

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 15520051301520

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

张江高科发展战略研究

A Study on Development Strategy of Zhangjiang Hi-tech

郑宏哲

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 5 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密 ()，在 _____ 年解密后适用本授权书。

2、不保密 ()

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名: _____ 日期: _____ 年 ____ 月 ____ 日

导师签名: _____ 日期: _____ 年 ____ 月 ____ 日

内 容 摘 要

我国的开发区是我国政府借鉴国外发展经济的有益经验而进行的一项制度创新。开发区类公司是受政府委托或者授权从事开发区内的土地开发和市政道路建设等业务，作为土地开发的主体，并承担最终的损益。开发区类上市公司是为了适应开发区发展对资金的需求，将开发区类公司的部分资产进行上市，作为开发区面向资本市场的窗口。

开发区类上市公司伴随着开发区的发展经历着不同的阶段，随着开发区开始步入成熟阶段，原有的土地批租业务受到土地资源的约束，不可持续，开发区类上市公司纷纷向房地产商转型。

本文对开发区类上市公司的产业转型进行研究。开发区类上市公司转型虽然取得了一定的成果，但是开发区类公司在房地产行业，整体实力和品牌等方面都不具优势，当国家进行宏观调控，对工业用地也实行招拍挂，土地成本提高，行业内竞争加剧，公司发展面临挑战。因此在新的宏观环境下，开发区类上市公司如何进一步推动产业转型，并且很多开发区类上市公司母公司代表政府进行开发区的开发、建设、管理，虽然拥有土地的资源，但同时要承担部分的政府职能，因此转型过程中如何将政府的价值、政策取向同公司自身的持续发展相统一也是开发区类上市公司面临的问题。

本文利用战略管理和财务等方面的知识，在对目前开发区类上市公司面临的外部环境进行分析的基础上，结合张江高科这家开发区类上市公司，对张江高科的发展战略进行分析、评价。最后进行总结，对开发区类上市公司在战略定位、战略转型时机选择、战略实施等方面提出建议，指出开发区类上市公司应更加关注内部，立足于开发区，服务于开发区，依靠开发区和大股东，正确的认识和利用资本市场，加快转型，增强实力和强化核心竞争力。

关键词：开发区类上市公司；张江高科；战略。

Abstract

The development zone of our country is an institutional innovation that our government learned from experience of developed country for developing economy. The development corporation that is a developer of development zone and takes the profit and loss by himself was authorized by the government to develop and construct the park. The public-listed development corporation is a window of the development zone toward capital market, which was established by the development corporation in order to meet capital need of the development zone.

With the development of the development zone, the public-listed development corporation experienced different stage. When the development zone went into the mature stage, the approval of the land lease can't go on with the rare land resources gradually worn out, and the public-listed development corporation began industrial transformation to be a real estate dealer .

This paper researches the industrial transformation of the public-listed development corporation. The industrial transformation is successful to a certain extent, but the public-listed development corporation has not any advantages in strength and brand in real estate industry. When the government strengthens macro economic control and practices the bidding, auction and listing of industrial land, the public-listed development corporation meets challenges because of the increase of the land cost and fierce competition. So the public-listed development corporation how to accelerate the industrial transformation under a new environment and how to unite the value & policy of the government and sustained development of himself during the process of industrial transformation because of his parent company respecting government to do the business of development, construction, and administration and taking on some functions of the government.

By using theories of strategy management and finance, this paper analyses and evaluates the development strategy of zhangjiang hi-tech, a representative public-listed development corporation, basing on the analysis of macro environment of the public-listed development corporation. Finally, this paper gives some advice on the strategy positioning and suitable occasion of transformation and strategic implementation etc, which pointing out that the public-listed development corporation should put more emphasis on internal of himself and

base upon and serve the development zone. The public-listed development corporation should accelerate industrial transformation to build up strength and enhance the core competitiveness by depending on his parent company & the development zone and realizing and using capital market correctly.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论 -----	1
第一节 研究背景-----	1
第二节 研究思路和论文结构-----	2
第二章 开发区类公司环境分析 -----	4
第一节 开发区类公司简介-----	4
一、开发区简介-----	4
二、开发区类上市公司的产业转型-----	8
第二节 开发区类公司宏观环境分析-----	11
一、政治法律环境-----	11
二、经济环境-----	13
三、社会文化环境-----	15
四、技术环境-----	15
五、开发区类上市公司业务发展面临挑战-----	16
第三章 张江高科内部环境分析 -----	17
第一节 张江高科技园区简介-----	17
第二节 张江高科简介-----	18
一、张江高科简介-----	18
二、张江高科第一次战略转型-----	19
第三节 张江高科内部环境分析-----	22
一、业务结构-----	22
二、财务分析-----	23
三、存在的问题-----	25
第四章 张江高科的战略选择 -----	26
第一节 张江高科的 SWOT 分析-----	26
一、优势-----	26

二、劣势-----	27
三、机遇-----	27
四、威胁-----	28
第二节 张江高科的战略选择-----	29
一、总体战略-----	29
二、核心竞争力-----	32
三、竞争战略-----	33
四、张江高科战略转型面临的问题-----	35
第五章 张江高科的战略实施-----	37
第一节 管理层持股和职工持股信托-----	37
第二节 张江高科与张江（集团）有限公司关系架构的调整-----	38
第三节 收购大股东资产扩大物业规模-----	39
一、收购大股东优质物业并以包租的方式锁定现金流-----	39
二、通过债券市场融资再次收购大股东资产改善公司财务状况-----	41
三、通过资本市场融资进一步收购大股东资产增强公司实力-----	42
第四节 投资管理模式转变和服务投入的增加-----	43
第六章 开发区类上市公司转型的几点思考-----	47
第一节 开发区类上市公司的战略定位-----	47
第二节 战略转型时机和战略实施-----	48
一、战略转型时机-----	48
二、战略实施-----	49
第三节 正确认识资本市场-----	49
参考文献-----	51
致谢-----	52

Contents

Chapter One Introduction-----	1
Section 1 Background-----	1
Section 2 Thinking and Structure of the Paper-----	2
Chapter Two Analysis of Environment of the Development Corporation---	4
Section 1 Introduction of the Development Corporation-----	4
1 Introduction of the Development Corporation-----	4
2 Industrial Transformation of the Public-listed Development Corporation-----	8
Section 2 Analysis of Macro Environment of the Development Corporation-----	11
1 Political-----	11
2 Economic-----	13
3 Social-----	15
4 Technological -----	15
5 Business Challenges of the Public-listed Development Corporation-----	16
Chapter Three Analysis of Internal Environment of Zhangjiang Hi-tech--	17
Section 1 Introduction of Zhangjiang Hi-tech Park-----	17
Section 2 Introduction of Zhangjiang Hi-tech -----	18
1 Introduction of Zhangjiang Hi-tech-----	18
2 the First Industrial transformation of Zhangjiang Hi-tech-----	19
Section 3 Analysis of Internal Environment of Zhangjiang Hi-tech-----	22
1 Business Structure-----	22
2 Analysis of Finance-----	23
3 Problems-----	25
Chapter Four Strategic Choice of Zhangjiang Hi-tech-----	26
Section 1 SWOT Analysis of Zhangjiang Hi-tech-----	26
1 Strength-----	26
2 Weakness-----	27
3 Opportunity-----	27
4 Threat-----	28
Section 2 Strategic Choice of Zhangjiang Hi-tech-----	29

1 General Strategy-----	29
2 Core Competitiveness-----	32
3 Competition Strategy-----	33
4 Challenges of Industrial Transformation of Zhangjiang Hi-tech-----	35
Chapter Five Strategic Implementation of Zhangjiang Hi-tech -----	37
Section 1 Managerial Ownership and Employee Stock Ownership Plan-----	37
Section 2 Adjustment of the Framework between Zhangjiang Hi-tech and Zhangjiang Group-----	38
Section 3 Enlarge the Scale of the Estate by Buying the Property of Majority Shareholder-----	39
1 Purchase the Property of Majority Shareholder to Improve Cash Flow by Charter Contract -----	39
2 Purchase the Property of Majority Shareholder Once More by Bond Market to Improve Financial Situation -----	41
3 Purchase the Property of Majority Shareholder furthermore by Capital Market to Build Up Strength -----	42
Section 4 Transformation of the Model of Investment Management and Invest More in Services -----	43
Chapter Six Thinking of Industrial Transformation of the Public-listed Development Corporation -----	47
Section 1 Strategy Positioning of the Public-listed Development Corporation-----	47
Section 2 Suitable Occasion of Transformation and Strategic Implementation ----	48
1 Suitable Occasion of Transformation -----	48
2 Strategic Implementation -----	49
Section 3 Realize Capital Market Correctly-----	49
Reference-----	51
Acknowledgement-----	52

第一章 绪论

第一节 研究背景

全球角度讲，开发区大致可分为：自由港(含自由贸易区)、出口加工区、产业主导型开发区以及综合型开发区四大类。我国开发区起源于改革开放，是我国政府借鉴国外发展经济的有益经验而进行的一项制度创新。自 1984 年始，国务院陆续批准设立了首批 14 个国家级经济技术开发区以来，截止 2006 年底，经国务院批准设立的国家级经济技术开发区共 54 个，国家级高新技术产业开发区共 53 个，保税区 15 个，出口加工区 38 个，边境经济合作区 14 个。^①

开发区类公司是受政府委托或者授权从事开发区内的土地开发和市政道路建设等业务，作为土地开发的主体，并承担最终的损益。20 年间，开发区类上市公司承担着开发主体、经营主体和融资主体等多重角色，在开发区的建设和发展中发挥了重要的作用。

但是随着开发区步入成熟阶段后，基础设施基本完善，园区可供开发土地面积逐渐减少，开发区类上市公司原有的依靠所拥有的土地资源进行土地批租或基础设施建设的业务发展模式面临着重大的挑战。也就是由于土地资源的不可再生性，开发区类公司受到了土地资源的约束，业务发展不可持续。

为了寻找新的、可持续的利润增长点，实现公司的可持续发展，开发区类公司开始了战略转型，大部分公司都选择向房地产类公司倾斜的战略，一些公司走出开发区介入住宅房地产开发，一些公司进行土地的深度开发，提高土地的附加值，自建物业，持有物业出租，但是开发区类公司在房地产行业整体实力不具优势，其发展是建立在房地产行业高额回报的基础上，并且向房地产行业价值链的下游环节扩展，公司面临转型周期长、资金压力大等问题，当国家加强宏观调控，对工业用地实行招拍挂，土地成本提高，行业内竞争加剧，公司发展面临挑战，因此在新的宏观环境下，开发区类上市公司要如何进一步推动产业转型，如何将产业发展与资本运营有效的结合，并且很多开发区类上市公司母公司代表政府进行开发区的开发、建设、管理，虽然拥有土地的资源，但同时要承担部分的

^①国家信息中心 中国开发区信息网：www.cdz.cn

政府职能，因此转型过程中如何将政府的价值、政策取向同上市公司自身的持续发展相统一，如何保证国有资产的保值、增值也是开发区类上市公司面临的问题。

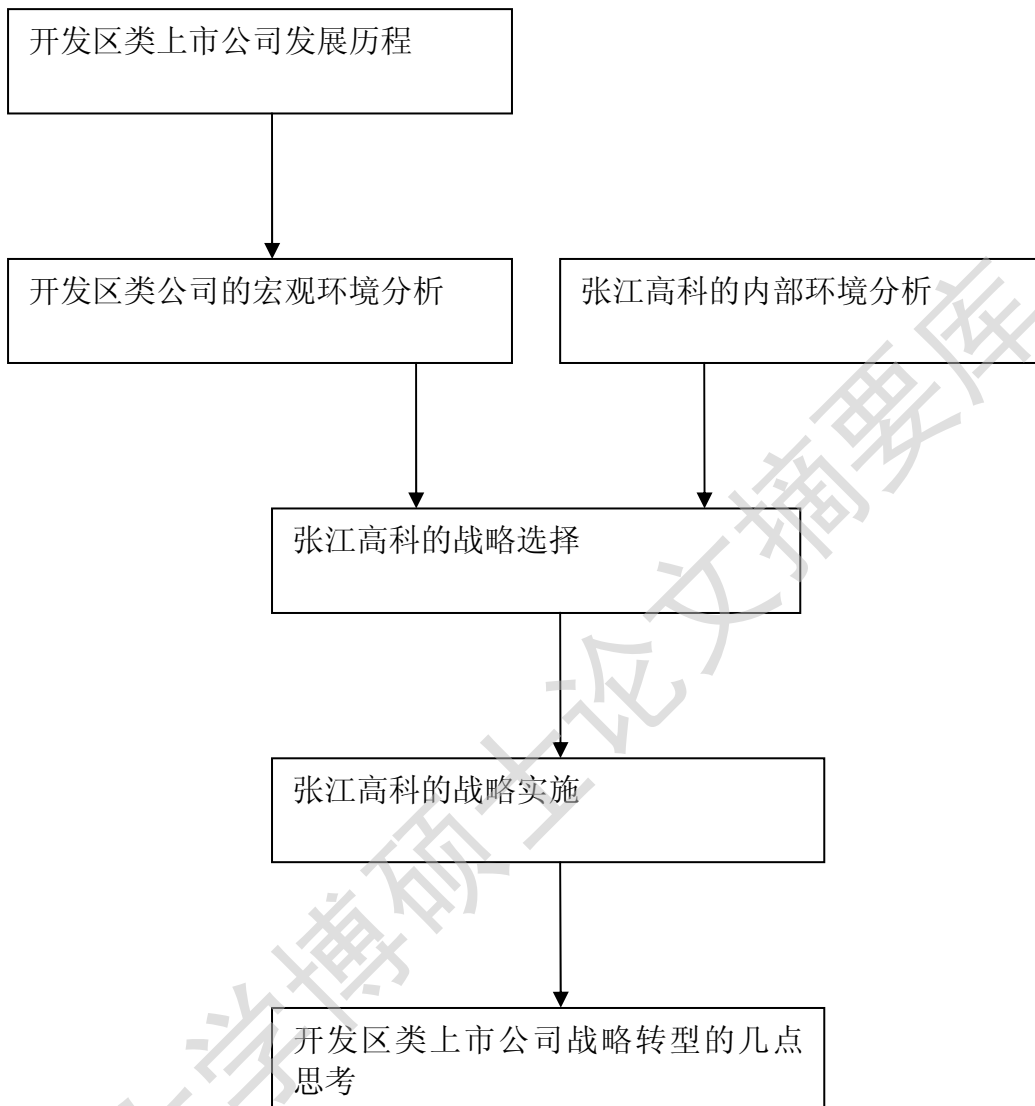
第二节 研究思路和论文结构

张江高科是一家开发区类上市公司，它近几年的战略转型在开发区类公司中有一定的代表性。2000年，随着园区可开发的土地资源逐渐减少，张江高科开始了第一次战略转型，提出“土地资源深加工”，逐步改变原来直接批租土地的经营方式，逐步改为通过建造物业（办公研发楼、厂房、住宅、酒店、休闲中心等）再进行租售，将土地开发的价值链向下游延伸，以稳定的物业收入保证公司的稳健发展。同时公司开始了风险投资，集中投资园区高科技项目，但是事实转型并不十分成功。

2006年张江高科开始了第二次战略转型，提出一体两翼的发展战略（以张江高科技园区特色房产营运为主导，专业化创新服务提供和高科技产业投资为两翼），战略定位为高科技园区的开发营运商、创新服务集成商和高科技项目的投资者，走多元化的发展道路，即由普通房地产公司向现代高科技创新园区开发运营商和服务集成商和高科技项目投资商的战略转型，这是一条较好的发展之路。

本文在了解开发区类上市公司随着开发区发展经历了不同阶段的基础上，首先对目前开发区类上市公司面临的外部环境进行PEST分析，提出了开发区类上市公司进一步推动战略转型的必要性，然后结合张江高科，对张江高科内部环境进行分析的基础上，利用SWOT分析工具等对张江高科战略选择进行分析，剖析其立足、服务于开发区的战略定位，接着对张江高科的战略实施进行分析、评价，最后进行总结，对开发区类上市公司在战略定位、战略转型时机选择、战略实施等方面提出建议，供开发区类公司参考。见图1（论文框架图）。

图 1：论文框架



第二章 开发区类公司环境分析

第一节 开发区类公司简介

一、开发区简介

中国的开发区是国家级经济技术开发区、国家级高新技术产业开发区、国家级保税区、国家级经济出口加工区、边境经济合作区，省级政府批准的开发区等各类区域的统称。^①

经济技术开发区是中国对外开放地区的组成部分。在开放城市划定一块较小的区域，集中力量建设完善的基础设施，创建符合国际水准的投资环境。通过吸收、利用外资，形成以高新技术产业为主的现代工业结构，成为所在城市及周围地区发展对外经济贸易的重点区域。到目前为止，经国务院批准的经济技术开发区 54 个（含实行经济技术开发区政策的苏州工业园区、上海金桥出口加工区、宁波大榭经济技术开发区、厦门海沧投资区、海南洋浦开发区）。见表 1。

高新技术产业开发区的设立是国家为了营造高新技术产业化的良好环境，通过实施包括减免税等方面与高科技有关的各项优惠政策和完善服务体系，创建产业聚集优势，吸引和聚集人才、技术、资本等产业化环境，加速高新技术成果的产业化。自 1988 年国家批准实施火炬计划以来，我国高新技术产业开发区得到高速的发展，为我国高新技术产业化发展做出了杰出的贡献。目前，国家设立的高新技术产业开发区共 53 个。见表 2。

保税区是经国务院批准的开展国际贸易和保税业务的区域，类似国际上的自由贸易区，区内允许外商投资经营国际贸易，发展保税仓储、加工出口等业务。目前 15 个保税区成为中国经济与世界经济融合的新型连接点。见表 3。

出口加工区的设立是国家为促进加工贸易发展，规范加工贸易管理，将加工贸易从分散型向相对集中型管理转变，给企业提供更宽松的经营环境，鼓励扩大外贸出口。2000 年 4 月 27 日，国务院正式批准设立由海关监管的出口加工区。为有利于运作，国家将出口加工区设在已建成的开发区内，并选择若干地区进行

^①国家信息中心 中国开发区信息网：www.cdz.cn

试点。

边境经济合作区是中国沿边开放城市发展边境贸易和加工出口的区域。沿边开放是我国中西部地区对外开放的重要一翼，自 1992 年以来，经国务院批准的边境经济合作区 14 个，对发展我国与周边国家（地区）的经济贸易和睦邻友好关系、繁荣少数民族地区经济发挥了积极作用。^①

表 1：国家级经济技术开发区一览表（按经济带划分）

东部沿海地区	北京经济技术开发区	天津经济技术开发区	秦皇岛经济技术开发区
	沈阳经济技术开发区	营口经济技术开发区	大连经济技术开发区
	烟台经济技术开发区	威海经济技术开发区	青岛经济技术开发区
	连云港经济技术开发区	昆山经济技术开发区	南通经济技术开发区
	苏州工业园区	南京经济技术开发区	杭州经济技术开发区
	萧山经济技术开发区	宁波经济技术开发区	温州经济技术开发区
	宁波大榭经济技术开发区	上海闵行经济技术开发区	上海虹桥经济技术开发区
	上海漕河泾经济技术开发区	上海金桥出口加工区	福州经济技术开发区
	融侨经济技术开发区	厦门海沧台商投资区	东山经济技术开发区
	广州经济技术开发区	南沙经济技术开发区	大亚湾经济技术开发区
	湛江经济技术开发区	海南洋浦经济开发区	南宁经济技术开发区
	重庆经济技术开发区		
西部边远地区	昆明经济技术开发区	贵阳经济技术开发区	成都经济技术开发区
	拉萨经济技术开发区	西安经济技术开发区	西宁经济技术开发区
	兰州经济技术开发区	银川经济技术开发区	石河子经济技术开发区
中部内陆地区	呼和浩特经济技术开发区	哈尔滨经济技术开发区	乌鲁木齐经济技术开发区
	长春经济技术开发区	太原经济技术开发区	郑州经济技术开发区
	长沙经济技术开发区	武汉经济技术开发区	南昌经济技术开发区
	合肥经济技术开发区	芜湖经济技术开发区	

资料来源：根据国家信息中心 中国开发区信息网：www.cdz.cn 资料整理

^①中国开发区协会 中国开发区网：www.cadz.org.cn

表 2：国家级高新技术产业开发区一览表（按经济带划分）

东部沿海地区	中关村科技园区	天津新技术产业园区
	保定高新技术产业开发区	石家庄高新技术产业开发区
	鞍山高新技术产业开发区	沈阳高新技术产业开发区
	大连高新技术产业开发区	威海火炬高技术产业开发区
	潍坊高新技术产业开发区	淄博高新技术产业开发区
	青岛高新技术产业开发区	常州高新技术产业开发区
	南京高新技术产业开发区	无锡高新技术产业开发区
	杭州高新技术产业开发区	苏州高新技术产业开发区
	上海张江高科技园区	福州高新技术产业开发区
	厦门火炬高技术产业开发区	珠海高新技术产业开发区
	深圳高新技术产业开发区	中山火炬高技术产业开发区
	广州新技术产业开发区	海南国际科技工业园
	佛山高新技术产业开发区	中山火炬高技术产业开发区
	珠海高新技术产业开发区	惠州高新技术产业开发区
	南宁高新技术产业开发区	桂林高新技术产业开发区
	重庆高新技术产业开发区	
西部边远地区	贵阳高新技术产业开发区	昆明高新技术产业开发区
	成都高新技术产业开发区	绵阳高新技术产业开发区
	兰州高新技术产业开发区	杨凌农业高新技术产业示范区
	宝鸡高新技术产业开发区	西安高新技术产业开发区
	包头稀土高新技术产业开发区	乌鲁木齐高新技术产业开发区
	吉林高新技术产业开发区	长春高新技术产业开发区
	大庆高新技术产业开发区	哈尔滨高新技术产业开发区
中部内陆地区	洛阳高新技术产业开发区	郑州高新技术产业开发区
	襄樊高新技术产业开发区	武汉东湖新技术开发区
	长沙高新技术产业开发区	株洲高新技术产业开发区
	南昌高新技术产业开发区	合肥高新技术产业开发区

资料来源：根据国家信息中心 中国开发区信息网：www.cdz.cn 资料整理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库