

好产业：既“扎根本地”，也要“眼观全国”

□ 杜 壮

近日，中国摩托车品牌张雪机车在世界超级摩托车锦标赛（WS-BK）葡萄牙站夺冠，引发广泛关注。许多分析将其成功归功于重庆这个“摩托车老家”完整的产业链。这固然重要，但另一个关键常被忽略：它没有只盯着本地，而是把全国的好资源都变成了自己的“后援团”。

张雪机车的秘诀，可以概括为“两条腿走路”。一条腿，稳稳站在重庆——几十家整车厂、400余家零部件企业构成的庞大网络，让“一张图纸”

能迅速变为顶尖产品。另一条腿，大胆迈向全国——其赛车的“心脏”高强度曲轴来自山东企业，气缸套产自河南，启动锂电池则由浙江提供……

“本地+全国”的模式生动诠释了产业集群发展的关键：最强的竞争力，正是来自本地产业生态的高效协同与全国产业链资源的优化配置。重庆的产业集群提供了制造敏捷性与供应链韧性，这是根基；而主动整合全国乃至全球的单项技术冠军，则为企业注入了创新基因。这避免了“大而全”的重复建设，形成了“开放创新、协同共进”的健康形态。

“十五五”规划《纲要》提出，要“因地制宜建设各具特色、优势互补的战略性新兴产业集群”，同时要“促进区域联动发展”。张雪机车的故事告诉我们，“因地制宜”，不是“画地为牢”。真正的特色产业集群，其特色不应仅仅是本地有什么，更在于如何以本地优势为支点，去撬动和整合更广泛的优质资源。重庆的制造基础是它的“根据地”，而全国乃至全球的创新资源，则是它攀登高峰的“登山杖”。

这揭示了一个产业集群健康发展的关键形态：它应当像一块具有“智能”的海绵，一面深植于本地土

壤，充分吸收成本、供应链与产业生态的养分；另一面则始终面向外界，主动连接并吸纳最先进的技术、人才与思想。这种“在开放中自主、在链接中扎根”的模式，才能有效避免产业陷入内卷与封闭循环，最终构筑起难以被模仿和超越的核心竞争力。

因此，张雪机车的胜利，不仅是一个品牌的突破，更为我们发展新质生产力提供了一个鲜活样本：最好的产业生态，一定是“深度扎根”与“主动链接”的统一。唯有如此，才能培育出更多既能在家门口茁壮成长、又能到世界赛场勇夺冠军的中国制造。

供应链政策如何托举“张雪机车”从重庆突围

□ 本报记者 张守营

在中国摩托车产业长期被外资品牌主导核心技术的背景下，一家名为“张雪机车”的新兴企业，凭借819cc三缸发动机、电控系统100%自主化、97%国产化率等硬核指标，迅速成为行业焦点。其成功并非孤例，而是一场由国家战略、部委专项、地方执行与产业协同共同编织的政策体系精准发力的结果。

从顶层设计到地方落地的完整政策链条

张雪机车的发展轨迹，恰好嵌入了中国制造业转型升级的关键节点。2025年3月，商务部、国家发展改革委、工业和信息化部等八部门联合印发《加快数智供应链发展专项行动计划》，提出到2030年培育100家左右全国数智供应链领军企业。这一计划的核心在于构建“深度嵌入、智慧高效、自主可控”的数智供应链体系。

张雪机车的电控系统（ECU、IMU、T-BOX）100%自主化，正是政策鼓励的“自主可控”方向。其战略合作伙伴鸿泉技术提供的智能网联解决方案，也契合“数智供应链控制塔”的理念——赛事数据实时反馈、48小时敏捷响应，恰恰体现了“智能决策、风险感知、自我修复”的能力要求。

与此同时，中央财政对专精特新“小巨人”企业的持续支持，为张雪机车的供应链注入了关键动力。征和工业、翌阳股份、万丰奥威等34家核心供应商，全部属于专精特新“小巨人”企业，每家企业获得连续三年、合计600万元的财政奖补。这意味着，这些零部件龙头可以持续投入研发，为张雪机车提供更先进的技术方​​案。专利质量要求的提升——发明专利占比需达70%以上——也倒逼供应商从“数量导向”转向“质量导向”，与主机厂的技术协同更加紧密。

在降低物流成本方面，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《有效降低全社会物流成本行动方案》明确提出加强制造业供应链融合创新。张雪机车在重庆打造的“半小时协同圈”，正是这一政策的典型实践：本地配套率超过90%，大幅缩短物流路径，直发终端用户比率高，交货准确率可达99%。

部委专项与地方精准施策形成合力

工业和信息化部、交通运输部、商务部联合印发的《制造业企业供应链管理提升指南（试行）》，从多维协同、精益化管理、数字化转型三个层面提出要求。张雪机车与重庆本地供应商的深度协同、48小时响应、三天完成零件改进的效率，以及电控系统的全面自主化，分别对应了这三项要求。

在地方层面，《重庆市促进摩托车产业高质量发展政策措施》对高端摩托车新车研发给予单个车型最高100万元奖励，对出口整车企业给予最高200万元奖励。张雪机车新研发的819cc三缸发动机，以及正在开拓的欧洲、东南亚市场，均可直接受益。

更具长远意义的是《重庆市高端摩托车产业集群高质量发展

行动计划（2023—2027）》。该计划明确提出关键零部件本地化配套率达到80%、中大排量高端摩托车产量占全国比重超过40%、产业产值突破1000亿元的目标。张雪机车选择落户重庆，正是看中了这一政策红利——97%的国产化率已经有了坚实的产业基础。而“一事一议”的特殊支持机制，让企业能快速对接优质供应商，加速供应链整合。

政策红利激活“隐形冠军”集群

政策体系不仅作用于张雪机车自身，更激活了其背后一整条供应链上的“隐形冠军”。重庆建立了政府各部门、行业协会、科研院所、领军企业合作的供应链协同推进机制，由“链主企业”带动配套企业共同发展。张雪机车作为链主，可以整合重庆本地400余家零部件企业，与秋田齿轮、淦江压铸等企业开展深度合作。

金融层面，《重庆市制造业产业链供应链金融工作方案（2024—2027）》全面推动供应链数字化应用和金融产品创新。张雪机车作为核心企业，可以带动上游供应商获得专属融资支持，降低整体融资成本，提升资金周转效率。

人才方面，政策鼓励建立首席供应链官、首席数据官制度，并支持企业与高等学校、科研院所协同育人。张雪机车可依托重庆大学、重庆理工大学等本地高校定向培养人才，确保人才供应与产业需求精准匹配。

短期补贴、中期降本、长期领跑的三阶段红利

综合各项政策，张雪机车在未来1~2年内可获得直接政策补贴1000万~2000万元，涵盖研发奖励、出口奖励、创新资质和供应商财政补贴等多个方面。中期3~5年，随着国家级特色产业集群的申报成功和数智供应链体系的完善，供应链成本预计降低30%，效率提升50%。长期5~10年，如果能够持续突破关键技术、参与行业标准制定、拓展全球市场布局，张雪机车有望从标准跟随者变为标准制定者，成为全球摩托车产业链的领军企业。

然而，政策落地过程中也存在不容忽视的风险。部分政策在地方执行中可能出现“重申报、轻落地”的偏差，需要企业建立专门的政府关系团队跟踪进度。全球供应链“阵营化”与技术脱钩的深化，可能影响出海战略，需要企业通过共建“一带一路”国家和RCEP成员国拓展多元化市场。此外，其他城市可能模仿重庆模式，导致产业集群同质化竞争，张雪机车必须持续构建技术壁垒，避免陷入价格战。

张雪机车的成功是一个跨区域协同样本

——访中国人民大学应用经济学院教授张可云

□ 本报记者 张守营

从湖南山村走出的修车少年，到WSBK世界冠军的缔造者，张雪机车的故事刷屏了整个春天。但喧嚣之下，一条覆盖东、中、西三地的产业协同链条正在悄然重塑中国区域经济合作的底层逻辑。中国人民大学应用经济学院教授、全国经济地理研究会会长张可云近日撰文指出，张雪机车是“一个东、中、西合作与区域联动发展的鲜活案例”。在专访中，他向记者深度剖析了“区域方法”的实践路径、制度障碍与未来方向。

在世界超级摩托车锦标赛葡萄牙站，中国品牌张雪机车以近4秒优势力压杜卡迪、雅马哈等国际豪强连夺两冠，打破欧美日品牌长达数十年的垄断。然而，比夺冠更值得深思的，是支撑这家年轻企业走向世界之巅的产业协作网络——一家由湖南人创立、在重庆生产、获浙江资本加持、借珠三角、长三角、京津冀供应链赋能的企业，如何穿越行政壁垒与地理阻隔，完成一场跨区域的“协同逆袭”？

放弃“全产业链”幻想 中小城市应聚焦比较优势

本报记者：您强调“区域方法”是地方经济发展的必由之路。请问对于那些缺乏地理优势或资本吸引力的内陆中小城市，具体该如何实践“区域方法”，避免在区域合作中被边缘化或沦为单纯的资源输出地？

张可云：张雪机车的故事说明了一个道理：企业的成功，从来不是某个地方的“单打独斗”。张雪机车在重庆之外，配套企业与科研机构分布在全国许多地区，深度绑定了珠三角、长三角和京津冀三大高水平研发和精密制造集群——珠三角为其提供动力、外观与结构部件，长三角提供电控、散热、进气部件，京津冀及周边提供高精度曲轴与连杆、气缸套等部件。越是着眼于高性能、自主研发与高端定位，越需要超越本地视野，从大范围区域寻求高端厂家合作。

对于内陆中小城市，实践“区域方法”的第一步，是认清地方经济的三个突出特点：一是结构不完整性，一个地方不太可能形成门类齐全的产业结构，往往优劣势并存；二是地方发展依赖性，地方之间在原料、零部件、研发或市场方面彼此相互依赖；三是高度开放性，一个地方只有对其他地方高度开放，才能更充分利用外部机遇。放眼高质量发展水平的地方，无一不是高度开放的。因此，中小城市必须放弃“全产业链”的幻想，转而聚焦自身最具比较优势的环节——不是什么都做，而

是把擅长的事情做到极致。

以张雪机车为例，重庆之所以成为其制造基地，并非因为重庆提供了多少资金补贴。张雪曾坦言，“重庆是全国工业制造门类最齐全的省市”，他2013年只身赴渝时，在一个摩配市场就能配齐一辆摩托车的全部配件。重庆聚集了40多家整车企业和400多家零部件供应商，本地配套率超过90%。这正是产业比较优势的自然选择。

然而，中小城市在融入区域合作时确实面临“被边缘化”或“沦为资源输出地”的风险。要避免这种局面，关键在于三点。第一，不要被动等待大企业来“施舍”，而要主动嵌入产业链——哪怕从一个零部件做起，也要努力成为不可替代的环节。第二，积极利用数字化手段打破地理限制，远程接入更广阔的市场和技术网络。第三，地方政府的角色应从“给钱给地”转向“疏通渠道”，主动帮助企业对接跨区域资源，做企业走出去的“助推器”而非“看守人”。总之，单打独斗会无限放大地方劣势；而采用区域方法，不仅不会失去什么，反而会通过产业关联与外溢效应，带动本地发展。

企业主导跨区域协同 制度创新破解地方保护

本报记者：您指出“区域方法”要求企业超越本地资源与市场，实现跨区域联动。但在实际操作中，一些地方政府出于财税和地区生产总值考核的考虑，往往希望企业将核心环节留在本地，配套企业与科研机构分布在现有行政体制下，如何从政策设计或激励机制上化解这种“地方本位主义”，真正推动区域方法落地？

张可云：这确实是一个深层次的体制性矛盾。在财政分权和地方政府主导产业政策的制度下，各行政区经济发展动力极大增强，但在推动经济快速增长的同时也形成了一定程度上的区域壁垒。区域利益矛盾导致一些地方“各自为战”，弱化了充分融入国内大市场的积极性；以重复建设、“原料大战”、市场封锁为表现形式的区域冲突，让区域联系与合作受阻。

但是，张雪机车的案例恰恰给出了破解这一矛盾的新思路——让企业而非政府来主导跨区域协同。

企业比政府更擅长发现潜在的区际合作利益。观察张雪机车的跨区域布局会发现，无论是重庆制造基地的选择，还是长三角供应商的配套，都不是地方政府“规划”出来的，而是企业基于成本、效率和质量的理性决策。更重要的是，跨区域联动并不是“零和博弈”，而是多方共赢。重庆通过制造环节获得了产业集聚效应和就业拉动；浙江通过资本投入分享了企业成长的红利；珠三角、长三角的供应商通过高端配套提升了自身技术水平。这种“多方受益”的格局，比任何行政命令都更能化解地方本位主义。

那么，从政策设计层面，如何进一步推动这种良性循环？我认为有三个方向值得探索。一是改革地方政府的考核激励机制。现行考核体系过度聚焦属地内的财税和GDP，导致地方政府天然倾向于“把企业留在碗里”。应当在考核中引入跨区域合作的权重，比如对“走出去”的企业所创造的区际溢出效应予以认可，从“守地盘”转向“促联动”。二是建立区际利益分享机制。比如，总部与生产环节分属不同行政区的企业，其税收贡献如何合理分配？这个问题如果能有制度化的解决方案，地方保护主义的动机就会大大削弱。三是推广“以投带引”的模式。浙创投总经理程俊华明确表示，希望将张雪机车引到浙江，但不会强行要求，而是通过讲好浙江故事，让企业自愿选择。这种尊重市场规律、以资本为纽带的跨区域联动方式，远比行政命令更可持续。

广度与韧性并非对立 国产化与战略备份是关键

本报记者：张雪机车的成功得益于东、中、西合作，其中重庆是制造基地，浙江是资本来源，珠三角、长三角等提供高端部件。然而，一旦外部环境变化，比如沿海地区要素成本持续上升或产业链外迁压力加大，这种依赖多地协同的模式是否会变得脆弱？企业又该如何平衡“区域方法”的广度与供应链安全的韧性？

张可云：张雪机车的供应链深度嵌入中国制造业集群网络，重庆“摩托之都”方圆50公里内可完成整车装配，长三角、珠三角的精密制造也深度参与其中。这种广域协

同模式在效率上的优势不言而喻，但其对供应链稳定性的隐忧也确实存在。

不过，我们不必过度担忧。张雪机车恰恰为我们提供了一种在“广度”与“韧性”之间取得平衡的思路。首先，其供应链的国产化率极高，基础版国产化率达97%。张雪本人对此直言不讳：“车上任何一个零件，只要有图纸，中国百分之百做得出来，而且绝对不比欧美日的差”。高国产化率本身就意味着对外部冲击有较强免疫能力——产业链留在国内，风险就相对可控。

其次，跨区域协同与供应链韧性并非此消彼长的对立关系，反而是相辅相成的。张雪机车的“重庆制造+长三角配套”模式，本质上就是一种“战略备份”——通过产业空间分布的适度分散化，避免将全部产能集中于单一区域，从而降低局部冲击对整体链条的破坏。恰恰是跨区域协同，为供应链提供了天然的冗余和缓冲空间。

当然，企业对供应链风险也需要主动管理。一是建立“核心—外围”的分层供应体系，核心部件保持多源供应甚至自主可控，外围部件则可灵活配置。二是强化供应链的快速响应能力。张雪机车的重庆供应链已实现“48小时响应”，测试数据当天反馈、三天完成零件改进。这种敏捷性本身就是韧性的重要组成部分。三是从被动依赖转向主动布局。随着企业壮大，可以逐步在关键环节推动核心供应商的本土化替代——比如传动链条已具备替代进口能力，只是因赛事稳定性暂未切换。

事实上，区域重大战略秉承全国“一盘棋”思维，能够推动区域合理分工、产业联动和供应链共享，立足区域比较优势调整产业链空间结构。张雪机车的实践表明，一个覆盖东、中、西三地的产业协作网络，不仅没有变得“脆弱”，反而因为多元支撑而更具韧性。沿海地区要素成本上升固然是趋势，但这也恰恰倒逼内陆地区和中西部地区在产业链中承担更高附加值的角色，形成新的动态平衡。张雪机车的下一个挑战，或许不是供应链安全，而是如何在这场动态平衡中持续提升自身的不可替代性。

张雪机车夺冠后不到24小时，重庆两江新区便宣布为其规划近200亩新生产基地，总投资5.2亿元。与此同时，浙江资本、湖南家乡情怀、珠三角精密制造等多元力量，仍在围绕这匹“黑马”展开各自的故事。

