

中国企业案例研究系列丛书之三

中国500强企业案例精选

(第三辑)

—— 寻求中国大企业创新转型发展的路径

江若尘 王丹◎主编

翟青 牛志勇 余典范 肖谦 王永智◎副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国企业案例研究系列丛书之三

中国 500 强企业案例精选（第三辑）

——寻求中国大企业创新转型发展的路径

江若尘 王 丹 主编

翟 青 牛志勇 余典范 肖 谦 王永智 副主编

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国 500 强企业案例精选 (第三辑) / 江若尘, 王丹主编. —北京: 经济管理出版社, 2017. 1
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4728 - 8

I. ①中… II. ①江… ②王… III. ①企业创新—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 289547 号

组稿编辑: 谭 伟
责任编辑: 谭 伟 耿 维
责任印制: 黄章平
责任校对: 王淑卿

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市海波印务有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787mm × 1092mm/16
印 张: 23.5
字 数: 514 千字
版 次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4728 - 8
定 价: 80.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

目前,国内外学者对企业案例的研究成果非常丰富,相关研究为我国企业发展提供了理论支撑。但是,以往的企业案例研究对象大多数是一般性的企业或者是中小企业。以“大企业”尤其是500强企业为主体的案例研究并不多见。大企业是人类技术进步的主要推动者、国民财富的主要创造者,不管是在创新决策、创新组织、创新体制等方面都有显著的特征。因此,需要针对大企业的特点,有针对性、系统性地研究大企业案例,使大企业不再是创新“诟病”的对象,而成为真正的国家创新和转型的主体。中国500强企业是中国经济的主体,代表着中国经济的发展方向,是推动中国经济可持续发展的主要动力源泉。中国500强企业创新转型发展的路径,是国家推进供给侧结构性改革的重要环节和培育国家国际竞争新优势的重要依托,关系到国家的前途命运和民族的未来。

上海财经大学500强企业研究中心从2007年以来开始建设500强企业数据库。500强企业数据库是中国第一家以500强企业为主体的数据库。数据库涵盖世界500强企业、中国500强企业、中国民营500强企业、行业100强企业和地区100强企业,共计约2000家的企业样本。

目前已经建设完成的500强数据库内容包括500强基础数据、500强竞争力指数、500强企业案例、500强深度分析数据库四个方面。500强基础数据包括自2002年以来500强企业的年度基础数据,比如,年度500强企业的排名及其营业收入、资产、利润、所有者权益、员工人数等。500强竞争力指数包括自2008年以来“上海财经大学中国500强企业竞争力”排名、成长能力及成长100强、盈利能力及盈利100强。指数已经连续发布8年,迄今为止共有2009年到2016年8年数据。500强企业案例包括中外500强企业的案例梳理。以GE为例说明,案例包括GE的发展历程、10年来在500强中的排名(滚动)、当前发展战略、组织结构、股权结构、业务组合、创新、现有布局、企业文化、掌门人、10年财务数据。

此外,上海财经大学500强企业研究中心还完成了第一期深度案例分析数据库,本书从中精选了62家典型企业案例。每篇案例的研究内容包括发展历程及排名、掌门人信息、企业发展战略研究、企业组织结构分析、股权结构和集团管控分析、企业的业务组合分析、企业的商业模式分析、企业的营销模式分析、企业的创新体系分析、企业的信息化建设分析、企业的国际化战略与成效分析、制造业服务化转型的分析、企业文化和价值的分析、企业社会责任分析、企业财务绩效分析等,并根据不同公司的特点而有



所侧重。

除了以上工作外,为更好地将理论联系实际,服务企业、密切与企业的联系,上海财经大学 500 强企业研究中心开展走进 500 强行动,近年来调研企业近百家,其中比较代表性的企业包括:上海电器集团总公司、宝钢集团、中国医药集团、上海汽车集团、格力集团、上海家化、苏宁云商、南方航空、东软集团、三全食品、鲁泰集团、以岭药业、乐视网、老板电器、合肥三洋、金正大集团、富安娜、陕鼓动力、康芝药业、大族激光、东华软件、大北农、新华都、永辉超市、联建光电、西部证券、隆基股份、光线传媒等。

面对鲜活而又充满魅力的中国大企业运作的实际,我们这一代学人必须要有自己的历史责任感和紧迫感,必须深入到改革开放的大企业中去,立足于厚重的改革开放的土壤,筚路蓝缕,探寻中国大企业发展进程中所留下的坚实的足迹。以研究 500 强企业为己任的专门研究机构——上海财经大学 500 强企业研究中心,数年来如一日,不忘初衷地耕耘在探寻的路途中,倾听中国本土大企业的声音,梳理中国本土大企业运作的实际。中国 500 强企业案例的研究,从理论上说:鲜活的企业案例研究方法能够解决其他方法所不能解决的问题,有利于充实中国企业的学术研究内容和理论拓展。从实践上说:鲜活的企业案例研究成果能够传播 500 强企业成功经验,为其他企业提供有益的借鉴。不可否认企业案例研究是个舶来品,在引进消化吸收的过程中,我们许多研究者往往食洋不化,导致许多充满活力的研究对象,往往都被研究者概要化和抽象化掉了企业完整复杂系统的其他方面,失去了企业研究中原汁原味的东西,导致了企业研究价值的丧失。我们认为许多西方理论在解读中国改革开放过程中的企业发展事实时,都往往显得力不从心。如以偏向于实证主义的研究为例,运用复杂的因果变量的数符号、一系列的数学工具、模型和大量的数据,经过复杂的处理,结果往往是苍白无力的,发现企业发展进程中的许多重大问题没有办法去用量化的方法来发现和解释。事实上,同一个“因”却可以导致许许多多截然不同的“果”,问题的关键是,许多研究者也是一厢情愿地推断两个变量之间的因果关系,进而经过辛苦的分析,找到影响两个变量之间所谓的关键因素,得到了“科学的结论”,用于解决企业实际问题时,才发现企业的问题不是线性思维能够解决的。

中国企业伟大的实践为中国式的企业理论的诞生提供了坚实的基础。我们认为必须老老实实在地根植于中国企业发展的土地,经年累月地到企业中观察、调查和参与到他们的实践进程中去,才能够获取有用的资料,才能够积累形成撰写企业案例的基本素材,“将丰富的感觉材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的改造制作工夫”。^①上海财经大学投入大量人财物,形成了有血有肉、脉络分明的企业案例,具有鲜明的个性、企业生命体的成长性和起起落落的故事性,弥漫在特定企业的案例情景

^① 毛泽东.《毛泽东选集》(第一卷).北京:人民出版社,解放军出版社(重印),1991.6, http://www.qstheory.cn/zl/llzz/mzdxjd1j/200906/t20090630_4036.htm.



中。我们期待中国企业的经营者能够从中国企业已经走过的历史中获得实践上的启迪，把企业家精神和工匠精神结合起来，更是特别期待中国企业的理论研究者能够从中获得启发，产生电光般的灵感，进而建构具有特色的中国企业理论^①，引导中国企业进入更好的发展时期。

我们祈祷，我们期待：中国企业的明天会更美好！

江若尘

2016年12月于上海财经大学红瓦楼

^① 理论来源于实践，又高于实践，指导实践。企业案例研究一直是企业管理理论创建的重要研究方法之一。

目 录

江苏沙钢集团有限公司	1
一、发展历程及排名	1
二、掌门人信息	4
三、发展战略	5
四、组织结构	8
五、股权结构和集团管控	8
六、业务组合	14
七、商业模式	15
八、营销模式	16
九、创新体系	18
十、国际化	22
十一、企业文化	23
十二、社会责任	23
十三、财务绩效	26
宝钢集团股份有限公司	29
一、发展历程及排名	29
二、掌门人信息	30
三、发展战略	32
四、组织结构	35
五、股权结构和集团管控	36
六、业务组合	38
七、商业模式	40
八、营销模式	44
九、创新体系	46
十、信息化建设	50
十一、国际化	52
十二、企业文化	55



十三、社会责任	57
十四、财务绩效	60
十五、自贸区元素	62
北京首钢股份有限公司	65
一、发展历程及排名	65
二、掌门人信息	67
三、发展战略	68
四、组织结构	71
五、股权结构和集团管控	71
六、业务组合	73
七、商业模式	75
八、营销模式	76
九、创新体系	77
十、信息化建设	79
十一、国际化	81
十二、企业文化	82
十三、社会责任	84
十四、财务绩效	87
中国远洋运输 (集团) 总公司	90
一、发展历程及排名	90
二、掌门人信息	93
三、发展战略	94
四、组织结构	94
五、股权结构和集团管控	97
六、业务组合	98
七、创新体系	101
八、国际化	103
九、社会责任	107
十、财务绩效	108
十一、自贸区元素	111
三一集团	113
一、发展历程及排名	113
二、掌门人信息	114

三、发展战略	117
四、组织结构	119
五、股权结构与集团管控	121
六、业务组合	123
七、商业模式	124
八、营销模式	126
九、创新体系	127
十、信息化建设	131
十一、国际化	132
十二、企业文化	134
十三、社会责任	135
十四、财务绩效	138
徐工集团	141
一、发展历程及排名	141
二、掌门人信息	143
三、发展战略	144
四、组织结构	146
五、股权结构和集团管控	148
六、业务组合	150
七、商业模式	151
八、营销模式	153
九、创新体系	155
十、信息化建设	157
十一、国际化	159
十二、企业文化	161
十三、社会责任	162
十四、财务绩效	166
十五、其他	168
中国熔盛重工集团（中国华荣能源股份有限公司）	174
一、发展历程及排名	174
二、掌门人信息	176
三、发展战略	177
四、组织结构	179
五、股权结构和集团管控	180



六、业务组合	181
七、商业模式	186
八、创新体系	188
九、国际化	190
十、企业文化	191
十一、社会责任	192
十二、财务绩效	195
中联重科股份有限公司	198
一、发展历程及排名	198
二、掌门人信息	200
三、发展战略	201
四、组织结构	203
五、股权结构和集团管控	204
六、业务组合	206
七、商业模式	207
八、营销模式	209
九、创新体系	211
十、信息化建设	217
十一、国际化	220
十二、制造服务化	223
十三、企业文化	225
十四、社会责任	226
十五、财务绩效	231
振华重工	235
一、发展历程及排名	235
二、掌门人信息	237
三、发展战略	238
四、组织结构	239
五、股权结构和集团管控	240
六、业务组合	241
七、商业模式	243
八、营销模式	244
九、创新体系	248
十、国际化	250

十一、企业文化	255
十二、社会责任	256
十三、财务绩效	258
十四、自贸区元素	261
东方电气集团	263
一、发展历程及排名	263
二、掌门人信息	266
三、发展战略	267
四、组织结构	269
五、股权结构及集团管控	269
六、业务组合	275
七、商业模式	277
八、创新体系	279
九、国际化	285
十、企业布局	287
十一、企业文化	287
十二、社会责任	289
十三、财务绩效	290
十四、资料来源	293
联想集团	294
一、发展历程及排名	294
二、掌门人信息	296
三、发展战略	299
四、组织结构	301
五、股权结构和集团管控	303
六、业务组合	306
七、商业模式	308
八、营销模式	311
九、创新体系	314
十、信息化建设	318
十一、国际化	319
十二、企业文化	322
十三、社会责任	323
十四、财务绩效	325



腾讯控股有限公司	328
一、发展历程及排名	328
二、掌门人信息	331
三、发展战略	332
四、组织结构	334
五、股权结构和集团管控	339
六、业务组合	340
七、商业模式	346
八、营销模式	349
九、创新体系	351
十、国际化	354
十一、企业文化	356
十二、社会责任	357
十三、财务绩效	359
后 记	362

江苏沙钢集团有限公司

一、发展历程及排名

（一）企业（集团）简介

江苏沙钢集团有限公司总部位于江苏省张家港市，是国内最大的电炉钢和优特钢材生产基地、江苏省重点企业集团、国家特大型工业企业、中国最大的民营钢铁企业。

2015 年，沙钢集团拥有总资产 1500 多亿元，职工 3 万余名。年生产能力炼铁 3190 万吨、炼钢 3920 万吨、轧材 3720 万吨。2014 年沙钢粗钢产量居全球第六位。沙钢先后荣获“全国用户满意企业”、“中国质量服务信誉 AAA 级企业”、“中国诚信企业”、“国家创新型企业”、“中国环境保护示范单位”、“江苏省高新技术企业”、“江苏省循环经济建设示范单位”、“江苏省信息化和工业化融合示范企业”、“中国慈善奖企业”等荣誉称号。

沙钢集团主导产品宽厚板、热轧卷板、高速线材、大盘卷线材、带肋钢筋、特钢大棒材已形成 60 多个系列和 700 多个品种近 2000 个规格，其中高速线材、带肋钢筋等产品荣获“实物质量达国际先进水平金杯奖”、“全国用户满意产品”等称号。带肋钢筋获得了 CARES 认证，优质高线荣获“中国名牌”产品和“出口免验”商品，优线生产总量和出口量连年名列全国第一，热轧卷板通过了欧盟 CE 认证，船板钢通过了九国船级社认证。近年来，沙钢产品已远销东亚、南亚、欧洲、美洲、大洋洲、非洲等 60 多个国家和地区，总出口量连续多年在全国同行中名列前茅，并荣获“江苏省出口企业优质奖”。

近年来，沙钢面对宏观经济形势复杂多变、钢铁行业竞争激烈、盈利能力大幅下降的严峻考验，坚持突出质量、效率、效益，强化生产组织管理，积极推进系统降本，切实加强品牌建设，开发新品优化结构，深入推进两化融合，企业生产经营保持了平稳有序的发展态势。2015 年上半年，沙钢共完成炼铁 1587 万吨、炼钢 1721 万吨、轧材 1696 万吨；实现销售收入 1158 亿元、利税 26 亿元、利润 15 亿元，其中利润实绩位列全国同行第三。

在“做精做强钢铁主业、做大做优现代物流、做好做实非钢产业”战略指引下，沙钢全体干部职工团结拼搏，竞争实力不断壮大。截至 2014 年 12 月 31 日，沙钢集团



完成炼铁产量 282.97 万吨,较 2013 年同期下降 2.35%;炼钢产量 285.1 万吨,较 2013 年同期下降 5%;钢材产量(含销售坯)286.95 万吨,较 2013 年同期下降 2.46%。全年实现营业收入、营业成本分别为 103.08 亿元和 96.57 亿元,同比分别下降 4.44% 和 5.69%;实现营业利润、利润总额和归属于上市公司股东的净利润分别为 1.33 亿元、1.34 亿元和 0.35 亿元,同比分别增长 189.57%、118.56% 和 24.69%;资产负债率 41.01%,同比下降了 9.58 个百分点。2014 年沙钢在中国企业 500 强中名列第 53 位,中国制造业 500 强中名列第 18 位,且连续 7 年跻身世界企业 500 强,2014 年名列第 274 位,较 2013 年递进 34 位。

沙钢在做大做强钢铁主业的同时,还投资形成了资源能源、产业链延伸、贸易物流、金融证券期货、风险投资、房地产等板块。

目前,我国钢铁工业正处于转型升级的关键时期,在新的经济发展时期,钢铁行业也迎来一些新的机遇:钢铁需求新的增长方向不断涌现。2014 年第四季度国家发改委先后批复了 16 条铁路和 5 个机场共 21 个基建项目,这些项目总投资达 6933.74 亿元。水利工程也是我国未来的基建重点,我国 2015 年和“十三五”期间分步建设纳入规划的重大水利工程有 172 项,目前在建项目投资金额已达 6000 亿元。同时,“一带一路”战略将是我国未来 10 年的重大发展方向,这会给沿线区域的基建行业带来新的发展机遇,将会显著提升钢铁行业下游需求,有利于缓解我国国内钢铁市场的供需矛盾,对钢铁行业的发展将产生积极影响。同时,化解产能过剩及新的环保法和环保新标准的实施,必将对钢铁产业的结构调整和加快淘汰部分落后钢铁产能起到推动作用。

未来,面对钢铁行业进入“新常态”,沙钢集团将以党的十八大精神为指导,认真贯彻落实国家有关钢铁产业的发展政策,以“转型、创新、提升”为统领,以质量、效率、效益为中心,坚持创新驱动,强化品牌建设,加快技术进步,实施多元发展,坚持精细管理,不断增强企业综合竞争实力,为打造“百年老厂”奠定坚实基础,为建设钢铁强国做出新的更大贡献。

(二) 集团发展历程

沙钢是 1975 年靠 45 万元自筹资金创办的钢铁企业。40 多年来,沙钢定位国际先进水平,坚持科技创新、机制创新和管理创新,企业走上了全面、协调和可持续发展之路。沙钢的发展与改革开放的步伐是一致的。

在 1984 年以前,沙钢积极完成了企业内部的配套建设,锭、坯、材实现了一条龙生产。

在 1989 年以前,沙钢保持了持续发展的好势头,实现了以热轧窗框钢为主导产品的批量化、专业化生产,从 1989 年起,热轧窗框钢产量、销量、实物质量和市场覆盖率达到四个全国第一。企业先后通过了计量、能源、档案管理一级企业的评审验收,企业整体素质明显提高。

1989 年以后,沙钢瞄准国际先进水平,加快了与世界经济接轨的步伐。1989 年,

沙钢投资 3090 万美元，从英国比茨顿钢厂引进全套设备建成的永新钢铁有限公司，具有我国第一台超高功率大电炉，采用全连铸、全连轧的短流程生产线，它的建成使沙钢一跃成为国内冶金行业引进先进工艺和设备的一块样板，被冶金部专家誉为中国钢铁行业第三次革命浪潮的典范。1993 年，沙钢又投资 2.2 亿美元，引进国际 20 世纪 90 年代最先进的炼钢、连铸、轧钢设备和电气自动控制设备，建成润忠钢铁公司，主体设备 90 吨超高功率竖式电炉和 9atLF 精炼炉由德国福克斯公司制造，六机六流小方坯弧形连铸机由瑞士康卡斯特标准公司制造，轧钢加热炉由美国戴维公司制造，26 机架平立交替、无扭控冷高速线材轧机由美国摩根公司制造，整个生产线的自动控制电气设备均为德国西门子公司产品，润忠的建成又使沙钢跃上了一个新的台阶。1996 年，沙钢又与世界第二大钢铁集团——韩国浦项综合制铁株式会社合资兴建张家港浦项综合工程，分别是年产能力为 12 万吨的冷轧不锈钢工程、年产能力为 10 万吨的镀锌板工程、年加工各种钢板能力为 14 万吨的晓沙钢材加工厂、可停靠万吨级货轮的浦沙钢铁码头，4 个项目总投资 2.9 亿美元，截至 1999 年 1 月，已先后全部正常生产。

2001 年国内钢材滞销钢铁限产，沙钢看准时机，以低价整体买下德国蒂森克虏伯的霍施钢铁公司的四座工厂，这是一条年产 650 万吨钢板的长流程生产线，有烧结、焦化、炼铁、炼钢、连铸、连轧及供辅配套设施，是 20 世纪 80~90 年带的设备，比较先进，设备总重达 25 万吨，原值约 20 亿欧元，沙钢只付 3300 多万欧元。2002 年将全套设备拆迁回国内，加上运输、建厂和技术改造费用，沙钢合计投入不到 200 亿元，并只用 4 年时间就建成了年产 650 万吨的炼铁、炼钢、连铸、连轧项目。与新建相比，项目节省投资近 100 亿元，缩短建设周期 4 年。2005 年 6 月沙钢生产出首批卷板产品。该项目的建成使沙钢成为钢铁联合企业，从此不再依赖进口钢坯，并为沙钢带来巨大经济效益，使沙钢 2005 年销售收入超过 400 亿元，钢产量达到 1200 万吨，当年沙钢人均产钢量达到 1062 吨，位居全国钢铁业之首。

(三) 企业排名

根据美国《财富》杂志评选的世界 500 强企业，江苏沙钢集团有限公司自 2009 年上榜以来，排名如表 1 所示：

表 1 江苏沙钢集团有限公司在世界 500 强中的排名

年份	2009	2010	2011	2012	2013	2014
排名	444	415	367	346	308	274

资料来源：MBA 智库。

根据中国企业联合会统计评定的中国 500 强企业，江苏沙钢集团有限公司自 2005 年以来年年上榜，排名如表 2 所示。



表 2 江苏沙钢集团有限公司在中国 500 强中的排名

年份	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
排名	63	36	35	40	42	44	54	53

资料来源：中国企业联合会。

(四) 企业荣誉

2014 年世界 500 强企业第 274 位。

2014 年中国企业 500 强第 53 位。

2014 年中国制造业企业 500 强第 19 位。

2014 年中国民营企业 500 强第 6 位。

2014 年中国 100 大跨国公司及跨国指数排名第 55 位。

2014 年中国对外贸易 500 强企业第 37 位。

全国优秀企业（金马奖）。

全国五一劳动奖章。

全国钢铁工业先进集体。

中国工业大奖提名。

中国绿公司百强。

2011 中国之星（最好钢铁企业）。

二、掌门人信息

(一) 基本信息



姓名：沈文荣

性别：男

民族：汉族

出生日期：1946 年 2 月

出生地：江苏省张家港市

政治面貌：中共党员

工作单位：江苏沙钢集团有限公司

职务：董事长、总裁、党委书记

(二) 工作经历

1968 年 12 月至 1974 年 10 月，任江苏省沙洲县锦丰轧花厂机修车间副主任。

1974 年 10 月至 1984 年 4 月，任江苏省沙洲县锦丰轧花厂副厂长。

1984年10月至1992年9月，任江苏省张家港市钢铁厂党委书记、厂长。

1992年9月至1996年6月，任江苏沙钢集团公司总经理、党委书记。

1993年2月，任张家港市政协七届主席。

1995年12月，任中共张家港市委副书记。

1996年6月至今，任江苏沙钢集团有限公司董事长、总裁、党委书记。

1999年12月兼任华东钢铁联合集团党委书记、董事长。

（三）关于掌门人的相关报道

《苏商上榜胡润百富96人 沈文荣成江苏首富》，《新浪财经》，2012-09-25。

《沙钢集团沈文荣：现在还不是兼并重组的时候》，《新浪财经》，2012-06-18。

《沈文荣：终点起点》，《新浪财经》，2011-12-31。

《对话沙钢集团董事局主席沈文荣 企业如果不能做强做精就暂时不要做大》，《新浪财经》，2011-11-07。

《沙钢集团董事局主席沈文荣：中国钢企应联合组建海外投资公司》，《新浪财经》，2011-10-19。

（四）关于掌门人的精彩语录

做企业，必须了解中央的大政方针，国家支持什么，不允许做什么，都要心中有数。节能减排，企业有效益的要做，没有效益的也要做。沙钢的污水处理1年投入3亿元，基本做到零排放，这个投入没有回报却一定得投入。说到底，污染了空气，弄脏了水源，企业和职工一样自食恶果。

（五）其他

沈文荣的勤俭是出了名的，但该花的钱，他却从不吝啬。例如，捐资助学、修桥铺路、防汛抗洪、扶持文艺团体、赞助省运动会等，据统计，沙钢集团用于社会福利和公益事业的资金就达8600万元。四川汶川地震，沙钢捐款8136万元。

三、发展战略

（一）企业愿景

沙钢坚持科学发展观和可持续发展战略，走新型工业化道路，大力推进产品结构、技术结构和装备结构的调整升级，大力开展节能减排，发展循环经济，通过并购联合、资产重组，进一步提高产业集中度，建设具有强大核心竞争力和鲜明特色的精品板材、精品长材生产基地，成为资源高效利用，生产与环境、企业与社会和谐友好的绿色钢城，年销售收入超千亿元，努力跻身世界钢铁前十强。