



6 萧条，不是收藏市场的全部

危机之下，盲目的炒作和投资将会减少，一些“虚胖”的物品，交易量也会下降，真正有价值的物品将凸显其自身价值。



7 保障跟不上，职工挣钱不敢花

实际上，社会保障并不总是经济繁荣的产物，与此相反，往往是在危机中诞生，并且成为克服危机的制度保障。



7 农民工自学法律维权壁后……

如果刘亚坡能站在更高的层面自学法律，把维护劳动者的自身利益与构建和发展和谐稳定的劳动关系结合起来，依据法律诉讼，不乱提请求，劳动仲裁结果就会和法院判决一样，那就更好了。

纺织企业需要化危机为契机

本报讯(记者成露)“外贸依存度高、劳动密集型的纺织服装业首当其冲。”前不久，谈到全球金融危机的影响，全国人大代表、浙江富润控股集团董事局主席赵林中感到压力不小。

“1~10月，纺织服装出口1536.8亿美元，同比增长5.86%，较今年上半年回落了5.19个百分点，较去年同期回落13.84个百分点，为近6年来最低。”他说。

作为纺织行业摸爬滚打了20多年的一位老兵，赵林中表示：“前不久，国务院召开常务会议，讨论并确定了6项促进轻纺行业健康发展的政策措施，给企业增强了信心。但从根本上改善纺织行业的现状，促进纺织工业的持续发展，从行业到企业，还需要化危机为契机，积极应对新一轮挑战。”

我国是世界上最大的纺织品生产和出口国，纺织行业也是吸纳就业人口最多的传统制造业和劳动密集型产业。据统计，纺织品全年出口每下降10%，全行业的销售收入将下降6.3%，就业岗位将相应减少61万左右。据了解，纺织工业具有很长的产业链，其中棉纺、丝绸、毛纺等行业的原料与农业息息相关。纺织行业发展所需的原料关乎1亿农民的生计，2000万产业大军中70%是农民工。

“就业是民生之本。各地要从民生高度，积极支持纺织企业健康发展，而不是轻易断定为‘夕阳产业’、‘过剩产能’，任其自生自灭。”赵林中的话里带着一丝担忧。

赵林中在走访调查中发现，从去年底起，资金问题已经成为纺织服装行业遭遇的最严重的困难。纺织企业难以从银行得到贷款，只有通过其它融资渠道筹集资金，维持生产，但融资成本要远高于银行贷款的成本。国家相关贷款政策虽然给予中小企业一定额度的资金，但是具体如何做并不明。

“一些商业银行甚至只要看到企业名称里有‘纺织’、‘服装’字眼，就避之不及。而货币政策适度宽松后，地方银行对纺织服装企业的贷款仍然没有放松。”

赵林中认为，解决纺织企业融资难题，一是要衡量纺织产业是否产能过剩，是否在国际上还有比较优势；二是不能用传统眼光来判断纺织产业的技术含量，纺织服装业并不是落后的劳动密集型产业，更不能说这个产业是落后淘汰产业；三是各种标准不能过度，要考虑环保、产品技术等国际通用标准是否适用行业，哪些标准是超乎国际水平的。

可以说，纺织行业也有高新技术，转型升级的潜力是巨大的。因此，要改革不合理的产业政策导向，建立有利于企业发展的长效机制，对纺织行业的发展给予更多的政策支持，包括减税、贴息、注资、融资等等，对有基础、有前景的纺织企业给予更多的融资支持。

赵林中率领的富润控股集团，是绍兴纺织行业的一家龙头企业。在巨大的困难面前，他建议广大纺织企业，心要“热”，头要“冷”，充分利用国家政策，从自身实际出发，做可以做、应该做、能做好的事。此外，要推进制度改革、加强内部管理、开展员工培训、推进节能减排，在产品层次上优化创新，提高参与市场的竞争能力。同时，纺织企业要抱团取暖，加强企业之间信息交流和沟通，构建产业集群，降低生产、研发等成本。

“危险的同时孕育着机会。当前，纺织企业要尽快适应明年的新形势，有序安排2009年的生产和营销计划，避免盲目扩张产能，努力挖掘新市场，出口、内销两条腿走路，在新一轮经济发展中有所作为。”赵林中充满信心地说。

“现在是‘水落石出’的时候：经济形势好时，不管白猫黑猫都能抓到耗子，只是抓到的耗子大小和多少的差别；而在经济危机中，能抓到耗子的，可能只有实力强大的白猫了”

危机下生存检验核心竞争力

INC. 焦点

■ 本报实习生 赵娜

受华尔街金融风暴的影响，金融危机突然之间大面积爆发。在世界经济趋于衰退的大背景下，中国企业的现状如何？企业在逆境中如何生存并持续发展？近日笔者走访了多家企业，近距离倾听它们的声音。

金融危机期：企业开源节流

“我们公司正吵着要裁员呢，大家都人心惶惶的。说不好哪天就没饭吃了。”一位在某家互联网公司工作的朋友抱怨说。

“现在只是有些风声，还没有动作，但估计是早晚的事。我们公司一直在亏损，尤其赶上金融危机，更不好做。据我了解，互联网基本靠广告收入和投资商，现在广告收入减少，因为很多企业不愿意花钱了，还有搬单的情况呢。这种背景下大家都捂紧了口袋。公司没钱就得‘开源节流’，可受大环境的影响，这‘源’不好开，可不就得从员工开刀呗。”

一位在广州从事贸易多年的人士介绍说：“这边小工厂很多啊。一方面企业管理不好，另一方面产品又没有技术含量，在国际经济不景气、需求萎缩的背景下，有好多小厂子都撑不住，纷纷倒闭了。在这场风暴中能存活的应该都是有点实力的，像好多作坊式的小工厂就很难渡过难关了。”

受金融危机的影响，许多企业为了节减开支，纷纷以裁员的方式维持生存。在这过程中，那些在公司里从事低端服务类工作的员

工，被裁掉后很难在短期内找到合适的工作，他们正经受着内心的痛苦煎熬。而相反，裁员最为严重的IT企业中那些从事研发工作的员工，却对裁员并不担心。

“裁员的事我倒是不担心，今年不会裁到我。按照公司目前的状况，一年内的每个季度过后都可能会裁员。不过，裁员并不一定是坏事，被裁掉还有N+1个月的赔偿呢。”一位在某家国外知名电子公司工作的研发人员告诉笔者，“我们这行，工作不难找。很多公司都裁员，但那些高端人才仍然是企业苦苦寻找的。”

据业内人士透露，一般，以欧美为主要市场的消费电子类厂商都要过冬了。就拿手机行业来说，排名前几名的公司无论是亏损的还是盈利的，全部在裁员，目前主要集中在欧美，国内还没有大的动作。

逆势而动：企业厚积薄发

同样受经济危机的影响，在众多公司纷纷裁员的情况下，有些企业却在逆境中抓住了机遇，采取逆向思维，趁势招揽人才，为企业的发展积蓄力量。

一位在中国某电信运营管理行业工作的张先生介绍说：“我们公司是一家拥有3000多人的大型公司，公司一直都很稳定，即使是在经济不景气、需求萎缩的背景下，我们的薪金都没有减少，反而有时会根据工作表现给予一定的奖励。”

当问及公司是否有裁员的风声时，张先生放心地说：“哦，这倒还没听说。公司内部人心很稳，虽然许多公司对裁员问题炒得沸沸扬扬，但目前我们公司没有这种可能。人力部

那边还在招人呢。”张先生笑笑，接着说：“我们公司的效益一直不错，几乎每年一个新台阶，我感觉创新在其中起到了很大的作用，而这种创新来源就在于人。”

某家从事软件开发外包服务的公司人力资源部的工作人员也表示：公司目前业绩不错。没有裁员，一些高端职位仍在招聘中。

与大型企业相比，中小型企业似乎抗风险能力较弱，但据调查，仍有一些小型企业在这场风波中稳步发展。

“我们公司可以说是一家地地道道的小公司，但‘麻雀虽小，五脏俱全’。公司管理很科学，大家上下一条心。老板已经承诺，不会裁员。”一位在广州一家汽车灯具生产贸易公司工作的人士透露，“我们现在之所以受到金融风波冲击很小，在于公司之前打下的市

“应机”战略：企业逆境选择

针对经济危机中企业如何在逆境中生存并持续发展等问题，笔者采访了首都经贸大学工商管理学院邹教授。

邹教授打了一个形象的比喻：“现在是‘水落石出’的时候，经济形势好时，不管白猫黑猫都能抓到耗子，只是抓到的耗子大小和多少的差别；而在经济危机中，能抓到耗子的，可能只有实力强大的白猫了。”

在危机面前，企业如果要想从容应对，渡过难关，邹教授认为必须树立“应机”的战略思维。“机”，既包括了“危机”，也涵盖了“机遇”，机遇与挑战并存。

邹教授介绍说：“应机”的概念早在1989

年就由加拿大战略管理学家明茨伯格提出了，他认为以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不完整的，企业中许多成功的战略是在事先无计划的情况下应变的产物。因此企业应该长期树立“应机”战略思维，不断磨练企业应对危机的能力。

此外，“应机”战略的实施需要企业核心竞争力做保障。邹教授说：“逆境中的白猫仍然能够抓到耗子，是因为它具备困难条件下捕捉耗子的独特能力。”核心竞争力，又叫核心能力，是指公司的主要能力，即公司在竞争中处于优势地位的强项，是其它对手很难达到或者无法具备的一种能力。核心能力主要是关乎各种技术和对应组织之间的协调和配合，从而可以给企业带来长期竞争优势和超平均利润。邹教授解释说，有些人误以为只有大型企业才具备核心竞争力。其实中小型企业也同样应该具有核心竞争力，这样才能够从容面对危机。

针对大型企业和中小型企业的各自优势，邹教授分析说，大型企业在于它的规模优势，相对来说抗风险能力较强；而中小型企业的优势在于它的差异化，多是新兴产业，规模小但调头快。

“从全国范围看，南方的企业相对比较开放，外资比重较大，在这次的危机中所受冲击也相对比较大；而北方的企业多是传统产业，相对来说所受冲击会小些。”邹教授总结道，“不管怎么说，中国的企业受到全球金融危机的影响已是不争的事实，但相信经过了这场危机后，浴火重生的企业必将会有更加强大的生命力。”

“海外将成为未来主要的利润来源，我们为此已经做好了准备。危机是暂时的，而且机会往往存在于危险之中”

二航局依靠战略创新从容应对市场变幻

INC. 观察

■ 本报记者 于宛尼 邹明强

城分施工区域，资源和任务由国家统一调度。总部设在武汉的二航局，主要负责在长江沿线从事内河港口码头工程的施工，企业发展受到极大限制。

上世纪80年代初，改革开放春风吹来，二航局领导班子意识到，沿海地区的快速发展，二航局必须参与到其中，占领深圳、珠海等改革开放的前沿阵地。”王海怀如是说。

1984年，袁庚创办蛇口工业区时，“下海”成为中国流行的词汇。同年1月，二航局以投标方式，承接了深圳蛇口工业区五洲宾馆码头工程，“立足长江，面向沿海，兼顾国内外”的经营战略成型，二航局一举突破施工地域的限制。

国内首座格型钢板桩码头广州南沙港一期工程、深圳赤湾西防波堤、广西北海港一期工程万吨级码头等等，都是二航局走出来的代表性工程。

1987年，管理大师彼得·德鲁克出版《创新与企业家精神》一书，第一次将创新和企业家精神视为企业成长的基因。同年，在大西洋对岸，初入市场的二航人将“争科技领先，创管理一流”的短语作为二航局企业精神用语。

“这是一个具有鲜明时代特征和企业个性的企业精神，形成了科技、管理双轮驱动，创新成为常态。”王海怀说。

“对于企业而言，创新是企业发展的命脉，是企业永续发展的动力源泉。”王海怀说。

“上个世纪90年代，水工建设投资缩减，水工市场‘僧多粥少’，而高速公路市场方兴未艾。二航局果断实施战略转型，打破单一从事水工施工的格局，向路桥领域进军。1991年，在交通部支持下，二航局承接了黄石长江大桥6个深水主墩的关键施工任务。”这是二航局的第二次创业”，王海怀说。

从水工行业进入特大型桥梁建设领域，二航局创造性地将长期积累的水工工程技术与施工工艺应用于大型桥梁建设，充分发挥水工技术天然优势，发挥水上大型起重船、打桩船作用，形成具有二航特色的桥梁施工工艺和技术。10多年的技术积累，为二航局赢得了巨大的市场机遇。2003年，二航局出入意料地一举

中标南京长江三桥、苏通长江大桥、杭州湾跨海大桥3座世界级特大桥梁工程。

杭州湾大桥招标在即，时年37岁的王海怀说：“这是二航局从江河走向海洋难得机遇，机会不能错过。”然而，当时二航局年利润才3000万元，万一中标失败，花出去的钱就打水漂了。“但如果做，机会失去，市场就是别人的了。”

为了能适应杭州湾跨海大桥施工的打桩船，王海怀做出大胆决定——借船出海。二航局很快与日本中西公司合资组建宁波海力工程发展公司，借鉴日本先进技术，仅用8个月就在杭州湾大桥投标前造出具有世界最先进步水平的多功能全回转起重打桩船“宁波海力801”号，一举中标杭州湾大桥4个主要标段，是惟一获得全桥两个以上标段的施工单位，合同额达14亿元。

战略转型的成功保障在于管理创新。为了控制成本，二航局全面推行施工项目管理，实现组织结构扁平化。项目部作为成本控制中心，分(子)公司作为利润中心和项目运作中心，局总部作为战略中心、资源配置中心、管理中心的分层管理模式。局总部围绕资源配置建立起技术平台、资金平台和分包、物资、设备采购交易平台，以及一套完整、规范的管理制度，总部承担起关键资源管理配置职能。

跑步，进军铁路出走海外

2001年，中国加入世贸组织，任正非在《华为的冬天》中写道：“我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。”就在该书出版后，全国8万余家企业“重新洗牌”。

依据对当时形势的分析，二航局将母公司组织框架改为总公司组织架构，顺利实现资质就位，成为全国唯一一家同时拥有公路工程施工总承包特级、港口与航道工程施工总承包一级和市政公用工程施工总承包一级资质的国有大型企业。

看准了就立即行动。2004年，二航局组织课题组，对地下工程、铁路工程进行跟踪调查

鄂东大桥D1标项目被誉为“湖北第一桥”，项目部自进场以来，克服不利因素，保证施工顺利进行，全年完成产值9000多万元。

分析。2005年，铁路市场对公路工程施工总承包企业开放，二航局依托中交集团成功获得武广铁路施工权，高起点挺进铁路建设。

然而，挑战是显见的。“尽管铁路与公路同属土木工程，但对二航局来说，是全新领域，在工程前期建设中，对铁路工程的系统性、综合性、工艺复杂性、技术标准高、工期紧等缺乏足够的估计，导致我们陷入尴尬中。”王海怀坦言，“武广铁路是我们进军市场的试验田，困难面前需要的就是技术创新。”

对此，二航局项目部通过组织技术管理人员参加铁路施工技术培训等方式，不断提升高铁路施工技术水平，先后攻克了软基处理、大型组合箱梁施工、蒸汽养护等一系列技术难题。二航人严格的质量控制和现场管理使得一向严谨的德国监理也竖起大拇指。

此后，二航局又拿下中银铁路。2008年，中交集团成功中标京沪高速铁路六标段工程。

“步步进场，快速建点，军车压阵，声声夺人”，王海怀对记者表述二航局的京沪高铁目标。

同时，王海怀悄悄布局海外市场。“此前我们已经尝试走向海外，承接了一些项目，但是由于外部环境不理想，以及项目人员对海外市场运行不适应使得我们的海外道路走得很快，但失败意味着积累经验，不再稚嫩。现在，我们已经开始了项目本地化管理，在海外项目施工地招募人才，培养技术人员，国内也招募了一些拥有海外市场经验的高级人才。”

王海怀告诉记者：“海外将成为未来主要的利润来源，我们为此已经做好了准备。危机是暂时的，而且机会往往存在于危险之中。”

“麻雀”的梦想与现实

每只麻雀都可以拥有梦想，在危机之后，我们总能找到凤凰诞生的例子，但并不是所有的麻雀都可以在危机中涅槃——成为凤凰

INC. 随笔

■ 本刊特约主笔 刘勇

11月27日，媒体上又出现一轮新声讨PPG公司的声音。原因是，在被怀疑携款潜逃之后，PPG创始人CEO李亮在美国希望通过越洋电话会议的形式，向媒体解释自己这段时间的经历，并证明PPG依然正常运行。可惜的是，越洋沟通被临时取消，而李亮也无法对自己的行为和公司运营做出合理的描述和辩解。

作为一家以“轻资产”模式——负责品牌和销售而不涉足制造——创立的公司，PPG在很短的时间内便募集到风险投资人眼前一

亮。但当这些公司出现问题时，投资人很可能是一眼一黑，什么都不知道。原因是，对于大象的电脑直销模式和耐克的品牌模式而言，它们如何成功、如何创新、如何管理。那么创业公司呢？小公司呢？不大不小的公司呢？这些小巧玲珑、志向远大的麻雀公司会出现什么问题呢？它们可能突然卡在不上不下的尴尬地位；可能离了创业领导人一切乱套；可能因为规模变大了的问题，正漂向商业的百慕大三角。

对于小公司来说，问题还不止这些。假如你现在已经到了资金流的寒冬，相信这还不是最严重的问题，更令人痛苦的是你不能确定下一笔的收入在哪里，或者它能否顺利入账。

管理大师德鲁克说，每个企业应该每隔一

段时间就要考虑什么是自己应该放弃的，因为原来致使你成功的环境与原因可能已经不复存在。而无论企业过去如何成功也无所谓利润可言，至多它只是为未来积累了更多可以支付的成本。这个道理，每个企业家都懂，但小公司很难去实施。快速的发展以及快速出现的人事变动，也在快速地消耗着管理者的精力，他们无暇顾及企业是否能活到下一年。

美国学者基思·麦克法兰把这类公司叫做麻雀公司。他调查了7000家成长性的企业，总结说，是那些懂得为公司加冕而非为自己加冕的人能为公司带来持续性的成长。换句话说，公司的经营者懂得如何让公司的利益高于一切，而非老板或管理者的旨意至高无

上，这些公司中，领导和员工都为公司加冕、搭起“脚手架”、借助“谏言者”，事实上，在成功企业发展中，速度与质量同等重要。而在员工管理中，不要总是去找“合适的人上车”，要重视“已经上车的人”。

每只麻雀都可以拥有梦想，在危机之后，我们总能找到凤凰诞生的例子，但并不是所有的麻雀都可以在危机中涅槃——成为凤凰。对来说，这正是的一大群麻雀变成凤凰的时代，它们就是那些在萧条期能实现突破性成长的企业。

惟领导旨意是从的风气，不仅在中国企业，国外亦有之。好在我们不是要向失败学习，而是要向成功学习。麦克法兰发现，能实现突破性的那些小企业都有良好的企业品德，亦有着诸如魏征这样伴随唐太宗左右的“谏臣”。

对于一家小公司来说，对未来的期望和信心，当是在每个人身上，而不是领导身上。这就够了。只是这一点，对于李亮们来说，可能不是一两次失败能够学会的。