华夏幸福蝉联中国产业新城运营商综合实力榜首——

招商如同“下河捕鱼”但捕什么鱼很重要

经济日报·中国经济网记者 顾 阳

慧眼观企

曾有人把招商引资形象地比喻为“下河捕鱼”，甭管什么鱼，捕到了就是好样的。但时代变了，以华夏幸福为代表的产业新城运营商也转变了招商思路。华夏幸福认为，从众多项目中挑出最好的、最关键的才是目标。要最大限度避免招商的盲目性，首先要从宏观经济走势和行业发展趋势两个层面作出判断，之后才是微观上的精准招商以及产业生态和产业载体建设

最近，华夏幸福基业股份有限公司好事不断。一是华夏幸福探索形成的PPP模式受到国务院办公厅表扬，旗下多个产业新城项目入选国家发展改革委PPP示范项目。二是中国指数研究院近日发布“2017中国产业新城运营商综合实力TOP10”榜单，华夏幸福凭借其在产业发展、城市建设和企业经营能力等方面的综合实力，蝉联中国产业新城运营商综合实力榜首。

从最初深耕固安产业新城，到大厂、嘉善、江门等一批产业新城的陆续收获，再到顺利“出海”布局“一带一路”，华夏幸福目前签约运营的产业新城数量已超70个。

“华夏幸福是真心实意要干好产业新城的。但产业新城和普通的地产项目有巨大差别，这就需要摸准‘门道’。”在接受《经济日报》记者专访时，华夏幸福基业股份有限公司执行总裁赵威开诚布公地讲述了自己从业17年来的体会。

招商团队“三七开”

产业发展是产业新城最核心的业务板块。华夏幸福产业新城运营商的定位决定了其在产业发展上必然不遗余力，全球3600多人的产业招商团队就是一个佐证。

“我们的招商团队绝对是全球最大的，但并不是说人多就可以把活干好。”赵威说，为了“让专业的人专注专业的事”，招商团队内部实行产业服务公司制，并根据当前电子信息、高端装备、新能源汽车等10大行业发展需要成立了160多家产业服务公司。

赵威表示，具体到招商引资和产业定位时，他们会把10大行业“下沉”到二级、三级目录，以实现精准服务。“比如，光电子信息一个行业就包含很多子行业，在招商时我们会先‘下沉’到半导体、芯片一级，具体到芯片又再次‘下沉’到显示和智能终端一级，就这样一层一层把产业链‘剥开’，再连接起上游材料零部件、中游面板模组、下游应用等。”

那么，招商团队又是如何构成的呢？赵威说，最重要的就是有所侧重，强调能力的“三七开”。具体来说，30%的员工要求具备区域统筹招商能力，另外70%的员工则来自于专业的招商领域，主要负责对标行业专家。“他们的业内资源非常丰富，对行业判断更加准确，对行业发展的判断也更具前瞻性。”

资料显示，目前华夏幸福的定位主要有两个，一是为企业提供投资建厂的全程服务，二是为地方政府提供产业发展的全套解决方案。

“很多人感到不解，为什么我们不谈招商引资服务而要提全套产业发展解决方案？这涉及到发展理念的问题。”赵威表示，从最初的区域定位到产业要素的打造，再到招商引资及企业入驻的后续服务，华夏幸福会提供一整套解决方案，这样做可以加速培育区域产业生产环境。

“如果产业环境没有形成，单纯的招商引资会越来越难，好项目恐怕不太愿意来。在这方面，固安产业新城、大厂产业新城等就是成功例证。”赵威强调说。

宏中微“三位一体”

华夏幸福一直相信，凭借产业生态系统的营造，继而打通创新技术的商业化路径，将成为撬动区域经济发展的新增长点。

“营造生态系统的第一步就是产业研究。”赵威举例说，“10年前，各地都在抢着上单晶硅、多晶硅项目。但根据行业规律，项目从签约到达产一般要2至3年时间。结果是不少地方花了大代价，等来了一堆落后产能。所以，要最大限度避免招商的盲目性，必须从宏观经济走势和行业发展趋势两个层面判断”。

与宏观层面不同，中观层面的主要目标是明确产业发展的具体环节。比如，目前很多区域都在积极布局新能源汽车。对此，华夏幸福的判断是，不要一上来就投整车项目。“我们希望从新能源汽车的三电（电池、电机、电控）技术做起。这些核心环节做好了，产业集群很可能会自然而然地形成。”赵威说。

做好宏观和中观的判断后，下一步自然就是在微观上的精准招商。赵威坦言自己就曾闹过笑话。多年前，他接触了一个“航空装备”项目，被告知在飞机上使用量很大，结果一看，这不就是给空姐做衣服的服装厂吗？还有些地方把产业定位在新一代智能制造上，却招回了生产轮胎、铆钉的企业，不仅占用了很多资源，对区域经济发展也没有实质性推动。

“反观大厂影视产业新城，它之所以能发展得这么快，主要就是看准了北京影视业稀缺的‘棚’资源。真正占地少、附加值又高的部分是前期的孵化、制作、培训和后期的发行、特效等环节，大家普遍认为的核心竞争力——外景拍摄的经济效益反而一般。毕竟，大厂作为河北最小的县一共只有100多平方公里的土地，根本承载不了外景地的业务。”赵威说。

“过去，我们经常把招商引资比喻为‘下河捕鱼’，甭管什么鱼都行。但现在不一样了，你得捕到二两重的‘红尾巴鱼’才行。从一大堆项目中挑出几个最关键的才是华夏幸福要做的。”赵威笑着说道。

产业生态靠服务

打造产业新城的关键在于营造一个符合产业发展需求的生态体系。在多年实践中，华夏幸福逐步探索出一条从选址服务、行业圈层构建、产业载体建设到一揽子政策支撑的全流程服务模式。

“以前给企业选址就是给一张‘红线图’，注明这块地方的大小、坐标等。但华夏幸福强调的是选址服务，重心得落在‘服务’二字上。”赵威说，当年为德国某高端轮胎企业亚洲生产基地选址时，华夏幸福除了提供地块基本情况外，还把当地医院、国际学校分布甚至最受德国人欢迎的超市酒吧在哪里等都写进了选址方案，附近地区每年毕业生情况、平均工资水平等关键信息也都写得明明白白。尽管这家德国企业最终还是选择在橡胶原产地马来西亚建厂，但这份选址方案却让德方竖起了大拇指：“如果选址在中国，华夏幸福的方案是首选。”

近年来，华夏幸福分别与太库科技、苏州火炬、伙伴地产等企业成为战略合作伙伴，并与全球知名选址机构康威国际建立起良好的合作关系。“看重太库科技是因为其全球领先的技术优势，苏州火炬是江浙一带知名的科技园区和小微企业服务机构，伙伴地产是华南地区专门从事工业厂房租售的企业，康威国际则能带来全球产业发展趋势及行业大数据。它们共同丰富着华夏幸福的行业圈层。”赵威说。

产业载体建设是华夏幸福最看重的核心能力之一。赵威将产业载体分为行业标准产品、专业定制产品和工业管理服务3个层面。“比如对企业吸引力很大的专项服务，招商局管委会一般做不到，毕竟它不可能为一个项目专门去组建400人至500人的团队。但华夏幸福却可以。通过对资源、渠道和圈层的调动，我们能帮助企业解决很多具体问题，这些恰恰是企业最需要的。”

赵威坦言，他个人感觉，实体经济并没有“像传说中那么不好做”。“中国实体经济已经到了创新驱动快速发展的新阶段。比如，在传统汽车的发动机、变速箱等领域，国内企业确实没有太大机会了。但智能网联汽车时代来了，所有企业、所有国家都有机会。所以，做好产业新城、助推产业发展不仅仅是一种情怀，更是我们这一代企业、企业家的责任与使命。”

图① 华夏幸福固安产业新城内某企业的生产基地。

图② 在汉诺威工业博览会上，华夏幸福执行总裁赵威（左）正在同德国专家交流。

题图 华夏幸福卫星导航产业园。 （资料图片）

中小企业这个『线上『保姆』：不一般

本报记者 刘成 通讯员 刘耀泽

生意经

做织带生意的海晨希公司年产值预计由648.78万元提升到2011.5万元；做花生机械的于得水公司年产值预计由153.1万元提升到1467.5万元……

在青岛晨之晖信息服务有限公司的年度产值运营成果表中，百大商圈会员企业的年产值总和从不足5亿元提升到15亿元，年增速达到300%。这一数据无疑为以传统制造业为主、面临“不转型则亡，转不好也亡”的众多中小型企业打了一针“强心剂”。

位于山东即墨的晨之晖便是创造这一传奇的“线上推手”。2012年，晨之晖推出国内首家服务于制造业的“保姆式”互联网服务平台——会商宝。2015年又整合线上线下资源，独创百大商圈互联网商业模式，为中小企业提供内容创建、客户管理、渠道拓展、网络营销等服务，专门解决企业订单少、利润低、人才匮乏、管理方式落后等问题。

“3+N”模式：为企业提供转型方法论

“我也知道必须转型升级，可只有方向没有方法不行啊！我一个做小本织带生意的，也没人教我该怎么转啊！”青岛海晨希纺织有限公司总经理崔白云表示，在遇到晨之晖之前，自己每天都焦头烂额，客户只拿货不给钱，应收账款动辄拖上半年，很多账都成了“死账”。

了解到这一情况，晨之晖的“3+N”运营模式“发威”了。所谓“3+N”，“3”代表会商宝B2B服务平台、企业管理咨询、软件配套服务，“N”代表针对不同企业的不同发展阶段，制定团队及管理方面个性化的运营模式。

“原先是由我和客户谈好订单，4个跟单员跑后期流程，现在跟单员变成了销售员，5个事业部自己出去谈业务，我只需要建立考核机制管理好团队就行。以前哪懂这些啊！”崔白云美滋滋地告诉记者，最近公司刚刚搬进了面积几乎扩大两倍的新厂房，“本以为卖织带就是给周边大企业做辅料、当陪衬，不曾想自己也能创个品牌，销售范围也通过网络扩散到全国各地了”。

“晨之晖独创的‘3+N’打通了适合制造业网络宣传的所有重要互联网平台，每家企业平均每天有3个到5个客户的订单询盘。”丰玖泰铝业公司经理李艳芬告诉记者，在学习互联网接单之前，连她自己都以为铝业市场已经不行了。如今，她已学会使用CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源计划）等管理软件解决管理效率低下、人工成本过高等问题，晨之晖还提供了团队组建、谈判技能、绩效考核等一系列管理咨询服务。“一切都是蒸蒸日上的样子，哪还有不行的！”李艳芬笑道。

“百大商圈”：百个行业树立百家企业标杆

“你试着搜索一下‘印花带’‘提字绳’等关键词，首页80%弹出的都是海晨希产品，我们已然是织带圈的标杆了。”如今，崔白云的织带生意已占据广东专业市场份额的半壁江山，在义乌也占到四分之一。

“百个行业，百家企业，打造百大商圈”——正如晨之晖所料，在会商宝平台的基础上，通过线上互联网平台和线下培训资源融合，把商圈内企业汇聚到一起必然能挖掘出不一样的潜力。通过商圈效应，各家企业不仅能学习交流团队管理经验，还可建立起相对成熟的互联网营销团队，企业竞争力全面提升。

翻开“百大商圈”的培训课程表，如何建立企业文化、FAB法则、异议处理流程、客户分类管理与大小循环管理等20节课程全面清晰地为中小企业转型答疑解惑。

“订单、财务和人才管理是传统企业的3大短板。通过‘百大商圈’，我们改变了单打独斗的思想，通过‘1+1+N’学习法让大家共享互联网和团队管理相关知识。”晨之晖总经理王富伍介绍说，“1+1+N”是指“每月1堂课+到1家企业参观学习+个人专项补习”，“比如企业资金回收难、回收慢，我们就教他们谈判流程、异议处理等谈判技能，帮其筛选优质客户；比如企业存在管理混乱问题，我们就提供人员招聘、科学面试、团队协作等培训服务”。

统计显示，如今加入“百大商圈”的93家中小企业大多实现销售额倍增，部分企业的发展速度甚至超过以往5倍有余；互联网团队人数由0增加到现在的300多人；一线工人就业人数从原来的700多人增加到现在的2000多人；80%以上的企业组建了自己的互联网团队；50%以上的企业实现了全网营销。截至2016年末，平台共注册全国各地会员270余万家。

平台驱动：打造新旧动能转换互联网引擎

晨之晖这身神奇的本事哪来的？这还得从2003年说起。

那一年，刚刚大学毕业的王富文带着弟弟王富伍做起了网站建设和SEO推广业务。在为阿里巴巴、万网、谷歌等国内外一线网络品牌做品牌代理期间，哥俩积累了丰富的互联网市场和技术经验。2012年，兄弟二人开始组建团队，积极探索“互联网+”生态系统建设模式，并以会商宝和高一品平台、闪现通货运公司及晨之晖培训学校为核心资源打造集平台运营、物流配送、综合培训和系统研发于一体的电商生态系统，为县域经济互联网转型提供综合解决方案和全程运营支持。

“最近，我们刚刚以百万年薪聘请到一位常年在北京从事教育类相关企业上市工作的技术总监。人家光考核我们公司就用了半年多的时间。”王富伍介绍说，高端技术人员是互联网企业的核心竞争力，尤其是在县级市，要招揽到这样的高端人才必须诚心诚意、不遗余力。

目前，晨之晖已在全国26个市、县设立分公司，成为山东省内较具规模的IT软硬件产品供应商和系统集成商。他们在电商、精准扶贫、美丽乡村和电子政务等领域与各地政府展开全方位战略合作，先后获“国家级众创空间”“国家高新技术企业”“青岛市十佳创业团队”“ISO9001:2015质量管理体系认证”等荣誉。

上海百联资产控股有限公司成立

打造“商业地产+产业融合”共赢生态圈

本报讯 记者李治国报道：全国最大的多元化、全业态商业零售公司百联集团日前宣布正式成立上海百联资产控股有限公司（以下简称：百联资产控股）。这是百联集团“十三五”期间着力打造的六大战略新兴产业板块之一，将充分挖掘百联集团现有资产价值，盘活存量，形成“商业地产+商业经营”产业模式。

百联资产控股公司的成立拉开了百联集团在商业地产领域创新发展的序幕。“未来，我们将与具备产业优势、品牌优势、资金优势的国际专业战略合作伙伴一起，在新产业平台上开创‘新融合’生态，打造资源融合、资产融合、资本融合、产业融合、伙伴融合的共赢生态圈。”百联集团董事长叶永明表示，通过资本的助力、产业模式的创新，百联集团共享平台将有力推动前沿产业的快速发展。

在当天的揭牌仪式上，百联资产控股CEO程大利详细阐述了公司“两个平台、三大板块、六条产品线”的战略构想，即“投融资和资产管理”两大平台、“增量资产开发、存量资产再开发、新型商业开发”三大板块及“奥特莱斯购物广场、体验式购物公园、主题产业园、时尚街区、精品创意办公、体验型公寓”六条产品线。

“我们将致力于打通创意设计、开发建设、招商营运、资产管理、资本运作等全产业链的各个环节，依托百联强大的商业零售体系，逐步形成具有百联特色的、融合发展的商业新模式，进而提升百联集团的活力与整体竞争力。”程大利说。

据悉，百联资产控股成立当天，百联集团宣布将与睿星资本(Greystar)、浦发硅谷银行开展深度合作。睿星资本(Greystar)是全球领先的长租公寓投资运营商。百联集团将携手睿星资本共同探索中国长租公寓市场，打造中国长租公寓品牌。

本版编辑 韩 叙 美 编 高 妍
本版邮箱 jjrbqyb@163.com