

实现三大提升，温州企业做大做强的必由之路

肖文旺

摘要：本文用比较方法，对 2007 温州市百强企业排行榜进行全面、系统的解读，肯定了温州企业在总体上的不断提高，同时也分析了温州企业面临的严峻挑战。

关键词：温州，百强企业，做大做强

在中国企业联合会、浙江省企业联合会的统一部署下，由温州市企业联合会、温州市企业家协会组织的“2007 温州市百强企业”排序活动于 2007 年 6 至 9 月正式展开。在企业自愿申报的前提下，根据国际惯例，选取企业上一年(此次为 2006 年)年底销售收入或营业收入，按数据高低正式排出了《2007 温州市百强企业》。解读《2007 温州市百强企业》的各项数据资料，可看出温州企业要进一步做大做强，必须在企业并购规模、专注化、企业从发展期向盛年期转变等三大方面实现根本性的提升。

一、解读 2007 温州市百强企业排行榜

(一)纵向比较，规模继续提升。温州市企业百强排序始于 2005 年，连续三次排序，入围企业的销售收入最低标准年年提高。第 100 名的销售收入 2005 年为 18804 万元，2006 年为 20506 万元，2007 年为 27348 万元，提高的幅度分别为 8%与 33%，平均年增长为 21%。百强企业总销售收入的增长幅度较大(2005 年统计口径不一致，不作比较)，2006 年为 6774796 万元，2007 年为 8573471 万元，提高 26%。不过，如果将温州五年入选浙江省百强企业数据进行对比，发现其波动性较大，基本上没有突破 2003 年的水平。而且 2007 较 2006 由 11 家下降至 7 家，下降幅度超过 1/3。这说明温州市企业总体规模的提升与全省水平相比，处在徘徊的状态。

(二)横向比较，下降趋势明显。2007 浙江省百强企业结果已公布，虽然温州仍是百强企业较为集中的地区，它与杭州、宁波、绍兴等四个地区共占去了 91 席。但与其它三市发展呈上升或持平状态相比，温州却呈绝对下降趋势。如果把 2007 温州百强企业入围最低标准、第一名销售收入与浙江省 2007 百强企业进行比较，温州企业规模偏小更加一目了然。可见，通过温州百强企业排行榜的纵横比较，一方面要看到温州企业仍在发展，规模还在提高，但同时更要清醒地看到，温州企业向上提升的速度在下降，温州企业综合竞争力较全省发达地区还有明显差距，温州企业面临着严峻的挑战。

(三)上榜企业稳定，2007 年新进入者比重大。连续在 2005 年、2006 年、2007 年三次进入温州百强的企业有 63 家，占 52%。三次排序中两次上榜的有 29 家，占 24%，2007 新上榜的有 18 家，占 18%，这种状况的出现可能与一些企业没有连续三年申报有关，但就连续三次上榜企业的稳定性高达 52%的数据来看，它说明温州企业规模格局已形成。在新上榜的 18 家企业中有 7 家是排在前 50 名之内的，最高位的是第 8 名。温州市场环境中优胜劣汰机制发挥着很好的作用，一大批新生力量及后起之秀横刀跃马赶了上来，他们甚至向领先者们发出了有力的挑战。稳定中存有变化的趋势，一方面说明一批企业已进入生命周期的盛年期阶段，它们成熟、稳定，为其它企业提供了很好的榜样示范作用。另一方面，说明温州地区市场竞争的优胜劣汰机制健全，它提供了企业不断超越自身、不断超越对手的环境条件，这是温州真正的优势之所在。这种变化的趋势还显示，温州市政府在制订经济政策时，一方面考虑到对大型的、行业龙头企业的保护，另一方面也积极为现在是小型、名不见经传的企业的发展创造条件，从而使企业在整体上向做大做强的方向发展。

(四)温州百强企业进一步聚集于温州市区，聚集效应、现实压力与潜在危机并存。2007 温州百强企业仍集中于温州市区及其周边、瑞安、永嘉与乐清四大区域。如果将三次温州百强排序的地区分布综合来看，总体格局没有变化。变化较大的是乐清市，相较于 2005 年，入选企业数由 12 户下降为 2007 年的 7 户，下降幅度将近 50%。温州百强企业进一步集中于温州市区及其周边地区，这一状态在 2007 排行榜中更加突出。它由 2005 年的 59 家增加为 2007 年的 65 家，增加幅度超过 10%。这种状态说明，温州市区产业集群优势日益明显，它对形成企业的整体竞争优势无疑具有重要意义。但我们又必须看到，由于温州特定的地理环境所限，土地空间狭小已构成企业规模扩张的瓶颈，加之近年来房地产价格飞涨，且上涨趋势也不是在短期内能改变的，企业扩张难以实现，即使能找到扩张之地，也要承受巨大成本带来的沉重压力。事实上，许多企业早已感到危机。

(五)电气、鞋革与服装三行业占去温州百强大半，商贸服务业整体做大。2007 温州百强企业排行榜，行业分布基本上还是原有的格局。鞋革制品业、服装及其他纤维品制造业与电气机械及器材制造业三大产业占去大半江山，共 52 家。鞋革制造、服装及电气等作为温州支柱产业的地位在短时间内不可动摇，它们应更加充分发挥产业集群优势，使整个产业链向纵深发展，从而形成特定的垄断优势。2007 温州百强企业排行榜，在产业分布上也带来一些新变化。首先是商贸服务业整体做大的势头强劲。商贸业对温州来说是传统的优势产业，但前二次排序中，入围企业不超过 10 家，而此次却达到 19 家，最高名次排第四。商贸服务业整体不断做大，对温州产业结构的调整与提升无疑具有重要意义。其次，金融、城市服务等产业已开始有企业入围。

(六)研究开发费用投入低且增长较慢。2007 温州百强企业排行榜，企业的研究开发投入占其销售收入的比例极低且增长缓慢。连续两年温州百强企业在研究开发费用的投入上都没有超过其销售收入的 2%，而且基本上没有增长。在百强企业自报的研究开发费用栏里，超过 3%只有 15 家，近 70 家企业的开发研究投入经费不足 1%，其中居然有 27 家在这一栏中是空缺。也就是说，在研究开发费用上部分企业甚至为零。研究开发费用是目前国际上通行的用于反映技术创新投入情况的指标。很显然，过低的研究开发投入，将直接制约企业的自主创新。温州企业开发投入费用严重不足，恐怕不仅受制于资金，也受制于经营理念、战略眼光等因素。

二、温州企业如何做大做强

(一)在市场机制引导下，加大并购力度，实现企业规模提升。经济史揭示的规律说明，一个社会或地区的经济发展必须经过产业、行业、企业间的合并、收购重组，使大批竞争力强的企业不断实现规模上的提升，从而为实现更大更强发展打下坚实的基础。美国、欧洲社会企业并购的历史发展过程应该为我们这样一些后起的国家提供一些借鉴，当然也能为温州企业的做大做强提供参考。温州企业发展至今，在规模与质量上都有了长足的进步，但总体上的低、小、散的格局并没有从根本上改变。加大企业间的并购力度，实现企业规模上的提升应成为温州企业做大做强的先决性条件。在市场机制的引导下，通过纵向、横向及混合多种模式，充分利用资本市场的多重功能，争取能在一个不太长的时间内(大约十年左右)实现温州企业的并购重组，使一批真正有竞争力的集团企业产生出来。

(二)造就一大批高层次且具有温州特色的“隐形冠军”。上世纪 80 年代中期，管理学家赫尔曼·西蒙从德国充满活力的中小企业中找到了德国经济高速成长的秘密，提出“隐形冠军”的概念。“隐形冠军”，本是指那些在细分市场当中占有强大市场地位和极高市场份额的企业。它们在行业内很有名气，但对于公众来说却是默默无闻。自西蒙提出“隐形冠军”理论以来，我们看到一种特定的企业发展道路：不刻意寻求外在规模的大发展，而求将企业专业化做到极致。这条道路成就了许多名不见经传即公众知名度不高但竞争力超强，在它所在的领域里处在龙头位置的企业。近年来，西蒙对其隐形冠军理论有了更加系统、丰富的发展。在 2006 年 10 月西蒙与《中国商业评论》的连线活动中，进一步阐述他的观点：隐形冠军不仅仅是一群对大众来说比较陌生的、特立独行的企业。实际上，我认为它们应归入这个世界上最强大的企业之列。它们强大的原因跟隐形不隐形或者出名不出名并没有关系，真正的关键是专注，是聚焦。真正的隐形冠军公司应该是不论在产品品质、服务还是在营销、销售

方面都表现卓越的企业。隐形冠军的战略是市场和技术双重导向，而不是像很多大公司那样有所偏废。而根源同样在于专注，正因为专注，既非常了解你的客户，也非常了解你的技术。而战略则是二者的结合。这不是一对矛盾，而是一种积极的融合。战略意味着技术加市场，而不是二者择其一。如何成为隐形冠军？从目标市场的选择、产品品质、服务质量、品牌与渠道建设等方面都要有高度的专业化，使整个的价值链向纵深演化，最终在某个领域内占据龙头位置。事实上，温州企业的发展一直具有这一特色，如纽扣、拉链、标牌等等。现在的问题是要进一步专注，将专业化提升到更高层次上，使目标市场向高端化、国际化发展，真正成为某一行业的冠军。

(三)着力解决好企业从发展期向盛年期提升问题，使企业健康长寿。自20世纪60年代以来，关于企业问题的研究一直是学术界的重要领域，其中有关企业生命周期研究成为热点之一，构成了专门的企业生命周期理论。企业生命周期理论的核心是把企业看成如同生命体一样，有一个从生到死的生命周期。这其中，最有代表性的是美国学者爱迪思(Adizes)的阶段论。爱迪思将企业生命周期分为两大阶段十个时期。两大阶段分别为“成长阶段”与“老化阶段”。其中成长阶段包括了“孕育期”、“婴儿期”、“学步期”、“青春期”、“盛年期”五个时期，老化阶段则包括了“稳定期”、“贵族期”、“后贵族期”、“官僚期”、“死亡期”五个时期。爱迪思认为，盛年期是企业生命周期中最为理想的状态。综合生命周期理论的多种观点，结合中国企业的实际运行情况，可将中国企业的生命周期分为求生存期、发展期、盛年期、衰退期与再生期等几个阶段。从中外企业生命周期发展过程看，虽然企业生命周期表现出不同的特点，但有一点是共同的：一个企业的寿命如果要达到40年以上，必须经过生命的最辉煌时期——盛年期。然而，企业从发展期提升到盛年期并不是一件容易的事，大约70%的企业都过不了这一关。温州企业大部分诞生在上世纪90年代初、中期，大部分企业已经顺利地经过了求生存期，进入到发展期，企业年龄在大约在15年左右。在目前正在经营的6万多家企业中，已经进入盛年期的大约1%左右。可见，对于温州企业来说，目前至未来的十年左右是最重要的时期，它必须顺利地从事发展期向盛年期提升。在这一提升过程中，企业要解决好如何向现代企业制度演进、建立起高效的管理模式、从创业者集权决策向管理团队分权决策转变、从由创业者个人承担的创新与风险转移到组织的创新与风险的承担、建立起企业文化等一系列问题。当温州一大批企业进入生命最灿烂、最辉煌时期——盛年期时，它意味着温州企业做大做强的目标基本实现了。

责任编辑：叶凡