



改革开放40年，是政策变化的40年，是财富积累的40年，也是企业家成长的40年。历经40年的创富求索，温岭民企正步入代际传承的高峰期，第一代企业家已经陆续达至人生巅峰，第二代、第三代企业家也相继崛起，逐渐成为温岭经济的中流砥柱。传承与转型，是摆在民营企业面前的新课题，也是温岭经济社会发展的必考题。今天，就让我们走进温岭企业家传承与创新论坛，听听这些新生代企业家关于传承、关于转型、关于创新的想法和故事。



8年1800多家门店 古茗怎样缔造 奶茶王国？

在温岭的大街小巷，古茗奶茶店很常见，也许很多人都喝过他家的奶茶，但肯定不知道，这家奶茶店的老板就来自大溪。而且他只花了8年时间，就在全国各地开了1800多家门店。

一家奶茶店为何能发展这么快？古茗的创始人王云安来到论坛现场，和大家分享了他的创业故事。

王云安生于1986年，但大家都习惯叫他老王。他毕业于浙江理工大学，学的是材料科学专业。但对于这个专业，他好像并不感冒。

可能温岭人骨子里就有一种创业的基因，大学里，老王靠卖收音机，攒下30多万元的创业资本。我最难忘的是大学时赚了6000元，和合伙人在宿舍里你100元我100元分钱，对面坐着的就是曾经不看好我们生意的室友。老王说，这让他有点得意。大学毕业后，老王回到大溪，寻找创业机会。在考察过后，他和合伙人开了第一家古茗奶茶店。30平方米的店面，和普通奶茶店无异。没有配方，老王就靠自己的味觉一杯杯开发新品类。一次尝个100毫升，一天尝几十次，他的胃每天都被奶茶撑满了。

但老王喜欢这样的状态。每个人成功的原因都不一样，我的第一驱动力是兴趣。我喜欢每天到处奔波，喜欢每天和同事讨论，熬夜熬到凌晨三四时，虽然累，但是收获很多。他说，对创业者来说，努力和吃苦根本不值得一提。

让老王无奈的是，第一年，古茗处于亏损状态。古茗的第一家加盟店，还是他想尽办法留下来的，光店面就找了2个月，装修几乎由他包办。这个加盟商觉得我很靠谱，到处帮我推荐。早期的加盟商就是靠着这样的口碑相传吸引过来的。

在老王看来，古茗能够度过瓶颈期，靠的是以诚为本。比如说，我们的杯子是按重量算的。有人就给我提了个建议，说一个杯子9克，但8.8克和9克在手感上并不会有大区别，我们可以用8.8克，成本会省很多。但如果今天用了8.8克，明天就可能用8.6克、8.4克，底线会一步一步倒退，不能这样，所以我拒绝了。在包装的选择上，他也决不允许偷工减料。早期和一些塑料生产企业合作过，我们谈好4.5角一个，我可以再加2分，只要他们不偷工减料。偷工减料只要发现一次，就不会和他们合作了。但后来还是出现了这样的事，所以我拒绝再和他们合作。

古茗之所以能够走到现在，还有一个原因就是不断创新。老王对创新的理解就是变化，有很多人会把一线城市的经验直接借鉴过来，但因为市场不同，这种借鉴有时反而拖了企业发展的后腿。真正的创新应该根据实际市场的变化去变化，迎合市场的未来以及当下的发展。只要企业在变化，就不会阵亡。而且，不要怕失败，想到什么就去尝试，只有这样，才能知道这个想法正不正确，值不值得推广。

老王拿古茗的一款经典产品来佐证了他的这番话。一杯柠檬茶，我花了5年时间去寻找合适的柠檬，越南、泰国、缅甸，不同产区一个去试。如今，我对柠檬熟悉到一喝就能知道这个柠檬来自哪里，品质如何。只有这样不断尝试，不断突破，才能找到最合适的口味。

含着的金汤匙如何打造成金手杖？

问道企二代：接班or创业，传承&创新

这不仅是父与子的故事，更是精神传承的故事。这不仅是一家企业的传承，更是整个温岭城市精神的一种传递。

随着打天下的第一代创业者们渐渐转向幕后，新生代的创业者们逐渐站在了舞台上。他们是选择接班还是选择单飞？他们是选择传承还是选择创新？他们是任人唯亲还是能者居上？他们是要企业常青还是要家族利益至上？

11月30日，以传承、创新为主题的温岭企业家传承与创新论坛上，迎来了主题对话环节，70后、80后、90后的企二代们直抒想法。如今，他们意气风发，可当初的他们也曾彷徨过，也曾和父辈激烈地碰撞过。含着金汤匙能不能打造成金手杖？一路走来，他们并不轻松。

接班还是创业，他们各有选择

陈君标是浙江舜浦工艺美术品有限公司的总经理，毕业后他就回到了自家企业，一晃已20年。我初中毕业时，父亲就对我说：儿子，我累得很，你去宁波读外贸吧，毕业后回来接我的班。对于父亲当时的决定，他并没有什么异议，父亲实在太辛苦了，我应该帮他做点事。

台州宝利特鞋业有限公司总裁陈敏智是2004年回到家族企业工作的。一开始没有想过接班这个问题，就是觉得在自家企业工作挺不错。陈敏智说，最近几年，老一代才开始提起接班的事。到了2014年，他开始尝试在一些大的事情上做决策，今年才正式接手宝利特鞋业。

而浙江咪网电子科技有限公司董事长曾彪和刀具联盟创始人周勤博则选择跳出父辈划出的安逸圈，自己创业。

可能我对父亲的产业热爱程度不够吧，我更想做自己感兴趣的。曾彪自认不是一个安分的人，在大学还未毕业时就开始做一些小生意，期间也曾失败过，也曾尝试过安稳的工作。2012年4月26日，他从工作单位离职，选择自己创业，这才有了如今温岭的智慧停车。

周勤博是此次对话嘉宾中年纪最小的一位，1989年出生的他离开了父亲的公司，开发了刀具联盟电商平台，如今已有200多家商户入驻。温岭有将

近2万人在全国各地卖刀具，我曾经也卖过刀具，我碰到的难题，他们可能也曾碰到过。在2015年，我想结合温岭的上游资源和全国两三万刀具人，打造一个专业的刀具电商平台。

起步与融合，这些都是难题

无论是接班还是创业，期间，他们都曾碰到过难题。比如，对于陈敏智来说，如何融入到宝利特延续了几十年的企业文化和原有的团队里，就是个难题。

当团队忽然上来了一个新的一把手，因为彼此不了解，有冲突是正常的。后来，我选择放手让他们去做他们想做的，我会把问题讲清楚，如果他们自己的想法是对的，就去做，如果他们没有想法，就按照我的想法来。给他们自由空间的同时，让他们慢慢了解并接受我的风格。在陈敏智看来，老的团队、老的员工是对企业现状最了解的，尊重他们的想法或许是解决冲突比较简便的方法，也能够比较快速地融入进去。

和父辈以及父辈留下来的老员工斗智斗勇也是陈君标接班后的一大难题。接班就是在一张写满字的纸上擦掉一些东西，改写新的内容。有时候我想擦，上一辈还不让，如何去说服他们，让我去擦、去改写，这是比较难的。他说，除了策略成功，组织架构也要完善，要让企业健康生存，就必须引进一些健康的人，一些不能帮助企业持续增长的员工就需要淘汰。

对于创业的曾彪来说，创业难就难在把一个产品从零变到一。创业初期，有资金没人才，有了人才没有产品，有了产品没有市场，在每一个研发节点、生产节点，还有市场节点，都需要去搏，每天都在想着如何持续下去。他说，虽然遇到困难，他的内心却是安稳的，这样就很好。

传承的是精神，那些父辈教的事

和创一代曾有过碰撞，也曾有过理念不合，但这四位新生代企业家皆表示他们在父辈身上学到的、继承过来的东西，一直影响着他们。

我很小的时候，宝利特还是一个家庭作坊，那时到了晚上10时都没法

睡觉，因为我的床铺上面铺着泡沫革、皮料，这样的状况持续了很多年。宝利特有如今，就是父辈们拼出来的。陈敏智说，宝利特董事会会议室的墙上有四个字：脚踏实地。我曾经问过父亲宝利特文化是什么，他想了半天，说会议室里这四个字就够了。

陈君标也是从小看着父母苦过来的。父亲在企业里也写了八个字：开拓、创新、诚信、务实，而这些都在父亲日常行动中体现了出来。只要客人一有订单，不管大还是小，都会接，接了之后绝不会偷工减料。之前有一个单子，产品要求放25公斤的纸，但他放了25.5公斤，让客人更满意。

周勤博在父亲身上学会的是创业要有前瞻性。父亲一直和我讲，做一行爱一行，要非常清楚这一行现在、未来的状况，才能应对市场的变化。他说，5年前，父亲和我聊天时说，这个工厂现在还热热闹闹，但5年后会被淘汰，当时我不相信，但今年，这个车间真的被淘汰了。父亲对这个行业有足够的了解。

创新的是未来，企业要不断求变

传承、创新，是此次主题对话的两个主要话题。

对于创新，企业家们也有自己的见解。我以前习惯待在企业里，现在会参加各类考察活动，看看其他企业是不是有新的东西，为企业发展找到新的出路和做法。陈敏智说，和人家竞争，一定要有自己的产品和综合实力。所以企业建立了考核制度，把每一个工厂和每一个业务部室分出来单独核算，员工就像是小老板，从而激发他们的能动性。

舜浦则是建立四个中心，既能单兵作战，又能彼此扶持。第一个是贸易中心，把外贸市场做精；第二个是品牌电商中心，主要做电商以及品牌推广；第三个是产品中心，负责研发，我们和大专院校合作，每年推出的新品就有2000多款；第四个是生产中心，如今舜浦旗下几家公司一定要制定标准化的生产方案。陈君标说。

我的项目第一阶段是孵化，第二阶段是求生存，通过2-3年，实现自我造血。在曾彪看来，创新不是到一个瓶颈了再创新，而是时时刻刻改变，随时适应市场的变化。



负债千万元 江工自动化设备 如何逆袭？

从银行卡里只剩4000元，到如今营收超过3000万元，浙江江工自动化设备有限公司总经理江剑的创业故事始于一道中落之时。

江剑曾是富二代，但随着父亲生意失败，家里背上了几千万元的债务。但也就是这份债务和父亲的失落，坚定了他创业的决心。

可是要做什么？江剑把自己关在房间里，不停地寻找项目，不停地浏览各行业信息，不断地分析市场环境，最后决定从事自动化行业。现在在很多行业都碰到用工荒，加上人工成本不断上涨，企业利润逐渐下滑，竞争优势逐渐丧失。江剑说，如何减少人工是企业未来的竞争环节之一，加上国家提出的工业自动化2025智能制造，自动化设备将是一个潜力巨大的市场。

想要进入这个市场，所需要的资金可不少，而当时，江剑的全部财产只有4000元。我硬着头皮向小舅子借了5万元，才开始创业之路。并没有像妻子建议的那样省着花钱，江剑将全部钱一口气都投入到了网站的构建以及推广上。如何以最快的速度让客户找到我？如何让客户知道我是做自动化这行？在大数据时代，只有网络才能快速传播。

资金投下去后，江剑特别难熬，直到12天后他接到了第一位客户的讯息！电话里，这位山东客户说需要当面沟通。江剑马上高价请了工程师设计了产品图纸，提前准备好了所有资料，带着图纸及样册去了山东。

因为不知道如何和客户沟通，前一个晚上，我对着镜子足足说了两个小时，把客户有可能提出的一些关键问题都事先考虑好，只有这样，客户才会觉得我是专业的。

准备是有用的，在第二天的交流中，客户所顾虑的大部分问题都被江剑猜中了，他一一作了解答，最终得到了客户的认可，当场签订了28.5万元的合同。

而这只是江剑创业的开始。2016年年底，江剑把生意的版图延伸到了中东。当时，受客户邀请，他一人踏上了去中东的飞机。不会说英文的他带着事先翻译打印好的中英文资料，从迪拜转机到黎巴嫩，通过边境进入了战火纷飞的叙利亚。在十多天时间里，江剑带回了1000多万元的订单。

2017年，江剑又把企业的营收目标提高了1000万元。如何用一年实现产值翻倍？江剑选择了修炼内功，他将团队扩大到了50多人，还陆续添加了加工制造设备，从研发能力和生产效率来提高产品附加值。

当然，有了产品，还要有市场。跑业务真的很累，经常一天下来顾不上喝一口水、吃一口饭，心里只有如何更好更快地为客户服务的念头。因为只有讲诚信，企业才会越做越大，越走越远，所以即使身体不舒服的时候，我也会硬撑着一天跑三四个城市去跟客户沟通交流。单单一年乘坐高铁的费用就达到十多万元，叠起来有15厘米厚。接单并不是江剑和客户交流的唯一目的。我很享受跟客户交流沟通的过程，因为从他们身上能学到很多知识与技巧，从而提升自己。江剑说，如今，企业已经超额完成了目标，年中，企业营收就达到3000多万元。

最看重企业发展战略的规划 新生代企业家这样当家

随着民营企业第一代创业者逐渐老去，二代企业家开始陆续接班，他们面对着什么样的困扰？应该如何走出自己的路？日前，温岭青年企业家协会联合《家族企业》杂志对温岭家族企业接班现状做了一个调研，并在此次温岭企业家传承与创新论坛上公布了调研成果。

温岭的新生代企业家76%是80后，91%已婚，87%有子女，24%是党员。中国经营报社副总编辑、《家族企业》杂志出品人兼主编王立鹏说，从年龄状况来看，目前温岭的新生代企业家已经成了主流。十九大提出，2050年，中国要建成社会主义现代化强国，而在这个过程中，这批新生代企业家将全面参与其中。对于这样一代人来讲，现在正是他们大展拳脚的好时机。

根据调研结果显示，近一半（48%）的一代企业家目前只参与企业的重大决策，日常经营管理权已经下放。但是，仍有近三成（29%）的一代企业家还在参与企业的几乎所有业务。企

业要想长久走下去，一代企业家要勇于放权，为二代企业家的成长提供空间和试错的机会；父子的经营理念也要一致，如何在效率和温度之间寻找一个微妙的平衡，是两代企业家需要共同思考的问题。王立鹏说。

此次，调研小组还对温岭新生代企业家的专业背景做了调查。一方面，父辈希望为家族企业接班做好准备，另一方面，新生代企业家也希望自己未来走上管理岗位，因此，温岭新生代企业家中学习管理学的比例高达39%，超过了全国平均水平8个百分点。此外，工学专业的占比也比较高，达到18%，经济学和理学占比都是12%。这是温岭以实体经济为主的经济环境造成的。王立鹏分析，文科专业在新生代企业家中并不受欢迎，语言类、法学、医学占比分别只有5%、5%、2%。

王立鹏说，根据调查结果，温岭新生代企业家如今已经逐渐进入了家族企业的管理层。其中，81%为企业高层，负责企业重大的经营决策，已经有

足够的经验和能力领导企业；16%拒绝了空降，选择在每个部门轮岗学习，如今任职中层；还有3%对未来的职业生涯有自己的想法和选择，因此并未在家族企业内任职。

但是，温岭新生代企业家在接班过程中也有不少难题，其中一个典型就是三臣问题。面对老员工和家族成员，41%的新生代企业家选择了严格按照公司制度来办理。企业中只有上下级，但是家庭中会有辈分，在接班过程中，上下级与辈分产生错位，作为晚辈的二代企业家如何管理作为长辈的员工和老员工，需要一代企业家从中做好斡旋和平衡。王立鹏说。

此外，温岭新生代企业家更倾向于从企业的顶层设计上来解决传承接班的问题，并且他们已意识到自己的不足，希望通过自身努力追上父辈的脚步。在他们心目中，传承接班最重要的三个因素是企业发展战略的规划（46%）、自身努力的奋斗（35%）、企业员工的合理分配（30%）。