



# 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。

过去数十年中国经济的崛起，大大小小的工业园区可谓功不可没。除了为各地带来不菲的税收，贡献了显著的 GDP，还催生了地方政府经营城市和土地的积极性，不断扩大着城市边界和建设用地规模。

但与此同时，传统工业园区也面临着日益严峻的发展问题，主要表现在：产业结构单一、土地厂房闲置、与周边区域的连通性差、功能配套严重不足、就业和消费结构不匹配等等。尤其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。

纵观海内外的园区转型实践，不乏应对产业、城市演进冲击的优秀案例，从中我们总结出两种典型的模式，以供中国的工业园区借鉴。

模式一：产业升级牵引型

代表案例：新加坡裕廊工业园

裕廊工业园区位于新加坡岛西南部滨海地带，是起步于 20 世纪 60 年代的老牌园区，几十年来始终秉持以产业升级牵引园区转型发展的模式。

自 2013 年以来，裕廊工业园开始致力于打造工业 4.0 时代的“未来

园区”：在产业方面，通过打造 Maker' s Space 等协同创新加速平台吸引机器人技术、智能硬件、人工智能等尖端领域的创新创业企业，短短时间已吸引 100 余家细分领域领军企业的 470 亿美元投资。

同时，园区本身也是新加坡“智慧国”计划的重要试验基地，园区内装有数千个传感器，有超过 20 家公司和机构一同开展数十项智慧城市应用的研发，包括社区服务机器人、无人驾驶系统、残疾人辅助智能装备等等。在城市建设方面，裕廊未来园区围绕新产业创新、创业、创意人才的需求进行改造，打造垂直一体化综合产业楼宇、科创人才公寓、全天候的复合式商业配套、5 分钟可达可见的绿地系统等等，充分实现“居职平衡”。

这些以产业为牵引的持续创新探索，不仅使得裕廊以新加坡 1/10 的土地贡献了超过 25% 的 GDP，更使其成为新加坡孕育新一代产业的摇篮，堪称工业园区的转型发展典范。

## 模式二：文化创意导入型

### 代表案例：西班牙毕尔巴鄂工业区

毕尔巴鄂是位于西班牙北部的老工业基地，以铁矿石出口和制铁闻名。但 20 世纪 80 年代以来，随着航运转移、劳动力需求变化等新问题的出现，城市日益衰落，尤其是 1983 年的大洪灾更是触发了一场毁灭性的产业和城市发展危机。

从 20 世纪 90 年代开始，毕尔巴鄂开始实施以文化、艺术、旅游设施

建设为主导的综合性城市复兴计划：包括协同 19 家科研机构和私企采用公私合营方式成立 BM30 协会“智库”，以当地储蓄银行 BBK 作为金融平台对艺术展览馆等文化艺术类旗舰项目的兴建提供支持等等。尤其值得一提的是，1991 年政府与古根海姆基金会共同邀请美国建筑大师盖里设计古根海姆博物馆，打造了当地地标性的设施。借力“古根海姆效应”，当地还邀请了多位世界著名的建筑师设计各种标志性建筑，包括日本建筑大师矶崎新设计塔楼、法国设计师菲利普·斯塔克改造废旧红酒仓库等。

这一城市复兴计划收到了奇效：建筑和博物馆带来了上亿欧元的收入，门票收入占税收的 4%，带动相关产业收入增长 20%以上。同时，周边涌现了 2000 多家文创企业，为其他产业增速的十倍。二十年间，GDP 工业占比由 49%下降至 27%，服务业则由 36%上升 62%。2010 年，毕尔巴鄂获得有着城市诺贝尔奖之称的“李光耀世界城市奖”，成为以文化创意促区域转型的楷模。

立足中国的产业和城市特点，我们认为中国的工业园区应当有机结合两种模式的特点，围绕以下几个方面着力推动自身的转型（见图）：首先，依托主业资源沉淀搭建产业深度服务平台。中国传统工业园区早期的发展壮大往往依赖于一些行业龙头企业的旗舰项目落位，在数十年的发展过程中积累了丰富的产业资源，其中不乏成熟的产品研发系统、领先的检验检测设备、先进的数控设备等等，更为关键的是其附着的软性能力，包括新产品研发的项目管理能力、全球的供应链整合能力、关键技术工艺

攻关能力等等，这些都是亟待转型的传统制造企业和创新型企业所缺乏的核心资源，理应积极吸收好好利用，而不应另起炉灶。

传统工业园应围绕以下三个方面着力推动自身的角色转换



依托这些资源搭建研发支持、硬件加速等深度的产业深度服务平台，可以有效帮助创新型企业完成从产品原型到规模化试产的过程转化，有效

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_34008](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34008)

