

一家义乌「小龙头」的复工样本

Original 陆云霏 城市OurCity 5 days ago



包车、包机、组织高铁复工专列，浙江省对于复工的急切在一系列的措施中展露无遗。为什么是浙江？为什么如此急切的复工？复工意味着一切回到正常吗？为了回答这些问题，我们找到了浙江省义乌市的一家民营龙头企业双童吸管，与董事长楼仲平聊了聊他的企业复工经验。

作者 | 陆云霏
设计 | 范晓雯

“双童离‘死亡’只有六个月！”这是义乌市双童日用品有限公司（后简称双童吸管）去年8月21日一篇公众号文章的标题。这个加引号的“死亡”却在六个月后，切切实实地成为很多企业眼前的困境。

复工，是迫切的事情，但新冠疫情仍在，从政府到企业再到个人，又都被束缚着手脚。

当义乌走在前面，成为最早推进复工的城市之一，舆论给出了一种声音：“活该义乌人挣钱！”这是带有比照心态的赞扬，人们都希望能够比照着他们的样本，把复工这件必须要做的事情，更快速更安全地推进。

2月中旬，浙江省政府开始从各地包车、包机、组织高铁专列接回务工人员复工，从中我们能够感受到这个省份的急切心态和行动能力。

在2月24日从汉中城固机场出发落地义乌的一架返工专机上，170位乘客从陕西返回义乌工作，其中一位名叫朱刚的乘客和他的四位老乡，共同搭乘了这趟飞机返回双童吸管上班。

义乌返岗专机正式起飞了 ✈

航班
FLIGHT

目的地
TO

票价
PRICE

日期
DATE

始发地
FROM

票价
PRICE

经济舱
ECONOMY GLASS

始发地
FROM

目的地
PRICE

2月24日 (星期一)

陕西 (汉中)

汉中市政府买单

义乌

YIWU

义乌市政府

汉中市政府买单

汉中市政府买单

请扫描二维码申报，已报名人员请尽快回复确认短信，提早安排行程，确保准时登机。乘车信息以短信通知为准。

你上班 我来买单 义乌复工专机来了

航班
FLIGHT

始发地
FROM

目的地
PRICE

汉中城固机场

13:35

浙江义乌机场

15:30

重要提示：航班起飞前15分钟停止登机，请您在登机口登记。

▲ 从陕西开往义乌的返岗专机

不过说“返回”并不完全准确，这五人当中还有朱刚从老家“捎带”来的新员工，因为朱刚觉得“厂子福利待遇还是可以的”，加上公司针对“老带新”也推出了奖励政策，工厂需要工人，工人需要工作，顺顺当当。

随着这一批工人的就位，双童吸管的员工总体返岗数量在二月底时达到了三分之二，产能则已经恢复到了去年同期的70%。

这是双童吸管董事长楼仲平给到我们的数据，而按照他对工厂复工节奏的划分，朱刚和他的老乡们的就位，表示着企业已经进入到了全面复工的第三阶段。作为义乌市第一批被批准复工的企业，楼仲平告诉我们，实际上所有的准备从2月4号就已经开始了。

简单介绍一下双童吸管的背景。这家民营企业成立于1994年，专业从事饮用吸管研发、生产和销售，公司占地15000平方米，拥有各类吸管生产流水线200多条，企业员工450余

人，年生产各类吸管近万吨（200多亿支），产品供应国内外，在全球吸管行业都处于领先地位。

能站在复工梯队的前排，前提是足够规模化，这也在一个层面上回答了为什么复工的是双童吸管的问题。

所有的答案当然不止于此，为什么是双童？为什么是浙江？复工意味着一切回到正常吗？

在这些问题之下，董事长楼仲平和我们聊了聊他在企业复工过程中的经历和思考。



我们是义乌市第一批批准复工的六家企业当中的一家。

2月3号，浙江省出了一个文件，《浙江企业复工和疫情防控17条规定》（简称17条），当时市里面就召集了一部分企业开会，我们企业作为第一批召集到的。当时是鼓励企业自愿申报，政府通过对企业防疫工作的指导，进行风险评估，然后再进行批准。

我们在2月3号到4号期间，差不多到了一半的管理层和业务层，科室行政人员，包括技术人员，到了五六十号人；开工到10号左右，到了三分之一普通员工，整个加起来大概有一百多号人，占当时我们厂总员工的四分之一到五分之一左右。

10号之后，我们政府出台了各种支持政策，成立了10个工作组，到全国各个省，重要的劳务输出省，帮我们企业把员工带回来。初期是通过大巴的形式，包车回来，然后也有高铁专列，再到包机。这个过程当中，陆陆续续员工的端口就打开。

10号到20号期间，我们整个员工的情况是，行政人员、科室人员、技术人员和业务销售人员95%都到位了，普通员工始终只到了一半左右。



▲ 员工乘坐包机到达义乌机场

20号之后，员工进来得就非常慢。非常慢的原因就是，能出来的地方，通过我们的鼓励，通过政府的努力，也都出来了。

出不来的原因就多种多样了。

有些地方要让员工去做健康证，做健康证的过程当中，我们了解到很多员工就很困难，做的过程当中，可能在镇里要盖三个、四个的公章，要一个部门一个部门签，这个对一个基层员工来讲，他们是做不到的，他们也没有私家车。

有些地方也能出来，员工也很想出来，但是他没有公交，或者干脆镇里的道路封掉，有人封，但没人恢复，就一直断在那里。反正各种各样的问题。

现在义乌从十个工作组扩大到五十个工作组，已经细化到各个地区了。我们厂里也成立了工作小组，专门把复工作为了一件重要事情在推。跟着我们义乌的工作组，到当地除了召回老员工之外，也希望打开新员工的入口。

到现在为止，我们招了一二十号新员工，都是老员工带来的，因为我们也出台了一些奖励招工的政策。

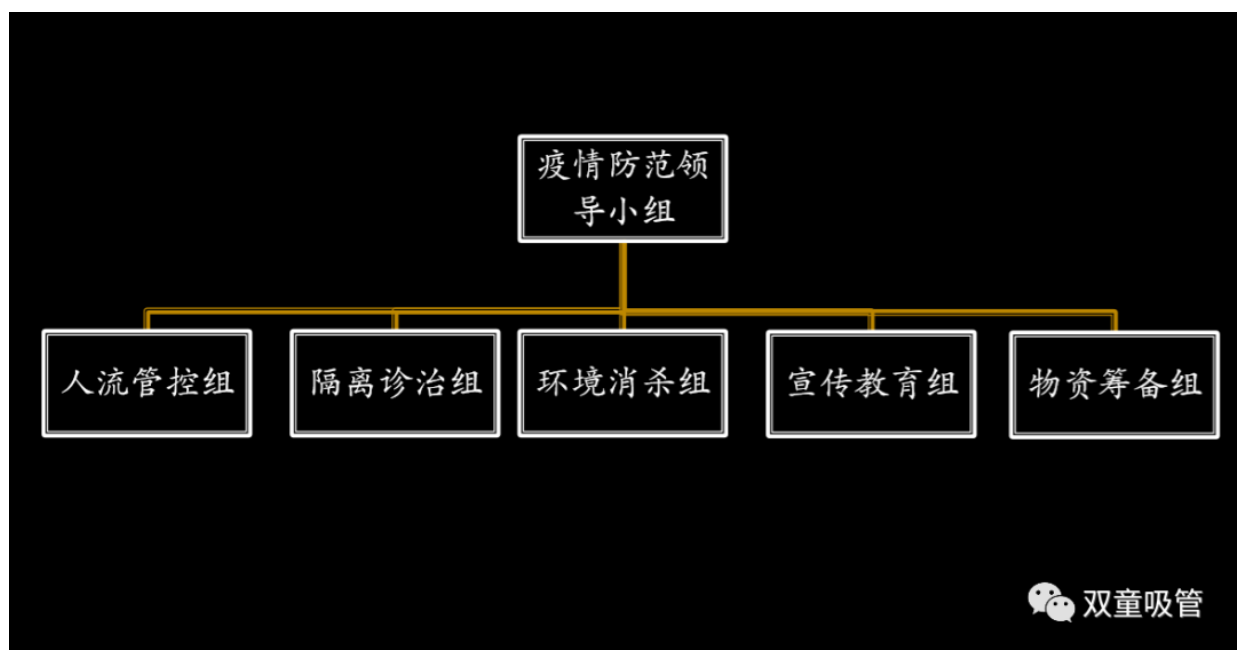
为什么后面没有新员工？是劳务市场没有完全开放。一个，现在要求最多两百家企业进场招工，整个义乌几万个企业；另一个，最多只允许800个人进场找工作。两百家企业，一家企业四个人，成交率是很低。我们弄不好派几个人过去，一个人招不到一个人，这对于企业来讲是不可接受的。

OurCity
做制定标准的人

我们企业可以说在国内最早一批发布标准化复工防疫流程的企业，后来我们把它上报到国家标准化委员会上去了。

我们进行快速的组织架构的临时搭建，实际上就是把原来企业运用到管理当中的一套标准化体系，运用到我们的防疫当中去。因为大家都知道，现代工业的进步和发展，就取决于标准化思维，也就是模块化。

按照这个思维，我们在10号之前就形成了一个规范的操作流程。**首先成立防疫工作临时指挥部，然后分工到人流管控、隔离诊治、环境消杀、宣传教育、物资筹备五个小组。**



▲ 双童吸管的防疫组织架构

这就需要人。在成立这个工作小组的时候，2月4号的时候，我们这里没人，只有我和总经理从三亚赶回来，其他的人都是留厂的普通员工，也就一两个干部留厂，当时是没有干部

可以用，所以我们5个小组里面有4个小组都是用了普通的工人。

就是在关键时候，我们是突破层级的，打破所谓权力的界限，敢于授权。把年轻人用起来，从而在赋予他们权力的过程当中，让他们去承担责任。我觉得在关键的时候，这个很重要。



我并不认为危机是突发性的东西，这种规律虽然不是定期的，但它是有周期性的，也就是危机这个东西，它一定是一种自然的规律，总是会来临的。

既然会来临，或前或后你要去准备。

组织的危机意识是否强烈，决定了你这个组织是否能够在危机发生之时活下去。我们平时还蛮重视这种危机的，有一句口号就是“双童离开死亡只有6个月”。大家时刻有意识，危机来临的时候，我们就能有应对的方式。

这次危机对两类企业影响很大：**第一类，投资过度，杠杆过大；第二类，处在转型当中。**这两种现象，我们这个企业正好都处在当中。

去年我们刚刚完成了新厂房的建设，春节的时候刚把机器搬进去，还没安装，新厂房45万平方米，一个多亿投进去了；我们坚持了26年只做一根吸管，但去年年底的时候，我们已经明确从吸管这个领域走到可降解膜袋产品这样一个行业当中，也就是可降解塑料袋的生产当中，年前有一部分设备已经拉回来了，也是企业转型的重大投资。

但是我并不担心，我们的危机意识在于：第一，财务一定要保守；第二，战略上要保守、战术要转型。

该封闭的地方封闭，在金融上封闭。哪里开放呢？在管理技术其他等等方面都开放。我们去年完成二期厂房之后，我们这个企业还是没有破产，还是有现金储备。

危机对我们来讲，虽然有恐惧，但是没有恐慌。恐惧会激发你的动力，但恐慌就会失去方向感，让你做出错误的判断。

作为企业来讲，做不好死掉那是应该的。企业本质上跟人是一样的，它就是个生物体，弱肉强食，新陈代谢，遵循自然规律的优胜劣汰。



浙江为什么“着急”？

我觉得这次危机从全国的角度来讲，对浙江的企业伤害是最大的。因为**浙江的企业个体最小、最分散、产业链最不紧凑。**

像在2月20号之前，我们是要什么没什么，20号之后上游供应链还好一点，下游供应链依然是一塌糊涂，要什么没什么。因为一个产品都是几十样、上百样东西组合而成的，缺一个东西哪怕缺一个小标签，都不是完整的商品。

这些供应链上的企业都是草根型的，往往分工极细，自己并不拥有产业链的深度。**这种细致紧密的生态系统很有活力，但一旦破坏了以后，恢复回来就比较难，需要很多时间。**

从2月4号开始，政府就催得比较紧了，给了我们一个礼拜的准备时间，10号就一定要复工。一开始是要申报才能复工的，后面根据疫情的发展，复工的条件也是一直在变化，到了15号左右，报备就可以开工了，到了17、18号之后，我看也没有必要报备了，所有的企业只要符合条件，然后叫社区看一下你口罩有没有，消毒水有没有，隔离衣有没有，隔离房间有没有，有没有建立这个防疫工作的工作小组，有就可以开工了。

我们自从年前开始就陆续筹措了一批像口罩、消毒水这些物资，政府也会发放给我们。我们人手不够的时候，政府还组织了一些志愿者来给我们做临时工，支持我们快速复产。



▲ 志愿者进入厂房协助复产

2月26号到3月5号这9天的时间，政府还要求深入到各个地方的工作组，每个组都要拉回2000个人，50个工作组要拉回十万个人。工作组组长整天给我们打电话：你那边有没有员工，有员工赶紧给我，我来给你拉回来。否则他任务完成不了。

你不觉得浙江是一个市场化机制最完善的省份吗？市场是理性的，我觉得浙江也好、义乌也好，它是基于这样一种理性的环境下，做出的一些判断。

对于疫情、对于生产经济的恢复，浙江是两手抓、两手硬。这是基于以市场为导向的、以发展为根本的行政思维方式。毕竟，**我们都意识到疫情虽然可怕，但不会比经济崩溃更可怕。**

Our City

后复工时期

我们已经进入到复工后面的一个阶段了，订单不足这些问题就在这阶段开始慢慢显现，对于我们企业会有这样的压力。

我相信大多数企业都有压力，它一定是共性的问题。

销售端对我们目前的影响比较大。我们的产品跟食品有关，欧盟的客户在观望当中，部分客户也出现了退单，目前一、二月份的订单只有去年同期的四分之一都不到。

现在的情况就是，前期货干不出来，有货也运不出去，运出去的船只又有限，方方面面的问题。我们的传统市场就是欧盟、日本、韩国，这些国家一旦控制不住话，对我们这种企业造成的伤害，有可能比国内的疫情还更严重。

因为上半年我们要把员工招够，但是招够了之后又没订单可做的話，那是很尴尬的事情。

危机这个东西，它的影响第一它是滞后的，第二它是隐性的。

我们现在到街道上去看，店铺开起来的比例是极低的，可能真的是不到10%。这种情况下，你看似是少挣一个月、两个月的钱，但实际上真不是这样，经济是一个产业链，是产业规模的一个共振关系。

现在为什么街道上店铺少呢？因为还是处在相互之间的观望当中，某种程度上是进入到一种死循环或者说恶性循环。也就是说，你觉得没有人又没有生意，然后你也不来开我也不来开，开的人就越来越少，越来越少的情况下消费者就没有。时间一长整个产业链断掉，断掉之后产业链的恢复就需要时间。

这个过程当中会产生深远的影响。

@城市OurCity原创内容 转载请联系授权

欢迎转发朋友圈



陆云霏

慎独。

微信ID: feixufaye

History Review

盒马不停

在这里，
我们关心每一位普通人的生活革命

