

青岛国际城市竞争力研究报告

Report on the competitiveness of Qingdao international city

摘 要

中国社会科学院财贸经济所 (CASS)

全球城市竞争力跨国项目组 (GUCP)

2008年12月12日

青岛国际城市竞争力报告摘要

在激烈的国际和国内城市竞争中，青岛需要提升自身国际竞争力。从 20 世纪 90 年代以来，科学技术日新月异，经济一体化突飞猛进。随着世界城市体系的形成、扩大和调整，城市在国际经济中的地位更加重要，城市全球化竞争趋势明显加强，各级城市竞争日趋激烈。提升竞争力成为各国部长、市长、海内外企业家和社会公众普遍关注的热点。

作为中国的重要城市。改革开放以来，青岛的发展日新月异，城市竞争力迅速提升，是中国著名的旅游胜地，是中国沿黄流域和环太平洋西岸重要的国际贸易口岸和海上运输枢纽。近年来，青岛在过去取得了诸多荣誉，如中国国际友好城市工作贡献奖；青岛政务网：中国政府地市级网站绩效评估第一名；首届内地城市投资环境排名首位（2005 年）；中国最具经济活力城市（2004 年 11 月）；中国最佳商务城市（2005 年 8 月）；中国品牌之都（2005 年 11 月）；跨国公司眼中最具投资价值的中国城市（2006 年 8 月）；福布斯中国大陆最佳商业城市（2006 年 9 月）；中国制造业十大最具竞争力城市（2006 年 12 月）；全国最受农民工欢迎城市（2007 年 2 月）；首届中国最安全城市（2007 年 9 月）；世界最美海湾（2007 年 10 月）；中国十大最快乐城市、中国十大最具幸福感城市（2007 年 11 月）。

作为 2008 年北京奥运会伙伴城市，青岛按照“绿色奥运、科技奥运、人文奥运”的理念，努力打造中国“帆船之都”。2006 年、2007 年、成功举办了两次青岛国际帆船赛，在城市发展方面取得了一系列优异的成绩。

但是，青岛也面临一些新的挑战。全球化和中国对外开放，也为后发城市创造了条件，后来者奋起直追，是青岛面临许多外部压力。与此同时还必须清醒地认识到，青岛是发展中的城市，城市的发展目标与城市地位、发展需求与资源环境的矛盾还比较突出；经济增长方式还没有根本转变；经济结构还有待优化；自主创新能力还不强；城乡发展还不够平衡；城市建设和管理的任务还十分艰巨；影响发展的体制机制问题亟待解决等等。

青岛国际城市竞争力报告是将青岛置于全球坐标下，从城市竞争力的维度，运用城市竞争力理论开发一个国际竞争力比较的基本框架，在该分析框架的指导下，以丰富的数据比较为手段，对青岛经济社会发展进行全面深入的时空分析和基准比较，提出青岛提升综合国际竞争力的战略对策，帮助青岛在激烈的城市竞

争中，巩固和继续提升优势。

第一部分 分析框架、研究方法、思路和基准样本选择

一、城市竞争力：一个分析框架

城市竞争力就是一个城市与全球其他城市相比较，由城市企业运行因素与产业体系组合形成的吸引、转化资源，控制、占领市场，多快好省、可持续地创造财富，为城市居民提供福利的能力。那么，城市竞争力是怎样形成的呢？即是在全球一体化的背景下，城市间的运营因素系统相互区别、不断流动、动态变化，城市间功能体系层次有别、分工合作、不断转移、升级和变化，城市之间在不断竞争。在这一背景下，城市通过吸引外来因素、维持当地因素，培育城市功能结构体系以及由此衍生的城市功能体系，并同它们一起决定城市价值体系。

事实上，在全球化背景下，每一个城市都是在与全球其他城市进行要素环境、产业和城市功能的竞争和合作中，要素环境系统、产业体系、价值体系三者相互作用，形成一个城市与全球城市相比较的城市竞争力的。

城市竞争力的决定机制：考察全球经济社会发展和空间布局发现：不同的城市发展水平即创造价值的水平不同；不同城市其功能不相同；不同城市产业体系十分不同；与此同时，不同城市的产业要素和环境也有很大的区别。其中，发展水平高的城市功能和产业层次高，产业层次高的城市，产业要素环境质量高。将这些对照和联系起来。我们发现城市竞争力的决定机制：在全球一体化的背景下，城市间的运营因素系统相互区别，不断流动，动态变化；城市间功能体系层次有别、分工合作，不断转移、升级和变化；城市之间在相互竞争的背景下：

1、环境决定产业

城市企业群运营因素系统是城市竞争力的基础，城市通过吸引外来因素，维持当地因素，培育城市功能结构体系以及由此衍生的城市功能体系，并同它们一起决定城市价值体系。城市企业运营因素及条件包括人力资源状况、科技创新、基础设施条件、制度文化环境等多方面。

2、产业决定功能

城市产业体系即企业群组合是城市竞争力的主体，它受运行因素的影响，也是运行因素的一部分，一个城市有什么样的产业体系，决定这个城市就有什么相

应的功能。它通过强化或削弱当地产业、吸引或排斥外地产业创造和决定城市价值，也反过来影响城市运营因素。

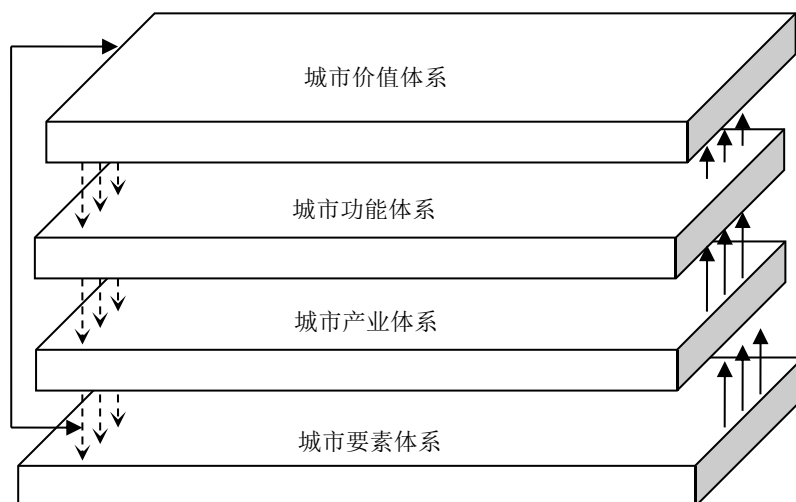
3、功能决定价值

城市功能是城市在全球、国家或区域发展中所担负的角色和所发挥的作用。城市产业结构高级化程度，城市功能重要程度及其辐射范围，决定城市创造价值结构和水平。

4、价值影响环境

城市价值体系是城市竞争力的表现，被城市企业运行因素和功能体系决定，反过来强化或削弱当地因素、吸引或排斥外地因素，影响运行条件和功能体系。

图 1 城市竞争力的互动机制



城市竞争力的显示框架及指标体系。本报告根据城市价值收益状况是城市竞争能力的表现的假定，提出城市竞争力的显示框架：城市综合竞争力=F（增长、规模、效率、效益、结构、质量）。主要指标包括：GDP 总量、增长率、人均 GDP、地均 GDP、单位 GDP 耗电、单位 GDP 耗水、三废污染程度、R&D 投入、R&D 投入占销售收入比重、人均第三产业增加值、人均可支配收入、人均财政收入。

城市竞争力的解释框架及指标体系。根据以上城市竞争力的机制分析，城市竞争力的解释框架：城市竞争力（UC）=F（环境竞争力、本体竞争力）=F（人力资本竞争力、企业管理竞争力、产业发展竞争力、公共部门竞争力、生活环境竞争力、商务环境竞争力、创新环境竞争力、社会环境竞争力）

为了研究和比较青岛的国际竞争力，课题组使用基准比较法（benchmarking），其基本思想是通过规范且连续地比较分析，帮助研究主体寻

找、确认、跟踪、学习并超越自己的竞争目标。根据有关原则，从三个层次选择对标城市：根据定性分析和初步的定量比较，为了未来深入的比较分析，报告将基准城市分为三类。即青岛的：（1）竞争对手：大连、成都、东莞、沈阳、宁波、武汉和西安；（2）学习对象：旧金山、东京、西雅图、温哥华和日内瓦；（3）合作伙伴：北京、上海、首尔。本报告的主要数据来源是《中国城市竞争力报告 No. 5》、《中国城市竞争力报告 No. 6》、《全球城市竞争力报告 2005/2006》、《全球城市竞争力报告 2007/2008》。计量模型及研究方法采用《全球城市竞争力报告》课题组的模型和方法。

二、研究方法

青岛国际城市竞争力充分运用多学科综合优势，采用了四大研究方法：（1）定性分析与定量分析相结合的方法；（2）比较分析与案例分析相结合的方法；（3）文献、数据收集与实地调研、访谈相结合的方法；（4）理论分析与问题分析相结合的方法，对青岛提升国际竞争力的四个主要的问题：（1）青岛国际竞争力；（2）青岛国际化程度；（3）青岛奥帆赛对青岛国际竞争力及国际化程度影响；（4）青岛未来竞争战略，进行了深入和全面的分析。

具体研究框架、方法和步骤可从下面表格中得到反映：

表 1 研究框架、方法和步骤

基本步骤	主要目标	分析框架	方法标准	资料来源
第一步	建立城市竞争力的理论框架	开发框架模型	抽象理论模型 归纳法	城市经济学、空间经济学文献（检索）
第二步	从空间的角度分析青岛竞争力	应用分析框架	理论框架的演绎法	青岛及相关城市的资源和政策文献
第三步	重点分析竞争力的一个问题：建立城市国际化框架	开发框架模型	抽象理论模型 归纳法	国际经济学文献（检索）
第四步	从空间的角度分析青岛国际化	应用分析框架	理论框架的演绎法	青岛及相关城市的资源和政策文献
第五步	从时间的角度分析青岛竞争力	应用分析框架	理论框架的演绎法	青岛及相关城市的资源和政策文献
第六步	从时间的角度分析青岛国际化	应用分析框架	理论框架的演绎法	青岛及相关城市的资源和政策文献
第七步	竞争力提炼：优劣势和经验	应用分析框架	归纳法	青岛及相关城市的资源和政策文献
第八步	提升竞争力的建议政策措施	战略设计框架	政府干预标准： 市场失灵假设	青岛及相关城市的资源和政策文献

三、报告结构

虽然报告研究内容丰富，但是课题组在报告中构建出统一的框架，将这些问题巧妙地整合起来，形成一个逻辑严谨的结构。其中，报告首先介绍开发的城市竞争力的分析框架，在此基础上，从空间的角度，分析比较青岛城市竞争力，然后将城市竞争力中的城市国际化这个具体问题放大，独立出来进行重点分析；接着，从历史的角度，分析奥帆赛从申办到举行这段时间甚至更长的时间，其对城市竞争力和国际化的影响；在以上分析和提炼的基础上，最后提出青岛提升城市竞争力的国际化战略。

第二部分 青岛国际城市竞争力分析

在该部分，本报告从显示竞争力和解释竞争力两个层面，对青岛在全球城市体系中的位置，把青岛与基准城市相比较，即与学习对象、竞争对手和合作伙伴相比较，最终全面准确的分析出青岛在全球城市体系中的总体位置，青岛和基准城市相比各方面发展的情况。

一、青岛国际综合竞争力¹分析（全球 500 强）

青岛的国际综合竞争力：居全球 500 城市的 252 位，跨入中间水平。对所选城市的九项指标原始数值及其排名比较，以及综合竞争力指数与排名比较的综合分析，我们乐观地发现：青岛在增长率、价格优势、经济规模等指标处在全球城市的前列；跨国公司、专利申请数、就业率已迈入中游，而且居于中国城市是的前列。而人均收入、地均 GDP、劳动生产率虽处于接近中间的水平，但却在中国城市中居于前列。青岛在 10 项指标最好的排名 59 位，最弱的排名也在 298 位的中等水平上。这表明青岛竞争力的各项绩效协调；如果青岛继续发挥其成本和增长优势，同时，保持其总体发展水平的中国领先地位，青岛未来的潜在竞争力强大。

具体来说，青岛综合国际竞争力可以体现在九大方面：（一）青岛的经济规模：已居于全球 500 个城市的中游，第 168 位。（二）青岛的经济增长率：跻身全球 500 个城市的 70 位，处在世界前列。（三）青岛的人均 GDP 全球 500 个城市

¹本报告在国际综合竞争力中，共选取了 500 个城市进行基准比较。500 个城市的选择见全文。

居 288 位，但处在中国城市的前列。（四）青岛的地均 GDP 居全球 500 城市的 298 位，但居中国城市的前列。（五）青岛的价格优势：居全球 500 个城市的 59 位，具有明显的优势。（六）青岛的就业率居全球 500 个城市的 226 位，发展态势较好。（七）青岛的劳动生产率居全球 500 个城市的 278 位，居中国领先水平。（八）青岛的科技创新能力居全球 500 城市的 247 位，处于中间位置。（九）青岛的跨国公司分布指数居全球 500 城市的 268 位，居于中等水平。

为了进一步分析青岛国际综合竞争力，我们将青岛和基准城市进行了深入比较：得出了以下重要发现：

（一）青岛和竞争对手相比：发展水平高于对手，发展潜力亟待培育。

（二）青岛和学习对象相比：标杆城市整体水平遥遥领先，青岛成本优势明显、发展潜力巨大。

（三）青岛和合作伙伴相比：发展水平有层次差异，竞争力表现互补性较强。

二、青岛国际解释竞争力²分析（全球 150 强）

青岛解释分项竞争力有强有弱，软件、生活环境和全球联系亮点闪现。本报告为了进一步分析青岛情况，从而为青岛“把好脉”，找出前进思路。课题组在全球 150 个典型城市里，结合基准城市，对青岛进行解释分项竞争力的对标分析，也就是从企业本体竞争力、产业结构竞争力、人力资源竞争力、硬件环境竞争力、软件环境竞争力、生活环境竞争力和全球联系竞争力七个方面，把青岛和基准城市进行了深入比较和分析。得出了以下重要发现：

- ◆ 企业本体竞争力方面：青岛企业品牌经济显著，但离做大做强任重道远
- ◆ 产业结构竞争力方面：青岛集群经济彰显实力，产业结构有待升级。
- ◆ 人力资源竞争力方面：青岛高端人才较为缺乏，人力成本指标具有优势。
- ◆ 硬件环境竞争力方面：青岛基础设施较好、科技创新能力比较薄弱。
- ◆ 软件环境竞争力方面：青岛战略导向成绩突出、公共服务水平有待加强。
- ◆ 生活环境竞争力方面：青岛城市宜居环境较好，要构建国际文化休

² 解释竞争力是从投入的角度分析，这是决定城市综合竞争力的重要因素组合，解释竞争力的强弱直接决定了城市综合竞争力的好坏。150 强城市选择见全文。

闲的胜地。

- ◆ 全球联系竞争力方面：青岛海运能力突出、航空建设需继续加强。

通过上述对青岛现实性竞争力和解释性竞争力的分析，可以得出结论：青岛的城市框架结构、城市综合功能、基础设施水平乃至整个城市面貌，都发生了前所未有的变化。青岛的软件环境、生活环境和全球联系在全球城市中已经具备了相当强的竞争力。到今天，一个现代化国际城市的框架日益成型，一个“经济繁荣、特色鲜明、功能完善、充满活力”的沿海发达城市以其兴旺发达的景象，雄起在半岛之端。

第三部分 青岛国际化竞争力分析：青岛已步入初步国际化阶段

为了更好地研究青岛国际化水平，课题组专门开发了城市国际化竞争力指标体系与国际化程度评价标准。在此基础上，通过对标城市的选取和相关指标数据的采集，运用相关计量方法，从空间视角，以 2007 年为基点对青岛国际化程度及国际化竞争力进行评估与对比分析，从而为青岛制定与实施下一步国际化战略提供参考。

一、对标城市选取

课题组在选取对标城市时，在对全球城市国际化程度及其国际化发展路径与趋势进行综合分析的基础上，结合青岛的国际化特点，选取纽约、伦敦、香港、日内瓦、多伦多、维也纳、首尔、上海、北京、大连、宁波、成都、武汉、东莞、沈阳、西安等 16 个国内外城市作为对标城市，其中纽约和伦敦是公认的当今世界国际化程度最高的两大国际城市，香港、日内瓦、维也纳、多伦多则分别在国际化路径方面具有各自的特色，如香港主要在制度国际化方面成效显著，而日内瓦和维也纳则分别在通过国际会展举办和音乐艺术的传播走向国际化。选取北京、上海和首尔作为对标城市的原因，主要从地缘位置与经济往来来看，这些城市是青岛借力发展的对象。而大连、宁波等其他国内城市，则是青岛的竞争对象。

二、比较分析：青岛已进入国际化初步阶段

表 2 是按上述方法计算得出的各城市的国际化竞争力指数，由表可见，按全

面国际化城市、基本国际化城市和初步国际化城市三个国际化程度评价标准的数据计算的国际化竞争力指数恰好将样本城市划分成了三个等级，经过深入的分析可以得出以下重要结论：

伦敦、纽约、香港、多伦多、日内瓦和维也纳的城市国际化竞争力指数分别位居前六位，属于全面国际化的城市。其中伦敦和纽约是世界公认的国际化水平最高的大都市，市场、主体和环境等各项竞争力都比较均衡。香港国际化竞争力略逊于纽约，位居第三，这充分体现出香港作为自由港在资本、技术与环境国际化方面的巨大优势。多伦多、日内瓦和维也纳的城市国际化既全面推进，又兼具特色，多伦多的多元文化令人艳羡，日内瓦通过国际会展走向世界，维也纳则用音乐铺就了成功的国际化道路，这些城市的国际化经验值得青岛借鉴；

基本国际化的城市包括三个，即首尔、上海和北京。从地缘上看，这三个城市与青岛基本处于 1 小时经济圈内，与这些城市的社会、经济、文化的交往是青岛国际化水平进一步提升的关键；

青岛与宁波、大连一起，属于初步国际化的城市，而成都、武汉、东莞等国内城市还处于初步国际化的边缘。为了便于指导青岛更好地向全面国际化迈进，课题组将青岛和全面国际化城市对比，从而帮助青岛找准方向，加快发展。

表 2 国际化竞争力指数及其排名

城市	国际化指数	排名	城市	国际化指数	排名
伦敦	1.482	1	基本国际化城市	0.636	
纽约	1.427	2	宁波	0.469	10
香港	1.238	3	青岛	0.451	11
多伦多	1.212	4	大连	0.438	12
日内瓦	1.173	5	初步国际化城市	0.309	
维也纳	1.125	6	成都	0.301	13
全面国际化城市	1		武汉	0.298	14
首尔	0.817	7	东莞	0.283	15
上海	0.753	8	沈阳	0.272	16
北京	0.728	9	西安	0.267	17

对青岛国际化水平具体分析，可得到以下结论：

(1) 市场国际化方面：青岛市场国际化指数为 0.566，在国内样本城市比

较重仅次于北京，超过了宁波、大连、成都等城市，居第 10 位，已经接近基本国际化标准。

(2) 主体国际化方面：青岛和全面国际化城市相比，青岛进步明显，青岛政府国际化指数为 0.521，已经超过了基本国际化的水平，从国内城市来看，仅列上海之后。总体而言，近年来，随着国际化战略的推进，特别是奥帆赛这一重大国际赛事的举办，青岛在推动主体国际化上，尤其体现在政府国际化方面取得了显著地成效。今后应大力发展高端旅游产业，推进企业国际化。

(3) 环境国际化的对标：青岛环境国际化指数为 0.588，排名第 11 位，与宁波相当，指数得分远高于北京、上海之外的其他国内城市，但与全面国际化城市相比，仍然差距明显，今后在信息化建设方面要着力加强。

第四部分 奥帆赛对青岛城市国际竞争力的影响

奥帆赛的举办助推青岛国际竞争力迈上了一个新台阶，主要表现在对青岛城市价值提升、城市产业体系改善、要素体系完善等积极作用。本章将全面展开，深入探讨奥帆赛对青岛竞争力提升的影响。

一、奥帆赛大大提升青岛城市竞争力：使青岛迈入中国前 10，国际世界中间位置

表 3 显示从 2002 年到 2007 年青岛城市综合竞争力的城市竞争力分别是：12，12，12，13，8，8，尽管受其他城市波动也较大，2005 年青岛的位置相对略微降低，总体上的态势是：由量变到质变，蹲下跃起的跨越式升级，6 年提升 4 位，2002-2004 年三年保持在 12 名的为此不变，而在 2005 年略微下蹲，2006 年跨越，2007 年继续稳定巩固，相信 2008 年竞争力会有更优异的表现。

二、青岛和国内竞争基准比较城市，进行 6 年的竞争力进行比较发现：和这些城市相比较，青岛的动态表现最好

这些城市从绝对意义上，竞争力都在迅速提升。不过上海、北京尽管仍然处在中国城市前三甲，但是它们和以前相比较都有所下降，即分别下降一个位次；宁波、大连、2003 都比青岛高，但是 2006 年以后青岛明显超过它们；成都、武

汉、西安三城市，不仅竞争力一直和青岛有差距，而且提升速度也远不如青岛，沈阳近年来虽有所提升，但和青岛相比还有很大的距离，东莞最初高于青岛，后有较大下滑，现在虽有上升，单位超过青岛。而青岛之所有这样的表现，显然主要是奥帆赛引起的。可以看出，奥帆赛大大提升了青岛的竞争力。

表3 青岛与竞争对手城市综合竞争力变化（2003-2007）

城市	上海	北京	青岛	宁波	大连	东莞	沈阳	成都	武汉	西安
2002	1	3	12	8	19	5	25	20	14	35
2003	1	2	12	8	11	16	29	23	26	24
2004	1	4	12	6	14	21	23	28	24	35
2005	1	2	13	5	10	14	12	20	15	26
2006	2	3	8	12	13	11	19	26	11	38
2007	2	3	8	14	17	11	14	18	22	37

三、奥帆赛使青岛城市发展水平（城市价值体系）迈上了新台阶

奥帆赛显著提高青岛城市价值，2001—2007年间，青岛市平均经济增长率为15.7个百分点。据测算，青岛举办奥帆赛，5年平均拉动经济增长率2.48个百分点。就青岛市奥帆赛投资对经济增长的贡献情况而言，2003年至2007年分别拉动经济增长3.53个百分点、1.32个百分点、2.49个百分点、2.81个百分点和2.25个百分点，平均拉动经济增长率为2.48个百分点。

奥帆赛使青岛城市生活品质得到一定提升，三年共提供18万个工作岗位。奥帆赛直接投资和政府投资2004-2007年间分别为青岛创造了约1.41万个和16.74万就业岗位，共计18.15万个就业岗位。奥帆赛对人均GDP的贡献非常可观，使2004-2007年人均GDP收入增加年平均达到882.69元，对人均GDP的贡献度年平均为2.3%。所以，奥帆赛投资不仅给青岛市经济发展打了一针强心剂，使社会各方面环境得到改善，还使人们的生产水平得到提高。显而易见，奥帆赛对人均消费性支出也会产生正面效应。奥帆赛使人均每年消费量平均每年增加273.62元，年平均贡献度达到2.4%。总之，奥帆赛的举办不仅给青岛经济带来了动力，还给青岛市居民生活带来了直接的好处。

四、奥帆赛使青岛城市功能体系进入了新的等级

奥帆赛大幅改善青岛的城市功能体系，“会展之城、音乐及影视之城”地位初步确立。举办奥帆赛，提升了青岛的美誉度、自然环境质量，加快了青岛道路

建设；举办奥帆赛期间，青岛巩固培育出会展知名品牌，APEC 中小企业技术交流暨展览会已开展三届，效果良好；举办奥帆赛期间，青岛文化传媒功发展良好，“音乐、影视之城”地位初步确立。

五、奥帆赛使青岛城市产业体系调整有了新进展

数据证明，青岛举办奥帆赛有利于青岛产业结构优化。在 2003—2007 奥帆赛筹办期间，青岛服务业整体保持了较快的增长速度，平均名义增速达到 23.7%，高于全市生产总值的平均名义增速 20.8% 将近 3 个百分点。

六、奥帆赛使青岛城市要素环境实现了新跨越

举办奥帆赛，使青岛人力资源质量得到改善。主要表现在：1、奥帆赛将极大改变人的思想观念；2、奥帆赛将提高城市凝聚力；3、奥帆赛催生青岛出台高端和短缺人才引进政策；4、奥帆赛促进青岛完善人才培养和激励政策；5、各类教育事业迅速发展。

举办奥帆赛，使青岛建立了初步和国际接轨的软环境。主要表现在：1、青岛市成功探索出集约化低成本发展电子政务的“青岛模式”。目前，青岛市已完成电子政务“451”基础体系的建设，电子政务试点示范工程顺利通过国务院办公厅和科技部联合专家组的现场验收。2、2007 年上半年青岛市启动了市城市规划委员会，对总体规划修编、控规调整、市区东部沿海一线概念规划、高层建筑空间布局规划和旧城旧村改造规划等专题规划和重要建设项目等内容进行了审议。3、在安全管理和应急管理方面，青岛市政府成立了安保工作协调小组，启用了城市应急指挥中心，投入了 2.6 亿元，构建了打、防、控一体化的社会治安防控网络。

举办奥帆赛，使青岛完善了和国际接轨的硬环境。主要表现：1、机场等级提高，客运能力增幅两倍多。2、青岛根据奥帆赛需求，成功研发出了无线传真技术，解决了传统有线传输方式难以实现的信息实时传送难题，被国际帆船委员会官员称为“帆船运动发展史的一次革新”。3、青岛坚持“科技奥运”理念，推动青岛科技发展。在奥运期间，青岛科技研究成果显著，科技创新实力增强。2007 年共取得重要科技成果 506 项，获得国家级科技奖励 8 项。奥运科技创新方面，

取得两项世界第一突破。

举办奥帆赛，使青岛宜居城市的地位进一步巩固，青岛市公众安全感达到了96%的高水平。主要表现在：1、围绕2008年奥帆赛安全保卫工作，青岛市健全完善一系列安全新机制，交通事故破案率高达98%，为全国最高，命案破案率也以接近90%，创下山东省第一。2、青岛空气质量优良由88%提高到91.2%，达到330多天。3、清洁能源的开发和利用成果显著。在青岛奥帆赛基地媒体中心、华电青岛发电有限公司等场所开始使用的“海水空调”每平方米供热耗费比家用空调节约22元以上。此外，青岛还安装了168盏太阳能景观灯、41盏风能路灯，每年可节电达1.7万度以上，真正实现了节能与环保。

第五部分 举办奥帆赛对青岛国际化程度的影响

一、奥帆赛对青岛国际化影响：促使青岛迈入初步国际化

(一) 奥帆赛加速了青岛国际化进程，青岛的国际化程度和国际影响力将因奥帆赛的成功举办而获得提升

奥帆赛在青岛的举办，为青岛加速国际化进程提供了一个千载难逢的交流机会。在筹备和举行奥帆赛期间，青岛市在基础设施、文化制度、思想观念、政府理念等方面都将不同程度的与国际接轨；同时，通过这些国际性的变化，青岛的对外吸引力逐渐增强，青岛与国际的联系度逐渐提高。

(二) 奥帆赛对青岛国际化程度影响：促使青岛国际化指数从2003年的0.25上升到2007年的0.45

根据课题组开发的模型，计算出青岛相应的主要年份国际化指数。从时间维度来看，1994到2007年不到15年的时间，正是青岛国际化程度不断加深的时期。这段时期随着外部环境的变化及内部发展，又具有明显的时间段特征：

为了量化分析青岛举办奥帆赛对青岛国际化程度的影响，我们沿用报告第二部分对青岛国际化程度进行空间分析时所构建的分析框架与指标体系，从1994至2008年14年的时间跨度中选取四个具有代表性的时间段，即1994，1999，2003和2007，采集相关指标数据进行比较分析，指标合成采用与报告第二部分第五章一致的方法，将青岛这四个年份看作四个不同的城市，与所选择的样本城市一起分析，从而计算青岛各个年份的国际化竞争力指数。这样既可以对

青岛国际化程度的动态变化进行描述，又可以清晰的看出举办奥帆赛对青岛国际化程度的影响。

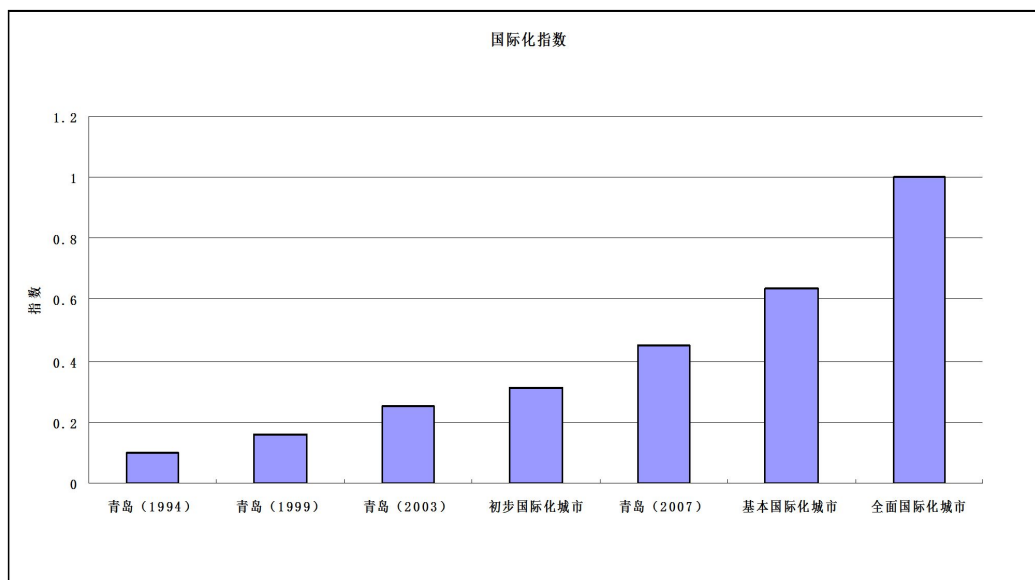
通过计量分析，课题组发现以下主要结论：

2003 到 2007 年，是青岛国际化程度迅猛推进的关键时期。由图 2 可以看出，国际化指数由 2003 年的 0.25 上升到 2007 年的 0.45，奥帆赛对推动青岛进入国际化初步阶段起到了极其重要的作用，并使得青岛在国际化水平上超越大连。

五年间，随着对外开放的进一步扩大，青岛城市国际化水平上升到了一个新的层次，即实现了初步国际化，正在向基本国际化水平迈进。这其中，从各项指标前后对比来看，奥帆赛对青岛国际化的推进效果显著。

1999 到 2003 年则是青岛国际化迅速推进的时期。这段时期内，在全球化趋势进一步深化的背景下，青岛国际化的各项指标均出现了大幅度的增长，青岛国际化取得了突破性的进展，外商投资踊跃，本土企业走出去对外投资，开拓国际市场也方兴未艾。随着经济的快速增长，一般基础设施和信息化基础设施都得到了较大地完善，国际化指数已接近初步国际化城市的水平，城市现代化水平的提高为建设国际城市，提升城市国际竞争力奠定了坚实的基础。

图 2 青岛国际化指数动态变化图（1994-2007）



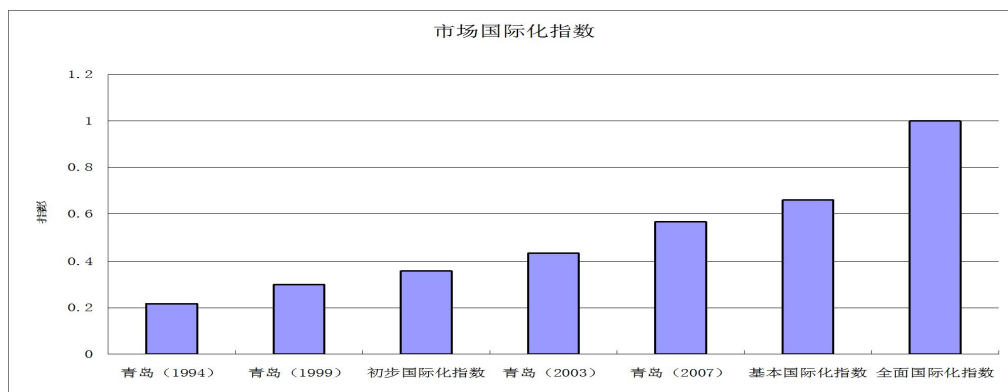
1994 年到 1999 年，是青岛提出建设国际城市目标的头 5 年，在这五年，青岛国际化还处于起步阶段。市场外向国际化和内向国际化正在展开，政府、企业和居民的国际化意识正处于培育阶段，城市各项功能主要还是以国内服务为

主。

二、奥帆赛使青岛市场国际化程度大幅提升，接近基本国际化标准

图 3 是 1994-2007 年间青岛市场国际化指数的动态变化示意图，从图中可以看出，10 余年间青岛市场国际化取得了突破性的进展，市场国际化指数由 1994 年的 0.2 上升到了 2007 年的 0.58，而在 2003 年，市场国际化就已经达到了初步国际化城市的标准。2007 年，在奥帆赛强力拉动市场供需与投资的影响下，市场国际化指数更是实现大幅提升，已接近基本国际化城市的市场国际化水平。

图 3 青岛市场国际化指数动态变化图（1994-2007）



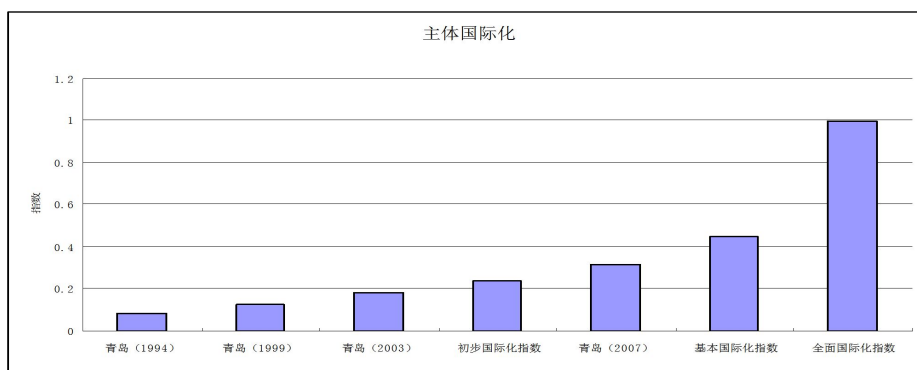
三、奥帆赛使青岛主体国际化取得突破性进展，实现初步国际化水平

图 4 是 1994-2007 年青岛主体国际化指数动态变化的图示。1994 年以来，随着城市综合实力的不断增强，青岛涌现出了海尔、海信等国际品牌，城市知名度有了一定地提升，但与市场国际化相比较，青岛主体国际化水平仍然偏低，直至 2003 年主体国际化水平与初步国际化标准仍然存在较大地差距，主体国际化尤其是企业国际化和政府国际化成为制约青岛国际化水平进一步提升的瓶颈，而成功申办奥帆赛所产生的巨大的宣传效应，为开放的青岛提供了一个向世界展示城市风貌的绝好机会，极大地增强了青岛的国际吸引力和国际影响力。

据统计，青岛跨国公司入驻家数增加，2007 数量是 2000 年的 4.97 倍。2001-2008 年间青岛共和国际 9 个城市建立了友好关系。奥帆赛有助于促进青岛政府虚拟联系度提高。我们从 alexa 上可以分别得出青岛政务网与奥帆委官方网的全球互联网用户的百分比，两者分别为：0.00083%和 0.000132%。奥帆赛对青

岛政府虚拟联系度的贡献率约为 15.9%。

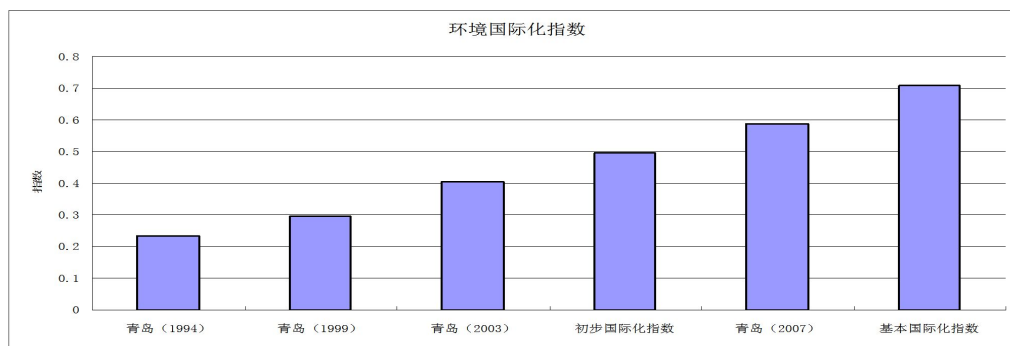
图 4 青岛主体国际化指数动态变化图（1994-2007）



四、奥帆赛对青岛环境国际化水平提升最为显著，环境国际化指数由 0.4 上升到 0.588，进入基本国际化阶段

图 5 是 1994-2007 青岛环境国际化指数动态变化的图示。仔细观察不难发现，在 2003 年之前，青岛环境国际化基本处于稳步推进的阶段，而 2003-2007 年，青岛环境国际化指数陡然提升，由 0.4 上升到接近 0.6 的水平，这与筹办奥帆赛所带来的交通运输基础设施及信息基础设施的改善，对外开放力度的进一步加大，以及居民素质的提高，城市文明程度和城市形象的提升是密切相关的，而这也使得青岛环境国际化在迅速实现初步国际化水平之后，开始向基本国际化水平迈进，为城市国际化水平的进一步提升奠定了坚实的基础。据统计，举办奥帆赛期间，机场航线数是原来的 1.8 倍，航班数是原来的 2.52 倍；港口航线数是原来的 2 倍；互联网用户数是原来的 2.72 倍，移动电话用户数是原来的 4.14 倍

图 5 青岛环境国际化指数动态变化图（1994-2007）



第六部分 青岛提升国际竞争力战略构想：“拥湾环海”

青岛发展的“拥湾环海”战略构想，是综合分析青岛城市国际竞争力、青岛国际化程度、奥帆赛对青岛各方面影响、吸纳借鉴世界先进城市发展规律和经验的基础上，根据青岛发展总体战略和青岛实际情况提出的。“拥湾环海”构想是一个伟大的创意，是一个具有多重含义的综合发展战略，是青岛未来发展的核心战略和先导战略，不仅是提升青岛国际城市竞争力的未来发展的空间格局设想，还是提升青岛国际城市竞争力的发展目标与手段的高度概括，是青岛提升国际城市竞争力的重要思想和行动指南。

一、“拥湾环海”战略的基本含义

“拥湾环海”战略的含义：指通过内拥湾、外环海，即“环湾保护、拥湾发展、环海竞合、依海崛起”，提振内部环境、便捷国际联络，利用内外两个资源、服务内外两个市场，并使之与促共进，将青岛建成黄海区域（山东半岛、内地和韩国西海岸）的龙头和国际一流的制造、会展、休闲名城。

“拥湾环海”战略的空间范围：指拥胶州湾、环大黄海和五大洋，是青岛立足于自然生态状况、资源和能源保障情况、环境容量、现有开发力度、经济结构特征、人口集聚状况、区位和地缘特征、国际化程度等经济、社会全面因素的综合发展战略。拥湾环海战略又可分解成为，“拥湾战略”和“环海战略”。

——“拥湾战略”是指以胶州湾为青岛“内湖”，秉承“环湾保护，拥湾发展”的原则，按照“依托主城、拥湾发展、组团布局、轴线辐射”的战略思路，构筑“一主三辅多组团”的大城市框架，实现青岛的科学、集约、紧凑发展。

——“环海战略”是指以环大黄海为核心范围，面向全球，坚持“环海竞合、依海崛起”的战略指导原则，按照“接触高远、联动中近、带动低近、辐射低远”的战略思路，以温哥华、日内瓦、西雅图三大城市为标杆，以北京、上海、首尔三大城市为支点，带动山东半岛和内地、朝鲜半岛西岸，辐射全球中低端市场，依托大黄海，面向全世界，与全球城市和区域进行多层次分工合作，将青岛建设成为黄海区域（西太平洋的边缘海，北面和西面濒中国大陆，东接朝鲜半岛。这里不包含上海，主要指山东半岛、沿黄海城市及内地城市、朝鲜半岛西海岸）的龙头城市和集一流制造、多彩会展、滨海休闲于一体的国际化城市。

二、环海战略的基本内涵

（一）环海战略的基本表述

“环海战略”指的是按照“接触高远，联动中近，带动低近，辐射低远”的发展思路，坚持“环海竞合、依海崛起”的战略指导原则，以青岛为圆心，以温哥华、日内瓦、西雅图三大城市为标杆，以首尔、上海、北京三大城市为支点，带动山东半岛和内地、朝鲜半岛西岸，辐射全球中低端市场，依托环大黄海，面向全世界，与全球高中低端的城市和区域进行多层次的分工与合作，将青岛建成黄海区域的中心和龙头，国际一流的制造、会展和休闲城市。

（二）环海战略的空间范围界定

环海战略是一个外向战略，它主要是指青岛如何与外界城市和区域进行合作。在环海战略中，“环海”特指环大黄海和环五大洋；“**黄海区域**”指的是西太平洋的边缘海，北面和西面濒中国大陆，东接朝鲜半岛。这里不包含上海，主要指山东半岛、沿黄海城市和内地城市、朝鲜半岛西海岸；“**大黄海区域**”指的是黄海的全部、渤海全部和东海的一部分（主要包括上海）。具体来说，环大黄海也就是“一小时飞行圈”，是以青岛为起点，一小时的飞行距离为半径，形成的圈层。主要包含区域中国上海以北、整个京津塘地区、朝鲜半岛西部地区，总面积约为95万平方公里。其中，环海战略的三大支点城市上海、北京和首尔就在该区域。

在环海战略中，相关城市和区域从空间距离来说有远近之分，功能上有高中低之分。根据城市功能定位、城市在全球价值链的位置和空间交易成本，结合青岛实际情况，我们建立了一个二维分析框架，根据功能高低和距离远近，将青岛国际空间战略格局形成二维矩阵、五个板块³。如图6所示：

“**低，近**”指的是黄海区域，也就是山东半岛、沿黄海城市和内地城市、韩国和朝鲜西海岸地区。在这个区域，离青岛空间距离近，大多数城市相对青岛来说，城市创造财富能力较低；

“**低，远**”指的是离青岛空间距离较远的全球中低端区域或市场，比如非洲地区、发展中国家等；

³ “**中，远**”指的是离青岛空间距离较远，发展水平与青岛相近的城市和区域；在这里由于和青岛发展的意义不是很大，这里不予展开讨论。只讲青岛国际空间格局分为5大块。

图6 环海战略城市距离、功能二维矩阵

功能	高	高，近	高，远
	中	中，近	中，远
	低	低，近	低，远
		近	远
		距离	

“中，近”指的是大黄海区域中，比青岛价值链层次高的城市，也就是上海、北京和首尔，这也是环海战略的三大支点城市；

“高，近”指的是东北亚地区内世界级的大都市，也就是东京；

“高，远”指的是距离青岛空间距离较远，全世界著名的国际城市和区域，包括青岛的标杆城市温哥华、日内瓦和西雅图，也有纽约、旧金山、伦敦著名城市，还有和青岛有历史渊源的区域，如德国的发达城市和区域。

三、“环海战略”：六个核心意义

“环海战略”的提出和实施意义深远，该战略旗帜鲜明的提出青岛自己的国际化战略，对青岛未来城市综合竞争力的提升和国际地位的提高，有着及其深远的战略意义。

（一）“环海战略”是青岛独树一帜的国际化战略

“环海战略”是具有青岛特色的国际化战略，是青岛鲜明的国际竞争和区域竞合策略，青岛提出“环海战略”，有利于提升国际知名度和在国家开放战略中的重要性。“环海战略”是青岛实现跨越式国际化的迫切需要，将极大提升青岛国际化水平，推动城市向基本和全面国际化阶段发展。

（二）“环海战略”搭建了青岛的国际空间层次格局

“环海战略”是指青岛近环大黄海，远环五大洋，从黄海区域到大黄海区域，再到全球范围，开阔了青岛国际发展新视野，多层次地构建青岛国际空间格局。

青岛要成为黄海区域的龙头。黄海区域不仅包含山东半岛，也包含韩国和朝鲜西海岸地区。青岛要成为黄海区域核心国际战略的提出，使得青岛不仅要成为

山东半岛的龙头，更要在竞争力超过朝鲜和韩国西海岸地区，最终引领黄海两岸的经济发展。

青岛要成为环大黄海区域的重要中心城市。大黄海区域包括黄海、渤海和东海一部，也就是以青岛为圆心的一小时飞行圈，也包含了韩国、朝鲜大部份。环海战略指出，青岛要依托大黄海发展，紧密和北京、上海及首尔展开全面合作，从环大黄海区域的几何中心成为重要中心城市，

青岛要成为环五大洋的国际一流城市。从全球来看，环海战略提出青岛要从自身比较优势和世界产业发展规律出发，在重点专业领域，学习国际大都市经验，加强和国际大都市合作；在相对优势领域，占领全球市场，少数高端产品进入欧美主流社会，多数中高端产品进军发展中国家和城市。最终将青岛构建成为环五大洋的国际知名滨海城市。

（三）“环海战略”落实了青岛国际化的战略思路

“环海战略”明确了青岛国际化的思路和方式，基于经济学交易成本和空间成本原理以及城市功能等级，划分出不同的国际区域，并提出青岛要“依托大黄海，带动低近，辐射低远，联动中近，接触高远”的增强国际竞争力的发展思路。

“环海战略”能为“拥湾战略”拓展国外市场。“环海战略”的实施，无论是依托大黄海，或是辐射低端市场，还是部分优势产业进入欧美主流市场，都为“拥湾战略”主导产业的发展，提供了广阔的市场，为企业的发展，提供了发展思路和基于。

“环海战略”有助于青岛引外来资源为己所用。“环海战略”实施的本质就是，面向全球寻找资源。青岛和三大支点城市的全面合作，就是为了吸收三大城市的人、才、物，遵循“攀富亲戚”和“较容易攀得上”的原则，借力崛起；对于世界大都市的优质资源，青岛要重点专业合吸收，寻找自己最想要的技术和管理技能，最终实现跨越式发展。

“环海战略”能为“拥湾战略”承接高端产业。“环海战略”的实施，是面向全球寻找发展机遇，为青岛积极承担当前发达国家和区域的产业转移，大力发展现代服务业和高科技制造业，提供相关的政策等支持。

“环海战略”能为“拥湾战略”转移低端产业。“环海战略”的实施，为拥湾建设中，所需要转移走的企业和产业提供了思路。青岛要果断对缺乏优势和发展前途的企业，采取“关一批，倒一批，走一批，强一批”的方针，促进低端产

业在黄海区域的扩散。

（五）“环海战略”指出青岛要跳出山东，做黄海区域的龙头

“环海战略”是青岛引领半岛城市群发展的需要，是青岛在和韩国西海岸竞争中占据优势的需要。“环海战略”有助于青岛要确立在半岛城市群的领军地位。

“环海战略”要求青岛有大的视野，在与韩国西海岸竞争中占据优势。

（六）“环海战略”是中国国际化战略的重要内容

中国日益成长为世界的大国。中国的沿海城市的发展好坏，关系到中国在太平洋地区国际影响力和地位如何。在东北亚区域，中国也面临着和日本、韩国和俄罗斯的竞争。日本沿海城市发展迅速，韩国也在大力争夺东北亚地区的有影响力的位置。就环大黄海而言，青岛的崛起有利于青岛和天津、大连一起，和韩国竞争，在环西太平洋和日本、俄罗斯竞争。因此，青岛的“环海战略”是中国国际化战略的重要一环，青岛要在开放中学会重点合作，成为中国国际化进程中重要一环。

四、“拥湾环海”战略路径关系阐释：“拥湾”是青岛发展的内因，“环海”是青岛发展的外因

拥湾战略是青岛改革开放的结果。环海战略是青岛改革开放的进一步深化和指导战略、行动指南，进一步的对外开发和加快发展，借力先进城市、加强互补合作、带动周边城市、辐射低远城市必然要求通盘考虑青岛的空间布局和功能区域划分，充分考虑青岛的可承载能力和可持续发展，要实现更好的环海跨越、提升青岛的国际竞争力，拥湾战略是基础，要实现“环海”战略，必须更好的“拥湾”。

拥湾战略又离不开环海战略的实施。实施拥湾发展战略，是个要求高、投入大、周期长的过程，单凭自身的力量远远不够，必须通过扩大开放在规划、融资、开发等方面与国内外有关机构和客商合作，使外部优势力量为我所用、实现互补。在未来青岛的发展过程中，产业升级和工业基地建设、生态旅游建设、交通发展等方方面面都离不开环海战略的实施。青岛要更好的拥湾发展，必须坚持“环海”战略。

二者关系主要体现以下三个方面：

1、从青岛新时期的发展格局来看，“拥湾”是青岛发展的内因，“环海”是青岛发展的外因。“拥湾战略”是以全面、和谐、可持续的眼光通盘考虑城市空间的发展规划，全面规划了青岛未来的发展模式，是青岛未来发展的决定性基础，是辩证把握青岛城市发展内因的科学结论。“环海战略”立足于环大黄海主体城市和先进城市，跳出青岛和半岛都市群，充分考虑青岛的外向发展和合作空间，是青岛城市发展充分发挥外因作用必然选择，更是青岛改革开发政策的深化和提升。

2、拥湾战略着眼点在于巩固青岛在山东“一体两翼”的龙头带动作用；环海战略着眼点在于国际化，借力先进城市，实现经济互补、跨越发展。

3、拥湾是基础，环海是跨越，两者是互相促进、互为动力。“拥湾”是青岛城市空间布局和社会经济发展的基础和落脚点，“拥湾”是“环海”的基础，而“环海”是“拥湾”的标准和着力点。

五、青岛市战略发展愿景

通过“拥湾环海”战略的实施，努力把青岛建设成为黄海区域龙头城市和环大黄海中心城市，并通过20年或更长时间的不懈努力，将青岛建设成为黄海区域的龙头城市和集一流制造、多彩会展、滨海休闲于一体的国际化城市。

六、青岛战略发展目标与时间规划：战略三部曲

为了实现这一发展愿景和目标，青岛要实施“三步走”战略，分别迈入“三个阶段”，实现青岛国际城市竞争力的提升，国际化程度的提高，追赶上或超越对标的国际城市，成为环大黄海（东北亚）中心城市之一和国际重要城市。

第一步（2008—2010）：打基础。为“一个龙头，三个名城”的功能定位奠定坚实基础。在城市竞争力方面进入全球200强，成为黄海区域最具竞争力的城市；巩固初级国际化城市水平，为进入基本国际化奠定基础；

第二步（2011—2015）：稳发展。巩固龙头优势，三个名城建设初见成效。在城市竞争力方面，力争进入全球150强，力争进入大黄海区域城市竞争力前5名；迈入基本国际化阶段；

第三步（2016—2020）：初建成。基本实现“一个龙头，三个名城”的目标

定位。在城市竞争力方面进入全球 100 强；为全面进入国际化奠定基础。

七、青岛市“拥湾环海”战略实施

青岛是实施平衡计分卡最早、推行最广、成绩最为突出的城市之一，在探索城市党政机关管理的绩效管理上，表现出了超前观念、开放意识、执著精神和专业态度。因此，根据战略实施的特点和特征，结合青岛自身政府管理情况和优势。我们提出思路性的战略实施建议，**也就是通过“平衡计分卡”作为政府组织实施“拥湾战略”的战略管理工具**，进一步提升青岛政府管理水平，从而引导青岛企业、居民，创新推动青岛经济和社会的有益变化，打造一个创新、具有高超战略管理水平的政府，使青岛市委和市政府成为青岛“拥湾环海”的战略实施的坚实制度保障。

青岛市政府在实施拥湾环海战略的时候，建议以平衡计分卡的战略管理理念来推动战略的实施，保证战略“落地”。青岛“拥湾环海”战略的实施过程总体上可以分为战略发动、战略计划、战略运作、战略的控制与评估四个步骤，只有充分的调动各层级、各主体的积极性才能有效的贯彻拥湾环海战略规划，将拥湾环海战略详细的分解成发展目标、年度计划、部局计划，进行统筹安排、全面安排才能保证战略真正落到实处，同样在战略运作阶段离不开高效的组织结构等保障机制，在战略实施过程中加强监控，不断的评估偏差、控制及纠正偏差，才能保证战略目标的实现。

具体步骤如下：

（一）战略发动阶段：舆论宣传，广泛发动

在战略发动阶段，青岛要采用平衡计分卡的思路，调动起各个层级、各个层面实现新战略的积极性和主动性，将拥湾环海战略的理想变为青岛市民、企业、政府管理者等各个行为主体的实际行动。

在战略发动阶段进行充分的战略宣贯。调动一切舆论宣传工具，多角度、高密度的宣传拥湾环海战略，对关键的战略实施影响人员进行培训，通过各种途径向他们灌输新的思想、新的观念，提出新的口号和新的概念，消除一些不利于战略实施的旧观念和旧思想，以使大多数人逐步接受拥湾环海战略，认识到拥湾环海战略的重要性和意义所在。

对于拥湾环海这一全新的青岛综合发展战略,在开始实施时相当多的人会产生各种疑虑,而拥湾环海战略开创了青岛全新的发展模式,是一个青岛发展战略的全新境界,如果广大利益相关者对该战略没有充分的认识和理解,它就不会得到大多数人的充分拥护和支持。因此,战略实施第一步是一个发动广大利益相关者的过程,要向各个方面、各个层级的相关人讲清楚青岛内外环境的变化给青岛发展带来的机遇和挑战、旧战略存在的各种弊病,拥湾环海战略的优点以及存在的风险等,使大多数人能够认清形势,认识到实施战略的必要性和迫切性,树立信心,打消疑虑,为实现拥湾环海战略的美好前途—实现青岛“一个区域龙头,三个国际名城”的功能定位而努力奋斗。在发动过程中,要分清重点,逐步突破,努力争取战略的关键执行人员的理解和支持,青岛也要充分考虑各组织和人员的认识调整问题,扫清战略实施的障碍,保证战略的顺利实施。

(二) 战略计划阶段:战略目标细化

在战略发动阶段,青岛要采用平衡计分卡的计划和分步骤的方法,为拥湾环海战略提出分阶段、分地域、分价值链(行业、业务、管理)、分部门(局)的具体细化实施方案。

青岛首先要将拥湾环海战略发展目标“三部曲”进一步细化分解,每个战略实施阶段都有明确的分阶段目标,相应的有每个阶段的政策措施、部门策略以及相应的方针等。同时,制定出分阶段目标的时间表,要对各分阶段目标进行统筹规划、全面安排,并注意各个阶段之间的衔接,对于远期阶段的目标方针可以概括一些,但是对于近期阶段的目标方针则应该尽量详细一些。在拥湾环海战略发展目标的基础上,使战略实施的第一阶段更好的与旧战略衔接,以减少阻力和摩擦,分目标及计划应该更加具体化和操作化。同时,将拥湾环海战略发展目标分解成年度目标、部门策略、方针与沟通等措施,使战略最大限度的具体化,变成青岛各个部门、各行为主体可以具体操作的业务。

(三) 战略运作阶段:战略实施的组织保障

在拥湾环海战略运作阶段,青岛要采用平衡计分卡原理,组织好组织协调工作,协调上下各个层面的关系,形成合力,推进战略实施和“落地”。在这个阶段,青岛要做好以下工作,确保战略的有效实施:

1、建立青岛市“拥湾环海”战略专职机构,协调与兄弟市区以及国际友好

城市的关系。为确保组织领导到位，青岛市应成立拥湾发展工作领导小组，为下一步工作奠定了坚实的组织基础。为确保工作对接到位。区相关街道和部门分别应与拥湾发展工作领导小组进行工作对接，为拥湾发展工作领导小组前期工作的顺利开展做好服务。依托大黄海，面向全球，促进青岛与全球城市和区域之间的经济合作与协调发展，将青岛培育为黄海区域的龙头城市。

2、建立青岛市“拥湾环海”战略首长负责制。青岛市“拥湾环海”战略的实施必须建立首长负责制。青岛市委书记和市长必须亲自挂帅，负起首要的责任。同时，要确立青岛市“拥湾环海”战略的一贯制，不因为主要市领导的更迭而频繁波动。为了保证青岛市“拥湾环海”战略的一贯制，还必须形成有效的配套监督体系和绩效考核体系。

3、配备相关的专业人才与政府部门人员以及专家顾问团。在完成“拥湾环海”战略专职机构的组织，以及明确战略首长责任制以后，要严格的按照工作需要配备相关的专业人才与政府部门人员，同时组成“拥湾环海”战略专家顾问团，以便更好的辅助“拥湾环海”战略的进行，并指导“拥湾环海”战略的具体工作。

4、构建服务型政府。服务型政府即是指“在公民本位，社会本位理念指导下，在整个社会民主秩序的框架下，通过法定程序，按照公民意志组建起来，以为公民服务为宗旨，实现着服务职能，承担着服务责任的政府。

服务型政府的行为方式是有异于传统行政模式下的主仆关系颠倒的政府行为方式的，服务型政府的职能表现出人性化，即服务内容，方式均是围绕着怎样才能更好的服务于公民的需要而进行。在区域共同市场中，服务型政府的职能上，不去过多追求“管得多的政府就是好政府”，“管得越少的政府就是好政府”等思想，而应该是“最能服务于公民、达到社会利益和整体福利最大化的政府就是好政府”理念。

（四）战略的控制与评估阶段：战略监督、控制与调整

在战略的控制与评估阶段，青岛应该明确战略是在变化的环境中实践的，通过平衡计分卡这一手段，有助于加强对战略执行过程的控制与评价，才能适应环境的变化，完成拥湾环海战略任务。这一阶段青岛的主要任务是建立控制系统、监控绩效和评估偏差、控制及纠正偏差三个方面。

总之，平衡计分卡是一个全面的战略实施工具，用它描述的拥湾环海战略地

图明确的指出了青岛拥湾环海战略的发展愿景、功能定位、目标体系、战略举措，并可以分解形成各部门、相关利益人的工作关键指标，是一个完备而科学的、自下而上全面把握战略实施情况的工具。青岛在拥湾环海战略的实施过程中，要全面引入平衡计分卡方法，推动战略实施，保证战略目标的实现。

最后要指出的是：青岛市委、市政府对平衡计分卡是比较熟悉程度的，实践经验比较丰富。因此，在战略实施部分，本文只是尝试给出思路性的建议，青岛市委、市政府在对是否采用平衡计分卡作为“拥湾环海”战略实施的管理工具，是最有发言权的。