



经济新动能 民企新力量 创二代来啦!

羊城晚报记者 陈泽云 实习生 吴伟婷 策划:吴江 统筹:孙晶 李卉

羊城晚报 对话

### 交接平稳 磨合和沟通是关键

无论对于一代还是二代来说,传承都意味着耐心与智慧的考验。唐壁奎和唐旭初父子在接受羊城晚报记者采访时,也分享了他们对于实现平稳交班的经验与感受。

#### 带着团队一起成长

羊城晚报:在接班过程中,你是如何将自己学到的东西应用在家族企业管理中的,会不会引起企业内部老员工的反弹?

唐旭初:我的初衷就是要将同益从传统的家族企业变成一家现代化企业,因此借鉴和引进外部的先进管理经验,对治理结构、激励机制、管理模式、产品运营模式等多个维度的调整都是必不可少的。

父亲想法也是比较开放的,对于这些新理念新方法整体都是比较支持的。有时候遇到老员工不理解的话,我会专门拉上父亲,由他这个董事长坐镇,让老员工聚在一起开会,大家把事情沟通清楚,推行起来就方便多了。改革和创新这个过程不是一人的事,是要带着整个团队一起学习进步的。

#### 多尝试多做错了再调整

羊城晚报:怎么评价两代人交接的状态?

唐壁奎:我对于目前这样的交接状态是很满意的,交接得很平稳,没有出现太大的波澜和意外。儿子整体上继承了我的风格,但他所具备的那些更加现代化的管理理念和新知识,已经超过我了。我只需要给他做参谋,定下大方向即可,其他的就让他自己去闯、去尝试。唐旭初:跟父亲交接班的过程是一个互相沟通的过程。他本身也是一个很开明的人,乐意接受新事物,他会对我做的决策做把关。对于年轻人来说,想法会比较激进,不会考虑长远的后果,先做了再说。在不违背大方向的前提下,父亲总是会让我做,错了再调整,这个尝试的过程也是让我快速成长的过程。

现在这个阶段,我们可以说是互为补充的关系,他的长处在于对整个行业的嗅觉,能够看到未来的方向,没有长时间的沉淀做不到这样;我的长处在于数据分析处理方面,我可以通过客观数据分析,印证他的感觉对不对,不对的话我们再一起调整,双方都不会过于倔强,而是互相配合,这样成功率会更高。

#### 做踏实靠谱的“创二代”

羊城晚报:怎么看待“富二代”的标签?

唐壁奎:我不认可“富二代”这个提法,我希望儿子他们这代人要做“创二代”,而非“富二代”,希望他们要有事业心、责任心,要做一个靠谱的人。

唐旭初:其实我觉得很有必要为“富二代”正名。我认识接触的大部分企业家二代,都是非常优秀踏实的。特别是年轻的一代,他们多数是从国外留学回来的,有很强的知识储备和个人能力,也很有自己的想法。二代们顶着父辈的光环,往往有更大的包袱和压力,因此也需要更努力,才能创造自己的价值。

同益空气能科技常务副总经理唐旭初:

# 父辈“容错”是对交接工作最大支持

“是时候回来接班了,用自己学到的新理念、新方法为家族企业带来些不一样的改变。”今年36岁的唐旭初是广东同益空气能科技股份有限公司的常务副总经理。自2012年辞去世界500强外资企业的工作,回到父亲唐壁奎创办的同益接班以来,唐旭初为这个家族企业带来了一阵“改革之风”,顺利将同益空气能带上了新三板市场。

采访中,唐旭初思路清晰,不疾不徐地跟记者聊起接班后所做的创新。唐壁奎不无欣慰地表示:“旭初做得很好,可以给他打90分,现在把企业全权交给他,我也很放心。”



唐壁奎与儿子唐旭初合影 陈泽云 摄

#### 接班的最佳时机到了

上世纪90年代,唐壁奎来到广州打拼,在芳村一家30平方米的门店成立了同益公司,2004年唐壁奎率先提出了“空气能热水器”的品类命名,并实现了空气能热水器的批量生产与销售,奠定了空气能产业基础。

这位50后企业家素来被同行尊崇为“空气能创造者”,凭借着胆大心细的性格和过硬的技术,一步步将同益做成行业前十的热泵专业品牌。而在旁人眼里,唐旭初可以说是唐壁奎的“翻版”,不仅五官神态酷似,性格也同样严谨踏实。

与很多二代大学一毕业就进入家族企业接班不同,唐旭初选择了先去外资企业上班,“成熟的企业有完善的体系,做事有规则,有成熟的方法论,可以学习到很多”。唐壁奎对此也很支持,他并不想一开始就给孩子设限,而是鼓励他多去开拓视野,培养能力。

实际上,尽管彼此都没有明说,但对于这个传统的潮汕家庭而言,长子接班只是时间问题,在

外企工作的这几年,更像是父亲有意安排的“历练”,也成为唐旭初学习先进管理经验,为接班做充足准备的缓冲时间。

2012年,在父亲的“召唤”下,唐旭初毫不犹豫地选择辞职回来。这时候的他,刚好步入而立之年,既不失年轻人的冲劲,又多了几分沉稳踏实,恰恰进入了接班最佳状态。

#### 要将企业带向资本市场

回来接班有什么规划?这位工科出身,又在金融体系浸润多年的80后,从一开始就目标明确——要将这家父辈创立的家族企业带向更广阔的资本市场。

唐旭初的“野心”背后,既有压力的倒逼,也是责任感使然。一方面,他深深觉得,“父辈做得这么好了,应该发挥自己的优势推出新,才能体现自己的价值”。另一方面,在同益之后,格力、美的等大企业相继进入空气能行业。资本涌入,竞争加剧,如何才能带领企业站稳脚跟,成为了摆在这位年轻二代面前亟待解决的难题。

改革与创新势在必行。在父亲的支持下,唐旭初很快开始了一步步稳扎稳打的改革:引入股权激励、合作制留住人才;每年为企业引入咨询公司,借助外部专业力量改变企业内部管理顽疾;延伸产品销售模式,将原有现货现结的产品销售模式延长到产品租赁领域,变一锤子买卖为长期服务……

“原来企业的持续发展纯靠利润积累,现在引入银行产品,发展了供应链金融,融资渠道更加丰满,能够发挥的空间也更大。”唐旭初表示。

体制的创新令这家成立20年的企业焕发出新的活力。2016年,唐旭初朝着当初许下的承诺迈进了一步,顺利带着企业登上了新三板市场。而技术上的创新则让同益得以在激烈的市场竞争中守住优势。目前,空气能采暖、热泵应用之外,同益另辟蹊径大力度发展特种热泵,推动空气能工业、农业上的应用,为企业找到了新的利润点。

如今,放眼整个热泵行业,同益在规模和产值上并不是最强的,但却一直凭着技术优势保

持着高速增长。年报数据显示,2017年同益营收和净利润增长均超过100%。面对这样的成绩单,唐旭初谦虚地表示,自己要做的事还有很多,承担的责任也更大。

#### 父亲“容错”是最大支持

父亲唐壁奎目前仍是公司的董事长,也是决策的最终拍板者。两代人在实际的企业管理过程中,难免有观点和方法上的摩擦,但却始终没有出现激烈的矛盾和争吵。

唐壁奎告诉记者,只要没有原则性的错误,自己都会尽量给儿子尝试的空间,而在唐旭初看来,父亲的这种“容错”态度便是对他接班工作最大的支持。

“比如一开始在开拓海外市场时,我更青睐于直接闯入欧美市场,但我父亲倾向于先往印度、尼泊尔等新兴市场走。”双方谁也没说服了谁,唐壁奎便选择让唐旭初“大胆去试”。

不服输的唐旭初跑到欧美,去参加各种国际展会,“碰了很多壁,效果也不怎么样”。冷静下来的唐旭初认真考虑父亲给出的建议,转变策略集中开拓东南亚、南亚、中亚等区域,一下子轻轻松松在尼泊尔、不丹这些国家做到了市场占有率第一,“现在我们又以新加坡的市场为跳板,曲线回到美国的主战场”。

经过了多年的磨合,唐旭初和父亲唐壁奎都感觉“父子档”的配合越来越顺畅,唐旭初最佩服父亲在行业浸润多年所培养出来的敏锐直觉,唐壁奎也对儿子身上的朝气和干劲抱以欣赏和开放的态度。

“现阶段,往往是父亲来定一个战略方向,我通过数据建模、市场调查的方式来佐证他的决策对不对,做到了将经验和扎实的数据调查相结合,不像以前那样凭

着感觉做事。”对于目前父子合作沟通的状态,唐旭初表示很满意:“可以给我父亲打90分,他已经做得特别好了,有他在背后支持,我特别安心。”

#### “人不能一直留在舒适区”

做实业不容易,这个过程中,鼓舞着唐旭初坚定往前走的就是父亲的言传身教。唐旭初还记得,2011年一场意外的火灾给同益的工厂带来了几乎毁灭性的破坏,父亲唐壁奎带着工人们在废墟中重建工厂的身影,至今都深刻在他的脑海里,“越到关键时期就越能看出企业家精神。这种坚韧不拔,是我觉得最应该传承的”。

就像是一颗从小播撒在心田的种子发了芽,进入同益以来,唐旭初也将父亲身上这种努力奋斗的精神发挥到极致。最近正在主力开拓国外市场的他,一个月几乎有一半以上的时间在出差,“辛苦是辛苦的,但成就感也是很大的”。

闲暇时间,唐旭初也会想象自己如果还在外资企业上班会是怎样一番情景。但他也从未后悔过自己的选择,“不同的选择带来各自的精彩,人不能总是留在舒适区,总是要走出去才能成长”。

“如果让我现在给自己打的话,我只能打70分,因为还有更多提升空间。”唐旭初告诉记者。

唐壁奎则表示,现阶段自己想给儿子打及格分,希望他能够不断进步。有趣的是,采访到最后,这位严肃的父亲趁着儿子不在的时候,忍不住跟记者袒露了心声:“我很高兴,接班以来,旭初在同行的口碑非常好,我觉得他已经做得比我好了,已经可以打90分了。现在把企业全权交给他我也很放心。”

# 每年回收汽油相当于1万辆汽车跑1年 解密你所不知道的加油站“绿色账单”

文/程行欢

今年3月12日,是中国石化在广东全面供应国VI油品的第100天,这期间让占全国9%的广东省机动车喝上了更环保、更优质的国VI油。获评首批“中国石化绿色企业”的广东石油发布绿色账单:

- ★ 每年处理污水装满1264个标准泳池
- ★ 每年回收汽油相当于1万辆汽车跑1年
- ★ 每年少砍15000棵树
- ★ 每年减少2万吨氮氧化物排放
- ★ 每年节省电费能让京广高铁行驶58趟

今年3月12日,中国石化新闻办宣布,在广东全面供应国VI油品100天,这期间让占全国9%的机动车喝上了更环保、更优质的国VI油。

2018年4月,中国石化正式启动“绿色企业行动计划”,并于今年年初评选了首批10家“绿色企业”,其中在广东就有3家。根据这份绿企行动,

中国石化将在2023年建成清洁、高效、低碳、循环的绿色企业;到2035年绿色低碳发展水平达到国际先进水平;到2050年绿色低碳发展水平达到国际领先水平。这是目前国内规模最大的全产业链绿色企业创建行动,是新时代中国石化绿色发展的行动纲领,也是公司贯彻落实党的十九大精神、致力于成为生态文明实践者、美丽中国建设者的庄严承诺。

作为全国经营规模最大的省级油品销售企业,中国石化销售有限公司广东石油分公司(以下简称“广东石油”)也是这次首批“绿色企业”之一。他们遍布全省的2200多个服务网点,逐渐从工业化场所发展成绿色怡人的休闲地,从单一的加油站成为多元化的社区居民服务中心,加油站与公众的关系,因为一场悄然进行的绿色革命而悄悄改变。



▲ 油气回收装置

▲ 移动污水处理车

## 10年领跑 6次油品升级

力量。去年11月底,广东石油率先完成了旗下2200多座加油站国VI车用汽油的置换升级,彼时,广东再次成了全国消费规模最大、车用燃油等级最高的省份。事实上,这种领跑已经持续了10年,从2008年国三到国VI的6次升级过程中,该公司一直是积极的推

“以前汽车排出来的尾气特别难闻,现在基本上没什么味道了。”跑了20年物流的郭师傅对感官最明显。据了解,国VI汽油排放标准是目前世界上最严格的排放标准之一,可全面达到欧盟现阶段车用油品标准,个别指标超过欧盟标准。

“与国V相比,国VI柴油的多环芳烃含量降至7%,汽油芳烃含量降至18%,颗粒物排放也将下降10%,这将大幅度降低现有汽车尾气排放的污染物含量。”广东石油国家级标准质检室主任刘玲表示。

## 年处理污水能装满1264个标准泳池

尽管固定的污水处理装置能较好地处理含油废水,但随着加油站功能不断丰富,排污要求不断提高,站库清罐作业产生的废水等也面临着排放处理的问题。这使得原本针对含油污水处理的装置无论在工艺流程,还是处理能力上都需要另行考虑。

“加油站、油库都很分散,场地也小,没办法进行污水集中处理。我们采用的这种移动车,哪里有污水就去哪里,非常受到油站的欢迎。”参与移动污水处理车设计的孙壁告诉记者。据了解,这是国内首创的一种针对油站、油库污水的移动处理装置。通

## 年回收汽油相当于1万辆汽车跑1年

以前捂着鼻子都觉得臭不可闻的加油站,如今变成了咖啡厅、美食区、孩子购物的乐园。这都归功于加油站实施的油气回收改造。

2011年,为了迎接广州亚运会,广东石油投入了近7亿元,逐步完成了2000多个加油站、油库的油气回收改造。一个个“隐藏”在油枪口的小小油气回收装置,能在加注汽油的时候,将挥发出来的油气“吸”进特质的油管内,重新回到油站的埋地油罐中,经过运输车“回送”油库,冷凝后的油气最终变成可再利用的汽油。整个过

程全封闭运行,没有可让油气外跑的机会。

2018年,广东石油回收油气近1万吨,相当于1万辆家用汽车1年的用油量。从2011年完成改造到目前,回收油气达到4.7万吨,油气回收率0.12%。

目前,为了降低埋地油罐油品渗漏的风险,他们还在开展加油站的双层罐防渗改造。“将原来单层罐改成双层,在夹层中设置了渗漏检测传感器,一旦有油气渗漏就自动报警,对预防油品渗漏、防治环境污染非常有效。”广东石油安全处处长刘汉坤介绍。

## 着手布局广东新能源市场

在深圳汇新安油站的一边场地,一排充电桩安安静静地排满了新能源汽车,和热热闹闹的加油站形成了一静一动的有趣场景。“这里可以同时为12辆汽车加油,每天大概有630辆车进站充电。”站长刘波表示。

作为传统能源的老大,广东石油并没有固步自封,而是以开放的姿态拥抱新能源的未来,瞄准LNG新能源市场,加快天然气推广和加气站网点拓展工作。目前已建成22座LNG加气站,年供应量超过

20.5万吨。

“结合新能源发展趋势,我们还在加大乙醇汽油推广力度,建设城市充电站以及储氢加氢站,配合油品业务着手广东绿色能源新布局。”广东石油总经理陈成敏介绍。目前,该公司已在深圳、广州、韶关等建设了20个充电桩,佛山、云浮两地规划中的加油加气站也计划于今年年内投营。按照他们的新能源网点发展规划,年内将建成3-5座加氢站。

## 消费背后的“绿色贡献”

听到“砰”的一声跳枪声,高先生在车里掏出手机打开“加油广东”APP,自动定位到所在油站,确认所用油枪和加油升数等信息,不到半分钟就完成了支付,还同步选择了电子发票服务。与之前排队收款、排队开票形成了鲜明对比。

“这是针对加油站排队队长、加油慢等客户痛点进行的改革,我们还在打造集大板块18项功能于一体的智慧油站平台,完善‘人·车·生活’生态圈,让绿色加油站同时也是智慧和高效的。”广东石油总经理陈成敏向记者介绍。

率先试行加油和购物微信支付,成了中国石化加油站支付革命的食螃蟹者。3年来,该公司微信加油比例达到20%,购物比例47%,2018年交易金额超过350亿元。

支付革命还在进行中。为寻找更便捷的不下车支付方式,该公司还推出了极简支付、加油闪付等多种便捷支付方式。其中“加油闪付”已经在2200多座加油站开通,实现客户不下车加油,加油时间从原来8分钟减少到3分钟。此外,为进一步提高现场效率,他们还大力推广自助设备,在全省185座大油站铺设了自助发卡机和1200多台自助充值机。