

# 背着襁褓 脖子上挂着算盘也要读书

## 徐亚芬:有百分之一希望就尽百分之百努力



### 【青春印记】

1993年6月18日,徐亚芬无法忘记,她用积蓄接手宁波一所濒临倒闭的职工学校。那天,也成了徐亚芬和万里教育集团——全国第一家全民事业单位教育集团的创业起点。

从这开始,她踏上艰难的教育创业路。

如今的她已是教育界知名人物,全国行业劳动模范、全国三八红旗手、“中国十大女杰”、英国邓迪大学名誉法学博士、清华大学客座教授、浙江省优秀共产党员……

□时报记者 蔡怀光

回忆青春,徐亚芬眼眶湿润。她说,有句名言一直鼓舞着她:人最宝贵的生命,属于每个人只有一次。人的一生应当这样度过。回首往事,不因虚度年华而悔恨,也不因碌碌无为而羞愧……

“这就是我们这代人的青年精神,读到这句话,直到现在我还会这样激动。”徐亚芬说。

### 唯一没有书包的学生

徐亚芬因为在教育界的突出贡献和成绩,被光环所包围。很少有人知道,徐亚芬曾是一个连书都念不起的穷苦人家孩子。

1957年,徐亚芬出生于一个贫困家庭,全家6人,靠父亲微薄的收入糊口。

年幼的徐亚芬生病了,母亲看着奄奄一息的女儿却拿不出钱,姐姐喂她吃下了个糯米团,徐亚芬奇迹般地活下来了,“其实那是饿的,从那以后,街坊邻居都知道了,这个女孩是一个糯米团救活的。”

“我是全班唯一没有书包的学生,我用报纸包着书去学校的。”但徐亚芬对知识的渴望,却超过了同龄人,成绩出类拔萃,不仅如此,她还是唯一以学生身份加入学校团委的人。

动荡的年代,徐亚芬只能在高二辍学,进入纺纱厂做学徒。

### 背着襁褓读电大

“高考恢复,学校来通知让我准备参加高考。”喜出望外的徐亚芬,拿着通知书冲回家里,“可妈妈没让我去,她说家里没钱,也不能少一个劳动力。”大学梦被残酷打破,徐亚芬没得选择,梦只能深埋心里。

7年后她有了家庭,但求学梦却越来越强烈:“但单位不同意让我去念书,我只能另想办法。”

徐亚芬的办法却是常人无法想象的——产前一个月她去考了电大。“电大考上了,但我不能和其他人一样脱产读书。”

一个年轻女人背着襁褓、脖子上挂着一

个算盘、一袋尿布,自行车前放着一堆要洗的衣服,每天艰难来回。她,就是徐亚芬。

“青年时代的经历让我树立起理想,那就是让更多孩子能够到学校读书。”回忆经历,徐亚芬眼眶又湿润了。

### 用积蓄接手濒临倒闭的学校

1992年年底,徐亚芬调任宁波市机械工业学校党委副书记。可是,教育体制和人事分配制度改革的滞后、平均主义的管理模式,这一切,在学企业管理的徐亚芬看来,是不能忍受的。但她提出的改革方案,遭到了巨大的阻力。

经过一番调研,徐亚芬提出:“我就按照新模式去办学校,成功了归国家所有,亏了由我个人承担。”她满怀自信地认定,中国的教育体制必将面临翻天覆地的变革。

“一切资产归国有,这在管理上就给老师吃下定心丸,更有利于学校的发展。”徐亚芬解释道。

《中国民办教育生存报告》作者张立勤写到徐亚芬时用了《徐亚芬的孤独》为标题。

的确,“成功了归国家所有,亏了由我个人承担”,并非每个人都有魄力说的。在许多人看来,这甚至是天方夜谭。

1993年6月18日,徐亚芬无法忘记,那天她用积蓄接手宁波一所濒临倒闭的职工学校。那天,也成了徐亚芬和万里教育集团——全国第一家全民事业单位的教育集团的创业起点。

### 7年没在家吃过一顿饭

对着破旧的校舍,白手起家的她,最大的困难是资金匮乏。为省钱,她起早贪黑地干,自己粉刷墙壁,自己油漆门窗,连厕所都自己打扫。好几次,徐亚芬因过度疲劳倒在工地上。

1993年,为筹集办学资金,徐亚芬和现任万里集团副总应雄,一起租下郊外废旧的养鸡场,开办驾驶学校。因为学风好合格率,学员越来越多,一年上千万元的收入,成为他们掘得的第一桶金。

1995年9月,一所全寄宿学校宁波万里国际学校开学。

1997年8月,宁波万里国际幼儿园建园。

1998年10月,万里接受一所基础薄弱的专科学校,承担起全国首家公办普通高校改革试点工作。

1999年9月,浙江万里学院开学。

2003年2月,万里把英国诺丁汉大学引入宁波……

创业最辛苦的7年里,她没在家吃过一顿饭,一次她终于抽出时间,答应儿子回家吃年夜饭,然而,预期开出的火车却临时取消,没有通讯工具的她滞留在火车站里。

### 【青春接力】

徐亚芬说:“无论如何,也不能把产权归个人。产权归属私有化,会损害教育的公益性,投身教育者从一开始就应具有奉献精神。”

回忆青春,回忆创业,徐亚芬眼眶湿润。她说,有句名言一直鼓舞着她:人最宝贵的生命,属于每个人只有一次。人的一生应当这样度过。回首往事,不因虚度年华而悔恨,也不因碌碌无为而羞愧……



时报资料图 时报记者 谢有定 摄

# 股份越来越少 企业越做越大

## 南存辉:把胆略变战略

□时报记者 毛剑杰 文 谢有定 摄

### 开创“社会负债”式运转

1984年,南存辉与现在的德力西董事局主席胡成中——两个小学同学,当时一个是修鞋匠,一个是裁缝,两人各拿出1.5万元合伙创办求精开关厂。

前4年,“求精开关厂”与其他工厂或家庭作坊并没多大区别,但几个细微处却预示着将来的质变。

当镇上生产所谓仿制品的企业沉溺于与政府打“游击战”时,南存辉已从上海请来专家指导生产。

在经营上开始了无利息的“社会负债”式运转模式——占压供应商货款2-3个月,占压的款项占到总资产的30%-35%——这一模式一直延续至今。

此后6年,两人积累了各自的第一桶金——赢利200万元。南存辉成为了柳市低压电器之王,胡成中成了柳市多元化发展最成功的企业家。

1991年南存辉与胡成中分家,每人所分100万的资产中,不全是真金白银和自有资产,包括一部分供应商的货款。

### 典型家族企业出现在柳市

南存辉股权第一次被稀释是在1990年,处在发展十字路口的南存辉与美商黄李益合资,“正泰”这一名称由此问世。此后,南存辉将四人揽入正泰成为股东。

黄李益是南存辉妻子的哥哥,南存飞是亲弟弟,朱信敏是其姐的儿子,吴炳池是妹夫,只有林黎明稍远,但仍然沾亲带故。南存辉靠股权安排,完成了正泰大厦至为关键的基础构建。一个典型的家族企业出现在柳市镇。

此次合资及引入股东,对南存辉及正泰

而言,战略意义已远大于融资的含义。

从股权安排上看,黄李益25万美元的资金,与其说是投资倒更像是借款,因为在完成股权安排、构筑正泰核心决策层后,南存辉的股权占60%,其余四人分享剩余的40%,黄李益不享有股份。

### 快速扩张 出现尴尬

正泰开始快速扩张。1991年到1993年,南存辉以股权为利器,将30多家外姓企业纳入正泰麾下,挂正泰品牌的产品则数以千计。至1994年2月,正泰集团组建时,成员企业已达38家,股东近40名。此时,正泰净资产5000万元,南存辉个人股份在集团比例下降到40%。

这是南存辉股权的第二次稀释。

南存辉以低压电器开关起家,6年不过挣得百万身家,而此后4年,南存辉大施股权魔法,身家已超过2000万。

温州之所以能成为中国经济的一个区域发动机,在于许多聪明的温州人高度的经营创新意识——善于将资源“模块化”,包括资本的“模块化”——能迅速达到“即插即

用”的状态。

连续数年的非常规扩张,正泰出现了尴尬:同类产品可能有数家正泰的子公司同时生产,且在市场展开竞争;获准冠正泰品牌和未获准冠名的产品,从同一个厂家流入市场,直接冲击正泰产品;正泰参股企业在发展战略上与南存辉发生冲突。

如此等等,令南存辉等人倍感头疼。

### 企业战略可谓环环相扣

集团构架重组势在必行。惟一可取的方案就是以股权释“兵权”,将重叠的机构撤消、将不符合集团发展战略的分公司领导撤换、将与集团发展战略冲突的企业剥离。

1998年,南存辉股权第三次大幅度稀释。重组后的正泰集团现在呈控股集团结构,下辖近30家控股公司及31家相对控股公司。此次改组,南存辉兄弟股份降至28%。

与柳市大多数企业相比,正泰企业战略可谓环环相扣。

1990年,同在柳市的新华公司与正泰同时拿到生产许可证,而这家公司实力应该不在正泰之下而资格更超过之,但到10年,该企业已沦落到三流企业之列。其原因就是因为企业战略不明确导致竞争中被迫出局。

10年后,许多名震一时的企业已消失在视线之外。而正泰坚持并成功了。

### 【青春接力】

作为一个民营企业企业家,能够成功自然是有理由的,南存辉的成功,在于适时求变,在于学会借力发力。

但更重要的,是他坚信自我能够成功的决心,是他破釜沉舟的勇气。

作为新一代青年的创业,要学习的就是这种勇气和精神,把胆略变战略。



时报资料图

### 【青春印记】

与不少温州老板相比,南存辉算得上是“另类”。

在温州,老板往往就是惟一股东,没人愿意接受股份制形式,更不愿外人拥有股份。但南存辉矢志不渝地推行股份制,股权不断稀释的过程,实际就是南存辉整合社会资源,实现企业快速发展的过程。

股权虽然一再被稀释,但南存辉坚守着两条底线:第一大股东地位岿然不动;南氏家族对集团的控制岿然不动。

南存辉企业的过去,是大多数温州民企的过去。但它的未来,将显得和许多温州民企不同。

