

机密

为西安高新技术产业开发区 制定增长战略



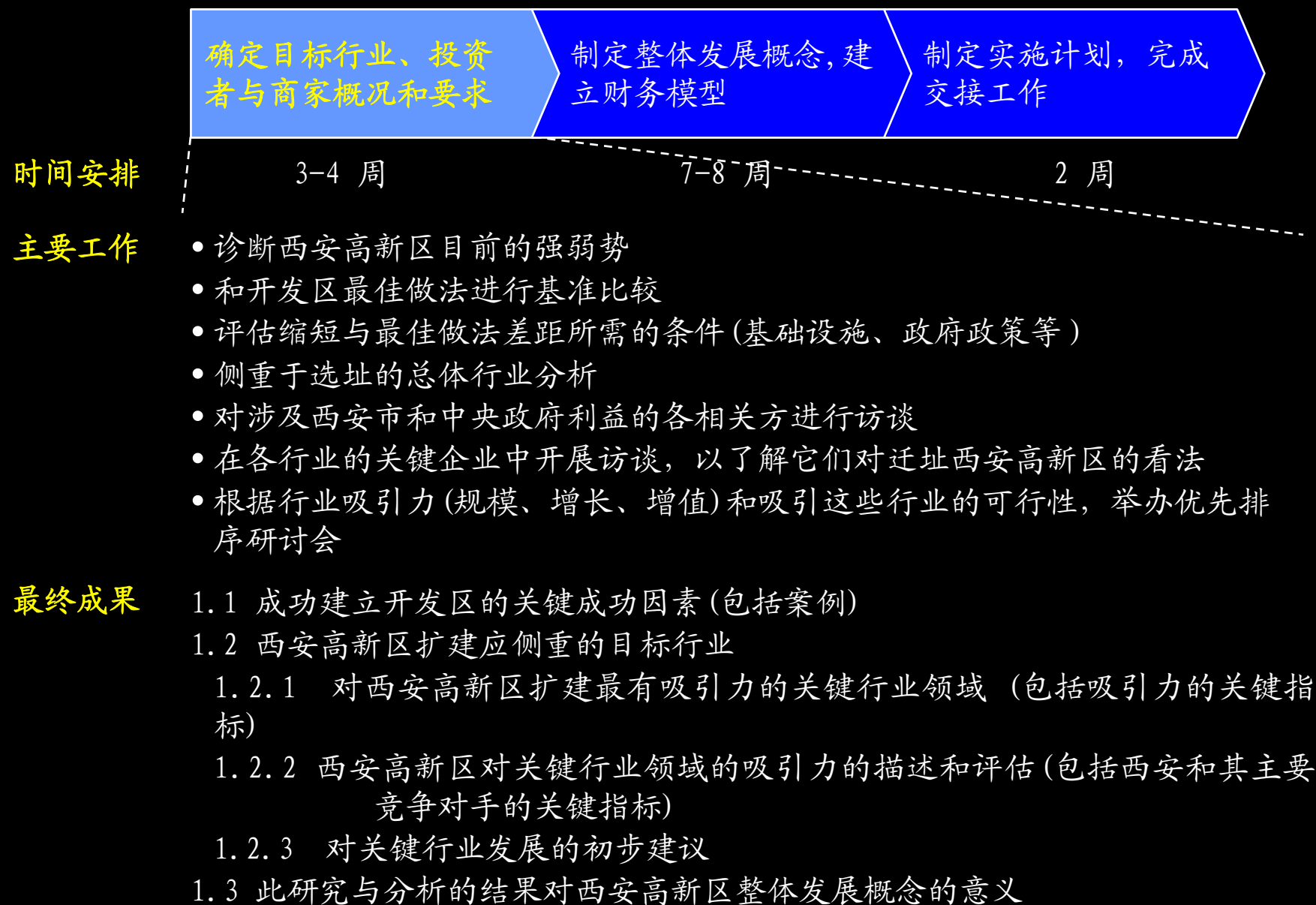
西安高新技术产业开发区

项目第一阶段汇报会

二零零二年十二月十九日

此报告仅供客户内部使用。未经麦肯锡公司的书面许可，其它任何机构不得擅自传阅、引用或复制。

小组已完成第一阶段的工作



今日会议目的

- 介绍国内外主要产业发展趋势并讨论其对西安高新区的意义
- 介绍开发区国内外案例与关键成功因素并讨论其对西安高新区的启示
- 讨论西安高新区目前已为未来发展奠定的基础
- 讨论就目标行业的初步建议
- 讨论第二阶段的工作

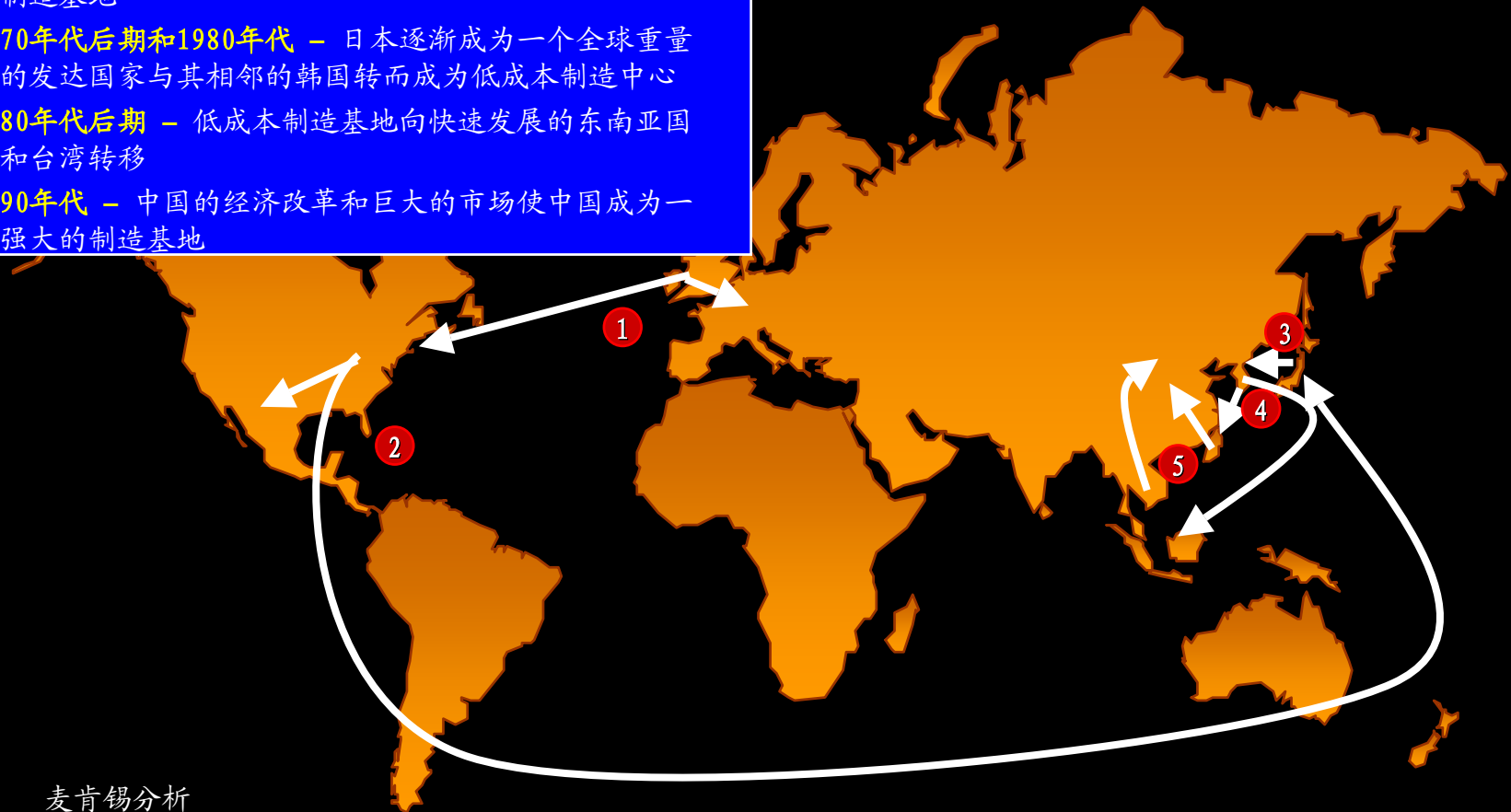
今日议题

- 国内外主要产业的发展趋势
- 开发区国内外案例与关键成功因素
- 西安高新区未来发展的基础
- 西安高新区目标行业的初步建议
- 下一步工作

在过去的几十年中，全球各行各业制造基地逐渐东移，中国正成为一个占主导地位的制造基地

历史上制造基地的转移

- ① 1800年代后期 - 美国的工业革命加速了全球低成本制造基地从欧洲向美国转移
- ② 1950年代和60年代 - 战后的日本把自己重建成一个低成本制造基地
- ③ 1970年代后期和1980年代 - 日本逐渐成为一个全球重量级的发达国家与其相邻的韩国转而成为低成本制造中心
- ④ 1980年代后期 - 低成本制造基地向快速发展的东南亚国家和台湾转移
- ⑤ 1990年代 - 中国的经济改革和巨大的市场使中国成为一个强大的制造基地

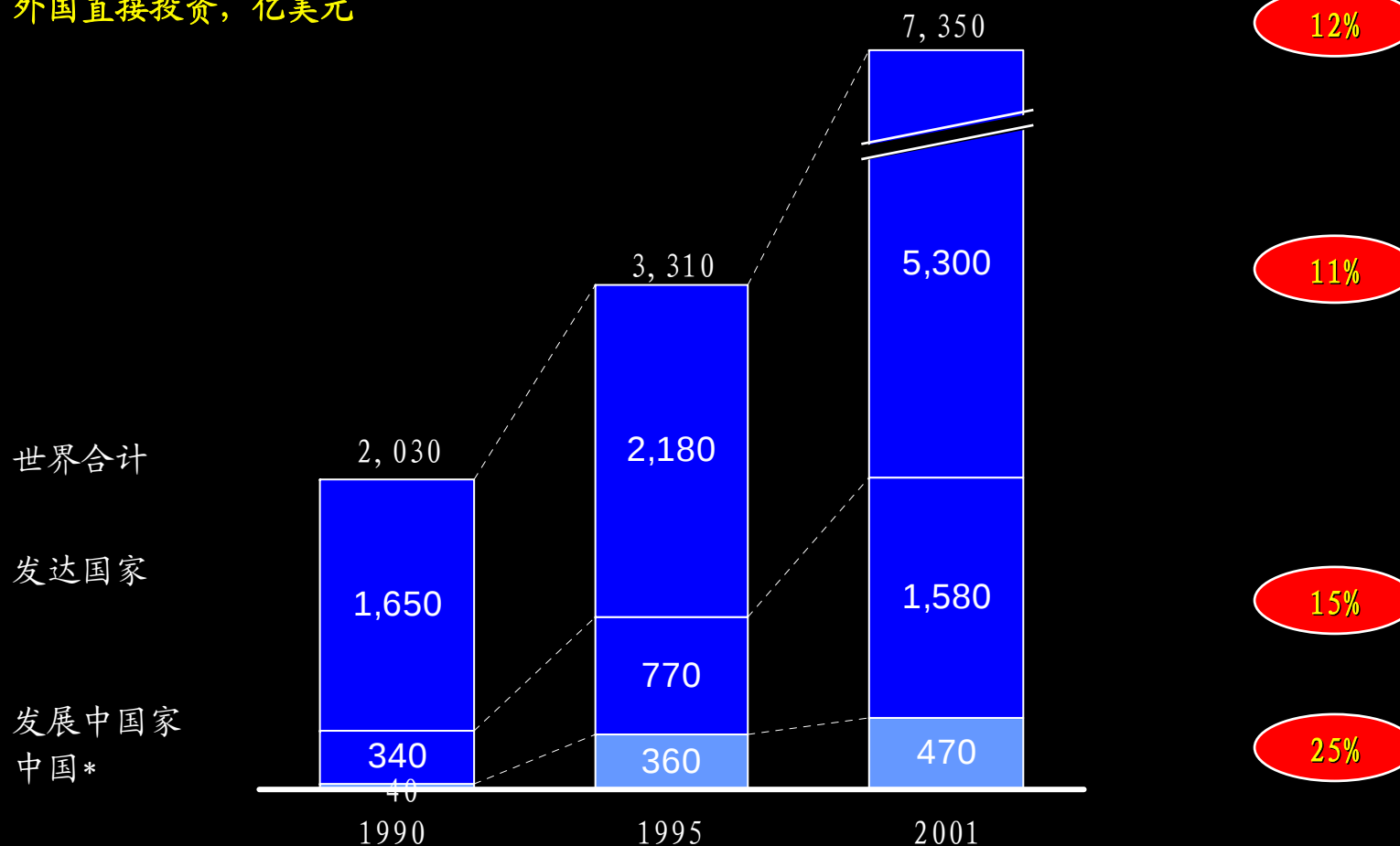


资料来源： 麦肯锡分析

在过去的十年中，全球范围内的引进外资也出现了类似的转移，而中国的增长则是全球之最

1990-2001年递增率

外国直接投资，亿美元



* 其中一大部分（2001年约有50%）源于中国，但被带出境外后再投入中国作为外商直接投资

资料来源：世界投资报告

各个行业向中国的转移，其目的是为了取得竞争优势

这些行业为何转移？

- 在发达国家的成本压力
 - 日益激烈的竞争和不断上升的成本迫使跨国企业在全球范围内寻找更具成本效益的制造基地
- 提高利润的需求
 - 国际领先企业积极寻找能在全球范围内提高生产率的机遇以提高利润
- 寻求在新兴市场的增长
 - 市场的高增长率促使企业落户新兴市场，以降低物流成本，缩短产品进入市场时间

他们为何来中国？

稳定的政治及经济环境是前提条件

- 近期其它发展中国家的政治不稳定局势以及恐怖袭击事件使中国的优势更为显著

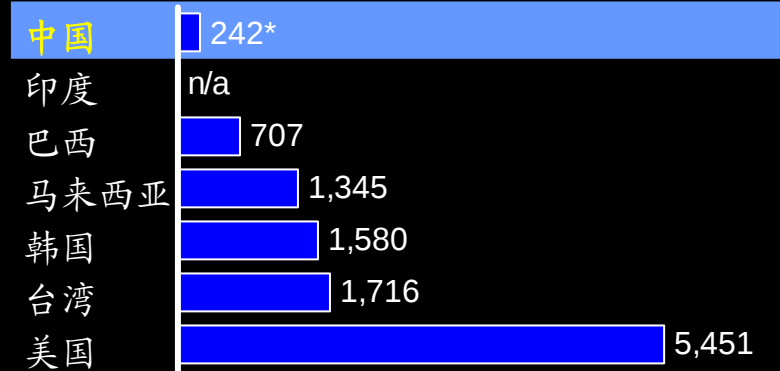
- 具竞争力的制造成本
 - 低成本的劳动力
 - 低成本的土地
 - 上游部件供应商聚集
 - 优惠的政策法规

- 日益提高的生产率
 - 劳动力技能娴熟
 - 基础设施良好

- 市场增长潜力
 - 人口众多
 - 人均GDP快速增长

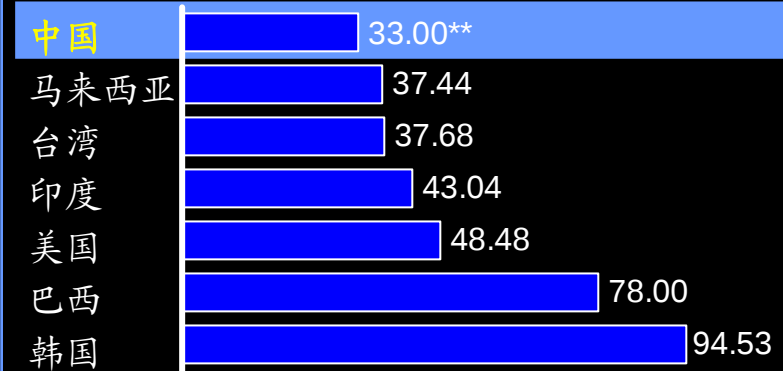
中国是世界上成本最低的制造基地之一...

熟练工 美元/月

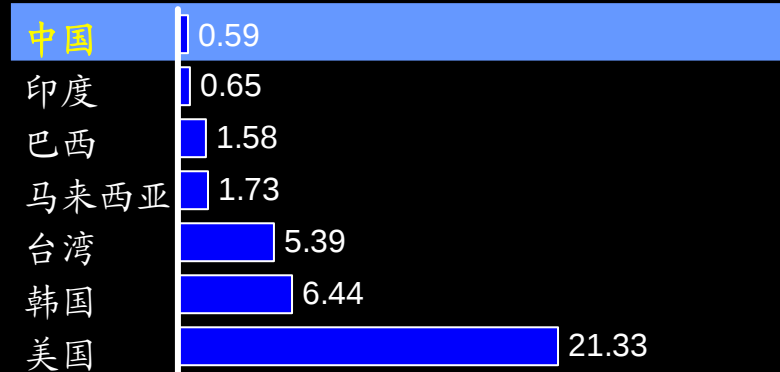


土地

美元/平方米制造占地面积

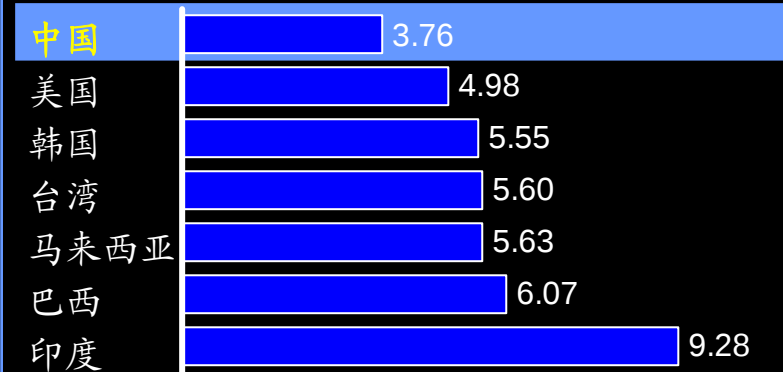


非熟练工 美元/时



能源

美分/千瓦小时工业用电



* 在中国，如果计入相关的福利，此数字可能加倍

** 工业园区平均地价

资料来源：文献检索，EIU，ICBC，收益及生产率统计月报（中国）；Taipower，WEFA WMM，DRI WEFA，Healy & Baker，ILO，马来西亚中央银行，State Economic Development Corporations（马来西亚），Tenaga Nasional（马来西亚），Folha de SP（巴西），Aneel（巴西）

...而生产率也正在快速增长

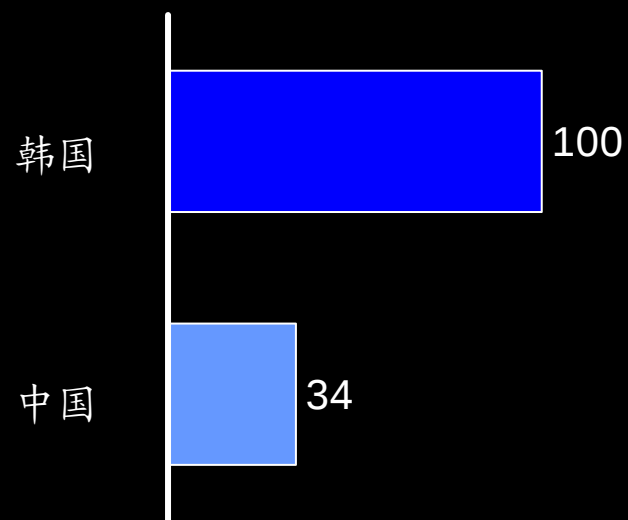
消费电子产品举例

虽然中国的劳动生产率仍落后于世界高水
平国家.....

但中国的生产率正快速增长.....

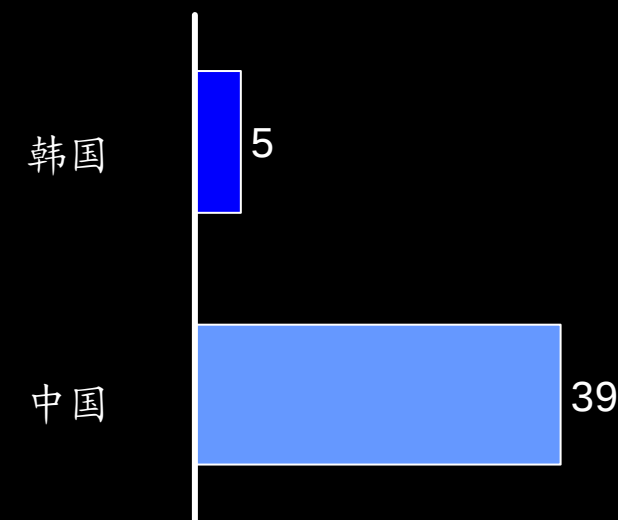
劳动生产率

价值创造/人，2001年



劳动生产率增长

年递增率 1996-2001年
%



相对于韩国的指数，韩国 = 100

资料来源： 麦肯锡全球研究所 (MGI)

中国亦逐渐成为一个重要的市场

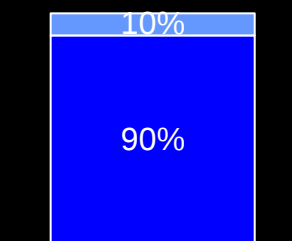
亿美元，2001年



消费电子产品

1996-2000年
年递增率

100% = 5,150



17%

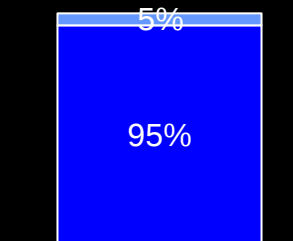
1%

总收入

计算机硬件

1996-2000年
年递增率

100% = 3,050



11%

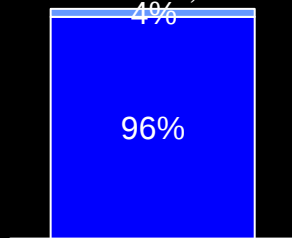
4%

总收入

电信服务

1996-2000年
年递增率

100% = 10,000



22%

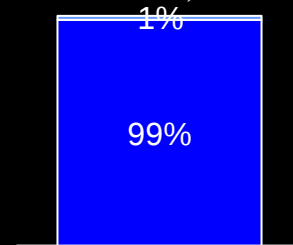
9%

总收入

软件与IT服务

1996-2000年
年递增率

100% = 5,190



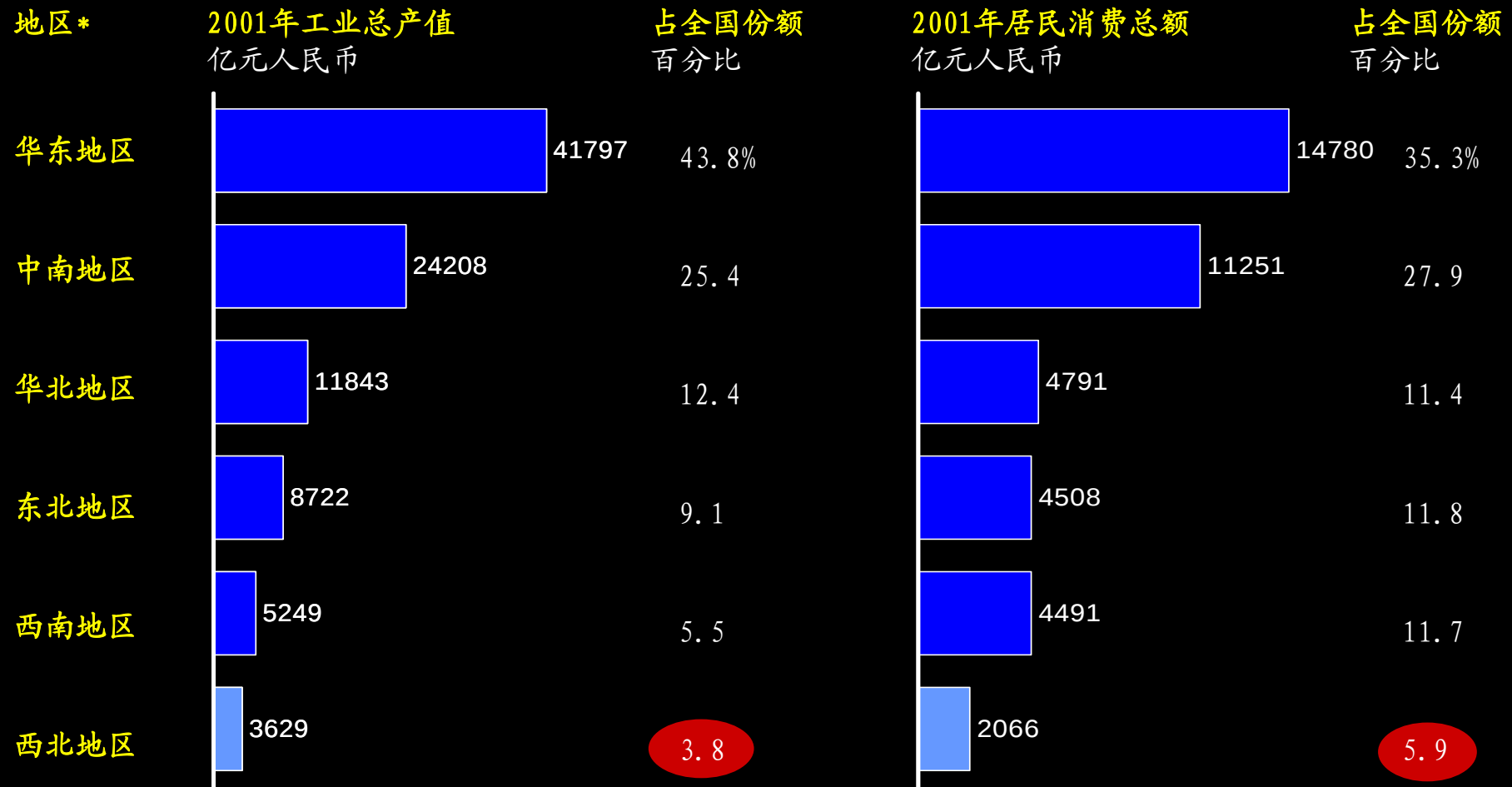
39%

11%

总收入

资料来源: WEFA-WIM; IDC; Gartner & Read electronics; Euromonitor; Frost & Sullivan; 麦肯锡分析

但是，中国的制造和消费主要都集中在华东地区

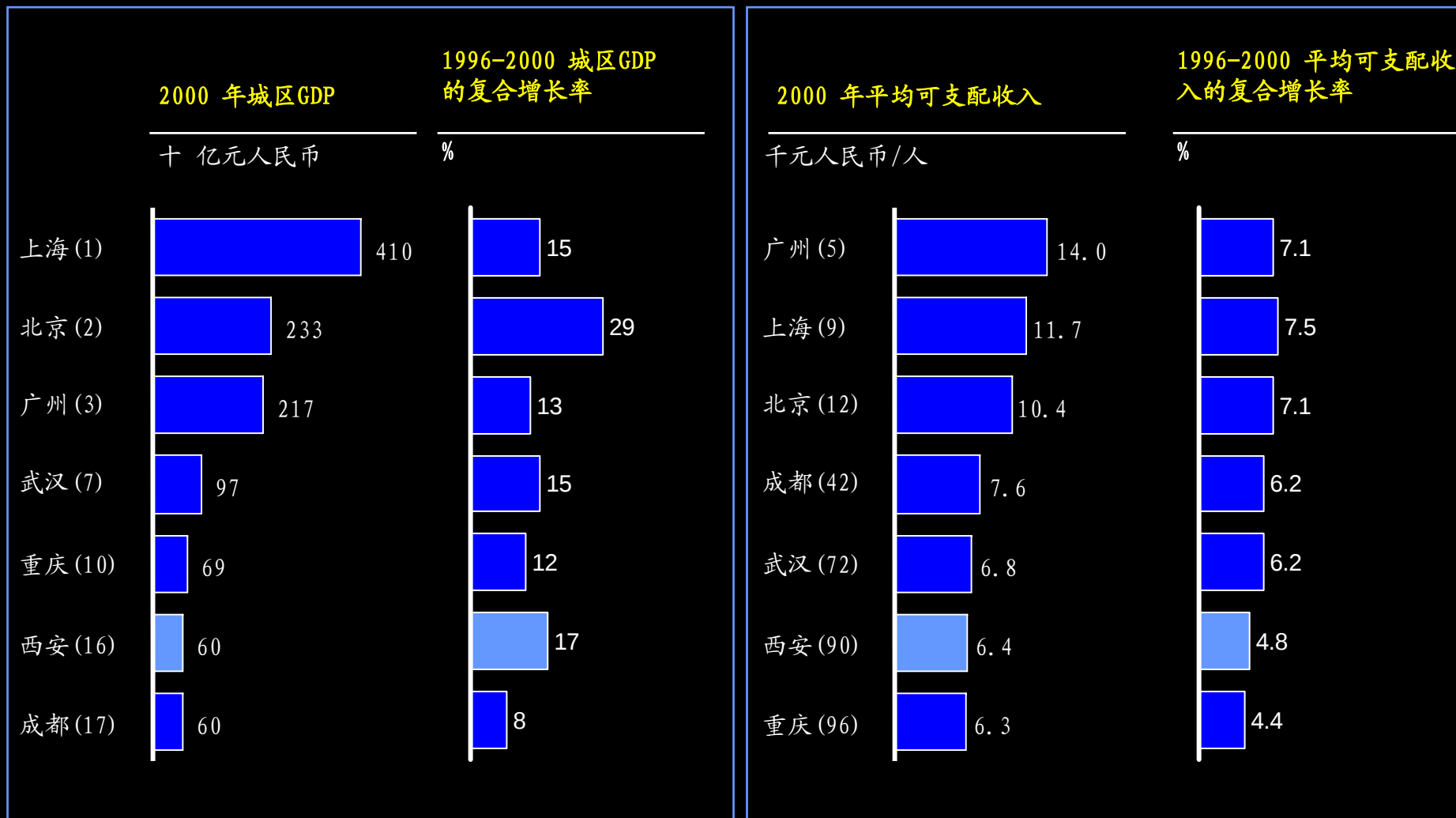


*: 按中国行政区划划分: 华东地区: 上海、江苏、浙江、安徽、福建、江西、山东。 中南地区: 河南、湖北、湖南、广东、广西、海南。 华北地区: 北京、天津、河北、山西、内蒙古。 东北地区: 辽宁、吉林、黑龙江。 西南地区: 四川、重庆、贵州、云南、西藏。 西北地区: 陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆。

资料来源: 中国统计年鉴2002

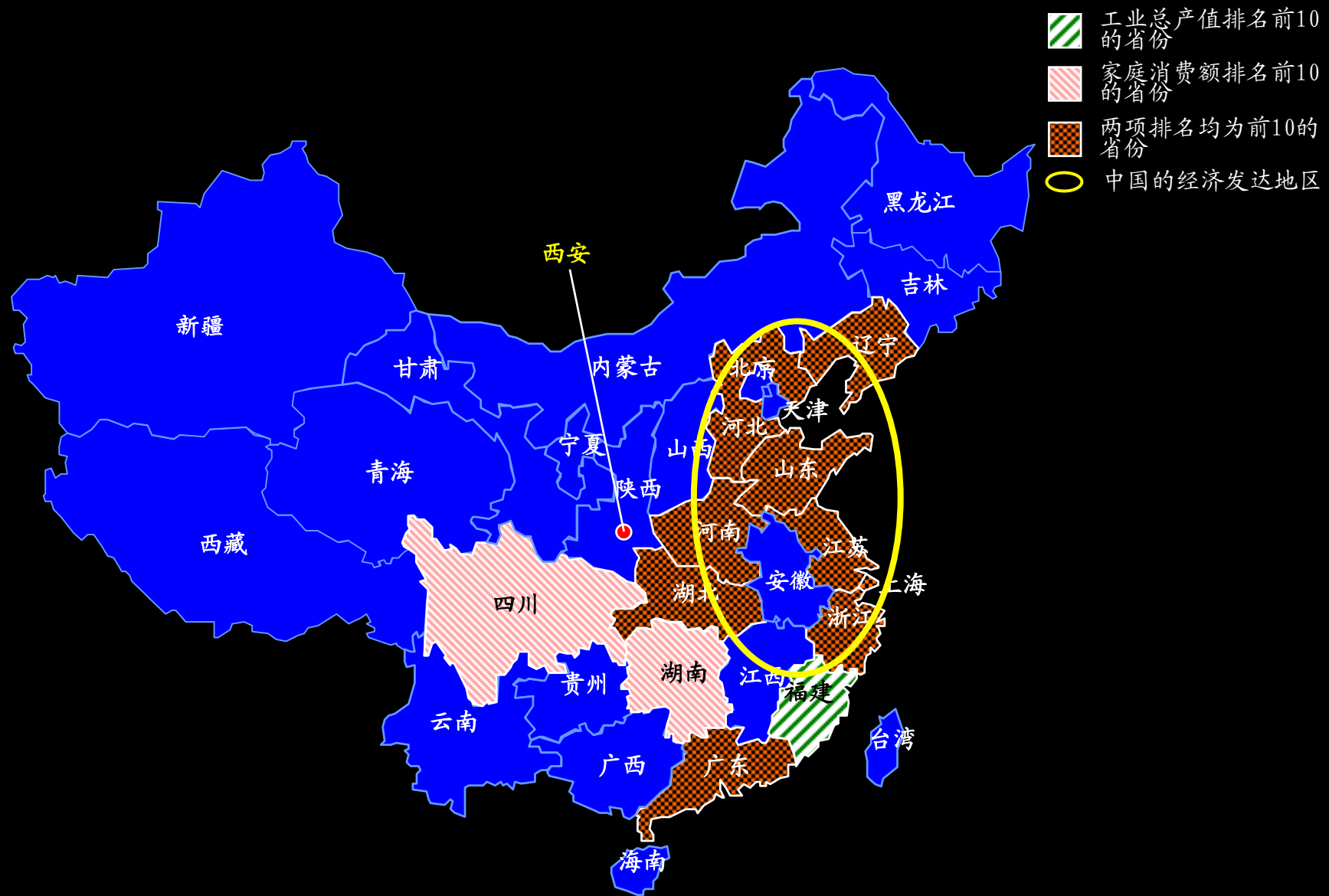
目前西安市经济依然落后于中国其他主要城市

(#) 全国各大城市排名



资料来源： 中国统计年鉴2001

从经济角度来看，西安不位于中国的中心



西部大开发政策在中短期内不太可能有很大的影响

要素

可能的影响

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| • 加大中央财政性建设基金对西部的投入 | • 改善西部基础设施，包括路桥等交通设施 |
| • 对不同类型企业实施不同的税收优惠 | • 提高西部的教育水平，特别是贫困地区 |
| • 土地和矿产资源优惠政策 | • 基础设施、能源、高科技和环境保护类企业受到大力扶持 |
| • 扩大外商投资领域 | • 税收只能部分影响投资决策 |
| • 拓宽利用外资渠道 | • 改善西部生活环境以及生态环境 |
| | • 改善西部基础设施建设和能源开发 |
| | • 对加速当地服务行业的发展影响不明显 |
| | • 政策引导对吸引外商投资的影响不大 |

外国投资者对于“西部大开发”机会的看法

- “我不认为中国西部在目前阶段是理想的投资位置，需要至少10到15年来发展市场并产生吸引力。”

——国外某大型商业银行总经理

- “政府方面有许多宣传，但我对真实的投资环境没有清楚的认识，推广材料仅仅是说了一个好的难以置信的故事。”

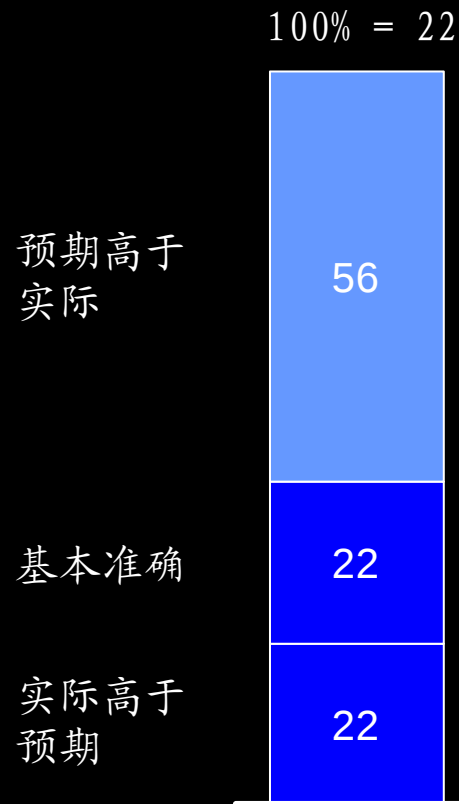
——著名跨国企业副总经理

- “自然资源丰富是很吸引人，但我需要对中国西部的总体情形进行考虑，交通运输成本高昂、法规环境有限制、政府缺乏经验以及劳动力素质方面的差距等都是比较大的问题。”

——著名跨国公司合伙人

跨国公司对在华投资采取更加实际的态度

跨国公司重新审视其对中国市场的预期
占受调查者的比例*



“我们在中国进行了大量的投资，但还没有看到当初承诺的回报”

— 某领先美国制造企业的领导

提及的主要问题

- 本地合资伙伴未能兑现承诺的目标和贡献
- 某些政府机构只注重短期效益，而忽视长期关系的建立（例如，地价极高，等）
- 缺乏一些职能或领域内必须的能力（如语言和管理能力，等）
- 因保护国有企业而带来的不公平竞争

* EIU组织的跨国公司在华投资调查，1996年

资料来源： EIU；访谈；麦肯锡分析

中国各地遍布经济开发区，形成了对吸引国际投资的激烈竞争

主要举例

56个国家级经济技术开发区

- 大连
- 昆山
- 芜湖
- 厦门

12个自由贸易区

- 天津
- 深圳
- 福州

53个国家级高新技术工业开发区

- 西安高新区
- 中关村
- 苏州

15个国家级出口加工区

- 广州
- 深圳
- 北京

许多中国城市都在竞争同样的机会

按照相似的发展方向快速扩张

- “几乎所有的中国高科技开发区扩展都很迅速，在软件、光电子等几乎所有高科技行业展开竞争”

—— 某高新技术开发区领导

- “最近几年，一些高科技开发区设置了非常类似的发展方向，瞄准类似行业，提供相似的政策和服务，因此竞争非常激烈”

—— 某经济开发区管委会副主任

许多开发区都把重点放在同种行业上

- “成都和东北的高科技开发区在医药行业有优势，它们起步早，已经建立了自己的研发队伍和行业基础”

—— 西安医药管理委员会

- “当前，开发区在机械设备领域展开了激烈竞争。如果西北的投资环境不够好，这些公司可能会转移到沿海地区”

—— 西电集团领导

今日议题

- 国内外主要产业的发展趋势
- 开发区国内外案例与关键成功因素
- 西安高新区未来发展的基础
- 西安高新区目标行业的初步建议
- 下一步工作

案例以及高新区关键成功因素分析

国际案例



国内案例



从案例分析得到的经验与启示 – 国际案例

案例总结

- 班加罗尔
 - 在发展中国家的偏远地区，利用自身的人力资源发展IT产业和远程服务
- 奥斯汀（美国德克萨斯州）
 - 利用当地的大学社区资源并建立良好的环境和基础设施吸引并留住人才
- 爱尔兰
 - 利用当地政府领导的营销部门针对目标行业和投资者积极推销其关键资产，包括优质廉价的劳动力和优惠的税收政策
- 杰布阿里
 - 利用地理优势，建立一流的基础设施和独特的政策，创造独特的价值定位
- 苏比克湾
 - 针对并吸引一小部分主要企业，建立完善的物流系统作为园区的主要增长引擎
- 马来西亚多媒体超级走廊
 - 吸引了国际著名的企业，但是没有得到足够的投资承诺，然后遇到亚洲金融危机

对西安高新区的启示

- 西安高新区如何利用当地人才在以知识为基础的行业建立起竞争优势？
- 西安高新区如何有效的利用研究院所和独特资产的优势并建立适于生活和工作的良好的环境以吸引人才？
- 西安高新区、陕西省政府和西安市政府如何协作实施目标明确的、积极的营销计划？
- 西安有何独特的优势可以作为高新区独特的价值定位的一部分？
- 应该选择哪些国内/国外企业作为二次创业的增长引擎？
- 西安高新区如何确保在竞争激烈和多变的环境下依然能够吸引大量的投资？