

“厂二代”接班的故事

本报记者 刘少华

中国民营企业正迎来一轮大规模的代际更替。上一代民营企业家正陆续交棒，80后、90后甚至00后被推到台前，接过制造业的大旗。“厂二代”大多受过良好的高等教育，其中不少有海外留学背景，却选择回到传统制造业。

“厂二代”接班，怎么接、接什么、接成什么样？本报选取浙江、福建、广东三名已经接班的“厂二代”，听他们讲述各自的故事。



浙江金蝉布艺股份有限公司总经理杨卫。

杨卫： 把代工厂做成品牌企业

浙江绍兴，在浙江金蝉布艺股份有限公司的智慧工厂里，已经几乎看不到搬运工人。整卷布料从立体仓库直接送到裁床前，每一片上都贴着二维码，自动吊挂线把它们送到下一道工序；最后一道分栋库里，机器人24小时不停地按订单从货位上把窗帘帘抓出，打包发货。

这是金蝉布艺总经理杨卫用几年时间，投入1亿多元建起来的厂区。在新技术帮助下，客户的定制订单交付周期，从二三十天压缩到7天。

杨卫是1983年出生的，5岁那年，他的父母创办了金蝉布艺，从那时起他就在厂里玩。他原本没打算接班，大学时学了工商管理，又去美国读了偏金融方向的工商管理硕士。原本，他的人生计划是在金融业闯荡，但毕业前他跟父母认真聊了一次，决定先接班。“父母创业这么多年很不容易，当时想先回来帮他们做到一定程度，我再追求别的。”

就这样，2007年，他毕业后先去了金蝉布艺纽约分公司，干了两年业务拓展。2009年回国时，他和妻子一起做了战略判断：传统的欧美代工生意利润太薄，公司必须做自主品牌、打通渠道。2010年起，金蝉先在国内开了品牌连锁店；2013年抓住电商风口，先后开出天猫、京东、抖音旗舰店，几年下来做到了电商平台窗帘类目销量第一；2017年又抓住跨境电商风口，将自有品牌带到了亚马逊、沃尔玛等。

如今，金蝉的自主品牌已占到总产量的七八成，国内与海外销量对半开，员工数量从杨卫回来时的五六百人涨到1000多人。

接班过程中，两代人难免产生意见分歧。最典型的一次，是10年前杨卫坚持请一位明星做品牌代言人。“那是一笔不小的营销费用，效果说不清楚，我爸不太乐意，我还是顶住了压力。”事后证明，好的代言人对品牌

知名度和电商转化的拉动相当明显——至今，金蝉已连续10年签约这位品牌形象大使。

再后来，投资1亿多元建智慧工厂，杨卫的父亲没有再直接反对，只是反复问“投入值不值得、能不能赚回来”。

靠着“一点一点你推我让”，接班过程日渐顺利。“先用一些事让父母认可，给你机会去试，再给你相应的职责，才能逐渐把自己的想法实现。”如今，他和妻子已经在业务上有了完整的话语权，父辈逐步退居二线。

身为绍兴柯桥钱清街道青年企业家协会会长，杨卫身边有近80位“厂二代”。他注意到，上世纪八九十年代那一批创业者的孩子，都陆陆续续到了接班年纪。在他的观察里，大约1/3已经顺利完成交接，2/3仍在进行中。

“这一行蛮有意思的，可以用新创意让传统产业更新换代。窗帘是刚需，是一个温暖的行业。”至于当初向往的金融行业，杨卫说至少现在不再想了。他想到的是，慢慢推动国内消费者像发达国家消费者一样，每两三年就换一副窗帘，“用很小的成本，给生活换一种新感觉”。

苏铭银： 我不做“全能老板”

福建晋江，盛达机器股份公司每个月都会开一次财务分析会，财务总监把关键指标一项项摆给管理层看。过去，在大多数闽南工厂里，这些信息只有老板自己掌握。把财务公开，是90后接班人苏铭银回到公司后推动的改革之一。

苏铭银生于1995年，家里的工厂从1988年开张。“小时候一家人就住在厂里，工厂顶楼就是家，很多闽南家族企业都是这样。”在他记忆中，父辈早就开始为他铺垫接班的意识，“就连在家看的电视剧，灌输的都是家族传承什么的”。

苏铭银大学主修的是经济学。毕业后他为父亲做助理，很快就发现有点恐慌——在公司里学不到任何东西，“被位置赋予了太多

自己还不拥有的能力”。而且，自己做决策时，似乎只是在模仿父辈，完全没有定力。他干脆出去打了3年工，先后到两家公司上班，还创业做了一次跨境电商公司。再回公司后，他的感觉好多了，“至少能站在一个普通员工的视角去想问题了”。

也许正因如此，他对自己的定位放得很低，不追求做一个“全能老板”，而是希望公司成为一个“大家共同分担决策”的组织。他耐心劝说管理层和老员工们，“大家肯定要在这家公司退休，一定要把企业发展当成分内的事”。

公开财务数据，正是在这套逻辑下推行的。这一做法，其实是在打工时学到的。“一年下来，我们的管理层大概闭着眼睛都能估出自己部门当月的数据，他做决策时也会去看财务，而不是‘手上做了、眼睛没看’。”

经济周期，则是他在大学学到的知识。“学经济专业告诉我一个道理：经济有周期，各行各业都有好的时候和不好的时候。我们之前形成的打法，如果现在直接沿用，多数情况下就是错的。”比如，公司做的建材类设备这几年销路不如从前，他的应对策略是“该缩就缩、整体谨慎”。他还把父亲推去寻找新项目、新方向，避免陷入之前的路径依赖。

伴随着出海热潮，苏铭银也加大了对海外市场的投入，自己经常去跑外贸。“换谁来都会这么决策，国家本来也在推动出海。”

身为晋江青年企业家协会副会长，苏铭银周围有很多同龄人都是“厂二代”，但大家面临着不同的机遇和挑战。他的看法是，“厂二代”应该找好一个切口，再进入接班的轨道：“企业缺数字化就从数字化切入，需要AI改造就从AI入手，哪怕从人事或销售干起也行，但不能一上来就当总经理、进入管理层。”

如今，接班七八年后，苏铭银并不讳言，自己对这家企业的感情和父辈还比不上。“它是由父辈创造的，对我来说更像一个‘兄弟’，我得跟它慢慢处。”他不断提醒自己，不能靠家族情感来支撑企业走下去，而是要以持之以恒的热爱去推动企业发展。

何佳阳： 带着老陶瓷厂变“年轻”

广东省潮州市潮安区枫溪镇，几乎家家做陶瓷、家家做外贸。何佳阳所在的村就是一个陶瓷工业园区，路口经常出现外国客商。乡亲们知道这个小姑娘喜欢英语，还常常招呼她过去练几句。

何佳阳生于1996年。2005年，她父母成立了东阳陶瓷制作厂，从小她便对这个行业非常熟悉。



潮州枫溪东阳陶瓷制作厂电商负责人何佳阳。

何佳阳原本没打算回家工作。2019年从法国留学回国后，她先后在北京一家外企和深圳一家互联网公司实习。那时候，她觉得工厂很土，更想留在互联网公司。打破这个念头的因素之一，是深圳街头铺天盖地的跨境电商广告。在国外亲历过物流慢、电商弱、消费者仍习惯线下购物的反差之后，她意识到，国内的电商、物流和供应链能力，已经跑在了海外消费者的体验之前。

2020年，她正式回到家里的工厂，想做的事很清楚——把跨境电商搭起来。当时潮州本地几乎招不到跨境电商运营人才，她拉起一支六七人的小团队，其中三四个是和她一样的应届生，两三个是从内销转过来的老同事。

“不是不想招有经验的，可人家一看老板也没经验，根本不敢来。”何佳阳回忆，她只好带着这支年轻的队伍“出海”。

她很快发现，国外正涌现出一批和自己年纪相仿的跨境创业者，在亚马逊等线上平台开店做生意，但起订量往往很小。传统陶瓷厂基本不接小订单，单件起订量动辄3000到5000只。她反其道而行之，主打柔性定制，单件500只起订。

从这批客户身上，她第一次了解到“测试款”的概念。他们喜欢先小批量试卖，卖得好的话一个月就能返一次单，频率远远快于传统订单，有的甚至在长期合作中变成了百万级的大客户。

此外，东阳陶瓷还通过拼多多跨境电商平台等，直接将货物卖给海外消费者。



福建盛达机器股份公司总经理苏铭银。

本文配图由受访者提供

跨境电商蒸蒸日上之际，何佳阳带着这家传统陶瓷厂开始拥抱AI时代。她把产品、设计、运营、广告等搭成AI工作流，再用AI把团队过去的选品经验、设计偏好、广告打法等沉淀成专属知识库，搭出自己的人工智能体。看到其他行业探索出的先进经验，她会第一时间移植到自己的团队。

这样做的好处很多。比如，过去要做什么产品，往往是根据展会上外国客户或者本地同行的选品来决定，如今通过数字化方式，经常能发现一些别人还没注意到的东西，“吃到第一杯羹”。

这套改造，在一个越来越年轻的团队中推行得很顺利。何佳阳说，公司现任厂长也只有三十多岁，大家适应能力都很强。如今，父亲已经退休，母亲在管工厂，她自己负责办公、电商和营销，为公司开疆拓土。

何佳阳开启接班之路6年来，团队成员数量实现了翻倍，公司业绩是原来的3倍，参与进跨境电商这件事的员工达到了大约50人。她开玩笑说，自己已经是家里陶瓷工厂“最大的客户”。

专访上海交通大学安泰经济与管理学院教授、文化传承创新研究中心主任路琳——

“厂二代”接班，是传承更是再创业

本报记者 刘少华

记者：这几年广受关注的中国民营企业“厂二代”接班潮，呈现出了哪些特点？

路琳：民营企业接班并不是新现象，这一次受到关注，是因为首先规模很大，80后、90后这一代在集中接班。其次，接班人在教育背景、成长经历和面对的经济社会环境上，都呈现出非常鲜明的独特性。

第一，人的不同。“厂二代”绝大多数有高等教育背景，相当一部分还有海外学习经历，跟父辈的受教育路径差异巨大，由此带来的认知和价值观上的代际差异也非常突出。

第二，事的不同。他们回到企业时，正赶上以数字化、智能化为代表

的新兴技术深入生产制造运营等环节，而现代化的工厂运作逻辑与模式都跟父辈当年从零做起的生产方式、营销模式、内部管控流程大不一样。

第三，组织的不同。如何处理两代人之间的工作关系和家庭关系，如何与父辈留下的老团队相互理解、相互协同，这些挑战比单纯的“交棒”要复杂得多。

记者：“厂二代”接班更多可以被理解为守业，还是另一种创业？

路琳：“厂二代”回到企业时，面对的通常并不是一个安逸稳定的舞台。一方面，上一代积累的产品、客户、团队、品牌为他们提供了起点；另一方面，要回应数字化、智能化、

出海等一系列父辈很少触碰的新命题。他们要回答的不只是“怎么把这家厂守住”，更是“在新环境下企业还能不能往前走、走多远、走多高”。

我走近“厂二代”群体之后发现，他们对创新创业的渴望一点也不亚于父辈，只是动机不同。“厂二代”往往是从生存出发，只要做成了，家人、家族甚至家乡都跟着过上好日子；“厂二代”没有同样的生存压力，但他们有非常强烈要证明自己的压力：第一代从零开始，做成身上就有光环；第二代即便做了很多创新和投入，也可能要面对更多质疑，这是第一代不曾承担过的“做加法的压力”。

所以，他们与其说是接班，不如说是在父辈基业之上的一次“再创业”。

记者：在中国企业出海这个潮流中，“厂二代”扮演什么样的角色？

路琳：出海对中国企业来说本身就是一次创业。把中国经验搬出去，搬什么、怎么搬、搬过去之后做什么，背后既有战略和技术如何跨界的问题，更有文化和品牌如何与当地实现融合的深层问题。

“厂二代”在这件事上有自己的优势。他们的成长经历更多元化，对跨文化场景的体感本身就比较强，如果能把个人经验转化为组织能力，对企业出海会有相当大的助力。同时，

“用新人做新事”是企业家培养接班人的常用做法，出海正是“从0到1”的最佳实践场——不管是建新厂、铺新供应链还是从零做品牌，都能给年轻人一个完整的实践空间。

记者：和大企业相比，中小制造业里的“厂二代”接班，有哪些独特难题？

路琳：大企业发展到一定规模和成熟度，可以交给职业经理人，家族成员逐步从执行董事走向非执行董事。中小企业不一样，企业还在生长期，二代面对的第一个问题往往不是“怎么接”，而是“要不要接”。

我们上海交大安泰经济与管理学院的企业家学员里，既有顺利接班的

故事，也有“两代人都失望、二代离场”的故事，还有二代“出后再回归顺利接班”的故事。所以中小企业的接班，更像是一场关于“天时地利人和”的综合考验。当然，这里面也有一定的科学规律，我们的“文化传承创新研究中心”正在致力于运用科学方法，挖掘中国企业家的接班故事，用科学规律助力企业在创新中传承、在传承中创新。

改革开放以来，我们关于企业接班的历史经验积累依然相对较少，但我相信在总结国内外经验基础上，在中国具体实践中，一定能开拓出关于家族企业传承创新的新通道、新未来。