

场团队都缺乏类似海外大型资源项目建设的管理经验等多方面原因,工期一再延迟,并造成工程成本的大幅增加”。中国中冶的这些解释实际上就是对该公司海外业务拓展所面临的困境的解释。这些问题也是中国中冶其他海外项目所面临的问题。

### 三、中国中冶巨亏的启示

中国中冶是全球大型工程建设综合企业集团,为了“更大”,进行产业结构调整,做大资源开发等板块。但结构调整效果并不理想,从而导致2012年出现巨亏。从该案例中,我们可以获得如下启示:

#### 1.“做强”企业,还是“做大”企业

“做强”还是“做大”,是企业发展到一定阶段必然要回答的问题。“做强”企业的一般做法是围绕企业主业投入资源,提高核心竞争力,再以核心竞争力为

基础,扩张企业。“做大”企业的一般做法是“粗放”式扩张主业,或者绕开主业进行多元化扩张。构成中国中冶核心子公司的主业是冶金工程建设承包,而在资源开发方面并不具有核心竞争力。中国中冶以资源开发作为扩张方向之一,是一种典型的偏离核心竞争力产业的多元化扩张方式,最终导致公司陷入巨亏困境。可见,企业应当慎重进行多元化扩张,选择产业结构升级的方式应该是“做强”企业而不是“做大”企业,以免陷入多元化扩张亏损困境。

#### 2.如何避免海外扩张风险

近几年我国企业积极开拓海外市场,但效果并不理想。走出去的企业要么所投资兼并的项目失败,要么所设立的企业经营亏损,根本原因是由海外文化差异、法律法规差异、企业制度差异、海外经营风险控制能力弱等因素造成的。因此,在企业没有足够能力处理这些因

素的前提下,应当慎重走向海外。

#### 3.我国“最大”企业应该做什么

我国大企业成长主要有两种方式:一是依靠核心竞争力在市场竞争中成长,最终成为最大企业。如华为、海尔等。二是通过行政命令“捆绑”,瞬间成为“最大”企业。中国中冶等我国部分国有企业集团就是这方面的例子。对于后者,虽然是“最大”企业,但没有经过市场竞争的磨练,在经营决策过程中风险敏感程度低,风险防范意识差,容易导致企业陷入困境。因此,对于行政命令“捆绑”形成的“最大”企业来说,一方面需要建立完善的内部风险控制机制,提高决策和经营管理水平,防止重大决策和经营管理失败;另一方面不要急于产业转型,应先练好内功。■

(作者单位:中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 陈利花

## ● 简讯

# “讲述感动——记身边的会计人”征文评选结果揭晓

为共同收藏散落在你我记忆深处的那些感动过我们的会计人和事,传承优秀会计文化、弘扬时代精神,《财务与会计》、《财务与会计》(理财版)开展了“讲述感动——记身边的会计人”有奖征文活动,活动得到读者的积极响应和支持。经过评委会的认真评定,评选结果揭晓,获奖的作者和篇名是:

#### 一等奖:

1. 曹丹:《青春的迁徙》
2. 袁琴凤:《会计苍鹰》

#### 二等奖:

1. 武亮亮:《铁骨铮铮的“铁拐李”》
2. 王纪平:《我所认识的张连起》
3. 林雯:《追忆逝去的她》
4. 刘志耕:《父亲教我做会计》
5. 王永德:《讲述感动——记一名普通会计教师王永珍老师》

#### 三等奖:

1. 李梅:《送人玫瑰 手有余香》; 2. 杨良成:《我的会计老师——许家林》; 3. 杨明:《我身边的会计人——母亲》;
4. 梁淑玲:《居高声自远》; 5. 曲妍雯:《时代造就的会计人——我的爸爸》; 6. 李向阳:《曾经的温暖》; 7. 廖长春等:《一位村会计的23年》;
8. 梁小健:《感动我的会计人——黄君》; 9. 李鸿漫:《奚会计》; 10. 王涛:《感动我的株冶会计人》。

另评出毕江红、袁文琪等50名鼓励奖,每位赠送《走进会计的日子》及《以诚信的名义》各一本。获一、二、三等奖作者的奖金、证书,获鼓励奖作者的赠书,两刊编辑部将于近期寄出。

《财务与会计》编辑部  
《财务与会计》(理财版)编辑部