

苏州工业园区的发展轨迹揭示——

生态运营能力是未来园区的核心竞争力

非常具象化的“一张蓝图绘到底”给园区发展带来了许多确定性

记者:1994年,苏州工业园区在苏州东部的一片田野破土动工。作为中国和新加坡两国政府间的合作项目,苏州工业园充分借鉴了新加坡的城市建设、经济发展和公共管理经验,开创了中外合作共建工业园区的先河。多年来,该园区最让人印象深刻的亮点在于坚持“一张蓝图绘到底”,园区手绘规划图与园区实景对比图基本没有太大差异,当初的总体规划至今未作结构性或原则性修改。这背后的长期主义是如何实现的?

黄建洪:苏州工业园区的“园区经验”可以概括为“借鉴、创新、圆融、共赢”八个字,其核心精髓在于“一张蓝图绘到底”的战略定力和与时俱进的“亲商服务”理念。

1994年,苏州工业园区启动开发之初,中新联合团队编制总体规划,投入3000多万元,整套规划方案对中新双方都具备极强约束力。这个项目是国家级中新合作项目,虽然有高位推动因素,但是苏州非常认真地对待这次战略契机,在多年合作中始终秉持诚信原则。

当时,新加坡团队最初考察的选址是昆山,并未看好如今的园区板块。了解到新加坡对外投资开发的模式不是投几个项目而是连片开发,苏州非常真诚地提出了建议:我们有一片几个行政辖区的交界地带,可以将其划出来作为一张白纸交给你们。整个园区项目采用中新财团、管委会、开发公司协同开发的模式,园区严格遵循先规划后建设、先地下后地上、先工业后商住的开发顺序,在总体规划架构上吸收借鉴新加坡裕廊工业镇经验,“开膛破肚”、重复建设、蜘蛛网式乱搭乱建的情况基本上没有出现。

苏州的干部队伍整体有精气神,想干事;能干精细活,想干成点事。三十多年来,园区领导班子历经多轮调整,但都对规划作出结构性的改动,而是一茬一茬接着干。几十年如一日,政府只搭框架,做出前瞻性规划和设计,坚持基础设施建设、产城融合发展、生态红线保护的高标准,给园区发展带来了许多确定性。要实现产业集聚,不少人认为要实施更多政策优惠,但其实更重要的是提供稳定预期。招商并非简单靠“招”,而是让企业用脚投票,“一张蓝图绘到底”,说到底,只有企业敢投资,并且能立足、发展得好,这张蓝图才能发展起来。

“最多跑一次”已经不够了更要讲求“高效办成一件事”

记者:长期主义的规划理念落地到园区发展的实际,会体现在各类产业从无到有、从小到大的方方面面。您可否举例说明?

黄建洪:苏州工业园区有两大主导产业,一是生物医药,二是纳米新材料。

苏州生物医药产业园是“从一到多”逐步发展的。早年,园区仅有几家小型药厂,产业基础十分薄弱,如今已集聚超2000家生物医药研发、装备制造企业,上市企业30家,形成了完整的产业集群生态,主要积累了以下经验。

引进高端人才。重点吸纳海外高端人才和海归群体,首创国际职业资格与国内职称双向认定机制,即外籍人才、海归人才仅需通过一页A4纸填报从业经历和年限,即可直接认定对应职称,无需重复评审。这项制度创新极大提升了对全球高端生物医药人才的吸引力,每年高峰时会有数千名海归、外籍人才入驻园区创新创业。

搭建高端载体。主要是解决人才和企业“到哪里去”的问题。常态化开展专业技能培训,比如引入全球知名培训机构德国蛇牌学院。园区先后分八期建设生物医药产业园,持续优化产业空间布局,实现人才集聚、企业集聚、创新联动、规模发展,打造专业化、一体化的创新载体平台。

创新政务服务。无论是研发、装备制造还是其他涉企服务的高频事项,既不在传统意义的管委会,也不在数据局或者行政审批局,而是直接就在产业园区。政务服务,仅要求“最多跑一次”“不见面审批”已经不够了,更要讲求“高效办成一件事”。我们经常形象地说:办事机构就在你家楼下,你打电话,把资料准备好,楼下办事人员上来取,办好后送上来,快递费都可以省掉。不片面追求服务有没有,而是重点比拼服务好不好、优不优、强不强,追求政务服务的抵达率和实效性。

再比如,生物医药产业投入动辄数百万、数千万甚至几个亿,研发周期最快也要五到七年,以往企业开展药理、病理测试,必须送往北上广深等一线城市,时间长且花费多。为此,园区设立事业化、企业化运行的测试服务分析机构,为企业提供低价甚至免费的检测验证服务,帮助企业快速取得资质,缩短研发周期,降低制度性交易成本、守护知识产权安全。

如果说生物医药是“从一到多”,那么纳米新材料就是典型的“从零到一”。

2006年,苏州前瞻性地发现国内纳米领域存在人才稀缺、产业空白、短期内无法快速集聚等现象。苏州持续在北京对接攻坚大半年,最终由江苏省、苏州市、苏州工业园区与中国科学院四方共建中国科学院苏州纳米所。

值得关注的是,针对纳米高端人才紧缺的现状,园区面向全球吸纳众多世界200强高校优秀青年人才,提供全方位、全生命周期的政产学研用配套服务。划拨优质土地,统一规划建设科研载体,由管委会提供硬件支撑,科研团队自主承担日常运转费用。同时出台人才安居政策。针对海外人才子女落户多、择校难的现实痛点,苏州专门召开多部门联席会议,一揽子解决落户、入学、保障等各类问题。

不能只有“养母鸡”的能力却没有让它再“下蛋”的能力

记者:坚持长期主义,在筛选主导赛道、避免盲目追风口上尤其考验眼光、战略、格局。生物医药和纳米新材料都是创新驱动型的产业,需要巨大的前期投入、久久为功的耐心。当初在选择主导赛道时,有那么多产业,为什么聚焦于这些产业作为主导赛道?苏州在前瞻性布局上具备哪些独特眼光?

黄建洪:苏州的故事并非偶然。这背后是长期主义加专业主义,要长期、专业地做深做细,不能浅尝辄止。园区在纳米新材料上前期投入了数十亿元,但目前每年产值已达到上千亿元的能级。投入就是“养母鸡”,不是“吃鸡肉”。不能只有“养母鸡”的能力,却没有让它再“下蛋”的能力。如果中国科学院纳米所的产业孵化没有做起来,如果纳米产业城没有建起来,那就会非常可惜。

我认为园区在选择赛道时,非常清楚自己的基础所在,并且努力延续基础,而不是简单否定基础。例如生物医药大健康产业,从有几家药厂开始,园区便致力于寻找各种办法延伸。苏州工业园区“623现代产业体系”以新一代信息技术、高端装备制造为两大核心主导产业,制造业是其无法摆脱的底色。苏州制造业整体规模大,经过多年迭代升级,目前发展水平较高。正是依赖扎实的制造业基础,才有了后来的纳米技术和生物医药装备制造。

此外,苏州很清楚自己的短板:没有特别顶级的高校,开展原始创新很难。因此主动借力外部科创资源,大力引进C9高校落地办学、建设研究院载体。苏州投资100亿元左右建设南京大学苏州校区一二期,为中国人民大学苏州校区提供土地政策支持,为哈工大苏州研究院提供现成科研载体,实现拎包入住、定向孵化项目。

并非高校想研究什么就推广什么而是产业链上需要什么才研究什么

记者:苏州工业园区在生物医药赛道上跑出集群优势,已有数十家企业登陆纳斯达克、港交所、科创板,科创产业化成效显著。苏州工业园区在科技创新和产业创新深度融合方面,是如何破解科研与产业“两张皮”问题的?建立了哪些可落地、可复制的机制?

黄建洪:科研强不等于产业强,实验室的成果不会自动变成商品,这是全国科创园区的共性难题。

相较于武汉等科教资源丰富集聚地,苏州科研底子相对薄弱,却实现了科技成果转化、产业集群蓬勃发展,核心就是打通了科研到市场的“肠梗阻”,比如概念验证、中试平台、中试熟化和市场筛选等。如果这些环节不打通,即使科研能力再强,也无法向市场转化,中间就是越不过去的“死亡谷”。

建立市场化成果的前期筛选机制非常重要。尽管苏州没有大院大所扎堆,但由于生产的都是走向市场前端的产品,会对基础研究有一整套评估机制和筛选机制。并非高校想研究什么就推广什么,而是产业链上需要什么才研究什么。这样一来,产业链对真实技术痛点的捕捉和回应就会不一样,可以从源头上减少脱离市场的科研投入。

布局市场化、专业化运营的中试平台。例如,在生物医药新材料领域,实验室制作样品容易,但将其放大量产非常麻烦。因此需要建设一批面向行业的中试平台,由专业团队运营,提供小试、中试或者工艺放大的服务。这样可以弥补从学校实验室到工厂的鸿沟。

实现创新风险分担,降低创新试错顾虑。例如,园区推出“园研保”保险,即成果转化保险,全面覆盖研发中试、专利申请等环节,降低产学研合作的试错成本,分担创新风险,打消高校、企业因怕亏损而不敢投资的顾虑。

构建全周期的科创企业梯度培育体系。例如,企业从提出申请落地之时,就根据产业数据进行各种发展评估,一旦成功,即可享受产业用地配套、专利申请、上市辅导、法务会展、要素保障等服务,而非等待企业自然成长。现在的市场环境以往不同,以往我们可以耐心等待一个企业长成参天大树,现在是在进行压缩饼干式的发展规划,例如配套天使基金、产业母基金等耐心资本供给,以压缩式培育、全链条赋能助力。这对企业早期的成长非常重要。

高端人才择业不仅仅看待遇还看城市品质、教育、医疗、生态环境等

记者:工业32%、住宅22%、绿地14%、商务2.4%——苏州工业园区的设计、建设,不只是一个经济发展问题,而是摒弃单一发展工业的模式,以人为核心,城市、产业、人文、生态良性互动。成熟的产城融合体系,在产业集聚、人才留存和企业高质量发展等方面有哪些反哺作用?

黄建洪:园区最初也面临困境,早期逻辑是先发展工业再补充城市,先实现工厂集聚,就出现了取住分离、配套匮乏、人才流失等问题。因此,园区想办法进一步落实产城融合,并在底层逻辑上进行更新,将产业用地与居住、教育、医疗、生态绿地等同步规划和建设,统筹发展教育、科技、文化,通过构建产城融合体系,对产业发展形成反哺。

首要任务是夯实产业根基。硬科技的竞争本质上是人才的竞争。高端人才择业不仅仅看待遇,还要看城市品质、教育、医疗、生态环境等。要让科研人员和产业工程师愿意安家落户,这样才能让人才留下,并在企业扎根。

其次是人产城融合。从简单的产城融合转变为人产城融合,需要以人的需求为中心设计一整套服务方案。让人与产业实现匹配十分重要,因为二者可以共同确定城市的发展格局。园区目前拥有139万人口,已是成熟的综合性新城。其政府构架很简单,就是想办法以人才引导产业发展,为其做好配套,最后才能形成城市。在这个过程中,降低企业运营成本,解决交通通勤、产业载体以及员工生活配套服务等问题,以此实现成果的共生性和根植性。

最后是塑造高质量的产业土壤,形成城市、产业、人文、生态的全域协同发展生态。苏州工业园区的外籍人口数量大,就需要适配国际化发展需求,设立多个单独法院来解决不同问题,打造国际化法治环境。比如,在知识产权问题上,单独设立国际知识产权法院;在劳动争议方面,也有与劳动权益相关的法院。预留金鸡湖、独墅湖生态空间,将金鸡湖打造成5A开放景区,提高城市品质,增强居住舒适度。提高教育和医疗卫生整体水平,布局优质中小学、民营三甲医院。在低碳方面,布局ESG研发中心、发布绿色发展白皮书,推进近零碳产业园建设。

从土地运营商转向创新生态运营商走特色化、精细化的高质量发展道路

记者:苏州工业园区在国家级经开区综合考评中实现九连冠(2016年至2024年),这对全国园区建设和发展有哪些启示?

黄建洪:全国开发区已进入存量提质、精细运营、错位竞争的新时期,亟需破除四大认知误区。

破除规模崇拜,告别粗放扩张。过去园区发展追求大而全、铺摊子、扩体量,容易造成资源浪费。必须从拼规模、拼数量、拼摊子,转向拼质量、拼内涵、拼创新效率,聚焦存量土地提质增效、产业链高端升级。

破除重招轻育误区,坚持引育并举。一些园区重外部招引、轻本土培育,过度依赖外来项目。真正韧性强的产业集群,实际上来源于本土中小企业、隐形冠军、链主企业的共生演化。必须搭建产业链创新共同体,包括产业链上的前端、中端和后端,同步培育本土产业生态和外来优质项目。

破除短期GDP思维,涵养产业培育耐心。硬科技、战略性新兴产业周期长、投入大、见效慢,极易受换届更替、短期政绩考核影响。以合肥长鑫、武汉长存为例,长期深耕才能成长为产业标杆,各地园区必须摒弃短视思维,不要随意切换赛道,在周期长、投入大、见效慢的硬科技赛道上增强耐心。

破除重硬件、轻软件的惯性。当前各地园区厂房、载体、基建等硬件趋于同质化,但制度体系、中试平台、风险分担、科创服务、人才生态等软环境差距巨大。缺乏这些,硬件再好也无法产生化学反应。硬件可快速复制,软生态、制度能力、创新服务无法照搬。未来园区竞争的核心是生态运营能力,必须加快从土地运营商转向创新生态运营商,立足禀赋错位竞争、精细深耕,走特色化、精细化的高质量发展道路。

(湖北日报全媒记者 常少华 见习记者 周雨霏)

□ 陈涛

当前,数智湖北“一张图”建设正处于攻坚克难的关键阶段,这不仅技术层面的系统集成,更是一项关系全省治理体系和治理能力现代化的战略性、基础性工程。透过数字浙江二十多年的改革脉络,立足我省现实基础与发展方位,我们更加深刻地认识到,加快建设数智湖北“一张图”,必须实现三个关键跃迁。

从“工具思维”到“范式变革”

思想是行动的先导,理念一变天地宽。数字浙江二十余年的实践揭示了一个深刻道理,数字化改革的核心优势从来不是技术本身的先进,而在于治理理念的超前引领与制度体系的重构再造。

早在2003年,时任浙江省委副书记的习近平同志就亲自主导数字浙江建设。此后,从“四张清单一张网”到“最多跑一次”,再到“整体智治”,浙江历届省委省政府一任接着一任干,完成的不是项目的简单叠加,而是一场治理范式的整体跃升。群众企业办事从“找部门”转变为“找政府”,党政机关服务从“碎片化”转变为“一体化”,决策运行从“经验判断”转变为“数据驱动”。

在思想上,数智湖北“一张图”建设不能局限于“搭平台、建系统”的项目化层面,更不能重建设轻运营、重投入轻实效。“一张图”不仅是技术项目,更是改革工程,不仅是数据集成,更是治理重塑。牢固树立“整体政府”理念,以数据流重塑业务流,以业务流倒逼管理流,使数字化改革成为全省上下的内在自觉。同时,数字化改革也不是党委、政府的“独角戏”,应发挥高校、实验室、企业等创新力量,深化各方协同合作,积极引入专业运营机构和经营主体,构建产学研用深度融合的创新生态,形成“党政统筹、专业运营、技术支撑、市场补充”的多元共治格局,让数智湖北建设始终充盈源头活水。以思想破冰引领改革突围,以理念跃升驱动治理变革,方能在数字化浪潮中把握主动、赢得先机。

从“条块分割”到“整体智治”

系统观念是具有基础性地位的思想和工作方法。传统治理的突出难题在于科层制带来的条块分割与信息孤岛。数字浙江的重要突破,在于以“1612”顶层架构和一体化智能化公共数据平台为总底座,将全省2万多个应用、300万项数据、848个组件纳入资源“一本账”实时管理。建成全省统一数据共享平台,以互联互通的标准体系打通数据壁垒。运用“V字模型”将宏观治理问题逐级拆解为最小业务单元,再基于数据共享重组为集成应用,从源头遏制了碎片化建设和重复投入,并实现所有政务应用统一门户登录,3600余项政务服务事项实现“一网通办”。这深刻启示我们,没有统一架构的“百花齐放”,最终只会催生新的“信息孤岛”。

我省仍然存在要深层破解的协同难题。各部门在用、在建系统多,业务专网多,“纵向贯通、横向割裂”的架构导致跨网数据流通成本较高、协同效率较低。破解这一问题,核心在于坚持全省一盘棋,以系统重塑打通协同堵点。这不是另起炉灶、推倒重来,而是以“一张图”为共同基础平台,把原本分散的部门系统、市州平台统起来、连起来、用起来。

坚持统一规划、统一标准、统一平台、统一管理,以“一张图”为总底座统筹全省信息化资源,实现数据资源“一本账”管理、应用系统“一站式”集成、能力组件“一体化”复用。新建应用需要严格遵循统一标准规范,对存量系统分批开展标准化改造,稳妥推进系统整合与网络融合。与此同时,立足于我省当前处于发展阶段、产业基础、治理需求上的差异,在统一底座基础上鼓励各地根据实际探索特色场景,以小切口撬动大场景,不求大而全、但求实而效。坚持“一把钥匙开一把锁”,在统一中彰显特色,在协同中激发活力。

从“静态呈现”到“智能进化”

数字化平台“三分建设、七分运营”。数智湖北“一张图”的更高追求,在于让系统具备自我进化、智能决策能力,实现从数字化系统向智能化治理的代际跨越。这不仅是技术路径的升级,更是治理范式的深刻质变。

我省具备实现这一跃迁的独特禀赋。城市数字公共基础设施与空天地网感知能力全国领先,“武汉一号”和珞珈系列卫星组网运行,武汉市已实现0.5米数据与亚米级数据月度更新;武汉大学测绘遥感学科全球一流,珞珈实验室在遥感大模型、通导遥一体化等领域持续产出原创性突破。这意味着我省完全有能力将“一张图”从可视化底图升级为智能化底座,抢占数智治理制高点。

为此,需统筹算力、算法、数据、模型、场景的一体化建设,搭建全省统一时空智能能力中台,集聚遥感影像智能解译、空间格局智能分析、风险态势智能预警等核心智能算子,打造空间智能“工具箱”;布局政务治理智能体集群,在重大项目全生命周期管理、防灾减灾应急调度、产业链运行监测等领域率先打造标杆性治理智能体,推动跨部门、跨层级自主协同,让“点数据、空间可见,看空间、数据可查”成为数智湖北的鲜明标识。

要实现从“静态呈现”到“智能进化”的跃迁,还需同步推进以场景为牵引的制度机制重塑。建立协同联动机制,围绕省域治理重大需求梳理形成需求清单、场景清单、改革清单,推动业务流程再造、部门职能优化。建立全生命周期管理机制,切实扭转“重建设、轻运营”的惯性。集中力量打造长江大保护智慧治理、空天地网一体化监测等辨识度高、示范性强、具有湖北标识的多跨应用场景矩阵,形成差异化竞争优势。在AI赋能上,聚焦时省智能最具差异化竞争力的领域,率先形成可复制、可推广的省域治理智能体集群经验。

数智湖北“一张图”,绘就的不仅是空间数据,更是治理格局;构建的不只是信息系统,更是制度优势。唯有完成从工具思维到范式变革、从条块分割到整体智治、从静态呈现到智能进化的关键跃迁,方能将我省的科教优势、空天信息产业优势切实转化为治理效能。

(作者单位:湖北省战略规划中心)

数智湖北“一张图”建设的三个关键跃迁



黄建洪

苏州大学政治与公共管理学院教授、博士生导师
苏州大学东吴智库研究员

编者按

2023年7月,习近平总书记苏州工业园区考察时强调,“高科技园区在科技自立自强中承担着重大而光荣的历史使命”“要加强科技创新和产业创新对接”“努力打造开放创新的世界一流高科技园区”。

苏州工业园区历经三十余年深耕,培育形成集成电路、生物医药、纳米新材料等世界级产业集群,诞生一批境内外上市科创企业,构建起产业、科技、城市、生态深度融合的成熟发展生态。

苏州工业园区的核心密码是什么?有哪些可复制、可借鉴的经验机制?围绕这些问题,湖北日报《理论周刊》近日专访了黄建洪教授。黄建洪是苏州大学政治与公共管理学院教授、苏州大学东吴智库研究员,长期深耕开发区治理、地方政府治理领域,持续以苏州工业园区为核心案例开展专题研究。