

THE GROWTH ON
TOP 500 CORPORATES OF
CHINA IN TEN YEARS

中国企业联合会企业研究中心·知本咨询

中国企业500强

十年风云



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

THE GROWTH ON
TOP 500 CORPORATES OF
CHINA IN TEN YEARS

中国企业联合会企业研究中心·知本咨询

中国企业500强 十年风云



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业 500 强十年风云/中国企业联合会企业研究中心, 知本咨询. —北京: 经济管理出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5096-1533-1

I. ①中… II. ①中… ②知… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 174770 号

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 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张永美 牛玲玲

责任印制: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm×1000mm/16

13.75 印张 247 千字

2011 年 9 月第 1 版

2011 年 9 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1533-1

·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

《中国企业 500 强十年风云》编委会

主 任：李建明 杨 杜

副主任：郝玉峰 刘 斌

成 员：缪 荣 丁国伟 冯立果 高 蕊
徐 键 王小丽

作 者：杨 杜 刘 斌

引子 / 1

第一章 十年风云路 / 9

- 一 世界风云：中国经济与大企业的地位崛起 / 11
- 二 产业风云：中国大企业的产业结构变迁 / 17
- 三 重组风云：中国大企业的整合式成长 / 30
- 四 区域风云：中国大企业与地域经济的互动 / 37

第二章 500 强企业长大逻辑 / 45

- 一 500 强怎样长大? / 49
- 二 最擅长做大收入的大企业 / 55
- 三 最擅长做大资产的大企业 / 64
- 四 八种做大模式 / 73

第三章 500 强企业速度逻辑 / 81

- 一 保级速度、标准速度和领先速度 / 85
- 二 最擅“赶超”的中国大企业 / 88
- 三 掉队最多的中国大企业 / 95
- 四 六种速度曲线 / 100

第四章 500 强企业做强逻辑 / 107

- 一 三维强身 / 111
- 二 最擅长盈利的大企业 / 113
- 三 资产回报最高的大企业 / 119
- 四 三种做强模式 / 124

第五章 500 强企业存亡逻辑 / 139

- 一 基业长青是个传说吗 / 144
- 二 消失的中国 500 强大企业 / 146
- 三 由盛而衰的中国大企业 / 154
- 四 两种存亡类型 / 156

第六章 500 强企业成败逻辑 / 163

- 一 中国最资深的十大企业家 / 167
- 二 中国最年轻的十大企业家 / 173
- 三 中国最能投资于未来的十大企业家 / 176
- 四 若干消失的企业家 / 178
- 五 企业家成败两重天 / 181
- 六 四种时间周期的企业家 / 185

第七章 中国大企业成长之道 / 187

- 一 中国 500 强企业成长模式 / 189
- 二 对中国大企业成长阶段的基本判断 / 191
- 三 未来十年大企业发展的七大趋势 / 195
- 四 创造新商业文明 / 204

数据说明 / 209

后 记 / 213

ON THE GROWTH OF
500 CORPORATES OF CHINA
IN TEN YEARS

引 子

1. 中国企业 500 强，中国经济的脊梁！

人们对中国企业 500 强向来有不同意见。有人认为它按照营业收入排序，是只大不强；有人拿它和世界同业界最大的公司相比，说它们只能算中型企业；有人指责其中的某些企业靠垄断做大，服务差、态度差，还总是涨价。但无论如何，500 强企业在这个社会上的地位和影响，是任何人都不能忽视的。大企业是社会经济发展的基础推动力，也是当今世界竞争角逐的主角。富可敌国，已经不足以说明现代大企业的惊人实力！多次在世界 500 强企业排名中拔得头筹的沃尔玛公司，年营业收入比 160 个国家的年财政收入都高。在中国，无论是在我们随时能够感受到的消费、金融、服务领域，还是在能源、材料、制造、化工等基础行业中，500 强企业的影响同样巨大。今年排出的 2011 年中国企业 500 强的营业收入总额与 2010 年中国 GDP 之比达到 91.25%。

2002 年，中国 500 强企业的入榜门槛是营业收入 20 亿元人民币，10 年之后，成为中国的 500 强企业最少必须拥有 140 亿元以上的营业收入。10 年增长到 7 倍，这是中国大企业群体创造的惊人成长速度。中国大企业入选世界 500 强

的数量也从 2002 年的 11 家增加到 2011 年的 58 家，中国企业的成长正迅速改变着世界经济的地图和实力的格局。

这是一个风云变幻、前赴后继的时代。十年来共有 1055 家企业曾经榜上有名，其中已有半数以上的企业没能持续出现在这个标志大企业地位的阵营中。曾经为人熟知的某些著名企业，有的淡出了视野，有的彻底结束了生命。尽管中国 500 强的换榜率由十年前的 22.4% 下降到了现在的 12%，但每年平均近 90 家企业的退出，充分显示了“逆水行舟，不进则退”的无情规律。

在这个竞争激烈、快速成长的年代，进入中国企业 500 强难，守住 500 强的地位更难。大企业是否做久，主要是看企业能否长期稳固在 500 强中的地位。我们曾经做过另一个统计，1987 年中国 100 家最大企业，到 15 年后的 2002 年还剩 20 家。这个淘汰规律使人感叹：做企业真是不容易。另有数据显示，日本 100 年前的百强公司，到如今只有 1 家造纸公司还留在榜上，另外 99 家不见了踪影。美国 100 强的 5 年换位率曾是 40%，日本更高达 46%。

人生七十古来稀，企业三十古来稀。美、日大企业的长期统计数据表明，即使是该国的大企业，也不过是 30 年的平均寿命。基业长青，百年长寿，要做几十年后依然留在 500 强榜上的长寿企业，需要几代人艰苦卓绝的奋斗，还需要一些运气或机遇。

2. 500 强排名，延续就是价值！

每次中国企业 500 强发布后，大家都有各种看法。有人认为有的企业没排进去，不全面；有人认为按照营业收入排序，不科学；等等。求全责备的好心人似乎忽略了这个排名榜真正的重要价值，那就是延续，延续才有价值！延续就是价值！

有人还会说中国人有排名情结，其实这不是中国特色，美、日等西方工业发达国家也都有各种各样的排序。其实更重要的问题是我们如何努力做出有价值的排名，这需要企业的大力支持。另外，绝对完整、真实的排名是不可能的，但长期坚持下去，就会越来越接近真实，因此我们呼吁中国的企业家都来支持企业排名。

其实，一个以客观数据为核心的排行榜是否全面或科学，并不是本质问题。客观数据的长期延续累积，才能为理论研究者发现中国大企业的成长规律提供基础数据资料，才能为企业管理者总体把握企业定位和战略方向提供重要参考，才能为政府管理部门制定国际、全国以及地域经济与产业发展政策提供有效依据。

在我们这样一个大国，对所有企业做出全面的调研分析几乎不可能，对单独或少数企业的案例分析也只能管中窥豹，有一个合理数量的企业群的基础数据统计发布，既可以解决工作量问题，又能推测整个企业界或经济体的发展趋势，应该是一个科学合理的工作方法。

是美国《财富》杂志的编辑们首先意识到了这种合理性和使用了这种方法。他们从 1955 年开始创立的“美国企业 500 强”，记录了第二次世界大战后美国公司在全球范围内的快速扩张，让我们看到了美国崛起成为世界上超级经济大国的历史场景和重要数据。随着全球化和经济一体化的发展，在 1995 年，这份美国企业 500 强榜单，进一步演变成为囊括全世界最大公司的“世界 500 强”。现在，我们每年都有机会透过世界 500 强企业的榜单，辨析国际经济的发展，研判全球跨国公司的变迁，感受在这些巨型公司成长背后的国家竞争格局。

可惜的是，在早些年，要想通过世界 500 强榜单研究中国企业，却是一个不可能完成的任务，因为在 1995 年第 1 期世界 500 强榜单上，只有 3 家中国公司，连 1% 都不到。显然，这 3 家公司对于我们这个有着 13 亿人口的大国，是个极不相称的数据。中国经济自 1978 年开始改革开放，市场体制也在 20 世纪 90 年代逐步确立，但中国的绝大多数企业只是像“草原上的小草”一样，漫山遍野生长，却不像“森林里的大树”，通过年轮的累积形成参天大树。

但是自 1995 年开始，中国经济积累的能量开始迸发，中国企业开始高速增长。一个新兴经济国家持续的、复杂的成长历程，正是一批中国大企业快速发展、全力赶超的过程，一棵棵参天大树正在拔地而起。这是个重要的历史时刻，如果不能以某种形式较全面地记录中国大企业在这段旅程中的成长轨迹，我们无疑将与某个历史使命擦肩而过。

正是这样的历史使命感，推动中国企业联合会在 2002 年推出了以中国本土大企业为对象的“中国企业 500 强”。每年夏秋之交，在北京海淀区紫竹院南路，在中国企业联合会这个略显静谧的办公地点，专家们分析着来自全国各地的数据信息，总结着中国企业 500 强所代表的中国企业最新的发展轨迹、趋势和规律。

每年的中国企业 500 强发布会，都是一个盛大的节日。发布会举办城市承载着见证大企业发展的历史责任，十年来，从北京、重庆、天津、郑州、武汉到银川、杭州、合肥、成都，一站一站细心呵护，持续传递着中国 500 强企业的火炬。这是对中国企业 500 强价值的褒奖，是对地方区域经济发展的责任，更是对中国大企业成长未来的期许。

我们与中国 500 强企业排名、发布活动同行十年，看到了蕴藏在中国大企

业中的一种力量，这是中国企业人的力量，是企业家群体的力量，是企业与政府合作的力量。这种力量推动了中国大企业快速做大和持续做强，推动了大企业与地方经济更密切地结合。

对中国企业 500 强逐年进行统计和分析，是促进中国企业成长的一项非常重要的基础性工作。中国 500 强企业排行榜，不是简单的排序，而是一项重要的历史记录。历史记录的价值在于长久，在于延续。我们认为中国企业 500 强分析报告做得越来越好了，成为各地区各行业分析企业发展历史的一个样板，这就是坚持下来的结果。

评比是主观评价，排名则是描述事实。只有准确地把握事实，才能研究企业的成长规律，才能协助企业和政府做出科学的决策。因此，排名不是评比，胜过评比。当然，有了这个排名资料，我们就可以做出各种比较研究，客观评价中国企业。这至少有三个角度：一是关起门来照镜子，与自己过去比；二是打开窗户观业界，与最佳实践比；三是走出国门看世界，与国际标杆比。有比较才有鉴别，有鉴别才知差距和努力方向。

3. 本书的三个定位

第一，这是中国 500 强企业十年成败沉浮的历史记载。

纵观中国企业 500 强十年发展史，每年平均近 90 家企业退出榜单，使人惊异为何如此大的企业也有如此大的跌宕起伏，中国企业 500 强榜单向世人展现了中国企业成长的波澜壮阔的历史画卷。

沉舟侧畔千帆过，病树前头万树春！这是一个机遇的时代，一个成就的时代，也是一个淘汰的时代。有不少企业成功了，但也有部分企业和企业家失败了，500 强的规模和地位并没有成为他们一定持续成功的护身符。大浪淘沙，明哲保身；小沟翻船，挑战修为。企业的成长和持续成功，有着自己的规律所在。

须臾累积十年过，弹指虚空一挥间！我们关注、跟踪、研究和咨询中国大企业几十年，有了丰富的案例，但苦于缺乏中国大企业的整体数据。自 2002 年有了中国企业 500 强排名榜这一珍贵数据资料，使我们的视野、思考和研究发生了如下本质变化：一是由个别案例的洞察、推测到逐渐看到了大企业的全貌；二是由每年热点问题分析点评到形成大企业成长历史概观；三是由中国企业的独立研究变为和世界级企业的比较研究；四是由管理问题的解决方案逐渐进入大企业成长规律研究。

于是，也就有了这本书。

本书以辩证地思考、描述和分析“五做”（做大、做快、做强、做久和做人）为主线，在充分挖掘 500 强企业十年数据资料的基础上，详细描述了中国 500 强大企业展现的四大成长规律，即中国大企业“崛起律”、企业地位“寡占律”、并购重组“浪涌律”、地域分布“三七律”，还分析了八种“做大”模式、六种速度曲线、三种“做强”模式、两种“存亡”类型和四种时间周期的企业家等。

第二，这是一部总结中国 500 强企业十年成功经验的“经书”。

有因不一定有果，有果一定有因！中国经济和企业的成功，已经和正在引起世界各国的广泛和持续关注。总结三十多年来，特别是近十年来中国大企业的成长规律和模式，是中国大企业的成功给予我们的难得机会，是中国研究者为世界管理理论做出贡献的历史机会。

与“中国威胁论”和“中国崩坏论”相比，真正有理性和良知的人们更为关注的是，为世界解决了相当一部分的贫困、就业、生产不足问题的中国经济和企业的快速成功和持续成长的原因到底是什么？对比曾经英国的辉煌史、日德的强悍史、近现代美国的霸主史，当代中国的复兴和崛起，成了人类发展史上的重大事件，这是谁都无法忽视的事实。

人常云，和平年代，国家的竞争靠经济，经济的竞争靠企业，企业竞争的核心是大企业的竞争。研究中我们发现，各国 500 强大企业对各国经济和企业整体，具有足够的代表性，有了中国 500 强大企业十年成长的丰富史料分析，我们这本书一定会成为总结中国经验、探索中国模式的重要研究成果。

总体而言，我们认为，中国企业和经济的成功有如下十条经验：

企业层面有五条：优秀的企业家群体，强烈的致富欲望，有效的勤俭习惯，卓绝的奋斗精神，虔诚的学习态度。

国家层面有五条：稳定的政治环境，正确的基本国策，巨大的国内市场，庞大的人口红利，有利的国际局势。

第三，这是一部展望中国 500 强企业未来成长趋势的启示录。

总结过去，是为了立足现在和展望未来。本书的最终落脚点是探讨中国大企业的持续成长之道。

存在的就是合理的。在企业成长结果的背后，是一种推动成长的力量；在企业成长力量的背后，一定是一种推动成长的规律。

如果我们都认为 21 世纪是中国的世纪，在这个历史机遇面前中国的大企业如何才能建立全球的竞争力？未来的十年、二十年又如何前行呢？

结合企业成长理论中有关企业成长寿命周期的研究成果，我们依据 GDP、

500 强营业收入总额，以及世界 500 强中中国企业数量等数据的变化趋势判断，中国的大企业目前处于企业寿命周期的成长期中段，未来的成长不外乎四种结果：市场空间扩张、产业空间扩张、技术空间扩张以及在无法实现这三种扩张的成长速度钝化。为此，我们在本书中提出了未来大企业成长的七大趋势，它们是：企业规模化、生产集中化、产业多元化、经营全球化、技术高新化、经济虚拟化和责任多重化。其中，企业规模化、生产集中化、产业多元化、经营全球化、技术高新化和经济虚拟化会继续成为大企业成长的动力，责任多重化则可能会成为成长的阻力。我们无法判断中国大企业的成长期有多长，但我们可以判断由于多种力量的推动，中国大企业的成长会由“量的成长”转向“质的成长”。没有一种成长模式可以支撑企业永久的发展，成长到一定时期以后，就必须进行结构的调整和管理、产品、技术、机制等各种创新，这似乎是所有企业成长的基本规律。

光阴似箭，岁月如梭。中国企业联合会企业研究中心和知本咨询公司用十年时间见证、研究和参与了中国 500 强企业做大、做快、做强、做久和做人的过程，作为一种历史责任，我们把这段历史画卷做一个纲领性的剖析。

《中国企业 500 强十年风云》就在您的眼前，请各位尊敬的读者、各位关心中国大企业和企业家的朋友们，阅读一下我们自己参与创造的历史吧！

ON THE
THE GROWTH OF
500 CORPORATES OF CHINA
IN TEN YEARS

第一章 十年风云路

中国 500 强大企业过去的十年，是迅速长大、变强和逐步走向世界舞台的十年，是风云变幻的十年。本章我们从四个方面概述中国企业 500 强走过的十年风云路，包括它们在世界风云中的迅速崛起、在产业风云中的结构变迁、在重组风云中的资源整合，以及在地域风云中的企业与地方关系等。我们力图通过这些分析寻找大企业成长的某些规律。



世界风云：中国经济与大企业的地位崛起

中国企业 500 强的第一个排行榜是 2001 年的大企业数据，那一年，世界上发生了若干重大事件。其中之一是与中国相关的重要经济事件，即中国经过长达 15 年的艰苦不懈努力，终于成为世界贸易组织新成员。2001 年 11 月 10 日，在卡塔尔多哈举行的世界贸易组织（WTO）第四届部长级会议通过了中国加入世界贸易组织法律文件。这为中国企业走向世界大舞台打开了一扇世纪之门，但是，这扇门的打开，无论对中国还是世界而言，都是挑战与机遇并存。

同样是在 2001 年，在中国加入世界贸易组织的前两个月，美国人经历了“9·11”事件的沉重打击，这个造成美国平民大量死伤的重大事件，打破了美国