

中国年度最佳文学作品精选

母与子

报告文学

中国年度最佳作品精选 青苹果电子图书系列

母 与 子 (节选)

卢跃刚

母 与 子

卢跃刚*

李 八 妹

俞敏洪的父亲是个木匠，也是一个酒鬼。

俞敏洪的母亲是个极其精明强悍的农村老太太，姓李，行八，称“李八妹”。家里孩子多，又是女老八，父母不重视，图省事，大名直呼“李八妹”。

俞敏洪跟公安局的喝酒没喝死、劫匪用大型动物麻醉剂注射没被整死，似应归功于他父亲。他父亲从小带着他摸鱼，水渠两头一堵，泼干水，鱼虾泥鳅一块儿摸出来，拿回家掏洗干净，一煎一炸，打两斤七八毛钱的劣质白干，父子俩对

* 卢跃刚，1958年生，四川雅安人，《中国青年报》主任记者，中国报告文学学会理事。著有报告文学《大国寡民》、《长江三峡：中国的史诗》等。本文书选《东方马车：从北大到新东方的传奇》第八章（光明日报出版社2002年4月版）。

饮。父亲每饮必醉，每醉必睡，每睡必死，天打五雷轰都不醒，于是心宽体胖。他跟着父亲练出了酒量。父亲 1991 年去世，去世前没喝过俞敏洪买的酒，成了俞敏洪永远的内疚，后来找补，每次上坟，都要带一瓶酒。

俞敏洪说，父亲是个可爱的酒鬼，在父亲身上他“学会了为人宽厚、宽容”，他屡经劫难没死，归功于父亲；攻击、蹂躏、内讧，新东方没死，也可归功于父亲。

孟春时分，油菜已经结荚带果，长成齐胸高。俞敏洪拎着酒，表兄扛着锹，去给父亲上坟。父亲的坟在离家不到两里路远的水渠旁，孤独地听着流水。俞敏洪跪下给父亲磕头，给父亲培土，给父亲倒酒。酒香在油菜地里漫溢开来，这块长江边上的土地已有几分醉意。

俞敏洪父亲的坟，没建在村里的坟地里，孤零零的一个小土堆，不知道为什么这么简陋，以俞敏洪的财力，完全可以建得稍微像点样子。

站在坟边水渠上能看见俞敏洪家。俞敏洪家也是孤零零的，坐落在村边田地里，似乎有意识地跟村里拉开了距离，几年前整修了一下，重新打了水泥地基。俞敏洪的姐姐出嫁了，母亲跟到了北京，房子没人住，找了一个亲戚看着。俞敏洪想重找一个地方建房，母亲不同意，说这里风水好，祖祖辈辈都住在这里，出了一个北大学生，出了一个江阴县最有名的人。

俞敏洪家的老房子，在俞敏洪的办公室挂着呢。拆老房子前，俞敏洪为了留下永远的记忆，专门回家拍了照片，放大装框，挂在办公桌的后上方。没有左邻右舍，没有院子，很

怪异地戳在那里，调子忧郁而孤独，仿佛是个与这个世界毫不相干的寓言，仿佛是新东方学校的背影，一个寓意无穷的背影。

俞敏洪是孝子，家里的事务母亲说了算。

俞敏洪的吃苦耐劳精神、商业天赋来自母亲。

永远是儿子

新东方处处都怪异，最怪异的莫过于最西化的老同学、老朋友、老同事、朝夕相处的合作伙伴，遇到重大问题、重要决定与俞敏洪交流的方法是写信，动辄数千言；后来俞敏洪的“文盲”老母亲李八妹跟俞敏洪交流也是写信，也是动辄数千言。为了能给俞敏洪写出像样子的信，专门准备了两个生字本，里面密密麻麻地记满了生字生词。她和俞敏洪只隔了一个门洞，十几分钟，抬脚就到。

李八妹的信跟其他人不一样，写在自己廉价的本子上。两个生字本是1984年印刷的小学生练习本，两个写信的本，一个是只有巴掌大的牛皮纸面“工作日记”，一个是薄薄的硬壳笔记本。她的信写好后，交给俞敏洪看，看完收回来自己保存。

其他人写信以关心俞敏洪、教训俞敏洪、虚张声势恐吓俞敏洪为主，李八妹写信以教育俞敏洪为主。母亲永远是母亲，儿子永远是儿子，儿子在母亲面前永远是长不大的儿子，小时候拎着耳朵教，长大了够不着，也不愿意听絮絮叨叨，就写信。你不是有大学问吗？不愿意听我念叨，信总要读吧？

老虎您好：

娘近七十了，我的身体不是真真（正）好的，心机（肌）少血，痛起来吃保心丸都来不及。我已经到了晚年其（期）间了，现在我头脑还有点清（醒），我要实实在在给你留下点话。你十年寒窗娘辛苦，娘早晚种菜养猪养鸡卖菜时，哪天不是青（清）早四点就起？我好不用（容）易把你十年寒窗念完。我们所有亲戚多是世代忠良人家，贫苦的农民，长（常）教育你们有出（人）头地不能看不起穷人，千万不能望见我们是穷苦农民，能做点好事一定要做。

下面对你谈谈我一身（生）的经历和苦处。

第一，你们年龄还轻，希你日后办各种事情多要留心 and 细心，不要草草了事。妈先提醒你一下。世上事情等等不一，人心难摸，希你古话也要听听，叫“门头骑了高头马，不是亲来也是亲”、“门头穷得冷如冰，亲戚好友不见影”。这两句话希你永远要纪（记）在心头上。有钱要细水长流，交朋友要看看他的本质。还有句古话叫“一钱逼死英雄汉”。这些话正反你可以多想想。古书上的话是不会错的，多是很多老祖先传下来的，要把好自己的关。

第二，你有那么高大的文化，你有一肚子的文章，头脑一点不明白，把每个朋友多（都）往家带。长（常）对你说，化（花）钱要化（花）在刀口上，刀背上的钱不用乱化（花）。你哪天写书（都）要二

三点睡觉，辛辛苦苦准（挣）来的钱不容易。

你目前的朋友出去吃饭，有几个给你付账？你可以想想。我平时对你谈（的）不少，你听不进去。天天有朋友来你的家，难得一天没有人来，就把你做到这样。心痛的是我。古话说，儿是娘心上的肉，打在儿身，痛在娘心。你要知道，我这次有多少（么）痛心。（98年8月21号的事，老天酒（救）了你。）为了拔去你的农根，做娘的从小就对你姐弟两（俩）严格，也有（与）你们的怒（努）力与聪明才智是分不开的。总算老天和上帝对你帮忙，让你考上世界有明（名）的北京大学校。我为了自己没有文化的苦，才把你们干（管）得紧紧（的），又谁知道相反害苦了你，吃这么大的痛苦，寿（受）这么大的惊。（98年8月21号晚，永远记住这个惊。）我从头到脚的（地）想，没有对哪个差，来人有难就帮忙。我一身（生）爱做好事，难道我们做好事做错了？

我出生在穷苦家中，我怪自己的命苦，出生八个月就死去了父亲，母亲孤苦伶仃，一人拉了八个孩子，日夜纺纱织布，吃早无晚，人家一天三次饭，我们一天两次希（稀）粥菜汤。我六七岁就出去根（跟）哥姐们捉（割）草养猪羊，十岁就根（跟）四哥做衣服，求人家一口苦饭吃。十四岁根（跟）姐姐去江阴南门做纺织厂，每天来回要走近二十余里地。资本家的工厂天天要（干）十二个小时，一分

多（都）不能差，没有饭给你吃，天天自己带点冷希（稀）饭。十九岁解放到江阴。我感谢共产党，给我们改为八小时工作，厂里有饭吃，再后没有文化的要去扫盲班。我上了三个月（扫盲班）总算认识了自己的名字。后来做的工作一直要用文化，我写不出，认不得，心里有多少苦，种（总）把字写在手心里，求女朋友教我。你也知道张王李赵的阿姨非常多一心要儿女说（认）字。这次你寿（受）到这种难，我心里实在是不好过，也是我要张汽（争气），一心要儿女让（上）好学，害得你这么辛苦，考（靠）老天和佛祖保佑你，从（重）新让你回到这个世界。我要你收去这个学校，你是不会同意的。可是这个世道，人心一点不平，希你千万千万要细心。你做什么事非常初（粗）心，要纪（记）住，吃一惊（塹）长一知（智）。我讲的话你老是听不进去，我心里很汽（气），难道做娘的对你有假心？不是一次劝道（导）你了，千言万语谈过多少！人没有一身不克克（磕磕）碰碰的，主要自己的头脑要清（醒）。古话说，胆大心要细。你就只懂英语学好，社会经念（验）一点不学。你念了英语，照国外的来办事，国外比国内先进几十年，中国地大人多，比交（较）困难，一下子根（跟）不上国外，你应当知道。我常对你讲，国家有难，人人有责（责），常叫你抚（扶）贫，总算你听的（了），主要是人心不平。娘一身（生）行做好事，家里有一斤米和人家

各一半分，为了（给）子孙接（积）点得（德）。这是做人的本质。你看见格（这）点水平，每月也能卖十多元钱（？）。我不是要钱，我还在救人家的孤儿上学。一个母亲拉两个孩子是不好拉的，我从小就过着这样的日子。你们靠了共产党和新中国，倍（培）养你们有高大的文化，我希你做一切事情要为国争光，应当上交的就要交清，人钱多了没有用的，早就对你讲过。儿孙是（自）有儿孙福，人人头上有坊（方）天，小孩要让他吃点苦，没有关系。穷人家的孩子早挡（当）家。过去的王（皇）帝金银才（财）宝无数，到后来那（哪）个（皇）帝不害子孙？哥杀弟，弟杀哥，那（哪）一代那（哪）一朝不是这样？做人应当想得到，想得穿。做王（皇）帝的个个人要叫他万岁，万万岁，历史上你看到那（哪）个王（皇）帝过到一百岁的？我们是贫下中农，有碗苦饭吃吃就好。人家以为你不知有多少钱，所以拿你这样做，实际上别人只给你算收入，不给你算开支。儿啊……我知道你肚量很大，我们全家不是小汽（气）人，担（但）是你有时大得不对头，看不出人的真正的本质。你大了，娘也老了，希你把我留给你的话代代对子孙留（传）下去。我们是穷家出生，娘没有金银财宝留给你，就只有几句实实在在的话留给你：

母亲肚子里能写几本书的苦，说不完，写不来，希你对朋友也好，对学生也好，做什么事情也好，一

定要去去（处处）提高警惕，母亲的托付你一定要多听听。世上那（哪）个母亲多（都）一样，娘看儿子一块金，一时不见就要寻。不是娘管得你太紧太严，你应当要理解我。

1998 年 10 月 18 号

李八妹信中标点符号是我根据文意所校。

俞敏洪 1962 年生，属虎，“因为小时候睡在摇篮里，自己望着天，喉咙里呼噜呼噜响”，老虎的老师——猫喉咙里整天呼噜呼噜地，所以他妈叫他“老虎”，村里老少都叫他“老虎”，至今大多数人只知有“老虎”，不知有“俞敏洪”。

1998 年 8 月 21 日，是俞敏洪被抢劫的日子。

李八妹的信外人读不懂。信中的内容大致如下：

1. 人心势利，世态炎凉；
2. 忆苦思甜，今天来之不易，应当节俭；
3. 善待家乡和来北京帮忙的穷苦亲戚；
4. 交友应该慎重，必须防范。

更重要的是提醒俞敏洪，他的今天是母亲吃苦培养的结果，不要轻视母亲的存在，要听母亲的话。

这些内容，俞敏洪听了不止一百遍。

俞敏洪够倒霉的，左耳旁立着絮絮叨叨的老母亲，右耳旁立着一群“霜刀雪剑严相逼”的哥们儿和小股东。他要么是俯首听命的孝子贤孙，要么狗屎都不如。两边站着的人，谁都有资格毫无顾忌地教训他，谁都是真理的阐释者和守护神——现在正确，将来正确，而且永远正确。他哪是什么“老

虎”，倒像惶惶不可终日的丧家之犬。再美妙的真理，天天讲月月讲年年讲，如同拿铁勺刮锅底般的刺耳倒牙。如果俞敏洪不逃跑，不反击，就是施虐狂和受虐狂的关系了。

俞敏洪更倒霉的是，那些天才的哥们儿对他进行批评，直接以兄长、母亲、父亲的口吻和角色，而不是平等的交流、讨论。

拔 农 根

初次与老太太见面，揣着两包扁盒“三五”，一包扔给我，一包自己打开，弹出一支来点燃，侧头狠狠地抽了一口，说：“我打听到你爱抽三五，给你一包。”她年已七十，干瘦矮小的农村老太太，一举一动不见其老，眼神里透出一种罕见的精明。跟她谈话前，俞敏洪警告我要有思想准备，他妈“有说不完的话”。果然。她不仅有罕见的精明，还有旺盛的精力，如果你想听，她会永远跟你讲下去，不知不觉就是一天。不知不觉又是一天。她说，她的故事“够写好几本书”。看上去，她身体很棒，这一点让攻击俞敏洪“家族企业”、“家族式管理”的人陷入绝望，显然，用自然规律的逻辑来结束新东方“家族式管理”的局面遥遥无期。李家女人有长寿基因，俞敏洪的外婆早年守寡，养大八个孩子，九十多岁时，还能拄着拐杖声音洪亮地骂大街。他们用开玩笑的口吻说俞敏洪：将来你可以跟你妈妈一块儿拄着拐杖弓着腰驼着背来新东方领工资。

这位老太太在新东方也是一个传奇人物，也像俞敏洪，是

个被大家低估的人物。说她是个没有文化的农村老太太，他们错了。第一，她不是一个通常意义上的农村老太太。80年代初期，她就是“万元户”，在没有任何人帮助的情况下，独自办了当地远近闻名的家庭工厂，加工发电机矽钢片，带动了周边的村办企业。第二，她1945年就进了县纺织厂做工，1962年国民经济“调整、整顿”时下放农村，下放前是纺织厂的质量检查员。严格讲，她是资本家和国有企业训练过的产业工人。1963年她当了妇女队长，号召大家养猪，“猪多粮多”，养不起猪，没有肥料，没有肥料水稻产量不高。她说：“从1963年开始，到俞敏洪1980年考到北大上学，我一共养了136头大猪。”平均一年七头。这个数字不可靠，70多口人的一个小村子，人均一亩半地，六七十年代养不起那么多猪，那时每年养两三头猪就不得了。“有那么多猪吗？”我问。“咋没有？”她说。但是可以肯定地说，阿婆为攒钱养了十几年的猪和羊。“阿婆记性蛮好的！我做队长，队长有毛主席语录本，上面发的，一个红袋袋装着，每天挂着上地，要背一段毛主席语录才能下地干活，我都能背下来。中间有一条‘形势在发生变化……’。”俞敏洪父亲在家里是甩手掌柜，不管事，养猪是母亲一个人的事。俞敏洪小时候身体不好，母亲养鸡，几乎每个月都要杀一只给他补身体。算下来，俞敏洪从出生到上大学，吃了200多只鸡。到底有没有那么多，存疑。总之俞敏洪吃过很多鸡，还有数不清的鸡蛋。俞敏洪记忆深刻：“我妈经常给我炖鸡吃，煮鸡蛋吃。”当然只有俞敏洪一人够资格吃，姐姐和父亲没份儿。阿婆养猪养鸡，当时只为两件事，一是给俞敏洪讨媳妇传宗接代，一是给俞敏洪盖房子。为

了这个目的，阿婆攒了多少钱不跟俞敏洪父亲说。“他爸爸知道我有钱，就会吵着要买酒喝。他要喝酒怎么办？他做过木工，我有一个干弟弟在建筑站当科长，能买到木料，就去给他买木料，让他做点小凳子、小椅子、小桌子，让他去卖了买酒喝。留下的钱不敢动，为什么不敢动？敏洪成家怎么办？”

想不到敏洪会上大学。俞敏洪考上北大，阿婆的钱派上了用场。她杀了一头 140 多斤的大猪，36 只草鸡，鸡还在下蛋，平时舍不得杀；买了 36 只鸭；农村办席，一般都是八菜一汤，所谓“八大碗席”，可是她每桌 24 个菜，多了两倍，12 个凉菜，12 个热菜，每桌都是整鸡整鸭，请了 3 个厨师，办了这个村，也可以说是方圆几十里村庄历史上规模最宏大的酒席，亲戚朋友老师，还有全村的人都请到，分午饭、晚饭两拨。不算自己养的猪、鸡、鸭，自己种的菜，她还派亲戚去买鸡买鸭买菜，50 斤糖，50 条“大前门”烟，200 斤大西瓜，花了 500 多元钱。1980 年，村里还有人家吃不饱，别说是农村，就是城里人，如此大规模的酒席也是不能想象的，可谓气势磅礴。阿婆一生含辛茹苦努力，要的就是今天耀祖光宗的显赫，就是要拔掉俞敏洪的“农根”。她跟俞敏洪说：“门头骑了高头马，不是亲来也是亲。门头穷得冷如冰，亲戚好友不见影。”她七岁那年死了父亲，没钱安葬，到上海找亲戚借钱，钱没借到，门都不让进，还是一个好心人帮了忙，没让母女流落街头，借到了安葬父亲的钱，借到了回家的路费。这个经历在一个七岁的小女孩心里留下了深深的烙印。当农民受歧视的故事更是多得说不完。

俞敏洪 1978 年高中毕业，连续两年没有考上大学，她一

面安慰俞敏洪“当农民也能有口饭吃”，让俞敏洪安心做农活，割草、插秧、开拖拉机，一面到处托熟人、找门路，利用俞敏洪的一技之长，当民办学校的代课老师。一天晚上，她跟夏港镇的一个亲戚约好，和镇中学的校长谈，等到11点钟不见来，12点钟还不见来，只好回家，外面雷鸣电闪，下起了大雨，亲戚留她，她害怕家里人担心，要了一把伞，一个人冒着大风雨往家赶。路上早没有行人了，拐弯时路滑，不小心，滑了一跤，差点掉进河港里。河港里涨水，波涛汹涌，掉进去就没命了。她爬起来继续往家走。大风刮走了雨伞，天气又黑又冷，她全身湿透了。“我的命怎么这么苦啊……河水又大，那地方又有鬼……”她一路哭着回到家，俞敏洪父亲喝了点酒早睡了，等不来母亲，俞敏洪和姐姐也睡了。阿婆换了干衣服，烧开水洗澡，洗完澡，流着眼泪坐到天亮……为了“拔农根”，俞敏洪第二年高考落榜后，她打听到江阴县高中有个曹老师，英语特别好，他带的高考复习班升学率特别高，她拐弯抹角打听到曹老师家的住处，也不胆怯，直接找上门去。

“你就是曹老师？”

“我是。你找我干什么？”

“你去年是不是培养了一个学生上了北大？”

“是的，去年我确实培养了一个女孩子上了北大。”

“那我想跟你说说我儿子的情况……曹老师，你能不能帮帮忙……”

“阿姨，我跟你说，我现在不单独培养学生，单独培养学生太累。”

“曹老师……”

“你不要着急，阿姨，县教委要我们办一个高考补习班，不过，你不要抱太大的希望，一般来说，一个公社三个人来考，取一个。”

阿婆又回公社跟俞敏洪代课的校长求情，让俞敏洪参加考试，结果考上了。

那时候农村没有什么礼好送，阿婆进城就带点自家种的毛豆、山芋、大米给老师尝鲜。

俞敏洪初进补习班成绩不好，不到一个月，模拟考试成绩第一名，还当了班长，阿婆很高兴，无以回报，见曹老师的妻子没有奶，小儿子瘦得不像样子，说：“哎呀，曹老师，孩子瘦得不得了呀！”

“孩子都十个月了，没有办法啊。”曹老师说。

“曹老师，这样，这小孩子给我带。”

“阿姨，你带？”

“我辛苦点帮你带。我们农村的新大米，天天喂他，两个月就胖胖的。”

曹老师见阿婆心诚意切，说：“给你带可以，但是要给你钱。”

“啊呀，曹老师，我不能收钱。”

“不行。我找人带孩子，每个月12块钱，起码要每个月给你10块钱。”

“曹老师，你错了。我帮你带孩子是以心换心。你别看农民那么苦，我绝对能把孩子带好，两个月就胖胖的。我不会收你一分钱，因为我要报答你，敏洪在你这里上课，管得这

么好，成绩这么好。我会一心一意把孩子带好。”

阿婆带走了孩子，一养就是三年。孩子叫曹正，后来考大学进了北京，现在新东方跟着俞敏洪学英语。他叫阿婆“青山阿婆”。俞敏洪家不远处，原来有座青山，站在山上能看见长江。青山后来树砍光了，山头也平了。“青山”成了梦中的记忆，“青山阿婆”成了“北京阿婆”。

为了能让俞敏洪考上大学，拔掉“农根”，改变命运，作为母亲，一个没有任何社会资源的农村妇女，她已经做到了令人赞叹不已又心酸不已的极限。

8月，正是二季稻插秧的季节，阿婆正在稻田里插秧，俞敏洪和他的同学去城里打听招生消息。许多同学都接到了录取通知书，俞敏洪着急，在家呆不住，每天都进城看榜。第三年了，再考不上大学，这一辈子就完了。农村孩子除了考大学，没有什么出路。考大学是人生独木桥，过得去便换了人间，过不去就永远是农民，守着土地，结婚生子，传宗接代。当然也有例外，但是绝大多数农村青年如此。

中午的时候，俞敏洪回来了，又蹦又跳，老远大声喊：“妈——妈——”

“老虎，怎么这么高兴？”

“我接到录取通知了？”

“真的接到通知了？”

“你看！”俞敏洪举着录取通知书使劲摇，“真的接到了！”

“哪里的通知？”

“北京的。”

“北京哪家学校？”

“北大！——”

.....

公社拖拉机手、生产队插秧高手俞敏洪上了北大。

“新东方之母”

阿婆跟新东方这些元老的关系可以追溯到 20 年前。1981 年俞敏洪生病住院，阿婆到北京来看望，就是“老包”包凡一带她去的医院。阿婆那时候就帮老包洗过脏衣服臭袜子。徐小平、王强、包凡一都吃过阿婆做的饭。她对这些从西方回来的老朋友的德行了如指掌。她有她的价值标准。她认为俞敏洪不是这些人的对手，这些人不是俞敏洪真正的朋友。王强回来的时候，老太太不高兴。第二天见到王强，说，王强你回来是因为敏洪待你厚，可是你待敏洪薄。

王强吃惊：“怎么……”

他“觉得被当头泼了一瓢凉水”。

他不明白阿婆为何出此言，既有“厚”、“薄”之意，又有要他感恩戴德之意。这是他最忌讳最不能容忍的事情。

阿婆接着说：“北大英语系有人跟我说，1987 年访问学者的名额本来是敏洪去的，结果是你去了。”

言下之意，1987 年王强赴美访问是要了手段挣来的。他大怒：“谁说的，你让他站到我面前当面说。”

王强当即找到俞敏洪，以不容置辩的口气说：“你是相信你妈，还是相信事实？我告诉你，1987 年我是北大英语系学生工作组组长，团委书记，教研室的优秀教师，你俞敏洪是默默无闻的教师。从资历来说，我比你早一年留校，出国名

额如果有一个的话，能轮到你吗？除非你使手腕才能出去。”

王强认为这是老太太给他的下马威，气得差点当即买票回美国。

阿婆也差点坏了俞敏洪一年前北美游说徐小平、王强回国，重新塑造新东方的大计。俞敏洪 1991 年被迫离开北大，阿婆 1992 年来到北京帮忙带孩子煮饭。1993 年俞敏洪申请到“新东方学校”的执照时，起名“新东方”征求母亲的意见，富有商业经验的母亲说，“新东方”名字好，只要俞敏洪打出“新东方”的牌子，一定能招到学生，东方大学的英语教学“肯定就完了”。后来关于“新东方学校”的来历有了阿婆的版本。她说：“新东方学校的执照是我领回来的。”她成了新东方当然的主人。

为了缓解俞敏洪的压力并慑于老太太的火爆脾气，新东方这帮人哄着老太太，说老太太“不仅是俞敏洪的母亲，也是新东方之母”。长此以往，老太太开始让大家恐惧、反感：新东方是俞敏洪的“儿子”，她是俞敏洪的母亲，新东方就是她的“孙子”，新东方也就是俞家的财产，她有当然的处置权。每当新东方内部有矛盾的时候，她就会威胁说：新东方学校的执照是我领的。你们闹，我就把新东方学校的执照揣回江阴老家去！更极端的时候，她跟俞敏洪生气，不管不顾地跑到新东方报名大厅砸镜框，拿新东方执照。

王强当 CEO 时，正是新东方比较混乱的时候，阿婆听说俞敏洪受气，她不干了。她在四楼楼道里骂。王强赶紧出来：“阿姨，来来，咱们谈谈。”

王强与老太太谈话，老太太不怵。

她说：“王强，你知道新东方的执照是哪里来的吗？”

“哪里来的？”

“我领回来的！”

“哦……”

“王强啊，你知道吗，你是 1996 年才回来的。”

“阿姨，知道。”

“王强，你应该知道，你们大家回来，到处租大教室，俞敏洪分一份给你们，我不心疼，生不带来，死不带去，阿婆已经 70 岁了，还能活几天？”

王强是最不爱听这种话。

“我回来是靠自己的本事吃饭，谁也没靠，谁的情也不欠！”他说。

换任何一个人说这种话，他早就掀桌子走人了。可面前是老太太，只能强忍怒火，捏着鼻子听。

“你们不要把我惹恼了，惹恼了，要么你们拿刀宰了我，要么我把新东方的执照拿走！你们要办学校，自己拿执照去！你们要拿走学校，但是‘俞敏洪’三个字拿不走！你们干得好，可以在一块儿干，干不好，可以再分家嘛。”

都说新东方这拨人一开牙便滔滔不绝如江河，可是，在老太太面前是小巫见大巫，老太太才真正是滔滔不绝如江河。有的时候拉拉杂杂不着边际，有的时候循循善诱刀刀见血。如果没有本事让老太太打住，老太太那种话跟话，话赶话，不同逻辑拧一块的说法，“能把人的神经折磨崩溃”。

王强这种玩语言的“口语大师”，遇到老太太“张飞杀岳飞”，一筹莫展。

老太太回来对俞敏洪说：“我找王强谈话了。”

“说什么了？”俞敏洪问。

老太太学了一遍。

俞敏洪一听急坏了：“妈！你不好这么说的！下次不准你这么说话！”

“我说的是气话。”老太太说，意思是吓唬吓唬他们。

老太太对新东方事务介入很深。她在新东方大楼里有办公桌，经常去的人可以在楼道里、电梯间碰见她。俞敏洪说，他家老太太“渗透力特别强”。徐小平、王强、包凡一等回国时，新东方是夫妻店，俞敏洪意识到这帮哥们儿肯定不能容忍这种状况，新东方“夫妻店”的形象也不好，想方设法把老婆孩子运到了加拿大。阿婆把家里的工厂托付给了亲戚，1992年12月18号到北京，帮助俞敏洪料理家务。1995年俞敏洪有了孩子，她帮忙带孩子，1997年老婆孩子走后，阿婆一个人在家寂寞，俞敏洪发挥阿婆善于做生意的特长，让她在学校周边办起了餐馆和日用品小卖部。渐渐地，阿婆把学校住宿班的食堂、学校教材印刷、教师录音磁带采购等业务拿下，到2000年底做到了1000多万的流水。还不仅如此。她的控制半径远远超过了新东方，江阴还有她的矽钢片加工厂。俞敏洪2001年4月去江阴，她要跟着去，俞敏洪不让。俞敏洪到江阴的当天，她就在北京电话遥控，“一天之内办了一家公司”，当了董事长。俞敏洪在江阴是名人，但是回家非常低调，悄悄地来，悄悄地走，避免应酬和商务活动，而阿婆在江阴的影子却无处不在。

仅就商业意识而言，新东方除了俞敏洪，没有人能比得

上阿婆。新东方在北京朝阳区开教学区，租一个大楼，别人谈判的价格高，阿婆去谈，每平米租金一分钱一角钱地算账，谈下来，一年能省几十万。新东方磁带原来进价是两块三一盒，不降价，她就找另外一家，一块九一盒，一盒省四毛钱，一年省几十万。她经营的项目，自己有个小本子，成本收益天天算，了如指掌。比如每天供给学生的盒饭，什么档次、多少钱一盒、每天卖出多少，记得清清楚楚，绝不含糊。

她说：“我的小本本都记着呢。你看，我就是这个水平，是不是好笑？”她翻开小本本，“这个账是中午的下午记，你看这是中午卖的盒饭，63 份四块的，24 份八块的，21 份八块的，58 份八块的，60 份六块的……”

“今年 4 月份卖了多少？”我问。

“我看看……在这，1 月份到 4 月份卖了 17 万多。”

“一年总要卖个一二百万块钱吧？”

“卖不了卖不了，去年（2000 年）卖了六十几万块钱的盒饭。你看，都记在这儿呢。”

“今年的盒饭肯定要比去年多吧？”

“要多要多。不容易呀，很辛苦的。”

新东方成立公司以来，只有两块业务在增长，一块是俞敏洪把握的学校，学生由 15 万人次增长到 25 万人次；一块是阿婆掌握的服务类业务。咨询、移民、电脑、媒体等业务要么萎缩，要么发展艰难、缓慢。近两年的时间，除了与联想不甚理想的网站合作，其他业务几乎等于零。说得难听点，真正懂得新东方下游产品含金量并卓有成效地开发出来的人，不是大多数包括有 MBA 学历和外国大公司履历的新东

方的高层管理人员，而是大家都嗤之以鼻的这位农村老太太——李八妹。

阿婆说，新东方搞了股份制，哪个生意赚钱？还是学校靠得住。“我是一颗心放在新东方，毕竟新东方是我儿子干起来的。但是没有我这个母亲支持，他俞敏洪又能怎么样呢？所以，我跟他们说，我不仅是俞敏洪的母亲，也是新东方的母亲。我跟敏洪讲，你是聪明，你有天才，但是总要是有人提醒。每个关键时刻我都要跟敏洪谈，听得进去也好，听不进去也好。”

许多人正规的场合叫阿婆“新东方之母”，私下里叫阿婆“老太君”。阿婆有自己的信息渠道，新东方风吹草动，上午发生的事儿，不超过晚上就到了阿婆的耳朵里。她拉开架势在新东方“垂帘听政”，虽然俞敏洪主意大，不可能让母亲“垂帘听政”。

阿婆是个自尊心很强的人。俞敏洪他们当着阿婆议事，说到敏感的地方避着阿婆，就用英语，阿婆大怒，说：“你们欺负人！”

阿婆的存在给俞敏洪构成了巨大的压力。俞敏洪的策略，第一步是“躲”。原来住一起，老太太如入无人之境，不管里面睡着谁，进门不敲门。搬新家时，把老太太安置在另外的单元；原来是“早请示，晚汇报”，现在是能蒙就蒙，先斩后奏。第二步是“撤”。

“躲”容易，“撤”不容易。

王强当 CEO，俞敏洪说，新东方所有人员重新聘用，王强一个人说了算。

“你当 CEO，想开谁就开谁。”俞敏洪说。

王强说：“所有人？包括你老妈？”

俞敏洪说：“当然包括我老妈。”

隔了一会儿，俞敏洪又跑回来跟王强乞求说：“王强，你开谁都行，希望能放我老妈一马。”

面对恩重如山、精力过剩、头脑清晰、十分精明、一旦发飙谁也劝不住的母亲，被称为“平衡大师”的俞敏洪经常束手无策。他说一句话，母亲一大堆话等着他呢。

在大家的强大压力下，俞敏洪想把母亲撤出来，说：“妈，别干了，你这么大年纪，退下来轻松一点不好吗？”

阿婆说：“我知道轻松，但是你们上面搞股份制，下面的事情关心过没有？你们问过哪一部分怎么管理吗？你们根本没有问过。母亲在这里面好像是一根顶梁柱。”

意思是，下面的事情你们不管，是你老妈帮你顶着呢！

“顶梁柱”能撤吗？几句话就把俞敏洪顶回去了。母亲还瞧不起儿子的管理水平呢。“新东方的管理漏洞大着呢！”她说，“比如材料需要多少，印了多少，价钱多少，怎么卖，他知道吗？”

俞敏洪逼急了，老太太甩过一句话：“我现在不是你俞敏洪的母亲，我是新东方的母亲！”

再急了，说：“老虎，你不要我，我住老年公寓去，自己看书写字去！”

说到这儿，俞敏洪就不敢说话了。

总之，任你怎么说，老太太不愿离开新东方。新东方不仅是俞敏洪的事业，也是老太太的事业，或者说，俞敏洪的

事业就是老太太的事业，留下继续干，也是为了俞敏洪。

老太太心情好的时候，俞敏洪还能说通，心情不好的时候又恢复原样，说了也白说。

对母亲，俞敏洪绝对不敢硬来，结果是这边骂他是“不孝之子”，那边骂他是“家族统治”、“农民”，两边都把他骂得个狗血喷头。

长期以来，阿婆、老家的亲戚、俞敏洪、“海龟”们、“土鳖”们与新东方共舞。

俞敏洪下跪

俞敏洪在家族问题上慨叹：“我既不是觉新，又不是觉慧；或者两个都是，既有觉新的牺牲，又有觉慧的摆脱之心。”

俞敏洪的所谓“家族问题”其实就是“母亲问题”，家族里面的人好办，母亲不好办。说“俞敏洪实行家族统治”，新东方的冲突中有“家族企业与现代企业的冲突”也是事实。但是，如果深入进行考察，你会发现它不是通常意义上的“家族统治”。第一，新东方的产权结构，无论是早期“分封割据制”，还是公司化改造，其发展逻辑不是“家族式”的。不管俞敏洪母亲和其他亲戚是怎样的感觉，除了俞敏洪，其他家族成员对新东方都没有决定权，与他给予新东方高层的利益比较，以母亲为代表的家族成员所得到的利益相当有限。他母亲能够做大，做到1000多万的水平，一方面是他母亲的能力和渗透力的结果，一方面也是新东方其他人不屑为、不能为、无所为的结果；第二，俞敏洪的“家族意识”非常淡漠，

早期办班创业，家族成员的介入，和其他原始积累的私营企业一样，主要基于经营成本和信用成本的考虑，作为利益集团，与家族有关的人员主要是外围的，纯经济利益的，技术的，有其阶段性的合理性。也就是说，俞敏洪在新东方用母亲和其他家庭成员谋求的家族支持，而不是“家族统治”。否则，1995年他不会去北美隆重邀请诸位同学朋友归国共同创业（新东方是国内最早吸引留学生归国创业的民办学校），不会在新东方公司化改造设计股权时排除任何家族成员，不会在成立联东伟业教育网站时忍痛撤了新东方的电脑公司。电脑公司有他的亲戚，为了避嫌，为了给耶鲁回来的钱永强等腾地方。他要的是“新东方”，而不是“旧东方”。要搞教育，要维持新东方发展，要实现更宏伟的目标，俞敏洪家族任何成员都不能胜任，甚至新东方的天才元老们也难以为继。他第一步成功地将老婆撤出来，第二步说服老太太撤出来，第三步将亲戚从要害岗位撤出来，有意识地淡化“俞敏洪家族”色彩，以改变新东方的社会形象。

新东方“家族意识”强的人恰恰不是俞敏洪。包凡一曾以黑色幽默的口吻罗列说：“新东方有四大家族，俞敏洪算一个，杜子华算一个，胡敏算一个，何庆权算一个。”杜子华、杜伟两兄弟，胡敏兄弟和老婆，何庆权夫妇。何庆权与包凡一合作的写作中心开的是“夫妻店”，何庆权负责，老婆管财务，包凡一再抗议也没用，而何庆权是和包凡一一起到新东方旗下的加拿大法学博士。

“海龟”搞“家族制”怎么说呢？大家理直气壮地批判俞敏洪，让俞敏洪自惭形秽，说不起话，却不见理直气壮地批

判其他人，显然是双重价值标准，或者是双重利益标准，有偏见的利益标准。

俞敏洪在新东方“家族问题”的复杂性不是制度的，而是亲情和孝道，非常传统的亲情和孝道，为此让朋友、战友们鄙视、寒心，让自己付出了权威、信用、个人生活的代价。他因此用“既是觉新，又是觉慧”自况、自责，但是不能摆脱。

阿婆的逻辑，与其表述的是她与新东方的私有关系，还不如说表述的是她与俞敏洪的私有关系，把母爱变成对儿子的控制、约束、把握，随心所欲，只要她恼了，不管是什么场合，不管有没有外人在场，绝对不给俞敏洪面子，不惜让俞敏洪威信扫地。

俞敏洪当众给母亲下跪的故事是新东方无人不知无人不晓的经典故事。老太太当荣耀讲，其他人回忆起来则痛心疾首。

1997年夏天，一天午饭的时候，俞敏洪和王强、徐小平在母亲开的饭馆包间里吃饭，听见母亲在外面散座又哭又闹，很多人劝不住。

老太太知道包间里俞敏洪和王强、徐小平在一起。

俞敏洪坐在那里闷闷不乐，想出去，像往常一样给母亲下话，给母亲赔不是。但是王强和徐小平在此，深知母亲的强悍和俞敏洪在母亲面前的懦弱，害怕被哥们儿瞧不起；可是老太太见不着俞敏洪，这场打闹肯定收不了场，而且看热闹的人越聚越多；平时采取的办法是“三十六计，走为上计”。可是今天躲不了，溜不掉，老太太早就打听到了俞敏洪

的去处，门神一样堵在了门口，要溜要躲非得从老太太的面前过。

俞敏洪闷着，一脸愁容。

徐小平说：“敏洪，你不要理她，别管她这一套。像汉子一样走出去，走出大门去！”

“哥们儿，你怎么能这样？你是什么意思？你让我走出去？”俞敏洪说。

俞敏洪从小到大骨子里怕母亲，亲眼见过母亲无数次失去理智走极端的行为，别说对母亲发火，大声说话都没有过，说话非常小心，细声细语，绝对是乖儿子形象。跟母亲发火？不理母亲？想都不敢想。

王强看不下去，说：“敏洪，你能不能对你妈发一次火？镇住她，以后就不会这样了。”

俞敏洪“似有领悟”，站起来向外走去。

“我们带着期待的眼光等待着。”王强说。

俞敏洪看见母亲坐在那里，一面骂，一面哭。他走到母亲面前，叫了一声“妈——”，当着包间的王强、徐小平，当着屋外的一大堆人，膝盖一软，扑通跪下了！

“新东方神话”的制造者，数万留学生的“出国留学教父”，新东方学子崇拜的偶像，此时趴在母亲的膝头，孩子一样地哭泣着。

老太太大发淫威。她说：“你当我是什么人？！你是不是当我们是一条狗？！姐夫你叫来工作，可是椅子、沙发、办公桌搬得个一干二净，你叫他坐在哪里？！”

新东方学校发行部原来的负责人不胜任，换了俞敏洪的

姐夫。姐夫是个本分老实人，也挺能干，被老太太从家里招来管食堂财务，换到发行部后，办公设备不知被谁搬走了。老太太不干了。你俞敏洪好大的胆，亲戚来新东方帮你做事，你竟敢如此无理！

老太太渐渐成了新东方一股不可忽视的存在。按副校长李力的说法：“俞敏洪他妈妈是这拨人的坚强后盾。”

有一年，俞敏洪去加拿大，校务暂时交给李力负责。有人报告，校长办公室下班没人后，俞敏洪的一个亲戚进去随便翻东西。

她把这个亲戚找来，问：“有这回事吗？”

“有。”

“你为什么要那么做？”

“我为什么不能那么做？我在这里值班。”

“据说一些私人信件你都可以打开看？是吗？”

“是啊。”

“私人信件你都可以看，你无法无天了！”

这孩子满不在乎。

她知道这个亲戚是俞母宠爱的孩子，就给俞母打电话。

“阿婆，你有时间吗？”

“怎么了？”

“你能不能来一趟办公室，有事情跟你说一下。”

阿婆来了，她把情形学了一遍，结果阿婆不以为然地说：“学校都是我们家的，我们家的人在这里值班看看信有什么了不起？”

“阿婆……”李力一时语塞。

她还指望着阿婆能批评不懂规矩的小伙子，断没想到阿婆会是这种态度。

阿婆说：“这么点小事，还要大张旗鼓地叫我过来说说。”

阿婆的态度把李力气哭了。她连续给加拿大俞敏洪发了两个传真诉苦。

俞敏洪发传真来安抚：“你刚来学校，刚到校长办公室管事，我相信你受了很大的委屈。我妈这个人你不了解，你一定要为了我、为了学校，一切问题等我回来解决。我向你道歉。”

“老太太的权力有那么大吗？”我问。

“非常大。”

“大到什么程度？”

“大到在校长办公室拍桌子瞪眼，俞敏洪给她下跪的程度。”

“有这么厉害？”

“对，就这么厉害。她说东，俞敏洪不敢往西去。这两年不像以前那个样子了。现在阿婆跟俞敏洪说话用商量的口气了。”

“以前都是命令吗？”

“对。老太太是说一不二的，很多事情都得瞒着她。俞敏洪要干什么事，即便是正确的事，事先说好不许跟阿婆说，要不然干不成。事情干完了，已成既成事实了，阿婆知道发脾气也没用了。老太太说，我这个人呀又讲理，又不讲理，谁要惹着我，我要是不讲理的时候，那我就永远不讲理。”

看来，老太太发不发火跟有理没理无关，跟是否能达到

控制目的有关。

这不，俞敏洪跪哭在地，谁都拉不起来。

老太太要的就是这个效果。

王强说：“我们期待着俞敏洪能堂堂正正从母亲面前走过去，可是他跪下了。顿时让我崩溃了！人性崩溃了！尊严崩溃了！非常痛苦。我觉得俞敏洪当着那么多人，当着我们这些从美国回来的哥们儿给他老妈跪下（对我都）是一种耻辱，相当于我当着人跪在我妈的面前。怎么能这样！堂堂四年北大，新东方的校长！他那天的表现教育不了他妈！”

王强这个北大校园文化的推动者，留校任教后，是80年代“新启蒙”的积极参与者，从美国回来才几个月，无论如何也接受不了眼前的事实。他也不去劝俞敏洪母子，白着眼，拂袖而去。他是读书人，大学时便立志介绍西方文明以启蒙国人，欲终身当北大教授而不可得，出国怀乡，六年奔忙生计，为洋人打工，购书、读书、写作不辍。在他眼里，俞敏洪不啻是旧礼教的牺牲品。大庭广众之下跪在不讲理的母亲面前哭，难道不是耻辱？

徐小平跟王强的情况不同。他既是俞敏洪的兄长，又是俞敏洪的老乡，回国后住在俞家半年，深知俞家母子、婆媳、夫妻之间复杂的关系。他跟俞敏洪虽然都是独子，但是他“在家是少爷”，是可以撒娇撒泼的，在母亲和老婆面前“撒娇撒泼”，俞敏洪别说做，想都不敢想过。新东方除了王强，包括徐小平，所有元老都有帮助俞敏洪减压、哄老太太高兴的自觉和义务。俞敏洪也在非正式的场合请大家多多包涵，多多关照，“先让一让，感谢大家”，“感谢朋友们对我老妈的容

忍”。

徐小平想去劝，走近看得明白，老太太捂着脸哭，手指却露着缝观察俞敏洪。

没 脾 气

徐小平做过让老太太高兴的事情，但是他内心并不高兴。他觉得是被捏着鼻子做的，不是自愿的，发自内心的，而是权宜之计。他们在西方生活没有这种习惯，虽然他们都曾经接受过老太太的恩惠和帮助，都知道老太太有农村人朴实、善良的一面，也知道老太太精明、有控制欲的一面。再伟大的“爱”变成了占有和控制的理由，便成了重负、累赘。如果仅仅局限在家庭或家族内倒还罢了，如果影响到了企业，影响到了大家的共同事业，影响到了文化理念，就是另外一回事了。

徐小平早期还谈不上批判，因为他得到俞敏洪家族的恩惠最多，而且他的地盘独立，没有直接的利害冲突。在俞敏洪家里住的时候，他经常陪着老太太聊天，老太太那套陈谷子烂芝麻翻来覆去地讲。“一直到看见老太太就怕，天不怕，地不怕，就怕老太太找谈话，躲得远远的，偶尔碰上了，寒暄几句赶快逃。”

他从另外一个角度对俞敏洪提出批评：“敏洪以这种孝道的名义容忍他妈这样，很大程度上违反了一个最高级的原则，最神圣的原则。新东方是私人财产，但不是你家族的财产；新东方是我们理想的家园，但不是你的农家小院。我们是在与

前敏洪共事，与我们所倡导的北大精神、新东方精神共事，不是与俞敏洪家族共事。”

她说俞敏洪不把老家来的人当人。不对。

1991年俞敏洪离开北大，刚刚办完手续，学校就上门，要求一个星期内必须从只有几平米的筒子楼里搬出去。他先是搬到海淀区六郎庄的农民家里，叫农民孩子换房租，先后搬了好几个地方。听说青龙桥一个农民要卖房子，他去看，两万块钱三间房，跟他江阴老家的房子一样大，还有一个小院，院子里有两棵大枣树。“我想起鲁迅先生的文章：我家的院子有两棵树，一棵是枣树，另一棵还是枣树。”他说，“冲着那两棵枣树，我买了房子。”

其实不是他花钱买的房子，而是阿婆出的钱。

买了房子没钱请人修，就自己修。“我在农村干过泥瓦匠的活，自己砌墙，自己翻瓦，大冬天的，天气很冷。当初我还写过一篇散文，秋天打完枣子以后，树叶也被打下来了，树枝垂头丧气，结尾是这样写的，枣子打掉了，枣树像是失去了孩子的母亲。枣树现在还在，每年能打一百多斤枣子。房子我没卖，给那些老家来的乡下人住，他们每年打完枣子，给我端一大盆来。”他说。

俞敏洪一家在青龙桥住了两年半，冬天冷，夏天热；冬天煤气熏人，夏天蚊子咬人。1994年老婆怀孩子，年底大肚子，第二年2月生，平房呆不住了。而且，老妈跟老婆闹别扭，经常拌嘴，不能住一块了。老婆老妈两边夹磨他，谁都不敢得罪，否则非得打架离婚不可。一咬牙，俞敏洪拿出1994年赚的钱在圆明园背后上地小区买了两套房。可是上地小区

治安不好，1998年、1999年两次被劫匪入室抢劫，老妈说，上地不能住了，想去四环路边的一个小区买个大房子，与俞敏洪住一块儿。俞敏洪吓得魂飞魄散，坚决反对。买房子可以，买一套住一块儿不行。在他的坚持下买了两套房子，2000年2月份住进去。为此，老太太伤心了半年，说俞敏洪不要她了。

那么，青龙桥一个院子，上地两大套房子，二三百平米卖了吗？

俞敏洪说：“没有卖，我的工作人员住在那里，白送给他们住了。都是最底层的工作人员。所以下边的人对我特忠诚。这些外地人太不容易了，为了谋生跑到北京来，总要一点一点照顾，能照顾几个就照顾几个。当时新东方工作人员只有一百多个，我对他们的关心总是无微不至的。现在六百多个了，关心不过来了，到了必须用制度来关心的时候了，做人力资源，做社会福利保障。我从最狭义的农民走到这一步很不容易，但是后边的路比前边长多了，让我感到特绝望。”

俞敏洪本性善良，不是那种苦出身乍富后压迫苦出身的恶人，也不是财大气粗对谁都发狠耍横的人。恰恰相反，他对谁都赔不是赔小心，处处看别人的眼色行事。外人看起来都觉得有点过了。

他不是没有脾气，不过他发脾气发泄的方式和场合与别人不同。

比如，他老妈生气，拿刀去砍他的办公桌，他不敢说话，不敢顶嘴，等她耍，等她骂。别人把老太太拉走后，他来劲了，顺手抄起秘书办公桌上的苹果往墙上砸过去，砸了个果

浆四溅；再端起笔记本电脑往地上摔，摔了个稀巴烂。

他气糊涂了，笔记本电脑里有他的一本书稿，两年多熬更守夜的心血啊。

在场者莫不大惊失色。

老太太听说俞敏洪砸电脑，不以为然地说：“哼，砸电脑，有本事当着我的面砸啊。里面还有书呢。对我有意见，对着电脑发脾气，算什么！”

因为老太太，俞敏洪已经砸了两部笔记本电脑、一部手机；手机砸在王强的车上，砸得王强直心疼。

比如，有一天他老婆发烧，俞敏洪因为工作回来晚了，老婆生气不开寝室门，他就用脚踢门，踢不开。当时徐小平住在他家，他叫上徐小平：“哥们儿，咱们出去走走。”

外面下着大雨，俞敏洪和徐小平开车往北，在风雨中狂奔，往北的路不好，坑坑洼洼，俞敏洪也不减速，丁零当啷往前开。

出城后迷路了，前面漆黑恐怖。

“当时我吓死了。”徐小平说，“敏洪说要去十三陵，我有幽闭恐惧症，小时候最害怕晚上出去，最害怕去坟墓，还要晚上去坟墓。天那么黑，像关在了电梯里。我平时上电梯，会本能地去找紧急制动钮。我心里骂，俞敏洪你这个混蛋！你这个混蛋！但是没有办法。”

俞敏洪开车，脸色很难看，一声不吭，好像徐小平不在似的，好像不是在开车而是在想事儿，眼睛直愣愣地盯着前方。外面的风雨，路上的颠簸毫无感觉。

.....

小猫与老虎

现在好了，老婆去了异国他乡，老太太也渐渐消停了，答应退出新东方。当然，也只是答应了。老太太并不放心。

普华永道进入新东方，2001年4月10日。负责人谢韬召集新东方中层以上干部开会，老远看见一个老太太坐在后面。

会后他问：“后面坐的老太太是俞敏洪老妈吗？”

老太太说：“我要来看看世界一流的大公司都说些啥。”

旁边的人窃笑：这农村老太太能听懂个啥？

她要来听，谁都挡不住。她不是要听个究竟，也听不懂个究竟，她要的是台上坐着俞敏洪、台下坐着俞敏洪母亲的感觉，要的是新东方主事的人、包括她儿子注意到她的存在。

杨六郎掠阵杀敌，后面不是镇着一个佘太君？

她最担心的是这帮家伙分新东方学校。新东方高层冲突的核心，除了观念和文化冲突外，其中很大的部分就是大家想分学校的利润，甚至要不顾后果地分学校的预收款，而俞敏洪坚决反对。

俞敏洪害怕母亲孤独生事，专门嘱咐在新东方工作的家里人陪母亲，给副校长李力和办公室主任李松华布置任务，随时招呼着母亲。

老太太身边有一个庞大的安抚队伍。俞敏洪可谓用心良苦。

但是不解决问题。老太太要的是俞敏洪，要跟俞敏洪住一块儿，像小时候那样，给他洗衣服，给他做饭，嘱咐他冷

暖。她至今还固执地认为，只有她的爱是真实的，可靠的，没有她时时刻刻的爱，没有她形影不离的帮忙，俞敏洪还会受苦受罪，还会被人欺负。见不着俞敏洪，再多的人陪伴也孤独。

她知道俞敏洪在躲避她，害怕俞敏洪不要她了。她害怕孤独。

2001年5月28日，她突然打电话邀请李力，邀请她上山，到大觉寺旁的新东方住宿部给“老虎”过生日，并要她通知李松华一块儿去。

“阿婆，给老虎过生日？”

“对，给老虎过生日。老虎满月了。”

“阿婆什么时候养过老虎呀？”

老虎？老虎是国家一类保护动物呀，阿婆从哪里搞来的老虎呢？

大家一肚子狐疑上了山。

原来阿婆的住宿部食堂养了一只大白猫，生了三只小猫，两只白的，一只花的，要送人，阿婆不让，要食堂养着。

“猫就是老虎呀。”阿婆说。

食堂归阿婆管。阿婆的指令当然不能怠慢，顿顿好伙食伺候着，小猫一个个长得胖胖的。阿婆摸摸这个，摸摸那个，好生喜爱。

她给“老虎”们办了三桌席。酒席很隆重，花了1000多块钱，四瓶“红星”二锅头，一大堆凉菜，20多斤鸡蛋面，有新东方的校领导，20多个食堂职工。

阿婆穿衣服裤子都是十几块钱一件的，办酒席可舍得花

钱。

俞敏洪小名叫“老虎”。看着小猫，如同看见“老虎”，看见俞敏洪？

自从2000年5月新东方公司化改造以来，阿婆就没有高兴过。她认为俞敏洪是败家子，把辛辛苦苦挣来的新东方学校给分了。

为这事儿，她在家不吃不喝，哭了三天三夜，谁都劝不好。

老太太对“分学校”捶胸顿足，泪水洗面，半年不理俞敏洪。

其实，阿婆认为成立公司是为了“分学校”的认识某种意义上并不错。大多数小股东们积极促成公司化改造，其根本是为了保护产权，保护他们共同创造的新东方学校的利益，推动新东方和俞敏洪的现代化改造，让新东方走出家族阴影。他们希望俞敏洪尽快提升。但是，在实际运行过程中，由于极其复杂的原因，一些小股东在大多数时间里，眼睛紧紧地盯着新东方这口大锅里的肥肉，虚议开拓，实议分肥，遭到俞敏洪顽强的抵抗。

由此引起对俞敏洪的信任危机。小股东利益集团跟俞敏洪的矛盾公开化，不管是私下里，还是有外人在场的公开场合，猛烈攻击、批判俞敏洪，像俞敏洪母亲一样地不给俞敏洪面子和尊严。

此时俞敏洪众叛亲离，始料不及。

到底是哪儿出了毛病？

徐小平、王强们是袋鼠，俞敏洪是山龟。袋鼠说，我们

要跳跃。山龟说，我们要渐进，我们脚下的土地不是澳大利亚自由驰骋的荒漠和丛林，而是中国路途遥远的沼泽。

山龟在袋鼠的驱赶、压迫下跃跃欲试，然而，跳跃何其难。

无论什么情况发生，无论是哪方面的挑战，无论受到怎样的误解和侮辱，俞敏洪都忍了。在家乡江阴的长江岸边，望着对岸的灯火和来往的轮船，他对所发生的一切有自己的解释：“有的时候某一刻的经验只对未来有意义。但是有一个区别，你如果比较认真地面对正在做的每一件事情，无论是什么样的痛苦和欢乐，累积起来，就会对未来有意义。很多人只追求那一刻，那一刻有的时候是靠不住的。一些人某些经验为什么没有变成财富，成了失败者，就是经验在那一刻断了。如果我童年的苦难，高考的努力，只在北大当一名普通的老师，过去的经验就断掉了。我在新东方找到了把过去的经验延续过来的舞台，把承受力延续过来的舞台，使我能够在办新东方的过程中包容别人的错误和缺点，能够把暂时的屈辱和误解吃进肚子里去。我对重大问题有方向感，我对包括我母亲在内的人容忍，我认为不是一种软弱，而是一种心境，或者是对团队的渴望，对未来的一种渴望。”

俞敏洪处理新东方事务，平衡各种利益关系，除了他所说的“渴望”，还有恐惧，时刻跟随着他的、摆脱不掉的恐惧。因为新东方学校 1993 年成立到现在，一直埋藏着危机，一系列危机。