

招商产业研究

一、招商系产业地产简介

招商局蛇口及招商地产隶属的招商局是中央直接管理的国有企业，亦被列为香港四大中资企业之一，其经营总部设于香港，业务主要分布于香港、内地、东南亚等极具活力和潜力的新兴市场。目前，招商局业务主要集中于交通运输及相关基础设施建设、经营与服务（港口、公路、能源运输及物流）、金融投资与管理、房地产开发与经营等三大核心产业。

招商局蛇口为招商局集团旗下提供成片开发综合服务的企业，主要进行了包括蛇口工业区等项目。近年来，招商局蛇口作为招商局与深圳市政府进一步加强全面合作的实施平台，又陆续负责了招商局在前海湾保税港区、光明科技园、青岛蓝湾网谷、厦门邮轮等重大项目的实施。

招商地产作为招商局旗下主要负责房地产开发的企业，自 2011 年起，提出大力发展非住宅业务，现在产业园项目数已有 8 个，建筑面积约 324 万平方米。代表项目包括蛇口网谷、南海意库、镇江南山创意产业园及广州清华科技园等。

二、招商系产业地产发展历程

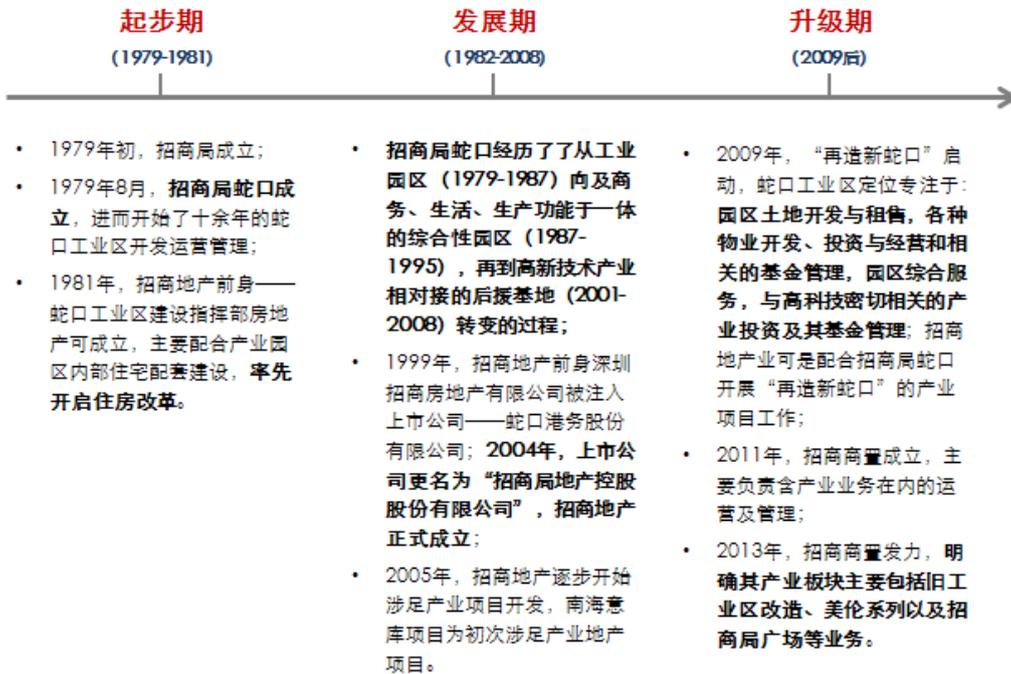


图 1 招商系产业地产发展历程示意图

三、招商系产业地产战略布局

招商局产业项目主要集中于深圳，尤其是蛇口片区。北京、上海等地有招商局广场、招商局大厦等早期项目。近期，招商局也通过招商地产，在镇江等地拓展实施产业项目，如南山镇江·创意产业园，逐渐开拓深圳以外的产业地产市场。

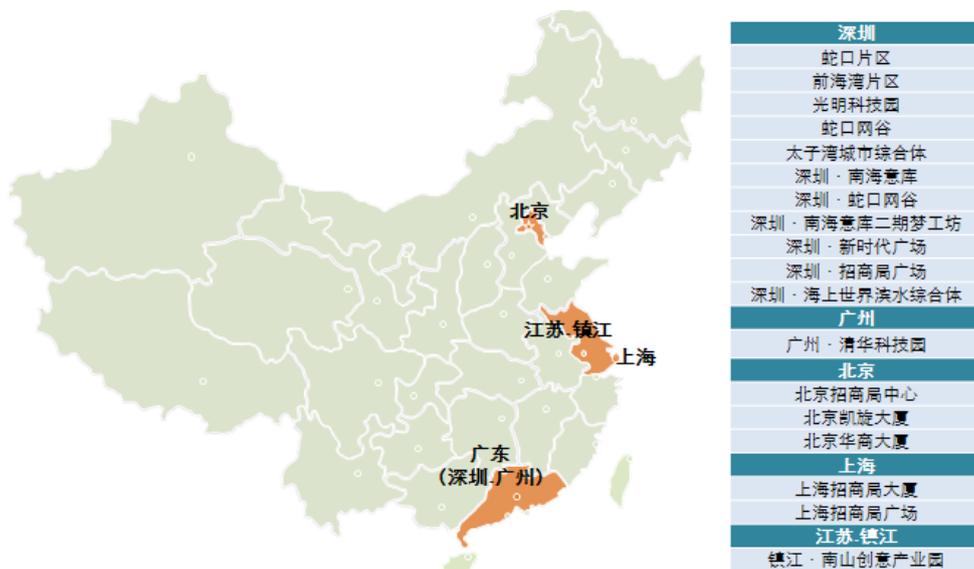


图 2 招商局产业项目布局图

四、招商系产业地产业务模式

招商局蛇口的业务主要包括一二级开发、园区配套、园区运营等，具体业务板块如下图所示：



图 3 招商系产业地产业务模式

（一）一级开发运营

招商局蛇口自建立之初，其业务便是基于与政府合作展开，并在一定程度上承担政府职能，以低价获取土地的整理经营权，除开自身用于二级开发建设的土地外，将部分剩余土地进行租赁，获得租金收益。尽管 2004 年广东省政府收回了蛇口工业区的管理权，但蛇口地区各项规划的土地建设等权利实际上还是由招商局在把控，这也给了招商地产在这块区域持续运营和升级的空间。

以南油集团为例，南油集团本部拥有土地面积 642575 平方米，全部位于妈湾大道以东，临海大道以北，听海路以南，已确权办理土地证。上述土地已开发土地面积 12707 平方米，正在开发土地面积 70801 平方米，其余未开发土地面积 559067 平方米，全部可用于临时土地出租。

（二）二级开发及物业租售

招商系产业项目中，对所开发的物业采取了租售结合的模式，且持有的投资

性物业占据了较大比例，这也是招商系产业地产业务的特征之一。

如蛇口工业区，计划至 2020 年末，累计销售物业面积超过 350 万平方米，持有经营物业面积超过 360 万平方米，通过基金管理物业面积超过 250 万平方米。

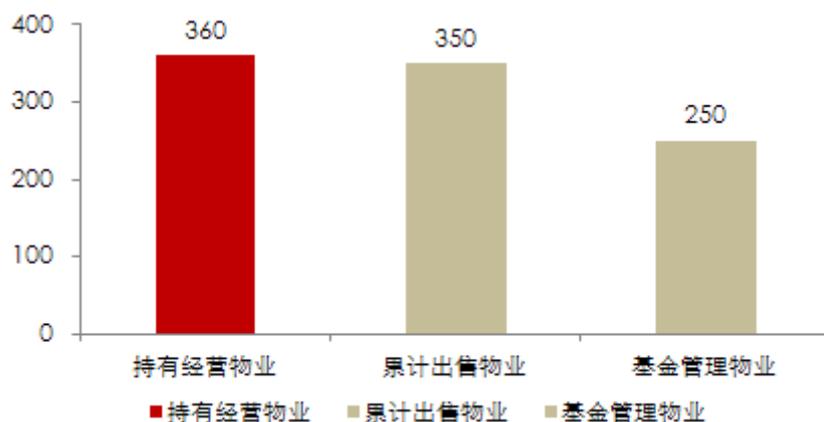


图 4 蛇口工业区计划未来物业租售比例示意

从资产的角度,较高的投资物业占比,除了给公司带来稳定的租金收入外,也提供了从旧城改造规划中获益的可能性。

(三) 园区运营

园区运营方面，招商设置了涵盖公司总部到园区项目的运营平台。

如招商局蛇口在公司层面设有专门的园区运营中心。项目层面，招商局蛇口旗下的四个主要项目——南油集团、平方汽车园、光明汽车园、青岛公司，也均设置有相应的园区运营平台。



图 5 蛇口工业区运营中心结构示意图

招商地产下的各产业项目，也在蛇口工业园的经验之上，发展了自己的运营平台。以南海意库为例，为完善产业发展条件，搭建了展示交易平台、教育培训

平台、宣传推广平台和金融服务平台四大平台。



图 6 南海意库园区运营平台示意图

(四) 园区配套

1. 金融服务

金融服务是招商地产最为独特的能力之一。此前，招商局蛇口及招商地产下的产业项目，就一直积极推动招商旗下金融业务与产业园区内企业的对接，实现房产一体化的综合配套和类物业的一体化集成服务。把招商银行的微小企业贷款，招商证券的中小企业 IPO 上市服务以及招商资本下面的 PE、VC 做的科技创投基金、风险投资基金组合到一起，为园区内企业提供一揽子金融服务。通过打通招商系的客户资源、业务渠道的平台共享，使招商产业地产与招商系各产业间相互渗透。

2. 供电配套

蛇口工业区及招商地产通过招商地产旗下的深圳招商供电有限公司，开展对园区的供电业务。此外，招商供电还下设有深圳招商供电有限公司前湾分公司及下属全资子公司深圳招商电能计量检定有限公司。

(五) 其它

除上述业务外，蛇口工业区和招商地产还积极开展科技创业投资，涉足投资

领域包括信息技术、通讯服务、软件产业和生物工程等。

蛇口工业区依靠在蛇口早期便开始建立的完整区域配套体系，建设并形成了十分完善的水、电、三网合并、码头服务、水陆客运、出租、酒店等综合配套服务体系。

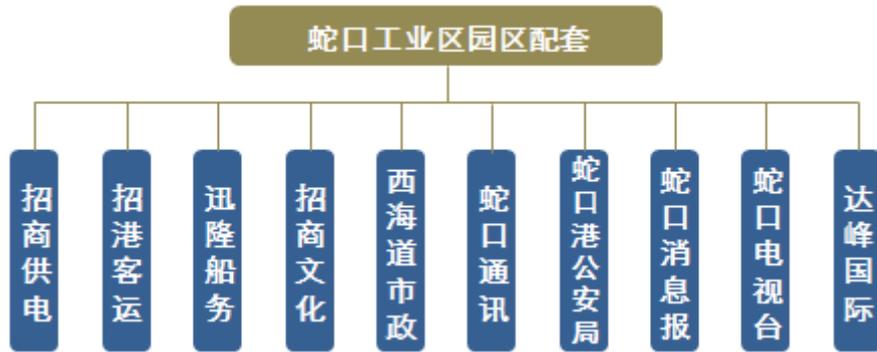


图 7 蛇口工业区园区配套业务示意图

五、招商系产业地产运营模式

（一）大资源大协同，难以复制的独特优势

如前所述，招商局集团拥有三大核心产业，即交通、金融及房地产，三大产业为招商系产业地产的发展提供了“实业、金融、平台”三大优势资源，这也是招商系在发展产业地产方面与大多数企业相比所独有的优势。

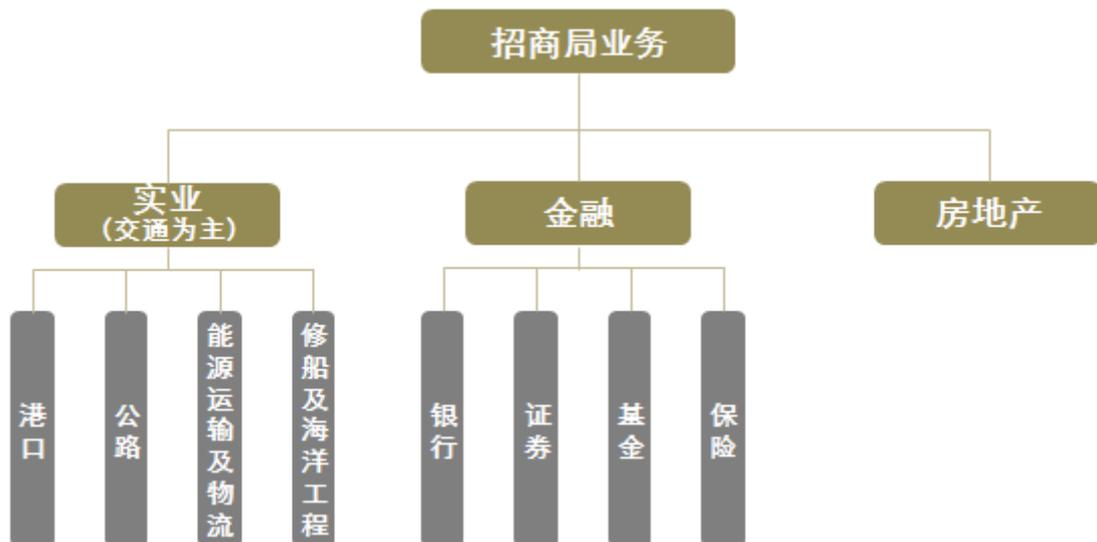


图 8 招商局三大核心产业示意图

通过三大资源的协同融合，无疑为招商系产业地产的发展在土地资源、客户端、平台端提供良好的支撑，从而全面促进招商产业地产的发展。

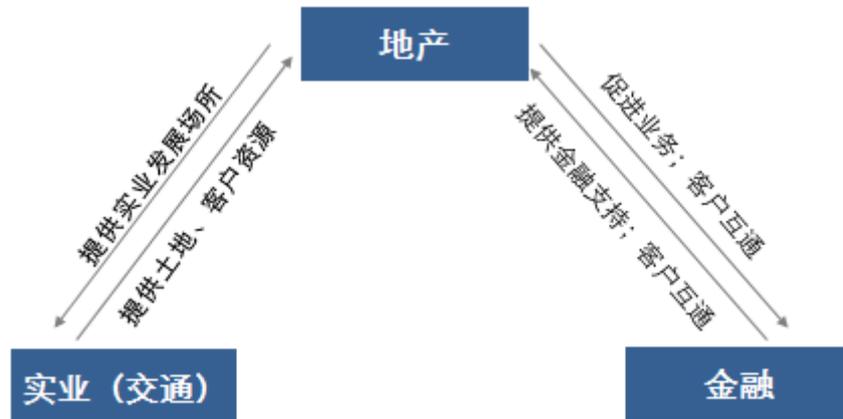


图9 招商局其它两大业务与地产业务关系示意图

1、实业基础为产业地产发展提供产业基础及客户资源，并依托产业获取低成本土地资源

招商局依托其雄厚的实业基础，拥有着大量的土地资源。作为国内最大的港口投资企业，招商局还和所有沿海港口以及部分沿江港口关系紧密。

现阶段，招商局集团凭借其港口、游轮、物流等实业，已储备有大量土地，而通过内部协同整合，这部分土地资源也将为招商系产业地产的发展奠定良好的基础。此前，招商局集团就通过定增的方式，将海上世界项目的部分土地注入招商地产，日后也不排除此种方式将继续成为招商系产业获取低价土地的重要途径。

再以前海为例，招商局集团在前海储备了巨量的土地有待开发，而据招商地产负责人贺建亚表示，招商局内部各业务领域均各有分工，因此现在该土地的持有者——招商局物流，不会成为房地产开发业务的主要负责方，而“只要前海有开发，一定不会少了招商地产的身影”。招商系内的产业协同配合，或正在等待时机成熟。

此外，在未来的土地获取上，随着招商局自身投资的港口以及与其关系密切

的港口像蛇口一样进入产业转型升级期，招商系产业地产也将迎来其发展机遇。未来，招商系产业地产业务的发展，亦将借助招商局集团实业发展的优势，以港口地产推动邮轮码头的土地获取，这也或将成为今后招商地产增加土地储备的重要方式。而招商系这种独特的商业模式，也是难以被其他产业地产或房地产企业所模仿和替代的。

除了土地资源供给外，招商局拥有的实业资源，也将在一定程度上解决招商系产业地产的招商问题。随着招商产业地产的开发，招商局原本拥有的港口、游轮、物流等企业客户资源，相当一部分也将逐渐过渡成为招商产业地产的客户。

土地端和客户端两大重要环节的打通，可谓为招商系产业地产的未来发展加足了底气。

2、金融合作，为招商产业业务发展再添动力

一直以来，招商局蛇口及招商地产下的产业项目，就一直积极推动招商旗下金融业务与产业园区内企业的对接，通过打通招商系的客户资源、业务渠道的平台共享，使招商产业地产与招商系各产业间相互渗透。



图 10 招商系地产与金融业务融合发展

而招商系地产与金融业务融合的又一重要一步也与日前完成——招商地产

已与招商银行达成战略合作协议，并计划将在产业园区建设运营发面展开大范围、大力度的合作。

招商银行将利用其金融资源优势，为招商地产旗下产业园提供多元化综合金融服务平台，同时也为产业园内入驻企业提供多样化、个性化、综合化的金融产品和服务。

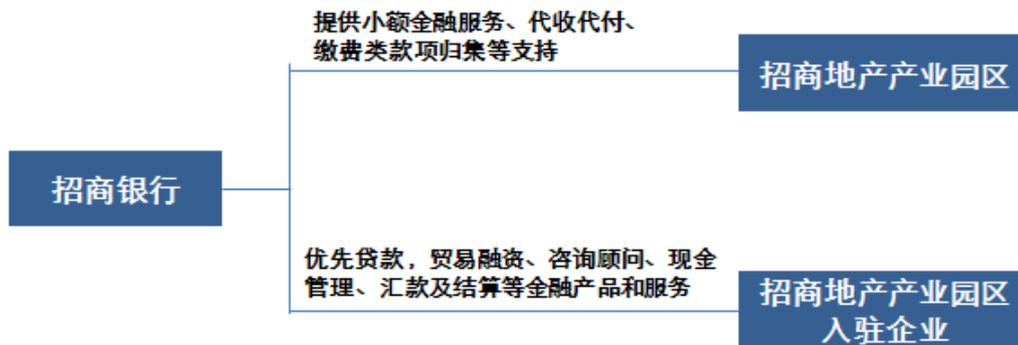


图 11 招商银行与招商地产战略合作关系示意图

此外，招商银行将把入驻招商地产旗下产业园区、且符合条件的中小企业纳入“千鹰展翼”企业培育计划，整合行内外资源，通过股权投资服务平台和债权融资创新产品，针对企业不同成长阶段实施分类培育、梯度培养，助力产业园区内创新型成长企业快速发展。同时还为其提供包括银行贷款支持、引入私募股权融资、协助登陆多层次资本市场等综合化金融服务。

（二）蛇口先行，招商地产产业项目近年快速发展

在早期，招商系产业地产项目主要是有招商局蛇口进行的以城市新区的成片开发为主的开发项目。其中，招商局蛇口主要负责产业项目的建设开发及租售活动，招商地产主要负责与招商局蛇口产业项目相配套的员工住宅等的开发建设。如早在 1985 年起，招商地产便负责在蛇口工业区内在全国率先开始“房改”，开发了水湾 B 区、海滨花园小区、鲸山别墅、玫瑰园小区等项目，作为蛇口工业区企业职工配套。

2011 年起，招商地产提出加大非住宅业务，并成立招商商置公司，主要负责招商地产的产业及商业业务的运营及管理，自此，产业项目的开发建设也开始在蛇口工业区及招商地产之间进行分工，招商地产逐步开始承担部分产业项目的开发建设，现在招商地产产业园区方面的具体项目已经做到 8 个，总建筑面积约 324 万平方米。招商地产还专门成立招商商置公司，负责招商局集团和招商地产原本持有型商业物业孵化，以及在拿地、建好之后的运营管理。

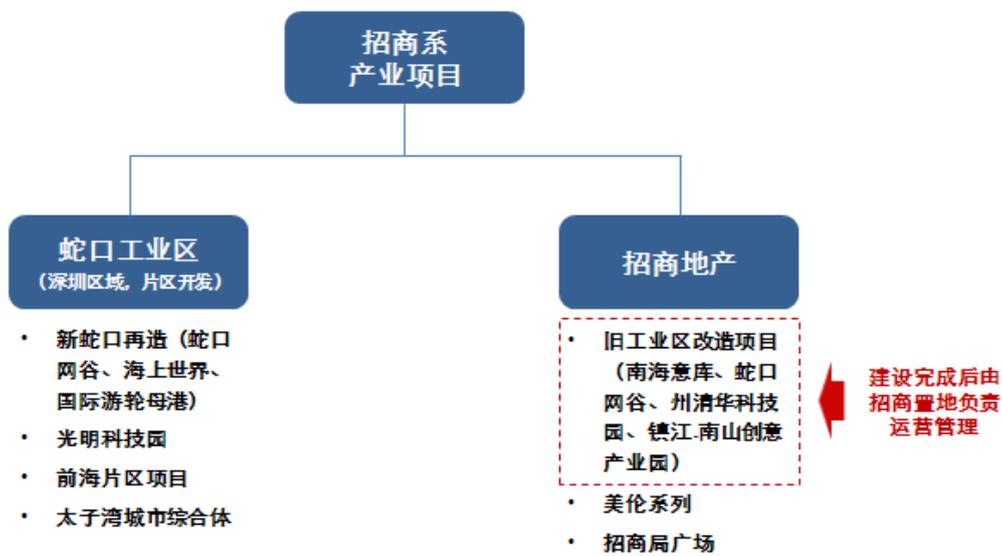


图 12 现阶段招商系产业项目业务分工示意图

招商局蛇口业务主要集中于深圳，仍以片区开发为主。一方面，蛇口工业区主导了“再造新蛇口”工程，负责蛇口工业区的更新升级；另一方面，则是深圳市内其它成片区域的开发，如光明科技园、前海湾片区等项目。在后期项目的开发过程中，招商局蛇口也逐渐尝试通过将产业业务注入招商地产或采取双方合作的方式，使招商地产承担起部分产业地产的开发建设业务。

招商地产的产业开发项目则主要分为两类。一是以城市试点旧工业区改造业务，如前述与蛇口工业区合作的南海意库、蛇口网谷等项目，以及广州清华科技园等项目；另一部分则是以服务型公寓、美伦山庄、美伦酒店为核心的旅游和健

康地产为核心的美伦系列，以及以招商局广场为核心的持有型写字楼。

六、案例研究——蛇口网谷

一、蛇口网谷概况

2009年，招商局蛇口提出“再造新蛇口”战略，原有的出口加工工业迁出，蛇口工业区对旧空间、旧物业进行更新改造，引进新的核心产业——网络信息、科技服务、文化创意。而蛇口网谷，就是蛇口工业区更新再造中发展网络信息和科技服务产业的主要产品。

蛇口网谷所在的沿山片区，原来主要为从事出口加工工业的旧厂房，单位产值1200元/㎡。经过升级改造，2012年，每平方米产值已增加至29000元/㎡，两年时间增长23倍。

蛇口网谷规划建筑面积是42万㎡，将打造包括移动互联网、网络游戏、互联网孵化器、物联网、电子商务信用等专业产业园，截至目前已经完成了近20万平方米。现入驻的企业已达184家，年产值达到了72.49亿元。根据规划，2015年蛇口网谷42万㎡将全部完工，预计年产值将达到300亿人民币。

二、蛇口网谷位置

项目位于沿山路和南海大道之间，北起工业八路，南至工业四路。



图 13 蛇口网谷区位示意图

三、蛇口网谷园区规划

核心区产业用地占地超过 23 万 m², 建成后产业用房建筑面积超过 42 万 m²。产业空间以更新改造为主, 将分三期进行建设, 目前, 蛇口网谷第三期已经完工, 并于 8 月份投入运营。具体分期如下:

一期 12 万 m² 已经建成: 包括数码、科技大厦二期, 创业壹号大楼 (中科院育成中心等)。目前已引进客户超过 70 多家, 2011 年的产业规模达到 35 亿元。

二期全部是对旧厂房物业的改造: 包括原来的宝耀厂房、华益铝厂、海虹油漆、神威电子等等, 计划在 2014 年全部完成; A 区的万维大楼 (原宝耀厂房) 已于 2011 年底完成改造, 现正对外招租; B 区万融大厦已建设完成, 基本完成招商工作。C、D 区目前已启动建设。。

三期主要针对已建成的研发楼物业: 将对如火炬创业园的科技研发企业逐步进行客户的筛选和置换。



图 14 蛇口网谷规划示意图

四、蛇口网谷开发运营机制

蛇口网谷内的实施项目主要可分为两类：园区内需要建设的公共项目，如慢行网络系统、市政及交通基础设施、商业内街整体建设项目、公共绿地、教育设施、产业配套服务中心等，以及企业自有物业两大类。

就工作组织方式而言，蛇口网谷建设过程中，招商局蛇口作为园区的运营主体，据统计其规划权属用地约占总用地的 80%，具有明显的“土地国有、企业自改”的实施特征。由此，在蛇口网谷建设的过程中，实施开发主体主要包括区政府代表的政府一方、招商与其他开发主体代表的市场一方，其中，招商局蛇口工业区是重要的主导方以及组织者之一，其将与蛇口地区所属的南山区政府联合组织工作。具体而言，南山区政府和招商共同承担主导、组织园区内的规划编制、实施以及协商谈判，确保公平、公正；招商作为工作组织的主导方之一，其工作除了主导规划编制之外，更重要的是：第一要与园区内其他开发主体共同明确产权分散区域内的开发规则，积极推动利益协调，形成开发共识；第二要组织落实

园区内的整体公共项目；同时也要梳理实施疑难问题及政策支持事项，并及时与政府部门沟通协调。而对于其他开发主体，其工作主要包括：与招商代表的企业主导方共同组织编制产权分散区域的规划，积极表达发展诉求；梳理实施疑难问题，并及时与政府部门沟通协调。

基于上述工作组织方式，蛇口网谷采用了“政企合作、企业间联合”的推动模式。其中，一部分公益性公共设施和基础设施的落实需要在以政府为主导实施方的同时，强化政企合作，即以保障公共目标实现为出发点，在充分尊重原有开发主体发展诉求和合法权益的基础上，协商谈判、合作解决部分实施难点；同时，鉴于规划中存在多个具有开发实施、管理运营的市场主体，企业之间将通过合作开发的模式，从而有利于区域规划项目的整体落实，减少实施难度。

五、蛇口网谷园区智慧服务体系

“再造新蛇口”计划实施以来，蛇口工业区在产业升级转型的过程中，现实的城区发展空间存在严重瓶颈、设施服务及交通服务水平难以满足新兴产业的发展需求、地区特色与个性也亟需得到有效保护与彰显。

2010年2月3日，深圳市首次提出“智慧深圳”的理念。而蛇口网谷也应势打造智慧服务体系，力求实现从传统“制造”型产业向现代“智造”型城区转型。

（一）体系建设

围绕以互联网信息技术、创意设计、物联网技术、电子商务为主的产业发展需求，蛇口网谷构建了多层次服务体系，着力发展专业化服务，完善基础服务并强化高端增值服务，培育产业城区平台。

第一层次，基础服务。属于城市的常规服务范畴，满足所有类型产业的基本

发展需求，主要包括人才公寓、学校、意愿、体育馆、图书馆等生活性设施，公园绿地、慢行网络等环境设施，酒店、餐饮、娱乐、会所等商业性设施。结合城市更新，引入复合服务体或功能区提供此类服务。

第二层次，专业化服务。密集使用信息的生产型服务业的扩展成为发达国家城市近年来增长的主要特征，生产性服务业已经成为大多数城市最具动态的、成长最快的部门。专业化服务就是生产性服务行业最主要的构成部分，针对蛇口网谷新兴产业门类，蛇口工业区应重点提供国家级实验室、专门检测研究中心、学术智库、各类国际级研究院、所或常设机构、学术分布、外联中心等专业化服务设施，此类服务在城市更新发展中，结合产业园区统筹考虑、集中布局，形成功能复合的产业服务中心节点，有效服务园区企业、提高企业创新和学习能力。

第三层次，高端增值服务。高端增值服务一般具有超前性的服务体验，是根据客户需要，为客户提供超出常规服务范围的服务。在新兴产业发展竞争激烈的背景下，能否提供个性化的增值服务成为园区重要的评价指标之一。高端增值服务既包括风投机构、境内外研发基金、基金投融资中介等金融服务，也包括知识产权服务机构、猎头机构、产品展示、体验中心等信息咨询服务。从整体区域来看，此类可依托太子湾、海上世界的高端商务服务功能，与蛇口新兴产业企业进行信息、资金、管理、产权交易等无形渠道的整合与沟通。

(二) 智慧园区服务平台

蛇口网谷智慧园区服务平台于2014年1月推出，可为园区企业提供产业服务、办公服务、生活服务、园区服务等。

以产业服务为例，其移动互联网软件开发测试公共平台提供了100种Android移动终端租赁；而物联网综合应用开发试验平台，则提供了30种试验功

能及 100 种试验场景。

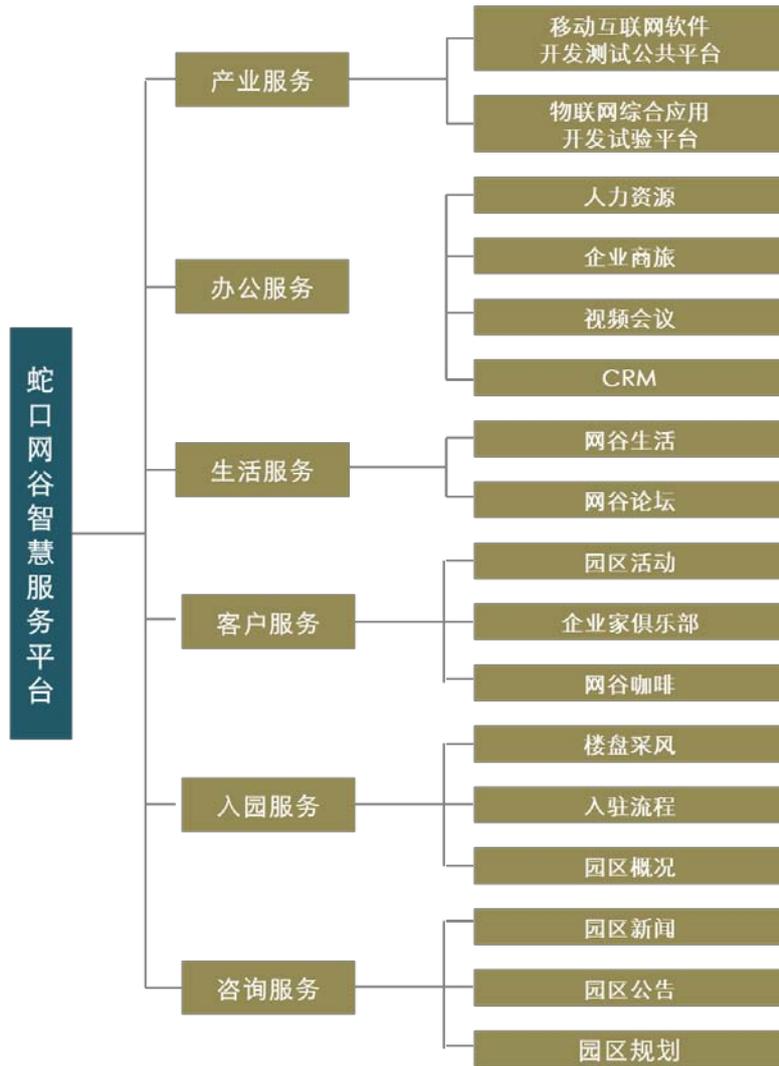


图 15 蛇口网谷智慧服务平台示意图