

3.

放手交给下一代

2000年，华茂经历了有史以来最严重的一次挫折。

当时华茂陷入一场跨国官司，被驻美国分公司的内鬼冒用我的签名转移了资产。事情败露后，我火速赶往美国启动法律程序，结果反被内鬼以“国有资产流失”的名义向有关部门举报，事件一时间失去控制，我也难以回国。

这个事情当时闹得满城风雨，华茂也陷入群龙无首的境地。为了稳定企业，当地政府与我联系，问我最信任的是谁？

我的回答是：我的儿子立勋。

随即由鄞县政府出面召开华茂临时董事会，任命立勋为集团副总裁，全面主持工作。立勋也是在这一风波中接过了华茂的“指挥棒”。

创业难，守业更难。立勋当时刚从学校毕业，加上他也没有任何管理经验。一上任就受到了很多挑战。内忧外患，内部要理顺管理，外部要做好市场。更有“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。

在用人权、财权的额度以及投资理念等方面，我和立勋常有分歧和摩擦，他的性子很像我，两个执拗的人碰在一起，关系一度紧张到两个月没说一句话。

我反思了很多，我们这一辈是在特殊的历史时期中成长起来的，老一代与新一代的成长历程完全不同。比如我们是通过“四千精神”奋斗出来的。而新一代，他们是在高学历、高科技、高资本、高信息的条件下成长起来的。他们生活在一个全新的时代，他们受过更好的教育，他们希望用科技与智慧去创造更大的价值。

如果要求下一代也像我那样去做，行得通吗？下一代在这样的环境下他能做到吗？双方需要的是沟通、没有理解、没有换位思考，肯定会格格不入，还谈什么传承。

于是，我开始对公司的事情“不问、不听、不理”，放手让他去干，我要做的是让他有更大的空间成长发展，毕竟他才是肩负着华茂未来的人。

事实证明，他有很大的进步。从2004年入股宁波银行，后又相继入股宁波建工、名流置业等企业，十多年来，仅投资板块创造的利润就占华茂年均利润总额的一半左右。

现在我们交流都很坦诚，很畅快。

4.

签家族协议精神承传

在我看来，家族企业的传承不是简单的物质传承，它的根本在于文化传承，企业只是这个文化传承的载体，而家族文化必须跟企业文化契合。

我们其实不过是在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。

我们徐家家训中有一条，叫“不贪”。

2007年9月8日，我在集团管理读书会宣布了《徐氏家族共同协议》，提出了华茂家族“分家不分产”的原则，下一代的企业红利可以分配，企业股权不能拆分稀释，企业资产不能动用。

次年，我在家族会议上签订了《徐氏家族共同协议》，从法律、民事、传统等多个角度，安排了我和华茂集团的财产在未来几十年乃至一百年的继承与分配原则。

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。

勤俭持家也是徐家的家风。现在虽然有条件了，但是我绝对不允许家里人随便浪费。我很欣慰的是我们家人也不会铺张浪费，有时我想给后辈们表表心意，反而会被孩子们“教育”呢。我的小孙子喜欢收藏钢笔，我想送他一支新款钢笔做礼物，结果被拒绝了。他说：“这支钢笔虽然是新款，但增值空间不大，还是别浪费钱了”。

小孙子和我们特别亲，他也在华茂读书，还和我商量好了，要是学校里遇到，彼此不要打招呼，免得惹人议论。懂得低调做人，也算是基因遗传了吧。

我也希望我们家族文化，除了诚信、勤俭、不贪，最核心的，是要对社会承担起力所能及的责任。

“取之于教育，用之于教育”，这是我的承诺，也是华茂回报教育、回报社会的方式。自1993年以来，华茂累计捐资助学1.3亿多元。其中，彩虹公益事业专项支出近1000万元，惠及全国各地万余名学子。

我也总给小辈们说，别想当富二代，社会责任感要从小养成。

记者手记

徐万茂操着四明山口音的普通话，十分慈祥。虽年过七旬，言谈间思路依然清晰，几个小时的交流后，依然精神头很足。

他笑称将企业交给儿子后，自己是个“闲人”。但实际上，他却“闲不住”，每日风雨无阻地出现在学校。

在这个老人身上，已经很难找到过往商场硝烟的气息，他以“教育的服务者”自谦，在谈办教育时他总是神采奕奕，眼神中流露出一种单纯，一种坚定，一种情怀。

他以“重资产办教育”的气魄推动中国民办教育事业的发展，也因此获得了2017年胡润终身成就奖，但他只说自己是教育的服务者。

他很敬重他的父亲，在那家家户户都揭不开锅的年代，父亲毅然为他请了6年的私塾先生。他说：“我父亲临死前遗言就是告诉我，我们的下一代一定要读书，一定别忘了为发展教育做些事情。重视教育、承担社会责任，这是我们的家族文化、家族宗旨、家族理念。”

一定要把教育做好，这种由父辈沉甸甸的嘱托和自己儿时求学无门的惆怅记忆凝聚而成的情结，可以说影响了他的一生。

“育人为本，支教为荣，奉献教育，回报社会。”徐万茂为华茂树立的这个座右铭已经耳濡目染地传给第二代华茂人。这也是徐万茂最大的心愿和满足。