

# 诸葛亮七擒孟获与善待购并企业高管

徐叔衡

在购并企业整合中，并购方应善待标的企业高管，多沟通，多交心，多倾听，多尊重，多理解，多信任。

购并企业整合，一项重要工作，就是如何对待标的企业的高管。这些高管，在原企业打拼多年，身处领导高位，积累了丰富的资源。他们对购并工作的态度，对收购方的看法，对收购方经营理念的褒贬，对原企业职工影响很大。与他们的关系能否处理好，关系到整合工作的成败。研究一下诸葛亮七擒孟获的故事，或许会得到一些启示。

分析形势，确定方针。诸葛亮兴师南征，正要深入南蛮之境时，遂问计于马谡。谡曰：“南蛮恃其地远山险，不服久矣；虽今破之，明日复叛。丞相大军到彼，必然平服；但班师之日，必用北伐曹丕；蛮兵若知内虚，其反必速。夫用兵之道：攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。愿丞相但服其心足矣。”此话说到诸葛亮心坎里去了：“幼常足知吾肺腑也！”为将这一主导方针准确地、全面地、有效地、坚定地贯彻到底，他还力排众议，执意亲自出征：“南蛮之地，离国甚远，人多不习王化，收伏甚难，吾当亲自去征之。可刚可柔，别有所酌，非可容易托人。”一定要亲自掌控，亲自拿捏，亲自实施，务必“直须降伏其心”。

施恩于众，广结善缘。诸葛亮南征，起川兵五十万，浩浩荡荡向益州进发，“饥餐渴饮，夜住晓行；所经之处，秋毫无犯。”赢得了百姓的广泛赞誉。第一次与孟获之军交手，便俘获了两洞元帅董荼那、阿会喃，诸葛亮不杀，不辱，不打，不骂，尽去其缚，以酒食衣服赐之，令各自归洞。以后，每次作战俘虏孟获部属，都以酒肉相待，以好言抚慰，尽令放回。诸葛亮此举，收到了明显成效，“蛮方之人，多蒙丞相活命，皆感恩不浅。”众多军士纷纷倒戈，转而援助诸葛亮，有的则成为川军的内应。诸葛亮离西泮河，望南进发时，遇到四个毒泉，将士饮水中毒，处境艰险。此时，正是孟获之



兄孟节施以援手，助川军走出困境。整个征南战争都得到了当地百姓、社会贤达、蛮方将士的支持和协助。

强大自己，展示实力。诸葛亮出征前，致力于国家发展，把自己的事办好，“两川之民，忻乐太平，夜不闭户，路

不拾遗”。又幸连年大熟，老幼鼓腹讴歌，凡遇差徭，争先早办；因此军需应用之物，无不完备；米满仓廩，财盈府库，为南征寇寇奠定了坚实的物质基础、群众基础。一擒孟获，诸葛亮早已杀牛宰羊，设宴在寨；却教帐中排开七重围子手，刀枪剑戟，灿若霜雪；又执御赐黄金钺斧，曲柄伞盖，前后羽葆鼓吹，左右排开御林军，布列得十分严整。既显示出礼节的隆重，又展示出强大的军威，对孟获起到了强烈的震撼、震慑作用。在与孟获作战中，无论是用兵遣将，排兵布阵，设计用谋，识奸破诈，施仁布义，攻难克险，等等，无不显示出诸葛亮棋高一着，技高一筹，智胜一等。在这种强者面前，孟获早已黔驴技穷，再无阻挡诸葛亮的招数，只有乖乖束手被擒。

不强人愿，着眼心服。诸葛亮七擒孟获七次，每次都以礼相待，询问汝心服否？如不服，立即释放，不侮辱，不为难，不打骂，不施压，不强迫，让其自由自愿，自处自省，展现出超常的耐心。直到第七次被擒，诸葛亮还传出话来，放其回去，再招人马来决胜负。直到这时，孟获才终于诚服：“七擒七纵，自古未尝有也。吾虽化外之人，颇知礼义，直如此无羞耻乎？”“某子子孙孙皆感覆载生成之恩，安得不服！”孔明乃请孟获上帐，设宴庆贺，就令永为洞主。所夺之地，尽皆退还。诸葛亮不派官员，不留军队，让蛮方自我管理。于是蛮方皆感孔明恩德，乃为孔明立生祠，四时享祭，皆呼之为“慈父”；各送珍珠宝石、丹漆药材、耕牛战马，以资军用，誓不再反。

“落红不是无情物，化作春泥更护花”。在购并企业整合中，并购方善待标的企业高管，多沟通，多交心，多倾听，多尊重，多理解，多信任，以诚相见，以情感人，以理服人，以初心人，就一定赢得标的企业高管真心实意的支持，购并企业的整合就能顺利推进。



## 奔驰垄断被罚 3.5 亿元 为何叫好声不大？

舒圣祥

继奥迪、克莱斯勒之后，又一家车企因违反我国《反垄断法》而受到处罚。根据国家发展改革委要求，江苏省物价局对奔驰汽车垄断案依法作出行政处罚，对奔驰公司罚款 3.5 亿元，对部分经销商罚款 786.9 万元。（新华网 4 月 23 日）

奔驰公司通过电话、口头通知或召开经销商会议的形式，达成并实施了限定整车及部分配件最低转售价格的垄断协议，这显然违反了《反垄断法》，排除、限制了相关市场竞争，损害了消费者利益。这一处罚决定本身是没有任何疑义的，值得为之点赞；奔驰方面亦对此表示完全尊重、诚恳接受处罚，而且将立即遵照执行。稍微有点疑问的是，奔驰公司此类行为难道只在江苏存在吗？为何只在江苏被处罚？

《反垄断法》施行 7 年来，国内白酒企业、跨国电子企业、跨国医药企业、国内外光学企业、跨国奶制品企业、旅游企业、珠宝企业等，已经不断被开出罚单，汽车行业亦不例外。在已有多家车企因实施垄断行为而被查被罚的背景下，奔驰仍一意孤行，这提醒我们，反垄断必须常态化制度化；在巨大的利益面前，实施垄断行为者不会被轻易“吓倒”，但凡反垄断执法不够有力，垄断行为就会无所顾忌。逐渐拓展到更多行业的反垄断调查，正在悄然改变中国消费者被歧视与被损害的命运。在与世界接轨的反垄断执法压力下，捷豹路虎、本田、丰田等相关车企纷纷宣布对整车和配件进行降价，这其实就是反垄断法带给本土消费者的“执法红利”。奇怪的是，体现在网络评价上，叫好的声音似乎并不大，有的说“人家卖自己的车，你觉得贵不买就可以”，还有的质问“这么多车企，奔驰居然能够垄断？”

类似网友观点，当然可以被解释为对反垄断的无知，但是偏见背后呈现的公众情绪，也还是值得关注的。比如，有的人担心：罚款会不会“羊毛出在羊身上”？显然，这种可能性是不可排除的。无论是间接涨价还是降低品质，车企手里“挽回损失”的牌有很多，想买这些车的人还是会去买。就像奶粉企业因垄断被罚后，明着固然宣布降价，暗着不就换包装来涨价吗？

更重要的是，在很多人看来，像奔驰这样的豪车贵点或便宜点，跟普通人的生活有什么关系呢？比起针对有钱人下手的豪车垄断，针对普通工薪阶层下手的消费垄断，无疑更亟待进行调查执法。买不起奔驰至少还可以买奔驰，可有很多消费领域却是根本无可选择的，只此一家别无分店。比如在网络上，有很多网友呼吁尽快对水、电、石油、天然气、通信、银行等行业和领域开刀。

反垄断执法要想赢得更多好评，在继续加大执法力度、净化市场环境的同时，更需将反垄断之剑指向长期以来饱受诟病的与普通生活息息相关的消费领域，保护大多数普通人的权益。说白了，就是期待能破除部门利益阻挡，让反垄断执法没有“禁区”，从而最大限度地让普通公众从中受益。

## 加强监督 遏止工商资本下乡圈地

乔金亮

一些地方工商资本流转土地的投机色彩较重，有的甚至因为盲目上马形成“烂尾工程”，暴露出“有实力争地、没能力种田”的弊端。对工商资本进入农业，有关部门要鼓励其根据当地资源禀赋、产业特征，重点发展资本、技术密集型产业，并加强事中事后监督，规避可能的风险。

据报道，河北某地上千亩已流转土地被“毁约弃耕”，流转主体几乎都是种田不久的下乡工商资本。近来，一些地方工商资本流转土地的投机色彩较重，有的甚至因为盲目上马形成“烂尾工程”，暴露出“有实力争地、没能力种田”的弊端。日前，农业部、中央农办等四部委联合出台文件，强调对工商资本租赁农地要设立严格的门槛。按照工商资本租地面积的多少，建立土地流转分级备案制度。同时，建立工商资本租赁农地资格审查、项目审核制度。

资本该投向哪里，本是企业行为。近年来，工商资本进入农业的热情很高，流入企业的承包地面积年均增速超过 20%。目前，工商资本占流转土地的比例约为 10%。以高效、规模和品牌为标志的现代农业具有利诱诱惑，各级政府对于农业扶持补贴力度加大，这些都是资本进军农业的动力。我国农村缺资金、技术和人才，工商资本作为一种现代的生产要素进入农业，对推进农业发展有好处。基于此，国家鼓励工商资本下乡与农民一起发展农业。

但一些企业到农村租赁农民的土地，未必是认真搞农业，而是等待着有一天转变土地性质从事非农产业。有调查显示，由工商企业直接经营农地，原承包农户的劳动力只有约 20% 能够进入企业工作。由于既要支付土地流转费用，还要雇用人工，企业为了赢利，多数会搞“非粮化”生产，有的甚至进行“非农化”建设。工商资本对土地、水库等资源占用较大，对生态和环境可能造成的影响也比普通农户大。一旦经营不善退出，不仅农民的流转费无从支付，而且不少土地由于硬化或建大棚也难以恢复。

值得警惕的是，不少工商企业流转农民土地期限动辄 20 年、30 年甚至 50 年。按照法律规定，任何土地流转有效期都不能超过农村二轮承包的有效期。事实上，我国二轮承包在 2023 年至 2028 年陆续到期，以上流转时间已明显违背法律规定。让人担心的是工商资本与基层行政力量的结合，一些企业单方面与村委会签订合同，未经每户村民书面确认而整村整组地流转土地的事时有发生。

土地问题涉及亿万农民切身利益，涉及国家粮食安全。在土地流转问题上，既要解决好农业问题，又要解决好农民问题。既要考虑规模经济和规模效应，也要考虑亿万农民生计的维持。国际经验表明，任何国家农业的稳定发展单靠公司农业是不可能的，农业的稳定发展必须建立在以农业为终生职业的农民群体基础上。鉴于土地资源的稀缺性，为保护农民权益，许多国家都有限制工商企业直接经营农地的法律规定，在监管方面也有比较成熟的经验。

应当看到，四部委的文件主要是针对工商资本长时间、大面积租赁农地进行监管和风险防范，而不是排斥真心搞农业的工商资本。现代农业的发展，既不能以农民的衰落为代价，又不可能简单排斥农业企业进入，必然是一种混合经营的发展态势，农户经营与农业企业不应是对立关系。工商资本在从事农业生产方面有优势，但也有不足，有适合的领域，也有不适合的领域。要鼓励下乡的工商资本从事农民干不了、干不好的农业领域，并与农户建立紧密型利益联结机制，不排斥农民，不代替农民。通过订单农业、领办创办农民专业合作社、提供土地托管服务等方式，让农民更多地分享产业增值收益。



## 车那么好造 老牌车企面壁去

孙晓红

历史总是惊人地相似。而创造历史的人们并不都具备良好的记忆力和判断力。

新一轮造车狂潮来袭，疯狂程度跟二十多年前的春兰、五粮液、波导有得一比；但却有很大不同，这次是互联网企业疯狂地盯上了汽车制造，想要创造一个有别于以往的汽车历史。

客观地说，互联网也罢，别的企业也罢，还是哪个人也罢，想要造车都是好事，只要有这个决心，有足够的资金、足够的技术、足够的营销力，在取得国家汽车生产资质的情况下，只管去造，作为消费者，作为业界评论人，乐见其成。

但是，造车并不是那么简单的事，与一般的工业品有所不同，汽车是快速移动的大机器，给人代步带来方便的同时，也更有许多潜在的危险，所以，需要相关部门制订严厉的法律以监管。其中生产资质问题，就可以看作是一个门槛，想要进门，这一关必须得过。

让我们来看看相关的规定：2014 年 11 月 26 日，国家发改委发布的《新建纯电动乘用车生产企业投资项目和生产准入管理的暂行规定》（征求意见稿）称，新建独立法人纯电动乘用车生产企业必须具备三年以上纯电动乘用车的研发基础，掌握整车控制系统、动力电池系统、整车集成和整车轻量化方面的核心技术，并拥有纯电动乘用车自主知识产权和已授权的相关发明专利。

也就是说，互联网企业想要进入汽车生产制造领域，除了资金上的优势之外，别的优势，甚至是基本条件都不具备。但是，用钱能解决的问题就不是问题，资质可以购买，专利可以购买，人才可以购买，甚至是一个团队。所谓的核心技术是什么？无法量化予以规定，也没有规定不可以购买。再者，整车企业本来也是集成所有的上下游配套企业，进行“组装”，不太可能在所有行业里具备领先的技术水准。在国际层面来看，零部件企业的技术水平是领先于整车行业的，因为他们专才能精。

具备到纯电动行业，无非就是除了整车控制系统以外的电池动力系统和电池控制系统，电池动力系统是可以购买的，现在中国境内就有无数的电池企业号称自己技术领先，产品先进；管理系统更好办，本来就属于软件，是互联网企业的强项，哪怕自己不成，跟自己的供应商购买是几分钟的事。

这也正是互联网企业纷纷涌入汽车制造行业的原因。但是，这些互联网企业都忽略了或者说故意弱化了一条，那就是整车控制系统。这一条，正是传统汽车制造行业的强项，也是传统汽车行业的进入门槛。汽车它不比计算机，它是高速移动的物体，而不是静置于室内，工作条件和环境条件相对稳定、可控的计算机，工况复杂，对于稳定性、可靠性要求很高，这些，正是许多汽车企业多年来未能解决得良好的问题，互联网企业不可能一下子就相信互联网企业一进来就可以解决。如果这些问题真的那么好解决，现在的汽车企业全部面壁过去。

最乐观的估计就是：这些进入汽车制造的互联网企业，利用自己的大数据和软件优势，一部分可以站稳脚跟，跟传统的汽车企业相互竞争与合作，进而发展起来，从而改变汽车行业的发展进程；一大半还是会随着大潮悄然退去。

这也是最好的结局了。作为一个普通消费者，作为一个车评人，咱们乐观其成的同时，一定要保持足够的理智。既不要受了传统汽车企业的影响一味质疑，也不要盲目乐观，不考虑现有的状况，盲目鼓吹。

其实，更理智的方案是：互联网企业不必一定要进入整车制造，可以跟传统汽车企业做一个良好的配套，许多动力控制系统的软件、物联网、人机交互的东西，互联网企业是有优势的，也是有“核心技术”的。虽然现在中国的零部件业普遍落后于整车厂，但是，从世界层面来看，这个现状是不健康的，是有待于改进的。而互联网企业却正好可以利用自己的优势，来改变这一现状。博世、伟士通等零部件业巨头，其实并不比整车企业利润少，反而由于专实现了精，一招鲜，吃遍天。

当然也有人怀疑有些互联网企业是上市公司，借此炒作股票，个人感觉不太可能。互联网公司不是证券公司，更不是操盘手，不可能只靠炒作套利，那么今后的日子怎么过？倒是因为整个中国人心浮躁，想要靠这个由头获利的人太多而导致其股票飙升。也罢，想走捷径的人，总是捞不到好处的。在这个时候不吃亏，在别的时候也一定会吃亏的，不值一提。

## 刷单遇上弹性税率 天猫被补税的黑色幽默

南方

最近有报道指，多个地方的天猫店主被税务部门约谈，要求补税。报道中还举例，近日一位天猫店主小赵收到了来自上海市闵行区国税局的询问通知书，上面写明由于 2014 年网店销售额申报较低，存在涉税疑点，因此小赵要接受税务部门的约谈。约谈之后，小赵就傻了，因为按照税务部门的说法，他的天猫店去年 400 万元的利润可能要补交 100 多万元的税款。



随着电商越做越大，网店纳税也成为了舆论焦点。如果说直接税倒是好算，像美国或者日本的电商一样放购物车结账的时候直接加税率就好，偏偏中国 70% 都是间接税，增值税、营业税都算了，还有各种城建税、教育费附加等等杂税和杂费，非常复杂。当然，复杂归复杂，这块大肥肉税局是不可能放过的，所以网店纳税已经困扰了好几年。

不过想在当前的法律体系下收税也是很容易的，给个标准就好了。在鼓励小微企业的税收优惠下，从去年国庆节开始到今年，对于月销售额 3 万元以下的小规模纳税人都是免征增值税的，也就是说年销售额不超过 36 万元的网店都可以享受这一优惠。这个规定简直帮了税务部门，没有固定经营场所的多是个人网店，而根据阿里巴巴的数据，个人网店（淘宝卖家）95% 营业额都在 24 万元以下，淘宝店主表示完全没压力。税务部门也乐得以鼓励创业的名义把这些小店排除，直接瞄准天猫，反正天猫不是有线下实体店的也是注册了企业的。

于是问题来了，有线下实体店的大商家倒是不愁，无论是依法纳税还是依法避税，都是总部的事，轮不到网络事业部操心，可是天猫上大量除了注册了企业和淘宝小店没什么差异的不知名小品牌甚至专卖牌的天猫店主可就倒霉了。不像大品牌一样有口碑有粉丝有销量，不知名的小品牌每天刷单就是固定动作，而由于阿里对虚假交易越管越紧，现在刷单都要用真的单号甚至真的货。而当税务部门查税的时候，要求的是能证明是刷单就可以不纳税。

天猫店主用刷单挖了个坑，结果税务部门一铲子土上去就要把他们埋了。不过话说回来，税务部门盖土的深浅也是大有商量的余地，毕竟一线征税员的自由裁量权之大，在线下线上都是一样的。由于很多个体户都没有发票，所以小规模纳税人都是用定额纳税的，征税员定额多少就决定了纳税多少，放到天猫店主身上，征税员即使不能将他们算到定额里，核定什么税率还是可以决定的，税率弹性空间大，就是这么“任性”。

当然，天猫已经辟谣说商家没有被补税，还指出是竞争对手的构陷，关于阿里和竞争对手之间的互喷，又是一个狗血长剧。但无论这次补税风波是不是存在，在中国当前的税制下，只要天猫存在刷单，只要税收仍然存在大量的弹性空间，它们相遇就必然会造就一黑色幽默，双方都给自己挖过坑，也都无法理直气壮地拿起法律武器，博弈、勾兑就是常态。