

企业生存与发展的“度”应该怎么把握？

——从美国微软公司与 PALM 厂家市场宾主易位的教训说起

■ 叶炳昌 职员

在当今日益激烈的市场竞争中，作为企业的主要负责人，正确处理好企业生存与发展之间的关系,把握好一定的“度”,是相当关键的!这对正在如火如荼地发展着、各种体制正在变换着的中国企业来说,至为重要。

回顾 1999 年，新经济热火朝天之际，几乎每天都有新星升起。美国掌上型计算机的厂家 PALM 也是其中之一。众人追捧 PALM 几乎到了疯狂的地步。然而，随着微软公司加入竞争，在微软公司到位的谋略攻击之下,PALM 厂家乱了阵脚,不能很好把握住“度”,最终败下阵来。

在这场竞争中失利的 PALM，在事后总结教训时认为：市场老大的首要任务是求生存,而后才是谋发展。而生存的要诀就是在新武功练成之前,决不轻易变招,宁可将旧招式舞个滴水不漏,针插不进。归根结底一句话,就是“不求好看,但求不败”!

笔者以为,PALM 的教训是深刻的,对中国企业具有普遍而深远的教育意义。

不妨将当年的这场生死竞争作个简要回顾,给中国急欲“做大做强”、正在摩拳擦掌、准备冲出国门走向世界的广大企业主们一个警示。

新旧世纪即将交替之时,当 PALM 的母公司 3M 决定将 PALM 分出去单独上升时，市场上人人都在抢 PALM 的初始股,有的人无法弄到一支半股,就去买 3M 的股票。果然 PALM 上市当天就从十几元的价格冲到了百元之上。

PALM 确实有套过硬功夫，它的技术在当时是领先的,市场占有率是 75%,当时的掌上型计算机市场几乎全是 PALM 的天下。

任何产品只要沾上计算机、软件或是计算机网络，个人计算机的霸主微软公司就会如同武林盟主发现江湖上新冒出的武林高手一样，一定会把新出现的功夫拿过

来琢磨一番,然后采取对策,施予绝招,把新出现的“武林高手”打下去。

果然，微软公司很快便推出了它的掌上型计算机。“武林高手”与盟主大战几个回合后,约只两年光景,胜负就已分出;PALM 的市场占有率已跌至 57%，而从零开始的微软公司已占了 20% 的市场份额。当时有市场分析师认为,微软在 2004 年时便可占有 30% 的市场。之后的事实验证了分析家的预言,当然,这是后话。

在 2002 年时 PALM 的股价已在垃圾股的价格之内。PALM 虽然在市场上曾称过“老大”,但由于一着不慎,不但未安居上游，还落得个等待他人收购来换取生存命运的悲惨境地。

PALM 所犯的致命错误就是,当微软使着 PALM 所学的“武功”向 PALM“出招”时,PALM 不是将已有的武功发挥到极致来回击,而是变换招术,用新功夫进行反击,结果反而伤害在微软的剑下。用兵家的行话来描

述，就是 PALM 并未坚守阵地力求生存,而是跳出战壕,去抢夺新的阵地,结果 PALM 还未夺得新的阵地,回头一看,旧阵地却丢了。PALM 忘了“先求生存,后求发展”是市场老大的唯一策略。PALM 虽然曾为掌上型计算机市场的老大,但它一直并未视它的产品为小型计算机,只视它为电子记录本和能收发电子邮件的工具,PALM 的理由是,这样才能以较低的价格打开市场。

尤其要命的是，正在这关键时刻，PALM 神差鬼使地犯了一个低级的错误——它不是在力保低价的情况之下,将掌上电子记事本升级为小型计算机，而是设法投资去开发另一类型的更便宜的记事本型机器,丢了阵地优势。更便宜的新产品迟迟研制不出来。而这时,正在冲向新阵地的 PALM 发现,新的山头堡垒森严,一时半刻是攻不下来的！但是,等到决策者们清醒之后,想要回到旧阵地时,早已物是人非,宾主易位,旧阵地上所飘扬着的旗帜,业已

改成“微软公司”的了！

如今回过头去总结,PALM 厂家的忠告思路是对头的：如果要求掌上型计算机的功能一样,是不切实际的。人们携带口袋型计算机时，并不会做如同坐在办公室前一样多的事。问题是当微软也加入竞争时,情形就不一样了。微软公司视掌上型计算机为小型计算机，它的宣传口号是:“你的 PALM 能做这些吗?”矛头直接指向 PALM 机器功能不足的弱点。

PALM 厂家失败的教训，对于那些现在在市场上取得了主动权，占得大份额市场的公司确有启示作用。一方面,它从反面启迪我们:居安思危,顺应市场,变化决策,慎重选择市场策略,关乎企业的生死存亡。另一方面,还可以得出这样的教训:作为颇具规模的大企业,唯一的使命不是发展,而是生存；只有在保证生存的前提之下去求发展,才是睿智企业家的聪明抉择。如果倒置了本末,后果将不堪设想。

国资收入如何花才能免遭质疑？

■ 吴江 评论专栏作者

十二届全国人大常委会第九次会议昨日下午在北京人民大会堂举行第二次全体会议。受国务院委托,财政部部长楼继伟向十二届全国人大常委会第九次会议报告 2013 年中央决算。会上,审计署审计长刘家义报告了 2013 年度中央预算执行和其他财政收支的审计情况。刘家义称，审计发现,7 户企业违规超提或超发工资、住房公积金和福利费等 11.61 亿元。（《新京报》6 月 25 日）

挣了钱,究竟该怎么花?现实中,收入差不多的家庭,因为消费与投资理念的差异,日子却过得“贫富悬殊”的,并不在少数。而钱究竟该怎么花,其实不仅是小家庭需要慎重考虑的大问题,对于央企乃至国有资本,也同样不例外。

作为国有资本的收益,央企赚取的利润用于民生,某种程度也相当于一种现时

消费,至少不会直接获得商业或收入上的回报。而另一方面,为了让国有资本具备持续回馈民生的能力,将央企利润继续作为国有资本的投入,变出更多“会下蛋的母鸡”,未来对于民生的回报,或许将更多也更加有力。

不过，国有资本收入究竟该用于哪儿,如何花,显然需要有策略和章法,而不能随心所欲,更不能以央企利润的最大化作为追逐的目标。假如说央企利润被用于经营支出,还可以用投资于“会下蛋的母鸡”来解释的话,那么,央企违规超提或超发工资、住房公积金和福利费等 11.61 亿元,恐怕难以自圆其说。尽管工资、福利可以归入人力资本的投入,放在当下的市场竞争中，人力资本的竞争的确愈发激烈,在人力资本上加大投入也是大势所趋。然而,央企超提超发工资福利,显然不能说是人本意识到位。

央企的利润究竟该怎么花,全指望央

企的自觉,显然并不靠谱,即便是当下的国资出资人，也并非一个容易扮演的角色。相形之下,新加坡国企运作的成功,则广受认同，一方面新加坡国企按私企的方式在运作，另一方面其董事会、老板并非由政府直接担当,而是选出能够代表百姓利益的经理层去管这个国企。此外,新加坡财政部虽然对政府控股公司给予了相当大的经营自主权,但政府控股公司每年从子公司取得红利的同时,也必须将自己利润的 50% 上缴财政部。而新加坡严格的反腐倡廉法律和法规,以及财务报告和项目审批制度，对国有公司重大决策的监管,更是有有效堵堵了国企陷入内部人操纵的可能。

可见,唯有真正建立起这样一套严密的国企管理机制。央企的经营才会更接近市场和地气,央企的利润也才不会随便成为超发的福利,国有资本包括社会责任在内的应有担当,也才不会被虚置。

为“老板招聘会”点个赞

■ 侯文学 职员

6 月 21 日上午，在河南省人才交流中心举办了首场“老板主题招聘会”,9 家用人单位的老板坐成一排，身后展板上“老板来了你行你就上”的标语十分醒目，200 多名求职者里三层外三层围站在老板队列前面，认真聆听诸位老板用人之道,纷纷就自己关心的问题垂询。老板与求职者双向交流,双向选择,气氛相当活跃,这与昔日以投简历为主的招聘会形成巨大反差。（见 2014 年 6 月 23 日大河网）这在全国尚属首例的“老板主题招聘会”,令人耳目一新。

“老板招聘会”值得称道的原因在于，能够有效地选用企业所需要的人才。组织“老板主题招聘会”，为求职人员与企业老板之间打开了一个对接的通道，进而选准企业需要的人，这无疑会提高招聘会的实效。在一个上午的“老板主题招聘会”中,有的求职者被老板们亲自拍板决定“要人”，还有一些被通知进入面试环节，老板们还选到了不少极具潜力的“人才”。看来,这种颠覆传统的“老板招聘”，优点不容小觑。

“老板招聘会”对招聘者来说,利好也是显而易见的。招聘会是双向选择,既是用人单位选用人才，也是求职者选择企业。老板亲临现场招聘,就为应聘者提供

了一个发现自己的潜能和发现更好老板、更好企业的机会。通过与老板面对面的实际交流,才能对老板及其执掌的企业有更多、更新、更全面的了解,以便选定求职意向。“没想到与电视节目职来职往类似的招聘会,竟然发生在身边,很惊喜”。求职者朱珍说:“听老板介绍,不仅可以更到位地了解用人单位,而且还还能了解一下掌舵人,这是求职者比较看重的信息”。

人才市场是用人单位与求职者对接的平台,通过创新招聘方式,为双向选择创造最优环境和机制,无疑是亟待破解的课题之一。河南省创建的“老板主题招聘会”,就是可以引为借鉴的有益尝试。

排污权有偿使用和交易须夯实三层地基

■ 李英锋 律师

第三届中国(广州)国际金融交易博览会 6 月 21 日举行产融对接项目签约仪式,记者在签约现场了解到,广东排污权有偿使用和交易制度经过多年的研究酝酿，已于今年正式启动试点。（6 月 22 日《南方都市报》）

排污权有偿使用和交易指在“总量控制”前提下,政府将排污权有偿出让给排污者,并允许排污权在二级市场上进行交易——企业排污额度有剩余，可以储存、出售,企业排污超支,可以向其他企业购买。排污权交易是美国经济学家戴尔斯 1968 年提出的一个理论。该理论成功地帮助美国底特律、芝加哥等一度浓烟笼罩的工业城市解决了大气污染问题,并被德国、澳大利亚等国引入,先后在大气、河流等公共资源整治中获得了较佳效果。完整意义上的排污权交易 1999 年由美国环保协会引入中国，多地陆续开展了试点工作,取得了一些经验。党的十八届三中全会提出,实行资源有偿使用制度和生态补偿制度,改革生态环境保护管理体制。加快自然资源及其产品价格改革,全面反映

市场供求、资源稀缺程度、生态环境损害成本和修复效益。这一决定为深入探索排污权交易政策,优化配置日益稀缺的环境容量资源明确了改革方向。据悉,财政部、环保部、国家发改委联合起草的《排污权有偿使用和交易试点工作指导意见》已上报国办,我国将在全国范围内推动建立排污权有偿使用和交易制度。（3 月 25 日新华网）

从理论上讲,排污权有偿使用和交易将使企业在利益驱动下,珍惜有限的排污权,减少污染物排放,同时使企业成本真实反映环境保护的要求,从而达到防治污染的目的。然而,要使理论设计转化为实际效果,还必须夯实三层地基。

其一,法律地基。排污权是否是一种商品,能否进行交易,法律上没有给予明确认定。《环境保护法》没有明确环境是一种资源，也没有提及利用环境资源的概念。由于缺乏法律定位和支撑,排污权的有偿使用和交易底气有些不足,这也是排污权有偿使用和交易制度至今尚未在国内广泛推行的主要原因。显然,要使排污权有偿使用和交易制度成为一项全国通行的有效制度，首先要打好法律地基,用

法律对排污权有偿使用和交易制度做出明确规定,让法律成为排污权有偿使用和交易的依据。

其二,排污权初始分配地基。政府排污权“销售”部门必须科学准确地评估确认每一个区域内的污染物排放控制总量以及每一家企业的污染物排放控制总量,使总量符合实际情况和发展预期,让每一家企业都获得合理的总量配额,并杜绝以权谋私、权力寻租等现象,堵住为一些企业乱开口子、乱增污染排放总量的漏洞,为排污权使用和交易打下一个公平的基础。

其三,监管地基。在确定了企业的污染排放总量之后,环保跟踪监测、监管必须跟上，对企业污染排放的统计必须全面、科学、准确,也就是说,必须用监管手段保证企业的实际污染排放量与获得的污染排放总量配额相符,对于偷排污染物超过总量配额的企业,要给予严格处罚,使其付出高额成本。这样,排污权的使用和交易制度才有意义，如果监管不到位,管不住污染偷排,那么,排污权的使用和交易制度就会被架空,就没有企业珍惜排污权,更没有企业购买排放权。

“居民信用等级制”必须注意的几个问题

■ 北方 职员

江苏睢宁县居民张烨华(化名)这两天有点郁闷,他刚查到自己今年有 2 次闯红灯记录,“罚钱是小事,关键是要被扣信用分了。”张烨华所说的“信用分”是指睢宁县自 2010 年开始全面推行的大众信用信息分值。大到违法乱纪,小到拖欠信用卡水电费，都会在这个信用体系中显示出来。114 万市民每年根据分数被划为 A、B、C、D 四级信用等级，最高的 A 级可以享受一些优待,D 级则会处处受限。（据 6 月 20 日《新华每日电讯》）

闯红灯等违法行为、不孝敬父母等道德瑕疵、欠费不缴等诚信问题,都将直接影响信用分值,最终在一些优惠政策上失去权利。这种社会信用管理体系,在一些西方国家早已有之,而且也确实有利于促进道德与诚信建设,引导与督促人们遵守法律。但在为江苏省睢宁县这种难能可贵的管理意识叫好的同时，我们还需要看到,“居民信用等级制”在我国尝试和落地,还必须要注意的几个方面的问题。

一是,给居民划分信用等级,不能侵犯公民的基本权利。比如宪法赋予公民的人身权、人格权,信用等级体系必须尊重;比如居民上访等政治权益,也不应该受信用

体系的影响。因此,闯红灯扣分,恶意欠缴相关费用等降级是可以的;见义勇为加分,受到国家级相关表彰加级等也是可以的。但上访扣分,招商引次加分等明显与信用无关的内容,还需从信用体系中剔除！

二是,相关信用等级的管理主体必须具有中立性,而且要保证客观公正。至少不能任由政府部门这个管理者直接来决定,以免让“居民信用等级制”沦为管理者的管理手段。政府可以主导这一制度的建设,但相关具体的信用评价工作,有必要由第三方信用服务机构承担。

三是,相关信用记录不仅要做到客观公正,更要盘活。居民信用被加分、减分等必须客观公正,这是基础。除此之外,相关信用分数和管理办法必须灵活,比如加分可以取消;比如决定扣分后,居民改正了相关行为,则可以考虑减少扣分或者取消扣分;比如 A 级可能因为不守信等而降到 D 级,但 D 级也要有可以升到 A 级的机会;如此等等。

“居民信用等级制”是一个有利于促进道德与诚信建设,有利于促进社会公平与进步的制度设计。希望江苏省睢宁县能将这个管理体系规划好、用好,能够尽快总结出相关积极经验,为其在全国范围内推行做好范例,打好基础！

戏画闲言 食品安全 官员有责

■ 吴之如·文并画

新华社报道,受国务院委托,国家食品药品监督管理总局局长张勇在十二届全国人大常委会第九次会议上作了关于食品安全法修订草案的说明。修订草案规定,当本行政区域内发生特别重大食品安全事故,或者连续发生重大食品安全事故等情形,主要负责人应引咎辞职。

当下人们最关心的问题，莫过于反腐败与食品安全了。而食品安全之所以成了许多地方多年来难以解决的大问题，其实也与官场腐败和社会腐败不无关系。现在,终于看到食品安全法修订草案明确规定:“当本行政区域内发生特别重大食品安全事故，或者连续发生重大食品安全事故等情形，主要负责人应引

咎辞职”，也就是说，食品安全,不仅食品生产者和供应商有责，各地的公仆们更有责。假如地方公仆尤其是当家公仆因工作忙为由，忽略了当地的食品安全问题,或者虽然也抓,却只是应付差事敷衍塞责，而没有将此关系到全体百姓切身利益的问题真正当作最重要的大事之一来抓紧抓好，以致发生重大食品安全事故,给人民健康造成损害,那么,引咎辞职正是勇于承担责任也敢于自责的恰当态度。有道是：

食品安全乃大事，官员有责莫推辞；常抓不懈下大力，百姓餐桌心系之。

心系百姓，公仆自然不会忘记让民众的餐桌既丰盛又安全。谁若做不到这一点，而招致当地出现重大食品安全事故，引咎辞职便是顺理成章的做法。

