

接力棒 接住喽

“创二代”接班故事 ⑤

学平健康· 招聘来的家族企业接班人

□新重庆-重庆日报记者 黄光红
实习生 季敏

近两年,学平健康·慈铭奥亚体检中心的年均业务量增长高达30%以上。这家体检中心的负责人彭天屹,是渝企学平大健康产业集团有限公司董事长彭学平之子。

子承母业,不足为奇。但当年彭天屹留学归来,兴冲冲找到母亲要进入家族企业工作时,却被母亲浇了一头冷水:“你有什么能力进我们的公司,还是先出去打拚打拚,练就一身本领,经过招聘面试才能进公司!”

人物名片



彭学平

学平大健康产业集团有限公司董事长,学平健康·慈铭奥亚体检集团董事长,重庆市工商联(总商会)第五届副会长,政协重庆市第四届委员会委员,重庆市第五届、第六届人大代表,正和岛优兰汇全国主席,阿拉善SEE重庆项目中心主席。



彭天屹

彭学平之子,学平健康·慈铭奥亚体检中心总经理。他对母亲很敬佩,但在管理企业方面,他与母亲有些不同的理念。但这并没有影响企业发展,反而有助于企业实现管理均衡。



学平健康·慈铭奥亚体检中心,彭天屹和同事在工作。
(受访者供图)

1 要接班,练身本领再来应聘

2018年,彭天屹留学归来向母亲提出,希望早点进入家族企业,早点接班。

“我的企业,不一定要传给自己的儿子,职业经理人有能力,一样可以胜任。”母亲要求彭天屹先到社会上打拚,学得了“武艺”后回来接受考察,合格后才考虑接班问题。

就这样,彭天屹收拾行囊,远走他乡。他先是应聘进入了上海一家医学研究机构积累经验。半年后,他又来到成都,在一家医疗器械公司做销售。

在成都期间,彭天屹利用留学学到的营养学知识,“兼职”帮助有糖尿病的堂哥减肥。2018年底,经过8个月努力,堂哥减重近46斤,血糖降到正常水平。堂哥健康状况的“逆袭”,激发了他想在健康领域创业的热情。

彭天屹向母亲提出了创业的想法。母亲欣然拿出了200万元支持儿子创业。一家小规模的健康食品公司,就这样创办起来了。公司的主打产品,是蛋白棒、牛肉干和健康甜味剂等天然健康控糖食品。

从产品研发、原料采购,到生产质控、渠道拓展,几乎每样事都要亲力亲为;白天谈业务、发货、做客服,晚上还要写公众号文章,彭天屹每天忙得不亦乐乎。

但这名初入商海的年轻小伙没有想到的是,做生意,哪有那么容易。行业内的大品牌几乎占领了所有市场,要进入卖场,各种费用一大堆。更恼火的是,为确保产品高品质,他们的产品没有使用防腐剂,保质期仅3个月,遭到了不少经销商嫌弃。

看着一天比一天多的库存,彭天屹心急如焚。此刻,他终于理解了母亲的良苦用心:如果当时让他贸然接班,难免导致公司经营出问题。

彭天屹公司关闭了。母亲没有责怪他,还鼓励他说有了这次经历,今后创业成功机会更大。她宁可拿钱让儿子去“烧”,也要“烧”出一身经验与教训。

痛定思痛,彭天屹意识到,要创业开公司,好的产品、好的商业模式和盈利模式,缺一不可。

当学平健康·慈铭奥亚体检中心发布招聘信息时,彭天屹决定前去应聘,用真本领接受公司的考察。

凭借海归学历和创业经历,彭天屹入围了。此前多年,他一直在外地上学,母亲公司的人,并不熟悉这位“二代”。当彭天屹进入最终面

试环节时,面试官好多都不认识他。

就这样,彭天屹终于应聘进入了自家的家族企业。

入职后,彭天屹详细调研了公司的运营情况,发现一些需要改进优化的问题。彭天屹提出,体检中心体检软件系统已过时,导致运行能力低、效率低、客户满意度低,迫切需要升级。

为此,彭天屹带领团队前往全国几家知名的同行开展调研学习,会同软件企业进行方案探讨,为自家的体检中心进行了一次高水平的软件升级。

软件升级后,体检中心的数字化水平提高了,历年体检数据也可以合并对比展示,可以让客户一目了然看到自己身体的变化且更方便。一切都在往更好的方向发展。

2022年5月,彭天屹迈出“接班”第一步,担任了家族企业旗下体检中心事业部的总经理。

2 优化绩效考核体系,让能者上

接手容易经营难。当时,正值疫情期间,体检中心业绩下滑,还一度出现亏损。

如何才能扭亏为盈?结合此前创业思考,彭天屹开始寻找症结。他很快发现,体检中心的管理急需完善——母亲用人看重感情,对于员工的实际贡献没有一套客观的考核标准。随着时间流逝,部分员工对工作有所懈怠,导致体检中心存在人浮于事的现象,服务意识淡薄、服务口碑欠佳,从而影响业务。

找到了“病因”,如何诊治?彭天屹提出一项大胆的改革计

划——建立以绩效考核为导向的用人机制,每个人的绩效,与业务量(工作量)及客户评价挂钩。员工无论资历多深、职位多高,业绩不佳者都将根据绩效考核结果,做出相应的岗位和薪酬调整。

听闻此计划,母亲的眉头皱了起来。“体检中心很多员工,都是跟随我多年的创业元老,他们没有功劳也有苦劳。如果因为他们业绩不佳就对他们作出调整,我不忍心。我们可以通过尝试增加新的板块来增加体检中心业绩。”

“新的板块从引进到成熟需要

时间和不断试错,这样拖下去,很可能把公司拖垮。到时公司散伙,大家都吃不上饭,你忍心吗?”彭天屹一席反问,把母亲哽住了。

“通过改革调动所有人的积极性,把生意做好了,大家的日子都会好过,这才真正对得起我们的创业元老们啊!”彭天屹的观点终于让母亲点了点头。

改革随即正式启动。正如彭天屹所预料的一样,遭到了部分员工的强烈反对。有几位老员工找到母亲“告状”,要求不能任由彭天屹“乱来”。

一天,一名在体检中心干了10多年的老员工,冲到彭天屹的办公室,拍着桌子对他说:“工资不能少,否则,我就不干了!”

彭天屹没有生气,他耐心地跟这名老员工解释了改革的原因,以及员工将因改革获得的好处。

终于,这名老员工想通了。他开始积极主动起来,在提升业绩上下了一番狠功夫,收入比以前还更高了。

就这样,员工逐渐适应了新的考核制度。几个月下来,一批年富力强的老员工理解了改革的原因,拿到了更高的薪酬。改革之初母亲担心的人员大规模流失的情况,并没有发生,团队整体稳定,工作热情大幅提升。

3 拓展业务新模式,客户数量稳定增长

能者上,优者奖,重振队伍,公司欣欣向荣。这时,彭天屹开始有点“飘”了。

心浮气躁中,他迎来了“当头一棒”。

2022年下半年,经朋友介绍,深圳一家做检后调理设备的企业主动找上门来,想与学平健康·慈铭奥亚体检中心一起做微高压氧舱运营项目。

对方称,可以通过融资租赁的方式把大量微高压氧舱先卖给体检中心,然后双方通过共同经营,一起交租赁费用。本应由双方每个月一

起用经营所得向融资租赁公司交的租赁费用,由体检中心一次性先行支付。而后,收入再按月留给体检中心。

面对未来的美好前景,彭天屹热血沸腾。但母亲表达了自己的担忧:“这种合作模式的逻辑经不起推敲,对方随时可能违约。”

“白纸黑字的合同,对方怎么可能毁约?”在彭天屹的坚持下,合同还是签了。

但正如母亲所预判的那样,该项目启动3个月后,对方就停止了费用返还。双方打起了官司,设备也

停止服务,此前不菲的投入,还有可能打水漂。

经此一役,彭天屹后悔不迭。姜还是老的辣,还得向母亲请教。从此,母子一起喝茶的时间多了。

一次,母亲要招待客人,彭天屹提出吃自助餐,母亲却坚持要吃桌餐。“客人坐着不动,啥服务都送到跟前,岂不是更有体验感?”她又接着说,“我们做生意,不也是同样的道理吗?”

说着看似无意,彭天屹却听出了门道。是啊,客户体检后会根据体检的结果去寻医问药。为啥不能

延长服务半径,提升客户的体验感呢?

随后,彭天屹在体检中心成立健康管理部,主要为体检出指标异常的慢性病群体,提供健康管理服务。同时,还为体检出有重大疾病、急需治疗的患者开辟对接国内外大医院的绿色通道,帮助患者及时找到对症治疗的医院和医生。

这种新的业务模式,得到了市场认可。健康管理服务推出首月,体检中心就迎来了上百名顾客。此后,顾客数量保持稳定增长,至今已达数千人。

服务越来越精细,客户就越来越多。2022年,体检中心客流量达到16万人次。2023年,这一数字超过20万人次,企业实现扭亏为盈。

不仅如此,2023年,学平健康·慈铭奥亚体检中心还成功入选国家健康体检与管理专业质量控制试点医疗机构名单。当年,重庆仅4家医疗机构入选此名单,其中,该体检中心是唯一入选的民营医疗机构。

我想对你说

彭学平对彭天屹说:

真正的成长来自于挫折后的反思。作为领头人,我们的每一个决策不仅关乎企业的兴衰,更关乎员工及其家人的幸福生活。坚持稳健经营,聚焦我们擅长的领域,是对社会和大家的责任。

彭天屹对彭学平说:

在微高压氧舱合作项目的事上,我轻率了,导致了公司面临不必要的风险。母亲不仅没有责怪我,反而给予了极大的包容和理解。通过这件事,我也进一步意识到,企业的发展需要专注和稳健,我们应当集中精力在熟悉和擅长的领域稳定发展。