

[编者按]

迅猛发展的中小企业已成为我国经济发展的强劲动力之一，它在促进市场竞争、增加就业机会、推进技术创新、推动国民经济发展和保持社会稳定等方面，发挥了不可替代的作用。但是，由于规模小、资本和技术构成较低、受传统体制和外部宏观经济影响大等因素，中小企业的发展面临着前所未有的困难，有的先天不足很快夭折，有的在发展中遭遇瓶颈、步履维艰。在当今信息化建设飞速发展的时代和竞争激烈的市场环境下，中小企业应该如何完善治理、突破发展的瓶颈、做大做强等已成为其面临的主要问题。“点睛系列”从本期开始陆续刊登中央财经大学会计学院余应敏教授的一组文章——《中小企业系列话题》，以期能够对正处于发展初期或将要做大做强的中小企业有所帮助。

中小企业先做“大”还是先做“强”？

■ 余应敏

中小企业总体上规模小、员工素质不高、装备不好、产品附加值低、竞争力弱、抗风险能力差，不像大企业在市场竞争中有更多的发言权、强大的抗风险能力和综合保障实力。“小”让很多中小企业的业主经理倍感尴尬和无奈，“迅速做大做强”，做国内第一、成为全球或行业的领头羊，是不少中小企业理想的发展目标。其实，“做大做强”或是“做强做大”作为商界争论不休的话题，绝不仅仅是字面上的差异，更体现的是一种战略抉择。

先做大、再做强是陷阱

只做大不强绝非好事，盲目扩张只会降低效益、招致失败。据调查，亏损严重的企业大多是“两条腿”不健壮的企业，规模越大亏空也越大。求大是企业共有的心态，但“做大”并非坦途，稍有不慎，极易埋下隐患，导致企业内部交易成本升高、管理能力下降。正如深万科董事长王石所说，“有的企业选择先做大、再做强，这是将过程和目标弄反了！”“迅速做大做强”只能是

励志的口号，切不可用作企业的战略。一些企业在制定战略时，只关注“营业收入的增长”，想当然以为：收入增长了，规模上去了，利润会随之而来，幻想通过规模扩张消除内部矛盾与管理上的短板，却使其在激烈的竞争格局中很难把握好度。

中小企业多选择低成本扩张路径实现其做大的目标，但要使产品成本低廉，就难以确保高的附加值和技术含量，只能走低端市场，生产销售的也多属劳动密集型的制成品。一旦市场上出现新的产品技术标准或替代品，中小企业就极易遭遇技术瓶颈，资金链条很快断裂。我国已有太多迅速扩张而后神速崩溃的例子，如“三株”、“巨人”、“科利华”等；大而不强、外强中干的“虚胖”企业在我国更是不胜枚举。先做大再做强的“跨越式”发展模式是“陷阱”而非“馅饼”。

先做强、再做大乃上策

从企业发展的角度来讲，做强是根本，做大不过是结果。做强不仅可

以提高企业的核心竞争能力和优势，还能有效避免不必要的债务负担和财务危机。企业最终能否做大，既取决于能否以一个稳健平和的心态做好内部控制、控制好风险与负债的比例、管理好现金流，更要受诸多企业不可控的“外生变量”（如社会经济环境、市场总体规模、经济全球化的影响、所处行业的特性等）的制约。中小企业利用有限的资源做生意，更要考虑资源的使用效率，要权衡各备选项目的风险和收益，运用有限的资源谋求最大的回报。如果忽视企业扩张的极限和资源禀赋，拼命抢山头、试图圈市场、追求大而全，就会招致成本膨胀、风险失控，陷入恶性循环。

即使企业做到一定规模，仍要警惕“打通产业链、实现多元化，成为标准制定者、国际化公司、世界级500强企业”等臆想的滋扰。“数一数二”的策略加大了企业的风险：把所有最好的东西放到一起仍会是最好的吗？某些大企业，除了人多、产品多之外，并无任何竞争优势可言；某些处于行业龙头地位的企业，其根基也非常脆弱。许多企业

过于强调市场份额、占有率、规模与市场地位，幻想“东边不亮西边亮”，不注意盈利能力、盈利质量和业务质量，最终规模很大但失败得很“匆忙”，如韩国的大宇集团、我国的德隆国际与农凯集团等。诚如艾德里安·斯拉沃兹基、理查德·怀斯在2002年《哈佛商业评论》第10期撰文中所言，“许多看上去大步窜升的公司靠的不是在核心业务上的稳扎稳打，而是国际扩张、收购或是大幅度提价这种朝不保夕的增长方式”。此种发展战略是极其危险的：一个行业的利润聚集模式，通常与收入聚集模式是迥然不同的；今天的收入池明天可能会变为枯池。时下，不少企业纷纷走上了多元化的发展道路，如国内品牌海尔进军电脑产业、联想涉足手机市场、格兰仕制造微波炉全球第一后又投身空调业、五粮液开始“造芯”等。而国外成功的企业如Apple公司等多选择在技术实力上先做强，转型后更加加大对技术创新的投入，推动产品更新换代和技术升级，引领全球消费时尚。

做强做大要稳扎稳打

郎咸平先生曾表示，中国企业提升竞争力的关键在于抛弃“做大做强”的观念，而专注于从点滴做起。早在2002年，深万科总经理郁亮就谈到：未来十年万科的中长期发展是“有质量的增长”，持续领跑房地产行业。格力公司主要专注于空调机的制造，用实力和品质证明了“好空调，格力造”，最终成为目前国内市场占有率第一的空调品牌。

因此，笔者建议，中小企业的业主经理应树立基业常青与建百年老店的战略目标，戒除一夜暴富的思想；重塑做强做大企业的经营理念，适时平衡企业的快与慢、短线与长线、收益与风险；根据自身条件及地理位置，参与大企业的配套生产，依托大企业开展协作经营，赢得知名度、市场份额和效益；将精力集中于一种产品乃至一种配件，实施专业化、自动化的生产，形成生产个性化与特色化优势，提高产品的精度，这在福建晋江县、浙江温州中小企业中可以看到许多成功的例子。当然，在做强的基础上，适时适度地做大也是发展的需要。但要在规模并不大的时候，形成自己的特色，成为某个特定领域的“强者”，以此为突破口，不断发展壮大。“强大”的企业首先是“强”，其次才是“大”。“不求最大，但求最强”才是企业正确、稳健的发展路径。■

(作者单位：中央财经大学会计学院)

责任编辑 陈利花

国企绩效评价的对象是企业还是企业负责人



于增彪 张双才 刘桂英

2003年国资委颁发《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》，提出企业负责人经营业绩的概念，并主要用企业年度利润总额、净资产收益率和三年期国有资产保值增值率、主营业务收入平均增长率等指标来表示。这实际上是企业业绩而不是企业负责人业绩，是考核企业而不是企业负责人。

国企绩效评价的对象应该是谁

笔者认为，企业运营过程在一定意义上就是企业负责人利用企业来满足企业利益相关者需要的过程，因此，企业负责人业绩势必以企业业绩为基础并通过企业业绩来表现，但两者之间的差别是很明显的。原因是企业业绩至少取决于企业环境、企业负责人的能力及其发挥程度等三个因素，而企业负责人业绩在严格意义上仅指企业负责人能力发挥程度（经济学称之为“努力程度”）所影响的企业业绩。企业环境包括内部环境和外部环境，其中能够影响企业绩效的因素可以区分为系统性因素和非系统性因素。系统性因素就是客观因素，企业负责人不能改变，它们对企业业绩的影响可能是负面的，也可能是正面的，取决于系统因素的性质以及受影响企业的性质。系统性因素一旦发生，企业业绩就会与企业负责人业绩脱节。例如，餐饮或公共交通企业因非典而业绩下降并不表明这些企业的负责人业绩下降；同理，那些药店因非典而业绩上升也并不表明其负责人业绩在上升。或许，用同一套指标同时表示企业业绩和负责人业绩并非不可行，但需要在绩效评价时对指标数据进行调整。对我国企业来说，目前系统因素中影响力最大的是原材料或产品的垄断，