

一代放权二代成长 长期规划稳步接班

——胜达集团“二代集体接班”传承案例研究



●胜达集团创始人方吾校



●胜达集团董事局主席方能斌



●胜达集团总裁方聪艺

■ 朱建安 王明琳 / 文

常说强将手下无弱兵,但是强势的企业家父母很难培养出优秀的二代。有的企业家子女不愿意回来接班,有的回来后两代激烈冲突。“中国包装大王”方吾校精心培养儿子,方能斌高中毕业进公司“做五年、学五年、教五年、看五年”一干就是二十年。父亲为了树立儿子的自信心和责任感,否決了自己本想进入的第三产业,支持儿子进入化纤行业,宁愿企业步子慢一点也要让儿子挑起担子。方吾校不让兄弟姐妹进入公司,形成了女儿任上市股份公司总裁、儿子担任上市公司和集团公司董事长的权力格局。目前方氏家族的兄妹合作型治理结构正在向未来的表兄妹合作型迈进。

胜达集团的创始人,是号称“中国包装大王”方吾校。他与共和国同龄,在1983年依靠2000元和14把榔头起家,把小作坊一步步打造成为国内包装行业的龙头企业。包装是一种中间产品,终端消费者说不出几个包装品牌。但现代生活里没有人能够离得开包装。它为产品的仓储、运输、销售和外宣展示提供便利。国内包装业一直以来流传着“中国包装看浙江、浙江包装看杭州、杭州包装看萧山”的说法。2019年,萧山人方吾校众望所归地荣获了“中国纸包装行业终身荣誉成就奖”。

幸福生活是干出来的。幸福感有时候是比出来的。在四十年的风雨创业历程中,让方吾校终身难忘、引以为豪的一件事,是1988年底参加时任浙江省长薛驹出席的乡镇企业座谈会。薛省长为了制定浙江发展乡镇企业的政策做前期调研工作,邀请了当时萧山10家具有代表性的企业座谈。在其他九位企业负责人面前,当时的方吾校可谓是“小弟”。创业才五年,企业的体量也不大。如果说在省长眼前发声有一定运气成分,那么,让现在的方校吾引以为豪的

是自己身体健康、企业稳健成长、家族和睦子女接班。大浪淘沙物竞天择,三十多年过去后胜利者还是他方吾校。尤其是由儿子、女儿、儿媳以及职业经理人组成的接班团队,已经稳稳地操控着胜达这艘巨舰在商海里劈风斩浪。

一、贫困生活驱动一代艰苦创业

1949年7月,方吾校出生在萧山河上镇,从小家境贫困,一身单衣单裤过冬。小学一毕业就辍学,平日常砍柴、卖菜帮衬家里维持生计。15岁那年的农历二月初二,方吾校在村泥水匠钱志海家门口一直坐到凌晨两点,终于感动了师傅,得以拜师学艺。他学什么都快,图纸、预算、施工样样都会,27岁就当上了乡建筑队技术副队长,29岁又当上了队长。这家从萧山下走出来的小施工队,甚至能够在杭州城里揽到工程。1983年,他将自己一手创办的建筑队附属木箱厂独立出来经营,拿到了“大桥包装材料加工厂”的牌子,凑上了家里所有的积蓄2000元,又去一家缝纫机厂借了3000元钱,企业就正式开张了。方吾校和自己老婆在内的14名工人,就靠着14把榔头,纯手工敲钉出了21万元的木板箱,年底赚到了3.5万元的利润。很快,国家开始宣传“植树造林,封山育林”,方吾校于是在1985年转型做纸板包装箱,并且征地十亩自建厂房,终于有了属于自己的第一个“根据地”。

方吾校将自己的创业经验总结为生动形象的三句话:“碰到困难学愚公,参与市场学济公,内部管理学包公”。学愚公就是学习锲而不舍、久久为功的专注精神;找客户就要学济公,哪里有市场哪里就有机会,点石成金化腐朽为神奇;内部管理学包公,纪律严明说一不二。“愚公”“济公”“包公”成为方氏家族直面困难、开拓市场、内部管理的三大“看家法宝”,也成为了后来胜达集团底蕴深厚的企业文化的核心理念。

二、四千精神站稳脚跟,年过半百永续创业

1986年,方吾校不满足于纸包装箱的盈利,他将目标瞄准了塑料桶行业,想要为当时浙江省出口的腌黄瓜做外包装配套。客户、技术、塑料桶的制造原材料等都没有着落,方吾校就是敢干!他拿着地图,一路找到江苏常州塑料厂去找人才。然后找当地信用社贷了30万,再加上纸箱厂账上的20万流动资金,设备说买就买了。试制出来的产品通过省商检局的检测,顺利拿到了生产许可证。一个又一个阵地被方吾校攻下,他在半年后还拿到了塑料桶原材料的供给配额。

经历了“千辛万苦”,产品有了,市场还是大问题。如何说服省粮油进出口公司换掉长期合作的国有塑料桶供应商,采用一家乡镇企业的产品?方吾校可谓“想尽千方百计、说尽千言万语”:首先,他通过一次次对塑料桶的现场破坏性试验,让省粮油进出口公司领导建立起对产品质量的信心;其次,他逐个找腌黄瓜出口企业做工作,承诺额外提供产品的维保服务;最后,方吾校持坚持不懈地跑省经贸厅,跑省粮油进出口公司,不断调整双赢方案,一次次“热脸贴上冷屁股”,相关领导终于被方吾校感动,同意在下属企业试用他的塑料桶。从此,这家乡镇企业打开了塑料桶这个当时属于较高技术含量产品的大门,以过硬的品质经受住了国内国际客户的双重检验。

几乎任何产品都需要用到外包装,但是,行业属性决定了包装业的整体附加值并不高。并且,由于运输成本因素,一家包装企业的辐射半径仅有300公里左右,这一方面导致包装行业很难诞生大规模的全国性龙头企业,整个行业呈现小而散的特征,另一方面,也意味着“地理空间”成为包装企业天然的护城河,可以舒舒服服地过小日子。1998年底,企业账上自有资金合计起来超过一个亿,这一年,方吾校刚好50岁,是站稳脚跟后安于现状,还是再度扬帆起航?

“虽年过半百,但壮心不减”,方吾校决定再创业。1999年,成立新胜达包装股份有限公司,在萧山建成了第三个包装生产基地,产能跃居行业龙头;2002年,跨行进入纺织行业,同年,还在苏州吴中新区征地五十亩,成立苏州胜达纸品有限公司;2004年,出资4000万元,贷款1.8亿元,收购江苏盐城双灯纸业有限公司——一家生产生活用纸的濒临破产老国企。此后,在湖北、四川、新疆等相继建立了8个生产基地。2010年,胜达包装板块在美国纳斯达克上市,成了萧山“吃螃蟹”的第一家。创业不息,奋进不止,他要为子孙后代做个表率。

眼下,胜达逐渐形成了具有自身特色的“以包强包、以纸兴纸、各业并举、融合发展”的发展之路,业务涵盖纸包装、浆纸、纺织、化工、石化贸易资等多个产业,连续20年跻身“中国民营企业500强”。2023年,胜达集团位居“中国民营企业500强”的410位。

三、立下传承样板的军令状,高调宣传二代集体接班

家族制民营企业是浙江民营经济的重要组成部分,新生代企业家的培育事关民营企业可持续发展,不仅是企业家的“家事”“私事”,更是关系到全省经济社会发展的“大事”“要事”。2012年9月,时任浙江省委领导的李强到胜达等企业调研,希望民营企业要把传承问题纳入发展战略来谋划,制定“传、帮、带”交接规划,努力实现企业有序传承发展,打造“百年老厂”。方校吾当即立下了军令状——胜达集团与方氏家族要成为浙江新生代企业家培养的典型,为浙江省民营企业的代际传承树立标杆。

方吾校的底气来自于对自己一双子女的信任。儿子方能斌踏实肯干,“脑瓜子好用”,喜欢一天到晚摆弄机械设备,就是满身油污也乐此不疲。女儿方聪艺天资聪颖。小学时就立下了创业志向,“长大了要做生意”,考大学自己选择了国际营销专业。他们俩都从小就在纸箱堆里长大,放学去了工厂,周末还是在工厂,对企业充满了感情。儿子比女儿大六岁,这个年龄差距恰好不大不小,“妹妹从小崇拜地跟着哥哥,哥哥更舍不得骂妹妹一句”,兄妹之间有共同的话语,很少会产生冲突。妹妹手里有了股份担任上市公司总裁,也依然直接明了地说:“我哥就是我的老板,我一直是这么定位”。方吾校手里的这一副“好牌”,让他心里对接班多了一份胜算。

2013年1月28日,恰逢公司创建30周年,方吾校举办隆重的交班仪式。他和妻子瞿新亚郑重地将象征权力传承的信

物——一个重达500克的“金印章”交给儿子——“掌舵人”、新任集团公司董事局主席方能斌,同时,将象征打开市场大门的“金钥匙”交给了女儿——“掌门人”、新任上市公司总裁方聪艺,将象征监督传承的“金尺子”交给了儿媳——“掌控人”、新任集团公司监事局主席沈蕾。

四、“做五年、学五年、教五年、看五年”

方吾校认为自己这辈子最大的劳动成果,一是创办了胜达集团,二是培养了一对子女。他得意得像在田间地头喜获丰收的老农。方吾校对自己儿女的严格要求远近闻名。他为儿子身制定了四个“五年计划”,即“做五年、学五年、教五年、看五年”,前后整整二十年。

第一个五年是“做五年”。1989年,刚刚高中毕业的方能斌就一头扎进了纸箱生产车间,在机器轰鸣声里手忙脚乱地搬运着笨重的一摞摞纸箱,每天要做满10小时,一干就是两年多,从头到尾对产品的整个生产过程了如指掌,同时也深切地体会到一线工人的辛苦。接下来是替公司往全国送货。有时遇到前不着村后不着店的时候,就蜷缩在狭小的驾驶室里睡一宿,这一千又是两年多。

第二个五年是“学五年”,方吾校把儿子带在身边让他“用心看、用心学、用心悟”,言传身教的五年。1994年开始,方能斌给父亲当起来了专职司机,不分节假日跟着父亲辗转各地。别的专职司机到了目的地就能休息。可方能斌的重要任务才刚刚正式开始,准备资料,拜会客户,洽谈业务,熟悉营销知识,学习谈判技巧。第二个五年儿子既干体力活还干脑力活,当然视野也更加开阔了。

第三个五年是“教五年”,锻炼儿子怎么管人怎么做事。方能斌有意识模仿父亲的为人处事风格:举手投足务必稳重,说话必须铿锵有力,看人看事力求透彻。1999年,方吾校拍板投资1.9亿元,征地168亩,在萧山开发区打造第三个生产基地。方能斌每天工作12小时,带领团队仅用8个月时间就完成了场地平整、厂房建设、设备引进、生产调试并实现顺利投产,为国内包装行业打造了一个“样板工厂”。大家也因此正式见识到一样雷厉风行的“包装王子”。

第四个五年是“看五年”。方吾校让儿子冲在最前面挑起担子来。进入纺织行业是方能斌同意的,这个板块也要方能斌全权负责。这块化纤业务命运多舛。2002年,我国被美国以反倾销名义征收高额关税,设备没有买来产品还没有生产出口就受阻。方能斌带领团队与欧洲设备生产商展开了艰难的谈判,退订部分设备。2003年,国内又遭受了“非典”疫情的冲击,进口、安装和投产都不顺。2004年,方能斌果断将剩下的100台喷气织布机也全部出租了出去。但是,6台气流纺设备由于缺乏关键配套设备,产能未达到预期目标。咨询所谓“专家”意见后,决定再投入一个亿资金采购回来的设备型号,一投产发现仍然属于低端的劳动密集型产品,还是亏损。“陌生领域,疫情冲击,所托非人”一个又一个的困难接踵而至。一直到2007年,公司终于取得了较大盈利。最终,方能斌在巨大的压力面前证明了自己,经历了经济发展的周期,趟过了行业与市场的难关,最重要的是经受住了父亲对自己的考验。

五、一代会放手二代才成熟

常言道:“老子英雄儿好汉”。英雄的儿子一定还是英雄吗?投资大师巴菲特就对此持否定态度,他认为企业家在下一代子女中选择接班人,“无异于2000年悉尼奥运会上的游泳冠军,培养自己的孩子,让其参加2020年东京奥运会,还能够获得冠军吗?”古今中外,有“风光”的父亲培养出了“失败”的儿子。家族企业传承成功的概率全球都不高。

方吾校见过身边不少民营企业,二代能力很强,并且接班意愿也很大,但一代不是觉得自己还处于“当打之年”,就是觉得二代历练不够“乳臭未干”迟迟不放手。也有的老企业家在“分权—收权”之间摇摆不定,两代人关系也随之起起伏伏。最后,不仅二代的能力没有培养好,甚至连继承企业的信心和兴趣也丧失了。外人经常看到“休闲的二代、忙碌的一代”。在传承这件事上,方吾校从“看得多、想得多”到“想得通、想得开”。他生动形象地凝练出了“四个早”:"早放手,企业才能做得久;早放权,企业才能走得远;早放心,企业才能创新;早让位,自己才会就津津

有味”。这四句“方氏家族传承名言”入木三分。

2002年底,胜达集团销售总额首次突破10个亿,账面上有1.5亿元的现金。当年,恰逢萧山经开区管委会下属金马饭店被挂牌出售,这是一家五星级酒店,开业才刚满五年,离萧山火车站(现杭州南站)不远,可以算是黄金地段,方吾校产生了浓厚的收购兴趣。经过前期协商,双方将价格敲定在2.8亿,这是一个令心动的价位。作为企业创始人,大股东和董事长,方吾校具有足够的权威,在企业中可谓是一言九鼎,完全可以一声令下将金马饭店收入囊中。但是,他也意识到儿子迟早要参与重大决策,不能再搞“一言堂”。因此,方吾校将收购金马饭店事项提交至集团高层办公会议审议。方能斌认为纺织行业更具有发展优势,另一位高管认为酒店业是一个陌生领域,站在了方能斌这一边,剩下的四位高管则全部不表态。会议一时陷入了僵局。若要按照以往,方吾校肯定是起身“一拍桌子说了算”,但是今天,他要把企业战略决策权下放给方能斌,毕竟“老子迟早还要听儿子的”,早一天放权,儿子就多一天历练;早一天放权,交接班就多一份从容。最终,胜达集团退出了对金马饭店的收购,

两年后,金马饭店被南京金陵饭店以5.3亿元的价格收购。方吾校也一度后悔自己没有坚持,失去了一次向第三产业转型的机会,但他不断提醒自己“收得住脾气,留得了福气”;同时,也不断地告诫自己,当前阶段最重要的事情莫过于锻炼儿子,即使发展的步子慢一点也是值得的。方能斌自小生性耿直,回顾接班之路,他认为自己是一个又一个的坑踩过来的。“挫折经历得多了,遇到问题会考虑得更周全,思维也会变得更加开阔。”两代人的想法如果一致,那就就“马上去做,加快去做”。如果意见不一致,面对一代的固执,方能斌团队“化改革为改进,不是停下来不做,而是慢慢做”。

他作为集团公司的掌门人,确定了“实干兴企,创新强企,金融助企”的发展战略。首先,加快工厂的数字化改造,原材料库存周期从45天降至12天,生产周期从2到7天减为2到7小时。其次,将产业链拓展至产业链上游的设计服务领域,实现了从传统单一制造企业向服务型制造企业的升级。并且在2015年大胜达通过私有化方式从美国纳斯达克退市,2019年7月,重新登陆上海证券交易所主板挂牌上市,为集团未来的兼并重组提供了一个优质平台。

渐渐地,方吾校从行政大楼“消失”了,有企业高管来找他请示汇报被他直接打回去,让他们直接向二代们汇报。他应上级党组织要求,留任了集团党委书记职务,这也是为了避免自己“一下子退了,可能太空虚,要弄点事情来做”。一直以来,他以党委书记的名义,在整个集团公司范围内坚持召开高层、中层、基层干部三级代表民主座谈会,关注员工思想,倾听一线声音,为集团提供咨询建议。由于下属工厂分布在全国各地,最远的坐落在新疆阿克苏,方吾校一年到头在外面跑得不亦乐乎——“我外面15家工厂跑下来,刚好回来过年。”2023年1月28日,在企业创立40周年的庆祝大会上,方吾校宣布将正式卸下集团党委书记的职务。

六、从兄妹合作走向未来的表兄妹合作

方氏家族第一代向第二代的传承已至尾声,除了方吾校手中尚有股权有待进一步明确之外,可以说局面已定。方能斌已经年逾50,从一个毛头小伙成长为一个老持稳重的大型企业集团掌舵人,企业的第二次传承,即培养第三代接班团队已经刻不容缓。目前方氏家族一共有4位三代家族成员,方能斌与方聪艺各有一儿一女,最大的已经20多岁。全球经验看,“兄妹合作型”企业向“堂/表兄妹合作型”或“大家族合作型”的治理难度更大。

在成为百年家族企业的征程中,内部一直会有“分”与“合”两股力量。一个人走得快,一群人走得更远。随着家族成员越来越多,家族价值观会受到侵蚀,更需要在制度上有清晰的家族规则,有效协调家族股东、家族高管、一般家人等各类家族成员之间的复杂关系。唯有团结一致向着长青的目标才能行稳致远!

(作者朱建安,博士,系浙大城市学院教授;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)