

2017 Number 2

本书编委会 组编

McKinsey Quarterly

产城突围进行时



产城突围进行时

本书编委会 组 编

编 委 李广宇
张海濛
倪以理 (Joseph Luc Ngai)
徐浩洵
华强森 (Jonathan Woetzel)
王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

特色小镇等新型城镇化发展模式对推动中国经济转型升级和发展具有重大意义，同时其也面临发展模式不清晰和制度模式不完善的问题，与此同时，商业零售地产面临新局面和新格局，为中国经济的崛起功不可没的各地传统工业园区亦面临着日益严峻的发展问题，此外，处于亏损状态的房企也需应对新形势，寻找有效潜在路径。本书探讨了上述领域的产城突围转型的路径和战略，本书还涉猎了国企改革、跨境并购、保险业、组织管理、奢侈品消费等领域以及来自麦肯锡全球研究院关于重启全球化的文章。

本书可供企业管理者参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

产城突围进行时 / 《产城突围进行时》编委会组编. — 上海：

上海交通大学出版社，2017

ISBN 978-7-313-17515-1

I. ①产… II. ①产… III. ①城市化—研究—中国 IV. ①F299.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第133980号

产城突围进行时

组 编：《产城突围进行时》编委会

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：郑益慧

印 制：苏州市越洋印刷有限公司

开 本：889mm × 1194mm 1/16

字 数：102千字

版 次：2017年7月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-17515-1/F

定 价：48.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：6.5

印 次：2017年7月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：0512-68180638

导读

城镇化的演进，有其内在的逻辑。长期以来，由于城镇化模式较为单一、粗放，导致了种种问题的出现，发展后劲也有所不足。而从国际经验来看，产业从来都不是城镇化的“配角”，它是推动城镇健康持续发展的内生动力。新型城镇化的提出将产业发展视为基本的逻辑，这意味着从过去“摊大饼”的扩张模式向更为多元的发展主题转变。站在这个高度，夏季刊《产城突围进行时》对新型城镇化发展路径进行了思考和探索。

在当下以智能制造为代表的产业升级和新一轮城市更新的双重冲击之下，中国经济曾经的助推器——数以千计的传统工业园区正变得越来越不合时宜。他山之石，为我所用。《角色转换：探索传统工业园区的转型之路》分析了国外园区转型的两种经典模式——即产业升级牵引型的新加坡裕廊工业园区和文化创意导入型的西班牙毕尔巴鄂工业区，指出中国的工业园区应尽快完成从龙头项目招商者到产业生态塑造者，从园区管理者到城市服务者的角色转换，从而激发新的发展机会，进入全新的发展阶段。

特色小镇以其独有的丰富内涵和“小而美”的形态，已经并将继续成为新常态下新型城镇化模式的有益探索。但随着众多房地产商大举进军，特色小镇的本来面目逐渐模糊。《特色小镇如何冲出房地产包围圈》一文认为，坚守产业运营、捍卫绿水青山、造福一方百姓是每一级政府、每一个特色小镇“操盘手”不应忘却的初衷。该文指出了目前特色小镇的发展主要面临的两大问题：一是地产模式过度依赖；二是土地政策支持不足。然后提出特色小镇产业发展的三种模式，即龙头带动模式、平台驱动模式和功能联动模式。

经过三十余年的发展，中国创新平台生态系统从无到有，成就瞩目。然而，清晰的盈利模式和专业化的服务能级尚未形成。《中国创新平台的过去与未来》一文指出，未来创新平台还将不断演变、迭代，以偏重科技要素为核心、以行业领军企业需求为导向、多元化主体参与的开放式创新平台，将在中国创新创业战略中发挥更为重要的作用。

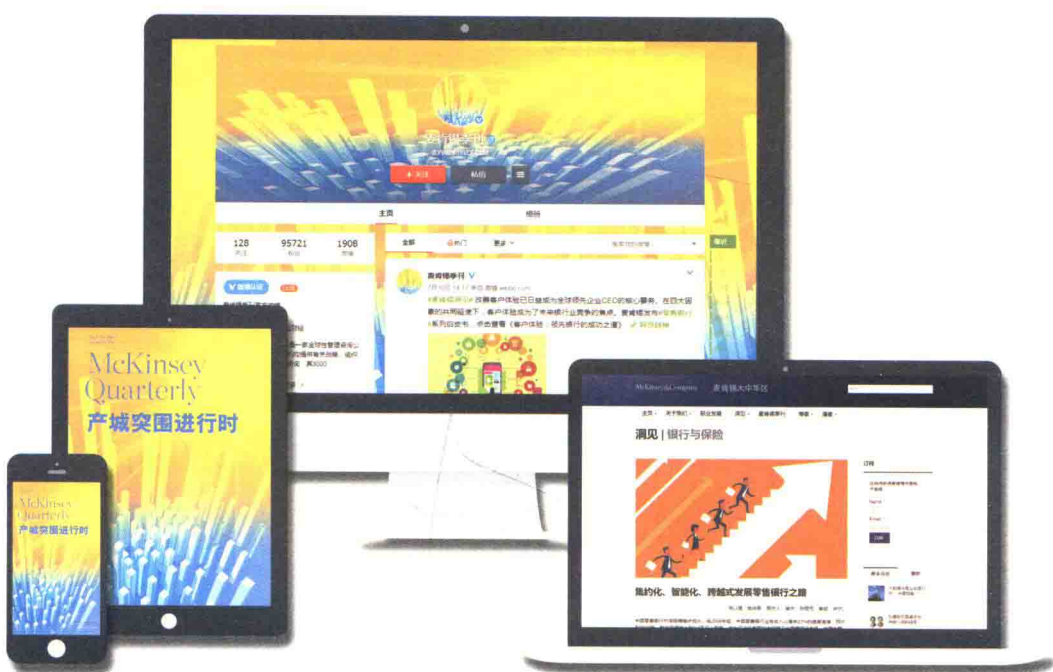
在中国新型城镇化的有序推进过程中，探索出来的有效、科学、可持续的成功经验也借“一带一路”的东风开始走向海外。《“一带一路”2.0：市场化运作扬帆启航》指出，“一带一路”2.0指的是运作机制的市场化程度更高的阶段，其成功一定是市场化运作的成功，即通过市场化的项目选择、专业化的风险管控和复合型的队伍建设，使市场主导的价值取向与政府推手形成真正合力，带动“一带一路”沿线国家的共荣。

此外，您还将读到国企改革、跨境并购、保险、奢侈品消费和全球化等多个专题的文章。

祝您开卷愉快！

本书编辑部

网络分享



关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在

<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>

ID:麦肯锡季刊

麦肯锡大中华区网站的《麦肯锡季刊》专栏

<http://www.mckinsey.com.cn/insights/麦肯锡季刊/>

产城突围进行时

04 “一带一路”2.0：市场化运作扬帆启航

李广宇，吕文博，李超

“一带一路”2.0的成功一定是市场化运作的成功，即通过市场化的项目选择、专业化的风险管控和复合型的队伍建设，使市场主导的价值取向与政府推手形成真正合力。

08 特色小镇如何冲出房地产包围圈

吕文博，王玮枫，陈思哲

随着众多房地产商大举进军，特色小镇的本来面目逐渐模糊。坚守产业运营、捍卫绿水青山、造福一方百姓是每一级政府、每一个特色小镇“操盘手”不应忘却的初衷。

12 中国创新平台的过去与未来

李广宇，吕文博，王玮枫，刘明明

具有行业特征的、以科技资源为基础的垂直型创新服务平台，将逐步成为各地政府、地产公司、行业龙头企业的关注和推动重点，也将在中国创新创业战略实施中发挥更重要的作用。

17 购物中心破局：创造大消费的新价值

唐蓓，邓飞

未来消费者诉求的价值将成为购物中心的新价值点，开辟与新价值所匹配的创新盈利模式，才是突围的根本要义。

22 角色转换：探索传统工业园区的转型之路

李广宇，吕文博，吉雅图

中国的传统工业园区应尽快完成从龙头项目招商者到产业生态塑造者，从园区管理者到城市服务者的角色转换。

国企改革

28 筚路蓝缕、攻坚克难：聚焦国有资本投资公司试点改革

Jonathan Woetzel, 黄河, 袁伟, 韩灼

要保证国有资本投资公司改革的顺利推进,关键在于理顺以下六大核心关系,并针对企业实际情况设计相应方案。

32 心怀高远、脚踏实地：地方资产管理公司的出奇制胜之道

倪以理, 黄河, 袁伟, 刘文

地方资产管理公司如何从日益激烈的竞争中脱颖而出?需做好明确整体战略定位、明确主要业务战略和完善中后台支撑体系这三点。

跨境并购

40 从积极的买家到真正的主人

岑明彦, 欧高敦

对于大部分交易而言,最具挑战的部分发生在交易结束之后。研究一致表明,整合的得失成败,对交易成功的影响要远远大于其他任何因素,包括成交价格。

52 流程与政治：跨境并购监管的通关之道

岑明彦, 刘文, 蒋敏君

在华投资的境外企业和跨境并购的中国企业处境迥异,却担心着同一个问题:监管审批流程。两类企业担心的都是,相较于本国市场,它们与东道国的政策制定者缺乏充分沟通,需要面对陌生、漫长且可能带有政治色彩的审批流程。

保险

62 保险科技：互联网保险的下一个竞争前沿

陈蕾，蓝兆君

保险科技是重要的行业风口。要把握这一机遇，传统、新兴保险公司以及监管机构等参与者应明确自身定位与优势、识别发展机遇、制定发展战略并持续推进以实现长足发展。

组织

72 敏学捷行：AI时代“个人、团队、组织”学习再思考

揣姝茵

场景明确、规则清晰、产出固定的任务被AI 机器承接后，留给人类的空间是开放和跨界的无限可能。

消费

76 中国奢侈品消费者：1万亿元人民币的机遇

卜览，Benjamin Durand-Servoingt，Aimee Kim，Naomi Yamakawa

市场增长放缓虽不容忽视，但我们认为在可预见的未来，中国消费者仍将是全球奢侈品市场增长的最大引擎之一。

MGI报告

86 重启全球化：中国如何引领新进程？

Jonathan Woetzel，Diaan-Yi Lin，成政珉(Jeongmin Seong)，Anu Madgavkar，Susan Lund

全球化能否成功调整，很大程度上将取决于中国能否大力支持新方法以及进一步开放思想。我们认为中国有能力而且理应大胆发声并做出独特贡献。



在Kindle上亦可阅读

您现在可以在iTunes收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>



麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区董事长梁敦临是这一系列访谈的主持人。

本书可在当当、亚马逊、京东、天猫等电商平台上订购。

产城突围进行时

04 “一带一路”2.0：市场化运作扬帆启航

李广宇，吕文博，李超

08 特色小镇如何冲出房地产包围圈

吕文博，王祎枫，陈思哲

12 中国创新平台的过去与未来

李广宇，吕文博，王祎枫，刘明明

17 购物中心破局：创造大消费的新价值

唐蓓，邓飞

22 角色转换：探索传统工业园区的转型之路

李广宇，吕文博，吉雅图



“一带一路” 2.0： 市场化运作扬帆启航

李广宇，吕文博，李超

“一带一路” 2.0的成功一定是市场化运作的成功，即通过市场化的项目选择、专业化的风险管控和复合型的队伍建设，使市场主导的价值取向与政府推手形成真正合力。

回顾2016年，全球“黑天鹅”事件频频发生：英国公投“脱欧”、美国特朗普意外胜选、意大利分离派“五星运动”支持率高企。此类“黑天鹅”事件掀起了一股“去全球化”的暗流，使得贸易保护主义得以抬头。这对以全球化和贸易畅通为指向的“一带一路”倡议形成了阻力。面对挑战，中国应扮演更重要的角色。我们认为，“一带一路” 2.0指的是运作机制市场化程度更高的阶段，这意味着积极引入市场力量，用市场化的机制甄别投资项目。同时，在宏观和微观两个层面建立风险管控体系，并构建复合型的人才梯队深耕海外市场，从而与沿线国家共同探寻解决矛盾的方案，积极引领经济全球化的新走向。

“一带一路” 进入2.0阶段，运作机制的市场化程度将更高

“一带一路”倡议自提出以来得到了100多个国家的响应，我国已经先后和沿线国家签订了将近50份政府间合作协议。过去的三年里，基于与沿线国家政府的共商共议，建成了一批标志性基建工程，如印尼雅万高铁、匈塞铁路、中老铁路，以及大量港口和基础设施等，为“一带一路” 1.0的实施迈出了坚实一步，奠定了双边和多边合作的基础。

“一带一路” 2.0阶段将侧重在经贸领域展开全方位、深入的互通互联，并将更多地拓展到社会、文化等多个领域，倡议的复合性色彩将会得到更多重视。相应的，以政府和大型央企为主导的“国家队式”的运作模式也应向更为

市场化的运作机制转变。在“一带一路” 1.0阶段，我们看到了沿线各国通过政府层面的合作积极推动了多个建设项目的实施落地，但也看到了这样的国际合作在2.0阶段面临着多重挑战。

首先，由于1.0阶段的大型基建项目多由各国政府主导，以国企和央企参与为主，市场化主体缺位。目前一套成熟的、可持续的市场化机制体制尚未建立起来，用以支撑2.0阶段多领域、多资金渠道、多参与方的项目挖掘和建设。

其次，“一带一路”沿线以发展中国家居多，经济发展不平衡，政经形势和宏观政策变化的风险难以避免，在文化习俗、营商环境、法律法规等方面具有极强的地域特征。而“一带一路”的项目建设又具有资金规模大、回收周期长、回报率偏低的特点（目前多以中国政府提供的长期低息贷款为支撑），因此中国企业在“走出去”的过程中，在项目的风险管控方面通常缺乏对当地市场的了解和成熟经验。

同时，随着“一带一路”迈向2.0阶段，对人才的要求亦更高：既需要行业的专业技术人才，也需要复合型的管理人才；既需要人才从我国“走出去”，也需要加强海外市场的国际人才及当地人才的引入。

市场化运作，甄别与开发“Bankable projects”

在优质项目的发掘和构建方面，市场和政府应取长补短、展开合作。尽管政府拥有政治资源和金融资源，但缺乏行业专业知识以及市场化的机制体制，难以独自发掘并构建一系列的“Bankable projects”（符合银行担保条件的项目）。相比之下，企业对所在行业具备了丰富的专业知识和项目经验，同时拥有更市场化的机制体制和价值取向。要将市场化的运作模式带入“一带一路”的合作框架，不仅需要政府扮演积极倡导的角色，更需要市场主体充分发挥自身优势，与政府合作发掘并构建优质的项目储备，共同推动“一带一路”可持续发展的进程，并从根本上解决项目“融资难”的问题。

为实现这一目标，我们建议政府引入市场资源，共同合作考虑采取以下四大举措：首先，组建一支拥有丰富行业经验、项目构建和执行经验及当地市场经验的多元化项目开发团队；其次，针对不同项目所在细分行业，建立一套“Bankable projects”的衡量标准和对标体系，在考虑各细分行业差异化的同

时，推进项目审核规则的标准化；第三，通过合作设立职能委员会等方式，运用市场化运作的治理模式，提高审批决策过程的透明度，优化项目流程，提供多元化的融资渠道以提升项目融资效率及质量，从而加快项目推进；第四，在项目实施过程中确保项目管理层面的市场化程度和执行层面的投后技术支持，以使市场化的价值取向得以最终落地。

引入专业化市场资源，建立全面的风险管控机制

不熟悉海外社会经济和营商环境是中国企业“走出去”的重要挑战。这不仅体现在中国企业普遍缺乏与当地政府、机构以及团体交涉的经验，更体现在他们缺乏应对地缘政治、安全、法律法规、运营等各方面突发风险的能力。海外风险管控能力的缺失，往往导致投资效率低、投资成效大打折扣。

我们认为，以市场化为特征的“一带一路”2.0应当以专业化的市场资源为抓手，在宏观和微观两个层面双管齐下建立风险管控机制。在宏观经济环境层面，政府应该扮演保驾护航的角色，积极倡导并推动建立市场化的风险评估智库（如EIU经济学人杂志智库），运用高度客观、独立、透明的风险模型对沿线国家的政治、经济、行业风险进行分析、追踪和预测，为政府和企业的前期投资决策提供有价值的参考。在微观的业务运营层面，我国企业应在当地市场积极引入本地化、多元化的海外投资服务合作伙伴，为企业因地制宜地提供相应的风险预警和保护。

在这方面，我国已有某领先产业地产运营商进行了成功的尝试。今年该民企与印尼当地政府以及财团和机构合作，共同在印尼开发产业新城。该民企不但提供包括工业地产开发、基础设施建设、生活社区打造等硬件服务，还特别针对非印尼企业（尤其是中国企业）在当地投资面临的风险提供一系列“软件服务”，具体包括商务咨询、人力资本服务，以及建立本地咨询委员来应对包括暴动在内的运营风险等，以此满足投资者对于投资风险管控的需求。

对接市场需求，搭建复合型人才梯队深耕海外市场

“一带一路”倡议提出了“五通”——政策、设施、贸易、金融以及民心

相通的目标。想实现任何一项目标，合适的人才都是关键。企业若想成功深耕海外市场，逐步推进人才梯队的搭建尤为重要。人才梯队不仅对于企业短期打开当地市场举足轻重，更是长期在当地生根发芽所不可或缺的。

在“走出去”初期，企业应吸引兼具国际视野和海外市场管理经验的国际化人才，配备具有国际金融、法律、贸易背景的国际化团队，迅速打开海外市场的局面。长期来看，更重要的是积极加快当地专业人才梯队的建设，重视当地人才培养，充分利用好当地的人才资源，帮助企业真正融入当地市场。从全局来看，除了致力于培养中国自己的国际化人才，善用目标国人才，企业更应集合政府及当地教育机构之力，帮助“一带一路”沿线国家培育当地的国际化人才，将“一带一路”的跨国界人才资源作为布局海外的一项长期投资。

前述的国内某领先产业地产运营商其“走出去”的第一步便是从国际领先的咨询公司和国际企业招募具有国际视野的职业经理人以组建核心团队，借此拓展其海外业务。在开展业务的过程中，围绕投资者在当地市场发展的痛点，积极在企业运营、政府关系等领域招募优秀的当地专业人才，构建复合型人才梯队，并打造国际人才和当地人才共融的工作环境和企业文化。



随着“一带一路”全球化、开放化和复合化程度的加深，2.0时代的机遇与挑战并存。“一带一路”2.0的成功一定是市场化运作的成功，即通过市场化的项目选择、专业化的风险管控和复合型的队伍建设，使市场主导的价值取向与政府推手形成真正合力，带动“一带一路”2.0的共荣。①

作者谨向同事张帆和梅贻对本文的贡献表示诚挚感谢。

李广宇为麦肯锡全球资深董事合伙人，亚太地区基础设施咨询业务及公共部门咨询业务负责人，常驻上海分公司；

吕文博为麦肯锡全球董事合伙人，大中华区公共部门咨询业务负责人、区域经济和产业规划领域领导人，常驻上海分公司；

李超为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

特色小镇如何冲出房地产包围圈

吕文博，王玮枫，陈思哲

随着众多房地产商大举进军，特色小镇的本来面目逐渐模糊。坚守产业运营、捍卫绿水青山、造福一方百姓是每一级政府、每一个特色小镇“操盘手”不应忘却的初衷。

近年来，特色小镇在中国的发展之势有如星火燎原。从中央到地方多项政策密集出台，鼓励特色小镇的发展。各级地方政府正寻求渠道，试图创新建设理念，转变发展方式，探索小城镇的健康发展之路。在政策鼓励下，不少房地产企业将开发特色小镇作为重点业务发展之一，参与特色小镇建设的计划或项目也纷纷出炉或在各地布局。然而，当前许多特色小镇的发展似乎偏离了初衷。大部分或流于形象工程、表面光鲜但却没有带动产业发展、农民致富；更有甚者沦为穿着“特色小镇”马甲的房地产项目，成为房地产商新的金矿。

本文指出和分析了目前特色小镇的发展主要面临的两大问题。一是地产模式过度依赖；二是土地政策支持不足。然后提出特色小镇产业发展的三种模式，即龙头带动模式、平台驱动模式和功能联动模式。

特色小镇面临的两大问题

问题一：地产模式过度依赖

特色小镇建设中出现了一哄而上、定位雷同等现象。其根源在于对房地产模式路径过度依赖，其商业模式甚至是“以特色小镇之名，行住宅开发之实”。特色小镇需要聚焦于可以支撑当地经济长远发展、有竞争优势的特色产业，如医康养、旅游、金融、高端装备等，以此促进产业转型升级，进而成为经济发展支柱。