



《国有资本改制创新系列》

园区变革开启 升级模式

——谈低效资产的价值重塑

毕马威中国



目录

一	低效资产蕴含巨大的商业价值	04
二	低效资产的价值没有得到应有的重视	04
三	低效资产的主要类型和价值重塑	05
	• 产业园区和生产性服务业	
	• 文化创意旅游园区	
	• 新兴服务业	
四	低效资产价值重塑的核心成功要素	06
	• 客观评估资产价值	
	• 对再造方向进行准确定位	
	• 选择适合的项目运作模式	
	所有者进行改建运营	
	第三方接盘进行改建运营	
	所有者与第三方合作改建运营	
	• 制定项目实施计划，提供高效、专业的运营管理服务	
五	结束语	10



前言



“十三五”期间，中国经济结构调整进入到一个新的发展阶段，供给侧结构性改革向纵深推进，进入“攻坚阶段”：一方面，传统产业面临“去产能”和转型升级的挑战，消费的快速成长和环保要求不断提高对传统产业带来极大经营压力，促使一些企业收缩生产规模，再加上国有企业、尤其是中央企业“瘦身健体”提速，使一批土地和房产资源成为低效或闲置的“沉睡”资产；另一方面，新兴产业和高端服务业的迅猛发展以及城市建设都需要大量的土地和房屋建筑，使土地成本提升，这在一定程度上增加了新经济的成本。

因此，如何扭转供需错配的情况，把低效资产转化成为对接市场需求的有效供给，已成为供给侧结构性改革的一个着力点。本报告结合成功案例，介绍了低效资产再造项目的类型、定位方向和四大成功要素，即客观评估资产价值、对再造方向进行准确定位、选择适合的项目运作模式、制定项目实施计划并提供专业运营管理服务。

希望本报告能够为资产管理者和投资者应对在资产价值重新定位和项目实施、运营阶段可能出现的问题开拓思路、提供支持；同时也为有关政府和行业监管部门完善低效资产盘活政策和相关服务体系提供一些有益的思考。

作为行业翘楚，长期以来毕马威一直以敏锐的洞察力和前瞻性思维，致力于为中国经济的长远发展服务。本报告仅以土地资源为例进行分析探讨。在中国经济转型过程中，如何有效借助市场化和法制化的创新手段，使生产资源实现重新配置、焕发活力、充分发挥价值，是当前我们共同面临的机遇和挑战。

陶匡淳

毕马威中国主席



目前，产业转型升级、淘汰落后产能、企业环保合规和国有企业“瘦身健体”等因素导致社会上出现了大量低效或闲置的“沉睡”资产，包括老旧产业园区、“城中村”、商品集散市场、旧厂房、企业“办社会”遗留的资产等。



低效资产蕴含巨大的商业价值

低效资产中有相当多的部分位于城市优质地段或新兴发展区域，蕴含了巨大的商业价值。但这些资产大多没有得到有效利用，有些经营不善或闲置的资产还由于产生的维护费用等支出成为企业的经济负担。

一方面，低效资产形成了社会资源隐性浪费；另一方面，新兴产业、高端服务业的发展和城市建设都需要大量的土地和房屋建筑。因此，扭转供需错配的情况，把低效资产转化成为对接市场需求的有效供给，已成为供给侧结构性改革的一个着力点。



低效资产的价值没有得到应有的重视

在实际工作中，我们发现包括政府、企业在内的资产所有者对于低效资产的认识存在一些误区。

首先，由于企业占用的土地大多由行政划拨获得，企业只拥有使用权，因此在很多情况下，土地使用权的市场价值并没有得到公平体现，这使得企业并不完全了解资产的“家底”。

其次，资产闲置或低效运行，有可能带来资产贬值或庞大的维护费用支出，使得资产价值面临“隐性流失”的风险，而无论是政府还是企业对这个风险的关注远远不够。



低效资产的主要类型和价值重塑

低效资产主要包括以下一些类型：

- 因传统行业企业转型、城区生产设施外迁而闲置的旧厂房、厂区和建设用地等。这些资产多数位于城市中心地带，周围有丰富的、可以利用的资源，建筑布局、结构和风格独特
- 由于经营不善而没有得到高效利用的资产，包括国有和私营企业的经营性资产、非经营性资产，如各类公办培训中心、活动中心、电影院、招待所、疗养院、旅馆、厂房和医院等
- 因旧城区、“城中村”改造而闲置的房屋和土地资源
- 一直处于“沉睡”状态、待开发的房屋和土地资源，如铁路网沿线的土地资源等。



低效资产价值再造的定位多种多样，下面我们结合案例，介绍几类典型的价值重塑方向^[1]

• 产业园区和生产性服务业

很多低效资产改造项目选择了产业园区和生产性服务业方向，比如金融产业生态圈、微传媒生态圈、高新产业基地、物流园、时尚中心、中小企业创业基地、创客空间和产业孵化器等，如上海华新电信电缆有限公司厂区改造成为“南翔智地·越界”微传媒产业园。

• 文化创意旅游园区

改造成为文化创意产业园区、旅游风景区的低效资产大多蕴含文化、历史底蕴，或拥有可开发、可依托的旅游资源，浙江龙泉青瓷小镇和深圳绿膳谷是两个较为典型的例子。

• 新兴服务业

2016年10月，《关于支持整合改造闲置社会资源发展养老服务的通知》发布，这为一些经营状况不佳的国有企业所属的医院、厂房和宾馆酒店转型养老服务提供了便利条件。我们已经看到一些低效资产转型养老机构的案例，包括海航和华天酒店旗下的酒店，国有企业附属公立医院，如中铁洛阳隧道局医院和北京市炼焦化学厂医院等。

面向青年租房群体的长租公寓市场最近几年迎来了快速发展，位于繁华地带的闲置房源经改造可以以较低成本快速进入长租公寓市场，比如由高露洁牙膏厂改建而成的、位于广州凤凰街道上的YOU+公寓。此外，一些低效资产改造项目还瞄准了创新型的服务业态，比如南京的扬子智慧谷。

[1] 除特殊说明外，本报告案例分析中事实部分均来自于媒体公开报道。

四

低效资产价值重塑的核心成功要素

成功的低效资产再造项目需要制定完善的项目计划书，在这个过程中，企业需要关注以下四个方面的工作。

• 客观评估资产价值

低效资产改造的目的是充分挖掘低效资产“沉睡”的隐形价值，实现资产价值的最大化。低效资产价值评估的重点包括建筑物历史文化价值，建筑结构和风格，区位优势和基础设施条件，企业新旧业务之间可挖掘的协同效应，客户资源等领域。

▶▶ 上海第十七棉纺厂——上海国际时尚中心

上海第十七棉纺厂建立于1921年，2005年外迁后留下了一批1912-1935年间兴建的建筑物，有些是上海市级三类及四类保护建筑，具有重要的历史和文化价值。在上海市“退二进三”的经济结构调整方针下，上海纺织集团在充分考虑市场需求、区域定位和旧厂区文化内涵的基础上，决定将十七棉纺厂改造方向定位为“上海国际时尚中心”，将其打造成为国际时尚界互动交流的地标性平台和营运承载基地。

价值挖掘：历史和文化价值、城市发展愿景、区位优势、厂区面积广阔。

• 对再造方向进行准确定位

低效资产改造的重新定位、恰当改造和准确赋能是整个项目计划的核心，要准确定位，企业需充分研究区域发展战略和城市产业规划，深入分析市场需求和企业发展方向，在综合考量各项因素的基础上，确定低效资产再造项目的战略、产业和功能定位。

此外，在经济发展进入新时期后，低效资产再造的定位也要关注三个“新”，即把握“新时代”、融入“新理念”、发展“新经济”。

把握“新时代”的要求是项目准确定位的前提。当前，中国经济发展进入“新常态”，“转方式”、“调结构”的要求更加迫切。因此，低效资产改造项目需把握国内外经济形势所呈现的时代特征，并将其融入项目定位。

▶▶ 三一集团“众智新城”

三一集团是中国最大、全球前五的工程机械制造商，2012年开始，工程机械行业发展进入低谷，三一集团在长沙的部分厂房处于闲置中。

2014年9月，国务院总理李克强第一次提出要形成“大众创业、万众创新”的新态势。2015年，三一集团积极响应号召，将部分厂房打造成以“众创空间”为核心定位的“三一众智新城”，旨在推动“中国制造2025”与“互联网+”对接，建设项目包括众创空间、科技企业孵化器、智能制造产业加速器、三一创业街区、研发中心等。截至2017年5月，“三一众智新城”已入驻128家初创企业和创业团队。

融入“新理念”是项目准确定位的必要因素。“十三五”提出创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，低效资产的改造方向也需融入五大发展新理念，不仅引导企业转型发展，还要推动产业和商业模式创新。

▶▶ 上海花园坊节能环保产业园

上海花园坊节能环保产业园是在工业老厂房基础上改建而成的新型产业园区，主要服务于节能环保产业，拥有展示、交易、集成、服务四大主题功能。

在改造过程中，花园坊针对园区内不同类型的建筑物制定了相应的节能建筑改造标准，主要绿色建筑特点包括保温复合墙体、可以降低热岛效应的屋顶花园、雨水收集系统、室内新风系统、人员与办公设备产生的热能利用系统等。

目前，花园坊节能环保产业园已成为全国节能环保领域示范性集聚和辐射平台，园区内的上海环境能源交易所也已发展成为全国最大的环境能源交易专业平台。

发展“新经济”是项目成功定位的必然选择。中国正致力于开展供给侧结构性改革，推动产业转型和传统动能的改造提升，同时采取多项举措促进新兴产业发展。因此，低效资产的改造也需着眼于服务新经济、新业态，满足中国中长期战略发展需要。

▶▶ 中关村“创新创业一条街”

中关村大街昔日是全国著名的电子一条街，近些年来，中关村商业业态快速转换升级。为适应新形势，中关村大街转型成为“创新创业一条街”。

根据《中关村大街发展规划》，中关村大街将重点搭建科技金融、创新创业服务、创意文化等五类服务平台；建设信息产业、大数据、智能硬件三大优势产业集群。目前，中关村创业大街、科技金融街集聚了以车库咖啡、3W咖啡、36kr、天使汇等为代表的创新型孵化器，打造了中关村PE大厦、中关村金融大厦、互联网金融中心等科技金融机构发展载体。



• 选择适合的项目运作模式

适合的项目运作模式是低效资产再造的助推剂。运作模式为低效资产的各利益相关方——如企业及员工、合作伙伴和监管部门等——提供了一个协调各方商业活动、确定风险分担和利益共享原则的项目运作机制。

▶ 所有者进行改建运营

这一类项目主要分为两种情况：

- 1) 由于原企业资产所属产业不符合区域战略定位，在新形势下企业自主对项目进行改造；
- 2) 原有资产盈利性不佳，企业主动改变业务方向，以改善经营状况，实现利益最大化。

采用此类模式的企业一般来说具有较强实力和项目运作能力。但如果原有资产业务和新定位差异较大，我们不推荐此类模式，因为企业缺乏运营经验有可能给项目带来较大风险。

▶▶ 太化集团旧厂房建设工业文化公园

太化集团的太原化工厂搬迁后，规划建设了太化工业文化公园，发展文化创意产业和工业博物馆，打造太原“798”，现已有山西梦飞动漫文化有限公司等数十家企业入驻。

▶▶ 北京石景山的海航大酒店改建养老社区

北京石景山的海航大酒店由于经营状况不佳，海航集团将其改造成为“和悦家”养老社区，提供集自理、介助、介护、康复等在内的全套专业养老服务。“和悦家”的投资方为海航旗下的北京养正投资有限公司，养正投资表示，未来有意将海航旗下经营不善的酒店全面转型为养老机构。

▶ 第三方接盘进行改建运营

第三方进行改造运营的模式可以分为没有政府介入的类型和政府介入型。

- 1) 没有政府介入的类型：低效资产所有者出于多种原因，直接将低效资产通过重组、出售等方式交由第三方开发和运营；
- 2) 政府介入型：在政府主导下对低效资产进行重新规划和定位，由政府选定的机构进行资产的开发和运营，原低效资产所有者获得资金或其他形式补偿。



▶▶ 东莞华南MALL的重生

2005年，位于广东东莞市万江中心区域的华南Mall开始营业，最初定位为“立足珠三角，辐射全中国”的高端商场。但因为商场最初采取的美式购物中心的设计并不符合中国休闲购物客流特点，导致经营状况不佳。

2006年，北大资源集团接手该项目，将其重新定位于服务80%的消费者、“立足万江，辐射东莞”的大众消费场所。为此，北大资源集团斥资两亿元对华南Mall进行了大改造，所招商家也大部分为东莞本土品牌和在东莞颇受欢迎的餐饮门店。在华南Mall重新开业后的半年内，人流量和销售额创下了华南Mall的历史纪录。

▶▶ 重庆南川天兴仪表厂改建旅游度假区

重庆南川区三线工厂改造项目是由政府主导进行的：1) 在土地所有权方面，南川区政府逐一清理土地权证，分类给予用地补偿，落实打包扶贫、就业、社保等政策；2) 在房屋处置方面，南川区按照有关规定，主动争取国家相关部委支持，与企业协商，按照“自行处置、无偿移交、协议收购”三种方式分类处置土地房屋资产，将闲置土地全部转变为合法、有效资产。

▶ 所有者与第三方合作改建运营

资产所有者选择“合作改建运营”模式主要是因为缺乏管理运营实践经验或资金，希望寻找其他合作伙伴共同开发建设。在资产改造项目运作中借助商业伙伴的经验和管理能力，可以协助企业准确了解资产情况、选择最适合的改造方向、控制成本支出、规范项目运营、开展市场化运作，尤其是在项目推广、招商谈判和项目管理等方面，有经验的商业伙伴可以成为项目成功运营的重要保障。

▶▶ 中关村科技园丰台园总部基地

北京中关村科技园丰台园二期以前是农田和废弃厂房，随着地区经济不断发展，周边文教与科技资源、产业布局、支持服务体系逐步完善，在此背景下，丰台园将二期项目定位为服务于产业发展的总部基地——“商务花园”。

2003年，中关村科技园区与英国道丰集团及其旗下的北京道丰数码园，共同组建丰台园道丰科技商务园建设发展有限公司，由其负责商务花园的开发建设，整个项目从酝酿、规划、论证、定位、运作均由英国道丰国际集团主持。

根据2014年4月媒体报道，北京总部基地核心区当时已入驻500余家企业，其中70-80%为高新技术产业，主要技术经济指标保持年均30%以上增长，实现了对地方财政25%以上的贡献。

▶ 小结

运营模式的选择和每种模式下利益分配机制的确定主要由资产所有者的经验和实力、合作伙伴在项目中能够发挥的作用、资产再造定位方向等因素决定，在实践中，我们看到多方合作的资产盘活项目越来越多，借助专业机构的力量来做专业的事情，成为很多项目的共同点。



制定项目实施计划，提供高效、专业的运营管理服务

制定切实可行的项目实施计划是低效资产再造项目成功的保障，其主要工作内容涵盖：

- 1) 制定详细的产业发展策略，挖掘产业链核心环节的市场机遇，设计产业发展组合；
- 2) 明确招商目标和招商策略；
- 3) 完善产业配套、优化产业发展环境；
- 4) 制定扶持政策，集聚产业发展要素；
- 5) 合理规划项目开发进度，保障项目进展；
- 6) 为进驻企业提供高效、便捷的专业服务等。

浙江基金小镇为入驻企业提供便捷、专业、全面的管理服务

浙江玉皇山基金小镇遵循“微城市”的理念打造园区，力求为入驻企业提供便捷、专业、全面的服务。

完善的生活配套服务设施：包括公共食堂、商务宾馆、停车场、配套超市、酒吧、健康服务中心、小镇图书馆、小镇职工之家、健身中心、国际医疗中心、国际化的教育机构等。

提供高效便捷的政务服务：小镇行政服务中心实行五证合一，新注册企业可以实现上午办理、下午领证；小镇成立了国税分局，提供便捷的政务服务。

搭建各类平台，促进项目、资金、人才对接，促进业内人士交流：与高盛集团、美国CFA旗下对冲基金人才协会进行战略合作，吸引海外金融人才回国发展；设立私募基金研究院和金融家俱乐部；参照北京中关村“车库咖啡”模式打造升级版基金小镇车库咖啡，为机构提供投融资信息交流和项目对接平台。

五

结束语

在城市工业用地规模增加、“去产能”、国有企业“瘦身健体”和剥离社会职能的过程中出现了大量的低效资产，包括旧厂房、医院、学校等，通过资产的盘活和价值重塑，可以把低效资产转化成为对接市场需求的有效供给，释放资产潜力，产生巨大的社会和经济效益。需注意的是，每个低效资产的资源禀赋和所处区域环境千差万别，因此改造低效资产的项目可以参考成功模式，但不宜简单复制，每个项目都需要遵循“一项目一方案”的原则，在专业机构的支持下寻找适合自己的再造之路。

本报告是毕马威《国有资本改制创新系列》报告之一，未来我们还将推出其他国企改革系列研究报告。



毕马威简介

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球152个国家和地区，拥有专业人员189,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。毕马威在中国十六个城市设有办事机构，合伙人及员工约10,000名。



王镇华
咨询服务主管合伙人
毕马威中国



邹俊
副主席 北方区首席合伙人
毕马威中国



赵奇
政府机构及公共事务主管合伙人
毕马威中国



张京京
中国资本市场主管合伙人
毕马威中国



联系我们

国企改革核心组
执行团队

政府咨询及特殊经济区
咨询服务组成员



曹春焜
合伙人
毕马威中国
☎ +86 (10) 8508 5828
✉ cherie.cao@kpmg.com



喻莺
总监
毕马威中国
☎ +86 (10) 8508 5443
✉ ying.yu@kpmg.com



陈剑虹
高级经理
毕马威中国
☎ +86 (10) 8508 5072
✉ iris.chen@kpmg.com



李源初
经理
毕马威中国
☎ +86 (10) 8508 5455
✉ william.li@kpmg.com

中国大陆

北京

中国北京东长安街1号
东方广场毕马威大楼8层
邮政编码：100738
电话：+86 (10) 8508 5000
传真：+86 (10) 8518 5111

北京中关村

中国北京丹棱街3号
中国电子大厦B座6层603室
邮政编码：100080
电话：+86 (10) 5875 2555
传真：+86 (10) 5875 2558

成都

中国成都红星路3段1号
国际金融中心1号办公楼17楼
邮政编码：610021
电话：+86 (28) 8673 3888
传真：+86 (28) 8673 3838

重庆

中国重庆邹容路68号
大都会商厦15楼1507单元
邮政编码：400010
电话：+86 (23) 6383 6318
传真：+86 (23) 6383 6313

佛山

中国佛山灯湖东路1号
友邦金融中心一座8层
邮政编码：528200
电话：+86 (757) 8163 0163
传真：+86 (757) 8163 0168

福州

中国福州五四路137号
信和广场12楼1203A单元
邮政编码：350003
电话：+86 (591) 8833 1000
传真：+86 (591) 8833 1188

广州

中国广州市珠江新城珠江东路6号
周大福金融中心21楼
邮政编码：510623
电话：+86 (20) 3813 8000
传真：+86 (20) 3813 7000

杭州

中国杭州民心路280号
平安金融中心A幢12楼
邮政编码：310016
电话：+86 (571) 2803 8000
传真：+86 (571) 2803 8111

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码：210008
电话：+86 (25) 8691 2888
传真：+86 (25) 8691 2828

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码：266071
电话：+86 (532) 8907 1688
传真：+86 (532) 8907 1689

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码：200040
电话：+86 (21) 2212 2888
传真：+86 (21) 6288 1889

沈阳

中国沈阳北站路61号
财富中心A座19层
邮政编码：110013
电话：+86 (24) 3128 3888
传真：+86 (24) 3128 3899

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518001
电话：+86 (755) 2547 1000
传真：+86 (755) 8266 8930

天津

中国天津大沽北路2号
天津环球金融中心
津塔写字楼40层06单元
邮政编码：300020
电话：+86 (22) 2329 6238
传真：+86 (22) 2329 6233

厦门

中国厦门鹭江道8号
国际银行大厦12楼
邮政编码：361001
电话：+86 (592) 2150 888
传真：+86 (592) 2150 999

香港特别行政区和澳门特别行政区

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
香港铜锣湾轩尼诗道500号
希慎广场23楼
电话：+852 2522 6022
传真：+852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话：+853 2878 1092
传真：+853 2878 1096

kpmg.com/cn

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2017毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。

刊物编号：CN-MARKETS17-SD-0001c

二零一七年六月印刷