

房企谋局TOD：“自带流量”背后的可持续投入能力考题

本报记者 陈婷 赵毅 深圳报道

东莞市公共资源交易网显示，近日，东莞万江街道城市更新改造项目单一主体挂牌招商结果公布，万科以约18.97亿元摘牌。根据公告，该项目属于东莞城市更新“旧项目”、TOD（以交通运输为导向的开发模式）试点项目。对此，万科东莞区域相关负责人对《中国经营报》记者表示，目

新的增长曲线

万科都亮表示，希望在TOD项目上寻求突破，为传统开发业务带来新的增长曲线。

4月8日，东莞市万宸房地产有限公司（以下简称“东莞万宸”）以总价约18.97亿元竞得东莞万江街道龙湾滨江片区连片更新单元坝新路周边地块改造项目（编号：2022WD002，以下简称“龙湾项目”）。

根据东莞阳光网，龙湾项目是2022年东莞第二宗出让的旧改地块，也是万江首个单一主体挂牌招商的旧改项目。该项目占地面积21万平方米，总价18.97亿元，是万江首宗启动主体招商的城市更新单元，也是东莞涉及1号线和8号线的TOD试点项目。

工商信息显示，东莞万宸分别由东莞市万科房地产有限公司、东莞市永悦实业投资有限公司、深圳市锦心海诚实业有限公司持股，具体持股比例未公开，该公司成立于2021年12月27日。

根据公示，龙湾项目的更新单元将被划分为拆除重建区、“三地”及超标“三地”区，该更新单元现状以低效益的旧厂房为主。

龙湾项目的拆除重建面积约为21万平方米，将规划为二类居住用地（R2）、商业金融业用地（C2）、二类居住用地+商业金融业用地（R2+C2）。更新单元规划建

前，万科对上述项目仅处于摘牌阶段，距离实际“获取”存在较大的不确定性。该项目非真正的地铁上盖，距离地铁站约七八百米。

无独有偶，越秀地产近日公告称，拟以50.1亿元收购广州琶洲南项目（TOD）49%的权益。公司管理层此前表示，TOD项目是其“十四五”目标的关键领域。

业内有观点认为，TOD项目因其交通优势及商业价值，天生

“自带流量”。近年来，愈来愈多规模房企选择参与TOD项目的投资开发。

不过，克而瑞深圳区域发布的《TOD开发趋势与动态》专题研报（以下简称“克而瑞报告”）显示，在激烈的市场竞争环境下，TOD项目因其自身特点在规划设计、融资、建设、运营等方面存在诸多难点，考验房企的长周期运作能力、资金实力和融资能力等。

设1所小学、1所初级中学、2所幼儿园，同时规划升级多条周边道路、公园、绿地等。

另外，根据公告文件《TOD范围内城市更新项目政府分成合作协议》，龙湾项目中，政府分成物业计容建筑面积约1.57万平方米（其中住宅约1.4万平方米，商办1692平方米），分成物业车位共160个，由改造主体建设完成后移交政府指定单位。

虽然万科东莞区域相关负责人对记者表示，公司距离实际获取龙湾项目“还有很长的路要走”，如要收购、1+N方案报审等，但相关负责人表示，参与TOD项目的投资开发，将是万科在东莞接下来几年的工作重点。

记者注意到，今年1月，万科以8.8亿元摘牌东莞大岭山北站TOD地块（编号：2021WD009），根据出让文件，该地块总建筑面积约46万平方米。其中，居住建筑面积约42万平方米。

早在2019年，万科董事会主席郁亮在媒体交流会上表示，希望在TOD项目上寻求突破，为传统开发业务带来新的增长曲线。

2020年6月，万科公告称，与第一大股东——深圳市地铁集团有限公司（以下简称“深铁集团”）

拟共同投资成立合资公司，注册资本暂定为10亿元。其中，万科、深铁集团分别认缴出资5亿元，各占注册资本的50%。

万科表示，公司及深铁集团双方同意按照市场化原则，建立和巩固战略合作关系，实现强强联合，关注深圳新基建及轨道交通重点片区及重点项目，探索粤港澳大湾区及其他重点城市的TOD大型项目建设模式。

与地铁公司进行合作开发，成为万科布局TOD的主要方式。除了深铁集团，万科还和杭州市地铁置业有限公司、长春轨道交通集团等达成合作。目前，万科的TOD项目已布局上海、杭州、南昌等城市，并推出“天空之城”系列。

截至2020年6月，万科累计获取49个TOD项目，涉及建筑面积1803万平方米，累计总投资2400亿元。其中，居住属性约占70%至80%，自持项目约占20%，自持项目中的60%以上为综合商业。

2021年年报显示，展望未来，在房地产开发业务层面，万科将统筹集团内外部专业优势力量，做好重大复杂项目，2022年至2024年集中呈现一批城市更新、TOD类的城市综合体标杆项目。

开发建设难题

TOD开发建设面临资金投入、技术要求、利益博弈等一系列难题。

克而瑞研究报告显示，TOD模式可为房企在城市土地资源日趋紧缺的背景下，带来新的开发资源，增强溢价能力，拓展增长空间与能力半径等，为房企转型提供新契机，“近年来，有越来越多的规模房企通过与地铁公司合作或独立投资拿地的形式参与TOD项目的开发，TOD项目地块价值日益凸显。”

万科之外，越秀地产也通过引入广州地铁作为战略股东，大力发展其“轨交+物业”的TOD模式。

4月7日，越秀地产宣布收购广州琶洲南项目相关权益。收购完成后，越秀地产TOD项目的总建筑面积将增至约419万平方米，该公司在广州的土地储备将增至约1334万平方米。

今年3月，越秀地产董事长兼执行董事林昭远在业绩会上表示，TOD作为越秀地产“十四五”目标中的一个关键领域，希望能够走出广州，拓展广州以外的项目，“如果有好的机会，公司会采取积极态度推进这项工作。”

林昭远透露，自广州地铁成为公司二股东后，越秀地产目前已有5个TOD项目（截至2021年末）。2021年，越秀地产新增广州星航（广州黄埔庙头）TOD项目，总建筑面积约21万平方米。截至2021年末，公司TOD项目总土地储备约376万平方米。年内TOD项目实现合同销售约178.7亿元，同比上升5.1%。其中，星图TOD实现35亿元、星瀚TOD实现40亿元、星汇城TOD实现45.9亿元。

“公司在去年通过公开市场竞得广州东部一个TOD项目。目前，行业中拥有TOD项目开发能力的企业也不算多，竞争没那么激烈，这也让越秀地产在该领域有立



越秀地产近日公告称，拟以50.1亿元收购广州琶洲南项目（TOD）49%的权益。 本报资料室/图

足的优势。”林昭远称。

正如林昭远所称“行业内拥有TOD项目开发能力的企业不算多”，万科在年报中将TOD归类至“重大复杂项目”，开发商发展TOD项目面临资金投入、技术要求、利益博弈等一系列难题。

克而瑞报告具体指出，在规划上，开发商需要做到设计协同规划，与相关政府部门保持密切沟通。同时，TOD项目业态叠加，需要考虑有效布局；资金上，TOD项目前期资金投入大，项目整体回报周期长，施工时间普遍为4至5年；建设上，TOD项目空间结构复杂，施工难度大，开发商需要考虑减震降噪，与地铁建设方施工配合；运营上，TOD项目体量大、业态丰富，且含有大量自持，对开发商的运营经验有较高要求。

据了解，针对TOD项目，越秀地产设置了专门负责前期拿地准备、地铁保护等工作部门，在人员的选择方面亦提出具备更高的综合能力等要求。

一系列难题面前，并非所有企业都能从参与TOD项目的投资开发中分享红利。

今年3月，TOD综合体凯达尔枢纽国际广场（以下简称“凯达尔

广场”）被挂上阿里拍卖平台，进行债权资产招商，债权本息合计达5.93亿元。

上述拍卖共有相关两则推介信息，其中一项的资产抵押物为242套办公用房，债权本息3.96亿元。另一项资产抵押物为186套写字楼，债权本息1.97亿元。

凯达尔广场官网显示，凯达尔广场号称“中国首个TOD综合体”，其枢纽中心汇集4条地铁、2条城际轨道、3条国家级铁路，总建筑面积36万平方米。根据《广州市交通运输“十四五”规划》，凯达尔广场的建设年限是2014年至2021年，建设性质为续建，总投资60亿元，“十四五”期间投资4亿元。

2021年8月，凯达尔广场在其官方微信公众号发布公开信称，因轨道交通导致此民生项目的设计及建设难度极大，建设周期延长，建设成本提高。项目在突破多个难题后至今持续推进。另外，项目从战略规划设计到至今建设完善过程中，先后有合作伙伴参与，由于各自战略选择原因，均友好解除合作关系，“目前，项目正在与广州市意向企业进行项目重组。重组工作在广州市各级政府的大力支持下进展顺利。”

十年“炼成” 航天微波炉 国民家电格兰仕打造“宇宙厨房”

文/林汀

远赴太空“出差”6个月，神舟十三号飞船计划于4月中旬返回地球。在神舟十三号发射之前，由格兰仕研制的航天微波炉随“天舟二号”进入中国空间站，相继为神舟十二号、神舟十三号航天员烹饪美食，

助力中国成为让航天员在太空享用健康热食的国家。

回顾航天微波炉“十年磨一剑”的诞生历程，格兰仕对微波炉的结构与核心部件进行重新设计与研发，令微波炉适应火箭发射的高频震荡以及空间站的零重力环境，达到火箭发射与太空工作的要求。

在此之后，格兰仕也将全新科技成果应用至日常生活场景，发布DR空气炸微波炉新品，新增空气炸和立体烤功能，以一台机器满足三餐烹饪和各种中西美食制作需求。用户只需指尖操作，即可实现一键式自动烹饪，展现智慧厨房的理想图景。

让航天员在太空享用热食

随着中国航天事业的推进，航天工程既要探索广阔宇宙，又要完善航天员的太空生活。

在神舟十二号的飞行计划中，航天工程就为航天员设计了一套完整的食谱，在三个月的空间站工作期内配备了120种菜品，充分考虑到色香味和营养的均衡，让航天员在太空也能吃到家的味道。

在航天员享用的热食背后，格兰仕研制的航天微波炉在其中发挥了关键作用。将微波炉送入太空并适应复杂的宇宙环境，格兰仕“砸锅卖铁”攻克核心技术

耗时10年精心研制。

早在2011年，格兰仕航天微波炉项目就正式立项。接受研发任务后，格兰仕第一时间启动了特种磁控管的研发。须知磁控管是微波炉的核心部件，要在太空中应对截然不同的使用环境，格兰仕通过零部件集成创新，使航天微波炉在节约空间站宝贵能源的同时，缩短了烹饪时间。

除此之外，为了使微波炉符合火箭发射与太空工作的要求，格兰仕也对其结构与核心部件进行重新设计与研发，令微波炉在火箭发射升空过

程中能够承受过载与高频震荡。

在工艺设计方面，航天微波炉也有严格的尺寸、重量和功耗限制。为了减轻微波炉的体积，达到太空作业的可靠性要求，格兰仕研发人员不断优化产品结构，加强产品本身的机械强度，并创造性地采用紧固件、一体成型等工艺。为了减轻产品重量，格兰仕还特制了变频微波电源代替传统高压变压器。

历时10年研制，格兰仕终于在2021年令中国航天员在太空也能享用美味的家乡味道。

提到微波炉，格兰仕品牌已深入人心。以“国民家电 民族品牌”为理念的格兰仕不断创造佳绩。

在品牌影响力背后，是格兰仕人的艰苦创业打下了坚实基础。1992年，格兰仕实行产业结构调整，进军家电行业。3年后，格兰仕微波炉在中国市场的份额达到25.1%，居于领先地位。

但到1998年，当格兰仕的微波炉销量达到世界领先时，堪称微波炉“心脏”的核心部件——磁控管技术却还被发达国家厂商牢牢控制。

为了将发展的命运掌握在自己手中，格兰仕人痛下决心：“砸锅卖铁”都要研发出磁控管这一核心部件。彼时，格兰仕立项自主研发磁控管，集结一批国内专家和上游合作伙伴共同攻关。

2001年，第一个格兰仕自主品牌磁控管正式装机投放市场，这一自主核心部件的可靠性与使用效率均接受市场检验。但在技术取得突破后，格兰仕却面临产能的挑战。

为了满足高科技产品的制造需求，格兰仕积极与其他企业合作，逐步建立完整的配套产业链。此外，为了解决生产设备无法购买的问题，格兰仕还组织了一批设备骨干团队，将绝大部分生产线设备进行自主研发、生产、制造，提高生产制造的核心竞争力。

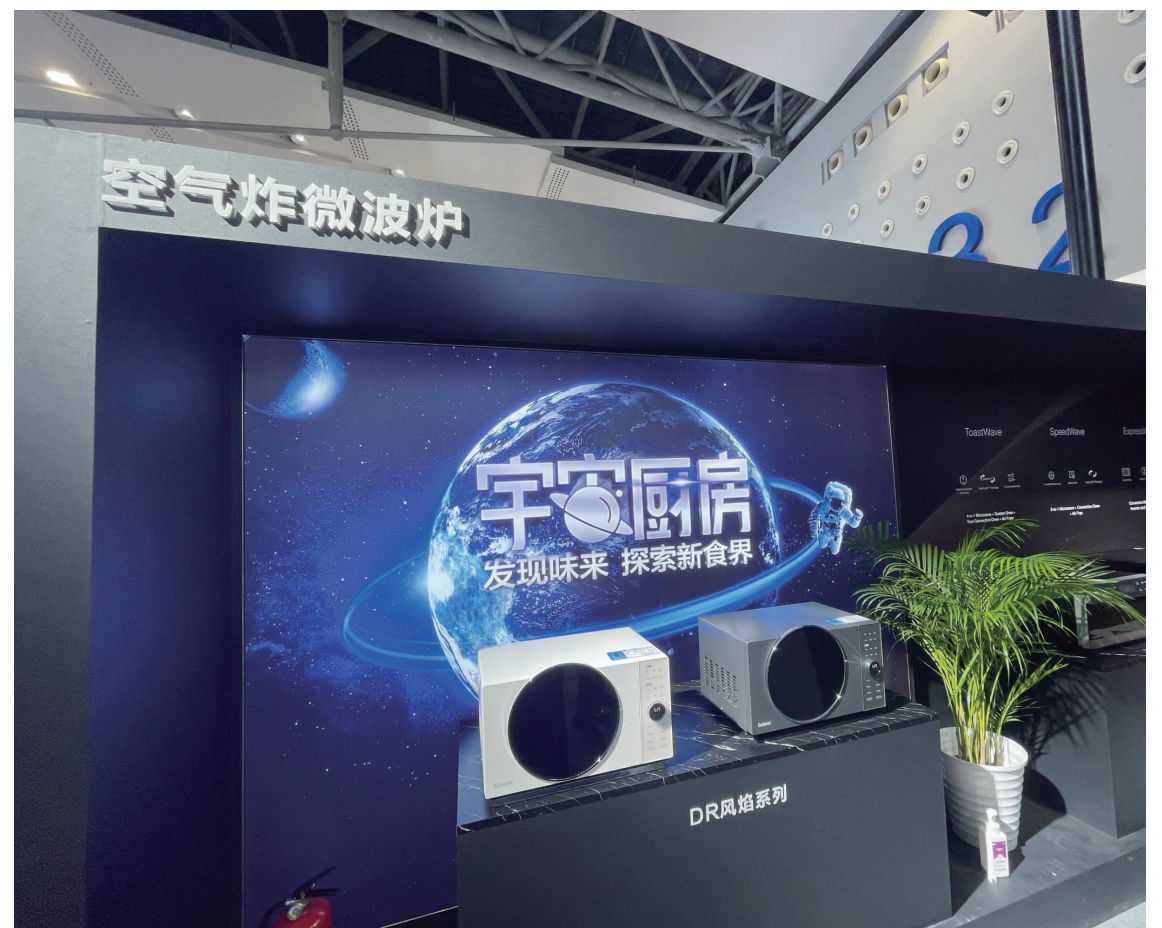
在格兰仕人攻坚克难的努力下，格兰仕磁控管产量在2018年已达到年产3000多万只，涵盖家用微波炉从低功率到高功率、再到变频全系列的产品型号规格。

不知不觉中，格兰仕也在产业

链及配套技术上深耕20余年，目前已掌握了微波炉、电蒸炉、电烤箱、冰箱、空调、洗衣机等家电的核心技术和核心自我配套能力，还掌控了磁控管、变压器、压缩机等核心零部件的设计与生产。

近年来，格兰仕持续加大数字化投入，以全球灯塔工厂、关灯工厂的标准推进智能制造——所有与品质相关的关键工序由机器人处理，生产过程通过云端数字化管控。

除此之外，格兰仕还积极在开源芯片、边缘计算等前沿科技“下功夫”，其首款自主开源芯片已在家电产品实现应用。面向5G万物互联的发展方向，格兰仕发挥品牌牵引和产业带动作用，发起成立“中国芯”开源芯片生态合作联盟，致力于打造自主的芯片生态链。



“宇宙厨房”让全新科技融入日常百姓生活

随着航天微波炉进入中国空间站，格兰仕也将微波炉的全新科技成果应用至日常生活场景，推出“宇宙厨房”概念，并发布DR空气炸微波炉新品。

格兰仕提出的“宇宙厨房”是指充满“黑科技”，高度集成、节能、高效、环保，是一个充满无限探索价值的空间。它意味着厨房将搭载程序设置，各种美食烹饪方法将被数据化、程序化地植入微波炉、微蒸烤三件套等智慧厨电。用户只需指尖操作，即可实现一键式自动烹饪，展现新时代智慧厨房的理想图景。

作为格兰仕“宇宙厨房”这一概念的首款产品，其于2021年7月推出DR空气炸微波炉是一款实

现空气炸功能的微波炉，可以一台机器满足三餐烹饪和各种中西美食制作需求。

据格兰仕介绍，DR空气炸微波炉在变频微波功能的基础上，新增了空气炸和立体烤功能，既可以微波加热，也可以烧烤、烘焙、烘烤，一台机器烹饪多种美食，满足各种人群的多元化烹饪需求。

除了应用全新科技成果，格兰仕也将企业对健康烹饪潮流的洞察融入智慧厨房，产品将提供健康生活解决方案，采用无明火、无油烟的烹饪方式，以空气炸、立体烤等功能，一方面满足消费者对食物爽脆口感的要求，另一方面也将减少食用油添加，为用户带来便捷的烹饪体验。

在微波炉之外，格兰仕拥有自主可控的全产业链也令其产品覆盖蒸烤箱、微蒸烤一体机、吸油烟机、洗碗机、冰箱、燃气灶等厨电产品。

格兰仕不仅将健康烹饪潮流融入厨电产品，也将“健康”这一概念扩展至人居环境，面向全球市场推出激光雷达扫拖一体机、空气消毒机、42CM滚筒洗衣机、除螨除菌的热泵干衣机等，满足消费者在衣、食、住等多场景的健康生活需求。

自创立以来，格兰仕扎根制造业，以科技创新为动力，勇于突破传统、打破常规。立足新发展阶段，格兰仕将坚持自立自强、自主可控，为消费者带来智能家居、智慧家电的更多可能。 广告