

楼宇经济和商务楼宇管理的 SWOT 分析: 以钱江世纪城为例

□ 吴金群

摘要: SWOT 分析是一种关于区域竞争态势的综合分析方法。对钱江世纪城来说, 外部环境非常有利, 机会远大于威胁, 而且这些机会还将得以持续甚至强化; 内部条件比较成熟, 优势明显多于劣势, 而且大部分劣势正处于向优势转化的过程之中。所以, 充分发挥自身优势, 尽可能地利用好外部机会, 采取积极进取的 SO 战略, 应是钱江世纪城的理性首选。

关键词: 楼宇经济 商务楼宇 SWOT 分析

中图分类号: F062 **文献标识码:** A **文章编号:** 1243(2018)04-0089-008

DOI:10.16072/j.cnki.1243d.2018.04.013

一、引言

楼宇经济是指以各类楼宇、功能性板块和区域性设施为主要载体, 通过开发、出售或出租楼宇引进各类企业, 集聚、衍生和扩散到相关产业, 从而扩大财税来源, 带动区域经济快速发展的一种经济形态。正是因为楼宇经济具有高度的要素集聚效应、巨大的规模经济效应和显著的财政税收效应, 被人们广泛称之为“垂直的印钞机”或“立起来的开发区”。在楼宇经济和商务楼宇的关系上, 除了经济形态和物质建筑之间的明显区别以外, 基本上属于同一个事务的不同侧面, 两者紧密相连, 须臾不可分离。

将钱江世纪城打造成城市新中心、钱塘江金融城和国际化新城, 是杭州实现“构筑大都市、建设新天堂”宏伟目标的重要组成部分, 是从“西湖时代”迈入“钱塘江时代”的重大战略决策, 是把杭州建设成为具有“独特韵味、别样精彩”世界名城的桥头堡。近几年来, 钱江世纪城的开发建设已经取得

了显著的成绩, 城市发展跑出了加速度, 综合实力迈上了新台阶, 区域文化打出了好品牌, 优质资源呈现了快流入。目前, 钱江世纪城共有社会项目 83 个、商办项目 63 个。其中, 已竣工的商办项目 32 个, 在建的商办项目 18 个, 土地已出让但未开建商办项目 8 个, 入驻商务楼宇的各类企业已达 3000 余家。

能否选择和实施可以获得持续竞争优势的发展战略, 将在很大程度上影响钱江世纪城的繁荣兴衰。尽管确定一个组织或区域是否选择了最优战略有一定的困难, 但通过科学的战略管理过程(如图 1), 可以增加选择正确战略的可能性, 减少选择错误战略的概率。其中, 愿景和目标是各利益相关者共同的发自内心的意愿, 这种意愿不是一种抽象的东西, 而是具体的能够激发所有成员为组织而奉献的任务、事业或使命, 能够创造巨大的凝聚力。钱江世纪城已经提出了建成杭州城市新中心、钱塘江金融城和国际化新城区的战略定位, 设立了经济实力提档、经济业态提优、服务水平提高、城市特色提升的发展目

作者: 吴金群, 经济学博士, 浙江大学公共管理学院副教授、博士生导师, 主要研究方向: 城市与区域治理、地方政府管理与创新。邮编: 310058

标,强调了以“双百双千双万”工程为主要抓手,启动了打造一流城市形态、经济业态、宜居宜业环境、功能配套和服务团队的重点任务。宏伟蓝图和重点任务正在激励和鼓舞着钱江世纪城的广大干部职工和各界从业人员。然而,针对楼宇经济发展和商务楼宇管理的 SWOT 分析、战略选择、战略实施和评估反馈工作亟待系统论证和进一步细化。

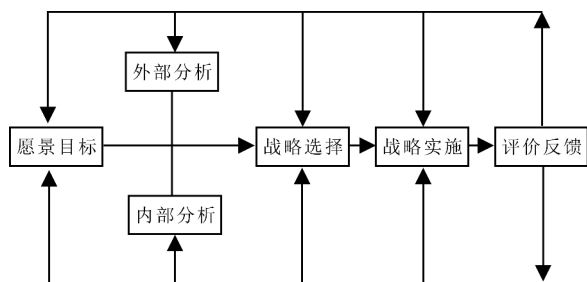


图 1 战略管理的过程

SWOT 分析是一种关于区域竞争态势的综合分析方法(见下表 1)。通过分析区域内部的资源和能力,识别优势(Strengths)和劣势(Weaknesses),通过分析区域外部面临的各类环境,识别机会(Opportunities)和威胁(Threats),从而制定有效的战略。按照战略管理的方法,战略应是一个区域“能够做的”(即优势和劣势)和“可能做的”(即机会和威胁)之间的有机组合,具体策略方案则是一个由阶段性目标及其配套改革措施整体协同的集合。

表 1 SWOT 分析的框架

	内部条件	优势 (Strength)	弱势 (Weakness)
外部环境			
机会 (Opportunity)		SO 战略: 发挥优势,利用机会	WO 战略: 利用机会,克服弱点
威胁 (Threats)		ST 战略: 利用优势,规避威胁	WT 战略: 减少弱点,规避威胁

二、钱江世纪城楼宇经济和商务楼宇管理的外部环境分析

外部环境是指存在于区域之外、钱江世纪城不能控制、但是会对钱江世纪城的发展产生重要影响的外部因素的总和。总体上,外部环境可以分为国内环境和国外环境,而国内环境又可以分为杭州市内环境和其他地区环境。就内容而言,外部环境分析涉及政治、经济、文化、社会、生态、技术等多个方面的扫描、监测、预测和评价。

1. 环境机会

第一 杭州市的“拥江发展”战略为钱江世纪城提供了难得的历史机遇。有很多国际知名城市把江、河作为城市发展的轴线,比如英国泰晤士河、巴黎塞纳河、上海黄浦江。但在相当长的一段时期,杭州都是“背江发展”,市区面积狭小,发展空间不大。2001 年,杭州开始实施“城市东扩、旅游西进、沿江开发、跨江发展”,着力解决城市发展的空间受限问题。其后的十几年,“沿江开发、跨江发展”在实践中得到了不断完善。在 2017 年的杭州两会上,“拥江发展”写入了政府工作报告。同年 6 月,市委城市工作会议正式提出了“拥江发展”战略,即以杭州境内 235 公里钱塘江为主轴,围绕“三江两岸”打造城市带、产业带、交通带、景观带、生态带和文化带;完善“多中心、网络化、组团式、生态型”城市框架,实现“跨江发展”向“拥江发展”的大跨越。如果说钱江新城和高新区(滨江)代表了“跨江发展”的 1.0 时代,那么杭州现在要进入的则是“拥江发展”的 2.0 时代,即开始着眼于整个钱塘江流域的协同与融合。这意味着杭州的发展空间将变得更大,对钱塘江上游地区的经济社会辐射变得更广,整个钱江塘流域的功能布局变得更优。在杭州主城区和钱江两岸连点成线、连线成面的过程中,钱江世纪城作为“钱塘江金融港湾”的核心区,“杭州湾”经济区建设的领头雁,“拥江发展”的主阵地,全域城市化、区域一体化、城区国际化“三化联动”的主战场,有望成为未来资本汇聚的新高地,金融创新和财富管理的新中心,生产、生态、生活进一步融合的新平台。

第二 浙江省优异的创新创业氛围为钱江世纪城注入了源源不断的活力。正如十九大报告指出的,创新是引领发展的第一动力,是建设现代化经济体系的战略支撑。改革开放 40 年来,浙江省始终传承敢为人先、勇立潮头的创新创业精神,孕育了阿里巴巴、海康威视等享誉世界的知名公司,打造了基金小镇、梦想小镇、云栖小镇等引领产业发展的特色小镇,集聚了大批心怀梦想的国内外创客。在浙江,充分发挥市场的决定性作用是创新创业兴盛的根本原因,有效提供政府的公共服务是创新创业持续的重要关键,具有企业家精神的各类人才是创新创业成功的第一资源,发达的民营经济是创新创业发展的

活力之源 雄厚的民间社会资本是创新创业扩散的必要基础,而各类空间平台和相应生态系统则提供了创新创业的有效支撑。一般而言,创新是创新创业的特质,而创业是创新创业的目标。如果说杭州的历史文化积淀主要体现在老城区和西湖,那么创新创业的资源和活力将日益向钱塘江两岸集聚并进发。对于高标准建设、高起点发展的钱江世纪城,其动力源泉必将从强调物的投资转变为借助人的创新。而浙江省得天独厚的创新创业环境,为钱江世纪城提供了很好的外部环境。

第三,G20 峰会和 2022 年亚运会为钱江世纪城打开了巨大的发展空间。从 2006 年宁围镇启动“大征迁”之后,钱江世纪城开始快速发展。但在 G20 峰会之前,其国内外知名度和美誉度并不是很高。2016 年 9 月,举世瞩目的 G20 峰会在钱江世纪城召开,向世界呈现了大气、活力之城的开放、创新之美。一时间,全球媒体都聚焦在杭州和位于钱江世纪城的主会场,带来了巨大的美誉度和传播效应。众所周知,一个重要会议可以盘活一座城。杭州和钱江世纪城再次验证了这一经验观察。2017 年 10 月 18 日,为庆祝党的十九大胜利召开,国家邮政局发行了纪念邮票,位于钱江世纪城的杭州国际博览中心首次登上邮票,使得坊间盛传北、上、深、杭为已成为中国新的一线城市。峰会过后,成为投资热土的钱江世纪城以“世界眼光、国际标准、中国特色、高点站位”为要求,正在快速有序地推动各类基础建设和城市化的发展进程。另外,第 19 届亚洲运动会将于 2022 年在杭州召开,亚运会的主场馆就位于钱江世纪城。无论是亚运前的场馆和相关配套建设,还是亚运后的品牌带动和文化传播,都将进一步打开钱江世纪城的巨大发展空间。

第四,全球化时代的大都市发展为钱江世纪城积累了宝贵的经验教训。古今中外城市繁荣发展的经验表明,自然区位是重要条件,科学技术是推动力量,资本丰裕是必要条件,生态环境是重要保证,文化制度是思想基石,稳定和平是基本保障,管理服务是主导因素。未来十年,杭州的城市规模不一定会有太大的扩张,但是城市的能级、品质和作用将会有显著的提升。如今,大都市区经济因为有更广阔的商品和服务市场、成本优势和规模经济效应,集聚的

企业数量和市场集中度都远高于非大都市区,已经成为各国经济增长的发动机和财富创造的重心。在全球化时代,钱江世纪城将不仅仅是属于杭州的,而且是具有全球竞争优势的杭州湾和长三角大都市区的重要组成部分。所以,纽约、伦敦、巴黎、日本等世界各主要大都市区的经验教训,可以成为钱江世纪城融入杭州湾、长三角大都市区发展的参考借鉴。特别是,浙江省即将以杭州湾经济区为核心,打造绿色智慧和谐美丽的世界级大湾区。大湾区民营经济优势得天独厚,浙商遍布世界各地,对全球资本和市场网络有较强的汇聚动员能力,将有助于钱江世纪城打造成民营企业的总部基地,并吸引世界和中国 500 强企业逐渐入驻。

第五,科学技术的日新月异为钱江世纪城开启了智慧服务的希望之门。近几年来,大数据、云计算、物联网、移动互联网等新一代信息技术发展迅速。无论是企业经营还是政府服务,都已受到广泛深刻的影响。可以预计,人们的生活消费、企业的生产运行、政府的公共服务都将实现数据化、信息化、在线化和智能化,互联泛在、数据驱动、智慧应用将是未来产业发展的趋势。与这一趋势相一致,浙江省计划重点瞄准人工智能、量子通信、区块链等一批有先发优势、有发展潜力的新兴领域,积极运用互联网、大数据、云计算等新一代信息技术推动传统制造业转型升级,建成全球未来产业发展先行区、国家“制造强国”和“网络强国”两大战略融合发展引领区、杭州湾经济区智能制造主导区和杭州拥江发展协同创新区。对于钱江世纪城而言,虽然智慧 CBD 建设将会增添技术和财政方面的压力,但是走以人为本、智能化、集约化、绿色低碳的新型城市化道路也是必然,创新和科技将成为经济社会发展和公共服务提供的重要驱动力。

2. 环境威胁

第一,国内 CBD 的同质化竞争导致钱江世纪城的突围面临一定的挑战。CBD 是一个国家或大城市经济发展的中枢和各类商务商业活动的核心区域。一般而言,CBD 位于城市中心,高度集中了城市的经济、科技和文化力量,具备金融、贸易、服务、展览、信息、咨询等多种功能,并配以完善的市政交通与通讯条件,它标志着一个城市的现代化程度。目前国外

著名的 CBD 有纽约曼哈顿 CBD、伦敦金融城 CBD、巴黎拉·德芳斯 CBD、东京新宿 CBD 等。国内著名的 CBD 有北京朝阳 CBD、上海陆家嘴 CBD、广州天河 CBD、深圳福田 CBD 等。除了部分著名 CBD 凭借其特色和综合实力形成了持续竞争优势之外,国内大部分城市之间或同一城市内部的 CBD 都面临着同质性竞争问题。杭州 CBD 不仅面临北、上、广、深的强大竞争,而且也面临南京、苏州、宁波等地的激烈竞争。在杭州内部,钱江世纪城面临着与钱江新城、武林 CBD、黄龙 CBD 等的竞争。特别是,杭州的两个城市新中心——钱江世纪城和钱江新城如何实现错位发展、互补共赢,将是一个不容回避的重大挑战。

第二,资本等要素的流动使得钱江世纪城的跨越式发展存在不确定性。城市 CBD 的发展离不开土地、资本和人才。除了土地资源只能在本地开发利用之外,资本和人才都是可以在市场上自由流动的。在全球化时代,实业和金融资本都会比较不同国家的投入产出之后做出自身利润最大化的决策。一个典型的例子是,美国特朗普政府近期推动的“减税法案”,仅企业所得税一项就从 35% 降到了不超过 25%,全世界的资本和美元都有可能回流美国。在中国不可能加入减税竞争的情况下,各城市 CBD 吸引外资(特别是美资)的难度将越来越大。另外,在强调科技、智慧和创新的 CBD 建设过程中,需要大批高智人群的加盟,而他们大都比较“挑剔”。钱江世纪城能不能形成优美的自然生态、浓厚的人文底蕴、完善的商务环境和健全的公共服务,会在很大程度上影响到这些高智群体的选择。同样,钱江世纪城能不能形成由众创空间、孵化器、创业导师、风投、创业大赛等组成的创新链,也将在很大程度上影响到创新创业人才的最终选择。所以,资本和人才等生产要素的自由流动,既可以加快一个地方的跨越式发展,也可以使其变得困难重重。

第三,亚运场馆建设和各方关注可能会给钱江世纪城带来较大的压力。2017 年 10 月 15 日,杭州奥体中心主体育馆、游泳馆和综合训练馆隆重开工。从此,钱江世纪城正式进入“亚运时间”,开始打响场馆建设和相关配套工程的攻坚战。正如钱江世纪城党工委书记、管委会主任黄国钧指出的,2022 年

第 19 届亚运会是党中央、国务院交给杭州的又一重大政治任务,亚运三馆建设是重大的政治责任,只有成功、没有失败,只有满分、没有 99 分,只有添彩、没有遗憾。同时,亚运三馆还是浙江“大湾区时代”的点睛之笔,是杭州“拥江发展时代”的新地标,必须保进程,保质量,保安全,保合力,保廉洁,坚持最高标准、最快速度,以一流的状态打造一流的城市精品。当前,钱江世纪城正以“迎亚运、立新功、展新姿”为新使命,以追求卓越、勇争第一的精气神,抢抓先机勇作为、砥砺奋进谋跨越,推动城市、社会、经济的全面转型。然而,随着亚运场馆的开工和亚运会时间的越来越临近,中央和省市领导、新闻媒体和广大群众都会纷纷聚焦钱江世纪城。在万众瞩目中,钱江世纪城干部职工承担着巨大的政治、建设和心理上的压力。

三、钱江世纪城楼宇经济和商务楼宇管理的内部条件分析

基于资源基础观,美国著名管理学家巴尼等提出了分析内部条件的 VRIO 框架。^{[1] [PP62-76]} 这一框架代表必须审视的四个问题:价值(Value)、稀缺性(Rarity)、可模仿性(Imitability)、组织(Organization)。对于尝试将资源和能力作为竞争优势的钱江世纪城来说,价值问题要回答的是某项资源是否有助于开发环境中蕴含的机会或化解环境中存在的威胁;稀缺性问题要回答的是某项资源是否被其他区域掌握;可模仿性问题要回答的是缺乏某项资源的区域是否面临获取或开发资源的成本劣势;组织问题要回答的是区域是否围绕着有效利用有价值、稀缺的和难以模仿的资源加以组织。VRIO 框架和区域竞争优势和劣势之间的关系,见表 2:

表 2 VRIO 框架和区域竞争优势或劣势之间的关系

该资源或能力:				优势或劣势
是否 有价值	是否 稀缺	是否模仿 成本高	是否被组 织利用了	
否	-	-	否	劣势
是	否	-	↑ ↓	优势
是	是	否		优势及独特竞争能力
是	是	是	是	优势及持续独特竞争能力

资料来源 [美]杰伊 B.巴尼 威廉 S.赫斯特里,[中]李新春,张书军.战略管理[M].北京:机械出版社,2017:76.

1. 内部优势

第一,党委政府对钱江世纪城的楼宇经济高度重视。楼宇经济的发展对于促进地区经济发展、增加税源、推动产业转型升级和提升城市品质功能具有重要意义。早在 2008 年 10 月,杭州市就发布《加快楼宇经济发展的若干意见》,提出了楼宇经济的发展目标及重点任务。此后,杭州市和萧山区都出台了一系列推动楼宇经济发展的政策。“十二五”期间,通过实施楼宇经济“831 工程”等举措,杭州市和萧山区的楼宇经济都取得了突破性发展。2016 年 10 月,杭州市印发了《楼宇经济发展“十三五”规划(2016~2020)》,阐述了楼宇经济发展的总体思路、空间布局、主要任务和保障措施。在萧山区,2014 年 1 月出台的《楼宇经济发展规划(2013-2017)》,2017 年 5 月公布的《钱江世纪城三年行动计划》,都对楼宇经济的相关工作进行了具体部署。可见,无论是杭州市、萧山区还是钱江世纪城都对楼宇经济发展给予了强烈关注。因为中国楼宇经济发展背后的推动力主要来自政府,所以党委政府的高度重视构成了钱江世纪城楼宇经济发展的优势之一。依据 VRIO 分析框架,党委政府高度重视很有价值,但对杭州同类型城市来说,并不稀缺,如要模仿,成本也不太高。所以,这是优势,但不独特。不过,这一优势需要继续坚持,否则就会转化为劣势。

第二,钱江世纪城的交通条件和区位优势非常明显。钱江世纪城地处钱塘江南岸、杭州绕城公路圈中心,规划总用地 22.27 平方公里,人口 16 万。东北到杭甬高速公路,西北至钱塘江,西南与滨江区接壤,南临萧山经济技术开发区,与杭州钱江新城隔江相望,是杭州最后一块具有广阔开发空间的城市中心之地。从钱江世纪城出发,15 分钟即可抵达杭州萧山国际机场,20 分钟可达杭州各大火车站,8 分钟可进入沪杭甬高速和绕城高速,对外交通十分便捷。通过地铁 2 号线、6 号线、7 号线和钱江三桥、钱江二桥、庆春路隧道、青年路隧道、运河东路隧道等“两桥三隧”,钱江世纪城与杭州主城区将实现无缝对接,15 分钟即可抵达西湖风景区,20 分钟可达武林商圈。如果把萧山比作杭州的“大浦东”,钱江世纪城就是杭州的“陆家嘴”。依据 VRIO 分析框架,钱江世纪城的交通条件和区位优势不仅有价值,而

且很稀缺,同时模仿成本又很高,如果得到好好利用,可以形成持续、独特的竞争能力。

第三,钱江世纪城楼宇经济发展的空间资源十分丰富。楼宇经济主要以商务楼宇为载体,以服务业或新型都市工业为依托,具有较强的集聚和财富效应,它突破了城市土地资源的空间限制,为城市发展从外延式扩张转向内涵式发展提供了重要途径。据统计,钱江世纪城商务楼宇租金价格已经发生了很大的变化,从 2015 年的 0.5 元到 1 元/平方/天的租金价格,开始涨到了 2017 年的 2 元到 2.5 元/平方/天的价格,楼宇价值正在不断凸显。到 2019 年底,钱江世纪城将推进基础设施、社会服务、产业发展、商贸住宅、生态环境等五大领域共 100 个以上的项目建设,累计总投资达 1000 亿元以上,集聚新兴企业 10000 家;建成 100 幢以上商业办公楼宇,实现楼宇营业收入达 1000 亿元以上,资金管理规模达 10000 亿元以上;实现 20 个“亿元楼”,“10 亿元楼”实现零突破,在此基础上,形成 2 个以上百亿营业收入的产业集聚区,形成 1 个 50 亿元营业收入的会展体育集聚区。这一规模相对于北京朝阳、上海陆家嘴、广州天河等 CBD 来说,可能并不算大。但是相比于开发前,钱江世纪城的商务楼宇几乎全是增量而不是存量。如果按照增量计算,钱江世纪城的楼宇资源则是相当可观了。依据 VRIO 分析框架,钱江世纪城的楼宇经济资源有价值,也很稀缺,同时模仿成本也很高,可以成为持续、独特的竞争优势。

第四,钱江世纪城已经吸引了一批领军型的企业。峰会之后,喜临门、中建浙江投资、传化集团新总部、网易、浙商产融、商汤科技、中铁浙江投资总部、Paytm mall 等一批知名企业纷纷落户,杭州亚奥体育发展基金、产业私募投资基金、中国青年文体创业就业基金等也争相入驻。根据 2017 年 6 月签订的协议,网易将在钱江世纪城布局“1+X”体系,即成立“1”个平台进行前沿技术研究、公共基础平台研发和创新业务孵化,重点以人工智能、大数据、云计算、云服务、云阅读、云教育等“X”个技术性核心业务和产品为方向,打造“X”个独立上市的公司。未来,这些公司将创造千亿市值。同样在 6 月,注册资金高达 1000 亿元的浙商产融控股有限公司正式签约落地钱塘江金融城。浙商产融凝聚了 30 余家新

老浙商行业龙头,实际代表着 60 余家上市公司,是浙江省迄今最大的航母级民营投资平台。预计至 2020 年末投资规模达 2000 亿元,管理资产规模将达 5000 亿元。2017 年 10 月,继印力集团携手汇德隆,打造“奥体印象城”后,万科集团在钱江世纪城再次拿地,主动盘活原中企华运项目地块,同步建设奥体万科中心,为钱江世纪城高端写字楼大家庭再添一员。2017 年 12 月,签约共建“北京大学信息技术高等研究院”将在全球范围内招募世界顶尖专家,双聘一批国内外领军专家,汇聚一批全球最具潜力的青年科学家,并建立“北大之江图灵”论坛,定期召开国际顶级的学术和产业研讨会。依据 VRIO 分析框架,钱江世纪城已经吸引了一批领军型的企业和研究院,这对楼宇经济的未来发展具有较强的示范带动作用,很有价值,也比较稀缺。不过,对于其他同类城市来说,模仿成本并不高,甚至还可能超越,因而属于独特但不一定持续的竞争优势。

2. 内部劣势

第一,钱江世纪城对楼宇经济和商务楼宇的管理服务不够系统。根据杭州城市新中心、钱塘江金融城和国际化新城区的三大定位,钱江世纪城确定了金融、商贸、科技、会展、体育等五大产业主导经济发展新方向,正在试图发挥金融推动、总部带动、创新驱动和会展联动的四大发展动力,推动楼宇经济发展上一个新台阶。然而对楼宇经济和商务楼宇的管理服务与钱江世纪城的高端定位形成了一定的反差:(1) 管理服务的方式方法还不够先进。当前主要由企业服务科成员兼任楼管员,负责对各商务楼宇进行监管和服务,利用一楼一档方式把各企业信息记录在案。随着企业数量增加,这一手工方式越来越难以满足楼宇经济发展的实际需要。(2) 相关指标数据缺少系统的整理分析。有关楼宇经济的大量数据还是靠人工收集,较为粗放,不成系统,不利于对相关数据进行统计分析和比较判断,从而无法制定更有针对性的政策。(3) 对楼宇企业的政府服务相对缺失。楼宇企业大量增加之后,相关服务无法跟上,只能有选择性的与限上企业或重点企业进行沟通与服务,无法兼顾到每一家企业。

第二,钱江世纪城对高端生产要素的吸引还有较大的提升空间。作为钱塘江金融港湾的核心区,

钱江世纪城需要围绕打造“浙江新金融中心”的目标,重点引进世界 500 强企业、大型央企、上市企业,积极吸纳资本、集聚人才,力争打造成为长三角乃至全国的企业总部基地、金融科技聚集地、产业链金融生态区。作为萧山连接杭州市中心城区的桥头堡,钱江世纪城需要坚持发展的主旋律不动摇,统筹生产、生活、生态三大布局,更加注重发挥城市化的龙头带动作用,以城市转型促进经济社会转型,带动生态文明提升。从目前现状来看,钱江世纪城虽通过人才战略,力图成为国内知名的金融、科技领域的人才高地,实现人才带动创业创新的示范区,但对高端生产要素比如以世界 500 强或大型央企为代表的企业资本、以国家或省级千人计划专家为代表的人才资源的吸引力和相关工作成效,都有待进一步提升。

第三,钱江世纪城的国际化水平离规划达到的水平还有距离。根据规划,钱江世纪城将主动置身于城市国际化的背景下,“立足钱江、放眼全国、胸怀世界”,以更高的国际视野、更开放的心胸姿态、更精准的规划谋略自觉服务省市区的中心大局,自觉承担城市化示范区、样板区的重担,以城市国际化带动城市现代化,全力实现“钱江两岸、高楼林立”发展梦想。同时,钱江世纪城将积极引进更多国际级体育赛事、国际会展会议,积极引进国际知名会议、会展、经济合作、商会、休闲旅游类国际组织落地,积极引进国际学校、国际医院,建设国际社区、国际化商业街区,力争建成名副其实的国际会议举办地、国际赛事承办地、国际组织集聚地。相对来说,国际赛事、国际会展、国际会议是国际化水平的彰显,国际学校、国际医院、国际社区是国际化发展的保障,而国际商会、国际组织等则是进一步推动城市国际化的中介。然而,从当前现状来看,钱江世纪城的国际化水平还远远不够,这几个方面都还是短板。

第四,钱江世纪城的管理服务平台级别比较低。钱江世纪城虽然是“湾区建设”的领头雁,“拥江发展”的主阵地,“三化联动”的主战场,但不同于钱江新城的正区级平台,钱江世纪城管委会只是一个正处级事业单位。原萧山区委书记盛阅春曾经指出,钱江世纪城有小干部干大事的气魄,干的不光是萧山的大事,还有国家的大事、世界的大事,前有 G20 杭州峰会,后有亚运会。要本着对历史高度负责、对

人民高度负责、对自身高度负责的态度,严守政治纪律,坚守廉政底线,形成风清气正、干净干事的风气,确保干成事、干好事、不出事。然而,管理服务平台的级别过低,不利于在亚运场馆建设、招商引资、企业服务等各项工作中,与市、区相关职能部门和宁围街道办等单位沟通协调,也不利于争取到更多的稀缺性优质资源。同时,因为平台级别较低、干部成长空间受限,既不利于干部队伍的稳定,也不利于招募更多优秀人才进入管理服务团队。另外,不像街道办下面有社区作为工作支点,钱江世纪城管委会缺乏类似基层单位的支撑,在自身力量有限、与相关主体协同治理机制尚未建立的情况下,导致许多工作难以贯彻落实。

四、钱江世纪城楼宇经济和商务楼宇管理的战略选择

钱江世纪城的未来战略选择,需要综合考虑各类因素的影响。在战略设计中,应充分发挥优势,尽量避免弱势,巧妙利用各种机会,规避各类可能的威胁,并通过最大努力化挑战为机遇。如表1的SWOT分析框架所示,SO战略强调发挥优势,利用机会;WO战略主张利用机会,克服弱点;ST战略侧重利用优势,规避威胁;而WT战略则关注减少弱点,规避威胁。相对来说,SO战略比较乐观、积极进取,是理想的“增长型战略”,适合一个区域内部具有特定优势,而外部又为发挥这些优势提供有利机会时;WO战略具备弹性、趋利避害,是“扭转型战略”,适合利用外部机会来弥补内部弱点,从而使一个区域改变劣势获取优势;ST战略也有弹性、动态调整,是“多元型战略”,利用自身优势来回避或减轻外部威胁,转危为机;WT战略相对保守、休养生息,属于“防御型战略”,尽可能地减少内部弱点,回避外部威胁,这是在困难情景下不得不采取的战略。事实上,优势和劣势、机会和威胁都是相对的,也会随着组织发展和环境变化而相互转化。对钱江世纪城来说,外部环境非常有利,机会远大于威胁,而且这些机会还将得以持续甚至强化;同时,内部条件比较成熟,优势明显多于劣势,而且大部分劣势正处于向优势转化的过程之中。所以,充分发挥自身优势,尽可能地利用好外部机会,采取积极进取的SO战

略,应是钱江世纪城的理性首选。

第一,抢抓机遇,趁势而上,打造楼宇经济发展的大平台。钱江世纪城面临着“前峰会后亚运”、“拥江发展”、“杭州湾经济区建设”等重要战略机遇,可以凭借党政领导高度重视、交通条件和区位优势、商务楼宇的空间资源等关键优势,不断盘活存量,持续优化增量,以钱塘江金融城、ABC产业集聚区、总部经济集聚区和杭博中心、奥体亚运区域体育设施、网易云音乐的引进为依托,打造以“金融、总部、科技”为主导和以“体育、会展、音乐”为特色的“3+3”产业集群发展格局。未来钱江世纪城招商引资的重点是全力吸引世界500强、中国500强、行业排名靠前的优质高新科技企业落户,积极招引银行、证券和保险业的总部(或区域性总部)以及浙商民企总部入驻,并竭力引进以国家千人计划或省级千人计划为代表的高端科技人才到钱江世纪城创新创业。

第二,需求导向,政府主导,实现商务楼宇服务的系统化。城市政府不仅要给商务楼宇“送服务”,更要“送对服务”。而政府要送对服务,就必须把企业和群众看作是公共管理的中心,以公共需求为导向,帮助他们表达并满足他们的共同利益,为其提供高质量、高效率的公共服务。钱江世纪城一方面要提高市场主体的活力和规范市场经济的运行,另一方面要不断完善自身的管理和服务方式,成为一双名副其实的“灵巧的手”。要做到楼宇服务的系统化,就必须全面推进楼宇管理体系的整合和相关体制机制的创新,转变各职能部门分别对外办公的方式方法,改为整合相关力量成立钱江世纪城企业发展服务中心,实行部分业务的一窗受理,集成服务。同时,贯彻以企业和群众为中心的发展思想,按照“最多跑一次”改革的理念和目标,充分运用“互联网+政务服务”和大数据,推动企业发展服务中心实体与政务服务网的融合发展,通过让数据“多跑路”,换取企业和群众少跑腿甚至不跑腿。

第三,全面覆盖,技术驱动,推动新区新城治理的智慧化。智慧城市的建设,需要进行顶层设计。钱江世纪城虽然已走过10多年的开发历程,但从建设新区新城的角度讲,还算时间比较短,正处于智慧城市宏观架构和逐渐应用的黄金时期。一般而言,

智慧城市是在物联网、大数据、云计算、移动互联网等新一代信息技术、新一代地理信息系统和人工智能的基础上,建设智慧政府、智慧经济和智慧社会。智慧政府的建设由政府为主导,智慧经济的建设以企业为主体,而智慧社会的建设则需要社会各界力量的共同参与。但无论是哪方面的内容,都需要充分发挥政府在基础设施、人才培养、政策法规、风险防范等领域的重要作用。楼宇经济发展和商务楼宇服务的智慧化,是全面覆盖、技术驱动的城市治理智慧化转型的有机组成部分和必然方向。

第四,以人为本,各界共享,构建多元主体参与的共同体。创新驱动发展,共享赢得未来。不能只是把目光聚焦于楼宇的经济性质上,而忽视了楼宇作为共建共享共同体的重要意义。楼宇共同体与日常的街居一样,具有非血缘性和非排它性,但楼宇共同体比街居具有更多的专业分工和职业联系;楼宇共同体与传统的单位一样,具有专业性和职业性,但楼宇共同体比单位具有更大的开放程度和非排它性。楼宇共同体不仅能反映楼宇经济发展的新需要,体现社会治理体系现代化的新理念,而且可以成为政府与企业良性互动的重要媒介,吸纳体制外的社会需求到体制内有序释放,穿透体制内的资源到体制外整合利益。而且,以人为本,共建共享楼宇共同体,可以为吸引、留住、集聚更多创新创业人才提供温暖的港湾。

从战略管理的角度讲,一个组织最初设想的、经过详细论证的战略是“意图型战略”。这些战略在实践中可能会发生变化,准备实施的是“计划型战略”,而不准备实施的是“未实现战略”。准备之后,真正付诸实践的是“实施型战略”,没有付诸实践的

是“未实现战略”。在实施过程中,最终实现战略目标的是“已实现战略”,没有实现战略目标的是“未实现战略”。同时,还存在另一类战略,原先没有计划采用或根本就没有想到,但随着时间的推移形成了比较一致的模式,成为意外的“自发型战略”。“自发型战略”属于实施的战略,但并不一定是实现了战略目标的“已实现战略”。这些战略之间的关系,如下图 2:

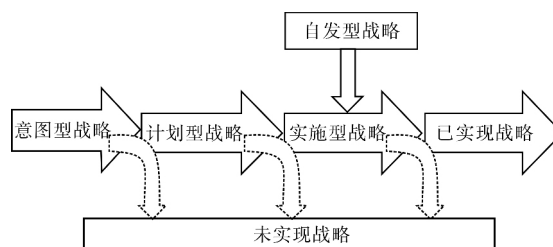


图 2 不同战略形式之间的关系

说明:这一关系图是在明茨伯格关于意图型战略与已实现战略关系的基础上改造而成的。

实践表明,精心规划的战略最终得以完全实现的概率并没有人们想象的那么高。钱江世纪城正在瞄准国内、国际最先进的 CBD 进行“超车”,应在高起点规划的基础上,实施高标准建设、高强度推进和高水平管理,狠抓战略规划 and 行动计划的贯彻落实,倒排工作时间表,科学制定考核指标,高度重视战略评估及结果反馈,在不断完善的过程中创造持续竞争优势。

参 考 文 献

- [1][美]杰伊 B.巴尼,威廉 S.赫斯特里,[中]李新春,张书军.战略管理[M].北京:机械出版社,2017.

(责任编辑:李贝贝)