

# 许金聪:闽商之道 传承缩影

改革开放的特殊时代环境下,不少人毅然选择下海创业之路。其中,不乏闽商南渡重洋,经历千难万险白手起家——许金聪正是其中的一位。

日前记者专访了印尼宇宙集团执行主席、香港聚旺国际控股有限公司董事长许金聪,“爱拼会赢”的晋江人精神,在这位时代弄潮者的身上得到了充分展现。

“随着企业壮大与财富积累,如何转型升级,如何交接班,成为闽商家族企业面临的重要问题。”谈起家族企业传承,许金聪娓娓道来。

而在一定程度上,闽商面临的企业传承问题,正是当下国内家族企业的缩影。

## 三下南洋

三十多年前,还是公务员的许金聪放弃安稳的工作,毅然辞职下海。此后,用自行车送货、走街串巷卖东西、创办机械配件公司,许金聪积累了第一桶金。当机械配件公司有了一定起色之后,出于经营方面的考量,许金聪首度只身下南洋,在菲律宾待了几个月。看到中国改革开放步伐明朗,又回国开办合资企业聚兴纺织机械厂,成立国内最早一批侨资企业。

1997年,东南亚金融危机,人们纷纷从印尼撤资,许金聪却从中看到印尼的商机,凭借“敢赢敢输”的晋江精神,第三次下南洋,与19岁的儿子许佳铭一起赴印尼拓展市场,做起了机械配件、农机、疗器械及承包电信工程的业务。

父子俩每天起早贪黑,走访万隆椰加达90%的印花厂,但依旧难以获得当地市场的认可。但许金聪并不放过任何契机,凭借过硬的质量与极具竞争力的价格,渐渐获取当地客户的广泛认可,取得他们的信任,化危



家族企业传承,重要的并非物质财富传承,而是人的传承。培养好接班人,是给家族企业留下的最大财富。

机为商机。

## 企业转型

许金聪与印尼知名侨领合作投资,取得当地的居住权,随后创办了印尼宇宙集团,企业随之壮大。事实上,升级转型是企业面临最重要的问题。在许金聪看来,这其中包含两个意义,一个是业务升级,另一个是企业的交接班转型。但解决不了人的问题,企

业的转型升级也无从谈起。

许金聪总结了企业发展各个阶段的特征。创业初期,多为家庭企业的形式,家族往往采用“盯”的方法来治理企业,企业内的一举一动都不希望离开企业主的眼睛。

第二阶段以“管”为主。企业发展到几十甚至上百人时,紧盯的方式已力所不及,甚至会影响企业规模拓展。企业主意识到要对企业进行“管理”,但制定了众多制度被高高挂起,并没有人监督执行。往往是企业家自己破坏了自己的管理制度,所以还是离不开自己“管”。

第三阶段以为“理”为主。如今,早年发展起来的民营企业,正集中面临接班问题。许金聪认为,企业壮大、转型,就要理顺管理层关系,理顺人才培养、接班问题。在企业主的管理中,有“肥水不流外人田”的局限思维,将家族人员全面铺陈到企业中,令整个企业难以理顺。“家族企业需要全面实现企业化,家族成员可以成为企业股权人,但不可当成企业管理人。”许金聪谈道。面对这样的局面,企业、集团就要开始注重文化建设及管理,在企业管理理念上应是用人(才)而不是用亲。

## “三品”理念

不仅仅是闽南地区,国内众多民营企业如今都面临交接班问题。然而,家族企业如何理顺人才培养、接班问题?

有年轻人对家族从事的传统企业的未来没有信心,有的人认为上一代没有文化,创业了三十年事业也不过如此,而自己又有高学历,可以自己创业,更不愿意在长辈的眼皮下做事,很不自由。也有接班人认为自己衣食无忧,只图享受,不愿接班;另外还有年轻人想接班,也有能力接班,但长辈不肯

放手,抱着再看两年、再看三年的心态,直至最后丧失信心。许金聪认为,创一代需要让接班人找到打开兴趣之门的钥匙,这把钥匙从何而来——给接班人成就感。

为此,许金聪将儿子送到到以管理严格著称的台企接受磨炼。当儿子表示不愿接班时,他并没有强硬要求,反而顺从儿子开设网吧的设想,而当时全家只有他一个人支持态度,为的就是让儿子受到“挫折教育”。

果不其然,儿子的网吧出现经营问题,直至关闭。这时候,许金聪并没有以父辈的语气加以责备,而是让儿子在自己的企业担任业务员,从基层开始学起。他还使了点“小手段”:儿子负责的一单业务是他精心挑选的,各方面都已具备良好的条件,在洽谈中一路坦途。由此,一方面给予儿子成就感,使其对于企业的经营开始抱以兴趣;另一方面也让儿子在员工面前获得肯定。就这样,儿子被他引导到企业的经营之路上。

接班人不是凭空而来的,需要从小培养,选择也要有标准,要用“三品”理念来评定接班人合格与否。对此,许金聪谈到,首先对接班人要有引导、培养和教育。什么是教育?“教”是起表率,“育”就是责任,是对下一辈的传承引导,子女在父母的言传身教中得以学习。

所谓“三品”理念,许金聪总结道,首先要培养接班人的品位,品位不是一个人取得多高的学历就可拥有,而是靠个人努力修为所达到的境界,决定着一个人的精神面貌及气质是否吸引他人;另外是品质与品德,很多人将品质同品德混淆,许金聪认为,一个人内在的涵养、为人处事的水平就是品质。

## 家道百年

为什么现在很多企业主问到“我的儿子

不想接班”,其实是他不敢交班,总把接班人当成孩子,就会束缚年轻人,许金聪谈道。人们总说富不过三代,很大程度上是对第二代的培养出现断层,家道传承不下去。

企业家往往寻找诸如信托、保险等欧美现代金融工具来保障既有财产,却给接班人设置过多障碍,不肯放手让接班人施展进而寻求企业更为长远的发展、财富的增值。也有较多创一代名义上委任接班人以要职,实则画好一条线,凡事按照其思想精神去管理企业。

“社会在进步,血脉可以遗传,但是企业经营不可遗传,否则就无法进步。”在许金聪看来,接班人可以超越一代,毋需按照固有的旧体系传承。

在用“三品”理念来引导接班人之外,创一代还需向接班人施予正面压力。“现在将企业交给你,上千员工交给你,没有业务去找业务,没有钱去找钱,要对社会担负起自身的责任。”许金聪认为,对于接班人而言,有正面压力才会有动力;对于企业主而言,只有建议,不能主意,造就接班人才是企业交班的最大境界。

无论创业、投资,还是企业传承都有风险。投资需要本钱,造就人才同样需要成本,培养团队就是成本,而关键在于如何用最小成本换取最大成功。放手让接班人管理三年企业,也许不赚钱,但成功得到一位接班人,这是用钱买不到的。

物质财富深不见底,人的欲求也无止境,唯有精神财富方可代代相传,家道百年不衰。接班人的培养传承亦要划到精神财富传承中。“人不需要出多少名,得到多少赞美声,但一定要做到自律与自律,对家族、对社会责任尽到就可以,达到人生平衡,心开无忧。”许金聪谈道。

(李佳蔚)

# 被重新定义的飞行

——直击“互联网+”下的民航新业态

从网上卖票到微信值机,从单纯的“卖座位”到运用大数据“卖服务”,互联网在深刻改变整个社会的同时,也在“撞击”着传统航空运输业,让昔日“高高在上”的航空公司放下身段,开始研究每一个旅客的兴趣偏好,重新定义飞行。

## 系统聚合: 用“连接”消灭“数据孤岛”

“对于传统产业,‘+’就是要用互联网连接一切,发挥连接的价值。”中国南方航空公司营销委副主任、电子商务部总经理黄文强说。

多年来,航空公司内部各个信息系统分散作战,形成“数据孤岛”。以南航最小的航空卫生部为例,内部就有飞行员体检、飞行员病假申请、飞行员出行健康管理、内部管理系统等4个信息系统。

“全公司多的时候有几百个系统,内部信息交易成本很高。我们正在加快整合,逐步形成安全、运行、空地服务、公共平台等7大系统,实现信息共享、数据分析及时决策。”南航信息中心总经理于贵桃说。

中国东方航空公司副总信息师王斯嘉表示,航空企业数字化发展的好坏,可以用一个问题评价,那就是“能否做到每天评价运营品质”。

从2013年开始,东航逐步把9大生产领域的1244个业务流程实现闭环和各系统的数据交换,目标是每个节点能实现数据实时化,达到可视化操作,就像扫描一个人的五脏运行一样,随时知道“身体状况”的好坏。

## 精准变现: 让大数据成为“活资产”

大数据对航空企业意味着什么? “大数据是企业竞争力的重要资产。”南航董事长司献民说。

在南航的客户行为数据库里,记者看到了一张“旅客关系网”。输入任一旅客的姓名,会出现一张网络:以旅客为中心点,向外辐射到同行者、客票受让人等关系人,而这些人又有进一步向外辐射的关系网。

除了旅客关系网,航空公司还在不断丰富旅客照片、微信语音交互等非结构数据。南航电子商务部电子服务团队何祖祺说,每位旅客将会有个人喜好、安全信息、常住酒店、辅助信息等100多个标签,组成不同“画像”。根据“画像”,航空公司可以判断同一名乘客的某次出行是公务出差还是亲子旅游,从而实现更有针对性的服务推送,做到“精准变现”。

根据大数据分析,东航建立了“国内自动舱位调整模型”和“基于旅客行为的收益

模型”,以确定最科学的座位销售价格。

“一个座位卖多少钱有90个因素影响。如旅客提前多长时间购票,订票是在工作日还是周末、上午还是晚上,订票渠道是什么等。收益管理委员会根据航班时间、客座率、与竞争对手的比舱情况等设置计算标准,最后决定以何种价格何时放出座位。”王斯嘉说,据此精算出的价格收益达到企业预期收益的95%以上,目前已覆盖国内1200多条航线。

## 创新战略: 让“粉丝经济”融入移动互联网

互联网时代,“瞬息万变”并不夸张。对于航空公司来说,发展之路在于不断创新。

“机舱上的几个小时就是航空公司需要挖掘的‘蓝海’。”东航电子商务有限公司总经理韦志林说。

“封闭的空间和固定的时间限制了乘客的行为,但也蕴含了巨大的商机。”韦志林表示,如果将互联网与东航每年8000多万的旅客资源相结合,与电商、新闻、娱乐等平台网站合作,打造全新的“空中商业模式”,就能让旅客机舱上的“沉没时间”变为无限商机。

更重要的是,通过空中网络平台,旅客可能会对航空公司产生更多的“文化认同”。

在空中网络平台,旅客除了刷微博、浏览网页,还可以加入机上论坛或游戏社区。韦志林认为,这样的活动有助于形成机舱内的“微生态”,进而有助于旅客产生对企业的认同度,为企业带来“粉丝经济”的价值。

## “靶向”服务: 让旅客实现服务的“自由组合”

移动互联网时代,消费者对服务要求不断提高,从关注服务本身,向用户体验和价值链两端延伸。

王斯嘉表示,“互联网+”要解决的问题之一就是标准化的服务产品细化拆分,让旅客选择自由组合。

于贵桃表示,从旅客买票到离开机场回家,航空公司有19个接触点可以直接接触到旅客,每一个节点都应该思考从用户角度希望得到什么样的服务。

“比如,很多老人不用微信。我们计划在登机牌上按航班推出二维码,由工作人员代其扫码入群。在一级界面上设置一个按钮,如有需要可呼叫就近的服务人员。对于会用微信的,可以查询航站楼地图,由旅客决定何时需要服务,以及需要人工还是信息服务,避免打扰旅客。”于贵桃说。(樊巍 齐中熙)

# 刘永好联手雷军 谋建民营银行

民生银行原大股东,新希望集团董事长刘永好减持民生银行,套现逾27亿元,现在有了一个合理的解释。近日业内传出消息,一家名叫和邦股份的公司将与刘永好旗下新希望、雷军旗下小米科技等公司参与筹建一家新的民营银行。21日,和邦股份发布股价异常波动公告,该公司连续四日涨幅高达40%。与此同时,新希望股价近日也连续大涨。

## 刘永好减持民生套现超27亿

此前为稳定市场,证监会在7月8日晚间发布公告,要求上市公司控股股东和持股5%以上股东不得减持,此举被业内称为“限售令”。然而7月8日当天,刘永好却减持民生银行2.619亿股,记者查阅港交所延时数据显示,刘永好减持均价为10.44元。照此计算,刘永好减持套现为27.34亿元。

刘永好减持后其所占民生银行股份已低于5%,由此避开了证监会限制。在救市的大环境下,刘永好此举遭到不少股民议论,有股民称刘永好的形象“一落千丈”。对于此次大手笔减持,刘永好当时未做正面解释。

在今年3月底召开的博鳌亚洲论坛上,刘永好对媒体表示,不会进一步减持民生银行股份。6月9日,刘永好独家表示,“我早些时候减持了民生银行H股,这是出于投资的需要。并不意味着我要从民生银行撤退了,相反,我仍然是民生银行董事、副董事长,对民生银行非常有信心”。这一说法还得到了民生银行董事长洪崎的认同。

就在7月8日减持套现超27亿之后,7月11日晚间,一家名叫和邦股份的公司发布对外投资暨公司股票复牌公告表示,公司将与小米、新希望、红旗连锁等企业共同发起设立民营银行(筹),首期注册资本30亿元,和邦股份投资入股不超过1500万元,占民营银行(筹)总股本不超过5%。

分析认为,刘永好参与筹建四川首家民营银行,可以解释7月8日减持民生银行套现27.34亿元,为了集筹集建民营银行。不过,依据和邦股份披露的首期注册资本30亿元,刘永好显然不会一家独大。

## 与小米等民企转战新银行

自2014年3月份银监会批准首批5家民营银行试点之后,截至2015年6月25日,首批5家试点民营银行全部开业。

作为金融系统改革的重要产物,民营银行今年全面开闸,各地民营企业争相入场。6月26日,银监会主席尚福林在国新办发布会上表示,即日起,银监会将正式受理符合条件的民营企业开设银行的申请。据银监会介绍,截至目前已有40多家民营企业向银监会提出设立民营银行的意向,但尚未进入实质性审批环节。银监会将根据《指导意见》相关规定,积极推进审批工作。

那么,新希望集团、小米科技、还有四川多家民企共同筹建民营银行。他们是如何走



## ▼分析

# 刘永好有望掌握新银行话语权

广发证券银行分析师沐华表示,在安邦强势进入民生银行后,刘永好不断减持,更多是基于公司战略发展的考虑。

华泰证券分析师表示,近两年因内部股权分散,民生银行发展已有所迟缓,现阶段民生银行的股权价值,对新希望集团或已没有那么重要。而借民生银行可以获得的银行授信,新希望集团也有其他渠道可获得。

“从正常的市场逻辑角度考虑,既然民生银行的股权价值已经有所折扣,那大股东减持无非是其他业务的需要,将股权价值套现,投资其他业务。”该分析师说道。

华泰证券分析师表示,刘永好之所以选择继续谋划筹建民营银行,还在于大的政策背景下,民营银行是国家政策鼓励的新兴事物,取得银行牌照也是不少大型公司的战略规划。长期投资民生银行的新希望具有丰富

的经验。并且业内分析认为,刘永好的资本实力也能保证其在新银行中掌握较大话语权。

对于原有股东不断减持,安邦强势成为第一大股东的民生银行,上述两位分析师都认为民生银行内部的强势整合不可避免。

“对民生银行来说,安邦的背景实力皆不俗。此前民生银行因为各股东持股份额均不大,股权较分散,使得发展迟缓。安邦的一股独大,可能会强势整合民生银行,在民生的业务上也会产生潜移默化的影响,但短期内可能还看不到比较明显的影响,毕竟现在管理层还未落定。”华泰证券分析师表示。

沐华也认为,随着安邦入主后对民生银行管理层进行变更,加之宏观经济形势的发展,民生银行立足于民企和小微的业务模式,或将有所改变。(李春平)

到一起的呢?

此前的7月13日,和邦股份回应了一份更正声明称:民营银行(筹)项目,目前尚处于初步磋商阶段,参与主体、注册资本、经营范围等事项尚未确定,各方也尚未达成任何初步意向,公司最终能否入股、入股金额

以及入股比例等均不确定。

业内人士认为,作为民生银行最早发起设立的民营企业之一,刘永好所在的新希望集团拥有近20年的国内首家全国性民营银行的经营经验,他参与组建一家全新的民营银行可谓十分合适。(金晓)