



破解创新生成系统密码， 打造产业地产制胜法宝

李广宇，吕文博，王祎枫

未来几年，依托园区内的创新生成系统形成的“育商”模式将是产业地产领跑者的制胜法宝。

近年来，中国的产业地产在新型城镇化、政府和社会资本合作（PPP）模式等政策东风下经历了快速发展期，无论是产业地产企业还是住宅地产企业、高新园区，甚至是一些拥有闲置土地的制造企业都纷纷开始在产业地产大展拳脚，形成了“百舸争流、群雄逐鹿”的格局。

但大部分产业地产企业并未形成“人无我有、人有我优”的核心竞争力，其商业模式甚至是“以产业地产之名，行住宅开发之实”。把精力主要集中在城市建设和住宅开发上，但在“存量产业升级、增量招商引资”方面为当地政府带来的实际效果甚微，甚至给当地政府财政背上新的包袱。

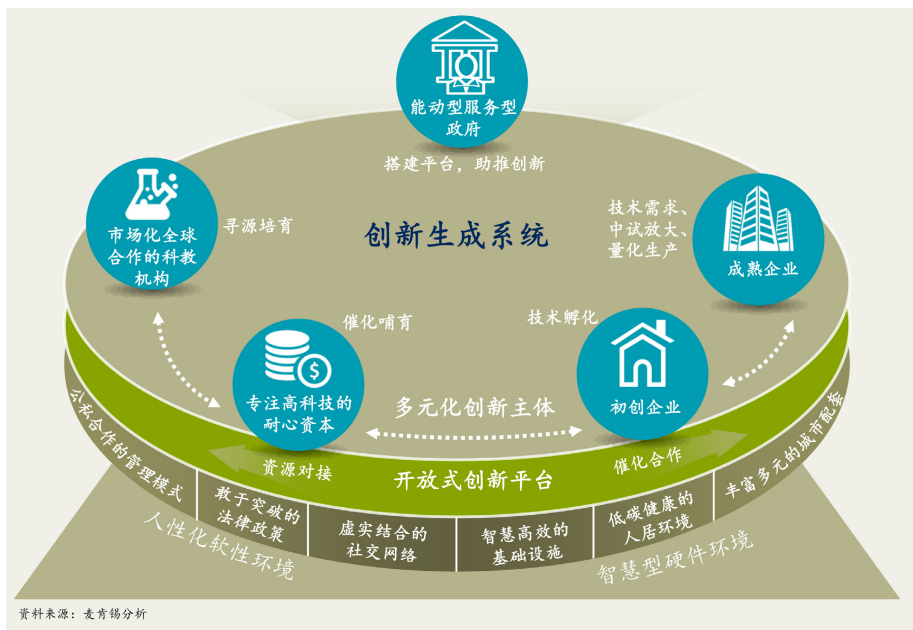
事实上，中国经济发展进入新常态后，大部分传统产业已布局完成，各地税收优惠政策收紧，“招商引资”的难度不断加大，各路产业地产参与者在下一轮角逐中屹立不倒，必须扬弃传统的土地政策“招商”模式，坚定不移地向依托创新生成系统形成的“育商”模式演进。

产业园区的创新生成系统包括多元化创新主体、开放式创新平台、人性化软件环境、智慧型硬件设施四大构成要件。

通过分析国内外成功案例，一个富有生命力的“创新生成系统”包括以下构成要件（见图1）：①多元化创新主体，包括市场化全球合作的科教机构、专注高科技的耐心资本、初创企业或孵化器、成熟企业、能动型服务型政府等；②开放式创新平台，由政府引导投入、机构商业化运作、各类创新主体分享收益的技术商业化平台；③人性化软件环境，包括公私合作的管理模式、敢

于突破的法律政策以及虚实结合的社交网络；④智慧型硬件设施，包括智慧高效的基础设施，低碳健康的人居环境，丰富多样的城市配套。这些构成要件之间是相互协同的创新交织网络，开放式创新平台将不同的创新主体连接在一起，而创新的软硬环境又是吸引并留住创新主体的必要支撑。接下来我们逐一介绍各组成要件所扮演的角色。

图1 产业园区创新生成系统的构成要件及相互作用



多元化创新主体

市场化全球合作的科教机构是创新生成系统的原动力，发挥创新技术寻源培育的作用。具体包括全球知名学府的相关院系、非官方的独立学术研究机构、拥有顶尖设备的共享型实验室等。这些科教机构与其他各参与主体共享研究资源，与成熟企业需求无缝连接，提供人员、知识产权、技术支持和研发支持，发掘商业价值，反哺科技研究。

专注高科技的耐心资本是创新生成系统的催化剂，发挥催化助推创新技术商业化的作用，应鼓励多元资本的自由流动。以流动性强、嗅觉敏锐、目的多元、方式灵活为特点的资本，能很好地为创新提供方向指引和过程保障，推动

创新解决方案产业化、普及化。

初创企业（或孵化器）是创新生成系统的活力源，是加快技术商业化的生力军。初创企业以其快速迭代、试错改进、灵活可控的“阿米巴”组织方式，针对成熟企业的创新需求提供可落地的解决方案。

成熟企业是创新生成系统的主力军，发挥创新成果产业化、规模化的载体作用。吸引高科技、高附加值的成熟企业入驻，提炼研发端、设计端、制造工艺端和运营流程端的创新需求，与开放式创新平台的各参与主体共同寻求解决方案，以共性创新需求解决方案推动同类企业、同类产业甚至跨产业在技术、设计、工艺和运营等方面的整体提升。

能动型服务型政府是创新生成系统的操盘手，为打造创新生成系统的保障者和中坚力量。通过对模式、制度、政策等软环境和生态保护、基建保障、城市建设等硬环境的打造，确保创新生态系统对各创新要素的吸引力和支撑力。

开放式创新平台

开放式创新平台是创新生成系统的反应堆，园区中所有的创新主体能够在这个平台上对接需求、协同合同，共同打造完整的“寻源培育-资本催化-技术孵化-中试放大-量化生产”的技术商业化链条。事实上，许多创新主体对开放式创新平台有着迫切需求。

具体而言，开放式创新平台应提供三个核心功能：“共享实验室”、“新技术首单客户对接”和“创新外包服务”，分别对应协同创新的三个共性痛点：一是高校和科研院所的先进科研仪器不向社会开放，中小企业既负担不起也无处租用，导致大量科研仪器闲置。开放式平台可采用“共享实验室”的模式，购置或向高校和科研院所租赁先进科研仪器，再“分时租赁”给中小企业。二是不少研发机构和初创企业拥有最新技术和研究能力，但苦于初始阶段没有足够资金将技术产品化，最困难的是在知名度不高的情况下如何获得“首单客户”。因此开放式创新平台就是要将大型企业的创新需求同研发机构和初创企业的技术和研发能力有效对接，即“新技术首单客户对接”。三是不少成熟的大型企业在创新上面临创新更迭速度不断加快，创新方式更注重跨界融合等挑战。大型企业的内部创新部门通常也常常暴露出效率低下、机构臃肿等大公司病，因此通过与更具活

力、更能适应技术变化的研发机构和初创企业合作，即“创新外包”，可以使得大型企业能够及时接收最新技术并及时适应市场环境。此外，开放式创新平台还可对接专业服务机构，提供“知识产权交易”、“科技银行”、“新技术示范推广”等辅助功能。

在建设开放式创新平台时还应注意两个问题：①开放式创新平台要聚焦产业属性，比如专注于电子信息或生物医药，更好地针对园区支持产业提供创新服务。一个园区可以有多个主题鲜明的创新平台。②开放式创新平台不是政府或园区管委会的下属机构，而是准商业化运作的非营利组织，通过参与项目投资、联合办公与共享实验室分时租赁、人才培养及专利申请等专业服务来实现自负盈亏。

人性化软性环境

公私合作的管理模式。政府需要实现从管理型到服务型的角色转变。同时引入多种所有制，推进广泛的公私合作。在专业课题上引入与专业团队的合作，如国际化的整体招商团队和专业远景规划小组等。

敢于突破的法律政策。健全知识产权保护法律法规，完善知识产权交易机制，包括设立知识产权法院和引入相关交易平台。实行开放的人才引进政策，推进人才“绿卡”的实施，加强公共服务网的建设，在税务和津贴方面给予适当补助，为人才的工作和生活提供全方位的便利和保障。针对重点产业，提供进出口、税收、财政等方面的专项产业政策。

虚实结合的社交网络。在专业层面成立行业协会，举办正式的行业峰会，促进国际的行业交流。国外一些地区通过举办“首单客户行动”来加强大型企业与科研机构、初创企业的对接。同时，在生活层面创造宽松包容的交流环境，鼓励线上线下结合的非正式创新聚会，举办大型文艺活动。



美国北卡罗来纳州三角研究园（RTP）的创新生成系统

北卡罗来纳州的三角研究园（RTP）1959年由州和地方政府、大学、企业联合建立，处于北卡罗来纳州三座大学城之间，紧邻罗利-杜罕国际机场，占地28平方公里，是美国最负盛名的高科技创新园区之一。

三角研究园（RTP）目前集聚了200多家公司（含7家全球总部）和4.6万名科研人员，每年获得20亿美元的科研经费投资。整个区域200万居民中有44%拥有大学学历，被美国权威杂志评为“最佳商业氛围”地区。

三角研究园（RTP）的成功要素在于完整的创新生成系统，并通过开放式创新平台将各个主体联系在一起，充分发挥各自优势，形成协同创新的局面。其参与创新的主体包括（见图2）：①研究型大学：北卡罗来纳大学、杜克大学、北卡罗来纳州立大学；②市场化的科研机构：如国家环境健康科学研究所、IBM全球研究中心等；③专注高科技的耐心资本：

如RTP Capital、Exceleerate Health Ventures等；④初创企业孵化器：如TheLab, First Flight等；⑤大型成熟企业：联想等电子信息企业；默沙东等生物医药企业；通用电气等制造企业；⑥公私合作的管理机构：政府与企业、学校组成董事会，共同负责园区管理和经营。

更重要的是，三角研究园通过一批特色鲜明的开放式创新平台，为不同的创新主体提供协同研究、跨界融合的平台。比如新一代电力电子制造业创新研究所PowerAmerica。

PowerAmerica创建于2014年，由能源部、企业、学校、州政府共同投资1400万美元建设。该研究型商业组织通过投资新一代半导体技术以减少制造成本，并为美国制造企业创造机会。这个平台提供世界级的共享研发设施、将产业链创新技术的供需方有机结合在一起，并提供科技培训和劳动力开发等功能。

图2 美国北卡罗来纳州三角研究园（RTP）的创新生成系统



智慧型硬件设施

智慧高效的基础设施。在城市硬件方面，借鉴TOD开发的先进理念，大力发展城市轨交系统，打造立体化的城市交通网络。在城市软件方面，与领先科技企业合作，发展智慧社区和高速网络，在短时间内达到高科技产业发展需要的基础设施水平。

低碳健康的人居环境。提供科技创新人员喜爱的低密度、学院式的人居环境，打造“零污染”、“全绿色食品供应”的生态社区；建设小尺度、多功能的“15分钟步行生活圈”。

丰富多样的城市配套。创造多样化、适合高科技人才工作和生活的城市配套环境，包括多元化的居住单元、高能级的文体项目、国际化的医疗教育、社交型的体验消费等。



随着中国经济逐渐进入工业化后期，产业园区的传统招商引资模式已难以适应经济社会的发展需要，只有具备跨界、融合、协同特征的创新生成系统才能抢占未来竞争制高点。产业园区必须用开放的视野促进科技与产业的加速融合，推动不同创新主体的跨界协同，主动接入全球知识价值链，在更高的层次上聚集全球创新要素，让产业园区不再仅仅是承接产业投资的平台，更是培育未来行业领军者的摇篮。①

李广宇为麦肯锡全球资深董事合伙人，亚太地区基础设施咨询业务及公共部门咨询业务负责人，常驻上海分公司；

吕文博为麦肯锡全球董事合伙人，大中华区公共部门咨询业务负责人、区域经济和产业规划领域领导人，常驻上海分公司；

王祎枫为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2016年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。