

本期专报：刘小涛书记、王颺秘书长

# 领导参阅 专报

第15期（总第97期）

2024年5月7日

苏州太湖书院 苏州太湖智库主办

市管重点新型智库

## 努力探索差异化发展路径

——关于我市加快发展总部经济的研究（上）

苏州太湖智库

总部经济是指在一定区域，依托特有优势吸引企业总部集群布局，形成总部集聚效应，是经济全球化和区域一体化发展到一定阶段的产物。作为一种新的经济形态，正日益成为区域经济发展的重要战略抓手和重大竞争资源。尤其是在当前宏观环境发生深刻变化、中美经贸摩擦持续升级、经济全球化遭遇逆流的大背

景下，加快发展总部经济的重要性日显突出。最近，省委常委、市委书记刘小涛就总部经济问题进行调研，并要求加强研究、加快发展。为此，我们组织力量进行了比较深入的调研，现形成上、下两篇调研报告，分两期刊发，供领导参阅。

### 一、苏州与上海、深圳相比落差明显

近年来我市加快发展总部经济，集聚总部企业有了快速增长。目前市商务口径省认定的跨国公司总部企业和功能性机构达 191 家，占全省一半以上；市级外资总部企业 245 家。市工信口的总部企业达 308 家（主要为内资总部，与商务口外资总部有部分重合）。然而，同上海、深圳相比落差明显。

从上海的情况看，起步较早，而且跨国公司总部集聚的特征明显。上海新世纪初即起步发展总部经济，到 2023 年底，上海拥有跨国公司地区总部和外资研发中心累计分别达 956 家和 561 家，其中世界 500 强企业 12 家；累计贸易型总部企业 232 家；累计民营企业总部 388 家；首批认定创新型企业总部 40 家。上海跨国公司地区总部从数量看，仅占全市外资企业总量的 1.1%，但却贡献了全市外资企业 18.2% 的税收，其中跨国公司地区总部税收超过 1 亿元。

从深圳的情况看，尽管比上海起步略迟，但发展势头迅猛，集聚了一大批民营、科技特征为主的高能级总部企业。深圳从 2008 年开始规划发展总部经济，到 2023 年底，深圳集聚的跨国公司总部企业达 105 家，拥有世界 500 强企业 10 家，中国民营企业 500

强 27 家，市级认定的总部企业 356 家。深圳作为全球科技创新中心之一，吸引了大量知名科技公司和创新型企业设立总部或区域总部，形成了电子信息、通信、生物医药、新能源等高科技产业的集聚发展，包括华为、腾讯、比亚迪、中国平安、招商银行、顺丰、大疆等一批头部企业。据 2021 年数据，深圳总部企业营收占全市比重达三分之一，贡献税收占全市比重约 40%。

## 二、充分认识发展总部经济的重要性、紧迫性

今年全国“两会”期间，习近平总书记参加江苏代表团审议时，强调要“牢牢把握高质量发展这个首要任务，因地制宜发展新质生产力”“江苏发展新质生产力具备良好的条件和能力”。集聚总部资源、发展总部经济，无疑是发展新质生产力的重要内容和重要抓手。应该看到，总部经济一旦形成，具有税收产出、产业集聚、产业关联、消费带动、就业乘数、资本放大等多重明显的外溢效应，进而通过“总部企业—制造基地”等功能链条辐射带动区域经济发展。在当前有限的土地空间条件下，总部经济由于其单位效益更高，更符合高质量发展的新质生产力发展要求，加快以发展总部经济为抓手，因地制宜发展新质生产力，是摆在我们面前的一项重大任务，苏州必须努力争取“走在前、作示范”。

总部经济是经济全球化和区域经济一体化发展到一定阶段的必然产物。我们分析，当前总部经济发展总体上呈现三大趋势，这是亟待把握的。一是“功能细分”趋势。在新一轮科技革命和产业变革影响下，当前总部经济正全面走向高能级经济形态，进

入到 3.0 时代，研发与制造总部、全球总部与区域总部、综合性总部与功能性总部呈分离趋势，按功能节点细分出许多领域，加速与平台经济、数字经济、服务经济等发展融合，总部企业加快从大企业走向平台企业、生态企业，总部企业发展呈多元化、数字化、平台化发展。二是“下沉布局”趋势。近年来高铁网络、航空网络日益完善，打破了传统交通地理带来的限制，而互联网等数字技术的快速发展，更是带来前所未有的“平权效应”，正不断消弥城市规模、发展能级之间的差距，尤其是随着一线城市、超大城市土地、人力等要素成本的日益抬升，而同时一批经济强市、新一线城市则因科教文卫资源较为发达，对总部经济的吸引力正在增强，总部经济发展不再局限于一线城市，而是出现“下沉布局”趋势，新一线城市、经济强市正成为集聚总部经济的新热点。三是“回归都市”趋势。伴随总部经济功能细分与城市格局迭代升级，以“轻资产”为特征的总部经济开始向都市“回归”，“总部园区”“楼宇总部”已成为都市经济发展的重点。值得注意的是，这种趋势和机遇充满着竞争性。总部经济历来被视为高能级城市的标配，当前“总部竞逐战”呈现白热化状态，抢人大战、抢企大战层出不穷，而处于价值链、产业链顶端，具有人才、产业等多重集聚效应的总部经济，更是成为国内许多城市发展的重点，从上海、深圳、广州等一线城市，到杭州、南京、合肥等新一线城市，纷纷剑指全国乃至全球一流总部经济聚集地。

与此同时，我们必须清醒看到，苏州发展总部经济，具有经

济总量、制造业规模以及区位条件、营商环境等优势，但同时，其短板因素也需要引起足够重视。一是，与上海、深圳等地相比，苏州在城市发展能级、科技创新能力、信息资源汇集、商务服务配套、人才资源层次等方面存在较大差距，而这些因素与集聚高能级总部企业是密切相关的。二是，从跨国公司投资和管理架构角度分析，世界 500 强企业和大型跨国公司，通常选择在北上广深等地设立管理总部或销售总部、投资公司等，大都市较易形成总部集聚氛围，与之相比，苏州应该说处于相对劣势。三是，我市很多外资企业以生产制造为主，一般定位是制造工厂，其进一步发展或拓展销售、结算、研发等总部功能，往往受制于其总部的投资战略和管理架构限制。综上所述，迫切需要在市级层面加强发展思路和政策措施创新力度，来弥补这些不足，从而加快构筑起苏州总部经济差异化发展的新优势。

在这样的发展趋势、竞争态势面前，我们必须增强拼抢意识，积极应对、主动作为，从实际出发，努力探索总部经济差异化发展路径。具体来说，就是要坚持从实际出发，确立差异化竞争思路，避开上海、深圳等高能级城市锋芒，依托苏州在全国前列的经济地位和全球制造业重镇影响力，争取 2 到 3 年内实现总部经济发展的重大突破，力争通过 5 年左右的努力，实现各类高端要素加速集聚、内资和外资总部企业量质实现较大提升、差异化特色优势鲜明，加快建成具有核心竞争力的世界一流总部经济集聚地。

### 三、加快发展总部经济的若干建议

同上海、深圳等地相比，苏州发展总部经济略显滞后，如何借鉴经验、奋起直追十分重要。根据初步调研，提出以下几点建议。

1. 全面加强国内外各种总部资源的招引力度。一方面，紧盯深耕中国市场的世界 500 强、细分领域龙头外企的发展、投资动向，找准深化合作的契合点，积极开展点对点叩门招商，积极引进地区性、区域性的行政总部、研发中心、营销中心等；另一方面，主动接受上海、深圳等先进地区辐射带动和溢出效应，加强与北上广深等地全球知名总部和中国区总部企业的对接力度，争取引进地区性的总部企业。比如紧抓北京非首都功能疏解重要契机，吸引央企的二、三级子公司或功能性总部入驻。特别要对已在我市有一定产业布局，但目前上海、深圳等地在空间、政策上一时难以进行有效保障的销售型、贸易型总部，切实加大针对性招引力度。

2. 积极引导现有总部企业的“增值化发展”。现有内外资总部和生产型企业，是培育发展总部经济、提升总部经济能级的重要资源，我们要切实加大引导激励力度，促使其引进总部功能或就地转升级，推进其“增值化发展”。建议加大对我市存量企业摸排力度，分档分类进行梯度培育，促使其加快成长；加强对产业优势领域、细分行业龙头企业的服务，深入了解产品和发展需求，牵线搭桥，构筑企业家联动、产业链嫁接、供求链配对的产业交

流场景，为意向总部项目推送合作伙伴和优质客户，帮助企业提早布局、快速打开市场，稳固投资信心；积极利用上海、深圳等地全球化金融、商务、流通等渠道资源，引导现有总部企业和高成长性独角兽、瞪羚企业积极参与国际循环，助推总部企业提升能级；关注需要整合中国市场业务的外资企业，借助苏州经济发展的强大引擎和利好政策，引导企业把总部、研发、结算、营销基地等搬过来。

3. 建立一批市级总部经济集聚区。建立总部经济集聚区，是加强集聚、重点扶持的有效办法。目前工业园区作为省级总部经济集聚区，发挥着重要的龙头示范作用。建议在全市层面进一步遴选设置一批总部经济集聚区，加大扶持、推进力度，形成功能定位清晰、发展特色鲜明的总部经济发展格局。同时，选择一批重点楼宇总部，作为市级层面重点扶持对象，鼓励楼宇运营主体，加大总部企业招引力度，按照“一楼宇、一特色”模式，因楼制宜确定楼宇招商方案，重点吸引跨国公司和国内大企业区域性总部、营销总部、研发总部等入驻，加快培育一批集聚效应明显、税收贡献突出的总部楼宇。

4. 创新总部企业高管人才政策。高端人才是总部经济的核心要素，对于引进总部企业至关重要。目前我市人才政策相对来说已比较完备，但在聚焦总部企业高管人才上还存在不足，建议在市级层面进一步完善政策，出台总部企业高管的定向化优惠举措。比如设立总部企业高管工作、居留和出入境绿色通道，免核相关

材料，减免手续；为总部高管配偶和子女提供全市最优医疗、教育资源保障；出台具有较大力度的高管个人所得税优惠或奖励政策等；加大对核心高管的个人激励，目前经认定后的总部企业核心高管、高端人才等，支持政策不够透明，未能形成确切指导，建议打通省、市、区的人才奖励政策，对外籍高管个税减免政策提供便利化申报服务；探索“人才飞地”模式，尝试苏州总部企业上海、深圳等地分支机构的高管，纳入政策支持范围，力争让总部高管在苏州有更多的获得感、归属感。

5. 推进总部企业更好融入我市产业链。为防止在地总部企业出现产业“空心化”倾向，建议制定相关政策，鼓励总部企业在制造企业基础上，在我市创建全球化总部研发中心、维修中心、检测中心，形成完整的产业生态系统，推动产业链上下游协同发展，形成紧密的产业集群；鼓励在地制造业总部企业对苏州地区进行资源倾斜，持续加大在我市的订单调度和产能归集，引导制造业总部企业关注好在苏州本地的制造业产量、产值、销售、税收等贡献度；市级层面组织产业对接活动，提供资金支持等，推动产业链上下游企业之间的合作与交流，实现资源共享和协同发展。

6. 支持在地总部企业开拓市场。加大对总部企业市场开拓的服务力度，比如，依托长三角一体化建设，政府层面深化与上海等国际大都市合作机制，为总部企业搭好国际化交流平台，支持企业拓展“一带一路”等海外新兴市场；建设苏州工业产品、创

新技术展示对接平台，打造总部企业新技术新产品应用示范场景；鼓励总部企业在本市举办影响力强、带动效应显著的行业峰会、专业论坛、大型展会和新品发布会，市、区政府部门在场地租赁、媒体宣传、业务指导等方面给予支持，并给予一定费用补助。

7. 设立总部经济专项资金。建议在市级层面设立总部经济专项资金，用于支持总部企业在苏州的投资和发展，资助总部企业的研发项目、人才引进、市场拓展等。除了针对总部企业，建议也可用于对总部经济管理主体、经营主体的奖励，比如对市级总部经济集聚区、总部楼宇等管理和经营主体的奖励，形成总部经济发展的激励机制。

8. 优化总部企业认定标准和评价引导指标。建议积极上海、深圳等地做法，结合新的形势要求和我市产业特点、企业成长阶段等多种因素，对现有总部经济相关文件进行完善、细化，优化完善我市的总部企业认定标准，比如借鉴上海、深圳等地做法，实施创新型总部、贸易型总部等的分类制定，使认定标准更具针对性、引导性。同时，探索设置与区域经济发展相适应的总部企业分类评价指标体系，尤其对市级总部经济集聚区，要加强建立动态评估机制，引导总部企业快速发展，更好发挥示范、引领作用。

责任编辑：柴永鹏      联系电话：18896954159 65519639（传真）

---

地址：苏州市吴中区胥口镇灵山路 609 号      共印：30 份