

1. 协信产业地产简介

协信集团创始于 1994 年 6 月，现已成为一家从事精品住宅开发、城市商业综合体运营、产业地产开发与物业管理的全国性的大型现代企业集团。截止目前，累计开发量逾 1200 万平方米，现已开发 50 余个住宅、商业及产业地产项目，战略土地储备于 1000 万平方米。

2008 年，协信集团提出要实现“三大突破”，即商业模式突破、投资模式突破以及人力资源模式突破。从而协信在全国房地产企业中，较早地提出发展产业地产的业务战略。2012 年 6 月，协信产业事业部正式成立。自成立之初，协信产业事业部就独立发展产业地产类全产业链业务，并进行全国化布局。根据自身特点，协信产业地产紧紧把握新型城镇化和产业升级的方向，将商业模式定位于城市更新和第四产业运营，走出了一条与绝大部分产业地产开发商或者运营商不同的道路。

2. 协信产业地产发展历程

协信产业地产的发展是随着中国城镇化的进程应运而生的。从协信集团的发展历程可以看到，90年代初，商业活动成为城市集聚发展的主要推动力，根据当时城镇化“因市而城”的特征，协信集团修建了以“协信商厦”、“协信黄金海岸”为代表的商业项目，以满足当时市场需求；2000年以来，随着房地产市场化的深入，城镇化进程不断开展，人们生活及消费的不断升级，以星光系商业、阿卡迪亚、协信公馆等为代表的高端商业及住宅，是协信发展的重点；而随着下一步新型城镇化的主题向着产城融合、产城一体化转变，以产兴城成为城镇化工作推进的重点，而协信集团也在之前丰富的住宅及商业开发运营实践基础上，确立了产业地产发展战略。



图3 协信集团发展历程图

2011年，重庆总部城项目签约开工，开启协信产业地产项目的序幕；2012年6月，协信产业事业部正式成立。此后无锡协信未来城、青岛科技城相继进入开发周期。从协信产业已有三个项目的属性来看，存在以下两方面特征：第一均处于老城区，第二均为旧城改造、老工业区搬迁改造类项目。可以看出，城市更新是协信产业的主要发力点。



图 4 协信产业地产发展历程图

而根据协信未来五年发展战略，协信产业地产将针对全国一二线城市中心区与次中心区的城市更新和产业升级需求，继续深化以城市更新为主的产业地产开发战略，并将在未来由机会型拓展向模式型拓展转变，并在品牌输出上形成突破。

3. 协信产业地产战略发展布局

依托城市更新与产业升级战略，定位在中国新型城镇化进程中推动产业升级、实现旧城改造，协信产业地产现已初步形成了面向高端服务业的“总部城”和面向高端制造业的“未来城”两大战略产品，其中，“总部城”定位城市核心旧城更新的总部项目，“未来城”则定位产业升级改造为主导、大规模产业新城项目。

在战略选址上，协信产业地产通过对未来新型城镇化的分析判断得出，中国城镇化方式将从扩总量向调结构进行转变，中低端产业将更多向三四线城市转移，而一二线城市将更加注重产业提质发展——通过产业升级，将城市做厚、促进城市功能提升。在此趋势下，协信产业定位一二线城市中心或次中心的城市更新，以北京为平台，以重庆为根基，布局全国一二线重点城市，并做到城市深耕、区域领先。根据协信产业五年发展战略，将以一年新增 1-2 个项目的速度，逐渐实现自身的全国化布局。



图 5 协信产业地产战略布局规划

4. 协信产业地产业务模式

协信产业地产的独特之处，除了其致力于城市更新的发展战略外，还有其“产、住、商”特有的协同开发模式。深谙产业园区之道的协信产业，也将园区的运营服务作为其主要的业务领域大力发展。并以此为依托，对外输出协信产业品牌。园区开发、运营服务以及品牌输出，是协信产业的三大主要业务领域，相互促进，互为条件，推动协信产业的不断发展与创新。

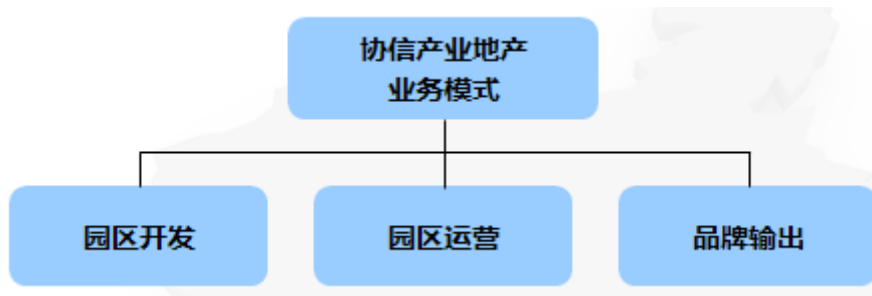


图 6 协信产业地产业务模式

4.1 园区开发

产住商一体化集成开发是协信产业地产园区开发的独特模式。依托协信集团雄厚的商业地产及住宅开发基础，在协信产业地产项目中引入星光系商业，同时打造精品住宅，充分发挥产住商协同效应。以重庆总部城为例，采取“6: 3: 1”的产、住、商开发比例，打造独特的产住商集成化开发运营模式，为园区企业提供生态化、高品质的办公环境，并通过配套打造成成熟的商业及精品住宅，丰富和完善园区功能，体现了基于产业和人的人性化服务，从而实现真正的产城融合、产城一体化发展。

此外，与政府合作，通过整合政企资源，保障项目成功开发，实现社会与经济双重效应，也是协信产业地产开发的特征之一。重庆总部城由渝中城投与协信联合成立合资公司，通过明确责权利，一方面，发挥渝中城投的城投优势——保障交通等基础设施建设、充分协调政府资源、通过园区管委会协力项目招商、确保土地；另一方面，发挥协信产业地产在开发方面的优势——组织实施项目规划设计建设等开发具体事宜、全面组织项目招商、组建园区运营管理、确保资金投入等。

4.2 园区运营

园区运营服务是协信产业的第二个重要的业务板块，从企业入驻园区的实际需要出发，提供政务服务、金融服务、科技促进服务、产业促进服务、企业运营服务、企业管家服务六大服务平台。



图 7 协信产业地产六大服务平台

政务服务平台：电子化平台与一站式服务相结合，全力推动企业与政府无缝对接与沟通，为企业提供政策咨询与行政审批等相关服务，有效降低企业办理行政手续成本，让企业园区入驻速度更快，更方便。

金融服务平台：以多渠道的金融资源和定制化的客户服务，整合资源，拓宽信息渠道，促进政府、金融机构、中介机构与大中型企业的信息交流，为改善当前社会信用、企业信用和评价工作呈现多头管理的局面而创造条件；为企业切实解决金融业务费率高、中小企业融资难等问题。通过第三方金融机构、园区与政府切实帮助企业筛选提供优质金融服务，助力企业远大未来。

科技促进服务平台：开展国际合作与交流，组织举办国内外科技与金融合作专题，建立推进科技金融服务体系构建的业务平台，探索科技与金融结合的方向、模式和措施，围绕科技成果促进，为企业提供技术成果创新、认定、保护、转化的一体式服务，有效保护企业专业，协助高科技企业安全孵化。

产业促进服务平台：充分发挥园区总部经济集群的经济效应，研究分析国内外产业发展趋势、政策法规、企业数据与需求、市场动态等，根据产业发展状况和企业需求，打造本产业高质量的专项服务平台。组织各种相关活动、在线产业信息、调研报告、企业数据库、咨询等服务和功能，利用信息化手段，推动企业间交流、实现产业链上下互动，推荐产业集聚发展。

企业运营服务平台：引进优质第三方专业服务机构，提高技术创新能力和产品的质量技术水平，增强市场竞争力，为大中型企业研发设计、试验试制、检验检测、设备共享、质量管理、信息服务、技术推广、人才培养等提供服务，专家团队解决企业运营中可外包的职能型事物，降低企业人力与运营成本，协助中小企业专注于自身主业。

企业管家服务平台：协调多方力量，为园区企业提供绿色就医通道，帮助子女就学，引入专业物业服务机构，以完善、高效、便捷的后勤系统，满足企业日常办公所需，更协助企业留住高素质人才，稳定企业构架，实现稳步发展。

协信产业地产六大服务体系综合平台，以服务企业经营为根本，降低企业运营成本，促进企业发展，并最终实现了产业聚集效应。

4.3 品牌输出

同时，协信产业还致力于品牌的对外输出，以地方政府和城投、平台公司等为主要对象，提供包括园区产业规划、园区开发管理、产业招商以及园区运营管理全程的管理输出服务。通过成熟的经验输出，协信产业可获得以下几方面的好处：

扩大品牌知名度和影响力。品牌输出是建立在有相当内功、创新能力和丰富经验的前提之上的，通过内部专业团队的经验复制和创新，将协信产业品牌做大做强，建立在行业的专业度和影响力。同时，通过开发管理、运营管理等服务输出，可以快速实现协信产业的品牌复制和规模扩张。

保持与地方政府和合作伙伴良好的合作关系，为后续园区开发运营奠定基础。产业园区的开发离不开地方政府的有力支持，或者是与地方政府一起建设繁荣区域。因此从园区开发伊始便介入，除了与地方政府混个脸熟之外，还能为地方政府和合作伙伴分享园区实践中的经验、教训，确保园区后续的开发运营减少弯路。同时在园区开发初期，便锁定相关产业政策，为后续产业招商和产业聚集做好铺垫。

获取一定经济收益。有偿的服务输出，也作为协信产业业务收入的一种补充。通过提供园区规划获取固定报酬，后续的开发管理、产业招商以投资额的固定比例获取报酬。园区运营服务的收益方式多样化，包括固定费率、股权投资回报等，将是极为可观的收入和利润来源。

5. 协信产业地产商业模式

协信产业地产在把握新型城镇化和产业升级方向的基础上，挖掘自身优势，通过成功实践，已经走出了一条“产业升级驱动城市更新”，实现产城融合发展的协信模式。

基于新型城镇化发展方向的城市更新。协信产业认为，目前中国城镇化已经由快速发展期过渡到优化发展期，城市规模的一味扩大已经不再是未来城镇化建设的主要认识，城市综合承载力的提升是当务之急。中国新型城镇化将从扩总量向调结构转变，将以守住农村耕地红线、盘活城市存量土地、提升土地利用效率、调整城市用地结构为原则，以丰富城市功能、提升城市质量为目的。协信产业地产借助“产业升级驱动城市更新”的模式，通过向老旧城区植入符合城市发展的高端产业，使城市焕发新的活力。

基于产业升级大趋势而确定的产业方向——第四产业。协信产业将第四产业确立为战略产业。第四产业即智力产业以现代信息技术和产品为手段和载体，以海量信息和人的智力为产业资源，以无形的智慧和精神成果为产品形式，进行知识创新、艺术创新和管理创新活动，在智慧和精神商品交易与应用中，通过智力商品直接输出和间接提升其它经济部门产业运营与服务质量和效率，来实现自身价值，并获取利润的新兴产业门类。依据美国、德国等主要发达经济体智力产业的发展历程，以及中国服务经济时代和新型城镇化对产业升级演进的要求，从全球范围来看，第四产业对传统制造业和服务业的牵引和提升作用巨大，已成为全球新一轮产业革命中的朝阳产业和战略性支柱产业。对中国来讲，第四产业将成为大中型城市实现产业升级和城市更新的**最佳产业抓手**。协信产业地产致力于以“**中国第四产业运营商**”为己任，帮助地方政府，努力推动中国第四产业集聚发展，实现城市与产业同步更新，并支撑区域传统制造业和服务业运营效率和质量的提升。

同时，在城市更新和第四产业运营的业务定位基础上，协信产业地产已初步形成一条“产住商集成开发运营”的发展道路。通过“**五个统一**”的规划，即统一定位，统一规划，统一开发，统一招商，统一运营，形成每一个项目循环的保障。

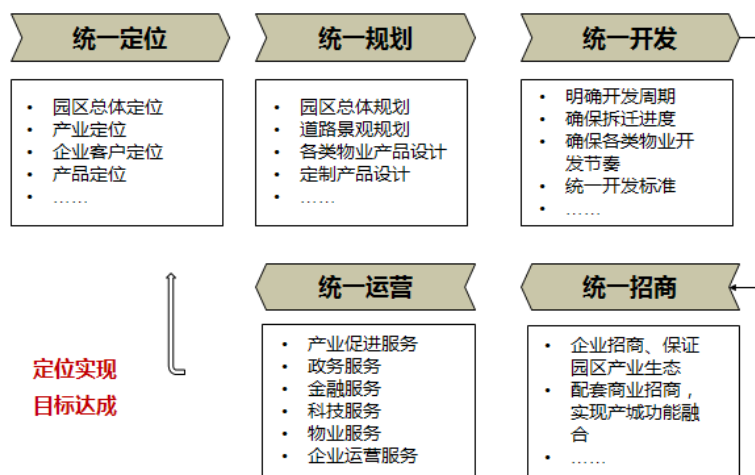


图 8 协信产业地产“五个统一”

此外，协信产业地产根据产业地产的特殊性，培养三大核心能力：一是产业研究能力。协信产业地产拥有自己的产业研究院，专注于产业研究，并根据总部城产品提出了第四产业的理论。二是全国化的企业招商能力。三是园区运营能力。园区运营商要为企业做好增值服务，协信产业地产搭建“六大服务平台”。

6. 组织构架

协信产业领域的组织架构，有两大主要特征：

其一、以三大核心竞争力为基础的**产业地产全程开发运营团队**。三大核心竞争力——产业研究团队、专业的园区运营团队和全国化的招商团队，同时还有投资开发、研发设计、运营管理、财务管理、人力等专业团队。整体组织架构上，以事业部中心职能+项目公司矩阵管理，开展业务。

其二、是与商业运营和城市住宅开发团队的相互促进，即“**产住商**”的**协同管理**。产业园区为商业运营和住宅开发提供发展平台，构建协信完善的商业体系；商住的开发经验为园区产城融合提供帮助，同时商业运营为产业园区的持有商业提供管理和运营输出服务。

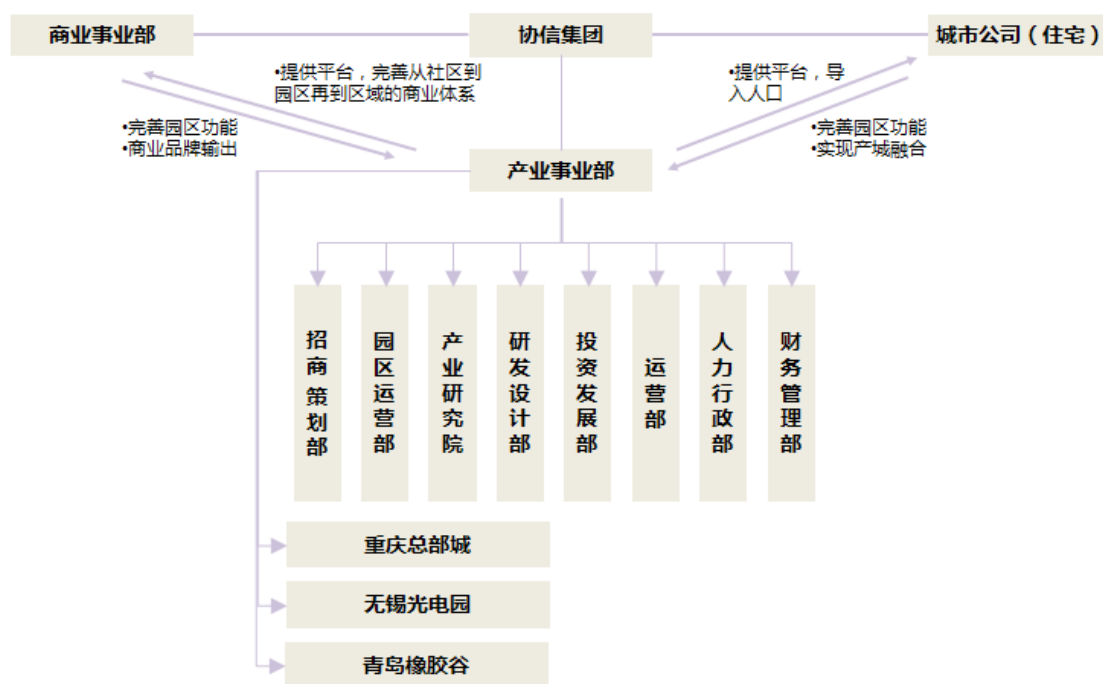


图9 协信产业事业部组织架构示意图

7. 案例分析——重庆总部城

7.1 重庆总部城概况

重庆总部城是由协信集团和渝中城投联合打造的重庆首个总部经济园区项目，目标客户定位世界 500 强及中国 100 强。项目涵盖产业聚集、商业休闲、生活服务等多元功能，是协信产业产住商集成开发运营的初次实践。

重庆总部城占地面积约 500 亩，总建筑面积约 67 万平方米，以高九路为中心轴线划分为南北两大部分，涵盖企业总部园区、高端写字楼、星光天地商业、配套精品住宅等业态。重庆总部城成功吸引平安银行、中煤科工、万博投资、新华保险等大型企业入驻，现已初步实现创新金融、创意设计等第四产业集群。

作为重庆“十二五”重点工程，经过三年多的发展，重庆总部城的经济聚集效应及社会效应日益凸显，获得了“国家级电子商务示范基地”和“渝中现代服务业总部示范区”等荣誉。



图 10 重庆总部城全景概貌

7.2 重庆总部城位置

重庆总部城位于渝中区大坪石油路，为重庆主城区地理中心，与渝中区解放碑、九龙坡杨家坪、沙坪坝三峡广场、南岸区南坪、江北区观音桥这五大商圈已经形成了迅速快捷的交通连通。此外，随着歇虎路、大化路、永年路、鹅公岩大桥、嘉华大桥及轻轨 5 号线等的开通，将促进项目区域立体化交通体系更加完善，从而实现重庆总部城到各大商圈的快捷通达。



图 11 重庆总部城区位图

7.3 重庆总部城发展历程

项目开发初期，区域发展落后，急需形象提升和环境改造，以协助渝中区承接即将外溢的**产业转移**。项目位于渝中区边缘，为渝中区唯一的农村区域，发展十分落后，认知度低；同时，项目所在大坪区域，虽为主要商圈之一，但有人气却缺乏产业支撑，仅为过境通道，难以形成产业及人口的聚集。此外，渝中区服务业的发展仍以传统服务业为主导，且传统中心解放碑发展空间有限，如金融等产业已逐步向江北嘴等区域转移，产业外迁趋势明显。渝中区急需开辟出一片适合高端产业发展的新区域，以拦截即将外溢的产业，同时促进渝中区产业提质提速发展，从而确保渝中区在重庆市各板块发展中的中心地位。

协信产业在对项目区域进行重新定位后，通过快速开发、保障进度，高效招商、盘活资源，成功吸引了包括中煤科工、新华保险、平安银行、万博投资等大型龙头企业入驻，区域产业聚集效应日益明显。

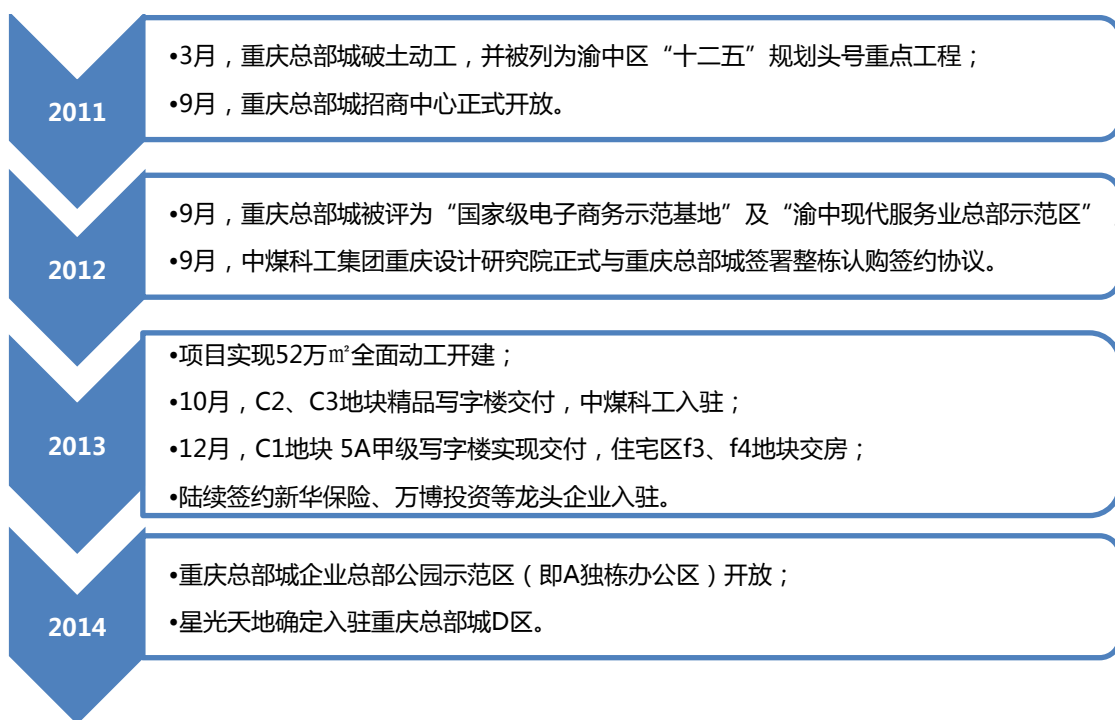


图 12 重庆总部城发展历程

7.4 重庆总部城生态定位

重庆总部城作为重庆城市核心渝中区最后一块城市待开发区域，自开发之初，便注入了协信产业城市更新及第四产业运营的发展战略。以城市更新为出发点，通过植入以创新金融、文化创意、智力产业为主导的产业，打造中国首个第四产业总部经济园区，同时以合理的住宅、商业服务的导入，实现产城融合，旨在盘活区域土地价值、改变虎头岩区域的城市形象、扭转区域在市民心理上的认知度。

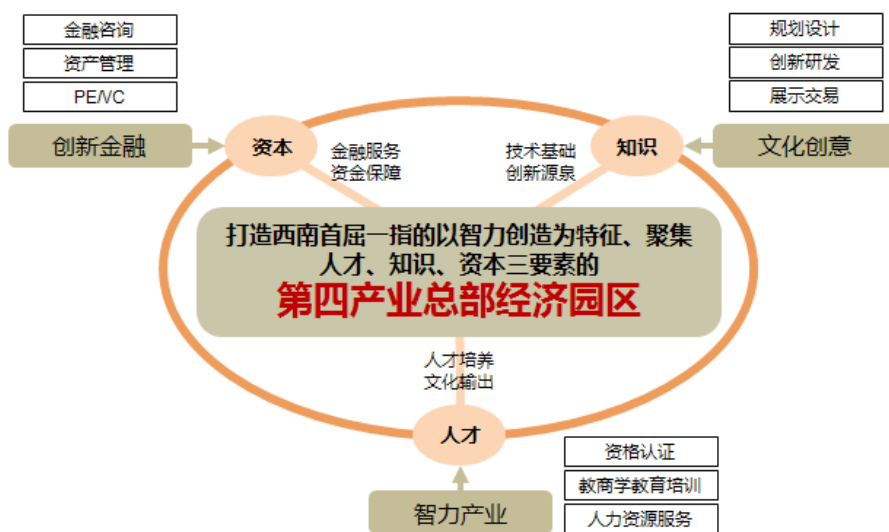


图 13 重庆总部城产业生态定位

7.5 重庆总部城功能体系

重庆总部城作为协信产业的首个项目，围绕第四产业企业特点，坚持产住商集成开发运营的发展思路，以 6: 3: 1 的产住商配比、规划五个功能分区，从而满足企业和人从生产到生活的全方面需求；同时依托虎头岩生态公园，打造生态绿色环境让办公更加舒适。

总部经济园：独栋企业总部群。总部经济园区紧邻嘉陵江及 200 亩虎头岩生态公园，南临高九路，未来规划有轻轨 5 号线站点，拥有明显的资源与交通优势。A 区将打造跨国企业、500 强企业的重庆或西南区域总部聚集区，旨在成为重庆总部经济的样板。

创新经济园：创新经济办公中心。业态以 5A 甲级写字楼及精品写字楼为主，据规划，创新经济园将涵盖研发设计、建筑设计、文化传媒、咨询策划、时尚消费等知识密集型产业，重点吸纳国内外知名研发机构、传媒机构、咨询机构等入驻。同时底层拥有商业配套，满足入住企业全方位商务商业需求。现已成功签约中煤科工等企业入驻。

国际金融服务带：以多层生态写字楼为主的国际金融服务中心，以创新金融、信息技术服务作为主导发展产业，建成后，其创新金融中心将与解放碑传统金融产业中心合力形成渝中区金融产业的东、西两翼，服务中国西部城市群快速崛起。规划打造酒店、商业中心、写字楼等多元业态。现已成功签约平安银行、新华保险等金融机构以及星光天地商业入驻。

创享生活园：为项目生活配套中心。作为总部城的生活综合服务区，以花园洋房、高层城市公寓为主。

智力经济园：项目拓展区域，计划打造以企业教育、管理培训、专业培训等为主的智力经济园区。

7.6 重庆总部城服务体系

重庆总部城以“星光系商业+六大服务平台”助力园区服务升级，并引入“云服务园区”概念，做到资源共享，集约利用的效果。

星光系商业：重庆总部城通过引入逾 4 万方的星光系商业——星光天地，辐射项目及周边约 10 万人口，为片区提供购物、餐饮、娱乐等服务，从而填补商业区域空白，满足其对集中式商业的需求，使得重庆总部城的商业配套更加完善。



图 14 协信集团星光系商业

六大服务平台：重庆总部城六大服务平台以标准化服务体系为基础，以信息技术为手段，有效整合各项产业资源、商业资源、政务资源，共同为企业提供增值服务，从而保障企业发展与园区运营。重庆总部城的六大服务平台是秉承协信产业地产运营理念而生的，与产业地产的六大服务平台一脉相承，上文已作重要介绍，此处就不再赘述。

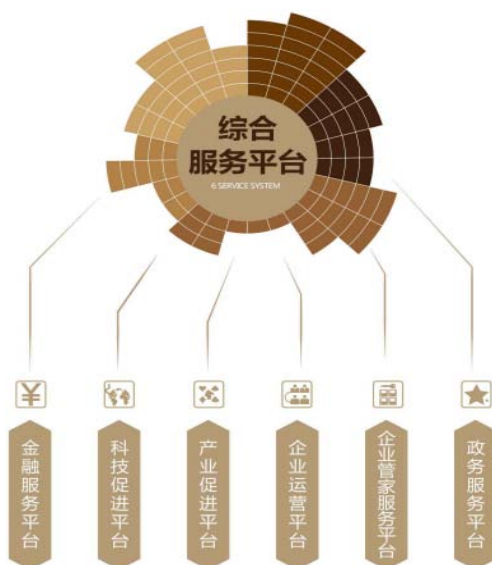


图 15 六大服务平台

云服务园区：协信产业互联网基础技术，以云角度、云思维、云方式构建企业与员工、企业与企业以及企业与供应商之间的交互式矩阵沟通模式，形成高效沟通、资源共享、优势互补激励创新的园区氛围，从而构建引进中小企业的成长环境、搭建成长型企业的壮大平台、提升对大企业、跨国公司的吸引力。

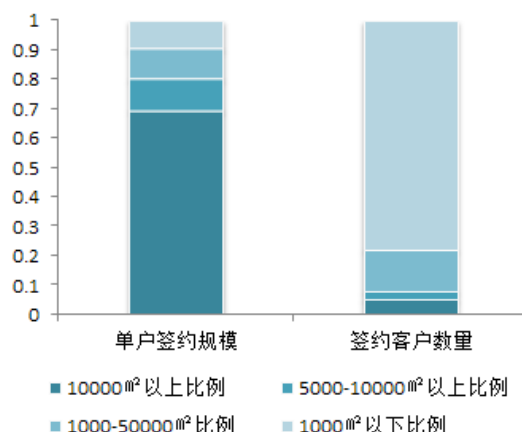
7.7 重庆总部城招商情况

重庆总部城招商情况良好，签约客户质量高，大客户签约成果优势尤其显著。围绕第四产业总部经济园区定位，重庆总部城现已实现平安银行、中煤科工、新华保险、万博投资等龙头企业的成

功签约。截至目前，重庆总部城共计签约客户 36 家，签约面积约 7.3 万方；其中，单户签约规模在 10000 m² 以上的占到总签约面积的近 70%，5000-10000 m² 的超过 10%。

表 1 重庆总部城代表性入驻企业表 2 客户签约数量和签约规模

入驻企业
中煤科工
平安银行
新华保险
万博投资
中建三局
乡村基
.....



园区政策方面，入驻园区除享受通用的优惠政策，即《重庆渝中总部经济园区入驻企业相关优惠政策》、《重庆市人民政府关于加快推进国家服务业综合改革试点工作的意见》所规定的相关政策；入驻重庆总部城并符合支持鼓励类企业还享受专项政策支持。

表 3 重庆市渝中总部经济园区入住企业的通用政策和专项政策

通用政策
<ul style="list-style-type: none"> ■ 渝中区在国家争取到的项目、资金和政策等支持，市政府按国家补助资金规模予以等额配套； ■ 对进入鼓励目录的现代服务业企业，执行西部大开发 15%企业所得税率； ■ 对进入鼓励类目录的企业高管人才，个人所得税市区两级全额返还； ■ 对进入鼓励类目录企业，用电、用气与工业同价； ■ 对渝中区从市外引进的重大高端服务企业和项目，市政府将“一企一策”、“一事一议”专题研究，在财税政策方面给予支持； ■ 营业税按照“就低不就高”的原则计征，而且鼓励企业参与“营改增”的试点。
专项政策
<p>对入驻重庆总部城并符合支持鼓励类企业提供专项政策支持：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 凡在重庆总部城购房自用的新办企业，自开办之日起前三年内，在其缴纳的增值税、营业税、企业所得税方面将给予一定比例的先征后返优惠； ■ 入驻重庆总部城的企业符合国家重点扶持的高新技术企业认定条件的，在企业所得税税率方面给予优惠； ■ 入驻重庆总部城且工商、税务在园区内的企业，首次在境内外公开上市的，给予 300 万元的一次性奖励； ■ 入驻重庆总部城的新办企业，三年内平均入库的增值税、营业税、所得税分别达到不同额度的，将分别给予购房补贴，但标准最多不超过 1000 元/平米，总补贴最多不超过 1000 万元；

- 以租赁办公楼形式入驻重庆总部城新办企业，年入库税收分别达到不同额度的，对其租用的办公面积分别给予不同标准的租房补贴；
- 入驻企业年入库税收总额达到一定额度以上的，给予企业高管区级实得税收部分的全额补助；
- 入驻园区的新办企业，在重庆总部城购买办公用房且自用，达到一定面积以上的，给予一次性购房契税 50%的补助；
- 入驻重庆总部城且对渝中区经济发展有重大贡献的企业，按照“一企一策”专题研究，给予特殊优惠政策。