

经营之道 | JingyingZhidao

亚洲最大火柴厂熄火 前厂长曝泊火兴衰内幕

星星之火 可以燎原

事实上, 全国各地也存在着大大小小的私营火柴企业, 泊火倒闭留下的市场空间已被它们填补。火柴市场并未穷途末路。或许正如王维龙所说, 摒弃这些“人为”、“体制”因素, 也许, 故事的结局真的可以重新改写。

随着9月初“泊头火柴厂”最后一批资产设备被拍卖, 泊头火柴厂, 这家曾经改写国人依赖“洋火”历史、建功立业的百年老厂, 终究画上了历史的句号。

更令外界唏嘘的是, 故事的结局或许本可以改写。

“不仅没有一分钱银行贷款, 还有大量的积蓄, 拥有10多条的先进火柴生产线, 在外部小火柴厂一条生产线最多一年就能赢利200多万元的大好形势下, 它却轰然垮掉……”作为百年泊头火柴厂历任时间最长的老厂长, 王维龙回忆起来, 痛心疾首。

A、鼎盛: 工人干劲足 产量飞速增

王维龙回忆道, 1987年年产90万件(平均日产约2500件), 1992年建厂80周年确定的生产目标为日产4500件, 1994年日产已达5500件, 从1996年往后, 历史最高日产达7500件。

这样飞速增长的生产规模是泊火辉煌的最好证明, 1996年被誉为世界火柴大王的瑞典火柴集团的代表来厂参观后, 感慨道: “你们的生产设备虽然不是世界上最先进的, 但是你们的管理和使用效果非常优秀, 你们的产量最大, 你们应是世界火柴大王。”

泊火的市场地位也在此期间得到迅速巩固。做过多年销售的老员工告诉记者, 1997年泊火市场已经覆盖国内的北方大部分地区, 东北地区达到黑龙江, 西北覆盖到新疆, 南部市场也延伸至江苏。

一位在厂40余年的老员工不无感慨地向记者描述彼时的情景, 鉴于当时良好的激励机制, 在厂里最辉煌的时候, 工人们本该8点钟上班, 实际上早晨6点就已经到岗, 开足马力。财务科曾经1个月中, 有20天的销售额日进60万元……

B、转型: 收购失败 合资未果

事实上, 在上世纪90年代初, 泊

火最为辉煌, 生产销售都最为旺盛的时候, 时任厂长王维龙就已经意识到火柴成为“夕阳产业”, 并开始考虑新产品转产。

“1992年的市场是‘冷中求热’, 泊火争取到了其他厂倒闭腾出来的市场空间。”王维龙接受记者采访时坦言, 在保证增产的同时, 1994年, 泊火已经采取“增产节约”运动, 1996年则是“知难而进”。

记者在泊火建厂80周年(时值1992年)的庆装盒上看到一串清晰的介绍, “除生产普通安全火柴, 旅游火柴、宾馆饭店专用火柴、广告火柴外, 还生产刨花板系列产品, 桌面、茶几面、椅子面、玻璃钢画, 吹塑工艺美术镜、冰棍棒、各种包装纸箱等产品。”不少老员工表示, 泊火当时还生产过化妆品、防盗门等。

不过在王维龙看来, 上述转变都未能真正形成规模。而他最遗憾的, 是“房地产”转型开发未能成功。据他称, 当时泊头火柴厂具有合法的开发资质和正式的开发公司, 又有相当的专业技术人员和基建队伍, 且拥有大量的土地资源, 但因遇到阻力, 规划最终泡汤。

除了尝试各种新产品转型外, 泊火还曾做过“走出去”的探索。

“1994年, 一位南非客商来厂参观后, 有意和泊火合作在南非建厂。”王维龙回忆说, 经考察, 在南非50支装的火柴卖到0.9元/盒, 瑞典自产200支装的火柴卖到9元/盒, 而当时国内50支装的普通火柴仅卖5分钱一盒, 利润相当可观。但鉴于当时南非建厂的外交条件不成熟, 又因对方市场出现诚信问题, 出口计划告吹。

不过, 1997年, 合资事宜又现曙光。当时, 泊头火柴厂与世界最大的火柴集团“瑞典火柴集团”开始谈判接洽, 瑞典方面开出的合资条件是, 出资7000万元控股泊火70%的股份, 而彼时泊火的生产性资产总额仅为5000多万元, 不仅可以获得充足资金, 还能引进先进的生产技术、管理经验, 在王维龙看来, 这是一笔相当划算的生意。

然而, 最后合作仍没有成功, 这也是王维龙回忆起和火柴厂共同经历的大半辈子中最“悔恨”之处。



落幕:

在王维龙的记忆里, 2002年火柴行业走入了最低谷。

2005年底, 应职工要求, 企业重新选举了股东代表并进行了领导班子换届选举, 除董事长继续留任以外, 其余几乎全部更换。可是, 这次换届后, 依旧没有改变企业的混乱现状, 亏损继续加大。

“2006年又在火柴市场非常好的形势下错误地决定清算或破产。”为此, 王维龙显得非常痛惜, 他表示, 辞任董事长一职以后, 他实际依然兼任党委书记, 同时算是最大股东。

2006年企业停产后, 清算工作一拖再拖, 企业也因此越亏越严重, 直到2010年才进入破产程序, “如果当时及时清算重组, 企业可以利用当时的大好时机, 也会像小火柴厂一样得到发展。”王维龙无奈感叹道。

C、改制: 市场萎缩 衰败开始

谈及泊火百年衰败的开始, 记者采访的多位老领导、老员工都将其归为1998年的产权股份改革。

王维龙回忆道, 1998年, 沧州市委、市政府决定大力推进企业的产权制度改革, 使企业真正做到“政企分开”, 成为“自主经营、自负盈亏”的法人实体和市场竞争主体。泊火被选为第一批企业产权改革的试点单位。这次改革对泊火全体员工震动很大, 最直接的影响是, 他们都将由原来的“国有工人”转化为“合同工”。

据了解, 当时确定入股额度为: 董事长80万元, 监事会主席和总经理30万元, 向下干部以此递减类推, 一般员工2000元, 员工出资总额600万元, 企业配股1000万元(由工资储备列支), 注册资本1600万元。泊头火柴股份有限公司就这样于1998年10月正式注册成立。

对于此次改革, 诸多老员工坦言, 仅仅是股权结构进行了变化, 其他一切都没变。同时, 由于工人在收入上没有什么增长, 而公司的领导收入有了明显增长(80万分红与2000元分红相差400倍), 导致了员工情绪上的极大不满。

当当稳扎稳打将迎来机会

自营的百货也是100%的增长, 服装鞋是400%, 这个是高速成长。

即便苏宁、京东也开始卖图书音像, 不断扩大销售品类, 当当仍只卖图书和针对高端消费人群的精品百货。不仅李国庆坚信, 当当网稳扎稳打, 路不会越走越窄, 他说, 自己的老婆——当当网董事长俞渝也这样认为。

李国庆: 路演的时候投资人问我老婆, 你们怎么看京东, 你们怎么看数码家电, 我老婆的回答是你们怎么不挑战沃尔玛, 也没人质问苏宁国美你们怎么不卖蔬菜生鲜呀, 老想通吃, 不存在。

李国庆: 路演的时候投资人问我老婆, 你们怎么看京东, 你们怎么看数码家电, 我老婆的回答是你们怎么不挑战沃尔玛, 也没人质问苏宁国美你们怎么不卖蔬菜生鲜呀, 老想通吃, 不存在。

李国庆: 路演的时候投资人问我老婆, 你们怎么看京东, 你们怎么看数码家电, 我老婆的回答是你们怎么不挑战沃尔玛, 也没人质问苏宁国美你们怎么不卖蔬菜生鲜呀, 老想通吃, 不存在。

亏损停产 终至退出

不过, 对于王维龙的后期领导, 在一些老领导、老员工中同样存在争议。不少老员工评价, 1987年, 王维龙以82.7%的高额选票当选厂长之初, 确实扎实肯干, 让全厂上下都很信服。但后来由于“人财物、产供销”权力高度集于一身, 出现了领导“家长制”作风, 在一些决策上也曾引起了很大非议。包括1996年在任时的“质量问题”就是管理失控。

据记者了解, 至今, 泊镇上依然存活着四五家私营小火柴厂。事实上, 全国各地也存在着大大小小的私营火柴企业, 泊火倒闭留下的市场空间已被它们填补。火柴市场并未穷途末路。或许正如王维龙所说, 摒弃这些“人为”、“体制”因素, 也许, 故事的结局真的可以重新改写。

绪上的极大不满。

而这一次股改也暴露了颇多的问题, 记者在旧厂区办公楼看到的一份2005年10月22日的官方文件显示, 沧州市委、市政府要求公开公司领导班子成员1998年改制以来入股、撤资、股息分红情况, 并立即停止股息发放, 公司领导班子成员以本公司担保贷款而形成的股息纯收益(时间为贷款形成股息之日至担保解除之日)全部退回, 并立即实施, 杜绝此类问题的再次发生。

而据销售老员工回忆, 公司在大规模扩张的同时, 没有引入全新的销售模式, 也没有改革激励机制, 公司的销售部门也仅仅是维系之前的各省客户关系, 没有开拓新的市场空间。加之市场萎缩, 从而导致渠道梗塞, 造成了产品的大量积压, 给公司的经营困境埋下了隐患。

“产量提高了, 经营没改变, 加上生产成本上涨, 只有通过消化库存的办法来‘变相赢利’, 分红继续。”老员工说, 股改以后, 这一切损失都将由公司自己买单。

王维龙也坦承, 自1996年发生的一起“质量事故”后, 因遭遇退货, 公司有了30多万件的高额库存。在此次事件中, 公司的市场也被抢占了约1/3, 可谓损失惨重。这一切都让百年泊火走上了下坡路。 (李卓)

谷歌强拖阿里云系统后腿 手机“智造”系统进入“战国时代”

阿里云公司9月13日下午发表声明称, 由于合作伙伴“受到来自于谷歌公司的直接压力”, 原定于当天下午举行的搭载阿里云操作系统的新款手机发布活动被临时取消, 阿里云对此表示遗憾。

声明所指的合作伙伴经确认为宏碁。宏碁与阿里云原定于当日下午2点, 在上海发布搭载了阿里云手机操作系统的宏碁“CloudMobile A800”智能手机, 但发布会在正式开始一个多小时前宣布取消。

根据阿里云的公开声明, 宏碁接到了谷歌方面通知, 称如果其在新产品上搭载阿里云操作系统, 谷歌将会解除与其Android产品的合作和相关技术授权。阿里云公司公关总监杨磊磊表示, 市场拥有最好的淘汰机制而不是谷歌, 谷歌不应该妄用自己的市场地位, 强行限制市场竞争。

手机操作系统一度是谷歌和微软“围殴”苹果的局面, 而随着三星在专利诉讼中的失利, 谷歌转入守势。美国加州法院此前裁定三星侵犯苹果6项专利, 包括识别与屏幕接触的究竟是一根手指还是两根手指的技术、平板式的手机设计以及

屏幕图标设计, 而这些指控都直指谷歌Android平台。

受此影响, 不少手机厂商正在寻找Android系统的替代品, 探索多平台策略, 以降低潜在的禁售或高昂专利费风险。这成为Windows Phone、阿里云系统的市场机会。

分析人士表示, 尽管谷歌拥有60%以上的全球市场份额, 但由于手机厂商大多态度暧昧, 阿里云系统有望在手机厂商中争取更多支持者。目前采用阿里云系统的手机厂商包括宏碁、天语和海尔。

和Android将应用安装在设备上不同, 阿里云系统所运行的网络应用都存储在远程服务器上。阿里云系统还预装自主地图和电邮应用。阿里云系统是超过1600名工程师经过3年努力的成果, 该在2011年7月发布。

宏碁之前计划在发布A800之后, 下个月发布另一款阿里云智能机, 明年也将再推出几款。宏碁负责中国运营的全球智能机业务集团总经理陈国维曾表示, 选择阿里云系统是考虑到其用户体验, 对第一次使用的用户来说也易于上手。 (沈文)

华为将投 132 亿人民币 在英建地铁手机网

《新京报》消息, 9月11日, 华为宣布了一项针对英国的13亿英镑(约132亿人民币)的投资和采购计划。华为官方信息显示, 华为将直接投资6.5亿英镑(约6.6亿人民币), 未来5年为当地至少创造700个工作岗位; 另外6.5亿英镑的投资, 主要通过采购方式完成。此前英政府曾拒绝华为在伦敦地铁建手机网络。

华为遭遇海外瓶颈

据媒体报道, 未来5年, 华为将投资英国的移动宽带等项目, 给英国带来700个新的就业机会。

华为官方信息显示, 华为在英国的投资历史已有11年, 公司目前已有超过800名工作在英国的员工, 到2017年, 将达到1500名。

华为2011年业绩显示, 公司总收入2039.29亿元, 同比增11.7%。国内收入655亿元, 同比增5.5%, 国外为1380亿元, 同比增15%。不过, 华为在海外市场的迅猛扩张往往遭到来自市场之外的阻力。

中金公司报告认为, 今年欧洲运营商资本开支总体可能零增长, 加之华为在中国、欧洲和其他新兴市场面临中兴的追击, 占据公司收入大头的运营商网络收入增速可能仍为个位数。

英国方面态度转变

2011年2月, 华为曾主动提出, 愿意出资5000万英镑, 即超过5亿人民币为伦敦地铁铺设手机网络, 但英国政府以国家安全为由拒绝了

这一大礼。这一次, 对于华为13亿英镑的投资英国政府欣然接受。

英国首相卡梅伦9月11日会见了华为CEO任正非。卡梅伦表示, “英国政府重视与中国的重要关系, 两国有很多互补之处。”

“这次的投资被接受肯定也有一个比较复杂的过程。但由于华为在当地有足够的市场份额和本地研发支持的需求, 就比较容易接受。”电信业分析师付亮表示, “况且华为还会解决当地人口就业问题, 并没把当地业务转移到国外。” (刘夏)

相关链接
华为海外“受挫”
●2008年 华为收购美国设备商3Com公司, 由于美国国会的反对, 该交易最终告吹。
●2009年 华为曾试图收购北电网络的LG北电资产, 但该资产最终被爱立信购得。
●2010年 印度政府发“黑名单”, 禁止印度运营商购买华为等25家中国设备商的设备。
●2010年 欧盟对中国产无线广域网卡发起反倾销调查, 华为受巨大影响。

元宝山露天矿加强管理稳步提升企业竞争力

元宝山露天矿根据当前生产经营形势, 细化工作目标, 不断加强管控力度, 确保全年各项指标完成。

该矿在前8个月利润指标完成的基礎上, 确立了后个月原煤产销466万吨, 剥离完成273万立方米, 安全保持良好发展态势, 质量标准化动态达到一级标准的目标。为确保实现上述任务, 该矿采取的主要措施有:

在煤炭产销方面, 一是加强市场形势研判, 积极与公司相关部门及销

售公司进行沟通、协调, 对煤炭价格提出合理建议, 掌握销售主动权。二是继续开拓市场、细分市场, 生产适销对路产品, 提升“元露煤”品牌效应。三是继续加强煤质管理, 做好快装系统的试运, 利用好洗选系统, 保证商品煤热值和粒度, 满足用户需求。四是严格落实“三增一降”的产销策略, 加强“四分”、“四定”等选煤措施, 力求实现效益最大化。

在安全生产方面, 一是继续推行安全生产长效机制, 建设安全视觉系

统和良好行为养成系统, 逐步建设危险源辨识系统、风险防控系统、隐患排查系统, 完善安全考核系统。二是进一步“抓好一个试点, 推进两个工作法, 开展好三个活动”, 夯实安全基础。三是深入推进“三查”工作, 确保安全质量标准化保持动态达标。四是加强安全文化建设, 营造党政、工、团齐抓共管的安全氛围。五是加强员工安全培训, 特别是新工艺、新设备的操作规程培训。

在生产经营管理等方面, 以精细

化管理和管理提升活动为契机, 不断提升管理水平, 全面促进各项工作上台阶。在生产组织上, 一是继续强化“生产服务于销售、生产服从于销售”的理念, 合理规划出煤位置, 保证各煤种供应充足。二是强化目标化管理和计划率的兑现, 在推行月、周、日计划的基础上, 提高计划的准确性和预见性, 进一步优化工作流程, 保证生产组织的顺畅进行; 在机电管理上, 全面推行对标管理, 进一步加大编标、定标、贯标工作的推进力度,

(中广网)

加强设备中断影响的统计分析, 继续完善检修工时定额等工作标准和管理标准, 通过标准的完善和执行, 达到规范定检, 最终实现全年设备中断影响降低30%的目标。在经营管理上, 深入开展“增收节支”、“燃油专项整治”等活动, 深挖内潜, 开源节流。推行全面预算管理, 严格落实三级成本核算, 进一步加强现场小库管理, 减少库存积压。

在强化文化治企、科技兴企、人才强企上, 大力弘扬元露“家园文

化”理念, 加大“五讲五增强”再学习、再讨论的力度, 发挥文化的引领作用, 以优秀的企业文化凝聚力量, 激励斗志, 鼓舞人心。继续推行“科技兴矿”战略, 大力开展爆破工艺改进、破碎站技术改造等技术攻关, 鼓励员工踊跃参加技术改造和合理化建议活动, 促进节能降耗、增收提效。加大人才引进培养力度, 为员工搭建成长平台, 为企业实现持续发展储备后续力量。

(张永)