

中国城市全球竞争力提升之路

科尔尼发布最新报告，助力中国城市实现能级提升，在全球竞争中脱颖而出



一、中国各级城市全球竞争力现状

什么是“全球城市”？提起这个名词，人们大多联想到权力、智慧、财富和影响力。一座城市被我们称作“全球城市”，往往是因为这座城市的思想与观念对全球有着塑造性的作用。诚然，这些观点都是正确的。那些拥有最大的资本市场、最顶尖的大学、最多元与受过良好教育的市民、最富有的跨国公司以及最具影响力的国际组织的城市，用着不同于其他城市的方式与整个世界紧密联系。然而更重要的是，最顶尖的全球城市始终试图在不断复杂化的经济环境下建立新的全球联系。

——2008年首部科尔尼《全球城市指数》开篇词

根据联合国预计，2050年全球三分之二的人口将居住在城市中，在全球城市化的大背景下，科尔尼深刻意识到跟踪城市发展的重要性，因此从2008年起收集全球城市数据，编制《全球城市指数》。与一般的综合城市指数不同，科尔尼《全球城市指数》侧重衡量城市的全球竞争力：不以单纯的体量论英雄，而是衡量城市融入全球、影响全球的能力。

根据科尔尼最新发布的《2017全球城市指数》报告中显示，中国三个超大型城市香港、北京和上海，在《全球城市指数》中分列第五、第九、和第十九名，总体排名近年来稳步上升，综合实力均跻身国际一流城市之列。

（一）中国三座超大型城市跻身国际一流水平，但多数二三线城市全球竞争力较弱，实力提升缓慢

1、中国城市全球竞争力总体提升，主要依靠香港、北京和上海三座超大型城市跻身国际一流水平拉动

根据科尔尼最新发布的《2017全球城市指数》报告显示，中国上榜城市数量逐年增加，已超过美国达20座城市，占据榜单总城市数量近六分之一。同时中国城市的总体排名提升明显，尤其是中国三座超大型城市香港、北京和上海，在《全球城市指数》中分列第五、第九、和第十九名，总体排名近年来稳步上升，皆达到全球前20名水平，综合实力均跻身国际一流城市之列。

具体来看，三座超大型城市的城市特点以及在各个维度的能力和表现对于其他城市发展具有一定的示范意义。其中，北京和香港这两座城市的竞争力主要得益于其在商业活动和人力资本上一直以来的优异表现。上海的排名近年来得到较快提升，除了得益于商业活动方面的高竞争力以外，也归功于信息平台的大力建设和文化体验活动的推广。比如上海新增了三家新闻机构，使其在媒体网络上的曝光率快速提升；同时举办了许多与美食相关的品鉴及文化分享活动，提高了世界人民对中国美食的认知，吸引了更多游客慕名而来，效果显著。

总体而言，三座超大型城市的竞争力定位清晰，普遍在商业活动方面优势显著，经济发展受到高度重视，同时在发展过程中与其他几方面的能力建设相辅相成，既综合全面，又有侧重点地发展城市竞争力。

2、中国上榜城市之间差距明显、其他重要一、二线城市目前全球竞争力较弱

就《全球城市指数》来看，除北京、上海、香港三个超大型城市跻身前20以外，中国其他重要一、二线城市目前排名仍较为靠后，均在70名以外。同时，除广州、深圳两大珠三角地区的一线城市外，其他重要二线城市现阶段普遍排名仍在100名以外。中国各级城市间的综合实力差距充分体现了中国区域经济发展的不均衡现状。

图1

2017全球城市指数前25名

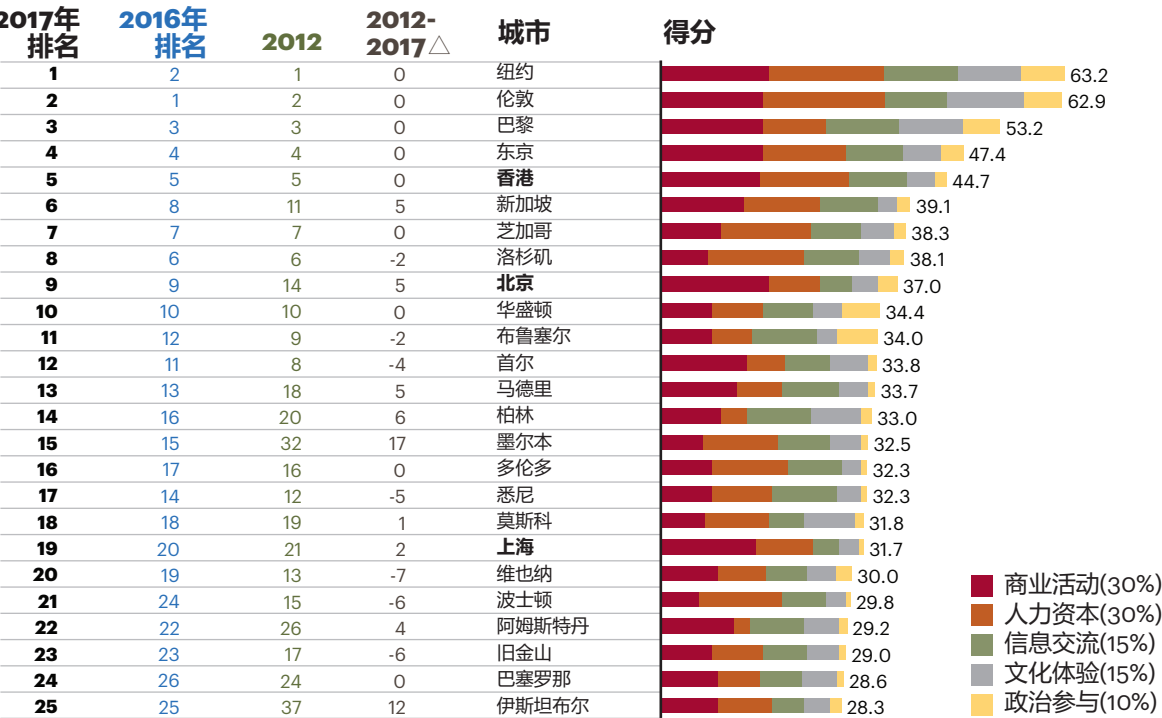
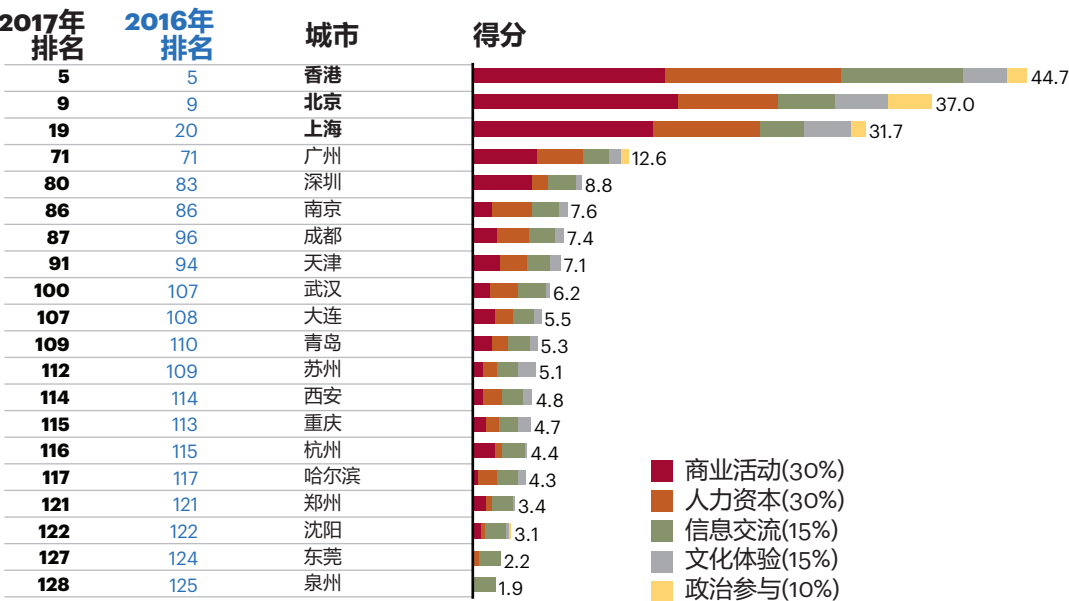


图2

2017全球城市指数中国城市排名及分数



来源：科尔尼

进一步对比中国各大上榜城市的五大竞争力维度发现，多数重要一、二线城市在五大竞争力维度的平均水平较超大型城市存在大幅差距，平均差距在80%以上。同时，除了广州、深圳两大经济拉动型一线城市以外，多数二线城市缺乏清晰的战略定位和发展目标，以及系统性的发展思路。

图3
中国各级城市综合实力多维度对比

全球综合实力指数维度	超大型城市平均得分	其他主要城市平均得分	差值（%）
商业活动	1.55	0.17	-89 ↓
人力资本	1.03	0.14	-86 ↓
信息交流	0.61	0.19	-69 ↓
文化体验	0.38	0.06	-84 ↓
政治参与	0.21	0.01	-95 ↓

来源：科尔尼

3、中国多数城市尚未上榜，目前整体综合实力水平在全球范围内仍较薄弱

中国仍有大批城市尚未进入全球竞争行列。一方面，中国共有地级市及以上城市数295座，目前上榜的20座城市数量仅占中国地级市及以上城市总数的7%。另一方面，中国上榜的20座城市的覆盖人口总数虽然位居全球第一，但覆盖率较低，仅为12%，在61个上榜国家中位列第42名，大幅低于日本、澳大利亚、美国、韩国等城市化发达国家的上榜城市总人口覆盖率。

中国二、三线城市在全球的总体竞争力亟待进一步提高。然而，现阶段多数城市实力提升缓慢，城市发展效果并不显著，在短时间内更是难以实现跨越式突破，在真正成为全球一流城市的道路上仍然任重道远。

（二）中国二、三线城市迎来能级提升的重大机遇，急需明确城市定位，拓展国际视野并形成系统性的发展思路

近年来，随着我国城镇体系格局不断走向均衡化，当前的二、三线城市迎来了城市能级提升的历史机遇。在《全国城镇体系规划（2006-2020年）》中，我国确定了北京、上海、广州、天津、重庆五座国家中心城市。近年来，国家中心城市在数量上有着扩大趋势：中西部地区的成都、武汉和郑州分别在2016年颁布的《成渝城市群发展规划》和《促进中部地区崛起“十三五”规划》中被“提名”为下一批国家中心城市。可以预见，在未来我国的城镇体系中，必将出现更多的、分布更为均衡的国家中心城市与区域中心城市。因此对我国众多二、三线城市而言，如何抓住机遇，通过科学的发展规划实现城市能级提升，将是未来城市发展中的重要议题。

科尔尼在对中国主要城市进行评估后，发现中国二线城市尽管在多方面努力提高城市综合竞争力，但普遍发展思路不明晰，缺乏具有国际化视野与前瞻性思维的工具和方法指导，难以形成真正的发展突破。

放眼中国的超大型城市北京、上海和香港，乃至其他国际一流城市的历史发展轨迹，其成功并非偶然。从这些领先城市的发展模式来看，其在提升全球竞争力时，普遍得到了三方面的支持。首先，借力于国际智库，把握影响城市竞争力关键因素，并广泛投入调研，听取多方智囊团对战略规划和实施的建议，明确自身定位，一步一个脚印地走出适合自己的发展道路。其次，与国外领先城市保持频繁交流，或积极通过第三方深入了解各领先城市的发展思路及路径，识别合适的对标对象，借鉴最有效的发展思路。再次，各级政府的大力支持保障战略顺利实施，形成全城通力合作，确保城市在正确的轨道上不断前进。

反观中国大多数二线城市，城市竞争力停滞不前，普遍存在三方面原因。一方面，缺乏对城市竞争力的深刻认识，从而难以有针对性地对现阶段发展做到自我认识及分析，因此无法提出清晰有效的发展目标及城市定位。另一方面，缺乏全球视野，尤其欠缺对国际领先城市的战略制定思路和发展路径的深层理解，因此难以对自身发展起到有效借鉴。再一方面，缺乏城市发展规划的综合体系框架与方法论，难以结合自身发展目标制定全面有效且可行的发展规划与实施路径。

因此，对于国内大多数谋求发展提速的城市而言，亟需一套合理的城市竞争力提升方法，明确“做什么”和“怎么做”两大主题，从而系统性提高城市在中国与国际舞台上的竞争力。科尔尼具有一套极具针对性的改善方法，帮助各级城市全面提升全球竞争力，在未来全球城市体系中脱颖而出。

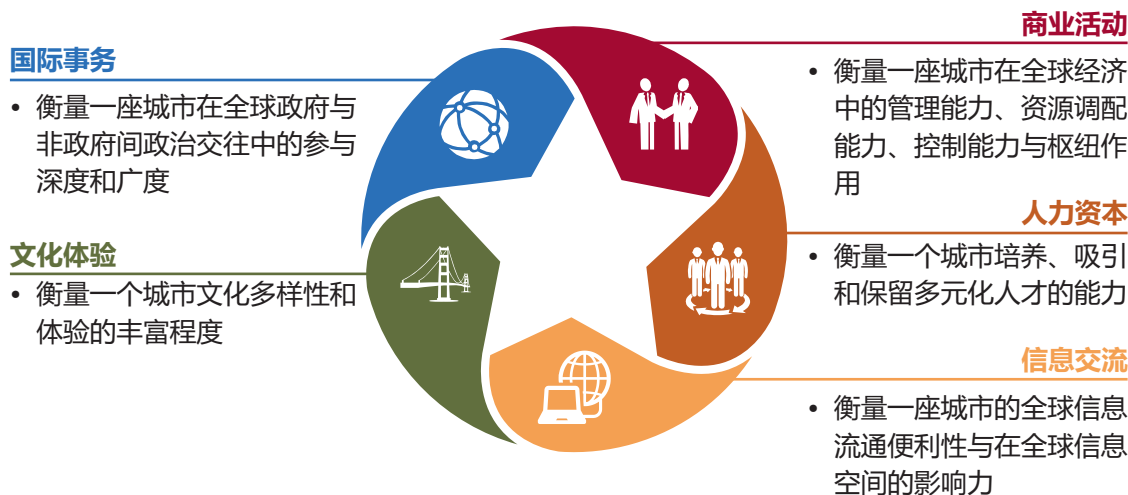
二、科尔尼对于城市竞争力提升的解决方案

（一）全球化背景下城市提升方法论基础：科尔尼全球城市指数

科尔尼已连续十年编制全球城市指数，连续三年评估全球城市潜力指数，对全球城市的发展具有独到见解。为进一步帮助各大城市全面发展，科尔尼设计了完整的城市提升项目框架体系。

综合能力模型涵盖科尔尼对城市综合能力评估的五大维度，可细分为共27个独立指标，从商业活动、国际事务、文化体验、人力资本、以及信息交流五大方面全面评估城市表现，聚焦优势及弱势，明晰城市升级突破口，补城市发展之短板，全面提高综合实力。

图4
科尔尼全球城市指数理论框架



来源：科尔尼

(二) 设计解决方案助力中国城市提升全球竞争力

科尔尼对中国城市提升全球竞争力的方法论通过四大环节，全面解决中国城市全球竞争力提升过程中“做什么”和“怎么做”的两大问题

图5
中国城市全球竞争力提升方法论



来源：科尔尼



1、外部研究与定制化模型设计：基于科尔尼全球城市指数理论模型，结合以下五个步骤，设计出符合该城市发展需要的定制化模型，以实现针对性诊断及提升

为了更好贴合特定城市发展需要，以及做出具有针对性的分析诊断，科尔尼将在现有全球城市指数理论基础上，为该城市设计特定的分析模型。科尔尼在设计具有针对性的城市竞争力模型上有成熟的工具与方法论，通过五个步骤（见图表6），确保设计出最符合客户实际情况的定制化理论模型。

图6
城市全球竞争力模型设计原理



来源：科尔尼

步骤1：城市演进理论与实践研究

首先，科尔尼对全球城市演进的相关理论与实践做出深入研究分析，把握未来城市发展的趋势。科尔尼就中外城市理论演变至今所历经的主要历史阶段逐一展开分析并进行对比，深入了解驱动各阶段理论发展的时代背景及需求，深刻把握当今最前沿城市发展理论的历史内涵以及对当前城市发展的指导意义，并结合实践，对当前世界各大城市和城市群的发展方向及驱动因素进行归纳与解析，从全球城市演进理论与实践的角度洞察未来城市的功能、形态及关键竞争力。

步骤2：国家对城市的定位解析

在全球城市理论大背景下，科尔尼将研究国家和所在省份对该城市发展定位的构想，尤其解读国家对于该城市未来发展提出的新目标、新概念。我们通过解读各级政府文件的指导意见、分析目标概念提出的宏观历史因素与现实背景，解析国家和省级政府赋予该城市的使命与期望。

步骤3：全球与中国宏观环境分析

接下来，科尔尼将进一步分析当下全球及中国的宏观环境。首先，我们将结合科尔尼全球商业政策委员会（GBPC）对世界趋势的长期跟踪与分析，总结与该城市最相关的未来全球趋势；接着，我们将分析中国的宏观趋势，结合科尔尼在中国多个领域的项目实践积累，多角度探索未来中国发展大趋势。最后，结合全球和中国的宏观趋势，得出城市当前面临的机遇和挑战，明确时代趋势大背景对城市发展提出的具体要求。

步骤4：特定城市群的微观环境分析

在对宏观环境全面了解后，科尔尼会进一步从微观视角对该城市所在城市群进行分析。我们将评估该城市所在城市群的整体发展现状、未来机遇与挑战，并结合该城市在城市群中的定位，分析该城市在城市群未来发展中应当承担的角色与功能。

步骤5：城市全球竞争力模型设计

最终，科尔尼将结合以上全球城市演进理论与实践、上级政府对城市定位的解析、全球与中国宏观背景与该城市所在城市群的微观环境，设计出适合该城市的定制化模型。即将科尔尼的全球城市指数模型进行量身定制，重新规划重点关注的关键维度，并进一步定义各个维度在功能、影响范围等属性上的具体内涵，以满足特定城市的发展需要。

2、内部诊断及对标分析: 根据定制化模型，对该城市进行全方位诊断，并与全球领先城市进行对标分析

基于以上研究所得的定制化理论框架，科尔尼将进一步对该城市进行系统性诊断与评估，并结合对国际各大城市案例的深入研究，挖掘对该城市发展规划的启示。

在为国内中部某城市设计竞争力提升方案中，科尔尼对其城市建设的相关重要维度的主要现状展开全面评估，对其各方面的优势与机遇、劣势与挑战、以及相关发展策略进行归纳总结。并且，基于特定维度，科尔尼对于国内现有作为其发展目标的某类型城市、当前同类型城市、以及该城市潜在竞争对手展开了全面研究，并将研究结果量化，通过测算直观地展现该城市与这三大类城市的综合实力的差距。



基于对该城市在各维度的发展现状分析，为更好指导其未来发展规划，在发挥长处的同时填补差距，科尔尼同时将就各维度的全球典型城市案例进行深入研究，既包含成功案例也囊括失败案例，分析关键成功因素以及失败的原因，并结合该城市自身特点，总结出对该城市的启示。

图7
某城市与其他城市综合实力对标分析示意



来源：科尔尼

3、城市愿景定位与关键竞争力设计：根据内外部分析，设计城市未来发展愿景定位与需培养的关键竞争力

基于以上内外部分析，我们将为该城市设计未来发展的愿景定位，并识别未来城市的关键竞争力，明确“做什么”的问题。

我们结合对全球城市演进规律、国家对该城市的定位、全球与中国宏观趋势对城市的影响、和所在城市群及城市的基础与挑战，设计出城市未来的发展愿景。在明确愿景的基础上，我们通过在城市内部诊断环节发掘城市独特竞争优势和发展现状与目标的差距，识别出该城市未来发展中应着力培养的关键竞争力。

4、战略路径规划：国际快速发展城市案例参考，制定短中长期发展规划及配套指标体系

在明确“做什么”的基础上，科尔尼会进一步帮助城市明确“怎么做”这一主题，设计战略路径及分阶段发展规划。

首先，科尔尼会发挥自身对于战略路径设计和发展规划所具备的丰富经验，并结合该城市特点，研究国际范围内类似城市综合实力快速提高以及发展潜力培育迅速的城市案例，总结其城市竞争力提高路径经验，为该城市向其目标城市发展的战略路径设计提供参考。

其次，科尔尼会以该城市的战略愿景为前提，进一步制定其发展建设的短中长期指标发展规划，包含各阶段发展重点及主要任务，以提高规划的指导性和落地性，帮助该城市分阶段逐步达到建设成为其目标城市的愿景。

最后，作为发展路径的支撑，科尔尼会对定制化模型框架下的各大维度做进一步细分，拆分成各级指标，为该城市未来发展建设提供具体指引。

三、总结

科尔尼公司成立于1926年。自1985年进入中国以来，与中国各地政府与企业深度合作，提供了切实可靠的管理咨询服务，成为了中国政府和企业真诚的合作伙伴。在全球经济增速放缓，中国面临经济下行压力，城市发展遇到瓶颈的关口，科尔尼凭借成熟的分析模式、持续高效的客户沟通以及丰富的实战经验，协助中国各城市实现战略转型，结合自身优势开启独特的差异化发展之路，成功实现中国城市迈入全球化竞争舞台。

科尔尼全球商业政策委员会（GBPC）介绍

科尔尼全球商业政策委员会（GBPC）成立于1992年，一直是科尔尼内部独特的前瞻和战略分析部门。委员会专为世界顶级企业与国际智囊团提供战略服务，协助分析诠释地缘政治、经济、社会和技术长期发展，潜在威胁与其对全球地区和经济的影响。与此同时，委员会也为政府、大型国有企业和国际金融机构提供咨询服务，协助提升国际竞争力，吸引外资，并推动经济运转。

在2016年全球权威智库排行——宾夕法尼亚大学劳德学院智库排行中，科尔尼全球商业政策委员会被评为全球“最佳盈利智库”第四名。

科尔尼大中华区政府及经济发展业务介绍

政府及经济发展业务是科尔尼公司在大中华区最早开展的业务之一，致力于帮助政府和公共机构识别未来的挑战与机遇，并通过准确的定位与恰当的战略设计以帮助实现其目标。科尔尼的专业知识涵盖了城市战略规划、产业规划以及规划的落地支持等，曾服务过的客户范围涵盖国内各级政府、产业园区和地产开发商。在我们的帮助下，客户不仅实现了经济上的可持续增长，也实现了社会、文化与城市建设的协调发展。

作者：



Dan Starta 石德瑞,
科尔尼公司大中华区总裁
常驻上海办事处
dan.starta@atkearney.com



王宇, 科尔尼公司董事
常驻北京办事处
jefferson.wang@atkearney.com



章怡隽, 科尔尼公司董事
常驻上海办事处
yijun.zhang@atkearney.com



陈沛祎, 科尔尼公司咨询顾问
常驻上海办事处
peiyi.chen@atkearney.com



徐嫣云, 科尔尼公司咨询顾问
常驻上海办事处
irene.xu@atkearney.com



张圣, 科尔尼公司咨询顾问
常驻上海办事处
sheng.zhang@atkearney.com

科尔尼是一家全球领先的国际管理咨询公司，目前在40多个国家设有分支机构。从1926年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问: www.atkearney.com.

美洲	亚特兰大 波哥大 波士顿 卡尔加里 芝加哥	达拉斯 底特律 休斯敦 墨西哥城 纽约	旧金山 圣保罗 多伦多 华盛顿特区
亚洲	曼谷 北京 布里斯班 香港 雅加达	吉隆坡 墨尔本 孟买 新德里 珀斯	首尔 上海 新加坡 悉尼 东京
欧洲	阿姆斯特丹 柏林 布鲁塞尔 布加勒斯特 哥本哈根 杜塞尔多夫 法兰克福 伊斯坦布尔	里斯本 卢布尔雅那 伦敦 马德里 米兰 莫斯科 慕尼黑 奥斯陆	巴黎 布拉格 罗马 斯德哥尔摩 斯图加特 维也纳 华沙 苏黎世
中东及非洲	阿布扎比 多哈	迪拜 约翰内斯堡	利雅得

如欲了解更多资讯或得到转印或翻译本文之许可，以及所有其他通讯，请寄电子邮件至：
insight@atkearney.com.

本文件封面上与本公司同名和创办人Andrew Thomas Kearney之签名，代表我们对实践其掲注于本公司的价值观之承诺，以及保证我们所作任何事皆须有「基本正当性」。