

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 and 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发展特点，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）：

图 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



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。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，有效孵化工业机器人、工业互联网等新兴产业领域，也可作为辐射带动交通、物流等中大型企业智能化改造中的技术交流和人才培养基地，从而成为园区进一步升级的基石。

其次，增加跨界协作的开放空间。下一代的产业生态对于跨界、跨环节

协作要求极高。建议园区内增加众创空间、互动交流平台等便于交流协作的空间，以及公共实验室、共享3D打印室等开放式的产业服务平台，鼓励跨界灵感碰撞，也方便研发、测试、生产、营销等多环节联动协作，以便更好地服务于创新型产业。另外，园区整体也应增强与周边的通达性，可以考虑设置休憩休闲活动场所，提升整个园区的活力。

再次，充分融入文化、创意元素。随着中国中产阶级消费意识的觉醒，其对于文化、艺术、创意体验的追求日益强烈。在新一代园区中融入相应元素将会极大地增加园区的吸引力，这些元素可以小到现代艺术雕塑、大到像诚品书店这样的社交体验式旗舰店。成都东郊记忆便是一个成功案例：300亩的园区有机融合了创意办公、文化演艺、工业展览馆等丰富的业态，既带来了超百亿元的产值，也收获了超百万的人流。



展望未来，随着中国新兴的产业机会的持续喷发，跨界协作必将日渐频繁，人们对于居职平衡、高品质生活的追求也会更为强烈。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。①

作者谨向同事李媛、赵赫、田露和陈冉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；

吉雅图为麦肯锡前项目经理。

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。