

家国情怀 奋斗者

再创辉煌

# 徐立勋： 古道履新 基业常青

记者 王心怡 实习生 张震 通讯员 杨筱

1971年，徐万茂从四明山深处的小竹编厂白手起家，几年后便转型成为专门生产教具、学具的文教科技器材厂。

1989年，羽翼渐丰的华茂飞出大山，整体迁移到宁波市区。

这成为集团第二代掌舵人徐立勋记忆里，华茂四十八年风华蹒跚的最关键一步。“如果父亲当时没有出走四明山，华茂永远在山沟沟里，偏居一隅。”

徐立勋眼中，父亲这一步迈得果敢，迈得坚定，也为他日后的种种选择和决策指明了方向——

每一次出击都看似不按常理“出牌”，但每一次都能稳稳地把华茂带入一片新的天地。如今，华茂已发展成为一个立足教育，拥有教仪装备、学校、国际贸易、金融、东钱湖教育论坛等多种业态的综合性产业集团。



## 1. 临危受命

1999年，徐立勋学成回国。

很长一段时间，他犹豫着是否进入华茂，“一旦进入，就意味着签了卖身契，不可能再出来，我性格崇尚自由，不喜欢交际，这样的性格在中国不适合做企业。”

一年之后的一场“意外”，徐立勋猝不及防地被推到台前。

2000年，华茂美国分公司被内鬼冒用徐万茂签名转移了资产。徐万茂闻讯火速赶往美国启动法律程序，结果反被内鬼诬告。事件一时间演化得扑朔迷离，徐万茂无法如期回国。

华茂陷入群龙无首的状态。为了稳定企业，当地政府与徐万茂取得联系：你最信任的是谁？徐万茂回答：徐立勋。随即召开的华茂临时董事会上，徐立勋被任命为集团副总裁，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。他回忆道，“接班的过程十分痛苦，从接班开始，公司的业绩就逐年下滑。2005年年底，华茂出现历史上第一次亏损。从接手时的两个多亿利润，一路下滑到5年后的经营出现赤字，内心的痛苦不言而喻。”

更棘手的是，2001年，教育部门突然旨在为学生减负的新政，把学具用品从教育系统的采购目录中取

消了，致使华茂的主营业务受到冲击。

同时，父亲也不可能一下子完全放手，由于用人权、财权的额度以及投资理念等方面的分歧，他和父亲之间摩擦不断，“关系一度紧张到，两个人有一两个月没说一句话。”

华茂内忧外患，连徐立勋自己都说是跌落到了“至暗时刻”。但往往最黑暗的时候，人总是最清醒的。徐立勋明白，市场是千变万化的，政策的改变其实不足以解释华茂长达5年的持续下滑，根本原因在于华茂必须要转型。

“转型是迟早的事，早转比晚转好，只是由于我的接班，把转型提前了。”徐立勋说，“我需要轻装上阵，专注于新的增长点，找到好产品、好市场，给华茂带来巨大收益的同时，证明自己。”

实际上，那时的他也只有转型这一条路可走。正是在那时候，徐万茂意识到自己才是影响儿子实施决策的主要牵制因素，便果断放权，对公司的事情“不问，不听，不理”。

徐立勋也不断反思，调整自我，慢慢理解了父亲的一片苦心。

掌舵人这个位置，就像高悬于顶的达摩克利斯之剑，给他带去无上荣耀的同时，也给他的双肩挪去了莫大的压力。无论如何，徐立勋心里最清楚，他必须为父亲的信任和家族的荣誉而坚持拼搏。

## 2. 一破一立

### 一破一立

产品、业务模式的升级，首先是人的升级、团队的升级和思想的升级，单从体制内去推动转型是不够的。为此，徐立勋采取了有破有立、内外并重的方式推动变革。

一方面，他推动了公司体制和组织结构变革，将公司的整个架构进行重新梳理，把实体企业的每一个板块业务都分成一个子公司，是为“破”。

短短数日内，他一口气成立了十几家公司，再把这十几个子公司组合成一个集团公司，之间用资本纽带相连接。

“这意味着华茂的下滑变成了可控的下滑，只要触及底线，华茂就可以断然切掉失血过多的子公司。”

另一方面，他腾出了精力专注于新团队、新业务的构建，是为“立”。

如果人没有变、观念没有变，华茂就谈不上转型。于是，他通过投资平台先后投资了智慧校园、幼儿益智玩具等十几个新兴项目，不断将这些新产品整合进华茂为学校提供的探究型科普实验室里，推动着华茂的产品、商业模式的升级。

2006年，徐立勋凭着自己对中国股市复苏的预判杀入股市，并在随后的“大牛市”中收获颇丰。当时，由股市中产生的利润覆盖了公司80%的利润，他一战成名。

即便如此，徐立勋仍选择回归实业。

2007年，经济宏观面上一片火热，不少企业家都选择“退二进三”，从实业中抽身，下场进入互联网、金融等虚拟经济行业。他们中的大多数人，靠着卖小小一块土地，甚至比赚一辈子的钱都要多。

“看到这种现象，我感到痛心。真正做实业的企业，不太容易会倒下。比如说中美贸易，经济不景气，只不过订单量少了而已，但它不会倒闭。熬几年可能又回来了。真正可怕的是，不少企业放弃了实体经济，忘记了初心……”徐立勋说。

2007年年底，经济风险步步逼近，他果断砍掉了部分投资项目，收缩投资战线，保持旺盛的现金流。

此后，他又大手笔收购了一家新材料公司，同时

在教育产业方面也萌生了做智能桌椅的想法。“新材料和智能桌椅，正是华茂未来战略中，发展工业的两个重点。我认为实体经济是企业的生命力所在，工业做扎实了，整个华茂就稳了。”徐立勋说。

破立之间，腾挪跌宕，不仅让华茂避免了国际金融危机“狼烟”的裹挟，其销售收入与利润反而逆势增长。

同年，徐万茂宣布正式退出，不再过问公司经营。至此，徐立勋真正从父亲手中接过了接力棒。

当然，徐立勋依旧把父亲当做参谋长，视父亲为自己的偶像，积极坦诚地沟通。就这样，华茂的两代管理者不但顺利实现了交接班，而且逐步实现了新旧管理观念的融合。



## 3. 长路求索



### 长路求索

欲戴皇冠，必承其重。

作为“创二代”，既要守住父辈创造的荣耀，更要续写新的辉煌，他们没有选择、没法逃避，能做的只有迎难而上。

徐立勋说：“在接手家族企业的时候，二代们就要清楚自身的定位，在没有为家族企业创造出足够业绩贡献的情况下，企业的格局不可能按照自我的思路去实施。只有不断去证明自己，企业的员工与元老们才会真心接纳你、认可你有带领公司走出困境、走向美好的能力。”

而披荆斩棘、突出重围后的徐立勋也在父辈“三三一”战略的基础上，为华茂的明天，规划了在相当一段时间内不会改变的战略。

首先是短线。“短线的一个特点，华茂不参与经营，不参与管理，甚至有一些董事会我们都不进入，就负责金融投资。这一块在一定程度上为华茂贡献了部分活跃健康的现金流。”

其次是中线，这一块领域里，绝大部分都是工业。“中线是个‘现金奶牛’，也是华茂发展的基石。但它是细水长流的，需要坚持、需要创新，因为做实体经济都不可能是暴利的。”

最后是长线，即华茂一直坚守的教育事业。“长线是重资产投入，回报周期偏长，短期内不能产生经济效益。但这也是华茂一贯以来坚持的理念，用社会效益带动经济效益，也为华茂带来了很好的品牌效应。”

如打造华茂美术馆、华茂艺术教育博物馆以及东钱湖教育论坛……作为宁波代表性的商业家族，华茂一直试图努力地为这座城市留下一些可以传承的物质与精神财富。

“短线、中线、长线各有配比，各有侧重。这几年，我大部分的精力会集聚在中线。”徐立勋坦言。

但这并不代表华茂放弃或是削弱了教育事业。相反，有了工业强基，华茂在“教育之路”上的步伐会走得愈加稳健。最近一项大手笔投入便是落户于东钱湖畔的世界级教育论坛。

“我们希望搭建一个中西方教育和文化交流的平台，在宁波这片土地上，向世界发出中国教育的声音。”

2010年，东钱湖教育论坛正式破土奠基。论坛项目总投资20多亿元、占地面积276亩，核心功能设施包括艺术教育博物馆、国际会议中心、配套酒店、大师工作室、创意小镇等。

2016年12月，国际会议中心和配套的希尔顿酒店建成并启用；浙江华茂艺术教育博物馆也将于今年年底建成并向社会开放；目前大师工作室、创意小镇正在建设当中……

事实上，东钱湖教育论坛的构想源于徐万茂十七年前的筹谋，也是他最深厚绵长的夙愿。

“父亲是一个在教育事业上开荒的老汉，有着咬定青山不放松的耐心和毅力。现在常说，不忘初心，但我更想说，初心易得，贵在坚持，凿孔千口不如深挖一孔。”徐立勋如是说。

低调稳健、坚韧不拔的意志——他理想中的甬商群体或许也该是这样。