

挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上

俞敏洪著

序 徐小平

挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上

——2000 年暑假班开学演讲

奋斗才能成功

——在 2001 年 TOEFL、GRE 寒假班上的讲

话

学习的方法

——2001 年暑假对学生的演讲

留学生应该有的成功心态

——2002 年 1 月在多伦多大学的演讲

做人做事的一点体会

——2003 年 4 月在武汉新东方学校的讲话

新东方需要什么样的老师

——2002 年对新东方老师的讲话

确立人生目标与实现人生目标的方法

徐小平

敏洪把他多年来的一些演讲精华录集粹出版，要我写序，这可是一件无比光荣的任务。但是，演讲、演讲，敏洪在这里既演且讲，我恐怕是写不出什么比他的演讲更出彩的文字了。

面对这些连我自己读来都热血沸腾的演讲，我的眼前浮现出敏洪在北大清华、新疆宁夏、万人场馆、露天广场等不同地点、与不同对象演讲但效果总是掌声雷动、笑声纷飞的那些场面。那些场面，我本身就亲自参与过无数。我无法计算出敏洪十年来在中国大地上到底演讲了多少场次，感动了多少人。但我知道，他的演讲走到哪里，哪里的青年人，对自身价值的评估、对人生奋斗的信念、对成功目标的追求、对成功方法的设计……从此将永不一样。

获得这本书的朋友们有福了！因为，在这本浓缩了敏洪十年演讲精华的书中，你们将获得同样心

灵的震撼，感受同样真情的抚慰，接受同样思想的洗礼。

谓予不信，拭目以“读”！

新东方的成功，有两件秘密武器。第一不用说就是新东方的课堂教学，那些令学生痴迷入神的课堂讲授，是新东方成功的基石。第二就是以俞敏洪为首的新东方团队的演讲活动。

记得有一年的早春，大约是 2000 年，敏洪、王强和我去北京商学院演讲。这个学校，在北京的高校中，显然是一个“小弟弟”。学生聚集在一个大教室里。不知是那天晚上食堂伙食不好还是其他什么原因，坐在前排的那些女生一个个面黄肌瘦、形容枯槁，看上去让人感觉不到生活的美好，很不能兴奋起来。

但是敏洪还是一如既往地激情开讲。伴随他那口若悬河的演讲流，听着他那独特的带点花腔女高音的嘹亮嗓音，我发现，前排后排的女生男生一个个开始兴奋起来。因为伙食不好而显得消沉和苍白的脸上，逐渐流露出青春的朝气，显示出红润的光芒，他们的呼吸变得急促有力，他们的表情变得灵

活而夸张。开场前令人郁闷得要为当代大学生哭泣的氛围，在敏洪的演讲冲击下，如同积雪在阳光下被融化，如同湿柴在炉火中被点燃，教室变成了春风荡漾的派对。

在敏洪演讲魅力和效果的感染下，情绪大振的不仅是台下听众，也包括我和王强。敏洪讲毕，我和王强发一声喊，跳上讲台，发表了我自己记忆之中最难忘之一的演讲。

其实，这样的演讲在新东方天天发生。我亲自遇到过不少学生，会花整整一个暑假或一个寒假，专门在新东方追逐着敏洪和其他名师演讲的日程，感受新东方精神“雷电”的全面撞击。但那次的经历之所以使我印象如此深刻，是因为当时的我，看到同学们在敏洪演讲前后精神状态的巨大变化而有了一个了不起的发现——

我发现：原来语言和思想也有“蒸汽疗法”的效果，也有“美容养颜”的力量，能够使一个个本来就应该活力四射但却被学习和说教压榨得“年少色衰”的大学生，瞬间恢复他或她青春风华的本色！

“青春啊青春，美丽的时光，像那太阳，无比

灿烂，像那朝霞，无比辉煌！”

从思维，到神情情绪，到价值观念，到气质外表，敏洪带着包括我在内的新东方团队，在中国大学校园里到处演讲，把新东方精神的火种四处播撒，让新东方激情的种子四处开花，在中国当代大学生人格构造、素质养成、价值成型、奋斗目标等这些直接关系到青年人生命发展的战略层面上，产生了不可估量的深远影响和持久作用。

俞敏洪演讲的独特魅力到底在哪里？他的思想构成到底是什么？新东方精神作为一种客观存在究竟有哪些内涵？新东方事业作为一种传奇到底有什么秘密？

打开书页吧！“开卷有益”这句话，从来没有像此时此刻这样具有立竿见影的效果。上述疑虑和问题，都能够在敏洪的这本演讲集里找到答案。因为，这是敏洪在新东方、在中国大地上十年演讲的精华集粹。

可以肯定地说，无论你是谁，无论你是成功失败，无论你是欢乐痛苦，无论你是自卑得绝望还是自信得癫狂，也无论你是已经远航归来还是刚刚启

动人生的风帆……我相信，你都能从这本演讲集中找到那些曾经感动过千万人、影响过一代人、并将继续感动和影响无数人的思想、精神、灵感、激情、幽默以及那些不胜枚举的人生故事和生命寓言。

“同学们，让我们以热烈的掌声，欢迎俞敏洪老师上台演讲！”

.....

挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上 ——2000 年暑假班开学演讲

同学们好，首先欢迎大家来到新东方！新东方一直是伸开双臂欢迎大家的，但是新东方并不像大家想像的那么好：新东方几乎百分之百的教室都是向别的单位租来的，都是利用别人废弃的工厂或者礼堂改建而成的。尽管现在的新东方有了一些外观漂亮的教学楼，但大家看得出来，不少教室的外围环境是非常艰苦的，这种艰苦证明了新东方是从多么艰难的环境中走出来的。

1993 年的时候，新东方只有 10 平方米的办公室，现在的新东方在北京、上海、广州、武汉等地都有了自己的教学楼，楼里配备了很好的现代化设备。但新东方还有很多别的教学地点处于周围环境不是很好的地方——在大街小巷之中，有些甚至是在非常难找的地方。我们正在努力改善新东方的教学环境和学习环境，使学生们在新东方得到更多的东西。

希望和绝望的较量

出国的道路坎坷不平，在出国的过程中失败者往往比成功者要多。新东方的统计数据表明，每年到新东方国外考试部学习的有 10 万人左右，但每年中国学生里能够拿到美国全额奖学金或半奖，最后出去的人数是 20000 人左右，估计最多的人数是 22000~25000 人左右，也就是在学习的同学们中间，平均每五个左右出去一个，大部分人在出国的道路上都要经过艰苦的努力。我碰到的为出国奋斗时间最长的人是五到六年才能走，短的一年就能走，当然一年就能走的是很幸运的人。

近几年出国的渠道多了，除了美国和加拿大以外，英国、澳大利亚和新西兰等也成了很多中国学生选择的国家。这是一件很好的事情，因为选择多了，人就多了一些道路，生命的方向也就多一些。但很多同学依然希望能到美国去，一是因为在美国可以得到更多的奖学金，自己不会有太重的经济负担。二是因为在美国的大学里确实能学到东西，美国的大学还没有商业化，而是保持了学术研究的优良传统，所以教学质量确实很高。

希望永存

出国的难易程度与你的考试成绩密切相关，你的考试成绩越好，出国就越容易。同时也跟你的本科成绩有关，本科的平均分越高，出国就越容易。有工作经验的同学还跟你的工作背景有关。出国的道路充满了荆棘，充满了艰辛，绝对不是一条平坦的大道，这就是为什么新东方的校训是“在绝望中寻找希望”的原因。大部分同学在从开始努力备考一直到最后签证的过程中，处处都充满着希望和绝望的较量。

在我们的日常生活中，当你想到“希望”和“绝望”的时候，想得更多的一定是你生活中绝望的一面。可以说我们的生活 80%是由不如意和绝望组成的，而你的精神之所以不垮，就是因为在绝望中还保留着寻找希望的种子。比如说学习 GRE 词汇，你必须从几千词汇量增加到 20000 词汇量，通常三个月要背 10000 个单词，你每天要背 300~500 个单词才能把所有的单词记得差不多。如果背单词没有背到绝望的地步，你是没有背出单词的希望。

新东方的整个创办过程就是从一点点的希望做起，最后不断扩大希望的过程。新东方最初只有10平方米漏风的违章建筑办公室，但是现在新东方有几万平方米的教室和办公楼。它的发展过程是充满艰难和绝望的过程。

我举一些简单的例子大家就明白了。在1993年冬天新东方成立的时候，我自己拎着糨糊桶在零下十几度的天气里去贴广告，把糨糊刷在柱子上，广告还没有粘上去，糨糊就变成冰了；当新东方在1994年有了一点儿发展的时候，就跟别的培训单位产生了竞争，一有竞争，就产生了麻烦，新东方的广告员拿广告去贴的时候，别的培训部的人员就拿着刀子在等着你，说你敢贴我就敢捅了你，新东方的广告员有被人捅过的，进医院缝了十好几针。我当时花了很多时间，找中国的公安管理部门协商，最后终于跟他们成了朋友。这个协商、磋商的过程就是学习的过程，深入中国社会的过程，理解中国社会的过程，进而知道怎样面对中国社会的过程。

我最喜欢的是读书和教书，但是假如说我只是

会教书，别的事情都不去做，新东方也就不会有今天的发展。所以任何事情的成功都是你不断努力的结果。当你碰到困难的时候，不要把它想像成不可克服的困难。在这个世界上没有什么困难是不可克服的。只要你勇于面对困难，想像着战胜困难后的喜悦，你就会开始充满信心和力量。

新东方的“在绝望中寻找希望”这句话，跟美国著名的黑人领袖 Martin Luther King 所说的话是一样的，他在著名的演讲“I have a dream”中说了一句话：“With this faith we will be able to hew out of the mountain of despair a stone of hope.”（我们要从绝望的大山中砍出一块希望的石头。）请记住了：绝望是大山，希望是石头。但是只要你能砍出一块希望的石头，你就有了希望。在 Martin Luther King 的时代，直到他被暗杀为止，黑人在美国是没有任何社会地位可言的，所谓的黑人解放只是一句口号而已。黑人坐车不让坐，去饭店吃饭不让吃，电影院不让进，到处都是让黑人绝望的景象。正是像 Martin Luther King 这样的人，用鲜血和生命换来了美

国黑人今天在美国社会中的平等地位。

哪怕是最没有希望的事情，只要有一个勇敢者坚持去做，到最后就会成为希望。凡是我身边想要出国的人，只要坚持往下走，我发现最后没有走不了的人。真正走不了的人是联系了一年或者两年就放弃了的。一两年在你的生命长河中算什么？为了一个伟大的目标，我们努力个三年五年并不算长。

当然我这里并不是鼓励大家盲目出国，出国一定要有一个明确目标，一定是为了学到真本领，一定要有出国的基本资格。如果纯粹是为了出国，那一点儿都不难。除了美国、加拿大以外，还有其他的一些国家，如英国、瑞士、丹麦等等也可以去，实在不行了南非也可以去，再不行去科索沃看看也行。但盲目出国会使自己更加绝望，所以一定要三思而行。只要你有做事的心情，即使不出国，也能够取得一定的成功。我就从来没有出过国，但我依然在奋斗，在奋斗中取得进步和喜悦。我们之所以要出国，不是为了出国本身，而是为了追求更多的知识，为自己谋取更好的社会地位和财富，为了使自己成为更加有用的人，使自己的人生更加辉煌。

从这个意义上说，像教育发达的西方国家，如美国、加拿大等，是我们出国的首选目标。

寻找动力

在做任何事情的过程中，我们都必须为自己寻找动力，没有动力是不行的。我们的动力通常分成外在推动力和内在推动力两种。

英语中有一个单词是 *expel*，主要的意思是“开除”或“驱逐”。假如在这个社会中你不能被推上去，比如说你的老师让你学习，你的父母让你学习，但你无论怎么学，考试都不及格，你最终的结局将是被学校开除，被社会开除。

英语中的另外一个单词是 *impel*，表示从里面往外推，就像飞机的发动机能够使自己飞起来，不需要用汽车把它拉动起来。这种推动力来自内部，我们把它叫做内在推动力，下面我们分别来讲一下外在推动力和内在推动力。

外在的推动力来自你周围的同学和朋友，周围的同学和朋友出国了，你没有出去，你就会觉得自己的社会地位不如他们，你就会自卑，你就会被迫去追赶他们。

想当初我自己拼命联系了三年，想要出国，就是看到周围的 40 多个同学全部到美国去了，有的去哈佛，有的去耶鲁，我感到自己不去不行了。外在推动力还来自你的父母。你的父母望子成龙，望女成凤。你看到父母衰老的身躯，你看到他们拿不到社会保险金，你必须赡养他们，赡养他们就必须赚钱，要赚钱就必须比别人做得更好，这样你就不得不比别人更加努力。结过婚的同学都知道，外在推动力还来自你的老婆或丈夫。在当初联系出国的过程中，我是经过这种考验的。身无分文联系出国，而出国又没有希望，我的老婆有时会在你身边说：某某又走了，某某又走了，你真窝囊，到现在还没有出去。像这样的话，尽管不算骂你，但是作为一个男人，听了这样的话心也是会“流血”的。男人做事应该顶天立地，当你发现自己无能的时候，你的自尊心会受到巨大的伤害，所以你就不得不去奋斗。也就是因为这样的推动力，导致了我拼命地努力，导致了今天新东方的萌芽，因为我自己出不了国，总要做点儿事情，惟一能干的事情就是教书，一个晚上教两个半小时能拿 30 元钱，最起码

能把老婆养活了。

外在推动力的作用有时候是巨大的。我举两个例子，在第二次世界大战时，美国要派 100 名突击队员深入到德国后方去，要求这 100 个人都会讲流利的德语。这 100 个人选出来后，给他们集训 100 天，要求在这 100 天内，每个人都必须学会德语，学会也得去，不学会也得去。大家可以想像，如果到了德国不会说德语，一落地就会被杀掉了。德国人一下就能看出来，怎么来了个美国鬼子。由于没有退路，100 天后，美国士兵几乎没有不会讲德语的，而且讲得很好。我们现在来假定，如果有人拿着一把枪对着你，要求你把 GRE 单词在 100 天内背出来，如果背不出来就把你毙了，100 天后你肯定能背出来了，而且会背得很熟练。

另一个例子是一个来自上海的学生的故事。这个学生现在已经出国了。去年暑假班他来的时候，GRE 只有 1600 分的水平，学到最后都没有信心了。有一天他在教室里看到一个女孩子，穿了一件淡绿色的 T-shirt，很专心地学习。他开始对这个女孩产生了好感，很想和这个女孩接近，但却没有

办法坐到那个女孩旁边，也不敢坐到她身边去。因为他怕那个女孩问他 GRE 的问题，而他水平很差，答不上来。为了看到这个女孩，他坚持每天来上课，但一直没有勇气跟女孩子说一句话，就这样一直学到课程结束。最后走的时候，他远远看了这个女孩子一眼，想要她的电话号码，但还是没敢走上前去。这个女孩子的情影一直留在了他的心中。为了有一天看到自己喜欢的女孩子时能够有勇气跟她说“I love you”，他拼命学习，结果到了 11 月份考试的时候，他考了 2200 分，最后去了一所美国排名在 20 多位的学校。到美国去以前，他给我写了一封信，问我是否能帮他找到这个女孩子，我说你连女孩子的名字都没留下，让我怎么找。最后他带着遗憾去了美国。但他之所以能到美国，还得感谢连姓名都不知道的这个女孩。正是在这个女孩的推动下，这个男孩才到了美国。

这几年来，成双成对走出新东方课堂的，少说有几百对，多说有上千对。我们当然不反对谈恋爱。恋爱是件很美好的事情，但重要的是你把自己喜欢的女孩子带出新东方课堂的时候，你能给她什么。

你要想想这个问题。当你最后不能给她任何东西的时候，爱情将会是很短暂的。

我现在来讲一下内在推动力。内在推动力比外在推动力更难得到。内在推动力就是你自己有足够的力量和勇气，来鼓励自己追求卓越、挑战极限。我们要在社会上追求一种卓越的状态，你的追求必须比别人更执着、更持久。这不仅仅是为了你的社会地位，更是为了让你的生活质量比别人的更高、更好，为了使你活得更有尊严。内在推动力不仅仅推动我们去追求财富，更重要的是推动我们去超越自我，推动我们达到“会当凌绝顶，一览众山小”的境界。

比别人更好并不难，你只要比别人做得好一点就行。你每天比别人多走一步，10 天就比别人多走 10 步，100 天就多走 100 步，最后别人就被你远远地甩在了后面。但要超越自己就很难，每天都要比前一天的你做得更好，这才是真正的英雄。因此内在推动力主要就是超越自我的能力。

我们的智商有高低之分，但并没有绝对的差距。我一直认为自己是比较笨的人。在大学的时候，

我的成绩大多数都在 70 分左右，学习也不认真，英语水平也很低。我的英语水平是后来被逼出来的。因为留在了北大教书，所以我不得不重新开始一点点学英语。我的词汇量也是被学生逼出来的，学生天天拿着书来问我这个单词、那个单词是什么意思，我不认识那些单词，就说对不起，我现在想不起来，明天再告诉你。等我明天告诉学生这个单词是什么意思的时候，学生马上又拿出另一个单词问你是什么意思，我就说：哦，对不起，这个单词我也忘了，明天再告诉你。几次下来，我就发现学生眼里满是看不起我的眼神，觉得自己实在太窝囊，没法面对学生。所以我不得不为了教学开始背单词，一本书一本书地啃过去，啃到最后成了半个词汇专家。任何成功的人都有一个共同的特点，就是有勇气去做自己最怕做的事情。

优秀是一种习惯

另外，大家在学习过程中要养成一种优秀的习惯。中国有一句谚语叫“习惯成自然”。西方古希腊哲学家亚里士多德曾经说过“优秀是一种习惯”。也就是说只要把优秀的行为养成了习惯，一个人也

就自然优秀了。比如你每天早上起来坚持读书，就养成了读书的好习惯。

我读陈忠实的《白鹿原》时，记得最清晰的就是那个朱先生，他每天早上起来，不管多么艰苦的状态，多么恶劣的气候，一定要晨读。拿出一本书读半个小时，他如此地读了几十年，变成了一个有学问的人。如果优秀能养成一种习惯，那么邪恶、懒惰也能养成一种习惯。不知道在座的各位有没有感到，睡觉越多，你就越想睡觉。中国有一句谚语叫“越睡越懒，越坐越瘫”，就是养成坏习惯的证明。有一句话叫“习惯就是命运”，我觉得这真是一句真理。

英语学习重在精深

接下来我要讲一讲英语学习的问题。做任何事情一上来太泛了一定会做不好，英语学习也不例外，特别是在英语水平不高的情况下。我们做事情要“精深超过博大”。什么叫“精深”？“精深”就是把一定范围的东西学通学透了。英语学习其实很简单，假如说你现在下决心找出几十篇中等难度的文章，把它们背得很熟练，并且弄懂里面的句子

结构和用法，说不定你就变成了半个英语专家。

我讲个故事你就明白了。有个新东方学员现在在美国 Duke 大学读书。我之所以认识这个学生，是因为他背过《新概念英语》的第三、四册。他从高一开始背第三册，背到高三背完了。高考考进了北大，进北大后，他本来不想再继续背第四册了。但是当他背第三册给同学听的时候，同学们都露出了羡慕的眼光，于是，出于一点儿虚荣心，他坚持背完了第四册。他把第三、四册背熟到什么地步呢？熟到我把其中任何一句说出来，他都能把上一句和下一句连接起来，而且发音非常标准，因为他是模仿着磁带来背的。后来他去了美国 Duke 大学。他给我写来的信都是英文信，我都不敢用英文回信，因为他的英文学得太好了，我怕我的英文被他嘲笑。所以我就用中文给他写信，告诉他不是我不会写英文，而是想让他温习温习中文，不要忘记了祖国的语言。他告诉我他到了美国写文章，教授不相信文章是他写的，因为他的文笔太好了。教授说：“我教 20 年书都没有教出这么漂亮的文章来。”教授把这个学生叫过去谈话，问他怎么能写这么漂

亮的文章，这个学生就告诉教授说他能背出 100 多篇优秀文章，而且背得非常熟练。教授就让学生背背看。这个学生就开始背给教授听，结果，教授听着听着就哭了起来，为什么？被这个中国学生感动了。

以上例子表明，做事情不在于泛，而在于精。如果>把事情精深下去了，泛的东西自然而然就出来了。从，没有听说过哪个小学生先学百科知识，再来学语文、数学知识的，也没有听说哪个系开课的时候，先把百科知识教完了，再来教你专业知识的。你得先把对你有用的知识学到手。如果你学的东西太多，摸不着头脑，最后就失去了目标，会觉得每天都很失落，好像学了很多东西，但最后什么都没有学到。

成功必须练就三种忍受能力

除了学习外，还有其他一些能力比学习更重要，会使你更容易走向成功。我总结了成功所必须具备的三种能力。

第一是忍受孤独的能力。因为在你成功以前，你永远是孤单的，没有人能帮得上你，没有人会崇

拜你和注视你。God helps those who help themselves. (上帝只帮助那些帮助自己的人)。所以，人是孤单地奋斗的。不管有多少人在你身边，要真正达到成功，主要还是靠你自己。

第二是忍受失败的能力。在我们的生活中失败太多了，很多 TOEFL 学生第一次考了 550 分，第二次考了 570 分、580 分，要考好几次才能通过。你要能够经受得住失败，并且从失败中学会奋进。新东方学校副校长徐小平原来是学音乐的，英语水平并不是很高，所以他考 TOEFL 考了三次，第一次是 500 多分，第二次还是 500 多分，但是第三次就考了 600 多分，最后终于到美国深造去了。所以你如果一次失败就不能承受这次失败给你带来的压力，那你也就完蛋了。因为一个人生活中通常失败为多，成功为少。你行动九次，大概六到七次可能是失败的。每次行动都成功的人并不多。但每一次失败都是后一次成功的基础。毛泽东打仗的时候也打过败仗。看过《三国演义》的同学就知道，诸葛亮打仗的时候更多的是失败而不是胜利，但他却一如既往地鞠躬尽瘁、死而后已。这是因为

他有精神支柱，他想把蜀国搞好，不辜负刘备的希望。

好多同学失败以后常常找外在的理由，学习不好是因为教师太糟了，是因为父母不是知识分子，或者是因为没有时间等等。所谓的外在理由都是为自己寻找逃脱责任的借口。让我来告诉你，如果你失败了，没有任何外在的理由；一切的失败都应该归咎于你自己。如果你说中国社会不行的话，那为什么在你身边的很多人都能成功，而你不能成功呢？从某种意义上说，这个社会对所有的人都是公平的。尽管机会面前人人平等，但是，抓住机会的能力是不一样的。如果你失败了，其根本原因在你本身。任何寻找外在理由来为自己开脱的人都是愚蠢的。任何失败的原因都必须从自己身上去寻找。

第三是忍受屈辱的能力。我们在生活中常常会受到侮辱。你到商店买东西，售货员横眉竖眼，你会觉得受了侮辱；你想出国，得盖近 20 个章，每一个章都需求爷爷拜奶奶，所以每一个章几乎都是一个侮辱。但面对屈辱，有的人能当做动力，有的人就从此沉沦。韩信之所以能够成就大业就是因

为他有忍受屈辱的能力。钻裤裆是奇耻大辱，但当时的他是不得不钻的，如果不钻，他只有两个结果，一是他被那个人杀掉，从此没有韩信了；二是他把那个人杀掉，他赢得了暂时的胜利，但从此也没有了韩信。因为他杀人了，杀人者偿命，他就会被法律杀掉。任何一个结果都会消灭韩信，历史上就不会有韩信这个人。韩信之所以能作为忍辱负重而成大业的形象，在中国历史上千古流传，就是因为他钻了裤裆。当然我不是鼓励大家去钻裤裆，只是为了钻裤裆而钻裤裆，那你就成了钻裤裆专家。你钻裤裆的同时眼睛是看着未来的，你心中有着远大的目标，有了这种目标以后，忍受暂时的苦难和屈辱是必要的。

所以，忍受孤独的能力是成功者的必备条件；忍受失败的能力是重新振作的力量源泉；忍受屈辱的能力是成就大业的必然前提。“忍受”能力，在某种意义上构成了你背后的巨大动力，也是你成功的绝对要素。如果你忘了这些，只是一门心思地学，学到最后你什么成就都不会有。因为你没有强大的精神状态，没有精神状态的人活着是不可能成就

和创造的。

新东方留学观

最后我想说的一点是，有不少社会言论说，新东方鼓励大家出去留学，好像带有崇洋媚外的色彩。这种观念是很落后的。谁都知道，中国社会需要大量的先进科学技术知识和人才，而在科学技术方面，我们中国和西方还差得太远。留学生在中国历史上起到了重要作用，大大推动了中国社会快速进入现代化的发展进程。大量的伟大人物都是留学回来的。国家领导人周恩来、邓小平、江泽民等都是留学回来的。在科学家方面有钱学森、钱三强等等。有了这些人才，中国才有了现代化的科学技术和现代化的武器装备。

作为一个中国人，留学不是我们最终的目标。也许有的学生会在美国拿个绿卡，但这并不等于不爱国。人确实首先是自己做事情，创造个人财富，创造个人地位。但任何一个人的背后都有祖国。我到国外后知道，中国的留学生是很爱国的，他们非常愿意为国家做点儿事情。新东方的校长们大都是从国外回来的，现在都不走了，并不是因为我们只

想赚钱，因为赚钱总是有限度的，人还需要一种精神来作为做事情的动力。尽管我们有个人的目标，但是，民族的振兴应该是我们永恒的追求。任何一个人都应该把这两个目标尽可能完美地结合起来。

我今天就讲这么多，希望以后能走进教室给大家讲课。谢谢大家！

奋斗才能成功

——在 2001 年 TOEFL、GRE 寒假班上的讲话

寒假班的同学们，你们好，感谢大家来到新东方。在这么寒冷的天气里，大家离乡背井来到新东方上课，目的只有一个，那就是学好英语，把 TOEFL 和 GRE 考好。

TOEFL 和 GRE 的考试并不难，出国留学本身也不难。大家一般都有些误解，认为只有把 TOEFL 和 GRE 考一个很高的分数才能出国，但实际情况并不是这样。一般来说，TOEFL 考到 600 分就可以申请美国的大学。当然像哈佛大学这样的美国一流大学需要的成绩比较高，一般需要 620 分以上。GRE 考到 1900 分以上（按总分 2400 计算，现在去掉逻辑考试，总分应在 1250 分以上，另外作文要平均 4 分以上），实际上就有进入美国大学学习的资格，其中语文部分最好能考 550 分以上。

我在哈佛、耶鲁等大学曾碰到不少 TOEFL 分

数在 620 分左右、GRE 的分数在 1900 分左右的學生，他們在那里學習得都很好。為什麼會這樣呢？理由很簡單，因為 TOEFL 和 GRE 的分数只是美國大學錄取的标准之一，美國大學錄取學生還有其他很多标准，比如你本身的表現、本科的成績，同時還要看你個人的 personal statement 以及你研究的专业方向，也就是說你的背景越強，你的綜合能力越高，對你的 TOEFL 和 GRE 分数的要求也就越低。另一方面美國大學還要看你在別人眼中是一個什麼樣的人，也就是教授給你寫的推荐信也非常重要。所以說 TOEFL 和 GRE 只是進入美國大學的一塊敲門磚。話說回來，TOEFL 和 GRE 的分数當然是越高越好，因為分数越高，越能表明你的英語水平和分析判斷問題的綜合能力。

樹立目標

大家來新東方的目的是为了學習 TOEFL 和 GRE，是為了去美國留學。為了達到目的，大家首先要設立一個目標。你要有一個對自己的計劃，最起码要知道你未來的三年內要幹什麼，如果你不知道這個問題的答案，就意味着你的生活失去了目

标。因为假如你不知道自己三年后要干什么，你就不会知道今年要干什么，不知道这个月要干什么，也就不知道今天要干什么。

在你为自己设立目标的同时，要计划一下达到这个目标的可行性。假如你的目标是申请去哈佛大学读书，你现在就要想一想，去哈佛大学需要什么样的条件？你自己是否具备这样的条件？如果你自己不具备这个条件，你今后应该怎么去做？这样才能安排好自己每天的生活和努力方向。在这个意义上，TOEFL 和 GRE 考试为大家提供了一个标准。因为 TOEFL 和 GRE 是一个非常标准化的考试。所谓标准化的考试，也就是说它有一个设定，它的难度是一样的，它的出题模式是一样的。

比如说 TOEFL，十年前的 TOEFL 试卷和今天的 TOEFL 试卷在难度上没有什么太大的区别，这就意味着你达到了 TOEFL 听力、阅读、语法的水准，你就能得到 TOEFL 的高分。GRE 也是如此，比如 GRE 的数学部分大家都觉得比较容易，理由很简单，因为 GRE 数学考的是初中数学的水平，而中国学生的数学水平远远超过了这个水平，

所以大家在学习 GRE 的时候数学部分基本上是不需要复习的。而美国学生最差的部分就是数学，所以他们复习了也考不到中国学生的分数。但是 GRE 的语文部分大家都觉得很难，因为大家的英语水平不够高，所以如果能通过努力把语文部分的成绩提高，GRE 对你来说就不是很难。

TOEFL 和 GRE 要想考一个高分，大家要做到两点：第一，要把自己的英语水平提高到 TOEFL 和 GRE 的水准；第二，在已有英语水平的基础上要多做 TOEFL 和 GRE 的题目，通过做题找到 TOEFL 和 GRE 考试的规律和感觉，从而攻克这两门考试。

有了标准，你就可以按照标准去努力达到目标。在中国，我们做事情的标准经常很模糊。中国的各种考试也没有标准，今年考完了，谁也不知道明年会是什么标准。所以大家常会感到迷惑。一个国家要是设定了做事的标准，这个国家就会发展得非常好。

美国这个国家似乎很简单，但是它做了一件非常重要的事情，那就是为国家体系设立标准。比如

它的政治体系非常明确，大家都知道年前布什和戈尔竞选总统，在竞选中所有的活动都是严格按照竞选标准来进行的，直到最后只差 300 张选票的时候，全国人民依然知道这 300 张票给了谁，谁就能得到最后的胜利。在这种标准之下，国家的政治体系就会发展得很正常，不会因为两个人的竞选斗争而引起国家的混乱。美国的饭菜在世界上可以说是比较糟糕的。但是为什么麦当劳、肯德基在全世界那么有名、那么流行呢？因为它们都有一个标准。你在中国吃麦当劳的味道和在美国吃麦当劳的味道是一样的。也就是由于这个标准，使麦当劳走向了全世界。美国的工业产品也是很有标准的，世界上很多质量好的产品都来自于美国，原因也很简单，它们执行的标准非常严格。有一个故事，讲的是中国向美国出口鸡蛋的事：中国的鸡蛋出口美国，美国人要用圆圈来量。也就是说鸡蛋不能大，不能小，只有刚好和圆圈一样大，美国人才会要这个鸡蛋。这个故事看起来有些可笑，但是却刚好说明了美国人做事认真、严格按标准办事的精神，而美国之所以强大也正是因为这个原因。

再说日本，日本地少人多，资源贫乏，我常常和学生们开玩笑说，日本的资源贫乏到了天天吃生鱼的地步。但是日本人有一个很大的优点，那就是非常善于学习，并且非常善于给自己定出高的标准。因为资源贫乏，所以日本有两大特点，第一就是它的进攻性比较强。长期以来，日本人一直和中国人过不去。二战以后，日本虽然战败，但是它的进攻性仍然非常明显，它的进攻性不再体现在军事进攻上，而是体现在经济上。日本生产大量可以销售到别的国家去的产品。要想把一种产品打到另一个国家的市场里去，必须要有一个规矩和标准，也就是说你的产品必须好，别人才会用，否则是没有人买的。于是日本想方设法使自己的产品质量优于其他国家的产品质量。在短短的几十年内，日本的产品可以说打遍了全世界。另外，日本民族还有一个特点，那就是他们非常团结，所以叫做“大和民族”。他们的产品不是在日本内部互相竞争，而是一致对外销到全世界。短短的几十年，日本就挤垮了美国的家电市场，美国人的电视机大都是日本产的。美国是汽车的诞生地，但是美国的汽车工业却

被日本挤得七零八落，汽车市场被日本人占领了很大一部分。

中国人非常缺乏标准意识。中国的很多产品没有什么标准，就是有也很不严格，导致中国的产品打不进别的国家的市场，达不到世界水平，甚至于卖不出去。在国外能看到的中国产品大多是鞋、衣服等没有太明确执行标准的日常用品。实际上中国是有能力造高质量产品的。我在国外看到的名牌鞋，如耐克、阿迪达斯等上面都写着“MADEINCHINA”。但是非常可悲的是中国生产的这些高质量产品都是在外国标准下生产出来的。中国人在做事情的时候，“差不多”的思想是很严重的。有一次一汽大众的一位管理者告诉我，用同样的零件组装一辆汽车，德国人组装出来的汽车就是比中国人组装出来的汽车好用。原因是什么呢？原因就是中国人做事情不讲究，差一点半点无所谓。殊不知“差之毫厘，失之千里”。我觉得中国人在目前这个大竞争的环境下应该好好地反思一下，我们应该怎样才能把自己的标准，包括政治标准、经济标准、产品执行标准加以提高、固定、

强化。这样中国离国际化的标准才会越来越近。

如果说一个国家标准的改进不是一天能做到的话，那么对于个人来说，一个标准的提高常常是一天之内就可以完全做到的。一个人只要心态变了，一切就都会同时改变。以 TOEFL 考试为例，你给自己定的标准是要达到 600 分，那么你就会按 600 分标准付出自己的努力和劳动。因为你的标准定在了这里，所以你考的最高分也就是 600 分左右。但是假如你为自己定的目标是 660 分，你就会按照 660 分标准去努力，即使你达不到 660 分，你也一定能到 640 分。也就是说你为自己定的标准越高，你最后的收获就越大。其实做任何一件事都是这个道理。比如说你想爬山，你给自己定的目标是 1000 米，那么最后你最多也就爬到 1000 米。但是假如你给自己定的目标是征服喜马拉雅山，即使你这辈子达不到这个目标，但是你给自己定了高标准，即使爬不到顶峰，也能至少爬到五六千米。

实现目标的方法

在做事的过程中，要达到一个比较高的目标并

不难。在这个世界上，只要能做到以下两点，任何事情就都可以做到。

第一是你每天要努力比别人多做一点儿事情。比如说别人一天学习 10 个小时，你就一天学习 11 个小时。

这样一年下来，你就比别人多学习了 365 个小时，也就是说你比别人多学习了一个多月的时间。别人一天背 100 个单词，你一天背 110 个。一年下来，你就比别人多背了 3650 个，最后别人的词汇量是无法和你相比的。你定下了目标，要做的不是天天看着这个目标兴叹，而是要脚踏实地地去做，而且要比别人多做一点儿。

第二是任何一个高的目标都可以分成许多小的目标来实现，即使你不能一下子达到最高目标，你只要一步步向前走，最终就能实现。每一个目标的实现都是为你下一个更高的目标做准备的。比如你想去哈佛大学，但是你只是中国一个普通高校的学生，而且学习成绩也不是很好，TOEFL 和 GRE 成绩也不是很高，那么在这种情况下你还能去哈佛大学吗？

答案是肯定的。你可以分成几步走。第一步，毕业后先不急于留学，找一个好单位或者一个优秀的科研机构工作，选定一个专业以后拼命地去努力，这样一两年下来，你就有了成果。有了成果，你就有了背景，也许这时你还是没有达到哈佛大学留学的资格，但是你可以走第二步，先申请到美国的一般大学去留学。假如你到美国的一般大学去读硕士，读了两年毕业后在美国的另外一家科研机构再工作一段时间，这时你就可以申请去哈佛大学读博士，也许就完全具备了去哈佛的资格，实现了自己的梦想。做任何事情，无论多么难，你只要做到分几步走，就一定会成功。记住：第一是要每天努力比别人多做一点儿事，第二是把一个高的目标分成几步来走。

在这里我想举一个朋友的例子。他只是一个中专毕业生，但是最后到了哈佛大学肯尼迪政治学院去读书。他中专毕业后分到了河南内地一个小县城的县政府工作。工作两年以后，觉得在县政府的工作平淡无奇，而且周围的人都不思上进。他是个有上进心的人，想要比周围的人生活得更好一点儿。

于是他辞了工作，背着个破书包来到北京，在北大旁边租了个小平房，开始自学高自考的课程。

在北京学习了三四年后，终于通过了考试，拿到了高自考大专的文凭。在学习过程中他认识了一些北大的教师和同学，这些人就鼓励他考北大政治系的研究生。于是他拿到自考大专文凭后就开始准备北大政治系研究生的考试。经过两年艰苦的努力，他竟然考上了北大政治系的研究生。

在北大上了三年研究生后，他想毕业后留在北京工作，并没有想到要去国外留学。但是在毕业的时候，他看到周围的同学好像都有留学的打算。另外，偶然的機會使他认识了新东方的一些教师。新东方教师给他分析后，觉得他出国留学很有希望，惟一要准备的就是通过 TOEFL 和 GRE 的考试。于是他一边工作，一边努力学习准备考 TOEFL 和 GRE。因为英语基础不是很好，结果准备了两年多，最后 TOEFL 考到了 640 多分，GRE 考了 2200 多分。有了 TOEFL 和 GRE 的分数，就有了出国最基本的条件，他就开始联系国外的大学。开始的时候他只是想联系美国很一般的大学，但是

在朋友们的鼓励下，他有了联系优秀大学的想法。

他抱着试试看的想法开始联系哈佛、耶鲁等学校，最后被哈佛大学录取了。但是哈佛大学没有给他奖学金，他又到处借钱做自我担保。在签证时签证官一看他是去哈佛大学读书，只例行公事问了他几个简单的问题就给了他签证。因为他没有奖学金，所以带着方便面去了哈佛，到了哈佛后过得很艰苦，第一年拼命地学习，结果成绩优异，第二年哈佛大学就给了他奖学金。1999年7月，他以优异成绩从哈佛大学毕业，在世界银行工作，年薪很可观。2002年的时候他回到中国，寻找在中国发展的机会，现在在中国某省的财政厅任职，希望在国内干一番事业。

他的奋斗过程很艰苦，也很令人佩服。从一个中专生奋斗到哈佛大学，他整整用了十几年的时间，而且他开始的时候也没有想到自己能去哈佛读书，他只是想取得大专文凭。但正像我刚才说的，第一个目标达到了，肯定会有更高的第二个目标；第二个目标实现了，肯定会有更高的下一个目标。

榜样的力量是无穷的。他有一个同学听说他去

了哈佛，就想既然他能去哈佛，我又不比他笨，我凭什么不能去。他是一位记者，而且在中国小有名气，觉得自己一定行。他辞去了自己的工作，来到新东方学习 TOEFL 和 GRE，学习一年多后，TOEFL 考了 600 多分，GRE 考了满分 2400 分。最后他也被哈佛大学肯尼迪政治学院录取了，学习公共管理专业，并且获得了全额奖学金。有时你自己并没有意识到自己的潜力，而另外一个很平常或不如你的人给你做了榜样，这时你就会产生足够的信心和力量，一旦有了信心和力量，事情就比较容易做成了。

主动参与竞争

在社会中一定要通过竞争才能达到一个更高的层次。道理很简单，比如说体育比赛中，谁跑得最快，谁就是冠军。在日常生活中的竞争是无形的。

现在教室中有三四百人，明年这三四百人中可能有一半人已经出国了，另一半人留在了国内。而留在国内的同学，通过自己一段时间的努力，可能最后又会有一半人出去。其实已经出国的同学也处于竞争之中，出了国并不代表成功，不出国也并不

代表不成功。但竞争就像一个大筛子，把没用的人筛下去，把有用的人留下来。现在还是同一水平的人，在几年以后可能会显出这样或那样的差距来。竞争是无形的，但却是非常残酷的。

整个社会的竞争体系结构是一个金字塔式的结构，你可以说我不参与竞争，我每天吃饭、睡觉不是挺好的吗？你可以这么说，但是整个社会并不允许你这样做。因为如果你这么做，你就会被社会抛在后面，落在金字塔的底层。在金字塔的底部只会产生两种结果，一是你会感到整个金字塔的重量都压在了你身上，好像整个社会都在欺负你；二是由于你在底部，处于黑暗之中，感觉不到阳光的照耀和生活的美好。你通向金字塔顶部的惟一道路是藉由自己的努力，只有到了顶部你才能在险峰之上见到无限风光。

出国留学其实并不难，每年中国有两三万人拿到全奖到美国或加拿大去读书，你想成为他们中的一个并不是很困难。但假如你想去哈佛大学读书就很难。哈佛大学每年只录取一二百名中国学生，你就加入了一个竞争非常残酷的行列中，如果经过努

力你跻身于这一二百名学生当中，实际上你就爬到了出国留学金字塔的顶端。而且大家也可以看出，在爬金字塔的过程中，你越往上走竞争也就越激烈，你的对手的能力也就越强。你想在能力高强的一群人中取胜，你的能力就要更高，你就要加倍地付出劳动和努力。

我在美国看到过一个关于熊的电视片，讲的是熊猫和北极熊的故事。熊猫和北极熊有共同的祖先，但是由于气候的变化，同一祖先的熊分为两批：一批移到了中国四川的温带地区，另一批移到了北极的寒带地区。按照一般的逻辑，进入寒带地区的熊会被冻死、饿死，而在温带地区的熊会很容易活下来。但是结果却相反，由于环境好，熊猫就由以前比较凶猛的动物变成好吃懒做、濒临灭绝的动物。为什么会产生这样的结果呢？

因为熊猫犯了致命的错误，它退出了竞争机制。温带地区的食肉动物很多，如老虎、狮子、狼，它们常会和熊猫抢食物吃，所以熊猫抢不过这些动物就不吃肉了，退出了和那些凶猛动物竞争的行列。由于吃草的动物也很多，它决定连草都不吃了，

只吃其他动物都不吃的东西——竹子。这一下它就犯了致命的错误，因为它选择了惟一的食物来源而生存。这就像一个人一辈子只具备一种技能，当社会不需要这种技能的时候，他就会失业或下岗。熊猫也是这样，当竹子越来越少的时候，就有大批的熊猫被饿死，最后全世界只剩下了区区可数的几只熊猫。

而北极熊却在北极生活得很好，比任何动物都更凶猛，体重也比熊猫要大两倍。它本来是陆生动物，但是最后能在海中游泳长达几个小时，并且能捕食水中大量的生物，吃海豹等，最后实在没有东西可吃，在零下四十度的北极，它能够席地冬眠，天当被子地当床，过了三四个月以后醒来又是一条好熊。北极生存环境的恶劣导致了北极熊强健的体魄和强大的生存能力。

生物学家做过实验，同种生物放在两种不同的环境中，一种是非常舒适的环境，一种是要通过努力才能取得食物的环境，最后的结果永远是生活安逸的生物不是早死就是病死，而在恶劣环境下的生物却过得非常快乐而且长寿。人也是一样，凡是那

些在艰苦的环境中成长起来的人，都是比较坚强、有活力并能取得成功的人。而在舒适安逸的环境中成长起来的人通常都是没什么出息的人，这从中国无数家庭的例子中都可以看到。所以说，退出竞争、避免艰苦绝对不是什么好事。我在课上常对学生们说：艰难困苦是幸福的源泉，安逸享受是苦难的开始。

五种能力支撑美好生活

其实一个人想要生活得更好，只要获得几种能力就行。一是自然能力，二是技术能力，三是知识能力，四是与社会和人打交道的能力，五是人的生理承受能力和心理承受能力。

自然能力就是指人能够健康活着的能力，比如吃、喝、拉、撒、睡就是人的自然能力。吃得好、睡得好意味着你身体健康，但是并不意味着你能比我做出更多的事情来。所以我们还需要获得很多的其他能力。其中最重要的能力之一就是技术能力。

我这里所说的技能并不是指低级技能，比如说会骑自行车、会做饭等。我这里指的是知识技能。知识本身不是技能，但它能为技能奠定基础。对于

一个有知识的人来说，什么叫技能呢？比如说陈景润研究数学，研究哥德巴赫猜想，最后成了全世界最著名的数学家之一，获得了终身的荣誉，这就是知识技能。我常对学生说，你如果你在你所研究的领域中能走到全中国或全世界前十名，你就具有了知识技能。拥有技能的目的最终是为了能自尊、自爱、自信地活着。你要想自尊、自爱、自信地活下去，你就必须具备一定的技能，你可以用这种能力来换取世界上你自己所需要的资源，包括财富资源和生活资源。

新东方教师凭借自己的英语水平和讲课技能换取了他们应得的工资。如果你想使自己活得更好，重要的并不是出国，而是无论在中国还是在国外，你都要问问自己能做什么，你怎样才能把一件事情做得非常好，以至于全世界的人只要想到这件事情就能马上想到你。如果你有了这种本领，你肯定能生活得非常好。有一技之长的人永远是不会变成乞丐的。研究任何东西都可以成为自己的一技之长。

我有一个同学专门研究蒋介石，这本来不算什

么，但是由于他研究的时间很长，而且研究得很深很透，最后就被美国一家大学的教授看上了，邀请他过去读博士。他在美国读了四年博士，写了两本研究中国现代史的专著，最后留在了那所大学当教授，凭着这个能力，他就可以换取自己生活所必要的资源，而且可以继续潜心于自己的研究。我到美国去看他的时候，发现他汽车、房子都有了。现在让我们来简单地对技能做一个概括，技能就是抓住一个自己最喜欢研究的东西，一直研究到底，直到全世界都公认你在这方面的能力为止，这时你就达到了技能的最完美的境界。

有了技能，再考虑知识。中国教育体系一个最大的缺陷是，从小学到大学给大家讲了无数的知识，但老师却忘了告诉大家上大学最后的目的是为了什么。

上大学的目的是为了获得一份良好的工作，但是中国的很多大学生毕业后却找不到一份好的工作。为什么呢？因为在从中学到大学的过程中，老师们没有强调你们在学知识的同时还要掌握一技之长，而且这一技之长是你将来立足于社会所必需

的。知识本身是没有用的，只有把它用于社会才能发挥它的作用。那么可能有人就会问，既然这样还要不要学习知识？学习知识当然很必要，比如说文科的同学要学习理科的知识，理科的同学也要学习文科的知识，知识了解得越多、越全面越好。但学习知识的最终目的是什么？

众所周知，所有国家都把最高学位叫博士学位，博士学位的英文叫 DOCTOR OF PHILOSOPHY，翻译过来就是哲学博士，哲学意味着智慧，意味着使人生更加幸福的学问。所以我们学习的最终目的是为了获得智慧，没有智慧的人生是灰暗的人生，没有洞察力和判断力的人生是没有方向的人生。因此学习知识的最终目的是为了对我们周围的事物、对我们所生活的社会做出自己智慧的判断。如果再把它加到技能之中去，这样就既有技能，又有了判断能力，当你进入社会的时候，社会一定会非常欢迎你，因为你是一个既有智慧又有能力的人。

有了技能以后，人就要走进社会，而走进社会后马上就会遇到下一个问题，那就是与社会打交道

的问题。中国学生与人打交道的能力比较弱，因为从小学到大学从来没有走进过社会。另外中国社会本身也正处于从无序走向有序的过程中，所以就显得比较复杂和混乱。中国的许多大学毕业生一走入社会就开始迷失方向，不知道如何应付社会上形形色色的人事关系，但是说到底进入社会并且在社会上成功才是我们的最终目的。

其实走入社会并取得成功并不是很困难。因为社会是由人组成的，所以只要学会和人打交道，就学会了和社会打交道。那么如何与人打交道、与社会打交道呢？方法也很简单。

打个比方，一个宿舍中有六个人，你是其中一个，与其他五个人之间的关系都不太好，那么问题的原因一定不在其他五个人身上，一定在你身上，你一定有很要命的缺点，但是你自己并没有意识到，这就说明你不会与人打交道。反过来一个宿舍六个人，其余五个人和你的关系都非常融洽，而且他们都非常愿意采纳你的意见，这就说明你和其他人的关系非常好，你会和人打交道，你懂得如何去利用别人的资源，你懂得去理解别人、团结别人，

说明你将来会是一个有雄才大略、能做一番事业的人。如果一个宿舍分为两派，你参与其中一派，两派人天天钩心斗角，互相说对方的坏话，这就说明你是一个胸无大志、鼠目寸光的无聊之徒。

实际上具有与人打交道的能力非常重要。打个不太恰当的比方，学会人与人之间的交往就是要学会在狼群中间生活。狼有三个特点：一是即使剩下最后一只狼，它也会勇往直前地去掠取食物，也就是说狼具有勇敢性。二是狼是群体动物，很少有一只狼单独掠取食物的时候，所以即使老虎看到狼群也会退避三舍，这就是群体的力量。一个人要想在社会上有所作为，他必须认识到群体力量的重要性，并且要学会如何利用群体力量。三是狼能够排除无能之狼。当狼群中的领头狼老了的时候，年轻的狼会把它从头狼的位置上拉下来，这样就会保持整体狼群的强大。

人也是一样，要想成大事，首先要勇敢，其次要能团结别人一起做事，最后要能排除自己身上的缺点变成一个强大的人。如果一个人能做到这些，这人肯定不会是一个平庸之辈。另外和人打交道需

要具备另外一种能力，那就是谅解能力。你要学会谅解社会的缺点，学会谅解别人的缺点，但是不要谅解自己的缺点。当你发现自己的缺点以后一定要马上改正。有了谅解能力你就会有一个广阔的胸怀，你的眼光就会变得非常远大。当你的眼光很远大的时候，你眼前的烦恼和痛苦就不会影响你对自己未来目标的追求。

与人打交道的能力中很重要的一项是要有善于表达自己的能力，也就是说要善于表达自己的观点和思想，并且想办法说服别人。在英语听力中我们常听到 presentation 这个词，意思是把自己的观点表达出来，并且要能说服别人。但是这个单词却没有很恰当的中文翻译，这就体现了中国的教育体系从小学到大学没有一个老师告诉你要站起来勇敢地说话，并且要让老师和别人听你说话。中国大部分老师在上课时都是他讲你听，你要是敢在课堂上站起来说话，老师就会惩罚你。这样一来，大量的孩子就逐渐养成了默默地、被动地对待任何人的观点而且不加以反对的习惯，以致于最后没有了自己的观点和思想，失去了创新精神，失去了独立

思考的能力。

英文中的很多词在中文中都没有对应的翻译，这说明了中西文化的不同，也说明了西方文化中一些优秀的东西需要我们不断地引进。我们可以再举一个例子。在 20 世纪初“民主” (democracy) 和“科学” (science) 进入中国的时候，也没有对应的中文翻译。所以最后我们不得不把它们翻译成“德先生”和“赛先生”。100 年以后，到了 21 世纪，我们才开始理解什么是真正意义上的民主和科学。我们的速度太慢了，今天我们学习了 presentation 这个单词，我们就应该马上理解这个词的深刻含义，那就是需要你站起来为自己说话，表达自己。到了美国大学以后，最重要的就是要学会表达，因为美国教授所做的就是天天让学生站起来表达自己的观点和思想。如果你现在意识到了 presentation 的重要性并且开始锻炼自己的表达能力，那么你以后到国外去留学就会很快适应国外的学习和生活。有人说中国学生高分低能，实际上高分的中国学生并不低能。那么他们为什么会给美国教授留下低能的印象呢？理由很简单，因为中

国学生有话在心口难开，也就是“茶壶煮饺子——心里有数”，但就是倒不出来，所以给人的印象就比较木讷。“木讷”在中国社会可能被理解为谦虚，但是在美国这种开放、竞争的社会中就会被认为是一种无能。

一个人还需要具备心理承受能力。什么是心理承受能力？打一个简单的比喻，一些面粉放上水揉一下，然后一捏，面粉很容易会散开，但是你继续揉，揉了千遍万遍以后，它就再也不会散开了，你给它拉长了，它也不会散架，只会变成拉面，这是因为它有了韧性。

人进入社会的过程就如同一团散沙般的面粉，被社会不断地搓揉，最后变成非常有韧性的面团的过程。也就是说你的心理承受能力要经过不断的锻炼，最后才能成熟。蹂躏、折磨、压迫等词都是形容对人的某种考验，在这种考验下，如果你锻炼出来了，那么将来遇到了失败、痛苦，你就能够承受；如果你没有这个能力，你就承受不起人生的压力。

在国外有中国留学生自杀的现象发生，主要原因就是压力太大。我去年去哈佛大学的时候，听说

哈佛大学计算机系的一个中国学生自杀的消息。他自杀的原因很简单：在中国一直是天之骄子的他在哈佛无论怎样努力也到不了第一名，还经常受到教授的指责。他承受不了这种压力，最后自杀了，当然也许还有别的什么原因。但悲剧发生的原因只有一个，就是他的心理承受能力太差。

自杀是一件非常容易的事情，但是你死了以后地球照样转，阳光依旧灿烂，不转、不灿烂的只是死去的你。如果你活着，你就会发现，无论发生多大的事情，只要你勇敢地、努力地活下去，世界上的一切美好都是为你而准备的：科罗拉多大峡谷的壮观等着你看，尼亚加拉的瀑布等着你看，拉斯维加斯的灯光等着你看，中国的长城等着你去爬，而只有勇敢地活着，你才能去欣赏这些美好的事物。所以说做人必须要有一个信念，在你最失败的时候要想到，生活中的一切美好事物是为你而存在的，总有一天你会见到这些美好的东西，这样你就有了活下去的勇气和力量。

我再讲一个新东方学员的故事。有一次，一位男学员来到我的办公室，号啕大哭，说想要自杀。

我问他是怎么回事，他告诉我他的女朋友到了美国一个半月就把他给抛弃了。在国内时他俩恩恩爱爱，他为了女朋友能出国而拼命工作，赚的钱全部花在了女朋友身上。他全身心地爱着女朋友。没想到女朋友到了美国就和另外一个男人好上了，不但好上了，还把他们俩的照片给他寄了过来。他气得发疯，神经到了崩溃的边缘。

看到他伤心的样子，我送给了他几句话：每个人生活中都有悲欢离合、生离死别，很多感情值得珍惜一辈子，但人要是陷入感情不能自拔，就像掉进了沼泽地一样，越挣扎就会陷得越深。世界上的很多感情都是美好的，但是感情犹如蓝天上的白云，一定会随风而去，最后留在我们心中的只能是一片明净的蓝天。另外我告诉他，假如他还是个男人的话，还有一点儿生活的勇气的话，那么请他记住：一个女人走掉了，千百个女人会走过来。这个世界永远不会缺少爱，但爱的前提是必须珍惜生命。

第二年春天，我接到了他的电话，他告诉我他已经被一家美国大学录取了。到了美国后，他又给

我发来了一封 e-mail, 向我表示感谢, 说他会永远记住我的话, 并且让我把他的一句话送给所有的新东方学员, 他说: “只要你留住生命, 机会永远会有; 只有经历了苦难, 才能从男孩变成男人。”

我们生活中永远会有很多失败, 比如你背一个单词, 背了十遍都没有记住, 实际上你前面背十遍的过程就是一种失败, 你忍受了前面十遍的失败才赢得了第十一遍的成功, 从此你就会永远记住这个单词。所以说失败可以无数次地重复, 而且不会带来什么严重的后果, 但是成功却永远只有一次, 而且是永恒的。爱迪生研制灯泡做了两千多次实验, 最后他成功了。直到今天, 人类的黑暗仍然被爱迪生发明的灯泡所驱散, 爱迪生取得了永恒的成功。所以人承受失败的能力有多强, 他成功的机会就会有多大。

除了心理承受能力, 我们还必须锻炼生理上的承受能力。比如说别人能每天坚持学习五个小时, 而你能每天坚持学习八个小时; 别人一件事做一个月就烦了, 而你做一年也不会厌倦。别人不能专心去做的事情你能专心认真地去做, 这就是有生理承

受能力。实际上做任何一件事，你花的时间越多，投入的精力和体力越多，你的收获就会越大。

我认识清华大学的一个学生，他的 GRE 考了满分。我问他为什么 GRE 能考满分，他说：“原因其实很简单，我认为自己并不是一个很聪明的人，所以在做任何事情的时候我都会比别人多花一点儿时间。我从小学到中学学习的时间就比我的同学都要长一些，一篇课文别人看一遍，我通常要看两三遍，这样我就比别人熟练一些，最后我就考进了清华大学。到了清华以后，我发现一个现象，那就是很多人参加期末考试都是提前一个星期才复习，然后匆忙上考场，结果分数不是很理想。而我总觉得对期末考试把握不大，所以我一般是提前一个月复习，最后我都考得很好。我当时考 GRE 的时候是先学习了四个月，结果和周围同学一样只能考到 2100 多分，没有什么竞争优势。然后我就想如果我再学习四个月，分数一定会更高，于是就又学习了四个月，最后走进 GRE 考场，比较轻松就拿到了满分的好成绩。我背 GRE 的词汇书一共背了 50 多遍，做 GRE 题目做了十几遍。”所以说努

力就一定有回报，一分耕耘一分收获。我想成功的人都有差不多的经历，做一件事，你花的时间和精力越多，越全身心地投入，你就越容易获得更大的成就。

讲了这么多，我的结论是：出国不出国并不重要，中国的机会也很多。有一次我和联想集团杨元庆一起聊天，发现我们都考过 TOEFL 和 GRE，但是我们都没有出国留学，同样在中国经过自己的努力取得了令人瞩目的成功。所以说人最重要的是要锻炼自己的能力：锻炼自己确定目标的能力，锻炼自己的竞争能力，锻炼自己的技术能力，锻炼自己与人打交道的能力，锻炼自己的心理和生理承受能力，能为了一个目标去拼命地奋斗，最后取得成功。有了这些能力，哪怕有一天你走入非洲丛林之中，也会变成一群猴子或大猩猩的头领。如果没有这些能力，即使把你放到社会的最上层，你也会被别人一脚踹下来，摔得粉身碎骨。

今天我的讲话就到此结束，祝大家学习顺利！

学习的方法

——2001 年暑假对学生的演讲

同学们好！我今天不是来给大家讲考试的，教室里的老师讲出国考试和学习，包括讲新概念、四六级、考研等都讲得很出色。新东方有各种不同的班，你可以到不同的班上去领略不同老师的风采。我现在讲的是考试和学习背后的东西，讲的是一种做事情的方法。

学习方法的重要性

考试只是一种表象而已。如果你的一辈子是 100 岁，你要花多少时间来学英语达到 TOEFL 和 GRE 都过关的水平呢？你从 ABC 开始学，到最后把 TOEFL、GRE 考过去，把口语练得很棒，如果学习方法得当，大概需要三年的时间。那为什么我们从小学开始学，一直学到二十多岁还学不好呢？这就涉及了人性的弱点和学习方法的问题。

大多数人喜欢做事情做做停停，常常做到关键时候就停了下来，尤其是语言学习，一旦停下来就完蛋了。一日不说嘴生，一日不做手生。大家可以设想一下，到教练场去学习开汽车，练了三个月，

实际上已经可以很熟练地开上马路了，但是大部分人学完之后，实际上并没有汽车开，所以拿到驾驶执照的人，最后就不会开汽车了，方向盘不会把，离合器不知道如何踩，偶然有机会上马路，不是撞人就是撞树。在国外老太太也学开汽车，最后都开得很好，因为她一学完就上马路开，开多了自然就熟练了。

学英语也是这样，学到一定程度，本来反复练习一下就可以达到很好的水平，你却不再继续学了。偶尔碰到一个你本来可以跟他交上朋友的外国教授，很想跟他打交道，却发现一开口讲的英文连自己都听不懂，机会就这样失去了。至少我知道的一些学生，因为英语口语很好，敢于跟老外交流，最后被老外推荐到国外大学读书了。美国大学每年有近 100 所学校的招生录取办公室主任或副主任到中国来，在北京或上海对所有联系他那个学校的学生进行面试，不少学生在面试的过程中被刷了下来，就是因为表现不好、口语不好、神态不好。实际上是在关键时刻露馅儿了。

出国不出国并不是成功的标志。真正成功的人

是在任何地方都能够因地制宜取得成功的人。在成功的人背后，有的是一种精神，一种想要把自己做的事情做到尽善尽美的心态。

目前的中国是全世界机会最多的地方，体现在中国实际上非常缺乏各种各样的人才，而中国又在经济的大发展之中。在奥运会申办下来后，在中国加入 WTO 后，在座的每一个人都有可能找到非常好的工作。但是找工作，不管是在中国还是在美国，都要有好的素质。我吃惊地发现，有不少中国学生在美国大学毕业以后，实际上也找不到工作，恰如中国很多大学生在中国大学毕业以后找不到工作一样。不管是在国外还是在国内，实际上他们缺乏的是一些共同的素质。这些共同素质主要体现为有没有把真正有用的知识学到手，例如英语水平有没有学到能用的程度，有没有把学到的知识运用于现实世界的能力；体现为学生的表达能力和沟通能力；体现为对现实生存环境的认知能力。

在美国我碰到好几个名牌大学的毕业生，包括 MBA 毕业生，毕业之后找不到工作。原则上名牌大学 MBA 毕业生应该很好找工作，但实际上并不

是这样。因为中国学生一贯以学习为主，很多中国学生尽管到名牌大学读 MBA，但不少都是在中国上完四年大学，再到美国去读硕士学位或者博士学位，一般是读两年到四年半的时间。毕业以后到美国的一家公司工作，工作两到三年回过头来学习，把两到三年的钱省下来读 MBA。实际上，在两到三年的工作期间，他们只有被人雇用的经验，而没有真正第一手的管理经验。被人雇用一般是被动经验，就是老板让你干什么就干什么，一般都是技术性工作，通常是没有什么主动性和重要性的工作。因此很多学生去读 MBA 是在缺乏管理经验的情况下去追求 MBA 的书本知识。

很多学生毕业后在美国找不到工作，就回到了中国，可是在中国还是找不到工作。为什么呢？就是因为他们没有主动工作过，没有任何管理经验，没有任何对社会的了解。从名牌大学 MBA 出来后，只有书本知识。而管理经验是要通过实地锻炼摸索出来的。管理经验是一种综合能力，是知识和经验结合以后产生的智慧。很多人没有过这样的锻炼，一旦到实际运用中，用书本中的知识生搬硬套，

立即跟现实发生了磨擦。所以很多学完 MBA 的人回到中国以后，都惨败而归。

我听一位在美国读 MBA 的学生讲，说 MBA 可以用三个字来概括：Money Burning Ass，就是把钱烧掉的驴子，听得我哭笑不得。为什么这样说呢？原因是前几年中国有大量海外 MBA 毕业的学生，都进入了网站工作，而网络泡沫这两年刚好把世界的钱烧了一大半，所以就有了上面的说法。

不过话又说回来，学任何领域的知识，都会有人成功有人失败。我这里并不是要贬低学 MBA 的学生，也不是要贬低 MBA 这个专业。实际上我自己就在读着很多商业管理的书籍。我这里只是想表述一个现象，就是中国学生所学的东西和实际需要的差距。从中国以后 50 年的发展和职业方向来说，MBA 依然是最值得学习的专业。因为中国需要太多的管理人才，而管理又最能体现一个人的综合能力，最能挖掘一个人的潜在能力。

有关 MBA 的话题就此打住，因为我今天不是来讲 MBA 的，而是来讲如何学习，如何设立明确

的目标，如何把具体的事情做成功的。我是个从零做起来的人，没有读过太多的成功学著作，但是有自己的一些体会，讲出来可能对大家有好处。

设立正确的目标

首先，我们一起来探讨一下如何设立正确的目标。任何一个人在某个生命点，一定要确立一个目标，你不能够没有目标，没有目标的人就容易陷入茫然、空虚。目标的设立与你的眼光和你目前的能力相关。你的眼光越好，你设立的目标就越正确。你的眼光越高，你设立的目标就越崇高。

所谓眼光，就是你看事情的着眼点，这和你的人生价值观直接相关，决定了你的人生方向。我在这里打个比方，在滑冰的时候，假如你想改变方向，你的眼睛向什么方向看，你就能转向那个方向。因此，如果你的人生价值观以财富为主导，你就会设计和财富相关的目标；如果你的人生价值观以个人的爱好为主导，你就会设计和你的爱好相一致的目标。

除了眼光外，你的人生目标是否能够取得成功也和你目前的能力相关。我们的能力和现状决定了

我们下一步到底定什么目标。如果你现在是北京大学的毕业生，每门课都达到了 90 分，你就可以把下一个目标定在到哈佛去上硕士或博士。但如果你现在只是个大专生，你就决定要去哈佛，这无疑显得太遥远、太不切实际。

人生目标总是一步一步完成的，就像爬一座高山，你必须一步一步往上爬一样。另外，在设计人生目标时，一定要把你的天性考虑在内，做不符合自己天性的事情，通常失败的可能性比成功的可能性要大。比如你应该分析一下你是外向型的人还是内向型的人。内向型的人适合做自己喜欢的专心致志的工作，外向型的人可能适合做跟人打交道的工作。对自己的判断下错了，跟着而来的可能是一辈子的痛苦和挫折。

我可以以我为例来讲一下人生目标和个人天性的关系。我在大学的时候是我一生中最自卑的时候。我从农村来到北大，我的很多同学都是著名中学毕业的，从学识到眼界都比我丰富和开阔。我被他们压得喘不过气来。为了排遣心中的郁闷，我开始练习写诗，但是实际上我并没有诗人的情怀，成

不了诗人，因为我的天性是属于那种善于排解的类型，也就是说我遇到了痛苦和苦难会自己排解掉，用俗话说也就是比较想得开。

那什么样的人可以成为诗人呢？我觉得有两种人可以成为诗人。一种是对于社会愤愤不平和充满谴责的人，对于自己的生活和社会环境感到痛苦、悲愤、绝望，一辈子也排解不了，所以他只能用诗歌表达出来。这种诗人在中国以杜甫为代表，在外国的典型代表是《恶之花》的作者布莱希特。第二种诗人是天性豪放的人，用豪放的气概来化解和阐释世界上的一切情感，他们的感情是如此地丰富，不得不用诗歌表达出来，这种诗人在中国的典型代表是李白，在国外的典型代表是《草叶集》的作者惠特曼。杜甫和李白几乎生在同一个时代，但个性却如此不同。杜甫写出的诗歌悲愤型的居多，而李白写出来的诗几乎都是豪放型的。

我发现自己既不豪放也不悲壮，虽然有时候也会痛苦和孤独，但是我想着想着就化解开了：管它呢！不就是这样世界？不就是这么活着？好死不如赖活着！这样一想，诗就出不来了。

后来我又搞了一段时间文学评论，发现文学评论我也搞不了，因为我的个性有点儿外向，因此不喜欢一个人坐着静静地想事情，而文学评论需要以静思作为基础。我是个坐不住的人，喜欢和朋友一起聊天，一起喝啤酒，又喜欢自己随心所欲地做一点儿事情。总而言之，我过不了书斋生活。所以，我搞了一段时间的文学评论，最后好不容易在文学评论杂志上发了几篇小文章，自己回过头来看看，特别没有水平，既没有思想，也没有领悟力。

我发现让我对别人的作品说三道四实在不是我的特长。我喜欢看文学作品，一个人静静地品味，对好的作品也爱不释手，如马尔克斯的《百年孤独》我就读过很多遍，我对书中的故事有很多感悟，但是却没法用语言表达出来，我的逻辑思维能力也不好，没法把自己的思绪整理成文字。只好放弃了文学评论，开始联系出国，命不好，联系了三年半没有成功。最后在绝望中考虑自己的后半辈子到底怎么过，发现自己如在迷雾中一般。

我静下心来对自己进行了分析，希望慢慢开始找到跟自己个性相契合的工作，既能让我和别人打

交道，又能让我读点儿书，最好也能挣点儿钱。尽管当不了学者，但书还是要读的；尽管书是要读的，但钱也是要挣的，因为你要养活自己，还要养活家庭。

如果只是要挣钱，去做商人就可以了。但我又做不了纯粹的商人，我有中国知识分子的臭毛病，不喜欢把挣钱作为自己的惟一目标。在苦苦摸索中，后来我发现，我到各个民办学校去教书的时候，对民办学校的管理和发展开始感兴趣。办民办学校，你既可以当老师，也可以当管理者，还可以有自己自由的时间和空间。民办学校的管理相对比较简单，也比较光明，不用天天跟各种各样的白道黑道打交道，而且还可以跟志趣相同的老师一起侃侃大山。

经过几年的摸索，最后我找到了一份跟我个性相契合的工作，因为有了这个契合，新东方才做起来。如果我讨厌做新东方的工作，肯定做不起来。所以在做成事情的背后，是你对所做的事情一定要有兴趣。任何兴趣的背后都有着个性的支持。对事情感兴趣了，你就会对所做的事情不断地探索，不

断地创新。兴趣就像源源不断的燃料，把你的其他潜能全部调动起来，这样你就能做得比你想像的还要好。

兴趣甚至比爱还要重要。爱尽管在含义上比兴趣要深、要更加崇高，但却是静态的。兴趣是动态的，是爱的基础，也是走向爱的桥梁，是能够把爱维系住的源头活水。打个庸俗的比方，两个人因为相爱而结婚，但爱的背后是两个人互相之间的兴趣。既然因为爱而结婚，那结婚之后，为什么很多人又常常打离婚呢？理由很简单，当两个人最初相识的时候，也许是被对方的外表所吸引，但过了一段时间后外表就不重要了，探索对方的心灵成了恋爱的重要内容。因此心灵世界是否丰富成了吸引对方的重要标准。当然任何一个人都可以不断丰富自己的内心世界。只有通过不断地丰富自己的心灵，你的吸引力才会取之不尽、用之不竭。如果在对方的心中，你的心灵最后已经变成了一杯白开水，毫无趣味和内容，对方对你的兴趣也就结束了。爱没有了源头，最后必然枯竭。因此，心灵的枯竭和互相排斥变成了两人分手的重要原因。离婚并不仅仅

是因为家庭琐事引起的。当互相之间再也挖掘不出任何新的东西，你必然会对对方失去兴趣。一个人是不会去碰失去了兴趣的东西的。

当然，一个人如果只是凭兴趣去做事情，也会出麻烦。因为世界上还有很多你不得不去做的事情，只有把这些事情做好了，你生活的基础才会打得更好。比如英语学习，很多人就不感兴趣，但在现代社会中，英语已经变成了国际语言，你不学好，就会失去很多机会，所以常常是不得不学。我们很多坐在这里的人并不是语言天才，但却在努力学英语，就是因为大家明白了上面所说的原因。

人一旦设立目标，就要向目的地出发，从低的起点开始往上爬。就像爬山一样，往上爬的过程一定是一个痛苦的过程。那你为什么愿意去痛苦呢？因为你知道达到了那个目标之后有“甜”，这个“甜”来自于你实现自己目标的满足感，来自于你到达这个目标之后的自我肯定和社会承认，来自于你享有的更多的资源和荣誉。所以，只有人才会为了未来心甘情愿地忍受当前的痛苦。人能够为了未来而安排今天的生活，这就是人和动物最根本的区别。

人当然也可以为了做事情而做事情，为了乐趣而做事情，比如你去打乒乓球，并不一定是为了拿世界冠军，也不一定是为了锻炼身体，只是因为打乒乓球本身就很让你快乐。做事情本身很快乐就是做事的最好理由。如果我跟你谈话非常快乐，我就会跟你谈下去，不会抱着一个目的和你谈话。如果我跟你谈话特别艰苦，但还是要和你谈下去，背后就一定有一个目的。我跟有的人谈话，15 分钟就觉得没有话说了，只能散伙。而跟另一些人聊天，一聊三四个小时就过去了，有时聊完了，想想其实什么实质性的内容都没说，但就是感到很开心。所以说，做任何事情，如果快乐本身就是目的，也值得做。当然，我说的这个快乐，不是低级的快乐，不是吃喝嫖赌，而是说给你带来愉悦和精神享受的快乐，比如说一个人背着包旅游，跋山涉水，看到美丽的风景很开心。如果在我们生活中能把为了实现目标的奋斗和做事情本身的快乐结合起来，那就再好不过了。比如说你学英语是为了前途而不得不学，但又从学英语中得到了乐趣，那就是把目标和兴趣良好地结合了起来。能做到这点，我们离成功

就不远了。

分阶段设立目标

讲完了目标和兴趣的关系，我们再来讨论一下如何分阶段来设立目标。目标有终生目标和阶段目标之分。当你设定一个目标的时候，这个目标离你有多远呢？是不是一下子就设立一个终身目标呢？如果你有非常清晰的终身目标当然再好不过，比如你这辈子就想成为世界上最优秀的文学家，天打雷劈也不改变志向，那就太伟大了。但我们中的许多人对自己一辈子到底能干什么其实还是很糊涂的。如果真的很糊涂那怎么办呢？那就赶快想一想今年能做什么。有人说我今年能做什么都不知道，那就很糟糕了。人活在世上总是要做事情，实在没有目标，那就做一些能丰富生活内容的事情吧，比如说背唐诗宋词，或者说先学英语，别管学好了有什么用处，学好了总会有用的。当然，我们最好的状态是把终生目标和阶段目标结合起来。

如果没有一个明确的终生目标，那就把追求幸福、追求快乐作为自己的终生目标吧。幸福和快乐是人生的最高境界，但需要有一种“曾经沧海难为

水”的心态才能得到。历经磨难，再回归到一种平静的心态，才会真正知道幸福到底是什么。当然我们也可以利用乐观主义者的心态来解释幸福。我们常说：幸福就是一种感觉。比如说一个人每年赚 10 万块钱，和一个每年赚 20 万的人相比，立刻就不快乐了。但如果一个人每天都只能喝上一碗粥，突然有一天吃到了一盘红烧肉，这时的快乐是无法形容的。所以快乐永远是一种比较，和周围的朋友相比，你发现不如朋友，就不快乐；发现你比朋友好，你就快乐，你就幸福。所以幸福永远不可以用任何有形的东西来衡量，有形的东西跟幸福没有必然联系。

再打个比方，假如把你放到一个五星级的宾馆里，你第一天进去会觉得特别快乐，但这个快乐是短暂的，第二天你就对五星级宾馆没有感觉了，第三天你就觉得跟住茅草棚也没什么区别。一个人如果天天洗澡，有一天不洗澡就很难受，但是如果你一个月不洗澡，就会忘掉洗澡，不会再有洗澡的欲望。中国有些地区的人们，一年就洗一次澡，照样过得很快乐。

有一个故事讲的是一个富翁到海边去度假，看到一个乞丐，穿着褴褛的破衣，也在海边晒太阳，富翁觉得乞丐很可怜，就问他为什么不去努力挣钱，乞丐问挣了钱做什么，富翁说挣了钱可以到海边来度假啊，乞丐说我不是正在海边度假吗，为什么还要挣钱呢？当然我不是鼓励大家不洗澡，也不是鼓励大家去当乞丐，而是想说明物质生活是很容易满足的，因此追求精神生活的满足比追求物质生活的满足更重要。

下面我们回过头来继续讲目标。就算我们有了终生目标，也需要分阶段来实施。

我来给大家做一个简单的划分，不管你有多么高的目标，一定要把它分成三年一个阶段来实现，当然也可以两年一个阶段。之所以不能超过三年，是因为太长了你可能会会有不可承受之重的感觉。人必须每个阶段都有一定的成就感才能坚持往前走。我们国家的计划才五年，如果定十年的目标，可能会坚持不住。十年目标，需要有巨大耐力的人才能坚持下去。你可以定十年的目标，但是要把它分成三到四个阶段去实现。分成几个阶段后再去细分，

直到最后知道今年做什么，这个月、这个礼拜、今天做什么。做的每一件事情都跟三年后的目标联系在一起，三年以后的目标和未来的目标又联系在一起，这样就能步步为营、争取胜利。

我刚开始的时候做事情都是粗线条的，做到哪里算哪里，后来发现，没有一个长远一点儿的目标，人就会迷茫。如果不把事情分解到每一天来做，就会没有效率。最后我学会了一个方法，就是把各个阶段的目标写在纸上，所有的目标都在为最后的那个总目标服务，直到每天做什么都写得清清楚楚。我把每天要做的事情写下来，如果当天没做完就放到第二天。这样做的好处是给你自己施加压力。

如果一件事到了第三天你还不去做，一定会有负罪感。我做过无数次试验，最后总是把事情做完了负罪感才能消失。做事的原理很简单，你只要把每天的事情做完了，一辈子的人生目标也就实现了。假如你现在要学 TOEFL，把目标设在 TOEFL640 分，那剩下的事情就是每天为 640 分而努力。把 640 分分解到每一天，每天只要为多得一分而努力，100 天后就多得了 100 分。

资质与目标设定

下面我们来谈一谈你本身的资质与设定目标之间的关系。任何目标的设立都不应该是好高骛远的。那什么叫好高骛远呢？就是既没弄清目标的要求，也没有搞清楚自己的资质，就去做一件永远也做不到的事情。比如说中专毕业就想直接进哈佛，那难度就太大了。不考虑目标本身的要求和你自身的资质，设立任何目标都可能是很愚蠢的。

如果你设定读 MBA 为目标，就要知道读 MBA 的要求是什么。美国前十名的学校通常要求 TOEFL620 分、GMAT700 分以上，外加三年以上最好是在金融系统和管理系统的工作经验。MBA 通常没有奖学金或者最多半奖，所以还要有 20000~40_美元的存款。你一定要测算一下这几项硬“指标”哪一天可以达到，然后再问一下自己是否符合这样的要求。

资质不仅仅包含上面的硬性指标，也要考虑到一些软性的指标。学 MBA 的人通常是外向型的，需要有强大的亲和力，要体现出某种领导能力。当你冷静下来衡量自己的资质，发现自己天生没有这

方面的能力，以后锻炼出来也比较困难，就不要做这个事情。因为没有相应的资质和能力，做到头还是受苦。我发现很多从国外学 MBA 回来的人都在受苦，并不在赚钱，而且苦得很，比学技术的人还苦，因为学技术的人总能找到一份工作，但是学 MBA，学好了是管理专家，学不好是一事无成，很容易成为纸上谈兵的人物。

纸上谈兵的故事是中国最有名的故事，也是最给人教育意义的故事之一。春秋战国时，赵奢是赵国的名将，保护了赵国几十年，和廉颇一样是赵国的功臣，赵奢临死的时候，赵王问赵奢，他的儿子赵括能不能带兵，赵奢说我的儿子兵书非常熟，纸上谈兵的时候，我也弄不过他，但是千万不要让他指挥部队。赵王不听，用了赵括去指挥部队打仗，结果是赵国的军队在赵括的指挥下打了大败仗，20 万军队，包括赵括自己全部惨死疆场。因此纸上谈兵的人有时候并不一定能进行实际操作。

尽管如此，一个人的资质还是可以一点点积累起来的。大部分人能做到的事情，你肯定能做到。比如出国，每年都有几万人出国学习，既然这么多

人可以做到，你就差不多也能做到。把出国的具体要求弄清楚了，把自己的资质提高到合格的水平，把 TOEFL、GRE 考了，一步一步走，最后总能到国外的大学去读书。如果你是个特别坚忍不拔、有耐力的人，那少部分人能做到的事情，你也能做到。哈佛大学每年录取 100 多个中国学生，但是既然有 100 多个能去，你就能去，大不了就是多奋斗两年，不断地把自己提高到哈佛所需要的水平。所以，只要坚忍不拔地往前走，哪怕只有一部分人能够做到的，你也能做到。

有效“投资”，实现目标

做任何一件事情，我们都是在投资。任何人的投资都包含了三个方面的内容，那就是金钱、时间和精力。如果你认为投资只是金钱的投资，那就大错特错了。金钱并不能把你想要的任何东西都买回来，时间和精力也是很重要的。钱用完了还有挣回来的可能，但时间和精力用完了就再也回不来了。因此，完成任何一个目标，都要计算出所花的金钱、时间和精力。做任何事情都要有个计算。

就财富的投入而言，我们在座的大部分人是花

不起出国留学这个钱的，要花也只能花父母的钱。因此，我们不太可能有金钱投资。我们惟一的办法是争取国外大学的奖学金，用别人的钱来完成自己的学业。那用什么方法来争取国外大学的奖学金呢？用时间和精力来争取。精力和时间的投入，如果不计算好，就是一种浪费，如果计算好了，就会获得回报。生命是有限的，一个人的时间和精力也是有限的，所以不能一再地投入而没有效果。

在新东方我常常发现，两年前在 TOEFL 班上碰到的学生，两年后又回来了。两年前 TOEFL 考了 580 分，两年后反而考了 550 分；两年前没有考过去，在中国混了两年，又回来了。为什么回来呢？因为在中国社会觉得过不下去了，被同事看不起，被老婆骂，所以又要出国。但两年没学英语，英语水平落下去了，又要再花半年时间来学英语，这样做实际上浪费了整整半年的生命，是时间和精力投入没有计算清楚。

一个人的目标一旦设定以后，就必须坚持做到底，直到你达到目标，或者一辈子彻底放弃这个目标。为了使目标有可操作性，设定的目标一定要切

合实际，这对你来说极其重要。假如说你现在的英语水平离出国还很远，就不要先学 TOEFL、GRE，应该先学学新概念，把英语水平提高了再说。假如说你缺少工作经验，就赶快先去工作，补上工作经验，这样既不浪费时间，也不重复劳动，该做的事情一次性做完，否则翻来覆去，周而复始，把自己的时间、精力和信心都弄没了。有个学生在新东方呆了五年，比上大学的时间还长，一个班接着一个班上，新东方的班几乎都被他上遍了。但由于他的学习方法是东一榔头、西一棒槌的方法，所以最后还是没有把 TOEFL 考过去。

我们可以用背单词来做例子。你背 100 个单词大概需要 40 分钟左右，背完以后十天不看，十天以后重新看，100 个单词就基本不认识了。如果再背还得花 40 分钟。但是如果你第一天背完后，每隔一天看一下，只要五分钟就能重新背完 100 个单词，因此十天只要花 20 分钟，就能把 100 个单词背得滚瓜烂熟。而且你一个月后再看也忘不了，因为你已经连续重复了好几遍了。很多同学单词背不出来，就是背完后隔了很久再去重背，结果

不得不从头开始，既浪费时间也浪费精力，而且效果还很差。所以做任何事情都要利用最少的时间和精力达到最佳的效果。时间和生命一旦投入是永远收不回来的，所以要特别谨慎。但是我并不是说不要大家干事。你如果天天睡觉和闲逛，时间和精力会浪费得更快。

竞争中取胜

做任何事情，我们一定要有竞争意识。在竞争中取胜，意味着你用正确的手段和有效的方法超越别人和超越自己。竞争意识产生于和别人的对照中，产生于自身所处的环境中。

比如说大家来到新东方，实际是来追求一种环境，坐在教室里前后左右一看，就知道周围的人大部分都在认真学习，处于这样的环境中，你学也得学，你不学也得学，因为你不学就意味着你比别人差。也许现在这种差别还看不出来，但10年、20年之后，你和别人在社会地位上的差别就会特别明显。我从北大毕业，北大的学生原则上成功率应该比较高，但实际上不是这样。因为任何成功都需要努力，但并不是每个北大人都是努力的。我从北大

毕业到现在，快 20 年了，在我认识的北大人中间，凡是努力的，现在都活得非常好，凡是不努力的，现在都一塌糊涂，有穷困潦倒的，有变成酒鬼和赌徒的，甚至有得了精神病的。即使是北大的学生，也并不一定都是优秀的人才。

新东方为大家创造了一个竞争的环境，你必须利用这种良好的气氛努力学习，同时还可以利用别人的力量帮助你自己。怎样让别人帮助你呢？难道让他们帮你背单词吗？当然不是。我的意思是让你和别人结成学习伙伴，学习时互相鼓励。

你一个人学英语，考 TOEFL、GRE，苦得要死，但是两个人在一起学，就不那么苦了。当然，和什么样的人在一起学习是个问题。如果找一个比你差的，就把你带坏了；如果你比别人差，别人就不一定愿意和你在一起学。两个人在一起学习就必须能够互相鼓励才行。因此另外一个问题是，和什么样的人在一起学习？比如两个男孩子在一起学英语，学了两天，大家都觉得特别无聊了，就会说：“哥们儿，咱们别学了，还是一起喝点啤酒算了吧！”于是学习伙伴变成了喝酒伙伴，从此学习就

完蛋了。

用什么方法解决互相鼓励的问题呢？如果两个人都有崇高的目标，这个问题就解决一半了。另一半可以用最古老的方法来解决，叫做“男女搭配，干活不累”。大家不要笑，如果有男有女互相鼓励，做事情成功的可能性就极大。

我这里有个事例可以供大家参考。1994 年我教 GRE 的时候，在北大附中的阶梯教室上课，要求学生能够组成学习小组，互帮互学。坐在最前面的一排共有六个学生。这六个学生，三个女孩、三个男孩，组成了一个 GRE 学习团队。他们每天来上课的时候，提前半个小时到教室，互相考背单词。他们还订出了一个惩罚标准，背不出一个单词罚一毛钱。每天我都能看到他们罚出几块钱来，下课以后，他们就用罚到的钱到教室门口买羊肉串。这里的关键不在于罚不罚钱，而在于人的面子问题。一个男孩子单词背不出来，丢掉的不是钱，而是作为男人的自尊心和面子。一个女孩在一群人里面也面临了同样的问题。所以大家不得不在一起拼命背单词，结果形成了非常好的竞争气氛，很快把 GRE

所有的单词会完了。

然后，他们又开始在一起做题，到清华大学图书馆去，规定好了每个星期去几次，几点到图书馆哪几个座位，先去的一个把六个座位占好，紧接着六个人进去，掐好时间，同时开始做题，三个小时把题做完，然后找一个地方对答案，互相之间进行讲解。大家在一起对所有的难题一讨论，不但理解了，而且记得很牢固。最后他们参加考试的时候，最低分是 GRE2150 分，最高分是 2350 分。1994 年的时候能考到这个分数是奇迹。1995 年的时候，这六个人全部到美国留学去了。录取他们的学校分别是普林斯顿、哥伦比亚、南加州、伯克利、麻省大学，还有加州大学爱文分校。1996 年我到美国去时，在东海岸的三个人专门到波士顿来看我，说要请我吃龙虾。我见到他们也非常高兴，结果是我请他们吃了龙虾。

我想用这样的例子来说明什么呢？就是即使是个人奋斗，也是可以跟人一起合作的。和大家一起干，总比一个人孤独地干要好。这就是为什么新东方的住宿班有那么多学生的原因。大家在一起，

有个环境，有个比较，有个奔头。新东方的住宿班，坐落在北京郊区的妙峰山中，周围全是森林和庙宇。学生住的房子还是清朝太监们用过的房子。所以我常常跟学生开玩笑说，既然已经进了太监的房子，那就什么邪念都不能有了，只能一心一意学习。一住进校园，就要暂时斩断一切原来的社会关系和过去的烦恼，在一个多月的时间里拼命学习。很多学生都能静下心来认真学习，所以感觉就特别好，收获也非常大。但是也有一些同学自寻烦恼，刚进去的第二天，就开始谈恋爱，结果英语没学好，又被爱情弄得死去活来。

肩负使命，兑现承诺

上面我们谈到了目标、兴趣、资格和竞争。在目标和范围确定以后，我们就必须承担一种使命感。使命感就是对自己和对别人的一种承诺。如果你对自己做了承诺，比如说承诺自己要奋斗出国，或者承诺自己 TOEFL 要考到 640 分，结果承诺不能实现，就会很糟糕。因为不能实现自己的承诺既伤自尊心又伤自信心。

“使命”在英语中叫 mission，意思是在神圣

意义上必须完成的任务。大家都知道，美国有一部电影叫 Mission Impossible, 主题就是美国的特工人员去完成表面上似乎不可能完成的任务。大家看了这么多美国的电影，能看出大部分的美国电影都有一个共同的主题思想，就是电影的主角通常都会面临难以解决的挑战和困难，但最后凭着信念和毅力都获得了胜利。大家都看过电影《角斗士》，其中的主角就是经历了种种磨难，最后用自己的生命捍卫了自己的尊严。

你对自己的承诺就是一种 mission、一种使命。对自己的承诺和对别人的承诺一样重要，甚至比对别人的承诺还要重要。因为对别人的承诺不实现别人可能会原谅你，但对自己的承诺不实现，久而久之就会毁灭你。不管是对别人还是对自己，一旦做出承诺，就具备神圣性，就不应该随便破坏。你对别人的承诺不实现，就构成对别人的欺骗，你会因此失去友情、信誉和忠诚。你对自己的承诺不实现，就构成对你自己的伤害，你会对自己的能力彻底丧失信心。一个人说话不算数是能养成习惯的，一旦养成了习惯，就非常难以改正。中国有句

俗话说：“三岁看小，七岁看老。”小时候养成的恶习，很少有改过来的。所以当你说话不算数养成了一种习惯，任何时候对自己、对别人的承诺都不兑现，最后你就是一个大骗子、一个背叛自己和朋友的人，这样的人是一钱不值的。所以，当我们最后下定决心做一件事的时候，一定要认真对待。如果我们决定要把 TOEFL 考到 640 分，我们就要一心一意为实现这个目标而努力，当你达到一个目标时，你收获的不仅仅是目标本身，而且还有你的自信、快乐和成功。

一心一意，熟能生巧

就像我前面提到的那样，任何目标的实现都是一步一步完成的，英语是一句一句学的，单词是一个一个背的。荀子早就说过：积土成山，积水成渊。新东方能做成现在这个样子，靠的就是这样一种精神。我做事并不聪明，但是喜欢一心一意地把一件事做完，而且常常乐在其中。我从小就养成了这样的做事习惯，这使我长大后做事情受益良多。

我小时候有两件小事对我影响很深。第一件事是有一年冬天下雪了，家里的羊没有草吃，我就到

外面去割草。外面下着雪，雪把草盖住了。南方的冬天，下雪了，雪下面还有稀稀拉拉的青草。快要过年了，羊吃了青草可以养得膘肥体壮，可以卖出一个好价钱，这样家里可以过上一个舒心年。我到野地里把雪弄开后，把一棵一棵草割下来，一天居然割了两篮子草。回家时尽管浑身冻得发抖，但心里却充满了成就感。这件事在我的记忆中留下了如此深刻的印象，以至于我后来做任何事情都把这件事作为榜样。哪怕一棵草很小，但是一棵棵加在一起，最后也会装满两篮子。由此推断，一天背一个单词，一年下来就能背 365 个单词；一天背 10 个单词，一年下来就是 3650 个单词，就不止一箩筐了，而是好几个箩筐的单词了。

第二件事情是我高考的故事。顺便说一下，我高考考了三年才考上。1978 年我第一次参加了高考，英语才考了 30 多分，失败了；1979 年我参加了第二次高考，英语考了 50 多分，又失败了；到第三年我参加高考时，我父母对我说这是我的最后一次机会，如果考不好就一辈子在农村种地。那年，我刚好有机会参加县城的一个外语补习班，于

是就拼命学习。农村人有一种说法，就是大年初一什么活都不能干，否则一干就是一辈子。但那一年的大年初一，我下定了决心要在家里学习英语。我把自己关在房间里，一天就背完了六篇课文，而且背得滚瓜烂熟。我发现如果抛开一切琐碎的事情，一个人一天是可以获得很多成就的。当然也不幸被言中，我从此一辈子都在用英语混饭吃。

这件事情到现在还在影响着我做事的方式。从此我做任何事情，都会限定一个时间范围，在有限的时间内把规定的事情迅速有效地做完。前一阶段我在修改《GRE 词汇精选》，用了 10 天的时间就改出来了。从 7 月 15 日开始，到 25 日，平均每天花 8~10 个小时专心致志地修改，现在这本书已经到了大家手中。

我有时会被自己做事情的精神感动，越被感动就越想认真做事情。我吃惊于自己在新东方的匆忙和浮躁中，还能一天坐上 10 个小时，一动不动，把电话关掉，切断和外界的一切联系，直到把一件事情做完为止。

因此，一件事情能否做成功，与做事情的方式

和状态密切相关。如何在有限的范围内，一心一意做完一件事情，并且达到熟能生巧的地步，就变得极其重要。

什么叫有限范围？比如说学英语，很多同学一买就是十几本教科书，今天学这本，明天学那本，这就叫没有范围。如果你就学一本好的教科书，把书中的每一句话都反复训练，直到能够脱口而出为止，你就必然会达到很熟练的水平。有的人想纠正语音语调，今天听美国之音，明天听 BBC，结果还是邯郸学步、东施效颦，讲出来的英语不是山东口音，就是陕北音调。

其实你用另外一种方法就一定能够学好语音语调。在新东方书店现在有卖世界名著英语简写读物的，每一本书里都配有两盒磁带，全部是美国著名播音员朗诵，一本书大概有 50 到 100 页左右，语言非常简单，没有生词。总共有 50 多本，但你千万别一下子就买 50 多本，只要购买其中的任何一本就行，不管是《巴黎圣母院》，还是《红字》。你的目的是买回来以后跟着磁带练习语音语调。回去后就拿着两盒磁带，反复跟着磁带读，一页一页

跟着读，跟着读它五六十遍，直到你发现你的发音、读法和磁带差不多为止。然后你把磁带放一边，自己照着书读，再用录音机把自己的声音录下来，听听你读出来的声音美不美，不美继续练，练到最后跟磁带里的语音语调相比几乎一样。如果你照此办事，不用超过十页，你的发音就会很棒。

所以，做事情要有范围，没有范围就做不成事情。大家回头想想，学了十几年的英语，学到什么了呢？什么也没有学到。语言是一种熟练功夫，不像学知识，不像读小说，可以读 100 本，得到不同的感受。语言的感受永远只有一个，就是不断地熟练。

其实做任何事情都是一样的，隔行不隔理，永远是熟能生巧。所谓的天才，就是把一件事情做到别人所无法企及的程度的人。

世界上最著名的高尔夫球手是谁？Tiger Woods，世界著名的黑人高尔夫球手，世界上身价最高的人之一。他是怎么变成世界著名球手的呢？从小练出来的。三岁开始练球，一练就是近 20 年，最后球在他手里指向哪儿打向哪儿，打球几乎达到

了化境。我想，他从小除了高尔夫球之外，就没有想过别的，一直打到今天。他现在拥有什么呢？他拥有私人专用飞机，一大堆的保镖，世界上最豪华的汽车，世界上任何高尔夫球场都向他开放，每打一次球，就可以拿到几十万到上百万美元，还有那么多世界上的球迷对他的崇拜。

我并不是说拥有这些东西就伟大，而是想要说明一心一意做事情可能带来的结果。任何一心一意地投入，都会得到最大的回报。陈景润一心一意搞数学，并没有得到财富，但是他最大的回报是什么呢？全世界著名的数学家名录里永远有他的名字。

再来讲另外一个故事，大家知道世界上最著名的刮胡刀是什么牌子的吗？对，是吉列牌。吉列公司只做刀片和刮胡子的泡沫，一个刀片就打遍了天下。中国造的刀片根本就没法和它竞争。人家造的刀片太好了，刮起来又舒服又干净。自从我用了吉列刀片后就再也不用别的了，一把吉列刀片至少能用两个月，两个月后还是那么锋利。你知道吉列在股市上的价值是多少？50 亿美元，相当于 400 亿人民币，做一个刀片到 400 亿人民币！想想看，这

就是做一件事情一心一意做到极致的结果。全世界造刀片的厂，我估计有几万家，但是吉列几乎是惟一的赢家。这就是一心一意带来的好处。

做任何事情都必须要有这个感觉，学英语的时候就学英语，做刀片的时候就做刀片。学英语的时候，眼睛里只有英语，做刀片的时候，眼睛里只有刀片。如果你能把心情培养成这样，你就到了禅的境界、佛的境界，你就了不得了，因为你心如止水，特别平静了，做任何事情都能静下心来去做。

锻炼吃苦的能力

除了一心一意以外，大家都必须知道，做任何事情不付出艰苦的劳动是不行的。任何事情做成功的过程都是一个艰苦而单调的过程。

我对我周围的成功朋友做过调查，最后发现了一个很有意思的现象，至少在我认识的朋友中间，这些成功人士来自农村的占了 75%。在中国大学生中农村孩子的比例要比城市孩子小得多，但成功率却比城市孩子高得多。为什么农村孩子进入社会后反而更容易成功呢？我发现农村孩子真的很能吃苦，特别是来自贫困地区的孩子。另外，农村孩

子有耐力，做任何事情耐力特别强大，因为做农活需要持续不断地做下去，比如说农忙时干活就得累个半死，因为要和老天抢时间。我小时候，农忙的时候常常累得睡在田埂上，醒过来了继续干，就是为了要抢那几天，如果那几天抢不下来，就意味着庄稼长不好。

所以在农村长大的孩子，耐力有了，吃苦精神有了，最后只要加上目标，不管农村孩子多么土气，都能成功。我不是说城市的孩子成功不了。我只是说在同等条件下，农村孩子的成功率要高一些。现在农村、城市的孩子都差不多了，都缺乏艰苦精神和耐力了。现在的孩子，由于大多数是独生子，有时候就被父母惯坏了。中国的父母大部分都不太知道如何培养孩子，大部分的父母都在把孩子往坏的方面宠。不培养他们的劳动能力，不培养他们的艰苦能力，不培养他们的节制能力，要什么给什么，因此孩子缺乏节制能力，缺乏礼貌、礼节，以致于和社会一打交道就一塌糊涂。一切失败的种子，都被父母种下来了。

社会是绝对无情的，不会因为你被父母宠了，

社会就继续宠你。在这个世界上，只有父母是把饭送到你的嘴里的，其他任何人都不会把饭送到你的嘴里，包括你的老婆或丈夫，都永远不会送饭给你吃的。所以，当孩子们被父母喂饱了，一旦走进社会，大部分就都处于无所适从、心理失常的状态。

所以，我们在大学时就必须有意识地锻炼自己吃苦的能力。有的时候你做一件小事，就能改变对整个世界的看法。现在交通工具如此发达，你飞到中国的任何一个地点，只要两三个小时。但是坐飞机飞越 2000 公里，对你来说一点儿意义都没有。要是你徒步旅行 300 公里，一个人孤独地旅行，你就会有意想不到的收获。300 公里，在路上不准骑自行车，不准搭拖拉机，不准搭汽车，不准搭便车，一切交通工具都不能用，尽可能走乡间小道。300 公里每天只要走 20 公里就行，15 天下来，你的的人生观都可能彻底改变。这一段路会让你知道什么叫艰苦；让你知道艰苦中会有很多乐趣；让你知道世界上有很多好人和坏人；让你知道大自然是多么可爱；让你知道在风雨中的寒冷是什么滋味；让你知道中国的农村和山区有多么贫困。一段路下

来，你的价值观和人生观都可能改变，当然一定会变得更好。

我在上大学的时候，曾经骑自行车走遍了半个中国，真的很累。现在我还有当时骑自行车的照片。大学三年级我得了肺结核，住了半年院，出院后离复学还有半年的时间，我不知道干什么，所以就骑自行车到各地旅游。我有时候早上爬起来，骑车往前走，走了不到三分之一的路程，就觉得特别累，按照行程表，我每天都必须到达一个地方。所以不想骑也得骑，每次坚持到底的时候就特别自豪。到了一个地方，这个地方的风光、景色就向我迎面扑来，于是鼓励我再向下一个目的地走去。生活总要不不断向前追求，不追求，我们的心胸和眼光会变得越来越狭窄，我们会变得越来越无聊和庸俗。

锻炼自己的吃苦精神和耐力，是每一个人成功的必经之路。艰苦环境对人的好处远远大于舒适环境。科学家在这方面做过无数实验。我看过一份报道，说科学家把白鼠放在两种环境里，一种是让白鼠天天吃饱喝足了就睡，另外一种是不让吃得太饱，而且吃的都是各种各样的粗粮。最后的结果是，

那些粗粮也吃不饱的白鼠，身体极其健康，因为他们为了寻找食物，到处乱蹦乱跳，所以体质特别好。另外一组白鼠，越吃越胖，吃完就睡，睡完就吃，最后不是得了心脏病就是得了高血压。想想这个实验，照此把我们自己放入一个能锻炼自己的环境中，到最后得到的永远比失去的要多。

等待成功

做任何事情，只要有成功，就必然会有失败。很多事情要失败很多次后才能成功。所以失败通常是必然的，失败是成功之母嘛。如果你勇敢面对失败，失败将会使你更加成功。所以失败了不用害怕，留得青山在，不怕没柴烧。用微笑对待生命的失落。这种心态特别重要，会使你变得心胸开阔。成绩不及格怎么办？出国出不去怎么办？被领导欺负了怎么办？被女朋友抛弃了怎么办？自杀？肯定不行！要是问题暂时解决不了，就要学会等待。在这个世界上，有很多事情是可以等待的。

什么能等待？遇到悲伤、绝望、痛苦的时候，不妨让时间来说话。比如说失恋了很痛苦，就别再一心一意想着失恋了，找一个朋友一起去徒步旅行

300 公里回来，可能就不再痛苦了。所以，当痛苦、绝望的时候，你可以耐心等待。艰难的日子必然会过去，而过去的苦难有时候会变成生命的美酒。无数的人跟我讲过，在他们失恋或离婚的那一刻，是如此痛苦、悲伤，以至于要自杀，但是过了几年以后，他们想起过去却常常带着甜蜜的回忆或超然的神态。

举一个我朋友的例子来作证。前两天我一个朋友从美国回来，现在已经是美国大学的教授了。十年前到美国后，他的老婆跟他打离婚，把儿子也带走了。他特别爱自己的老婆和孩子，为了打离婚弄得瘦骨嶙峋，多少次都不想活了。我五年前去美国看望他，看到他那孤单绝望的样子，心都碎了。可是今年回来的时候，我发现他已经有了新家，有了一个可爱的爱人，整个人也变得容光焕发。原来在美国是个穷学生，现在变成了美国大学的教授，每年拿着几万美元的年薪。假期回国旅游看看朋友，然后回美国继续当教授。

所以有时候人是需要等待的。当黑暗的时候，你不能要求黎明马上来临，你只能等待，时间到

了，太阳自然会升起来。所以，不要以为你的悲伤是世界上独一无二的，人的迷惘是共同的，人的痛苦也是一样的。你的悲伤和痛苦已经前有古人、后有来者，尽管每个人心中都藏着别人无法替代的感情，但对感情的体会是一样的，你有，我有，大家有。

再给大家讲一个由失败转向成功的故事吧。上个月我在网上看到了一个学生写的文章，回忆了他八次签证的经历，真是字字血、声声泪。每次拒签，他的心灵都颤抖不已，平静后又下定决心继续签证，最后终于在第八次签过。为什么能签过去呢？因为他首先接受了失败，他问自己拒签使自己损失了什么？除了几百元人民币什么也没有丢掉，于是他就觉得拒签并不可怕。人一旦向失败敞开了心胸，承认了失败，就会产生再试一次的勇气。当他把失败看成游戏的时候，成功的起点就有了，他就这样一次次去签证，坦然地去，最后弄得签证官不好意思了，终于给他签证了。

讲了这么多，主要讲了做事情成功的方法和心态，希望对大家有所帮助，谢谢大家！

留学生应该有的成功心态 ——2002 年 1 月在多伦多大学的演讲

非常抱歉，我今天刚从华盛顿飞过来，有点儿疲劳。我去华盛顿的重要任务之一是和 TOEFL、GMAT、GRE、LSAT 的考试机构 ETS 寻求合作机会。

非常高兴今天到多伦多大学来和大家聊天。我曾经在哈佛、耶鲁的礼堂里做过劝留学生归国创业的讲座，我发现今天是我在北美做的讲座中人数最多的一次。

今天来主要是跟大家聊聊天，题目是“留学生应该有的成功心态”，但实际上我的风格是讲到哪里算哪里，大家不要嫌我跑题。

在我身边有很多留学生朋友，因为新东方的主要骨干力量就是归国留学生，现在新东方董事会的成员，2/3 以上都是留学生，从 1996 年新东方开始吸收留学生回国创业，到现在大概有 100 多个留学生进入了新东方学校。我是一路与留学生友好

地合作，一路又和留学生打架打过来的，所以我知道留学生的一些特点，也知道留学生的一些想法。

我到北美来的次数比较多，一般来了，都会和学生打交道，跟学生聊天，跟本来在新东方当老师、后来又跑到北美这边来读书的朋友交流。这些老师有的已经定居在北美，有的又回到新东方去了。例如现在新东方远程教育公司的总裁钱永强先生，原来就是新东方的 GRE 逻辑老师，后来在耶鲁大学读 MBA，本来毕业后打算留在北美工作，后来应新东方的邀请，回国参加了新东方和联想合作的远程教育网站的创业。联想投钱，新东方投入品牌和资源，现在，这个网站已经开始赢利，并且很有发展前景。

做事的心态

人们往往会在人生道路上为自己设置前进的障碍一个人不能取得成功的原因有很多，例如学历不高、技能不够、长相不好等等，但成功最大的障碍是一个人对事物的看法和心态。刚才主持人讲到数字问题时，避开“4”不讲，可能就是因为一种迷信，使她产生了心理障碍，觉得“4”的发音跟

“死”差不多。现在很多中国造的大楼，都把有“4”的楼层避开了，把“13”层也避开了。为什么呢？因为“13”在西方人看来是非常不吉利的一个数字，中国人喜欢盲目模仿，所以把“13”也看成是不吉利的数字。其实如果把“4”翻成英文“four”，就跟中文“幸福”的“福”音差不多。再说“13”，在西方人眼中是不吉祥的数字，但在东方文化中“13”是一个非常吉利的数字，“13”在佛教中代表了最高境界，中国只有一个地方的庙允许开13个门，就是乐山大佛边上的庙。

我想通过这些数字说明什么东西呢？就是想说明生活中很多东西都是自己设定的障碍。首先自己认为这个不行，那个不行，或者认为这个不吉利，那个不吉利，这样你的意识和潜意识都会挡住你去做事情。我自己就把自己挡住了很多年，后来解放自己之后，才有了一点点做事的感觉。

所以说：战胜你自己，认识你自己是最难的。而且我发现任何人都不可能先学会了做事情再去做事情，而是一定先把事情做起来，才能从中间学到东西。我觉得自己每天都在学到新东西，像今天

我去律师事务所，跟律师谈北美新东方的结构问题时，就学到了很多在加拿大办公司的程序，我发现即使我读过一些北美的法律文件，也请教过一些北美的律师，但涉及具体问题时，得到的答案可能还是不一样的，这就是书本知识和现实的差距。所以，只有当你真正去解决问题的时候，你才进入了做事的境界，才开始锻炼自己的能力。

读书只是你做事的一种准备状态，任何时候，读书都不能使你的人生走向完美或成熟。有的人活到了 90 岁，除了年龄什么也没有得到；有的人并不长寿，却为世界留下了丰功伟绩，像亚历山大大帝，30 岁去世时就把希腊文明的种子带到了全世界。生命的质量没有办法用时间来衡量，我们所希望的是我们越老越有智慧，活得越开朗，同时希望老了依然能对人类有所贡献。著名的中国文化研究专家南怀瑾就是个例子。大家知道南怀瑾吗？他专门研究老子、庄子、论语以及佛学，并且把自己的体会和领悟讲给别人听，读他的书常常使人有豁然开朗的感觉。但他并不是一个书呆子，在年轻时，他经历了人生很多的苦难，在迷茫之中不断地摸

索，达到了一种领悟境界。他所得到的东西，以及他对这个世界的看法和智慧应该比在座的任何一位要高出很多，所以，他这一辈子可能就活得比我们丰富得多。

财富与自尊

一个人的追求分成两个方面，物质的和精神的。人们为了生存，首先追求的一定是物质的东西，衣食足而知荣辱，精神的东西一定是在物质基本满足的情况下才会去追求。当然，什么叫物质满足，每个人都有不同的标准，反正最低标准是能活下去，要饭也得有地方要才行啊。

我们在座的肯定没有任何人可以说是富人，我们的生活才刚刚开始，用自己的力量获取财富是人类最崇高的目标之一。只是在获取财富的同时，我们也必须获得自尊。自尊来自于什么地方呢？来自于你光荣地获得财富，而不是卑鄙地获得财富。比如说你到外面去抢，那是没有自尊的。再比如你在马路上捡到一万美金，也许可以花一段时间，但也是没有自尊的。为什么呢？

有人说成功的人是运气好。其实是错的，至少

我所看到的成功的人，都不是靠运气，而是靠自己的努力取得了成功。如果说是运气好，那叫偶然，捡到一万美金是运气，但花完了就没了，所以不叫成功，也不会增强一个人的自尊。

在我周围有一些人是高官子弟，这些高官子弟一生出来嘴里就含着糖，也就是生在富贵家，长在蜜糖中。他们不需要为社会地位担心，也不需要拚命奋斗来获得在这个社会上哪怕一点点的地位。我曾经羡慕过他们，特别是当我不成功时。我在北大读书时，周围就有部长们的孩子，他们好像过得很顺利，但他们缺乏很多东西，缺乏人生奋斗的智慧，缺乏接受挫折和失败的能力。所以，他们一旦遇到困难，往往措手不及。有时候，他们曾经拥有的东西还会在一夜之间就消失。

我讲一个故事给大家听听，大家就明白我在说什么了。我知道的一个高官子弟，家里有很多很多钱，这些钱都来路不正。他靠着父母过得很舒服，大学毕业后娶了一个很好的老婆，还生了一个很好的孩子。这个家开始生活得很幸福。但是有一天他的父亲突然出事了，在中国出事意味着什么大家都

明白，一夜之间这个家就分崩离析，家里所有东西都被没收了。一夜之间，他什么都没有了，所有的朋友都不再来找他了，他老婆也在三个月后带着儿子跑到了美国，再也不回去了，连离婚都懒得离。半年后，这个人就精神失常进了精神病院。他为什么不能承受这种打击呢？理由很简单，因为他从小就很顺利，顺利到了我们普通老百姓都很羡慕的程度。我上面说过，我也羡慕过这样的人。我曾经觉得我怎么就那么苦，父母连一个字都不认识，一分钱都没有，为什么世界那么不公平，他们就那么有钱，那么自在，当全中国人民都还没有 walkman 的时候，他们的 walkman 已经挂在了身上，当全中国人民都坐不上汽车的时候，他们居然是奔驰车接送。但是现在我不再羡慕了，我相信，这个世界对任何一个人都是公平的，世界上任何人的努力都是有回报的，没有经过努力得到的东西永远不属于你自己。

用能力创造财富

世界上几乎没有人可以靠着父母或别人一辈子活下去。有人说，西方很多家庭的财富就代代相

传，为什么呢？事实上在这个方面西方确实要比中国好一点儿。西方的家庭和财富要比在中国更有保障，主要原因有两个方面：一是文化方面的原因，一是社会制度方面的原因。文化方面的原因要追溯到西方的宗教和历史，这不是我们今天要谈的主题。西方人更尊重历史和传统，不太具备破坏性力量，革命很少，一切推翻重来很少，所以很多传统家庭得以保留了下来；另一个原因是社会制度的确立，保障了个人的权利和财富，西方的社会保障制度比较完备，人身安全、个人财富、个人权利的保障比中国好得多，所以富翁的后代只要不违法就可以继续享受财富。

西方的教育有一点是非常出色的，就是独立性和自食其力的能力教育。美国人不管家庭条件多么好，都在教育孩子们要独立地生活。我认识的一些美国人，对孩子的爱心教育以及对孩子独立能力、动手能力的教育比中国要强很多倍，而这一点在中国的富有家庭中几乎看不到。我见过不少中国的富有家庭对孩子的教育几乎千篇一律都是“宠爱”式的，也就是不开启智慧、不开启独立性和动手能力

的教育。孩子们最后变得极具依赖性，除了小霸王脾气，没有独立的个性和人格。美国富人们的后代在能力上确实比中国富人的孩子强得多，因为他们懂得运用自己的能力继续去创造财富。

一个人只有明白了财富必须通过自己的努力才能得到，才能真正拥有。生在一个富有的家庭是你的运气，但运气不可能持续一辈子，能帮助你持续一辈子的东西是你个人的能力，所以我一直鼓励学生。你在中国不行，到哪里都不行，在美国也好，在加拿大也好，在 anywhere, 你在这边不行，在别的地方一定不行，地理位置永远不是一个限制，任何时候对你造成限制的，一定是你个人的能力。

个人能力的证明体现在哪些方面呢？体现在追求两种东西的能力上，一种是有形的东西，一种是无形的东西。在这个世界上，追求有形的东西常常更有吸引力，比如有一个美女在你面前，你就很想追，因为有直观上的吸引力。但要让你追求美本身，就要难得多，因为那是抽象的东西。财富是有形的东西，你肯定也想要。追求这些有形的东西是人类重大的目标之一，只要是正当的获得，也是十

分崇高的。而且在对有形东西的实现过程中也体现了我们的无形价值。

有形的东西在一定意义上会给我们带来自尊和骄傲，而自尊的体面生活表明你比其他人过得更好。但如果一个人只追求物质生活，而没有任何精神上 and 灵魂上的追求，人的一辈子就会过得既不充实又不合算。被物质所奴役的人就像被戴上了鼻环的牛一样，永远失去了在人生的原野上奔跑的机会。像《醒世恒言》中的那个老头，在死的时候，因为有两根灯草点着还不愿意死掉，非要把一根灯草吹灭才死去；像法国作家巴尔扎克小说里的葛朗台，满屋的金银放在那儿，可就是因为一根蜡烛点着就不肯死去。这样的人，就是被物质所奴役的人。

追求精神的丰富

人的一生要有意义，除了追求适当的物质生活之外，更主要的是追求精神的丰富，精神的丰富就是无形的东西。无形的东西可以通过有形的东西表现出来，就像美可以通过丽人来体现一样。比如人的真诚和随和，就可以通过笑容来体现。

我碰到不少人说中国人好像不太会笑。确实，

我们中国人愁眉苦脸的时候比满面笑容的时候要
多。其实，不是中国人不想笑，而是我们笑不起来。
为什么呢？我们生活在太长时间的压抑之中，我们
生活在太沉重的文化负担之中，我们生活在太多的
贫困之中，我们生活在太多的无用的压制性教育之
中，以致于即使你们现在到了加拿大这么开放的环
境中，到了美国这么开放的环境中，依然感到很沉
重，依然额头上布满了皱纹。这似乎已经变成了一
种习惯，我自己就是满脸苦相，没有办法。我想甜
蜜地微笑，但就是笑不起来，一笑就变成了苦笑，
因为在我背后有一个太沉重的中国，留给我太沉重
的文化。

但真诚的微笑是如此的重要，它简直就是我们
成功的敲门砖。你微笑的时候，对方看到的是一种
精神体现，是一种友好和亲切。你笑得好看一点儿，
或者笑得灿烂一点儿，你生活中可能就会出现很多
好的朋友，而任何一个朋友给你提供的价值和帮助
可能是无穷无尽的。所以即使我们的苦难再深重，
我们也要学会真诚地微笑。

我现在跟西方人打交道比较多了，特别是我们

在北美有很多合作，我在跟西方人打交道的时候就注意观察他们的言行，他们看到陌生人以后的微笑、态度以及讲话的技巧。中国人有时候是习惯性的粗鲁，比如我们在饭店吃饭，常常会对服务员说：“我点的菜怎么还没来？”这在中国似乎很正常，你感觉不到粗鲁，服务员也不一定在乎。但到了这里你就有感觉了，你肯定不会直接说：“Why haven't my dishes come yet?”因为这样太粗鲁了。就知道这样的说法不太对头了，你首先应该说“Excuse me”，完了之后，你一定会面带微笑、语调轻柔地再往下说：“May I have my dishes a little faster, please?”微笑和友好的态度是你拥有的最重要的无形资产，所谓无形资产就是你不需要花钱就能拥有的东西，不需要花钱就能和别人进行交换的东西。比如你的诚信，就是和人做生意时最重要的无形资产。微笑留在你的脸上，温暖就留在了别人的心里。

我们中国人的天性是不太开朗的，所以好像老是有心事的样子。大家现在已经到了加拿大，跟中国千千万万想要出国留学或者移民的人来相比，我

们已经是幸运儿了。所以即使还有很多生活的艰苦在未来等着我们，我们也应该从容而快乐地来对待每一天的生活，心态决定着我們每天生活的质量。我们拥有的东西其实比我们想像的要多得多。

也许和一些人相比，我们失去的东西太多。和现在的青少年相比，我们的青春是在痛苦的、压抑的环境中度过的，连找到一本好书都很困难，现在的青年从吃的到穿的到用的都比我们要丰富得多。但和另外一些人相比，我们却拥有很多很多东西，比如和残疾人相比，我们就拥有健全的眼睛，健全的耳朵，健全的双腿，健全的头脑思维，所有这一切都构成了你未来成功的基本保证。很多美好的东西就在我们周围，就在我们身上，但我们却习以为常，不以为然，反而把我们所面临的困难和麻烦成倍地放大，使自己变得愁眉不展，变得越来越自卑。自卑的结果是否定自己，自我否定再加否定，只会越来越否定，不会变成肯定，只是在辩证哲学中，否定之否定才会变成肯定。因为哲学意义上你否定过去的思想意味着你思想的进步，但在人生意义上你一再否定自己就变成了 you are nothing, you

are only a loser, a failure。所以你要首先肯定自己，那么怎么肯定呢？

以我自己为例吧，我就花了很长的时间才从自我否定走向了自我肯定。我在北大上学的时候就感到特别自卑，否定自己的方式之一就是在北大上了五年学，没跟任何女孩子说过话、谈过恋爱，实际上我到今天还对女孩子常常敬而远之，失去了很多和女孩子交流思想的机会。为什么会这样呢？就是太自卑了，觉得自己没有学识、知识浅薄、长得难看、土里土气，总之，觉得自己没有一点长处。所以，在大学的时候看到漂亮女孩就发抖。你要知道，追求女孩的前提条件一定是自信。

大学里追求的东西一般有三种：知识、友谊和爱情。我在大学对知识和友谊的追求还是可以的，但在爱情上是一片永远的空白。北大几乎所有的女孩子都是从城里来的，对于一个像我这样刚从农村来到城市的小农民，每一个女孩子都长得像天仙一样，天仙是只能远看不能近瞧的。因此，只要我想起和女孩子打交道，就会想起一连串的恐怖场面。比如我要是跟某个女孩说“I love you”，她

是不是会给我一个耳光，会不会把我骂得半死。骂我没关系，打我也没关系，不答应我也没关系，但是更加恐怖的是，她会不会到全班同学面前去说：俞敏洪那头猪，居然还敢追我！我越想越恐怖，越恐怖就越不敢去做，因此美好的青春恋爱岁月就这样给耽误了。把一件事情想像得太恐怖了，你就再也不敢去做这件事情了。

有一个小故事很能说明这个问题：有一只小老鼠兴奋地跑来对大老鼠说，好消息，狮子把猫逮住了，我们都可以出去玩了。大老鼠说：你不用这样高兴，如果这两个家伙打起来，狮子是一定会送命的，再也没有比老猫更强大的了。这个故事很能说明恐怖给人带来的威慑作用。

当你的实际能力是十分，却把自己贬低到了零分，这个世界就不再会为你而存在了，因为你太不把自己当人看了。不把自己当人看的人，别人也不会把你当人看。当然，如果你实际能力是十分，却把自己看得过高，看到二十分的时候，这个世界也同样不再为你而存在了，因为你把自己看得太高了，明明是只猫，偏偏把自己看成是狮子，这样的

人是属于没有自知之明的人，谁也不会愿意和缺乏自知之明的人打交道。因此，一个人如果对自己有正确的评估，并且根据正确的评估去做事情是十分重要的。如果你本身是十分，你可以把自己提高到十二分，也可以把自己降到八分，不要太低估自己，也不要太高估自己，这样就没有问题了。低估太多，使自己失去无数机会；高估太多，就会爬得越高摔得越重。

从小事做起

现在你要在北美找工作，一定要记住两句话。第一句是：如果你想认识某个人，一定不用通过十个人，你就能见到这个人；另一句是：任何事情都有个开端，只有愿意做小事的人才能做成大事。

第一句话的意思是只要努力，没有做不成的事。不管你现在在什么地位，你要认识哈佛校长吗？你肯定会有机会见到他，你找一个在哈佛上学的新东方学员，再让这个学员找到他的导师，说不定你就见到哈佛校长了。你想认识任何一个人，都是有可能的。中国有个摄影家，姓名我忘了，是专门拍世界名人照片的，刚开始谁也不愿意见他，他

拍的第一个人是当时新加坡的总理李光耀，为了拍到李光耀，他整整等了半个月，终于拍成了。从此世界上所有的名人都对他开放了，现在是名人们邀请他去拍了，而不是他求名人去拍了。所以想要做成点儿事，第一就是不能怕。你想认识我吗？那简直太容易了，都不需要任何人的介绍，下课后上来给我张名片，明天请我吃顿饭，我们就变成好朋友了。

第二句话对大家更实用。世界上没有大事，只有小事，大事可以想，但小事必须做。英语中有句成语，叫"Think Big, Do Small"，就是大处着眼，小处着手的意

思。假如你一上来就想当国家主席，这是不可能的，但是上来你先洗洗碗，就很容易做。洗碗的能力总有吧，对不对？微笑着洗碗呗。因为找工作并不意味着一上来就找一个 10 万美元的工作，没有任何人上来就能找到 10 万美元的工作的。所以，你应该先做小事，同时相信你自己，随着能力的提高，机会终会来到你的身边。能力是逐渐积累的。我做新东方做了 10 年，随着新东方的发展，我的

能力也在不断增加。

学术有专攻

能力构成的重要成分之一就是你的知识。知识分成广泛的知识专业的知识。真正的知识教育首先是一种人文情怀的教育，使人懂得做人的道理，使人产生超越于自我利益之上的普遍价值观。

中国的教育更加注重专业知识的教育，却忽略了一辈子如何做人做事的教育。跟美国的学生相比，在座的任何一位的数学能力都高得不得了。GRE 是美国研究生的人学考试，但考的数学知识是中国初中生的知识。中国人基本的算术能力也比美国人强得多。你到美国的任何一家商店去，那里的服务员收钱点钱是如此之慢，你恨不得打她两巴掌。原因之一确实是他们算账算不过来，当然也和美国人养成的不急不躁的做事方法有关。照这样说，世界上伟大的数学家应该都在中国才对。但事实是很多大数学家都在北美。为什么呢？理由很简单，术业有专攻嘛。美国人并不想把每个人的数学水平都达到数学家的水平。而咱们中国人的概念是每个人都要把数学学到数学家的水平，以致于高三

就必须学微积分，有的学校甚至开始学离散数学。

我的数学能力是很差的，因为我那个时代不需要学习，毛主席让我们在农村好好劳动就行了。所以我现在连 $1/2$ 和 0.5 哪个大哪个小都分不清，但我发现这并没有影响我做新东方。学术有专攻嘛，新东方是做英语的，不是做数学的。我碰到计算问题，有计算器，我用计算器计算我需要的数据不就行了嘛。当然我不是说不要学数学，而是说一定程度以上的数学是数学家的事情，不要太浪费普通学生的时间，世界上有太多的东西需要学生学习了。

综合能力最重要

比如我刚才说过的道德价值观的教育，还有其他一些能力的培养，其实都十分重要。观察自然的能力、与人分享的能力、动手做事的能力、与人交流的能力，这些能力都十分重要，事关学生一辈子的幸福，不能不学啊。

我的中小学时代正赶上“四人帮”时期，什么书本知识都没学到，导致我现在知识还很贫乏。但我们当时学习有一个好处，就是不用考试，上大学

是工农兵学员，只要贫下中农推荐就行了，所以我们就用很多时间去参加劳动，天天和贫下中农打交道，养成了很好的个性和劳动习惯，我还变成了插秧能手。当然缺点是到 1978 年国家恢复高考时，我们的知识水平根本就不可能考大学。所以我是一边干农活一边复习考试的，1978 年没考上，1979 年没考上，到了 1980 年才考上，连考了三次，算是从失败中奋斗出来的人。但不断的失败也有好处，就是让我学会了承受失败，并且从失败中重新站起来。

刚才我讲的，实际上是一个人的综合知识和综合能力。中国大学生毕业后 30%找不到工作，是什么原因呢？是他们的专业知识不合格吗？肯定不是。

每年到新东方来应聘当老师、当工作人员、当管理人员的大学生有很多，但新东方最多能留下 1/5。考查一个人是否能成为合格的雇员，不仅仅要考查他的专业知识，还要考查他的人品、人格，考查他的动手能力，考查他的交流能力和合作能

力。说话的语气和面部的表情，也是考查的重要因素。一个人所学的知识尽管很多，但却缺乏把知识转化为生产力的能力，就会出现很糟糕的局面，就会找不到工作。

这里有不少同学都在学 MBA，但说不定你会白交两年学费，结果出来还是一个无用的人。因为就我所知，很多人学工商管理只是随大流，并没有考虑到自己的爱好、天性、能力和背景。

我举个例子，有一个哈佛大学商学院毕业的中国学生，回到中国去工作，被一家很有名的中国企业所用，给了很高的待遇。但两个月后，他就被该企业辞退了。我问该企业的老板为什么要辞退他，老板的理由是：太书呆子气，书本知识浓厚，实践经验不足，毛病挑出一大堆，解决问题的能力没有。这个人没有在中国社会进行过任何的实际操作，没有的成长过程中经受过风吹雨打，最后产生的结果是整天用哈佛理论和案例套那个企业，把那个企业说得一无是处。老板也被他批得天天睡不着觉，老觉得自己太落后，该挨打，该枪毙。当然老板不会枪毙自己，那就把他“枪舞”掉。他在公司，觉得

每个人都很落后，每个人都很愚昧。结果弄得大家都心惊胆颤，最后联合起来对付他，把他给驱逐了出去。

留学生应该有的成功心态

作为一个管理者，最重要的能力就是去发掘一个人身上的优点，然后是容忍或者逐渐改正对方的缺点。在现实生活中，你是交不到没有缺点的朋友的。你身上有缺点不可怕，很多缺点实际上对你来说是有好处的，因为你有了缺点，才会显得更可爱，任何一个人走到你的面前才会觉得你亲切。一个人最可怕的是在指出别人缺点的时候却看不到自己的缺点。就像这个商学院的毕业生，在指责别人的同时，自己正在犯着一个最致命的错误，这个错误就是他容不下身边的任何一个人，那么别人还能容得下他吗？

我们是生活在现实社会中的，现实社会就有各种各样的毛病，你得学会先接受这些毛病，再去想办法改正这些毛病。中国社会正在变革之中，所以就更加显得混乱和无序。10年前，我们谈论着理想和未来；现在，我们谈论最多的是创业和工作。

你听到最多的就是怎么找工作，怎么活，找到了什么工作。在中国，根据自己能力的不同和个性的不同，每个人都应该能找到适合自己的工作。在座的喜欢研究的，你就去搞研究工作，搞研究工作尽管不会变成富翁，也不会吃不饱。你要是把研究搞透了，你必然会成为大学教授。在中国当大学教授，工资也越来越高了。中国的私立大学正在不断出现，假如新东方大学搞成的话，我就会高薪聘你去工作，待遇肯定不会太低。当然，要想研究出成果来，得有一点儿智慧才行。研究了一辈子，什么都没有悟到，就创造不出任何成就了。你看，任何一个诺贝尔奖的获得者，尤其是科学家，首先是智慧人物，其次才是一个学者。你想想牛顿，他的想像力有多丰富，能够在苹果砸到头上时想起万有引力。

社会需要五种能力

我把社会所需要的能力分成了几种，它们分别是：天然能力、劳动能力、技术能力、研究创新能力、管理和领导能力。这几种能力没有高下之分，只有分工的不同。任何一种能力都是人类世界所不

可缺少的，一个人可以拥有以上各种能力，也可以只拥有一种能力，都能使自己活得很好。拥有一种能力还是几种能力和一个人的生活质量没有任何必然联系。

天然能力就是天生带来的一种能力，比如说你身高两米以上就能够去打篮球，嗓子很好就能够去唱歌。长得漂亮也是一种天然能力，世界上就有很多美人运用自己的美貌影响了整个世界的历史。中国历史上可以拉出一串这样的美人来，像杨贵妃、西施、貂蝉等。开发自己的天然能力，利用自己的天然能力，就能使自己获得更快的成功。顺其自然嘛，对不对？嗓子很好，就想办法成为歌星，像刘欢原来是国际关系学院的大学生，但因为嗓子好就开始唱歌，结果他的歌声传遍了全中国，挺好！That's great！那是自然能力。但一个人的自然能力是需要天赐的，光靠后天的努力是不行的。像我这样一讲话就像公鸭嗓子一样的人，永远也变不成像刘欢那样的歌星。

说到外表和容貌，我还要多说一句，请记住在这个世界上永远不可以以外表来判断人。一个人外表

美丽或英俊自然是一件好事，使别人第一眼对你有个好印象。但最终人们是不是喜欢你 and 尊重你，不是用外表来判断的，而是根据你的气质、风度、思想、学识和智慧来判断的。人类相互之间的兴趣和尊重来自于内心世界的伟大和由此产生的谅解能力和领悟能力。

就女孩子而言，也许外表一开始会重要一些，所以要更注重一下自己的打扮，但最后也是以气质和心灵服人。中国的很多女孩子都觉得自己长得不好看，其实稍微打扮一下，有点儿自信，开朗一点儿，见到人就微笑，你就是最迷人的女孩。如果你老是板着脸，老是斜着眼看人，老是不打扮自己，头发乱七八糟的，衣服乱七八糟的，谁会喜欢你呢？这个世界永远喜欢干净、整洁和漂亮的人。所以自然能力也包括了对自己修饰打扮的能力。但不管你怎样注意外表，都不可能一辈子当饭吃。像我们这样的人，就只能靠劳动能力或技术能力来养活自己。

劳动能力和技术能力相差不远，劳动能力意味着你在什么技术都没有的情况下依然可以通过自

己的劳动活下去的能力。比如在中国的广大农村地区，10 亿农民过着背朝青天面朝地的农耕生活，靠种地活着，在不需要太多农业科技的前提下，种地就是简单的劳动，劳动了就雄活，不劳动者不得食，这个道理很简单。

在新东方，我最尊敬的人之一就是在新东方打扫厕所的人。他所打扫的四个厕所，几乎看不到一点儿脏东西。在打扫厕所的几个人中，他的工资最高。劳动能力的背后是认真精神和敬业精神，这些东西加起来就会使你拥有一份美好的工作，拥有一份愉快的心情。哪个老板也不会开除一个工作做得很好的人。不管做什么工作，一个人的工作只有做到别人所没法替代的程度才能算是工作成功了。如果你现在去某个饭店打工，能做到你所服务的几个桌子，每个桌子都干干净净，每个顾客很满意，服务周到、尽善尽美，老板能不要你吗？顾客能不给你小费吗？你去厨房切菜，能切得非常利落，老板能不给你更高的工资吗？这种简单的劳动能力理论上每个人都应该有，但在我们在座的人中，一定有人从来没有认真地劳动过，因为懒惰是人的天

性，需要通过人的自觉努力才会克服。我们有的人到现在为止还不会做饭。在中国留学生中，不会做饭的人太多了。其实自己做饭又省钱，感觉又好。同样的肉，同样的料，自己做出来的吃起来会更香，同时还有成就感。

在劳动能力之后就是技术能力。世界上工作的分工越来越复杂，很多工作的技术含量越来越高，这就需要参与工作的人有一定的技术能力。我相信在座的大多数同学在这儿学的就是技术能力。你学了技术，别人也在学技术。你学电脑别人也在学电脑。所以并不是你有了技术就必然能找到工作。只有你的技术比别人更高明的时候，你才能找得到你想要的工作。你必须和人家抢，凭你的技术，你的技术好了以后，剩下来就是你愿意为谁工作的问题，而不是人家给不给你工作的问题。

新东方招电脑系统的管理员，负责整个新东方大楼的电脑系统维护。我们的薪酬在同类工作中很有优势，所以来应聘的人很多。我们的考核方法是故意把几个计算机弄出几个问题，然后让应聘的人去解决问题，看谁能第一个把障碍排除。经过几轮

淘汰后，最后留下的那个人肯定是技术最好的。然后我们再看看这个人个性是否随和，是否有合作精神，是否敬业，然后就录用了。所以，一个人的技术水平越高，就越能得到工作。三百六十行，行行出状元。刚才我们说到做饭，实际上做厨师就是技术工作，厨师做到了家，尤其是做中国菜，那就是一门艺术。即使是艺术，有时也只能算是一种技术，比如在纽约街头绘画的人，他们并不是在创造艺术，而是在依靠自己的绘画手艺吃饭。我认识的一个弹钢琴的人，钢琴弹得十分熟练，手放在钢琴上根本就不用想，如行云流水一般。但我只把他的这种能力看做是一种技术，因为他没有创作过任何伟大的钢琴曲，只是在不断重复别人所创造出来的曲子。但他靠这个技术走到哪儿都不会饿死，到任何一家五星级饭店去弹钢琴，一晚上 200 元人民币，一个月照样能挣 6000 元人民币。所以拥有一门非常熟练的技术是一个人生存的基本保证。

什么是天才？天才就是你把一件事做到无比熟练的程度，以至于全世界没有任何人能超过你的时候，你就是该领域的天才。中国古代有个故事，

说的的是一个木匠做轮子，什么尺子都不要，用斧子劈哩啪啦一削，圆圆的轮子就出来了。赵王看得很入迷，不知道这种得心应手的技术是怎么来的？就问这个木匠是怎么回事。这个木匠说，就是这样几十年砍出来的。赵王就问他：“你这样的技术能否传授给你的儿子呢？”木匠说：“永远不可能的，因为这已经到达了‘道’的境界，只能意会不能言传了，所以就没法传给儿子了。”如果我们能把一门技术学到“道”的境界，那该有多好啊。即使达不到道的境界，也至少要达到熟练的境界。掌握生存技术，摆脱贫困之苦，对我们的生命是十分重要的。

我自己就曾意识到，我原来的生活之所以贫困，是因为我没有技能。我在北大从1985年开始教书，一直教到1990年。但我那时的英文水平其实很糟，反正在北大上公共英语，也没有人来评判我的英语水平。后来我为了挣钱，在外面培训部教书时，发现自己不受学生欢迎，才意识到我的英语水平和教学水平有多差。我的口语几乎是说不出来的，说出来也没法听。所以我就下了狠心拼命学习，

把自己的英语水平提高了很多。在此基础上，我专攻词汇，终于在词汇方面有了一技之长」我在新东方开始教书，就是从教词汇开始的，教词汇记忆法。所以教 GKE 考试，我就如鱼得水。GRE 考的就是词汇，10000 个单词怎样在 3 个月内背下来，这是我最基本的教学内容，也是我谋生吃饭的根本。自从我的教学受学生欢迎之后，我的生活质量有了本质的改变。我在北大教书时，每次出去买菜都会买死掉的鱼，因为死鱼的价格比活鱼便宜一倍以上。但有了一定的经济收入后，我的眼睛就投向了活鱼缸。买完活鱼回家，给自己的家人做个鲜美的鱼汤。从此家庭生活就开始改变了。可见，拥有一门技术是十分重要的。

技术能力的进一步升华就是研究创新能力。研究创新能力就是用自己拥有的技术去解决别人还没有解决的问题的能力。它和技术能力的区别是：技术能力是一种熟练的重复，而研究创新是一种创造。如果陈景润只是重复别人所演算过的数学题，就是技术，如果他演算出了哥德巴赫猜想，就是研究创新。我们都在钻研，但我们不少人都在重复别

人的技术，把别人做过的事情再做一遍，这是模仿。比如说我爸是干木工的，我从小跟他干木工活，这就是纯粹的模仿。

创新能力是一种很伟大的能力，因为它是一种突破，所以需要一个人有创新的思维 and 创新的激情。创新能力往往是一种自我悟性，是对原有知识体系和自我能力的一种突破。什么是创新？鲁班就是创新。鲁班是一个木匠，但他通过观察，发明了锯子，发明了刨子，这些东西很伟大，使人类的生活更加方便了，这就是创新能力。

下面我们来讲管理能力。管理能力和上面所说的其他能力没有必然的联系。你可以是一个很好的劳动者或技术人员，但并不一定能成为管理者；你也可以是一个优秀的管理者，但并不一定是优秀的技术人员。对技术能力的要求是尽可能一心一意把一件事情做好，而所谓的管理能力，是指一个人有能力把一帮人聚集起来一起把一件事情做好。

管理能力主要体现在对做事情的计划、程序和结果的控制能力上。这需要一个人有一定的专业知识，但更重要的是协调别人做事的能力。一个人的

管理能力并不是一开始就有的，而是通过实践不断地学习和摸索出来的。我在做新东方以前只是一个老师，在做新东方以后开始慢慢学习做管理。先从一个人管起，后来新东方的工作人员越来越多，我就不得不提高自己的管理能力，吃了很多苦，但也有很多收获。现在新东方已经有了近 2000 名员工，我还在尽力而为地做着管理工作。

只要个性开朗，做事有条理，有合作精神，愿意比别人更多地付出，每个人都有可能成为优秀的管理者。我读过一个故事，讲给大家听听，可能会有所启发。有一个日本的 MBA 毕业生进入一个公司干活的时候，认为自己能力很强，结果老板给他分配的工作是办公室的杂活儿，擦桌子啊，整理文件啊，很小的活。人家是 MBA 毕业生啊，所以感到很委屈。过了两个月老板也根本不理他，他就决定辞职。辞职前他到另外一个朋友家去聊天。这个朋友碰巧是个老板，知道老板对员工的心态，所以就说：“你呀，再干三个月，这三个月你什么也别计较。我知道你有能力，再主动一点儿，把文件做得再漂亮一点儿，主动完成老板交你的各种工作，

把办公室收拾得干净、漂亮、更有创意一点儿。主动帮助办公室的其他人做一些事情，在各方面都关怀他们一下。三个月内不要去抱怨你的工资，不要抱怨任何事情，微笑着工作。三个月后如果老板看不到你的努力，就算老板瞎了眼，你再辞职出来！如果现在你什么工作都没干好，就想让老板欣赏你，是不可能的事。”这个家伙听了觉得有道理，所以就拼命干了三个月，特别主动积极，把什么事情都做得井井有条，把每一份文件都做得极其漂亮。三个月后，老板把他提升为办公室主任，工资涨了一倍。十年后他就变成了这个公司的总裁。

其实成功的诀窍很简单，但我们有多少人掌握了这样的做事诀窍呢？

管理能力达到一定水平，就应该成为领导人，成为领导人就必须要有领导能力。管理是一种程序，领导是一种艺术。

领导能力的定义，迄今为止没有比刘邦所下的定义更加好的了。当刘邦的手下问他为什么面对项羽这样的对手，能打下天下时，刘邦说了如下的一段话：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子

房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

这句话是对领导能力的重要总结。其中包含了领导能力的三大要素，第一是作为领导者的个人魅力和自信。根据刘邦自己所言，他在各方面都不如张良、萧何、韩信，但这三个人都愿意跟他走，听他的调度和指挥，如果他没有个人魅力和自信，他是绝对不可能指挥他们打天下的。因此刘邦首先是有雄才大略的人，能用未来去激励跟随他一起打天下的人。第二是刘邦知道打天下决非一人就能为之的事情，所以必须要有一个强大的团队，必须能够利用别人的力量，来达到自己的目的。因此可以说从一开始，刘邦就知道项羽必然会败在他的手下。项羽虽然有扛鼎之力，但却只有妇人之仁，心胸狭窄，容不得人。第三是刘邦知人善用，他不但能用人，而且能够看出每个人的长处，把人放在正确的位置上，用人用得恰到好处。试想一下，要是让萧何带兵，韩信管粮，最后会是一种什么情况？

我常常听一些领导人说身边没有人才。其实这个世界是不缺少人才的，缺少的是有发现人才本领的领导，缺少的是伯乐，而不是千里马。不具备以上三种能力的人很难成为真正的领导人。

新东方现在正面临发展，发展的最大瓶颈就是我本人。如果我缺乏领导能力，新东方就不能做好做大。尽管我正在努力学习领导方法，但我发现领导能力在很多情况下是天生的，后天的学习才能进行补充。在关键时刻，领导人的决策几乎是一种直觉。比如说毛泽东的领导能力就是天生的。解放以后他不知道怎么搞经济，但却维持了自己的领导地位 30 年，挺厉害的。我现在搞着一个小小的新东方，就觉得自己陷入重重的包围之中，真是觉得自己只能做小事，做不了大事。

讲了这么多有关各种能力的分析，目的只有一个，就是希望在座的各位认真分析一下自己到底具备什么样的能力，应该向什么方向去努力。能力是通过不断的学习和实践而提高的。如果你只是坐在家里空想着成功，你一辈子也成功不了。你必须面对变化的社会，根据社会的变化不断地改变自己，

不断地更新自己，才能不断地提升自己的能力，取得成功和幸福。

改变自己适应环境

讲到“变化”，我用我的例子来说明一下什么叫变化，什么叫改变自己。我是被北大一脚踹到社会上去的，是没脸呆在北大我才出来的。1990年的时候，因为我到北大外面去和其他学校联合办班，影响了北大业余补习班的收入，北大给了我一个一级行政记过处分，离开除只有一步之遥。当时就觉得在北大呆不下去了，只能出来。有的人改变生活道路是主动的，有的人是被动的，我就是被迫改变了我的生活道路。当然我要感谢北大，没有北大的处分，就没有今天的新东方学校。

另外我还要说的是，尽管我当初是被动地离开了北大，但今天我的每一个决定，每一次改变，都是主动的选择。我已经从一个被动的人转变成了主动的人。一个主动的人是能更好地掌握自己命运的人。像你们今天到北美来，可能是自愿选择的，也可能是被迫出来的。我知道在座的有不少人在中国都是科学家、工程师、教授等，是因为在中国过得

不顺心被迫出来的。但从现在开始，你必须变被动为主动，为自己的选择承担责任，并且努力去争取一个更美好的前途。

大家都知道有一本书叫 Who Moved My Cheese?, 在北美发行了 1000 万册，在中国短短的几个礼拜销售量就达到了 200 万册。这是一本薄薄的书，是一个小小的寓言故事，为什么销量会这么大呢？故事讲的是什么呢？我把故事简单地复述一下。这个小小的寓言故事，讲的是两只小老鼠和两个小矮人。两只小老鼠，一个叫匆匆，一个叫嗅嗅；两个小矮人，一个叫哼哼，一个叫唧唧。两只小老鼠和两个小矮人，一起出发到迷宫中去找奶酪，他们肯定在迷宫中有奶酪，但在哪里谁都不知道。他们找啊找啊，找了很长时间，经过了很多困苦，终于在迷宫中的一个房子里找到了奶酪。大家非常高兴地一起分享这些奶酪，一起吃了很多天。突然有一天早上他们发现奶酪完全没有了。是丢了？还是被人偷走了、抢走了、拿走了？还是被谁藏起来了？还是被他们其中的一个偷吃掉了？谁都说说不明白。但事实是奶酪没了。面对这一事实，

两只小老鼠和两个小矮人都做出了不同的反应。两只小老鼠的反应速度最快，觉得问题很简单，既然没有了奶酪，就必然要去找新的奶酪，在这没有奶酪的房间里耗时间一点儿意义都没有。于是两只小老鼠背上包又出发去找新的奶酪了，后来终于又找弯新的奶酪。哼哼和唧唧这两个小矮人就不一样了。人的头脑比较复杂，就在那里反复思考为什么奶酪会没有了，会不会有一天奶酪会重新出现？觉得这个世界怎么会那么不公平，好不容易找到一点儿奶酪，还没怎么吃就没有了。他们翻天挖地，想要找到丢失的奶酪，但终于一无所获。唧唧到最后终于明白，奶酪肯定没有了，再不找新的奶酪就会被饿死，于是下定决心也去寻找新的奶酪。经过了很多艰苦的努力，最后也和两只小老鼠一样，找到了新的奶酪。而那个叫哼哼的人就呆在老地方，天天抱怨世界对他的不公平，天天刨地挖墙脚，最后一无所获。

这个故事想要说明的是，当一个人面对变化时，应该采取什么样的行动。当你发现本来拥有的东西已经没有了的时候，必须赶快去寻找新的东

西。我们在生活中常常不愿意承认这样一个事实，就是我们正在过着的生活已经变成了一座被挖空了的金矿，尽管原来我们有所收获，但现在我们必须改变，否则我们从此将终生一无所获。请你抛开过去，走向未来，未来尽管不确定，但一定有新的东西在等着你。世界上的机会是无穷无尽的，你找到机会的可能性也是无穷无尽的。但只要你停止努力，你的生命就会萎缩。

当时我从北大被踹出来，感觉就像掉进了冰窟窿一样。北大第二天就把我住的房子收回去了，我从北大出来时没有钱，没有房子住。怎么办呢？人被逼到一定程度，就会出现勇气和智慧，就会由被动转化为主动。像我这样一个北大的门都很少出的人，居然一下子鼓足了勇气，跑到北大周围的农村去找房子。北大的西边有一个叫六郎庄的地方，据说是当年杨六郎抗金的地方。我到这个村里转悠，终于找到一家愿意租房子的农民，谈好了每月房租 50 块左右。那时的 50 元是相当大的一笔开支。我当时在北大的工资是 120 元一个月。谈完后，我发现房东家有个孩子在做作业。我想我可以和房

东做个交换，如果我辅导孩子作业，也许房租就能免了。我就和房东说，我把你的孩子辅导到全班前十名，你能不能免了我的房租，没想到他很爽快就答应了，因为他家并不十分贫困，不至于等着房租来下锅，而孩子的教育比房租要重要得多。我在他家住了一年半，我每天晚上出去上课，我爱人辅导他的儿子，结果把他儿子辅导到了全班前五名。后来我们要搬走时，这对农民夫妻死活不让我们搬，说要让我们住正房，继续辅导孩子。当然后来我们还是搬走了，但两家人从此变成了好朋友。

这件事说明了两点：第一，只要有勇气，就能找到机会；第二，天无绝人之路，一个人再困难也会有出路。我们现在在北美，面对语言问题、文化问题、就业问题、但只要记住我上面所说的两点，生活就一定会慢慢好起来。

好多人到北美以前，想像着北美的生活像天堂一般，永远是蓝天白云，看不完的美人，花不完的钱。到过北美的人，不管在这里吃多少苦，只要一回到国内，就打肿了脸充胖子，把北美描述得比天堂还好。导致很多人不加思考地盲目出国。这是我

们在座的许多人移民的原因，结果移过来后才发现蛮不是那么回事。北美社会对于一个初来乍到的中国人来说，是一个更残酷的世界。你看着别人享受福利、享受工作，偏偏你就没有；你看着人家大把花钱，偏偏你就没有。中国有一些贪官和富翁移过来了，你和他们相比，依然是贫下中农和地主阶级的差别。我在温哥华的时候，看到不少中国人都是五六百平米到一千平米的大房子，开着奔驰、宝马等高档汽车。他们常常吃一顿饭的钱，就把你一个月的生活费吃掉了，相比之下，你能被活活气死。但这就是现实生活。你得先学会接受现实，然后再从零开始我们的生活。

到了北美，求生是第一位的，工作是第一位的，心里不平衡是没有用的，天天抱怨和叹息也没有用。到了北美，一切都得靠自己。和中国相比，这是一个更加无情的世界，有时候叫天天不应，叫地地不灵。在中国，实在觉得憋屈了，到朋友那儿哭一场，到父母那里住几天，实在不行了几十元人民币也能活一个月。在这儿你就不行，大家都在找活路，谁有时间听你倾诉啊。一切都得靠自己，像一

头孤独的狼一样去寻找自己的食物。

相信自己，相信自己能够走出困境，相信自己能够创造财富和成就，相信别人能做到的事情自己也能做到，相信这个世界依然是光明灿烂的。另外，我们一定要深入社会、了解别人。一个人最可怕的黑暗是内心的黑暗，一个人最可怕的灵魂是封闭的灵魂，一个人最绝望的状态是失去对别人的信任。只有主动地去了解别人，和别人交朋友，我们才会有更光明的生活和更多的机会。

调整心态，坚强自信

我这里有两句话大家一定要记住：第一句是：Don't wait to be loved, to love。第二句是：Don't wait to have a good job, to start to work。这两句话包含了几层意思，

一是我们要有自信，相信我们能够爱别人，相信我们能够把工作做好；二是我们所拥有的东西一定是主动地获得的，只有我们爱了别人，别人才会爱我们；只有我们做出了好工作，我们才会拥有好工作；三是世界是美好的，我们要对世界充满信心，因为我们爱了别人，别人必然会爱我们，我们做好

了工作，一定会被别人承认。

有人说，我爱了别人，别人不爱我；我做好了工作，别人不理我怎么办？这依然是你的心态不对。做任何事情都希望得到即时的回报，这是一种自私，是一种没有远见的心态。一个急功近利的人是没有人会喜欢的。我们要有一个正确的心态，生活中有好多事情是你的心态正确了，事情才能做正确，生活才能向好的方向改变。

有一个佛教故事，讲的是六祖慧能有一次来到岭南的一个寺庙，寺庙里正在举行佛事活动，旗幡飘扬。慧能听到两个和尚在讨论旗幡为什么会动，一个和尚说，这是旗子在动；另一个和尚说，这哪是旗子在动，明明是风吹动了旗幡。六祖慧能接过话茬说，这既不是旗动，也不是风动，而是你们的心在动。这个故事说明了如果人心动了，外界的一切都会随之改变。

我们觉得这个世界浮躁，是因为我们的心浮躁；我们觉得这个世界平庸，是因为我们的心平庸。只要改变了心态，我们的生活就会不一样。

我自己就是很好的例子。过去，我一直认为自

己是个loser。高考考了三年才考上,我是个loser;进了大学没有一个女孩爱上过我,我是个loser;大学三年级得了肺结核,我是个loser;在北大教了七年书没有什么成就,我还是个loser;在北大十年没参加过任何活动、任何团体,我是个loser;被北大开除出来无处安身,我更是个loser。在30岁以前,我几乎从来没有尝到过成功的喜悦。我的自信心被现实不断地摧毁。后来我到外语培训部去上课,不断地努力提高自己的上课水平,终于逐渐在课堂上、在学生的眼神中找回了一点儿自信。当我对培训越来越有兴趣的时候,我就下决心做自己的学校。在做学校的过程中,在和别人打交道的过程中,不断地失败,不断地成功,又不断地失败,再不断地成功。在这种过程中建立了我自己坚忍不拔的性格。

我的好朋友王强对我有一句评价,说:俞敏洪像芦苇一样刚强!意思是我的性格尽管柔韧,但却不容易屈服。后来我发现,我周围许多中国的成功人士的个性里都有着非常柔和非常刚的两面性。

在这个世界上,我们要少一点儿胆怯,多一点

儿勇气；少一点儿自卑，多一点儿自信；少一点儿疑虑，多一点儿信任。多相信世界一点儿，多相信别人一点儿，对自己没有什么坏处。

当然相信别人的前提是首先要相信你自己的判断力，判断所交往的朋友对自己有无好处，所处的环境对自己有无好处。但我们必须对这个世界表示信任，否则我们寸步难行。

我今天从华盛顿到这里，一路上就已经对无数人表示了信任。当我坐出租车到机场时，我相信司机一定能小心开车，把我带到机场，不至于在路上故意撞车，坐在车里，我实际上把生命交托给他了；当我走进机场时，我相信机场安全人员一定能把恐怖分子挡在外面，保证飞机的安全；当我看到那些持枪的士兵时，我相信他们一定不会随便对我开枪；当我坐在飞机上时，我相信飞行员一定会把我们安全地送到多伦多。我们每天都在付出无数的信任，没有这些信任，我们根本就活不下去。

在中国生活，我们有的时候会变得提心吊胆，为什么呢？因为本来可以完全放心的东西变得让人不放心了。我们不讲别的，只讲一些社会现象就

明白了。在报纸上，我们几乎每天都在看到这样的报道：今天是什么地方发现了有毒的大米，明天是什么地方发现了有毒的木耳，后天是什么地方又发现有问题的猪肉，弄得老百姓提心吊胆。当然，现在的中国社会正在从无序走向有序，也许这是发展过程中的必然现象，但我们希望这一过程越短越好。

不管处在什么样的社会，一个人做人做事的最终成功，只有依靠“诚信”二字。你先对别人有诚信，大部分人也都会对你有诚信。就算你有时候被别人骗了，也不能因此就丢掉诚信，否则你就会失去自己成功和幸福的根基。做新东方这么长时间，我受了不少人的骗，但到现在为止，我依然相信我的判断，依然相信大多数人是好人。被骗以后，我不去仇恨骗我的人，我只是认为我的判断力出了问题，错在自己，不在别人。我自己承担全部责任，总结经验，下次依然用光明的心态和人交往。我相信用真诚的态度和人相处，是能够感动你所交往的大多数人的。也正是因为有了这样的心态，新东方上百个管理人员和高级老师才变成我真诚的朋

友。我和他们之间几乎无话不谈，我到今天为止也没发现他们对我造成多大伤害。也许有人背信弃义过，但在我交往的人中，这样的人不到 10%。

所以在这个世界上，你一定要相信别人。相信别人会给你一份好工作，相信别人会给你好的未来，相信你爱另外一个人的时候，那个人也会爱你。

回中国去

最后我想说的是，在座的各位无论是移民出来的还是留学出来的，假如你觉得在北美确实没有什么工作好做，假如你确信自己有一番能力，假如你认为中国还有你的一席之地，那就回到中国去。不要害怕丢脸，回到中国去。尽管中国从经济到政治的改革正在从无序走向有序，但别忘了，对于一个有志向的人来说，正是乱世出英雄的好时机，何况中国现在进步很大，并不像大家想像中的那么乱，否则我还能在中国和北美之间来回走动吗？

我觉得中国是一个如此美好的国家，身为黑头发黄皮肤的你不在中国做一番事业，确实挺可惜的。当然，如果你能在北美闯出一番事业来，也是挺伟大的。无论你在何地，拥有一个良好的心态，

是你成功和幸福的前提和保证。Anyway, 欢迎大家到中国去看一看, 到新东方去看一看。到了北京就到新东方去找我, 告诉我你在多伦多听过我的讲座, 我一定会请你吃饭的。

谢谢各位, 再见!

做人做事的一点体会

——2003 年 4 月在武汉新东方学校的讲话

谢谢向东老师！大家辛苦了！8 点钟就来到会议室。

我和向东老师昨天谈工作谈到晚上 12 点，向东老师说把今天的会推迟到 8 点半，我说已经没有办法通知员工了，员工 8 点来，我 8 点半到，自己就没有遵守承诺，怎么还向大家讲话。我进来就发现武汉新东方的员工坐得那么整齐，说明我们的组织纪律很好，也就是说向心力很好。

我今天来是和大家随便聊聊天，不是作为领导来讲话的。我要和大家随便聊一聊，我自己对于新东方是怎么看的，对于做人做事是怎么看的。通过我的聊天，大家也许会对新东方和我增加一点儿了解。向东老师在我身边当了一年半的助理，所以他对我的行为和思想是比较了解的。但即使这样，我们之间还有很多东西是互相不了解的。昨天晚上向东老师要请我到大饭店去吃饭，我说马路边上有个

卖田螺的小饭馆，我们就到那个小饭馆吃饭去了。我特别喜欢带有生活气息的场景，看着老百姓炒田螺，卖我十块钱一盘，我就想这个老百姓也一定会很高兴。为什么呢？他卖十块钱也许可以赚到五块钱，他一定会为今天生活有点儿收获感到高兴。你要是能给人一点儿收获，让人高兴一下，对你来说又不是什么损失的话，那为什么不给呢？在我心中常常产生这种感觉，我把这种感觉叫做给人快乐的能力。

现在我把电脑打开，大家看屏幕上的这张照片。可以看出来，这是在飞机上照的。这是我自己在飞机上照的照片，是在空客 340 大型飞机上，飞机正在飞越青藏高原，远处的山头我觉得是喜马拉雅山的珠穆朗玛峰，但是实际上不是。飞机翅膀下每一个山头都应该在 6000 米以上，所以飞机离山非常近。我有很多机会坐着飞机在全国各地跑来跑去，主要是做各种各样的讲座，有时是被别的大学邀请，有时是新东方自己安排的。我也有机会在世界各地飞来飞去，尤其是到北美去的机会比较多，通过观察各国人民的日常生活，我经常对中西

方文化进行比较研究，从中得到一点感悟和进步。

Who Am I

下面，我先来展示一下我是什么人，先来告诉大家 Who I Am。成龙拍过一部电影叫 Who Am I，影片中的主角最后连自己是谁都想不起来了。一个人最怕就是到最后自己都不知道自己是什么人，为什么要活在这个世界上。真到了这一步就很麻烦了。所以我就必须首先知道自己是谁，为什么要做新东方，然后要让大家知道我是谁，为什么要在新东方工作，这样你才知道新东方是在被一个什么样的人所领导，你们值不值得在新东方干下去。所以请允许我展示一下我自己、我的家庭和我的世界观。

我要通过这台手提电脑让大家看一些照片，大家耐心等待一下，电脑打开的速度很慢，我这台电脑是新东方最古老的手提电脑，反应速度和我的大脑一样，越来越慢。但是我有恋旧的习惯，舍不得把旧东西扔掉，如果能用就尽可能用。去年，新东方就给了我预算买一台新电脑，但我怎么也舍不得把这台扔掉，这台电脑就又连续用了两年，结果越

用越有感情了。我的很多文章都是由这台电脑打出来的。

我是个喜新不厌旧的人。比如说，我每年都要穿一双旅游鞋，直到穿破为止，就是我脚上这样的旅游鞋。我穿着旅游鞋跑东跑西，到各地去，破了以后一般舍不得扔掉。我就在鞋上写上哪年哪月买的，穿到了哪年哪月，在鞋里面塞上一张纸条，说明这双旅游鞋跟我走到了什么地方。比如说，有的旅游鞋跟我到过拉萨，有的旅游鞋跟我到过美国的黄石公园。我把这些旅游鞋保存起来，到我 80 岁的时候，几十双旅游鞋排在那里，光看着那些旅游鞋，生命的回忆就会像泉水一样一点点冒出来。老年生活主要是靠丰富的回忆来支撑的，所以我们在年轻时要多给自己积累一点儿素材。

有时候，记住生命中比较珍贵的哪怕一点点琐碎的细节，也会对你的生命产生特别重大的影响。两个月前，我换了一双旅游鞋，扔在房间里没有收拾，结果我的工作人员到我家去，看到我的破鞋子放在那里，就给扔到垃圾箱里去了。我后来发现鞋子没了，赶快去垃圾箱里找，结果已经被清洁工人

运走了。我心疼了好几天，因为一双鞋跟了你一年，和你一起走过了千山万水，你就会产生感觉，产生感情，这跟人与人之间发生的感情是一样的。所以我对学生、员工都说，人与人之间的爱并不总是能永恒的，但留在心中的感情和感觉是可以永恒的。就像你穿的鞋一样，一双鞋不可能永远穿在脚上，但是我对这双鞋的感情和感觉是可以永恒的。

好，现在电脑打开了。大家首先来看看我的家。我的家是什么样的呢？这是我儿子两个半月时的照片，长得傻傻的，是不是？他是我的第二个孩子了，我还有一个女儿今年 8 岁。我儿子是去年的 9 月 24 号生的，9 月 24 号晚上九点零八分。

怀上这个孩子有几个原因，第一是我一直想要第二个孩子，因为我认为对于孩子来说，有兄弟姐妹的生活会更加幸福和快乐；第二是我爱人和女儿在国外生活，我老是在国内外飞来飞去，在国内呆的时间比在国外呆的时间多，我觉得她们两个人在一起太孤单，觉得家庭成员太少了；第三是国外鼓励生育，所以我跟我老婆商量说还要一个。我老婆说不生了，我问为什么不生，她说因为我生不出男

孩，我只能生女孩，要再生个女孩，家里女孩太多了。我老婆娘家就是五个姐妹，五个姐妹生孩子，几乎每人又都生了一个女儿，只有妹妹老五生了个男孩，从此整天像下了蛋的母鸡一样骄傲地叫个不停。所以，我老婆就断定家里出不了男孩，又发现我一天到晚都很劳累，听说劳累的人是生不了男孩的。这样一来，我老婆就不太愿意再生孩子了。

去年 1 月份的时候，新东方一帮人到华盛顿 D.C. 和美国 ETS 谈判，我老婆非要跟我去。去了以后，ETS 把谈判推迟了一天。结果那天下着雨，我们在宾馆无聊没事干，结果就生出了一个孩子来。这是意外的收获。我当时刚好倒时差，吃安眠药，我老婆拉肚子，吃了很多中西药，又吃了很多抗生素。这个孩子怀上以后，我们就特别担心，怕这么多药在一起会产生很多影响。所以到了三个月的时候，拼命去检查，问大夫会不会有影响。大夫说不会有影响，反正生出来是个人啊。最后还说是个男孩，这下我就更紧张了，要是个男孩，生出来是个傻子，我不痛苦死了吗？

所以就焦虑地等待着，等到 9 月 24 号他从娘

肚子里出来的时候，我就拼命盯着看，看看哪个地方是不是少了一点，哪个地方是不是多一点。结果整个人钻出来以后，哪儿也不少，哪儿也不多，是个完整的男孩。紧接着我就担心他是不是智商有问题，结果发现他两个半月的时候就会笑，就会像我一样用忧郁的神情看人。我终于松了口气，发现他不算太傻。现在大家看到的是他两个半月的照片，下面这张是他四个半月的，大家看是不是变了？生命的成长是很快的，你看着一个新的生命成长起来是很快乐的事情。

所以在座的各位女孩子和男孩子请记住，生孩子也是一种幸福啊。千万不要受现代潮流的影响，一心一意非要过独身生活。因为世界上很多东西你不经历过就没有体验，就没有体会和感悟。女人在 30 岁以前也许可以不要孩子，但不能一辈子不要。女人 16 岁到 30 岁可以享受青春，30 岁到 40 岁就应该享受当妈妈的快乐。这是女人能够幸福的真理。当然，有一份良好的工作对女人也是十分重要的。对于男人来说呢，30 岁以前通常是没有出息的年龄。任何男人想要 30 岁以前有出息，

除非你是个天才。为什么呢，男人 30 岁以前通常不成熟，思想不成熟，智慧不成熟，对社会的看法不成熟，对女人的看法也不成熟，老是被人骗，老是陷入苦闷中，老是想跳楼。熬到 30 岁以后呢，男人就开始成熟了，到 40 岁的时候通常就应该事业有成了。俗话说：男人 40 一枝花。我今年刚好 40，大家看我像一枝花吗？有一次我问学生，学生说左看右看我就像一堆“牛粪”，我说你说对了，这就叫“一朵鲜花插在牛粪上”。其实我可以是一堆“牛粪”，只要我的学生、员工和孩子像“鲜花”就行了。我像“牛粪”那样为他们提供养料。

这张照片是我女儿和儿子在一起的照片。我女儿已经 8 岁了，姐弟俩差了 8 年。我儿子在他妈肚子里的时候，我女儿特别地生气，一天到晚和她妈妈说要消灭小 baby。因为她知道，再生出一个来，她的爱会被分走一半。小孩直觉地知道如何维护自己的利益。所以儿子刚生出来时我女儿发现我们全身心扑在了另外一个孩子身上，就有点儿接受不了。后来她很快就学会了接受，学会了爱。现在她每天一放学就奔到她弟弟房间里和弟弟玩，逗弟

弟笑，抱弟弟。我儿子一看见姐姐就笑得特甜，两个人形成了亲密无间的关系。我女儿本来是在加拿大一般的公立学校学习，今年由于学习成绩优秀，参加了温哥华最优秀的私立学校的考试，结果被录取了。她的英语能力非常好，但中文忘得差不多的。但不管怎样，我估计她以后进北京大学读书的希望是有了，不用像我一样考三次才考上啊。这是我们全家的照片。我在哪儿呢？我正在照相，所以没有我啊。大家从这个照片能看出来，我老婆虽然三十多岁了，依然半老徐娘风韵犹存。当时在北大，她算是美女之一。这也是为什么我在北大最后下定决心死皮赖脸追她的原因之一。后来发现她个性也比较好，比较和善，至少对别人比较和善。

发现美好

再给大家看一下我自己照的另外一些照片。有时候我们能从非常普通的生活中发现一些美好的东西。在普通生活中学会发现美好是人生成熟的标志。大家看看这些照片，一定以为是江南水乡著名的山水风光，其实这是北京的十三陵水库。有的时候，在夕阳西下的时候，我会开车到水库边上搭着

草棚子的农家小饭店，坐在水库边上，欣赏夕阳和远处的群山。所有十三陵的十三个陵墓都在山脚下，在夕阳下注视着我们，把人与人之间生与死的距离拉得很近。从照片中我们可以看出夕阳是多么美好。这些照片我都是用最简单的数码相机照的。我不是摄影专家，但喜欢拍一些自己有感觉的东西。这张是我最喜欢的照片，一匹孤独的马在孤独的水边饮水，在夕阳下被一个孤独的人看到并拍了下来。人有的时候就像这匹孤独的马一样，在美好的山水之间，却没有意识到自己在美好的山水之间。有时候我们在享受着某种幸福，但也没有意识到我们在享受某种幸福。我们有时候觉得孤独，但有时候你发现孤独正好是幸福的体现形式，正好是一种美的体现。

下面再给大家看一些比较壮观的景色，这是新东方演讲团到西宁去的时候拍的。去年 10 月份我们去西宁时，西宁刚好下了一场 20 厘米厚的雪。来接我们的人说西宁已经好几年 10 月没有下雪了，这场雪是迎接我们的。大家从照片上可以看到，每一个地方都银妆素裹，显得特别漂亮和宁静。这

是我在路上沿路拍的一些照片。

下面这些照片就是著名的塔尔寺了。塔尔寺是西藏很著名的寺庙，是西藏喇嘛教中占统治地位的黄教的发源地。黄教的创始人叫做宗喀巴，是一个非常有学识、有耐力，整顿了西藏喇嘛宗教的伟大宗教领袖。他创造的黄教流派，一直延续到今天香火不断。那天下了大雪，我还坚持想去青海湖看一看，因为我从来都没有去过。他们说翻山越岭有危险，坚决不让我去。但我还是租了辆车，和新东方的两个工作人员一起偷偷去了。这是正在翻越从西宁到青海湖的拉鸡山口，4000 米高。由于下雪，我们一路过去发现几十辆车翻在沟里。我们那辆车终于没有翻下去，就这样穿过去了。

翻过拉鸡山口就到了文成公主当初入藏的日月山。日月山也有 3000 多米，山上还建了两个亭子，一个叫日亭，一个叫月亭。文成公主到了这个山头，回望故乡热泪盈眶。日月山是西藏草原牧业文化和汉族农业文化的分水岭，也是藏民和汉民居住的分水岭。越过日月山，实际上就到了青海和西藏，当时吐蕃的领地，就是当时松赞干布所统领的

地区。现在我们看到的照片就是青海湖，在雪山的背景下非常美丽是不是？湖边的这个小庙是没有喇嘛的，老百姓到青海湖来朝拜，把哈达献在这里。快到冬天了，湖里还有美丽的水鸟在飞。在寂静的天空下，青海湖显得神圣而美丽，藏民们献的哈达在北风中迎风飘扬。现在大家看到的这条路是去年为了世界自行车环湖比赛修的一条路，路修得非常漂亮，远处的雪山在阳光下闪耀着寒光。我是站在马路中间照的这张相片。就在我照相的时候，一辆三菱吉普车以时速 200 公里的速度从我身边飞驰而过，把我吓了一跳。回到汽车里，我们说这车开得太快了，跑到前面雪山里千万别翻车啊。结果，我们开到雪山拐弯的地方，发现那辆车已经翻到山底下去了。幸亏山坡比较平，车里的两个人正在从四轮朝天的车底下爬出来。有时候做事情太快对生命也是一种危险。

现在大家看到的就是著名的金银滩草原景色。金银滩之所以有名，是因为王洛宾所作的著名的歌曲《在那遥远的地方》。王洛宾写的就是金银滩草原的景色。当时王洛宾到青海后，跑到了金银滩草

原，在这里爱上了一位叫卓玛的姑娘，就写了“在那遥远的地方，有位好姑娘”这首歌。大家从照片上可以看出，今天的金银滩草原依然很美丽。在金银滩边上就是中国第一颗原子弹的研发基地原子城。现在大家看到的照片上有两块石碑，一块上写着“金银滩”，一块上写着“原子城”，我照相时刚好一条藏獒走过来，我就把这条狗和两块石碑一起拍了下来。我觉得这很有象征意义，哪怕人类能造再多的原子弹，可是狗的生命也依然值得尊重——当然就更不允许原子弹消灭任何人类珍贵的生命。

品味醇厚

生活有时候需要自己点点滴滴去积累，然后才会变得越来越醇厚。下面看到的是我们到西藏去演讲时的照片。刚才我的电脑封面就是在去西藏的飞机上照的。从飞机上看青藏高原真是一种享受，它是如此地壮观，如此地广阔。大家看，飞机简直就是贴着山在飞，你都能清晰地看到各种冰川啊。这些冰川都是上万年没有化的冰雪。飞机的翅膀就贴着山顶飞。飞越青藏高原的飞行员都是经过特别训练的，他们专门飞青藏高原这条线，所以都训练得

很好。到了西藏后，我们就去了著名的布达拉宫。

这张照片就是布达拉宫的金顶。布达拉宫分成红宫和白宫，一半红，一半白。红宫的顶端是布达拉宫的最高点，从这里你能看到拉萨的全景，白宫是喇嘛居住的地方，红宫是供奉各种佛像的地方和宗教活动的场所。所以人们去参拜，一般去参拜红宫。现在大家看到的照片是布达拉宫的全景照。布达拉宫前面挂着五星红旗，后面这座山有 3700 多米高，布达拉宫本身也在海拔 3000 米高处。

现在大家看到的这张照片是在大昭寺照的，我边上的这个姑娘跟我没有任何亲密关系。那么这个姑娘是谁呢？她是一个从北京来的姑娘。可能是受到了心灵的挫折或者是出于对西藏的热爱，一个人从成都搭着卡车，经过了 16 天的艰难旅程跑到了西藏，就在大昭寺旁边住下来了，每天到大昭寺里面去参拜佛像，和喇嘛聊天。结果一住就是一个多月，心灵感到无比的宁静，已经不想离开西藏这块地方了。之所以我和她在一起照相，是因为我到大昭寺去参观，突然有人喊我俞老师。我一看有个喇嘛向我走来，我想这个喇嘛怎么也叫我俞老师啊？

后来她把僧衣一脱，帽子一摘，一头飘逸的长发散落下来，我才发现是个漂亮的女孩。她在新东方上过学，所以认识我。在这么遥远的地方能碰上认识我的人真是亲切啊。她告诉我她在大昭寺已经呆了一个月，对大昭寺的每一块石头，每一块砖头的历史都了解了。她跟喇嘛在一起相处得特别好，跟喇嘛一起不会讲藏语就讲英语。西藏的喇嘛有个特点，汉语不太会说，但是有时也能讲讲英语。她也学了一些藏语，告诉我她还要去西藏的阿里地区，就是孔繁森呆过的地方，去看看孔繁森是怎么在那里活下来，并且为人民服务的。我觉得这样的女孩子挺了不起的。这个女孩子叫什么名字我都忘了，但她的精神给我留下了深刻印象。

大昭寺建造的时候是为了文成公主造的，造的并不是庙，而是一个宫殿。当时松赞干布娶了两个公主：一个是文成公主，一个是尼泊尔公主。后来尼泊尔公主来了住在了大昭寺。文成公主来的时候发现大昭寺已经住了一个公主，就又造了一个住的地方，这就是后来的小昭寺。所以，现在西藏的布达拉宫、大昭寺、小昭寺原来都是宫殿，是文成公

主和松赞干布等的宫殿。到了 15 世纪，西藏宗教统一了社会，政教合一，所有的宫殿就变成了寺庙。

现在大家看到的这个藏族小姑娘是我抢拍到的照片，大家看一下她是不是有点像希望小学宣传画里的那个小姑娘？藏族小姑娘挺漂亮的，只是由于高原的风吹日晒，紫外线的照射，小脸都是红红的、黑黑的。如果生长在我们平原地方，藏族姑娘一定是非常非常漂亮的。

积累感悟

照片看完了，我们再来看点儿别的东西。我还有一个习惯就是喜欢写点日记和读书笔记。这是我去年 8 月到 12 月的日记。我不是每天都写，而是有感而发。遇到什么重大的事情，值得记就记一点儿，有了什么想法值得写就写一写。

这是 8 月 27 号的日记，写了下面这段话：“世界上的事情，经常很容易开始，却不容易结束。因为做任何事情都会有感情的付出。感情付出越多，生命的感悟就越多，我们就越容易对所做事情有所牵挂。牵挂到最后，爱就变成了恨，恨就转化为爱，循环往复构成了我们的生命圈。生命的丰富就

是由我们每天碰到的人和事以及我们处理人和事的方式所组成的。每天都有人向我们走来，每天都有人离我们而去。来来往往的人们构成了我们的风景和我们存在的本质。我期待，因为我们向往未来；我怀念，因为我们珍惜过去，永远希望自己不要忘记别人给我带来的哪怕一丝美好的心愿。”

有的时候想到这样的话，我就随手写下来。有时候我也写读书笔记，现在大家看到的就是我读书笔记的一部分。这是最近写的。读完好书要把好东西记下来，因为很多有意义的话对你来说是很重要的。

比如这本《作为领导二十一条不可违反之规则》，就是美国著名领导学演讲家 Maxwell 的著作。中间有些话我觉得特别好，就记了下来，再在边上写上自己的一些感悟，这样就把读书笔记做好了。我常常会把我的读书笔记发给新东方的中高层领导看。由于经常写东西，我中英文打字的速度练得很快。在我读书的时候，先用彩笔把重要的地方划下来，等我读完了，再把这些重要内容输入到电脑中去。这样你就可以不用再回去读整本书，而随

时都可以复习书中的精华了。

比如现在我们看到的这句话，我就很欣赏。

“True leadership can not be awarded, pointed or assigned. It comes only from influence, and that can not be mandated. It must be earned. The only thing a title can buy is a little time—either to increase your level of influence with others or to erase it,” 这句话是什么意思大家马上可以看出来：任何领导人的权威都是不能被给予、被任命或者是被分配的。它来自你个人的影响力，也就是你的个人魅力，因此是不能被命令的。我不能命令说陈向东你必须要有影响力，大家就会觉得陈向东很有影响力。大家对他的认同是他自己努力争取来的，**It must be earned.** 我们这里坐着很多当领导和老师的人。老师和领导一样，走进教室就影响几百个学生。有影响力的老师在任何地方上课都会吸引学生的注意力，没有影响力的老师，不管自己认为教得多么好，都不会有学生喜欢。影响力是根据下面的几百双眼睛来决定的，而不是你说有影响力

就有影响力。

所以，上面这句话也对陈向东老师和我都提出了很高的要求。我们自己能不能做合格的领导，关键是我们自己要去 earn，而不是强迫大家承认。陈向东老师在武汉得到的仅仅是一点时间，在这点时间内他必须把武汉新东方做好，否则就是不合格的。你们在新东方所能得到的也是一点时间而已，哪怕你是最基层的员工也一样。

陈向东昨天说的一句话我记得很清楚。他说任何人都不能把你给开除，能够把你从单位开除的只有你自己。当然有的时候你会碰上很浑的领导，明明你做得很好了，反而被开除了。但在新东方这样的学校里面通常不会出现这样的情况。你要是在新东方被开除了，通常就是你自己把自己给开除了，是你自己没有把工作做好。

得到与失去

生活是永远不会完美的。大家知道，生活中永远会有遗憾，你做任何事情，不论你做得多么完美，最后一定会有遗憾的。也正是因为有遗憾，我们生活仍然有追求。当你达到一个目标的时候，下一个

目标一定又出现了。所以你可能在完美之时就停下来。在我们生活中，得到通常便意味着失去。理由很简单：得到的东西人们通常不太容易珍惜。很多收藏家在收藏向往的东西时都是费尽心机，挖空心思，千方百计，终于弄回家来，过了一段时间，他就忘了把那个东西放到什么地方了。为什么呢？他已经得到了，一旦得到了，他就不再去渴望那个东西了。如果一个人对一样东西失去了渴望和热情，他就失去了这个东西，因为这个东西已经不在他心里了。所以生活中我们很多时候得到就意味着失去。但失去并不一定是坏事，因为失去了，所以我们的的心灵就渴望新的东西，争取新的东西。这样就意味着我们的生活会有新的目标。从这个意义上讲，我们的失去就意味着我们生活的充实。因为有遗憾和不完美，因为有痛苦和艰难，所以我们才有诗歌，有悲喜剧、有进步和领悟。我们整个世界的小说、诗歌、散文、绘画，我们生活中一切喜欢的流行歌曲，我们生活中每一点进步、每一点领悟都来自于我们的遗憾和生活不完美，也来自我们生活的痛苦和艰难。所以，我们有时会说，痛并快乐着

是一种幸福。

幸福永远不可能是抽象的，而是有着具体感觉的。有的时候，痛并快乐确实是一种幸福感。世界上永远不可能存在纯粹的快乐，纯粹的快乐只有马路上低智商的傻呵呵、乐呵呵的白痴可以享受。你知道生活中有痛，就说明你有智商、有情商，说明你知道自己的不完美和社会的不完美。你从痛苦中领悟并解脱而获得的幸福才是你真实感受到的幸福啊。人活着永远不可能达到尽善尽美的境界，如果真达到了这种境界，也就意味着失去了活着的全部乐趣。为了说明这个道理，我给大家讲一个《失落的一角》的故事。这是美国著名的绘本作家谢尔·希尔费斯坦讲的故事。

有一个圆缺了一角。他很烦恼，觉得自己缺了一角，不再完美。为此，他开始出发去寻找缺了的一角。他向前滚动，一边走一边唱：“千里独行路迢迢，我要去寻找失落的一角。”他忍受着日晒、冰凉的大雨，冰雪把他冻僵，太阳出来又把他暖热。因为他不是完整的圆，所以行走起来不是很快。他可以边走边和小虫说说话，或者闻闻花香，或者超

超甲虫的车，有时候甲虫也超超他的车。最美好的时刻是蝴蝶停在他身上的时刻。他继续前进，渡过海洋，经过沼泽和丛林，上山，下山，一边走一边唱，终于看到了一角。他高兴地问：

“你是我失落的一角吗？”那一角就说：“先别唱什么千里独行路迢迢。我不是你失落的一角。也不是谁的一角，我就是我自己。”这个圆听了以后只能又伤心地上路。后来他又找到了另外的一角，发现太小；又找到另外一角，发现太大；又找到另外一角发现太尖，结果差点儿把他给刺破了；又找了另外的一角发现太方了，不合适；又找到了一角发现挺合适，但是没有抓牢结果跑掉了；又找到了一角，这一次抓得太紧，结果给捏碎了。他只得悲伤地继续前进，遇到了很多危险，掉到坑里，撞到墙上，最后终于看到了一角，看上去很合适，于是他就问：“你是我失落的一角吗？”这一角就说：“我不是，我是自己的一角，但也可以是别人的一角，只要两者在一起合适就行。”于是他们俩组合到了一起，感觉真好。总算找到了，变成了一个完整的圆，什么都不缺少了。他们一起继续向前

滚动，由于是一个完整的圆，所以越滚越快，快得不能停下来和小虫说话，不能闻闻花香，不能让蝴蝶停在身上，但是他总算还可以唱歌，唱完美的歌：“走遍千山万水路迢迢，我终于找到了失落的一角。”但唱着唱着就没有歌词了。天哪，他现在什么都不缺了，因此再也没有可以歌唱的内容了。他想了想，终于明白了这里面有点儿问题。他停了下来，轻轻把那一角放下，从容地走开，一路走一路唱：“千里独行路迢迢，我要去寻找失落的一角。”他又可以和小虫说话了，他又可以让蝴蝶停在身上了。

其实，这就是生活，当你拥有一切的时候你就失去了一切。当你不拥有的时候你在寻找，你在寻找的不仅仅是现实生活中的那点东西，你还在寻找着你心灵中所缺少的那点东西。心灵中所缺少的那点东西往往是永远不可能用其他东西来弥补的，只能用你永不停止的脚步，以及对每一天的生活感受来弥补。

我们有的时候真的要去听小虫唱唱歌，到东湖边上去走一走，登上黄鹤楼去看一看，在朦胧中听

长江滚滚东流。好像这种东西就是填补我们生命的遗憾和空缺的。所以，任何一个追求完美生活的人都应该明白对于人来说是没有完美的生活的，我们只能追求更好的生活。一旦追求到完美生活的那一天就是我们死亡的那一天。因为完美意味着后面就什么都不再需要了。而对于我们来说，只要活着就不可能没有需要。有了财富，我们希望拥有更多的财富；有了爱情，我们希望拥有更加完美的爱情；有了工作，我们希望能找到一份更好的工作。人的好处就在于永远有自己的想法和追求。这样的追求导致了今天我们丰富的物质生活，也导致我们对未来有了更高的期待。当然人类在物质方面的追求过分了，但在精神方面的追求却没有什麼进步，这是人类的悲哀。但这是一个哲学问题，不是我们今天探讨的主题。

不要等待

时光匆匆而过，我们的追求永远不会停止，我们的生活也永远不会完美。为了使我们的生命更有意义，我们必须知道什么东西我们应该认真等待，什么东西我们不能等待。我们可以等待每天太阳从

东方升起来，我们可以等待月亮再次变得很圆，但生活中很多东西我们不能等待。千万别像陆幼青那样，到最后发现自己的生命只有 100 天的时候，再来写《死亡日记》。那样有点儿太晚了。陆幼青还算是伟大的，因为他最后终于完成了《死亡日记》，为人类留下了一份珍贵的遗产。但是他毕竟失去了生命，所以很多东西我们是不能等待的。下面我再给大家看一个我朋友发给我的 pmver-point，题目叫 Z)m' f 识&，意思是不要等待，不要等待什么呢？我们来看一看这里面所说的话：

Don't wait for a smile, to be nice!

不要等到别人微笑了，你才对别人好！

Don' t wait to be loved, to love!

不要等到别人爱你了，你才付出爱！

Don' t wait for the best job, to start to work!

不要等到有了最好的工作，你才开始努力！

Don' t wait to be lonely, to recognize the value of a friend!

不要等到孤单了才意识到朋友的价值！

Don't wait to have a lot, to share a bit!

不要等到拥有了很多才去和别人分享一点儿！

Don't wait for the fall, to remember the advice!

不要等到摔倒了才记得别人的忠告！

Don't wait, because you don't know how long it will take!

不要等，因为你不知道等待要花多少时间！

上面的这些话，包含了两个最重要的忠告，一是我们生活中很多美好的东西是不能等待的，因为你不知等待会有什么结果；二是我们在生活中必须采取主动的态度，去争取我们希望得到的东西，不能被动地接受。以上的这些话，说尽了我们生活幸福和充实的秘密。生活的意义是掌握主动，去做使自己的人生更加丰富和美好的事情。我们应该主动去寻找我们生命中最有意义的事情。不管别人对我们怎样，我们永远可以对别人仁慈和蔼，永远用爱心对待别人，永远努力把哪怕是最微不足道的事情做好，永远作为朋友去帮助别人。我们不能因为别

人对我们好了我们才对别人好，这样做等于是把命运交到了别人手中，因为我们永远都没法预料别人到底会不会对我们好，也没法预料今天对我们好的人明天还会不会对我们好。但我们永远能够把握自己，只要我们把仁慈、爱心、努力和友情永远作为我们的航标灯，我们就会沿着正确的方向前进。

一旦我们树立了我们自己的做人标准，我们就不应该受到别人的影响，尤其是坏的影响。试想一下，如果因为别人对我们不好，我们就不开心，我们的生活就会天天不开心，因为你每天都会遇到一些不高兴的人。你到商店去买东西，服务员对你爱理不理；你坐上公共汽车，售票员对你大呼小叫。你如果在意这些东西，你怎么能高兴得起来。但你倒过来对他们表示冷漠，表示你不在乎，还不是最高境界。你的最高境界应该是不管别人对你怎样，你都友好地、微笑地对待别人。

我在生活和工作中有两句格言：一是决不让别人的情绪影响自己的工作！二是不求回报地对别人友好。要做到这两句话其实是很困难的。越是和你亲近的人，他们的情绪越容易对你造成影响。比如我

老婆要是情绪不好，而要我保持一个好心情，就非常难以做到。

始终如一地对别人友好，也不容易做到。我每次出差坐飞机，在安检口都对安检人员微笑着说你好，但我通常得不到任何回应，有时候会让我灰心丧气，但我现在还是在坚持微笑着说你好，因为我觉得我的行为标准不应该受到别人的影响。这样做有的时候不仅需要耐心，还需要勇气和胸怀。理论上说起来容易，实际上真正做到是很难的事情。

苏东坡和当时著名的和尚佛印有一段故事，典型地说明了知易行难的道理。有一次，苏东坡学禅有所领悟，不觉喜从中来，于是挥笔写了一首诗：“稽首天外天，豪光照大千；八风吹不动，端坐紫金莲。”所谓的“八风吹不动”，就是人世间的得、失、谤、毁、优、喜等已经对他没有影响。写完诗后，苏东坡就让人把诗拿到长江对面的金山寺，交给佛印禅师，佛印在诗上批了“放屁”两字，又让来人带回给了苏东坡。苏东坡一看气急败坏，渡江前往金山寺，找佛印理论。船到岸边，佛印早就在那里等着，对苏东坡说：“你不是已经‘八风吹不

动’了吗，怎么，‘放屁’两个字就把你吹过江来了呢？”从这个故事中，我们既看到了苏东坡的可爱，也看到了一个人的自我评价与现实之间的差距。

我们不需要把自己变成圣人，但我们依然可以用神圣的感情去做事情。我们常常以为自己一无所有，实际上我们已经拥有了很多很多。你的微笑、你的感情、你的真诚、你的健康，所有这一切都是无价之宝，你如果愿意与人分享这些东西，你就能换取你生活中所需要的物质资源，包括财富、房子和汽车。

陈向东老师就是大家的一个榜样。陈向东老师刚来新东方时，只是一个普通老师，凭着他的认真和真诚，对别人的友好和做事的敬业，他赢得了新东方很多人的信任。现在来到武汉当校长，我相信他也赢得了在座各位的信任，否则大家不会愿意在武汉新东方工作。当然，一个人想要做出一点成绩，还需要知识和能力。知识和能力是可以通过不断地学习和实践而得到的。所以你不要以为你什么都不具备，实际上你已经很富有了。在北大的时候，

我十分自卑，也认为自己什么都不具备。但后来学会了接受自己，培养自己，从做事情中去发现自己，最后就慢慢学会了建立自信，建立自己的做事标准。

七句话原则

在做新东方的这么多年里，我对自己提出了七句话，作为自己做事情的原则和指导，这七句话是：用理想和信念来支撑自己的精神；用平和和宽容来看待周围的人事；用知识和技能来改善自己的生活；用理性和判断来避免人生的危机；用主动和关怀来赢得别人的友爱；用激情和毅力来实现自己的梦想；用严厉和冷酷来改正自己的缺点。我把这七句话放在案头上，尽可能每天都按照这些要求去做事情，尽管常常做不到，但我的生活毕竟有了一个坐标，有了坐标，我做事情就不会太离谱。

所谓“用理想和信仰来支撑自己的精神”，其主题思想是一个人的精神不能倒。一个人但凡有了精神，就不会被生活的挫折和失败击倒，就有了做事情的勇气和力量。

我在大学三年级的时候得了肺结核，住进了北

京结核病医院。这家医院坐落在北京西郊的妙峰山脚下，风景十分秀丽。我住进去的时候刚好是 10 月份，秋叶飘零，病魔缠身，在病房听着秋风横扫落叶的声音，心里充满了绝望和悲凉。在这座医院的门口有一座小山，这座小山上面竖着一座纪念碑，是纪念当时北伐战争中的滦州战役的。冯玉祥将军为这座纪念碑题了四个大字“精神不死”。在我住院的几个里，这座小山和这四个大字成了我的精神寄托。每当我感到绝望时，我就走出病房去爬这座小山，然后坐在这四个字前面，让它们给我一点精神力量。不管是秋天还是冬天还是春天，这四个墨绿色的大字都永不变色地耸立在山顶上，后来就开始耸立在我的心里。到今天为止，我在困难时依然以这四个字作为我力量的来源。一个人的精神必须要有支撑点，而最好的支撑点就是我们的理想和信念。

理想来自于对未来的期待，正是对未来更美好的生活的期待使我们有勇气活下去，要想使期待变成现实，就需要我们付出努力。我们可以把我们的理想分为物质理想和精神理想，物质理想使我们追

求更加方便、更加愉快的生活状态。我们希望能得到更多的财富，拥有房子、汽车等一些使我们能够安居乐业的东西；精神理想使我们追求更加充实、灵魂更加丰富的生活。心灵的渴望是不可能用财富来满足的。我们渴望爱，我们渴望冒险，我们渴望幸福，这一切主要来自于人的精神追求。没有精神上的满足，对物质的追求就失去了动力，因为追求物质的目的，除了满足基本的生存条件之外，主要就是为精神生活服务的。所以有物质没精神的人比有精神没物质的人更加绝望。这就是为什么在世界上富翁自杀的比例要远远高出普通老百姓的原因。

我有一个认识的人，做生意很精明，挣了很多钱，但由于没有时间和他的女儿进行感情交流，他的女儿见到他都不理他，不管他给女儿买什么东西都没法赢得女儿的爱。他为此悲痛欲绝，再也没有了赚钱的热情。可见人的精神满足要远远大于物质满足。曾经有人问我，当我的物质生活基本满足以后，我为什么还会那么卖力地做新东方。坦率地说，如果我开的是一家饭店，可能我到此为止就不会再做了。但中国的教育一直就是我的理想，而新东方

就在做教育，所以我就有了做下去的理由。我希望通过自己的努力，通过和大家一起的努力，为中国的教育探索出一点儿新的方法，一点儿新的模式来。

除了理想外，人的精神支柱主要来自于信念。我所说的信念，并不一定是指宗教信仰。没有宗教信仰的人依然可以有自己的信念。所谓信念，就是对这个世界的信心和对自已的信心。

我有几个信念是坚定不移的，第一，我认为这个世界是好的，是值得人活下去的。我这里所说的世界，主要是指大自然而言，太阳给我们送来阳光，月亮给我们送来银辉，清风明月不用一钱买，蔚蓝色的地球是人类迄今为止能找到的最美好的家园。现在人类的很多心理疾病，都来自于离自然太远。我们拥挤在没有绿色的城市里，拥挤在几平方米的房间里，拥挤在大街上上下班的人群里，晚上在城市的灯光下我们再也看不到月亮和星星，再也听不见蟋蟀和青蛙的鸣叫。在这种情况下，人要是不痛苦绝望才见鬼了呢。所以，我们一定要不断地接触大自然，到长江边上独自坐一坐，到东湖边上独自

走一走，这样我们可能会更愿意活下去。

第二，我认为这个世界上大多数的人都是好的。所谓的好，并不是说我周围的一些人好，而是人作为一个群体，必须在这个世界上生存下去，所以整个群体的努力必然会向更好的方向发展。人类可能有的时候会急功近利，误入歧途，但随着世界的发展，全球化已经变成了一个事实，世界上任何一个国家都不能再无视自己人民的利益和别的国家人民的利益，而随意践踏人的生命和财产。所以从整体上来说，人类世界是在向更有序的方向发展。随着科学的发展，人类将越来越少地受到疾病和自然灾害的袭击。

第三，我认为人类有着基本的良知和良心，由这些良知和良心而产生的人类的同情心和慈悲心，是人类能够继续生存和互相帮助的根本原因。我们知道有丧尽天良的人，像纳粹德国时期对犹太人的屠杀，像日本帝国主义在南京的大屠杀，但从整体来说，人类的正义感和慈悲心一定会战胜人类的残忍和凶恶，因为这是人生存下去的必要条件。人类要做的是如何让正义感和慈悲心迅速得到弘扬，而

同时用制度和公约来控制人类的残忍和凶恶。

第四，我认为我来到这个世界上是有目的的，就像李白说的那样，“天生我才必有用”。这个“用”并不一定要被别人所用，我们自己也可以用自己。一个人本身在这个世界上是渺小的，一个地球在茫茫宇宙中也是渺小的，我们不能因为我们的渺小而否定自己。至少我们可以享受大自然中的一切。如果我们能从自然中看出美来，我们来到这个世界的目的就已经达到了一半。深林中的鲜花并不因为没有人欣赏就不开放。我们的生命并不因为没有别人欣赏而不美好。我们来到这个世界的另一个目的就是为了让这个世界变得更加美好，既为我们自己的子孙，也为我们人类本身。所以我们所做的一切都不应该对人类造成危害，这样做最起码能对得起自己的良心，使自己能够安心地活下去。有了以上四个信念，我的生活大部分时候都显得丰富和充实。

因为我们来到这个世界如白驹过隙，转瞬即逝，所以我们更应该看重自己的生命，让生命变得快乐自在起来。我们一辈子大多数时间都是在与人和事打交道，所以用平和与宽容来看待周围的人和

事就变得特别重要。就像我们刚才讲的那样，世界是永远不会完美的，我们所做的事是永远不会完美的，那么，我们周围的人也就不可能是完美的。

完美只是一种感觉而已，而感觉是每天都在变化的。谈恋爱时，我们常常觉得对方是完美的；结婚后，我们常常发现对方是有缺点的。同样的一个人，为什么前后不一样了呢？因为你的感觉在变，而对方的感觉和行为也在变。在我来到这里以前，你想像的俞敏洪可能就不是现在在你们面前的俞敏洪。你想像的俞敏洪可能神秘而高大，而在你面前的俞敏洪，长着一张长长的驴脸，喋喋不休地讲着一些你不愿意听的话。这时候你就必须用宽容的眼光来看待我，不能因为我长得难看而使你自己痛苦。我也是人哪，“我很丑，但是我很温柔”，你知不知道？每个人身上都有缺点，我们和别人接触交往的时候，一定要看到别人的优点。如果你总是用挑剔的眼光看世界，这个世界将体无完肤。当你看到别人犯了错误，一定要原谅别人，并且帮助别人改正错误。新东方之所以能发展到今天，和我比较平和的、不太愿意计较的个性有很大关系。因为我

比较平和，不霸道，所以大家还愿意和我一起做事。

“用知识和技能来改善自己的生活”。现代社会是一个知识加技能的社会，如果我们不掌握为社会所需的知识和技能，我们就连基本的生存都不能保证，根本就不用谈理想和事业了。对于新东方人来说，新东方是学习一技之长的最好的地方。在座的每一个人都可以在新东方变成英语专家，作为新东方的员工，你随时可以到新东方课堂去听课，你可以和那么多老师成为朋友。经过努力，你说不定能从一个新东方的普通员工变成新东方老师。

北京新东方学校副校长杜伟老师就是典型的例子。杜伟老师最初来新东方，只是一个帮新东方发耳机的工作人员，没有太高的英文水平。后来他下定决心开始学英语，走进教室去听课，这之后，把很多老师上的课都能背出来了。这之后他觉得只学英语还不够，又跑到美国的 Rutgers University 的 MBA 班去学了两年 MBA，英文水平上去了，管理水平也上去了。回到新东方成了新东方最优秀的老师之一，后来又被提升为听说英语部主任，现在被提升为北京新东方副校长，做人做

事都比较到位。杜伟老师能从一个基层员工做起变成北京新东方学校的副校长，你就没有理由说你做不到。新东方还有一位著名的陈圣元老师，也是到新东方来做教室管理的，最后也变成了新东方最著名的填空老师，变成了新东方最幽默、最有知识技能的老师之一。杜伟老师和陈圣元老师，他们在新东方靠自己的努力，获得了英语水平和教学的技能，为自己的生活打下了坚实的基础。所以知识和技能是改变你生活的最有效的办法。

“用理性和判断来避免人生的危机”。只要我们和人打交道，只要我们想做事，我们就会常常陷入各种危机之中。一个人的生存能力和领导能力并不体现在日常的生活中，而是体现在对人生和事业各种危机的处理中。危机之中见能力，乱世之时出英雄。一旦人遇到困境、危机和挫折，就比较容易冲动，常常用感性的方法去解决问题，结果越陷越深。大家想一下，夫妻两个什么时候最容易说出伤人心的话来？对，在吵架的时候，吵得越凶，说出来的话越伤人。所以当我们感情冲动的时候，情绪激烈的时候，最好不要说话，也最好不要做什么决

定。当我们冷静下来以后，我们的决定才会更加正确。我从来不和新东方人吵架，也不在吵架时做任何决定。新东方有时候有人会冲进我的办公室，指着我的鼻子骂我，骂我我就静静地听着，等对方冷静下来了再一起讨论问题、解决问题。

智慧的人远离危险，聪明的人解决危险，愚蠢的人招引危险。这三句话的意思是说，智慧的人在危险来临以前就能避开危险或化解危险，他有足够的判断力来指导自己什么该做什么不该做。像帮助越王勾践复国的范蠡，在功成名就后隐居茫茫太湖之上，最后终于全身而退，得到善终，原因就是范蠡有智慧，看出来越王勾践只能同患难，不能共富贵。另一位大将文仲就因为贪图富贵，最后被越王勾践杀掉了。所以《史记》中在写到越王勾践时，有“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”的说法。所谓聪明的人解决危险，是指一个人遇到危险以后有良好的解决方法，最后能把危险化解掉。像诸葛亮唱空城计，就是解决危险的最好的例子。愚蠢的人惹是生非，没事找事。有一年冬天，新东方住宿班有一位学生在晚上出去喝酒，看到老板娘有点姿

色，就调戏了老板娘几句，结果被老板一顿痛打，住了一个月的医院才能下床，这就叫愚蠢的人招引危险。我们是要做智慧的人呢，还是聪明的人呢，还是愚蠢的人呢？

“用主动和关怀来赢得别人的友爱”。我刚才已经讲了很多如何主动调整心态，把握自己命运的做法。尽管人是群体动物，但从心灵深处来讲，每一个人都是孤独的，每一个人都在渴望着别人的关怀和友情。所以善待你周围的每一个人，给他们干渴的内心深处注入一点清泉，滋润他们的心灵，你就会赢得他们对你的关怀和友爱，因为你也是人，你也希望得到别人的关心。

我们之所以要主动，是因为我们被动地等待别人来爱我们，就像我们买了彩票等待中大奖一样，是可遇而不可求的事情。别人为什么一定要来关怀你呢？别人为什么一定要来爱你呢？你总得给别人一个理由，比如你曾经在别人困难时帮助过别人，在别人失败时鼓励过别人。你先主动地去为别人做一些事情，别人才会在你需要的时候伸给你援助之手。

世界上最傻的人是两种人，一种是一定要别人先对他好，他才对别人好的人。这种人会失去很多和别人变成朋友的机会，将会在孤独中度过余生。我们以谈恋爱为例，假如说你看上了某一个人，你等待着她来主动地向你求爱，这几乎是不可能的事情。首先她并不知道你爱她，其次即使她知道你爱她，她也不一定爱你。求爱求爱，不但要“爱”，而且要“求”，这求的过程就是主动去寻找爱的过程，去赢得对方的爱的过程。让她在和你的接触中不断地了解你，体会你，崇拜你，最后疯狂地爱上你。你想，假如你坐在那里等别人来爱，不就像守株待兔一样吗？第二种最傻的人是一旦付出，立刻要求回报的人。其实每一个人都是自私的，都是要求回报的。大公无私只是一句口号而已。但要求回报的方式不同，所得到的结果就不一样。这就像是到银行去存钱一样，你今天存了钱，明天就要取钱，银行是不会给你利息的；你存的时间越长，你得到的利息可能越多。银行当然也有可能会倒闭，你可能会血本无归，但你不能因此就不到银行存钱，我们需要做的是选择更加有信誉的银行而已。我们对

待朋友也是一样的，你今天请人吃了顿饭，明天就一定要人回请你吃饭，别人就会对你心生厌恶，就算回请你了，以后再也不会和你打交道了。

所以你在帮助别人时，一定要有不求回报的心态，不求回报并不等于没有回报，只不过人们回报你的方式和时间不同而已。别人对你的微笑，在工作中对你的支持，在生活中对你的关怀，都是对你的回报，这些回报会使你心情愉快、工作顺利。不可否认，我们会碰上没有良心的白眼儿狼，但我们不能因此封闭自己。就像我们选择银行一样，我们需要做的是选择更加有信誉的人做朋友而已。

“用激情和毅力来实现自己的梦想”。不管我们的梦想是大是小，一旦我们有了梦想，我们所需要的就是忠于自己的梦想，实现自己的梦想。这里面有几个原则要遵守，第一是梦想必须是切实可行的，是通过自己的努力可以实现的。不管你是想当国家主席，还是想让旁边的女生爱上你，都必须先对自己的能力做一个评估，千万不能只做白日梦。第二是梦想没有高下之分，每一个梦想都具备神圣性。不管你是想成为百万富翁，还是想成为流

浪汉，都应该全心全意地去实施。第三是任何一个梦想都是由一件件小事积累而成的，所以在梦想的指导下做小事就是在做大事。这个世界本来就没有大事，很多伟大的事业都是从小做起，很多惊人的悲剧也都是因为小事引起的。1996 年一架秘鲁航空公司的波音 757 客机起飞后不久掉到了海里，最后查出空难的原因只不过是飞机的地勤人员在检修飞机时，在飞机的外部传感器上贴了一张小小的塑料纸，导致了飞机起飞后导航系统失灵。所以事情没有大小，小事做错了也会引起重大后果，小事做好了大事自然就做好了。

根据以上原则，实现梦想需要我们具备两种能力，一是激情，二是毅力。一个对自己想做的事情没有激情的人，是做不出事情来的。我们到现在为止所做的事情，大部分都来自于父母的安排，或者社会的要求，我们很少按照自己的兴趣和爱好来选择我们的生活道路，所以我们对生活的态度是一种无所谓的态度，而不是充满激情的态度。一个老师必须对教学充满激情才能教好，一个旅行者必须对旅行充满激情才能成为像徐霞客那样的旅行家，一

个想要成为百万富翁的人必须对金钱充满激情才有可能。

我从北大出来的第一个梦想是每个月能比原来多挣一些钱，我充满激情地去上课，去挣钱，才有了新东方的今天。现在我对新东方的教育梦想充满了激情，所以我才有勇气继续把新东方做下去。做任何事情同时也必须要有毅力。罗马不是一天之内建成的，任何一座大楼都是由一块块砖堆砌起来的。唐朝的玄奘到西天取经，不是凭激情就能做到的事情，而是需要徒步几万公里，冒着死亡的危险，通过几十年的努力才把真经给取回来的。

最后，“要用严厉和冷酷来改正自己的缺点”。就像我说的，任何人都有一个毛病，因为我们的缺点已经变成了我们的习惯，习惯成自然，所以很少有人会意识到自己的缺点，自己的致命伤在什么地方。请问，在座的哪一位会承认自己平庸，哪一位会承认自己小气，哪一位会承认自己心胸狭窄。但是我相信在座的有一些人一定是心胸狭窄或者是平庸的人。只要有人群的地方，就会有各种个性缺陷的人存在。正常人和精神病人的区别并不是相反

的，只不过是程度上的区别而已。我自己也可能是平庸的、小气的、心胸狭窄的人，只不过我自己意识不到这一点，或者不愿意承认这一点而已。人是最害怕承认自己缺点的。由于害怕承认自己缺点，所以就意识不到自己的缺点，所以就改正不了自己的缺点。人的进步恰恰不是发扬自己优点的结果，而是改正自己缺点的结果。优点只要保持就行了，发扬了会过分。慷慨过分了就变成浪费，节约过分了就变成小气。努力学习过分了就变成了积劳成疾。所以优点只要保持就行了。想取得进步，就必须改正自己的缺点。

那到底什么是你的缺点呢？你如果自己发现不了怎么办呢？我这里有一个好办法：问问你周围的人，让他坦率地告诉你。一般来说，别人看你的缺点是看得很清楚的。不识庐山真面目，只缘身在此山中。人看自己永远是糊涂不清的，但是旁边的人看你，什么缺点都能看得清清楚楚。你可以和你的朋友说：“你老实告诉我，我这个人到底有什么缺点。我决不记仇，决不用刀子捅你。你告诉我实话。”只要他愿意和你说实话，他说出来的一定就

是你最致命的缺点。我在新东方最大的收获就是我的朋友们对我的批评。当时新东方的创业者像王强、徐小平等，都是我在北大的同学和老师，所以他们回到新东方后依然以朋友的身份对待我。尽管在名义上我是校长，他们是副校长，但他们根本就不怕我，只要觉得我做得不对就骂我，一骂就骂出了我的缺点。因为他们没法骂我的优点。他们不能说俞敏洪你太真诚了，以后虚伪一点；他们也不会说，俞敏洪你太慷慨了，以后不要请我们吃饭了。他们会说俞敏洪你太落后了，没有现代化管理意识，会说你这件事做得太小家子气了，以后要做得更加到位一点。通过他们不断的指点，我开始充分意识到了我的一些缺点，就慢慢开始改正，因为我知道，不改，就会失去朋友的信任；不改，就会阻碍新东方的发展。改正缺点是很痛苦的，就像除掉你身上病变的肿瘤一样。但既然肿瘤影响了生命，就不能不尽快除掉。所以，我们一定要用严厉和冷酷的态度来改正自己的缺点。我们很多人的缺点都在影响着我们的未来、我们的生活。所以一定记住，了解自己的缺点，改正自己的缺点。

做人与做事

我认为这个世界上永远是先做人后做事。人做不好，事就做不好。这里是我做人做事的几句格言：专心致志，尽善尽美；学习榜样，提高境界；建立标准，就高避低；善待生命，珍惜时光。

我跟学生反复强调，学英语从来不是你如何学英语的问题，而是你用一种什么样的心态来学的问题。一旦下定决心做事情就一定要专心致志尽可能做到尽善尽美。我给学生讲述过我小时候学习和做事的例子。我从小就有一个优点，就是一件事到了我手里，我一般都会认认真真地做完，不做完很少去做另外一件事情。这种做事情的方法我到今天还保持着，我从中受益良多。新东方的很多事，我就是用这种方法做完的，而这也导致了新东方今天的成功。做一件事情做到梦牵魂绕的程度，没有做不好的。对待任何一件事情，都要有认真的态度。这个讲座我本来想随便和大家聊聊天，但昨天晚上陈向东老师告诉我，说给我安排了两个小时的演讲时间，他告诉我的时候已经是夜里 12 点了。为了能把今天的讲座讲好，我回到宾馆后就开始写这个

powerpoint，一写就写到了凌晨 3 点。但我今天到这里来的时候，心情舒畅，因为我认真地做了一件事情。

俗话说，榜样的力量是无穷的。所以我们要学习榜样，提高境界。学习榜样，主要是从两方面来说：一是从现实生活中学，一是从历史人物中学。在现实生活中，每一个人都有可能成为我们的榜样。孔子说：三人行，必有吾师。每一个人身上都有你可以吸取的营养。即使从失败的人身上，我们也可以吸取教训。像新东方的很多人，都是我学习的好榜样，我从每个人身上去寻找他们的优点。新东方的人性格迥异。大家只要接触过新东方的高层领导，就会发现他们的性格太不一样了，优点是如此明显，缺点也是如此明显。但我从他们身上看到了我可以学习和借鉴的东西。胡敏老师做事严谨，王强老师个性耿直，徐小平老师充满激情，包凡一老师坦率直言，杜子华老师诚恳憨厚，钱永强老师勇往直前。他们都是我学习的榜样啊。还有陈向东老师的经济意识和市场意识，也是我学习的榜样。陈向东老师和我一样，从农村来的，对人很随和，

有一个很好的道德标准，这些东西难道不值得你学习吗？从历史的角度看，我们的榜样就太多了，有太多太伟大的人物都可以成为我们的榜样。像耶稣、释迦牟尼可以是我们的榜样，像苏格拉底、孔子可以是我们的榜样。从这些榜样身上我们可以吸取力量和智慧。马丁·路德·金可以是我们的榜样。他的演讲名篇“I have a dream”，使我们在体会英语文字之美的同时，也体会到了一个人如海一样的胸怀，如山一样的勇气。他为黑人在美国社会的平等地位所进行的呐喊，已经变成了全世界被压迫人民共同的声音。雷锋、孔繁森这样的优秀人物也是我们的学习榜样。他们的无私、博爱、助人为乐，为我们树立了做人做事的很高的道德标准。

做事情一定要建立标准，就高避低。建立标准就是建立一个人的道德标准和行为标准。如果你建立了一条行为准则，比如说决不随地扔纸、随地吐痰，那你就必须遵守这一行为准则，不能因为别人在教室里随地扔纸、随地吐痰，你就随地扔纸、随地吐痰。一个准则一旦建立起来，就不要去破坏这个准则，哪怕你周围所有的人都在破坏它，你都不

能变。否则你就会出问题。你身边总会出现道德水准和行为准则比你低的人，你要是向他们学习，你就会越学越坏。

在做人做事方面我有一句口号：做人像水，做事像山。所谓“做人像水”，就是做人尽可能向低处走，对别人谦虚，向别人学习，不耻下问。从长远来说在把握人格尊严的前提下，为了事业和未来，哪怕低三下四也无所谓，这并不损害你的形象。很多事情都是求人求出来的，在家要求爷爷告奶奶，在外面要求朋友告官员。低头做人，抬头做事，韩信钻裤裆，是因为他对自己的未来有信心，小不忍则乱大谋。钻裤裆 10 年后韩信变成了中国历史上最伟大的人物之一。“做事像山”，就是做任何一件事情，只要确定了目标，就必须像爬山一样爬上去，要有山一样坚定的意志和山一样不可动摇的决心。人不能有傲气，但必须要有傲骨。傲气流于表面，不可一世，一眼就能被人看出来，是肤浅的一种表现；而傲骨是精神上的，是内在的一种气质，有傲骨的人待人接物都很随和，心静如水，但内心却有很明确的使命感和责任感，对完成自己的使命

有着钢铁一样不可动摇的意志。

所谓的善待生命，珍惜时光，就是要大家知道生命的珍贵，时光的美好。我们永远也不可能知道我们死后还有没有第二次生命，我们也没法知道我们的灵魂是不是永远不灭。我们惟一知道的是：我们的生命只有一次，我们的肉体和我们的灵魂紧密相连。我们的生命不仅仅属于自己，还属于我们的父母，我们的家人和我们的朋友。只要设想一下有多少父母因为孩子们的不幸而悲痛欲绝、精神失常，你就会明白，你活在世界上不仅仅为了自己。

北京有所大学的一个女生，因为男朋友把她抛弃了，就爬到楼顶上，用手机给男朋友打电话，说如果他不爱她，她就跳楼。那个男孩的宿舍就在对面，男孩看着女孩在楼顶上，居然说：“我就不信你敢跳”，结果女孩纵身就从12层楼上跳了下来。生命只有一次，跳下来就没有了。

我的生命遇到过几次艰难险阻，几次生死反复，在我从死亡线上回来之后，我备感生命的亲切和可爱。凡是经过生死考验的人，肯定都会有我这样的感受。有一次，我被送到医院里，抢救了两天

才醒过来。当我看到窗户外面的一缕阳光射进病房时，我感动得热泪盈眶，觉得太阳就是在为我而重新升起。从此，生命对我来说拥有了完全不同的意义。我开始善待生命，尽可能去做自己真心想做的事情，给自己带来欢乐和幸福的事情。我开始更多地懂得如何去享受生活的情趣，懂得珍惜家庭生活，懂得珍惜友情，懂得珍惜自然。但这并不意味着我不努力工作，我工作起来依然是全身心地投入，每天一工作就是十几个小时。但在工作之余，我开始走进大自然，走进我自己的心灵深处，去体验自然的乐趣和精神的感悟。

我去年开始学习滑雪，一下子就迷上了这一运动，现在已经滑得很好了。任何事情都能给我们带来启迪和智慧。我在学习滑雪的过程中，深深体会到了“停止与速度”的关系，你只有首先学会如何停止，才有可能提高滑雪的速度，否则，你将会因为停不下来而把自己摔死。在北京时，我还到草原上学骑马，现在我已经骑得很好了，草原上的牧民说我都可以参加骑马比赛了。在学习骑马的过程中，我又体会到了管理的奥妙。一匹马你骑上去，

它立刻就能感觉到你是不是会骑马。如果它觉得你会骑，它就会比较老实地听你的话；如果它感觉到你不会骑，就一定不会听你的话，你让它向左它一定向右。我刚开始学骑马时，哪匹马也不听我的，后来我会骑后，哪匹马就会随着我的心意奔驰。

在管理中也一样，一个好的管理者既能在员工中有威望，又能和员工打成一片。员工也在每天评估管理者的能力，一旦员工认为管理者不合格，他们就没有理由服从你。从以上两个例子我们能够看出来，生活和工作是相通的。

与你分享五句话

在我的生活和工作中，有几句话对我来说有十分重要的指导意义，我愿意来和大家分享一下。

第一句是：优秀是一种习惯。这句话是古希腊哲学家亚里士多德说的。如果说优秀是一种习惯，那么懒惰也是一种习惯。人出生的时候，除了脾气会因为天性而有所不同，其他的东西基本都是后天形成的，是家庭影响和教育的结果。所以，我们的一言一行都是日积月累养成的习惯。我们有的人形成了很好的习惯，有的人形成了很坏的习惯。到

20 岁左右的时候，我们已经有了自觉意识，已经开始明白什么样的习惯会使我们终身受益。所以我们从现在起就要把优秀变成一种习惯，使我们的优秀行为习以为常，变成我们的第二天性。让我们习惯性地去做创造性思考，习惯性地去做认真做事情，习惯性地对别人友好，习惯性地欣赏大自然。我的很多习惯都是在办新东方的这 10 年中逐渐养成的，包括我对待老师和员工的态度，对很多事情的看法。你养成了优秀的习惯，在人们眼中你就会显得优秀。比如，让我们今天就学会微笑，把悲伤留给自己，把快乐带给别人。不管你是真心的还是职业性的微笑，只要你笑了，就会很美丽很好看，就会给别人留下美好的印象。在西方社会，你走到很多地方人们都在微笑，尽管你知道那是职业性的，你依然能感觉这些微笑的人们很亲切。如果我们新东方的员工每个人都板着脸上班，大家就会感觉到像窒息了一样，可能我们给你再多的钱你也不一定在新东方干了，除非你是个喜欢受气的被虐待狂。

第二句话是：生命是一种过程。事业的结果尽管重要，但是做事情的过程更加重要，因为我们是

在每一天的过程中生活，每一天都不幸福，就等于整个生命都不幸福。所以尽管我们注重事业的结果，因为结果好了我们会更加快乐，但过程使我们的生命充实。

人的生命最后的结果一定是死亡，我们不能因此说我们的生命没有意义。欢乐是生命本身的渴望，人类是世界上惟一会笑的动物，但并不是惟懂得欢乐的动物。所有的动物都有欢乐的天性，这从很多小动物欢乐地奔跑和嬉戏中能够看出来。人类的生存常常必须有比维持生存更高的目标，因为人类除了物质生活，还必须要有精神生活的满足，因此人类必须比动物付出更艰辛的劳动。在物质方面，我们希望今年 2000 元一个月的工资，明年通过自己的努力变成 3000 元一个月的工资，毕竟 2000 元和 3000 元给我们带来的生活质量是不一样的。但除此之外，我们就必须使精神生活大获全胜。

曾国藩说过：“只顾耕耘，不顾收获”。他并不是说我们不要收获。曾国藩的意思很简单，把种子撒进地里，种子自然会成长，长到最后自然会有收

获，但是在维护庄稼成长的过程中给它浇水和施肥更为重要。因为只有这样，种子才会长得健壮，收获才会更好。另外，你每天日出而作，日落而息的劳动过程是你人生最美好的体验。迎着太阳的你走向美丽的大地。看着夕阳西下，你扛着锄头回家，这种感觉难道不是很美好吗？差不多到了陶渊明的“采菊东篱下，悠然见南山”的境界了。

所以大家一定要寻求每一天的充实。世界上很少有永恒，大学生谈恋爱，每天都在信誓旦旦地说我会爱你一辈子，这实际上是不真实的，只是在表达一种愿望而已。但我们还是在说，因为至少在那一刻，我们这样的表达是真实感情的流露。追求永恒的爱是人类的毕生梦想，因为人在爱中永远充实。但现实生活并不是这样的，统计数据表_，大学生谈恋爱的 100 对有 90 对最后会分手，最后结婚了的还有一半会离婚。你说爱情能永恒吗？所以最真实的说法是：“我今天、此时此刻正在真心地爱着你。”明天也许你会失恋，失恋后我们会体会到失恋的痛苦。那我们就去体会，去体验，这种体验也是丰富你生命的一个过程。

第三句话是：两点之间最短的距离并不一定是直线。特别是在人与人关系以及做事情的过程中，我们很难直截了当就把事情做好。我们有时需要等待，有时需要合作，有时需要技巧。也许飞机能够在两点之间直飞，但即使飞机飞行，如果前面有个大气流，也通常只能绕着飞，必须转一个弯，绕过那个大气流飞行。我们做事情会碰到很多困难和障碍，有时候我们并不一定要硬挺，硬冲，我们可以选择有困难绕过去，有障碍绕过去，也许这样做事情更加顺利。大家想一想，我们和别人说话还得想想哪句话更好听呢。尤其在中国这个比较复杂的社会中，大家要学会想办法谅解别人，要让人觉得你这个人很成熟，很不错，你才能把事情做成。

第四句话是：只有知道如何停止的人才知道如何加快速度。汽车的质量越高，开得就越快。比如像奔驰和宝马这一类车，它们的高质量不仅体现在它的发动机系统上，还体现在它们的刹车系统上。你开这些车的时候，就敢于高速行驶，因为你知道，只要你踩刹车，车就能稳稳地停下来，不致于翻车或跑到马路外面去。但当我们开夏利车的时候，我

们一定不会开得和奔驰车一样快，因为我们知道如果让它跑得太快了，就很难刹车了，说不定就会撞栏杆或者翻了。所以说，没有把握停下来的人是跑不快的人。

我在滑雪的时候，最大的体会就是停不下来。我刚开始学滑雪时没有请教练，看着别人滑雪，觉得很容易，不就是从山顶滑到山下吗。于是我穿上滑雪板，哧溜一下就滑下去了，结果我从山顶滑到山下，实际上是滚到山下，就没有能够爬起来，摔了几百个跟斗。我发现我根本就不知道怎么停止，怎么保持平衡。最后我反复观察别人是怎么停，怎么滑的，然后再一点一点地学，反复练习怎么在雪地上、斜坡上停下来。练了一个礼拜，我终于学会了在任何坡上停止，滑行，再停止。这个时候我就发现自己会滑雪了，就敢从山顶高速地往山坡下冲。因为我知道只要我想停，一转身就能停下来。只要你能停下来，你就不会撞上树、撞上石头、撞上人，你就不会被撞死。因此只有知道如何停止的人，才知道如何高速前进。

最后一句话是：放弃是一种智慧，缺点是一种

恩惠。有一次我在一本书上读到这句话，开始不理解，但在生活和工作中，终于开始明白其中的意义。在生活中，我们最愚蠢的行为就是太执着于自己的东西，把自己的东西捏着不放，不愿意放弃。结果呢，你捏着不放，别人就不会把他的东西和你一起分享。没有放弃就没有得到，这是再明白不过的理论。我在这里给大家讲一下分享理论。当你拥有六个苹果的时候，千万不要把它们全都吃掉，因为你把六个苹果全都吃掉，你也只吃到了六个苹果，只吃到了一种味道，那就是苹果的味道。如果你把六个苹果中的五个拿出来给别人吃，尽管表面上你丢了五个苹果，但实际上你却得到了其他五个人的友情和好感。以后你还能得到更多，当别人有了别的水果的时候，也一定会和你分享，你会从这个人手里得到一个桔子，那个人手里得到一个梨，最后你可能就得到了六种不同的水果，六种不同的味道，六种不同的颜色，六个人的友谊。人一定要学会用你拥有的东西去换取对你来说更加重要和丰富的东西。在人与人之间学会交换和分享，这个收获几百倍于你一个人把这六个苹果吃掉的收获。这是因

为你放弃了五个苹果而获得的，所以大家想一想，放弃是不是一种智慧？

那什么叫缺点是一种恩惠呢？就像我们刚开始说的那样，如果我们是完美的，我们就没有了发展的空间。一生下来就什么都有了，这人还有什么活头？做人最大的乐趣在于通过奋斗去获得我们想要的东西。所以有缺点意味着我们可以进一步完美，有匮乏之处意味着我们可以进一步努力。我在美国看过一部电视片，讲的是一位富翁给后代留下了用不尽的遗产，结果他的后代全都变成了吸毒的、自杀的、进监狱的，或者精神病患者。为什么会这样呢？因为这位富翁给自己后代留下的钱太多了，以致于他们不需要劳动就可以继承一大笔财产。继承一大笔财富，就几乎什么都能买到。大家都知道钱的作用在于能买到物质世界上你所需要的全部东西，但惟一买不到的就是你心灵的充实、别人的友情以及真诚的爱情。由于这些都是买不到的，所以你越有钱，心灵就越空虚，心灵越空虚，你就会极力用钱来填补自己的空虚，最后没有办法了就只能以吸毒来代替，使自己进入一个虚幻的世

界。所以我说过，当一个人什么都不缺的时候，他的生存空间就被剥夺掉了。如果我们每天早上醒过来，感到自己今天缺点儿什么，感到自己还需要更加完美，感到自己还有追求，这是一件多么值得高兴的事情啊！

今天从我讲起，讲了那么多，时间也已经到了，希望今天的讲话对大家有所帮助，谢谢。

新东方需要什么样的老师

——2002 年对新东方老师的讲话

各位老师：

大家好！

我今天对大家的讲话，主要从两个方面展开：一是做老师应该达到的精神境界；二是做老师应该具备的教学技巧。这两方面的内容也是新东方教学的主要构成。下面我就从这两个方面来讲，我的讲话将更加着重于第一个方面，就是你在新东方当老师应该达到一种什么样的精神境界。

大家都知道，新东方的老师英语水平都很高，新东方出了很多明星级的老师，这些老师的名字在全国大学生中间一提起来，都耳熟能详。但是实际上一个老师要在新东方课堂上站住脚是挺不容易的，新东方平均每年从课堂上被学生轰下去的老师大概有 $1/5$ 左右。有些老师在新东方教了几年的课，由于自己不努力学习、不提高教学水平、不更新自己的知识，最后还是被学生轰下去了。在座的

都是新东方的老师，都不希望被学生轰下去，那么，怎样才能在新东方的课堂上站住脚呢？

我想从以下三点展开：第一点是你到底为什么到新东方来。第二点是我认为任何人都要先学会做人后学会做事，那么在新东方，大家如何先做人再做老师。第三点就是老师如何做，特别是新东方的老师如何做。

为什么要到新东方来

首先，我们来讲第一个问题，你为什么要到新东方来。我们在生活中追求两种东西，第一种东西是有形的财富和价值，第二种东西是无形的财富和价值。任何人都不可能把这两者隔离开来，一旦隔离开来，你就不再是完整的人。在座的老师来新东方的第一个目的可能是为了追求有形的财富和价值，这无可厚非，并且值得赞扬。

财富是世界上衡量一个人能力和价值的最好标准，而且是世界上通行的标准。你在新东方每个月工资是 5000 元，而另外一个老师的工资是 8000 元，这也许部分地说明了那个老师作为老师比你更合格、更有能力。获得财富的渴望也是我们

人生的伟大动力，所以我们应该理直气壮地去追求我们的财富和物质生活。但是如果你仅仅是为了这个来到新东方的话，那远远不够。从我进北大到现在 20 年的生活中，我跟在座的大部分人一样，都是由极其贫困的状态走向了相对富有的状态。我们在贫困中所追求的财富，与相对富有的时候所追求的东西会有某种本质上的不同。新东方就出现了这样两种老师：有的老师只追求有形的财富，而有的老师会把自己在新东方所获得的有形财富迅速转化为他为未来创造更多财富和更好事业的基础。

如果说我们追求财富的能力相同的话，那我们运用财富来创造未来的能力是不一样的。这正像大家都面对同样的社会、同样的机会，但每个人抓住机会的能力是不一样的。有的老师眼中只有钱，有的老师知道钱的背后会有什么样的未来。新东方有很多老师是有着长远眼光的。所以每年有很多新东方老师，至少去年出国考试部就有 10 个老师，在新东方干了两三年以后，觉得自己需要充电、了解世界、提高能力，毅然决然地把自己所有的钱都投到美国的一流大学去学习了。大家所熟悉的钱永强

老师就是一个例子。他在新东方教了四年书以后，就去耶鲁大学读 MBAT，而他走的那一年，刚好是他在新东方拿工资最高的一年，如果他选择拿钱，就会留在新东方，但他选择了去耶鲁。到耶鲁去，耶鲁是不会给你钱的，只会花你的钱，因为读 MBA 必须自费。他为什么愿意花这个钱呢？因为他的目的是用有形的财富去为自己追求那些无形的财富和价值。

所谓无形的财富和价值，是指你通过自己的努力获得的知识、智慧、经验、创造力，获得的对自己的自信和对社会的理解，也包括获得某个名牌大学毕业的背景和通过工作所积累的资历。而这些无形的财富和价值一定会给你换取更多的有形的财富和价值，这两者实际上是相辅相成的。

所以在座的各位首先要搞清楚，你来新东方工作跟你的未来有什么关系，作为老师，你一定要对自己的未来有所规划，把自己的未来和在新东方的工作联系起来。否则，你来新东方就算白来，你也不可能变成一个优秀的老师。如果只是为了几百块钱走进新东方的课堂，我们在这样的老师脸上看不

到对教育的热爱，看不到对学生的热爱，看不到激情和希望。他一定是满脸灰色、身心疲惫地走进课堂，他会把灰色的人生带到学生中间，使学生也变得痛苦和绝望。请问，新东方的课堂里怎么能允许这样的老师出现呢？

请记住，有形的财富和无形的财富相比，后者的价值一定比前者要高出千万倍。我一直认为，有形的财富只是一个人所拥有的能力和智慧的副产品。一个人不去提高自己的能力和智慧，一头扎进钱眼里，这是最愚蠢的行为。有形的财富是很容易被剥夺掉的。假如你老婆今天和你离婚，你所创造的有形财富立刻失去了一半，但你的老婆却没有办法把你头脑中的智慧拿走。运用这些能力和智慧，你可以白手起家，继续创造财富。

在这个世界上，当你的名声、权力和财富被剥夺的时候，请问你还剩下什么东西？还剩下你这个人你的头脑。所以一个人没有能力而得到了名声、权力和财富，那就很危险了；一个人运用不正当的手段获得名声、权力和财富，那就更危险了。大家想想有多少政府官员贪污了成千上万的钱，结

果还没有来得及花就被枪毙了，连原来所拥有的那点儿家产也被全部没收。那么他们为什么会有这样的结果呢？很简单，他们只是一心一意地追求有形的东西，在对这些东西的追求中他们失去了价值判断，迷失了方向。而整个中国的大环境又没有给他们追求无形价值、追求道德和良心的动力。所以，我希望在座的老师在追求有形财富的同时，还要追求无形的财富和价值。除了钱以外，你来新东方还应该得到更多的东西。

那么，这些东西是什么呢？第一件最重要的事情就是你能不能把自己的未来和新东方的未来紧密联系起来。也就是说你来新东方不仅仅是来上课的，不是上完课就回去躺着睡觉的。新东方是一个很有前景的教育事业。我们做英语短期培训已经做得很好，我们还在做其他方面的培训如电脑培训，我们还在向中国的中小学基础教育扩展，我们还在向大学领域发展，我们还在做远程教育、英语图书、英语杂志、教育软件。这就意味着在新东方除了教书以外，一个人还会有很多其他的发展空间，如果你想一试身手的话，你可以成为新东方的管理者，

甚至能成为新东方的创业者。

新东方全国各分校的所有校长，不都是从新东方的普通老师做起，最后变成新东方的管理者的吗？他们在外地做分校，既尝到了创业的艰辛，也尝到了创业的乐趣，更重要的是他们锻炼了自己的能力，知道了做一个优秀老师和做一个优秀的管理者是完全不同的两种心态和两种方法。

如果你一辈子就想当个好老师，我也对你表示崇敬。毕竟能成为一个真正伟大的老师也是值得一辈子努力的事情。但如果你想在教育领域做出更大的事业来，新东方毫无疑问是你最好的战场和舞台。说得更直率一点儿，如果你以后想自己办一个学校，先在新东方学习一下，积累一下经验，成功的可能性也要高得多。我在办新东方以前，就为别的民办学校做过教学管理工作，为后来办新东方积累了丰富的经验。

第二是你到新东方来当老师，能获取更好的教学技能、技巧和方法。有很多老师都自以为是，认为自己的教学水平已经到了很高的境界，不屑于去向别的老师学习，结果是教学方法越来越单一，讲

话越来越乏味。新东方有那么多老师，他们能在讲台上站住，一定有他们的出色之处。我每次到新东方课堂去听课，都能从别的老师身上学到很多新的东西，觉得很多老师的英语水平和教学技巧都很了不起。我们在座的很多老师，每个礼拜只上几个小时的课，上完课以后干什么？既不去听别的老师的课吸取营养，也不在家认真学习，提高水平，而是去喝酒、打牌，甚至到处谈恋爱。我不是说你不能喝酒、不能打牌、不能谈恋爱，我是说当你沉醉在这些事情里的时候，你是在堕落，而不是在进步。向别的老师学习，使自己成为新东方最优秀的老师，你的一辈子就会有一个很好的保证。

去年，美国ETS决定GRE不再进行逻辑考试，原来教逻辑的老师一下子就高下立分。有的老师除了会教逻辑，什么也不会，在新东方当了几年老师，连英语都没有学好，于是只好卷了铺盖离开新东方；有的老师平时注意积累，听了很多别的老师的课，英语水平也有了很大的提高，逻辑课取消后立刻开始教别的课程，继续在新东方做优秀老师。可见一个人善于学习和不善于学习所带来的结果是

多么地不同。

第三是你在新东方能交到很好的朋友。很多老师和我都是好朋友。我愿意和老师们的聊天，老师们也愿意和我一起聊天。在互相的聊天中能得到很多启示和知识。新东方的老师个性都比较开放，来自全国各地，各人都有不同的生活背景，很多老师都有丰富的人生经历，和这些老师交朋友，你能学到很多东西。新东方的不少课都是互相搭班上课。我发现一个现象，要是搭班的老师之间是朋友，互相了解，老师就会更受学生欢迎，因为学生能感觉到老师之间的友谊。老师之间的互相调侃也使学生感觉到课堂轻松的气氛。如果搭班的老师之间互相不熟悉，老师各自为阵，课堂气氛就会显得十分僵化。老师之间甚至还会互相攻击，给学生留下十分不好的印象。所以我在新东方所主张的氛围，就是一个大家庭的氛围。在这个大家庭中，大家可以轻松地来，轻松地去，轻松地谈笑，轻松地做人。新东方要帮助大家创造这种气氛，大家互相之间也要创造这种气氛。

所以，在你来新东方时，需要首先回答来新东

方干什么这个问题。假如你纯粹是为了上课，为了上课的那点儿工资，那你就没有充分利用新东方，新东方也不会因为你而取得进步。任何人到一个地方做事，都应该做到那个地方离不开你才算是把事情做成了，把事情做到了一种境界。有的老师会说，新东方有那么多老师，多一个少一个有什么关系，怎么可能会离不开我？如果你真这么想，那你就把自己贬低了，贬到了你认为自己在新东方可有可无的地步。我认为即使是一个打扫厕所的人，也能做到别人离不开他的程度。任何一个老板都不会开除把厕所打扫得干净整洁的人。所以做任何事情都应该做出境界来。

在新东方应如何做人

新东方为什么能够比别的培训机构要好一点儿，为什么学生更喜欢新东方，我想除了在座各位的英语水平以外，还跟各位做人做事的境界有关，还跟新东方做人做事的风格有关。新东方的老师更加充满激情和活力，更加理解学生的心理并激励学生，更加善于学习和自我提高。新东方需要的是有精神、有气质的老师，有人文精神的老师，有创新

能力的老师，还必须是一个充满人性光辉的老师，走进教室是一个“活生生”的老师，只有达到这种境界，你才有资格留在新东方。

我在新东方反复强调先学做人，后学做事；先学做人，后当老师。一个人的伟大是人品和人格的伟大，不是具体某一件事的伟大。事业的伟大一定来源于开创事业的人的伟大。你不能想像一个卑鄙的人会做出伟大的事情，就像你不能想像一个一毛不拔的人会请你出席一场盛宴一样。一个人的人品、人格都在这个人所做的任何事情中显现出来，无论大事小事都能体现一个人的品格。作为老师，你上课的一举一动，哪怕是无意中说的一句话，都体现了你这个人品味的高低、学识的深浅。甚至不需要你说话，学生就能从你的眼神和表情中看出你的自信和自卑，看出你的坚定和软弱。

有句话这样说：一个人 30 岁以后就应该对自己的长相负责任。这是什么意思呢？因为 30 岁以前，人们的外表依靠青春支撑，洋溢的青春掩盖了内心的贫乏和虚弱；在 30 岁以前，人们也更注重外表的美丽或是英俊。男孩子找女孩子主要是看她

的容貌是否美丽，而女孩子也常常把男孩子是否高大英俊作为自己的评判标准。但 30 岁以后的男女，是以内在的气质和风度取胜，是以气概和心胸取胜，是以成熟和智慧取胜，这一切都会不知不觉反映到你的脸上，反映在你脸上的每一条皱纹里，反映在你脸上的每一个笑容里。所以我们有时候看到一个人的脸，马上就能判断出这是一张诚恳的脸、一张友好的脸，还是一张虚伪的脸、一张谄媚的脸，或是一张空虚的脸。作为一个老师，我们应该给学生一张什么样的脸呢？

做人做事的第一条，我认为一个人应该把谦虚和坚强结合起来。我自己有一句座右铭，叫“做人像水，做事像山”。怎么解释？

“做人像水”就是说，你在社会中与别人打交道时，一定要心平气和，就低不就高，不要自以为是，处处狂妄。这个世界上有几十亿人，每个人都只是茫茫宇宙中的一粒尘埃而已。不管你本人多么有能力，不管你本人多么有成就，这个世界上永远有比你厉害的人。俗话说：三个臭皮匠，顶个诸葛亮，也就是说你周围几个人加起来的智慧，至少在

某一点上一定会超过你，所以任何人在这个世界上都没有“牛”的资本，谁在这个世界上“牛”，谁就会被这个世界所“消灭”。“做人像水”意味着我们一定要虚心地向别人学习，一定要虚心地去观察社会，一定要尽可能去谅解这个社会的错误和你周围的人所犯的 error，然后再用恰当的方法去纠正这些错误。做人像水，你就能容纳百川，你的心胸就能变成汪洋大海，广阔无边；否则，你永远站在山顶上，你的空间永远是狭窄的，不仅没有容纳别人的地方，最后连容纳自己的地方都会没有，一阵大风就会把你刮到悬崖下去。心胸不开朗的人，斤斤计较于小利益的人，做老师是永远不合格的，因为他会把这种狭窄的心胸通过自己的言行传给学生，使学生终生受害。师者，为人师表也，自己都不合格的人，做什么老师？

“做事像山”意味着人做事情要坚定不移，要有脊梁骨。一件事除非你不想做，做了就要把它做好，一定要把它变成你人生历程中的一座里程碑。很多东西杂乱无章地堆在一起是没有任何意义的，但是把这些东西按照同一个目标组合在一起，就变

得极其有意义了。构成人民英雄纪念碑的物质只不过是水泥、石头加沙子而已，但是一旦把它作为纪念碑竖立起来，就变成了永恒的东西。在我们的生活中，有很多时候，我们也可以把自己做的事变成一座纪念碑。

比如说新东方的那些名牌老师，实际上就是在新东方的历史上为自己竖立了一座座纪念碑。有很多老师所创造的教学技巧和方法到今天都是无法超越的，即使有的老师已经离开新东方讲台四五年了，我们在谈到英语教学方法的时候还必须提到他们，像王强老师、杜子华老师、杨继老师、宋昊老师、钱永强老师、陈圣元老师等等。回顾这些老师从普通老师走上新东方领导岗位的历程，大家就能够明白新东方是如何成长的。

如果你走上新东方讲台时，并没有打算成为最出色的老师之一，你在这里的发展就会非常有限，因为你没有一个目标，永远只是一堆水泥、沙子和石头，永远杂乱地堆在荒地上不能成形。所以做事一定要像山，让自己挺立起来。当你站在学生面前，你是自豪的，但不是骄傲的；你是自尊的，但不是

狂妄的。这样，学生就会感受到你的人格魅力。

做人的第二条是要具备诚实和认真的能力。中国社会过去非常贫困，但由于大家都很贫困，所以在小农经济的封闭社会中倒也安于贫困。后来随着中国的改革开放，生产力得到了解放，一部分人开始先富起来。由于中国社会的经济秩序和社会秩序还没有建立起来，所以面对金钱的诱惑，人们开始互相之间坑蒙拐骗。过去的道德体系在商业化的社会中不堪一击，而新的商业道德需要很长时间才能建立起来，因此就形成了谁最能钻空子谁就最能赚钱的社会风气，所以整个中国都陷入了不诚实和不认真做人做事的状态中。当官的能贪污一把就贪污一把，做生意的能骗人一把就骗人一把。

在一个初级的商业社会中，人们一般都是以“掠夺”为其基本的致富手段。西方资本主义初期也是以掠夺为主，美国由农业社会走向工业社会的过程也是以掠夺为主。现代的商业秩序和商业伦理道德只是现代的产物，最多也不过是几十年的时间。用不正当的手段获得财富的速度很快，使人们不再具备长远眼光，打一枪换一个地方成了中国商

人做事的典型特点。在欺骗和草率能够获得利益的社会里，诚实和认真必然退居二线。在巨大的利益面前，没有几个人能扛得住这种巨大的诱惑，守住最后的道德底线。

在中俄边贸中，本来俄罗斯商人对中国的产品质量毫不怀疑，每年成千上万从中国进口各种冬季服装。但后来有些中国商人见钱眼开，用鸡毛和稻草做成羽绒服卖给俄罗斯，尽管这只是少数商人的行为，但一颗老鼠屎坏了一锅粥，中国商人整体形象和信誉被破坏掉了。

中俄边贸因此大大缩水，最后吃亏的还是中国商人。

从长远来说，欺骗只能换来暂时的好处，最后收获的却是永恒的痛苦。中国改革开放后的第一代商人，现在已经所剩无几，大多数都是因为欺骗而垮台或锒铛入狱；而做事草率的企业也全面倒闭。过去十几年，“中国制造”在世界上意味着粗制滥造，现在中国的产品尽管开始向精细化发展，但以前留下的印象是短时间内难以磨灭的。即使是我们中国人自己，在同等价钱时一定会选日本电器，而

不选中国电器。并不是中国老百姓不爱国，而是老百姓希望得到更好的东西，这是人之常情。以爱国的名义让老百姓买国产货，可以说是一种无耻的行为。中国企业应该做到的是让人们一看见“中国制造”就觉得自豪，这样人们自然就会买中国制造的产品。做人也一样，你必须让别人对你事事放心，人们才会愿意和你打交道，才会把身家性命交给你。一个人如果没有诚实、认真的个性，最终常常会使自己处于不利地位。英语中有一句谚语，叫“Once a cheater, always a cheater”，意思是你只要骗人一次，人们就会终身把你当做骗子对待。你不诚实和不踏实的个性，会使你在这个世界上失去很多机会。设想一下，假如新东方要在你们中间找一个合作者，那我们要找的肯定是诚恳踏实、值得信赖的人。

在管理学上有一种“中庸”理论，意思是任何一个想要稳步发展的企业，如果找不到能力高强同时又品格高尚的管理者时，宁可找那些能力中等，但是却能勤恳诚实做事情的人，而不应该用那些能力高强但是品行低劣的人。用人有三种档次，首先

是德才兼备，其次是德高才中，最后是德才中等，惟一不可用的是有才无德的人，因为这样的人极其危险。《三国演义》中的吕布，能征善战，英勇无敌，但品格低下，先认丁原做义父然后杀丁原，后认董卓做义父然后杀董卓，最后被曹操抓起来，再也不敢用他，只得把他杀掉。

从个人角度来说，我们很多人实际上并没有意识到自己做人不诚实、做事不认真，也没有意识到自己没有长远眼光。我们很多人已经变得习惯性地轻率和浮躁，不再诚实认真地对待自己的生活。

有些老师来到新东方以后，上课比较多，拿的工资比较多，从一个贫困的学生或者刚刚毕业的大学生，突然变成一个一年能拿十几万、二十几万的人。因为财富来得相对容易，所以有些人就变得特别浮夸，觉得自己是老子天下第一。有些男老师在女学生的追捧下，头脑发昏，最后连什么叫爱情、什么叫真情都不知道了。这样的老师难道在新东方还会有很好的前途吗？

不诚恳地对待自己、对待社会的结果，最终会导致你本身的失败。很多人在生活中和在对事业的

追求中失败了，都去寻找外在的原因。让我来告诉你，任何失败最大的原因一定来自你自身，这个世界上没有什么外在的原因导致你的失败。假如在这个社会上有人已经成功了，而你失败了，失败的原因就在于你自己。抱怨周围其他人或事通常是失败者常用的借口。你必须学会对自己负起责任来。假如你在新东方的课堂上被学生轰了下来，就认为新东方的学生太刁钻古怪，你就错了。因为新东方有几百个老师站在讲台上，并没有全被轰下来，所以一定是你的教学水平出了问题。假如你跟周围的人相处不好，原因也一定在于你自己，是你的个性、行为导致了你在这个社会上不受欢迎。面对生活中任何的错误与失败，绝对不能去责怪别人。如果你选择了一个朋友，他骗走了你一大笔钱，拐走了你的女朋友，那也是你的错，因为你缺乏判断力，没有看清楚谁是你真正的朋友。

下面我要讲的第三个做人的能力是谅解别人和谅解社会的能力。

在我们的生活中常常出现的情况是：每个人都特别善于谅解自己的缺点和错误，但就是不能谅解

别人的缺点和错误，并且意识不到自己的缺点、错误给自己带来的危害。这就是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。如果我们让在座的任何一个人脱口说出自己致命的缺点是什么，一定很少有人能直截了当地说出来；即使是能说出来，也很少能立竿见影地去改正自己的错误和缺点，因为那是你几十年养成的习惯，习惯又变成一种无意识，指挥你所有的行为。但是你却不知道，正是这些坏习惯导致了你的失败。

如果我让你指出周围朋友的缺点，你会一针见血，用两三句话就把这个朋友的致命缺点概括得清清楚楚，是什么东西挡住了你这个朋友的前途，是什么东西影响了你这个朋友的心情，是什么东西阻碍了你跟这个朋友进一步密切地交往，你都能说得清清楚楚，因为你是在庐山外面看庐山。当别人问到我的缺点是什么时，我知道自己有一些这样那样的缺点，但是我很少能把自己的缺点分析到根子上，因为分析到根子上就得剖析自己，而剖析自己就好比拿着刀在自己肚子上开刀，这是很痛苦的。

当你明白了没有一个社会是完美的社会，没有

一个人是完美的人之后，你就必须具备对人和社会的谅解能力，也就是一种宽容别人缺点和错误的能力。这样你就会少一些报复心，多一些仁慈心。既然你能常常原谅自己的缺点和错误，为什么不能原谅别人的缺点和错误呢？新东方的老师在课堂上有骂学生的行为，这是万万做不得的。在你的教室里，永远会有水平高和水平低的学生，永远会有笨的和笨的学生。他们坐在教室里，是来接受你的教育的，你应该一视同仁，在你的眼中他们应该是亲切、可爱的学生；在他们的眼中你应该是亲切、可爱的老师。你必须在充分了解学生的心态、充分谅解学生的缺点之后，才能走进教室。有些学生会问一些很基本的问题或是你讲过了还会来问的问题，你千万不能说：“你真笨啊，连这样的问题还要问。”你要知道这样的一句话会给学生带来多大的伤害。作为老师，你必须具备谅解学生的能力。当然，你平时做人也要如此。我刚才说过“做人像水”，就是要尽可能地容纳别人。

做人要注意的第四点，也是最重要的一点，就是要有百折不挠的精神。

只有百折不挠的人，带着激情追求未来的人才可能取得成功。这个世界上没有一帆风顺的事情。很多老师把一两次在课堂上被学生轰下来的经历当作人生的失败和挫折，那简直是笑话。你真正的人生失败和挫折会比这大得多。在我们的生活中很多事情不可预料，一夜之间你就可能会发现自己面临失败，一瞬间你就会发现自己陷入危机。我的生活中有很多这样的经历，到后来我把失败看成了生活的常态，而把成功看成是一种偶然。这样你面对失败就不致于精神崩溃。

现在新东方成功了，我把它看作一个偶然。假如新东方有一天不存在了，我依然会用正常的心态去接受，因为世界上本来就没有新东方，没有了只不过是“无还复归于无”而已。我依然可以很快乐地去读书和教书，不会因为失去新东方而感到悲伤。就像我在新东方送给学生的笔记本上所写的那样：“世界上的一切都会成为过眼云烟，我们惟一能够珍藏心中的是我们在今天的学习中所得到的精神启示，是在枯燥的字母背后所得到的一种自我肯定。在将来的岁月里，我们的心灵将引导我们，

使我们能够潇洒地对待生活中的成功和失败，并在成功和失败时做出更奋发的努力，取得最终的辉煌。”

只要我们的的心灵不被摧残，只要我们的精神百折不挠，我们就能够愉快地生活下去并面对困难。孟子早在 2000 年前就说过“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身”。做任何事情，你在成功之前都必须先面临考验。你想到新东方当老师，就会面临可能被学生轰下去的“快乐”。为什么我把它说成是一种“快乐”呢？因为如果你被轰下去还敢于站起来走进教室，并且最终成功了，那就是快乐；如果你终于没有当成新东方老师，知道了自己不是当老师的料，那也是快乐。一个人知道自己什么能为、什么不能为，那该是多么美好的事情啊。不管是成功还是失败，你都敢于站在新东方的讲台上，就已经具备了成功者所必需的素质，也就是接受挑战的能力。

大家要记住：不管你在生活中遇到多少磨难、多少痛苦，都不要失去追求和跳跃之心。什么叫跳跃之心呢？科学家做过一个实验，把跳蚤放在一个

杯子里，它会立刻从杯子里跳出来，跳的高度比杯子高出好几倍。然后科学家给杯子加了一个盖子，让这个跳蚤继续跳，每跳一次它就被盖子弹回去。这样过了一段时间，科学家把盖子拿掉，再观察这个跳蚤，发现它已经跳不出杯子的高度了，因为不断的失败给了它太多的暗示，它已经知道只允许跳这么高，以致于盖子被拿掉后，它依然不敢跳得太高。科学家是怎样让跳蚤跳出杯子的呢？很简单，狠狠敲一下杯子，跳蚤受到震动，一下就跳出来了；或者在杯子下面放把火，把杯子烧热，它也就能一下子跳出来。在我们的生活中，很多人都陷入了像跳蚤被封闭在杯子里一样的状态。

小时候我们本来应该很活泼的，我们本来应该很具备创造力的，但我们被折磨人的教育压制了十几年，被中国各种各样的传统文化束缚了几十年，以致于我们得到了无数的暗示：让我们老实本分吧，否则我们就会大大地吃亏。中国有很多让人老实的说法，如：“人怕出名猪怕壮”；“木秀于林，风必摧之”；“枪打出头鸟”，弄得中国人像缩头乌龟，很少有人敢跳出来。

当年我从北大出来，也不是自己主动愿意出来的，而是在被北大行政记过处分后才出来的，是被北大一脚端出来的。现在我特别感谢北大，北大的这一脚，相当于在杯子底下烧了一把火，使我发现自己能跳多高。当我面临困难或失败觉得没法逾越的时候，我就提醒自己必须往前走，相信自己一定能跳过去。正是因为这种心态，现在新东方遇到再大的困难我最后都能顶过去，而且结果常常都不错。所以，各位老师请记住，被学生轰下来没有关系，你要想的不是被轰下来后回家哭泣，那是没用的，世界上没有人同情失败者，你要想的应该是怎样厚着脸皮继续爬上讲台，变成最受学生欢迎的人。每个人都要在社会中赢得自尊。自尊从何而来？不是来自自吹自擂，而是来自真正的成就。今天课上好了，所有的学生都欢迎我、尊敬我；今天课上好了，有学生送给我一束玫瑰。这就是成功的标志，是你拥有自尊的则提。

在新东方怎样当老师

我们刚才讲了很多做人与做老师的关系，现在我们来讲一下在新东方怎样当老师，什么样的老师

才能算新东方的优秀老师。实际上我在前面已经讲了一些对老师的要求，比如当老师要真诚，要把做老师当做特别崇高的职业来看待，这样才能当好老师。我下面要说的是一些技术方面的要求。

首先，新东方老师必须极其熟悉你所教的那门课的专业知识，这一点是绝对要做到的。任何老师上课，在上课以前必须把所教的课从头到尾弄得滚瓜烂熟。我所说的熟练，不仅仅是备课备好了，而是必须在讲解上也非常熟练，能够对所教的内容旁征博引，首尾相接。我对我手下老师的要求是，在来新东方上课以前，先把你要讲的内容对着墙壁讲它 20 遍，这样走进教室才是合格的老师。我在北大当老师的时候，进教室前才把当天要讲的那堂课备完，至于后面课文的内容是什么，根本就不去管了，教课的时候也做不到融会贯通。所以我在北大不是一个合格的老师。但在当时的北大，也没有人对我提出过要求，是放任自流的。后来我办了新东方，才懂得了作为一个老师的责任和义务，才知道一个老师能做到融会贯通是多么重要。

比如说你讲《论语》，只把《论语》的第一章

学完了就去讲《论语》，现学现卖，后面讲的是什么完全不知道，你怎么可能把孔子博大精深的思想讲出来呢？所以你一定要先把《论语》从头到尾认真研究，甚至必须把《论语》背出来，在讲课的时候才能够举一反三，把后面的东西随时引申出来，告诉学生孔子在后面还说过什么样的话。这样你才勉强有讲《论语》的资格。你上英语课也是一样的，当你讲到一个词组的时候，你应该知道后面十课中还有什么同类词组，并把这些词组引申出来让学生一起学习，使学生得到举一反三的能力，对不对？这是需要下很大的功夫的。讲任何一门课，绝对不是把整个教科书从头到尾看一遍就能讲出来的。比如说你讲《新概念英语》第三册，就必须把《新概念英语》第1课到第60课背得滚瓜烂熟才行，这样才能够出口成章，融会贯通啊。这是当老师的基本要求，也是在新东方当老师的最低要求。

从学生的角度来说，如果学生发现老师讲课不熟练、磕磕巴巴，学生就会对老师产生抵触情绪，甚至蔑视老师。但反过来如果一个老师能够背着课文给学生上课，不管课本身讲得怎样，学生对老师

的敬仰之情都会油然而生，你能够熟练地背诵课文本身就是对学生莫大的鼓励，就为学生树立了一个极好的榜样。另外，现在新东方的学生比原来的学生对新东方的期待要高得多，对老师的期待也要高得多。我们刚开始办新东方的时候，是可以对所讲的内容慢慢熟悉的，因为那时的学生有这个耐心等待，比如我讲 TOEFL 听力的时候，讲 GRE 词汇的时候，一开始是不熟练的，后来讲了 100 遍、200 遍后就十分熟练了，最后把书扔掉了也能讲了。现在的学生不会给你这个时间，因为你隔壁班上的那个老师可能就能背着课文上课，学生一比较，就把你给轰下去了。所以如何让学生感动，对所教内容的熟悉是很关键的一环。

新东方有一个老师给学生印象最深的一堂课，不是他讲得最好的那堂课，而是他忘了带教材的那一堂课。最后他在没有教材的情况下，对学生讲了两个半小时，黑板上写满了英文句式，当场就把学生感动得流泪了。可有的老师上课的时候，拿着书连答案都讲不清楚，这样的老师怎么可能受学生欢迎呢？其实每个老师的课都是有范围的，在一定的

范围内把内容弄熟，应该还是很容易的。把内容翻来覆去讲熟练了再进教室，你在新东方讲台上就一定能立住脚。另外，新东方要求老师的讲话速度快一点儿，这样传授的信息量就会大得多，学生的注意力也更容易被吸引住，老师也会显得更加有活力。新东方的老师不能像大学教授那样，一分钟只讲一句话。教授可以一边思考一边上课，新东方的老师必须先思考完了再上课，如果我今天来讲话是边讲边想，大家一定会觉得我的反应速度有问题，会觉得我不符合新东方的风格。

第二，新东方老师要有比较完整的知识结构和比较深厚的人文修养。

新东方的老师主要是教学生英语，但在英语课文中，会出现各个领域的知识，从哲学到伦理学、到社会学、到各种自然科学学科。如果一个老师只是讲述课文中的单词、词组、语法和句子结构，那么这节课将会变得索然无味。一个老师应该把与这节课相关的背景知识融入教学之中，使学生在学英语的同时也得到其他知识的灌输。这样做既可以调节课堂气氛，又可以使学生在枯燥的英语单词学

习中得到调节，使听课变得充满乐趣。另外，由于任何一门语言的背后都是以文化作为基础的，所以对语言背后的文化了解就是老师们的必修功课。在英语语言的背后有着西方文化的深厚历史，有着美国文化的演变和发展。任何思想、科学、文明都是通过语言传播的，西方文明的扩张首先是语言的扩张。英语几乎成了全世界通用的语言，当今社会的重大信息几乎都是通过英语在传播。

语言是一个民族的纽带，是一个文明或一个国家存在与否的标志。我们都还记得在中学时学到的法国作家都德所写的《最后一课》，使我们深刻体会到了一个民族丧失语言的痛苦和悲哀。消灭一个民族最好的办法就是消灭它的语言，美国对印第安人所采取的就是这种政策。中华文明之所以生命力如此强大，一直延续到今天依然充满活力，就是因为汉语及汉语所传达的文化的强大。中国历史上有两次重大的异族入侵，一次是元朝，一次是清朝，都以被汉语和汉文化同化而告终。设想一下要是当时满清政府强行规定满文为中国惟一可以使用的语言，则中国文化肯定已经消失殆尽。所以秦始皇

统一中国，是以统一文字开始的，所谓“书同文”嘛。

有人就会问我，既然一个民族的语言如此重要，那我们现在为什么还要学习英语，并且新东方还是一个专门的英语培训学校，这和上面所说的不是自相矛盾吗？

其实不是，任何一个民族和文明的进步和发展，都是以吸取其他文明的优秀文化，并把这些文化有机地融入自身的文明为特点的。一种文明如果没有新的思想或新的文化的融入，就会进入停滞状态，甚至会逐渐衰退或灭亡。中国文明 2000 年来之所以停滞不前，就是因为没有外来文明的冲击和融合，自身形成了一个内循环的圆，走着重复的路。仅有的两次大的冲击，都是游牧民族对定居社会的冲击。而定居文明一般都高于游牧文明，所以两次冲击最后都以蒙古族人和满族人向汉族文明学习而告终。他们所带来的草原民族的剽悍和活力，使中国的国土面积大大增加，但却没有为汉族文明输入新鲜血液。

西方文明发展的过程是各种文明不断融合重

组的过程。从埃及文化，到希腊文化，到罗马文化，到基督教文化，到现代资本主义文化，到美国的商业文化，西方文明一直处在重组和更新之中，这也是西方文明能发展到今天的重要原因。中国现在向世界敞开了大门，就是为了吸收世界文明中先进的因素，为中国文明输入新鲜血液，使西方文化中的优秀内涵能为中国所用，如西方社会中的民主、平等、自由、科学等思想，都在不断被中国人民所接受，慢慢成为中国文化的重要组成部分。

所以，我们今天学习英语，并不是要在消灭汉语的前提下学习，而是在进一步保留中华文明优秀传统的前提下学习，对中国的文化存其精华、去其糟粕；对西方文化取其精华、去其糟粕。在这方面，日本是中国学习的榜样。日本人在保留自身传统的同时，迅速吸收外来文化，从中国的隋朝开始就有遣隋使，唐朝有遣唐使；后来又积极向西方文明学习，直接带来的结果就是日本今天的强大。所以如果从学习西方文明的角度和高度来

学英语，则一个懂得英语的人能更加迅速地吸收外来文化，学习先进的科技知识，取得中国进步

所必需的重大信息，为中国的进步注入新鲜的活力。在唐朝时，玄奘首先学会了梵文，才能到印度取得真经，最后为中国佛教文化的发展做出了重大贡献，也为中国原有的儒教和道教文化带来了新的活力。我们作为老师，如果从这个高度来教学生英语，则我们教英语的有教英语的骄傲，学英语的有学英语的自豪。学习外语并不等于不爱国，有时恰恰是为了更好地爱国。所以，作为老师，深厚的知识和人文修养是必不可少的。作为一个老师，必须要有高度和深度，而不是只会调侃和贫嘴。

第三，新东方老师一定要充满人性光辉和真诚。人生励志是新东方教学中的重要内容。新东方很多老师都喜欢讲自己的人生奋斗故事，用自身作为榜样，给学生带来的冲击力是很大的。但只要讲自己的故事，就必须是真事，是真实发生过的感人的故事。我也给学生讲我自己的故事，把我得到的人生感悟和体会告诉学生，把我经历的成功与失败告诉学生。我给学生讲的事情是真的，我发自内心的感情也是真的，我讲的时候很坦然，学生因为我的坦然而欢欣、而受鼓舞。但很多老师人生经历并

不是那么丰富，结果是为了激励学生而编造故事，编得好了学生也许还能相信，编得不好学生一下子就能感到你是在胡说，是不是你自己的体会学生一听就能听出来。很多老师互相模仿，讲的故事都一样，只是把人名换了，在四、六级英语课上听过的故事，到了 TOEFL 班上变成了另一个老师的故事，结果是学生不但对你没有好感，反而对你十分讨厌。别人的故事就是别人的故事，千万不要放到自己身上来，这对你是个重大的损害。如果自己沒有故事，世界上有那么多感人的故事你可以去读，然后再讲给学生听，照样会很感人。

所谓充满人性的光辉，就是要让学生感到你是一个亲切的人、可爱的人和可敬的人。在学生见到我以前，很多学生把我想像成很自负、很威严、城府很深的人。但在我每次做完讲座之后，都有学生来对我说：俞老师，没想到你那么平易近人，尽管长得很丑，但是却很温柔。我为什么能做到平易近人呢？因为我把自己当人看，把自己当做普通人看，把自己当做有七情六欲的人看，把自己当做在成功和失败之间挣扎的人看，因此我敢于把我的生

活告诉学生，敢于把我的缺点告诉学生。我敢于自嘲，敢于告诉学生我隐秘的思想。于是学生发现我只不过是和他们一样的人，我能做的事也许他们也能做，我有过的胆怯和自卑他们也有。就这样我把我和学生的距离拉近了。他们感觉到我是一个活生生的人，一个有着人性的基本缺点的人，一个可以被他们当做朋友看待的人。

这个世界上本来就没有圣人，你为什么非要把自己打扮成圣人呢？所以一个充满人性光辉的老师才是值得被学生爱戴的老师。在座的每一个人都是从学生生活中走出来的。我们从小学开始最讨厌的就是那些一本正经的老师，那些个性僵化却强行要求学生服从的老师。我们喜欢那些活泼的老师，那些和我们一起说笑的老师，和我们一起分享每天的生活和快乐的老师。我们现在自己已经是老师了，我们为什么不成为这样的老师呢？一个真正成功的老师，是能够在学生心目中既被喜欢又被尊敬的老师。

第四，新东方老师需要有热情洋溢的个性。不管你在课下是什么样的人，不管你在课下是悲观主

义者还是乐观主义者，也不管在你的生活中发生了什么事情，哪怕是今天刚刚打完离婚，你走进新东方课堂的时候，也必须是一个热情洋溢的、对未来、对学生充满热爱的人，是一个充满激情、能够在课堂上蹦来蹦去的人。新东方决不允许你把个人的情绪带进课堂，学生也没有理由要看着你的脸色上课。工作是工作，生活是生活，这两者绝对不能混在一起，尤其在课堂上的时候。作为老师，你可以对学生讲失败、讲痛苦、讲心情，但最后必须能给学生一个光明的结局，一个能让学生振奋的结局，而不能让学生觉得你是一个在博取别人同情的可怜虫。新东方也不允许老师用冷漠的态度对待学生。有些老师两个半小时的课，坐在椅子上一动不动，眼睛都不抬一下。这样的老师要不就是对所教的内容不熟悉，要不就是个性枯燥和冷漠，要不就是对学生缺乏爱心。这样的老师简直就是活死人一个，新东方怎么能要呢？

老师在上课时，一定要时时刻刻和学生进行眼神的交流、动作的交流和语言的交流。要用自己的精神和情绪来影响学生。就算你没有激情也可以提

高嗓门，加快语速，使学生感觉到你充满活力。在课堂上，一个老师一定要个性飞扬。我刚才说过，在社会上做人，我们的个性一定要收敛，因为不收敛的个性是社会所不能容忍的。但在课堂上，你是一个演员，作为老师这个角色，最重要的特点就是要个性飞扬，给学生带来活力。我在新东方最艰苦的时候，一天要上十几个小时的课，到最后已经筋疲力尽了，我依然咬紧牙关，让学生感觉到我像早上刚从床上爬起来一样鲜活。一个老师走进课堂就是走上舞台，学生就是我们最好的观众，他们付了钱来听我们的课，我们有责任和义务把每一堂课上到最好的境界。

第五，新东方老师要具备生动幽默的口才和流畅的表达能力。

我们并不要求每个老师都有幽默的个性，也不是要求每个老师都去鹦鹉学舌，讲幽默的笑话。如果你不会讲笑话或讲出来的是庸俗的笑话，还不如不讲。我们需要的是一种轻松愉快的课堂气氛，这种气氛只要你讲课熟练、表达清楚就能达到。如果你的天性不幽默，你就不要勉强去幽默。新东方老

师的个性各有所长，但新东方老师都很敬业，是中国优秀的人群之一。有的老师张扬，有的老师严谨，有的老师生动，但不管是什么样的老师，只要对学生充满无限热爱就是好老师。大家可以到新东方网站上的“新东方老师”那一栏去看一看，你肯定能从中得知学生喜欢什么样的老师。

在我谈论老师要具备生动幽默的口才之前，我已经在前面讲了老师必须具备的其他四条，这表明了其他四条从本质上来说更加重要：因为如果缺乏前面讲到的四个素质，你所谓的好口才就会变成了耍嘴皮子。新东方有一些只会贫嘴没有深度的老师，我是很不欣赏的。因为贫嘴意味着轻浮和浅薄。在这里我要提一下新东方的一个优良传统，就是很多老师喜欢在课堂上拿我“开涮”。这是我很欣赏的一个传统，体现了新东方的大家庭气氛，体现了新东方的民主精神，也表明了很多老师和我有着亲密的关系。新东方老师嘲笑我、贬低我、调侃我都没有问题，但大家也一定要注意调侃的方式，如果你的调侃不到位，就会变成在学生面前说领导的坏话，或者把不该说的话说了出去，结果就会很糟糕，

学生也会觉得你不成熟，对你对我都会造成负面影响。当然我还是鼓励大家调侃我的，也可以调侃新东方的其他领导。别忘了，除了调侃别人，你也应该学会调侃自己。有这样一句话不知道大家听过没有：一个能够自嘲的人，才是一个真正成熟的人。如果你在课堂上能够讽刺自己，那是一种成熟的标志。

此外，生动幽默的口才应该是自然而生的，发自内心的，能给学生带来快乐的，而且在快乐之后能够启迪智慧的。别忘了，给学生带来智慧和感悟是幽默的最终目的。

新东方老师编的一个故事很能说明这一点：未来的某个年代，中国已经非常强盛，很多外国人都想到中国来。外国人到中国学习就必须经过“汉托”考试。在一次考试时，监考老师说，同学们参加的这次“汉托”考试是最后一次电脑机考。外国学生很吃惊地问为什么。监考老师回答说，下次的“汉托”考试，要改用毛笔应试了。像这种故事，即轻松，又不俗，既体现了对中国的期盼，也体现了中国学生的无奈。老师讲这样的笑话，既幽默，又不

失自尊。

大家一定要记住，生动幽默的口才是出于自然的，不是编造的。如果你没有幽默的口才，依然可以成为很优秀的老师。只要有热情，只要教学技巧和专业知识到位，学生也一定能接受你和喜欢你。老师的人格魅力不仅仅是通过幽默才体现出来的。

结语

到现在为止讲了这么多，着重讲了三个方面：为什么来新东方；如何做人做事；新东方对老师的要求是什么。希望大家能从中得到一点儿启示，有些问题我们还可以继续探讨。

最后我再对在座的老师提三个要求：一是希望大家认真探讨一下新东方的精神和理念。新东方到底在弘扬什么样的精神和理念，这是到今天还没有变成文字的东西。新东方一直在激励老师为未来而奋斗，同时激励学生为未来、前途和事业而奋斗。二是希望大家把新东方的事业当做自己的事业。新东方的事业是通过在座所有人的努力而成功的。我们要把新东方建成真正对中国的教育有开创性意义、划时代意义的教育实体，建成能够开启中国几

代人智慧的教育实体。这一目标需要大家的共同努力才能达到。新东方的事业是崇高的，希望大家也能把这一事业当做自己的奋斗目标。新东方不仅仅是你挣钱的地方，也是你和我们共同实现事业和理想的地方。三是希望大家能通过新东方争取更美好的未来。你来新东方不仅仅是为了赚钱，而且要为自己的未来创造条件。不管你以后是留在新东方干，还是出国读书，还是自己创业，我希望你在新东方的岁月能够成为你未来的一块垫脚石，通过这块垫脚石，你能顺利地取得更辉煌的成就。如果你能做到这一点，你就算是没有白来新东方。

祝大家在新东方心情愉快，今天的讲话就到此结束，谢谢大家！