

本期专报：范波书记、吴庆文市长、王飏秘书长

领军参阅 专报

第 14 期（总第 194 期）

2026 年 2 月 28 日

苏州太湖书院 苏州太湖智库主办

市管重点新型智库

以生产性服务业为战略引擎 全面重塑苏州产业竞争新优势

徐 枫

在全球产业深度调整与国内经济向质效转型的关键期，生产性服务业已成为链接创新与制造、提升产业链现代化水平的战略核心。苏州作为全国制造业重镇，经济总量领先，但近年增速有所放缓。2025 年苏州名义增速为 3.86%，滞后于杭州、南京等长三角主要城市，反映出传统主导产业在应对波动与培育新动能方

面面临结构性压力。与此同时，上海等地已将生产性服务业置于区域战略高度，为苏州转型升级指明了方向。

发力生产性服务业是苏州破解增长瓶颈、实现动能转换的“金钥匙”，是攀向价值链高端的“攀登索”，更是塑造未来竞争力的“先手棋”。依托雄厚的制造业根基，苏州完全有能力通过服务赋能与融合创新，推动产业格局从“世界工厂”向“先进制造与高端服务融合创新中心”跨越，为同类城市高质量发展提供“苏州样板”。

一、洞察变局：苏州产业发展进入关键转折期

（一）宏观趋势与区域竞争格局演变

长三角地区是中国经济发展最活跃、开放程度最高、创新能力最强的区域之一，内部城市间的竞争与合作态势持续动态演变。2025 年数据显示，苏州以 27695.1 亿元的经济总量继续稳居全国地级市首位，但 3.86% 的名义增速不仅低于杭州（5.26%）、南京（5.02%）、合肥（5.20%）等城市，也折射出其产业结构的内在特征与现阶段挑战：

产业结构“偏硬”，新旧动能转换亟待提速。苏州工业增加值占GDP比重约 46.4%，以电子信息、装备制造等成熟产业为主导，形成了稳健但增长弹性相对不足的产业结构。相较于杭州的数字经济、合肥的“芯屏汽合”等新兴产业集群，苏州在新能源汽车、数字经济等新赛道上尚未形成与其经济体量相匹配的引领性优势。

价格波动影响显著，名义增长承压。作为工业大市，苏州经济增长对工业品价格走势较为敏感。近年来受部分领域工业品价格通缩及大宗商品价格波动影响，以现价计算的名义GDP增长承受较大压力，反映出产业结构对初级生产要素成本及终端产品价格的依赖度较高。

服务经济“稳定器”与“升级引擎”作用有待释放。与杭州、南京等服务经济占比高、消费拉动作用明显的城市相比，苏州服务业尤其是高附加值、强黏性的生产性服务业对经济增长的贡献潜力尚未完全释放。2025 年，全市服务业增加值占GDP比重达52.9%，比上年提高0.4个百分点，其中生产性服务业的能级和融合深度仍有提升空间。

（二）战略再定位：从“世界工厂”到“融合创新中心”

当前的态势凸显了在制造业庞大体量之上，通过深度融合现代服务业、特别是发展高能级生产性服务业，实现产业价值整体跃升的紧迫性与巨大潜力。上海市委书记陈吉宁强调要“做好生产性服务业发展的大文章”，围绕研发服务、工业软件、生产性互联网平台等进一步发力，这为制造业城市的转型升级指明了核心路径：即从以加工组装为核心的“世界工厂”，向以创新驱动、服务增值为特征的“世界级先进制造与高端服务融合高地”跃迁。

苏州近年来将生产性服务业置于推动经济高质量发展、构建现代化产业体系的关键战略支点，形成了较为系统的政策体系和实践成果。然而，对标国际最高标准与新一轮科技产业革命趋势，

苏州生产性服务业的发展仍面临融合深度不足、高端供给欠缺、国际竞争力不强等系统性挑战。

二、总结成效：苏州生产性服务业发展的主要经验

苏州发展生产性服务业，始终紧扣“服务制造、赋能实体”的核心逻辑，依托超 1.4 万家规上工业企业、超 4.43 万亿元工业总产值的雄厚制造业基础，探索出一条具有鲜明苏州特色的发展路径。

（一）主要发展成效。产业规模持续壮大，贡献度稳步提升。2023 年，苏州生产性服务业增加值达 7491.95 亿元，同比增长 9.0%；2025 年进一步提升至 8245 亿元。生产性服务业占 GDP 比重稳步增长，占服务业增加值比重达 56.3%，已成为苏州服务业的主导力量。2025 年，规上生产性服务业营业收入增长 8.1%，占规上服务业比重达 63.6%。重点领域亮点纷呈，结构优化趋势明显。软件与信息技术服务业 2025 年实现营业收入 876 亿元，同比增长 9.7%，稳居“中国软件名城”前列。金融业增加值达 2040 亿元，占 GDP 比重约 7.4%。研发设计能力突出，国家级、省级工业设计中心数量均位列全省第一。检验检测认证机构约 980 家，实现营业收入约 210 亿元，位列全省第一。现代物流方面，成功获批建设生产服务型国家物流枢纽，苏州港集装箱吞吐量突破千万标箱。知识密集型服务业增速持续快于传统服务业，产业结构向高端化演进趋势清晰。“两业融合”全国领先，示范效应突出。苏州是国家级“先进制造业与现代服务业深度融合”发展的标杆

城市，国家级服务型制造示范企业（项目、平台）总数位居全国第一，在推动制造业企业向“产品+服务+解决方案”综合提供商转型方面走在全国前列。**市场主体加速成长，集聚发展态势形成。**2025 年全市规上服务业单位达 5128 家，其中新纳统企业 474 家。规上生产性服务业实现营业收入 4256 亿元，同比增长 8.1%，占规上服务业比重达 63.6%。累计认定市级总部企业超 350 家，总部集聚效应显现。空间载体特色发展，苏州工业园区 2025 年实现规上服务业营业收入约 2259 亿元，占全市比重超三成。

（二）成功经验做法。苏州的经验可概括为“战略引领、系统施策、融合创新、错位发展”。**战略清醒，定位精准。**始终将生产性服务业定位为“赋能制造业转型升级、提升城市综合竞争力的核心引擎”，紧扣制造业转型升级的真实需求，推动生产性服务业向专业化、价值链高端延伸。从早期实施意见到“十四五”专项政策，再到 2024 年《加快生产性服务业发展的实施方案》，战略持续迭代升级，“服务制造”的主线一以贯之。**系统设计，政策集成。**构建了涵盖规划引领、土地创新、金融支持、人才引育、财政激励的“政策闭环”和“1+N+10X”政策体系，在土地、金融、人才等方面形成有力支撑。**聚焦融合，主线下沉。**以“两业融合”为鲜明主线，深度推进先进制造业与现代服务业相互渗透。围绕“1030”产业体系，布局生产性服务业“311 体系”，实现服务与制造的精准对接。**全市统筹，协同发展。**实施“2+1”产业布局引导，鼓励各市（区）立足自身资源禀赋实现特色化、

错位化发展，在“十五五”规划中进一步塑造“一核两轴四带”的服务业空间格局，推动中心城区与县域板块协同联动。

三、直面挑战：当前面临的主要困难与深层矛盾

尽管成绩显著，但苏州生产性服务业迈向更高能级、实现更深层次融合的过程中，仍面临一系列结构性、系统性和竞争性挑战。

（一）产业结构性矛盾：与制造业融合的深度与广度不足。**需求侧拉力有待增强。**部分制造业企业，尤其是处于全球价值链中低端环节的企业，对高端研发设计、工业软件、战略咨询等高附加值生产性服务的有效需求不足、支付意愿不强，制约了生产性服务业向价值链高端攀升的市场空间。**供给侧能级有待提升。**本地生产性服务供给在高端工业软件、核心工业互联网平台、国际顶尖研发设计机构等关键领域存在明显短板，本土优质供给相对缺乏，难以完全满足苏州先进制造业集群向高端迈进的需求，导致部分高端服务仍需依赖外地或海外，存在“服务外溢”现象。

（二）市场主体结构性短板：“群山无峰”与生态体系不健全。“群山无峰”现象突出。苏州生产性服务业企业数量众多，但普遍呈现“小而散”的特点，缺乏具有全国乃至全球资源配置能力、品牌影响力和产业链掌控力的平台型、链主型服务业龙头企业，本土服务品牌培育不足。**梯度培育体系有待完善。**对于具有高成长潜力的“独角兽”“瞪羚”型生产性服务企业，在早期发现、精准培育、持续扶持等方面的机制尚需系统化。大量中小企业面临数字化转型成本高、高端专业人才短缺等共性问题，成

长路径有待疏通。

（三）新动能培育挑战：拥抱前沿趋势的速度与成效有待加强。**数智化赋能深度不够**。在将人工智能、大数据等前沿数字技术与生产性服务业深度融合，催生新业态、新模式方面，苏州虽有布局，但应用场景的丰富性、商业模式的成熟度、产业生态的完整性，与上海、深圳等创新前沿城市相比仍存在差距。**对新产业服务支撑滞后**。面对新能源汽车、锂电池、光伏产品“新三样”，以及低空经济、生物制造等战略性新兴产业和未来产业的迅猛发展，与之配套的高端研发服务、检验检测标准、专业供应链金融等专业化服务体系的构建速度未能完全做到与产业发展同步，存在一定的“服务空白”。

（四）区域竞合与要素制约：在更高坐标系下的压力。**长三角一体化中的功能定位与竞争压力**。上海正全力强化其“四大核心功能”，生产性服务业是其核心抓手；杭州的数字经济、南京的省会综合服务功能亦十分突出。苏州如何在“上海研发+苏州制造”协作模式基础上，提升自身在生产性服务价值链中的环节与能级，形成“错位互补、协同共生”的区域产业生态，是亟待深入谋划的战略课题。**高端要素集聚能力面临挑战**。高端复合型人才、“长期耐心”资本、国际化的数据流通环境等高端要素向上海等一线城市集聚的“虹吸效应”依然存在。苏州在人才安居乐业、国际社区建设、跨境数据便利化流通等方面需持续优化营商环境。

四、他山之石：上海从“辅助支撑”到“战略引领”的启示

上海关于“做好生产性服务业发展的大文章”的论述和实践，为苏州提供了高维度的战略启示，核心在于重新定义生产性服务业的角色与功能：它是现代经济的“大脑”和“引擎”，是知识和技术流动的“管道”、开放式创新的“组织者”。具体启示如下：

立足全球视野与城市核心功能。上海发展生产性服务业始终对标国际最高标准，紧密服务于“五个中心”建设的国家战略。苏州需立足“东部地区重要的中心城市”定位，深入思考其生产性服务业在长三角世界级城市群乃至全球产业分工中的独特功能和价值贡献。

聚焦全生命周期与主导产业。上海强调“着眼制造业全生命周期”，意味着生产性服务要覆盖从创意、研发到售后运维、回收再利用的每一个价值环节。苏州应紧紧围绕其“1030”先进制造业体系，系统梳理每条产业链的关键服务需求缺口与痛点，进行精准的“补链、强链、延链”。

抢占关键细分赛道。上海点名研发服务、工业软件、生产性互联网平台等方向，这些都是提升制造业附加值、塑造核心竞争力的战略制高点。苏州需要在已有产业基础上，选择若干具备比较优势或爆发潜力的细分赛道进行重点突破。

强调创新生态构建。上海将生产性服务业置于“创新生态”中整体审视，高度重视其在促进产学研用协同、链接大中小企业融通等方面的生态组织与催化作用。苏州需强化生产性服务业的生态构建功能，打造开放协同、充满活力的产业创新服务网络。

五、路径前瞻：推动苏州生产性服务业高质量发展建议

学习借鉴上海经验，紧密结合苏州实际，未来苏州应以“深化融合、攀升价值、抢占前沿、优化生态”为总方针，在巩固生产性服务业规模优势的基础上，全力推动其向“质量引领、能级跃升”的新阶段迈进。

（一）强化顶层设计与战略协同，实施“能级跃升”战略行动。**制定并实施专项行动计划。**尽快研究制定《苏州市生产性服务业能级跃升三年行动计划（2026-2028）》，明确攻坚目标、核心指标、重点工程和保障措施，将其提升至与先进制造业集群培育同等重要、双向驱动的战略地位。**创新“链长制”服务赋能机制。**在现有“链长制”工作体系中，试点嵌入“生产性服务赋能官”制度。从龙头企业、专业服务机构、高校院所选聘专家，组建跨领域服务团，为每条重点产业链提供“一链一策”的深度诊断与赋能方案，重点解决研发设计协作、工业软件应用、供应链金融接入等跨企业、跨环节的系统性服务短板。

（二）立足制造业全生命周期，实施关键服务能力攻坚工程。紧扣“1030”产业体系，瞄准价值链高端，在关键环节实施攻坚。**研发设计与创新服务攻坚。**强化研发与源头创新，依托姑苏实验室、国家生物药技术创新中心等平台，吸引全球顶尖研发团队及CRO、CDMO机构落户。突破工业软件短板，在承接上级专项基础上，设立“工业软件场景应用推广专项”，支持面向本地优势产业的垂直型软件与嵌入式系统开发；组建以链主企业为主导的

“开源工业软件创新联盟”，基于真实产线开发行业解决方案。提升知识产权与数据运营能力，加快建设“AI+知识产权数据应用开发基地”；在生物医药、纳米材料等产业开展数据知识产权登记与价值评估试点，构建全链条“苏州实践”；推动龙头企业共建细分领域“工业数据空间”，制定标准与协议，促进数据安全可信流通。

供应链与流通服务增效攻坚。打造智慧韧性供应链，推动苏州港、国际铁路物流中心等枢纽的数字化改造，发展现代多式联运物流体系。鼓励制造业链主企业联合供应链服务商建设细分行业的供应链协同平台。创新贸易服务模式，做大做强跨境电商和直播电商，积极探索发展离岸贸易、保税研发等新型贸易业态。

营销与品牌服务增值攻坚。大力发展数字广告与创意设计，培育一批数字营销、内容创意、品牌战略策划等高端服务机构。拓展运维服务与全生命周期管理，在高端装备、智能制造系统等领域推广预测性维护、远程运维、产品即服务等新模式。

要素配置与绿色服务支撑攻坚。深化科技金融服务，大力发展知识产权质押融资、供应链金融、投贷联动等特色金融产品。发展零碳零废专业服务，积极培育碳核算、碳资产管理、ESG咨询等服务商，支持建设行业级碳足迹数据库和绿色供应链管理平台。

（三）培育多层次市场主体，构建富有活力的热带雨林式产业生态。

实施“龙头企业引育计划”。瞄准世界500强、中国服务业企业500强的区域总部、功能性总部开展靶向精准招商。支持本地优势企业通过并购重组、跨界整合、上市融资等方式做大

做强，形成一批具有生态主导力的生产性服务业集团。实施“**新物种企业培育计划**”。建立全市统一的生产性服务业“独角兽”

“瞪羚”企业动态发现和培育库。在人工智能服务、数据要素运营、产业互联网等前沿领域设立专业化的创新孵化器和加速器，提供全方位支持。搭建全市域“**生产性服务业数字赋能中心**”。整合政府公共服务、平台型企业技术能力、第三方服务商资源，为中小企业提供数字化转型诊断、低成本SaaS工具包、数字营销培训等一站式服务，破解中小企业“不会转、没钱转、不敢转”的难题。

（四）深化区域协同与高水平对外开放，拓展战略发展新空间。主动融入长三角生产性服务网络。在深化“上海研发+苏州转化”模式基础上，积极探索“上海总部+苏州基地”“上海服务+苏州制造”等新协作范式，积极承接上海高端服务功能的合理外溢与协同布局。联合上海、浙江等地，共同推动生产性服务业标准互认、资质互通、数据共享、监管协同。提升服务业国际化水平与制度型开放。依托苏州自贸片区，争取在跨境数据流动、专业资格互认、涉外法律服务等领域开展更大力度、更深层次的制度创新。大力吸引国际知名的会计、法律、管理咨询、检验检测认证机构在苏州设立分支机构。支持本土有实力的生产性服务企业“跟随出海”或“协同出海”，为制造业企业海外拓展提供一站式服务。

（五）优化高端要素保障与一流营商环境，筑牢长远发展根

基。实施“跨界英才汇聚工程”。在“姑苏领军人才”等现有人才计划评审中，设立“制造业服务化转型”专项评价维度，加大对既懂产业技术、又精通商业模式与数字化的复合型团队和项目的支持力度。鼓励在苏高校与苏州大学未来校区、西北工业大学太仓校区等合作，试点设立“产业服务工程”交叉学科，与龙头企业共建“服务型制造实训基地”，订单式培养解决方案架构师、供应链分析师等新型人才。在人才安居、子女教育、国际医疗等方面持续优化服务。创新数据要素供给与市场化运用。在保障数据安全与个人隐私的前提下，大力推进公共数据、产业数据在特定场景下的有序开放共享和授权运营。积极探索数据资产入表、评估、融资的试点，为数据要素市场化探索“苏州经验”。加强空间载体精准供给与功能混合。在苏州工业园区、高新区等先进制造业集聚区，规划布局一批功能混合的“两业融合”发展社区或创新街区，允许“研发+办公+中试+轻型制造”等混合用地模式。持续推广并优化“退二进三”政策，灵活盘活存量工业空间用于发展生产性服务业。

发展生产性服务业，是苏州在新时代破解经济增长结构性难题、实现新旧动能战略性转换的“金钥匙”；是巩固和提升其全球制造业基地地位、向全球价值链中高端稳健攀登的“攀登索”；更是面向未来科技革命与产业变革，培育新质生产力、塑造城市长期核心竞争力的“先手棋”。

苏州拥有无与伦比的制造业应用场景、完备的产业配套体系、

活跃的民营经济和开放的制度环境，这是其发展高能级生产性服务业最坚实、最独特的根基。当前面临的挑战是产业演进到更高阶段所必然经历的“成长的阵痛”。只要全市上下战略坚定、路径清晰、举措有力，苏州就一定能够书写好生产性服务业这篇关乎城市未来的“大文章”。

（作者系江苏省宏观经济学会智库专家、长三角一体化示范区党建智库专家成员）

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
