

格子间不如大车间敞亮

去年进博会，“厂二代”王意在一次论坛活动上分享了中小微工厂通过数字化开拓新赛道的实践成果。更让她欣喜的，是自己的小事业——为“厂二代”建立的社群组织了一些小伙伴相聚在进博舞台。

王意自称“汽配二代”。从小在车间里长大的她，对传统制造有着自然的亲近感，但对日常经营管理没什么兴趣。“我不喜欢一成不变的东西，个人的工作能力也很强，完全没想过要回家里的工厂上班。”一次偶然的机会，她接触到一群家里有厂的朋友，大家有类似的迷茫，也有相同的干劲。她开始探索做一个专门为“厂二代”服务的社群——厂二代GOGOGO。

“不到一年时间，我接触了上百个‘厂二代’。虽然大部分人都回到了自家工厂，但真正接班的比例并不高。我们所说的‘接班’，不是回到自家厂里上班，当一名会计或销售，而是指有话语权、能主导企业经营发展的决策者。接班不易，毕竟父亲是父子，职场是职场。同在一个工厂里，随便一个决定就可能影响几百号人的生计。”

社群成立后，王意观察到更多关于“厂二代”群体的生态。比如，很多“厂一代”对儿女接班并没有太多的期待。“父母更希望我们成熟懂事、脚踏实地，理解他们的不容易，不希望我们总是天马行空、胡乱折腾。社交媒体上不是有句话吗，‘不怕二代玩物丧志，就怕二代踌躇满志’，这也确实不少‘厂一代’的真实心态。”

王意身边的“厂二代”中，不回家自己创业的，大多只是开一个奶茶店、游戏室、服装店等，创业内容“平平无奇”。而真正想做事情的二代，回厂后都非常充实、忙碌。“工作在大城市的写字楼格子间，不如在自家工厂敞亮的大车间里舒心。不少二代觉得，给自家厂子‘当牛马’更有成就感。当然，也有一小部分人回厂后非常不适应，最后逃跑了。”

昔日“大小姐”接班有底气

接班群体中，女性更为不易。王意调侃，“厂二代+独生子女”是接班难度天花板。

“从大环境说，制造业大多由男性主导，工厂管理层、对外销售等也是男员工居多。有女孩会担心，自己会不会被轻视，会不会被欺负……这种担忧一点不多余，甚至就是现实的映照。”王意坦言，自己就曾在恋爱期间被以各种理由骗了近百万元。“不过，我并没有因此对男性带有偏见，而是很快振作起来，用心做社群，希望让更多的女性擦亮眼睛、提升能力，建立接班的底气 and 信心。”

王意说，有一个印刷包装行业的独生子女二代，在广告公司上班，她妈妈身体不好，希望她能回去接班，但她一直很抗拒。“我们有个包装业务找到她，在合作中她发现社群里一些优秀的女孩子选择回厂，干得有声有色。原来，女性在制造业舞台上也能做出成绩。受到鼓励和启发，现在她也回厂了，每天做直播为厂里带流量，社群中还有人成了她的客户。”

王意介绍，在这个“厂二代”社群中，有在法国读艺术专业的大小姐回国后成了“卖机器的女孩”；有在海外AI算法大厂工作，回国后接班机械厂帮助家族企业销售额年增长2000万元的帮手妈妈；有从海外投行回到家族薄膜厂，热爱穿工服的小姐姐；还有从大厂裸辞回家继承家里6000亩茶园的“新农”姑娘；大家都在各自的赛道闪闪发光。

我是“厂二代”不是富二代

早上9时，吴照和妈妈一起开车到虹桥商务区一栋写字楼上班。那里，是他父亲于2012年创办的研发销售中心。

吴照开的车，是去年8月20日回国那天爸爸送的礼物。“那天我刚下飞机，我爸就拉着我去订了车。说是给我的，其实是他自己想换辆车开开。”吴照腼腆一笑：“我是‘厂二代’，不是富二代。”对“厂二代”标签他十分坦然，“我爸开厂养活我，送我出国留学，还解决了很多人的就业，我觉得他很厉害。”

在吴照眼里，回国接班挺自然的。“我爷爷那辈兄弟三人来上海打拼，把徐州贡菜带到了上海；我爸妈从老北站批发市场一个小铺子起步，成为日本知名沙拉酱品牌的总经

“厂二代”接班

本报记者
叶薇

“大家好，我们家是做线路板行业的，客户有华为、小米、OPPO……”“我目前主攻小红书达人种草板块，家里是做外贸的。”“我家工厂主要是做五金机械加工的”……

这是一场别开生面的新年饭局，主人公有着同一个标签——“厂二代”。在一些社交场合，他们还会把这个标签细化：“汽配二代”“薄膜二代”“玩具二代”“厨具二代”“船舶二代”“机床二代”……他们想抓住一切可能，介绍自家工厂，拓展人脉和资源，寻找客户和订单。他们的饭局大多设在地方特色餐厅，大家聚在一起，不聊豪宅豪车、名表名包，聊得最多的是如何为家里的厂子“搞钱”。

“厂二代”，泛指中国民营制造类企业的第二代接班人。他们的父母在改革开放后下海经商，开设工厂、创立品牌，从一针一线、一砖一瓦开始，推动中国民营经济的发展。随着二代们渐渐长大，要不要回厂接班，成为摆在他们面前的一道重要选择题。

销商，后来又创立自己的品牌，研发、生产、销售西式酱料，这一路我是见证者、参与者。”对父亲的工厂，他有天然的亲近感。“早年做番茄酱的流水线上，有一个拧紧盖子的步骤，需要手动加固，我读初中时寒暑假就经常在这个工位上干活，我爸给我算工钱，做一天100元，我赚了4000元，拿这笔钱给自己办了14岁的生日会。”

只要肯奋斗就会有收获

在厂里，吴照爸爸负责把控整体方向，妈妈负责内部管理，夫妻俩多年来齐心协力、兢兢业业。吴照大部分时间在上海的办公室，每个月也会跑一趟淮安工厂。

虽说成长在一个开明的家庭，但回国后的吴照和父母之间也有矛盾。“比如，我的工作很多都通过移动互联网、社交媒体开展，但他们一看到我拿手机，就觉得我无所事事，还把我当小孩管；再就是父母喜欢未雨绸缪，提前很久做很多准备，我喜欢根据自己的节奏来安排。”

回国半年多，父母也给了吴照相当大的发挥空间。“我爸鼓励我试错，他总说，宁愿做错也不能错过，有的市场机会，错过了就没有了。”刚回国时，吴照特别想做直播带货。父母其实并不认可，觉得还是要稳扎稳打，不轻易尝试不熟悉的领域。但儿子提出来了，他们还是决定支持。“给了我一部分货源，把价格做到很低，但我试了一段时间，发现效果不



郑吉特(右)在工厂忙碌



王意在进博会论坛作分享



吴照正在研发特殊功能膳食

好，就果断停了。”

吴照妈妈经常说，上海是一个褒奖勤奋的地方，只要坚持奋斗，就会有收获。如今，他们把工厂放到外地，把研发和销售放在上海，也想让他深耕这两块。目前，吴照正在主导研发特殊功能膳食，储备新品，比如在酱料里加入益生元等。“这个方向爸妈很支持，我现在大部分时间都在开发新品。大健康赛道未来有很多机会，我可以做很多创新尝试，但有一个原则，我不折腾工厂，不随便调整已成功运营体系。”

几根白头发让儿子入局

春节假期，郑吉特和父亲一起吃饭，砂锅炖着黄鱼，热气蒸腾，父亲的脸庞看不太分明，但乌黑的鬓角清晰可见。不到50岁的父亲，说到新年的事业规划，精力充沛，干劲十足。他不禁怀疑，一年前父亲向他展示的白头发到底从何而来。当时，父亲语重心长地对他说：“我老了，挺累的，希望你能回来分担分担。”

与吴照不同，回厂接班从来不是郑吉特的人生选项。他父亲和大部分当时的温州人一样，中学毕业后跟着老师傅学了一些机加工行业的手艺。随着电器巨头正泰的出现，温州乐清市围绕着电器行业的创业逐渐兴起。从2010年至今，父亲一直在紧固件领域深耕。

父亲那番话，勾起了郑吉特的回忆：小时候在老宅，就一台设备，一个工人，父亲负责开模具，他蹲在旁边看，塑胶粒子融化时的焦糊味，就是他童年的味道。尽管对那个机器轰鸣、机油味浓重的工厂没啥好感，尽管自认为无论是创业还是进大厂都有实力，但那一刻，他觉得自己有责任接过父亲的“脆弱”。

没想到还没进厂，父亲就把他发配到一个尚未完全开发的园区卖螺丝。“我大概待了3个月，只见到过四五个人，修宽带的、电工和我爸的几个朋友。”空荡荡的仓库里，面对堆积如山的紧固件，分不清碳钢与不锈钢的他，却被要求快速打开市场。“当时觉得我爸太离谱，我就像一只雏鸟，毛没长齐，也不知道怎么捉虫子，就被扔到森林旷野。我忍了3个月，一笔生意没谈成，一分钱工资没拿到，跟我爸大吵一架。后来，我爸终于听人劝，意识到去这个开发区拓展市场是决策失误。”

但回过头来看，这段经历依然有价值。小郑开始看资料、看标准、研究规格，一头扎进螺丝的世界。

做生意赚钱没那么简单

等到真正接触到工厂业务，郑吉特和父亲的冲突更多了。“我爸对我没什么规划，我就是‘工厂一块砖，哪里需要哪里搬’。在生产一线，最大的感受就是‘愤怒’，看啥都不顺眼；但光愤怒不行，还得要有解决思路。父辈往往没法共情我们的愤怒。”

虽然在大厂实习时学到不少精益生产理论，可面对自家工厂的“粗糙低效”，小郑还是有点无所适从。就拿统计生产进度来说，他进厂前，这事全是手工抄写。由于生产信息不同步，销售端经常需要实时获取生产数据，沟通成本特别高。“7个规格、600多种型号，每天手抄报表，人工核对，楼上楼下各个部门来回跑，数据还经常出错。”

他希望用数字化来解决这些问题，但遭到父亲的强烈反对。一套系统动辄上百万元的投入，对中小企业来说，负担很重；螺丝厂员工大多是在行业浸润多年的老工人，很排斥用手机操作。冲突中小郑也会反思，“我们总是有很多想法，想向父辈证明自己，但具体落地时，会遇到很多问题。”

高中时，小郑就做错过一笔行李箱生意，赚了近20万元，当时他认为自己做生意很有天赋。“但后来想想，客户是学生，货源是我爸牵线的，我其实没有接触到真实的商业社会，把赚钱这件事想得太简单了。”进厂后，面对客户、面对一笔笔具体的订单，他开始明白，推进想法需要简单、接地气的方式。他建议父亲寻找轻资产的数字化工具，“我跟我爸说，大不了这笔钱我来出。事实证明，便宜好用的数字化工具最适合我们这样的小企业。”

早日为工厂“干出一块地”

为了让厂里工人肯上手数字化工具，郑吉特自创“扫码激励法”——工人每完成一单扫码报工奖励20元，试行3个月，不报单也有相应的惩罚措施。靠着这些简单直接的奖惩措施，“小工单”开始深入工厂的运转：追踪每个订单的生产进度，计算每个订单的成本和毛利，提升工厂与合作工厂之间的协作效率……父亲也开始让郑吉特负责更多的业务，跟他讨论公司的财务报表、未来发展。

“我有一些二代朋友，回厂后一直找不准自己的定位。我认为，不要指望父辈给我们预设什么角色，可以自己找事做，在解决问题的过程中扩展能力的边界。”

充当改革者的小郑，一开始也面临不小的争议。“慢慢来吧。我觉得厂里的员工正在接受我带来的新的工作方式。今年过年，还有个老员工跟我视频，让我看他家乡的雪景。”

可能跟父亲的教育有关，小郑在吃穿用度上比较节约，一双普通的跑鞋一穿好多年，对奢侈品牌也没什么感觉。“我爸问我一个月工资要多少，我说开七八千元就可以了。目前最大的愿望，就是早日为工厂‘干出一块地’。”小郑笑言，温州乐清是制造业重镇，年产值几十亿元的企业都算不上龙头，工业用地非常紧张。“我们企业太小了，但我依然有信心，用工匠精神去做好每一颗螺丝，它就会有经久不衰的生命力。”