



上海紫竹高新技术产业园区发展战略研究

DEVELOPMENT STRATEGY FOR HI-TECH INDUSTRIAL ZONE : A STUDY OF ZIZHU NATIONAL HI-TECH ZONE IN SHANGHAI

顾煜杰 *

何荣良 博士**

摘要

本文拟从笔者了解与掌握的行业发展情况以及上海紫竹高新技术园区的实际情况，结合运用战略管理的有关原理、理论等知识，分析紫竹高新技术园区当前面临的竞争态势。同时，运用理论研究与实证探究相结合的方式，对紫竹园区进行实地考察，对紫竹园区有关重要人员进行深入访谈，对园区内相关企业进行探访，真正意义上做到数据、理论、实证相结合的方式，对紫竹园区的优势进行实质性的研究与分析。提出一些打造紫竹高新区核心竞争力的有关建议，使紫竹高新区成为高新技术产业园区的典范。

关键词：优势所在 发展 战略

ABSTRACT

Focusing on Shanghai Zizhu Hi-tech Park and current industry development, the author analyzed its competitive situation with regard to relevant principles and theories of strategic management. The researcher investigated relevant enterprises in the park and conducted in-depth interviews with the key personnel of the park and to empirically analyze the park. By building the brand through all its competitive advantages, Zizhu high-tech industrial park will become a role model for other industrial parks.

Key Words: Competitive Advantage, Development, Strategy

*GU YU JIE 泰国正大管理学院国际学院 CMBA 研究生，2015 年工商管理硕士学位（工商管理）论文
**PAK THALDUMRONG; Dr. 指导老师：泰国正大管理学院国际学院 CMBA 教师



绪论

科技园区的建设与发展对促进中国科技成果的转型，为早就高新技术产业企业起到了关键的推动作用，使之成为中国达成提升高新技术发展、增强经济快速增长和推动社会可持续性的首要方式和重要手段。

（一）研究提案

以上的研究问题背景，笔者总结出研究提案：

1. 作为刚成立不久的紫竹高新技术产业开发区，是用何种发展模式使得国际巨头地区总部和研发中心纷至沓来，其吸引著名企业入驻的优势所在究竟在哪？
2. 紫竹园区是依靠怎样的发展战略怎样取得这些优势的？
3. 通过现有的战略优势，未来紫竹园区的发展战略又将着重在哪？

（二）研究的目的及意义

紫竹园区短短十几年的发展时光，却牢牢把握住了全球产业革命的关键时机这一大优势，是紫竹园区迈向成功的外在因素之一。自 21 世纪起，国际上不断涌现出新一轮产业变迁，大量跨国公司来华设立研发基地的事态不断增加，这也为紫竹园区的发展前景开辟了重要的道路。

本文拟从笔者了解与掌握的行业发展情况以及上海紫竹高新科技园区的实际情况，结合运用战略管理的有关原理、理论等知识，分析紫竹高新科技园区当前面临的竞争态势，提出未来 3-5 年内紫竹高新科技园区发展的总体战略及其实施重点，谋求园区在激烈的行业竞争中实现规模的进一步扩张，实现紫竹园区做大做强的长远目标，力争紫竹园区在未来发展中超越其它中大型科技型园区，成为高新技术产业园区的典范。

二、“三区联动”大学主导模式的概论解析

李建强、屠启宇（李建强、屠启宇 2007: 163-174）在《大学校区、科技园区、公共社区联动发展》认为大学在“三区联动”中居于主导地位。这类联动模式主要以大学和科研机构的知识溢出、技术扩散、信息辐射等为主要特征，一般通过大学的体制改革来鼓励高科技人员参与研究成果的产业化和高技术创业，进而依靠知识密集和人才群聚的优势来吸引产业界加盟，在大学校园或周围形成高技术产业集群。在这种联动模式中，大学校区与科技园区、与社区的关系是主要方面，园区与社区的关系居于从属地位。这类园区得益于大学内部功能和学科、科研和人力智力优势的外溢，具有广阔的发展前景。最具有代表性的是美国的硅谷。在硅谷，其区域创新环境的形成得益于其拥有斯坦福大学之创新源。斯坦福大学不仅是知识、技术、人才的重要供给者，而且还直接参与了知识的生产、传播和应用，为硅谷的创新发展提供了雄厚的智力和人才支持。根据一项对斯坦福大学毕业生的调查得知，在 1960 年到



1990 年间，斯坦福大学的毕业生在硅谷开办的公司为硅谷地区创造了 25 万多个就业机会，并创建了惠普、康柏等知名企业。硅谷的晶体管、集成电路等核心技术成果大都源于斯坦福大学等一批科研机构。上海的紫竹科学园区大致也可以归在这一类。

紫竹园区紧紧依托上海交大而迅速发展起来，杨浦知识创新区则得益于复旦大学的有力支持。两者不同之处在于，紫竹科学园区物理形态相对固定、并初具规模；杨浦知识创新区的物理空间相对分散，并在不断扩张。但由于有著名研究性大学的有力支撑，两者都显示了良好的令人期待的发展前景。三区联动发展理念依据的经济学理论，主要是发展经济学的“增长极”理论及其发展模式。增长极理论认为，经济增长具有不平衡性，通常是从一些领头企业(产业)或区域增长中心向相关产业或地区辐射影响，从而带动整个社会的多维发展。安虎森(安虎森, 2007 (27): 90-101)发表的《增长极形成机制及增长极与外围区的关系》中认为增长极核心区对外围区的影响主要通过两种方式：一是资本的聚集效应和转移效应，在增长极形成的过程中，由于政府的特殊政策和区域自身的发展优势，吸引周边资本向核心区聚集，这种聚集常常因为参与各方诉求和利益的相对一致，加之有政府的支持而进展迅速。在三区联动发展过程中“增长极”的理论得到了生动地体现，政府通过政策倾斜、资金支持以及完善公共设施等举措，在大学校区周边建设科技园区，促进资本、技术和人才的聚集，形成增长极并向外扩散；同时鼓励校区、园区向社区和城区开放，发挥资本转移效应和知识、技术溢出效应，推动区域创新体系建设，带动地区经济增长和社会发展。作为一种新的实践“三区联动”也进一步丰富了“增长极”理论的内涵。

三、研究框架及方法

(一) 研究结构

本文首先对现今中国高新发展模式及变化进行梳理，对上海紫竹园区的战略发展进行分析。同时通过对最新 2014 年上海市开发区相关综合评价结果数据分析，以及紫竹园区相关资料和数据分析为基础，研究紫竹园区的优势所在；然后通过参观园区以及深入访谈，使理论研究与实证相结合，更细致全面的对紫竹园区优势进行实质性的综合分析。

本文主要从以下列几个方面进行研究：

1. 上海紫竹高新技术产业园区发展战略构建与实施。结合战略环境分析结果，运用定性分析法对上海紫竹高新技术产业园区发展战略构建与实施进行设计。首先提出上海紫竹高新技术产业园区下一阶段的战略目标与定位，然后从总体战略选择、战略发展重点对上海紫竹高新技术产业园区的发展战略进行设计，最后对上海紫竹高新技术产业园区战略实施的策略选择进行论述。



2. 结合辨别得知的高新技术产业开发区的优势和相关战略构建与实施评价结果作为后续发展战略制定的建议。

(二) 理论框架

紫竹高新区是紧紧的依靠着上海交大与上海华师大而快速发展起来的，同时紫竹高科科学园区物理形态相对固定、并初具规模，所以上海的紫竹科学园区“三区联动”中归在大学主导型这一类。因此本文理论核心框架也将围绕着紫竹园区“三区联动”的发展战略模式所需理论框架进行构建。

在紫竹园区的“三区联动”发展战略模式过程中笔者认为“增长极”理论起到了至关重要的作用，闵行区政府通过不断的政策扶持以及融资上面的帮助，并不断加强公共配套设施建设，在交大及华师大附近构建研发中心，聚集资金、科研项目和专业的人员，构建增长极并不断向园区周边扩散；紫竹园区不断激励两所高校、及自身园区向周边社区扩张，形成资本科研、技术溢出及加大资本转移效应，推动建设区域内科研创新体系，增强区域内社会及经济的发展。

“三区联动”作为高园区的新的实践，同时也是增强丰富了“增长极”理论的内涵。

同时笔者认为紫竹园区以校区为主导的“三区联动”发展模式下，使紫竹园区建设成了一个以科研创新为轴的孵化基地，因此笔者也会运用到“苗床理论（孵化器理论）”进行对紫竹园区系统分析，按照苗床理论，紫竹园区内交通大学与华师大的存在为紫竹高科科学园区的战略发展提供了可能成为企业核心人才的技术人才，参与到高科科学园区的开发活动与经济活动，紫竹高科科学园本身作为研究与开发企业的孵化器为成为新生的高技术企业提供孵化空间也就是所谓的创业中心。

于此同时，紫竹园区的“三区联动”发展战略也与“产业集群”理论密切相关。紫竹园区将大量产业联系密切的企业以及相关机构在同一区域内进行集聚和成长，并形成强劲、持续竞争优势的现象。通过“产业集群”理论及“策略联盟”理论将本来各自作战的企业互相连接起来，改变了企业间原有的界线，探索出园区企业内边际生产力和园区利润之源，为紫竹园区内大量企业创造出新的利润源泉。

本文主要通过深入访谈法，以及相关的一手二手资料分析，对紫竹园区的现有的优势所在进行分析，了解其依靠怎样的战略取得这些优势，然后通过现有的战略优势，分析紫竹园区的未来发展战略又将着重在哪。在访谈紫竹常务副总经理，同时也是紫竹园区“三区联动”模式创始人夏光先生时，其告诉笔者了紫竹园区相对于其它园区来说，最大的优势在于“三区联动”所形成的产业集群，产业孵化，及空间扩散优势，因此本文理论主框架将围绕“三区联动”模式所最重要的产业集群理论，增长极理论，空间扩散理论以及苗床理论（孵化器理论）为理论主干框架，策略联盟理论以及国内大学型科技园区发展的相关理论为补助，对下面的研究分析起到支撑依据。



(三) 研究对象和方法

为了使研究更有针对性，笔者将运用一下几种方法对本文进行分析论证。

1. 深入访谈法：理论研究与实证研究相结合：参观了解紫竹园区，访谈相关人物，获取一手资料。

笔者为了得到对紫竹园区更深入的了解，通过对紫竹园区发展的关注，得知紫竹园区常务副总经理夏光先生，同时也是紫竹“三区联动”发展战略模式带头人，可以给笔者对本文论证给予实质性的帮助与指点，因此依靠相关紫竹内部优势的帮助，对其进行访谈：

笔者于 2014 年 2 月 27 日去拜访了上海紫竹高新技术产业园区常务副总经理夏光先生，在其家中进行了一次关于了解紫竹园区相关优势，及依靠现有优势如何规划未来的访谈，对紫竹园区的发展战略进行更深层次的了解。结合相关二手资料及数据分析，与文献理论分析，更细致的通过研究与实证探访相结合的分析模式对上海紫竹高新区发展战略进行综合分析。

同时笔者认为，单纯的以内部管理层的言论去评定一个企业的发展成功与否，不足以支撑，因此笔者又通过内部优势于 2014 年 12 月 30 日跟随相关访问团队对园区内部“核心”企业，英特尔中国执行董事戈峻先生进行访谈，了解因特尔在紫竹高新区扎根和成长经历，从客户的角度深入了解紫竹园区真正的优势所在。笔者对戈峻先生提出以下两个问题，从这两个问题的答案中获取入驻企业对紫竹园区的评价，从客户管理角度更深层次了解紫竹园区发展模式是否成功。

2. 公司二手资料分析：笔者通过对紫竹园区常务副总经理夏光先生的访谈后，其慷慨的让园区招商部主任，给了笔者最新的紫竹园区相关二手资料，通过收集紫竹园区相关二手资料及数据，结合笔者对紫竹园区常年的了解进行综合的归纳。

3. 质性分析：通过自身对园区的实地探访，以及自身对园区，及园区入驻企业相关高层的深入交流访谈，力图揭示紫竹园区真正优势背后的价值。通过访谈交流资料，客观地结合相关理论知识及最新数据基础，对园区的优势及优势的获取进行综合研究探析，使研究更科学，更有价值意义。本文通过逻辑推理、归纳总结等方法，对上海紫竹高新技术产业园区当前发展概况以及内外部竞争态势进行梳理，并结合相关基础理论，对上海紫竹高新技术产业园区下一阶段的发展目的、战略、途径和手段等内容进行定性分析。

四、上海紫竹高新区的优势和战略环境分析

为了更深层次了解紫竹园区的特色“三区联动”模式，包括其发展模式在紫竹园区中扮演着什么样的角色，深入了解这种发展模式的优势所在。同时结合理论以及相关资料，更细致全面的通过理论研究与实证探访相结合的模式对紫竹园区优势进行综合分析。笔者亲自来到紫竹园区“三区联动”创新模式的创始人，上海紫竹高新技术产业园区常务副总经理夏光先生进行访谈。



（一）“三区联动”，打造“产学研”战略联盟

在采访夏光先生的过程中，作为紫竹“三区联动”模式的创始人夏光先生首先提到了“大学校区、高新科技园区和行政社区的融合、联动发展是紫竹高新区的活力所在。”

夏光先生说到“三区联动”，打破了高新区、大学校区和行政社区之间所存在的问题，紫竹园区内的企业不但能向上海交大及上师大开放企业内部的科研中心供学校使用，园区内的两所高校同样也会开放相关专业课程与实践，通过网络连接，将其输送至科研创新企业，使得企业内部的创新人才同样能够按各自需求进行“充电”。

夏光先生告诉笔者，紫竹园区“三区联动”的发展战略模式，主要依靠企业与校园的科研创新体系以及所创造的高层次本土化人才培育孵化基地，打破了传统高新区落后的培养孕育体系。所有入驻到紫竹高新区的创新型企业，更是可以向区内两所强大的科研创新高校进行“订单式”的培育企业所需人才。

（二）人才是创新的灵魂，紫竹的最大优势在于校区

最后夏光先生又重点说到“人才是第一资源，人才是创新的灵魂，紫竹高新区的最大优势在于校区”。

如今，我们可以发现与其它高新区对比我们可以发现，紫竹园区所具有的最重要因素，在于“校区”。纵观国内其它高新区，开创高校入驻高新区模式，并非紫竹园区的先例，但紫竹园区却紧紧的“抓”住了上海交通大学及华东师范大学两所极具特色的优秀高校。

紫竹高新区将以人文为特色的华东师范大学和以理工科见长的上海交通大学两大高校主校区相继收纳其中，两所高校打造出紫竹园区强大的“人才孵化基地”，使得紫竹高新区构建出了极具特色的“智囊团队”，进而能向入驻园区内的企业进行源源不断的输送科研技术、创新人才、园区文化，为入驻企业提供了强有力的后盾。

（三）基于“三区联动”战略模式的未来发展

最后夏光先生也谈到了紫竹未来的发展趋势，基于“紫竹高新区的最大优势在于校区”。未来紫竹高新区将打造世界级具备全球影响力的高等教育集聚地和产学研融合示范区。

立足上海创新型城市建设国家战略产业发展规划，聚焦战略性新兴产业和现代服务业，以国际化、高端化、特色化、品牌化为导向，积极引入世界一流大学，打造世界一流大学在中国开展高等教育和科研的平台，培养出一批世界级、高水平的研究生人才和科技成果。

夏光先生说到：“未来紫竹致力于引入世界一流大学入驻举办高等学历教育，开创汇聚中外一流大学合作办学项目和独立学院的创新型国际教育园。上海市闵行区人民政府与紫竹国家高新区共同出资成立上海紫竹国际教育发展有限公司，作为紫竹国际教育园区的建设单位和运营主体。

同时夏光先生又谈及了未来发展国际教育园区的相关规划“紫竹未来规划建设 5 座独立学院，建设用地面积约 500 亩，教学及配套设施建筑面积 40 多万平方米，开放式校园设计，



整体规划，分期开发。”他认为基于紧邻上海交通大学和华东师范大学主校区，与紫竹国家高新区成“园外园”之势；整合学术优势、产业优势、科研优势，并集区位优势、配套优势于一体，智力资源丰富、创新平台云集，项目优势在中国独一无二。

紫竹国际教育园区将培养战略性新兴产业和现代服务业创新人才，聚焦新能源、新材料、新媒体、信息网络、节能环保、医疗健康、商贸物流、金融管理等战略性新兴产业高素质人才需求，选择引进国际一流大学和优势专业，主要举办高水平研究生教育。同时聚焦国家重大战略发展需要和可持续发展核心问题，选择引进国外知名研究机构，开展产学研深度合作。以及引入国际知名的培训机构开展高端文化教育和职业技能培训，为企业和社会培养高端复合型应用人才，提升上海国际教育服务功能。（夏光、屠梅曾，2007（12）：27-28）

（四）访问英特尔中国执行董事戈峻先生

戈峻先生英特尔（Integrated Electronics Corporation）中国执行董事，负责英特尔中国的企业事务、公司业务发展、教育及技术合作项目、地方政府事务和政策制定等同时；也是英特尔入驻紫竹高新区的首要决策人之一，今天有幸带着一些问题对戈峻先生进行了一次深刻的访谈。

早在 2005 年，英特尔就与紫竹签署了战略合作协议。直到今时，英特尔与紫竹已并肩前行走过了 8 个岁月。

谈起与紫竹的合作，戈峻先生显得尤为兴奋：“英特尔在紫竹高新区的公司，是英特尔的亚太研发中心、同时也是英特尔中国地区总部。在那时选择紫竹，最垂青的是对地区人才的吸纳。在紫竹高新区内有华东师范大学、上海交通大学这两所知名大学，尤其是上海交通大学，在科研项目及技术研发上，是全国顶级的学府，如今和英特尔（的互助就十分紧密，公司里目前即收录了大约 500 多名来自交通大学的实习生。”英特尔在紫竹高新区的亚太研发中心的工作人员有 75% 以上拥有硕士或博士学位，紫竹高新区内的这种人才提供和产学研相结合的特别形式，能为企业提供大批量的专业性人才。

当然，除了人才的因素之外，英特尔也格外看中上海紫竹高新区的生态环境，以及外来规划发展。“因为这里位居浦江湾畔，具有 270 度江景，环境美丽舒适，十分适宜企业研发职员在这里生活和就业，一个舒适快乐的环境能更好的触发他们的灵感。”同时戈总也暗示，紫竹园区内逐渐成熟的商业及贸易配套设施，让他对紫竹高新区的发展前景感受到极度有信心。

戈峻先生说到“企业有望做许多他人没做过的事变，摸索探寻一些新的理念，这是英特尔的冒险灵魂（risk-taking），亦然是英特尔企业的文化之一。与紫竹园区的互助合作，就像找到了一位同舟共济的伴侣”。

紫竹高新区内的英特尔亚太研发中心是在美国本部之外，是全世界最大的研发基地，所以，昔时的择址落户对英特尔来说是件十分重要的事件。

比如，当年浦东大开发，企业当初是第一家入驻外高桥保税区的大型生产科研型企业。



企业喜欢做拓荒者、若是这里环境合适企业成长，企业就毫不犹豫的进去。紫竹的理念也和我们十分相同，做事展望长远，目标远大。”在深远战略政策是十分一致的，这也是为什么企业能与上海紫竹高新区长久来能够亲密合作，互利共赢的重要因素之一。

如今世界已经将高智能手机及高新掌上电脑的开发侧重点移到中国，英特尔亚太研发中心的重要性也正在慢慢地突显出来，“企业的制造晶体厂家落户于大连，评测分配落户于成都，拥有高附加值的创意与研发基地就放在了紫竹园区，这是我们英特尔百年大计中非常关键的一个决策！这是英特尔在中国大三地区发展定位中十分关键的一环！”

最后戈总感叹道“紫竹的选择，是我们能在中国扎根下来的重要因素”

本文主目的主要是通过分析了解紫竹高新技术产业园区的优势所在，及紫竹园区获取优势的战略模式，去探索挖掘未来紫竹园区的发展战略又将着重在哪？

五、SWOT 战略定位与目标

通过有关紫竹园区在行业内部访谈，笔者认为现阶段对于上海紫竹园区来说，园区应该顺应中国政府和上海市政府加强对高新技术产业园区科技创新投入的扶持，积极采取措施进一步将自身优势转化为胜势，扩大园区在行业中生态建城，具有丰富科研资源和人才优势的竞争与影响力。为此，笔者认为短期内园区发展战略定位上应以自身优势和外部机遇为抓手，不断寻求自身优势与外部机遇的最好契合点，在短期内实现园区业务规模和行业竞争力的提升。以此为基础，有意识地集中部分优质资源，分步骤、有计划地解决园区发展中面临资金规模较小，发展空间受约束的不足；规避外部环境中存在着的不利因素，逐步降低自身不足之处、使园区更加成熟完善。

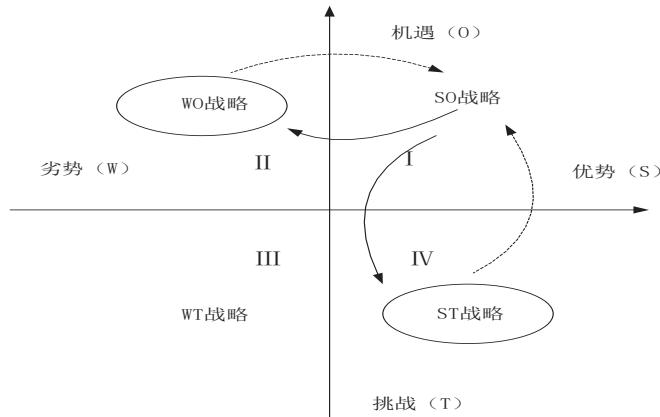
表 5.1 SWOT 分析

	<p>优势</p> <p>1、良好的区位优势</p> <p>2、具有丰富的科研资源和人才孵化基地</p> <p>3、生态建城</p> <p>4、土地利用率高</p>	<p>相对于市政府主导的高新区所体现的弱势</p> <p>发展受空间约束</p> <p>资金规模相对较小</p> <p>政策扶持力度还较小</p>
<p>面临的机遇：</p> <p>中国政府和上海市政府加强对高新技术产业园区科技创新投入的扶持</p>	<p>SO 战略</p> <p>利用上海城市功能转型的契机，以良好的区位条件，发展以研发为主导的现代服务业。</p> <p>利用上海交大和上海华师大雄厚的科研和人力资源优势，促进产学研合作。</p>	<p>相对于市政府主导的高新区所体现的弱势</p> <p>发展受空间约束</p> <p>资金规模相对较小</p> <p>政策扶持力度还较小</p>



紫竹园区威胁与挑战并存： 上海的商务需求提升，使得园区产生更多机会，然而商务成本上升致使入驻企业流失率会提升	ST 战略 加大园区内区域联动的体系，改善区域内居住环境，完善区域配套设施。 增强紫竹园区品牌形象，及知名度，提升紫竹园区的社会关注度。	WT 战略 提升紫竹园区产业集群体系，提升入驻企业的长期根植性。 加强紫竹园区配套设施的投资建设，增强园区内多元化建设战略。
---	--	--

(一) SWOT 战略定位



在发展战略的定位上，结合第四章有关上海紫竹高新区竞争态势的行业 SWOT 分析结果，笔者认为现阶段对于上海紫竹园区来说，园区应该顺应外部环境向好的趋势，积极采取措施进一步将自身优势转化为胜势，扩大园区在行业中的竞争力与影响力。为此，笔者认为短期内园区发展战略定位上可以积极主动（暂不考虑被动消极的 WT 战略，长期可以考虑），立足于 SO 战略，以自身优势和外部机遇为抓手，不断寻求自身优势与外部机遇的最好契合点，在短期内实现园区业务规模和行业竞争力的提升。以此为基础，兼顾 WO 战略和 ST 战略，有意识地集中部分优质资源，分步骤、有计划地解决园区发展中面临的不足、规避外部环境中存在着的不利因素，逐步降低自身不足之处、化险为夷，实现 WO 战略、ST 战略与 SO 战略的协同。图 5.1 SWOT 分析

(二) 立足 SO 战略目标

若是从长远期目标上来看，按照上海紫竹国家高新技术产业园区的自身对行业地位的要求，紫竹国家高新区的成长体现了五大特色：



- 十分明显的产业集群特色，不断快速增长的产业规模及经济效益特征；
- 不断加速的建设开发以及屡创新高的项目工程开发；
- 同时不断增强科技创新驱动力，空前活跃的创新创业奉为；
- 不断推进的改革的创新机制与体制，不断优化的服务质量；
- 日益成型的配套设施，使得紫竹科技新城逐渐完善。
- 上述远期目标又可以细分为以下短期目标：

1. 在充足的科教才能资源基础上，不断增强的科教转化成就，达成高新技术技术的不断成长，上海紫竹高新区依靠区域内上海本地优秀高校（上海交大以及上海华师大）、以及园区内部充足的科研技术中心等高新技术资本，从科研技术转变，衍生出许多高新技术科研领域中的科技新型企业，同时在高新科技业务发展的体制中不断集聚成功的经验，创立园区新标。然而基于该园区发展规划的一个首要条件是，园区需要具有大量的优良科教创新资源，而紫竹园区具有着上海交通大学及上海华东师范大学提供了大量科教创新资源。充足的科教创新资源不但可以给园区内企业提供大量的高新技术人力资源；而且可以通过高校与科研院所的科研成就创造出许多新的高薪创新型企业。所以说该发展规划下的紫竹园区具有强大的辐射能力、创造科研的成就也会逐步体现，紫竹园区计划至 2020 年将成长为有全国影响力科研创新中心和高新技术产业基地。

2. 加强园区内企业相互集聚，加快构建产业集群，不断吸收跨国企业，吸引国外资产技术转移。紫竹高新区将依托上海是政府对园区提供的相关优惠条例政策，紧紧的把握住世界产业及相关资源转移的新机会，打造出优良的创业环境，激励园区内创业发展，通过相关大型跨国企业带动本地创业型企业共同发展，有效的激励产业集群的成长规划。紫竹园区踊跃的衔接了大量企业，同时，紫竹园区凝聚了大量的国家优秀的科研资源，构建出鼓励创业人员的相关机制，推动科研企业的发展。在该发展模式下紫竹园区将借助跨国大公司链接全球人才、资本、技术等高端资源，融入全球创新链条，朝国际化、全球化发展，紫竹园区至 2020 年将基本构建中国一流的高新区，立志代表中国成为国际型高新区的品牌之列。

3. 区域创业文化氛围浓郁，紫竹高科技领域内创业企业用来支撑上海紫竹园区高新技术产业的领先发展。园区将营建出一种优良的创业气氛及浓厚的创业环境，鼓励和吸收相关外来移民以及相关科研技术人员共同创办科技领先型企业，紫竹园区以科研领先为起点，逐步将变化成全国以至世界领先型科研技术园区，在企业科研技术成长中起到带头作用。紫竹高新区的特色是独特的创业环境，园区将营初一种以造人文、环境及科研生态为主的三态合一的综合创业环境，同时，引进了七家国家级企业研发机构，并借助高新区内的



院校，形成了完整的产学研一体化自主创新体系。踊跃的造就出了一批以航空技术、能源发展、生物医学以及信息科科技等相关科研性产业，并注重发展以网络视听服务为代表的数字内容，继续发展软件外包和集成电路设计。在这种发展规划下的紫竹园区创新创业环境尤为良好，逐步成为创业基地、会聚科研技术的基地，上海紫竹园区旨在成为“创业的沃土、成功的家园”，努力成为上海高新区的重要标准。

4. 紫竹园区将衔接相关制造产业地区的变迁，快速发展园区规模，作为在上海，发达的高新区紧握大时代下制造业变迁的时机，能紧抓有关地区生产企业的变迁。上海紫竹园区实行以外向型经济为特征的模式，凝聚了可口可乐等一批制造类企业迅速达成经济规模的扩张。

5. 依托着招商引资等方式推行外来植入式发展，上海紫竹园区主要衔接国内沿海区域生产企业变迁以及相关国际企业的搬动，通过招商引资等形式，会聚了大量以传统制造业为主的企业与相关项目。紫竹高新区正渐渐的迈向双轮驱动模式，主要以自主创新及招商引资为重点，同时重点放在科研资源，努力提高产业发展层次，真正的起到培养自身发展势力，努力达成国家级高新区“四位一体”的定位功能。

（三）WO 与 ST 结合战略发展

本研究对紫竹园区未来总体发展战略做出三个建议，如下：

1. 首先要对现有发展战略的提升与改良，紫竹园区应当对相关现有比较陈旧的发展模式进行转化，依靠发展新兴产业，向综合性、多功能型以及科技型高新区进行转型。笔者从园区发展规划上发现，逐步改变以过于依赖大型企业及项目的发展方式，重视创新型企业的发展新产业为主导方向。加强创业型企业和人才的不断吸收，深化科研创新资源的引进，共建互利舞台，践诺金融改革体制，逐步达成科研技术+人才资源+经济基础的互利，开矿挖掘新兴产业的市场。

2. 加强创新发展规划，紫竹园区因该以上海经济特色进行探索，以高新区的科研创新引领园区周边企业进行晋级转换。同时能依靠上海本土化企业转型的需要，持续吸收科研创新企业与人才，构建闵行区高水平的创新科研平台，通过高端要素资本运作的集聚为区域内企业转型提供技术性支持、信息性支持以及人力资源的支持。未来紫竹园区发展战略将效仿中关村的发展战略，以信息技术、科研创新等相关高新服务业作为主要方向，园区其它相关新兴技术产业才能不断的蓬勃成长，向着高新科研技术产业园区的成长之路持续前进。

3. 紫竹园区将以更专业化的园区服务，科研技术为主的特色发展以及凝聚更多的科技资源为特征。园区将不断增强园区内企业集群，将人力、资源、区内土地面积等各方面资



源聚焦于几样紫竹园区独有的重点特色产业，指引着紫竹园区产业从大众性产业迈向专业化，紫竹园区将致力于打造自身园区的特色产业品牌。

六、重点战略选择与实施

（一）重点战略选择与实施

紫竹园区从创始初期开始就以校区为主“三区联动”发展模式为主导，牢牢抓住自主创新这一发展模式的关键点。紫竹园区未来也将会围绕“自主创新”这一关键点，就以下五点为主要战略选择与实施。

1. 推进功能建设、完善区域创新体系

紫竹园区从建立初始，就牢牢抓住自主创新这一关键点。园区为进一步发展战略新兴产业，推动区内相关企业能产业集群、提升区域内创新模式，紫竹园区将根据园区内企业发展的不同需求和阶段，对有关企业大量提供各类全面的服务，包含了科研技术、人力资源、知识产权保护，甚至包括经济援助。紫竹园区强调功能建设的重要性，逐渐的转化成专业性强、技术性高、体系完善的高新服务体系。

2. “紫竹创业中心+YBC 紫竹办”，创业服务基地推动科研创新

作为上海市级的孵化器，紫竹创业中心为新型创业型企业提供了创业基地，并对相关企业进行税收减免，土地优惠，经济补助等许多帮助政策。同时，高新区依托闵行区科技创业企业联合会积极开展创业扶持工作，为创业青年创造了良好的创业环境。

3. 科技创新服务平台助推高新技术产业发展

紫竹园区将会以信息科技为主干，同时不断吸纳园区内的科研技术资源，实现有关科研技术，及信息科技的共享，建设科研创新服务基地。并经有关 IP、EDA 的相关平台、进行企业孵化中心的建设、科研评测中心等相关研发管理基地，提供科研创新型企业的专业化的管理。同时，将设立紫竹国家高新区科研技术企业认证受理点，负责紫竹园区内区内企业审批科研技术企业受理认证和审核检查工作，增强对科研型企业的服务帮助。

4. 知识产权服务平台夯实自主创新基础

紫竹国家高新区将深化知识产权保护措施，促进区内企业知识产权的研究、应用、保障。在深化监管企业机密和保障企业知识产权的管理下，将联合区内企业对知识产权管理的需求，为园区企业进行相关服务，其中包含有对园区内企业提供征询创仪、区内企业专项制度管理、企业的运作、企业相关权利庇护等内容的一揽子体系，为园紫竹区内企业提供专业的知识产权保障服务。同时紫竹园区已经获得了“知识产权示范园区”的荣耀。



5. 人才公共服务平台加快创新人才高地建设

紫竹高新区内组建了紫竹国家高新区海外创业培训中心办公室、闵行区高端人才培养规划中心、闵行区人才规划中心紫竹园区分部、紫竹国家高新区境外职员管理服务中心等四大服务中心，建立了紫竹园区人力资源公司，为紫竹园区内高薪创业科研型人才供应了咨询指导、多项扶持政策和相关优质措施。

（二）加强“产、学、研”应用，促进成果转化与产业化

紫竹国家高新区通过成立三区联动“产，学，研”的资源同享共建机制，推动大学、园区企业与高新科研院所之间的紧密联系，共建优企业互助、科研同享、平坦风险、同舟共济的战略产业联盟，促进地区经济可持续发展。

目前，上海交大与入驻企业的英特尔、欧姆龙、京滨电子、中国航空无线电电子研究所以及相关国际及重大企业现象互助合作，创建科研中心、联合实验中心及科研实践中心，把知识创新和人才培养直接融入高新区产业研发体系中，促进产学研合作和科研成果转化产业化，推动原始创新快速发展。2014年4月18日，紫竹园区与上海交大再次签署战略规划合作协议，继续在产学研转化、构筑人才高地、以及推动国际化合作办学等领域的多领域、多渠道、全方位的深入合作。

（三）完善配套功能，建设新兴综合城区

为给在高新区工作生活的人才营造良好的环境，留住人才，高新区斥巨资完善配套功能，建设一个宜居的新兴综合城镇。

紫竹园区规划目标之一就是要投资树立一座集完善的基础配套设施，优良的园区环境，能够提供商业住宅多元化的“产、学、研”集合的高新技术汇聚的上海市高新科研技术综合区域，使得园区、企业、职员互动增强活力、稳定持续的发展。为打造这样一座新兴综合城区，紫竹园区斥巨资完善配套功能，建设一个宜居的高科技新城。

紫竹基础教育园区占地 21.3 公顷，总建筑面积 10.34 万平方米。目前已基本建成。

紫竹国际教育中心力至引进全球高等学府进入，成立国际化高等教育中心，会聚国内外高等学府合作，创办新型国际性教育园区。规划建设 5 座独立学院，教学及配套设施建筑面积 40 多万平方米，一期建设 9.6 万平方米，有高教学院、培训中心、文体中心、教师公寓、学生公寓等。定位打造成为战略性新兴产业的创新孵化转化平台、国家教育综合改革实验的示范基地、创新型高端产业人才的培养集聚平台及国际教育交流合作的特色基地。

紫竹半岛国际社区项目占地 3.24 平方公里，将建成约 100 万平方米的多种物业形态的大型国际化生态社区，一期正式对外开售，园区将建设各色住宅、湖畔高级公馆和湖畔别墅及商务楼等相关地产类项目，并将设立紫竹旗下的半岛会所和相关配套服务及一系列其他设施。



高新区商业配套河畔八号开业。融合高端商务会议、餐饮、度假休闲等多功能于一体的超五星酒店——紫竹酒店也进入概念规划阶段。

紫竹健康产业港占地面积约 1000 亩，规划包括高端医疗中心，康复护理中心，保健中心，研发机构，医疗器械、医药服务中心，物流结算中心，商业休闲配套，保险、金融、认证、投资、创业、律师等中介机构，将为高新区及周边地区提供高端医疗配套服务。

（四）品牌引领未来，打造高新区核心竞争力

近年来，紫竹国家高新区以参评上海品牌园区为契机，不断推进自身品牌发展，随着“紫竹 ZIZHU”等商标的成功注册，紫竹的品牌保护和发展掀开了新的一页。2014 年 12 月 15 日，根据《上海著名商标认定和保护办法》，以及上海著名商标评审委员会议认定，上海紫竹高新区（集团）有限公司的商标荣获第十八批“上海市著名商标”，这更有利于紫竹国家高新区加强对高知名度商标的保护，维护市场经济秩序，增强园区核心竞争，增进上海高新区经济发展。

同时，将对高新区落实国家级知识产权保护进行整体落实，从知识产权的开发、运用、监管及保障等全方面的为高新区内中小型企业提供专业化的“管家式服务”，优化高新区知识产权环境，助推园区内企业的发展。紫竹园区于 2012 年由“上海市知识产权试点园区”升级为“上海市知识产权示范园区”，并于 2014 年被国家知识产权局授牌为“国家知识产权试点园区”。

截至至 2014 年 8 月底，紫竹国家高新区内，各企业单位以及事业单位申请专利数量总计为 14832 项，发明的专利总量为 13521 项，发明的专利占专利的总申请数的 93.1%，专利的总授权数为 7356 件，此中发明的专利为 6227 项，占总授权量的 86.1%。

而且，紫竹园区保持将园区文化建设放在突出位置，发挥党建示范建设，增强公会及团组织树立，造就真确核心价值观，升高企业文化软实力，树立精神文明。通过开展不同形式的讲座、培训、参观交流等各类活动增进了解；通过联谊、比赛、单身男女牵手等活动，加强各企业之间以及与高新区的交流，促进高新区文化凝聚与辐射；通过区内组织的管理建设、捐赠平困地区、组织各种慈善公益活动，体现园区责任性，为增强紫竹园区核心竞争力和品牌影响力提供了强大的精神。紫竹园区成立的 8 年中四次荣获“上海市文明单位”的殊荣，目前正积极开展新一轮创建工作。

紫竹高新产业园区广泛开展与各兄弟省市开发区、国外各类机构、大学交流合作，进行高层互访、经验交流、项目合作等，互惠互利，共同发展。同时通过参加工博会、亚欧博览会等大型展览，并利用高新区门户网、刊物、微博、微信以及外部媒介形成的完善、全方位的宣传体系，展示高新区成果与风貌，拓展声誉和影响。



（五）推动“大紫竹”建设，促进区域经济发展

作为“大紫竹”功能性园区的核心组成部分，紫竹园区的快速健康成长，充分展现了学府、科技园区、研发中心等科研资源聚集优势，作为聚集了技术、科研、创新人才的中心，园区构建出巨大的带动周边辐射力。尤其是自园区建设开始，中国正开始进行又一轮的传统企业转换，以及国外相关大型企业来到中国建设科研技术基地，为紫竹园区的成长起到了决定性的作用。

同时，紫竹高新区依托两所本地高校人才技术资源及入驻企业的科研技术溢出的优势，紫竹园区将保持科研技术型的定位发展，构建完善体系，降低区内企业运作成本，帮助企业发展，实现人才与技术集聚的放大效应，为提升企业及科研技术的附加状态和科研能级作出了贡献，改善了当地及周边地区的社会综合水平。

高新区的建设发展，使原本田舍稀疏、相对落后的江川、吴泾、颛桥地区集聚了众多高素质人才和高科技产业，极大地改善了区域环境，也带动周边地区交通、商业、教育、医疗等配套设施的建设，逐渐成为了一个生活配套设施齐全、环境优美的城市化地区。紫竹高新区的发展有利推动了该地区城市化能级的提高，使之成为上海西南、黄浦江沿线一新增亮点，成为闵行乃至上海“创新驱动、转型发展”新地标。

七、未来展望

根据紫竹国家高新区的实际情况，多年来，高新技术产业的发展成果，紫竹园一贯贯彻《国家高新技术产业开发区“十二五”发展规划纲要》及上海市“十二五”有关园区纲要，保持持续发展，增进本地区城市化能级的提升，同时为上海市其它园区发展提供参考。

紫竹高新区将在未来的五年至十年间，投资发展规模将达到 300 多亿，同时结合区内及周边相关企业投资 900 亿元，培养一大批以新能源建设，生物科学领域，航空领域的新型战略型产业，同时，注重并发展以网络视听服务为代表的数字内容企业，继续发展软件外包和集成电路设计企业。至 2020 年，紫竹国家高新区将踊跃对中小板块企业、创投公司、风投公司等多项高新技术科研培育平台的投资，推动有自主知识产权和技术创新优势的国内科技企业形成产业集聚 200 家以上；在高新技术发展及相关服务发展的凝聚效益上达到全球领先，园区作为中国科研技术产业发展的培养中心。

未来，紫竹园区将继续加速成长，促使区域经济增长一体化，为上海加速金融改革和实现快速增长做出卓越贡献，努力形成带动区域经济增长的强大源泉，为达成“国际一流园区”的发展目标奠定坚实基础。



结论

本研究以高新技术产业园区背景为切入点，以上海紫竹高新产业园区为具体研究对象，运用战略管理相关理论、工具对其下一阶段的发展战略的构建与实施进行深入研究。具体而言，本研究注重理论与实践相结合，在对相关理论进行综述的基础上，运用 7S 模型和 SWOT 分析对上海紫竹高新产业园区所面临的竞争态势进行分析。在此基础上，对上海紫竹高新产业园区战略进行定位，结合公司发展目标，从总体战略选择、重点战略选择两个方面制定了园区下一阶段的发展战略，并提出具体的经营策略和战略实施与相关措施。

本文的研究表明，上海紫竹高新产业园区短期内的发展应注重业务多元化、培育差异化竞争优势。结合外部竞争态势，园区应从紧跟园区机遇、加强与科研机构合作、加大客户培育、优化管理和运营体系等方面选择重点战略，具体经营实施策略应在推动功能建设、完善区域创新体系、加强“产、学、研”应用，促成成果转化与产业化三方面寻求突破。

当然，由于本人自身研究能力与精力的有限，本研究仍然存在部分地方值得后续研究继续完善：一是战略控制或战略评价体系构建。本研究尽管为上海紫竹高新产业园区的发展战略进行构建并提出实施建议，但是对于后续是否可以实现预期的目标，还有待检验。后续研究可以考虑构建一个战略控制或战略评价的指标体系，作为这一结果检验的标准。二是跨学科研究。本研究有关上海紫竹高新区发展战略的研究基本局限于管理学范围内，后期如有可能，是否可以着手引入其他学科相关方面的最新研究成果，把本研究进一步向跨学科方向发展，提高研究的可行性和可信度。

参考文献

安虎森.《增长极形成机制及增长极与外围区的关系》[N].南开学报（哲学社会科学版），2007 (27)

李建强、屠启宇.《大学校区、科技园区、公共社区联动发展》[J].上海：上海社会科学院出版社，2007

夏光、屠梅曾.《“三区联动”的内涵、机制剖析及理论演进脉络》[N].科学学与科学管理，2007 (12)