

QUALITATIVE CHANGE AND PROGRESS OF YU MINHONG

俞敏洪： 一棵树的蜕与进

文_余胜海 责任编辑_张丽



当你是地平线上的一棵小草的时候，你有什么理由要求别人在遥远的地方就看见你？当你想要别人注意的时候，你就必须变成地平线上的一棵大树。人是可以由草变成树的，因为人的心灵就是种子。你的心灵如果是草的种子，你就永远是一棵被人践踏的小草；如果你的心灵是一棵树的种子，你早晚有一天会长成参天大树。

——俞敏洪

14年前的冬天，从北京大学辞职的俞敏洪顶着寒风，骑着自行车在北京的大街小巷里贴小广告，在一座漏风的违章建筑里，创办起了新东方英语培训学校；14年后的秋天，新东方成功登陆美国主板证券市场，俞敏洪的身价在一夜之间升至2.42亿美元，成为中国有史以来最富有的教师。

俞敏洪高高瘦瘦，小眼睛有些浮肿；好动，不老实；片汤嘴，讲话如小河流淌，无大波大澜；思维跳跃，经常串行，恰似行云；经历过太多心灵创伤，抗打击能力极强；不喜欢豪宴，享受一碗兰州拉面足矣，而就是这个男人制造了“新东方神话”。

把挫败变成高高跃起的跳板

1962年出生的俞敏洪经历过的重大挫折至少有三次，而每一次他都卓绝的努力把挫败变成让自己高高跃起的跳板。

第一次是高考的失利。当年来自农村的俞敏洪，第一年高考溃不成军，英语只考了33分。第二年参加高考依然名落孙山，其中英语得了55分。最终，俞敏洪在第三年考入北京大学。失败、努力和成功交织的滋味让他永生难忘。因此，他将新东方的校训定为：“追求卓越，挑战极限，从绝望中寻找希望，人生终将辉煌！”

第二次是留学梦的破灭。当年中国经济尚未腾飞，个人发展空间相对较小，留学成为名校毕业生的首选。处于留学热潮中的北大，其热度可想而知，在家庭和社​​会的压力下俞敏洪也加入其中。天有不测风云，美国留学政策的紧缩将成绩不是特别优秀的俞敏洪关在了门外，在努力了三年半之后，他痛苦地放弃了留学梦。没能出国深造的俞敏洪留在国内发展，由于对各种出国流程了如指掌，以及对莘莘学子备考难关和心理动态有丰富的亲身体会，这些经验对他办好新东方至关重要。再加上几位当年风光留美的同学先后回国投身于新东方，俞敏洪再一次从失败中获益。

第三次是被北大“放逐”。毕业留校后，出身贫寒的俞敏洪为了筹集出国资金，便到外面去兼课教书，因触犯北大的利益而被记过处分。为了挽回颜面，俞敏洪选择离开北大。工作没了、住房没了，俞敏洪选择租住在农民的平房里，给房东的孩子做家教抵房租。北大的任教经历和兼职代课，使他积累了丰富的英语教学经验。辞职后的俞敏洪全身心地投入到英语培训中，如果留在北大，俞敏洪充其量是个副教授；没留在令人仰慕的北大，却成为俞敏洪人生中最大的机遇。

俞敏洪也是一位出色的带头人。1995年—2000年，他陆续邀请了杜子华、徐小平、王强、胡敏、包凡一、何庆权、钱永强、江博、周成刚等一大批海内外精英人物，一起组成了新东方的核心团队。徐小平创造了独特的出国留学咨询并归纳出新东方精神；王强创造了风靡一时的美式思维口语教学法；胡敏开创了新东方的“雅思”教学，编出了中国第一套托福教材；包凡一、何庆权使新东方的英语写作培训达到一流。

坚韧品性：让我闯过生存的“鬼门关”

对机会的把握和偏执在于北大十年磨砺出的坚韧品性，正是这种品性，使俞敏洪在新东方发展过程中碰到任何挫折都能够跨越。在创业之初，他经常一个人满大街贴招生广告。数九寒天，俞敏洪手中的糨糊经常都结成了冰，有时他实在冷得受不了了，就掏出揣在怀里的二锅头抿上一口，然后继续把广告贴下去，身体上的痛苦还能够忍受，但精神上的挫折却几乎让他丧失信心。

在20世纪90年代初，中国的知识分子

对商业的认识往往是两眼一抹黑，而且当时的市场环境也远不如今天规范，办企业、求生存、图发展，就意味着必须要跟社会方方面面的人打交道。对于刚从北大象牙塔走出来，社会经验基本为零的俞敏洪来说，这无疑是一堵迈不过的墙。

“这个阶段对我的最大挑战是，我不仅是一个教书匠，还要面临好多我没有办法解决的问题。比如说，当我们面对这些公务员的时候，我就不知所措。我知道学生心里

在想什么，但我很难知道这些公务员心里在想什么，以及他们需要我做什么。”与各种职能部门打交道的过程和办学是两码事，这些经历曾经让俞敏洪经历了很长一段时间的痛苦。但俞敏洪没有别的选择，在是否办学的问题上只能前进不能后退，俞敏洪骨子里那种坚韧的品性又开始发挥作用，不擅于跟陌生人打交道，不擅于跟社会打交道，不擅于跟官场打交道，自己就硬着头皮学，俞敏洪顺利地让新东方闯过了最初生存的“鬼门关”。

QUALITATIVE CHANGE AND PROGRESS

成绩来自一个优秀的团队

国际间交流带来的全球化使竞争的平台已经被推平。然而，任何先进的理念、任何先进的技术归根到底都是人才的竞争。值得我们注意的是，当今世界500强企业中的绝大部分企业都对其人员的内部培训给予了高度重视，只有拥有了先进的人才，才能真正拥有企业的核心竞争力，使其在激烈的竞争中立于不败之地。新东方教师培训国际化与新东方品牌的创立和使命密不可分，新东方致力于成为优秀的教育机构，培养成就中国的精英并推动中西文化的融合。教师培训国际化对于促使人们打破传统思维、应对时代挑战、改变传统教学理念、完善课程设计以及提升知识结构都起到了积极的推动作用。

为保持新东方教育科技集团健康、稳定、持续的发展，新东方教师培训国际化进一步向深度和广度发展。俞敏洪充满信心地表示：“我们正在和美国、英国、澳大利亚的许多世界一流大学联系，准备派送更多的专业教师出国进修，同时通过内外培训结合的方法在未来的几年里，基本完成新东方教师的国际化培训。我们不仅会让更多的老师参加国际化的培训，我们也正在制定新东方管理人员的国际化培训计划。我们深知，人才就是核心竞争力。新东方过去所取得的一切成绩是来自一个优秀的人才团队。”新东方的人才之路，一定会为这个刚刚走过14周年的教育集团带来更加令人瞩目的辉煌。



俞敏洪语录

- 世上有三种人：第一种，他们不能适应社会准则，被社会无情地打击到社会最低层，他们的精神生活几乎为零，只能得到维持生命存活物质条件；第二种人，他们能够适应社会准则，但他们必须遵守社会准则，在社会准则面前没有任何尊严，他们随波逐流，在适应社会准则时，能够得到一丁点好处；第三种人，他们不但能够游刃有余地适应社会准则，还能够在完全了解、理解社会准则后，根据自己的想法改变一部分社会准则，从而实现自身价值，他们不用为所谓的“物质财富和精神财富”而苦恼，因为他们为世人创造物质财富和精神财富。
- 年轻时保值，就是贬值；年轻时贬值，那是垃圾；年轻时增值，才是人才。我现在可以是700块，我明天就是701块，明年就是7000块，而几年之后，是我来衡量别人是700块还是7000块，这才是人生。
- 办一所非盈利性的私立大学，让农村孩子也能接受一流的大学教育，这是我今后最想做的事。
- 每个人生命的起点不一样，这是每个人无法选择的；但人生怎么过，人生的终点在哪，却要靠自己去走。这就像跑马拉松，开始领先或落后50米，根本不重要。人生是一场要跑一辈子的马拉松，每个人生命的起点是怎样的并不重要，重要的是每个人努力坚持地跑下去。
- 人与人之间总会有磨擦，但人要活得大气。大气就是不计较生活中的小事，不为小事烦恼。如果你弄一个发型，到我面前，我说不好，你可能会半天不高兴；明天你又弄了个新发型，到我面前，我说更丑了，你就一个月都不开心，这就是小气。这样很没意思，这样你自己的很多精力和智慧就被自己的这个小气耗掉了，这样的人一辈子也不会有出息。

我像刘备，用眼泪来赚取同情

回首新东方的创业之路，俞敏洪把它划分为四个阶段，同时这也被外界戏称为成为“最富有教师”的四个步骤：

第一阶段，俞敏洪把它定义为个体户+夫妻店阶段，他至今忘不了在中关村刷电线杆广告的情景。1991年，俞敏洪从北大辞职，自己出来做英语培训班。前两年的冬天，北京中关村二小的门房里只有一张桌子，一把椅子，俞敏洪自己拎着糨糊桶在零下十几摄氏度的天气里贴广告。后来，因为市政建设，来人要拆新东方外面的两根电线杆，俞敏洪急了，死活不让拆，最后花了7万元保住新东方门口这两根吃饭的家伙。

1996年—2000年底，新东方进入第二阶段，也就是朋友合伙、团队创业阶段。经常把《曾子》中的“用师者王，用友者霸，用徒者亡”挂在嘴边的俞敏洪深知伙伴和团队的重要性。俞敏洪想起了海外“兄弟”徐小平、王

强和包凡一。他不远万里前去邀请他们回来一起建设新东方，他们怀着创业激情和对自由的憧憬来到新东方，借着当时英语学习热和出国热，新东方开始如野草般疯狂生长。

第三阶段，2001年—2004年底的新新东方迎来最痛苦的时刻，这一阶段新东方要把合伙人变成股东，进行拆分改制，完成真正的股份改革。“我比较像刘备，常常用眼泪来赚取其他管理者的同情，我的柔弱个性在新东方内部起到了粘合作用，任何情况下我都不会走向极端，这是新东方没有崩盘的重要原因。”俞敏洪这样总结当时的危机。

从2005年初开始，度过危机的新东方进入了第四个发展阶段——国际融资阶段，经过成功的机构改造，俞敏洪带领新生的新东方团队完成了凤凰涅槃，而这两年来，纽约证券交易所和华尔街的成功表现，也使他“最富有教师”的头衔更加稳固。

对于未来，我想得比较“简单”

“对于未来，我想得比较简单。首先是要把新东方做好。如果这一点能做到，也许我会慢慢从总裁和董事长的位置上退下来，去做几件大事：第一，每年资助500名—1000名贫困大学生，帮助他们完成学业；第二，我希望能以上市公司股份换到的钱去办一个真正意义上的私立大学，我希望它是一个包括经济、法律、商学、哲学、宗教等的小型人文精英大学，并且能够做成中国一流的私立大学；第三，如有闲暇的话多读点书，到世界各地多走走，把我的那份悠闲心情给收回来。”

“有财富未必有的人生，有的人生未必无财富”，一个人有钱并不意味着他的人生就完美、就比别人高。人生境界的高低和一个人一辈子过得值不值、有没有钱是没关系的。有智慧的人有了钱，会用钱让自己的人生更完善、更丰富、更完美；而没有智慧的人有了钱，会使自己变得更愚蠢。MCB