

民营大企业转型的 利益相关者研究

500强企业研究报告之五

上海财经大学500强企业研究中心 编

 上海财经大学出版社

民营大企业转型的 利益相关者研究

500强企业研究报告之五

上海财经大学500强企业研究中心 编

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营大企业转型的利益相关者研究:500强企业研究报告之五/上海财经大学500强企业研究中心编. —上海:上海财经大学出版社, 2012. 10

ISBN 978-7-5642-1402-9/F · 1402

I. ①民… II. ②上… III. ①民营企业-大型企业-企业管理-案例-研究报告-中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第132544号

- ☐ 责任编辑 温 涌
- ☐ 装帧设计 钱宇辰
- ☐ 责任校对 胡 芸 赵 伟

MINYING DAQIYE ZHUANXING DE LIYI XIANGGUANZHE YANJIU
民营大企业转型的利益相关者研究
——500强企业研究报告之五

上海财经大学500强企业研究中心 编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销
上海市印刷七厂印刷
上海春秋印刷厂装订

2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16(插页:1) 13.25印张 356千字
定价:38.00元

编委会

主 编:江若尘 黄亚生 余典范

副主编:张世伟 陈宏军 翟 青 王 丹 牛志勇

成 员:徐冬莉 曹光明 吴 烨 莫材友 高 振 陆 煊

冀茜茹 文建如 盛 伟 吴 琴 易禄琨 韩镭馨

徐千茗 陈曦明

序

当前我国正处于经济社会转型的关键期,而转型的主体是民营企业。改革开放 30 多年来,我国民营经济从无到有、从弱到强,已成为国民经济中举足轻重的力量。目前,民营经济总量超过全国 GDP 总量的 50%,提供着全国 80%的就业岗位,这意味着民营经济已经成为我国经济发展的重要引擎,也是我国经济社会发展与转型的典型样本。让引擎保持强劲动力是未来中国经济能否平稳增长的重要因素。我国民营企业的出现是受益于制度变革,而民营企业的成长却受益于良好的国内外市场环境。但实际上,我国民营企业的发展一直是在夹缝中求生存,民营企业在迅速发展的同时也伴随着较高比例的倒闭和破产。不仅外部环境对民营企业的发展具有一定的制约,而且其自身的发展模式也对其进一步做大做强形成了较大的掣肘。目前大部分民营企业的增长方式是机会型或资源型的,随着近年来投资性市场的火爆,民营企业在实体经济方面出现了“空心化”的现象,在某一领域精耕细作、专心培育自身核心竞争力的企业还比较缺乏。

我国民营企业的发展跟随改革开放的步伐也迈过了“而立”之年,逐步走向“不惑”,越来越多的中国民营企业也进入了“转型升级期”,逐渐向规范化、国际化模式靠近。针对民营企业在转型升级过程中遇到的难题,目前呼吁对民营企业进行政策松绑与倾斜的呼声很高,虽然这是让民营企业摆脱困境的重要手段,但企业未来发展依然要依靠强大的内生力量。公司治理结构、技术创新能力、企业管理水平、对产业链的控制能力仍然是民营企业亟待提高的短板。这些都对民营企业转型发展提出了更高的要求。

从本质上看,转型就是在重新调整各种利益关系的基础上,企业获得自身发展所需的资源,在生产关系的调整下,获得生产力更大的发展。在分工日益深化的背景下,民营企业在整个价值分配体系中面临着更为复杂的竞合关系。基于此,本报告以民营大企业为样本,重点梳理了民营大企业在不同的转型目标下需重点关注的利益相关者。本报告认为,民营大型企业在转型发展过程中与利益相关者构成了一个价值网络,形成了一个全新的商业生态系统。民营大企业转型的目标应是在此价值网络的构建中巩固平台领导者的地位,这不仅需要完善自身发展的素质,而且要具备强大的整合资源的能力。而我国大型民营企业不论是在规模还是在核心竞争力的培育上都与大型国企和跨国公司存在较大的差距。特别是,民营企业的公司治理结构与社会化的生产及运作模式契合度不高,多数大型民营企业属于家族企业,目前正处于新老更替的关键时期,其中各方的利益平衡不仅考验着民营企业的智慧,而且在一定程度上决定着企业转型发展的方向。

这是一个大浪淘沙的伟大时代,我国民营企业在并不长的历史中展现了一种“野蛮生长

的力量”，让我们对我国经济社会的转型有了更深刻的认识，本报告撷取了其中典型的样本，其中的成功者有经验的启示，而失败者亦有可鉴的教训。我们力图从利益相关者这一角度对这些企业的转型发展进行梳理，为新形势下民营大企业的转型提供可资借鉴的经验和教训，增强其可持续发展的能力，为我国经济社会的转型注入新的动力。

编者

2012年9月

目 录

序.....	1
--------	---

第一篇 总报告

第一章 2011 年中国 500 强企业竞争力概况	3
第一节 2011 年上财 500 强分地区竞争力指数	4
第二节 2011 年上财 500 强分行业竞争力指数	5
第三节 2002~2011 年前七大行业竞争力指数	6
第四节 2011 年上财 500 强竞争力指数不同性质企业对比分析	7
第五节 中国 500 强中战略性新兴企业的竞争力分析	8
第六节 中国 500 强发展面临的问题	12
第二章 我国民营大企业转型中的利益相关者分析	14
第一节 我国民营大企业转型的趋势	14
第二节 民营大企业国际化中的关键利益相关者	16
第三节 民营大企业创新升级中的关键利益相关者	17
第四节 民营大企业产业整合中的关键利益相关者	18
第五节 民营大企业治理模式转型中的关键利益相关者	19
第六节 民营大企业与利益相关者关系的总体特征	20

第二篇 理论篇

第三章 民营大企业转型的环境与现状分析	25
第一节 挑战	25
第二节 机遇	28
第三节 民营大企业发展概况	28
第四章 民营大企业转型的目标与方向	35
第一节 国际化	35
第二节 创新升级	37
第三节 产业链整合	39
第四节 治理模式的转型	41
第五章 民营大企业转型中利益相关者的关系及影响因素	44
第一节 企业内部利益相关者对企业转型的影响	44
第二节 企业间利益相关者对企业转型的影响	46

第三节 中国民营企业与政府的关系	49
第六章 民营大企业利益相关者价值网络的构建与治理机制	54
第一节 价值网络的构成要素	54
第二节 价值网络的运行机制	60
第三节 价值网络的治理机制	64

第三篇 案例篇

第七章 三一集团案例研究	69
第一节 三一集团介绍	69
第二节 企业转型发展	70
第三节 企业转型过程中的利益相关者分析	74
第八章 万向集团案例研究	85
第一节 企业介绍	85
第二节 万向集团创始人:鲁冠球	87
第三节 企业转型发展	89
第四节 万向集团跨国经营	93
第五节 万向集团的“常青法则”:利益相关者分析	98
第九章 TCL 集团案例研究	102
第一节 TCL 国际化进程概览	102
第二节 TCL 国际化中的利益相关者	104
第三节 TCL 国际化战略转型的经验与教训	109
第十章 华为技术有限公司案例研究	112
第一节 公司简介	112
第二节 公司的发展历程	112
第三节 华为的创新升级历程及其分析	114
第四节 华为在创新升级中面临的机遇和挑战	117
第五节 公司在创新升级转型中的启示	119
第十一章 中星微电子案例分析	121
第一节 中星微的背景介绍	121
第二节 中星微的发展历程	121
第三节 公司的创新升级历程及分析	123
第四节 当前公司在创新升级中面临的机遇和挑战	125
第五节 对于企业创新升级的启示	126
第十二章 朗科案例研究	128
第一节 朗科的背景介绍	128

第二节	朗科的创新发展历程	128
第三节	朗科创新的经验	130
第四节	朗科创新面临的问题	133
第五节	结语	134
第十三章	新希望集团整合产业链案例研究	135
第一节	新希望集团简介	135
第二节	新希望集团的发展历程	136
第三节	新希望集团产业链的构成与特点	137
第四节	新希望集团产业链整合中的利益相关者及治理模式	141
第五节	新希望集团产业链整合启示	147
第十四章	比亚迪公司整合产业链案例研究	149
第一节	比亚迪公司简介	149
第二节	比亚迪集团的发展历程	150
第三节	比亚迪产业链的构成与特点	151
第四节	比亚迪产业链整合中的利益相关者及治理	154
第五节	比亚迪产业链整合的启示	161
第十五章	德隆系整合产业链案例研究	163
第一节	德隆系简介	163
第二节	德隆系发展历程	163
第三节	德隆系产业链整合的特点	165
第四节	德隆产业整合过程中的利益相关者及其治理	167
第五节	德隆产业整合成败的启示	170
第十六章	国美电器公司治理案例研究	171
第一节	国美公司发展状况简介	171
第二节	国美公司产权结构与治理现状	172
第三节	国美公司转型背景下的治理改革及对利益相关者的影响	173
第四节	国美公司治理结构转型的成功之处	179
第五节	国美公司治理结构转型的失败之处	180
第六节	总结与讨论	180
第十七章	用友软件公司治理案例分析	183
第一节	用友公司发展状况简介	183
第二节	用友公司产权结构与治理现状	184
第三节	用友公司转型背景下的治理改革及对利益相关者的影响	187
第四节	用友公司治理结构转型的成功之处分析	190
第五节	用友公司治理结构转型的失败之处分析	190
第六节	总结与讨论	191

第十八章	爱多电器公司治理案例分析.....	193
第一节	爱多公司发展状况简介.....	193
第二节	爱多公司产权结构与治理现状.....	194
第三节	爱多公司转型背景下的治理改革及对利益相关者的影响.....	195
第四节	爱多公司治理结构转型的成功之处分析.....	196
第五节	爱多公司治理结构转型的失败之处分析.....	197
第六节	总结与讨论.....	199

第一篇 总报告

第一章 2011 年中国 500 强企业竞争力概况

中国企业 500 强,一面是垄断企业的表面风光,另一面却是民企的尴尬处境。中国企业 500 强,不仅仅要强在排名,更应强在内涵发展与核心竞争能力提升。我国经济转型能否成功推进,经济增长能否继续保持,在国际经济竞争中能否从容布局,较大程度上取决于我国 500 强企业能否有效提升竞争力。上海财经大学 500 强企业研究中心从规模效应、盈利能力与成长速度等几方面构建了中国 500 强企业竞争力评价体系。上海财经大学中国 500 强企业竞争力指数(以下简称上财 500 强企业竞争力指数或 SUFE500 强指数)指标体系具体构建过程如下:(1)利用德尔菲法确定竞争力指标体系的构成要素及各要素的具体指标和权重;(2)采用动态系数法对 500 强经营数据进行无量纲处理;(3)构建上海财经大学 500 强企业竞争力指数。通过指数分析,能够深入剖析企业竞争力的强弱程度,能够比较不同行业、区域的竞争力差异,能够分析产权安排对企业经营绩效的影响系数。

上财 500 强企业竞争力指数为当年中国 500 强企业竞争力指数的算术平均,一定程度上反映了中国企业的总体竞争力水平(以下各分指数与之相同)。指数以 2004 年中国 500 强企业竞争力指数为基期(取值 100),以后年份均与基期相比,2010 年总指数为 111.76,2011 年的总指数为 108.78,较上一年度下降 2.98 点。

图 1-1 显示,2004~2007 年上财 500 强企业竞争力指数持续上涨,但 2008 年之后呈现较大波动。其中 2008 年和 2009 年下跌态势严重,2010 年跳升达到 111.76,2011 年再次下滑至

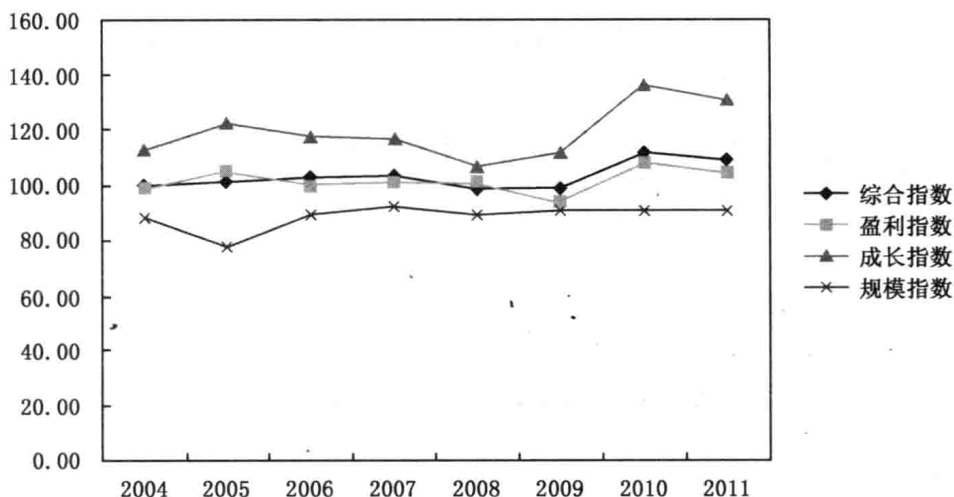


图 1-1 上财 500 强企业竞争力指数

108.78。从宏观层面分析,2008年底至2009年末中央实施4万亿经济刺激计划,促使2009年宏观经济持续发展,但是受国际金融危机与欧洲债务危机的影响,2010年中国经济基本面呈现调整态势,作为各行业领军企业的中国500强企业自然会映射出这一整体波动特征。

第一节 2011 年上财 500 强分地区竞争力指数

图1-2显示出中国500强企业分布的严重不平衡性。^①东部地区9个省市共有363家企业入围,比上年增加了9家,占2011中国企业500强总数的72.6%;中部地区6个省市共有56家企业入围,比上年减少了3家,占11.2%;西部地区11个省市共有57家企业入围,比去年减少了1家,占11.4%;东北地区3个省共有24家企业入围,比去年减少了5家,占4.8%。

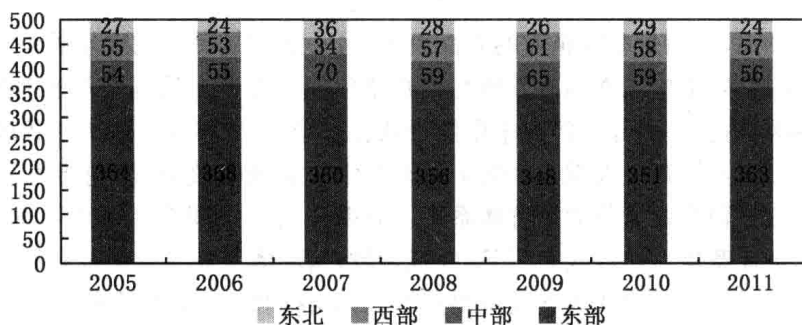


图 1-2 2005~2011 年中国 500 强的地域分布

从入围2011年上财500强企业数量最多的7个省市来看,2011年增长态势被终止,地区竞争力指数呈现下滑趋势。图1-3显示除广东继续保持良好势头之外,其他6个省市均呈现不同程度的下降。北京以绝对优势领先于其他省市,竞争指数为122.79;广东超越上海名列第二,竞

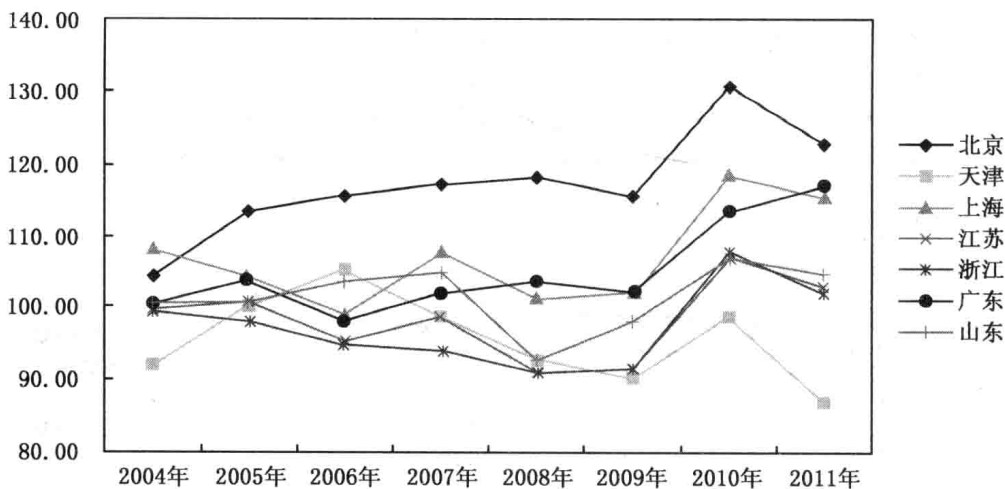


图 1-3 上财 500 强企业的地区竞争力指数

^① 东部地区:浙江 44 家、山东 52 家、广东 37 家、江苏 49 家、河北 20 家、北京 100 家、天津 22 家、上海 30 家、福建 9 家。中部地区:河南 15 家、安徽 12 家、湖南 7 家、湖北 8 家、江西 5 家、山西 9 家。西部地区:重庆 9 家、四川 10 家、云南 8 家、陕西 8 家、广西 4 家、内蒙古 6 家、贵州 2 家、甘肃 3 家、新疆 4 家、青海 1 家、海南 2 家。东北地区:辽宁 16 家、吉林 2 家、黑龙江 6 家。

争力指数分别为 116.83 和 115.35;山东竞争力指数为 104.70,比上一年下降 1.8 点,依然位列第四;江苏竞争力指数为 103.03,比上一年下降 3.81 点;浙江竞争力指数为 101.86,下降幅度高达 5.94 点;天津在七省中排在末位,2011 年竞争力指数 86.75,相比于上一年的 98.90,下降幅度最大,为 2004 年以来的历史最低位。

第二节 2011 年上财 500 强分行业竞争力指数

2011 年综合竞争力排名前十的行业中有 7 个服务业(2010 年服务业数目为 6 个)、3 个制造业(2010 年制造业数目为 4 个)(见表 1-1)。7 个服务业中,银行业因其拥有较高的规模指数、盈利指数与成长指数而位列第一。航空运输及相关服务业成长指数高达 172.41,位列 76 大行业第三,入围企业有中国航空、东方航空、南方航空和海南航空。房地产开发与经营、物业及房屋装潢、修缮、管理等服务因其成长指数高达 160.52 而位列第四,上海绿地、广东恒大等 14 家企业入围。综合保险业虽然只有太平洋保险与平安保险入围,但是因其规模指数高达 167.552 而位列第五。值得一提的是,互联网传媒、商务、娱乐服务业首次入围前十,虽然只有腾讯公司一家入围,但其跃居第六位,其盈利指数高达 209.31,位列 76 大行业第一。粮油食品及农林、土畜、果蔬、水产品等内外商贸批发及零售业位列第七,虽然只有中粮集团一家入围,但其规模指数较高,指数值为 161.637。邮电通信业包括移动、联通、电信和邮政四家企业,属于信息服务业,入围前十是因为其规模指数位居第一,高达 196.549,其成长指数位列第 62 位,盈利指数为第 20 位。

表 1-1 2011 年综合竞争力排名前十的行业

排名	行业	企业个数	竞争力指数	成长指数	规模指数	盈利指数
1	银行业	12	166.98	160.43	167.101	172.74
2	石油、天然气开采及生产业	3	161.01	117.21	185.149	179.30
3	航空运输及相关服务业	4	149.48	172.41	136.792	139.95
4	房地产开发与经营、物业及房屋装饰、修缮、管理等服务业	14	137.35	160.52	83.519	163.08
5	综合保险业	2	137.25	104.17	167.552	140.65
6	互联网传媒、商务、娱乐服务业	1	135.55	126.37	59.524	209.31
7	粮油食品及农林、土畜、果蔬、水产品等内外商贸批发及零售业	1	134.34	126.82	161.637	117.52
8	工程机械、设备及零配件制造业	5	131.95	166.79	84.218	142.00
9	航空航天、核工业与兵器制造业	5	131.46	132.07	164.550	102.37
10	邮电通信业	4	131.41	106.40	196.549	130.08

资料来源:上海财经大学 500 强研究中心。

3 个制造业中,石油、天然气开采及生产业入围企业包含中石油、中海油和延长石油,其竞争力指数波动较大,2009 年排第三名,2010 年退出前十,2011 年跃居第二。这主要得益于其规模指数与盈利指数的大幅提升,分别高达 185.149 与 179.30。工程机械、设备及零配件制造业因

其成长指数位列 76 大行业第五而入围。航空航天、核工业与兵器制造业有 5 家企业上榜,绝大多数为军工类企业。

企业竞争力的强弱,依托产业结构布局。行业之间的效益与效率存在显著差异。表 1-2 列举了 2011 年中国企业 500 强平均资产利润率、收入利润率超过 10% 的行业。表 1-2 显示,平均资产收益率排名前八的行业大多为制造业,平均收入利润率排名前六的多为服务业。值得重视的是,以腾讯科技为首的互联网传媒、商务、娱乐服务业获得了良好的发展态势,这与信息化时代背景相吻合。2011 年中国 500 强企业中有商业银行、港口服务业、酿酒制造业等 6 个行业的平均收入利润率超过 10%,其中“互联网传媒商务、娱乐服务业”的平均收入利润率最高,超过 41%,其平均资产利润率也是最高,高达 22.65%,但是这些行业还不足以弥补传统行业下滑的压力,中国经济需要新的“火车头”(叶檀,2011)。

表 1-2 2011 年中国企业 500 强平均资产利润率、收入利润率超过 10% 的行业

排名	行业名称	平均资产 利润率(%)	行业名称	平均收入 利润率(%)
1	互联网传媒、商务、娱乐服务业	22.65	互联网传媒、商务、娱乐服务业	41.31
2	饮料加工业	20.21	商业银行业	28.34
3	农林机械、设备及零配件制造	19.41	港口服务业	16.20
4	酿酒制造业	12.22	酿酒制造业	15.74
5	通信设备及其他电子设备、元器件制造业	10.33	房地产开发与经营、物业及房屋装饰、修缮、管理等	13.76
6	研发、科技交流与推广、规划、评估、咨询及总承包等服务业	10.26	饮料加工业	10.56
7	工程机械、设备及零配件制造业	10.20		
8	肉食品加工业	10.08		

资料来源:《2011 中国 500 强企业发展报告》。

2010 年综合竞争力排名前十,但落选 2011 年排名前十的行业有:化工产品及其医药内外商贸批发业,动力、发电、电力生产等机械、装备制造业,化工产品及其医药内外商贸批发业,通信设备及其他电子设备、元器件制造业。

第三节 2002~2011 年前七大行业竞争力指数

竞争力指数排名第一的是银行业,银行业自 2004 年以来一直处于领先地位,2011 年指数再创新高,达到 166.98。银行业近几年的良好表现根源于银行业以外企业的良好表现,大企业扩张与投资极大地促进了银行业务的发展;排在第二位的行业是汽车及零部件制造业,其行业竞争力指数呈现波浪式提升的态势,2010 年达到新高 127.95。受 2008 年金融危机的影响,汽车及零部件制造业的竞争力指数于 2009 年跌入历史最低谷,由于我国人均汽车保有量仍然很低,巨大的购买潜力陆续变成拉动我国汽车工业快速增长的动力。排在第三位的是煤炭采掘及采选业,竞争力指数为 126.44,与上一年持平。位列第四的是石油、石化业,从 110.57 升至 115.98。排

在第五的是电、热、燃气服务业,其竞争力指数从112.11跌至109.72。排在第六位的依然是建筑业,其延续2010年跌势,从103.69跌至98.68,位列76大行业中的第57位。深入分析可知,2011建筑行业竞争力指数大幅跌落的直接原因是构成竞争力指数的规模指数与盈利指数过低。而对比2011年与2010年的资产与利润可知,事实上建筑行业2011年较2010年平均资产增长3.27%,平均利润更是增长了17.11%。竞争力指数大跌是上财500强指数对建筑行业资产和利润分布不均衡的预警。分析显示,2011年建筑业有42家企业入选中国500强,但从利润规模来看,前10家企业的利润总和为42家利润总和的79.69%;从资产规模来看,前10家企业的资产总和为42家资产总和的80.03%。黑色冶金及压延加工业排在末位,竞争力指数由99.83点跌至92.92。众所周知,新世纪以来我国逐步进入重工业化发展阶段,其重要特征是钢铁、建材、煤炭、石油、机械、电子等重化工市场的高速扩展。2011年中国500强企业中,共有55家“黑色冶金及压延加工业”上榜,入围企业数目连续10年位居第一。但是上财500强竞争力指数显示,“黑色冶金及压延加工业”2011年竞争力指数为92.92,远远低于111.30的平均值,名列第64位,这主要源自其三大指数值都严重偏低。

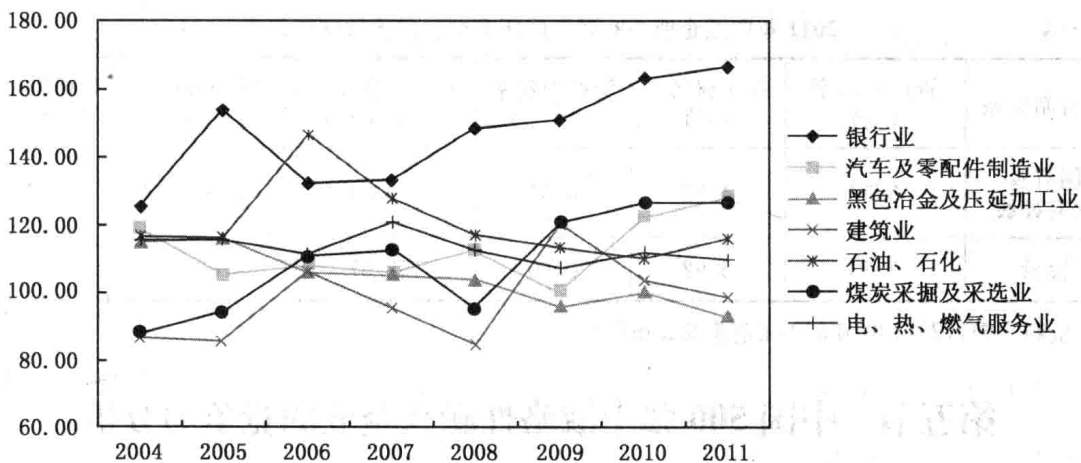


图 1-4 上财 500 强前七大行业竞争力指数

第四节 2011 年上财 500 强竞争力指数不同性质企业对比分析

依据企业所有制,我们将中国 500 强企业分为两大类:国有企业和民营企业(含其他)。从绝对数量来看,国有企业占据绝对优势,在 500 家企业中占据 316 个席位。表 1-3 显示,2011 年国有企业和民营企业成长指数及盈利指数均比上一年下降,虽然规模指数小幅上升,依然不能阻止综合指数的下降;民营企业虽然规模不大,但盈利能力依然远远强于国有企业;虽然盈利指数、规模指数和综合指数的差距幅度稍有降低,但是成长指数差异幅度增加 3.13,凸显了民营企业在后危机时代所面临的成长“瓶颈”。

中国 500 强企业竞争力还具有明显的体制色彩,2011 年国有企业所占比例为 63.2%,营业收入占比 82.82%,利润总额占比 81.88%。表 1-4 显示国有企业经营资本运作效率偏低,资产周转率只有民营企业的一半,资产利润率不及民营企业的一半;人均营业收入、人均利润和收入利润率都远远低于民营企业,显示国有企业的劳动生产率低于民营企业;国有企业的平均研发程度也低于民营企业。