

当年靠一台机器一条生产线起家的民营企业,如今正迎来厂二代厂三代接班潮

# 新生代掌门人有何不一样

本报见习记者 周林怡 朱柳霖 本报记者 王凯艺 周楷华

“祖孙三代厂长变主播”“厂二代半年赚200万美金”……最近,“厂二代”“厂三代”“接班”等关键词频频登上各大社交平台的热搜榜。许多家族企业的年轻接班人在网络上十分活跃,或分享日常工作日常,或感叹经营不易,不禁让我们感慨:他们,确实跟老一代厂长们很不一样。

上世纪八九十年代,民营经济发展壮大,老一代厂长抓住机遇,攒下家业。如今,一批80后、90后年轻人接过了父辈的接力棒,他们不仅要实现家族企业的有序传承,更要完成传统制造业在新环境下的革新和突围。

浙江是民营经济大省,省统计局数据显示,2022年规模以上工业中民营企业数量突破5万家,占比92.2%;新设民营企业46万家,占新设企业数的93.5%。可以预见,未来几年内,会有越来越多的“厂二代”“厂三代”接班。受教育程度更高、视野更开阔的年轻厂长,能不能扛起责任?又会给制造业带来什么变化?记者深入绍兴、宁波、台州的制造业企业,寻找答案。

## 三代接棒 传承智慧与韧劲

从诸暨高铁站向北行驶十多分钟,能够看到连绵的低层楼房,这里聚集着各大工业园,以机械、纺织产业为主。

走进其中一栋淡黄色外立面的厂房,巨大的自动热卷卷簧机正将一根烧红的铁棒卷绕成弹簧形状。这里是浙江裕荣弹簧有限公司,总经理金晨是名90后,2017年从加拿大留学回国后,接过家族经营了近50年的弹簧厂,成为一名“厂三代”。

“现在公司里的人称我是小老板,叫我爸爸大老板,叫我爷爷老老板。”金晨笑称。不同于身边许多想要打破标签、开辟一番崭新事业的“厂二代”“厂三代”,在金晨眼里,这样的称号,更多意味着一种家族企业传承的自豪感。

时间回溯到上世纪六七十年代,当时江苏的村庄率先兴起“办厂热”。金晨的爷爷金国裕作为在江苏工作7年、有着一手好手艺的弹簧师傅,被诸暨八七房村的村书记和生产队长请回老家办厂。

1974年,金国裕靠着一台柴油发电机、一张老虎钳桌,带领全村开办了八七弹簧厂。村里有了产业,农民纷纷“洗脚上岸”,实现了离土不离乡、进厂不进城。5年内,八七房村18岁至50岁的农民几乎全部进厂。1984年,浙江省政府发布《关于加快发展乡镇企业的若干规定》,良好的政策环境,更是让像八七弹簧厂这样的乡镇企业如鱼得水。金国裕回忆道,当时3万多平方米的厂房,一年产值近300万元。

然而,时间久了,由于工人的劳动数量和质量难以准确衡量、统计,员工干劲不足等问题浮出水面。所幸,八七弹簧厂受到时代的又一次垂青,而这次把握住机会的,则是“厂二代”金纪荣。当时,浙江推行农村家庭联产承包责任制,金纪荣积极响应,“花了一个月时间讨论,包括厂房、业务、利润的分配,既要考虑集体又要考虑个人,希望大家要富一起富。”

老工厂很快有了新面貌。1988年,弹簧厂正式实行车间承包经营,将7个车间分配给农民个人承包。不到两年,企业总产值就翻了一番,1995年更是达到7000万元。也是在那时,浙江乡镇工业产值占到全省工业的半数以上,浙江成为全国乡镇企业发展最快的省份之一。

2001年,金纪荣在老车间的基础上成立新公司。在起名时,他特意在两代厂长的名字中各取一个字,合为“裕荣”,寓意传承。

接力与传承,仍在上演。随着像金晨这样的新生代走入工厂,引进了新思路、新方法。如今,在裕荣公司,手工弹簧已被自动化设备取代,车间内,电子屏上清晰记录着产品进度、生产数据、设备运行情况,过去需要辗转几个车间才能找到的图纸,现在,能够随时跟踪查询。

三代人接力办好弹簧厂的故事,无疑是浙江许许多多家族企业的缩影。从村办企业、包产到户,到如今的转型升级,几十年来,浙江的制造业中小工厂茁壮成长,其背后既有经济政策的助推,也有浙江民营企业代代相传的智慧和韧劲。

“八七房村的大部分弹簧厂已经由‘厂二代’‘厂三代’接班了。”诸暨市大唐街道柱嵩社区党委书记楼厚表介绍。不止于此,在诸暨市新生代企业家联谊会中,146名成员中就有104人是“厂二代”“厂三代”。



卡拉美拉袜子生产车间



“厂三代”金晨与“厂一代”金国裕 本报见习记者 周林怡 摄



浙江裕荣弹簧有限公司车间内,自动热卷卷簧机正在作业。

## 推动转型 寻找新的治厂之道

仔细对比浙江制造业中小工厂的几代厂长,会发现,尽管他们在经营理念、管理方式等方面有诸多差异,有一点却十分相似:对技术的不懈追求。

上世纪80年代的乡镇企业家们,从昔日“面朝黄土背朝天”的农民成长起来,往往靠的就是一门手艺。比如,八七弹簧厂的创办者金国裕,15岁就去上海学习弹簧技术,从手工卷绕、弹簧定型等基础手艺学起,最后成为厂里人人敬佩的弹簧师傅;早年经营华康蛋糕厂的陈仕球,买了村里第一台蛋糕机,不断调试配方、研究新品,该品牌至今仍存诸暨当地深入人心。

新生代厂长对于技术更是重视。调研中,不少接班者表示,在父辈的影响下,始终将技术摆在企业发展的核心位置,只有不断推动技术创新,才能获得真正的核心竞争力。

“敢于创新是年轻一代接班人鲜明特点。”浙江省发展规划研究院产业发展研究所高级工程师俞翔指出。当制造业进入转型阶段,向数字化、智能化、品牌化升级既是

工厂生存需要,也是大势所趋,而成长于互联网时代的新生代们,自然而然成为这场转型浪潮中的“生力军”。

在台州市三门县,浙江双丰化纤股份有限公司董事长俞赛格,在接手家族企业后,就率先将智能化设备、数字化生产引入工厂。

“我评估了进行数字化改造的投入产出比,包括产能、能源消耗等,最终发现这笔投入完全是值得的。”出生于1992年的俞赛格,在纺织业摸爬滚打已7年多,认为老工厂的设备改革势在必行。他主导并推进的自动化生产线项目,一年内实现了产能翻倍,并且能够生产高强、低收缩、色丝等十余种工业丝产品,基本覆盖涤纶工业丝行业的所有产品类型。

不仅如此,俞赛格还在公司推行了数字化管理系统,联通生产、管理、仓储、销售等环节,从而推进订单的顺利交付。“以前采购、销售订单一般通过电话,容易出现订单错漏,采用数字化系统后就一目了然,方便管理了。”俞赛格表示。

目前,通过智能制造推动企业转型,已经成为新生代接班人的共识。除此之外,不少“厂二代”“厂三代”作为互联网原住民,在公司管理、销售渠道等方面,也在利用新技术、新平台实现革新。

比如宁波的95后“厂二代”王宇松就把目光瞄准电商行业。他在1688电商平台注册了家族品牌“喜海”的网店,还找来专业美工设计制作产品图片,成功拓宽线上销售渠道。去年,“喜海”的一款可折叠的小铝板桌,创下了一个月卖出7万把的销售纪录。“厂二代”、宁波博衍环境科技有限公司总经理阮雪薇则挑起了公司数字化管理的大梁。她发现老一代工人习惯于用纸张填单、口头对接需求,常有疏漏,便推行线上办公系统,实现“无纸化办公”。

“虽然在传统制造业推行这些新鲜的数字化工具难免遇到阻碍,但我始终相信大方向正确,办法总比困难多。”阮雪薇说。如她一样,这些带着无数新想法的新生代,选择跨进厂门那一刻,便下定决心要闯出一条和父辈不同的治厂之道。



宁波博衍环境科技有限公司总经理阮雪薇(左)与工人交流。



浙江双丰化纤股份有限公司生产车间

## 向外探索 走出行业舒适区

俗话说,创业难,守业更难。和白手起家的大部分年轻人相比,“厂二代”“厂三代”们无疑是含着金汤匙出生的,然而在接手企业后,他们也越来越意识到:老板并不好当。中小民营企业近年来面临着劳动力紧缺、盈利空间压缩等难题。在复杂多变的环境下,走出舒适区,推动行业变革,迫在眉睫。

不久前,记者来到宁波,这里因中小民营企业发达而闻名——全市超130万户经营主体中,民营经济占比97%,1万多家规模以上工业企业中,98%是中小企业。毋庸置疑,这里自然也是“厂二代”“厂三代”集聚地。

走进鄞州区的一栋商务楼内,一间装修风格简约明快的办公室令人眼前一亮,仿佛置身于现代艺术画廊。这是广告公司“厂二代”宋琼晖二次创业的办公场地。

2010年,接手父亲创立的宁波威远城广告有限公司后,宋琼晖就很快意识到这一看似利润大,实际上人力成本高且高度依赖客户的行业,很难做大。为摆脱传统产业布局的束缚,宋琼晖果断改变了原本高度依赖大客户的盈利模式,同时将业务拓展至短视频、电商等核心领域,让岌岌可危的传统业务实现“以旧换新”。目前,她能够将销售额稳定在一年600万元左右,是父亲管理公司时的6倍。

俞翔认为,目前国内劳动力优势减弱、土地成本上涨,同时全球制造业竞争压力不断攀升,要想提升中小企业的竞争力,必须要主动进行创新,优化产业布局,提升综合竞争优势。

诸暨的“厂二代”蔡妮妮同样也捕捉到这一趋势。在父辈耕耘袜业多年的基础上,她创立了自己的企业——诸暨市卡拉美拉科技有限公司。2016年,蔡妮妮发现在ToB(面向企业)市场中,公司主打品牌的路径并无优势,自己设计的创意款很快就能在市场上找到替代品。于是,不顾分销商反对,蔡妮妮强行转向C端,即消费者群体。

“七八十个大客户,说放弃就放弃了?以后别人不买你东西怎么办?”蔡妮妮的母亲陈仕球替女儿着急。那时,袜业工厂在原设计方面普遍薄弱,更多采用供货给分销商,再由分销商销售给最终客户的经营模式。但蔡妮妮却很坚持,顶着货物积压的巨大压力,从注册网店、设计产品、渠道营销,再到后来的直播带货,一点点在C端电商市场站稳脚跟。2022年,卡拉美拉全渠道销售额达到3亿元。

“我们这一代接班人,面对不断变化的市场环境会更加敏锐,也更敢于尝试。这也是家庭给了我们‘输得起’的底气。”蔡妮妮表示。的确,与老一辈相比,新生代在决策上往往更加大胆、冒进、敢于试错。而正是这份“豁得出去的底气”,让他们能够把目光放远,瞄准企业转型的新机遇。

这些创新实践,既回应了当下中小工厂转型过程中的挑战,也呈现了新一代厂长的探索——一面,是“回头看时路”,对老工厂的技术、管理、理念进行升级;另一面,则是“抬头谋未来”,通过瞄准新增长点、拓宽赛道,找到中国制造业升级的“新解法”。



蔡妮妮正在工作室修改袜子样稿。(本版照片除署名外均由受访者提供)

## 专家观点

## 协同发力,弄潮数字化

俞翔

时势造英雄,老一代企业家以“敢为天下先”的创业精神建厂立业,随着在互联网时代成长起来的“厂二代”“厂三代”逐步接班,工厂的数字化转型将迎来新的机遇,数字化浪潮中将涌现出一批新时代的弄潮儿。

为此建议,深刻把握数字时代发展规律和趋势,全面落实我省数字经济创新提质“一号发展工程”,重点从三个层面协同发力,加快推动制造业中小企业的数字化转型。

一是中小企业层面,要鼓励支持“厂二代”“厂三代”当家做主,主动拥抱数字化转型,将工厂的数字化转型与企业竞争力提升有机结合,积极建设数字化车间、智能工厂,在新的竞争格局中找到新的增长点。

二是地方政府层面,要将中小企业的数字化转型摆在更加重要的位置,加大数字化转型政策的普及普惠力度,支持数字化转型促进中心等公共服务平台建设,降低中小企业数字化转型成本。

三是数字化服务商层面,要深耕细分行业领域,积极应用AI大模型等新技术,重点开发小型化、快速化、轻量化、精准化的数字化系统解决方案和产品,提炼共性的应用场景,典型的解决方案,让中小企业能够“看样学样”。

(作者系浙江省发展规划研究院产业发展研究所高级工程师)

