《2020 中国特色小镇运营商综合实力 TOP50》研究报告

《2020 中国特色小镇运营商综合实力 TOP50》研究报告

01 研究背景与研究方法

1.1 研究背景

2019 年我国城镇化率超 60%，根据世界经验，在这一阶段，城市群内的都市圈将成为城镇化的“主角”。我国由大型城市主导的城镇化 1.0 时代，迈向都市圈主导的城镇化 2.0 时代。在这一发展过程中，受内外部环境影响，城市在空间规划、产业规划、治理能力上都有了更高的要求，而现阶段的大城市病在多个维度上对城市发展造成掣肘。

特色小镇，因其在助力新型城镇化、产业转移、服务型城市建设上的功能，成为化解大城市病、支持城市发展的重要载体。把握特色小镇的角色定位，有助于企业理解政府诉求，在获取、规划和运营项目上都能够有更明确的方向。

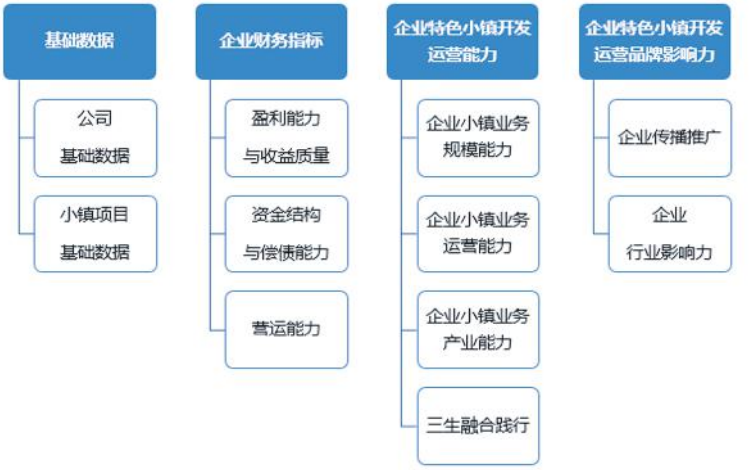
与此同时，在政策的严控下，特色小镇项目的开发迎来挑战。近年来，在政策主导下，特色小镇经历了由热到冷、由冷到稳的过程。目前，各地区特色小镇建设取得一定成效，涌现出一批产业特而强、功能聚而合、形态小而美、机制新而活的精品特色小镇，但也出现了一些错用特色小镇概念的行为。如今，小镇行业挑战与机遇并存，迈入战略窗口期，存在重要发展机遇，小镇企业目前的发展重点在于争取创建典型项目，为未来谋求复制打好基础。

为了特色小镇行业动态更为透明，并协助理清小镇发展中企业发展运营工作思路。亿翰智库联合产城观察网本着“科学、公正、客观”的测评原则，开展《2020 中国特色小镇运营

商综合实力 TOP50》测评研究工作。通过对媒体报道与企业公告等公开资料进行收集整理等多方式，梳理特色小镇运营商模式特点，实时监控特色小镇媒体传播动向，综合考量以企业为测评标准，打造《2020 中国特色小镇运营商综合实力 TOP50》排行榜，力求提升行业透明度，客观公正的评价各企业项目在特色小镇领域的品牌影响力，同时为各级政府和资本机构选择

1.2 研究方法

《2020 中国特色小镇运营商综合实力 TOP50》排行榜选取在中国内地从事房地产经营活动的 99 家特色小镇运营商，按照规模能力、盈利能力、发展能力等四大方面着手，对特色小镇运营商综合实力进行量化测算，采用指标建模法，综合评价特色小镇运营商综合实力。



测评范围

本着“科学、公正、客观、权威”的测评原则，《2020 中国特色小镇运营商综合实力 TOP50》参评公司设立了如下参评标准：

（1）企业属性：主要在中国内地开展经营活动的特色小镇运营商；

（2）状态：原则上选取已有落地项目的特色小镇运营商建立样本库，并剔除纯房地产小镇；

* 特别提醒：对于近两年有重大偷税漏税或者严重拖欠员工工资等违法违规行为企业，将不被列入参评范围。

研究时限

《2020 中国特色小镇运营商综合实力 TOP50》研究报告统计时间截点：核心数据统计时间截止至 2019 年 12 月 31 日，同时兼顾 2020 年 6 月 30 日之前的企业表现。

数据涞源

《2020 中国特色小镇运营商综合实力 TOP50》的数据来源涉及如下几个方面：

（1）纳入测评研究的上市公司的年报、半年报、季报和各项公告；

（2）国家统计局和各地统计局统计数据；

（3）亿翰智库搭建的中国特色小镇数据库；

（4）从任何公开信息渠道取得的相关信息，包括但不限于官方网站、以项目为基础的调研数据、学术研究报告等信息渠道。

02 小镇之源

2.1 政策导向：小镇非镇

2.2.2 调整当中要效率本质是资源集约

时间	发行方	文件名称	政策重点
2015 年 6 月	浙江省	《浙江省人民政府关于加快特色小镇规划建设的指导意见》	2015 年浙江省先后出台《浙江省人民政府关于加快特色小镇规划建设的指导意见》6 月，公布第一批特色小镇名单，包含 37 个特色小镇
2016 年 7 月	住建部、发改委、财政部	《关于开展特色小镇培育工作的通知》	到 2020 年，在全国范围内培育 1000 个特色小镇
2017 年 7 月	住建部	《关于拟公布第二批全国特色小镇名单的公示》	公布了全国第二批特色小镇名单

2017年12月	发改委、国土资源部、环境保护部、住房城乡建设部	《关于规范推进特色小镇和小城镇建设的若干意见》	就规范推进各地区特色小镇和小城镇建设提出意见
2018年12月	发改委	《关于建立特色小镇和特色小城镇高质量发展机制的通知》	要求树立标杆，推动特色小镇高质量发展发展
2019年7月	发改委	“第一轮全国特色小镇典型经验”	集中推介五大方面的典型经验
2020年4月	发改委	《2020年新型城镇化建设和城乡融合发展重点任务》	规范发展特色小镇和特色小城镇。强化底线约束，严格节约集约利用土地、严守生态保护红线、严防地方政府债务风险、严控“房地产化”倾向，挖掘推广第二轮全国特色小镇典型经验。
2020年7月	发改委	《关于公布特色小镇典型经验和警示案例的通知》	从六个方面分析小镇经验，公布三类问题小镇

!

分析历年特色小镇发展政策不难发现，国家关于特色小镇的政策逐渐规范细化，提出了更高的建设要求，整体来看，近几年政策在收紧。这是因为当前我国特色小镇正处于蓬勃发展时期，政府部门需要制定更有中国特色的政策来为特色小镇的发展助力护航。

亿翰产城认为，目前小镇行业处于战略窗口期，在政策的严格规范下，小镇企业的发展关键在于“争创标杆”——打造符合政府要求和市场需要的项目，从而打响知名度，能够为未来获取项目做金牌背书。要做成标杆项目，小镇企业需要深入研究政策，把握特色小镇市场需求和趋势，熟知不同类型的特色小镇建设模式，更重要的是，不是以房地产思维来做小镇，给盈利定下死命令和高目标，而是能够沉下心来，切实在主导产业产值、带动就业、游客数量等数据上做出成绩。

2.1.2 从发改委最新表态来看，如今政策怎么定义小镇

根据 2019 年 12 月发改委规划司官员讲话来看，发改委特色小镇发展以产业升级为主，以推进新型城镇化为辅。具体表述如下：“从区位来看，特色小镇应优化升级原有产业集聚区为主，以培育新兴区域为辅，以城市周边与城市新区为主，以远离城市但有特色资源、有潜力的区域为辅；从产业门类来看，区域因立足区域实际情况进行发展，其中中西部区域应着重选择“沿线、围城、靠景”区域进行发展。”

同时，今年 7 月 2 日，发改委最新发布了《关于公布特色小镇典型经验和警示案例的通知》，进一步引导特色小镇规范健康发展，形成典型经验和警示案例。该文是发改委继 2019 年发布《“第一轮全国特色小镇典型经验”总结推广》后，对特色小镇的第二轮全面梳理。

其中，对特色小镇的概念界定更加精准。新发布的《通知》对特色小镇的概念界定更新措辞并再次强调：准确把握概念内涵，严格以非行政区划的微型产业集聚区为空间单元进行培育发展，突出细分高端的鲜明产业特色，突出集约高效的空间利用特点，突出生产生活生态“三生融合”、产业社区文化旅游“四位一体”的多元功能特征。

在概念界定中，“细分高端的鲜明产业特色”是一个较为强烈的表达，明确强调了特色产业在小镇中必不可少，亿翰产城认为，特色小镇的关键概念在于发展基础产业，叠加衍生产业，构建特色产业集群，并通过特色产业集群带动周边税收和就业。小镇中一定要有特色产业，例如，小镇可以以农业为基，但不能只依靠农业产业，关键是要在农业的基础上叠加发发展区域特色产业。

新发布的《通知》中还明确提出“重点在城市群、都市圈、城市周边等优势区域及其他有条件区域进行培育发展。”明确了都市圈、城市群的发展的模式，这个对小镇是一个重要的指导。

同时，《通知》给出了小镇定义的反面教材，对三类“问题”小镇下了明确的定义，对盲目发展小镇是一种很好的纠偏。具体表述如下：

（一）淘汰“虚假特色小镇”。一些项目错用套用特色小镇概念进行宣传，如海口市“太禾小镇”实际是房地产小区项目，衡阳市“金甲梨园小镇”实际是农业综合体项目，现已更名。一些行政建制镇错误命名为“特色小镇”，如宽城县化皮溜子镇、阜蒙县十家子镇、萝北县名山镇、蒙阴县岱崮镇、平昌县驷马镇等两批 403 个“全国特色小镇”，已整体更名为全国特色小城镇。

（二）淘汰“虚拟特色小镇”。一些“特色小镇”长期停留在纸面上，投资运营主体缺失，

未开展项目审批核准备案和规划、用地、环评等前期工作，未落地开工建设。如淮南市“剪纸小镇”、宝鸡市“功夫小镇”、临泽县“戈壁农业小镇”停留在概念阶段，现已清理。

（三）淘汰触碰红线的特色小镇。个别特色小镇破坏生态环境和山水田园，如广南县八宝壮乡小镇触碰生态保护红线，现已淘汰出创建名单，并退回省级财政部门此前补助的 1000 万元启动资金。个别特色小镇违法违规用地，如万年县贵澳农旅数据小镇违规占用农用地，现已整改并除名。

在《通知》结尾处，发改委特别强调了“借农业园区建设进行房地产开发、把行政建制镇等概念不符的空间单元错误命名为“特色小镇”的，要坚决淘汰除名”，对小镇的概念和作用又一次给予警示。

2.1.3 从两轮全国标杆案例来看，强调产业、重视实际落地产值效果是大方向

通过发改委对两轮精品小镇经验总结的对比，亿翰产城发现，发改委对小镇的评价标准更量化，对产业发展的要求更明显。从发改委此次对精品小镇成功经验的表述来看，有两个明显的特点：

一是更重视列举数据，包括招商引资、产业产值、游客人数、带动就业、举办活动、提供服务等多种数据。这说明此次发改委的评价标准更为量化，更加看重小镇的实际效益。

二是更加强调小镇内的产业发展情况。此次发改委将精品小镇的经验分为六个方面进行分析：（一）聚力发展主导产业。（二）促进产城人文融合。（三）突出企业主体地位。（四）促进创业带动就业。（五）完善产业配套设施。（六）承接改革探索试验。一直以来，发改委对于小镇的理解都着重于区域产业升级，但对比第一轮的表述，此次总结用词更简洁有力，对产业发展的要求也更明显。

第一轮精品小镇的经验	第二轮精品小镇的经验
（一）打造新兴产业集聚发展新引擎。（二）探索传统产业转型升级新路径。（三）开拓城镇化建设新空间。（四）构筑城乡融合发展新支点。（五）搭建传统文化传承保护新平台。	（一）聚力发展主导产业。（二）促进产城人文融合。（三）突出企业主体地位。（四）促进创业带动就业。（五）完善产业配套设施。（六）承接改革探索试验。

!

2.2 国外经验：小镇是城镇化深化发展的必经阶段

2.2.1 欧美、日韩特色小镇发展分别依托自然驱动、政府规划机制

欧美特色小镇发展以自然驱动为主。欧美国家小镇发展起步时间较早，城镇化率水平较高。以英、美为例，均起步于城镇化率 70% 左右阶段，英国小镇发展起步于 20 世纪 40 年代新城运动，霍华德提出田园城市建设，建设处莱奇沃斯、韦林等田园城市，小镇概念应运而生；美国小镇起步于 20 世纪 60 年代美国示范城市运动，在这场运动中美国开始对城市进行物理和人文的“双重更新”，小镇事业慢慢崛起。从英美案例中可以看出欧美发展特色小镇初期城镇化水平极为成熟，起步于大都市城市更新，并在后期快速发展过程中形成以企业总部引领，奠定小镇产业的顶层性与高价值性，最终不断成熟，形成都市圈。以英美为例，也就是说欧美小镇的发展多以人的需求为主，源自经济、社会来到一定水平后的自然驱动，具有源发性的特点。它更像是自然经济发展到一定阶段的产物。代表案例如英国斯特拉福德镇、美国纳帕谷葡萄酒小镇。

英国斯特拉福德镇位于英国中部的华威郡，坐落在艾冯河畔，充满英国特有的田园风光，自然环境出色。在 20 世纪 40 年代新城运动爆发以来，依托自然环境以及名人故里小镇优势，发展“莎士比亚”经济，吸引客流量，壮大旅游业。比如：深挖莎士比亚文化，实现古迹开发与保护平衡等。

美国纳帕谷葡萄酒小镇位于美国加利福尼亚州旧金山以北，依托统葡萄种植业和酿酒业为基础，发展葡萄酒文化。20 世纪 60 年代，美国示范运动期间纳帕谷建立了美国第一个“农业保护区”，这意味着这片土地独特的农业潜力得到了认可，纳帕谷的葡萄酒现代史也揭开序幕。发展到现在逐渐形成了葡萄种植、加工、品尝、销售、旅游发展、等多功能的葡萄酒全产业链发展。

日韩特色小镇发展以主动规划为主。日韩特色小镇的发展起步于 20 世纪 60 和 70 年代，城镇化率 50% 左右，这一阶段农村人均收入逐渐提升，但乡村的居住环境却越来越差，农村的吸引力相对于城市持续下降，此时特色小镇发展迎来机会，与此同时日韩为实现赶超欧美计划，对小镇采取主动规划，发展具有地方特色的产业，充分发挥本地资源优势，释放劳动力等生产要素，增强经济发展活力。

以东京都市圈小镇发展为例，在日本东京都市圈建设过程中，小镇在政府规划驱动下快速崛起，以节点性城市为重，形成以 IT 产业、影视、文化等产业为主多小镇共同发展局面，数量增加至超 40 个，这些小镇有效疏解了东京的发展压力，在更广域范围内实现资源要素

的有序流动和重组。代表案例如日本神山町 IT 产业小镇。

日本神山町 IT 产业小镇，距离德岛市内四十到五十分钟车程，起步于 20 世纪 60 年代，由政府提供支持，利用 IT 风险投资的“转移浪潮”逐步发展。发展到现在，在政府扶持下，为全境提供光纤网铺设，以及为小镇招商，助力小镇成为日本部分大型 IT 企业的办公场所。此外，文化创意产业快速集聚，艺术家、创作人等的文化创意型人才纷纷移居小镇，使得小镇科技感与文艺感并存。

2.2.2 目前我国特色小镇的机遇：政府规划与自然需求主导并存

我国小镇发展政府规划与自然需求主导并存。同为亚洲国家，中国发展情况与日韩更为类似，当前国内城镇化率已达 60%，根据日韩经验，国内小镇发展短期内应该关注政府规划机遇，尤其是在我国中西部城镇化率低于 60% 区域，在国内大政府模式下，利用东北振兴、西部大开发等政策支持，政策规划类小镇将迎来机遇。此外由于国内区域发展差异显著，以华东区域为例，部分发达区域城镇化率已超 70%，小镇发展结构性机会同样凸显，自然规划驱动建设的小镇已逐步浮现。未来 10-15 年，随着我国城镇化率全面达到 70%，自然发展需求逐步成熟，自然规划类小镇业务也将迎来爆发期。

2.2.3 特色小镇发展的根本逻辑：区域特色明显，聚焦政府规划与自然需求结合区域，获取小镇发展复合性红利

宏观来看，小镇的发展是未来落实国家一系列政策的黄金结合点，符合新时期我国经济发展趋势的基本判断。经济新常态、新型城镇化战略、经济转型发展、供给侧结合性改革、服务型城市、城乡融合发展、乡村振兴战略等政策的发展要求都可以在小镇落地。虽然未来中国经济发展面临着很大的不确定性，但有两个趋势是必然的：一是消费结构的升级，二是中国产业结构的升级。这些趋势也为小镇发展带来确定性。

总结上文，由于小镇的政策驱动因素和政府对其角色的期待，小镇的区域特色明显。亿翰产城认为，小镇企业未来应主要聚焦区域规划和区域城镇化结构性特征并存区域，获取小镇发展复合性红利。这类区域目前主要集中在我国华东、华南等经济发达区域的一二线城市周边，例如上海、杭州等城市周边区域。

03 小镇之道

3.1 小镇服务于城镇化 2.0，规划导向与自然发展复合

我国城镇化迈向都市圈 2.0 阶段，发展问题显著。2019 年我国城镇化率超 60%，据反映城镇化过程的“诺瑟姆曲线”推算，当城镇化率进入 60%-70% 区间时，城镇化动力会从数量驱动型转向结构分化型，城市群内的都市圈也将成为城镇化的“主角”。在都市圈阶段基础上，我国部分城市将从城市、都市圈向城市群发展，另一部分城市将从城市向都市圈发展。

城市群是新型城镇化主体形态，而都市圈是城镇化到城市群的中间阶段，世界顶级城市群大都经历过城市间自由竞争、都市圈及产业集群形成、城市间协同发展的过程。成熟城市群大多由若干分工明确、经济社会联系紧密的大中小城市连绵而成，且均以一个或几个大都市圈为“硬核”，例如纽约都市圈、芝加哥都市圈、日本三大都市圈（东京、大阪、名古屋）、伦敦都市圈以及巴黎都市圈等。和世界上成熟的城市群相比，中国的城市群大多处于都市圈的形成阶段。

目前中国已有上海、深莞惠、广佛肇、苏锡常、南京、杭州、北京、天津、成都、长株潭、重庆、厦泉漳、青岛、武汉、郑州、西安、合肥、宁波、石家庄、济南、沈阳、哈尔滨、南昌、长吉等 24 个人口超 1000 万人的都市圈，在以核心城市辐射带动周边城市融合发展的中国区域协调发展新模式中发挥着重要作用。

但在我国由大型城市的城镇化 1.0 向都市圈时代的城镇化 2.0 发展的过程中，受内外部环境影响，城市在空间规划、产业规划、治理能力上都有了更高的要求，而现阶段的大城市病在多个维度上对城市发展造成掣肘。特色小镇，因其在助力新型城镇化、产业转移、服务型城市建设上的功能，成为化解大城市病、支持城市发展的重要载体。把握特色小镇的角色定位，有助于企业理解政府诉求，在获取、规划和运营项目上都能够有更明确的方向。

3.1.1 城市问题一：初级城镇化阶段的同心圆模式下，“大城市病”凸显

目前，中国都市圈发展属于初级城镇化阶段下的同心圆模式，城市布局趋向于“城市中心 - 近郊新城 - 远郊乡村”同心圆结构。这造成了我国向都市圈阶段迈进的过程中，面临“大城市病”隐患，具体表现为要素大进大出、资源浪费等特点。

例如，在同心圆模式下，由于居住和生产区域分离，通勤时间长，造成劳动力成本浪费、产业难以集聚等。以成都、重庆为核心的都市圈为例，作为起步型都市圈，成渝城市群内的

核心城市和周边地区的经济联系较弱，经济实力尚不足以影响稍远的周边地区，经济上较为孤立。2018 年，成渝城市群的城市和经济首位度分别为 2.06 和 1.46，核心城市集中度超过 60%，呈现出中心城市独大，其他中小城镇差距不断扩大的趋势。

解决方案：“核心城市 + 特色小镇”的都市圈发展模式

当核心城市人口集聚密度过高，规模集聚跨越收益曲线的拐点，反向抑制作用会出现并快速增长，降低城市对人口的吸引力。此时，这些地区的一部分人口和产业逐步进入外溢扩散阶段，外溢影响距离和梯度取决于核心城市的规模和经济能级以及地理条件、产业布局和生态系统完整性，一般呈带状、圈状、网络状向外渐进扩散。**特色小镇是衔接都市圈、城市群的平台，也是都市圈产业关系的纽结点，核心城市与特色小镇在亲缘上血脉相连，在文化上地缘相近、文脉相连，因此也是核心城市产业转移的重要战略扩散地。**

作为衔接都市圈产业关系的纽结点，特色小镇的发展因其可以将特色产业聚集，促使生产要素高效率流动，大大降低都市圈的人口、产业以及各种流通要素的大进大出，并通过要素协调以及资源导入，从根本上逆转同心圆模型下城乡二元问题，助力产业形态从强调产业规模走向产业辐射聚合能力为主导的高端功能形态转换，空间形态走向都市圈多核心协调的葡萄串结构。葡萄串结构下，有利于产业专业人才、专业企业集聚，进而构建区域产业升级、创新发展，大大降低城市的治理成本。

成熟的葡萄串结构，以东京都市圈为例。自 60 年代日本政府开始通过建立新城，改变东京单一集中型的城市结构。以东京为核心，筑波科学城、千叶新城、多摩新城、港北新城四大卫星城是大葡萄，周边小镇是小葡萄，地铁交通作为葡萄藤联动小镇与城市，在葡萄串多核心模式下，实现指定人才和产业在特定区域的聚集，大大降低通勤成本，此外产业集聚进一步降低日本产业企业设备、人员、材料等用料与周转成本，带来创新效应，是日本在很多科技领域可实现全球领先的重要砝码。

怎么做?三种特色小镇对城市群的发展产生不同影响

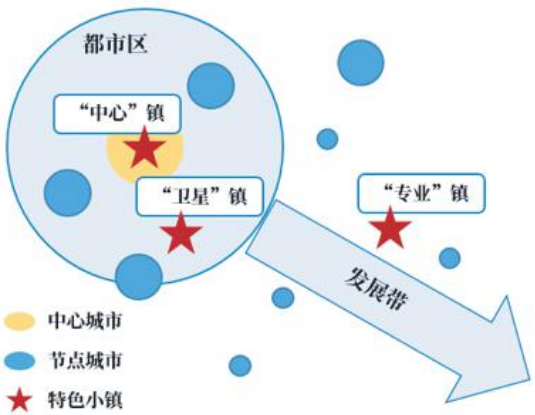
以浙江省特色小镇分布和功能为例，在市场力量与行政力量的共同作用下，特色小镇在城市群中的空间布局出现分异，产业修缮、生活修补、生态修护等方面的功能也有所不同，进而对城市群的发展产生不同影响。

从浙江省第一、第二批创建中的省级特色小镇来看，可以分为如下三类，分别位于城市群中不同的区位：

(1)“中心”镇：位于中心城市（杭州、宁波、温州、金华、义乌等长三角区域中心城市）或其他重要节点城市（绍兴、嘉兴、丽水等省级中心城市）内部，如杭州市上城区玉皇山南基金小镇、宁波市鄞州四明金融小镇等。受制于地价，这类小镇通常位于城市中心亟待更新的区域或新开发区域（如旧城中心、产业园区等），部分小镇以开发区、科技园等为前身。同时，城市已有的发展基础及强大的虹吸效应也使如杭州梦想小镇等“无中生有”类小镇的出现成为可能。由于所在区域发展基础良好，此类特色小镇在培育伊始基本已具备较为完善的基础设施。伴随着金融、信息、环保、健康等新兴业态的引入，小镇将成为中心城区集聚高端要素的重要空间组团，进而实现城市的有机更新及产业升级。

(2)“卫星”镇：位于中心城市以外、都市区范围之内的卫星镇，如湖州吴兴美妆小镇、宁波智能汽车制造小镇等。由于临近市场的区位优势及低廉的生产成本，时尚产业、文旅产业、高端制造业成为这类小镇的主导产业，可充分发挥产业集聚和溢出效应，补齐基础设施和公共服务的短板，与城区形成呼应和互补。在推动当地支柱产业形成与发展的同时，带动相关配套产业的发展，成果辐射周边乡镇。

(3)“专业”镇：位于发展带（或交通干线）沿线、中心都市区外的专业镇，这类小镇依托当地得天独厚的自然资源优势及长期积累的产业基础而兴建，如诸暨市大唐镇袜艺小镇、丽水市古堰画乡小镇等。历史经典产业、文旅产业、健康产业是这类小镇的主导产业。值得注意的是，此类离广大农村最近的特色小镇通过地理空间的混合，在一定程度上模糊了城市与乡村的边界，也模糊了城市发展与乡村发展的差异性，充分发挥了连接城乡发展、承接产业转移、传递城市文明的重要作用。



3.1.2 城市问题二：城市高速发展下，传统产业转型升级难

在供给侧改革大背景下，“高质发展”和“创新发展”是时代主旋律，解决经济发展效率问题、促进存量经济转型升级和抓未来新兴科技等是当前政府主要着力点。在众多城市在迈向“高速发展、创新发展、服务型政府”的过程中，都普遍面临以下难题：一是传统产业转型升级难、二是城市对外招商引资难、三是打造新兴产业孵化难。在微观层面，对于大多数城市的企业而言，则存在着品牌意识薄弱、产品缺乏竞争力、供应链不完整、科研创新人才缺乏等问题。

解决方案：特色小镇与产业转型升级的互动机制

产业择优、协同机制，人才聚集——技术创新机制，品牌效应——消费扩大机制共同作用，使得产业转型升级与特色小镇形成良性互动。

首先，产业择优、协同机制是基于比较优势原理的，本质是优胜劣汰，使特色小镇对当地发展的产业进行择优选择，逐步淘汰落后的、不适合在本小镇进行发展的产业，集中力量发展先进的、适时适地的优势产业，逐渐形成特色小镇的特色产业。特色产业的发展带动特色小镇的发展，促进产业的转型升级。

其次，特色小镇通过人才聚集——技术创新机制，使各地从事不同产业的人才进行转移，使得相同产业的人才聚集到同一个发展该产业的特色小镇中，增加产业的创新力量，提升产业的创新和技术水平，促进小镇产业的转型升级。

最后，特色小镇效果的发生促进了品牌效应，品牌效应推动了消费的扩大，消费者慕名而来，推动产品销量，使得品牌认可度和市场份额上升，提高小镇的知名度，促进产业的转型升级。

并且，从良性互动的角度来看，特色小镇的发展可以促进产业的转型升级，反过来，产业的转型升级也可以椎动特色小镇的发展。

怎么做?与核心城市产业互补，精准定位产业引擎，及时调整

首先，对于大多数特色小镇，应主要聚焦于有自身优势的特色产业与大城市的产业形成互补，甚至是围绕大城市形成若干不同分工的特色小镇，并以特色产业为引擎，通过延伸产业链建立起产业聚集并形成“产业本身 + 产业应用 + 产业服务”的相关产业集聚区，通过横向、纵向产业链上的依赖进而建立起核心城市与特色小镇稳定的互利共生关系。

其次，特色小镇在确立产业引擎后，一般需要坚持产业定位。但是，如果发现产业引擎是过时的、落后的甚至是有害的产业，则应该及时调整，以避免更大的损失。

案例 1：与北京金融产业互补发展 — 房山区长沟镇北京基金小镇

房山区长沟镇围绕北京中心城区非首都功能疏解的时代背景打造的“北京基金小镇”，就是基于互补发展的产业定位，利用本地生态优势，着眼于承接首都金融功能外溢，促进北京市金融产业布局优化、发展金融产业进而形成了金融产业集聚效应和完整的基金全产业链发展模式。



案例 2：精准定位，及时转型 — 法国格拉斯香水小镇

法国格拉斯香水小镇最先是手工皮手套的生产地，因皮革对当地环境污染严重，小镇决定进行产业转型。考量环境因素，小镇决定种植鲜花、生产香精和香水。随着香水产业的不断做大，小镇再次做出决定，香水供货商开始从其他地方进口鲜花原材料，当地的鲜花生产基地作为观赏、旅游使用。这样的精准定位和转型不仅使格拉斯小镇成为全球的香水供应地，还以香水为产业引擎开展绿色农业、休闲旅游等多种经营，形成了以香水和鲜花为核心的集种植、生产、观光、体验为一体的大产业生态群，同时也壮大了格拉斯香水小镇的品牌。



3.1.3 城市问题三：服务型城市管理模式崛起，人力资本成为城市竞争力核心

2019 年浙江省两会上，《政府工作报告》提出建设“未来社区”这个新概念。同年，成都市委书记也作了一个主题为“公园城市，未来之城”的成都规划报告。可见，随着我国的城市化进入一个新的时期，中国的城市管理模式也在转型。

这种转型的动力来自于城市竞争模式的改变。城市的增长方式需要摆脱低成本高消耗的粗放式增长，人力资本的积累就成为城市竞争力的核心，而高素质人才都倾向于公共服务完善的地区，这就促使了城市将从 GDP 导向的竞争转向公共服务（福利）的竞争。这也是“城市，让生活更美好”理念的体现。

因此，兼顾经济繁荣、社会发展和生态平衡，以满足居民需求为核心，为城市中的不同群体提供宜居的生活环境和公平的发展机会成为当下主流城市管理创新探索方向。

解决方案：特色小镇是“产城人文”于一体兼具城乡优点的“城市综合体”

根据 2019 年 12 月发改委规划司官员讲话：“特色小镇的发展目的是以经济转型升级提供空间集约高效、产业高端细分的载体为主，同时也为新型城乡建设与城乡融合发展提供‘生产、生活、生态’三生融合的空间，产业、社区、文化、旅游功能四维一体的新支点。”

特色小镇在都市圈内的定位应该是一个特色鲜明、具有集聚效应的经济文化生活空间，是生态与生产协调发展的集“产城人文”于一体兼具城乡优点的“城市综合体”。在这一定义下，特色小镇表现出以产业链条为根基、资源禀赋为脉络、人口吸引为动能、生态和谐为表征的特点，同时还要特别强调基础设施改造、服务完善的生活理念以及提升人居环境品质的生态理念，强调以人为核心致力于实现产城融合和区域一体化格局的形成。从而做到吸引人才留在小镇内。如何做?

案例 1：德清地理信息小镇该如何助力服务型城市建设

德清县如何承载地理信息小镇?快速建立起人才优势是获取核心竞争力的要务。人才为何而来?为升级的产业、宜居宜业的区域而来，归根到底是为城市品牌而来。

（1）发展智慧城市建设，助力地理信息小镇融入杭州。德清县积极参与杭州未来科技城联动发展，依托德清科技城打造德清智慧产业，不仅要成为移动支付王国，更需要将智慧城市建设的方方面面渗入市民生活与旅游发展中，接轨杭州，达到国际化水平。杭州北区的德清县基于地理信患技术产业可以融入杭州未来新经济，在助力小镇发展的同时，借势全面打造智慧德清。

（2）修补城市情感空间。对于县级市的德清来说，发展的挑战是对人才的持续吸引力。拥有能抒发情怀的情感空间是城市环境的软实力，也是人才留下来的原因之一。人们希望感知德清的文化氛围和品味并在这第三场所中会友、消费。因此，德清通过选择对延续文脉的街区进行更新，在武康县城不长的历史中挖掘些许风物并注入商业活力，打造休闲商业街区。

（3）以幸福产业塑造德清城市品牌。幸福产业包括旅游、文化、体育、健康、养老等产业。德清县内的莫干山景区承载了诸多幸福产业，县域内的其他几大景区也因而有大力发展幸福产业的机遇。德清县域整体风貌的提升，也使其拥有更多契合幸福产业发展需要的空间，“幸福德清 " 的品牌价值也将持续吸引人才。

案例 2：鑫创科技 — 科技城市模式引领发展，打造创新生态系统

（1）深度整合全球创新资源，以科技驱动产业升级和区域发展

鑫创科技是中国新型城镇化建设的长期实践者，是中国科技和城市智慧融合的有力推动者，是中国领先的科技城市运营商。

鑫创科技以科技城市（IOD）模式引领业务发展，在英国、美国、爱尔兰、日本等全球创新高地设立了海外创新中心，在京津冀、粤港澳大湾区、长江经济带、成渝城市群、中原城市群等区域的核心城市布局了科技城市产品，构建了“海外创新中心 - 科技加速器 - 国内科技城市载体”的全链条孵化体系。鑫创科技全面融入全球创新网络，加速聚合国际优质资本和高端创新要素在国内载体空间加速、落地和成长，促进多方合作共赢。

（2）打造创新创业生态系统，提供科技城市发展综合解决方案

鑫创科技提供科技城市规划 - 投资 - 建设 - 运营一体化服务，具备强大的产业规划、产业招商、产业投资和产业运营服务能力，为城市创新发展提供综合解决方案。通过“基金 + 基地 + 产业”和“园区 PPP”两种开发模式，鑫创科技着力打造创新引领、产业集聚、生态优美、富有活力的科技城市生态系统，致力于成为全球科技城市融合发展的引领者。

郑州中原创客小镇是鑫创科技打造的标杆项目。被列为郑州市首批市级特色小镇、河南省 A 类重点建设项目，已引入 IBM、Oracle、优客工场、小米等世界 500 强或独角兽企业，聚焦人工智能、信息技术、3D 打印等前沿科技，构建了特色鲜明、技术领先、配套完善的创客生态系统，成为中原地区创新创业的新样板。



3.1.4 亿翰观点

可以说，特色小镇建设是推进国家城镇化发展的重要战略之一，能够实现以人为核心的城镇化要求，但从宏观来看目前我国特色小镇尽管数量众多但多数发展质量不高，提升空间非常大，目前中国的城镇化率是 60%，未来会达到 70%，在这过程中必有一些品质小镇涌起，一些落后小镇消亡。

3.2 新型城镇化下，小镇运营思路的转变：房企借力小镇实现平台载体，延伸业务面

3.2.1 政府诉求的转变：从土地为重转变为产业为重

政府诉求从土地为重转变为产业为重。长期以来，土地一直是城市运营中的主要对象，也是政府财政收入的主要来源。但这一模式为城市发展所带来的弊端逐渐凸显。产业转型升级和高质量发展，成为政府最关注的目标之一。其中，房地产产业化已受到中央高层重视，2020 年头国务院牵头对于融创、恒大、碧桂园等 TOP5 企业进行了集中调研，其调研重点不在于企业地产情况，而在于多元化业务发展情况。因此，新形势下的特色小镇运营体系可以概括为：以产业为主导，以土地为基础，以各种产业项目、旅游项目和房产项目为重点的全方位体系。

3.2.2 房企发展路径的转变：小镇有望成为新的利润增长点

传统招拍挂获地下，住宅产品投资回报率持续下降，小镇成为房企重要的升级发展业务之一。而小镇土地获取成本通常较低，在持续运营之下，若项目盈利良好，则有望成为企业新的利润增长点。一方面，企业通过运营小镇，获取长期稳定现金流，改善企业营收结构，增加抗周期风险能力；另一方面，小镇产业运营为企业多元化经营提供了重要平台，支撑企业长期可持续发展。

3.2.3 小镇角色转变：从甲方思维到平台思维

开发商打造小镇，不再是简单的建设任务，而是搭建一个平台，作为平台组织者，协调平台上的三方角色：产业方、政府方、资本方，小镇平台的最佳状态是满足四方（包括开发商）的诉求，解决四方痛点，达成共赢。

其中，政府的诉求在于重效率、要成果，帮助区域产业升级。因此，看重小镇的实际成绩，如产业产值、税收、带动就业等数据。开发商的诉求是打造标杆项目、打响小镇品牌、获取规模化效益。金融机构的诉求是投资产业，获得产业投资收益。产业企业的诉求是获取产业业务。

04 小镇之术

城镇化葡萄串模型下，特色小镇的发展也基于产业、交通、服务型城市等因素，发展类型逐步趋向于产业类小镇、通勤类小镇、产品型小镇这 3 类特定类型，并在某些具备发展潜力的区域聚集分布，舒缓核心城市的功能紧张局面。

4.1 产业类小镇的打造模式

4.1.1 类型特征

其中产业类小镇主要遵循产业发展逻辑，基于区域产业资源禀赋，聚焦科技型产业、消费型产业等，形成产业集聚效应。产业类小镇位于大中城市近远郊，满足就业需求，主导产业为制造、高科技、医疗、教育等，以产业、办公为主，搭配部分住宅，典型开发企业如碧桂园和华夏幸福。一般来说，处在核心城市周边的人口密度相对较低、各类产业发展均衡、有良好经济基础的小镇容易成为人口和产业转移承接地的首选，有很大的概率成为以高新技术产业或制造业为主导的特色小镇。

4.1.2 城市群周边模式片区开发

案例 1：碧桂园科技小镇

在城镇化发展的第二阶段，核心城市的人口及资源向周边扩散，产业的外溢效应开始出现，碧桂园抓住以产业为导向的发展机遇，布局一二线城市周边区域。

2016 年 5 月潼湖科技小镇拿地开工，承接粤港澳的战略新兴产业转型趋势，依托惠州雄厚电子信息产业基础，打造世界级的物联网和智能控制产业基地，签约了 80 多家科技企业，有思科、深物联共同体等科技龙头企业，成为碧桂园第一个产城标杆项目。彼时，小镇成为碧桂园产城业务的主力产品线，拥有联席会议等高级别资源支撑。这一时期，刚好衔接了产业和地产的“特色小镇”模式，以及华夏幸福的产业新城模式。

碧桂园自身具备远郊开发住宅大盘的经验，将居住功能为主的远郊大盘，升级为由产业带动的远郊小镇；从客户匹配来看，碧桂园擅长于刚需杠杆型产品的开发，这均与科技小镇相匹配，本质上顺应国家城镇化的发展趋势

基于碧桂园战略层面的发展视角，碧桂园主要目的在于享受产业发展机遇中带来的物业升值而非勾地，物业开发建设（重资产）项目布局在一线周边及强二线中心城区及新区，进行重资产开发，部分考虑可持有，目的在于区域熟化后，享受物业升值机会；高投入的产业招商运营，是利用产业投资、资本招商、以股权合作绑定产业资源方等形式，带动产业招商。

类型	面积	选址位置
科技小镇	2-5 平方公里	距市中心 50 公里以内
科技园区	500-1000 亩	距市中心 30 公里以内
创新中心	5-10 万平米	距市中心 15 公里以内

整体是为迎合政府主导的大城市功能疏解政策，形成枢纽作用，承接大城市非核心功能的产业转移，满足二线城市企业规模扩张向一线城市周边靠拢的需求，依托城市边缘地区的区位优势，降低企业拿地、配套及运营成本。

案例 2：招商蛇口苏州金融小镇

另一个擅长片区开发的企业是招商蛇口。原招商蛇口作为一个蛇口工业区的开发主体，自筹资金，独立开发、建设一个相对独立的城区，原招商地产则负责运营、管理工业园区，两者深耕 39 年以后，形成独有的“前港 - 中区 - 后城”蛇口模式。该模式首先依托于前港旅游、免税贸易等经营活动，通过港口为区域带来物流，通过物流再产生信息流，指导区域产业园区的生产。最后通过配套产业园区的发展，实现“后城”居住、商业、医疗、教育等配套的完善，形成区域港产城整体联动发展。

招商蛇口旗下的产业小镇中，与苏州高新区政府共同打造的苏州金融小镇已进入全面建设期；与常熟市政府共同打造“城市会客厅”琴湖小镇，产业办公、高端医疗等业态都已锁定相关产业资源，项目首批实现销售。

其中，苏州金融小镇为招商蛇口与苏州市政府合作建设项目，该项目引入蛇口模式，以城市整体开发的理念为主导，做好小镇的整体规划和开发运营。规划建设小镇会客中心、金融启航城、信息智慧谷、生物医疗城、生态宜居城等五大功能区域，配建绿色办公、特色商业、高端人才居所等载体，重点引入海内外技术专家、极客和工程师、青年创业家、服务业金领等四类高端人才，布局发展新一代信息技术、生物医疗器械、无边界创新等“2+X”产业。为苏州市“十三五”时期建成“具有国际竞争力的先进制造业基地、具有全球影响力的产业科技创新高地”提供强大动力支撑，为落实江苏省“两聚一高”战略部署发挥积极引领作用。

集团产业支持和产业协同方面，苏州金融小镇依托招商局集团品牌、业务和渠道等优势，为小镇引入各类标杆性金融创新机构和金融服务功能性总部。小镇承接招商局集团“三产一科创”（产融结合、产城联动、产网融合和科技创新）创新转型布局，将小镇建设成为招商局集团金融产业在长三角的发展基地和金融创新中心。

苏州金融小镇（太湖金谷）整体规划布局图



4.1.3 核心城市旧改模式

旧改小镇，一般位于城市的核心区域或城市相对核心区域的老旧产房、老工业中心的改造，面积大小不一，产业性非常强。比如一些自身携带 IP 的核心产业小镇虽小，其辐射范围、支点作用、引领作用却很大。

对于我国核心一线城市来说，城市核心区域旧改，一般打造具有强产业资源属性的特色小镇；相对核心区域，一般选择打造具有轻资产属性的文创、休闲小镇为主。比如上海宝山区打造的泰迪活力小镇。

对于二线城市，一般选择在核心区域周边，打造以特色产业为主导的小镇。比如：杭州云栖小镇、玉皇山南基金小镇。

对于三四线城市来说，一般较少有大规模的旧改市场，但是机会依然存在。比如企业可以拿城市更新的概念去勾地。比如：佳兆业的旧改模式。

政府方面，核心一二线城市寸土寸金，有区域翻新的需求，城市更新能够完善基础设施配套、培养经济新动能、增加了政府财政税收；然而对于三线城市来讲，由于城郊外围的土地可以出让，一般情况下，旧改的需求相对较小。开发商方面，核心一线土地的升值空间大，在利益驱动下选择布局核心一二线城市。对于产业企业端：其本身需求与核心一二线城市比较适配，产业企业发展需要高端人才，在核心一二线城市更易获得。

案例 1：泰迪活力小镇：宝山文化 + 科创产业的新地标

泰迪活力小镇项目总建筑面积 5 万平方米，总改建投资达 4 亿元，通过对老旧厂房装修改建，将打造成集综合办公、商业、配套服务为一体的文化创意产业园区。

主要运行模式：通过政府引导、企业主导、多方合作，共建小镇“促进平台”，通过城市更新和文化引领的方式，加快建成特色鲜明的文化创意、休闲办公小镇。

特色产业发展：泰迪活力小镇利用现有建筑搭建创意产业发展平台，使得文化创意产业与工业历史建筑保护相结合，建筑价值、历史价值、艺术价值和经济价值相结合。未来泰迪活力小镇将成为宝山区庙行镇高颜值休闲办公新地标，通过导入产业带动片区第三产业，助力宝山区庙行镇快发展。



案例 2：阿里云栖小镇：小镇之中的“最强大脑”

云栖小镇，规划面积 3.5 平方公里，是西湖区计划依托阿里巴巴云公司和转塘科技经济园区两大平台打造的一个以云生态为主导的产业小镇。

主要运行模式：云栖小镇是西湖区依托阿里巴巴云公司和转塘科技经济园区两大平台，打造云计算产业生态聚集地。在传统产业转型成为云栖小镇的过程中，大企业发挥主导作用。阿里巴巴、富士康、英特尔等一大批大企业通过输出核心能力，为“中小微”企业打造创新创业“服务基础设施”。

特色产业发展：主导产业清晰，龙头企业集聚。从“烂尾产业园”到云计算基地，产业集聚规模凸显。在同云计算发生联系之前，云栖小镇的前身转塘科技经济园是一个先天不足、后天发展也不好的烂尾产业园。杭州云计算产业发展有限公司是最早到这里买地开厂的企业之一，随着“阿里云”的成熟，一批“涉云”企业聚集到小镇，阿里云、富士康科技、Intel 等，已形成较为完善的云计算产业生态。



案例 3：华润金蚝小镇：千年蚝乡“金蚝小镇”正式启航

沙井大街片区（金蚝小镇）重点城市更新单元，项目规划用地范围约 3 平方公里，片区内历史风貌建筑丰富，有天后古庙等 18 处历史风貌建筑，是深圳西部不可多得的历史文化遗产。

主要运行模式：宝安区政府等与华润置地签署合作协议，共同打造金耗小镇。根据规划，沙井街道将按照“重点城市更新单元 + 历史街区活化整治”的更新模式，综合采用拆旧建新、综合整治等方式，分区域滚动开发，并先行启动沙井老街保护性开发，最终打造成集文旅、研发、居住为一体的区域地标。

特色产业发展：活化沙井蚝文化，打造深圳西部文旅名片。沙井蚝文化颇具特色且文化积淀深厚。每年12月政府举办沙井金蚝文化节，当地蚝民承袭祖业捕蚝、开蚝、晒蚝干等民俗。金蚝小镇拟拆除重建用地面积约140万平方米，拟更新方向为居住、新型产业、商业等功能，土地移交率不低于41%。

目前，沙井街道拥天后古庙等 18 处历史建筑。其中龙津石塔为省级文物保护单位，沙井古墟为深圳四大古墟之一。基于上述文化基础，金蚝小镇更新目标有三个，一是打造深圳西部文旅名片，并与海上田园共同构建“文化 + 生态”的旅游区；二是完善基础设施，推动落实该片区教育、文化等公共设施，完善西部中心配套；三是满足会展新城、区域产业转型升级等商业、文化、餐饮、酒店等服务需求。



4.2 通勤类小镇的打造模式

4.2.1 类型特征

通勤类小镇主要聚焦城市不断向外扩张过程中，城市近郊区域交通得到改善，出现“商业半路截胡、人口逆流”等特征，部分青年选择交通较为便利的城市近郊区域居住和工作，慢慢形成通勤类小镇。通勤类小镇驱动力来源于小镇与市中心之间的房产价格差，基于交通便利打造市中心和周边小镇之间的空间价值的交换，形成一种替代效应。通勤型小镇位于大中城市近郊，小镇产品的特点是宜居宜业，以住宅产品为主，搭配部分配套，典型开发企业如万科、绿地和绿城。

4.2.2 核心城市周边的项目开发 – 绿城龙坞茶镇：产品引领主线

龙坞茶镇位于杭州市西南侧，总面积 24.7 平方公里，离杭州市中心约 15 公里。定位是以“龙井茶文化产业”为主导，集乡村旅游与民俗体验、文创产业及文化商业、运动休闲产业、养生健身产业于一体，组成三生融合的基础架构。走精品化和国际化的路线，形成产业集聚区，展示龙坞最有特色的东西。

在龙坞，茶产业旅游资源开发已经成为小镇的核心竞争力。目前，龙坞地区的精品旅游线已初步形成，以“茶园漫步 · 养生之旅”为主题的特色旅游线，把外桐坞的“艺术和民俗”，上城埭的“茶、森林、水库、民宿”，白龙潭的“水、氧吧”，串珠成链，深受市场欢迎。建在西山国家森林公园茶园里的首条标准山地车赛道，全长 5.9 公里，近年来人气颇旺，每年单车骑行活动不断。骑行途中，龙坞的乡野农居、山林、茶园、水库等美景尽收眼底。这里已成为龙坞茶镇旅游的新选择。不仅如此，上城埭、外桐坞等村社举办“采茶节”“年糕节”“国学礼堂启蒙节”等各种传统活动，每年吸引游客达 25 万余人次。借助龙坞茶镇得天独厚的自然环境，大力发展民宿经济是龙坞特色的另一抓手。目前小镇已建成外桐坞村白描、觅渡、画乡院，上城埭“原本小筑”“猫在珑坞”“媞姆舅舅”等多家精品民宿。

4.3 产品类小镇的打造模式

4.3.1 类型特征

产品型小镇聚焦驱动城市服务升级的趋势，以小镇为支点，转管控模式为服务模式，吸引投资和拉动消费。产品型小镇位于中小城市近远郊，主导产业为房地产，满足客户消费需求，提供旅游、休闲、音乐艺术、独特活动、退休生活等项目。小镇特征是以多功能区搭配，高度注重运营，运营就是产品的一部分。代表开发商如绿城小镇、华侨城。

案例：华侨城安仁古镇 — 三圈层开发思路，打造民国文化博物馆建筑精品

从获取存量价值到挖掘增量价值。华侨城安仁模式通过区域开发思路，做大区域价值，从区域发展中获利，其最大的突破就是从挖掘存量价值转为挖掘增量价值。存量价值 = 文旅 + 地产，实现文旅平衡，地产回现即可，但随着器械老化最终走向没落；增量价值 = 以文旅为核心做大区域品牌，企业从区域发展中获取收益，故关注区域基因，有基因才能做大品牌。

未来企业应跳脱文旅项目思维，构建区域产城运营思维。安仁古镇项目以文旅作为流量入口，叠加乡村振兴，进而驱动区域发展，获取区域增量收益，这背后已经超乎了文旅项目**思维，而是真正的区域产城生态运营思维。**

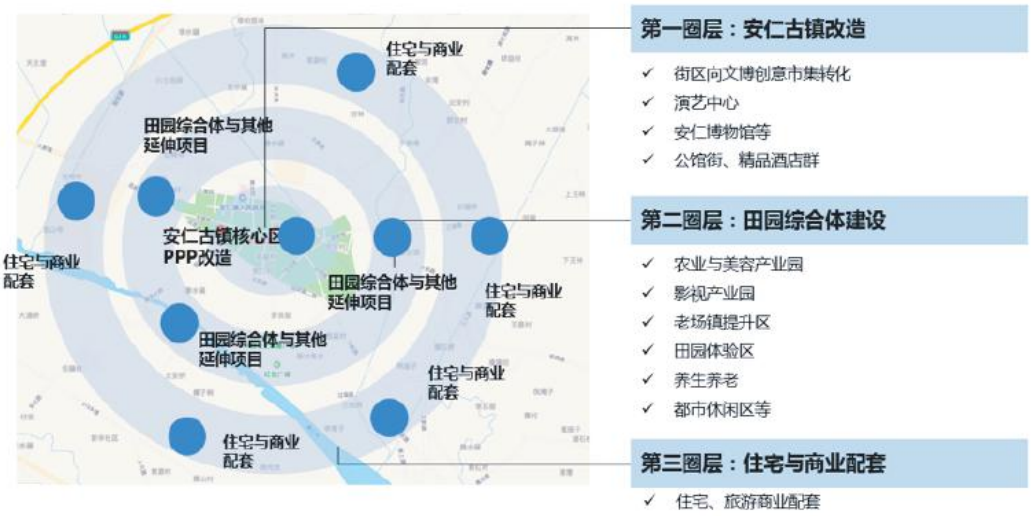
核心圈：再现安仁博物馆小镇活力。华侨城在核心圈内通过产品植入、活动升级、配套升级、IP 升级等手段进行古镇改造。产业植入：基于自身产业（包括文旅景观、科技设备、VR 体验等）对安仁进行项目置入重塑安仁魅力；活动升级：注重以活动形式深挖当地文化精髓，结合自己的特点找到突破口；配套升级：配套小镇、商业综合体、住宅，为游客提供农业休闲体验、旅居、文旅等一站式服务；IP 升级：提出打造音乐小镇概念，植入音乐元素，依托央视《国家宝藏》节目，打造世界级博物馆。

在华侨城介入前，安仁古镇的基础设施、文旅产品、产业运营等年均客流量也仅保持在 50 万人次，改造提升后客流量保持在 300 万人次以上。即便如此，仅古镇单独算账，项目也是持续亏损状态，需要借助外圈层的贴补。

中圈层：田园综合体建设。华侨城乡村振兴下以“文化 + 旅游 + 城镇化”的发展模式和“共建共营共享”的理念。与本地乡民一起营造出了耕学农场、彩林种植、艺术花田等景观农业，从而通过农旅、文旅项目激发活力，持续引领乡村发展。公园里九成的员工均来自安仁本地，实现了村民“在家门口”的增收，这些措施也在持续吸引着外出的乡民回到村中创业。2018 年底锦绣安仁花卉公园开业，自开业以来持续吸引着人流的到来，截至目前已经接待游客逾 85 万人次。

外围区打造：住宅与商业配套。2018 年至今，华侨城竞得成都大邑安仁古镇周边的 11 宗土地用地（纯住宅、住兼商、商兼住），总面积合约 795.82 亩，2019 年项目周边土地均被华侨城基于竞买条件底价获取，实现对应利润。华侨城拿地思路，在片区熟化之前一次性获取片区的多宗土地，锁定土地。土地买入之后，卖出 51% 股权先回流现金流，49% 后续分红的现金流模式，实现资金流快速回收。仅“外围”单独算账，收益非常丰厚，是“赚快钱”。

运营封顶：仅“新镇”单独算账，文旅地产销售收入仅勉强平衡前期投资现金流，后续还需通过运营收入“赚慢钱”。华侨城主办“安仁论坛”，使其成为全行业最大的以文旅为产业的特色小镇的峰会，提升以古镇为中心的区域品牌知名度。基于安仁论坛，华侨城产生的巨大行业影响力，直接作用于其项目拓展、融资对接、产业资源富集，为成都打造城市名片，且这一基于论坛的模式具备可复制性。



4.4 小镇发展模式总结

国内分类	客户需求类型	小镇产品/产业特点	典型特征	典型企业
通勤型 大中城市近郊	投资需求	宜居宜业	以住宅产品为主，搭配部分配套	万科 绿地
产业型 大中城市近远郊	就业需求	制造、高科技、医疗、教育	以产业、办公为主，搭配部分住宅	碧桂园 华夏幸福
产品型 中小城市近远郊	消费需求	旅游、休闲、音乐艺术、独特活动项目、退休生活	以多功能区搭配，高度注重运营，运营就是产品的一部分	绿城小镇 华侨城

4.5 明确四大要素与抓手，就能做好乡村振兴——乡村振兴典型企业及标杆项目

作为农业大国，我国农村发展对于经济总体发展有着非常重要的影响。总书记强调："农业强不强、农民富不富，是衡量我国全面小康社会建设的关键指标"。从改革开放到现在 42 年的时间，中国农村的确解决了温饱，也有珠三角、长三角地区的农村真正实现了"产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕"，但这仅仅是一小部分，中国绝大多数农村地区还达不到这种状态。

现在“三农”是什么情况呢?概况说，一是农民素质低，在低收入下具备学历素养人才不肯不愿意也不可能留在农村，留在农村不止是老弱，更重要的是缺乏区域 产业提振必要的素质基础；二是农村产业升级慢，这要从两方面理解，其一从农业的角度看，农业仍然是劳动生产率最低的产业，基础农业的价值仍在为确保工业 / 服务业发展的环境下被主动控制，其二，传统县域经济在城市工业冲击下凋零，而“替代品”迟迟不成无法形成完整复制；三是农村环境极差，环境问题使得生活生产问题进一步恶性循环。尤其是部分中西部偏远落后区域, 生产生活环境遭到不可逆的破坏, 改善环境保护资源, 这也是“两山理论”提出的初衷。

4.5.1 解决产业问题

目前我国农业生产效率低，即农业对应的附加值低，人均生产资料少这是农业面临的根本问题。因此实现农业产业复兴，需要解决几个核心的问题：1、延伸产业链，提升农产品附加值；2、规模化农业，提升农业生产效率；3、构建一二三产融合，把农业产生的价值留在农村。三个核心问题为乡村振兴提供了三种不同的思路。

（1）以物为本，增加农业附加值

案例 1：：招商蛇口蕲春健康产业新城

以招商蛇口蕲春健康产业新城为例。招商局蕲春健康产业新城位于蕲春县河西新区工业园区内，东临蕲河、西至西环路、南至南环路、北至沙河南路，占地面积约 14.7 平方公里。项目以“健康、临港”为主题的发展道路，将打造为“国内先进的中草药产业示范区、长江中游港城联动发展新典范、武汉城市圈健康产业的生力军”，聚集龙头企业、支柱企业，形成产业集群，推动中草药国际化。

蕲春健康产业新城项目引领农产品从低价值维度向高价值维度进一步进军，蕲春早期就是一个中草药生产基地，招商蛇口加入之后，帮助蕲春进行产品分销，打造大健康产业新城，既做了农业标准化、规模化的种植，又进行产业链的延伸，布局了中草药的加工生产。这种方式投入较大，需要链接协调的主体较多，需要对区域产业链进行重塑，投资大回报周期长，更适合超大型企业与区域政府深度协调进行片区开发。当然产生的产业支撑与对区域发展推力立竿见影。

案例 2：华润希望小镇

在乡村产业振兴方面，华润主要通过建立“企业 + 合作社 + 农户”的基本模式，利用华润企业自身优势，帮助希望小镇农民成立润农农民专业合作社，并以合作社为平台开展土地

流转，充分发掘每个小镇的资源禀赋，因地制宜地发展现代特色农业和特色乡村旅游业。目前，华润在已建成的 7 个希望小镇全部成立了“润农农民专业合作社”，形成了能够发挥自身特点的特色种植业、养殖业和乡村旅游产业。2017 年，华润首次尝试在井冈山希望小镇建设了米兰花乡村民宿示范酒店，并以此为龙头，引导村民将闲置房屋改造成为乡村民宿，大力发展红色旅游，推动小镇一二三产业融合发展。从 2017 年 6 月井冈山米兰花乡村民宿示范酒店开业至 2018 年 11 月，营业额已突破 315 万，解决了 20 多名当地村民的就业难题，带动村民发展了 20 多间民宿客房，接待游客近 2 万人次，酒店盈利全部用于井冈山希望小镇的可持续发展，通过“酒店 + 民宿 + 小镇物业管理”的创新的现代新农村经营管理模式，开创了希望小镇产业扶贫的新模式，带动了革命老区旅游服务业的转型升级，推动了井冈山希望小镇乡村旅游的可持续发展。

经过十年持续的产业帮扶，希望小镇“一镇一品”的产业格局已基本形成，产业兴旺，生活富裕的目标已基本实现。



（2）立足农业，以科技提升农业生产效率

案例 1：田园东方模式

以田园东方模式为例，田园综合体选址于阳山镇北部，东南部与西南部分别与阳山镇老镇区和新镇区相接，新长铁路穿过其南部，总面积约 416 公顷（6246 亩），约占镇区总面积的 1/10。

田园东方在发展的过程中有一个非常重要的点，很多人都觉得他的文旅比较突出，但在实际操作过程中，最重要的是做了双置换，将农民的承包土地换股权，宅基地换商品房，实现了城镇化。

可以产生两方面的作用: 第一、当地不是所有的人都是农民，很多人有资产之后进城打工，人均生产资料自然增加；第二、对里面农民进行重塑，农民以前需要从种地 - 施肥 - 采购肥

料 - 后端分销都需要自己一个人搞定，田园东方入驻之后，特别是田园东方蜜桃村，农民只需要安心种桃子，田园东方进行后端分销，农民实现专业化。

当然其文旅板块也有很多可圈可之处，从乡村振兴角度看，主要是实现双置换和农业专业化，实现农业生产效率提升。



案例 2：正大慈溪农业产业园

另外一个案例是正大慈溪农业产业园。该项目生产效率也极高。正大集团强大的农业产业资源支撑项目发展，通过一二三产相互促进，内部循环可持续发展农业的商业模式下，实现土地流转的价值增益、农民的增收、农产品的溢价提升切实解决三农问题。

园区实施“六统一”模式，通过统一提供种子、统一进行植物防疫、统一进行技术指导、统一供应化肥农药、统一回收产品，给周边农民提供农资、农业智能装备支持，利用研发中心、培训中心的优势，培育农业人才。农业智能装备支持等使得农业实现了标准化、机械化、集约化，解决了小农经营模式生产效率低、技术落后、竞争力不强等问题。

完整的农业产业链闭环是核心优势。正大集团强大的农业产业资源支撑项目发展：除了生产之外，还有加工和物流项目，一二三产业环环相扣，实现种、养、加、产、供、销为一体的产业化链条，促进农业可持续发展。种植业：依托集团资源，提供优质的农作物种子进行种植；养殖业：利用先进的智能化设备养殖羽蛋鸡；农产品加工：产业园农产品加工能力显著；产研融合：利用研发中心、培训中心的优势，培训一大批农业人才；正大做高科农业，同时建成新农人大学；产品供应：年产优质品牌蛋和有机肥；产品销售：通过集团仓储及物流中心，产品直达消费者餐桌。



（3）以人为本，构建一二三产融合，把农业产生的价值留在农村

县域经济的旺兴旺，其实是我国制造业的一个非常重要的一个基础，特别是中国加入 WTO 之后大量的县域经济被标准化的工业挤垮了，而所谓“特色小镇”模式又无法适配于全部区域。未来中国要走向经济内循环有外循环并行，县域经济一定会是内循环提升的重要抓手。

案例 1：朗基模式

朗基模式是非常典型的案例，通过一二三产融合方式，提高整体附加值，如成都大邑“稻乡渔歌”打造乡村振兴项目树立标杆案例。项目位于成都大邑东部天府田园度假区，在国家乡村振兴，打破城乡二元结构，城市向乡村存根溯源这一大背景下，打造以田园酒店（民宿）为核心，以科普亲子，主题乐园，康养文化体验为活动内容的川西林盘田园综合体。



项目依托农业基底，依托一二三产融合，从消费联动的角度将以现代农业为基底将农业产生的价值留在了农村，实现了乡村振兴。

在现代农业方面，发挥集团农牧产业优势，打造绿农美好家电商平台，严选“一带一路”特优农产品产地特供、品牌联营，秉承产业兴农、扶贫扶创、弘扬文化、生态宜居、低碳公益；在地域文化方面，弘扬中国地域文化、民族风情，保护并发扬当地非物质文化遗产，以文创 + 孵化等方式，为文化事业注入新活力，赋予新市场生命；

在田园教育方面，依托农业文化脉络和自然生态场景，引入国内外知名教育机构和专业培训，打造研学旅游、场景体验式教育和亲子主题游乐 IP；

在文旅休闲方面，围绕现代都市人群对田园文旅和郊野休闲的全方位体验，依托地域生态，打造“全季候、全时段、全龄化”纯正乡村风情的艺术节、音乐节、美食节等主题设施和社群活动；在康养健怡方面，整合大健康产业资源，打造独居地方特色的“禅、美、养、膳”东方禅修养生产业。

案例 2：新希望文旅模式

东进新希望项目位于东部新区的简阳市贾家镇，总规划范围约 12000 亩，启动区约 4800 亩，以运动休闲为主题，充分发挥龙泉山城市森林公园的“东进桥头堡”和“城市绿心”作用，以提升成都休闲格局为目标，打造成为“全年龄运动产品、全季候运动休闲、全科技运动体验”的旅游度假区。全面建成之后，将吸引农业、文旅、康养、体育、文创等企业入驻，带动农、文、旅产业的发展，实现区域的乡村振兴。示范区“种子乐园 - 中国首创自然教育成长乐园”项目将在 2020 年下半年开园营业。

东进新希望项目作为新希望集团乡村振兴的示范项目，以文旅振兴和农业振兴的双向实施路径为引领，通过文旅产业改善区域面貌、聚人次、激活区域价值；同时，基于当地农业生产本底，以生产生活经营一体化的精致农场为发展模型，带动全域实现三产融合、乡村振兴。



（4）增值服务提升农业附加值

案例：协信·多利推出“多利农庄·我的农场”

2019 年 12 月，协信·多利推出“多利农庄·我的农场”产品系列。“多利农庄·我的农场”产品包括多利优选、共享农场和农庄文旅三大产业形态，分别对应“乐享”、“乐耕”、“乐学”三大功能主题。“多利农庄·我的农场”将打造成为全国“优绿特”农产品分销平台，并以创新 CSA 会员制消费的形式打造一个开放式服务平台。目前，该模式已在上海、成都、重庆三地同步落地。

“乐享”产品系列，是多利农庄在全国优选“优绿特”农产品，如上海大团基地的有机蔬菜、重庆巴南的明日见柑橘、成都郫都区的豆瓣酱。这些农产品，通过多利农庄一整套完善的供应链体系和销售渠道，直接连接消费者与耕种者，减少不必要的中间商。多利乐享模式，从本质上讲，为市民寻找到特色、经济、便利的产品供应商，又让农民不再为销路犯愁，实现产地到餐桌的更高附加值。



4.5.2 解决环境问题

解决农村环境问题，提高人居体验，典型项目包括蓝城双浦原乡项目和“青浦区重固镇新型城镇化 PPP 项目”。

案例 1：蓝城双浦原乡项目

蓝城在杭州附近的双浦原乡项目，项目位于杭州市西湖区双浦镇核心地块，距杭州市中心 40 分钟，距城西、滨江 30 分钟车程，总占地约 5000 亩，由农业硅谷和郊野公园内容组成。项目受区、镇政府高度关注，以“西湖一绝、杭州一景、浙江窗口、中国农业产业新高地”为建设标准，集农业科技生产、农业智库硅谷、精致文旅休闲、房产品创新实践于一体。

项目中只有农田，没有住宅，一方面蓝城将农田认养权分拆销售，让城里的人领养土地获取每年的作物收获，另一方面对乡村改造，将农村原有的设施进行改造重建，但是这种模式有一个非常大的问题，就是成本不可控。

当然从建筑的角度的看，农民非常迫切的需要住好房子，但是从商业模式的角度看，这不是一个可复制的模式，投资回报率会相对低。就如项目如今面临的问题，只能在杭州周边做，因为蓝城绿城在杭州有非常好的客户基础。

我们相信，环境的改造必然需要机遇良好的经济基础，甚至可以说环境改造是经济发展的成果，主动的环境改造但缺乏必要税收支撑必然走向政绩工程而不可持续。任何良好运营的模式一定不是单方面的付出，而是一个良好的收益生态使然的结果。

案例 2：中建八局青浦区重固镇新型城镇化 PPP 项目

中建八局在上海市青浦区的重固镇新型城镇化 PPP 项目是上海首个落地实施的新型城镇化 PPP 项目。2015 年 12 月 31 日，政企双方以 PPP 模式开启位于青浦区东翼的重固镇全镇域 24 平方公里新型城镇化建设。由中建联合体，区、镇两级平台公司合资设立项目公司——中建（上海）新型城镇化投资发展有限公司作为项目的实施主体。

项目合作周期 10 年，一期投资 170 亿元。重固将借助中建全产业链实力，通过优化城镇化布局，提升产业层次，改善基础设施及农村生态环境，持续改善百姓生活质量，逐步打造成“国家新型城镇化建设示范区”、“江南新水乡建设范本”、“上海城乡一体化”建设示范窗口。

章堰村乡村振兴项目是重固镇新型城镇化的重要子项目，也是青浦区乡村振兴试点，由城镇化公司、重固镇政府、章堰村集体三方签订项目 PPP 子合同实施。合作内容为新农村建设、古村商业街、农业产业升级三个方面。项目总投资 5 亿元，占地面积 1.99 平方公里，涉及古村落面积 128 亩。项目坚持在“产业+文化、科技 + 艺术”的引领下，将以科创为核心主线，建立科技企业的创新中心、生态协同的共享中心、创业创新的社会大学、高科技农业的展示中心，使时尚水村、千年章堰再现一个水乡田园的新型生态聚落。



4.5.3 解决人的问题

从人的角度分析，提升乡村振兴真正要实现振兴还需要高素质人才的更替，现在乡村的趋势是所有青壮年劳动力都在往城里走，留在乡村的只有老弱。但关键是现在城里的生活成本越来越高，房价越来越高，人的幸福感越来越低，反而在政策趋势下，乡村有一个创业机会，但如何最后实现乡村振兴，最终的目的就是把人留下来。

案例 1：巢湖三瓜公社

目前最典型的是合肥旁边的巢湖三瓜公社，三瓜公社分南瓜村、冬瓜村、西瓜村。三瓜公社由安徽淮商集团投资 3 亿元和巢湖经济开发区合作打造。三瓜公社位于安徽省合肥巢湖市半汤街道，规划总面积 10 平方公里左右，包括半汤街道部分区域以及周边 10 余个村，其中重点开发南瓜电商村、冬瓜民俗村以及西瓜美食村。三瓜公社秉承“把农村建设得更像农村”的建设理念，运用“互联网 + 三农”的运营模式，致力于打造一、二、三产业与农旅相结合的美丽乡村。

三瓜公社基于区域农业与交通的资源禀赋，以农业电商为抓手，通过电商和农产品链接，让农产品通过电商的渠道销售，减免了所有的渠道费用，拿到了更好的产品。而自身最重要的是把一批年轻人留在乡村，让他们在乡村里面进行创业，然后最终让人来实现对应的乡村振兴。这是非常重要的一个点也是未来的一个大方向和大趋势。

4.5.4 解决钱的问题

最后乡村振兴还有一个非常重要的要素是钱，所有建设都是需要资金驱动的，农村土地流转带来的一些土地指标，可能会吸引更多的投资，未来驱动乡村振兴发展。

案例：光明地产收购东平小镇

2019 年 11 月，光明地产公告称将向收购上海东平小镇农场有限公司合计 70% 股权，成交金额合计 7000 万元。交易完成后，光明地产将持有东平小镇 70% 股权。

东平小镇主要协助地方政府进行崇明东平特色小镇土地一级开发的前期招标设计工作。确保东平特色小镇建设顺利推进，光明集团成立“光明东平特色小镇筹备组”，旨在把小镇打造成为集食品产业和花卉产业为一体的高度融合的特色小镇。当前，东平特色小镇已列入第二批国家级特色小镇之一，具有得天独厚的地理环境优势，它将成为 2021 年第十届中国花博会的配套设施。

此次交易有利于充分发挥上市公司光明地产与光明食品集团的资源协同功能，通过资本手段获取大股东拥有的综合型资源，加快东平特色产业小镇的开发建设运营，打造好上市公司推出的产业 + 地产的新模式。



05 小镇之思

无论是产业类、通勤类、还是产品类小镇，如今的特色小镇都是一个新的地域生产力创新空间，创造特色小镇其实是创造可持续“文化动力”，而不以城市规模、人口数量和综合竞争力排名为标准，更不是变相的房地产寻租或工业园区外移。或许，这一轮融合了自然、人性以及新经济特征的小镇复兴，可能成为撬动城镇化变革的支点。

作为中国城镇化变革的推动者，小镇企业在制定业务决策时，需要首先做好顶层设计，才能更好地把握自身的角色定位，理解政府诉求，成功获取项目和科学运营项目。总结上文研究成果后，亿翰产城认为，小镇企业在制定顶层设计时，需要确定以下三个关键点：

宽门之路 or 窄门之路

没有主导产业的小镇走的是宽门之路，以产业为引领的小镇走的是窄门之路。走进宽门的人最终会灭亡，而走进窄门的人却能走向永生。因为没有专业会把宽门走窄，有了专业可以把窄门走宽。产业才是特色小镇的命门，企业做小镇项目，需要根据区域要素禀赋和比较优势，挖掘本地最有基础、最具潜力、最能成长的特色产业，做精做强主导特色产业，突出细分高端的鲜明产业特色，打造具有持续竞争力和可持续发展特征的独特产业生态。

独立开发 or 平台开放

由于产业种类很复杂，一个小镇运营商很难自己运营好，所以要整合行业内的不同企业，搭建平台，共同运营，聚集专业的人做专业的事，才能把小镇体系运营好。上文中提到小镇的平台思维就是说的这一点，作为一个平台的组织者和协调者，小镇企业的目标是解决和满足政府、金融机构、产业企业的痛点及诉求，手段是搭建一个 ToB 的开放式平台，整合各类专业企业，包括小镇建设商、小镇运营商、小镇内龙头企业等，对各方做到“物尽其用 ，人尽其才”。

地产下属 or 独立板块

无论是将小镇业务作为地产下属板块还是独立板块，关键是构建双轮驱动模式——采用产业运营和地产开发并行的思路。在第一点中，我们用窄门来比喻以产业为引领发展小镇业务，这也反映了小镇业务由于初期投入大、盈利周期长，可能会面临现金流短缺的困难。因此，要达成现金流的平衡，关键采用是双轮驱动的盈利模式，以地产开发收益支持小镇产业运营，而产业运营的升级又能推动地产价值增值，从而构成正向循环。