

再煮三国

# 曹操集团领导力是怎样炼成的

王东飞

一个公司如果要取得好的业绩,离不开一个精干的领导集体。经济领域如此,政治和军事领域也不例外。

古往今来,凡是在政治、军事领域有建树的集团和组织,都有一个精英“领导班子”。曹操之所以能够取得三分天下有其二的举世瞩目的成绩,与其集团拥有一个合理的高层人事布局密切相关。具体而言,曹操集团的高层人事呈现以下格局:个体优质、功能齐全、人尽其才和稳定奋进等特点。

## 个人素质: 超世之杰矣

曹操的个人素质自不必说,是杰出的政治家、军事家、文学家和诗人。《三国志·武帝纪》记载:汉末,天下大乱,雄豪并起,而袁绍虎视四州,强盛莫敌。太祖运筹演谋,鞭挞宇内,揽申、商之法术,该韩、白之奇策,官方授材,各因其器,矫情任算,不念旧恶,终能总御皇机,克成洪业者,惟其明略最优也。抑可谓非常之人,超世之杰矣。

曹操集团还拥有精英的团队。既有一流的文官团队,荀彧是杰出的战略家,并且有很高的行政才干。贾诩虽无荀彧的道德,却拥有和荀彧不相上下的智谋。《著名三国评论家易中天在《百家讲坛》中评论到:贾诩能在乱世中审时度势,自己是活得时间最长的,还保全了家人。是真正的大智慧,贾诩可能是三国时期最聪明的人。此外,郭嘉、程昱、司马懿、刘晔等人也都是当时一流的谋士,崔琰、毛玠、陈群、王朗、华歆等人也都是当时的杰出人物。

还有一个超群的武将群体。曹仁是一个智勇双全,能够独当一面的大将。不仅能力突出,还遵纪守法。夏侯惇不仅是一员勇将,还具有一定的行政才干,能够尊师重道。《三国志·夏侯惇传》记载:惇虽在军旅,亲迎师受业。性清俭,有余财辄以分施,不足资之于官,不治产业。许褚武艺超群,为人质朴谨慎忠诚,有“虎痴”的称号,称得上是三国时期一流的勇将。《三国志·许褚传》记载:褚性谨慎奉法,质重寡言。又载:其后太祖与遂、超等单马会语,左右皆不得从,唯将褚。此外,张辽、张合、徐晃等人也都是当时的名将。

## 组织机构: 分工合理功能齐全

曹操集团的高层人事组成不仅



个体质量高、数量惊人,还涵盖了决策、参谋、行政、人事、监察、宣传和军事等各个领域。决策科学,决策可以和参谋放在一起研究,因为决策可分为“拍板权”和“酝酿”两个部分,拍板权当然属于曹操,酝酿则是曹操和其属下,尤其是那些智计深沉的谋士一起完成的。执行有力,主要是荀彧担纲的,尤其是每当曹操领兵外出作战,荀彧就留在许昌一方面居中调度,一方面做好后勤保障,例如官渡之战。分工明确,重要的人事任免、升迁等事项,理所当然由曹操决定,那些中下级官员的考察、推荐、任免等则要交给专门的机构负责。在曹操集团内,很长一段时间,其人事工作由公正无私的崔琰和清正明亮的毛玠负责。监察有方,对诸臣的监管,曹操任命由敢于执法的陈群负责。同时,让才华横溢、有文辞华丽的刘放和孙资、阮瑀和陈琳等负责宣传文案工作。

在军事上,当然是曹操统揽全局,文武大臣各司其职,而每当需要独当一面之时,则因时因情委派,例如,由曹仁负责荆州方向的防务,由张辽负责合肥方向的防务,由夏侯渊负责西线的防务,由曹彰负责对付匈奴,有时候临时委派徐晃独领一军独立执行任务,譬如官渡之战时破坏袁绍的粮草,渭河之战西渡黄河占据桥头堡,樊城之时率军击退关羽。曹操集团的功能有点宋代三省六部、枢密

院和御史台的味道了,基本上覆盖了国家事务的各个方面,是比较科学的。

## 用人之道: 做到人尽其才

曹操的过人之处,不仅在于能够招揽和留住众多文臣武士,更加难能可贵的是做到人尽其才。荀彧是“王佐之才”,能够做宰相的人。曹操让其担任首席文臣,犹如萧何在汉、房玄龄在唐和李善长在明,可谓用人之范例。荀彧德才兼备,智计深沉。曹操让其为军师,倚为“谋主”,可谓知人之深;贾诩、郭嘉和程昱个个都是谋略过人之处,但是性格上存在这样或那样的弱点,曹操取其长而避其短,让他们成为自己的重要谋士,发挥其特长,可谓量才而用之经典;刘放、孙资、阮瑀和陈琳都是文采过人之士,而刘放和孙资皆有行政之才,于是让前二人负责宣传,倚为“喉舌”,后二人负责文案,可谓知人善任之极;崔琰和毛玠不仅个人品德很好,还能够识别人才,行事公正,被曹操委任为主管人事的长官;曹仁智勇双全,守纪奉法,颇懂兵法,又是曹操宗族。曹操在赤壁之战后,让其留守荆州前线,负责防御孙权和刘备的进攻,成效显著,不仅屡次击败孙刘的军队,还射伤了周瑜,可谓慧眼识将;张辽勇冠三军,不乏忠

义。曹操让其负责靠近孙权老巢的合肥一线,对付孙权,以至于张辽取得了合肥之战的胜利,差一点生擒孙权,可见知人善任、用人不疑;许褚堪称三国一流猛将,为人质朴谨慎,忠诚可靠。曹操让其留在身边,负责警卫,可谓量材录用;夏侯渊对曹操忠心耿耿,曾经代曹操领罪,和曹操是连襟,同时,此人作战勇猛、善于长途奔袭。曹操委派夏侯渊经常领军讨伐地方叛乱,先后平定昌豨、徐和、雷绪、商曜等叛乱。后来让夏侯渊主持西线军务,取得了“逐马超、破韩遂、灭宋建、横扫关、氏,虎步关右”的战绩。

此外,曹操集团的高层团队还有一个特点就是具有很强的凝聚力。一旦加入曹操集团都基本上没有抛弃其他集团的想法和行为,从而使得曹操集团的骨干力量呈现出一种稳定的状态。同时,由于曹操个人魅力、良好的人力资源政策、稳定上升的业绩等因素,曹操集团的高层团队一直呈现出一种奋进的状态,基本上没有懈怠、消极的现象。

曹操的成功得益于拥有一个人才济济、功能齐全、人尽其才和稳定奋进的集团高层团队。有些成功可以复制,有些成功不可以复制,但是,组织的高层团队布局的理念和方式是完全可以借鉴的。现代的管理者能够从中获得一些启发,促进管理的科学化。

构和流程组织三个方面的内容全面进行分析,并完成六项工作:对流程结构进行规划、设计和重构;对流程活动进行优化;在此基础上全面制定出流程标准;对流程标准,确定问责制度;对流程标准和问责制度,绘制跟踪表单;对已上的ERP技术与企业实际不相吻合的内容,进行一些调整和修改。完成了这六项工作,无法运行的ERP技术,也就可以起死回生了。

## 傅骏 从“定位”到“到位”

(上海慕斐广告公司创始人)

定位理论指出,消费者的心智是靠耳朵运转的,管理消费者认知时应注意听觉的应用。在品牌传播过程中,声音要比平面、视觉的东西重要得多,拍产品广告片时,20%—30%的钱都会投入在音德里。著名的产品旋律如Intel、摩托罗拉的“hello moto”等都已经深入人心。按照定位理论,要将消费者对品牌的记忆放在脑子里去,给图像不如给文字,给文字不如给声音、给旋律。很多企业对此没有意识,请明星代言产品时不用明星自己的声音,配音的效果会大打折扣,企业其实吃了大亏。

## 智库

### 毛赫尔 别告诉我你会管理

(雀巢总裁)

企业家都有一些喜欢做的事情,也有一些偏好,他们会格外偏重自己最熟悉的专业领域。这是人之常情,但是必须将这种主观偏好控制在对整个企业负责的范围之内。一些企业家认为自己在必要的文化事务、赞助活动和社会活动上花费了过多的时间,这通常是爱慕虚荣在作祟。我的一位前任曾经说过:“人是由其能力的总和减去其爱慕虚荣的总和所组成的,而这结果通常是负数。”我经常说:“如果输战场变成了主战场,那么企业就有危险了。”

### 贾昌荣 甘做顾客的“出气筒”

(实战营销专家)

一项关于消费者的权威调查显示:在购买的客户中,未提出批评的客户重购率为9%,抱怨未得到解决的客户重购率为19%,抱怨得到解决的为54%,抱怨得到快速有效解决的客户,其重购率高达82%。的确,顾客抱怨并不可怕,可怕的是不能及时化解抱怨。不过,并非所有顾客的抱怨

都是有形的,很多顾客并不会随意表露自己的不满,这就需要店员具备敏感的洞察力以及消除抱怨的技能。

### 杨思卓 制度锁定人性企业无往不胜

(北京大学)

我们一般解释人性化就是以人为本,让“人”始终处于主导地位,所以,制度要柔和,要和善,有人情味、有亲和力。不!真正的人性化,不仅是体现了真善美,也抓住了人的假恶丑。很多时候,企业不是没制度,可能还十分的完备,但我们经常会看到,许多制度从“落实”变成了“落空”,为什么?其中很大一部分原因,就是由于制度“目中无人”,忽略了人根本性的因素,进一步说,就是不仅是人的真善美,更是假恶丑。因此,制度能否得到切实执行,在制定之初就必须抓住人的本性因素,使员工产生认同感。因此,制度锁定人性,企业无往不胜。

### 关雪峰 导师制能给企业带来什么

(北大纵横管理咨询集团合伙人)

首先导师制只是企业培训体系中的工具之一,我们不能把导师制神化,也不能排斥导师制的作用。导师

制应该是企业培训体系建设中的一个环节,导师制不能孤立的使用,而是应该结合企业培训体系的其他制度和流程一起使用。其次导师制必须要能够解决企业管理中的某些特殊的问题,而且这些问题只有用导师制这个工具来解决效果最好。再次,导师制的推广一定要一把手挂帅,并且变成公司战略高度上进行考核才能够贯彻下去,由于导师制推行过程中大多数导师可能是各级干部,如果担任导师的各级干部不认真对待导师工作的话,导师制的推行很快就变成了形式主义。

### 舒化鲁 流程化是管理信息化的前提

(规范化管理权威专家)

在我国成规模的企业中,相当一部分企业都引入了ERP技术,对于企业而言,投入巨大的财力、物力,引入一个不能为企业创造效益的技术,这就是莫大的浪费。解决的办法,也就是补上企业管理规范化这一课,并且走组织运行这条路线,全面实现运行流程管理规范化。即按照企业的实际,在对企业组织运行整体统一流程系统的基础上,对流程活动、流程结

## 一线

# 漠视差异 是企业海外投资常见错误

——专访泰丰资本董事长兼首席投资官葛涵思

人们在海外投资时最常犯的错误之一是,假定异国的情况将与本国一样。葛涵思认为,如何经商全球各地确实有很多相似之处,但差异同样巨大,因此对各个国家文化、传统和运作方式以及各种人士不同工作方式的理

## 选取合作伙伴目标需相同

记者:这几年中国的私募股权投资行业不太景气,为什么泰丰资本还要进军中国市场?

葛涵思:我认为中国的情况迥异于欧洲。中国经济增长速度很快,而欧洲没什么增长,可欧洲私募股权投资公司的表现竟然比中国好。我觉得这是因为私募股权投资公司擅长的是寻找目标企业,然后使其兴旺发达,可在经济形势本身就很好的情况下,很难说私募股权投资还能增加多少价值,因为市场本身就在迅速变迁,而私募股权投资通常是一小群人,致力于和目标公司合作并改善其经营状况。

记者:泰丰资本对中国的哪些行业感兴趣?

葛涵思:我们感兴趣的是正在趋于成熟的中国产业,一个有趣的例子是新能源、清洁科技。过去四五年间该领域实现了巨大的增长,但此种增长并未转化为利润。而我们最擅长的事情之一就是发现实现了增长但未能盈利的企业,这两者之间必须取得平衡,如果只是扩大规模却无法实现盈利,通常是不可行的。

记者:公司在选取合作伙伴方面有什么标准?

葛涵思:选择合作伙伴一向不容易,因为作为一家产业基金,完成一笔交易后得和相关公司合作十几年,这可是很长时间。所以我想选择合作伙伴的主要要求是类似的目标,你无法预测十几年之后人们的目标是什么,这很可能发生变化。不过,如果起初目标相同,那至少有较好的成功机会,如果一开始双方的目标就不同,那就毫无机会可言了。

## 融入当地文化是海外投资成功关键

记者:您认为中国企业进行海外投资时存在哪些误区?

葛涵思:人们在海外投资时最常犯的错误之一是,假定异国的情况将与本国一样。在如何经商方面全球各地确有很多相似之处,但差异同样巨大,因此对各个国家文化、传统和运作方式以及各种人士不同工作方式的理

记者:那贵公司具体如何帮助这些企业呢?

葛涵思:我们能为其提供建议,使其了解当地将会有哪些问题,哪些事务较为敏感。这取决于各个国家的国情,比如说在英国投资其实很简单,因为该国投资环境相当开放。在欧洲其他国家做投资就要困难一些,如果想在法国投资航空航天产业,那就非常敏感了。形成鲜明对比的是,如果你想在西班牙投资于太阳能,那就完全不敏感。你必须仔细选择目标行业,理解哪些问题较为敏感。

记者:作为专业投资机构,您预测未来中国哪些行业发展潜力最大?

葛涵思:我觉得在中国有一点很有趣,对私募股权投资公司最有吸引力的行业可能不是增长最快的。我认为中国房地产行业显然仍将继续发展,但从外部投资于房地产行业相当困难,因为该行业的投资很大程度上取决于时机,取决于经济周期。大多数房地产市场都存在景气-萧条周期,作为外部人士,很难弄清何时会景气何时会萧条,也不清楚该如何进入退出。因此,我们在中国偏爱的是,那些我们已有专业知识且能找到优秀合作伙伴的行业。

## 小型基金将变得越来越专业化

记者:很多人把2008年以来的全球金融危机,归咎于对冲基金,您是否认同此种观点?

葛涵思:私募股权投资是一个受到金融危机冲击的领域,但它对经济的影响不是很大,造成危机的是宏观问题。2008年金融危机的主要原因是美国和欧洲在2001年至2007年间的过度借贷和廉价借贷,私募股权与危机没什么关系,欧洲主要是借贷给较为贫穷的国家,它们无力清偿,而美国的借贷问题主要出在房地产市场。这两大市场都和私募股权投资没有关系,因此私募股权投资受到危机的影响,而不是危机的原因。

记者:您如何评价产业基金目前的现状?是否存在监管不足的问题?

葛涵思:我不这么认为,事实上就算最大规模的私募股权基金,对全球经济的影响力仍然很小。如今筹集的最大规模的基金也就100亿美元,况且这种规模还很少见,大多私募股权基金都在30亿美元以下,它们不会对市场造成太大影响。因此我认为相关的监管部门只需要着重保证它们“诚实、公开就行了,对市场来说就足够了,私募股权不会造成系统性风险。

记者:未来产业基金的发展趋势是什么样?

葛涵思:目前行业正在分化,一方面是我们这样规模庞大的基金,另一方面是更专注于特定领域的小型基金。我认为这种分化将会持续下去,我们将继续看到大规模基金不断增长,进行多元化投资管理;而小型基金将变得越来越专业化。

记者:产业基金是否受到欧债危机的影响?

葛涵思:是的,欧债危机主要是影响了退出能力,早就已经完成的交易得再拖好几年,根据原来的市场环境,有些交易我们会在2009年就准备退出了,结果却拖到了现在。我想欧洲的产业基金在活跃度方面损失了三五年时间,至于将来能否弥补回来,我也颇为怀疑。这意味着,过去人们期待四五年就可以退出,如今却得准备8—10年。这对投资回报率和投资者的信心有很大影响。

摘自网易《财经会客厅》