

产业园区开发运营的新趋势

当下的产业园区行业，正在经历一场前所未有的生存考验。在市场需求萎缩、行业内卷加剧、政府监管趋严的三重困境下，传统的园区开发运营模式难以为继。面对重重挑战，产业园区的未来发展之路在何方？新的趋势和机遇又在哪里？本文将深入剖析产业园区开发运营的新趋势，为从业者提供一些思考和启示。

一、开发模式：多元创新，适应市场

在产业投资下滑的大背景下，还有谁在新建产业园区？这里来分析一下新建园区的三类场景：市场化的产业地产商、地方性的政府平台公司、机会性的单个园区开发。

1. 市场化企业的产品迭代

市场化的产业地产商，包括民营的园区开发商和市场化运营的平台公司，其主营业务就是园区开发运营，通过园区产品租售获得盈利，追求产品快周转，谋求单项目盈利最大化。

在当前的市场环境下，这类企业面临着巨大的压力。为了在激烈的竞争中脱颖而出，他们不断进行产品迭代和创新。例如，联东 U 谷的工业上楼产品线在珠三角复制落地，结合自身在产业园区 20 多年的实践经验，推出符合工业上楼要求的第九代产业园区产品。该产品着力提升园区立面形象外观，匹配更加齐全的商务设施和生活配套，营造花园式绿色生态环境，打造建筑可阅读、街区可漫步、空间有温度、服务零距离的新型多元化产业园区空间。

但这类企业面临的核心矛盾是：如何在地方政府 50% 自持比例要求下，破解快周转与重运营的悖论。一方面，他们需要快速销售物业以回笼资金，实现快周转；另一方面，政府的自持要求又使得他们不得不重视园区的长期运营。这就需要企业在产品设计、运营模式等方面进行创新，找到平衡点。

2. 政府平台的产投融合

除了传统的国资园区开发商，地方性的政府平台公司，纷纷转型园区运营商和产业投资商，它们除了考虑投入产出和现金流的长短期安排，还要考虑为区域

培育产业，通过园区资产增值和产业投资谋求长期发展。

苏州工业园区新建的上市企业产业园，就是一个成功的案例。该园区通过国资开发+专业运营+产业基金模式，实现载体开发成本与产业税收的动态平衡。这类项目往往采取“333”资金配比：30%财政资金撬动 30%社会资本，配套 30%产业扶持基金，通过资产证券化实现闭环。这种模式不仅能够吸引优质企业入驻，为区域经济发展注入新动力，还能通过产业基金的运作，实现园区资产的增值。

政府平台公司在园区开发运营中，更注重产业与城市的融合发展。他们会从区域整体规划出发，打造集产业、居住、商业、休闲等多功能于一体的产业社区，提升区域的综合竞争力。

3. 机会主义者的资源重组

机会性的单个园区开发，包括原有厂房更新、低效用地开发、企业尝试园区业务等情景，经常可以在专业咨询机构助力下，调动各种资源、创新商业模式。

上海杨浦某老厂房改造的数字经济产业园，通过产权方+运营方+产业方的三角股权架构，将闲置资产转化为科技企业联合办公空间。这类项目的关键在于挖掘存量资源的隐藏价值链，如某汽车零部件厂改造后，利用原厂试车跑道打造智能网联测试场景，租金溢价达 200%。

这种机会性的园区开发，往往能够敏锐地捕捉到市场的需求和机会，通过创新的商业模式，实现资源的优化配置和价值最大化。在当前土地资源日益紧张的情况下，对存量资源的盘活和再利用，将成为未来产业园区发展的一个重要方向。

二、产品模式：功能复合，产城融合

从园区产品业态来看，未来产业园区将更强调功能复合、产业社区、工业上楼、场景营造等，实现在园区内部的产-城-人有机融合。

1. 按功能划分的产品业态

产业园区的产品业态可以分为三类，一是核心产品，二是配套产品，三是平衡产品。核心产品是服务产业客户需求的，比如工业企业、科技企业使用的主要产品业态类型有高层办公、多层办公、独栋总部、标准厂房等。配套产品主要承

载产业生态所需要的多样化服务功能，产品业态类型主要有商务酒店、综合会所、人才公寓、员工宿舍、配套商业等。平衡产品主要是从开发经济性考虑，在一定程度上平衡前期高投入的经营性业态，如住宅社区等。



这种功能复合的产品模式，能够满足企业和员工在生产、生活、休闲等多方面的需求，提升园区的吸引力和竞争力。产业社区的打造，也让企业员工能够在园区内实现工作与生活的有机融合，增强员工的归属感和幸福感。以联东U谷上海东部湾创智中心项目为例，该项目采取工业上楼模式，规划了人才公寓、商业配套等，将打造以集成电路和生物医药等产业为支撑的“智造空间”，力争实现一个产业园区就是一个企业社群。

2. 按盈利划分的产品组合

也可以从产业园区运营的视角，将园区的物业产品分为两类，第一类是引流产品，乃至就是抢流的产品，主要是厂房或办公物业产品，千方百计把想招募的企业请进园区来发展，除了自身力量搞出一些“有杀伤力的策略”外，还可以通过园区统一争取政府政策支持来帮助抢流。现在多地政府主导园区开启了免租金策略，逼迫更多的园区开发商寻找物业租售之外的盈利模式。第二类是盈利产品，这些是只要企业客户入驻了，留下来了，又有较强的信赖感和价值感，企业及企业的员工就必然会消费的一些项目，包括宿舍公寓、物业服务、停车场、充电桩、便利商业、餐饮、咖啡、酒店、绿电储能、蒸汽能源供应，也包括一些较为小众的运动场馆、文娱中心、共享会议室和接待室等，通过这些配套服务的运营，来

为园区可持续发展提供现金流保障。

三、商业模式：复合经营，价值提升

产业园区的商业模式，主要是解决项目主体的角色定位与盈利模式问题，要从产业地产开发和长期经营层面考虑，明确挣什么钱？挣谁的钱？如何挣钱？其商业模式由产品租售转向复合经营，未来产业园将更需要设施共享、智慧园区、产业赋能、投资创新等，专业运营产业园区。

1. 理想的园区商业模式

大部分产业园区项目，主要模式就是物业产品租售、统一运营管理。在地方政府对物业持有要求越来越高的情况下，依靠物业出售实现盈利越来越难。过去的理想状态是实现收入对成本的双覆盖，一是出售物业部分收入尽量覆盖园区总开发成本，二是租赁物业部分收入覆盖园区运营成本，确保没有现金流压力。这样园区开发商在不增加负债的情况下，拥有了一定量的园区物业资产，待园区实现稳定运营后获得物业资产增值，可以通过出售资产或发行园区 REITs 退出，从而实现项目盈利的最大化。

2. 升级的园区商业模式

从园区运营演进趋势看，传统的物业租售模式，正在让位于复合运营的商业模式。产业园区商业模式创新的关键就在于，颠覆单一租售模式，实现复合运营。一是资产运营，产业园区不只是靠卖房子和租房子盈利，还通过物业经营和资本运作，获得基于稳定回报之外的资产增值收益；二是资本运营，通过租金、物业和基金投资园区内的潜力企业，获得直接投资收益和投资管理收益；三是产业运营，从基础的行政代办到通用性的人才服务、融资服务，乃至到更具产业特性的全产业链服务，获取高附加值的产业运营收益。



张江高科以上海集成电路设计产业园为核心，深度参与细分领域赛道和新兴产业赛道，拓展技术能级更高端、产业特征更明显、上下游协同更高效的特色产业园区。2024 年，张江高科发起设立集成电路创新服务平台——张江浩芯，该平台专注于服务集成电路、新一代信息技术等战略性新兴产业，致力于打造以集成电路产业为引领的专业化创新服务平台。通过产业运营和资本运营的结合，张江高科不仅为园区内的企业提供了全方位的服务，还实现了自身的价值提升。

（来源：公众号 东滩智库）