

# 2019年 中国产业园开发运营模式分析概览

概览标签：产业园、区域发展规划、园区运营、产业发展

报告主要作者：郑敏仪  
2020/01

报告提供的任何内容（包括但不限于数据、文字、图表、图像等）均系头豹研究院独有的高度机密性文件（在报告中另行标明出处者除外）。未经头豹研究院事先书面许可，任何人不得以任何方式擅自复制、再造、传播、出版、引用、改编、汇编本报告内容，若有违反上述约定的行为发生，头豹研究院保留采取法律措施，追究相关人员责任的权利。头豹研究院开展的所有商业活动均使用“头豹研究院”或“头豹”的商号、商标，头豹研究院无任何前述名称之外的其他分支机构，也未授权或聘用其他任何第三方代表头豹研究院开展商业活动。

# 头豹研究院简介

- ◆ 头豹研究院是中国大陆地区首家**B2B模式人工智能技术的互联网商业咨询平台**，已形成集**行业研究、政企咨询、产业规划、会展会议**行业服务等业务为一体的一站式行业服务体系，整合多方资源，致力于为用户提供最专业、最完整、最省时的行业和企业数据库服务，帮助用户实现知识共建，产权共享
- ◆ 公司致力于以优质商业资源共享为基础，利用**大数据、区块链和人工智能**等技术，围绕**产业焦点、热点问题**，基于**丰富案例和海量数据**，通过开放合作的研究平台，汇集各界智慧，推动产业健康、有序、可持续发展



## 四大核心服务：

### 企业服务

为企业提供**定制化报告服务、管理咨询、战略调整**等服务

### 云研究院服务

提供行业分析师**外派驻场**服务，平台数据库、报告库及内部研究团队提供技术支持服务

### 行业排名、展会宣传

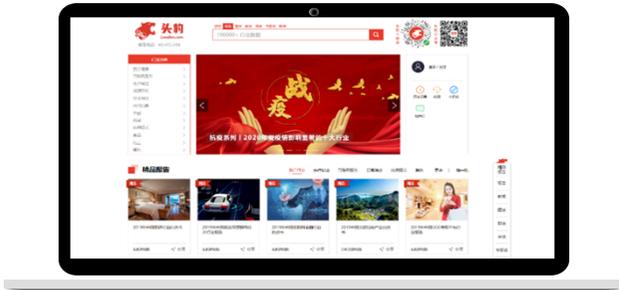
行业峰会策划、**奖项评选**、行业白皮书等服务

### 园区规划、产业规划

地方产业规划，**园区企业孵化**服务

# 报告阅读渠道

头豹科技新闻网 —— [www.leadleo.com](http://www.leadleo.com) PC端阅读全行业、千本研报



头豹小程序 —— 微信小程序搜索“头豹”、手机扫右侧二维码阅读研报



图说



表说



专家说



数说



详情请咨询



客服电话

400-072-5588



上海

王先生：13611634866

李女士：13061967127



南京

杨先生：13120628075

唐先生：18014813521



深圳

李先生：18916233114

李女士：18049912451

# 概览摘要

产业园区属于产业地产范畴，是由政府或企业为了促进某一产业发展为目标而创立的特殊区位环境，是一种区域经济发展、产业调整升级的空间聚集形式，促进创新资源汇聚、新兴产业发展及城市化建设。伴随中国经济发展，中国产业园区数量和规模持续增长，各类产业园区总数超15,000个。本报告主要针对产业园的开发与运营模式进行案例分析，主要包含四大模块（1）开发模式分析；（2）产业园运营模式分析；（3）产业园盈利模式分析；（4）产业园创新型招商模式分析。

## ◆ 企业主导模式以市场化方式推动产业园发展，提升园区开发、运营效率

政企联合模式是政府与企业联合设立产业园开发公司负责产业园开发建设，并设立管委会负责行政事务管理。该模式结合政府的土地管理优势和企业开发运营优势，促进土地资源充分有效利用和产业园项目市场化运营，其中以华夏幸福与地方政府合作的PPP模式为代表。

## ◆ 产业园盈利来源多样化

产业园的主要盈利来源于产业载体构建、产业发展、金融运作三方面。（1）产业载体构建是以土地与物业为载体，通过区域基础设施建设开发、土地增值收益、房地产开发等方面获取收益；（2）产业发展是通过产业政策扶持、产业增值服务、园区配套综合服务等方式获取收益；（3）金融运作是通过产业投资、物业资本化运作方式获取收益。其中，物业出售、产业增值服务、政策扶持的潜在盈利能力最强。

## ◆ 产业园招商加剧，运营商逐渐往创新型招商模式转变

园区运营商逐步从传统招商方式途径向业务招商方式（如减免税收、降低租金、财政补贴等）转变为创新型招商方式（如基金招商、双向对流、联合招商等），通过了解园区主导产业的业务和运作方式，强化园区的产业资源整合能力，进而提升园区招商竞争力。

# 目录

◆ 名词解释	-----	06
◆ 中国产业园定义	-----	07
◆ 中国产业园开发运营关键要素	-----	08
◆ 中国产业园开发模式	-----	09
• 政府主导模式	-----	09
• 政府主导模式案例分析	-----	10
• 企业主导模式	-----	11
• 企业主导之产业地产商模式案例分析	-----	12
• 企业主导之实体产业企业模式案例分析	-----	13
• 政企联合模式	-----	14
• 政企联合模式案例分析	-----	15
◆ 中国产业园运营模式	-----	17
◆ 中国产业园盈利模式	-----	19
◆ 中国产业园招商引资现状与痛点	-----	22
◆ 中国产业园招商模式	-----	23
◆ 方法论	-----	27
◆ 法律声明	-----	28

# 名词解释

- ◆ **产业地产**：由地方政府或开发商主导的对片区内的土地进行整体开发和运营，以工业厂房、商业楼宇、研发实验室等地产为载体，提供产业孵化、载体租售、园区营运、配套商业等服务的新型地产形式。
- ◆ **PPP模式**：政府和社会资本合作模式（Public-Private Partnership），是公共基础设施中的一种项目运作模式。该模式基于提供产品和服务出发点，达成特许权协议，形成“利益共享、风险共担、全程合作”伙伴合作关系，PPP优势在于使合作各方达到比单独行动预期更为有利的结果：政府的财政支出更少，企业的投资风险更轻。
- ◆ **要素驱动型**：依靠各种生产要素的投入，如土地、资源、劳动力等，促进国家经济增长的发展方式。
- ◆ **集约化**：通过经营要素质量的提高、要素含量的增加、要素投入的集中以及要素组合方式的调整来增进效益的经营方式。
- ◆ **土地一级开发**：由政府委托企业按照城市规划功能、竖向标高和市政地下基础设施配套指标等要求，对一定区域范围内的城市国有土地（毛地）或乡村集体土地（生地）进行统一的征地、拆迁、安置、补偿，并进行适当的市政配套设施建设，使该区域范围内的土地达到“三通一平”、“五通一平”、“七通一平”或“九通一平”的建设条件（熟地），再进行有偿出让或转让的过程。
- ◆ **土地二级开发**：土地使用者将达到规定并可转让的土地通过流通领域进行交易的过程，如房地产开发商完成土地开发建设后，将建成的房地产进行出售和出租。
- ◆ **BOT**：“建设-经营-转让”模式（Build-Operate-Transfer），由政府向私人机构颁布特许，允许企业在一定期限内筹集资金对某一基础设施进行建设、管理、经营。
- ◆ **TOT**：“移交-经营-移交”模式（Transfer-Operate-Transfer），指政府或国有企业将建设好的项目的一定期限的产权或经营权，有偿转让给投资人，由其进行运营管理；投资人在约定的期限内通过经营收回全部投资并得到合理回报，双方合约期满之后，投资人再将该项目交还政府部门或原企业的一种融资方式。
- ◆ **产业新城**：在新型城镇化背景下，一个将城市与产业功能相互融合，打造产业高度聚集与城市功能完善的新城区。
- ◆ **中试**：中试就是产品正式投产前的试验，是产品在大规模量产前的较小规模试验。
- ◆ **产品上行**：指利用互联网技术把农产品从农村生产地销售到全国各地。

# 中国产业园行业——定义及分类

产业园是一种推动区域经济发展、产业调整升级的空间集聚形式,有利于促进创新资源集聚, 新兴产业发展

产业园属于产业地产范畴,是由政府或企业为了促进某一产业发展为目标而创立的特殊区位环境,是一种推动区域经济发展、产业调整升级的空间集聚形式,有利于促进创新资源集聚、新兴产业发展及城市化建设。伴随各个产业集聚化发展,产业园种类逐步多元化,主要包括高新技术产业开发区、经济技术开发区、特色小镇、以某一主导产业而建立的产业园区(如文化创意产业园、物流产业园等)、产业新城等。

## 开发区、特色小镇、产业园区、产业新城的区别

	经济或高新技术开发区	特色小镇	产业园区	产业新城
定义	地方政府为促进区域经济发展而规划的专门区域,集中发展一至两项产业	依赖某特色产业或地域环境因素打造具有明确产业定位、文化内涵、旅游的综合开发项目	为促进某产业发展而创立的特殊区位环境,主要集中发展某产业	将城市与产业功能相互融合,打造产业高度聚集与城市功能完善的新城
核心管理模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>管委会体制</li> <li>开发区域行政区合一的管理体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管委会模式</li> <li>PPP模式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政主导型</li> <li>公司治理型</li> <li>混合型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府行政管理模式</li> <li>PPP模式</li> </ul>
主导方	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府主导</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管委会模式:政府主导</li> <li>PPP模式:地产商主导</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府主导</li> <li>企业主导</li> <li>政企业联合主导</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府行政区管理模式:政府主导</li> <li>PPP模式:市场化运营商主导</li> </ul>
典型案例	<ul style="list-style-type: none"> <li>中关村国家自主创新示范区</li> <li>上海张江国家自主创新示范区</li> <li>苏州工业园区</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>玉皇山南基金小镇(管委会模式)</li> <li>浙江青瓷小镇</li> <li>华夏幸福南京空港会展小镇(PPP模式)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>杭州电子商务产业园</li> <li>中关村生命科学园</li> <li>深圳机器人产业园</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上海浦东新区(政府行政管理模式)</li> <li>嘉善高铁新城</li> <li>固安产业新城(PPP模式)</li> </ul>

# 中国产业园开发运营关键要素

政府支持和市场机制是驱动产业园发展的核心动力，产业园开发运营的关键要素分为开发商、运营商、运营核心要素以及收益来源四部分

根据开发与运营主体的不同，产业园可分为政府主导模式、企业主导模式、政府与企业联合模式，这三种模式的差异贯穿于产业园的开发、运营管理、盈利整个过程中。其中，产业园开发和运营的参与者众多，包括政府下设的园区平台企业（如张江高科、中关村发展集团）、专业产业地产开发商（如华夏幸福、亿达中国）、传统房地产商（如恒大、绿地）、制造型实体企业（三一重工、海尔集团）、互联网巨头企业（阿里巴巴、京东集团）、金融类企业（复兴集团、天赋资本）等。

中国产业园开发运营关键要素图



来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



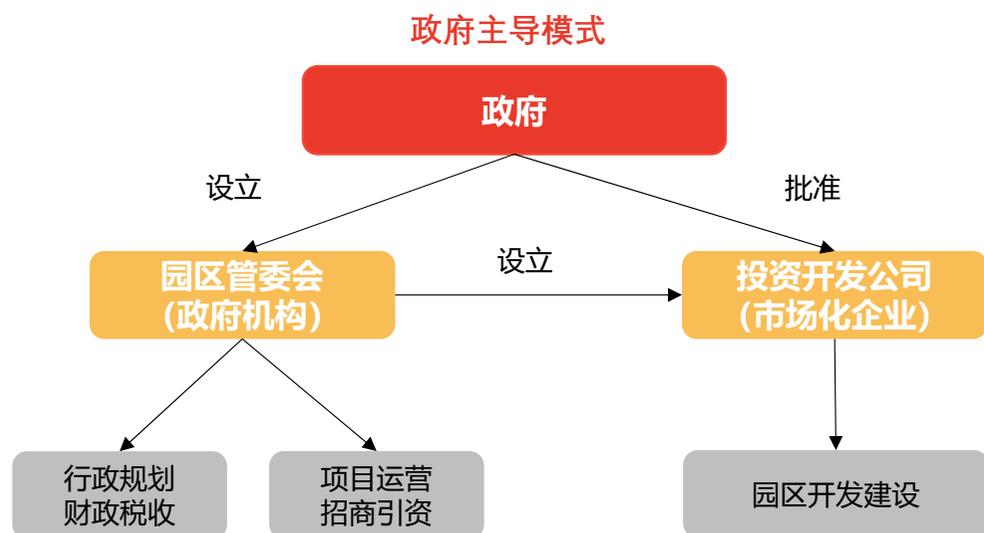
400-072-5588

www.leadleo.com

# 中国产业园开发模式——政府主导模式（1/2）

政府主导模式的产业资源汇聚能力强、土地获取成本较低、政策资源优势，是常见的产业园开发运营模式

- **政府主导模式是当前中国最常见的产业园开发运营模式。**在政府主导模式下，地方政府根据城市发展和经济社会发展的需求，创造相关产业支持政策和税收优惠条件形成产业园项目的独特优势，随后通过下设不同部门对产业园进行战略规划、开发建设、项目运营等。地方政府除了成立相关领导小组主要负责园区发展重大决策和问题协调之外，为了不过度干预园区内部运作，政府在园区内设立派出机构——产业园区管理委员会（以下简称“管委会”），其主要负责园区的建设和发展，具有相应经济和行政管理权限，包括项目审批、机构部门设立、规划定点、产业招商等。另外，管委会通过下设投资开发公司负责园区基础设施建设。
- **中国大部分的经济开发区、高新区等大型产业园或产业聚集区域主要以政府主导模式为主**，如北京中关村、上海张江高科技园区、苏州高新技术产业开发区、武汉东湖新技术开发区等。但近年来产业园开发和运营主体逐渐多元化，完全由政府主导的产业园数量逐步减少，主要原因有两个：（1）园区开发加速升级，开发区等大型产业园项目耗资大幅上涨。但受到中央对地方政府负债率的限制，许多地方政府缺乏充足资金持续投入园区开发项目，因此政府需要引进民营企业开发平台；（2）招商资源竞争愈加激烈，但政府主导模式的产业园在存在招商机制不灵活、招商能力偏弱和招商人员专业化能力欠缺等劣势，因此地方政府会加大引进第三方机构进行招商运营。



## 政府主导模式产业园的优势与劣势

### 优势

- 产业资源汇聚能力强
- 土地获取成本较低
- 政策、财政补贴等政府资源优势
- 招商公信力强

### 劣势

- 过于追求区域产业园的大规模，缺乏对产业园运营和土地高效利用的思考，导致社会资源的浪费
- 市场化程度低，行政管理缺乏效率

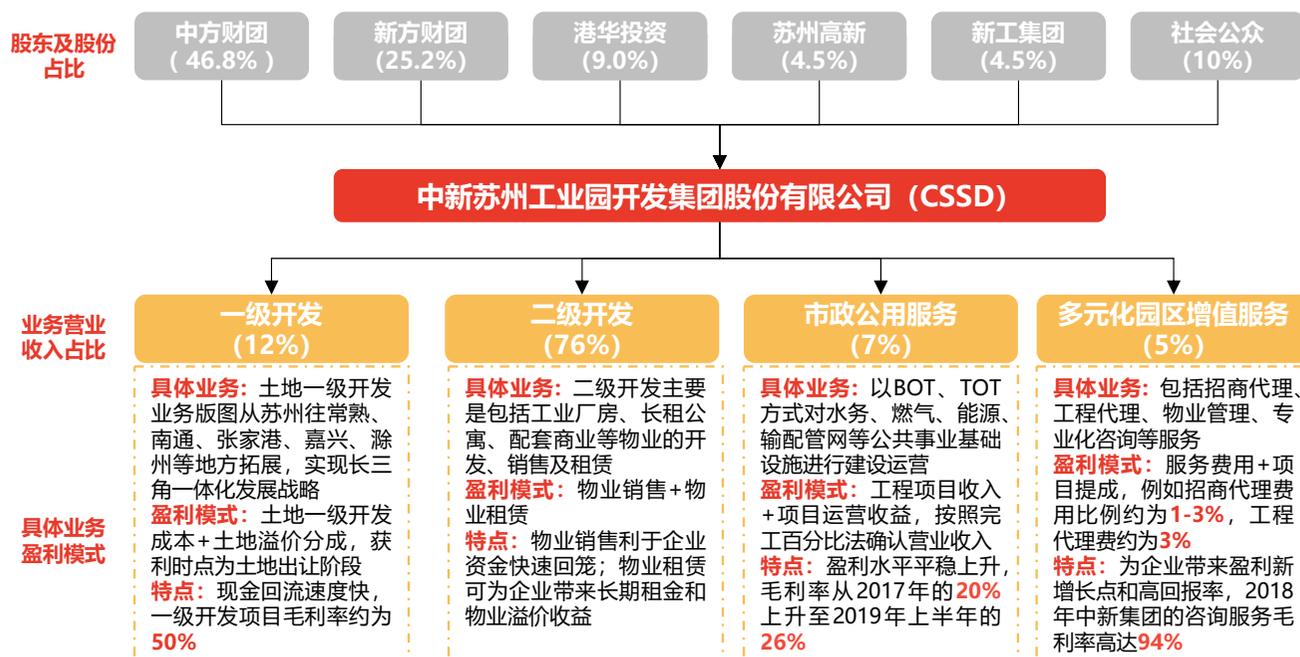
# 中国产业园开发模式——政府主导模式案例分析（2/2）

中新苏州工业园区产业结构逐步往新兴产业转型升级，政府资源优势为其带来充足的发展动力



■ 苏州工业园区在1994年经国务院批准设立，行政面积**278**平方公里，是中国与新加坡两国政府的重要合作项目。2018年，苏州工业园的生产总值达**2,570**亿元，进出口额**1,035.7**亿美元、公共财政预算收入**350**亿元、城镇居民人均可支配收入超**7.1**万元。在商务部公布的国家级经济开发区综合考评中，**2016-2018年连续三年位居全国第一位**，入选世界**一流高科技园区**行列。

■ 中新集团（CSSD）是中国与新加坡两国政府合作开发苏州工业园而打造的园区开发平台，成立于1994年。企业核心项目为中新苏州工业园，项目总面积为**80**平方公里，占园区总面积的**29%**。经历26年的发展，在CSSD的运营管理下，园区产业结构逐步从工业制造业（如集成电路、软件设计等产业）往新兴产业（如纳米技术、生物医药、人工智能等产业）升级发展，**2018年园区高新技术产业产值占比高达70%**，表明园区产业转型逐步深化，并具备强劲的发展动能。



## 苏州中新工业园成功因素主要有两点：

(1) 中新集团属于两国政府设立的机构，在产业汇聚、人才吸引、财政支持、科研费用等方面拥有国家特殊政策。例如，苏州中心工业园拥有较大项目的自主审批权、享受国家经济开发区与高新技术产业开发区优惠政策、属于全国首家综合保税区试点等。

(2) 园区在规划、管理、开发、招商等多方面借鉴了新加坡园区相关的开发运营模式与理念，形成自有的竞争优势。

①**合理化规划，综合性开发：**根据园区发展周期，循序渐进进行产业升级发展，带动周边区域的整体经济；

②**灵活化管理：**大部分以政府为主导的产业园的开发与管理保持政企合一模式，导致管理效率低。然而，苏州中新工业园的管委会与中新集团相互分开和配合，管委会可充分发挥政府职能，CSSD开发商可利用自身技术与资金优势，以市场化手段推动园区发展；

③**“敲门招商”模式：**借助新加坡政府资源，大量引入跨国企业，助力园区经济增长。截至2017年，苏州中新工业园成功引入**130**多家500强企业，投资额度在**1亿美元**的项目多达**124**个。

来源：中新集团招股书，华泰证券，头豹研究院编辑整理

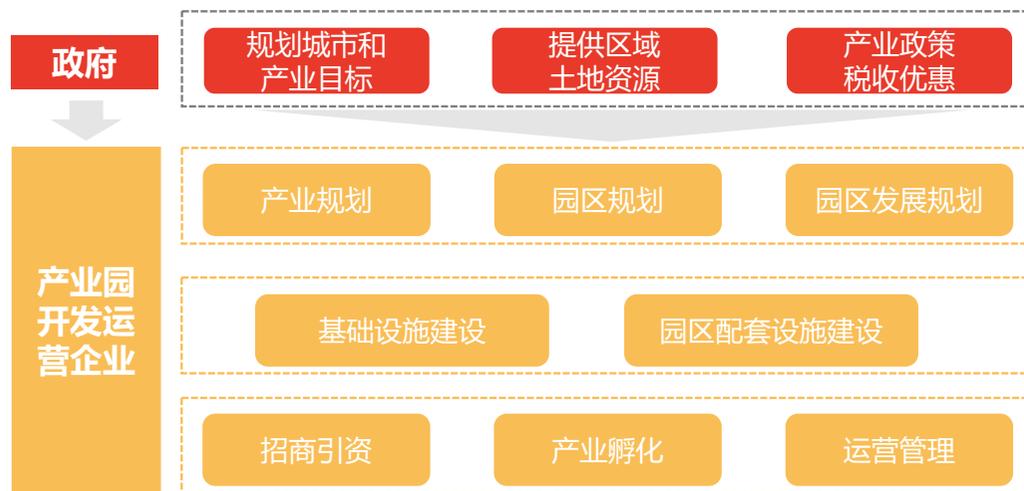
©2020 LeadLeo

# 中国产业园开发模式——企业主导模式（1/3）

企业主导模式以市场化方式、引入企业机制、进行专业化管理，提升园区开发、运营效率，推动产业园发展

- **企业主导型模式**是政府通过**招标政策、土地用地等宏观调控**，开发运营企业负责对产业园项目进行统一规划设计、基础设施建设、招商引资、运营服务产业孵化等，方式选择**民营企业作为园区的开发、运营主体**，政府负责**城市发展、产业**以市场化方式推动产业园运作与发展。产业园项目耗资庞大，因此园区开发与运营者一般为具有雄厚资金实力的**产业地产开发商、房地产开发商、大型实体企业等**。
- 根据开发主体的不同，企业主导模式可分为**产业地产商主导模式**与**实体产业企业主导模式**。**(1) 产业地产商主导模式**：地产商（如亿达中国、联东集团）为开发与运营主体，其在获取土地项目后，进行道路、厂房、绿化、住宅配套等方面的建设，随后对物业进行出售、租赁、转让、合作经营等途径实现获利。在招商方面，该模式一般会以龙头企业招商方式促使产业链上下游产业汇聚，同时引进产业孵化、金融、企业咨询、人力资源等配套服务辅助产业园的创新发展。**(2) 实体产业企业主导模式**：某产业中拥有强大综合实力的企业（如互联网行业的阿里巴巴、京东、百度；家电行业的格力、美的、TCL等）是产业园开发与运营的主体。在实体产业企业自身入驻园区并成为园区主导企业的情况下，其凭借自身资金实力与品牌优势，以园区物业出售、租赁等方式带动产业链上下游企业的汇聚，进而完善园区的全产业链布局，形成产业聚集效应。

## 企业主导模式



## 企业主导模式产业园的优劣比较

### 优势

- 引入企业机制，有效改善园区开发和行政管理效率
- 专业化的园区运营商更能够洞察入驻企业的需求，有效提高园区招商效率

### 劣势

- 园区开发对企业的资金门槛高，运营风险较大
- 政府对产业园的支持力度减弱，产业园在政策优惠与支持上面临更大挑战

# 中国产业园开发模式——产业地产商模式案例分析（2/3）

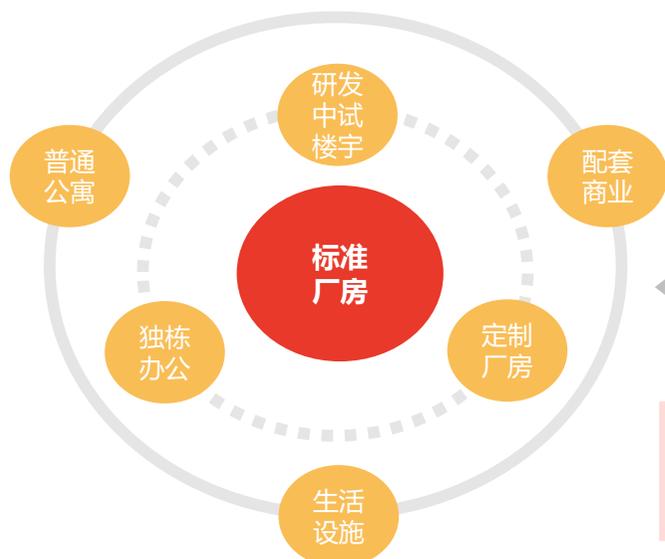
## 联东U谷基于产业微笑曲线提出“产业魔方”发展模式，形成三大产品系列和两种不同的功能区域分布方式



联东集团创立于1991年，是中国产业园区专业运营商，目前已在中国全国40多个城市投资运营产业园超200个，引进制造业与科技型企业超1.1万家，其核心品牌为“联东U谷”。联东U谷基于产业微笑曲线（注重发展产业链中高附加值的研发端与营销端）提出“产业魔方”发展模式：**（1）在产品方面**，联东U谷形成“总部综合体”、“产业综合体”、“科技综合体”三大产品线；**（2）在园区功能方面**，联东U谷将园区划分为标准厂房、中试研发楼、公寓、生活配套设施等。在盈利模式方面，联东U谷采用“6+2+2”（60%出售、20%租赁、20%合作经营）和“4+3+3”（40%出售、30%租赁、30%合作经营）两种模式。该两种模式可有效地兼顾联东集团的短期与长期利益——物业出售加速资金回笼，提升企业项目发展速度；物业租赁可通过土地和租金的上涨获取长期的稳定收益。此外，联东U谷通过开拓物业管理物业，进一步完善园区服务和获取新增利润。

### 联东U谷的三大产品系列与功能区域分布

#### 联东U谷产业综合体的功能区域分布



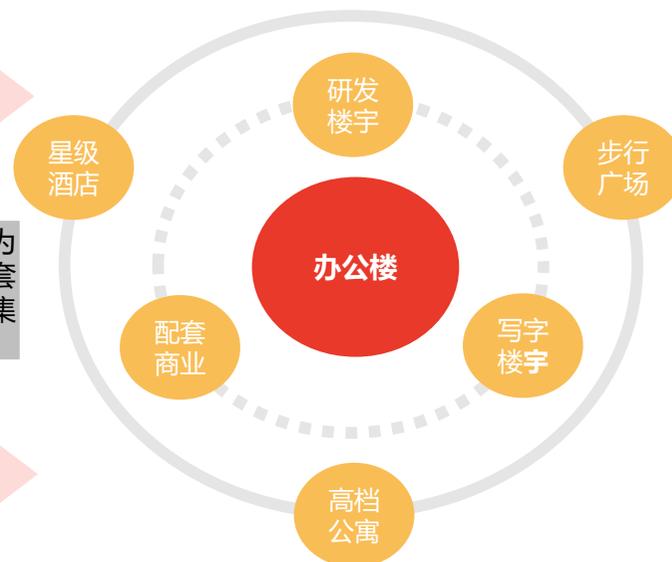
#### 联东U谷三大产品系列

**总部综合体：**在城市中心，以总部企业为核心，建造集总部独栋办公楼、配套商业、功能性楼宇、公寓、酒店等为一体的综合体，形成多功能和高效能的产业集聚平台，促进城市第三产业发展

**产业综合体：**在城市产业新区，以高端或先进制造业为核心，建造标准化厂房、独栋办公、研发楼、生活配套设施等为一体的综合体，形成高端研发与制造产业集群，促进区域第二产业发展

**科技综合体：**在城市开发区，以研发设计企业为核心，建造科技研发楼宇、低密度总部、写字楼、商业配套为一体的综合体，形成科研与工业设计的产业集群，促进区域第二、三产业的升级发展

#### 联东U谷总部与科技综合体的功能区域分布



园区类型定位

园区建筑规划设计

建筑施工保障

园区品牌和企业推广

招商出售租赁

园区运营维护服务

来源：联东U谷官网，海通证券研究所头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

# 中国产业园开发模式——实体产业企业模式（3/3）

## 京东集团利用自身平台技术、电商资源、品牌等优势，在全国范围内打造物流产业园与数字经济产业园



自2014年京东集团赴美上市后，为了支持电商业务的扩张，京东开始在全国范围内“圈地”自建物流仓储、“互联网+”产业园等。根据不完全统计，截至2019年8月，京东产业园数量超过60家，分布在47个城市，主要有京东亚洲一号物流产业园与京东云数字经济产业园两大系列。

(1) **京东亚洲一号物流产业园**：截至2019年6月，京东共有37个（包括签约、开建与投用）亚洲一号及综合性物流园区，仓储面积超1,500万平方米，分布在全国大部分省份，其中华北、华中与东北地区相对密集，园区数量约为5个；(2) **京东云系列数字经济产业园**：京东集团以京东云为载体，利用自身技术与强大的电商资源优势，打造“互联网+”园区平台，促进园区信息、资金、物流等多个运营服务方面的升级，推动园区往物联网与智慧园区方向发展。目前，京东集团通过与地方政府合作，投资建设京东云系列数字经济产业园。对于京东集团而言，京东云数字产业园将各地方特产接入京东商城，并引导商户入驻电商平台和园区，有利于京东集团在各地开拓电商货源与商户；对于地方政府而言，借助京东的技术、平台和品牌优势，建设京东云数字产业园有助于推动区域产业与经济发展。例如，2018年12月，京东云（鹤壁）数字经济产业园在鹤壁市淇滨区创新创业园内成功举办开园仪式。园区除了为入园企业提供专项扶持资金外，还提供农产品上行运营指导、服务商代理运营服务、品牌拓展服务、云计算服务、电商人才培训服务等多方面支持性资源；2019年7月，京东云（辽宁）数字经济产业园在沈抚新区正式落地运营，有助于促进辽宁省数字商务发展，及实现电商、云计算、大数据等数字经济产业落地孵化。该京东云产业园项目计划5年内引入和孵化200家企业，产值预计将达100亿元。截至2019年底，京东云数字经济产业园共有23家，其中22家园区分布在黑河-腾冲线以南，主要原因是该部分区域的互联网与消费更发达与成熟。

### 京东云数字经济产业园的服务领域与盈利来源



来源：京东云官网、头豹研究院编辑整理

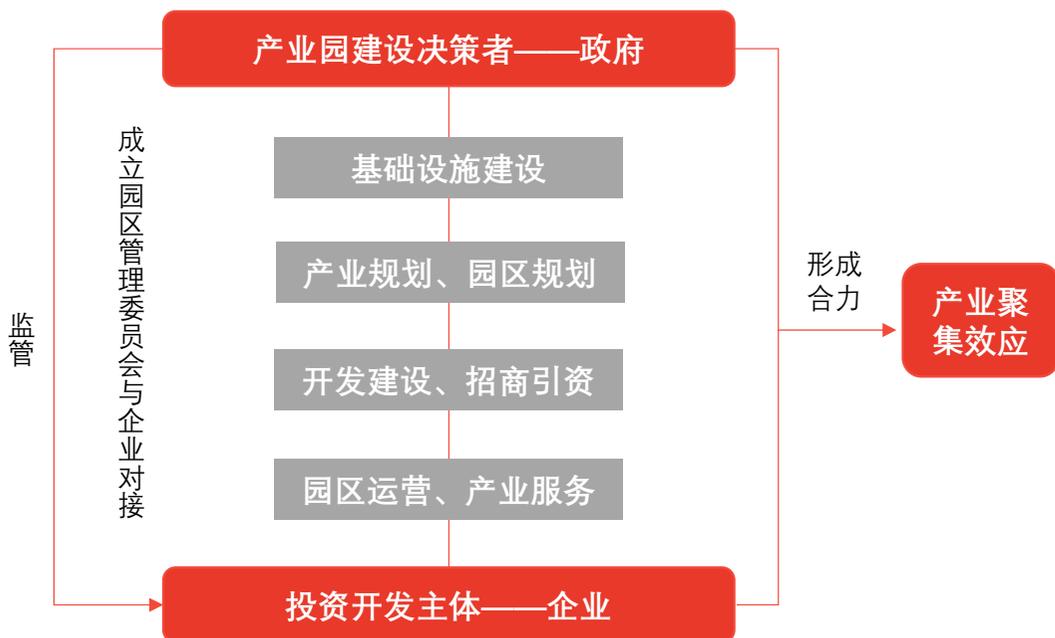
©2020 LeadLeo

# 中国产业园开发模式——政企联合模式（1/3）

政企联合模式结合了政府的土地管理优势和企业开发运营优势，促进土地资源充分有效利用和产业园项目市场化运营

- 政企联合模式是政府与企业联合设立产业园开发公司负责产业园开发建设，并设立管委会负责行政事务管理。该模式可分为开发合作与产权合作：  
（1）**开发合作模式**指政府与企业达成合作协议，共同对产业园项目开发运营；（2）**产权合作模式**可分为两种模式，一是由政府设立项目公司，并与第三方企业成立合资公司开发与运营；二是政府负责提供土地使用权，以土地换取股份，企业负责出资成立合资公司进行产业园项目的开发运营。总体而言，政企联合模式结合了政府的土地管理优势和企业开发运营优势，促进土地资源充分有效利用和产业园项目市场化运营，其中以华夏幸福与地方政府合作的PPP模式为代表。

## 政企联合模式



## 政企联合模式产业园的优劣比较

### 优势

- 可充分发挥政府的指导性和企业的灵活性，加速产业园的开发进程
- 政企联合方式有利于吸引多元投资主体，可缓解当地政府财政压力，促进大规模园区开发

### 劣势

- 对政府与企业关系协调要求高，若双方在项目的投资决策与收益分配无法达成一致，则容易产生管理分歧，导致产业园的发展受阻

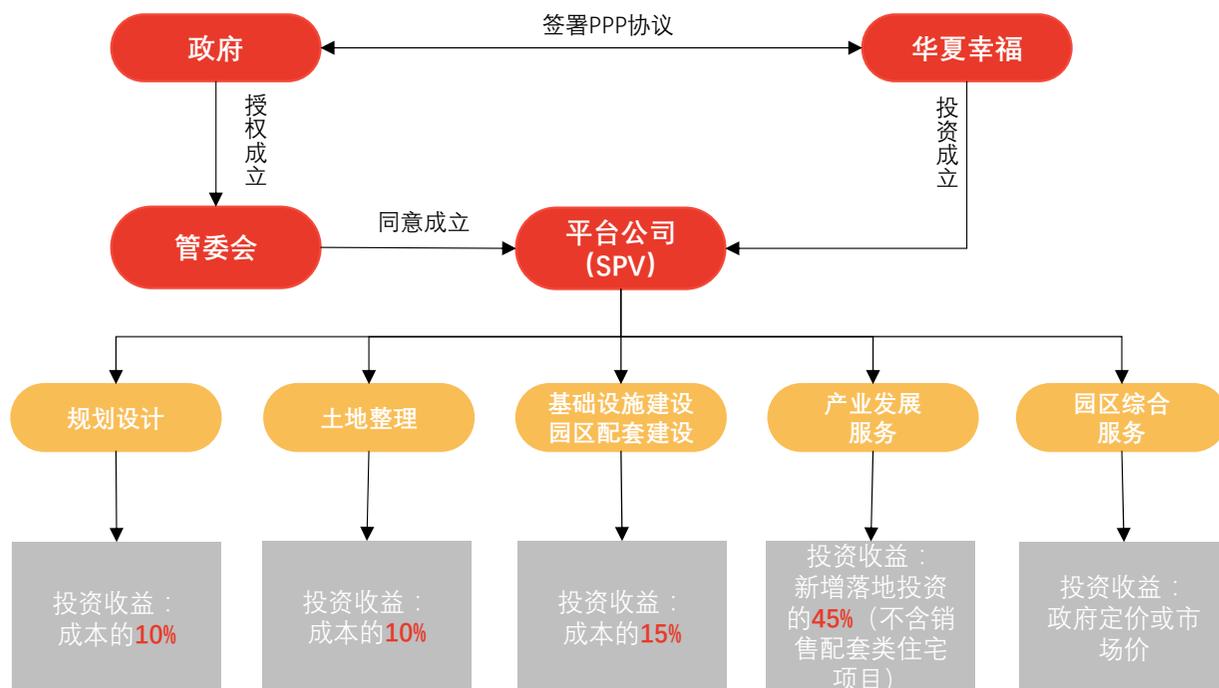
# 中国产业园开发模式——政企联合模式案例分析（2/3）

## 华夏幸福与政府建立PPP合作模式，将“相互合作、利用共享、风险共担”理念融入产业新城的开发和运营体系



华夏幸福依托“政府主导、企业运营、合作共赢”的PPP市场化运作模式融入到产业新城的开发建设与运营管理中。在合作期间，政府主要负责产业新城规划审批、产业项目决策以及服务质量监督；华夏幸福主要负责产业新城项目规划、土地整理、基础设施建设、公共配套建设、产业发展服务、综合运营服务等工作。

### 华夏幸福产业园PPP开发模式



- 以华夏幸福最典型的固安工业新城项目为例，2002年，廊坊市政府决定建造廊坊开发区固安工业园项目，通过公开竞标方式引入战略合作者，最终确定与华夏幸福签订排他性协议，以PPP合作模式进行园区开发。在当地政府授权下，华夏幸福设立三浦威特平台公司负责园区的规划设计、投资建设、运营管理一体化全价值链业务。
- 在收益回报机制方面，对于规划设计与基础建设项目，固安县政府会根据华夏幸福的项目投资成本给予额外**10-15%**的补偿作为企业的投资收益；对于产业发展服务，政府会根据当年园区新增落地投资额的**45%**进行分配。在该模式中，华夏幸福的利润回报基于固安工业园区整体的运营情况和增量财政收入，若财政收入不增加，企业无利润回报，同时政府无需承担债务风险。
- 在产业发展方面，经历十余年的建设运营，固安工业新城持续打造“313”产业体系，以新型显示、航天A航空、生物医药为三大主导产业，以医疗康养、问题休闲、临空经济为三大特色产业，形成高端产业集群。华夏幸福为园区引入超过**600**多家企业，带动固安工业新城发展速度突飞猛进。从2002至2018年，固安政府财政收入从**1.1**亿元增长至**86.6**亿元，成为河北省发展速度最快的省级开发区之一。华夏幸福固安新城PPP项目的成功不仅受到广泛好评，并成为华夏幸福开拓产业新城项目的奠基。

来源：华夏幸福官网与企业年报，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



400-072-5588

www.leadleo.com

15

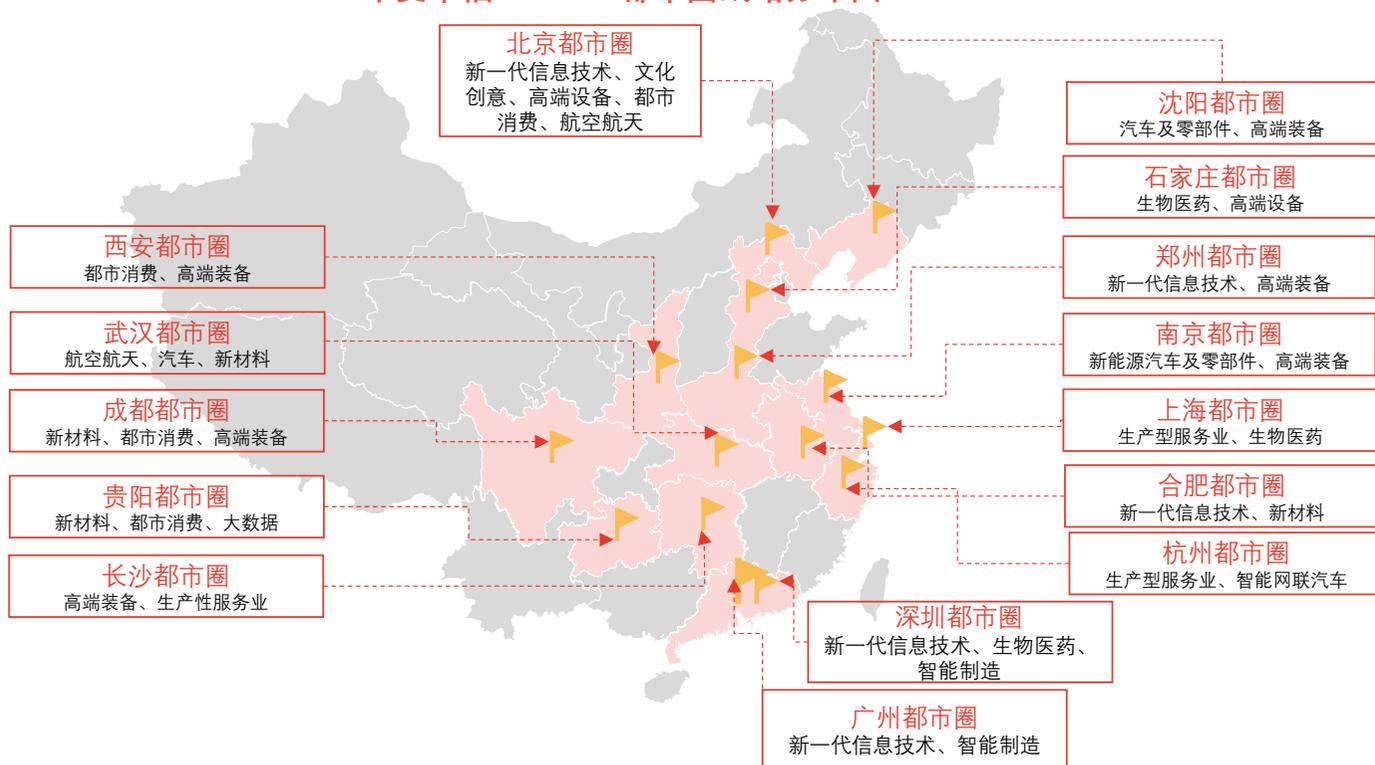
# 中国产业园开发模式——政企联合模式案例分析（3/3）

华夏幸福产业新城以“产业优先”为核心，积极布局核心都市圈，异地复制成果逐步显现，企业进入全国化布局的加速期



在固安产业新城项目取得初步成功之后，华夏幸福以“产业优先”为核心，积极布局核心都市圈，形成“3+3+4”都市圈战略格局。截至2019年4月底，华夏幸福正式协议产业新城已布局在全国60多个区域，产业园区近80个，业务覆盖15个都市圈。华夏幸福产业新城的异地复制成果逐步显现，企业进入全国化布局的加速期。

华夏幸福“3+3+4”都市圈战略分布图



“3+3+4”都市圈战略分布

3个高能都市圈：京津冀、长三角、粤港澳  
3个高潜都市圈：郑州、武汉、成都  
3个潜力都市圈：长沙、西安、贵阳、沈阳

## 华夏幸福PPP模式的成功要点

- 排他性与土地获取优势：**以PPP模式与政府签订协议，具有排他性，在园区土地获取方面比其他开发商更具低价优势，无需囤积大量土地面积。此外，政府更倾向于以出让土地使用权作为向华夏幸福还款方式，因此华夏幸福的应收账款可看作为土地储备。
- 专业化招商平台：**华夏幸福通过打造完善的招商策略、4,000多人的专业化招商团队以及数据库系统，从而促进产业发展和获取政府给予45%的“落地投”资金收入。
- 围绕国家发展战略打造企业发展战略：**(1)产业方面，华夏幸福聚焦于一代信息技术、高端装备、新材料、智能制造、生物医药、航天航空等中国战略新兴产业领域，通过引入龙头企业带动产业汇聚和推动园区发展；(2)园区选址布局方面，华夏幸福紧跟国家京津冀一体化协同发展、长江经济带发展、一带一路的三大战略政策发展方向，打造“3+3+4”都市圈拓展。

来源：华夏幸福官网与企业年报，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国产业园运营模式分析 (1/2)

政府运营模式适用于规模小、管理简单的产业园区；投资运营模式通过与企业达成投资合作协议，在中长期内获取投资回报

- **政府运营模式**：政府运营模式与政府主导型园区两个概念具有一定相关性。政府运营模式一般在政府主导型产业园较为常见，指产业园由政府投资开发，园区为入驻企业提供税务、行政事务等代理服务，随后收取服务费。此外，为了促进园区运行与发展，政府向入驻园区企业提供税收优惠

- **优势**：适用于规模小、管理简单的产业园区

- **劣势**：由于运营模式与盈利过于单一，不利于大型园区的长期运营

- **典型代表**：广州天河软件园；扬州邮政跨境电商产业园



- **投资运营模式**：指开发商投资建设产业园，产业园通过与具有发展潜力的中小企业达成投资合作协议，（如产业园以向企业提供固定资产或减免房租的方式获取企业部分股权）。在中小企业获得战略投资或成功上市后，产业园获取投资回报

- **优势**：企业的成功将会大力促进园区发展

- **劣势**：中长期投资，短期内难以获取回报

- **典型代表**：上海浦东软件园



来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

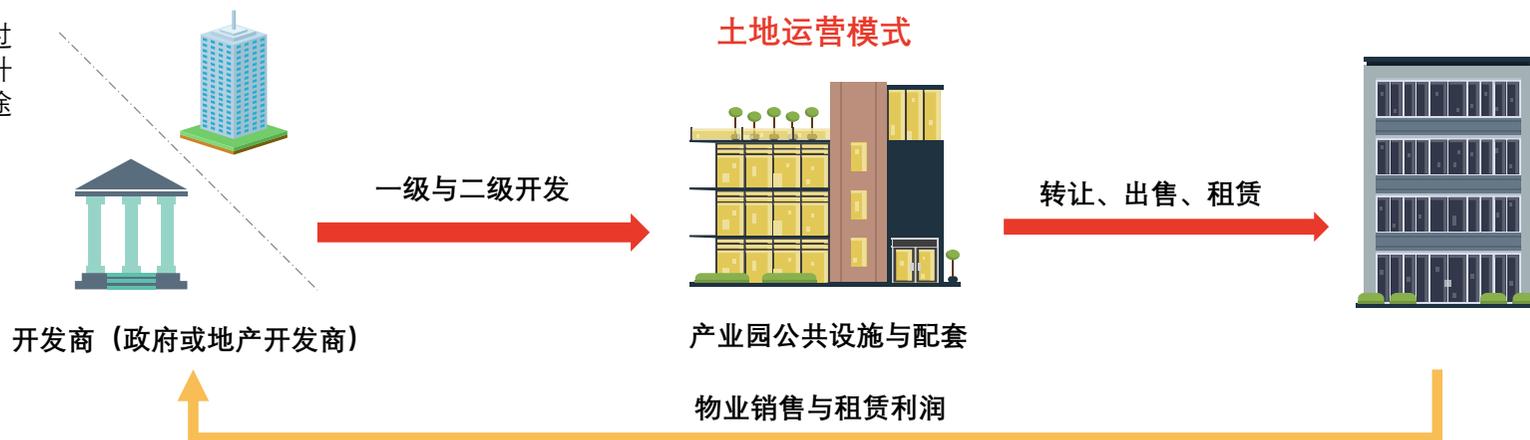
## 中国产业园运营模式分析 (2/2)

服务运营模式通过提供产业发展服务，深化园区与企业的合作关系；土地运营模式通过一、二级土地开发，带动土地价值升值，进而获取较强盈利

- **服务运营模式**：随着中国园区持续增长，单一的投资服务无法满足企业的发展需求，因此产业园通过配置不同的增值服务（如人才招聘、信息服务咨询、企业管理咨询等）为园区企业提供一个更完善的发展环境，加速企业发展
- **优势**：深化园区与企业的合作关系，为园区提供新增收入来源
- **劣势**：由于运营模式与盈利过于单一，不利于大型园区的长期运营
- **典型代表**：杭州产业园



- **土地运营模式**：指产业园获得土地后，通过土地拍卖、土地整理、二级开发等方式提升土地的价值，随后以转让、出售、出租的途径获取盈利
- **优势**：盈利能力强，土地价值升值
- **劣势**：耗资规模大，风险高
- **典型代表**：中关村软件园



来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

# 中国产业园主要盈利模式（1/3）

盈利模式一：产业载体构建盈利模式是以土地与物业为载体，通过区域基础建设开发、土地增值收益、房地产开发等方式获取收益

## 盈利来源：产业载体构建



### 1. 基础设施开发（一级开发）

- 通过对产业园土地进行一级开发获取收益
- 举例：以某工业园的水厂BOT项目为例，某水务公司向工业园管委会以一定的租金租赁该水厂建设项目，负责该水厂管网设计、施工建设和运营，随后水务公司按照国家标准收取水费获利。在双方约定的特许经营期满后，政府收回该项目
- 潜在盈利能力：弱



### 2. 土地增值

- 通过区域运营，获取土地溢价收益
- 举例：某建设公司与政府下设的投资开发公司签订产业园合作开发协议。投资开发公司提供土地使用权，项目建设公司负责土地开发和区域运营，当一级市场的土地溢价后，项目建设公司按合同约定获取一定比例的土地溢价收益
- 潜在盈利能力：弱



### 3. 房地产开发（二级开发）

- 地产开发商通过土地一二级联动开发，向政府低价拿地后进行二级开发，获得配套商业地产、住宅的出售及出租收益
- 例如：某开发商获得土地使用权后，通过规划、设计和建设产业物业产品，如写字楼、配套住宅，随后以出售、转让、租赁等方式进行获利，该模式与传统的住宅地产开发模式类似，且获利较高。
- 潜在盈利能力：（物业出售）强；（物业租赁）弱

# 中国产业园主要盈利模式 (2/3)

盈利模式二：产业发展盈利模式是通过产业政策扶持、产业增值服务、园区配套综合服务等方式获取收益

## 产业发展盈利模式



### 1. 政策扶持

- 通过政府产业政策财政扶持，获取招商项目的税收分成和“落地投”奖励、产业专项资金补贴等
- 举例：以“落地投”奖励为例，某开发商协助政府招商，提供招商引资、企业入园、协助企业实现生产运营等产业服务，地方政府按约定以上一年度落地投资额的45%进行返还，落地投资额包括土地、厂房、机器设备等
- **潜在盈利能力：强**



### 2. 产业增值服务

- 产业园通过在园区内提供有偿融资、信息咨询、培训、孵化、人力等产业发展性增值服务获取收益
- 举例：为了吸引企业入驻园区和帮助企业实现升级发展，某园区运营商为入园企业提供“全程无忧式服务”，包括金融、技术、企业咨询、人才培养等服务，助推企业实现生产运营的同时，获取高毛利率盈利
- **潜在盈利能力：强**



### 3. 园区综合服务

- 产业园通过提供生活、商务、娱乐、物业管理等园区综合性服务获取收益
- 举例：某产业园区通过完善园区综合设施与服务配套（包括配套公寓、娱乐设施、商业街、医疗中心、学校等），为企业员工的生活与工作需求提供便利性，从而吸引更多人才与企业进驻，且有效避免产业园出现空城现象
- **潜在盈利能力：弱**

来源：中航证券金融研究所，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

# 中国产业园主要盈利模式 (3/3)

盈利模式三：金融运作盈利模式是通过产业投资、资产证券化方式获取收益，两者的潜在盈利能力强

## 金融运作盈利模式



### 1. 产业投资

- 建立或控股专业产业投资机构（如VC、PE），投资具有发展潜力的创新企业，分享企业经营收益
- 举例：某产业园管委会设立融创平台或投资子公司，为企业提供天使投资、VC、PE、IPO、银行贷款、政府引导基金、投融资咨询等金融服务，帮助千家中小企完成超50亿元的债权融资、成立十余个股权融资基金，推动十余家企业上市，为产业园带来全新活力
- **潜在盈利能力：强**



### 2. 资产证券化

- 将物业产权、租金收益权通过信托、证券化等方式进行资本运作，盘活资产，提高资金周转速度，实现快速业务拓展，主要分为物业ABS（物业资产支持证券）、CMBS（商业房地产抵押贷款支持证券）及类REITs（类房地产信托投资信托）三种类型
- 举例：某园区运营商通过以物流园作为融资标的，发行18年期限，AAA信用评级的CMBS，共募集13.6亿元，实现资产盘活，充实运营商企业现金流和增加当期利润
- **潜在盈利能力：强**

# 中国产业园发展痛点

产业园面临同质化竞争、传统招商模式吸引力减弱、海外招商资源减少、园区缺乏专业化服务等痛点，导致园区面临招商难的困境

## 中国产业园的四大痛点

### 产业园缺乏差异化 同质竞争加剧

- 产业园在开发前缺乏整体的顶层设计，存在产业定位不明确、园区功能区规划不合理、产业链关联度不高等问题，导致园区难形成核心竞争力，同类型园区相似度高，同质化竞争加剧
- 中国东部产业园雷同度高达**93%**，中部产业园雷同度高达**97%**

### 传统招商模式 吸引力度减弱

- 产业园招商仍以土地、税收、财政补贴等优惠政策作为主要吸引企业入驻的方式，造成园区间的低价恶性竞争。
- 随着近年来产业园区的优惠政策逐步取消，政策吸引力弱化，导致产业园的区位优势不明显，招商难度加大

### 国际产业转移 海外招商资源减少

- 外资项目作为各地产业园招商的重要对象，但在2008年金融危机后，出现部分低端制造产业转向东南亚国家，部分高端产业回流欧美发达国家的现象
- 国际产业转移导致中国市场的外资投资项目大规模减少，产业园面临招商资源少、难以甄别优质资源的困境

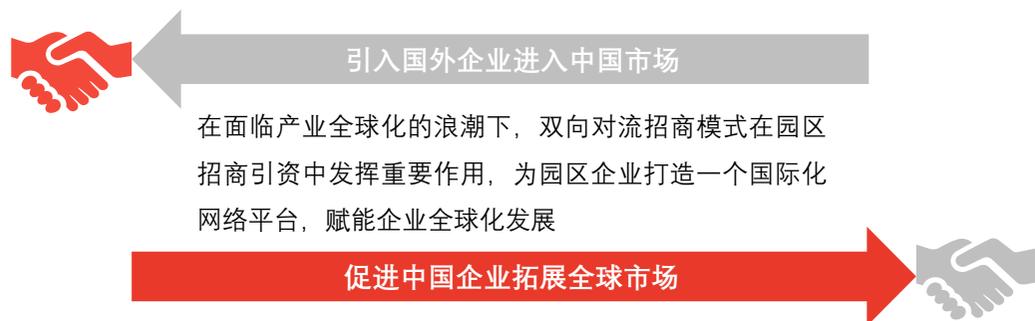
### 园区服务缺乏专业化

- 园区运营服务是园区发展的重要支撑，大部分园区在企业孵化、企业资源对接、专业化咨询等园区运营增值服务严重滞后，难以吸引企业入驻和帮助企业规模化发展
- 例如：产业园未能针对不同发展阶段的企业，搭建与之发展阶段相匹配的金融服务体系，使企业融资渠道少，融资贵的问题未能得到有效解决

# 中国产业园招商模式 (1/4)

双向对流模式——成都高新区基于双向对流模式提出“TSPPP”计划，打造链接全球顶级科技园区和国际化网络平台，实现人才、技术、产业、资本的全球化自由流动

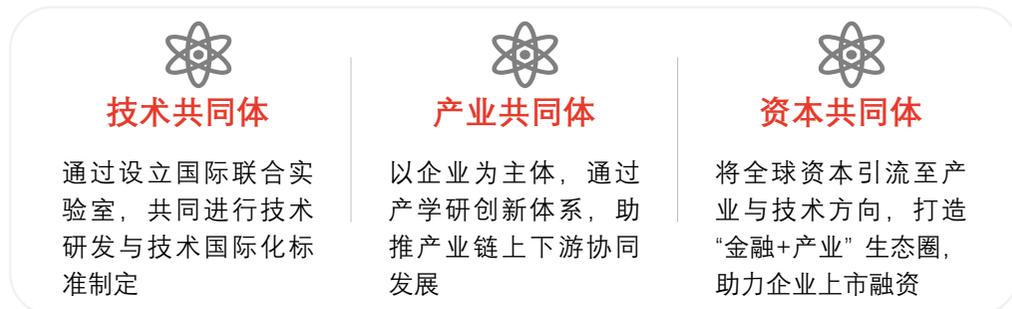
■ **双向对流模式**指产业园区通过搭建平台渠道，促进中外两地企业商户资源相互流通与交流。



## 案例：成都高新区——TSPPP计划

2017年，成都高新自贸试验区基于双向对流模式提出“国际顶级科技园合伙人计划（TSPPP）”，打造一个链接全球顶级科技园区和国际化网络平台，实现人才、技术、产业、资本的全球化自由流动，为企业提供一个市场化和可持续性的发展环境。

■ 为了落实TSPPP计划，成都高新自贸区明确了“**技术共同体**”、“**产业共同体**”、“**资本共同体**”三条实施路径。



■ TSPPP计划为成都高新自贸试验区的招商带来显著成果，不断为园区拓展国际化合作渠道。2018年，成都-以色列科技创新中心、越南仁会经济区康洋产业园、赛诺菲全球研发运营中心等项目陆续落地成都高新自贸区。

## 成都高新自贸区入驻企业与新增注册资本占比，2018年上半年



# 中国产业园招商模式 (2/4)

“互联网+”模式——武汉东湖高新区利用互联网与大数据技术对目标企业进行筛选、匹配与后期服务，打造园区一体化管理体系

■ “互联网+”招商模式指利用互联网与大数据技术进行全面化、精准化、高效化招商，使园区实现精细化招商运营，提高招商成功率。

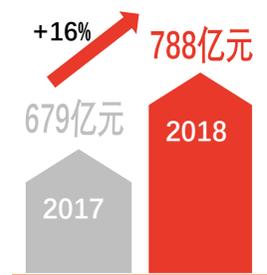


## 案例一：东湖高新区——“互联网+产业”模式

2016年，武汉东湖高新区（别称：中国光谷）建立“信息筛选-跟踪-商谈-反馈”机制，利用互联网与大数据技术对目标企业进行筛选、匹配与后期服务，打造园区一体化管理体系，实现园区招商与服务的全国化、系统化、数字化。

■ 互联网招商平台成为东湖高新区一个积累目标企业客户与提升品牌影响力的重要载体。

东湖高新区招商引资资金额，2018年



- 东湖高新区经历7个月的“互联网+”招商，截至2016年7月，在线企业客户数量达**677**组，占所有客户信息总量的**62.3%**。
- 与2015年暂未实施“互联网”招商的时期相比，入园目标企业数目大幅度提升，在线招商平台成为众多招商渠道第一。
- 截至2016年8月，园区通过互联网招商方式已成功落地**31**家企业，占科技园区板块总成交企业客户数量的**22%**。
- 2018年，东湖高新区招商引资实际到位资金**788**亿元，同比增长**16%**

# 中国产业园招商模式 (3/4)

“反向操作”模式——合肥宝湾国际物流中心基于“反向操作”模式，打造了50%物流仓储和50%产业配套，实现“先有仓储，后有商贸”的园区产业发展形态

■ 大部分商贸物流城以产业集群的名义进行商铺买卖，商铺销售完毕后不具备促进产业发展的能力，并且生活配套设施严重缺失，导致商贸与物流产业脱节，不利于园区长远发展。然而，“反向操作”招商模式以“前店后仓”的形式让真正有物流仓储需求的客户可以更低价获取商铺，确保商贸与物流实现捆绑。

## 创新型物流园招商模式

- “前店后仓”形式
- 确保商贸与物流真实捆绑
- 推动园区产业可持续发展



## 传统物流园区招商模式

- 商业地产买卖
- 导致商贸与物流产业脱节
- 不利于园区持续发展



## 案例：合肥宝湾国际物流中心——“反向操作”招商模式

宝湾物流与其母公司中国南山集团建设合肥宝湾国际物流中心。该物流中心在园区融合了“反向操作”模式，以第五代物流园区为概念，打造了50%物流仓储和50%产业配套，实现“先有仓储，后有商贸”的园区产业发展形态。

## 物流园的五个发展阶段

	第一代物流园	第二代物流园	第三代物流园	第四代物流园	第五代物流园
形式	物流中转站	地方性物流中心	物流基地	现代物流园区	物流综合体
功能	配送中心+运输交易	产业集聚+区域分拨+集中存储	区域分拨+立体联运+集中存储+物流服务+配套服务	区域分拨+立体联运+集中存储+物流服务+配套服务+电子商务	区域分拨+立体联运+集中存储+物流服务+电子商务+专业化服务+城市综合配套+研发检测+展会交易
功能配比	100%物流仓储	100%物流仓储	80%物流仓储+20%配套服务	60%物流仓储+40%配套服务	50%物流仓储+50%配套服务

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

# 中国产业园创新型招商模式 (4/4)

为了提升园区招商竞争力，运营商的招商模式愈加多元化和创新化，然而选择符合自身园区特色的招商模式将成为园区成功发展的关键

1

## 众创孵化模式

- 企业孵化+招商，完善园区闭环生态
- 案例：张江高科推出“895创业营”

4

## 园区PPP模式

- 政企合作，发挥各自优势，联合招商
- 案例：华夏幸福PPP产业新城项目

7

## 联合招商模式

- 捆绑主力客户，进行联合招商
- 案例：东软产业的入驻为大连软件早期招商发挥重要作用

2

## 基金投资招商模式

- 通过成立基金，对入园企业进行投资
- 案例：吸引小米第二总部和小米系企业入驻武汉光谷金融港

5

## 众筹众包模式

- 各社会资本方结成一个优势互补的联盟与地方政府进行对接，由此获取更好的议价能力，再根据各自优势在内部进行分配，使每个资方能够对自己所负责的单元进行最有效的资源导入和开发运营
- 案例：暂无

8

## 整体迁移模式

- 从城市中心向城市周边迁移
- 案例：雄安新区建设，促进往百家央企整体迁移；北京60多家生物医药企业搬迁至沧州临港经济开发区

3

## 投资营商模式

- 收购具有潜力的目标企业，形成产业链，促进园区成型
- 案例：华夏幸福斥资在固安、霸州两地建设AMOLED面板生产线项目，吸引上下游企业落户

6

## 市场招商模式

- 通过向目标企业购买产品，保障企业盈利能力，随后以建立融资租赁公司消化订单
- 案例：重庆两江新区承诺通用航空集团购买50辆订单，再通过成立融资租赁公司支撑园区运营企业发展

9

## 反向飞地模式

- 两个经济发展存在差距的地区以资源互补方式形成的合作模式，由欠发达地区飞进发达地区
- 案例：衢州绿色产业集群在上海设立生物医药孵化基地

# 方法论

- ◆ 头豹研究院布局中国市场，深入研究10大行业，54个垂直行业的市场变化，已经积累了近50万行业研究样本，完成近10,000多个独立的研究咨询项目。
- ◆ 研究院依托中国活跃的经济环境，从产业园、商业地产、园区规划等领域着手，研究内容覆盖整个行业的发展周期，伴随着行业中企业的创立，发展，扩张，到企业走向上市及上市后的成熟期，研究院的各行业研究员探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业的视野解读行业的沿革。
- ◆ 研究院融合传统与新型的研究方法，采用自主研发的算法，结合行业交叉的大数据，以多元化的调研方法，挖掘定量数据背后的逻辑，分析定性内容背后的观点，客观和真实地阐述行业的现状，前瞻性地预测行业未来的发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。
- ◆ 研究院密切关注行业发展最新动向，报告内容及数据会随着行业发展、技术革新、竞争格局变化、政策法规颁布、市场调研深入，保持不断更新与优化。
- ◆ 研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，从战略的角度分析行业，从执行的层面阅读行业，为每一个行业的报告阅读者提供值得品鉴的研究报告。

# 法律声明

- ◆ 本报告著作权归头豹所有，未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复刻、发表或引用。若征得头豹同意进行引用、刊发的，需在允许的范围内使用，并注明出处为“头豹研究院”，且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节或修改。
- ◆ 本报告分析师具有专业研究能力，保证报告数据均来自合法合规渠道，观点产出及数据分析基于分析师对行业的客观理解，本报告不受任何第三方授意或影响。
- ◆ 本报告所涉及的观点或信息仅供参考，不构成任何投资建议。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在法律许可的情况下，头豹可能会为报告中提及的企业提供或争取提供投融资或咨询等相关服务。本报告所指的公司或投资标的的价值、价格及投资收入可升可跌。
- ◆ 本报告的部分信息来源于公开资料，头豹对该等信息的准确性、完整性或可靠性不做任何保证。本文所载的资料、意见及推测仅反映头豹于发布本报告当日的判断，过往报告中的描述不应作为日后的表现依据。在不同时期，头豹可发出与本文所载资料、意见及推测不一致的报告和文章。头豹不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，头豹对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者应当自行关注相应的更新或修改。任何机构或个人应对其利用本报告的数据、分析、研究、部分或者全部内容所进行的一切活动负责并承担该等活动所导致的任何损失或伤害。