

国防企业最佳传播实践

RICHARD OLVER 爵士就危机应对话题接受博然思维合伙人Michael Harrison的访谈，他提出尽管2004年英国BAE系统公司遇到沙特武器交易危机，但这类事件可以成为推动公司发起根本性变革的机遇

RICHARD OLVER 爵士的办公室位于伦敦斯特灵广场街（Stirling Square）一幢现代建筑风格的普通办公楼里，办公楼周边是伦敦两个地标性园区，即皇室经常举行重大仪式的林荫道（The Mall）和社会名流会所云集的圣詹姆斯区（St. James's）。Olver爵士靠着椅背轻松地坐着，他思考着危机的本质。爵士满头白发，戴一副金丝边眼镜，散发着沉静睿智的气息，很容易被错认为是牛津校园里的教授。的确，爵士拥有渊博的智慧和剖析问题的天赋，然而他并没有象牙塔里的学者所享受的安静学术生活。过去十年Olver爵士从事着最艰巨、最有压力的公司管理工作：担任全球第三大国防设备合同商、英国最大制造公司BAE的董事长。

2014年2月，Olver从BAE系统公司董事长岗位退休，将更多时间投入其他事业，包括为英国首相大卫·卡梅伦（David Cameron）和多家蓝筹大公司提供顾问咨询。同时他还享受航海、芭蕾、古典艺术等个人爱好带来的愉悦，五个

孙子女也给爵士的生活带来欢乐。

Olver的退休生活丰富多彩，执掌BAE的过往岁月也绝非枯燥。任职期间Olver带领BAE度过了一系列重大危机——从英国重大欺诈案调查署（Serious Fraud Office, 简称SFO）对公司最重要的海外市场长达六年的调查，到2012年并购欧洲航空防务及航天集团（EADS）失败后沸反盈天的批评指责。Olver最初的计划是籍此成立一家全球领先的国防和宇航公司，合并计划最终未能实现。除了上述重大危机外，他还处理过大大小小无数的棘手问题，例如2013年末决定终止英格兰南岸英国皇家海军基地朴茨茅斯港军舰制造业务，关闭英国北部多家装甲车和飞机制造厂。

上述决策常常产生痛苦的结果，尤其对那些受业务终止和工厂关闭影响的员工；但Olver相信某些危机有助于公司卸下包袱轻装前进。他回忆起2004年令公司焦头烂额的危机事件，认为危机事件的减负效果尤其明显。当时BAE涉嫌



肖像作者: DEBUT ART公司 SAM KERR

RICHARD OLVER

Richard Lake Olver爵士(大家都称他 Dick) 1947年生于伦敦郊外艾塞克斯的伍德福格林,毕业于伦敦城市大学土木工程专业,获一级荣誉学位。1973年他加入英国石油公司BP,并服务该公司30年。2003年他被任命为BP集团公司副首席执行官。2004年7月,他成为BAE系统公司董事长,2014年2月退休。他在汤森路透(Thomson Reuters)和汇丰控股(HSBC)等多家公司担任董事和顾问职务。他也是英国现任首相大卫·卡梅伦的商业顾问委员会的一员。



台风 (Typhoon) 是一款多用途战机，从静止到起飞不到8秒钟，30秒以内达到超声速

“如果你必需进行一场变革—甚至是根本性的变革—危机将发挥促进作用。”

动用数百万英镑行贿，以争取与沙特政府签署 Al-Yamamah 武器换石油协议。

“如果你必需进行一场变革—甚至是根本性的变革—危机将发挥促进作用”，Olver 爵士说，“在缺乏外在压力推动的情况下，人们很难改变思维和行为方式。他说BAE遭遇和经历的既不是金融危机，也不是大规模漏油危机，而是公司声誉危机。恢复声誉必须付出艰苦的努力。（那场危机后）十年以来，BAE的一切都发生了改变”。

Olver认为，由于公司全面修订了员工道德守则以及由此产生的企业文化变革，今天的BAE经营合规水平提高，内在活力增强，业务发展前景喜人。

在Olver爵士任期内，BAE公司股价增长一倍，然而真正的影响力远不止于此。爵士说，BAE的经营方式发生了彻底的改变。企业文化变革成为人们喜爱谈论的话题，然而BAE实现了真正的变化。今天的BAE会从各个层面思考和审视自身行为，包括与个人的关系、与其他国家的关系以及与政府部门和首相的关系。显然，BAE是唯一准备按照自己的方式做生意的公司，有些业务可能不得不放弃，也的确放弃了，但Olver说，在中长期内，企业文化变革将成为BAE的竞争优势。

他接着说，“BAE员工总数近85,000人，有时候某些人会不会做傻事？答案是肯定的，但不到十分钟这些做傻事的人便被开除，我们对任何愚蠢错误采取零容忍的政策，由此带来的成果是公司收入改善、利润率提高、股价上涨、

海外业务增长。”

突如其来的危机

2004年7月Olver就任BAE董事长，数月之后公司即遭受英国重大欺诈案调查署的调查。Olver的本能反应是聘请外部机构对公司道德规范和经营行为展开独立调查，必须请来“有足够份量”的专业人员，这样爵士就既能够与公司进行内部沟通，也可以向外界传达出信息：BAE积极回应外界对公司经营行为表示出的担忧，并下定决心进行改变。

Olver聘请了英国司法界一位重量级人物 Harry Woolf爵士，他历任司法界两个最高职务—上诉法院民事庭庭长和上诉法院刑事庭庭长。Olver约Woolf在他办公室附近的阿西纳姆俱乐部 (Athenaeum Club) 共进早餐，Woolf同意出马担当此任，但条件是必须先开展一些尽职调查后再做最后决定。Olver回忆道：“我说‘好吧，可以。我来帮你做尽职调查。’Woolf却说，‘不，不，不，你弄错了。我要调查的是你。一周内我给你电话。’”

Olver不仅放手让Woolf审查BAE公司员工道德准则，还要求他为公司制定堪称英国企业界（不仅仅是国防业）黄金标准的公司道德政策制度。独立审查工作从2007年开始，最重要的是Olver事先承诺公布Woolf的全部建议，并执行建议方案。

Olver相信新的员工道德规范和企业文化足以挑战全球任何一家公司。他说，“我们重写了每一条政策、每一款流程。我们的经营行为准则

是世界一流的，我们执行顾问团队建议的方式也是世界一流的。据我所知，还没有哪家公司像我们一样做出了这么多实实在在的改变。”一家国防企业现在炫耀自己的道德准则，这合适吗？

Olver反驳道，“我的看法正好相反。正因为我们是做国防生意的，所以必须保证每项活动都符合最高的商业行为标准。”

实际上，他正是根据自己的亲身经历提出的这个观点。BAE为英国《反贿赂法》游说，帮助起草法规，制定可行原则。他说，“法案正式通过时，BAE恐怕是极少数真正做好准备的公司之一，我们不仅满足法律要求，还要做得更多。”

我们不必只听Olver的一面之词。根据透明国际（Transparency International）编制的最新反腐指数，BAE在129个国防企业中名列第四。透明国际是一家独立机构，倡导信息公开，打击全球腐败。

2007年，美国司法部也加入了英国重大欺诈案调查署对BAE的调查。这场旷日持久的调查也让Olver明白，处理危机不仅仅关乎自身行为，也关乎如何与外界沟通自己的一举一动。2006年12月，一件改变英国重大欺诈案调查署调查方向的意外事件发生了：当时的布莱尔（Blair）政府宣布，调查署已受命停止对Al-Yamamah交易的调查，这是基于“国家利益”的考量，因为调查会威胁到英国与一个重要的阿拉伯国家之间的国防安全关系，从而损害英国打击国际恐怖主义的能力。

然而，就像Olver指出的那样，英国司法部长Goldsmith勋爵在此之前就已得出结论：调查注定要失败，此事无案可辨。实际上，随后展开的司法复审显示：“如果认定BAE真的有可能一且不说这个几率有多高一触犯刑法的话，这本身对BAE就不公平。”

Olver认为，“被英国重大欺诈案调查署终止调查的很多案件都会有这样的余波，原因就是调查终止时用的措辞。假设有案可辩，很容易就会扯到国家安全问题上。但实际上这件

事情跟国家安全没有关系。如果当时能说清这一点，BAE就不会成为媒体连篇累牍的焦点了——这种局面持续了好几年。所以，在我看来，这件事让我明白了沟通措辞的重要性。”BAE对自己成为政客们踢来踢去的皮球已经习以为常了。毫无疑问，英国政界仍有一些人将BAE视为女王陛下政府全资国营公司，尽管BAE私有化已经有30年的历史。

Olver说，仅以2013年11月关闭朴茨茅斯海军造船厂及将其并入苏格兰克莱德赛德

45型驱逐舰可防御敌方飞机和导弹攻击，也用于打击海盗和走私的行动，参与灾难救援和监控



BAE系统公司

财务数据

年	销售额	利润
2004	132亿英镑	10亿英镑
2005	126亿英镑	9亿英镑
2006	138亿英镑	12亿英镑
2007	157亿英镑	14亿英镑
2008	185亿英镑	19亿英镑
2009	220亿英镑	22亿英镑
2010	223亿英镑	22亿英镑
2011	192亿英镑	20亿英镑
2012	179亿英镑	19亿英镑
2013	182亿英镑	19亿英镑

员工人数

英国	33,300
美国	31,500
其他国家和地区	19,800

研发开支

2013	11亿英镑
------	-------

* 基础税息折旧及摊销前盈利

来源：BAE系统公司
财年截止日为12月31日

股价（便士）



(Clydeside) 两座船厂的决策为例，BAE这么做有充分的商业理由，大批职位和技工都在苏格兰，而朴茨茅斯“恐怕一两百年”都没造过一艘完整的战舰了。

若说此事引发了政治阴谋论的猜忌，那也远比不上2012年9月并购EADS消息走漏所激起影响力大。此事导致政客、专家、金融分析师、媒体，以致整个英国，划分为两大对立派别展开激烈论战，还没有哪次企业并购能引起这般轩然大波。这么说吧，没有一篇媒体报道能让Olver感到自豪和满意的。

在英国，畅销街头的《每日邮报》和冷静严肃的《金融时报》扛起了讨伐大旗，日复一日、无休无止地诋毁这项交易。就连交易已经中止，讨伐仍不肯罢休。BAE的最大股东景顺基金（Invesco）坚决反对这项并购，该基金的

根据透明国际组织编制的最新反腐指数，BAE在129个国防企业中名列第四

雷神(Taranis)无人隐形战斗机，以凯尔特神话中的雷神Taranis命名



BAE系统公司

BAE系统公司是英国宇航公司（British Aerospace）和马可尼电子系统公司（Marconi Electronic Systems）于1999年合并而成的新公司，它的合并是顺应欧美宇航和国防业的并购潮流。BAE随后展开一系列并购，值得一提的包括：2005年收购布雷德利（Bradley）战车美国制造商联合防卫工业公司（United Defense Industries），2007年收购美国另一家国防工业公司Armor Holdings。2006年，BAE将所持空中客车（Airbus）20%的股权出售给EADS，2008年收购网络安全和信息情报公司Detica。如今，BAE系统公司主要从事国防、宇航和安保业务，拥有近85,000名员工，业务遍布六大洲。

Neil Woodford呼吁改组BAE管理层，指责Olver让BAE股东走入“失落的10年”。

Olver并不后悔，对交易在某些领域激起的反应表示出不以为然。他说，“我认为这件事对每个人来说，都是再清楚不过了。真的是每个人，毫不夸张。这件事的确值得去做。本来会建成全球最有实力的宇航和国防公司。有雄厚的财务实力、卓越的人才、顶尖的研发、顶尖的技术——原本会成为全球最出色的经济发动机。”

他还指出，对BAE股东来说，这本来也是一笔极好的交易，他们会拥有合并后公司40%的股权。如果交易按计划在2013年底完成，从这段时间两家公司的股价走势来看，持股比例本应在30/70左右。那么，交易还有重提的可能吗？Olver说，“恐怕这不在计划之内。”Olver由此汲取的经验与沟通有关。

他认为，在两家公司与英法德政府的协商完成之前，消息一据《金融时报》称——在巴黎提前走漏，导致了交易落败。Olver说，“我们受制于伦敦金融城《收购及合并守则》，不能向任何人告知任何新消息……所以，在与股东沟通方面，我们遇到了重大障碍，实在遗憾。”结果就是，股东当时只是根据不完整也不充分的

BAE系统公司的历史可以通过两条主线向前追溯，其中包含诸多业内著名公司

英国宇航公司

它是1977年由工党政府成立的国有公司，1981年被撒切尔政府私有化。

集团旗下前身公司包括：

- 布里斯托飞机公司（**Bristol Aeroplane Company**）：生产布里斯托双翼飞机（Boxkite）和布里斯托战斗机，二战期间生产了被誉为英俊战士的 Bristol Beaufighter 战斗机。其设计后来被用于超音速协和飞机的研发。
- 德哈维兰飞机制造公司（**de Havilland Aircraft Company**）：赫赫有名的蚊式（Moth）系列轰炸机的制造商，包括Gipsy Moth、Tiger Moth、Cirrus Moth等，并生产出全球第一架喷气式飞机彗星（Comet）。
- 霍克飞机公司（**Hawker Siddeley**）：该公司生产的飓风战斗机（Hawker Hurricane）可

信息来做出判断。实际上，在企业界和伦敦金融界，人们正在讨论这些在要约期间约束公司的规则，而且讨论越来越激烈。

退居二线

从商界前线退休之后，Olver开始反思人们对BAE态度的转变。2013年11月，他出席英国工商业联合会（Confederation of British Industry）年会，与苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）董事长Philip Hampton爵士、能源公司Centrica首席执行官Sam Laidlaw一起参加关于信任和声誉的讨论会。Olver说，“这要搁在在三、四年前，向我们抛出什么问题都不奇怪。”

但这一次，他的两位发言伙伴，一位因为银行业崩溃而备受责难，另一位因为能源价格高企而坐立不安，以至于Laidlaw最后不得不公开表示，主动放弃当年的奖金。“然后，听众席上一位女士站起来提问，张口就说‘我想为BAE系统公司的多元化政策向贵公司表示祝贺’……你看，她非但没有批评BAE行为不当或声誉扫地，反而真诚祝贺我们对待商界女性的态度。”

Olver说，在劳动力多元化、气候变化、供应链劳工惯例等问题上，公司领导层有义务公开发表

飓风战斗机（下图）前后共有14,000多架，是不列颠空战中尽显身手的战机

明立场，并且有效传达这些立场。对于一些不太受欢迎的观点，公司也要表明立场，这一点很重要。他举例说，如果我们希望跨国公司来英国投资，或者我们想吸引全球最出色的跨国人才来经营英国公司，那么在薪资上过于苛刻恐怕就不明智。我们需要头脑清醒的薪酬委员会拿出主意并制定严格的薪酬标准，但这个标准对公司来说也要合适。”

对企业和公众的关系，Olver怎么看？“我的确认为这个关系很脆弱，各行各业的企业都很脆弱。我们都需要重视这个问题，并确保我们不但要重新赢得公众的信任，还要将它提到一个新高度——我认为这方面还有可以努力的空间。”

现在有些公司正面临声誉危机，这和他过去10年的遭遇类似，那么，Olver会给他们什么样建议呢？对葛兰素史克（GlaxoSmithKline），或者英国安保公司G4S这些同行，他有什么话要说？“唉呀，这真是个大问题。最困难，但也最重要的事，就是确定自己的价值观和商业行为准则，然后全力落实到公司的上下。要做好准备，这件事任重道远。” ◆

迈克尔·哈里森（MICHAEL HARRISON）是博然思维伦敦办公室合伙人，擅长媒体关系、企业声誉和危机传播业务。他曾经是商业新闻记者。



能是不列颠空战（Battle of Britain）中最重要的飞机，飓风应战的敌机轰炸超过了喷火（Spitfire）在内各型战机的总和。

- 苏格兰航空（Scottish Aviation）：生产斗牛犬（Bulldog）训练机等飞机。
- 皇家兵工厂（Royal Ordnance）：英国军火生产商，1987年私有化。
- 罗孚集团（Rover Group）：1988年私有化，1994年出售给德国宝马公司（BMW）。

马可尼电子系统公司

该公司曾是英国通用电气公司（The General Electric Company, 简称GEC，与美国通用电气公司无关）旗下的国防分支，一直被称为英国通用电气-马可尼。1998年改称马可尼电子系统公司，第二年与英国宇航公司合并，组建了BAE系统公司。

该公司历史可追溯到十九世纪末，以及诺贝尔

物理奖得主Guglielmo Marconi发明的无线电报。该公司最重要的贡献就是开发出雷达，让英国皇家空军在不列颠空战中占据了主导优势。

马可尼在二十世纪开展一系列收购，旗下公司生产或供应的重要零部件大量用于各类军用和民用系统，包括机敏级（Astute Class）潜艇、波音（Boeing）777飞机、英国皇家海军23型护卫舰，以及硫磺（Brimstone）空对地导弹系统。

布雷德利战车是美国陆军装甲旅战斗队必不可少的组成部分，是一种将装甲运兵车、反坦克战车、火力支援、侦察车等功能融为一体的战车。

