



本报记者 朱凌君

温州市龙湾区便民服务中心的楼层导航牌上，标示着8楼属于新兴产业局。

去年底，温州湾新区新兴产业局正式挂牌，这是浙江省首个“新兴产业局”。如今，这个新机构刚刚满月，内设处室的门牌只按“1处”至“4处”来命名。局长周威说这是“刻意为之”。在他看来，新兴产业变化太快，赛道和重点随时可能变化，如果一开始就把组织架构钉死，反而会束缚判断和行动。相比传统部门，新兴产业局更偏向全员项目化的运作模式，并随产业方向动态调整。

这并非温州首次为新兴产业“设局”。去年9月，温州市人工智能局成立，在温州市数据局基础上加挂人工智能局牌子，这也是全国首个专门的“人工智能局”。按照设想，温州市人工智能局将作为牵头部门，系统性地进行顶层设计、整合资源，通过制定专项政策并督促落实，全力推动人工智能产业发展。

前不久，2025年温州地区生产总值官突破万亿元。站在“万亿之城”的新起点上，温州市“十五五”规划建议提出，建设人工智能创新发展先行市，打造“AI示范应用第一城”，同时培育壮大新兴产业和未来产业。

对温州来说，无论是人工智能局还是新兴产业局，本质上都是希望以体制机制创新来跟上产业变化的节奏。

“上桌”机会

温州为什么接连“设局”？原因并不复杂。

一方面，是产业升级的现实倒逼，原有的工作方式很难应对新一轮产业变化；另一方面，新兴产业的竞争越来越像一场“抢座位”比赛，“如果不尽早入场，很可能连‘上桌’的机会都没有”。有温州干部对此忧心忡忡。

多年来，温州的强项在制造业，鞋服、眼镜、阀门等传统产业发展路径清晰、经验成熟，只要把项目引进来、把生产线建起来，产业自然就能往前走。但新兴产业不一样。以人工智能为例，涉及数据合规、算力基础设施、算法模型、应用场景和产业配套，往往牵扯多个部门。如果仍然沿用原有分散推进的方式，很容易出现各管一段、彼此脱节的情况。

从这个意义上看，“设局”并不是刻意求新，而是在原有治理方式逐渐显露边界之后的一种调整。正如温州市人工智能局副局长金传拉所说，成立专门机构，最大的价值就在于“统筹”和“破局”，目的是打破过去“九龙治水”、各自为战的状态。

与此同时，外部竞争的压力也在不断加大。过去一年多，随着大模型快速迭代、应用场景不断落地，发展人工智能产业已经成了长三角城市的“标配”。如果温州不主动应对，很容易在新一轮竞争中边缘化。

一项基于近20年长三角41城专利申请数据的研究表明，长三角城市发展人工智能技术的基础水平差异明显，“合肥—南京—苏州—上海—杭州—金华—宁波”形成“Z”字形轴线，温州并不在核心区。作为温州本土科技企业，信宇科技扎根当地多年，董事长付建德直言，高端人才相对匮乏是温州当前的最大短板，“在吸引顶尖算法人才方面，很难与上海、杭州等城市竞争”。

不过，温州也有自己的优势。早在2022年5月，“中国（温州）数安港”就正式开园，并召开首届数据安全发展大会。这一步前瞻性布局，让温州在数据要素领域领跑成功。目前，温州是全国唯一一批国家数据基础设施六大试点“大满贯”的城市。依托数安港，温州逐步形成数据生态，为人工智能发展打下了基础。更重要的是，温州制造业门类齐全，中小企业数量庞大。这些企业规模不一、需求具体，为人工智能提供了大量真实、可复制的应用场景。

问题在于，如果这些优势分散在不同部门、不同层级，很容易在推进过程中被消耗掉。有了人工智能局牵头，可以把分散的板块集中起来，把有限资源用在最关键的地方。金传拉强调，温州发展人工智能，不能简单跟风，而是要立足自身条件，走一条“非对称竞争”的路径。

对温州而言，这样的调整，还带着明显的时间压力。

金传拉用三个“新”来形容人工智能的发展节奏：每周都有新论文、新产品，每个月都会有新的大模型发布。高速迭代不仅考验技术，更考验判断力。同时，相关项目投资风险普遍较高，在技术快速变化和高风险并存的情况下选准方向，并不容易。

周威多次提到麦田能源的成长速度。这家2022年落地温州的企业，在三年多时间里，产值从零增长到接近70亿元。在他看来，传统产业更多是线性增长，而新兴产业一旦踩中风口，往往呈现指数级扩张。“有些项目，两年前对接和现在再去看，发展态势、企业估值已经完全不同了。”新兴产业局成立后，周威笑称自己“不是在出差，就是在准备出差”。



温州瓯江实验室

黄通左 摄

温州为何给AI『设局』

面对不断变化的竞争格局，如何在有限资源下做出更有效的选择 新兴产业发展进入深水区后，政府如何提供更精准且持续的服务

破局

“设局”并不是刻意求新，而是在原有治理方式逐渐显露边界之后的一种调整。成立专门机构，最大的价值就在于“统筹”和“破局”，可以把分散的长板集中起来，把有限资源用在最关键的地方



温州数安港启动区

受访者供图



小朋友与机器狗互动

刘伟 摄

背后，是他反复提到的“窗口期”压力。新兴产业节奏快、窗口期短，仅靠读文件远远不够，必须不断去理解产业链、技术路线和市场变化。为此，他一边密集外出考察，一边邀请行业资深人士交流，从产业现状讲到上下游结构，再拆解到具体应用和竞争格局，判断哪些方向还有入局机会。

最近，周威接触了不少商业航天企业。他判断，从国家航天局设立商业航天司，到多家企业冲刺“商业航天第一股”，2026年很可能是地方布局这一赛道的最后时间窗口，“关键是要搭上末班车”。毕竟，“一旦错过窗口期，就很难再‘上桌’了”。

效率提升

为人工智能发展成立专门机构，在世界范围内早有先例。

2017年，阿联酋就设立了全球首个人工智能部，目标是通过人工智能提升政府效率和推动经济多元化发展。法国专门成立人工智能生成委员会，并在内阁中设有负责数字事务的国务秘书；西班牙是欧盟中第一个设立专门人工智能监管机构的国家，侧重于在欧盟《人工智能法案》框架下

进行合规监管。在国内，大部分城市的做法，是通过成立人工智能工作专班来统筹推进相关工作。温州此前也曾组建市级人工智能创新发展工作专班。设立温州市人工智能局，也不是另起炉灶，而是采取了在职能相近的温州市数据局加挂牌子的形式，实行合署办公。

挂牌以后，原先工作专班的职能整体转入人工智能局，同时对原有处室进行相应调整，每个处室均有人工智能相关职能。比如数据处负责高质量数据集的建设，产业处负责人工智能企业的招商引资，运行保障处负责AI+政务的内容，基础设施处负责数据基础设施等和人工智能相关的基础设施建设。同时，局里新设立了人工智能发展处作为面上统筹，以及算力与模型处负责人工智能相关的基础设施具体项目落地实施。

金传拉认为这是“最优解”。他解释，不同于很多城市数据局通常只负责政府侧公共数据的归集与管理，温州数据局此前就有服务数据产业发展的职能，也积累了一批既懂数据又懂产业的人才。以此为基础，可以最大限度利用现有资源，避免重复搭班子。

“打个比方，人工智能是引擎，数据就是燃料。”金传拉说，“我们相当于将燃料直接供给引擎，省去中间环节，确

保高质量的数据集直接服务于人工智能产业发展。”

成立四个多月来，人工智能局的重点工作之一是把关系理顺。这段时间内，与人工智能相关的大部分职能被集中起来统一推进，客观上减少了企业在不同部门之间来回跑的情况。在纵向对接上，人工智能局负责与省里相关部门沟通，向下对接具体负责人工智能的单位，例如瓯海区、龙湾区先后成立了人工智能发展分中心，但其他区县亦计划成立专门部门作为工作牵头单位。

这种变化，企业感受最为直接。安极能（温州）数据科技有限公司和企知道智能信息科技（温州）有限公司都是当地的数据类企业，此前因数据合规落地数安港。以往，企业遇到问题，需要跑多个部门，沟通成本较高，现在不一样了。安极能（温州）数据科技有限公司总经理刘程说，现在企业只需要对接人工智能局这一个口子，有什么问题都能一站式解决。企知道智能信息科技（温州）有限公司负责人孙铿表示，通过类似专班的一对一服务，局里会帮忙把问题梳理清楚并协调解决，“办事效率提升了60%—70%”。

温州湾新区新兴产业局的设立，同样是为了提高效率，只不过路径选择更加彻底。在组建时，直接打破传统行业

条线的划分方式，围绕具体产业方向重新组织工作。

新兴产业局一共设6个处室。“架构很简单，就是为了干活。”周威解释，其中，4个处室按1到4的数字编号，各自聚焦不同的新兴产业赛道，主要负责相关行业项目的考察、对接、管理和服务。目前，根据温州湾新区、龙湾区的产业布局，分为生命健康、数字经济、智能装备和新材料新能源4个方向。此外，还有综合处主要承担日常运转职能，协调服务处专门负责解决项目在落地和发展过程中遇到的具体问题，并通过政策工具箱提供支持和保障。

这种调整，源于对新兴产业发展特点的判断。在周威看来，新兴产业变化快、不确定性高，项目在不同阶段遇到的问题差异很大，如果仍然按照传统部门分工来推进，很容易被流程拖慢。“政府服务的‘反射弧’必须更短一些，反应也要更灵活。”

与人工智能局更强调统筹不同，新兴产业局的目标非常明确，就是围绕新兴产业和未来产业，把项目一件件落地。这种架构设计，尽量避免项目在不同处室之间来回流转，把招商、服务、协调等工作尽可能放在同一条线上推进。

企业对此也有直观感受。浙江伟明盛青能源新材料有限公司副总经理陈

千帆注意到，对接他们的工作人员，很多还是熟面孔，但沟通内容更具体了，不再只停留在“项目能不能来”，而是更多关注投产之后会遇到哪些实际问题。这也让企业对政策的连续性更有信心。

前不久，伟明盛青计划进行“尾渣循环利用”的生产环节技术改造。但这项改造涉及多个部门审批，企业一时也拿不准方向。“按经验，可能要企业自己四处打听、多渠道了解政策许可。”陈千帆回忆。正好赶上新兴产业局挂牌第二天，他抱着试试看的心态去咨询。很快，新兴产业局便牵头召集环保、经信等相关部门现场沟通，对方案进行评估，帮助企业厘清路径，避免了弯路。

新的挑战

“设局”只是一个开始。无论是人工智能局，还是新兴产业局，真正的考验才刚刚开始。

在温州的人工智能布局中，“应用”一词被反复提及。金传拉认为，人工智能如果只停留在模型和概念层面，对地方产业的意义不大，真正关键的是能不能解决企业的具体问题。

金传拉判断，应用落地正成为人工智能发展的关键阶段，2026年很可能是人工智能应用集中涌现的一年。人工智能局接下来的重点工作，专注于垂直领域的深耕细作，打造更多看得见摸得着的标志性场景，尤其是降低企业使用人工智能的风险和成本。

此前，温州市工商联成立人工智能委员会，原本计划邀请企业100家左右，结果报名企业竟有200多家。更早之前，当地曾举办过多期关于人工智能的培训，参与企业数量颇多，与专家之间的互动交流也很深入。“温州很多民营企业家都有敏感性，但一个项目可能投入三四百万元，对企业来说压力就比较大。”金传拉认为，温州有14万家制造业主体，怎么去发动这些企业和企业家，这种政策上的引导是接下来的重点和难点。

为此，他们正探索一套“接地气”的打法。比如，建立“AI行业翻译官”队伍，把企业说不清楚的需求“翻译”成技术语言，再帮企业判断这个问题到底适不适合用人工智能解决，现在上是不是合适。还比如，实施“AI合伙人”计划，具体做法是，由企业拿出真实的应用场景和脱敏数据，由政府帮助面向全国招引技术团队，再拉上相关基金，共同出资成立新的科技公司。通过这种“合伙”的方式，把场景、技术和资本捆在一起，分摊风险，也提高成功率。不过，这些尝试并没有现成答案，希望温州能走出一条可复制可推广的新路径。

作为新成立的机构，新兴产业局还面临一个问题：在省、市一级并没有直接对应的部门。需要向上对接、争取政策时，往往要主动拉着发改、商务、科技等传统部门一起跑。但周威觉得，这种“多跑一步”的方式，有时反而让沟通更顺畅。“省里有半导体产业处，但到了基层很难细分，现在有人专门来干这件事，对接起来反而清楚。”

值得注意的是，人工智能局和新兴产业局之间看似有业务交集，但暂未建立起直接的联系。新兴产业局工作人员解释，龙湾区与人工智能、数字经济相关的项目主要集中在浙南云软件谷这个产业平台，该平台的管理由龙湾区大数据中心负责。新兴产业局的职能是做好企业落地指导和服务工作，落地后的管理例如数据要素等，由产业平台负责承接。

从长远看，这两个新设的局还面临一些共同的挑战。

首先是专业能力的提升。新兴产业和人工智能，技术门槛高、更新速度快，干部不仅要懂政策，还要懂产业逻辑，甚至要能看懂企业的技术路线和商业模式。周威提到，真正的难点不在于项目不能引进来，而在于项目落地后，能不能长得起来。

这也意味着，政府不仅要引进项目，还要参与陪伴式成长。在一些项目中，政府既是服务者，也是出资人，需要具备一定的“投后管理”能力，看得懂企业的竞争格局、发展瓶颈，判断企业是否适合在本地继续加码。

其次是协同成本的挑战。新机构设立后，内部流程确实更顺了，但产业发展本身高度跨界，仍然需要多部门配合。尤其是在人工智能领域，合规门槛比传统产业复杂得多。以医疗AI为例，不仅要审数据来源，还要审模型、算法，甚至涉及伦理审查。如何在提升效率的同时，避免责任边界模糊，是新机制必须面对的问题。

再一个，是预期管理。新兴产业之所以“新”，就在于不确定性高。这种“盲盒式”的发展路径，带来了更广阔的想象空间，但很难用产值和规模等指标来衡量成效。人工智能局和新兴产业局的工作，恐怕不一定能在短期内交出“立竿见影”的成绩单。如何在持续推进的同时，让企业保持理性预期，避免“一哄而起”或“急于求成”，是对耐心和定力的考验。

从这个角度看，温州新设立的这两个局提供了一种新的思路，也就是新兴产业发展进入深水区后，政府如何提供更精准且持续的服务。对温州而言，站上“万亿之城”的新起点，面对不断变化的竞争格局，如何在有限资源下做出更有效的选择，或许是这场“设局”背后更深层次的考量。