

# 企业主导型高新技术开发区营销平台设计研究

袁浩翔, 顾 锋

(上海交通大学 安泰经济与管理学院, 上海 200052)

摘 要: 改革开放后的20多年间, 我国共建立了53个国家级高新技术开发区。高新区的成立有效地促进了各地高新技术产业的发展, 为地方经济发展作出了很大的贡献。以企业主导型高新区为研究对象, 讨论了它的发展特点。论证了合理营销平台设计对高新区发展的必要性, 并提出了适合不同发展阶段的营销组织结构。

关键词: 高新技术开发区; 企业主导型; 营销平台设计

中图分类号: F276.44

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2009)08-0056-03

## 1 我国高新技术开发区发展现状及管控模式分类

自1988年5月经国务院批准建立我国第一个国家高新技术产业开发区——北京高新技术产业开发试验区以来, 全国已陆续成立53个国家级高新技术产业开发区。进区企业达到24 293个, 从业人员数超过290万人, 其中科技活动(R&D)人员超过45万人, 累计开发土地面积432.87km<sup>2</sup>, 总收入达到1.19万亿元, 出口创汇总额达到226亿美元, 工业总产值超过1万亿元<sup>[1]</sup>。高新区在我国的出现和蓬勃发展不是偶然的, 它们是改革开放的产物, 是加快我国高新技术商品化、产业化、国际化进程的有效形式。高新区的成立, 有效地促进了各地高新技术产业的发展, 为地方经济发展作出了很大的贡献。增加了一批新的经济增长点, 培育了一批新型高技术企业, 带动了地方工业发展, 增强了出口创汇能力, 改变了出口结构。当前, 高新区是人才资源、技术资源的密集区, 是高新技术与高新产品的培育孵化基地。它的发展水平已成为国家综合实力的重要体现。

高新区管理模式, 是指参与高新区运行的政府、高新区管理机构、科研机构和企业等组织在领导体制、运行机制、管理权限、法规制度等方面相互关系的总和。到目前为止, 发达国家高新区管理模式的类型主要有: 学校或民间非盈利机构管理模式、政府部门管理模式、政府——大学——企业联合管理模式等。

我国自高新区诞生以来, 在实践中已探索出多种有特色的管理模式: 第一种是政府主导型。设立开发区管理委员会, 党委和管委会合署办公, 采用间接的法制化管理(以

武汉高新区、北京中关村高新区和苏州高新区为代表)。第二种是政企合一型。这种类型的管理模式由开发区管委会与建设发展总公司合署办公, 在创建阶段政企合一, 利大于弊。第三种是企业主导型。高新区由建设开发总公司来管理(如张江高科技园区)。这种管理模式能较好利用经济杠杆进行高新区的开发, 但行政协调能力相对较弱<sup>[2]</sup>。

## 2 企业主导型高新区的特点

企业主导型管理模式, 是我国沿海开放城市大多数高新区采用的管理模式。它的主要内容是: 高新区成立建设开发总公司, 负责高新区的规划、建设及招商引资, 提供包括厂地、资金、开发条件、信息、人才交流、指导性管理等在内的综合性服务。建设开发总公司, 主要是运用经济杠杆进行高新区的管理。

以上海张江高科技园区为例。它由高科技园区总公司进行管理, 且负责园区的规划、建设及招商引资。再由总公司发起成立张江高新技术发展促进中心, 此为一全资服务性机构, 主要通过合理运用国家出台的优惠政策, 提供包括场地、资金、开发条件、信息、人才交流指导性管理等在内的综合服务, 为持有高技术成果的创业者创造局部优化环境, 达到扶持高技术企业发展, 促进科技成果转化的目的。总公司还通过募集设立方式, 组建了上海张江高科技园区开发股份有限公司。通过股份制改造, 促进园区的开发建设。由此我们可以看出, 这种模式有利于集团公司的发展, 有利于运用经济杠杆进行高新区的开发, 但弊端也正由此而产生。由于开发区没有行政管理机构, 在征地、规划、项目审批和劳动人事等方面没有行政职能, 行政协调

收稿日期: 2007-12-17

基金项目: 国家自然科学基金项目(70572102)

作者简介: 袁浩翔(1982-), 男, 重庆人, 上海交通大学安泰经济与管理学院硕士研究生, 研究方向为市场营销; 顾锋(1963-), 男, 江苏南通人, 博士, 上海交通大学安泰经济与管理学院副院长、副教授, 研究方向为管理理论、战略管理、市场营销。

能力不强,使开发区在发展过程中受到多方面限制。而要克服这种弊端,授予总公司部分行政职能是必需的;同时,总公司的发展也需要政府部门的支持。在张江,国家科委、卫生部、国家医药管理局和上海市政府与园区共建了“国家上海生物医药科技产业基地”,加快了园区生物医药科技产业的发展;为提高园区决策现代化、科学化水平,由学术界人士和上海地区有关政府部门领导、企业家、金融家组成“园区顾问委员会”、“专家咨询委员会”。所以,即便在企业主导型管控模式下,政府部门的参与和支持也是必不可少的。

### 3 合理的营销平台对企业主导型高新区发展的必要性

对于企业主导型高新区,其肩负着双重的任务:一方面,作为国家设置的高新技术开发区,需要通过园区运营将高新技术产业化,同时也起着技术创新、产品革新的示范作用;另一方面,该类型的园区由于以独立的法人实体存在,因此必须考虑园区发展中的收入与成本问题,必须将利润列入园区的核心考核指标。因此,在具体运营中,园区需要通过合适的管理架构设计,并结合有效的营销平台,来实现政企统一、多方共赢的目标<sup>[3]</sup>。

### 4 企业主导型高新区营销平台设计的考虑因素

#### 4.1 高新区发展阶段

(1)初步成长期。高新区作为一种人为创造的、独特的经济发展区域,其最初发展阶段主要表现为,由政府的优惠政策等“外力”驱动各种生产要素低成本的聚集。而由于种种原因,区内生产要素很难得到优化配置与组合,土地及自然资源低效率使用,从而使得高新区处于低附加价值产出的状态。在这一阶段,高新区大多利用资源和政策优势,讲究发展的速度。

(2)高速发展期。在这一阶段,将形成稳定的主导产业和具有上、中、下游结构特征的产业链,并具备了较好的产业支撑与配套条件;在政府政策推动和企业市场竞争力驱动的双重动力作用下,高新区拥有了较高附加价值的产出和较强的经济实力。但是,这一阶段对高新区的研究与培育,主要依靠外部研究机构和研究型大学,企业能力较弱。目前,我国大多数发展较好的高新区基本上都处于这一阶段,标志着“第一次创业”基本完成。

(3)稳步发展期。随着高新区内主导产业的发展质量及其竞争力的持续提高,区内产业及其骨干企业的能力大大加强,各类中心由区外大批转移到区内。各类创新(主要为技术创新和制度创新)对高新区的发展质量和发展水平起到决定性作用;大量风险资本的进入、原创性创新的涌现、“创新文化”的形成、高速的经济增长率、大量高附加价值的产出和高新区的国际化及绿色环保化趋势,成为创新突破阶段的显著特点。处于这一阶段的高新区,从讲究发

展速度逐步转移到重视发展质量,包括合理的产业结构、资源的有效利用。

(4)全面发展期。在这一发展阶段,高新区内新的“财富级”要素有序和有机地结合,使高新区在竞争中形成了“高势能”的优势。这种“高势能”优势通过强有力的扩张,持续发挥着对区外经济的巨大牵引作用,也使高新区在全新的起点上进入了新一轮的发展循环。因此,财富凝聚阶段既是我们尚未亲眼目睹的更高层次的高新区发展阶段,又是高新区螺旋式上升的一个崭新起点——新的“要素群集”阶段。

#### 4.2 市场与计划的结合

对于企业主导型高新区来说,双重的身份使其肩负着双重的任务。一方面,企业主导型高新区以独立法人实体的身份出现,需要根据公司法的规定,按照市场化的机制运作管理,为股东的利益着想,通过市场手段来提高资源配置的效率;但另一方面,它作为政府政策推动的开发区,又肩负着推动区域经济发展和自主知识产权创新的行政使命。这两者在实际运营过程中,也不可避免地会引起各种冲突与矛盾。在营销平台的设计中,必须要考虑如何协调两者的矛盾,实现多方面的共赢。

### 5 不同发展阶段高新区适合的营销管理模式

#### 5.1 初步成长及高速发展期——完全按功能区域划分的营销平台

子公司完全自治的营销组织模式,给与子公司最大限度的自由。母公司以资本为纽带,以股权资本投资的形式参与子公司的股东会和董事会决策,不直接控制子公司。母公司的收益来自于子公司盈利的分红;各子公司的总经理都向总公司两会报告。子公司可以根据自身业务规模的发展需要,自主设计其公司内部营销等各职能部门,成为完全独立、自主经营、自负盈亏的经济实体。

在高新区成立初期及高速发展期,由于其资源较多,享有的政策优惠力度大,因此在这一阶段要充分展现区域经济发展的速度。将营销平台完全按照功能区域划分(见图1),有利于下属分公司发挥主观能动性,使其更加积极主动地专注于自身营销和销售业务的拓展和 market 分析;同时与公司内其它部门的合作互动更加紧密,减少自身营销管理成本。但对集团来说,重复建设的营销部门职能重叠,对下属公司的控制力度不够,在一定程度上会造成对外品牌形象不一致的问题。

#### 5.2 稳步发展期——部分功能整合的营销平台

部分功能整合的营销平台,是由集团公司建立单独的销售队伍,人员仍来自各子公司的销售人员,且各自经营其所在子公司的业务。这种模式是在完全集权化方案基础上的改进。即不改变销售队伍的所属关系,其仍然对子公司的营销部门负责,因而没有改变原有营销组织结构,只是将销售人员的办公地点集中到一起。

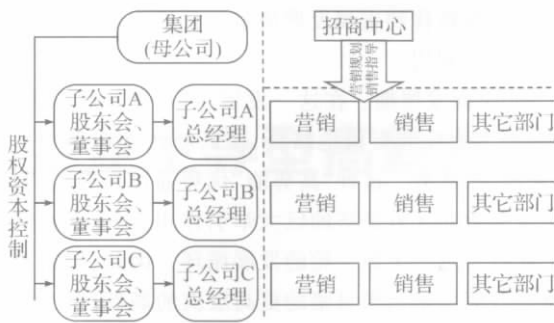


图1 完全按功能区域划分的营销组织结构

在高新区步入稳步发展阶段以后,发展的速度有所减缓,而更加注重发展的质量。如图2所示,该类营销组织结构,除了继承了集权化方案有利于树立统一的品牌形象和流程规范,有利于顺畅信息沟通、提高效率,有利于减少子公司恶性竞争,建立公开公平竞争平台等优点外,还改进了营销队伍的权力义务关系。

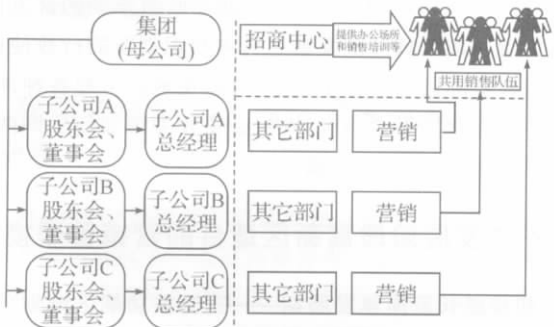


图2 部分功能整合型营销组织结构

### 5.3 全面发展期——完全整合的营销平台

在完全整合后的营销平台上,营销业务由集团公司完全实行集权化管理。各子公司不再单独设立营销相关部门,它们的营销功能完全由集团相应职能部门负责,从而

将销售环节紧紧控制在集团层面,直接对集团负责。

在高新区步入全面发展期以后,由于土地等资源的不断减少,政策优惠力度逐渐降低<sup>[4]</sup>,对产业规划引导的要求不断提高,需要一个强有力的营销结构来支撑其战略实施。如图3所示,这种平台结构是最直接地从集团整体利益出发,管理营销职能,从而可以保证集权战略的高度执行力。集中化管理也可以整合各子公司的销售团队,从人员上进行销售和品牌推广培训,从制度上规范营销流程,对于强化集团品牌最为有利。

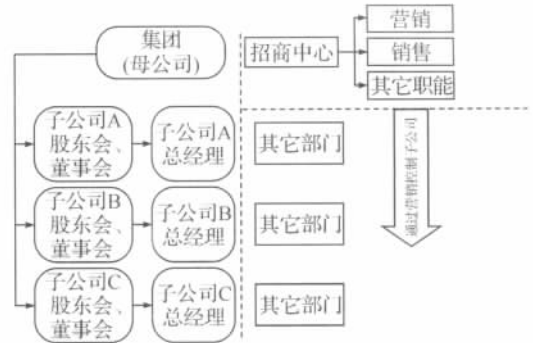


图3 完全整合型营销组织结构

### 参考文献:

[1] 张辉国,王合玲,胡锡健.中国高新技术产业开发区的综合评论[J].经济与管理,2005(8):21-31.  
 [2] 杨晓丽.高新技术产业开发区发展瓶颈及对策[J].上海商业,2006(3):21-22.  
 [3] 崔国利,田伟.内陆高新技术产业开发区营销的引入与设计[J].科技与管理,2000(3):10-11.  
 [4] 范钧.高新技术企业市场营销战略体系构建[J].科技进步与对策,2004(1):40-42.

(责任编辑:赵 峰)

## Study of Marketing Platform Design of Enterprise Dominant High-Tech Development Zones

Yuan Haoxiang, Gu Feng

(Antai Economics and Management School, Shanghai Jiaotong University, Shanghai China, 200052)

**Abstract:** Since the introduction of the reform and opening policy, China has established 53 state-level high-tech development zones, whose establishments effectively promoted the development of high-tech industries and made great contribution to local economy. This paper, mainly focusing on the enterprise dominant high-tech zones, discusses the features of such high-tech zone, demonstrates the necessity of reasonable marketing platform, and provides suitable marketing modes for different development periods.

**Key Words:** High-tech Development Zone; Enterprise Dominant; Marketing Platform Design