

提升绍兴区域竞争力研究报告

——基准比较与竞争战略

(内容摘要)

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10月

一、在激烈的城市竞争中，绍兴需要新战略

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。科技信息化和经济全球化正在深刻地改变着全球经济、科技和社会活动的时空概念和决策安排。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。世界各国、各地区都正积极致力于检查、培育和提高其城市竞争力，一些国家的机构和学者也都在致力于本国城市竞争力的研究。参与经济全球化和国际分工，与世界城市网络体系初步联结，中国许多城市已经感受到了国际城市控制的压力。在亚洲城市之间，尤其是在从汉城到新加坡的太平洋西岸，城市普遍实施跨国定位，在争夺产业、技术、资金、贸易方面展开了激烈的角逐。在国内区域间形成了三大城市群，尤其是长江三角洲经济圈和珠江三角洲经济圈在吸引国际产业和国际资本上的直接竞争十分激烈。在不同区域的城市之间，竞争也日趋白热化。

改革开放不久，绍兴的经济体制、机制不断深化改革，传统的小手工业再次大量出现，重商文化和某种产业相结合，民营经济初步形成。1994-2002年，绍兴确定以纺织、制药、机械设备为支柱产业，初步形成上下配套的产业链条，绍兴经济发展迅速，实现了跨越式崛起。2002年以来，绍兴开始了经济转型和二次创业。但是，近年来由于国内外经济形势的变化，绍兴城市竞争力排名从2003年的23位，到2008年的53位，一路下滑，绍兴面临着前所未有的压力。可谓追兵紧随，标兵渐远。下表1给出了2003-2008年长三角主要城市竞争力动态变化的态势。显示绍兴与杭州、宁波和温州的距离越来越远，嘉兴、台州、金华等城市距绍兴的距离越来越远的趋势。

表1 长三角部分城市2003-2008年城市竞争力排序

城市名	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
上海	2	1	1	3	3	3
苏州	8	5	7	13	8	8
无锡	13	14	8	18	7	13
南通	36	32	48	57	37	47
扬州	55	56	43	51	45	49
杭州	11	6	5	11	13	9
宁波	10	8	6	12	16	18
温州	17	10	19	34	50	37
绍兴	23	25	29	54	40	53
台州	28	35	38	42	49	55
嘉兴	42	37	44	66	53	60

基于以上原因，绍兴必需认真研究其区域竞争力的现状，分析其优势、劣势、机遇和挑战，并制定适合提升城市竞争力的战略，保证绍兴在当前和未来的激烈竞争中继续又好又快的发展。

二、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。

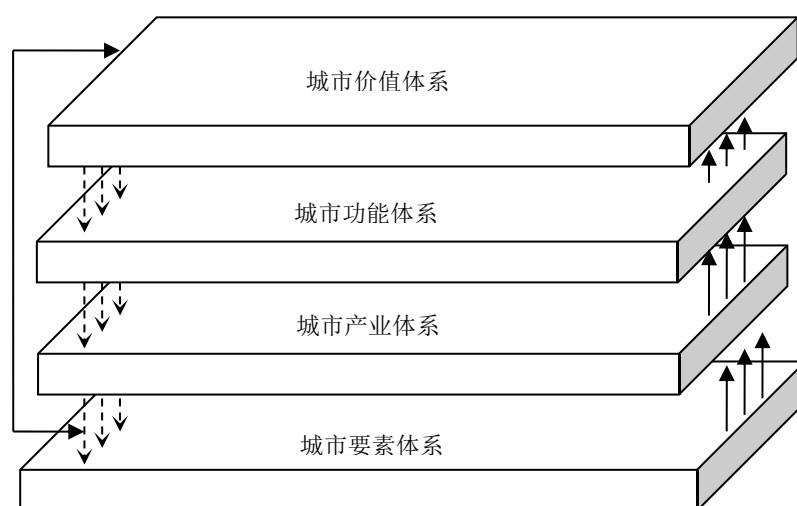


图1 城市竞争力的互动机制

城市竞争力是一个城市在竞争和发展过程中同其他城市相比较所具有的多快好省地创造财富和价值收益的能力。城市价值收益的获得及获得的多少决定于城市创造价值的能力，决定于城市的竞争力。城市竞争力可以从表现和解释两个方面来理解和把握。

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）

城市竞争力指标体系有 8 项指标组成，其中每项竞争力指标下又设立二级指标，二级指

标下由三级指标构成。城市竞争力指标体系如表 2 所示。

表 2 城市竞争力解释性指标体系

Z1 人才本体竞争力	Z3.4 消费性服务业竞争力	Z6.3 商务基础设施水平
Z1.1 人才健康水平	Z3.5 社会性服务业竞争力	Z6.4 市场竞争环境
Z1.2 人才知识水平	Z3.6 生产性服务业竞争力	Z6.5 营商环境
Z1.3 人才技术水平	Z4 公共部门竞争力	Z6.6 全球联系
Z1.4 人力财富水平	Z4.1 司法机构竞争力	Z7 创新环境竞争力
Z1.5 人才能力水平	Z4.2 行政机构竞争力	Z7.1 科技资源程度
Z1.6 人才观念水平	Z4.3 文化教育竞争力	Z7.2 信息基础设施
Z2 企业本体竞争力	Z4.4 医疗卫生竞争力	Z7.3 科技服务体系
Z2.1 企业成长能力	Z4.5 科研机构竞争力	Z7.4 创新氛围
Z2.2 企业创新能力	Z5 生活环境竞争力	Z7.5 激励制度
Z2.3 企业制造能力	Z5.1 居住环境	Z7.6 环境优美度
Z2.4 企业营销能力	Z5.2 购物环境	Z8 社会环境竞争力
Z2.5 企业管理能力	Z5.3 出行设施	Z8.1 社会公平
Z2.6 企业文化动力	Z5.4 教育环境	Z8.2 社会协调
Z2.7 企业制度动力	Z5.5 保健娱乐环境	Z8.3 城乡协调
Z3 主要产业本体竞争力	Z5.6 生态环境	Z8.4 社会保障
Z3.1 建筑业竞争力	Z6 商务环境竞争力	Z8.5 社会包容
Z3.2 制造业竞争力	Z6.1. 商务经营基本要素	Z8.6 社会秩序
Z3.3 分配性服务业竞争力	Z6.2. 市场需求环境	

为了研究和比较绍兴的区域竞争力，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：（1）与绍兴近邻：宁波、杭州、嘉兴、上海等周边发达城市。了解合作伙伴的机会，利用合作伙伴的机会发展自己。（2）长三角地区：扬州、台州、南通、苏州、无锡。了解长三角地区城市，发现绍兴在长三角地区的位置。（3）全国范围内：威海、烟台、淄博、东莞、中山。了解距离较远的国内城市，发现绍兴在国内的位置。

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《中国城市竞争力报告》课题组的模型和方法。

三、在国家视野和区域坐标上，绍兴城市竞争力的位置及成因

《中国城市竞争力报告 No. 6》的数据显示，绍兴在所选择的 200 个城市中位列第 53 位，比上一年的第 40 位的排名下降了 13 位，而作为其追赶对象的温州综合竞争力由上一年的 50 名迅速提升到第 37 位，赶上并超过了绍兴。基于上述分析，按照竞争力分析框架，本部分分别对绍兴与基准城市的表现性各项指标进行比较。发现绍兴在城市竞争力的表现方面：经济规模总量偏小。从经济规模看，2006 年度绍兴的国内生产总值是 2990216 万元，在全

国范围内，绍兴是所选的城市中最低的；经济增长速度下滑严重。绍兴 03/04 年的经济增长在珠三角地区仅次于苏州，为 18.19%，随后逐年下滑，到了 2006 年经济增长率已低于 15%，在长三角地区与宁波同是下降比较快的城市；人均 GDP 较低，为 39469.588 元，低于宁波和杭州的 53270.595 元和 50422.367 元，略高于嘉兴和温州。地均 GDP 较高。在省域内仅低于杭州 8924 元/平方公里，高于宁波和嘉兴；资源节约和环境保护表现很差。绍兴综合效益竞争力为 0.466，与基准城市相比处于倒数第二位，仅高于东莞；研发投入相对较高，规模以上工业企业研发费用排名中绍兴排在杭州、无锡和苏州之后，名列第四位；企业跨区域分布指数较小。与绍兴相邻的杭州、宁波也远远高于绍兴，温州、中山、东莞都略高于绍兴；居民可支配收入较高，位居第四位，低于宁波、台州和温州，高于其他基准城市；人均财政收入指标排名绍兴偏低。

绍兴城市竞争力的如此表现，是由其影响竞争力的以下因素决定的。

人才本体竞争力。与基准城市比较最低。六个分项指标中，人才健康水平指数表现最好，位居第三；人才能力水平相对较差；人力财富水平较高，消费不足；人才技术水平偏低，创业精神相对不足；人才知识素质是长三角较弱的。

企业本体竞争力。绍兴居于第八位，超过了温州，与中山相差不多，在地级市中表现较好。表明绍兴企业具有一定的竞争实力，企业基础较好。中小企业居多，成长动力不足，排在第十一位，最高的为宁波和杭州。企业制造能力在 16 个城市中位居 12 位；企业管理人员素质不高，管理科学化水平较低；企业家创富精神强，内部较和谐，与无锡并列第 6 位。产权制度不清晰，企业制度动力得分 0.713，排在第 14 位。

产业本体竞争力。绍兴产业居于中间位置，处在第八位。建筑业竞争力规模大、质量不高；制造业在区域内竞争力弱，专业化程度低；分配性服务业就业增长快，就业比例偏低，专业化程度低；消费性服务业，增长最快，专业化水平最低；社会性服务业竞争力：就业增长快，专业化程度低；生产性服务业竞争力：生产性服务业出现萎缩。从各分项指标可以看到，生产性服务业就业比例，生产性服务业的就业增长和生产性服务业专业化程度得分都在 13 名以后，特别是就业增长率 2006 年比 2005 年有所下降，生产性服务也在绍兴逐渐萎缩。

公共部门竞争力。绍兴市公共部门竞争力指数排在第七位，公共部门效率有待提高。医疗卫生水平居中；研发人才整体素质较弱。绍兴的公共部门竞争力与 15 个基准城市相比处于中等水平，低于杭州、宁波等副省级以上城市，但在长三角的地级市中处于领先水平，具有一定的竞争力。

生活环境竞争力。绍兴低于 0.6 分，排名较低。其中，居住环境：硬件指标较好，服务软环境有待提升；购物环境指数居中；出行设施较差；教育环境不具竞争力；休闲娱乐设施较差；生态环境排名较低。

商务环境竞争力。自然条件基础好，硬件基础实施是瓶颈。绍兴处于中下位置第三等级。商务基本要素竞争力处于中等偏上的水平；消费需求不足；商务基础设施较差；市场竞争较

激烈；金融环境有待提高；外贸依存度较高。

创新环境竞争力。与淄博、烟台和南通接近。科研人才是制约科研发展的短板；信息基础设施不具优势；信息基础设施排名第七位；科技服务体系缺乏技术支撑，排名第9位；创新氛围指数与温州、淄博相当；产权保护较弱；自然环境潜力大，但目前区域内不具比较优势。

社会环境竞争力。绍兴、温州和台州与先进城市比较，需要提升。基本制度较健全，社会包容性有待提高，城乡协调工作急待改善。社会保障体系较完善；缺乏包容精神，社会包容性得分位居第12位。但绍兴的社会秩序良好。

绍兴下辖六个县市区，城市综合竞争力从区域的角度说，是这些县市区竞争力构成的，即使市区的竞争力也受其他所辖县市的影响，因此，分析绍兴的竞争力必须分析绍兴所辖县市区的竞争力及其增长。综合分析发现：

综合现实竞争力。在绍兴六县（市）中，绍兴县在综合市场占有率、综合经济增长、综合收入水平三个单项指标上表现出色，均是排名第1，虽然其在综合就业增长上表现稍逊，但是并没有影响其在综合竞争力上的排名。越城区地处市区，有优越的基础设施建设，其在综合生产率和综合就业增长两项指标上都是排名第1，综合竞争力也较强，紧随绍兴县之后。诸暨除综合生产率水平较低外，其他几个单项指标的指数都是较为平均的，也都处在较高水平，综合竞争实力较强。上虞和嵊州的经济综合竞争力水平较为接近，但在各项指标上都还需要提高，特别是在综合市场占有率、综合收入水平、综合生产率这几个单项指标上。新昌的综合竞争力最低，各单项指标也都是排名最后，经济发展水平还有待大幅提高。

综合增长竞争力。绍兴县的优势较为明显，除了综合就业潜在增长率外，其余几项指标都在全市平均水平以上；越城区开发较早，经济发展几近饱和，导致其多项指标的绝对值均处在全市平均水平之上，但增长率则在平均水平之下，增长潜力不大；诸暨在综合市场占有率增长率、综合收入水平增长率以及综合生产率增长率方面都有上佳表现，但是潜在经济增长以及潜在就业增长方面还稍逊一筹；上虞和嵊州发展水平较为接近，处于过渡时期，经济各项指标的绝对量虽有待提高，但增长后劲较强；新昌在全市范围按经济指标的绝对量来衡量，处于最低水平，但是在潜在经济增长率以及潜在就业增长率方面还是表现出了较强的增长态势。

四、机遇与挑战并存，优势与压力同在

在竞争力分析的基础上，认清优势、机遇、条件、挑战、压力和瓶颈六大方面，并对其进行了全面分析，是制定战略的前提。

七大优势，不竭动力。绍兴具有活跃的民营经济、强大的产业集群、灵活的市场机制、优良的政府服务、灿烂的历史文化、优美的水乡生态以及众多的上市资源。

活跃的民营经济来自于绍兴强势的民营企业和优秀的企业家队伍。强大的产业集群更有规模庞大的专业市场辅佐。产业集群的形成和民营经济的发展当然离不开绍兴市灵活的市场

机制和优良的政府服务。而作为首批国家历史文化名城、旅游名城，绍兴的文化底蕴和生态环境是值得引以为傲的。众多上市资源是绍兴进行资本运作的基础，必将大有作为。

五大机遇，机不可失。不断变化的全球产业、迅速崛起的综合国力、最为发达的都市圈、基础设施的重大改进和最为强劲的市场支撑。

不断变化的全球产业为绍兴带来承接产业和发展新兴产业的机遇。迅速崛起的国力有利于绍兴转变经济结构和经济增长方式。身处最为发达的长三角三大都市圈，绍兴可以借力获得更多的资源，错位发展，开拓市场。基础设施的重大改进可以直接推进绍兴的经济发展。而抓住最为强劲的市场需求，绍兴可以更多地利用内需拉动经济的增长，减少对出口的依赖。

六大条件，腾飞基础。区位条件便利、都市组团融合、发展水平较高、政府财力充足、基础设施完善、社会环境优良。

区位条件便利是绍兴过去经济发展迅速的重要原因。在“一城三片，集聚发展，一心三楔，宜居典范”的规划下，绍兴市区规模得到极大扩充，也有利于各大组团融合发挥集聚作用。目前经济发展水平较高是经济起飞的平台，而绍兴政府财力充足使得政府可以提供更好的公共服务。完善的生产性、生活性和社会性基础设施是绍兴发展必要的公共物品。同样，良好的社会环境能促进经济和社会的和谐互动。

四大挑战，不进则退。周边发展更快、市内分崩离析、本地消费外流和众多企业外迁。

绍兴周边城市发展速度更快，当前绍兴面临着“标兵越来越远，追兵越来越近”的窘境。市内分崩离析则指明了绍兴各县市与市区之间非但没有联合产生集聚效应，反而各自为政，分散资源。本地消费外流：通过经济总量与社会消费品零售总额的关系发现绍兴的消费正向周边大城市转移。不仅消费如此，绍兴众多优秀的企业也有不少向外地迁移，给绍兴敲响了警钟。

五大压力，不容忽视。企业经营困难、政府责任加重、产业优势丧失、企业竞争无序和环境压力沉重。

当前企业面临着执行《劳动合同法》带来的成本上升、汇率变动、原材料成本上涨、资金短缺等压力，使得绍兴企业，尤其是中小企业面临着生存困难。而城市化的加速也会给绍兴政府带来管理、提供公共服务的诸多压力。一边是低端产业将向成本更低的地方转移，一边是高端产业难以引进，绍兴原来在低端领域的产业优势正逐渐丧失。企业间在人才和产品上的无序竞争严重影响了企业的正常发展。再加上环境保护的需要，绍兴未来的发展可谓压力重重。

八大瓶颈，严重制约。行政体制限制、思想观念落后、市区规模狭小、区位条件限制、人力资本贫乏、科研创新弱小、产业结构单一和土地资源紧张。

因为市区规模小，绍兴市区不仅没有产生规模收益，而且使得提供公共服务受限，交通拥挤。区位条件的限制使得绍兴企业的经营成本加大，处处受制于人。人力资本的贫乏、科研创新孱弱让绍兴在产业结构升级、改变经济增长方式以及发展高新技术产业上显得力不从心。

心。而产业结构单一的情况下，经济有可能面临和主导产业同样的周期波动，风险较大。绍兴过去依靠家庭工业和民营企业经济得以迅速发展，但其固有的缺陷也严重制约了经济微观主体做大做强。最后，土地资源的日益紧张，经济发展空间受限是绍兴必须设法解决的另一个瓶颈。

五、利基跨越：绍兴战略构想的新思维

综合以上分析，课题组发现：拥有悠久历史传承的绍兴，经过改革开放三十年的高速发展，不仅积累了新跨越的物质和精神基础，而且拥有不可复制的高端稀缺资源、要素和环境。但是，绍兴也遭遇资源少、规模小、地域狭、处在夹缝之中的巨大的压力和挑战，化解绍兴“近水楼台先得月，大树底下不长草”悖论的办法就是让自己快速地长高、长大、长好。为此，课题组建议绍兴采取：利基跨越战略。

利基战略（niche Strategy），原是指一个企业为避免庞大竞争者的挤压和过度的恶性竞争，以某个狭窄的业务范围为战略起点，集中资源和力量进入，首先成为当地市场第一，不断扩展地域市场范围，采取多种途径建造竞争壁垒，分阶段、分层次地获取并巩固全球市场冠军地位的战略。

绍兴的利基跨越的战略是指：绍兴在未来发展中，不求事事领先，全面出击，而是充分利用自己的力量和外部条件，找到最适合自身发展的方向，集中力量把事情做到最好，形成独特的核心优势，力争在有限的领域达到最领先的水平，走先变高、再变强、后变大的跨越发展道路。一个系统的利基战略由城市远景、城市定位、追赶目标、追赶步骤、发展路径和支撑对策系统耦合而成。

六、发展愿景：品质绝佳之城

城市发展愿景即城市所向往的前景，是城市居民愿意长久为之奋斗并希望达到的远景。课题组根据绍兴本身的历史发展、现实基础和未来趋势，根据全球、全国、长三角和杭州湾等周边地区的发展现状和未来态势，在浙江省和绍兴市相关政府文件和规划文件的基础上，结合前述的分析，就绍兴的城市发展愿景提出如下建议，即通过不懈努力将绍兴建成：

品质绝佳的国际性城市。这一发展愿景可以分解成：**绝佳宜居环境城市、绝佳创业环境城市、绝佳旅游环境城市。**

品质绝佳的国际性城市是指通过若干年努力将绍兴建成国际性的、有个性的、环境最好的城市之一。其中，国际性是指绍兴在参与全球分工的过程中，其个别城市功能具有影响和服务全球的能力，其个别产业、产品或服务在国际上占有一定的份额，具有一定的国际影响力；品质绝佳是指富有个性的最好，即绍兴城市的城市景观、物质设施、精神文化充满个性、旅游环境、商务环境、生活环境质量最佳，以及市民、企业和政府部门善良、友好、服务质量高等。品质绝佳不是全面都好，全面最佳，而是在一些方面达到别人无法模仿、复制的最佳。

生活环境绝佳的国际性城市是指通过若干年努力将绍兴建成生活环境有个性的、高质量

的国际性城市之一。其中，国际性是指绍兴的宜居功能具有影响和服务全球的能力，成为国内外特定人群居住和休闲的重要城市。绝佳环境是指修复、弘扬绍兴城市独特吴越文化、江南水乡，使其成为具有独特自然和文化特色最佳宜居城市。

商务环境绝佳的国际性城市是指通过若干年努力将绍兴建成商务环境有个性、高质量的国际性城市之一。其中，国际性是指绍兴的商务功能具有影响和服务全球的能力，成为国内外特定人群居住和休闲的重要城市。绝佳商务环境是指利用绍兴的独特吴越文化、江南水乡和有利的区位条件，将绍兴建成适合一定产业发展的独特的最佳的营商城市。

旅游环境绝佳的国际性城市是指通过若干年努力将绍兴建成旅游环境有个性、高质量的国际性城市之一。其中，国际性是指绍兴的旅游功能具有影响和服务全球的能力，成为国内外特定人群旅游和休闲的重要城市。绝佳旅游环境是指利用绍兴的独特吴越文化、江南水乡和有利的区位条件，将绍兴建成具有独特魅力的最佳旅游城市。

七、目标与步骤：重点领先，保四争三

总体发展目标：2010年前率先实现全面小康社会目标，为率先基本实现社会主义现代化打下坚实基础。主要发展目标：建设经济强市、文化强市，打造生态绍兴，构建和谐绍兴。

追赶目标：重点领先，保四争三。就是绍兴同周边主要是浙江城市进行竞合发展时，在一些重要和专有的领域力争做到最好，达到世界一流，超越周边：杭州、宁波等城市，同时在综合方面，确保其在浙江处于前四位，争取进入前三名，超越温州，同时不被嘉兴、台州等城市所超越。

在初步分析城市竞争力的格局和现状，估计未来格局及趋势的基础上，课题组建议通过实施“三步走”的追赶方案实现这一追赶目标。

第一步，调整，短期发展目标（2008—2010年）。经过两年的调整性投资建设，确保绍兴的综合竞争力停止下滑。主要是在利基战略的指导下，第一，利用当前紧缩的形势和机会，下决心淘汰一批低素质的企业。第二，陆续制定和实施一系列优惠政策，鼓励城市内外企业在鼓励的领域进行商业投资。第三，制定和实施优惠政策，刺激当地居民在教育、住房、旅游、购物等方面的消费需求。第四，集中对涉及城市未来发展方向的硬件基础设施进行大规模的投入。尤其是第四点，不仅不会因淘汰企业使经济下滑，而且可以在短期内带动经济增长，增加就业，提高收入，提高城市的短期竞争力；而相关基础设施的投入将为城市未来功能升级和产业结构的调整创造条件。

第二步，回升，中期发展目标（2010—2013年）。从2010年开始，使绍兴的竞争力开始回升。经过3年的努力，为未来的跨越奠定基础。在这一阶段，除了继续进行相关和后续的基础设施建设以外。第一，重点进行软环境建设和创业、创新服务体系的建设，降低当地企业的经营成本，扩大企业市场份额，提升企业竞争力；创造最佳的商业环境和优美的人居环境，扩大当地居民的消费能力。第二，积极吸引重点企业落户投资，吸引重点人才创业，吸引高端客户来此旅游，为下一步的跨越创造和积累条件。

第三步，跨越，远期发展目标（2013—2020年）。从2013年开始，利用7年时间使绍兴实现跨越一个区域中心和三个国际名城的目标。在这一阶段，要围绕一个中心、三个名城的目标，沿着6大路径、3大战略支撑和36项战略对策，全面落实利基跨越的战略。

八、功能定位：一个区域中心，三个国际名城

通过定性、定量相结合的研究和讨论，遵循上述的绍兴城市功能定位三大重要思路或原则，课题组将绍兴的城市功能定位表述为“一个中心，三个名城”。具体含义如下：

一个中心：杭州湾区的重要中心

随着双兴大桥的建设，以及长三角、浙江省和杭州湾基础设施的建设，在长三角南翼，绍兴东西连横杭州、宁波，南北合纵上海、嘉兴、苏南、温州，地理位置更加重要。将绍兴从长三角地区的三级城市的排头城市，规划并发展成为长三角的二级城市，使绍兴成为杭州湾区的重要中心。未来环杭州湾地区是个由杭州、宁波、嘉兴、绍兴等城市连为一体的大都市区或连绵区，交通及产业联为一体。在长三角地区处于第二等级，在这个都市区里杭州、宁波、绍兴、嘉兴分别侧重担负不同的城市功能。绍兴在这个都市区里将与杭州、宁波处于同一个功能级别，分担都市区的部分功能。作为这一都市区的重要中心，绍兴和杭州、宁波一起，共同影响、辐射、带动长三角南翼地区发展。这一中心成为承担国际化的人居、旅游休闲和现代制造基地，长三角重要的生产性服务业基地。在长三角都市圈的空间坐标系中，绍兴是长三角南翼主轴上的枢纽城市。

三个名城：古越文化名城、江南水乡名城、现代产业名城

古越文化国际名城。绍兴历史悠久，文化璀璨，是著名的历史文化名城。在所有这些物质和精神文化中，古越文明最具影响力，也最具特色，古越不仅留下了璀璨夺目的文化遗迹，而且留下了足以影响整个中国历史的百折不挠、自强不息的精神。这种可贵的精神深深扎根于绍兴这片土地上，不仅造就了绍兴的文化特色，而且给绍兴永续发展的生命力，千年不衰。绍兴应保护好历史文化遗产，开发、挖掘和弘扬城市的历史文化和特色文化，绍兴应该也一定能将自己打造成具有古越地方文化特色，并且与现代和国际文化相融合的文化名城。

江南水乡国际名城。江南水乡——梦里水乡，千百年来是中国人梦寐以求、心往神驰的栖息圣地。江南水乡是一种与西方水城十分不同的人类最美好的栖息之地，具有独特的东方国际魅力。绍兴是江南水乡的最杰出和最典型的代表城市。绍兴应恢复生态、修复水系，重现江南水乡的城市和区域景观，应将自己打造成代表具有文化内涵的江南水乡的国际名城，使之成为国内外居民旅游、休闲和宜居的首选地。

现代产业国际名城。绍兴不仅江南水乡和古越文化独具魅力，而且人民勤劳智慧、心灵手巧。自古以来，这里居民养蚕、织纱，手工业发达，商业繁荣。利用这些传统优势，经过改革开放30年的努力，绍兴已经发展成为国际知名的轻纺产业基地。一方面，利用现有基础，加快产业链的延伸和产业的升级；另一方面，利用文化和生态优势，发展高端、新兴现代产业，并使两者互动发展，绍兴应该也一定能够建设成为现代产业的国际名城。

九、产业选择：三大体系，十二重点

产业选择：三大现代产业体系。现代都市产业：以都市需求为导向，发挥时空优势，利用传统基础，发展都市农业，培育都市工业；现代服务业：把发展现代服务业作为新的经济增长点和产业结构调整的战略重点，建立既促进当地经济发展又带动经济升级的现代服务业新体系；现代制造业：走新型工业化道路，建设“一大中心、二大基地、十大主产区”的先进制造业基地。**十二大重点产业（3+3+3+3）：**转型提升三大优势制造业：纺织产业，精细化工，机械制造；跨越发展三大高科技产业：生物制药，电子信息，节能环保；做强做大三大优势服务业：旅游文化，房地产业，商贸物流。大力扶持三大新兴服务业：商务服务，科技信息，公共服务。

空间布局：三大产业带。依托区位条件、产业基础和环境容量，将绍兴的产业主要聚集在三大带状空间上：即以纺织、精细化工、都市农业、现代服务业为主的沿杭州湾产业带；以环保设备、铜加工、服装服饰、出口农业、旅游服务业为主的沿杭金衢高速公路产业带，以生物医药、汽车配件、纺机轴承、领带服饰、加工农业、商贸旅游服务业为主的沿曹娥江产业带。针对以上产业选择和空间布局，绍兴应采取9大战略对策，推动产业转型。

十、战略路径：四大基本战略

绍兴作为一个拥有一定优势，但是资源少、规模小、地域狭，处在激烈竞争中的大城市，在杭州、宁波等大城市的夹缝之中。课题组认为绍兴必需走五大基本道路。

1、功能提升，进二弃三。就是将绍兴发展成可以和区域内的顶级城市上海直接进行对接、和杭州及宁波同级别的长三角的二级城市，杭州湾都市区的重要组成部分，杭州湾区的重要中心，从长三角的三级城市跨入二级城市，在一些职能上配套服务于上海及周边大城市，同时服务和辐射长三角南翼的腹地。

2、目标聚集，先强后大。是指集中优势资源和要素，选择几个或一个关键的领域进行集中发展和重点突破，形成千钧雷霆用于针尖的战略，首先实现在关键领域的领先，进而变强，然后变大。具体来说，就是绍兴要利用自身的生态环境和文化优势，首先将高附加值的旅游休闲、人居和文化创意发展起来，同时，塑造和营销好这些要素，吸引高端的人才，然后发展高新科技、会展、总部经济等高端产业。

3、整体渐进，重点跨越。是指绍兴在选择发展道路时整体上走渐进提升之路。一方面，也是总体上，即通过利用比较优势，发展劳动密集型产业，聚集资金，然后发展资金密集型产业，进而积累技术再发展技术密集型道路；在经济转型过程中，坚定方向，循序渐近，注意策略，逐步提升。另一方面也是在一些关键的方面，打破陈规，强力推进，不拘泥于当地资源和环境，充分利用自身的核心资源和国内外资源，迅速构造城市的竞争优势，大胆超前发展高新技术产业和先进的现代服务业，通过关键产业和关键领域跨越发展，带动整个城市跨越发展。

4、品质绝佳，以质取胜。是指绍兴应树立不求最大、不求最多，只求最佳、但求最好

的发展理念，重视城市软硬环境的质量，建设国际一流的软硬基础设施环境，同时注意打造城市的独一无二、无可替代的个性，打造富有竞争力和吸引力的“绝佳宜居、绝佳创业、绝佳旅游地”，保证城市领先发展和竞争制胜。为此，（1）建立高标准的城市发展评价体系。在现有各项政策和工作规划的基础上，绍兴应进一步建立高标准的城市发展评价标准和相应的评估机制。（2）就某些重要城市项目和基础服务，进行高标准的规划和建设。高标准规划和管理，当然要重点突破，一点带面。绍兴应重点围绕城市核心特色、核心价值及战略目标等，来进行高标准的试点突破。其中，部分城市产品、项目或服务，可制定全国乃至国际最高的标准来要求，有助于打造绍兴的独特优势，提升绍兴的城市形象。

十一、战略重点：四大战略突破

绍兴竞争力弱、产业升级缓的最根本原因在于要素和资源不足，资源不足的原因在缺乏整合，缺乏整合原因在于没有平台能力，没有平台能力原因在于缺乏相应的城市功能，没有相应的成功功能的原因在于没有充分利用好周边的条件。因此，实现绍兴的突出重围的重点突破战略就是：整合资源、构建平台、扩展载体，主动接轨。

1、整合资源，突破瓶颈。将城市内外的存量和增量资源通过市场和非市场途径整合起来，优化配置、充分利用，以突破绍兴在城市发展中面临的土地、规模、空间、人才、技术、产业、环境等瓶颈，实现城市边际递增式的发展。未来绍兴，第一要通过市场，尤其是通过金融市场，将存在于不同部门地区和单位手上的资源通过等价交换互利双赢的原则整合和利用起来；通过完善交通体系和物流体系，为资源整合创造条件；通过建立区域治理机制和合作机制，共享双双资源；通过建立和发挥中介组织的作用整合相关资源，以上措施可以整合和利用外部资源，如若此，绍兴资源瓶颈即可化解，城市可以继续获得又快又好地发展。

2、构建平台，促进转型。就是通过建立资金、技术、人才、信息、服务的设施、机构和网络等平台，为城市产业升级创造条件。绍兴产业升级缓慢的重要原因，使企业自身能力弱小，缺乏发展高端产业和从事研发设计和品牌营销的技术、人才、资金、信息和服务，因此，推动产业升级必须构建这些发展平台。

3、扩展载体，提升功能。按照一个区域中心和三个国际名城的要求，一方面，从空间上扩大中城市区的面积以增强其承载力和聚集能力，另一方面，从功能上，高标准、建设和提供适应国际化的人居、旅游、文化和现代制造的公共基础设施和公共服务。提升绍兴的城市功能，建设杭州湾区域的重要中心和长三角南翼主轴上的枢纽城市。

4、开渠引水，借力乘便。“开渠引水，借力乘便”是指在软硬基础设施方面，实现与周边城市的无障碍连接，然后充分享受周边地区的外部经济效应，充分借用周边地区人才、资金、技术、市场、信息、服务、机场、港口、道路等，以不投入和最少的投入，借来并分享最多外部收益。

十二、战略实施：四项战略措施

为实施以上战略构想、战略目标和战略突破，需要市委市政府在思想上、组织上和行动上采取有效地保障措施。为此建议市委市政府主要采取以下四大措施。

1、解放观念，挑战现状。未来，绍兴需要在继续发扬内敛、勤勉精神的同时，拓展发展思路和发展理念，不怕犯错、大气大为、敢闯敢干，实现思想和观念的新一轮解放。开展危机讨论，重视典型宣传，“走出去”找差距，“请进来”补不足，开展竞赛考评。

2、修编规划，目标分解。是指绍兴作为历史悠久、经济发达的江南水乡，未来的城市规划必吸收和借鉴其它城市的经验与教训，扬长避短，不断提升城市规划的科学性、远见性，制定出具有国际一流水平的城市规划，在此基础上，将发展目标进行分解和落实。

3、项目带动，扎实推进。是指在城市规划和战略的指导下，通过产业项目、基础设施项目和社会事业项目的规划、招商、建设和管理，一步一个脚印地扎实有序地推进城市产业的升级、城市功能的提升、环境和要素的改进，项目是目标的进一步具体化，也是实现目标的抓手。

4、绩效管理，高效政府。“绩效管理，高效政府”是指各级管理者为了达到组织目标对各级部门和员工进行绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升组织和个人的绩效。绩效管理是管理方式的一种，以上目标和项目的落实学要管理、考核和控制，绩效管理是一个有效的形式。已被许多城市所采用，建议市委市政府全面引入绩效管理，推进提升竞争力战略的实施。

十三、战略举措：三大支撑，三十六计

为实现利基跨越的战略构想，在以上基础上，建议通过以下三大战略支撑及 36 个战略对策。

（一）产业转型：九大对策

产业结构的调整和环节的提升最终决定着城市功能和地位的提升，无论是要最终提升城市竞争力或是消化当前的压力都必需抓紧进行产业转型和升级。

- 1、以新化旧，新旧互动。
- 2、市场淘汰，腾笼换鸟。
- 3、因势利导，直接跨越。
- 4、集群引资，链条嵌入。
- 5、创造条件，激励诱导。
- 6、以高引高，大进大出。
- 7、发掘特质，差异定位。
- 8、保护产权，激励创新。
- 9、虚实结合，创造名牌。

（二）区域竞合：十八对策

绍兴要在区域竞争的大棋盘中，要达到以小博大，以弱胜强，以少胜多，脱颖而出，引领发展，要竞争又要合作，要实力也要谋略。在区域多边竞合战略对策方面，

- 10、东西连横，南北合纵。
- 11、主动出击，先发制胜。
- 12、咬紧标杆，处处紧逼。
- 13、乘间击瑕，错位发展。

在区域双边竞合战略对策方面，

- 14、直通上海，互惠上海。
- 15、乘便杭州，错位杭州。
- 16、借船宁波，联动宁波。

17、借道嘉兴，携手嘉兴。18、辐射金华，服务金华。

在市域多边竞合战略对策方面，

19、强心壮体，护主添筷。20、以患为利，专攻精尖。12、无缝接轨，全面合拢。

22、专业集群，分进合击。

在市域双边竞合战略对策方面，

23、共建中心，合并越绍。24、连绵交合，参股上虞。25、率先一体，抱团嵊州。

26、专业服务，吸引诸暨。27、尽力而为，影响新昌。

(三) 基础优化：九大对策

绍兴要把握机遇，迎接挑战，除了用谋略之外，更要注意在以下关键领域打牢基础。

28、创造制度，汇聚资源。29、全民教育，柔性引进。30、筑台结网，培育创新。

31、信息城市，无线之都。32、以城带乡，城乡统筹。33、保护古城，构建宜居。

34、软硬兼施，创新文化。35、步步为营，扶弱济困。36、营销城市，提升形象。