

新官上任三把火怎么烧

□王建霞 张利

新入职场的朋友，老板提拔你了，让你到一个管理岗位。你想新官上任放三把火，注意了，危险！我倒给你一个建议，要与你的部下先把诚信建立起来，先把信赖建立起来，然后再让他干这个干那个，为什么？《论语》里说的，“未信，则以为厉己也”，当你信赖还没建立起来，你让你的部下干这个干那个，你的部下怎么说？对老板也是这样，先和老板建立信赖，然后再给老板提建议。当你和老板还没有把这份信赖建立起来，你就给老板提这个意见提那个意见，老板怎么说？这都是做人做事的学问。

信赖怎么建立？

“小信成则大信立，故明主积于信。赏罚不信，则禁令不行。”是《韩非子·外储说左上》上的一句话，其大意是：讲小信用，大信用也就会逐渐确立起来，所以英明的君主是在不断地积累信用中产生的。赏罚不讲信用的话，那么法令禁规就无法推行。正如韩非子所讲的，信赖从小事做起。

有个曾子杀猪的小故事很有意思：曾子的妻子要去上街，孩子哭着闹着要跟她一起去，妻子不想带，可是小孩哭闹不止，怎么办？曾子的妻子就说：“别闹了，回来我给你杀猪。”古时候能杀一头猪，那真是不容易的事情，不过年过节是不会杀猪的。果然孩子不哭了，等着妈妈回来杀猪。

妻子从集市上回来了，到家看见曾子在磨刀，就问：“你在干嘛？”曾子说：“我要杀猪。”“干嘛杀猪？”妻子不解，“不过年不过节，你干嘛杀猪？”曾子说：“你说的呀，你说从集市回来给咱们家孩子杀猪啊！”妻子说：“我逗他玩的嘛，他没脑子，你也没脑子吗？不过年不过节的，猪好养吗？”曾子说：“小孩子不懂事，就是跟着父母学的，听父母亲的话，今天你骗他，你的行为是教会你的孩子骗人，所以这个猪必须杀。”结果曾子把猪给杀了。

老板底线与公司政治

□林景新

许多热血职业经理人都认为自己来企业是搞市场或搞管理，绝对不是来搞政治，可惜这种想法往往变成一种职业理想主义——3人以上的企业就会形成某种文化，10人以上的企业就会存在势力帮派，50人以上的企业必然有公司政治，虽然许多职业经理人都深恶公司政治，但是作为一种公司的附属物，你可以厌恶、蔑视它，但是你无法回避它。公司政治是如此如影随形地深入到企业各个层面，从最小的打卡制度、加班制度大到人员任命、利益分配、公司战略等各方面，我们都可以从中寻觅出一家企业的公司政治的痕迹。

而在许多倡导个人式英雄、老板意志强烈的企业中，老板的底线往往就会凝固成企业最基本的价值观——这是一种雷区与警戒线，任何人都不能贸然去跨越与触碰，否则将可能引致老板壮士断腕。

相对于老板愿意主动宣扬的价值观、个人愿景等“明线”，老板的底线往往属于其不愿意明说的“隐线”，这条“隐线”需要经理人仔细地观察与分析才能知道其所在。

公司“明线”+老板“隐线”就构成了企业完整的公司政治。纵观业界，每一个成功的经理人不仅能够游刃有余地把握“明线”，同样是富有智慧地把握住老板“隐线”，在“隐形底线”之上挥洒自己的才能。

有些老板可以容忍失败，但有难共担可能是其底线；有些老板可以充分授权，但绝不容忍功高盖主；业界许多著名的老板与经理反目成仇的案例，从创维的黄宏生VS陆强华、联想的柳传志与孙宏斌莫不是如此，陆强华与孙宏斌虽然对于各自的企业而言创下过显赫业绩，但他们或因张狂或因强硬在无意中触及到了老板的底线，破坏了公司固有政治



本报合成图片

仁能附众

什么叫“仁”？仁能附众。老百姓能拥戴你，员工能拥戴你。

为什么拥戴你？这是儒家讲的仁者爱人。“力行近乎仁”，既然知道了对员工仁者爱人，努力去做，离仁字就不远了。

中国古代的传统哲学告诉了我们“仁”从什么地方开始。“身体发肤，受之父母，不敢毁伤，孝之始也。立身行道，扬名于后世，以显父母，孝之终也。”这句《孝经》的意思是：身体、头发、皮肤是父母生育的，不可毁坏损伤，这是孝行的开始。以孝立身，奉行孝道，美名传扬于后世，光耀父母，这是孝行的目标。

《孝经》里面记载了一段，仁从孝开始。孝从什么开始？从爱护自

己的身体开始，从爱护你自己开始。干一番大事业让父母为你感到自豪，孝之终也。所以，孝始于事亲，中于事君，终于立身。

首先孝敬父母，然后到单位里认真工作，最后让自己在社会上有一个地位。安身立命，仁的开始。

今天很多企业家事业有成，亏的是什么？自己。这段时间我感慨颇深，尤其是读了华为总裁任正非的《我的父亲母亲》一文后，更是感受深刻。亿万富翁任正非啊！结果呢？任正非给了老爹老娘那么多钱，老爹老娘还要苦哈哈的。老爹是因为不愿意去花那么些钱，所以在冰棍摊上买了一包变质饮料，喝了以后上吐下泻没治好，去世了。而他的母亲则是在他陪国家领导人访问伊朗后，说好了回来看看妈

妈，母亲特别高兴去给孩子买菜，结果让车给撞了。

任正非感慨地说，他这一辈子，上对得起国家，下对得起百姓，惟一对不起自己和父母。没有时间陪父母，对自己的身体健康也不在意。这是现实问题，我们很多企业家为了事业牺牲得太多了。

有一次孟武伯问孔子什么叫孝，孔子说“父母唯其疾之忧”，你的父母最担心你的身体健康，你把你身体搞好了，就是对你的父母的孝的开始。你天天在外面出没，喝酒无量，一晚上一晚上地熬夜，身体状况搞砸了，就对父母是最大的不孝。所以，仁字从自己开始，从头做起。

勇能果断

什么叫勇？勇讲的是果断。德国的战略学家冯克劳塞维茨将军说，不论多么杰出的参谋，也不能弥补将帅的决断力的不足。杰克·韦尔奇也曾说过，迟迟作出一个正确的决定，与作出一个错误决定的结果是一模一样的，没什么区别。

企业领导人每天都面临着一个不可推卸的责任，那就是作决策！然而市场往往不会给你足够多的时间和足够多的信息，而你还必须作出决策。有经验的企业家提出：只有四成以下的把握就贸然行动的，要么是神算，要么是白痴；等到有八成以上把握才肯行动的，往往已经错失良机；事实上，只要有六成的把握就必须作出决策。因此，作决策需要果断。

企业家的“勇”首先体现在决策能力上。他之所以能够“勇”，是因为他有“智、信、仁”为前提条件：以企业家的“智”为基础，以企业家的“仁”为核心价值判断，以企业家的“信”为约束底线。没有这些，就没有了“勇”的依据和基础，俗称“匹夫之勇”。

其次，企业家的“勇”还体现在纠错能力上。没有一个人是永远正确的，也没有哪个企业永远只作正确的决定，因此与其把重点放在只能作出正确的决定上，倒不如把重点放在快速改正错误上。

孔子说“知耻近乎勇”，讲的就是这个道理。知道这件事是我的耻

辱和错误，就离勇敢不远了。谁能称得上“勇”？张瑞敏！他砸冰箱的事情相信大家都听过。

曾经，我们的汽车制造业用市场换技术搞了二十多年，突然间发现，市场也没换来，技术也没换来，现在终于开始“知耻近乎勇”了。核心技术、关键技术是买不来的，必须依靠自己。

严能立威

什么叫严？严能立威，对自己要严。

曾子曰：“吾日三省吾身。为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”曾子这句话的意思是：“我每天多次反省自己，为别人办事是不是尽心竭力了呢？同朋友交往是不是做到诚实可信了呢？老师传授给我的学业是不是练习了呢？”

不但要对自己严，而且要对员工严。对员工严讲的是什么？叫罚必，就是法家的精神。“罚必”讲的是第一要对小事严格，所以我们管理企业，尤其应该对那些会引起严重后果的小事必须要严，这叫“以刑去刑”。

子贡问孔子一个问题，他说我读商朝的法律，商朝的法律有条规定，在大马路上倒炉灰，就把手砍掉。老师，太苛刻了吧？孔子说这叫懂得治理，倒灰是小事，马车一过灰扬起来了，引起争端，会捅刀子死人的，这是大事，所以倒灰是小事，用重刑轻易就不犯了，因为小事都不出了，大的错误一定不来。《商君书》里面记载商鞅的一句话，商鞅是法家的代表人物，他说，重刑加到小事上去，小错很容易改，小错不犯大错就不来了。

“严”又指的是无一漏网。正如韩非子所讲的，领导人就一双眼睛，你看不过来，你不要什么事都盯着。发动现场的人，让他们互相给你盯着，用法家商鞅的话就是“赏告奸罚连坐”，你揭发他们干坏事，有赏；你们不告，互相包庇一起罚，这个办法是有用的，发动现场的人是非常有效的。

管理要做到无一漏网一定要发动离现场最近的人，“有目不以视，以天下为己视；有耳不以听，以天下为己听”。

集思广益得人心

□华永晖 孙瑞

许多管理者都已经习惯了独断专行，他们把别人的意见当做是对他们的权威的挑战和对他们的权力的干涉。这造成了许多企业只听从一人、万马齐喑的局面。在团队中，管理者要想成功地做出一项决策，绝不能一味地固执己见。相反，必须善于倾听各方面的意见。换句话说，也就是要集思广益，集众人的智慧和意见，取精华弃糟粕，只有这样，才能使决策取得更好的效果。

事实上，企业的发展不能够只靠上层管理者的决策，而应该靠全体员工，特别是能够集中全体员工的智慧。企业中重大的问题应该广泛地听取大家的意见，要分析看有没有不合理的成分；少数人的意见也要听，看一下有没有合理的方面，认真思考分析，对各种意见分析、归纳和整理，最终得出正确的结论。毕竟，集大家的智慧和力量比较容易实现目标。

集思广益是前人在长期实践中总结出来的制胜法宝，其中蕴含着深刻的道理和原则，是作出好决策的必备法宝。

首先，再高明的管理者，也不能单靠自己的智慧，就能制定出一整套干大事的行动方针，他必须集中众人的智慧，遍采众人之长方可成事。

在这个问题上，杰克·韦尔奇曾说：“CEO的任务，应该对他手下人的成长感到自豪。企业的副总应当对他的领域负起责任，而不是等CEO向他发号施令，如果所有的想法都来自CEO，CEO告诉每一个人如何做每一件事的话，这样的企业就很难长远成功。企业的成功需要集思广益，所有的人都要有激情。”他还说：“我在通用的时候，我们的销售达到1300多亿美元，我们制作发动机，制作电影，生产医疗设备，制造塑料产品，等等。大家想一想，在这么多的领域，如果让我来告诉大家怎么做发动机，怎么做塑料产品，怎么制作电影，如果这样做的话，做出来的肯定是特别滥的电影。所以，一定要调动所有人的积极性，用集思广益来促进新思想的出现和创造力的出现。”

通用电气公司的前身是美国爱迪生电气公司，创立于1878年。经过一百多年的努力，通用电气公司现已发展成世界上最大的电气设备制造企业。生产的产品种类繁多，除了一般的电气产品，如家电、X光机等，还生产电站设备、核反应堆、宇航设备和导弹。但到了1980年，这个巨大的企业却到了山穷水尽、难以维持的境地。

就在这个危急关口，年仅44岁，出身于一个火车司机家庭的韦尔奇走马上任，担任了这个庞然大物般的企业的董事长和总裁。

他上任后进行了一系列改革，其中最重要的一条就是宣布通用电气公司是一家“没有界限的企业”，他指出：“毫无保留地发表意见”是通用电气公司文化的重要内容。

“集思广益”的大部分理论基础包含着诸如工人的参与、信任感和下放权力等平凡、甚至有些陈旧的观念。它拆除了“蓝领”和“白领”的界限，不同岗位、不同阶层的职员集中到一起，针对某些问题研究提出建议和要求，当场确定实施意见。这种管理方式，减少了大量中间环节，迅速提高了行政效率。

“集思广益”讨论会不仅带来了明显的经济效益，而且让员工广泛参与管理，感受运用权力的滋味，从而大大提高了员工的工作热情。

1987年，通用电气公司制造一台燃烧室喷气发动机上的关键部件需要30周，通过开展“集思广益”活动，1991年初，这一产品的生产周期缩短到8周，如今只需4周。负责制造加工燃烧室的员工们还在商讨10天内完成任务的可能性。

“集思广益”讨论会已成为通用电气公司一种日常性的活动，随时都可以根据需要举行，参与人员也从员工扩大到顾客、用户和供应商。

“集思广益”活动把本来毫不相干的人们聚集到了一起，包括计时工人、白领阶层、管理者甚至是工会领袖们。他们平时在工作中很少有机会接触，现在却可以在这种活动中相互交谈并相互信任。这些会场很快就变成了打靶场，靶子就是令人厌恶的各种官僚主义的具体表现形式——一项小小的申请需要10个人签字；毫无意义的案头工作；多余的工作惯例以及盲目自大。这些东西绝大部分当场就被废除或改良，而不是再“研究研究”。

在这种工作经历中，人们看到企业的言行一致，他们的信任感在这个过程中不断地增长，智慧的火花不断地迸发。过去只被要求贡献时间和双手的人们现在感到他们的头脑和观点也开始备受重视了。在听取他们想法的过程中，每个人都更加清楚地认识到，越是接近于具体工作的人就越是看得透彻。

因而，韦尔奇说：“上世纪90年代期间，我们通用电气公司具有创造这样一种企业气氛的根本性的机会。在这种企业气氛下，毫无保留地发表意见在文化上是可以接受的，讲真话受到奖赏，而对下属一味喊叫的管理者则不会受到奖赏。”

也正是这种“集思广益”的活动，推动着企业的高层管理者必须更多地去放权，更多地去行动，更多地去听取意见。他们必须信任别人，也必须被别人所信任。虽然这并不十分容易，但却是通用电气公司在20世纪90年代所致力于促进的。

其次，集思广益包含着决策民主化、决策科学化的思想。

集思广益还包含在某一具体问题的处理上也要广开言路，不能只听一面之词，只考虑一种方法，而要围绕这一问题，充分征求意见，提出各种可能的解决方案，然后在可供选择的方案中进行利弊比较，选择最优方案来加以实施。

企业所需要的是员工的，不但是一双手，而且更需要他们的大脑。企业就像一所大房子，房子越大，门窗越多。而集思广益就是要拆掉这些门窗。管理层确实有做出最终决策的责任，但同时也拥有同样的责任使人相信，特别是使提出建议的人相信这些决策是合乎理性的。领袖所作出的决策应该为下属所理解，并具有强大的感染力。通过集思广益可以轻而易举地将官僚主义从企业中清除出去。

请下属参与目标的制定是至关重要的。在一起制定目标的过程中，因为各个下属部门或个人都会根据自己的需要，从自己的利益出发，提出对即将制定的目标的种种建议或见解，争论是不可避免的。但就在这一过程中，管理者却可以洞察到目标的确立应遵循什么样的原则才能更为下属所认同，而不至于使提出的目标高高在上，不合民意。另外，在这一过程中，正确的意见得到阐述，偏执的意见也会得到自我修正，这实质上也是一个教育、说服和发动的过程。

地产进入品牌整合拐点

利润造就竞争，竞争产生品牌，这就是品牌最本质的规律。当利润趋向平均，当市场逐渐告别政治经济时代，中国的消费品纷纷踏上品牌之路，地产业终究殊途同归。

要让你的鸡蛋卖好，先把你的母鸡养好。那个凡是蛋就能卖，涂上油彩就能高价卖的时代正在过去并且终将过去。

中央政府从紧的货币政策，只不过是中国房地产业加速品牌化的一脚油门——是的，这不是一脚急刹，而是一轮促进地产业回归本质的淘汰赛。

苏州河上的外白渡桥，今年恰逢百岁。这座由英国人建造的钢铁大桥设计寿命为50年，但最新一项科研成果较为精准地算出：百岁“高龄”的外白渡桥，若善加看护的话，至少还能再“活”30年。

潘石屹最近接手著名的烂尾楼“民源大厦”，首要的工作是去找下落不明的工程图纸。一座12年裸体建筑，看样子很难摆脱一炸了之的结局。和某些号称“世界500强入住的顶级办公楼”一样，它们大概从动工伊始就注定了夭折的命运。

把这两件不是故事的故事摆在一起说事儿，是想提出一个命题：什么是建筑的品牌。

日前有人问，1993年宏观调控引发海南的房产泡沫破灭，95%的房地产公司倒闭的哀鸿遍野会不会重现？更有业内人士给出了三成房地产公司即将倒下的断言。

中国地产的冬天已经到来？

即使寒风乍起，并不意味着中国地产将从此下滑，也没有证据表明房价就此出现止升回跌的拐点，但是，有一个拐点却是正在形成并且不可逆转的，那就是中国地产正在进入品牌整合的历史阶段。

在相当长的时间里，房产仍然是中国人最为看重的资产。

人们终将发现，那些能够兑现承诺甚至超值兑现承诺，给予他们几代人信任保障的房产商，值得他们用钞票为之投票。

就像苏州河上的百年外白渡桥，每一颗铆钉都成为一颗活着的印记。

我们欣慰地看到，一批有先见之明的中国地产商，已经走在品牌化、专业化的阳光大道上。因为他们的存在，人们不至于把开发商与暴利无良画上绝对的等号；也因为他们的存在，无数在边缘行走的同行看到了一种摆脱泥沼的方向与希望。

即使是赶集的农夫老太太也知道，鸡蛋如果卖得又快又贵，就一定会有别的老太太挎着篮子跟着叫卖。最后，卖得最好的，一定是个头又大又新鲜的。

利润造就竞争，竞争产生品牌，这就是品牌最本质的规律。

当利润趋向平均，当市场逐渐告别政治经济时代，中国的消费品纷纷踏上品牌之路，地产业终究殊途同归。

要让你的鸡蛋卖好，先把你的母鸡养好。那个凡是蛋就能卖，涂上油彩就能高价卖的时代正在过去并且终将过去。

中央政府从紧的货币政策，只不过是中国房地产业加速品牌化的一脚油门——是的，这不是一脚急刹，而是一轮促进地产业回归本质的淘汰赛。