

从科创板龙头张江高科看园区转型升级

■ 王鹏

近期,科创板如火如荼加速推出,张江高科(600895)作为创投板块的龙头股,股价走出了一波大行情。从2018年10月的每股8元左右到2019年3月最高超过27元,短短半年时间,涨幅超过200%,可谓一支超级“大牛股”。

可是,2015年之前,张江高科还是一家以园区开发与运营为主业的“类地产”企业,究竟他是如何实现华丽转身?从产业地产商成功转型为创投板块“龙头”的呢?这就要从张江高科的两次商业模式升级说起。

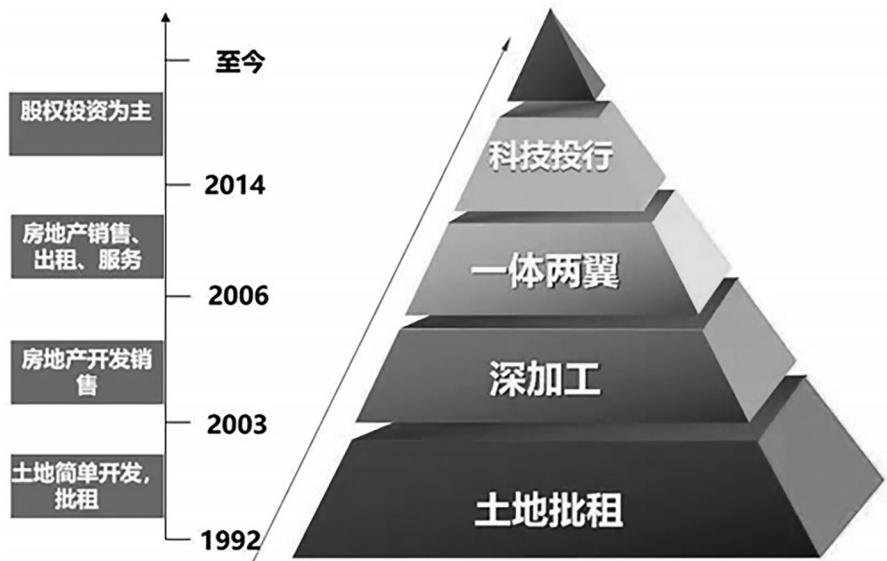
第一次商业模式升级:从房地产开发到“一体两翼”

张江高科1996年4月上市,主营业务是张江高科技园区的开发和运营,早期的商业模式就是“土地批租+房产开发”,即所谓的“卖地、卖房子”模式。到了2006年,由于园区土地存量逐步减少,继续走大规模房地产开发的模式已经不可持续,公司提出了“一体两翼”新的商业模式——“一体”为特色房地产运营,“一翼”为创新集成服务,另“一翼”为战略投资。即在原有的园区开发主业基础上,加速发育“产业服务”和“股权投资”两大新业务板块,为公司找到新的“增长点”。

张江高科“一体两翼”三大板块形成高度协同促进的业务格局:

“一体”特色房地产运营,为公司提供稳定的现金流,也是“两翼”业务的“流量入口”。

创新集成服务“一翼”通过提供高价值



第一次商业模式升级:从房地产开发到“一体两翼”

服务获得增值收益,为产业投资提供深层的客户关系支持,帮助公司识别高价值客户、协助风险控制。

战略投资“一翼”对园区企业进行股权投资,促进园区企业成长,并分享成长价值,形成能经常带来稳定收益的重要利润来源。

第二次商业模式升级:转型“科技投行”

到了2015年前后,由于园区土地资源日益稀缺、房地产行业的波动加剧,来自“一体”特色房地产运营的收益呈下降趋势,有些年份的主营业务利润甚至出现亏损,标志着以房地产为主的模式难以为继,而“两翼”业务经过近十年的培育,颇具规模,尤其是

战略投资“一翼”,已经成为张江高科的主要利润来源。

基于此,张江高科在2015年做出了商业模式的第二次重大升级演变,明确其战略定位为“科技投行”——即从重地产转变为重投资,改变产业地产和产业投资的比重,产业投资的收益将超过地产租售收益。张江高科进一步加大了对优质园区企业及其产业链上下游企业的股权投资,截止到2017年12月31日,张江高科的长期股权投资额已经达到34亿元,成为名副其实的“科技投行”。从转型效果来看,张江高科的主营业务收入虽然从2015年的24.19亿元下降到2017年的12.53亿元,但净利润却相对稳定,主要原因就在于股权投资收益起到了“定海神针”的作用。

中国高科技园区的商业模式升级之路

从张江高科的案例,以及笔者亲自操盘服务过的多家中关村高科技园区实践来看,高科技园区商业模式的演变升级,基本上会沿着如下路径:

园区1.0阶段——房地产开发模式:园区初创期,大规模开发建设,主要收入来自于园区土地、房地产销售,呈现明显的“重资产”特征,此阶段园区企业的核心能力是园区开发、产业招商能力。园区2.0阶段——产业服务模式:园区大规模建设基本结束,园区入住率较高,在园区收入结构中,房地产销售的占比降低,产业服务费收入、载体租金的比重快速增长,呈现明显的“重服务”特征,此阶段园区企业的核心能力是产业综合服务能力。园区3.0阶段——股权投资模式:园区已经完全成熟,房地产销售收入已经很少,股权投资收益快速增长,并与产业服务费和载体租金一起,构成园区最主要的收益来源,此阶段园区企业的核心能力是产业洞察、产业投资能力。

国内许多高科技园区当前仍然处于1.0或“1.0+2.0”的初级阶段,如何把握科创板推出的历史性机遇,升级商业模式,做深产业服务,及早布局股权投资业务,是未来发展的核心命题之一。

对于大型产业地产集团来说,由于每个园区的发展阶段不同、地区差异等因素决定了不可能采用单一的商业模式。因此,需要做好“房地产销售+物业租金+产业服务费+股权投资收益”的业务组合。但是,长期来看,园区的商业模式升级趋势是不会改变的。

(作者系和君集团合伙人)

2019年产业园区十大发展趋势

当前,转变经济发展方式是我国经济发展的大趋势,作为经济发展的主要载体,现有产业园区突破自身存在的问题,向更高目标转型升级是发展的必然趋势。在新的时代背景下,认清园区发展方向和趋势是做好园区长远发展规划必不可少的一环。

趋势之一:园区的战略转型和升级

近年来,我国园区发展方式正在出现一些新的趋势和特点:如增长方式由注重规模向更加注重发展质量转变;资源配置由粗放式发展向集约化发展转变;产业结构由以制造业为主向制造业和专业服务业相结合转变;环境建设由相对注重硬环境向更加注重软环境转变等。而相对现有园区的战略转型升级,新的园区规划建设也呈现了新的趋势:在各地区可建设用地日益稀缺的情况下,一些小型的园区业态正在不断涌现出来,一些大型产业园区也纷纷建设园中园、专业园等不同形式的小型园区,小型园区正焕发出蓬勃的经济活力。

趋势之二:园区产业的“瘦身”“增高”

在我国经济转型升级战略的大背景下,推动产业提质升级是园区“二次创业”的根本。园区产业的变革可以总结为两个词——“瘦身”和“增高”。“瘦身”主要体现在产业门类上,就像很多成功企业进行业务重组或聚焦一样,现在很多园区都需要进行产业整合,结合产业发展基础、条件和产业发展动向,对园区现有产业进行“整理、优化、升

级”,确立园区的主导产业,围绕主导产业打造产业链经济。“增高”主要体现在产业提升上,对于不同的园区,由于其发展情况不同,产业提升的方向也有所差异。

趋势之三:产业园区走向综合城区

随着产业园区的演化和发展,园区承载的功能日益多元化,大量城市要素和生产活动在区内并存聚集,从而推动了产业园区的城市化进程,园区经济与城区经济逐渐走向融合。为顺应这一发展趋势,一些产业园区主动谋求战略转型,从单一生产型的园区,逐渐规划发展成为集生产与生活于一体的新型城市。

趋势之四:园区开发(产业地产)商的崛起

近年来,在我国产业园区开发建设中,市场化的园区开发商正在成为一个活跃的群体。其一,国际园区开发商活跃。如新加坡腾飞集团1994年介入苏州工业园开发,至今业务已扩展至上海、苏州、北京、深圳等多个城市。其二,张江高科等老牌园区开发商寻求外延式扩张,合作及合资创办主题园区。其三,民营园区开发商崛起。天安数码城集团已开发运营多个城市产业综合体。绿地集团等房地产公司,利用房地产开发与园区开发的业务关联性,也纷纷介入园区开发业务。

趋势之五:产业招商的精细化运作

从我国产业园区的招商引资模式看,

基本经历了“优惠政策主导”阶段、“投资环境主导”阶段到“产业环境主导”阶段,园区软环境建设越来越成为产业招商的重要砝码。产业招商是一个系统工程,涉及产业规划、政策体系、招商接洽、项目入驻、运营扶持等诸多环节,涉及招商参与部门的权责和利益设计。产业招商的精细化运作关键在于两点:一是精准定位,明确产业客商类型,建立产业项目信息库,进行定向式招商;二是系统运作,围绕产业招商构建全方位的服务能力,细化产业项目招商的流程和规范,使整个招商工作更具系统性和有序性。

趋势之六:园区的品牌化和“连锁经营”

创精品园区,建品牌园区,已成为各地政府发展经济的重要举措。园区的品牌化运作需要精耕细作,绝不仅仅只是个营销的过程,它需要有内涵支撑。园区的品牌建设,其实从园区规划启动之初就已开始。可以将园区品牌细化为环境品牌、产业品牌、企业品牌、服务品牌、文化品牌等,特别是服务品牌和文化品牌,更需要做精、做深、做出特色。

趋势之七:产业资本战略推动园区战略

为了推动园区的发展,很多园区开发商也定位为产业投资商,以较少的资金撬动更多的社会化资金形成一个大资金池,以土地入股、物业入股、产业投资基金等多种形式投资园区企业,从而形成了资本运作—园区

开发—产业集聚之间的良性循环,在这里资本运作成为园区开发的撬动杠杆。

趋势之八:从招商引资到招商引“智”

很多产业园区在关注“招商引资”的同时,也在关注“引智招商”,积极吸引科研院所、科学家工作室、博士后工作站等落户园区。随着园区产业结构的不断升级,人力资源在园区发展中的作用日益凸显。高科技产业、现代服务业的主要驱动力就是批量人才的集聚,如生物医药产业、文化创意产业。

趋势之九:公共服务平台成为竞争利器

随着园区经济的深化发展,园区开发已逐渐从孤立的房产开发走向综合的产业开发,从片面的硬环境建设走向全方位的产业培育。其中公共服务平台建设日益成为一个备受关注的课题,已被提上园区工作日程。在我国,中关村科技园在公共服务平台建设方面做了最早探索,张江高科也较早早在园区开发运营商的基础上提出了系统服务集成商的定位。

趋势之十:园区政策措施的创新空间

近年来,我国相继推出来一系列区域发展规划或区域试点,包括区域发展规划、金融综合改革试验区、承接产业转移示范区以及各种各样的改革试点,里面包含着很多创新的机会,如产业投资基金、中小企业集合债券、科技银行、金融仓库、合同能源管理、排污权交易、保税物流园区等等。

(来源:中机院)