



中国建筑工业出版社
学术著作出版基金项目

产业新城发展模式 及经营管理

Development and Operation Management of
Industry-based New Town

曾肇河 赵永辉 编著



中国建筑工业出版社

产业新城发展模式及经营管理

Development and Operation Management of Industry-based
New Town

曾肇河 赵永辉 编著

Edited & Written by ZENG Zhao-He, ZHAO Yong-Hui

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

产业新城发展模式及经营管理 / 曾肇河, 赵永辉

编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2016.11

ISBN 978-7-112-19719-4

I. ①产… II. ①曾… ②赵… III. ①城市建设—研究—中国 ②房地产开发—研究—中国 IV. ①TU984.2
②F299.233.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第199462号

产业新城作为传统地产企业转型发展的重要方向, 如何成功打造产业新城对未来房地产企业在提升竞争力和资源整合能力方面有重要意义。本书首先从产业新城的起源出发, 较为详尽地介绍了早期产业新城的历史演变, 并对产业新城的概念、特征及类型进行分析。在此基础上, 本书以典型案例的方式对国外和国内产业新城建设发展成就进行了回顾, 从业务模式、盈利模式以及现金流循环模式等方面对产业新城的商业模式进行了定量和定性分析, 从规划研发、团队建设、资金统筹、计划运营等方面对如何成功打造产业新城进行了深入剖析。最后, 本书从世界和中国城镇化发展趋势、传统房地产转型发展以及新型城镇化建设等方面对产业新城未来发展进行展望及趋势研判。本书通篇并配有大量图表, 力求图文并茂, 言简易懂。

责任编辑: 封毅 张瀛天

责任校对: 陈晶晶 李欣慰

产业新城发展模式及经营管理

曾肇河 赵永辉 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京锋尚制版有限公司制版

北京建筑工业出版社印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 20 $\frac{1}{2}$ 字数: 310千字

2016年11月第一版 2016年11月第一次印刷

定价: 48.00元

ISBN 978-7-112-19719-4

(29273)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前言 | FOREWORD

随着中国经济进入“新常态”，房地产业也逐步从“黄金”时代步入“白银”时代，传统粗放式的房地产开发模式难以为继，当前房地产商业模式正经历着从传统住宅地产到商业地产再到产业地产的悄然转变与产品升级。因此，一大批房地产企业纷纷开启了转型升级的产业地产之路，如恒大预计总投资1600亿元的海南“海花岛”项目，碧桂园预计总投资2500亿元的马来西亚“森林城市”项目，万达在青岛投资500亿元致力于打造全球最大的影视产业基地——青岛东方影都项目，等等。

谈起产业新城，其发展历史可谓是源远流长，可以追溯到城市的起源。最早“城”和“市”是分离的，“城”是用来对外军事防御之用，而“市”是用来商品交换之用，也就是商业交易集聚地，当商品交换规模达到一定程度就演变成了产业。从根本上讲，“城”与“市”的融合以及城市的形成，是生产力发展的必然产物。也就是说，城市从诞生那一刻起，就是以商业或者产业为依托的。

譬如，春秋战国时期，齐国国都临淄（今山东淄博）商业发达，经济繁荣，城池规模宏大；隋唐时期，随着大运河的开发，大运河沿岸商业异常繁盛，淮安、扬州、苏州、杭州在当时并称为“四大都市”，都城长安也成为古丝绸之路上的“国际化都市”，来自亚欧的商人在此云集，实现着商业交易和文明交融；公元前10世纪的腓（féi）尼基（今巴勒斯坦、黎巴嫩地区）的商业贸易区曾经辉煌；1547年意大利创建的热那亚湾雷格亨港（Leghoyrn），该港的创建标志着近代意义上的开发区在世界上的诞生。

进入20世纪，世界各国在发展当地经济、解决大城市病困扰、打造和谐宜居城市方面都做出了大量努力，并取得了丰硕成果。譬如伦敦市政府通过引进优秀开发企业，整合政策资源，大力实施招商引资，打造伦敦金丝雀码头，实现了伦敦东区的经济复兴。新加坡通过政府扶持，尖端产业的引进，打造了裕廊工业区，成为带动新加坡经济腾飞的引擎，发展中国家实施赶超战略的标杆。中国改革开放之

后，为发展经济，改变城市落后面貌，由政府主导大力发展经济开发区，致力于产城一体下的新型城镇化建设。截至2015年，中国国家级开发区219个，合计实现地区生产总值（GDP）约15万亿元，占全国经济总量（67万亿元）的22%，如再将省级开发区（1167个）考虑进去，估计将达到35%以上。

近年来，在国内产业新城市场化开发运营方面，华夏幸福可谓是产业新城“家族”的元老。华夏幸福作为开启中国产业新城投资开发运营市场化之先河的企业之一，在过去的几年里以其独特的创新性商业模式，实现了从“0”到“1”的突破和从“1”到“N”的跨越，并在当前经济下行压力下取得了骄人业绩，实现了弯道超车、逆势增长、强势领先，并成为传统地产企业转型升级纷纷仿效的标杆，这也表明了产业新城模式精准契合了当前中国新型城镇化之路，在经济“新常态”下展现了强大的生命力。根据华夏幸福2015年上市公司年报，2015年公司全年房地产销售额达724亿元，同比增长41%；实现营业收入383亿元，同比增长43%；实现净利润50亿元，同比增长32%；资产总额达到1686亿元，同比增长48%。

目前，市面上虽有一些关于产业新城商业模式和企业管理方面的书籍以及一些证券公司的行业分析报告，但他们仅从商业模式角度揭示了产业新城的运作逻辑，却没有触及商业模式背后战略、组织、人、财、物等层面的深入分析研究及整合配置，难以对有志于从事产业地产研究以及管理的志士同仁提供借鉴。

“成功之人必有过人之处”。为系统总结国内外成功产业新城投资、开发、管理、运营的宝贵经验，试图提炼挖掘成功之道背后的商业逻辑，把握产业新城的运作核心和管理精髓，特编撰此书，试图解答产业新城做什么、怎么做等一系列务实管理问题，以便对有志于从事产业新城研究和管理实践的志士同仁提供参考，也渴望未来中国能打造出更多优秀的产业新城和产业新城开发运营商，为中国经济转型升级和新型城镇化建设，建设和谐宜居之城贡献菲薄之力。

曾肇河 赵永辉

2016年6月8日于北京

目 录 | CONTENTS

第一章 认识产业新城 001

一、城市的起源与发展	002
（一）早期城市的雏形和古代城市	002
（二）工业革命与近代城市的发展	020
二、产业新城的历史演变	029
（一）古商业贸易区（公元前10世纪～1950年代）	029
（二）自由港	032
（三）出口加工区（1950年代～1970年代）	033
（四）产业（科技）园区（1970年代）	036
（五）产业新城（1980年代至今）	037
三、产业新城的概念、特征及类型	037
（一）产业新城的概念	038
（二）产业新城的特征	039
（三）产业新城的类型	040
（四）产业新城的投资方式	040

第二章 国外产业新城发展成就 045

一、政府主导型：新加坡裕廊工业园	046
（一）项目概况	046
（二）投资开发方式	047
（三）主要创新点	051
（四）实施效果	052
（五）裕廊集团的后续发展	053
二、市场主导型开发：美国尔湾产业新城	057
（一）尔湾新城发展演变	058
（二）投资运作方式	062
（三）主要创新点及实施效果	065
（四）案例：普洛斯融投资模式	070

三、公私合作型开发：伦敦道克兰商务新城	078
（一）道克兰商务新城概况	078
（二）规划与开发建设	080
（三）投资运作方式	082
（四）主要创新点和经验教训	086
（五）实施效果	087
第三章 中国产业新城发展成就	089
一、中国产业新城发展阶段	090
（一）试验探索阶段	090
（二）企业自建园区阶段	092
（三）工业地产阶段	092
（四）产业地产（新城）阶段	093
二、政府主导型	093
（一）项目概况	093
（二）投资运作方式	095
（三）盈利模式	098
（四）实施效果	098
（五）西部大开发的国家级实验区：重庆两江新区	099
（六）京津冀一体化的改革创新区：北京经济技术 开发区	104
（七）中原崛起的产业引擎：郑东新区	110
三、市场主导型	121
（一）项目概况	121
（二）投资开发方式	122
（三）盈利模式	123
（四）市场主导型的最新实践：万达青岛东方影都项目	125
四、公私合作型	129
（一）项目概况	129
（二）投资运作模式	130
（三）主要创新点	133
（四）实施效果	134

(五) 借鉴价值	135
(六) 公私合营型的最新实践：富美兴浙江嘉兴城乡 统筹项目	135
(七) 上海市首个PPP城镇化项目：重固镇城镇综合 开发	136
(八) 县域经济发展的范本：河南长垣城乡一体化发展 经验	142

第四章 产业新城商业模式 149

一、业务模式	150
(一) 土地一级开发业务模式	153
(二) 园区地产(住宅)业务模式	156
(三) 产业发展业务模式	160
(四) 公共配套业务模式	174
(五) 轨道交通产业新城	190
二、现金流循环模式	194
(一) 产业新城现金流循环逻辑	194
(二) 产业园区开发的“三阶段”	195
(三) 各类指标数值测算的假定条件	196
(四) 产业园区开发现金流循环模型	198
三、盈利模式	199
(一) 整体盈利模式分析	199
(二) 产业发展业务盈利能力分析	201
四、产业新城商业模式中的几个关键问题	203
(一) 关于园区财政支付能力	203
(二) 关于政府的支付意愿	204
(三) 关于落地投资额的高比例返还	204

第五章 打造产业新城核心能力 207

一、强大的规划研发能力	208
(一) 与国内国际顶尖咨询团队建立战略合作关系	208
(二) 建立自有专业化研发团队	210

(三) 全员研究、全员思考	210
二、一流的团队打造能力	211
(一) 强大的人力资源管理	212
(二) 多元化人才引进渠道	213
(三) 培训机制	216
(四) 搭建具有竞争力的激励机制	221
三、高超的资金统筹能力	222
(一) 财务管理体制	223
(二) 财务规划	224
(三) 预算管理	225
(四) 融资创新	226
(五) 资产证券化	238
四、周密的计划运营能力	253
(一) 计划体系在战略执行过程中的作用	253
(二) 计划体系的实施步骤	253
(三) 计划实施的关键点	255
(四) 案例：万达“2342”计划管理体系	256
 第六章 发展趋势展望	 261
一、新常态下中国房地产市场分析	262
(一) 国内外经济形势分析	262
(二) 中国房地产面临的机遇	267
(三) 中国房地产面临的挑战	272
二、产业新城的发展前景	275
(一) 世界城镇化发展趋势	275
(二) 中国新型城镇化发展要求	281
(三) 打造产业新城的必要性	291
三、产业地产(新城)的发展趋势	294
(一) 行业市场化	294
(二) 主体多元化	295
(三) 产业垂直化	296
(四) 分工专业化	296

（五）布局中心化	297
（六）产品标准化	298
（七）收益服务化	299
（八）运作资本化	299
（九）市场国际化	300

结语	307
----	-----

参考文献	311
------	-----

Chapter

01

| 第一章 |

认识产业新城

产业新城是新型城镇化背景下，以人为核心、以产业发展为基石、以“产城融合”为标志的城市发展创新模式和以人为本的城市开发哲学。具体而言，产业新城的规划、投资开发、运营都是在“以人为本”的新型城镇化模式指引下，以“建设智慧生态、宜居宜业的幸福城市”为理念，积极创新升级“政府主导、企业运作、合作共赢”的市场化运作模式，探索并实现产业新城的经济发展、城市发展和民生保障。因此，产业新城的投资发展模式为中国和世界的新型城镇化提供了可借鉴的样本。

可见，产业新城是现代城市的重要组成部分，并且是随着历史发展，根据人们对更高品质居住环境的发展要求，通过周密规划和资源整合而形成的产城一体、人与自然和谐共处的新型城镇。本质上讲，产业新城是城市的一种新兴形态。所以要想对产业新城有更深入的认识和了解，就需要对人类城市的起源和发展演变进行梳理分析。

一、城市的起源与发展

城市是人类最伟大的创造之一，它既是人类文明发展的重要标志，又为人类文明的进一步发展，奠定了坚实的物质和精神基础。认识城市的起源，把握城市发展的规律及其特点，了解现代城市化进程及其发展趋势，也是产业新城研究和实践的基础，对于产业新城的规划、开发，促进产业新城的发展与繁荣，具有重要的理论意义。

（一）早期城市的雏形和古代城市

城市是人类最伟大的创新成果，是人类社会文明进程和文化发展的重要标志。城市在其时间纬度上是一个历史的范畴，在其空间纬度上是一种区域现象，时、空衔接构成一个充满生机和活力的机体。

1. 城市形成的社会历史条件

城市的起源及其表现形态，往往与当时的社会制度和思想文化密切相关。只有全面地把握导致早期城市起源及其表现形态的社会制度与思想文化，才能更加准确地理解和把握导致城市诞生的社会历史背

景和根本原因，以探索其中内含着的发展规律。

（1）城市形成的背景。人类社会有着百万年的悠久发展史，而城市的出现却不过只有几千年的“短暂”时期。城市的产生和发展不是一个孤立的社会物质现象，而是人类社会历史发展到一定阶段的产物。人类社会的经济、政治、文化的文明进程，是城市形成和发展的主要社会历史背景。城市形成的规律一般为：原始聚落→分散的乡村→集市→早期城市。鉴于政治、军事和宗教等因素对于城市诞生所具有的重要影响，一些城市是在原始聚落的基础上，直接发育成为早期城市的。

①**原始聚落。**远在距今约6000年的新石器时代，伴随着原始人群认知能力的提高和生产工具的发明，人类的生产力水平得到了第一次质的飞跃，人们开始了对野生动植物的驯化，耕作农业和养殖业也诞生了，继而发生了农业与畜牧业分离的第一次社会大分工。人类的生产活动第一次摆脱了对劳动对象的绝对依附性，选择有适合耕作土地的地方定居下来，形成了人类历史上以原始农业生产为主的固定居民点——聚落。所谓聚落是对人类各种形式的聚居地的总称，包括与人类生存密切相关的房屋建筑、各种生活、生产设施，是人类进行生产、劳动、居住、生活、休息及各种社会活动的场所。聚落的形成使原始人群可以充分地利用集体的力量，互助合作，共同应对自然的挑战，提高了战胜自然的能力，改善了生存的质量，对于人类文明的发展具有划时代的重大意义。

②**分散的乡村。**乡村是以农业活动和农业人口为主的聚居地。由于地理环境对农业生产具有重要的决定性影响，因而对乡村形态的影响也很大。一般在水源、交通路口等地带易于形成乡村。根据考古资料，大约在7000年前，最早固定的乡村诞生在中国长江流域下游的河姆渡地区。当然，当时乡村规模还比较小，人口一般很少超过200人，居民之间可能有着密切的血缘关系。

③**集市。**奴隶制社会初期，产生了由石器工具向金属工具的飞跃。农民中兼做工具的手工匠独立出来，成为专门从事工具生产的手工业者，从而产生了手工业与农业的分离——第二次社会大分工。产品开始有了剩余，商业交换应运而生。手工业者为便于生产和交换，选择交易方便的地方集中居住，导致集市的产生。集市已经包含了城

市最基本的内容和功能，因此，集市被称之为城市胚胎的发育形态。考古工作者在约旦河口西北约15公里处发现的耶利哥遗迹，面积达4公顷，时代为前陶与新石器时代，住房以黏土筑墙。根据规模估算，该村落约有2000人。这类村落的逐步发展，就可能演化成城市。

④**城市的诞生**。原始社会瓦解，私有制社会随之产生，人类进入了阶级社会。商品交换日益频繁，交换地区不断扩大，出现了专门从事商品交换业务的中间人即商人，产生了商业与农业、手工业的分离——第三次社会大分工，更加促进了商品经济的发展。在社会制度变革、商业经济发展和政治统治需求等多种因素的共同作用下，早期的城市产生了。1946~1949年在美索布达米亚南部的乌尔附近考古发掘的新石器时代晚期的埃利都遗迹，被证明是人类最早的城市。该遗迹面积约8~10公顷，人口约在4000人以上。住房以黏土筑墙为主，但已经开始使用砖坯砌墙。遗迹的中心有神庙，展示着当时宗教文化的兴起。

（2）城市形成的原因。关于城市的形成的原因，国内外学者有各种不同的看法。持“集市说”观点的学者认为，商品经济的发展和商品的频繁交换，导致居民和经济活动的集中而出现了“市”；持“防御说”观点的学者认为，为了抵御外族的侵略，修筑墙垣保护居民的财富不受掠夺而形成了“城”；持私有制说观点的学者认为，城市的产生是私有制出现和发展的结果。此外，持地利说观点的学者，用地形状况、山川形势、自然资源条件来解释城市的产生和发展。这些观点从不同角度、不同层次对城市产生的原因作了分析，但都只是从某一个侧面解释了城市起源的直接原因，没有完整地揭示城市产生的根本原因。这些说法都有一定的学术价值，但是，“城市产生的原因不是单一的，而是自然、社会、经济、政治等因素综合发展的结果，只有从生产力与生产关系的相互作用中考察和分析城市的起源，才能揭示城市产生的根本原因。”¹

①**生产力的发展是导致城市诞生的根本原因**。农业生产技术的创新，促进了农业劳动生产率的提高，使农业生产有了一定的剩余产品，这是城市起源的物质基础。城市出现之前的农业生产，处于起步

1 参见：向德平，《城市社会学》北京：高等教育出版社，2005年版，第25页。

和缓慢的发展状态，耕作方式落后，属迁移式农业。农业生产技术的创新，促进了农业劳动生产率的提高，固定乡村出现的同时，农业有了一定的剩余产品。这就是说，城市起源的物质基础与农业发展密切相关。正是由于生产力的发展激发了人类原始的生产关系及生产方式的变革，催生了三次社会大分工，是导致城市产生的根本原因。

②商品经济的发展是导致城市诞生的经济原因。城市是社会大分工的产物。社会大分工导致剩余农产品成为商品，出现了直接以交换为目的的商品生产及非农业人口的集中聚集，从根本上决定了聚落的分化，使人类的原始聚落最终分化为乡村和集市两种性质不同的社区，一部分集市形成了早期城市的雏形。马克思指出：“城市工业本身一旦和农业分离，它的产品一开始就是商品，因为它的产品的出售就需要商业作为媒介，这是理所当然的。因此，商业依赖于城市的发展，而城市的发展也要以商业为条件。”¹

③阶级和国家的产生是促使城市诞生的政治原因。人类最早的城市大约在公元前5000年至公元前3500年产生，该时期正是人类社会由原始社会向奴隶制社会过渡时期。统治阶级为了巩固自身的统治地位和维护自身的利益，必然要对经济基础和上层建筑进行变革，在变革过程中把聚落变成强大的政治、军事和经济中心，在客观上推进了聚落向早期城市的转化，为城市的诞生提供了必需的政治条件。因此，从阶级分析的角度看，城市是以私有制为基础的阶级和国家的产物。

④思想文化的繁荣对城市的产生具有重要的影响。人类早期城市的产生，与人类文明的发展具有高度的一致性。就词源意义上看，英文“civilization”（文明）正是源自拉丁文的“civis”，本意是“市民”或“城市中的居住者”。在专门从事手工业和商业活动的人口比较集中的聚落，也是原始的科技、教育和宗教活动的集中地。特别是文字、宗教以及反映社会等级的礼仪制度的出现，对城市的产生也起了重要作用，使原始的聚落发展成为一定区域的文化中心。

⑤自然地理因素对城市的产生具有积极的影响。自然地理条件通过影响人口分布和自然要素的作用而影响城市的形成发展，是城市形

1 参见：《马克思恩格斯全集》第25卷，北京：人民出版社，1974年版，第371页。

成的重要基础性条件。自然要素主要包括地形、气候、水、地质矿产、交通便利状况等。早期城市主要分布在尼罗河流域、东地中海沿岸、两河流域（底格里斯河、幼发拉底河）、印度河和恒河流域、黄河流域和长江流域等地区，这些地区土地肥沃，物产比较丰富，交通比较方便，便于商品的运输和集散，商品生产比较发达，适合进行商品交换，也就为城市的诞生提供了必需的自然条件。这些地区是世界文明的发祥地、人类文化的摇篮，为人类文明的发展做出了重要的贡献。

2. 远古时期的城市

远古时期的城市是人类从氏族社会迈入文明社会的重要标志。私有制、阶级和国家的出现是城市产生和发展的社会历史根源。人类早期的城市正是出现于原始社会向奴隶社会的过渡时期。

（1）人类早期城市的发展状况。世界上最早的城市，一般分布在早期农业生产发达的一些大河冲积平原地区，这些地区也是人类古文明的发源地。

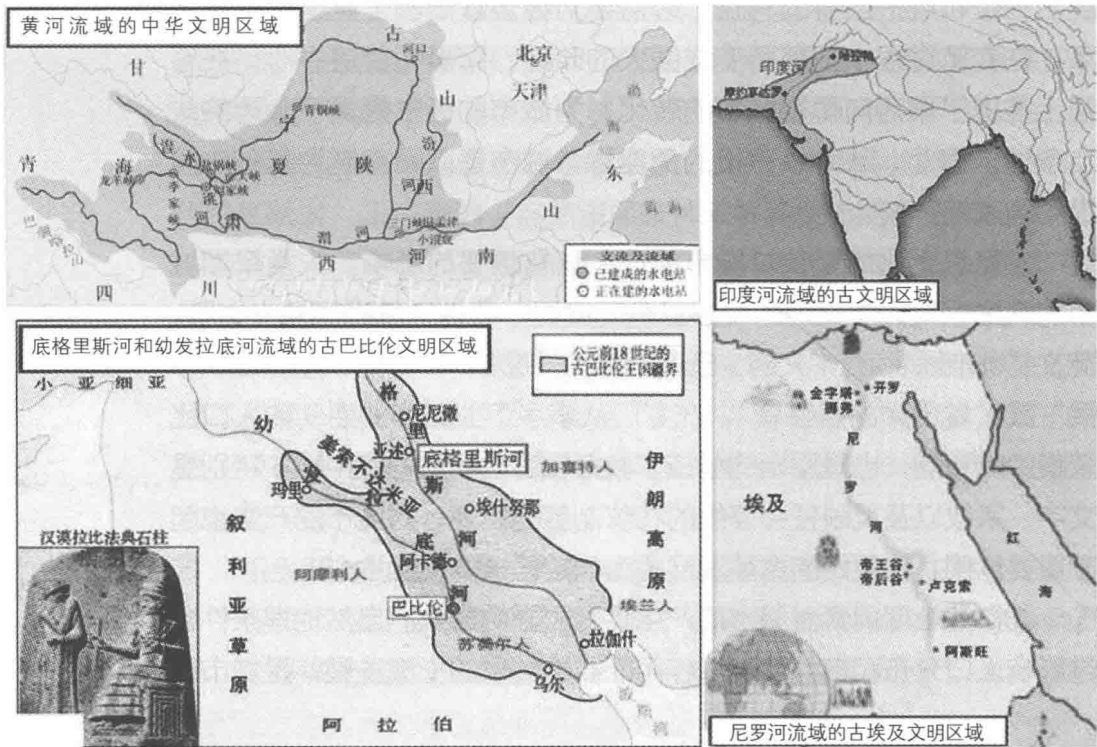


图1-1 四大文明古国发源地示意图

①**两河流域**。自公元前5000年至前2500年，两河流域的美索不达米亚和苏美尔地区，诞生了很多城市国家，如乌尔、埃利都、乌鲁克、拉迦什等。其中最为著名的城市遗址是乌尔城邦，位于今伊拉克首都巴格达市东南约300公里的幼发拉底河畔，距今约有5000多年。巴比伦古城位于今伊拉克首都巴格达以南约90公里处，是汉谟拉比国王于公元前19世纪统一两河流域后，建立的巴比伦王朝的都城。该城为长方形，横跨幼发拉底河两岸，面积约88平方公里，人口约50万至60万人。城市的中心大道两侧是神庙，塔庙有7层，高91米。南北大道北端西侧有南、北两处皇宫，南宫东北部建有著名的“空中花园”。高大而又富丽堂皇的宫殿与神庙，与以黏土、树枝、芦苇等材料建成的简陋的贫民住房，形成鲜明的对比，表明了当时阶级分化的社会现实状况。

②**尼罗河流域**。尼罗河流域的古埃及产生了人类历史上最早的一批城市，如孟菲斯、卡洪成、底比斯、法雍等。从公元前3200年到公元前332年，在这些城市中共经历了30个王朝。孟菲斯是第一王朝美尼斯所建的首都，是人类最早的城市。因其土坯墙壁涂为白色，故有“白墙”之称。考古发现较完整的城市遗址，位于开罗以南约100公里处，是第十二王朝（公元前1991年～前1786年）建造的卡洪城。该城总面积为380260平方米，围有城墙，分东西两部分。东部为贵族区，西部为贫民区。房屋和街道排列整齐，这是早期城市设计规划的成果。

③**印度河流域**。位于现巴基斯坦境内的印度河两岸信德地区的摩亨卓达罗城，存在于公元前2500年至前1500年之间，当时的居民以从事农业为主，但手工业和商业已相当发达。该城的鼎盛时期大约是在公元前2000年左右，面积约260公顷，近似长方形布局，人口估计有3万～4万人，是当时世界上最大的城市之一。城内街道、房屋排列得整齐，建有良好的排水系统。部分是2层的平顶房屋用烧制红砖砌成。作为统治阶层住地的“卫城”建于西部地势高处，四周设有壕沟和城墙。“卫城”的南部有会堂和寺庙，北半部中央有一大浴池，池西有大谷仓。

④**长江流域和黄河流域**。考古发现表明，位于长江、巢湖流域的安徽含山凌家滩原始部落遗址，是中国最早的城市，距今约5500年。