



十二五

大庆高新区“十二五”重点产业、企业发展研究成果汇编



大庆高新区百家重点企业

DAQING GAOXINQU BAIJIA ZHONGDIAN QIYE

CHUANGXIN FAZHAN YANJIU BAOGAO

创新发展研究报告

本书编写组 编著

DAQING GAOXINQU BAIJIA ZHONGDIAN QIYE

CHUANGXIN FAZHAN YANJIU BAOGAO

(上册)

黑龙江科学技术出版社

十二五

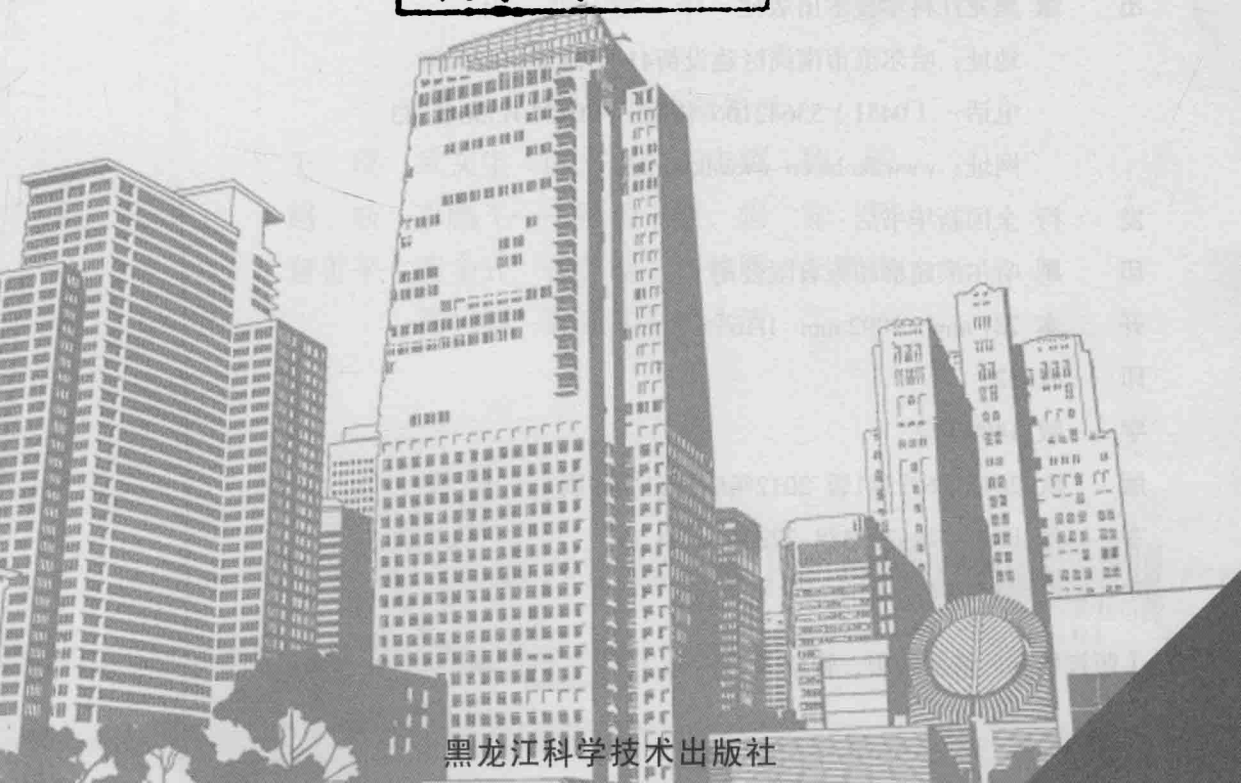
大庆高新区“十二五”重点产业、企业发展研究成果汇

大庆高新区百家重点企业 创新发展研究报告

本书编写组 编著

(上册)

常州大学图书馆
藏书章



黑龙江科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大庆高新区百家重点企业创新发展研究报告/本书编写组编著. — 哈尔滨:黑龙江科学技术出版社, 2012.5
(大庆高新区“十二五”重点产业、企业发展研究成果汇编)

ISBN 978-7-5388-7223-1

I. ①大… II. ①大… III. ①高技术产业区—企业创新—研究报告—大庆市—2011~2015 IV. ①F127.353

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第109799号

大庆高新区百家重点企业创新发展研究报告 (上下册)

DAQING GAOXINQU BAIJIA ZHONGDIAN QIYE CHUANGXIN FAZHAN YANJIU BAOGAO

作 者 本书编写组

责任编辑 焦 琰

封面设计 刘 洋

出 版 黑龙江科学技术出版社

地址:哈尔滨市南岗区建设街41号 邮编:150001

电话:(0451) 53642106 传真:(0451) 53642143

网址:www.lkebs.cn www.lkpub.cn

发 行 全国新华书店

印 刷 哈尔滨超群印务有限公司

开 本 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张 72

字 数 1400千字

版 次 2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5388-7223-1 / F · 53

定 价 240.00元

【版权所有, 请勿翻印、转载】

前 言

在大庆高新区20年发展壮大过程中，现有企业发挥了重要作用，如何支持辖区企业做大做强，是大庆高新区“十二五”期间的一项重要工作。为提升现有企业创新发展的能力和水平，进一步创新企业商业模式、明确产业发展路径，“外引内生”双轮驱动“三主三高”产业加快发展，大庆高新区于2011年10月启动了百家重点企业创新发展助推工程，斥资1000万元聘请王志纲工作室、北京长城企业战略研究所为100家重点企业提供发展战略和商业模式策划咨询，帮助企业深入研究和进一步明确未来发展战略及商业模式，促进企业更好更快发展。现将策划咨询成果汇编成册，供读者阅读和参考。

生物医药产业发展战略与商业模式策划.....	501
现代制造产业发展战略与商业模式策划.....	509
新材料产业发展战略与商业模式策划.....	573
新能源产业发展战略与商业模式策划.....	601
产业服务创新发展战略与商业模式策划.....	631
科研院所创新发展战略与商业模式策划.....	647



目 录

大庆高新区百家重点企业现状调查分析报告·····	1
大庆高新区百家重点企业创新发展助推计划总报告·····	45
大庆高新区百家重点企业创新发展助推计划分报告·····	59
石油化工产业发展战略与商业模式策划·····	61
装备制造产业发展战略与商业模式策划·····	253
农产品深加工产业发展战略与商业模式策划·····	387
生物医药产业发展战略与商业模式策划·····	481
现代物流产业发展战略与商业模式策划·····	535
新材料产业发展战略与商业模式策划·····	573
新能源产业发展战略与商业模式策划·····	601
产业服务机构发展战略与商业模式策划·····	631
科研院所发展战略与商业模式策划·····	647



第一部分 调查背景

大庆高新区百家重点企业 现状调查分析报告

大庆高新区管委会为深入贯彻落实《中共大庆市委、大庆市人民政府关于加快培育和发展战略性新兴产业的意见》（大委发〔2012〕10号）精神，进一步明确高新区重点企业的定位，为下一步培育和壮大战略性新兴产业提供决策依据，特组织开展此次调查。调查对象为高新区内100家重点企业，调查内容涵盖企业基本情况、经营状况、创新能力、市场竞争力等方面。调查方法采用问卷调查、实地走访、座谈交流等方式。调查结果表明，高新区重点企业整体实力较强，创新能力不断提升，市场竞争力持续增强。但同时，企业在资金、人才、技术等方面仍面临一定挑战。本报告旨在客观反映企业现状，为政府和企业提供决策参考。

本项调查是在高新区管委会的高度重视和支持下开展的。调查过程中，得到了各企业负责人的积极配合和协助。调查数据真实可靠，具有较高的参考价值。本报告将作为高新区管委会制定相关政策、优化产业结构、提升企业竞争力的重要依据。同时，也将作为企业自身发展的参考，帮助企业认清形势、明确方向、提升竞争力。

本项调查是在高新区管委会的高度重视和支持下开展的。调查过程中，得到了各企业负责人的积极配合和协助。调查数据真实可靠，具有较高的参考价值。本报告将作为高新区管委会制定相关政策、优化产业结构、提升企业竞争力的重要依据。同时，也将作为企业自身发展的参考，帮助企业认清形势、明确方向、提升竞争力。

大庆高新区管委会

王志纲工作室北京战略策划中心

长城企业战略研究所

2011年06月25日



第一部分 调查背景

一、调查目的

跨入新世纪的第二个十年，大庆高新区迎来了建设“全国和区域性的科技创新引领区、高端产业集聚区、可持续发展示范区、现代化城市核心区”的新时期。要实现这个宏伟的目标，离不开培育和发展一批创新能力强劲、发展潜力巨大、拥有国际竞争力的企业。因此，为了推动重点企业创新发展，推动高新区主要产业与企业战略的有效对接，由高新区管委会、王志纲工作室和长城企业战略研究所联合组成“大庆高新技术产业开发区百家重点企业创新发展助推计划”课题组，为选定的100家企业提供发展战略、商业模式的咨询服务，为高新区编制企业创新助推计划。

本项调查即是课题组工作的重要组成部分。主要包括两大内容，一是对100家企业的问卷调查，主要从企业概况、定位与战略、业务与产品、市场与客户、盈利能力、竞争优势、管理与运营、投资与融资、发展环境等十个方面对企业进行调研；二是对100家企业的现场访谈，项目组与企业主要负责人进行深入沟通，了解企业基本情况、发展战略思考、对高新区服务需求与期望等。

本项调查旨在收集高新区重点企业全面真实的信息，对高新区企业成长和发展状况形成全面的了解和公正的评价，为下一步制定重点企业战略咨询建议和创新发展助推实施计划提供坚实有效的参考依据。

二、调查方法

本次调查主要采用了问卷调查和深入访谈两种方式。

问卷调查即向高新区选取的100家重点企业发放课题组设计的调查问卷，要求企业方按规定填写，并及时将已完成的调查问卷返回给课题组。然后，课题组人员将所有调查问卷进行统计、汇总、分析，期间将用到的统计分析方法



涵盖但不仅限于平均数、比重、相关分析、比较分析、定性分析等。最后，在此基础上，得出分析结论和对策建议。此次问卷调查共发放问卷100份，实际回收86份，有效问卷82份，有效率达到了82%，符合问卷分析要求。

为了更全面、深刻地了解企业的发展状态，项目课题组成员深入高新区100家重点企业内部，与企业主要负责人进行了面对面的深度交流，然后将对话材料整理成文本，并对文本进行分析，融入调研报告。

三、理论依据

本次调查问卷是由王志纲工作室、长城企业战略研究所以及中国科学院研究生院管理学院三方共同设计，设计过程中主要使用的理论包括企业五阶段理论、企业战略综合模型等。

企业五阶段理论，是由美国学者格雷纳总结提出的理论，他认为企业经过一段时间的稳定发展之后，就会碰到激烈的改革，激烈的改革如果能够成功的话，企业就会进入另一个阶段的稳定成长，如果改革不能成功，企业就会停止发展。据此，可将企业成长分为因创意而成长、因指导而成长、因授权而成长、因协调而成长以及因合作而成长等五个阶段。

企业战略综合模型。模型以核心竞争力为中心，包括核心竞争力、企业定位、产品策略、市场策略、盈利模式、组织管理、运作流程等构成要素。主要用于竞争战略的分析和企业发展战略的制定。

第二部分 调研结果

调研结果表述包括三个部分，即总体结论、分项分析和补充分析。

一、总体结论

(一) 企业现状判断

从大庆高新区100家重点企业的问卷调查和现场访谈来看，自20世纪90年



代创建以来，经过20年的发展，大庆高新区先后引进、培育和壮大了大批企业，涌现出了一批拥有核心技术、在国际上具有较强竞争力的领军企业，例如力神泵业、大丰科技、华拓科技等；一批技术实力强劲、快速成长的“瞪羚型”企业，例如佳昌科技、明达韦尔、英辰科技等；以及一大批活力十足、发展潜力良好的创新企业。结合问卷调查和现场访谈情况，大庆高新区企业发展现状呈现以下特征：

第一、从创建时间和类别看，集中于三个阶段、五大产业。统计数据表明，企业成立时间主要集中在1999-2000年、2004-2006年、2009-2011年三个时期，体现出较明显的阶段性；分别为化工、石油石化装备、服务外包、生物与农业技术、文化创意等行业。而在服务外包企业中，五成以上的企业又主要为油田提供前端检测、节能减排、油田数字化等软件或集成服务，因此，与油化产业联系密切是大庆高新区企业的重要特色。

第二、从企业规模、性质、创办主体看，呈现“三多三少”特征。在企业规模上，中小企业多，达到九成以上，大型企业较少；从企业性质来看，公私联营企业多，达到六成以上，有限责任公司、股份公司等类型企业少；从创办主体来看，以本地人员特别是原国企员工“下海”创办的企业较多，占到六成以上，外来人才特别是留学生创办企业较少，不足百分之三，整体而言呈现一定的区域性。

第三、从企业生命周期来看，主要是创业型和“瞪羚型”企业。在调研和访谈过程中，可以发现高新区企业目前主要集中于创业阶段和“瞪羚型”阶段，达到九成以上，而处于成熟阶段特别是具有国际影响力的领军型企业很少。对于企业而言，前两个阶段是最为艰难、最需要政府支持和关怀的时期，也是最可能实现突破性发展的关键时期。因此，在此时期，高新区的支持力度、方式、效果将对企业发展产生重大影响。

第四、从企业战略和商业模式情况看，具有三大特征。一是近九成的企业制定了或正在制定战略，近七成的企业希望通过引入战略咨询机构，提升战略的前瞻性和科学性；二是滚动发展是企业发展壮大主要形式，产品、服务、技术等以企业自产或自主开发为主；三是认为创新、市场、管理是企业成长的核心驱动力，未来将通过规模化、增值化、多元化等主要手段来增加收入。整体而言，如何把握时代发展大势、理清发展思路、创新商业模式，突破资金、



人才等方面的瓶颈，这是企业目前最为关注的问题。

第五、从企业的业务和市场情况看，呈现三大趋势。结合问卷调查和深入访谈，可以清晰看到三种趋势：一是企业业务正从单一业务向相关多元化方向发展，围绕主业或核心技术纵向、横向拉长产业链；二是企业市场主要处于从区域到全国拓展时期，有实力的企业正在加大向国际扩展，例如大丰、华拓等。三是企业表现出强烈的从低端市场转向高端市场的愿望，在访谈企业中，特别是服务外包中的企业，迫切希望从信息服务外包向业务流程、知识流程外包提升，拓展增值空间。

第六、从运营管理与竞争优势来看，有三个特点。一是多为家族企业或国有企业，家族式企业非家族化管理程度较低，管理方式比较单一，在决策上水平上整体处于直接决策和部分授权决策阶段，国有企业由于体制机制的束缚，管理灵活性不足；二是企业员工持股水平低，培训和激励机制有待完善，特别是国有企业，由于缺少合理的激励机制，发展驱动力不足；三是多数企业认为技术或产品质量是其核心优势，但整体而言，处于国内领先水平的技术不多，技术创新还需要加大力度。

第七、从行业生态来看，不同行业的企业呈现出不同的生存和发展状态。就实地调研和访谈体会而言，在生物医药领域，体制、机制、资金等仍是束缚企业发展的关键因素，例如康麦斯、华科药业等虽是改制企业，但仍带有国有企业的烙印，在市场中显得被动；而天翼、福瑞邦等民营企业具有较大的发展潜力，但受限于资金等因素，发展压力很大。

在石油石化装备领域，受上游客户油田计划经济影响，产业发展的区域依赖性较强，行业门槛不高，人脉资源成为了开拓市场最重要的因素。同时国有企业由于受到计划经济保护明显，市场开拓积极性不高，民营企业则在夹缝中生存，竞争激烈，小而散。部分企业希望通过技术领先战略抢占市场，但行业内技术抄袭现象严重，打击了创新热情。

在石油化工产业领域，由于原料受前端中石油中石化控制，原料受限，企业规模不大，同时存在严重的非市场化竞争，靠人脉而不是产品取胜。但一些技术领先的行业小企业，正成为细分领域的隐形冠军。

在服务外包领域，涌现出了华拓、锦华联等大型龙头企业，发展态势良好，但总体而言，企业规模较小，大部分依托油田展开业务，一些企业拥有核



心技术但营销能力很弱，发展壮大还需时日。

在文化创意产业领域，整体处于起步状态，产业发展集群还未形成。目前百湖艺术群落、国际动漫城等运营企业还主要以硬件开发为主，发展战略不清晰，文化集团作为刚转企改制的文化企业，要形成完善的人才、管理和经营思路，还需要时间。

在新材料领域，一批具备高成长潜力的科技型企业异军突起，如佳昌科技、禹傲思等，未来化工新材料领域有望成为高新产业的一个爆点。

在农牧深加工领域，大豆深加工行业规模处于国内领先，乳制品行业区域品牌效应明显，特色果蔬深加工细分市场竞争力突出，农牧深加工已经成为大庆高新区最具活力的特色产业之一，拥有日月星、大庆乳品厂、隆赫达食品等一批优质企业。

在新能源领域，产业整体处于起步期。相比国内先进地区，大庆高新区在设备研发、制造等领域并不具备优势，整体来看，当前新能源企业更多需要依靠自然环境，发展风能、地热、生物质能等应用环节。

整体来看，高新区企业目前集中于五大行业，正处于从单一业务向相关多元业务、省内市场到全国市场、低端市场向高端市场突破发展的时期。对企业而言，这既是最为艰难、最需要政府支持和关怀的时期，又是最可能实现跨越式成长的时期。

（二）发展面临问题

根据问卷调查和现场访谈，可以发现高新区企业在当前发展中，主要面临着如下问题的困扰：

第一、从企业自身发展看，存在“四个缺少、三大不足”。

“四个缺少”主要指缺少资金、人才、品牌和多元化客户等三方面。

缺少资金。特别是在外包服务、文化创意等领域，以技术和专利为主导、轻资产型的企业，由于缺少抵押物和担保机构，很难获得银行的贷款，也很难得到天使投资、风险投资，因此缺钱成为了企业共同的苦恼。

缺少人才。这也是企业普遍反映的问题，一方面由于大庆地处三线城市，难以吸引和留住高端人才；另一方面，也与企业人力资源计划、股权激励机制不健全等因素密切相关。



缺少品牌。调研和访谈中发现相对于技术研发、新产品开发、科技队伍等方面，品牌力不足是企业发展中的明显短板。目前大庆高新区缺少全国知名的品牌企业或品牌产品。

缺少多元客户。目前高新区七成左右的企业依靠油田、石化和炼化等行业大客户，围绕油田产业链进行技术研发、产品生产和服务提供，因而企业对客户依赖性强，人脉资源运作成为市场开拓最重要的因素。民营企业整体处于劣势，在夹缝中生存，竞争激烈，整体小而散，难以做大做强。特别是为油田服务的外包企业，数量多，但基本没有形成规模。

“三个不足”主要体现在企业创新能力、外向度不足，以及企业家精神不足等方面。

企业创新能力不足。首先是战略创新能力不足，由于企业处于三线城市和主要服务区域市场，导致企业在把握大势、思考战略时，受到一定的局限；其次是商业模式创新能力不足，依靠人脉、社会资源等成为驱动发展重要手段，对撰写商业计划书、进行系统的创业思考不够重视；再次是对科技、专利的研发创新能力不足，一方面是由于资金、人才因素，另一方面由于受计划经济的惯性推动，相当一部分企业无论从内部还是从外部都缺乏对科技创新的有效激励。

企业外向度不足。首先是区域内循环发展态势显著，历史遗留的内供内销、计划采购模式依然存在，外地企业难以走进来，本地企业难以走出去；其次是由于目前企业主要是中小企业，缺乏资金、人才，以及公共营销平台，对外拓展市场难度较大；再次是整合思维不够，在借势、借力发展方面，思路还不够开阔，局限在自身滚动发展思路。

企业家精神不足。首先是创新、发展、持续的理念不足，小富即安思想持续存在，习惯于为大型企业做简单的配套和加工，对提升技术、创新发展意识不强。其次，缺乏冒险精神，落袋为安，很多有一定资金积累的老板对天使投资、风险投资、创业投资等行为不太积极。

第二、企业发展中的问题与园区配套服务也有较大关系，主要是在服务中体现出的“五个不完善”。

对企业分类支持还不完善。一是对不同阶段的企业，没有细致分类，根据需求形成差异化支持。例如对创业型企业突出资金、人才、市场等支持；“瞪



羚型”企业突出资金、人才、中介服务、管理咨询等支持；对龙头产业采取“一企一策”，重点支持；二是对不同的产业分类支持不完善，应该根据高新区的战略意图，对不同的产业群有不同的支持力度；三是对企业的支持方式还不完善，例如除了政策、土地外，进行智力支持、加大人文关怀也非常必要。

园区创新服务体系整体还不完善。首先是产学研合作体系不健全，由于缺少科技成果与产业资源对接手段和平台，导致科研成果难以实现有效的转化；其次创新服务体系应具备的可行性论证、融资担保、专利代理等功能还远未发挥；再次是产业研究和战略指导平台不完备，缺少如台湾工研院这样的园区研究性机构。最后，园区创新文化还不浓郁，没有形成事事追求创新、人人追求创新的氛围。

人才资源引进和留驻体系还不完善。目前园区许多企业都为人才问题发愁。由于大庆属于相对偏远的三线城市，大庆这几年虽然发展较快，但高级科研人才青睐的大都市氛围依然不够，同时高新区还未推出完善的人才吸引办法，导致高新区人才吸引力还不够大，流入人才不多，这也使得大庆不少企业将研发环节转移到北京以及其他大城市。

园区融资服务平台不完善。目前国内银行主要是通过抵押或质押贷款，但高新技术企业规模小、有技术专利等无形资产但贷款抵押物不足，难以获得贷款，同时园区的天使投资基金、风险投资基金、产业投资基金等还比较缺乏，难以为企业提供良好的资金补充。因此，园区亟需完善金融服务平台，加大对企业创新发展的支持。

内部交流和外部营销平台不完善。内部交流不畅，一是体现在园区企业内部，例如服务外包园，有250多家企业，企业间存在着一定的上下游关系，但由于缺少交流平台，合作很少；从对外营销看，目前有些企业有技术，但是无资金、无公共平台进行较大规模的营销，制约了市场开拓。

二、分项分析

以下从企业发展定位、业务与产品、市场与客户、盈利模式、核心优势、管理与运营、融资与投资、发展环境等八个方面，对高新区100家重点企业发展情况以及问题进行的具体分析。



(一) 发展定位

第一、研发、制造、服务是企业的主要定位。从企业在产业链中的定位来看，从事研发、制造、服务的企业相对均衡，分别为22%、24%、28%，从事贸易的企业较少，仅为4%（图1），这与高新区的主要功能相符，同时也反映了受地域局限，贸易发达程度不高。

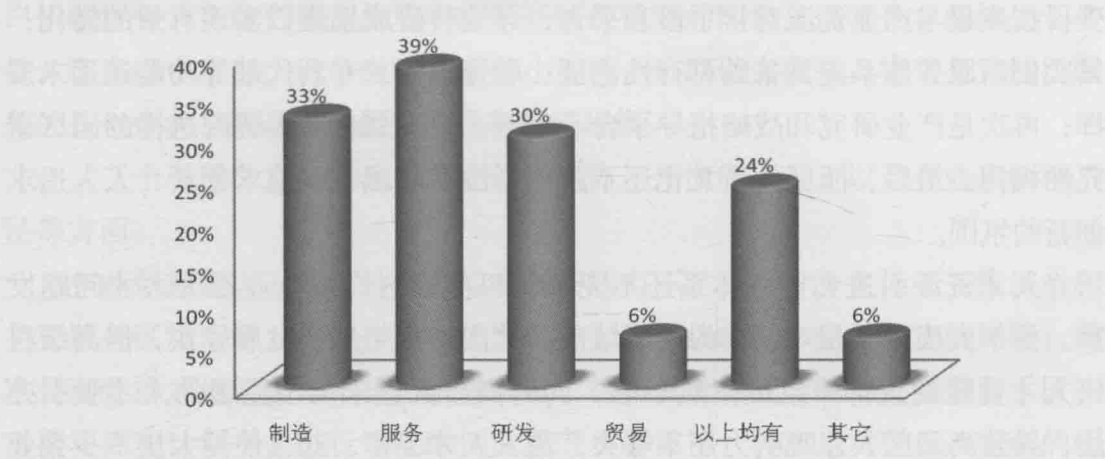


图1 企业发展功能定位选择

第二、创新、市场、管理是企业成长的核心驱动力。在问及“目前企业发展核心驱动”时，53%的选择了“通过创新实现快速增长”，40%选择了“通过深耕市场实现扩大市场份额”，25%选择了“通过专业管理提高经营效益”（图2）。这与企业决策者目前最关注的问题也是一致（图3）。

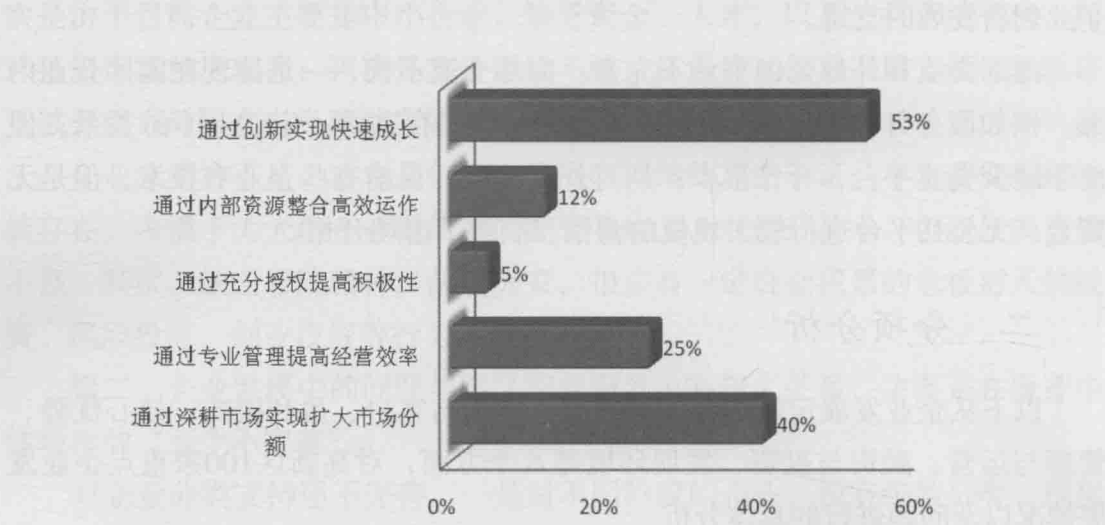


图2 企业成长主要驱动力

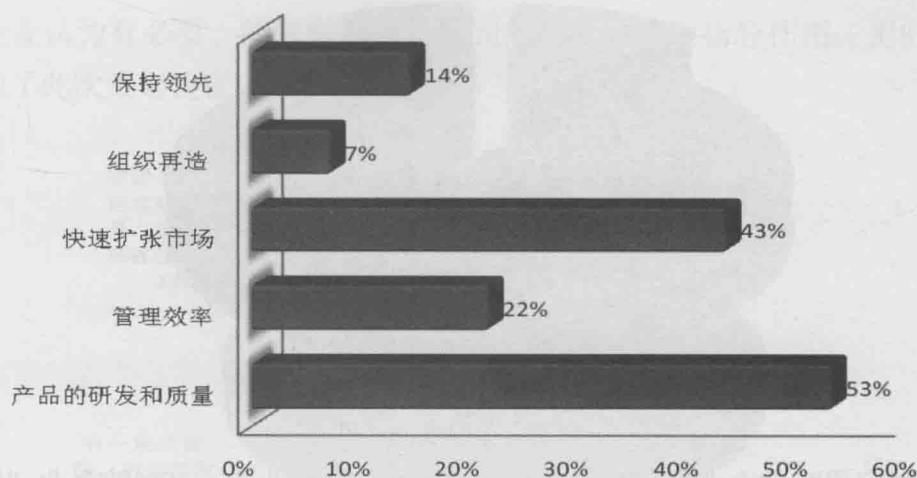


图3 当前企业决策者主要关注的问题

第三、滚动发展是企业发展壮大主要形式。在问及“企业是通过何种路径发展壮大的”时，高达76%的企业选择了依靠滚动发展，而选择收购兼并、联盟合作的还不足18%（图4），这反映了企业目前发展实力还有限，属于发展和积累阶段，对资本运作、战略兼并等手段运用还不多。

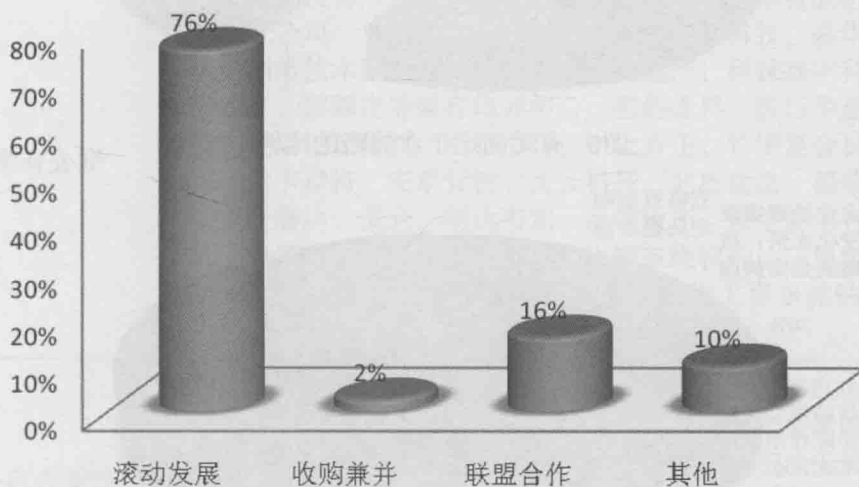


图4 企业是发展路径选择

第四、企业重视战略且执行较好，渴求更专业化的咨询指导。统计数据显示，目前80%的企业拥有自己的发展愿景（图5），42%的企业已经制定战略，

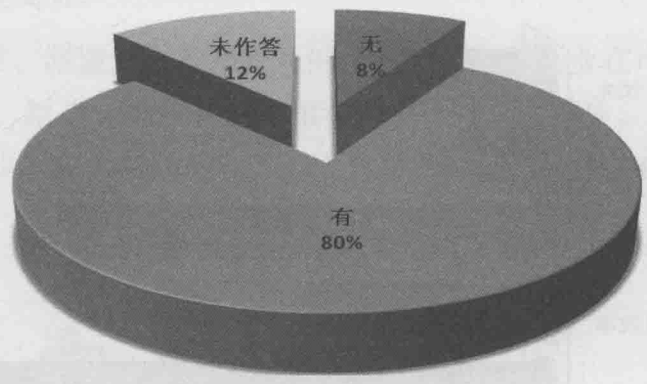


图5 有无企业愿景的比例

52%正在制定战略的企业（图6），在已制定战略的企业中，70%的企业“制定的战略规划能得到有步骤的执行”，22%认为“企业经营情况变化太快，战略规划实施困难”（图7），而这其中的关键是要提高战略的前瞻性和科学性。

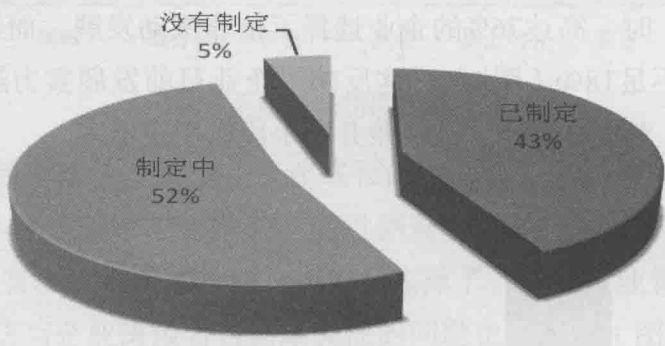


图6 有无制定企业战略的比例

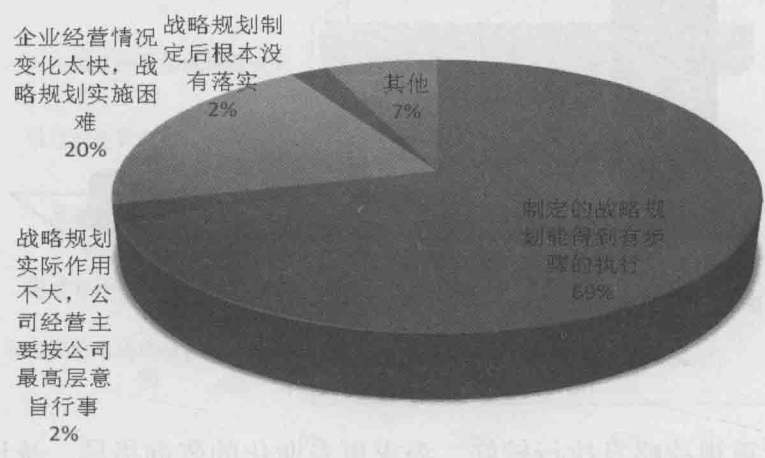


图7 企业战略落实情况