



C2 “超级产品体验员”，这是不少CEO的新名字。这些CEO以客户为导向、讲求营销制胜的管理风潮“逆势而行”。对于这些CEO而言，不断提出自己的使用和修改意见，打造好产品，这是他们的最主要职责之一。

C3 “一定要了解个案背后具体发生了什么，而不是一味地削减薪水，那对企业的长期发展并无益处。”郑伟称。事实上，高管薪酬水平是否合理，一要看市场供给关系，二要看业绩与薪酬的联动性。

“带病”企业家如何带领企业“过冬”

CBN记者 边长勇 发自北京

春风四月，中国经济已能见到温暖迹象，尽管大多数企业家仍在为“企业过冬”而煎熬。有这样一群企业家，他们不但承受着“过冬”的压力，还处在舆论风暴的中心。

这些“病菌”，让企业家的“冬天”，显得格外寒冷。

风暴中心的企业家

在“冬天”犯下的最愚蠢错误，莫过于挑战社会的道德底线和主流价值观，AIG就这样干了。

在2008年第四季度，AIG亏损高达创纪录的617亿美元，其高管却还大方地拿纳税人的1.65亿美元犒赏金融危机的始作俑者们。“这种逻辑是比较荒唐的。”正略钧策管理咨询创始人赵民对CBN记者说。来自全球舆论的猛烈批评，让AIG高管们被彻底孤立。

蒙牛董事长牛根生的言行也引起了舆论的风暴。

三聚氰胺事件发生后，蒙牛快速的危机公关取得不错效果，牛根生还是以负责任的形象出现在主流舆论中，但“万言救援书”的抛出却引起了社会强烈的反弹，让牛根生几年建立起的正面形象在一夜之间崩塌，这也让之后发生的“特仑苏OMP”事件负面效应加倍放大。不到一年时间，牛根生就从高处重重跌落下来。

与牛根生一样，万科董事长王石在地震时期不恰当的言论引起了社会的愤怒，不过与前者相比，这种愤怒更容易被抹平。

平安保险的马明哲最近一年多来



一直没有脱离风暴的中心，天价年薪、投资比利时富通集团出现227亿元账面浮亏，这给马明哲带来的都不是赞誉。黄光裕的被捕，更是如此，这也给国美带来不小的负面影响。

尽管与前面几位企业家不同，联想的柳传志和杨元庆也在“过冬”中走到了风暴的中心。

去年11月，联想集团交上了自收购IBM PC业务以来最差的一份财报：净利润只有2300万美元，较前年同期下降78.1%；毛利率由前年同期的14.1%

下滑至12.6%。柳传志不得不重新披挂上山，在“寒冬”中再次征战。

近期，汇源董事长朱新礼也被一纸决定推到了风口浪尖，并购案被商务部否决的汇源，不得不收起“嫁衣”和集中打造上游产业链的梦想。

“体检”

与一般企业家相比，这些企业家的“冬天”将格外残酷。

“这会对企业过冬有着雪上加霜的作用，加大了企业应对的难度及强化了竞争的变数。而这些问题，有些注定迟早是要发生的，只不过冬天加速

了问题暴露的速度而已。当然，冬天的来临又加速了应对的难度。”营销专家石章强对CBN记者说。

如何避免“带病过冬”，企业家有针对性的“体检”颇为重要。

对陷入社会争议的企业家而言，检点自己的言行当然是最重要的。“不要相信自己每次都能安然无恙地冲破法律底线和道德底线。”赵民对CBN记者说。当然，并不是所有言行的后果都能被企业家所预测。

赵民还对这些企业的公关策略提出一个建议：不要渴求企业家形象的完美，要能够忍受一些瑕疵的存在。牛根生的形象之所以下滑如此快，与之前牛根生形象的完美有很大关系，因为“爱之深，责之切”。如果在“体检”中发现，企业家的形象过分完美，就应当引起高度注意，至少要防止在“过冬”时翻船。

不但企业家自己要“体检”，也要对企业进行“体检”。

对陷入社会争议的企业家而言，检点自己的言行当然是最重要的。“不要相信自己每次都能安然无恙地冲破法律底线和道德底线。”赵民对CBN记者说

“要对企业战略和管理进行压力测试。”美国摩立特集团中国区副总裁陈兆丰对CBN记者说，“确认企业战略是否可在不同的市场情景下保持稳健。”在企业战略缺失的情况下，机会导向会更容易让企业作出错误的投资决定；对企业内部管理体系也要进行检测，确认风险管理体系是否存在或有效，组织架构是否合理；也要检查一下自己的业务组合，确认哪些是非核心业务或者表现不好的业务，以及及时加以处理或补救。

作为企业的领头羊，陈兆丰还建议企业家不要只检查企业“过冬”举措是否完备，还要检查这些措施是否合适，尤其注意成本压缩不要“一刀切”。

陈兆丰建议企业把成本分为四类：对长期战略有促进作用的成本、有助于平衡和减少风险的成本、有助于效率提高的成本、维持正常运营基本服务的成本。“前两类最好不要减少，以免影响企业竞争力或增加风险；第三类可针对效益和投入分析来决定如何减，而最后一类就可以有较大减幅。”陈兆丰对CBN记者说。

如何“带病过冬”

“企业家意识到错误后企业要快速反应，勇于负责。”石章强对CBN记者

说。同时，态度更重要，不真诚、不负责任往最后很容易害死企业。

面对年初再融资风波、“高薪门”和金融海啸中富通投资的巨亏，平安董事长马明哲的零薪酬就取得了不错的效果。万科董事长王石也在地震之后进行了一系列公益活动，这在一定程度上得到社会谅解。而牛根生始终没有站出来，对“万言救援书”和“特仑苏OMP”给出一个让人满意的解释，蒙牛官方给出的回答依旧让不少消费者失望。

“带病过冬”的企业家要注意：不要因“盲动而找死、躁动而早死”。对所有“过冬”企业而言，稳健的现金政策都是必需的。企业需要从产品结构和市场布局两个角度重新评估自己的市场战略，减少对非核心业务和非重点市场的投入。同时节制成本、拓宽融资渠道。

可并不意味着企业家就应该“不动而等死”，无所作为。世事艰难，正是企业家精神高扬的时刻，它们必须采取审慎而主动的措施，去改善自己的困境，而不是一味地为节省资本而无所作为。目前，联想就进行了一系列改革，柳传志出山、公司重组和架构调整之后，近期又史无前例地发布了50款产品。

创新是陈兆丰给“带病过冬”企业家的建议。这是“带病过冬”企业赶超健康企业的好机会。上世纪30年代大萧条时，面对当时的实心纯巧克力块产品销量下降的市场危机，英国的玛氏巧克力公司就推出了创新的低成本夹心巧克力，并以单条包装来降低售价，一举走出市场困境，并持续领先巧克力市场地位至今。

“企业在变动时期要格外注意人心不能散。”正略钧策管理咨询首席合伙人张江燕对CBN记者说。对“带病过冬”企业要格外注意核心团队的建设、关键人才的慰留，也许不能让所有员工都留下，一定要防止低迷的士气大规模蔓延。

同时，企业高层应该定期进行宏观经济形势和市场竞争状态的讨论会，密切注意和跟踪宏观及竞争形势中蕴含的危险和机会。