

第三届海丝港口国际合作论坛——港航热点问题投票结果点评



海丝港口国际合作论坛
MARITIME SILK ROAD PORT
—INTERNATIONAL COOPERATION FORUM—

发言人简介



于占福

罗兰贝格管理顾问公司执行总监
大中华区交通运输、物流和旅游行业负责人
大中华区航空航天与防务行业(A&D)负责人

业务专长

- > 航空 > 物流 > 冷链 > 海运 > 航空器制造
- > 机场 > 速递 > 旅游 > 码头 > 通航运营

教育背景

- > INSEAD工商管理硕士 > 北京大学学士
- > 中科院硕士

专业经验

- 12年咨询行业经验，广泛服务于大交通议题下的客货运航空运输、机场、第三方物流、快递、公路货运、铁路/铁路港、物流地产、海运、码头、酒店等领域内的大型国企和领先外资及私营企业
- 代表性客户包括机场企业股份公司、上海机场集团、湖北机场集团、河南机场集团、西安咸阳国际机场、国航、国货航、中远物流、中邮速递物流、德邦、成都国际铁路港、普洛斯、中远集团、浙江港口集团等

Roland Berger 罗兰贝格

北京市建国门外大街1号国贸大厦三期B座45层7-11单元| 邮编 100020

Tel: 010-5954 1669 Mobile: 136 5116 4091

Email: zhanfu.yu@rolandberger.com | www.rolandberger.com

八大问题，了解与会嘉宾对热点问题的看法，最大样本数=119

Q1.您认为未来 3-5 年全球经济走势如何？

- A.维持低速增长
- B.实现全面复苏，增幅明显提高
- C.比现在更为低迷，复苏艰难

Q2.您认为未来两年海运价格的趋势如何？

- A.持续走高
- B.持平
- C.波动增长
- D.低位徘徊

Q3.未来五年内您觉得全球最具投资价值的集装箱港口位于哪个区域？

- A.远东
- B.东南亚
- C.南亚\西亚
- D.欧洲
- E.非洲
- F.北美
- G.南美
- H.大洋洲

Q4. 您认为未来集装箱船舶大型化将会达到什么规模？

- A.25000TEU
- B.28000TEU
- C.30000TEU 以上

Q5.推进绿色港口建设发展，您认为哪些举措最为有效？

- A.继续推进港口船舶碳排放控制
- B.推进港口岸上设施使用清洁能源
- C.推广靠泊船舶使用岸电技术
- D.优化集疏运体系，降低公路集疏运比例

Q6.您认为未来港口发展面临最大挑战是什么？

- A.贸易运输需求趋缓
- B.船舶大型化发展的挑战
- C.港口如何控制物流供应链
- D.第三方互联网平台对港口的控制

Q7.您认为哪种港口管理模式更有利于港口的发展？

- A.私有化的发展模式
- B.地主港经营模式
- C.港口建设经营一体化模式
- D.本地港口企业独家垄断（或独家控股）经营模式
- E.其他

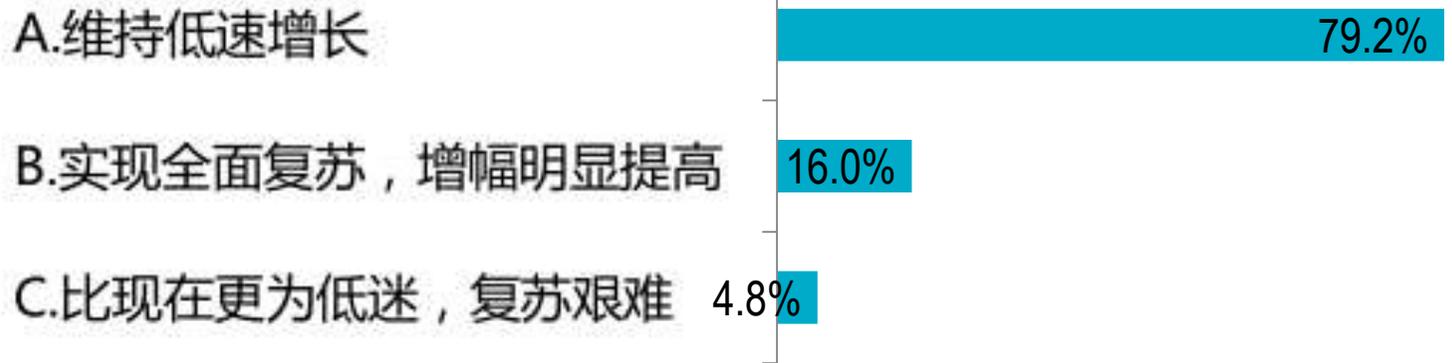
Q8.您认为影响港口国际投资合作的主要因素是：

- A.对投资地的政治、经济、市场需求、港口资源、法律、文化了解不太清楚
- B.投资成本太高，回报低，周期太长
- C.风险难以控制
- D.其他





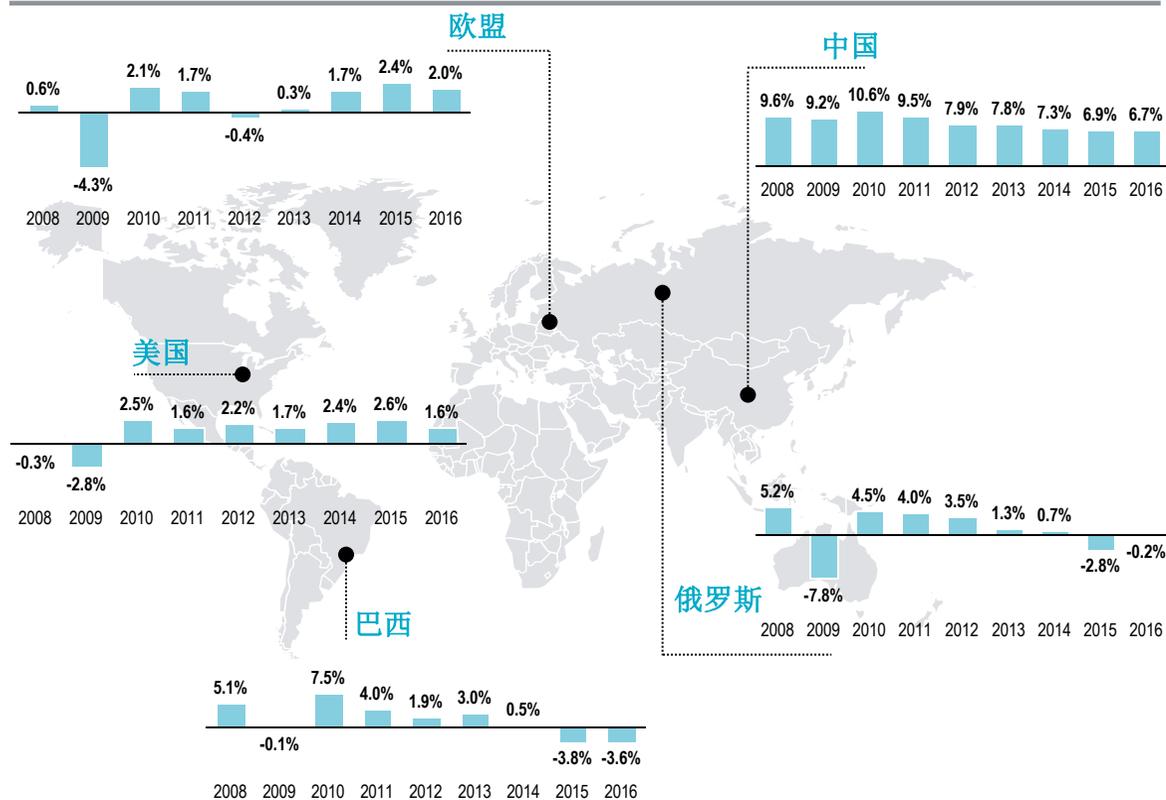
Q1.您认为未来 3-5 年全球经济走势如何？



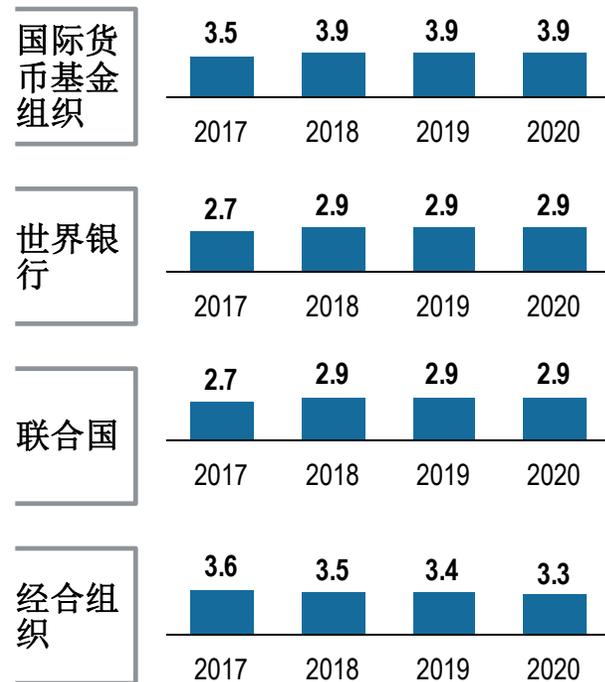
疲弱周期：2008年国际金融海啸后，世界经济进入震荡调整的疲弱周期；2017年仍未回暖，未来五年预计仍会维持温和增长的格局

全球GDP增长趋势

全球主要经济体GDP增长速度 [2008-2016, %]

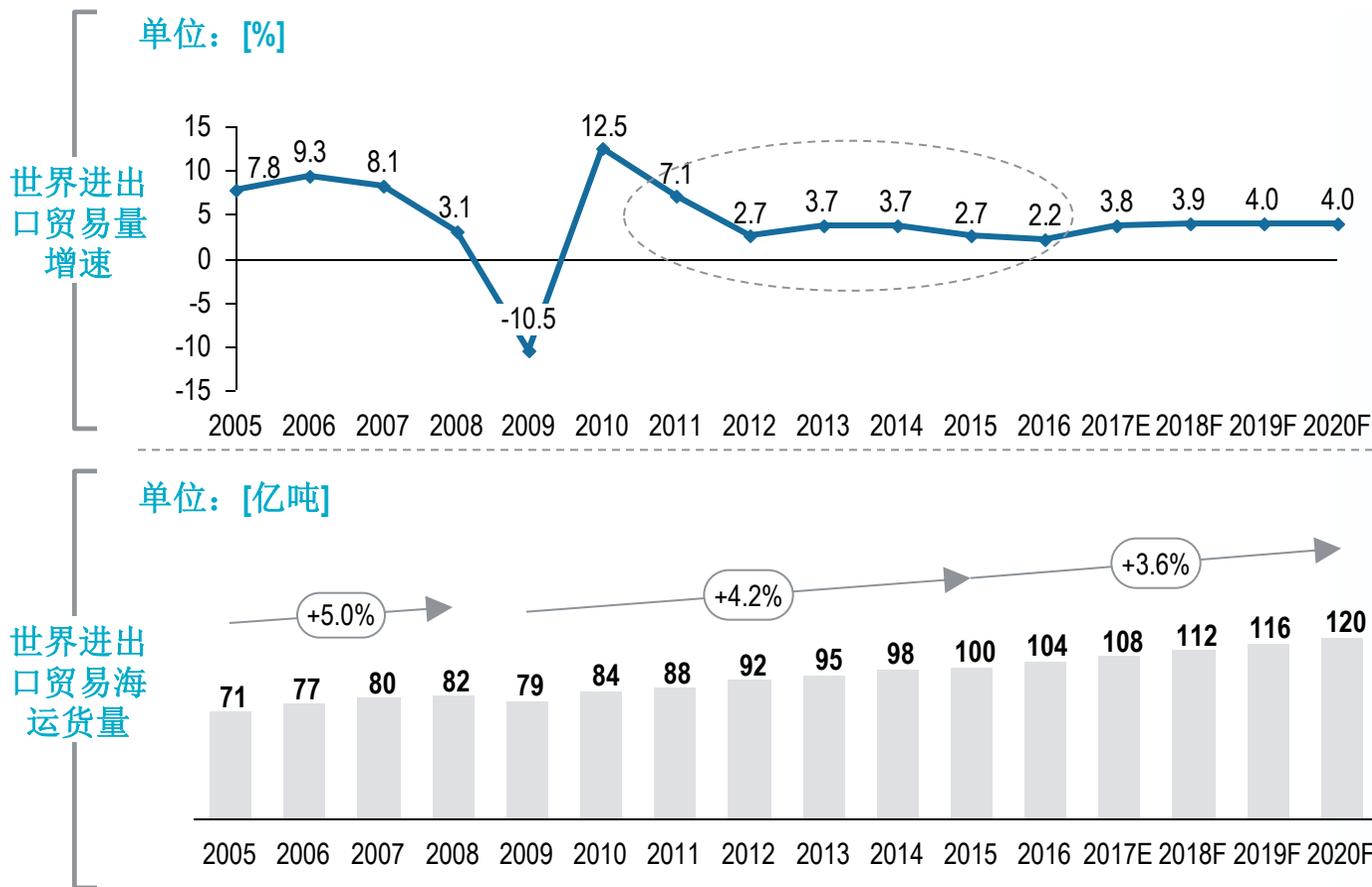


全球GDP增长预测 [2017-2020, %]



疲弱周期：全球贸易额受需求放缓和贸易保护主义影响，增速持续下滑，未来将持续保持在低位水平

全球进出口贸易趋势

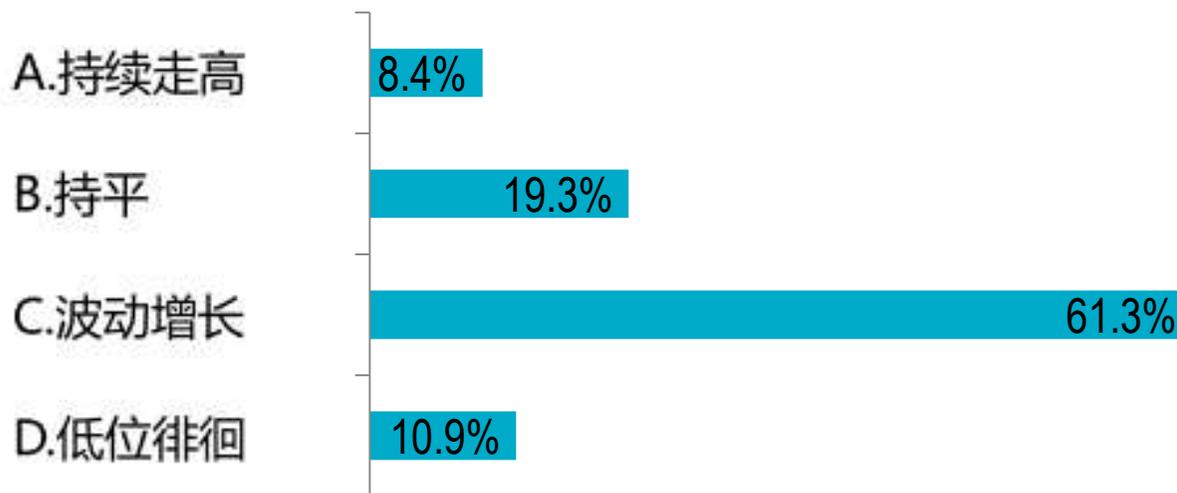


评论

- > 全球进出口贸易受近年来经济放缓影响增速有所下滑
- > 虽然已遭遇WTO、IMF及世界银行的强烈警告，但目前由欧美发达国家主导的贸易保护主义仍有“抬头”趋势
- > 未来经济全球化仍是常态。预计世界进出口贸易额会以较低增速缓慢复苏



Q2.您认为未来两年海运价格的趋势如何？



集运供需预测—Alphaliner逐月上调需求预测，下调供给预测

Alphaliner对集运业2017年供求预测



Alphaliner对集运业2018年供求预测

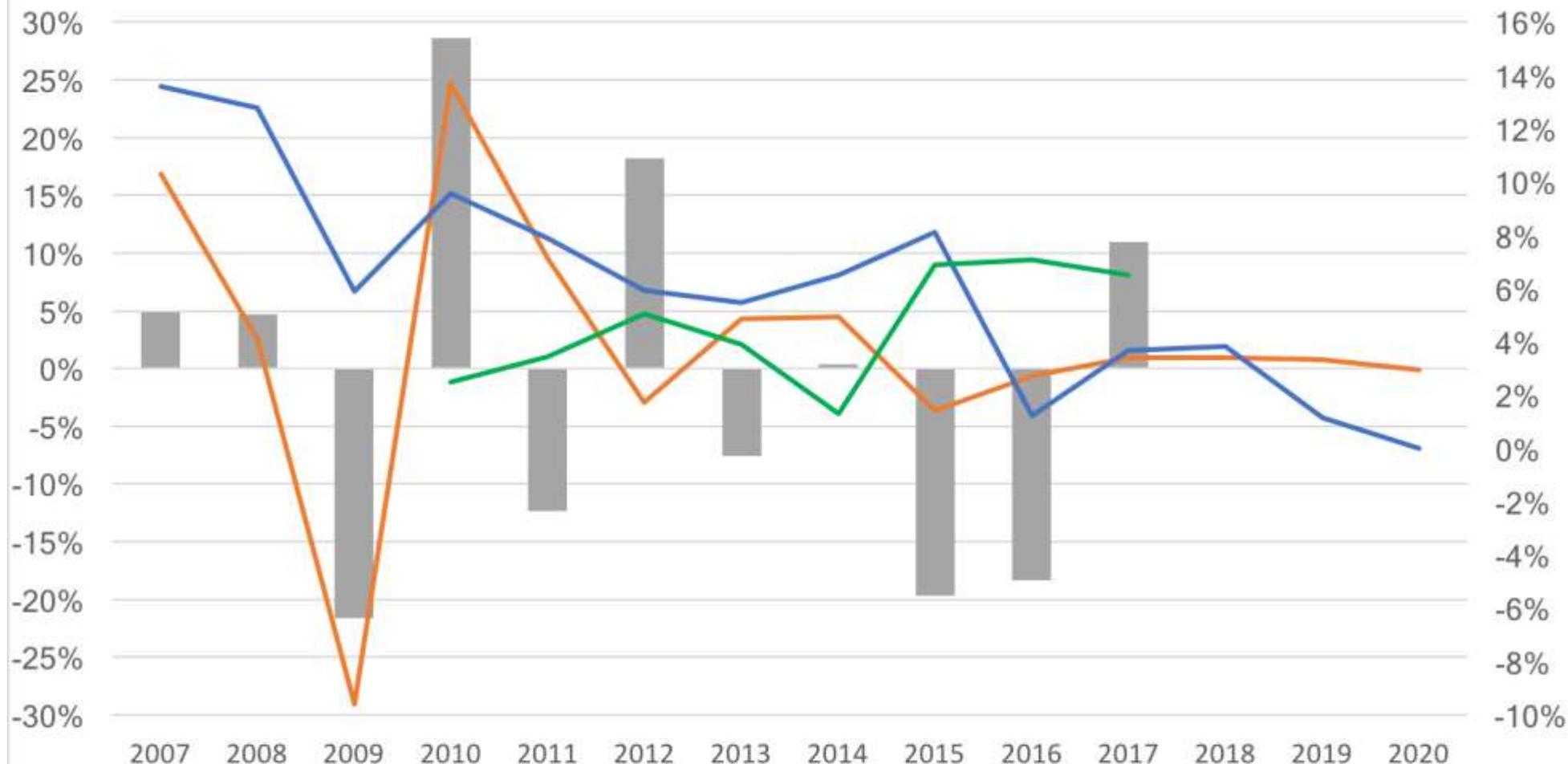


集运供需预测—17年需求有望大幅回暖，供求关系边际改善

集装箱	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017E	2018E	2019E
全球港口集装箱吞吐量 (百万TEU)	510	540	495	566	613	642	665	700	710	715	742	738	764
% Change	12.4%	5.9%	-8.3%	14.2%	8.3%	4.8%	3.6%	5.2%	1.4%	0.8%	4.6%	3.2%	3.0%
船队规模(年末, 万TEU)	1087	1226	1298	1423	1535	1626	1715	1826	1974	1998	2050	2137	2195
% Change	13.6%	12.8%	5.9%	9.6%	7.9%	6.0%	5.5%	6.5%	8.1%	1.2%	2.6%	4.2%	2.7%
新船交付	133	150	111	139	121	126	135	149	168	90	111	127	83
占年初运力比	13.9%	13.8%	9.0%	10.7%	8.5%	8.2%	8.3%	8.7%	9.2%	4.6%	5.6%	6.2%	3.9%
拆解	2	10	38	13	8	33	44	37	19	66	60	40	25
占年初运力比	0.2%	0.9%	3.1%	1.0%	0.5%	2.2%	2.7%	2.2%	1.1%	3.3%	3.0%	2.0%	1.2%
新签订单	331	113	6	59	184	43	216	112	229	19	4	4	4
占年初运力比	34.6%	10.4%	0.5%	4.5%	12.9%	2.8%	13.3%	6.5%	12.5%	1.0%	0.2%	0.2%	0.2%

集装箱海运运价—有望回暖, 波折前行

Global container shipping demand and supply growth (decline) and idle fleet ratio versus freight rate growth (decline)



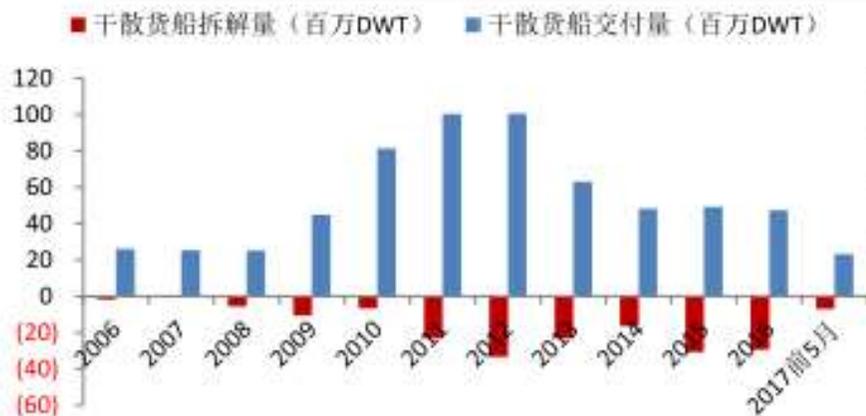
Source: Crucial Perspective estimates, Alphaliner, Clarksons, Shanghai Shipping Exchange.
 Note: Global container shipping demand and net capacity growth for 2017 to 2020 are based on our estimates.
 Note: CCFI and idle fleet ratio for 2017 is based on actual figures ytd.

-  China Containerised Freight Index growth (CCFI, left axis)
-  Global container shipping demand growth (right axis)
-  Global container shipping net capacity growth (right axis)
-  Global containership idle fleet ratio (right axis)

干散货供给—运力增速高于市场预期

- 截至2017年5月底，干散货船总运力8.1亿DWT，较年初增长2%，运力增速高于市场预期。2017年前5月，干散货船拆解700万DWT，占年初运力0.9%，拆解低于市场预期；交付231万DWT，占年初运力2.9%，新船交付高于市场预期。
- 2017年前5月，干散货船新签订单300万DWT，仅占年初运力0.4%，市场基本没有订造新船。干散货船在手订单占运力比例为7.6%，较年初下降3.1个百分点。

干散货船拆解量与交付量



干散货船新签订单及在手订单占运力比



干散货供需预测—17年有望迎来产能利用率向上拐点

干散货	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017E	2018E	2019E
干散货贸易量(百万吨)	3492	3558	3428	3854	4101	4340	4584	4819	4820	4875	5021	5172	5327
% Change	7.2%	1.9%	-3.6%	12.4%	6.4%	5.8%	5.6%	5.1%	0.0%	1.1%	3.0%	3.0%	3.0%
船队规模(年末, 百万吨)	393	420	462	541	622	687	727	758	776	793	818	837	836
% Change	6.7%	6.7%	10.2%	17.0%	14.9%	10.6%	5.7%	4.4%	2.4%	2.2%	3.1%	2.4%	-0.2%
新船交付	25	25	45	81	100	100	63	48	49	47	43	34	14
占年初运力比	6.9%	6.4%	10.7%	17.6%	18.5%	16.2%	9.2%	6.6%	6.5%	6.1%	5.4%	4.2%	1.6%
拆解	1	6	11	7	23	33	23	16	31	29	18	15	15
占年初运力比	0.1%	1.4%	2.5%	1.4%	4.3%	5.4%	3.4%	2.2%	4.0%	3.7%	2.3%	1.8%	1.8%
新签订单	160	102	37	102	42	24	102	65	25	13	5	5	5
占年初运力比	43.3%	25.8%	8.8%	22.1%	7.7%	3.9%	14.9%	8.9%	3.3%	1.7%	0.6%	0.6%	0.6%

Morgan Stanley Charter Rates & Freight Cost Assumptions - Base Case

	Morgan Stanley Base Case					2016	2017E	2018E	2019E	Long	Clarksons Timecharter	
	4Q16	1Q17	2Q17	3Q17	4Q17					Term	1-yr	3-yr
\$skpd												
Capesize	12.2	12.0	17.0	16.0	19.0	7.4	16.0	24.0	22.0	22.0	17.0	15.8
Old forecast	9.0	10.0	11.0	12.0	14.0	5.8	11.8	14.0	14.0	14.0		
Difference (%)	36%	20%	55%	33%	36%	29%	36%	71%	57%	57%		
Panamax	8.5	9.5	10.5	9.5	12.5	5.5	10.5	14.5	13.5	13.5	10.8	10.9
Old forecast	5.8	6.5	8.0	7.0	10.0	4.8	7.9	9.5	9.5	9.5		
Difference (%)	45%	46%	31%	36%	25%	15%	33%	53%	42%	42%		
Supramax	8.4	9.0	10.0	9.0	12.0	6.3	10.0	14.0	13.0	13.0	9.8	10.3
Old forecast	5.3	6.0	7.5	6.5	9.5	5.2	7.4	9.0	9.0	9.0		
Difference (%)	58%	50%	33%	38%	26%	20%	36%	56%	44%	44%		
Handysize	7.3	7.0	7.8	7.0	9.0	5.3	7.7	10.7	10.0	10.0	8.5	8.0
Old forecast	4.8	5.0	6.5	5.5	8.5	4.7	6.4	7.5	7.5	7.5		
Difference (%)	51%	40%	19%	27%	6%	14%	21%	43%	33%	33%		
BDI equivalent	992	1,034	1,248	1,145	1,448	676	1,219	1,743	1,741	1,614		

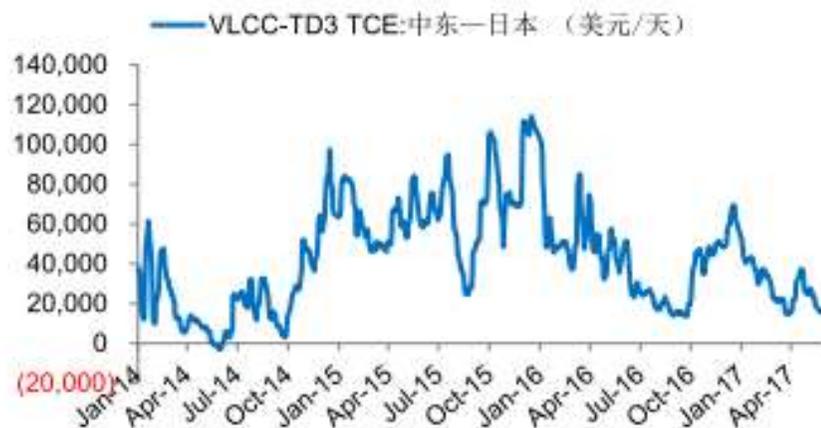
One-year time charter rates



油运运价—17H1均值同比下滑

- 2017年前5月，油运VLCC-TD3 TCE（日租金）均值为28521美元/天，同比下滑46%。其中一季度均值31093美元/天，同比下滑45%；二季度均值24300美元/天，同比下滑44%。

VLCC-TD3 TCE走势



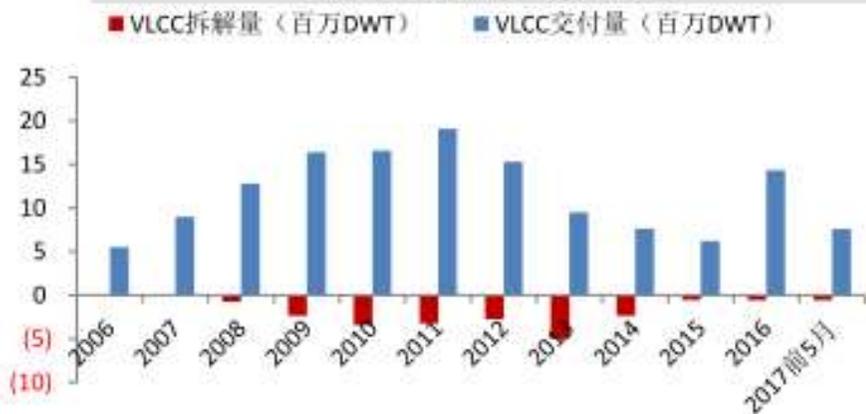
VLCC-TD3 TCE季度均值



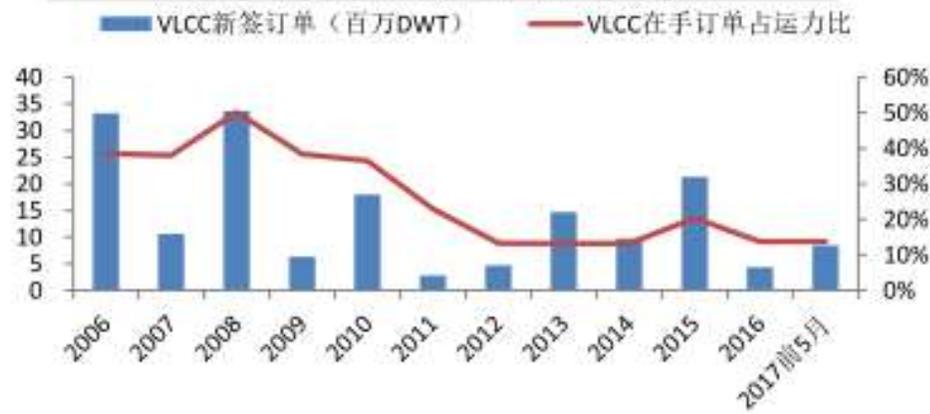
油运供给—运力增速高于市场预期

- 截至2017年5月底，VLCC总运力2.2亿DWT，较年初增长3.3%，运力增速高于市场预期。2017年前5月，VLCC拆解60万DWT，占年初运力0.3%；交付760万DWT，占年初运力3.5%，新船交付高于市场预期。
- 2017年前5月，VLCC新签订单850万DWT，占年初运力3.9%。VLCC在手订单占现有运力比例为13.8%，与年初持平。

VLCC拆解量与交付量



VLCC新签订单及在手订单占运力比



油运供需预测—17年供给端压力犹存

油运	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017E	2018E	2019E
海上原油贸易量 (百万吨)	1913	1903	1820	1872	1852	1906	1837	1806	1875	1962	2021	2081	2144
% Change	1.1%	-0.5%	-4.4%	2.9%	-1.1%	2.9%	-3.7%	-1.7%	3.8%	4.6%	3.0%	3.0%	3.0%
VLCC船队规模(百 万吨)	148	151	161	165	177	187	190	194	200	214	228	240	252
% Change	3.9%	2.2%	6.3%	2.6%	7.4%	6.0%	1.6%	1.8%	3.1%	7.0%	6.7%	4.9%	5.0%
新船交付	9	13	16	17	19	15	9	8	6	14	15	12	13
占年初运力比	6.3%	8.7%	10.9%	10.3%	11.6%	8.7%	5.1%	4.0%	3.2%	7.2%	7.1%	5.4%	5.4%
拆解	0	1	2	3	3	3	5	2	1	1	1	1	1
占年初运力比	0.0%	0.5%	1.6%	2.2%	2.0%	1.6%	2.7%	1.2%	0.3%	0.3%	0.5%	0.4%	0.4%
新签订单	11	34	6	18	3	5	15	10	22	4	10	5	5
占年初运力比	7.4%	22.8%	4.2%	11.2%	1.7%	2.7%	7.9%	5.1%	11.5%	2.2%	4.7%	2.2%	2.1%



Q3.未来五年内您觉得全球最具投资价值的集装箱港口位于哪个区域？

A. 远东	B. 东南亚	C. 南亚\西亚	D. 欧洲	E. 非洲
13.0%	50.9%	10.2%	2.8%	18.5%
F. 北美	G. 南美	H. 大洋洲		
2.8%	1.9%	0%		

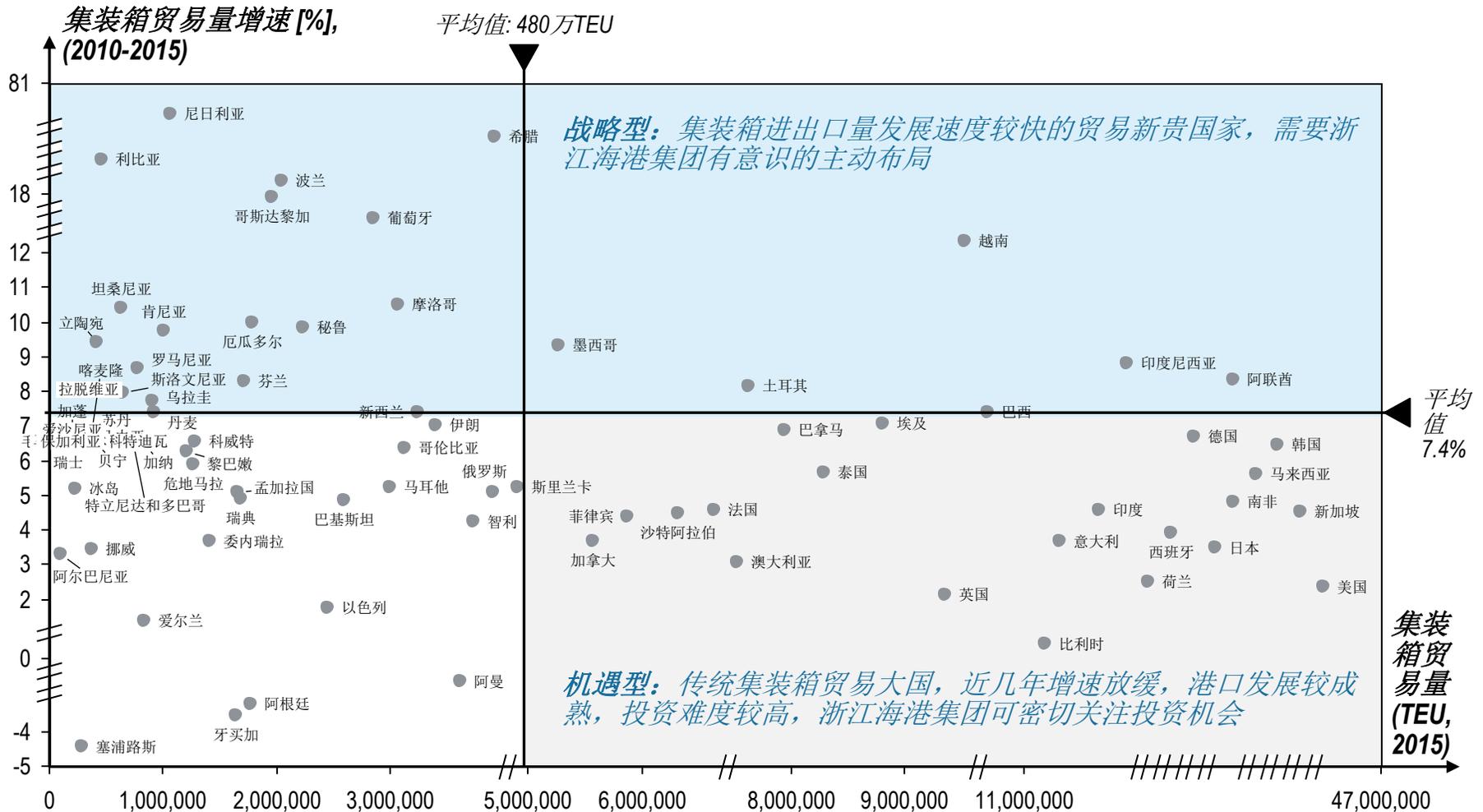
我国港口及集团“一带一路”沿线投资港口一览表

中方投资主体	投资港口名称	国家	股权比例、其他投资方	建设运营状态
大连港集团 招商局集团	吉布提国际自贸区	吉布提	吉布提港口、自贸区管理局、亿赞普集团	在建
上港集团	海法新港 (25年经营权)	以色列		在建
中国海外港口控股有限公司	瓜达尔港	巴基斯坦		在建
北部湾港集团	关丹港	马来西亚	40%	在建
	摩拉港	文莱	文莱达鲁萨兰资产管理公司	运营
宁波港	丹戎不碌港	印尼	拟占20%股权	参与招标
中远海运港口、青岛港国际发展	瓦多码头	意大利	中远海运港口40%、青岛港16.5%	在建
中远海运港口	安特卫普港	比利时	20%	已运营
	中远-新港码头	新加坡	49%	已运营
	釜山码头	韩国	5.50%	已运营
	Euromax	荷兰	35%	已运营
	Kumport	土耳其	26%	已运营
	比雷埃夫斯港	希腊	100%	已运营
	西雅图码头	美国	13.33%	已运营
	苏伊士运河码头	埃及	20%	已运营
	泽布吕赫码头	比利时	24%	已运营
	哈里发港二期	阿联酋	90%	在建

我国港口及集团“一带一路”沿线投资港口一览表

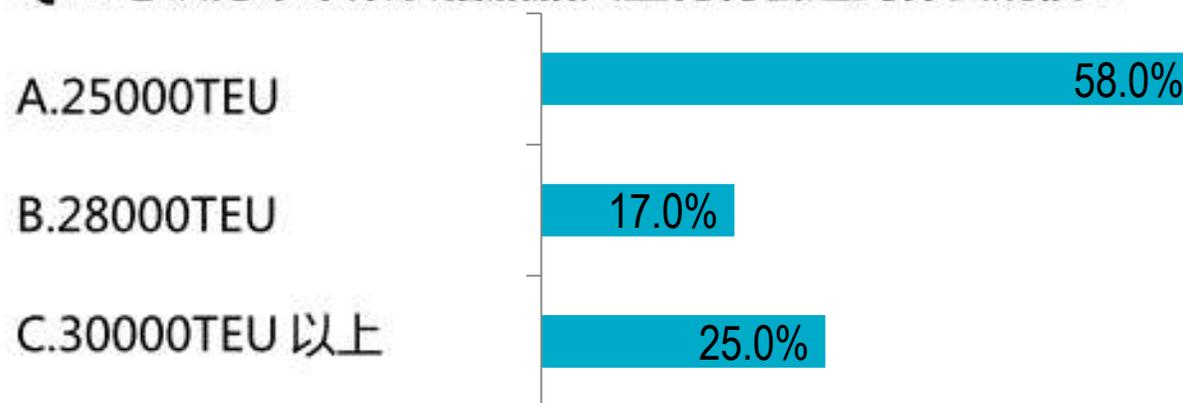
中方投资主体	投资港口名称	国家	股权比例、其他投资方	建设运营状态
招商局港口	科伦坡国际集装箱码头	斯里兰卡	85%	已运营
	庭堪岛集装箱码头	尼日利亚	28.50%	已运营
	洛美集装箱码头	多哥	50%	已运营
	吉布提港	吉布提	23.50%	已运营
	Terra Abidjan	科特迪瓦		已运营
	Somaport	摩洛哥		已运营
	EurogateTanger	摩洛哥		已运营
招商局港口	马耳他自由港码头	马耳他		已运营
	Eurofos	法国		已运营
	Terminal de France	法国		已运营
	Terminal Nord	法国		已运营
	Terminal des Flandres	法国		已运营
	Terminal du Grand Ouest	法国		已运营
	Antwerp Gateway	比利时		已运营
	Kumport	土耳其		已运营
	釜山新集装箱码头	韩国		已运营
	南佛罗里达集装箱码头	美国		已运营
	Terminal Link Texas	美国		已运营

集装箱进出口量增速较快的贸易新贵国家值得主动布局，同时传统集装箱贸易大国的投资机遇也值得密切关注





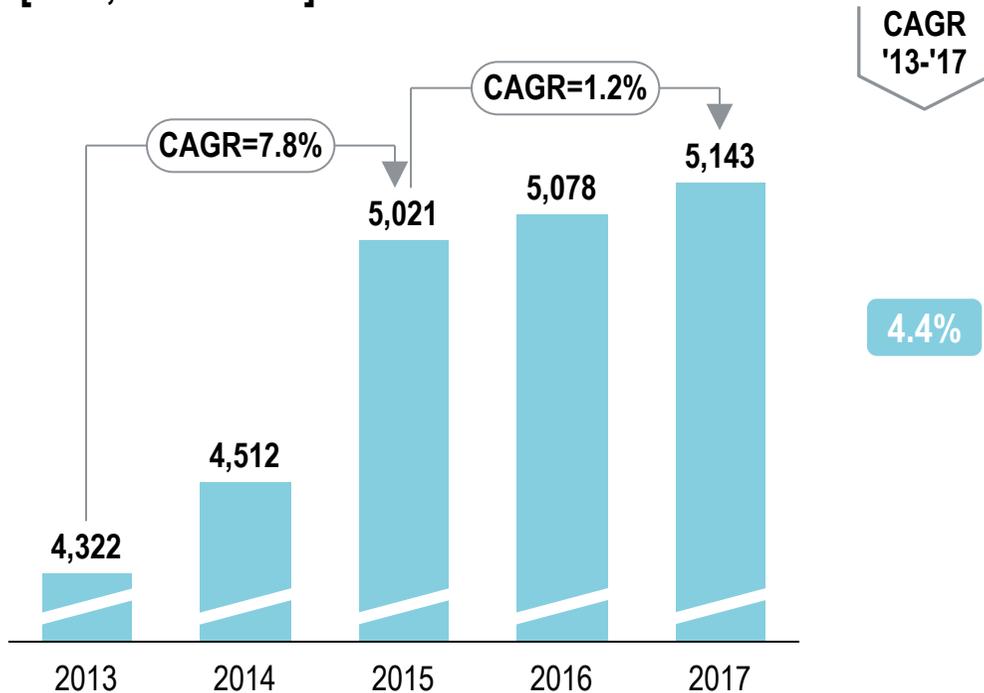
Q4. 您认为未来集装箱船舶大型化将会达到什么规模？



行业趋势方面，大型化是业界发展的必然，近年来在规模效应的推动下，领先全球班轮公司的集装箱单船运力水平不断提升

船舶大型化趋势

全球前20大航运公司单船平均载箱量 [TEU, 2013-2017]



- > 全球班轮公司集装箱单船平均载箱量逐年攀升，近5年平均增长率达到4.4%
 - 随着载箱量的提升，船舶单位运输能力的建造价格和航运的能源消耗显著下降，规模效应逐渐凸显
- > 2013 – 2015年单船平均载箱量增速明显 (CAGR 7.8%)，但随着全球集装箱货运量增速放缓，2015 – 2017年船舶大型化趋势有所放缓



行业预测

- 预测**2020**年将以**12000~18000 TEU**级集装箱船舶为主流船型，集装箱船型向 22000 TEU级发展；
- 预测**2040**年将以 **18000~22000 TEU** 级集装箱船舶为主流船型，集装箱船型向 24000 TEU 级发展，还可能出现 28000TEU 级船舶；
- **2060**年将以**22000~28000 TEU** 级集装箱船舶为主流船型，集装箱船型向 30000TEU 级发展

- 挑战港口水深
- 挑战港口基础设施
- 挑战港口集输系统
- 挑战桥梁设施体系
- 盈亏平衡点的货量门槛更高

年份	船型/TEU	总长/ m	型宽/ m	型深/ m	设计 吃水/m	结构 吃水/m
2020	22 000	460	60.0	30.5	14.5	16.0
2040	24 000	479	64.0	30.5	14.5	16.0
2060	30 000	538	65.5	33.3	15.0	17.0



Q5.推进绿色港口建设发展，您认为哪些举措最为有效？

A.继续推进港口船舶碳排放控制

20.7%

B.推进港口岸上设施使用清洁能源

20.7%

C.推广靠泊船舶使用岸电技术

17.2%

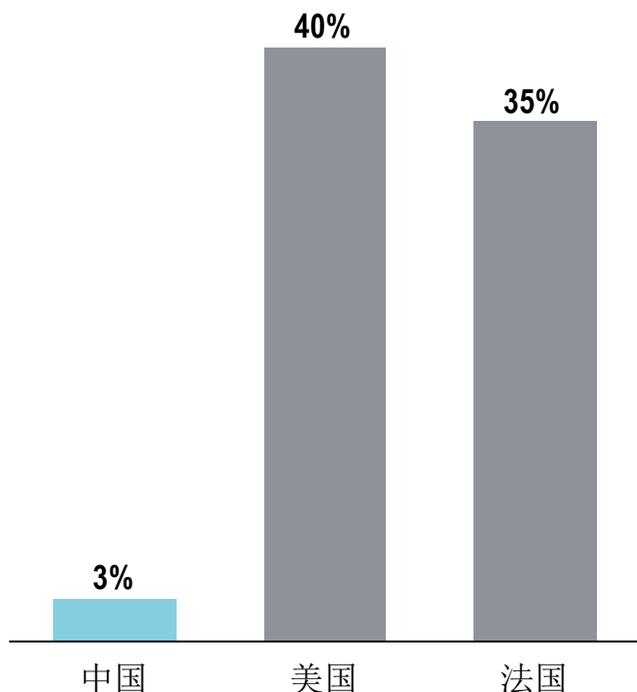
D.优化集疏运体系，降低公路集疏运比例

41.4%

对比国外发达国家，中国多式联运运量规模相对较低，主要原因由
中国铁路集装箱运输占比落后以及公路集装箱运输挤压导致

中国多式联运现状研究

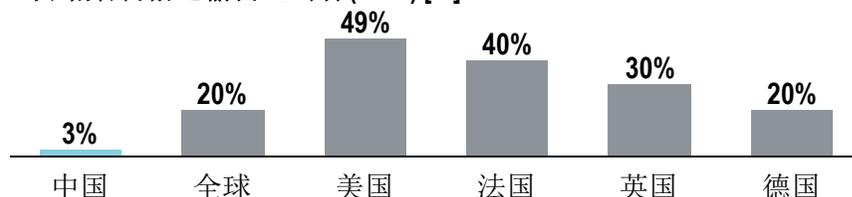
多式联运运量规模占全社会运量比例 (2015) [%]



中国铁路集装箱运输占比落后，制约多式联运

- > 多式联运行业的兴起与铁路集装箱的普及有极大关系，相比于发达国家，甚至于全球平均水平，中国铁路集装箱规模很小

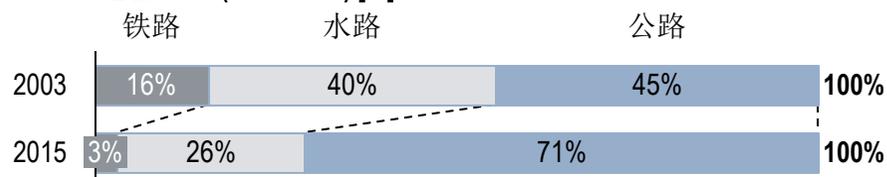
铁路集装箱运输占比对标(2015) [%]



公路集装箱运输主导，压缩铁路运输发展

- > 公路集运在价格机制、运输组织、运力分配和服务质量都要优于铁路运输，造成铁路集装箱运输被公路挤压

集装箱运输占比 (2003-2015) [%]



但多重政策驱动加以中铁总的积极响应，迫使公路货运需求向铁路运输转移，多式联运市场的增长可期，发展空间很大

多式联运市场规模及预测

驱动1：18部委力推多式联运，完善规则



> 从国家层面，十八个部委全力解决多式联运发展水平较低，协同衔接不顺畅、市场环境不完善、法规标准不适应、先进技术应用滞后等问题

驱动2：交通部治公路超限，公路运价上涨

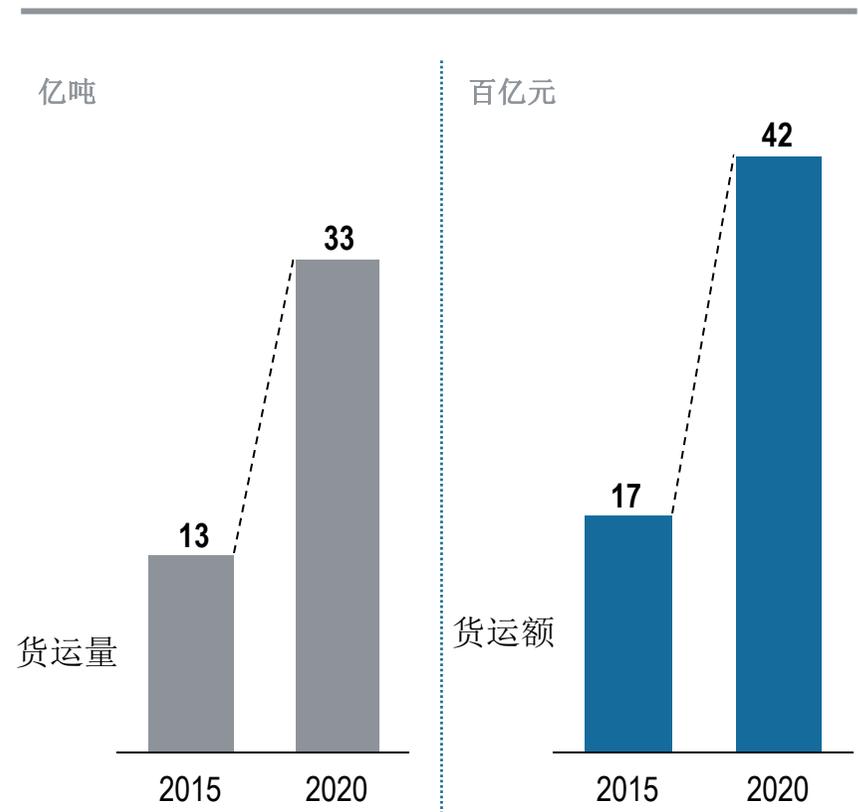


> 依法加强公路货运市场环境治理，强化重型货运车辆装卸源头监管和动态监控
> 处罚查处力度较高导致公路运费普遍上涨~10%-30%

驱动3：中铁总改革，搭建多式联运发展体系

- > 放开了入箱品类，煤炭、矿石、粮食等散改集
- > 集装箱办理站由572个增加至1149个
- > 2016年各铁路局开行了**107条铁水联运班列线**

多式联运市场规模预测 (2015-2020)



发展多式联运由8大要素构成，其中多式联运规则是多式联运运作的核心，恰逢国家批文要规范联运规则

发展多式联运的必要条件





Q6. 您认为未来港口发展面临最大挑战是什么？

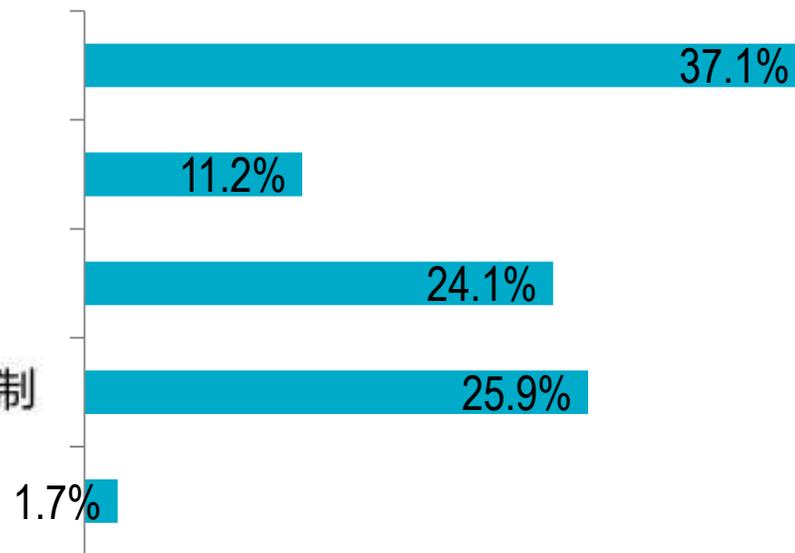
A. 贸易运输需求趋缓

B. 船舶大型化发展的挑战

C. 港口如何控制物流供应链

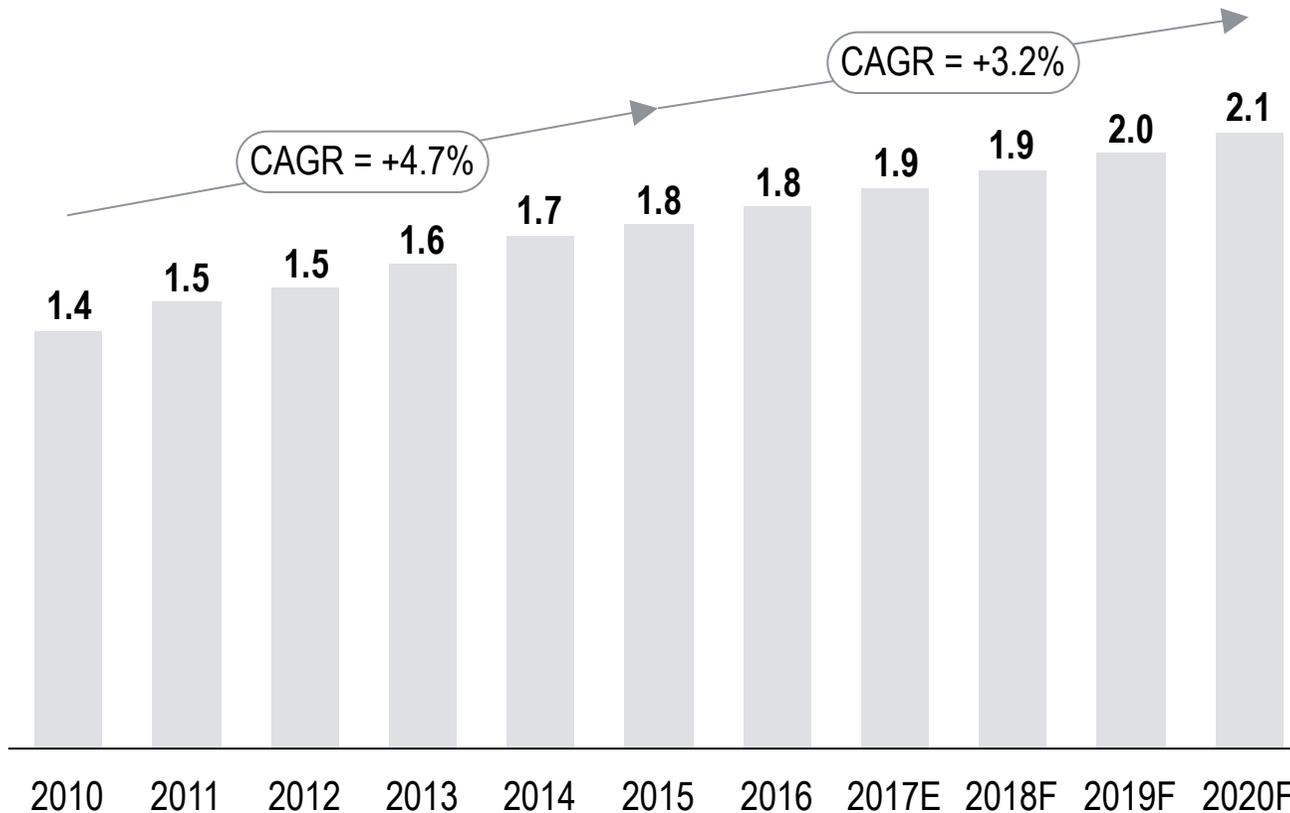
D. 第三方互联网平台对港口的控制

E. 港口安全作业问题



在全球经济进入疲弱周期的背景下，未来5年全球集装箱贸易量增速在3.2%左右，相比2010-2015年4.7%的均速是一个明显放缓

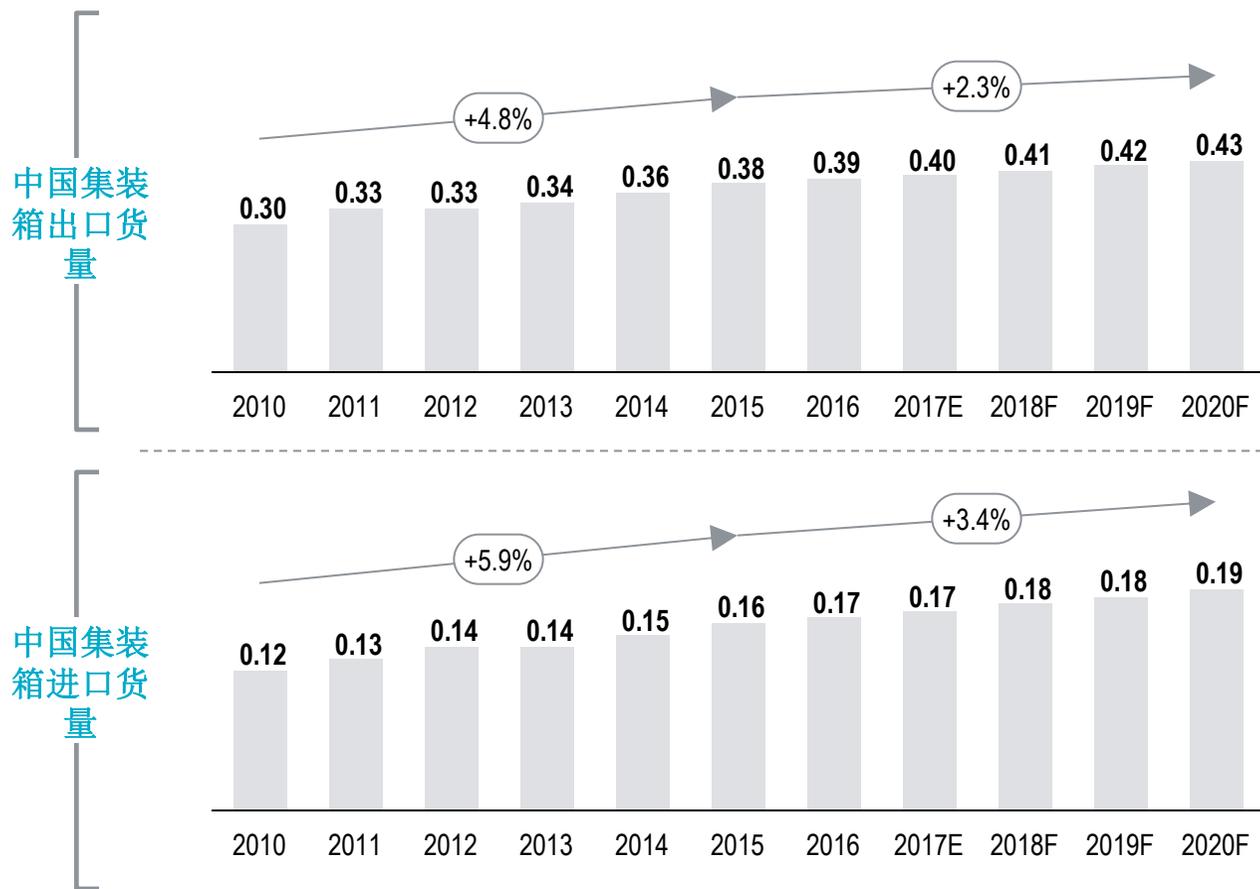
全球集装箱贸易总量 [亿TEU, 2010-2020F]



- > 2010-2015年全球集装箱贸易以4.7%的速度保持稳定增长
- > 但近几年来全球经济活动疲软，投资增长放缓，贸易保护主义重新抬头
- > 预计2015年-2020年全球集装箱贸易增长速度趋缓，到2020年达到2.1亿TEU

受全球经济疲软影响，中国未来进出口集装箱量增速将显著放缓

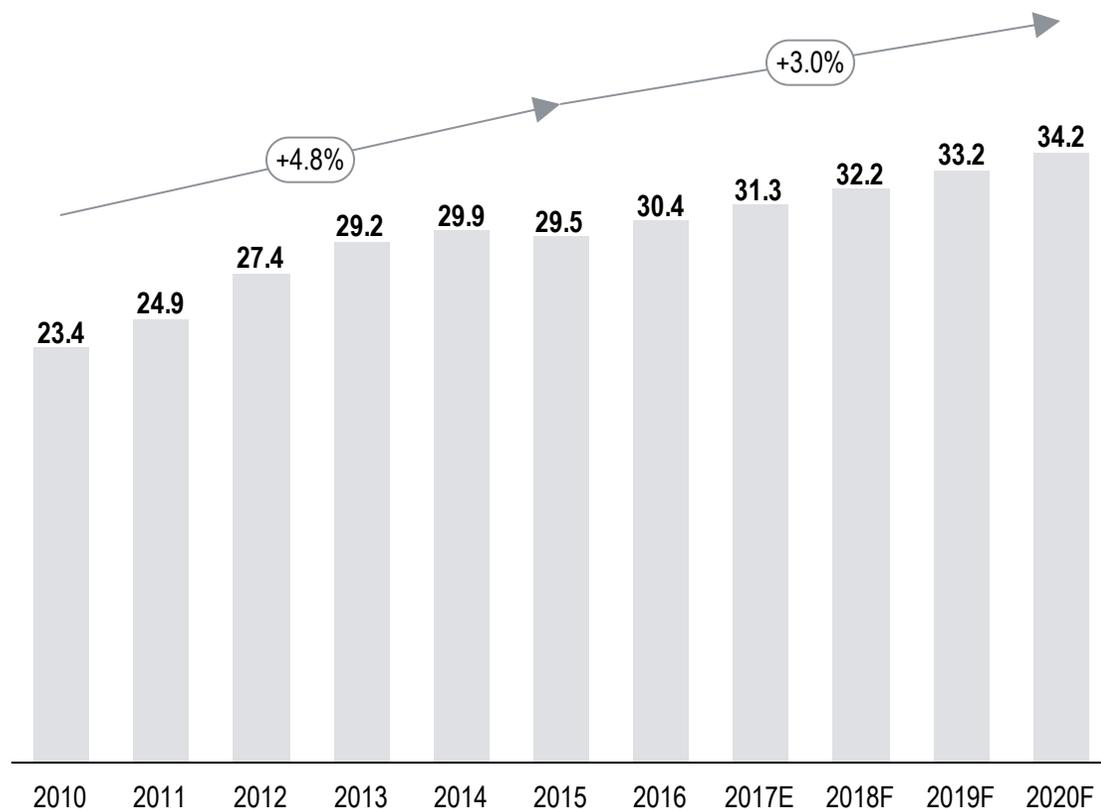
中国集装箱进出口量 [亿TEU, 2010-2020F]



- > **全球经济活动疲软：** 欧盟经济复苏缓慢，导致其贸易量在2015年负增长7.7%，而日韩经济的低迷也促使其贸易需求放缓，作为其主要贸易伙伴国，中国同时也受到波及
- > **贸易保护主义回潮：** 以美国为首的贸易保护主义对全球贸易的增长带来冲击
- > 随着“一带一路”战略和对外贸易结构多元化的推进，中国与东南亚、澳大利亚等航线贸易量加大，将成为未来发展的推动力

干散货方面，全球下游对资源的需求不振，未来全球干散货贸易总量增长速度为3%，相比于2010-2015年的4.8%放缓显著

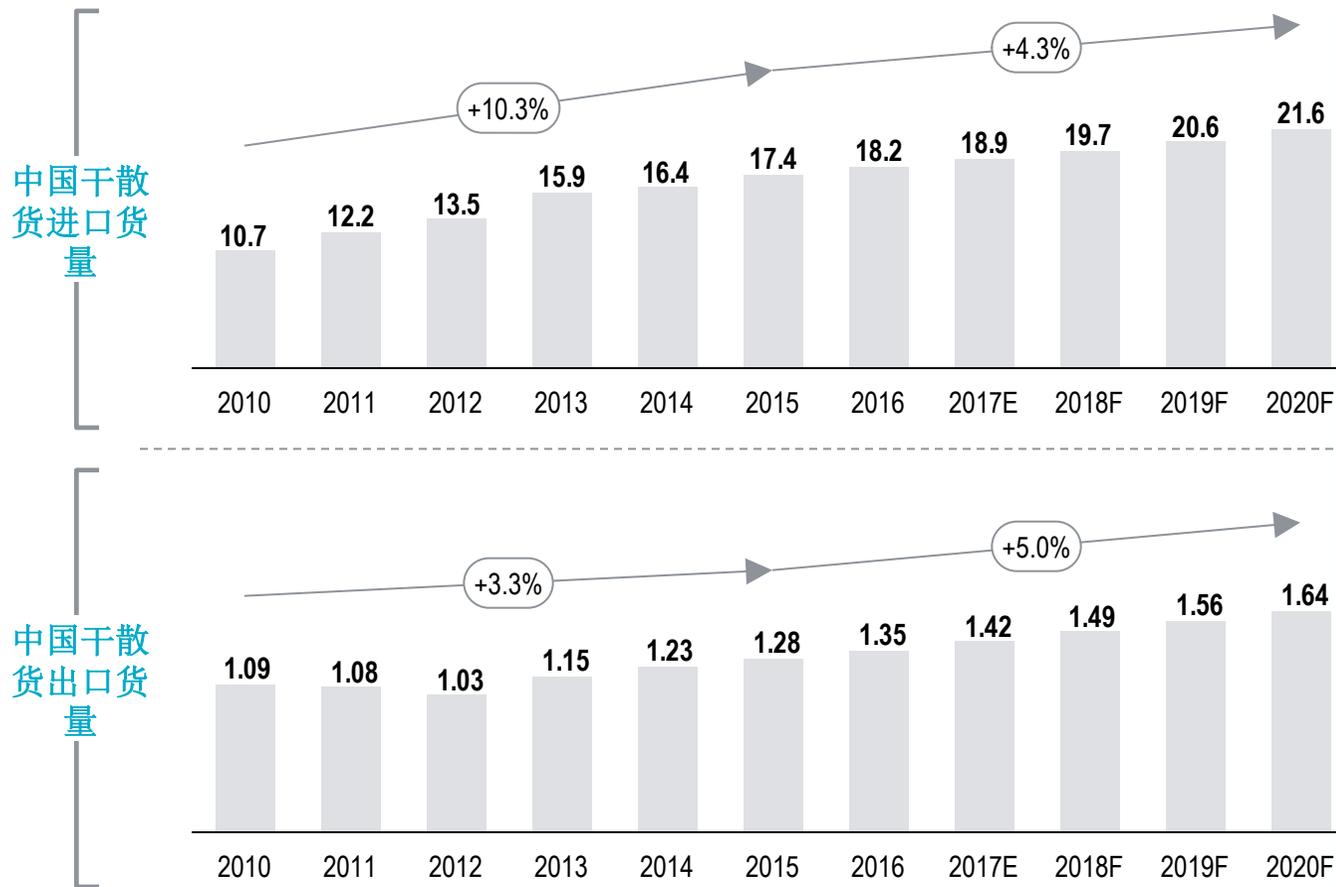
全球干散货贸易总量 [亿吨, 2010-2020F]



- > **铁矿石：**市场供大于求将在一定时期内长期存在，持续增长动力不足。中国作为世界第一消费国，消费增速将逐步放缓，印度和东盟有望成为新兴需求国
- > **煤炭：**基于节能减排需求及能源结构调整，煤炭需求将部分为清洁能源取代，全球需求增长将放缓
- > **粮食：**世界粮食贸易规模将继续呈平稳扩大之势，其中玉米由于生物燃料、饲料及加工用粮需求，需求增速将快于其他粮食品种

中国方面，供给侧改革的去产能减缓了对大宗商品的进口需求，而“一带一路”则促进钢材等产量的对外输出

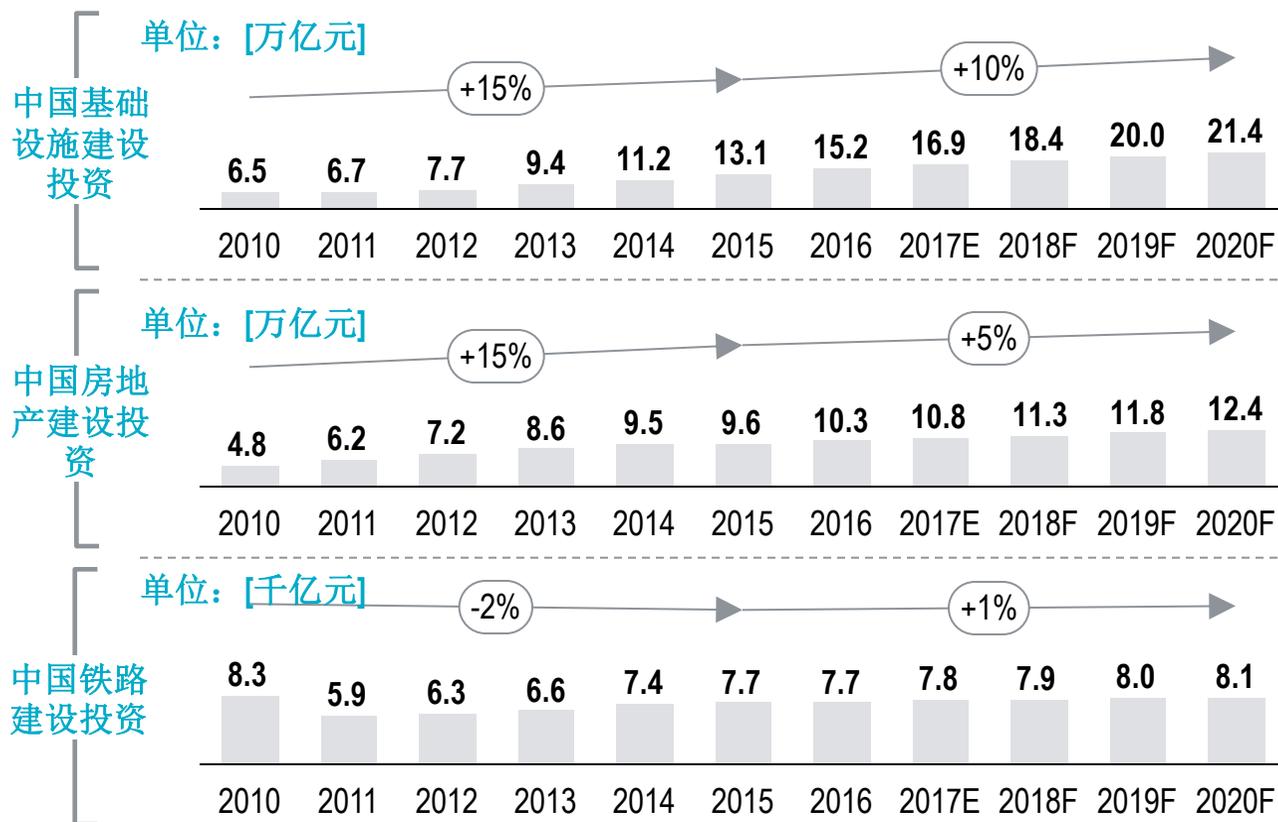
中国干散货进出口量 [亿吨, 2010-2020F]



- > “一带一路”战略有助于我国消化过剩产能，刺激钢铁制品等向沿线国家出口
- > 在供给侧改革趋势下，随着经济结构调整的加深，煤炭、矿石等品类的增长速度将放缓

传统的大宗散货进口的下游主要需求增速都在显著放缓，其中高铁建设对整体推动颇为有限

中国固定资产投资趋势

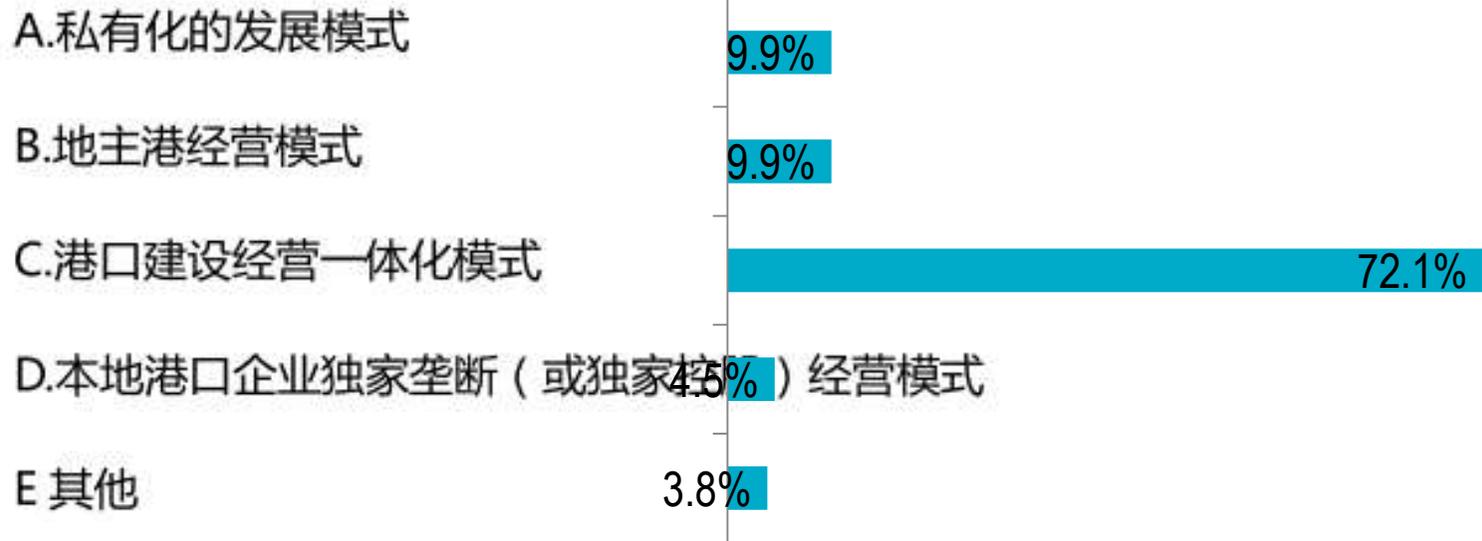


评论

- > 08年政府规划的四万亿投资陆续完成，基建投资增速难以保持
- > 新常态下财政收入增长放缓，会降低预算内资金对基建项目的支持力度
- > 由于国家深入推进“三去一降一补”策略，抑制房地产泡沫并防止房价出现大起大落，未来房地产投资增速会逐渐放缓
- > 在“四纵四横”等铁路网规划下，“十三五”期间我国铁路总投资将超过3.8万亿元，至2020年高铁营业里程达3万公里，覆盖80%以上的大城市

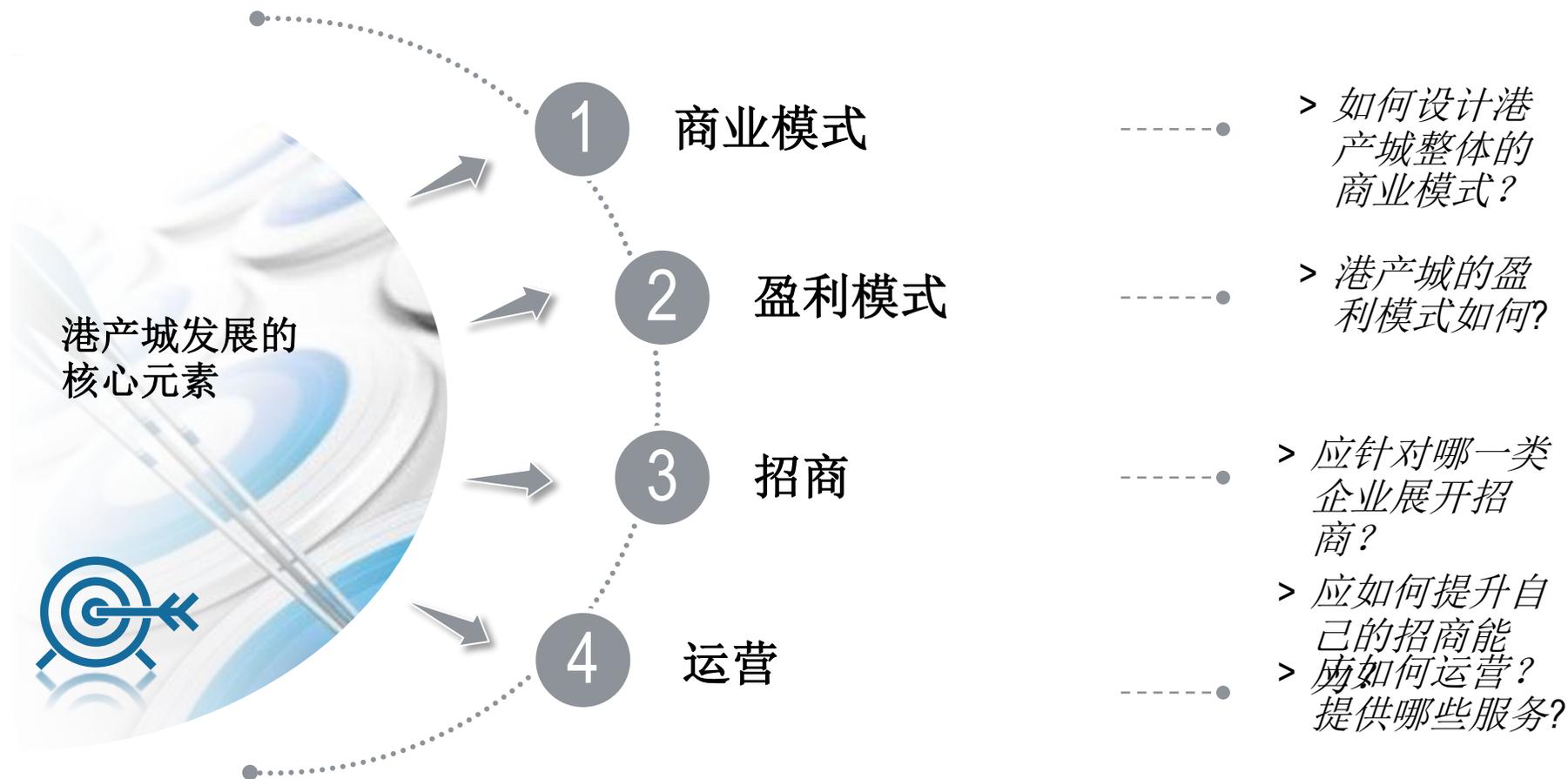


Q7. 您认为哪种港口管理模式更有利于港口的发展？



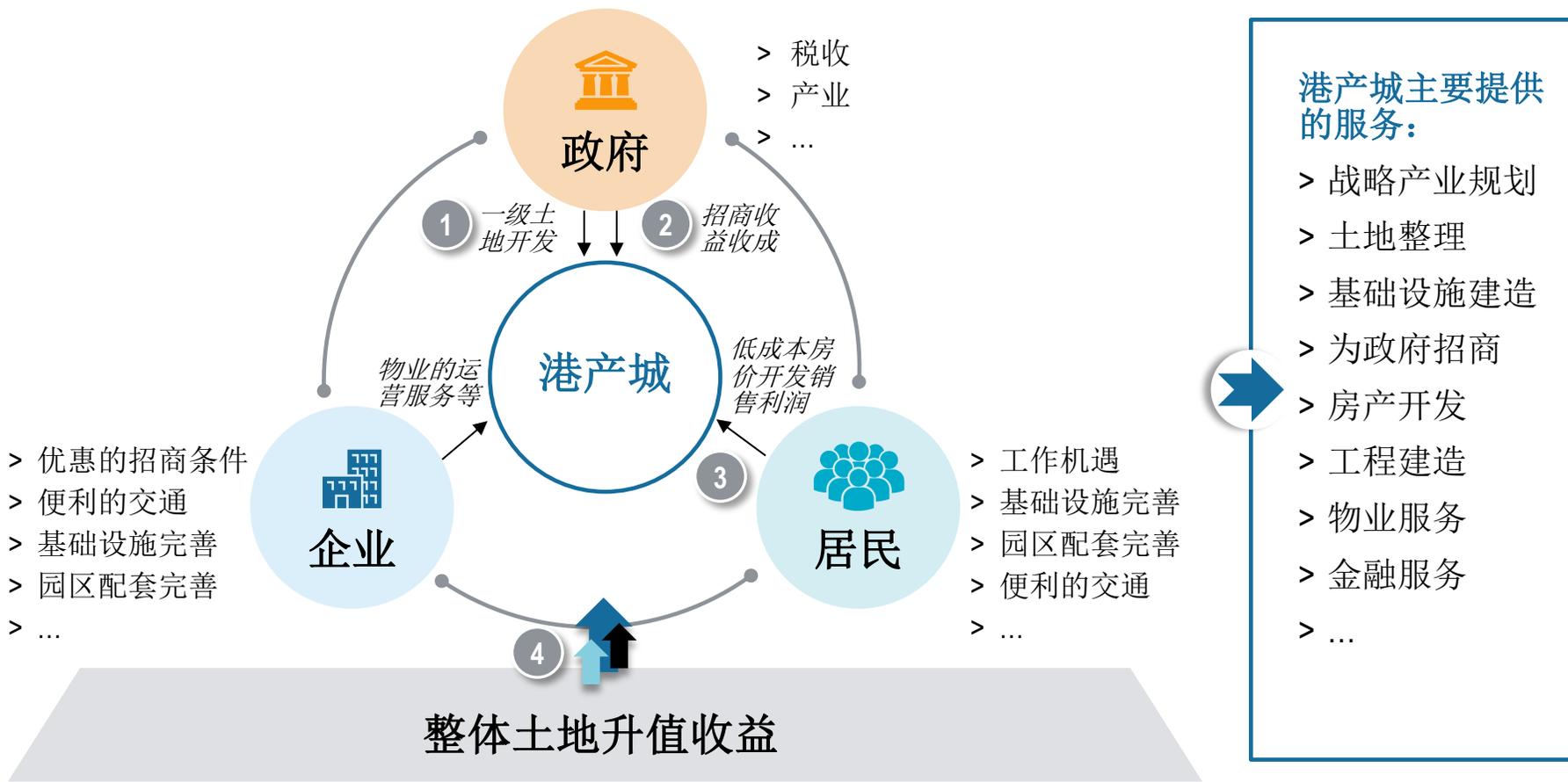
港产城整体的发展逻辑将围绕商业模式、盈利模式、招商、运营等4个核心要素展开

港产城的发展逻辑



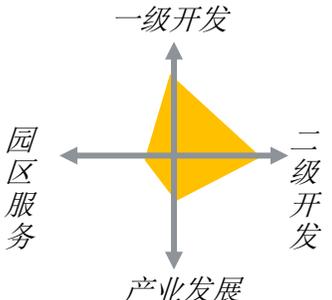
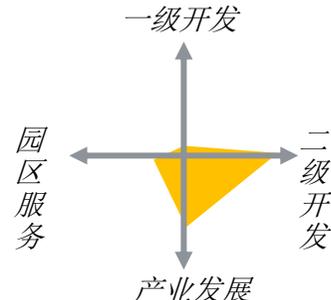
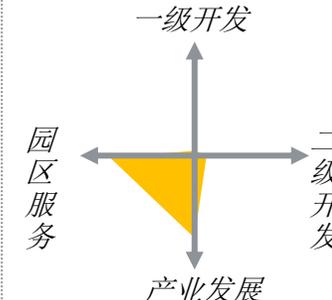
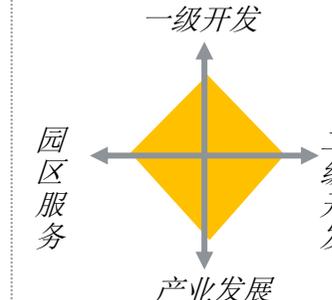
港产城主要包含政府、企业、居民三类群体，提供各项服务满足其需求以获取利润

港产城全景



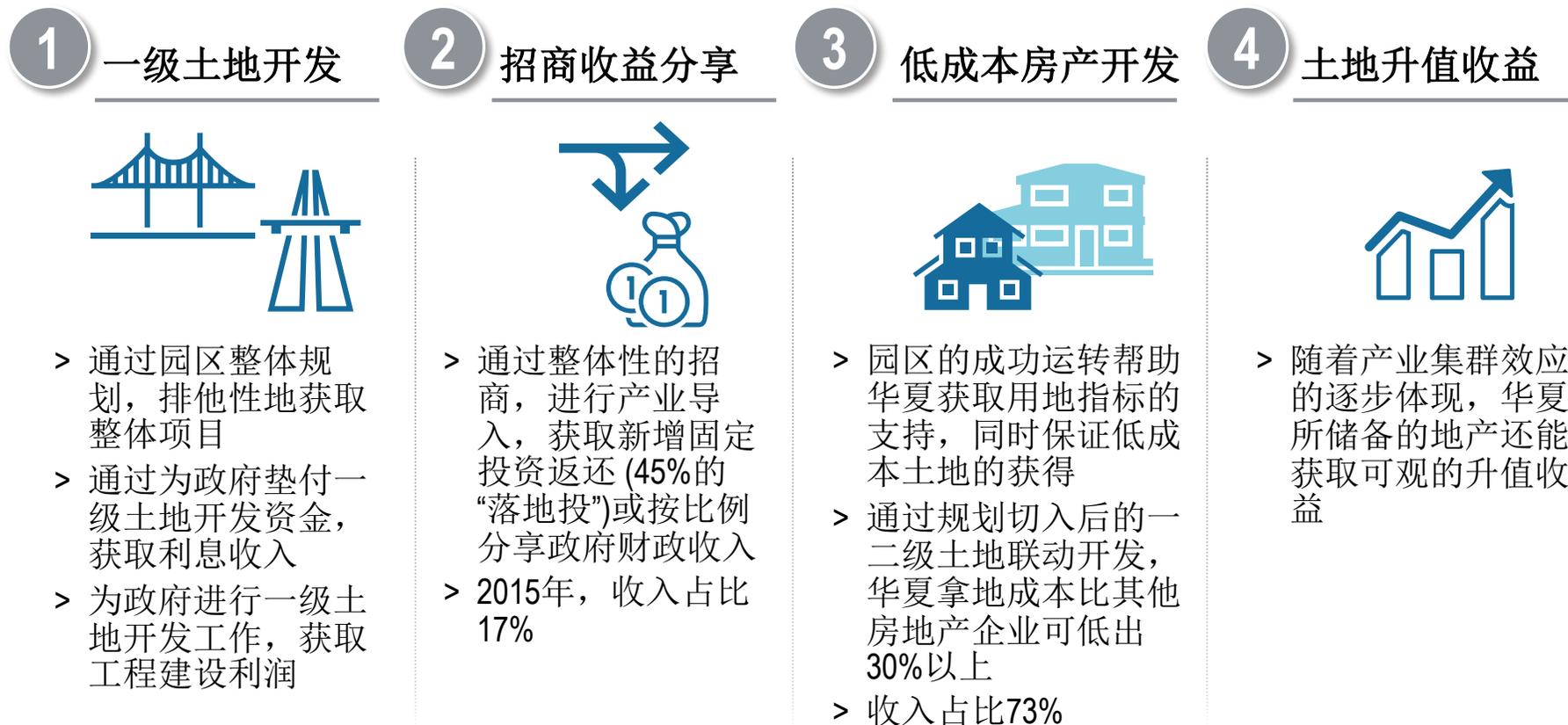
港口集团可以参照华夏幸福基业，采用一二级联动开发的模式开拓港产城产品，实现高值收益

各类园区商业模式介绍

业务模式	一二级联动开发模式	二级开发运营模式	轻资产运营模式	全价值链覆盖模式
模式定义	<ul style="list-style-type: none"> > 以一级开发控制后续二级开发节奏并锁定收益 	<ul style="list-style-type: none"> > 获得熟地后进行二级开发并经营园区 	<ul style="list-style-type: none"> > 不持有物业，仅通过物业管理服务获取收入 	<ul style="list-style-type: none"> > 服务贯穿从一级开发到园区服务整条价值链
业务结构				
核心能力需求	<ul style="list-style-type: none"> > 物业开发—高标准的一级开发能力与以客户为导向的二级开发能力 > 产业发展—为园区进行产业规划与招商 	<ul style="list-style-type: none"> > 物业开发—以客户为导向的二级开发能力 > 产业发展—为园区进行产业规划与招商 	<ul style="list-style-type: none"> > 产业发展—为园区进行产业规划与招商 > 园区服务—提供高附加值的服务并获取收益 	<ul style="list-style-type: none"> > 一二级联动模式的所有核心能力 > 园区服务—通过高质量的服务提高园区品质
代表企业	 华夏幸福基业	 联东U谷	 腾飞国际	 裕廊集团

港产城盈利模式：主要包括一级土地开发、招商收益分享、低成本房产开发和土地升值收益

一二级华夏幸福盈利模式





Q8.您认为影响港口国际投资合作的主要因素是：

A.对投资地的政治、经济、市场需求、港口资源、法

45.2%

B.投资成本太高，回报低，周期太长

23.0%

C.风险难以控制

30.2%

D.其他

1.6%

50 YEARS navigating complexity

Roland
Berger

