

· 综 合 ·



“一带一路”背景下海外产业园区 开发运营模式

郝 旭, 刘 健, 陈宇倩, 王海霞

(中交水运规划设计院有限公司, 北京 100007)

摘要: 海外产业园区已成为支撑“一带一路”建设、加速我国企业“走出去”发展的重要途径。针对我国海外产业园区开发运营模式上缺乏系统性和一体化顶层设计的问题, 从产业园区全生命周期的角度, 将园区项目前期策划、投融资模式、招商与产业入驻、园区运营管理、退出与移交等环节进行系统整合。建议采取以企业主导开发、政企银联合参与、产业链招商引领、多元化融资渠道为支撑的海外产业园区开发运营模式。

关键词: 海外产业园区; 开发运营; 模式

中图分类号: F 062.9

文献标志码: A

文献编号: 1002-4972(2016)S1-0001-06

Development and operation mode for overseas industrial park under “the Belt and Road”

HAO Xu, LIU Jian, CHEN Yu-qian, WANG Hai-xia

(CCCC Water Transportation Consultants Co., Ltd., Beijing 100007, China)

Abstract: The overseas industrial park has been a vital mean supporting “the Belt and Road” and speeding up the internationalization of Chinese industries. In view of the lack of systematic and integrated top-level design for the operation of the overseas industrial part in China, we integrate the stages of industrial park development and operation, including project business planning, financing and investment, industrial planning, commerce mode, operation, and withdrawing/transferring, etc., based on the concept of life cycle of industrial park development and operation. It is suggested to adopt the operation mode characterized by “enterprise-leading, government-enterprise-bank involvement, industrial chain focused, and multi-financial sources”.

Keywords: overseas industrial park; development and operation; mode

1 我国海外产业园区发展现状及存在的问题

1.1 发展背景

国家“一带一路”倡议助推我国与其他国家和地区经贸合作的加深, 海外产业园区开发成为我国企业实施“走出去”、实现产业转型升级的重要平台和载体。总体来说, 我国海外产业园区目前还处于据点式扩张、规模化建设和多样化合作的初级发展阶段。尽管已经取得了令人瞩目的成绩, 但国际化经营总体上仍然带有发展中国家企业国际化初级阶段的特征。企业的园区运营管理

经验欠缺、对相关风险预估不足以及很难获得国家层面政策统一协调, 致使许多已建成的海外产业园区存在着诸多问题。随着“一带一路”倡议的深入实施, 为了进一步发挥海外产业园区在资源整合、产业合作和资本运作方面的优势, 有必要对海外园区的开发运营进行统筹谋划、提前布局, 进一步提升中国企业的国际化经营水平和加速企业转型升级, 为“一带一路”建设提供支撑。

在主导产业方面, 我国海外产业园区的产业定位多以衣鞋制造、家电制造和机械五金等在国

收稿日期: 2016-06-16

作者简介: 郝旭 (1977—), 男, 副研究员, 从事水运经济、政策、企业发展战略、产业规划研究和咨询工作。

内拥有比较优势且发展相对成熟的门类为主。中国在非洲的产业园区以各种金属冶炼、陶瓷烧制以及制造业为主，充分利用了非洲丰富的矿产资源、木材、橡胶等自然资源和关税低、限制少的优越贸易条件^[1]。在东南亚的产业园区则多是以服装纺织、机械电子和建筑材料业为主导的劳动密集型产业，可以充分利用当地价格低廉的劳动力来降低成本谋求企业发展^[2]。从园区投资主体的构成看，牵头企业的性质和类型呈现出多元化格局，牵头企业多为实力强大的大中型企业，国有企业占据较大比重。在园区的运营管理上，多以公司+管委会混合运作模式为主，比如泰中罗勇工业区、埃及苏伊士经贸合作区等。

1.2 存在的问题

尽管我国海外产业园区已经取得了令人瞩目的成绩，但产业园区国际化经营总体上仍然处于初级阶段。企业运作园区经验欠缺、对相关风险预估不足以及很难获得国家层面政策统一协调，致使许多已建成的海外产业园区存在诸多问题^[1-4]。

1) 缺乏从园区项目前期策划到后期运营一体化的顶层设计，在功能设计、空间布局、产业体系构建、投融资、招商、运营管理等多个环节上衔接不够；

2) 园区投资资金缺口较大，投资结构尚待完善，投融资模式以国内大中型企业直接投资建设为主，缺乏多元化的投融资渠道；

3) 商业模式创新性不足，仍旧以园区地产销售和出租获得收益为主，盈利模式单一；

4) 大多数园区的产业体系和功能单一，开发成本偏高，经营方式粗放，相关配套设施不完善，与国内产业衔接不紧密。

2 一体化开发运营模式路径选择

2.1 海外产业园区生命周期各阶段相互关系

海外产业园区的生命周期包括：项目前期策划（选址、空间和产业规划、可行性研究），投融

资模式选择，土地开发权、使用权或所有权的获得，园区建设，招商与产业入驻，园区运营管理，入驻产业淘汰与更新，园区移交与退出。流程如图 1 所示。

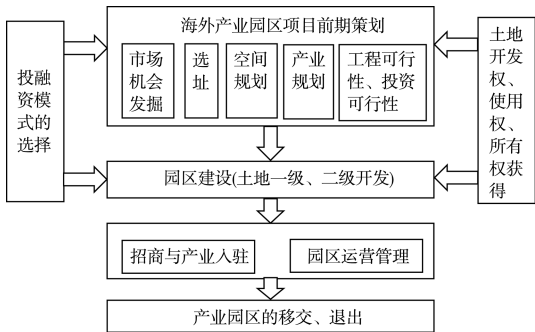


图 1 海外产业园区一体化开发运营流程

2.2 园区项目前期策划阶段的模式选择

如图 1 所示，海外产业园区项目前期策划阶段的主要工作是为园区的建设、运营做系统的谋划和准备，包括：挖掘市场机会，寻找项目；园区选址，空间规划；产业规划；工程可行性研究和投资可行性研究。与此同时，需要明确园区土地开发权/使用权/所有权如何获得、项目所在国家的审批流程，以及可能涉及到的利益相关方等。此外，在确定项目可行性之后，投融资模式、资金来源渠道等方面也要开展相应的前期研究工作。

参与这一阶段工作的利益相关方（合作方）包括：当地政府、主导开发企业、园区设计咨询单位、产业和金融机构等。目前，我国海外产业园区的牵头企业主要有 3 类：第 1 类是开发商，主要是以基础设施开发建设为主的企业和地产公司；第 2 类是开发商+运营商，既参与园区前期开发，又参与后期的运营管理；第 3 类是纯生产企业主主导下的园区开发与运营商。

第 1 种类型的牵头企业在园区的前期策划上，流程比后两种简单，但重点需要解决土地开发权/使用权/所有权的获取、投融资模式的选择以及园区项目未来收益模式的确定（土地一级开发，通过转让园区土地获得投资收益，还是土地二级开发后，通过产业地产获得投资收益）等问题。

后 2 种类型开发企业在园区项目的前期策划上,除了关注产业地产(出租土地、出售或出租厂房库房)带来的投资收益,还关注通过海外设厂,借助当地的资源和成本优势以及国际贸易便利,为企业带来的投资收益以及运营管理收益。从海外产业园区未来的发展趋势看,全生命周期的开发运营模式将成为主流。海外产业园区项目前期策划模式见图 2。

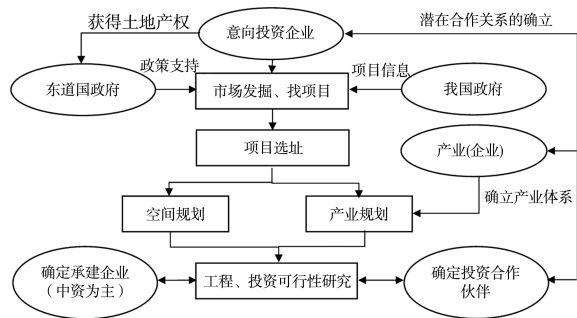


图2 海外产业园区前期策划环节推进模式

2.3 园区项目开发建设阶段的模式选择

与国内产业园以“政府牵头+企业主导”开发建设模式不同的是，我国海外产业园在开发建设中主要采用中资企业纯市场化的投资行为，辅以当地政府参与的模式，因此，在开发建设阶段的投融资和开发模式的选择与设计上，更多地体现出项目商业性的特点，既要符合企业自身的市场化发展需求，又要符合园区项目所在国家的发展诉求。

在投融资模式上,主要分为3种:开发企业直接投资、资本市场融资、项目融资。第1种方式对企业来说直接投资风险较大,加之海外市场本身存在较大不确定性,因此,企业直接在海外投资的模式一般较少被采用;第2种方式对资本市场的运行效率和金融产品的种类要求较高,而我国在海外投资建设的产业园区多地处发展中国家,当地金融体制不健全,同时国内企业也缺乏海外资本市场融资的经验;因此,项目融资是解决海外产业园区建设融资问题的首选模式。项目融资是以项目本身的资产和未来收益作为抵押来筹措资金的融资方式,较常见的方式包括 BOT(建设-经营-转让)、TOT(移交-经营-移交)和 PPP

(公-私-合作)等。对园区牵头企业来说,项目融资可以使其获得政府的政策保障以及长期稳定的投资收益;对园区来说,项目融资方式可以提高基础设施的建设和运营效率。项目融资的操作方式见图3。

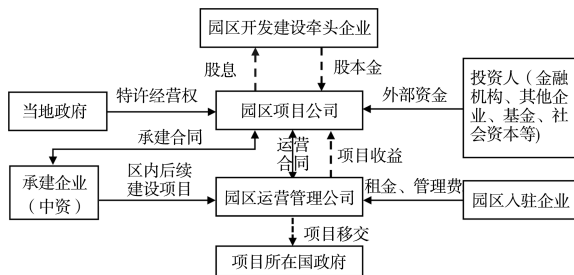


图3 海外园区项目融资模式

在项目融资模式中，核心影响要素是园区项目公司、投资人（利益相关方）和园区运营管理有限公司。通常来说，园区开发建设的牵头企业以控股的形式成立园区项目公司，并且从当地政府获得特许经营权，其他投资人（金融机构、其他企业、基金、社会资本等）作为外部资金，参股项目公司。项目公司与工程承建企业（主要是国内的基础设施开发建设企业）签订承建合同，进行园区建设。

一般来说,项目融资模式下可能存在特许经营期后将项目移交给当地的情况,但是与其他基础设施建设项目不同的是,园区建成后的产业入驻和运营管理是海外产业园区建设的初衷,也是当前在“一带一路”倡议下,开展国际产能合作,促进产业转型升级的最终目的,因此,基于传统的 BOT 模式,建议产业园区采用 BOO(建设-拥有-运营)模式,投资建设企业与投资目的国政府签订产业园区建设协议,约定项目建设完成后,可以持续经营,并且不涉及园区移交问题。相对于 BOT 模式,BOO 模式有助于鼓励中资企业参与园区的后期运营,吸引国内产业入驻,对贷款银行来说,风险也相对较小。

项目融资的外部资金来源渠道较多,从资金的稳定性和可靠性来考虑,我国海外产业园区外部资金来源应首选开发性、政策性金融机构的资金,开发性金融机构区别于其他商业性金融机构

最显著的特点是以国家信用为依托，有利于确保项目顺利实施。

2.4 园区项目运营管理阶段的模式选择

1) 运营管理模式。

从未来市场化运作的发展趋势看，海外产业园区可采用企业管理型或政府-企业混合管理型的运营管理模式。由开发主导企业联合社会资本成立产业园区开发运营公司，开发运营公司既负责园区的开发建设，又同时承担实业经营和责园区日常管理的双重职能；或者由开发主导企业联合社会资本、我国中央或地方政府和东道国政府成立产业园区管委会，由管委会负责社会事业，管委会下设的运营公司负责园区的开发建设、实体经营和日常园区管理工作。运营管理组织模式见图 4。

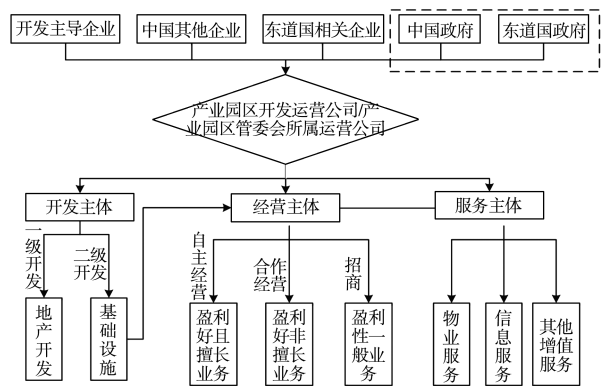


图 4 海外产业园区运营管理组织模式

2) 盈利模式。

园区的盈利收入主要来自两部分：地产增值和产业增值^[5]。两种收入来源所包含的内容见图 5。

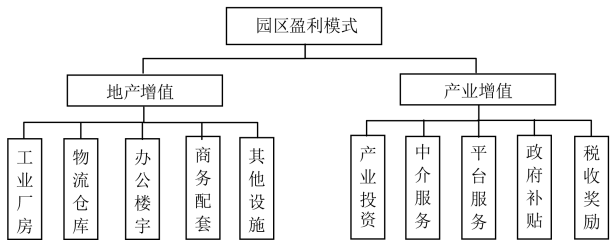


图 5 海外产业园区盈利模式

3) 招商模式。

海外产业园区招商模式的基本思路是以国内

主导开发企业为主、政府为辅。依据园区总体产业发展定位，优先引入国内龙头企业，同时兼顾国际企业入园投资，形成产业集聚。首选的招商模式是产业链招商，就是打通产业链的上中下游，通过触动主体产业的媒介作用，将产业链上下游的各个产业门类联系起来，形成全链条的整体效果^[5]（图 6）。

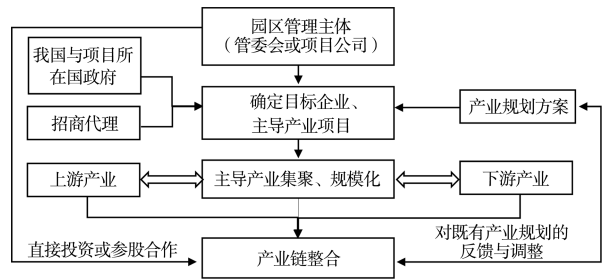


图 6 产业链招商模式

2.5 园区项目后期发展模式选择

随着海外产业园区规模的扩大、国际产能合作的加深以及园区功能的不断完善，产业园区在成熟期之后应该从产业集聚平台逐渐向城市功能综合体转变，从生产型产业体系逐步向生产+高端服务业并举的发展模式转变，从以资源开发为导向到绿色生态型园区转变，从而减缓成熟期之后衰退期的到来，为产业园区创造新的发展机遇（图 7）。

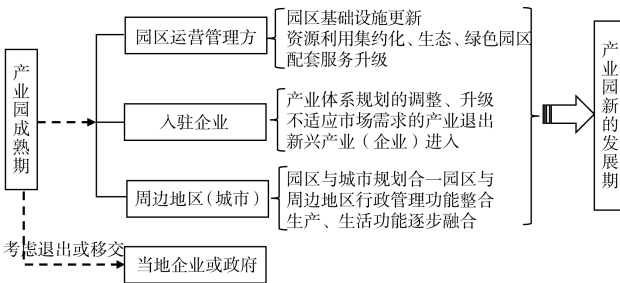


图 7 海外产业园区后期发展模式

从图 7 可以看出，园区的产业定位也不是一成不变的，尤其是在成熟期之后，如一些入驻企业可能出现生产经营不能适应外部环境的变化和市场需求的情况，产业园区的运营主体和企业都需要从整体和局部对产业发展定位进行动态调整，淘汰不适应市场发展的产业，引入新兴产业，对产业体系进行创新、提升和扩展。

3 对我国海外产业园区未来发展的建议

1) 构筑多元化的投资组合, 控制投资运营风险。

海外产业园区项目投融资需求量大、建设和资金回收期限较长、回报率比较低, 商业资金进入意愿不高, 尤其是“一带一路”沿线国家和地区的经济水平普遍比较落后, 我国企业海外投资的风险较大。因此, 从控制投资风险的角度来看, 海外产业园区项目牵头企业应采用多元化的投资组合, 优先争取来自国家开发银行和进出口银行的贷款, 确保资金来源的稳定性和信用度; 其次要利用好多种区域性的投资基金和金融机构贷款, 特别是支撑“一带一路”建设的多种资金来源, 如: 亚投行、丝路基金和中国-中欧合作基金、中国-欧亚经济合作基金、中非发展基金、亚洲区域合作专项资金、中国-东盟海上基金和中国-东盟合作基金等; 第三, 要尽可能争取我国政府、项目所在地政府和上下游产业链企业参与投资, 结成利益共同体, 发挥各自优势, 规避投资风险。

2) 充分利用多方政策优势, 提升园区政策保障能力。

尽管海外产业园区未来的开发运营主体是企业, 但是在“一带一路”倡议的“五通”原则下, 我国与项目所在国国家层面在投资、经贸、基础设施等方面的沟通和合作是海外产业园区项目顺利实施的基本保障。针对目前海外产业园区开发建设阶段遇到的普遍性问题, 园区牵头企业应重点对当地土地政策、土地所有权及使用权的审批程序、征地补偿政策、税收补贴和外资投资政策等进行梳理, 在项目前期与当地政府达成一致, 为园区后续的开发、投资和招商等环节提供政策支撑和配套服务保障。

3) 以创新增值服务为导向, 打造全生命周期盈利模式。

专业化的运营服务能力是海外产业园区开发模式的核心竞争力所在。在这种模式下, 产业园区应有一支高素质、专业化的运营管理人才队伍, 打造完善、成熟的组织架构, 设计科学、合理的

运营规范, 能够为入园企业提供专业服务。因此, 未来产业园区牵头企业要走“产业地产+运营管理”一体化、全生命周期的发展路径。开发运营企业需要整合相应资源, 不断提升运营能力和服务能力, 解决园区运营面临的问题, 及时规避园区发展的风险, 提升园区的持续发展能力和品牌影响力。

4) 合理设计退出和转让机制, 实现互利共赢。

在园区成熟期之后的转让、退出机制及相关政策保障方面, 应与东道国达成一致, 形成动态化的投资、规划、开发和运营模式。在政策上, 对退出企业的外汇汇出管制、劳动力安置、固定资产及设备处置等方面, 运营主体和企业应与东道国进行事前协商, 确保中资企业在退出和移交过程中获得利益保障。在实际操作中, 运营商可以设定合理化的入驻标准和条件, 在招商环节中, 通过对意向企业的全面考察, 以定向招商、专业招商的方式, 引进合适的企业, 并通过事前的协商约定, 建立合理的企业退出机制, 做到“进入有据, 退出有道”。

4 结语

1) 海外产业园区开发模式首先要体现商业性的特点, 以企业开发为主, 政府层面合作为辅, 金融机构、工业企业多方参与的开发模式, 形成在资金、政策、产业上的发展合力。

2) 构筑多元化的投融资渠道, 尽可能争取开发性、政策性金融机构的资金, 同时利用好“一带一路”倡议下的多种区域性金融合作机构和基金的贷款。项目融资是解决海外产业园区建设融资问题的首选模式, 基于传统的 BOT 模式, 产业园区尽可能采用 BOO (建设-拥有-运营) 模式, 基于前期开发建设, 逐步向园区后期运营管理领域拓展是产业园区业务发展的必然趋势。

3) 从未来市场化运作的发展趋势看, 海外产业园区可采用企业管理型或政府-企业混合管理型的运营管理模式。产业链招商是海外产业园区首

选的招商模式，打通产业链的上中下游，形成产业集聚效应。

4) 在园区的成熟期，总体发展定位应该从产业集聚平台逐渐向城市功能综合体转变，从生产型产业体系逐步向生产+高端服务业并举的发展模式转变，对产业定位和主导产业进行动态调整，适应市场需求的新变化。

参考文献：

[1] 原博.中国-非洲经济贸易合作区的建设与发展研究[D].

兰州: 西北大学, 2013.

[2] 关利欣, 张蕙, 洪俊杰.新加坡海外工业园区建设经验对我国的启示[J].中国经贸, 2012(10): 40-44.

[3] 叶中坚.中国-印尼经贸合作区发展对策研究[D].南宁: 广西大学, 2013.

[4] 黄建英.新的战略支点视角下的中马钦州产业园发展思路研究[J].东南亚纵横, 2013(11): 42-45.

[5] 闫立忠.产业园区/产业地产规划、招商、运营实践[M].北京: 中华工商联合出版社, 2015.

(本文编辑 郭雪珍)

· 消 息 ·

中国交建：以基础设施建设推进“一带一路”互联互通

作为我国基础设施国际化领域的排头兵，中国交通建设集团在“一带一路”沿线 65 个国家间不间断地投资承建了 2 600 km 公路、1 800 km 铁路、10 座机场、港口等一系列互联互通的项目。在国际化过程中，中国交建建立了以集团海外事业部和集团所属专业外经公司中国港湾与中国路桥为“一体两翼”的海外发展与管理平台，形成了集团总部、平台公司、专业公司、驻外机构之间价值共享、融合发展的生态系统网络。中国路桥和中国港湾两个平台公司负责中交的海外业务，这两个平台公司支撑了中国交建在海外 60%的工作量。

据测算，在“一带一路”建设带动下，到 2030 年全球基建投资累计近 70 万亿美元，其中交通基础设施投资比重将超过 40%。2015 年，中国企业海外承包工程签约项目 3 000 亿美元，其中中国交建的承包项目额约为 300 亿美元，占据首位。目前，中国交建的海外业务占集团业务总量的 30%，利润额占 40%。

在金融方面，中国交建努力打造起多渠道、国际化的融资体系。作为亚洲最大国际承包商，中国交建也在积极与亚投行以及丝路基金接洽，商谈推进中缅大通道，巴基斯坦公路项目等项目。中交与中国各大有银行签署战略合作协议，与汇丰、渣打、法兴等外资银行也有项目投融资和中间业务的合作。

在借助资本运作提升国际化经营能力方面，中国交建努力寻求合适机会，以兼并收购方式快速获取相关国家优质资源，为公司在当地拓展市场、强化经营扫清障碍、提供保障。中国交建 2010 年整体收购了世界著名海上石油钻井平台设计企业美国 F&G 公司，以最快的方式完全获得了 F&G 公司核心设计资源。2014 年底再次尝试海外资本运作，收购澳大利亚第三大工程企业——JohnHolland 公司 100%的股权，成功进入澳大利亚基建市场尤其是铁路市场，并将依托该公司优质平台，进一步在全球基础设施建设和投资市场抢滩布局。

属地化是实现企业在所在国长期发展的重要手段，中交要求对外签约属地化达到 70%以上。依靠自主创新，中国交建在许多领域实现了关键技术的重大突破，成为“一带一路”沿线国家基础设施建设的主力军。例如，围绕港口建设研发出新一代港口集装箱起重机关键技术，围绕苏通大桥建设研发出千米级斜拉桥结构体系、设计及施工控制关键技术，针对青藏公路建设研发出高原多年冻土地区公路工程成套技术等。