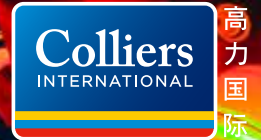


# 特色小镇 | 业务路径

【强强联合的合作模式】



在上一篇“特色小镇产业路径 - 产业生成逻辑和 2.5 产业的定位”中，高力国际解析了特色小镇的产业路径，从 2.5 产业特征入手分析适合特色小镇发展的产业定位方向。本篇我们将进一步探究特色小镇的业务路径，分析合作模式的选取可以给特色小镇带来哪些发展助力和机会。

## 合作模式 | 强强联合趋势

高力国际对特色小镇的业务模式进行了研究，我们认为合作将是特色小镇发展的重要趋势，主要有两个原因：

### 1. “产业立镇”的发展方向

特色小镇当前处于初期发展阶段，商业和盈利模式仍处在摸索之中。中国缺少成熟的产业运营商，在“去房地产化”和“产业立镇”的政策导向之下，对于来自传统地产领域的开发机构，无论是商业思维的转变还是产业要素的开发和导入，特色小镇都是巨大挑战。产业的发展 and 运营并非一朝一夕实现，过渡到“产业立镇”也必将经历一个过程。

据高力国际了解，很多国内知名的开发机构都有深耕产业的决心，但初期阶段照搬传统地产开发模式到特色小镇，在很多情况下也是开发机构围魏救赵、曲线救国的无奈之举。特色小镇对投资密度和产业要素的聚集能力要求更高，对于缺少产业资源要素的开发商而言，通过桃园结义引入拥有互补资源要素的战略合作伙伴进行联合开发，无疑是明智之举。如此既可以充分发挥各自优势，也利于分散风险。

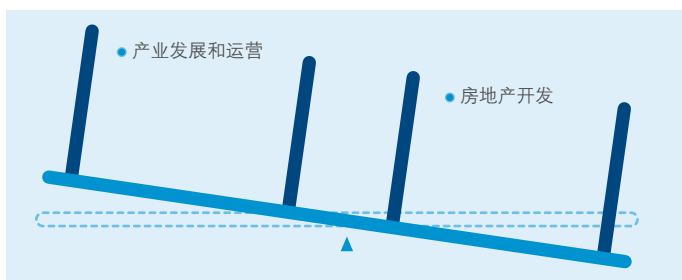


图1 以房地产开发作为主导驱动的特色小镇开发模式

### 2. 各有所长的参与主体

围绕特色小镇的发展，一共包括四大类主体：开发主体、地方政府、产业主体和小镇居民（原住民、新居民）。从整体的角度看，特色小镇是生产、生活、生态的融合，

是以上四大主体之间的融合、自治、共生和协同。因此，通过联合组成利益共同体，可以实现最优资源整合，进一步加强各参与主体之间的协同。

主体	优势
开发主体	充分了解特色小镇的发展规划和定位，参与整个过程
地方政府	充分掌握土地、政策和区域管理等独占性资源
产业主体	拥有特色小镇的核心产业资源和生产要素
小镇居民	构成小镇的消费端和小镇产业、社区、文化、旅游的活力支撑

图2 特色小镇参与主体

## 业务路径 | 参与主体合作

开发主体作为特色小镇的核心主体，参与特色小镇的开发、建设、运营和管理，在整个过程中与其他参与主体，地方政府、产业主体、小镇居民产生交互活动。在整个小镇构建和发展的过程中，主体之间可以形成战略合作，无疑将充分发挥各主体的相对优势，形成合力，并增强和其他主体的协作。

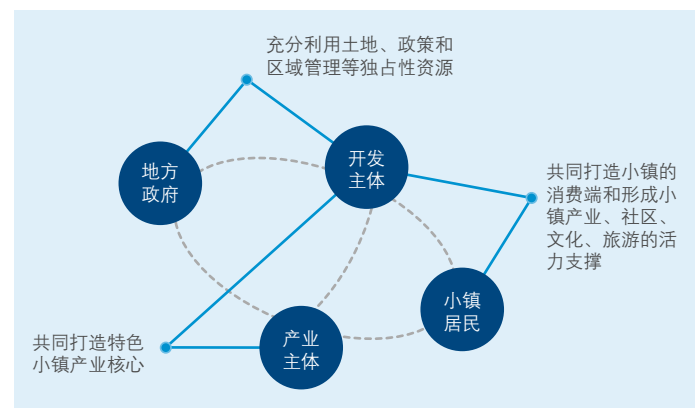


图3 特色小镇参与主体关系网络

## 路径一：开发主体与地方政府联合开发运营，以控股参与或 PPP 形式合作。

由于特色小镇具有资金投入量大、建设时间长、投资回收慢等特点，开发主体常以控股参与或 PPP 形式与政府合作，以解决特色小镇建设中资金不足的问题，从而实现政府和社会资本利益共享和风险共担。

在开发主体控股参与、政府股权投资的模式中，政府以成立平台公司的形式将投资资金（平台公司自有资金）作为资本金注入到特色小镇项目公司中。例如，北京市文资办、房山区政府就以股权投资的形式持有北京基金小镇 48% 的股份。

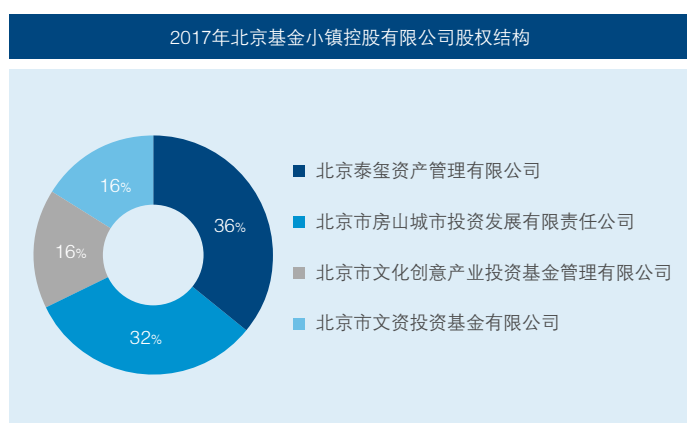


图4 北京基金小镇控股有限公司股权结构 资料来源：公司年报

而 PPP 模式则是现有的特色小镇项目较多采用的模式。在这种模式下，政府股权出资不仅可以获得一定的投资回报，而且可以对项目公司运营实施监管；政府股权出资不是法定责任，政府方持有项目股权也不是必不可少的监管方式，政府方可选择委托政府出资代表进行股权出资（财政资金），或者直接以财政补贴、补助等方式支持项目。与此同时，社会资本就特色小镇项目成立项目公司，由项目公司建设、经营和维护特色小镇项目。比如，华夏幸福多数的特色小镇都是 PPP 模式开发，与政府共享收益。

## 路径二：开发主体与产业主体联合开发运营

特色小镇发展核心之一是特色产业的发展。对于众多以地产开发经验见长、缺乏产业基础的开发商来说，要打造以产业运营为核心的特色小镇，与产业主体联合开发是最重要的路径之一。

例如，碧桂园在惠州潼湖建设的产城融合的科技小镇就选择了与全球 IT 巨头思科公司合作。碧桂园负责特色小镇的发展规划和定位，参与小镇开发运营的整个过程；思科落地潼湖科学城项目，负责 IT 产业运营，带来上下游完整产业链，支撑小镇产业灵魂。

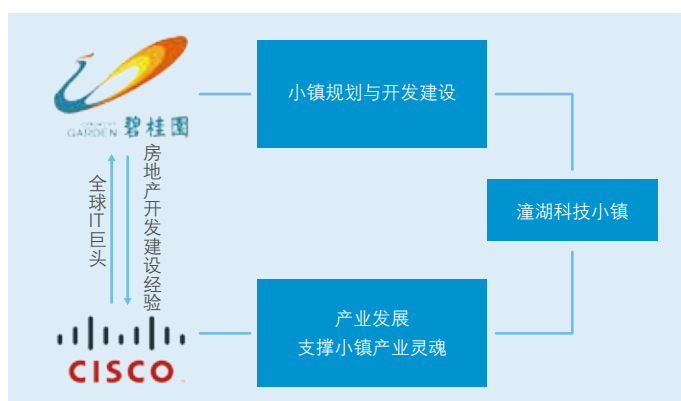


图5 碧桂园潼湖科技小镇合作模式

## 路径三：开发主体与当地居民联合开发运营

开发主体与小镇居民的合作可以通过与集体股份制合作开发特色小镇实现：乡村社区居民作为企业的股东和员工，直接参与特色小镇的开发决策、生产经营活动和利益分配，从而把产业资源、旅游资源、特殊技术和劳动量等转化成股本，收益按股份分红与按劳分红相结合。

同时一些开发主体也会与小镇原住民联合开发。以天猫小镇为例，天猫小镇进行的是更新式的逐步合作。一方面，天猫与村集体在股份层面合作，小镇居民通过村集体入股小镇。另一方面，天猫与当地居民逐户租赁合作，以每户居民的建筑面积为基础进行价格补偿，鼓励小镇居民出租房屋，以便于天猫小镇进行房屋改造，形成统一设计风格，从而营造出猫舍氛围。在这种合作方式下，居民通过房屋租赁，参与到小镇的整体开发运营中。

## 路径四：开发主体间强强联合，形成联合开发主体。

在整个特色小镇开发的价值链中，开发主体需要弥补自身短板，避免木桶效应，因此具备不同优势的企业，如在拿地、融资、开发、运营等各具优势的开发商、运营企业、金融机构等可以组成联合开发主体，扬长避短、强强联合，各自在自己的优势环节充分发挥特长。高力国际认为，在特色小镇发展的早期阶段，这种价值链横向一体化将是开发商的业务战略路径之一。

## 业务路径 | 价值链横向一体化

通过价值链横向一体化战略，开发企业实现资本在价值链某一环节集中，而在其他环节和其他企业进行联合。通过这种业务路径，企业可以有效地实现规模经济，快速获取互补性的资源和能力，并且可以有效地建立和其他主体之间的固定关系，提升竞争优势。这种联合开发主体的模式，开发主体可以在特色小镇项目操作层面的核心价值链“融资 - 开发 - 运营”等环节与不同主体合作，从而补强缺失环节，实现价值链融合和企业横向一体化的业务战略。

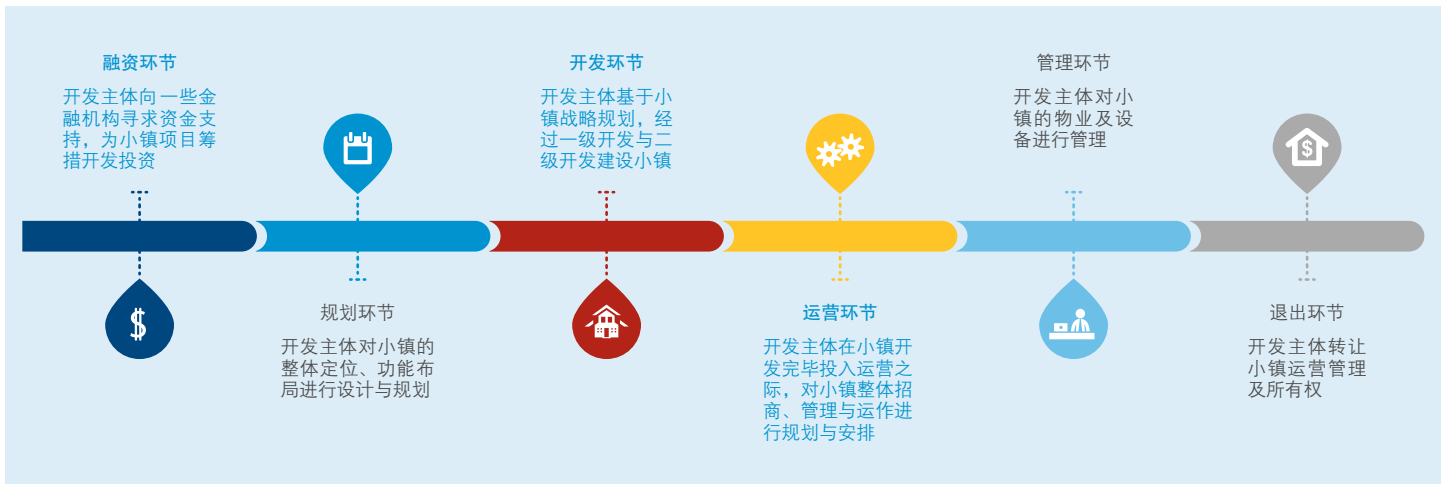


图6 特色小镇价值链

### 路径一：融资环节的资本合作

开发商已经逐渐开始联手基金及创投等投融资机构，使其成为小镇的财务投资者，从资本角度给予小镇发展支持。

以北京军庄镇为例，开发主体万科集团选择了与国家开发银行合作融资的模式，两者共同出资成立项目公司，共同注资进行对小镇的开发。正是由于这次强强携手，万科在军庄镇的开发及融资方面获得了极大的支撑，并为未来小镇融资环节提供了借鉴与指导。

### 路径二：开发环节的一二级联动合作

多数开发商并不具备一级开发资质，或者并没有充分积累一级开发的经验，因此针对特色小镇的土地获取和综合收益的特性，大部分开发主体仍需要与一级土地开发主体合作进行综合开发。开发主体之间通常会以股权投资形式成立合资项目公司 SPV 或项目开发平台，充分利用各自优势，统筹共建特色小镇。

例如，蓝城集团与嘉通集团共筑温泉小镇。其中，嘉通集团发挥自身在基础设施建设方面的优势，主导小镇一级开发；蓝城集团坐拥商业地产开发经验，把关小镇二级开发，两个开发主体间的互动形成了一、二级开发联动的模式，使得小镇开发事半功倍。

### 路径三：运营环节的运营商引入

当特色小镇落地并投入运营之后，其运营管理的水平高低便成为了关键。在运营环节，开发主体与专业运营团队之间的联合已为小镇成功做出了示范。以古北水镇为例，其运营管理模式一直为业界所称道。中青旅在水镇的运营环节引入乌镇旅游为其操盘，二者合力打造了整体产权开发，复合多元运营，平衡淡旺季游客的“乌镇模式”，成功将古北水镇运作成为京郊旅游新地标。

## 业务路径 | 启示

合作是一个小镇开发的应有命题，是实现小镇开发运营、品牌塑造、产业导入的便捷路径。合作模式的选取也会影响到小镇未来的发展方向，高力国际对此有两点建议。

一方面，对于产业基础不强的开发运营方，可以以产业为导向，加强产业的植入，打通上下游产业链环节，形成产业和空间双向融合，如碧桂园借助思科互联网技术共同打造潼湖科技小镇。

另一方面，IP 打造和植入也是合作的切入点之一，IP 无异于产业内核，并且通过内核延展到应用和服务形成全产业链，企业根据自身拥有的优势资源、渠道及整合协调能力等，明确可以良好把控的 IP 类型和方向，从而有的放矢，并通过合作方式主动去寻找或者打造合适且有生命力的 IP。

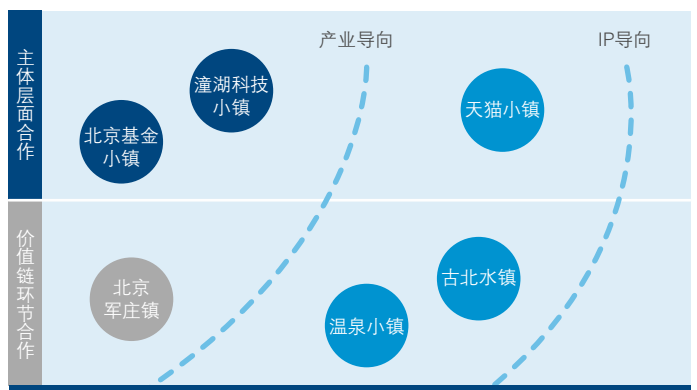


图7 特色小镇合作路径的选择导向

在特色小镇合作模式这条业务路径上，高力国际认为可以从合作层面、内部优势和外部资源三个维度进行整合。

在合作层面上判断不同主体的合作机会，从价值链展开分析，依据自身内部优势及外部资源决定小镇合作导向，进

而选择合适的合作模式,让小镇产生“分享经济”“知识经济”等多类发展特征的同时也帮助小镇实现产业链的拓展和融合,最终实现小镇的成功运营。

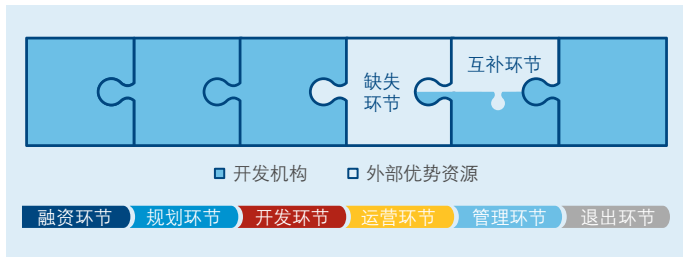



图8 特色小镇运营管理合作示意图

## 后记

特色小镇在政策上经历了从地方推动到国家引导的过程,两会把特色小镇带到国家战略层面,让特色小镇成为新的风口。“十三五规划”也明确了要“加快发展中小城市和特色小镇,因地制宜发展特色鲜明、产城融合、充满魅力的小城镇”。高力国际认为,把握战略点、抓住时机发展特色小镇是开发机构重要的业务战略导向。然而,特色小镇是一个缜密又复杂的项目开发形态,扎根于地产的同时又支撑实体产业,需要产业规划、空间规划和战略规划的精确定位和切实有效的实施执行方案。

高力国际的特色小镇系列报告分别从特色小镇的发展路径、产业路径和业务路径三个维度阐述了 IP 的植入与打造、产业生成逻辑和 2.5 产业的定位,以及强强联合的合作模式这三个特色小镇开发运营的关键问题。我们相信特色小镇会随着市场的发展和开发商的成长而逐渐成熟,其前景也将更加广阔。 

## 高力国际企业战略咨询部

企业战略咨询部致力为企业客户提供地产业务管理和战略咨询服务，在企业战略和实施、市场竞争和进入、海外投资和全球拓展、业务优化和运营管理、投资策略和并购等领域助力企业发展。亦能满足企业在拓展时所面临的各类房地产前沿需求，如特色小镇、战略性新兴产业规划、房地产投资信托基金(REITs)、健康养老、主题公园等，提供灵活而专业高效的房地产咨询服务。

企业战略咨询服务协助客户制定切实可行的战略并跟踪实施以达成既定目标，作为长期战略合作伙伴以资源平台的形式为客户提供多样灵活的服务，包括企业长期外部顾问，定制化解决方案研究和培训，企业战略咨询项目合作等。

- 企业战略咨询服务（战略规划 and 实施、市场进入和竞争、业务转型和提升、资产管理）
- 海外扩张和开发战略（市场进入、海外项目开发和招商运营、海外资产池管理）
- 投资发展战略（市场战略、投资战略、REITs）
- 产业规划和发展战略（产业规划、产业导入和招商、产业发展和运营、产城融合）
- 新兴地产发展（特色小镇、产业规划、养老地产）

## 高力国际在特色小镇领域提供以下全产业链的专业服务

### 企业在特色小镇领域的业务发展战略

- 特色小镇业务发展和商业模式研究
- 特色小镇业务拓展和投资拿地战略
- 特色小镇竞争战略

### 特色小镇项目和产品层面

- 特色小镇可行性分析
- 特色小镇详细定位和开发策略
- 特色小镇产业规划
- 特色小镇产业导入战略
- 特色小镇产业招商和运营
- 特色小镇投资和融资

## 主要作者

### 李嗣振，高级分析师，企业战略咨询部

李嗣振先生毕业于香港城市大学并获得房地产经营与管理硕士学位，现担任企业战略咨询部高级分析师。对特色小镇开发、TOD 模式、商业地产投资、海外项目开发都具有深入的研究，目前主要负责产业研究、业务战略及经济分析等多项业务。

### 曹红，分析师，企业战略咨询部

曹红女士毕业于中国人民大学社会与人口系，获得法学学士学位和土地资源管理第二学士学位。曹红现担任企业战略咨询部分析师，主要负责特色小镇、产业研究和市场进入等版块的业务。

### 金怡，分析师，企业战略咨询部

金怡女士毕业于美国哥伦比亚大学房地产开发专业，获得地产开发硕士学位。在高力国际主要研究特色小镇业务战略、产业规划、海外市场进入等业务。

### 吴宁，董事，企业战略咨询部

吴宁博士于英国剑桥大学获得土地经济系博士学位，之后于美国哈佛大学房地产研究中心担任研究员。具有丰富的地产市场和地产业务战略经验，先后为多家知名企业提供特色小镇业务发展战略、海外市场进入和项目开发、产业规划和发展战略等。

### 如若需要更多资讯，敬请联系：

吴宁 博士  
董事 | 企业战略咨询部  
+8610 8518 1633 ext.315  
Ning.Wu@colliers.com

李嗣振  
高级分析师 | 企业战略咨询部  
+8610 8518 1633 ext.306  
Steven.Li@colliers.com