

危机管理：中石油问题小伙伴“躺枪”之后怎么办

蒋洁敏落马之后,有人预言“石油系统内要人人自危了”,其实要“自危”的,不仅是潜伏于石油系统中的“苍蝇”和“老虎”,更有无数石油产业上下游大大小小的公司。声誉是个昂贵而又脆弱的奢侈品,尤其是对于上市公司来说,公司声誉上一条细微的刮痕,都可能引来投资者砸盘式的抗议,以及媒体狂轰滥炸般的质疑。在第一时间内表态,只是庞杂的声誉管理和漫长的声誉修复之路上的第一步。

这些受牵连的公司,被媒体戏称为中石油的“问题小伙伴”。而这一次中石油的“小伙伴们躺枪”,一方面,是因为中石油窝案在政治上的敏感性,让舆论和市场见风即是雨;而更主要的是,在垄断这一大背景之下,“小伙伴们”过分依附甚至寄生于中石油的行业生态。

事实上,关于石油行业内部的种种,从来就不是秘密,也没有谁曾经试图对其稍加掩藏。据中国上市公司舆情中心观察,中石油近年来爆发的多起案件,多发生在上游的供应或工程外包等寻租腐败土壤肥沃的环节。这一次,在舆论和市场情绪都酝酿了多日之后,如 21 世纪网的《中石油 23 个“问题伙伴”11.2 亿债务大起底》等媒体的文章,算是把这些秘密再梳理了一遍。中石油窝案中,受牵连最严重者,当属昆仑能源、惠生工程、明星电缆。这几个“倒霉孩子”,也是媒体历数的二十几个“问题小伙伴”中,最为典型的几个。

昆仑能源是中石油的控股子公司,公司的董事长李华林本就是被调查的中石油副总

经理、董事会秘书,因此资本市场对于昆仑能源的反应也最为直接最为剧烈。而惠生工程,则被媒体曝光近四成高管来自于中石化、中石油“两桶油”,近八成的收益来自中石油及其附属企业,其在 IPO 时披露的 5 个核心的石化项目中,有 3 个便是来自于中石油。至于明星电缆,《南方周末》的一篇报道称,其之所以能在一片红海中轻松领先,秘诀就是成为中石油的“战略合作伙伴”。而据《新京报》报道,出身于石油系统的原四川人大常委会副主任郭永祥,正是明星电缆“失踪”的董事长李广元进入石油、化工行业的引路人。

资本市场上最直接的反应,当然是股价上的震动。反应最剧烈的昆仑能源,8 月 28 日复牌之后即遭投资者的抛售,股价(港股)下挫幅度高达 13.51%,接下来的几天内,都被媒体拿来与中石油 H 股并列,强调“市值蒸发 217 亿”。但是,这些“问题伙伴”损失的,却远不止这几亿的市值,还有原来精心培养的业务关系,苦苦经营的公司声誉等。

在垄断行业,像惠生工程、明星电缆这



种大部分营收订单均来自中石油的“寄生公司”,并不少见。有媒体分析认为,这其中,决策层之间各种秘而不宣的关系起到了一个非常关键的作用,寄生公司基本上都会小心地培育与呵护这一层关系,以获得稳定的订单。媒体揭露,如在采购这一环节,中石油的采购金额极为巨大,虽然招标程序严密,但评分却秘而不宣,外界难窥其中奥妙。当中石油的决策高管落马之后,“寄生公司”多年的投入就因此泡汤,今后的业务也可能因此出现较大的不确定性。

声誉是个昂贵而又脆弱的奢侈品,尤其是对上市公司来说,公司声誉上一条细微的刮痕,都可能引来投资者砸盘式的抗议,以及媒体狂轰滥炸般的质疑。然而声誉受损却又总是无计回遛。危机无处不在,不仅仅潜藏于公司自身的融投资、经营、治理等各个环节,有时候来自难以预估的、不足为外人言说的行业内幕与潜规则,一家公司不慎将这些内幕曝光,声誉形象受损则可能殃及整个行业内的公司群体。比如,当年三鹿奶

微电影《女生初出道》在锦绣海湾城举行开机仪式

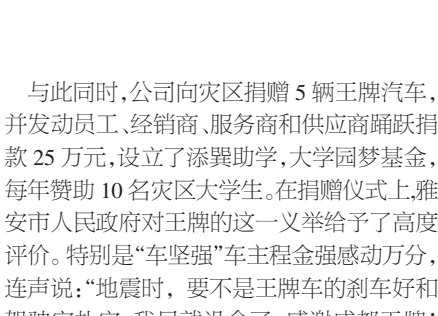
本报讯 9 月 8 日,微电影《女生初出道》在锦绣海湾城举行开机仪式活动。此作品是由香港环球影业公司、澳门濠江国际影视业有限公司出品,珠海九龙视觉艺术中心协助摄制。由杨芳芳、罗欣、李娇梅、栾燕燕、李永钢、刁晓平、舒毅、朱良军主演。

据担任此次微电影编导铁汉先生透露,影片已经筹备两个月,精心挑选演员;其间剧本经过多次修剪,更适合参与演出的四位女演员自身生活背景和性格。由于演员都是非专业演员,珠海大众微电影俱乐部已举办了多次针对演员的演技训练活动,为演出做充分准备。贴近生活,启人深思的故事思想是整部剧的灵感。

据该片制片人非力浦先生介绍,微电影《女生初出道》讲述的是四位女孩在大学毕业后初次来到珠海,她们结识于一个高级市场营销培训班,对自己的未来踌躇满志;而对当下不知选择什么样的工作和生活却徘徊疑惑。她们相约于安福会酒吧喝酒聊欢,因喜欢酒吧装潢风格,与酒吧老板成了朋友,老板以自己的人生经验告诉四位女孩:观念决定出路!此后三年里,四位女孩因为不同的性格不同的选择,各自发生着自己精彩的故事。三年后又一次她们相聚于安福会酒吧,讲述自己生活的轨迹,从而更加振奋自我,畅谈自己的青春浪漫故事。其中有甜美的爱情、古灵精怪的小三,亦有精心打拼的事业和“家家有本难念的经”的痛楚。四个年轻人的故事给人们带来更大启迪。

微电影(Micro film),即微型电影,又称微电影。微电影是近几年涌现并被广泛应用的一种艺术表现形式,因其短小精悍、操作方便、投资较小而受到影业公司、传媒公司、文化公司、商业公司甚至政府部门的频繁运用!也得到广大受众的追捧和喜爱!譬如,五粮液集团在央视展播的五分钟形象宣传片就是被广大观众喜爱和接受的好“微电影”!

(杨汉生)



微电影《女生初出道》主创团队

管理中的渐变与突变

两类老板、一个角度

常常见到一些中小企业老板不知道在哪里听了一些培训讲师的课程、学了某个方法或工具,立即奉若神明,马上拿到企业里操练起来,或是高价聘请来做咨询,其结果自然在众位意料之中:企业在不断地折腾,各方面人员不胜其苦,最终大家都成了“运动员”,兵来将挡水来土掩,折腾过后依然故我。

也有一些企业老板无比信奉一个稳字,将持续改进挂在嘴上,但实际当然是“持续”有余、“改进”不足:凡事反复讨论、多方求证,最好再从同行那里得到印证才能拍板,当然还是试行;而一旦推进中遇到问题,马上暂停,大多数时候实际就是终止。多年下来,眼看着同行一个个做大,自己却还是那么一亩三分地。

以上只是两类典型的中小企业老板,通常会简单地认为前者似乎过于冒进,后者是过于谨慎。但从个人在企业管理中的实际经验以及与老板们打交道的经历来看,没有哪位老板不是冒险家,因为企业家的英文 entrepreneur 就有着冒险的含义;企业老板有小富即安的,但没有一个不对做大做强充满向往的。

之所以出现上面两种情形,我更愿意从经营者如何对待企业中的渐变和突变这个角度做一些解释。必须承认,我的这种解释在复杂的企业内外外部环境以及经营管理决策面前势必是苍白和简陋的,但我只是希望从这个一个细分的角度来做一些讨论而已。

渐变与突变之辩

“恪守责任,成就梦想”——中国重汽集团成都王牌重组三周年发展纪实(下)

从重组到和谐,用管理传播文化

任一

重组三年来,中国重汽成都王牌展现出一幅从恢复性发展到逆势增长,从“水土不服”到和谐融合,蓄势待发、波澜壮阔的绚丽画卷。公司领导深刻体会到,认真践行党的群众路线,紧紧依靠干部员工,用中国重汽先进的企业文化贯穿管理始终,是事业成败的关键。

上善若水,有容乃大。儒家的厚道文化形成了中国重汽“用人品打造精品,用精品奉献社会”的核心价值观。在重汽王牌“一切为了用户,一切为了生产,一切为了销售”,“注重过程,追求结果”已成为衡量干部员工对公司忠诚度和工作作风的行为准则,并成为管理创新,勇于进取,有效释放产能,提升质量效益的法宝。

重汽王牌 2013 年经济责任制任务书年度产销目标为 4 万辆,较同期增幅 30%,集团公司的要求则是增产不增人,增效不增工资总额。

面对这项或许根本不可能完成的任务,重汽王牌顶着压力,坚持管理创新,一是以任务书为主线,抓好管理提升。考核指标设立与部门职能挂钩,按照绩效考核的权重,合理划

分挂勾比例,融入基础管理,完善相关制度标准,增强考核的客观性,可执行性和科学性。对所有人员的考核与销量、效益、质量指标挂钩。二是狠抓降本增效,向管理要效益,全面进行二级成本核算,进行核算控制,同时降低管理费用,严格各种费用的发生,反对铺张浪费,分月控制考核。三是运用新技术、新工艺、新材料,对技术、质量、工艺、生产、财务等部门不断进行创新管理,挖潜增效,广泛开展“五小改进”,推进技术攻关。四是做好人力资源的充分利用,整合工作内容,发挥工作潜能,最大限度发挥好现有人员的生产工作潜能。对于人员短缺,公司采取综合调剂,在今年 3 月旺季,调动了 40 名营销储备到 3 个总装车间支援;安排专用车部 26 名员工到总装、货厢、冲焊车间轮岗;组织动员配套厂家 78 人次,机关部室 60 余人次到车间一线帮产。五是在生产计划组织方面以 3+3 生产模式,提前锁定 3 天装配计划,缓解产能压力,采取预生产办法,对驾驶室涂装、货厢等提前生产半成品,适当组织外协生产来解决生产瓶颈。

通过以上有效管理措施,顺利实现今年上半年时间任务双过半,增产不增人、增人不增资的要求,管理费用较同期下降 20%—

30%,业务费下降 54.4%,降本增效 4000 多万元。今年 3 月份公司月产量为 6035 辆,生产工人 1589 人,人均 3.8 辆,与重组前最高月产量 4800 辆,生产工人 1685 人,人均 2.8 辆,人数减少 5.7%,劳动效率提高 33%。

企业管理文化的根本就是以人为本。这在营销上体现得尤为突出。重汽王牌重组以来,实现从恢复性发展到逆势增长,市场营销居功至伟。

针对重汽王牌 7 系工程、平板两条产品主线,公司将工程车市场分为 A、B、C、D 类市场,平板车分为重点市场和一般市场,分别制定了不同的营销策略,根据不同类型的市场和区域实现了“一地一策”、“一车一策”等差异化营销策略。与此同时,与多家银行合作,开通保兜企业业务促进销售,今年 1—6 月,公司选定 12 家重点经销商,签订单独营销责任书,在资源配置、网络培育等方面给予优先重点支持,实现销售就达 1 万余辆,销量贡献度达轻微卡总量的 30.19%。

为打造一支销售铁军,公司十分注重营销培训,今年引进的 820 营销模块封闭训练,将成为日后营销利器,并受到竞争对手高度关注。

重汽王牌营销封闭训练有别于常规营销培训,模块封闭训练被称为魔鬼式训练,采用半军事化管理,模拟市场环境,进行产品技能、客户技能、行为技能、竞品技能、管理技能、文化技能、行为素质在内的“八大技能”训练,以及函授报数系统、训练测评、销售日志、客户档案、数据分析在内的“测评监控”训练几方面的集中训练。训练学员来自市场部经理和具有较长工作经历的营销员。按照“玉不琢,不成器”铁面无私训练要求,有的学员吃不了苦选择了放弃,有的学员缺少聪慧,托情走私要求留下,但为了保证质量,公司一律“开枪送行”。合格者一律给予重用。首期王牌 820 模块封闭训练,由 43 人淘汰至 28 人,第二期 50 余人淘汰至 30 余人。“存活者”体会颇深,认为,他们不但苦其心志,强了筋骨,完其了体肤,更重要的是学到了营销真本事,丰富了职业生涯,实现了人生价值。

员工的人生价值就是企业价值!四川雅安芦山 4.20 大地震“车坚强”的故事,至今仍为人们津津乐道。

今年芦山 4.20 地震发生后,中国重汽集团党委书记马纯济、总裁蔡东第一时间作出救援指示,重汽王牌第一时间组织救援小分队和物资赶赴震中龙门乡,向灾民分发食品并看望慰问王牌汽车用户。次日,一幅由中新社记者拍摄的地震时受损的王牌汽车,被誉为“车坚强”的图片快速在网上传播。公司闻讯后,立即开展“特别寻亲”活动,并郑重承诺:寻找“车坚强”车主,免费赠送一辆王牌新车,并为灾区受损车辆一律实行免费维修。

与此同时,公司向灾区捐赠 5 辆王牌汽车,并发动员工、经销商、服务商和供应商踊跃捐款 25 万元,设立了添翼助学、大学圆梦基金,每年赞助 10 名灾区大学生。在捐赠仪式上,雅安市人民政府对王牌的这一义举给予了高度评价。特别是“车坚强”车主程金强感动万分,连声说:“地震时,要不是王牌的刹车好和驾驶室扎实,我早就没命了,感谢成都王牌!感谢共产党!”并表示用这辆受赠新车,免费为邻里乡亲拉送灾后重建物资。

重汽王牌“车坚强”的故事,彰显了中国重汽“用人品打造精品,用精品奉献社会”的核心价值观和“亲人”服务理念。重汽王牌“车坚强”的故事,同时也是一次无可复制的、成功的事件营销。“车坚强”无疑是重汽王牌汽车最好的口碑,而口碑的力量是无限的。设立大学生圆梦助学基金,50 名大学生就是 50 个重汽王牌的品牌故事!事实上,“车坚强”的故事也有力地拉动了市场销售,目前,雅安地区已成为重汽王牌堡垒市场,仅今年上半年实现销售较同期增长了近 3 倍。

有人曾说,一流企业做品牌,二流企业做产品,三流企业做销售,我们勿需认同,但先进的企业文化,科学的品牌传播一定会是企业可持续发展的源动力。而传承中国重汽先进的企业文化,成就重汽王牌的发展梦想,为加快中国重国际化战略进程,实现伟大的中国梦,是重汽王牌人神圣的使命和责任所在。目前,重汽王牌 012 新工厂收峻。中重卡新品即将下线,面对新起点和大发展,对新文生和他的同事们仍将是又一次新的挑战 and 任重而道远。