



## 基于土地挂牌数据的房地产盈利模式分析

在信息化不断发展的今天，大数据时代已然到来。新形势下，房地产业需要不断挖掘和利用大数据的优势，探索大数据时代下房地产业的盈利及发展模式，进一步促进房地产业的发展。

### 一、基本概念

#### (一) 大数据

近年来，大数据一词越来越频繁地被提及，它通常被描述为信息爆炸时代产生的海量数据。全球咨询公司麦肯锡指出：“大数据已经渗透到每一个行业和业务职能领域，决策将基于对海量数据的挖掘和分析而做出，大数据将日益成为重要的生产要素”。关于大数据的内涵，本文认为：“大数据是需要新的处理模式才能具有更强的决策力、洞察力和流程优化能力的海量、高增长率和多样化的信息资产”。

#### (二) 大数据在房地产市场中的应用

房地产市场拥有着海量的多种数据积累，房地产业分析都将围绕这些数据展开，从而为政府及有关部门决策提供重要参考。大数据的运用可以贯穿于房地产的售前开发、售中营销和售后服务等各个环节。开发商要做的是利用相关数据，在前期的开发、定价和产品模型搭建上起到主导作用。在营销和后续服务环节上，则需要借助海量数据和服务，实现共赢。

例如：在房地产企业拿地前，需要借助数据的采集和分析才能认清市场和地块的价值。通过对目标地块周边项目的价格走势、周边人口数量、

区域购房人群特征分析、竞争楼盘的优劣势、配建商业的辐射范围、户型配比合适率等详细数据的分析，进而帮助房企做出相关决策：要不要拿地、用多少资金拿地、目标客户是谁、建设什么样的产品等等，为房地产业朝着理性和合理的方向发展提供依据。

### 二、房地产市场大数据的构成

房地产市场是一个由土地供应、房地产开发、房屋交易及开发企业、金融机构、经纪中介、购房者等多方参与的多层次、多结构的复杂大系统。

(一) 宏观经济、金融投资、土地交易、人口、交通数据

房地产业的发展状况与国民经济其他产业部门以及整个宏观经济环境紧密相关，因此房地产业分析必须将房地产业置于整个经济系统和产业链条之中才可能得出客观有益的结论。与房地产业相关的数据包括：宏观经济、金融投资、土地交易、土地规划及利用等级、人口、交通及市政规划等。

#### (二) 房屋基础数据

房屋既是构成房地产市场的基本物理单元，也是房地产业的交易对象。房屋基础数据包括：地理位置、房屋楼栋、建筑信息、配套设施及周边环境等。

#### (三) 房地产市场交易数据

交易活动是房地产业的核心，房地产业交易数据包括：商品房市场预售与成交量价数据、

存量房市场成交量价数据、房屋抵押登记数据、房屋价格评估数据以及租赁市场量价数据等。

### 三、基于土地挂牌数据的房地产市场预测分析

本文根据2016—2018年济南市土地挂牌交易信息数据，主要分析了土地市场和住宅市场，并对市场趋势进行了分析预测，为企业进行行业分析和资源储备提供了决策支持。

#### (一) 土地市场

##### 1、土地成交情况

2016—2017年土地市场火爆，土地供求量增加。为降低土地市场热度，济南实行“土地最高限价、竟安置房”的政策，大大增加了开发商的成本控制难度，使实际土地成本高于单纯的拿地成本。2018年土地市场热度有所下降，土地供求量有所下降，供求比为1.18，成交价格幅度较上年有所上涨。

2018年上半年土地成交62宗，建筑面积868.01万<sup>2</sup>；2018年下半年，二级市场的降温对一级市场的影响逐渐显现，土地市场流拍数量增多，下半年成交48宗，469.27万<sup>2</sup>。

##### 2、成交月度走势

2018年供地上半年主要集中在1月份及4—6月份，下半年土地供应量有所减少，供地主要集中在11月及12月份，1月份主要供应为兴隆片区及潘田片区，下半年主要供应为王舍人片区。

##### 3、各区土地成交情况

2018年济南市场共成交110宗土地，其中历城区为主要成交区域。历城区供应占比45%，成交占比37%，未来东部依旧为发展核心片区。其次为历下区，供应占比10%，成交占比18%。

#### (二) 住宅市场

##### 1、住宅用地成交情况

2018年住宅土地价格呈逐渐上涨趋势。住宅用地上半年土地市场平稳，下半年土地供应量有所减少，但楼面价呈逐渐上涨趋势。2017年济南由于受“四限”限售、限贷、限价、限购等影响，成交大幅下滑，成交量仅为689万方。2018年住宅市场成交量有所上升，为729万方，价格涨幅明显，涨幅为7.73%。其中，历城区供求量较大，历下区占据城市核心资源，价格最高。100—120m<sup>2</sup>住房销量最好，稳占市场最高份额，改善性需求进一步释放，成交结构呈多样化。

##### 2、成交月度走势

2018年济南市商品房住宅成交量1—4月总体呈上涨趋势，市场成交火爆，成交量较多，4月成交最高，为82.16万方；5月份到十月份成交量相对较少，与6月开始市场供求量激增有关；11月份开始成交量涨幅明显，成交量持续稳定高位，价格开始趋于稳定。

##### 3、各区住宅供求分析

济南市各区供求不平衡，2018年历城区供求量较大，其次为市中区和历下区，天桥和高新区较少；历下区占据城市核心资源，价格最高。

### (三) 2019年济南房地产市场趋势预判

1、城市趋势：城市功能不断增强，东拓西进取得显著成效，未来北跨为发展主线，城市由大明湖时代迈向黄河时代，北跨蓄势待发。

2、土地趋势：土地市场持续在政策的约束下低价运行，拿地热情趋冷，多数开发商考虑一级市场与二级销售市场的牵制，土拍市场回归理性；

3、政策趋势：济南市持续两年多的调控已经显现，但济南属于土地财政影响较为明显的城市，且联想之前政府关于房地产市场“长效机制”和“因城施策”的大调性，预计19年济南市场调控政策会放松。

### 四、结论及展望

房地产业是一个数据量大、关联性强、结构复杂、影响因素众多的非线性经济系统。本文采用的土地挂牌数据仅为房地产业数据的一小部分，需要综合考虑多种因素来提高市场分析成果在政府决策、行业管理中的应用价值。

同时，采集到的大量数据并非都有价值，如何挖掘与分析其背后的价值也是一项繁重和棘手的工作。这就要求房地产企业要提升企业员工的业务水平，站在新的高度去处理整合大量无序错乱的数据。是否能够做到这一点，也是房地产商们面临的一大挑战。当然，企业可以尝试与高校、研究所等合作，共同挖掘有效数据，并获得有价值的信息。

(发展规划部 沈子羽)

## 关于完善集团治理体系的建议

按照《集团公司管理》观点，所谓公司治理是指公司经营管理过程中个参与者（股东、董事会、经理层）的权利、责任、利益、结构关系及其制衡机制。治理体系一般包括股东会、董事会及其专业委员会、监事会、经理层等系统。集团化公司管理或者说母子公司管理，一般是通过公司章程体现，以派出董事方式代表集团意志，实现对子公司的管理。

### 一、目前集团治理方面存在的问题

目前，集团对外投资数量众多，金额庞大。截至2017年年底，集团投资总额97.53亿，全资及所属公司52家，代管企业8家，对外参股公司9家，待清理公司3家。集团在母子公司治理方面虽然取得了一定的成绩，但是也存在不少问题。

一是重投资轻管理。在我们对外投资的企业中，政策性投资金额较大，受上级部门安排产生的指令性投资较多。同时，伴随集团业务的深化拓展，集团各二级公司和所属企业在不断进行对外投资，有些投资直接由二级公司进行。但后期管理跟不上，投资效益不理想，没有达到预期效果，有的还造成较大的投资损失。

二是外派监事作用发挥不够。虽然我们也按照公司治理要求，对子公司派出了董监事会成员，但没有完全按照集团代理人的要求，行驶集团意志、发挥作用。仅从名义上派员担任董事、监事等职位，对于子公司实际运营，集团作为参股乃至控股股东，没有充分行使决策、监督等权利，对国有资产的安全、完整和保值增值造成不小隐患。另外，外派监事人员过于集中，存在一人身兼数职的情况，也影响了监事人员作用的发挥。

三是对外投资管理制度不完善。缺乏完整的对外投资和外派监事管理制度、流程。

### 二、完善集团治理体系的建议

一是高度重视子公司治理问题。集团对子公司的管理责任重大，特别是国有企业，投资的子公司能否规范运营，关乎国有资产能否保值增值，需要高度重视，加强管理。集团应按照《集团公司管理》理论和公司法等

法律法规要求，通过子公司章程方式体现，以外派董监事形式实现集团对子公司的管理，按照集团不同的管理模式，确定介入子公司管理方式。

二是设立董监事管理部门。为切实发挥外派董监事作用，规范其权责及其行使的制度和流程，应在集团设立外派投资企业董事、监事归口管理部门，切实发挥出对外派董、监事的管理作用。建议外派董监事管理设在集团审计监察部，外派监事管理设在集团审计监察部。资产管理部负责集团和所属企业对外投资事宜管理，建立从投资决策前到投资过程和投资之后的全过程管理体系，并对所有外派董事进行综合管理，做好信息统计，及时掌握董事在被投资单位行使权力的情况。审计监察部负责外派监事人员的管理，整合所有投资企业外派监事人员信息，提出合理建议，切实保障外派监事能够发挥监督作用。

三是优化外派董监事人员。梳理全面外派监事人员情况，合理任命外派监事人员，尽量避免一人身兼数职、疲于应付，监督作用发挥不够的情况。在董监事外派上，可以划分三个层次：第一层次为投资数额较大、重要性程度较高的子公司，派出董监事会成员一般为集团领导层面；第二层次为投资数额不大、重要性程度不高的子公司，派出董监事成员一般为集团中层；第三层次为投资数额较小的子公司，派出董监事成员可以为重要岗位相关人员。

四是完善对外投资管理制度。完善对外投资制度和流程。制定外派董事、监事管理制度，明确外派董事、监事的权责和行使方式。根据被投资企业的规模、投资金额、投资性质，规定董事参与不同类型被投资单位决策的权限，设立权力清单，对不同类型的决策事宜进行权责划分，明确哪些事项董事可以自行参与决策，哪些事项需要报集团办公会决议，并要求及时向集团归口管理部门进行报备。集团资产管理部根据董事会上报的情况进行汇总报备。董监事管理部门要及时向集团汇报信息。

(审计监察部 杨守德)

## 关于集团企业文化管理优化提升的几点浅见

在倾听了陈志军老师的授课和拜读了其著写的《集团公司管理》大作后，受益匪浅，感慨颇多。下面，结合所学的知识、自己的理解和本职工作，对集团企业文化管理的优化提升，谈点浅见。

### 一、集团企业文化管理现状简要分析

集团领导班子高度重视企业文化建设，早在2010年，就聘请专业企业文化管理公司，搭建起“山、水、城”企业文化体系，着重体现了：山水合一，诚启未来，厚重如山，济高的责任感；上善若水，水利万物而不争，济高的境界；海纳百川，静水深流，济高的气度；仁义礼智信、谦逊儒雅，济高的修养。集团企业文化建设的推广实施，为企业这些年的发展构筑了文化之魂，发挥了凝心聚力、协同融合、协同发展的重要作用。

随着集团经营规模的不断扩大、业务板块的重新划分、人员流动的持续加快，原有的企业文化与现实整体发展，在推广实施中，出现了部分脱节和不适应，需要在传承基础，做进一步的深化、优化和提升。主要表现在以下几个方面：

一是要适应当前发展新形势。新旧动能转换重大战略实施后，高新区主动作为积极探索“生态赋能”型发展模式，构筑全市“四个中心”建设主阵地，加快建设全国一流园区。发展新经济、探索新模式，是济南高新区未来发展对集团各项工作再提升、再进步的必然要求，作为高新区投融资主体和主力军，必须在战略转型、变道超车，重塑竞争优势的重大战略抉择上敢担重任，因此，在做到“五统一”的基础上，必须对集团原有的文化理念和品牌建设，立足于更高层次，进行更贴切、更具实效性的调研分析，统一价值观念、规范文化管控，适应发展需要。

二是要适应集团转型新调整。2016年，高新区按照“企业管理、市场化运作、专业化服务”的目标，推行体制机制改革。作为高新区直属国有企业，集团确立了以片区综合开发、地产开发、金融投资三大主营业务，形成了“一体（片区综合开发）两翼（地产开发、金融投资）”的业务布局。随着资产重组等工作的推进，集团经营范围将更趋多元，产业多元势必对企业文化提出更高要求，企业文化的高度和内涵需要进一步提升。

三是要调优提升集团文化新架构。为适应集团战略和发展需求，集团对组织架构进行了优化调整，成立了五个片区公司、两个地产公司以及财金公司等8个专业化二级公司，经营重心下移，

实现业务下沉，打造责权利统一、专业高效的经营主体，为业务发展提供了有力保障。但随着二级单位独立管理，尤其是地理位置原因，造成集团系统内人员沟通交流出现不及时、不充分、不深入的现象，企业文化认同出现裂痕，共通的企业认知需要加强。

四是统一规范化视觉新识别。随着集团快速发展，集团人才队伍也在迅速扩充，近两年来公司新进人员快速增加，尤其是社会招聘人员占比还较高。相较于校园招聘人员，社会招聘人员思想认识比较成型，原有单位企业文化熏陶影响较深，价值观念、精神气质、行事作风都有很大不同，使全体员工能够快速融入集团企业氛围，认同集团企业文化，形成一致的内在认知，必须在规范管理上多下功夫，推广实施要坚定有力，真正显现文化管理在企业发展中的良效。

### 二、集团文化建设推广实施的几点想法

对集团“山水城”企业文化理念继续传承发扬，持续深化优化文化管理体系，明确未来发展定位、方向，推广实施统一规范和实施浓缩企业文化精髓的核心价值、企业愿景、企业精神等内容要素，真正实现企业文化在集团管理中的价值。

一是文化牵引。一方面是造“势”，积极营造集团企业文化优化调整浓厚氛围，让全体员工了解、支持、参与相关工作，在人力、财力和精力上给予大力支持。集团各部门要积极做好动员工作，从思想上发动，从行动上践行，以高立“势”、大“势能”，推动工作开展。另一方面是育“场”，持续的宣传造势，及时兑现激励承诺，在集团内部不断培育和强化文化主题“磁场”，持续增强文化向心力和吸引力。通过文化牵引，快速转变思维方式和行为习惯。二是措施配套。制定企业文化落地措施，以学习考试促进学习，以日常考评促进贯彻，以绩效考核促进落实，以企业文化为指引，制定日常考评和绩效考核，建立一套标准透明、操作规范的评估体系，通过制定配套措施，让员工感受到制度压力，促进观念转变。三是实施推进。集团各部门要分工明确，积极推进相关工作，将责任落实到点上。定期开展落实成果追踪，定期质询、检查、督促，确保目标实现，通过结果咨询迫使员工行为变成习惯。严格开展绩效考核，使企业年文化考核指标真正起到应有作用。通过措施实施，促进执行文化真正落地。

以上是个人学习后的浅见，不当之处，批评指正。

(综合管理部 鞠斌)

## 狠抓大气污染防治

## 打赢蓝天保卫战





扫码关注 开启精彩



www.jhhg.net.cn

2019年3月

31

农历己亥年二月廿五

济南高新控股集团有限公司主办

第061期

(内部资料 免费交流)

## 集团召开大气污染防治工作会



**本报讯** 狠抓大气污染防治，打赢蓝天保卫战。为贯彻落实全区大气污染防治工作推进会议精神，确保渣土清运及扬尘污染问题整改到位，3月22日，济高控股集团召开大气污染防治工

作会。会议由集团党委书记、董事长李昊主持。

会议通报了近期媒体曝光和巡查发现的大气污染问题及问责处理情况，相关单位及项目负责人作了表态发言。李昊结合全区大气污染

防治工作推进会要求，就做好大气污染防治工作进行了安排部署。

李昊强调，全集团要不折不扣地落实上级要求，打好大气污染防治歼灭战。一是高度重视，把扬尘治理作为当前的首要任务来抓，各公司迅速组织人员对所有在建项目进行自查自纠，紧盯问题、立行立改。集团层面将成立专项检查组，加强巡查监督，确保“条条必整改、件件必落实”。二是完善措施，在加快推进项目进度的同时，扭住大气污染防治这个重点、难点和关键，严格对照“两个确保”、“四个一律”、“六个百分百”等要求，压实责任、精准管控。

三是强化问责，对整改不力或被上级查处的，集团纪委要加重加大处罚力度，建立大气污染防治黑名单，组织各参建单位共同维护集团良好社会形象，助力全市打赢蓝天保卫战。

集团领导班子，各片区公司相关负责人参加了会议。

## 历城控股集团来济高控股座谈交流

**本报讯** 3月20日，历城控股集团董事长朱英浩一行来济高控股座谈交流。济高控股集团党委书记、董事长李昊，党委副书记、总经理王康，副总经理韩强等热情接待了考察团。

王康简要说明了高新区改革扩区的基本情况，重点就集团的发展历程、组织架构、主营业务、战略规划等作了介绍。朱英浩对济高控股集团取得的发展成果表示赞赏和肯定，希望

以本次活动为开端，加强双方沟通对接，找准合作切入点，实现资源共享、优势互补。

随后，双方就园区运营模式、土地熟化实施方式、市场化运作机制、金融板块风险控制以及如何增强政府平台公司核心竞争力等问题展开了经验交流和分享。

历城控股集团领导班子，济高控股集团相关部门负责人参加了座谈。



## 集团赴中科大上海研究院、国科量子总部调研

**本报讯** 为加快推动量子通信项目合作，促进区域产业集聚提升，3月13日，济高控股集团党委书记、董事长李昊，集团副总经理徐奕带队赴中国科学技术大学上海研究院和国科量子网络有限公司总部调研。



中科大上海研究院是一所由中国科学技术大学创办的新型研究院，重点围绕量子工程、金融工程、公共安全、生命科技及管科教育等领域，打造国际化的开放式协同创新产学研用综合平台。国科量子通信网络有限公司则致力

于面向国际竞争、国家战略和信息安全市场需求，积极开展量子安全应用开发、系统集成、技术服务等业务，建设星地一体广域量子保密通信骨干网络。

调研中，双方重点就量子通信产业发展前景、市场应用以及合作项目运营模式等展开座谈交流，希望进一步加强优势互补、资源共享，尽快推进量子通信项目落地，助力高新区争创“世界一流高科技园区”，为济南市加快新旧动能转换、振兴十大千亿产业发展持续赋能。

高新区量子谷发展中心相关负责人一同参加活动。

(高新财金公司供稿)



## 省科技厅到创新谷开发公司调研省级科技孵化器运营情况

**本报讯** 3月20日，省科技厅高新处副处长王同庆带队到创新谷开发公司，调研省级科技企业孵化器运营情况。集团副总经理王浩陪同调研。

王同庆一行参观了创新谷展厅，实地考察了入孵企业、省市重点引进项目——山东舜丰生物科技有限公司，对创新谷园区

近年来取得的发展成果表示充分肯定。在随后举行的座谈中，调研组听取了省级科技企业孵化器运营现状、国家级科技企业孵化器申报等工作的汇报，并结合《国家级科技孵化器管理办法》等政策条款，就如何规范孵化器管理、实现特色运营提出了针对性意见。

(创新谷开发公司供稿)



## 济高讲堂·天津大学园区运营建设系列培训成果分享会圆满召开



**本报讯** 交流学习心得，共享培训成果。3月23日上午，济高讲堂·天津大学园区运营建设系列培训成果分享会圆满召开。

活动中，济高控股集团领导班子及全体学员纷纷结合济高讲堂·天津大学园区运营建设系列培训的课程内容，围绕“工作中的疑惑”、“讲解中的解惑”、“今后如何结合”等方面，分享了各自学习成果，并就园区规划、区域经

济发展、配套设施建设等问题展开了无领导小组讨论，拓宽了视野，碰撞了思想。

集团党委书记、董事长李昊对整场分享会

作了点评，希望全体学员能以扎实全面的专

业知识和“善学肯学”的良好态度为实际工

作赋能，在实现个人成长的同时，助力集团向“世界一流高科技园区运营商”的目标迈进。

(人力资源部供稿)



## 集团组织企业文化专题培训

**本报讯** 品牌赋能发展，文化凝聚共识。为进一步加快集团企业文化体系传导落地，增加全体员工的文化认同感，3月28日，济高控股集团邀请上海复为品牌策划公司举办了企业文化专题培训。

培训重点阐释了集团企业文化的基本概念、重要内涵、理念体系、行动纲领，讲解了全新视觉识别系统的使用规范，并通过分组讨

论、积分抢答、测试游戏等互动环节，加深了学员们对企业使命、愿景、精神以及核心价值观的认同和理解。

下一步，济高控股集团将以企业文化落地推广为抓手，借助内部集训、全媒体宣传、VR文化墙建设等多种形式，助力品牌形象持续升级，为打造世界一流高科技园区运营商提供强劲的文化软实力。

## 齐鲁壹点：芳邻十里凤凰国际菜市场正式开业

汉峪片区居民买菜不愁了！3月19日，由济高控股集团旗下企业东舜置业公司与济南耀达市场管理有限公司共同开发建设的芳邻十里凤凰国际菜市场正式开业，这也是当高新区汉峪片区第一家规模化农贸市场。据悉，该菜市场与传统菜市场不同，不仅可买菜，还有餐饮、家政等便民服务。该市场也是高新区首家推行微信小程序的菜市场，不愿出门的市民还可通过微信小程序买菜，送货上门。

随着汉峪片区诸多社区的入驻，社区居民综合配套也正逐步完善。新开业的芳邻十里凤凰国际菜市场位于高新区凤园路凤凰国际小区南区8号楼下，总面积1261平方米，共设有摊位32个，配套车位100余个。据市场管理方介绍，该市场是按照商务部提出的“社区便民服务中心”标准打造，市场里除了基础的农副产品外，还配有关节、服装、彩票等升级业态，更有餐饮、家政、改衣服、配钥匙等便民服务，可以满足周边居民的多样性生活消费需求。

此外，在管理运营体制方面，凤凰国际菜市场也有别于其它传统菜市场。该市场将高标准的超市管理与传统农贸市场的灵活进货、收银方式相结合，统一上班、下班，不允许空铺、空岗，实现规范化运营模式。据了解，新开业的凤凰国际菜市场是当高新区汉峪片区唯一一家规模化农贸市场，也是高新区首家推行微信小程序的菜市场。周边居民足不出户，便可享受到市场里的新鲜便捷，真正实现了“互联网+新零售”的便民消费新模式。目前该市场的微信小程序已启动，可为周边3公里范围内的所有居民提供线上购买及配送服务，无需出门，菜市场的鲜活和实惠便可直送到家。

芳邻十里凤凰国际菜市场的诞生紧跟着时代的脚步，同时肩负着民生的责任。这一次，不再是脏乱差的传统市场，而是环境优美、管理严的标准化的社区便民服务中心。芳邻十里凤凰国际菜市场将秉承百姓无小事，民生大于天的宗旨，为社区居民提供最便捷的体验和最优质的服务，为这座城市的发展贡献一份力量。



## 助残扶弱，济高控股集团团委在行动

**本报讯** 传递温暖，与爱同行。为弘扬社会正能量，将学雷锋活动引向高潮，3月27日，济高控股集团团委联合高新区团工委走进“我的兄弟姐妹”爱心驿站，开展助残志愿服务活动。

活动中，志愿服务队欣赏了由爱心驿站学员们表演的威风锣鼓、青花瓷扇子舞等文



## 高新财金公司成功举办境内外投资并购业务专题培训

**本报讯** 为提升投资并购业务能力与管理水平，积极构建投资并购管理体系，3月18日，高新财金公司组织全体员工举办境内外投资并购实务及风险管理专题培训。

研讨会上，京德恒律师事务所合伙人闫正围绕审批监管、风险防范、并购流程等要点，结合国内外企业并购案例，详细讲解了尽职调查、公司估值、交易结构设计、并购磋商与谈判、并购交易文件撰写、并购后整合等操作实务，带来一堂干货满满的并购投资专业课。在问题答疑，学员们纷纷结合工作中遇到的实际问题，与专家展开了交流研讨。

并购重组是集中优质资源、集聚规模效应、提升协同效应的重要市场方式，对集团拓展产业投资板块、加快转型升级具有重要

作用。下一步，高新财金公司将充分利用培训研讨、业务实战等方式，着力提高提升并购管理水平，构建成熟完善的投资并购管理体系，为集团布局大数据、量子通信、人工智能等战略新兴产业提供更大的金融支持。

(高新财金公司供稿)



# 推动全面从严治党向纵深发展

## 集团党委组织各党支部召开组织生活会

近日，济高控股集团党委按照高新区党工委要求，紧扣“认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，树牢‘四个意识’，坚定‘四个自信’，做到‘四个服从’、‘两个维护’，担当负责、积极

作为、改进作风、狠抓落实，确保党中央决策部署和上级党组织工作安排不折不扣落到实处”的主题，组织各基层党支部召开组织生活会，推动全面从严治党向纵深发展。

### 智慧谷公司党支部

按照集团党委统一部署，3月11日，智慧谷公司党支部召开2018年度组织生活会。

会前，智慧谷公司党支部按照集团党委规定，制定组织生活会方案，抓好会前学习，征求意见建议，开展交心谈心，深入剖析问题，为会议顺利召开做好了充分准备。

会议总结了2018年党支部工作开展情况，查摆了存在的主要问题，明确了整改措施，部署了2019年重点工作。在支委成员的带领下，与会党员围绕组织生活会主题，结合个人实际，深入开展了批评与自我批评。

会议要求，全体党员要以本次组织生活会为契机，进一步提高政治站位，坚持问题导向，增强党性意识，勇挑重担，促进“工作落实年”目标任务落实；进一步加强基层党组织建设，切实发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，把《中国共产党支部工作条例（试行）》具体要求落地；进一步强化“两个责任”，坚定理想信念，主动改进作风，自觉廉洁自律，营造风清气正的良好氛围。

### 集团管理党支部

3月11日，集团管理党支部按照集团党委要求，组织全体党员召开组织生活会。

为筑牢开好组织生活会和开展民主评议党员的思想基础，管理党支部在会前组织全体党员进行了集中学习，重点领会习近平总书记关于加强党的政治建设、坚决贯彻党中央决策部署、敢于担当负责、狠抓工作落实、突出基层党组织政治功能、提高基层党建工作质量等重要指示精神，学习掌握《中国共产党纪律处分条例》《中国共产党支部工作条例（试行）》，确保支部全体党员准确把握党中央要求，准确把握党章等规定，把党支部职责任务搞清楚，把合格党员标准搞清楚。

会议当天，支委会作了述职，通报了支部查摆问题、开展批评和自我批评的情况，传达了上级关于“凤歧模式”的重要批示，并发放测评表，组织全体党员进行了民主测评。

### 东拓置业公司党支部

3月7日上午，东拓置业公司党支部

组织全体党员召开组织生活会。

会议集中学习了习近平总书记在中央全面依法治国委员会第二次会议上的重要讲话，并开展了党员民主测评，通过无记名投票评选出了5个“党员先锋岗”。

会议还就进一步加强基层党组织建设作了部署，决定在高城建、航天城和玉兰花园三个项目建立党员责任区，并将公司研发设计部、外协服务部和教育医疗团队设为党员攻坚团队。

会议强调，习近平总书记的重要讲话高瞻远瞩、总揽全局、内涵丰富、思想深刻，是指导新时代全面依法治国的纲领性文献。东拓党支部要切实增强“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”，深入学习宣传习近平总书记重要讲话精神，结合公司实际，认真履行党员干部的职责，加强工作任务的协调、督促、检查。

### 高新财金公司党支部

3月8日下午，根据集团党委部署安排，高新财金公司党支部召开组织生活会。

会议从制定方案、学习教育、谈心谈话、查摆问题以及开展批评和自我批评等五个方面，通报了此次组织生活会筹备情况。大家敢于揭短亮丑，真正触及问题，不遮掩问题、不回避矛盾，非常到位，切实达到了红脸出汗、促进工作、增进团结的目的。批评与自我批评后，进行了党员民主评议，以民主测评表的形式对全体党员进行了客观公正的评议。

会议就在高新区争创“世界一流高科技园区”和集团转型升级的大背景下，高新财金公司如何以“干事创业的担当、极端负责的态度和永不懈怠的精神状态”，将重点工作落实、抓细抓严提出了几点要求。一是要学在前、干在前、走在前，充分发挥全体党员的先锋模范作用，不断提升党支部的凝聚力、号召力、战斗力。针对查摆出的问题，列出整改清单，把整改措施一项一项具体化，把存在的问题一个一个解决到位。二是要高起点谋划工作、高标准推进工作，严格要求、严格管理，尽心尽力、尽职尽责干好实干优本职工作。三要及时跟进对推进工作的落地督导，工作推进要狠抓落实、强化过程督导，任务到部门、责任到人，切切实实改进工作作风。

下一步，高新财金支部全体党员将以更加先进的思想、更加扎实的工作、更加

### 东信开发公司党支部

根据集团党委要求，3月7日，东信开发公司党支部召开组织生活会。

会议要求，开展批评与自我批评要遵从以下原则：一是反对形式主义，每名党员认真查摆问题；二是反对浅尝辄止，班子成员谈话触及内心深处；三是反对脱离实际，必须努力作实际调查，才有破解难题的能力；四是反对墨守成规，思想上敢于创新，步伐要迈的大一些。

会议指出，基层党建工作任重而道远，全体党员要以本次会议为契机，进一步提升自己，形成党员和群众之间推心置腹、互帮互助的良好局面。支委成员要进一步加强党建工作，力争在党风廉政建设和反腐败斗争中取得新成效，为集团迈向“世界一流”提供坚强保障，为高新区改革发展做出新的更大贡献！

### 综保区开发公司党支部

3月7日，综保区开发公司党支部组织召开2018年度党员组织生活会，并开展民主评议党员活动。

此次组织生活会认真做到“三到位”：会前准备到位。按照重点学习、谈心谈话、查摆问题三个重要环节，全面学习党支部工作条例，支部委员与党员之间进行谈心谈话，结合工作实际深入查摆问题，有效提升此次组织生活会的效果和质量。学习领会到位。支部组织主题党日活动，学习贯彻刘家义在全省“担当作为、狠抓落实”动员大会上的讲话精神，要求党员充分认识强化责任担当、狠抓工作落实的重要意义。剖析批评到位。党小组批评与自我批评环节中，全体党员坦诚交流、勇于剖析、真诚互评。组织生活会上支部班子做到率先自我剖析，着重从发挥政治引领作用、贯彻落实上级党组织工作部署、定期开展党的组织生活、严格党员日常教育管理监督、联系服务群众、改进工作作风等方面查摆问题，深入剖析原因，严肃开展自我批评，接受党员评议。

会议要求，党支部、全体党员一定要总结好、运用好这次组织生活会的成果，努力解决支部和自身存在的突出问题，进一步坚定信心和决心，做到“三个突破”，

### 临空开发公司党支部

3月9日下午，临空开发公司党支部召开2018年度组织生活会。

会议以树牢“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”，勇于担当作为，坚持严以律己，以求真务实工作风坚决把党中央决策部署落到实处为主题，结合集团和临空开发公司工作实际，认真查找突出问题，深刻剖析思想根源，严肃开展批评和自我批评，达到了“红脸出汗”的预期效果。

会议指出，全体党员态度端正、敢于揭短亮丑，既触及了灵魂，又增进了团结，是一次严肃、认真、团结、和谐的组织生活会。会后，全体党员要抓好整改落实，通过解决思想问题促进公司全面完成年度各项工作任务。

### 创新谷开发公司党支部

按照高新区管委会和集团党委的部署，创新谷开发公司党支部高度重视，于2月3日至3月6日，利用1个多月的时间，认真组织开展了2018年度组织生活会和民主评议党员工作，顺利圆满完成各项任务。

为了开好本次组织生活会，做好民主评议党员工作，创新谷开发公司党支部认真筹划，于2月3日召开支部委员会扩大会议，专题研究组织生活会方案，确定了组织生活会和民主评议党员的开展步骤，及需要重点做好的六个环节，并按照时间节点制定了配档表。

2月11日至3月5日，按照计划，创新谷开发公司党支部组织开展了专题教育、谈心谈话、查摆问题、批评与自我批评，每一个环节任务都指定专人负责，严格组织程序，落实规定动作，为开好党员大会和民主测评打下良好基础。3月6日，组织召开支部党员大会，总结了2018年党支部所做的工作，通报了本次支部组织生活会的开展情况、批评和自我批评情况、查摆问题及整改措施，并对2019年党建工作的要求提出要求。

通过召开组织生活会，开展党员民主

评议，创新谷开发公司党支部进一步统一了党员思想，提高了认识，凝聚了力量，为开展好2019年的各项工作打下了良好的基础。

### 东泉供水公司党支部

根据集团党委部署，3月8日，东泉供水公司党支部组织全体党员召开组织生活会。会议对2018年工作进行了全面总结和梳理，通报了近期谈心谈话、批评与自我批评情况，对查摆出的23个问题进行了逐一剖析，并制定了整改措施。

会议指出，希望全体党员进一步加强学习，深化思想，细化本次组织生活会提出的问题，制订整改落实时间表，抓好落实工作，同时处理好工作和学习的关系，做到统筹兼顾。

近期，东泉供水公司党支部还将组织全体党员宣读入党志愿书，重温入党誓词，牢记入党初心使命，充分发挥党员先锋模范作用，为集团实现“世界一流高科技园区运营商”目标做出贡献。

### 高新物业公司党总支

3月15日下午，高新物业公司召开了民主生活会，全体党员参加。

会议通报了高新物业公司党总支查摆问题、开展批评和自我批评情况，并发放测评表，按照“优秀”“合格”“基本合格”“不合格”四个等次对党员进行了投票测评。

此次专题生活会，达到了坦诚相见、加深了解、互相帮助、统一思想、改进作风、增进团结、明确方向的目的，取得了实实在在的效果。他强调：对查摆的问题要从严从实制定计划销号处理；加强公司党的建设工作，每名党员要严格要求自己，树好形象；增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”切实履行“一岗双责”充分发挥基层党组织战斗堡垒作用；凝心聚力，不断增强党员党性修养，抓住物业发展契机勇挑重担，不辜负各级党委对高新物业的信任和期望。

与会党员纷纷表示，此次民主生活会更加坚定了理想信念，进一步深刻领会了党的十九大精神，今后将更加严格遵守党的政治纪律和政治规矩，把各项制度要求落实到业务工作中，鼓足干劲、敢于担当、扎实进取，推动高新物业公司再上新台阶。



## 3月20日 新城控股第一期21亿公司债券发行完成

3月20日，新城控股集团股份有限公司发布公告称，2019年公司债券（第一期）发行完成，规模21亿元。

本期债券分为两个品种。品种一为4年期，实际发行规模11亿元，最终票面利率为5.05%，附第2年末投资者回售选择权和发行人票面利率调整选择权；品种二为5年期，实际发行规模

10亿元，最终票面利率为5.90%，附第3年末投资者回售选择权和发行人票面利率调整选择权。同时，本期债券引入品种间回拨选择权，回拨比例不受限制，发行人和簿记管理人将根据本期债券发行申购情况，在总发行规模内由发行人和簿记管理人协商一致，决定是否行使品种间回拨选择权。

## 3月19日 招商蛇口召开2018年度业绩发布会暨投资者交流会

3月19日，招商蛇口2018年度业绩发布会暨投资者交流会在深圳海上世界文化艺术中心隆重举行。

会上，招商蛇口董事总经理许永军从“回顾、感悟、展望”三个方面，回顾了上市三年来招商蛇口的经营情况，分享了三年发展历程中的点滴感悟并提出了“成为人民美好生活承载者”的展望。

“回顾”：实现整合、经历融合、跨越发展、拥抱改革，招商蛇口在“13341”战略的引领下转型升级，组建三大事业群，成功推动城市功能升级、生产方式升级、生活方式升级；以“军委管总、战区主战、兵种主建”为战术，调整管理边界，完善职能架构；优化人才梯队，全面探索激励创新；落地全生命周期产品体系，产品与服务品质日益提升。这些举措的落实，推动了招商蛇口经营效益的稳步

提升，招商蛇口也更积极地回报股东。

“感悟”：“前港—中区—后城”综合发展模式兼具时间发展规律与空间发展规律，归根到底，它是人民群众对美好生活永远向往的规律。自古以来，人们对居住、对生活、对交通的要求一直在不断提高，我们的行业是一个永远存在机会的行业。城市发展自带其生命节奏，招商蛇口有意识地平衡着T+3、T+10、T+30这三种企业经营节奏。“四十不惑”的招商蛇口负“重”前行，时刻谨记自己的责任，不负股东、客户以及员工的重托。

“展望”：一切过往皆为序章，对历史的回顾与感悟是为了创造新的历史。在复杂多变的外部环境中，机遇与挑战并存。招商蛇口将以“立足长远，把握当下，科技引领，拥抱变化”为战略原则开展各项工作，最终引领招商蛇口成为人民美好生活承载者。

## 3月7日 长沙高新控股集团召开经营工作会议

3月7日，长沙高新控股集团召开经营工作会议。会议指出，2019年集团整体工作思路为“1234”，即“1”个中心——以“高质量发展”为中心；“2”大支点——做大做强建设施工板块，做优做强金融服务板块；“3”个主攻方向——立足高新区功能类项目，立足产业园区开发和运营，立足高新技术产业投资，“4”项保障措施——以改革为主线，破难题、补短板，完善高质量发展的体制机制；以战略为导向，强管理、育人才，奠定高质量发展的坚实基础；以项目为根本，抢进度、建精品，汇聚高质量发展的强大动能；以党建为引领，立品牌、争一流，提供高质量发展的政治保障。

会议针对功能类和竞争类板块不同的发展现状和定位，提出了要求：功能类企业在2019以

及今后一段时间内的重点是要做实，做实资产、做实盈利模式，要主动谋划、主动推进。竞争类企业要做强，各大版块都要发挥支撑作用，同时加快麓谷实业的上市工作。麓谷建工作为集团改革转型的重要支点，关键在于抓效能和效益，要用管理来激发效能，发挥优势，希望麓谷建工加压奋进，进一步做好各方面工作。

会议强调，要共同营造一个和谐的经营发展环境，防范企业方方面面的风险。首先，国有企业必须将国企的政治属性根植于心，自觉接受党和人民的监督，做到依法合规；要通过制度建设形成一种正向的激励；集团骨干要加强自身能力建设，不仅要具备专业才能、组织能力，更要有战略管控、任务统筹的能力，“心中有大局，集团发展就会有格局”。

## 3月4日 张江高科集团举办纪念改革开放40周年高峰论坛

3月4日，张江高科集团举办纪念改革开放40周年高峰论坛，董事长刘樱作了《发挥国企改革创新动能，助推科创中心再发展》的主题演讲。

她强调，围绕科创中心建设的目标和内涵，在推动科创中心建设，特别是科学城作为核心承载区建设方面，应该强化三点功能，一是具备国际视野，二是形成产业集聚，三是实现产城融合。通过保护知识产权，遵守国际规则，推动全球视野的科技创新；通过案例分析，解读龙头企业对完善产业链、推动产业集群的重要性；通过对城市空间运营理念的解读，从城市的温度、让人有幸福感、产业与生活的融合、科技金融的对接等方面，提出要实现产城融合。张江高科正加快科学城西北区域城市更新、上海集成电路设计产业园建设、承

接长三角资本市场服务基地运营，进一步推动张江科学城的发展。

国资国企在推动科创中心建设方面大有作为。张江高科是改革开放40周年最大的受益群体之一，充当了改革开放先行者中的先行者，排头兵中的排头兵。身处改革开放的最前沿，我们时刻保持创新，从传统的产业园区开发转变为用平台思维打造创新生态圈，以全生命周期的空间载体、千亿元级产业投资基金、互联共生的创新服务，搭建从idea到研发、到试验、到应用的全链应用空间。

创新是保持企业在行业中适度引领的一个关键动力。国企改革正当其时，张江高科会丰富自身创新内涵，加强企业创新作为，为张江科学城科技创新事业的蓬勃发展做进一步的贡献。

## 3月4日 上海临港美元债获评中资美元债2018年度最佳高等级城投交易

3月1日，“2018年中资美元债市最佳交易与卓越机构票选”结果公布，上海临港集团2018年发行的美元债获评中资美元债2018年度最佳高等级城投交易（Deal of IG LGFV），为7项最佳交易之一。

上海临港集团于2018年8月28日定价Reg S、3年期、3亿美元、高级无抵押票据SHLingang 4.625

0/05/21，初始价5.30%区域，发行价4.88%。新债的最终订单量超过22亿美元（111名投资者），获得超7.3倍认购，在城投美元债中不多见。该项目的联席全球协调人、联席账簿管理人及联席牵头经办人为国泰君安国际、高盛、上银国际；联席账簿管理人和联席牵头经办人为工银亚洲、海通国际、国泰世华银行、浦发银行香港分行。

## 2月19日 成都高投集团获中信银行总行100亿授信额度

2月19日，成都高投集团获得中信银行总行100亿综合授信额度的批复，这是成都高投获得的首笔单个金融机构给予的最大金额授信批复，也是中信银行总行审批通过给予成都分行辖内仅次于四川发展（控股）有限责任公司的国企最大单笔集团授信额度。

该笔综合授信品种丰富，包括债券投资及承销、流贷、房地产开发贷款（含人才公寓）、项目贷款、并购贷款和经营性物业贷款等；授信主体包括成都高投及下属子公司，最大程度地在品种、额度和期限等方面做了符合成都高投融资需求的安排。



（编辑部整理）

## 产业纵横

### 产业地产 大商业模式全梳理(下)

#### 星洲股份：“园区+能源”双轮驱动

无锡新加坡工业园开发主体无锡星洲股份的股权结构经历了新方主导到中方主导的本土化过程，在这个过程中，园区从一开始依赖新方对国际产业市场的熟悉和渠道资源进行招商，到中方结合本土化优势制定相应的发展策略，园区也在两轮经济危机的考验中形成了一套国际化接轨、市场化运作、集约化发展、集群化培育、高强度投入、一站式服务、高效益产出的发展模式。2017年，仅仅3.5平方公里的园区面积上，实现规模以上工业总产值突破600亿元，利税超过60亿元，是行业内当之无愧的小美“亩产英雄”。

在进行园区盈利模式架构设计时，因为国有资本控股身份，决定了园区以投资拉动建设之后，最为传统的房屋租金、运营管理费用成为园区平台公司的主要收入，不过中新合作的身份，又使其在商业模式层面能够进行适度创新，这种背景下“园区+能源”运营模式逐步成型。

园区和能源这两项业务，二者面对的是同一个客户，不同的服务，本身就具有协同效应，园区运营方打算不断加强这种组合优势，最终将成为跨区域扩张时的一个利器。

在收入结构上，与大多数园区一样，工业厂房的租赁收入占最大头，然后是物业管理收入的零星补充。目前，星洲股份旗下拥有经营性物业70万平米，其中包括40万平米的定制厂房，园区经营性业务收入在2.33亿元左右，物业综合出租率保持在90%-96%之间。租赁收入、管理收入和物业服务收入这三项尽管都可能快速增长，但却能细水长流地贡献稳定的现金流与业绩。

#### 中集集团：实体巨头“商住”陷阱

理论上来说，“中集牌产业地产”的思路很清晰——发挥集团的产业优势和金融优势，利用储备的土地资源，以产业化发展理念发展产业地产，形成产业资本、金融资本、土地资本完全融合的整体优势，集中全力猛攻产业地产，在全国范围树立起“中集产业园”这块牌子。

系出名门，其本身业务想象空间很大，资源潜力、协同能力和爆发能力都比较强，有可能在未来对既有的产业地产格局造成一定冲击。但同时，中集产业园作为一个全新的业务板块，其产品逻辑、集团地位、独立性、自我迭代还在有所摇摆，我们曾经寄希望与其将既有的思路和资源固定下来，并且在东莞中集智谷这个项目之外，能够出现更多的园区，提高业务说服力。

不幸的是，碧桂园的入股有名无实，实业和土储的纸面优势很难转化成实质竞争力，看上去仍是一个三心二意的门外汉，已经错过“倒手、换仓、升维”的绝佳窗口。在这个人指枪的行业，想做和不想做，真做和假做，差别非常明显，顶层导向将决定最终结果，概莫能外。

从中集产业园来说，中集集团的天量存量土地，既然是机遇，也是一个甜蜜的陷阱。如何避免陷入低价大肆圈地的常见逻辑，摆脱用地产的思维做园区，保持产业地产初心，需要时间给出答案。因为即使同一个集团下的不同业务板块，各自都有盈利任务，只要利益点不一致，要做到真正的产品逻辑、集团地位、独立性、自我迭代还是不容易。中集产业园近两年在存量土地整合方面，进程并没有想象中那么顺利。

从中集产业园这几年来有限和平庸的进展来看，这家企业距离入门仍有很大差距，我们对其未来保持非常谨慎的保留态度。

#### 亿达中国：轻重并举的太极圆环

亿达是一个典型的从产业地产开发商转向园区综合运营服务商的范本，即从重资产为核心转向轻重并举的路径，衡量这一点的关键就是看轻资产业务是否有独立存在的价值，和单独盈利能力。

亿达的轻重并举，主要就是从产业策划、园区规划、楼宇建设、招商运营到增值服务，能够提供这一揽子的全产业链解决方案。从业务板块上来看，亿达希望通过综合开发、园区运营管理、园区管理咨询服务等方式来实现整体的的品牌化、规模化发展。这种园区产业链条解决

方案，本身未必需要依赖于重资产的载体当中，这使得亿达能够突破原有的传统开发商角色，转型进入园区综合运营服务商的角色当中。

理论上涨，亿达发力轻资产，有三重好处。一是通过对更多项目的运营提升团队实战能力；二是面对不熟悉的环境，决定了园区以投资拉动建设之后，最为传统的房屋租金、运营管理费用成为园区平台公司的主要收入，不过中新合作的身份，又使其在商业模式层面能够进行适度创新，这种背景下“园区+能源”运营模式逐步成型。

园区和能源这两项业务，二者面对的是同一个客户，不同的服务，本身就具有协同效应，园区运营方打算不断加强这种组合优势，最终将成为跨区域扩张时的一个利器。

#### 北科建：危险的“中关村没落贵族”

虽然北科建旗帜鲜明地提出了“科技地产”这个招牌，但无论是北科建高层的表述中，还是这些项目本身的内容中，“科技”这个概念都显得似是而非、面目模糊——其究竟指的是园区本身的科技配套，还是园区入驻企业的科技性质都不得而知。

目前来看，北科建模式仍然是以二级产业园区的项目租售、配套设施销售以及部分城市住宅销售为主要的盈利点，就而言，其相比于其他市场化产业地产并无太多优势之处。

目前在招商领域，北科建的园区大多都是以被动招商引资为主，很少有合作企业的转移迁址，北科建也在积极努力，试图一方面通过引导性优惠政策及各产业园运营公司的招商管控来实现产业聚集，另一方面则在部分产业园内部建有孵化区域，孵化区域通过产品调整、创业辅导服务等协助培育种子企业。但是，这些孵化和服务，并不能直接切入入园企业的痛点，很多都是可有可无的摆设，也相对缺乏独立性与持续性，这比北科建的产业园区整体都缺乏产业竞争力，可持续发展空间堪忧。

而且总体来看，国科出身的北科建仍然过于注重重资产，轻资产在人才储备、激励机制上都还有所欠缺，仍然不能作为主力军来运用，按照短期来衡量，仍然处于“轻重失衡，体态过重”的状态当中。

同时，北科建宣称正在尝试由科技新城向智慧产业新城的产品升级，而由科技地产向文旅地产、养老地产等产业业务的横向拓展，这种多元化发展恰恰反映了北科建在产业地产领域的力不从心。

2018年，董事长郭莹的离去加重了“中关村贵族”没落的悲剧色彩，这家企业不可谓不努力，但现实很骨感，除了体制上的先天不足痼疾，也有自己战略摇摆和经营不力的问题，更有产业地产商业逻辑上的硬伤，挣扎辗转中，未来发展的潜在风险颇大。

#### 中天集团：“轻-重-轻”园区资本闭环

在2018年新形势下，中天集团适度降低了项目拓展与规模扩张速度，主动加大园区运营服务的“补课”力度，进行步幅和呼吸的调试转换，“慢就是快、少就是多”，这种“时刻归零”的谨慎理念，在加杠杆周期或许略显保守，但在杠杆周期，却是支撑企业活下去的不二法门。

作为东莞本地土生土长、根基深厚的莞商，中天最核心的优势在于本地政商界资源，以及对本土经商环境与做

事方式的了解，这个核心优势的最佳用武之地就是与城市共成长的产业地产，想在本地深耕，进军产业地产是利益最大化的必然选择。

中天目前的多元化业务布局基本可以分为三大块，即科创园区、文创园区等为代表的大产业板块，基金等金控平台为代表的大金融板块，住宅、酒店等为代表的大地产板块。中天将三大块板块形象地称为三条跑道，同时发力、互为支撑，三者算的是个总账。

在中天的商业逻辑中，产业是龙头，立足东莞、辐射深圳乃至广东，未来再走向全国。地产和金融是两翼支撑，两者作为产业的配套，为其提供必要的载体与资金支持。产业园区因为具有促进区域产业升级和城市配套服务升级的作用，受地方政府重视度与地产不可同日而语，既可作为当下降资源获取端口，也能为未来业务增长提供长久支撑。

从中天管理层得到的最新信息是，其正在酝酿新一轮战略转型，由园区开发运营商向平台型区域资源端口转型——中天这样的本土产业地产商，继续在本地单纯进行重资产开发下园区数量的增加意义已经不大，而将本地资源进行重新盘点和梳理后挖掘其价值的意义更大。

通过自身核心优势和原有基因打磨出一套轻资产本领，再以轻资产个人满足不同时期对产业转型升级的诉求，掌控核心资源之后以内部产业与资本方，将园区项目共同打造成合适的投资品，最终吸引更多金融机构投资完成退出。整套流程一气呵成，轻重结合，既对资源有控制力，又能把握产业方向满足政府需求——这其实正是笔者一直以来倡导的“轻-重-轻”的园区闭环路径。

#### 中电光谷：进退维谷的园区“辩证法”

在2018年旗帜鲜明地提出了“换道超车，联合创新，轻重并行”战略，是行业内为数不多能根据自身情况，将产业、园区、政府、企业、金融等要素的产业构建逻辑梳理清晰的企业。在投资协同方面很有套路，央企中国电子的资源整合能力和背书效应对这一年的拓展助力颇大。

从万科的风险控制、盈利要求以及过往禀赋出发，所谓的“万科产城”，不是按字面上理解的“产业新城”，更不太会冒险去尝试过于郊区的大型产业园或者一二层级联动的区域开发，而是集中做城市产业方向，这样可以更平滑，更能和既有的城市布局、资源顺利嫁接。

但从产业地产的维度来看，万科还是在受既往的传统逻辑思维路径的束缚和影响，产业链和贯穿其中的逻辑，与以往商业地产并无二致，没看出太多创新和人之过。这种根深蒂固的地产思维，其实还是在做一门房地产生意，而没有“跳出三界外”。其思维的逻辑，似乎依然还是“万科需要什么”，而非“产业地产行业和市场需要什么”，这才是企业的致命软肋所在。

#### 中业慧谷：长袖善舞的柔性运营者

中业慧谷进军的昆山、淮安、镇江、徐州、泰州等地，都是传统产业地产眼中并不适宜进行产业园区开发的城市。这些城市从人口承载、产业链集聚度、市场开放程度方面都与一二线城市差距巨大，不过中业慧谷从找到了自己的“蓝海”，那就是因地制宜的专业培育，满足地方政府产业发展诉求，通过与政府平台公司股权合作、PPP模式等方式，与地方政府进行关系绑定，开发不同层次、不同业态的产业园区，做本地地区的风向标，最大限度获得地方政府支持。

作为南京老家的本土地产企业，中业慧谷在江苏省内积累了丰富的政商资源。相比于外来企业，这类区域深耕型产业地产商在进行本地资源导入和整合过程中往往更加得心应手，也更加适应本地的市场环境与经济发展状况，其柔性的特征也体现得格外明显——长袖善舞，十分善于利用自身本土化企业优势，整合外来企业与资本与江苏本土政府资源，共同打造区域开发与园区开发产品。

可以说，中业慧谷是行业内无招胜有招的园区“柔性太极”高手，应对高度不确定的行业发展趋势，它为自身打造的路线是以资源、经验、平台效应进行“轻重平衡”操盘，在行业、产业和国际资源整合方面长袖善舞，安全性与创新性兼顾的样本。

对于这样一家在本土区域深耕多年的产业地产企业来说，挑战往来于两方面，一是面临继续本地深耕还是向全国规模化扩张的抉择，二是多年积累的本地资源如何与既有商业模式革新的结合，以及创新业务方面格局视野与人才团队的匮乏。

#### 华南城：转型O2O产业生态园

从本质上说，典型的华南城不仅仅是一个规模更大的房地产开发项目，而是在竣工后将为制造商、贸易公司、经销商、零售商和买家提供一个可以购买材料、销售产品、分销货物和推广品牌的大型综合平台，融合创造出大量商业机会。

也就是说，华南城本意其实并不想做一个简单制造商

的房地产开发商，而是一个综合商贸生态系统的运营者。它通过商铺、零售、金融、物流、仓储、电商等线上线下不断融合互动的各类工具，构建了轻重平衡、闭合循环的产业生态圈，入驻的中小商户开展自己的生意提供了一个线上线下全方位的服务平台。同时，不断延伸产业链条，进行多元化的业务拓展，包括奥特莱斯运营、电子商务、贸易博览会、展览会以及文化旅游业务等等。这些业务配合商物物流城这一核心进行辐射、延展、丰富，如同一个闭环体系一般不断衍生出更多的业务与利润空间。

但问题也同样非常突出，那就是随着经济新常态的开启，华南城原本“简单粗暴”的商业模式也开始遇到挑战，根深蒂固的痼疾也随之显露无疑，而转型和创新还不能无限上风险敞口扩大的担忧。华南城本身的商业模式依然还是太过于依靠地产，“华南八城”的商业模式与国内传统的大型市场本没有太多本质上的区别，经营逐渐惨淡，其商业价值从长期来看具有很大的不确定性。尤其从价值链来看，华南城的出现并没有改变其所在城市原有的价值链的价值。相反，华南城的入驻使这些城市的原有商业格局被强力冲击，造成商业项目的重复建设与超饱和建设，不但未带动产业链的升级、改造，反而引起了产业链价值的振幅和动荡，其不利影响仍在持续发酵当中。

华南城正在不断加大轻资产、电商、生态圈方面的建设是事实，但无法掩盖线下的不断萧条。商贸物流地产企业和入驻商户的关系常常是铁打的营盘流水的兵，如何更有效的转型，以留住这些“兵”——客户资源，让其不断繁荣，并从中赚取更长期的收益，是以华南城为首的众多商贸物流开发商共同思考的问题。

目前来看，仿效华南城模式起家的卓尔集团已经率先与另外两个跟随者毅德控股和五洲国际则茫然无措、岌岌可危，在重资产、高杠杆惯性下蒙羞的华南城自身能否安然走出一条新路，值得观察和期待。

#### 坤鼎集团：悬疑重重的定制生意

&lt;