



华大集团最年轻 CEO 徐讯： 穿运动鞋的管理者



马尔科姆·格拉德威尔在其《引爆点》一书中说：“当经济正发生变革的时候，如果你刚好 20 来岁，而你又能紧紧把握机遇，那么成功就近在眼前了。”

2007 年的徐讯，刚好 20 来岁，做了一个不被大多数人理解的选择。正在中科院读研究生的他，一次偶然的机会参与了华大的项目，就决定辍学留下来。弹指十年，如今，徐讯已成为华大集团 CEO。

作为华大史上最年轻的 CEO，年轻对他意味着什么？徐讯说：要做的事情太多，从没想过什么事是因为太年轻、抑或是不够年轻。

华大的用才之道

在采访中，徐讯提到华大集团董事长汪建的名字不下 20 次。说到华大，怎样也绕不过汪建。这位带有科学家底色的董事长，性格豪放耿直，做事大胆，敢于冒险。

为什么华大能够如此迅速地成长并成为行业的领头羊？这与汪建独特的用才之道密不可分。

在人才选用方面，汪建说自己的任务就是描绘出远景，打造一个足够大的舞台，让大家尽可能发挥。正因为如此，才会有更多年轻的科学家和在政治或世界舞台上辉煌过的人加入进来。华大的精神与愿景会激励着每一个人来创造一番精彩人生。

正是在汪建这种人才思想的指导下，华大吸引着一批又一批来自世界

各地的顶尖人才，他们在华大学习、成长，成为华大以及行业的中流砥柱。其中，我们可以看到，从底层一路做起、如今已成为华大股份公司 CEO 的尹烨，从学术研究顺利转型到企业管理的华大首席人才官朱岩梅，从技术起步、奋斗至华大智造 CEO 的牟峰，还有走出体制、成功突破成为华大集团首席运营官的路军等等。华大人才的多样性，在这里可见一斑。徐讯，更是其中的佼佼者，从实习生到华大集团 CEO，他在华大十一年间的历练与成长，同样受益于汪建独特的用才之道。

正确的选择取决于出发点

2007 年，徐讯正在中科院读研究生，一次偶然的的机会，他参与了华大的项目。过程中，徐讯每天亲历汪建的热情与执着，感受着这个行业的一个个突破性创造，一个个夜晚因此兴奋得无法入眠。项目接近尾声时，在徐讯原本可以一眼望到很远的科研路上，出现了另一种选择的可能：要不要辍学留在华大？

当时的华大，员工不到 100 人。身边的所有人几乎都可以负责任地替徐讯作出选择：继续读书。而那一个个兴奋的夜晚，犹如夜晚中的灯塔，指引着徐讯与此“背道而行”。

选择的天平来回倾斜，最后徐讯对自己发出了一个终极提问：我到底为什么而追求生命科学？最终，如同文章开头提到的一样，徐讯选择了不走寻常路，留在华大。

这一年，他才刚刚 23 岁，甚至小于当时华大公司的平均年龄——26.8 岁。

“正确的选择取决于出发点。”今天，徐讯回忆起来，他把当初这个选择的驱动力很大一部分归于汪建。“早在 1999 年，这个行业连星星之火都未曾形成之时，他就看到了今天。”

正式进入华大之后，徐讯的人生路径与当初的选择非但没有偏离太多，甚至还远远超出了他的预期。在这里，从生物信息、数据处理、科研教学、前沿销售、国际并购到企业管理，他几乎亲历了公司全线各项工作。

就在他入职华大后的几年时间里，基因检测行业在全球快速爆发。

2011 年，进入华大的第 4 年，徐讯被派去美国，负责华大在美国的分公司——当时他还没满 30。2013 年，以徐讯为组长的华大 CG (Complete Genomics) 重组工作领导小组，通过旗下子公司 Beta Acquisition Corporation 完成对 CG 的收购，这是华大历史上第一桩跨国并购。

科研与管理之间的微妙平衡

随着徐讯个人职位的变动和提升，一个不算是挑战的挑战摆在了面前。

目前，徐讯有着双重身份，在担任华大集团的 CEO 的同时，他还是华大生命科学研究院的院长。也就是说，一方面他是科研工作者，担负着研究的任务，另一方面又是集团的管理者。

优秀的科研工作者，同时也能成为一名优秀的管理者么？

徐讯这样概括自己的管理秘诀：首先还是要将自我投入进去，还要不停地寻找更优秀的继承者。

“很多领域，我自己不够了解，如果进展很慢，我就会撸起袖子，跳进去干。这样，其他人也就没有任何理由不把自己投入进去。”曾有一个有机化学测试项目，团队刚刚搭建不久，队员始终找不到某种合适的表面活性剂。最终给到徐讯的答案是——不存在相符合的活性剂。但徐讯凭借经验直觉认为并非不存在，于是便亲自带着大家一起去查。最后，答案反转，而且令所有人满意。

在强调投入自我经验的同时，徐讯也深知，靠个人的力量是无法解决所有的问题，因此，他也深度信任队友们，愿意放手让队友去干。用徐讯的话来说就是，“我一直在寻找着能够替代我们的人、寻找比我们更好的人”。在华大、在华大研究院，正在快速成长起来一批年轻人。

一群 90 后在这其间发挥着难以想象的重要作用，他们习惯用新的角

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32104

