



经济新动能 民企新力量  
创二代来啦！

总策划：刘海陵 林海利  
总统筹：孙璇 吴江  
执行：孙晶 李卉 赵燕华  
文/图 羊城晚报记者 陈泽云 孙晶

26岁挑大梁当总经理，这位创二代说：

# “父母是接班最大的助力也是最大阻碍”

## A 兴趣还是责任？他这样做选择

“我很清楚我回来要面临的是一个怎样的局面。”2017年年底，陈广从深圳一家私募公司回到亚华印刷，迎战一场“疾风骤雨”。

上世纪90年代，陈广的父亲陈志刚和母亲陈清枚从湖南永州来到广州创业，在一个40平方米的地方，以一台小六开印刷机做起了印刷生产。1997年，广州亚华印刷有限公司正式成立，2015年，公司搬迁到了白云区一片15000平方米的厂房上，实现了家庭小作坊到大工厂的蜕变。

然后，繁盛下自有隐忧。随着公司规模增长，人员扩张。原本粗放、集权、一言堂的作坊式企业管理体制已经不适用了。一方面，职业经理人要求享有更多职权、薪酬和红利，另一方面，作为工厂的所有者，陈广的父母则对职业经理人寄予了过高的业绩期待。双方在业绩目标和利益分配方案上无法达成共识，矛盾日益增长，一触即发。

## B 管理层“大换血” 走马上任总经理

陈广的判断没有错。回来3个月后，亚华印刷厂果然出现了一次人事“大风波”，先是总经理离职了，接着厂长、设计主管、印刷主管、包装主管相继离开……

压力，前所未有。在父母的授权下，陈广开始了一轮又一轮的面面试聘，紧急组建了一支管理团队。

而关键的总经理一职还空着，陈广找到了父母开门见山，“我想来当这个总经理。”

“我父母一开始不同意，他们觉得一个刚毕业的小孩懂什么，觉得我应该再锻炼两三年，去车间先搬下纸，跟下机器，先熟悉下业务再说。”但陈广很坚持，他说服父母，“这时候你也找不到更好的人选，交给别人做还不如交给我做。”

“我跟父母要职权，他们跟我要业绩。”多方磨合下，父母让步，但也提出了条件。陈广的父母给他定下了业绩一年增长30%-40%的KPI。

坐上了这个位置，也就扛起了这份责任。对印刷业所知甚少的陈广凭着一股韧性开始自学，他走遍了全国各地的同

“我父母很想让企业稳定经营下去，却不懂如何去管理手下这批人。明知道底下的管理层存在抱团等各种问题，但又不知道怎么处理。”

虽然身处深圳，陈广已经陆续从父母及公司的高管那边接收了企业经营出现危机的负面消息。管理层随时要“出走”的风险和父母“有心无力”的感慨，让陈广辗转反侧。

出生于1992年的陈广从小就是一个独立有主见的孩子。小时候，父母在广州创业，他在老家跟着爷爷奶奶生活。高中毕业后，他前往美国留学，修读金融学，直到大学毕业。2017年3月回国，对管理印刷厂兴趣不大的他，直接跑到深圳去做私募投资，但感受到看似平静的家族企业底下的暗潮涌动，让陈广意识到，回来接班也许不是自己的兴趣，却是自己该扛起的责任。2017年年底，下定决心的陈广辞职回家，从总经理助理开启了自己的接班生活。

行，一家家去参观学习，一有空，就跑到车间，观察技术人员的操作流程，跟技术师傅讨论异常、技术、工艺，经常谈到凌晨两三点。

幸运的是，2018年，印刷业赶上了社交经济爆发的热潮，微商兴起，日用品、化妆品热卖，对于包装盒的需求也与日俱增。陈广带着团队谈下了一个大单。

大单谈下来了，但走了那么多人，产能如何跟上，质量如何保障？成了陈广面前最大的拦路虎。“每天都在焦头烂额的协调生产，各个端口都在不停催单，催到我也没有脾气了。”

熬过了最艰难的几个月，缓过劲来的陈广开始考虑，怎么运用自己的所长，将工厂的效能提升到最佳状态。

他开始着手考虑调整薪酬方案和生产方案，通过借鉴同行经验，运用自己的数据知识，结合企业实际，陈广制定了一套切实可行的超产方案和激励方案，大大地提升了工厂效率。2018年，在前期管理人员“大换血”的情况下，工厂仍然实现了超产，陈广也顺利完成了父母的KPI。

“这是今年我们新建的研发室，这是我们准备在英德投建的智能化工厂”……在广州市亚华印刷厂有限责任公司（以下简称亚华），27岁的陈广带着记者穿梭于几栋厂房里。

斯文的陈广看着仍像是一个刚出校园不久的大学生，但他的阅历却已远超同龄人，进入企业接班3年来，他经历过高管集体离职风波，也扛过疫情的大考，独挑大梁成为了亚华这家老牌印刷厂的总经理，并带着传统家族企业朝现代化、智能化、品牌化的方向迈进。

而变革的每一步几乎都与父母因经营理念、管理方式的差异吵过架、拉过锯，陈广直言不讳：“父母是我接班最大的助力，也是最大的阻碍。”但他同时也觉得，这是所有的二代都要修炼的一门“功课”，两代人总是在相互妥协和各自坚守中，实现发展创新的动态平衡。



陈广和母亲陈清枚

## C 从盯生产到定战略 他扛过疫情大考

亚华印刷厂如今是合生元、袋鼠妈妈、娇兰佳人等一批知名企业的包装供货商。在业内积攒的口碑也使得亚华不断拓展客户群体，2020年新冠疫情初期，印刷企业普遍面临停工停产，这时，一个主动找上门的订单，成为了亚华稳住业绩的重要力量。

“正月初三，我们接到了核酸试剂盒厂家万孚生物的电话，要求我们为它供应包装盒。”还在老家过年的陈广二话不说，驱车回到广州。当时各地封村封路，陈广开着自己的车，沿途从佛山、清远、东莞等地接来了员工，带着队伍投身到这场全民战役中。

“今年受疫情影响，但我们的业务量还是保持了10%左右的增长。”而这份成绩的取得，除了上述大客户的加持，陈广更多将其归结于企业战略的正确规划。

2018年，印刷行业一片火热，资本蜂拥而入。很多大厂都加大投资力度，引入杠杆、斥重金购买机器，扩大产能。“行业竞争到了白热化的程度，这反而引起了我的警惕，2019年，我给企业定下了去杠杆、去负债、整体求稳的战略。”

以退为进，2019年，在陈广的坚持下，亚华印刷厂没有继续扩张，而是把精力花在了优化内部流程，明确职责分工，提升管理效率等方面，由内向外来提升工厂效能。

这种策略在疫情之际，发挥了积极的作用。“疫情初期，整个行业都停摆了，对于那些负债率高，扩张步伐大的企业来说，承受了很大的压力，但我们没有这些资本包袱，压力不大，很多企业变相裁减人工、节约开支，但我们发展就很稳健。”

## D “吵架的一年”逐渐建立信任

“2018年是跟父母吵架的一年，现在偶尔也会吵，有时候都把我气得一把鼻涕一把泪。”陈广笑着剖析父母的“矛盾”心态，“他们希望我有所创新，但他们内心又害怕改变，害怕承担风险。”

“他们求稳，我求快。”最近一次矛盾爆发就在不久前。陈广希望推动公司往品牌化的方向发展，打响知名度，于是跟父母商量，要带着亚华在今年7月的美博会上高调亮相，计划拿下一个面积70多平方米的展位。“原本她答应的好好的，展位设计、布展、人员我也都安排妥了，临到批预算的时候，我妈一听要花这么多钱，心疼了，要我把展位面积减半。”

因为这件分歧，双方爆发了争吵，委屈的陈广撂下气话——“我不管了，我自己去筹备。”“亚华20多年都没有参加过展会，我妈妈自己也搞不定，最终还是妥协，按照我的方案来执行。”

而在展会上的第一次高调亮相，让这家低调的老牌印刷厂一下子成为了焦点。很多大大小小的客户都对亚华有了新的认知，找上门来合作。事后复盘，母亲很开心地跟他说，以后展会，每年都参加！

“其实在接班的过程中，父

母是我最大的助力，因为他们是你最可以信任的人，大家都有共同的目标要把企业做好。但他们也可能是你最大的阻碍，每次你要做什么改变的时候，他们出于担心或者其他考虑，总是有意无意会设置障碍。”陈广说道。

“二代接班需要一代更多的信任。”但陈广内心也明白，信任的建立都是要靠能力说话的。而他渐渐感觉到，今年以来，父母对于他的“干涉”已经越来越宽松了，“今年我组建了研发室、买了机器设备，也投了一些项目，花了不少钱，我父母也没有像前两年卡得那么紧，他们看到了我的成绩，也就越来越愿意相信我了。”

进入企业三年来，陈广对于自己的方向也越来越明确，“我希望实现我父母想做而又做不了的事情。”

如今，这个目标正在稳步推进中，工厂的管理流程日益明晰，品牌客户占比提升，在英德投产的智能化工厂也将于明年建成，随着这家成立了20多年的传统印刷厂面貌焕然一新，陈广霸气地给父母提出了建议，“以后公司的主要会议都可以放手让我来开了，以后我来管理企业，你们管理我就可以了。”



## 召回儿子接班 我一定要严格考察

“陈广对于市场的判断、做事的格局都很不错，可他毕竟才入行两三年，我们一下子交棒肯定不放心，还是要考察。”看着儿子接班后将公司一手打造得越来越现代化，当年拿着150元从湖南老家来广州闯世界的陈清枚又自豪又有些担心。她坦言，儿子接班至今，帮助公司渡过一个一个难关，“我也从很不放心中慢慢放手，可是百分之百交接还需要时间考验。”

羊城晚报：很多创二代接班，都是从基层做起，为什么陈广接班直接就做总经理呢？

陈清枚：一开始陈广从国外学成回来后，是在深圳做他喜欢的金融。当时，他父亲很希望他回来公司。我就想我们

的企业也不算太大，陈广也并不是很愿意接手，如果让他从基层做起的话，本来好不容易把他拉回来，他要不干了，还是得不偿失，不如给他直接当总经理，也是一种历练。

羊城晚报：在接班的过程中，你们和陈广有没有发生过矛盾？

陈清枚：陈广毕竟进入这个行业才两三年，我们对于这个企业的感情很深厚，总是担心全部交棒，孩子到底能不能把它做好。这种心情是人之常情，我们的出发点也是为了企业能够向好发展，不要出问题。陈广作为年轻人，有时候一步跨得太快，我们要把他拉回来一点，不要这么快。

景顺长城康乐：

## 公募基金五大维度助力资管转型与资本市场良性互动

近日，中国财富管理50人论坛2020年会在深圳举办，景顺长城基金总经理康乐出席会议并发表演讲。康乐表示，随着资管新规逐步落地，资管行业回归本源，促进了包括公募基金在内的资管行业整体良性发展。

对于公募基金如何助力“资管转型与资本市场良性互动”，康乐认为，公募基金可以从大力发展权益投资、不断提升专业投资能力、坚持长期投资理念、投资者教育和深化机构合作“五个维度”提升资管转型与资本市场良性互动。（杨广）

## 建信基金多只债基助力优化资产配置结构

2020年债市波动较大，而展望后市以及明年行情，有不少机构持乐观的态度，建信短债、建信中短债、建信稳定得利等债基产品未来表现也值得期待。一方面，由国债和地方债发行带动的社融增速反弹有望进入尾声，债市承压的情况有望得到缓解；另一方面，货币市场利率和债券收益率已经具备吸引力，宏观逻辑也指向利率目前可能处于盘顶过程，无论是对于境内还是境外投资者，都可以逐步增加对债券的配置，优化自身资产配置结构。（杨广）

## 兴全合兴1月6日正式起售

兴证全球基金旗下2021年首只权益新基——兴全合兴两年封闭混合型基金将于明年1月6日正式发售，拟任基金经理是清华学霸陈宇。陈宇在管理兴全精选期间，凭借着灵活的风格实现了年化率32.03%的回报。

相对于兴全精选仅能投资A股市场之外，兴全合兴在投资范围上新加入了港股通标的，具有更多元的投资选择。兴全合兴还设置了两年的封闭期，旨在通过长期持有来提升投资者的持有体验，也可以让基金经理更为从容地从更长的时间维度去践行自己的投资理念。（杨广）

## 上投摩根远见两年持有期混合基金1月6日正式发行

据悉，上投摩根投资总监杜猛时隔十年后推出重磅新品——上投摩根远见两年持有期混合型基金，将于明年1月6日起正式发行，投资者可通过中国银行、浦发银行、东方证券、中信证券、广发证券等各大银行、券商，上投摩根直销中心及官方网站进行认购。从上投摩根了解到，本基金拟任基金经理杜猛本人也将出资500万元进行自购，不仅体现出这位投资名将与持有人共同进退的决心，同时也彰显出其对自身投资能力的信心。（杨广）

# “抖link选品会”开启内容电商新生态 助力年货节狂欢



岁末，消费者年货消费热潮高涨，抖音电商也以线上线下“双线玩法”开启今年的年货大促活动。

12月23日，抖音抢年货节“抖link选品会”在广州举行，活动介绍了此次线下选品会的玩法以及年货节的线上玩法。此次年货节选品会是“抖link选品会”的重要场次之一，活

动强调抖音平台的连接作用，邀请抖音创作者、到店商家、品牌方、机构服务商等生态伙伴共同参与，为促进生态伙伴达成合作提供线下场景。选品会参与嘉宾覆盖全国各地全品类供应商，展示了服装鞋包、美妆个护、食品生鲜、家居百货等领域的丰富商品，商家、主播、专业MCN机构工作人员在活动中火热交流。

## 线下选品：

注重连接互动  
提高合作效率

在玩法设置上，此次线下选品会注重以丰富的互动玩法，推动生态伙伴实现高效对接。

在打卡送福气玩法中，参会嘉宾签到后领取心愿符，写下参与此次选品会的目标愿望，并拍照发到朋友圈，满足条件后即可领取精美礼品。这一玩法在送福利之余，也为生态伙伴的选品目标提供曝光，增加对接机会。

心仪互投环节是此次选品会的重头戏，通过设置投票互动环节，参会嘉宾经过深度交流后，商家可为心仪的机构和达人投票，机构和达人则可通过问卷系统为商家投票。此次选品会以双向互动玩法，不仅为生态伙伴搭建了面对面选品通道，促进现场达成合作意向，也让他们能分享交流直播带货一线经验做法。

## 特色玩法+营销组合 年货生意新模式

会上公布的抖音抢年货节线上玩法同样值得关注，年货节作为年货一大促销节点，抖音电商将线上抢年货特色玩法、抢新工具等，以内容电商为着力点，为商家、服务商、达人机构构建全新的年货生意模式，助力其获得生意增长。

其中，抢新年货特色玩法包含年货好礼、上新礼、重点直播间奖励计划、抖音&抖音火山联动等四大玩法。“年货好礼”玩法不仅鼓励商家提报与传统文化、春节年货强相关的商品，还将联合商家基于中国传统文化IP打造主题年货，携手商家共创新年味儿。“上新礼”玩法将推出“新品推荐官”，并打造“新锐品牌直播间”，依托平台达人生态优势，帮助品牌新品实现高效转化，支持新锐品牌发展。“重点直播间奖励计划”则将释放亿级流量，扶持广大达人和商家直播间，更重要的是，抖音和抖音火山版将首次实现大促会场联动，商家达人可在抖音和火山双端同步短视频、直

播等内容，获取更多流量。

除了丰富玩法外，抖音年货节还将在产品功能上为商家和达人加持，推出粉丝券、年货秒杀、超级直播间、新人专区等抢新工具组合。此次粉丝券将首次向达人开放，届时商家和达人均可发放粉丝券，吸引新用户关注。年货秒杀将开放“秒杀频道+主会场”资源位露出、年货节打标等平台资源位，超级直播间更是提供主会场黄金资源和秒杀频道顶部资源。新人专区则由平台通过补贴驱动商家拉新，商家提供新人专享价格商品供新用户购买，可获得官方补贴，实现商家和用户双赢。

同时，为助力机构服务商能够在年货节更好带货，抖音将发起机构排位赛，机构可任选打榜赛或团长打榜赛参与，排位赛优胜机构可获得榜单奖励、流量奖励、品牌资源、活动邀约、机构认证、功能支持等奖励。

## 两大官方产品支持 提高人货匹配效率

随着直播电商发展成熟，直播带货越来越成为重要的营销

渠道之一，提高商家与主播的匹配效率也成为刚需。此次抖音抢年货节不论是邀请生态伙伴开展线下活动，还是以丰富玩法和工具助力生态伙伴参加线上大促活动，都离不开高效的人货匹配，而这恰恰背后则是抖音电商两个产品的支持——精选联盟和巨量百应。

精选联盟作为官方的合作平台，集提供商品、交易查看、佣金结算为一体，既能提高商家与主播的匹配效率，也能够保证双方合作的透明公开，最大程度保证商家和达人双方的利益。而巨量百应作为综合商品分享管理平台，能基于短视频、直播等内容场景，为生态伙伴提供直播带货全方位数字化解决方案，值得一提的是，此次巨量百应还将进行升级提效，进一步优化带货效率和体验。

据了解，此前抖link选品会已在杭州、北京等地成功举办，受到商家、达人和机构的欢迎。一直以来，依托平台的内容电商生态和流量优势，抖音电商不断完善自身体系建设，在产品和活动机制上持续升级和创新，充分发挥平台作用，推动生态伙伴间合作激活内容增量。