

# TOD 成都模式下的产业（商业）发展道路探索

陈耀<sup>1</sup> 陈望旻<sup>2</sup>

1. 蜀道投资集团有限责任公司, 中国·四川 成都 610041

2. 成都轨道城市投资集团有限公司, 中国·四川 成都 610041

**【摘要】**成都市常住人口已经突破2000万,为全国第四人口大城市,但人均GDP在全国大城市中排名靠后。为了避免出现大城市病,市委市政府提前谋划,做出大力实施TOD综合开发的重大战略部署。在2018年、2019年两次考察日本TOD综合开发之后,发现TOD综合开发不但可以解决大城市病,而且以TOD项目进行招商引资更是城市可持续发展的抓手。成都的TOD综合开发在三年多的探索过程中,逐渐形成了TOD成都模式,但在产业(商业)方面还未有成型的思路。

**【关键词】**TOD成都模式;产业(商业)发展;道路探索

本文通过对TOD成都模式特点分析和潜力发掘,探索TOD成都模式下招商引资的新机遇,进而提出招商引资思路。现介绍如下:

## 1 TOD 成都模式的特点

成都TOD综合开发项目,从招商引资角度,有以下几大特点:

### 1.1 单个项目占地面积大

成都的TOD综合开发以地铁车站为核心,将半径500~800m范围的周边土地进行整体打造,研究范围的用地面积往往近千亩,且相邻站点的多个TOD项目可以合并联动打造,无论是新区建设还是城市更新,都具有成片开发的特点。

### 1.2 全寿命周期开发

成都TOD模式下实现了地产行业的全寿命周期统筹,其流程为:站点周边土地资源锁定、策划定位研究、一体化城市设计、调(落)规、区市县及土地业主进行土地一级整理、政府土地转让、轨道集团完成轨道交通互联互通配套工程建设、轨道集团将土地股权转让给二级开发商、引入产业和商业、方案设计、施工、运营。

因TOD成都模式的全寿命周期特点,使得策划定位研究与产业(商业)的引入真正关联起来,拟引入的产业(商业)企业的需求能通过前置策划、融入TOD方案设计等实现精准落地,从而提升产业(商业)的运营效率。

### 1.3 全域TOD综合开发

成都市政府2017年颁发了《轨道交通场站综合开发的实施意见》,要求全市轨道交通线网中所有的场站均进行TOD综合开发,成为全国第一个进行城市全域TOD综合开发的城市。成都市2035年轨道交通线网规划总里程1666km,696个站点,遍布全市各区市县,每个站点均进行TOD综合开发,量变必然带来质变,给城市发展带来了无限可能。

## 2 TOD 成都模式下招商引资新机遇

成都TOD综合开发占地面积大、全寿命周期开发以及覆盖全域的特点,给城市招商引资创造了新的机遇。

### 2.1 TOD项目是产业的最好空间载体

TOD综合开发项目根据TOD理念配置了各类公建配套设施、人车分离的慢行系统,通过容积率向站点转移退出公园绿地和开敞空间,环境宜人,加之便捷的公共交通,对居住和办公人群有着极强的吸引力。此外,每个TOD综合开发项目都拥有大体量用地,在TOD综合开发过程中,可以根据各类企业的不同需求进行针对性的方案设计与建设,自然对企业也有极强的吸引力。

### 2.2 规模效应下的大数据助力

成都地铁日均客流已达700万人次,通过不同车站与周边各类不同产权业主的建构物发生着互动关系。在全域TOD模式下,轨道集团能够统筹每个车站周边的建构物产权业

主,从而实现将地铁客流、手机运营商信令数据与TOD综合开发中的商业消费者数据打通。通过大数据分析升级传统的策划定位、商业运营等经验模型,从而形成了基于大数据算法模型支撑下的策划定位研究,为精准招商创造条件。

### 2.3 全寿命周期下精准锁定引入企业

在全寿命周期的开发模式下,由轨道集团和各区市县平台公司扮演的TOD综合开发业主不同于传统的开发商,其工作重点不在二级开发环节而在运营环节,因此前期的策划定位研究已经不是为了“勾地”而制造的噱头,而是实实在在要为综合开发盈利及招商引资提供决策依据。

基于此目的,全寿命周期地产模式下的策划定位研究成果与产业(商业)企业的引入和运营必须精准对接。在大数据助力下,策划定位研究成果将精准锁定引入企业,确保运营阶段的盈利能力。

### 2.4 整体招商提升招商质量

在全域TOD模式下,可以将传统的以单个地块进行点对点招商的模式升级为通过全市TOD综合开发项目群进行整体招商,提高政府、开发业主在招商引资中的议价能力,并提升单个开发项目与拟引入产业(商业)企业的匹配度。

## 3 招商引资操作思路

城市的招商引资是一个系统工程,以TOD项目群整体作为招商引资的平台,在TOD综合开发的全寿命周期内,将策划定位研究成果由宏观到具体,由粗到细的融入各阶段,逐步明确城市各区域真实的产业需求、精准锁定产业企业,完成招商引资整个系统的平台化、标准化、规范化建设。

### 3.1 完善产业规划

基于一线城市产业及人才向西部转移、成都正在由单中心向多中心转换的背景,以及老城区有机更新和新城区建设的不同需求,结合TOD成都模式的特点,由市政府主导,在地铁线网规划编制时,同步启动全市的产业策划定位研究,根据成果优化产业规划,精准确定各区域的产业行业定位。

### 3.2 建立拟引入产业(商业)推荐名录

由轨道集团和各区市县平台公司根据产业规划对各区域的产业行业定位和各自负责的TOD综合开发项目特点,启动策划定位研究,确定每一个TOD综合开发项目是引入产业还是引入产业和商业,引入产业企业还是引入产业企业集群,并进一步锁定每个TOD综合开发项目的产业(商业)类型并推荐多名拟引入的产业(商业)企业。

将轨道集团和各区市县平台公司的研究成果汇总,并经市政府审查形成全市拟引入产业(商业)名录,从而实现全市以TOD综合开发项目群为载体的招商引资一盘棋。

### 3.3 建立拟引入产业(商业)企业数据库

轨道集团和各区市县平台公司根据经市政府审定的拟引入产

业（商业）名录，以每个TOD项目的特点与相应企业进行需求对接，根据对接结果形成商业企业数据库和产业企业数据库，数据库可随每个TOD项目及企业本身情况变化等动态调整，进行定期或不定期更新。

### 3.4 精准匹配TOD项目和拟引入的产业（商业）企业

在TOD项目范围的土地具备上市条件前，启动TOD项目策划定位研究，在产业（商业）企业数据库的基础上，形成开发收支平衡报告及引入产业（商业）的推荐建议。由开发业主据此与拟引入的产业（商业）企业进行合作谈判，精准匹配引入企业。

### 3.5 建立多层次产业（商业）企业引入和培育机制

把产业（商业）企业数据库中的企业按照企业发展成熟度划分为初创型企业、成长型企业、大型企业及龙头标杆型企业四类，从解决各类企业发展痛点、优化资源配置、防控运营风险入手，分类构建产业引入路径（见表1）。初创型企业：以TOD项目营造的科创空间入手，吸引孵化器公司参股主导，将TOD项目中的办公租赁给孵化器公司运营。成长型企业：以企业融资为切入点，由TOD平台公司主导、借助社会资本进行合作。龙头标杆型企业、大型企业：从创造需求出发，由政府为企业实施“一企一策”的产业政策措施，在产业规划片区内定制多个TOD项目组团配套吸引。

表1 产业分类引进方式表

企业划分	影响力	风险	引入方式	主导者
龙头企业	打造产业集群	无	通过“一企一策”、定制多个TOD项目组团配套、优质服务体系（公共平台）吸引	市政府主导
大型企业	增加税收解决就业带动经济	无	通过量身定制TOD项目配套、优质服务体系（公共平台）吸引	区（市）县主导轨道集团配合
成长型企业	有机会成长为大型甚至龙头企业	成长失败率较高	借助第三方机构与社会资本合作，做大做活金融投资额池子；利用金融投资机构评估企业成长性，降低企业引入风险；与资本合作直接引进投资机构意向投资企业。	轨道集团主导中介机构承办
初创型企业	有机会成长为大型甚至龙头企业	成长失败率高	租赁给孵化器运营，降低轨道集团引入企业失败风险，后期轨道集团可视情况自建、参股、并购孵化器	孵化器公司主导轨道集团参与

## 4 城市与企业共成长

以TOD项目群为载体把企业引进来是推动城市可持续发展的开始，为这些企业做好服务让其在成都扎根并壮大，与城市共同成长，才能将城市可持续发展真正落到实处。

### 4.1 按需建设

在经过与推荐的多家产业（商业）企业进行合作谈判并锁定最终合作企业后，让合作企业参与到匹配的TOD综合开发项目一体化城市设计、方案设计等阶段，将企业的配套需求落在规划条件中，并共同协商开发时序，逐步完成，确保企业准时投产和正常运转。

## 4.2 运营服务

### 4.2.1 产业企业

TOD项目在满足产业个性化空间载体服务的基础上，运营服务内容主要包括政务性服务和围绕企业经营各环节的专业性产业服务两类。前者需整合政府资源，而后者是运营服务的核心。

在产业企业数据库基础上联合政、产、学、研、资、介、媒等各方资源成立TOD产业联盟，作为产业资源的整合平台，构建集政务、融资、推介、研发、专业共用于一体的运营服务平台体系。通过联盟平台下的各类行业交流、学术研讨活动等，将企业紧密联系，培育产业集群，释放产业链与产业集群的耦合效应，形成产业链联动、创新协同。通过数字化服务平台，建立起一条新的供需市场对接渠道，打通入驻企业间全方位、全过程、全领域的数据并实时流动与共享，发掘企业的核心需求，据此整合人力、资金、技术、客流消费等各方有效资源，解决企业面临的各类问题，最终帮助企业做大做强，实现信息技术与经营管理的融合。通过有效梳理联盟企业创新发展过程中的市场拓展需求、企业间合作机会等，持续完善产业企业数据库，并再度精准匹配TOD项目，实现产业发展从策划到运营的持续闭环。

### 4.2.2 商业企业

将地铁客流、手机运营商信令数据与TOD综合开发中的商业消费者数据打通形成大数据，通过对所有TOD综合开发项目中各类商业企业的商业运营建立大数据算法模型，提升商业企业的运营效率和价值。

## 5 走出去

TOD成都模式已经在全国产生了巨大的影响，各主要城市地铁公司甚至分管市领导纷纷前来调研，个别城市还参考TOD成都模式出台了相关政策文件，TOD成都模式向全国复制已成趋势。入驻成都TOD项目群的各产业（商业）企业在成都发展壮大过程中，通过亲身体验也将在向其他城市扩张时产生入驻其他城市TOD项目群的需求。

应充分利用TOD成都模式的商业模式创新，通过成立TOD产业联盟（见表2），借助联盟内市场企业的市场营销能力，在向其他城市输出TOD成都模式的同时，让成都成为这些跨区域企业的总部，进而提升成都的城市能级。

表2 TOD产业联盟

产业联盟	全链条各阶段	TOD综合开发及运营项目				行业小联盟
		项目A	项目B	项目C	...	
产业联盟	二级开发阶段	A合资公司	B合资公司	C合资公司	...	双精英组合联盟
	产业引入及商业运营阶段	1公司	2公司	3公司	...	策划、产业及商业运营联盟
	数字化运营阶段	轨道集团数字公司				

### 参考文献：

- [1] 王亚洁, 潘昭宇. 交通引导产城融合: 产业园区的TOD发展模式探索[J]. 综合运输, 2020, 42(7): 6.
- [2] 李毅, 白飞. TOD模式下的城市发展策略研究——以成都市为例[J]. 城市住宅, 2019, 26(9): 4.