

家族企业二代接班 面临转型发展的危与机

中国越来越多家族企业的发展,正在面临交接班、经济增长放缓以及产业转型升级三重挑战。如何应对挑战并实现企业的持续成长,已经成为当下中国家族企业面临的“时代课题”。近日,福布斯中文网发布了“2013 中国家族企业调查报告”,A 股上市的民营企业中, 家族企业已接近半数。而且,A 股上市家族企业中二代数量明显增多,但抵御危机与波动的能力,接班的二代尚不如掌权的一代。

A 股上市民企家族企业近半

福布斯调查报告显示,截至 2013 年 7 月 31 日,A 股上市公司共有 2470 家, 其中 1039 家为国有公司,1431 家为民营公司,后者占比超过一半达到 57.94%。而在民营企业中,共有 711 家民营上市的家族企业,占比为 49.7%。

“尽管自去年年末开始,A 股 IPO 遭遇暂停,但从当年下半年的上市企业数量来看,家族企业在其中所占比例仍呈上升趋势,家族企业的整体数量和实力无疑是民营企业的重要支柱。”福布斯中文网总编辑周建工在接受记者采访时表示。

在港股市场,家族企业比例稍低。据统计,目前在香港联交所上市的中资民营企业约有 500 家左右,截至 2013 年 6 月 30 日,在香港上市的内地家族企业共计有 194 家,占比为 39%左右。

福布斯中文网还公布了“2013A 股上市家族企业 100 强”和“2013 香港上市内地家族企业 50 强”,新希望集团刘永好家族和国美电器黄光裕家族分别蝉联榜首,其总营收分别是 732.38 亿元、491.58 亿元。

家族企业“夫妻店”占比 46.1%

报告表明,在家族企业中,仍以“夫妻店”为主。

数据显示,在 A 股上市的 711 个家族企业中,以实际控制企业的家族核心人为基准,有 328 家企业的持股或管理者之间存在夫妻关系,占比 46.1%,成为最近三年家族企业中的第一大亲属关系;同样,在港股市场中,夫妻店的比例也占到 40%。

不过今年的一个明显特征是,家族企业

的二代们已经越来越多地参与到家族企业的经营管理当中。存在父子/母子关系的企业,其数量首次超越了兄弟关系,以将近 40%的比例成为第二大亲属关系,而兄弟关系数量则以 34.5%的比例排在第三,此外有超过 200 家的企业存在一代姻亲关系,包括兄嫂、妯娌和连襟等“外戚”。

在 A 股市场的家族企业中,一代掌权的企业有 645 家,占比超过九成;二代完成接班的为 66 家,较去年上升了 21 家,占比接近 10%,家族企业两代人交接班的态势已日益明朗化。

不过,二代接管的家族企业经营业绩普遍不如一代掌权的企业,如净利润复合增长率为 2.5%,远低于一代操控大局的 9.9%。3 年平均的净利润率、ROE(净资产收益率)和 ROA(资产收益率)也均低于一代主导的企业。同样,在港股市场,家族创业第一代掌管的企业净利润复合增长率要高出二代接班的近 20%。

北京海川视野管理咨询有限公司董事长、家族企业研究中心首席专家郑敬普接受采访时表示,二代能够接班是好事,但二代接班普遍存在的问题是管理经验不足。以“80 后”为例,接班人参加工作的时间并不算长,有些看似已经具备了接班基础,但仍然缺乏管理方面的历练,可能会影响到经营效果,这说明二代对于企业的掌控和发展盈利能力还需进一步加强,尤其是在经济增长放缓、经济转型期风险增大和经营环境难如人意的情况下,如何能够带领企业转型发展,是接班二代们需要思考的问题。

粤浙两省领跑 制造业受青睐

上市家族企业主要分布在哪些区域呢?报告显示,在上市家族企业地域分布上,不均衡性在沿海地区与中西部地区的对比下体现得尤为明显。其中华东地区占据了半壁江山,华南地区也因广东省的贡献而占比超过 20%。

从省份来看,广东、浙江、江苏三省四年来前三的地位相对稳固,其中排名第一的广东省上市家族企业数量大于排名后 5 位的省份的总和。

“沿海的地理优势与开放的政策为该地区民营企业的创立与发展提供了条件。”周建工表示,从总体上看,东南部沿海是家族企业最集中分布的一带,但随着中西部地区的发展,以四川、湖南、重庆为代表的内陆省份也出现了良好的发展趋势。

如重庆共有 6 家家族企业上榜,比去年多两家。分别是龙湖吴亚军家族(港股第 6 名)、金科股份黄红云家族(A 股第 25 名)、力帆股份尹明善家族(A 股第 34 名)、隆鑫通用涂建华家族(A 股第 47 名)、宗申动力左宗申家族(A 股第 73 名)和华邦颖泰张松



山家族(A 股第 82 名)。

从行业分布来看,在 A 股上市的家族企业中,制造业始终是王牌产业。根据申万一级行业分类统计,机械设备、化工与医药生物是家族企业分布最多的三大行业。

观点

家族企业盈利能力有待加强

过去几年中,家族企业的经营情况一直好于其他类型的企业,但今年这一情况有所反转。据福布斯的统计数据,和其他类型企业相比,民营上市家族企业 2010-2012 年净利润复合增长率为 9.3%,明显低于国有企业和民营上市非家族企业,其中民营上市非家族企业的复合增长率为 20.2%。

尽管民营上市家族企业的主营业务收入复合增长率(25.0%)均高于国有企业(21.8%)和民营上市非家族企业(21.5%),但净利润复合增长率却偏低,这表明民营上市家族企业的成本及开销较大,企业盈利能力下降明显。

同样,民营上市家族企业的净资产收益率逊色于其他类型企业,这也说明民营上市家族企业资产厚度较弱,负债偏高,在经济形势受阻的情况下盈利能力有待加强。

周建工表示,家族企业大多为中小型企业,在转型升级的过程中面临资金压力,而过去一年中,受到经济危机和政策调控的影响,许多家族企业上市进程放缓,融资困难直接导致了企业经营状况的下滑。

“企业应该认识到这一点,但家族企业依然有自己独特的魅力。”郑敬普介绍,在当前的环境下,家族企业传统的经营方式还是有待改变,必须“制度化”,建立现代公司的运营模式。

与职业经理人还需进一步磨合

在二代接班的同时,也有越来越多的职业经理人进入家族企业。以在香港上市的内地家族企业为例,由家族成员担任 CEO 的比例比去年有所下降。

然而,报告显示,管理者为家族成员的 129 家内地赴港上市家族企业的经营业绩要普遍好于职业经理人掌管的公司。由家族成员掌管的企业各项指标均明显高出由职业经理人管理的企业,尤其是前者净利润 3 年复合增长率是后者 3 倍。

中国人力资源开发研究会理事李中斌接受记者采访时表示,职业经理人在家族企业中往往难以施展拳脚,一定程度上会影响公司效益,在目前的家族企业中,职业经理人和家族企业之间的磨合还需要更多时间,家族成员的放权与职业经理人自身的责任感提高都还有待增强。

郑敬普表示,职业经理人与家族企业管理是两套不同的思路,有摩擦是必然的,这就更需要家族企业管理人员少用“情感”管理,而是靠建立起透明的规则,来约束不同职位的人。

(孙琼英)

红海 蓝海策略 助餐饮企业度过寒冬

在成本、政策环境等因素的压力下, 餐饮行业转型升级问题突出, 是在传统业务竞争的红海中精耕细作,还是在创新业态、渠道、产品上寻找新的机遇? 日前, 罗兰贝格管理咨询公司发布《思与行特刊: 中国餐饮业未来》报告, 为餐饮行业未来转型升级方向提出建议, 并提出帮助餐饮企业度过寒冬的应对之策。

报告指出,过去 10 年,餐饮行业实现了 17%的年增长率,成为众多资本投资追捧的对象。但随着人力、食品原材料、房屋土地租金成本的节节攀升,近年来,餐饮行业整体收入增长放缓, 餐饮企业提高盈利能力迫在眉睫。而最近的“央八条”更是对中高端餐饮企业形成了持续的巨大业绩压力,诸多企业已进入涅槃重生的生死关口。2013 年, 餐饮行业整体收入 10 年来首次出现个位数增长,进入“寒冬”,行业整体转型升级的窗口已然开启。

对此,罗兰贝格提出红海、蓝海两大竞争策略。红海竞争的核心焦点在于在现有的基础上精耕细作,深化经营管理能力的升级整合,在消费者最为关注的安全与品质上精益求精,建立鲜明的品牌形象。提升餐饮企业的市场竞争力和创利能力,必须从规范化管理、连锁化经营、信息化升级、标准化生产、现代化人才五方面同时着手,优化后台整合,提高运营效率。同时,在食品安全问题越来越突出的当下,企业必须能够实现全价值链的安全品质控制,并做到安全品质价值的有效传递。

与此同时,蓝海竞争的大幕已经拉开。经过长期积累,已经有相当竞争力的企业已经开始跨界经营,衍生至食品成品销售及零售网点式的餐饮服务。通过寻找多元业务布局 and 更宽广的市场空间,开辟新出路。同时,随着城市现代人群成为餐饮消费的主体,功能型餐饮催生的新型极简餐食业态的创新为餐饮企业提供了新的发展机遇。另外,移动互联网渗透至生活服务,催生了 O2O 革新餐饮消费体验,也为餐饮企业制造了异军突起的大好机遇。

对此,报告指出,不同规模、不同发展阶段的餐饮企业往往面临不同的挑战。企业须根据自身实际情况,灵活选择突围之策。

针对尚处于成长期的企业,报告认为这类企业管理方式原始是其发展的主要制约因素。要形成可持续的发展,主要通过规范化管理模式,利用标准化管理工具制定管控体系来实现。

而就扩张期企业,报告指出,二次发展的瓶颈和差异化竞争力打造的短板是其面临的根本问题。企业首先要根据自身远景目标及能力,在未来行业趋势判断的基础上在几大战略选择上进行抉择,包括在连锁经营、多业态多品牌、产品衍生创新、创新渠道上的抉择。其次,企业须在相应的战略选择下打造核心竞争力,引进现代化管理体系。其中,供应链管理是企业可现代化管理提升的重要环节之一,可通过建设标准化体系、风控监测体系、IT 数据体系等实现。

(赵怡雯)

用“泡妞”的经验“泡客户” 用打游戏的经验带队伍

商业无非人性。三拒绝君的神勇之处在于他本能地抓住了这个本质,然后一点拖泥带水、虚伪矫饰的动作都不浪费,直奔主题。正如我逼问他“你弄公司怎么都跟玩儿似的”时,这位网游爱好者瞪大双眼不可置信地反问我:

你说,人什么时候最认真?

——玩儿的时候。

怎么用 150 块钱 感动一个女孩 10 次

前几天,和一位奉行“三拒绝主义”的创业者一起喝咖啡。所谓“三拒绝”,即指拒绝采访、拒绝研究、拒绝参观,主要是逆袭时下创业界风行的“三突出”——突出自己、突出自己、突出自己。

如果他只是一位正满怀憧憬的创业者,那么,也许他的所有经历和经验都只能算是一种美好愿景,值得敬佩,可未必经得起推敲。但是,这位三拒绝君,仅仅用了四年时间,已经在相对细分的女性消费品市场中切到了约 60%的市场份额,基本打通了“品牌即品类”的策略,线上和线下形成 60%:40%的销售贡献比例,而且,两个渠道都是始终贡献盈利的。

这家公司不过四年历史,不过几个亿的生意,与“Old Money”们相比,当然不能说已经渡过苦海直达彼岸,但是,只要想一想多少创业公司死在前三年,我们就立即精神为之抖,看看究竟有哪些做法已经被这家公司证明是适用于中国特色创业主义的。

首先,让人感到欣慰的是,三拒绝君虽然也“可耻”地上过长江商学院,但是很明显,在他的创业历程中,商学院体系对他的“荼毒”可以说是微乎其微。以至于作为一名



老资格的管理咨询顾问,当我听完他的全套创业故事后,不得不感佩至深地脱帽致敬:“祝贺你,这是一个没有被传统管理咨询公司毁过三观的公司!”当我问他,经营公司的主要灵感来自什么地方时,他一脸坏笑地坦然相告:做市场的经验来自泡妞,带队伍的经验来自打游戏。天!

这位仁兄最洋洋得意的话题,是“怎么用 150 块钱感动一个女孩 10 次”。听完这套超级正能量的不传之秘,作为在认识老板以前就成为这家公司的忠诚客户的我,倒是很能够体会到他从泡妞中提炼出来的营销大招儿:对目标消费者深入的人性洞察和把握。

举例说明:两年前,我曾经在这家公司的网站上订购了大约 200 元的产品,结果,收货时我意外地收到了一个超级大包裹,打开一看,里面居然满满塞了七件赠品!而且,还附有一封粉红色的信,上面娇嗔地用手写体写着:“亲,这些漂亮的毛巾、浴球、洗发水、鼠标垫等,都是我们送给你的!”然后是客服的亲笔签名。

至于为什么送鼠标垫,三拒绝君的说法是:一个鼠标垫一块六毛钱,但是如果设计制作精良,就可以占领客人书桌上的一个永恒位置,应该把它看成一个广告位;同理,越是赠品,毛巾的品质越要好,因为这样就可

以让带有品牌大 logo 的毛巾占领客人的洗手间。

所以,别人是做客户,这家公司可谓“泡”客户:通过鼓励客服跟打鸡血似的与客户深度互动,辅之以长期采取大量赠品、附赠手写信件等方式满足女性消费者的两大心理需求——一是要占小便宜,二是要有小呵护——一来二去,把客人泡得跟情人似的。以至于据说有客户在结婚时,居然给他们的淘宝客服寄来喜糖和礼物。

没有满意的员工 就没有满意的客户

当然啦,没有满意的员工就没有满意的客户,“鼓励员工和客户深度互动”,这句话谁都会说,但是,很难做到。因为员工的热忱与老板绝大多数时候并不在一个温度上。这就不不得不提到三拒绝君在漫长的游戏生涯中总结出来的一套带队伍逻辑了。这家公司在人力资源政策上与常规公司一个显著的差异是“月月涨工资”策略,也就是说,人人都知道,只要公司大盘在增长,员工每个月都会涨工资,而且越是新晋的员工涨工资的幅度越大。

这是典型的网游逻辑:游戏初期必须能够快速升级,这样才能培养成瘾!传统的薪资

(李天田)