

现代服务业领军企业

先进制造业与现代服务业“二元融合”、“两轮驱动”

国家级开发区持续成长的“金桥路”

——上海金桥出口加工区内生式发展的转型模式

编者按:2010年,面积仅有27.38平方公里的上海金桥出口加工区,工业总产值超过2200亿元,销售收入3200亿元。工业总产值占到浦东新区的三分之一、上海市的近七分之一。成为全国54个国家级经济技术开发区中单位工业产值最高的开发区。

作为我国第一个以“出口加工区”冠名的国家级经济技术开发区。21年来,金桥运用其独创的市场化运营模式,定位引进先进制造业,并不断推动其快速发展和转型升级,以此带动生产性服务业的快速集聚和能量释放,形成了电子信息、汽车及零配件、现代家电和生物医药等四大产业为主的先进制造业基地和汇聚地区总部研发中心、技术支持中心等类型项目的生产性服务业集聚区。截至2010年底,金桥累计实现工业总产值15253亿元,年均增长43%;累计实现销售收入19900亿元,年均增长30%;吸纳就业人口超过16万人。创造了先进制造业和生产性服务业快速发展的奇迹,走出了一条国家级开发区持续成长的“金桥路”,使浦东改革开放这面旗帜熠熠生辉,成为展示上海和浦东改革开放成果的重要窗口。其形成的先进制造业和生产性服务业“二元融合”、“两轮驱动”的“金桥模式”,对我国的现代服务业发展具有重要的示范、引领和带动作用。

■ 本报记者 何秀芳 刘宇

金桥出口加工区位于上海市浦东新区中北部,西连陆家嘴金融贸易区,北接外高桥保税区,南近张江高科技园区。20世纪90年代的第一个春天,开发浦东的国家战略把金桥推到了中国改革开放的最前沿。

率先市场化:空转启动、土地批租、滚动开发,形成快速推进的形态功能开发机制

1990年4月,党中央、国务院正式作出了开发开放上海浦东的重大决策。浦东新区按照国家战略定位要求,创造性地把中央的决策和上海市委的部署转化为开发开放的生动实践。其中“公司为主、政企配合、资金空转、土地实转、滚动开发”的开发模式,是浦东在坚持土地有偿使用的前提下,解决土地成片开发启动资金的一个重要创举。

作为这一模式的实践者,金桥等四大国有集团开发公司率先承载起“先行先试”的重大使命,将其创造性地运用于开发区的开发建设中。

与以往政府为损益主体的开发模式不同,金桥开发伊始,就采取了一个全新的发展思路,充分实行市场化运作机制:

浦东新区政府首先采用“财政空转,土地实转”的办法,用金桥开发区面积估算出的土地出让金额为国家股本,注册成立了国有的金桥开发公司(后更名为金桥集团),以其作为开发主体,负责金桥的开发和运营,并承担整个过程的最终损益。

金桥集团成立后,即与国内外有实力的企业共同成立合资的开发公司,筹集实际开发的启动资金,根据区域功能性质编制规划,划分地块,进行土地实征、动拆迁及“九通一平”,将“生地”转化为“熟地”。然后又将这些“熟地”通过进入二级市场进行转让,把获得的收入进行再投入、再转让。通过成片规划和滚动开发的方式,金桥集团形成了生地—熟地—厂房、楼宇的形态发展链。在此基础上,金桥集团通过向银行贷款、资本市场融资(成立股份公司上市)等市场化、多元化的融资方式,在区域内进行大规模的征地动迁、筑路造桥,形成快速推进的形态功能开发机制,使各类为投资服务的配套设施迅速建立起来。在此进程中,金桥将生态环境建设纳入园区总体规划,严格按规划推进基础建设,营造绿色生态环境,成为国内第一家通过国家“ISO14000国家示范区”评定和上海第一个进行“国家生态工业示范园区”建设的国家级开发区。“低碳制造,绿色生活”的理想在金桥正一步步成为现实。

“土地吸附资金—资金开发提升土地价值—土地吸附更多资金—推动更大规模的土地开发——不动产升值”,金桥等开发区这一创造性实践,对浦东实现高起点、跨越式的开发开放具有至关重要的意义,成为浦



中共上海市委常委、浦东新区区委书记徐麟(左二)等一行在金桥集团总经理张素心(右三)的陪同下视察金桥产业园区

东开发模式的重大特色,在浦东的开发建设中一直起着重要的示范、引领和带动作用。

市场化定制物业,实行产业链招商,确保对土地进行集约开发利用,实现土地资源的最佳配置

在54个国家级开发区中,金桥的面积最小。因此“土地”是最宝贵的资源。土地资源的稀缺和公司化开发主体,使金桥集团无法沿袭“以低价转让土地使用权引进项目”这一常规招商引资思路,金桥的功能开发必须寻找新的路径。

金桥集团感到,在不改变现有物业产权的前提下,按照项目方的需要为其建设标准厂房、研发办公楼,项目方以支付管理费与租金的方式使用生产所需的物业,这种“只租不售”的形式,非常符合金桥的实际情况。但最大的问题是怎样做才能满足项目方的需要。为此,金桥集团从产业发展演进的规律出发,通过对产业链、产业集群形成规律的分析以及大量的市场调研后,开始尝试一个独特的项目引进思路:他们首先对要引进的项目进行“专业化”的产业定位,规划确立主导产业,然后围绕这个产业定位,确立要延伸引进的纵向产业链企业和要扩展引进的横向产业链企业。再根据这一主导产业和产业链中相关企业的实际物业需求,为其定制个性化的生产和生活物业,以此营造适宜企业快速发展的“环境磁场”,引导重大项目 and 配套产业落户。这一独特的“市场化定制物业”与“产业链招商”办法一经推出,就赢得了企业的积极回应。金桥集团逐步形成了以“市场化定制物业”进行功能开发的主营业务发展思路,并培养出了一支高效的物业管理团队。

为入驻金桥的企业高管做细心精致的生活配套,是市场化定制物业的又一重要部分。如今,拥有近200栋欧美风格别墅、500多栋公寓的金桥碧云社区,已经成为全上海“老外”圈子里口口相传的品牌社区。在这里,高端医疗、国际学校、餐饮娱乐、运动购物等一应俱全,高管全家的生活需求这里都等得到满足,无缝的服务配套甚至考虑到了外籍夫妇的“浪漫约会”。除了宜居的软性环境和高端的硬件设施,浓郁的国际文化使这里充满了国际化的社交人情氛围。让高管们对社区产生依恋,也是跨国企业长驻久留的关键。

通过“市场化定制物业”和“产业链招商”方法,金桥实现了高起点上的统一规划、统一开发,在形成产业集聚效应的同时,大大提高了土地集约利用水平。据商务部统计报告,2005年金桥每平方公里工业产值已是国家级经济开发区平均值的5倍多。由于不改变物业产权,金桥集团成为典型的物业持有型公司。旗下资产包括约180万平方米的住宅、厂房、办公楼、商铺和38万平方米的土地储备,以及大规模物业在建或拟建项目。这种物业形态已成为金桥集团核心竞争力的体现。目前集团收益的80%来自于区内的居住、办公楼、厂房等出租收入。与此同时,金桥集团走向区外进行房地产开发,成为业内

高知名度的品牌开发公司。

在没有国家税收返还的情况下,金桥集团已实现了持续十年的盈利,并始终保持了土地资源的最佳配置,牢牢把握了未来的发展空间。

跨越式工业化:定位引进高端制造业,形成产业集群发展态势,实现相关产业在空间上的集聚

作为浦东开发开放的“先锋”,金桥充分认识和把握经济全球化给中国带来的机遇,运用总部经济、产业配套等国外开发区建设先进理念和独创的“市场化定制物业”、“产业链招商”方法,直接跨越“三来一补”的初加工产业阶段,定位引进高端制造业,形成了以汽车、电子通信、现代家电、生物医药食品等四大主导产业为代表的产业结构。

据2009年《财富》杂志统计,仅通用汽车、博世、阿尔卡特朗讯、惠普等54家“全球500强”企业就在金桥开发区投资了87个项目。至2009年8月底,金桥开发区累计引进项目1009个,累计吸引投资174亿美元,其中合同外资67亿美元。

目前,金桥已累计生产270多万辆轿车、1.22亿线数字程控交换机、400万片晶圆片、7600多万部手机、1400多万台电脑、8500多万台空调压缩机、1200多万台家用空调、390多万台冰箱、660多万台电视机。人们熟知的通用汽车、惠普电脑、日立空调、夏普家电、索尼与松下彩电、多美滋奶粉、可口可乐饮料、克丽丝汀迪奥化妆品、锐珂医疗等都是在金桥生产出来的。

“世界名牌金桥造”已声名远播,金桥由此成为比肩全球的世界名牌的产地和上海先进制造的重要支柱及产业基地,提升了我国的产业结构和在国际分工中的地位,走出了一条在开放条件下实现新型工业化的道路。

在定位引进高端制造业的同时,金桥从产业规律出发,“有基础、有战略、有意识”地引导产业集群发展:

1997年金桥引进了通用汽车和泛亚汽车设计中心。随后有68家主要配套企业相继而来,涵盖了前沿研发、动力总成、关键零部件研发设计、整车生产、技术检测等各个环节,形成了整车制造、研发和设计、零配件加工以及相关配套服务一环套一环的完整产业链。金桥约2.1平方公里的汽车基地,是全国占地面积最小、但却是土地利用和产出效率最高的汽车产业基地,吸收投资额达20亿美元/平方公里,2010年金桥汽车产业产值达979.56亿元,增长43.4%,成为金桥首个近千亿级的产业。

ICT产业是由IT(电子信息产业)和CT(通信技术产业)融合而成的劳动、资本、技术、知识密集型产业。上世纪90年代起,金桥逐渐汇聚了以上海贝尔、华为、西门子、华虹NEC为代表的一大批电子信息业的龙头企业。金桥集团从上海贝尔等企业转型为无线网络设备提供商的路径中,敏锐地感觉到ICT的巨大潜能,着力引进ICT领军企业。随着中国移动视频产品创新基地、中国电信视讯运营中心、大唐电信上海产业园纷

纷落户金桥,上下游企业纷至沓来,大批设备制造、视频内容提供、IT技术服务和视频创意企业集聚,形成了“引进一个,带来一群,建成一片”的集聚效应,为金桥抢占网络文化产业制高点赢得了先机。

2010年9月17日下午3点40分,随着中国电信视讯运营中心操作台上最后一个按钮被按下,一条经过精心编制的体育节目,瞬间被发送到全国千万用户。而从视频制作、信号传输,再到终端的呈现,其每个环节都有“金桥智造”的标签。由此也标志着金桥ICT产业链基地研发、产业发展、示范应用三位一体的发展格局成型,形成了从核心技术研发、系统设备制造、终端研发制造,以及移动多媒体信息服务的完整产业链,打响了“金桥智造”的品牌效应。

2010年,金桥ICT产业实现工业总产值580亿元,预计至2015年,实现销售收入1500亿元。专家预言,以目前ICT产业的发展趋势,金桥ICT产业不仅会发展成为上海经济的支柱,金桥甚至会成为中国的“无线之都”。

随着汽车、ICT产业链的形成,金桥实现了相关产业在空间上的集聚。每个产业门类都已形成集群发展格局,四大主导产业产值占比超过90%。一个围绕新能源汽车及汽车电子、ICT和生产性服务业的创新型产业体系正在形成之中。

把整个产业价值链联系起来,形成先进制造与生产性服务两翼齐飞、协调互动的良好局面,成为同步世界的科技创新高地

先进制造业与现代服务业融合发展是现代产业演进的客观规律。金桥雄厚的先进制造业基础,使生产性服务业具有内生性和成长快的特点。而随着中国市场的重要性进一步凸显,在华投资的跨国制造企业开始专注于为中国市场“度身”研发、设计、定制和销售。金桥紧紧抓住产业结构调整 and 跨国公司中国投资向制造业两端转移的机遇,把大力发展生产性服务业作为突破口,利用业已形成的产业集群和日益完善的产

业链以及信息、人才、配套等资源的优势,以市场发展需要为支持,以生产性服务为主体,把整个产业价值链联系起来,积极促进先进制造与生产性服务的融合互动,引导跨国公司将其全球核心价值部门和地区性总部转移到这里。

站在金桥出口加工区标志性建筑“新金桥大厦”的露天平台向下眺望,一整片开阔的人工湖跃入眼帘。围绕这片湖区的是几幢现代派的建筑,这里就是金桥生产性服务业集聚区,而人们更愿意称它“Office Park”。这个富有时代感、智能化、公园式、生态型的生产性服务园区,为跨国公司和国内大企业地区总部与研发设计企业提供了一流环境和发展载体。

从制造商到服务商,上海贝尔在金桥完成了从制造业到生产性服务产业的升级蜕变,如今有6500多位中国工程师为中国乃至全球的客户提供先进的技术和产品;柯达公司将企业升级转型为地区总部,集中精力加大投入发展金桥基地的研发、财务、采购销售等总部业务;国际化工巨头拜耳增资10亿欧元升级了位于金桥的地区总部和研发中心,董事局三分之一的管理和决策层一并迁入办公;华为则在金桥建立了总建筑面积36万平方米,可容纳8000名研发人员的研发基地;2010年7月,通用汽车中国前瞻技术中心在金桥正式动工,中心包括了通用汽车中国研究院、车辆工程实验室、动力总成实验室和前瞻设计中心等四大部门,研究的重点包括先进驱动系统、动力总成、可替代能源、电池技术和材料技术等关键领域。

如今,100多家研发和技术中心云集金桥,形成了电子通信、汽车及零部件和自动化控制三个特色鲜明、具有世界一流水平的研发设计集群,以嵌入式软件、工业设计及技术服务、移动视频文化为特色的服务外包基地渐成规模。上海贝尔、上海通用、上海联合汽车电子、上海锐珂等一大批企业的产品研发都已进入母公司全球核心研发体系,在金桥,新产品开发与生产齐头并进,科技引领特色鲜明,产品创新与世界同步已成潮流。金桥由此在先进制造业高附加值和高端环节竞争中建立起比较优势,成为同步世界的科技创新高地。

目前,金桥有生产性服务企业400多家,初步形成“总部经济、商贸营运、研发设计、服务外包”四大亮点和基本完整的产业服务链。2010年,金桥实现新产品产值和高新技术企业产值均占开发区工业总产值的50%以上。区内规模以上工业企业科技经费支出占开发区工业总产值的4.2%。金桥的生产性服务业展现了无限广阔的发展前景。2009年6月,金桥被命名为“上海金桥生产性服务业功能区”。

“十二五”期间,金桥将根据上海市和浦东新区产业发展导向,实现“创新驱动、转型发展”,倾力建设“智造金桥、生态金桥、人文金桥”,使金桥成为“上海先进制造业核心功能区、生产性服务业集聚区、战略性新兴产业先行区、生态工业示范区”。

展望未来,金桥的决策者与团队将肩负起国家实施浦东开发开放战略所赋予的更艰巨、更光荣的使命,心怀大气魄,大手笔描绘和铸就金桥下一个宏伟蓝图,努力在浦东“二次创业”中继续发挥国家级开发区的示范、带动和引领作用。



被人们亲切地称为“Office Park”的金桥现代产业服务园区

本文图片由上海金桥出口加工区开发股份有限公司提供