

改革开放40周年 我们的父辈

“执拗”的父亲和他的教育梦

记者 王婧



70后 讲述

父亲：徐万茂
儿子：徐立勋

父亲徐万茂一路走来，大多是在反对声中度过的，特别是有关他的“教育梦”。说好听一点，是执着，说直白一些，就是执拗。

1945年，抗日战争胜利，这一年，父亲在四明山麓的一个贫穷小山村出生。中国弱，弱得任人欺凌的日子，他经历过；中国穷，穷得令人辛酸的日子，他也经历过。特殊年代烙刻下特殊的烙印，他深知，唯有文化知识才能改变贫穷落后的命运。

在上个世纪末的民营企业中，投身于教育事业的企业屈指可数，因为它投入大，收益慢。但父亲是个“咬定青山不放松”的人，他认准教育是个利国利民的大民生行业，有很大发展空间。

也正是父亲的这份“执拗”，让华茂从一个四明山区的小竹编厂，蜕变为今天立足教育，拥有教具、学校、国际贸易、金融等多种业态的综合性产业集团。

A/ “教育梦”在小山坳诞生

上世纪70年代初，中国社会还处在“文革”期间，华茂就诞生于这样的年代。

1971年，华茂的前身云洲乡竹编工艺品厂成立，当时称为“社办企业”，乡亲们靠山吃山，就地取材。当时的父亲25岁，是这个小厂的第一代工人、设计师和业务员，虽然父亲是一个地地道道的农民，但是他善于学习。由于各方面能力突出，父亲逐渐崭露头角，成为厂长。

一开始做出的产品比较粗糙，在父亲的带领下，通过改进竹编工艺，产品甚至在国际市场打响了知名度，远销东南亚和欧美国家。

作为一只小山沟里飞出的“金凤凰”，父亲非常珍惜自己的“羽毛”。“我们凭什么把生意做下去？那就是祖训‘诚信’。”父亲直到现在都经常说。

为此，父亲把一批被外商反复挑剔认为合格率不高的工艺竹编，当着外商和加工单位的面当场烧毁。价值10万元的产品就这样付之一炬。10万元，当时这对一家自负盈亏的小集体企业来说，绝对是一笔巨款，可以说，身家性命就在此一拼。

出乎意料的是，“这一炬”竟然换来了500万元的新订单。第二年，工艺品进出口公司邀父亲赴澳大利亚考察，父亲由此成为宁波市第一批出国考察的农民企业家，这在当时鄞县的乡镇企业界，是一件无上光荣的事情。

如今想来，父亲当时烧竹编产品，本质上是一种战略取舍，在不讲究品质的上世纪70年代，通过烧产品立威，放弃以低质低价策略进行市场竞争，选择用品质取胜，父亲选了一条最难走却最正确的路。

正当乡亲们感到有了奔头的时候，父亲感受到的却是危机，“抱着一根竹子做不出大文章。”

适逢其时。1978年，中国开启了改革开放和社会主义现代化建设的新时期。那一年还发生了很多重大的事件，比如十一届三中全会召开，恢复高考等。

改革开放的春风，将时代点石成金，也激荡着父亲的心，他觉得自己可以做的事情，便接手了这家工艺品厂，开始了创业之路。

而真正让父亲接触到教育事业的际遇来自一次偶然，他在报纸上看到一则信息，消息说：“中国留学生动手能力能力和创造能力不如美国学生，必须从中小学抓起，加强劳技教育”。

那时候这还是新生事物，但是父亲却从中看到了商机。可是在小山坳里搞教育，是不是痴人说梦？当时竹编厂蒸蒸日上，村里人大多不理解。

但是父亲坚定地认为，培养学生动手能力、实践能力的大方向肯定没错。在父亲的坚持下，一家专门生产教具、学具的“文教科技器材厂”，犹如一朵尘埃里开出的花，在山坳里灼灼诞生。

那一年是1981年，这是全国第一家专门生产与教材配套的中小学生学习材料的工厂，名字叫“七色花”。

“七色花”含义丰富，代表着多彩的童真，更代表着父亲实现“教育梦”的夙愿。

B/ 危机感让华茂保持前行

“文教科技器材厂”办起来了，但是困难重重，交通不便、人才匮乏、信息不灵等问题层出不穷。

工厂连年亏损，好在规模不大，竹编厂的钱还贴得起，但市场成为了最大的“拦路虎”。

几经碰壁之后，父亲悟出，教育产品与其他产品不同，需要得到教育部门的认可，学生才会订购和使用。

他萌生了去北京向国家教育主管部门领导和专家介绍自己产品的念头。“想到了就去做”这是父亲一以贯之的风格。

在北京吃了五次闭门羹以后，功夫不负有心人，第六次，父亲终于见到了主管部门领导，没想到，他的想法和产品得到了肯定。

就在一切都在向好的方向发展的时候，父亲又有了将产品的研发、销售整体迁移宁波市区的想法。

但是反对声却此起彼伏，面对重重阻力，父亲毫不动摇“我们必须挣脱‘离土不离乡’的陈旧观念。不要只盯着一根竹子，在市场经济发展中，信息和人才才是最重要的资源。”

在当时国家教委的支持下，1992年，全国第一家中小学教材配套学具的研究机构——宁波劳动技能教育器材研究所成立了。

父亲出任所长，不花国家一分钱，从全国各地聘请了80多位专业人员，共同研究教材、研制学具。

“企业要适应市场需要，走向成功，就必须时刻有危机感。”父亲认为教育不能仅仅是个产品，它更应该有个舞台。

企业如何立足教育，从单一向多元化发展？如何在推动素质教育的基础上发展企业？父亲又萌生了办学校的想法。

但是这个想法又遭到了反对。道理显而易见，企业追求的是利润，而在上世纪90年代，投资房产或者买理财产品都比办学校来钱快。

父亲没有因反对的声音犹豫不决。1998年华茂用5亿元自有资金，创办了占地500亩、建筑面积20多万平方米的宁波华茂外国语学校。学校重视开发潜能，多元发展，充分发挥学生的个性。

曾有人问父亲，投资这么大办学校，什么时候才能收回成本？他回答：“能培养出对社会有用的人才，就是最大的回报。”华茂后来和衢州、龙游当地的优质教育资源强强联合，又创建了两所“华茂外国语学校”，2015年，又成立华茂国际学校。

父亲用坚持和付出，在素质教育上探索出了独特的“华茂模式”。



C/ “要赚钱就不要去搞教育”

当然，父亲并非一路胜绩，也经历过失败。先后投资的北京教育软件和节能灯项目，都没有成功，“根本的原因，就在于人才与市场没有很好的配套。”父亲后来总结说。

父亲经常说，“办企业要端正动机，要‘以社会效益带动经济效益’。”

当父亲用一根竹子撬开推动教育发展的大市场，并用自己的“教育梦”找到承载的平台后，他希望走出教育学堂，将“教育梦”延伸到大文化平台。

在东钱湖西侧，有一块背山临湖的“风水宝地”，原来建有一家酒店，因为经营不善，几经周折转让给了华茂。

很多人想同父亲合作实现利益最大化，并且建议父亲开发房地产，可以带来巨大经济效益。

父亲却不为所动，仍旧决定延伸自己的“教育梦”。他觉得做房地产是可以赚很多钱，但是却“糟蹋”了这块地，对不起宁波。

2010年2月，由华茂投资兴建的我国首家以教育为主题的国际性论坛——东钱湖国际教育论坛在东钱湖奠基，总投资18亿元。根据规划，整个论坛由会议中心、艺术教育博物馆、配套会议酒店、大师工作室等机构会所群组成。

这就是父亲的教育梦，他要在东钱湖建立一个能“正能量”发声国内外教育文化交流的国际性教育论坛，服务宁波甚至中国。

如今东钱湖教育论坛一期落成，建筑都是由国际级大师设计，父亲想的是如何把中国的文化传播出去，同时，又能吸纳国际上先进的教育管理理念和教育文化，使宁波成为一个有影响力的教育中心。

父亲从未停止自己的“教育梦”。

随着华茂教育名声鹊起，很多地方政府纷纷邀请华茂合作办学，给出的条件很优厚，甚至承诺可以配套房地产。

但是“认死理”的父亲果断拒绝了，“教育是一个纯粹的事业，如果想赚钱就不要搞教育。”

他还告诫我们兄弟姐妹，如果到华茂是为了攫取利益，就不要来，做贡献他欢迎。

D/ 临危受命成为接班人

我出生于1974年，在父亲的安排下，国内读完大学后，我就去了美国莱斯大学读商科。

由于生性崇尚自由，1999年，学成回国后，很长一段时间，我犹豫着是否要按照父亲的“意愿”进入华茂，一旦进入，就意味着签了卖身契，不可能再出来，而且我不喜欢交际，这样的性格在中国似乎并不适合做企业。

正在我准备选择自己人生道路的时候，一场“意外”让我不得不接班。

把时间指针拨回到2000年，虽然华茂几十年来经历了不少挫折，但是这次是有史以来最严重的。

当时华茂陷入一场跨国官司中，被驻美国分公司的内鬼冒用父亲签名转移了资产。事情败露后，父亲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，难以回圈。

此事一经传开，满城风雨，华茂陷入群龙无首的境地。为了稳定企业，当地政府与父亲取得联系：你最信任的是谁？父亲回答：我的儿子立勋。

随即，由当时的鄞县政府出面召开华茂临时董事会，任命我为集团副总裁，全面主持工作，我就这样稀里糊涂地从父亲手中接过了华茂的“指挥棒”。

但是，执行副总裁的位置岂是那么容易做的。当时华茂管理团队都是和父亲一起打了几十年“江山”的老臣，我当时跨出校门没多久，只有26岁，一个没有任何管理经验的毛头小伙子说的话，谁信？

我一上任就面临内外部多重挑战，内部，是如何理顺管理；外部，是如何做好市场。其中最棘手的就是由于“一费制”改革导致教具业绩逐年下滑，到2005年年底，华茂出现了成立以来的首次亏损。

内忧外患，我可以说是经历着人生的“至暗时刻”。同时，父亲也不可能完全放手，由于用人权、财权的额度以及投资理念等方面的分歧，我和父亲的摩擦也不断。

我和父亲都是执拗的人，关系一度紧张到，两个人有一次两个月没说一句话。

其实，有时候和父亲闹别扭，我只是想得到他的肯定，但是他看到的只是问题，这让我很挫败。

后来父亲认识到他才是影响我实施决策的主要牵制因素，便果断采取对公司的事情“不问，不听，不理”。而我也不断反思，调整自我，慢慢理解了父亲的一片苦心。

经过将近7年的磨合，虽然我瘦了二十八斤，但这种“压力减肥”让我成长。我要想在华茂站稳脚跟，业绩是最有说服力的。

2004年借助宁波银行改制，华茂成功入股，2010年又参与宁波银行定向增发，对宁波银行的投资，为华茂带来了丰厚的利润。小试牛刀大获全胜后，我相继入股宁波建工、名流置业等企业，都取得了不俗的成绩。十多年来，仅投资板块创造的利润就占华茂平均每年利润总额的一半左右。

现在我和父亲交流很坦诚，父亲有一些大的决策会来征求我的意见，同样，遇到一些困惑的时候，我也会主动向父亲“取经”，听取他的意见建议。

所谓“利出一孔，力出一孔”，我知道我们的目标是一致的，那就是希望华茂越来越好！

徐家一直以来的家训是“诚信勤俭”，如今父亲又加了两个字“不贪”。

父亲说，我们不过是社会资产的保管者和经营者，财富是把双刃剑，如何避害趋利，既需要精神理念的传承，也需要科学合理的机制。

于是，2008年，华茂请来了国际上顶尖的律师团队，花了2年多时间，拟订签署了一份“分家不分产”的《徐氏家族共同协议》，其中最重要的一点是，如果企业遇到不可抗力，徐氏家族把清算后的全部剩余资产转移给宁波华茂外国语学校，以表示徐家对教育的最后贡献。