第一图书网, tushu007.com

<<俞敏洪口述>>

图书基本信息

书名：<<俞敏洪口述>>

13位ISBN编号：9787515400945

10位ISBN编号：7515400943

出版时间：2012-7

出版时间：当代中国出版社

作者：优米网

页数：197

字数：125000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

俞敏洪。
“新东方”的灵魂，时代的骄子。
很多人都熟悉这个名字，知道他的经历，了解他的创业史，也知晓他的传奇故事，但却鲜知他五十年人生的心路历程。
起初他的经历和我们许多人都一样，上学、高考、大学生活、参加工作、结婚生子、挣钱养家……后来他就和我们许多人不一样了，失去工作、失去住所、四处租房、白手起家、半夜贴广告、免费办讲座……所有创业时期的艰辛，俞敏洪一样不差的全经历了，甚至几次与“死神”撞了个满怀。
俞敏洪，一连三次参加高考，最后一次才圆了北京大学的梦。
在北大校园里他是一名内向的学生，不太与人交往，也很少参加学校社团的活动，一度被大家认为是最没有出息的人。
但他独辟蹊径，刻苦学习，成为英语系里耀眼的单词王，成为一本会说话的“大辞典”。
因为留校任教期间被学校严厉处分，感觉自尊受到践踏，他悲壮地从北大辞职，成为一名办培训班的英语教师。
几经周折，几历磨难，他从独自一人在大街小巷贴广告的个体户，变成拥有2.5万名员工的上市公司董事长、中国培训界的领军人物。
他桃李满天下，学生遍布世界各地；他创造了“新东方”的奇迹，他的学生又在国内外创造着中国奇迹……　俞敏洪是一名普通的知识分子，却将知识转变成了财富。
他扭转了人们多年来对知识狭隘的理解，知识不但是人们进步的阶梯，而且能为人们创造机遇和成就梦想。
他一手缔造了中国外语培训的航母——“新东方”，亲自演绎了这个知识王国的神话。
2006年9月7日是个特殊的日子。
“新东方”为中国的民办教育机构开了一个先河，也使新东方教育集团踏上了一个新的发展台阶。
这一天，新东方教育集团在美国纽约交易所成功上市，股票开盘的价格为22美元，让所有的投资人都欣喜若狂，俞敏洪的个人资产也随即增加了6亿多元。
在带给世人更多惊讶之后，人们也在思考和探寻俞敏洪成功之路的奥秘何在？ 2011年3月，优米网的创办人、著名主持人王利芬女士对俞敏洪进行了一次访谈。
俞敏洪在访谈中不仅坦诚地谈了他的人生和创业的经历，更坦言自己的心路历程和对人生的思考。
本书就是在这次访谈录音的基础上整理而成的。
在俞敏洪的自述中，我们没有看到豪情万丈、热血澎湃的语言，只有平淡、低调、娓娓道来的叙述。
他十分平实地回顾了自己的过去，没有夸大，也没有刻意隐瞒，却让人感受到一股强大的人格魅力。
他的“大树小草说”中有这样几句话：“只要你有树的种子，即使被踩到泥土中间，你依然能够吸收泥土的养分。
你也许两年三年长不大，但是十年八年二十年一定能长成参天大树。
当你长成参天大树以后，在遥远的地方，人们就能看到你。
走近你，你能给人一片绿色、一片阴凉。
你能帮助别人。
即使人们离开你以后，回头一看，你依然是地平线上一道美丽的风景线。
树。
活着是美丽的风景，死了依然是栋梁之才。
活着死了都有用。
”　大树临风，承受着大自然和各种人为的附加，内心依然有一股豪气，但豪而不骄，它是蕴涵在骨子里的，是内在的气节。
我们走近俞敏洪，会看到他艰苦奋斗的成长历程，能感受到他的个人魅力，功成名就的他仍然走在探索中国教育的道路上。

第一图书网, tushu007.com

今天的俞敏洪对人生的思考更加坦荡，对人生的感悟更加恬淡，他更在意人生的意义、价值和社会责任。
俞敏洪带给我们的是一种境界，是谦虚的，是上进的，是有梦想的。
正像俞敏洪回首走来的一路所感言的：“ 人生就是这样，你不受这个苦就会受那个苦。
一个人如果从苦中能找到乐和幸福，那他就是幸运的。
……我深刻地意识到什么也不做的痛苦比任何其他痛苦更加深刻，所以我一定要做事，做事的标准就是必须做对社会有好处的事情。
以最大的努力在痛苦的世界中尽力而为。
” 俞敏洪的传奇经历不但谱写了“ 新东方 ”的辉煌，也向我们传递着自强不息的精神力量。

内容概要

《俞敏洪口述：在痛苦的世界中尽力而为》为中国图书界第一部由俞敏洪口述的作品，书稿内容全由俞敏洪自述而成，真实地反映了俞敏洪所走过的五十年人生风雨路程。
在书中，俞敏洪以一贯的幽默语言，娓娓讲述了自己的贫穷少年时代，与父母朝夕相处的日子，以及从父母身上学习到的做人处事之道。
详细讲述了俞敏洪的大学时代尤其是大学毕业后那段足以让他铭记一生的艰难创业历程，以及所遭受到的各种苦难与危险。
不过，富有韧性的俞敏洪顺利地度过了每一个难关。
在书稿的最后，俞敏洪以人生的情与理为话题，谈论了他对于名利、荣辱的看法，得出了许多令人茅塞顿开的哲理性话语。
可以说，俞敏洪凭借着自己的精神力量与强大的心理力，而成为痛苦世界中始终坚强乐观的一份子，始终以一种对自己负责、对他人负责的精神尽力而为、经营人生。
值得一提的是，俞敏洪在书稿中还透露了新东方由弱到强、以及所经历的发展困惑期中诸多鲜为人知的内幕，流露出他对于企业管理之道的体悟。

《俞敏洪口述：在痛苦的世界中尽力而为》的最大特点是通篇由俞敏洪先生口述，语言幽默，俞氏风格十分明显。
本书对于今日追求职场顺利、事业成功、人生幸福的国人而言，具有很好的启示意义，让我们真实地看到了一个普通的农家子（草根）如何凭借自己的努力，紧紧地抓住机遇，并且以一种韧性与平和的心态而登上人生的巅峰，尽享心灵的富足与幸福。
本书与优米网的另一部著作《伟大是熬出来的》（冯仑先生著）一样，可谓是反映精英人士心灵路程的双璧，是难得的优秀心灵励志书。

作者简介

俞敏洪：新东方教育科技集团创始人，现任新东方教育科技集团董事长兼首席执行官。
知名教育家，新东方教育科技集团董事长兼总裁；青年精神导师，影响一代年轻人的“俞老师”。

优米网是由著名制片人王利芬女士创办的，致力于打造一个服务于国家和知识群体的精英网络电视平台，建设中国知识阶层的网络精神家园。
聚焦中国精英人群所关注的话题，充分发挥电视平台和网络平台的优势，将传统电视的编辑思想和制作能力，与网络电视的自由点播相结合，为精英人群提供“共享智慧、交流思想”的空间。

优米网的宗旨是与年轻人一同成长，其英文名称Umiwi，是由You（你）、Me（我）和We（我们）三个人称代词构成，寓意无论在哪个人生阶段，你和我都是学习者，同时也是知识和经验的传播者，个体间的交流互动将快速推动我们整个群体文明程度的进步。
优米网的标识（Logo）是由两片正在进行对话的银杏叶组成，其原型是一棵植根于北京大学校园内的百年银杏树。
春天的银杏绿意盎然，象征着希望，秋天的银杏吟华绚烂，寓意每个人最精彩的人生。
优米网的主打节目有《在路上》、《创新中国》、《创业门诊》、《走进公司》、《芬享时刻》、《拍卖》。

<<俞敏洪口述>>

书籍目录

第一章 成功的品质
无论出身怎样都要自强不息
要把自己当成面粉不断地“ 揉 ”
质朴做人，本分做事，坦诚待人
别人五年干成的事我干十年
找个能打磨自己的女人
成功是靠改变人生固有模式取得的
放弃意味着重生
为人朴实成就了我和我的事业
父母的言传身教影响了我的一生
第二章 “ 和 ”是人生的境界和智慧
“ 和 ”是人生的境界和智慧
养成持之以恒的习惯
我是靠“ 一把刷子 ”起家的
警察给我撑腰是我用半条命换来的
我必须培养出和我一样的员工来
要把自卑心态、狂妄心态打掉
我们的团队有种精神
第三章 努力修养开阔胸怀
“ 没有平庸的人，只有平庸的管理 ”
用好人情这笔人生财富
和志同道合的人一起打江山
要打好人生的第一炮
长出自己的左膀右臂来
心中要容得下他人去跑马
人才总会流失，但结局有时更圆满
第四章 成功真的是把双刃剑
家族企业只有蜕变才有希望
果断地挪开亲情这块绊脚石
做好利益分配才是硬道理
在争争吵吵中终于“ 悟道 ”
有话就要说而且要当面说
改革其实就是心态的改革
做任何事都要有把握有分寸
有时被拖着往前走是好事
既然别无选择，就要积极主动
被某种东西锁住了的人是最痛苦的
要努力培养出自己的接班人
在人生的每个阶段只做好一件事
做一个对明天充满信心的人
财富不等于从内而外的快乐
第五章 人生的情与理
要让浮躁的心灵静下来
中国人的冷漠和懦弱有时候特别可怕
重塑我们的灵魂

第一图书网, tushu007.com

每个人心中都有等量的痛苦
做自己生命的掌控者才是精神上的富足
适当地放下，才能得到真正的快乐
人生需要车轮更需要轨道
在痛苦的世界中尽力而为

章节摘录

版权页： 无论出身怎样都要自强不息从出生到18岁，我一直在一无论出身怎样都要自强不息，和我的童年伙伴一样，每天看到的都是相同的风景，遇到的都是熟悉的乡邻。
我本来应该一辈子过着平平淡淡的农村生活，娶妻生子，在土地上劳作，然后在每天迎来朝阳送走晚霞的日子中慢慢变老。
但老天偏偏让我降生在长江边，又偏偏在我家的东边生成一座五十米高的小山，爬上这座小山，长江便一览无余。
那时候还没有污染，可以极目远眺，看得很远很远。
一些船从江边过来，又消失在江边；一些云从天边来，又消失在天边。
于是我就开始好奇，天的尽头到底有什么？
如果我坐上船能够到哪里呢？
感谢我的几个亲戚，因为他们在上海，于是在我8岁的时候，母亲决定带我到上海走一趟。
坐船半天一夜，终于到了上海。
这次旅行，长江的壮阔、吴淞口的苍茫、上海的灯光、街道的繁华，都给我留下了深刻的记忆。
从此，我的心开始渴望旅行，幻想着长大后要走出村庄，走向更远的地方。
为了能走出农村，我一连参加了三次高考。
1978年第一次高考失利之后，因为考上的人很少，我没有特别失望，家里人也没有给我什么压力，反正不行就在农村干活吧。
我在家里开手扶拖拉机，插秧，割稻，这样干了两三个月。
我们大队初中教英语的老师怀孕回家生孩子去了，学生的英语课没有人上。
校长听说我高考是考外语的，就找到我，问我能不能去教初一学生的英语。
我当时才16岁，既没有当老师的想法，也不敢去。
我妈一直认为我是一块当先生的料，不应该干农活，就拼命鼓励我去，说这是一个机会，说不定就能够离开农村，不用天天种地了。
当时的老师是二十多块钱一个月，这个待遇在农村来说已经是很高的了。
就这样，年仅16岁的我成了代课老师。
我就边代课，边复习，这样复习了大概八个月以后，1979年的高考又开始了。
这一年的高考我的总分过了录取分数线，但英语只考了55分，而常熟师专的录取分数线变成了60分，结果再度落榜。
这个时候，那个英语老师也生完孩子回学校了，我的课也代不成了，只好再次回到了农村。
第三次复习真正变成了全职脱产学习。
我带领同学一起拼命，早上带头起来晨读，和大家一起背单词、背课文、做题、讨论，晚上10点半熄灯以后，大家全部打着手电在被窝里背单词。
这个班是1979年10月中旬开课的，到1980年春节的时候，我的成绩还在倒数第10位。
当年的寒假就放了一个礼拜，我一天没落，整天背课文。
结果，四五十篇课文被我背得滚瓜烂熟。
不知不觉我超过了很多同学，在1980年3月份第二学期的时候，我的成绩就变成了全班第一。
1980年的高考开始后，英语考试时间是两个小时，我仅仅用了40分钟就交了卷。
我们的英语老师大怒，迎面抽了我一耳光，说今年就你一个人有希望考上北大，结果你自己给毁了。
他认为我这么快就交卷，肯定没有做好。
但是，我是一个典型的直觉型思维的人，如果做完题一检查，可能就改错了。
考完以后，我估计自己能考400分，结果只考了387分。
当年，北大的录取分数线是380分。
8月底，北大的录取通知书来了，我妈说，以后我到了北京，就回不来了，尽管没老婆，这次把结婚的酒席也一起请了吧。
就把家里的猪、羊、鸡全部杀了，招待全村人吃了好几天。

我们村里的人从城里调了一辆拉土的大卡车，把我从江阴一直送到了常州，我在常州上了火车，站了36个小时到北京，一点都不觉得累。
就这样，我进入了北京大学。
我第一次坐火车就是这次到北京去上大学，这也是我第一次亲眼看到火车。
我考大学考了整整三年，自己也没弄明白是什么让我坚持了三年。
我从来没有想过北大是我能够上学的地方，她是我心中一块圣地，觉得永远够不着。
但是第三年考试时我的高考分数超过了北大录取分数线七分，我终于下定决心填了“北京大学”四个字。
我知道一定会有很多人比我分数高，我认为自己是不会被录取的。
没想到北大的招生老师非常有眼光，料到了三十年后我的今天。
但是实际上我的英语水平很差，在农村既不会听也不会说，只会死背语法和单词。
学生时期的生活是非常美好的，也有很多美好的回忆。
不过我的大学生活还是有些孤独和自卑的，一个农村孩子走进大城市之后的转变是深刻而又痛苦的。
四年大学对我来说最大的安慰就是周末可以走出校园，到北京的周围去爬山，我曾经无数次坐在香山顶上看夕阳下山和那些连绵起伏的山。
上学的时候我几乎不大会说普通话，一张嘴就带着明显的江阴味道，连普通话都说不好，说英语也就更加不可想象了。
我记得刚进北大的时候，全班同学第一次开班会互相介绍，我站起来自我介绍了一番，结果班长站起来跟我说：“俞敏洪，你能不能不讲日语？
”我后来用了整整一年的时间，天天拿着收音机在北大的树林里模仿播音员的发音，但是直到今天我的普通话还是讲得不好。
课堂发言对我来说，更是一件非常痛苦的事情，每一次说英语都是个难关。
我的英语老师曾说除了能听懂我说的“俞敏洪”三个字外，其他就不知道我在说什么了。
我们班分班的时候，五十个同学分成三个班，因为我的英语考试分数不错，就被分到了A班，但是一个月以后，我就被调到了C班——“语音语调及听力障碍班”。
我不是一个逃避的人，分到C班后，我就开始想办法提高我的英语水平。
我的记忆力很好，于是就在听单词、背单词上下苦功。
每天我除了吃饭睡觉，其余时间都随身拿着小收音机，只要有时间就收听广播。
不分任何时间，就连到了寝室关灯的时候我也不休息，一到熄灯时间，我就跑到走廊尽头有灯的地方，继续听英语。
我把时间和精力都放在词汇、语法、阅读上，我的目标就是成为单词专家，或者说先把基础打好，口语可以慢慢练嘛。
很快，我的英语水平就迅速提高了，不管什么单词都深深地印在我的大脑里了。
那个时候我还有个外号叫做“单词王”，我就是他们眼里的一部英语“大百科全书”。
班里的其他同学都说我当时听外语听得两眼发直，蓝汪汪的，像饿狼一样。
大三第一学期的时候，我被诊断出患了肺结核，必须休学一年，卧床养病。
刚听到这个消息的时候，我一下子懵了，好不容易赶上了班级的学习进度，学习的劲头正旺，却要休学一年。
我被送进了坐落在北京西郊山区的结核病疗养院，这个疗养院的围墙尽管很高，但在楼上的房间里却能看到周围的山。
我在医院里度过了一年的四个季节，正好看全了山的颜色，春天粉红的、夏天青翠的、秋天火红的、冬天萧瑟的。
在医院的门口，还有一座小山，山顶上刻着冯玉祥写的“精神不死”四个大字。
我几乎每天都要去爬这座小山，对着这四个字发呆。
后来身体好点了，医生允许我走出大门，我就去爬遍了每天从医院的窗户里可以看到的那些山峰，那个时候我总是感到很寂寞的。
那一年休学养病的时间也是很痛苦的，觉得在学习上刚刚缩小的差距又被拉大了很不甘心，不过我又

找到了另外一种既能养病又不耽误学习的好方法。
刚进北大时，我没看过《三国演义》、《水浒传》这些名著，更不知道黑格尔、康德是谁。
同学们都觉得我没什么见识，为了和好友赌十元钱，我曾经花了5天时间，每天背10个小时，把《离骚》背完了。
实际上换个思维方式看问题，那些天天批评、挑刺，哪怕是在后面说坏话侮辱我的那些人也是自己的朋友或者另一种身份的导师吧。
休学的这一年，我读了600多本书，平均一天两本书的阅读速度，将中国历史和文学典籍看了大半，什么《资治通鉴》、《孙子兵法》、《论语》、《曾国藩家书》、《三国演义》……只要我能找到的、有名气的书，我基本都看了。
也就是在医院的这一年，我读完了《徐霞客游记》。
我希望这些书能在培养文化素养方面给我帮助，我用的就是填鸭的方式，先存放在脑子里，等着日后慢慢地消化。
说起来，那个时候的书都没白看，还是潜移默化地影响到了我的价值观念和看待问题的方法。
别人五年干成的事我干十年我做事就是比较有毅力，从小时候开始就是这样的。
我有一个特点，我比较喜欢持续不断、长期性的努力。
新东方能做到今天，跟我这个特点也是有关系的。
我从来不担心别人比我做得更好或是更快，我可能要用更长的时间，但我的结果不一定会比别人的差。
小学的时候，别的同学课文都背完了，我还没有背完。
别人用一天背完一篇课文，我可能要用一个星期或两个星期。
但是我有一个目标，就是要把课文背完，要把课文背得滚瓜烂熟，所以背完以后，我就忘不了了。
我在北大学习期间有两件事一直是苦闷的，第一是普通话不好，第二是英语水平一塌糊涂。
记得我在北大读书的时候，到大学四年级毕业时，我的成绩依然排在全班最后几名。
但是，当时我已经有了一个良好的心态。
我知道我在聪明上比不过我的同学，但是我有一种能力，就是持续不断的努力。
所以在我们班的毕业典礼上我说了这么一段话，到现在我的同学还能记得，我说：“大家都获得了优异的成绩，我是我们班的落后同学。
但是我想让同学们放心，我决不放弃。
你们五年干成的事情我干十年，你们十年干成的我干二十年，你们二十年干成的我干四十年。
”我对他们说：“如果实在不行，我会保持心情愉快、身体健康，到八十岁以后把你们送走了我再走。
”有一个故事说，能够到达金字塔顶端的只有两种动物，一是雄鹰，靠自己的天赋和翅膀飞了上去。
我们这儿有很多雄鹰式的人物，很多同学在学习上不需要太努力就能达到高峰，很轻松地在北大毕业后又进入哈佛、耶鲁、牛津、剑桥这样的名牌大学继续深造。
很多同学身上充满了天赋，不需要学习就有这样的才能，比如说我的班长王强，他的模仿能力就是超群的。
到任何一个地方，听任何一句话，听一遍模仿出来的绝对不会两样，所以他在北大广播站当了整整四年播音员。
我每天听着他的声音，心里咬牙切齿、充满仇恨。
所以，有天赋的人就像雄鹰。
但是，大家也都知道，有另外一种动物，也到了金字塔的顶端。
那就是蜗牛。
蜗牛肯定只能是爬上去，从最底下爬到最上面可能要一个月、两个月，甚至一年、两年。
在金字塔顶端，人们确实找到了蜗牛的痕迹。
我相信蜗牛绝对不会一帆风顺地爬上去，一定会掉下来、再爬、再掉下来、再爬。
但是，我们所要知道的是，蜗牛只要爬到金字塔顶端，它眼中所看到的世界，它收获的成就，跟雄鹰是一模一样的。

所以，我们中的人有的是雄鹰，有的是蜗牛，但是只要努力了，蜗牛也是可以取得雄鹰一样的成就的。
我在北大的时候，包括到今天为止，我一直认为自己是一只蜗牛。
但是我一直在爬，也许还没有爬到金字塔的顶端。
但是只要我在爬，就足以给自己留下令生命感动的日子。
找个能打磨自己的女人我做任何事情都不太容易抢占先机，因为天性有点与世无争，反映到学习和追求上就是不够上进，或者说没有进取心。
1985年大学毕业，是我人生中一个新的起点，这一年我在北京大学修完了全部学业并且留校任教了。
我当上了北大英语系的老师，一个星期授课八节，月薪60元。
不是因为我的成绩多么优秀才留校的，而是因为当时北大公共英语迅速发展，师资严重缺乏，结果把我这个中英文水平都残缺不全的人留了下来。
尽管当时我的教学水平不怎么样，但是我却很喜欢北大宁静的生活，而且能当一名老师也是我最大的心愿了。
按照北大相关的管理规定，学校还分给我一间八平方米左右的小地下室做宿舍。
我每天在北大分给我的这间八平方米的地下室里自得其乐，天天在见不到一丝阳光的房间里读着马尔克斯的《百年孤独》。
整个楼房的下水管刚好从我房间旁边通过，24小时的哗哗水声传进耳朵里，我把它听成美丽的瀑布而不去想象里面的内容。
后来北大可怜我，把我从地下室拯救出来，让我搬到了北大十六楼同样八平方米的宿舍里。
每天早上打开窗户就能见到阳光，把我感激得涕泪横流，决定把一辈子都献给北大也值了。
当时很多人都向往我这样安逸的生活和工作，经过青年时期的艰苦奋斗，在中年到来以前取得些工作成绩和顺利的工作环境，就可以松一口气了，接下来就可以按部就班地出书、晋职称、做教授了。
在自己喜爱的事业中发挥自己的聪明才智和勇气，创造一个个的辉煌战绩，再把自己的名字刻在荣誉的奖杯上，让自己的成长经历成为年轻人奋发上进的指南。
我工作上比较努力，这得易于我学生时期养成的一些好习惯。
我第一次在北大给学生上课是在1985年，刚开始面对学生的时候心里很紧张，过了一段时间就适应了。
学生们也都喜欢我，因为我生性幽默，课堂气氛非常好，讲课的水平也提高了。
不过，即使我当了老师之后，我还是不善于和人打交道，我的朋友并不多。
虽然我的课很受学生们的欢迎，但是在教师圈里却没有什么交往，我还是游离在大家的视线和交际圈子之外。
20世纪80年代末90年代初，正是全国上下出国潮高涨的时候，那个时候出国几乎成了一个人成功的标志。
当我还埋头教书的时候，为数不多的几个好友却开始悄悄准备去美国了。
虽然我们中的大部分人很快适应了北大安逸的生活，而且也会取得一些令人瞩目的成绩，但这些都是按部就班、亦步亦趋得到的。
没有大的惊喜，也没有大的波折。
然而，有些人却不喜欢这样波澜不惊的生活和工作方式，他们一心想的和做的都是出国。
我是一个对周围的事情发展很不敏感的人。
到今天为止，我对国内国际的政治形势变化依然反应迟钝，认为这是大人物的事情，和我这样的一介草民没有太多关系。
我对周围的人在做些什么事情反应也很迟钝，认为这是人家的私事，我没有知道的权利，而且也不想知道别人的私事。
在这种迟钝中，我周围的世界和人物都在悄悄地发生变化。
中国已经向世界开放了，出国的热潮在中国悄然兴起。
我周围的朋友们都是奔走在风口浪尖上的人物，迅速嗅到了从遥远的国度飘过来的鱼腥味，偷偷地顺着味道飘来的方向前进了。

当时大家联系出国都不会让单位知道，甚至不愿意让朋友知道。
有那么一段时间，我发现周围的朋友们都失踪了，最后接到他们从海外发来的明信片，才知道他们已经登上了北美大陆。
看到他们都出国了，我依然没有生出太多的羡慕。
我一直认为能从农村出来进入北大就已经算登天了，出国留学对于我来说是一件奢侈的不敢想的事情，还是顺手拿本《三国演义》读一读比较轻松。
但不幸的是，我这时候已经结了婚，我不和别人攀比，我老婆会把我和别人比。
她能嫁给我就够为难她的了，几乎是一朵鲜花插在了牛粪上。
如果我太落后，她这脸面往哪里搁呀？
突然有一天我听到一声大吼：如果你不走出国门，就永远别进家门！
我一哆嗦后立刻明白我的命运将从此改变。
后来我发现，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。
老婆的一声吼远远超过了马克思主义的力量，从1988年开始我就被迫为了出国而努力学习。
每次我挑灯夜战TOEFL和GRE的时候，她就高兴地为我煮汤倒水；每次看到我夜读三国，她就杏眼圆睁，一脚把我从床上踹到地上。
我化压力为动力，化被动为主动，终于考过了TOEFL，又战胜了GRE，尽管分数不算很高，但毕竟可以联系美国的大学了。
于是我就开始选专业，我平时虽然涉猎甚广，但对任何专业都没有真正的爱好和研究。
我就病急乱投医，几乎把美国所有的大学都联系了个遍。
美国的那些教授们一个个鹰眼犀利，一下就看出来我是个滥竽充数的草包，连在太平洋一个小小岛屿上的夏威夷大学都对我不屑一顾。
没有愿意给我提供奖学金或者助学金的学校，我只能自己准备这一大笔学费了。
去美国至少需要2万美元，折算成人民币得十几万，现在来看这个数额不是很大，但是在那个时候这可是一笔天文数字了。
那一年，我为了积攒赴美国求学的各种费用，就约了几个同学一块儿出去代课，挣出国的学费。
我们悄悄在其他的几个学校的培训班里代课，代课方式很有效，最大的收获就是代课费很高，一节课30元，十节课就是300元。
我的个人收入很快就增长了起来，当时心里想的是用不了多久，这笔天价的费用就可以准备充足了。
校外代课能获得高回报的这种激情就像一团火，熊熊地在我的心里燃烧着，那个时候我已经无法控制快速增加收入的渴望了，在课余时间里我全身心地投入了代课的工作中。
从1988年到1990年，我为出国先后挣扎、拼命了三年。
虽然我在校外代课的收入挺可观的，但是这些钱还是没能满足我前期申请出国各种花费的需要。
在花光了所有的积蓄和代课收入之后，我还是因为缺钱致使出国读书的梦想破灭了。
当时我老婆对我也是高标准严要求的，我就拼命地努力学习、赚钱。
第一步的努力方向就是拼命想出国，没有成功，我就转了个方向继续努力。
第二步的努力方向就是我必须要让家里有钱花，这样我就可以让老婆对我的危机感往后延续一点，尽管当时我不觉得能够解除这个危机感。
当时有钱花的标志其实挺有意思的，我老婆是天津的，我是江苏的，我在长江边上，她在海河边上，所以都喜欢吃鱼。
我们两个都是工薪阶层，都是大学里的普通老师，因为没有钱，我当时买鱼就专门买死鱼，因为死鱼只要两块钱一斤或一条这样子，活鱼就变成了六七块钱。
我记得的一个转折就是，我到外面上培训机构的课以后，开始是一二百块钱一个月，后来就变成了六七百块钱一个月。
当时我老婆在中央音乐学院工作，我们住在北大的宿舍里面，所以她从中央音乐学院回来以后肯定不能给我做饭，晚上一般我就负责做饭。
记得有一次她下班回来以后，发现鱼汤是用活鱼做的，就很开心。
那天晚上好像就成了我们生活的转折点，从此以后她开始对我变得温柔了，因为能吃到活鱼了。

为人朴实成就了我和我的事业我现在的很多习惯包括跟朋友大碗喝酒，大块吃肉，其实是小时候在农村长期生活沿袭下来的。
看到这个行为你就会发现，现在已经普及全中国了，全中国现在没有几个人不是大吃大喝的。
但是，我身上那种喝酒、吃饭时候的豪爽劲儿确实是蛮难得的。
比如说在企业家人群里面大家都知道的，朱新礼是能喝酒的，王玉锁也是能喝酒的，最后就剩下我了。
我们一桌子在那儿吃饭，就我们几个人拿的白酒，其他人都是拿的红酒。
拿红酒的还慢慢喝，我们几个人拿着白酒，都是一杯一杯地倒进嘴里。
为什么呢？
王玉锁和朱新礼也是从农村出来的，他们刚开始觉得我不是同类的，一个做培训学校的知识分子怎么可能跟他们一样喝酒呢。
接触过两次一起喝过酒后，我们就成了分不开的酒友了。
现在老朱，只要是有喝酒的场合就给我打电话，喊我过去喝酒。
这就是农村来的那种感觉，农民跟农民一见面那个感觉就出现了，真的，这个东西还是蛮重要的。
但是现在你会发现，在一些比较重要岗位上的领导干部，还有大学校长居然有一半以上都是从农村出来的。
我跟他们打交道就明显地感觉到比跟城市出身的打交道要容易得多，而且是容易得非常多。
那个感觉就是一见面就是大家都很土，大家都是从土地方出来的，亲近感就会增加一点，然后再说什么事儿办什么事儿就容易得很多。
当时招聘了几个下岗工人来帮我管理后勤，还聘用了几个老师。
因为我从星期一到星期五的白天都是没课的，所有的课都集中在晚上和周末，平时我就带着他们玩儿，经常请他们吃饭。
曾经有一段时间，我老婆每天晚上都在家里炖一只鸡，下课了大家全都去吃，吃完了就聊天、打牌，直到晚上十二点才散了，我再开始备课。
这些在新东方工作的首批职员，从1993年到2003年，差不多待了十年吧。
当时新东方进行股份化建设，这些老太太们都拿到了大概是5万到8万的新东方的股份，等到新东方上市以后她们全变成了百万富翁。
一个下岗工人，在新东方干了十年，结果变成百万富翁了，也是很开心的事情。
这些已经退休的老太太们现在每年都过来看我，有的已经都七十岁了。
我这种平易近人、不张扬的性格给我也带来了许多机会，我的这些人际交往经验基本源于小时候农村生活的历练。
农民繁重的劳作、淳朴的作风，让我体会到生活的艰辛和生命的厚重。
父亲的言传身教让我知道怎样面对困难和挑战，少了些急功近利。
既不像一般人在遇到困难时退缩，也不在得意时张扬，我就是依靠着朴实的为人处世风格，渐渐赢得了身边人的大力支持，成就了我，也成就了新东方。
父母的言传身教影响了我的一生父亲做的一件事情到今天还让我记忆犹新。
父亲是个木工，常帮别人建房子，每次建完房子，他都会把别人废弃不要的碎砖乱瓦捡回来，或一块两块，或三块五块。
有时候在路上走，看见路边有砖头或石块，他也会捡起来放在篮子里带回家。
久而久之，我家院子里多出了一个乱七八糟的砖头碎瓦堆。
我搞不清这一堆东西的用处，只觉得本来就小的院子被父亲弄得没有了回旋的余地。
直到有一天，我父亲在院子一角的小空地上开始左右测量，开沟挖槽，和泥砌墙，用那堆乱砖左拼右凑，一间四四方方、干净漂亮的小房子拔地而起，和院子形成了一个和谐的整体。
父亲把原来养在露天到处乱跑的猪和羊赶进小房子，再把院子打扫干净，我家就有了一个全村人都羡慕的院子和猪舍。
当时我只是觉得父亲很了不起，一个人就盖了一间房子。
等到长大以后，才逐渐发现父亲做的这件事给我带来的深刻影响。

从一块砖头到一堆砖头，最后变成一间小房子，父亲向我阐释了做成一件事情的全部奥秘。
一块砖没有什么用，一堆砖也没有什么用，如果心中没有一个造房子的梦想，拥有天下所有的砖头也是一堆废物；但如果只有造房子的梦想，而没有砖头，梦想也没法实现。
当时我家穷得几乎连吃饭都成问题，自然没有钱去买砖，但我父亲没有放弃，日复一日捡砖头碎瓦，终于有一天有了足够的砖头来造心中的房子。
也正是父亲言传身教带给我的这种生活态度不断地激励着我，父亲的一生给予我的启发是深刻的。
我从寻找栖身之地开始了艰难的创业。
我从北大出来后辗转了几次最终还是搬到农村去了，因为当时只有农民的房子是自己的，可以自行决定房子的用途。
我搬到北京一个叫六郎庄的地方，搬到了一个农民的家里。
当时为了省钱，找了几户农民，都因为一个月20到50块钱的房租不得不放弃。
最后找到一家农民，他们家有一个小房子，十几平方米的小房子，空着的。
他有一个儿子在上小学二年级，后来我们就说，我们来辅导你的孩子吧，保证你们的孩子考到前十名里，果然，一拍即合。
这样的话，房子就免费了，我们夫妇住了进来，房东孩子的成绩也提到了班里前五名，皆大欢喜。
当时我老婆还在中央音乐学院上班，所以我老婆下班回来就辅导这个孩子，我就背着书包出去教书。
我天生有一点点商业头脑，这点本事也有点家传吧。
这么说吧，20世纪80年代的时候，中国很高看万元户的，其实我妈就是我们那个公社里面最早的万元户之一。
老太太也不认字，她发现这个形势变宽松了，就联系了几个机电厂的人，帮着做矽钢片，矽钢片就是做变压器的那个东西。
我妈在家里买了一台小机器，冲压那个矽钢片，再卖给机电厂。
老太太人缘很好，慢慢地就有钱了。
当时万元户是很厉害的，一个公社也没有一两个。
我在上大学以后没向我老妈要过钱，我知道她那个时候已经变成万元户了。
从北大出来我也没想过向我妈要钱，尽管我知道老太太手里还有一点钱，但我觉得这很不应该了。
两年后，我们又搬到中科院，与另一家夫妇合租一个公寓。
结果合租房子的女主人经常河东狮吼，总是强迫我们和她吵架，最后我只好又搬家了。
离开北大后，短短两年左右的时间，我走马灯似的换了四五次居住的地方，直到1993年年底买下一处破陋的农家院落才算是安顿下来了。
我从1991年起已经用“东方大学外语培训部”的这个名义开始招生了，而且已经有收入了。
我除了把一部分钱支付给东方大学外，其他所有的费用都是我自己承担的。
房子自己租，广告自己贴，教室自己租，老师工资自己出，还好最后还能有一些剩余吧！
就在这个时候，我父亲的身体状况不大好了，他是在1991年去世的。
去世的时候我在北京，家里打电话告诉我“老头子脑溢血，半小时就过去了。
”我就把家里的、银行的存款统统提出来，总共是7000块人民币，我拿着这7000块人民币就回家了，给老父办了一个比较隆重的丧礼。
很遗憾父亲去世得太早，也没能尽孝，连给父亲买瓶酒的机会都没有了，每次想到这，我心情都是很沉重的。
在我的记忆里，父亲从来没有打过我。
他对所有的人都很宽厚，尽管他力气很大，但从来不和别人吵架、斤斤计较，总是喝着酒悠闲地过自己的日子。
后来我读了大学，每年暑假一回去，他就会下河摸出一筐鱼虾，然后我们爷儿俩就坐在屋檐下，一边喝酒一边闲聊。
我工作后领到工资的第一件事，就是假期的时候买了一瓶酒给他带回去，让他高兴了好几个月，可惜我现在忘了买的是什么牌子的酒了。
父亲去世那天还喝着酒，突然就脑溢血了，送到医院已经不行了。

那时候我在北京，听到消息后连夜往回赶，但还是没赶上，回家只见到了安静地躺在灵床上的父亲。
妈妈告诉我，父亲在去世前嘴里一直喊着我名字的第一个字，直到去世。
第二天下起了大雪，我哭了整整一天，这是我记忆中哭的时间最长的一次，直到哭到了嗓子完全讲不出话来。
我的父亲喜欢喝酒，酒在我的生命中，也扮演着一个重要的角色。
我唯一的长处就是有一点酒量，因为我父亲是个爱酒的人，从小就培养我喝酒，因此，我练就了超高的酒量。
家乡的酒已经是我童年、青年时期的一种记忆了。
记得我四五岁的时候，人还很小，个子也不高的时候，我就开始陪着父亲一起喝酒了。
因为南方人有喝早酒的习惯，早上天刚蒙蒙亮，三四点钟或者四五点钟就可以起来喝上几杯。
尤其是冬天，很多家都到早市上买米酒，回到家一碗一碗地喝。
喝酒都很豪爽，所以直到现在我喝酒的时候，还是总觉得大碗喝酒才是真正喝酒，用小酒杯喝就没了这种爽快的感觉了。
有的时候我父亲会一大早带着我溜达到小街上去。
南方的小巷有点像周庄的那种感觉，我们那个小镇，当时也有一条河，河两边是房子，也有一条青石板的小街。
当时有一两家小饭店，都是国营的。
当时的饭店全是国营的，数量也少，不像现在这么方便。
父亲去了小饭店之后就会要一碗酒，还会要一个鸡头。
如果我陪着他去的话，他就要两碗酒，两个鸡头。
然后我就和父亲坐在一起大碗喝酒，吃鸡头。
当时年纪小，一个鸡头就够我吃很长时间了，所以直到今天我还是特别喜欢吃鸡头，对鸡头情有独钟。
如果现在你给我两三个鸡头，再给我一壶酒，我浑身的幸福感就全部出来了。
生活就这么简单，小时候的记忆非常深刻。
在小饭店里父亲一碗酒，我一碗酒，爷俩儿就这么对着喝，喝完了就拉着手回家。
当时中国没有小孩不许喝酒的习惯，大多喜欢让孩子喝上几口。
那个时候农村人几乎家家都酿米酒，家家都有酒喝。
到了冬天的时候我母亲都会做一件事情，就是她在家里用收上来的糯米酿一缸米酒。
酿这缸米酒一个原因是给我老爸喝的，但是还有一个更重要的原因是给我喝的。
因为小时候南方很冷的，屋里也没有暖气，一到冬天屋里冷得跟冰窖似的。
不过现在气候变暖了，现在南方零度以下的时候都很少了，我们小时候南方都能看到厚厚的冰，厚厚的雪，当时的天气比现在要冷得多。
家里的棉衣服是不够厚的，我要去上学，从家里走到学校大概要走20分钟。
那个时候虽然有棉衣穿，但是外面的气温太低了，还是很冷的。
当时的棉衣，尽管里面都是棉花，但是很容易冻透。
首先棉花不像现在羽绒服这么保暖，其次棉花还要薄一点，不能做得太厚，因为太厚了棉花也不够。
就这么点棉花，一个人的棉衣棉花用多了，别人的棉衣怎么办？
还得匀着来，所以穿着这样的棉衣一出门很快就挡不住寒冷了。
风很大，穿得又单薄，走在路上就很冷。
我母亲就会早早起来给我热一碗米酒，让我喝完米酒再上学，这样心里和身上就会有热乎乎的那种感觉。
我母亲已经想方设法地照顾我和我姐了，这已经是我们村庄上照顾孩子最好的家庭了。
但是家里面实在是太贫困了，看看现在挂在我办公室的那张照片就能知道那个时候生活条件是多么艰苦了。
那是一座十分破旧的房子了，当时家里很穷，穷得连房子倒了都没有钱去修，就是这么一个概念。
我从小就知道生活的艰辛和不容易，需要坚强和付出努力，这种个性其实是来自我的母亲。

尽管我妈很爱我，但却从来没有宠过我。
也许她太能够理解生活的艰难了，所以从小就训练我面对生活的勇气。
我从小就在农田里干活，插秧、割稻、撒猪粪，样样都干，从来没有过被娇宠的感觉。
我父母下地干活，我就在家炒菜、做饭、洗衣服，到现在我还有自己做饭洗衣服的习惯。
每天放学回家，我就忙着割草、喂猪、放羊，一年里的几头猪几只羊，是全家能够换点钱过年的唯一保证。
有一年冬天下了雪，家里没有草喂猪喂羊，我妈让我拎着篮子在野地里，把雪分开，把雪底下的草一棵棵割起来，割了整整一天。
这一天成了我童年里最艰苦也是最美好的记忆之一。
在我的记忆中，我母亲也几乎没有打过我。
她根本不需要打我，只要看我两眼，我就知道自己必须加倍努力，否则后果会很严重。
所以我的勤奋很大程度上是被我妈逼出来的，如果没有我妈，我肯定到不了今天这样。
我妈唯一打我的一次是因为一双凉鞋。
农村孩子从小赤脚，很少穿鞋，大概在我8岁的时候，我妈用她攒了很久的几块钱，一狠心给我买了一双崭新的凉鞋。
我穿上后那个高兴，一路就向小朋友们炫耀，然后就和他们一起到一条河里游泳，游完泳就赤着脚回家了。
我就忘了凉鞋的事，回家后我妈一眼就看到没有凉鞋了，马上和我一起去河边找，哪里还有凉鞋的影子。
我妈那个气啊，把我一顿臭打，把一根竹竿都打断了。
刚打完，别人就把捡到的凉鞋送来了。
晚上我疼得屁股都坐不下去，我妈又抱着我哭了一夜。
我后来能够上大学，成为老师，也是因为我妈。
从小就听我妈说在农村一辈子太苦了，如果能够当个先生最好。
先生在农村人的嘴里就是老师的意思，所以我从小被我妈念叨得对老师充满了憧憬，因此不管怎样被老师折腾，都认为这是一个崇高的职业。
还好我从小就喜欢读书，尽管上学成绩不好，但不厌学。
等到高中毕业时的1978年，中国迎来了全国第一次高考统考，结果我根本就不可能考上，英语才考了33分。
回到农村种地，我死心了我妈不死心，听说家乡的一所初中缺英语老师，拼命到校长家走关系，说我高考考的就是英语，英语水平很好，硬是把我给塞进学校去当了代课老师。
那一年我16岁，英语勉强能够背完26个字母，哪里能够教学生，但农村的初一，似乎怎么教都行，学生还很喜欢我。
从那里开始，我决定第二次参加高考，结果又落榜了。
决定考第三次，也是我妈起了重要作用。
我本来都打算放弃高考了，但我妈听说县政府正在办一个外语高考补习班，就拼命在城里请人帮忙让我进去。
她一农村妇女，在城里哪有什么关系啊，可她硬是找到了补习班的班主任老师，把老师感动得不得不收下了我。
从城里回来的那天晚上，下着大暴雨，我妈回家的路上，摔在沟里好几次。
我在家里等着我妈，一看到我妈变成那样，立刻就明白了这一次只有一条路了。
我从父亲那里学到了宽厚，学到了退一步海阔天高的态度，我从母亲那里继承了坚忍不拔，决不放弃的精神。
我父母成就了我的个性，我的个性融入父母的优点，也把他们的个性矛盾地结合到了我一个人身上。
今天我做事的风格和为人处世的态度，几乎每一点都能够从我父母身上找到根源。
果断地挪开亲情这块绊脚石我知道让我的家族成员退出，这在感情上很难开口，这个难度太大了。
老妈、姐夫、老婆那边的姐姐和姐夫，我怎么开口呢？

而且我是看见我老妈就会害怕得发抖的那种人，更别说让她们都离开新东方了。
1996年，王强、徐小平从美国回来后，曾亲眼看过我跪在我老妈面前挨训。
我老妈一发脾气我就会不自觉地跪下去，这是从小养成的习惯，也是对父母敬重的一种方式吧。
到了2000年老太太很郑重地告诉我，你现在也算功成名就了，也是中国的名人了，以后我骂你你就不要跪了，坐在床边上听我讲就行了。
我妈妈非常尊重老人，这一点没有商量的余地，她对我也是严格要求，必须尊重长者。
所以我老妈一训我，轻则就是我的两个手垂在身旁，低着头听我老妈训，重则就是下跪了。
她一训就是半个小时到一个小时，我老妈的脾气是很大的，也许是农村出来的老太太的缘故吧。
我老妈年轻的时候还是我们村上的妇女队长，她就锻炼得很能讲话，所以我后来变得能讲话，也有点遗传我妈妈的基因在里面吧。
其实我妈妈训我大多就是唠叨唠叨，就是说你看你怎么那么没出息，让你干活你还不干。
我这辈子多苦呀，嫁到了俞家之后还没有出头之日，你还没出息，我这辈子怎么活，就是这种唠叨话。
我就听着，骂完了以后我再接着干活去。
我妈妈是在农村生活的人，小时候我妈妈就对我特别严厉，但也正是这个严厉，最后让我考上了大学，才有了出息。
比如说小时候，从我懂事开始，每天吃完晚饭洗过碗，我跟我姐就在煤油灯旁做作业，我老妈就坐着边纺线边陪着我们。
当时农民都是靠纺个毛线、纺个棉线卖了以后换点零用钱的。
早上起来以后必须扫地，扫完地才能上学，一直到18岁这种生活习惯都没变过。
在劳动这种原则问题上，我老妈坚决不让步，也不给我偷懒耍滑的机会，就是要培养我好好劳动的习惯。
所以我从小就养成了特别热爱劳动的习惯，就是被我老妈训练出来的。
自从我老妈来到了新东方，老太太觉得在新东方管理一下后勤之类的事情很开心，又是自己儿子的事业，儿子干的事情，轮得到外人来说话吗？
老太太心中的感觉就是这帮人是来抢我儿子的钱的，她不会想这是一个集体，在一起奋斗什么的，她哪儿想得到这些大道理呢？
她一看，国外的人一个接一个的回来，还天天压迫我儿子，不但抢我儿子的钱，还要把我们这些亲属赶出去，这连门儿都没有。
所以从我们决定要驱逐家族成员，到最后让我的家族成员离开新东方，大约用了一年半的时间。
最后我的家族成员也清除出去了，这其中的分寸至今想起来还是感觉伤了他们的一片挚诚。
所以我后来也开玩笑，说我老妈半年不给我做饭，我老婆和我分居半年，这说得有点夸张，不过当时她们确实挺生气的。
真实情况是这样的，当时我提出让我老妈离开新东方，是在我老妈过生日的时候。
我们一起吃饭，当时请了三桌新东方的人，在饭桌上我就说到家族成员要离开新东方的事情。
我老妈火了，上来就要打我。
老太太确实挺意外的，也挺气愤的。
徐小平在边上看得目瞪口呆的，徐小平认定了俞敏洪你想把你老妈赶走是绝对不可能的事。
1996年我们回来的时候，你老妈一骂你，你就会跪下去，怎么可能说服老太太呢？
老太太怎么可能离开新东方？
那就让时间来慢慢消化这一顿难以下咽的晚餐吧。
慢慢地我老妈开始有点理解我的处境了，一年半以后她发现，如果这样下去，儿子受苦受得更多。
因为我那个时候就像是“风箱里的老鼠——两头受气”嘛，那边推着我要把家族成员弄走，家族这边的人不退出。
最后我姐夫第一个先退出了，我姐夫说，在这个问题上不能让弟弟为难，我带头先走。
当时我姐夫已经是书店的经理了，而且是当时新东方书店中经营得最好的一个单位。
我姐夫也有超级的经营管理能力，书店办得最好，利润也最多，结果姐夫辞职就走了，一分钱的补贴

都没拿到。
后来分股份的时候，家族成员不予考虑，所以我的家族成员除了我以外，没有一个拿到股份的。
当时我姐夫是自己主动下来的，我姐夫比较通情达理嘛。
我姐后来对我很生气，而且生了很长时间的气，因为我姐也是个农村妇女，她不理解这个事情的。
她为了支持我上学，牺牲了她自己的学业，所以我姐对我是有恩的。
我姐本来应该是6岁进学校的，为了带我，到了8岁半9岁才进学校。
她小时候在家一直照顾我，我跟我姐差了5岁，她可不刚好是七八岁的人带着两三岁的我吗，所以我妈就不让她上学。
尽管我姐读到高中毕业，但是就没再接着考大学，我姐实际上就是把考学的机会留给我了。
现在把我姐夫给赶走了，我心里也很难受，但是又不能挽留，我姐夫主动退，就退出新东方了。
紧接着就是我老婆那边，我老婆的姐姐在天津的新东方学校，当时已经有了天津新东方学校了，她在天津新东方学校当主会计。
我老婆的姐夫也同意离开，最后他们也离开了，我背后多补贴一些钱，多补贴一点就当做离开的待遇了。
我家族的成员陆续地退出新东方，最后亲属中只剩下我老妈一个人了。
老太太慢慢也看明白了，她虽然年纪大了，但是看问题还是非常准确的。
我姐夫也在私下里劝她，她也知道我面临的处境，知道我很苦。
老太太后来就心疼我了，说那我也退出吧。
老太太临走前有个小小的要求。
她说，退归退，以后虽然我不管事儿了，后勤行政也都让你们的人管了，但是给我留一个小办公室吧，我要经常去那坐坐。
就这样，我老妈也正式退出了，我在新东方的家族成员就一个都没有了。
她没事儿的时候就喜欢去那间小办公室坐着，虽然不再管事了，但是每次看到新东方的眼神里还是挺留恋的。
那些街道居委会的、派出所的，每次到新东方来的时候都喜欢坐在她那儿聊聊天。
老太太特别有人缘，她的办公室超级有意思，就像社会的一个舞台。
平时她就自己待在小办公室里，门一关根本就没人看见，给她保留的这个办公室一直到今年才正式撤销了。
她在那跟人家聊天，对整个公司的氛围还是很有积极的影响因素的。
老太太到现在在新东方也是极其有威望的。
你们不知道这老太太厉害到什么地步吧，公安局、派出所没有她不熟悉的。
她能够在新东方暑假进班的时候，让全体派出所成员出来为新东方维持秩序。
那些公安局的民警到新东方来，老太太在那办公室一坐，然后就会跟这些公安局的人聊天、喝茶。
公安局的人就发现这个老太太很慈祥，很通情达理，还不时地给他们递包烟，公安人员就对老太太特别的尊敬。
到今天还是这样，现在中关村海淀派出所的人还只认我妈，奇怪吧？
新东方现在的年轻人去办事，办不下来，老太太一个电话过去，民警就出动了。
虽然没什么文化，但老太太还是有点公关本事的，目前新东方在北京的几千名员工全认识我妈，全部都乐呵呵地叫她阿婆。
她没事还会到学校来转转，还是挺留恋学校的一景一物的。
试想当时第一次开口让我老妈离开新东方的时候，老太太如果看到墙上面挂着的营业执照，都会从墙上拿下来撕掉，说咱们都不干了，回农村，确实她是真生气了。
那么后来是怎么说服她彻底退出的呢？
当时刚好新东方有了住宿部了，然后我就说，老妈你去包食堂吧。
这个食堂原计划就是外包的，这等于说是从主营业务中间给她划出了一个副业。
因为不让老太太干点活，她就会天天来跟我吵，老太太属于那种闲不住的人。
所以一定要给她找个活干，她干活又不能在新东方干。

所以大家一致通过，说这个食堂反正要包给外面人的，不如咱们自己来干吧，等于就是承包给老太太了。
于是老太太从家乡调来她的几个侄子、外孙，再请了两个厨师，就把新东方食堂办起来了，到现在新东方的食堂还在她手里经营着呢。
这样一来，我老妈就彻底退出去了。
这一退就好办了，其他几个新东方的领导一看我动真格儿的了，三天之内就开始全面展开清退工作了，什么姐姐、弟弟、外孙，在新东方的都不留。
后来就用了大概是一年半的时间，所有的家族成员全部清退了。
所幸的是，这次清退家族成员虽然有摩擦、有冲突，最终还是过了河。
新东方依然还是完整的，精神文化依旧存在，组织结构、管理结构、发展方向也逐步明确。
所有这些正是通过这一两年的摩擦斗争换取的。
清退了以后还出现一些情况，好玩儿着呢。
有的新东方的领导，就把自己的亲戚换一个名字，又放到新东方另外一个部门去了。
后来我一看，这是怎么回事儿？
还有后来做新东方领导的几个人，私下里给自己的老婆还额外开了好几年的工资呢。
实际上她们已经离开新东方了，完全是在吃空响。
但是最后还是彻底清退了，所有的家族成员和新东方仅有的一点牵连都完完全全地斩断了。
现在回过头来看这段新东方成长过程中的历史，如果没有王强、徐小平这一提议的话，到现在新东方肯定还是家族企业，是上不了市的，到最后还是有可能四分五裂的。
所以在这点上，尽管徐小平和王强把我给压得喘不过气来，但是，他们确实为新东方的持续发展做出了很大的贡献。
改革其实就是心态的改革当王明夫对我们说：“我们不干了，你们这帮人不行，你们纠缠的这个争论，完全是没有头绪的。
不按照商业规则办事，没有冷静的理性，不遵循商业原则，不遵循董事会规矩，天天讲哥们儿义气，讲朋友与朋友的情怀，充满怨恨，我没法弄，真的没法弄了。
”说完就走了。
走了以后，大家又琢磨一下，认为这个项目没人咨询也不行，说我们还得另请高明。
这次请的是普华永道，然后又来了一帮专家，进来以后也是信誓旦旦地说，你们新东方这种小事情太小了，我们肯定能帮你们搞定。
于是我们就跟他们定好了，150万人民币把咨询事宜做完，把新东方的结构组织全部理顺，人员全部正确到达各自的岗位。
但是他们没有预料到的是，组织结构和人员理顺这个环节好弄，但是人的心态不一定能及时转得过来，改革其实就是心态的改革，不只是结构的改革这么简单就能实现的。
比如说中国社会的结构，你要改革，一夜之间就可以制定出改革的方案。
真的实行了以后呢，人们的心态能不能转到那个结构上去，这才是最重要的，原因就是很多人的观念转不过来。
普华永道来到新东方之后，也搭了一个类似的结构，然后就告诉我们这个结构怎么展开，怎么实行，结果谁也不愿意进入那个结构中间，然后我们又开始了无休无止的争吵。
连续争吵了三个月以后，普华永道说：“钱我们不要了，对不起，我们很遗憾，我们要离开了。
”普华永道还说：“你们新东方肯定跳不出来这个死结了，凭着你们这一帮人，一点理性思考都没有，天天讲着情感，每天一闹就开始哭，哭完了以后就开始互相指责对方，我们实在是无能为力了。
”事实上，我们在争吵最严重的时候，经常四五个人在一起号啕大哭。
因为大家谁都没有两全其美的好办法了，相互间又难以割舍这份多年的情谊，就这么大哭发泄，特别好玩儿吧。
最后普华永道也跑掉了，这一下就完了，没有任何人帮着设计公司结构了。
慢慢地大家吵架也吵累了，每个人都待在自己的位置上，该当的班也当了，最后发现有的职位真不是人当的，也开始主动往下退了。

董事会的章程也慢慢成形并落实到位了，最后大家也认可形成一致意见的重要性了，不管这个意见多么不理性，九个董事会成员，只要五个投赞成票就必须通过并执行。
这个得票慢慢都清理出来了，董事会的正常工作渐渐有了起色。
哪怕是最没有希望的事情，只要有一个勇敢者去坚持做，到最后就会拥有希望。
最后公司的结构是我和其他的领导人一起慢慢摸索着设计的。
以我为头，慢慢摸索着，分几步把股份做实了，又把分红做实了，把学校和公司的关系也理顺了，一切都向着稳定和谐的方向发展了。
到了2004年，我又重新回到董事长和总裁的位置上。
这个时候呢，大家已经失去了吵架的动力了，也失去了吵架的热情了。
我知道我注定还是会回到这个位置上的，是必须回去的。
因为大家一开董事会，董事会的人就说，现在没人当总裁，也没人当董事长了，谁去当，肯定还是俞敏洪嘛。
因为大家觉得还是老俞回来比较把握，可以平息各方面的不满。
调整心态还得靠时间，时间一长相互之间的棱角慢慢都磨平了，就是等待挺漫长的。
从2002年普华永道进来，我等到了2004年，在等的过程当中，大家一起交流，一起慢慢地认同一个全新的结构。
这个结构也不是普华永道搭建的那个结构，因为普华永道搭的是一个非常激进的结构，大家还是接受不了，而我实行的是循序渐进的一个结构方式。
但是，由于有前期的王明夫和普华永道的介入，我们也算是了解了这里面的一些规则和程序。
有了一点经验，而我也明白了很多，也不能说立刻就明白的。
就是说在这两三年当中，我慢慢明白了一个商业化运作的公司的结构应该是怎么样的，这几年沉在下面教学的时间反倒是帮我弄明白了这个事儿。
咨询对我们确实起到了引导作用，但是两个咨询公司最后都是不要钱就走了，普华永道好像拿走了50万。
最后他们说都不要钱了，因为我们这些人他们实在受不了了，他们的建议我们也不采纳，最后他们都撤了。
不管怎样，新东方的股份制改造还是成功了，改造期间就已经有几个外部资金想要进入新东方了。

编辑推荐

《俞敏洪口述:在痛苦的世界中尽力而为》是第一部由“中国最有钱的教师”、“学生规模最大的校长”、“知识分子成功创业的典范”俞敏洪口述（自述）的作品。
具有俞敏洪的名人品牌效应。
市场中仅此一部，具有独一无二的优势。
《俞敏洪口述:在痛苦的世界中尽力而为》的核心主题是谈论了俞敏洪对人生五十年的总结，就是“无论世界怎样痛苦，都要不懈努力、尽力而为”（延伸出“无论出身怎样，都要自强不息”的含义）。
而这一点对于当下中国青年一代很有教育意义。
《俞敏洪口述:在痛苦的世界中尽力而为》经社领导的努力与付出，策划思路源于成功励志类的精英访谈网站优米网，且在宣传中能够得到优米网的大力支持。
而且优米网有了冯仑作品的成功案例。
我社将继续推出凡客诚品创始人陈年的自述作品。
·经过发行、营销部门的努力，能得到新东方教育集团的支持。
·继承了当代社的名牌产品——名人口述史的策划思路，是在口述史基础上开发出来的当代企业界明星的“自述”系列产品。
·承续了当代社出版的第一部俞氏作品《大智若“俞”》所讲述的“就业、职场、奋斗”的主题，以后续性的、深入化的视角而展示了俞敏洪对于“当前这个流行拼爹的时代”、“怎样的婚姻才利于男人走向成功”、“如何寻找到创业的突破口”、“怎样顺利度过创业中的艰难”、“如何对待人生的得失浮沉”、“成功之后应该保持怎样的心态”、“面对痛苦应该持有怎样的心态”、“对于一个人或企业家来说，幸福到底是什么”等话题的看法，属于《大智若“俞”》的升级版。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com