

CCFA连锁经营企业 组织能力调研报告

2022年10月

前言

过去五年，面对数字化和新零售的浪潮，很多零售连锁企业踏上了转型创新的变革旅途。最近三年，叠加疫情冲击，经济形势严峻，转型和创新对零售业而言从未显得如此重要而紧迫。转型和创新是一件艰难而正确的事，需要方向、决心、方法和定力。目前为止，零售业的转型创新难说成功，为什么？怎么办？痛点在哪里？疫情下能做什么？

为此，CCFA联合恺杰咨询，进行了本次连锁经营企业组织能力调研，试图从战略、组织、人才、机制和文化维度研究分析连锁经营企业在组织建设上的现状，以洞察转型过程中所面临的问题与原因。

本次调研有很多有价值的发现，值得连锁经营企业的管理者去思考和前瞻：

- 近三分之一的创始人年龄超过55岁，未来5-10年，家族和企业传承会是很多中国民营企业面临的挑战；
- 有逾40%的企业外聘了分管科技或数字化的高管，但近半数企业线上业务占比不足10%，数字化转型任重道远；
- 战略执行、沟通协同、人才培养是企业组织管理中的普遍痛点，制约着企业的扩张和转型；
- 合伙人机制已成为行业普遍实践，实施股权激励计划的企业也越来越多；
- 高效执行是连锁经营企业最鲜明的文化特点，这是很多企业过去成功的要素之一，但未来转型成功更需要创新、开放、包容、敏捷等组织能力，这是很多连锁经营企业欠缺的。
-

我们希望本次调研报告对您的管理工作有所启发和借鉴，更多有意义的发现和洞察，我们期待您的发掘和思考，我们也十分期待和您一起切磋研讨本报告。

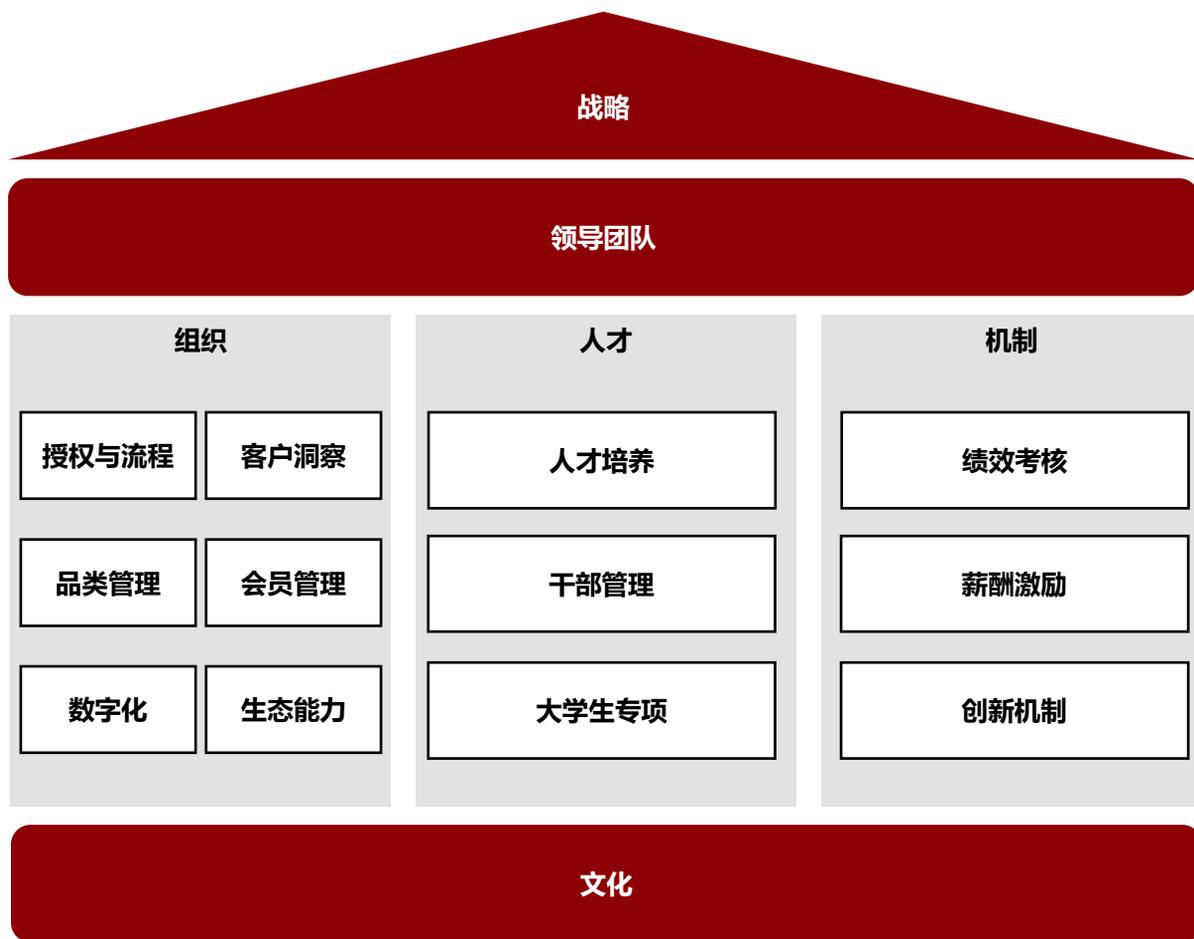
目录

| | |
|---------------|-----|
| 调研概览 | P4 |
| 领导团队 | P6 |
| 企业创始人画像 | P6 |
| 企业高管团队画像 | P7 |
| 高管外聘情况 | P8 |
| 战略 | P9 |
| 组织 | P10 |
| 授权与流程 | P10 |
| 品类管理（商超企业） | P11 |
| 数字化转型 | P12 |
| 客户洞察 | P13 |
| 会员管理 | P14 |
| 生态建设 | P15 |
| 人才 | P16 |
| 人才培养 | P16 |
| 干部管理 | P17 |
| 大学生专项 | P18 |
| 机制 | P20 |
| 绩效考核 | P20 |
| 薪酬竞争力 | P21 |
| 合伙人机制 | P22 |
| 长期激励 | P23 |
| 创新机制 | P24 |
| 文化 | P25 |
| 管理痛点 | P26 |
| 疫情管理措施 | P27 |
| 附录 | P28 |
| 调研名单 | P28 |
| 调研问卷 | P29 |

调研概览

调研框架

- 本次调研围绕战略、组织、人才、机制与文化维度展开调研，以呈现当前连锁经营企业在组织能力建设上的真实现状。

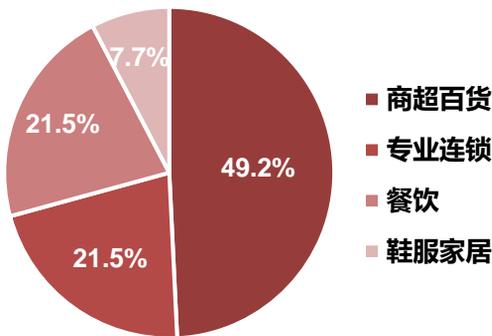


调研概览

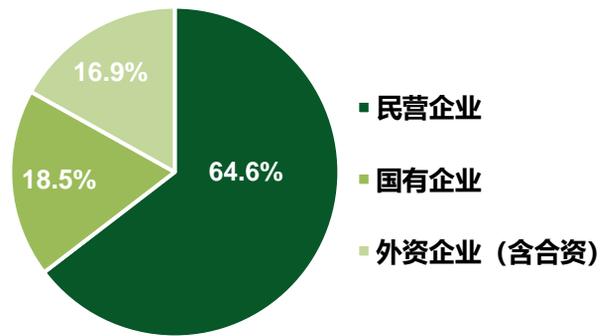
样本情况

- 本次调研采用问卷调查的形式展开，共调研连锁经营企业65家
- 行业分布：共4个行业，涵盖商超百货、专业连锁、餐饮、鞋服家居
- 中国连锁榜入围情况：23家企业入围“2021年中国连锁TOP100”，11家企业入围“2021年中国特许连锁TOP100”

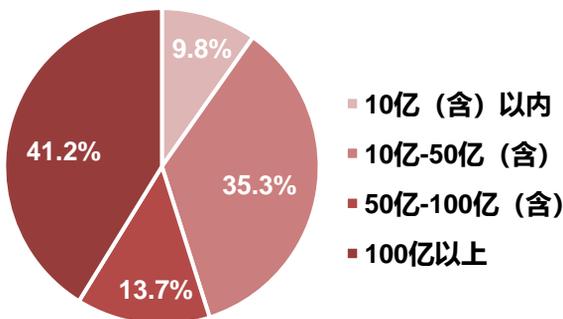
按行业



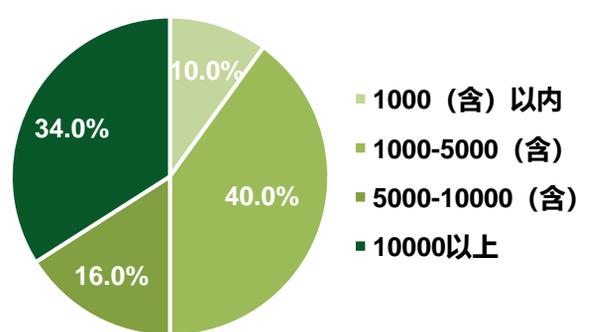
按企业性质



按企业规模



按企业员工数



• 样本企业2021年总销售约1.1万亿元
约占2021年社会消费品零售总额的2.5%

• 样本企业2021年总自有员工人数约151万人

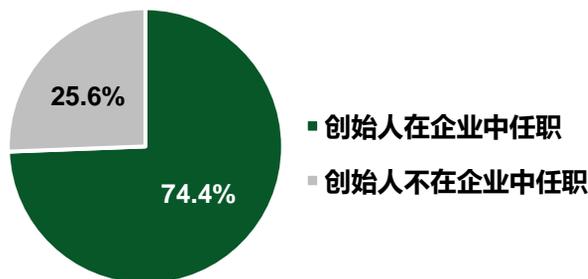
说明：商超百货指通过购物中心、百货店、大卖场、社区超市、便利店等形式进行经营的企业；专业连锁含家电、医药、教育、食品、汽修、眼镜店等连锁经营类企业。

企业创始人画像

民营企业创始人仍在主导企业，未来5年面临接班人培养问题

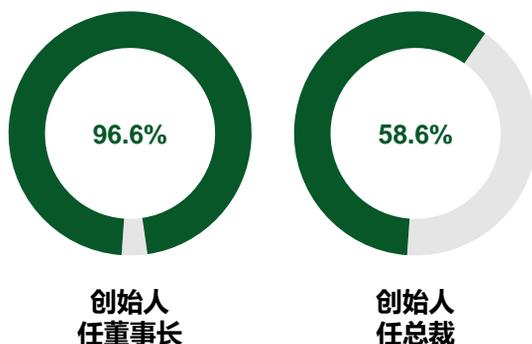
创始人在任情况

- 大部分民企创始人仍然在主导企业的内部管理，约74%的民营企业创始人目前仍然在企业内任职董事长或总裁。



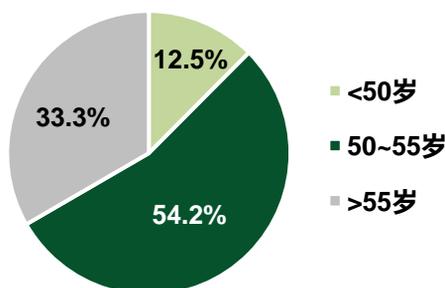
创始人任职及管理情况

- 有创始人在任的企业，有约97%的企业由创始人任职董事长；有约59%的企业由创始人任职总裁。
- 其中，董事长及总裁都由创始人担任的企业占约55%。
- 当创始人兼任企业董事长及总裁时，平均13人向创始人汇报；其管理幅度超过创始人仅担任企业董事长或总裁的情形。



创始人年龄

- 在任创始人平均年龄为55岁，最年轻的为35岁，最年长为88岁。
- 约13%的企业，创始人年龄小于50岁；超过一半的企业，创始人年龄在50-55岁之间。
- 创始人为55岁以上的企业占33%，未来5-10年，很多企业会面临企业“接班潮”的挑战。恺杰的经验显示，很多企业并没有做好准备（二代无法或无意愿接班，合格胜任的下一代管理层也还没出现），本次调研再一次提醒民企创始人需要未雨绸缪，提早选择和培养接班人，确保企业持续稳定发展和文化传承。



说明：企业创始人画像仅分析民营企业样本

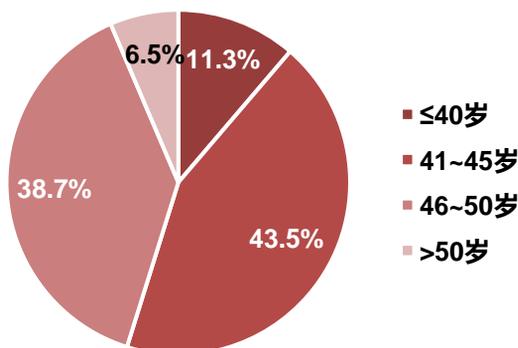
企业高管团队画像

平均在职司龄13年，平均年龄46岁，反映出高管团队仍以内部提拔为主，外聘高管较少

高管人数

- 调研企业平均11位高管在职。
- 由分位值数据可以看出，不同企业高管团队的规模存在一定差异。

平均在职高管人数（分位值）



平均年龄

- 在职高管平均年龄为46岁；超过一半的企业由年轻高管团队（平均年龄在45岁及以下）主导。可以看出中国传统零售企业高管在逐渐进行代际传承，而且这个趋势在未来五年内可能会加速。

在职高管平均司龄（分位值）



平均司龄

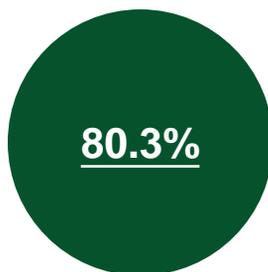
- 调研企业高管的平均司龄为13年，企业高管的稳定性较高。
- 高管平均司龄较高，也反映出调研企业高管多以内部提拔为主的现象。

高管外聘情况

近三年，企业对外聘科技人才的需求尤为突出，但外聘高管整体留存率不理想

高管外聘情况

- 近三年，80%的企业曾外聘高管，平均每家企业引进5位高管；外聘高管最多的企业三年内引入21位高管。



近三年曾外聘高管的企业占比



近三年平均外聘高管的人数

外聘高管业务分管情况

- 外聘科技人才的企业最多，有40%的企业外聘了分管科技业务（包含数字化和技术职能）的高管；27%的企业外聘了分管市场营销的高管；24%的企业外聘了分管财务的高管。

高管留存率

- 调研企业近三年平均高管留存率为64%，根据恺杰的项目经验和观察，外聘高管三年平均留存率都不足50%；同时我们回顾调研企业高管画像，在职高管平均司龄达13年，说明在职高管多为内部提拔，而外聘高管如何保留是调研企业面临的问题。

科技业务 40.3%

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_48302

