

博瑞森
BRACE
管理丛书

国内首部系统解读产业园区和
产业地产建设运营的**实战宝典**



产业园区/产业地产 规划、招商、运营实战

阎立忠◎著

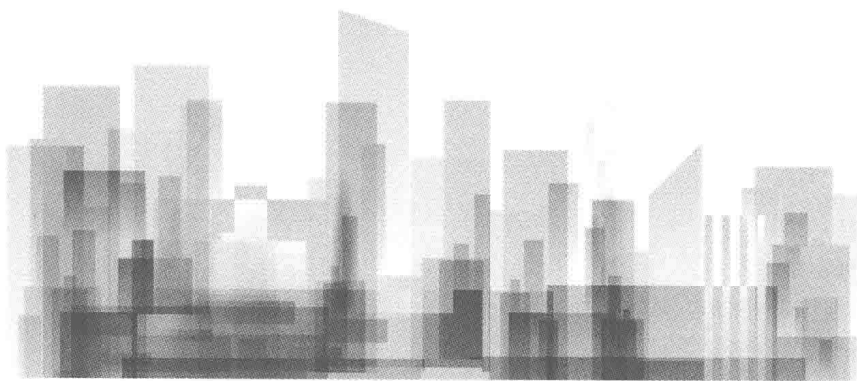


中华工商联合出版社



产业园区/产业地产 规划、招商、运营实战

阎立忠◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

产业园区/产业地产规划、招商、运营实战/阎立忠著. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-5158-1278-6

I. ①产… II. ①阎… III. ①工业园区—城市规划—研究—中国
IV. ①TU984.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 081506 号

产业园区/产业地产规划、招商、运营实战

作 者: 阎立忠

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2015 年 7 月第 1 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 15.5

书 号: ISBN 978-7-5158-1278-6

定 价: 66.00 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版+书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

序

在本书写作之前和写作过程中，笔者走访了各地不少园区，接触了很多业内人士，越是走访调研，越是感觉应该尽快写成此书，为产业园区和日趋火爆的产业地产的建设经营提供些许助益与启示。

产业园区作为产业聚集的载体，既是区域经济发展、产业调整升级的空间承载形式，又是地区社会经济发展水平的衡量标志，它肩负着聚集创新资源、培育新兴产业、推动城市化建设等重要使命。产业园区的形式多种多样，高新区、开发区、科技园、文化园、农业园、特色产业园，以及近年来各地陆续涌现的科技新城、产业新城等。

得产业者，得天下。毋庸置疑，美国当下的全球“大佬”地位与新兴产业园区的蓬勃发展不无关系，正是从硅谷、128 公路等高科技产业园走出的惠普、英特尔公司（下文简称英特尔）、甲骨文股份有限公司（下文简称甲骨文）、雅虎、朗讯科技公司（下文简称朗讯）、思科系统公司（下文简称思科）、苹果公司（下文简称苹果）、谷歌等一批产业巨擘，奠定和捍卫了美国全球第一经济体的地位，让美国梦变得如此现实和光鲜。

美国《洛杉矶时报》在一篇题为《硅谷梦》的报道中曾评价道：“在文艺复兴之后所发生的全部事件中，对世界影响最大的莫过于硅谷的技术。”评价颇为大胆，可面对美国人的如此“自夸”，又有谁能够轻易否认呢？时代造就了硅谷，硅谷开创了另一个新时代。同样，日本筑波科技城、英国剑桥科学园、法国索菲亚科技园、台湾新竹科技园对所在城市及其国家和地区的科技进步和经济发展居功至伟。

回头来看中国的产业园。

被称为“中国硅谷”的中关村科技园，历经二十余载发展，发明专利 2 万余件，海内外上市公司逾 220 家，培育出联想集团（下文简称“联想”）、百度、新浪、北京科兴生物制品有限公司、中星微电子有限公司等一大批顶尖企业，成为全国高科技产业园区的领头羊，其业绩足以令很多城市望其项背。

在全国国家级开发区、工业园区投资环境评价中连续 14 年位居第一的天津开发区，2013 年工业总产值达 8053 亿元，几乎接近天津市工业总产值的 1/3。

近年来，以北京 798 为代表的文化产业聚集区方兴未艾，掀起了国内文化创意产业园的建设热潮。这既盘活了老厂房、老社区，又带动了文化产业的振兴繁荣，为城区转型发展探索出一条可行之路……

受国家对房地产行业宏观调控政策和房地产市场连续低迷的影响，产业地产逐渐成为社会的关注热点和投资新宠，从联想、中兴通讯股份有限公司（下文简称中兴）、海尔集团（下文简称海尔）到万科企业股份有限公司（下文简称万科）、万通投资控股股份有限公司（下文简称万通）、绿地集团（下文简称绿地），产业巨擘和地产大佬纷纷抢滩登陆产业地产版图。

产业园区不仅是现代新兴产业的发展载体，还是中国城镇化建设的承载载体。不管你是否意识到，“产业园·城市·国家”已非一篇小题大做的文章，而是一部恢宏巨著！

目前，国内的产业园区及产业地产项目数以千计，且数量、规模呈蓬勃发展之势。但整体而言，各地区、各行业的产业园区的规划建设与招商管理等相关环节均存在不同程度的问题：建设品质与运营水准参差不齐，重复建设与恶性竞争愈演愈烈，空城、死城现象屡见不鲜。

对此，我们可以用“五多五少”对业界现状加以形容，即：

- （1）地产开发多，产业运营少；
- （2）重复建设多，个性定位少；

(3) 炒作概念多，营运内容少；

(4) 扶植政策多，有效落地少；

(5) 专一人才多，跨界人才少。

可见，当今产业园区存在缺少成熟模式、专精人才、实操经验，更缺少求本务实的研究探索精神等严重问题，因此，产业园区与产业地产的建设经营需要摒弃浮躁与急功近利。

着眼于现实，写这本《产业园区/产业地产规划、招商、运营实战》，意在投砾引珠。通过“认知”、“规划”、“招商”和“运营”四个环环相扣的主题篇章，力求以战略的高度、实战的角度和多元的维度，运用深入浅出的理论、丰富翔实的案例，系统解读产业园区与产业地产的建设精要和营运技巧，引导帮助产业园区与产业地产的规划者、经营实践者以更宽广的视野、更灵活的思路、更复合的能力，投身于产业园区和产业地产的操盘建设与运营管理，打造更多对业界发展具有引领示范效应的精品产业大盘，助力中国社会经济发展。

笔者自身即是一名一线的实践者、操盘者，由于日常工作十分繁忙，写作本书只能忙里偷闲、见缝插针。平心而论，书中很多方面还有待进一步调研、思考、实践和扩充，此书权当1.0版本的产业园区营运参考吧。

目录 Contents

第一篇 认知

- 第一节 产业园的“前世今生” / 2
- 第二节 忽如一夜春风来，千园万园竞相开 / 11
- 第三节 产业地产，做产业还是做地产 / 15
- 第四节 跨界·融合·升位，演绎产城一体 / 21
- 第五节 美国硅谷与 128 公路的启示 / 26
- 第六节 园区产业，铁桶与竹篮的选择 / 31
- 第七节 园区建设的新“九通一平” / 36
- 第八节 总部基地热的冷思考 / 43

第二篇 规划

- 第一节 园区规划，这个真得有 / 52
- 第二节 科技园，科技不是唯一 / 57
- 第三节 工业园，“换鸟”加“飞地” / 64
- 第四节 创意园，你的创意在哪里 / 69
- 第五节 园区建设选址与建筑配套：跟着定位走，
围着产业转 / 77
- 第六节 园区配套，由“杨振宁想喝咖啡”说起 / 84
- 第七节 读书郎撞上打铁匠——进驻企业的业态冲突与
管控 / 90

- 第八节 园区与概念，不穿“皇帝的新装” / 93
- 第九节 学学“欢乐谷”模式：先引人来，做热区域 / 101

第三篇 招商

- 第一节 产业园招商“六部曲” / 110
- 第二节 没有 USP，招商难如意 / 116
- 第三节 产业链招商，串个“糖葫芦” / 123
- 第四节 行商与坐商，动静两相宜 / 130
- 第五节 联合招商与公共关系营销 / 137
- 第六节 园区的场所精神与圈层营销 / 142
- 第七节 园区的话题事件与网络营销 / 148
- 第八节 园区活动推广与品牌打造 / 153
- 第九节 詹姆斯·卡梅隆来啦——“龙头老大”的招商效应 / 161
- 第十节 售楼美女的烦恼：玩法不同的产业地产 / 164

第四篇 运营

- 第一节 物业、商业、产业，一个都不能少——园区运营“三业”并举 / 172
- 第二节 运营即是招商 / 176
- 第三节 孵化器，专职神圣而特殊的“养殖业” / 181
- 第四节 不走寻常路——产业园的运营创新 / 188
- 第五节 园区公共服务，“忽悠”没出路 / 197
- 第六节 产业地产，运营不适症的四大症候 / 202
- 第七节 “名分”是必需的——谈产业园区的资质/项目申报 / 209
- 第八节 走出去——产业园区的品牌复制经营 / 213

后记：行业十大“猜想”

第一篇

Chapter 1

认 知

有认知，才有方向；知形势，方知走势。产业园区与产业地产是新兴的复合型产业，是产业与地产的有机融合体。打造传奇的产业园、成就出色的产业地产商，必须从行业认知开始。

第一节 产业园的“前世今生”

产业园区作为产业聚集的载体，既是区域经济发展、产业调整升级的空间承载形式，又是地区社会经济发展水平的衡量标志，它肩负着聚集创新资源、培育新兴产业、推动城市化建设等重要使命。

产业园区的形式多种多样，如高新区、开发区、科技园、文化园、农业园、特色产业园，以及近年来各地陆续涌现的科技新城、产业新城等。作为产业园区的建设者、运营者，必须知悉产业园的综合背景情况，如园区投资主体与建设类型、园区的生命周期与发展历程、园区盈利模式，等等，做到顺势而为。

一、园区投资主体与建设类型

（一）政府建设管理模式

中国早期开发建设的产业园基本是政府主导并投资的，政府通常成立一个机构、挂两块牌子，一块牌子是园区管委会，另一块是国有性质的开发建设公司。

园区管委会负责宏观规划、政策管控、行政管理和园区招商，基建、经营事务则交给开发建设公司负责。伴随园区经营的规模化和规范化，园区管委会的行政管理功能日趋完善，开发建设公司的专业化分工日趋明显，衍生出市政建设、地产开发、物业管理、商业服务、企业孵

化、产业投资管理等众多专业公司。

此类模式的代表园区有北京中关村、上海张江高科技园区、天津经济技术开发区、苏州工业园、武汉光谷等。

（二）企业建设管理模式

伴随工业地产和产业地产的迅猛发展，各地相继出现了由工业地产商或产业地产商开发建设的产业园，这些开发商中既有有国有背景的公司，也有外资企业和民营企业。它们开发建设的园区包括物流园、工业园、科技园、文化创意园和产业新城等。

早期企业主导开发建设的产业园区大多位于大型产业园区内，属于“园中园”、“子园区”，这是因为“子园区”的产业政策、产业运营还需依赖区域政府或园区管委会（母园区）。

近期企业投资开发建设的很多产业园区规模较大，独立于城市一隅，“自成一国”，投资商/运营商自行承担园区运营与企业服务功能。

此类模式的代表园区不一而足、各领风骚。

（1）有外资投资运营商新加坡腾飞集团、美国 AMB（安邦信）、普洛斯集团专营的物流园。

（2）有以产业运营见长且拥有多个典型案例的清华科技园、大连软件园。

（3）有以自建自用为主并兼顾产业链营造的中兴产业基地、海尔产业园。

（4）有产业地产开发商模式的联动 U 谷（联东集团）、天安数码城。

（5）还有传统地产商转型而来的万通工社，等等。

产业园区的政府建设管理模式和企业建设管理模式各有特点和劣势。

（1）政府主导模式

优势：在产业园核心功能、产业运营和产业资源上具有得天独厚的优势，并拥有丰富的园区建设、招商、运营等管理经验。

劣势：政府机构、国有化背景往往预示着其市场化运作不足，在产业引导中行政意识影响较强，创新意识和创新能力有待提高。

(2) 企业主导模式。

优势：机制灵活、管理效率更高，面对激烈的市场竞争，投资商或运营商时常会灵光乍现，祭出极具个性的“神来之笔”。

劣势：在产业运营和产业资源上不具有先天优势。企业往往也缺乏产业引导培育能力，很多主导建设单位往往停留在“开发商”和“房东”的角色，如何提升产业运营能力和盈利水平是其需要攻克的难关。

此外，一些区域的园区也有政企联建联管模式，个别产业地产开发商还在尝试产业新城的 BOT 模式（建设—经营—转让，是私营企业参与基础设施建设，向社会提供公共服务的一种方式）。

二、园区的生命周期与发展历程

(一) 园区的生命周期

产业园区同其他社会产品一样，存在生命周期。按照产品生命周期划分方法，产业园区的生命周期可划分为四个阶段，即初创期、发展期、成熟期和衰退期。

初创期：从建园开始，园区基础设施建设大张旗鼓地进行，招商工作伴随基础建设的展开而全面启动，部分企业开始进驻园区。

发展期：招商工作是重中之重，大量企业陆续入驻园区，形成规模化的生产经营并呈现强劲的发展劲头，园区配套设施投入使用，公共服务逐渐展开和深入。

成熟期：园区可利用的载体空间趋于饱和，园区的各项服务工作日臻完善，企业的生产经营趋向稳定，一些企业品牌及园区品牌都“露出了尖尖角”，园区和部分入驻企业的经营状况基本都进入“小康”状态，一些优质企业对物业空间和园区服务提出更高要求，个别企业甚至

会寻找新的园区落户。

衰退期：园区中一些企业的生产经营不能适应外部环境的变化和需要，下滑的趋势日益明显，很多企业需要技术创新和经营创新实现自我救赎和再次创业，以进入一个新的发展期。园区也显露出物业设施老旧、产业（定位）老化、配套服务老套的“三老”问题，急待创新、提升和扩展，这些问题解决得好，则园区可以焕发第二春、延续生命周期，解决得不好只能走入下坡路、日暮途穷。

每个产业园区生命周期的时间跨度和发展高度都不是一成不变的，因产业园区的功能定位与经营能力、区域经济发展状况和速度的不同而不同。

（二）我国的四代产业园区

我国的产业园区从深圳蛇口工业区诞生开始，到各地开发区、高新区如雨后春笋般地涌现，再到孵化器建设如火如荼，而当下产业新城、产业地产也呈现出风起云涌的发展态势。

在笔者看来，中国的产业园区大体上经历了四个发展阶段，笔者从产业状态、建筑形态、服务特点三个维度对四代产业园区做了分析，如图 1-1 所示。

发展阶段	第四代产业园	产业链群	产城一体	共赢战略
	第三代产业园	产业升级	绿色园区	公共平台
	第二代产业园	技术研发	多用建筑	企业孵化
	第一代产业园	生产加工	工业厂房	税收优惠
	产业状态	建筑形态	服务特点	

图 1-1 产业园区发展阶段图

1. 第一代产业园

第一代产业园以中国最早的蛇口工业区为代表，是中国改革开放早期的产物，基本是政府主导建设，主要分布在沿海开放城市。园区多是工业园区，产业起点低，以“三来一补”的形式承接中国香港、中国台湾、日本和韩国的外来加工业务为主，是典型的劳动密集型园区，涌现大量“打工仔”、“外来妹”。

后来，各地陆续建设开发区，逐步由劳动密集型向资金、技术密集型过渡。随着众多跨国企业巨头进驻中国，中国产品的技术含量及生产工艺水平得以提升，天津经济技术开发区是典型代表。

到21世纪初，开发区严重泛滥，我国几乎任何一个县都有开发区，甚至一个县不止一个开发区。此阶段，园区选址多为非中心城区，园区建筑基本上是单一的工业厂房，几乎没有什么配套设施，上下班时段常会呈现“潮汐现象”。园区对外资企业实行格外优厚的贸易补偿政策和税收减免政策。

2. 第二代产业园

在“科技是第一生产力”理念的感召下，第二代产业园区开始重视技术消化、技术革新，不再停留在技术含量较低的加工生产层面。

各地高新区、科技园的建设如火如荼，一些大学科技园悄然诞生。国家和地方均出台科技产业扶植政策，成立科技创业中心、留学生创业园等多种形式的孵化器，鼓励科研院所和大专院校的技术专家学者创立科技企业，同时重视技术转移与对接服务，有意识地解决产学研一体化和高新技术产业化问题。

此阶段，不再是沿海城市的独舞，内陆省市中具有良好产业基础、人才储备和技术创新能力的城市开始崭露头角。

如异军突起的武汉光谷、西安高新区等科技园区即是典型的代表。

园区建设主体也逐渐由政府（管委会）过渡为具有政府背景的国有工业地产开发商，如张江高科、天津泰达等。

园区建筑已不只是火柴盒式的简单厂房，建筑外延与内部装潢日趋讲究，满足科技研发、中介咨询、服务贸易等各类企业的多元化需求。园区也开始注重配套设施的建设，餐饮、酒店、公寓等商业业态在园区逐渐落地。

3. 第三代产业园

随着中国经济从粗放式发展步入集约式发展阶段，产业结构调整、产业升级换代成为时代主旋律。

产业园区的建设发展也与时俱进。高技术含量、高附加值、高产业带动性的战略新兴产业成为众多园区的主导产业，很多园区也有意识地打造产业链，力争形成产业聚集效应。

社会各界认识到公共服务平台的重要作用，它不仅是入园企业赖以成长的基础平台，也是园区运营实力的集中象征。各个园区大力加强公共服务平台建设，力求为企业提供技术、市场、管理、金融等专业领域的系统化服务。借鉴国外经验，提供发挥针对性、精细化公共服务功能的专业孵化器日益受到业界的关注。

与此同时，各个园区的商业配套得到显著改善，以苏州工业园为代表的一些产业新城颇具示范意义。各地园区也相继诞生一批明星企业、品牌企业，并逐步成为业内的领头羊，有的还抢滩登陆海外市场。园区投资建设主体也更加丰富，一批民营企业纷纷进入，产业地产日渐火爆。

LOFT空间（由旧工厂或旧仓库改造而成的，少有内墙隔断的高挑开敞空间）成为文化创意企业的至爱，办公别墅成为总部企业的新宠。

绿色园区的建设理念日渐兴起，不仅体现在园区环境建设、环境友好上，还体现在园区产业定位在绿色、无污染产业，发展模式寻求绿色、可持续发展模式。

4. 第四代产业园

在描述第四代产业园的特点之前，让我们看看时下中国的社会经济

背景和产业背景状况：

(1) 城市土地资源日益稀缺。土地价格持续走高，一二线城市城区“一地难求”；

(2) 产业园区同质化严重。千园一面，园区产业规划、建筑规划、营运模式少有创新；

(3) 房地产市场整体下滑。住宅地产萎靡不振，商业地产不温不火，部分传统地产商寻求产业转型；

(4) 政府倡导城镇化建设。努力消除城乡二元结构带来的矛盾，实现以城带乡、以工促农；

(5) 国家支持自主创新。努力改善创新创业环境，鼓励个体创业。

据此，可以总结出第四代园区的一些特点：

(1) 扩展建设规模。

考虑土地资源、地价成本、城镇化趋势，以及地产商储地倾向等原因，新产业园的选址，开发区、高新区扩地外迁大多选在城郊接合部，甚至在郊区、郊县。建设规模普遍较大，占地1000多亩、建筑面积100多万平方米的园区比比皆是，几百万平方米的产业新城也并不鲜见。

(2) 营造产业社区。

本着科学规划、人性安排、可持续发展的原则，大型园区尤其是产业新城，在工业物业、办公写字楼、公寓住宅、商业配套与社会综合配套方面，统筹兼顾、协调发展，以产城一体的模式，形成(8+4)12小时工作圈和24小时生活圈，物业、商业与产业三位一体、并驾齐驱。

非“大而全”的中小产业园同样遵循产业社区的建设理念，不单提供生产作业场所，还提供办公配套、生活配套等必要设施，满足进驻企业的多元需求。

(3) 注重产业生态。

无论多大规模的产业园区，产业始终是核心，产业园区的建设避免千园一面，紧密围绕区域资源禀赋、产业基础和长远规划，打造差异化、自给自足的产业园，构建具有自我特色的一两个核心产业链并形成