

女承父业创新不懈 接力打造百年企业

——金迪集团“女承父业”传承案例研究

■ 徐萌萌 王明琳 / 文

浙江金迪集团创始人王永虎慎重选择大女儿作为接班人,并为其精心铺设了接班路。他“防患于未然”,在大女儿回来接班之前,就妥善解决了创业元老的退出问题,排掉了接班路上可能踩到的“地雷”。同时,在他精力仍然旺盛的时候就彻底完成了资产在二代之间的交接,以及在两个二代家庭成员之间的分配,这两件通常发生在接班最后阶段的大事。大女儿王玲娟在父亲大方放权之下,为集团打造了“电商”“研发”和“品牌”三个新引擎,逐步树立起自己的权威。在父女俩的前后接力之下,集团实现了商业模式的变革,金迪从一个传统制造商成功蜕变为一个高技术水平的品牌商。

一、创业不息,带富一方人

萧山党山镇在2013年与瓜沥镇、坎山镇合并之前,就已经是远近闻名的“中国化纤织造名镇”“中国制镜之乡”“中国卫浴配件基地”“中国木门之乡”了。除了化纤产业之外,剩下美容镜、卫浴、木门三个产业的生根和壮大都绕不开党山镇上的一个传奇人物——王永虎。

王永虎出生于1952年,1973年进入了萧山党山镇荧光灯具厂,从普通工人干起,先后担任了机修、电工、模具、金工车间主任。由于工作能力出色,1979年王永虎被调入党山镇塑料装潢厂,担任技术副厂长,三年后又担任了厂长。此时,王永虎已经是萧山党山镇上的一位“能人”,1986年,镇政府希望他出去帮扶一个濒于倒闭的修船厂,由于修船厂设备已经极其老旧,王永虎决定另起炉灶,转型生产塑料包装盒。在镇政府支持下,王永虎成立了金迪集团前身——萧山塑料新型包装材料厂。他用半年时间,就把塑料包装盒的销售额做到了20多万,利润也达到了2万多。

但王永虎很快发现塑料包装盒市场容量不大,准备转型生产美容镜。购买一台压制ABS塑料镜框的机器就要花费40多万元,这在当时是一大笔钱。王永虎带着几个机修出身的员工一起没日没夜地研究了一个月,最终完全靠企业自身技术力量,把机器制作了出来。成功压出了塑料镜框后,企业很快步入了快速发展轨道,1988年更名为美容镜厂,1992年花费巨资从国外引入先进的美容镜生产技术,1994年美容镜产值甚至一度推到了全国第一位。

到了1996年,党山镇的美容镜厂家已经“铺天盖地”,成为了全国知名美容镜产业集群,厂家之间价格竞争激烈。王永虎又一次启动了企业转型之路。1996年他先后去了美国、日本和韩国等地调研,发现在家私领域里免漆产品已经进入寻常百姓家,而国内还停留在油漆家具阶段。

王永虎于是和一家美国企业成立了新公司,主打研发生产免漆室内门,同时将原有美容镜进一步延伸至含美容镜在内的整体浴柜产品。两年后的1998年,企业率先将PP材料作为木门饰面材料,研发出了国内第一扇免漆木门,引领国内木门产业的发展潮流,王永虎也成为行业内人人公认的“中国免漆门鼻祖”。从此,王永虎在木门这个细分行业心无旁骛,一路深耕不息,2006年先后成立和组建成立了金迪木塑型材有限公司、金迪集团,并先后荣获了“中国木门行业最具影响力人物”“中国木业30年功勋人物”等一系列荣誉称号。

1986年创建金迪至今,从最初的塑料包装盒到美容镜,再到免漆室内门,王永虎极大地带动了当地制造业的发展。党山镇相继获得了“中国制镜之乡”“中国卫浴配件基地”“中国木业之乡”的国字号招牌,王永虎也实现了“一人带路,万人致富”的初心。

二、慎重选择接班人

王永虎膝下有两个女儿,王玲娟排行老大,出生于1978年。王玲娟自小聪明乖巧,性格外向开朗,喜欢交朋友,不仅学习成绩好,还颇有主见。1997年,她从以优异的成绩考进了“211”大学武汉理工大学,自主选择了管理专业,大学毕业时拿到了管理学和经济学的双学位证书。1998年,恰逢乡镇企业改制,此时王永虎已倾向于在家族内部传承企业,便直截了当地问女儿:“老爸这个企业你今后想接不想接?”王玲娟庄重地对父亲承诺:“我有信心来接班!”从这一刻开始,这个还在读大二的的女学生,就正式成为了父亲眼里的一个后备接班人。

后来,王玲娟遇到了自己人生另一半,爱人进入王氏家族;再到后来,妹妹逐渐长



● 浙江金迪集团创始人王永虎



● 浙江金迪集团总裁王玲娟

大成人,2012年也组建起了属于自己的小家庭,后备接班人的队伍也在不断扩大。小女儿从一开始就对传统制造业这一块缺乏意向,和小女婿一起在服务和商贸领域干得风生水起。大女婿婚后从学校辞职进入了金迪集团,并担任过一段时间的营运副总裁,一度成为重点培养的候选接班人。但是,大女婿在性格上更适合从事产品研发等岗位的工作,这一点恰好与王玲娟形成了互补。最终,经过综合考虑,在四个二代成员中,王永虎还是选择了大女儿王玲娟作为自己的正式接班人。

2000年,王玲娟大学毕业了,她原本计划先到国内大型制造类企业里锻炼一段时间,并且也顺利拿到了一家非常知名企业的录用通知。但是,当时金迪处于快速扩张阶段,正是用人之际,更为重要的是,王永虎深知培养接班人这件事情,一定是宜早不宜迟的。于是,他坚决把王玲娟叫回萧山,语重心长地向女儿说道,在外面干施展拳脚的空间毕竟有限,如果回来干,锻炼的机会更多、更大。经过一番思考后,王玲娟最后还是接受了父亲的意见,回到萧山瓜沥镇,正式开启了漫漫接班之路。

三、精心铺设接班路

如何妥善安置创业元老,是接班中大

概率会遇到的一个棘手的难点。随着交接班

进程的逐步推进,老臣就要在未来新团队中重新确定自己的位置和角色。“老臣”与“少主”之间爆发各种矛盾和冲突,出现“少主国疑,大臣未附”的现象也是人之常情,在现实中并非少见。

王永虎原本有两个得力的副厂长,一个分管生产,一个分管销售,两人业务能力出色。但是,为了避免将来交接过程中有可能出现的“大臣未附”情况,王永虎本着“未雨绸缪”的原则,从股份分配和人事安排上周密筹划,为王玲娟提前排掉未来接班道路上可能踩到的“地雷”。

首先,早在1998年企业改制的时候,王永虎在股权设置上制定了两套方案,分别对应于“女儿不愿意接班”与“女儿愿意接班”两种情况。其次,在确定“女儿愿意接班”之后,王玲娟回到金迪之前,王永虎就提前和两位副厂长谈妥了他们的去向以及给予的补偿,王玲娟大学毕业回来后,他们就干脆利落地离开了金迪。

分:制造业这一块给了大女儿,酒店服务业这一块给了小女儿,同时还给了小女儿一部分现金。从今往后,“两姐妹不论过得好不好,这个都是她们自己的事情了,也没有话好说了。”两个女儿“分口袋”时间点的选择也非常及时,尽可能地避免了更多人员对交接班可能产生的影响。

四、一代悉心培养,大方放权

在王永虎看来,女儿是否愿意接班,是启动交接班的前提,而女儿是否真正有能力接班,是否能顺利交接班的核心和关键。他制定了“悉心磨练”和“大方放权”两大原则,对王玲娟量身定制了系统、周密的培养计划。

就第一个原则而言,王永虎认为民营企业“当家人”要上到下都熟悉,在正式进入企业决策层之前,生产运营方面要起码要学三年,行政财务方面也起码要学三年。2001年回来以后,王玲娟除了中间短暂的两次产假之外,差不多在整整十一年的时间里,依次干过从总经理助理、品质经理助理,到业务经理、事业部经理,再到董事长助理等一系列岗位。一直到2013年上半年,王玲娟正式接班,担任金迪集团总裁一职。

“大方放权”是王永虎要求自己严格遵守的第二个原则。一代对二代的放权,始终是民营企业代际传承中的一个难点,甚至是一个痛点。一代可能迟迟不给二代应有的权力,也可能采取“明放暗收”的方式继续控制和影响二代接班人,这种情况在现实中并不少见。

没有一代的放权,二代就不可能有施展能力的空间。在王永虎看来,放权就是一个试错的过程,一代要有包容的心态,一定要允许二代试错,“一个人一定是会犯错的,犯一次错误两次错误不要紧,(犯错)虽然对经济损失有压力,但是如果不错,一个人是没有进步的。”二代事后认识和反省自己犯下错误,就是一个经验和能力的提升过程。当然,在给二代提供犯错误空间的同时,一代也必须守住底线,尽可能避免二代一着不慎,犯下重大战略性错误,“这个分寸一定要把握好”。

2012年,王玲娟担任事业部总经理之后,王永虎就把集团财务权交给了女儿。王永虎唯一保留了集团重大投资决策权,除此之外的所有决策权都交给了女儿,遇到女儿难以定夺的,他也只给女儿提供建议,最后做决定的还是女儿自己,就连集团召开的会议也基本不参加了。到了2020年前后,王永虎带着一个三四个人的团队,负责集团在老党山镇上的一个新建商场项目,实际上成了女儿手下的一个“项目经理”。

虽然俗话说“女儿是父亲的小棉袄”,并且两人为人处世的风格相似,父女之间具有其他人不可比拟的沟通优势,王永虎风格偏向于严谨、沉稳,王玲娟则更为大胆,富有冲劲,很多时候比较强势,两代人仍然免不了有意见相左的时候。但是父女两人对此都很坦然,意识到这是代际传承中必然面对的事情,如何管控两代人之间的分歧也是交接班的“必修课”。

五、二代再造引擎,树立权威

在民营企业交接班中,最核心的也是难度最大的是权威的传递。权威是在长期经营活动中逐渐积累而成的,表现为人们出于内心的欣赏、尊重和忠诚。没有一代的放权,二代难以树立起自己的权威;有了一代的放权,接下来的问题就是二代如何证明自己。

王玲娟第一个突破点选择在“微笑曲线”的右侧部分,具体是销售渠道环节。2002年,阿里巴巴的一位销售代表找到王玲娟,问她是否愿意加入电子商务平台。彼时,中国电商产业尚处在黎明前的至暗时刻,甚至接近夭折。加入电商平台要支付给阿里巴巴6万元平台费用,但是对王玲娟而言不仅仅是费用的问题,这还算是她的第一个“大手笔”,如果真的出师不利,人们难免对这个初出茅庐的小姑娘的眼光有所怀疑。王玲娟果断成为了阿里巴巴最早的家装行业合作伙伴之一。电商平台成为集团发展的一个新引擎,为金迪抢占了开拓国际市场的先机。在此基础上,王玲娟进一步整合外贸相关业务,单独成立外贸部,将集团外贸业务驶入快车道。如今,金迪已将产品销售到70多个国家和地区,并成功培育了自有国际品牌“金迪国际厨门”。

王玲娟第二个突破点选择在“微笑曲线”的最左侧——技术研发领域。2007年,协调金迪与浙江大学材化学院联合成立了“新型建材材料研究中心”,双方紧密协作,

紧盯木门行业的市场需求,不断攻克技术难点,先后获得发明专利、实用新型专利、外观设计专利共计近90个。2015年,王玲娟牵头推进的一项复合材料的研发与应用项目荣获了浙江省科学技术进步奖二等奖。强大的研发能力成为集团发展的第二个新引擎,金迪一跃成为行业标准的制定者,先后主导、参与了多项木门国家/行业标准的制订,并且入选了“国家林业标准化示范企业”。

王玲娟的第三个突破点选择在“微笑曲线”的最右侧,即品牌环节。她坚信,随着80后、90后日渐成为消费主力军,这一代人除了关心产品质量之外,还越来越看重产品的个性化、差异化。2015年,王玲娟力排众议,集团不吝投入重金从世界设计之都法国圣埃蒂安请来了顶级设计师丹尼斯。经过六年的努力,金迪已经成为国内具有极高辨识度的一线木门品牌,品牌成为集团发展的第三个新引擎。金迪荣获了2021年第十届中国木门产品大会的“中国木门原创设计金星奖”,并成功入选广东设计周“中国设计选材金牌服务商(2021-2022)”。

继承人权威的建立不可能一蹴而就。在一代的大方放权下,王玲娟准确选择了三个突破点,这些突破点或属于一代不熟悉的新领域,或是两代人形成了高度共识的重要领域,她通过为金迪进一步打造了三个新引擎,逐步树立和积累了属于二代自己的权威,最终将金迪由一个传统制造商逐步打造为一个高技术水平的品牌商。

六、打造百年木门企业

从1986年创立至今,金迪以不到4万元起家,目前已经发展成为拥有4大制造基地,5条自动化生产线,1个研发设计检测中心,以及50多个旗舰店展示中心,100多个服务网点,1200多个市场终端,员工总数超过2000人的大型企业集团。连续十余年被评为“中国木门30强”,先后获评“浙江省著名商标”“浙江省名牌产品”。

但是,王玲娟觉得从长远看,金迪仍然处于发展初期。一方面,虽然木门行业已经进入了残酷的洗牌阶段,但对金迪这样的头部企业来说,实际上也带来了新的市场机会。另一方面,“木门是一种刚需,因此木门行业会长久地存在。”中国木门市场至今为止还没有出现“百亿级”规模的木门企业,行业天花板还没有被触及。因此,王玲娟认为金迪打造“百年企业”是完全有可能的,这也是父女俩达成的共识。

通过同时在生产和销售两端不断抓住新机遇,挖掘新动能。她在“环保”和“生态”上下足了功夫,目前所有金迪木门甲醛含量已达到E0级别(≤0.03mg/m³),仅有国家甲醛含量标准的15%。金迪又在国内市场上率先推出了可以吸附甲醛的“负氧离子门”。从2012年起,王玲娟开始为金迪打造“三位一体”的电子商务模式,对原有功能单一的经销商进行视频直播、装修技术等培训,将其升级为具备复合功能的“网络服务商”,在网上完成包括推广、定制、交易以及配送在内的全流程服务。在阿里巴巴天猫商城,金迪木门旗舰店的销售额已经做到了行业前三位。

七、家族治理简单自然

王永虎个人生活非常简朴,和老伴两人仍然住在党山镇,平时吃菜也大多是自己种的。他并不怎么讲究家族活动的仪式感,没有硬性要求家族成员定期召开聚会,一般大家两周到三周聚餐一次。王永虎随和的个性、随意的心态形成了轻松的家庭氛围,而轻松的家庭氛围又孕育出了简单、和谐的家庭成员之间关系,这恰恰是家族最宝贵的财富之一,是家庭成员之间高效沟通的基础,有利于更快地形成家族共识。

打造木门行业的“百年企业”,是王永虎和王玲娟最大、最根本的共识,如何将它传递到第三代人身上,让这个共识进一步上升为三代人的“家族愿景”乃至“家族使命”,这对王氏家族来说是一个难题,实际上,这对任何一家民营企业来说都是一个重大挑战。王玲娟儿子目前正在读高中了,继承了妈妈的诸多优点。当前阶段,王玲娟通过带儿子参加金迪展销会等方式,对他进行“润物细无声”地引导,让他意识到在传统制造业的不懈坚守和不断创新,同样可以改变人们的生活方式,从而实现自己的人生价值。

(作者徐萌萌系博士,杭州师范大学经济学院副教授,王明琳系杭州师范大学经济学院院长、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)