



奔腾的商旅

企业高管2014生存样本调查（中）

2014年07月22日 星期二
编辑:韩琉 E-mail: 909309805@qq.com 校对:高秀峰 美编:马丽

03

他们只是无数企业高管的普通一员,这一天也是他们无数日子中普通的一天

500强老总孙宪华的早餐会



孙宪华

■ 本报记者 江金骥

日复一日的华兴“早餐会”,开餐时间是7:00,但不到6:50,孙宪华一如往常第一个来到公司餐厅大堂。

提前到达会场对孙宪华来说是早已形成的习惯,他说自己这样做,一是为了“坐阵”迎接班子的其他成员,让大家在新的一天有个好开场;二是利用这难得的十多分钟,边等同事,边做些扩胸、扭胯、踢腿等简易运动,为的是吃饭时胃口好一点,工作时状态好一点。

在华兴,大家都知道“早餐会”其实就是“晨会+圆桌会+班子会”的简练表达,其内容和形式至此已形成华兴特色。从形式上看,一张足够大的圆桌,既能容下班子里14名成员

同时用餐,而且让彼此交流几乎就是“面对面”,在座次安排上,“主陪”位置一般都留给孙宪华,正对面的“副陪”是总经理崔洪章。从内容上看,每日会议,按座次轮流主持,参会人员主要是“总结昨天,话说今天,展望明天”。6月11日这天的“早餐会”,由崔洪章主持,当在座的各位发言时,孙宪华除了听和记录,几乎没说一句话,直到议程的最后阶段,孙宪华开始做总结性“点评”,但他并非是“一对一”回答,而是择其重点、直奔主题。比如他明确要求:各单位必须出实招,解决办事人员丢三落四的现象;各公司从即日起关口下移,严防严守生产安全;班子成员必须做好当天的生产调度计划,让优效生产日必体现……语气虽然坚定,表情始终温和。

“早餐会”进行了近50分钟,散会后孙宪华接着“早餐会”的内容,向记者聊了些“题外话”。在他看来,这个会作为一天工作的开始,既是动员会,也是“收心会”,它的存在,不但有利于班子成员间互通信息,加深了解,达成共识,还可以有效减少大家在头天晚上的各种应酬,形成了“吃早餐不要钱,无故不吃早餐得罚500元”的硬约束。据了解这一规定已坚持了5年。

从餐厅到办公室,有一刻钟的车程,好在这一天,路上的车并不多,只用了不到10来分钟时间就到了办公室。不管路上耗时多长,孙宪华只要坐进宽大的私人座驾里,秘书这时

都递过来两件随身“武器”,一是带笔的记事本,二是带电子笔的电子记事本,主要是用来记录刚刚做过的“指示”,或记下随时想到的事情。这天也不例外,记者看得到他倒换着俩笔记本,一本记录着当天的工作重点,另一本记录着日程安排。按照既定日程,当天上午孙宪华有一项重要接待,下午有一场外出事务。上午的接待对象是一位澳籍华裔客商,这位客商是第二次来访,与孙宪华是第三次见面。这次澳商再访华兴,目的是推动某个在谈医院项目的合作进程,当然,他还带来中信银行的理财顾问,商谈另一个合作项目。

正式的接待工作要到10:00,客人到达之前,正是孙宪华集中行使“董事长权力”的时间——签字、审阅报告、批示文件等。在不到两个小时的时间里,孙宪华仅签名就15次之多,这还不包括接下来,有工作人员开着车、夹着票据上路拦截的“室外签字”。在办公室的签字中,除了一份是文件汇签,一份是财务报表,另外13份与投融资、银企合作相关。在如此短的时间密集落下自己的签名,会不会有“失察”之隙?对此,孙宪华告诉记者,有的签字叫“主签”,有的签字叫“汇签”,前者主要针对公文,签后有关单位照办即可;后者主要是“流程签”,这类签字的前端,都经过了部门负责人和分管副总的层层把关,其本身就体现着权力下放,体现着相互信任,“到了我这

儿,我没有理由再犹豫不决啊!”

在处理公务过程中,孙宪华与记者保持着间歇性的沟通状态,所谈的内容一是当前企业的发展形势,二是有关产能过剩话题。针对民营企业目前面临的发展环境,他认为,当前正是我国经济增速换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期三期叠加的时候,企业必须依靠科技创新,快速完成产业及产品结构转型升级,要主动用新思想、新技术、新工艺、新战略替代落后的要素,同时,也要坚定发展信心,信心比黄金重要,每个人都要快速学习,不能改变环境,就调整自己,快速适应,跟上趟,在激烈的竞争中主动出击,以应变变。

在说钢铁产能过剩时,孙宪华坚持自己的一贯主张:中国的钢铁产能不是绝对过剩,而是相对过剩,是结构性过剩。他深度赞同国家“促增长 调结构 转方式 惠民生”的战略调整,为此,他认为中国的钢铁产业,一方面要坚决淘汰高能耗粗放式的生产线,但同时要加大投入,做好“藏钢于民”的战略储备。

客商的接待工作始于上午十时。当宾主都落坐后,双方从见面时的寒暄,到切入正题后的交谈,都没有人想象的正统和严肃。或许大家是“老朋友”的缘故,大家在谈合作项目时,不时谈到各自对当前经济形势的认识,互相勉励,共同探讨更加有效的发展路子,在整

个交流的过程中,作为中国制造业500强的“一把手”,孙宪华的乐观态度感染了澳籍客商。孙宪华感谢澳籍客商对华兴的信任,还请客人对公司的生产线、对相关产品再做实地考察。

考察行程包括对石材机械公司、钢构公司和华玻科技公司进行实地走访,孙宪华全程陪同,有时还客串一下讲解员。毫无疑问,客商通过实地察看,合作的信心更加坚定。

“跟访”孙宪华,打眼的事抬头即见,但“归心”的事须用心才能感知。比如,跟他交流时,虽然对当前的经济形势他也表现出多重忧虑,但每到4点结束,总会适时补上一句:形势很严峻,但思想要乐观!类似的话,他上午在不同的语境中,至少说了4遍,由此可见,他对乐观的持重由表及里,他也因此向记者表示,作为企业的“一把手”,保持乐观是对身边所有人的一种尊重!

当然,对身边同事的尊重,除了做好心态照应,还体现在处事细节上,比如当天下午,孙宪华在处理完手边工作后,还应约与县工商银行的领导一起,去滨州市工商银行办理一项公务。他从公司动身时,时间将近4点,这也就意味着来回折腾其实就是一个“很晚的加班”,于是,原计划带秘书一同前往,临时决定“放秘书一马”而单奔,结果确实如他所料,当他从滨州市区回到县城时,已经是晚上10:00后了。

“红娘”龚海燕：二次创业当“教师”



龚海燕

■ 本报记者 郭奎涛

作为中国最著名的红娘之一,龚海燕正试图转型成为一名中小學生“教师”。

2012年年底,她从一个手创办的婚恋网站世纪佳缘 CEO 的位子上离职,随后又创办并全身心地投入到了中小学优质教学资源在线服务平台梯子网。

“如果一般人的生活是朝九晚五,创业者可能是朝五晚九吧。我自己每天是6点就起床了,晚上十一二点才休息。”龚海燕谈日常的工作时说,现在创业者的竞争环境十分

激烈,在线教育更是一片血海,“我感觉现在行动不快的话会死得很惨。”

2003年,还在读大学的龚海燕在复旦宿舍里创办了世纪佳缘。白天要上课,就利用晚上的时间做客服,周末还要出差做活动,常常是买一张站票就上火车了。

经过苦心经营,世纪佳缘于2011年成功于美国上市。2012年,龚海燕创建91外教网,并在当年年底正式辞去世纪佳缘 CEO 一职,完全将重心放到了在线教育业务。

尽管早五晚九、加班加点地努力,鉴于其诸多关键性头衔,龚海燕如果事事亲力亲

为恐怕仍然有些力不从心。目前,除了梯子网,她还是世纪佳缘联席董事长,同时也是91外教网的创始人。

龚海燕特别强调说,“我们的团队有一大半在以前都有过创业失败的经历,我觉得这一点非常重要。一方面他们可以从失败中提取更多的经验教训,充分具备创业的能力;另一方面,大家凝聚在一起,特别希望把一件事做成功。”

公司管理权下放之后,龚海燕将更多的心思放到了用户身上。用她的话说,“我创业的经验是你找到用户的痛点,然后解决他

们这个痛苦。”

在研发梯子网之前,该团队曾经调研了大约500多位中小学教师,龚海燕本人面对面交流过的有数十位,以便更好地了解老师工作中的时间分布,在备课、上课、布置作业、批改作业、出试卷、批改试卷、提升自身教研水平上付出的努力以及他们常常访问哪些网站,还有他们和学生、和家长的沟通情况,并从中寻找可以改进的地方。

梯子网自从2013年11月底上线这半年以来,发展非常迅速,规模上已经超过部分两年前起家的同行。

国企老总余延庆为项目会见9拨客人



余延庆

■ 本报记者 丁明豪

城开(北京)投资集团董事长余延庆绝对是个精力充沛的人。晚上12点钟以后睡

觉,一定要在早晨5点钟起床,起来后用半小时做全套的玉蟾功,再用半个小时的时间写日记,这样的习惯他坚持了39年,从来没变过。

随着中蒙商贸合作井喷式的发展,余延庆最近把主要的精力都投入到中蒙民间商贸平台的建设上。

现在他最重要的工作就是谈项目,几乎每一天,他都有几个项目要谈。即使是这样,他一天中通常只能踏踏实实地吃一顿早饭,午饭如果时间充裕,他就吃上一碗面;如果时间紧,通常就是吃2—3个苹果,至于晚饭,他都用减肥的借口省掉了,这个习惯他也已经坚持了5,6年。

我们来看一下余延庆典型的一天。

早上8点,开了一个小时的车,余延庆已经来到公司上班。一边整理办公室,一边写下一天的工作计划,同时把约定的时间通知到他当天要见的人。这也是他坚持多年的习惯。

今天他的第一件事是到首创集团,与首创集团董事长刘晓光研究新大都酒店加层方案。他亲自出马。

会议开到了11点,余延庆驱车回到公司。在处理几个重要的文件和审批事宜后,已经是12点半多了。匆匆吃了一碗方便面,余延庆在13点准时来到会议室,这是他与南京尹丽俊约定的时间,他们要谈的是蒙古国住宅产业化项目实施方案及步骤。

现在,余延庆已经成了一个“蒙古通”,

自己找人翻译了蒙古《外商投资法》等主要法律,并在乌兰巴托的可秀饭店设立了一个办事处,现在在5个中国人和30个蒙古人长期办公。

从下午14:30开始,余延庆接待了3拨到访的企业家,都是商谈赴蒙投资建厂事宜的。为了让这些企业家了解和习惯蒙古政商界近乎刻板的守时习惯,余延庆把和每家企业的商谈时间都严格控制在1小时。

中蒙商贸有着很强的互补性,随着“新丝绸之路”概念的提出,想去蒙古投资的企业家越来越多。前不久,余延庆刚刚带着21个企业家到蒙古考察了市场和项目,其中包括铁路建设、高速公路建设、矿产开发等一些重大项目。

晚19:00驱车1小时,到渔阳饭店与金融投资专家,研究银行重组以及成立融资租赁公司,发挥金融杠杆启用事宜。

21:00到丰台开发区与周兵总经理亲属见面,研究江苏启东市住宅产业化项目落地,以及金融产品延伸服务事宜。

23:00在和平西里与中央和国家机关老干部文化健康中心高瑞丰主任研究建立全国养老基地方案及暂行方案,到24:30。

凌晨1:30到国贸中国饭店茶厅,与天津房地产商石总研究空间房地产商全面合作事宜。

回到家里,已经是凌晨3点了。而余延庆依然会按着他坚持了30多年的习惯,在5点准时起床。

齐亚平“制油”:一天到晚在“聊天”

■ 本报记者 江丞华

6月17日的早晨,内蒙古伊泰煤制油有限责任公司的董事长齐亚平和业务骨干正在北京一处会议室里头脑风暴。他们此次来北京的主要工作,就是谈妥该公司即将要启动的年产200万吨煤制油项目所需的技术、设备的考察。他们心情不错,因为数家可能合作的企业实力令人满意。

值得关注的是,在煤制油企业普遍亏损的情况下,伊泰煤制油公司2013年营业收入达12.93亿元,实现净利润1.93亿元。

发现问题在清晨

早晨8点钟,齐亚平进入办公室后,需要他仔细阅读并批阅的数十份公司文件,往往成为他一天工作的“开幕式”。随后,齐亚平会通过电脑屏幕查看着各主要生产环节运行的实时状态。

如无意外,这部分的工作将在10点之前结束,因为,齐亚平重视的项目业务例会,在10点钟开始。

其实,每天上午10点的项目业务例会其实更像一个学习讨论会。因为,那时的煤

制油项目就是一个新生行业,齐亚平和业务骨干在当时没有经验可以效仿,更没有教科书指导他们学习。

“那种情况下,我们只能自学。这个例会的目的就是不断发现(年产16万吨煤制油)项目需要完善的地方,再不断去改进煤制油项目的工艺流程。”一位跟齐亚平共事超过10年的工程师回忆道。

在某一次例会中,齐亚平曾透过技术人员汇报的项目运行情况,发现了合成油装置E-6301内漏的情况。

“如果这个问题不解决,漏气问题持续下去,就会对设备造成腐蚀,严重的甚至会爆

炸。如果不是业务例会,我们根本没有机会把安全隐患扼杀在摇篮中。”上述工程师说。

解决难题在黄昏

按照伊泰煤制油公司的上班时刻表,吃过午饭休息片刻的齐亚平,下午2点就要继续工作。他的工作内容通常是继续研究项目业务例会中发现的问题,或者有计划“聊天”或“布置作业”。

“一群化工技术员坐在一起,聊的往往还是工作的事儿。”上述工程师回忆道,令他印象深刻的是布置的“作业”。

“记得我们刚进入伊泰那年,煤制油几乎都是零基础。就是开始边学习边弄项目的时候,齐董要求我们每人每天都必须画流程图,对于不熟悉的工艺流程的人,每天都要画流程图是很枯燥的一件事。”上述工程师告诉记者说。

而“聊天”的工作方式也很快得到了业务骨干的认可。

得益于齐亚平4年间几乎每晚从不间断的业务学习,业务骨干发现,在说出自己面临的技术问题后,通常可以带走解决方案。

在齐亚平看来,成熟的业务能力是他管理工作不可缺少的一部分。“如果管理者不懂其管理的业务,那怎么能管好这个企业呢。”

除了业务探讨时间,很多午后时光,齐亚平会亲自到煤制油项目的现场实地查看。