

对话绿地京津事业部品牌总监康尼： 超级大盘的小镇化改造

与当下众多开发商投资特色小镇和产业地产开发相比，绿地开发盘龙谷项目已经历了十年的时间。如何将此前的一个文化大盘、旅游大盘升级改造成为产业小镇项目，是绿地特色小镇建设的探索。据绿地京津事业部品牌总监康尼介绍，目前盘龙谷项目被定位为影视传媒实训基地，在产业引入基础上，提升产业的造血功能已经成为该项目最重要的任务。目前，该项目已经引入了知名民宿品牌寒舍度假酒店集团，与耀莱集团完成了签约合作。但不可否认，在从超级大盘转为以产业为基础的项目之时，企业也依然面临项目去化的压力，对企业现金流和运营的专业性都存在持续考验。



部分房企特色小镇建设计划

碧桂园

五年内将投入不少于**1000**亿元在深圳周边建设**10**个有差异化的科技小镇

华侨城

未来将以PPP模式在全国打造**100**座特色小镇，已在深圳启动凤凰小镇、光明小镇等十大文化产业重点项目，并在四川、海南、北京、云南、西安等地布局多个项目

绿城

5-10年内将做出**5-10**个小镇样板，主要位于上海、杭州和北京周边约三五十公里包围圈内

前身：文化旅游大盘

距离北京50公里的绿地盘龙谷文化城从起步开发距今已有10个年头，作为绿地在京津冀区域第一个超大规模的文化产业地产项目，至今仍在持续开发，堪称“万亩大盘”。如今该项目也因具备了特色小镇的雏形而再次受到行业的关注。

资料显示，盘龙谷文化城位于天津蓟州区许家台镇盘山脚下。2007年，绿地控股正式宣布总投资约300亿元，打造整体规划达28万平方千米，集影视文化、休闲度假、生活居住为一体的理想之城。

据曾经在该项目工作的人员回忆：“盘龙谷在项目规划之初还没有特色小镇的概念，如此大规模的文化旅游地产类项目开发在国内也没有太多的经验参考。”另有一位熟悉项目的人士回忆，在盘龙谷项目定位之初，绿地希望借助盘山国家5A级风景区的优秀自然空间资源，建设北京东扩轴向，以高端人群、国际商务人士、文化人士为居住群体的高端大盘项目。

盘龙谷项目启动之后，项目、配套和服务均由绿地来做，现金流和专业性上初期都面临着不小的压力。如何实现这样一个超大项目的开发与销售，一直是盘龙谷的重要工作内容之一。上述人士回忆，项目看似可以辐射到京津冀三地客户，但让客户甘心买单，也不是一件很容易的事情。为了匹配定位，绿地更多地精力放在了建筑风格的打造和商业配套的引入上，同时也配备了产业项目作为项目功能的提升。据了解，此前盘龙谷项目便引入了中国国家画院，2010年盘龙谷艺术馆、环湖高尔夫公园、国际会展演艺中心等各项文化产业设施已初具规模，并与中国国家画院、北京当代芭蕾舞团、孟京辉戏剧工作室等国内、国际各大文化艺术团体开展了合作。

转变：产业为主 地产为辅

即便如此，要支撑一个超级大盘的销售与运营，盘龙谷仍面临压力。在一段时间内，因受到市场、政策以及项目自身等诸多方面影响，盘龙谷销

售去化也一度面临压力。对此，业内人士表示，以满足客户投资、旅游需求为主的超级大盘地价格便宜、定位精准，能较快回笼资金，但缺点则是以投资性需求为主的客户受外界因素影响明显，长期去化可能会遇到困难。

因此如何以产业来吸引客群，反哺主业则成为了绿地盘龙谷发展的新思路。康尼表示，2009年动工的绿地盘龙谷文化城，在此前毫无先例可循。现在流行的“产业先行”、“产城融合”的概念尚未形成和兴起，绿地是在尝试与自己并不熟悉的文化产业进行接触。在运营过程中绿地认识到，单纯依靠住宅销售的模式不可持续，现有产业仍显不足。

高力国际一份关于特色小镇的调研报告同样显示，传统地产运营商由于缺少产业运营经验，一般都难以对产业进行深入系统地设计和定位，特别是难以对特定产业上下游环节进行细致的考量。但良好的产业基础是特色小镇发展的初始驱动力，特色小镇的发展需要靠产业的导入来带动产业结构的形成，从而实现小镇的空间结构、社会结构融合。

2016年底，绿地宣布与国内高端民宿行业的代表品牌——首旅酒店集团寒舍（国际）度假酒店集团达成合作，按照协议，绿地将盘龙谷项目中的古根海姆别墅中部分大独栋别墅委托山里寒舍进行开发运营。山里寒舍将在盘龙谷进行别墅民宿的改造计划。这也是基于盘龙谷现有项目一种全新的资产合作模式。按照设想，引进山里寒舍，一方面能完善商业配套，提高文化城区域价值，增加客户购买意愿。另一方面，业主在满足自身需求的同时，还能通过委托运营的方式增加收益，实现产业造血的功能。

随后，绿地又与耀莱集团签约，合力打造影视传媒实训基地。今年6月，耀莱集团在盘龙谷文化城的国际动作训练基地举行40周年庆。绿地计划将天津蓟县盘龙谷打造成中国北方最具代表性的影视城之一。对此业内人士指出，与两个新机构的合作是盘龙谷文化城在运营模式层面的新尝试，可以说是绿地从开发转向运营的一个分水岭。

目标：补充产业造血能力

实际上，在特色小镇概念兴起并进入落地阶段时，众多开发商也提出了各自的“小镇梦想”，其中有一部分项目的发展路径便是改造原有项目，为项目注入特色小镇的基因。不过，康尼告诉北京商报记者，绿地内部认为盘龙谷经过十年发展，虽然已经形成了小镇的雏形，但距离特色小镇或是文化产业地产项目标准仍有距离。

在行业人士看来，此类项目最主要的转变在于，此前产业是为销售服务的，而未来房屋的销售只是小镇的一个组成部分，重点则转移到产业的导入和运营上。换句话说，开发商的盈利模式也将发生变化，从此前的售楼赚快钱，转为运营产业从而赚取慢钱。

这样的转变也发生在其他项目身上。据悉，由万科主导的良渚文化村已成为开发商主导的特色小镇建设样本。此前该项目相关负责人就曾对外介绍，小镇中比较合理的产业比例是在30%-40%之间，人居比例在40%-50%之间，公建配套比例在10%-20%之间，这个比例是比较合适的。“但良渚文化村此前人居比例偏高了，占了65%，其他是35%。未来我们把其他补上以后，慢慢会变成五五的概念。”该人士介绍。

康尼进而介绍，提升产业比例，补充产业造血功能也是绿地盘龙谷项目的未来思路，具体做法有，与耀莱还将合力打造现代化影视传媒实训基地，陆续引入影视传媒上下游相关产业。其中，耀莱影视是集电影投资、制作发行、艺人经纪等综合性影视娱乐公司，以及包括在全国运营耀莱成龙国际影城。未来，双方还将共同打造一所影视传媒大学。

“包括上万名的学生及相关师资力量等大量人员的进驻，对衣食住行等基本生活配套服务也将产生直接性的需求，该区域的消费类第三产业经济必将被带动起来。这些都会直接性地促进当地的就业、纳税及环境等多方面的发展，从而使盘龙谷真正地发展成为集产业、居住和旅游为一体的文化产业小镇。”康尼如是称。

北京商报记者 董家声/文 宋媛媛/制表