

城市主题产业园

URBAN THEMATIC INDUSTRIAL PARK
Design and Development

设计与开发

水石国际 编著



水石国际
SHUI SHI GROUP



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

城市主题产业园设计与开发 / 水石国际编著. —上海:
同济大学出版社, 2011. 10
ISBN 978-7-5608-4685-9

I. ①城… II. ①水… III. ①工业园区—城市
规划—研究 IV. ①TU984. 13

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 191242 号

城市主题产业园设计与开发

水石国际 编著
责任编辑 江 岱 责任校对 徐春莲 封面设计 成婷珏

出版发行	同济大学出版社	www.tongjipress.com.cn
	(地址: 上海市四平路 1239 号 邮编: 200092 电话: 021-65985622)	
经 销	全国各地新华书店	
印 刷	上海盛隆印务有限公司	
开 本	889mm×1 194mm	1/16
印 张	15	
字 数	488 000	
版 次	2011 年 10 月第 1 版	2011 年 10 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5608-4685-9	

定 价 128.00 元

城市主题产业园

URBAN THEMATIC INDUSTRIAL PARK
Design and Development

设计与开发

水石国际 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

序

Foreword

上海是我国近代工业最重要的基地。作为 20 世纪 30 年代中国最大的工业城市，上海产业建筑的类型丰富，几乎囊括全国工业的所有种类。它们不仅集中体现了当时中国工业科技的最高水平，同时包含了深厚的文化底蕴。对上海而言，产业建筑不仅和其他优秀历史建筑类型一样具有普遍的保护意义，作为上海近代工业文明发展的见证，它更具有不可替代的特殊含义。

今天，当现代服务业正逐步取代传统第二产业成为第一大经济主体、工业时代逐步进入后工业时代之时，现代创意产业蓬勃而兴。我们惊奇地发现，原先为传统工业而建的那些老厂房、老仓库，竟然是那么地适应新的创意产业。现代创意产业在旧的工业躯壳里获得了生命的动力，原有的工业建筑也由此焕发出新一轮生命。

早在 20 世纪 90 年代，上海就将优秀近代产业建筑列为优秀近代建筑的保护名单。但除了已被列为保护名单的优秀近代产业建筑外，那些一般性、大量的产业建筑是否具有保护和再利用的价值？很显然，单纯冻结式的保护并不适合产业建筑这一建成年代较晚，建筑艺术性并不一定很高的特殊类型，不对其进行创造性再利用就失去了其保护的现实意义。

90 年代末，始于苏州河边老仓库改造利用的艺术家实践，慢慢演变为越来越多的由建筑师、设计家、广告公司、时装展卖等业态组成的文化创意产业聚集地，利用产业改造形成的创意产业园区成为上海最时尚的一道风景线。

现代创意产业是近年来源于西方发达国家的一个新兴产业。这一新兴产业通过对个人创造力的激发和创造性才能的发挥，通过知识产权的生成和取用，使产品产生高附加值并带来大量新型个性劳动就业机会。现代创意产业正在逐步成为 21 世纪最重要的经济增长点，社会、文化发展的重要推动力。发展现代创意产业对于当代中国经济转型、提升中国经济在世界经济价值链中的地位有着极为重要的意义。上海数目众多的产业建筑，不仅是上海海派历史文化的重要组成部分，也为创意产业提供了得天独厚的空间资源。随着城市环境的改善与辐射力的增强，这些富有工业历史文化氛围的老厂区势必成为关注的焦点。

在改造利用产业建筑并使之变身为现代创意产业的浪潮中，上海市政府扮演了十分重要的角色。市委宣传部和市经委在土地

制度和各种相关法律政策环境尚不完善的情况下，敢于探索敢于担当，抓住机遇，积极推动，鼓励引导发展创意产业集聚区，推动了产业结构调整和产业升级战略的实施。市规划局更是身体力行，克服无数困难，顶住土地商业开发的巨大压力，在各界的通力支持下，积极探索体制创新，通过规划锁定，成功地将曾经辉煌一时的上钢十厂整个厂区，改造成为闻名世界的文化艺术园区，实现了它历史上的第二次辉煌。遗憾的是，最近听说园区中最受广大市民喜爱的露天雕塑园，又要被迫“改回”商业开发，政府有关部门已启动规划更改程序。真希望这样的事不要发生，更希望这样的事不要带来连锁反应。

2002 年启动的黄浦江两岸开发战略、2010 年上海世博会，都已向全世界宣示了上海在成片产业建筑及其历史地段再利用开发、老工业地区整体功能转型、积极推动发展现代创意产业等正确发展战略的决心，上海的一系列成功实践既为上海的城市发展和经济结构转型开辟了一条康庄大道，同时也赢得了全国乃至全世界的瞩目和赞赏。水石国际的这本作品集集中展示了他们近年在这一领域抓住机遇、积极探索的丰富成果，也部分地展示了上海在这方面的宝贵经验。

虽然我国目前还没有进入发达国家行列，后工业社会还未真正来临，但以上海现状来看，已基本具备了和发达国家接轨的条件。与世界上许多发达国家大城市一样，上海的创意产业方兴未艾，呈极佳的增长势头。产业建筑再利用与创意产业相结合，这两条看似不相干的脉络正在上海显示出必然的内在关联。产业建筑的保护和再利用在我国还处在一个探索的起步阶段。上海的积极探索不应困难而止步。我们有理由相信，随着上海城市的发展，上海在产业建筑的保护和再利用与城市文化创意产业的结合方面的探索，必将更为成功，更为精彩。

让我们拭目以待吧！

伍江

同济大学副校长、教授

2011 年 9 月 3 日于飞往巴黎的 AF117 航班

目录

Contents

序 Foreword	2
主题产业园设计方法与策略研究 Design methods and research strategies for the Thematic Industrial Park	4
主题产业园设计咨询“一站式”服务内涵 “One Stop” service content of the design and consultation for the Thematic Industrial Park	8
主题产业园分类 Category of Thematic Industrial Park	10
城市更新类创意地产项目的运营与设计策略 Operation and design strategies for the urban regeneration of Thematic Industrial Park	12
寻找蓝海中的蓝海——产业地产运营模式创新初探 Searching for the innovational model of the industrial park for “Blue Ocean within a Blue Ocean”	18
关于科技产业园区公共空间的软景设计策略研究 The plant configuration strategies of the public space in the Thematic Industrial Park	24
创意产业园区经营平衡之术——访上海红坊文化发展有限公司董事长、总裁郑培光 The art of business balance for the creative industrial park	26
智者论道·产业构筑城市未来——访天安数码城（集团）有限公司总裁戴宏亮 Wise conversation: The futuristic City from the industrial building	28
城市更新类主题产业园案例介绍 The case studies for the urban regeneration of the Thematic Industrial Park	31
开发类主题产业园案例介绍 The case studies for the developing type of the Thematic Industrial Park	143
水石国际主题产业园作品索引 The project index for W&R Group	232
水石国际主题产业园作品地域分布 The projects Location Map for W&R Group	234
后记：谘谈 Afterword	236
作者简介 Author Introduction	237

主题产业园设计方法与策略研究

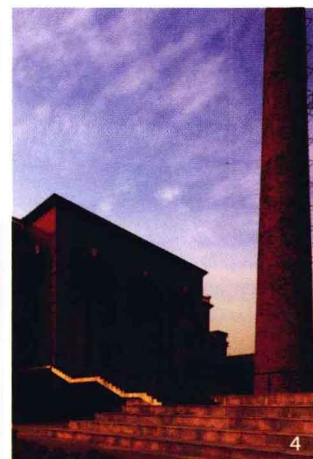
Design methods and research strategies for the Thematic Industrial Park

摘要

近年来,珠三角、长三角等经济发达地区,受到产业结构调整、产业资源整合、应对商务成本,以及规划土地管理方式的变革等因素的影响,出现了以主题产业为依托,以地产(含增量与存量)为载体,集投资、开发、运营、服务于一体的物业新形态。通过地产商与产业资源的嫁接,运营商与主题产业的融合,形成独特的地产开发新模式,其既拥有一般商业、住宅地产的共性,更糅合了主题产业的内涵,产生了巨大的项目增值和社会、经济效益,备受政府、开发机构、社会的关注。

Abstract

In recent years, the industrial has been restructured, resources integrated, business cost raised and regulations of land planning modified in some developed areas including the Pearl River Delta and Yangtze River Delta. Responding to the changes, a unique new type of real estate development based upon thematic industries appears, combining investment, development, operation and servicing together. By grafting developers with industrial resources, operators with thematic industries, the model has the characteristics of not only common commercial and residential real estates, but also Thematic Industrial Park. It creates both social and economic benefits, produces yield enhancement products, and gains attention of the government, developers and the society.



- ▲ 1. 红坊沙龙
- 2. 半岛 1919
- 3. 红坊雕塑
- 4. 江阴裳岛

1 主题产业园的发展背景与趋势

1.1 概念

从属性与定义看，主题产业园的本质是地产，人们倾向于将主题产业地产定义为：在社会和经济发展、产业结构调整背景下，以主题产业为依托，以地产（含增量与存量）为载体，集投资、开发、运营、服务于一体的物业总称。其表现形式往往是多样化的，从以 BOT 为运作模式的红坊、8 号桥，到珠三角产权性科技产业园——天安数码城等，都属于主题产业园。

从服务对象看，几乎所有的主题产业园区都是以企业、机构和个体经营者为主要服务对象；其空间或租或售，其主题往往吸引了相应领域的专业机构，以及关联与配套机构。

从主要功能看，主题产业园区业态可涵盖商务服务、商业服务、金融服务、生活居住、人才服务、科研活动、会展活动、休闲活动、行政管理、生产加工、物流配送、销售功能等一切能产生经济效益的服务功能。

1.2 发展背景

（1）社会发展促进产业融合，促进复合型业态产生。产业转移与能级提升为主题产业园的发展提供了广阔的市场基础，现代城市化进程也促成了产业发展与居住、商业、办公等其他功能的融合。

（2）规划土地政策存在弹性，导致了运作空间的产生。现有城市规划与土地管理方法难以适应产业发展的趋势；单一功能的用地性质以及指标体系，在政府急迫的税收、招商心理，以及开发商利益驱动下，屡屡被“打擦边球”。

（3）投资成本快速增长，成本控制寻求新途径。土地价格飞涨导致商业、居住项目开发的成本大幅上涨，竞争加剧，产业地产成为资本重要的逐利战场；主题产业园逐步向一线城市郊区，或者二、三线城市转移正成为现实；产业地产的价格也逐步回归到真实价值，开始走高。

（4）政府政策导向，导致资金流向产生聚集。在国家对住宅市场进行宏观调控后，资金寻找新的投资渠道。从目前来看，产业地产的资金链是充裕的，产业地产的升温与资金流动性充裕紧密相连。

（5）同质竞争加剧，开发项目日益追求差异性。差异性一是来自于不同定位导致的行业聚集度，所谓主题性正是区别于其他项目的核心所在；二是来自于项目的环境、产品差异、经营模式以及其他。

1.3 发展趋势

（1）由强调单一主题性行业聚集度，转变为强调横向产业间的跨界整合；强调园区自身以及与周边区域的产业生态，上下游产业的聚集以及关联产业的融合。

（2）由注重建筑形象、环境氛围的塑造，发展为更强调内容性资源的深度挖掘与运营；更看重产业关联资源的引入、培育与运营，更要求专业运营商的深度参与。

（3）在项目规模化、功能复合化的同时，除交通、信息等要求外，对人才、金融、法律服务等现代服务业，以及复合型、高品质商业配套等功能的要求日益提高。

**“ 主题产业园的本质是地产；
以企业、机构和个体经营者为主要服务对象；
园区业态可涵盖一切能产生经济效益的服务功能 ”**

“

**主题产业园的设计，
既遵循一般项目设计规律，更有其自身特点。
对知识结构、研发能力、创新精神均有较高要求。**

”

2 主题产业园设计程序

2.1 政策研究与市场分析

产业地产是靠市场环境和产业驱动的行业，具有政策主导、专业性强、区域性强、投资回报期长和自身增值的特点。主题产业园的发展首先取决于主题行业的市场基础，主要方法是进行市场调研，并结合投资主体的资源特征进行分析。政策存在的灰色空间是当今众多开发商进入该领域的主要原因之一。

2.2 发展模式

开发模式主要包括基于产权的持有型和销售型，以及基于租赁方式的 BOT 等。开发模式决定了投资方的资金筹措方式、项目回报方式以及期限。发展模式对产品研发、规划指标、开发进度均有重要影响。如，上海红坊就是以持有型物业经营为主的文化艺术社区，其主要收益来源于物业租赁收入；而天安数码城系列园区，其主要的盈利模式在于产权物业的销售以及租赁，其本质是综合了产业、商业、居住地产的综合性开发项目。

2.3 定位研究

项目定位一般基于“市场需求与项目差异性”。定位研究首先要针对市场需求，其次要对政府规划和政策进行信息了解，还要结合投资主体的资源能力。不同的主体资源、不同时期、不同区位均有不同的定位结果，不存在放之四海而皆准的项目定位。例如，红坊的文化艺术社区的定位取决于政府对于启动项目——上海城市雕塑艺术中心的规划，以及开发者在文化艺术资源中的能力；而民生码头改造项目则是基于对宏观层面（城市定位、产业发展、区域发展、投资主体能力）、中观层面（行业发展趋势、周边业态）以及建筑环境等微观层面的分析，提出了“金融港”的主题定位。

2.4 功能业态

主题产业园均有主导业态（核心业态），围绕主导产业进行资源配套后，二、三级的配套业态就明确了方向。一般主题产业园区均是复合型功能，合理组合不同功能将决定项目总体性质。一般，核心业态起到的是提升与引领的作用，占到项目建设总量的 20%，其他大量的配套业态将占据开发量的大部分。例如上海民生码头改造项目，针对上海金融港业态分析，从金融机

构的新工作模式、酒店业发展新趋势、上海国际金融会议的需求、金融文化的时尚演绎入手，提出了多元化业态的组合方案。在东方影视城项目中，则依托对行业发展的趋势分析，以及市场调研成果，提出了主题业态如何融汇于项目中。在武汉花山文化创意产业园区业态分析中，针对武汉的历史文化特征、产业化基础、人力资源情况，提出了设立核心项目——中国汉漆器艺术中心的可行性。

2.5 经济测算

项目定位、业态组合、产品分析需以经济效益为前提；不同的指标体系，不同的产品策略、项目业态的组合，不同的开发节奏，将导致完全不同的项目收益；经过理性的数据分析，产品研发才具备坚实的经济基础。

在上海国际设计一场项目的业态与效益关联性分析中，通过投资规模的测算，不同项目类型收益分析，以及不同财务指标诉求等因素，提出了不同财务要求下的业态组合方案，成为项目功能配比的重要依据。在东方影视城项目中，也是基于项目经济效益的目标设定，以及多方案的比选，提出了酒店、办公以及低密度产品的用地、建设强度、产品特征的分析依据，为项目的深入发展奠定了基础。

2.6 产品研发

产品研发是项目差异性的基础，也是项目竞争力的关键。围绕需求提出产品方案，才可以更好地满足市场需求。产业地产进入市场调配资源的时代不久，寻找其中没有被满足的需求，是产品研发的关键。在江阴智库项目中，针对办公单元的市场去化的潜在风险，提出了合院产品，这是一种具备居住、商办多元功能的产品，为项目远期发展奠定了良好的基础。

在东方影视城项目中，将低密度产品分类为定制与标准化两类，策划了集办公、会所、居住于一体的低密度产品。其非标准的单体规模、功能组合、进入方式，均为项目溢价奠定了基础。

2.7 规划、建筑与景观设计

具备上述能力后，建筑规划设计工作将更有基础；设计的技能与技巧可获得正确的方向，并获得复合型知识结构的支撑。在此阶段，还将在以下方面进行重点考虑：

1) 用地策略

一则由于主题产业地产的用地性质一般为非商业性土地，可包括工业用地、产业用地、教育用地、综合用地等；二则由于不同用地性质的土地成本不同，而且往往是分期开发；三则由于产业地产的产品分类一般比较丰富，不同业态的项目收益也有差别；因此，用地方案的不同，暗含着开发者的不同利益诉求。在不同地块容积率平衡，不同时间段的开发总量，不同产品的用地强度组合等方面，需要设计师充分考虑，在符合国家用地规划以及投资方利益诉求的前提下，做好动态平衡。在杭州天安数码城设计中，针对去化可能过大的产业办公空间，在产业用地上，设置了合院、中型企业总部、类住宅、天安传统板式标准办公单元等多种产品，有效化解了市场风险。

2) 单体设计

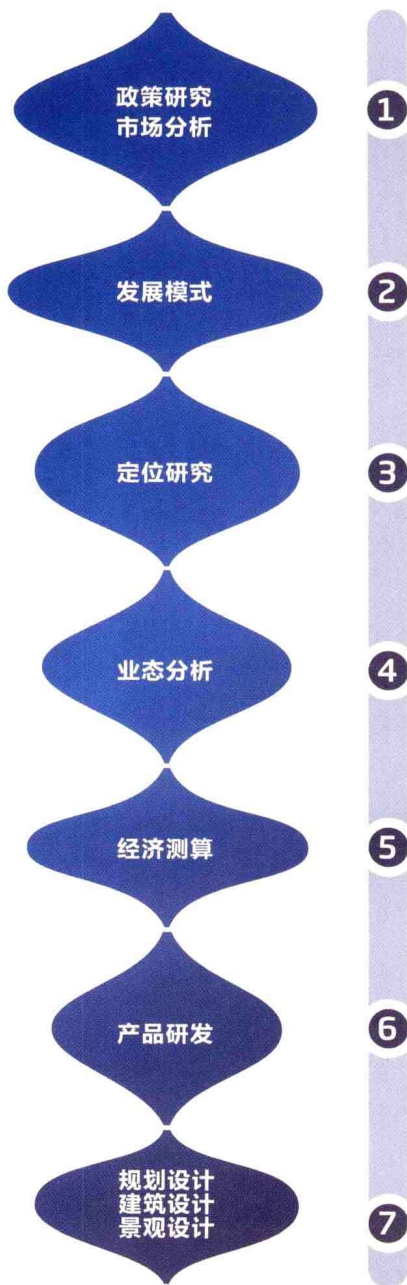
产业地产中往往包括主题性物业（可为产业办公、主题性功能用房）、商业、居住、其他配套空间，因此，功能复合型强。每种单一功能的建筑中，一般遵循其建筑类型设计规律。与一般的项目相比，主题性由核心业态的建筑风格确定，风格较为突出，其他业态的风格随之协调。如上海红坊由于先天的工业厂房的特质，其质朴的建筑空间与历史风貌十分突出。居住产品一般倾向于公建化风格；由于存在政策擦边球的原因，往往存在复合型功能产品，且该产品往往具有功能的通用性，根据市场情况看后续发展，典型的案例是杭州天安数码城、江阴智库的低密度合院产品。

3) 空间特质

主题性产业项目往往需要有户外、户内公共性空间，便于主题性功能的塑造；由于倾向于可被分拆出售，因此建筑应具备单元化可能，单元化的尺度需要多样化，且具备多元化组合的可能；由于总体功能的复合性，以及市场需求的不确定性，功能分区既需要比较清晰，也需要具备混合的可能性。在杭州天安数码城设计中，通过分析产品类型，塑造了不同效果的建筑空间；在上海红坊，朴素宽敞的中央广场与A区大空间，均为多功能活动的开展奠定了基础。

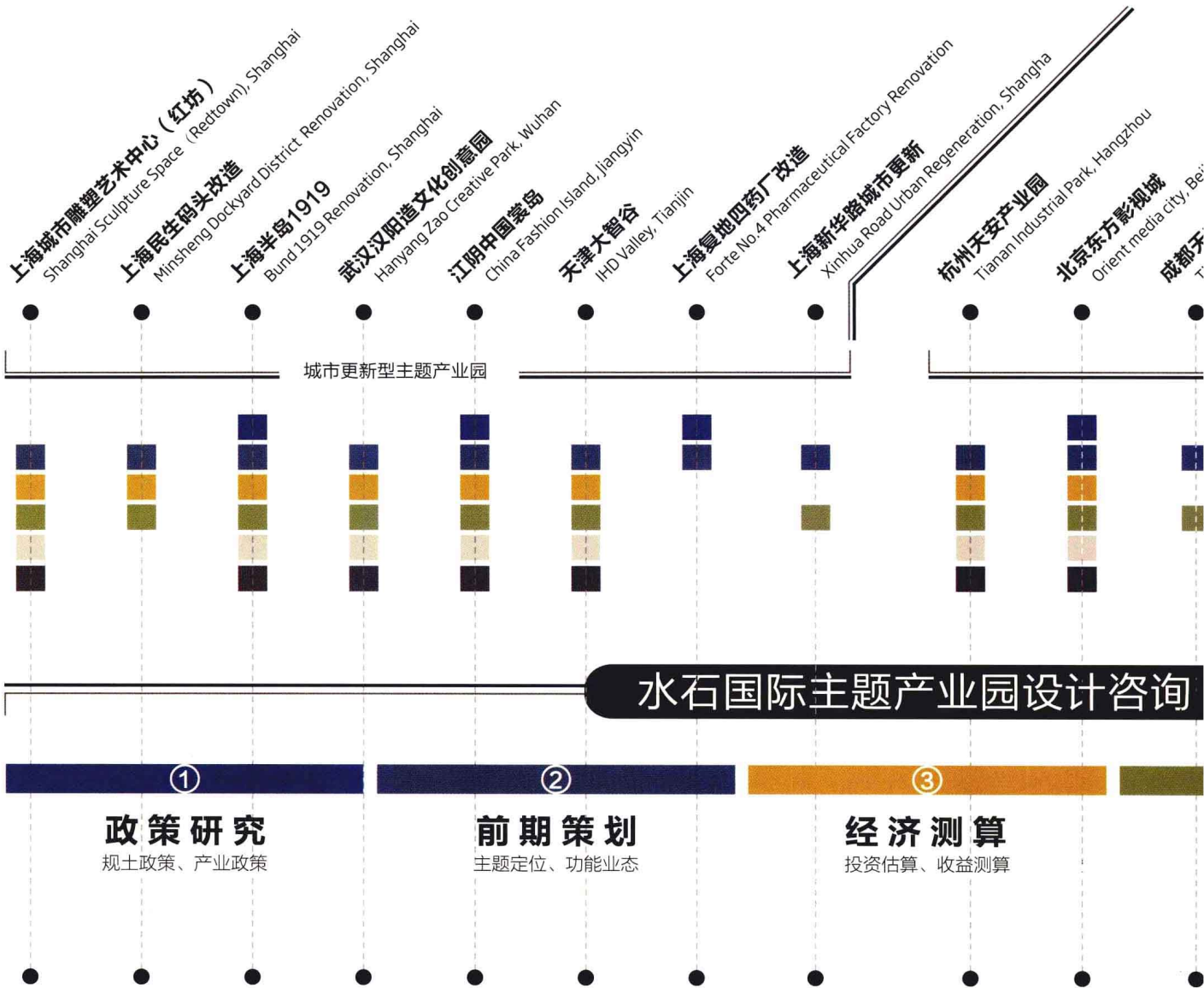
4) 景观特质

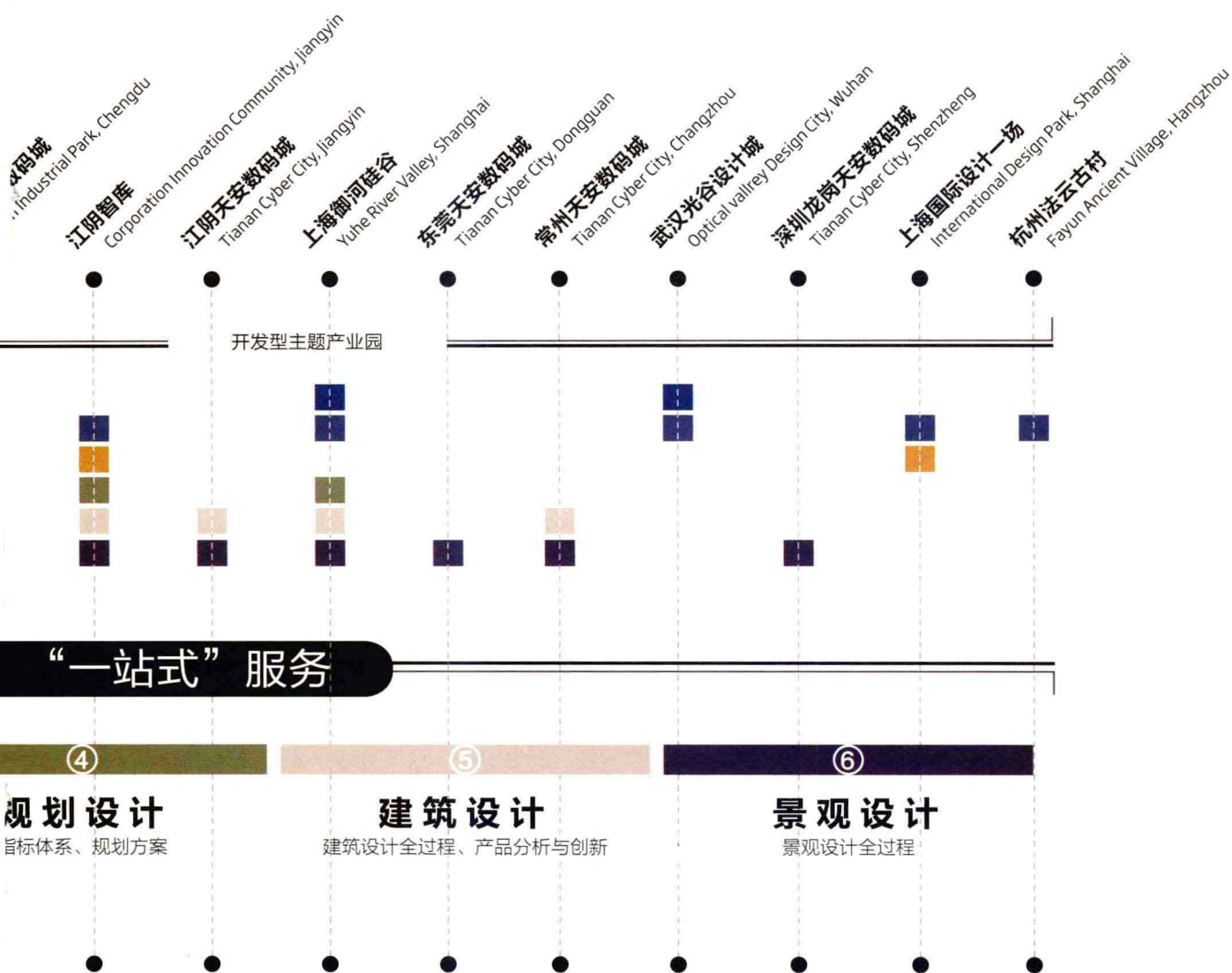
主题性的表达往往通过户外景观环境和建筑风格塑造，一般产业性园区体现为简约、时尚、效率的特征；一般文化园区，体现艺术、休闲和文化的特征；而更为专业型的园区，则往往根据主题以及物业的特质塑造景观环境特征。在龙岗天安数码城景观设计中，针对其主题，在简约、时尚、效率方面进行专门塑造；在上海红坊，结合历史环境的特质，通过对原有厂区的酸洗槽、行车梁等特有景观元素的运用，有效塑造了符合文化艺术主题以及历史文化感的氛围。



主题产业园设计咨询“一站式”服务内涵

“One Stop” service content of the design and consultation for the Thematic Industrial Park







主题产业园分类

Category of Thematic Industrial Park

摘要

从项目发展的源起形式看，主题产业园发展可分为城市更新类以及土地开发类；从项目的物业产权关系看，主题产业园区可分为持有型以及销售型两类。无论哪种分类，园区发展均需遵循市场规律而发展，均需通过积极运营，促进园区业态的良好生长，并促进入驻企业的健康发展。

Abstract

From the perspective of origin form for project development, Thematic Industrial Park can be divided into urban regeneration and land development. From the project property relations, it can be divided into possession and sales. All these type of Thematic Industrial Park we mentioned are required to follow marketing rules, keep active operation to promote the healthy development of enterprises in the park.

从项目发展的源起看，主题产业园发展可分为城市更新类与土地开发类两大类。前者主要是城市产业结构调整、城市历史文化价值突显、对商务成本控制以及对个性化环境追求的结果。如上海、北京的文化创意产业聚集园区就大多在“三个不变”（土地属性不变、产权主体不变、建筑结构不变）的前提下，在昔日存量的工业区或者工业建筑中，通过功能置换的方式进行商务、商业租赁，北京的 798，上海 8 号桥、红坊均是此类项目中的代表。后者是城市产业结构发展、城市化进程快速推进、

土地集约利用以及相关配套需求产生的结果。在天安数码城系列园区，相当程度上是按照国家的土地政策，通过土地投标、土地转让等方式新建园区，其中部分是在工业用地上开发可拆分出售的办公产品。目前正在推进的上海国际设计一场，则是在同济大学与杨浦区政府通过校企合作，在教育用地上打造“上海设计文化知识创新平台”，拟成为环同济创意设计产业带的航空母舰、知识杨浦国际化的高端平台、上海创意之都的功能性项目，这也是开发类项目的典范。



从项目的物业产权关系看，主题产业园区可分为持有型以及销售型两类，而且这两类园区与上述的城市更新类与土地开发类项目有着高度的关联性。由于城市更新类产业园依托存量物业发展，而大多此类物业的产权主体属于国有企业，国资管理使得产权关系难以转让，因此，大多城市更新类产业园是由投资运营者通过类似 BOT 的方式，通过持有物业，对园区进行租赁、投资、建设和运营。同时，此类项目由于产权主体、投资主体的分离带来政策以及发展风险，因此很难在建设规模、建设标准等方面跨越项目的近期收益能力发展。而土地开发类产业园，由于有着清晰的土地属性、完整的建设程序，建设程序方面的安全度高，有机会得到贷款融资手段的支持，因此无论在建设规模、标准以及产权销售方面均有着不少先天的优势，和较大的可选择余地。对于专业型的投资开发企业，由于追求规模化

经营，必须实现滚动开发，因此，研究市场需要的园区产品，销售产品，回收资金成为必然。

无论是城市更新类，还是开发类主题产业园，均需遵循市场规律发展。投资和运营机构为了促进业态的培育与发展，均不能只强调对存量物业或者土地的深度开发，更重要的是通过积极运营，促进业态的良好生长，以及推进入驻企业的健康发展。在主题型产业园中，对投资、运营机构在项目定位、开发、招商、运营乃至资金诸方面的要求都极高。一个成功的城市主题产业园是依靠开发运营商搭建一个多种服务功能正向叠加的平台，促成产业集群和产业链融合，通过聚集效应形成核心产业竞争力与创新能力，以此促进区域的产业优化升级和城市价值提升。



“

一个成功的城市主题产业园是依靠开发运营商搭建一个多种服务功能正向叠加的平台，促成产业集群和产业链融合，通过聚集效应形成核心产业竞争力与创新能力，以此促进区域的产业优化升级和城市价值提升。

”

◀ 1. 北京东方影视城
2. 杭州天安数码城

▼ 3. 红坊 B 区
4. 上海半岛 1919
5. 红坊雕塑
6. 红坊内部空间改造



城市更新类创意地产项目的运营与设计策略

Operation and design strategies for the urban regeneration of Thematic Industrial Park

摘要

以红坊、半岛 1919 为例，阐述了城市更新类创意地产项目的发展机会，往往产生于政府、企业、社会利益的平衡中；项目效益的平衡源于项目的盈利模式以及参与者的效益诉求。同时，综合效益也决定了投资主体对项目的投入强度。该类项目设计在程序、风格、容量、功能等方面均有自身独特的规律。此外，项目的运营状态也直接影响着项目的最终效果，业态保持动态调整，以及持续活跃度是该类项目的重要特征。

Abstract

Following the models of “Red Town” and “Bund 1919” which set forth the opportunities of the creative and innovational urban real estate project which are usually resulted from the balance among the government interests, enterprises and the social benefits demand. Meanwhile, overall benefits determine the investors’ investment strength. The project design needs to demonstrate the unique patterns in the procedure, style, capacity and function. In addition, the operational status can affect the final results of the project directly. The dynamic adjustment for the business format and continuing activities will act as the important characteristics for the project.

“近年来，在上海、北京、深圳等城市，出现了众多由工业厂房改造而成的创意产业园区，由于具备历史底蕴、文化内涵，以及空间可塑性强、投资成本相对较低等原因，成为各地创意产业园区的主流。从盈利模式看，城市更新类创意产业园区是创意地产的核心产品形式；其以项目运营为核心，通过房地产与创意产业的融合交插，形成独特的产业模式，既拥有一般商业地产共性，又糅合了文化创意形式，形成项目增值和效益。空间有限、创意无限，注重文化、引领时尚，强化特色经营，成为这些创意地产的显著特征。”

1 项目推进的基础

1.1 城市更新类创意地产项目发展的必要性

城市发展过程中，在产业结构调整、动拆迁难度加大、资源节约利用等背景下，中心城区空置或低效使用的大量工业类用房的再利用日益为社会关注。通过功能置换及改造，普遍导致旧建筑经济价值明显提升；部分具备历史风貌的老建筑对城市文化价值的贡献，也逐步被社会所认识；国有资产管理对存量物业保值增值的要求，也推动了众多国有旧建筑快速进入市场领域。从上海红坊、半岛 1919 等项目情况看，无一不是上述因素的共同作用。

1.2 社会、政府、企业关系的平衡

大部分重点项目的推进往往得益于或受制于社会、政府、企业关系的平衡。比如，上海红坊项目的推进，一方面得益于政府对上海城市雕塑艺术中心的推进，以及项目后续发展符合城市规划要求；另一方面，满足了原有项目产权所有者上钢十厂的经济和产业调整的需求，红坊企业的经济风险和企业价值追求也基本得以实现。在半岛 1919 项目中，项目启动源于环保行动计划的实施，需要控制原上棉八厂的排污能力，功能整体置换为现代服务业功能。政府支持项目发展一则基于项目能改善城市环境，二则在税收等方面也有获益；红坊则实现了多园区管理，品牌得以复制与衍生。

2 项目效益的平衡

2.1 盈利模式

分析城市更新类创意产业园区，发现其收益主要来自于以下四个方面：

（1）级差地租

由于在产业结构调整与税收方面的贡献，政府往往默许在原有工业用地性质不变的前提下，将旧厂房改造成办公及商业空间。由于工业用地与商业用地的级差地租差距很大，使得经营者有了利润转化空间。

（2）批零差价

创意产业园区由于本质上都是 BOT 项目，一般采取长期整租方式取得，且租期较长，在改造完毕拆零转租的过程中会有差价，该部分差价部分源于批零差异，差价成为收益的基本组成部分。

（3）品质增值

通过项目策划、设计定位、改造装修，旧厂房的品质得以大幅提升，环境改善创造出一部分附加收益。建设改造费用按照 5~10 年折旧摊销，除去底租、摊销与运营成本，一般都能够带来附加收益。

（4）服务收益

与传统办公楼比，创意园区的运营特色十分突出，不但有行业集聚效应，还有公共活动、社会互动性参与，可能为入驻企业带来诸如税收优惠的增值服务，这亦使得创意园区可比传统办公环境收取更高的租金。

2.2 投资控制策略

项目投入强度取决于项目收入与成本的关系。项目 BOT 模式决定了投资强度源于三个要素：租赁差价（物业底租与转租价之间的差价）、租赁期限（项目的 BOT 期限）、运营成本。建设成本必须服从于投资者在预定年限内收回投资的要求，同时，该类项目也具备如下特点：

（1）由于不同城市的建设成本基本相同，但是租赁差价的差距很大，因此基本上只有在上海、北京、深圳等能形成较大租赁差价的城市，具备以租赁的方式进行项目运营的可能。

（2）由于政策稳定性不够导致回收期不能设定太长，以及房屋产权缺失导致银行融资渠道基本无可能，因此，项目建设成本必须严格控制，即使是上海、北京的类似项目，成本基本上在 4 000 元 / 平方米以下。

3 建筑设计的策略

3.1 设计程序策略——动态的设计过程

旧建筑的再利用类似于“旧瓶装新酒”，虽然“瓶”已经存在，但是装什么内容还存在众多不定因素。园区形态是通过逐步调整才得以符合目标和氛围需求的。项目要避免一次性的“过度设计”，这样不但有利于后续创意租户的发挥，也有利于控制初期投资规模。比如，红坊在运行过程中，始终对区域的功能布局进行着调整，以适应招商情况的变化。入驻的创意机构有别于一般办公单位，希望进行二次创造，往往会有进一步的改造，使得原设计需要进行调整。项目对于近期、中期、远期有关园区的经营性空间、半经营性空间、公益性空间的动态组合策略也会变化，甚至使得园区一边部分经营，一边同步进行设计调整和工程调整。

3.2 建筑风格策略——历史题材对于价值的提升作用

对于具备较高历史保护价值的旧建筑，大家一般不会有拆除或大幅改造的想法。对于形象价值一般的旧建筑，采取何种方式、何种分寸进行改造，结果则大相径庭。上海红坊的 C、D、F 区等旧建筑，虽然其未达到保护建筑的标准，但是其差异化的体量、形态以及历史感，我们也认为它们具有保留价值，应尽量原汁原味地保护，即使有新建部分，也是让新旧完全分开，让人们清晰认识到各自的特色。尽量保留具有历史肌理的建筑环境，有利于塑造独特的城市历史景观形象，有助于历史题材塑造的差异化形象特点的形成。

3.3 容量控制策略——适应性和可塑性的必要性

在精准定位单体具体业态之前，特别需要谨慎对待通过插层增加容量；改造类项目价值首先是区位，其次才是建筑容量。在业态未完全落实前的建筑容量价值主要在于空间的可塑性。空间的可塑性源于空间的高度、开间与跨度、模数化程度。盲目插层，虽然增加了建筑面积，但也增加了投资规模，延长了建设周期，也减少空间的可塑性。在红坊的 A 区，半岛 1919 的 10 号楼，都是保持空间的可塑性的典范，事实证明会为项目带来经营方面的收益。

- ▼ 1. 红坊沙龙
- 2. 红坊沙龙
- 3. 红坊民生现代美术馆
- 4. 红坊 A 区展示空间





4