

如何摆脱企业的“中年危机”

丁是钉

疾病并不是最可怕的,可怕的是那些隐性的疾病,无论是自己和外人都没有觉察和重视,一旦病发就九死一生。中年危机的最大风险,就在于其隐蔽性。

和人一样,企业的“中年危机”也常常被忽视。一些看起来还不错,突然会在一夜之间倒闭,带给人们惊愕和叹惜。不仅中小企业会如此,就连那些进入世界500强的“巨无霸”企业,也可能遭遇危机。柯达、摩托罗拉都是这样的例子。

所有的病症都会有一些征兆,中年危机也同样会有很多征兆,只不过经常会被良好的自我感觉所掩盖。

征兆之一:拼劲退化,对“小钱”提不起兴趣。很多企业家觉得钱难赚了,过去一年可以轻松赚个几千万,现在费劲还很难赚到过去的利润,再加上已经“不差钱”了,要么对生意不再上心,赚多少算多少;要么萌生退意,把企业转让变现;要么这山望着那山高,转行去做“更赚钱”的行业。

征兆之二:都想多分钱,却没有多赚钱。企业在经历创业初期的高速发展期之后,往往会进入一个瓶颈期。这一时期的显著特点是,企业的中高层职位长期固化,创业元老们不是靠贡献赚钱,而是靠“功劳”吃饭;有能力有想法的人得不到提升,精英人才大量流失,企业出现人才断层;大家热衷于通过内部博弈获得更大的利益,在利

益分配上消耗大量精力,反而影响了市场扩张。

征兆之三:决策链过长,行动僵化迟缓。企业快速发展,而制度管理相对滞后,企业各个环节都出现漏洞,每出现一个问题老板都想通过层层审批加强管理,结果是审批流程和环节不断加长,管理层的精力都花在流程上,往往是企业运营效率低下,而管理漏洞并没有消除。

征兆之四:过分相信经验,不愿意接受新思维、新方法。特别是一些成功的企业家,更容易相信自己的经验,对于与自己经验不相符的意见,持有明显的排斥心理。结果是一些本来很有价值的建议,被主观的经验判断所扼杀,久而久之,就没人敢或者是没人愿意再提出新的想法。

征兆之五:守财奴心理,担心在新领域里花的钱打水漂。和创业初期白手起家的心态不同,企业在积累了一定财富之后,生怕到手的钱损失掉,在业务扩张上不是更大胆了,而是更谨慎了。受这种心态影响,企业只能固守原来的业务领域和业务模式下,慢慢地只能是无疾而终。

重回年轻态是治愈中年危机的目标。企业的“中年危机”,本质上不是年龄的衰老,而是精神和心态的衰老。同样,年轻态也不是一个年龄概念,而是一种精神和心理状态。

激情和活力是年轻态最根本的内涵。久坐生病,运动生力。在一个位置上呆久了,谁都会有一个



王利博制图

心理疲倦期,这也是经验主义滋生的重要原因。而新的岗位则会带来更多的新鲜感,让人产生激情和冲动,并且不同岗位间的调换,也会让员工更容易进行换位思考,打破本位主义和“部门墙”,产生更大的协同效应。把更多年轻人提拔到高层岗位上,引进更多的外部人才,都是激活组织的重要方法。

事业扩张是保持年轻态的最好方法。在企业扩张中,每个高管管理的幅度都会加大,事业感和成就感是他们最好的兴奋剂。业务扩张的需要也会为新人创造更多的机会,让团队中增加更多年轻的力量,每个人也都能看到更多的希望,整个企业都会处于一个兴奋状态。

对新事物的兴趣和敏感是年轻态的标志。一个企业接受新事物的能力,决定了其未来在新环境

下的竞争力。由于技术变革和环境变化,原来的经验不但不再是财富,很可能会变成误区。特别是对企业高层,保持对外部的接口,多接触和尝试新鲜事物,多和年轻人进行交流,听进不同的声音,都是防止心理和行为老化的重要方法,很多的商业机会和管理思想就是这样产生的。

“手脚灵敏”是企业年轻态的直接表现。当企业达到一定规模以后,往往都会变得“笨重”,快速反应能力就变得非常重要。基层只有拥有更多的决策权和自主权,才能够多操心,多干事。很多大企业对这一点都非常重视,华为CEO任正非强调,要让能听到炮声的人指挥炮火;海尔更是通过“人单合一”的组织变革,让微组织变成独立的单元,自主决策,自主经营,把海尔变成了几千个小

企业。分权和授权的难点在于权力界限的划分,因为经常会在一些权力模糊地带出现问题,导致管理层被迫将权限上收。对于下级而言,要克制自己的欲望,严守权力的边界,对于没有得到授权的业务及时请示,这样才能够获得更多信任的授权。

论功行赏是激活年轻态的重要准则。尽管许多企业都有绩效考核机制,但按职务付酬、按历史功绩付酬的现象还普遍存在。对于创业元老的历史功绩,企业应当采取“赎买”的办法做一次性了断。不想花钱的想法,或者是一直抹不开情面对元老级员工赏罚分明,都是错误的作法。只有严守为当期业绩付薪的理念,才能更大程度地调动员工的积极性和主动性。

中年是一个分界线,一部分人无论是经验和能力都达到巅峰状态,活力和气势都让年轻人自愧弗如,以更轻松的态度冲击更高的目标;另一部分则是精力体力大不如前,心力交瘁行动迟缓,常年处于亚健康状态,一些高危的老年病提前找上门来,弄不好随时都有猝死的风险。对于中年人来说,运动是保持青春的最好秘方。

过劳死同样是中年危机的高发症。所有超体能的奔跑都会造成身体的损害,企业的很多悲剧也都是由超能力扩张而导致。摆脱中年危机,最根本的是保持年轻的心态和体能。重要的不是眼下赚多少钱,而是保持一种赚钱的能力。

高端访谈

三级联动全力推进特色小镇建设

——访浙江温州瓯海区区长王振勇

本报记者 钟文

近年来,在各地大力推进特色小镇建设之际,浙江温州瓯海特色产业为特色小镇建设注入了极大的活力。时尚智造小镇、生命健康小镇先后列入浙江省级特色小镇创建名单。而市级的财富小镇、智创小镇、肯恩小镇以及一些区级特色小镇建设也正加快推进。那么,瓯海区如何做到有两个特色小镇获得省级创建资格?在建设特色小镇方面,瓯海区有哪些独特的理念?带着这些问题,《中国企业家报》记者专访了温州市瓯海区区长王振勇。

五个先行是关键

在特色小镇建设中,特色产业是基础。王振勇认为,特色小镇首先是一个产业平台,而且必须是特色产业平台。其次,特色

小镇还应该是一个产、城、人三者融合的平台。

在谈到瓯海为何有两个特色小镇能够进入省级特色小镇创建名单时,王振勇表示,一方面是因为瓯海的产业基础和产业特色,另一方面是因为这些特色小镇都处于城郊结合部,这里环境优美,历史人文底蕴深厚。他认为,特色小镇建设必须要做好五个先行,即坚持规划先行、基础设施先行、环境改造先行、征地先行和招商引资先行,只有这样,特色小镇的各项工才能比较好地展开。

据王振勇介绍,今年是特色小镇大投资年,两个省级小镇——时尚智造小镇和生命健康小镇一些项目都已经谋划成熟。时尚智造小镇设计学院、会展小村以及时尚总部三个工程正在加快全面推进。

生命健康小镇已经正式引入世界顶尖的研究机构美国杰克逊

实验室。今年6月27日其工作团队已经入驻。

依托产业优势

在谈到市级特色小镇时,王振勇告诉记者,温州肯恩小镇以“国际研学休闲”为主题,按照“政府主导、市场运作”的原则,引入国际教育交流、异国文化体验、欧美风情休闲等旅游业态,打造“一所大学、一座小镇”。瓯海智创小镇计划采取旧厂房“腾笼换鸟”改建和小微园新建方式,打造以信息经济、创意设计为主导的智慧化众创空间。瓯海财富小镇位于瓯海城市中心区,计划引入私募金融、互联网金融、创业创新金融等打造最具活力的财富驱动中枢。

事实上,瓯海不仅有省级和市级的特色小镇,区级的特色小镇也做得有声有色。据王振勇介绍,梦创小镇以茶山工业小区为

核心,规划面积3.5平方公里;瓯海皮艺古镇以国际真皮大世界为小镇之“芯”,发挥真皮产业和皮艺研发等特色优势。

另外,依托温州30多年的眼镜发展历史,瓯海还在力推眼镜小镇。据王振勇介绍,他们计划依托眼镜产业基础,打造产城融合、宜业宜游的国际知名眼镜小镇,争创国家级特色小镇。

助力经济社会发展

在谈到特色小镇对地方经济社会发展作用时,王振勇认为主要体现在两个方面,一是在城市建设方面,通过小镇的创建,各种基础设施、环境综合整治,包括道路、绿化、村容村貌都得到了极大的改善;二是在经济发展方面,不仅对传统产业的动能进行了修复,如通过引进信息化、智能化等新技术,实现了传统劳动密集型

产业的转型升级,而且培育了新经济,如各小镇的众创空间孵化的企业大多为生命健康产业、新材料、智能制造、信息化等新兴产业企业。

对于特色小镇的未来发展,王振勇表示,要把特色小镇做成品牌、立成标杆,实现省、市、区特色小镇三级联动,让特色小镇成为瓯海转型升级的主平台。按照“健康之芯、养生养老区、休闲配套区”三大功能设计,将生命健康小镇打造为成为辐射浙南闽北的医学人才创业福地、医学成果转化阵地、学城联动合作腹地、智慧健康产业高地、生态休闲养生基地。

而时尚智造小镇将发展成为一个环境优美、经济繁荣、充满设计文化气息的设计谷。在这里,各类设计大咖集聚,各类设计产品得到充分展示,各类设计灵感激烈碰撞,各种市场主体到这里来寻找设计产品。