

# 曹操集团得“民心”之道

作为一个管理者应该明白这个道理:争天下必先争人,争人必先争心

王东飞

俗话说:得民心者得天下。古往今来,那些创业之主和中兴之君,都十分重视争取民心,扩大自己的权力和统治基础。延伸到企业管理上,就是一个企业的向心力、凝聚力问题。一个企业管理者更应该懂得“民心”的力量。

受通俗演义的影响,在人们心中,曹操是一个奸臣,绝对不会爱惜民众。事实上,并非如此,曹操作为杰出的政治家当然明白如果要割据一方,甚至夺取天下,都离不开民众支持。他不仅深明此理,还运用娴熟,取得了很好的效果,以至于在其统治区内的人们能够安心生活,鲜有“起义”、“暴动”等大规模反对曹操统治的事件发生。那么,曹操到底有哪些争取民心的方法呢?

## 宽猛相济:实现天下大治

东汉末年,由于贪污成风,各种苛捐杂税多如牛毛,加上烽烟四起,社会动荡不安,人民生活在水深火热之中,饥无所食,寒无所依,居无定所。为了稳定社会秩序,夯实经济基础,减轻民众负担,曹操采取了一些措施,切实减轻了人民负担:一方面兴修水利,恢复农业生产。另一方面实行屯田制。实行屯田制,既可以解决军粮,避免因征粮加重人民负担,也可以为人民提供就业岗位,解决衣食来源。《三国志·魏书·任峻传》记载:“太祖每征伐,峻常居守以给军。是时岁饥旱,军食不足,羽林监颍川枣祗建置屯田,太祖以峻为典农中郎将,募百姓屯田于许下,得谷百万斛,郡国列置田官,数年中所在积粟,仓庾皆满。”曹操因此赢得了人民的拥护。

曹操作为杰出的政治家,极为敏锐,对此有很深刻的认识,并决心建立清明政治,实现天下大治之局面。在曹操做济南相期间,就有抑制豪强、澄清吏治之举,切实减轻了官吏对人民的政治压迫。《三国志·武帝纪》记载:“光和末,黄巾起。拜骑都尉,讨颍川贼。迁为济南相,国有十余县,长吏多阿附贵戚,赃污狼藉,于是奏免其八;禁断淫祀,奸宄逃窜,郡界肃然。”

当时的曹操还是一个地方官吏,在朝廷上没有话语权,更得不到朝廷的支持,做到这个程度已经实属不易。但是,这远远不能改变当时污浊的政治空气,更不能为人民创造一个清平的政治生存环境,因为问题主要出在朝廷之上,而曹操作为中下级官员,无法改变上层政治气候。在曹操登上东汉丞相的宝座,统揽军政大权,成为国家实际的领袖之后,他再次着手建设清平政治。

## 智库

王志勇 企业三类人之分

(北大金融与投资课题组发起人)

生意人完全是利益的驱动者,为了钱他可以什么都做;商人重利轻离别,但有所为,有所不为;而企业家是带着使命感要完成某种社会价值的。如果一个人脑子里想的是钱,就永远不会成功,就永远不能成为企业家。只有当一个人想着去帮助别人,去为社会创造财富,为国家发展做贡献的时候,才能真正成功。

王治平 把企业家道德化是错误的

(浙江工业大学副教授)

把企业家道德化,意味着把生意人和商人的妖魔化。生意人、商人与企业家从本质上讲是没有区别的,他们都是通过经营企业,为顾客提供产品或服务,从而为自己获取利益的经济人。为了钱什么(当然除了违反法律和道德的事情)都可以做,



王利博制图

曹操全面推行抑制豪强的法治政策。他说:“夫刑,百姓之命也”;“拨乱之政,以刑为先”。首先,他起用王修、司马芝、杨沛、吕虔、满宠、贾逵等地方官吏,抑制不法豪强。这些人都是当时的能臣干吏,到地方后,虽然施政风格不同,但是,都能抑制地方豪强,实现一方大治。其次,曹操起用清正廉洁、善于知人的崔颢和毛玠主管人事,改变了当时腐朽的用人状况,选拔出了一批廉能之士。再者,曹操根据东汉末年“政失于宽”的问题,主张

以“猛”治国,已达到“宽猛相济”之效果。曹操夺取冀州之后,实行严厉的法令,抑制豪强,与民方便,稳定了基层秩序,改善了民生,增加了税源,收到了能使“百姓喜悦”的效果,司马光说曹操“化乱为治”。还有,曹操抑制豪强的同时,又注意将打击面控制在一定范围内,避免引起社会动荡。《三国志·武帝纪》记载:十年春正月,攻谭,破之,斩谭,诛其妻子,冀州平。下令曰:“其与袁氏同恶者,与之更始。”令民不得复私讎。

## 《中国职业经理人年度报告 2012》显示

# 职业经理人跳槽仍首选外企

本报记者 郭志明

中国企联、中国企业管理科学基金会日前共同发布了《中国职业经理人年度报告 2012》。报告显示,事业发展空间是职业经理人选择企业的重要条件,外资企业对职业经理人仍具有较大吸引力。

调查显示,如果跳槽,40.2%的职业经理人会选择外资企业,31.7%选择国有企业,28.1%选择民营企业。而在这种选择原因中,排在第一位的是“更大的发展空间”,排在第二位的是“更高的薪酬”,而“更稳定”则排在所有选项的最后一位。

中国企联副理事长李建明分析认

为,大多数中国职业经理人追求的是事业发展,而职业稳定性则显得不很重要。近几年来,尽管国企、民企在职业发展、薪酬水平方面不断提高,但与外企相比仍有一定差距,外企对我国职业经理人仍然具有较强吸引力。

报告还对我国职业经理人的职业化、市场化、专业化和国际化水平进行了定量评价。调查分析显示,我国职业经理人队伍“四化”水平中,职业化水平略高,国际化较低,五级量表统计分别为3.90、3.57。同时,调查显示,不同企业背景的职业经理人“四化”水平差异明显,民营企业中职业经理人的“四化”水平相对较低,上市公司职业经理人“四化”水平较高,东部地区

高于中西部地区,大中型企业高于小型企业。

报告同时显示,在经济转型时期职业经理人最需要提高的自身素质能力前三位分别是创新能力(60.4%)、决策能力(44.5%)和学习能力(37.0%),同时有42.2%的职业经理希望通过管理培训提高自身的管理技能,以适应经济转型和企业改革转型需要。

本次调查自2012年5月底开始,至9月底结束,历时4个月,共收到有效问卷1793份。调查样本分布在北京、辽宁、河南、海南、陕西、四川、福建、江苏、江西、湖南、浙江、河北等省市,基本覆盖了我国东、中、西部地区。

每一制度的核心,企业的其他制度都是根据企业根本大法制定的。

余胜海 最具实效价值的报酬定律

(资深传媒人、财经作家)

1.伟大的制度让平凡的人变得伟大,糟糕的制度让伟大的人变得平凡;2.不要死压任务,而是分解奖金;3.不是逼着团队做工作计划,而是设定诱人的激励计划;4.拿明天的钱奖励今天的团队,拿社会的财富激励自己的团队;5.不是好人就有好报,而是好报道就好人。

俞敏洪 企业决不能讲民主

(新东方教育科技集团董事长)

企业决不能讲民主,有5个老总同时做决定,那这个企业就完蛋了。一定是要由一个人最终说话算数,美国公司也一样,乔布斯想开谁就开谁,没有商量余地。

## 一线



# 注重价值链是本土化成功的关键

——专访德国大陆集团中国区首席执行官蒋·孔克

德国大陆集团,世界五大汽车零部件厂商之一。欧洲市场陷入低迷,中国市场正在加速投资与布局。作为行业领先跨国公司,大陆集团进入不同市场如何实现本土化?如何看待中国汽车市场未来变化?

## 留住人才从招聘做起

记者:据我观察,近年大陆集团在中国市场扩建了很多工厂,还有很多新的投资。大陆集团在中国市场这样加速布局和提高投资额,是否与欧洲市场比较低迷有关?

蒋·孔克:并非如此,这是两个不相干的问题。我们在中国的投资是由我们在这个市场上取得的成功所驱动的。你说得很对,我们在中国已有18家工厂和8个研发中心,我们还将大规模扩建合肥的轮胎工厂。2012年12月6日我们已在长春开设一家新工厂,康迪泰克方面也有新工厂将会落成开工。也就是说,所有集团重要业务都会开设新厂或大举扩建。接下来12—18个月内,我们在芜湖还会有新厂落成。这一切都是基于我们在华的增长计划和商业计划,与欧洲的形势无关。

记者:实现这个目标的过程中,大陆集团未来三到五年内预计会面临哪些挑战?如何应对呢?

蒋·孔克:企业经营中总是有日常的障碍和挑战,对大陆集团来说,我觉得当公司进入不同市场之时,无论是中国、巴西、印度还是别的什么国家,理解文化问题都非常重要。一家公司全面本土化越快,就能越早地解决这些障碍。将应对主要障碍作为主要目标,这是我个人信奉的理念,也是大陆集团遵循的哲理。我们可以跨越国境经营业务,这不仅是在外国建厂,还意味着在不同文化下成功管理。

记者:您刚才说大陆集团在本土化方面做得非常好,那能否具体谈谈相关措施?用哪些措施留住本土人才?

蒋·孔克:这一点相当重要,本土化是很多公司都在谈论的话题,大陆集团的成功秘诀之一是:涉及本土化时,我们注重整个价值链,而不只是制造、采购,当然制造、质保和原材料采购也包括在内。但作为一家科技创新型企业,我们还投资于研发中心,仅在中国就有8家研发基地,这是大陆集团本土化成功的关键。我们在中国为中国市场设计、开发产品,有时在中国设计的产品还在世界各地其它市场应用,因为实践证明它们非常成功。这一切是才华横溢的中国工程团队完成的,同时也归功于全球研发网络。当然这类中国人才非常宝贵,因此如您所说,招聘、慰留这些人才也是重要议题。

关于人才慰留问题,要成功地留住人才,首先得从招聘做起,我们严肃对待招聘事宜,试图以此向求职者 and 员工表明:他们对公司至关重要。我们与中国多家学校有合作,从这个环节开始努力。当然这又引起了薪酬与留才问题,慰留当然离不开有竞争力的薪酬,但它实际上是一揽子问题,包含多种因素,比如工资、工作与生活的平衡以及培训,我们也做培训工作,还在部门、国家之间进行很多跨界轮岗。这一切让我们在留才方面做得相当好,而且我们很注重这个问题,包括我在内的每个经理人都非常具体的留才目标,所有厂址、所有中国经理人都有这种目标,这使任何经理人都意识到这是其业绩中的重要一环。

## 中国 OEM 须塑造自己的 DNA

记者:您认为中国怎样才能发展成为一个成熟的汽车市场?您有哪些建议?

蒋·孔克:我认为今后五年对中国汽车产业的发展至关重要,我预计该产业仍会持续增长,不会有双位数增长,7%—8%乃至近9%的增长,仍属于扩张中的行业。今后几年相当重要,对中国OEM公司来说尤其如此,他们需要专注于塑造自己的DNA。我的意思是:在德国我们有奔驰、宝马和大众,每家汽车公司都代表着不同的产品,拥有自己的DNA。现在略有放缓的市场为中国OEM公司提供了一个机会,每家品牌都应该想清楚:希望其品牌代表什么?从而塑造作为汽车公司的DNA,希望走怎样的道路,专注于相关的科技和产品。这还有助于它们发展为全球性的成功汽车公司。

最后再加一点评论,我觉得我们将开始看到汽车公司之间的整合,汽车行业是资本密集型的,而现在市场还相当碎片化,市场上或许2/3约70%的汽车生产平台的产量都少于20万或25万。这种碎片化的市场形势造成了严重的工程问题,使汽车公司不得不生产很多种车型。当然,归根结底这还很可能造成质量缺陷。我预计在今后几年中这种碎片化会减轻,或许大型汽车公司的平台数会减少,而产量会有提高,如此可以专注于核心工程问题,从而为消费者带来价值更高的汽车。

记者:那中国汽车市场会出现并购浪潮吗?大陆集团会参与其中吗?

蒋·孔克:在合并并购方面,我认为更多的是涉及汽车公司,大陆集团作为零部件提供商当然不会直接参与。我认为这是不可避免的,光我们在中国就有超过70家客户呢。但我认为整合需要一定时间,我不认为会迅速完成,某种程度上这还取决于政府想要扮演的角色,因为很多汽车公司都是政府全资或部分控股的,包括省级政府也有参与。这不是秘密,在“十二五”计划中也有提及,政府是希望实现某种程度上的整合的。但我认为这需要很多年,不会在今后三四年就大举发生。此外,关于并购最重要的问题是整合,收购一家企业、并购一家企业并不难,但最重要的是如何整合好这些公司。摘自《网易会客厅》