

独生女儿半路空降 父女协力平稳传承

——智兴集团“女儿半路接班”传承案例研究

■ 何秋琴 王明琳 / 文

智兴集团创始人沈加员是浙江萧山甘露乡(现靖江镇)协道村人,1949年出生在一个“倒挂户”家庭,为了改变家里的经济困境,萌生了创业的想法,从一家资不抵债的印染厂起家。独生女儿沈国琴在卫生系统工作14年,一路从护士、护士长到办公室主任,为了减轻父亲肩上的担子毅然辞职,半路接班。从2004年沈国琴回到企业,到2013年沈加员基本退出集团重大决策,两代人用了不到9年时间,基本完成了平稳交接,成为萧山民营企业群体中公认的传承典范。女儿接班以后,稳扎稳打,“智兴”逐渐发展成为一个集印染、热电、房产、农产品、外贸、实体投资于一体,总资产超10亿,员工近千人的多元化企业集团,是萧山靖江远近闻名的一块牌子。

一、勇当“救火队长”,敢接“烫手山芋”

沈加员13岁就开始参加生产队劳动,凭借着自已的聪明才智和踏实肯干,1980年,他兼任了生产小队会计,后来又被调到生产大队当会计。1984年,沈加员借着改革开放后干部队伍建设“四化”的东风,升任为协道村副村长,后又担任村副书记,分管村办工厂。从此,沈加员就开启了“救火队长”之路。他先是在村办企业初试锋芒,连年亏损的企业经过一番改革后很快扭亏为盈。1988年,沈加员被上调到乡办化纤厂,凭借萧山人不屈服的精神,让这个乡里最大的企业“起死回生”。这期间,他还去另一个陷入严重亏损的乡办企业——印染厂,当了一年的“救火队长”。

在乡镇企业不断“救火”的过程中,沈加员终于等到了属于自己的机会。1992年,萧山开始对乡镇企业试点股份制改造,隔年11月,实施乡镇企业向私营企业的转制。沈加员曾经帮扶过的印染厂由于继任厂长经营不善,又重新陷入了困境,成为靖江镇第一批改制的目标企业,向全社会公开拍卖。

印染厂的拍卖底价是730万,负债有1250万,而全部资产设备仅价值700万不到,一入手就是亏损500多万。当时靖江的“大佬”们没有一个人敢接下这个“烫手山芋”。靖江镇的书记和镇长一起动员沈加员,希望能站出来接手这个烂摊子。在镇里领导的再三劝说下,沈加员“有点难为情了”,决定接受挑战,并且只提了一个要求——“签合同的时候,靖江镇的事人员必须一起在场做见证”。两天后,在包括靖江镇领导班子成员等13人的共同见证下,沈加员签下了合同,这一年是1995年。

破日的设备、一千多万的负债,就是智兴集团的起点。凭借着多年的“救火”经验,沈加员用他自己摸索出来的“土办法”驾轻就熟地搭建起一个企业管理的“架子”,把工厂的所有操作流程进行标准化、流程化。同时,他又通过朋友的关系,采取“付一点、赚一点”的办法,逐步更新了厂里的生产设备。沈加员没日没夜地跑东跑西、忙上忙下,尽心尽力的操持,最终企业又开始恢复生机,不仅在印染行业站稳了脚跟,还进一步拓展到了热电行业,如今已是一个横跨不同行业的企业集团。

二、二代半路接班,五年快速成长

从中国传统来讲,“子承父业”无疑是最理想的接班模式,沈加员对此也不例外。

但是,女儿沈国琴并非从一开始就是接班第一人选,沈加员最初想从家族内的男性成员培养,始终没有找到合适人选。最终,接班的重任不得不落在了独生女沈国琴身上。

沈国琴生于1972年,生来性格文静,一直是邻居眼中的“乖乖女”。从小被父亲教导“要读好书,要立大志”,她把教诲牢牢记在心里,学习勤勉不懈,加之自身天分,1986年,非常争气地考上了杭州护士学校(现杭州师范大学护理学院),在当年,可谓“鲤鱼跳龙门”了。

三年后,沈国琴以优异的成绩毕业,进入了现在的杭州市第九人民医院(原义盛卫生院)当一名护士,一直在医院工作到2004年。正是这14年的医院工作为沈国琴日后回家接班打下了扎实的基础。

沈国琴在卫生院表现出色。在她努力下,卫生院护理工作逐步地标准化、系统化。短短一年零几个月后,就被提拔为病区护士长。1993年,被调任医院妇幼保健部门工作。1996年,又被任命为医院办公室主任。女性的亲和力和“共情”优势使她在推进工作中充满人情味又不失原则性,获得了医院上上下下的交口称赞。

到了2003年前后,沈加员已经年过半百,然而随着企业的扩张,肩上扛着的担子却不降反增,接班人选问题也一直有着落。对于是否让女儿回家接班,沈加员一直没有主动开过口,觉得女儿放弃稳定工作有点可惜,也担心女儿能不能“接得住班”,更是对女儿的怜爱,不希望女儿像他一样在重压下过日子。沈国琴则从小把父亲的艰辛看在眼里,记在心里,作为唯一的子女,心疼自己的老爸,向父亲主动请缨,“能帮一把算一把”,而沈加员也乐见其成,沈国琴就这样成了智兴集团接班候选人。

2004年10月,沈国琴正式辞去医院工作,全身心投入智兴工作。初入企业时,沈加员并没有给她安排具体岗位,也没有交代在哪个岗位工作多久。沈国琴决定第一步先在印染厂和热电厂“混个脸熟”,她逐一了解各个岗位的职责,熟悉工厂制度流程,清楚机器设备的性能参数,并且把市场也好好跑了一圈。

三个月后,沈加员安排她参加集团办公会议,沈国琴发现每次开完会后大家就散了,没有形成正式书面会议记录,常常导致后续工作脱节。于是,她就驾轻就熟地干起了办公室主任老本行,一丝不苟地做起了会议纪要工作。

2005年,沈国琴顺理成章担任了集团总经理助理,成为老爸得力助手;2006年,她又调到集团主业——印染厂担任总经理,此时已经可以独当一面了。在担任印染厂总经理期间,沈国琴逐步组建起自己运营团队,大力推进主营产品由内销到外贸的转型,实现了销售额三年翻番,持续十年二位数的增长。其后,在老爸的“壮胆”和推动下,沈国琴相继开拓了房地产板块,兼并重组了杭州其门堂蔬菜食品公司,进一步实现了集团产业的多元化扩张。

2008年,沈国琴担任了集团总经理,沈加员把企业重大决策决定权交到她手上,至此,沈国琴顺利地完成了从医院到企业的行业跨越,实现了从一个成功的事业单位行政人员,向一个成熟的民营企业高级管理者的角色转型。

由于沈国琴并不是首选的接班人,也没有针对她制定过系统化的传承计划,她“半

路接班”,整个过程却又水到渠成,仅仅花了五年的时间,基本完成父女之间权力交接。两代人的交接之所以比较顺利,不仅因为沈国琴低调的为人,谦卑的态度,脚踏实地的作风,也深深得益于她进入企业之前长达14年的医院行政管理工作经验。尽管医院行政管理和企业运营管理之间的差异很大,但两者无疑具有一般共性。在医院积累的丰富行政管理经验,进行灵活变通,就可以用于企业的经营管理活动之中,这使她能够在陌生领域中快速厘清事情的头绪,找到问题的症结所在,从而逐步构建出适合自己,且行之有效的内部管控体系。

“无心插柳成荫”,沈国琴走出了一条既遵循代际传承的一般规律,又符合自身个性和经历的接班之路。

三、一代放权彻底,传承目标明确

在民营企业代际传承过程中,最为关键的,也是不确定性最大的是“两代共治”阶段,这一时期充满了各种变数,时间短则数年,长的甚至可达数十年。现实中,一代不肯放手,仍有“万丈雄心”,二代纵有“满腹才华”,却无处可以施展,只得长期处于“储君”地位的情况屡见不鲜;一代下定决心放权后,二代一旦有失误,一代便迫不及待从幕后重回台前,两代人陷入“放权—收权—放权”圈子的情况也并非没有。

在沈加员父女在身上,则看不到上述现象。在沈国琴进入企业3年后,父女两人就进入“共治”阶段,并且仅仅2年时间,就由“一代为主二代为辅”结构,平稳地跨越到“一代为辅二代为主”结构。这与沈加员对“一代放权”的开明态度,以及对一代如何放权这一问题的“艺术性”处理是分不开的。他认为在交接过程中,一代在把控大局的前提下,“要在二三楼看,而不是到一楼卷起袖子下去指点,更不要亲自卷起袖子干。孩子大了,个性强了,要给予犯错的机会。”

早在2006年,沈国琴担任印染厂总经理后,沈加员就开始对女儿放手,把集团一些重大项目交给她打理,交接进入了“一代为主二代为辅”阶段。沈国琴觉得能处理的事情,都自己一个人处理了,遇到没有把握的情况,就去找老爸请示。沈加员则充当了一个“驾校教练”的角色,坚持“非必要不干涉”原则。

2008年以后,企业重大事项决定权由女儿掌管,交接进入了“一代为辅二代为主”阶段。这一时期,沈加员在企业经营决策中,起到的更多是“参谋”的作用,父女俩充分交流观点,出现两人意见相左的情况时,最后来“拍板”的是沈国琴。

当时,父亲沈加员觉得萧山世纪城房地产开发项目品质优良,值得全力以赴拿下来,而女儿沈国琴则认为,当下主要任务还是把主业印染板块做精做强。父女俩几次深入交换意见以后,沈加员最终还是尊重女儿的决策。事后证明父亲眼光独到,沈国琴一度也很后悔,责怪自己错过了一个高回报项目。但是,沈加员对此却“看得很开”,他还反过来开导女儿,“钱是赚不完,只要大方向不要走错就可以了”。

如今,沈国琴进入企业已经近20年,父女交接也接近了尾声。沈加员参与集团重大决策的次数也越来越少,一年下来,真正参加集团会议只有二到三次,一般情况下,几乎不过问企业具体经营管理状况。沈加员在交接过程中能够做到“早放权”“真放

权”,一个根本原因是他对“两代共治”阶段的企业目标有准确的把握。“做大”和“做久”是民营企业追求的两大目标,大多数情况下并不矛盾,但在“两代共治”阶段,往往是“鱼和熊掌不可能兼得”。

沈加员坚定不移地将重心放在了“做久”上。在传承阶段,看似是放弃了一些企业扩张的宝贵机会,却是加快培养出了一个具有成熟经营理念和自身领导风格的接班人,这无疑是在确保企业“走得更稳、走得更远”的关键条件。

对一代创始人而言,代际传承往往是“如易行难”;他们心里很清楚,为了能够“行稳致远”,不得不对企业发展目标进行权衡取舍,但是,如果真要真正放弃眼前宝贵的机会,却是一件极其不容易的事情。沈加员在传承过程中表现出来的“知行合一”,是现实中很多企业家难以做到的,可以称得上是当代民营企业家的一个榜样。

四、文化传承桃李不言,“用心相处”获取权威

民营企业传承,传的是什么?除了企业和家业等“看得见摸得着”的财富传承,更为重要的是例如家族价值观,以及上一代身上的企业家精神等“看不见、摸不着”的财富传承。

沈加员读书年份不长,对所谓“文化”和“企业家精神”,也没有尝试过用文字梳理出个“子丑寅卯”来。沈国琴属于“半路接班”,进入企业已经是30岁有余,沈加员也没有对她采取刻意地“灌输”和培养。但是,“桃李不言,下自成蹊”,沈父女俩长期生活在一起,沈加员“润物细无声”式的言传身教,对女儿的人品、脾性以及为人处世产生了不可磨灭影响,也潜移默化地影响到沈国琴日后管理风格。

“严字当头,吃苦耐劳”,可以说是沈氏家族从祖辈就一直留下来的家风。在沈加员记忆里,父亲对自己从小不打不骂,但是“只要他眼睛一看,我们就知道(应该去做什么了),我们非常怕他”。当沈加员从儿子的角色转变为父亲的角色时,也是这样严格要求来自己女儿。沈国琴作为独生女,父亲却从来没有娇惯过她,“七岁的时候,就学会了做饭、搞卫生等基本家务”。因此,沈国琴从小严格要求自己,凡事积极主动,吃苦耐劳又责任心极强,而这些正是一个优秀的企业经营管理者所必备的品质。

“包容大度,百忍成金”是沈国琴从父亲身上继承到的又一个“好家风”。在沈国琴看来,父亲可谓“宰相肚里能撑船”,做人做事非常大气,常人看来天大的事情都能“放到自己肚子”里,一般人受不了的委屈也能一个人消化,周围人遇到难处也愿意找他帮忙,他也总是尽心尽力为别人排忧解难,在靖江有口皆碑。

沈国琴也尽心尽力做到与身边人“用心相处”“用心交往”,在生活和工作中表现出令人赞叹的执着与坚毅,以及超乎常人的包容心和忍耐力,形成了属于自己独特“人格魅力”。正是这种特质,让她面对创业元老“顶撞”,让她下不了台时,俯下身段,主动沟通,给予充分尊重,并逐步获得了老臣们的认可与信服。同时,她仔细筛选和耐心培养自己的得力助手,逐渐形成自己的团队。长此以往,她就一步一步确立了自己的权威。

五、企业升级稳扎稳打

当沈国琴接过父亲手里的方向盘后,一

个“稳”字,自然而然地构成了她经营理念的核心。“在不断变化的环境中,能够实现企业稳妥的发展,就是最好的接班!”对于企业的转型升级,沈国琴不盲目跟风,有清晰的规划。

沈国琴非常清楚化纤印染行业属于高耗能、高污染、劳动力密集的传统制造业,工厂的智能化转型是必然方向,否则迟早会被淘汰出局。但是,沈国琴也非常清楚,数字化是一个“一把手”工程,员工思维方式、团队结构、企业组织乃至企业文化都会经历巨大变革,非一日之功,而且智兴由于地理区位以及主业行业特点等原因,在数字化人才方面存在明显短板。因此,沈国琴根据智兴的实际情况,制定了“分步走”数字化路线,她选择将企业生产流程数字化作为第一阶段的抓手。

事实上,沈国琴较早就在生产制造部门引入了“精益生产”的理念和方式,为数字化改造提供了良好条件。2018年1月,依托印染纺织软件开发领域具有丰富经验的绍兴环思智慧科技股份有限公司,引入物联网设备,采集各个生产运营环节信息,初步实现了企业生产流程数字化。2019年,成功入选了杭州市“数字化改造推广项目”。接下来,按照“分步走”的数字化改造路线,沈国琴打算引入MES系统(生产执行系统),推动数字化改造与精益生产的有机融合,把全流程的数字化进一步往纵深方向拓展。

六、家族治理简约明了

在度过艰难的创业阶段之后,家族成员之间的各种“间隙”和矛盾,通常随着企业的发展壮大而逐步积累和不断激发,并往往在交接阶段集中爆发,父子成仇,兄弟阋墙,夫妻反目,乃至导致企业分崩离析。沈加员看过不少民营企业在这方面吃过的“苦头”,因此,他对家族成员进入企业这一问题,从一开始就保持着很高“警惕性”。

沈加员家中有兄弟姐妹8个,从集体企业转制之初,除了个别家族成员在企业中层任职,没有一个成员在核心层担任职务,也没有一个成员手里有智兴集团的股份。到2004年,沈国琴回到企业后,整个中高层管理已经没有一个家族成员了。对于自己的兄弟姐妹或其下一代家族成员,以及朋友子女想要进入企业,沈加员都一视同仁地拒绝此类要求。

但是,每当有家族成员在生活上遇到困难时,或一时周转不开时,沈加员都会“主动出击”,“来借钱就借,哪怕送一点也可以”。沈国琴很好地继承了这一理念,“家庭归家庭,企业归企业”,工作上“无情治企”,生活上“解囊相助”,让沈氏家族成员之间的关系清晰明了,简单和谐。

一眨眼,沈国琴回企业接班已近20年,自己也已经50多岁了,沈氏家族也马上面临着第二代向第三代传承的历史任务。沈国琴有个独生子,但对沈氏家族的第二次交接接班人选问题,沈国琴持开放的态度,她并不认为一定要把企业传给自己的子,也可以让社会职业经理人团队来接班。无论最后采取哪一种接班方式,都面临着诸多变数和挑战,无一不考验着沈国琴的勇气与智慧。

(作者何秋琴,博士,博士后,系杭州师范大学经济学院讲师;王明琳系杭州师范大学经济学院教授、博导。本文入编《浙商传承:一手案例与成功经验》,即将由浙江大学出版社出版)

广告

报纸 · 期刊 · 影视 · 论坛 · 平台 · 智库

杭商传媒

用自己的方式看世界
INTERPRET THE WORLD
IN OUR WAY



地址:杭州·湘湖国家旅游度假区南六路2号楼

电话:0571-85068763