



国研会微信

国有经济研究

State-owned Economy Research

(内部刊物 仅供交流)

要目

本期关注：

产学研融合 智赢未来

——区国研会、浙商大经济学院共建产智融合平台签约仪式暨数字经济专家讲堂成功举办

对标学习，努力奔跑，我们都是追梦人！

——区国研会组织理事长单位赴浙江省机场集团有限公司考察学习

探寻转型升级新路径，激活国企发展新因子

——区国研会“国企改革与 modern 管理提升专题培训班”成功举办

浅议钱江世纪城“后峰会，前亚运”时期深化城市建设

打造“云中城市、数字生活”新生态
城市数据大脑驱动智慧城市建设

国有企业参与养老产业服务运营管理研究

智慧城市视角下新“邻里中心”功能建设思考

戴村镇与城投集团“镇街+平台”模式
有力助推区域产城融合步伐

文旅融合视角下湘湖发展初探

主管单位：萧山区财政局
主办单位：萧山区国有经济研究会
刊头题字：谭勤奋
发起单位：杭州市萧山区国有资产经营总公司
杭州萧山环境集团有限公司
杭州萧山城市建设投资集团有限公司
杭州萧山交通投资集团有限公司
杭州萧山城区建设有限公司
杭州萧山地铁投资开发有限公司

编辑委员会：裴国平 韩国华 莫勤恒
祝关翔 倪晓锦 孙利军
夏柏林 施素梅 许广文
陈群英 何 刚 宋玉晶
王国娟 陈文亮 夏匠锋
董 东
执行编辑：何 刚
责任编辑：李 颖 谢志刚

企业形象推广，投稿请联系：
萧山区国有经济研究会 办公室
电 话：0571-83735032
电子信箱：xsqgyh@126.com
通讯地址：萧山区城厢街道回澜路68号

设计制作·杭州妙弋广告设计有限公司
0571-82892522

萧山区国有经济研究会

产学研融合 智赢未来

——区国研会、浙商大经济学院共建产智融合平台签约仪式暨数字经济专家讲堂成功举办

文/经济研究部

4月18日下午，萧山区国有经济研究会（以下简称“国研会”）、浙江工商大学经济学院共建产智融合平台签约仪式暨数字经济专家讲堂在萧山成功举办。浙江工商大学党委委员、副校长赵英军，萧山区委常委、副区长何波，浙江工商大学经济学院院长赵连阁，党委书记、副院长徐锋，区国资总公司党委书记、董事长，国研会理事长裘国平，区级有关部门、国有企业、在萧金融机构相关负责人，浙江工商大学经济学院专家和师生代表近200人参加会议。会议由区国资总公司党委委员、副总经理孙余明主持。

区国资总公司党委书记、董事长，国研会理事长裘国平和浙江工商大学经济学院党委书记、副院长徐锋就共建产智融合平台签署了合作协议。国研会聘任了浙江工商大学经济学院在区域经济各细分领域有深入研究和丰富经验的7名专家作为国研会专家团队成员，浙江工商大学经济学院院长赵连阁作为专家代表接受了聘书。

会上，区国资总公司党委书记、董事长，国研会理事长裘国平对浙江工商大学给予国研会的信任和支持表示衷心感谢。他指出，共建产智融合平台是探索区国研会模式创新、改革发展的需要，也是双方实现优势互补，资源共享的有效途径，更是加强高校与企业间产教融合，学研互动的重要手段。裘国平理事长对合作的未来也充满期待，表示要抢抓新机遇，加快资源对接，使合

作成果在萧山这片热土上落地生根，服务于萧山经济发展。要找准契入点，聚焦萧山区国有企业运营的创新领域、薄弱环节和实际需求，利用双方资源，推动高等教育与服务地方经济紧密结合。要发挥新作用，双方各有丰富的科研教学资源和产业运营资源，双方携手合作，必将为国研会成立时的“初心”作出新贡献。

浙江工商大学经济学院院长赵连阁在讲话中指出，双方的合作，具有坚实的基础。一方面，经济学院可以利用智力资源服务萧山国企发展，研究经济运行的新趋势、新规律，解决实践中面临的新问题。另一方面，萧山国企可以为经济学院人才培养和学术研究提供相应的实践平台。未来，双方将不断拓宽合作领域，深化合作内容，在“人才培养”、“引企入校”、“协同育人”、“协同创新”、“在岗培训”等多领域进一步展开更为密切地合作，不断提升合作层级，完善合作机制，推动学校的高等教育事业和萧山国企的经济建设共同发展。

萧山区委常委、副区长何波代表区政府对此次合作签约表示了祝贺。他指出，萧山当前坐拥“后峰会前亚运”、“大湾区”建设、“拥江发展”等重大战略机遇，同时也处于“爬坡过坎、闯关夺隘”的关键时期，产智融合平台的建立可说是恰逢其时、恰到好处。对双方下一步共同推进产智融合平台建设，何区长提出：一是要提高

发展站位，深化内涵。围绕区委区政府的中心工作，围绕国企改革的痛点和难点，探索国资运营之道。二是要广泛整合资源，转化成果。聚焦省市、区内经济发展动向，充分利用学校的科研能力和丰富资源，通过各类方式搭建平台，转化成果，提升能力。三是要深化产教融合，招贤引才。以产智融合平台为纽带，打造一批校企合作实训实习基地、产教融合集团（联盟）等人才培养载体，助力人才强区战略实施。

浙江工商大学党委委员、副校长赵英军代表校方对双方合作的开启表示了祝贺，并对平台未来的研究成果充满期待。他回顾了浙江工商大学的历史，介绍了学校的办学能力和水平。他指出，双方加强产学研合作，特别是建设产教融合的高水平平台，是学校工作的重要内容。浙江工商大学拥有丰富的智力资源，萧山也是中国改革

开放的明星地区，双方强强合作，在重点项目的科学研究、成果转化、咨询服务、合作办学、人才培养、党的建设等方面，必将能够取得丰硕的成果。浙江工商大学将积极为合作的深化创造良好环境。

会议还特邀浙江工商大学经济学院朱勤教授带来《数字经济：发展新动能与产业转型》精彩演讲。她从对数字经济的理解、企业发展的新动能、数字经济全球视野三方面来展开，指出数字经济是经济全球化非常重要的希望和未来。在场的嘉宾分享了一场数字经济的盛宴。

此次合作共建产智融合平台，是双方实现优势互补、互惠互利、联合发展的新起点。下一步，双方将共同努力，发挥平台的学术研究、人才培养等方面作用，为区域经济发展注入新的活力。

对标学习，努力奔跑，我们都是追梦人！

——区国研会组织理事长单位赴浙江省机场集团有限公司考察学习

文/经济研究部

为认真贯彻落实全区创强大会精神，对标先进，担当有为，推动全区国有企业实现新发展。4月24日，萧山区国有经济研究会（以下简称“国研会”）组织理事长单位赴浙江省机场集团有限公司（以下简称“省机场集团”）进行对标学习。区国资总公司党委书记、董事长，国研会理事长裘国平，国研会各理事长单位联系领导，各部室负责人参加此次考察。省机场集团党委副书记、总经理、董事郑向平，党委委员、副总经

理、董事王恭裕及集团相关部室负责人进行了热情接待。

郑向平总经理对裘国平理事长一行的到访表示欢迎，并详细介绍了省机场集团的基本情况、组织架构、管控体系、业务板块和发展目标定位。

裘国平理事长对省机场集团的热情接待表示了感谢，并介绍了区国研会基本情况和区直属国有企业发展现状，他表示，近年来，萧山区国有

企业承担了全区民生工程、基础设施和公共领域建设任务，责任重、压力大，区委区政府对国有企业工程建设、经营管理、战略发展、人力资源、党风廉政建设等各方面提出了更高的要求，如何提升企业自身发展能力，来服务萧山区委区政府，助力萧山赶超发展跨越发展，成为当前各国企平台的重要课题。他表示，省机场集团是国内领先的机场集团，在经营管理、运营管理等各方面都走在前列，有很多值得学习借鉴的经验做法。希望通过此次对标学习，能学习先进的管理和理念，助力区内国有企业改革创新再出发，同时表示萧山区国有企业与省机场集团有良

好的合作基础，希望在基础设施建设、投融资等多方面开展合作，实现共赢。

双方就公司经营管理、人力资源、集团管控等多方面进行了深入交流。考察组一行还在郑总的带领下参观了机场迎宾楼，该楼建成于2016年，完成了G20杭州峰会等一系列国宾接待任务。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行，今后，国研会将继续按照区委区政府解放思想、比学赶超的要求，进一步对标找差、改革创新，服务全区国有企业的高质量发展，为全力推动全区国有企业各项工作再续新篇章提供源源不断的智力支持。

探寻转型升级新路径，激活国企发展新因子

——区国研会“国企改革与 modern 管理提升专题培训班”成功举办

文/教育培训部

5月30日至6月2日，萧山区国有经济研究会（以下简称“国研会”）国企改革与 modern 管理提升专题培训班在苏州工业园成功举办。来自国研会各理事、监事单位的班子领导、中层干部及其下属单位的主要行政负责人共50人系统学习了国企改革创新的策略方法与模式经验。

区国资总公司党委书记、董事长，国研会理事长裘国平在开班动员上指出，国研会自成立以来，聚焦区属国企运营，以理论研究、专题培训、考察交流、信息共享等多种形式搭建开放、创新、互利共赢的广阔平台，为区内国有企业创新转型，促进国有经济发展提供国资智慧并逐渐

取得成效。对于此次培训，裘国平理事长提出：一是要善于珍惜。各平台公司在经营繁忙的同时能安排班子领导、中层干部和子公司主要行政负责人来参加四天的脱产培训，实属不易，要珍惜宝贵的学习机会。二是要勤于学习。各单位要在复杂的内外部环境不断优化知识结构、提高专业化水平，结合实际，学习国企改革的好思路、好方法、好经验。三是要勇于创新。各理事、监事单位的中高层管理人员，要有勇于创新的企业家精神，在推进国企改革的过程中，想新办法，走新路子，为国有企业转型升级、发展壮大出谋划策。四是要严于律己。各学员在培训期间要注

重学风纪律，严格遵守八项规定精神和培训管理文件要求，展现萧山国企党员干部的良好形象。

本次培训围绕萧山区属平台共同关注的国企改革和治理、资本运营、金融投资、创新驱动等方面内容开展了形式多样的学习。培训课程注重理论讲授与现场研讨并重，开拓了学员的视野和思路。

苏州工业园区国控公司董事长钱晓红向学员们介绍了苏州工业园区及园区国资的基本情况，围绕园区国企运用混合所有制改革、盘活存量资产、优化国有经济布局、完善董事会建设等重要举措推进改革作了深入讲解。

国务院“政府特殊津贴”专家、中国再发展经济研究所首席教授陆德明以上海刀片厂的改革作为开篇案例，详细介绍了国企改革的分类和内容，并结合较多实务案例阐释了混改的“引入民营资本”、“管理层收购”和“股权激励”这三种模式。

中美嘉伦总裁、清华大学总裁班客座教授潘朝金为学员们带来了一堂干货满满的理论课，他从对标管理、战略管理、战略转型及能力提升四个方面深刻地阐述了企业转型途径，并强调重构才是转型的根本之路。

作为本次培训课程的精华，培训班专门邀请

了新加坡国立大学李光耀公共政策学院的顾清扬教授进行授课，顾教授通过讲解新加坡淡马锡公司明确的投资方向、广泛的业务范围、严格的董事会运行机制及独特的资产分配方式，深入浅出地分析了淡马锡控股公司成功的治理经验，并以新加坡樟宜机场、邱德拔医院等大量实例生动地解析了淡马锡控股公司的盈利模式和运营创新方式，让学员深受启发。

为使教学更加生动、丰富，培训班组织了针对性较强的现场教学环节，学员们先后前往了苏州元禾控股股份有限公司和苏州创元投资集团下属公司进行实地调研，通过现场考察和交流，学习借鉴金融创新和转型升级的先进经验，学员们纷纷表示收获颇多。

本次培训旨在服务区属国企改革创新，激发国企活力，进一步提升国企治理能力、经营管理能力、干部履职能力，为国有企业转型升级、金融创新提供智力支持。为期四天的系统化培训，为处于转型升级期的萧山国企带来了有益的启发，各位学员圆满完成了既定的培训课程。后续，国研会将进一步探索培训途径和方式，积极发挥平台作用，助力我区国企找准发展方向，从而推动区域经济发展。

浅议钱江世纪城“后峰会，前亚运”时期深化城市建设

文/钱江世纪城管委会

2016年G20峰会让杭州大放异彩，时隔六年，第19届亚运会将在杭州召开，而这两次盛会都与钱江世纪城有着密切的联系，在这“后峰会，前亚运”的历史时刻，作为历史的见证者和参与者，如何深化城市建设，实现杭州城市新中心、钱塘江金融城、国际化新城区的战略定位，一直以来都是钱江世纪城积极探索，并为之努力奋斗的方向所在。

一、抢抓历史性机遇

根据《杭州市城市总体规划》，钱江世纪城将与钱江新城共同构成杭州城市新中心和杭州中央商务区，建成以现代服务业为主，集商务办公、金融商贸、体育会展、科技信息、旅游休闲等功能于一体的高科技、多功能的中央商务区，经济繁荣、社会和谐、环境优美的宜居新城区。钱江世纪城作为未来杭州城市CBD（中央商务区）的重要组成部分和城市双心结构的核心之一，处于杭州大都市的中心位置，是拥江发展的主战场，是建设国际化新城区的排头兵。

2016年9月，举世瞩目的G20峰会在杭州召开，这场盛会使得杭州的城市基础设施、城市界面、土地价值都呈现出迅猛增长，城市面貌焕然一新，并将对城市的发展持续产生影响力。作为峰会主会场的钱江世纪城，交通基础设施、房建及各种配套设施如雨后春笋，拔地而起，极速拉

动城市发展。即将于2022年9月召开的第19届亚运会，杭州再获殊荣，成为举办地，钱江世纪城又将成为万众瞩目的焦点。

把握机遇，抢抓机遇，对一个城市的发展而言，至关重要。当前的钱江世纪城，面临着史无前例的“后峰会，前亚运”历史性机遇，“大湾区建设”、“拥江发展”的战略机遇，新一轮科技革命、产业变革和临空经济、金融港湾等产业振兴机遇。在钱江世纪城这方热土上，现在是干事创业的黄金时代，必须抢抓机遇、跨越发展，在勇当“八八战略再深化、改革开放再出发”排头兵中体现钱江世纪城的责任担当。

二、从亚运保障、城市规划、宜居宜业三个方面探讨深化城市建设提升之路

在这“后峰会，前亚运”的历史时刻，对于钱江世纪城而言，如何深化城市建设，是一个重大的命题，任务艰巨，责任重大，使命光荣。在一个城区的发展历程中，能在短时间内碰到G20峰会和亚运会这样的历史性机遇，世所罕见，这样的机遇使得钱江世纪城在规划与建设上不断拔高标准，接轨国际。

（一）做好亚运保障，助力城市转型升级

从杭州获得第19届亚运会举办权，到亚运场馆和亚运村开建，再到亚运配套不断跟进，钱江世纪城作为亚运筹备的核心区、主阵地，正紧锣

密鼓、快马加鞭地进行着亚运攻坚战。毋庸赘言，当前钱江世纪城的首要任务是做好亚运保障，高标准、高质量完成亚运场馆、亚运村及配套基础设施的建设任务。

不同于北京和广州的亚运村选址布局，杭州将亚运村放在了市中心，这是对城市建设和运营的一次大胆的尝试。“赛时亚运城，赛后宜居城”，亚运村从前期规划上就对亚运村的开发全周期定了基调。因此，服务亚运的各项配套，最终将转化为钱江世纪城的配套，成为杭州核心区的重要组成部分。

在各项亚运设施的建设中，秉承“绿色、智能、节俭、文明”的办赛理念，集中体现绿色生态城区、智慧园区、海绵城市、地下综合管廊和装配式建筑等建设技术和建设理念，努力打造一座绿色、生态、低碳、健康的现代化新城，全力以赴、高质量完成各项建设工作。

依托亚运重点项目，钱江世纪城将实现跨越式发展，逐步实现从CBD到CAZ（中央活动区）蝶变升级，提升城市能级，打造成一個宜居宜业的国际化新城区样板。

（二）做好城市规划，打造国际化新城区样板

从国际经验来看，主要服务金融的专业性CBD必须向服务城市生活（工作、生活、休闲）的CAZ转向。和CBD相比，CAZ更强调除商务活动以外的文化设施、旅游设施、国际机构及其他活动等对于城市中心地区的重要性，CAZ是CBD在功能上的扩展和延伸，同时也是契合人文发展的进步表现。钱江世纪城将以亚运会为契机，秉承全球城市的高标准，实现从CBD向CAZ转型，建设中国城市化新模式的样板城区。

从建成区的情况来看，办公功能已经基本成型，并形成集聚，住宅的建设正在完善中，但除此之外的城市功能配套如零售商业、医疗机构、学校等严重不足，导致功能单一，城市活力不足。支路建设不足，城市主干道路没有成为空间主轴，反而割裂城市空间。河道景观、公园绿廊等资源利用不足，与社区联系不够，无法形成良好的互动。缺乏特色空间风貌景观，城市天际线未发展成熟。TOD节点功能集聚作用比较充分，但可达性不强，带动能力弱，地下商业开发不足。智慧城市正在建设过程中，随着其不断地完善，必将成为城市、社会及行业治理的重要工具。以亚运会为契机，钱江世纪城开展全域城市设计、土地集约利用规划等，逐步完善各项规划，形成多规合一，并积极推动落地，逐个破解城市发展面临的各个问题。

综合考虑现状和远期规划，积极布点和高标准建设各项城市功能配套，激发出城市的活力。根据各类企业和人群需求提供层次多元的住宅、办公业态，打造满足全体市民需求的持续学习社区与医疗体系。在城市规划上，坚持小尺度功能混合原则，实行窄街密路模式，提高住区环境品质与城市活力，使街道成为环境舒适的公共空间网路，覆盖全区域，并串联密布的公共空间节点和景观节点。

打造蓝绿交融、活力换发的平衡生态。依托丰富的水系资源，打造富有活力的滨水岸线，以优质的地标项目、艺术内容与休闲活动，使滨水空间真正可供市民享用。落实低碳建筑、绿色出行、可再生能源、废物回收与检测系统五大低碳应用，建设低碳、自循环的先进绿色城区。在绿化的规划和建设上注重化整为零，通过建设口袋

公园，屋顶绿化等手段，点缀式生态与垂直绿化结合，将人居与自然环境无缝融合。

在城市天际线的打造中，要注重延续钱塘江文化脉络，传承江-河-城的特色景观体系，对核心区进行“生长式修补”，其他区域要与整体风貌协调。顺应区域空间体系发展要求，追求世界级滨水区的建设目标，着重打造钱塘江滨江景观带、后解放河景观带、内河景观水系、城市中央公园等的生态活力空间，打造大疏大密的空间体系，突出城市滨河景观空间的多样性和两岸滨水景观的协调，结合地铁枢纽和城市中央公园确定地标节点，营造多层次、错落有致、韵律丰富的城市天际线。

TOD模式是以公共交通为导向的发展模式，通过交通枢纽与商业功能的相互结合及整体规划，实现并加快城市一体化进程。TOD模式已成为国际上机具代表性的城市商业开发模式，是城市发展的下一个增长点。钱江世纪城核心区范围可以实现地铁800米半径范围内全覆盖，地铁站点分布比较合理，结合地铁站点的布局，并综合考虑现状，可考虑进行地下商业开发。

智慧城市建设，是在基础技术框架中，综合运用云计算、大数据、人工智能等多项前沿技术作为支撑，用数据思维重塑城市管理模式，重点在区域交通管理与优化、区域社会综治、区域人口与经济分析、智能化城市管理、数字化城市展示等各项垂直应用进行再深化和应用，最后实现整体城市大脑的建设和数据的共建共享公用，打造利用城市大脑进行城市治理、社会治理、行业治理的典范。钱江世纪城智慧城市项目的具体应用，包括智能化城市管理、区域交通调度优化、区域社会综治、低碳生态环保、创新创业支撑

等，将为2022年杭州亚运会的顺利召开保驾护航。

（三）做好产业升级与人才引进，打造宜居宜业新型城区

当前钱江世纪城以钱塘江金融城、图灵小镇、总部经济集聚区和杭博中心、奥体亚运区域体育设施、网易云音乐的引进为依托，加速形成以“金融、总部、科技”为主导和以“体育、会展、音乐”为特色的“3+3”产业集群发展格局，并已初步形成了以钱塘江金融城、图灵小镇、国际人才社区、国家级音乐产业基地为主的“一城一镇一社区一基地”四大平台建设布局，全力拓展产业空间。未来将在钱江世纪城内构筑一个集聚全球顶尖资源，从中短期的“跨界”到远期的“无界”的创新生态。

目前钱江世纪城本地居民是构成提升城区国际化水平的基础，未来需要引入汇聚多重背景、多种文化、多个领域的“新市民”。主要来源为：具备全球视野、开拓精神的新一代海归；受过良好高等教育、就职于和各行各业的新杭州人；来自全球，具有丰富的国际工作经验的商业精英。另外，国际访客将成为传播国际影响力的使者。

落实好绿色、人本等发展理念，打造一流的居住环境，并不断提升“开放、包容”的软环境，让钱江世纪城成为宜居宜业的新城典范。

三、勇于探索，敢于创新

（一）响应省市区号召，探索未来社区新理念

省长袁家军在政府工作报告中提出了未来社区的建设，且定义其为2019年扎实推进大湾区建

设的“标志性项目”之一。随着基础设施和城市配套设施的完善，智慧城市的成熟，依托这些软硬件设施，全力打造以人本化、生态化、数字化为价值导向，以未来邻里、教育、健康、创业、建筑、交通、能源、物业和治理等九大场景创新为引领的新型城市功能单元。营造交往、交融、交心的人文氛围，构建“远亲不如近邻”未来邻里场景；服务社区全人群教育需求，构建“终身学习”未来教育场景；面向全人群全生命周期，构建“全民康养”未来健康场景；顺应未来生活与就业融合新趋势，构建“大众创新”未来创业场景；创新空间集约利用和功能集成，打造“艺术与风貌交融”未来建筑场景；突出差异化、多样化、全过程，构建“5、10、30”分钟出行圈未来交通场景；聚焦多能集成、节约高效、供需协

打造“云中城市、数字生活”新生态 城市数据大脑驱动智慧城市建设

文/杭州萧山智慧城市投资管理有限公司

近年来，随着国家及地方政策支持力度不断加大，以及云计算、大数据、物联网、人工智能等新一代信息技术快速发展，智慧城市建设掀起热潮。据不完全统计，目前，我国已启动或在建的智慧城市达到500多个，信息技术快速渗透到政府服务、城市治理、民生应用、产业发展等多个领域，成为新型城市化建设的强大驱动力。

萧山自2013年启动智慧城市建设以来，建成了以“区信息资源服务平台”为核心的信息化基础。特别是，2016年城市大脑在萧山交通治理领

域的首发应用，开启了萧山智慧城市建设的新阶段，并逐步探索形成以“城市大脑·萧山平台”为总平台，以“城市治理、城市产业、城市服务”三位一体为原则，以资源集中、数据融合为核心理念的智慧城市“萧山模式”，让群众充分享受数字经济发展带来的红利。

（二）学习新理念，探索实施新模式

城市发展模式从TOD扩展至XOD，通过规划引领，以空间规划为龙头，坚持实现与经济社会发展规划、土地利用规划、基础设施建设规划和环境保护规划等“多规合一”，统筹生产、生活、生态三大布局，坚持集约发展，贯彻“精明增长”、“紧凑城市”理念，切实提高城市发展的宜居性，推动城市发展由外延扩张式向内涵提升式转变。

域的首发应用，开启了萧山智慧城市建设的新阶段，并逐步探索形成以“城市大脑·萧山平台”为总平台，以“城市治理、城市产业、城市服务”三位一体为原则，以资源集中、数据融合为核心理念的智慧城市“萧山模式”，让群众充分享受数字经济发展带来的红利。

发轫：城市大脑在萧山首发

城市大脑作为智慧城市建设创新模式，目前已向全国多地推广，而萧山正是这一创新模式

的首发地。

2016年，萧山区先行先试，与阿里云合作，自主研发城市数据大脑“交通小脑”平台。这是一套能够对全城视频进行实时分析的人工智能系统，通过视频识别算法，精确感知复杂道路下车辆的运行轨迹，并在海量数据中构建算法模型，为城市交通提供智能化管理方案。截至目前，“交通小脑”覆盖区域由原先的5平方公里调整为66平方公里错峰限行区域+钱江世纪城，覆盖道路96条，上线路口208个，实现了重点违法车辆管控、全域事件动态感知、信号配时常态优化、特种车辆协同优先等功能，试点区域车辆平均车速提高了15%，车辆出行时间平均缩短了3分钟。

随着萧山试点成功，城市数据大脑逐步在杭州市范围内推广。“城市大脑”v1.0版、v2.0版陆续发布，覆盖面积增至420平方公里，相当于65个西湖大小。优化信号灯路口1300个，覆盖杭州四分之一路口，同时还接入了视频4500路，实现了掌握全局交通态势、实现警情闭环处置、实施人工智能配时、拓展民生服务渠道等四项新突破。2019年6月2日，城市数据大脑又率先在萧山推出“一键护航”功能，为120救护车、119消防车等特种车辆提供全程护航的绿色智能通道。

“交通小脑”在萧山成功应用，为萧山智慧城市建设提供了新的路径，设计了城市大脑的基础原型。《萧山区智慧城市顶层规划》明确：以城市大脑建设为抓手推进城市数字化，实现大数据、人工智能等技术与城市管理、民生服务深度融合，全面推进智慧萧山建设。由此，正式确定了城市数据大脑在萧山智慧城市建设中的基础作用。

融合：形成一个大脑、一朵云

要解决智慧城市建设中普遍存在的信息资源分散、数据利用率不高、民生覆盖面不广等“通病”，首要任务即以信息共享、互联互通为重点，突破区划、部门、行业界限和体制性障碍，充分整合基础设施资源、公共信息资源和终端资源，带动信息资源广度整合、深度开发利用，最大程度地发挥信息资源的价值和信息化效益。因此，在城市数据大脑建设过程中，融合是基础性工作。

首先是硬件平台的融合。萧山现有硬件资源平台主要有区信息资源服务平台、“交通小脑”平台、钱江世纪城小脑平台，三大硬件平台将以城市数据大脑——交通小脑平台为基础进行统筹整合，搭建统一的区级平台，即“城市大脑·萧山平台”。“城市大脑·萧山平台”充分利用已有的基础软硬件设备资源，按照物理分散、逻辑集中、资源共享、安全可控的要求，整合现有硬件平台形成全区“一朵云”。今后，部门、镇街（平台）不再单独建设数据中心等基础设施，新建系统一部署到区级政务云，已有系统则逐步迁移。

其次是数据资源的融合。当前大数据背景下，各地信息化建设均不同程度存在着“各自搭台、分头唱戏”的现象，缺乏统一的数据生产平台，也没有统一的数据开放共享标准，“信息孤岛”问题凸现，随之产生业务不协同、公共服务效率较低，数据“沉睡”、无法产生溢出价值等问题。在城市数据大脑建设过程中，我区将对分散在各部门、各领域的数据进行归集，构建一个完整的数据资源体系。在此基础上，逐步推进数据资源共享，让数据在融合和共享的过程中产生

“化学反应”，创造新的数据价值。

最后是治理体系与城市产业的融合。城市数据大脑的建设，遵循城市治理、城市服务、城市产业“三位一体”的原则。它作为萧山智慧城市的基础平台，首要功能在于运用数字化手段，推动城市治理模式的创新，提供更加高效的城市服务。而开放的城市数据资源正是推动传统产业升级转型、创新产业发展非常重要的基础资源。伴随着城市数据大脑模式的兴起，围绕城市数据大脑形成了特有的数字经济业态。目前，“城市大脑·萧山平台”已吸引了10多家高新技术、大数据运营公司加盟，成为萧山数字经济发展的一股新势力。相信随着城市数据大脑建设不断推进，数据产业化的进程也将大大提速。

应用：七大领域重点突破

“城市大脑·萧山平台”在做好底层数据平台建设的同时，以解决城市治理“痛点”为主攻方向，优先建设民生领域的项目，把群众用得上、用得好的民生应用作为城市数据大脑建设的重点，让智慧化成果惠及更多市民。根据计划，“城市大脑·萧山平台”重点将在七大领域率先突破，构建立体式数字化应用体系，主要包括智慧交通、智慧公安、智慧平安、智慧城管、智慧环保、智慧医疗、智慧旅游。

目前，七大领域的智慧建设已取得初步成效。在“智慧交通”领域，“交通小脑”成功运行，并新增了“一键护航”功能；“智慧医疗”自助服务机已基本覆盖，“掌上医院”相关服务陆续推出，开启了移动互联网时代就医新模式；“智慧旅游”服务已在湘湖景区实现，手机查车位、找卫生间非常方便，在线可定制旅游路线，

实现了“一部手机”游湘湖。城市数据大脑，正悄然改变人们的生活方式。

接下来，七大领域的智能化建设将统筹推进，一系列应用场景将接入城市数据大脑。比如，目前正在运行的智慧城市停车诱导系统，通过接入停车数据，实现停车数据的归集与分析利用，并实时分析停车资源使用情况，达到优化资源配置、缓解停车难问题的目的。前端应用则可为市民提供智能的停车诱导服务，以及在线支付、无感支付等智能化支付方式，让停车更便捷。为深化停车诱导系统建设，今年，根据杭州市统一部署，我区还将推出停车“先离场后缴费”模式，进一步提高停车出口的通行效率。

“城市大脑·萧山平台”建设，成为萧山智慧城市模式的标签。为展示智慧城市建设成果，我区还将建设智慧城市展厅，接入已运行的智慧应用，形成智慧城市基础架构、数据归集、数据分析、智慧应用、成果展示等全过程体系，打造智慧城市建设样板。

国有企业参与养老产业服务运营管理研究

文/杭州萧山颐乐养老服务有限公司

进入二十一世纪，随着经济的快速发展，医疗水平的进步，我国居民期望寿命大幅增加，人口出生率下降，人口老龄化趋势加快。截止2018年末，中国大陆人口近14亿人，60周岁及以上总人口2.5亿人，占总人口的17.9%。其中，65周岁及以上总人口1.7亿人，占总人口比重的11.9%。我们不仅看到了老龄化的加剧，更重要的是就在这一年，中国的新生儿同比下降200万。也就是说，中国的人口红利正在逐渐减少。截止2017年底，萧山共有60岁及以上老年人273838人，占萧山区户籍总人口的23.99%。80岁以上老年人口39702人，百岁老人149人。失能老人3327人，半失能老人6255人。各类养老机构37家，床位5655张，实际入住2556人，入住率仅45.2%，“好床难求”和部分养老机构入住率低现象并存，养老机构结构欠合理，环境与服务质量亟需提高。国有企业作为国家经济发展的主力军，已经试水养老产业，不少国企已将养老产业作为企业培育的主导产业，未来如何充分发挥国资引领带动作用，推动养老产业健康发展，这是摆在国企面前的一道课题。

一、抓住机遇，应势而生

2013年颁布的《国务院关于加快发展养老服务业的若干意见》（国发〔2013〕35号）吹响了养老服务转向市场化的号角，养老事业走向了养

老产业。此后，国企、房企、险资等纷纷通过自建、并购、海外投资等方式加大对养老产业的探索与布局。国有企业是我国国民经济发展的中坚力量，是中国特色社会主义的支柱。国有企业作为一种生产经营组织形式，同时具有商业类和公益类的特点，其商业性体现为追求国有资产的保值和增值，其公益性体现为国有企业的设立通常是为了实现国家调节经济的目标，起着调和国民经济各个方面发展的作用。众所周知养老服务产业具有：投资大、周期长、回报低、公益强的特点。国有企业进入发展养老产业，正好契合国有企业的发展要求，同时也将给我国养老产业发展困局提供新的解决方案。

国务院办公厅于2018年10月11日印发了《完善促进消费体制机制实施方案（2018-2020）》（国办发[2018]93号）文件，部署加快破解制约居民消费最直接、最突出、最迫切的体制机制障碍，进一步激发居民消费潜力。方案提出了2018-2020年实施的七项重点任务，其中第五点：“养老领域。取消养老机构设立许可。建立养老机构分类管理制度，加快推进公办养老机构转制为企业或开展公建民营，建立健全养老领域公建民营相关规范，着力解决托底保障职能与公建民营不协调问题。编制实施国家积极应对人口老龄化中长期规划，支持各类市场主体增加养老服务供给。推动医养结合，研究出台医养结合机构服务

和管理指南，深入开展长期护理保险试点。开展养老机构服务标准体系建设和养老机构服务质量专项行动。推动社区养老服务设施全覆盖。”（民政部、国家卫生健康委、人力资源社会保障部、国家医保局、银保监会、国家发展改革委、商务部、市场监管总局按职责分工负责）。在深化“供给侧”改革的今天，人民需要什么我们就提供什么，这对国企参与养老事业单位改革，加快进入养老产业领域提供了制度保障。

二、发挥优势，因势而为

（一）资源优势。国有企业往往拥有一些自有土地，且有一定的实体经济提供稳定的现金流支撑，同时在交通便利度和公共配套方面拥有较大优势。

（二）人力优势。一方面，国有企业自身能提供并吸引一批目标客户群体入住养老机构。另一方面，国有企业能为养老产业的发展提供多样化的人才支撑。一个国有企业往往能为养老产业提供从管理到服务各阶层的人力资源选择，且成本相对较低。

（三）政策优势。《国务院关于加快发展养老服务业的若干意见》中指出，地方政府要支持建立以企业和机构为主体、社区为纽带、满足老年人各种服务需求的居家养老服务网络。

（四）信誉优势。尽管国有企业与政府和事业单位在本质上有区别，但与一些民营企业尤其是个体经营的养老机构相比，国有企业在消费者尤其是老年人群体中的信用度要高出许多。同等条件和价格下，老年人更倾向于选择或购买觉得更可靠的国有企业经营的养老机构或养老服务产品。

（五）行政优势。国有企业具有一定的行政性，在发展养老产业的过程中，对政策的制定和推行更具有话语权和说服力。利于养老政策的实施和推广。

（六）效益优势。国有企业发展需要坚固社会效益，该特点将有利于养老服务产业的品质提升和行业风气转变，通过国有企业的养老产业建设，规范、平衡市场，也有利于养老服务产业的社会效益提升。

综上所述，国有企业参与养老产业凭借其自身优势能相对更快、更稳在市场中占据一席之地。

三、模式创新，顺势而成

目前，多地国资国企通过与社会资本成立混合所有制公司，积极进入养老产业。央企层面，国家开发投资公司2016年底设立健康产业投资公司，主要负责养老、医疗健康等业务。诚通集团专门组建中国健康养老集团，注册资本金达到100亿元。地方国企层面，北京的首钢、北控等10家国企已参与全市的养老机构建设，上海的上实集团、上海地产和光明集团也推出了各种养老产品。养老产业已迎来投资风口，国有企业又当如何参与养老产业？

决定一个地区的养老产业发展规模的，主要是两大因素：人口和经济发展程度。上海作为我国的经济之都，养老产业发展位列全国前茅，其养老产业的市场化程度最高，无论是国资、外资、公办、民办各种性质的养老机构全面且丰富，从高端、中端、托底涵盖的品质也最完整。上海的养老产业发展具有一定的前瞻性和代表性。通过考察、调研上海的养老行业发展，发现

国企进军养老产业主要有三种模式。

模式一：利用资源优势打造稀缺性养老产品

（一）盘活存量资源并进行创新。利用土地区位优势，打造稀缺性高端养老产品。例如，陆家嘴集团近期打造运营的“金色阳光颐养院”是目前上海市首家内环内养老服务中心，该中心还与临近的仁济医院等建立了医养结合的绿色通道。普陀城投近期也将长风生态商务区8号（西）地块的商业配套项目转为养老项目，以桃浦科技智慧城建设为契机，由城投公司下属安居公司承建金光三期养老院及配套商业项目，沪嘉北养老院已进入规划设计阶段。

（二）利用土地资源的优势，打造大体量综合养老社区。上海实业在崇明东滩建设了上实瑞慈花园项目，占地面积2500亩，总建筑面积100万平方米，可满足10000多名长者的健康居住需求。光明食品集团旗下农工商房地产股份有限公司和上海长江总公司（崇明），在崇明岛开发了占地达2000亩的养老养生庄园项目。

模式二：混合所有制改革，引导带动社会资本介入养老产业

（一）混合所有制改革代表：上海申养投资管理股份有限公司。申养公司由上海地产集团、上海万科、上海中医药大学联合发起成立，公司专注于养老运营服务行业，目前已推出长者公寓等四大类养老产品，在上海市布局了30余个项目。

（二）与医院合作建立养老社区。据上海实业养老投资公司总经理童晓春介绍，上实集团开发的上实瑞慈花园项目中建立的瑞金医院东滩医疗中心，委托上海瑞金医院负责运营管理，设有门诊服务、专家问诊和专属医疗床位，为入驻的

长者提供各项医疗服务，并可用医保支付。

（三）组建专门的养老公司，搭建整合平台，探索医养结合。如光明食品集团出资建立上海东海老年护理医院，由一座别墅式度假村改建而成，集“老年护理、老年医疗、老年康复以及临终关怀”为一体。医院拥有1900张床位，是目前上海最大的老年护理医院。

模式三：通过债券和基金等金融方式进军养老产业

央企中国诚通集团在改组为国有资本运营公司基础上，设立了3500亿元规模的国企结构调整基金。该基金将用于促进国企产业领域的转型升级，包括通过并购重组实现传统产业与养老、健康产业优质资产对接。2017年2月，河南省首支养老产业专项企业债券——由许昌市投资总公司申请发行的养老产业专项债券获得核准批复，这是河南省第一支养老产业专项企业债券，同时也是年内全国首支获批的企业债券。此外，还可以通过金融国企与政府产业引导资金合作成立基金，投入养老产业。由郑州市产业引导基金与光大实业集团合作设立的光大郑州国投基金，已锁定“养老产业”“大健康”“消费升级”等主投方向。

四、精准发力，聚势而兴

在国有企业发展养老产业的同时，我们必须注意到国有企业目前市场中最具竞争力的对手外资养老企业。外资机构拥有新鲜的养老理念、丰富的资本运作经验、专业化的建筑设计、成熟的运营管理经验、系统的服务培训、发展具有较强的竞争力和优势特点。

（一）主要瞄准高端养老市场：从已开业运

营的养老服务机构来看，外资主要瞄向高端养老市场：如凯健国际位于上海的2个项目（凯健国际·徐汇苑、凯健国际·浦东苑），根据不同的服务项目收费，人均每个月费用一万元左右；星堡中环的收费采取了“月费涵盖全包式”，即除了一次性5万元左右的入住费外，每月费用从7100元到3万元不等；青岛的大阪长寿控股公司日式高级老人公寓，入住押金高达200万元；泰康之家·燕园入住起步价20万元。

（二）进入介助介护养老市场：根据年龄及身体机能，养老客群一般分为三类：自理老人（活跃老人、独立老人）、介助老人和介护老人。由于介助、介护市场服务难度大、风险高，国内企业目前还不愿意触碰这块领域，导致目前中国的养老服务机构绝大多数都是面向活跃老人和独立老人。而在照料介助、介护老人方面目前仍有所缺失。外资机构凭借丰富的服务经验，进入这两大细分领域，如术后康复市场、老年痴呆市场、中风后遗症护理市场等，这成为他们发挥优势的空间。如凯健国际·徐汇苑提供各种慢性疾病的治疗、外科手术的术后恢复、康复、理疗服务；椿萱茂·凯健(亦庄)老年公寓主要针对高龄、部分失能、失能老人提供高品质的护理服务；上海礼爱颐养院主要面向专业护理失智、失能长者，以护理“老年性痴呆”为主要特色，涵盖各种痴呆症护理、帕金森症护理、中风后遗症护理、手术后康复护理、骨折及其他重度护理等；欧葆庭南京项目主要接收失能和半失能老人；宜兴九如城养老综合体内设有专业的康复医疗机构，专门针对术后康复和老年病及慢性病诊治的老人。

（三）全面渗透90%的居家养老市场：基于

中国90%的老人居家养老的国情，外资机构非常关注这块市场，加快发展居家养老服务。上海星堡老年服务有限公司由复星集团和美国峰堡(Fortress)于2012年合资成立并开始进军居家养老市场，将美国高品质的家庭护理管理体系引进中国，服务范畴包含专业评估、照料服务、护理服务、医护服务和专业医师健康宣讲教学等，另提供专业术后康复护理套餐和其他居家护理服务。瑞典爱生雅集团与新加坡宜康医疗保健集团早在2011年就在上海启动“居家护理”业务，引进瑞典及新加坡先进的居家护理理念、经验和技術，向中国的居家老人提供全面护理与观察服务、根据医嘱的健康护理指导疾病预防与康复训练服务、常见疾病的专业护理等。

（四）利用旧设施改造：为减少前期的开发投入，外资机构常利用旧设施改造成养老机构，如星堡中环项目由复星集团收购的一栋商办物业改造而成，建筑面积18000平方米；上海礼爱颐养院是将协通集团曾经运营的度假村酒店重新改修而建的；大连日托中心项目是把大连市的一家公建养老院进行适老化改装而成的。盘活旧有设施前期不需要投入土地成本，并且可以降低建安成本，这无疑大大降低了开发成本，从而能够极大缩短投资回报周期，因此成为外资机构追捧的模式。

（五）加速连锁扩张步伐：外资机构想进驻中国市场的愿望日益强烈，大多以连锁经营的方式在全国迅速扩张。日本著名护理企业维斯福祉（位于埼玉市，早在2004年正式进军中国老年人居家护理市场，2011年，公司又在大连开业养老服务中心，目标是今后在东三省建设600多处类似的养老服务中心。日本RIEI于2011年在北京开设

礼爱老年看护服务中心，于2013年在上海开业上海礼爱颐养院，今后3年的目标是“以中国为中心，增设20个海外的养老服务中心”。日本大阪长寿控股公司于2011年在青岛设立第一家日式高级老人公寓，计划10年内开设100家类似的老年公寓。美国CPM在中国开设子公司——凯健国际，专注于在中国开设老年康复护理机构，总部设在上海，目前在上海和北京开设三家养老服务机构，将在常州开设第四家养老服务机构，未来将以上海及长三角为中心，辐射全国。法国第五大养老连锁企业高利泽集团(Colis é e Patrimoine Group)已经开始进军中国养老市场，并在北京设立了分公司，计划五年内开设50家养老机构。

（六）与本土企业组建战略联盟：除了以直接投资开发的形式进入中国养老护理市场，更多外资正在通过与本土企业的合作全面参与到市场竞争之中。美国Fortress与复星集团共同创立上海星堡，致力于在中国发展养老社区项目，双方投资比例各占50%股份，以“星堡”作为品牌进行连锁开发，已开发的项目有上海星堡中环一期、星堡浦江社区，星堡中环二期将于2018年初开业。美国CPM与远洋地产组建中外合资企业，用于在中国开发和经营养老地产项目，目前已经落地运营的项目是椿萱茂·凯健，合资公司还计划在远洋地产开发的社区中嵌入类似的养老服务机构。日本RIEI与上海协通（集团）有限公司合作，在上海市嘉定区合资创办了“上海礼爱企业管理咨询有限公司”，双方出资比例各占50%，首个项目上海礼爱颐养院于2013年在上海开业运营。法国Colis é e其进入中国后建设的首个项目落地广东，Colis é e负责提供养老机构的设计、运营及服务，中国方面则负责提供土地、养老机构建

设。法国Orpea于2017年与北京北辰实业集团合作，落户长沙北辰国际健康城，为项目提供国际领先养老健康技术和管理资源。

（七）衍生产业紧跟布局：养老产业涉及领域比较广，除了核心环节的养老服务业以外，上下游的医疗设备供应、健康食品供应、护理人员培训等配套产业，也是关键环节。外资也加紧布局中国的养老衍生产业。日本护理器械界最大的日医学馆从2012年在上海市成立合资公司，并首先从上海、北京等大城市开始销售轮椅等护理用具，2017年3月财报公示销售额已达到2766亿日元。美国星堡除参与养老社区的开发、提供居家护理服务以外，还为国内多个养老地产投资与开发商提供专业的养老咨询顾问服务，涉及北京、上海、大连、宁波、杭州等城市。美国ABHOW向国内的养老地产开业企业输出培训服务，在帮助开发企业引入了第三方、为其提供专门为养老社区设计的IT系统的同时，针对目前中国养老市场专业人才匮乏的现状，也为开发企业提供全方位的国际化培训和咨询服务。

五、深入研究，与势俱进

国外的养老机构能否顺利地适应现在的中国市场，还有待市场来验证。养老外企来华主要面临五大难题：文化观念适应难、体制机制适应难、管理系统落地难、人才适用难和盈利模式构建难。很多外企来中国之后，不了解中国的优惠政策，即使了解了，在实际操作上仍有很多程序，比如现在政策允许，但独资养老外企要对接我国社保、医保，还是不容易。但是毫无疑问，外资机构进入到中国养老市场以借鉴，必将使中国的养老服务产业更加完善也带来更强竞争。国

有企业在布局养老市场的同时，应该更加了解目前养老市场的环境和主要竞争对手。

若要发挥国资国企引导作用，做大做强养老产业，相关层面还有一些问题值得探讨和完善。首先，应考虑如何协调国资国企公益性定位与市

场化运营的关系。其次，现有国资监管体制在资本回报率、土地资源利用、高管考核等方面还需创新与突破。再次，相关层面应考虑如何充分发挥平台和引导作用，如何引领社会资本、民营资本集聚协同发展。

智慧城市视角下新“邻里中心”功能建设思考

文/杭州萧山市场建设开发服务有限公司

众所周知，邻里中心是源于新加坡的新型社区服务概念，它打破了沿街为市的传统社区商业模式，其实质是集合了多种生活服务设施的综合性市场，是充分体现以人为本理念的宜居社区设计，注重人文关怀和邻里交往，是由过去着重商业设施硬件建设转向发展与完善社区公共服务为主体内容的建设。2013年，萧山区被列为国家级智慧城市试点城市以来，城市服务和政务服务数字化进程较快，特别是“交通小脑”的稳步建设，萧山区交通状况明显改善；智慧医疗极大提升了老百姓就医效率；大数据的整合以及智慧政务的完善升级助推了“最多跑一次”的改革。

邻里中心的建设是城市社区发展模式的一种新探索，从经营面积上可分街道级、社区级，街道级邻里中心建筑面积1-3万平方米，服务半径小于2公里，服务人口2-5万；社区级邻里中心2000-10000平方米，服务半径小于500米，服务人口1-2万。两者在业态的种类选择上有所差别，社区级

邻里中心一般包含微菜场、食杂店、餐饮店、理发店、小药店、银行网点、维修店、家政服务、洗衣店、超市便利店、书店、活动中心等，而街道级邻里中心所设置的公共服务功能更为宽广一点，比如增加了休闲文化、健康娱乐、房产等中介服务、大型综合超市、影楼、大型药店或诊所、茶楼、影院、社区工作站等设施。在萧山，目前正推进建设的瓜沥镇七彩小镇项目属街道级邻里中心项目，萧山科技城邻里之家和香悦奥府社区商业服务中心均属社区级邻里中心项目。在当前萧山智慧城市持续建设的背景下，笔者对智慧城市视角下推动新“邻里中心”功能应用场景进行了探索思考，认为智慧邻里中心是未来社区商业解决之道。

一、杭州市“邻里中心”发展现状

2017年，杭州市规划局完成《杭州市“邻里中心”规划研究》，提出了杭州对于“邻里中

心”的定位解读：即为居民提供文化体育、医疗卫生、养老服务、社区管理及商业等日常生活服务的“一站式”公共服务中心，是现有街道级公共服务中心和社区级公共服务中心的升级版。由此可见，笔者以为新型“邻里中心”的侧重点应在公共服务板块，以激发社区活力、增强社区归属感、提升社区管理的目标为主，而商业板块只可仅仅理解为服务于社区的商业。

当前，杭州推进邻里中心建设采用“试点先行、逐步推进”的行动原则，各区选择“邻里中心”试点若干处，已建设成滨江六和邻里中心、下沙邻里社区、上城米邻邻里中心、红巷生活广场、馒头山邻里中心等较为成熟的样板，利用一些存量空间（商业或公共设施），引入社会组织及国有企业参与经营管理，取得了较好成效。值得一提的是，杭州钱江新城投资集团专门出资成立了杭州市邻居中心管理股份有限公司，负责整合新城建设资源，全面推进新城邻居中心项目开发建设、运营管理，通过提供完善的社区公益、政务服务和社区商业配套，致力于将杭州市邻居中心打造为现代化社区服务的第一品牌。

但是，我市“邻里中心”的建设还存在着一些问题：一是在公共服务功能上未能统筹考虑与街道、社区的行政管理职能有机融合，二者对应关系、合作关系不足，致使管理效能与服务效能均未能发挥最大成效。二是过于偏重商业，公共服务配套薄弱，功能符合度不足，公共服务实施未能考虑不同层次使用者的需求，人员的聚集效应偏弱。三是未能与智慧社区、智慧交通、智慧安防等智慧城市建设统筹，专业的智能数据管理服务系统缺少或水平低下，未能实现整合各类“信息孤岛”。

二、智慧城市视角新邻里中心公共服务板块的应用场景设想

（一）应朝信息化、智慧化方向建设。新邻里中心应实现整合各类“信息孤岛”，利用物联网、软件、云计算等先进技术融合各类经营业态，在物业管理、早教养老、公益服务及活动、便民服务、安防警务等方面，打造形成数据库智能管理服务系统。例如：新邻里中心内设书店、智慧书架应接入区图书馆系统，提供线上代借、还书服务，减少社区居民常跑图书馆的不便；药店及门诊应纳入区智慧医疗系统，简便结算、看病流程，具备居民预约门诊、查阅病历和各项检查报告等功能。

（二）应采用智慧化举措进行整合公共服务。新邻里中心内设的文化娱乐中心、老年人活动中心、健身、政策咨询、信息发布、家庭服务、联络站等公共服务设施应建立统一的线上公共服务互动平台或相应的查询终端设备，社区居民可及时获取相关信息、提供互助服务、组织线下活动、增强邻里交流，还可助力街道、社区、市场等部门的管理。采用智慧化整合举措，推进居民“时间银行”管理与居家养老照料陪伴、托儿教育等相结合，减轻社会公共服务负担；推进社区化维修、婚介、房介、技术等服务，降低过度中介化给居民造成的费用负担，解决部分居民子女上学接送的难题，增强居民对邻里中心的粘性和信任感，让居民拥有传统群居生态的感受；推进线下活动举办，加强邻里之间的智慧交流，达到用“智慧科技”降低信息科技及现代化建筑对人与人之间交流的负面影响。

（三）应加强与智慧社区、智慧安防的合

作。新邻里中心服务周边智慧社区，理应加强二者功能的有机融合，为居民提供更好的生活体验。例如：合作建立、利用智慧安全服务管理平台，一方面要加强安全方面的宣传教育，另一方面可提供家庭安全方面的物联感应设备代购、安装、自动报警服务，当危机发生时，立即启用良好的组织动员和完备的智慧系统，可及时定位危险源位置，迅速向智慧城市平台报警，和安全部门联动参与救援，甚至先于安全部门采取可靠的救援措施。

三、智慧城市视角新邻里中心商业服务板块的应用场景设想

（一）应接入智慧城市“交通小脑”工程。新邻里中心附属停车场地设施应安装智能感应设备，停车资源接入“交通小脑”-智慧停车板块，对开车前来邻里中心消费或体验的居民会提供较大的便利。

（二）应构建“智慧邻里”电商服务平台。新邻里中心的微菜场、便利超市、洗衣店、水果店等应具备社区o2o移动电商功能，提供生鲜配

送、点餐送餐、零售店下单送货、商家服务预约等各项服务；还可提交交易数据、追溯信息到智慧城市相关子系统，从而进行大数据分析，助推智慧城市的发展。

（三）应引入“智慧物流”软硬件系统。新邻里中心应引入智慧物流软硬件系统平台，解决快递“最后100米”问题。这里不仅仅指引设置智能快递柜，为周边社区提供便捷的寄送快递服务，更应在商品物流的智能分发接单、派单上进行创新，让社区居民参与物流代接单获得收益，同时也促进了邻里交往。

智慧城市注重通过广泛在网络、移动技术实现无所不在的互联和随时随地随身的智能融合服务，它强调人的主体地位和公众参与、用户体验。邻里中心不仅仅是作为一个服务于社区居民的市场化的综合体而存在，它还是社区居民发生公共活动和交往的中心，邻里相悦，守望相助，结成邻里共同体，也强调了人的主体地位。因此，邻里中心的功能设计如何与当今兴起的智慧城市相融合是值得研究的课题，应以获得感、幸福感、安全感满足人民向往美好生活的新时代需要。

戴村镇与城投集团“镇街+平台”模式有力助推区域产城融合步伐

文/杭州萧山城市建设投资集团有限公司

萧山南部镇街从整体上看，经济实力较弱于城区及东部镇街，继而在城市开发建设、产业导入扶持、民生配套完善上陷入“小马拉大车”的困境。在面对前述境况下，戴村镇以全区首批小城镇环境综合整治试点为契机，率先联合萧山城投集团试点“镇街+平台”模式，通过“规划共绘、配套共建、项目共招、产业共兴、利益共享”原则，将自身存在的生态优势、区位优势、后发优势与萧山城投集团的资金优势、专业优势进行深度融合，逐步探索出一条以“镇街+平台”开拓区域产城融合大跨越的新路径。自2017年开展合作以来，该镇在城市建设上荣获“小城镇环境综合整治市级样板镇”称号，安置房、“十里长潭”等项目如期推进；在产业导入上成功在时代大道两侧腾退45家企业，拆整出1000余亩空间，RISC-V等一批重大数字经济项目有望落地，吴晓波等一批行业趋势引领者接连到戴村考察；在民生配套上城南银泰城、威雅国际学校纷纷开工建设，区域人口吸引力逐步扩大。

一、该模式前期经验总结

一是优势互补，在战略账上“结亲”。戴村的区位优势在于该镇位于时代智慧走廊重要节点，随着时代大道南伸工程、杭州城市组团中环工程等建设，该镇即将纳入杭州半小时经济圈；生态优势在于山水林田湖各类要素齐聚，迎合了

群众向往美好生活的愿景；后发优势在于前期开发强度不大，可盘活的土地资源要素较多，目前在时代大道两侧存有1000余亩土地资源，后期拆整资源仍很丰富且成本较低。城投集团除专业的土地开发实力外，在城镇规划、工程建设、配套服务上的专业优势同样非常明显，对镇街工作是极好的专业补充。此外，由戴村三大优势托举出的“低成本、高估值、高溢价”特点也符合城投集团投资开发的择点目标。

二是合作互惠，在经济账上“结亲”。作为国资平台，除承担城市开发建设职能之外，投资的本质属性决定城投方需在合作中充分考虑财务平衡问题。从短期平衡来看，近几年，城投集团在戴村小城镇环境综合整治（2亿元）、华东资产收储（2.8亿元）、老集镇有机更新及园区整治提升征迁（16.2亿元）等项目中，共投入资金21亿元，拆整土地1000余亩。目前已出让土地3宗，面积242亩，竞拍资金20.2亿元，已经基本实现短期流动性平衡（区级层面）。从长期平衡来看，城投集团的收益主要可以从五个方面获得：土地出让的资金收益、固定资产的租金收益、固定资产的增值收益、企业税收的分成收益和项目入股的股权收益。

三是发展互谋，在长远账上“结亲”。戴村和城投的合作，既有眼前目标的考量，更有未来长足发展的打算。在合作范围上，正由原先的城

镇不断开拓拉伸，向全域合作模式转变，目前双方的合作框架已较为成熟，共识已经搭建。在产业发展上，立足“三化融合”背景，城投集团积极融入戴村工业园区改造中，双方按照“腾笼换鸟发展厂房经济、退二进三发展楼宇经济、产城融合发展总部经济”的共识，积极推进园区道路建设，为V智造产业社区拉伸骨架。在未来预期上，充分重视人才等要素的集聚效应，在人才公寓、工业邻里中心等建设上取得良好共识，均愿意牺牲短期税收让利对方，用时间换取空间，探索建立“资金多元投入、资产只租不售、收益长期平衡”的园区“投资-建设-运营”模式，目前双方合作基础十分扎实。

二、目前双方对V智造产业社区打造的现实合作

一是立足规划共绘，力促多规合一。在产业规划、空间布局规划、用地规划上“三规合一”，确保产业业态集聚、城市空间统一和土地开发可持续。目前，双方正联合着手完善《戴村镇产业社区规划》与《戴村镇工业园区改造提升规划》，聚焦产、城、人、景深度融合发展，构建产业发展的“实体-虚拟-场景应用”多维空间平台格局，打造“有核无边”的产业社区空间布局体系。

二是立足配套共建，开启新一轮征迁。在去年已盘活存量土地1000余亩基础上，今年又将联合推进约650亩土地的“搬盘腾挪”工作。目前，该镇美丽城镇建设三期征迁已于5月12日正式开启，双方组建起一支50余人的坚实队伍投入攻坚战，计划于6月25日完成农户签约，7月25日完成农户腾房，年底前完成企业腾房，城投预计投入

资金约10亿元。征迁后，将用于戴村V智造产业社区的基础配套建设，补齐创新业态短板。

三是立足项目共招，强化“三招三引”。双方聚焦V智造产业链关键环节，积极招引视觉相关项目，包括传感芯片、器件、设备等，已成功引入春来科技入驻。此外，抢抓国内自主可控芯片的痛点刚需和第五代精简指令集（RISC-V）的蓄势待发，在中国RISC-V基金会的直接支持下，正积极招引睿熙云、平头哥等一批芯片龙头企业落户，国际新零售品牌奥特莱斯、文创品牌匠人村、浙报新闻出版文化产业园等项目也在加紧对接。

三、双方下一步深化合作打算

下一步，双方将把工作重心由前期的“做减法”转为“加减法并举”，既要倒逼整治又要扩大增量，聚焦现有资源走出“镇街+平台”2.0版新路径。

一是坚持规划引领。不断完善现有工业园区规划，在共同招商的过程中逐渐明晰产业定位，从“三生融合”的角度出发，坚持“环境立园、配套先行”，最终实现创新生态。城投集团全面参与小微企业园、工业邻里中心、人才公寓等产业配套设施建设，经估算，人才公寓耗资约1000万元，低小散企业收储耗资约6000万元，对于城投而言综合资金压力并不大，再考虑产业税收共享、资产保值增值等因素，城投集团长远收益显著。这种合作模式体现出良性、可持续的特点，将在未来长期坚持。

二是坚持市场运作。创新产业社区“投资-建设-运营”模式，以“政府主导、企业参与、基金支持”为导向，由镇政府牵头，联合城投集团等

设立戴村产业社区发展公司，推动产业社区基础和平台开发建设、服务配套健全并持有物业，实现收益长期平衡。加快制定产业发展、空间布局多规合一的产业社区改造建设方案，通过回购、置换、入股、租赁等多种形式，整合盘活存量土地资源，形成连片可开发土地，调整传统产业用地出让开发模式，探索以“公地租赁、先租后售、带方案出让”的多元化模式。大力拓展资金筹措渠道，充分利用萧山区产业投资基金、RISC-V产业发展基金等，结合本地企业、村集体资产入股等方式，确保产业业态集聚、城市空间统一

和土地开发可持续。

三是坚持长短结合。算好“两本账”，一本为“退二进三”，另一本为“腾笼换鸟”。在双方合作区域内，计划用1/3的地块用于生活配套建设，增强区域对于人口流入的支撑，2/3的地块用于产业项目落地，由“做地产”升级为“做资产”。鉴于“镇街+平台”模式对于全区51个工业园区改造的借鉴意义，为提高国有企业参与的主动性与积极性，建议区委区政府加大对国有企业的扶持，适时出台财政激励举措，把试点成果壮大为可复制可推广的地区经验。

文旅融合视角下湘湖发展初探

文/浙江湘旅控股集团有限公司

文旅相生，演化出三种层次。最次的层次是将两者机械式的糅杂在一起，只讲面上的融合，领略不到内在的美；次一级的层次是在游览中处于被动式文化接收状态，虽不解其意倒也悠然自得；最高级的层次是让游客循着文化的印记、受着文化的吸引慕名而来。文旅融合概念下，湘湖发展的序幕正徐徐展开……

一、湘湖发展文旅产业的时代背景

（一）旅游业发展重大意义

习近平总书记指出，旅游是不同国家、不同文化交流互鉴的重要渠道，是发展经济、增进就业的有效手段，也是提高人民生活水平的重要产

业，旅游是人民生活水平提高的一个重要指标。

总书记强调，旅游集物质消费与精神享受于一体，旅游与文化密不可分。旅游是修身养性之道，中华民族自古就把旅游和读书结合在一起，崇尚“读万卷书，行万里路”。旅游业发展与精神文明建设密切相关，相辅相成、互相促进。调查显示，2018年全年杭州接待旅游总人数18403万人次，同比增长13%，全市实现旅游总收入3589亿，同比增长18%。总书记的重要论述对于我们理解旅游业、做好旅游工作、推进文化和旅游融合发展具有十分重要的指导意义。

（二）“文化旅游”概念成大势所趋

《2018中国新中产圈层白皮书》显示：新中

产最青睐的休闲娱乐方式是旅游（53%），其次是运动健身（40%）。新中产的消费形态，也正经历由“必须型消费”为主向“发展型、美好型消费”的转变。所谓美好型消费，便是诸如基于兴趣的以旅游体验的幸福感消费。随着消费升级的时代到来，“上车睡觉、下车拍照”的旅游模式也已经不再满足人们的旅游精神追求，“文旅”逐渐走进人们的视野，寻求文化享受已成为当前旅游者的一种风尚。

诗与远方的完美融合，衍生出文化旅游的概念。其通过旅游实现感知、了解、体察人类文化具体内容之目的行为过程，不断丰富着人们的旅游体验，带来美好的享受。

二、文旅融合视角下湘湖发展的的基础优势

（一）区位优势

据今年5月《第一财经》发布的《城市商业魅力排行榜》显示，杭州位列新一线城市，仅次于北上广深蓉，居全国第六位，且蕴藏着无限的发展潜力。作为杭州经济大区的萧山区，位于钱塘江南岸，地处中国县域经济最为活跃的长三角南翼，发展势头锐不可当。湘湖，隔着一条钱塘江，与西湖遥江相望，位于杭州市萧山区城西，是钱塘江、富春江和浦阳江三江交汇口，距离萧山国际机场、杭州东站和即将通车的杭州南站分别为30公里、22公里和9公里。地理位置优越，公共交通便利，奠定着湘湖发展文旅产业的基础区位优势。

（二）政策支持

萧山正站在“后峰会、前亚运”、“钱塘江金融港湾”、“拥江发展”和“三化联动”的一

个具有多重历史机遇的新起点上，正处于新旧动能加速转换、高质量发展的关键时期。湘湖新城紧扣城市发展和历史变革的时间节点，承载着“1+4+X”、“4286”的发展角色，担负起产业谋划布局的力量。随着第一部地方性法规《杭州市萧山湘湖旅游度假区条例》的正式施行，湘湖，立足省内，放眼全国，面向国际，落实好区委区政府打好“一二八”组合拳的工作要求，牢固树立“宜融则融、能融尽融、以文促旅、以旅彰文”的科学发展理念。

（三）资源丰富

湘湖的美，美在自然。“望湖亭上望湘湖，景物天开似画图。”泛舟湖上，亭台楼阁，满树繁花；湘湖三期，各美其美，美美与共。船在湖上行，人在画中走，湖光山色尽收眼底。

湘湖的美，美在历史。三万顷碧波，八千年故事。一叶孤舟，孕育着古老文明，道尽人世间的传奇。历史的车轮碾过，跨湖桥遗址的发现，将萧山历史向前推了八千年，也将华夏文明的历史向前推演了八千年。

湘湖的美，美在人文。越文化城山，承载了春秋战国时期越军在此屯兵拒吴，“馈鱼退敌”的精妙战术；戏剧《杨时与湘湖》，诉说着北宋时期，时任萧山县令杨时率百姓“依山围湖、筑土为堤”，一草一木建成湘湖，百姓告别旱苦的动人传说。

（四）初具规模

2019年，我们见证了湘湖的一个个项目的落地生长，一位位工作者挥洒的辛劳汗水：湘湖清产核资工作顺利开展，休闲配套开元森泊度假乐园项目投入使用，世界联盟总部举行隆重的开工典礼，湘湖院士岛迎来首批院士专家，五四献礼

湘湖荧光跑热力开跑，古韵水街正式竣工验收……

数字湘湖建设也正如火如荼展开：湘湖即将成为浙江首个5G网络全覆盖的景区，以紫光恒越、先临三维等为代表的龙头企业选址未来智造小镇启动区块，以加州大学CITRIS研究院伯克利总院为首的多个生物医疗项目落户湘湖畔。“世界旅游联盟·湘湖对话”也将在黄金9月如约而至，将新经济与文旅事业打通，实现资源共享、优势互补、协同并进。

三、文旅融合视角下湘湖发展的现存问题

（一）可进入情况差，游客类型结构单一

湘湖风光秀丽，地理位置优越。但作为一个市区内景点，相较于杭州西湖和南京秦淮河这类地铁便可直达的同类型景区而言，湘湖可进入情况较差，在公共交通基础设施上存在一定劣势。以跨湖桥遗址博物馆为例，即便是从最近的湘湖地铁站下了地铁，仍旧有近4公里的步行距离。虽有旅游公交线路，但存在车次少，等待时间久的问题。如若采用共享单车出行，所经湘湖隧道内缺乏专门的自行车道，存在一定安全隐患。所以湘湖游玩多采用自驾的方式，以本地周边家庭亲子行为主。而这也无疑限制了很大一部分以学生为主的主力年轻客户群，且不可避免在高峰期造成一定拥堵。

（二）资源较为分散，缺乏有效互动体验

湘湖湖域面积大，水域呈狭长分布，各个景点呈点状分布，整体较为分散。景点之间的连接同质化景观类型多，游览中容易出现审美疲劳，缺乏有特色的景观小品和水上文娱项目串联。湘

湖的多种文化以个体文化的形式存在，文化与文化之间存在历史断层，缺乏一定的关联度和巧妙的串联方式。虽前期已进行针对当地民俗文化，物产遗址，自然风光的文化摸底调查，但并未进行有效整合，缺乏塑造感官及思维、情感的有效人景互动体验。

（三）IP定位不清晰，未形成完整产城湖链条

IP打造尚停留在浅层次开发阶段，历史文明与当代休闲与未来展望相兼容，三大IP之间存在界限不清的状况。产品价值捕捉不精准，未形成超级IP。深度挖掘度低，缺乏最具代表性的景区形象认知产品。目前湘湖的旅游产业链条尚未打通，部分产业企业尚未入驻，业态还不丰富，生态圈还未完善。湘湖与三江汇流地区旅游产业开发、运营水平还有待大幅度提高，尚未形成完整清晰的产城湖链条。

四、文旅融合视角下湘湖发展的对策分析

（一）改善现有交通，加大宣传力度

1.改善现有交通。要大力争取湘湖景区内地铁规划，改善游客出行条件，释放拥堵压力；公交线路设计要充分调研湘湖游玩需求最大、人流量最多的几个节点，有针对性的串联成专门的旅游专线（区别于现有的内部环湘湖线路）；节假日期间，在保持现有的派驻景区内保安疏通堵点的同时，对公交出行予以优惠政策，大力鼓励游客绿色出行。

2.加大宣传力度。要高标准全力加快争创5A景区速度，加大宣传力度，以融媒体宣传为突破创新宣传方式，提升湘湖形象。湘湖是杭州的

南花园，但不仅仅只是是本市周边游客平时消遣的去处，要积极打造全域旅游新形象，别让“旅游”成为“里游”。

（二）整合优势资源，增强良性互动

1.整合优势资源。在前期工作小组对当地人文脉络、旅游项目的文化梳理的基础上，着重找到当地的差异基因，与现代社会诉求的契合点加以融合。将历史文化、自然文化、产业文化湘湖融合渗透，理顺每种文化的价值，将各种资源融汇贯通，促进各个旅游点的关联度。将美景和产业相互支撑，相互促进，形成合力。打造特色景观小品和文娱项目，有效串联起湘湖内各个景点，把景观链做优做强，形成规模优势。

2.增强良性互动。通过情景化、游乐化、故事化等多种手法，对项目的文化进行活化，形成能够被游客感知的体验化旅游产品。以“旅游+”方式打造的新产品、新业态，把展示内容最大化，将内涵情素传达给游客，展现湘湖独特的韵味魅力，为旅游产品和服务找到新的价值和生存空间。强调沉浸式游玩，让游客与一草一木、一花一景都融为一体，引起旅游者的情感共鸣或思维认同，增强其参与感。

（三）打造湘湖IP，锻造“产城人湖”链条

1.打造湘湖IP。以是否具备发展潜力进行IP初步筛选，产品设计必须了解受众面，准确与人群定位相匹配。艺术风格、故事框架、流行元素……多种媒介形式之间的互动，需做好精准商业定位。在空间布局上，融合智能科技片区、金融创新片区、文化创意片区、旅游康养片区四大片区，塑造湘湖IP内核。利用和整合资源，打造产业生态圈形成整体产品体系，提炼IP，为产业赋能。

2.锻造“产城人湖”链条。要善于开发新经济，发掘新业态，思考湖城发展路径。在发展中探索和利用风俗和文化来切实改善原住民生活和生产的业态，实现当地人居、自然、产业、城市的有机融合，构建区域经济新秩序。要稳步朝着“全域城市化、全域景区化、湖城一体化、产业高端化”的目标迈进，加快实现“产城融合、湖城融合、人居环境融合”的美好愿景，打造成集“产业+居住+商业+旅游”一体的产城融合的高端产业新城。

有着古老厚重历史的湘湖，正发展拼搏着的湘湖，站在时代前沿浪潮上的湘湖……种种风情，皆成湘湖。不同的是状态，不变的是初心。一汪湖水映神奇，在湘湖湖畔，文化要素和旅游气质正相互交融，巧妙穿插，其内涵与真谛相互结合。以文促旅，以旅彰文，文旅融合视角下湘湖拥有着无限的发展潜力。历史成就了湘湖，而湘湖也必将创造历史。