



# 存量焕新，价值再造：产业园区价值再造的机制与转型（下）

文/公用一部 陶镜好

## 摘要

资产的物理盘活只是第一步，真正的挑战在于如何让产业能级实现根本性的提升。本文继续通过对成都崇州、长沙经开区、福州闽侯三个典型案例的分析，总结出存量资产焕新的四个关键机制：多元主体协同治理、市场化资金平衡、精准高效服务保障、产业升级价值再造。在此基础上，本文将进一步分析园区运营者从空间运营向产业赋能转型的内在逻辑，梳理其在角色定位、价值取向、发展动力和核心能力等方面的深层变化，希望能为新时期产业园区的高质量发展提供一些参考。

## 正文

### 二、路径探索：多元盘活模式的实践与启示（下）

#### （四）成都崇州案例：数字治理与网格监测结合，推动跨区协作

崇州市在“立园满园”工作中，以四川崇州经开区为主阵地，承担了成都市产业园区低效工业用地和标准化厂房去化的“揭榜挂帅”任务，探索了资源锁定、收储运作、服务保障相结合的三维协同治理模式。

崇州建立了数字治理、网格监测、专班攻坚相结合的治理体系。通过地毯式排查，对厂房位置、面积、结构、配套、空置状态进行分类标注，动态更新低效用地信息，形成产业用地资源清单。同时，构建网格化动态监管模式，将园区划分为10个网格单元，每个网格配备一名专员，实时跟踪企业的生产经营、投资强度、税收贡献等情况，锁定经营困难、亩均效益低、闲置未开发用地的企业，形成低效用地问题清单。针对重点地块，组建由园区、规自、司法、国企和招商等部门组成的专项攻坚专班，为每个地块一对一制定三个以上的盘活方案。

在核心举措上，崇州重点强化招商盘活、收储改造和规划赋能。以政府搭台、企业唱戏为工作思路，依托低效用地信息数据库开展精准招商，通过厂房订制、租金对赌等市场化手段，推动原普洛斯二期187亩已签约用地转化为中鼎消费电子动力传动部件及系统集成轻量化底盘项目。针对经营困难企业，建立市场化收储机制，通过法拍收储原君客木业104亩低效用地，引入赫比模具投资1.43亿元建设全球模具研发设计制造基地。

值得关注的是，崇州与青羊区联动共建青崇航空产业园，明确了航空航天与低空经济双主导产业定位，构建了总部研发在青羊、生产转化在崇州的跨区协作模式。国资回购美涂士474亩存量用地，进行适航化定制改造，引进总投资50亿元的国星宇航太空计算基地项目，同步引入鸿源航空、中发天信等项目，形成了百亿级的航空产业集群<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 成都市发展和改革委员会《落实全会精神 成都在行动 | “三维协同”盘活低效用地和标准化厂房 激活存量价值赋能工业

### （五）长沙经开区案例：分类评价与分拆处置

土地开发已接近红线的长沙经开区，面临着如何优化存量资源的挑战。湖南省政府通报表扬 2025 年度高质量发展典型经验时，长沙经开区盘清搞活、创新路径加速存量招商的做法榜上有名。

要破解存量发展困局，首先需要转变思路。长沙经开区彻底放弃了重增量、轻存量的传统路径依赖，确立了向存量要效益、以亩均论英雄的导向，核心抓手是构建覆盖识别、盘活、运营、增效全链条的资产盘活运营体系。从 2022 年起，园区全面推行企业 A、B、C、D 四类分类评价，依据评级实施资源要素差别化配置，引导生产要素向高效领域集聚，让亩均效益成为衡量企业贡献和资源分配的刚性标准。

广汽菲克破产后，1,050 亩土地、37 万平方米厂房与专业生产线陷入闲置，整体处置多次流拍，竞价底价从 19.95 亿元降至 9.92 亿元仍无人接手。园区决定采用拆整为零的策略，将土地厂房与生产线设备分拆处置：土地厂房对接消费电子龙头蓝思科技，企业以 6 亿元拍得并计划投资超百亿建设高端制造基地；专用设备面向全国公开拍卖，由南京一家二手机械公司以 3.48 亿元竞得。这一策略不仅成功盘活了核心资产，也实现了价值的二次变现。

2022 年以来，园区累计盘活低效土地 6,733 亩、闲置物业 264 万平方米；“两主一特”产业稳中有进，规上工业增速保持 7% 以上，汽车及零部件、新一代信息技术产业年均增速分别达 14%、10% 以上<sup>2</sup>。

### （六）福州闽侯案例：腾笼换鸟+土地复合利用

岁金智谷福州大健康食品产业园项目位于福州市闽侯县经济技术开发区，总用地面积 200 亩，土地用途为工业用地——食品制造业。该地块于 2013 年 10 月出让给福建科源机械有限公司，因原项目业主产业周期迭代、经营不善等原因，无力推进开发建设，造成土地长达 10 余年的空置。

该地块采用“腾笼换鸟+土地复合利用”的运作形式，对已出让低效土地进行资源整合。自然资源部门与原业主解除《土地出让合同》，并对原地块重新规划后挂牌出让，以此确定新的土地开发主体。闽侯县先后出台《闽侯县低效用地认定及处置办法》《关于加强土地出让后管理服务机制》等政策，适度放宽产业园区分割转让自持比例，由自持工业功能产权建筑面积比例不得少于 40% 调整至自持计容建筑面积比例不得少于 20%，有利于企业回笼资金。

项目规划建设 36 栋厂房及相关配套设施，总投资将达 29.7 亿元，建成后容积率提升至 1.83，建筑密度提升至 45%，项目总建筑面积 12.76 万平方米。岁金智谷福州大健康食品产业园以半年达到 75% 园区招商的速度，吸引了福州及中华老字号品牌入驻，是福州市首个专业食品园区，建成后预计可达 30 亿元年产值，与原低效空置用地相比，将带来新增税收 1,300 万元/年，有望为当地新增 8,000 个就业岗位<sup>3</sup>。

发展》。

<sup>2</sup> 湖南政研网《盘清家底 搞活未来——长沙经开区市场化招商突围之路》。

<sup>3</sup> 福建省自然资源厅《低效用地再开发典型案例 | 福州闽侯食品产业园低效用地再开发项目》。

### 三、核心机制：存量资产焕新的四大关键要素

通过上述典型案例，可以总结出产业园区存量资产成功盘活共性逻辑。这些机制并非孤立存在，而是相互配合，共同构成了存量焕新的运作体系。

#### （一）多元主体协同的治理机制

存量盘活涉及产权、债务、规划、招商等多重复杂关系，单一主体难以解决全局性问题。成功案例普遍构建了多方联动的协同治理网络。“府院银企”联动机制有效破解涉法涉诉资产处置难题。六安金寨通过该平台引导投资方参与债务化解，实现司法解封与资产转让的无缝衔接；长沙经开区在处理广汽菲克资产时，亦依托跨部门专班厘清法务障碍，为分拆处置创造条件。政企优势互补机制在市场化运作中发挥了作用，漳州龙文由区属国企负责前端土地整理与政策环境优化，专业运营商主导中端开发与后端运营，形成政府把控方向、市场注入动能的协同格局。跨区域协同治理机制则拓展了存量盘活的产业纵深。成都崇州与青羊区联动共建青崇航空产业园，通过“总部研发+生产转化”的分工协作，实现存量用地资源与高端产业资源的跨区精准匹配。

#### （二）市场化运作的资金平衡机制

资金来源与回流路径是存量盘活的核心难题。各地探索出多种市场化资金解决方案，构建起“投入—运营—退出”的良性循环。利益分配创新机制打破传统同股同权模式。漳州龙文案例中，国企朝兴公司以49%的持股比例，通过预设利润分配协议获得72.5%的项目分成，实现小股控制、大额收益，有效激发了国有平台参与盘活的积极性。多元资金闭环机制通过组合方式化解资金压力。漳州龙文项目构建了“盈利反哺征迁、土地出让收益、长期税收分成”三位一体的内部资金平衡模式，并联合设立产业发展基金，打通资金融通渠道。资产快速变现机制为平台公司减负提供直接路径。永济经开区通过公开处置标准厂房产权，回笼资金超千万元，平台公司负债率下降15%，有效缓解债务压力，为后续再投资释放空间。

#### （三）精准高效的服务保障机制

制度供给与服务效能的提升，是加速存量资产焕新、吸引优质产业落地的重要支撑。极速审批模式大幅压缩项目落地周期。福州闽侯岁金智谷项目得益于“八证齐发”，从立项到发证用时不足1个月，为市场主体赢得了宝贵的时间窗口。全生命周期服务机制持续赋能企业成长。成都崇州推行“交地即开工、预验即试产、竣工即发证”的审批改革，使项目投产时间提前40%；长沙经开区则通过高标准建设知识产权服务中心，为企业创新提供专业护航。数字化监管与服务机制提升治理精细化水平。崇州建立“数字治理+网格监测”体系，对低效用地与空置厂房实行分类标注、动态跟踪，为精准招商与资源适配提供数据支撑。

#### （四）产业升级的价值再造机制

盘活的最终目标不是空间的简单再利用，而是产业能级的实质性提升。精准定位深耕细分赛道是价值再造的起点，成都崇州的青崇航空产业园明确了航空航天与低空经济双主导产业，并针对性地回购存量用地进行适航化改造，成功引入百亿级产业项目，实现了从闲置土地到产

业高地的转变。产业链协同效应能够放大价值增量，长沙经开区引导蓝思科技入驻原广汽菲克厂区，不仅盘活了千亩土地，更计划投资超百亿建设高端制造基地，实现了盘活一个点、带动一条链的效果。而岁金智谷福州大健康食品产业园通过放宽自持比例，以 20%的低自持撬动社会资本，快速聚集起福州及中华老字号品牌，形成了专业食品产业集群。

#### 四、转型蜕变：从空间运营到产业赋能，重塑价值逻辑

前文所述的治理、资金、服务与产业升级机制，是当前成功盘活存量的关键。然而，存量盘活并非一劳永逸，真正的挑战在于如何将一次性的资产激活转化为可持续的价值创造。这要求园区运营者超越传统的空间管理和政策招商模式，完成更深层次的角色转变。

##### （一）角色重塑：从“房东”到“产业合伙人”

传统的“收租+补贴”模式正面临边际收益递减的困境。园区运营者需要深度绑定企业发展，成为共同的利益相关方。这意味着园区不仅要提供空间，更要像漳州龙文的合资公司那样，以投资者和服务者的身份参与企业成长；像长沙经开区那样，通过搭建产业链服务平台，整合研发共享、技术转化、投融资对接等资源，与企业形成风险共担、价值共创的关系。

##### （二）价值重构：从“物理空间”到“创新生态”

园区价值的评估标准正在发生变化。区位和建筑的重要性相对下降，资源和生态的重要性日益凸显。成都崇州的核心价值不在于那 474 亩土地本身，而在于通过适航化改造所整合的航空航天产业链资源。园区的核心竞争力正从物理空间供给转向产学研资源整合、产业基金运作、专业技术服务等软实力层面。

##### （三）动力转换：从“政策红利”到“制度创新”

随着《公平竞争审查条例》2024 年 8 月深入实施以来，依赖税收返还、土地优惠的传统招商模式受到明显制约。未来的发展动力需要转向制度创新。永济经开区的“管运分离”使平台公司成为真正的市场化主体；长沙经开区的“小管委会+大公司”改革及产业基金设立，均试图通过制度创新构建更可持续的内生动力。制度创新有助于摆脱区域同质化竞争，形成差异化的竞争优势。

##### （四）能力升级：从“基础服务”到“专业赋能”

园区的转型最终体现为运营团队能力的转型。未来的园区运营者需要具备产业理解、资本运作、企业服务等复合能力。长沙经开区高标准建设知识产权服务中心的实践表明，园区运营者的核心能力需要从水电气暖等基础服务，向解决企业技术转化、融资上市、市场开拓等深层需求的方向提升。

## 结语

产业园区存量盘活的本质，是在增量空间约束趋紧的背景下，对既有空间资源与产业要素的重新配置。存量盘活的关键不在于空间本身，而在于能否建立有效的治理结构、资金平衡机制和服务保障体系。六安金寨的“府院银企”联动、漳州龙文的利益分配创新、成都崇州的跨区协作等实践表明，存量资产的激活需要多元主体的协同参与，而非单一主体的单向推动。长

沙经开区的分类评价与分拆处置、永济经开区的资产出售等经验则说明，盘活方式需要因资产类型、权属关系、市场条件而异，不存在普适性的统一模式。

更深层次地看，存量盘活正在推动园区运营者的角色重构。从空间运营转向产业赋能，意味着园区运营者的核心能力需要从物理空间管理向产业资源整合、资本运作、专业服务供给跃迁。存量焕新，价值再造——这不仅是产业园区应对过剩危机的现实选择，更是迈向高质量发展的必由之路，那些能紧扣产业趋势、满足企业真实需求、构建创新生态共同体的园区，不仅将在存量时代赢得生存空间，更将引领下一个周期的产业变革。

## 报告声明

本报告分析及建议所依据的信息均来源于公开资料，本公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证，也不保证所依据的信息和建议不会发生任何变化。我们已力求报告内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考，不构成任何投资建议。投资者依据本报告提供的信息进行证券投资所造成的一切后果，本公司概不负责。

本报告版权仅为本公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用、刊发，需注明出处为大公国际，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。