



部下评价严介和:爱冒险、好面子

三位身边人细说严介和与他的太平洋集团

快报记者 郑春平

“老板回来了,整个楼都有生机了!”在位于南京五台山1号的太平洋集团采访时,记者听到了员工们的感叹。在员工们的心目中,严介和绝不只是“富于感染力”这么简单。他们眼中的严介和又是怎样的呢?

为尽量还原一个真实的严介和,记者采访了三位正在或曾经在太平洋及严介和身边工作过的人。应他们的要求,文中没有涉及他们的姓名。或许他们所说的也只能代表他们自己的所见所闻所想,但对于我们更立体地认识严介和,这多少会有所帮助。

关于领导企业——他是太平洋的绝对核心

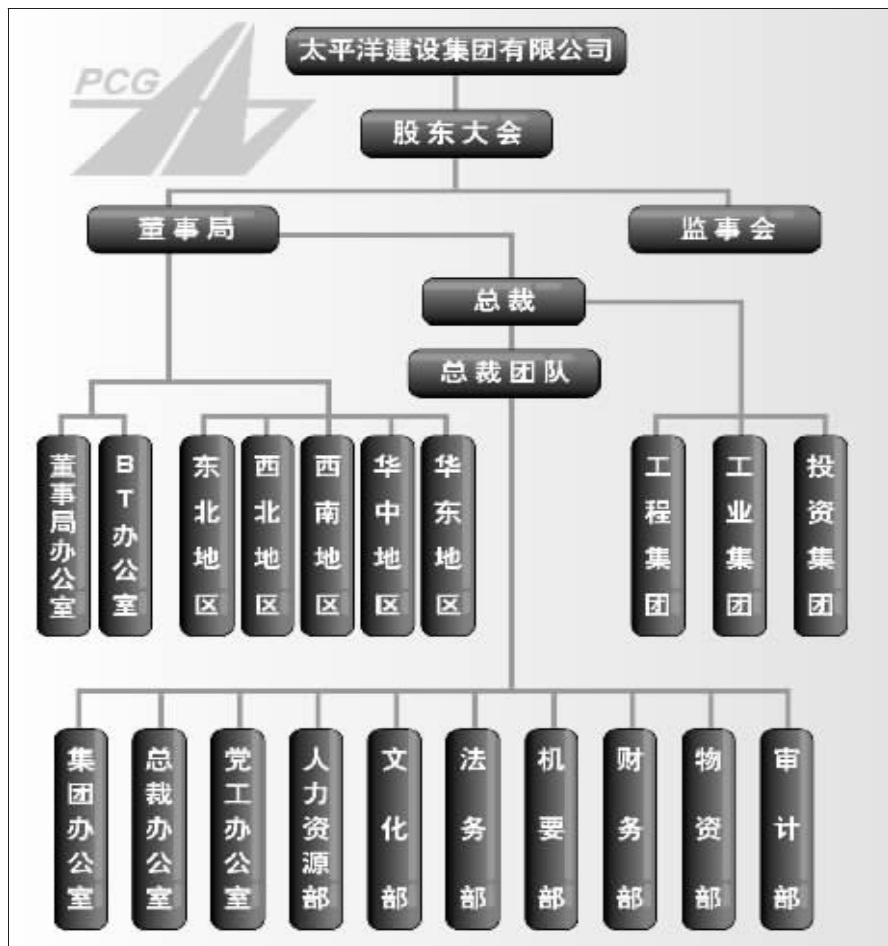
员工们习惯称呼严介和“老板”,私下也称“老严”。在员工们的心目中,老严是太平洋的绝对核心——即便他不做总裁和董事局主席了,即便他不断在稀释自己的股份。但只要他“坐守”在五台山1号太平洋大厦里,公司上下就有了主心骨,员工们就有了信心。

“好多消息我们还是从报纸上知道的。”一名员工告诉记者,虽然他是公司的人,但内部很多事情确实并不清楚,“关键是还没觉得有多么多么严重。”他说,“外部炒得沸沸扬扬,但公司内部还好。对普通员工来说,关键是自己的收入有没有受影响,工资还能不能按时发。既然现在都没受影响,我们也就没有太大压力。”该员工说,这两天最大的不同就是老板回来了,他们更忙了。“老严是个精力特别充沛的人,有时候我们跟着他做一天下来,都喊吃不消,唯独他还精神抖擞。”

关于严氏文化——他能让书记市长频频点头

“跟老严谈话经常会被他绕进去,不由自主地跟着他的思路走。”一位曾经的管理层人士评价说,“他的个性思维太独特了!非一般企业家能比。而且他的思维经常是逆向型的、反叛型的,尽管颠覆常规,却让人耳目一新。”

因为严介和极富个性的严氏文化,也就形成了极其特别的太平洋企业文化。



太平洋集团架构示意图

严介和崇尚“一流企业做文化,标准;二流企业做品牌,资本;三流企业做项目、产品”,即便在谈判桌上,他也屡屡创下通过“文化”制胜的奇迹。“对此我不得不佩服。”该人士说,他曾经跟随严介和到西部某城市去谈项目,与对方的市委书记、市长、局长们握手坐定后,严并没有谈起生意上的事,而是向在座的推销起了太平洋的文化,什么“牛羊文化”、“方刚勇、柔忍圆通”、“犯错误提拔”、“巧妇要为无米之炊”等,有些听起来像是奇谈怪论,但一经严介和的演绎,却似乎确有另外一番深意。“渐渐地,我就看着那些本来正襟危坐的官员们表情逐渐起了变化,从不断点头到热烈响应,双方越谈越投机……”可想而知,后面的生意也就不难谈成了。“这就是独特的严介和品牌,你说怪吧。”

关于企业管理——他要多花点功夫就好了

对于一个企业来说,固然需要形成独特的企业文化,但具体的企业管理也不容忽视。严介和认为,灿烂丰厚、内涵隽永的企业文化,可以支撑企业在大浪淘沙中成为中流砥柱。企业文化真能担当这么大的重任吗?一位严介和身边的工作人员却说:“老严要是能在管理上多花点功夫就好了。”该工作人员说,2004年大张旗鼓地推行全国战略时,各个地区看起来都在火热发展,派出的管理高层拿着高薪,但总部对他们的牵制力很弱,集团的资源都

被地区负责人私自垄断了,干私事的人太多了。“这不就像很多大国企业吗?穷庙富和尚。国有企业都在推行现代企业制度,你一个民营企业还不如国企业的管理,怎么行呢?”

“在企业日常运转的过程中,烧钱也烧得很厉害。哪怕就是资金紧张的时候,面子工程却是一点都不能少的。”该工作人员说,去景德镇、南通、扬州等地开会,几十辆豪华车组成的车队开过去,风光是风光,可一路上不得花钱吗?那么多人一连好多天吃吃喝喝,不都得太平洋埋单吗?各地设立分公司,因为太平洋集团是大企业,所以分公司门面也不能寒酸啊,所以,也得租黄金地段的好房子,用的车也不能差……“有一段时间,太平洋每天就这样正常开销出去的钱平均每天估计得100万元!”

关于上胡润榜——他自己很想上胡润榜的

关于严介和所称“上胡润榜是情非所愿”的说法,一位在他身边工作的人透露说,其实不然。“当时我们都知道,他是很想上的,而且理想位置绝对不是第五,而是再朝前上。”这位工作人员说,当然,严介和也并没有直接这么说过,下属也只能揣摩他的意思。“胡润榜出来后,引发了媒体很多质疑。这点上,老板自己是有点责任的。而且,媒体出来质疑后,他还是比较张扬。”“去年的这几天,就是太平洋命运的转折。老板在北京的有关论坛上演讲回来后,几乎什么话都说,什么电话

都接。”这位工作人员说,处在风口浪尖上还这样老讲老讲,总有前后矛盾的地方,总有被媒体抓住软肋的时候。

关于人才管理——他的疑心逼走了不少人

在一些员工看来,严介和作为一个企业家来说有他的强项,但在用人上既有特点也有弱点。“他很仗义,”一位曾经在太平洋工作过的人告诉记者,严介和对人特别是他看重的人是比较豪爽的,在待遇方面也很舍得。在他骨子里还是有种“侠气”,例如他放言:2005年开始要在企业内部塑造100个亿元富豪、1000个千万富豪、10000个百万富豪,即所谓的“111财富工程”。虽然这个计划因为企业发展原因受阻,但当初该计划绝不是空谈的,太平洋也的确培养出了不少富豪。“这就是严介和的信仰,所谓财富如水,财富只有流动起来才能保持生命力,也有很多人因此念他的好。”

不过,这位曾经的太平洋员工也认为,人才在太平洋普遍停留时间较短,这个现象也与严介和的人才策略有关。“老严有个说法叫‘用人要疑,疑人要用’。虽然最后还是‘要用’,但因为这个‘疑’也影响了不少人。普通人在太平洋一般是几个月的‘寿命’,到了时间差不多都要走的。”很多高管例如总裁都被辞掉或主动辞职了,这位曾经的员工说,严介和曾经大力挖来的总裁蔡树东,在太平洋干得也很累,“撑”了两年后走了。“摊子铺得这么大,哪有那么容易玩得转呢?”

关于现有家底——摊子大了资金转不过来

严介和究竟有没有钱,太平洋究竟有没有钱?尽管严介和曾经说“太平洋的家底只有我知道”,但太平洋一位高层管理人士说,“我们多少了解一些。”

“2002年、2003年太平洋的日子应该算是比较好过的,听说有几千万的真金白银,主要来自以前的积累。然后就下大本钱并购了东辰,2003年开始大刀阔斧地谋发展,摊子越铺越大……可从2004年下半年开始,因为宏观调控的关系,银行几乎一分钱贷款都不给了,资金链一下子紧张起来。”

“严介和的重大失误就发生在2004年下半年。”该管理人士说,为了应对省内的资金链紧缩问题,太平洋开始大兴“全国战略”。“摸着石头过河,这是严介和的胆识,也是很好的决策,很快就见到了效果。例如在西北,这些地方的单子太好签了!你想想,我是政府领导,谁不需要政绩?本来我正想干这事儿没钱,结果正好有人送上门来帮我搞建设,哪个不欢迎?”

刚一出手的时候,项目好签,然而,太顺了难免又自我膨胀了。一味地贪多、贪大,最后却因实力所限于应付。说是包头的工程要开始了,先把南通的机械拉到包头;结果包头等了10天,没办法开工,云南那边又说要开工了,于是又从包头把机械拉到云南;结果云南又说开不了工,于是又把机械从云南拉回到南通……这个过程中大概要折腾掉好几十万!

“现在各地都在等钱用,河南、山东、湖南等地起码有八九个地方开工。”该管理人士说,但往往单子签了,前期配的钱来了,又被抽到别处等钱用的地方去了,剩下工地管理者在那儿干着急。

关于国企并购——并购国企更多是为融资

上述这位管理人士没有回避太平洋通过并购国企来“融资”的问题。“并购某国企后,可能的确投入了800万,但马上第二天就可能做了一千万、两千万的贷款,而且就以这个企业的名义贷。然后再用这个贷款去填补集团内其他急需……这个企业再穷,最后也总能贷出钱来的。”

该管理人士认为,太平洋之所以出现今天的局面,就是因为资金链越绷越紧造成的。“偏偏这个时候严介和还要玩蹦极,还不系安全带!”该人士说,这句话是员工们经常评价严介和的,还被一位同事写进了书里,“他喜欢刺激”。那么,这次严介和的“蹦极”还能不能成功乃至出彩呢?令记者没想到的是,3位受访者都给出了非常类似的答案:换成别人可能早就“垮”了,但严介和不一定,“他总能出人意料”。

(紧接 T7 版)

很显然,这份报告上的建议对于江西省和景德镇重新审视严介和、太平洋以及合作方案,起到了关键的作用。但是,报告不是叫停的文件。

叫停这次合作的,是景德镇当地政府。

据景德镇经委人士透露,早在严介和闪电撤换了三大企业领导后,景德镇市政府已经意识到了这次转让中的漏洞。在江西省国资委到达的前一天,市里召开市委常委扩大会议,重新统一了意见,当场宣布恢复三家国有企业原来的领导班子,并将这份会议纪要发到每家企业手中。

随后景德镇方面开始与严介和进行沟通,半个月后严介和同意在保留建设基础设施项目合作同时,终止托管协议。

江西省国资委官员对快报记者表示:根据他们掌握的情况,太平洋集团当时的财务状况不能说是太好,负债率偏高,很多银行在逼太平洋的债。后来,多家银行把太平洋告上法庭并且公之于众的事实,证明了江西省国资委的担心不是没有根据的。

2005年8月2日,郝来春重新回到景德镇焦化总公司和开门子集团的领导岗位上。此后,其他一些原本为严介和收购而腾出位子的国企领导人也陆续回岗。

2005年9月中旬,太平洋所有人员从景德镇撤离。

2005年10月21日,华意压缩收到控股股东——景德镇华意电器总公司转来的《终止委托管理协议书》,称由于双方在两个月内关于华意电器总公司改制的有关问题一直未达成协议,经双方再次友好协商,签订了《终止委托管理协议书》。

严介和与景德镇的联姻,最终破裂。

值得一提的是,严介和败走麦城之后,景德镇的招商引资步伐仍然在紧锣密鼓地进行着。严介和曾一心想揽入怀中的开门子集团(景德镇焦化总厂),在收不到太平洋许诺的资金注入之后,目前已经准备自行上市,而且辅导期已近结束。同时,快报记者在景德镇的主城区看到,几处当时批给严介和开发的土地,也已经开始大面积的动迁,当地官员和居民说,拆迁的钱还是浙江等外地企业的投资为主。景德镇市政府官员不无感触地对记者说:“当初请严介和来,也是因为他来自你们江苏——这样一个经济文化大省,有着开放和搞活的思路和经验,但是最终他的确给我们扎扎实实上了一课,真是福祸兮啊。”