

高端人才与项目。三是加快文化“出海”。用好中国（浙江）影视产业国际合作区、全球影视版权交易平台等重要载体，打造文化新三样高质量发展引领地和出海示范城区。二是促进“国民共进”。通过要素平等流动、公平竞争，与民企协同构建创新生态，例如在场景创新服务中共享资源，实现优势互补。

5.5 践行社会责任，助力共同富裕

国企姓“社”，应将政治责任、社会责任和生态责任放在首位，需在高品质生活建设中发挥示范带头作用。一是服务民生领域。通过科普教育、公共服务优化（如聚焦“一老一小”、打造“阅读第一区”、新西湖人保障等），提升居民获得感；在城市更新、街区打造、居民出行、品质生活中开发绿色旅游路线，促进区域均衡发展。二是坚守安全底线。在城市有机更新、城乡协调发展、公共产品供给等方面，要坚决守住安全这个底线，强化平安稳定责任，确保重大项目投资与生态环保相协调，实现经济效益与社会效益相统一 [5]。

总之，西湖区国企需以“十五五”规划为指引，通过创新驱动、改革赋能、

开放协同，在“两高两区”建设中勇挑大梁，为浙江

共同富裕示范区和杭州现代化城市范例提供支撑。

6 结论与展望

区属国企作为区域经济的重要主体，面临宏观经济转型、市场竞争加剧、体制机制僵化等多重挑战。通过创新驱动、治理优化、资源整合等对策，可有效提升企业竞争力。未来，区属国企需进一步聚焦主责主业，强化风险防控，为区域经济高质量发展提供有力支撑。随着改革深化，区属国企有望成为推动中国式现代化的重要力量。

参考文献

1. 国务院国资委. (2025). 《中央企业发展规划管理办法》
2. 国家发展改革委. (2025). “十五五”规划纲要（草案）.
3. 中国国有企业改革与发展研究会. (2025). 国企“十五五”规划研究报告.
4. 国务院发展研究中心. (2025). 国有经济布局优化与结构调整研究.
5. 世界银行. (2025). 全球国有企业发展报告.
6. 国家统计局. (2025). 《中国统计年鉴2025》.
7. 国务院国资委. (2025). 《关于深化国资国企改革的指导意见》.

How to Break Through the Neck of China Manufacturing Enterprises from the Perspective of Resource Restructuring—Case Study of KODA Manufacturing’s Internationalization in Africa

Jianping Guang

Zhejiang Wanli University, Ningbo, Zhejiang, 315000, China

Abstract

Against the backdrop of intensifying global industrial competition and sluggish domestic market growth, how Chinese manufacturing enterprises can break through growth bottlenecks through resource restructuring has become an important issue. This study adopts a case study method, based on the theory of resource restructuring, and constructs an analytical framework through an in-depth analysis of Keda Manufacturing’s non-ferrous metal business development from 2015 to 2022, combined with a literature review. The study finds that Keda Manufacturing achieved a transformation from a ceramic machinery equipment supplier to a comprehensive building materials service provider in the non-ferrous metal market through a dynamic restructuring process of “resource identification-integration-innovation.” The core lies in integrating local sales networks and production technologies through joint ventures, reconstructing human resource and community relationships through localized operations, and achieving cross-domain resource reuse through category expansion. The purpose of this study is to provide theoretical references and practical insights for Chinese manufacturing enterprises in resource restructuring in emerging markets, enriching the application of resource-based theory under international conditions, which holds certain theoretical and practical significance.

Keywords

resource reconfiguration; internationalization; Keda Manufacturing

资源重构视角下中国制造企业如何突颈——基于科达制造非洲国际化之旅的案例研究

广健萍

浙江万里学院, 中国·浙江宁波 315000

摘要

在全球产业竞争加剧与国内市场增长放缓的背景下, 中国制造企业如何通过资源重构突破增长瓶颈成为重要课题。本研究采用案例研究方法, 基于资源重构理论, 通过对科达制造2015-2022年非洲业务发展的深度剖析, 结合文献综述构建分析框架。研究发现, 科达制造通过“资源识别-整合-创新”的动态重构过程, 在非洲市场实现了从陶机设备供应商到综合建材服务商的转型。其核心在于通过合资模式整合本土销售网络与生产技术, 利用本土化运营重构人力资源与社区关系, 并通过品类拓展实现资源的跨领域复用。本研究的目的在于为中国制造企业在新兴市场的资源重构提供理论参考与实践借鉴, 丰富资源基础理论在国际化情境下的应用, 具有一定的理论和实践意义。

关键词

资源重构; 国际化; 科达制造

1 引言

在全球产业竞争格局深刻调整与国内经济转型的双重背景下, 中国制造企业正面临从“规模扩张”向“质量效益”转型的关键挑战。科达制造作为国内陶瓷机械行业的头部企业, 虽以超 50% 的国内市场占有率稳居龙头地位, 但长期受制于陶机产业“天花板”——市场容量局限于

20-30 亿元、毛利率不足 10%, 且高度依赖国内建筑陶瓷市场波动。2015 年起, 科达通过非洲国际化战略实现业务破局, 至 2022 年非洲海外建材业务营收达 32.76 亿元, 年复合增长率高达 108.42%, 海外业务营收占比提升至 56%, 成为企业第二增长曲线。这一实践为探讨中国制造企业如何通过资源重构突破增长瓶颈提供了典型样本^[1]。

深入分析科达的非洲实践, 核心命题在于, 其一, 当国内陶机业务触及行业规模天花板时, 科达如何通过识别自身技术积累(如整厂整线装备能力、陶瓷生产工艺数据)与非洲市场需求(城镇化带来的建材缺口、低成本劳动力)

【作者简介】广健萍, 女, 中国湖南常德人, 在读硕士, 从事国际投融资管理研究。

的匹配点，完成从设备供应商到建材生产商的资源重构定位转型。

数据显示，非洲每年需从中国进口超2亿平方米瓷砖，耗费近10亿美元，而科达通过本土化生产节省海运、关税及人工成本，形成成本优势。其二，在非洲工业基础设施“零基础”（如肯尼亚工厂建设时需自行拉专线通电、搭建数十公里输水管路）和文化差异显著的环境中，科达如何通过系统性资源整合破解多重挑战。例如，面对本地坯土品位不稳定问题，企业通过自建坯土开采场并动态调整工艺参数（如延长预干燥时间、优化窑炉烧成温度）实现稳定生产；针对员工技能不足，采用“边做边学”培训模式，结合《陶瓷生产常用设备中英文对照册》解决语言障碍，使本地员工占比超过90%^[2]。

2 文献综述

2.1 资源重构的核心概念与维度界定

资源重构作为企业应对动态环境的核心战略行为，其内涵随研究情境的拓展不断深化。刘祎等（2024）在工业互联网平台研究中提出，资源重构是企业通过平台连通性（如泛在化连接）与兼容性（技术与组织层面适配）实现内外部资源动态配置的过程，这一过程呈现“广度-深度”二维特征。冯永春等（2025）在芯片企业研究中进一步将资源重构解构为关系重构、结构重构与资源要素重构，指出海外制裁下企业需通过重置合作关系、重组网络结构、优化资源组合突破技术封锁。从概念维度看，现有研究形成三类核心划分，其一，基于资源属性的维度，如胡海晨等（2025）提出的“知识场活性-资源重构”链式结构，将资源重构分为知识资源整合与物理资源重组，强调知识场活跃度与开放度对资源重构的催化作用；其二，基于网络特征的维度，许晖等（2022）提出“双向资源连接”框架，将资源重构划分为母国资源连接与海外资源连接，通过复合杠杆效应突破技术封锁；其三，基于能力层级的维度，李晓蓉等（2025）在制造业数字化转型研究中，将资源重构能力解构为机会感知、学习吸收与资源重置能力，强调动态能力对资源重构的支撑作用^[3]。

2.2 资源重构的驱动机制与情境化路径

在技术驱动层面，刘玉奇（2019）指出数字化转型中数据要素的高流动性特征推动资源重构呈现“赢家通吃-跨界竞争-长尾市场”三重逻辑，数据要素的泛在连接促使企业打破传统资源边界，实现跨领域资源整合。胡海晨等（2025）进一步验证数字化能力通过提升知识场活性激发资源重构，形成“数字化能力-知识交互-资源重组”的传导链条。环境压力驱动方面，冯永春等（2025）以芯片企业为样本，揭示海外制裁下企业遵循“安全逻辑-竞争逻辑”双轨重构路径：技术创新网络重构侧重安全可控，市场创新网络重构侧重竞争优势。许晖等（2022）则发现国际化情境下资源重构需响应“外来者劣势”与“污名化

标签”挑战，通过“自上而下”（母国资源深耕）与“自边缘而中心”（海外网络渗透）的差异化路径实现突破。动态能力理论视角下，王逸初（2025）通过科技孵化器研究证实，资源重构的效能取决于组织的环境感知能力与资源整合能力，其中创新规模维度（如孵化企业数量）与资金支持维度的协同效应显著。李晓蓉等（2025）进一步构建“数字化转型-动态能力-创新绩效”中介模型，发现资源重构能力通过优化资源配置效率，在数字化转型与企业创新间发挥关键中介作用。网络结构方面，刘祎等（2024）提出工业互联网平台的“连通性-兼容性”双重中介机制，指出平台通过构建“点-线-面”的网络连接，降低资源重构的协调成本。冯永春等（2025）则发现创新网络的“聚集度-异质性”特征影响资源重构效果，高密度的本地网络有助于资源快速流动，而异质连接则促进突破性创新资源获取^[4]。

3 案例分析

本文根据资料的收集与整理识别出科达制造实现转型升级的关键事件和节点，将案例企业追赶路径历程分为4个阶段。

3.1 1992—2002年：陶机装备国产化阶段

3.1.1 资源重构动因

国内陶瓷机械市场依赖进口，技术壁垒高，本土企业存在巨大替代空间。

创始人卢勤提出“财散人聚”文化理念，凝聚行业精英，形成人才资源积累的内在动力。

3.1.2 资源重构过程

第一，技术资源整合，通过逆向研发国外产品，融合国内陶瓷厂“大产量、低成本”需求，研制出中国第一台陶瓷磨边机（1993年）、刮平定厚机（1994年）、抛光机（1995年）及大吨位压机KD3200（1999年）。第二，组织资源构建，建立“科达机电陶瓷工程试验中心”，形成从单机设备到整厂整线的技术研发体系。第三，资本资源获取，2002年在上交所上市，借助资本市场实现资本资源的规模化扩张^[5]。

3.1.3 资源重构结果

成为国内唯一具备建陶装备整厂整线生产供应能力的企业，国内市场占有率超50%。奠定陶瓷机械行业龙头地位，为后续国际化发展积累核心技术与资本基础。

3.2 2003—2015年：国际化探索与业务拓展阶段

3.2.1 资源重构动因

国内陶机市场容量饱和（20-30亿元规模），毛利率不足10%，面临“天花板”瓶颈。“一带一路”倡议提出（2013年），为海外市场拓展提供政策红利与资源对接机遇。

3.2.2 资源重构过程

第一，市场资源拓展，2008年提出“两条腿”战略，推动整线设备出口越南、印度，2013年考察“一带一路