

开公文 (Kumon) 数学语文补习学校

李秀丽

2018 年 2 月于芝加哥

那是 2018 年 1 月 19 号，一个雪后阳光明媚的中午，刚刚离开 Kumon 芝加哥的办公室，第一时间给在加州的先生打电话告诉他卖公文数学语文补习中心的手续一切顺利。先生在电话那头说：“恭喜你啊，终于把这个猴子从你的背上拿下来了(Eventually the monkey is off your back)。”我无语。从 2016 年一月份把这个公文数学语文补习中心挂牌卖到现在，整整两年，终于把它卖出去了。这是自己 15 年前白手起家的生意，现在属于别人的了，百感交集。Anyway, all is well that ends well. 心中除了感恩还是感恩。

从 1974 年不到 17 岁出道至今 44 年，工作求学，每个阶段都不超过七年，这 Kumon 一干就快十五年了。干到七年时，七年之痒的症状频发，过了七年后，居然岁月静好，一年又一年惯性地往前走，不觉就快 15 年了。往事历历在目，很多东西要写。

1. 失业

那是 2001 年，新世纪新气象，就业市场红红火火，互联网、通讯市场蓬勃发展，各家公司求才若渴，朗讯 (Lucent) 还在明目张胆地来我们公司 (Marconi Communication) 的停车场拉人跳槽，大家都对经济信心满满。天有不测风云，说变就变，发生了个 911，一时间，.com 泡沫破灭，公司大裁员，办公室每天鬼哭狼嚎，幸好那时候公司安排我在家上班，眼不见心不烦。真谓是躲过初一躲不过十五，终于有一天也轮到我了。2001 年 11 月底，还有一个月就在这个公司工作满七年的时候，经理把我叫回去。走过公司停车场，发现车子少了很多，可想有多少同事已经吃了 pink slip, 失业在家了。经理跟我谈了一会工作，再陪我到人事部。人事部的人虽然称赞我表现好贡献大，但是商业大环境崩溃，没有办法，还得公事公办，递给我一个大文件夹，里面是解雇补偿条款、如何办理社会失业金、如何寻求职业培训、继续找工作等资料，我虽然有思想准备，但面对失业，一时也控制不住，眼泪流了出来。

那段日子的工业界真是悲观低潮，记得先生在他的公司把他所有的私人物品整理好放在后车厢里，就等待着那一天失业这个鞋子掉下来了。

有言是如果你的邻居失业是经济衰退 (recession), 如果是你自己失业了是经济萧条(depression). 我们家毫无准备地就要经历经济萧条, 两个孩子还小, 想找工作也有限制, 两个孩子要人带, 不找工作也不行, 经济上会挺不住, 更何况先生的工作也是危危可岌。

2002 年可谓是寻寻觅觅的一年, 家里也有诸多不顺。小儿子 Terry 不小心被开水烫了背, 我也大病一场, 母亲年底又住院了。想起多年前有个梦, 要做计算机方面的工作, 去州劳工部申请了 \$5000 的失业培训的学费, 报名读甲骨文数据管理 (Oracle DBA) 的课程, 是 XX 人开的班, 老板就在我家旁边两条街住, 很热心。我上课就把四岁多的 Terry 送到他家让他母亲帮我带, 刚好他女儿与 Terry 同龄, 是学前班的同学, 两个孩子也玩的蛮好。

以前对计算机还是蛮喜欢的, 出国前在广东工学院开计算机语言的课, 在美国的博士论文也主要是用 C 语言编程, 用数据结构, 计算机算法等知识。现在时过境迁, 读这个 Oracle DBA 就不入脑, 觉得死记硬背这些命令很没劲, 只要错了一个字符, 就要折腾半天去找错, 人也没有那么耐心了。读书期间, Terry 一不小心, 一大锅开水烫到背上, 幸好两天前鬼使神差在研究芦荟的功能, 叫先生买了一些芦荟放冰箱里, 马上把芦荟切片贴在他身上。我日夜照顾他, 他好了我又大病一场, 学习的事情只好半途而废, 这辈子还没有做过半途而废的事情啊, 真对不起国家给我那 \$5000 块钱的学费。也许如果这 \$5000 是我自己出的话, 打死也不会半途而废呀, 那我现在就是做 Oracle DBA 为生了, 正所谓是人生没有如果这个单词。

2. 众里寻她千百度

还得要找活干呢, 小孩小不自由, 于是就萌生了干点小生意的想法。先生也喜欢这个想法, 一天一个主意指挥我东找西找: “老婆啊你不是很喜欢花吗? 去开个花店吧!” 他提议。“我喜欢花是闲情逸致, 吃饱饭后干的雅事, 如果我要靠卖花来谋生, 这些卖不出去的花一点都不漂亮了, ” 我没有动心。“Schaumburg 有家花店要卖, 才卖两万多美金, 离家也不远, 你去看看嘛?” 他在网上把这个花店的信息打给我。禁不住他的催促, 开始异想天开, 现代生活每个家庭都很忙, 厕所香等化学剂大行其道, 我为什么不弄些白玉兰含笑米兰夜合姜花等热带香花来卖, 让大家用小碟加点水把白玉兰放厕所来增加香味呢, 觉得有生意可做。于是把我写的《我家后花园》的文章和后花园的照片放在文件夹里, 带着 Terry 就往这花店奔去。

花店的主人是一个 50 多岁的南韩妇女。她问我为什么要开花店, 原来是干什么的, 我老实回答机械博士, 做机械工程师, 失业了。她说她是化学博士, 后来买了这个花店来干。她劝我不要买花店, 说我不会干长久的。看她小瞧我, 急忙把我家后花园的照片给她看, 把我文章里头出现的

花的英文名字给她看，让她明白我对这个生意有热情，对花卉有知识，会把她的花店发扬光大。她再问我：“开花店每天早上 3:00 就要起床去 20 英里外的地方取鲜花，你行吗？”“哇？这么早？我可以请人帮我去取鲜花啊？”“那你就等着人家取一些残花烂花回来吧！”她毫不留情地说。我听了一下子就泄气了，我失业前在家上班，白天带小孩，每天晚上干到两三点都没问题，这么多年养成的夜猫习惯，叫我凌晨 3:00 起床不是要了我的命了吗，再见吧阿妈妮，我不干了。走出花店，内心非常感激这个阿妈妮的诚恳直白。

先生又去找了几家修车行，因为他对修车有热情，平时家里车子坏了，机械的电的车身的控制电路板的各种问题，都是他自己倒腾修理，很想拥有一家修车行。他梦想让我先坐台当老板娘，他下班来帮我，等他失业了就由他来做庄。我跟着他一起去看修车行，在修车行看到车床冲床等觉得很亲切。几个车行老板都觉得我这个女人很简单，懂机械懂车床冲床，相信我能坐台，也愿意让我雇用他们一段时间。殊不知我这个女人虽然 19 岁不到就在工厂开车床，拥有机械学博士，只不过是个银样蜡枪头，不顶用，用先生的话来说就是学了这么多年机械，只懂得用润滑油。怎样也提不起精神来干修车这一行，先生只好作罢。

有朋友说她的一个同事原来做 IT，失业后开了家洗衣店，我和先生可以去看看，取取经。我和先生立马赶到她的洗衣店，老板娘热情能干，心直口快，奇怪的是她整个过程都是跟我先生讲话多，没把我当回事。我在里头也找不到感觉，感觉自己笨笨的，当她说到开洗衣店帮人家改衣服，改裤子最赚钱，“怎样帮人改衣服裤子啊？”我悄悄地问自己，想起来心里就发怵。正所谓是不进则退，来到美国这些年，衣服买现成的，也不是很讲究，连熨衣服都免了，手工女红全忘了。看看以前的照片，衣服裙子裤子，先生的裤子小孩的衣服裤子，大多是我一手剪裁的。先生 1986 年去武汉华中工学院读博士，我通宵达旦地给他打毛裤。毛裤毛袜毛手套毛衣，自己打了不少，现在来美国后十年八年不做，就变得这么笨了，没办法。热情能干的女主人对先生滔滔不绝地介绍洗衣店的情况和设备，我的思想却不断地在开小差，想了过去又想未来，这里不留爷，自有留爷处。

这期间好朋友孔敏仪说她两个女儿都送补习学校，你可以开补习学校啊，搞教育好。我在洛杉矶的朋友也说搞教育好，他两个儿子都送补习学校，但他们都没有告诉我送什么补习学校。我知道搞教育适合我，这个门怎么进呢，是个问题。

3. 蓦然回首

先生又要来指挥我了，：“在 Willow Brook 有家面包圈店 (bagel 店) 出售，但他们在这家店东面 20 分钟左右一个镇，还有一家小一点的面包圈店，要两家一起打包卖，你去看看怎么样？”

我把 Terry 带上，先去 Willow Brook 这家店，买了一个面包圈，一杯咖啡，在里头坐了半天，一个一个地数客人看有多少生意，再到另一家，如法炮制买了一个面包圈，一杯咖啡，再坐半天偷偷地点客人的流量。

看完后回家，第一件事是给面包圈店的经纪人 David Spencer 打电话。问这个面包圈店的情况，并老实对他说我从来没有做过生意，没有经验。他问我原来是干什么的，我说是机械博士，失业前是主任工程师 (principal engineer)，以前在大学教书近七年，他说：“你为什么不去大学里找个职位呢？”我说：“孩子小，不想去拼终身教授，想找点小生意来干干，这样可以带小孩。”“那你就开一个 Kumon 吧，你看 Willow Brook 面包圈店隔壁那家 Kumon，一周才开两个下午，开门时学生和家長像蜜蜂一样进进出出，生意多好啊，我帮你申请吧！”我说别急，让我先上网看看 Kumon 是什么东西。

生命中总得有个贵人，才不会令人失去希望。David Spencer 就是我的大贵人，我与他虽然素未谋面，但他的建议改变了我的人生轨迹，让我找到自己喜欢干的事情，而且能够工作家庭两不误。虽然素未谋面，以后也很可能不会有机会遇到他，心里对他除了感恩还是感恩。原来这家面包圈店隔壁的 Kumon，是一家课外补习中心，属于 Kumon 公司的，用来培训新的 instructor 和试验公司新主意的场所。我开 Kumon 一年不到的时候，又要去那里培训，发现隔壁的面包圈店不见了，原来是 Kumon 扩张到隔壁去了。心里非常的感叹，感叹有 David Spencer 这样的大贵人，在正确的时间，正确的地点，为我指出了正确的方向。

这时又跟孔敏仪和洛杉矶的朋友谈起做教育的问题，讲起了 Kumon，原来这两家的孩子都是送去 Kumon，真是什么叫恍然大悟。上网看了一下，原来 Kumon 是一位日本姓 Kumon 的老先生，在 1958 年创立的一套数学学习方法和材料，课程是从幼儿园数数 1，2，3，4，循序渐进一直到大学微积分。后来又如法炮制，推出日文英文中文教程，旨在通过练习再练习，做题再做题，熟能生巧，触类旁通，基础打好了，做题速度快了，自学能力强了，学习成绩就上去。跟着这个课程走，每天坚持练习，就可以学到比学校超前几年的东西，就可以把每个孩子的潜能给挖掘出来，这样孩子就更有信心了，也更有自尊了。现在全世界 50 个国家都有 Kumon 补习中心。

从网上发现我家走路不远的地方就有一家 Kumon，带着 Terry 去探探情况。老板是南韩人，见我带个孩子来，满脸堆笑，当我问到他这个中心有多少学生时，马上拉下脸对我不客气，问我是不

是国税局来调查他的。虽然这个问题可能有点敏感，但家长会关心自己的孩子来这里学习，有多少学生也在这学，所以这个问题也不算不正常。我听他这样一说，赶紧道歉，拉着 Terry 回家了。回家后跟先生说我要开 Kumon. 先生怀疑：“给小孩补习，有钱赚吗？”“我喜欢干这个，适合我，干下去钱就来了，我有信心。而且搞教育我以前的教育背景和在大学的的教学工作经验就有用武之地，有竞争性有价值，如果开其它店，我的竞争性就没有这么强了。”

4. 加盟连锁

事不宜迟，我当机立断在 Kumon 的网上做了一些功课，了解其基本要求, Kumon 的 instructor 应有四年制大学本科学位。Kumon 这家连锁店入行的资金门槛比较低，2003 年时连锁加盟费是 1000 美元，培训时交 200 美元，如果通过培训，这 200 美元，算是交加盟费，签合同再交 800 美元就可以了。培训是在芝加哥的 Kumon 培训中心进行，在本地就很方便（没多久后，加盟的人要去新泽西州接受培训，这是后话），如果不通过培训，Kumon 会把 200 美元退回, 开张后头半年，Kumon 有 2000 美元的广告费用支持, 基本是我花 2 美元做广告，Kumon 就会给 1 美元, 上限是我花 4000 美元做广告, Kumon 就会给我 2000 美元。开张后，头一年每个月有 700 美元的租金补助。店面上的招牌也是 Kumon 出钱，只要有一些钱去搞装修，买些桌子，凳子，椅子，文件柜，电脑，书架，Kumon 要求的一套故事书，做广告的钱和最初几个月，如果没有学生，收入是零（广东人叫吃白果）的话，能有资金维持房租，水电等开销就可以。总的来说在十五年前 Kumon 要求的资金准备是 40,000 到 70,000 美元，包括现金和不动产，就可以允许你开一家 Kumon 补习中心。我最喜欢的是它的生意模式，一个礼拜才开两个半天，其它时间关门，这样我就不困身，而且有较大自由。因为学校下课后我才开门营业，开门那天我就去学校把小儿子接上，一起去我的补习中心。当时 Kumon 在离我们家不到八英里的一个叫 Bartlett 的镇，打算开一家。我对这个镇的人口构成和收入情况，竞争对手和校区的情况，做了一些调查研究，发现这个镇上的南边北边都有 XX 人的庙，而且南边那个庙又在加盖一个当时在 XX 以外世界上最大的庙，觉得可以在这个镇上开一家，因为觉得亚裔人比较重视教育。Kumon 的规矩是如果 Kumon 已经计划在这个地方开一家，你才能申请在这里开一家，否则你是不能随意在其它还没有计划开店的地方申请开一家 Kumon.

把这些要求搞清楚后我就在网上填表申请。很快，Kumon 负责招揽人才加盟 Kumon 的叫 Steve Chase 的人给我打电话，问了一些问题，安排我去他在芝加哥的 Kumon 北美培训中心的办公室面试和第一轮考试。那是我第一次到芝加哥的 Kumon 北美培训中心, 刚进门，还没有定下神，一个两到三岁的小男孩，不知道从哪一个角落，向我飞快地跑过来，抱住我的大腿。这么可爱的小孩子，我蹲下来，亲了他一下。这时 Steve Chase 过来了，向我做自我介绍，并拉起小男孩的

手，告诉我小男孩是他的儿子，把我领进他的办公室。面试了我几个问题后，把一份英文试题和一份数学试题给我做，不难，通过了。接下来我填表同意让 Kumon 对我做背景调查和资金调查，就回家了。没多久，Steve 打电话来，接受我到 Kumon 培训，时间是 2003 年 1 月。我交了培训费，Kumon 寄了一大箱子的数学和英文的材料，叫我第一步先做题，做完题后参加四天的第一期培训。这时母亲生病住院了，我联系推迟参加培训，改成参加 2003 年 3 月份的培训。于是匆忙带着小儿子回中国三个多月照顾母亲，到 SARS 爆发的那个礼拜，赶回美国，若是晚一天回来，就要被隔离了。从中国回来后，没日没夜地做题，还好，能赶在培训开始前把题做完。

Kumon 的新人要经历总共三期培训，每一期都是非常非常的高强度。Kumon 的数学教程是从幼儿园数数 1234 到大学一年级的微积分学，第一级标识为 7A，最后一级标识为 O，共 21 级，每一级有 200 页纸（如果数双面则是 400 页纸），语文是从幼儿园学字母 ABC 到高中文学评论共 24 级，莎士比亚的悲喜剧都要学。第一期培训数学要我们做到七年级一元一次方程，语文也是做到七年级的内容。虽然低年级的材料不难，但是这么多页纸要做，很花时间。通过做题与培训，我们作为老师就会明白学生在做这些题的时候有什么需求，有什么需要帮助。又要学习每个学生的课程安排管理软件(CMS2)，还要学习 Kumon 的经营模式，如何向家长介绍这个课程，如何帮助学生，如何做市场调查做广告，制定三年商业计划，绘制补习中心的平面布置图等等。在自己没有任何做生意的经验的情况下，加盟连锁店有这样的益处，受过有针对性的高强度的培训后，开张时虽然还有很多很多东西要学，要积累经验，但是不至于因为没有经验而不知所措，无可适从。加上连锁店已经是名声在外，开张后做广告，人们知道这里有一家分店，就会有学生来报名。加盟连锁店不好的一面呢，做了快十五年，体会甚深了，慢慢道来。

培训是顺利通过了，培训时用心思考，问题问的多了点，有点曲折。负责培训的人有点恼火，说我的英文有口音，怀疑我能否做得好，并把这个看法反映到总经理那里，力阻给我发开 Kumon 补习中心的临时执照 (temporary license)。这时，Steve Chase 出面力撑我，说他面试了这么多 Kumon instructor，还没有见过他儿子奔去哪一个人面前，抱着哪一个人的大腿，只有我一个人，说明我对小孩很有亲和力，肯定会成功的。芝加哥 Kumon 的部门经理 Steve Page 也看好我，但为了摆平培训负责人的关系，出了个折中的办法，叫我写保证书，向总经理和培训负责人保证要雇一个英文是母语的人，做主要助手，并悄悄对我说：“不要管他们，写了保证书后你去开 Kumon 就行了。”

先生觉得他们的要求可能有道理，也建议我去雇一个英文是母语的人做助手，接电话和向家长解答关于 Kumon 这个课程，还有孩子进步情况等有关问题。我不同意，因为我坚信在我的 Kumon 补习中心，只有我对 Kumon 的课程最了解，对每一个孩子和家庭的情况最熟悉，也最用心。我

虽然英文有口音，但是我还得要面对学生和家，所以不要依赖别人来做。我的地方我做主，为了应付 Kumon，我雇用了当时读高中 10 年级的大儿子 Jerry 做我的助手，一切问题迎刃而解。

5. 白手起家

临时执照拿到后，就要找一个店面。Kumon 要求把补习中心开在购物中心里头，这样客流多，有助知名度，而且也方便家长送学生来补习时，顺便购物，但是购物中心的店面租金都不低。很幸运，我在一个购物中心找到一间 1300 多英尺的店铺，租金也合理，Kumon 的负责人来看过了也认同这个地方，就赶快签了租约。

下一步就是要装修这个地方，要把一个大通铺分成三部分：等候室，大教室和小教室。原来的洗手间没有墙，要加两堵墙把洗手间围起来。

根据镇政府的要求，装修前要把建筑平面图布置图 (floor plan)，每一堵墙的布置图（比如墙上的窗户布置，门的布置，电源插头插座，开关，电话插头，应急灯，与警察局联通的报警装置，室内报警灯等等等等），建筑施工图，消防花洒头布置图，电灯布置图 (ceiling plan) 等送去镇政府审批。审批通过后，装修工人是必须要有执照和保险才能雇用。

我对建筑设计图施工图和电路图等绝对是外行。当时正好同一个购物中心要开一家超市，正在搞装修，超市老板对我说你可以自己画图纸，只要设计符合要求(meet the codes)，你自己签字就好了。房东给了我一份建筑师设计的厕所的施工图。我毫不犹豫就自己干起来，不懂就问，先把这施工图吃透，向我请的木工请教，向电工请教，向镇政府建筑部门的负责人请教。搞清楚了各种要求，比如满足对残疾人的要求，门的宽度要三尺宽，厕所要有不少于多大的空间可以让轮椅灵活转动，每一个消防花洒头要覆盖的面积，观察用的窗户的要求是什么，服务用的窗口的高度要求是什么，等等。由于是补习学校，服务孩子的地方，对消防应急等要求就更高。

我手头没有画图软件，只好用三角板和铅笔在纸上一笔一画地画图。为了不浪费时间，画了一层图后，扫描存到计算机里，再继续画，这样不断地画，不断地扫描。如果画错了，就打印上一层的图，在那个基础上继续画。图画完后，在每张图上潇洒地签上自己的大名，后面还跟着博士的称号。把图分别送去镇政府的建筑部门和消防部门等审批，建筑部门的负责人看到我的图后，连说：“非常专业！”很顺利就通过了。

大学时学了一年的机械制图，很惭愧，这辈子还没有画过一张图，这次总算有机会把以前学过的知识应用一番，还省了不少钱。当时有人在另一个镇上要开一家 Kumon, 要请建筑设计师来设计和画图，收费是 5000 美金，施工的过程中来看一次就收 500 美金，他觉得太贵了，想叫我帮他设计画图，我对他说按美国的规矩，我的地方，我可以自主设计，但我没有建筑设计师的执照，不能帮他做。得知大学时学的知识帮我省了几千美金，心里真高兴。

木工要求我买材料，他光是出人工，那我只好亲力亲为去 Home Depot 和 Menards 买木头，买石灰板，买门买窗买油漆。学了不少东西，也搞清楚了新建筑的窗户和置换旧窗的窗户的区别。

小生意是美国经济的脊梁骨，小生意中更多的是家庭生意 (Family business)。顾名思义，这就是每一个家庭成员都要参与，都要帮忙的生意。由于要靠这个生意来吃饭和家用，所以每个家庭成员在付出了以后，也享受到了从这个生意所获得的利益。我们家也不例外。先生的动手能力超强，一切硬件设施，由他带着两个儿子，一点一点地弄好。当时刚刚满六岁的小儿子 Terry，也是天生的动手能力超强，帮忙安装了好多小凳子和桌子椅子。先生每天下班就在后院做适合 Kumon 用的书架，基本上是用纤维板，把书架的每一层分成二十一个小格，这样每一层就可以放一个级的材料。他做了好多个这样的书架，用起来特别的方便。

6. 钱烫手颤

一切都按计划进行，是要大张旗鼓地做广告时候了。先生开玩笑地说：“我们要让所有的人都知道李老师，让所有的孩子都热爱李老师。”我想起在广东工学院做老师的时候，很多男生女生来答疑时，都考考我：“李老师，你知道我们为什么要选你的课吗？”我说我不知道。他们说：“因为我们想一个礼拜看你三次。”我听了哈哈大笑，我还居然这么有魅力呀。于是，就把那个时候照的一张一寸照翻出来印在广告上。后来真的有个小男孩在等候室对他妈妈说他最爱李老师，长大了要跟李老师结婚。小儿子刚好也在那里，听到了吃醋好一阵子，因为他早就说长大了以后要跟我结婚。

广告在当地的报纸上连登 12 个月。为了让更多的家庭知道补习中心开张的消息，在网上找到出售人口资料的公司，根据家庭收入，小孩年龄，离我的中心方圆五英里等条件，买了 4151 个联系地址。一家人起早摸黑，折广告，入信封，封信口，打地址，盖邮戳，送到邮局寄出去。先生还带两个儿子，开车去那个镇上找个地方停下来，再带两个儿子各家各户去发广告，又到学校门

口发广告。小儿子走不动了，先生就把它背在背上继续走。我自己则是去镇上的商会介绍 Kumon, 和每个周末到镇上的农夫市场，摆一个摊位，向大家介绍 Kumon 的课程。

补习中心如期在 2003 年 7 月 22 号开张。由于我和先生都不是善于交际和张罗的人，所以没有做隆重开业典礼的活动。开张大吉，瞬间我就得了一个学生，是自己的小儿子，在计算机上规规矩矩的给小儿子报了名，考了试，做了课程安排，给他上了课。第二天有一个叫做 Andrew Gac 的七年级的学生来报名学数学，这是我真正的第一个学生，给他一个考试，发现他不会乘法表，做加减法，要一个一个手指头数，才能得到答案。我非常吃惊，难道美国学生的数学能力，真是这么差？最后我让他从一年级的加减法开始做起。当她妈妈从口袋里掏出带着体温的 90 美元放到我的手上，我手心的感觉，就像小时候在外婆家看到母鸡下蛋后，第一时间捡起来，那个鸡蛋在手心还发烫的感觉，又欢喜又紧张。从来没有在人家面前收过钱的我，脸红耳热，手发抖，不好意思当着她的面把钱数清楚，只是回过头把钱塞到包包里头。第三天来了一个 4 岁的，叫做 Karl 的菲律宾裔的小男孩，要学英文。Karl 的妈妈说明，他们刚刚从菲律宾来，在菲律宾的时候听说 Kumon 的课程，Karl 的表兄在菲律宾也去 Kumon 学习。我觉得好了不起，他们竟然是从菲律宾知道 Kumon 的。

Kumon 是算有多少个学费 (subject)，而不是算人头。数学是一个学费，语文是一个学费。有学生只做数学，每个月交一个学费的钱，有学生只做语文，每个月交一个学费的钱。有学生数学和语文都做，每个月交两个学费的钱。第一个月下来，收了 16 个学费，刚开业时 Kumon 只发临时执照，等满足一定的条件后，才会换发正式执照，持有临时执照，每个月的加盟使用费要多交一些。除去每个月要从每个学费里固定交给 Kumon 几十美元加盟使用费，剩下部分加上租金补贴 700 美金，还不够房租，水电煤气人工广告费。第二个月，收了 38 个学费，交给 Kumon 以后的盈余，加上 700 美金的租金补贴，差不多能支付房租，水电煤气人工广告费等，心中觉得很踏实。

按照 Kumon 当时的要求（这 10 多年来，Kumon 不断地改变要求），必须要做满一年后（一年的经验），有 30 个数学学费和有 20 个语文学费，就可以去考试，数学和语文都要考四个级。数学从七年级的初等代数考到十年级的代数，语文也是从七年级考到十年级。我学生的人数早就超过了 Kumon 的要求，刚满一年，我就去考，数学在 2004 年的八月份就通过了，拿到正式执照，数学这门课每个学费每个月给 Kumon 的加盟使用费马上降低一些。2004 年的九月份也通过了语文的四个级别的考试，拿到正式执照，语文这门课每个学费每个月给 Kumon 的加盟使用费也马上降低。

我算是赶上末班车了，开 Kumon 后有几年的黄金日子。其它品牌的补习学校竞争没有那么多，Kumon 也没有到处设点。到 2007 年六月份，我就有近 340 个 subject，可以养家糊口了。大儿子 2006 年读大学，读的是 Johns Hopkins University，顶级私立大学学费不菲，靠 Kumon 的收入，也可以解决他学费的问题。2007 年 3 月，先生工作的公司失业那只鞋子终于掉下来了，在芝加哥郊区这个部门关门，把他调去加州的圣地亚哥，他在哪里干到六月份，跟我商量，是不是我搬去他那里。但他同时心里也没有底，因为他们那个部门总共才几个人干活，是很不保险的，不知道哪一天鞋子又掉下来一次。我认为我这个小生意像涓涓细流，不像公司解雇那样抽薪断水，而且帮儿子交学费，养一家人都没问题，于是他就辞掉公司的工作回芝加哥了。他回芝加哥后没有继续找工作，每次上课他都从后门轻轻的进来，教学生，到快下课学生不多时，他就从后门轻轻的离开。先生每次上课都来教学生，这个效果就很不一样，学生都很喜欢他。

7. 开第二家 Kumon 补习中心

先生回到家，就像我失业后那样寻寻觅觅，心中老想找点事情干，也想去开一家 Kumon，他申请了面试了考试了，小儿科样的东西，都通过了。Kumon 几年来，一直要在 Bartlett 旁边叫 Carol Stream 这个镇开一家，我怎么反对，也没有用。奇怪的是，几年来不断地有人要去哪里开，但不是这个原因就是那个原因一直没有开成。先生想既然我们反对没有用，那我们就自己在这个地方开一家吧。Kumon 当时负责招聘的人 Sander Smile 不同意先生在哪里开，让他去一个离我们家十几英里的地方开，那就没有什么意思了。我原来是不想做两家的，Kumon 当时的要求是如果你想开第二家，你必须在北美 (Kumon North America) 是银牌以上的 instructor 才有资格，我那年是金牌 instructor (当时是 5% 的人达到这个标准)，绝对有资格开第二家 (Kumon 当时规定一个人最多只能开两家，现在你想开两家就很难得到 Kumon 的批准了，因为 Kumon 认为，每个人开一家才能够有精力把它做好。我认为市场供求关系的变化，现在想开 Kumon 的人多了，Kumon 就要作限制了。于是我就出面申请开第二家，而且只想要在 Carol Stream 开，Kumon 就同意了。我跟先生分析由我出面开的好处，我已经是有正式执照，不用从临时执照做起，每个月的加盟使用费不用多交，而且每年只要去 Kumon 芝加哥办公室开会学习四次就可以维持我的正式执照。反正我开一家也是去四次，开两家也是去四次，没有区别。如果你是临时执照，就要一年去开会学习九次，没有自由，每个月还要多交加盟使用费，他觉得是好主意。

我们又如法炮制，找地方，设计画图审批装修做广告，这次装修的过程就没有那么顺利，而且花费也比上次多。本来是计划在 2008 年七月份开张，结果一直拖到十二月份才开张，开张几天后

我们就关门两个礼拜过圣诞节，坐游轮去加勒比海度假去了。我们两个心也是够大的了，这大半年经历了多少意想不到的麻烦事，也没有烦我们的心，每天往前走就是了，总有一天会完成的。

开张后，每个地方做两个半天。Carol Stream 这个补习中心每周一周四下午 4:00 到 7:00 上课，助手从 4:00 做到 7:30。Bartlett 这家补习中心，每周三下午 3:30 到 7:00 上课，礼拜六上午 9:30 到 12:30 上课，每次课后给助手多留半个小时，把事情处理完，把卫生搞好，下次开门就上课了，不用我操心。

两个补习中心的装修摆设都一模一样，我的助手有时候到另外一个中心帮忙就熟门熟路，根本没感觉是去到另外一个中心。有时候一个中心的学生需要额外的帮助，就在上课的时候，去到另外一个中心来找我们帮助，也是很熟悉舒服自然。

8. 呕心沥血为学生

很多人问我，你一个教室这么多孩子，而且从三岁到 18 岁（我是从两岁半就开始收，只要小孩能够坐下来 10 分钟，听老师讲我就收。还有大学一年级二年级的学生，总共有两个不多），你是怎样教孩子的？Kumon 这个课程，对那些三岁到六岁的孩子（也有少量七八岁的孩子，因为他们还不会读写），我们就一对一的教，基本上是一个老师对两个孩子，因为每个孩子做的进度不一样，页数不一样，老师就一对一教他们数数，学发音，拼音，读单词读句子，然后让这个孩子独自写字母，填充写字，写数字，这时老师再去教另外一个孩子。等他们在做幼儿园的材料时候，我们就开始训练他们的独立性，等到他们读到一年级的材料的时候，大多数孩子就可以在大教室与七岁到十八岁的孩子，混合坐在一起，做他们自己的功课，不懂我们就一对一的针对那一道题，或者是一段文章或那一页习题来教。对于那些四五岁就做小学一年二年级的材料的学生，由于他们个子还小，就按一个老师带两个孩子的这样的比例来辅导他们完成课堂作业。

我的工作就像医生一样，根据每一个学生的具体情况，家庭情况，家庭的支持程度，Kumon 每一级的课程，每一页纸的难易程度，每一个礼拜给学生开一次处方，也就是安排他们每天做什么功课。处方开好，助手就把所有的处方统一打印出来，根据每个学生的处方，来准备他们一个礼拜的功课。大多数学生每个礼拜来一次，有的来两次，不管每个礼拜来一次还是两次，他们只是交换一次作业，把上一个礼拜的作业还回来，再领一个礼拜的作业回家做，其中有一天或两天在中心做，做完后，我的助手就要改学生的课堂作业，如果学生做错了，学生要改错，直到把所有的错误都改正才回家。助手就会把他们的成绩输入到电脑里头，对于成绩差的学生，助手要跟我沟通，这样我就清楚每个学生的情况。我也经常在教室里走动，以便观察和帮助学生。学生做的

过程中，不懂的我们就一对一的教。新概念新方法也跟他们讲清楚，再让他们多练习来加深理解新概念和方法。学生在家里每天的作业，我们提供答案，由家长对着答案每天花几分钟来改作业，学生做错了，要改错，如果不懂得改错，家长教，如果家长不懂得教，就送回来，我们上课的时候教，或者打电话 email 找我通过 FaceTime/Skype 进行视频教学。有时候学生需要调整功课，比如需要复习某些内容，或者是已经很好地掌握了某些内容，不用再重复，要往前移，或者是每天多做一点作业，或者每天少做一点作业等，我上课的时候有空就把他们的课程调整了，如果没有空就下课后调整。目的是保证学生每天的功课难易程度正正好，作业量正正好，这样学生就会每天不知不觉的进步。

不上课的时候，我的工作主要是给每个学生排课，与家长沟通，给新家长介绍这个课程，给新学生报名，收学费，给助手做工资单发工资等等。也免不了经常要学习提高自己，以跟上形势。

这看来很简单，但是我也早已为这些学生操碎了心，熬白了头。我的理念是要给学生提供一个良好开心有爱的学习环境，这样学生在我的补习中心学习进步，就像树木在春天的花园里自然生长一样。我们总是给学生提供额外的帮助，比如他们学校的功课需要帮助，我们会免费给他们帮助，哪怕是推迟回家的时间。如果他们在家里有 Kumon 的作业不会做，甚至学校的作业不会做，打电话来求助，我们就通过 FaceTime 或者 Skype 去帮助他们。我这里说的我们，在 2016 年先生去加州前，凡是下课以后的时间，不管是在中心还是在家里帮助学生，都是自己一家人在帮忙，先生是最得力的助手，学生非常非常喜欢他。

有个住在 Minnesota 的白人学生 Jens，人长得高大俊朗，父亲是牧师，在他读完六年级后的暑假，来我们这个地方他表姐家玩，因为他两个表姐都是我的学生，Jens 家附近没有 Kumon 补习中心，他就我的中心报名学数学，从三年级的乘除法做起。他每年的暑假来他的表姐家玩时，会来我的中心两三次，其余时间我每个月把一个月的作业寄给他，他父亲每个礼拜把成绩 email 给我，不懂的时候，刚开始没有 FaceTime，我就用电话教他和他父亲两人，后来有 FaceTime 就通过 FaceTime 教，学到高等代数后，因为太难，他父亲就不再学了。他跟了我六年，一直学到微积分和三角几何，读大学的前一天，才停止做 Kumon。他是个典型的白人学生，数学基础不够扎实，但他很努力，虽然从乘除法做起，一点也不气馁，一直跟了我六年，用通讯的方式学习 Kumon 课程，从三年级的课程学到微积分。他在大学读计算机专业，上大学前与父亲一同专门来到中心，感谢我们对他的帮助，我们对他的成长也十分的开心。读大学以后，他已经不是我的学生了，还经常找我先生通过 FaceTime 免费教他大学微积分 (Calculus II)。

有不少高中生经常找我们免费帮助他们学校的数学作业，尤其是考试前，会 email 我一大堆的复习题，我会把每一道题都详细地做一遍，然后用 FaceTime 教他们。

“教书育人”这个中国的教育理念，我奉为教育之精髓，在美国也身体力行。对于有些青少年学生，由于处于反叛期，家长没办法逼他们做作业，我就跟他们谈心，谈人生，谈理想，帮助他们设定目标，并把目标落实到每一天的行动，就是每一天要自觉做 Kumon 的作业。我甚至还提供打电话服务，督促学生，有的学生在家里不好好做作业，那我就每天等学校下课后打电话去学生的家里问他功课做了没有，需不需要帮助。有两个印度男孩子，都在我这里做数学和英文的课程。有一年圣诞节，他们的父母回印度参加婚礼，把这两个男孩送到佛罗里达州爷爷奶奶家。孩子的母亲把这个事情告诉我，并表示担心他们不好好做作业。我答应每天给他们打个电话，督促他们做功课，如果不懂再通过 FaceTime 帮助他们。每天打电话，两个孩子都很乖，都说已经做完作业了，爷爷也说他们已经做完作业了，除了有一次需要我的帮助以外，其它都不需要我的帮助。圣诞节过后，妈妈把这两个男孩带到我的办公室，把一堆作业交给我，才做了两三天的作业，其它的都是空白。这两个男孩每天对我撒谎，这怎么行。以后我要他们用 FaceTime 把做好的作业给我看，我才会相信他们。“草原小屋”的小女孩 Laura 是个很调皮的孩子，她爸爸叫她不要去玩水，她偷偷地去了，差点淹死。她爸爸对她说：“对那些不可信的孩子，我们要盯着他们 (If we don't trust them, we will watch them)”。小孩总归是小孩，在他们的成长过程中，家长一定要参与，否则时间过得快，你后悔都来不及。有人抱怨做 Kumon, 家长要改作业，我总是对他们说，这是给你一个亲子的机会，每天花几分钟改作业，督促孩子做作业，你才知道孩子的情况，你才有机会表扬孩子。如果你想着我给你钱你搞定，是不行的。我今天还在给一个学生打电话，已经打了两个礼拜了，进步不少。从刚开始打电话时还没有开始做 Kumon 的作业，到现在打电话给他时，他已经做完 Kumon 的作业了。他不去学校读书，母亲在家里教他 (home school)，结果 home school 变成 no school 了，三天打鱼两天晒网。我跟他说去学校的学生每天要在学校学习六个小时，回家还要做一到两个小时的作业，要八个小时，所以你在家里从这门功课换到那一门功课，只是喝个水上个厕所几分钟的时间，还有在两大段时间中间休息放松一下，你每天起码要学够六个小时，他听我的话，她妈妈对我说自从我打电话后，他的家庭功课也努力在做了。我这个中心卖给新人后，我做到一月底，二月份主动帮新人一个月，把她扶上马再送一程。2月28号最后一天，我就把打电话服务这个事情跟新人讲清楚，并把每天什么时候打电话的时间表交代清楚，这样学生就会继续得到好的服务。

我的本性不懂得跟人家争辩。如果有家长来反映孩子在学校做得不好，我总会在自己的身上找原因，觉得是自己的责任，总会想办法能够给学生提供多些帮助。如果家长说学生在学校数学文字题应用题做不好，我就会自己找材料提供给学生，多练习应用题，每个礼拜还另外教这个学生如

何做文字题，如何建立方程解方程。如果家长说学生在学校的阅读理解有困难，我就专门让这个学生读与这个学生程度相关的整本书，读完一本书后，我出考题考他的阅读理解。我的助手会根据学生在课堂做的英文作业来向学生提问题，帮助学生对文章和故事加深理解。如果家长说学生在学校词汇量不够，语法不好，我就会在中心给这个学生开小灶，帮他/她补上去。想想我小时候，我们的老师放学后用自己的休息时间来到家里家访，跟我母亲沟通我在学校的情况。想想读高中的时候，每天晚上所有的老师都跟我们一起晚自习，我们在教室里晚自习，他们在办公室里头备课，改作业。他们都是我的楷模。“春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干”，那个年代的老师让我深深地敬仰，我觉得自己怎么多做都比不上他们。

小儿子 Terry 刚满六岁，我们就开了这个补习中心，他是跟着这个补习中心一起成长。刚开始是我的学生，后来是我的得力助手，在我们的言传身教下，变成是一个跟先生一样好，比先生还操心的助手。2016 年先生搬去加州，他从离家 140 英里的大学回来，住在家里读社区大学，帮了我一年多。小儿子心地善良善解人意，学生非常喜欢他，非常依赖他，都说他教得好。有两个学生，是双胞胎姐妹，搬去离我们补习中心一个多小时的地方读私立高中十年级，不再做 Kumon 了。一个在学校读大学微积分(AP calculus)，一个学高等代数 (Algebra II)。两个人都需要找家教，“不远万里”跑回来找我。这是一个长时期的责任，每一个周末面对面教，平时每次作业，期中中考期末考，都需要通过 FaceTime 帮助。如果要教得好，还得要花时间备课。而且两个女儿两门课，我实在拿不出更多的时间去做这件事情，他们一再恳求帮助，我只能让小儿子来教她们。小儿子非常用心，教这两姐妹教了一个学期，她们非常满意。夏天放暑假时，两姐妹想提前学学校的课，一个要学 Calculus II, 一个要学 Pre Calculus，还要找小儿子教她们。小儿子叫其中一个在我们的社区大学报名学习 Calculus II。给另外一个教 Pre Calculus（解析几何）。这次就不是补习了，小儿子要备课，讲课，给她准备习题，考试题，这是老师的工作了。除了帮助这两姐妹，小儿子还帮另外一个初中生，补习学校的数学，英文，历史，social study，科学和英文写作等等。这个初中生是我的学生，学数学，每个月交学费给 Kumon, 但要 Terry 额外每周两个小时给他补习学校所有的功课，他真是非常非常的依赖小儿子，在学校的成绩也节节上升。他和他母亲到处向人说小儿子好，教得好有耐心脾气好。去年秋季，小儿子又回大学读书了，放寒假的时候回家，来中心帮忙，有一个几个月前报名的学生（那时小儿子刚回大学），在做高等代数，小儿子寒假帮了他几次课就回学校开学了。有一天她妈妈慌张张急匆匆地跑进我的办公室，连珠炮的问：“Where is Terry? Who is Terry? I have never seen Terry. My son only wants Terry to teach him!” 她说的是：“Terry 在哪？谁是 Terry? 我从来没见过 Terry. 我儿子只想要 Terry 教他。”做母亲的我听到从家长口中讲出的这些话，真是很为小儿子骄傲。想想我 21 岁才读大学，才开始学微积分，我小儿子 19 岁就教人家微积分了，时代真是不同了。也很感恩 Kumon 老先

生，创立了这样的课程，让我们一家人都受益。小儿子也说通过教学生，给学生补习，也同时帮助他能够更好地理解在学校学的数学的知识。

想起 2004 年七月份中心开张一周年纪念，我在等候室放了些点心，水果饮料等，对学生家长的支持表示感谢。我一直在大教室忙着教学生，小儿子很有心，在等候室里招待学生和家。水果点心不够了，从里头拿出去添加，杯子和饮料不够了，他就会准时添加。他还那么小，我都没有告诉他要做这些事情，他不用教就主动做了，我真是好感动，有这样的好儿子。我还听他在外头跟学生和家说这是我们家的生意，我们要用心照顾它，等我妈老了，由我哥哥来照顾这个生意，我哥哥老了就由我来照顾这个生意。真惭愧，我自己都还没老这个生意已经不做了，计划赶不上变化啊。

Kumon 用的数学解题方法很好，有别于当地学校教的方法。美国，欧洲，印度，巴基斯坦，菲律宾，南美洲等等国家的教育系统，基本源自于英国的系统，所以数学解题方法有别于中国，日本，新加坡等亚洲国家用的方法。我通过对比认为这些亚洲国家的方法更好，使学生的运算能力更强，运算速度更快，由于美国的学生不熟悉这些方法，我们在教学生之前，先教家，或者干脆叫家在家里不要教孩子，如果孩子不懂，就带来中心让我们教，以免家教的方法不一样，让学生糊涂。比如说，我总结的如何找最小公分母，如何做分数的加减乘除的方法，在学生学到分数的时候，我就把我的讲义 email 给学生家，让学生家先学，不懂就来问我。我们的学生出色的运算能力，引起了学校老师的惊奇和注意，附近有不少学校的老师向我的学生要我的讲义，在学校把我的讲义发给学生，用我们的方法去教学生，说明他们还是很欣赏我们的方法。有一次一个印度人家读了我的讲义后特意来对我道谢，我把我的疑问跟他讲：“我知道你们印度人数学很好，但为什么也是用这种方法呢？”他说：“当然了，印度被英国殖民 150 年（百度说是 190 年），所以我们在印度受的教育基本上是英国的系统。”我恍然大悟。

由于我们一家人都很有耐心，也很有童心，这个课堂的气氛也很轻松，我每个礼拜只是想着去跟孩子开心玩几次，真是好开心。先生喜欢开玩笑，有几个顽皮的孩子学生特别喜欢围着他转，但先生看他们一顽皮，就板起面孔，他们对先生又喜欢又害怕，于是有学生给先生画漫画，惹的先生哈哈大笑。还有我们的教学质量也不错，所以很多学生都跟着我好多好多年，这也是做这个补习中心的好处，看着孩子从 5 岁长到 18 岁，从一个黄毛丫头长成一个亭亭玉立的少女，从一个小男孩长成英俊的小伙子，我都一直在教他们。我这个补习中心高中生特别多，是 Kumon 在芝加哥 60 多个补习中心的平均的三倍多。我有不少助手是我原来的学生，甚至是一边做我的助手，一边做我的学生。我这次把补习中心卖了，有个七年级的印度男孩 Raj（父亲是印度人，母亲是南韩人）知道后都要哭了，回家写了一封很长的信给我，说他跟了我快八年，一直对他那么

好，那么有耐心，在他最困难的时候也不放弃他。觉得我就是他慈祥的奶奶，央求我以后用 FaceTime 继续教他。他一直到最后才知道 Terry 是我的儿子，余博士是我的丈夫，而不是一般的雇员。他曾经在先生前面怀疑我们是夫妻，先生开玩笑地说，我们的姓都不一样，怎么可能是夫妻，他小孩子也信为真。Raj 得知先生现在在加州，专门打电话向先生感谢，并带着哭腔说好想想念先生，问先生什么时候再回来，先生听了孩子一番肺腑之言，十分感慨。他父亲也来对我说：“Raj 跟了你快八年，对你很有感情，你在他的人生中，有很大的影响，我们以后一定要去加州看你，如果你要帮工，我就把两个孩子送去做你的小奴隶。”我也很感谢他的支持，把两个孩子送来我的中心这么多年，让我有机会在他们的生命中有所影响 (make a difference in their life). Raj 把我当成奶奶了。学生跟着我长大，我也陪着他们从黑头变白头了。有一个菲律宾家庭，两个男孩，先是在我 Bartlett 这个补习中心学习，2008 年我在 Carol Stream 开了一家，离他们家近些，他们就从 Bartlett 转过去 Carol Stream，2015 年一月我把 Carol Stream 的中心卖了以后，他们又跟着我转回 Bartlett 的中心，我都觉得不好意思，觉得对不起买家。两个男孩的妈妈对我说，我只认你和余博士，你们去哪里，我就跟你们去哪里，如果以后你们退休，离开这个地方，那我才没有办法再跟你走。这次我卖了这个补习中心，他们好不舍得，送了一条珍珠项链给我，这个礼物是太重了，我何德何能，很感恩他们能够这么信任我们。菲律宾人家庭有着浓厚的尊师重教的传统，对我非常的信任和支持，他们的孩子在我的中心进步也很快。

9. 无为而治

十四年半来，每当 Kumon 的工作人员问我：“你的强项是什么？”我的回答永远是助手。这么多年来得益于助手的帮助，使我能够帮助到这么多的学生。我的助手基本上是高中生（有几个是大学生，曾经雇用过两个小学老师，一个高中数学老师），在我这里干两年左右就去读大学，所以我每年的夏天都要招新人。在多年管理中，我逐步观察思考，针对小生意的特点，完善我们的培训系统，由老助手培训新助手，不用我费太多心。制定了制度让他们自我管理，一切有条不紊，下课前把每个学生的情况向我汇报汇报，或者上课的过程中，有某些学生特别有困难的，就要马上来告诉我。他们每次下课离开我的中心之前，一切都处理好了，清洁搞好了，下次课的材料也准备好了，一开门就可以上课，力求有序高效。我的理念是如果助手干得不好，错在我身上，要多给助手培训，多跟助手沟通。大多数助手都非常优秀，我想这些高中生，很多人在这里是他们人生的第一份工作，所以如果哪个助手不好好干，就要多指导，多沟通，多给他们机会，多表扬，多鼓励，从来都不训他们，一般都不会轻易开除他们。这么多年，只是开除过一个助手。开除她之前，沟通了，培训了，指导了，给了几次机会了，但她还是不遵守纪律，迟到早退，做错事情就撒谎诿过。最后忍无可忍，把她开除了。开除她前，记录了很多证据，以防有劳工纠纷。

虽然他们一个礼拜才干七个半小时，我按正规雇员对待他们，所有应交的税都帮他们交齐，如果我生意不好，他们失业，他们是可以去领失业救济金的。

至于我自己，除了自己所受的教育和以前在大学的教学经验，还有不断学习提高以外，作为两个孩子的妈妈，把两个儿子养大这个宝贵经验，也是非常非常重要。每当助手遇到各种不容易教的孩子来找我帮助时，就会很自然的想出好方法来教这些学生。有的小孩子上课的时候会哭，助手束手无策，统统送到我这里来，我会哄到他们破涕为笑，开心地坐回自己的座位上。我自己两个调皮的儿子，像两个葫芦瓢，按下一个另一个又冒出来，各有各的特色，各有各的长短处，带大他们也是很不容易的，面对其他调皮的孩子真是小儿科了。

两个中心的学生构成基本上一样，三分之一美国白人，三分之一印度人，三分之一全世界其它所有国家地区的人，比如东欧人，南美人，菲律宾人，泰国人，中国人日本人南韩人等等。十四年半来，总共教过有 1612 个学生（按人头数），来自周围 170 多个学校，几乎是所有的公立学校和私立学校。来自中国家庭的学生总共有 20 个。Carol Stream 这个中心的印度学生比 Bartlett 这个中心的印度学生要略多一点。虽然两个镇紧挨在一起，两个镇的人口组成，家庭背景有很大的区别。Bartlett 这个中心的学生要听话些，家长的教育程度高些，Carol Stream 这个中心的学生要野性一些，很多家长有给人一种苦大仇深的感觉。感受到同一族裔的不同特点，我也调整与家长的打交道方式，有的可以谈理念谈前景，有的只能讲当下讲速成。做 Kumon 这么多年，接触到不少的民族与家庭，对文化的多元化与包容性感受深切。

一直想能够为这个社区做点什么事情。从去年九月份开始，我组织手下在我 Bartlett 的补习中心学习超前的几个高中生，每个礼拜六下午 2:00 到 4:00 给社区一年级到八年级的学生提供免费的帮助，主要是帮助非 Kumon 的学生做学校的数学功课。这样我的学生可以得到学习和练习教学的机会和经验，以后他们申请大学，我还可以帮助他们写推荐信，社区有需要的学生也可以得到了我们的帮助，通过这种方式力图回馈社会。如果遇到基础非常差的学生，我们除了帮助他们补习学校的数学作业以外，还会建议他们报名做 Kumon，把基础打好。我现在把这个补习中心卖掉了，这个事情就没有再继续做了。

10. 来自内外的残酷竞争

这近十五年来，美国的中小学教育也发生了不少变革。首先是在 2002 年一月由当时的布什总统签署了一个叫做 No Child Left Behind (NCLB) 的法案，到 2003 年的时候当地很多学校都采取行动。这个法案的基本精神是不要让任何一个孩子掉队。当每一个族裔的孩子在学校都通过标准，

尤其是拉美裔非裔等的贫困生都通过标准，这个学校作为一个整体才通过标准。所有的学校因为这个法案，也拿到了一些经费来帮助这些学生。Kumon 也要赶上形势，告知我们甚至可以在学校放学后去到学校给孩子做 Kumon。我收了一个黑人女孩子，她来我的中心补习，与其他的学生没有任何区别，区别的是她的学费是由学校给她交，这个经费不多，只够她在我这个中心补习一个学期。其实每个学校得到的经费不少，但是基本上让学校的老师课后在学校给学生补习花费掉了。美国的中小学教育，特别是贫困生的教育，有多年积累下来的问题，也是一种社会问题的反映，可谓积重难返。No Child Left Behind 这个法案后来不了了之，也没有什么效果。

几年前这个国家又推出了 Common Core。基于美国教育系统自由度大的现状，同一个校区不同的学校标准不一样，教材不一样，同一个学校，不同的老师也不一样。所以学校与学校之间，这个州与那个州之间的教育标准都不一样。Common Core 就是要解决这个问题，全国统一标准。Common Core 在数学方面最显著的改变是比以前多了很多文字题应用题。Kumon 又行动起来，数学列了一大张表，英文也列了一大张表，总结了 Kumon 与 Common Core 的关系。Kumon 的应用题太少，在 Common Core 这场变革之中是一个致命的弱点。记得我在 2003 年刚开始做 Kumon 时，就给 Kumon 提意见多加应用题，其他很多的 instructor 都给 Kumon 提意见，多加文字题应用题。十多年过去了，Kumon 对于它的数学课程修改了十三个层级，拿掉了好多以前的好东西，把课程的材料变得比以前简单一些，也拿掉了不少应用题，这样一来文字应用题就更少了。美其名曰，这样可以帮助学生在六年级就做到代数最后一级 (J by 6)。其实让孩子六年级就做到代数最后一级并不是一个很好的主意，虽然我每年都有两个六年级的学生达到这个标准，但要费很大劲教才行，不符合 Kumon 一贯的宗旨：培养学生独立学习能力，让他们通过独立学习来达到这个程度，而且没有普遍性。学生和家长更感兴趣的，是多些应用题练习，在学校就会成绩好。从教育的角度，多些应用题去满足学生和家的要求，并跟上教育的步伐，我们的生意才会更好，因而也会能够帮助更多的学生。Kumon 如果跟不上形势，与教育的发展脱节，还唯我独大独尊，我行我素的话，肯定会有被竞争对手打败的一天。

我两个补习中心最多的时候有五百学生，助手有 16 个。2008 年经济危机后，很多人失业。由于开一个补习中心，初始投资不算多，结果一下子如雨后春笋般，在我的中心周围冒出了很多个品牌的主要是 XX 人开的补习中心。Kumon 也疯狂扩张，在我补习中心的东边西边两条南北向大马路上每一个主要路口都要放一个 Kumon 补习中心，希望通过多开店来吸收生源。2009 年，在我 Carol Stream 这个补习中心东边隔两个街口的地方，开了一家从韩国过来的 Enopi，现在改名叫 Eye Level。接着在 Bartlett 这个补习中心北边不到三英里的地方开了一家跟我是同一家牌子的 Kumon 补习中心。这个中心的 XX 人用比我低很多的学费把学生挖到她那里去，在很短的时间里，差不多有 80 个 subject 都转过她那里去了。有一个家庭三个孩子六个 subject，平时是母亲

送他们来我的补习中心，除了第一天报名的时候见过他们的父亲，以后就很少见了。孩子的父亲坚持要把三个孩子转到那个中心去，理由是那里又近又便宜。三个孩子都哭着说不要转，因为他们很喜欢我这里。我提出给他们降低学费，跟进那个补习中心的学费。孩子妈妈也在犹豫，但因为是冬天到了，做母亲的觉得在雪地里开车不方便，还是把孩子转过那个 Kumon 补习中心去了。后来他们确实不喜欢那个补习中心，又回来我这里，也有一些转过去的学生，后来也回来我这里，我也只好把学费降到跟那个中心一样。但这种自相残杀的做法对我中心造成的损害是不可弥补的，因为新的学生和家庭根本不知道谁好谁不好，哪里便宜就去哪里，我背腹受敌，艰难维持。

差不多与此同时，有个 XX 人在我 Carol Stream 这家补习中心同一个购物中心开了一家叫 Best Brain 的补习中心。这个购物中心东西两边分属不同的房东，我跟房东签合同，有一个条款是不允许竞争的条款，也就是房东不能允许别人在同一个购物中心开给学生补习类的生意。但是这个购物中心另一部分是属于不同的房东，我眼睁睁地，看他在离我几步之遥的地方开了一家叫 Best Brain 的补习中心。从这 Best Brain 送到我家里的广告，收费低廉，包括数学英文和通用常识，还教打算盘。他们收费这么低，自然就吸引了一些学生，但由于他们这个课程的效果并不是很好，有的孩子走了，有的走了又回来。我到今天都不明白，他收费那么低是怎样生存并提供优质的教育服务。

有个 XX 人，把两个孩子送来我在 Carol Stream 的中心做 Kumon，三个月后，告诉我她准备在离我中心西南边不到三英里的地方开一家 Kumon。Kumon 要求我签字让我证实 Kumon 已经跟我解释并且我同意她在那个地方开一家 Kumon。这种蛮横的做法，真是岂有此理。这家 Kumon 开了三年后，在 2015 年春天关门大吉。Kumon 的中心又开又倒闭，对自己的品牌造成极其负面的影响。

在我 Carol Stream 这家补习中心东边两个街口的地方开 Eye Level 的 XX 人，又在我在 Bartlett 这个中心西边两条街的地方开第二家 Eye Level。没多久又有个 XX 人在我 Bartlett 中心的南面两个街口开了一家 Mathnasium，专教数学。我两个补习中心就像下围棋一样，让其它的棋子把我的两个中心从东南西北方向给紧紧包围起来了。他们都有一个共同的想法，只要在做得好的 Kumon 旁边开它一家，把 Kumon 一半的学生拿过来就有饭吃了。由于自残与竞争，Kumon 在芝加哥的表现也不好，学生人数也是下降的非常厉害，Kumon 在芝加哥的补习中心是比以前开多了好多家，但是它总共的学生比以前少了好多。

那几年 Kumon North America 面对竞争对手的竞争也慌了手脚，不知所措，一年换一个总裁，政策也是一年一变，每换一个总裁，新总裁就会来我们芝加哥办公室给我们开大会，来贯彻新的政策。今年这个总裁说，每一个学生每天要做 10 页纸的 Kumon 作业，这样他们可以进步的更快，明年新总裁说每个学生每天给他一页纸的作业就好了，我的儿子也是 Kumon 的学生，10 页太多了，一天给他一页正正好。

几年前的疯狂扩张的苦果现在显露出来了，不少的 center 在出售，卖不出的关门大吉。很多 Kumon 的 instructor 聚在一起谈起总公司的策略都十分心塞。

最糟糕的是周围那些 XX 人开的 Kumon 中心都是收很低的学费。其它的 Kumon 中心每月的学费都比我们高 20% 到 40%，Kumon 建议的学费也比我们高 20% 到 40%，Eye Level 学费高 40%，Mathnasium 的学费是我们的两倍多。这附近的 Kumon 中心只收这么低的学费，比我 10 年前收的学费还要低。要知道这十多年来一切费用都在涨，Kumon 的加盟使用费也涨了，今年八月还要涨。更有甚者的是，当我把 Carol Stream 这补习中心卖给一个 XX 人时，他接手后就马上把每个月的学费降价。我无语，因为这与自己的理念完全背道而驰。

加盟连锁店，好处是在没有经验的时候，可以借助连锁店的名气和他们的方法与支持，不好的地方就是你会失去自由发展的空间。你如果有企业家精神，希望做大做强，终会发现你是被困在笼子里。我被这么多补习中心包围着，真是像一头困兽一样，深深地感觉到加盟连锁店，与作茧自缚没有什么两样。尤其是当有学生虽然很喜欢我这里，但是由于 Kumon 的文字题应用题不够，也没有写作的训练，所以要转去 Eye Level 时，我真是觉得自己非常非常的无能为力。我这头困兽，多年来渴望努力冲出一条路，但是加盟连锁店时签的合同就像一个卖身契，有无数条规定，不能做这不能做那，配偶也不能做这不能做那。比如说我每个礼拜才开两个半天，共七个半小时，其余时间关门，多浪费资源，如果我能够利用其它的时间帮助学生补习 SAT, ACT, 帮助高年级的学生补习他们学校的功课，比如数学，物理，生物，化学等功课。与其他人合作，开音乐班美术班武术班老年班幼儿班，什么都可以想啊。不过也不能怪 Kumon, 它要保护它的利益。不是你控制我，就是我控制你，这就是游戏规则。

11. 啊 Kumon 再见！

啊 Kumon 再见，啊 Kumon 再见，啊 Kumon 再见吧再见吧再见吧！

最终悟出来了，拿得起也要放得下，退一步海阔天空。2015年一月，我把 Carol Stream 这家补习中心卖给一个 XX 人。他在 XX 拿到机械的本科学位，买我的 Kumon 补习中心前在开 7-Eleven 的连锁店。今年一月份，又把 Bartlett 这个补习中心卖给另外一个 XX 人。这个 XX 人在 XX 有数学的硕士学位，开 Kumon 前，她在离我的中心半个小时的一家 Kumon 补习中心当了 14 年的助手。这一带的补习中心基本上都是 XX 人开的了，你们自己好好玩吧，我不陪了。

我两个中心的买家都对我说，现在 Kumon 很多的 instructor 都满足于有 100 多个 subject。想想也是，有一百多个 subject，也有饭吃了，每个礼拜才去两个半天，在中心跟孩子玩也是很好的。只不过是我想将自己的教育理念做到极致，让我放弃理念，不如解放自己。

一个连锁店好不好，不光是看它的产品好不好，有没有市场，支持如何，成本如何，最重要的还是要容易进也容易出 (easy in easy out)。开 Kumon，进不容易，出也不容易。尤其卖 Bartlett 这个补习中心整整花了两年时间。首先要向 Kumon 申请卖补习中心，填很多张表，所有的条件都满足要求后才允许我卖，但这个对我来说不成问题。我找到买家后，这个买家从第一次跟我接触，再完成面试考试，背景调查，资金调查，被接受培训后，要通过前后五个月共三期的培训，一切顺利，到交割的时候九个月已经过去。第一次有个买家，已经通过两期培训，而且我也已经在我的中心培训了她五个月，在还有最后一次在 Kumon 总部培训之前，也就是还有一个半月，我们就可以交割的时候，Kumon 宣布这个买家不够资格，说她的英文和沟通能力不好不胜任。大家都觉得非常沮丧。要知道，如果她的英文不好，应该在前期被 Kumon 负责招聘的人面试和被总经理面试时就清楚。好事多磨，经过两年的努力，最后还是卖出去了。交接期间 Kumon 芝加哥办公室的工作人员过来视察检查，惊讶地对我说：“你的中心怎么运行的这么有效率，没见你指手画脚，助手就把所有教学，联系家长，卫生清洁等都做了，下次课的材料也准备好了。我视察了很多中心，他们的中心运作都没有如此行云流水，每一个助手也是各人干各人的活，干完自己的活后自己离开中心回家，而你中心的助手却是一起干完活，再一起离开中心回家，你是怎样做到的呢？”我淡淡的递过一份清单给她：“都在这！”她问：“我可以把这张清单照张相拿去给其它中心的人参考吗？”“没关系，你照吧，我已经把这个文件留给买家了。”对于我来说，非常感谢 Kumon 给我的经历，经历我带走，其它的我都留下给买家。

一切已经成为过去。现在的我已经是虫蛹化蝶，将要飞去北加州，享受北加州的阳光和自由的空气。没有一丝一毫的遗憾，把我人生中 Kumon 的篇章，轻轻地合上。在北加州，我与先生有约，再次创业，亲爱的读者，后会有期。



刚刚开张时在报纸上登的广告



在高中的礼堂开颁奖会 (1)



在高中的礼堂开颁奖会 (2)



在高中的礼堂开颁奖会 (3)



我和我的助手们



我的 Kumon 补习中心