



2019

中国产业地产企业 业务模式与创新实践白皮书

2019 White Paper on Business Model and Innovation Practice
of China's Industrial Real Estate Enterprises

赛迪顾问产业地产系列白皮书

合作支持：YIDA 亿达

鑫创科技
XINCHUANG TECH

Tusincere
启迪协信

PREFACE

前言

当前，产业地产成为地产行业的新风向，从几年前的冷门词汇一跃成为众多地产商、实业企业和资本追逐的热门领域。由此，布局产业地产业务的企业数量剧增，产业地产项目遍地开花。众多产业地产企业中，有诚心踏实地打造产业标杆者，亦有借产业名义以图拿地便利者。各类主体在摸索实践中找寻自己的业务开拓模式。

本研究分享了赛迪顾问对于产业地产的认识以及其发展宏观环境的判断，并选取百家产业地产企业为样本研究了产业地产企业区域分布、总体概况和重点产业布局；筛选了产业地产企业对行业有一定代表性的事件和趋势。我们也对产业地产企业类别做了划分，并分别选取代表性企业分析了创新实践和业务模式。

赛迪顾问产业地产研究中心致力于成为中国产业地产成长的见证者与参与者。在以上研究的基础上，赛迪顾问对产业地产未来发展趋势进行了研判，并给出了赛迪建议。

CONTENTS

目录

第 1 章 认识产业地产及其发展宏观环境	01
认识产业地产	02
产业地产主要项目类别	04
发展环境	05
区域经济与城市群	06
第 2 章 百家产业地产企业整体布局情况分析	07
产业地产企业总部分布	08
重点产业布局及规律	09
核心商业模式	10
企业动向	11
第 3 章 产业地产投资运营主体及业务模式	13
政府平台	14
地产企业产城板块	17
实业企业	21
专业化运营商	24
第 4 章 产业地产趋势研判与建议	27
产业地产未来趋势研判	28
赛迪建议	29

第一章

认识产业地产及其发展环境

产业地产是指以土地为基本要素，以企业为运作主体，
以区域“产、城、人”的有效聚合和持续发展为核心，
所开展的一系列市场化经济活动的总称。

认识产业地产

产业地产是指以土地为基本要素，以企业为投资、开发、运营的主要主体，以区域“产、城、人”的有效聚合和持续发展为核心，产业运营和空间运营为主要盈利途径，房地产为载体，所开展的一系列市场化经济活动的总称。产业地产聚焦产业生态的打造，实现产业空间的整体开发与运营。



从本质上看，产业地产是园区经济活动分工日益细化和高度专业化的必然产物，内涵如下：

一、产业地产的操盘主体是具有市场化身份的企业。与政府相比，产业地产商基于市场化手段能够使园区项目运作模式更加灵活、资金支撑更加强大、招商团队更加专业，以解决政府在操盘园区中所面临的资金、人力等掣肘。（模式更市场）

二、产业地产的运作本质是以人为本的产城功能体系构建。与工业地产相比，产业地产的产业功能更加高端，并弥补了城市功能短板；与商业地产相比，产业地产的产业功能更加聚焦，并提升了产业服务的专业性。（功能更多样）

三、产业地产的核心目标是多方共赢。第一，政府可获得税收、解决就业；第二，入驻企业可享受便捷、优质、专业的服务，并获得成长；第三，操盘主体可获得空间租售、增值服务、股权投资等带来的收益。（操盘更复杂）

认识产业地产

产业地产的功能

产业地产主要功能包括

- 满足企业采购、研发、设计、生产、物流、营销、售后等价值链各环节需求
- 满足企业员工长期居住、工作与休闲等需求
- 支持政府提升本地产值及税收、解决居民就业、完善公共服务等需求

表1 产业地产与住宅地产、商业地产特征对比

	住宅地产	商业地产	产业地产
客户	人/家庭	商家+消费者	企业
成熟期	短期行为	3年以上	5年以上
盈利方式	售	租售+资产增值	租售+资产增值+产业服务

资料来源：赛迪顾问整理，2019.04

产业地产的角色分工

表2 产业地产角色分工

主体	政府	项目开发/运营商	入驻企业
职责	• 产业方向把控 • （部分）参与土地一级开发	• 土地开发与投资建设 • 招商运营及产业生态构建	• 落地投资及产值贡献
收益	• 税收等财政收入 • 土地出让金	• 物业租售及资产增值收入 • 招商奖励及产业服务收入	• 税收返还及租金减免 • 财政资金补贴，优质服务

资料来源：赛迪顾问整理，2019.04

产业地产主要项目类别

产业园区

- 面积通常在30-1500亩
- 以产为主，允许15%左右的配套，由政府集中统一规划确定区域范围，并给予进驻的企业一定的优惠政策
- 一般对园区发展方向指定特定行业、形态的企业招引进驻，并由园区管委会或运营商进行统一管理，并向入驻企业提供多方面的软硬件服务



产业小镇

- 面积通常在1-3km²
- 通常基于原有乡镇，依靠资源禀赋、区位优势等选定特色（产业）方向
- 产城融合，除产业功能外，配备完善的城市功能
- 通常聚焦某一特定的产业，在特色小镇的基础上构建或完善产业链，是特色小镇的高级形态

产业新城

- 面积通常在10km²以上
- 产城融合探索，具备产业功能与一定的城市功能，对满足配套设施
- 一般定位综合型产业发展，少有单一的主题



创新形态

- 众创空间（ $\geq 500\text{m}^2$ ）：提供不少于30个创业工位。提供的创业工位和公共服务场地不低于总面积的75%
- 孵化器（ 500m^2 - 20000m^2 ）：为新创办的科技型中小企业提供物理空间和基础设施，提供一系列的服务支持，进而降低创业者的创业风险和创业成本，促进科技成果转化

发展环境

土地：一二线城市工业用地政策趋严，持有运营成为必然趋势

- 各地出台的工业用地政策对转让、出售等多有限制，要求拿地企业谨慎投资、精益经营，单纯依靠地块本身的价值进行投资已行不通

表3 部分城市用地政策

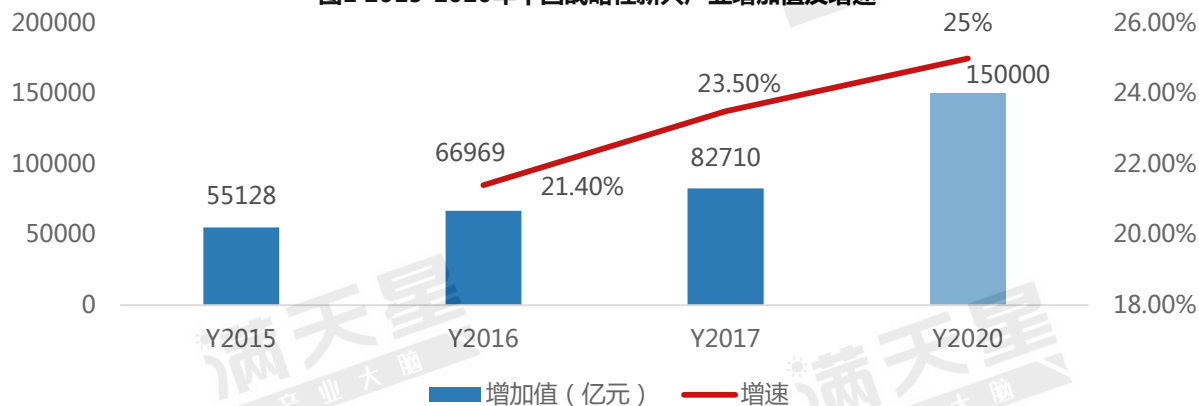
城市	政策规定	政策依据
北京	工业用地可出租，但不可转让	京政发〔2017〕39号
上海	园区平台建设标准厂房持有比例不少于50%，直接转让比例不超过30%	沪府办〔2017〕69号
广州	每年对用地项目土地利用绩效进行评估，对不达绩效预期的，政府有权提前收回用地	穗府规〔2017〕9号
深圳	以出让方式供应的一般产业项目建设用地使用权及建筑物限整体转让或不得转让	深府〔2016〕80号
苏州	约定开发建设要求、亩均投资、产出效益指标及未达产应退出用地的管理内容	苏府规字〔2016〕11号
成都	工业标准厂房及国有建设用地使用权不得分割及转让	成国土资规〔2017〕2号
西安	工业项目投资强度达不到本办法规定标准的项目，不再单独供地，采取租赁标准厂房的形式安排生产经营场所	市政发〔2013〕47号

资料来源：各地方政府官网，赛迪顾问整理，2019.04

产业：战略性新兴产业成为新增长点，实体经济发展带来产业地产机遇

- 预计到2020年，战略性新兴产业增加值占国内生产总值比重可达到15%，新一代信息技术、高端制造、生物、绿色低碳、数字创意等将成为五个10万亿元级产业

图1 2015-2020年中国战略性新兴产业增加值及增速



资料来源：赛迪顾问整理，2019.04

- 党的十九大报告给中国产业地产发展指明方向，继续支持产业转型升级，提高发展水平，促进产业迈向全球价值链中高端，将培育若干世界级先进制造业集群，另外区域协调发展、乡村振兴发展等战略实施，为产业地产的发展的区域选择起到一定指导性作用

■ 区域经济与城市群

城市化与城市群是产业地产发展的动力

- 中国城市群发展已进入集中发力阶段
- 东部仍然占领政策扶持高地，走在产业升级发展的前端：未来发展重点在战略性新兴产业和交运、金融、信息等生产性服务业，加快进入工业4.0时代占据产业结构的高地
- 产业转移作为直接推力，不同地区在不同阶段将出现不同产业地产需求：我国东部沿海产业升级后将原有产业转移至中西部和大城市周边小城镇，激发不同类型产业地产需求；另外，自贸区、国家级新区、城镇化等也均为产业地产需求的动力

代表性城市群大动作

产业协同：京津冀城市群

- 京津冀协同发展战略将产业升级转移作为三个率先取得突破的重点领域之一，同时要求到2020年，产业联动发展取得重大进展
- “千年大计”雄安与首都副中心通州形成北京的两翼，成为破解京津冀发展不平衡的新的增长极，是打造世界级城市群的重要措施



产业转移：长江经济带

- 长江经济带正在重点打造电子信息、高端装备、汽车、家电、纺织服装五大世界级制造业集群，进而承建覆盖长江经济带全域的产业链
- 随着长江下游生产要素成本的不断抬升以及资源环境承载的压力增加，产业逆长江而上实现梯度转移符合经济的客观规律



产业升级：粤港澳大湾区

- 粤港澳大湾区由广州、佛山、肇庆、深圳、东莞、惠州、珠海、中山、江门9市和香港、澳门两个特别行政区形成的城市群，定位为世界级城市群
- 升级为先进制造业和现代服务业有机融合最重要的示范区，全方位对外开放的国家战略
- 重点培育发展新一代信息技术、生物技术、高端装备、新材料、节能环保、新能源汽车等战略新兴产业集群



自贸区：海南，“一项对世界的重磅利好”

- 海南将建成全面深化改革开放试验区、国家生态文明试验区、国际旅游消费中心、国家重大战略服务保障区
- 重点发展旅游、互联网、医疗健康、金融、会展等现代服务业，形成以服务型经济为主的产业结构

第二章

百家产业地产企业整体布局 情况分析

近年来涉足产业地产业务的企业种类繁多，很多企业的产业地产业务处于试水阶段，有个别项目的投资或运营但尚未取得成绩。

综合项目开拓情况、品牌影响力及行业知名度，本报告选取百家产业地产项目运营商作为分析样本。

图2 产业地产企业总部分布



北上深杭企业占据总数的近三分之二，广津汉港位列第二梯队

苏州、合肥、廊坊、青岛、无锡、重庆等城市受益于城市群建设

产业园区项目较多，目前近90%的产业地产企业有园区业务布局

样本企业近90%运营了产业园区，产业园区运营被众多企业作为开拓产业地产业务的第一步。标杆园区是否获得成功，直接影响企业对于产业地产业务的决心和信心，也直接影响地方政府对企业在本地运营产业项目的信任程度。

重点产业布局及规律

六大方向成为产业地产企业热门选择

- 战略性新兴产业、幸福消费相关产业、落地投资额较大的产业、对上下游产业链牵引能力较长的产业是产业地产运营商资源积累的热点领域

表4 六大“IP”产业布局企业

产业	布局企业	代表性案例
智能制造	绿地，万科，恒大，保利，鑫创科技	• 绿地控股宣布拟战略投资3亿元入股深兰科技。此次入股之后，绿地控股成为深兰科技的第二大股东，股权占比将超过13% • 上海万科首次推出“万科智造”概念
汽车	宝能，碧桂园，华夏幸福，恒大	• 宝能集团斥资140亿元在杭州市富阳区产能30万辆的新能源汽车产业基地，总用地面积约3000亩 • 碧桂园顺德新能源汽车小镇正式启动，将围绕新能源化和智能网联化两大方向，发展新能源整车、核心零部件、车联网，以及与之关联的云计算、大数据等科技产业
医养健康	绿城，远洋，绿地，鑫创科技	• 绿地康养产业集团揭牌，将全面负责绿地“医康养”大健康核心产业平台建设，参与相关产业项目的开发与运营，承担绿地健康养生示范区“康养谷”建设
文旅	华侨城，融创	• 华侨城将投资建设潮州北部五镇生态文旅产业新城，并参与潮州古城托管 • 融创与万达达成协议，以438亿元的价格收购13家文旅城91%的权益，同时融创承担上述项目现有全部贷款约454亿元
节能环保	中节能，雅居乐，华夏幸福	• 雅居乐与长三角循环经济技术研究院签订框架合作协议，共建科创基地，在土壤修复、危废处理、生活垃圾处理、废物资源化利用等方面开展合作 • 华夏幸福与高能环境、东方雨虹签署战略合作框架协议，拟在华夏幸福的郑州区域、武汉区域投资环保装备产业园项目
物流	万科、招商、海航、绿地、远洋、富力、平安不动产	• 2017年7月，万科联合厚朴等组成财团竞购新加坡物流巨头普洛斯，万科占股21.4%成为第一大股东；今年7月并购太古冷链资产包，万科物流的冷链业务版图将进一步扩大，覆盖国内一线城市及内陆核心港口城市 • 海航实业股份于2017年4月以总价76.9亿港元现金收购于新加坡上市的物流集团CWT集团共98.1%股份。CWT集团是新加坡仓库及物流房地产资产的最大拥有人及管理人之一

资料来源：企业官网，赛迪顾问整理，2019.04

核心商业模式

“先房后产，以房养产”的模式为主

- 目前，产业地产商基本是以“先房后产，以房养产”的模式为主，即房地产业务销售和租金仍为主要收入，占比超过80%
- 其中，部分介入较早且具有成熟运营经验的产业地产商，已经获得一部分物业管理服务收益，增值服务收益等运营收益。与此同时，部分企业已经依托自身运营经验，对外输出经验，开展轻资产服务，并获得收益。但是，该类收益占产业地产商收入比例较低。此外，部分具有金融基因的产业地产商已获得一部分股权投资收益

表5 核心商业模式及代表性案例

模式	盈利模式	代表企业	代表园区	核心能力
产业新城模式	政府兜底返还 -土地整理，基础设施建设，规划设计咨询 招商奖励 物业租售 运营服务 -基础设施运营服务，物业服务，产业增值服务	华夏幸福基业	固安产业新城	概念策划能力 政府谈判能力 产业招商能力 产业服务能力 融资能力
地产开发模式	物业租售 运营服务 -物业服务，产业增值服务	上海临港 联动U谷 招商蛇口	松江科技城 无锡总部商务园 蛇口网谷	产业招商能力 产业服务能力
产业投资模式	物业租售 投资参股 运营服务 -物业服务，产业增值服务	启迪协信 星河world 张江高科 鑫创科技	清华科技园 星河world 张江科技园 郑州中原创客小镇	产业研究能力 产业服务能力
基金投资模式	物业租赁 物业资本化	普洛斯	普洛斯广州物流园	资产管理能力 资本运作能力
管理输出模式	产业策划咨询服务 园区建设咨询服务 品牌输出服务 工程代建服务 招商运营服务	亿达中国	亿达上海江桥商务园 亿达尚金湾总部经济园 北京中关村壹号	产业研究能力 产业招商能力 园区运营能力

资料来源：企业公开资料，赛迪顾问整理，2019.04

企业动向（1/2）

产业地产企业探索国际化资源，“走出去引进来”

产业资源“开源”时代来临，产业地产企业纷纷出海。目前海外华夏幸福、星河产业集团、鑫创科技、天安数码城等企业纷纷布局海外创新及产业资源。星河产业已整合包括美国硅谷、以色列、巴林、中国香港、新加坡、前海自贸区等多个国家和地区的国际化创新产业资源，联合当地政府、国际高校、知名企业机构等，实现国际资本、技术、人才等高端创新要素的无缝对接；鑫创科技在英国、爱尔兰等全球创新高地相继成立鑫创伦敦科技中心、鑫创剑桥科技中心、鑫创爱尔兰科技中心，是国际科技园协会（IASP）、牛津大学创新中心（OUI）正式会员，与IBM、Fablab等科技企业或创新平台达成战略合作并落户科创小镇。

众多产业地产企业涌入新能源汽车

中国恒大宣布，恒大集团与广汇集团同意在汽车销售、能源、地产、物流等领域开展全面战略合作，充分发挥双方的资源优势进行资源整合，共同推动相关产业的发展。广汇集团股东将向恒大集团转让23.865%的股权，总代价为66.8亿元。此外，恒大集团斥资78.1亿元向广汇集团增资，增资完成后，恒大集团将总计斥资144.9亿元，持有广汇集团40.964%的股权，成为广汇第二大股东。

自2017年3月成立宝能汽车之后，宝能集团便在西安、广州、昆明、杭州、武汉等地规划新能源汽车项目，再加上收购观致汽车51%股权，宝能集团仅用一年时间便打造出一个总投资规模超千亿、年产能达245万辆的汽车版图。

北大科技园成功发行产业园区CMBN

资产证券化成为产业地产商资金的重要来源。2018年4月，北大科技园发行产业园区CMBN。北大科技园位于北京大学校园东北角，以创新中心大厦为主要载体（标的为创新中心办公楼及北大博雅国际酒店两部分），是北京大学科技成果转化、科技企业孵化、创新创业人才培育和高科技产业化发展的重点基地。在物业出租方面，2014-2016年创新中心分别实现营业收入0.47亿元、0.51亿元和0.50亿元；酒店运营方面，2014-2016年北大博雅国际酒店实现营业收入1.04亿元、1.07亿元和1.11亿元。



■ 企业动向（2/2）

泰禾入股北科建，民营地产商首次收购政府平台公司股份

2017年6月，泰禾集团发布公告，拟以17.49亿元受让宁波科桥持有的北京科技园建设23.32%股权。转让完成后将成为北科建的第二大股东。这是迄今为止，民营传统地产商收购政府园区平台公司股份的第一例。与之相对应的为首例民营房企收购产业地产商案例，2016年11月17日，中民投30.14亿港元收购亿达53%股权成控股股东。

金地商置成功发行国内ABS历史上首单文化创意园区资产证券化产品

2017年5月，“嘉实金地八号桥资产支持证券”获得上交所核发的无异议函。这是国内ABS历史上首单文化创意园区资产证券化产品。该项目拟发行总金额为4.2亿元，产品期限为8年。由金地商置旗下深圳威新担任原始权益人，稳盛投资担任交易顾问，嘉实资本担任计划管理人，启客威新负责项目运营管理。“八号桥项目”位于上海市卢湾区新天地商圈，占地面积约19,303平方米。曾是旧属法租界的一片厂房，解放后成为国有企业所属的旧式工业厂房。2003年下半年，香港启客集团牵头对旧厂房实施开发、改建、招商并运营管理，将老厂房变成了集聚创意产业的文化创意园区。2016年9月，金地商置完成了对八号桥文化创意园区项目的股权收购，并将该项目正式纳入金地的管理体系。

全国首个园区PPP资产证券化，产业地产造血能力取得突破

2017年3月，国内首批PPP资产证券化项目正式落地。华夏幸福固安工业园区新型城镇化PPP项目供热收费收益权资产支持专项计划成为首个园区ABS。该计划于3月10日当日即顺利完成发行工作，成为首单完成发行的PPP资产证券化项目，发行规模7.06亿元，总期限为6年，其中1年期优先级资产支持证券票面利率仅为3.90%，亦创出同期资产支持证券最低发行成本。国内首个PPP项目资产证券化产品完成发行后，将推进产业新城模式在融资渠道以及模式认可度上进入一个新层级，同时会大大提高产业及城市的运营能力，为产业地产运营商提供融资新思路。



第三章

产业地产投资运营主体及业务模式

按政府平台、地产企业产城板块、专业化运营商、实业企业等几大类，看产业地产企业发展情况及业务模式。

■ 政府平台



经济技术开发区是产业地产的前身，政府平台是产业地产的发起者。政府平台具备强有力的地方政府政策支持，招商引资力度大，政府平台主导的产业地产项目具有较高的成功率。但政府平台易忽略市场规律，对产业大势判断可能存在滞后性。

另外，园区政务服务效率如果不能符合企业和市场的需求，可能导致政府平台主导的产业地产项目竞争力流失。

政府平台

表6 代表性政府平台概览

企业全称x' m	总部所在地	涉及项目类别	代表项目
北京科技园建设（集团）股份有限公司	北京	产业园区	无锡中关村科技创新园，青岛蓝色生物医药产业园，长春北湖科技园
北京东升博展投资管理有限公司	北京	产业园区	东升科技园
中关村发展集团股份有限公司	北京	产业园区，特色小镇	中关村软件园，中关村生命科技园，中关村集成电路设计园中关村新兴产业前沿技术研究院
北京空港科技园区股份有限公司	北京	产业园区	宏大产业园、空港龙翔产业园
北京亦庄投资控股有限公司	北京	产业园区	北京经开区
成都高新投资集团有限公司	成都	产业园区	天府软件园，天府生命科技园
合肥市产业投资控股（集团）有限公司	合肥	产业园区	创智天地、工投·立恒工业广场、工投·兴庐科技产业园、合肥智慧产业园
合肥高新建设投资集团	合肥	产业园区	合肥高新技术产业开发区
廊坊市投资控股集团有限公司	廊坊	产业园区、产业新城	河北廊坊新兴产业示范区、临空经济区、廊坊万庄生态新城
中德联合集团有限公司	青岛	产业园区	青岛西海岸新区
青岛开发区投资建设集团有限公司	青岛	产业园区	海尔信息谷科创园
上海张江高科技园区开发股份有限公司	上海	产业园区	张江科技园
上海市北高新股份有限公司	上海	产业园区	上海市北高新技术服务业园区
上海外高桥集团股份有限公司	上海	产业园区，物流园区	外高桥保税区、保税物流园区、外高桥物流园区二期、启东园区
上海金桥出口加工区开发股份有限公司	上海	产业园区	Office Park I、金桥金融科技产业园、由度工坊
上海浦东软件园股份有限公司	上海	产业园区	郭守敬园，祖冲之园，三林世博园，昆山园，川沙园，三林园
上海临港经济发展（集团）有限公司	上海	产业园区	临港产业区
深圳科技工业园（集团）有限公司	深圳	产业园区	深圳市金融服务技术创新基地、湖州南太湖科技园、南通金融科技城
深圳市投资控股有限公司	深圳	产业园区	深圳湾科技园区
苏州高新区经济发展集团总公司	苏州	产业园区	苏高新（溧阳）产业园
中新苏州工业园区开发集团股份有限公司	苏州	产业园区	苏州工业园区
天津泰达建设集团有限公司	天津	孵化器	滨海金融街、天津泰达国际创业中心
天津海泰控股集团有限公司	天津	产业园区	渤龙湖总部经济区、北塘片区、临港工业区
武汉东湖高新集团股份有限公司	武汉	产业园区	鄂州东湖高新智慧城，光谷生物医药加速器，光谷·芯中心，合肥创新中心，长沙国际研发中心，东湖高新智慧城，东湖高新科技创意城
武汉光谷联合集团有限公司	武汉	产业园区	武汉光谷软件园、海南生态软件园、光谷金融港
株洲高科集团有限公司	株洲	产业园区	中国动力谷自主创新园

资料来源：赛迪顾问整理，2019.04

张江高科：战略转型科技投行，着眼长远收益

张江高科长期以来深耕运营，积累了**产业眼光和专业团队**，背靠政府的**平台资源**，包括企业资源，政策能力，以及金融服务能力，布局投贷孵一体化平台。

布局投贷孵一体化平台

投

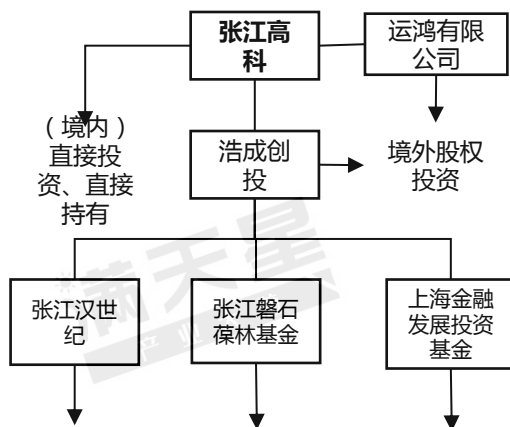
- 张江高科对园区内**主导产业龙头**，在**IPO**之前选择战略性入股
- 通过**浩成创投**，参与组建由专业管理团队运营的**行业和阶段相对聚焦的投资基金**

贷

- 对**初创期**的房租补贴、技术平台使用补贴、研发费用补贴及各级各类资金扶持
- 对于**起步期**中小企业，通过建立专项贷款担保资金、小额贷款公司以及张江易贷通平台

孵

- 形成全程孵化模式，举办创训营活动
- 孵化器超过20家，孵化场地超过30万平方米，孵化企业超过700家



围绕园区**集成电路、信息软件、生物医药**三大产业投资

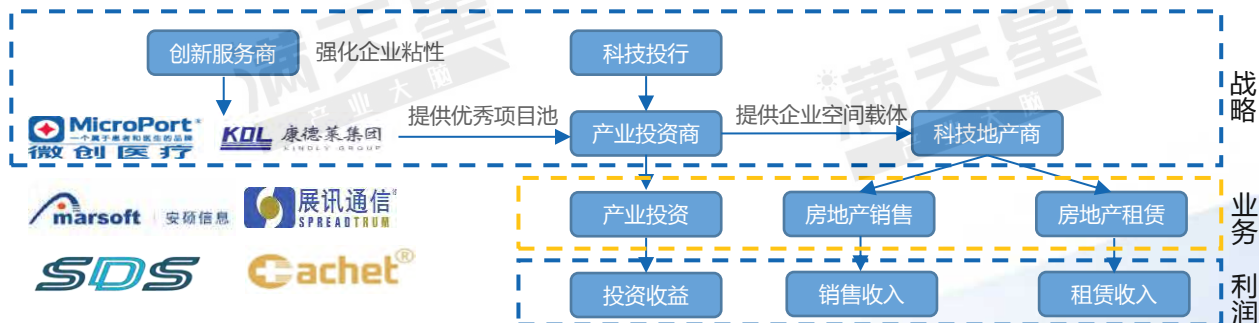
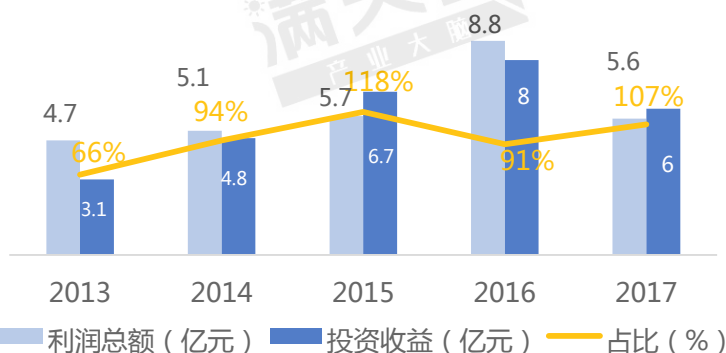
关注**未上市的高成长和创新型企业**，以中小板和创业板上市为主

主要投资于**金融行业和其他行业**

科技投行红利逐渐成熟，未来可期

- 战略转型**：科技投行
- 运营模式**：科技地产商+产业投资商+创新服务商
- 盈利模式**：产业投资+物业投资+物业租赁

2013-2017年投资收益、利润总额及占比





■ 地产企业产城板块



当前，地产企业是产业地产商队伍的主力军之一。地产商在判断城市选择、产品开发建造等方面具备天然的优势，但往往缺乏必要的产业资源。

在开拓产业地产业务的过程中，地产商容易重开发、轻运营，陷入完全以传统地产思维看待产业地产、忽略项目区位的局限性等困境。

综上，地产企业单独设立的产城板块，既继承母公司的地产业务优势，又具备将产业地产视为独立业务的决心，若能弥补产业资源短板，将在产业地产领域有不俗表现。



地产企业产城板块

表7 代表性地产企业产城板块概览

企业全称	总部所在地	涉及项目类别	代表项目
启迪协信科技城投资集团有限公司	北京	产业新城，产业园区	启迪南开科技城，南京启迪科技城，启迪杭州科技城，启迪协信深圳科技园，重庆总部城
北大资源集团	北京	产业园区	北大医疗产业园
碧桂园控股有限公司	佛山	产业园区，产业小镇 产业新城	碧桂园·恋乡小镇，碧桂园·潼湖创新小镇，碧桂园新城·中央公园（湖州）
广州富力地产股份有限公司	广州	产业园区	广州富力国际空港综合物流园
时代中国控股有限公司	广州	产业园区，产业小镇	时代·全球创客小镇，时代E-Park（天河），国际单位时尚科技园，时代·TIT广场
鑫创科技有限公司	北京	产业园区，产业小镇 产业新城	郑州中原创客小镇，大连鑫创国际健康科技小镇，湖州丝绸小镇，武汉华中金融科技港，鑫创AI国际科创智谷
保利发展控股集团股份有限公司	广州	产业园区	南沙保利电商港
荣盛房地产发展股份有限公司	廊坊	产业园区，产业小镇 产业新城	京南产业港，军民融合产业园廊坊分园
上海地产闵行（集团）有限公司	上海	产业园区	零号湾，闵行开发区临港园区，上海闵行经济技术开发区
光明房地产集团股份有限公司	上海	产业园区	冷链物流园区
绿地控股集团股份有限公司	上海	产业园区，产业新城	海口绿地空港产业城，呼市高新技术产业示范区，哈尔滨广告园，大庆科技园，绿地南昌国际博览城
世茂集团	上海，香港	产业园区	世茂智汇园Link Park
万科企业股份有限公司	深圳	产业园区	成都双流空港物流园，贵阳空港物流园
中粮地产（集团）股份有限公司	深圳	产业园区	69区创芯公园项目，中粮（福安）机器人智造产业园，北京农业生态谷
深业集团有限公司	深圳	产业园区	深圳科技园，深业泰然金谷
星河控股集团	深圳	产业园区，产业小镇	星河·领创天下，惠东星河智谷山海湾，深圳星河WORLD
深圳市中集产城发展集团有限公司	深圳	产业园区	东莞中集智谷
金地商置集团有限公司	深圳	产业园区	北京大兴项目（文创园），北京中国新时空科创中心，上海启客威新8号桥（文创园），上海·金地威新闵行科创园，上海·金地威新嘉定智造园，深圳·金地威新软件科技园
恒大集团	深圳	产业园区	海南博鳌乐城国际医疗旅游先行区
佳兆业集团控股有限公司	香港	产业园区	苏州木渎“创制公园”
重庆盈田置业发展有限公司	重庆	产业园区	盈田·创意空间，盈田·同兴工谷，宜宾·盈田工业园，泸州·盈田智能终端产业园，粤桂·盈田智谷，荣昌·盈田智造产业基地
中国金茂控股集团有限公司	香港	产业小镇，产业新城	丽江金茂古镇，长沙梅溪湖国际新城，南京青龙山国际生态新城，青岛中欧国际城，上海金茂北外滩
金科产业投资发展集团	北京	产业新城，产业小镇	重庆健康科技城，长沙科技新城
合生创展	广州	产业园区	北京合创产业中心
华发集团	珠海	产业园区	高栏港保税区物流项目
华润置地有限公司	深圳	产业园区，产业小镇 产业新城	山科技金融城，杭州大健康小镇，石梅湾大健康小镇，兰州七里河彭家坪项目
阳光城集团股份有限公司	上海	产业小镇	延安教育小镇，青岛童装小镇，常州影视小镇
雅居乐集团控股有限公司	广州	产业小镇	民森迪茵湖小镇

资料来源：赛迪顾问整理，2019.04

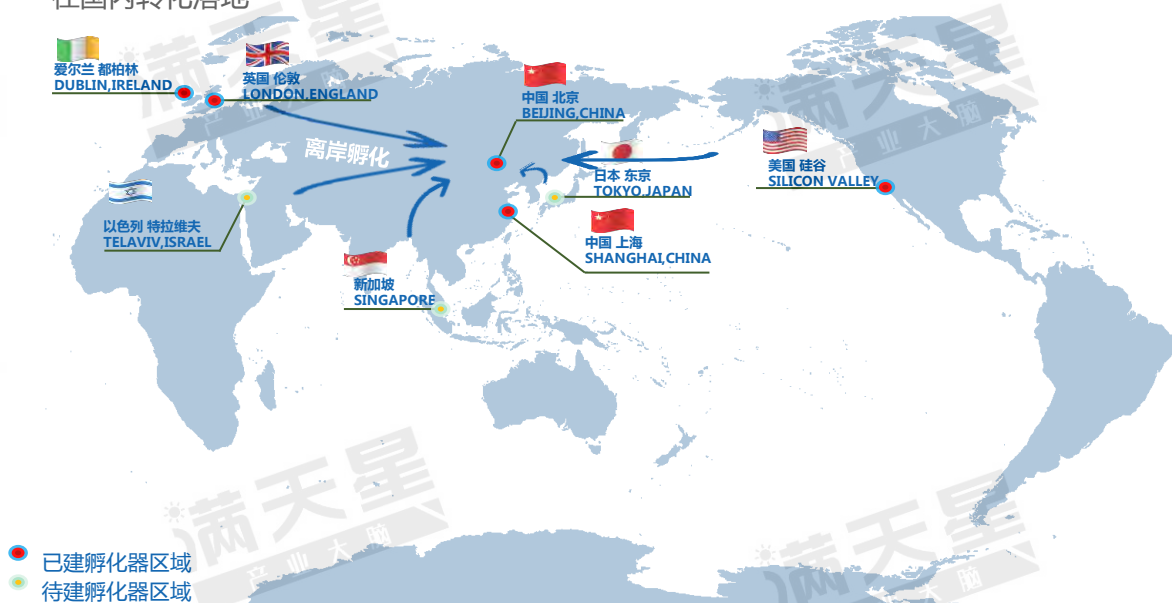
鑫创科技：整合国际创新资源，精耕科技创新增量

鑫创科技深挖国际科创资源、精耕科创服务、做强产业增量，持续推动国际科创资源在国内转化落地，以科技创新带动城市产业转型升级，践行科技城市模式。

主打国际化：聚合全球创新要素

国际资本与资源

- 深度整合国际创新与市场资源，在英国、美国、爱尔兰、以色列等全球创新高地建立创新中心/孵化器，聚合全球优质创新要素；与IBM、腾讯、剑桥、牛津等国际知名企业或高校达成战略合作；打造“海外孵化-国内加速-科技小镇落地”的全链条孵化平台，实现国际科创资源在国内转化落地



聚焦科技：资源跨界深度整合

金融科技



- 鑫苑集团（鑫创科技母公司）**战略布局金融科技**，在金融科技领域拥有强大的技术、研发、创新、实践能力，与清华共建实验室，已申请专利数量超过60件，其中区块链层专利占比90%，已公开专利数量全球排名第四
- 瑞链科技（鑫苑集团旗下区块链底层技术及应用公司）是**首批通过工信部区块链标准测试**的五家企业之一，首批获得国家高新技术企业证书的区块链公司，“鑫链盟”区块链平台取得了工信部颁发的首批区块链系统功能测试证书
- 创链科技（鑫苑集团旗下区块链应用公司）开发的“鑫房链”是一款专注于新房线上交易的全流程服务平台

人工智能机器人



- 携手华为、克路德机器人，率先研发社区“**安防机器人**”
- 由爱接力（鑫苑集团旗下智能管家服务提供商）自主研发的**智能陪伴机器人-小爱**已经问世，在智能交互、深度学习等方面都处于业界领先地位，深受市场好评
- 整合了更加强大资源的**第二代智能陪伴机器人-Conbow**已经问世，并与腾讯、科大讯飞、平安好医生等超过百家优质资源深度绑定，构建智慧生态系统

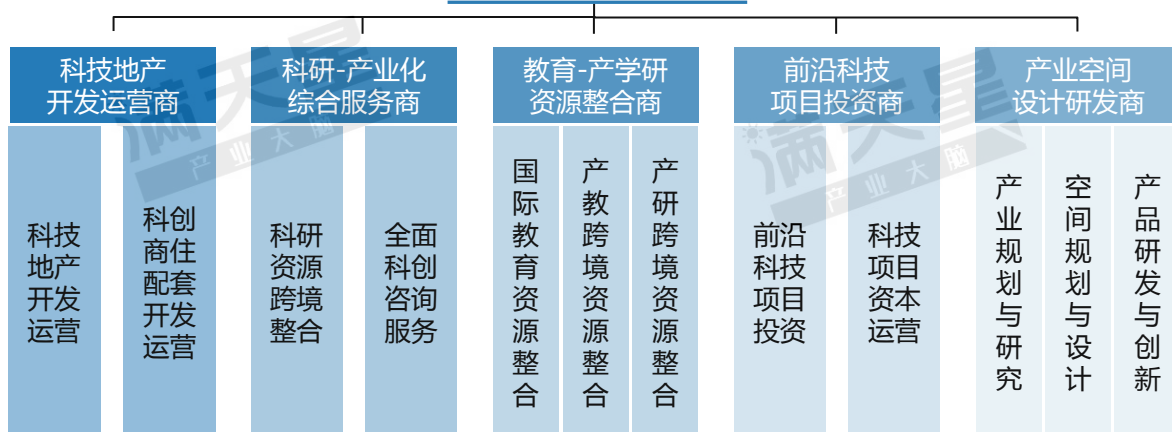
■ 鑫创科技：整合国际创新资源，精耕科技创新增量

以科技城市模式引领业务发展，提供科技地产开发运营、科技研发服务、国际教育及产学研整合、科技项目投资、产业空间设计研发等服务，实现全球科技创新资源与国内目标城市的智慧融合；以“基金+基地+产业”的模式创新运营产业基地，充分发挥资本对产业的促进作用，实现科技城市生态系统的长期可持续发展。

科技城市模式引领“五商合一”定位

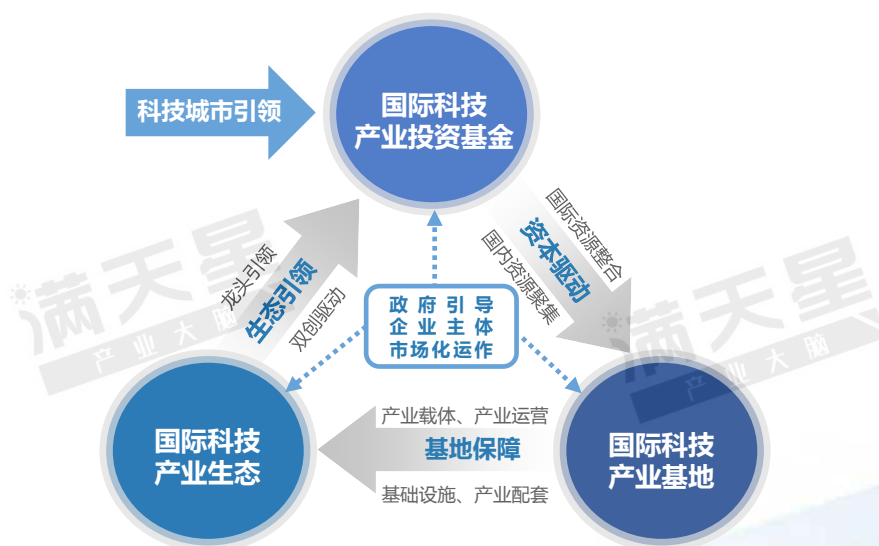
- 以科技城市模式引领业务发展，实现全球科技创新资源与国内目标城市智慧融合

鑫创科技“五商”角色



“基金+基地+产业”综合开发模式

- 鑫创科技旗下的国新未来科创基金牵头，携手国外顶尖的科创基金，联合政府产业基金及科技领域的龙头企业、上市公司、专业投资机构等，发起成立国际科技产业投资平行基金（人民币和美元）。以母基金为引领，设立产业基地投资基金和股权投资基金。同时，设立由国内外科技专家学者、政府官员、企业家等组成的国际科技投资咨询委员会，提供专业化的精准投资决策建议





■ 实业企业



实业企业成为产业地产商的新生力量。实业企业由于拿地多于自身需求，或希望在主业之外获得产业地产红利，依托对所在行业的资源和自身发展实力，开发运营产业地产项目。龙头地位的实业企业能够有效集聚上下游配套企业，“自成IP”。

但由于缺乏地产经验和产业运营经验，可能对项目前期定位的重要性认识不足，导致后期项目招商和运营与预期效果严重不符，资金链风险较大。

实业企业

表8 代表性实业企业概览

企业全称	总部所在地	涉及项目类别	代表项目
东旭集团有限公司	北京	产业新城	河北永清项目
广东中天集团	东莞	产业园区	国际金融创新园、联科国际信息产业园
杭州恒生百川科技有限公司	杭州	产业园区	恒生科技园
传化集团有限公司	杭州	产业新城	中国·萧山科技城
祥生实业集团有限公司	杭州	产业小镇	贵州开阳晒谷小镇
中节能实业发展有限公司	杭州	产业园区	中节能海西（三明）节能环保产业园，杭州能源与环境产业园，中节能（桐乡）环保产业园，中节能（苏州）环保科技产业园，苏州国家环保高新技术产业园，中节能（昆山）循环经济产业园，中国节能嘉兴产业园（一期），中节能宜兴环保产业园，中节能（湖州）节能环保产业园，中节能诸暨节能环保产业园
广西云天集团	南宁	产业新城	靖西云天城
上海华鑫股份有限公司	上海	产业园区	华鑫慧天地、金桥PDP项目
富春控股集团	上海	产业园区（物流园区、健康园区）	金属材料物流园、杭加新型建材与住宅部品化产业园、杭州张小泉五金科技园
沈阳新松机器人自动化股份有限公司	沈阳	产业园区	新松机器人产业园，新松智慧产业园
三一集团有限公司	长沙	孵化器，产业园区	三一北京南口产业园，三一太阳谷孵化器

资料来源：赛迪顾问整理，2019.04

三一重工：产业+配套完整体系，以园区促加速

以三一“现代工业家+”体系为核心

- **中国最大、全球第五的工程机械制造商**：三一集团是中国装备制造业的龙头企业。集团在100多个国家建立了分支机构，拥有25个研发制造基地、12万个全球客户、8000多家供应商和合作伙伴
- **产业园区项目宗旨**：打造功能完善的国际化标准园区，为导入“三一现代工业家+”体系、推进智能制造主业转型升级提供可靠的硬件支撑



三一“太阳谷”：上下游业务合作-技术转让与孵化-企业加速器

- 太阳谷加速器
入驻企业代表



四方德瑞



腾丰德



科索科技

瑞德斯特

- 业务合作领域

光伏技术
新能源技术
风电数据终端



智能设备调试检测
无线传感设备



NVH测试结构
材料性能
环境模拟试验



激光成型技术



- 业务合作单位

三一重能

三一智能

三一研究总院

三一华兴科技



专业化运营商



专业化运营商可谓产业地产大军中“科班出身”的队伍，初期发展即以产业地产为主攻方向，对产业发展规律认识深刻，运营和服务意识较强。但此类企业既无地产商的“家底”优势，又无政府平台的“关系”背景，产业资源较多但联系不够紧密，因而发展定位较为模糊，重资产与轻资产的选择与平衡是重大考验。



专业化运营商

表9 代表性专业化运营商概览

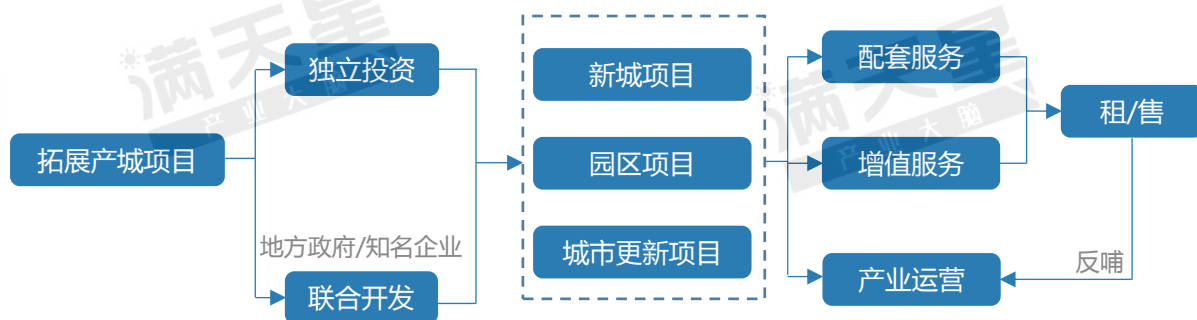
企业全称	总部所在地	涉及项目类别	代表项目
北京联东投资（集团）有限公司	北京	产业园区	联东U谷·嘉定产业园、联东U谷·北方耀谷、联东U谷·济南园区
坤鼎投资管理集团股份有限公司	北京	孵化器，产业园区	腾讯众创空间、亚太物流中心、亚太制造中心、大型数据中心、研发中心
总部基地全球控股集团	北京	产业园区	江南总部基地、北京总部基地、东北总部基地、青岛总部基地、伦敦总部基地
隆基泰和实业有限公司	北京	产业园区，产业新城	高碑店·和谷科技产业园、涿州·和谷创新产业园、上海·和谷战略新兴产业园、高碑店·东部新城、保定·东湖文化中心
鸿坤产业投资发展集团	北京	产业园区	鸿坤·金融谷
盈时集团	北京	孵化器，产业园区	百世金谷·燕郊国际产业基地、盈时·未来港、国家级众创空间WORK+
中国宏泰产业市镇发展有限公司	北京	产业园区	龙河高新区、广阳科技孵化园、永清宏泰产业市镇园区
津通集团	常州	产业园区	津通（常州）国际工业园
中业慧谷集团	南京	产业园区	镇江科技产业园、徐州国家安全科技产业园、淮安软件创意科技园
亿达中国控股有限公司	上海	产业园区，产业新城	大连软件园，武汉软件新城，大连生态科技创新城 北京中关村壹号，北京亿达丽泽中心，上海亿达北虹桥创业城，深圳海科兴战略新兴产业园，郑州科技新城，苏州亿达尚金湾总部经济园，苏州高铁新城，合肥庐阳大数据产业园，长沙亿达智造产业小镇，长沙亿达智慧科技中心，长沙梅溪湖创新中心 重庆亿达创智广场，成都西部地理信息科技产业园 成都国宾总部基地，成都亿达天府智慧交通科技城 西安协同创新港，哈尔滨亿达创投智慧谷，四川泸州航空航天产业园，湘潭经开区创新创业园，中国（绵阳）科技城软件产业园
南通中南高科产业园管理有限公司	上海	产业园区	中南高科·上海松江智造产业园
天安数码城（集团）有限公司	深圳	产业园区，孵化器	深圳天安数码城，广州天安番禺节能科技园，上海虹口天安数码城
深圳市中集产城发展集团有限公司	深圳	产业园区	东莞中集智谷
华南城集团	深圳	产业园区	（深圳）电子商务产业园，合肥华南城
毅德国际控股有限公司	深圳	产业园区（商贸物流）	宁乡商贸物流中心、济宁商贸物流中心
中城新产业控股（深圳）有限公司	深圳	产业园区	中粮（福安）机器人智造产业园
苏州火炬创新创业孵化管理有限公司	苏州	产业园区	博济科技园
天津鑫茂科技投资集团有限公司	天津	产业园区	鑫茂科技园·南开园、华苑园、军民两用技术产业基地、国家IT软件出口基地及培训基地、绿色能源产业基地、新材料新能源产业基地、汽车产业孵化基地、光电产业园
五洲国际控股有限公司	无锡	产业园区（城镇综合体）	无锡广益五洲哥伦布广场、五洲国际广场高铁新城、盐城五洲国际广场

资料来源：赛迪顾问整理，2019.04

亿达中国：全流程开发，全产业链一体化运营

获地——开发——租售及运营

亿达以占地面积在3平方公里以上的产城项目为重点，或单独投资，或与地方政府、当地知名企业合作投资开发。项目建设坚持以发展产业为核心，形成产业集聚区。同步开发与产业园区相配套的住宅、商业、以及学校、公园等公共配套，打造15分钟生活圈。为园区企业、企业人提供智慧办公环境和舒适生活空间。通过建设住宅、商业、学校等配套设施获得的利润反补产业项目短期盈亏，总体保证合理的收益率，同时又锁定了长期可持续的运营收入和资产升值收入。



以客户需求为核心的商务园区产品体系，全产业链一体化运营

- **新城项目**：亿达提供产业发展定位和整体规划建议，并通过合资合作等模式，提供施工、建设、招商运营、物业管理等全程服务
- **园区项目**：为促进某产业发展而创立的特殊区域环境，可涵盖多种功能区，包含组合型园区和单一类型园区。亿达制定产业发展定位，提供施工、建设、招商运营、物业管理等全程服务，聚集复合型或特定产业客户
- **城市更新项目**：针对旧改类项目，改造成为适合不同产业的办公空间。亿达制定产业发展意见和整改实施方案，并提供施工、建设、招商运营、物业管理等全程服务

产业咨询
策划

园区建设
规划

楼宇建设
管理

配套解决
方案

园区招商
运营

物业服务
管理

客户增值
服务

满天星
产业大脑

满天星
产业大脑

满天星
产业大脑

第四章

满天星
产业大脑

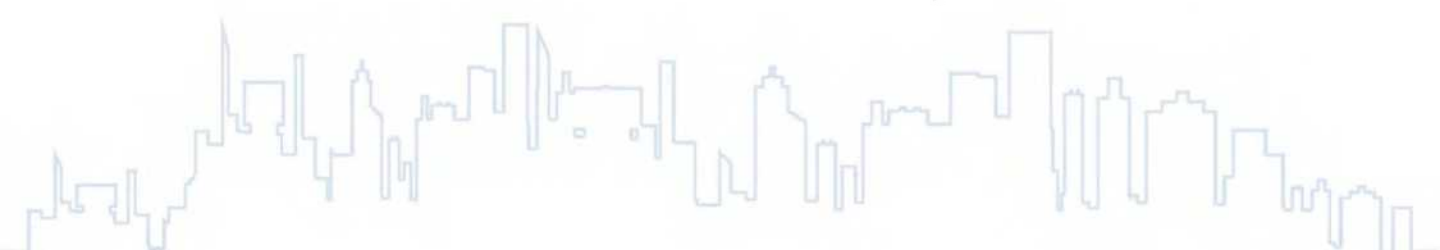
满天星
产业大脑

产业地产趋势研判与建议

满天星
产业大脑

满天星
产业大脑

满天星
产业大脑





产业地产未来趋势研判

赛迪预测，未来：受传统地产发展遇阻、产业升级创造新需求的影响，将有更多传统地产商开拓产业地产业务；“以产业之名行地产之实”的产业地产玩法将无获利空间，未来产业地产价值源于产业而非地产；住宅、商业、产业地产融合发展是大势所趋；为实现优势互补，未来产业地产将会有更多参与者通过跨界组合实现资源自给自足。

传统地产瓶颈与产城发展需求将共同驱动更多地产商转型

一方面，传统地产在融资、拿地等诸多方面受到重重限制；另一方面，产业升级为产业地产带来了庞大需求：新的业态、新的产业、新的模式不断涌现，都需要地产的支撑服务；传统制造业、城市商业面临着加快产业转型升级的迫切性，必将增加从生产厂房、现代办公设施、生活服务配套等新需求；旧城改造、产业升级、生活升级为对地产行业提出了技术、创意等方面新的要求。瓶颈与需求一推一拉将合力驱动更多地产商向产业地产转型。

价值源于产业而非地产，“产业为壳”与“产业为核”将两极分化

未来产业地产的正面战场在于比拼运营效率，而非投资开发规模。产业地产企业将更多地从新增开发盈利转向存量运营盈利。从政策导向来看，未来产业地产价值将必须与园区产业、区域产业、城市服务产业的价值相关联，实现产业、园区、区域经济的同步发展，“产业为壳”的开发运营商将失去获利空间。

住宅、商业、产业地产的界线会越来越模糊，融合型地产是大势所趋

住宅地产、商业地产和产业地产在目标客户、成熟期和盈利方式上存在差异，而未来整个地产行业将转型升级为以人为本、服务价值驱动，三者模式将相互融合。一方面大批旧城需要改造升级，一方面具有新概念、新定位、新功能的新城建设也在加大布局建设。雄安新区、粤港澳大湾区等多按照产融融合、产融融合、产城融合、产社融合的创新发展模式，住、商、产融合将成为未来发展方向。

产业地产领域将有更多跨界组合选手，优势互补，强强联合

传统地产商具备地产思维和开发经验，政府平台具有政策支持，实业企业具有行业基础，金融企业具备资金运作能力，而互联网企业及其他高科技企业具备先进技术并自带“流量”。各类主体单打独斗开拓产业地产业务都面临重重困境，但跨界联合将实现优势互补。当前已有多个运营主体牵手成功，未来产业地产领域将会出现更多意想不到的跨界组合选手。

赛迪建议

赛迪通过对产业地产的研究和分析，对产业地产企业提出三方面建议：首先是有定力，要将服务产业发展而非地产租售作为产业地产项目运营的第一要务；其次是提升竞争力，通盘构建差异化核心资源；最后是借力打力，利用好互联网与金融两大利剑，通过强强联合构建自我造血能力。

定力：要将服务产业发展而非地产租售作为产业地产项目运营的第一要务

产业地产的核心必须是产业。唯有不忘产业初心，方得始终。

产业地产开发运营商须具备产业服务能力，围绕产业链及企业在生命周期中的不同成长阶段提供全方位的生产性服务，通过产业服务增加园区的盈利空间，增强园区吸引力。以人为本，要求构建完善的产业生态。



竞争力：产业地产商应通盘构建差异化核心资源



产业资源积累、配套服务支撑能力、资金能力等须兼顾，但同时也须找准产业地产业务开拓的独特优势，或优于商业模式，或长于产品质量，或在生态构建上有独到亮点，都将成为产业地产竞争中的制胜关键。

借力打力：利用好互联网与金融利剑，通过强强联合构建自我造血能力

充分利用互联网思维提升园区运营效率及业内口碑，充分利用金融资源在融资、聚资、投资等环节获取空间价值以外的更大收益；须重视通过跨界联合来弥补自身短板，唯有在开发、招商、运营、品牌塑造等所有环节都形成有力的可调动资源，才能获得自我造血能力，才能在产业地产上走得长远。

