

中小企业要实施五大创新战略

■ 陈永昌

中小企业要实施五个创新，创新驱动是个理念、是个思路、是个口号，可以把它具体化、形象化，用五个方面来体现完善的体现创新驱动发展的新思路，内生增长的新轨道。

一、创新是体制创新

改革是所有问题的突破点，用改革营造制度新红利，激活企业主体，经济才会充满活力和动力。中小企业本身也有一个体制改革的创新问题，中小企业发展到今天一部分是家族企业、靠亲戚朋友的亲情，降低企业起步的成本，现在遇到天花板效应，需要进入一个转型发展的新阶段，在自我体制创新上要实现新突破，大胆引进战略投资者，搞广泛的战略合作，然后实行股份制，股份制是产权多元化的一个创新，是激活中小企业发展的一个新平台、新路径，资产不求所有但求所用，要学习犹太人，犹太人像我们的温州人，敢于抱团搞股份制，用股份制这种新机制代替原有的家族式发展的模式。这是自我体制的创新，也是经济模式的转型升级，通过股份制大家合法入股，把企业建立规范的一个法人治理的结构，按现代企业制度健康运行。

二、创新是科技创新

十八届三中全会讲企业是科技创新的主体，过去计划经济年代把创新主体当做政府，当做科研单位，现在看社会上所有接纳转化成果的最终的载体是企业，转化成功变成核心竞争力的载体也是企业。三中全会的进步是企业成为科技创新的主体，主体要实现两个创新，一个是自我创新，自

己研发专利形成品牌。二个是协同创新，产学研相结合搞协同创新，善于借助与科研的外力拉动企业实现科技创新，产学研合作一体化共赢发展。

三、创新是管理创新

企业是管理的主体，管理是企业永恒的主题。靠管理创新企业才能实现飞跃和跨越，管理的创新要把握形势占领前沿，要打造三种管理新模式，实现管理体制创新，从根本上打造企业的核心竞争力。第一是信息化的智能管理，企业借助互联网的力量搞信息化的智能管理，21 世纪是互联网世纪，新时代是大数据时代，中国是宽带中国，经济是智能经济，企业应抓住这个脉搏，在信息化网络化管理上强化智能管理的水平。第二代互联网革命开始了，第二代互联网革命有三个制高点，第一是云计算带来大数据时代，第二是物联网助推智能物流，第三就是无线网络，实现全民网民化，网上工作、学习、生活、恋爱。所以我们应该抓住互联网第二次革命，把我们的管理信息化、网络化、数字化、智能化。第二是实现人性化的文化管理，打造企业文化，内塑企业精神外塑企业形象，通过企业文化的软实力，增强企业竞争的硬实力。企业要有自己的特色企业文化，对员工有凝聚力，对市场产生影响力，企业才能做大做活。第三是制度化规范管理模式的创新。用制度管人，用制度做事，企业家要打造一个外圆内方的企业环境，在外搞一个外圆的企业环境；内方，企业要有规矩有制度，内方强化管理，外圆开发市场，研究探索古铜钱的企业管理体系结构，企业才能做大做强。

四、创新是品牌创新

打造品牌效应，随着经济的发展，中产阶级的增多，品牌消费已经成为一个主导消费，引导企业注重产品研发、品牌打造、市场的开发，最终获得品牌效应。打造品牌是一个漫长历史过程，需要凝聚和等待，舍得投入包装企业、加大宣传占领市场，企业需要实现六个高端，打造高端品牌，从事高端竞争。1、高端研发技术，2、生产高端产品，3、打造高端品牌，4、占领高端市场、5、瞄准高端人群，6、获得高端效益。中国贫富差距很大，我们的购买力 68%在富人手里，在高端人群手里，调动他们的消费欲望才能获得高端效益。低端人群求温饱，高端人群求尊严，花钱买品牌带来的是身价和尊严，带来幸福和感觉，这就是品牌效应。低端企业做产品高端企业做品牌。低端企业卖产品高端企业卖服务，把企业定位要高端化，实现高端发展。

五、创新是营销战略的创新

企业 50%的精力搞生产，50%的精力搞营销，用市场开发带动产品开放，两个开发一起抓，两手都要硬企业才能真正发展起来。以前，政府搞企业注重资源开放忽略了市场开发，好产品没能买上好价格，企业今后要增强市场意识，创新自己的营销战略，补上这个短板，黑龙江才能有更好的发展，第一是我省受计划经济的影响，民营经济比重太低，应该补上这块短板，民营刚刚 51.3%。浙江是 91.3%。我省纵向和过去比我们有进步和南方比我们差距很大，所以要增强这方面的紧迫感，第二是现代服务业是短板，我们一产大大而不强，二产大大而欠优，三产现代服务业，发展完比重低，贡

献率差。

黑龙江的服务业刚刚达到 40%。广东 60%。美国是第一经济强国，他的服务业达到 731%，发展的差距就差在产业结构上。差在服务业这块短板上。第三个的短板是新能源，以煤、木、油为主的能源结构太老比重大，我们一季度经济下滑就是煤、油下滑。要大力发展声能、水能、太阳能、生物质能、氢能、海洋能等新能源，用新能源革命改变黑龙江发展。第四是市场开放这个短板，不注重市场开放，好东西买不上好价。这四个短板就决定了这个木桶的成水量，木桶成水量是最短的那块板决定的，黑龙江要加快经济发展必须把四块短板补齐，补长短板做长板，才能打造经济升级版。黑龙江应注重营销模式创新，加大电子商务的发展，再过几年 80 后和 90 后成为社会消费主体，他们的消费理念是网购，网上购物是幸福、是享受、是疯狂，今后绿色食品、生活用品包括家具、汽车都可以网购，电子商务会成为流通业第三次革命（第一次是业态的商城式服务，第二次是连锁超市，第三次就是电子商务）。消费业态的变化给企业带来了新的挑战，注重电子商务线上搞网购，线下搞店铺 O2O 的模式线上线下互动，做大我们企业的营销新模式，中小企业家增强创新意识，在市场开发和营销模式上更好的打造商业新模式新业态，线上线下互动互补，打造企业营销新战略。

以上五个创新是中小企业面对新形势应该做出的新选择，中小企业要当好创新主体，把企业引入创新增长、内生增长的新轨道，实现跨越式的新发展。

领导者 当心过犹不及的“增值”

■ 王忆民

聪明的成功人士有一个非常典型的毛病，那就是他们喜欢在每件事上体现自己的所谓的价值。这个坏习惯的背后是一种不可遏制的欲望，这种欲望总是煽动着我们在每次讨论时总要提出一些个人意见。这种过犹不及的“增值”行为和我之前提到的“争强好胜”有些细微的不同。对那些习惯于操纵局势的领导者而言，过犹不及的行为早已司空见惯。当我们和成功人士交流他们熟悉的话题时，他们总要想方设法表达他们早就知道谈话主题，或者他们有解决问题的更好的方法，总之让他们听取其他人的意见极其困难。

那么过犹不及的“增值”行为有哪些坏处呢？表面上看，如果其他人能给我们的想法提出改进意见，是件皆大欢喜的事。但事实恰恰相反。试想如果一个精力充沛、满怀热情的员工来到你办公室，然后兴奋地和你分享了她的某个想法。你觉得她的想法很了不起，但你却没这样说，而是说：“这是主意不错的。不如这样，你再试试我的这个方法。”你的这句话减弱了她的热情和做事的献身精神。也许你的主意会让这位员工的想法的质量提高 5%，但她的执行动力可能会减少 50%。那是因为现在这个想法由她的变成你的了。

执行效率 = 想法的质量 x 希望此事成功的执行动力

我们常常在过度痴迷于提升某个提议的质量（哪怕是微乎其微的提升）的同时大大地破坏了员工的执行动力。作为领导者你必须得知道，身居之位越高，就越应该让其他人而不是自己成为赢家。我曾问过大型制药公司葛兰素史克的前首席执行官 JP 加尼尔一个问题：“我在做你的教练时，你从中获得的最大经验是什么？”他说：“你帮助我成为了一个更优秀的领导者，而且过上了更幸福的生活。你教会我在说话前一暂停、二呼吸、三自问（这到底值不值得说）的习惯。”加尼尔告诉我当他养成了这个“三部曲”的习惯后，他察觉到至少有一半的话是不值得说出口的。即便觉得自己还能补充意见，却能意识到不作多余的评论其实大有裨益。

这个观念的另一方面就是人们常把领导者的建议视作命令。我问加尼尔：“作为首席执行官，你学到了什么有关领导力的知识？”他说：“我有一个深刻的教训，那就是我的‘CEO 式’建议会被当成命令。不管我的建议是精明的还是愚蠢的，他们都会被当成命令。不管我希不希望我的建议是否成为命令，它们最终都成了命令！”

多年来我一直在美国新海军上将学校分享这一教训。我给那些学生讲的第一课便是当他们得到星徽的那一刻起，他们的建议就都成了命令。假如有一位海军上将提了一个建议，你想让他得到的答复会是什么？无疑是“遵命！长官！”。因为在下属们看来，海军上将是不会建议的，他说的话就是命令。

这对领导者意味着什么呢？这意味着你要密切监督自己鼓励员工的方式和向他们提建议的方式，如果你发现自己说了“了不起的主意”，继而又接着“但是、然而”之类的转折语气，下次你可以试着在“主意”这个词后边就打住不再往下说。更可取的方式是在你说话前先深呼吸一下，然后反问自己这句话到底值不值得说。你会意识到这种不表现自己过犹不及的“增值”方式能让你受益匪浅。

四款“神经病”领导 你中枪否



病态自恋、躁狂抑郁、被动攻击和述情障碍，作为高管你中枪了吗，是病得治！

高管们有时会遭受严重人格障碍的折磨，例如病态自恋、躁狂抑郁、被动攻击和述情障碍。当这些领导登上高位时，他们治下的机构往往运转不佳，而且所有员工都苦不堪言。如果高管教练们能够识别这些障碍的征兆，并且知道如何应对，那么就能帮助高管们应对这些障碍。

教过全球 500 强企业的高管教练告诉你，如何对领导者的行为望闻问切，识别出团队中的心理疾病患者，然后努力去理解、开导他们。如果你是领导者，欢迎你大胆地对号入座，勇敢地接受治疗，为员工营造一个健康无毒、积极向上的工作环境！

心理疾病一：病态自恋

症状：每个人都多少有些自恋，只是程度不同而已。实际上，为保障机体的正常功能，我们需要些许的自恋。自恋是人体免疫系统的组成部分，能帮助我们很好地面对人生中的悲欢离合。但过度自恋则极其危险，它会使人们对自己抱有不切实际的幻想：过度自恋的人通常比较自私，做事不考虑他人，他们会要求过多的关注，自视高人一等，且为谋求权势不择手段。

疗法：与病态自恋型高管打交道的首要原则是，一定不要伤害他们脆弱的自尊。他们的狂妄自大通常是在童年时代形成的，这是一种应激机制，是对自我感觉能力不足的弥补。病态自恋型高管看似很自信，但实际上内心极其脆弱。

高管教练建议，要表现出对他们的尊重，承认他们渴望他人认可的合理性；但不能强化他们本已狂妄的自我认知，因为这会让他们产生错觉，以为他们在待人接物方面做得很好；也不能过于强调他们的弱点，因为这会让他们心生恐惧。因此，要先通过理解和同情，取得信任，然后再尝试去纠正他们的行为障碍。

一般来说，病态自恋型高管具有理想化和贬低他人的二元倾向。他们往往

会把童年时取悦父母的渴望转移到权威人物身上，因此被他们视为权威的人可以利用这个道理，建立一种更为安全的工作关系，指出这些缺陷给他们带来的束缚，帮助病态自恋型高管勇敢地去面对。

此外可以利用病态自恋型高管超常的进取心进行治疗。当然，利用病态自恋型高管的进取心也有难度，一定要避免点燃他们心中的狂妄之火，这样才能在交流时巧妙地与之周旋。不要点破他们的野心，只和他们讨论哪些做法对他们实现目标有益，哪些无效。

心理疾病二：躁狂抑郁

症状：此类患者情绪反复无常，没有中间地带。但是优点在于精力充沛，热情奔放，富有感染力，能极大地吸引人们的注意力。为排解压力，他们通常在躁狂时进行“物质滥用”，大量饮酒，因为酒精似乎能够延长兴奋时间，增强兴奋度。此外，这类患者会把负面情绪带回家，扰乱原有的家庭平衡。

疗法：治疗躁郁症这样的严重情绪障碍，通常需要心理辅导和药物双管齐下。问题在于，躁郁型高管很少愿意接受治疗，他们判断现实的能力受损，无法很好地理解别人对他们的看法。因此让他们承认自己的问题是最大的挑战。治疗躁郁型高管与治疗病态自恋型高管的方法恰恰相反：要让他们直面与别人交往的现实状况，也就是要与受他们影响的人合作，创造全新的环境，以便他们能够顺利地开展工作的。在这种情况下，教练就可以借助他人来进行治疗，比如，寻求家人和赏识他的高管的支持。

心理疾病三：被动攻击

症状：被动攻击型人格是指为避免对抗，以隐蔽、间接的方式发泄心中的不满情绪。出现这种行为的原因在于，许多家庭不允许孩子诚实直接地表达真实想法，这导致孩子很快学会了抑制个人感受，不愿直接表达情感。

在生活中，这样的孩子表面上服从，但是暗地里却故意拖延、敷衍。更有甚者，由于极大地抑制了感受，他们根本无法意识到自己实际上是在采取不合作的做法。因此，当别人指责他们的行为时，他们就会怒火中烧，因为在他们看来，一切都是别人的错。

被动攻击型者有很多典型症状：他们表面上答应别人的请求，但却故意错过截止日期；开会迟到，还找各种借口；他们甚至暗中阻挠目标的实现，以此表达隐藏在心中的怨恨和不满，还会从中获得某种成就感。

为推卸责任，他们往往做事拖拉，效率低下，而且健忘。还有一个判断指标是，在催促下，他们工作表现失常，但如果不给压力，他们工作质量反而非常高。这就是为什么很多被动攻击型的人能够当上高管的原因。

疗法：被动攻击型高管需要消除他们对权威人物的敌意。帮助他们，教练首先要帮助他们转移这种敌意。绝不能跟他们争辩或者纠正她的辩解：只需要保持沉默，让他们自己反思你说的话。被动攻击型的人认为，和他们争辩意味着你是迫害者，而他们是受害者，他们对这一套驾轻就熟。

存在被动攻击人格缺陷的人往往缺乏自信，所以教练必须帮助他们增强自信心。最好的做法就是让他们学着坦荡地为人处事，并且让他们说出如何才能解决或者改善他们所面临的问题，例如，不带任何感情色彩，直接表达对他们的失望情绪。当然，表现良好时也要毫不吝啬地表扬。

心理疾病四：述情障碍

症状：“述情障碍”一词源自希腊语，意思为“无法用语言表达情感”。存在述情障碍的人通常缺乏想象力，其典型症状是，无法描述甚至识别自身的情感。述情障碍使他们无法解读从别人那里接收到的复杂情感信号，而是将这些情感信号视为危险、潜在的不可控力量。我们通常认为这些人缺乏情商。

由于他们的沟通能力很差，别人也很难理解他们，因此根本无法让员工发挥最大效能。与此同时，他们不懂得如何处理突发事件，可能会成为公司发展道路上的绊脚石。他们的情感缺失更会对公司文化造成了巨大的负面影响，阻碍了创造力和创新。

疗法：针对述情障碍型高管，请医生们一定要记住，绝对不能建议他们采取医疗干预措施。做他们的教练需要极大的耐心，因为耐心在很大程度上会左右治疗效果。，我认为最有效的做法是，要先弄清他们亟待解决的人际关系问题，并找到解决方法，提高日常工作的效率。此外，团队疗法和家庭疗法能够帮助述情障碍者去认识、理解和表达情感。

（慧聪网）

从育儿中感悟领导力

■ 牛立超

中国家长总是给孩子无微不至的关怀，却又抱怨孩子不够独立，其实恰恰是家长过度的帮助，使孩子失去了解决问题的能力和承担责任的勇气。

在职场中，领导总是抱怨下属工作不给力，自己事必躬亲，其实正是自己事事亲为，不肯放手，才造就了下属的碌碌无为，可谓上有为则下不为。有智慧的领导不是去“管”，而是去“放”，通过制定规则，放手让员工去做，逐渐将自己的理念内化为组织成员自身的理念，转化为组织成员自觉的行为。员工意识不到领导作为具体的“人”的存在，但领导的影响力却又无所不在。

在现实生活中，家长总是为孩子做尽可能多的事情，早晨起床帮孩子叠被子，上学前帮孩子准备学习用具，晚上回家还要帮他们检查作业，总觉得只有这样我们才是爱他，尽管我们的表现也不能处处令他们满意，经常被孩子埋怨忘了帮他准备某些学习用具，或者检查作业不够认真害得他被老师批评了。

作为家长，我也有这样的经历。四年前，大宝四岁，到了上幼儿园的年龄。我为他准备了闹钟，原本希望他自己定闹钟，安排起床时间，也怪我这个一家之主工作忙，执行不得力，定闹钟，叫他起床的任务慢慢地就落到了妻子身上。

有一天闹钟响了，妻子没有听见，错过了叫醒大宝起床的时间，上学迟到了。大宝在一旁抹眼泪，妻子很自责，连连道歉，说是自己错了，大宝也埋怨起了妈妈。

我必须出面了，因为这样下去是有问题的。于是，一场父子之间的谈话就此展开了。

“大宝，你觉得今天这件事情是谁的责任？”

“怪妈妈没有听见闹钟。”

“那你觉得妈妈应该怎么办？”

“每天记得定闹钟，一个不够就定两个。”仍旧坚持是妈妈的问题。

记得大宝给我讲过一个故事：一对姐弟练习写字，弟弟总是没有姐姐写得好看。开始，弟弟觉得是姐姐的笔好，就把笔换过来，后来又觉得是姐姐的桌子好，又把桌子换了过来。换来换去，能换的都换了，弟弟的字还是没有改观，这时他才意识到，是自己写字本身的问题，与笔、桌子都无关。这个故事正好现在搬出来用。

“大宝，在别人看来，你就是那个写不好字的小弟弟。自己起床晚了，上学迟到了，就怪妈妈，没有意识到这是你自己的问题。如果你长大了，成了企业家，有一天开会迟到了，你能说“是因为妈妈没有叫你起床么？”

他羞赧一笑，向我保证以后自己定闹钟，按时起床。我很欣慰，目的达到了。

家长总是一方面为孩子提供无微不至的爱护，另一方面又抱怨孩子不独立，越来越依赖自己。这种依赖恰恰是家长不懂得放手造成的。我们总是给孩子过度的帮助，使他们习惯于将问题和责任推给家长，久而久之失去了解决问题的能力和承担责任的勇气。

有一种爱，叫放手。家长应该学会放手，鼓励孩子去做力所能及的事情。凡是孩子自己能做的，应该让他自己去；凡是孩子自己能够想的，应该让他自己想。只要肯放手，孩子就有机会展现其无穷的潜力，给我们意想不到的惊喜。

育儿的道理在企业的管理中同样是适用的。作为领导者，我们总是抱怨下属工作不给力，自己事必躬亲，沉溺于处理工作琐事中抽不出身来。可是领导有没有反思过，正是自己的“有为”，造就了下属的“无为”，正是自己事事亲为，不肯放手，造成了下属的碌碌无为。

在企业的组织架构中，大家各司其职，每一层级的员工对应各自的工作和职责。如果领导打破了这一秩序，将手伸向员工，插手员工的事情，员工就会失去工作的动力，在领导不断的苛责和要求下，员工干脆将工作统统交还给领导，于是领导深陷日常琐事无法自拔，员工无所作为，可谓上有为则下不为。诸葛亮事必躬亲，鞠躬尽瘁死而后已，然而在他死后，社稷却无将才可用，就是自己太“有为”。

那么在企业中，领导者应扮演怎样的角色呢？老子在《道德经》中对于什么是理想的领导，有一段精彩而简洁的论述：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。”老子将领导力分为了四层境界：侮之（员工轻侮唾弃自己的领导）、畏之（员工敬畏和惧怕自己的领导，即权威型领导）、亲而誉之（员工亲近和赞美自己的领导，即魅力型领导）、不知有之（最好的领导，人们感觉不到他的存在）。

理想型的领导是通过“道”而不是“人”来领导的，也就是通过价值、文化、理念、规范来领导的。员工意识不到他作为具体的“人”的存在，但他的影响力却又无所不在。因此有智慧的领导不是去管，而是去放，在公司内部建立规范和秩序后，放手让员工去做，给员工犯错误的机会，在这一过程中，逐渐将自己的理念内化为组织成员自身的理念，转化为组织成员自觉的行为。处无为之事，行不言之教，这就是领导的最高智慧。

