

# 序

## Foreword

上海是我国近代工业最重要的基地。作为 20 世纪 30 年代中国最大的工业城市，上海产业建筑的类型丰富，几乎囊括全国工业的所有种类。它们不仅集中体现了当时中国工业科技的最高水平，同时包含了深厚的文化底蕴。对上海而言，产业建筑不仅和其他优秀历史建筑类型一样具有普遍的保护意义，作为上海近代工业文明发展的见证，它更具有不可替代的特殊含义。

今天，当现代服务业正逐步取代传统第二产业成为第一大经济主体、工业时代逐步进入后工业时代之时，现代创意产业蓬勃而兴。我们惊奇地发现，原先为传统工业而建的那些老厂房、老仓库，竟然是那么地适应新的创意产业。现代创意产业在旧的工业躯壳里获得了生命的动力，原有的工业建筑也由此焕发出新一轮生命。

早在 20 世纪 90 年代，上海就将优秀近代产业建筑列为优秀近代建筑的保护名单。但除了已被列为保护名单的优秀近代产业建筑外，那些一般性、大量的产业建筑是否具有保护和再利用的价值？很显然，单纯冻结式的保护并不适合产业建筑这一建成年代较晚，建筑艺术性并不一定很高的特殊类型，不对其进行创造性再利用就失去了其保护的现实意义。

90 年代末，始于苏州河边老仓库改造利用的艺术家实践，慢慢演变为越来越多的由建筑师、设计家、广告公司、时装展卖等业态组成的文化创意产业聚集地，利用产业改造形成的创意产业园区成为上海最时尚的一道风景线。

现代创意产业是近年来来自于西方发达国家的一个新兴产业。这一新兴产业通过对个人创造力的激发和创造性才能的发挥，通过知识产权的生成和取用，使产品产生高附加值并带来大量新型个性劳动就业机会。现代创意产业正在逐步成为 21 世纪最重要的经济增长点，社会、文化发展的重要推动力。发展现代创意产业对于当代中国经济转型、提升中国经济在世界经济价值链中的地位有着极为重要的意义。上海数目众多的产业建筑，不仅是上海海派历史文化的重要组成部分，也为创意产业提供了得天独厚的空间资源。随着城市环境的改善与辐射力的增强，这些富有工业历史文化氛围的老厂区势必成为关注的焦点。

在改造利用产业建筑并使之变身为现代创意产业的浪潮中，上海市政府扮演了十分重要的角色。市委宣传部和市经委在土地

制度和各种相关法律政策环境尚不完善的情况下，敢于探索敢于担当，抓住机遇，积极推动，鼓励引导发展创意产业集聚区，推动了产业结构调整 and 产业升级战略的实施。市规划局更是身体力行，克服无数困难，顶住土地商业开发的巨大压力，在各界的通力支持下，积极探索体制创新，通过规划锁定，成功地将曾经辉煌一时的上钢十厂整个厂区，改造成为闻名世界的文化艺术园区，实现了它历史上的第二次辉煌。遗憾的是，最近听说园区中最受广大市民喜爱的露天雕塑园，又要被迫“改回”商业开发，政府有关部门已启动规划更改程序。真希望这样的事不要发生，更希望这样的事不要带来连锁反应。

2002 年启动的黄浦江两岸开发战略、2010 年上海世博会，都已向全世界宣示了上海在成片产业建筑及其历史地段再利用开发、老工业地区整体功能转型、积极推动发展现代创意产业等正确发展战略的决心，上海的一系列成功实践既为上海的城市发展和经济结构转型开辟了一条康庄大道，同时也赢得了全国乃至全世界的瞩目和赞赏。水石国际的这本作品集集中展示了他们近年在这一领域抓住机遇、积极探索的丰富成果，也部分地展示了上海在这方面的宝贵经验。

虽然我国目前还没有进入发达国家行列，后工业社会还未真正来临，但以上海现状来看，已基本具备了和发达国家接轨的条件。与世界上许多发达国家大城市一样，上海的创意产业方兴未艾，呈极佳的增长势头。产业建筑再利用与创意产业相结合，这两条看似不相干的脉络正在上海显示出必然的内在关联。产业建筑的保护和再利用在我国还处在一个探索的起步阶段。上海的积极探索不应困难而止步。我们有理由相信，随着上海城市的发展，上海在产业建筑的保护和再利用与城市文化创意产业的结合方面的探索，必将更为成功，更为精彩。

让我们拭目以待！

**伍江**

同济大学副校长、教授  
2011 年 9 月 3 日于飞往巴黎的 AF117 航班

# 目录

## Contents

序 Foreword	2
主题产业园设计方法与策略研究 Design methods and research strategies for the Thematic Industrial Park	4
主题产业园设计咨询“一站式”服务内涵 “One Stop” service content of the design and consultation for the Thematic Industrial Park	8
主题产业园分类 Category of Thematic Industrial Park	10
城市更新类创意地产项目的运营与设计策略 Operation and design strategies for the urban regeneration of Thematic Industrial Park	12
寻找蓝海中的蓝海——产业地产运营模式创新初探 Searching for the innovational model of the industrial park for “Blue Ocean within a Blue Ocean”	18
关于科技产业园区公共空间的软景设计策略研究 The plant configuration strategies of the public space in the Thematic Industrial Park	24
创意产业园区经营平衡之术——访上海红坊文化发展有限公司董事长、总裁郑培光 The art of business balance for the creative industrial park	26
智者论道·产业构筑城市未来——访天安数码城（集团）有限公司总裁戴宏亮 Wise conversation: The futuristic City from the industrial building	28
城市更新类主题产业园案例介绍 The case studies for the urban regeneration of the Thematic Industrial Park	31
开发类主题产业园案例介绍 The case studies for the developing type of the Thematic Industrial Park	143
水石国际主题产业园作品索引 The project index for W&R Group	232
水石国际主题产业园作品地域分布 The projects Location Map for W&R Group	234
后记：杂谈 Afterword	236
作者简介 Author Introduction	237

# 主题产业园设计方法与策略研究

Design methods and research strategies for the Thematic Industrial Park

## 摘要

近年来，珠三角、长三角等经济发达地区，受到产业结构调整、产业资源整合、应对商务成本，以及规划土地管理方式的变革等因素的影响，出现了以主题产业为依托，以地产（含增量与存量）为载体，集投资、开发、运营、服务于一体的物业新形态。通过地产商与产业资源的嫁接，运营商与主题产业的融合，形成独特的地产开发新模式，其既拥有一般商业、住宅地产的共性，更糅合了主题产业的内涵，产生了巨大的项目增值和社会、经济效益，备受政府、开发机构、社会的关注。

## Abstract

In recent years, the industrial has been restructured, resources integrated, business cost raised and regulations of land planning modified in some developed areas including the Pearl River Delta and Yangtze River Delta. Responding to the changes, a unique new type of real estate development based upon thematic industries appears, combining investment, development, operation and servicing together. By grafting developers with industrial resources, operators with thematic industries, the model has the characteristics of not only common commercial and residential real estates, but also Thematic Industrial Park. It creates both social and economic benefits, produces yield enhancement products, and gains attention of the government, developers and the society.



- ▲ 1. 红坊沙龙
- 2. 半岛 1919
- 3. 红坊雕塑
- 4. 江阴裳岛

## 1 主题产业园的发展背景与趋势

### 1.1 概念

从属性与定义看，主题产业园的本质是地产，人们倾向于将主题产业地产定义为：在社会和经济发展、产业结构调整背景下，以主题产业为依托，以地产（含增量与存量）为载体，集投资、开发、运营、服务于一体的物业总称。其表现形式往往是多样化的，从以 BOT 为运作模式的红坊、8 号桥，到珠三角产权性科技产业园——天安数码城等，都属于主题产业园。

从服务对象看，几乎所有的主题产业园区都是以企业、机构和个体经营者为主要服务对象；其空间或租或售，其主题往往吸引了相应领域的专业机构，以及关联与配套机构。

从主要功能看，主题产业园区业态可涵盖商务服务、商业服务、金融服务、生活居住、人才服务、科研活动、会展活动、休闲活动、行政管理、生产加工、物流配送、销售功能等一切能产生经济效益的服务功能。

### 1.2 发展背景

（1）社会发展促进产业融合，促进复合型业态产生。产业转移与能级提升为主题产业园的发展提供了广阔的市场基础，现代城市化进程也促成了产业发展与居住、商业、办公等其他功能的融合。

（2）规划土地政策存在弹性，导致了运作空间的产生。现有城市规划与土地管理方法难以适应产业发展的趋势；单一功能的用地性质以及指标体系，在政府急迫的税收、招商心理，以及开发商利益驱动下，屡屡被“打擦边球”。

（3）投资成本快速增长，成本控制寻求新途径。土地价格飞涨导致商业、居住项目开发的成本大幅上涨，竞争加剧，产业地产成为资本重要的逐利战场；主题产业园逐步向一线城市郊区，或者二、三线城市转移正成为现实；产业地产的价格也逐步回归到真实价值，开始走高。

（4）政府政策导向，导致资金流向产生聚集。在国家对住宅市场进行宏观调控后，资金寻找新的投资渠道。从目前来看，产业地产的资金链是充裕的，产业地产的升温与资金流动性充裕紧密相连。

（5）同质竞争加剧，开发项目日益追求差异性。差异性一是来自于不同定位导致的行业聚集度，所谓主题性正是区别于其他项目的核心所在；二是来自于项目的环境、产品差异、经营模式以及其他。

### 1.3 发展趋势

（1）由强调单一主题性行业聚集度，转变为强调横向产业间的跨界整合；强调园区自身以及与周边区域的产业生态，上下游产业的聚集以及关联产业的融合。

（2）由注重建筑形象、环境氛围的塑造，发展为更强调内容性资源的深度挖掘与运营；更看重产业关联资源的引入、培育与运营，更要求专业运营商的深度参与。

（3）在项目规模化、功能复合化的同时，除交通、信息等要求外，对人才、金融、法律服务等现代服务业，以及复合型、高品质商业配套等功能的要求日益提高。

“ 主题产业园的本质是地产；  
以企业、机构和个体经营者为主要服务对象；  
园区业态可涵盖一切能产生经济效益的服务功能 ”



主题产业园的设计，  
既遵循一般项目设计规律，更有其自身特点。  
对知识结构、研发能力、创新精神均有较高要求。



## 2 主题产业园设计程序

### 2.1 政策研究与市场分析

产业地产是靠市场环境和产业驱动的行业，具有政策主导、专业性强、区域性强、投资回报期和自身增值的特点。主题产业园的发展首先取决于主题行业的市场基础，主要方法是进行市场调研，并结合投资主体的资源特征进行分析。政策存在的灰色空间是当今众多开发商进入该领域的主要原因之一。

### 2.2 发展模式

开发模式主要包括基于产权的持有型和销售型，以及基于租赁方式的 BOT 等。开发模式决定了投资方的资金筹措方式、项目回报方式以及期限。发展模式对产品研发、规划指标、开发进度均有重要影响。如，上海红坊就是以持有型物业经营为主的文化艺术社区，其主要收益来源于物业租赁收入；而天安数码城系列园区，其主要的盈利模式在于产权物业的销售以及租赁，其本质是综合了产业、商业、居住地产的综合性开发项目。

### 2.3 定位研究

项目定位一般基于“市场需求与项目差异性”。定位研究首先要针对市场需求，其次要对政府规划和政策进行信息了解，还要结合投资主体的资源能力。不同的主体资源、不同时期、不同区位均有不同的定位结果，不存在放之四海而皆准的项目定位。例如，红坊的文化艺术社区的定位取决于政府对于启动项目——上海城市雕塑艺术中心的规划，以及开发者在文化艺术资源中的能力；而民生码头改造项目则是基于对宏观层面（城市定位、产业发展、区域发展、投资主体能力）、中观层面（行业发展趋势、周边业态）以及建筑环境等微观层面的分析，提出了“金融港”的主题定位。

### 2.4 功能业态

主题产业园均有主导业态（核心业态），围绕主导产业进行资源配套后，二、三级的配套业态就明确了方向。一般主题产业园区均是复合型功能，合理组合不同功能将决定项目总体性质。一般，核心业态起到的是提升与引领的作用，占到项目建设总量的 20%，其他大量的配套业态将占据开发量的大部分。例如上海民生码头改造项目，针对上海金融港业态分析，从金融机

构的新工作模式、酒店业发展新趋势、上海国际金融会议的需求、金融文化的时尚演绎入手，提出了多元化业态的组合方案。在东方影视城项目中，则依托对行业发展的趋势分析，以及市场调研成果，提出了主题业态如何融汇于项目中。在武汉花山文化创意产业园区业态分析中，针对武汉的历史文化特征、产业化基础、人力资源情况，提出了设立核心项目——中国汉漆器艺术中心的可行性。

### 2.5 经济测算

项目定位、业态组合、产品分析需以经济效益为前提；不同的指标体系，不同的产品策略、项目业态的组合，不同的开发节奏，将导致完全不同的项目收益；经过理性的数据分析，产品研发才具备坚实的经济基础。

在上海国际设计一场项目的业态与效益关联性分析中，通过投资规模的测算，不同项目类型收益分析，以及不同财务指标诉求等因素，提出了不同财务要求下的业态组合方案，成为项目功能配比的重要依据。在东方影视城项目中，也是基于项目经济效益的目标设定，以及多方案的比选，提出了酒店、办公以及低密度产品的用地、建设强度、产品特征的分析依据，为项目的深入发展奠定了基础。

### 2.6 产品研发

产品研发是项目差异性的基础，也是项目竞争力的关键。围绕需求提出产品方案，才能更好地满足市场需求。产业地产进入市场调配资源的时代不久，寻找其中没有被满足的需求，是产品研发的关键。在江阴智库项目中，针对办公单元的市场去化的潜在风险，提出了合院产品，这是一种具备居住、商办多元功能的产品，为项目远期发展奠定了良好的基础。

在东方影视城项目中，将低密度产品分类为定制与标准化两类，策划了集办公、会所、居住于一体的低密度产品。其非标准的单体规模、功能组合、进入方式，均为项目溢价奠定了基础。

### 2.7 规划、建筑与景观设计

具备上述能力后，建筑规划设计工作将更有基础；设计的技能与技巧方可获得正确的方向，并获得复合型知识结构的支撑。在此阶段，还将在以下方面进行重点考虑：

#### 1) 用地策略

一则由于主题产业地产的用地性质一般为非商业性土地，可包括工业用地、产业用地、教育用地、综合用地等；二则由于不同用地性质的土地成本不同，而且往往是分期开发；三则由于产业地产的产品分类一般比较丰富，不同业态的项目收益也有差别；因此，用地方案的不同，暗含着开发者的不同利益诉求。在不同地块容积率平衡，不同时间段的开发总量，不同产品的用地强度组合等方面，需要设计师充分考虑，在符合国家用地规划以及投资方利益诉求的前提下，做好动态平衡。在杭州天安数码城设计中，针对去化可能过大的产业办公空间，在产业用地上，设置了合院、中型企业总部、类住宅、天安传统板式标准办公单元等多种产品，有效化解了市场风险。

#### 2) 单体设计

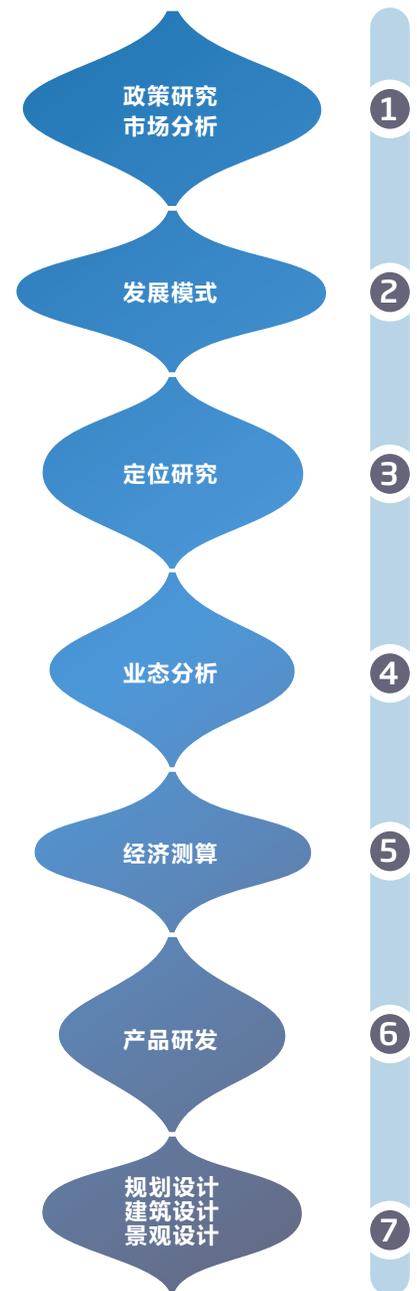
产业地产中往往包括主题性物业（可为产业办公、主题性功能用房）、商业、居住、其他配套空间，因此，功能复合型强。每种单一功能的建筑中，一般遵循其建筑类型设计规律。与一般的项目相比，主题性由核心业态的建筑风格确定，风格较为突出，其他业态的风格随之协调。如上海红坊由于先天的工业厂房的特质，其质朴的建筑空间与历史风貌十分突出。居住产品一般倾向于公建化风格；由于存在政策擦边球的原因，往往存在复合型功能产品，且该产品往往具有功能的通用性，根据市场情况看后续发展，典型的案例是杭州天安数码城、江阴智库的低密度合院产品。

#### 3) 空间特质

主题性产业项目往往需要有户外、户内公共性空间，便于主题性功能的塑造；由于倾向于可被分拆出售，因此建筑应具备单元化可能，单元化的尺度需要多样化，且具备多元化组合的可能；由于总体功能的复合性，以及市场需求的不确定性，功能分区既需要比较清晰，也需要具备混合的可能性。在杭州天安数码城设计中，通过分析产品类型，塑造了不同效果的建筑空间；在上海红坊，朴素宽敞的中央广场与 A 区大空间，均为多功能活动的开展奠定了基础。

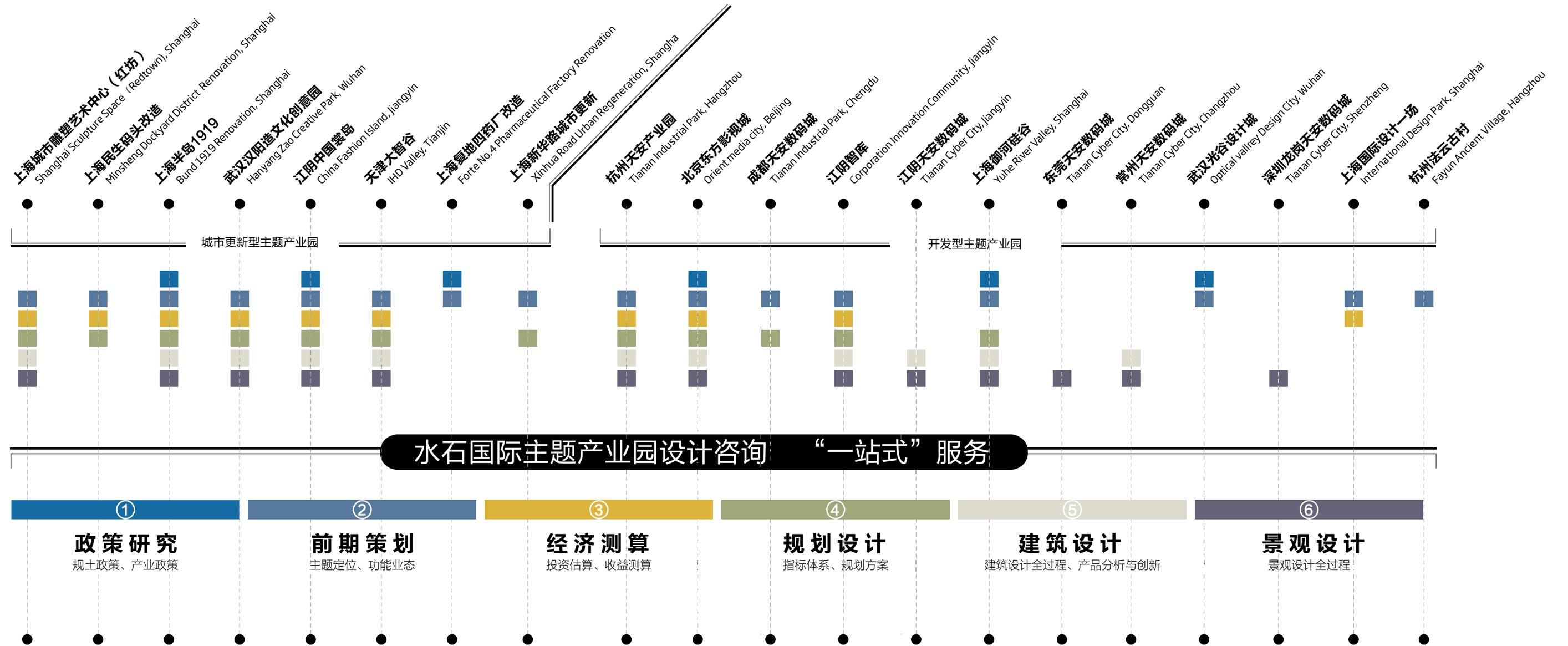
#### 4) 景观特质

主题性的表达往往通过户外景观环境和建筑风格塑造，一般产业性园区体现为简约、时尚、效率的特征；一般文化园区，体现艺术、休闲和文化的特征；而更为专业型的园区，则往往根据主题以及物业的特质塑造景观环境特征。在龙岗天安数码城景观设计中，针对其主题，在简约、时尚、效率方面进行专门塑造；在上海红坊，结合历史环境的特质，通过对原有厂区的酸洗槽、行车梁等特有景观元素的运用，有效塑造了符合文化艺术主题以及历史文化感的氛围。



# 主题产业园设计咨询“一站式”服务内涵

“One Stop” service content of the design and consultation for the Thematic Industrial Park



# 主题产业园分类

## Category of Thematic Industrial Park

### 摘要

从项目发展的源起形式看，主题产业园发展可分为城市更新类以及土地开发类；从项目的物业产权关系看，主题产业园区可分为持有型以及销售型两类。无论哪种分类，园区发展均需遵循市场规律而发展，均需通过积极运营，促进园区业态的良好生长，并促进入驻企业的健康发展。

### Abstract

From the perspective of origin form for project development, Thematic Industrial Park can be divided into urban regeneration and land development. From the project property relations, it can be divided into possession and sales. All these type of Thematic Industrial Park we mentioned are required to follow marketing rules, keep active operation to promote the healthy development of enterprises in the park.

从项目发展的源起看，主题产业园发展可分为城市更新类与土地开发类两大类。前者主要是城市产业结构调整、城市历史文化价值突显、对商务成本控制以及对个性化环境追求的结果。如上海、北京的文化创意产业聚集园区就大多在“三个不变”（土地属性不变、产权主体不变、建筑结构不变）的前提下，在昔日存量的工业区或者工业建筑中，通过功能置换的方式进行商务、商业租赁，北京的798，上海8号桥、红坊均是此类项目中的代表。后者是城市产业结构发展、城市化进程快速推进、

土地集约利用以及相关配套需求产生的结果。在天安数码城系列园区，相当程度上是按照国家的土地政策，通过土地投标、土地转让等方式新建园区，其中部分是在工业用地上开发可拆分出售的办公产品。目前正在推进的上海国际设计一场，则是在同济大学与杨浦区政府通过校企合作，在教育用地上打造“上海设计文化知识创新平台”，拟成为环同济创意设计产业带的航空母舰、知识杨浦国际化的高端平台、上海创意之都的功能性项目，这也是开发类项目的典范。



从项目的物业产权关系看，主题产业园区可分为持有型以及销售型两类，而且这两类园区与上述的城市更新类与土地开发类项目有着高度的关联性。由于城市更新类产业园依托存量物业发展，而大多此类物业的产权主体属于国有企业，国资管理使得产权关系难以转让，因此，大多城市更新类产业园是由投资运营者通过类似BOT的方式，通过持有物业，对园区进行租赁、投资、建设和运营。同时，此类项目由于产权主体、投资主体的分离带来政策以及发展风险，因此很难在建设规模、建设标准等方面跨越项目的近期收益能力发展。而土地开发类产业园，由于有着清晰的土地属性、完整的建设程序，建设程序方面的安全度高，有机会得到贷款融资手段的支持，因此无论在建设规模、标准以及产权销售方面均有着不少先天的优势，和较大的可选择余地。对于专业型的投资开发企业，由于追求规模化

经营，必须实现滚动开发，因此，研究市场需要的园区产品，销售产品，回收资金成为必然。

无论是城市更新类，还是开发类主题产业园，均需遵循市场规律发展。投资和运营机构为了促进业态的培育与发展，均不能只强调对存量物业或者土地的深度开发，更重要的是通过积极运营，促进业态的良好生长，以及推进入驻企业的健康发展。在主题型产业园中，对投资、运营机构在项目定位、开发、招商、运营乃至资金诸方面的要求都极高。一个成功的城市主题产业园是依靠开发运营商搭建一个多种服务功能正向叠加的平台，促成产业集群和产业链融合，通过聚集效应形成核心产业竞争力与创新能力，以此促进区域的产业优化升级和城市价值提升。



一个成功的城市主题产业园是依靠开发运营商搭建一个多种服务功能正向叠加的平台，促成产业集群和产业链融合，通过聚集效应形成核心产业竞争力与创新能力，以此促进区域的产业优化升级和城市价值提升。



- 1. 北京东方影视城
- 2. 杭州天安数码城

- 3. 红坊B区
- 4. 上海半岛1919
- 5. 红坊雕塑
- 6. 红坊内部空间改造



# 城市更新类创意地产项目的运营与设计策略

Operation and design strategies for the urban regeneration of Thematic Industrial Park

## 摘要

以红坊、半岛 1919 为例，阐述了城市更新类创意地产项目的发展机会，往往产生于政府、企业、社会利益的平衡中；项目效益的平衡源于项目的盈利模式以及参与者的效益诉求。同时，综合效益也决定了投资主体对项目的投入强度。该类项目设计在程序、风格、容量、功能等方面均有自身独特的规律。此外，项目的运营状态也直接影响着项目的最终效果，业态保持动态调整，以及持续活跃度是该类项目的重要特征。

## Abstract

Following the models of “Red Town” and “Bund 1919” which set forth the opportunities of the creative and innovational urban real estate project which are usually resulted from the balance among the government interests, enterprises and the social benefits demand. Meanwhile, overall benefits determine the investors’ investment strength. The project design needs to demonstrate the unique patterns in the procedure, style, capacity and function. In addition, the operational status can affect the final results of the project directly. The dynamic adjustment for the business format and continuing activities will act as the important characteristics for the project.



近年来，在上海、北京、深圳等城市，出现了众多由工业厂房改造而成的创意产业园区，由于具备历史底蕴、文化内涵，以及空间可塑性强、投资成本相对较低等原因，成为各地创意产业园区的主流。从盈利模式看，城市更新类创意产业园区是创意地产的核心产品形式；其以项目运营为核心，通过房地产与创意产业的融合交插，形成独特的产业模式，既拥有一般商业地产共性，又糅合了文化创意形式，形成项目增值和效益。空间有限、创意无限，注重文化、引领时尚，强化特色经营，成为这些创意地产的显著特征。



## 1 项目推进的基础

### 1.1 城市更新类创意地产项目发展的必要性

城市发展过程中，在产业结构调整、动拆迁难度加大、资源节约利用等背景下，中心城区空置或低效使用的大量工业类用房的再利用日益为社会关注。通过功能置换及改造，普遍导致旧建筑经济价值明显提升；部分具备历史风貌的老建筑对城市文化价值的贡献，也逐步被社会所认识；国有资产管理对存量物业保值增值的要求，也推动了众多国有旧建筑快速进入市场领域。从上海红坊、半岛 1919 等项目情况看，无一不是上述因素的共同作用。

### 1.2 社会、政府、企业关系的平衡

大部分重点项目的推进往往得益于或受制于社会、政府、企业关系的平衡。比如，上海红坊项目的推进，一方面得益于政府对上海城市雕塑艺术中心的推进，以及项目后续发展符合城市规划要求；另一方面，满足了原有项目产权所有者上钢十厂的经济和产业调整的需求，红坊企业的经济风险和企业价值追求也基本得以实现。在半岛 1919 项目中，项目启动源于环保行动计划的实施，需要控制原上棉八厂的排污能力，功能整体置换为现代服务业功能。政府支持项目发展一则基于项目能改善城市环境，二则在税收等方面也有获益；红坊则实现了多园区管理，品牌得以复制与衍生。

## 2 项目效益的平衡

### 2.1 盈利模式

分析城市更新类创意产业园区，发现其收益主要来自于以下四个方面：

#### （1）级差地租

由于在产业结构调整与税收方面的贡献，政府往往默许在原有工业用地性质不变的前提下，将旧厂房改造成办公及商业空间。由于工业用地与商业用地的级差地租差距很大，使得经营者有了利润转化空间。

#### （2）批零差价

创意产业园区由于本质上都是 BOT 项目，一般采取长期整租方式取得，且租期较长，在改造完毕拆零转租的过程中会有差价，该部分差价部分源于批零差异，差价成为收益的基本组成部分。

#### （3）品质增值

通过项目策划、设计定位、改造装修，旧厂房的品质得以大幅提升，环境改善创造出一部分附加收益。建设改造费用按照 5~10 年折旧摊销，除去底租、摊销与运营成本，一般都能够带来附加收益。

#### （4）服务收益

与传统办公楼比，创意园区的运营特色十分突出，不但有行业集聚效应，还有公共活动、社会互动性参与，可能为入驻企业带来诸如税收优惠的增值服务，这亦使得创意园区可比传统办公环境收取更高的租金。

### 2.2 投资控制策略

项目投入强度取决于项目收入与成本的关系。项目 BOT 模式决定了投资强度源于三个要素：租赁差价（物业底租与转租价之间的差价）、租赁期限（项目的 BOT 期限）、运营成本。建设成本必须服从于投资者在预定年限内收回投资的要求，同时，该类项目也具备如下特点：

（1）由于不同城市的建设成本基本相同，但是租赁差价的差距很大，因此基本上只有在上海、北京、深圳等能形成较大租赁差价的城市，具备以租赁的方式进行项目运营的可能。

（2）由于政策稳定性不够导致回收期不能设定太长，以及房屋产权缺失导致银行融资渠道基本无可能，因此，项目建设成本必须严格控制，即使是上海、北京的类似项目，成本基本上在 4 000 元 / 平方米以下。

### 3 建筑设计的策略

#### 3.1 设计程序策略——动态的设计过程

旧建筑的再利用类似于“旧瓶装新酒”，虽然“瓶”已经存在，但是装什么内容还存在众多不定因素。园区形态是通过逐步调整才得以符合目标和氛围需求的。项目要避免一次性的“过度设计”，这样不但有利于后续创意租户的发挥，也有利于控制初期投资规模。比如，红坊在运行过程中，始终对区域的功能布局进行着调整，以适应招商情况的变化。入驻的创意机构有别于一般办公单位，希望进行二次创造，往往会有进一步的改造，使得原设计需要进行调整。项目对于近期、中期、远期有关园区的经营性空间、半经营性空间、公益性空间的动态组合策略也会变化，甚至使得园区一边部分经营，一边同步进行设计调整和工程调整。

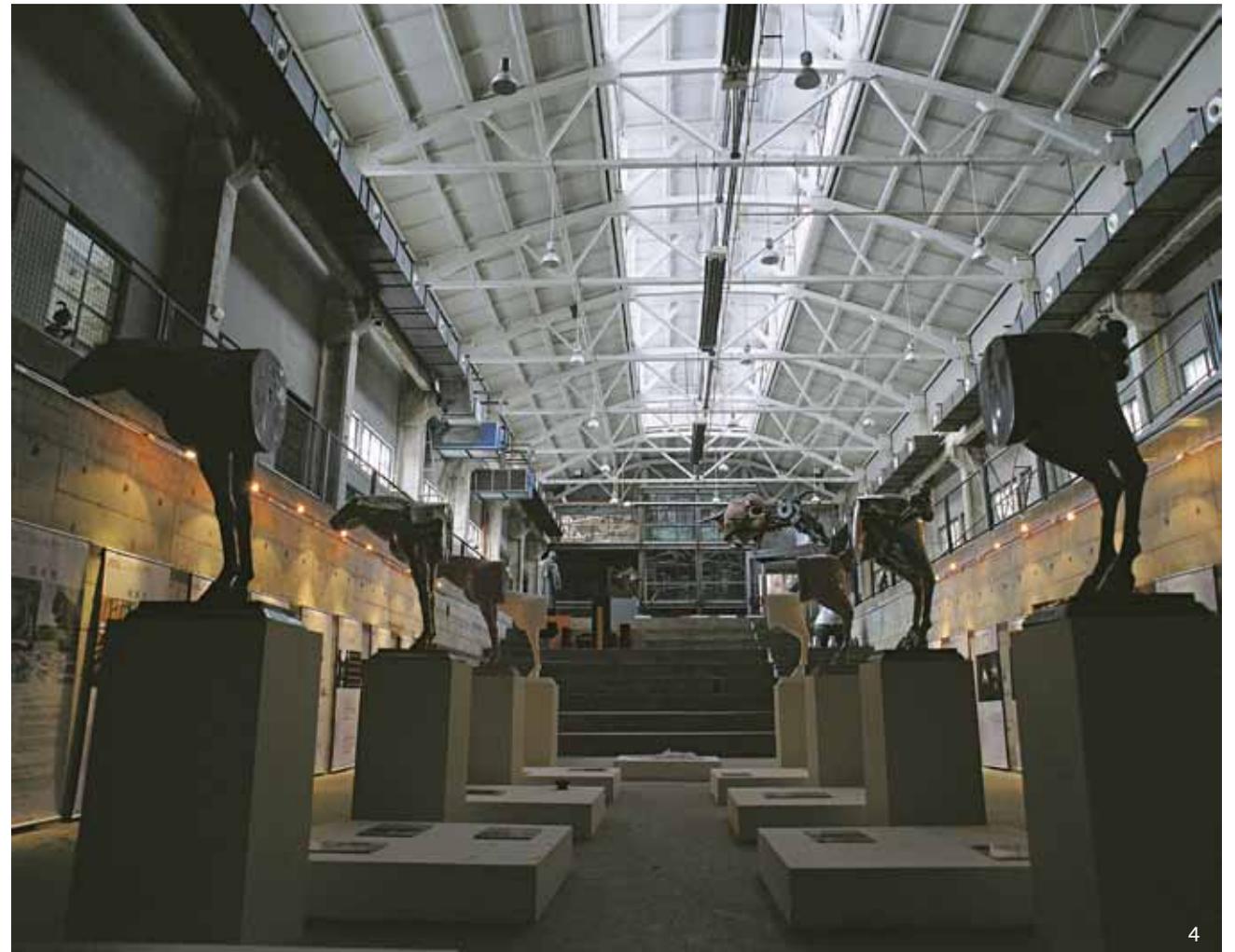
#### 3.2 建筑风格策略——历史题材对于价值的提升作用

对于具备较高历史保护价值的旧建筑，大家一般不会有拆除或大幅改造的想法。对于形象价值一般的旧建筑，采取何种方式、何种分寸进行改造，结果则大相径庭。上海红坊的C、D、F区等旧建筑，虽然其未达到保护建筑的标准，但是其差异化的体量、形态以及历史感，我们也认为它们具有保留价值，应尽量原汁原味地保护，即使有新建部分，也是让新旧完全分开，让人们清晰认识到各自的特色。尽量保留具有历史肌理的建筑环境，有利于塑造独特的城市历史景观形象，有助于历史题材塑造的差异化形象特点的形成。

#### 3.3 容量控制策略——适应性和可塑性的必要性

在精准定位单体具体业态之前，特别需要谨慎对待通过插层增加容量；改造类项目价值首先是区位，其次才是建筑容量。在业态未完全落实前的建筑容量价值主要在于空间的可塑性。空间的可塑性源于空间的高度、开间与跨度、模数化程度。盲目插层，虽然增加了建筑面积，但也增加了投资规模，延长了建设周期，也减少空间的可塑性。在红坊的A区，半岛1919的10号楼，都是保持空间的可塑性的典范，事实证明会为项目带来经营方面的收益。

- ▼ 1. 红坊沙龙
- 2. 红坊沙龙
- 3. 红坊民生现代美术馆
- 4. 红坊A区展示空间





## 4 项目运营的状态

### 4.1 定位策划主题——差异化特质使项目获得更多发展机会

定位从一开始就决定了项目发展的潜力。定位不是策划出来的，项目价值以及投资运营主体的社会资源决定了总体定位的高度以及后续的执行度，设计需要服从于项目定位。红坊团队善于在项目前期中，按照城市再生项目的发展规律，坚持通过公益和文化高点形成定位，不断汇聚资源，扩大项目辐射能力，培育提升项目价值。比如红坊作为文化艺术社区，其入驻机构为文化传媒、知名设计机构，尤其侧重成熟的、品牌文化艺术机构的展示、推广功能；半岛1919作为文化原创基地，其入驻机构为知名个人艺术家工作室，以及小型原创设计研发机构。这两个项目分别处于产业链的不同环节，均体现了不同价值观和市场规则。

### 4.2 招商推广调整——使得项目尽早进入目标状态

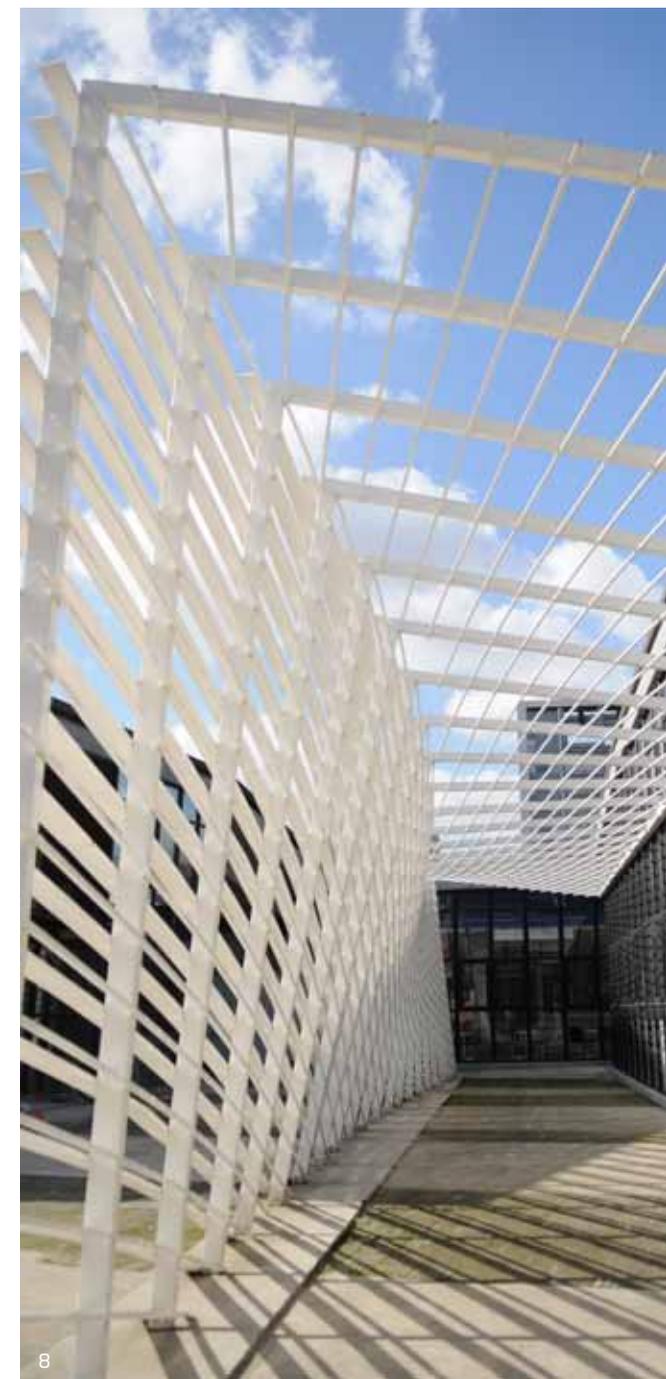
城市再生项目的核心在于“功能置换”。功能置换需要不断地进行业态调整，功能布局也需要随着项目发展的阶段性特征不断优化。让具有创意、形象良好、富有追求的品牌机构不断替换缺乏活跃度的一般性机构，是红坊业态调整中的重要原则。民生现代美术馆、沙宣培训学院、INTRIN意大利生活、设计师图书馆等均为红坊形象提升、品牌推广提供了正向推动作用。文化创意的特征，也使得红坊产生了不少混合型业态，比如圣诗德的家具展示与咖啡服务的结合；视平线画廊与书吧、会务的结合；这些都使得园区的氛围富有新意。

### 4.3 运营的活跃度——保持项目持续的社会辐射能力

活跃度是创意产业园区区别于其他商业、商务项目的重要特征。为了使得园区保持形象上的特色和社会影响力，红坊和半岛1919均有专业的企划、展务团队，负责园区时尚品牌发布、艺术展览和公益活动工作。艺术展方面的雕塑百年、世博雕塑展、罗丹雕塑展，品牌中的保时捷、玛莎拉蒂等均在园区空间展示推广。文化、时尚、历史元素的交织，铸就了更新类创意地产的核心竞争能力。



- ◀ 5. 沙宣培训学院室外
- 6. 视平线画廊一角
- 7. 波普艺术大师安迪·沃霍展
- ▶ 8. 伊莱克斯设计空间



# 寻找蓝海中的蓝海

## ——产业地产运营模式创新初探

Searching for the innovational model of the industrial park for  
“Blue Ocean within a Blue Ocean”

### 摘要

相对于只需要开发、租售的传统商业地产，产业地产被认为是房地产开发和运营的“蓝海”。产业地产不只是对土地的深度开发，更重要的是运营，需要持续增长，在为一个城市创造价值的同时实现自我价值。这对开发者的定位、开发、招商、运营乃至资金诸方面的能力要求都极高。而一个成功的城市产业综合体是依靠开发运营商搭建一个多种服务功能正向叠加的平台，促成产业集群和产业链融合，通过聚集效应形成核心产业竞争力与创新能力，以此促进区域的产业优化升级和城市价值提升，故城市产业综合体考验的是开发者的“综合运营能力”。遗憾的是，目前大多数产业地产的招商运营还处于“半盲目”状态，效率低下，产业园区培育周期长（一般5年左右），项目投资回收周期也长（8年甚至更长）。

### Abstract

In comparison to the traditional commercial real estate which only requires development and sales, the industrial estate is believed to be the “blue ocean” for the real estate development and operation. For the industrial estate, operation and sustainable development would be more important than the land development as well as the self-worth achievement. It requires the high quality for the investors in regards to the areas of development, investment, operation and financial capability. A successful industrial complex depends on the developer who constructs a platform which constitutes a variety of the services, and this platform would round up a variety of the industries together. The effect of aggregation will form the core competitiveness and innovational ability to upgrade not only the regional industry but also the urban value. Therefore, the developers require “Comprehensive operation capacity” to make a industrial complex successful. Unfortunately, most of the industrial estate developments are still in “half blind” status which result in poor efficiency, long developing period (generally 5 years) and even longer investment return period (more than 8 years).

如何把一个已经发展成熟的产业园区如深圳天安数码城多年的实践上升到理论，再从理论落实到执行的层面，将其发展完善的成功样板和运营模式快速而持续地在异地成功复制？这是摆在每一个产业地产开发运营商面前的课题。在此，作者尝试通过对深圳天安数码城20年积累的产业地产运营经验进行梳理和分析，总结提炼出务实的、可操作的要素，并进行丰富、提升、模块化和创新，希冀从中找到答案。

一般情况下，城市产业综合体主要入驻客户和服务对象是中小民营成长型企业。这类企业客户在发展过程中，普遍存在着资金和人才短缺、品牌推广和产品营销难、知识产权保护不足、行政审批效率低下等制约。开发运营商可以通过批量地为入驻企业提供融资服务、股权投资服务、技术和人才培训交流服务、品牌推广和产品营销服务、商务服务、法务服务等增值服务，既解决他们发展所需、成长所急，也为自身增加新的利润增长点。

### 1 城市产业综合体企业客户的主要来源

(1) 粘性客户  
园区老企业客户及其业务相关企业跟随产业地产开发运营商进行异地拓展或进行产业转移。在为园区企业提供上述一系列增值服务的过程中，企业对开发运

营商产生了较强的信任感、依赖感，会在其业务关联企业中形成较好的口碑。针对这类客户进行系统、深层次的调研，深入了解这些企业经营发展的状况，关注他们异地业务拓展情况和计划，并由此建立企业客户数据库，与他们形成战略合作联盟，把他们发展为异地项目的入驻客户。

(2) 战略合作  
与专业的产业地产中介及产、学、研机构结成战略合作关系，利用这些合作机构的企业数据库资料进行多维度分析比较，结合当地中观经济和产业发展规划的研究，锁定一定数量的企业客户。

(3) 金融机构  
通过开发运营商自己发起成立的创投基金，以及与自身建立战略合作关系的金融服务机构如银行、PE/VC投资机构等，撮合产业转移企业和成长性创新企业。优秀的投资机构往往对区域之间的产业转移起到不可估量的助推作用。如DCM、华登国际、汉鼎(H&Q)对20世纪八九十年代美国部分产业向中国台湾、新加坡的转移；中经合对20世纪90年代美国、新加坡、中国台湾部分产业向中国内地的转移；极光对美国、中国台湾向中国内地沿海，再向中国中西部地区转移都发挥了很大的作用。

(4) 政府部门  
与政府部门特别是当地政府职能部门(发

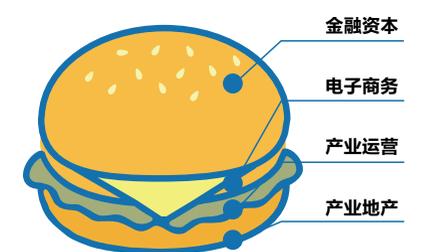
改委、科工贸、经信、招商、科技、商务、工商，等等)与行业协会合作挖掘和培养企业客户。

如果产业园综合体运营商通过上述四条途径迅速锁定一定数量的企业客户，能在短时间(1~2年)内使园区入住率达到20%~40%，迅速填满首期开发的物业，形成“企业人气”，必将迅速提升园区物业价值，大大促进后续的招商和租售，甚至能做到订单式开发。这样，开发运营商在提高租售利润的同时，也将大大缩短项目投资回收期。

### 2 产业地产运营模式的蓝海——整合增值服务

(1) 增加投融资服务、技术和人才交流、品牌推广及产品营销等增值服务，并通过电子商务手段进行全程整合。

(2) 搭建一个“产业地产+中小民营成长型创新企业培育+电子商务+金融资本”的一站式综合服务平台模式(汉堡包模式)。

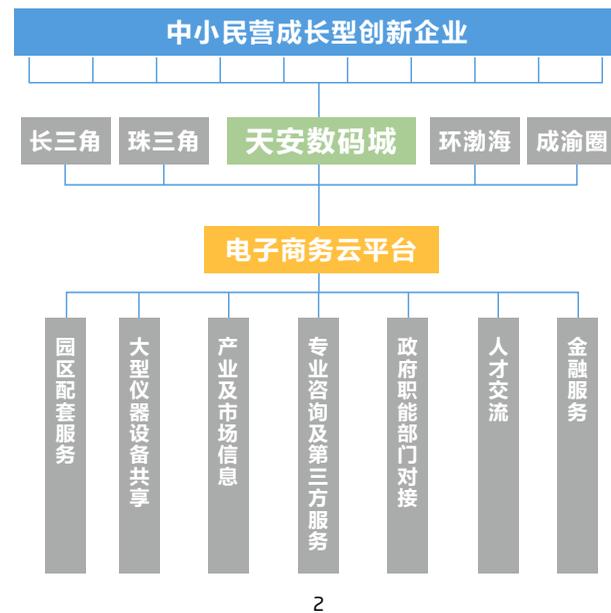


### 3 主题产业园运营模式的核心优势

#### (1) 金融增值服务

众所周知，银行机构专事锦上添花而不愿雪中送炭，往往不能满足优质中小型成长性企业的融资需求。一方面企业责怪银行只青睐大公司，另一方面银行则觉得中小企业监管难度大、风险高，与大企业业务相比，付出努力相差无几但收益较少。所以国家力倡加大对中小企业金融支持的实际成效不彰。现可以从制度上探寻有效的解决方案。

产业园综合体运营商与银行结成联盟，充分利用目前流行的中小企业联保和供应链担保等方式，对产业园区内优质中小成长性企业，配套提供无抵押、无担保信贷。由于园区企业联盟把贷款风险摊薄了，符合“不把鸡蛋放在同一篮子”的风险控制原则，因而使得银行感觉比大企业业务更安全，故愿意提供授信贷款。在对园区企业和商家授信的同时，还针对这些企业和商家的产业链下游或消费市场，提供有针对性的、足以达到放大消费目的的各类消费信贷。这些消费信贷，一方面满足采购和消费的客户所需，另一方面促进了园区企业和商家的销售。消费信贷和对企业及商家的授信一起，有效地解决了优质民营成长性企业的资金发展瓶颈制约，实现企业、产品、终端客户快速流通、资金快速回笼，形成循环经济。从更广的社会意义看，产业园综合运营商与银行的战略联盟以及对金融服务新模式的探索，为深层构建新型银企关系提供了革命性的探索和样板，暗合了国家对中小企业加大金融支持力度的一系列主张。



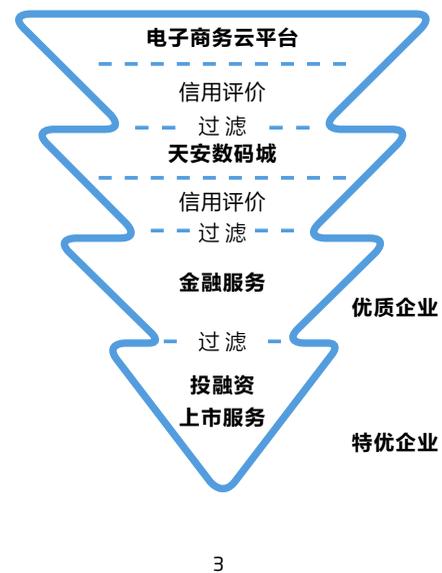
2

#### (2) 电子商务云平台

互联网技术分解了企业的层级差别、拆分了企业的运营环节，使人、财、物、产、供、销六个环节被细分成更多的价值细节。在此背景下，中小成长性企业为节省成本可以只留下关键的产品研发、设计、营销环节，将其他环节分解外包，达到降低成本、实现利润最大化的目的，这样就提高了企业的核心竞争力与经济效益，赢得市场上的主动权和领先地位。

运营商打造的电子商务云平台可承载企业管理信息化、产品展示和交易、技术人才交流、品牌推广、产权股权交易、知识产权及法务服务、政府职能部门对接等多样化、多方位增值服务。同时，它也是园区企业的信用评估平台之一，依靠全程电子商务手段，及时掌握园区企业经营中的信息流，有效规范和适时监控企业的商流、物流、现金流，以电子商务和流程信息化取代粗放的人工管控，以精准化的监管取代无对象化的目标搜寻。

在人民币升值、劳动力成本飙升、资源优势弱化、营商环境恶化的大背景下，中小民营企业可以通过在线（包含商贸、管理、产业链协同、融资等电子商务经营模式）进行集体突围。2009年9月，深圳获批成为首个全国电子商务示范城市。由于政府扶持，深圳吸引了大批电子商务人才来此创业，产业地产运营商通过 SaaS（Software-as-a-Service）模式为园区企业提供有偿增值服务的空间大为拓展。



3

- ◀ 2. 电子商务平台整合增值服务
- 3. 电子商务平台信用评估功能
- ▶ 4. 常州天安数码城
- 5. 重庆天安数码城
- 6. 番禺天安数码城



4



5



6

### （3）融资服务

对于园区企业，不仅应有银行信贷，还应有 VC/PE 为园区优质企业进行天使、风险、股权投资和全程投融资服务及上市辅导，全面满足园区企业的融资需求，带动集聚的大批优秀中小企业投入到创新领域。

当前，由于提高流动性、打压房地产泡沫等举措导致资本转移，创业板的高市盈率和造富神话，政府对 VC/PE 的政策逐步放宽等，都导致 VC/PE 的“资金多、项目少”，筛选好项目好企业极其困难，往往是众多风投和基金公司争抢一个好项目。

### （4）园区商学院

与一些高校建立起多级别、多层次、广泛合作的战略联盟，成立“园区商学院”。目前国内大学主要从政府找项目，研究资金来源主要依靠国家，从而切断了大学和产业的联系。理想的技术转移模式是：

A: 大学可以直接承担一部分企业的技术研发任务；

B: 一些成果是其他项目研发过程中的衍生品，对于这些成果转化，可以通过“教授——学生”的模式进行创业。但这样的“教授——学生”公司往往没有财力向学校支付技术转让费用，最终变成学校控股，公司变成校办企业，既影响了公司独立商业运作，也影响了创业者的积极性。

产业地产运营商可借鉴斯坦福大学的技术转移模式，成立一个专项基金，分期向学校提供技术转让费用（这仅占投资很小一部分），更多的资金则用来在园区内建立孵化中心。这样，研发专利可以属于创业公司，而投资方和主要研发人员占有公司股份，激励作用更为有效。另外，与高校联盟的“园区商学院”，也可以定向地为园区企业培养输送专业人才，解决该类成长型民企人才短缺的难题。

一流的园区与一流的大学相辅相成，硅谷创新和

人才的源头就是斯坦福大学。科研人员创业可快速地将实验室技术转化为市场应用的产品和服务，而科技人员创业成功之后，知识、人员和资金又能反过来向大学进行反哺，促进大学知识创新能力的提升。独特的信任文化、技术自信和创新精神弥漫硅谷。依赖于同事、导师、同学之间的信任关系，天使资金无处不在，任何一个成功的创业者又会拿出一定数额的资金做天使投资。这些成功的创业者不仅能够提供资金，其自身拥有的人脉、经验也能为创业企业提供急需的帮助，因此成功的创业者所进行的天使投资成功率也往往是最高的。在此基础上 VC、PE 帮助企业壮大，催生了新的产业以及改变世界的大企业，而这些产业和企业又会为学校提供新的知识需求，确定新的研究方向，从而实现了知识的循环。可以说，人才、资金和知识三项核心要素从技术到产业形成的良性循环是硅谷创新能力的集中体现，而能否形成这种良性循环，是复制硅谷模式成败的基本判断标准。

### （5）产业战略联盟

在招商理念上，重视区域间的产业转移、合作和联系。在“十二五”的规划中，中国推行“包容性增长”的经济战略，运营商需紧跟国家政策和步伐，秉持“模式为王，战略先行”的原则，在产业升级换代大背景下，对产业进行充分整合。从全国产业一盘棋的高度来考虑，不同区域的园区企业能取长补短，形成“战略联盟”（Strategic Alliance），促成跨地区的产业合作，从而把产业园打造成为真正的区域经济及产业升级的强力引擎。

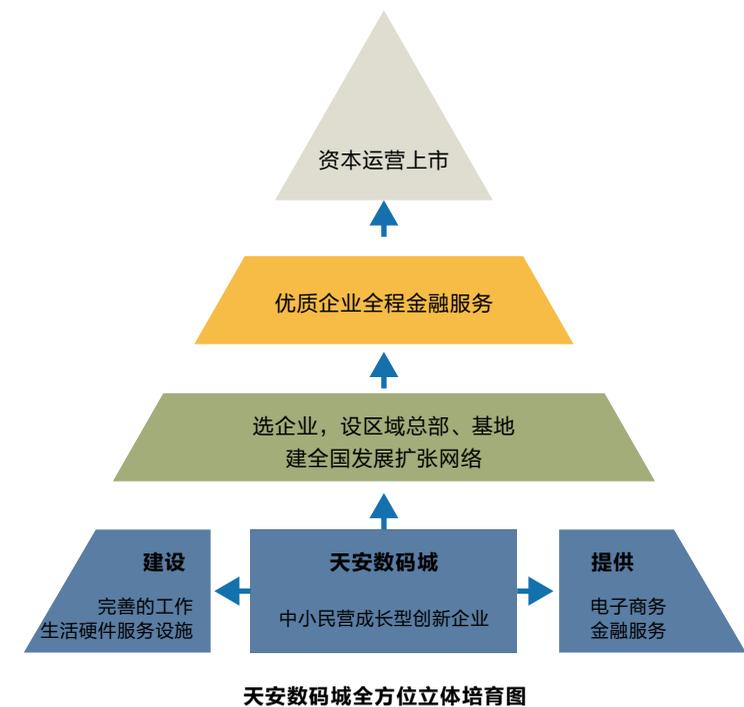
所有产业园区在运营上都面对如何吸引优质企业入驻的招商难题，如果上述举措实施得力，中小民营企业最为普遍的资金人才短缺、品牌推广和产品营销难、知识产权保护不力、行政申报审批效率低下等等难题将迎刃而解。这将大大增加园区对中小民营企业的吸引力，才有可能使招商过程变为选商，也就是说，只有具备“成长性、创新性”要求的企业，即“微笑曲线”两端的中小民营企业，才能在此园区买到或租到物业。



“

综上所述，如果一个城市产业综合体的运营能从企业孵化培育到产业集群形成一整套企业服务体系、产业培育和聚集体系，在园区内形成包括创业、研发、教育、金融、专业化服务等在内的良好“小气候”，真正成为中小民企的成本洼地、创业福地和增值高地，成为新兴产业及企业持续涌现的发源地，必将产生巨大的经济效益和社会效益。

”



# 关于科技产业园区公共空间的软景设计策略研究

The plant configuration strategies of the public space in the Thematic Industrial Park

## 摘要

城市主题产业园作为近年来迅速发展的综合性物业形态，其规划与软景配置有较强的关联性。作为产业园规划体系内的重要内容之一，软景配置设计也是有效实践规划效果的重要手段。软景配置顺应正确的规划思想，有助于产业园生态、人文环境的科学打造，助推“产业生态系统”的形成。因此，在软景植物营造系统理论缺乏的现状下，对软景配置设计在产业园公共空间的运用策略深入探究有很强的现实意义。

## 1 涵盖要素

### 1.1 植物特性

植物分类和植物生态特性差异是产业园软景植物配置的基本研究因素。总体来说，园区软景植物配置要“就地取树”、“因树利导”，并要统筹不同功能区域的植物分布与植物过渡。如在常州天安数码城项目景观设计中，在“数码广场”中适当运用观赏草，使该广场区域的植物景观与“雨水花园”景观之间有机衔接、自然过渡，整体景观效果得以延伸，从而使整个滨河带植物景观融汇成一体，可谓“运用之妙，存乎一草”！

### 1.2 产业特点

主题产业园具备不同的行业特点，涉及差异化的主题功能，涵盖不同细分方向的服务行业。产业园软景植物配置应该有选择地利用植物特性，有针对性地运用植物品类进行搭配。有些植物的功能对不少业态产业园是普遍适用的，也有些植物的功能存在特异性匹配需求，具体配置时需要针对性、科学地组合运用。

### 1.3 时代特征

软景配置需要与时俱进，迎合当代文明的传承与创新，在植物新品类和景观新元素的引入、软景植物配置手法创新等方面努

## Abstract

As a rapid and comprehensive developing property form in recent years, the planning and plant configuration of urban theme park need a strong correlation. As one of the important contents in planning system for the industrial park, the plant configuration is an important part for achieving a successful planning. Following the correct planning principles, a good plant configuration would help to build an ecological and humanistic environment. It would help to boosting the formation of the “ecosystem”.

Therefore, under the current situation of lacking the theory for the creation system, it is extremely important for us to have the further research in regards to the operation and strategy of the public space.

力探索。新品引入方面，可适当引用抗性好、易养护、观赏价值高的高品质苗木——观赏草类（矮蒲苇、蓝羊茅、斑叶芒、血草）、色叶类（金叶大花六道木、透骨红），等等。在配置方式方面，可根据不同区域景观效果要求，采用混植、点植、片植、列植等手法，在表现“数码”主题的景墙前景的植物塑形上，运用混植+点植的方式将“数码碎片”表现得淋漓尽致。

## 2 配置原则

### 2.1 自然生态原则

（1）**功能实用性与多样艺术性兼顾** 软景植物配置无论是自然群落还是人工造景都以功能和实用为第一位。同时，群落本身兼具多样性的特点；而人工植物景观营造则是在功能、实用的基础上最大限度地追求艺术性。产业园软景植物配置应两者兼顾，使两者以最“艺术”的姿态呈现。

（2）**乡土树种与新品引进的平衡** 乡土树种是自然和社会历史选择的结果，是生态系统得以良性循环的骨干，它能迅速地与地方物种建立食物链关系网，有效缓解病虫害，增强地方生态环境系统的稳定性及自我维持能力，更能积极反应地方特色。所以，软景植物配置应以

乡土树作为基调树种。同时，根据物种多样性导致稳定性的原理，还应适当引用已经被证明能够适应当地生长条件，且抗逆性强、观赏价值高的外来驯化品种，使区域树种更加多样化。

（3）**软景与硬景、建筑的衔接** 软景与硬景、建筑、小品之间，在材质、色调、体量、比例等方面需要良好的过渡处理，显现协调、自然的效果，通过有机衔接，使整个园区从平面和空间上均显现出艺术生态性。

### 2.2 人文以人为本原则

在充分研究城市自身特色和产业园主题特点、产业定位、功能业态的基础上，才能合理确立产业园软景植物景观设计模式，把清文脉，突显植物配置内涵韵味。软景植物营造的空间与意境应能满足园区功能的同时尊重人的客观感受，满足人的相关需求。

### 2.3 科学发展原则

自然资源保护与可再生资源利用需要结合。区域经济专业化、产业集聚发展使得产业园规划对于原生生态环境的破坏成为潜在威胁。产业园软景植物配置应尽可能少地干扰原生的自然系统，尽可能多地结合可再生资源的利用。同时，还要坚持简约、

低碳、可持续发展理念。产业园软景植物配置应选用成活率高、维护简单的“粗放型管理”品种；应采用有助于固碳量最大化的组团种植方式。

## 3 配置策略

### 3.1 形而色

“形而色”主要涉及软景植物配置的季相变化和色系搭配，这是景观设计中软景植物配置的基本要求。常州天安数码城设计中较好体现了此策略，特别是“雨水花园”区域，综合运用观赏草、宿根花卉、常绿大乔木、花果小乔木、常绿灌木以及地被等进行搭配，确保片区常年比较稳定的植物景观骨架，充分演绎观赏草特有的曼妙缤纷、灵动而优雅，让身临其境的人在享受视觉大餐的同时体会到自然赋予人类的神奇。

### 3.2 少而精

就品种而言，产业园软景植物配置应在注重品质的同时适当控制品种和数量。这是由产业园区简约的气质决定的。在以科技为主题的园区中，一般在园区行道大乔木品种选择上宜控制在1~2种，其他区域可根据组团营造效果适当控制在5~30种。

### 3.3 高而雅

就树形而言，由于产业园建筑形象硬朗且体量宏大，因此主体树宜选外观形态高挺、视觉优雅的品类。产业园还希望显现出一定的个性，因此银杏、鹅掌楸、七叶树、毛白杨等树种较适宜。

### 3.4 疏而群

就表现手法和整体布局而言，“疏”，是指产业园软景植物配置格局线条疏朗，整体空间通透。“群”，从微观而言，指区域组团自然群落分布；就宏观而言，

为整体布局系统有序，浑然一体。“疏”、“群”融合统一，贯穿于产业园植物配置过程中。孤植、片植、丛植等植物配置方式和代言树、骨干树、点景树等可在产业园灵活运用，服从于整体布局，张弛有道、排序有章。

## 4. 思路技巧

### 4.1 具体思路

（1）明确园、区、片、组团植物设计空间架构，运用不同的种植方式营造标志性景观亮点和诸多主题景观。根据园区规划要求合理设计景观功能分区；根据各功能区的不同特点和使用要求合理选择配置不同的植物类型、种植方式等，比如观姿赏叶区、闻香保健区、生态体验区等片植、点植等的组合运用。

（2）控制各种类植物数量比例及绿化覆盖率。植物结构配置直接影响到园区的景观效果。软景植物配置的多样性表现为四季花卉的布局，常绿植物与落叶植物的合理搭配，乔、灌、草、地被、藤本的有机结合等，要在合理运用的前提下使园区达到绿化、彩化、美化、香化的效果，让人赏心悦目。

### 4.2 配置技巧

（1）**代言树的选择** 提炼某种植物与某类行业的共同特质，赋予某品类植物一定的人文精神，成为拓展和提升企业理念的一种创新途径。其与当今社会流行的企业代言人的选择相比更让人耳目一新，而且具备经济、绿色、低碳、可执行、有内涵等诸多优点。例如在天安数码城设计中，东、西、北部地区可选用银杏，而南部地区则可以选择小叶榄仁作为天安数码城的代言树。两者姿态高挺、枝叶奇特，生命力旺盛，同时承载着浓厚的历史底蕴，与事业蒸蒸日上的天安企

业和具极强生命力的高科技数码行业特质相契合。

（2）**运用塑形植物表达符合产业主题的意向** 塑形植物可在企业logo、行业标识、企业精神、宣传语等方面形成具体效果，抽象的理念具象化更利于园区品牌和企业文化传播。

（3）**耐践踏草坪的应用** 由于产业园的人群具有年轻、知识化、时尚感的特征，倾向于参与性、个性张扬、接受新事物。因此，草坪的应用还能起到适度的心理疏导作用。

（4）**香氛、色叶苗木的运用** 现代社会工作节奏快，人的生活压力极大；软景植物配置可以弱化园区内钢筋混凝土的刚性；香氛保健类及色叶类植物的合理运用，强调感官享受的同时注重精神理疗，可以释放工作压力、缓解日常疲劳。

（5）**屋顶花园、移动绿化、垂直绿化等植物配置形式的采用** 这些种植方式会在很大程度上弥补产业园绿地稀少的缺憾，而且能极大地改善城市“热岛效应”。特别是移动绿化的放置方式便捷灵活，能使园区的场地在功能使用上更加多元化。

（6）**因地制宜配置与建筑、小品及周围空间相匹配的景观** 灵活运用借景、添景、框景、漏景、障景等多种造园手法，充分利用建筑、植物、水体、地形、小品、道路等条件，设置不同景观效果，使植物空间效果更加优雅舒适，极富变化。如在滨河带，可巧妙借景于大片原生水体在河岸边设计配置花境，借景与添景之间综合运用，相得益彰；而在较大开敞空间上可设置一定面积的草坪与群落组团林带，运用空间的疏密、远近对比关系，营造出小组团大空间的景观氛围。

适合产业园植物配置的部分种类列表

品种名称	科别属性	主要功效	观赏特性
苦楝	楝科落叶乔木	抗二氧化碳、吸滞粉尘、杀菌	姿、花、果
银杏	银杏科落叶乔木	抗烟尘、火灾、有毒气体	姿、叶、果
桂花	木樨科常绿乔木或灌木	抗二氧化碳、氟化氢	姿、花、闻香
栎树	无患子科落叶乔木	抗粉尘、二氧化碳、臭氧	姿、花、果
女贞	木樨科常绿乔木	抗二氧化碳、氟化氢、氯气、铅蒸汽、粉尘、烟尘	姿、叶、花
紫薇	紫葳科落叶乔木或灌木	抗二氧化碳、氯气、铅蒸汽、粉尘	姿、花
香樟	樟科常绿乔木	杀菌、防虫、净化毒气	姿、叶
紫荆	豆科落叶灌木或小乔木	抗氯气、吸粉尘	姿、花
夹竹桃	夹竹桃科常绿灌木或小乔木	抗二氧化硫、烟雾、灰尘、毒气和净化空气	姿、花

适合屋顶花园和垂直绿化的部分种类列表

品种名称	科别属性	抗逆性等级	观赏特性
木香	蔷薇科落叶或半常绿直立蔓延或攀援灌木	强	姿、花、闻香
黄馨	木樨科常绿半蔓性灌木	极强	姿、花
蔷薇	蔷薇科落叶或半常绿直立蔓延或攀援灌木	强	姿、花、闻香
常春油麻藤	蝶形花亚科常绿木质藤本	极强	姿、叶、花
佛甲草	景天科常绿草本	极强	叶
金叶过路黄	报春花科常绿多年生蔓性草本	极强	叶
金叶苔草	莎草科常绿多年生草本	极强	叶
爬山虎	葡萄科落叶藤本	极强	叶
凌霄花	紫葳科落叶藤本	强	姿、花

# 创意产业园区经营平衡之术

——访上海红坊文化发展有限公司董事长、总裁郑培光  
The art of business balance for the creative industrial park



## 摘要

上海红坊文化发展有限公司（以下简称“红坊”）是一家以创意地产的领军者、城市再生的实践者、文化资源的整合者为目标的企业，已经具备项目投资、文化资产运营和文化商业运营的能力，目前在上海

已经成功打造上海城市雕塑艺术中心（红坊）、半岛 1919 园区，其中的红坊已成为上海地标性的文化艺术社区。水石国际有幸与其一起经历了这个发展过程，不仅作为红坊、半岛 1919 的设计单位参与了

规划和设计，同时也是红坊的第一批入驻商家，请到上海红坊文化发展有限公司董事长、总裁郑培光先生，是想让他与大家分享一下城市更新类创意产业园区的经营之道。

提问 Question (以下简称 Q)  
回答 Answer (以下简称 A)



对中国来说，发展文化创意产业已成为“后危机”时代经济转型的新增长点，受到各级政府的高度重视。创意产业将成为上海市“十二五”期间新的支柱产业。



**Q: 郑总，您为什么特别钟情于投资城市更新类项目呢？比如前身是上钢十厂的红坊，前身是第八棉纺织厂的半岛 1919。**

A: “历史建筑再利用”这类项目很多人都不太看好，从投入产出比的角度来讲，风险很大，是几乎不可能挣钱甚至是赔钱的项目，但我的初衷是对历史建筑的审美牵动了对它再利用的“欲望”，这些建筑将在人类的建筑史上留下来，对我诱惑更大的是我们“动手动脚”的痕迹将永久留存在这个建筑上。就像今天的城市雕塑艺术中心，门口那条铺设于 20 世纪 50 年代的马路因为长时间运输钢材以及地壳变动已有些微毁损，当时所有的工人都认为要重新改造铺设柏油，我没舍得去动它，要知道它有 50 年的历史，我们现在到哪里去找一条完整的马路保存了 50 年的信息？对于城市更新类项目我们一定要清楚什么是需要保留的，什么是需要更新的。

**Q: 能跟我们分享一下红坊的建造之路吗？**

A: 我一直觉得“挣钱的事儿不费脑筋，费脑筋的事儿不挣钱”。“上钢十厂”项目也就是现在的红坊，其实是由市区政府牵头的一个项目，政府部门希望能找一个有历史建筑改造经验同时有雄厚资本实力的公司来将其厂房改造成雕塑艺术中心。当时有包括上海美术馆在内的 8 家竞标机构，而我们的方案最有竞争力。首先我们是以民营资本进行投资，未来雕塑中心的运营会更有活力。再则，我们之前已经做过几个历史文化建筑功能置换的项目，其中包括上海安福路 201 号的花园洋房（国民党最后一任市长吴国桢的豪华官邸）以及新华路的几处花园别墅，有丰富的改造经验。第三，与我的经历可能有些关联，我 1981 年考入上海戏剧学院舞台美术系，毕业后到同济大学进修建筑学并任教，90 年代末下海从事房地产开发，专注于历史建筑再利用项目。

2005 年 5 月 5 日上海市政府拍板决定这个项目由我们来投资开发，条件是同年 11 月 11 日必须对外开放雕塑艺术中心，6 个月时间要完成全面改造。在这 6 个月的时间里，我所有的时间都是在工地上度过的。我一方面需控制整个项目的投资运营，另一方面又要保护所有有价值的建筑肌理，需同时担任运营商、设计、创意等多角色。所幸的是 2005 年 11 月 11 日，雕塑艺术中心如期开放，这是建国以来中国雕塑史上一个重要的事件，也是“雕塑艺术百年”的一项重要活动，更重要的是，上海从此以后有了一个真正意义上的雕塑中心，我心满意足了。

**Q: 红坊和半岛 1919 在运营模式上有很大区别吗？**

A: 当然。我们运作“半岛 1919”的时候，红坊已享有“上海知名国际化公共文化艺术社区”、“上海新文化地标”等称号，并已形成自己独特的创新发展理念。然而这些对于“半岛 1919”的运营仅仅只能是参照，每个园区必须有自己的文化

特征，照搬“红坊”的雕塑中心形态很容易，譬如布置雕塑，沿江配备商业餐饮，甚至打通园区和滨江的隔阂，但这样会有损园区的差异性。在定位上，我们对“半岛 1919”在未来设计文化、设计产业方面存有更大的期望，如何将它打造成适合其自身发展的园区，才是我们最关注的问题。

对于一个开放型园区，产业定位必须非常清晰。红坊位于城市中心，与周边百姓能发生很强的交织关系，所以它的定位侧重展示，是以上海城市雕塑艺术中心为核心，集公共文化艺术展示交流、艺术储备、艺术交易、艺术教育四大功能于一体的公益性文化艺术平台。而半岛区位较偏，与周边生活有些脱节，它的定位只能是艺术和设计的原创、研发基地，为设计师、艺术家搭建工业设计产业、艺术产业的原创平台。这样两个园区在各自定位基础上既能形成产业链上下游关系，又加强了运营中的自给自足。

**Q: 您之前讲到你们对“半岛 1919”在未来设计文化、设计产业方面存有更大的期望，如何将它打造成适合其自身发展的园区，才是你们最关注的问题，那么业态规划对于整个园区的运营来说是什么？**

A: 我想问个问题：你今天要出席一场正式的晚宴，你上身穿着西装、带着领结，下身套上短裤、拖上夹拖就去走红毯了。这个场景你能想象吗？这就是没进行业态组合规划直接进入招商环节可能会出现的情况。“半岛 1919”位于宝山，宝山是钢铁工业区块，产业相对单一，人群结构也相对简单，目前正处于产业转型的磨合阶段。产业结构的转型和调整对于宝山的发展来说，不亚于一次“颠覆”。这也给“半岛”构成一种刚性阻力，所以需要以时间来换取空间，这也体现出产业地产开发的重要特性——长期性和可持续性。

“半岛”的业态还是颇具特色的，首先是建立艺术库，专门用作上海抽象绘画艺术流派的展示区域，这在上海是首例；再则启动“艺术设计中心”，吸引艺术家、设计室进驻；最后融入“日本艺术村”、“集装箱”等独特的项目，使其得以多形态地丰满“设计产业”的定位，而且它最终的目标不是“园区”，而是要形成“街区化”形态。

**Q: 能谈一谈文化创意产业的发展之路吗？**

A: 我想用政府出台的上海“十二五”规划来回答这个问题。对中国来说，发展文化创意产业已成为“后危机”时代经济转型的新增长点，受到各级政府的高度重视。创意产业将成为上海市“十二五”中新的支柱产业。创意产业可以融入其他产业，推动其他产业的创新，以提升其他产业的附加值，这样就带动了整个经济的创新。所以，加快创意产业的发展，有利于加快发展方式的转变。政府产业政策的倾向将坚定产业地产开发商们的发展规划，使我们的发展目标更加明确。



# 智者论道 · 产业构筑城市未来

——访天安数码城（集团）有限公司总裁戴宏亮

Wise conversation: Industry builds future of the city



## 摘要

天安数码城集团，从1990年起步于深圳车公庙30万平方米工业区的开发建设，历时20年探索和实践，已成长为中国最具规模的产业地产开发和运营企业。如今公司聚焦“两洲两圈”，即以珠江三角洲、长江

三角洲、成渝经济圈、环渤海经济圈为重点，先后在深圳、广州、佛山、东莞、常州、江阴、重庆、天津、成都、杭州等10个城市布局建设天安数码城。而水石国际是参与天安数码城全国建设中的专业设计咨询

公司。为了能更好地解读产业地产，我们特地发起了一次与天安数码城集团总裁戴宏亮先生关于天安数码城发展动力之核的对话。

提问 Question (以下简称 Q)  
回答 Answer (以下简称 A)

**Q：产业园与纯粹消费型地产不同，它的出发点是将地产资源与其他各种资源进行互享整合，通过持续性的深度开发与利用，把土地开发升华为区域经济增长值的培育，真正使房地产开发和城市发展融为一体，那产业园的发展特征是什么？**

A：（1）城市选择的要求高。与住宅地产、商业地产所强调的消费性不同，天安数码城各项目均以园区的形式发展，以企业为主要客户对象，强调园区的生产性。在项目选址的过程中，更加注重城市的经济容量和产业结构。因此，天安数码城项目从一线城市逐渐向二、三线城市拓展，目前主要集中在珠江三角洲、长江三角洲、环渤海经济

圈及成渝经济圈。（2）项目建筑面积规模基本上介于50万~100万平方米。此规模既符合公司的人力资源、资金、运营等容纳范围，又可聚集一定数量的企业，充分发挥产业和企业发展的集聚效应。

（3）主导产品的高端性和前瞻性。天安数码城在产业发展的同时，体现园区功能的城市化和生态化，产业定位上基本为高新技术产业、文化创意产业、新材料、新能源为主的产业和现代服务业。

（4）产品的标准化和系列化。天安数码城各项目自20世纪90年代初开始至今，形成三代产品。第一代产品

以深圳天安数码城为代表。自1990年开始建设，由传统工业区转型而成。第二代产品以广州、龙岗、佛山、常州天安数码城项目为代表，建设时间为2003—2008年。第二代产品可分为两类，一类是位于新兴城区的生态型科技园区，强调自然生态环境，结合地形特征与景观资源，营造仿若公园的研发环境，园区功能上强调自立型社区的建设；第二类是体现开放和融合的城市型科技园，强调都市化节奏，以开放性的姿态、群落型建筑、充满体验性的场所融为城市的一部分，实现城市功能的互补与融合。自2009年开始第三代产品的开发建设，以生态走廊式建筑加总部企业会所建筑为主要表现形式。由此天安数码城产品的系列标准化开始逐步形成。

**Q：天安数码城的主要开发运营模式是什么，能与我们分享一下吗？**

A：天安数码城采用复合型开发模式，用地复合化，并形成多功能多元化的街区组团；突出高科技在用地结构上科研、生活、文化休闲、产业发展的一体化需求，成为城市功能综合体；形成企业之间交流互动的企业社区、企业家社区——企业创新社区（Corporation Innovation Community, CIC）。园区的生态化体现在建筑的生态化和园区规划的生态化。园区重视绿地、公共空间的构建，交通和停车的合理规划，地下空间的利用和人车分流，兼具效率和健康，整体建设成为宜商、宜居、人文化的园区。

公司以城市运营的理念运营产业园区，在综合配套上营造了完善的商业和居住环境。公司旗下拥有服务园区运营的专业配套公司。总之，天安数码城集团是以构筑产业经济服务聚集平台为主题，以地产为载体进行城市综合开发和运营。志在构建产业集群，推动自主创新，成为国内领先的创新科技产业发展中心，中小企业成长的最佳合作伙伴，引领区域产业升级和经济发展的重要引擎。

**Q：在天安数码城发展过程中，有没有过什么借鉴和启示？**

A：著名的科技园区对于地方乃至整个国家或地区的经济社会发展具有引领和带动作用。比如，美国硅谷是新思想、新技术、新企业的成长地，是全球高端要素最集中的地区；韩国大德是韩国科技的摇篮和21世纪韩国经济增长的源动力；台湾新竹是台湾集成电路、电信、光电等高新技术产业的发源地。这些园区不仅在经济上对地区的发展起着举足轻重的作用，其影响力更体现在文化、思想和制度等社会因素。按照新加坡著名规划大师刘太格先生的观点，在城市CBD总体规划上，要坚持系统化、综合化、从宏观到细节的原则。

在规划上，要考虑综合性的功能配备，从重要功能（办公、酒店、商场、政府），重要配套（餐饮、文化、娱乐），到略有相关、辅助主要功能（医院、大学、使馆、艺院、老城），边缘功能等，依次考虑。如同CBD的规划，产业园区也是如此。在天安产业园区的规划中，正是借鉴了这些先进理念，给大家呈现的不仅仅是一栋栋孤立的建筑，而是一个相互联系、互为补充的有机体，需要考虑到园区主体——企业以及企业中的人。

**Q：如何理解“城市产业地产综合运营商”的概念，天安数码城集团的核心价值是什么？**

A：经过20年的摸索与实践，我们深刻领会了城市化发展过程中最核心的一个理念，即“产业构筑城市未来”。一个城市的发展，仅有铁路、公路、基础设施投入，或者仅有房地产的住宅和商业开发，是远远不够的。为了防止城市中心产业空心化，必须要有产业实体的支撑，这是城市经济结构中不可或缺的一个重要部分，是城市可持续发展、惠益百姓和造就社会实质繁荣最有实际推动力的中坚力量。所以，集团这两年来提出的核心理念就是，坚定专注于城市产业地产的综合开发和运营，以构建产业经济服务聚集平台为推动力，在以都市经济圈为纽带的城市发展建设中做出自己的独特贡献。我们希望以此信念为一个区域、一个城市做一些实实在在推动当地产业发展的事情，也相信这种模式在未来有着巨大的张力和生命力。其实珠三角经济圈成熟的天安数码城园区已经佐证了这一点，面对集团在长三角、环渤海经济圈和成渝经济圈等更广阔区域的拓展，我们还有很多的资源潜力有待挖掘，其业务结构还可以更丰富，在资源整合和增值服务方面还可以更多样化。

**Q：在天安数码城模式中，集团构建的多功能产业社区是一种极有特色的产品，您能简单给我介绍一下吗？**

A：这与集团的业务结构密切相关。集团现有业务模式可归纳为“一体两翼”，一体，即以城市产业综合体的开发和运营为核心；两翼，即以创新基金和增值服务为支撑。所以，天安数码城集团是为入驻企业提供成长发展所需的全面解决方案。多功能产业社区以企业需求为中心，以集团的专业配套服务企业，如天安数码城创新基金、小额贷款公司、天安汇、清华天安信息技术公司、力合孵化器、天安物业和天安经纪等为支点，通过企业圈层和企业家圈层的相互交流、学习和互动，构成整个大社区多元的全息互动。而构成这一社区互动的根基在于：天安数码城本身即是市场化运作的城市产业经济服务聚集平台；服务于中小民营成长性创新企业，为之提供集产业链融合、生产性服务、商务生活设施和创新文化为一体的全方位产业生态环境和创新氛围。它的运作模式决定了它能够通过聚集效应形成核心产业竞争力与创新能力，以此促进区域的产业优化升级和城市价值提升。



## 城市更新类主题产业园案例介绍

The case studies for the urban regeneration of the Thematic Industrial Park

32 上海城市雕塑艺术中心（红坊）  
Shanghai Sculpture Space (Redtown), Shanghai

50 上海民生码头改造  
Minsheng Dockyard District Renovation, Shanghai

68 上海半岛 1919  
Bund 1919, Shanghai

82 武汉汉阳造文化创意园  
Hanyangzao Cultural Creative Park, Wuhan

94 上海新华路城市更新  
Xinhua Road Urban Regeneration, Shanghai

108 江阴中国裘岛  
China Fashion Island, Jiangyin

122 天津大智谷  
IHD Valley, Tianjin

132 上海复地四药厂改造  
Forte No.4 Pharmaceutical Factory Renovation, Shanghai