

# 新加坡工业园裕廊模式及其对中国的启示

卫平<sup>1</sup> 周凤军<sup>2</sup>

**内容摘要:** 新加坡裕廊工业园是亚洲最早开发的工业园之一,其成功经验为很多国家借鉴。作者首先简要概述了新加坡裕廊模式的由来,结合新加坡裕廊工业区、纬壹科技城的发展实际和新加坡工业园管理机构的管理运营状况总结归纳了裕廊模式的六大特色,然后研究了裕廊模式三大国际输出方式,并结合裕廊模式在中国苏州工业园、中新天津生态城和广州知识城的具体运用,总结其在中国经济应用的路径、特点和成效。最后结合中国科技园区的发展现状,探讨了新加坡裕廊模式对中国科技园区发展的借鉴意义。

**关键词:** 裕廊模式 裕廊集团 科技园区 启示

**中图分类号:** F43 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-1052(2017)01-0097-06

DOI:10.16407/j.cnki.1000-6052.2017.01.013

新加坡裕廊模式的形成与新加坡裕廊工业区的发展密切相关。20世纪60年代前,新加坡只是一个港口货物集散地,其经济来源主要依靠国际转口贸易,工业基本一片空白,与现代化都市经济相距甚远。通过裕廊工业区50多年的发展,新加坡的经济脱胎换骨,不仅形成了完整的工业体系,取得了非凡的经济成就,新加坡政府还逐步摸索出一整套的现代化经济管理经验,主要包括积极吸引外资引进国际龙头企业、实行自负盈亏的企业化园区管理、贯彻“亲商”理念建立“一站式”服务体系、培训高素质工人、注重现代化城市规划等。新加坡政府以裕廊工业区的管理经验为基础,并进一步充实,形成裕廊模式,强力推动新加坡国民经济建设和发展,之后也将这一模式成功推广到其他国家。

## 一、裕廊模式特色探究

裕廊模式是随新加坡国内工业区、科技园这些载体的发展而形成的,本文结合裕廊工业园区、纬壹科技城等新加坡经济发展载体的开发、运营、管理和发展,总结归纳出裕廊模式的六大特色。

### (一) 科学规划促进产城融合发展

裕廊集团(JTC)的一大优势在于其科学的规划。JTC的规划秉持总体观和人文观,重视工业用地的合理利用,在科学规划园区产业发展的基础上,综合考虑人的工作、生活、学习、休闲娱乐等各种需求,进行适度超前的基础设施建设。在JTC科学规划下,裕廊工业区成为了工业体系齐全的工业基地和环境宜居的新型工业城镇。纵观裕廊工业区工业化过程,实际上也是其城市化过程。裕廊工业区现已建成多层次工业区兼风景优美的旅游区,园区工业基础设施和生活基础设施齐备,轻、重工业兼备,还设有自贸区,园区建有10多

收稿日期: 2016年10月15日

作者简介: 1. 卫平,华中科技大学经济学院教授博士生导师。研究方向: 产业经济学、企业经济学与国际贸易学。武汉,410074。

2. 周凤军,华中科技大学经济学院研究生。研究方向: 国际贸易学与产业经济学。武汉,410074。

基金项目: 本文受中国科学技术协会项目“国际产业竞争中的专利战略及知识产权保护状况调查研究”支持(编号: 2015DCJJ07-2)。

个公园，成为名副其实的“花园工业镇”。同样，主要由 JTC 一手打造的新加坡纬壹科技城也十分注重土地集约利用，并通过节能、环保和绿化打造友好型生态环境，实现工作、生活、学习、娱乐于一体，科研、艺术与商业活动相得益彰。新加坡产城融合发展模式被推广到其他国家，中国苏州工业园区有效借鉴裕廊工业区的规划、发展等，成为中国产城融合发展的典范。

## （二）政府主导开发

新加坡裕廊工业区初期的开发主要是由政府主导的。1961 年新加坡政府在裕廊地区划定 6480 公顷土地拟发展裕廊工业园，并拨出 1 亿新元作为开发资金。1961 到 1968 年这一开发阶段，新加坡经济发展局负责经营裕廊工业区，为其制定发展规划，并大规模开展拓荒填土工程，进行工业基础设施建设。1968 年 6 月，新加坡政府成立裕廊镇管理局，将本国工业园区开发和营运工作全盘授权给 JTC。另外，JTC 也负责裕廊工业区的经营管理工作，由此裕廊工业区进入了全新发展时期。但在开发初期，裕廊工业区的管理机构、开发资源等主要是由新加坡政府决定的，这样的政府主导开发使得建设初期土地快速且以较低成本地获得与开发，并有效保证项目快速启动而后达到规模经济。

## （三）全球范围内集中招商

新加坡政府一开始就明确外资对新加坡经济发展的重要作用，招商引资不仅作为国家经济管理部门的基本职能，更将其上升至每个国民需要积极履行经济发展的职责，新加坡几乎整个政府机构都是为招商引资服务，政府经济管理部门也由通晓国际经济贸易运行规则的人负责，举国共同营造开放的投资环境。裕廊工业区的招商工作由新加坡经济发展局统一负责，打造了一支招商精英团队，在世界各地均设有招商分支机构，并根据本国经济发展实际，选择适宜客户群。经济发展局重点引进三类客户群体：战略性公司的市场、财务等重要部门，技术创新型公司的研发部门，生产型企业的先进生产技术部门。现在，有 7000 多家跨国公司在新加坡设立机构，部分将其总部设在新加坡，“总部经济”蔚然成风。对这些客户群的有效把控也将研发机构、先进技术和高端服务业引入了园区，促进落后产能的淘汰，不断提升裕廊工业区的定位，裕廊工业区也成为各大公司进行战略运作的长期基地。

## （四）“政联公司”化经营管理

新加坡政府虽然是裕廊工业区最初的开发者，却并未直接参与工业区的具体管理。JTC 是企业与政府的结合，具有很高自主权，采取经营化管理方式，是自负盈亏的“政联公司”，但其又是政府投资和规划的法定机构。JTC 本质上是一个房地产开发商，但是园区管理委员会的很多服务都涉及政府公共管理领域，JTC 作为园区的开发商和推广者，还提供治安维护、税收、海关、社会保障、教育、计划生育、全民体育运动、劳工等多项公共服务，打造周全的“一站式”服务体系，有效降低了企业与政府相关的交易成本。裕廊工业区的管理制度将市场机制引入工业园管理，带来了租金的下降和园区公用设施成本的降低，优化了园区投资环境，提高了园区管理效率，并保证了较好的规模经济和充足的经济发展空间。

## （五）注重科技、知识等创新要素带动

新加坡特别注重科技对经济的带动作用，制定了符合自身发展的科技战略。新加坡现已建立并逐步完善了适应知识经济和全球化进程、服务国家可持续发展战略、以任务导向和研究联盟为主要特点的国家创新体系，致力发展生物医药、环境与水务、清洁能源、互动数字媒体产业，为本国经济培育新的增长点，打造新的支柱产业。JTC 在南洋理工大学（NTU）、新加坡国立大学（NUS）和新加坡科技与设计大学（SUTD）建立三个 JTC - I<sup>3</sup> 研究中心，加强研究机构和 JTC 之间的研究合作。2014 年 JTC 还推出开放式创新号召（JTC's Open Innovation Call），通过进行测试床和试验推出创新解决方案，以促进可持续发展的 JTC - I<sup>3</sup> 合作计划。JTC 进入 21 世纪后实施了一项重大举措，即打造汇集研发、创新和实验平台于一体的创新热点——纬壹科技城，构建“创新社区”，重点发展知识经济。

## （六）服务品牌推动工业区对外扩张

新加坡作为一个岛国，国内资源匮乏，发展空间狭小。为此，JTC 成立了裕廊国际和腾飞公司专事在全球输出其卓越的园区服务管理品牌和资本，实现其全球布局。特别是 90 年代以来，为进一步推进经济增长，

新加坡大力推行“区域化经济发展战略”，加速海外投资的发展。40多年来，JTC在新加坡开发了45个工业园区，并接着在全球116个城市拓展了750多个项目，总面积近12万平方公里，相当于再造171个新加坡，被誉为亚洲“工业园区孵化器”。这一扩张模式突破国家界限，在多个国家复制新加坡裕廊工业区发展模式，寻求到更多资源和市场，破解本土发展的物理空间发展瓶颈，获得更广阔的发展空间，赢得更多利益，并将“裕廊品牌”推广到其他国家，打造出“裕廊管理”这一核心竞争力。

## 二、裕廊模式的国际输出分析

新加坡裕廊模式现已成功输出到中国、印度等国家，中国苏州工业园区、中新天津生态城和广州中新知识城是裕廊模式在中国运用的代表作。新加坡裕廊模式的输出主要涉及到新加坡产业转移、商务地产投资和服务输出，在裕廊模式的国际输出过程中这三者相辅相成、相互交融，并非独立分开运作。

### （一）产业转移

基于本国国土土地资源受限的基本现实和世界经济的发展潮流，新加坡注重科技等高效生产要素的重要作用，积极升级自身产业。一是通过引进跨国公司并提高劳动价格等系列政策，提高低端产业的成本，倒逼劳动密集型等低端产业退出。二是制定鼓励海外投资政策，实现国内落后产业转移。以中新合建的苏州工业园区为例，目前园区新资企业超过500家，分布于电子、制造等行业，投资总额超过100亿美元。

### （二）商务地产投资

裕廊镇工业管理局2001年进行了改组，成为裕廊集团，其下设3个全资控股子公司，其中腾飞集团负责开发和管理工业园、科技园等商务空间。经过多年的发展，腾飞集团已经成为世界领先企业，在商务空间产品提供、商务房地产服务与房地产基金管理上颇有建树，业务也已遍及新加坡、中国、印度、韩国和越南等10个国家25个城市，拥有1400多家国际客户。此外，腾飞集团的资本运作也是风生水起，其旗下已上市的信托基金已经达到3个，腾飞房产投资信托（A-REIT）、腾飞印度信托（A-iTrust）和腾飞酒店信托（A-HTRUST），腾飞集团还管理着多个亚洲区域内私募房地产基金。腾飞集团强大的资本实力和高水平的资本运作保证新加坡获得更多经济发展空间，其所行之处，也是裕廊模式的落户之地。

### （三）服务输出

裕廊国际力图将商业行为和管理流程有效结合以期达到可持续增长，致力于打造一站式专业咨询服务体系，具体包括总体规划、基础设施规划与设计、选址、建筑设计、设备及工艺设计、项目管理、设计及建造。为了适应不断变化的市场条件和具有挑战性的环境需求，裕廊国际在中国、印度和中东设立了分公司，确保能近距离为全球客户提供到位服务。裕廊国际有一支涵括规划师、建筑师、工程师、实验室设计专家、地下储油库专家等高水准专业团队，保证了一个价值链完整服务的提供，成为了全球著名的建筑环境方案供应商。裕廊国际现已在全球47个国家的150座城市圆满完成多项工程，以中国为例，至今为止，裕廊国际已在中国60多个城市成功完成305个工程。

## 三、裕廊模式在中国的应用分析

20世纪90年代开始，全球跨国企业产业梯度转移，裕廊模式开始应用于中国工业经济发展。中新两国合建苏州工业园区，大力引进外资，发挥人力成本低等比较优势，发展制造业，成为跨国企业产业转移的低成本制造基地。

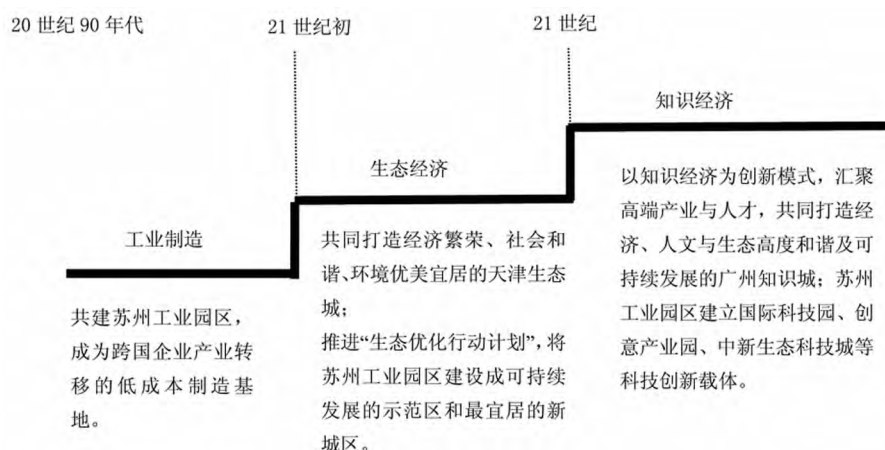


图1 裕廊模式在中国应用路径图

### （一）裕廊模式在中国的应用特点

在中国应用过程中，裕廊模式在促进产业集聚、发展要素集聚和提效要素运行方面有一些独到之处。

#### （1）迁移性资本带动外源性产业集聚

裕廊模式重视外资的作用，借助迁移性资本形成外源性产业集聚。在该模式下，科技园着重引入外资龙头企业，充分利用龙头企业的带动作用，吸引上下游企业和同类企业的不断集聚，最终形成产业集群。在苏州工业园区起步阶段，中新两方就成立联合招商团赴欧洲招商，为园区积极吸引外资，引入了三星、康福、百佳等一批国际龙头企业，电子信息和机械制造这两大产业集聚开始形成。截至2015年8月，苏州工业园区累计吸引外资项目超5200个，91家世界500强企业在区内投资了150个项目，电子信息、机械制造产业已经形成了具有一定竞争力的产业集群。

#### （2）国家级政策加速发展要素集聚

裕廊模式强调发挥政策的导向作用，其在中国应用的大型载体大都是作为中国和新加坡两国政府重要的旗舰合作项目，国家层面针对这些项目出台专门的扶持政策，使其持有政策优势成为特区，资金、人才等发展要素受政策导向快速向这些特区涌流，这确保了项目快速落实，保证了载体发展方向和发展速度。中新两国政府就苏州工业园区设立由中新两国副总理担任主席的中国新加坡联合协调理事会，作为最高层级管理机构，为园区创造了“不特有特、比特更特”的发展环境。

#### （3）“一站式”服务提效要素运作

裕廊模式注重“亲商”理念，首创“一站式”服务，有效提高科技园区内部要素的运作效率。“一站式”服务的硬件基础在于工业园区前期的科学规划，软件基础在于“亲商”管理。裕廊模式在中国的应用过程中，“一站式”服务也注入到了中国科技园管理。苏州工业园区结合苏州山水城的特点，划分产业、科技、教育和休闲四个功能载体；坚持“需求到位，基础设施先行”，高规格完成重大基础设施建设，并积极推进周边路网及科学文化馆建设，是协调发展的综合城市规划。苏州工业园区针对重点发展产业——软件、集成电路、生物医药、动漫与游戏、纳米技术、下一代通信等，投资超过5亿元打造20余个科技公共服务平台和30余个开放实验室等基础设施建设为初创企业提供技术支持，借助园区科技公共服务平台协助共享网，形成了产业技术服务平台、开放实验室、支撑服务平台的三大公共服务体系。

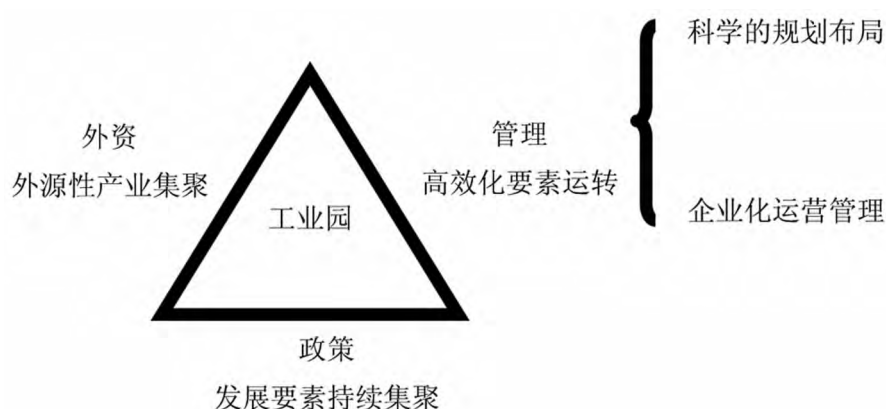


图2 裕廊模式在中国的应用特点

## （二）裕廊模式在中国的应用成效

裕廊模式成就了中国几个著名的工业园区，如苏州工业园区、天津生态城等。在中国改革开放初期，裕廊模式成为中国很多工业园的参照对象；在中国经济转型阶段，裕廊模式利用其规划优势和管理优势，引领中国绿色经济、知识经济发展。2015年，苏州工业园区实现地区生产总值2070亿元，同比增长8%，园区以占苏州市3.4%的土地、7.4%的人口创造了15%左右的经济总量；天津生态城绿地覆盖率和生态道路绿化覆盖率均超过50%，水体水质明显改善，生活垃圾分类实现全覆盖，垃圾智能分类回收系统投入使用，正在成为“经济繁荣、社会和谐、环境优美的宜居生态型新城区”；广州知识城现已累计投资上百亿元，其轨道交通、征拆安置、主干路网、生态工程等基础设施建设已经全面铺开，正在成为未来引领中国产业高端发展的新引擎、优秀人才创新创业的新高地、国际一流的生态宜居新城。

裕廊模式在中国的应用过程，也是其自身不断充实和发展的过程。裕廊模式注重因地制宜，注重工业园的总体规划；在运营过程中强调灵活变通，彰显出强大的生命力。裕廊模式在应用中发展，国际知名度也不断提高，成为东方工业园发展的典型模式。

## 四、裕廊模式对中国科技园区发展的启示

中国很多科技园区缺乏科学的发展战略，园区规划不合理，产业定位模糊，基础配套不专业，功能单一，园区硬件条件不过关；再加上其大多为政府主导，园区管理官僚气息严重，管理效率低下，园区投资软环境差，导致中国科技园区优势不突出，整体竞争力较弱。新加坡裕廊模式尤为注重科学规划，将科技园区打造成集科研、企业孵化、金融服务、物流、生活居住、商业配套等多项功能于一体，营造多元复合、生态共融的科技园区，是工业化和城市化发展的重要模式，再加上其在中国的成功实践，进一步证明其值得中国科技园区借鉴。

### （一）制定科学规划，坚持贯彻实施

新加坡裕廊模式取得成功的前提在于其规划科学合理，先导性强，且裕廊工业区发展的各个阶段与其规划保持一致。中国苏州工业园区借鉴裕廊模式，坚持“规划先行”和“规划即法”，将规划摆在重要的战略位置，苏州工业园区建立20多年以来，其规划保持基本不变，这为苏州工业园区成为中国发展速度最快、最具国际竞争力的开发区之一奠定了基础。反观中国其他科技园区，多数的园区规划都处在一个“任人摆布”的窘境，规划制定本身缺乏先导性和科学性，人来“规划”热，人走“规划”凉，换人即换规划，规划改动太过随意。

### （二）园区实行企业化运营管理

裕廊工业区的管理机构JIC实施企业化运营，自负盈亏，有很强的自主权，是一个半官方机构。这促进了园区管理中充分引入市场机制，进一步完善了园区服务体系，提高园区管理效率，由此形成了“一站式”服务体系、亲商文化等裕廊模式下的特色产品。中国苏南、上海等地区的科技园区管理也越来越注重市场机

制的引入，以此激发园区管理活力，提高园区管理水平；但仍有部分中国工业园管理体制僵化，园区管理与地方行政混合，官僚气息严重，工业区未能得到有效管理，工业园也未能发挥出其应用的价值。

### （三）精准化产业定位，抓住时机助推升级

新加坡裕廊工业区的发展一共经历了五个阶段，由一片荒芜之地，发展为新加坡的工业核心。在园区发展中，裕廊工业区根据自身区位和资源禀赋特点，以及国际产业发展的趋势和机遇，先后实施了四次成功的产业转型，为本国工业可持续增长奠定了坚实基础。中国科技园区可以有效借鉴新加坡裕廊模式，准确定位本园区或本地区所处产业阶段，明确招商目标，对口引商，为所要到达阶段打造赖以生存的软、硬件基础；中国科技园区在发展过程中也要保持国际视野，力争上游，在扩充自身实力的同时，不断推动园区产业升级，向价值链上游靠拢。

### （四）“软硬兼施”双管齐下，打造园区良好投资环境

JTC 一直秉承理念，硬件建设决定工业园区的基础，软件建设则是工业区正常运转和健康发展的关键，稳定有序的运行机制和合理高效的操作规程是裕廊工业区获得成功的保证。新加坡在裕廊工业区开发之初，明确要建成适度超前的基础设施体系，并坚持高标准、高要求的规格，把裕廊工业区的基础设施打造得先进而完善。中国多数科技园区，特别是上世纪 80、90 年代兴办的工业园，主要依托政府的优惠税收、奖励政策而发展起来的，但是随着中国市场经济体制的发展，各个科技园区所能依托的政策优势差异正在逐步缩小，科技园区要想脱颖而出，就必须在自身硬件和软件上下功夫，完善基础设施，提高服务水准，积极塑造自身的比较优势，力争做到人无我有、人有我优。

#### 参考文献：

- [1] 新加坡国家档案馆. 李光耀执政方略 [M]. 北京: 人民出版社, 2015.
- [2] 曹建军, 宋婷. 裕廊工业园区建设经验及对我国石化园区规划的启示 [J]. 当代石油石化, 2012 (11): 13-17.
- [3] 倪慧钧. 新加坡裕廊工业园镇简介 [J]. 江苏统计, 1994 (5): 24.
- [4] 谭旭峰. 新加坡裕廊工业区的经验启示 [J]. 中国高新区, 2005 (2): 56-58.
- [5] 姚中华. 新加坡工业园区建设的启示 [J]. 浙江经济, 2005 (24): 49-51.
- [6] 刘友建. 新加坡开发裕廊工业区的经验以及对我国的借鉴 [J]. 中国商贸, 2013 (19): 181-183.
- [7] 李钦. 新加坡工业园区建设发展的经验与启示. 青海科技 [J]. 2015 (4): 86-88
- [8] 丁志军. 新加坡裕廊岛工业园成功因素分析 [J]. 东方企业文化, 2011 (23): 80-81;
- [9] 林丽钦. 新加坡裕廊石化产业集群的发展及启示 [J]. 石家庄经济学院学报. 2011 (3).
- [10] 李小芬, 王胜光, 冯海红. 第三代科技园区及意外发现管理研究——基于硅谷和玮壹科技园的比较分析 [J]. 中国科技论坛, 2010 (9): 154-160.
- [11] 长江. 裕廊的奇迹 [J]. 群众, 1994 (5): 16-18
- [12] 邹允祥. 新加坡工业及园区发展对我们的启示 [J]. 江苏建材, 2012 (3): 44-47
- [13] 田伯平. 新加坡开发裕廊工业区的经验与借鉴 [J]. 国外社会科学情况, 1994 (6): 1-4+21
- [14] 施外轩, 肖姗, 玮壹科技城: 新加坡打造“活力社群”的探索 [N]. 南京日报, 2011-07-12: A03.
- [15] 孙拉拉. 新加坡裕廊模式也在转型 [N]. 中国房地产报, 2015-03-30: A07.

(责任编辑 陈 彤)

### **The Experience of the Jurong Model in Singapore and Its Enlightenment**

*Wei Ping Zhou Feng-jun* (97)

Singapore Jurong Industrial Park is one of the earliest developed industrial parks in Asia, and its successful experience can be taken as an example for many countries. Author summarizes the origin and characteristics of the Jurong model in Singapore, describes three major international output of the Jurong model in the light of the development of Singapore Jurong Industrial Park and Weiyi Science and Technology City, and figures out the management and operation of Singapore Industrial Park. Finally, combining with the development status of China's science and technology parks, we discuss the application of Jurong model in China's Suzhou Industrial Park, SSTECH and Guangzhou Knowledge City, and summarize the path, characteristics and results of its application in China, and highlight the reference significance of Jurong model to the development of China's science and technology park.

### **Institutional Distance and Ownership Choice of Chinese Companies' Cross-border Acquisitions: The Moderating Impact of the Relative Institutional Quality of the Host Country**

*Li Yu-gang Mao Xin-xin Chen Lin* (127)

Integrating liability of foreignness and institutional arbitrage perspectives in cross-border acquisitions, we study the ownership choice of Chinese companies' cross-border acquisitions, and discuss the relation of the regulative and normative institutional distances between China and the host countries, the multiple institutional qualities and the ownership choice. The sample comprises 302 acquisitions by acquirers from China from 2010 to 2014. We find that the greater the regulative distance, the higher the share holding ratio of cross-border acquisitions; the greater the normative distance, the lower the share holding ratio of cross-border acquisitions. In addition, we investigate the potential moderators, find the relative institutional qualities of the host country moderate the relationship between institutional distance and the share holding ratio of cross-border acquisitions, indicating that Chinese companies' institutional arbitrage is more obvious in acquiring the targets from the countries with relative greater institutional quality.

### **Manufacturing Servitization and Enterprises' TFP: An Empirical Study Based on Chinese Enterprises Data**

*Zhou Nian-li Hao Zhi-jun Lü Yun-long* (138)

This paper takes China's industrial enterprise database with the time range from 2000 to 2006 and WIOD database as a sample to test the effect of manufacturing servitization on enterprise's TFP. Results show that China's current manufacturing servitization level and the input level of finance, telecommunication, wholesale and retail is far lower than the theoretical optimal level. Therefore, increasing the manufacturing servitization level and enacting a reasonable industrial policy that can transform "manufacturing enterprise" to "service-oriented enterprise" will be of great significance to increase enterprise's TFP.

### **Study on the Rules of Financial Asset Securitization in Taiwan**

*Tang Shi-ya* (159)

The rules of financial asset securitization in Taiwan have their own characteristics in the "Dual-track" SPV architecture form, unified supervision mode, preferential tax and fees policies and investor protection, which have promoted the development of financial asset securitization effectively in Taiwan. Mainland China should learn the experience of Taiwan province, and then establishes the uniform legislation mode and regulatory authorities, implements reasonable preferential tax policies and protects the interests of investors by means of information supervision.