# 常德市桃源县依托龙头企业培强特色优势产业的经验与启示

运动用品产业链是怎么形成的——

编者按：在常德市桃源高新区漳江片区，一条运动用品产业链快速崛起。市委政研室调研组对此进行了深入调查研究，并总结出了桃源县依托龙头企业培强特色优势产业的经验与启示。市委书记曹志强批示：桃源县依托龙头企业培育特色优势产业成效明显，经验可行，请各区县（市）和市直相关单位参考借鉴。常德发布特转载此调研报告，敬请关注。

运动用品产业链是怎么形成的

——桃源县依托龙头企业培强特色优势产业的经验与启示

□市委政研室调研组

在桃源高新区漳江片区，一条运动用品产业链正在快速崛起。2017年，首家产业链企业——湖南龙行天下运动用品有限公司（以下简称“龙行天下”）全面投产，实现产值6.95亿元、税收1603万元、用工3000多人。到2021年，短短4年时间，产业链企业增加到近40家，实现年产值22.3亿元，税收6665万元，用工8000多人，分别是2017年的3.2倍、4.2倍、2.7倍。预计到“十四五”末，产业链产值将突破100亿元，税收3亿元以上，建成以制鞋为主，涵盖精密模具、游泳眼镜、头盔护具、体育用品、康复器材等产品的“大体育”运动用品生产基地和中部地区新“鞋都”。

从当初引进龙行天下这株“树苗”，到长成根深叶茂的“树木”，再扩展到郁郁葱葱的“树林”，这一路是怎么走来的？桃源县委县政府、桃源高新区着力抓了些什么？从中能得到一些什么样的发展启示？

根据市委、市政府领导的安排，带着这些问题，最近我们专程前往桃源高新区进行了实地调研，试图破译其中的关键“密码”。

龙行天下生产车间。侯碧海 黄力 雷鸣 覃建国 摄

“树苗”是怎么引来的

龙行天下集团董事长龙树初1969年出生于桃源县太平铺乡，1992年从桃源职中毕业后进入广东中山市一家鞋厂打工，1998年在东莞市创办站胜模具公司。随后10年时间里，他将业务从单一生产模具逐步扩展到代工鞋品、泳镜等运动用品系列，到2010年时已创立了多家鞋厂、运动用品公司、鞋类底材工艺厂等，企业也发展成为拥有10多家分公司、在国内外设立多个产业基地、年营收超过20亿元的跨国型集团公司。龙行天下能够落户桃源，偶然之中带有必然，是诸多因素融合交汇形成强大的“磁场”，引来了这株宝贵的“树苗”。

准确把握产业转移机遇，审时度势抓招商。2009年爆发的美国次贷危机引发世界经济金融危机，也助推了新一轮全球产业大转移。受传导机制影响，以及土地、用工等要素制约趋紧，我国沿海产业也开始向中西部地区加速转移。当时的桃源，正处于转型跨越的重要关口，工业“一铝独大”且基础薄弱、城市扩容提质乏力、返乡劳动力就业困难成为制约县域经济发展的突出问题。围绕“有效承接产业转移”这个主题，县委县政府集中两个月时间开展大调研，由“四大家”主要领导牵头，组成多个调研组，走出去考察取经，坐下来冷静分析，掌握了国内新一轮产业转移的趋势特点：一是产业规模大。“十一五”期间（2006-2010年），沿海地区向中西部地区的产业转移规模超过10万亿元，主要是大企业大集团在内地布局建设生产基地。二是用工需求多。转移到内地的这些产业，劳动、技术和资本密集型都有，但以劳动密集型产业居多，且用工需求量大。三是资源约束紧。沿海企业场地不足、劳动力和其他生产成本不断攀升、环保压力越来越大，成为企业共同面临的突出问题。四是市场门槛低。对转移落户地区的配套要求不是很高，中西部大多数地区都能够承载。结合县情实际综合分析考量，县委县政府决定重点围绕机械制造、电子信息、服装鞋袜、玩具食品等劳动密集型产业实施针对性招商，对桃源籍在外的企业老板、企业高管、高科技人才等成功人士进行全面摸底，筛选出的重点招商对象，安排县级领导牵头联系引进，规定每名县级领导每年必须引进1个以上的返乡投资项目。龙行天下等“桃商”，都是从沿海地区首批招商引进的产业转移项目。

科学把握自身比较优势，精准算账抓招商。比较优势就是竞争力。企业都是以降本增效、获取利润为中心的，哪里有最适合自己生长发育的土壤，就会花落谁家。换言之，地方只有精准把握企业降本增效的最大需求点，并比别人能够更好地满足企业需求，双方才能“一拍即合”。因此，针对不同招商对象的不同需求点，桃源县重点展示对方最为看重的比较优势，尽可能让招商对象感到“对味”“解渴”。当时招商人员在与龙树初洽谈时，并没有过多地谈优惠政策，而是站在企业发展的角度，入情入理地同他算了四笔账：一是区位交通账。桃源区位优越，交通便利，县城距常德市区35公里，距机场仅15公里，常吉、常张高速公路纵贯全境，黔张常高铁即将开通，过境桃源并设有两站，已形成现代化综合交通体系，以桃源为中心点，可以便捷地辐射到湘鄂黔渝四省市的广大消费腹地。二是人力资源账。桃源县人口近100万，劳动力资源丰富，基础教育和职业教育全市领先，拥有职业学校5所，在校生5200多人，能为企业提供源源不断的技术工人。三是要素成本账。桃源用地充足，工业电价比沿海地区平均低36%(0.3元/千瓦时)以上，天然气价格比沿海地区平均低42%(1.5元/立方米)左右，能有效降低企业的生产成本。四是长远发展账。县委县政府正致力培育发展服装鞋袜等劳动密集型产业，与龙行天下转型发展战略高度契合，并且桃源高新区是全市首批设立的省级开发区，园区基础设施建设已趋于完善，“梧桐树已栽，只等凤凰来”，龙行天下完全可以将桃源作为制鞋、运动用品乃至“大体育”用品生产的大基地。事后有人不无感慨地说，站在企业角度精算的这几笔账，是促成龙树初最终决定投资老家的关键所在。

牢牢把握“桃商”乡恋情结，真心实意抓招商。为了能成功引进龙行天下这株“树苗”，桃源县围绕引进“桃商”，注重打好“四张牌”：一是打好“诚意牌”。采取电话、走访、信函、慰问、召开座谈会等方式，加强与龙树初等重点招商对象的联系，向他们通报发展情况，宣传招商政策，热情邀请他们返乡投资。同时，县里还充分利用春节、清明节、中秋节等重要传统节日，组织“联谊会”“恳谈会”等，邀请“桃商”参加，听取意见建议，参观重点项目，感受家乡的发展变化。二是打好“亲情牌”。积极通过同事关系、亲属关系、同学关系、朋友关系、合作关系等开展招商，动员各方面力量，引导支持鼓励“桃商”返乡投资。为争取龙行天下项目落户，县里多方争取公司董事会和高管层中的桃源籍及相关人员的支持，全力促成。三是打好“荣誉牌”。桃源县对投资家乡的“桃商”始终高看一等、厚爱一层，让他们政治上有荣誉、社会上有地位。县里继2011年授予龙树初“十佳慈善人士”荣誉称号之后，又推选他担任市人大代表、县工商联副主席、九三学社桃源县支社副主委等职务，推荐他成功获得第一届“新湖南贡献奖先进个人”、全县“最美扶贫人物”等荣誉称号。四是打好“高层互动牌”。时任县委县政府主要领导先后三次到企业总部和龙树初老家拜访，多次邀请龙树初考察座谈，对企业提出的相关问题和诉求亲自调度解决。龙树初通过与家乡领导的多次深层次接触，切身感受到了桃源的发展变化、党委政府的真情实意，特别是企业可以预期的发展前景，最终他决定回归乡土、回报桑梓。龙树初事后回忆道，“在越南制鞋业生产成本只有桃源的一半，2011年我选择回家乡建厂，董事会部分成员也有持不同意见的，但家乡人民的热情和县委县政府的诚意让我吃下定心丸。”2011年8月，龙行天下公司在桃源县注册成立。

“树木”是怎么长大的

从龙行天下落户的第一天起，桃源县委县政府和高新区就将其作为产业龙头来培育和打造，深度融入项目建设和企业发展的全过程，针对企业发展急需精准“滴灌”、贴心帮扶，促进企业加快做大做强做优。

以最优的服务推进项目开工投产。桃源县坚持以更高更快更强的标准和要求推进项目建设，建立健全招商项目促投产制度，由县级领导牵头负责，对于新引进的产业项目，从签约之日起，入驻标准化厂房的项目六个月内必须投产，供地的项目一年内必须投产。这在龙行天下项目建设上体现得淋漓尽致。为了促进项目早日落地开工和投产达效，县里组建了“龙行天下项目工作组”，安排一名曾担任过漳江镇党委书记的领导干部牵头，抽调精干力量集中办公，专门负责协调政府及其部门与企业之间的关系，及时处理项目建设中的各种具体问题，全程代办各类报批手续，实行挂图作战、倒排工期、抢抓进度，一期工程2013年9月动工、2014年7月投产，二期工程2014年3月动工、2015年5月投产，三期工程2015年5月动工、2016年5月投产，三期工程平均工期不到一年。对桃源县这种项目推进的快节奏、硬作风，龙树初有一番中肯的评价：“家乡领导的全力支持，园区部门的全程服务，助力龙行天下迅速落户，创造了项目建设的‘桃源速度’”。

以最优的配套激励企业滚动投资。一方面，在标准化厂房建设上优化配套。自2016年龙行天下休闲运动用品项目全面投产后，基于企业良好的发展态势、县里较好的营商环境、园区较强的项目承载力，2018年1月，龙行天下集团决定将总投资11亿元的全国最大的阿迪达斯智能化生产线项目——站成科技项目，再次投向桃源高新区。后来，由于龙行天下集团短时间内布局的生产基地过多，资金周转压力增大，准备将该项目延后启动建设。县里综合考虑各方面因素，算大账、算长远账，决定由园区“量身定做”建设标准化厂房，再租赁给集团公司，项目迅速入驻并投入生产，2020年11月集团公司以14.5亿元的总价成功回购标准化厂房，不仅帮助企业减少了资金和时间成本，还大大缩短了项目建设周期，实现了政府与企业共赢。正是这种模式的成功，2022年龙行天下集团计划启动第三轮10亿元投资项目。另一方面，在基础设施建设上优化配套。比如，为方便企业货物运输，县里在龙行天下、站成科技周边修建了3条宽18米的配套道路，总长1750米，配套道路不计入企业项目用地范围，也不需要企业支付用地成本和建设费用。比如对于由集团公司自建厂房的站成科技二期项目，工程设计、工程量清单和预算编制、可研、立项、建设环评、配电线路铺设等所有费用按100万元打捆包干。县里以最大的诚意和力度，为企业降成本、轻负担、优配套，企业也就一路高歌猛进、迅速建设发展，到2021年，龙行天下集团累计投资近20亿元，桃源业务板块实现年产值近20亿元，四年年均增幅近50%。

以最优的政策助推企业做大做强。在落实现行用地、财税等优惠政策的基础上，积极促进企业提质升级。一是鼓励企业开展研发创新。全力支持龙行天下申报国家高新技术企业和工程技术研究中心，支持龙行天下与李宁集团合作创办李宁研发中心，从高企认定、研发投入、平台建设等方面对龙行天下加大配套奖补力度，每年奖补资金总额在300万元以上，仅2021年就为企业申报争取研发投入奖补资金近90万元，成为全县奖补额度最高的企业。2020年龙行天下成功获评国家高新技术企业，李宁研发中心申报省级创新平台取得积极进展。二是着力解决企业人才用工需求。高新区联合县人社部门，近三年单独为龙行天下等运动用品行业召开专题招聘会，由乡镇社会事务站负责宣传、发动和组织人员到场，高新区、人社局负责现场布置和协调服务，为企业解决用工800多人。大力推进产教融合，推动龙行天下与桃源职业中专联合招生开班，为企业培养技术干部和管理人才，支持企业将实习工厂设立在校区内，学校免费提供场所，目前龙行天下投资300万元的占地800平方米的实习工厂已建成，已开设1个“站成班”，招生39人，专业为智能设备运行与维护，正在筹划开设第2个班，计划招生50人左右。三是积极帮助企业争取产业扶持资金。深入对接省市产业政策及专项支持政策，精准策划、包装、申报项目，进行一对一辅导，优先推荐支持。自2016年项目正式投产以来，龙行天下累计获得制造强省专项、省中小专项、省税收增量奖补等项目资金近1000万元。2017年，龙行天下获得开放型经济发展专项资金后，随即投入技术改造升级，当年加工贸易额就达3689万美元，助力企业大力拓展海外市场。

“树林”是怎么形成的

“聚木成林，聚企成链”。依托龙行天下等龙头企业，培大培强运动用品产业链，是桃源县一直在用心用力下的一盘大棋。随着越来越多的运动用品及配套企业落户，这盘棋也越走越活、越走越顺，朝着打造常德的“晋江”目标阔步前进。

狠抓产业链招商“长藤结瓜”。随着龙行天下、站成科技等龙头企业的落户投产，如何以成品鞋制造环节为主轴，沿上下游延伸产业链、沿配套环节培育供应链，是桃源县招商引资的一大契机，也是龙头企业降本增效的现实需求。为此，县里决定从龙头企业入手，大力推行产业链招商，引进更多的企业就地提供专业化配套协作，着力优化运动用品产业链的发展生态。正如高新区负责人介绍的，“通过以商招商、龙头招引，吸引更多的龙头企业和上下游配套企业落户园区，形成集群发展的产业体系。”补链方面，对于与龙头企业有订单关系的外地协作企业，县里就积极协调龙头企业将其引进桃源；对于龙头企业出于成本效益考虑筹划拆解出去的生产环节，县里就按龙头企业提供的相关信息，积极招引配套企业落户桃源，承接龙头企业的外协业务。通过上述方式，陆续引进了嘉泰鞋业、斯立德、柱旺新材料等一批时尚休闲鞋、运动鞋、消防鞋、应急救援鞋的生产和休闲户外服装生产企业，以及布料与鞋用辅助材料合贴加工、鞋面工艺处理等配套企业。延链方面，积极协调龙行天下集团等龙头企业将部分前端生产环节有重点地向桃源转移，2022年龙行天下集团启动的新一轮10亿元投资，主要就是生产模具、注塑等上游产品。强链方面，大力推进运动用品产业链协同创新，支持龙行天下等链主企业为整个行业包括上下游企业提供数字化、自动化、智能化、规模化所需的整体解决方案及软硬件设备，加快运动用品产业智能制造步伐；着力打通运动用品产业链的物流环节，对接引进德邦、富香等科技型物流企业，线上线下协同构建高效、价廉、安全的现代物流体系。

打造特色产业园“筑巢引凤”。着眼于更好地促进产业集聚、功能分区，桃源县近年来依托行业龙头企业，规划建设充满活力和竞争力的“特色园”“园中园”，2018年7月，桃源县积极协调集团公司，以龙行天下和站成科技为主体，规划建设站胜集团桃源休闲运动用品产业园，紧挨这个产业园，高新区又修建了30万平方米轻工制造标准化厂房，运动用品及关联配套企业纷至沓来。随着集团公司第三轮投资启动建设，桃源县又携手企业筹划建设体育运动用品产业园，用地311亩，总建筑面积23万平方米，主要生产模具、注塑、眼镜、头盔、护具、康复器材等产品，与休闲运动用品产业园互补互促、相得益彰，共同构成桃源运动用品产业的“双子星座”。为提升园区形象和综合承载力，加快促进产业集聚，县委县政府这几年在全力推进桃源高新区申报创建国家级高新区的同时，又积极筹划将桃源运动用品产业园更名为“常德运动用品产业园”，以更好地提升平台、“筑巢引凤”。

建立链长制体系“有求必应”。桃源县全面推行“链长制”，全力服务企业发展和产业建设，提供“有求必应、一呼百应”的服务。一是强化组织领导。明确一名县级领导担任运动用品产业链链长，桃源高新区负责人具体抓，负责运动用品产业链统筹规划、招商引资、项目建设，及时协调解决重点难点问题。二是强化规划指导。聘请专业机构，编制桃源运动用品产业空间布局规划和产业发展规划，加强项目用地保障，明确产业发展的目标任务、重大项目和推进措施，同时，强化规划组织实施，确保各项工作任务落实落地。三是强化政策引导。出台桃源县《培育运动用品产业企业九条政策措施》，设立3000万元奖补资金，主要用于运动用品产业链上下游企业技术改造、管理创新、外贸出口等领域，以突破性强、“含金量”高的政策措施引导支持产业链高质量发展。

桃源县谋划和发展运动用品产业链的成功做法，为全市各地各园区发展特色产业，推动县域经济高质量发展，提供了可供借鉴的启示和经验：

——科学谋划定位特色优势产业。桃源县之所以选择将运动用品产业作为特色优势产业来打造，是经过了系统深入研究和谋划的，时间证明了这一决策的正确性。各区县（市）在确立特色优势产业时，必须坚持因地制宜、量情度势，既要把握发展大势和宏观政策取向，又要立足现实基础和未来发展要求，真正将特色产业培育打造成为推动本地高质量发展的重要支撑。

——坚持主要领导高位招商。龙行天下能够落户桃源并实施多轮投资，很大程度上得益于县委县政府主要领导亲自出面、亲自洽谈、亲自调度。长期以来，桃源县坚持把招商引资作为“一把手”工程，由县招商中心、县高新区分别组建专业化招商小分队，小分队成员三分之二以上的时间外出招商，主要针对各单位提供的招商信息，进行筛选摸排、上门对接，并由分管县级领导深入洽谈，最后由县委书记和县长进行实地考察、磋商谈判、签订协议。主要领导带头招商，能够最大程度体现诚意、关键时刻拍板决断，大大提高招商成功率。各地各园区在招商引资中要像桃源那样，大力推行“全县上下搜集信息、招商部门跟踪衔接、书记县长考察拍板、县级领导推进落地”的招商闭环，不断推动项目签约引进、开工落地、投产达效。

——扭住“德商”回归这个牛鼻子。桃源县一直看重亲情乡情招商，注重加强与桃源籍企业家沟通联系，吸引广大“桃商”回乡投资兴业，目前桃源高新区老乡企业达70家，占到园区规模企业总数的64%。比如，兴为通科技、迪文科技等项目。我们“德商”遍布天下且大都有很浓的家乡情结。同时也要看到，在以国内大循环为主体的新发展格局下，中部地区离消费人群更近，消费市场广阔，沿海产业正在加速向中部转移。综合考量，现在应该是抓“德商”回归的良好时机。各地各园区要抓住机遇顺势而为，牢牢牵住“迎老乡、回故乡、建家乡”这个牛鼻子，吸引更多“德商”回乡投资兴业。

——跑好产业培育发展的“接力赛”。桃源运动用品产业的发展壮大，是靠县委县政府一任接着一任干出来的。他们十年如一日，方向不变、力度不减、标准不降，久久为功、善作善成，终于将“小树苗”培育成了“参天大树”，将一家企业发展成了一大集群。各地各园区要把培育发展特色优势产业当作“接力赛”，一任接着一任抓、一茬接着一茬干，持续抓五年、抓十年，推进产业由小变大、由大变强、由强变优，形成“一个龙头企业、一个特色园区、一个产业板块、一群企业集聚”的良好发展格局。

——紧贴企业需求实施精准帮扶。桃源县贴身服务企业可谓做到了极致，尤其是对于重点企业，将过去的“保姆式”服务升级到“妈妈式”服务，用高新区负责人的话说，“妈妈式”服务是主动的、全程的、无偿的，这与被动的、时点的、有偿的“保姆式”服务有本质区别。各地各园区要深度融入企业生产经营全过程、各方面，抓住企业最关注、最揪心、最急需的痛点难点堵点问题，实施精准帮扶、精心服务、精细操作，让企业切实感受到政府与他们是真正的命运共同体、发展共同体。

——持之以恒抓好优化营商环境“生命线”工程。优化营商环境只有更好，没有最好。无论是“书记餐叙”“五自三保一考”“全面容缺审批”，还是推行优化营商环境监督卡、桃源人用桃源造、银企对接“双推双培”等制度，都充分诠释了桃源县委县政府持续优化营商环境的坚强决心和超强力度，这也是桃源县产业经济发展成效显著的关键所在。各地各部门要紧扣市委、市政府打造“全省领先、全国一流”营商环境目标要求不动摇，以园区为主战场，以深入开展“送解优”行动为主抓手，持续深入打好政务质效提升、政策惠企强企、规范监管执法等攻坚战，以优良营商环境保障和推动经济社会高质量发展。

常德日报2022-11-10