

力集中于有成效的地方，同时要心甘情愿地舍弃费力却不见成效的地区，不管公司刚进入时，那里看起来多么有前途。

5. 中小企业的财力通常无法支撑起一个经理部。但是，要想获得发展，就应该提前建立经理部，以备发展之需。中小企业在建立之初一般是由一两个人经营的，他们往往是有远见、有干劲、有能力、有勇气的企业家。但是，他们毕竟是人，因此和其他人一样，除了自己的长处之外，也不可避免地具有人的弱点。譬如，一位具有很丰富的产品想象力、很强的设计和开发能力、很高的推销艺术的人创办了一个小企业。他以自己的能力使该企业迅速发展，成就卓著。但此人不善处理财务、性格孤僻、喜怒无常，不善处理人际关系。在这种情况下，如果他强迫自己致力于财务和其它他不擅长的工作，势必会忽略他所擅长的东西。那么，几年之后，发展危机就会降临，此类公司通常会失去其创业者赋予它的优势而不复存在。而相反的做法，也是同样常见的做法是：忽略财务、人际关系以及分配的问题，而继续致力于他所擅长的产品设计、开发与销售，那么三四年之后，他的企业同样会陷入危机，但此种状态下的企业是可以挽救的。起码它还有对路的产品以及正确的市场定位。尽管如此，它的发展仍然会遇到阻碍，因为它的业主——那位企业家在挽救企业的过程中会因控制不了局面而被淘汰。

为了发展，中小型企业应该向自己提出下列问题：“企业的关键事务是什么（人和钱从来都是企业的关键事务，尽管不总是惟一的事务）？接着，其经理要问的问题是：“经理的关键事务应是什么？”接下来的问题是：“在我们公司里，谁能够除了自己目前的工作之外，再承担起现在的部门经理们不能胜任的关键事务？”然后再委派那些胜任的人负责关键事务，也许并不需要公开任命，不需要改变头衔，也不需要增加一分钱的工资。五年之后，当公司发展起来时，它就必须有一个经理部门了。但它需要五年左右的时间来建立这样的班子。如果不提前着手筹备，公司就不能发展壮大，就会因担负不起发展的重担而被拖垮。

挽救中小型企业的发展危机即便不是不可能的，也是相当困难的。但未雨绸缪，防止危机的发生却是较为容易的，也是至关重要的。◆



胜利或者死亡

□ Robert Emond 徐 挺

最近二十年来，人们一直享受着稳定而低廉的能源价格，而最近两年世界石油价格却像断了线的风筝扶摇直上，从每桶10元到10年来的最高价每桶35元。正由于原油价格的高居不下，导致汽油价格的上涨从而产生政治危机。美国去年夏天中西部各州的能源危机、燃料价抗议也使一些欧洲国家在九月处于瘫痪。现在石油价格降了下来，却仍不稳定。

决定能源业的三大因素

人们早已知道有三种因素共同决定着将来的市场：市场本身，环境保护技术与科技革新。这三者都不是什么新鲜话题，结合起来强有力地促进着变革。这三种力量也在相互作用与反作用着。然而人们却忽视了另一个因素：政府。它对能源产生起着决定性的作用。在能源市场自由化的过程中，政府的调控职能往往掌握着生杀大权。以令人伤心的美国加州为例，政府的错误足以可以迥然改变事实。

而且前述三种因素也与政府紧密结合作用。在自由市场化过程中，政府必须学习市场的力量，即必须保证市场游戏规则清楚，过渡时期不多加干涉，但却要监督市场的秩序，直到最终赋予市场其本身所有的力量。

倡导绿色革命以达到大众日益提高的环境标准的同时，政府也应注意避免一些相悖的政策，如过度征收汽油税、琢磨不定的环境标准。政府应很好的支持可再生能源或其他天然气替代能源，以保护地球免受全球变暖、石油枯竭之灾。然后这种支持最终是否成功还是要靠市场来决定。

保证一个稳定能源未来对于科技发展来说，政府能做的就是不滥施偏好，提供一个平等的竞技场让大大小小的公司来寻找液化能源。或是提供对碳类能源的税收，这样能源的价格的不同会体现出其对环境和人类的健康危害的不同。政府应保证大玩家不阻挡弱小的新公司，对能源制造者一视同仁，包括管理已有核电厂到最终等。政府应提高各公司投资电力网的积极性，尽力减小各种阻碍。

环

另一点，富国的政府应帮助穷国的政府得到新清洁环境技术。低能源、三废排放大多来自发展中国家。如果财力所限使发展中国家不得不维持在低效技术，整个世界都会因此而受害。能源尤其现代能源缺乏使落后国家地区不得不投入成千上万人力在能源业从而影响着经济全球化。

胜利或者死亡

大多数能源业老板正在未来两个极端的位置间下赌注。他们紧盯住三个影响未来的因素：股东价格，联合与风险。产业将如何改变依靠政府是否将允许这三个因素发挥全效，以及企业对此如何反应。安达信咨询公司的大卫·侯赛因认为，根据它们已有的影响判断，“有关能源公司这一表述在10到15年不再是有利的。”

首先，能源公司将依靠金融业绩来判断，而不仅是过去的规模、产出量。这也解释了为什么石油及石油利用行业的老板趋向兼并，即为什么他们将面对界定固定资产所有权的压力。

这些力量正在动摇着能源利用行业，其在过去就是能源行业中最少变革性的角落。近几个月，美国的FPL和Entergy达成一笔270亿美元的合并，德国的Veba和Viag也在一笔170亿美元的交易中抱在了一起。还有更多这样的结合。

在能源产业的这个角落一个上升的好例子是，Duke Energy，现今美国最大的利用企业之一。尽管其有许多有形资产，它也在战略上扩展能源批发商的角色。用其控制部门的主管Harvey Padewer的话来说，未来的能源企业是“机敏的，灵活的，并不是拿着资产去守住，而是作为一种手段尽可能的为自己服务；他们理解如何去运营一个不断商品化行业的风险。”这听起来很有变革性。

利用行业一切均好；但这与石油公司有任何关系吗？毕竟，世界

上最大的石油公司仍变得更大：在过去三年中，Exxon在一笔820亿美元的交易中兼并Mobil；BP付了540亿美元给Amoco，然后增加了Arco；Total兼并了Elf和Petrofina；Chevron正在接管Texaco。石油的价格被OPEC微弱而持续地被控制，正如被市场控制的程度一样。

即便如此，市场的力量已开始改变石油产业。因为机构持股人要求更多回报而引起了最近的大规模兼并浪潮。在世界更偏远的角落开发大油田的渐增的费用、风险及困难为上游资产的集中创造了有利的条件。世界已发现石油储存的3/4掌握在政府手里，因此即使如BP，Total这样合并后的大公司和沙特阿拉伯的Aramco相比也甚小。

合纵联横

在这个行业起作用的第二大力量是石油、油气、电力和服务部分的合纵，这主要归功于油气的地位上升。二十年前，西方政府错误的认为油气缺乏，下令给予它在能源一代中过高的价格而不被“浪费”。这种事情不会再发生了。油气燃烧要比石油或煤清洁得多，因此对旧燃料环境影响和健康的关注推动了它的使用，在能源一代中有了最近的趋势。今天在能源一代中的黄金标准为复合循环的涡轮机控制；明天最看好的赌注是微力单元如燃料电池和微型涡轮机。所以现在依靠油气。这也就解释了为什么无论哪里的油气和动力市场被解除管制，如美国和欧洲部分地区，它们在取消的时候已经合纵。

这可能被期望对Dynergy，Enron这样的能源贸易公司将是有利条件，也许对电力利用者也是如此，如Duke，及其同样情况的公司。但为什么在过去总是避开油气和动力的石油大公司现在要介入呢？仅仅几年前，石油人们还在争论不同能量部分之间的文化差异是难以克服的。但仍然是那些人，现在颇有兴趣的在联合。油气金融公司的Tobin West，一位产业顾问认为，一个很大的原因是来自股东对经济回报的无情压力。合并协作及单元高效收获颇丰，但在经营者从被合并企业挤出多少利润还有限制。

天然油气预计在今后几十年将比石油发展快得多，石油老板们寻找途径来提高它们在有关行业的知名度。曾经把油气称为石油开发的副产品的上层和企业正在寻找方法进入市场。BP吞并阿莫克的一个原因是把其在油气行业的小的财产基地扩展为重要的力量。在市场开发上，Shell通过和一家美国建设公司Bechtel所有权的联合收到巨大成效。Chevron在Dynergy上下了大赌注。Texco在去年宣布被Chevron接管前，已经完成了与Duke的合并。

West先生的油气正通过资本总额密切观察世界顶尖的能量企业，无论是石油、油气还是能量方面的，已经发现市场正给以那些积极联合的公司回报。

石油会用完吗？

石油素有黑金子之称，那么这稀有的黑金子是否有流完的时候呢？沙特阿拉伯的石油部长阿里纳米如是说“不在我预测或梦想之列。我确信一件事：碳氢化合物仍是21世纪所选择的燃料。”他带着一丝歪曲的微笑说。



这使他与包括著名前任亚马尼在内的众人不在同一腔调，后者认为石油的支配地位将变弱。石油的预期缺乏，连同非民主的阿拉伯王国的不稳定，将促使以后二十年碳氢化合物价格斗涨。发展中的世界对石油的贪婪的需求使情况恶化。这也促使向更清洁的替代物的转换。

研究者预测过70年代后的枯竭，但石油仍涌出。人们费时费力，用专业信誉做赌注去猜测有多少可开发的能源已被消耗。主要的地质学家中的悲观主义者，如Colin Campbell和Jean Laherrere认为，消耗正接近心理上的中途信号。乐观主义者，如美国地质传输专家认为，转折点还有几十年。大多数人居于两者之间。Shell的Ged Davis预计中途信号在2015到2030年的某个时间达到。国际能源经纪公司LEA代理了许多石油消费大国，同意中东以外的许多油田很快成熟，但不肯定以后20年全球供应大增。

过去，权威学者很少正确预计石油价格。20世纪70年代，几乎所有预测的油价在2000年会有大改变，例如美国能源部预测世纪之交油价达每桶250美元。Exxon的策划者预测每桶100美元仍然差得远，至少他们对需求量的预测还到位。

最好的预测记录是MIT的教授Morris Adelman，他坚持石油不仅是充足的，而且是全球化的商品，它将找到进入市场的方式，使所有关于能源独立和安全的论谈变得无意义。“退回1973年，我在《经济学家》就预测如果阿拉伯不卖给我们石油，别人会。”他的乐观原因之一是有关能源储存的信息贫乏。这说明有比人们在70年代所认为的更多油田仍隐藏在地层。即使Exxon称它已从早期的预测错误学到经验：它过低估计了科技的力量。归功于开发和生产技术的提高，可生产的石油量极大提高。甚至迄今非经济的碳氢化合物如焦油沙也变得吸引人。Shell的Mark Moody-Stuart认为这些非传统的石油将最终如今天的非石油输出国组织的石油或边缘领域一样运作。如果石油输出国也大幅度提高价格，这些资源将有利规范价格。

但这革新的一步能继续吗？“你一定在骗人：我们感到惊讶。”一家大型石油服务企业Schlumberger的老板Euan Baird说。Adelman先生也同意未来的石油开发技术肯定超过今天。因此他打消了短期或中期石油危机的想法。“那些并不极端的预测者也认为会缺乏石油，他们错了。以后的25年到50年，市场可得到的石油可满足所有的目的和用途。”

寻找宁静的生活

但是石油资源缺乏并不是世界可能从石油转移开的唯一原因。石油价格令人焦躁的易变，连同对碳氢化合物影响环境的日趋关注，一直在刺激人们寻找替代物。到时，这样的投资可能很好的产生革新，从而摧毁石油在全球运输市场上几近垄断的地位。引用在能源业流传的一句话总结：“石器时代不是因为世界没有石头而结束，而石油时代在世界没有石油后不久将结束。”

过去的几年给予有用的提醒：价格漩涡在两个极端对经济造成创痛。当油价在1999年初崩跌至约每桶10美元时，许多生产国处境

悲惨。当去年油价涨至每桶30美元时，轮到消费经济受压制。最受打击的是新生的工业国家如泰国、韩国，它们不像OECD成员国，而在过去20年已很依赖石油。

同样，也有政治反响。几个西欧国家的经济去年9月几乎因为卡车司机、农民和其他石油使用者的抗议高价而暂停发展。美国政治家去年秋天在选举前也面临类似的对燃油的狂怒浪潮，这促使总统从政府的战略石油储备中拨出部分石油。

尽管令人讨厌，易变的石油价格明显地在这儿停住。世界在20世纪80年代中期油价狂跌后（海湾战争期间的一个尖峰除外）被长期的低廉稳定的价格哄入安全假象。但长远看，正如与其他商品相比，石油价格的易变、不可测已成为基准定式。事实上，它们在分散、约束少的OPEC组织下比在自由市场或有力垄断情况下显得更糟。而且在过去几年，石油业的改变已呈更加易变的效果。根据WEFA的经济顾问Michael Lynch判断，消费者至今为止享受的稳定价格时代主要归因于生产能力的延后的充斥。但随着需求上升，OPEC生产者的投资跟不上步伐，这一切已结束。今天只有沙特阿拉伯有非常充裕的能力。近来石油业大多削减费用使石油市场库存更少，因此更趋于价格尖峰。如果世界出现对石油的急需，CERA认为以后10年库存提高1/4，至少每天1亿桶。但其认为全球生产力比两年前价格未狂跌前每天减少600万桶。韦斯特顾问担心提炼和输送系统出现瓶颈。他指出在美国20年内无人能建新的精炼厂，尽管要求迅速增长。这是因为余地小，拖拉的公事程序，更严的环境法规及NIMBY（“不要在我的院子里”）并发的综合因素使石油业的这部分变得彻底消极。

“对环境的关注将不是线形的，却是长期极重要、不后退的力量，尤其在发展中国家。”BP的约翰·布朗如是说。像它的对手Shell，BP已向天然气做了大的转换，在可再生能源和氢燃料上都下了注以避免损失。

恨之爱之

研究者是否即使在动因上估计错误，但他们预测石油的过渡是对的？也许，但这是一个漫长的等待。正如能源业的落后者喜欢说的：“油气的最好替代物是油气”，这似乎很朴实的道出石油只有被某种同样便宜、使用方便而有效——而且更少污染的东西逐出市场。即使发现了这种物质，石油仍将存在相当的时间，在基础构造的沉积的投资如此巨大，在职的力量如此强大，旧燃料技术的提高如此令人印象深刻，很可能，仍在的储积也是如此大规模。

如果仍有疑问，参观Al-shaybah吧。飞过沙特王国驻扎地不友好扩张的上空，你只看到一片比法国国土还大的沙漠，这是世界上最大的油田之一。被Naimi先生控制的政府石油公司Aramco已经投资了25亿美元以给Shaybah地区带来通道，但1999年出产以来，它一天超过600,000桶的产量已经返回了投资。以后的100年，它产出的仍是不可稀释的利润。当你俯瞰Shaybah，想一想沙特阿拉伯可以不占已发现的油田储藏一丝去开采同等规模的另一批油田。石油可能不是明天的燃料，但在今天仍将延续很长的时间。●