

儿子自主创业反哺主业 父子接力打造民族品牌

——杭申集团“二代坚守主业、自主创业”传承案例研究



●杭申集团创始人马传兴 李 靖/摄



●杭州之江开关股份有限公司董事长马雪峰 毛羽丰/摄

■ 王明琳 赵嘉华/文

杭申集团创始人马传兴出生于钱塘江边滩涂上一户盐民人家，十几岁的时候，个子虽然瘦小，就敢冒着被巨浪卷走的危险，去“抢”被潮水冲上滩涂的“潮头鱼”。他当过车间工人、干过销售员、做过乡镇企业厂长，把一家集体农场下属小工厂打造成为国内电气行业的一匹“黑马”。儿子马雪峰牢记父亲嘱托，坚守制造业主业不动摇，同时凭借近似超乎常人的眼光和魄力，通过连续自主创业来反哺主业，帮助企业度过了最艰难时刻。父子俩在成功完成交接班的同时，分别培育和提升了“杭申”“华通”“杰涵”“江灵”四个制造业民族品牌，一步一个脚印把杭申打造成为国内电气行业的“高、精、尖”小巨人企业。

●敢抢“潮头鱼”，勇闯“上海滩”

1967年，马传兴16岁，恰逢头蓬盐场（现红山农场）胶木厂招收工人，由于看上去身材瘦小，差一点被拒之门外，在他“软磨硬泡”之下，厂长勉强答应收下这个小家伙。凭着浸透在骨子里的吃苦耐劳，马传兴很快脱

颖而出，不久就当上了车间生产班长。

1977年，马传兴在厂里干了整10年，厂长认为他是一块不可多得的“好料”，要派他去上海跑销售。靠着“多跑路、会吃苦、人实在”，马传兴拿下了第一个接一个订单。在上海跑了整整一年，马传兴没有问厂里报销过一分业务费。当时，厂长一年能够领6块钱业务补助费，马传兴和厂长一样也拿6块钱，迎来送往的开销却不见得少，但他心里却已经很满意了。因为马传兴相信，“吃小亏斤斤计较，一定会吃大亏”。

●从乡下联营分厂到“儿子收购老子”

1980年10月，马传兴被任命为胶木厂厂长，这一年马传兴正好是而立之年。农场要求他把胶木厂年产值从40万尽快做到100万，马传兴进行了一系列改革，还想办法筹集资金，从上海买了一套纸箱生产设备，初步实现了胶木厂业务的多元化。到了1981年底，工厂总产值顺利突破了100万，仅用一年时间就完成了任务。

●1985年，上海华通开关厂在全国范围

内寻找合作伙伴，为其开关整机提供配件材料。马传兴两天跑三趟上海，靠着几年前就

与上海华通“搭上的线”，又把当时上海华通开关厂厂长等从上海请到了萧山乡下，让一个国营大厂破例和一家乡下厂在协议书上签字。从此，胶木厂成为上海华通开关厂联营分厂，终于彻底告别了“有一顿、没一顿”的零散加工状态。

第二年马传兴开始生产开关配件的绝缘材料，两年后又向上海华通申请生产空气开关、接触器等元件的绝缘材料。1989年，靠着一批“土”技术人员，开始独立生产一款自动空气开关。自此，马传兴终于实现了胶木厂从来料加工到整机制造的巨大跨越。

2003年5月，马传兴组建了浙江杭申电气集团有限公司，担任集团董事长和总裁。同年9月，收购了以生产变压器为主的苏州变压器厂，当年就实现了产值翻一番。2004年，被誉为“中国开关行业的‘摇篮’”的上海华通开关厂由于连续经营不善，陷入濒临倒闭的境地。当年6月，面对十多家实力强劲的竞争对手，马传兴开出了极为优厚的条件，收购了上海华通。通过“儿子收购老子”，杭申集团实现了“产品研发向前迈进了10年”。

从马传兴担任胶木厂厂长开始，通过24年的努力，终于将一家1966年成立的小乡镇企业，打造成为集超高压、高低压成套开关设备、高低压电器元件、变压器设备、电子元件、电工材料的研发、制造和销售于一体的大型企业集团，成为国内电气行业的一匹“黑马”。

●一代早早“传股放权”，二代快速担当大任

马雪峰出生于1977年，是马传兴独生儿子，生性敦厚淳朴，从小就富有好奇心，总是喜欢钻研新鲜事物，小时候一放假，没事就喜欢在厂里转悠。2000年初，马雪峰大学毕业差不多半年后，听从父亲安排，进入了当时的杭州之江开关厂。小工厂成立于1990年，主要为胶木厂提供开关零部件配套材料。马传兴并没有给他“立下什么规矩，一切都随他自己”。马雪峰为了打开销路，他四处跑市场；为了抓产品质量，他进入生产车间，和工人们同吃同干。

2001年，工厂实施转制，在父亲支持下，马雪峰与人一起全资收购了杭州之江开关厂。当年9月，工厂转制顺利完成，成立了杭州之江开关有限公司，马雪峰受让了80%股份。杭州之江开关厂改制过程，实际上也是马传兴将手中的股权交给下一代的过程。抱着“迟早要交给儿子，晚一点交不如早点传”的想法，在儿子还只有24岁的时候，马传兴就着手启动了股权传承。

经过两年时间磨练，马传兴就大胆地让儿子同时担任公司董事长和总经理，到了2003年，又让他担任了新组建的杭申电气集团副董事长。由于老爸早早放手，马雪峰很早就获得了一个虽然不大，却能够自由发挥的舞台。“老爸对我最大的帮助，是充分信任我，放手让我去做”。过了二十年后，步入中年的马雪峰回想起当年，觉得这一点是自己比大多数二代接班人都幸运的地方。

也是这一时期，在老爸“贴心”帮助下，马雪峰逐步打造了自己的经营团队。当年之江开关厂专门引进了一批刚刚走出校门的大学毕业生，“老爸刻意让我与他们‘打成一片’，便于我以后‘好带队伍’”。这一批1977年至1982年之间出生的年轻人，与马雪峰年龄相仿，他们中的佼佼者从一开始就跟随着马雪峰，很快成长为二代团队核心成员。

马雪峰没有辜负老爸期望，从2001年开始，在这家股权上完全独立于杭申电器的小企业中，他基本上做到了“独当一面”，一般经营事项都由他一个人决定了，遇到重大问题则父子一起坐下来商量。伴随着当时国内开关行业步入“黄金时代”，企业很快走上了快速发展的轨道。到2005年，“之江开关”从一个几乎不起眼的小工厂，逐步替代了原来杭申电器的地位。

马传兴原本只是打算让儿子“小试身手”，但儿子干得有声有色，很快从一个基层“小角色”变成了自己的得力干将，父子之间的交接班也如顺水行舟一般，早就进入了第二个阶段，即“两代共治”的“一代为主，二代为辅”阶段。

●二代连续创业，全力反哺主业

马雪峰有一种与生俱来的对外界事物强烈的“新鲜感”，同时，大学就读会计电算

化专业又养成了严谨细致的分析能力。2003年，马雪峰就预判国内房地产行业将迎来一个前所未有的“黄金时代”。说服父亲后，他斥资进入房地产领域。2005年底，马雪峰又计划进入国内股票二级市场。然而，当时楼市已经步入第五个年头，2005年6月上证综指跌破了1000点。2006年初，马雪峰开口向老爸要500万本钱。但在马传兴看来，哪怕挣到了钱，“也没有什么成就感”，不像自己做企业，可以实实在在帮助周围人就业，为政府提供税收。

马雪峰反复“软磨硬泡”，马传兴仍然觉得儿子讲的这一套不靠谱，但他心里清楚——如果不给钱，儿子会埋怨老爸没有帮他抓住大好机会，自始至终会“心有不甘”；反之，即使最后本金不保，也许儿子在“撞了南墙”之后，就会老老实实地把精力花在制造业上，最终坏事反而变成好事。

2006年3月，父子俩最后达成约定：儿子向老爸出具借条，借款期限一年，约定一年分两次支付利息，并且如果亏钱了，那么儿子以后再也不去碰股票了！随着上证指数从2006年3月不到1300点一路飙升到5000点，马雪峰的500万本金，在短短不到一年就变成了3000万，并且在2007年10月牛市最高点——6124点之前“落袋为安”。偿还了本金和利息后，马雪峰获得了人生中的“第一桶金”。

然而，他并没有恋战，而是“见好就收”。在和自己的金融圈朋友们反复探讨之后，决定进入私募股权投资(PE)领域。2007年底，马雪峰决定向四川绵阳的一家科技型企业投1000万。马传兴放心不下，派了一个销售经理前去一探究竟，结果传回来消息是这家企业“非常不靠谱”，没有厂房，满打满算也就不过一、二百万的资产。马传兴更加坚定地认为这笔投资肯定会“打水漂”。

马雪峰耐下性子，想方设法让老爸改变主意。在马雪峰看来，这1000万虽说是自己挣的，但毕竟是向老爸借的本钱；其次，这毕竟不是一笔小钱，一旦投出去，或多或少会影响到主业的发展，必须要老爸同意才行。两人一度谁也说服不了谁，最后，马雪峰向老爸保证，“如果这一次不成功，那么以后再也不碰股权投资了，老老实实把全部心思放到制造业上”。马传兴最终还是同意给儿子一个机会，“买来了教训，儿子才会真正回心转意”。

市场趋势再一次印证了马雪峰两年前的预判，这家企业上市以后，马雪峰获得了大大超乎预期的收益，手中股份市值最高时候一度达到3个亿。靠着对政策准确判断，以及对行业的敏锐嗅觉，马雪峰在私募股权投资市场上如鱼得水，可谓“连战连捷”。

然而，对马雪峰来说，无论是房地行业，还是证券市场，哪怕获利再丰厚，也仅仅是一门“副业”，主业一直是开关制造，这一点几乎从头到尾都没怎么动摇过。他反复向父亲承诺“无论怎么多元化，老本行都不会丢”。当年，房地产的诱惑无疑很大，“如果要转行的话，我们其实也是非常容易的”。但是，当房地产摊子越铺越大，马雪峰感觉影响到了主业发展，就下决心“全身而退”。

2012年，浙江萧山民营企业出现了大规模的债务“连环担保”危机，出现“老板跑一个，企业倒一片”的现象。杭申集团亦未能在这场危机中置身事外，在“人人自危、自顾不暇”的紧要关头，马雪峰果断将手中持有已上市企业的股份质押给银行，一共融得4个亿的“救命钱”，成功帮助杭申集团度过危机。

●父子接力塑民族品牌，公开传承推数字改造

尽管马传兴父子在是否“搞副业”问题上一度有过不少分歧，但在企业发展定位上，从来保持着一致——要“一业持强”，做“隐形冠军”，不搞单纯规模扩张。一直以来，父子俩目标也非常明确，那就是通过持续不间断的创新，努力打造“电气行业百年民族名牌”。

随着企业快速发展，马雪峰与父亲的重大决策制定中的角色也逐渐发生了转换，马传兴将“最后拍板”的权力交给了儿子，交接班由此进入了第三个阶段，即“两代共治”的“二代为主，一代为辅”阶段。成为新掌门人后，马雪峰坚定地沿着父子俩早前制定的路线走下去——“一头抓市场，一头抓车间

现场，中间抓技术研发”。

在杭申，市场和研发人员占了50%左右的比重，在强大研发力量支撑下，杭申电气得以有条件实施“私人定制”模式。企业能够针对每一位客户提出的特定技术指标，可以在15~30天之内完成技术攻关，三个月之内就能开发出成品送到客户手里。在马雪峰的掌舵下，企业逐步成长为一个“高、精、尖”小巨人，成了细分行业中当之无愧的“隐形冠军”。

2016年5月，在杭申集团成立50周年的庆典上，父子俩公开举行了一个传承仪式，当着国家行业协会、数十家业务伙伴，以及红山农场领导的面，马传兴公开宣布，“儿子比我优秀！”正式把“权杖”交到马雪峰手上。交接班仪式后，父子两人的职位并没有发生变动，但是马传兴在公司高层会议上就以听为主。

虽然马传兴基本退出了重大决策过程，但他不停给自己找活干，有时候双休日也一个人在公司，“在家看电视，要比在公司上班更吃力”。马传兴甚至干起了文字工作，“自己文化程度没有别人高，但是写文章还是通顺的”。马传兴帮公司把关对外合同草拟，还帮儿子梳理员工培训大纲——“他可以少做一点，不用太操心了”。连马传兴自己也不由发出感叹，“自己成了儿子的经理人”。双方角色转换能够如此灵活，不得不佩服马传兴这种“能屈能伸”的心态。

从2016年开始，马雪峰把主要重心放在了推进企业数字化改造上。2022年，获工信部专精特新“小巨人”企业。数字化改造大幅减少了用工总量，公司规模逐步扩大，但员工人数却从6年前1400多人，逐步优化到800人左右，大大缓解了“招工难”问题。

●盐民文化代代传承，家族治理寓情于理

在钱塘江靠近入海口的两岸，历史上曾经分布着大片大片的滩涂，离开江岸差不多两三里的滩涂，则为当地老百姓提供了一个天然的“讨生活”场所。由于钱塘江潮水是含有大量盐分的“咸潮”，这里的滩涂被潮水浸泡过后，再经过阳光的暴晒，滩涂上就会留下一层“盐泥”。这一层“盐泥”经过一系列手工流程后，便可以制成高纯度海盐。

马传兴就出生滩涂上的一户盐民人家。“晒盐是天下最苦的营生”，每年“三伏天”，滩涂地上酷热无比，却恰恰是一年当中晒盐的“黄金季节”——太阳越大越毒，滩涂上凝结的盐屑就越厚。那时候，滩涂总是出现“坍江”，昨天还好好的“盐田”，可能瞬间被江水完全吞没了。滩涂在一处坍塌，往往又在另一处“长出”新的，盐民不得不频繁搬家，马传兴换了三个学校才勉强读完了小学一年级。

等到马传兴长到十五、六岁，就完全顶得上一个壮劳力了。平日里既不抽烟，也不喝酒，惟有埋头不停歇地干活，这不仅成了他的工作风格，甚至也成了他的生活方式。平常总挂在嘴边的几句话是，“做什么事情，都要会吃苦”，“吃亏就是占便宜”。马传兴不仅自己习惯如此，也是这样从小要求儿子的。

从懂事起，马传兴就晓得父母含辛茹苦地把6个儿女拉扯大，着实不容易，自己作为兄长，必须帮父母分担重担，目前企业仍然聘用了一些家族成员。如何处理与家族成员的关系是一个难题，马氏父子俩牢牢掌控一个原则——“实事求是，公平公正”，即使是马传兴的亲侄子、亲外甥，“没有能力做总经理，那就是不能做的”。目前，主要家族成员都供职于技术或销售部门。技术部门“全凭自己的本事吃饭”，销售部门“最终全靠数字说话，没有太多情面可讲”。

“打造百年民族品牌”是父子俩扛过几次危机，抵抗住多次诱惑，矢志不渝的奋斗目标，可谓是马氏家族的“家族使命”。上市方案在按部就班推进，一方面让企业运营更加规范化，另一方面让整个资本市场和社会都来监督高管。从长期看，无论第三代最后亲自接班与否，上市也是一条“打造电气行业百年民族品牌”之路。

（作者王明琳系杭州师范大学经济学院院长、教授、博导；赵嘉华，博士，系杭州师范大学经济学院讲师。本文入选《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）