

岳阳产业开发区调研报告

——从 城陵矶新港区与 岳阳经济技术开发区 出发

“巴陵研行”清华大学经管学院赴湖南岳阳实践支队

一. 前言

据最新统计，2023 年 1-6 月，城陵矶新港区的 GDP 为 169.59 亿元，其中第二产业的贡献 142.84 亿元，占比 84.2%；岳阳经济技术开发区的 GDP 为 194.18 亿，第二产业为 111.66 亿元，占比 57.5%。两区的第二产业 GDP 分列岳阳市县区排名的前两位，共贡献了全市第二产业 GDP 总量的近三成。

工业，是岳阳市立足中部的底气。而这两个工业开发区，一老一新，是当前岳阳市工业产业发展的引擎与支柱。

岳阳经济技术开发区（以下简称“经开区”）成立于 1992 年，是最早的省级开发区之一，曾经为“城市大东扩、产业大发展”做出贡献，并在“转型升级、加快发展”的状态下勇立潮头。然而，在过去的二十多年里，经开区的发展目标和思路一再变换，导致过去的发展痕迹在现今的经开区呈现杂乱无章的状态。与此同时，经开区目前的规划和实际情况存在一定的差异——招商企业众多，却同质性明显；产业规模庞大，却集聚效果微弱；人才政策不少，但招才效果有限。处理这些痛点成为经开区如今发展的当务之急。

湖南城陵矶新港区（以下简称“城陵矶新港区”）于 2009 年设立，自创建以来发展迅猛，已成为岳阳市产业发展的引领区。它定位为“产业新区”，旨在成为“岳阳经济增长极”；同时，它定位为“现代港区”，志在成为“长江中游区域性航运物流中心”。然而，城陵矶新港区距离其目标仍有不小差距。一方面，作为现代港区，城陵矶港口区位优势发挥不明显，水路运输的便利对城陵矶的产业发展贡献未达预期。另一方面，作为产业新区，城陵矶在产业集聚、科技创新、人才管

理等方面也面临诸多与经开区相似的问题。只有解决这些问题，城陵矶才能更进一步，成为东进出海和深化对外开放的“桥头堡”。

经过此次调研，从城陵矶新港区和经开区出发，我们将岳阳市产业开发区的主要问题定位为以下四点：

第一，高端创新要素相对分散，主要体现为：创新原始性不突出，创新要素不聚集，资源利用效率不足；

第二，产业集聚优势潜力未显，具体表现为：产业链不完善，产业内合作不足，以及企业间同质性严重；

第三，地理区位优势潜能未开，分别凸显在：城陵矶新港区的港口优势未能充分释放；物流行业竞争激烈、生存困难；市场优势未能充分发挥。

第四，企业管理人才较为稀缺，旧有管理层缺乏系统管理知识，新进管理人才引进困难。

针对上述四个核心问题。基于现实情况和政策条款，我们提出了一系列解决方案。以下是我们的综合调研报告，其中包括尽可能详实的数据统计和调研案例。我们真诚希望这份报告能够助力岳阳的产业发展，为岳阳的“高质量发展新征程”做出一份微小的贡献。

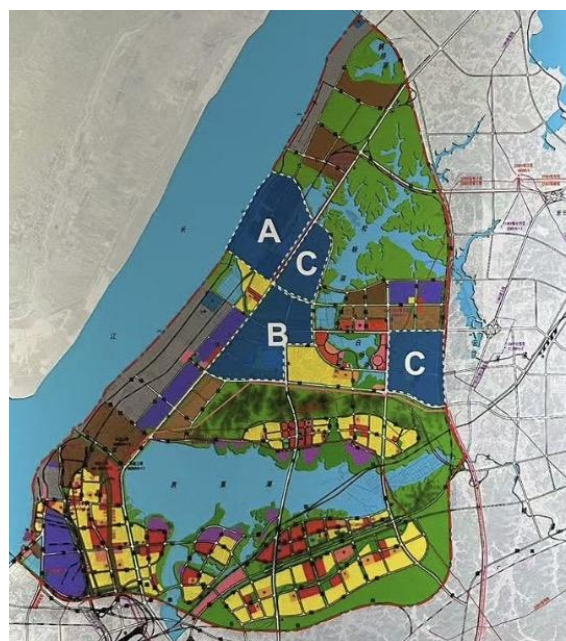
二. 开发区概述

我们团队通过企业访谈、案例研究、文案研究、数据分析的形式展开调研，对于岳阳市城陵矶新港区和经济技术开发区进行研究分析。在城陵矶新港区，我们实地调研了岳阳林纸、攀达新型材料有限公司、美尼科技集团、港园新村这四家企业；在经济技术开发区，我们调研了伟伦制药、中科电气两家企业，并结合这些企业的访谈调研对于城陵矶港区的发展现状、目前存在问题进行了详细分析。

城陵矶港地处长江中游南岸。2004 年，城陵矶港被列入全国 53 个主要港口

名录，成为湖南省对外开放的窗口和现代物流的中心，与世界各地的港口建立了广泛的联系，涵盖新港区、保税物流园区、集装箱码头、滚装码头等丰富的设施。城陵矶新港区成立于 2009 年 12 月，由岳阳市委市政府依托城陵矶和沿江现有产业设立，地处“一湖”（洞庭湖）“两区”（长株潭城市群和武汉城市“两型社会”综合试验区）“三省”（湘、鄂、赣）“四水”（湘江、资江、沅水、澧水）等多元交汇处，是“长三角”、“珠三角”产业西进北上的“黄金交汇点”。城陵矶新港区规划控制面积 100 平方公里，是湖南东进出海的“桥头堡”、创新引领“最前沿”、湖南长江经济带建设的主阵地，融入“一带一路”的黄金节点。

城陵矶新港区是岳阳经济建设的先导区。湖南省委省政府出台了支持加快城陵矶新港区发展的 23 条政策，授予 65 项市级综合经济管理权。新港区近年来先后获批综合保税区、国家高新区、国家产城融合示范区、国家先进装备制造高新技术产业化基地、港口型国家物流枢纽承载城市等。2020 年 9 月 24 日，中国（湖南）自由贸易试验区岳阳片区挂牌成立，将临港经济的发展列为重要因素。

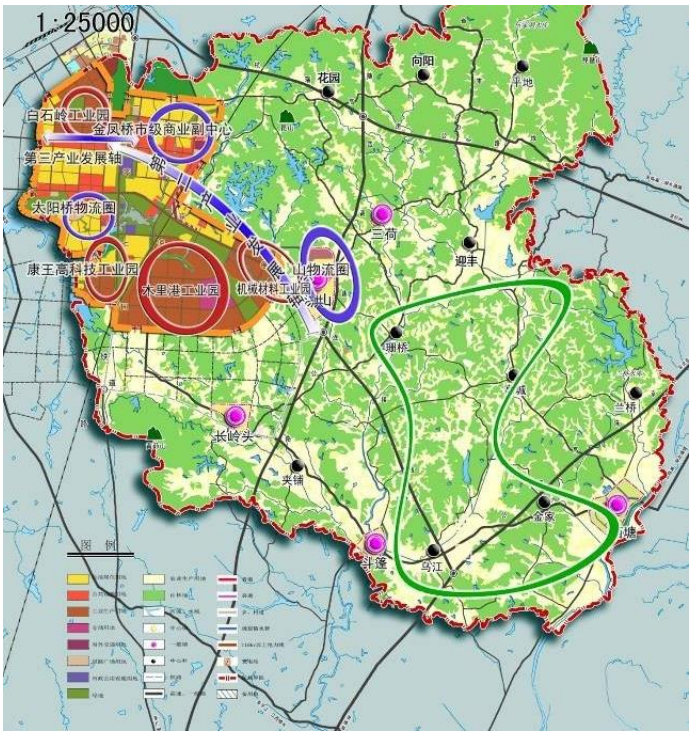


图一：湖南城陵矶新港区总体布局图

城陵矶新港区近年来迎来飞速发展。一是具有一定开放优势。该区拥有中国（湖南）自由贸易试验区岳阳片区、城陵矶综合保税区、岳阳临港高新区等八大国家级开放平台。进口粮食指定口岸年均业务量突破 100 万吨，成为“百万粮港”。新港区进出口贸易总额由 2016 年 8 月封关运营前不足 1 亿美元上升到 2020 年

371 亿元，外贸业绩连续多年领跑全省 7 个海关特殊监管区。二是招商引资一批优质企业。近年来，累计签约项目 393 个，协议引资 2500 亿元，开工建设或投产项目 344 个。据测算，全部形成产能后，可实现产值 1000 亿元以上，形成税收 100 亿元以上，可带动 1000 家以上配套企业入驻。三是旨在建立交通枢纽。2020 年完成集装箱吞吐量 50.87 万标箱，城陵矶老港散货吞吐量突破 2002 万吨，商品滚装汽车突破 15 万辆。四是创新创业提供条件。区内设有院士工作站、重点实验室、技术中心等科研及创新创业平台 29 个，从国内高校引进高端人才 600 多名。

岳阳经济技术开发区 1991 年批准成立、1992 年正式开发建设，2010 年晋升国家级经济技术开发区，常住人口和流动人口达 40 万人，总面积 256 平方公里。2022 年在全国 217 家国家级经开区综合评价中排名第 90 位，一度荣登“国家级经济技术开发区百强”之列。2023 年，经开区又跻身中国（湖南）自由贸易试验区协同联动区。



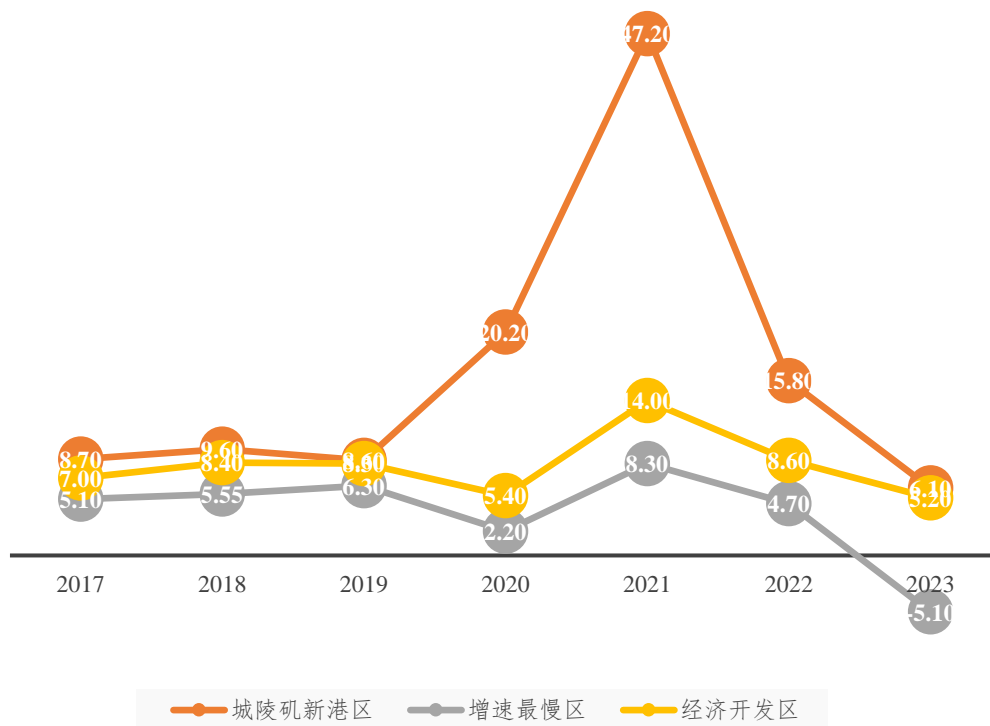
图二：岳阳经济技术开发区总体布局图

经开区的主要产业为：中科电气等为龙头的电磁装备制造产业，以科伦药业等为代表的生物医药制造产业，以巴陵节能炉窑等为引领的节能环保制造产业；

以及依托水陆空交通迅猛发展的物流产业。在经开区内，存在许多小型园区，承担着产业集聚的愿景。现代装备制造产业园和医药健康产业园承载着经开区的龙头产业，发挥着重要的作用。岳阳科创产业园（金荣集团）等科技创新园区代表着新的发展方向，通过实施“产学研一体”的策略，吸引并汇聚了各类高科技企业和高校人才，致力于推动创新研发项目的开展。此外，新建成的园区，如联东 U 谷·岳阳国际企业港等 8 个园区，在 2023 年仍在见证企业投产和装修的过程中不断发展壮大。

岳阳经开区作为岳阳东城门户，在外部环境方面享有诸多优势。首先，其地理位置独特，拥有机场、高铁以及多条入城高速公路，同时连接着京港澳、随岳等重要交通干线，使得经开区成为交通要道，交通区位条件极为优越。此外，与长江深水良港城陵矶相邻，为岳阳市提供了便捷的水路交通，为大规模的开发和建设提供了坚实的基础条件和广阔的发展空间。在吸引外商投资方面，岳阳经济技术开发区取得了显著的成就。目前，该区拥有 50 余家外商投资企业和机构，以及 200 余家进出口备案企业。仅在 2023 年 1-5 月，进出口额就达到了 29.9 亿元，同比增长高达 895.3%。这一成绩使其在全市进出口总量中位居第二，并且增幅在全市范围内位居首位。外商投资企业实际到位资金更是达到 407 万美元，为经济开发区开放型经济的高质量发展提供了有力的支持。在人才引进和培育方面，岳阳经济技术开发区着力打造科创平台。科创平台总数已经突破 60 个，涵盖了广泛的领域。高新技术企业数量达到 118 家，形成了一定规模的科技创新集聚区。区内已组建省、市级人才团队 18 个，建成国家级孵化器 2 家、国家级众创空间 1 家，为创新型企业提供了丰富的资源和支持。在孵企业达到 450 多家，为培育和推动新兴企业的发展提供了有效的平台。

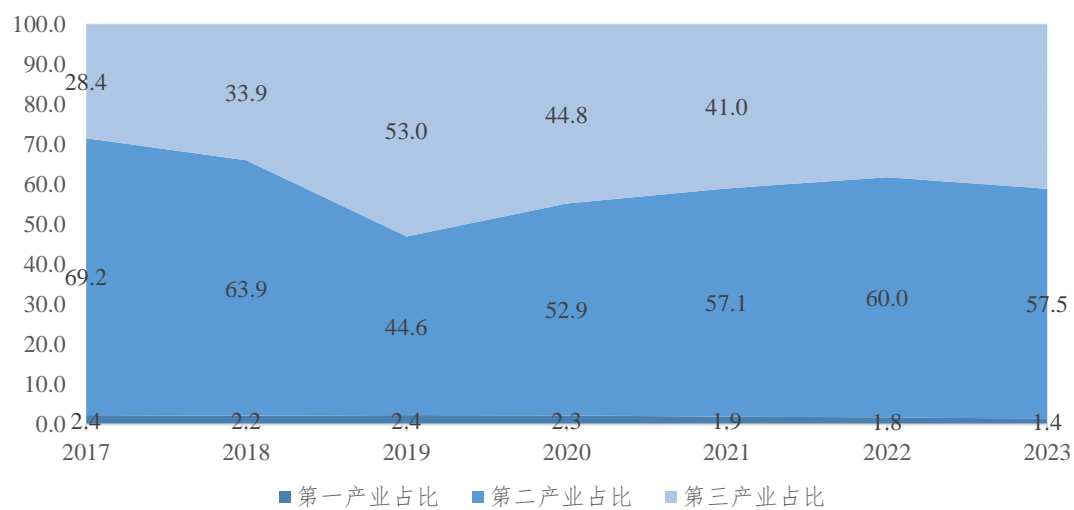
图三统计了城陵矶新港区和经开区 2017-2023 年上半年的 GDP 增速情况及其与岳阳市增速最快、最慢曲线的对比。GDP 增长趋势显示，近年来城陵矶新港区的增速基本位列全市第一，2021 年由于重大投资项目的引入，GDP 增速接近 50%。经开区的增速也在全市前列，除 2017 年外都在全市前五。



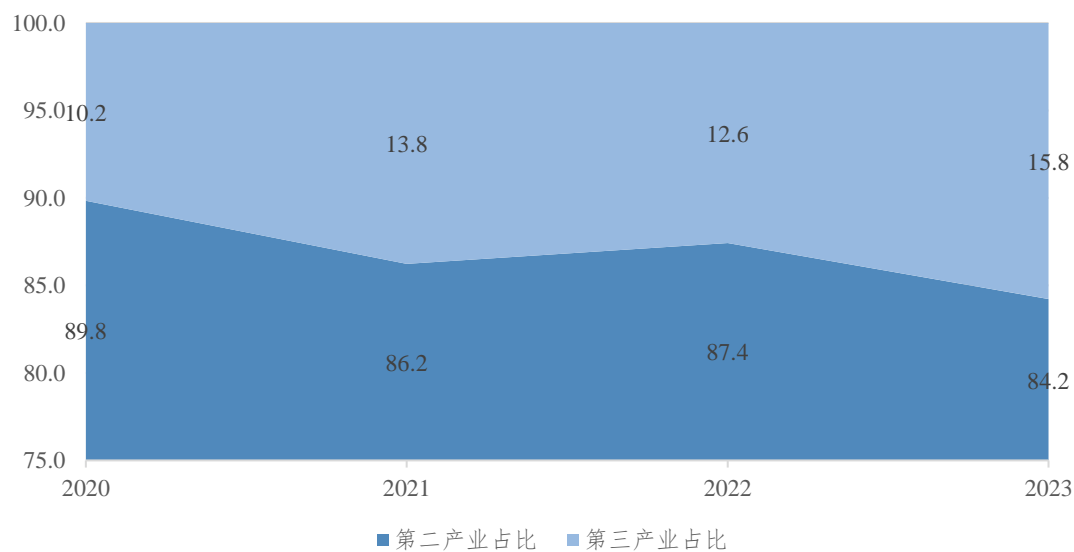
图三：城陵矶新港区和经开区 2017-2023 年上半年 GDP 增速对比

如表 2 所示，从产业份额上看，经开区的产业以第二产业为主，除 2019 年之外，第二产业的 GDP 占比均超过第三产业。自 2019 年以来，经开区的第二产业份额占比也呈现上升趋势，由 2019 年的 44.6% 上升至 2023 年上半年的 57.5%。经开区以电磁装备制造产业、生物医药制造产业、节能环保制造产业、物流产业等第二产业为主。

如表 3 所示，城陵矶新港区没有第一产业，以第二产业为主，第三产业份额约占 15%。如图 3 所示，城陵矶新港区第二产业占比占绝对优势，大约占比 90%。新港区的产业以电磁装备制造产业、生物医药制造产业、节能环保制造产业、物流产业等第二产业为主。但近年来，第二产业份额稍有下降，从 2020 年的约 90%，下降至 2023 年上半年的 84%，第三产业逐渐引入，产业结构更加合理。



图四：经开区 2017-2023 年三次产业份额占比



图五：城陵矶新港区 2017-2023 年三次产业份额占比

三. 问题与解决思路

问题一：高端创新要素相对分散

（一） 主要问题

首先需要指出，调研企业中，岳阳林纸、华隆酸菜两家调研企业的模式创新和市场创新给团队留下了深刻印象，深刻说明本地企业对于创新的观念认同和实现能力。尽管创新本身需要大量的前期投入和不确定的后端产出，但岳阳市的良好营商环境和创新氛围为各主要产业的创新驱动发展奠定了坚实基础，并提供了有效支持。在调研过程中，我们发现一些企业，如中科电气，采用了产业从业人员注入院士工作站进行应用型科学技术研究等产学研合作方式，这是创新机制长效化和制度化的重要手段。然而，在城陵矶新港区和经开区的不少调研企业中，仍然存在创新原始性不突出、创新要素不聚集、资源利用效率不足的问题。

第一，创新原始性不突出。有些企业主要集中在产品形式上面向客户进行创新，但却缺乏在技术、管理和商业模式等方面展开原创性创新的努力。这导致企业内部缺乏强劲的内生动力，创新能力和应用前景受到一定限制。例如，在城陵矶新港区，攀华集团和美尼科技主要依赖于对下游客户的个性化定制来推动产品创新，然而这种做法却导致了产品严重的同质化问题。

第二，创新要素不聚集。一方面，人才要素不够聚集。党的十八大以来，习近平总书记提出“人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源”“创新的根本在人才”“国家科技创新力的根本源泉在于人”等一系列重大论断，深刻指出了人才要素对于创新的重要性。然而，在城陵矶新港区和经开区，高端创新人才，如战略科技人才、科技领军人才、青年科技人才和高水平创新团队等，相对匮乏，企业的人才自主培养能力也存在不足。另一方面，其他相关的创新要素也相对分散。调研发现，城陵矶新港区虽然拥有较高的经济增长水平，但除了最关键的人才要素外，却缺乏产业协同和企业集聚，同时单点创新转化支持及本地市场衔接不完善等问题也较为普遍。

第三，资源利用效率不足。城陵矶新港区和经开区的企业都享受了国家级经

济开发区相关政策以及岳阳市出台的各项招商引资引才政策。但从调研情况看，相关企业对创新政策的激励运用不足，导致原本优厚的引资引才政策效果未能达到预期。此外，一些企业还存在市场融资手段未及时更新、管理创新未受市场认可等问题，这在一定程度上阻碍了市场资金和企业规模优势的有效转化为持续性增长动能。以入驻经开区的中科电气企业为例，其上市时间较长，由于正处于新能源产业风口备受资本市场关注。然而，由于主营业务正在经历转换过程，资本市场对其认可度不足，这制约了企业在创新性发展方面的进展。相反，科伦制药以成熟而频繁的资本市场运作而著称，但其面临负债问题和原创新药未能获批等困扰，对企业的成熟和发展产生了较大的影响。这说明需要对市场资金的运用和企业的规模优势进行更有效的管理，以实现更好地将创新转化为可持续发展的动能。

（二）工作建议

第一，打造产业技术创新机制，完善以企业为中心的创新服务体系。根据湖南省“三高四新”经济高质量发展的要求，针对城陵矶新港区内陆临港经济示范区和湖南省开放型经济门户等特点，全面为企业减负松绑、提质赋能。例如，可以借鉴苏州工业园区等地出台的“正面清单”政策，深化容错纠错机制的运用，全力支持职能部门在创新、攻坚克难方面的努力，为创新主体创造良好的营商环境。对各职能部门和省市区各方面政策进行梳理整合，为入驻企业提供一站式、全方位的咨询服务，并积极开展招商引资的答疑咨询工作，针对已入驻企业的行业特点实施事中事后监管和提供全流程服务。总结提炼经济技术开发区等激励机制和园区政策特色，明确各产业园区的发展规划和当前发展重点，以此为入驻企业提供具体而可行的政策支持。

第二，加强“链主企业”识别引入，发挥创新雁群效应和链主吸引力。以新能源行业的底层创新逻辑为例，该行业内部存在多个具有高附加值的原创创新点，因此具备孕育大型产业链、形成丰富链主竞争格局的条件。市场需求的不断变化和链主企业的迭代创新，促使产业链上的企业紧跟创新风口，加强对创新核心要素的不断提升。针对各经济开发区的产业基础和集聚方向，有针对性地识别和引入“链主企业”。通过引进“链主企业”来满足湖南省市场需求，利用岳阳市的交运

物流优势，吸引一批“链主企业”在岳阳建立湖南分公司、中部地区核心分公司，甚至将总部迁至岳阳。这一举措旨在打破市场分割，提升岳阳在长江经济带经济利润分配中的地位和作用。在发挥雁群效应方面，可以以现有企业的市场优势为基础，吸引这些企业的核心上下游公司入驻，或通过创新引领，使“链主企业”核心创新产品或项目的生产制造端离落户岳阳。这样的举措有助于形成更加紧密的产业集群，有助于创新要素在沿产业流通和集聚。

第三，推动创新要素向企业集聚，打通科技成果向现实生产力转化通道。在人才方面，加强对湖南籍和岳阳籍在外人才的培养与联系，促使更多人才返乡创业、返乡办企；与临近省份建立人才互通联系；探索建立机制完善的院士工作站、人才流动站等，以实现人才的从无到有、从流动到稳定的飞跃。同时，充分发挥现有人才的作用，利用他们带动培养传承机制，加强产学研本地化培育建设。在其他创新要素方面，探索建立符合产业园区重点发展产业创新需求的共享工作空间和研发空间。利用现有产业装备和工业基础优势，逐步实现企业要素投入从生产端到研发端的转移。为了促进科技成果向现实生产力的转化，加强对重点成果的评估和后续跟踪工作，同时加强专利和成果的保护。积极利用政府合作推介和地方标准引领转化等方式，加速实现科技成果向实际生产的转化，确保事中事后监管的积极有效性。

第四，完善园区企业融资渠道，积极运用科技金融等工具充实创新动能。园区企业以高端制造、医药以及新能源产业为主要优势，这些制造业企业备受市场关注，有机会通过科技金融等工具改善企业的经营现金流状况，并引入领先的外部企业管理机制，以增强创新前期投入的动力。举例而言，可以利用工业园区资产发行基础设施公募 REITS，引入公募基金和专项计划等金融工具，以提升资本市场对岳阳市产业布局和创新力量的了解和参与。此外，鼓励企业积极利用现有的融资渠道和企业财务战略管理能力，在加强原创创新投入的同时确保企业正常经营和投融资活动。例如，可以与湖南银行等本地化、市场化、战略化程度较高的金融机构建立长期战略合作。对于符合要求的经济开发区入驻企业，提供投融资担保流程简化、利率优惠等切实的经济措施，实现贯穿企业创新流程的全过程资金支持。

问题二：产业集聚优势潜力未显

（一） 主要问题

在城陵矶新港区和经开区的参观过程中，我们均发现产业集聚优势未能完全释放的问题，而且问题遍布各大龙头产业。

第一，产业链不完善。以新能源和新材料产业板块为例，在城陵矶新港区引入了攀华集团、美尼科技、复星合力、中创空天新材料、际华 3517 等企业。就我们此次实地调研的企业而言，攀华集团主要专注于热镀锌薄板、彩图机等产品的制造，其主要上游供应链涉及钢材，来自沙钢、武钢以及菲律宾钢厂；而其下游市场主要覆盖家电和建材领域。美尼科技则专注于锂离子电池的生产，其上游供应链包括钴酸锂、三元锂等产品，而其下游产品涵盖智能穿戴、电子烟、手机等领域。值得注意的是，这些企业的上下游产业几乎未与城陵矶新港区形成关联。由此可见，当前的情况使得在开发区内难以实现产业链上的供销合作，产业集聚优势无从发挥。

第二，园区内合作不足。以经开区的现代食品产业为例，白象方便面和道道全粮油厂分别是两家龙头企业。尽管它们地理距离较近，但白象方便面并未选择使用道道全粮油厂的菜籽油，相反，他们选择面向全国的代理供应商采购金龙鱼食用油。当然，这涉及企业的市场行为，而且很可能并非由岳阳分公司独自决定，而是受到企业总部整体规划的影响。然而，客观上看，产业集聚的优势却未能得到充分发挥。这种情况表明，尽管存在相近的产业链环节，但协同合作和资源共享的机制尚未形成，从而未能充分发挥产业集群的潜力。

第三，企业间同质化明显，一度存在恶性竞争。电磁制造是经开区的主导产业，中科电气和科美达电气是其中唯二的龙头企业。然而十年前，这两家企业非但没有发挥产业集聚的优势，反而恶性竞争，陷入混战。1998 年，国有企业岳阳起重电磁铁厂倒闭，由此分化出中科电气、科美达电气等 40 余家民营企业。这些企业之间产品重叠，缺乏差异化竞争；整个电磁制造业规模有限，低端产品的毛利率不到 10%。即便是规模最大的中科电气和科美达电气，它们也主要以生产电磁搅拌设备为主要营收来源，产业和市场的区别并不明显。从 2011 年开始，

科美达电气向中科电气发起“价格战”，致使行业陷入混战，企业丧失创新动力，一味追求市场份额，价格持续走低，毛利进一步下降，有些产品甚至陷入负利润的状态。尽管恶性竞争的问题在几年后终于解决，但两家企业互相敌对的传统仍是如今合作交流的障碍。城陵矶新港区也同样面临企业同质化的重要挑战。《城陵矶新港区“十四五”规划》指出，湖南省作为粮油深加工等产业大省，产品趋同度较高，为岳阳相关产业发展带来一定的挑战，也为城陵矶新港区在下一步发展中实施差异化战略、坚持自身特色、做大做强优势产业提出了新的要求。

（二） 工作建议

第一，引进企业和团队入驻，完善产业链。首先，在最初的招商引资阶段，可以制定政策，鼓励目标企业所在的产业集群整体进入园区。其次，积极吸引与现有企业上下游关系密切的合作伙伴进驻园区。可通过提供有吸引力的政策、优越的场地和资金支持等方式实现，促使相关企业形成更紧密的产业链关系。再者，制定支持产业链发展的政策，包括税收激励、设立创新基金、提供产业园区建设资金等，以吸引更多其他相关企业投入园区，从而丰富产业链。另外，对于那些科技含量高、规模大的制造业大公司，若有意愿创建配套企业，政府应提供协助，为配套企业的建设提供政策优惠和建设用地支持。最后，在园区内设立研发中心，吸引科研机构 and 高校进驻，推动技术创新，为产业链上的空白环节提供技术支持。

第二，搭建合作交流平台，促进企业间合作交流。例如：定期组织企业研讨会、论坛或展会，为上下游企业提供一个有机会互相交流的平台；创建数字平台，包括专门的社交媒体群组、企业论坛或专业网络，使企业能够在虚拟空间中交流意见、分享资源和寻找合作伙伴；鼓励上下游企业共同参与项目，例如参与开发区推广活动和社会责任项目，以促进双方的合作；设立企业孵化器，为初创企业提供支持和资源，同时将大型企业与初创企业联系起来，促进双方的合作；定期组织主题工作坊，邀请专业人士分享行业动态、创新趋势等信息，为企业提供学习和交流的机会；设立共享办公空间，使不同企业能够在同一地点办公，促进人才之间的自然交流和合作；创建企业导师制度，将经验丰富的企业家或高级管理人员指导初创企业，促进双方经验和资源的交流。通过这些措施，政府可以积极促进园区内企业之间的合作，营造更加有利于产业发展的环境。

第三，鼓励企业建立产品异质性，开拓新市场，形成百花齐放的良性竞争格局。以电磁行业为例，近年来企业纷纷开始探索产品的差异化发展，努力寻找新的产品方向，从而实现产业的多元化。中科电气作为典型代表，除了专注于电磁搅拌器，还着力于电磁加热和锂电池负极的生产，积极研发新能源融合与智能化锂电车间。2022年，锂电池负极成为中科电气营收的主要来源，使其在全国锂电池负极领域跻身第四位。另一巨头科美达电气不仅专注于电磁铁、永磁铁设备，还逐渐涉足冶金机械设备、工业自动化控制设备等重工业领域，并尝试进军轨道交通领域。大力神则在磁选机领域有着强大优势，同时将目光转向电磁线，而华中新天地则专注于环保设备。这种异质性使得每家企业都拥有新的竞争优势和增长点，为其他企业创造更广泛的发展空间，也提升了岳阳市全电磁制造行业的整体水平。这种良性竞争态势推动企业不断进步，促使创新发展，为产业的繁荣和进步做出了重要贡献。

问题三：地理区位优势潜能未开

（一） 主要问题

岳阳是湖南省“一核两副三带四区”区域经济格局中的省域副中心城市，是湖南融入长江经济带的桥头堡。地处“长株潭都市圈”和“武汉都市圈”的双重辐射范围内，具备依托“两圈”、融入“两带”的先天条件，区位优势明显，战略地位突出。同时，湖南城陵矶新港区位于湖南省岳阳市东北部，是国家长江经济带“黄金水道”的咽喉，是唯一拥有通江达海的国家一类口岸沿江港口城市，已初步形成以港口为核心，对公路、铁路和长江黄金水道为骨架，以航空为补充的内外畅通、四通八达的立体交通体系。然而，从城陵矶新港区调研情况来看，目前企业尚未能完全利用岳阳独特的区位优势和交通优势，仍有较大释放空间。

第一，城陵矶新港区的港口优势未能释放。对于主要面向国内市场的企业而言，水路运输成本虽低，但运输缓慢，很难满足企业需求。以从岳阳城陵矶港口运输到上海为例，水路运输需要15天，但使用铁路运输2天之内即可到达，因此水路运输未必能成为物流运输的首选。且如果面向的并非长江沿岸城市，在通

过水路运输到达另一港口后，也需要继续使用其他运输方式将产品运往目的地。在“构建国内国际双循环相互促进的新发展格局”背景下，城陵矶新港区发展国际贸易优势显著。然而受疫情和国际局势影响，我国国际贸易遭受较大冲击，近年来园区企业更倚仗于国内市场，因此水路运输在国际贸易中的优势未能在园区企业的生产经营活动中充分体现。

第二，物流行业竞争激烈，生存困难。过去三年受疫情影响，物流贸易受到较大冲击，即使 2023 年疫情封控结束，国际贸易依然未能恢复疫情前水平。根据我们调研了解到的情况，2023 年弘元新港有 1000-2000 平米的租赁业务受到影响，大量企业退租，而退租的企业主要为物流贸易类企业，主要是由于经营成效较差而不得不退出市场，弘元新港作为城陵矶新港区的重点物流企业，也仅仅只能维持收支相抵。物流行业激烈的竞争可能体现在两个方面，其一是，目前岳阳市物流行业集中度低，竞争激烈，缺少头部企业。园区内物流企业尽管有一定规模，但企业规模差异不大，尚未产生明显的头部企业，规模优势未能显现。其二是，目前园区内物流贸易行业业务同质化水平高。物流行业本身业务就高度同质，园区内的物流企业，一般分为面向岳阳市的“小物流”和面向岳阳市以外的“大物流”，业务较难形成差异化。

第三，市场优势未能充分发挥。尽管岳阳位于“长株潭都市圈”和“武汉都市圈”辐射范围内，目前有众多企业虽被引入岳阳，但未能充分发挥这一市场和区位优势。美尼科技主要生产锂离子电池，但其产品主要被运往深圳和东莞，再进行分销。尽管企业的生产经营模式属于市场化行为，但客观上也有确实未能利用好岳阳的交通优势，如若企业能对长江经济带的市场进行进一步开拓，或许能进一步释放企业产能，提高经营绩效。相比之下攀华集团就较好融入了长江中游城市群，上游钢材主要来自武汉和长沙，下游产品主要销往长江中游城市。

（二）工作建议

第一，充分发挥岳阳市国家物流枢纽功能。水运通道是岳阳目前通道能力最大、运作条件最为成熟、区域物流要素聚集辐射能力最强的通道。而城陵矶港区是岳阳港的核心港区，也是全省集装箱转运的始发港，承担了全省 95% 以上的水

运集装箱中转任务。其优势在于能够依托城陵矶港和长江黄金水道，并利用全省发达的高等级公路网，通过实施江海联运，形成岳阳至海上丝绸之路沿海的国际物流大通道。不断完善跨境口岸通关一体化运行，提供一站式的物流服务，进一步减少企业进出口贸易的制度成本，吸引更多国际贸易企业落地岳阳，推动“双循环”发展。在招商引资的过程中，更侧重引入有开拓国际市场潜力的公司，重视国际市场发展，充分利用好城陵矶新港区水路运输的优势，做大做强城陵矶新港区物流产业。



图六：岳阳市水陆交通图

第二，引导物流行业合并重组，提高市场集中度。岳阳市物流行业集中度低，尽管物流企业数量多，但是缺少行业龙头，不利于引导整个物流行业高质量发展。第一，从产业联盟开始做起，加强岳阳市物流产业联盟的建设，鼓励物流企业合作。从业务合作，到联合经营，再到合资合作，打造物流企业合作典型示范项目，引导岳阳市物流行业向更集中，更规范，更高质量发展。第二，加强物流行业监管，规范市场秩序，打击不正当竞争行为，维护公平竞争的环境。同时，加强对物流企业的监督和评估，倡导诚信经营，提高行业整体的信誉度和竞争力。第三，尝试引入龙头物流企业，推动行业竞争格局改善，形成差异化竞争。

第三，深度融入长江经济带发展。岳阳市地处“长株潭都市圈”和“武汉都市

圈”的双重辐射范围内，是长江中游城市群的重要节点，是湖南融入长江经济带的桥头堡。然而目前岳阳市与城市群内、长江经济带内企业的合作还不够深入。根据《长株潭都市圈发展规划》，长沙市以装备制造、电子信息、生物医药为主导，建设“创新谷”；株洲市以轨道交通、航空航天、新能源汽车为主导，建设“动力谷”；湘潭市以智能装备、汽车及零部件、钢材精深加工为主导，建设“智造谷”。根据《武汉都市圈发展三年行动方案（2023—2025年）》，武汉都市圈主要聚焦电子信息、新能源与智能网联汽车、高端装备、生命健康、北斗等优势产业。岳阳市要深度融入两大都市圈发展，应重点瞄准两大都市圈优势产业的上下游产业，共享都市圈发展优势。以城陵矶新港区为例，新材料板块可重点引入汽车制造新材料、航空航天新材料；新能源板块可重点引入新能源汽车电池制造企业；先进装备制造业板块可重点引入汽车零部件和轨道交通装备企业；电子信息板块可重点引入汽车电子信息企业。具体举措包括：第一，建立产业对接平台。设立长江经济带产业对接平台，为园区内已有企业与长江经济带内的企业搭建合作交流的桥梁。平台可以通过举办产业对接会、洽谈会等活动，促进企业之间的合作对接，共享资源、技术和市场，实现互利共赢。第二，凭借岳阳独特的区位优势，鼓励长江经济带内的企业将产业转移到岳阳市，提供相应的政策支持和配套服务。

问题四：企业管理人才相对紧缺

（一）主要问题

岳阳市工业开发区聚集了众多典型的技术型企业，这些企业通常在主营产品产品的研发、设计和生产制造方面具有先进的经验。然而，随着企业规模的不断扩大、内部人员结构的变动以及经济形势的不断变化，这些企业需要更先进的管理模式。在调研走访的过程中，我们发现企业内部往往缺乏相应的管理人员，实际负责管理工作的人员中有很多是从技术岗位直接晋升上来，因此缺乏系统的管理学知识储备，这也导致实际管理统筹工作的开展上存在一定的困难。与此同时，技术型企业对管理方面知识的欠缺也直接造成企业在引进管理类人才上往往不够专业，人才招聘和筛选的压力较大。技术型企业的大规模商品生产与团队协作研发的运

转模式也与常规管理类人才具备的技能存在一定的差异,新人才的适应与融入也面临一定的困难。

以中科电气为例,作为以技术和研发为核心的制造业企业,中科电气的管理人员主要出自技术岗或研发岗,在管理体系的构建上面临一定的困难。为了应对这一现状,中科电气采用了两种策略。一方面,他们通过招聘拥有制造业企业管理经验的人才,填补管理层空缺。然而,这些外来人才相对于“土生土长”的员工而言可能缺乏归属感,过多招聘这类员工可能造成企业文化¹被稀释。另一方面,中科电气试图通过校园招聘吸引管理专业的高校毕业生。然而,由于岳阳市的区位和发展限制,吸引人才困难重重,企业难以找到符合要求的毕业生。这两种尝试都显示出,技术型企业在解决管理人才短缺方面仍面临着许多挑战。

科伦制药也面临相似问题。作为一家专注于药品研发和生产的企业,科伦制药管理领域的人才数量相对较少,对管理人才的需求呈现出与日俱增的趋势。首先,科伦制药涉及的业务板块众多,每个板块都需要专业的团队。因此,需要建立一个权责清晰的管理体制,并确保许多管理人员能够在各自领域内分工协作。其次,科伦制药在不同层面的主体,如总部和分厂,可能都有引进管理类人才的需求。然而,不同主体之间往往存在一定的矛盾与冲突,对新人才的绩效考评也存在一定的分歧。最后,科伦制药采用了独特的“技术+管理”双通道的人才晋升模式。在此模式下,管理类人才和技术型人才之间存在较大的割裂感。帮助管理类人才尽快融入科伦的企业文化,适应研发团队集体协作的工作模式成为当务之急。

（二） 工作建议

第一,对现有管理层进行系统管理学培训。一方面,技术型企业可以积极邀请专业的管理学教授为企业内管理人员进行培训,让他们掌握管理的基本理论、方法和技巧,提高他们的管理水平和能力,增强他们的创新思维和战略眼光,使

¹ 企业文化曾是中科电气留住人才的法宝。中科电气一直注重技术上的务实与创新,并在管理中注重专业性和人性化。在这样的企业文化下,员工对企业的认同感和忠诚度都很高,每年企业人员流失率维持在5%以下。为了保护企业文化,维持员工的黏性,企业设定了有经验的员工数量不超过当年招聘管理岗总数的20%的限制,以在专业性和忠诚度之间寻求平衡。尽管这一政策在一定程度上缓解管理人才短缺的状况,但尚未完全解决问题。

他们能够更好地适应市场变化和客户需求,提升企业的竞争力和效益。另一方面,企业也应当鼓励管理层人员走进高校攻读管理学学位,例如工商管理硕士(MBA)、高级管理人员工商管理硕士(EMBA)、工程管理硕士(MEM)等等。这样可以让他们接触到最新的管理理念和实践,拓展他们的知识视野和人脉资源,提升他们的专业素养和综合素质,使他们能够更好地领导和激励团队,实现企业的长期发展目标。政府部门或许可以通过问卷调查等方式了解工业开发区技术型企业在这一方面的需求,借助岳阳市已有的“四海揽才”计划与相关高校达成进一步合作,促进管理学知识在高校与生产研发一线两方面的对接,促成高校师生与技术型企业人员双向的沟通交流,并借此机会学习管理类人才引进的相关经验。

第二,充分利用现有政策,吸引各地管理人才。针对管理人才引进与发展困难的问题,支队成员注意到岳阳市政府目前正着力构建与省域副中心城市相匹配的人才支撑体系,推进人才治理现代化,并于2021年推出了《岳阳人才新政45条》,对大力引进高层次人才、青年人才、海外人才提出了具体的补贴与资助政策。这些政策对于提升岳阳市的人才竞争力,促进岳阳市的经济社会发展,具有积极的意义和作用。但是,目前的人才新政主要针对专业型的技能人才和学术型的研发人才,缺乏针对管理类人才的引进政策,这与岳阳市作为省域副中心城市的定位和发展目标不相适应。因此,我们建议政府部门出台面向高级管理类人才的引进政策,提供具有吸引力的工作与生活补贴,例如给予一定的安家费、住房补贴、子女教育补贴、医疗保险补贴等,以及优先享受公共服务和社会保障的待遇,以此激发管理类人才的积极性和主动性,吸引更多的管理类人才来岳阳市创新创业。另外,政府可以定期组织技术型企业内不同产业联盟的交流洽谈会,为企业分享人才管理经验搭建平台。这样可以促进技术型企业之间的互相学习与合作,提高技术型企业的管理水平和效率,增强技术型企业的核心竞争力,为岳阳市的产业转型升级和高质量发展提供有力的人才支撑。

四. 总结

城陵矶新港区和经开区是岳阳市仅有的两个国家级产业开发区,自建立以来

一直是该市第二产业的主导力量，在推动岳阳市经济发展、建设长江中游区域济中心方面发挥着关键性的作用。然而，在调研过程中，我们发现这两个产业开发区共同面临一系列核心问题：高端创新要素未能紧密集聚，产业集聚优势未能充分发挥，地理区位优势未能真正落地，企业管理人才较为紧俏短缺。这些问题不仅影响着两个产业开发区的持续发展，也对其他工业园区乃至整个岳阳市的产业发展产生深远的影响，呼唤着更加有力的应对策略。

针对上述问题，我们团队提出以下建议：

针对创新要素分散的问题，应该打造产业技术创新机制，完善以企业为中心的创新服务体系；加强“链主企业”识别引入，发挥创新雁群效应和链主吸引力；推动创新要素向企业集聚，打通科技成果向现实生产力转化通道；完善园区企业融资渠道，积极运用科技金融等工具充实创新动能。

针对产业集聚不足的问题，应该引进企业和团队入驻，完善产业链；搭建合作交流平台，促进企业间合作交流；鼓励企业建立产品异质性，开拓新市场，形成百花齐放的良性竞争格局。

针对区位优势未显的问题，应该充分发挥岳阳市国家物流枢纽功能；引导物流行业合并重组，提高市场集中度；深度融入长江经济带发展。

针对管理人才紧缺的问题，应该鼓励企业管理层接受较为系统的管理学培训，出台面向高级管理类人才的引进政策。

在产业工业区的发展中，要充分抓住人才这一动力源。人才是创新的核心驱动力。拥有高素质的人才可以为产业注入新思维、新技术和新理念，推动创新的发生和传播。同时，创新活动也吸引着更多的优秀人才加入，形成良性循环。人才也是组织和企业的重要资产，而有效的管理则是激发和引导人才发挥潜力的关键。科学的人才管理可以提高团队协作效率、激发创新活力，从而推动整个产业的发展。

要全面把握创新这一增长极。创新是推动产业发展的强大引擎，通过不断的技术和管理创新，我们可以提升产业竞争力，引领产业向前迈进。成功的产业吸

引更多创新资源，形成良性循环。通过多层次、全方位的手段，我们能够全面把握创新增长点，迅速实现产业的发展，并为长期的可持续发展奠定坚实基础。创新的引领作用应充分发挥，推动经济实现更高质量的增长，提高全要素生产率，最终实现产业和地区的可持续繁荣。

要充分抓住区位这一关键点。区位条件直接影响着产业的发展。一个理想的区位能够提供便利的交通、通信和基础设施，有助于降低生产成本，吸引更多产业入驻，形成区域内的产业集聚效应。物流在区位条件中占据着至关重要的位置。优越的区位有助于构建高效的物流体系，减少运输成本，提高物流效益，从而推动区域内产业的繁荣。一个高效的物流系统能够快速将创新成果转化为生产力，加速产品和服务的交付，提高市场反应速度。

在岳阳市产业建设和经济发展中，这些要素相互交织，协同作用，构建了一个有机的发展体系。人才和管理为创新提供了源源不断的动力，而创新则驱动着产业的发展。物流和区位则为产业提供了发展的基础条件，形成了一个互相依存、相互促进的系统。综合考虑和平衡这些要素，有助于实现岳阳市产业的可持续健康发展，为建设省域副中心城市奠定坚实基础，在新时代的伟大征程中，为经济社会高质量发展迸发出生生不息的活力。