

Research on the Factors Affecting the Sustained Performance Growth of
Market-Oriented Private Enterprises

by

ChengDeng

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved October 2023 by the
Graduate Supervisory Committee:

Wei Shen, Co-Chair
Shijun Cheng, Co-Chair
Fei Wu

ARIZONA STATE UNIVERSITY

December 2023

影响市场化民营企业业绩持续成长因素研究

邓成

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二三年十月批准：

沈伟，主席
程仕军，主席
吴飞

亚利桑那州立大学

二零二三年十二月

ABSTRACT

This paper analyzes China's transformative changes over the past four decades through a microeconomic lens focused on enterprises. Market-oriented non-state-owned enterprises have emerged as a pivotal force driving China's economic development within this context. The article investigates the determinants of their development. Notably, more than half of market-oriented non-state-owned enterprises have entered the inheritance stage, necessitating the exploration of novel attributes for sustained growth.

The study's research scope is defined across four dimensions, with a specific focus on approximately 4,000 market-oriented non-state-owned enterprises. It investigates the driving factors behind sustained performance growth at various stages of these enterprises, emphasizing five variables: "partnership governance, entrepreneurial spirit, development strategy, incentive mechanisms, and innovation capability." Employing a combination of "typical case studies" and "group validation" methods, the research examines the factors influencing sustained growth in these enterprises and their interrelationships. The goal is to construct a model for enterprise succession and development, ultimately offering recommendations to foster sustained growth.

The research paper is structured into an introduction, literature review and theoretical foundation, typical case studies, empirical research on a group, and a conclusion.

Key findings include: Partnership governance positively impacts partners' entrepreneurial spirit, promoting sustained performance growth. Trajectory-oriented development strategies, effective incentive mechanisms, and leading innovation capabilities have a positive moderating effect on entrepreneurial spirit, fostering sustained performance growth. During the innovation development phase, partnership governance significantly influences entrepreneurial spirit with a noteworthy environmental moderation effect.

The paper recommends implementing a "Dual-Factor Improvement Model" that enhances both partnership governance systems and the selection and functioning mechanisms of entrepreneurial spirit partners. This approach aims to boost partners' entrepreneurial spirit and facilitate high-quality succession in market-oriented non-state-owned enterprises, ultimately achieving sustained high-quality growth.

In conclusion, this research contributes to a deeper understanding of sustained performance growth in enterprises. It offers valuable insights for the succession and development of market-oriented non-state-owned enterprises and innovation-driven entrepreneurship. This research holds significant value in advancing sustained high-quality development among market-oriented non-state-owned enterprises in China, optimizing resource allocation, and nurturing talented individuals.

Key words: partnership governance, entrepreneurial spirit, development strategy, innovation capability.

摘要

本文从微观经济企业视角观察中国过去 40 多年产生的巨变，巨变之中市场化、非国有（以下简称民营）企业是推动中国经济发展的重要力量。成长过程中，面临同样国际国内环境，是什么因素驱动优秀企业的发展？尤其，50%以上民营企业进入传承阶段，构建什么样的新基因才能实现持续成长？

本文从“资源配置、市场竞争、主体活力、存续状态”四方面界定研究范围，选取约 4000 家市场化、民营企业作为研究对象。讨论不同企业阶段影响企业业绩持续成长驱动因素，主要探讨合伙治理为自变量等五个变量影响，分别是合伙治理、企业家精神、发展战略、激励机制、创新能力；用“典型案例研究+群体验证”方式，找到不同阶段市场化、民营企业持续成长影响因素及相互关系，以构建企业持续成长模型，为促进企业持续成长提供建议。

本文结构，一导论；二文献综述和理论基础；三典型案例研究，奠定模型基础；四群体实证研究及验证，选取 70 个企业问卷访谈，利用多元线性回归分析挖掘验证业绩持续成长影响因素；五结论。

主要结论： 第一、合伙治理体系对企业家精神及合伙人具有正向影响，从而对企业业绩持续成长具有正向影响；第二、牵引型发展战略、积极型激励机制和领先型创新能力对企业家精神及合伙人具有正向调节效应，从而对企业业绩持续成长具有正向影响；第三、企业发展成长不同阶段，对合伙治理体系与企业家精神及合伙人关系有调节作用，在创新创利型企业阶段，合伙治理体系对企业家精神及合伙人正向影响显著，环境调节效应明显。

建议：构建“双因素改良模型”，即共同改良“合伙治理体系和企业家精神合伙人”选择及作用机制，帮助市场化、民营企业实现高质量传承；政府及社会营造良好外部环境，促进企业顺利传承转型，实现持续高质量成长。

本文丰富和深化了企业业绩持续成长相关研究，对中国市场化、民营企业传承发展和创新型企业创立具有启示引导意义；对推动中国市场化、民营企业高质量持续发展、社会优质资源和优秀人才良性配置有重大价值。

关键词：合伙治理 企业家精神 业绩成长 牵引型发展战略 领先型创新能力

致谢

三年时间，弹指一挥间。地球人都经历了巨大的转型与挑战，对个人而言，更是人生特殊的三年，过去、当下、未来，次第往复，幸有“高金”，渐清晰。

别离之际，总有若干感激涌上心间。

首先，深深感谢沈伟导师、程仕军导师、吴飞导师的指导和包容，你们专业的学识、谦恭的心态、自由的学风、宽广的视野让我受益终生。

其次，真诚感谢蒋老师和各位老师们的细致关心，课堂课间、国内国外、企体社娱、个友班协，严谨认真负责的作风彰显了交大厚实的底蕴。

更要感谢同窗们，360度无缝交流和支持，包罗万象，点点滴滴，精彩纷呈，让我再次深刻理解以长三角为牵引的文化精髓。

还要感谢家人和其他朋友们，在论文过程中都给予巨大的支持，尤其问卷调查、企业访谈涉及面广，诸多纷扰。

祝“高金”继续“如切如磋，如琢如磨”，扬帆世界。

祝同学们以“贤圣”为道，穷万事之终始。

目录

	页码
表格列表.....	ix
图表列表.....	xi
章节	
一、第一章 导论	1
1.1 研究背景和研究意义	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 研究内容与研究方法.....	4
1.2.1 研究内容	4
1.2.2 研究方法.....	6
1.3 创新与不足	8
1.3.1 研究创新	8
1.3.2 研究不足.....	8
二、文献回顾.....	10
2.1 文献回顾	10
2.1.1 合伙治理体系对企业业绩持续成长影响	10
2.1.2 企业家精神对企业业绩持续成长影响.....	13
2.1.3 激励机制对企业业绩持续成长影响	15

章节	页码
2.1.4 发展战略和创新能力对企业业绩持续成长影响	17
2.1.5 四个典型案例文献回顾.....	19
2.1.6 业绩持续成长定义	21
2.2 理论综述.....	21
2.2.1 委托代理理论	22
2.2.2 激励理论	25
2.2.3 创新理论	26
三、典型企业案例	29
3.1 案例背景	29
3.2 典型案例研究	30
3.2.1 伊利股份：从奶牛场崛起为世界头部	30
3.2.2 美的集团：传承“美的”，美的传承	45
3.2.3 新希望六和：老骥伏枥，基业长青	60
3.2.4 宁德时代：宁德十年，纵马成王.....	70
3.3 典型案例对比	79
3.3.1 案例分析形成主要观点.....	79
3.3.2 企业分类及转型机会展望.....	85
四、合伙治理和企业家精神等因素对业绩持续成长影响研究	88
4.1 理论提出与假设设计.....	88

章节	页码
4.2 研究设计.....	91
4.2.1 变量测量与量表	91
4.2.2 问卷设计	97
4.2.3 样本数据与描述性统计	98
4.3 数据分析与假设检验	101
4.3.1 信度、效度分析.....	102
4.3.2 假设检验.....	107
4.3.3 检验结论	117
4.3.4 主要变量因素存在的负向影响	117
五、研究结论和模型构想	119
5.1 总体研究结论.....	119
5.2 构建促进新阶段企业业绩持续成长模型设想.....	121
5.2.1 “双因素改良模型”	121
5.2.2 “双因素改良模型” 现实实践约束因素讨论.....	125
5.3 相关建议.....	126
参考文献.....	128
附录	
A. 企业业绩持续成长问卷调研	133

表格列表

表格	页码
1 案例文献统计表	20
2 Google 数据检索要素关注趋势度分析表	21
3 伊利股份前十大股东列表	39
4 伊利股份 3 次股权激励表	41
5 美的集团多维度激励列表	55
6 美的集团 9 次股票期权分析表	57
7 宁德时代 2018-2022 业绩表	73
8 宁德时代 2018-2022 股权激励分析表	76
9 典型案例企业股权结构与经营数据比较	80
10 新希望六和和美的集团 2011-2015 经营数据比较	83
11 合伙治理量表	92
12 企业家精神量表	93
13 牵引型发展战略量表	94
14 积极型激励机制量表	95
15 领先型创新能力量表	96
16 企业业绩成长量表	97
17 调查管理者描述统计表	100
18 信度分析	103

表格	页码
19 效度分析	105
20 相关性分析	107
21 合伙治理影响企业家精神从而影响业绩持续成长	108
22 企业家精神中介效应.....	109
23 规模企业，合伙治理积极态度企业分析	111
24 规模企业，合伙治理和企业家精神积极态度企业分析	112
25 规模企业，合伙治理和企业家精神消极态度企业分析	113
26 牵引型发展战略的调节效应.....	114
27 积极型激励机制的调节效应.....	115
28 领先型创新能力的调节效应	116
29 检验结果.....	117
30 合伙治理标准设定表	122
31 企业家精神合伙人标准	124

图表列表

图表	页码
1 伊利股份和蒙牛乳业业绩对比	35
2 研究设计模型.....	89

一、第一章 导论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

本研究试图观察验证中国近 40 多年让人感受到的巨变影响：

以宏观 GDP 视角，1978 年 0.37 万亿元，人均 384 元，占世界经济比重 1.7%，列 11 位，占美国比重 6.6%；此后，中国经济快速发展，1986 年突破 1 万亿元；2000 年突破 10 万亿元，2010 年突破 40 万亿元，超过日本成为世界第二大经济体；2022 年 121.02 万亿元，人均 8.57 万元，占世界经济比重 18.1%，列第二位，占美国比重约 70%。

从微观企业视角，1978 年中国乡及乡级以上工业企业数量总数 34.84 万家，国有企业及集体所有制工业企业占全部工业企业总产值比重分别为 77.63%和 22.37%，个体及私营企业几乎忽略不计（《改革开放四十年中国企业组织繁荣与探索》，中国经济学人）；2022 年，全国登记在册企业 5282.6 万户，其中民营企业约 4701 万户，外资 66.8 万户，占比 90.3%；中国新经济 500 强民营企业 407 户，占 81.4%，国有企业占比 18.6%。2022 年 A 股上市公司 5063 家，总市值规模 84.68 万亿元，民营控股上市公司 3363 家，占比 66.42%，总市值 35.84 万亿元。

从影响力视角，民营经济贡献了 50% 以上的税收，60% 以上的国内生产总值，70% 以上的技术创新成果，80% 以上的城镇劳动就业，90% 以上的企业数量。中国在世界 500 强中数量从 1995 年 3 家（分别为中国银行 207 名，中化集团 209 名和怡和控股集团 400 名）增长为 145 家；中国品牌“伊利、美的、华为、比亚迪、宁德时代、阿里巴巴、腾讯、Tiktok、Shenin、大疆”等系列走向世界，提供全球认可、客户喜爱的产品。

中国经济快速成长，已成为世界最大市场和潜力增长区，各行业都具有进一步做大做强，持续生长空间。本文讨论这样一些事实，中国 1978 年确立改革开放基本国策，成为全世界创新创造活动最活跃的国家之一，在创办企业、推动企业成长方面，中国成为最为开放包容的区域之一，在支持公司发展、规范公司行为方面，中国一直学习先进发达国家的经验，采用宽松包容的策略，这种制度与文化极大的释放资源和人才潜力及优势，一大批有志之士勇立潮头，自主创业，突破创新，让企业成为中国经济成长贡献重要力量，是推进供给侧结构性改革、推动高质量发展、建设现代化经济体系的重要主体。

在中国经济崛起过程中，有很多主客观因素成为主要的影响。从世界宏观格局看，数十年的和平、开放、发展氛围，促成全球互通、地球扁平化，创新层出不穷，经济飞速增长，1970 年世界 GDP 仅 3.4 万亿美元，2022 年世界 GDP 超过 100 万亿美元，名义增长约 33 倍，过去 40 多年，中国全面拥抱世界、拥抱变化，尤其 2001 年加入 WTO，获得世界市场的成长空间；从中国判断，国家层面的苏醒与驱动，微观个体的自觉与自驱，导致了 40 多年的奋勇前行。中国著名领袖邓小平的两句名言对中国重新站在世界经济前沿起到了“敲钟”和“激活”作用。第一句是“如果我们不能显示社会主义的优越性，我们不能消除贫穷，就有被开除球籍的危险”，这是一代领袖在危机时刻的“醒世恒言”，中国发展的导向很快转向以经济建设为中心，并在 1982 年十二大上明确提出 20 世纪末工农业总产值翻两翻的目标，巨大的牵引，带来了不可思议的成长，实际产值增长 14 倍以上，超过 10 万亿元；第二句是“不论黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫”。以实事求是的态度，用实践来检验真理，用结果来验证假设，极大的释放人的力量，以市场检验的方式高效组合配置各种资源，推动了经济进步和区域奇迹。比如，深圳从一个渔村成为经济特区，成为中国经济改革的试验田和火

车头，2018年，深圳GDP超过香港，用40年时间超越香港180余年的积累，这是人类历史上最伟大的激活成长案例。

这一切如何发生，哪些因素起到最为关键作用，由于精力有限，本文在中国宏大背景下，选择微观个体最擅长的活动——创业和经营企业，以那些冲破旧规则束缚、创立新规则的人和企业来进行研究。

1.1.2 研究意义

第一、该研究对象具有中国独特阶段特征，与其他国家的研究对象从时代特征、法制环境、经济潜力、文化影响、人才结构等多方面都具有差异性，即使是研究同一主题，实证解决方案也会具有明显中国特色。

第二、研究揭示合伙治理体系等5个核心因素发生变化后与市场化、民营企业业绩持续成长的关系，丰富和深化对企业业绩持续成长的相关研究，尤其对民营企业传承机制和具有企业家精神合伙人选用、创新型企业创立发展具有启示意义；为不同类型企业采取不同成长模型策略也提供参考。

第三、经济意义。该研究为提升中国企业良性发展环境和促进中国市场化、民营企业高质量成长及经济稳定增长具有重大意义，帮助国家构建更加稳定、持续的经济基础；为新一代杰出人才打通新型创新创业之路具有重要意义，推动社会优质资源和优秀人才良性配置，提高社会创造效率。

1.2 研究内容与研究方法

1.2.1 研究内容

为更清楚的理解和判断，对研究对象我们重新做出更为清晰定义，考虑很多不确定因素和影响力较大因素对企业发展规律会带来明显偏颇影响，为公允目标，也想进一步探索出企业持续成长的本质规律及核心影响要素，在本文研究中对选取的目标对象所在领域和企业四个方面进行界定，四个方面指资源配置、市场竞争、主体活力、存续状态。分别界定标准如下：

资源配置相对均衡。不受垄断或独占等特殊资源和政策过多约束，瓦尔拉斯均衡满足度至少达到 85%以上，市场的自我制约作用能顺利通过每一个微观企业以“内部经济与不经济”、“外部经济与不经济”的变化来实现。也就是说，不论是资源供给还是需求约束以企业和消费者自身判断为主，不受独占资源或政府政策过多影响。比如中国的矿产资源、房地产、金融、通信设施、钢铁建材等领域就是非均衡资源配置，这类企业只要获取国家特许经营、特殊政策或者获得某些独占资源就能形成垄断利润，不足以证明具备穿越周期持续发展能力。

市场竞争相对充分，为市场经济发展创造良好环境的行业。主要体现在三个方面，一需求符合社会与自然规律，需求持续并与时俱进，不受某些特别事件过多影响，不是突发性、临时性需求，比如疫情期间核酸检测就是临时需求典型案例；二市场相对完善、市场信息相对公开透明，让微观主体在相对充分信息条件下进行资源投入和组合决策；三价格灵活，不存在强价格刚性。市场主体能够根据需求变化，灵活调整价格，并根据稀缺程度优化组织资源，既能实现个体比较优势，又能保证全社会整体范围资源配置过程不产生过度浪费

和闲置，让创新和效率工具有充分施展的机会。比如房地产在土地供给、融资、销售价格和购买数量均受约束，这样的领域及企业就不是充分市场竞争的产物。

主体活力。微观主体包括企业和个人。所谓活力主要是要解决经济活动参与者的利益、责任、激励和动力问题，主体活力一定让企业和个人成为真正的利益主体，生产经营结果与它的利益是直接、必然的联系，发现变化时，主体根据环境和资源变化自主做出反应与决策，不受非主体利益部门过多限制。简单的说，企业必须产权清晰、权责利对等，成为自主经营、自负盈亏，有投资和经营自主权并相应承担投资和经营风险的独立生产经营单位；个人必须自主创业、自主决策、自享收益、自担风险，而非政府等单位委派的管理人员。从这一方面判断，国有企业不符合这个界定特征，受行政制约和资源支持过多，权责利不对等，主体活力必然受到影响。

存续状态。因本研究主要讨论改革开放以来中国企业持续成长的影响因素，在以上三个界定条件下，对企业的存续状态也进行一定约束，主要从企业规模、存续时间和企业地位来进行界定。考虑中国环境变化较快，企业迭代更新周期为 3.5 年左右，产业周期在 3-8 年之间，中小型经济或金融危机周期在 10 年上下，为找到能支撑企业持续成长，并影响业绩的主要因素，把企业存续状态定位为建立企业 8 年以上，企业规模在 1 亿元以上，行业地位具有区域或细分领域较强影响力。

根据以上四个界定条件，从企业所属性质，国有控股企业及衍生附属企业不在本研究范围；从产业属性看，房地产、煤油气、钢铝有色稀有金属等矿产业、通讯、金融、博彩等具有寻租或独占机会的行业企业及衍生附属企业不包含在内，而从事高科技、制造业、零售业、消费食品、健康医疗、电子商务及娱乐等以市场化为主要特征良性发展的行业企业

是我们研究对象；以此为区分，良性行业覆盖中国企业数量约 4200 万家，占 80%左右，年收入 1 亿元以上符合条件企业约 4000 家（说明：根据区域样本和 10 亿营收规模企业预估，中国 2022 年拥有 10 亿元以上营收规模企业 1337 家）。

本文通过对中国市场化、民营企业现状、相关企业成长案例分析，对影响市场化、民营企业业绩持续成长相关因素进行实证与案例分析，主要验证合伙治理体系、企业家精神、发展战略、激励机制和创新能力与企业业绩成长的相关关系；同时，通过对其他条件不变的情况下，不同控制变量对企业业绩成长的影响，找到构建新型驱动因素的最佳模型。

本文第一章导论对背景、内容、方法及意义进行探讨；第二章对文献进行回顾和差异分析，对本文研究所需理论进行整理；第三章和第四章是重点案例研究和群体数据实证，主要对北方伊利实业集团股份有限公司（下简称伊利股份）、南方美的集团股份有限公司（下简称美的集团）、西南方新希望六和股份有限公司（下简称新希望六和）和东南方宁德时代新能源科技有限公司（下简称宁德时代）四个典型企业进行深度研究和对比，同时通过访谈和问卷调研 70 家企业进行实证数据统计与回归分析，以进行验证和纠偏；第五章根据案例研究与实证分析为依据提出“双因素改良模型”以促进企业业绩持续成长。

1.2.2 研究方法

本文采用“归纳法”进行实证研究，采用重点案例分析法和实证研究法等方法将定性和定量相结合综合集成。

首先，典型案例重点剖析，从典型代表企业找到并验证影响企业持续成长的本质因素。根据以上研究目的及研究对象界定，典型案例选择四个领域的重点企业，这四家企业都是中国主板上市公司，属于行业领先企业，信息公开，且作者在过去工作沟通中对企业核心

人员有较多交流，并长期对部分企业进行跟踪对标学习，其治理体系、激励机制、发展战略、创新能力及企业家精神都具有突出典型特征，四家企业完全符合研究对象界定，同时每家企业的成长历程既有独特之处，也有相互对照空间，拟通过对他们的个体分析和相互对照，试图验证市场化、民营优秀企业持续成长的主要影响因素。

其次，统计分析法，实证研究验证更大群体特征。设计问卷结合现场访谈，围绕五个方面设计 39 个问题，访谈调研 15 家企业，问卷 70 家企业，包括珠三角企业 10 家，长三角企业 11 家，北部企业 15 家，川渝区域企业 10 家，中部企业 20 余家，并对数据进行归纳收集，立足计量经济学统计分析理论，结合本文研究问题，提出假设，构建模型，采用多元线性回归模型验证五个影响因素的主要价值和相关关系。

第三、文献法。本文研究与写作过程中，大学学术资源为文献研究提供良好信息来源。通过检索图书馆全文期刊数据库等期刊数据库，以及中国知网数据库、Wind 数据库、维普中文期刊全文数据库等中文期刊数据库，根据文献，提炼出有研究价值问题。

第四、比较分析法。本文在三章和第四章中，探讨不同典型案例一系列影响是否存在着差异，通过比较分析，对本文研究问题进行深化。

第五、大数据网络分析法。通过收集相关文献及 Google 数据阐述企业家精神和创新等种子词集，确定企业家精神和创新等关键词集数量及频率，将关键词集作为问卷设计及量化分析指标。

总之，通过典型案例分析和实证研究，通过文献收集和比较对照分析，将定性和定量综合集成，对案例观察、实证研究结合理论构建模型，对市场化、民营企业持续成长为高质量领先企业的主要影响因素和实践优化方案做出改善建议。

1.3 创新与不足

1.3.1 研究创新

第一、研究范围和深度的突破，探索从新型治理体系等方面推进企业可持续成长。在中国研究体系中，有对家族企业传承的案例研究，更多是研究成功或失败的原因，主要集中于家族传承人特征和部分组织的安排，但未有对打破治理体系和世袭传承的研究，未有对治理体系和传承人选择标准、方法、路径和作用机制的研究，更未有探讨建立可持续成长模型探讨，本文在以上方面做出创造性探索。

第二、研究方法突破。在常规实证研究方法基础上，采用案例研究、大数据网络研究等方法，将定性和定量相结合集成，将专家群体认知、企业家群体经验、科学理论以及数据信息结合起来，系统观察，大胆假设，尝试探讨市场化、民营企业业绩持续成长模型。

第三、时间选择价值。本文研究对象为随着改革开放政策牵引发展起来市场化、民营企业，经历过多轮经济危机和经营风险，其企业规模、阶段和经营要素变化处于非常关键的窗口，找到业绩持续成长核心推动力是所有企业迫切面临的问题，成长模型转型既是挑战，也是重要选择之一。

1.3.2 研究不足

第一、本文分析促进业绩持续成长的驱动因素，选取比较突出的几个因素：合伙治理、企业家精神、激励机制、发展战略和创新能力。但客观上，企业业绩持续增长的影响是多方面的。由于时间和精力有限，文章无法穷尽各类因素，从而可能忽略其他维度的影响，因此研究具有一定局限性。

第二、本文所得到的数据主要是通过查询公司公告、Wind、CSMAR 数据库等途径取得，其中 27.1%是通过访谈和调研取得。虽然公开数据准确客观，调研企业也积极支持，但更多信息和细节应参考现场一线信息，鉴于数据获取难度，本文对这部分暂时只能通过访谈和逻辑推断验证。希望在今后研究中可以在有条件情况下，通过更多积极沟通、实地调研和实验研究得到一些更为完善的数据资料，从更深层次的角度对研究内容进行完善补充。

第三、假设模型验证需要较长时间检验，提供的不同情形下成长模型选择需要场景和时间进行验证，时间和场景维度都有一定不满足。

第四、定性和定量匹配分析需要进一步加强，社会科学研究，多以观察、比较和思考研究为主，在过程中借鉴参考相关文献进行演绎推论，但实证验证可靠性还需进一步加强。

二、文献回顾

2.1 文献回顾

关于探究业绩持续成长驱动性影响因素，已有诸多学者进行广泛研究，本章结合论文研究方向，从合伙治理、企业家精神、发展战略、激励机制和创新能力影响方面，对已有学者研究进行梳理和综述，并引出本文研究主题和创新点。对国内外文献和理论研究及检索，简介如下：

2.1.1 合伙治理体系对企业业绩持续成长影响

第一、国内外研究现状

（一）治理体系文献回顾。关于治理体系在西方有百年的研究，诸多学者比较研究西方各国公司治理结构，由于法制体系、金融体制、产权结构等方面差异，主要形成两大公司治理模式：即以美国为代表的外部监控型公司治理结构和以日本、德国为代表的内部监控型公司治理结构。两大模式在公司治理主体、监控机制、激励方式等方面存在着明显的差异性，在实际运作中也表现出不同的绩效。

宋巨生（2016）研究，终极控股股东现金流权与公司绩效成正相关关系；终极控制人的控制权与现金流权存在一定程度分离，两权分离度与公司绩效成显著负相关关系。

曾祥飞等（2017）以沪深 A 股上市公司为研究对象，从企业发展的动态角度探讨在不同企业生命周期环境下，控制权转移能否抑制内部控制重大缺陷，并提升企业绩效。研究发现：内部控制重大缺陷导致企业绩效的降低，而控制权转移具有抑制作用，但是其抑制程度会因为企业生命周期的不同阶段而产生差异，企业要密切联系企业的经营状况，根据各个生命周期的不同特征，科学合理的选择控制权转移。

刘焕鲁（2018）选取 A 股创业板上市家族企业作为采集数据的对象，围绕家族企业控制权对企业绩效影响分析，发现在“利益协同”效应和“隧道掏空”效应的作用下，当企业资产周转能力增强时，家族企业控制权偏离越低对企业绩效产生消极影响增强。

（二）关于合伙治理体系。

高闯等（2017）以“企业家职能分离”为起点，研究“事业合伙人制度”下，如何实现公司治理秩序的跟进和安排，构建一个新的理论框架。

刘明宇等（2018）认为根据目标设定，挑选具有企业家精神的创新合伙人，签订激励相容的高效契约和优化合伙人的决策权分配和治理结构，能够充分调动出资人、产业投资企业、产业经营企业家的积极性。

李俊华等（2019）探讨在知识经济时代的背景下，合伙人制度这种融合劳资关系的权益均衡机制有助于在新阶段更有效发挥知识资本和人力资本的力量。

刘礼花等（2020）基于高阶理论和新制度经济学交易成本理论，通过对 313 个合伙人团队问卷调研，分析合伙人团队特征在合伙人契约治理影响企业成长过程中的调节作用。结果表明，合伙人团队规模、受教育程度、产业经验异质性较大企业，合伙人团队契约治理越明确详实，企业成长绩效更好；在合伙人团队规模、职能和产业经验异质性较大企业，合伙人团队存在控制权安排时，企业成长绩效更好。这一论证对后续企业成长数据验证具有一定支撑作用。

苏武松（2007）年对我国家族企业成长过程中的控制权转移进行研究，认为家族企业的成长实质上就是企业控制权由创业家族向财务资本和人力资本所有者转移的过程，企业控制权逐渐在创业家族范围以外重新优化配置的过程。

在西方实际案例中逐渐呈现出社会化平台企业业绩持续成长成功案例概率大于家族式企业案例，根据 Google 检索，社会化公众平台，合伙人机制运用较好企业实现业绩持续成长的比例约占 90%左右。

（三）家族企业传承，中国现在至未来十年处于代际交换的关键时期。

李新春等（2020）在对家族企业概念界定和国内外家族企业研究现状回顾的基础上，构建了家族企业理论发展的路径与逻辑框架。

David L. Deephouse 等（2013）通过对 8 个国家有着不同的治理体系和文化的大公司样本研究提出关于家族企业和非家族企业声誉差异的理论。家庭成员需要组织权力来追求良好的声誉，家族所有权的水平和家族董事会的存在应该与更有利的声誉有关。

Xu Huang 等（2020）通过对中国父权君主制(公元前 403 年至公元 959 年)继承案例的数据、台湾和中国大陆 157 家家族企业的亲子调查数据、中国大陆家族企业的 103 对亲子调查研究，验证这一假设，即在家族企业继承期间，现任父母经常陷入一个既授权又支配子女继承人的悖论。

锁箭等（2021）研究打破家族企业“富不过三代”恶性循环、走出传承绩效断崖式下降的现实诉求使得企业主愈加关注在代际传承过程中打破传统经营模式，推动创新能力提升，实现转型发展。研究基于委托代理理论等构建出代际传承四阶段理论和有调节的中介效应模型，深入探讨在企业内创视角下资本市场对企业接班人涉入度的反应。

李书彦等《重视和加强宁波民营企业代际传承》（2023）提出，宁波民营企业已进入新老交替、代际传承关键期。“交接班”顺不顺、好不好，不仅关乎企业兴衰，而且深刻影响经济社会发展。该文提出，宁波家族企业创始人“活到老、干到老”心态普遍存在。在 90

家由创始人控制的上市家族企业中，60%以上企业控制人年龄超过 60 岁，35%企业控制人超过 70 岁；宁波 99 家上市家族企业的平均经营年限已超过 22 年，截至目前，仍然由“创一代”担任董事长或总经理 90 家，占比高达 91%；在 90 家由“创一代”控制的民营企业中，未确定接班人且没有安排二代成员参与企业管理的 67 家，占比近 70%。

第二、文献述评。国内外学者在治理体系方面研究较多，但在家族控股企业传承方式，尤其打破血缘世袭制传承理念，实施合伙治理体系改革的具体路径、情景变量文献较少。本文将在总结文献基础上，选择合适代理变量与模型，以研究通过治理体系的改变影响企业传承和创新，进而对企业业绩持续成长产生影响。

2.1.2 企业家精神对企业业绩持续成长影响

企业家精神在推动企业持续成长中非常重要，特指具备创新、冒险和承担风险的能力和态度，企业领袖作为企业的核心决策者和战略制定者，扮演着关键角色。他们推动企业的战略规划，把握行业趋势，做出正确的决策；他们推动创新、把握机遇并面对挑战，从而确保企业在不断变化的商业环境中能够积极探索新的业务领域和合作机会；他们能够塑造积极的企业文化，激发员工的创造力和积极性；具有企业家精神的人是敢于突破约束条件实现目标的人。

第一、国内外研究现状

“企业家精神”一词最早出现在法国经济学家萨伊的著作，他认为：企业家是将经济资源从生产力和产出较低领域转移至较高领域，并实现产品增值，承担费用和风险的人。

1912 年，约瑟夫·熊彼特明确区分“企业”和“企业家”的概念，尤其是企业家的具体含义。他认为，实施创新行动组织可被称之为企业，而富有冒险精神并实施创新行动的个人则被

称之为企业家。企业家可以来自工人、农民、农场主、贵族、自由职业者、工匠等，有时企业家与实际管理者可能是相同的人。企业家是指那些“新的生产要素组合”的践行者；企业家的概念更加强调那些实行“新的生产要素组合”的富有创新精神特征的人。按照他的理论逻辑，企业家及其所带有的企业家精神乃是一种独立的、特殊的稀缺生产要素。在现实的经济活动中，人们更愿意按照旧数据和规则来行动，所以创新不易，突破旧势力、旧观念、旧社会环境等阻挠更是难上加难。只有那些具备企业家精神特质的创新者才有可能创造出新的生产要素组合并执行它。

德鲁克也是企业家精神的主要倡导者，他的《创新与企业家精神》于1985年出版，他认为，将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作，创新和发扬企业家精神是企业管理者的工作和责任。企业家精神既非一门科学也非一门艺术，他更是一种实践。企业家是将变革视为机遇，并努力开拓的人，企业精神本质就是创新精神。企业家的个性可以不同，但他一直在追求变化，追求不确定性，被模式固定化的企业管理者不能称为企业家，这为企业家精神在实践中培养和发扬提供理论基础。

中国经济学家张维迎在《重新理解企业家精神》一书中提出企业家精神就是突破一切约束条件把不可能变为可能的人，时代需要企业家精神。

从中国政府至企业界都大力倡导企业家精神。学者等对企业家精神有一些研究，比如刘晓扬《企业家精神对企业创新行为影响的实证研究》（2023）研究企业家精神对企业创新行为的影响，探索领导危机自我效能感的调节作用及知识权力集中度的中介作用；研究表明：企业家精神在经济不确定环境下对企业创新行为有显著的正向影响，知识权力集中度在二者间起完全中介作用。2017年9月，中国政府印发《关于营造企业家健康成长环境，

弘扬优秀企业家精神，更好发挥企业家作用的意见》，主要倡导三类精神：爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗；创新发展、专注品质、追求卓越；履行责任、敢于担当、服务社会；这是从政府角度首次阐述时代对企业家精神要求的内涵及发展方向，对企业家提出新阶段结合个人、企业和社会的自我超越要求，部分彰显企业家精神的本质，也体现出中国时代特色，之后每年都有强调发扬企业家精神。

第二、文献述评。企业家精神从政府、学者、企业及企业家都在倡导和研究，大多是从理论和感知层面进行分析，有些纸上谈兵、隔岸观火的现象，对企业家精神激发的环境、企业家精神的特征，尤其不同企业阶段企业家精神的差异化特征，以及企业家精神培养和建立的方式研究较少。

2.1.3 激励机制对企业业绩持续成长影响

企业激励，即是指对企业所有者、核心管理层或关键员工等实施激活行为，包括物质激励和精神激励，主要有动机、过程和行为激励等。国内外学者研究较多，呈现多种理论（在理论综述一章介绍），尤其近些年对产权激励研究文章比较多，多以企业股权激励为基础分析。结论不一，有认为激励与业绩正相关，也有在不同场景下负相关的影响。

第一、关于国内激励现状回顾

（一）国内外股权激励现状。

中国企业股权激励主要包括限制性股票、股票期权及股票增值权。股票期权指企业授予激励对象在未来一定期限内以预先确定条件购买本公司一定数量股权；限制性股票是指激励对象按照激励计划规定条件，获得转让部分权利受限制股票，上市公司授予价格不得低于股权激励计划公布前一定时间交易均价 50%；2019 年，上海证券交易所发布《科创板

股权激励信息披露指引》；2020年，深圳证券交易所发布《创业板上市新规》提出“第二类限制性股票”，第二类限制性股票是指符合股权激励计划授予条件激励对象，在满足授予条件后分次获得并登记；股票增值权是指公司授予激励对象一种权利，如果公司股价达到相应条件，激励对象可通过行权获得授予数量股价升值收益，激励对象不用为行权付出现金。此二类，都主要减轻被激励对象资金占用成本，获取更大激励效能。

2006-2022年，中国A股上市公司股权激励公告发布4375个，尤其从2017年开始股权激励力度加大，近五年发布数量占71.5%，超过过去11年2.5倍，2022年发布股权激励公告760个，是2016年3.06倍。激励条件主要集中在营业收入或核心目标规模增长、净利润和净资产收益率增长，较少采用增长质量、产业和市值成长性相关指标。

国外股权、期权和分红权等激励模式相对国内丰富，近些年国内外差距在逐渐缩小。

（二）关于激励文献回顾。

梁阜等《薪酬设计的新理念》（2013）基于综合运用激励理论视角提出进行薪酬体系设计可以取得卓有成效效果，围绕三个核心问题：“给什么”、“给多少”和“何时给”，提出以公平理论为基础、以目标理论做引导、以期望理论确定“给什么”、以公平理论确定“给多少”、以双因素理论和强化理论来确定“何时给”的薪酬体系设计理念。

陈文强（2018）研究发现，股权激励是通过利益协同效应、风险承担效应和金手铐效应三个可能渠道驱动企业绩效动态增长，但具体驱动机制因契约条款不同而存在明显差异。

姜英兵（2020）等利用A股上市公司数据，考察核心员工股权激励能否促进企业绩效增长。研究发现：I核心员工股权激励能够显著促进公司财务绩效和市场价值增长；II可能存在“搭便车”行为并不影响员工股权激励对财务绩效促进作用，但可能稀释其对市场价值

增长效应；III 上市公司偏重采用限制性股票对企业绩效促进作用要小于股票期权；IV 员工股权激励呈现“患寡”而非“患不均”状态，增加人均股权激励强度效果要好于扩大激励对象范围。

其他以上市企业股权激励为案例分析的文章较多，从比较微观的角度分析激励条件和激励效果，以及激励缺陷等，不一一详述。

第二、文献述评。激励机制是双刃剑，激励效果取决于多维度因素，目前激励研究多从股权激励切入角度，对全维度复合激励模式研究较少。激励理论以国外为主，符合中国民营企业实际情况和东方文化特征的理论创新尚有不足。

2.1.4 发展战略和创新能力对企业业绩持续成长影响

发展战略是一定时期内对企业发展方向、发展速度与质量、发展重点及发展能力的重大选择、规划及策略，包括愿景及方向、目标及策略、能力及资源的规划与落实。

创新能力指不断提供具有经济价值、社会价值、生态价值和理论价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力。本文重点关注企业创新能力，充分运用创新思想和基础理论，重新组织生产经营要素，围绕市场、技术、模式、材料、工具等创造新市场、新产品、新材料、新方法等以经济价值创造为主要目标的能力。

第一、国内外研究现状

比较著名的战略研究是波特竞争理论，80 年代由迈克尔·波特提出，指企业在拟定竞争战略时，要深入研究竞争要素，包括“供应商、购买者、替代品，直接竞争者和潜在竞争者五维度”、价值链、产业群等。波特竞争战略理论产生于美国，美国当时已是比较成熟和结

构化市场环境，他以哈佛学派 S-C-P 分析范式作为理论支撑，提出根据不同环境采用“差异化、总成本领先和专业化”等细分战略，对具体企业制定阶段性目标具有较强指导意义。

创新首先由熊彼特提出，在理论综述一章还有介绍，熊彼特首先提出康德拉季耶夫长周期、朱格拉中周期和基钦短周期的经济周期三分法，并特别提出企业家成批出现和创新驱动才是资本主义市场经济周期产生的根本原因；将生产要素托付给企业家去支配并进行创新发展，进而才成为经济发展要素的一种。

中国现阶段对创新概念是提出较多的国家，包括数字化、人工智能、生物科技、新能源、新材料等方方面面，学者或企业界也进行许多研究。比如刘志迎等《创新认知：西方经典创新理论发展历程》(2022)，按照时间维度将创新发展划分为 4 个阶段：形成扩展阶段、深化解构阶段、系统整合阶段和创新生态阶段；按照学科领域维度，将创新理论研究分为创新经济学、创新管理学和创新方法论三个主要领域；并提出 9 个研究主题维度，重点对增长动力、创新动因、管理及管理方法、模式、主体、技术、产业、区域、国家创新及国际追赶等主题进行总结；通过对经典创新理论三维度归纳总结，明晰创新理论演化的脉络。肖功为等（2021）认为，近年来，随着国际国内政治经济环境变化，民营经济发展有放缓趋势，其高质量发展正面临生产经营成本不断上升、研发激励政策体系不够完善、民营企业竞争趋于激化等诸多挑战，为积极应对困境和挑战，应强化科技创新支撑，激发民营经济发展活力。

对数字经济、人工智能、新能源的创新研究更多。数字化和人工智能总体是通过数字化、智能化实现效率和质量的提升，同时改变之前成长模型和节奏，最近，关于大模型可能引发颠覆型创新，引起人类对智能机器自觉醒影响人类生存空间的担忧。大模型是指具有

数百万或数十亿个参数的深度神经网络模型，这种模型经过专门训练，能够对大规模数据进行复杂任务处理；新能源从应用科技创新方面已经走在世界前列，新能源电池及材料、新能源光伏发电和新能源汽车逐渐成为出口新三大产业。

第二、文献述评。在新经济快速发展的今天，中国新兴市场不断涌现、产业结构变化加快、创新要素不断丰富，这直接体现波特竞争理论存在明显的局限性。在创新型社会阶段，如何构建企业发展战略和创新能力需要重新研究。

2.1.5 四个典型案例文献回顾

第一、通过知网与全网期刊数据库查询

伊利股份相关文献主要集中在盈利模式及财务分析、资本管理、并购及国际化、ESG 社会责任、数字化及上市公司公告信息等方面。

美的集团相关文献主要集中在盈利模式及财务分析、资本运作、并购及国际化、数字化自动化、管理变革、家族治理及职业经理接班、科技创新、激励机制、社会责任及慈善、上市公司公告及媒体采访等方面。

宁德时代相关文献主要集中在盈利模式及财务分析、投资并购、科技创新、新能源及上市公司公告信息等方面。

新希望六和相关文献主要集中在农业产业链、盈利模式及财务分析、国际化、社会责任、上市公司公告信息及媒体采访等方面。

相关核心词汇检索数量信息如下：

表格 1 案例文献统计表

项目	企业数量	合伙治理	企业家精神	创新	激励	战略
伊利股份	171	0	1	84	39	36
美的集团	309	0	7	113	52	151
新希望六和	151	0	4	33	10	39
宁德时代	247	0	1	60	18	71

说明：为更客观处理数据，将各企业以以上简称和集团惯用名分别作为核心词条，采用更大范围数据库数据，以尽量检索全面。

从以上信息判断，尚无专业文献对以上企业进行合伙治理专题分析，仅美的集团和新希望六和在企业传承方面略有涉及；企业家精神方面涉足较少，在战略、激励和创新方面有一定研究，激励主要集中在历次股权激励的分析、创新集中在研发体系、投入与产品等方面，更无文献将几个关键要素结合起来研究。

第二、通过 Google 对“合伙治理、企业家精神、创新、战略和激励”词条检索，可以看见每 5 年五个关键词条搜索量呈快速提升，前 15 年呈现线性增长态势，最近 5 年呈现倍数增长态势，“合伙治理、企业家精神、战略”词条搜索量比 2019 年增长翻倍，“创新和激励”词条搜索量增长 56%。同比 20 年前，“合伙治理”词条搜索量增长 4.72 倍，“企业家精神、战略”词条搜索量增长超过 10 倍，“创新和激励”词条搜索量增长超过 7 倍，从此推断，这五个方面成为各个企业或个体重点关注的要素，逐渐形成“蜂聚效应”，尤其“合伙治理”尽管在中国检索量还不突出，但从全世界更全面信息判断，对其关注和探索呈现倍数增长趋势。

表格 2 Google 数据检索要素关注趋势度分析表

年度/项目	合伙治理	企业家精神	创新	战略	激励
2004	3220000	15200000	34000000	23600000	12500000
2009	4210000	19600000	51000000	37900000	16500000
2014	5950000	33300000	96600000	50300000	25000000
2019	8340000	80400000	168000000	101000000	58500000
2022	10100000	85800000	221000000	131000000	83600000
2023.10.4	15200000	160000000	263000000	254000000	91600000
说明	搜索量过亿年：2016 年，创新词条 103000000；2019 年，战略词条 101000000；2023 年，企业家精神词条 160000000。				

2.1.6 业绩持续成长定义

民营经济是推动中国发展不可或缺的力量。改革开放 40 余年，是中国市场化、民营经济从小到大、由弱变强的 40 年。之前对研究对象有四个方面界定，在此研究对象范围内，业绩持续成长定义为：

（一）业绩指标：采用经过审计、公告或访谈验证的营业收入。

（二）持续成长：存续时间 8 年以上，业绩年复合增长率不低于 10%；连续业绩增长间断退步期不超过 3 年；行业领域或细分领域处于前 20%或前 500 名位置。

2.2 理论综述

任何现象背后都有相关理论和规律支撑，关于公司治理等要素影响业绩成长有着深刻的理论基础。因此，需要详细分析相关理论，以研究对企业持续成长的影响因素，本研究有针对性地委托代理理论、激励理论和创新理论等方面进行研究，为后续研究奠定基础。

2.2.1 委托代理理论

亚当·斯密最早提出企业中存在委托代理关系，企业管理者利益可能和所有者利益不一致，导致存在委托代理问题。美国经济学家 Berle 和 Means（1932）提出经典委托代理问题，此后所有权和经营权分离问题逐渐成为委托代理理论研究核心。委托代理理论存在三个前提假设，包括代理人追求效应最大化，代理人行为的隐蔽性以及委托人和代理人的信息不对称。委托人希望代理人能够和自己目标达到一致，在决策中为委托人的利益最大化考虑，但作为经济人的代理人不可避免地会追求自己的经济利益，而这可能会损害委托人的利益。非对称信息博弈论就是解决委托人和代理人信息不对称下利益冲突的问题，根据经济学经典理论，当委托人和代理人双方之间存在信息不对称情况时，则会出现道德风险和逆向选择现象。逆向选择发生于委托人选择代理人的过程中，信息不对称会使得正确的代理人无法被选出，导致“劣币驱逐良币”；道德风险则发生于委托人选择代理人之后，由于委托人无法对代理人实现完全地监督，代理人可能会冒险地进行不必要的决策。要解决逆向选择和道德风险问题，必须从外部约束机制入手，具体来说，规避逆向选择需要建立严格信息披露机制，确保信息透明性和信号传递有效性；规避道德风险问题需要建立良好产权机制，确保委托人和代理人经济利益的一致，推动公司价值实现和企业长远健康发展。关于产权激励是否能有效解决委托代理矛盾，学者们形成三个补充理论：最优契约理论、管理者权利理论、剩余控制权理论。

第一、最优契约理论。Jesen 和 Meckling（1976）提出基于利益不完全一致性，发现委托代理关系中存在低效原因，从而进一步深化委托代理理论。委托代理关系本质是以市场经济为基础契约关系，要保障契约执行，委托人要选择恰当代理者才能使契约有效履行。

理想情况代理者能够完全按照委托人意图行动，但实际情况中不完全一致，对于双方而言，个体行动目标必然有区别，这会导致行为动机和结果差异。为最大化目标共同性，对于代理人激励就很重要，这样可以最大化减轻二者目标差异。随着中国经济发展，企业规模逐渐扩大，职业经理人逐渐发挥重要作用。但代理人目标极大可能会出现这种情形，在完成董事会所委派任务同时尽力追求报酬最大化和控制权最大化，最大可能通过短期行为来实现自身目标，而这个目标有极大可能损害所有者长期利益。最优契约理论提出一种解决委托代理冲突有效方式，即在委托代理关系中设置产权激励，通过产权激励达到二者利益趋同性，使代理者和所有者目标和利益匹配，实现均衡博弈，实现最佳委托代理效果。

第二、管理者权力理论。对比最优契约理论来说，管理者权力理论认为股权激励不是一种解决委托代理问题有效方式。Bebchuk、Lucian Arye 和 Jesse M. Fried（2003）指出产权激励仍是委托代理问题的一部分，它不但无法解决委托代理问题中产生的冲突和矛盾，反而成为代理者谋取权利和利益的工具，因为，代理者不会接受不利于自己的股权激励设计，会利用控制权对股权激励制度施加有利于自己的影响。要想使委托者和代理者契约实现最优，需要施加相关约束条件。首先，约束条件发挥所有者作用，让所有者权利得到充分行使，在法律框架内尽可能地约束代理者行为，使其努力地让所有者权益达到最优。董事会在制定契约时非常重要，必须保持董事会客观独立性，不能被代理者所影响甚至掌控，确保董事会能够制定有效激励制度。其次，约束条件需要外部市场充分有效，人才、产业和资本市场充分有效会形成有效竞争的生态。外部市场力量约束会使得董事会和代理者成为一致行动人，将个人利益和企业利益结合起来。如果这些约束机制积极发挥作用，对企业

的持续成长促进很大，但实践中存在各种困难。管理者权力理论提出在产权之外，附加补充法规、政策、声誉和竞争环境约束双方，将目标聚焦于企业持续增长。

第三、剩余索取权理论。现代企业理论认为企业是利益相关者之间契约的集合，著名经济学家科斯、德姆塞茨、张五常都认为完备契约是不存在的，因为契约要具有完备性需要包含未来交易中可能出现的各种情况以及每种情况发生时该如何界定契约双方责任。根据行为心理学，不存在真正理性的经济学人，未来环境变化也不确定，从而导致契约出现违约的风险很大。契约不完备性导致正确分析企业产权至关重要。

分析企业产权，需要从契约和权能视角对产权进行划分，可以把产权分为合同性索取权、剩余索取权、合同性控制权以及剩余控制权。合同性索取权是根据合同中约定对利益进行分配；剩余索取权就是扣除原材料成本、工资和利息之后企业所得到的净利润，股东对净利润具有索取权；合同性控制权是合同预先明确的权利，剩余控制权是合同预先不能明确的控制权。剩余控制权是和投票权、决策权相关的权利，拥有对净利润支配的权利，当剩余所有权和剩余控制权能够匹配的时候，契约的激励效应也就实现最优化。

剩余索取权最早由美国经济学家阿尔钦(A. Alchian)和德姆塞茨(H. Demsetz)在1972年提出，其主要贡献是将企业内部激励机制和所有权联系起来，并用团队生产方式来解释剩余索取权的必要性。团队生产模式下，企业最终产出是多人共同协作的结果，这时候一定有人“搭便车”，就会产生道德风险，为了让员工都认真工作，有必要让部分员工履行监督职责。股份制企业中，企业所持份额和自己的剩余索取权相对应，剩余索取权越多的所有者越有动力实行严格监督和管理，一般来说，企业经营管理者对企业的影响更大，监督困难，让企业经营管理者适当拥有较多的剩余索取权是恰当的。一个优秀的经营管理者会因为巨

大收益剩余索取权而去挽救一个濒临破产的公司，比如艾科卡 1986 年挽救濒临破产的克莱斯勒汽车公司，他该年收入 99%来自于股票收入和奖金。

不完全契约理论认为给剩余索取权一方相应的剩余控制权是一种有效激励方法，这种制度安排在遭遇未来不可预知事情时会强化对拥有剩余索取权一方的激励。拥有剩余索取权的一方就会利用自己手中的剩余控制权，充分展现自己积极主动性，努力提高公司经营业绩，剩余索取权比例越高，经营者就会越努力提高公司业绩，这样就减少企业代理成本，同时减少道德风险的发生，因此通过剩余索取权激励效果是很显著的。

当前大多数企业，剩余控制权掌握在经营管理者手中，剩余索取权掌握在所有权人手中，剩余控制权和剩余索取权冲突会带来影响很大，给予代理人一定年薪和绩效奖金，已经不能激发起代理人的奋斗精神。

委托代理理论基本思想：公司股东是所有者，即委托人，经营者是代理人，代理人是经济人，具有不同利益诉求，其公司治理核心问题是如何解决代理风险，如何建立起有效激励约束机制，促使代理人全力履行代理义务。其不足是还处于指定、雇佣意识范畴，委托人和代理人未形成更强利益共同体，组织活力未得到完全激发；最优契约理论、管理者权力和剩余控制权理论进行了适当的补充。

2.2.2 激励理论

激励理论是研究如何满足人的各种需要、调动人积极性的方法和规律，通过特定系统与方法，促进员工对组织及工作目标实现最大化。纵观激励理论，主要分为需求激励、过程激励和行为激励理论。

美国心理学家马斯洛在《人类的动机理论》中，提出需要层次理论，将人的基本需要依次分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。

美国心理学家赫茨伯格提出双因素理论，即“激励——保健因素”理论，其中，保健因素、激励因素分别是工作环境和本身相关的因素。其认为，激励因素能带来工作满意度，而保健因素只能消除工作不满情绪，但不会提高工作满意度。

激励理论从研究产生的原因向激励的运转方式转变。美国著名学者费罗姆的期望理论研究激励作用大小主要取决于两个因素，一是激励因素实现期望大小，二是激励因素效价，即激励力量=期望利率×目标效价。目标越明确越具体，员工在企业发展收益和效价越大，作用也就越大，激励效果也就越显著。美国著名行为科学家道格拉斯·麦格雷戈在《企业的人性方面》，提出“X理论——Y理论”。将企业传统管理方式叫做X理论，即胡萝卜加大棒的方法，这种方法在生活达到较富裕程度时就无效；又提出Y理论，即对人给予工作本身内在激励，使其承担更多责任，负责更多挑战性工作，促使其做出成绩，实现自我价值。

总之，激励目的在于激发人的正确行为动机，调动人的积极性和创造性，以充分发挥人能动性，做出最大成绩。

2.2.3 创新理论

创新理论鼻祖公认为是美籍奥地利政治经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Alois Schumpeter），熊彼特“五种创新”理念时常被人引用和提及。作为“创新理论”和“商业史研究”奠基人，他在1912年《经济发展理论》中对创新有严密定义和架构。这些概念包括：发明与创新、企业与企业家、新生产要素组合、萧条与危机等等，这些概念是熊彼特经济周期理论的基石。

据孙梁等《重温熊彼特的创新驱动经济周期理论》介绍：熊彼特认为，“创新”是指新生产函数的建立，是企业家对生产要素的新组合。这种新生产函数涵盖新产品、新组织形式（例如并购）、新市场开放以及其他。经济生活中一切“不同于以往工作方式”的内容都包含在创新之中，创新概念之中不仅仅含有生产行为，同时还含有生产性服务。创新是“新生产要素组合”实施者角色。熊彼特阐述“创新”概念时，严格区分“创新”和“发明”，原因在发明不一定引致创新，发明可能毫无经济效果。创新是一个经济学概念，而发明是个非经济学概念，某一新发明在被应用于经济活动时才可以被称之为创新。熊彼特强调，创新并不等于发明，发明家也并不一定就是创新者。那些有非凡眼光、超人能力、敢于冒风险而又不怕失败、有组织能力的人才是创新者。

“创新”分为五种情况：

- （一）某种新产品（消费者还并不熟悉的产品）或者具备某种新特征产品的引入；
- （二）某种新生产方法的引入，也包括商业上对商品新的处理方法；该种生产方法既没有经过有关制造部门的经验检验，也不需要建立在任何新的科学发现基础之上；
- （三）新市场开放。新市场是指一国的某部门之前没有进入的市场；
- （四）掌控原材料或半成品的新供给来源；
- （五）任何工业实行的新组织，例如，创造出一种垄断地位（如通过“托拉斯化”）或是打破一种垄断地位。

这五类创新情形可以总结为：创生新产品、采用新技术和新生产方法、开辟新市场、掌控原材料的新供应来源以及实现企业的组织创新。为更准确地说明创新方法，熊彼特给出三点基于观察的假设：一重大创新以及很多小的创新都导致新工厂的建立（或旧厂重建）

或新设备的产生，且会花费较多时间和费用；二任何创新都会导致一家新公司成立；三创新引致新领导力的提升。

本质含义是任何创新都会降低生产成本、节约管理成本、获得更高的利润、使得旧问题迎刃而解等，新的生产要素组合带来具有吸引力的超额利润，在超额利润吸引下，就会有更多的人跟从和效仿，形成“企业家”群体；进一步便会引起追随和效仿，并在经济体内引起竞相跟随的趋势，出现经济繁荣。“企业家”的创新活动是经济发展的推动力。

熊彼特以创新为中心，解释经济增长和社会发展。他认为，创新是社会进步的基本动力，从 20 世纪末开始，世界范围内经济增方式转变成“创新驱动型”，例如，互联网、新能源等，与熊彼特的演化推断不谋而合。

创新理论经过百余年发展，20 世纪 70 年代中期以前，以“新熊彼特主义”为代表，代表人物 Schmookler，研究内容主要涉及创新与市场结构、创新与企业规模等；内生增长理论的横向创新和纵向创新，成为经济学的主流理论，代表人物 Romer 等；此后，国家创新学派继续推进创新理论进步，代表人物 Dosi 等，主要研究技术和产业创新等。1961 年，Burns《创新管理》标志创新管理学诞生，其核心思想是组织如何适应技术和市场相关创新，管理学创新理论主要研究企业微观主体的创新管理活动，探讨内部与外部其他组织之间的管理问题，包括技术、产品、模式等。

三、典型企业案例

3.1 案例背景

这部分介绍的案例在中国具有典型性和代表性，他们的成长历程会让人感受到中国的巨变：从经济规模 11 名成长为全球第二名，从经济实力最末梯队，到技术、规模、人才、购买力和影响力均处于第二梯队，部分领域处于领先地位，比如新能源、电子商务及数字科技应用等。

本案例选择企业从几个重要维度均有覆盖：区域维度覆盖东西南北；企业初始性质包括国企、乡镇企业、非国有民营企业和合资合伙企业；产业领域完全市场化，涵括农业加工、食品、家电、新能源器材等主要消费品；企业时代跨越度从新中国成立至今，大多以改革开放为重新起步，也包括新锐企业宁德时代这个集大成者；创始人及后续传承者年龄从 40 年代至 80 年代出生，创业者初始文化从高小毕业生至博士均有涉及。

第一家企业来自北部地区的伊利股份，初始性质完全国有企业，后经改制成为股份制企业，管理层 MBO 失败，逐步演化为当前架构，50 年代起步，一直以乳业为主要产业，从未更换赛道，他们让每一位中国人都拥有“自由喝奶的权利”，成长为全球 5 强；第二家来自南方地区的美的集团，创始于 60 年代末期，因当时中国不允许私营企业发展，以乡镇企业形式出现，改制后管理层 MBO 成功转型成为民营控股企业，成为乡镇企业改组上市的先行者，成长过程多次选择，最终归核白色家电获取成功，最亮点的是探索了现有民营控股治理体系状态下经理人传承机制；第三家来自西南地区的新希望六和，顺应改革开放时代洪流，80 年代初，大学生辞职创业，民营企业的先锋者之一，在成长过程中有过犹豫、有过彷徨、有过选择，最终归核农业，成为中国农业的代表企业之一，饲料产业成为世界第

一，助推中国养殖业规模化、科技化进程；第四家来自于东南地区的宁德时代，这是新时代创业的明星公司，也可谓中国改革开放之后集大成者，短短 10 年，从零起步，腾飞为世界领先，重现美国 80 年代明星企业的风采，中间的原理、规律和机遇值得每一位思考者挖掘。

改革开放以后，尤其 90 年代进一步彻底市场化以后，出现系列企业和产品品牌，而 80 年代早期的品牌，不论国企和民企都逐渐消失，比如安都饲料、春都食品、永久自行车、上海牌手表、熊猫牌电视等，而经过市场洗礼的品牌逐渐壮大，成为中国甚至世界知名品牌。

一家企业的真正能力，在于它能否从社会变革和市场演进中汲取活力；一家企业真正的使命，在于它能否为社会进步和市场升级输出活力；任何事物，如果它能打破时间和空间障碍，打破约束的力量，都会为敏锐和极具冒险精神的企业家带来巨大的新机遇；而只要环境相对稳定并具有一定张力，这些极具胆识的企业就会茁壮成长成为参天大树。

3.2 典型案例研究

伊利股份、美的集团、新希望六和和宁德时代都成长为商界巨头，他们的成长历程让我们观察到从不发达的中国到世界第二顺位的中国的精彩与奋斗，他们的发展过程中都展现出不同的一些问题，有些问题是相似的，但他们各自的应对方式却又截然不同，但无论如何，他们都克复困难，穿越周期，成为效仿的榜样和经济发展的支撑力量，也为我们研究优秀企业的业绩持续成长影响因素提供精彩案例。

3.2.1 伊利股份：从奶牛场崛起为世界头部

伊利股份位于内蒙古自治区呼和浩特市，是中国规模最大、产品品类最全的乳制品企业，也是中国唯一一家同时符合并服务世博会、冬夏奥运会标准的乳制品合作企业；规模

连续九年蝉联亚洲乳业第一，居全球乳业五强，乳业品牌价值超越雀巢位列全球第一，其他荣誉不计其数，不一一列举。

伊利股份成立于 1993 年，1996 年上市，当时营业收入 3.55 亿元，净利润 0.33 亿元，市值 4.21 亿元；2022 年，企业年报显示营业收入 1231.71 亿元，净利润 94.31 亿元，市值约 1900 亿元。从微末起步，走出内蒙、引领全国、享誉世界，营业收入连续 30 年稳健增长，这种少有的穿越周期的长期持续增长，我们试图从不同维度探索其成长的驱动因素。

第一、伊利股份发展及业绩对比

（一）伊利股份发展关键历程。

源起初立：1956-1996 年。

伊利股份历史起源于 1956 年的呼和浩特回民区养牛合作小组，1958 年改名为“呼市回民区合作奶牛场”，当时拥有 1160 头奶牛，日产牛奶约 700 公斤，职工人数 117 名；1970 年，更名为呼市国营红旗奶牛场；1983 年，奶牛场一分为二，分别成立呼市回民奶牛场和呼市回民奶食品加工厂，仍系国有企业。

1982 年，不得不提的年份，与伊利股份的未来密切相关；郑俊怀和牛根生两人同时进入红旗奶牛场，郑俊怀是副书记，牛根生是洗碗工。此后 10 年，受改革开放思维影响，学习沿海经验，迅速启动承包制，打破大锅饭，在 500 余家国有工厂中脱颖而出。

1992-1993 年，全国掀起股改热潮，郑俊怀强烈推动呼市回民奶食品加工厂改制；21 家发起人，吸收其他法人和内部职工入股，以定向募集方式设立伊利集团，并于 1993 年 6 月更名为“内蒙古伊利实业股份有限公司”，从事各类乳制品业务。

裂变成长：1996-2005 年，伊利股份裂变成长为国内乳企第一。

1996年3月12日，上交所挂牌上市，简称为伊利股份（600887），成为全国乳品行业首家A股上市公司。进入发展快车道，也进入改革改制深水区。

1997年，第一条液态奶生产线投产；1999年，潘刚牵头成立中国第一个液态奶事业部，7年时间伊利股份液态奶销售过百亿；2003年，超过光明成为国内乳制品第一；2005年，销售收入超过100亿元，获得奥运会赞助商资格，并成立酸奶事业部；同时，潘刚接任董事长，呼和浩特投资有限责任公司成为第一大股东。

其中，1999年，牛根生辞职，创立内蒙古蒙牛乳业（集团）有限公司（下简称蒙牛乳业）；2004年12月，郑俊怀等因“独董事件”被内蒙古自治区检察院正式立案调查，此为“裂变”，带来不确定影响。

化危争雄：2005-2012年，经历三聚氰胺危机、股权激励质疑、蒙牛乳业争雄压力，最终形成双雄并立局面。

2006年，推出“织网计划”，布局全国；2007年，推出新品第一款金典有机奶，该产品10年后2018年单品收入突破100亿元，成为百亿级单品；2008年，赞助奥运会；2009年，牵手上海世博会；2011年，开展“双提”计划，净利润超过蒙牛乳业，销售收入基本持平，分别为374.5亿元和373.8亿元，差距约0.7亿元。期间，以下3件事尤为特别：

2006年，伊利股份启动股权激励计划，其目标设计和激励方式引起员工和市场质疑；

2007年，蒙牛乳业销售收入213亿元超过伊利股份19亿元，引起“争雄”猜测；

2008年，三聚氰胺危机，均受影响，利润为负，蒙牛乳业最终被中国粮食集团有限公司（下简称中粮）收购。

一些列举措推出的同时，危机并发，终在年轻团队的勇敢谨慎应对下，一一化解，并顺利实现进入全球乳业 20 强目标。

激扬登攀，收获荣耀，2013-2022，十年奋斗，成就亚洲及中国王者。

2022 年，伊利股份销售收入 1231.71 亿元，超过蒙牛 306 亿元；利润 94.31 亿元，超过蒙牛乳业 44 亿元，同比增速也远超蒙牛乳业。

2013 年-2018 年，拓展产品线，上市酸奶产品安慕希，最终成为 200 亿单品；成立奶酪、康饮事业部，扩展冰淇淋、奶粉、黄油等产品线；强化品牌建设，《中国好声音》、《爸爸去哪儿》、《奔跑吧兄弟》及“皇马官方营养乳制品”都是中国消费品品牌牵引的经典。

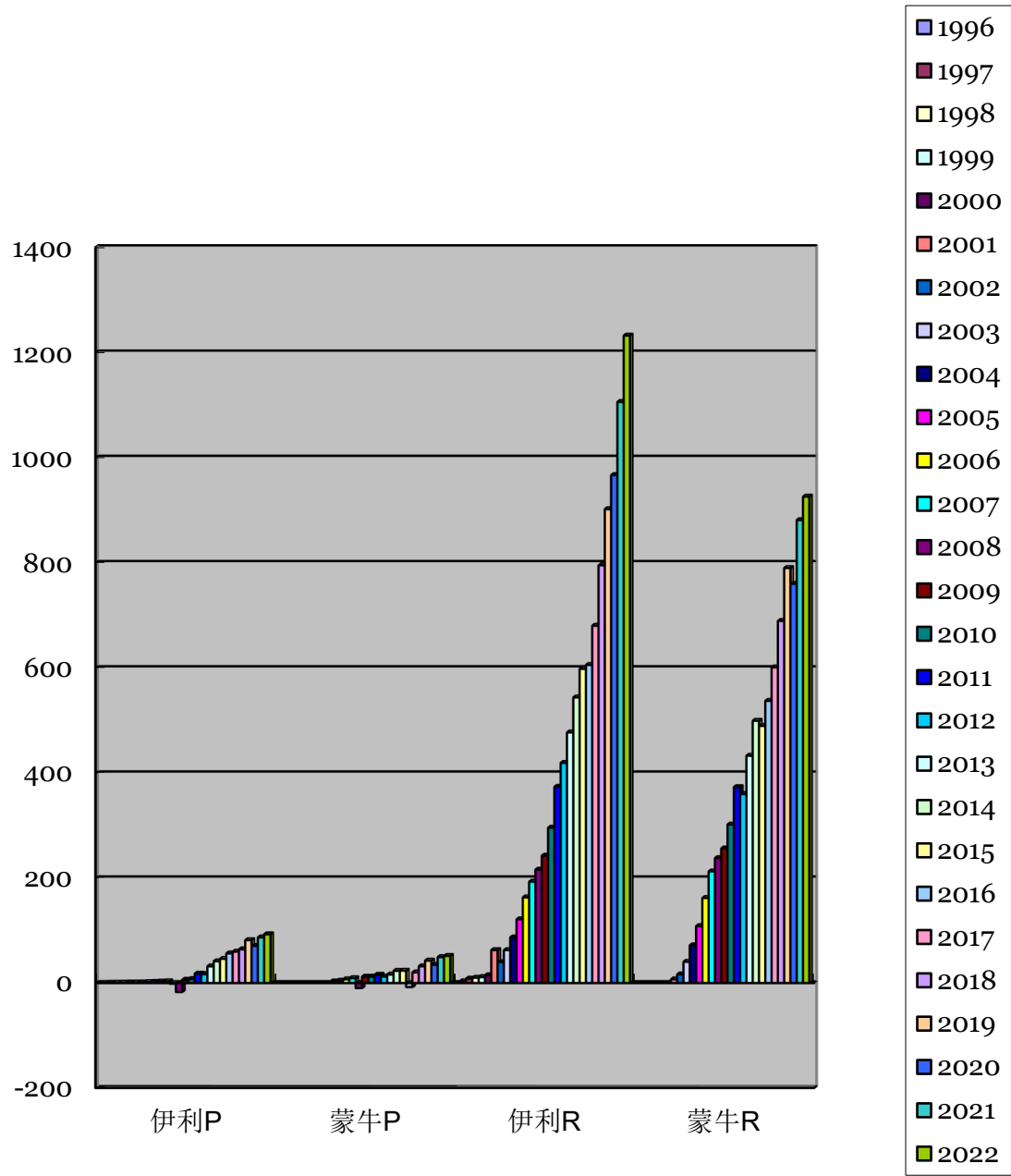
2013 年全面启动国际化，“全球织网”并打造“全球智慧链”；2018 年，成立国际业务部，负责海外市场开拓，至 2021 年，国际业务年复合增长率超过 56%；其中：2014 和 2017 年在新西兰分别建成大洋洲一期二期基地；2015 年，在印尼设立全资子公司；2018 年 11 月，收购泰国最大冰淇淋企业 Chomthana96.46%股权；2019 年 8 月，收购新西兰第二大乳制品企业 Westland Co-Operative Dairy Company Limited（简称“Westland”）（中文名：威士兰）100%股权；2021 年 3 月，对新西兰西海岸 Westland 霍基蒂卡工厂进行全面升级，扩展百年“黄油”品牌影响力；2021 年 10 月及 2022 年，收购婴幼儿澳优乳业 59.17% 股权，同时，在牧业基地方面不断布局，收购中地乳业，战略合作悠然牧业。

2014 年，纵深建设全球研发创新基地，与荷兰瓦赫宁根大学合作开办欧洲创新中心，与新西兰林肯大学开展全产业链科研合作；2015 年，成立中美食品智慧硅谷，集聚整合全美常青藤联盟名校、全球综合实力前端高校、院所和机构展开全方位立体式合作；2021 年，成为英国剑桥大学制造业研究院（IfM）“开放创新论坛”（Open Innovation Forum）成员。

2016 年和 2019 年，伊利分别启动两次股权激励，引入战略投资者，将治理结构进行适当调整，第一大持股股东变更为香港中央结算有限公司，国有投资公司呼和浩特投资有限责任公司持股比例 8.54%，成为第二股东。

近 10 年，伊利股份不断在品牌影响、产品拓展、科技创新、资源控制、国际合作、激励激活等方面全面布局，十年磨一剑，终成行业翘楚。

（二）伊利股份上市之后(1993-2022)业绩及与蒙牛乳业数据对标。



图表 1 伊利股份和蒙牛乳业业绩对比

伊利股份和蒙牛乳业对照分析很有意义，在 2010 年以前，伊利股份一直被蒙牛乳业追赶并于 2007 年超越，引发当时业内“谁是第一”的争议；2009 年，中粮战略入股，成为蒙牛乳业控股股东；2011 年，牛根生退居二线，宁高宁接任董事会主席；2012 年，孙伊萍接任总裁；2016 年，卢敏放接任执行董事、总裁；2011 年，双方收入基本持平，利润伊利股份略超蒙牛乳业，之后 10 年，伊利股份一直处于优势地位，最近五年差距变大，年收入差距从 100 亿元到 300 亿元，利润呈现倍数级差异；是什么因素导致伊利股份穿越周期实现 30 年飞越式增长并成为行业头部？又是什么因素导致两个曾经并驾齐驱的企业出现差距？是本案例分析的重要价值所在。

第二、伊利股份 30 年持续成长影响因素

本文试图从五个要素来研究持续成长的成因，分别是发展战略、企业家精神、治理体系、激励机制及创新能力。

发展战略。没有有效战略选择，就不具备持续的成长空间。乳制品行业不仅作为中国现代农业特别是畜牧业发展水平的重要标志，同时也是民族进步和拉动产业变革的重要动力。从 20 世纪 90 年代以来，中国乳制品行业步入快速发展时期，1997 年中国人均牛奶消费约为 6.35 公斤，当年世界平均水平约 90 公斤，约为当时世界平均水平的 7%；2022 年人均消费约 43 公斤，约占世界水平 40%。奶产量，从 1993 年 498.6 万吨到 2022 年 3931.63 万吨，增长 7.88 倍；从 1996 年第一支乳品行业伊利股份上市到 2022 年，中国 A 股乳品行业的上市公司已达 18 家。

从战略方向看，首先，伊利股份前瞻洞察国家战略及国际形势，切合中国经济发展及消费升级需求，走在正确的路上，系顺势而为；其次，企业坚守两点很值得借鉴，一制定企业

宗旨写进章程，持续践行。公司章程第二章第十三条明确经营宗旨：以滋养生命活力、让世界共享健康为己任，坚守“伊利即品质”的企业信条，视品质如生命，秉持“卓越、担当、创新、共赢、尊重”的核心价值理念，致力实现成为全球最值得信赖的健康食品提供者的宏伟愿景；该宗旨体现长期主义的专注和坚持。二在不同阶段分别制定雄心勃勃的计划，2002年，提出2010年成为世界乳业20强；2014年，提出成为全球5强；2020年，伊利股份发布新十年中期战略，2030年成为全球乳业第一，既有雄心也不冒进，对不确定环境采取确定性应对措施，保证每一阶段目标稳健顺利实现。三伊利股份全球战略颇有特色，主要三方面，积聚全球品牌力量、建立全球产业链体系、纵深全球消费群体及渠道。

企业家精神。伊利股份的成功，企业家精神起到非常重要的作用，应该认真讨论郑俊怀、潘刚和牛根生三人的特征。

郑俊怀，1982年进入红旗牛奶厂，把牛奶小厂发展成中国乳业老大。他身上具有这样一些特点：敏锐执着，推动承包制、1993年改制和1996年上市，宁可不要副处长也要推动股改；善于发现人才，信奉以人为本，牛根生从一名洗碗工成长为副总裁，潘刚从一位大学生成为总裁；秉持诚信、突破、创新，信奉“不讲诚信，其道不正；不讲诚信，其财不远”；颇具雄心，敢于做别人想不到、不敢想、不敢做、不想做的事，“中国伊利”，“世界乳业20强”就是他率领下提出；同时，又多疑安全感不强，喜欢拉山头，显示出不够自信。

潘刚，1970年出生，内蒙古人，中共党员，1992年内蒙古农业大学毕业，中欧工商管理硕士，中国人民大学经济学博士（在职），正高级经济师，自称是“不断地寻找挑战自己的机会”、“努力去做好每一件事”，经历车间工人、质检员到董事长多岗位，每一个都做到极致，10年成为伊利股份总裁，2005年成为董事长；13年奋斗带领伊利股份成为亚洲第

一，世界前五。他不惧挑战，临危受命，果断行动，化危为机；他富有雄心，充满自信，乐观稳健，中国第一，全球前五，世界第一，一步一个脚印；他视野开阔，洞察先机，全球织网，左眼“望远镜”，右眼“显微镜”；他关注新技术，勇于创新，数个百亿级单品，数十个国际合作与并购；他善于沟通，激活团队，自 2005 年以后团队一直比较稳定，激励机制和治理体系逐渐合理，三次在哈佛大学讲坛传播中国故事和伊利责任。

牛根生，从洗碗工成长为副总裁。破釜沉舟，重重对赌，创建蒙牛乳业，火箭式成长，7 年跃居中国第一，成为中国创业故事的典型案例。战略远见、冒险精神、果断行动、勇于创新、善于分享、渴望第一等是他身上鲜明的特征，但急于求成，减弱了抗拒发展中不确定性风险的能力。

潘刚充分吸收郑俊怀、牛根生身上的优点，他不断从两位前辈或老师身上吸取能量，同时，力图克服他们的不足，一旦出现机会，35 岁的他成为危机时代伊利股份的唯一选择。

治理体系。伊利股份从国有企业股改转型逐步形成当前的股权结构，其中经历了 4 次转型和冲突，也引发专家学者多方面讨论。1992 年 2 月-1993 年 6 月，企业改制，激活团队，3 年从 3 千万收入增长 10 倍，1996 年 3 月顺利上市；2004 年 6 月，伊利股份召开临时董事会，通过罢免俞伯伟独立董事资格议案，使罢免风波骤然升级，伊利股份成为治理不规范的典型，郑俊怀等挪用公款实现管理层 MBO 事件显露出来，造成严重后果，郑俊怀入狱，潘刚临危受命；2006 年 6 月，内部人举报潘刚并质疑股权激励，人们对伊利股份的股权激励有两种质疑：一行权条件过低，二行权过快；此次股权激励，共授予伊利高管 5000 万份股票期权，标的股票总数占总股本 9.681%，行权价格为 13.33 元，其中总裁潘刚占 1500 万份；2008 年，遭遇三聚氰胺危机，业绩不好，股价偏低，市场传闻遭遇二级市场恶意收

购，不了了之；2016年和2019年实施两次股权激励；经历几次调整后，现伊利股份股权相对均衡，董事长及相关团队持股约12%；

表格 3 伊利股份前十大股东列表

股东名称	股东类型	占流通股比(%)
香港中央结算有限公司	其它	16.59
呼和浩特投资有限责任公司	投资公司	8.54
潘刚	董事长	4.22
中国证券金融股份有限公司	其它	2.89
中国银行股份有限公司-易方达蓝筹精选混合型证券投资 基金	证券投资基金	1.84
赵成霞	副总裁	1.41
刘春海	副总裁	1.40
交通银行股份有限公司-易方达上证 50 指数增强型证券 投资基金	证券投资基金	1.08
中国工商银行-上证 50 交易型开放式指数证券投资基金	证券投资基金	0.80
全国社保基金一零六组合	社保基金	0.69

伊利股份通过在章程中明确约定股东大会、董事会和监事会权责实现所有权和控制权的合理安排。核心条款为：第七十六条，股东大会决议分为普通决议和特别决议。股东大会作出普通决议，应当由出席股东大会的股东（包括股东代理人）所持表决权过半数通过；股东大会作出特别决议，应当由出席股东大会的股东（包括股东代理人）所持表决权三分之二以上通过；第七十九条，股东大会股东（包括股东代理人）以其所代表有表决权的股份数额行使表决权，每一股份享有一票表决权；第一百零五条，公司设董事会，对股东大会负责；第一百零六条，董事会由十一名董事组成；执行董事由董事长提名，董事会确认；董

事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。根据法定章程、股权结构以及具有企业家精神领袖及团队，伊利股份既有效控制风险，又较好的发挥以董事长为首团队的决策及经营自主性。

激励机制。伊利股份先后进行三次股权激励，基本情况如下表。

表格 4 伊利股份 3 次股权激励表

激励时间	2006.12	2016.10	2019.9
激励形式	期权	期权和限制性股权	限制性股票
授予对象	潘刚等 33 位核心人员	核心骨干 293 人	董事、高管、核心技术骨干及其他共 480 人
行权价格	13.33 元/股	股票期权 16.47 元/股 限制性股票 15.33 元/股	15.46 元/股
授予数量	5000 万股（占总股本 9.681%），潘刚占 30%	4500 万份股票期权（约占总股本 0.74%） 1500 万股限制性股票（约占总股本 0.24%）	15242.8 万股（约占总股本 2.50%）
有效期	自首次授权日 8 年	自首次授予日起 2 年	自首次授予日起 6 年
激励条件	上年净利润增长不低于 17%，主营业务增长不低于 20%	以 2015 年利润为基础，2017、2018 年增长率不低于 30%和 45%；净资产收益率不低于 12%	连续 5 年净资产收益率不低于 20%、分红率不低于 70%、每年净利润复合增长率不低于 8.2%
实施情况	已实施	2016-2018 年，净资产收益率分别为 26.3%、24.9%、24.3%，远超蒙牛乳业；近三年销售净利润超过 8%，2019 年上半年净利润同比增长 9.5%，圆满完成，数据稳健	第一二期已解锁
激励动机	稳为基调；定员工，稳业务	冲目标，出业绩；5 年，五强千亿，亚洲第一	长期主义；10 年目标全球第一。

三次激励，第一次比较匆忙，争议较多，主要体现在行权条件、行权周期及激励效果方面考虑不够完善，事实上在第一次行权日不久，中国股市进入牛市，伊利股份的股价大幅上涨，激励对象及时行权获得较厚收益，影响后续股权激励效果；第二次和第三次考虑更完善，加上伊利股份不断修订公司章程，明确规定在职高级管理员工不得出售股票，否则收益归公司所有，从规则上约束了短期套利行为。同时，通过三次激励，合理改善伊利股份持股结构，为更科学的治理机制打下基础。

三次激励，从业绩指标和企业持续成长观察，整体处于积极影响。从激励案例分析，可以有以下判断：**I** 激励方案需与企业阶段、战略目标和成长环境有机结合，以服务于持续健康成长；**II** 激励工具从技术层面设计要合理，符合激励对象、市场及社会预期，顺势而为，事半功倍，激励力度、行权条件、激励对象、激励周期等要充分考虑，比如伊利股份第三期激励就获得较好评价；**III** 激励结构要多元化，不仅期股权激励，也要结合里程碑目标激励等实现多维激励，支持长期目标的实现；**IV** 有效运用激励政策改善治理体系，从而促进相关政策完善和资本有效性提升；**V** 诚信和改进是激励机制获取正相关影响的重要安排；伊利股份第一次激励设计尽管有诸多缺点，但股东大会和董事会还是坚决予以实施，同时在后期不断改进，打造了组织共信的力量。

创新能力。伊利股份重视研发投入，**2019-2021**年研发投入占销售收入比约为**0.5-0.6%**，直接金额**6**亿元以上，远超蒙牛乳业、光明乳业等相关企业；同时，伊利股份比较重视科研合作和科技人才，全球拥有**15**个创新中心，在欧洲、美国、英国、新西兰等分别与顶尖高校、科研机构合作建设欧洲研发中心、中美智慧硅谷等科研组织，针对“健康营养、产品创新、技术突破、数字化建设、科技人才”等方面进行拓展；以产品能力为导向，打造安慕

希、金典等百亿级单品和数十个亿元级单品，攻克 90%中国人“乳糖不耐”难题，推出中国第一款乳糖水解牛奶——“舒化奶”；伊利股份拥有实用性专利 1012 件，发明专利约 700 件，乳业领先；2022 年，伊利股份成立数字化转型执行部门，在智慧牧场、智能工厂、数字化供应链、消费者和渠道数字化等方面构建全产业链数字化新生态；除科技创新之外，伊利股份在品牌传播和渠道设计方面也敢于吃“螃蟹”，比如《奔跑吧兄弟》就是典型案例，引领消费品传播走向。

因需而变，拥抱时代，全方位创新能力是伊利持续成长和领先的基础。

第三、伊利股份和蒙牛乳业比较研究

从以上五个驱动因素判断，发展战略，蒙牛乳业一直具有雄心，也曾提出再造新蒙牛的目标；创新能力，从资金投入方面判断，蒙牛乳业略低于伊利股份，有一定差距，不是主要影响因素。

对比治理体系、企业家精神和激励机制三个要素，双方差异明显：

（一）治理体系未形成有效制衡是影响科学决策和经营业绩核心因素。

从治理体系观察，伊利股份虽有国有投资公司持股，但股权比例仅 8.54%，以潘刚为主的团队持股约 12%，根据章程法定一股一票，特别事项需 2/3 以上参会股东投票权通过，普通事项 1/2 以上参会股东投票权通过，权责利相对对等，有效保证决策的科学性和合理性；蒙牛乳业中粮入主持股 31.25%，属于央企控股企业，优势是决策权集中、优势资源倾斜度高；劣势一兼顾国有企业特别职能，必然受行政政策约束干预较多；劣势二产权国有，所有权和经营权不对等，剩余分配权不符合市场原则，以上方面不同程度影响运行效率、科学决策和终极责任，比如收购雅士利就是典型案例。

（二）激励机制庸乏和不公是影响执行效率和经营业绩的主要因素。

从公开数据，蒙牛乳业创始人牛根生江湖名言：财散人聚。蒙牛乳业自创始以来实施合伙人机制，上市前与后实施多轮强股权激励，除 2009 年以外，均已兑现，蒙牛乳业创业第七年超越伊利股份；中粮入主之后，受多种因素影响，据公开数据，2013-2022 年累计股权激励比例约 2.3%，CEO 持有 0.61%（2023 年中期报告），加上国企高管限薪政策影响，相对均衡的分配模式必然让上进力量走向中庸水平；对照伊利股份，2006-2019，连续实施三轮股权激励，团队持股约 12%，覆盖技术等核心员工，有效验证积极激励机制与经营业绩高度相关。

（三）不能选择具有企业家精神的企业领袖是持续增长的关键因素。

牛根生显然是具备企业家精神的人物，从“无工厂、无奶源、无市场”三无起步带领蒙牛乳业飞奔，创下惊世奇迹。中粮入主后，先后任命孙伊萍和卢敏放执掌蒙牛乳业，此二人均是优秀人才，具有良好教育和从业背景，但最合乎称谓是“优秀职业经理人和忠诚下属”，或善于现象管理，或善于并购，或善于公众沟通，对企业不甚熟悉也无强使命感，看似大刀阔斧改革，实际在用通用药方解决疑难杂症；与伊利股份三位核心人员身上拥有的战略远见、激活他人、勇于创新、果敢行动、引领变化等基因形似神离，最终导致守城有余，差距变大。从此案例分析，I 不同阶段选择合适的具有企业家精神的企业领袖非常重要：创始阶段，牛根生、郑俊怀这样具有战略洞察、敢于冒险、甚至偏执的精神很重要，快速为企业打开成长之门；发展阶段，选择具有企业家精神并对企业熟悉、深具责任、勇于挑战和善于协作的人，比如潘刚毕业就在伊利股份工作，经历把企业从小变大的所有过程，也洞察前辈老师面临的各类挑战与突破，在危机时刻，按某一投资股东表达：还是选择对企业熟悉、在团队

有威信、敢于担当的人更合适；II 企业家年龄和人生成长阶段也是使命感出现的重要因素。潘刚 35 岁，2 年前刚因业绩出众被选拔为总裁，正精力充沛，希望大干一番，突发危机激发了他潜在的天生使命感，方能坚韧顽强、化危为机；III 树立公平公开的人才选拔机制是企业家精神涌现的根基。将军起于毫末，只有赛马机制、合伙人机制才能激发主人翁精神和创业精神。

3.2.2 美的集团：传承“美的”，美的传承

美的集团创始于 1968 年，现规模成长为中国家电行业第一，连续 7 年进入世界 500 强；“科技尽善，生活尽美”，美的集团成为中国中产家庭标准配置，拥有智能家居事业群、机电事业群、暖通与楼宇事业部、机器人与自动化事业部和数字化创新业务五大业务板块的全球化科技集团。

2022 年，美的集团营业总收入 3457 亿元，归属母公司净利润 296 亿元，市值约 4000 亿元（最高峰约 7000 亿元）；1993 年上市，营业收入 9.4 亿元，利润 1.24 亿元，市值 18 亿元，30 年营业收入增长 367 倍；其中，2012 年创始人何享健将董事会主席转让与职业经理人方洪波，甚获社会认同，并被不少企业默许或潜意识学习。

自然，既有飞速进步，更有百尺竿头再进的挑战。“没有一种商业能永远保持高速增长，产业、经济、技术、全球化都有周期……只有少数公司能够持续成长、盈利和创造价值，美的如何成为那些少数公司之一，是我们回答的重要课题。”这是美的集团年报摘要，也是本案例想研究的成长驱动因素。

第一、美的集团发展历史简介

美的集团发展历史，根据公开信息和访谈沟通，总结为 6 个阶段。

求存寻路：1968-1992，这个阶段没有政府资源和特别背景，空手创业，何享健凭借对市场的敏感，带领美的集团从手工作坊迅速转型进入家电产业：初期主要产品为风扇、空调，这是中国最市场化，也是未来 30 年发展最快的领域之一；但过程相当艰苦，也为后来顺利改制和 MBO 埋下伏笔。

1968 年，何享健联合 23 人以 5000 元创办“北滘街办塑料生产组”，生产药瓶；1975-1976 年，生产刹车阀、橡胶配件，更名为“北滘公社汽车配件厂”。

1980 年，受改革开放鼓励，自研生产“明珠牌”台扇，进入家电业；1981 年，注册“美的”商标，更名为“顺德县美的电风扇厂”，1984 年更名为“顺德县美的家用电器公司”，1981-1985 年，为初始黄金盈利期，1985 年利润 245 万元。

1985 年进入空调行业，1989 年，与香港公司合资成立“顺德美威空调设备厂”，1990 年，美的工业城动工，首期工程年产 20 万台空调工厂；1990 年，企业实力名列全国乡镇企业第三位。

这个阶段，国内投资出现过热，何享健把视野转向国外；1988 年，美的集团取得自营进出口权并被授予“中华人民共和国机电产品出口基地”称号，1991 年，提出“做世界的美的”，出口创汇连续 8 年位居中国家电行业第一名。

1992 年，方洪波从家乡来到顺德，成为乡镇企业内刊《美的报》编辑，25 岁。

改制定规：1993-2002 年，这个阶段是美的集团第一次“蜕变”，乘小平南巡东风，极大释放市场活力，顺利实现上市和管理层 MBO，并建立事业部制和集权有度、分权有序的管理体系；上市公司营业收入超过 100 亿元。

1992 年，顺德企业进行改制。何享健推动股份制改革，发行职工内部股；1993 年 11 月，美的（000527）成为中国第一家由乡镇企业改制上市公司；同时，劝退作为 23 名创业者之一的夫人（其职位为仓库管理）。

1997 年，遭遇危机。上市之后经过 4 年高速发展，规模增长近 4 倍，但 1997 年利润和空调市场排名下降，政府意图与科龙（本地另一企业简称）重组，借此危机，何享健推出“划小单元、管理变革、MBO”三大变革举措。

1997 年，划小组织，成立 5 大事业部：空调、风扇、厨具、电机、压缩机；各事业部以产品为中心，成为独立核算利润单元，各工厂成为成本中心。

1997 年，管理变革：废除直线管理架构，以“集权有道，分权有序，授权有章，用权有度”为指导的经营思维和办法相继出台，总部主要负责投资、财务、监管和服务职能，各事业部获得相当大的自主经营决策权。

1997 年，方洪波临危受命美的集团空调事业部营销总经理，著名的“破局之战”随之诞生，他果断开除 30 多位销售大区负责人（包括家族亲属），招聘 300 多名新人重建营销系统，扭转营销困局；2000 年，方洪波就任美的集团空调事业部总经理；2001 年，就任美的集团副总裁兼空调事业部总经理。

1998 年，扭转下滑趋势，开启并购之旅，收购东芝和丽光空调，进入压缩机领域。

2001 年，何享健在政府支持下完成管理层 MBO，从 1998 年启动，三年完成，被认为是中国 A 股第一起成功 MBO，政府退出所有股份，以何享健为核心的管理层成为公司第一大股东，获得对美的电器控制权。

2001 年也是美的集团“国际年”，大举开拓海外市场。

2002 年，海外市场业务增长 78%；上市公司实现销售收入 109 亿元，位居财富（中文版）中国上市公司 100 强第 30 位。

多元并购：2003-2010，美的启动多元化发展之路，开放合作，大幅并购，取得规模和产业快速扩展；2010 年，美的集团实现千亿规模，同时危机显现，走到“十字路口”。

2003 年，方洪波就任美的制冷家电集团 CEO，空调占上市公司收入 50%。

2003 年，成立云南美的汽车产业控股有限公司，2004 年，并购“云南客车厂”、“云南航天神州汽车有限公司”和湖南三湘客车集团，进入客车行业；2005 年和 2006 年，占地 300 亩的美的客车昆明基地和占地 280 亩的美的客车长沙新基地先后建成投产。何享健提出：“力争在 3-5 年内进入中国客车行业前列”；2004 年，并购合肥荣事达，布局冰洗行业；并购华凌集团（后更名为威灵控股）布局美的家电产业链；并购重庆通用，进入大型中央空调；2005 年并购春花吸尘器，布局环境电器业务；2007 年布局越南生产基地；2008 年并购无锡小天鹅，加强洗衣机的市场竞争力。这一时期，还布局电力、高速公路、锅炉、地产等十多个行业。

2006 年，美的电器股改实现全流通，何享健家族控制的美的集团五次增持，最终以 10.8 亿元把持股比例从 22% 提升为 50.17%，实现对美的电器绝对控股；2006 年，引入高盛战略投资，高盛投资 7.17 亿元认购美的电器 10.71% 股份，锁定期 3 年，并不得转让与同行业竞争者，高盛成为美的电器重要战略投资者和咨询顾问；高盛投资效应导致股票半年增长 7 倍，借力国际资本上台阶，也让何享健悟道企业的另一重境界：资本化；2007 年，美的电器将所持有易方达基金管理有限公司 25% 的股权转让给盈峰集团。

2006 年，美的电器公布股权激励草案，授予高管 5000 万份股票期权，占总股本的 7.93%，股权激励的对象为职业经理人，不包括何氏家族成员。被认为 A 股市场有史以来最慷慨的高管激励方案之一，这个方案基本与伊利同一时期。

2010 年，美的集团营业收入 1100 亿元，同比增长 60%；何享健提出“再造一个美的”，但危机显现，利润率和利润增速快速下滑，产品质量问题凸显。

归核传承：2011-2013，敏锐的何享健和方洪波果断决策调整，业务归核于白色家电产业，次年，何享健将董事会主席转让与方洪波。

2011 年，政府补贴退潮，美的集团经营利润出现大幅下滑。

2011 年 7 月，中期会议：转变发展方式，推动战略转型，从粗放式规模增长转型为内涵式质量增长；随后，确立“产品领先、效率驱动、全球经营”方针。

2011-2013，调整非核心业务和非主业、低效率工厂及基地；砍掉 7000 多个产品，30 多个平台，10 多个产业基地；精简组织，撤 2 级平台，重组事业部，产销研一体；裁员 7 万人；2012 年收入下滑约 27%，但盈利能力逐步上升。

2012 年 8 月，美的电器停牌，启动全面上市。

2012 年 8 月，方洪波接任美的集团董事长并兼任总裁，45 岁；在之前，何享健经过一年多带领指导确认认同，实现比较彻底放权，每年只出席 7 月执委会和年会。

2013 年 9 月，美的集团（000333.SZ）整体上市，形成“9+2+1”产业布局；2013 年营业收入 1209.8 亿元，净利润 73 亿元，市值约 750 亿元；方洪波任董事长兼总裁；美的集团股权结构如下：美的控股 35.49%，方洪波（2.13%）等职业经理人持股约 11.27%，战略投资者持股 12.53%。

大刀阔斧的改革难免带来阵痛，信任与沟通就是度过危机的桥梁。方洪波基本每周与何享健一次充分沟通，面对巨大危机与压力，方洪波事后思考当时何享健对他的决策也有担心，“这么多年，他不用说话，我从眼神、表情都能读出很多东西来。”方洪波坚韧坚持，更关键是何享健信任与坚挺。

做强称雄：2014-2022，这是美的集团方洪波时代，也是美的集团第二次“蜕变”的时代，2016年进入世界500强，2019年中国家电规模第一，2021年销售规模超过3400亿，利润290亿，市值高峰超过7000亿。呈现“数字化、国际化、高质化”特征，实现“一个美的、一个体系、一个标准”战略目标。

2013-2018，美的集团启动数字化变革，强力打造632战略，蜕变为美云智数平台。2015年，小米成为战略投资伙伴，联合开发智能化产品；2016年，并购库卡，涉足机器人及自动化领域；并购东芝白电业务和意大利中央空调厂商Clivet80%股权；2017年，并购以色列机器人运动控制系统解决方案提供商Servotronix；2022年，四家工厂获得世界经济论坛“灯塔工厂”荣誉，充分展现美的在全球制造行业领先的智能制造和数字化水平。

2016年，美的集团进入世界500强榜单，居第481位；2017年，美的集团收入2419亿元，实现再造一个美的的梦想；2018年，美的集团创业50周年；2020年，市值突破7000亿元；2022年，连续7年站稳世界500强，海外收入占比41.5%，覆盖200多个国家。

2014-2021，美的集团先后实行数期股权激励，多维度、多层次覆盖9655人。

纵情向前：2023-，美的新阶段，既稳增长，又需蝶变，从一个以白色家电为主的消费品公司升级为五大业务为主线的全球科技集团，如方洪波说：在专注ToC业务存量升级的同时，面向ToB转型实现增量创造，点燃“第二引擎”；自我颠覆是美的前进的唯一道路。

第二、美的集团持续成长影响因素效果分析

美的集团是非常优秀的公司，作者在过去数年基本每两年都去美的集团学习拜访，与各层级人员都有较多沟通，其发展历程可谓跌宕起伏，精彩万分，我们仍尝试从五个方面进行剖析验证影响要素价值。

发展战略：美的集团发展历程可以验证其战略选择和目标制定显示出跟随、试错、纠错和快速突破的特征。客观判断，美的集团不是战略牵引者，更多是观察者、探索者和跟随者，在观察、跟随之后，要么做出快速纠偏，要么实现后发进攻，快速突破；在汽车领域撤退就是观察春兰空调、TCL 等企业多元化路线后，迅速做出纠偏；白电领域的归核聚焦，是认真研究国际国内经济形势和同行战略后做出的快速突破；美的集团执行年度滚动式战略，需要很强的执行力支撑；相比宁德时代、伊利股份，美的集团在战略目标定位不占优势；跟随突破性战略能让执行力和系统力很强的企业抢占一席之地，但很难让一家企业进入绝对领先境界。

企业家精神：企业家精神及传承毫无疑问是影响美的集团持续成长的重要因素。

美的集团创始人何享健和传承接班人方洪波是美的企业家精神的典型代表。

何享健，1942 年出生，广东顺德人，美的集团创始人，党中央、国务院授予何享健同志改革先锋称号，颁授改革先锋奖章，并获评乡镇企业改组上市先行者。高小毕业后辍学，干过农活，当过学徒、工人、出纳，集资 5000 元创办企业，不靠政策，不托资源，依靠能力闯出事业；他不让家族成员参加管理，30 年前将夫人劝离岗位；这两点与另一位企业创始人刘永好极为相似，体现同时代人部分共性，完美传承中国文化优质元素，《后汉书》说：“后宫之家，不得封侯与政，公主为子求郎，不许而赐钱千万”，这其实启示传承需要选贤任

能，股东可配享利益，不能世袭执政；低调务实，性格内向，但直面问题，不爱抛头露面，曾因普通话不好逃避采访，信奉 CEO 不应该在商务舱里喝香槟，而应该是卷起袖子找问题；敏锐机变，善于借势，股改上市、MBO 成功、引入高盛都是精彩之笔；颇具雄心，时时不忘再造一个美的，抓住机会绝不放弃；格局宏大，重视人才，信奉选贤任能，不做家族企业，打造世纪人才工程，每年选派 500 名骨干出国深造，最值得称道的是选择方洪波担任美的集团董事长；善于思考，深谙权力“集、分、授、用”之道；饱含社会责任，常排慈善榜前列。

方洪波，1967 年出生于安徽省铜陵市枞阳县藕山镇万桥村杉木窠庄，1987 年毕业于华东师范大学历史学专业，南京大学管理学博士（在职）。行动力强，业绩突出，在美的工作 31 年，经历编辑、市场部经理到董事长，任何岗位都表现优异；敢于担当，坚韧顽强，营销部总经理大换血，2011-2013 年大变革，顶住压力，实现目标；深度思考，具有危机意识，居安思危，2021 年养殖产业出现周期性危机，他举一反三，深度思考调整企业危机应变策略；自我颠覆，积极求变，任位 10 年，响应时代变化，倡导自我颠覆是美的前进的唯一道路；善于沟通，深获何享健及团队信任。

何享健与方洪波正如千里马遇上伯乐，以共同的企业家精神，联袂演绎中国环境下家族企业特色传承故事，同时，也促进企业业绩的持续快速增长。

治理体系：管理层 MBO 成功影响控制权，对初始成长阶段企业具有正向影响；传承初期剩余索取权稳固构建是业绩持续成长的保障因素。

美的集团所有权经历了三个阶段演变过程，I1993 年股改上市，顺德市北窖镇经济发展总公司占美的电器总股本 44.26%，是第一大股东；镇政府卖与董事会成员 1000 万股；II

美的 1997 年业绩下滑，政府有意请科龙并购重组美的，何享健借此危机推动管理层 MBO，2001 年顺利完成，何享健等管理层通过美托投资有限公司和开联实业有限发展公司持有超过美的电器 30% 股权，成为拥有控制权的第一大股东；2006 年，何享健家族通过增持控制美的电器 50.17%，实现绝对控制；III 整体上市，通过引进战略投资者和股权激励等形式，美的集团股权结构变更为美的控股持有 30.89%，方洪波 1.67%，及其他经理人持有约 10%。

从控制权角度，何享健 2012 年将美的集团董事长和总裁转让与方洪波，通过股东大会、董事会和监事会三会以及美的“集权、分权、授权和用权”规则进行约束，类似于君主立宪制，所有权像尚方宝剑一般悬挂，但一般不用。运行近 11 年，整体业绩效果突出，被视为中国家族传承示范案例之一。

美的治理体系，在控制权和所有权之间通过格局信任、规则制约、业绩鞭策进行平衡补充，取得较好效果，具有一定特殊性，共性规律是：I 创始人和被选择人具备企业家精神，取得良好业绩；II 被选择人在企业工作 20 年或较长时间，人品、能力、业绩得到公平认可与检验，符合贤能标准；III 创始人格局、其人生阶段和企业发展阶段是重大影响变量，格局大，内心认同任人唯贤；企业处于艰难时刻，需要能人；人生处于精力不济阶段，更无其他合适亲属人选；IV 传承方法比较重要，渐进式传递，带领指导一年左右。

对比分析一：伊利股份股权结构和约束机制更透明和科学一些，美的集团模式在控制权结构方面有影响，当然，伊利股份国企股东特殊制约权也具有较大不确定性。

对比分析二：管理层 MBO 成功影响控制权，对初始成长阶段企业具有正相关影响，比如科龙空调因为 MBO 失败，导致企业被并购，失去持续成长可能性。

激励机制：美的集团积极持续多维激励机制对业绩呈积极影响。

美的电器和美的集团，一直采取积极激励策略，整体上市前于 2006 年实施一次，授予高管 5000 万股，占比 7.93%；整体上市后共实施 4 个维度、9 期激励，覆盖约万余人，范围广、力度大、持续性强，取得良好效果，促进业绩持续提升，并保持团队稳定、行业地位和创新能力的提升；分析如下：

（一）美的集团多维度激励计划。美的集团有四类激励计划：全球合伙人、事业合伙人、限制性股票、股票期权激励计划等，激励强度、对象、期限、频率、来源各有不同。

表格 5 美的集团多维度激励列表

类型	激励对象	激励方式	期数	发布时间	激励效果
全球合伙人计划	核心管理团队 15-20 人	业绩股票	1	2015.3	净资产收益率 (ROE), 2014-2021 年每年超 20%, 显著高于同行水平; 利润每年增长, 远超目标。
			2	2016.3	
			3	2017.3	
			4	2018.3	
			5	2019.4	
			6	2020.4	
			7	2021.4	
			8	2022.4	
事业合伙人计划	核心管理团队 44-50 人	业绩股票	1	2018.3	
			2	2019.4	
			3	2020.4	
			4	2021.4	
			5	2022.4	
限制性股票激励计划	中层管理人员其他管理人员	限制性股票	1	2017.3	
			2	2018.3	
			3	2019.4	
			4	2020.4	
			5	2021.4	
			6	2022.4	
股票期权激励计划	业务技术方面核心人员	股票期权	1	2014.1	
			2	2015.4	
			3	2016.5	
			4	2017.3	
			5	2018.3	
			6	2019.4	
			7	2020.4	
			8	2021.4	
			9	2022.4	

(二) 股票期权激励方案: 股票期权主要激励中基层核心骨干, 覆盖研发、品管、技术、生产和销售等一线业务职能, 尤其对研发、技术、品质等科技部门侧重, 每期覆盖; 基

层员工采用期权激励，原因是对刚性增长的需求，同时，兼顾一线员工组织激励所需资金的困难。

表格 6 美的集团 9 次股票期权分析表

项目	一期	二期	三期	四期	五期	六期	七期	八期	九期
公告时间	2014.1	2016.5	2015.4	2017.3	2018.3	2019.5	2020.4	2021.4	2022.4
激励数量	693	738	931	1340	1341	1150	1425	1901	2900
参与范围	2 名高管； 研发、生 产、销售等 部门经理	1 高管；研 发、生产、销 售、信息等部 门经理	研发、生 产、销售、 信息等部门 经理	研发、质 量、生产 等部门经 理	研发、质 量、生产 等部门经 理	研发、 制造等 相关骨 干	研发、 品质、 科技及 中基层	研发、品 质、科技 及中基层	研发、品 质、科技 及中基层
激励方式	股票期权								
股票总量 / 万股	4051	8430	12753	9898	6028	4724	6426	8248	10907
占总股本 比例%	2.41	2	1.98	1.54	0.94	0.72	0.93	0.92	1.56
有效期 (年)	5	5	5	5	6	6	4	6	5
行权价格 /元	48.79	31.54	21.35	33.72	57.54	54.17	52.06	82.98	56.28

项目	一期	二期	三期	四期	五期	六期	七期	八期	九期
行权条件	1.比上年, 净利润增长幅度在15%以上; 2.净资产回报率在20%以上; 3.年纯利在最近三年内不得为负; 4.个人评价为B级或更高	1.与同期比较, 净利润增长幅度在15%以上; 2.净资产回报率在20%以上; 3.年度净利润在最近三年内平均以上或以上, 且不得为负; 4.营运单位评分80或以上; 5.个人评价B级以上	1.年度净利润在最近三年内达到或超过三年的平均值, 且不得为负; 2.营运绩效80或以上; 3.个人评价B级或更高	1.年度净利润在最近三年内达到或超过三年的平均值, 且不得为负; 2.企业评价合格; 3.B级及以上的个人评价	1.年度净利润在最近三年内达到或超过三年的平均值, 且不得为负; 2.企业评价合格; 3.B级及以上的个人评价	1.年度净利润在最近三年内达到或超过三年的平均值, 且不得为负; 2.企业评价合格; 3.B级及以上的个人评价	1.年度净利润在最近两年内达到或超过两年的平均值, 且不能为负; 2.企业评价合格; 3.B级及以上的个人评价	1.年度净利润在最近两年内不低于两年的均值110%, 且不能为负; 2.企业评价合格; 3.B级及以上的个人评价	净资产收益率不低于20%; 考核优秀, 得到100%股权; 考核合格, 得到80%股权; 考核一般, 得到65%股权; 其他情况不得到股权, 个人达标
实施效果	净资产收益率 (ROE), 2014-2021 年, 复合年增长率超过 20%; 利润每年增长, 远超目标; 增长超过行业平均水平。								

美的集团股权激励值得借鉴之处：**I** 激励设计紧密结合战略目标、组织变革和团队稳定等核心要素；**II** 多层次激励，覆盖不同群体，结合不同条件，针对性强，促进合伙人精神增强，组织活力提升；**III** 高频度、持续周期 4-6 年，灵活易调整；节奏把控较好，先业务技术层和核心高层，再满足事业合伙人和中层管理，重点突出，稳住基本，择力全面提升；**IV** 激励设计有效配合股权结构调整优化，改善去家族化控制权和所有权失衡问题。

创新能力：美的集团创新能力与业绩持续成长呈正相关影响。

科技投入，美的集团每年科技研发投入占销售比例 3.5%左右，2021 年科技投入 120 亿元，近 5 年来投入近 450 亿元，高于同行业海尔和格力，促进美的集团在多个领域实现技术突破，推动行业创新发展。

创新效果：美的集团专利量 6.2 万件，在家电行业中遥遥领先；推动行业技术标准化创新，2020 年，参与制订或修订标准共 633 件，其中国际标准占 27 项，国家标准占 234 项。

美的集团数字化和智能化创新在行业前列。灯塔工厂行业标杆，提升效率 15%以上，确保产品竞争力；以用户为中心 PLM(Product Lifecycle Management)系统是制造业研发领域最重要的数字化工具之一，研发领域实现 100%业务在线，70%决策在线，研发业务更规范、高效。

创新平台：美的集团构建“四级研发体系”与“三个一代”（研发一代，储备一代，开发一代）技术架构，让创新更高效、资源更均衡且具备可持续性。

创新人文：美的集团重视创新人才培养，激励计划连续 9 期覆盖研发、品质、科技等各层级创新人员，形成全产业技术人才储备，塑造重视技术、重视创新的企业文化。

跨行业对照分析一：从创新投入、创新机制、创新效果判断，美的集团优于伊利股份、新希望六和，从而对产品创新和业绩能力实施正相关影响。

同行业对照分析二：美的集团在原创技术创新方面弱于格力电器，比如据中国轻工业联合会（下简称“轻工联”）公布 2022 年度轻工联科学技术奖获奖项目，格力电器揽获 3 项奖项，其中两个一等奖； 37 项技术被鉴定为“国际领先”，原创技术在业绩成长中具有关键性影响，能有效弥补和平衡其他要素的不足。

3.2.3 新希望六和：老骥伏枥，基业长青

1982 年，新希望六和股份有限公司在四川创立，伴随中国经济改革开放历程。40 年，从 1000 元创业，2022 年实现收入 1415 亿元，市值高峰突破 1800 亿元（2020），公司立足农牧食品产业，涉及饲料、养殖、肉制品及贸金数服务等，形成从养殖到餐桌产业链，覆盖中国及亚、非、欧、澳、美等区域 20 多个国家，多个产业名列世界及中国前列，饲料全球第一，禽产业中国第二，养猪中国第三，以全产业布局成为中国农牧食品企业头部。

新希望六和跨越政治影响、经济危机、产业周期、企业成长瓶颈以及黑天鹅事件影响，实现了跨周期高速增长；1992-1995 年通过分拆明晰产权，1998 年，在深圳证券交易所上市，成为最早上市的一批民营企业；2011 年，新希望六和农牧资产重组，整体上市；2020 年新希望六和利润、市值创历史新高。

新希望六和被称为中国民营企业的长青树，本案例试图剖析其主要驱动影响因素。

第一、新希望六和发展历程

根据以上脉络，新希望六和发展历程可分解为四个阶段：早期创业（1982-1995）、上市扩张（1996-2011）、融合蓄势（2012-2016）、二次创业（2017-2022）。

早期创业（1982-1995）：敢为人先、勇于试错；明晰产权、全国发展

1979 年，开办“新异”电子厂，环境政策不支持，尝试中止。

1982 年，创始人四兄弟均为大学生，决定辞职回农村创业；取得时任县委书记支持，自主筹资 1000 元，创立育新良种场，孵化肉鸡；书记要求：每人必须带动 10 户农民致富；第一次规模孵化鸡苗遭遇客户违约风险，濒临破产，勤奋自销，险渡难关。

1984 年，从繁育良种鸡转变饲养鹌鹑。建立起从鹌鹑良种、饲料配方、养殖技术、孵化保温、鹌鹑蛋采集、包装、运输等一整套鹌鹑产业链，创造“公司+农户”新模式，发动全县成千上万的农户养殖鹌鹑，带动老乡一起发家致富。

1986 年，育新良种场拥有一个鹌鹑养殖场和饲料厂，年产值 40 万元；同年，邓小平指引下，国家经委成立饲料工业领导小组；饲料产业成为农业现代化发展新兴领域，加上考察南方康地饲料效益极好，公司第二次自我变革，从鹌鹑养殖调整至饲料专业化生产，更名为“新津希望饲料厂”，产值很快突破 1000 万；“希望”名称来自于时任科委主任宋健考察工厂题词：中国经济的振兴寄希望于社会主义企业家。

1992 年，正式注册希望集团，成为中国改革开放以来第一家私营企业集团公司。

1992 年，被称为“饲料大王”，饲料产品“希望 1 号”被授予国家星火技术奖。

1993 年，希望集团通过合资、兼并国有企业等方式启动全国扩张。

1995 年，希望集团在中国 500 家私营企业中排名第一位。同期，创始人四兄弟发展思路和节奏出现差异，决定将希望集团分拆为四个公司，清晰产权，独立发展，新希望集团就是其中之一。

上市扩张（1996-2011）：突破边界，多元探索，归核主业，整体上市

1996 年，发起成立中国第一家民营资本构成的股份制商业银行——民生银行，并成为民生银行第一大股东。

1998 年，四川新希望农牧股份有限公司（000876）上市，全国新增布局 14 家工厂。

1999 年，走出国门，在越南开设海外第一家饲料厂，成为中国民营农牧企业“走出去”的开拓者，至今已在海外布局企业 50 余家。

2000 年，开启多元探索，设立新希望化工控股有限公司，并购昆明龙飞化工、成都华融化工、新川化工，成立毕节东华新能源；参股深圳燃气混改和宁波建龙钢铁；2001 年，并购重组四川阳平乳业公司，接连并购 9 家乳制品企业，开始涉足乳制品这个具有巨大消费潜力的行业。

2001 年 12 月 11 日，中国正式加入 WTO；2004 年中央一号文件聚焦三农，2006 年农业税成为历史，中央政府决心发展农业、改良农村、致富农民。

2005 年，并购营业收入 75 亿元的山东六和集团有限公司（以下简称六和）45% 股权；2006-2007 年，先后并购 3 个国家级农业产业化龙头企业：山西农业头部企业大象集团、陕西农业头部企业石羊集团、河北农业头部企业千喜鹤集团，“产业链”模式迅速推进。

2007 年，发起设立普惠农牧担保有限公司；2011 年，设立新希望财务有限公司。

同年，新希望反思多元化的探索，多元化在战略审视、资本运营、管理聚焦、人才互补等方面都存在一定不足，一家企业的持续发展根本需要立足核心业务，归核主业成为重要的战略选择。

2009-2011 年，归核农业。四川新希望进行重大资产重组，置出乳业和化工产业，置入农牧食品业务，更名为“新希望六和股份有限公司”，营业收入跃至 716.4 亿元，市值超过

250 亿元，股权结构为新希望家族持股 53.39%，职业经理人激励股权 3.59%；整体上市，成为当时中国 A 股最大的农牧上市公司。

近 10 年，农牧行业每两年左右增加一家上市公司，农牧行业已经拥有 8 家上市公司。

新希望六和借用资本力量，并购拓宽边界，采取类“港人治港”新机制，并在上市时股权激励，取得跨越式增长。在这个阶段，企业具备世界级企业雏形，但战略洞察、组织创新、文化迭代、科技能力处于萌芽阶段，一定程度缺失留下隐患。

融合蓄势（2012-2016）：文化融合、战略共识、填平补短、组织变革

2012 年，中国 GDP 年均增长率出现连年下降，2015 年中央提出“三去一降一补”，推动供给侧改革；互联网以颠覆一切态势雄心勃勃改造所有产业，推进经济结构调整。

2012 年，新希望六和信心满满地冲击千亿目标时，出现新希望六和企业史上第一次量利“双降”，连续三年如泥潭陷步。基本与美的集团出现于同一时期，说明中国企业发展和增长方式应该调整了。

2013 年，组织创新，实行联席董事长制，划小考核单元，激活一线。董事会换届，创始人女儿当选董事长，邀请学者陈春花为联席董事长，从代际传承解决方式上积极探索。

2013-2016，推动文化融合，倡导拥抱变化，实现人才更新。重修文化，组建商学院、产业学院等人才培养系统；推行年轻化，高层平均年龄从 50 多岁降到 40 多岁，组织层级从 4-5 层精简，业务单元裂变为 40 多个。

2014-2015，战略共识：去落后提效率，聚两端谋发展。

战略聚焦养殖端和消费端，互联网思维推动向规模养殖户和终端消费用户服务转型。

对饲料、禽屠宰等落后产能进行大规模淘汰，调整关停企业 80 余家，调整产品 5000 余个；退出与陕西和河北某企业的合作。

投资数亿，对产业实现精益化和全面信息化改造，提升效率，聚焦实现效益增长。进入新产业，山东试点猪聚落产业模式。

2016 年，新希望六和净利润同比增长 28%，但收入陷入滞涨。

二次创业（2017—2022）：高目标牵引，战略聚焦、科技为芯、组织激活、精益运营

2017，战略牵引，设计多次增长曲线，制定持续良性高增长目标。

制定“农牧食品企业领导者”愿景，设立四年倍增，进军世界 500 强计划；将饲料、禽产业作为基石产业，为第一增长曲线；生猪产业作为核心发展业务，为第二增长曲线；食品和海外作为潜力产业，为第三增长曲线。

体系变革。根据目标和环境，灵活调整架构，分类管理。饲料、禽产业、海外实行 BU 制管理，设立 BU 基本法；猪产业和食品产业实行指挥部制，两级组织，快速突破。

组织激活。根据产业形态、产业阶段、产业目标，结合人性和价值贡献，制定多元全景式激励体系，激励奋斗者、创新者、挑战者，每年设置“希望大奖”，奖励年收入千万级经营英雄和科研领军人才；2019 年、2021 年和 2022 年再次实施股权激励。

定位于农牧食品行业科技创新引领者，成立饲料、养猪、养禽、食品和数字科技五个研究院；研发投入增加 3 倍，“中新鸭”成为首个自主育种的种鸭品牌，“小酥肉”成长为亿元单品，生物环保饲料建立了行业标准；公司承担 89 项国家和省市级重点研发项目。

构建新希望六和精益运营系统（XLHTPS），包括自动化、标准化、智能化和自改善，全链条要素解构，重构产业模式，建立从日、5日、旬月季等敏捷作战运行机制，精准安排，倒逼实现。

二次创业精神，“和”文化升级“赢”文化和“五新”文化，冠军文化牵引，对标第一。

2016年，新希望六和发布《养猪战略规划》；2017年-2021年逐年修订，提出稳三抢二争一，猪产业1年多超越行业优秀企业5年速度，2022年位居行业第三。

2018-2019年，新希望六和禽产业规模利润创历史新高，实现利润近20亿元；2019年，新希望六和成为行业唯一一个实现养猪产业目标的公司，获得市场认可；2021年，新希望六和饲料实现2850万吨规模，成为世界第一；加大拓展国际化业务，国际业务占比约15%，每年保持30%以上增长速度。

2020年创历史新高，营业收入1098亿元，净利润54亿元，2020年8月，市值突破1800亿。同年，出现经理人换届，核心高管逐步离任。

2021年，受猪产业影响，利润亏损近100亿，新希望六和出现企业史上首次亏损，近两年，目前仍处于调整之中。

2017年以来，新希望六和吸取过往经验教训，学习对标世界优秀企业，极力探索优秀企业跨周期高成长密码，逐渐形成具有独有特征的增长要素构成，并积极运用于实践，曾经取得阶段性成果。但2021年主要受猪产业影响，业绩变化较大，值得剖析。

第二、新希望六和成长驱动影响因素剖析

新希望六和走过 40 多年历程，从西南地区农村，逐渐走向全国，走入世界，成为农牧行业的头部企业之一，不论企业品牌还是创始人口碑，在社会与业界都颇获赞誉，被称之为民营企业长青树，细分其成长阶段，剖析成功与教训，力争找到其主要影响因素。

思考一：战略定位是新希望六和 38 年持续成长、企业长青的主要保障，也是新阶段遭遇挑战的重要原因。

新希望六和创始人常说：既要埋头拉车，又要抬头看路，还要仰头望天。发展策略总结为“快半步”。在新希望六和发展过程中，的确体现这样风格。新希望六和进入农业，是国家或相关社会环境初期不允许从事电子业，转向农业，这是抬头看路；后期进入饲料、进军禽业和养猪业，都是观察同行，才做出的决定，体现“快半步”作风。这样的战略定位，很有利于规避风险，所以在新希望六和的投资发展过程中，最引以为傲的是很少出现失败或亏损；跟随战略有优势，也有劣势，不足之一不能获取超额利润，或成为行业绝对龙头地位，新希望六和在诸多产业具有一定行业地位，但与行业认可的领军企业都有一定距离；其次，后发制人，从快熟的锅里分一杯羹，必要很强的决策力、执行力，对组织系统和人才队伍要求较高，这也是为何过去几十年屡试不爽的战略在猪产业出现挑战的原因之一；再次，影响战略定力和战略执行。跟随战略本质不是自身第一性思考得出的判断，对战略的坚定性总会出现质疑；在遇上巨大挫折时候，第一性思考确定的战略必会坚韧顽强，在不改变方向的前提下找解决办法，比如特斯拉、京东，他们都遇上巨大经营压力和资金压力，最终成功解决获得成功，而追随性战略会选择放弃或减弱，最终结局也不一样。

对比分析：跟随战略在经济环境良好，行业空间比较充足前提下，是取得持续成长的重要因素，也是比较安全的选择。在环境不确定、行业空间压缩的状态下，需要对战略定位重新评估，回归到本质判断，才能取得新阶段的成长。

思考二：企业家精神是新希望六和基业长青的核心驱动因素，也是新阶段持续发展的主要支撑与困难。

新希望六和创始人刘永好先生，出生于 1951 年，四川新津人，从中专教师辞职创业，是具有强企业精神的典范之一。善于观察、决策果断，并购是新希望六和成长的主要手段，合作首先是人的合作，对每一个合作对象，都要有独特的观察和判断，这方面他做得很好，“快半步”策略需要这样的敏锐判断，静如处子，动若猛虎，所以在他为主要的过程中，能屡次成功；谦虚学习、勤奋努力，不论面对什么对象，手上始终有一支笔，一个本子，只要遇上感兴趣的话题，都会穷追猛打，弄清楚为止；也比较善于打造学习型组织，鼓励甚至亲自带队去优秀企业或国外学习；年过花甲，仍勤奋担当，除了工作，无其他爱好是他的基本特征；积极外向、爱与媒体打交道，又谨慎聪明，善于平衡，把住关键，创业伊始，他就是四兄弟的外交官，所以经常会在媒体看见他的身影，也会在两会献计献策，但他从未引起媒体、社会和政府的反感，作为公众人物，“度”他是把握较好的，遇上犹豫问题，总会多问几个人的意见，谦虚、自律也是重要的素养；乐观自信，坚韧顽强，面对任何困难与挑战，都有信心面对，常有归零再出发的勇气，猪产业面临巨大挑战，他仍以乐观和平常心面对外界；当然，过于精明和过于关注细节也许是一个 70 多岁企业前辈领袖应该调整的方面。

从持续成长的角度，如何选出具有新时代环境、新阶段企业家精神领军人是新希望六和面临的课题，这也是新阶段持续成长的主要影响因素。

思考三：家族控股式治理体系+管理者充分授权是新希望基业长青基本原因，也是持续成长主要挑战。

这个表述看上去有些矛盾。是的，不同阶段的企业需要不同的治理体系。

新希望六和在前 40 年发展历程中，股权一直稳定控制在刘氏家族手中；同时，新希望六和在家族式民营企业中对职业经理人授权较为清晰，所有权、控制权和经营权分离运行比较规范，尊重相关法规政策，给予职业经理人相当大的决策空间；家族成员除父女二人以外，其他成员在 90 年代初期都被劝退，家族普通成员不参与企业日常经营管理事务，比如夫人及旁系亲属等，这一点与美的集团有相似之处。在过去 40 年，这些措施有效保障企业经营发展的稳健，也是高效的，驱动了企业的持续成长；但这也有前提，企业所有者永远具有创始人盛年期一般的企业家精神和素养。

管理者控制权大于剩余索取权，必然导致契约履行和利益分配冲突，从而对企业业绩持续成长形成影响。如果不能选出合乎新阶段需求的企业领军人，治理体系调整将是保障企业持续发展的有效措施。

思考四：激励机制对新希望六和业绩成长具有强影响，也是其需要调整的方面。

新希望六和在激励机制设计方面与战略定位理念有相似之处，属于旁观和跟随者，总是在学习或观察业界、同行企业的做法，喜欢拿来就用，不喜欢深度思考“为什么”？

新希望六和对现金和目标激励实施较多，比如具体实践中采用“分类激励+全面表彰，物资激励+精神鼓励”的办法，对于基石业务，采用刚性牵引基础目标+超额增长+战略转型

的形式；对于战略增长业务，采用里程碑+极致挑战+牵引激励的形式；对于潜力业务，采用里程碑目标+合伙人制形式，对于创新攻坚业务，采用项目制，也有部分类合伙人机制，实施股权分享的做法。

对成熟业务股权激励相对保守和谨慎，新希望六和股权激励总共五次，第一次 1998 年上市时国家倡导职工股，400 万股；第二次 2011 年整体上市核心经理人持有 3.5%左右，这主要延续并购企业六和的激励股权；第三次 2019 年以期权和限制性股票授予核心经理层 30 人，1200 万股，占比 0.0027%；第四次 2021 年以限制性股票授予骨干经理层 161 人，3135 万股，0.7%；第五次 2022 年以限制性股票授予技术及基层经理 2399 人，7420 万股，占比 1.65%。

股权激励在整体上市之后 8 年重启，与美的集团、宁德时代的持续激励形成鲜明对比。

新希望六和的激励总体上是谨慎的、保守的、短期的，契约不确定性影响偏多，剩余控制权和剩余索取权 **gh** 显著不对等。从具体业绩影响看，激励政策较好的时期，业绩明显好于缺乏激励政策的时期，由此判断，激励机制对业绩增长是强影响。

思考五：创新能力尤其科技创新对新希望六和业绩成长紧密相关。

新希望六和重视创新，企业文化中就有“创新”二字。

重视科技的投入与运用。认为科技是构建企业核心竞争能力的关键。制定较为积极的科研投入计划，累计科技投入超过 30 亿元，在行业处于相对领先。重视科技人才，大力吸引行业中具有引领能力的首席科学家，招聘硕士、博士等科技人才 1000 人以上；生物科技已获得 6 个国家科技进步二等奖，60 多个省部级奖。

1992 年，自主研发“希望 1 号”饲料荣获国家星火科技奖，希望饲料西部地区第一。

2019 年，自主知识产权“中新鸭”获得国家认定，市场占有率超过 5%。

2021 年，亿元单品“小酥肉”，年销售额超过 12 亿元。

2022 年，生物环保饲料年销量超过 500 万吨。

在科技创新及产品创新之外，还关注管理创新和机制创新，为推进数字化转型，专门成立数字化转型机构，推动数字化转型。

对比分析，在重视创新的阶段，产品能力会成为业绩增长的显性支撑，呈正相关关系。

对比宁德时代、美的集团和伊利股份等企业，新希望六和在原创科技投入和持续坚持方面还有欠缺，没有出现引领行业的颠覆性产品。

3.2.4 宁德时代：宁德十年，纵马成王

宁德时代新能源科技股份有限公司前身为宁德时代新能源科技有限公司，2011 年 12 月在福建省宁德市成立，2018 年上市，是全球领先的新能源创新科技公司，主要从事动力电池、储能电池以及应用电池回收技术形成的电池材料开发、生产和销售及售后服务；2022 年，宁德时代实现销售收入 3286 亿元，净利润 307 亿元，市值约 10000 亿元；据 NE Research 统计，2022 年宁德时代全球动力电池使用量市占率为 37.0%，连续六年排名全球第一；全球储能电池出货量市占率为 43.4%，连续两年排名全球第一。无论动力电池还是储能电池，其市占率还在继续提升。

宁德时代拥有多个称呼，“黑马、超级独角兽、赌王、龙头、宁王”，其中第三个是创始人曾毓群办公室曾挂着一幅“赌性更坚强”现在已经换成“溥博渊泉”。不管是什么标签，这些名字代表宁德时代走过的历程，这是一个值得尊敬和研究的企业，创造诸多奇迹，成立第 7

年实现出货第一，第 8 年上市，第 10 年市值超万亿，2022 年世界 500 强 69 名，什么因素驱动宁德时代的高速成长？是本案例研究的主要目的。

第一、宁德时代发展历程及业绩数据

宁德时代虽然 2011 年成立，但其成立之前的背景与积累也是一段精彩的故事，有助于加强理解宁德时代的成长，我们把宁德时代的成长分为三段。

小试牛刀，1999-2010

1999 年，梁少康、陈荣华、曾毓群等人募资 250 万美元组建新能源科技有限公司（Amperex Technology Limited，以下简称“宁德新能源”），并在广东东莞成立首家工厂，曾毓群 31 岁，任董事、总经理。

2002 年，宁德新能源解决关键科技难题获得大量订单，实现盈利，成为苹果供应商；同年，获得台湾汉鼎和美国凯雷等机构风险投资 2500 万美元。

2005 年，宁德新能源因大股东风投机构退出被日本企业 TDK 收购，曾毓群曾兼任 TDK 株式会社副总裁、高级副总裁及能源设备业务总经理，宁德新能源董事长、东莞新能源电子董事长和经理等，部分职务一直至 2017 年 4 月才辞任。

2008 年，宁德新能源成立动力电池事业部，黄世霖（宁德新能源创始人之一）带领团队成功开发出拥有自主知识产权的动力电池管理系统；同年，中国政府开始鼓励新能源汽车发展，动力电池成为很有潜力的业务。

矢志创业，2011-2017

2011 年，因中国不允许全外资企业从事动力电池生产，曾毓群与黄世霖剥离动力电池事业部，成立宁德时代新能源科技有限公司（简称 CATL 或宁德时代有限 China Amperex

Technology Limited)。宁德时代持有宁德时代有限 15% 股权，华晨宝马将宁德时代有限纳入供应商名录。

2012 年，成立青海时代新能源科技有限公司，2014 年投产；全国布局，开放合作，至上市之前，先后成立和并购时代锂动力、江苏时代、广东邦普等 24 家分子公司；参股 11 家公司，完成动力电池、储能、锂材料回收加工等相关上下游产业链布局。

2015 年，采用“磷酸铁锂 + 三元锂电”双技术布局的宁德时代动力电池产量从 0.27GWh 攀升至 2.19GWh，增长超 8 倍；公司名称变更为“宁德时代新能源科技股份有限公司”（下简称宁德时代）。新股权结构为曾毓群 50%，黄世霖 25%，宁波联创 15%（宁德时代新能源转让）、李平 10%。

2016 年，宁德时代两次引入私募资金，总共募资 110 亿元，24 家私募机构分别占宁德时代股权 12.78% 和 9.87%，其中，第二轮募资估值 800 亿元；上市之前，股权结构变更为曾毓群 29.23%，李平 5.73%，黄世霖 13.34%，宁波联创 8.5%，招银 7.32%。

2017 年 6 月，为完善公司治理结构，选举曾毓群为董事长，同时辞去宁德新能源等单位相关职位。

2012-2018 年，国家先后出台 22 个鼓励支持新能源汽车及动力电池相关法规政策，2018 年 2 月发布新政策调整优化新能源乘用车补贴标准，一方面要求加大新能源布局，一方面补贴开始退坡。

2017 年，宁德时代动力电池销量 12GWh，超过松夏和比亚迪，成为第一。

飞龙在天，2018-

2018 年，宁德时代上市，创造 24 天过会记录，市值突破 1700 亿元。

依照“三大战略发展方向及四大创新体系”，进一步布局国内外优质产能，完善资源布局；宁德时代继续开放合作发展之路，不仅宝马、奔驰、大众，国内外新旧势力主要车商都开启合作，市场占有率迅速提升至 40%以上；2020 年，宁德时代与特斯拉战略合作，成为特斯拉继松夏和 LG 化学后第三家供应商，再次引发市场想象，市值突破 3000 亿元；宁德时代启动一系列国际化布局，覆盖欧洲、日本、东南亚等区域；预计 2023 年，宁德时代总产能将达 240GWh。

2018-2022，宁德时代上市时 135 名核心员工获得 10%原始股权激励，之后，连续启动 5 轮股权激励，以限制性股票和期权方式覆盖 18686 名员工，堪称史上最大力度。

2018-2022 年，宁德时代业绩数据极为震撼，市占率连续 6 年第一，持续的高增长，推动市值突破万亿。

表格 7 宁德时代 2018-2022 业绩表

年度	2018	2019	2020	2021	2022
收入（亿）	296.11	457.88	503.19	1304	3286
净利润（亿）	33.87	45.6	55.83	159.31	307.29
利润率（%）	11.4	9.9	11.1	12.2	9.4
收入/利润增长率	48.7/-12.7	54.6/34.6	98.9/22.4	159/185.4	152/93.9
说明	2018国家补贴退坡，扣非后23.76亿元，净增长31.68%。				

注：数据来源于公司公告。

第二、宁德时代十年成长影响因素剖析

如此快速的成长为行业第一，在世界商业史上堪称奇迹，能与之比肩的案例屈指可数。

以特斯拉为例，也经过 10 多年的生命线考验，方取得如今成就；而宁德时代不一样，纵观

其 10 年历程，似乎并没有遇上特别大的困境，就顺利登顶，好像与一般意义的成长逻辑不一致，形成差异的主要因素是什么？我们还是从影响企业成长的主要因素来逐一剖析。

观察一：战略牵引和战略协作是宁德时代成长的主要驱动因素。

曾毓群具备很深战略洞察力，1999 年香港考察敏锐判断电池业务很有前途，联合创立宁德新能源，目前该公司也是世界领先的锂电池供应商之一。

2008 年，中国举办奥运会，需要一片蓝天；2008 年，金融危机，原油暴涨至 147 元/桶；2010 年，中国超越日本成为世界第二大经济体，汽车等消费快速增长。节能减排、能源替代必然是中国及世界最重要选项，中国开始推动鼓励新能源建设，10 年后这个方案进一步演变为碳中和，但当时政府也不确定，所以政策常出常变，俗称摸着石头过河，比如 2018 年还仅仅提出新能源汽车保有量 200 万台，装机 80GWh。

宁德时代比其他企业早 5-8 年看清未来，2011 年果断成立公司，专注于动力电池领域、辅助储能和材料。战略方向正确以外，这还是三个协作的成功，一与国家战略和需求的密切协作，国家需要解决能源短缺、碳中和和新经济增长，出台 20 多个法规政策创造良好环境；二与社会需求的战略协作，消费升级需要更便宜、更清洁、更方便的能源供应，产品定位需要清晰；三产业上下游生态的战略协作，汽车商需要“成本低、质量优、供应稳”合作伙伴，比如宝马、奔驰，以及后来的特斯拉。三者协作，宁德时代精准定位产品和合作方式，顺势而为，乘势而上；从这个角度判断，是国家、企业和消费者共同协作，共同创造新能源产业成长奇迹，让宁德时代成为世界宁王，也成为中国时代标杆；国家也成功孵化一个具有世界竞争力的产业。

比较分析，比亚迪从大战略方向判断同样准确，初具领先优势反而落后，核心原因之一忽视战略协作，比亚迪采取垂直一体化战略，动力电池封闭自用，失去广阔市场。

战略发展定位，不仅仅是方向准确，更要战略时机精准、战略协作充分才能以最快的速度、最小的成本取得领先优势，获取头部价值。

观察二：有效合伙治理体系，合理的控制权是初创企业成长的关键保障。

曾毓群在第一次创业时，因为控制权在风投手中，企业出现危机时，大股东将股份出让与日本 TDK，曾毓群从创始人变成管理层，经此一役，创立宁德时代时，对控制权有了特别思考，既要保证控制权，又要有足够开放度和灵活性，形成有效治理结构。

宁德时代经历 5 次股权调整：第一次 2015 年，基本架构为曾毓群 50%，李平 10%，黄世霖 25%，宁波联创 15%；第二次，上市前引入私募战投，募资 110 亿，股权结构变为曾毓群 29.23%，李平 5.73%，黄世霖 13.34%，宁波联创 8.5%，招银机构 7.32%，曾毓群与李平为行动一致人；第三次，正式上市，135 名员工持股 10%，加上战投配售等，股权结构变为曾毓群 26.04%，李平 5.1%，黄世霖 11.89%，宁波联创 7.57%，招银机构 6.34%，曾毓群与李平为行动一致人；第四、第五定增及激励股权稀释，2022 股权结构变为曾毓群 23.32%，李平 4.58%，黄世霖 10.6%，宁波联创 6.46%，香港结算 7.02%，招银机构 1.39%，曾毓群与李平为行动一致人。

作为初创企业，战略意志坚定和经营思维统一是生死存亡的问题，所以必须保持有效控制权，宁德时代，曾毓群及一致行动人保有 28.8% 股权，同时，初创人黄世霖和被激励员工拥有有约 20% 股权，紧密加信任股权约 48%，这样的结构，遇上危机，能有效控制企业话语权，保证初创 10 年的有效决策和执行。

同时，考虑企业快速发展对资金和协作能力的需求，采取私募和定增引入战略合作者，构建强大资源支持体系，是合理的选择；也为企业进入成熟期，构建更开放架构打下基础。

观察三：充分有效激励机制是宁德时代成长的重要驱动因素。

宁德时代成立时就是创始人合伙企业；上市前，授予与 135 名包括公司董事（不含独立董事）、高级管理人员、中层管理人员、公司技术（业务）人员等 10% 股权，2.215 元/股，充分体现共创共享精神；上市后，连续五次以限制性股票和期权形式激励 18686 名员工。

表格 8 宁德时代 2018-2022 股权激励分析表

期数	公告日	激励对象	激励人数	激励方式	股份数（万股）	股份比例	行权价（元）	有效期
1	2018.7.10	少数	1628	限制性股票	3083.53	1.29%	35.15	7
2	2019.7.3	高层	3105	票	1900	0.64%	35.67	6
3	2020.10.14	中基	4573		459.09	0.19%	231.86	4
4	2021.10.26	层为 主体	4604	限制性股票/期权	516.1	0.2%	306.04/ 612.08	4
5	2022.9.8		4776	期权	454.38	0.18%	525.81	6
条件	主要聚焦于收入增长，每年复合增长20%以上。							
效果	超额实现目标，兑现；业绩增长高于行业，净资产回报率约12%，高于行业水平。							

宁德时代股权激励聚焦于收入增长，主要对象为中基层员工，其原因 2018 年上市时主要高层及核心员工已经实施激励，在这个阶段有一定合理性，也起到很好效果，有人甚至判断，宁德时代员工深夜还在联系业务，比华为还狼性。

对照美的激励机制设计，宁德时代激励体系激励维度、行权要素等显得单一，加上上市初期受激励员工回报丰厚（据 2023 年新浪财经，宁德时代富翁超谷歌和脸书，9 人登福布

斯榜单)，随着股权变现，必有部分降低奋斗意愿，如何持续激活队伍，保证组织活力，激励机制在后期应适当改进。

观察四：企业家精神是宁德时代快速成长的核心驱动因素。

曾毓群出生于宁德市蕉城区飞鸾镇岚口村，曾毓群高中就读于当地最好中学宁德一中。1985年，考上上海交通大学船舶系，中科院物理学博士（在职）；毕业后分配与一家地方国企，三个月后辞职南下加入东莞新科电子厂；比他大一岁的方洪波晚三年才南下广东。

曾毓群富有冒险精神，毫无质疑，1989年工作3个月辞职南下，10年时间从工程技术人员升任东莞新科电子厂唯一大陆籍工程总监，1999年内部创业，2011年再创业，敢赌敢赢是他的特质；同时，低调、稳重、务实，不自负，善于平衡资源，从合适的时机切入，创立宁德时代，充分整合平衡TDK资源，原有的成功影响被他成功引入新创业公司中，这减小了重新起步的困难，比如苹果背书宝马，宝马背书其他车企；既要分立创业，又不让老东家反对甚至支持是最难得的；善于洞察思考，具有前瞻性判断，又深爱技术，不惧困难，具有动手解决问题的能力，这又是一对矛盾冲突，在他身上完美的融合；从1999年确立方向到手机电池解决贝尔实验室专利漏洞，到2011年创立宁德时代选择专业动力电池方向和三元锂电技术路线，以及为特斯拉解决日本企业都不敢承诺的成本问题，都被他信手突破；善于反思，吸取经验，宁德新能源被卖掉的股权难题被他在二次创业中有效化解，从“风口论”内部反思信，从“敢赌才赢”到“溥博渊泉”体现了反思，升华了境界，从单纯的输赢成功迈向价值创造和美德传播，宁德时代从一家创业企业变成中流砥柱，不仅仅是宁德的骄傲与支柱，更是行业的标杆和中国的名片，责任感和使命感同步升华，相信他还会带领宁德时代走向新的高度。

宁德时代有一群这样的人，黄世霖也一样具有冒险精神和钻研精神，动力电池技术专利就是他牵头完成；同时，他们乐于分享，善于影响他人，宁德时代创业 3-4 年期间，有一批原同事追随共赴梦想。

相比而言，同样具备企业家精神，能兼具冲突特质，并运用自如的很少见。大多因为过于自信失去机会，对照比亚迪，它本是中国龙头，因为坚持磷酸铁锂电池技术和垂直一体化自用路线，痛失发展先机，表面是选择失误，本质是自负精神作祟造成错误判断。

观察五：勇于技术创新是宁德时代快速成长的核心驱动因素。

宁德时代定义为科技公司，打造四大创新体系，即构建材料及材料体系、系统结构、绿色极限制造和商业模式，从内核到表象都体现出技术基因。曾毓群和黄世霖技术出身，两次创业都依靠解决技术关键问题，把不可能变为可能，从而获得成功；第一次是解决贝尔实验室技术专利不能解决的电池鼓包问题，是中国唯一一家自主解决难题并量产的企业，获得苹果供应商资格；第二次技术选择关键之一是三元锂电技术，宁德时代与宝马开展三元锂电池合作，项目代码为“G38”，3 月钻研，这项锂电行业创新成果诞生，为宁德时代带来 35 项专利，2016 年，政府恢复三元锂电池客车申请新能源推荐目录资格，该类电池销量迅速攀升，2017 年动力电池出货量中，三元锂电池占比高达 45%，2017 年，宁德时代动力电池出货近 12GWh，这一次“攻克”，帮助宁德时代超越松夏和比亚迪等成为第一，从此连续六年稳居世界第一。

宁德时代是中国为数不多能与华为对标技术创新投入的企业，华为每年技术费用投入占销售收入 10%左右，宁德时代作为初创企业，也基本保持在 5-8%左右，2022 年研发费用投入 155.10 亿元，同比增长 101.66%；公司设有电化学储能技术国家工程研究中心、福

建省锂离子电池企业重点实验室、中国合格评定国家认可委员会（CNAS）认证的测试验证中心，以及聚焦能源存储转化前沿基础问题研究的 21C 创新实验室，拥有研发技术人员 16332 名，占比 23%。

专注创新帮助宁德时代取得一系列荣誉：公司拥有 5518 项境内专利及 106 项境外专利，正在申请专利 10554 项，居行业第一；宁德工厂和四川时代宜宾工厂是锂电行业仅有两家“灯塔工厂”，四川时代宜宾工厂并获 SGS 认证成为全球首家零碳工厂；第三代 CTP—麒麟电池，被《时代》周刊评为 2022 年度最佳发明；户外 EnerOne 电柜获欧洲智慧能源博览会（The smarter E Europe）2022 年度国际电池储能奖（ees AWARD），这些拳头产品是公司获取更优市场份额的关键。

综合观察，宁德时代在战略洞察、企业家精神、技术创新、治理体系和股权激励等方面全面吸取中国及世界优秀企业发展的经验，同时充分吸取团队第一次创业的教训，五个方面有机协作，无明显不足，正是“天时、地利、人和”造就宁王“从马成王”的传奇。

3.3 典型案例对比

根据以上四个案例剖析，从治理体系、企业家精神、发展战略、激励机制和创新能力五个维度形成观点和结论如下：

3.3.1 案例分析形成主要观点

第一、合伙治理体系，能更合理解决剩余利益分配冲突并最大化优化契约制定和履行，从而促进企业业绩持续成长。

观点一：在企业进入传承发展阶段，采用合伙治理体系，形成“多维约束+双向信任”生态圈，保证了剩余控制权与剩余索取权相对均衡对等，契约制定和履行更有保障，更有利

于企业持续成长。即多维约束方面，与合伙人 10%以上股权，并让企业股权相对分散化、社会化，依法治理，采用“章程等法规、契约等制度、声誉影响”等约束核心人才选拔及投资经营行为，同时通过该体系促进创始人和传承人形成“双向信任”环，伊利更接近这个设想。

观点二：创新阶段创始企业，采用更开放股权结构，更有助于企业的快速持续成长。即在初始股权安排或发展中股权安排时，不仅仅要有团队合伙人，还应该要有战略投资者，才能聚和更优势资源、更合理优化决策体系助推企业发展。美的集团引入高盛，宁德时代引入 ATL 和招银系等战投机构帮助企业快速成长。

表格 9 典型案例企业股权结构与经营数据比较

股票代码	第一股东	合 1 号	合其他	机构持股	收入	净利润	市值
600887	16.35%机	4.48%	7%	23.54%	1231	94	1855
000333	30.88%	1.67%	8.32%	25.75%	3457	296	4136
000876	54.18%	0.2%	2.5%约	4.51%	1415	-	537
300750	23.32%		25%约	11.03%	3286	307	10079

备注：I 机构只统计进入前 10 股东；II 单位：亿元；III 合表示合伙人；IV 利润收入采用 2022 数据；V 四家企业论规模均为中国行业第一，其中宁德时代世界第一、伊利股份世界前五、美的集团约前十名，新希望六和约前十五。

第二、治理体系在企业不同阶段及不同时代应各有不同。在企业初始创立成长阶段和资源相对封闭时代，控制权掌握在创始人手中，更有利于坚持战略目标和应对企业危机，从而支持企业持续成长。四个案例中，美的集团、伊利股份改制成功助推了企业成长；而伊利股份管理层 MBO 失败，出现较大的经营波动，2007-2008 年出现亏损，2007 年被蒙牛乳业超越；另一个著名案例科龙直接被破产并购。

第三、企业家精神，创始人和后续传承人的企业家精神会根据经营环境、企业阶段和个人素养发生变化，精神特质需与时俱进；血缘世袭传承方式选择出具有符合新阶段企业家精神领军人的概率低于 10%，传承选择势必应突破血缘世袭制度，选贤任能。

我们把企业分为套利型企业、创新型企业和套利再创新企业三类，从中国前 40 多年观察，90% 以上企业及企业家采取套利策略，而发展到一定规模，套利环境或套利规模不能再支持企业持续发展，发展方法需要转型为创新驱动，所需特质自然会发生巨大改变。

观点三：套利型企业家精神主要特征体现：冒险、敏锐、勇敢、务实、勤奋、吃苦、顽强、善变、精明或狡诈、隐忍善处理关系、豪爽义气，善于发现套利型机会或方法，并果断出击，获取成功；对学历要求不高，但也要善于学习，多喜欢拿来主义学习方式，以实用为主。比如美的集团、新希望六和初创团队，以及伊利股份前期的郑俊怀和牛根生等都接近这样特点。

观点四：新一代传承者或创始者所具有的企业家精神特征明显不同：具有很强学习能力和深度思考能力，俗称学霸，比如曾毓群、方洪波和潘刚都是 80 年代大学生，之后都分别进修获取名校博士学位，新时代是创新创利时代，学习和深度思考极为核心；具有极强的冒险敢闯精神，曾毓群大学毕业三个月辞职南下，方洪波毕业五年辞职南下，潘刚毕业进入工厂当工人，这一点仅创始人刘永好能与他们一脉相承；积极寻求变化，并具有挑战突破拥抱变化的能力，四处寻找机会，从不犹豫与纠结，从而成为巨变中的胜者，方洪波著名的市场部大辞退，2011 年大转型、大裁员，潘刚临危受命，曾毓群两次创业；经过磨砺和公平检验，都是打胜仗的将军，他们都在一家企业经过 10 年以上历练，从最基层到中高端各种岗位锻炼，以赛马方式而成为优胜者；善于平衡协调利用各种资源获取成功，对

团队以志向相同为基础，并慷慨分享，不论是金钱还是荣誉，这一点与第一代创始人差异明显；具有很强成就愿望，从改变自己，升华为改进行业或社会，三位都出生农村，环境艰苦，一了解社会各阶层现状，二具有强烈成就和改变阶层的愿望，经历迷惘、绝望和奋斗，奋斗是他们的唯一选择。

在这些特征中，有三点二代传承人很难做到，一是学霸能力，二是打胜仗的能力，三是绝望中的奋斗，这三点从零基础奋斗实现更有意义；蒙田在《论身居高位的难处》中说道“谁不亲身经历艰辛苦难，就不会真正体验艰辛苦难带来的荣誉与欢乐”，只有经历绝望、迷茫而选择的奋斗才具备历练价值，真正的苦难与阻扰是身居高位的人天性缺少的东西。所以传承人的选择势必应突破血缘世袭制度，选贤任能。

第四、对比发展战略，战略定位、核心团队参与度、战略执行支撑系统差异导致业绩出现明显差异。

观点五：具有深入战略洞察，采取主动战略设计的企业对战略理解更深，执行更坚决、更持续，更有机会成长为真正的行业领军企业，比如宁德时代和伊利股份。

采取跟随型战略企业，更容易出现战略摇摆，遇上经营环境变化时，更容易放弃或减弱战略安排，也很少有企业从战略跟随转型为战略牵引，这类企业也能获取持续增长，取得一定行业地位，但很难成为行业真正领军企业，比如新希望六和，甚至美的集团。

观点六：牵引型战略实现与战略阶段目标、核心团队参与度、有效执行体系紧密相关。即或具有准确战略方向判断，如果战略执行不够精准或对技术、商业模式等关键实施要素理解出现偏差，也会影响成功程度，比如比亚迪电池业务。

第五、激励机制与业绩成长具有很强的介入影响，但很多企业把其作为救命稻草，有些本末倒置，观点如下：

观点七：激励机制与战略目标、企业环境和治理体系结合越紧密越有利于企业持续成长。宁德时代、伊利股份、美的集团都呈现这样的效应。

在产业环境处于低谷前提下，企业治理是激励机制影响业绩持续成长的自变量，企业治理体系不科学的前提下，实施相对积极的激励机制也不能保证业绩持续成长，比如新希望六和 2011 年整体上市，对管理层实施相对积极股权激励，2012-2015 年遭遇行业“速生鸡”事件和供给侧改革，以及内部文化及团队整合，整体业绩反而下降；反观美的集团 2011-2014 年，同样遭遇供给侧改革大环境，但坚持下来了，稳住业绩，逐步增长。

表格 10 新希望六和和美的集团 2011-2015 经营数据比较

代码	000876	000333
2011R	716.4	931.1
2011P	26.4	36.99
2012R	732.4	1027/ 10.3%
2012P	17.1/ -35.4%	61.4/ 65.99%
2013R	694/ -5.25%	1210/ 18%
2013P	19/ 11.2%	73/ 38%
2014R	700.1/ 0.89%	1423/ 17%
2014P	20.68/ 0.88%	105/ 44%
2015R	615.2/ -12%	1384.4/ -2.28%
2015P	22.11/ 0.69%	127.1 /20.99%

说明：I 两个企业于 2011 和 2012 年整体上市，面临外部经济环境一致，都实施了股权激励；II 单位：亿元；III 新希望六和主要利润为民生银行投资收益，扣非利润逐年下降，

从 2011 年 16 亿降为 2015 年 1.5 亿；IV 从治理体系对决策影响判断，两个企业都是民企控股股东，但美的集团采用类合伙人治理机制，激励效果更显著，决策及执行更坚决和清晰。

观点八：领先行业 50% 激励力度、连年不间断激励频度、产权覆盖 30% 左右广度、激励实施 100% 诚信度，更有利于企业持续成长；全员股权激励不是最优选择，股权激励根据企业阶段和性质合理分配。

激励机制不仅依靠股权激励，建立立体式、全场景激励模型更有助于企业持续成长，科学有效激励结构为合伙人及团队约占创造利益的 45-50%，即产权 20%+现金激励 25-30%。

对不同阶段和层级的员工采用不同激励方式，合伙人及核心团队采用“愿景信仰+自我实现精神”动机激励为主，辅助于“公平物资”激励；初级重复劳动为重点的员工以“短期目标+领先物资”激励为主，辅助于“公平”影响；专业分工为重点的中级员工以“挑战性中期目标+公平成长”激励为主，辅助于“相对领先物资”激励。

宁德时代和美的集团是比较典型案例，宁德时代产权激励人数 18686 人，约占企业总数 20%，今后企业以技术型人才为核心，科技企业技术人员占比范围更高；美的集团对不同层级连续实现 5-9 年激励，激励力度超过同行 50% 以上，成长效果超过同行企业；“华为”公司也是多维度激励结构的典型代表。

第六、创新能力。创新驱动是新阶段各种组织及个体必须具备的能力要素。

观点九：创新投入直接决定创新领先能力。原始创新比模仿创新更能帮助企业实现超级利润，成长为领军企业，但原始创新和创新资源投入机制要形成科学平衡，才能实现持续有效益的创新成果。

套利型企业家极少加大创新投入，影响企业获取高利润，从而影响成长为领军企业。

战略牵引型、类合伙制企业和获取政府补贴较高企业比家族式企业、战略跟随型和补贴较低企业在创新投入方面更积极、力度更大。

观点十：采取模仿创新企业，很难成长为领军企业；从模仿创新和跟随创新转变为原始创新受创新文化、创新资源和创新人才制约。

创新能力能弥补其他要素能力的不足，但具有规模边界；比如格力在 3000 亿规模范围内，勉能争雄，再上规模，其要素短板劣势会明显呈现；更有趣例子，广东潮汕有一家很火的“糖厂牛肉粉”店，每天营业 3 小时，服务态度冷淡，但顾客盈门，主要原因是其牛肉制作别具一格，深得用户喜欢，但其规模边界仅一家店而已，全国扩张，要素就不能支撑。

第七、合伙治理体系与企业家精神合伙人二者结合才能对企业业绩持续成长产生正向影响，短缺一个方面都会出现成长障碍，比如早期的伊利股份，以及新希望六和。

3.3.2 企业分类及转型机会展望

通过对四个案例对照、归纳及演绎，对企业业绩持续成长影响最重要变量因素是治理体系与人，即合伙治理体系和具有企业家精神的合伙人才，发展战略、创新能力和激励机制是具有关键影响的介入变量，处于积极和领先状态，会对企业业绩成长具有助力作用。

新阶段，优势创始企业五个要素方面都表现突出，有机结合，从而业绩实现高质量快速成长；第一代企业通常在某 2-3 方面比较突出，所以，新阶段优势企业业绩能取得比之前企业高于数倍的成长。比如宁德时代 10 年成为万亿市值企业，美的集团 10 年市值增长约 10 倍。

由此，我们把市场化、民营企业分为四类，对其特征、成长目标、变革条件进行对比，并对其成长未来进行展望。

第一类：猎鹰型。主动创造型企业，创始人以使命感为主要驱动力，以改变人类世界或拓展宇宙空间为主要价值贡献，目光远大、战略专清、敢于冒险、进取创新、坚定执着、全情投入，制定牵引型战略，从不随波逐流，采用合伙治理等优秀体系，围绕目标组织资源和人才，并驱动团队实现目标；其成长目标是领军型企业，比如苹果、特斯拉、Google 和辉瑞，以及华为公司、宁德时代等。

第二类：变色龙型。顺势而变型企业，创始人以企业发展为主要驱动力，以现实社会某关键需求或重要问题解决为主要价值贡献，视野宽阔、因需而变、适度冒险、积极创新、勇担责任，根据政治、产业或社会环境变化，改变阶段性战略目标，并根据需要，对治理体系、人才团队、创新能力和资源组织等顺势采取积极变化，促进企业持续成长；不断成长是该类企业的基本基因，其成长目标是成为行业领先企业或社会影响力较大企业，这类企业在处于成熟阶段、瓶颈阶段更有机会转型为合伙治理企业，比如美的集团、比亚迪以及微软等，中国一部分优秀公司都具备这样的空间。

第三类：骆驼型。被动改变型企业，创始人以生存发展为主要驱动力，以现实社会某重要问题、区域或行业短期需求解决为主要价值贡献，眼界领先、严谨坚韧、务实创新、被动改变、愿意担当，根据政治、经济、产业、自然环境及其他外部环境压力等被动采取有利于生存发展的变化。其成长目标是成为行业较有影响力企业，这类企业在处于极度挑战和生死存亡压力下有机会转型为合伙治理企业，这类企业在优秀企业家精神合伙人的影响下，也有机会转型为变色龙型，也有可能转型失败。比如伊利股份早期转型就是在压力下被迫转型，后积极顺变，成为世界优秀企业。

第四类：鸵鸟型。保守缓变型企业，创始人以生存为主要驱动力，以现实社会某重要问题、区域或行业短期需求解决为主要价值贡献，眼光独特、谨慎保守、坚韧顽强、具有一定担当和责任感，以自身及企业生存和利益最大化为主要目标，在政治、经济、自然环境及其他压力下等采取收缩求存策略；其目标是力图生存，社会价值和影响力是次要考虑因素，这类企业较少机会转型为合伙治理企业，前景受限，消亡或被并购是最大可能。

中国市场化、民营企业在未来 10 年及更长时间，在企业生存发展条件不断改变的空间中，只要主动求变，更多企业将成长为猎鹰型、变色龙型企业。

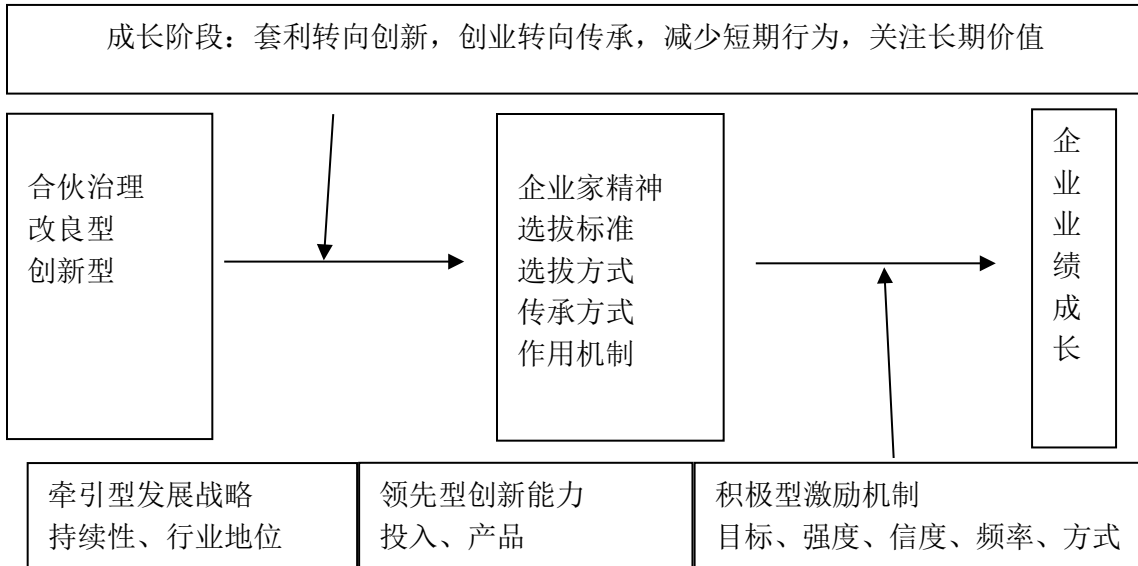
四、合伙治理和企业家精神等因素对业绩持续成长影响研究

4.1 理论提出与假设设计

业绩是企业在经济活动中呈现的收益，是企业存续的核心标志。业绩持续成长企业才能不断生存并高质量发展，反之，则会逐渐减弱和消亡，因此研究企业业绩持续成长影响因素对企业的生存与高质量发展意义重大。

根据刘礼花等《合伙人团队特征对契约治理与企业成长关系的调节作用研究》文献研究、上一章典型案例分析和 google 数据检索（见表 2.5.1.2）可以显示，合伙治理和企业家精神分别从治理体系和人才选用方面对企业业绩成长具有关键性影响，已有文献及理论证明治理体系不科学是影响企业持续健康发展的主要因素，而不能持续选拔符合企业发展阶段的企业家精神人才是诸多企业不能高质量发展的另一关键因素；从影响传递机制分析，具有良性的以合伙为基础的治理体系，对剩余控制权和剩余索取权的分配更合理，让所有人与代理人之间的权责利关系更清晰，更有利于公平决策、长期决策，也有利于从企业利益出发，突破血缘亲属亲信等私利边界，公允选拔更符合企业发展阶段需要的企业家精神合伙人才；具有企业家精神的合伙人才在积极型激励政策、领先型创新能力和牵引型战略的影响下，会对企业业绩产生正向作用；当然企业是否能采取合伙治理体系，并选出具有企业家精神的合伙人才，也与外部环境影响相关，企业处于套利阶段或创新创利阶段、企业创始人年龄及能力认知、社会环境及信息公告透明度等都对治理关系选择和作用发挥具有较大影响。

基于理论推演，本文提出研究模型及假设：



图表 2 研究设计模型

H1: 合伙治理正向影响企业家精神合伙人选任和作用，从而正向影响业绩持续成长。

在企业传承及创新型发展阶段，采用合伙治理体系更能保障企业业绩持续成长。合伙人和长期机构持股比例与创始人越接近，采用投票权和法规制度等约束相结合体系，公司治理机制会更透明、健康，剩余控制权和剩余索取权更匹配，利益分享更合理，从而提升企业竞争能力。

企业家精神合伙人选用科学性是合伙治理体系影响业绩持续成长的最大变量。合伙治理作用的发挥需依靠具有企业家精神的合伙人，合伙治理体系更有利于促进选拔具有企业家精神的合伙人，并有合适环境让其价值最大化，合伙治理体系有效抑制企业家精神合伙人中间的“魔性”，弘扬“神性”（借鉴薄伽梵歌 16 章）。

因此，合伙治理体系对企业家精神及合伙人培养、选拔和作用具有显著影响，二者结合对企业业绩持续成长正相关。

H2: 在企业传承发展或创新创利阶段，具有企业家精神合伙人正向影响业绩持续成长。

不同阶段企业家精神特质与企业发展阶段及环境密切相关，选出具有新阶段企业家精神的合伙人才能保障业绩持续成长。

具有企业家精神合伙人选拔与驱动力、个人素养、企业内工作经历及人才选拔规则等密切相关，人才选拔会显著影响企业家精神传承，人才选拔首先要破除血缘世袭制。

选贤任能，选拔标准、选拔方式、传承方式、作用机制与企业业绩持续成长影响显著。

H3a: 合伙治理和企业家精神合伙人作用于企业业绩持续成长中，牵引型发展战略起到正向调节作用。

牵引型发展战略企业更能坚定执行战略，并有可能成长为绝对领军企业；跟随型发展战略企业会出现战略犹豫，没有机会成为绝对领军企业。

在企业套利发展阶段，企业战略设计与业绩持续成长影响不显著；在企业创新型发展阶段，企业战略设计与业绩持续成长影响显著。

H3b: 合伙治理和企业家精神合伙人作用于企业业绩持续成长中，积极型激励机制起到正向调节作用。

具有科学设计的激励机制与业绩持续成长影响显著，科学设计指与企业战略目标、发展阶段和内外环境密切匹配，同时在激励强度、激励诚信度、激励频率和激励方式上合理安排。相反，不合理、不公平的激励设计反而会影响企业业绩成长。

同样，激励机制受合伙治理、企业家精神影响，同样激励条件下，企业家精神和治理体系差异会导致不同业绩。

H3c: 合伙治理和企业家精神合伙人作用于企业业绩成长中，领先型创新能力起到正向调节作用。

领先型创新能力能正向调节企业业绩；在套利型发展阶段，领先型创新能力与企业业绩成长影响不显著；在创新型发展阶段，领先型创新能力与企业业绩成长能力影响显著。

原始创新比模仿创新等其他创新与业绩持续成长影响显著，具有原始创新能力的企业更可能成长为行业绝对领军企业。

合伙治理、牵引型发展战略及创新型发展阶段企业比跟随型发展战略、家族控股型企业更有意愿增大创新投入，提升创新能力，从而正向影响业绩持续成长。

H4: 在合伙治理和企业家精神合伙人选用的关系中，企业所处成长阶段起到较强调节作用，处于传承发展和创新型阶段显示为正向调节作用，套利阶段调节作用不显著。

4.2 研究设计

4.2.1 变量测量与量表

第一、合伙治理测量

本文对合伙治理理论进行文献检索，并对 15 家企业进行访谈，结合文献、相关法律法规及实践案例，共设计 6 个题项对合伙治理模式、方式及态度进行测量，具体测量题项如表 11。

合伙治理测量指以下题项 **PG1** 回答“不同意”及以上，其他为“同意”及以上选择。

表格 11 合伙治理量表

自变量	编号	题项
合伙治理 PG	PG1	采用家族控股或实控人治理体系，对保证企业业绩持续成长非常重要
	PG2	从更长期和更高成功概率的选择判断，企业传承选择“股东人、合伙人、监管人”三权分立合伙治理体系比家族控股或实控人治理体系或“股东人+代理人”君主立宪模式更有利于企业业绩持续成长
	PG3	在企业创新发展阶段采用合伙治理体系，即采用“公平投票权+法规制度+声誉机制+任期制”相结合三权分立治理模式，对保证企业业绩持续成长非常重要
	PG4	企业董事长及合伙人有法定任期制度（比如董事长任期 5 年，不超过三届；年龄不能超过 70 岁等明确规定）比没有明确规定（比如创始人一直到身体不能胜任为止）相比更有利于企业业绩持续成长
	PG5	科学合理治理体系是保持企业业绩持续成长的首要因素
	PG6	企业治理体系改进依托于法制、文化、产业、责任等环境情况，公优良序的环境才能帮助企业改善治理体系。

第二、企业家精神测量

通过对企业家精神百度网络查询词条 6530 万条，Google 词条检索 16000 万条，访谈企业把企业家精神视为企业持续发展的重要变量，国家及社会也大力弘扬企业家精神，并对企业家精神内涵做出界定，好赛道、好基础、好体系，没有企业家精神的人才来实施，也不能取得业绩持续成长。本文设计 6 个题项对企业家精神的认知、素养及人才选任方式进行测量，具体如表 12。

企业家精神测量在 EN3 选“不同意”及以上，其他选“同意”及以上趋向合伙治理。

表格 12 企业家精神量表

中介变量	编号	题项
企业家精神 EN	EN1	在传承或企业发展的新成长阶段培养选择具备企业家精神的企业领袖对保证企业业绩持续成长更重要
	EN2	在传承或企业发展的新成长阶段，放弃血缘世袭制，采用选贤任能制，选择在企业工作 5 年以上的符合企业家精神的传承人是保证企业业绩持续成长的核心要素
	EN3	在传承或企业发展的新成长阶段，采用血缘世袭制，选择符合企业家精神的亲属传承人是保证企业业绩持续成长的核心要素
	EN4	选定传承人后，采用“渐进传承制，至少带领学习 1 年以上再独立”比“双规制运行或一次性全面放手”模式对保证企业业绩持续成长更可靠
	EN5	第二代企业家精神的主要素养特征，此项为选择题，例举 21 项选择 5 项，亦可补充 2 项。
	EN6	进取、创新、公平的企业文化和上一代企业家的格局对顺利传承，保持业绩持续增长非常重要

第三、牵引型发展战略测量

发展战略是企业持续发展的方向选择，既依托于对环境及产业的洞察，也取决于对环境的应变和信心的坚持，更决定于对战略的执行力。牵引型发展战略对业绩持续成长具有很强的调节影响，本文对战略制定方式、战略执行和战略选择方向进行测量。具体如表 13。

牵引型发展战略测量指 TSD2、TSD3 选“不同意”及以上，其他选“同意”及以上。

表格 13 牵引型发展战略量表

调节变量	编号	题项
牵引型 发展战略	TSD1	制定牵引型发展战略且不论出现什么情况都坚守发展战略初心比跟随型战略更有利于推动企业业绩持续成长
TSD	TSD2	不定长远战略目标，边做边看，不断修正更有利于企业业绩持续成长
	TSD3	企业战略制定主要是企业一把手的事，与其他人员关系不大
	TSD4	战略执行对推动企业业绩持续成长非常重要，企业应该配有专门战略委员会等组织和人员推进战略执行，保证战略落地
	TSD5	选择大赛道，并专精于其某细分产业对企业业绩持续成长非常重要
	TSD6	制定科学合理的发展战略是企业业绩持续增长的第一因素

第四、积极型激励机制测量

激励是企业动力的燃料，对企业业绩持续成长，以及企业家精神充分发扬都具有较强影响，根据激励理论，激励从动机、行为、过程等方面都能产生不同作用，本文结合理论、调研与实践，从激励目标、方式、频率、强度、信度等方面进行测量，具体如表 14。

积极型激励机制测量指题项回答中处于积极趋势和选“同意”及以上之选择。

表格 14 积极型激励机制量表

调节变量	编号	题项
积极型 激励机制 PI	PI1	采用“共创共担共享”型激励机制比“分享型”（创始人拿出较小比例分享）和“分配型”（按劳分配，计件计时等）激励机制对保障企业业绩持续成长更有优势
	PI2	采用不低于 10%的“股权”型激励机制对保障企业业绩持续成长非常重要；最好采用“股权激励+现金奖励+精神激励”等多维度激励机制更能保障企业业绩持续成长
	PI3	“激励核心员工及以上人员”比“只激励高层管理人员或只激励基层人员或全员激励”更科学
	PI4	高频率规范激励周期比低频率不规范激励周期更有利于保证企业业绩持续成长
	PI5	激励机制与发展业绩目标有效结合，采用“高目标高激励高信度”三高模式，对保持企业业绩持续成长非常重要
	PI6	激励目标与被激励核心成员共同商议制定更能保持企业业绩持续成长

第五、领先型创新能力测量

创新是新阶段企业必备的要素，创新一词通过百度词条查验超过 10000 万条，Google 检索 26300 万条，可见是人类社会现阶段高度关注的信息，对企业组织尤为重要。创新通常用数据更有说服力，本文从对创新的认知、创新投入及创新效果评价角度，根据调研信息，借鉴文献资料，设定 6 个题项进行测量，具体如表 15。

领先型创新能力测量指 LIC₃ 选“不同意”及以上，其他 选“同意”及之上的选择。

表格 15 领先型创新能力量表

调节变量	编号	题项
领先型 创新能力 LIC	LIC1	原始创新比模仿创新对企业业绩持续成长的作用更重要， 没有原始创新能力的企业不可能成长为世界一流领 军企业
	LIC2	创新的主要驱动因素是具有企业家精神的企业家为解决问 题或获取收益而强力推动，他是重大创新的原动力
	LIC3	提倡“小改进”文化，并建立鼓励创新的机制，比大创新对 企业业绩持续成长的作用更大
	LIC4	企业每年或每半年至少推出新产品和服务或开发新市场或 开发新材料或改进商业模式其中一项，创新业务收入占 企业年收入 10%以上，对企业业绩持续成长非常重要
	LIC5	以利润增长和提升市场占有率比获得专利数量和专业奖项 作为创新成功标准更有利于推动企业业绩持续增长
	LIC6	创新投入占销售收入 3%以上更有利于提升企业创新能力 从而推动企业业绩持续成长

第六、企业业绩成长测量

企业业绩持续增长 (BCG) 为因变量，本文对企业业绩持续成长主要定义为存续 8 年以上企业，年复合营业收入增长超过 10% 以上。数据指标分两类，上市公司采用年报公开数据，非上市公司采用公开数据、调研和问卷数据，并辅助公开网络如万德数据库和行业逻辑校正，具体见表 16。

表格 16 企业业绩成长量表

变量	编号	题项
企业业绩成长 BPG	BPG1	企业创立时长
	BPG2	创立初期收入
	BPG3	2022 年企业规模

第七、控制变量为相关影响因素，企业家性别、年龄、学历、以及所处区域等，都会对变量产生一定影响。

4.2.2 问卷设计

第一、设计方法

根据本次研究目的，我们确定采用文献查询法、访谈调查法和问卷调查法。

（一）了解查阅合伙治理、企业家精神、牵引型发展战略、积极型激励机制、领先型创新能力相关文献，根据文献和网络因子提取有用信息来构成问卷，确保各个变量内容的效度，信度。尽量准确合理的描述题目内容，合理调整选项，避免造成歧义。

（二）与相关调研访谈对象进行比较充分讨论，结合作者本人多年企业经营实践经验加以修正深化，再组织相关方面专业人员进行小组讨论，既聚焦问题，又有不同维度覆盖，从不同角度检测问题相关性。

（三）问卷发放之前，进行两个方法检测，小范围真人测试反馈和 GPT 智能测试，对问卷再次优化。

第二、问卷内容

本次问卷对象是企业核心决策者。本次问卷共包含七个部分：合伙治理，共 6 题；企业家精神，共 6 题；牵引型发展战略，共 6 题；积极型激励机制，共 6 题；领先型创新能

力，共 6 题；被调查者个人以及企业基本情况，共 7 题；企业业绩成长，共 2 题。问卷包括 39 个题项。

本研究同意度为六级划分，采用李克特量表法，用 1-6 来表示调研对象的认同程度，考虑问卷表达的准确性，增加一个“不确定”选项。包括很不同意、不太同意、不确定、比较同意、同意、完全同意。其中，不确定可能是因为对问题不感兴趣或没有足够思考。在企业家精神部分，设计一项多选题了解第二代企业家精神的主要素养。

4.2.3 样本数据与描述性统计

第一、数据收集

(一) 问卷调研对象覆盖中国主要四大经济极，粤港澳大湾区、长三角经济区、京津冀经济区及华北、西南经济区及其他，问卷发放方式为网络发放和收集。

本次邀约发放问卷 100 份，收集完成 77 份，回收率 77%。本研究采用的问卷满足以下要求：I 调研问卷填写完整，没有空白内容。II 如果问卷填写个人信息出现重复，视为无效问卷。III 如果问卷连续出现多个相同选项视为无效问卷。通过整理得到有效问卷 70 份。

问卷收集过程：本问卷通过邀约四个组织及个体形式发放和回收。分别通过苏州某商会发放 20 份（回收 9 份），深圳某服务咨询公司（其专业服务几百家上市及拟上市公司）发放 20 份（回收 10 份），某著名大学成渝同学会发放 20 份（回收 15 份），中国某产业协会发放 30 份（回收 25 份），本文作者定向邀请企业发放 10 份（回收 9 份），其他自动传播回收 8 份。发放经历三次过程：7 月中旬测试阶段，回收 6 份，8 月下旬和 9 月下旬重点沟通推动，每个区域和组织单位安排专人跟踪落实，实现问卷回收。

问卷回答整体用时 657 分钟，每份答卷平均用时 9.4 分钟，作者本人答卷用时 6.5 分钟，证明问卷回答质量符合设计需求。

(二) 数据采集与来源。一通过上市公司数据和公开网络平台数据，此部分 51 份，占 72.9%，数据客观可信；二通过问卷填写，此部分 19 份，占 27.1%，为确保数据相对客观，通过“三和四”两项措施进行校正；三通过访谈和多维度观测，主要涉及问卷填写部分；四通过行业逻辑和产业内相关专业人员校正，主要涉及不太熟悉的行业和企业问卷，约占 15%，确保数据差异度不超过 5%。本次访谈与问卷调研中上市公司 15 家，占比 21.4%。业绩数据指标经校正后，符合论文设计要求。

第二、描述性统计

表 4.2.7 是调查管理者的描述性统计表格。根据表格可以观察如下：

性别：男性占 87.1%，女性高层管理者占 12.9%。

学历：大学本科占 40%，研究生学历占 35.7%，大学专科占 20%，高中/中专占 4.3%。

年龄：41-50 岁区间领导者所占比例最多，占 45.7%，51-60 岁区间占 15.7%，60 岁以上占 7.1%，31-40 岁区间占 28.6%。

在企业主营业务所在地方面，长三角地区企业 15.7%，西南地区占 15.7%，京津冀经济区占 11.4%，粤港澳大湾区占 15.8%，华中地区占 11.4%，其他地区占 30%。邀请企业在各地区及行业具有一定代表性，比如：珠三角企业，其中 3 家农牧上市公司，2022 年销售收入分别为 1000 亿、837 亿和 40 亿，具有一定代表性；长三角企业，浙江某智能制造企业、苏州某人力咨询服务企业 2022 年销售收入分别为 470 亿、25 亿，均处于行业前列；西南地区，四川某智能投影上市公司、某汽车服务公司、芯片配套公司，2022 年营销收入分别

为 42 亿、671 亿和 6 亿，处于行业龙头或领先，华中地区某包装科技公司、食品科技公司、农业育种公司，2022 年营业收入 16 亿、11 亿、30 亿，分别为上市公司和细分领域领先公司；问卷所有公司 2022 年营业收入均在 1 亿元以上；产业结构方面，农业产业相关公司比例 42%，略偏高。

表格 17 调查管理者描述统计表

控制变量	项目	样本数量	百分比
性别	男	61	87.1%
	女	9	12.9%
学历	大学本科	28	40%
	大学专科	14	20%
	高中/大专	3	4.3%
	研究生及以上	25	35.7%
年龄	26-30	2	2.9%
	31-40	20	28.6%
	41-50	32	45.7%
	51-60	11	15.7%
	60 以上	5	7.1%
主营业务所在地	长三角地区	11	15.7%
	粤港澳大湾区	4	15.8%
	京津冀经济区	8	11.4%
	华中地区	8	11.4%
	西南地区	11	15.7%
	其他	28	30%

企业阶段，创业 20 年以上占比 42.11%，15 年以上占比 13.16%，8 年以上占比 44.74%，有 50% 以上企业在未来 5 年左右开始或布局传承发展事宜。

在合伙治理题项中，93.5%认为科学合理治理体系是保持企业业绩持续增长的首要因素；86.11%同意企业传承选择合伙治理机制有更高概率保持持续成长；89.62%赞同在新发展阶段采用合伙治理机制。

在企业家精神合伙人题项中，83.11%同意放弃血缘世袭制，采用选贤任能制；但同时也有 43.6%的人赞同继续采用血缘世袭制，但要选择符合企业精神人选；总体趋势是赞同选贤任能。

在激励机制题项中，94.81%赞同采用不低于 10%的股权激励机制，74.03%愿意采用共享型，此 2 题项与合伙治理具有很强相关性。

在企业家精神合伙人素养选择中，“进取担当、学习力强、视野开阔、突破创新、勤奋坚韧”特征列前五名，分别比例为 67.57%、55.41%、48.65%、48.65%、37.84%，“思考本质、与时俱进”两项紧随其后；“冒险精神”得分较低，与传统企业家精神理解有差异。

从以上题项回馈，根据心理学经验分析，约 1/3 是完全真实意思表述，约 1/3 可能是受答题情景影响做出选择，约 1/3 可能不一定是真实意思表述，题项回答选项也不一定是成熟观点；这一点我们还是用数据来验证，在下一节采用“积极态度与业绩成长关系”和“消极态度与业绩成长关系”对比来进一步说明。

4.3 数据分析与假设检验

上一节对数据进行预处理以及描述性分析。本章采用回归分析方法对前文提出理论进行假设检验。首先对采集样本进行信度分析、效度分析、相关性分析，以确保样本数据的可靠性。然后建立回归分析模型，对假设逐一检验。最后将分析结果汇总得出相应结论。

4.3.1 信度、效度分析

第一、信度分析

信度分析是用于评估测量工具或测试的可靠性和稳定性的方法。它可以帮助确定测量工具或测试的结果是否一致、准确和可重复。信度分析通常用于评估问卷调查、心理测量和医学诊断等领域。

信度分析目的是确定测量工具或测试的内部一致性和稳定性。本章从 CITI 值，项已删除的 Cronbach's Alpha 值以及 Cronbach's Alpha 系数来评估调查问卷的信度水平，对合伙治理、企业家精神、牵引型发展战略、积极型激励机制、领先型创新能力、企业业绩成长进行信度分析以此反映整个问卷的信度。CITC 值的计算基于两个变量之间的相关性，一个变量是单个题目的得分，另一个变量是去除该题目得分后的总分或总分平均值。CITC 值范围通常介于-1 和 1 之间。当 CITC 值较高时（接近 1），表示该题目与总分之间相关性强，即该题目能够较好地衡量总体特征，具有较好的信度和效度。这种情况下，该题目被认为是有效的，并可以作为衡量总体特征的可靠指标之一。当 CITC 值较低时（接近 0 或负值），表示该题目与总分之间相关性较弱，即该题目与总体特征之间的关系不明显。这可能意味着该题目的设计存在问题，或者该题目无法很好地反映总体特征，需要进一步检查和改进。

CITC 值的解释考虑到了每个题目与总分之间的相关性，因此能够提供有关问卷题目效度和质量的有用信息。较高的 CITC 值可以增强问卷的信度，表明题目与所要测量概念之间存在较好的关联性，从而增加研究结果可靠性。因此，在开发和评估问卷时，分析 CITC 值可用于判断题目与总体得分之间的相关性，以及可能需要删除或修改的题目。通常 CITI 值大于 0.4，即说明某题项与另外题项间有着较高的相关性。Cronbach's Alpha 系数信度值

与信度成正比关系，若系数值高于 0.8，则说明信度高；如果此值介于 0.7~0.8 之间；则说明信度较好；如果此值介于 0.6~0.7；则说明信度可接受；如果此值小于 0.6；说明信度不佳。信度检验结果如表 18 所示。

表格 18 信度分析

变量	题项	CITI 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 系数	变量 Cronbach's Alpha 系数
企业家精神 EN	EN1	0.511	0.641	0.695
	EN2	0.559	0.597	
	EN3	0.361	0.736	
	EN4	0.465	0.641	
	EN6	0.531	0.627	
合伙治理 PG	PG1	0.429	0.89	0.876
	PG2	0.79	0.835	
	PG3	0.815	0.832	
	PG4	0.684	0.856	
	PG5	0.764	0.841	
	PG6	0.613	0.866	
积极型激励 机制 PI	PI1	0.377	0.84	0.818
	PI2	0.628	0.784	
	PI3	0.697	0.763	
	PI4	0.541	0.799	
	PI5	0.657	0.773	
	PI6	0.674	0.774	
领先型创新 能力 LIC	LIC1	0.669	0.818	0.848
	LIC2	0.584	0.834	

变量	题项	CITI 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 系数	变量 Cronbach's Alpha 系数
	LIC3	0.513	0.852	
	LIC4	0.805	0.793	
	LIC5	0.546	0.843	
	LIC6	0.742	0.804	
牵引型战略	TSD1	0.55	0.777	0.805
发展 TSD	TSD2	0.572	0.78	
	TSD3	0.487	0.799	
	TSD4	0.589	0.775	
	TSD5	0.635	0.762	
	TSD6	0.658	0.757	

利用 spss20.0 进行信度分析，结果如表 4.3.1 所示所有题项 CITI 值大于 0.35，90% 题项 CITI 值大于 0.4。企业家精神、合伙治理、积极型激励机制、领先型创新能力、牵引型战略发展、企业业绩成长的 Cronbach's Alpha 系数都大于 0.7，表明可信度较好。无需删除题项，本次研究的测量结果信度具有较高的可信度。

第二、效度分析

效度是衡量综合评价体系是否能够准确反映评价目的和要求。指测量工具能够测出其所要测量特征的正确性程度。效度越高，即表示测量结果越能显示其所要测量特征，反之，则效度越低。常用于调查问卷效度分析的方法主要是结构效度分析。Z 结构效度分析所采用的方法是因子分析，因子载荷在 0.45 以下题目可考虑删除。平均提取方差值 (AVE) 是计算潜在变量之测量变量的变异数解释力，若 AVE 越高，则表示构念有越高信度与收敛效度。理想上标准值须大于 0.5，0.36~0.5 为可接受门槛。问卷的 CR 组合信度是指由多个

变量总和组成的新变量信度，用来衡量一个量表或维度是否能够在多次测量中产生一致结果，一般需要大于 0.7。我们还通过下对角矩阵判别法，将个变量的 AVE 值的平方根放在对角矩阵中比较大小，要求 AVE 大于对角矩阵中相关系数绝对值最大值。具体如表 19。

表格 19 效度分析

变量	题项	因子载荷	AVE	CR
企业家精神 EN	EN1	0.735	0.500	0.831
	EN2	0.756		
	EN3	0.536		
	EN4	0.709		
	EN6	0.758		
合伙治理 PG	PG1	0.538	0.631	0.910
	PG2	0.876		
	PG3	0.893		
	PG4	0.789		
	PG5	0.855		
	PG6	0.73		
积极型激励机制 PI	PI1	0.519	0.546	0.876
	PI2	0.744		
	PI3	0.834		
	PI4	0.697		
	PI5	0.791		
	PI6	0.803		
领先型创新能力 LIC	LIC1	0.786	0.600	0.879
	LIC2	0.715		
	LIC3	0.648		

变量	题项	因子载荷	AVE	CR
	LIC4	0.891		
	LIC5	0.689		
	LIC6	0.844		
牵引型战略发展 TSD	TSD1	0.712	0.529	0.870
	TSD2	0.688		
	TSD3	0.613		
	TSD4	0.733		
	TSD5	0.8		
	TSD6	0.816		

变量	企业家精神 EN	合伙人治理 PG	积极型激励机制 PI	领先型创新能力 LIC	牵引型战略发展 TSD
企业家精神 EN					
合伙治理 PG	0.651				
积极型激励机制 PI	0.666	0.744			
领先型创新能力 LIC	0.53	0.612	0.668		
牵引型战略发展 TSD	0.686	0.708	0.703	0.641	

通过效度分析表格 19 可以得到,所有变量 AVE 和 CR 值分别大于等于 0.5 和大于 0.8,符合相应准则,说明测量结果具有可靠收敛信度。企业家精神 AVE 平方根 0.707 大于因子间相关系数的绝对值最大值 0.686; 合伙治理 AVE 平方根 0.794 大于因子间相关系数的绝对值最大值 0.744; 积极型激励机制 AVE 平方根 0.739 大于因子间相关系数的绝对值最大值 0.703; 领先型创新能力 AVE 平方根 0.774 大于因子间相关系数的绝对值最大值 0.668; 牵引型发展战略 AVE 平方根 0.727 大于因子间相关系数的绝对值最大值 0.708。根据上述分析,测量结果效度非常可靠。

第三、相关性分析

利用 spss 对数据信息 pearson 相关性分析，本次研究要求变量间有一定相关性，但不能太高，如果高于 0.9 说明题目过于相似，可以删掉此类题目，即研究不可靠。根据计算得到各变量间相关系数都满足要求，可以进行后续工作。

表格 20 相关性分析

变量	均值	标准差	企业家精神 EN	合伙人治理 PG	积极型激励机制 PI	领先型创新能力 LIC	牵引型战略发展 TSD	企业业绩持续成长 BPG
企业家精神 EN	4.87	0.815	1					
合伙人治理 PG	5.06	0.915	0.651	1				
积极型激励机制 PI	5.17	0.816	0.666	0.744	1			
领先型创新能力 LIC	4.63	0.995	0.53	0.612	0.668	1		
牵引型战略发展 TSD	4.81	0.889	0.686	0.708	0.703	0.641	1	
企业业绩持续成长 BPG	18.0913	2.56852	0.597	0.728	0.613	0.668	0.677	1

4.3.2 假设检验

这部分针对前面描述的 5 个假设进行验证，*表示 p 值小于 0.05，**表示 p 小于 0.01。

第一、合伙治理对企业家精神合伙人正向影响从而正向影响业绩持续成长

以下是验证合伙治理是否能正向影响企业家精神，从而影响业绩持续增长。企业业绩是通过问卷和查找资料计算的企业年营业收入复合增长率。方程 1 研究的是合伙治理对企业业绩的影响，方程 2 研究的是合伙治理对企业家精神合伙人的影响，方程 3 研究的是合伙治理和企业家精神合伙人对企业业绩成长的影响。通过自变量、中介变量回归系数都大于零，p 值小于 0.01，在加入企业家精神后 R^2 增加了 4.4%，所有检验的 F 值都显著，说明合伙治理对企业家精神合伙人有正向影响从而正向影响企业业绩成长。

表格 21 合伙治理影响企业家精神从而影响业绩持续成长

变量	因变量：企业业绩成长	因变量：企业家精神	因变量：企业业绩成长
	方程 1	方程 2	方程 3
控制变量			
性别	-0.114	0.019	-0.12
学历	0.118	0.053	0.102
年龄	0.063	-0.059	0.081
地区	0.169	-0.034	0.179
自变量			
合伙人治理	0.739**	0.7**	0.526**
中介变量			
企业家精神			0.303**
R^2	0.584	0.517	0.628
调整 R^2	0.551	0.479	0.593
F 值	17.965**	13.703**	17.757**
ΔR^2	0.584	0.517	0.044

第二、企业家精神合伙人的中介效应检验

下面检验企业家精神合伙人对企业业绩成长是否是正向影响，其中企业家精神是自变量，企业业绩成长是因变量，建立回归方程 4，根据表 22 可以看到自变量回归系数大于零且显著，F 值为 12.641，也显著。说明企业家精神合伙人对企业业绩成长是正向影响。

表格 22 企业家精神中介效应

因变量：企业业绩成长	
变量	方程 4
控制变量	
性别	-0.089
学历	0.129
年龄	0.13
地区	0.15
中介变量	
企业家精神	0.666**
R ²	0.497
调整 R ²	0.458
F 值	12.641**
ΔR ²	-

补充进一步检验：验证对合伙治理和企业家精神合伙人持积极态度规模企业比对合伙治理和企业家精神合伙人持相对消极态度规模企业对业绩持续成长影响更显著。

设想前提：小规模企业成长影响因素较多，个体变量因素影响偏大，差异较大，对比不够客观；故采用规模企业，年营业收入 5 亿以上企业作为对照对象。

对象选择：在 70 家企业中选择 2022 年营业收入 5 亿元及以上企业对照分析，有以下四类企业：I、II 为持积极态度企业，在其企业成长中必然更偏向合伙治理和合伙人选择；III、IV 为相对消极态度企业。

I 合伙治理得分 5 分及以上；

II 合伙治理和企业家精神得分都在 5 分及以上；

III 合伙治理得分 5 分以下；

IV 合伙治理和企业家精神得分都在 5 分以下。

（一）积极态度企业：合伙治理得分 5 分及以上企业分析。

方程 V1-1 建立合伙治理和企业家精神的回归方程，系数 0.543 且系数显著，加上中介变量企业家精神以后模型自变量中介变量系数大于零并且显著，模型解释度增加 1.1%。方程 V1-2 建立合伙治理变量和企业家精神回归方程，合伙治理系数 0.815 且显著，这表明合伙治理正向影响企业家精神。再根据方程 V1-1 和 V1-2 可以得到合伙治理正向影响企业家精神合伙人从而正向影响企业业绩持续成长。

表格 23 规模企业，合伙治理积极态度企业分析

	因变量：企业业绩成长	因变量：企业家精神	因变量：企业业绩成长
变量	方程 V1-1	方程 V1-2	方程 V3-2
控制变量			
性别	-0.148	-0.115	-0.122
学历	0.194	0.1	0.171
年龄	0.021	-0.254	0.077
地区	0.189	-0.01	0.191
自变量			
合伙治理	0.543**	0.815**	0.223*
中介变量			
企业家精神			0.361*
R ²	0.632	0.848	0.643
调整 R ²	0.4	0.719	0.414
F 值	2.529*	9.718*	3.116*
ΔR ²	0.632	0.848	0.011

(二)积极态度企业：合伙治理和企业家精神得分都在 5 分及以上企业分析。

首先建立合伙治理和企业业绩成长回归方程 V1-3，再建立合伙治理和企业家精神回归方程 V2-3，在方程 V1-3 基础上添加中介变量企业家精神构成方程 V3-3。在方程 V1-3 中合伙治理系数为 0.391 且显著，添加企业家精神后自变量和中介变量系数大于 0 且显著，解释度增加了 3.3%。说明合伙治理正向影响企业家精神合伙人从而正向影响企业业绩成长。

表格 24 规模企业，合伙治理和企业家精神积极态度企业分析

变量	因变量：企业业绩成长 方程 V1-3	因变量：企业家精神 方程 V2-3	因变量：企业业绩成长 方程 V3-3
控制变量			
性别	0.091	0.096	0.056
学历	0.453	0.118	0.41
年龄	0.05	-0.351	0.179
地区	0.429	0.006	0.427
自变量			
合伙治理	0.391*	0.781**	0.2104*
中介变量			
企业家精神			0.367*
R ²	0.597	0.834	0.630
调整 R ²	0.357	0.697	0.397
F 值	2.201*	5.5**	2.33*
ΔR ²	0.597	0.597	0.033

(三) 消极态度企业：合伙治理得分 5 分以下，合伙治理和企业家精神得分都是 5 分以下样本量一样，得到结果见表 25。数据看到在方程 P1-4 中添加中介变量企业家精神后，方程 P2-4 中合伙治理系数不显著，F 值不显著。

表格 25 规模企业，合伙治理和企业家精神消极态度企业分析

	因变量：企业业绩成长	因变量：企业家精神	因变量：企业业绩成长
变量	方程 P1-4	方程 2-4	方程 3-4
控制变量			
性别	0	0	0
学历	0.182	-0.238	0.227
年龄	0.098	0.121	0.076
地区	0.308	0.224	0.266
自变量			
合伙治理	0.661*	0.486	0.57*
中介变量			
企业家精神			0.187
R ²	0.819	0.539	0.835
调整 R ²	0.672	0.290	0.696
F 值	4.089*	0.817	3.212*
ΔR^2	0.819	0.539	0.016

通过对照分析，我们视为积极型态度规模企业对企业业绩持续成长数据比视为消极型态度规模企业数据影响效果显著；其次，根据前面四个案例分析，伊利股份、宁德时代属于积极型，美的集团属于相对积极型，新希望六和偏消极型，其成长业绩对比也呈现一样状态（见表 3.2.7）。

进一步证明：对合伙治理采取积极型态度规模企业，合伙治理更能正向影响企业家精神合伙人从而更积极影响企业业绩成长。

第三、牵引型发展战略的调节效应检验

这一节在方程 5 中引入调节变量“牵引型发展战略”，以企业家精神为中介变量，企业业绩成长为因变量。方程 6 在方程 5 基础上添加企业家精神和牵引型发展战略的乘积项，具体回归结果见表 26，在方程 5 中企业家精神和牵引型发展战略回归系数都大于 0，且显著；在加入乘积项以后，乘积项回归系数、其他回归系数都大于 0，p 值小于 0.01。交叉项正系数表示在中介变量和调节变量之间存在一种正向关系。这表明当调节变量值增加时，自变量对因变量的正效应增加，提升自变量对企业业绩成长总体影响。

表格 26 牵引型发展战略的调节效应

变量	因变量：企业业绩成长	
	方程 5	方程 6
控制变量		
性别	-0.085	-0.069
学历	0.106	0.102
年龄	0.099	0.068
地区	0.16	0.18
中介变量		
企业家精神	0.458**	0.506*
调节变量		
牵引型战略发展	0.608**	0.575**
交互项		
企业家精神 x 牵引型战略发展		0.122**
R ²	0.594	0.721
调整 R ²	0.555	0.707
F 值	15.365**	14.176**
ΔR ²	0.097	0.224

第四、积极型激励机制的调节效应检验

下面在方程 4 基础上加上调节变量“积极型激励机制”，得到方程 7，在方程 7 的基础上添加企业家精神和积极型激励机制的乘积项。结果如表 27 所示，方程 7 中企业家精神和积极型激励机制回归系数都大于 0 且显著，模型解释度增加 16.5%。方程 8 中乘积项系数为 0.082，p 值小于 0.1，企业家精神和积极型激励机制仍然大于 0 且显著，这表明企业家精神和积极型激励机制存在正向调节作用。

表格 27 积极型激励机制的调节效应

因变量：企业业绩成长		
变量	方程 7	方程 8
控制变量		
性别	0.012	0.011
学历	0.133	0.131
年龄	0.059	0.074
地区	0.142	0.138
中介变量		
企业家精神	0.425**	0.448**
调节变量		
积极型激励机制	0.578**	0.582**
交互项		
企业家精神 x 积极型激励机制		0.082 (0.037)
R ²	0.661	0.682
调整 R ²	0.629	0.647
F 值	20.517**	19.035**
ΔR ²	0.164	0.185

第五、领先型创新能力的调节效应检验

在方程 4 基础上加上调节变量“领先型创新能力”，此为方程 9；在方程 10 中添加企业家精神和领先型创新能力乘积项去检验领先型创新能力对企业业绩成长调节作用。可以从表 28 看到企业家精神和领先型创新能力回归系数都大于 0，且显著，引入交叉项后，交叉项系数大于 0 且显著。可以理解为中介变量与因变量之间关系受调节变量正向影响。

表格 28 领先型创新能力的调节效应

因变量：企业业绩成长		
变量	方程 9	方程 10
控制变量		
性别	0.009	0.061
学历	0.003	0.054
年龄	-0.029	-0.014
地区	0.008	0.006
中介变量		
企业家精神	0.442**	0.487**
调节变量		
领先型创新能力	0.649**	0.612**
交互项		
企业家精神 x 领先型创新能力		0.129**
R ²	0.563	0.744
调整 R ²	0.521	0.724
F 值	13.509**	11.674**
ΔR ²	0.066	0.247

第六、企业成长阶段，尚无明确数据可以检验，但从问卷情况观察，处于传承阶段或创
 新型企业更倾向于接受合伙治理体系和选贤任能方式。

4.3.3 检验结论

在上述内容中我们首先对测量数据进行信度、效度分析，相关性检验，然后对本文提
 出的假设进行检验，综合得到假设检验结果：合伙治理对企业家精神合伙人有正向影响，
 从而正向影响业绩持续成长；企业家精神合伙人对业绩持续成长也存在正向影响；在 3 个
 调节变量中，领先型创新能力、积极型激励机制和牵引型战略发展对企业业绩成长呈现正
 向影响。检验结果如表 29 所示。

表格 29 检验结果

假设	内容	结果
H1	合伙治理能正向影响企业家精神合伙人从而正向影响业绩成长	成立
H2	企业家精神合伙人正向影响企业业绩成长	成立
H3a	在企业家精神合伙人和企业业绩成长关系中，牵引型战略发展对企业业绩 成长起正向调节作用	成立
H3b	在企业家精神合伙人和企业业绩成长关系中，领先型创新能力对企业业绩 成长起正向调节作用	成立
H3c	在企业家精神合伙人和企业业绩成长关系中，积极型激励机制对企业业绩 成长起正向调节作用	成立

4.3.4 主要变量因素存在的负向影响

合伙治理、企业家精神合伙人等五个主要影响因素整体是正向影响，但任何因素影响
 都有正反向作用力，在一定条件下，也有负向影响。

第一、合伙治理的负向影响

合伙治理因为股权结构多元且相对均衡，治理体系虽辅助于章程、制度等约束条件，也不能完全消除与既得利益博弈影响，在一定条件下会对决策敏捷性产生影响。

合伙治理因为多维利益诉求，既有长期主义，也有短期实现目标，在制定基于愿景的长期目标时，要倾听不同股东要求，可能会趋向中性，相对于具有很强自主驱动力的创始人，突破性和创造性一定程度减弱。

合伙治理在控制权风险性方面也有一定不足，股权相对分散，当出现产业或经营低谷时，有被“恶意收购”失去控制权的风险，需要在章程、法规和决策保护方面精细设计，降低风险。

第二、企业家精神合伙人的负向影响

第二代及以后合伙人定位传承成长，在实现愿景目标所需要的冒险性精神有弱化，根据问卷调研，“冒险精神”一项得分偏低，也凸显这样的趋向。

企业家精神合伙人会受任期等约束，相对具有长期主义的创始人，也会有阶段性利益最大化诉求，尽管道德风险相对减低，但不能彻底解决剩余索取权的影响。

任何选择方式都需面对逆向选择风险，需要信息更透明，检验方式更多维，制约机制更全面，以及及时纠错机制等，最大程度降低逆向选择风险。

第三、调节变量的负向影响。在调节变量中，牵引型发展战略、积极型激励机制和领先型创新能力才能发生正向影响；而常规的、非积极型的发展战略、激励机制甚至呈现负效应，创新能力调节影响也不显著。从这个发现看，几个变量要素会形成“正向反馈环”，积极的刺激会形成良性正向反馈，同时良好业绩又会刺激最初的变量，反之一样。

五、研究结论和模型构想

5.1 总体研究结论

本文通过对影响企业持续成长主要驱动因素分析，采取重点案例分析、群体实证研究、比较法和回归模型分析，对中外文献收集比较，也对存在的负向影响进行讨论界定，形成以下总体结论。

5.1.1 合伙治理体系、企业家精神合伙人与企业业绩持续成长显著正相关。

合伙治理正向影响企业家精神合伙人选拔和作用发挥，从而影响企业业绩持续成长。

企业家精神合伙人正向影响业绩持续成长。

第一、在企业传承及创新型发展阶段，采用合伙治理体系更能保障企业业绩持续成长。合伙人和长期机构持股比例与创始人越接近，采用投票权和法规制度等约束相结合体系，公司治理机制会更透明、健康，剩余控制权和剩余索取权更匹配，利益分享更合理，能有效解决委托代理冲突与风险，从而提升企业竞争能力。

第二、在企业发展新阶段，取消血缘世袭制，制定选贤任能规则，更能保证业绩快速持续成长；新阶段企业家精神特质与企业环境、阶段和目标相关，也与驱动力、个人素养、企业成长经历及人才选拔规则密切相关，以“博选”为根本，既非血缘世袭，更有别于指定“禅让”，制定科学的选拔标准、选拔方式、传承方法和作用机制，以准则为基础选出合适具有企业家精神合伙人，从而正向影响业绩持续成长。

第三、合伙治理和企业家精神合伙人相互作用，促进创始人、其他股东和合伙人达成“双向信任”，从而正向影响业绩持续成长。

合伙治理能有效约束合伙人素质中潜在的危险的“魔性”，促使他走向科学合理的决策范式；具有企业家精神合伙人以符合时代需求和企业阶段的精神特质弥补多个股东可能会出现“效率损耗”；合伙治理和企业家精神双向循环，形成正向反馈，将最大程度减弱负向影响，从而促进企业良性成长。

因此，市场化、民营企业传承选择合伙企业模型和具有新阶段企业家精神的合伙人对业绩持续成长影响显著，建议在合伙治理体系和企业家精神合伙人选择上采取积极有效措施，提前布局，人员选择突破血缘世袭制度，选贤任能。

5.1.2 在合伙治理、企业家精神与企业业绩持续成长关系中，牵引型发展战略、积极型激励机制和领先型创新能力起到正向调节作用。

第一、在企业传承和创新型发展阶段，采取牵引型发展战略更能驱动企业业绩持续成长，并可能成为行业绝对领军企业。

第二、具有科学设计的积极型激励机制与业绩持续成长调节影响显著，科学设计指与企业战略目标、发展阶段和内外环境密切匹配，同时在激励强度、激励频度、激励广度、激励诚信度和激励方式上合理安排。相反，不合理、不公平的激励设计会对企业业绩成长产生负影响。同时，必须认识到，激励只是实现目标的手段之一。

第三、领先型创新能力对企业业绩持续成长调节作用显著。其中，原始创新比模仿创新等其他创新与业绩持续成长影响更显著，具有原始创新能力的企业更可能成长为行业领军企业，原始创新具有弥补平衡其他因素的作用。

建议创新型发展阶段以用户为中心,将颠覆式创新和模仿创新结合,将自由创新和应用式创新结合,投入方面采取领先策略,创新投入占营业收入比例在 5-15%之间,方有可能取得持续创新领先能力,同时建议企业平衡好资源投入与持续性成果之间关系。

在合伙治理与企业家精神合伙人选择与作用发挥关系中,经观察,创新型阶段起到正向调节作用;套利型阶段作用不显著。

总之,根据企业发展阶段、发展目标和企业实际资源环境,选取五个驱动要素组合,科学有效制定方案,确保实施节奏、力度和效果,才能促进企业高质量持续发展。

5.2 构建促进新阶段企业业绩持续成长模型设想

根据本文研究,合伙治理、企业家精神、激励机制、发展战略、创新能力是驱动市场化、民营企业业绩快速持续成长的主要影响因素。合伙治理是主要自变量,企业家精神是最核心影响因素,不论任何阶段都需要具有符合时代、企业发展阶段的企业家精神领袖引领企业成长,合伙治理体系和企业家精神合伙人是组织活力的源泉,是组织发展的动力,是实现企业持续成长的优势保障;其他三个因素是重要调节要素,每一个要素都具有特定标准和不同作用,处于积极、领先和牵引状态会发挥正向调节作用。建议根据中国民营企业发展阶段,构建“双因素改良模型”促进企业持续成长。考虑各因素具有的正负向影响,方案选择时尽量考虑双向作用力影响,实现有利于正向影响的模型设计。

5.2.1 “双因素改良模型”

此模型应用对象为现有市场化、民营家族式控股企业,在新阶段,企业最需要解决的是传承人员选择和治理体系优化问题,只有解决此两个驱动因素,方能保障企业持续

存在和

成长。我们将重点集中在合伙治理体系改进和企业家精神合伙人选拔，故称为“双因素改良模型”或“传承改良模型”。

据以上研究，试从改进标准、实施路径、应用对象和难点关注四方面对模型阐述。

第一、改良因素之基石：合伙治理体系

(一) 改良标准：指在产权设计和约束机制上“同步改进”。

表格 30 合伙治理标准设定表

项目	内容
产权	创始家族持股比例 15-20%，并列位居第一或第二股东
结构	战投机构持股比例 15-20%，若一致行动为并列第一或第一股东
	合伙人持股比例 10-15%，若一致行动为第二或第三股东
	社会投资者比例 单一投资者小于 1%
约束（以章程、制度及公开契约为准绳）	三会一层及决策体系 董事长由首席合伙人担任，决策体系公允
	目标约束规则 由股东会及董事会批准 4-5 年规划及规则
	信息透明机制 详细制定信息公告机制，透明公开准确
	首席合伙人任期制及标准 明确任选标准；任期不超过 2 届，特殊情况经批准可任 3 届，时间建议 12 年
	弹劾及声誉影响 围绕合伙人紧密联系圈建立声誉影响系统，如社会、企业、行业、朋友及亲属等；建立弹劾机制

(二) 实施路径

I 产权结构调整：创始家族通过股权转让、股权激励、债券融资等方式引入战略投资者，并对合伙人实施股权分配；当合伙人任期完成，同样采取公开市场公允价格退出，亦可转

型为社会投资者；战略投资者根据自身战略决策进退。

II 约束条件制定：在产权调整完成之际，以创始家族、战投资机构投资者和合伙人等主要股东为核心集中讨论制定相关公司章程和核心制度，以公司章程为公司宪法，经股东大会、董事会批准公告；同时签订合伙人协议，予以公正公告。

III 时间窗口：产权调整及约束条件制定需要提前准备，整体时间周期控制在 3-6 个月之间。

第二、改良因素之关键：选拔具有企业家精神合伙人

（一）首要定义：废除血缘世袭制，选贤任能；所谓贤圣者，“博选”为要，按公孙弘（汉武帝时期宰相之一）所说：因能任官，有德者进，有功者上，治之本。

（二）企业家精神合伙人标准

表格 31 企业家精神合伙人标准

项目	内容
素养 特质	<p>视野开阔 格局大：知敬畏、明进退、择有无；谋周详：看得远、想得深、虑精竭；容得下：识准、激活、平静。</p> <p>敏学善思 洞察：与时俱进，敏变化；学习：持续研究，专知识；思考：深广探讨，求本质；发现：围绕问题，寻抓手。</p> <p>进取担当 信仰坚定、深具雄心、勇担责任、积极行动，德行正直。</p> <p>突破创新 善于抓住事物关键；敢于突破常规边界；创造解决复杂问题；追求卓越，变化无方，开创新局。</p> <p>勤奋坚韧 积极正向、全情投入、身先为范、坚定乐观、持续奋斗；洒脱执着不自负，勇猛精进有毅力，成败得失不动摇。</p>
业绩 要求	在 3 个以上领域、区域任职主要负责人并都取得前 10% 以上业绩；承担过一次及以上困难任务，并妥善处理；工作期间所有负责事项未出现过重大失误。
年龄 标准	不低于 40 岁，不超过 55 岁； 企业工作 8 年以上。
文化 认同	理解企业使命，并能积极提升； 认同企业文化及价值观。

（三）实施路径

I 制定以赛马方式为主的合伙人才选拔机制，废除“血缘世袭和指定禅让”模式。

II 时间窗口：提前 3 年准备，传承方式采用 6-12 月渐进式过渡模型。

第三、应用对象

（一）具有发展空间、强烈成长愿望、较强技术与核心职能异质性市场化民营企业；对社会价值增长贡献和家族财富价值关系能有效平衡，即能将家族个体局部利益升华统筹于整体社会价值增长贡献之中，将个体组织与社会有机融于一体。

（二）家族环境：创始人年龄在 70 岁以上，精力和能力皆不能适应进一步提升需求；家族无合适后备传承人选，而创始人自身对此具有清晰认知；外部环境对此持开明态度。

（三）阶段选择：企业阶段处于经济周期、行业及企业平稳期。平稳期对资产估值、传承稳定等关键影响都优于低谷期或高峰期。

第四、难点关注

（一）合伙治理和企业家精神合伙人选改良需“同步进行”。产权设计和约束调节需同步设计，合伙治理和企业家精神合伙人选择同步进行，两个“同时进行”是确保成功基础。

（二）创始人心态调整：改良传承后，要警惕习惯力量和复辟思维，减少企业噪音；改良过程对产权定价和规则制定具有公允心理，不能偏离规律。

（三）构建双向信任，遵守契约：合伙人严格遵守约束条件，主动积极履职尽责，实现目标；创始人遵守契约规定，实现有效传承；政府及社会媒体承担公正裁判和声誉约束。

5.2.2“双因素改良模型”现实实践约束因素讨论

突破现实难点，是传承成功的关键，据当前现实观察，双因素改良模型有四点障碍：

传统文化约束：东方数千年传承文化让创始人家文化和血缘传递观念，较难突破，现实中会出现观念理解和尝试愿望，行动难以放弃的现象；或者期望高于现实，导致冲突难以解决；需从信仰、格局和愿景方向进行引导提升，实现知行合一。

情绪利益约束：创始立业过程中，关联人或团队会产生很强的情绪关联、利益绑定和价值趋同，在传承阶段会出现既得利益和新利益创造者之间的平衡冲突，对冲突不能妥善处理影响传承效果。

环境声誉约束：社会环境和声誉影响在很多时会有反作用力，破坏脆弱的双向信任关系，既需要优化环境，更重要是双方都坚定信心，构建信任。

逆向选择风险：合伙治理体系下也可能出现企业家精神合伙人逆向选择风险，进一步影响创始人改良信心；需要信念坚定、多维信息检验和纠错机制等因素正向支持。

据企业成长阶段判断，在未来 5-10 年一定会出现时间窗口，一批拥有强烈成长愿望和社会价值格局平衡定位的企业将会主动选择双因素改良模型，从而引领中国市场化、民营企业顺利转型，实现高质量持续增长。

展望未来，创新型企业是现阶段及未来发展主流，在新阶段如何实现迅速领先并持续成长为行业绝对领军企业，需要对 5 个变量因素均衡积极设计，每个要素都需要实现领先安排和相互正向影响，方能实现集大成式跨越式发展，宁德时代是典型案例。此模型在新经济发展阶段，暂称为“均衡积极集大成模型”，另文再专题阐述。

5.3 相关建议

第一、对家族控股型民营企业，建议创始人提前做好企业家精神合伙人选、合伙治理机

制设计改进和传承方式准备，避免无人可选或被动传承局面，同时，自身不断提高格局，改变传而不放局面。

第二、对有志成为传承合伙人的群体，建议摒弃特殊性，提升约束性，强化创造性，发扬自驱性，信仰成就性，用长期奋斗和卓越成就实现自我与企业的超越，以成长为合格的企业合伙人，为传承逐渐市场化，为去血缘世袭制打下基础。

第三、新阶段创新型企业创始人在 5 要素方面做好评估，做好科学安排，并能根据环境变化及时调整，保证战略的坚决性和应变的灵活性。

第四、政府及监管方面，建议健全外部法律、制度环境，对所有权、控制权和剩余控制权、索取权等制定相对合理法规体系，营造公平良好外部环境，促进市场化、民营企业快速持续发展，从而成为经济成长的主要力量。

第五、学界或相关机构加强理论基础创新，从东西方信仰融合、社会群体利益及责任承担、人性原始驱动等方面研究适合中国企业持续成长的模型和路径基础。

参考文献

- (1) 《改革开放四十年中国企业组织繁荣与探索》，中国经济学人，2018年第4期。
- (2) 厉以宁，《非均衡的中国经济》，中国大百科全书出版社，2015年出版。
- (3) 张维迎，《重新理解企业家精神》，海南出版社，2022年出版。
- (4) 彼得·F·德鲁克，《创新与企业家精神》，机械工业出版社，2015年出版。
- (5) 孙梁、韦森，《重温熊彼特创新驱动经济周期理论》，济南大学学报社会科学版，2020年第30卷第4期。
- (6) 杨雅龙，《西方各国公司治理结构比较及对我国企业改革启示》，山东财经大学学报，2000年第1期。
- (7) 宋巨生，《公司控制权结构设计、“资本家”禀赋与企业家背景》，华东师范大学学报，2016年第1期。
- (8) 曾祥飞等，《高科技企业管理会计正式与非正式控制匹配关系研究——以沪深上市公司经验数据为例》，东南大学学报哲学社会科学版，2017年第5期。
- (9) 刘焕鲁，《家族企业内部控制权对绩效的影响研究》，山东大学硕士论文，2018年。
- (10) 李俊华等，《知识经济时代人力资本参与合伙人治理制度创新研究》，科技广场，2019年第6期。
- (11) 程熙镞、于晓东、焦立轩，《亲缘关系对家族企业资产结构及绩效影响研究——基于委托代理理论和社会情感财富理论的视角》，北京工商大学学报社会科学版，2019年第34卷第4期。
- (12) 李新春等《家族企业研究：理论进展与未来展望》，管理世界，2020年第11期。
- (13) 刘礼花、周建波、郑山水，《合伙人团队特征对契约治理与企业成长关系的调节作用研究》，管理学报，2020年8期。
- (14) David L. Deephouse and Peter Jaskiewicz, 《Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories》，Journal of Management Studies, 2013.
- (15) 锁箭、杨涵等，《资本市场对企业接班人涉入度的反应：基于企业内创业的视角》当代企业管理，2022年44卷第2期。

- (16) 李书彦、苏赛尔,《重视和加强宁波民营企业代际传承》,三江论坛,2023年第5期。
- (17)《关于营造企业家健康成长环境,弘扬优秀企业家精神,更好发挥企业家作用的意见》,新华社,2017年9月25日。
- (18) 梁阜、贾瑞乾,李鑫等,《薪酬体系设计的新理念——基于综合运用激励理论的视角》,东岳论丛,2013第4期。
- (19) 姜英兵、于雅萍等,《核心员工激励能够提升公司绩效吗》,当代会计评论,2020年第13卷第4辑。
- (20) 刘志迎,朱清钰等,《创新认知:西方经典创新理论发展历程》,科学学研究,2022年第9期。
- (21) 迈克尔·波特,《竞争战略》,华夏出版社,2010出版。
- (22) 田涛,《上市公司股权激励的经济绩效研究》上海财经大学博士论文,2021。
- (23) Berle 和 Means,《现代公司与私有财产》,商务印书馆,2005年出版。
- (24) Jesen 和 Meckling,《企业理论:经理行为与所有权结构》,1976年出版。
- (25) 阿尔钦(A. Alchain)和德姆塞次(H. Demsetz),《生产、信息成本和经济组织》,《美国经济评论》,1972年出版。
- (26) Bebchuk、Lucian Arye 和 Jesse M. Fried 等,《无业绩支付:没有履行的高管薪酬承诺》,2002年出版。
- (27) 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛,《人类的动机理论》,商务印刷出版社,1943年出版。
- (28) 弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg),《再论如何激励职工》,哈佛商业评论,1968年。
- (29) 道格拉斯·麦格雷戈,《企业的人性方面》,《财经界·管理学家》,2008年第08期。
- (30) 约瑟夫·熊彼特,《经济发展理论》,华侨出版社,2020出版。
- (31) 汤姆·伯恩斯(Tom Burns)和 G.M.斯托克(G.M.Stalker),《创新管理》,1961年出版。
- (32)《内蒙古伊利实业集团股份有限公司章程》,中国证券报,2023年8月修订。
- (33)《伊利股份、蒙牛集团公司公开年报》,中国证券报,1996-2022期间。

- (34) 孙甲,《从内蒙古伊利到中国伊利——访伊利集团董事长郑俊怀》,经济纵横,2003年第10期。
- (35) 里风,《伊利进入潘刚时代》,经济视角,2007年第8期。
- (36) 冯启,《伊利——王者荣耀的成长轨迹》,乳品与人类,2022年。
- (37) 陶志刚、乔亿源,《伊利集团的国际化战略与实践》,清华管理评论,2022年第10期。
- (38) 杜兴强等,《制度环境、公司治理与独立董事-根据伊利股份案例研究》,审计与研究,2010年25卷第6期。
- (39) 吴晓立,《信息不对称条件下国有上市公司激励机制研究——以伊利和蒙牛公司股权激励为例》,企业经济,2010年第11期。
- (40) 李永乐、唐剑,《我国乳制品上市公司财务分析——以伊利、蒙牛、三元、光明四大乳品企业为例》,财务管理,2015年第11期。
- (41) 刘思芸、龚巧莉,《浅析上市公司股权激励模式选择及实施动因分析—基于伊利股份三次股权激励比较》,Manager'Journal,2021年第3期。
- (42) 彭华,《全球奶业20强企业案例分析》,中国乳业,2022第2期
- (43) 《美的集团股份有限公司章程》,中国证券报,2023年4月修订。
- (44) 《美的集团股份有限公司年报》,中国证券报,1993-2022期间。
- (45) 《何享健:不做家族企业》,管理学家,2007年9月号。
- (46) 里风,《原来生活可以更美的——记美的集团董事长何享健》,经济视角,2008年第2期。
- (47) 冯悦,《美的集团的职业经理人制》,企业管理,2011年第9期。
- (48) 龚雄武、沈伟民、余马兰,《方氏美的——千亿家电帝国四年前行路》,经理人260期,2016年。
- (49) 高雯茜,《美的集团跨国运营战略分析》,中国国际财经,2018第5期。
- (50) 刘炜祺,《方洪波 能否打破十年“魔咒”》,中国企业家,2023年企业领袖。
- (51) 曾耀锐、王露瑶、李文艺,《美的集团可持续增长能力分析》,合作科技与经济,2023年第3期。

- (52) 邢敏、王彦芳,《家族企业治理转型问题探究——基于美的“换帅”案例分析》,商业经济,2014年第1期总第438期。
- (53) 张京心、廖子华、谭劲松等,《民营企业创始人的离任权力交接与企业成长——基于美的集团的案例研究》,中国工业经济,2017年第10期。
- (54) 朱书红,《美的集团管理层收购案例剖析》,国有资产管理,2001年。
- (55) 黄雪真、赵嘉俊,《MBO改善公司长期业绩的实证研——以美的集团为例》,中国管理信息化,2020年第23卷第18期。
- (56) 张新桐,《美的集团股权激励计划对企业绩效的影响》,现代商业,2023年第6期。
- (57) 《宁德时代新能源科技股份有限公司章程》,中国证券报,2023年4月。
- (58) 《宁德时代首发招股说明书和上市企业年报》,中国证券报,2017-2022期间。
- (59) 沈伟民,《宁德时代崛起密码》,经理人286期,2019年。
- (60) 杨松,《拆解宁德时代》,21世纪商业评论,2020年4月。
- (61) 徐姝静,《电池一哥封神记》,创新世界周刊,2020年3月。
- (62) 郭立琦,《宁德时代万亿市值 背后的隐忧》,中国企业家,2021年。
- (63) 王玄璇,《解码宁德时代》,商业故事,2022年10月。
- (64) 钱林霞,《资本新宠:双碳目标下的储能产业》,新经济,2022年7月。
- (65) 罗超然,《宁德时代财务报表分析》,合作经济与科技,2022年1月。
- (66) 王一菲,《私募股权投资对企业创新的影响——以宁德时代为例》,商业会计,2022年第1期。
- (67) 陈芳芳,《宁德时代研发投入对市场绩效的影响》,国际商务财会,2022年第16期。
- (68) 段亚南,《宁德时代研发投入对企业成长性的驱动效应研究》,科技管理,2022年第1期。
- (69) 张萌萌、王迪,《上市公司股权激励实施动因与效果分析——以宁德时代为例》,财务管理研究,2022年第8期总第35期。

- (70) 万晨悦,《高科技企业引入私募股权投资动因及效果研究——以宁德时代为例》,广州大学硕士论文,2020年。
- (71)《新希望六和股份有限公司章程》,中国证券报,2021年4月修订。
- (72)《新希望六和股份有限公司企业年报》,中国证券报,1998-2022期间。

附录 A

企业业绩持续成长问卷调研

您好！很感谢您支持本次调研。1.本问卷约需要 5-10 分钟时间；2.每题选择一个答案，仅第五题需要多选；3.问卷信息绝对保密，仅用于研究，期望得到您的宝贵支持。

1.在传承或企业发展新成长阶段培养选择具备企业家精神的企业领袖对保证企业业绩持续增长更重要[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

2.在传承或企业发展新成长阶段，放弃血缘世袭制，采用选贤任能制，选择在企业工作 5 年以上的符合企业家精神的传承人是保证企业业绩持续成长的核心要素[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

3.在传承或企业发展的新成长阶段，采用血缘世袭制，选择符合企业家精神的亲属传承人是保证企业业绩持续成长的核心要素[单选题]

A 完全同意，B 同意，C 不确定，D 比较同意，E 不太同意，F 很不同意

4.选定传承人后，采用“渐进传承制，至少带领学习 1 年以上再独立”比“双规制运行或一次性全面放手”模式对保证企业业绩持续成长更可靠[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

5.第二代企业家精神的主要素养包括哪些方面，可多选，可增加 1-2 项填空，总选择不超过 5 个[多选题]

进取担当、学习力强、敢于破局、视野开阔、协作沟通、勤奋坚韧、良善共享
思考本质、愿意分享、与时俱进、冒险精神、成就愿望、突破创新、深入一线
敢于批评与自我批评

6.进取、创新、公平的企业文化和上一代企业家的格局对顺利传承，保持业绩持续增长非常重要[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

7.采用家族控股或实控人治理体系，对保证企业业绩持续成长非常重要[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 完全同意，E 同意，F 比较同意

8.从更长期和更高成功概率的选择判断，企业传承选择“股东人、合伙人、监管人”三权分立合伙治理体系比家族控股或实控人治理体系或“股东人+代理人”君主立宪模式更有利于企业业绩持续成长[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

9.在企业初始成长阶段，采用家族控股或实控人治理体系；在成熟或传承阶段采用合伙治理体系，即采用“公平投票权+法规制度+声誉机制+任期制”相结合三权分立治理模式，对

保证企业业绩持续增长非常重要[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

10.企业董事长及合伙人有法定任期制度(比如董事长任期5年,不超过三届;年龄不能超过70岁等明确规定)比没有明确规定(比如创始人一直到身体不能胜任为止)相比更有利于企业业绩持续增长[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

11.科学合理治理体系是保持企业业绩持续增长的首要因素[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

12.企业治理体系改进依托于法制、文化、产业、责任等环境情况,公序良信的环境才能帮助企业改善治理体系[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

13.您的企业更愿意采取哪种激励模式,以促进企业业绩持续增长? [单选题]

A 共享型-共创共担共享,股权分享大于10%, B 分享型-比如创始人拿出小于3%股权分享 C 分配型-按劳分配或领导分配, D 平衡型-平均主义,类大锅饭, E 其他

14.采用不低于 10%的“股权”型激励机制对保障企业业绩持续成长非常重要；最好采用“股权激励+现金奖励+精神激励”等多维度激励机制更能保障企业业绩持续成长[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

15.“激励核心员工及以上人员”比“只激励高层管理人员或只激励基层人员或全员激励”更科学，是保证企业业绩持续成长的重要基础。[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

16.激励机制与发展业绩目标有效结合，采用“高目标高激励高信度”三高模式，对保持企业业绩持续成长非常重要[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

17.高频率规范激励周期比低频率不规范激励周期更有利于保证企业业绩持续成长[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

18.激励目标方式与被激励核心成员共商制定更能保持企业业绩持续成长[单选题]

A 很不同意，B 不太同意，C 不确定，D 比较同意，E 同意，F 完全同意

19.原始创新比模仿创新对企业业绩持续成长的作用更重要，没有原始创新能力的企业不可能成长为世界一流领军企业[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

20.创新的主要驱动因素是具有企业家精神的企业家为解决问题或获取收益而强力推动,他是重大创新的原动力[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

21.提倡“小改进”文化,并建立鼓励创新的机制,比大创新对企业业绩持续成长的作用更大[单选题]

A 不确定, B 完全同意, C 同意, D 比较同意, E 不太同意, F 很不同意

22.企业每年或每半年推出新产品和服务或开发新市场或开发新材料或改进商业模式其中一项,创新业务收入占企业年收入 10%以上,对企业业绩持续成长很重要[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

23.以利润增长和提升市场占有率比获得专利数量和专业奖项作为创新成功标准更有利于推动企业业绩持续增长[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

24.创新投入占销售收入 3%以上更有利于提升企业创新能力从而推动企业业绩持续增长[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

25.制定牵引型发展战略且不论出现什么情况都坚守发展战略初心比跟随型战略更有利于推动企业业绩持续增长[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

26.不定长远战略目标, 边做边看, 不断修正更有利于企业业绩持续增长[单选题]

A 完全同意, B 同意, C 不确定, D 比较同意, E 不太同意, F 很不同意

27.企业战略制定主要是企业一把手的事, 与其他人员关系不大[单选题]

A 不确定, B 比较同意, C 不太同意, D 同意, E 完全同意, F 很不同意

28.战略执行比制定战略更重要, 企业应该配有专门战略委员会等组织和人员推进战略执行, 保证战略落地, 才能保证企业业绩持续增长[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

29.选择大赛道, 并专精于其某细分产业对企业业绩持续增长非常重要[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

30.制定科学合理的发展战略是企业业绩持续增长的第一因素[单选题]

A 很不同意, B 不太同意, C 不确定, D 比较同意, E 同意, F 完全同意

31.姓名

32.公司名称

33.性别

34.学历

35.年龄

36.从事行业

37.所在地区

38.创业时长(年)

39.企业规模(亿元)