

打造产城业务模式“标准化样板”

五矿地产 雷飞龙

摘要：产城业务作为区别于传统地产开发的一种业务模式，在优化区域产业结构，实现土地资源价值最大化，推动区域经济发展，促进房地产企业由开发销售向运营自持转变，实现社会经济可持续发展方面具有重要作用。基于当前产城业务商业模式多样化，缺乏统一标准的现状，本文对产城业务模式进行梳理、归纳和分类，并结合具体案例创造性总结提炼出三种标准化模式，以期对产城业务发展提供有益参考，从而为国民经济发展做出更大的贡献。

近些年来，随着经济社会的快速发展和新型城镇化、工业化的历史机遇来临，在传统住宅和商业开发行业受到国家政策严格调控的大背景下，一种区别于传统市场化开发理念的产城业务，迎来重大发展机遇期，由于其能促进区域内职住平衡，实现土地资源价值最大化，并优化区域产业结构，通过促进区域内实体经济的发展，推动区域经济社会发展，从而为国民经济社会发展做出重大贡献，故此项业务非常符合国家可持续高质量发展新理念。因此，对其投资开发及盈利模式研究具有重要意义。

一、产城业务发展历程

国内产城业务的概念是最初由联东地产在 2003 年率先提出的，其是围绕着微笑曲线，构建产业价值链一体化平台，以产业为依托，土地为载体，将地产、产业、城市三方面发展有机结合，实现土地的开发与运营。罗兰·贝格国际管理咨询公司认为产城业务是指充分结合土地资源、项目所在地政策与产业经济发展规划，经过科学分析判断而进行的综合性土地项目开发，开发商作为土地资源的运营者，对于整个产业价值链的组合与配置环节，实施相关的专业开发与配套服务设计、建设、运营，在规划的战略期内，实现多赢、共同促进的局面，赢取长期、持续的高附加值受益的项目开发运营模式[1]。

我国产城业务的发展从 1978 年发展至今，大致可分为四个阶段：

第一阶段：1978 年至 90 年代初，为产城业务 1.0 时代；1979 年，国家批准成立的蛇口工业区，是我国第一个工业区，是现今产城业务的雏形。其后，在国家政策的大力支持下，以工业厂房、仓储物流等产品业态较单一的工业园区在沿海等周边城市陆续粗放式开发建设起来，产业类型上以低附加值的劳动密集型产业为主，没有区域发展相结合，园区开发、建设、运营大多由政府主导。

第二阶段：90 年代初至 20 世纪末，为产城业务 2.0 时代；1984 年，我国第一个国家级大型经济技术开发区在大连开发建设后，以管委会为主导的工业地产成为主要的开发模式。这一阶段，园区产品业态开始多元化，园区功能开始丰富起来，园区内以产业链为导向，生产要素开始重新整合，出现高新技术、科技孵化等门类众多的新类型。园区开发模式上以政府主导，企业有限度参与为主的方式转变。但这一时期园区的盲目快速发展，也暴露了产业同构现象严重、园区管理不善等各种问题。

第三阶段：从 20 世纪末 21 世纪初期，为产城业务 3.0 时代；此阶段主要以政府提供公共资源和优惠政策，为园区内企业提供全周期的增值服务平台，重点打造以政府需求为导向的主题产业园区，以主题产业为龙头企业建设园区，通过扩大招商引资，吸引辅助配套型的中小企业入驻，进而打造出上下游产业链一体

化的综合性产业园区；同时，在国家大力推动新型城镇化建设的情况下，以 BT 模式为代表的二三级联动的片区综合开发开始发展起来，此阶段土地一级开发经历了从 BT 模式到土地补偿模式再到利润分成再到 PPP 模式的演进[2]。

第四阶段：进入 21 世纪，随着现代化科技水平不断提高、互联网经济的繁荣崛起以及国家绿色环保节能政策的不断颁布实施，正式迎来了产城业务 4.0 时代。产城开发商开始结合政府与企业的双向需求，在原有的工业地产基础上总结探索，围绕片区经济发展、二三级联动、产业协同及集群发展，打造生态型智慧园区；同时对园区内企业进行产业孵化、产业投资，结合智慧园区平台建设，打造集研发、制造、办公、住宿为一体的综合性园区或产城融合示范园区；这一阶段，随着片区开发模式（PPP 模式）政策的收紧，新形势下出现了“以收定支，自主平衡”为主导的 ABO、轻资产启动等为代表的片区综合开发模式。随着我国经济结构的转型发展、国家对实体经济的大力扶持以及对房地产市场的深度调控，一些传统的地产开发商纷纷向为经济结构转型、产业结构调整提供载体的产业园区或响应国家新型城镇化发展所需的片区综合开发等产城业务转型，产城业务迎来空前的发展机遇。

二、产城业务迎来发展机遇

目前，随着房地产市场的快速发展，极大的促进了中国经济社会发展，改善了人民的生活条件，但由于发展秩序不稳定，地产商盲目追求高利润空间，严重影响了实体经济的发展，给国计民生和生态平衡带来诸多问题，因此，在新经济背景下，我国从土地供应、开发建设到后期销售、金融监管等方面，进行了全面化、精准化、常态化的严格调控。2021 年以来，楼市调控持续升级，从中央到地方，一系列措施相继出台，累计超过 320 次，远超往年同期。在当前房地产受到严格调控和遇冷的背景下，产城业务作为一种区别于传统房地产市场化开发的发展理念，符合国家可持续高质量发展理念，正在快速发展，在 2020 年《财富》杂志评选的中国 500 强企业名单里，45 家入围房企中超过 2/3 的企业涉足产城业务。

表 1：中国 500 强房企布局产城业务

序号	企业名称	开发的部分产城业务项目
1	万科	郑州美铭全球高新智慧产业园、上海万科七宝国际
2	恒大	吉林人参产业园、兰考恒大家居联盟产业园
3	保利	桂林保利文化创意产业园、南沙保利电商港
4	碧桂园	甘肃兰州新城、惠州潼湖科学城
5	世茂	南京海峡城、平潭海峡城
6	招商局	广州番禺清华科技园、蛇口网谷
7	金隅	河北金隅现代工业园、北京窦店科技产业园
8	金地	金地珠海科技园、深圳威新软件科技园
9	金科	长沙科技城、重庆两江健康科技城
10	金茂	长沙梅溪湖国际新城、南京青龙山国际生态新城

除了传统房企、专业产城业务开发商，还有部分实体企业，如京东、联想、中兴、海尔等，都纷纷利用其优质产业，布局产城业务领域。由此可看出，随着产城业务市场的不断升温，产城业务迎来了新一轮的发展机遇。

但是，由于产城业务商业模式多样化，缺乏统一的标准，同时政府也深度参与其中，导致产城业务“一项目一模式”现象突出，很难借鉴经验和进行复制，实现标准化、规模化发展。因此，如何挖掘产城项目内在共性，提炼总结可通用

的标准化业务模式，将成为推动产城业务迅速发展关键因素之一[3]。

三、产城业务投资及盈利模式分析

产城业务项目投资是一种以产城业务项目为对象，将资金投入到产城业务开发、建设、运营、销售、入园产业全周期的整个经济活动过程，并期望在未来获得预期收益的长期投资行为。进入产城业务 4.0 时代后，产城业务类型多样，投资开发模式也更加趋于多元化、综合化，产城项目的开发价值链条也更长。因此对产城项目模式的标准化，一方面有利于规范项目投资评价标准，提高遴选项目的落地效率；另一方面有利于规范项目运营管理，对产城业务的长期稳定发展提供规范依据。

本文通过对产业新城、城市更新、文旅小镇、田园综合体、健康医疗和养老综合开发等不同的产城业务类型进行梳理，归纳总结出片区综合开发项目、产业用地二级开发及运营项目、产业投资及托管运营类项目三种业务模型，并挖掘其内在共性，对三种模式分别进行标准化。

(一) 片区综合开发项目

片区综合开发是相对土地一级开发来说的，通常是指以土地开发利用为基础，跨越土地一级开发、二级房产开发及三级产城运营的全生命周期的综合性开发。其主要的模式大致分为为轻资产启动、ABO、城市更新等模式[4]。

轻资产启动模式大多为与政府合作开发产城综合项目，政府主导征地拆迁、基建公建等重资产投入事项；开发商主导策划规划、招商引资、城市运营、代建管理等轻资产事项，获取前期服务费、后续运营管理费、代建管理费等收入。其流程图如下。

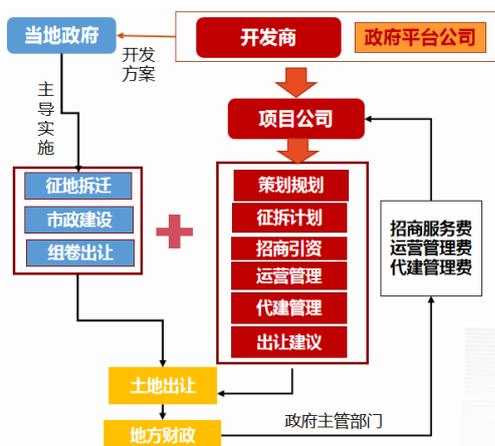


图 1: 轻资产启动模式流程图

ABO 模式为开发商、施工企业及相关合作单位组建联合体，开发商可参与组建项目公司，以社会资本方的角色介入，进行片区综合开发。项目公司主要负责片区内规划设计、投融资、工程建设、招商引资、片区运营等。一般情况，联合体成员需要对片区内土地摘牌承担兜底义务，开发商可根据二级用地情况的预估，提前进行挂牌条件策划，参与二级开发建设。其流程图如下。

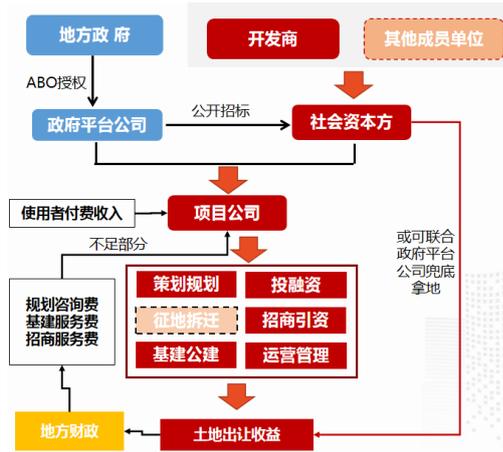


图 2: ABO 模式流程图

城市更新模式由于各地城市更新政策具有明显的地域性，故城市更新类项目的投资模式和操作流程均存在较大差异性。面对此类项目，应先分析该区域的城市更新政策，理解城市更新的内涵，再选择合适的模式予以推进。本文以城市更新的代表性地域广东省为例，其主要的关键节点流程如下图所示。

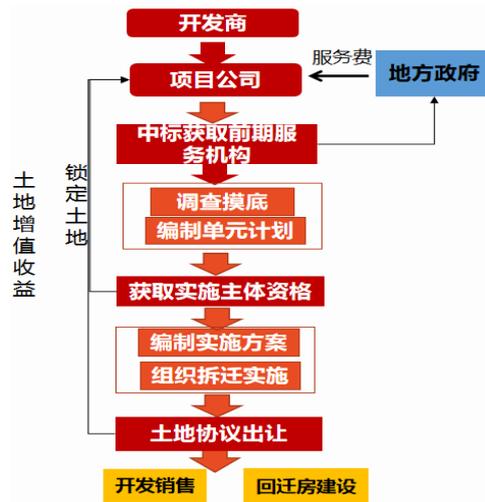


图 3: 城市更新模式流程图

由上述分析可看出，片区综合开发项目的各种模式都由基本模块组成，各模式中包含的基本模块可以通用，而这些基本模块是可以标准化的。因此我们提炼归纳出了各个模式的基本模块，对其进行标准化，根据实际情况进行选取组合，即可得到不同的片区综合开发模式。根据以上分析可总结提炼出 8 个标准化基本模块，其为①前期准备、②签约落地、③策划规划、④征地拆迁、⑤基建公建、⑥招商引资、⑦运营服务、⑧土地出让。

通过对以上投资开发模式进行总结提炼可看出，片区综合开发项目主要盈利方式为片区开发项目中综合招商服务费，城市运营管理费；基建、公建施工利润；政府奖励，政策支持下园区经营所形成的新增财税收入分成收益等；依托产城业务协同，低价获取优质商住用地及工业用地所形成的土地增值收益；政府投资项目工程建设协同业务利润；代建管理费等[5]。

以成都某生态城项目为例，其基本模块包含 6 个，分别是：①前期准备：沟

通合作意向，选定合作区域约 13000 亩，完成战略合作协议签署；②签约落地：政府授权平台公司通过公共资源服务交易服务中心公开招商，开发商作为乙方中标，双方合资成立项目公司；项目公司负责目标区域的③策划规划；④招商引资；⑤运营服务；⑥二级市场获取商住用地；其主要盈利方式为招商服务费、城市运营费、政府奖励以及依托产城业务协同，低价获取优质商住用地所形成的土地增值收益等，目前该项目已进入稳定开发阶段。

(二) 产业用地二级开发及运营项目

产业用地二级开发及运营项目是开发商获取开发用地，以整体开发或订制式开发的形式建设产业物业产品和其他物业产品，如工业厂房、工业大厦、企业独栋、产业综合体、总部综合体等，然后以销售、租赁及运营等方式获取开发利润及运营收益的模式。其模式大致可分为可售类、自持类、混合类等投资开发模式。可售类物业模式类似传统地产商投资开发模式，其关键节点流程示意图如下所示。

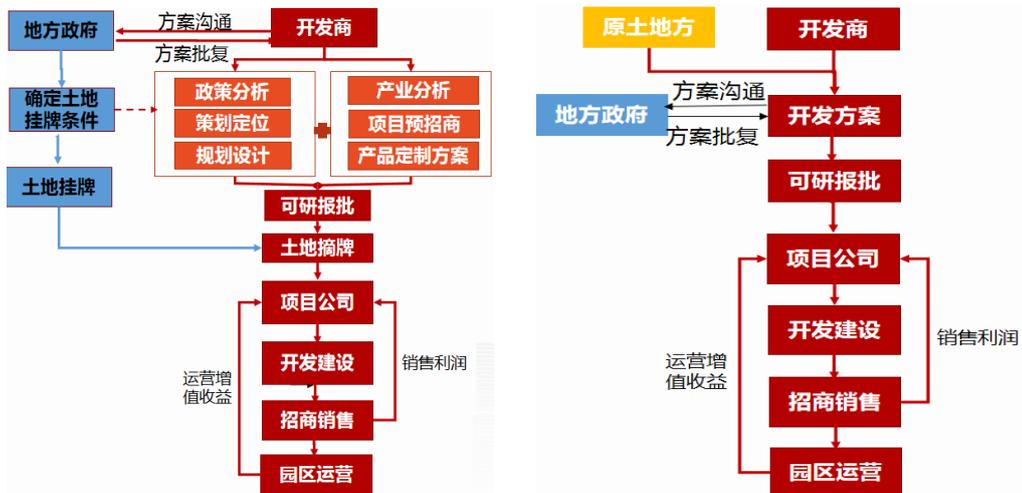


图 a.公开市场投资开发流程图

图 b.存量土地投资开发流程图

图 4: 可售物业投资开发流程图

针对长期自持类物业，在进入运营成熟期后，须满足相应的经济指标，实现稳定预期现金流后，则可长期经营获取运营收益，或选择资产证券化的方式，收回投资本金及收益，其关键节点流程图如下。

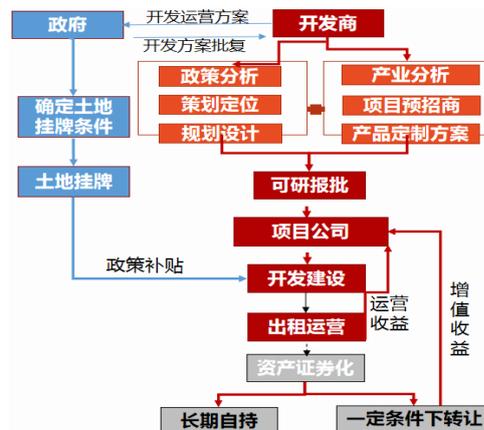


图 5: 自持物业投资开发流程图

混合类物业包含销售和自持两部分，销售部分的超额利润补贴自持部分后，如自持物业可满足自持物业的测算标准，则项目可行，其关键节点流程图如下。

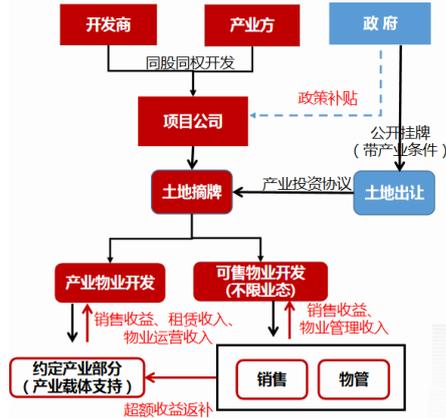


图 6: 混合类物业投资开发流程图

由上述分析可看出，产业用地二级开发可售类项目类似于传统房地产项目的开发模式；自持类项目通过运营实现稳定预期现金流后，可长期自持获取运营收益，也可通过资产证券化方式在公开市场上交易后收回投资本金及收益；混合类项目将可售部分的超额收益来返补自持部分，反补后如果自持部分满足自持类的经济指标，则可按自持类项目进行经营。

以上三种类型的产业用地二级开发项目也可参照前述片区开发项目提炼总结的思路，分解为基本模块并进行标准化。其基本模块依次为①土地摘牌、②规划设计、③开发建设、④招商引资（出租出售）、⑤园区运营、⑥产业投资、⑦资产证券化。其盈利方式主要为配套住宅、工业厂房及办公空间等二级开发项目销售收益、自持租赁收益、资产证券化收益等；政府方、产业方委托代建订制等形成的代建收益、政策补贴；政府奖励，政策支持下园区经营所形成的新增财税收入分成收益；全生命周期企业综合服务费等[6]。

以南京某项目为例，规划为可售公寓+可售办公+自持商业 Mall，对其开发流程提炼总结为，政府将土地进行公开挂牌上市，开发商和产业方合资成立项目公司，低价获取土地，合作框架将项目分割成可售部分与自持部分，通过项目可售部分的公寓+办公销售获益并部分平衡自持商业 Mall，目前项目进入稳定经营阶段。

（三）产业投资及托管运营项目

产业投资及托管运营项目主要是在二级开发的基础上，进行产业资源导入、产业运营、产业投资等，可大致分为两大类投资开发业务模式，分别是产业投资类业务模式和托管运营类业务模式。

产业投资类开发业务模式，指开发商直接或协同资金方以资产或现金入股、基金投入入园产业项目，落地产业资源，后期盈利主要为获取以资产或现金入股、基金投入入园产业项目形成的收益以及产业资源导入等所获得政府补贴，其关键节点流程示意图如下。

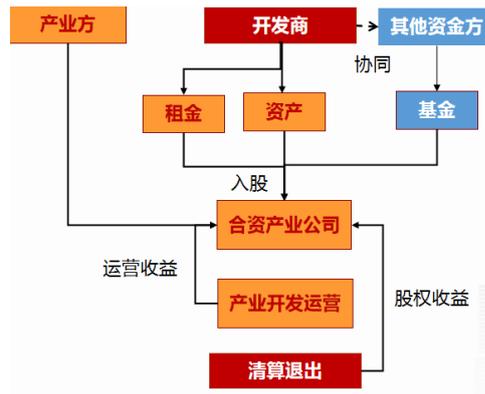


图 7: 产业投资类开发流程图

托管运营类开发业务模式，指委托方（政府、企业等）委托产城运营商对其持有的存量资产进行经营管理，产城运营商扮演服务机构角色，发挥自身专业策划和运营服务能力。其主要盈利为托管服务的收益包括整体定位、运营策划、招商服务、物业管理、产业政策服务、创业服务、金融服务、产业活动服务及其他附加服务等。其关键节点流程示意图如下。

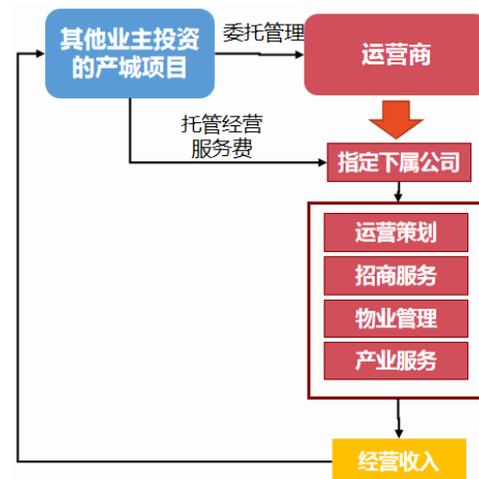


图 8: 托管运营类开发流程图

以上海某开发商为例，作为业内科技投行，对其投资模式的关键模块可提炼总结为，通过直投、创投、设立母基金等方式入股园区内企业，后期通过并购或 IPO 获取收益，同时其也通过整合各种公共平台资源，获取产业资源导入等收益。

上述总结分析可看出，产城业务的投资开发及盈利模式多元化，在迎来发展机遇的同时，也面临许多不确定的风险，如国家政策的调整、产业企业的好恶、通货膨胀情况、变现风险等，故在合适的区域选择合适的投资业务模式，从而规避投资风险，才能更好的推动产城业务发展[7][8]。

4 结论

随着国家政策的宏观调控和经济结构的转型发展，以及十四五规划中强调的加快发展现代产业体系，巩固壮大实体经济根基，促进房地产与实体经济均衡发展，而与实体经济密不可分的产城融合业务市场将不断升温。

本文对产城业务模式进行梳理、归纳和分类，并结合具体案例，创造性地总结提炼出三种标准化产城业务模式，可因地制宜对不同类型的产城项目的选择相

应的模式，有利于规范产城业务投资评价标准和项目运营管理，对推动产城业务发展具有重要意义。

主要参考文献：

- [1] 岳武. 产业地产的发展趋势及投资风险概述 [J]. 《商业经济》, 2015 (9): 105—106.
- [2] 何金. 中国产业地产投资建议 [J]. 《住宅与房地产》2015 (9): 39—46.
- [3] 曾一宁. 杨永强: 产业地产“勇者无惧” [N]. 《中国房地产报》, (2012-09-27).
- [4] 吴耀旺. 关于片区综合开发项目运作模式及相关问题的探讨 [J]. 《营销界》, 2019. 138-139.
- [5] 王亚辉. 产业地产 7 种盈利模式 [J]. 《中国房地产》, 2015 (12): 45—48.
- [6] 向良玉. 产业地产盈利模式影响因素分析 [D]. 重庆: 重庆大学, 2015, 30-32.
- [7] 刘乙力. 产业地产项目投资风险评价研究 [D]. 大连: 大连大学, 2015, 11-12.
- [8] 夏书娟. 产业地产的发展趋势及投资风险研究 [D]. 青岛: 中国海洋大学, 2013, 12-20.