

# 目 录

## Contents

01

研究背景与目的/1

02

评价体系与方法/2

研究对象/2

评价模型及指标体系/3

数据来源/6

评价方法/7

03

产业新城运营商评价结果及分析/8

综合实力评价结果/8

产业新城运营商发展特点/12

◇ 产业定位

◇ 产业招商

◇ 产业培育

◇ 城市建设

产城运营面临的城市机遇及产业趋势/26

特色运营商及项目发展分析/34

04

结语/37

### 研究主持：

中国指数研究院

### 数据支持：

CREIS 中指数据，[fdc.fang.com](http://fdc.fang.com)

### 主要研究成员：

莫天全	黄瑜	白彦军	仵世友	张瑞	曹晶晶	李云鹤	高梦琴	胡国华
陈文静	程威	李雪娇	方肖	龙昊辰	吴建钦	祝梓杰	辛芸娜	王新华
周巍	杜咏咏	李璠璠	魏云静	姚卓	战雪	王雅涵	刘德炳	尹建英
汪勇	黄秀青	李力	张化学	丁晓	樊鹏飞	赵玉国	温戴婉兰	
杨红侠	薛建行	薛琳	黄雪	钱慧群	王玲	袁彬彬	黄艳	王永斌
高院生	童晓玲	谢俊云	田文刚	李益峰	戴小红	方颜	刘莉芬	



## 2

## 评价体系与方法

当前，我国新城新区的数量众多、发展程度良莠不齐，而产业新城发展成败的背后，运营商在其中发挥着不可忽视的作用。以往国内外园区开发主体的评价仅是围绕产业园区开发商进行的，产业新城运营商的评价研究尚属空白。基于此，2016年，中国指数研究院首次提出并建立产业新城运营商综合实力评价体系，2019年，我们进一步优化适用于国内产业新城运营商发展特色的研究方法和评价指标体系，以期能成为检验现有运营商实力的标尺，亦能够为行业各类参与主体提供参考依据，进一步推动产业新城建设的长足发展。

### 2.1. 研究对象

针对研究对象，我们认为产业新城运营商的核心价值仍体现在其所运营的产业新城项目上，特别是相对于企业来说，项目的筛选、观测更加直观和清晰，因此我们选择从产业新城项目入手去寻找符合研究标准的运营商样本。

#### 第一步：产业新城样本项目筛选

基于大量的理论研究和实践观察，我们认为**产业新城是在市场化运营机制主导下，受中心城市或中心城区辐射并对其产生反磁力作用的、集良好产业基础及完整城市服务功能于一体的宜居宜业新城**。因此，对于产业新城项目的筛选我们设立以下3个标准：

01

以市场化运营机制为主导；

02

受到中心城市或中心城区的辐射带动，并能够对中心城市或中心城区产生反磁力作用；

03

产业新城除了具有良好的产业基础外，还要具备完整的城市服务功能，并以实现产城融合为目标。

基于以上3个标准，我们对全国范围内主要的新城新区进行筛选，并以行业专家及中国指数研究院各地方分院推荐的优秀项目作为补充，同时，在后续研究中不断查漏补缺。在2019年的研究中，我们继续优化样本项目，最终筛选出74个项目作为产业新城研究对象。

## 第二步：产业新城运营商研究对象的确定

一方面，通过第一步筛选出的产业新城项目，我们深入发掘其背后的开发运营主体；另一方面，根据我们对产业新城运营商的定义来确定研究对象，即**产业新城运营商是以开发运营产业新城为发展方向，提供专业化、市场化的服务平台，为产业新城的规划、投资、运营、管理等提供一体化解决方案的实体企业。**

综合两方面的考量，我们在上一年度研究样本的基础上，继续丰富了研究样本，最终确定了北大资源、东湖高新、湖北高投、华南城、华夏幸福、启迪协信、上海临港、市北高新、苏州高新、泰达控股、天安数码城、张江高科、招商蛇口、中新集团、中国五矿、中国宏泰、中国金茂等 49 家企业作为产业新城运营商评价的研究对象。

在产业新城运营商评价研究中，我们希望竭尽所能列出全部符合产业新城标准的项目，但可能仍无法避免遗漏部分研究标的。此外，部分尚处于开发初期的项目也未纳入本期研究样本。另外，虽然市场化机制主导的企业更加高效灵活，而且在未来将占据产业新城发展的核心地位，但这并不意味着只有民营资本主导的运营商才能进入研究样本，一些以园区开发起步的国有背景运营商不仅在开发经验以及资源利用方面更具优势，也较为注重城市配套的规划建设，并逐步引入市场化运作模式，因此也进入了本次研究的样本范围。此外，虽然部分企业并没有明确提出建设产业新城的概念，但根据我们对产业新城运营商的理解并结合实际情况，也将这部分企业列为研究对象。

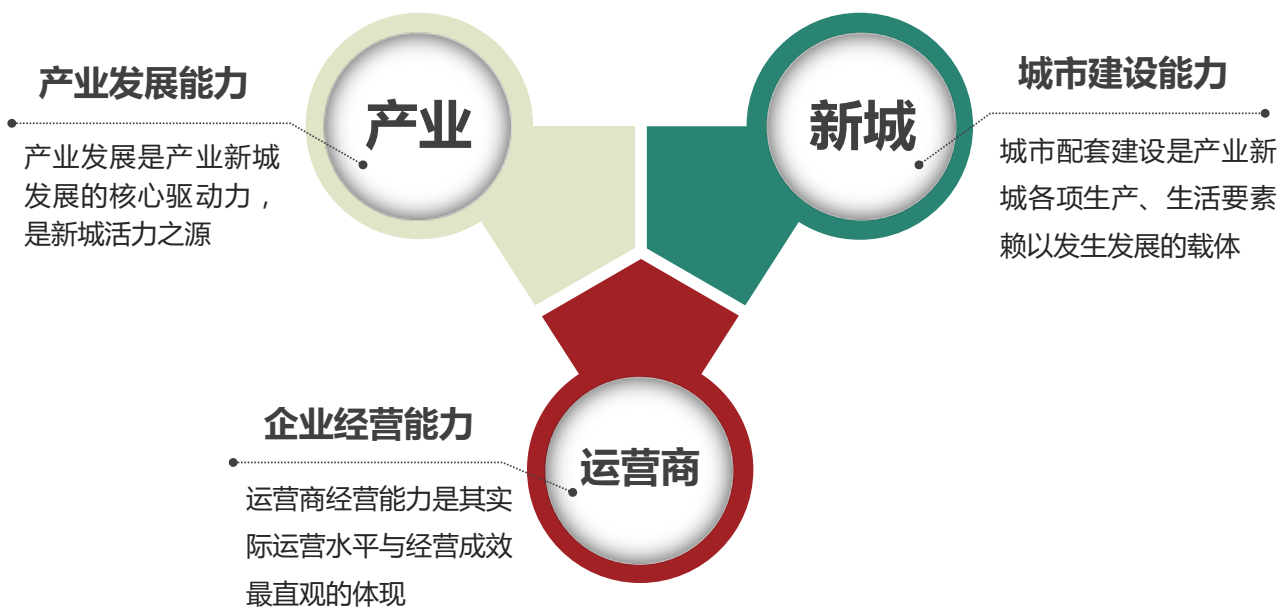
## 2.2. 评价模型及指标体系

在评价模型的构建过程中，中国指数研究院始终围绕“产业新城运营商评价”的核心目标，依据国内外行业理论研究经验及我国产业园区、产业新城发展实践，搭建形成评价体系的雏形，在此基础上，通过大量的产业新城运营商及代表项目调研访谈，对反映核心要素的评价体系进行了反复验证和修正。

2016年3月1日，我们召开了“中国产业新城运营商评价研究成果”鉴定会，邀请16位行业专家对评价体系进行鉴定，并在综合各位专家意见的基础上完善修改，最终形成产业新城运营商评价体系。

我们独创性地建立“一核两翼”评价模型，以此评价各产业新城运营商的综合实力。其中，“一核”指我们评价的核心主体，即产业新城运营商；“两翼”指运营商最重要的两个核心能力，即产业发展能力和城市建设能力，其中产业发展是产业新城的核心驱动力，是新城活力之源，而城市配套建设是产业新城各项生产、生活要素赖以发生发展的载体；同时，运营商经营能力是其实际运营水平与成效最直观的体现，与前面两个方面相辅相成，共同反映产业新城运营商综合实力。

### “一核两翼”评价模型



资料来源：中国指数研究院整理

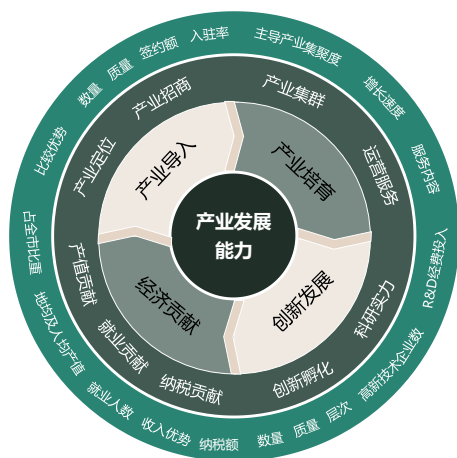
依据国内外行业研究理论经验及我国产业园区、产业新城发展实践，我们梳理提炼出现阶段行业关注及实际应用的关键指标，围绕产业发展能力、城市建设能力及企业经营能力三个方面进行构建产业新城运营商评价体系，包括 13 项二级指标以及 30 余项三级指标。我们对反映核心要素的评价体系和具体指标进行了反复验证和修正，并吸纳专家鉴定会上各位权威专家的中肯建议，在全面性、客观性、科学性、可行性原则的指导下，搭建形成“中国产业新城运营商综合实力评价体系”。

近年来，随着行业的不断发展，越来越多的产业新城运营商注重资产运营效率的提升，2019 年，我们在继承上一年研究方法、评价指标体系、研究成果以及经验的基础上，并结合更加丰富的产业新城运营商及代表项目的实地调研与访谈交流，进一步优化了产业新城运营商研究方法和评价指标体系，如近年来运营商对新城的城市建设能力不断增强，吸引了大量人口就业，我们新增了“就业人口当地居住比例”，以反映产业新城的人口集聚能力。



### 产业发展能力

产业的健康发展是产业新城的灵魂，优秀的产业新城自有其一套完整的产业生态系统。在评价运营商产业发展能力时，我们以产业开发与运营流程为切入点，从产业导入、产业培育、创新发展三个方面出发，最终以产业发展对所在区域或城市的经济贡献为落脚点，全面评价运营商产业发展能力。



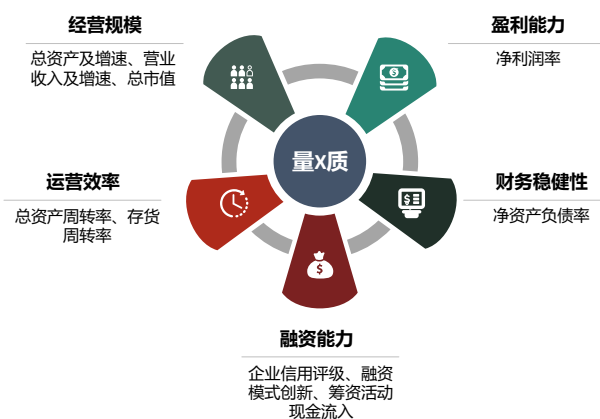
### 城市建设能力

产业新城的“城”是其开展一切生产、生活活动的载体，评价运营商的城市建设能力时，我们首先对产业新城内基础设施以及公共配套的完善程度进行评价；同时基于园区对人口的吸纳程度以及生活宜居性衡量产业新城运营商满足人们生活需求、提升居民生活水平的能力。



### 企业经营能力

从评价企业运营的“量”和“质”两个基本要素来看，需在兼顾经营规模的同时保证运营绩效，另一方面在争取成长速度的同时保证财务稳健，同时考虑到产业新城项目的开发周期长、资金需求量大，极为考验运营企业的融资能力，因此将企业经营能力分解为“经营规模”、“盈利能力”、“融资能力”、“财务稳健性”、“运营效率”五个部分。



考虑到运营商的产业发展能力和城市建设能力更多的是从其具体运营的产业新城项目中体现出来，因此，在评价这两方面能力时，从运营商的产业新城项目入手，每家运营商挑选 1-3 个典型产业新城项目，并赋予项目不同权重，从项目的运营数据来评价运营商的产业发展和城市建设能力。至于企业经营能力，则直接分析运营商财务数据，同时考量其信用水平、合作模式创新等方面，综合评价其经营能力。

### 2.3. 数据来源

本次研究的资料及数据一方面通过公开渠道获取，同时为了夯实数据研究根基，中国指数研究院组织总部及各地机构数十位分析师，对全国范围内 41 座城市、74 个产业新城项目及 49 家运营企业进行访谈和调研，收集了大量的园区产值、产业导入、招商运营、新城建设等方面数据及访谈资料，另有园内入驻企业、就业员工调查问卷和多个项目的现场调研图片资料。在调研和访谈过程中，行业从业者丰富的专业知识以及对行业发展的思考使我们受益匪浅，他们对产业新城项目的一线运营经验反馈也为我们数次修正评价体系提供了重要参考。此外，我们还征询了部分行业专家的意见，他们从更加宏观和广阔的视角为我们的研究提出宝贵建议。

132个访谈对象

2700余份调研问卷

1500余份图片资料



## 调研访谈

41个 城市  
74个 项目  
49家 企业



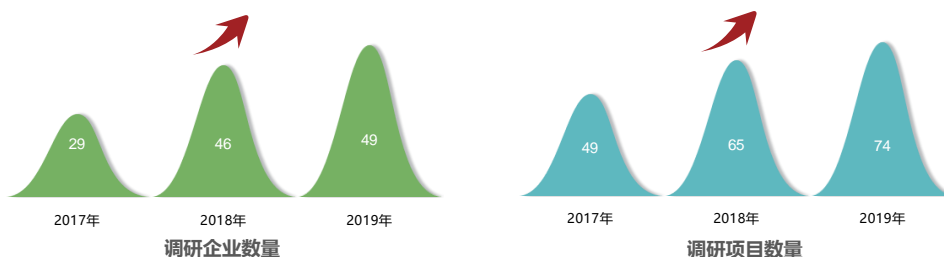
## 企业填报

根据评价体系制作企业及  
项目数据信息表, 发送至  
相关企业及项目填报



## 公开资料

上市公司年报、招股说明  
书、企业官网等途径获得  
企业公开资料



## 2.4. 评价方法

### 指标赋权

在运用指标体系进行评价时,需要使用科学合理的赋权方法对各个指标赋予不同的权重,为了克服不同赋权方法固有的缺陷,本次研究结合客观导向的因子分析法及主观导向的德尔菲法对评价体系各指标进行赋权,以使评价结构更具合理性和准确性。本次研究通过结合因子分析法和德尔菲法最终获得各指标权重。

### 指标的标准化处理

各项三级指标中,对于定量指标,由于各个指标单位不同,不能直接比较,需要对数据进行无量纲化处理,消除数据之间存在的差异,我们将数值标准化为0至100,从而得到该指标的得分。对于定性描述型的指标,我们主要采用德尔菲法进行评价,各指标打分采用百分制。

### 计算综合得分

对三级指标进行加权平均计算得到各二级指标的得分,然后根据二级指标权重加权平均计算,最后获得各运营商综合实力评价结果。



3

## 产业新城运营商评价结果及分析

### 3.1. 综合实力评价结果

从评价结果来看，行业竞争日益加剧，在新的行业参与主体加速涌入的同时，产业新城运营商积极探索新的发展模式与方向，在产业定位、招商、培育以及城市建设等方面有了新的成果。一些优秀运营商坚持走“以人为本”的道路，不断探索并创新城市建设和服务发展路径，通过产业发展和城市服务的完善，提升城市吸引力，有效促进人才和产业导入，积极赋能区域经济和社会发展。为此，我们通过发布产业新城运营商综合实力评价研究，深入挖掘行业标杆运营商的发展价值和成功经验，梳理行业运行规律，以期为产城运营的各类参与主体带来更多借鉴，推动行业持续健康发展。

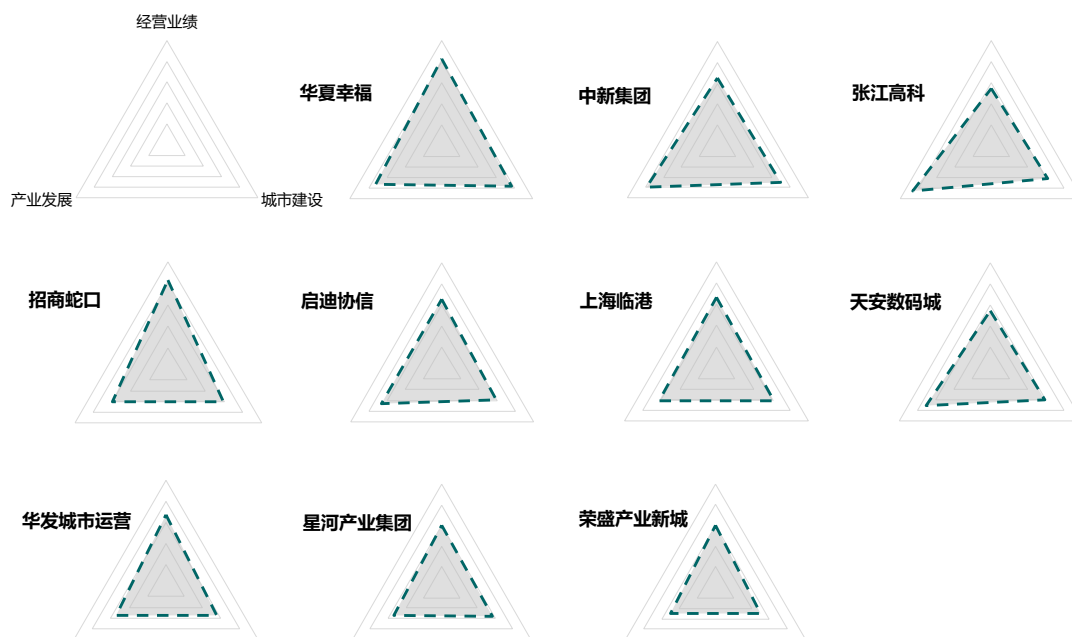
#### “2019 中国产业新城运营商综合实力 TOP10”

企业名称
华夏幸福基业股份有限公司
中新苏州工业园区开发集团股份有限公司
上海张江高科技园区开发股份有限公司
招商局蛇口工业区控股股份有限公司
启迪协信科技城投资集团有限公司
上海临港经济发展（集团）有限公司
天安数码城（集团）有限公司
珠海华发城市运营投资控股有限公司
深圳市星河产业投资发展集团有限公司
荣盛兴城投资有限责任公司

从综合得分来看，**华夏幸福**、**中新集团**、**张江高科**综合实力位居前三。从2019年中国产业新城运营商综合实力评价研究结果来看，**华夏幸福**积极布局核心都市圈，产业新城的异地复制进入全面加速时期。此外，其坚持产业优先，通过龙头引领产业集聚、创新与资本双轮驱动的创新产业发展方式，产业发展能力不断提升，为公司业绩稳步增长提供了强劲动力，继续成为产业新城运营的领军企业。**中新集团**作为中新合作载体和苏州工业园区开发主体，积极融入国家战略，不断输出苏州工业园区成功经验，已在滁州、嘉善、银川等地成功将项目落地。作为合作共建园区开发主体，其坚持创新引领转型升级，不断吸纳和聚集核心资源要素，通过打造双一流的投资环境——一流硬件设施、一流营商环境，建设产业发达、交通便利、环境优美、社会和谐、以人为本的新型园区，通过区中园和绿色公用板块联动、集聚资源，实现了高水平的产城融合协调发展。**张江高科**以科学城建设为契机，以城市更新为抓手，围绕主导产业和战略性新兴产业，重点聚焦集成电路、生命健康、物联网和人工智能等行业，不断提升产业培育与集聚、资本经营等方面的核心能力；持续推进开放式创新生态圈的构建。同时，企业更加注重城市建设，创新城市服务模式，提升配套设施能级，积极解决“最后一公里”的交通问题。

**招商蛇口**积极整合内部资源，推动产融协同，依托在核心区域积累的优质资源，凭借丰富的城区和产业园开发与运营经验，聚焦空间规划、产业聚集、生态圈服务，积极为产业创新赋能，持续推进“前港-中区-后城”的新蛇口模式打造。**启迪协信**依托并有效整合清华系资源，聚焦于园区的投资运营，逐渐加大轻资产业务的布局，不断做大规模并网络化布局。其结合地方产业发展规划、区域资源禀赋等进行产业定位，导入全球产业创新资源，有效地推动区域产业转型升级，带动城市经济实现高质量的发展。**上海临港**充分发挥自身在产业开发领域的专业优势和当地村镇的协调能力，推动项目开发建设，同时，企业以科技产业为依托，将“业态、形态、生态”形成有机结合，积极布局产业投资领域，打造“科技、人才、信息、环境、能源、居住、生态”为架构的综合服务体系。**天安数码城**积极发挥创新精神，专注企业全生命周期孵化及培育，洞察客户需求，引导产业聚集，积极打造科研、办公、生活等功能齐全的综合业态，构建出以创新企业生态圈的建设运营为核心，以智慧园区和金控平台为两翼的业务发展模式。**华发城市运营**积极落实“科技+”模式，大力培育和发展大健康食品、科技智能制造等实体服务板块，扎实推进科技产业布局；同时，企业主动融入大湾区建设，推动珠海科技创新、实体经济和城市建设发展，加强新兴、配套产业发展，推动建立多元化发展格局。**星河产业集团**秉承“创智共融，聚业兴城”的宗旨，基于“产、城、融、投”发展模式，重点开展产业载体开发与运营、产业资本投资、产城研究规划、产业实体经营，打造产融联盟新城、特色小镇、双创社区等多元产品形态，致力于构筑“引人才、聚产业、共发展”的产业高地。**荣盛产业新城**依据自身资源禀赋，产业集群效应逐步凸显。其通过精准的战略布局及产业定位，综合实力和品牌影响力得到不断提升。

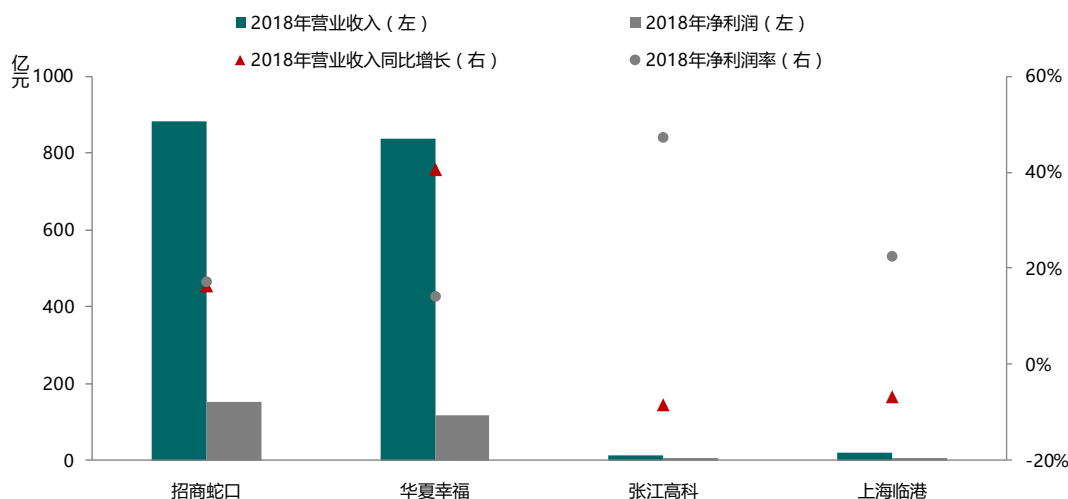
图：产业新城运营商综合实力 TOP10 企业不同要素评价结果



从评价体系来看，综合实力优秀的产业新城运营商在产业发展和城市建设方面均有各自独特的优势，进而影响经营业绩方面的表现。**产业发展能力方面**，张江高科在持续推进张江高科技园区建设发展中，不断提升在产业培育与集聚、资本经营及公司内部运营管理等方面的核心能力，其立足科技产业的发展，围绕科技地产打造了一批具有区域影响力的产品，形成了技创区、集电港、张江中区等多个特色产品区域集聚地。华夏幸福通过龙头引领产业集聚、创新与资本双轮驱动的创新产业发展方式，从产业研究规划、产业落地谋划、全球资源匹配、承载平台建设到全程服务运营，为所在区域提供产业升级的全流程综合解决方案，打造出高质量的产业集群。

**城市建设能力方面**，华夏幸福树立“以人为本、可持续发展”的城市发展模式，构建涵盖从规划、设计到建设、运营的完整城市发展体系，通过产业园区、配套基础设施和公共设施建设，实行产业化运营，提升城市土地价值。中新集团坚持应用驱动，不断探索智慧园区建设，着力探索基于信息技术的教育模式创新，推动教学、学习和管理方式的深度变革。上海临港注重营造配套服务环境的打造，通过基础设施与配套服务升级，推动园区价值的重塑和提升。

图：部分上市企业 2018 年经营数据情况



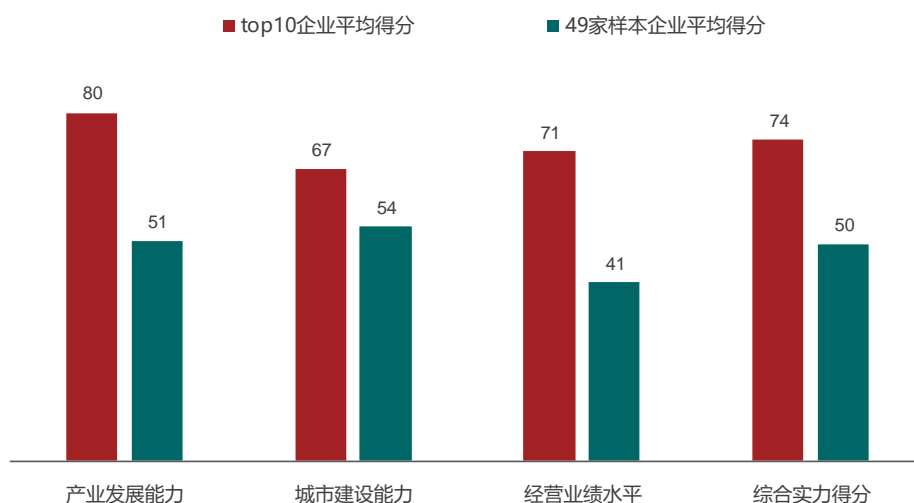
资料来源：企业年报，中国指数研究院综合整理

鉴于目前部分运营商已经进入资本市场，我们进一步通过其公告的财务业绩对其经营表现进行分析。从上市运营商 2018 年经营数据来看，华夏幸福 2018 年营业收入实现 40.5% 的增长，其中产业发展服务收入占营业收入的 28.5%，产业发展能力进一步凸显。张江高科依托科学城建设，加大对核心区物业资源的收购和保有力度，房产租赁收入实现同比增长 11.7%，财务结构持续优化。从上市企业净利润来看，2018 年招商蛇口净利润达 152 亿，净利润率 17.3%。华夏幸福净利润 117 亿，净利润率为 14.0%，盈利能力较强。

在行业环境快速变化中，运营商积极拓宽多元化融资渠道。华夏幸福凭借经营与业务模式的优势，已经形成畅通的多元化融资渠道，融资能力突出。张江高科的融资成本一直保持较低水平，整体平均融资成本仅为 3.86%。上海临港多渠道融资发力，牵手大金融机构，成功发行绿色债、海外债、双创债，有效地降低了融资成本。

企业资金面持续改善，财务稳健性提升。整体上，标杆运营商采取重资产业务轻量化、加速存量资产去库存等多种举措，积极降低企业负债率，为财务稳健性提供了有力保障，各运营商 2018 年负债率基本稳定。但对于不同背景的运营商来说，企业负债率各有差异。国企性质的运营商负债率相对偏低，企业财务稳健性保持良好。如上海临港、张江高科负债率分别为 48% 和 55%。而民企背景运营商市场化程度较高，且规模扩张较快，负债率相对较高，维持在 65% 及以上水平。

图：TOP10企业与49家样本企业平均得分对比



资料来源：中国指数研究院综合整理

**运营商在经营业绩与产业发展能力上分化明显。**从TOP10企业与49家样本企业平均得分对比来看，两者综合实力得分相差24分，其中经营业绩水平平均分相差30分，产业发展能力平均分相差29分，是本次综合实力产生差距的主要原因。总体来看，一方面，因为今年调研样本继续扩大，部分产业新城及运营商得分偏低；另一方面，由于TOP10企业具有较强的产业、科研资源优势，且由于其项目开展较早，沉淀了大量的产业运营服务和城市建设经验，进一步扩大了领先优势。随着行业发展，多数运营商意识到产业新城城市建设水平对吸引企业入驻的重要性，更加注重基础设施建设，样本企业城市建设水平普遍提升。值得注意的是，TOP10产业新城运营商的城市建设能力平均得分仅为67分，说明当前城市建设能力方面的整体水平依旧偏低，城市建设对于运营商来说依然任重道远。

## 3.2. 产业新城运营商发展特点

2018年，产业新城步入新的发展阶段，产业新城项目布局数量和质量都有了新的突破，产业定位更加规范、城市建设水平稳步提高，“以人为本”的城市发展理念得到贯彻落实。本部分将从产业定位、产业招商、产业培育、城市建设等四个行业最关注的方面阐述产业新城运营商的做法、特点、趋势和经验教训。



## 产业定位

产业定位作为发展产业新城的关键一步，更多强调的是战略性、实操性，需要思考如何将区域所需产业顺利落地，满足地方政府以及企业的现实需求，并用于指导产业招商，实现区域产业经济的持续发展。

### 重研究，搭平台，抓龙头，促落地

从今年产业新城的调研结果来看，运营商在进行产业定位时，不仅通过与国际知名的产业研究机构进行合作，为其项目进行合理产业定位，而且越来越多的运营商通过自建产业研究平台的形式，来持续跟踪产业发展趋势，以增强自身对产业的判断力，从而更加熟悉产业发展脉络。此外，产业新城项目对龙头企业引入的关注度越来越高，这就更需要基于长期系统发展的角度来研究主导产业，主导产业定位越准，项目对龙头企业的吸引力就越强，这样能更好地实现项目顺利落地。

华夏幸福早在 2013 年就专门成立了产业研究院，研究院汇聚各界精英，专注于研究政经大势、区域发展、前沿技术和高新产业等，为华夏幸福提供战略决策、战略新兴产业研究、产业规划编制等重要业务支撑任务，从而促进项目更好的落地。具体来看，华夏幸福在进入目标城市后，专门派出产业研究团队，对区域产业基础、资源禀赋、地方政府产业发展需求等进行调研，最后，制定出适合区域特点，政府认可的产业规划。以怀来产业新城为例，项目在确立集中发力数字经济的总体方

图：华夏幸福产业研究院架构



图：设立产业研究机构的运营商



针之后，如何具体切入成为当地政府以及华夏幸福的所面临的关键难题。华夏幸福通过借助自身强大的研究团队，结合北京以及张家口区域特点，北京非首都功能疏解、冬奥会筹办带来的环境改善等重大政策及趋势，将关注点聚焦到北京西北部地区。该地区为信息技术产业集聚区，并初步有沿 G6、G7 向外扩展趋势。华夏幸福紧紧抓住产业转移机遇，将怀来产业新城定位为北京高科技和现代服务

业的延伸基地。正因为对于产业发展趋势的长期研究，华夏幸福才得以抓住产业转移红利，将秦淮大数据、腾讯、华为数据中心等知名项目顺利引进。

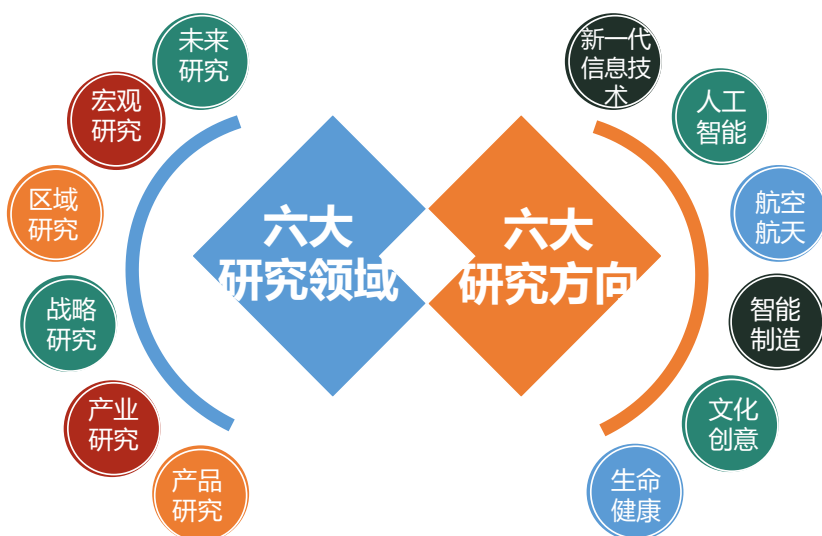
**星河产城研究院**作为星河产业集团旗下专业产业研究机构，集“研究+规划+实践”于一体。其始终专注于市场前置探索，遵循开放合作、全链研究、创新实践的价值理念，深耕粤港澳大湾区、长三角、成渝都市圈，持续对区域产业进行跟踪研究，从而确保目标产业顺利落地。以深圳星河 WORLD 为例，由于其背靠深圳这个创新之城，一大批高新技术企业在此诞生，其中不乏腾讯、科大讯飞、大疆等行业龙头企业。星河产城研究院通过对深圳当地产业资源的不断跟踪以及深圳产业政策等进行研究，以充分的资源

储备以及软硬实力主动拥抱人工智能。正是因为其对产业发展方向持续跟踪，才能够使得项目顺利落地。

作为老牌产业新城运营商，近年**招商蛇口**通过专门成立产业研究院的形式来实现对产业的持续跟踪，并将所关注产业方向进行划分，以产业研究团队的形式对所负责行业进行深入研究和持续跟踪，判断行业发展趋势。此外，研究团队还结合行业特点，对所属行业的龙头企业进行划分，研究龙头企业习性，从而判断项目所需发展主导产业类别，助力项目能够顺利落地。

此外，**天安数码城**内设专业的产业研究机构，在项目落地前就对区域内经济、产业基础等要素进行深层次研究，同时结合天安数码城的企业资源，对项目前期进行合理的产业定位，并在产业导入过程中不断优化以及修正落地产业内容，以确保未来项目能够顺利的发展。

图：星河产城研究院研究领域



运营商在布局产业新城时，要了解什么样的项目未来可以在该区域布局以及何种龙头企业可能会在该区域形成产业集群，这些都需要前期在产业定位环节进行深入思考。同时，在项目运营时亦应时刻把握产业发展趋势，以便更好的腾笼换鸟，从而提升项目竞争力。近年来，部分优秀产业新城运营商积极搭建产业研究平台，研究龙头企业特点，并结合项目实际情况进行差异化定位，以确保项目顺利落地。此外，产业定位亦需要结合当地产业基础以及产业规划等，制定切合当地实际的产业规划，任何脱离现实产业基础的创新都将成为“无源之水”，难以将项目顺利落地。

◇ **持续提升产业研究能力**：运营商在布局产业新城时，如果不持续保持对产业发展趋势进行跟踪研究，将难以顺利将项目落地；此外，运营商在龙头企业引进方面亦需要下功夫，不断研究龙头企业特点，为其打造合理的产业氛围，以确保招商企业能够顺利入驻。

◇ **差异化定位**：新型城镇化持续推进，为产业新城的发展带来了更多的机遇，但部分项目在产业定位时难以摆脱同质化竞争处境。运营商要想从激烈的行业竞争中脱颖而出，就需要树立差异化的竞争观，实现产业新城的差异化定位。





## 产业招商

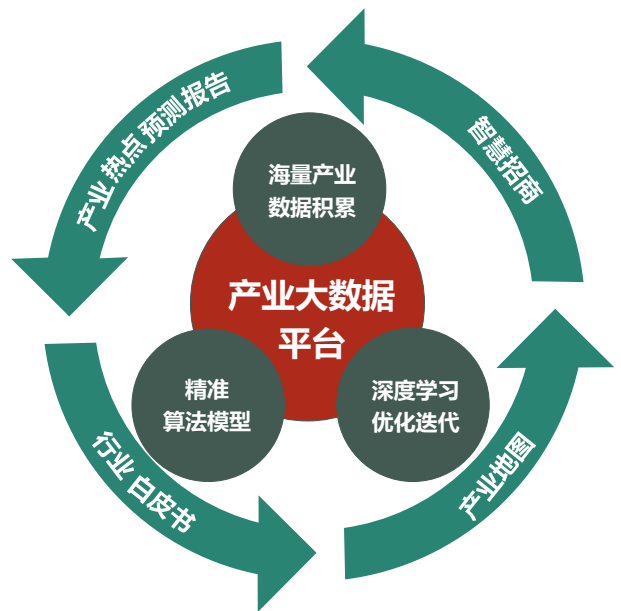
“无产业不新城”，产业决定城市的兴衰荣枯。作为新城发展最重要的力量源泉，产业招商决定了产城融合的范围与质量。产业转型升级和区域产业转移的背景下，面对相对有限的产业资源，产业新城运营商在招商方面输攻墨守，各显神通。

### 信息化招商、圈层招商、聚集招商

随着产业新城的遍地开花，传统全民招商、广撒网式招商的方式效率日趋低下，运营商积极改变思维，依托自身资源优势，构建资深招商团队；此外，运营商积极借助大数据平台及合作伙伴，精准对接细分产业，深入产业圈层，挖掘产业链关键节点的企业，为载体和企业画像，达到精准匹配。对于一些资源禀赋并不明显的项目，运营商积极引进产业上下游企业入驻，来提前搭建良好的产业氛围，以吸引龙头企业入驻。

华夏幸福通过整合品牌、规划、政策、资源、金融、服务等要素，借助产业+数据大平台，打造“科技驱动”、“精准预判”的招商新模式。其深入产业圈层，对十大行业以及细分产业进行持续跟踪研究，探索产业链重要节点，挖掘细分产业关键节点的重点企业，并通过细分招商目标的方式，借助自身招商团队、研究院及大合作平台，集中发力，实现精准招商。华夏幸福充分发挥大数据平台优势，不断对目标区域的经济状况、产业变迁等进行跟踪，并有针对性地分析目标产业的转移动向，从而实现将目标企业与本地产业发展方向进行精准对接，不断提升招商工作效率。此外，华夏幸福依托各行业资深的专业人才，深入了解企业所需，使新城能提供亟需资源条件打动企业入驻，并发挥丰富的圈层资源优势，从而更加精准地将目标企业导入产业新城。

图：华夏幸福大数据招商平台



荣盛产业新城采取聚集招商的方式，注重练好“内功”，招商与基建“两手抓，两手都要硬”。企业着重打造优质的基础配套设施，给入驻企业提供全方位服务来吸引相关企业入驻，同时针对不同的项目采用灵活的招商方式，以促进园区产业更好地聚集。例如，荣盛兴隆经济开发区在当地资源禀赋有限的情况下，积极挖掘并满足行业龙头企业诉求，来达到将其招入项目的目的。企业首先通过政策支持等方式引进产业链上下游企业，并不断地为入驻企业营造良好的硬件环境，同时，通过一系列政策支持来帮助企业成长，以形成产业集聚效应，进而吸引龙头企业，最终实现上下游产业链集群集聚式发展。

图：荣盛兴隆经济开发区招商奖励政策



图：启迪协信社会资源



有别于传统招商，**启迪协信**注重产业生态环境的打造。首先，启迪协信专门成立产业发展基金，将龙头企业导入项目内。其次，企业注重物理空间的打造，通过成立专门的实验室，为教授等人才提供优质的办公空间，并且为其提供融资支持。此外，启迪协信专门成立产业发展部，来整合高校各类资源，来实现研发技术成果转化，可以有效地吸引企业入驻。对于招商来说，硬性配套是吸引企业入驻的关键一步，启迪协信通过结合企业需求，打造出适应企业发展的配套，是实现招商引资的有效手段之一。

招商作为产业发展的重要环节，**中新集团**内外资并重。外资方面，企业持续发挥招商优势，通过依托覆盖全球的招商网络，借助苏州工业园区的招商资源以及专业高效的招商团队，打造合作区的外资集聚。内资方面，企业通过研究内资企业发展周期，把握产业发展与转移趋势，以提供满足企业阶段性重点需求的服务来吸引落户。对于初创型科技企业，集团以战略储备为导向，与业内市场化优质产业基金合作，通过产业投资的方式将目标企业引进项目内。

**张江高科**结合国家战略布局，不断加大产业招商、战略招商、精准招商的力度。其以项目内主导产业为招商导向，围绕相关产业链的上下游企业的需求特征进行细分，并不断挖掘重点储备客户，对当前重点储备客户进行跟踪。在企业引进的过程中，其不仅通过资本干预的方式进行目标企业引进，更是通过不断完善项目内产业发展环境来吸引企业进驻。

面对经济形势的变化，产业新城运营商深入行业进行持续研究，挖掘细分产业及产业链节点，吸引产业链上下游企业入驻；同时，运营商借助大数据平台等先进的技术手段对主要行业、细分产业、产业链节点进行分析研究，对项目开展科学策划，并结合本地资源要素禀赋，从定位产业链关键企业开始，对符合当地发展的企业精准画像，筛选和挖掘优质企业，逐步构建产业链，优化招商途径，提升招商效率。

◇ **大数据招商**：招商的核心在于资源的获取，大数据平台通过采集企业规模、技术、产能等基本信息以及市场空间、上下游对接企业、合作需求等综合信息，有助于实现企业和地方需求的精准对接，大幅度提升招商的成功率。随着地方政府进一步提升大数据资源的开放程度，运营商积极对接数据接口，不断拓展信息沟通渠道，搭建大数据平台，其通过企业信息与项目信息的比对，来实现企业、产业、项目的匹配，大大提高招商效率。

◇ **圈层招商**：运营商改变大水漫灌、人海战术的方式，通过引进细分产业的资深人才、举办会议论坛等方式，与细分产业相关企业进行市场共享、资源交换，与企业实现互惠互利，深度参与细分产业“朋友圈”。同时，运营商站在企业发展角度，体察企业痛点，攻克外部限制因素，进而实现精准招商，吸引目标企业入驻。

◇ **聚集招商**：在直接吸引龙头企业难度较大时，产业新城运营商以产业链关键节点上下游、配套设施为突破点，通过加强基础设施和城市配套建设，吸引上下游企业或产业链关键节点的优质企业，通过产业集聚效应，来营造良好的产业氛围，从而实现将龙头企业引进的目的。



## 产业培育

随着产业新城行业竞争越来越激烈，运营商不仅要关注如何将企业引进来，更要思考如何将企业服务好，切实解决入驻企业真实诉求，从而增强企业粘性。在此过程中，运营商核心竞争力也将不断凸显。

### 专业人才管理，搭平台助成果转化

随着我国经济由高速增长向高质量发展阶段转变，产业结构面临重大调整，产业内外部环境对产业新城的健康发展有着重要的作用，这就要求运营商在项目运营上实现更大的突破，以帮助入驻企业提升抗风险能力，助力企业实现高质量发展。从今年的调研情况来看，运营商通过创新管理机制，更精准地对接了企业的发展诉求。同时，运营商通过不断构建和完善项目产业集群，来帮助入驻企业更好地增强与上下游产业的联系度。此外，随着从招商引资向招商引智转变，运营商不断创新服务模式，推动智力成果顺利落地转化。

图：运营商服务内容



图：启迪协信八大创新服务平台



启迪协信一开始就注重打造产业生态环境，尽力做好项目服务。如，启迪协信重庆总部城积极搭建创业者服务平台，切实推进科技创新发展，助力创业企业孵化，让创业者体验到从硬件到软件的“长尾化”服务，进一步打造产业生态闭环。目前，企业正在构建八大创新服务平台，有效贯彻资源整合、创业投资、产城融合等核心理念，尽力满足企业需求。这八大创新服务平台不仅将硬性配套考虑进去，更将软性服务融入其中。对于入驻企业来说，其发展壮大，不仅需要自身公司战略以及运营策略，更需要市场对接、成果转化等服务。启迪协信通过发挥管家的方式，为入驻企业提供各种服务，有效地增强了入驻企业粘性。

华夏幸福在产业新城运营过程中，不仅为入驻企业提供基本的服务，更专门结合每个园区的产业特点，引进专业人才为其园长，来收集和解决入驻企业发展诉求；在此过程中，也让自己真正融入园区运营之中。以固安产业新城为例，在将企业引入后，华夏幸福通过对入驻企业上下游产业链进行梳理，积极为其对接园区内其他配套企业，以帮助其解决采购、销售等一系列问题，从而在一定程度上提升企业运营效率。此外，固安产业新城不仅注重技术成果转化，更是在项目前期就为企业提供相应支持。如，为帮助入驻产业新城的生物医药企业尽快成长，华夏幸福投资数千万元购置公共实验室仪器，供入驻企业

图：华夏幸福运营服务平台



业免费使用。其中，博迈德生物就是从小规模生产到大规模量产跨越的鲜明案例。以前只搞科研，没接触过工业化生产的博迈德生物，在入驻固安产业新城后，华夏幸福为其提供设备，帮助其大幅提升生产效率。同时，得益于固安生物医药产业集群的集群集聚效应，博迈德生物的市场也实现不断扩容，其分子生物学试剂产品已销售给多家产业链下游企业。正是华夏幸福全程管家式服务，在一定程度上加快了企业发展速度，更是增强了企业之间的粘性。

此外，更多的国内企业对于研究成果知识产权的保护和应用日益关注，也推动运营商进一步提升了知识产权相关服务。为提升入驻企业在知识产权创造、保护和运用方面的能力，**天安数码城**通过自筹资金的形式，成立天安数码城知识产权发展基金；同时，又成立天安知识产权保护联盟。2019年，其又在各园区逐步落实知识产权服务中心建设，为园区企业搭建服务速度更便捷、服务水平更高的知识产权保护及运用平台，以帮助企业充分挖掘知识产权的价值。

图：天安数码城产业服务体系



随着我国科创板提出并稳步推进，以科技投行为主要发展方向的**张江高科**经过多年的发展，培育了大量优质的创新型企业，这些企业对于融资有着较强的需求。为帮助张江科学城内企业顺利登陆资本市场，张江高科积极承接由浦东新区与上交所共建的“长三角资本市场服务基地”，为计划上市的企业搭建服务平台，帮助企业解决后顾之忧。同时，企业围绕基地服务功能，不断加强对于科创企业的发现、培育、跟踪、筛选等，为入驻企业提供全生命周期服务，以助力企业健康发展。

此外，为提升项目运营管理水平，**华发城市运营**借助集团板块资源，根据不同类型项目的实际需要，与万豪酒店集团、北辰会展、盈石资产管理等国内外顶尖的运营管理单位进行合作，不断组建专业化的运营管理公司。目前，企业已打造形成涵盖文化演出、教育培训、医疗保健、酒店管理、商业招商、写字楼运营、社区物业等全链条的运营服务体系。

运营服务是整个产业新城生命周期中最为核心的一环，其对项目能否健康、长远地发展起到决定性作用，对能否形成完整的产业闭环、从而带动地方经济发展，起到了至关重要的作用。在当前国内经济结构面临重大调整、产业内外部环境发生重大变化的情况下，运营商如何创新运营管理模式，来帮助入驻企业应对外部复杂的环境，从而提升自身核心竞争力，成为运营商不得不面对的问题，这就要求运营商在运营管理以及产业服务上不断突破。

◇ **创新管理机制，深挖企业需求**：运营商需要在前期及时收集企业真实诉求，并针对入驻企业的不同类型而提供不同层级、形式多样的服务，及时调整项目服务的工作重点以及方向，满足入园企业的多样化服务需求。

◇ **创新服务能级，由企业级向产业级服务转变**：面对入驻企业多样的服务需求，运营商应充分整合各类服务需求，针对入驻企业所属产业特点，提供集成式服务，从而提升运营服务效率，实现运营服务能级提升。



## 城市建设

城市建设既包括城市基础设施及服务设施的硬件建设，也包括基于以上设施、针对新城居民提供的居住、医疗、教育、康养、娱乐、政务等方面的配套服务。城市建设既关乎城市面貌的“表”，又关系到人们生活幸福度的“里”。

### 做好城市建设，打好人才保卫战

城市建设与产业发展相协调是吸引人口落户、促进产业新城健康发展的源动力；城市基础配套设施建设与招商相互促进，是吸引企业入驻的重要保障。

近年来，随着人才争夺战愈演愈烈，人口增减成为衡量城市吸引力的关键指标，而城市配套设施建设是吸引人口的最主要因素之一。随着《关于培育发展现代化都市圈的指导意见》以及《2019年新型城镇化建设重点任务》的发布，都市圈经济不断发展，人口流动将进一步放开，产业新城运营商在积极行动。

在夯实城市建设质量、优化人居环境的同时，产业新城运营商积极落实“以人为本”的发展理念，针对人才引进的切实需求，积极从产城融合、职住平衡等方面规划新城建设，重视优质人居环境的塑造，从人的视角出发，切实解决居住、教育、医疗、健康、商业、娱乐等日常工作生活需求，提升人才入住体验。此外，产业新城运营商在打造“齐全”城市功能的同时，深入挖掘内在需求，并且开始注重关爱弱势群体，建设养老中心、妇幼健康中心等，完善特殊需求的配套设施。通过产业新城基础配套体系的提量提质，城市建设水平和人居环境不断提升，产业新城在吸引外流人口回流、吸引高端人才入住等方面初见成效，产业新城成为承接中心城市人才外溢的重要节点。



华夏幸福高度重视都市圈发展,企业将人口视为市场的基石,树立“以人为本、可持续发展”的城市发展理念,构建涵盖从规划、设计到建设、运营的完整城市发展体系,建设生态智慧的宜居宜业型产业新城。华夏幸福以活力生长、产城融合、宜居共享、绿色生态为城市建设理念,统筹城市价值、空间系统、高端产业、智慧城市、新型社区、配套设施、生态活力和可持续发展等要素,通过精细综合的运营体系,对城市进行高质量资源导入,持续完善所开发区域内商业、教育、医疗等相关配套,激发城市活力。华夏幸福创造性地提出“3+X”的城市运营解决方案,通过洞察城市发展、规划城市未来、精细城市管理、激发城市活力,形成了智慧城市运营系统。如,香河产业新城智慧城市已实现全WIFI覆盖区域2处、智慧交通检测区域4处、建成智慧厂站3座、智慧市政全域覆盖,实现实时数据监控。通过智慧城市指挥中心的监控调度,更加及时合理地分配人员及物资。

图：华夏幸福产业新城基础设施建设成果



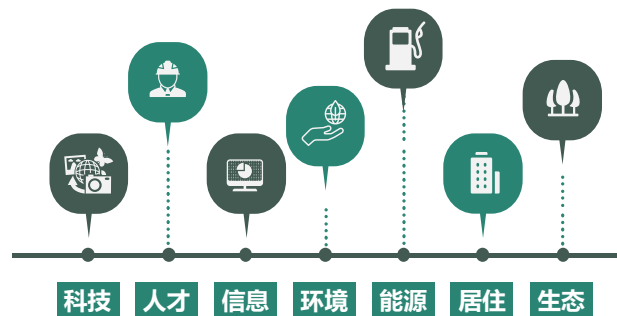
固安产业新城坚持“一个模式、一个机制、一张蓝图绘到底”,坚守城市设计蓝图,逐步提升城市宜居程度和基础设施质量。2018年,固安产业新城新建26条道路,新增2所小学,增建2座35千伏变电站和1座热源厂。目前,固安产业新城已拥有包括公寓住宅、产业、办公、商业、酒店、

医疗、教育等在内的所有的城市功能配套,城市建设方面的努力对固安产业新城的发展起到了举足轻重的作用。城市配套设施建设与城市功能打造,构建了固安产业新城崭新的面貌和城市吸引力。

“种下梧桐树,引来金凤凰。”怀来产业新城按照水源涵养功能区定位,将生态环境视为重要条件,既要金山银山,又要绿水青山,着重构建良好的生态环境以吸引企业落户,2018年新增城市绿化面积15万㎡,谷地公园、迎客公园等多座公园相继亮相;同时,建成污水处理一体化设备及污水处理厂,科学确定新城开发边界、人口规模、用地规模和开发强度,确保蓝绿空间占比稳定在70%,远景开发强度控制在30%,力图通过优质生态环境吸引高科技企业入驻。

上海临港注重营造配套服务环境的打造,通过基础设施与配套服务升级,推动园区价值的重塑和提升。上海临港将“业态、形态、生态”形成有机结合,打造具有公司特色的高口碑产业地产品牌价值;依托高精准的配套系列服务,逐步形成“科技、人才、信息、环境、能源、居住、生态”为架构的综合服务体系。

图：上海临港综合服务体系





**苏州工业园区**继续推进商业、医疗、教育、养老等城市服务设施建设，推动城市人居设施完善，构筑优良的生活环境。2018年，苏州奥体中心、华谊兄弟电影世界、丰隆汇购物中心落成开业，九龙仓国金中心封顶，金鸡湖环湖步道建成开放，金鸡湖音乐喷泉提升改造、金鸡湖景区绿化景观提升工程完工。2019年，园区新签约苏州市独墅湖医院，正在建设星塘医院、金鸡湖社区卫生服务中心，将建设车坊社区卫生服务中心。此外园区坚持应用驱动，完成“智慧教育数字化应用实验室”、“智慧教育大数据应用实验室”两大实验室建设，着力探索基于信息技术的教育模式创新，推动教学、学习和管理方式的深度变革。园区组织遴选“智慧教育大数据应用”基地学校2所、实验学校5所，“智慧教育数字化学习”基地学校3所、实验学校12所，试点推进大数据驱动下的适合教育实践探索。

**招商蛇口**作为城市和园区运营服务商，聚焦空间规划、产业集聚、生态圈服务，把握产业创新，推进产城联动和港城联动。其不仅以城市生长和品质生活为维度，更以人的生命周期为广度，围绕从启蒙成长到夕阳安养的六大生命成长阶段，构建“美好生活圈”全生命周期产品体系。招商蛇口通过不断整合旗下资源，将其顺利导入项目内，以完善城市配套。2018年3月，蛇口颐养中心在深圳落地，不断丰富蛇口工业

区内产品形态，满足项目内人口的需求。此外，招商蛇口在智慧园区方面也积极发力，如蛇口网谷通过微信平台的二次开发，让客户只需关注“蛇口智慧园区”就可以使用智慧停车、生活服务等多项园区服务，不断提升员工生活便利度。

**张江高科**硬件设施与服务两手抓，重点打造产城融合平台，积极做好生活服务设施的软硬件建设，打造综合社区、人才公寓、食堂、商业等服务设施。为解决白领上下班距离地铁“最后一公里”的难题，张江高科积极牵头，新开通了三条线路短驳车，解决了集电港区域、张江中区城市副中心的短驳接力问题。此外，其围绕人居环境打造，积极开展公园改造，启动城市更新，推进产城融合，提升产业新城的生态宜居度，并不断深入挖掘城市空间价值，吸引人才落户。此外，张江高科积极打造科学城智慧园区，推动智慧城市建设，以信息化建设为基础，落实UPark推广，搭建创新科技的应用场景，构筑了从创新观点、研发、试验到应用的全链应用空间。

图：六大生命成长阶段



优良的城市基础设施和服务配套建设对于产业入驻具有举足轻重的作用，优质的医疗教育居住环境等城市配套服务也是吸引人才落户的首要条件。目前，医疗、养老、教育、商业、长租公寓等领域受到越来越多产业新城运营商的重视，城市建设未来将继续朝向全面、高质量、高标准发展。此外，作为都市圈发展的重要力量，产业新城将承载更多人才及家庭的入住，丰富多样的业态将在产业新城得到长足发展，产业新城运营商对城市建设的理解也将更加丰富。

◇ **以人为本**：作为未来区域发展的最核心要素，人才成为产业新城和区域发展最宝贵的资源。随着城市化进程的推进，人们对城市建设的要求日益提高，城市建设不应仅限于科教文卫设施、公园绿地场所等**硬件建设**，更应注重优质城市环境的长期保持，行政服务的优化，继续教育等**软性服务**。城市建设应充分考虑人才及其家庭的发展，为人才居住、子女教育、长辈养老、妇幼保健等提供更加全面和深入的优质服务。

◇ **为产业提供优质基底和载体**：城市建设是产业发展的基础，优质的硬件设施在吸引产业落地的同时，能保障企业入驻即生产，为企业不间断作业提供有力支撑。运营商按照企业需求，打造高质量的生产厂房、研发空间等投产所需的硬件设施，为企业发展构建设施齐全、服务全面的载体。城市建设是产业新城的脸面和名片，做好城市基础设施建设往往是产业落地的基本诉求，在优质基础设施建设上做好相应城市配套服务，能够大大增强产业新城的吸引力。产业新城运营商把握好城市基建的“表”和城市服务的“里”，为产业的落地、发展构建更优质的载体。



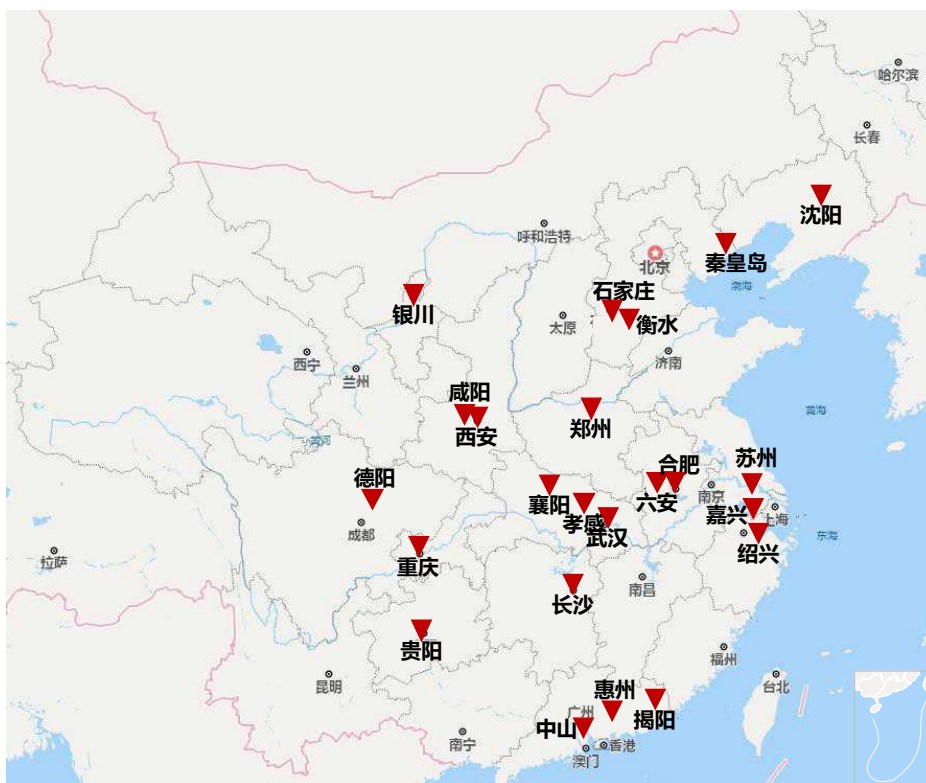
### 3.3. 产城运营面临的的城市机遇及产业趋势

当前，不少城市经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，产业新城作为区域经济发展的重要引擎，正积极助推中国产业转型升级以及新型城镇化的快速推进。但面对宏观环境越来越复杂、产业竞争更加激烈等各种现实问题，如何更精准地进行城市布局和产业选择已成为运营商越来越关注的话题。

#### 城市布局：人口、交通、经济三大要素影响运营商城市选择

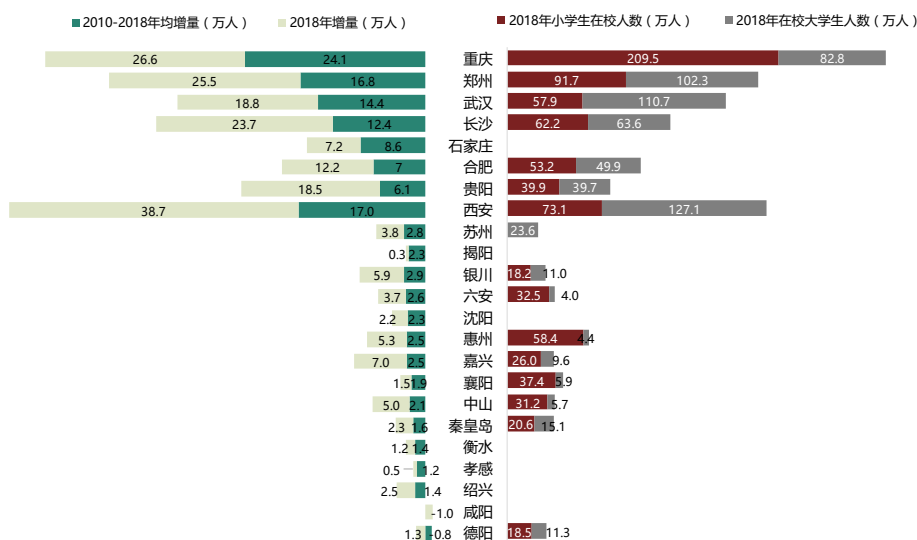
结合今年的运营商访谈来看，大部分优秀运营商在进行城市布局时更看重长三角、珠三角以及京津冀三大城市群；此外，成渝城市群也是其密切关注区域。根据访谈以及公开资料，我们对 TOP10 运营商 2018 年新拓项目所在城市进行梳理。鉴于数据可得性，本次选取的城市为项目所属的地级市为单位进行分析。据不完全统计，2018 年 TOP10 运营商新拓项目分布在 23 个城市，这些城市大多数为都市圈内重点城市。从新拓项目所属城市分布来看，长三角、长江中游以及珠三角地区布局相对较多。

图：2018 年 TOP10 产业新城运营商新拓项目城市分布情况



从城市选取标准来看,运营商对于城市的人口、经济以及交通等指标最为看重。未来,随着城市竞争越来越激烈,人口、经济等指标将不断发生变化,这也将持续影响运营商城市布局策略。

图：2018年运营商新拓项目所在城市人口增量及在校生人数情况



### 人口作为支撑城市发展的重要推动力,人口的流动

也持续影响着城市竞争力。从2011-2017年全国地级以上城市年均常住人口增量分布来看,其呈现出“东强西弱、南强北弱”的态势,而且有加速发展趋势。根据我国一、二线城市统计公报来看,2018年,全国人口增长最快的城市分别为深圳、广州、西安、杭州、成都、重庆、郑州、佛山、长沙以及宁波这十大城市。其中,深圳人口增长近50万人,人口增长最少的宁波也将近20万人,且这些城市大多数为都市圈中心城市。

从当前的城市竞争来看,归根到底是人才的竞争,谁拥有了一流的人才,谁将在竞争中赢得主动权。自2017年以来,全国各地累计出台百余次人才政策,2019年以来,地方又迎来新一轮人才引进与落户政策放宽期。4月8日,国家发改委发布《2019年新型城镇化建设重点任务》,提出继续加大户籍制度改革力度,对不同级别城市的落户制度做出了新的总体规划。落户制度改革,意味着区域间人口的自由流动将成

从运营商布局的城市来看,2010-2018年年均常住人口增量仅德阳出现负增长。2018年,除咸阳外,有22个城市的新增人口实现了增长。作为评判未来城市发展指标的在校小学生数也较高,城市未来潜力较大。城市的发展亦需要高端人才为支撑,从样本城市来看,这些地区大学生在校人数也相对较高,为城市发展提供了人才支撑。

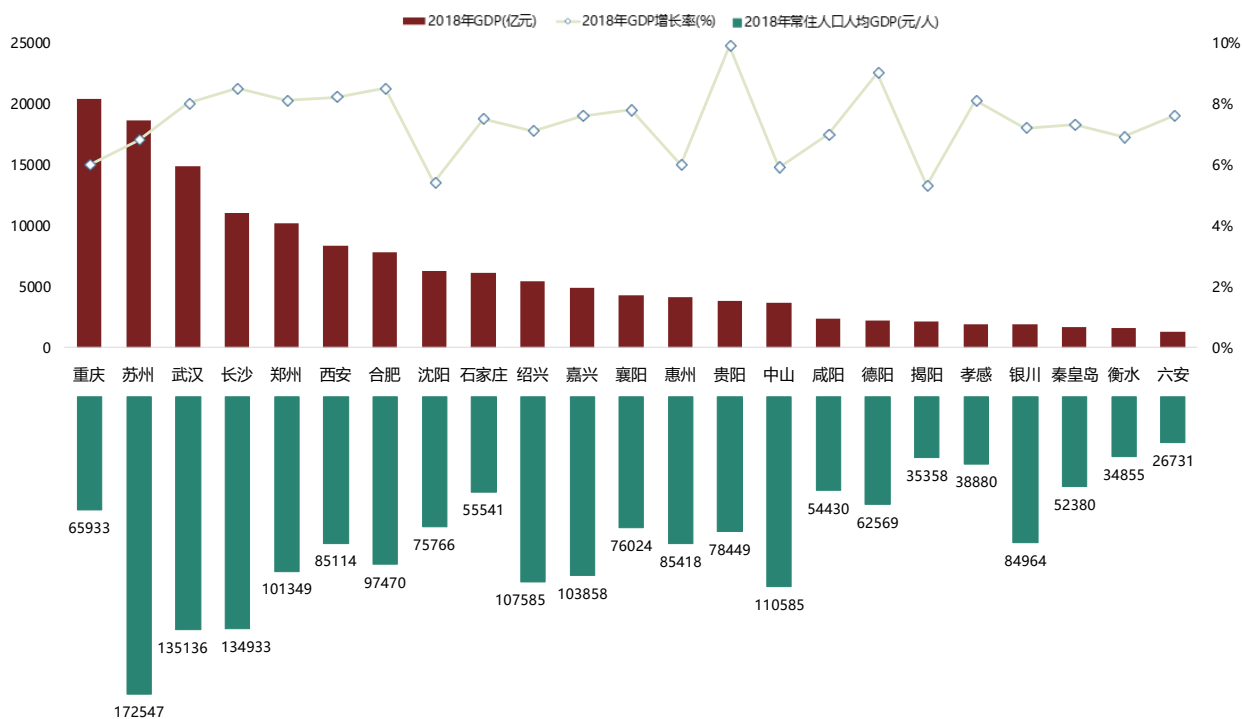
图：2011-2017年全国地级以上城市年均常住人口增量



为趋势，中心城市因其丰富的医疗、教育及城市发展资源等将吸引人才不断涌入。结合国内外都市圈的发展历程来看，都市圈的发展总是伴随着区域内人口的集聚与增长。当中心城市对于人口的承载濒临极限的时候，将会产生人口外溢。处于大都市周边的城市将能够分享到外溢效应，这些城市的竞争力将在落户政策放宽的条件下得到进一步的提升。

从2018年运营商新拓项目所在城市来看，这23个城市GDP增速均较高，大部分高于全国GDP增速。其中，GDP增速最低是揭阳市，增速为5.3%，但其GDP总量相对较高，达2152亿元。从城市经济体量来看，大部分省会城市GDP相对较高，且为区域中心城市，城市带动能力较强；对于其他城市来说，这些城市GDP亦相对较高，且其所属的都市圈中心城市产业基础相对较好，并且与中心城市之间的距离也相对较近，城市未来发展潜力较高。以六安为例，其GDP以及人均GDP相对较低，但其经济增速较高，且人均GDP也在逐年提升。从区位上看，由于六安与合肥距离相对较近，未来随着合肥产业外溢，六安在承接产业转移方面亦存在较强优势。

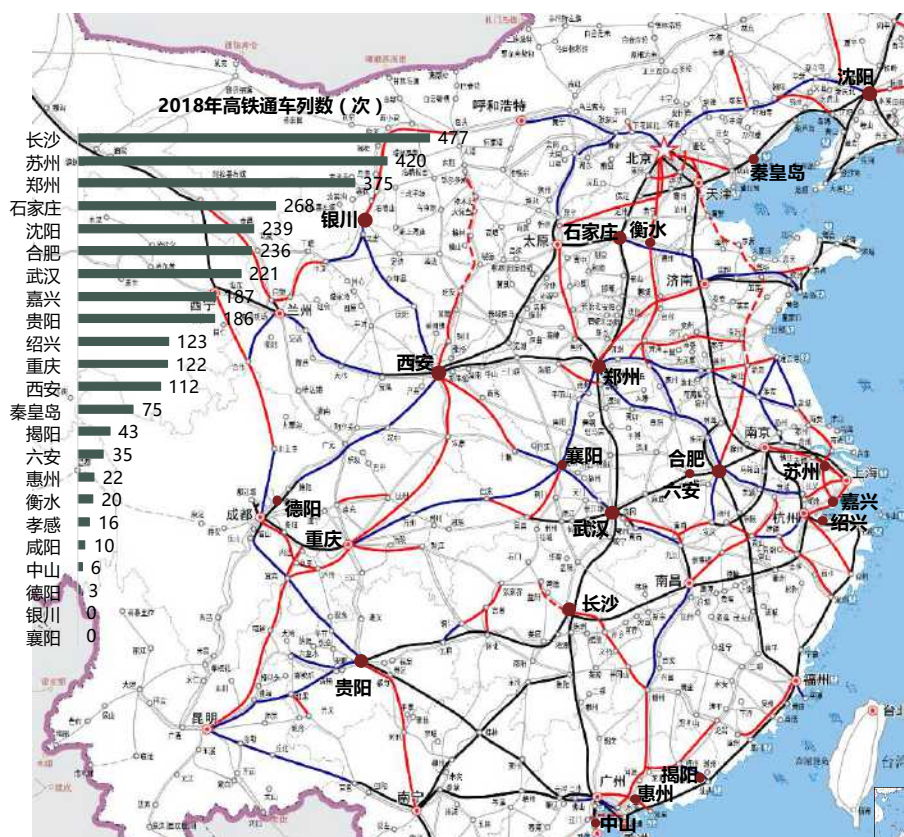
图：2018年运营商新拓项目所在城市经济及增速



此外，交通条件亦是运营商布局城市时最为看重的要素之一。当前，我国城市正处于由单核发展转向区域联动的城市群、都市圈发展阶段，高铁作为推动区域实现一体化的重要推手，便捷的交通网络使得城市边界逐渐被打破，其运输

能力使得中心城市外溢人口向着交通要道沿线两旁的区域聚集。从 2018 年运营商新拓项目所在城市来看，这些城市大多数已经开通高铁，且通车列车数相对较多，而银川、襄阳两个城市亦有高铁规划。未来，随着越来越多的高铁开通，沿线城市与中心城市的联系将更加紧密。

图：2018 年运营商新拓项目所在城市“十三五”高铁规划情况



从未来城市布局趋势来看，人口、经济以及交通方面有较强优势的都市圈内城市将迎来重要发展机遇。这主要是因为都市圈作为人口、资本以及企业最为集中的区域，其以相对较小的空间汇聚了大量的人口、资金等生产要素。从产业新城的发展规律来看，大多数产业新城布局在环中心城市地带，且时间距离通常在 1 小时交通圈内。国家也出台一系列政策以支持和发展都市圈，如 2019 年 2 月 21 日，发改委发布《关于培育发展现代化都市圈的指导意见》，提出到 2022 年，都市圈同城化取得明显进展，基础设施一体化程度大幅提高，阻碍生产要素自由流动的行政壁垒和体制机制障碍基本消除。未来，随着都市圈战略的持续推进，将逐渐引导城市从单打独斗到区域协调发展，如上海等成熟的都市圈以及武汉、成都等成长型都市圈将迎来重大机遇，而宁波等初期都市圈亦值得关注，这也将为产业新城带来新的发展机遇。

## 产业选择：立足产业资源禀赋，聚集产业转型升级趋势，因城施产

战略性新兴产业代表新一轮科技革命和产业变革的方向，是培育发展新动能、获取未来竞争新优势的关键领域，是提高供给体系质量、全面改造提升传统产业的重要途径。2018年11月26日，国家统计局发布新版《战略性新兴产业分类（2018）》，分类规定的战略性新兴产业是以重大技术突破以及重大发展需求为基础，对经济社会全局和长远发展具有重大引领带动作用，知识技术密集、物质资源消耗少、成长潜力大、综合效益好的产业。当前，随着全球新一轮科技革命以及我国居民日益增长的对于美好生活的向往，战略性新兴产业发展面临新的发展机遇。

图：战略性新兴产业（2018版）



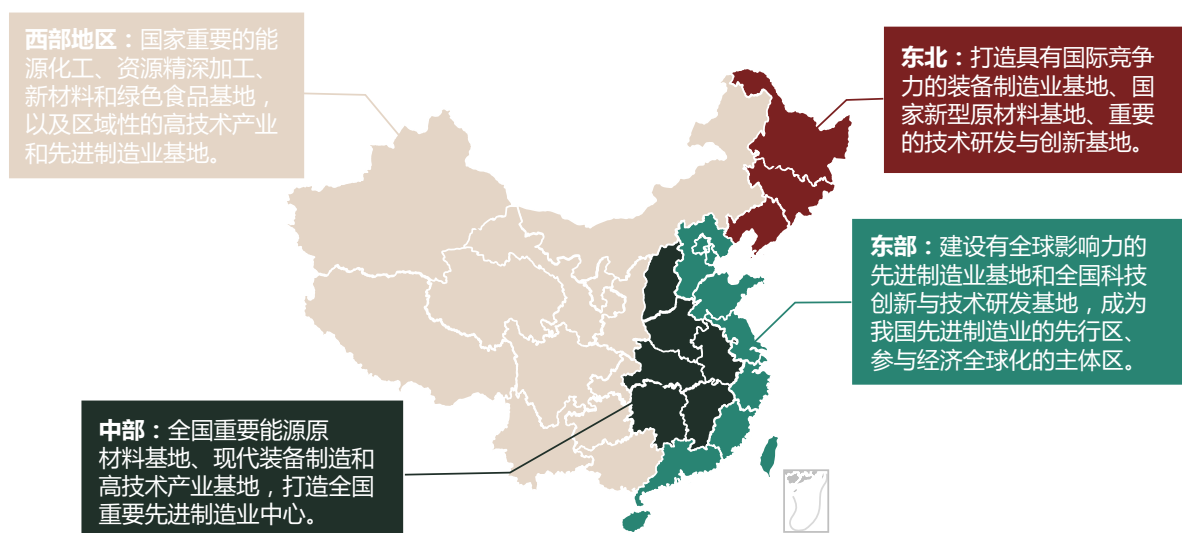
通过对今年调研的运营商以及公开资料进行梳理，发现大多数运营商在产业选择上聚焦于国家战略性新兴产业。一些产业新城运营商在进行产业布局时，会结合当地产业基础以及产业政策进行产业落位。部分优秀的产业新城运营商结合自身资源优势、国家产业政策以及未来产业发展趋势等，不断打造具有特色的产业链条：如固安产业新城以航天技术研发试制产业为先导，大力发展航天技术配套产业、航天技术应用产业以及综合配套产业，聚集了一批以航天技术民用化、航天技术配套为方向的行业知名企业。张江高科技园区拥有中国大陆产业链最完整的集成电路布局。

图：部分产业新城运营商布局产业

产业新城运营商	产业
华夏幸福	新一代信息技术、高端装备、新能源汽车、航空航天、节能环保、新材料、大健康、都市消费、生产性服务业、文化创意
张江高科	以信息技术、生物医药、文化创意为主导产业，以人工智能、航空航天、低碳环保为新兴产业的“三大、三新”产业格局
启迪协信	环保、新能源、生命健康、数字信息、教育培训、智能制造等
星河产业集团	新一代信息技术、人工智能、商业航天、高端装备制造、新能源/节能环保、新材料、大健康、文化创意、互联网、文化旅游、现代服务

对于运营商来说，产业的选择需要符合政策风口，企业在进行产业布局时也要根据区域发展战略进行布局。随着我国经济的不断发展和产业转移步伐的加快，这就要求运营商更紧密的把握产业转移规律，实现更精准的产业布局。2018年11月，工信部组织对《产业转移指导目录（2018年本）》进行公示，旨在通过政策引导促进产业合理有序转移，推动形成区域协调发展新格局。

图：《产业转移指导目录（2018年本）》各地区工业发展导向

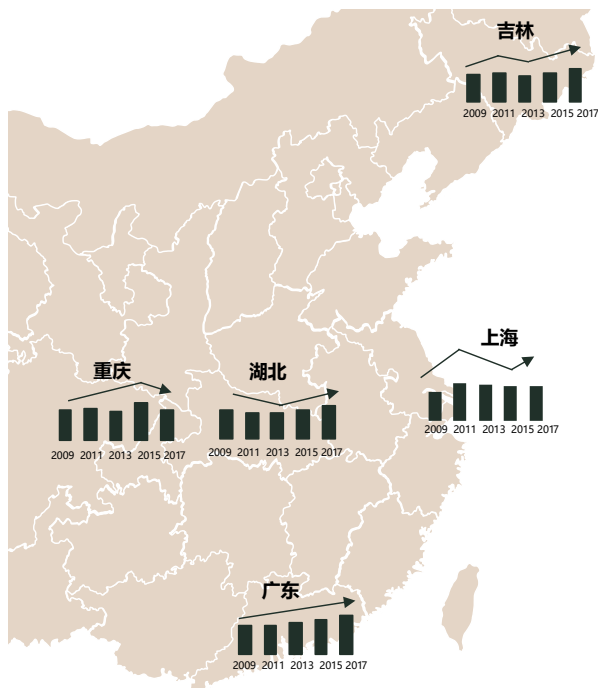


当前，我国正进入产业转移以及产业转型的协调发展阶段。产业转移的路径之一便是由东部向中西部转移的过程。中西部地区受益于日益完善的交通网络以及成本优势等，产业转移的同时带来了大量的人口。但产业西迁并不意味着东部地区制造业竞争力下降，沿海发达的三四线城市也有土地和劳动力成本不高的地区，依然具备承接相关产业的优势。随着国内一线城市房价持续走高，对低附加值的中低端制造业形成挤出，促使产业结构向更高附加值的中高端服务业以及知识密集型制造业聚集，人才基础决定了一线城市在科技创新领域具备极大优势，主攻产业链的研发设计环节。对于城市群内的三四线城市来说，可以利用区位优势，承接相关加工制造环节。

为了更直观的分析国内产业转移的过程，我们选取国内主要省份汽车产量的占比变化，来分析制造业在全国不同区域间进行转移的路径。



图：2017年全国汽车产量占比TOP5省份



经过改革开放 40 年的快速发展，我国已成为世界汽车产销大国。我国汽车产业经历了高速增长、新常态平稳增长以及当前的稳中略降态势。汽车产业的发展对我国国民经济和社会发展起着重要的作用。从国内各城市汽车产量来看，广东、吉林、上海、重庆以及湖北五个省份的产量占比从 2009 年的 41.8% 增长到 2017 年的 48.6%，这五个省份的汽车产量占据我国汽车生产市场的半壁江山。2017 年，国内前十大省份汽车产量占比高达 75.5%，汽车生产行业聚集效应明显。未来，汽车制造集中度有望得到进一步提升。近年来，随着北京产业疏解，汽车产量出现明显下滑。吉林汽车产量在经过短期下滑后又开始回升，东部地区汽车产业逐渐向上海聚集，中部地区逐渐向重庆以及湖北聚集，南部地区向广东聚集，而且这几个省份均有较强的汽车生产品牌，如吉林一汽、上海上汽、湖北东风、重庆长安以及广东广汽。汽

车产业作为一个上下游产业链关联度较高的产业，吸引了大量上下游产业入驻。**运营商在布局传统汽车产业时，应结合这些地区汽车产业发展机遇，围绕汽车产业链上下游进行布局，以更顺利地将项目落地。**

我国经济正由高速增长向高质量发展阶段转变，其中制造业的高质量发展关系到经济高质量发展的全局。对于新能源车来说，是一种新兴制造产业，是培育经济新动能的一种有效途径。《产业转移指导目录（2018 年本）》按照高质量发展的要求，综合考虑能源资源、环境容量、市场空间等因素，促进生产要素有序流动和高效集聚，推动产业有序转移。从产业发展规律来看，并不是所有的城市都适合发展新能源汽车。其作为推动当地产业转型升级的新动能，亦需要汽车产业基础为支撑，来更好地发展新能源汽车产业。从承接新能源汽车的城市分布来看，全国十大汽车产量的省份均有新能源车布局。这些省份汽车产业基础相对比较雄厚，均有汽车名企在当地布局。这些企业在针对新

图：优先承接汽车及新能源汽车产业城市分布



能源汽车产业。从承接新能源汽车的城市分布来看，全国十大汽车产量的省份均有新能源车布局。这些省份汽车产业基础相对比较雄厚，均有汽车名企在当地布局。这些企业在针对新

新能源汽车制造方面也纷纷提出各自发展战略，以抓住新能源汽车市场空间，增强自身竞争力。

图：部分传统车企新能源汽车产销计划



在国家利好政策驱动下，我国新能源汽车产销量不断攀升，2018年我国新能源汽车产销量分别为127万辆和125.6万辆。从行业竞争格局来看，部分车企具备先发优势，但当前市场竞争格局尚不稳定。未来，随着政策补贴逐步退出以及国内新能源汽车市场日益开放，市场竞争将会愈发激烈，竞争格局可能会发生新的变化。对于产业新城运营商来说，其在布局新能源汽车产业时，应紧密结合国家产业导向以及产业转移规律，并结合龙头企业城市布局策略，加强与其合作，以便顺利地将项目落地。对于城市选择来说，传统汽车强市仍具有发展新能源汽车的潜力。

产业的转型升级也离不开政府的政策支持，为推动当地产业转型升级，各地方政府出台一系列产业政策以发展高端产业。但并不是所有城市都适合发展高端产业，这要结合当地产业资源禀赋，适时出台一些政策以引导、发展高端产业。2019年4月，国家发改委发布《2019年新型城镇化建设重点任务》，提出引导大城市产业高端化发展，做优产业集群，形成以高端制造业、生产性服务业为主的产业结构；引导中小城市夯实制造业基础，推动制造业特色化差异化发展，形成以先进制造业为主的产业结构。以合肥市为例，合肥结合当地深厚的科研资源，重点扶持芯片、半导体、人工智能等产业，并适时出台政策以鼓励和支持产业的发展，如《合肥市加快推进软件产业和集成电路产业发展的若干政策》、《合肥市培育新动能促进产业转型升级推动经济高质量发展若干政策》等。合肥市集成电路产业在一系列政策文件支持下，初步形成了涵盖设计、制造、封装测试、材料、设备等较为完整的产业链。又如，2013年9月，在国内大数据产业发展初期，贵阳以与北京中关村合作打造“中关村贵阳科技园”为契机，结合自身资源优势，大力发展大数据产业。同时，政府不断出台一系列大数据产业政策，如《贵阳大数据战略行动实施方案》、《贵阳市大数据产业发展“十三五”规划》、《贵阳市大数据产业人才队伍中长期规划》、《贵阳市大数据社会领域应用三年行动计划》等一系列文件，使得大数据产业成为贵阳经济发展的突破点。

### 3.4. 特色运营商及项目发展分析

近年来，随着产业转型升级和新型城镇化不断推进，越来越多企业进入产业新城的开发运营领域。产业新城的开发与产业发展、城市建设等多个维度相关，部分运营商凭借多年的运营管理经验、多元化的业务模式以及雄厚的资金实力等，不断创新和发展产业新城项目，部分运营商借助其独特的业务模式在竞争中出类拔萃，同时优秀的产业运营项目也脱颖而出。这些企业和项目不仅能够为行业发展带来积极的启发与借鉴，同时也拓宽了产业运营项目的开发运营思路。

通过研究，我们筛选出具有代表意义的特色产业新城运营优秀企业及产业运营优秀项目，这些企业或项目在土地开发整理、产业招商、特色产业培育、城市建设等一个或多个领域表现突出，且随着这些企业不断发展壮大以及项目建设的持续完善，核心竞争力也将不断提升，发展潜力较大。

#### “2019 中国特色产业新城运营优秀企业”

企业名称	产业新城运营特色	企业名称	产业新城运营特色
北大资源集团	产学研一体化	鑫创科技有限公司	科技城市运营商
新鸥鹏产业集团	教育产业生态链	重庆融汇地产（集团）有限公司	温泉产业开发运营
华南城控股有限公司	综合商贸物流	苏州新建元控股集团有限公司	产业综合运营
宝能城市发展建设集团有限公司	产城综合运营	河南豫发集团有限公司	纺织服装全产业链
上海市北高新股份有限公司	大数据云计算	鸿荣源置业集团（深圳）有限公司	产业综合运营

特色产业新城运营优秀企业积极挖掘自身价值，找准产业定位，构建产业生态圈，打造出具有竞争力的特色产业新城发展模式。

**北大资源集团**定位“科创产业服务商”，以“一流产学研平台”为根本，以“品质+资源、创新+资本”为驱动，通过优质产业、精工地产、专业服务三大业务版块，发挥在科技、健康、科教、文创、商业五大领域的深厚积累和突出优势，为城市开创资源共享、智慧共生的产城一体化发展模式。**新鸥鹏**依托其在教育领域多年深耕的基础和独特的创新优势，围绕教育开辟上下游产业链，并以“教育+”作为企业新的发展战略模式，形成了以教育城、教育 MALL、教育小镇、教育产业园以及“一城一镇一港”为体系的多个业态品系，不断丰富完善了“教育+”产业链，补充和完善城市功能，成为了城市领先的产、城、人融合典范。**华南城**通过将分散的专业市场进行整合、运营，并汇集商品流、贸易流、

资金流和新业态等，聚合“零售、批发、电商”多种形态，打造“产城融合、宜居宜业”的现代化综合商贸新城，推动产业和城市协调发展。**宝能城市发展**依托宝能制造、科技、服务能力，聚焦科技园区、城市综合体和国际商务区三大产品线，形成“开发、经营、管理”于一体的集约运营模式。其不断增强以服务为中心的核心竞争力，构建产业服务和基础服务两大全体系的服务体系，帮助企业打通产业链条上下游，提升产业链上游研发创新能力和下游金融、品牌附加值服务能力。**市北高新**以“打造中国大数据产业之都，创建中国创新型产业社区”为目标，以“地产+投资”双轮驱动作为提升服务能级和打造核心竞争力的重要引擎。目前，其已形成了以总部经济为主导，聚焦大数据为特色的新一代信息技术服务业的产业发展格局。**鑫创科技**创立了“科技城市（IOD）模式”，即以构建国际创新型产业生态为引领，以吸引高端科技人才为切入点，立足城市产业转型升级的内在需求，精准谋划城市的发展路径。其通过构建创新引领、产业集聚、生态优美、富有活力的科技城市生态系统，引领城市经济高质量发展。**融汇集团**以“复合型的大盘运作，高起点的城市运营，可持续的规模开发”为核心竞争力，坚持以产业为依托，以地产为载体，不断增强自身合作沟通能力、资源整合能力和经营与运营能力，进一步完善产业、城市服务体系，持续优化产业生态系统，促进产融结合发展。**新建元控股集团**坚持“产城融合集成服务商”战略定位，以引领产业创新、推动城市繁荣为己任，通过规模提升效益、资本加速发展、品牌凸显优势的“三步走”战略，以新发展理念着力打造新型智慧城市，推动区域产业转型升级。**豫发集团**依托自身纺织服装产业全产业链优势，锻造全产业链开发运营和持续发展能力，拓展食品、信息科技、医疗健康、文化旅游等领域，战略布局人工智能、大数据、生命科技等新型产业资源，为产业新旧动能转换、转型升级、高质量发展培育力量。**鸿荣源**聚焦于智能制造、新一代信息技术、新能源、新材料、生命健康、文化创意六大板块，企业以新产业引领新动能，推动产业升级，助力产城融合发展。

### “2019 中国产业运营优秀项目”

项目名称
固安产业新城
上海张江高科技园区
嘉善产业新城
贵阳宝能科技城
保集e智谷

作为产业发展的载体，产业运营项目在推动区域经济发展、促进产业结构转型、提升城市形象、完善城市功能等方面发挥着越来越重要的作用，优秀产业运营项目在产业发展、区域建设过程中起着标杆作用。

**固安产业新城**坚守并落实“313”产业体系，顺应经济发展形式对产业侧重点动态微调，着力打造现代服务业和科创类产业集群，依托交通优势重点突破八大组团建设，以专业化全周期服务体系贯穿企业发展全流程，以精准服务解决企业痛点，不断完善技术交易、金融服务、创新创业等服务平台，构建科研产闭环生态系统，推进科研成果转化和技术商业化。**上海张江高科技园区**坚持以科技产业为引领，围绕科技地产形成了科创区、集电港、张江中区等多个特色产品区域集聚地。此外，为提升园区服务能级，其积极完善园区内生活服务设施与服务，不断提升项目品质。**嘉善产业新城**围绕科创新经济，以科技研发平台为突破点，聚焦科技研发、软件信息、影视传媒、商贸服务四大产业集群，积极吸纳创新创业资源，构建产学研科技转化平台，导入高技术含量、高附加值的智能制造技术成果，打造经济增长新动力。**贵阳宝能科技城**迎合贵阳的产业趋势和临空经济区的产业特色，打造以航空会展、旅游会展、大数据会展为内核的世界级会展中心。同时，其与商贸服务、艺术博览、休闲生活等多元化产业协同发展，形成科技、产业、民生、演艺、休闲等功能于一体的会展经济带，助力当地经济进一步腾飞发展。**保集 e 智谷**立足科技产业的发展，依托智能硬件产业资源优势，以科技孵化、产品研发、金融商务服务为核心，机器人产业为突破点，以智能硬件为抓手，提升创新服务能级，打造智能硬件供应链、人才、金融等高附加值和科技型的现代服务业平台，建设智能制造示范基地。

总体上，中国特色产业新城运营优秀企业凭借独具特色的运营模式，不断增强产业发展能力，提升城市建设水平。优秀的产业运营项目在产业定位、区域布局、产业招商、产业培育、城市建设等方面也已经形成较强的核心竞争力。随着我国新型城镇化进一步推进，未来，将有更多企业加入产业新城建设，优秀产业新城运营商的建设经验、发展模式为其他产业新城参与企业建设提供了参考和借鉴，这些优秀产业新城项目将在城镇化发展、城市能级提升中不断凸显示范作用。

## 4

## 结语

目前,产业新城运营商越来越注重项目的落地性,一些产业新城运营商积极建立产业研究机构,始终保持对产业发展趋势进行跟踪,以保证项目能够顺利落地。运营商积极创新招商模式,运用大数据等手段,聚焦圈层,通过借助专业招商团队,实现目标企业的精准定位,并结合企业痛点将其顺利引进项目内;此外,对于一些招商优势不明显的项目,运营商通过将产业链上下游企业引进项目,以营造出产业氛围,从而吸引龙头企业入驻。在运营服务方面,运营商通过设立园长制的方式,积极贴近企业,深挖企业诉求,注重企业成果保护以及成果转化,帮助企业顺利成长。此外,项目的城市建设水平也在逐年提升,人居环境得到进一步改善。运营商更加聚焦新城内居民全生命周期,不断整合资源,引进养老中心、妇幼保健中心等,增强园区居民生活幸福感。

在此次实地调研及访谈过程中,我们能够明显感受到运营商在产业新城上做出的许多努力与尝试,产业新城较往年实现了更高水平的发展。但部分项目由于产业定位雷同、盲目定位等问题,导致招商并不理想,不仅浪费资源,更难以助力当地产业转型升级。此外,由于产业新城的开发沉淀了大量的资金以及较高的资金成本,PPP模式成为一些企业布局产业新城的优选模式。但受国家政策影响,国家加强了对于PPP项目的入库管理力度,并对不符合规范、未有实质性进展的项目明令予以清退,这对于运营商来说,大大增加了布局产业新城的难度。这就要求企业在增强自身建设、运营管理水平的同时,亦需要时刻把握国家政策导向,以及时调整应对。随着轻资产运营受到越来越多企业的关注,其不仅可以实现项目的快速布局,更可以在一定程度上降低自身风险,但这要求极强的运营管理能力,这对企业如何培养员工、如何输出成功经验提出了更多的要求。此外,由于中美贸易争端的不确定性,对于布局涉及中美贸易的相关产业项目,在招商以及后期运营时亦会面临较大的挑战。

未来,随着产业新城领域的竞争越来越激烈,运营商的运营管理能力将得到不断提升,盈利模式也将更多元,行业将呈现出新的面貌。在此,我们将持续跟踪行业变化,不断深化研究,希望此次产业新城及运营商研究成果能够为社会各界以及各参与主体提供更多的参考与借鉴,“不忘初心、牢记使命”,共同助力我国产业转型升级,为区域经济的发展注入新的活力,为社会打造出宜居、宜业之城。