



中国人民大学研究报告系列

中国企业成长调查研究报告

2016

SURVEY REPORT ON
CHINA ENTERPRISES GROWTH

主 编 伊志宏 刘 军
中国人民大学企业创新与竞争力研究中心



中国人民大学研究报告系列

中国企业成长调查研究报告

2016

SURVEY REPORT ON
CHINA ENTERPRISES GROWTH

主 编 伊志宏 刘 军
中国人民大学企业创新与竞争力研究中心

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业成长调查研究报告. 2016/伊志宏, 刘军主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 8
(中国人民大学研究报告系列)
ISBN 978-7-300-23102-0

I. ①中… II. ①伊… ②刘… III. ①企业成长-调查报告-中国-2016 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 160507 号

中国人民大学研究报告系列
中国企业成长调查研究报告 2016
主 编 伊志宏 刘 军
中国人民大学企业创新与竞争力研究中心
Zhongguo Qiye Chengzhang Diaocha Yanjiu Baogao

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京易丰印捷科技股份有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2016 年 8 月第 1 版
印 张	12 插页 1	印 次	2016 年 8 月第 1 次印刷
字 数	214 000	定 价	45.00 元

“中国人民大学研究报告系列”编委会

主 任 陈雨露

副主任 冯惠玲

委 员 (以姓氏笔画为序)

马 中	王孝群	毛基业	冯惠玲	刘大椿
杜 鹏	李路路	杨伟国	杨瑞龙	吴晓求
陈雨露	陈 岳	郝立新	贺耀敏	袁 卫
倪 宁	郭庆旺	董克用	韩大元	温铁军

总序

陈雨露

当前中国的各类研究报告层出不穷，种类繁多，写法各异，成百舸争流、各领风骚之势。中国人民大学经过精心组织、整合设计，隆重推出由人大学者协同编撰的“研究报告系列”。这一系列主要是应用对策型研究报告，集中推出的本意在于，直面重大社会现实问题，开展动态分析和评估预测，建言献策于咨政与学术。

“学术领先，内容原创，关注时事，咨政助企”是中国人民大学“研究报告系列”的基本定位与功能。研究报告是一种科研成果载体，它承载了人大学者立足创新，致力于建设学术高地和咨询智库的学术责任和社会关怀；研究报告是一种研究模式，它以相关领域指标和统计数据为基础，评估现状，预测未来，推动人文社会科学研究成果的转化应用；研究报告还是一种学术品牌，它持续聚焦经济社会发展中的热点、焦点和重大战略问题，以扎实有力的研究成果服务于党和政府以及企业的计划、决策，服务于专门领域的研究，并以其专题性、周期性和翔实性赢得读者的识别与关注。

中国人民大学推出“研究报告系列”，有自己的学术积淀和学术思考。我校素以人文社会科学见长，注重学术研究咨政育人、服务社会的作用，曾陆续推出若干有影响力的研究报告。譬如自2002年始，我们组织跨学科课题组研究编写的《中国经济发展研究报告》、《中国社会发展研究报告》、《中国人文社会科学发展研究报告》，紧密联系和真实反映我国经济、社会和人文社会科学发展领域的重大现实问题，十年不辍，近年又推出《中国法律发展报告》等，与前三种合称为“四大报告”。此外还有一些散在的不同学科的专题研究报告，也连续多年在学界和社会上形成了一定的影响。这些研究报告都是观察分析、评估预测政治经济、社会文化等领域重大问题的专题研究，其中既有客观数据和事例，又有深度分析和战略预测，兼具实证性、前瞻性和学术性。我们把这些研究报告整合起来，与中国人民大学出版资源相结合，再做新的策划、征集、遴选，形成了这个“研究报告系列”，以期

放大规模效应，扩展社会服务功能。这个系列是开放的，未来会依情势有所增减，使其动态成长。

中国人民大学推出“研究报告系列”，还具有关注学科建设、强化育人功能、推进协同创新等多重意义。作为连续性出版物，研究报告可以成为本学科学者展示、交流学术成果的平台。编写一部好的研究报告，通常需要集结力量，精诚携手，合作者随报告之连续而成为稳定团队，亦可增益学科实力。研究报告立足于丰厚素材，常常动员学生参与，可使他们在系统研究中得到学术训练，增长才干。此外，面向社会实践的研究报告必然要与政府、企业保持密切联系，关注社会的状况与需要，从而带动高校与行业企业、政府、学界以及国外科研机构之间的深度合作，收“协同创新”之效。

为适应信息化、数字化、网络化的发展趋势，中国人民大学的“研究报告系列”在出版纸质版本的同时将开发相应的文献数据库，形成丰富的数字资源，借助知识管理工具实现信息关联和知识挖掘，方便网络查询和跨专题检索，为广大读者提供方便适用的增值服务。

中国人民大学的“研究报告系列”是我们在整合科研力量，促进成果转化方面的新探索，我们将紧扣时代脉搏，敏锐捕捉经济社会发展的重点、热点、焦点问题，力争使每一种研究报告和整个系列都成为精品，都适应读者需要，从而铸造高质量的学术品牌、形成核心学术价值，更好地担当学术服务社会的职责。

前言

当今的企业正置身于一个风险与机遇并存的社会，在互联网、大数据盛行的时代，企业大多显得渺小不堪，随时有覆灭、被吞并的危险，但又展现出前所未有的巨大发展潜力，可以凭借新的技术、商业模式一跃成为行业新贵。企业的战术、战略调整与转型似乎势在必行，更关乎生存之忧。在国内股市动荡、社会经济调整与转型的新背景下，企业必须厘清未来的发展之路。同样，管理实践的发展也是学术界非常关注、思考的命题，理论界不能闭门造车，而应深入企业管理实践，去发现我国企业现在处于怎样的经营管理状态？遇到了哪些新问题和新的挑战？经营管理的战略和战术应如何调整？围绕上述问题，中国人民大学商学院成立了企业创新与竞争力研究中心，于2012年启动了中国企业追踪调查项目，致力于构建一个可供研究与分析的动态企业数据库。

2014年是企业创新与竞争力研究中心推进中国企业调查项目的第三年。2012年总共有126家企业参与调查，2013年参加企业的数目增加到184家，2014年有193家企业参加（有效填写问卷153家），共收集问卷约2500份，问卷填写者囊括企业的中高层及普通员工。企业来自多元化的行业（包括农林牧副渔业、制造业、信息服务业等），且处于不同的发展阶段，样本极具代表性与典型性，所以得出的研究结论和发现值得关注。本次研究调查报告从企业内外部环境开始考量，厘清企业的管理哲学或理念，在时代背景下关注企业的创新状况，认为企业应该根据机遇适时、适度创新以促进自身良性发展。

中国人民大学企业创新与竞争力研究中心的任务就是整合来自中国人民大学以及国内外相关科研机构 and 产业链的优秀的资源，开展以企业创新与竞争力为主题的课题研究、企业数据库建设、决策咨询、学术交流等活动，努力产出高水平的学术成果，用于中国企业的管理与决策，促进其长远发展。研究中心的目标就是将理论与实践结合，避免纯理论的模型和定量研究，以实践中存在的问题为研究导

向，倡导开展有质量的“顶天立地”的科学研究，为企业界提供有意义、有价值的管理思想与方法。“中国企业追踪调查”是研究中心联合国资委研究中心及北京青年商会开展的重要研究项目，项目围绕“中国企业发展与核心竞争能力提升”之核心议题，借鉴不断发展的企业竞争力理论，设计并调查影响企业竞争力的企业运营管理和经营环境的一、二手信息，在为企业研究者提供数据平台的同时，力图找到中国企业竞争力随企业内外部因素变化而变迁的规律，勾勒出企业理论的“中国特征”，这对发展具有中国特色的本土化理论有较大裨益。研究中心也希望通过“追踪调查+成果反馈+深入探讨与合作”的方式促进中国企业管理实践与管理研究的良性循环发展。

值本报告出版之际，我们要感谢支持并关注我们研究的各界人士，特别要感谢那些亲身参与企业追踪调查的企业家、中高层管理者以及众多企业员工，没有其热心参与，我们的研究将是无源之水、无本之木；当然，我们也希望更多的企业能够参与到这项调查研究中来，扩大调查面，我们研究成果的准确度、可靠性会因此而得到提升。我们也感谢在此次“中国企业追踪调查”中认真负责工作的研究员们（陈思洁、郭一蓉、何洁、刘超、刘露、陆露、孙雨晴、温明超、武守强等）。他们一定会在不久的将来收获成果。我们还要感谢中国人民大学出版社的编辑对于本报告出版所倾注的心血。最后，感谢中国人民大学科学研究基金（中央高校基本科研业务费专项资金资助）（项目批准号：12XNP005）的经费支持。

我们相信，经过持续的努力，中国企业动态数据库会在社会各界的支持下逐步建立并完善起来。届时，我们将吸纳来自世界各地研究学者的力量，针对中国企业面临的实际问题，展开更高质量的学术研究并用于实践之指导，中国企业管理研究一定会取得更加丰硕的成果。伴随着我国企业竞争力的增强以及经营国际化的脚步加快，管理知识的中国强音也会传遍全球。

伊志宏

目录

第 1 章 企业基本信息分析	1
1.1 企业基本情况	1
1.2 企业内外部环境 with 战略制定	5
1.3 企业创新	19
1.4 企业管理效能	27
1.5 受访企业基本情况小结	32
第 2 章 组织管理中的员工幸福感	35
2.1 前言	35
2.2 员工幸福感的内涵	36
2.3 员工幸福感的理论基础	38
2.4 企业员工幸福感的现状	41
2.5 员工幸福感对组织管理的影响	49
2.6 提高员工幸福感的建议	54
2.7 总结	58
第 3 章 “老员工” 横行国有企业，如何实现有效激励？	61
3.1 老员工	61
3.2 老员工之价值——“姜还是老的辣”	62
3.3 老员工之症：“长久婚姻的五味杂陈” ——阻碍因素	63
3.4 老员工之“生机” 再现：“激情消逝，爱情如何保温” ——解决措施	66
第 4 章 企业的内部布局——攘外必先安内	72
4.1 前言	72
4.2 我国公司治理结构存在的主要问题	73

4.3	完善我国公司治理结构的对策	82
4.4	总结	84
第5章	多样化的公司治理新形态之合伙人制度	85
5.1	前言	85
5.2	阿里巴巴的合伙人制度	85
5.3	房企的合伙人制度	89
5.4	总结	96
第6章	尼采的强力意志对企业的启示——以 Uber 为例	98
6.1	尼采的强力意志	98
6.2	Uber——既然干不掉我，就选择被我同化	100
6.3	Uber 的全球“封杀”历程	101
6.4	Uber 的反抗	103
6.5	Uber 成功的原因	104
6.6	Uber 的强力意志	106
6.7	总结与启示	107
第7章	知识就是权力，何以创造权力？——以滴滴快的发布的行业 标准为例	109
7.1	知识和权力	109
7.2	商学院的认证系统	111
7.3	滴滴快的的行业标准	114
7.4	总结	117
第8章	从“李宁”困境看本土企业变革之殇	119
8.1	前言	119
8.2	“李宁”管理之病	120
8.3	总结与发展建议	127
第9章	海外并购并不是有钱就可以“任性”	129
9.1	国际政治壁垒之殇——华为收购 3Leaf	130
9.2	法律法规轻视之殇——中信泰富投资西澳铁矿	132
9.3	内部整合和文化融合之殇——上汽收购韩国双龙汽车	136
9.4	总结	139
第10章	供应链金融的三大模式	141
10.1	传统的供应链金融模式	142

10.2 电商自建网络借贷平台 145

10.3 电商+P2P 148

第 11 章 “互联网+”的实质 152

11.1 深圳市创捷供应链 153

11.2 荣昌 e 袋洗 158

11.3 海尔 U+智慧生活平台 160

11.4 总结 161

第 12 章 产业创新与企业战略选择：网状产业链的集成者 163

12.1 前言 163

12.2 产业创新的相关概念 164

12.3 产业链理论 165

12.4 网状产业链的集成者 166

12.5 陕鼓案例分析 167

12.6 结束语 169

**第 13 章 企业创新新路径——基于组织模块化和内部创业的整合
模型分析 171**

13.1 前言 171

13.2 模块化与企业创新 172

13.3 案例 177

13.4 总结 179

第 1 章 企业基本信息分析

1.1 企业基本情况

1.1.1 企业年限及注册地区

参与此次“中国企业追踪调查”的企业共有 193 家（有效样本 153 家）。其中，公司成立时间最早的为 1962 年，最晚的为 2013 年，企业成立年限跨度较大，但缺乏“百年企业”。具体企业成立年限如图 1—1 所示。

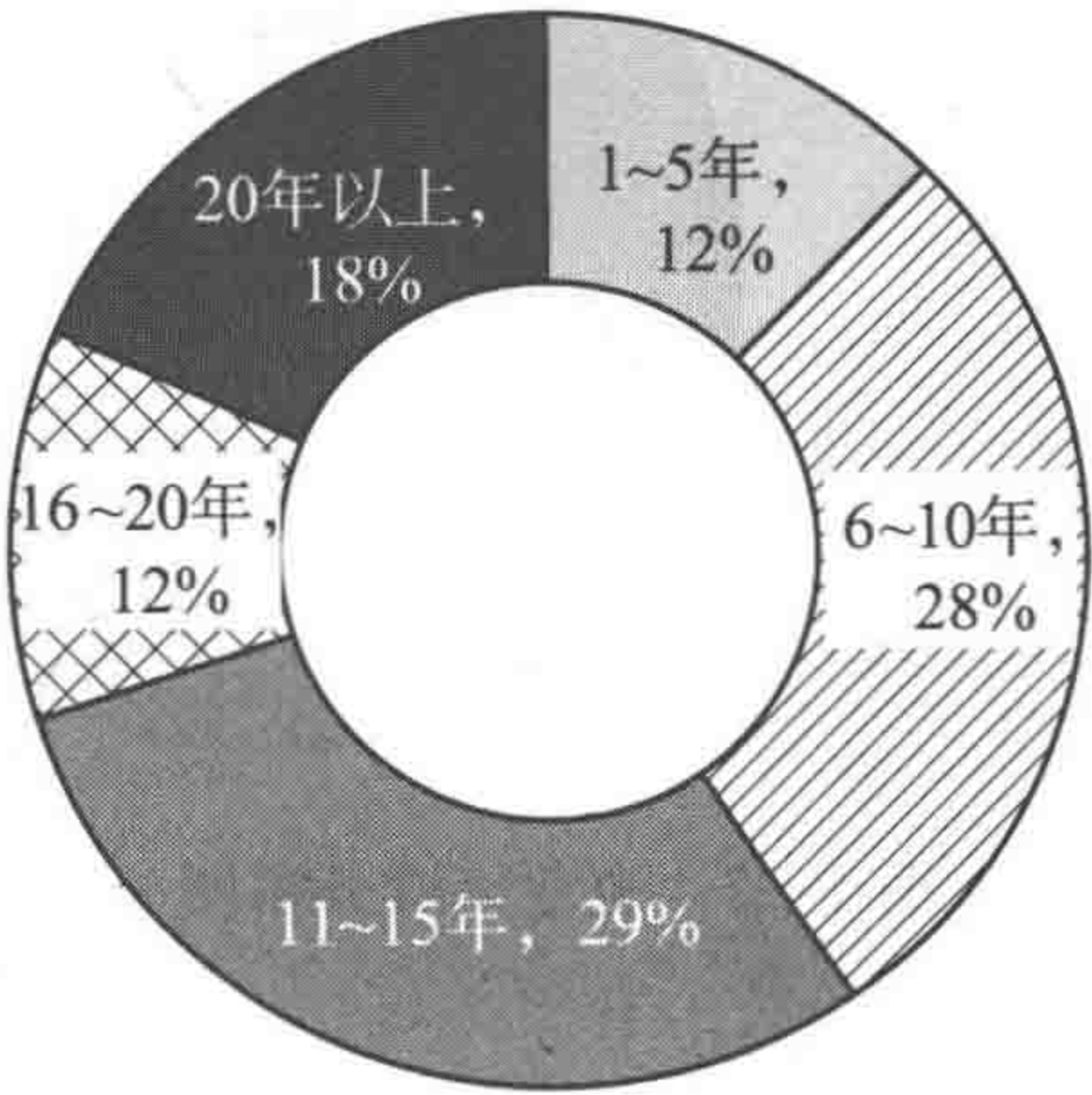


图 1—1 企业成立年限图

从企业年龄来看，参与调查的企业平均年龄为 14.6 年，其中企业存续时间超过 10 年的有 84 家，超过 20 年的有 25 家。在此次接受追踪调查的企业中，企业年龄分布与上一年（2013）基本一致，各年龄阶段分布较均匀（6~10 年与 11~15 年较多，都超过 20%），成立年限在 20 年以上的企业有所增加。但总体上来看，样本中 82% 左右的企业存续时间在 20 年以下。

就受访企业地域分布而言，受访企业注册地区遍布北京、上海、广东、湖北、河南、江苏、山东等 14 个地区。按大区划分，受访企业主要集中在华中、华东和华北地区，与上年（2013）的分布比例大致相符。其中，华中、华东和华北地区的企业分布都超过 20%，而东北、华南、西北及西南地区的企业数目还是较少，未来的调查希望能吸纳更多该地区的企业，以确保样本的均衡性、典型性或代表性（见表 1—1 和图 1—2）。

企业地域分布		
地区分布	企业数目	所占比例
华中	61	39.9%
华东	47	30.7%
华北	35	22.9%
东北	2	1.3%
华南	5	3.3%
西北	2	1.3%
西南	1	0.7%
总计	153	100%

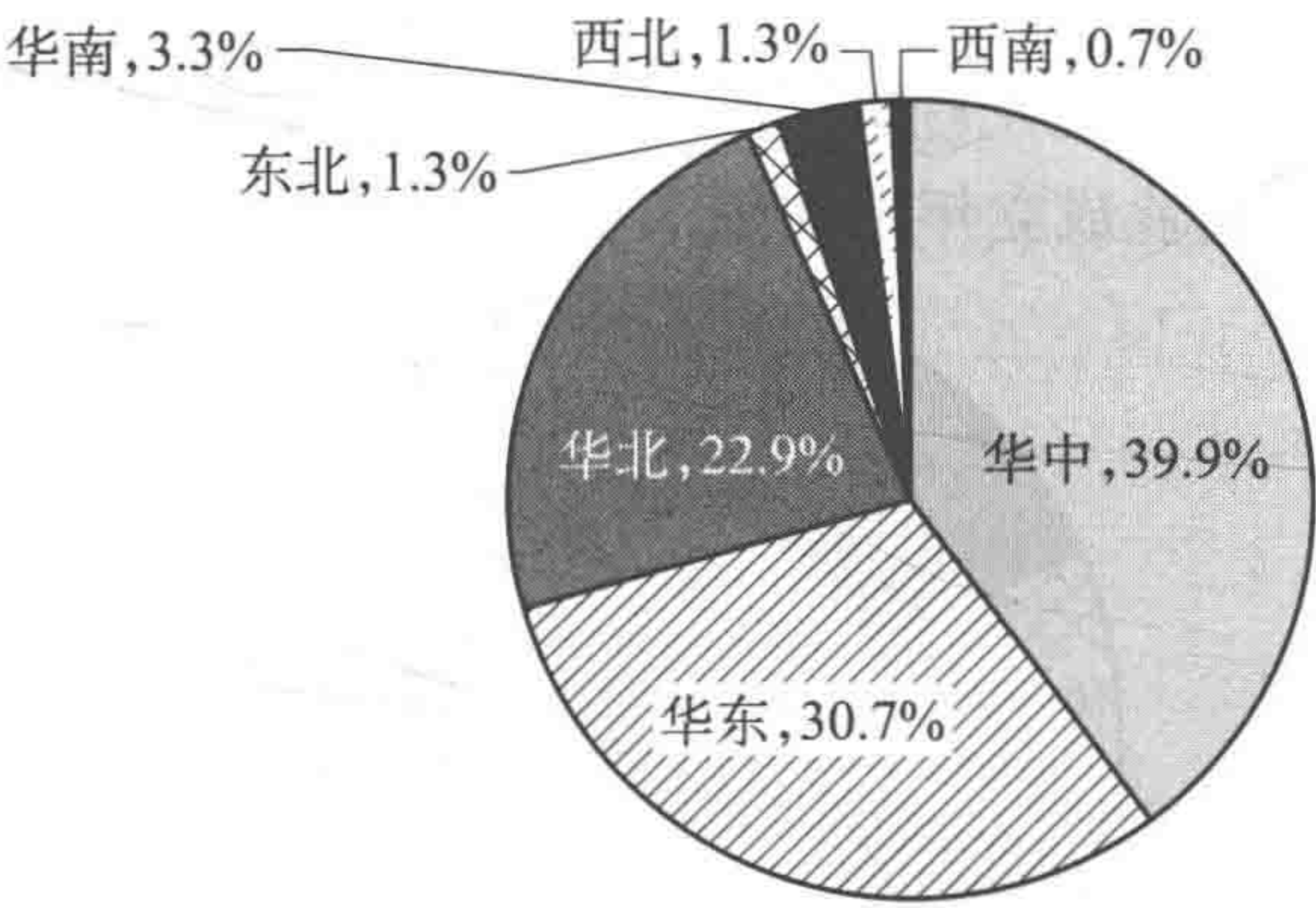


图 1—2 企业地域分布图

1. 1. 2 企业性质

受访企业中，企业性质大不相同。本次调查根据所有制类型、是否高新技术企业、是否家族企业及是否上市企业来展开。属于民营个体企业的占大多数，约占到 70%，合资企业与国有企业次之，都超过 10%。集体企业与外资独资企业的数量相对较少（见图 1—3）。进一步看企业的类型，在参与调查的企业中，主要为非家族企业，占比为 54.4%；非高新技术企业占多数，比例为 56.5%；绝大

部分公司没有上市，上市公司占比为 11%；大部分企业都成立了工会，占比为 84.8%。

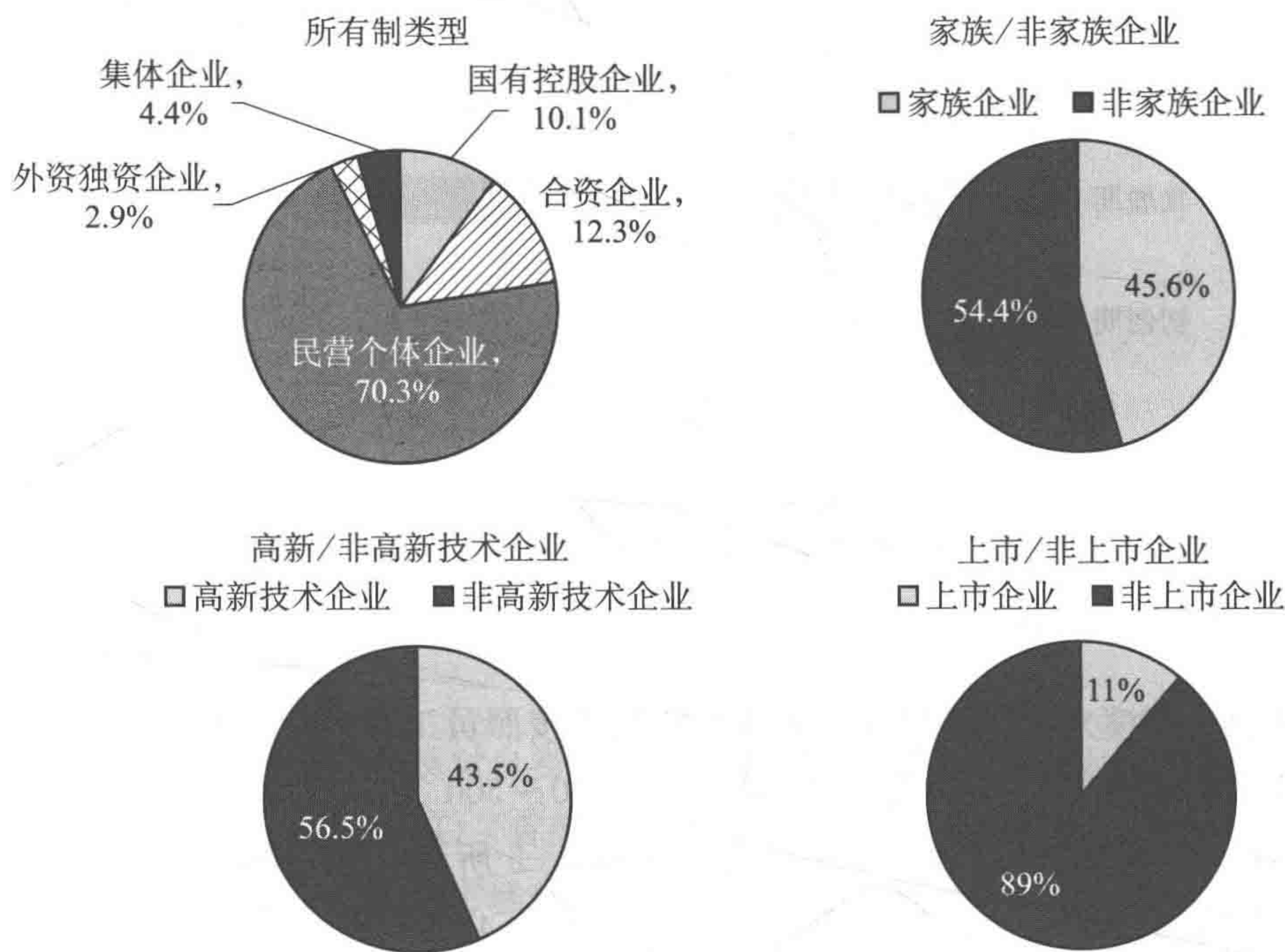


图 1—3 企业性质

1. 1. 3 企业所属行业

根据企业主营业务划分，受访企业所属的行业主要包括制造业、建筑业、采矿业、计算机服务和软件业等。这些企业来自多个行业，其中制造企业占样本总数的 36%，批发和零售业、建筑业及信息传输、计算机服务和软件业企业分别占样本总数的 10%，10%与 8%。

1. 1. 4 企业所处发展阶段

此次调研中，我们将受访企业所处发展阶段划分为初创期、发展期、维持期和衰退期。企业各个发展阶段所追求的目的不一样，初创期的唯一目的就是“活下来”，发展期追求“上台阶、大发展”，维持期是在现有战略下获得绩效最大化，衰退期则是开拓新业务、进行组织变革并取得新的突破。数据结果显示，受访企业中，大多数（80 家）企业正处于发展期；初创期和维持期的企业分别有 12 家、54 家（见图 1—4）。

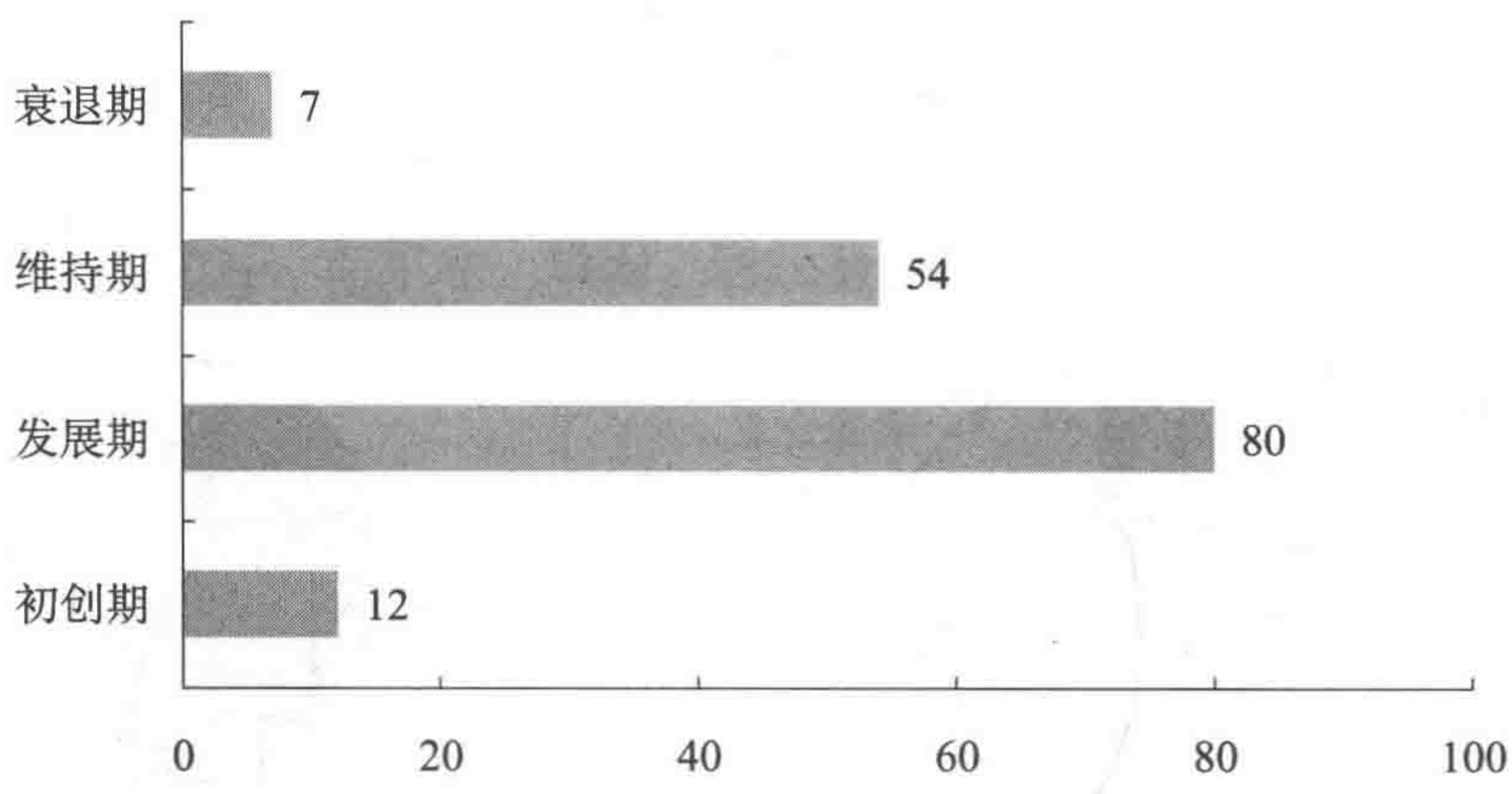


图 1—4 企业发展阶段图

1. 1. 5 企业员工规模

从企业规模来看，我们将参与调查的企业按照员工总人数分成三个规模层次，分别为小型企业（1~100 人）、中型企业（100~500 人）、大型企业（500 人及以上）。这三种类型的企业在样本中的占比如图 1—5 所示，中型企业在样本中的占比为 50.7%，大型企业和小型企业的占比分别为 27.4%和 21.9%。

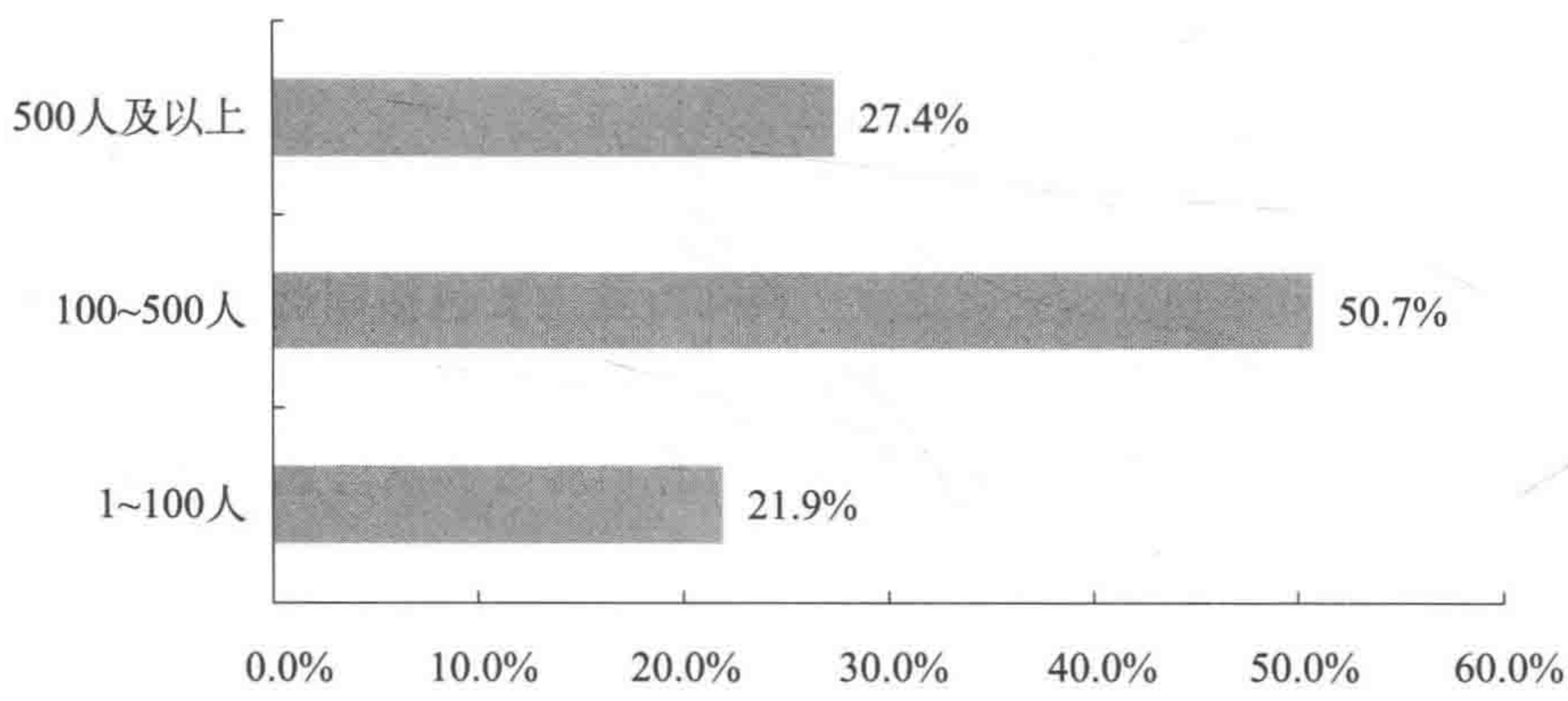


图 1—5 企业规模图

1. 1. 6 企业所属高新开发区级别

受访企业中，有 41.3%的企业隶属于不同级别的高新开发区。其中，19.6%的企业隶属于国家级高新区，8.7%隶属于省级高新区，13%隶属于市级高新区（见图 1—6）。

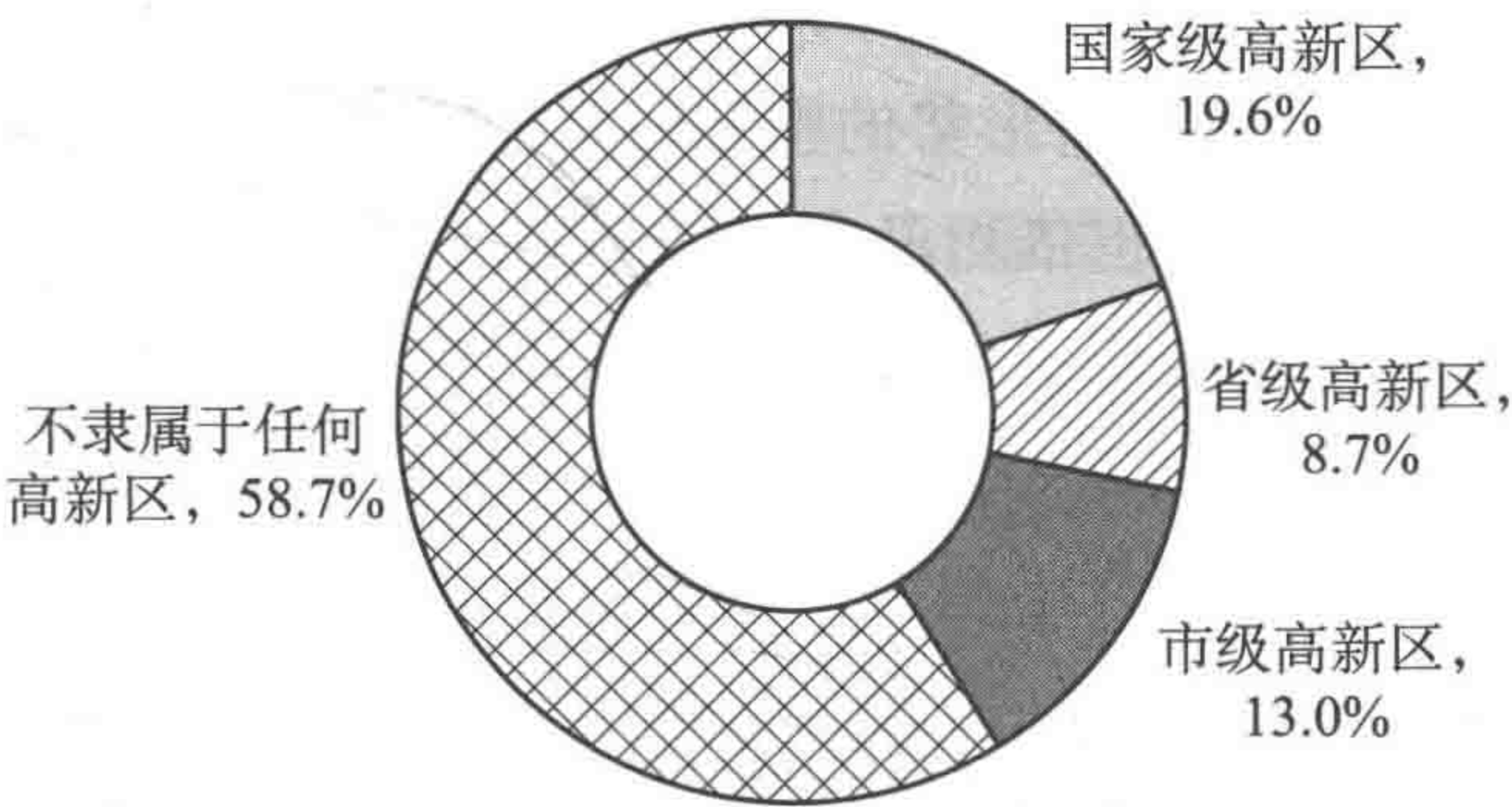


图 1—6 企业所属高新开发区级别

1.2 企业内外部环境 with 战略制定

1.2.1 经济环境感知

企业对经济环境的感知及对自身资源限度的把控是战略决策制定的参照点。本次追踪调查考察了企业的 CEO（首席执行官）对国家宏观经济形势的判断及对经济增速的预测，以此反映其对市场环境的判断与预期。就对整体经济形势的感知而言，参与调查的企业中，63.19%的企业认为 2014 年的整体宏观经济形势偏冷，25%的企业认为宏观经济形势正常。认为宏观经济过冷的企业占到 9.72%，没有企业认为宏观经济形势极为利好（见图 1—7）。由此可见，总体来说，参与调查的企业对 2014 年宏观经济形势的判断较为负面。

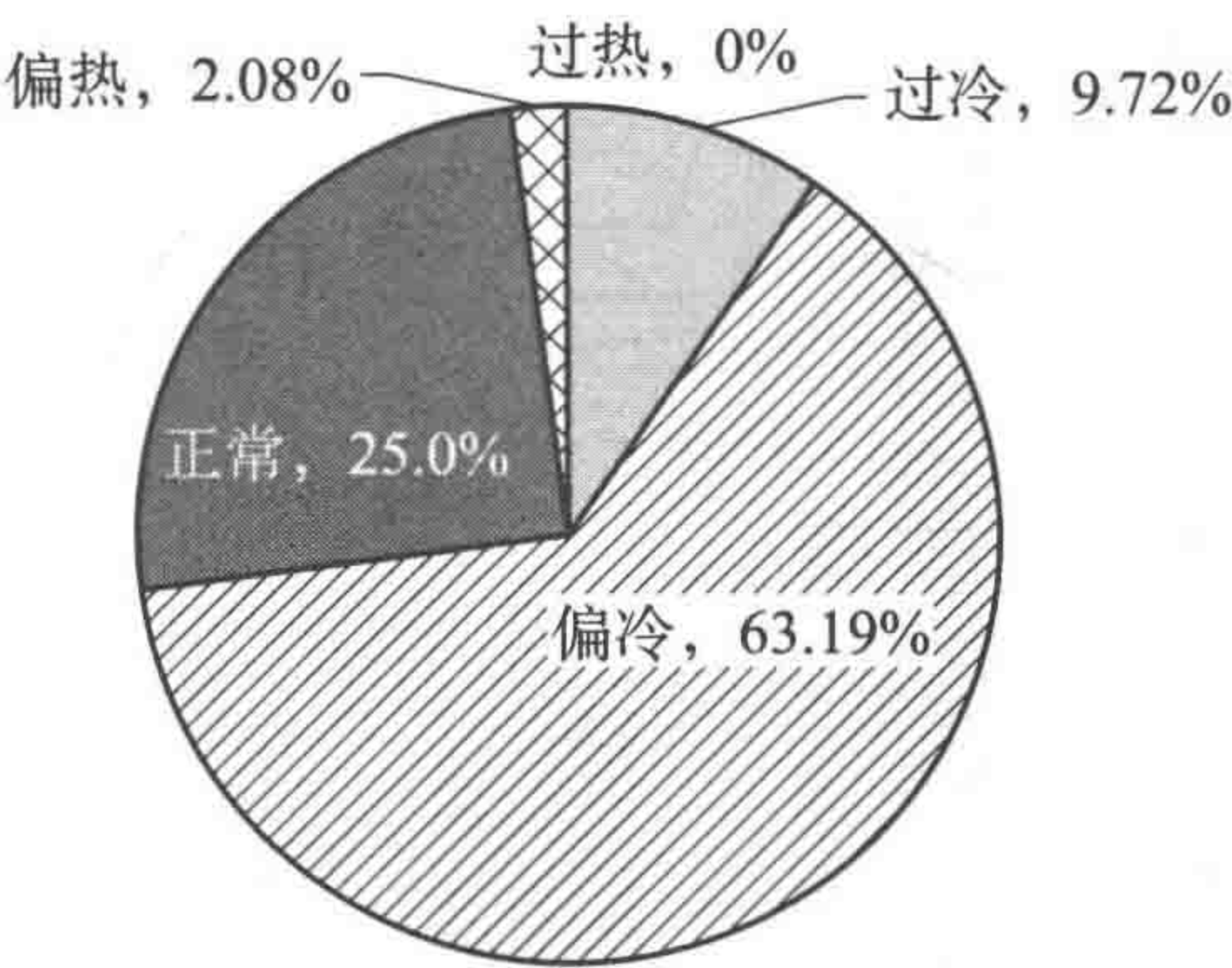


图 1—7 总体企业对宏观经济形势的感知（一）

具体而言，在对宏观经济形势的感知中，企业 CEO 对固定资产投资需求（包括政府投资与民间投资）、消费需求与外贸出口需求等做出了具体的判断。CEO 对

三种需求的感知采用 100 分制，0 分表示需求严重不足，100 分代表需求非常旺盛。结果显示，总体企业对宏观经济形势的感知的平均得分为 33.1，相对来说，消费需求的感知最高，达到 37 分，但依然没有达到 50 分的及格线（见图 1—8）。

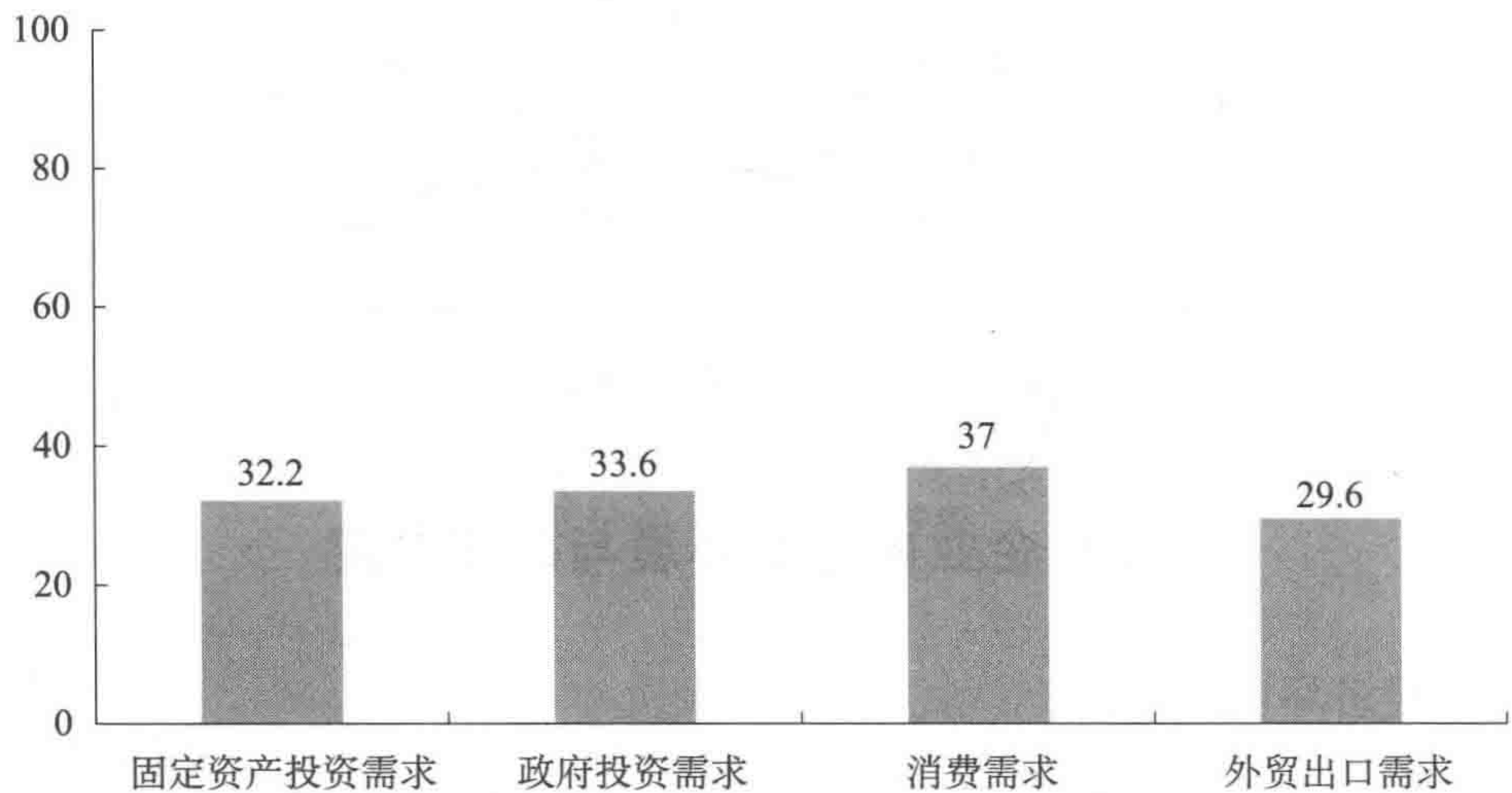


图 1—8 总体企业对宏观经济形势的感知（二）

虽然对 2014 年的宏观经济形势的判断较为负面，但是企业对近两年国内生产总值（GDP）增速持乐观态度（2013 年为 7.7%）。由图 1—9 可知，对于 2015 年的 GDP 增速，96% 的被调查企业认为全年 GDP 不会低于 6.5%，这个比例比上一年的比例增加约 2.74%。对总体环境的综合分析是企业战略决策的第一步，外部环境分析后，企业 CEO 衡量内部环境、自身资源是否与其战略相匹配。

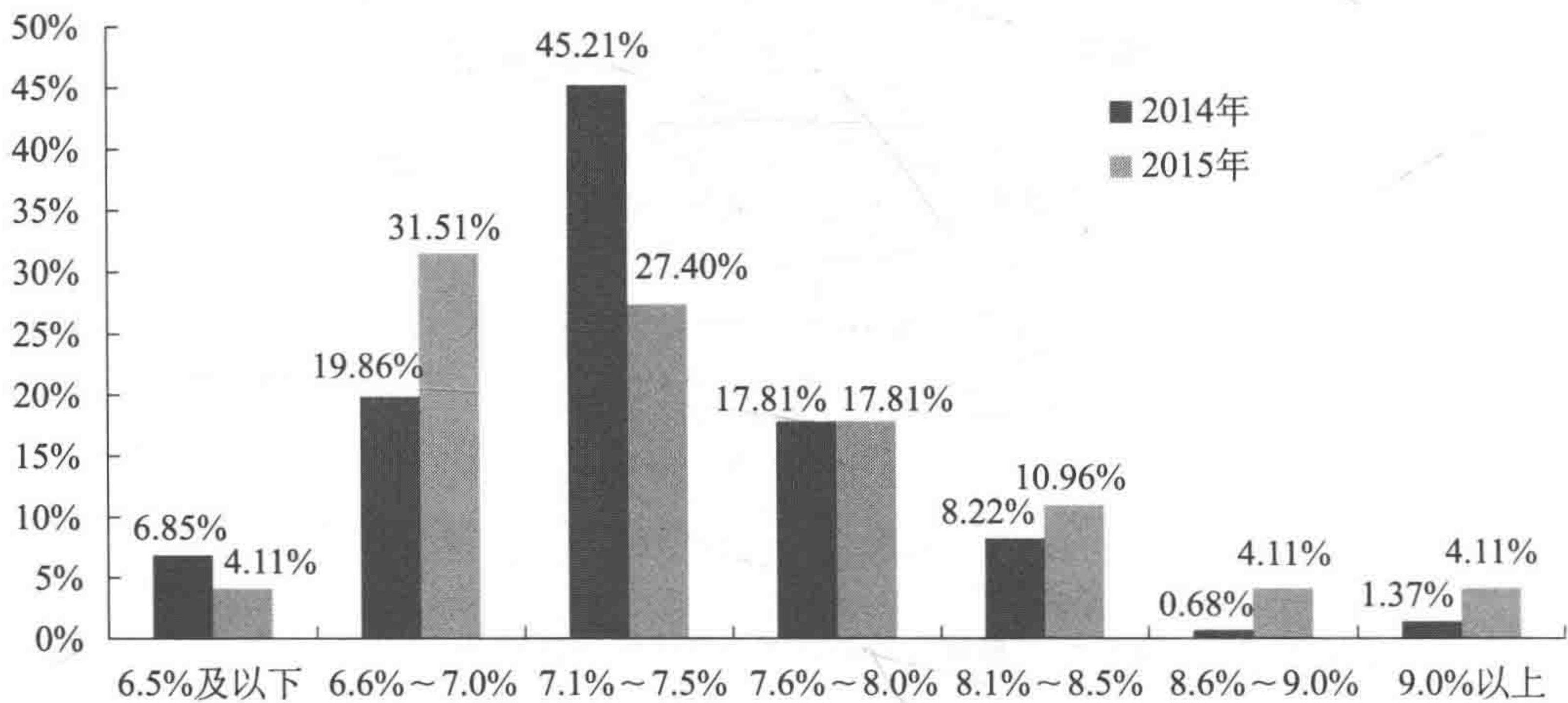


图 1—9 总体企业对宏观经济形势的感知（三）