



PSL·巴黎九大
高级工商管理博士

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE-PSL
Executive Doctorate In Business Administration

Executive DBA, Université Paris Dauphine – PSL
PSL·巴黎九大高级工商管理博士学位项目

三棵树企业“创享与共”利益分配机制对企业发展的影响研究

Research on the Impact of Three Trees Enterprise's "Co-creating and Co-Sharing" Profit Distribution Mechanism on Enterprise Development

(申请 PSL·巴黎九大高级工商管理博士学位)

年 级：2019 级

申 请 人：林德殿

指导老师：朱武祥

二〇二五年五月八日

保密与授权声明

受访人及其机构提供的信息将予以保密。为此，本论文中提供的信息和其他材料都采取了保护参与者利益的措施。本论文被认定为机密文件，将根据巴黎第九大学的保密政策进行处理。

此外，本人完全了解巴黎第九大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文的复印件，允许该论文被查阅和借阅；学校可以公布该论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存该论文。

签 名： _____ 导师签名： _____ 日 期： _____

摘要

企业存活于市场之中，市场环境即商业环境。当今世界正处于百年未有之大变局，面对当下不可预测、多维以及开放复杂的市场环境，管理者的核心工作是要确保企业组织能够适应内外部环境的变化，让组织具有驾驭不确定性的能力。要做到这一点，首要关注企业的成长以及帮助企业能够做出持续的价值创造，这不仅需要企业的领导者具有分享精神并具有引导企业员工超越自身经验的能力，通过构建一个适宜的利益分配机制，将组织需求与个人需求相互结合在一起，这样才可以帮组织组织拥有更强大的影响力的同时，释放企业组织与员工个体的主观能动性，进而驾驭商业环境的不确定性和释放出个体巨大的价值。

目前，虽然很多企业采取诸如传统物质奖酬、股票期权激励等不同类型的利益分配机制来进行激励，进而提高企业员工的积极性。但由于企业利益激励理念落后、企业利益激励体系不健全以及企业利益激励不到位等问题，导致激励公平性差、精准性差、力度差，激励作用小，难以实现激励目的，最终影响到企业的长期发展。**对于一家以营销为主营业务的企业组织而言，如何基于组织建设去激活员工个体创造力、优化企业文化氛围，进而提升组织绩效？**本文基于价值创造与价值共享的理论视角，深入探究三棵树企业“创享与共”的利益分配机制是如何激活企业员工个体，重塑企业文化以及提升企业组织发展的。即提出本文的核心问题：三棵树这样的创享与共利益分配体系对公司发展有何影响？

子问题一：“创享与共”利益分配机制对企业员工有何影响？

子问题二：“创享与共”利益分配机制对企业文化有何影响？

子问题三：“创享与共”利益分配机制对企业绩效的提升效果？

基于上述研究问题，本文在薪酬理论、利益相关者理论和企业绩效理论等已有研究成果的基础之上，就三棵树“创享与共”的利益分配机制形成原因、实现路径和作用机制展开一系列理论和实证研究，并结合东方雨虹民用建材集团的股权激励制度、海尔集团的阿米巴经营结构进行多案例分析，进一步剖析“创享与共”这样的利益分配机制对三棵树企业环境和组织架构的影响。并得出以下研究结果：

第一，与海尔、东方雨虹相比，三棵树“创享与共”的发展理念在员工赋能方面具有一定程度的比较优势。具体表现为，三棵树企业强调员工个人素质、学习能

力以及专业素质的提升，这有助于培养员工的创新能力和适应能力，同时也增强了企业整体的竞争力与组织力，打造了企业与员工协同成长、耦合并进的正循环路径，为实现企业的持续发展奠定坚实基础。同时，三棵树采用平行式管理架构，弱化了传统组织架构的等级关系，让员工更自由地发挥创造力和自主意识，有利于激发员工的主人翁意识。还有，三棵树建立了一套完善的员工激励机制，包括薪酬、职业发展、培训和健康等多个方面，可以提高员工的工作积极性和效率，有效解决了企业发展但个人不发展这一矛盾。此外，通过比较发现，三棵树仍有进一步优化的空间。可以通过进一步加强员工参与和全员参与机制的建立，以促进员工之间的沟通和协作，提高企业的执行力和创新能力，也可以探索更多灵活多样的激励方式。

第二，基于激励、赋能与价值共创的理论视角，通过对三棵树工程漆事业部的单案例分析，研究结果发现，“创享与共”的利益分配机制是一个基于企业与员工赋能的价值共创过程。首先，企业通过结构性赋能营造了员工与企业之间的价值共创环境，通过“创享与共”的利益分配机制设计促进了“个体约束”问题的解决，进而推动了新业务机会与制度创新优势的获得。其次，企业通过领导团队赋能巩固了企业组织内部团队之间的价值共创环境，借助事业共享机制设计促进了“冗余资源”的优化，进而推动了新市场机会与跨界创新优势的获得。再者，企业通过价值共享机制设计促进了资源开放，有效地突破了企业“资源约束”的瓶颈，进而推动了新组合机会与生态创新优势的获得。同时，需要注意的是，三棵树的利益分配机制还可以做进一步努力，如员工持股计划或其他形式的股权激励等方面完善，以进一步增强员工的归属感和激励效果。

第三，企业“创享与共”利益分配机制在精神、制度、社会关系层面上对企业文化建设产生了影响。从精神层面看，通过利益的共享与责任的共担，塑造了企业的核心价值观和文化认同感。制度层面，“创享与共”的利益分配机制不仅促进了企业管理制度的公平透明，还强化了制度执行力的提升。通过明确的利益分配标准，企业的管理流程更加规范化，奖惩机制更加公正，员工和管理层对制度的认同感增强，执行力得到显著提升。社会关系层面，“创享与共”的利益分配机制促进了团队精神和组织凝聚力的增强，提升了员工对企业的归属感和忠诚度。员工在享有公平合理利益的同时，感受到企业对其个人发展的重视与支持，从而增强了对企业的情感认同和忠诚。此外，这一机制在日后，还应该在如何提升了企业的社会责任感

和外部声誉等方面优化，例如，通过构建更加公平的利益分配机制展示出对员工、经销商和客户的关怀，塑造企业的正面形象，增强社会各界对企业的信任与支持。

最后，本文通过聚焦以三棵树涂料股份有限公司为例，得出以下启示：第一，企业领导者应该增强激励效应，提升员工的主人翁意识；第二，企业需要加大组织培训力度，提升员工的人力资本；第三，企业应该着力打造特色企业文化，增强员工的身份认同；第四，企业需要创新监管机制，强化企业社会责任。

关键词：企业文化；创享与共；员工赋能；价值共创

鸣 谢

本人感谢巴黎九大 EDBA 项目部全体授课老师，工作人员，你们的专业与敬业的传授，令我在学习中得到新的认知与成长，学到博士阶段所该掌握的知识与方法论；感谢我的指导老师朱武祥教授，您的耐心指导与引领，令我深感学术之深奥，管理之奥妙，终身学习之必要；感谢在论文修撰过程中给予我帮助的各界人事，三棵树同事，企业界朋友，商业界同仁们，你们的支持与付出，将是我未来学以致用，持续成长的动力与源泉；感谢何瑞雪老师，洪欢中博士，吴磊博士，张英俊老师对论文的指导与建议，你们在我的论文修撰与完善期间给予专业辩证客观的建议与指导，令我感到荣幸与幸运，这将会让我感受到未来将自己所学，专业所长去帮助更多需要互动与交流的人们，感谢我的家人对我的全程支持，你们任劳任怨，鼎力支持的态度与行动，是我完成学业完成论文的强有力支撑；感谢杨润峰，吕国聪，芦世奇等论文支持小组成员的努力与帮助。

时光飞快，转眼五年。我虽然博士课程已经结束，即将论文答辩，但学习与研究的道路是漫长的，实践与交流的分享是频繁的，本人还要“求知若渴，虚心若愚”，不断的学习与成长，并将论文的成果持续完善与提升，与人分享。

Acknowledgement

I would like to express my gratitude to all the teachers and staff of the EDDBA project department at Paris-Dauphine University for their professional and dedicated teaching, which has enabled me to gain new knowledge and growth during my studies, and to acquire the knowledge and methodology that should be mastered during my doctoral stage; Thank you to my advisor Professor Zhu Wuxiang. Your patient guidance and lead have made me deeply comprehend the profoundness of the academic world, the abstruseness of management, and the necessity of lifelong learning; Thanks for the personnel from all walks of life, including my colleagues from 3Trees, friends from the business circles who have helped me during the process of writing this paper. Your support and dedication will be the driving force for my future application of knowledge and continuous growth; Thank you to my teacher He Ruixue, Dr. Hong Huanzhong, Dr. Wu Lei, and teacher Zhang Yingjun for their guidance and suggestions on my paper. Your professional, dialectical, objective advice and guidance during the editing and improvement of my paper have made me feel honored and fortunate. This will make me feel that I will use my knowledge and expertise to help more people who need interaction and communication in the future. I would like to thank to my family for their support in every step of the process. Your diligent and supportive attitude and actions have been a strong support for me to complete my studies and thesis; Thank you to Yang Runfeng, Lv Guocong, Lu Shiqi and other members of the paper support group for their efforts and assistance.

Time flies, five years have passed in the blink of an eye. Although my doctoral program has ended and my thesis defense will upcome, the road of learning and research is long, and the sharing of practice and communication will be frequent. I still need to be "thirsty for knowledge, humble as a fool", constantly learn and grow, and continuously improve and enhance the achievements of my thesis, and share them with others.

目录

第 1 章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 问题提出	7
1.3 研究目标与研究内容	8
1.4 概念界定	11
1.5 研究方法	13
1.6 章节安排与技术路线	14
1.7 研究意义与研究创新	18
第 2 章 理论基础与文献综述	20
2.1 理论基础	20
2.2 文献综述	30
2.3 文献评述	35
第 3 章 理论分析	37
3.1 引言	37
3.2 理论分析框架的提出	39
3.3 “创享与共”利益分配机制激活企业个体	40
3.4 “创享与共”重塑企业文化催生企业内生变革	41
3.5 “创享与共”提升企业绩效	45
3.6 本章小结	45
第 4 章 研究设计与研究过程	47
4.1 研究对象背景介绍	47
4.2 研究分析方法	49
4.3 案例研究方法	54
4.4 本章小结	59
第 5 章 三棵树企业“创享与共”的利益分配机制与知名企业的多案例比较分析	60
5.1 引言	60
5.2 以东方雨虹、海尔、三棵树做比较的多案例分析	62

5.3 三棵树、海尔以及东方雨虹的比较分析	68
5.4 本章小结	73
第 6 章 三棵树企业“创享与共”的利益分配机制对企业员工影响的单案例研究	75
6.1 引言	75
6.2 三棵树企业“创享与共”的利益分配机制的薪酬制度体系建设 ...	75
6.3 “创享与共”的利益分配机制对企业员工影响的单案例分析	76
6.4 章节小结	84
第 7 章 三棵树企业“创享与共”的利益分配机制对企业文化的影响 ...	86
7.1 引言	86
7.2 三棵树企业“创享与共”的利益分配机制对企业文化的影响分析框架	41
7.3 三棵树企业“创享与共”的利益分配机制对企业文化的案例分析	87
7.4 本章小结	101
第 8 章 三棵树企业“创享与共”的利益分配机制对企业组织绩效的影响	103
8.1 引言	103
8.2 研究设计	104
8.3 实证策略与变量选取	105
8.4 创享与共理念助力事业部提升的路径	111
8.5 本章小结	114
第 9 章 结论与启示	115
9.1 结论	115
9.2 启示	116
9.3 研究不足与展望	118
参考文献	120
附录 A 半结构化访问提纲	131
附录 B 调查问卷	132
附录 C 访问提纲	135
声明	139

个人简历140

表格目录

表 1-1 企业绩效衡量的三种方式.....	12
表 4-1 2020 年末三棵树前十名股东持股情况表	48
表 4-2 三棵树员工专业类别构成情况.....	49
表 4-3 三棵树员工教育程度构成情况.....	49
表 4-4 数据收集整理情况表.....	52
表 4-5 三棵树工程漆事业部访谈对象及主要的访谈内容.....	56
表 6-1 三棵树涂料有限公司工程漆事业部部门层级表	76
表 6-2 三棵树工程漆事业部省区经理年终奖详情表.....	77
表 6-3 三棵树工程漆事业部城市经理年终奖详情表.....	78
表 6-4 三棵树工程漆事业部省区经理年终奖详情表.....	78
表 6-5 三棵树工程漆事业部省区经理年终奖详情表.....	79
表 6-6 三棵树工程团队年度金漆匠奖考评维度.....	82
表 6-7 三棵树工程团队年度金漆匠奖明细.....	82
表 7-1 集体经济组织成员身份认定具体分析的问题.....	88
表 7-2 企业核心价值观和文化认同感的条目数及引用语举例.....	90
表 7-3 员工参与感和责任感提升的条目数及引用语举例.....	92
表 7-4 企业团队精神和协作氛围的条目数及引用语举例.....	93
表 7-5 公平透明制度文化的条目数及引用语举例.....	94
表 7-6 企业管理制度执行力的条目数及引用语举例.....	96
表 7-7 企业制度优化完善的条目数及引用语举例.....	97
表 7-8 增强团队精神和组织凝聚力的条目数及引用语举例.....	98
表 7-9 员工对企业归属感和忠诚度的条目数及引用语举例.....	99
表 7-10 提升企业社会责任感和外部声誉的条目数及引用语举例.....	101
表 8-1 各投入要素与事业部效率提高程度比较.....	106
表 8-2 2007~2015 年不同省份事业部效率值排名	107
表 8-3 考虑事业部规模对各省份技术效率的排名变动影响.....	110
表 8-4 中国 18 个省份事业部效率和技术效率相关性.....	110

图片目录

图 1-1	现有企业利益分配现状问题.....	5
图 1-2	本文技术路线图.....	17
图 3-1	三棵树三个层面的“创享与共”理念.....	37
图 3-2	三棵树“创享与共”利益分配机制对企业发展的影响逻辑框架图...	40
图 3-3	创享与共的理论分析框架.....	41
图 5-1	企业内部环境的构成.....	61
图 5-2	股权激励的作用机制.....	62
图 5-3	阿米巴的模式本质.....	65
图 5-4	“阿米巴”的模式目的.....	66
图 8-1	2007~2015 年中国不同规模事业部的平均效率变化趋势.....	106