这所小小的师范学院，俞敏洪就能摆脱繁重的农活，去城市谋求自己的生活。然而，命运之神对他们母子俩却没有丝毫的怜悯。当时，英语的及格线为38分，俞敏洪却只拿到了33分，被无情地挡在了大学校门外。

就这样，匆匆地结束了1978年的高考后，俞敏洪仍旧留在了农村。然而他并不气馁，母亲也没有对他失望。他们知道，毕竟复习的时间太短，本身基础也不是太好，第一次走上万人蜂拥的独木桥，失败也可以说是理所当然的。俞敏洪怀着能够再次参加高考的愿望，回家继续开了几个月的拖拉机。在这段时间内，他更深刻地体会到了母亲当时将姐姐送出去，又苦苦哀求校长将自己送回学校的苦心。

对于农村生活越来越厌倦的俞敏洪，总算是得到了上天的眷顾。葫桥中学原来的英语老师因为要回家生孩子，所以学校校长请俞敏洪去学校代一段时间的课。然而，因为之前参加高考时英语才拿了33分，俞敏洪对自己并不是特别有信心。再加上自己性格多少有些内向，想到要教导那么多孩子，他就怕自己胜任不了这份工作。儿子的忧虑母亲自然是知道的，但看着这样一个机会就摆在儿子面前，母亲不能让它白白丢掉。她极力鼓励俞敏洪去做代课老师，她说她相信自己的儿子天生就不是当农民的。俞敏洪受到母亲的鼓励，终于鼓足勇气接受了校长的安排，16岁的他再次离开了农田，回到了校园，回到了教室。只不过，他这次是以代课教师的身份回去的。

然而，母亲知道，俞敏洪只是暂时离开了农田，等那位英语老师



留学教父 俞敏洪

回来之后，俞敏洪还是要回到农田中去忙碌的。于是母亲坚决要求俞敏洪在代课之余，更加用心地复习，准备第二年的高考。俞敏洪也深知母亲的心意，自己也是加倍努力。熬夜看书让俞敏洪很快戴上了眼镜，村里人也因此戏称他为“大学生”。在听到这些冷嘲热讽时，俞敏洪也有些难受和羞愧，但更多的是将它们转化成了复习备考的动力。

经过一年的精心准备，当俞敏洪再次坐在高考的考场上时，他显得胸有成竹，他坚信自己这次一定可以通过高考改变命运。他也深知，他的身后还有母亲，她会更加坚信这一点。然而，等到高考成绩公布的那天，俞敏洪再次被狠狠打击了。看着拿到大学录取通知书的昔日同窗，再想想自己第二次高考却又因为英语单科没有通过及格线而落榜，俞敏洪除了难受，还有对长久以来对自己寄予厚望的母亲的深深歉意。但是他并没有向命运屈服，甚至更加坚定了自己走出农村的信念。

第二次高考再次因为英语单科不过线而被大学拒之门外，这对俞敏洪的打击之大是可想而知的。他为了实现自己的大学梦，已经尽力拼搏了，可是现实毕竟是残酷的，他只能把自己关在房间里，思考今后前进的方向。

时间可以抹平心中的伤痛，这对俞敏洪来说同样有效。为了谋生，他再度回到了葫桥中学，恢复了自己代课老师的身份。在学校里，他利用业余时间阅读自己喜欢的图书，并将自己的知识传授给学生，从而得到了他人的尊重，自身也获得了满足感。一段时间之后，他渐渐地适应了乡村代课教师的平静生活。

可是，这种看似不错的生活并不是俞敏洪内心所憧憬的。他才17岁，正值青春年少，葫桥中学的代课教师不可能是他事业的归宿。每当夜深人静时，俞敏洪的脑海中总是会勾勒出昔日同窗给他

描绘的那些关于大学校园的美好画面。此时此刻，他的内心充满了对大学的向往……

俞敏洪的同事时兴才天性敏感，他敏锐地觉察到了俞敏洪内心的落寞与抑郁。他知道，俞敏洪与年轻时候的自己有着极大的相似之处，因此，他不希望俞敏洪走他的老路。于是，他作出了一个大胆的决定。

一个春天的傍晚，时兴才特地去拜访俞敏洪的母亲，告诉她俞敏洪的现状。时兴才向俞敏洪的母亲诉说这些，主要是希望母亲能够推俞敏洪一把。毕竟俞敏洪还年轻，他有能力也有机会改变自己的命运，他不应该在葫桥中学继续这种看似不错实则蹉跎的生活。时兴才的话深深触动了俞敏洪的母亲，一向好强又希望儿子真正走出农村的母亲，同样不希望儿子就这样在一所乡村中学度过一生。

于是，就在当晚，母亲找俞敏洪进行了一次长谈，她宽慰儿子说：“上次考试你已经很努力了，可是边教书边复习，复习时间毕竟有限。这次考试没考过不要紧，还有机会，只要肯下工夫、肯奋斗，晚一年考上好大学，也是一样的。好好复习，明年再考。其实，没什么大不了的，考上最好，考不上也不吃亏。”母亲这些真诚实在的话语，不仅安慰了俞敏洪，还像春雨一样滋润着俞敏洪干涸已久的心田，他又一次从母亲那儿获得了力量。尤其是母亲“考上最好，考不上也不吃亏”这句简简单单的话，让俞敏洪端正了自己的心态，他决定第三次参加高考。

俞敏洪的这个决定最终使他真正摆脱了乡村生活，同时也使他与大部分农村青年拉开了距离。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。俞敏洪在经历了前两次的高考失败之后，经过一番奋斗，终于在第三次高考后迎来了属于自己的成功……



留学教父 俞敏洪

2

勤能补拙，直击人文北大

1979年秋，当时高考补习班的名额相当紧俏。这次又是母亲用自己的真诚和执着打动了老师，为俞敏洪争取到了一个宝贵的名额。于是，俞敏洪进入了江阴一中英语专业班学习。俞敏洪暗下决心，第三次高考一定要考上大学，因为有太多太多的人需要他以金榜题名作为回报去感恩。

当年在补习班上课的时候，老师请了一位考上北大的女学生来作励志演讲。她口中的北大与俞敏洪理想中的大学不谋而合——它是如此兼容并包、自由民主，北大的这种气质让俞敏洪深深迷恋。他对北大的“人文气息”很是向往，他知道，这样的大学才是最值得他追求的目标。将北大定为目标之后，俞敏洪学习的动力就更足了。

俞敏洪第一年高考英语只考了33分，落榜；第二年高考英语只考了55分，再次落榜。所以很显然，他虽然身在英语专业班学习，但英语却并非他的最爱。俞敏洪说，他其实最喜欢中文，但是由于他天生形象思维超级发达，而逻辑思维却异常混乱，所以俞敏洪没有选择自己最喜欢的文科，而是选择了仅将数学成绩作为参考分的外语专业。

俞敏洪的英语基础本身就不够扎实，而且他对英语也不是特别感兴趣，但是要想考上北大，就必须要在自己不感兴趣的领域付出

更多的努力，因为只有这样，才能成功。没有人能够确切地知道，俞敏洪为了提高自己的英语水平付出了多少汗水；也没有人能够确切地体会，俞敏洪为了能够进入理想中的北大忍受了多少孤独与寂寞。俞敏洪说，他印象最深的就是第三次高考前的那个大年初一。在那个大年初一的早上，俞敏洪早早地就起床了，他不是去走亲访友、欢度佳节，而是拿起英语课本，从早背到晚，背完了整整六篇文章，而且每篇文章都背到了滚瓜烂熟的程度。就是这样，俞敏洪为了实现自己的北大梦，就连大年初一这样的节日都没有出去玩，而是始终与英语课本为伴，朗读背诵。如此也就难怪，多年后俞敏洪说自己唯一一个刻骨铭心的大年初一，就是这一次了。

为了提高自己的英语成绩，俞敏洪真可谓是不遗余力。除了背诵课文，他还要背诵补习班老师教给他们的300个高考精华句子，因为老师曾经说过：“如果能把这些句子背得烂熟于心，英语成绩就一定会上突飞猛进。”俞敏洪先把这300个英语句子翻译成中文，然后将它们翻译成英文，从早到晚反反复复，不停地背诵这些句子。终于在一个月內，俞敏洪将这300句话倒背如流。等到检验努力成果的时候，俞敏洪也确实体会到了进步的快乐。一次英语测验，他的英语成绩突飞猛进，排名也从全班最后一名飞跃到了第一名。如此明显的进步，使俞敏洪学好英语的信心大增。之前反复背诵的300句英文成了俞敏洪学习英语的法宝，也真正让他体会到背诵对学习英语的作用。从此，俞敏洪更认真地背诵起了每一篇英语课文。

俗话说“勤能补拙”，只要努力了，终究会取得进步的。俞敏洪曾谦逊地说自己比较笨，但是他总是很努力，而且不只是努力一次或两次，而是不断地努力很多次，直到成功。对一篇课文来说，有的同学很快就能背诵出来，俞敏洪却往往要朗读很多遍才能记