

就发展趋势最大化而言,我们的食品企业是应先注重树立品牌,精细化生产与管理,逐步制胜市场;还是先扩张规模,抢占制高点、低成本领先、以占据市场蛋糕份额为重点。选择哪一种方式并没有错,如何走相应的下一步棋或许才是关键所在。

# 企业发展应先做精做强 还是先做大?

梁浩之(上海喜若飞精细化工有限公司 客户发展部经理)

做大还是做强,在国内企业界与管理界是一个老生常谈的话题,也是一个热点话题,这是因为中国的大部分企业还处于生存期向发展期过渡的阶段,做大与做强之间的矛盾还将是很长时间内中国企业主要关注的问题。



马斯洛的需求层次理论,同样适用于企业的需求,当一个企业还没有度过生存关的时候,最大的需求就是生存,就是赚钱,

就是赢利;然后才是发展和做大做强的问题,才是基业长青的问题。做大与做强本身并不是矛盾的两个方面,大和强应该相辅相成,有人形象地把它比喻成鸡生蛋和蛋生鸡的话题;但是由于企业在发展过程中,出于战略定位的需要,在做大与做强之间必然面临一个选择:要有所舍弃,所谓有舍才有得,这是众所周知的道理;因而做大与做强只是一个相对的矛盾,如果能够鱼和熊掌兼得,相信没有人愿意舍弃。

有人说,一个企业能够坚持5年,靠的是运气;能够坚持10年,靠的是舵手;能够坚持15年,靠的是管理;能够坚持20年,靠的是企业文化。把企业做成百年老店,可以说是每一个创业者的梦想,但

是二十年目睹之怪现状——多数企业从创业、辉煌、到陨落倒闭都不足二十年;也许二十年本身就是一个轮回,也许这就是经营企业的一个魔咒。但无论如何,作为企业的经营者,为了基业长青,都还必须在企业的经营发展中不断探索做大和做强的攻略;从这个角度说,做大和做强其实都是殊途同归的,做大和做强都不是目的,而是实现企业永续经营的一种选择、一种手段。

上海喜若飞精细化工有限公司尽管刚刚在食品添加剂领域起步,但是由于他的身后是有着百年历史、具有雄厚的技术背景和丰富的产品研发和运作经验的跨国公司——美国伊诺富公司;加之公司主要领导人曾在跨国公司工作多年,实践经验覆盖了研发、实施、咨询、销售、市场、管理、渠道分销、财务金融等多个业务领域,在汲取国际先进技术的基础上有所创新,目前正在研发具有自主知识产权的食品添加剂产品;可以这么说喜若飞公司从创业开始,就具备了独特领先的市场竞争力以及做大做强的事业前景;因而在前期技术、市场准备的半年多时间里,我们吸引了业内同行朋友们的紧密关注,吸引了业内知名公司的战略合作加盟。

企业运行一年来,公司领导人在坚持采用先进、科学的现代管理方法基础上,辅以灵活的用人机制和管理机制,打造独特的企业竞争力,在企业的发展规划、用人制度、经营战略、产品选择、技术更新、产品质量、生产与经营成本、市场开拓能力、服务质量和信用等级等一系列因素上狠下苦功。

目前,我们的市场网络已逐渐形成,产品逐渐被客户接受,在水产品、肉制品加工领域和焙烤领域都获得了广大客户的美誉度;不仅如此,我们还针对客户的需求对产品进行细分和升级,不断推出各种专用膨松剂,如冷冻比萨、微波蛋糕、沙琪玛、蛋黄派等专用膨松剂,水产品肉制品专用弹脆剂、保水剂等。一流的企业不仅要具有敏锐的市场感知能力,紧跟市场需要,而且还必须具有引领市场的能力。根据我们对国内外焙烤市场的综合分析,目前正积极同美国方面洽谈,准备引进伊诺富公司在冷冻面团、预拌粉等领域的专利技术,此项技术的引进,将有助于打造成为国内第一个冷冻面团专家。

不管未来的选择是做大还是做强,从我们自身发展的体会来说,有两点是特别重要的:首先是自身的系统,也就是大家常说的内功修炼,这个系统必须是高效的、反应灵活的、适应客户需求、适应市场需要的;第二就是要保持产品技术领先和服务创新,缺少了这一点,企业也就缺少了发展的原动力,未来的做大和做强都只能是一句空谈。

#### 董文义(北京千喜鹤集团 肉制品销售部)



对于企业来说先做大还是先做强这个问题,一些经济学家和业界一些知名人士都认为企业应该“先做强,后做大,大而不强是虚胖,虚胖的企业难以做强、做久”。在市场经济快速发展的今天,回顾历史国内曾经涌现出很多迅速膨胀的企业,然后又迅速崩溃的例子,大而不强虚胖的企业在中国数不胜数,即使很多尚处于领先地位的企业,如果加以深入了解和仔细观察,仅从内部的管理来看就非常薄弱,另外国内的大部分企业都存在着当企业的资金、技术、品牌等综合实力都不具备的情况下就盲目地投资其它项目,从前身的公司变成现在的集团,以外表看似很大很强的企业,而根基不牢就象建在沙漠上的高楼大厦,终将倒塌,所以一味求大是很危险的,虽然有时为了抓住机会,需要迅速做大。但企业必须清醒地认识到做大与做强有不同的要求。

其实,做强与做大,并不是必然的矛盾,在某些情况下是可以兼得的,这也是企业发展的最佳状态在大多数情况下,做强在先,做大在后,做大的比较喜欢横向比较,而做强的比较喜欢纵向比较。横向比较的结果是企业要“快马加鞭”,纵向比较的结果往往是“苦练内功加专业化”,做大的与做强的考虑

问题的基本点是不同的,一味做大的人更多考虑的是把别人的变成自己的,自我占取的资源越多越好;而做强的人考虑的是怎样给别人提供更多更好的产品和服务。

如果一个企业能做到真正意义上的可持续性发展,首先要完善自己的管理系统,重视人才的吸引和培养,通过不断的培训打造一支强有力的团队,真正做到企业发展以人为本,以质量、技术、服务领先市场,时刻加强创新的理念,不断在产品技术上突破和完善。

企业发展的另一要素就是打造自己的品牌,不断加强品牌的含金量,只有在品牌号召力的带动下,产品才能快速占领市场,否则就会被市场淘汰出局,

北京千喜鹤集团,这一个在中国肉制品行业里杀出来的一匹黑马,凭借近年来的出色表现无疑给国内的肉制品行业带来很大的冲击。2005年双汇销售额达到200个亿,这个数字甚至超过了五粮液,可见实力在这一行业的霸主地位不可动摇;山东的金锣集团又稳坐山东与东北三省的市场也是蓄势待发;南京的雨润集团又在2006年的年初在新加坡成功融资了20亿资金来大举进军市场;而这个行业的后起之秀——北京千喜鹤集团又在2006年初在沈阳、长沙开始投资建厂,而且投资规模都在上亿元,目前企业正筹划下一步投资建厂的区域,从这一行业态势来看,未来的两年在肉制品行业又是一场生死角逐之战。

#### 蔡佳翰(台州黄岩迈格机械模具有限公司 总经理)

企业对于“做大、做精、做强”的经营理念而言,“做大”、“做精”、“做强”三者的顺序曾在业内有过争议,是先做大再做精做强,还是先做精做强再做大?对于这个问题,我认为是:企业应该“先做强,后做大,大而不强是虚胖,虚胖的企业难以做强、做久”。

在我看来,从企业发展的角度讲,做强才是根本,做大不过是结果。只有做强的企业才会真正做大,一个企业能否最终做大,要受很多条件限制,比如人文环境、社会环境、国家整体规模、世界经济一体化情况,以及行业本身的特征。一个强大的企业,必然会逐步发展到一个比较合适的规模。这个规模可能很大,也可能不大,因为最合适的规模是由企业所在的行业性所决定的。因为的确有一大批不大却是很强的世界级企业,他们在自己特定的领域内已经达到了最佳规模,同时占据有霸主地位。盲目扩张只会降低效益,带来失败。一味求大是很危险的,虽然有时为了抓住机会,需要迅速做大。但企业

必须清醒地认识到做大与做强有不同的要求。

其实,做强与做大,并不是一对必然的矛盾,在某些情况下是可以兼得的,这也是企业发展的最佳状态。我认为,在大多数情况下,做强在先,做大在后,并且做强应该始终贯穿于企业经营的始终。做大的比较喜欢横向比较,而做强的比较喜欢纵向比较。横向比较的结果是企业要“快马加鞭”,纵向比较的结果往往是“苦练内功加专业化”。因此,做大的与做强的考虑问题的基本点是不同的,一味做大的人更多考虑的是把别人的变成自己的,自我占取的资源越多越好;而做强的人考虑的是怎样给别人提供更多更好的产品和服务。

当我们把企业存在的目的定位于服务社会的时候,就会非常珍惜社会提供给企业的既有资源,把占有社会的资源看成是对社会的承诺,只有很好地履行这种承诺,社会才会增加对企业的信用等级,从而让企业占有更多的社会资源,做更大的事情,这就是一条从强到大的基本道路。

#### 周国华(吐鲁番迈德果业经销中心 总经理)

这是一个很有讨论意义的命题。站在企业经营者的角度来看,我认为,企业在发展过程中,无论是选择做精做强,还是选择做大,都离不开一个现实。

那就是企业所面对的生存环境。

在不同的生存环境下,企业必须适时采取不同的发展战略和实施步骤。就当前国内食品企业的生存环境而言,可以大致分为两种情况。一种是宽松型。这类企业生产的产品富有特色,在市场上缺乏竞争对手,获取利润的空间比较大。二是紧迫型。这类企业的产品生产工艺比较简单,易于仿制,市场上竞争对手比较多,企业获取利润的难度比较大。前一种情况下,企业应该采取做大扩张的发展战略,迅速在市场上确立自己的主导地位,掌握住发展的主动权。第二种情况下,企业则应从打造核心竞争力入手,积极开发差别化、领先型的产品,使企业在本行业中成为佼佼者。

目前,我管理经营食品加工企业正处在竞争激烈的紧迫型环境中。面对复杂的市场环境,我采取了以下四方面的发展战略。一是加强企业产品的质量控制。严格执行国家干果类食品卫生标准,积极引入质量体系认证,使产品生产从原材料入厂、过程控制和售后服务质量控制程序化、标准化,为



企业产品的高质量提供了更可靠的保证。二是加快新产品的开发。针对市场需求的变化,研制开发了8种类型的新产品。同时,设计改装了生产线,满足了不同客户对产品的需求。三是实施有效的售后服务。始终坚持诚信兴企的原则,建立健全了产品售后跟踪机制,解除了客户的后顾之忧,与客商建立了良好的合作关系。四是积极开拓国外市场。对新疆周边国家的需求进行了认真细致的调查研究,开发了适销对路的产品,远销到了蒙古、哈萨克斯坦等国家。

通过这一系列的措施,企业于2005年被评为“吐鲁番市诚信企业”。我们正以做精做强开始,以质取胜,不断发展。

#### 俞建民(上海艺高食品有限公司 总经理)

做精做强虽是每个企业都想做的事情,但不容易,是需要大量时间、资金、人才、创新思路,才能做到。

做大在有一定基础上抓住某个契机迅速扩张较为容易,但是未分析清楚企业的赢利模式和迅速扩张关键控制点,那么它的风险也很大。

食品工业随着国内大卖场、便利店、连锁专卖等通路市场不断扩大。加上食品保鲜防腐包装技术提高给食品工业领域快速发展提供良好的条件,我们上海艺高食品公司,是从事烘焙业面包、蛋糕、西点产品添加剂的专业生产商,前几年主要客户面向饼店业,近两年来好丽友、达利、康师傅妙芙、徐福记磨堡蛋糕等工业化产品出现,成功地带动蛋糕产业工业化的发展,并在市场上取得较好的业绩。我们服务的对象也从稳固传统的饼店业,调整为以新的大型工业化用户为首的突破点,对我们规模不大的企业来说首先是做精,其次是再做强,不急于求全求大,而是集中精力,做到开发的产品都有它的特性。目前我们在蛋糕添加剂方面看重对乳化剂、膨松剂、水分保持稳定剂等产品进行深入研发和实验,将产品细分成海绵蛋糕乳化剂,重油蛋糕乳化剂。无铝双重泡大粉从性能上已经超越了有铝泡大粉的功效广泛应用于馒头、包子、糕点、膨化食品、沙琪玛等领域,深得客户的认可。

强大故有强才有大,质量因有质变才有量变。中国市场5年前大企业大多风光不能保持10年,大企业少之甚少,大多是因企业做大而未做强情况下,同质化价格战在红海战略里冲杀,最后自己企业也伤痕累累,奄奄一息。

选择哪一种方式并没有错,每个行业企业的背景,发展阶段不同,所选择的策略就不同,只有不断探索市场还未被满足的需要,不断超越创新,企业才能做强做大。STPI