

浙江龙盛传承 技术型接班人后来居上

相比具有管理优势的大哥阮伟兴,技术优势的阮伟祥后来居上,通过引领企业围绕主业不断进行技术创新、管理创新实现了家族企业的壮大,使得浙江龙盛实现了“富一代”向“富二代”的过渡。虽然由此带来了家族成员间的矛盾,但其接班过程仍可视为中国家族企业第二代成功接班的典范。



范博宏



权小锋

2007年4月28日,对浙江龙盛(600352)而言是一个重要的日子。因为这一日,阮伟祥正式从父亲阮水龙手中接过公司董事长的权杖,浙江龙盛进入了“阮伟祥时代”。

其接班过程可视为中国家族企业第二代成功接班的典范。受命于危难之际的阮伟祥,以技术研发的卓著成效奠定继任优势,以围绕主业创新引领企业完成技术转型,最后通过管理创新实现了家族企业的壮大。

阮水龙:第一代苦心创富

浙江龙盛隶属的浙江龙盛控股有限公司,是染料行业的国内龙头,业务横跨化工、钢铁、房地产三大领域。2003年8月,其分拆浙江龙盛在国内染料企业中率先上市,截至2010年12月底,阮氏家族四位成员阮水龙、阮伟祥(次子)、阮伟兴(长子)以及项志峰(小女婿)累计持有浙江龙盛32.4%股份(图1)。

龙盛的创始人阮水龙人称“老

龙王”,1935年出生在江南水乡浙江上虞道墟镇汇联村。他读到高小即出外谋生,卖过水产、零布、炒货,21岁回乡务农,做过会计、出纳、粮食专管员。1970年,35岁的阮水龙带领13位赤膊兄弟办起一家村办微生物农药厂,但经营举步维艰。为了寻找转机,他四处奔波,因发现生产染料助剂的工艺流程和微生物农药很相似,还能赚钱,就从上海拖来了设备、借来了化学制剂。1979年7月,龙盛CPU树脂正式投产,当年就赚了11.5万元,是农药厂前9年的总和。

在阮水龙的苦心经营下,1992年龙盛的染料助剂年销售规模已近1亿元,已是中国“染料助剂大王”。1993年,阮水龙再向染料领域延伸

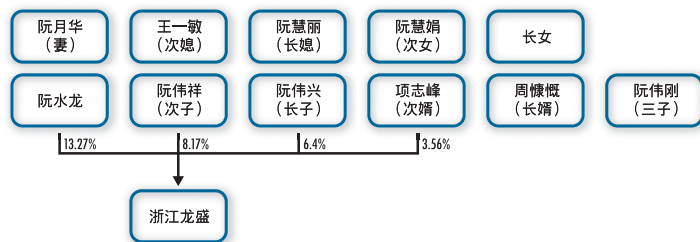
业务,投资3000万元生产分散染料,却由于产品品位较低,质量不稳定而销售不畅。阮水龙为此颇为忧心。

阮伟祥: 技术创新奠定接班优势

阮水龙有3子2女。3个儿子中,长子阮伟兴出生于1962年,从龙盛创业之初就跟随父亲打天下,1998年1月,浙江龙盛组建时,阮水龙被选为董事长,阮伟兴被聘为总经理。

1965年出生的阮伟祥排行老二,从小就表现出很强的学习能力和争强好胜的性格。这一点甚得“老龙王”青睐,浙江龙盛内部人士认为,其“个性更像父亲,工作很有激情,对目标的追求孜孜不倦”。

图1:阮氏家族成员所持浙江龙盛股权



范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长,权小锋为香港中文大学经济及金融研究所研究员。



1989年从复旦大学材料系高分子专业研究生毕业后，阮伟祥留校担任讲师。1993年，他顺利考完托福，本打算赴美留学，但父亲“不能回老家来干”的希望，改变了他人的人生轨迹。面对企业的转型困境，阮伟祥觉得作为唯一技术出身的家族成员，自己责无旁贷。当年底，他进入浙江龙盛担任总工程师，这同国内其他接班人回归家族事业时从事管理工作的模式截然不同。

深厚的理论功底嵌入家族企业的实践战场，阮伟祥如鱼得水。为使龙盛实现助剂向染料战略转型，他把科研基地从大学的实验室搬到了企业车间，投入到分散染料的技术攻关中，花了半年多时间，解决了钙镁离子含量等难题，产品获得了国家星火科技二等奖。在完成“助剂”—“染料”的转型后，在阮伟祥的带领下，龙盛又实现了“染料”—“中间体”—“精细化工”的转型，从而顺利谱写了技术转型三部曲。

第一部曲：从“助剂”到“染料”的飞跃

1993年转型生产染料之后，1995年，龙盛继续调整产品结构，投资6500万元开发了环保型、高强度分散染料系列产品。由于这一产品为用户提高效率20%，降低成本40%，减少污染80%，迅速成为市场上的抢手货。



阮伟祥 / www.lcpress.cn/

技术内行出身的阮伟祥在带领浙江龙盛转型中表现出独特的战略思维：以“产业相关”和“技术相关”为主业拓展路线，进行上下游和相关产业的整合，实现业务多元化与跨国经营。

1998年，龙盛又投资1亿元，扩建具有高技术含量、高附加值的环保性、高强度、速染型2万吨分散染料系列后处理项目；还投资4000多万元消化吸收国外先进技术，新增了一批分散染料后处理车间和相关设备。1999年，其年生产能力从1997年的2万吨猛增至5.5万吨，分别占全国和全球分散染料总产销量的35%和15%，从全国“冠军”一跃成为全球“冠军”。

第二部曲：从“染料”到“中间体”的跨越

2003年8月，浙江龙盛在国内染料企业中率先上市。这一年，龙盛分散染料的产量已经连续四年居世界第一，销售额占全球比例超过80%。但阮伟祥清醒认识到，龙盛生产的只是中低端产品，技术创新还不能停步，需要研发更高附加值的产品。利用IPO募集的资金，龙盛开始布局上游的染料中间体产业。

经过自主研发，其间苯二胺采用先进工艺，产出比例高达90%以上，生产成本比同类企业低30%。龙盛由此迅速占领间苯二胺市场，浙江闰土、杭州吉华等竞争对手都需向其购买间苯二胺作为染料的原料，这一产品的毛利率高达45%以上。

利用间苯二胺的技术和成本优势，龙盛研发团队又进一步向下游的间苯二酚市场延伸，开发出间苯二胺水解生产间苯二酚的方法，产品产出率高，环保成本低，竞争优势突出。间苯二酚是一种重要的有机化工原料，广泛应用于农药、染料、医药、塑料等领域。龙盛获得这一产品市场的龙头地位，目前其间苯二酚的毛利率高达40%以上。

通过打造一体化产业链，龙盛

获得了明显的技术成本优势,目前染料中间体已成其明星业务,40%的中间体用于公司内部的染料生产,其余60%用于外销。中间体获得市场绝对定价权的同时,也强化了下游染料产品的客户粘性和市场垄断地位。

阮水龙“分槽喂马”，阮伟祥接班受投资者认可

在阮伟祥的带领下,龙盛通过灵活的技术研发组织形式进行自主创新,从单一生产染料助剂的小化工厂一跃为总资产120多亿元的上市公司。如今,其主营业务覆盖染料、中间体、减水剂和无机化工四大系列产品,1999年起,其分散染料产值连续多年位居世界第一,中间体间苯二胺的国内市场份额达到70-80%,处于绝对垄断地位,活性染料市场份额居国内第二,酸性染料和减水剂处于国内前列(表1),且主导

产品的毛利率都比较高(图2),其龙头地位多年来非常稳固。

凭借卓越的技术创新能力,阮伟祥不仅带领家族企业越飞越高,也赢得阮水龙的信任。2004年11月,阮水龙力排家族阻力,将他提升到总经理的位置,替代了原总经理阮伟兴。对于管理才能优秀的长子,阮水龙采取“分槽喂马”的模式,将其调任龙盛控股新设立的另一核心子公司薄板公司任董事长。回忆这次接班人的变更事件,阮水龙表示:“阵痛是必然的,但是龙盛的前途才是大局,我是任人唯贤。”2007年4月,阮水龙又将上市公司董事长一职让给阮伟祥,同时阮伟祥卸任总工程师,至此,浙江龙盛在家族内部正式完成了代际传承。

从1993年到2007年阮伟祥卸任总工程师职位,浙江龙盛的国家专利申请数长期位居行业首位,尤其是2004-2007年,其申请专利97项,

是最大竞争对手浙江闰土的2倍,其中,以阮伟祥为发明人申报成功的专利就占了81项。

观察阮伟祥继任时的两个时点(继任总经理和董事长),投资者的反应都比较积极,两次继任时点后,公司股价的月累计超额收益持续走高(图3),以致继任仅半年的时间,浙江龙盛股价就翻了3倍多,表明股东对阮伟祥领导下的浙江龙盛未来发展持乐观预期。并且,传承后企业的盈利能力(图4)和偿债能力(图5)稳步提升,均显著高于行业水平。对此,“老龙王”由衷感叹:“我彻底放心了,内心非常舒畅,这个接班人我是选对了。”

对于阮水龙来说,除了权力和财富的传承之外,其实更重要的还有创业精神的传承。他把自己的奋斗理念“人生在世,事业为重,一息尚存,绝不松劲”用精铜浇铸成16个大字,镶嵌在办公大楼门口。2007年,“老龙王”又提出新的口号“激情干事,和谐共事,大气处事”,表达了其对家族企业顺利传承的心愿。当然,这或许也是出于调和废长立幼带来的家族矛盾的考虑。

2006年10月23日,浙江龙盛公告,浙江龙盛控股将把所持公司23143304股股份全部过户至阮水龙、阮伟祥、阮伟兴、项志峰等17位浙江龙盛控股股东名下,这也可看作他为“分槽喂马”进行准备。其中,阮伟兴获得5091527股,至2006年底,其约持浙江龙盛8.46%股权。而2007年4月13日,浙江龙盛公告,因阮伟兴违规出售17.77万股公司股票,撤销其董事候选人资格。此后阮伟兴又多次抛售,截至2010年底,其持股比例降为6.4%。2011年2月26日,浙江龙盛公告称,自2008年8月起,阮伟兴在浙江龙盛的经营上与家族其他三位股东存在较大分歧,自此他们之间不存在共同控制公司的一致行动关系,

表 1:浙江龙盛主要产品的市场份额

业务类别	产品名称	市场份额	市场地位	主要竞争对手
染料业务	分散染料	国际18% 国内40%	世界第一 国内第一	与浙江闰土(15%)、杭州吉华(10%)基本垄断分散染料市场,三家国际市场份额36%
	活性染料	国内20%	国内第二	湖北楚源集团
	酸性染料		国内前列	
中间体	间苯二胺	国内70%-80%	国内第一	国际:杜邦、第一化学、拜耳; 国内:江苏洪泽大洋化工有限公司、安徽海丰精细化工有限公司、青岛恒源化工有限公司
减水剂	减水剂	国内7%	国内前列	浙江五龙化工股份有限公司、天津雍阳减水剂厂、天津飞龙砼外加剂厂

图 2:浙江龙盛主要产品的毛利率

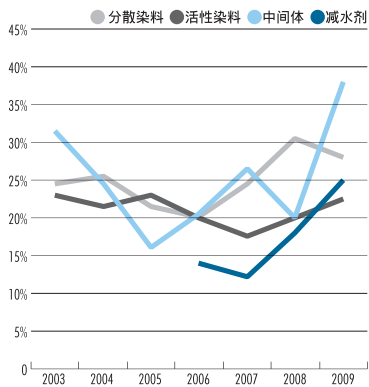


图 3:阮伟祥继任时的市场反应





阮氏家族的矛盾彻底显性化。不过，无论从持股数量还是所掌职权盾，阮伟祥接班人的位置都已坐稳，浙江龙盛的传承难有大的变数。

第三部曲：打造“世界级专用化学品生产服务商”

2007年阮伟祥继任龙盛董事长以后，开始重新调整企业的经营战略，将国际化作为未来战略发展的主导方向，通过合资、并购等方式在全球拓展与染料相关的精细化工业务，预期打造“世界级专用化学品生产服务商”。

2007年8月，浙江龙盛出价14325万元获得山东滨化集团9.55%股权，将基地延伸到环渤海湾，并延伸公司的精细化工产业链；2008年4月，出资4.3亿元左右收购从事纯碱等无机盐生产的浙江龙化控股集团91.65%股权，一方面进入基础化工领域，另一方面进一步延长了染料产业链，实现了硫酸、硝酸、合成氨等化工原料的自给；2007年12月，出资近2400万元，参股印度化工巨头KIRI公司，并与其就共同在印度合资设立活性染料工厂达成协议，开始涉足海外投资。2010年2月，浙江龙盛正是通过认购印度KIRI旗下新加坡KIRI公司2200万欧元的可转换债券，实际控制了全球染料龙头——德国戴斯塔(DYStar)纺织纤维股份公司，从而可以利用戴斯塔公司的全球营销网络和服务平台。此次收购为浙江龙盛打开了广阔的国际市场，是其历史上的一大里程碑。

回顾浙江龙盛的技术转型三部曲，技术内行出身的阮伟祥在带领企业转型中表现出独特的战略思维：“以‘产业相关’和‘技术相关’为主业拓展路线，进行上下游和相关产业的整合，实现业务多元化与跨国经营，最终发展成为世界级的专用精细化学品生产服务商”。这与其他企业成功后进行的盲目扩张不同。

图4：浙江龙盛的盈利能力

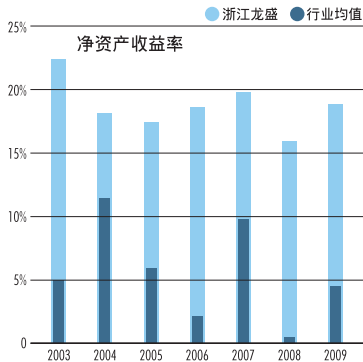
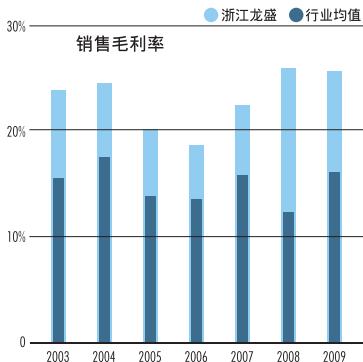
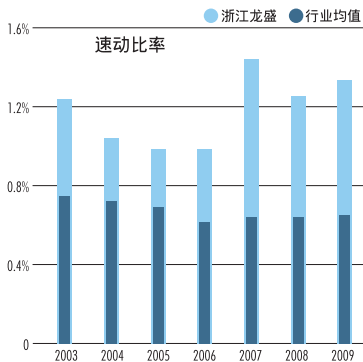
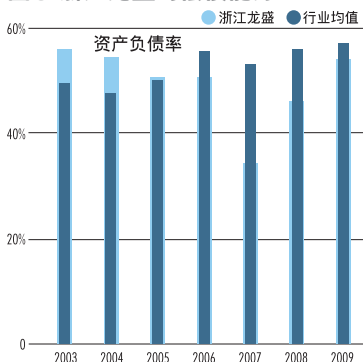


图5：浙江龙盛的偿债能力



正因为他能以前瞻性的战略思维，围绕核心主业进行持续的专注创新，塑造了浙江龙盛的核心竞争力，维护了企业的行业龙头地位。

接班后从技术创新转向管理创新

阮伟祥继任董事长后，还相继实施了改进公司治理模式、推出股票期权计划、规范投资管理等管理创新，推动浙江龙盛走向规范发展。

“家族治理”向“家族与职业经理人共治”模式过渡

中国传统的“家文化”对企业发展影响深远，以“家族治理”代替“企业治理”是国内家族企业的代表模式。在制度环境比较薄弱的草创期，这种模式对企业发展会产生促进作用；而一旦企业步入正轨，却会成为制约因素。

在阮伟祥领导下的浙江龙盛，改革首先从改组董事会的权力结构出发。

上市后，龙盛的治理模式发生了显著的变化，从“家族治理”逐步向“家族与职业经理人共治”模式改进（表2）。2003年，其所有5个内部董事席位中，阮氏家族成员占了3席，创业老臣占了2席。2006年，其董事会中增加了董秘一位职业经理人。而到2008年，即企业传承后第一年，内部董事增加到6席，但职业经理人则占到了半壁江山，其中，王忠、贡晗、常盛都是2002年后进入企业并从内部提拔上来的职业经理人。

实施股票期权计划

2008年6月，浙江龙盛推出股票期权计划，向公司董事、高管、子公司高管、核心技术人员等30人授予8240万份股票期权（占总股数6.25%），行



表2：浙江龙盛的权力结构

董事类别	2003年		2006年		2008年	
	姓名	职务	姓名	职务	姓名	职务
家族董事	阮水龙	董事长	阮水龙	董事长	阮伟祥	董事长、总经理
	阮伟兴	总经理	阮伟祥	总经理	项志峰	常务副总经理
	阮伟祥	总工程师	阮伟兴	董事		
创业元老	章荣夫	董事				
	阮兴祥	董秘	阮兴祥	董事	阮兴祥	副董事长
职业经理人			常盛	董秘	王忠	财务总监
					贡晗	董事
					常盛	董秘

表3：三次重大融资活动(单位:万元)

年份	募集方式	募资总额	当年度已使用募资金额	已累计使用募资金额	尚未使用募资金额	尚未使用募集资金用途及去向
2003	IPO	46,647.5	0	46,647.5	0	
2007	公开增发	111,648.17	18,626.24	83,124.65	28,523.52	补充流动资金2.5亿元,其余存入专户
2009	发行可转债	125000	59,510.77	59,510.77	63,239.23	补充流动资金6亿元及银行存款

权价 16.88 元,行权期为自授权日起的第 2-8 年,分 3 批行权。股票来源为公司向激励对象定向发行股票。

相比其他企业,浙江龙盛的股票期权有两大特点。一是行权价高。16.88 元的行权价高于浙江龙盛当期股价,股票期权所带来的潜在收益与公司经营业绩之间的联系紧密,对核心员工的激励效应十分明显。

二是行权条件设置较高。股票期权分三期进行,第一期行权需满足业绩条件:2008 年度净利润相比 2007 年度增长不低于 15%,2008 年度加权净资产收益率不低于 10%;第二期行权需满足:2009 年度净利润相比 2007 年度增长不低于 30%,2009 年度加权净资产收益率不低于 10%;第三期行权需满足:2010 年度净利润相比 2007 年度增长不低于 45%,2010 年度加权净资产收益率不低于 10%。这一股票期权设置将核心员工的利益和公司的长期业绩有机结合起来,为龙盛的长期发展从机制上增添新的动力。

规范募集资金的投资管理

上市以来,浙江龙盛总共进行了三次重大的融资,其中,阮伟祥继任前进行了 IPO 融资(2003 年),继任后通过公开增发股票(2007 年)及发行可转换债券(2009 年)两次融资,三次共募集资金约 28 亿元(表 3)。

2003 年,公司 IPO 融资 46647.5 万元,招股说明书列示预计投产 7 个项目,但实际有 6 个项目发生了变更。可见上市初期,浙江龙盛募集资金的投资管理水平较低,问题多多:一是项目的可行性论证差;二是投资管理的组织不规范;三是资金使用效率低。而 2007 年公开增发和 2009 年可转债融资时,募集资金的使用效率大大提升,投产项目中仅一项变更,项目的计划进度也进行了跟踪管理。投资管理上的规范化,为浙江龙盛塑造新的利润增长点提供了现金基础。

龙盛传承的启示

1993 年阮伟祥进入龙盛时是否就被当作接班人培养?这个问题我

们无从回答,但其因取得研发成果获得了父亲在家族继任中的肯定却是个不争事实。相比具有管理优势的大哥阮伟兴,技术优势的阮伟祥后来居上,成功掌权家族事业,使得浙江龙盛实现了“富一代”向“富二代”的平稳过渡。

这几年,国内众多的家族企业都面临着“第二代接班能否成功、家族企业权力能否平稳过渡”的问题,而那些规模越做越大的家族企业,特别是上市成为公众公司以后,要延续往昔的辉煌,第二代接班的问题就更不能随意试错了。浙江龙盛的传承案例为我们提供了重要的启示:

——相对于财富和权力传承,家族企业应首重创业精神的传承,创业精神能够完善家族企业的资源更新和成长诉求,并为企业的技术创新提供氧气和动力;

——面临管理优势和技术优势的接班人选,创始人应优先考虑技术优势的接班人,因为后者对企业发展脉络和技术转型的诊断能力更强,且更容易以自身的技术优势带领企业进行持续的研发创新,从而塑造和强化企业的核心竞争力;

——当面临企业转型的生死决策时,立志打造百年老店的家族企业应该保持高度理性,围绕主业进行专注创新将是一种最为现实的选择。因为相比毫无章法的技术扩张,专注创新的方向性更明确,企业的支撑资源基础更牢靠,如果再辅之以规范化的制度维护,“专注造就卓越”就成为必然的趋势。

对于本文内容您有任何评论或补充,请发邮件至 xincaifu@p5w.net。