

学校编码: 10384      分类号\_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2011156390      UDC\_\_\_\_\_

**厦门大学**

硕士学位论文

# 中国民营企业转型的合资模式研究

——以“银鹭”为例

**Study on the Joint Venture about Transformation of China's  
Private Enterprise: Case Study of Yinlu**

**陈树林**

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- (        ) 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于     年    月    日解密，解密后适用上述授权。
- (        ) 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日



## 中文摘要

改革开放以来，我国经济发生了重大的转变和历史性的飞跃，经济体系完成了由计划经济向市场经济的转型，市场经济也由此逐渐走向了完善。改革开放的出现对民营企业的发展来说是一个良好的转折点，是使民营企业成长为中国经济增长主干地位的促进剂。然而国内市场竞争的激烈化使民营企业不得不寻找新的突破口，而企业转型就是一个很好的契机。本文以银鹭集团的转型案例为研究对象，对中国民营企业在转型过程中所面临的一系列因素（转型动因、转型方式等）进行探讨，从而验证我国民营企业转型的可行性。

第一部分，本文将讨论企业转型的相关理论，主要从企业转型动因、路径和模式这三个方面进行文献的讨论，以此作为全文的理论基础。

第二部分，主要从民营企业转型的领域；促使民营企业转型的内、外部因素；民营企业转型的主要方式、路径以及其转型过程中面临的问题（管理问题、技术创新问题以及融资问题）进行分析讨论。

第三部分，从四个方面来分析银鹭集团的合资转型模式：银鹭转型的动因，包括外部经济环境因素和自身内部运营情况；银鹭转型面临的问题；转型前银鹭的经营状态并分析银鹭转型后的蜕变。后面两点均是从财务管理、供应链管理、营销管理以及人力资源管理状况这四个部分展开分析讨论。最后对银鹭转型后的表现做出相关的评价以及总结。

**关键词：**民营企业；转型；银鹭



## ABSTRACT

Since reform and opening up, the China's private enterprise has been booming and contributing dramatically to the national economy. Even though government removed some negative social stigma attached to entrepreneurs and published various policies to encourage the development of private enterprise, unlike state-owned-enterprise and collective enterprises, the obstacles are still significant for CPEs. The current challenge for CPEs is how to enlarge and strengthen their enterprises, and enterprise transformation seems a rationale way for the sustainable development. This dissertation addresses appropriate ingredients about transformation of China's Private Enterprise that to examine what extent factors helping them achieve sustainable development. This research was conducted as a single case study of Yinlu, primary data was gathered by author and secondary data was collected from in form of website, database or academic journals.

This dissertation is split into three parts: First and foremost, a brief discuss on the theory of enterprise transformation, which focus on the enterprise transformation motivation, routines and patterns areas, as a theoretical foundation for the full paper. The second part focused on the field of private enterprise transformation which addressed from three factors: the internal & external motivation of private enterprises transformation; the main model and routines of private enterprise transformation and the key issues (management issues, technical & innovative issues, and financing issues) of private enterprise during the transformation process. Last but not least, the author selected four aspects to analyse the appropriate ingredients about transformation of Yinlu. First, the internal (operation situation) & external (economic situation) factors promote transformation of Yinlu; Second, the transformation method and routine of Yinlu; Third, the situation of Yinlu before transformation; Fourth, the situation of Yinlu after transformation. Both last two parts were discussed on financial, supply chain, marketing and human resource management.

**Keywords:** Private enterprises; Transformation; Yinlu.





# 目录

<b>第一章 导论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节研究的目的和意义</b> .....	<b>1</b>
一、 研究的目的.....	1
二、 研究的意义.....	1
<b>第二节研究的背景</b> .....	<b>2</b>
一、 当下的中国经济背景.....	2
二、 中国民营企业发展概述.....	3
<b>第三节国内外研究概述</b> .....	<b>4</b>
一、 国外研究概述.....	4
二、 国内研究概述.....	5
<b>第四节研究的方法及内容</b> .....	<b>6</b>
一、 研究的方法.....	6
二、 研究的内容.....	6
<b>第二章相关理论基础</b> .....	<b>8</b>
<b>第一节相关概念的界定</b> .....	<b>8</b>
一、 民营企业的界定.....	8
二、 企业转型的界定.....	8
<b>第二节企业转型的动因</b> .....	<b>10</b>
<b>第三节企业转型的过程</b> .....	<b>11</b>
一、 RCSP 范式理论.....	11
二、 平衡型战略理论.....	12
<b>第四节企业转型的主要模式</b> .....	<b>13</b>
<b>第三章民营企业转型的相关理论分析</b> .....	<b>15</b>
<b>第一节民营企业转型的动因</b> .....	<b>15</b>
一、 促使民营企业转型的外部因素.....	15
二、 促使民营企业转型的内部因素.....	16
<b>第二节当代民营企业转型的主要模式</b> .....	<b>18</b>
一、 股份制模式.....	18
二、 科学管理模式.....	19
三、 创新科技模式.....	19
四、 合资（或发展合作联盟）模式.....	20

<b>第三节民营企业转型过程中面临的问题</b> .....	<b>20</b>
一、管理问题.....	20
二、技术创新问题.....	21
三、融资问题.....	21
<b>第四章民营企业“银鹭”的转型思路</b> .....	<b>22</b>
<b>第一节银鹭的发展历程</b> .....	<b>22</b>
<b>第二节银鹭转型的动因及方式</b> .....	<b>22</b>
一、为什么要转型? .....	22
二、为什么选择合资模式? .....	23
三、为什么选择“雀巢”? .....	24
<b>第三节银鹭转型前的经营状况</b> .....	<b>25</b>
一、银鹭转型前的财务管理模式.....	25
二、银鹭转型前的营销管理模式.....	25
三、银鹭转型前的供应链管理模式.....	27
四、银鹭转型前的人力资源管理模式.....	28
<b>第四节银鹭在转型过程中遇到的问题</b> .....	<b>29</b>
一、决策问题.....	29
二、文化问题.....	29
<b>第五节银鹭转型后的蜕变</b> .....	<b>30</b>
一、银鹭转型后的财务管理模式.....	30
二、银鹭转型后的营销管理模式.....	32
三、银鹭转型后的供应链管理模式.....	33
四、银鹭转型后的人力资源管理模式.....	35
<b>第六节银鹭转型的经验</b> .....	<b>36</b>
<b>结论</b> .....	<b>38</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>39</b>
<b>致谢</b> .....	<b>44</b>

## 第一章 导论

中国的民营企业是作为在改革开放时期，中央政府颁布的相关政策而产生的一个具有中国特色的企业形式。中央政府实行的一系列针对民营企业的辅助政策使得中国民营企业进入了一个高速发展的时代。但现今国内、外的学术界对于研究中国民营企业的某些领域还鲜少涉及，其中包括民营企业转型。由于内、外环境的诸多原因，民营企业大多选择了企业转型，从而让自身走向可持续发展的道路。

### 第一节 研究的目的和意义

#### 一、 研究的目的

本文的研究目的是为了论证民营企业应采用怎样的转型方式使得企业可以得到持续有效的发展。现今国内、外的学术界对于研究中国民营企业的某些领域还鲜少涉及，其中包括民营企业转型。虽然世界各国在其经济发展的不同阶段都出现过转型升级，然而在国内、外的学术文献中却很难找到专门针对企业转型升级的相关文献<sup>①</sup>。本文通过研究相关民营企业转型的案例，以此来填写相关领域上研究的空白。

#### 二、 研究的意义

中国的民营企业是作为在改革开放时期，中央政府颁布的相关政策而产生的一个具有中国特色的企业形式。中央政府实行的一系列针对民营企业的辅助政策使得中国民营企业进入了一个高速发展的时代。从改革开放至今，中国民营企业为国民经济做出了巨大的贡献。但民营企业的发展并不像国有企业和集体企业那般顺利。随着中国市场经济体制的日益完善以及加入 WTO，国内的市场环境对于民营企业来说有着更大的挑战<sup>②</sup>。中国大部分民营企业是从小生产者的个体户和专业户起家的，自身软硬件不足，企业整体发展的水平相对落后，

---

<sup>①</sup>唐辉亮，施永：“企业转型升级文献综述”，《宜春学院学报》，2011年第05期。

<sup>②</sup>汤娟：“浅谈企业市场营销现状与优化发展”，《现代商业》，2012年6期，P151。

技术创新和科研能力较低，在残酷的市场经济中完全无法与其他形式的企业，甚至跨国企业相抗衡。大部分民营企业在寻求自身可持续发展之际，也将面对这样一个现实，“转型可能不一定成功，但是如果不转型升级，企业必定会在市场经济中消亡”。因此，民营企业选择转型升级是企业自身实现可持续发展的必然选择<sup>①</sup>。

学术上，民企的转型升级这一议题一直颇具争议。民企的转型升级相比于国企和集体企业，具有一定的特殊性<sup>②</sup>。中国民营企业的成长是与中国经济制度转型的进程是风雨同舟的，中国民营企业的发展也必定深受中国经济制度转型背景的影响。另外，民企转型升级的本质是对组织的变革，企业转型升级在外部研究上的具体表现为战略目标和业务模式的改变<sup>③</sup>。这两个方面的转变势必要要求转型企业为均衡其利益相关者而进行调整，然而任何的调整都会牵动影响到企业原来内部的稳固的利益均衡形式，从而引来不满，这方面的问题在民营企业转型中体现得更加显著<sup>④</sup>。因此，民营企业转型升级需要突破一系列问题的约束，民营企业家能否识别特定转型目标下关键利益相关者及影响利益相关者之间关系的重要因素，对民营企业转型升级的成功与否至关重要。

## 第二节 研究的背景

本节概述了当下的中国经济和民营企业发展情况，以此让读者了解本文案例研究所在的背景。

### 一、 当下的中国经济背景

长期以来由于来自世界两大阵营的对峙和中国的社会主义体制产生的计划经济体制的影响，中国形成了一套独一无二的经济体系，这个具有中国特色的经济体系与世界体系相比而言存在着巨大的不同<sup>⑤</sup>。改革开放以来，我国市场经济逐渐走向完善，经济的发展取得了重大的转变和飞跃，同时也经历了由计划

<sup>①</sup>李秀谭，胡修干：《中国民营经济研究报告》，浙江：人民出版社，2004年。

<sup>②</sup>黄海燕：“浅析我国民营企业的转型升级”，《商情》，2013年44期，P200—P201。

<sup>③</sup>江若尘，余典范：“民营大企业转型的利益相关者研究”，《上海市经济管理干部学院学报》，2013年2期，P11—P16。

<sup>④</sup>冉净斐：“论民营企业核心竞争力”，《集团经济》，2003年。

<sup>⑤</sup>王启峰，卞文强：“试论加入WTO后我国民营企业面临的问题及对策”，《现代管理科学》，2001年3期，P33。

经济向市场经济的转型。改革开放前后我国的经济形势发生了重大的改变，从单一的国有经济到国有与集体并存的经济占主要地位，个体经济则从仅仅只是公有制经济的必要补充到坚持与完善公有制为主体的多种所有制并存的形式<sup>①</sup>。对于民营企业的定位，亦从限制论到有益补充论到社会主义经济的重要组成部分<sup>②</sup>，民营企业的地位愈加凸显出来。跨进新世纪，又迎来了我国经济史上的重要转折点——加入 WTO。这一伟大的历史事件将我国经济推向世界，世界市场更加直接的展现在我们企业面前，使我国融入了世界经济一体化的进程<sup>③</sup>。对于中国经济来说，这既是机遇，同时也会面临着来自各个方面的冲击和挑战。对于中国企业来说，入世即为其打开了一个更为广阔的全球市场，为其提供更加无限的发展空间，也同样的会带来一定的风险性，以往宽松的发展环境已经不复存在了，随之而来的是大量来自外部力量的不断入侵，给中国企业带来了新一轮的挑战<sup>④</sup>。

## 二、 中国民营企业发展概述

中国民营企业是中国经济发展过程中不可忽视的一个角色，是具有中国特色的企业形式<sup>⑤</sup>。中国改革开放为民营企业提供了一个发展契机，经历 30 多年的高速发展，中国民营经济迅速崛起并不断前进，成为中国经济的中坚力量<sup>⑥</sup>。1979 年至 2002 年，有统计资料记载，中国的民营经济年均有 20% 以上的增速。至 2003 年末，中国的民营企业有 300 万家，其拥有的资产份额已超中国国内社会资产的比重的 20% 以上<sup>⑦</sup>。民营企业的发展带来规模的急剧扩大，实力的不断增强，截止到 2012 年底，以民营企业 500 强为代表的资产总额已达到了 90887.15 亿元，户均 181.77 亿元，民营经济在我国 GDP 中的比重已超过 60%<sup>⑧</sup>。

<sup>①</sup>赵兴罗：“党的第三代领导集体对非公有制经济理论的探索”，《毛泽东思想研究》，2004 年 2 期，P95—P98。

<sup>②</sup>王启峰，卞文强：“试论加入 WTO 后我国民营企业面临的问题及对策”，《现代管理科学》，2001 年 3 期，P34。

<sup>③</sup>肖滨，范炳全，朱冬彦：“直面 WTO”，《上海理工大学学报》，2002 年第 24 期。

<sup>④</sup>刘洁，武良成：“WTO 对中国企业体制变迁的影响”，《开放导报》，2006 年第 06 期。

<sup>⑤</sup>阳小华，曾健民：《民营经济发展研究》，武汉：湖北人民出版社，2000 年。

<sup>⑥</sup>王治国：“民营科技企业高速发展说明了什么”，中国集团经济研究，2001 年。

<sup>⑦</sup>王静，张海玮，景长新：“民营企业现状及其发展初探”《财会月刊》，2004 年 4 月。

<sup>⑧</sup>谭林：“2012 中国民营企业 500 强调研分析报告”，《全国工商联》，2013 年 8 月。

### 第三节 国内外研究概述

当今社会，全球化的趋势导致了日益加剧的竞争环境和对企业快速创新的紧迫需求，让更多的企业将目光投在了企业的转型升级。这一改变也让学术界更加关注企业转型这一议题，但国内、外学者对企业转型理解仍存在着一些差异。国外学者研究企业转型更注重在企业与周围环境因素的影响，是在广义层面上的研究探讨。而国内学者则将重心放在了企业自身变革的因素带来的企业的转型升级，相对而言是狭义方面的研究。但是无论如何，国内外学者们在一个方面是完全一致的，即认为企业的转型升级是为了企业未来的可持续的发展和全面的复兴。

#### 一、 国外研究概述

国外的学者 Levy 和 Merry<sup>①</sup>认为企业转型是一个完全的、彻底的变革，他们认为企业转型需要从以下方面进行变革：企业的核心流程、企业文化、价值观、意识和创新能力等。而企业转型升级是企业外部条件和内部环境发生改变时，为寻求变革、突破经营瓶颈的束缚而采取的组织调整或目标转换的战略<sup>②</sup>。Gereffi<sup>③</sup>对于企业转型升级的定义有另一方面的解释，他认为企业转型升级是一个企业迈向更具有获利能的资本和技术密集型经济领域的过程。他从资源配置角度的四个层面对企业转型升级进行划分：企业内部转型升级、企业之间转型升级、本土或国家转型升级和国际区域上的。企业转型的产生是来自经济和市场外部力量的驱动<sup>④</sup>。如图 1，经济影响市场进而影响到企业，从而再进一步影响到企业内部环境。然而，这样的等级分层指出经济并不是直接影响着企业的因素，它往往是通过监管和税收等方式在影响着企业。最直接影响企业的两个因素分别是：“市场”和“企业内部”。市场不断变化的需求，驱使着企业进行迎合，对此做出相关的策略和战略性的改变。另外，企业内部结构的调整，

<sup>①</sup>Levy, A.& Merry,U., *Organizational transformation:Approaches, strategies, theories.* New York: Praeger. 1986 .

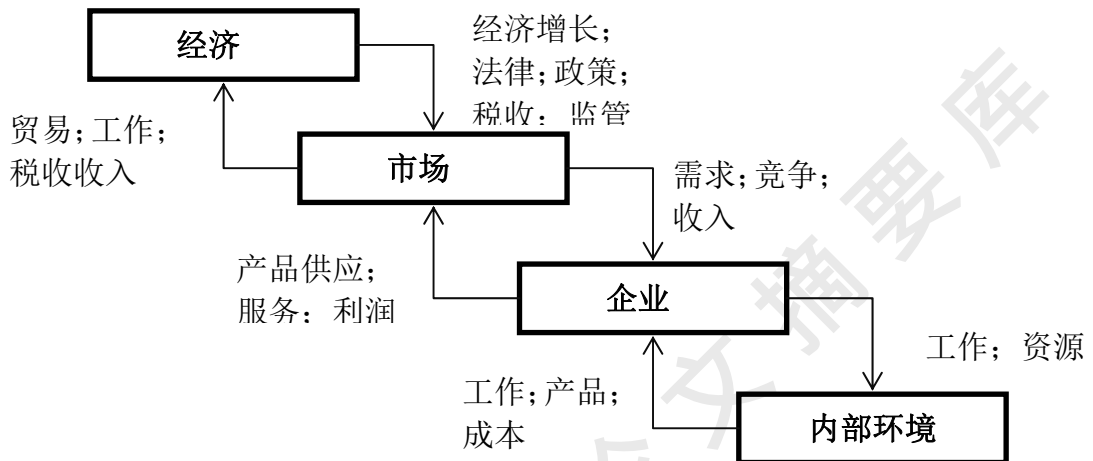
<sup>②</sup>Poon, T S C., “Beyond the Global Production Networks: A Case of Further Upgrading of Taiwan's Information Technology Industry”, *Technology and Globalisation*, 2004, 1(1):130-145.

<sup>③</sup>Gereffi G., “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain”, *Jouranal of International Economics*, 1999(48):37-70.

<sup>④</sup>Rouse.W.B., “A theory of enterprise transformation”, *Systems* , 2005.

企业文化和价值观的转变，员工和团队能的变化，这些都在促使企业进行转型升级。

图 1：企业转型关联的因素



资料来源：Rouse: “A theory of enterprise transformation”, *System*, 2005.

## 二、国内研究概述

国内学者对企业转型升级的研究上更倾向于组织变革、整合战略以及多元化战略转型等方面。其普遍观点是经营业务作为企业生存和发展的载体，其经营的产品或服务也是向社会提供相应的生命周期，因此，企业为了寻求可持续发展，毫无疑问地将要面临转型升级的挑战<sup>①</sup>。而企业转型升级的实质是对其业务进行了转型升级，是指企业为了顺应外部环境的变化，通过对其核心经营领域的转移来实现企业核心经营业务组成的根本性变化<sup>②</sup>。然而从宏观角度出发，企业转型升级是指一个企业在运营模式、流程制度管理、部门组织架构以及企业未来战略型发展等方面发生的彻底性的变革。企业运营体制、业务流程、组织结构的重组需要重新对市场进行定位，甚至重新进入以前从未踏足的行业领域，因此肖丕楚在《传统优势企业转型研究》（2002年）中提到企业转型升级的目的是为了获得可持续的发展，让企业进入一个新的生命周期阶段，然而由

<sup>①</sup>李焯，陈劲：“企业业务转型的内涵、外延及其程度刻画”，《现代管理科学》，2009年。

<sup>②</sup>徐伟青，谢亚锋：“企业业务转型研究现状与展望”，《科技管理研究》，2011年9期，P129—P132。

于企业转型升级是面向未来，企业进入新的行业领域会面对许多不确定性和风险性，持续性的竞争优势并不是每个转型的企业都可能获得的。李雪松<sup>①</sup>从六个角度：战略转移、竞争优势、企业核心能力、进入退出以及范围出发对企业业务转型进行解释，他认为企业转型升级是一种全局性的、根本性的、剧烈的变革，是企业为面对环境变化寻求持续增长所必须进行的再生性的尝试。

## 第四节 研究的方法及内容

### 一、 研究的方法

本文主要采取的研究方法是案例型分析。确定研究的方法需要从三个方面条件进行分析<sup>②</sup>。首先，研究的目的决定了研究报告的类型，其类型包括了描述性，解释性和探索性研究，从而才能进行一系列的研究目标和问题探讨<sup>③</sup>。本文的研究目的是为了探究民营企业转型的可行性。案例分析方法的主要优势是它会提供资讯丰富的研究背景<sup>④</sup>，并且能更加有力的来回答研究的问题，特别是“为什么”和“如何”这类性质的问题，而该方法的优势也刚好与本文研究的问题相契合。第二个条件是在研究学习中研究对象的性质。本文是通过“银鹭”（典型的中国民营企业）的案例来考究为什么民营企业需要转型升级，又该如何转型。最后的条件是研究的方向是专注于当代，而不是历史现象<sup>⑤</sup>。由于近年来中国经济的转型，许多民营企业也加入了转型的行列，最近银鹭的转型升级在民营企业转型的案例中是具有代表性的，基于以上阐述作者认为案例分析是本文研究的最合适的研究方法。

### 二、 研究的内容

本文以银鹭集团的转型案例为研究对象，对中国民营企业在转型过程中所面临的一系列因素进行探讨，从而验证我国民营企业合资模式转型的可行性。文章的首先对企业转型的相关理论进行讨论，主要从企业转型动因、路径和模

<sup>①</sup>李雪松：“企业业务转型的实施管理与转型绩效的实证研究”，重庆：重庆大学，2007年。

<sup>②</sup>Yin, R.K, Case Study Research: Design and Method (third edition). London: Sage. 2003.

<sup>③</sup>Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., Research methods for business students (fourth edition), Essex: Pearson Education Ltd, 2009.

<sup>④</sup>Morris, T. and Wood, S., “Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations”, Work Employment and society, 1991, 5:2, 259-82.

<sup>⑤</sup>Yin, R.K, Case Study Research: Design and Method (third edition). London: Sage. 2003.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫