

贻误战机“大鱼”竟 被“小鱼”吃

1994年，具有80年历史的中国最大的火柴生产企业——济南火柴厂被9年前以3000元钱起家的山东渤海集团股份有限公司兼并。耸立在该厂厂区的那座具有“火柴”特征的6300平方米的大楼——火柴监测中心也随即改变了“颜色”成为集餐饮、住宿、娱乐、健身于一体的现代化商城——渤海大厦。

济南火柴厂是1913年建厂的老字号企业，在中国的火柴生产行业中，曾以产量高、质量好而独占鳌头。建国以来累计创利1.5亿元，出口创汇4000万美元，成为济南市的利税大户。

然而，随着市场经济体制的逐步建立，这个长期在计划经济摇篮中生存的企业，生产经营大幅度滑坡。自1989年以来累计亏损达1300万元加上各种贷款“三角债”负债总额达4755万元。企业终因难以喘息而于1993年3月全面停产职工回家待业。

由7名员工、3000元资金起家发展起来的山东渤海集团，1993年已拥有1.08亿元资产，成为以第三产业为主，包括能源、建材、化工等8个子公司的企业集团。凭借其雄厚的势力，灵活的机制，兼并了这个老字号企业，从此，济南火柴厂撤销，成立济南火柴公司，并在一年内由繁华的市中心迁至郊区。

这一“小鱼”吃“大鱼”的事实，不仅大大刺激了“国营老大哥”的自尊心，也使一些国有大中型企业多年享有的优越感一下子转化成危机感。

济南火柴厂这个在中国火柴行业曾以其高产、优质而出类拔萃的老牌企业，何以在今天的市场竞争中败下阵来呢？

贻误战机，市场观念淡薄是其失败的主要原因。

众所周知，火柴这种产品生产工艺简单、成本低，很容易成为生产的热点。几年前，全国火柴生产厂家就已由当初的近百家发展到 300 多家，仅山东省就有 13 家，产量大幅度增长。而火柴需求量因打火机和电子打火装置的普及又相对缩小，竞争无疑愈演愈烈。期间，中国火柴市场出现了两次大的过剩现象，已给火柴生产厂家敲响了警钟。当时，济南火柴厂的职工曾拿着替代奖金的火柴到市场上摆过地摊。问题是，这种现象并没有引起济南火柴厂的足够重视。

1991 年 8 月，正是国有大中型企业面对市场经济大潮的冲击，转换机制、适应市场、参与竞争的关键时刻，而习惯于按上级计划组织生产的济南火柴厂，不注意市场调查，仅凭行业主管部门的意志，盲目淘汰了老标号火柴，投资 200 多万元改上新标准火柴生产设备。结果，由于新标准火柴成本高、价格贵，老百姓不买，造成产品的大量积压。

企业失去了市场，也就失去了生存的根本。此时，济南火柴厂如梦初醒。于是，便采取压低新标准火柴价格的办法去抢夺市场。这样一来，生产老标准火柴时每件可赚 4 元钱，而生产新标准火柴每件反而赔 3 元钱。失去市场容易，夺回市场难。为了抢回地盘，企业赔本销售产品，包袱越背越重，在亏损的泥坑里越陷越深。

市场观念的淡薄更表现为管理上的失误，出现了管理“断层”，企业的整体素质已不适应市场经济的要求，济南火柴厂虽

然曾多次荣获部优、省优产品称号和两届北京国际博览会金奖称号，但火柴断梗、无头、磷薄等现象时常发生，令消费者失望。几年前，行业检测部门就几次向厂里亮出质量“黄牌”均无明显效果。随着厂领导班子频繁更换，管理的松懈，企业漏洞越来越大。过去，一些下脚料，企业想方设法利用起来，一天出不了几板车废料，后来用大解放卡车一天拉好几车。在分配上，职工基本吃的是“大锅饭”。直到被兼并前，多数人还认为自己手里捧的是国有企业的“铁饭碗”。企业兼并后，渤海集团股份有限公司把使用、培训、辞职、辞退、调走、失业六条路子摆在他们面前，让大家自由选择时，他们才彻底意识到自己手里的“铁饭碗”其实并不“铁”。自己的命运跟企业的命运紧紧连在一起。感慨之余，不少人落下了伤心的泪水。然而，市场经济不相信眼泪。物竞天择，适者生存，是永恒的自然规律。

济南火柴厂被渤海集团兼并了，那座 6300 平方米的大楼也随之改变了用途。渤海集团把它命名为“渤海大厦”，准备通过招商引资把它建成一个集餐饮、住宿、娱乐、健身等于一体的现代化商城。然而，人们不禁要问，“渤海人”今天能办的事，“火柴人”为什么昨天不能办？也许是因为这是国家投资兴建的火柴监测中心，怕自作主张改变用途会挨“婆婆”的板子。然而，不生产火柴了，监测中心留着还有何用？为了保“命”，挨两下“板子”又有何妨！

企业是市场经济的主体，企业行为自主是企业参与市场竞争、求得生存发展的重要条件。在建立市场经济体制的今天，企业必须敢于从政府的“怀抱”里挣脱出来，投入市场的“海洋”，真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立法人。这样，企业的决策才能听命于市场，更适合于市场经济的发展，也才能更好地把握住战机，求得发展。几年前，火柴市场出现第一次过剩现象时，全国就有不少火柴生产企业审

时度势，掉转船头走别的路去了，一些在市场竞争中的强者也居安思危，搞起多种经营。如山东济宁火柴厂在生产火柴的同时，还开发生产了卫生棒等产品，走多元化生产之路。济南火柴厂的明白人，也曾向厂里进言搞多元化经营和发展第三产业。遗憾的是这些建议溅起了几个浪花之后，便石沉大海。如今火柴这棵“摇钱树”真的枯萎时，一家人才傻了眼。

从济南火柴厂被渤海集团兼并这一事实中，我们可以得到这样的启示，企业以市场为导向，把握战机，适时加快产业、产品结构调整，走多种产业并举，多元化经营的路子，是增强企业市场适应能力、生存能力和竞争能力的有效途径。

康巴丝的沉思

“康巴丝”——这一连续 7 年在中央电视台奏响新年零点钟声的天之骄子 如今已是心力交瘁 满目愁丝。截至 1993 年底，生产康巴丝石英钟的济南钟表厂已累计亏损 2000 多万元，1994 年 1 至 5 月份，亏损额又达 580 多万元。

一个年销康巴丝石英钟 200 万只、利税近千万元的“王牌”企业，何故一夜之间便陷入低谷？

1989 年至 1990 年，是康巴丝最辉煌的时期。据国家轻工业部的统计资料表明，济南钟表厂各项主要经济技术指标在全国同行业均居榜首。康巴丝以其走时准确、形式新颖、价格适中的特点，成为全国家喻户晓、妇孺皆知的商品，深受消费者欢迎，是当时钟表行业最畅销的产品之一。然而，就在康巴丝沉浸于热销的欣喜之中时，一些兄弟厂家，特别是南方一些厂家先后开发研制出一系列新的产品，如日历钟、音乐报时钟、会说话的钟等。而康巴丝的功能仍然是单一的走时，档次也一直停留在 40 元左右的低水平上。如果说有变化，也仅限于外观的方圆之间，没能从根本上跳出传统的老框框。

实事求是地讲，对于钟表这一产品的快速更新，康巴丝人并不是没有察觉。1990 年该厂参加了一次全国钟表订货会，看到兄弟厂家的钟表功能全、花色多，也为自己的产品老化着过

急，还专门召集厂里的各位“诸葛”商量过产品结构的事。然而，这种“焦虑”很快就被纷纷前来要货的客户驱散了。

市场经济的主要特征是竞争，放弃机遇就等于放弃市场。当品种繁多、价格不一的钟表大量涌入市场后，缺乏思想准备的济南钟表厂自然是既无招架之功，亦无还手之力，最终只能因“企业适应不了变化的市场形势”而败下阵来。

常言道：“只有饱和的产品，没有饱和的市场。”企业能否长盛不衰，关键在于企业能否按市场规律办事，能否按市场的变化和消费发展趋势开发新产品，组织生产和销售，争取市场竞争的主动权。对此，济南自行车厂的变化就很有说明问题。该厂过去是一个亏损大户，其主要原因是他们生产的“白鹤”牌自行车产品单一、老化，销路不畅。后来他们经过市场调查，开发生产了阿特斯山地车，销路大开。当时有人说，“自行车销路转畅是市场回升，与产品老新无关。”可是没过几天，厂里举行产品订货会，新、老产品全部摆在展台上，结果客户选订的全部是新产品。

“工欲善其事，必先利其器”。市场经济为企业经营提供了广阔的大舞台，企业要生存，要发展，保持长盛不衰，就必须提高市场适应能力，彻底改变传统的经营观念和经营方式，加强对市场的调查研究，提高市场预测能力和应变能力。济南钟表厂对此感触最深。痛定思痛，他们在认真分析问题、总结教训的基础上，着手借鉴兄弟企业的经验，从实际出发，推出了多角化经营的策略，全厂划分为 10 个经济实体 独立核算 自负盈亏，面向市场找饭吃。在这种新机制促使下，他们已根据市场需求开发出 10 多种样式新颖并具有日历、月历等多功能的新产品，受到用户的欢迎。1994 年 4、5 月份，他们参加了两次全国性订货会，订购量达 20 多万只。

康巴丝的变化表明，失误是痛苦的，但失误并不可怕，关

键在于能否正视失误，找准失误的原因并加以纠正。这是现代企业家应具备的素质。

合同条款不详 白丢美元 70 万

从事经济活动，首要的是要签好合同。经济合同受着国家法律强有力的保护，它通过在产、供、销等环节上明确当事人的权利义务关系，制约着双方当事人的经济行为。而一个合同要签得好，却不那么容易。一个标准合同要求很高，首先要注意内容具体，条款详实齐全。否则，就要付出代价。为此民生公司的教训是深刻的。

民生公司是解放前中国最大的民营航运企业，1926年6月，由著名爱国实业家卢作孚先生在重庆创建。该公司第一艘客轮“民生”号首航嘉陵江上重庆至合川的短途航线，迈上了民生公司的创业之路。抗日战争爆发后，民生公司更成了长江航线上的主力，至1949年的近24年中，民生公司由赊购的一艘70.6吨的“民生”轮起家，发展到拥有总吨位51000余吨的江海轮船148艘。航线由重庆至合川间的嘉陵江内河支流短航，延伸为贯通长江、沿海及海外的万里航程，并有多种事业的投资。大大削弱了当时帝国主义列强在中国的航运势力。成为旧中国经营最成功、影响超越国界的少数几个民族资本主义企业中的佼佼者，在中国航运史上占有重要地位。

这样一个有影响的大公司，竟因一纸合同栽了跟头，让人钻了空子，蒙受了重大经济损失。

抗日战争胜利后，美国大批战备物资亟需处理。民生公司总经理卢作孚认为，这是个扩大企业规模、增加航运能力的极好机遇。于是，马上购买了 5 艘巨型登陆艇，准备将这些军用舰艇改为民用船舶，并决定在美国就地改造。同时，向美国船厂公开招标。

美国泰德船厂以每艘修理和改建费 10 万美元中标。民生公司因急于扩大航运业务，急需这批船只，在没有周密研究的情况下，双方很快达成协议，并签订了合同。

泰德船厂在实施改建工程中，民生公司的工程技术人员发现许多应有的项目都被省略了，便向泰德船厂提出质询。他们回答：“我们只能按合同办事，凡是没有在合同上详细注明的，都不做。如果你们要求做，那就只能按照加帐处理，另外付款。”同时扬言“如果不同意这样处理，影响了工期，由你们承担责任”。

到这时，卢作孚才痛感当初过于匆忙，合同写得太粗，漏掉了许多细节，被泰德船厂钻了空子。只得多次通过长途电话向公司在美人员亲授机宜，指派民生公司驻纽约分公司副经理胡先生前往交涉此事。但对方寸步不让，坚持按照合同办事。卢作孚只好自认倒霉，每艘登陆艇由民生公司多付 10 几万美元的“加账”，5 艘船共多付 70 多万美元。

泰德船厂不仅额外要“加账”费用，而且故意拖慢工程进度，等这 5 艘船修理、改造完工时，由美国到中国之间的高额运价的黄金时代已随着美货充斥中国市场而消逝了。运价暴跌，泰德船厂老板的欺诈，使民生公司遭受了双重经济损失。而这一巨大损失，仅仅因为签订合同时草率匆忙，合同条款不详造成的。事后，每当谈及这次重大经营失误，卢作孚先生万分感叹：“这事办的真糟糕……”

盲目冒进 玉郎集团被收购

20 世纪 80 年代初，武侠小说风靡海内外。弹丸之地的香港九，街谈巷议几乎全是金庸、古龙、梁羽生等。

生意人自有生意人精明的头脑。独具慧眼的黄振隆先生看到这个苗头后，靠一枝秃笔白手起家，创办了一家独特的出版公司——玉郎集团（黄振隆又名黄玉郎）这位颇有心计的玉郎先生从武侠小说联想到武侠连环画，从备受观众青睐的电视影像联想到精彩的武打镜头。于是，他突发奇想：在一张张白纸上描绘出活灵活现的武打好汉，用图画表达文字难以表达的意境，岂不美哉！从此，一家以经营和出版连环画《公仔书》为主的出版公司在香港正式成立了。黄振隆凭着自己杰出的艺术才华，迅速稳住了脚跟，并逐步兴旺起来，被誉为香港出版界的奇才。

1985 年，玉郎集团已发展成为出版 14 种漫画、连环画和杂志的具有相当规模的出版公司。当时，香港市场上销售的漫画和连环画 90% 以上都是玉郎集团出版的，集团年盈利达 2700 万港元。

为了进一步扩大出版和销售量，1986 年 7 月，玉郎集团作为香港出版界的后起之秀继《南华早报》、《星岛日报》之后，第三个在出版界推出了上市股票。由于玉郎集团的经济效益好，

股票上市之初马上受到投资者的关注。1986年底，玉郎集团年利润上升到4570万港元，比上年增长70%。

1987年，玉郎集团决定再次发行股票，分别于1月、4月、9月和10月发行股票达3亿多股，集资达6亿多港元。从此，玉郎集团资金雄厚，出版兴旺，销售兴隆，前景广阔，愈来愈受到出版界关注。当时许多港人评价黄振隆说，无论怎么着，对黄玉郎这个真正白手起家的人来说，没有什么事是办不到的。

正当玉郎集团准备把通过发行股票募集的大量资金投入出版业，进一步扩大、繁荣出版公司时，香港股票交易市场出现了新的涨潮。黄振隆先生感到，把大批资金投入股市，既省时又省力，必将取得高工投资版社的利润。黄振隆先生认为机不可失，于是利用两年来上市廉价股票的资金，在毫不知情、缺乏必要的股票交易常识的情况下便随着潮流卷入了茫茫股海。在短短的时间内，玉郎集团共进香港股市上吃进各种股票总额达9亿港元。

1987年10月震惊全球的股市狂潮“黑色星期一”从美国纽约华尔街席卷香港，香港恒生集团下跌1126点，创下了跌幅32%的历史最高记录。正中10万，香港的股票指数由3958点跌至1980点，跌幅高达500%，居世界各股票市场之首，总市值损失约30亿美元。

在这场灾难中，玉郎集团遭到毁灭性打击。由于对股票交易方法和交易技术知之甚少，黄振隆被这股黑潮搅得晕头转向，手足无措，一下子损失了2亿多港元。玉郎集团几年来辛勤耕耘的成果顷刻间化为乌有，无法再继续生存下去了。

1989年2月，香港百富勤商人银行宣布，它将代表Spdce-man Ltd向玉郎集团提出全面收购。

盲目冒进，一失足成千古恨、

船王的遗憾

20 世纪 50 年代，在阿拉伯石油开采史上，爆发了一场举世瞩目的运输权争夺战。对立的双方中，一方是美国最大的石油公司阿美石油公司，一方是声名显赫的希腊船王奥纳西斯，阿拉伯王储和他们源源流淌的“黑色黄金”则是令人垂涎欲滴的“羔羊”。奥纳西斯与沙特酋长秘密签订了举世闻名的“吉达协定”。石油大王和运输大王的梦想即将变为现实。然而，在关键时刻，来自内部的问题，引起了一场灾难。唾手可得的胜利果实丢掉了，并为此付出了高昂的代价。

1922 年，16 岁的奥纳西斯两手空空，跟随小亚细亚难民潮流入希腊。开始从事烟草生意，数年之后，成为一个拥有相当资产、受人敬重的企业家。

1929 年 9 月，世界性经济危机突然降临，西方经济瞬间崩溃。面对这一巨大灾难，奥纳西斯机智过人，用最低廉的价格买下了加拿大一公司急于出手的六艘船只。从此奠定了一代船王的基础。奥纳西斯坚信经济复苏一定会到来，到那时，他的货船便会成为无价之宝。

经济复苏的日子终于到来了，而且伴随着更大的灾难——第二次世界大战。

当人们惊恐不安忙于逃难的时候，奥纳西斯的货船一夜之

间身价百倍。等到战争结束，奥纳西斯已置身于拥有“制海权”巨头之中，成为举足轻重的大船东，距离他的船王梦仅有一步之遥。

战争结束后，奥纳西斯清醒地意识到，经济发展将会刺激能源需求，石油大量消耗又必然会使油船的运费猛涨。于是，他又投入巨额资金，建立了总吨位 3 万吨的油船队，将油轮这棵摇钱树紧紧握在手中。

1975 年奥纳西斯去世时，他已经拥有数十亿美元的财产，经营着一百多家公司，办事处遍及世界各大都市。创建了当时世界上最大的私人商船队，其中油轮达 45 艘，是奥纳西斯的半个王国。奥纳西斯也赢得了一代船王的称号。

50 年代初，阿拉伯石油的发掘引起世界的关注。人们以嫉妒和羡慕的目光望着大沙漠上涌流出来的黑色液体，谈论着这块私人领地的主人沙特国王的富有。

这时，阿美石油公司捷足先登，迅速在这片沙漠领地的四周筑起一道严密的高墙，取得了开采专有权，任何凯觎者都难能寻到一条缝隙。阿美石油公司是两家巨大的美国石油公司埃克森和德士古的子公司，在阿拉伯年产石油四千万吨，其雄厚的实力使任何企业难以与之匹敌。阿美石油公司对沙特阿拉伯石油的垄断开采权，以合同形式明确固定下来，每采一吨石油给王国相当数目的开采费，并由石油公司用自己的油轮运往世界各地。

阿美石油公司太强大了，它不把任何人的挑战放在眼里。

身体健壮面孔黝黑的希腊船王却有另外的想法，他坚信任何貌似强大的东西都有其虚弱的一面。为此，船王仔细研究分析了阿美石油公司和沙特之间的协议，马上找到了其中致命的弱点。船王感到再次大发展的良机来到了。这位生性狡黠又坚

毅无比的希腊人向阿拉伯扬起了风帆。

1953年盛夏，奥纳西斯乘坐豪华游艇“克里斯蒂娜”号抵达风光旖旎的吉达港，秘密地对沙特首都利雅得进行了“闪电式”访问。

在阿拉伯金碧辉煌的宫殿里，船王和沙特酋长边吃着烤羊肉和手抓饭，边开始了长时间的密谈。

船王向沙特国王提示，王国与阿美石油公司的协议里没有排斥王国拥有自己的油船队来运输自己的石油，而这是一笔无法数清的巨额财富。

国王被这笔财富惊呆了。

船王的建议是美妙的用沙特的油船来运输沙特的石油而不是由挂着星条旗的阿美石油公司来运输，那样王国的收入将会扩大一倍。

财富的诱惑是巨大的。沙特王宫失去了宁静，开始酝酿一个惊人之举。

一切准备就绪。但沙特国王却一直迟疑着不敢与阿美石油公司作对，国王惧怕阿美石油公司背后的超级大国——美国。船王只能耐心等待着时机。

1953年11月9日年迈的沙特国王去世他的儿子继承王位。年轻的国王表现出更少的禁忌和更大的魄力，和船王很快达成默契。

1954年1月，一条消息震撼了企业界：奥纳西斯船王和沙特阿拉伯王国签订了著名的“吉达协定”。

协议规定双方共同组建“沙特阿拉伯海运有限公司”成立50万吨的油船队，挂沙特阿拉伯国旗，拥有沙特阿拉伯油田开采的石油运输垄断权。

奥纳西斯取得了前所未有的成功！

报界议论纷纷，甚至断言奥纳西斯的目的不是阿拉伯石油

本身，而是阿美石油公司的股票，一旦拥有，他将无敌于天下。

阿美石油公司从梦中惊醒。它不会轻易拱手让出自己的财富，联合所有的力量开始向奥纳西斯进攻。它向世界石油企业敲响了警钟：船王将会使它们失去一切。

各大石油公司迅速联合起来 其中包括伊拉克石油公司、埃索、壳牌、伊朗石油公司等许多世界最大的石油企业。

美国为了它在中东的石油权宜，也通过政治、外交等多种手段给“吉达协定”的双方施加压力。

面对多阵线的联合进攻，勇敢的希腊船王毫不畏惧。在进入阿拉伯王宫之初，他就清醒地估计到将要面对的强大对手。

这场商战一直相持了好几个月，无法分出胜负，双方都调集了各自的全部力量，无以数计的人奔忙在阿拉伯和美国之间。奥纳西斯非常自信，他一定能取得这场商战的最终胜利，实现石油大王和运输大王两个王冠的梦想。

然而，就在这个关键时刻，船王出现了重大失误：忽视了“堡垒最易从内部攻破”的常识，全力对外周旋，自己阵营内出现了叛徒，从背后给了奥纳西斯致命的一刀，使“吉达协定”和船王陷入绝境。

两家报纸突然在同一天刊登出耸人听闻的关于“吉达协定”的种种内幕：一个名叫斯皮罗·卡托波迪斯的希腊船东揭露奥纳西斯用重金收买和伪造文件的方法骗取了“吉达协定”。

斯皮罗指名道姓地提到两位沙特阿拉伯的部长，说他们接受了船王的巨额佣金，为影响国王而竭尽全力。斯皮罗还揭露船王对另一位酋长也许以巨额佣金，但却使用了过后会自动褪色的药水签名，以致后来签字消失，当事人无法索取这笔巨款。斯皮罗说自己受船王的指使，周旋在阿拉伯王宫贵族之间，使用了许多欺诈手段。

这些指控轰动了整个西方世界，沙特阿拉伯国王一下子完

全陷入了被动的境地 所有的新闻舆论都朝着被‘愚弄欺骗’的阿拉伯王宫。

沙特国王终于抵挡不住来自各方面的责难 在一个早晨 把已经签署公布的“吉达协定”撕得粉碎，并将它称为“欺骗和狡诈”的事件。国王的举动点滴不漏地见诸报端，“吉达协定”没有发生任何实际效用便销毁了。至此，争夺沙特阿拉伯石油运输权的商战落下了帷幕，奥纳西斯为此丢掉了 10 亿美元。

自信自大“兔子”被围猎

世界发行量最大的色情杂志首推美国的《花花公子》其发行量曾高达 700 万册。多少年来，它击败了无数的挑战者和竞争者，赚回了数额可观的利润，深受美国男性读者的欢迎。创办者赫夫纳风度翩翩，专横自信，自喻为男性杂志的独裁。

然而，1969 年 6 月在《时代周刊》、《芝加哥论坛报》、《洛杉矶时报》、《广告时代》等几家美国大型刊物上突然同时发现了这样一幅令赫夫纳吃惊的广告画：

一支来福枪的瞄准镜里，象征《花花公子》杂志的白兔正落在十字准线的死亡焦点上。上方有一行醒目的标题：我们开始围猎兔子。

第二幅广告接踵而至。画面上是一只惶恐不安的《花花公子》的刊徽兔，下面粗大的字体写着：“兔死谁手？”

第三幅广告上还是那只暴怒的兔子，下面是一行意味深长的星号、着重号和感叹号。广告词是：看《小阁楼》风行美国，兔子的痛苦和我们的喜悦是难以言表的。

这是《小阁楼》杂志发起的公开挑战。这份由古斯耐创办于 1965 年的英国杂志，短短四年间，便打入了美国市场，一举成为美国第二号男性刊物。随后，不断进逼，迫使《花花公子》让出半壁江山。《花花公子》霸主的地位从此开始动摇。