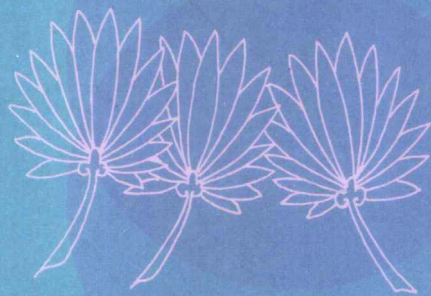


卓越企业的创新历程

主编

厉以宁
武常岐



◎「北京大学三井创新论坛」为以创新为主题的
高端论坛。

演讲者为政府领导、权威专家、中外企业家。

论坛紧密围绕当今世界创新趋势，深入论述与创新相关的

新产品、新技术、新方法、新模式、新思想，

为社会各界通往创新之路架起一座桥梁。

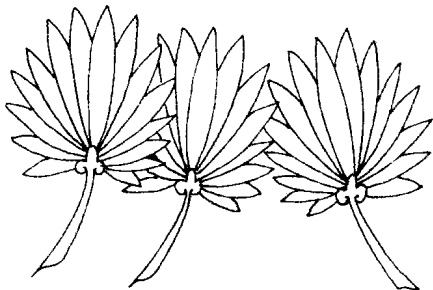
『北京大学三井创新论坛』系列丛书·第一卷



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

『北京大学三井创新论坛』系列丛书·第一卷

卓越企业的创新历程



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

卓越企业的创新历程/厉以宁,武常岐主编.—北京:北京大学出版社,
2012.1

(北京大学三井创新论坛系列丛书·第一卷)

ISBN 978-7-301-19826-1

I. ①卓… II. ①厉… ②武… III. ①企业管理:创新管理—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第252626号

书 名:卓越企业的创新历程

著作责任者:厉以宁 武常岐 主编

策划编辑:贾米娜

责任编辑:刘京

标准书号:ISBN 978-7-301-19826-1/F·2981

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

电子邮箱:em@pup.cn

印 刷 者:北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者:新华书店

730毫米×1020毫米 16开本 15印张 230千字

2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

印 数:0001—5000册

定 价:38.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

北京大学三井创新论坛简介

2006年3月,由北京大学与日本三井物产株式会社合作创办的“北京大学三井创新论坛”在北京大学光华管理学院举行。国家发改委、科技部、商务部、北京市政府有关领导、北京大学校长许智宏、三井物产社长枪田松莹、日本一桥大学教授野中郁次郎等出席本次论坛并担任顾问委员会成员。北京大学校长许智宏院士和三井物产社长枪田松莹签署合作协议、并召开理事工作会议。

“北京大学三井创新论坛”由北京大学国家高新技术产业开发区发展战略研究院承办,每年在北京大学公开举办六次讲座。论坛秉承国家“科教兴国战略”以及胡锦涛总书记在全国科技大会上关于坚持走中国特色自主创新道路、为建设创新型国家而奋斗的指示精神,通过搭建中日优秀企业与中国政府之间交流平台,积极推进中国企业界与世界500强企业之间的交流合作,努力探讨具有中国特色的自主科技创新之道。

三井创新论坛是一个高端的论坛,演讲嘉宾主要来自政府部级以上领导,国内权威专家,世界五百强企业、大型央企、知名民企总裁。言论凸显三井创新论坛的高端性和前沿性,深刻认识经济发展现状以及规律性,把握管理创新主流趋势,对社会、经济、教学科研、企业生产以及中日交流均产生积极的影响。

序 一

当前世界经济面临着新的挑战,而中国经济也步入了新的发展阶段。如何鼓励和推动创新是中国经济乃至世界经济未来增长面对的重要挑战,也是提升中国产业和企业竞争力的重要内容。2006年中共中央、国务院做出了“建设创新型国家”的决定,自主创新受到党和国家前所未有的重视。加快培育和发展新一代信息技术、生物、新能源、新材料、高端装备制造等战略性新兴产业,是当前中国提高国际竞争力、掌握经济发展主动权的需要。

北京大学作为国家培养高素质、创造性人才的摇篮,科学研究的前沿和知识创新的重要基地,以及国际交流的重要桥梁和窗口,长期以来不断致力于我国基础科学和应用科学的创新事业和人才培养。为了进一步推动中国企业界、学术界与世界一流企业之间围绕创新问题的交流与合作,2006年北京大学与三井物产株式会社经协商决定设立冠名讲座“北京大学三井创新论坛”。三井创新论坛以创新为主题,内容包括:国家在科学技术发展方面的政策和规划,高新技术产业发展的新趋势,中外优秀企业在知识创造和科技创新方面的经验以及成功案例,创新和创业以及企业研发能力等议题。论坛的目的正是推动以创新为基础的经济增长和社会进步。

“北京大学三井创新论坛”的演讲嘉宾主要为国家部委副部长级以上专家型领导、中国和日本在创新方面卓有贡献的优秀企业的总裁以及国内外知

名专家、学者。受邀演讲者都具有极高的学术水准、创新的思想、丰富的实践经验、宽阔的国际视野和杰出的管理能力。

“北京大学三井创新论坛”自创立之日起,已有三十多位专家、学者和企业界人士发表演讲,产生了很好的效果,为中国决策层、企业管理层与世界一流企业之间的交流及相互了解提供了机会,特别是对于中日企业和学术界有关创新方面的交流及合作搭建了平台。

“北京大学三井创新论坛”由北京大学国家高新区发展战略研究院和三井物产(中国)贸易有限公司联合承办。现在呈现在读者面前的这一系列丛书由北京大学国家高新区发展战略研究院根据各位演讲者的发言整理而成,并由北京大学出版社编辑出版。本系列丛书凝聚了这些专家、学者以及政策制定者在创新创业领域多年来的智慧结晶和宝贵经验,其主要目的是使更多的读者能够从这些杰出人士的演讲中汲取新知识和新思想,受到新启发,从而为创新型国家的建设发挥更大的作用。

厉以宁

北京大学光华管理学院名誉院长

北京大学三井创新论坛理事长

2011年11月3日

序 二

进入 21 世纪,国际政治经济形势发生重大变化,国际化、网络化、信息化、智能化、一体化加速发展,新产品、新服务、新的管理机制和模式不断涌现,产业升级换代的步伐明显加快,知识成为推动一个国家社会经济发展的第一生产力,创业与创新也随之成为时代新的主题。国家之间的较量从以经济为基础的综合实力的较量逐步转变成以科技和知识为基础的创新能力的较量。当今世界大国几乎无一例外地将自主创新视为国家发展战略,并积极创造有利于自主创新的环境,促进各行业自主创新。作为发展中的大国,中国人口众多,人均资源、能源比较匮乏,经济虽保持长期的高速发展,但经济发展依然依赖于粗放型发展模式,这种发展模式给资源、能源与环境带来的负荷尤为沉重。转变经济发展模式、调整产业结构、推进产业升级迫在眉睫。实现由粗放型经济增长方式向资源节约型经济增长方式的转变,建立国家创新体系是我国当今和以后经济发展过程中一项紧迫而十分艰巨的重要任务。因此,胡锦涛总书记在党的“十七大”报告中也强调,要提高自主创新能力,建设创新型国家;要坚持走中国特色自主创新道路,把增强自主创新能力贯彻到现代化建设各个方面。

建立国家高新技术产业开发区是我国政府调整产业结构、推进产业结构升级换代、鼓励并推动企业自主创新的伟大举措。早在 1988 年,经党中央、国务院的批准,科技部就开始在各省陆续批准设立国家高新产业技术开发

区,经过二十多年的发展,高新技术产业开发区的数量已经由最初的 54 家发展到现在的 88 家,高新区的工业产值也以惊人的速度持续保持高速增长,截至 2010 年年底,国家级高新区工业总产值达 8.4 万亿元,营业总收入达 10 万亿元。历史赋予高新区的功能也不断拓展,最初国家设立高新区的目的是使其成为对外开放窗口、深化改革实验区、向传统产业扩散高新技术及其产品的辐射源,如今高新区在传承最初功能的基础上还承担着汇聚高端人才、推动知识创新、促进新兴产业发展、拉动经济发展等新的功能。面对经济发展国际化趋势日益增强,知识创新、技术变革迅猛发展,产业结构调整、更新换代速度明显加快,在国际竞争更加激烈复杂的新形势下,为深入研究影响高新区“二次创业”发展的重大理论与实践问题,从战略的高度、在全局上推动和指导全国高新区的“二次创业”,2002 年 10 月,科技部决定与北京大学共建服务于全国高新区的发展战略研究基地——国家高新技术产业开发区发展战略研究院,著名经济学家厉以宁教授为首任院长,北京大学光华管理学院众多知名教授以及科技部若干专家领导也分别承担研究院的重要工作。国家高新技术产业开发区发展战略研究院整合北京大学及其他高校和研究单位的专家资源,联合全国各高新技术产业开发区内的专家学者和管理者,从事有关高新技术开发区和高新技术发展的高水平学术研究,为中国高新技术产业开发区提供服务。为从根本上推动高新技术产业的发展,研究院积极致力于促进知识创新、传播创新思想理念的活动,为此,2006 年 3 月,北京大学国家高新技术产业开发区发展战略研究院开始承办“北京大学三井创新论坛”。作为高端创新论坛,“北京大学三井创新论坛”每年举办六次,演讲者均为副部级以上政府官员,国内权威专家,世界 500 强、大型央企、知名民企总裁,论坛紧紧围绕创新主题,围绕当今世界创新趋势,深入论述与创新相关的新产品、新技术、新方法、新模式、新思想,为社会各界架起一座通往创新之路的桥梁。至今“北京大学三井创新论坛”已在北京大学成功举办 33 次,听众近万人,每次论坛的成功举办都在社会上产生了不同程度的积极影响。为更好地传播创新思想,使得“北京大学三井创新论坛”惠及更多致力于创新的人,应广大听众的强烈要求,北京大学国家高新技术产业开发区发展战略研究院决定对以往论坛嘉宾演讲内容进行整理,编撰成“北京大学三井创新论坛系列丛书”。

值“北京大学三井创新论坛系列丛书”即将发行之际,逢国家“十二五”发展规划的开局之年,在党中央、国务院深入贯彻落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的重要时期,为应对国内外错综复杂的经济环境,实现我国经济继续保持又好又快的发展、国家和平崛起以及中华民族的伟大复兴,摆在经济发展面前的困难异常艰巨。要克服这些困难,就要求党和国家不断追求创新革新的新思想,不断开创创新革新的新局面,所以我们比以往任何时候都需要创新,需要创新思想和理念。借力于“北京大学三井创新论坛”,希冀“北京大学三井创新论坛系列丛书”能为广大政界、商界、教学科研机构的创新活动提供坚实的基础,为体制机制创新、新产品新服务创新、新思想新理念创新提供积极而有益的帮助。

创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。作为发展中的国家,创新不仅关系着企业的综合竞争力,还肩负着国家振兴、民族崛起的重要使命。谨以本系列丛书献给那些致力于创新的人。

武常岐

北京大学光华管理学院教授

北京大学国家高新区发展战略研究院院长

2011年11月3日

目录

第一篇 开坛之讲——三井物产发展现状 / 1

枪田松莹：日本三井物产株式会社社长

第二篇 民营企业与自主创新 / 15

厉以宁：北京大学光华管理学院名誉院长

第三篇 创造知识的企业——领导力与创新 / 39

野中郁次郎：日本一桥大学名誉教授

第四篇 不断前进，超越自我 / 55

陈永正：NBA(中国)CEO

第五篇 管理者的能力与创新能力 / 69

王登峰：国家语言文字工作委员会副主任、教育部语言文字应用管理
司司长

第六篇 文化与时尚在经济发展中的作用 / 95

陆昊：共青团中央书记处第一书记

第七篇 发展可再生能源,建设生态文明

——无锡尚德光电产业的创新创业历程 / 109

石定寰:国务院参事,中国可再生能源学会理事长

施正荣:无锡尚德太阳能电力有限公司董事长兼 CEO

第八篇 创新推动中国房地产业发展 / 135

孟晓苏:幸福人寿保险有限公司董事长、中房集团董事长

第九篇 全球金融趋势变化

——日本银行业的发展方向 / 167

北山禎介:三井住友金融控股集团董事长

第十篇 危机下的困境和金融业的前景 / 187

迈克尔·科尔:德意志银行投资银行总裁

第十一篇 世界潮流与日本及日本企业

——综合商社所扮演的战略性角色 / 205

寺岛实郎:日本综合研究所会长,多摩大学校长,三井物产战略研究所
会长

作者简介 / 223

后记 / 229

第一篇

开坛之讲——三井物产发展现状

演讲嘉宾：

枪田松莹：日本三井物产株式会社社长

一、中日合作谋共赢

2006年，日本的经济逐渐呈现出复苏的势头，自从1990年以来，长期困扰日本经济的金融机构的不良债券问题、企业裁员所导致的就业设备以及债务等问题已经基本得到了解决，这可以说是日本经济恢复的一个背景。日本经济虽然已经开始复苏，但也是从泡沫经济崩溃后持续十年来的病态状态中缓慢摆脱出来，日本的年增长率只有1%到2%左右，这与年经济增长率高达10%的中国是无法相提并论的。

回顾以往，日本也曾和现在的中国一样，经历过经济高速增长的时期。在20世纪的五六十年代，在从农业向制造业的产业转换以及农村向城市的人口移动的背景下，伴随着资本设备的扩充和高端化以及发达国家的技术引进，日本一直保持着10%的增长率。当时日本所经历的情况和现在在中国正在发生的许多事情都很相似，比如说1964年的东京奥运会和

1970年的大阪世博会,与2008年北京奥运会和2010年上海世博会是一样的。之后的日本经济,尤其是进入了20世纪70年代,先后经历了1971年的日元升值,1973年的浮动汇率制,在1974年和1979年的石油危机以后,逐渐步入了4%的稳定增长期。但是,导致增长率持续放缓的最大原因既不是汇率也不是石油价格的上升,而是产业转换和人口移动结束后,人们的收入水平的提高,以至于耐用消费品、房屋等与人民生活密切相关的物质的需求已经基本上得到了满足。此后,日本一直持续着收入水平提高与增长率放缓并存的成熟化的进程,并且经历了过分要求高增长的泡沫经济期和其副作用所引起的长期低迷期,现在日本正要迎来2%增长率的成熟期。

那么,在经济发展中领先一步的欧洲各国、美国以及日本,虽然其发展的程度有所不同,但可以说都已进入了经济成熟期。在经济增长已经放缓、业已进入成熟期的各国,也就是市场蛋糕不会再变大的情况下,企业为了谋求效益的最大化,必须走在时代的前面,不断创新,以提出解决新需求、新课题的方案。而且这些勇于创新的企业活动,不只停留在国内市场。处于成熟期各国的企业,通过商品出口、投资以及进军海外等形式,在发展中国家谋求创造和变革,从而不但为这些国家的经济发展作出贡献,也创造了很多商业机会。

现在中国的经济飞速发展,由于其庞大的人口规模,使得各个发达国家的企业从开始在中国建立生产基地,到现在在中国发展消费市场,都在竞相拓展事业规模。而这种趋势不仅成为企业发展的原动力,也成为推动中国经济迅速发展的重要因素,可以说是一种双赢的关系。中国经济是否持续发展,对于日本的经济和企业来说也是非常重要的。

正如日本经济高速增长已经结束一样,收入水平的提高将逐步影响中国经济的发展,但这还需要相当长的时间。日本结束高速增长期,也就是1970年的时候,当时人均GDP按现在的货币价值换算是1.5万—2万美元左右,假设这一水平是最初的上限,那么,中国要达到这一水平还需要将10%的增长率保持20年。

但是,长期持续高增长,不但需要妥善的财政金融政策,还必须克服基础设施建设以及社会制度完善等各方面的问題。另外,即便我们能够保持经济的高速增长,也难免出现人口问题、城市问题和收入差距等各种各

样的社会问题。日本曾经在高速经济增长期的末期,也就是1960年年末,也经历了污染问题和伴随城市人口过于集中引起的过疏、过密的问题。这种现象在中国已经有所体现,2006年开始实施的“十一五”规划中也提到了相应的解决方案。今后中国经济将持续不断地高速增长,那么,其中需要克服的最大课题,我想也就是今天我要讲的主题,即资源、能源以及环境方面的制约问题。

拥有13亿人口的中国,如果经济不断持续发展下去的话,将对世界资源、能源的供给产生巨大影响,而且二氧化碳等温室效应气体的排放也将对环境产生巨大的冲击,当然这不光是中国所面临的问题,随着能源供给不断紧张、资源价格上涨以及温室化效应,将影响到世界各国甚至各个企业和个人。另外,已经消耗了大量的资源、对地球环境已经产生负荷的发达国家也应该承担巨大的责任。这些问题必须由已经完成经济发展的发达国家和正在经历经济发展的发展中国家双方共同协调来解决。在这个时候,不仅需要政策层面的支持,也需要企业通过商业层面的创新来作出贡献。

在这个领域,拥有能源高效利用和环保技术的日本企业,应该可以作出很大的贡献。在经济活动中的能源效率换算成单位GDP消费量以后,日本的消费量是美国的一半、德国的60%、中国的10%—20%左右,可以说日本经济的能源效率是非常高的。换言之,这也显示了日本企业在今后能源供给不断紧张情况下独特的优越性。与此同时,也可以说出口能效高的日本产品,或将高效的日本的生产工艺转移到世界各国,对于缓解整个世界的能源、资源供给的紧张情况,减轻对环境的负荷都是非常有效的。

我们三井物产一直以来以各种各样的形式支持日本企业在海外的商品销售和事业开拓,这些活动对减轻世界的资源、能源以及环境问题都起到了一些作用。另外,本公司通过开展在资源、能源、环境等领域的工作,也发挥着更加直接的社会作用。

二、国际化的三井物产

接下来,我想简单介绍一下三井物产的企业概况及其特点,然后再详

细阐述一下我公司在资源、能源、环境等领域的经营战略。

三井物产是一家向世界各国的客户销售各种商品服务、提供衍生的融资服务,以及从事能源、钢铁原料等资源开发,并在消费者服务等成长领域开展事业的一家综合性的贸易公司,三井物产集团员工总人数截至2005年9月一共是40209人。2005年3月的结算结果是该年度利润为1211亿日元,按2005年3月末的日元兑美元的汇率来折算是11.3亿美元,总资产是75934亿日元,折合为美元是707亿美元。另外,我们拥有600家有关联的企业,在世界76个国家,我们共开设了157家分支机构,形成了一个涵盖全世界的经营网络。

介绍一下三井物产的事业结构,将国内的13家营业总部和海外分支机构按决算时的产品服务来分,可划分为金属、机械、信息、化学产品、能源、生活产业、物流、金融市场等板块;按地区来分,可分为美洲、欧洲、亚洲以及其他地区四大板块。

如上所述,三井物产所开展的事业涉及领域十分广泛,而且相应的组织结构也分为多个事业总部。他们共同的基础就是改善创造价值链的能力。所有的商业都可以看成是从生产所需的原材料及零件、设备的生产与销售,经过商品的生产与销售等不同阶段,最终将商品和服务连同附加价值一起交付到需求者和消费者手中的一条完整的价值链。我刚才讲过,我们把这条链叫做价值链,而三井物产的作用并不仅限于这条链中的某个环节,而是为了实现链的完整性,通过发挥市场营销、融资、物流及风险管理等一系列的职能,不断创造新的价值链,并完善已有的价值链。

在这里,我们通过丰富多彩的商业活动,在国内外各个企业及政府机构等事业伙伴的现有关系的基础上,建立起了很好的网络,而且还有承担风险的财务能力,以及帮助实现高效物流管理和事业风险再分配的业务技能,这些因素成为实现这条价值链的强有力的支撑。虽然在每条价值链的定位上,本公司会根据商品和产业的的不同而使其有所不同,但上游积累的伙伴关系和技能将有利于下游的发展,而相反地,下游的力量也会有利于上游的发展,这样一个结构是不会改变的。

以汽车为例解析价值链,本公司首先通过确保铁矿石、矿山的权益来保证稳定的矿源,然后向钢厂运输矿石,接着是成品钢的销售,再到汽车的销售和物流以及废旧汽车的回收、拆解及塑料的再利用等,本公司在价

值链的所有阶段中都发挥着作用,提高了整个价值链的效率。

就是因为本公司拥有上述市场营销、物流及风险管理等高效的职能以及广泛的事业领域及品种繁多的商品、众多的合作伙伴,才能够提高整个价值链的效率。我想,这正是我们公司的综合实力,而且在这个基础之上,能够实现各个价值链的创新,这也是我们三井物产本来的优势和作用之所在。

三、战略经营领域

今天我提到的资源、能源、环境等领域,是全世界正在面临着的需要从长远的角度出发来解决的大问题。从价值链的角度来讲,就是要求从用资源生产产品的上游部分到将其转化为最终商品或能源的中游部分,还有利用这些能源和商品的企业者和消费者所构成的下游部分,都必须实现创新。换言之,世界上所有的国家、地区,甚至是价值链的所有环节都蕴藏着很大的机会,对于在全球开展事业,并以整个价值链的影响力为武器的本公司来说,已经清楚地认识到这是一个能够发挥实力的有价值的领域。所以本公司的基本经营战略就是要超前世界及社会的变化,运用公司的综合实力,创造和改善价值链。公司下属的众多的事业总部,正在以各种各样的方式开展着丰富多彩的经营活动,在这里我想先给大家简单地介绍一下三个领域的情况,即分别位于价值链上游部分的资源开发、中游部分的基础设施、下游部分的最终需求者所处的社会生活部分。

首先是资源开发的领域。在该领域,我们曾经以确保能源稳定供给、为资源匮乏的日本作贡献作为事业开展的目标。但是近几年来,这种想法稍微发生了一些变化,这是因为刚才我也讲过,随着经济全球化的发展,资源和能源的制约问题已经完全超过了某个特定的国家或地区的经济范畴,而成为一个全球化的问题。换句话说,无论在世界何处开发资源,或者是供给到哪里,都会对世界各国有益处,甚至于对日本的经济和中国的经济都是有贡献的。我们开发天然气等清洁能源,或者说在世界上的某些地方利用这些资源,都会对改善世界环境有帮助,这种信念就是本公司在资源开发领域的基本姿态。

另外就是方式的转变,我们曾经通过与资源保有者建立稳定的供给关

系,来确保资源的供给。但是近几年来我们也开发自有矿山、油田、气田等,在开发阶段的参与方式逐渐增多。本公司在资源领域的投资,基本上都与大规模的资源公司等中间商共同展开,将操作委托给中间商,而本公司则发挥贸易公司的基本职能,也就是市场营销、融资、流通和风险管理。

在铁矿石方面,我们与 BHP Mitsui、Kestrel^① 等两个公司以澳洲为中心开发了四个项目,在印度西萨果阿的股份持有率为 51%,在巴西通过发尔帕公司对世界上最大的铁矿石生产厂家实际持有股份。三井通过刚才这些项目,2005 年 3 月份实现生产量 3 700 万吨,规模仅次于 CVRD(巴西淡水河谷公司)、里奥廷托、BHP Mitsui 等大规模的资源公司,位于世界第四位。本公司还通过合作开展了三铬铁矿石项目,以已有项目为主,不断扩大生产量。

在煤炭方面,本公司同安哥拉美洲及 BHP 等世界首屈一指的资源开发公司合作,在澳洲开发了 7 个项目,2005 年 3 月本公司的份额生产量为 780 万吨,其中铁矿用煤是 530 万吨,发电用煤是 250 万吨。本公司将继续以供需关系日益紧张的原料煤为主,扩大毛拉、吉亚满库里库等已有项目的规模,同时在俄罗斯的德尼索思塔亚矿山未开发的地区拓展事业。

接下来是石油和天然气方面,除了在欧洲、中东的 LNG(液化天然气)项目以外,我们在俄罗斯和泰国也有相应的权益,正在开发的萨哈林二期以及澳洲的油田建成以后,本公司的年份额生产量将会从 2005 年 3 月末的 4 000 万桶增长到 2010 年 3 月末的 8 000 万桶,也就是会增长一倍。

刚才都是一些传统的能源贸易,除此以外,我们还顺应世界上削减二氧化碳排放量的潮流,积极开发化石原料的替代能源,并促进其事业化。在近年来备受瞩目的生物能源领域,我们也在其大批量生产流通使用等方面积极开发各种各样适用化的项目。在南非,我们同蒂森克虏伯集团共同开发了用植物生产柴油替代能源的项目。另外在巴西,我们同巴西的国营石油公司开展合作,研究用甘蔗生产石油替代能源(如乙醇)。

第二个事业领域就是我们正在开展有助于资源有效利用和减轻环境负荷的基础设施事业。在该领域,本公司的投资分配定位在能够确保长期稳定收益的领域,具体包括,与高效能源生产有直接关系的电力及天然

^① 编者注:Kestrel 是位于澳大利亚昆士兰州(Queensland)的矿业企业,为力拓集团所控股。