

商学有道

徐万茂与华茂的教育之路

郑作时 著

企业与人一样，都是因为精通，所以出色，
因为出色，所以赢得消费者，最后利益随之而来。而追着短期利益，
常常是疲累而没有结果。这是我四十年经商的经验。——徐万茂



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

商学有道

徐万茂与华茂的
教育之路

郑作时 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商学有道：徐万茂与华茂的教育之路/郑作时著.
—杭州：浙江大学出版社，2012.7
ISBN 978-7-308-09966-0

I. ①商… II. ①郑… III. ①民办学校—学校管理—研究—中国 IV. ①G522.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 088822 号

商学有道：徐万茂与华茂的教育之路

郑作时 著

策 划 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 何 瑜
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址：<http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 18.25
字 数 251 千
版 印 次 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-09966-0
定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

放眼国内,笔者认为迄今为止,能称得上真正成熟的企业家并不多。与此同时,盛名之下其实难副者倒不少。而徐万茂先生则可当之无愧地入立真正成熟、名副其实的企业家之列。

做企业如做人。关键不是要去“做”,而是要懂得如何去“做”,应讲求品味和境界。做人,必先自立有业,然后苦心志,劳筋骨,历忧患,尝成败,渐次做到不惑、知命、耳顺,最后方可臻至“从心所欲、不逾矩”的境界。民间有云,“富不三代”、“家难愈三世”。为此,对于一个企业家来说,首先要懂得健康、持续的发展是企业的生命,继而则要懂得必须潜心寻求保证企业的历久弥新、长盛不衰之道。国学大师王国维生前曾曰:“古今成大事业、大学问者,罔不经过三种之境界:‘昨夜西风凋碧树。独上高楼,望尽天涯路。’此第一境也。‘衣带渐宽终不悔,为伊消得人憔悴。’此第二境也。‘众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处。’此第三境也。”四十年来,徐万茂先生率



百年华茂自可期



领着他的团队，呕心沥血，殚精竭虑，迭克万难，奋勇拼搏，先后完成了对企业的四次转型、三次制度改革，从而使企业发生了脱胎换骨式的变化，达到了应该达到的高峰。与此同时，在与企业同呼吸、共命运、相濡以沫的过程中，徐万茂先生个人的胆识、胸襟、气度和品位，亦依次超越了王国维先生所讲的第一、第二境界，信步游刃于第三境界。

做企业如做人，要讲信仰和理念。在做企业方面，信仰是人类对崇高价值标准的敬仰和追求，是一个人生命的精神支柱；在做企业方面，信仰的体现则是理念。理念是企业内部的灯塔，照亮着企业的发展之路，指引着企业的前进方向。四十年来，徐万茂先生率领着他的团队，通过在商海的摸爬滚打，历尽艰难苦辛，备尝酸甜苦辣，逐渐探索积累出一套独特的、他人不敢言及的企业理念。诸如：“做到比说到难，智慧比知识难，守业比创业难”，“不跟风，不眼红，一心一意做自己的事”，“发展就是做有价值的事”，“制度大于总裁”，“以社会效益带动经济效益”，“做大企业尤其在于做人”，“可持续发展比赢利更重要”，“清醒地选择最适合自己的发展道路”，“永远做有理想、有人格的企业”，“先人一步，天宽地阔”，“先做人，后做事”，“做别人不想做的事”，“做别人不能做的事”，“把个人利益放下，存心为社会服务”……在物欲横流、拜金主义盛行、急功近利之风猖獗的今天，华茂集团能形成并敢于执著地践行上述这些理念是难能可贵的，也是足以令人感佩的。靠着这些理念，华茂集团成功地走到了现在。我坚信，靠着这些理念，华茂集团一定会走出明天更大的辉煌。

做企业如做人，应敏于选择。一个人也好，一个企业也好，在其成长或发展的过程中，固然有许多路要走，但最紧要处就是那么两三步。对这两三步如何把握，要靠选择。而选择本身，有时是极其残酷的。选择对了，就是机遇和成功；选择错了，则意味着挑战与失败。做出准确选择的前提，是真本事、大智慧、高眼界。细读华茂集团的发展史，在其几次成功的产业转型中，徐万茂先生都是毫不犹豫地选择了教育。先是矢志不渝地选择教学具和仪器作为自己企业

的主打产品,继而又选择兴办教育实业,斥资五亿多创建民办华茂外国语学校。最后又不惜工本,投资18亿,举办国际教育论坛。同时,在企业内部又进一步确立了“教育是立业之本”、“教育事业、教育产业互相促进”的长远发展战略。大家都知道,教育的根本属性是崇高的公益事业,其重要的内在规律之一是办学过程的长周期性和效益的滞后性。因此,对以追求利益最大化的企业家来说,是绝对不会投资办教育的。而徐万茂先生则不然。他对教育可谓情有独钟,心诚志坚。这其中固然有其身上尊师重教传统思想的影响,但更根本的,则是源于他对教育重要性和教育规律的深刻理解和认识,源于他对国家、对社会的一份责任,源于他对财富的独特使用理念,源于他对人生目标与价值的不断追求。徐万茂先生心甘情愿地兴办“华茂外国语学校”的根本动机,是为国家、为社会培养人,为百年华茂立基业。因为他早已清醒地意识到,培养人、用好人,是做大事业的保障与关键。在我国公办教育资源尚不均衡、办学模式还存在不少缺陷的状况下,他力图通过举办民办学校,对公办教育资源尽一份“拾遗补缺”之心,对在公办学校暂时还未进行的一些改革进行大胆探索,创出一条改革办学的新路。为此,他曾多次坚定地说:“我不在乎利润,只想好好办一个学校。”至于举办国际教育论坛,徐万茂先生则想得更深更远,旨在为中外教育之间架起一座桥梁,使国外一些成功的办学理念和经验能借鉴、移植入国内的教育体系,同时亦可润及华茂集团自身的办学实践。这些年徐万茂先生经常提及的几句话,就是“我们的企业取之教育,用之于教育”,“要及时回报教育”。为兑现自己的理念和承诺,他除了尽心从事上述的办学实践外,还先后捐资一亿多元,用于支持一些地方发展教育,资助一些家庭经济困难学生完成学业。最后,连他自己最珍爱的书画收藏也用到了教育方面。什么叫高尚?我认为一个人,如果做到了像徐万茂先生这样的境地,就当之无愧于“高尚”这两个字了。

古人云:善始者未必善终,善终者未必善成。四十年来,华茂集团已成功地完成了第一个善始善终善成的轮回。我衷心地祝愿并希望华茂集团在今后的



四十年、一百年，能顺利地再完成第二个、第三个乃至更多的善始善终善成的轮回。

写至此，仍感言犹未尽，情不自禁地从脑海里蹦出四句打油诗来。现录于后，权作本文的结尾：

百年华茂自可期，前浪后浪竞天齐。

风云际会凌绝顶，敢立强林在前席。

张保庆

中国教育发展基金会理事长

教育部原副部长

二〇一二年五月于北京

做企业研究这些年，总会有人问我：“你能告诉我什么企业才是好的企业吗？”许多时候，我无言以对。

在浙江的企业家中，鲁冠球算得上资格最老的之一。记得十几年前我最早采访他时，他告诉我他想造汽车，这个想法早在他刚做万向时就有了。在而后漫长的时间里，他就朝着这个梦想如龟般一步步迈进。之后每次见面，他都会笑咪咪地告诉我，他离曾经的梦想更近了。

我常常对此心怀感喟。在我们这个崇尚发展速度、追寻商业奇迹的国度里，鲁冠球似的企业经营理念往往遭受忽视、冷落甚至善意的嘲笑，“造一辆汽车，需要每个环节都掌握吗”？没人喜欢这种情节的故事，然而，最后成功的可能就是他。从目前看，中国真正具备独立造车实力的企业，没有哪家会排在万向前面。

日本作家渡边淳一曾著有一书，名为《钝感力》，该词意指一个人应坚定地朝着自己的



中国需要怎样的企业



方向前进而无视一切艰难险阻，而这是“赢得美好生活的手段和智慧”。将这个概念移植到企业界来看的话，万向便是具备了“钝感力”的企业。

这样的企业往往胸怀远大，因此耐得住寂寞，愿意踏踏实实地朝着目标一步步赶路，它不在意市场甚至有时不在意消费者，这不是说它不善经营、对市场无知，而是它执著于更长远的利益而不计较眼前的得失。而结果往往是，这样的企业因为愿景清晰、产品优质而变得足够优秀，在自己所在的行业难觅敌手。一个细节是，这类企业往往带有很强的家族色彩。

德国的赫尔曼·西蒙教授将此类企业称之为“隐形冠军”。他认真研究过德国上百家这类企业，他认为是这些企业支撑了德国在世界的经济地位和工业声誉。它们无一不是在某一行业浸淫了几十年甚至上百年之久，不求虚浮之名而专注于提供优秀产品的“钝感力”企业。而在中国，特别是江浙一带，也不乏这样的“钝感力”企业。窃以为，这样的企业才是中国最为需要的企业。

当我读罢华茂的书稿时，我确信，我们又发现了一家这样的好企业。

华茂以竹制品起家，然而其当家人徐万茂却从一开始便执著于教育的理想，为此在长达七八年的时间里，华茂保留着不盈利甚至亏损的教具产品。这种抉择，非有大梦想者不能坚持。其后又经过十几年的积累与探索，华茂最终形成了以学校为核心的教育产业链。回首视之，徐万茂为这个理想花费了近四十年的时间。

从所谓的数据上看，华茂或许不是中国最赚钱、最有名气、最受追捧的那类企业，然而，它却是那些最有价值企业中的一员。它们的存在，让我们得以静下心来去了解“做企业”是怎么一回事，甚至在另外一个层面上让我们反思该如何判断一个企业的价值，其评判的标准远非营业额、销售收入或者利润这些简单的数据，而是要看这家企业是否真的提供了好的产品，是否真的对社会产生了长久而正向的影响。而这，或许是中国企业一直欠缺、至今仍未及格的一课。

我们目睹的更多的是企业因为经济利益而忽略了企业存在的本质——提

供好的产品。与之相比,1971年开始创业的徐万茂则有着近乎悟道的体会:“企业与人一样,都是因为精通,所以出色,因为出色,所以赢得消费者,最后利益随之而来。而追着短期利益跑,常常是疲累而没有结果。这是我四十年经商的经验。”其言谆谆,当是中国企业界的一剂清醒药。

作为蓝狮子的作者,郑作时曾经写过很多优秀的大企业,从希望集团到阿里巴巴,从永煤集团到中华煤气,这些大企业无一不是具有自己鲜明的特色,因此当他主动要求写一写华茂这家企业时,我还在想,到底是什么东西吸引他去观察这家“看上去并不是那么大”的企业呢?

当他把完成的书稿拿出时,我知道他确实有一个可以说服自己也能说服别人的理由。而且,无论别人如何看待,在他眼中,一家实现了“社会效益带动经济效益”的企业便是好企业。在书中,他念兹在兹,能够让读者深切感知到他对这家企业的认同感。我虽不免担心这会妨碍他笔下的客观性,然而,谁又会写一家自己都不认可的企业呢?

是为序。

吴晓波

财经作家

“蓝狮子”图书出版人



徐万茂坐在宁波四明山区马联村自家门口的竹椅上含饴弄孙之时，一点也不像一位拥有 70 亿元资产并管理着数千员工的企业董事局主席，而只像一位普通的乡间老人。

这是 2011 年的春末夏初之际，喜欢戴一副茶色眼镜、提一个老式皮包的徐万茂现在已经 67 岁了。作为一个本地人，在这样一个下午坐在自家房子门口晒谷场的徐万茂与四明山及山上的那一片竹海在一起的画面显得那么和谐，一点也看不出这是一个做了多少大事业的企业家。在这个乡村里，他就是一个非常普通的爷爷，也是外公。

就爷爷这个身份来说，徐万茂也是出色的。现在他的孙子上小学了，周围的人都说，这个孩子说话不像个小孩，将来一定很有前途。徐万茂非常喜欢这个孩子，经常送他上下学。而在 2011 年的这个春天，徐万茂坐在竹椅上逗弄的，正是他的这个孙子。

在以上这段平淡的叙述里，藏着两个景象。一个景象就是竹子，马联村乡间晒谷场上



赢家的背后

的那个徐万茂,身后就是四明山无边无际的竹海。这种中国江南所特有的植物,素来被人们赋予了很多美好的象征。四明山是宁波地区不多见的大山,出产最多的就是竹子,山风一吹,竹叶就发出“沙沙”的声响,成为四明山一道独特的风景。

很可能就是因为这种独特的资源,所以竹制品也是四明山的一道特色景观。在现代化已经遍及中国的今天,那把竹椅“顽强”地从种种现代化的生活用品里冒出来,出现在了徐万茂的身下。它的存在,正如徐万茂身上的那些传统经营理念一样,虽然历久却又弥新。

另外一个景象,则要深远得多。作为一个传统的中国家庭家长,67岁的徐万茂有好几个孙辈。虽然他们年龄都还不大,但都与徐万茂的事业发生了联系——他的几个孙子孙女都在或者曾经在华茂集团股份有限公司^①下属的宁波华茂外国语学校里接受教育。

对于徐万茂这一代的经营者的来说,热爱自己所经营的事业,几乎是一个共性。做汽车的李书福,开的都是吉利车;做服装的李如成,穿的都是雅戈尔;办学校的徐万茂,其孩子当然也都在自己的学校上学。在徐万茂这一代经营者身上,企业与人是分不开的。他们身上那种把公司当家、把事业当命的经营方式,或许正是他们能成就自己的根本原因。

而徐万茂的这种热爱,多少还有一点自信和冒险的成分在。冒险是因为一个孩子接受教育的机会只有一次,因此,如果没有对自己办的学校极度自信的

① 华茂集团股份有限公司自创办以来的名称变更情况:1971年,成立云洲竹编工艺品总厂;1981年,成立云洲文教科技器材厂(与竹编厂共存);1989年,迁厂至宁波西郊,成立鄞县文教科技器材厂;1990年,更名为宁波文教科技器材厂;1994年,组建宁波华茂(集团)总公司;1995年,更名为宁波华茂(集团)股份有限公司;1999年,更名为华茂集团股份有限公司;此后又几经重组于2005年正式定名为华茂集团股份有限公司,本书若非特别指出,皆简称为华茂。1998年,华茂又投资创办了宁波华茂外国语学校,之后又先后创办了龙游华茂外国语学校 and 衢州华茂外国语学校,本书中把三所统称为华茂外国语学校,华外为宁波华茂外国语学校的简称。——编者注



话，这个险就冒得太大了。

不过这种看似冒险的行动，其结果看来不错。令徐万茂值得骄傲的是，不但徐家早先在宁波华茂外国语学校接受教育的一个外孙、两个外孙女已经开始在海外留学，其中，他的外孙已经被哈佛商学院录取，而且徐万茂的孙子也在最近的全国新希望英语大赛中获得了前 10 名的好成绩。

2

徐万茂办学校，在宁波业界一直是件令人匪夷所思的事情。一方面，老先生在人生早期受教育程度并不高，只有小学毕业的水平，因此就办学而言，人们都在怀疑他能否指挥得动一大批知识分子；另一方面，业界人人都知道，办学这回事，赚钱的可能性似乎太小。

既费心又不赚钱的事情，徐万茂为什么执意要去做，更何况 1998 年开办初期的投入就高达 5 亿元人民币之多。

5 个亿的投入，使得十年之后的宁波华茂外国语学校（简称华外）今非昔比了。

这个从幼儿园到高中十五年一贯制的学校，地处宁波近郊鄞县，2002 年宁波撤县建区，这里成为鄞州区。在宁波华茂外国语学校刚刚成立的时候，学校边上都还是稻田。

十年之后，来到华茂集团旗下这所被称为华外的学校，正是万物葱茏、草木长成的时候。在学校行政管理楼后，鸟儿无拘无束地在大树上欢唱，树下日影斑驳——道路两旁树木恣意疯长，已经把烈日遮盖在外面了。学校里见缝插针铺下的草坪，都开始显出毛茸茸的毯子状，偶尔可以见到一批学生匆匆忙忙地

走过。在 500 多亩的华外土地上,这种景象处处可见。

在人们批评被政府投入大量财力物力的公立学校没有培养出创新人才的时候,游离在国家和政府体制之外的华外,正在展示它自己看似柔弱外表背后的力量。很显然,宁波华茂外国语学校是民办学校,从一开始,人们就没有对它寄予很大的希望。不过在办学十年之后,徐万茂反而自信满满地在“华外”的内部会议上说,宁波华茂外国语学校要成为培养社会精英的学校。他的自信,从何而来?

不过我们至少可以知道,徐万茂的自信不是盲目的。十年之后,要了解宁波华茂外国语学校的知名度,也许用这样一个例子会更直接:在宁波,只要有人告诉出租车司机说去华外,不管本地司机还是外地司机都会把乘客准确地送到鄞州区的这个学校门口。不知道华外的司机是不合格的,在宁波,宁波华茂外国语学校 and 一批历史悠久的学校一起被人们称为是最好的学校,因此这个学校成为了宁波的一个地标。

如果读者有耐心把这一本关于徐万茂和华茂创业历史的书都读完的话,就会发现业界关于办学不赚钱的说法并不是没有理由的。徐万茂和华茂经历了在教育产业内四十年的摸索,最后才辗转开始办学,而这才是宁波华茂外国语学校以及整个华茂集团今天能欣欣向荣的主要原因。这不仅是因为华茂对学校投资的财富力量,更是因为华茂四十年的风雨道路所积累下来的对于教育和社会的认知。

但是与所有人一样,笔者还对徐万茂和华茂的来历抱有极大的兴趣,徐万茂和华茂是经历了一条什么样的道路,最终使他们决定办学,而且有能力和资本来办这样一所学校?又是什么样的经历,使得华茂集团在走过四十年风雨的道路之后,骤然发现与自己同时代的企业经营者已经纷纷倒下,而自己却依然绿树长青、枝繁叶茂?



3

就起步点而言，华茂其生也平凡。它最早就是四明山区里山民们为了工余多挣点收入而办起来的乡镇小厂。现在到徐万茂的老家马联村早先的上属行政区划——云洲乡去看，还能见到那个叫做云洲竹编工艺品总厂的企业最早先的样子。

那是一个具有典型 20 世纪 70 年代风格的乡村工厂建筑，建筑的半边用来招待客户，虽然外表看似一般，但里面却有着和宾馆一样的卫生条件和住宿水平，而另外一边就是不折不扣的工厂。

在徐万茂管理这家当时叫做云洲竹编工艺品总厂的企业期间，这幢现在看起来已经开始陈旧的楼，是当时整个四明山地区最高的楼。不难想见，它的存在彰显了当年云洲竹编工艺品总厂的实力。

但我们还是有问题要问，为什么徐万茂要把工厂的一半地方拿出来做成招待所？这个问题一想就能明白，四明山里迎来一个顾客是不容易的，当时交通不发达，客人来了，一旦回不去，住在哪里？没有别的地方合适，只有将这个工厂的一半地方改造成不令顾客“逃跑”的客房。

不用说别的，仅仅说这个工厂所在的位置，就可以知道他们当初有多么不易：到现在，这个小厂要通向四明山外，也只有一条仅可容两车并行的小型盘山路。这还是主要由华茂出资兴建的。更早的时候，这条路还是乡间泥路。

用“山高、路弯、坡急”来形容这条路，一点也不夸张。冬天一下雪，汽车就无法在这条路上通行。工厂里的老员工说，当初工厂做出产品来，遇上大雪封山，就只能把货物挑出山去了。

以这样的条件和水平，如果不是手里有真功夫，很难想象顾客会克服交通

不便的困扰,来这个山区的小厂订购产品。

但就是这样一家小厂,创造出了奇迹。

在最高峰的时候,由云洲竹编工艺品总厂发展而来的宁波文教科技器材厂,每年要生产1亿到1.5亿套中小学生的劳技课手工制作材料。这意味着在整个中国范围内,徐万茂领导下的这家企业,已经占领了这个细分市场八成以上的份额。在整个中国,所有学校的学生基本上都会在其成长的过程中,与这种叫“七色花”的产品发生接触。

在最早的时候,这种被华茂人(华茂集团员工的简称)称为“材料”的小产品,每份不过价值人民币两三毛钱,最贵的时候,它也才卖过三四元钱。而工厂在制造这个产品上,要经过购买纸张、设计、印刷、包装、运输等十余道环节。正是在这样的基础上,这个公司走出了四明山,走向了全中国。而我们前文中说到的宁波华茂外国语学校,其5亿元的创办资金也是从这一张张完全不起眼的“材料”中,一分一厘地积攒起来的。

站在徐万茂背后的,是整个中国在改革开放之后给人民的自由。徐万茂说,不管他有多忙,每天晚上他必做的事情是7点到7点半看中央电视台的“新闻联播”。这个从20世纪70年代就开始成为技术能手、业务骨干和企业经营者的宁波人,在政府不断给出的经济自由空间里,始终站在潮头,为着自己的梦想,自觉遵循市场经济中“做更有价值的事”的原则,以社会效益带动经济效益的朴素思想,从无到有地为自己、为原本贫穷的村民同事,也为整个国内的教育界,开辟出了一条新的道路。

现在,徐万茂已经快70岁了,不过,多年的艰苦生活在他身上留下的痕迹却是健康和坚强。这个看起来慈眉善目、与世无争的老人,依然试图努力奋斗。在人们普遍指责国内教育改革失败,很多人都感到教育的成功之路在国内传统体制下几乎无法生存的时候,这个老人却不弃不舍,仍然在那所500亩的华外校园里尝试,试图用行动来走出一条新路。



甚至最近,他又有了新动作:华茂投资 18 亿元,在宁波美丽的东钱湖边建立一个国际教育论坛。徐万茂希望,如果国内的教育没有很大的突破的话,他和华茂愿意用这笔投资搭起促进东西方文化教育之间沟通的桥梁。

徐万茂很清楚,他要做的事,在他的有生之年,很可能也就只能开个头。中国人说:“十年树木,百年树人。”要把一个教育的实验做出成果来,可能就要几十年时间,更何况是要做一个影响国内教育整个格局的论坛呢?“华外要办好,可能还需要二三十年,或者更长时间。”徐万茂说。

但是他还有子子孙孙,还有志同道合的同事。对于这样一件看起来神圣甚至有点庄严的事情,徐万茂认为:企业,赚钱就开张,亏钱就关门;但学校不一样,它是需要时间来滋养的。所以也许华茂的其他企业有可能倒闭,但华外却是华茂百年基业的保障。

当看完这本书的时候,也许您会发现,他说的,都是真的。

而也许由此,我们可以得出一个结论:当政府给人民以自由之时,人民将还社会以奇迹。

让我们开始这一段华茂之旅。