

本书由

国家自然科学基金
内蒙古自治区哲学社会科学重点研究基地

资助

西部资源型企业 成长模式研究

李 鹏 著



经济科学出版社
Economic Science Press

本书由 国 家 自 然 科 学 基 金 资 助
内蒙古自治区哲学社会科学重点研究基地

西部资源型企业成长 模式研究

——基于内蒙古典型企业案例评价

李 鹏 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西部资源型企业成长模式研究：基于内蒙古典型企业案例评价 / 李鹏著. —北京：经济科学出版社，2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1686 - 1

I. ①西… II. ①李… III. ①能源工业 - 工业企业 - 企业成长 - 研究 - 西北地区②能源工业 - 工业企业 - 企业成长 - 研究 - 西南地区 IV. ①F426. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 043777 号

责任编辑：周胜婷 张 萌

责任校对：隗立娜

技术编辑：王世伟

西部资源型企业成长模式研究

——基于内蒙古典型企业案例评价

李 鹏 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191104

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京联兴华印刷厂印刷

880 × 1230 32 开 5. 25 印张 200000 字

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1686 - 1 定价：28. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：88191502)

(版权所有 翻印必究)

序言一

为

了早日实现邓小平同志“两个大局”的战略构想，在世纪之交的关键时期，中央适时提出了西部大开发的战略举措，这为我国西部地区，尤其是占西部地区多数面积的少数民族地区（位于我国西部的 11 个相关省区中有 6 个是以民族区域自治为主体的少数民族地区）的经济发展带来了前所未有的机遇。因此，伴随着国家西部大开发战略的启动，西部地区的企业发展问题已经成为国家经济发展的一项战略内容。应该看到，以民族区域自治为主体的我国少数民族地区具有特殊的地理条件、文化传统、资源禀赋和经济成长轨迹，使其经济特征明显有别于其他地区，形成了一个独特的发展区域。由此，西部地区的企业具有鲜明的共性特点和有别于其他地区的差异性特征。西部地区是我国自然资源的富集区，多数企业都是基于其地下的矿产资源和地上的动植物资源，以自然资源的开采和初级加工以及初级原材料产品为最终产品的资源型企业，以内蒙古为例，全区工业附加值的 70% 来自于资源型企业，多数核心企业，如鄂尔多斯集团、伊利集团、天然碱公司、包钢稀土等均为资源型企业，其他西部地区（如云南、宁夏等地）也都具有这一共性特征。因此资源型企业发展直接关系到西部地区的经济发展速度和水平。资源型企业是西部地区企业的突出代表，构成了一个具有鲜明地域特征和共性的企业群体。

随着现代高技术的发展以及知识对经济的影响作用的加大所带来的经济形态和市场形态的变化，基于自然资源的独占所形成的利润和市场竞争能力正不断地受到削弱，同时过度的资源开采所带来的环境污染正在

不断加大,例如内蒙古的稀土企业就面临着利润流失到了区外,污染留在了本地的困境。所以只有突破传统资源型企业的成长模式,走上以高技术为支撑的成长道路才能解决资源型企业未来发展的的问题。而且我们也注意到,相对于其他地区的资源型企业,西部地区在人才、信息和技术基础方面面对着更为严格的约束条件(即落后于沿海省份又低于西部地区的陕西、四川等省),同时又远离中国的主流消费市场,对最终产品消费信息的把握能力先天不足。因此,西部地区的企业多数不具备大范围、复合型、针对最终产品的技术创新能力,但这并不意味着这些企业不可能在某些局部领域实现技术突破,走以原材料的高技术化为主的成长道路,以原材料的高技术化为核心能力,反向影响下游最终产品生产企业,形成自己特有的竞争力。走出有自身特色的高技术化成长模式。目前,在高技术化问题上少数民族地区的资源型企业(如内蒙古的鄂尔多斯、天然碱、稀土高科、通辽化工、吉蓝泰盐业和云南的云白药等)已经积累了一些成功和失败的经验,但还没有对其进行科学的总结,形成科学的看法。因此,少数民族地区资源型企业的高技术成长问题亟需开展系统深入的研究。

随着现代经济技术的发展,依靠自然资源的独占或垄断所形成的企业能力正在逐渐被技术的力量所削弱,资源型企业的平均利润水平和竞争力水平正在呈下降趋势,只有在资源优势的基础上,实现从资源能力向以技术能力为核心能力进行转移与重构,才能使少数民族地区的企业真正培养出可持续的竞争力,实现国家西部大发所确立的“兴区富民”的战略目标;资源型企业的核心特征是通过资源的消耗来获取企业的成长,而这种资源的消耗是以牺牲生态环境质量为代价的,只有实现了资源型企业的高技术化,使这些企业从数量扩张型走向技术效益型,提高自然资源的单位利用水平和效益水平,才能从根本上解决少数民族地区的资源过度开采,实现国家西部大开发战略所确立的“重建生态环境”的目标。由此可见,西部地区资源型企业的成长模式在国家实施西部大开发战略的过程中占有特殊的地位,直接关系到国家的均衡发展和边疆的政治社会稳定。本书的出版是基于笔者参加的国家自然科学基金项目过程中积累的大量研究成果的汇总,该成果对我国西部大开发战略的实

施和西部地区资源型企业发展战略的选择以及经济发展政策的制定都具有重要的理论和政策指导价值。

当然作为初始研究,该书难免存在粗糙之处,一些论述还需要精准。但这并不影响该书的价值,该书的出版是国内第一部研究资源型企业成长战略模式的,并且大量案例的呈现非常有说服力,我衷心的祝贺李鹏!

郭晓川

2011年末于内蒙古大学

序言二

在

西部大开发的历史机遇下，探索内蒙古自治区今后一段时期的经济发展模式已成为西部大开发中一个重要的战略性课题。根据国内外的实践与经验，内蒙古自治区要摆脱落后局面，实现地区经济的跨越发展，必须突破传统的资源开采和初级加工的企业成长模式的束缚，用技术创新能力来构筑企业核心能力。本书从这一角度出发对资源型企业的高技术化成长模式进行研究，以内蒙古资源型企业为对象，阐释了知识经济时代，资源型企业向知识型企业转变的必然趋势。

本书依托微观经济学企业成长的相关理论，对企业成长的几种模式进行探讨，同时结合管理学中核心能力理论与技术创新能力理论的相关研究成果，梳理了资源型企业高技术化成长的理论逻辑，然后用规范分析和案例研究方法论证了资源型企业高技术化成长的必然性。

通过对内蒙古资源型企业调研和相关统计资料的收集，笔者获取了企业的实际情况资料。同时，总结了内蒙古自治区资源型企业总体成长状况，并进一步对典型资源型企业（鄂尔多斯、伊利集团、伊泰集团、亿利资源集团、永业集团等）的成长状况进行案例分析，奠定本书的实证分析基础，其中永业集团的成长案例获得了全国 MBA 教育指导委员会颁发的第二届全国百篇优秀管理案例。

本书创新点在于梳理了资源型企业成长的理论逻辑，并提供了资源型企业规划战略的 TRU 模型，以期该模型成为资源型企业有用的战略规划工具，从技术战略、资源战略、业务战略三个角度定位企业总体战略。

目 录

第1章 引言	1
§ 1.1 问题的提出及选题意义	1
1.1.1 问题的提出	1
1.1.2 选题的目的和意义	2
§ 1.2 理论意义和创新之处	4
§ 1.3 本书的方法论和实现途径	6
1.3.1 研究方法论	6
1.3.2 实现途径	6
1.3.3 重点概念阐释	7
1.3.4 研究的技术路线	7
第2章 企业成长和技术创新能力理论	10
§ 2.1 企业成长理论研究的简要回顾	10
2.1.1 企业成长的概念	10
2.1.2 企业成长理论回顾	11
2.1.3 企业成长模式的分类与权变选择	13
2.1.4 企业成长理论研究的特点	16
§ 2.2 企业技术创新能力——核心能力的核心	17
2.2.1 核心能力理论回顾	17
2.2.2 技术创新能力理论	20
2.2.3 核心能力与技术创新能力	22

第3章 内蒙古资源型企业成长状况和相关因素分析	26
§ 3.1 内蒙古资源型企业的分行业成长状况	26
3.1.1 资源型企业的行业差异及其影响因素	26
3.1.2 资源型产业市场集中度的差异及其影响	28
§ 3.2 内蒙古重点培育企业高技术化成长状况	32
3.2.1 建立技术中心的情况	32
3.2.2 技术人员和技术投入情况	32
3.2.3 企业获取新产品、新技术等科技成果的途径	33
3.2.4 技术创新过程中存在的问题	33
第4章 资源型企业成长战略	35
§ 4.1 资源型企业传统核心能力成长方式面临挑战	35
4.1.1 资源型企业的传统核心能力	35
4.1.2 资源型企业传统核心能力面临的挑战	37
§ 4.2 资源型企业高技术化成长的理论逻辑	37
4.2.1 资源型企业高技术化成长的通用理论模式	39
4.2.2 资源型企业高技术化成长的技术战略类型	55
第5章 内蒙古典型资源型企业高技术化成长的案例实证	66
§ 5.1 内蒙古典型资源型企业高技术化成长战略模式	67
§ 5.2 鄂尔多斯羊绒集团的成长——雪莲型战略模块	69
5.2.1 成长历程	69
5.2.2 战略运用过程	69
§ 5.3 伊利集团的成长——大象型战略模块	75
5.3.1 成长历程	75
5.3.2 战略运用过程	76
§ 5.4 亿利集团的成长——熊猫型战略模块	79
5.4.1 发展历程	80

5.4.2 战略运用过程	81
§ 5.5 永业国际的成长之路——金丝猴型战略模块	83
5.5.1 永业农丰发展历程	83
5.5.2 永业的成长历程回顾	85
5.5.3 营销团队	91
5.5.4 定义商业模式	92
5.5.5 案例点评	99
§ 5.6 内蒙古大牧场有限责任公司的成长——驼峰型 战略模块	102
5.6.1 工业化蒙餐设想与公司成长历程	103
5.6.2 市场细分、目标市场选择与定位	105
5.6.3 支撑企业成长的营销组合策略	108
5.6.4 案例点评	116
§ 5.7 内蒙古伊泰集团——雪莲型战略模块	119
5.7.1 内蒙古伊泰集团的成长历程	119
5.7.2 各子公司情况	128
5.7.3 案例点评	133
§ 5.8 中国神华集团神东分公司——雪莲型模块	143
5.8.1 中国神华集团公司神东分公司概况	143
5.8.2 神华集团神东分公司的成长思路	145
5.8.3 案例点评	155
第6章 展望与总结	157
§ 6.1 知识经济下的企业成长趋势	157
§ 6.2 本书结论	158
§ 6.3 不足之处和待研究问题	161
参考文献	163
作者近年来发表的论文、著作和课题	167
后记	170

第1章 引言

§1.1 问题的提出及选题意义

1.1.1 问题的提出

在西部大开发的历史机遇下，探索少数民族地区今后一段时期的经济发展模式已成为西部大开发中一个重要的战略性课题。据统计，2009年，西部民族地区采掘业和原材料工业产值占工业总产值的比重高达63.5%，远高于东部地区（24.6%）和全国（28.9%）的水平，其中，青海高达70.6%，新疆、西藏、甘肃、宁夏、内蒙古分别为63.8%、61.9%、59.6%、52.5%、52.3%，云南和贵州也均在30%以上，呈现出典型的资源密集型企业结构特征。根据国内外的实践与经验，少数民族地区要摆脱落后局面，实现地区经济的跨越式发展，必须突破传统的资源开采和初级加工的企业成长模式的束缚，将这一问题上升到体现资源型产业及内部资源型企业成长的量的增长和质的提高的角度上来研究。

同时，资源型产业的发展，也促进了下游资源加工业的发展。如石油采出之后，可以发展原油炼制加工和石化工业，而石油产品之一的化纤可发展纺织工业，纺织工业的产品化纤布料又促进了服装制造业的发展，如此等等。所以只有突破传统资源型企业的成长模式，进行企业的成长战略模式创新，推出适应知识经济时代要求的成长战略模式，才能解决资源型企业未来发展的问題。资源型企业在某些局部领域实现技术

突破,走以原材料的高技术化为主的成长道路。以原材料的高技术化为核心能力,反向影响下游最终产品的生产企业,形成自己特有的竞争力,走出以自然资源为依托,以原材料高技术化为支撑的具有自身特色的成长战略模式。

1.1.2 选题的目的和意义

1. 传统企业成长理论的突破。

一般地,企业成长理论主要研究企业成长的规模经济下的密集成长和范围经济下的一体化成长、多角化成长等问题,而未专门涉及企业自身的纵深化发展,尤其是由于技术创新和技术能力引致的企业自身纵深化发展。企业自身的纵深化发展是指国际分工已经形成的客观背景下,技术能力与技术创新能力的推动使得企业自身由生产的低端向着生产的高端逐步纵向演进的过程。这一过程,可以称为“企业高技术化成长”。

主流企业成长理论之所以没有将“企业高技术化成长”作为研究内容,是因为企业理论本身的形成和发展主要以发达国家为背景。发达国家自企业革命以来,一直处于世界科技革命和技术创新的最前沿,从而不仅引领着世界先进企业发展潮流,而且各个企业自身的发展水平一直处于世界领先地位。因此,建立在发达国家企业发展实践基础之上的企业理论,没有必要专门考察各个企业自身的纵深化发展状况。另外,企业成长理论的创造者一直是世界先进国家的经济学家,这也使得理论本身不可避免的“发达国家化”。

但是,企业自身的高技术化发展对于广大发展中国家和地区而言,是非常重要的,因为无论是传统企业还是新兴企业,它们在发展中国家的高技术化成长状况总体上很不乐观,主要表现在绝大部分发展中国家的企业一直处于原材料开发与初级加工、一般性生产(加工组装)等阶段,并被定义为资源型企业。这种状况导致了发展中国家长期处于国际企业生产的附属地位。对于这种现象,目前的理论解释主要遵循了国际分工理论。国际分工理论的核心是比较优势和要素禀赋。根据比较优势和要素禀赋,中国当前应该着重发展企业生产的劳动密集环节,发达

国家着重发展资本密集环节和技术密集环节,由此,中国制造业目前处于一般性生产组装阶段的结论有其传统国际分工理论上的合理意义。显然,国际分工理论以承认世界经济分工现状存在的合理性为前提,它内在要求中国企业自身的发展应遵循当前国际分工定位。这样,发达国家从其自身利益出发支配和控制发展中国家不仅有了理论根据,而且有了现实能力。但是,新增长理论的研究成果表明,知识和技术的规模报酬递增性导致发达国家与发展中国家的经济发展差距越来越大,而且知识和技术积累能力的自增强机制使发展中国家落入追赶发达国家的“陷阱”。所谓国际分工为内涵的经济增长方式,决定了不平等的国际分工,发达国家通过“自由”、“双赢”、“民主”等概念驱动全球分工的模式,在全球已经造成了与发展中国家的严重两极分化。因此,在发展中国家和地区发展过程和企业成长模式选择过程中,有必要抛弃传统的国际分工理论。

2. 区域经济发展的新战略模式。

在中国经济发展中,地区发展问题始终是一个十分重大的议题。中国欠发达地区有3亿多人口,土地面积占全国总面积的59%,又多是少数民族聚居的地区。这些地区大多有良好的资源条件,各类矿产丰富。以各类资源为依托的资源型企业和企业今后能否快速发展,人民能否尽快富裕,直接关系到整个经济是否增长、社会能否长治久安、民族是否团结。

一国的地区发展是十分重大而且必须予以妥善解决的问题,否则将直接影响其进入世界性现代经济增长的进程,导致起飞夭折。对于从集中计划经济体制向市场经济体制转轨的国家来说,地区发展问题的尖锐化将引起地方与中央的离心力,甚至导致一个国家的解体,进而影响其体制转轨的进程。因此,我们现在有必要对中国目前日益突出的地区发展问题,以及支撑地区发展的地区内企业成长问题进行认真的、科学的研究与探讨,提出多种可供选择的思路,寻求一条适合中国实际情况、成本较小的解决问题之路。

内蒙古自治区作为资源型企业密集的地区,经济的主要支撑就是资源型企业。战略管理大师迈克尔·波特曾指出:“发达经济中的企业不可能靠同时许多互不相关的产业中投资获得优势,因为股东们能利用

资本市场将其投资多样化。但在发展中国家,资本市场不发达,管理水平低下,也没有完善的法律体系,因此控股公司能够发挥一些特殊作用。我们越来越觉得,企业战略与商业环境息息相关,过去许多人认为可以将发达经济中制定企业战略的方法直接照搬到经济中去,我认为这是不正确的”。^①

内蒙古经济发展模式也不能照搬发达地区的经济模式,不仅要根据资源大区、能源大区的特点从量的角度扩大资源型企业的规模,而且要从质的角度加快技术战略制定和实施,以技术创新能力增长来支撑资源型企业的成长。

本书将结合现有关于经济学和管理学视野中的企业成长理论,通过对内蒙古自治区的典型资源型企业成长问题的探究,进一步阐述构筑资源型企业成长的 TRU (技术—资源—业务) 模型和该模型下的 9 种特殊战略模块及其战略模块的选择。

§ 1.2 理论意义和创新之处

关于支撑企业成长的企业竞争力这个极为复杂的问题,经济学究竟有多大的解释力?经济学的分析基础是理性人假设,这意味着,在经济学的理论框架内,人和人在本质上是一样的,企业和企业在性质上也是相同的。所有微观经济主体的行为都是高度理性、追求最优(除非受到某不可克服的限制)的,甚至被假定没有任何智力上的差别。但是,企业竞争力恰恰要说明:企业与企业是不同的,即有的企业竞争力强,有的企业竞争力弱。所以,如果应用经济学理论和方法来研究竞争力,则涉及经济学根本的逻辑基础。可以说,企业竞争力研究对于经济学的挑战是根本性的,那么,以理性假定为基础的经济学如何解释竞争力的性质呢?

围绕这个问题,我们对国内的资料进行了广泛的收集整理,由于认

^① 廖理、汪韧、陈璐:《迈克尔·波特:所有的产业集群都是好》,载于《中国经营报》2003年8月12日。

识到对企业竞争力的研究必然会超越经济学，进入管理学的领域，所以，对管理学的探讨也应纳入研究范围。企业竞争力的深入研究还会广泛地涉及政治、文化、民族、价值观、伦理等问题，特别是企业文化对企业竞争力的影响非常大，但是如果我们将研究的范围无限制地扩大，就会大大超出我们的把握能力。所以本书的研究仅限定在经济学以及同经济学密切相关的管理学范围之内。而将文化等非“理性”因素的研究留待今后再做专门研究。

本书针对资源型企业的特点，按照技术、资源、业务单位三个维度，建立了资源型企业成长的 TRU 模型，并把资源分为五类，以期对资源型企业按照资源的稀缺度和可转移度进一步细分，不同状态下的资源型企业战略选择方向不同。

“动态与不断进化的竞争”是企业成长的前提。传统思潮大多把成本效益和生产因素具象化。技术变迁或被视为外部因素，或被放在研究的范围之外。熊彼特（Joseph Schumpeter, 1883 - 1950，奥裔美国经济学家、社会学家）在几十年前就注意到竞争是不均衡的。由于新的产品、新的领域市场、新的生产流程出现，商业竞争的形式会不断改变，每个时间点上的快速进步取代了静态的效能。所以，资源型企业成长必须把“技术进步”和“创新”列为思考重点。通过建立资源型企业技术战略和整合模式来解释技术创新企业成长过程中的位势。从静态的角度看市场竞争，一个资源型企业的资源是固定的，但是，在知识经济中，创造与变革才是基本因素。与其受限于静态的资源，不如通过技术创新改善资源的约束。资源型企业应该更关心如何开发新产品、流程再造，使新流程达到最大的资源使用率。同时提升生产要素的质量、提高生产率、创造新的战略业务单位。在本书的最后部分中，通过 TRU 模型来分析典型资源型企业的成长。要检查一个理论是否正确，就要看看这个理论是否同时适用于政策决策者、经济学者及企业经理人。从企业经理人的观点，绝大多数的贸易理论都过于理论化而不实用，因此本书提供了资源型企业规划战略的前瞻观点，以期 TRU 模型成为资源型企业有用的战略规划工具。

§ 1.3 本书的方法论和实现途径

1.3.1 研究方法论

本书的分析工具主要是微观经济学、产业组织理论、企业战略经济学、管理学中关于企业成长的理论,并结合了技术创新和技术战略管理理论,论述方法主要是将规范分析问题同实证和案例分析相结合。

所谓实证分析是同事实相关的分析,即描述事实而不做出过多的理论评价,回答“是什么”的问题;规范分析即从价值上做出理论阐述,回答“应当怎么样”。比如,从思想上假设资源型企业是如何成长的,这是规范分析,而事实上的例证则来源于历史中的事件或现实,它们是真实的,其目的是比较实际与理论的一致性,说明理论模型的真伪。结合内蒙古自治区资源型企业现实案例,用各种关于企业成长的理论探讨资源型企业成长模式,运用定性与定量分析法以及重点研究与一般研究相结合的方法开展研究,结合管理学中常用的案例研究方法,将实现方法论上的突破。

1.3.2 实现途径

借助郭晓川教授的国家自然科学基金课题《少数民族地区资源型企业高技术化成长模式及其机理研究》,奠定本书理论基础。

借助2003年8月至2011年8月以来,内蒙古大学经济管理学院数名教师在呼和浩特、包头市、鄂尔多斯市、呼伦贝尔市、乌海市、巴彦淖尔、乌兰察布等地区进行的资源型企业调研所获取的内蒙古资源型企业的实际情况资料,重点对典型资源型企业(鄂尔多斯、伊利、亿利、包钢稀土、伊泰集团、永业集团、大牧场公司等)的成长状况进行调查分析和资料总结,奠定本书的实证基础。

借助内蒙古大学经济管理学院诸位老师多年来对内蒙古自治区资源型产业和企业问题的学术积淀,整合前人研究成果,在对企业成长理论的总体把握的基础上,提出资源型企业成长的相关假设,探究资源型企

业成长的机理、提炼资源型企业成长的理论硬核,通过证实与证伪两条路径得出资源型企业和企业成长的新 TRU 模式。

1.3.3 重点概念阐释

1. 资源型企业 (Resources-oriented Enterprise)^①。

资源型企业是指以开发利用地上动植物资源和地下矿产资源为主的企业,具体来说就是指基于其地下的矿产资源和地上的动植物资源,以自然资源的开采和初级加工以及初级原材料产品为最终产品,在产品成本结构中,自然资源占据主体地位的,尽可能利用区域内存在的自然条件,通过有效管理和适时创新来实现迅速成长的企业。

2. 高技术化。

高技术化是指企业内企业运用现代高新技术来重组与变革企业的产品结构、组织结构与生产流程,提升产品的技术含量,形成以技术创新为核心能力的新的能力架构,最终走上依靠高技术支撑的成长道路。

1.3.4 研究的技术路线

本书依照规范分析和实证分析要求,编排了全文的结构体系,具体研究的技术路线参见图 1.1。循着该研究路线,本书各章节的结构安排如下:

第二章 从经济学角度综述企业成长理论,阐释企业成长模式和企业成长理论研究的特点,从管理学角度阐释核心能力和技术创新能力对企业成长的意义和作用,从而设立本书研究的背景理论,奠定本书研究基础。

第三章 从内蒙古资源型企业的具体情况出发,与全国数据比较分析不同资源型产业状况下的资源型企业成长状况及影响因素。同时对内蒙古重点企业技术创新状况做分析,奠定本书的一部分实证基础。

第四章 对资源型企业传统核心能力及其面临挑战进行概括,并进一步对资源型企业高技术化成长的理论机理加以梳理,并在此基础上建

^① 王锋正:《内蒙古资源型企业成长战略模式研究》,内蒙古大学硕士论文 2003 年。