

6 管理诊所 Management Clinic

民营经济已成为国民经济中最有活力的一支力量。可“风光”背后,许多民企面临着交接班问题也是不争的事实。

八成“企二代”无心接班 民企代际传承困局待解

■宋唯岚 郑富亮

民营经济已成为国民经济中最有活力的一支力量。可“风光”背后,许多民企面临着交接班问题也是不争的事实。有针对 182 家中国最杰出家族企业的调查显示,在平均年龄达到 52 岁的创业家群体的子女二代中,多达 82% 的人表示“不愿或主动不接班”。这意味着今后一段时间,“无人接手”或成不少民企面临的尴尬。

二代群相:想说“接班”不容易

任性、炫富等词似乎是社会舆论贴在二代身上的标签。现在,二代却因“接班”再次成为聚焦对象。杨奇便是其中之一。其父母在湖州经营一家家具企业。而当他们年过半百、开始考虑企业“接班”问题时,大学毕业后便前往澳洲深造的他,却并不想被预设人生轨迹。“我更想在澳洲发展。”杨奇说。与之类似,杭州的“90 后”羊艺面对相似境遇时,也有着“独立”志向。其父亲创办的企业主要聚焦纸业生产加工,下辖多家分公司。但羊艺并不打算“子承父业”,认为其专攻的“珠宝鉴定”是个更有发展潜力的行业。像杨、羊二代思维的二代还有很多。此背景下,不少一代创业者选择千方百计“劝说”或“命令”子女接班。如高中起便前往美国念书的何丹薇就是被“命令”者之一。此前,在美国某会计师事务所工作的她便被父亲“勒令”回国。55 岁的父亲希望在接下来的几年里,能将企业交到她手中。何丹薇说,她不得不再回来。



川商企业代表分享对外投资成功经验。徐珍珍 摄

川商代表建言企业对外投资:要走出去更要融进去

14 日,“一带一路”建设者(川商)高级研讨会在四川成都举行。逾 70 名川商企业代表共聚一堂,分享走出去尤其是投资“一带一路”建设沿线国家的成功经验,并直面投资中的难点、痛点。开元集团是目前中国在境外产量最大的钾肥生产企业,于 2008 年取得老挝甘蒙省钾镁盐矿探矿权,该企业在老挝开元矿业项目建成后钾肥总产量将达到每年 300 万吨。谈及企业“走出去”的历程,四川开元集团董事长赵思俭坦陈“有挑战”:当地基础设施落后,“一颗螺丝钉都要从国内带过去”;政策稳定性不足,“地方政府部门不认可国家规定的税收政策”;当地节日多、员工懒散。“解决这些问题,关键在‘融进去’。”赵思俭表示,为融入当地生活,开元集团做了很多努力,比如修公路、引进自来水、捐助儿童上学等。通过培训,员工不仅不旷工,加班也能准时到岗。互惠互利的理念引起成都天翔环境股份有限公司董事长邓亲华的共鸣。据了解,2014 年上市后,成都天翔集团通过多次并购在全球迅速建立起横跨 10 国、具有 18 家分公司、270 多个经销商的大型跨国集团。“一花独放不是春,万紫千红春满园。”邓亲华认为,“发展共赢”是川商企业“走出去”扎根所在国家的持久发展之道,“哪怕是收购,也是通过收购推动当地经济发展,再把他们请进来。”邓亲华表示,他所收购的企业都为公司高管留有股份,“所以几次比较大的收购并购中,基本上所有高管、技术人员一个都没有流失。”同时,在当地拓展市场时一定会扶持本土企业一起成长,“很多问题会迎刃而解。”“互利互惠”也意味着“优势互补”。据邓亲华透露,下一步天翔集团将积极开展境内外资源整合,将境外子公司产品、技术、销售渠道和国内成本优势、资本优势充分结合,在走出去的同时,将有利益因素充分融合起来。“当然,不是走出去就能成功。”赵思俭说,“现在老挝还有三个钾肥”,大概比我们提前 10 年在当地投资,但目前都还未真正实现收益。”赵思俭认为,企业走出去在自身层面需要做好两个方面准备,“一是自身战略确实需要走出去,二是自身专业能力能够走得出去。”

(杨培 周夏)

此外,还有许多创一代准备或已聘“外人”接班。力帆股份此前就发布公告,力帆创始人尹明善打算选择职业经理人接班模式。一份中国私人财富报告曾调查,约 65% 的受访二代财富继承人希望以引入职业经理人或只担任股东的方式延续家族企业的经营,或转卖并退出企业。“新财富 500 富人榜”数据显示,中国 50 岁以上民营企业占比为 67%,这意味着中国即将有 300 万家民营企业面临接班换代问题。据了解,早在 2012 年,中国民营企业经济总量在 GDP 中的比重就已超过 60%,而在其不断发展壮大背景下,民企接班已不只是简单的企业自家的问题,甚至在一定程度上影响着中国经济的发展。

传承之困:代际差异与时代更替的双重难题

“后继无人”的尴尬,无疑将导致很多创一代一辈子心血付诸东流。而接班难与两代人思想理念冲突、实业环境变化、职业经理人行业制度的缺失也均相关。思想上,无论是生活环境还是教育经历,接班人均远胜父辈。所以在思维上,他们与上一代人有着太多格格不入。以创一代中的浙商群体为例,他们白手起家,将“走遍千山万水,说尽千言万语,想尽千方百计,吃尽千辛万苦”的“四千精神”深深融入血液。而在优渥环境下成长的企二代,在吃苦方面显然稍逊父辈。“父母‘白天当老板,晚上睡地板’,太辛苦了,我做不到。”浙江企二代沈玲娜说。除此之外,管理思维的差异更加关键。浙江大学家族企业研究所所长陈凌曾表示,文化与教育背景的差异成为横亘在企业家二代之间的鸿沟,更普遍的海外留学背

景与更高的学历,使两代人存在着一定的文化冲突和公司治理思维差异。除去上述思维问题,实业环境的“今不如昔”,也蚕食着二代们本就不多的接班信心。这两年,一批明星老企业家纷纷为中国实业所面临的艰难处境发声,许多实业老板也身心疲惫,纷纷探寻新的出路。当然,引入职业经理人模式的企业也并非“高枕无忧”。中国职业经理人制度的不完善加剧了企业传承难。宁波大红鹰蓝源家族财富管理研究院副院长武军直言,“现在很多职业经理人职业道德较差。他们不会站在企业老总的角度去思考问题。因为即使企业经营效益不好,甚至倒闭,他们也可以去别的企业。”浙江财经大学工商管理学院教授沈渊表示,不同于国外拥有较完整的职业经理人制度,中国还缺少有关职业经理人的行业规范。因此,职业经理人的素参差不齐也成“短板”。

转型时代:“内外兼修”或助企业传承破题

对于民企传承难,各方专家纷纷表达自己的看法。就内部而言,企业及企业家自身的转变被视作关键要素。陈凌公开表示,一代企业家必须尽早作出并执行被企业和家族认可的传承规划,不能到了力不从心时才考虑传承。“如果子女中没有接管企业的人才,可培养其成为合格的股东,继承企业精神而非企业管理。”武军则提出创一代可以子女名义建立“创二代基金”。“企业的传承并不一定要孩子回自己公司做董事长,随着现代企业转型发展,变形的传承也并非不可能。”当然,需要转变的不止是一代企业家。沈渊认为:“当二代个人兴趣和家族事业之间产

生冲突,二代有时候也需要稍稍忍痛割爱,去帮助家族事业。”

从外部看来,民企代际传承问题既是“家事”又是“国事”,因此在帮助企业解决该发展命题方面,政府也被寄予诸多期待。

中国中小企业协会副会长周德文曾公开呼吁,政府可推动建立符合民营企业特点的培训基地,对企业创始人、继承人进行理论学习,实战演练等综合培训,增强民营企业的传承能力;对继承人采取通过挂职锻炼、轮训、集训等方式,修补不足、提高综合素质;对民营企业优秀的继承人可推荐人大代表、政协委员等政治安排,引导他们积极参与议政,参与社会事务,发挥示范效应。当下已有比较好的实践,近年,浙江省委组织部已相继组织非公企业新生代企业家培训示范班、新生代出资人座谈会等多种形式的活动,鼓励新生代企业家在推动民营经济转型升级中争做表率。

完善职业经理人制度建设也是破解民企传承问题关键之一。“政府可推动协会方面利用互联网和大数据建立职业经理人档案。这样的话,其以前是做什么的、为什么跳槽等信息都一目了然,这就避免了由于不了解而引进没有职业道德的职业经理人。”武军表示。

沈渊则指出,完善职业经理人行业规范要从法律角度增添保护。“政府相关部门需推动建立职业经理人职业道德规范,通过促进立法规范职业经理人行为,降低由于职业经理人跳槽、泄露公司机密等给企业造成巨大损失。”她建议,在职业经理人市场上,政府主管部门要制定和开展职业经理人资质评价,推进职业经理人市场化,并通过国家法规条例、财会制度、合同契约、企业外部审计等多种方式,建立完善的职业经理人授权、监督体系,确保职业经理人行为的规范化、市场化。

保监会副主席陈文辉:有序处置风险 确保行业稳定健康发展

■新华社记者 谭谔晓

中国保险业正处在特殊而又重要的关键时期。4 月下旬以来,保监会有针对性地出台“1+4”系列文件,正在有效处置一些风险点。出台系列文件是基于何种考虑?未来还有哪些监管措施?如何守住风险底线?保监会副主席陈文辉近日接受新华社记者专访,详细阐述上述问题。

监管工作有序进行

近年来,金融大鳄借道保险业兴风作浪,少数进入保险业的民营资本“一股独大”,使公司异化为控股股东的融资平台;个别公司无序举牌冲击实体经济,影响恶劣。暴露出保险监管制度实践中还存在短板。

4 月 9 日,保监会原主席项俊波涉嫌严重违法接受组织审查,严重削弱了政府监管部门的权威性和公信力。保险业发展和监管面临空前严峻的形势。

“保险是现代金融的重要支柱之一,保险市场的稳定与健康直接关系到金融安全乃至国家安全。”陈文辉说,4 月 9 日以来,保监会党委多次召开会议,深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神,将其作为做好保险监管工作的根本方针和重要遵循。

结合保险业当前实际,“1+4”系列文件应时而生。4 月 20 日,“1+4”系列文件的“1”个主文件即加强监管、维护行业稳定健康发展的通知出台,明确了当前保险监管的主要任务和总体要求。

“4”个配套文件分别是:4 月 21 日,保监会出台加强保险业风险防控的通知;4 月 28 日,出台打击违法违规、整治市场乱象的通知;5 月 4 日,出台保险业支持实体经济发展的指导意见;5 月 5 日,出台弥补监管短板、构建严密有效保险监管体系的通知。

陈文辉指出,行业处于风险防控的关键时期,必须采取强有力的措施来纠偏,系列文件的出台明确了当前保险工作的重点领域和主攻方向,凝聚了行业共识,稳定了监管队伍,形成风险防范合力,在有序处置风险的同时确保了行业平稳健康发展。

制定预案严防风险

对存在的金融风险点,要胸中有数,未

雨绸缪,密切监测,准确预判,有效防范,不忽视一个风险,不放过一个隐患。

陈文辉说,当前保险业面临流动性、资金运用、战略、新业态、外部传染性、底数不清、资本不实、声誉等风险,绝大多数传统大中型保险公司经营稳健,风险可控,但个别激进公司近年来规模快速扩张,隐藏的风险逐步暴露。

针对上述问题,保监会从资质、代持、关联交易着手,治理股权管理乱象;针对非寿险投资型产品风险,及时停止了此类业务试点,引导保险回归主业;对火中取栗且不收敛、不收手的公司,依法采取停机构、停业务的措施。

陈文辉说,以往保险业的风险主要表现在业务线上,风险容易在行业内分散,现在的风险则表现为单个公司自身就是一个风险点,风险处置难度加大,尤其是现金流风险。现金流之于企业,就像血液之于人体,只有血液充足且流动顺畅人体才会健康。

他表示,个别激进公司在经营中没有资产负债匹配概念,短钱长配,盲目投资,一旦遇到产品停售、非正常退保和满期给付等情况,现金流容易出问题。

“目前保险业资产规模超过 16 万亿元,其中流动性风险集中在少数激进公司身上。”陈文辉说,对于重点风险公司,保监会根据不同风险类别,风险特征和风险程度,明确各类风险牵头部门,整合优化监管资源配置,分工负责盯防,有针对性地制定了风险预警、监测和处置预案。

严管之下,问题公司已经意识到以往那种激进的发展道路走不通了,接下来便是痛苦的转型,直接表现便是保费收入短暂下降,投资不能再“大手大脚”。

“把屋子打扫干净才能迎接客人。”陈文辉说,不破不立,阵痛是为了去伪存真、优胜劣汰,是为了行业长远健康发展。

监管要“长上牙齿”真正管用

乱象是表现,根子在短板,结果体现为风险。要守住风险底线,长短结合,较真碰硬,真正让监管“长上牙齿”至关重要。

“短期来看,要通过‘瘦身’来化解个别激进公司的现金流风险。”陈文辉说,这些公司在二级市场持有大量优质资产,且与自身主营业务协同效应不强,可以通过大宗交易进行转让,既能减轻资产端压力,缓解现金流“饥渴”症状,又不会造成资本市场剧烈波动。

“公司治理失效是激进经营行为的‘基因’,治标更要治本,必须解决‘一股独大’和资本不实问题。”陈文辉说,要实施公司治理监管穿透性审查,严格落实公司信息披露和报告要求。禁止代持、违规关联持股等行为,对于违规机构依法限制行使表决权、派驻董事,直至责令转让拍卖股权,对有关当事人采取列入黑名单、行业进入等措施,切实提高公司治理有效性。

对于资本不实问题,他表示,将重点关注股东是否直接或间接通过银行贷款、非自有资金、股权和存单质押等方式获取的资金向保险公司注资。对存在入股资金来源或股东关联关系申报不实,以及编制提供虚假材料等违规行为的股东,依法从严从重处理。

未来保险业何去何从?陈文辉说,保监会将引导保险业回归本源,坚守保障主业,改进保险产品定价,精算定价,准备金提取规则,建立万能险调控机制,约束高成本短期限负债业务,推动保险在扶贫攻坚、灾害救助、大病保障、健康养老等方面发挥更大作用。引导保险资金流向国家重大战略和基础设施建设,提高保险服务实体经济的水平。



腾讯守护者计划获 2017 年中国互联网大会大奖

7 月 13 日,2017 年(第十六届)中国互联网大会在京落幕。本届大会首次设立了“防范打击通讯信息诈骗论坛”,该论坛就通讯信息诈骗的治理模式进行了研讨,对遏制通讯信息诈骗的严峻态势具有行业指导意义。在本次论坛上,腾讯公司“守护者计划-大数据构筑反诈骗闭环”获得了论坛颁发的“具有推广价值的防范打击通讯信息诈骗创新实践案例”大奖,为防范打击通讯信息诈骗提供了一个可供借鉴的样本。

现如今,随着网络应用进入经济和社会各个领域,通讯信息诈骗的危害越来越大。与传统犯罪有所不同,通讯信息诈骗分子多以专业分工的团伙形式作案,具备产业链犯罪特征,仅靠运营商、企业、警方和公民的独自应对难以解决。据介绍,“守护者计划”是 2016 年腾讯公司级反电信网络诈骗及黑色产业链的企业社会责任平台。腾讯公司充分发挥多年来对抗黑产及风险的经验及大数据技术,联合相关部门,对当前愈演愈烈的电信网络诈骗重拳出击,建立了集用户教育、技术创新、行业联合、大数据运用在内的反电信网络诈骗“共治体系”。

除此以外,腾讯守护者计划还推出了鹰眼智能反电信诈骗系统、腾讯麒麟伪基站实时检测系统、反钓鱼系统等安全技术产品,并在全国多地的银行、互联网企业、运营商中广泛应用。如鹰眼系统在电话诈骗的事前预防、事中提醒、事后挽救各个环节上就发挥了全链条能力,协助全国各地警方破获多起特大案件,挽回经济损失超 6 亿元。

腾讯安全云部总经理、腾讯反诈实验室负责人李旭阳介绍说,在实践过程中,腾讯逐渐形成了一个以技术对抗为先行,行业联合共同防御,教育宣传为常态,围绕腾讯守护者计划平台运行的反信息诈骗的“腾讯模式”,通过串联起公安、银行、互联网企业、运营商、网民五大闭环,形成反诈骗全产业链生态共治体系。

此外,李旭阳还表示,守护者计划是腾讯的企业社会责任平台,更多企业和公民个人的参与将壮大守护者计划的力量,希望更多人积极行动起来,做反信息诈骗的行动派。

(中新网)



58 到家:坚守服务本心 破解月嫂乱象迷局

作为 O2O 家政服务行业新晋“网红”,月嫂与保姆服务自诞生之初便迎来万千瞩目。一方面,基于二孩政策全面放开以及老龄化问题的日趋严重,促使月嫂与保姆服务站上了更大的需求风口。而另一方面,之于用户来说,这个领域最需要“用心”。但现实情况是,多数企业仅欢喜于用户基数的爆发,急功近利下所亲手炮制出的诸多行业乱象,只能一次次让用户感到“寒心”。

以一线城市为例,由于消费主体的日趋年轻化以及眼界见闻的不断升级,他们非常愿意以高额薪酬来换取具备更严苛认证标准的省心服务。对于一个有大格局的企业来说,这相当于打造了一个促进行业与用户共赢的良性通道。在很多无良企业来看,这简直就是挣快钱的最佳时机。于是,很多所谓的月嫂培训机构应运而生,他们大批量输出“速成持证月嫂”来搅乱行业秩序。而很多所谓的持证月嫂甚至连小孩都没抱过就匆忙上岗,不仅大部分通不过试用,甚至被投诉与辞退也是家常便饭。

抵制行业乱象,从服务输出“前”开始。以 58 到家为例,他们就坚决把上岗前对月嫂的培训当成是对用户最庄严的承诺。这种免费的专业培训除了在前产产后专业护理、家庭护理、月子餐与产妇产后营养培训、母乳喂养常见问题及护理、产妇产后常见病及护理、产后运动与形体恢复等多个方面力求做到面面俱到。甚至他们还有针对月嫂职业道德素养、礼仪仪表,以及心理素质等方面的培训。只有量化标准进行严格考核,并通过所有培训考试,才算是获得服务的准入资格,真正为用户输出最优质、最省心的月嫂服务。

当然,现在聚焦于月嫂与保姆服务领域的行业乱象,很多也绝非“单纯打造专业服务培训”就可以轻松解决,毕竟那仅是服务全流程中比较重要的售前一环。而像现在在大多数 O2O 家政服务行业企业虽然做足了“表面文章”,但在真正对服务内容以及质量的把控上,缺乏有效手段。很多时候,乱象就源于此。服务过程中用户遇到问题解决无门、劳动者权益得不到保障等等,都在不断消耗月嫂与保姆服务领域日渐成熟与发展的热情。

坦白讲,作为 O2O 家政服务一个参与企业,不放过任何一个细节,以“大格局”之心构建服务的“大体系”,才是该有的姿态与担当。还以 58 到家为例,在当初决定涉足月嫂与保姆这个“高精尖”服务领域伊始,就决定要以最高标准的服务流程来“尽心消除用户顾虑,激发平台劳动者热情”。比如说在激励劳动者方面,只要是通过严格认证的月嫂,都可以获得由平台推荐的订单,而且在月嫂的正常服务结束后,还有额外的好评工资奖励。而诸如像 58 到家独创的星级评定体系、晋升通道的畅通以及专属医疗团队的保驾护航等,都让劳动者在 58 到家这个大家庭里感受到了家的温暖以及劳动的尊严。

在吃透服务本质的基础上充分发挥大平台效应,永远把心思花在用户最关心的地方,以自身努力抗击行业乱象,是 58 到家平台的用心承诺。也希望在未来,它能成为全行业共同的道德标尺,大家齐心协力,严控服务体系,这大概就是用户想要听到的最棒的福音。

(中新网)