



记者 崔引 摄

徐立勋：古道新履，不破不立

记者 乐晓立 殷浩

一家从大山里走出来的老企业与一位从美国留学归来的新掌门；一条完善但逐渐老旧的产业链与一个瞬息万变的新市场；一门势必要稳压稳打的主业与一个为了发展而不得不创新的抉择。

这些都是21世纪的头17年，华茂新掌门徐立勋必然要面对的矛盾与必须承担的责任。作为改革开放后，宁波家族企业最成功的二代之一，徐立勋总能在传统与创新中寻找到那个最佳平衡点，带着华茂在父亲的既定路线中，走出属于自己的新篇章。

临危受命

2000年，华茂美国分公司被内鬼冒用徐万茂签名转移了资产。事情败露后，徐万茂火速赶往美国启动法律程序，结果反被该内鬼以“国有资产流失”的名义向有关部门举报，事件一时间演化得扑朔迷离，徐万茂无法回国。

当时，华茂年收入已超10亿元，在宁波影响力很大，此事传开，满城风雨，华茂陷入群龙无首的状态。为了稳定企业，当地政府和徐万茂取得联系：你最信任的是谁？徐万茂回答：徐立勋。随即，由政府出面召开华茂临时董事会，任命徐立勋为集团副总裁，全面主持工作。“我就这样稀里糊涂地接了父亲的班。”徐立勋说。

人物名片

姓名：徐立勋

职务：华茂集团有限公司董事局执行董事、总裁

社会职务：宁波市工商联第十五届执行会副主席、宁波市创二代联谊会会长

对很多中国家族企业的二代来说，接班意味着他们一上任就立刻面临两大难题。一是，跟随父辈“打江山”的老臣尚在，他要如何服众；二是，父亲（或母亲）治下的企业历时30年，无论业务还是人员都呈现老化的状态，企业亟待转型。

当时，徐立勋面临着三重挑战：一是银行。当时华茂的主营业务是教育文具，资产负债率在30%以下，但由于学校的回款具有很强的季节性，如果银行突然收贷，即便应付得过去，所引发的连锁反应将会对企业造成冲击；二是学校。华茂办学进入第二年，总计招收了近1600名学生，教师已配备齐整，一旦出现信用危机，后果不堪设想；三是员工心态，当时流言四起，各路信息真假不明，员工需要听到真相。

徐立勋仔细分析了当时的形势：这三个挑战中，哪一个先爆发，哪一个解决不掉，都可能引发连锁危机，处理不好甚至会葬送华茂。“我们必须主动出击。”他决定。

按事先排好的优先级，徐立勋连续做了3个当时谁都没有料到的动作：**第一，运筹各路资金，提前还清贷款，首先化解掉银行催贷的可能；第二，将旗下宁波华茂外语学校的注册资金增资到1亿，安抚好家长以及教职员工的的情绪；第三，召开全员大会，清晰地通报了整个事件的来龙去脉，对员工有问必答，解除了大家的担忧，稳住了人心。**

之后，北京方面也传来消息，徐万茂是清白的。该事件历时3个月，当徐立勋在机场接到回国的徐万茂时，第一眼差点儿没有认出父亲，此时的徐万茂已是满头白发。“那3个月对父亲来说，是从未有过的心理煎

这一连串动作之后，华茂的内外环境渐渐恢复了平静。

熬。”徐立勋说。

很久之后，在与徐立勋的一次交谈中，徐万茂袒露出心迹：“这次意外危机，给华茂带来的影响总体上是利大于弊的，它给你提供了一次压力测试，让你展现出承担责任的勇气和智慧，毕竟，能力不够可以慢慢提高，但没有这种品质，就接不了班。”

找到新机遇

尽管徐立勋临危受命，并在此后的十余年中出色地扮演着新掌门人的角色，但华茂毕竟30年了，这个企业已经站在了转型的十字路口上。

从推动了公司体制和组织结构变革，使各个业务板块分别成立子分公司，独立运营，自负盈亏，到成梯队地培养新团队、新人才，构造新的业务平台，形成新的增长点；从先后投资了智慧校园、幼儿益智玩具等十几个新兴项目，到不断推动着华茂的产品、商业模式的升级，徐立勋在公司转型升级的道路上不断展现着自己的智慧，同时树立着威信。

“我始终在寻找短线机会，我要找到真正属于我的机遇和爆点，只有这样才可以向大家证明我的能力，才能得到大家的信服。”他说。

如今，随着市场需求的快速变化，对于华茂来说，新的机遇与挑战又再次到来。而徐立勋也早已悄无声息的在巨大的市场棋盘中部下了自己所看好的棋子。

他在公司的大框架之外组建了全新的团队，以应对教育装备产业的转型升级。这个团队包括了国际顶尖的设计人才与管理人才，包括10名博士与10名硕士。

锁定三个领域

在徐立勋的管理哲学中，制度与对应制度的执行力是他最为看重的。他不愿意应酬，喜欢把任何事情简单化，体现在组织结构设计上，就是追求简化、扁平化，喜欢授权，追求团队协同，讲究用制度去管理企业，强调总裁也要服从于制度，一旦制度形成，就决不能打折扣。

也许这一点是他与父亲徐万茂在管理上的最大区别。尽管父子在管理的理念上有着截然相反的认识，但对于教育这项主业，两个人在价值观上一脉相承。

本月初，徐万茂在胡润2017最尊敬企业家晚宴上获得了本年度终身成就奖，在得奖后，徐万茂对自己经营终身的事业做出了评价：“做教育的时间不是按‘年’算的，是按‘代’计算的。”有了这样的认识，父子两个的目光也随之开阔、深远。

由首位中国籍普利兹克建筑奖得主王澐设计的华茂美术馆，鱼化龙造型的东钱湖国际论坛(一期)会议中心，由普利兹克奖获得者葡萄牙设计大师阿尔瓦罗·西扎先生设计、正在施工建设中的浙江华茂艺术教育博物馆，以及美术馆中常年展出的书画、瓷器等各类艺术品……作为宁波代表性的商业家族，华茂一直试图努力为这座城市留下一些可以传承的物质与精神财富。

现在，徐立勋把华茂的战略锁定在教育、文化、医疗三个领域，并将收入与利润的增速控制在10%左右，他认为这个增长率是良性的，既可以高速、匀速发展，又可以保证整个体系的健康。为此，徐立勋制定的很多政策都是以可持续发展为核心的。“我们需要的是有质量的内涵式发展，不需要跨越式发展。”他说。“我理想的甬商群体或许也该是这样。”