

从企业管理看诸葛亮的七大失误

■ 千里草

诸葛亮凭借自身的聪明才智为蜀汉立下了汗马功劳,在他辉煌的一生中,几乎计无不中,谋无不成,近乎神,很少有人论及他的失误。但细读《三国演义》及《三国志》后不难发现,诸葛亮也有不审时度势、穷兵黩武、用人失误等多方面的缺陷。今天我们来分析一下诸葛亮在领导行为上的种种管理失误,为现代企业中高层管理者带来诸多启示。

一、战略失误

战略是指组织发展的全局方略,诸葛亮在隆中制订三分天下的战略为蜀汉的建立奠定了坚实基础,但其后荆州战略失误为蜀汉灭亡埋下失败种子。

荆州自古以来为兵家必争的战略要地,曹、孙、刘要吞并四海称霸天下,都必需先占据荆州。诸葛亮以惊人的智慧,绝妙的策划,在赤壁大战中捷足先登,一举夺取了荆州,并以此为基地,随后取得四川和汉中,初步实现了隆中战略,实现三分天下的局势。

然荆州“东有孙权,常怀虎踞;北有曹操,每欲鲸吞”。本来刘备进位汉中王后,诸葛亮应建议立即调整兵力部署,加强荆州的防卫力量,才是执行隆中决策的正确方针。但当四川吃紧时,刘备授意诸葛亮将荆州交给心腹关羽,诸葛亮清楚关羽的致命要害,却还是听从了刘备的意见,显示出诸葛亮对当时局势估计严重不足。最后做出令关羽攻打樊城的决定,结果樊城未下而荆州失守,关羽败亡。

诸葛亮战略失误,使荆州地失人亡,因而天折了隆中战略。刘备听说关羽被杀,执意出川讨伐不该讨伐的东吴,破坏联吴抗曹战略决策,诸葛亮仅点到为止也没有拒理力谏,以致刘备大败。纵观荆州之失失过程,关羽的责任是次要的,主要领导责任应由诸葛亮承担,诸葛亮一生事业没有取得最后成功,与荆州战略失误存在直接的关系,荆州地失人亡标志着蜀汉的由盛转衰。

二、自知之明不足

宋朝司马光说:“诸葛亮自负才能,逆天而行,自取败之也。”诸葛亮后半生缺乏对蜀汉实力与环境的自知——匡复汉室的时机与实力已不存在:

1、三国统治集团中蜀汉最弱,失荆州及刘备死后,蜀国由盛转衰,统一天下已不可能。

对有毒有害食品必须“零容忍”

■ 廖海金

近年来,我国食品安全形势在艰难向好。但不可否认的是,从三聚氰胺到毒胶囊,再到僵尸肉、病死猪肉等问题的频频出现,不断挑战公众敏感而脆弱的神经,加重了人们对于食品安全的信任危机。一些无良商家违法添加、以次充好,守法意识淡漠、诚信道德缺失、唯利是图,部分食品出现农药残留、腐败变质,让这些食品行业的丑闻冲击着公众的心理底线,也冲刷着民众对政府监管能力的信心。

诚然,面对公众的质疑,监管部门的回应也许道出了当下执法的现实困境。“现在有毒的食品种类太多,相关检测难以覆盖。”“而那些黑窝点分散而隐蔽不易发现,监管存在一定难度,即使发现了,因没有搜查权,即使到了黑窝点门口,只要对方把大门一关,工作人员就无法进入而必须依赖公安部门的配合才行。”这一方面说明,当前的监管体系确实存在问题和不足;另一方面也反映出,目前在一些地方食品安全监管体制不到位,基层监管力量薄弱,一些监管环节工作流于形式,落实不到位。这些问题,也是不久前全国人大常委会食品安全法执法检查中所提及的。

还有就是,与对食品安全违法犯罪惩处较轻有关。尽管去年10月1日正式实施的新《食品安全法》被称为“史上最严”,但到目前为止也只是“号称”。诚如7月初全国人大常委会分组审议食品安全法实施情况时有委员所表示的:“总体上食品安全认定的法律责任仍然偏轻,且重罚款,轻刑罚,没有起到重典治乱的威慑作用。”

食品安全永远在路上。保障食品安全既是一项责任重大、十分紧迫的工作,又是一项需要长期努力、扎实推进的艰巨任务。完善监管制度,弥补监管漏洞,加大力度惩处食品安全犯罪,需要有切实的行动。一方面,要对重大食品安全案件加大依法惩处力度,还要建立食品安全问责制,这个问责制不仅对有关监管部门,还要针对产业链的下游环节。既要追究监管失职者,又要让生产经营者“一处失信、寸步难行”,让不法分子如过街老鼠,无处藏身。此番国家食药监总局就处理“工业明胶大案”的表态值得期待。另一方面,即是按照全国人大常委会食品安全法执法检查时所提出的,依法推进食品安全治理体系、监管执法能力建设,尽快完善监管体制机制、部门间的协作配合,着力构建食品安全社会共治格局。唯有如此,有毒有害食品才能从根本上得以杜绝。



2、对手十分强大,仅以一对手司马懿为例,司马懿被封为平西大将军后,诸葛亮则“顿失跌足,不知所措”。

3、蜀魏百姓均已厌战,而诸葛亮却要连年北伐,也是逆天而行。在五次北伐失败之后,六出祁山之前,姜维又奏种种不祥,劝其谨守待时。而诸葛亮不顾一切,坚持出征。在他之后,姜维继承遗志,九伐中原,最后也连连失败。

三、不善育才

培养人才是领导的重要职责,将繁琐的较小的工作交给下属完成,领导可抽出更多时间从事组织的战略及策略研究。蜀汉诸葛亮所领导的集团还算是一支实力比较雄厚的人才队伍,有五虎上将关羽、张飞、赵云等人,又有魏延、王平等,但这些人都有其缺憾:关羽骄矜自大,张飞脾气暴躁,魏延难以驾驭,马谡性情狂狂。

针对此情况,诸葛亮却长期没有重视培养人才,虽然从下层提拔了蒋琬、董允、杨洪等人,但这些人没有开拓进取的精神。其次,不锻炼人才。仅以诸葛亮第一次用兵博望坡为例,张飞只管“纵火烧之”,关羽则“放过中军”,“纵兵袭击后军”,关平、刘封负责“预备引火之物”,赵子龙领受绝对不抵抗的命令“只要输,不要赢”,取而代之是诸葛亮个人智慧垄断。这种习惯导致了后来蜀汉政权内部对诸葛亮的绝对依赖,广大谋士及将士缺乏谋略的锻炼,难以为蜀汉政权造就和培养后续人才。

四、用人不当

用人之道,是领导才能的最重要组成部

分,它是领导者实施领导过程的重要工作。正确用人必须实现能者上、平者让、庸者下、劣者汰,达到“人尽其才,才尽其用”。

前已论述,诸葛亮非常清楚荆州之重要,然而对守荆州人员方面严重估计不足,做出关羽守荆州决定,导致荆州地失人亡。参军马谡跟随诸葛亮多年,屡出奇谋,克敌制胜,为蜀军立下过大功,比如献计征服孟获,离间魏帝与司马懿。马谡这样一个善出奇计的谋士在街亭惨败,从表面看是马谡无知所致,而实质上是诸葛亮用人不当所致。

五、不善授权

作为领导者,一个重要职责是“授权原则”,把精力集中在重要事务,下属获得一定的职权和责任,就能独立地发挥自己的才能并取得成就。一个优秀的领导者在于能够调动下属积极性。不授权的领导不仅对领导者本人不利,他的下属还会感到自己不被信任,独立创造力不能得到发挥,因而会失去工作的积极性,这种领导方式还会失去发现人才、培养人才的机会。诸葛亮作为一个主要领导者却很少授权别人干事,不能不说是一个严重的短板。

六、赏罚不明

赏罚是领导的重要手段,赏贵信,罚贵必,赏罚应公平。但诸葛亮赏罚不明:

首先,罚不平。关羽华容道放曹操,事先立下军令状,但因刘备求情,诸葛亮就饶了关羽,放纵了关羽,以致后有荆州之败。

其次,赏不信。街亭军事失利完全是诸葛亮拒谏、固执、独断专行用个人爱将马谡为先

锋所致,赵云为补救他用人的失误亲自断后以保将士,军资无损撤退,本应是有功将领,诸葛亮却推卸责任将其贬职,即使知道了实情,诸葛亮也不肯为赵云恢复原职,可见,诸葛亮赏罚不明。

七、不善纳谏

诸葛亮不善于纳谏,不能正确对待不同意见,以致做出多次错误决策:

第一,平定南中时,诸葛亮开始并不接受马谡“攻心”战略,采用武力镇压的手段,待遇到严重阻力后,才想起马谡“攻城为下,攻心为上”的建议。

第二,北伐时,大臣曾反对诸葛亮与降魏的叛将孟达通好,可诸葛亮却对叛将抱有不切实际的幻想,欲“诱达以为外援”,但孟达“无款诚之心”,始终不愿作为诸葛亮北伐的“外援”,给了无可奈何的诸葛亮当头一棒。

第三,北伐时“数有战功”的魏延亦提出过亲带精兵五千奇袭长安,率领主力出斜谷,一举而定咸阳以西争长安、占关中的正确建议,却被诸葛亮以“危计”拒绝,以后也一直不纳魏延之建议。

诸葛亮出师二十几年,对蜀汉的建立起了决定性的作用,但由于其自负的心态,过于谨小慎微和保守的性格,无论是用贤纳谏、南征平叛,还是挥师北伐等,都曾犯有严重的领导错误,特别是蜀汉建立后没有把管理国家重点放在与民休息、发展生产、政治改革、精简机构、用贤致治上,导致统治集团日益腐败、社会动荡、矛盾加剧,从而加速了蜀汉的灭亡,诸葛亮负有不可推卸的领导责任。

创业者如何找到最合适的天使投资

随着天使投资的崛起,以个人为主的天使投资持续增长,天使投资的主体日趋多元化,联合投资成为一种趋势。天使与创业者之间信息不对称、不透明问题,也随之加剧。

为天使投资人与创业者提供精准项目对接,让双方实现信息共享,快速配对,是投融资界对如何解决该问题的一项重要探索。最终的目的 是为创业者提供良好的创业氛围,并帮助其搭建创业生态圈,缓解“融资难、融资贵”问题,减少创业者因资金紧缺而放弃创业的尴尬情况。简单地说,就是帮助天使寻找有潜力的创业项目,助力早期创业者获取天使投资人青睐。

天使投资的密集爆发

《2015 中国天使投资年度报告》称,仅前三季度,全国共披露天使投资案例 985 起,总投资额 95.85 亿元,天使投资空前活跃。目前我国个人天使数量不足一万,与美国、日本相比,天使投资有很大发展潜力。而天使投资门槛的降低,以及众筹模式的出现,则有望把中国带入“全民天使”时代。

2016 年上半年受资本寒冬影响,天使投资案例数量与去年相比下降明显。据投融资界数据统计,2 月至 6 月,全国共披露 208 起天使投资案例,披露的投资额超 13 亿元。

虽然上半年的投资成绩表现不佳,但天使投资仍然十分活跃。3 月,俞敏洪发表两会提案,建议大力发展天使投资。6 月,中国天使投资联席会正式成立。各地纷纷出台天使投资扶持政策,让民资天使的投资意识逐渐加强。加之成功的天使投资案例着实吸引眼球:徐小平投资聚美优品、小红书、美菜,王刚投资滴滴,刘芹投资小米,吴彬投资唯品会等等,这些成功的项目不仅为其天使投资人带来了超高的回报,还给整个天使投资行业带来了强大的正能量,激励着更多个人与机构加入天使行列。

近几年天使投资在中国密集爆发。天使投资机构的投资金额激增,天使投资人的角色走向多元化,公司高管、演艺圈明星、创业者、家庭富裕的个人等各种社会角色纷纷加盟天使投资人。天使投资行业的发展进入了一个崭新的高度。

天使投资人是如何考察项目的

如何低成本、高效率地筛选出优质项目,是天使投资的第一步。由于天使投资人精力有限,很难说对各个行业都有深入研究,并且随着天使投资人的多元化趋势加大,如何进行专业的项目考察,从哪些行业切入,都值得深究。从行业研究、投资逻辑、项目寻找、创始人考察这四个方面进行总结,多数天使投资人是这么想的,也是这么做的。

1、关于行业研究。天使投资人需要对所关

注领域的市场情况有一个大致的研究。比如说互联网家装,它差不多是 4 万亿的市场规模,主要分为材料采购、装修、验收等阶段,然后看相关领域的企业发展情况与数据。同时天使投资人还需要研究国外的对标企业,研究其发展模式与发展程度。这样天使投资人就能梳理并设计出自己独特的投资逻辑框架,在自己熟知的领域纵深布局,并且在每个环节中尽可能地降低成本。

2、关于投资逻辑。天使投资是风险投资的一种,也要满足风险投资的一些共性理念。比如一般 VC 都喜欢有大公司背景的创业团队;市场方向一定要大,未来有更大的发展;项目通常有一定时间的窗口期,投资人可以在里面找自己认为最有前景的团队去投资。对于多数天使投资人来说,他们并没有足够的时间去深入了解全产业链,为了快速找到优质项目抢占市场,凭借一些共性的东西去投资项目,这也不失为一种省力的办法。不过对市场有整体感知和深入的研究,投资人更容易做出正确的决策。

3、关于项目寻找。天使投资人需要接触非常多的项目,才能找到让自己眼前一亮的那一个。不少投资人吐槽,每天不停地找项目,但 100 个项目里,99 个都是不靠谱的。所以天使投资人只有耐心地寻找更多的项目,才能从中挑选出最具潜力的项目。天使投资人利用互联网搜集项目,将会极大地降低寻找项目的成本。就投融资界而言,它目前建立了全国最大的项目信息数据库,项目信息丰富,天使投资人可以按行业、金额、地域等等维度查找感兴趣的项目,也可以参加投融资界 VIP 投资发展沙龙,深入考察项目,寻找成本大大降低。

4、关于创始人。在实际的投资行为中,天使投资人更多地是对创始人进行考察,这一点适用于各个投资阶段,天使投资更是如此。因为早期的项目没有数据,没有清晰的商业模式,没有明确的发展规划,甚至连公司都没有注册,天使投资人能够直接考察的就是创始人和他的创业团队,以及他的创业想法。创始人的学习能力、团队组建能力、执行能力、抗压能力、洞察能力如何很重要。这里洞察能力很关键,创始人能够准确预知未来三年、五年、十年乃至二十年的关键节点上,行业会发生什么,比如行业的核心资源是什么,掌握在哪些人的手上等等,就可以提前研究对策,增加创业成功率。

寻求天使投资时创业者该如何思考

从创业者的角度来说,既然知道了天使投资人是如何考察项目的,那自己在做天使融资决策时,又需要注意什么呢?

首先创业者应该从一群经验丰富的天使

投资人那里寻求融资,因为这些天使投资人帮助很多公司,让他们从一个小创意成长为一个优秀的公司。这些天使投资人通常有自己深入研究过的行业和行之有效的投资逻辑,如果你的项目符合投资人的要求,就一定要抓住这样的机会。其次创业者要做好自我修炼,着力培养自己在创业过程中需要的各种能力,以自身实力和魅力打动天使投资人。

在寻找天使投资人的过程中,创业者找对了融资渠道,就能事半功倍。通常来说,创业者可以通过朋友推荐、投融资平台等方式接触资金方。朋友推荐是快速高效的一种方式,但是一般创业者很难有这样的人脉资源。创业大赛、媒体曝光不仅机会成本太高,容易泄露商业创意,创业者还要额外承担过程中所产生的各种成本。相对而言,以投融资界为代表的融资服务交易平台是比较适合的选择。它门槛比较低,投融资信息丰富,创业者有机会近距离接触真实天使投资人,获得专业化融资服务,融资成本和风险相对降低很多。

创业者要确保找到真正的天使投资人

天使投资人是指富有的个人为创业初期的企业甚至是创意期的创业者提供最初的资金支持,以帮助创业企业迅速成长。资金额从几十万元,到几百万元、上千万元不等。

真正意义上的天使投资人,或者在某个领域经验十分丰富,或者本身就有成功的创业经历,他们拥有富余资金和很好的商业关系网,愿意承担巨大风险,投资创业企业,为企业发展提供更多帮助。天使投资人周鸿祎对理想天使投资人的阐释,很值得创业者思考。他认为天使投资人至少要满足三个条件:一是对产业了解,才能规划方向;二是至少干过企业,知道创业是怎么回事,能够给创业者一些很具体的指点;三是要有很好的人脉关系,跟 VC 熟,给创业企业融到后续资金。

所以创业者在寻找投资人之时,一定要对天使投资人有所考察,确信他们是真正的天使,而不是鸟人或者魔鬼。

创业者寻找天使投资人的渠道有多种。比如创业者可以根据天使投资人公开的联系方式,直接联系他们,或者利用自身关系网直接去拜访天使投资人,也可以通过熟人推荐、参加创业路演活动等,与天使投资人取得联系。这里需要创业者控制寻找的成本,包括时间成本、精力、费用等等。

兵法云“知己知彼,百战不殆”,创业者与天使投资人的融资合作也是如此,创业者知道天使投资人的投资策略,才能采取针对性的措施,快速拿到最适合自己的天使轮资金。(融界文)

地沟油回收“正规军”何以难敌黑作坊

■ 廖海金

对于“地沟油”的乱象,国务院办公厅曾专门下发《关于加强地沟油整治和餐厨废弃物管理的意见》,组织开展地沟油等城市餐厨废弃物资源化利用和无害化处理试点工作。昆明每年产生 3.6 万吨“地沟油”是首批试点城市之一。不过昆明市三家专业收运处置餐厨废弃物的企业,每月回收的“地沟油”和总量相比十分有限。企业负责人坦言,除了餐饮业生意下滑等原因,“油不好收”最主要是因为黑作坊和他们抢油。

近年来,地沟油回收不当,流入餐饮和食品行业,严重危害人民群众身体健康,已成为一种公害。前些年公安机关在开展“打四黑除四害”专项行动中侦破的特大地沟油制售食用油案曾一度引起公众的高度关注,也让餐厨废弃物回收成为焦点。

应该看到,在这样的现实语境下,在认识到地沟油对人体健康和食品行业危害后,昆明等地出台相关条例,鼓励正规企业合理、规范收运处置地沟油,无疑体现了一级政府的责任担当。

然而,既然有了法规条例,也有了正规收处企业, 昆明的地沟油回收为何还是出现“正规军”敌不过黑作坊的尴尬?“这些黑作坊的利润可高达 30%,远超过我们”。业内人士一语道破天机。这兴许就是出现尴尬局面的注解。由此可见,持证收油的“正规军”与黑作坊的第一个回合较量,显然是输在了“利润”上。此前郑州、济南等地也曾出现过类似现象。如此看来,在“地沟油市场规律”的较量中,“正规军”敌不过黑作坊也就不足为怪了。

毋庸讳言,将地沟油用来生生产生物柴油等是地沟油变废为宝的最佳出路。可问题在于,从地沟油到生物柴油是化学反应过程,其生产成本较高,且工艺又较复杂。而黑作坊只是经过简单处理生产毛油,且去向不明,不排除回流餐桌或者掺在食用油出售的可能。据警方在打击地沟油过程中掌握的大量证据显示,使用地沟油炼制毛油的工艺流程,只是简单的水解、蒸馏、分体“三步曲”的物理分离,并没有太大的技术含量。地沟油之所以会重回餐桌等而不能流入到生物柴油等政府希望的领域,充分说明了不是企业不愿意回收地沟油,而是利润水平让他们收不起地沟油。由于盈利能力的欠缺,收处企业被迫面临“油荒”困境。这个问题,显然并没有因为政府出台管理规定而得到有效解决,“正规军”敌不过黑作坊,原因就在于此。

诚然,我们不能怪罪持证企业吝啬,不肯出钱收购,因为非法的地沟油产业是暴利的,而正规的回收公司将餐饮垃圾转化为生物柴油等能源,成本不低,利润不高,若在收油时和黑作坊进行价格战,必败无疑。从这个角度来看,斩断地沟油的利益产业链,一个重要的突破口就是,在赋予正规企业“收购垄断权”的同时,也要让其能够提供和黑作坊大体相当的“收购价格”。也就是说,只有将地沟油作为生物柴油等产品原料的生产企业具有较强盈利能力,才能将地沟油引向“正道”,变废为宝。

显然,围堵地沟油不只是正规回收企业的责任,这种“变废为宝”的产业理应得到政府政策和资金支持,尤其是经济补贴等方面,政府理应承担更多的责任。譬如日本,“地沟油”最大的买主就是日本政府,而且购买价格高于无良厂商可以接受的价格,然后制成生物柴油,提供给公共汽车和垃圾使用车。因此,唯有让正规回收企业在市场上有一定的竞争力,这些企业才可以开出和黑作坊等收购相当的“收购价”。

更为关键的是,政府除了给“正规军”必要的政策支持和经济补贴,还应 对餐饮企业加强监管,比如可以考虑出台强制性规定,要求餐饮企业必须将餐饮垃圾卖给正规的收购企业,同时加强对收购地沟油用于生产食用油企业的严厉打击。在这些方面,同样在试点的青岛市的做法值得肯定。他们在完善相关法律法规的同时,开创了餐厨废弃物收运处理“日常监管、技术监控、社会监督”的行业管理模式,极大提升了餐厨废弃物管理精细化水平。

笔者相信,只有我们摒弃简单的硬性思维,综合运用行政和市场等多重手段,从源头抓起,严格监管,与市场无缝对接,地沟油变废为宝也就指日可待了。这,也是使地沟油远离餐桌的治本之举。

(作者系江西省新余市渝水区食品药品监督管理局党委书记)

