

# 水乡乌镇何以变身吸金“顶流”

本报记者 杨让晨 张家振 乌镇报道

“收获超出预期，内容质量也很高，参与分享的都是行业领军企业家。”在咖啡间隙，来自长三角地区的某汽车产业链企业工作人员吴典在做完笔记后兴奋地告诉《中国经营报》记者。

2024世界互联网大会在乌镇举办期间，白天共安排24场分论坛和多个地级市组织召开的各类招商对接会，时间和行程都较为

## 齐聚乌镇招商引资

桐乡市对企业端的产品探索和商业迭代非常支持。

在世界互联网大会举办期间，乌镇的夜晚热闹非凡。

“希望已经落户的企业，能在2025年加快投产，即将签约的项目，大家要赶快下手。大家都在高质量发展道路上奔跑，下手慢了土地资源不一定能得到保障。”在一场以智能网联汽车发展为主题的咖啡会上，桐乡经济开发区党委书记蓝亚明笑着说。

近年来，诸多和汽车电子相关的项目逐步落地桐乡所在的嘉兴市桐乡市，汽车产业生态正加速构建。以智能网联汽车电子咖啡为例，仅这一场咖啡就汇集了智己汽车、麦格纳光能、博世等20余家汽车产业链企业人士参与，涵盖整车制造、智能芯片、智能底盘等领域，相关企业大多来自江苏省苏州市、浙江省宁波市和上海市等地。

“公司今年7月才落地桐乡市。”尚元智行总裁冯曙在咖啡现场告诉记者，公司此前在宁波市，但最终还是决定搬到桐乡市。“宁波市政府给予公司的政策很好，但更看重桐乡市政府对车路云智能网络相关的政策支持，这也是公司搬过来的原因。”

冯曙进一步告诉记者，桐乡市对企业端的产品探索和商业迭代非常支持。“公司的无人观光车后期会在乌镇长期运营，先行

紧凑。但当夜幕降临，乌镇舒缓的另一面也慢慢揭开面纱。

在乌镇景区内的酒吧、咖啡厅内，嘉兴市、桐乡市、海宁市等地方政府邀请汽车、智能制造、人工智能等行业的企业家、投资人组织咖啡，在品茶、喝咖啡的轻松氛围中，可能随时会吸引企业落地投资。

相关资料显示，在世界互联网大会期间，类似的咖啡在乌镇共举办了34场。依托这样的平

台，乌镇所在的嘉兴市共签约5个项目，签约金额约148亿元；全国各地共有63个项目达成合作，签约总金额超1000亿元。

“招商引资本身就是一个相互吸引和探索合作的商业过程。”戴德梁行中国区项目及企业服务部总裁魏超英告诉记者，不同企业对赛道有不同的认识，各地聚焦的产业也各有侧重，类似咖啡这种交流形式有助于地方政府、企业和投资人互相增进了解。

## 江南水乡华丽蜕变

车正变得越来越“聪明”，桐乡市也要造“聪明的车”。

时光流转千年，乌镇为何能从古朴的江南水乡，蜕变成商界关注的焦点？

日前，浙江省委、省政府出台《关于支持乌镇世界互联网大会永久举办地建设的若干意见》（以下简称《意见》），全面支持乌镇世界互联网大会永久举办地建设，举全省之力支持乌镇高质量发展。

《意见》共提出20条具体措施，明确从会展、科创、产业、开放、生活五大试验区出发，支持乌镇打造“五个之城”。

其中，浙江省将支持乌镇打造“会展之城”。加强与国际国内会展组织合作，常态化举办中国企业家领袖年会、全球新能源与智能汽车供应链创新大会等高端论坛、专业展览、大型赛事各类活动，打造乌镇会展品牌。

浙江省还将支持乌镇打造“数字融合之城”。建设乌镇高性能智能计算产业基地，发展“人工智能+”装备制造，加强“车路云一体

## 如何成为下一个“乌镇”？

很多城市在推动产业发展方面会积极引进各行业的头部企业、“链主”企业。

得益于政策加持和世界互联网大会带来的影响力，乌镇吸引了全球关注的目光。但在多位业内人士看来，乌镇模式并非不可复制。

“对于区域经济和产业发展而言，每个城市都有不同的基因、历史和产业集聚能力。”在魏超英看来，乌镇模式不是一个特例。“目前，国内竞争激烈，特别是长三角地区参与竞争的城市有很多。例如苏州市、无锡市、杭州市、宁波市等江浙城市，在经济基础、营商环境、产业发展等方面的表现都很好。”

仲量联行华东区战略顾问部董事俞志英也告诉记者，在具备一定产业基础、产业生态和人才生态的情况下，符合未来发展趋势的产业，是各地政府的发展重点，也是推进产业升级转型和发展新质生产力的重要方向。

那么，对于地方政府而言，如何才能成为下一个“乌镇”？俞志英告诉记者，一方面，地方政府应当放大联动，纵向延伸；另一方面，应当软硬分工，识别方向。

以新能源产业基础良好的江苏省常州市为例，俞志英表示，常州市应当放大联动。“汽车智能网联系统很大一部分搭载在新能源汽车上，当地可以以此为依托，研究拓展从新能源化向智能化延伸的方向。”

“对于高能级城市和高能级产业板块而言，可以依托自身的信息互联网、图像识别、语音识别或智能芯片等相关产业基础，以及较好的创新研发氛围和人才吸引力，进一步往技术层、大模型、系统解

化和国家示范城市建设，加快建设包括乌镇柔性电子产业园在内的等一批标志性重大产业项目，融合赋能一、二、三产业发展。

“桐乡市一直有造车的梦想。”桐乡市副市长姚富强在咖啡现场曾表示，车正变得越来越“聪明”，桐乡市也要造“聪明的车”。

在今年举办的世界互联网大会上，桐乡市离这一梦想更近了一步。据了解，本届大会期间，桐乡市签下了4个智能网联汽车、半导体芯片和新材料领域的项目，签约总金额超百亿元。其中，浙江新吉奥控股集团智能网联房车生产基地项目计划总投资58亿元，主要从事高端旅居房车整车及汽车零部件的研发、生产及销售。

在魏超英看来，无论是招商还是引资，都是创造需求，推动相互理解、建立信任，相互赋能、相依相存的过程。企业与政府都希望长期合作，一同发展壮大。“从招商的视角来看，在国内资源相对集中的商业

环境和背景下，企业家非常注重与地方主要决策者之间的交流。企业家可能不一定对每一座城市或市场都非常了解，但他们更注重城市决策主官对企业所属产业的供应链、产业链和生态环境的理解和认可。”

咖啡正是这样一种可以直接交流的方式。“乌镇就像一座桥梁，连通着企业和政府。”一位参加咖啡的企业高管告诉记者，处于产业链不同环节的企业都参加，能够比较自由地分享看法，还可以同时了解桐乡市的产业政策优势。

“企业和政府都希望构建起可以相互赋能、相互支持的政商关系。”在魏超英看来，企业和政府都非常务实，关键在于双方能否达成一致意见。科技企业面临的核心挑战是产业化和商业落地能力。由此可见，当地的市场环境和产业环境对吸引企业落地至关重要。很多科技企业的应用场景和端口，都得益于政府部门或国企平台提供的场景和资源。

另一方面，对于地方政府而言，如何才能成为下一个“乌镇”？俞志英告诉记者，一方面，地方政府应当放大联动，纵向延伸；另一方面，应当软硬分工，识别方向。

以新能源产业基础良好的江苏省常州市为例，俞志英表示，常州市应当放大联动。“汽车智能网联系统很大一部分搭载在新能源汽车上，当地可以以此为依托，研究拓展从新能源化向智能化延伸的方向。”

那么，对于地方政府而言，如何才能成为下一个“乌镇”？俞志英告诉记者，一方面，地方政府应当放大联动，纵向延伸；另一方面，应当软硬分工，识别方向。以新能源产业基础良好的江苏省常州市为例，俞志英表示，常州市应当放大联动。“汽车智能网联系统很大一部分搭载在新能源汽车上，当地可以以此为依托，研究拓展从新能源化向智能化延伸的方向。”

“对于高能级城市和高能级产业板块而言，可以依托自身的信息互联网、图像识别、语音识别或智能芯片等相关产业基础，以及较好的创新研发氛围和人才吸引力，进一步往技术层、大模型、系统解决方案等方向发展。”俞志英进一步表示，对于一些城市而言，产业可能以制造业为主，软件信息方面的人才基础较弱，可以考虑继续向智能家居、可穿戴设备、智能汽车零部件等智能硬件方向升级。

在魏超英看来，地方的产业基础很重要，很多城市在推动产业发展方面会积极引进各行业的头部企业、“链主”企业，以此来驱动更多的上下游企业落地。

“一些企业更看重市场准入、人才集聚、上下游产业链，以此打造完整的生态圈，而另一些企业则看重政府对营商环境的营造。”魏超英进一步表示，如果能兼顾人才、产业链引进，并合理利用资本助力推动，相信更多的地方政府能成功复刻具有“乌镇影响力”的商业模式。

# 第三大股东精准减持 海宁皮城业绩承压急谋转型

本报记者 郭阳琛 张家振 上海报道

在获得中国证监会注册批复百天后，海宁中国皮革城股份有限公司（以下简称“海宁皮城”，002344.SZ）发行公司债券融资事项迎来了最新进展。

根据海宁皮城12月3日最新公告，12月2—3日，公司债券（第一期）正式发行，发行规模为4亿元。根据证监会批复，海宁皮城将公开发行不超过15亿元（含）公司债券，首期募集的4亿元资金拟将全部用于偿还债务。

在“借新还旧”背后，海宁皮城近年来主业获利能力及盈利水平有所下滑，现金流承压。财报数据显示，2023年，海宁皮城实现营业收入12.2亿元，同比下降6.91%；实现归母净利润1.77亿元，同比下降34.29%。今年前三季度，海宁皮城实现营收约7.08亿元，同比下降8.91%；归属于上市公司股东的净利润为7212万元，同比下降46.27%。

“（业绩下滑）主要还是租金问题。”日前，海宁皮城董秘办工作人员在接受《中国经营报》记者采访时表示。近几年，虽然市场在慢慢复苏，但商户经营还是比较难，租金无法达到此前的最高峰水平。同时，由于近两年房地产行业较为低迷，物业销售也受到了影响。

成都海宁皮革城项目便是最为典型的项目。记者多方了解到，该项目起步于2010年，一期项目于2012年开始试运营，占地超42亩的二期项目却空了近8年。直到2020年，海宁皮城引入2家海宁当地企业作为合作方，二期项目才得以盘活。不过，二期项目住宅部分目前尚未售罄，商业和体育会场部分也未开业。

## 成都项目开发周期超14年

相关资料显示，海宁皮城旗下的“海宁中国皮革城”是目前全球最具规模、中国最具影响力的皮革专业市场，也是全球唯一一个提供全产业链服务的皮革专业市场。

但海宁皮城的业绩较为低迷。记者梳理多年财报发现，造成海宁皮城业绩下滑的核心原因之一，便是成都海宁皮革城二期项目商铺及配套物业销售下滑。

时间拨回至2010年1月，为进一步贯彻实施“外延式扩张”发展战略，稳步推进全国布点，海宁皮

## 变更控股股东谋转型

在业绩压力面前，海宁皮城也在加速推进转型步伐。

11月14日晚间，海宁皮城方面公告称，拟进行国有股权无偿划转，控股股东将由海宁市资产经营公司变更为海宁市潮升科技产业投资集团有限公司（以下简称“潮升产投集团”）。实际控制人未发生变化，仍为海宁市人民政府国有资产监督管理办公室。具体而言，控股股东海宁市

## 宏达高科苦等10年高位减持

值得关注的是，在股价上涨时，海宁皮城第三大股东宏达高科控股股份有限公司（以下简称“宏达高科”，002144.SZ）趁机选择了高位减持。

11月27日，宏达高科方面公告称，近日，公司抓住市场机会，出售了部分持有的海宁皮城股票。此次减持股份共计1115万股，成交均价6.4268元/股，成交金额7165.89万元（已扣除印花税及交易佣金），顺利在股价高点“解套”。

城与成都市新都区政府签订《投资协议书》，拟参与成都市新都区北部商城内一地块的土地整理，面积约200亩。为此，海宁皮城投资总额6000万元，为新都区政府完成该地块土地整理工作提供资金保障。

2012年9月，成都海宁皮革城一期建成试营业。据悉，一期项目总投资建筑面积45.6万平方米，其中市场部分建筑层高4层，销售和租赁情况较为火爆。早在当年5月，海宁皮城出售商铺“收金”便达到4.68亿元，租赁部分出租率

近九成，第一年租期总租金8393.77万元，远超出预期。

尽管如此，成都海宁皮革城二期项目却停摆了8年。“基于一期皮革市场已满足当地对皮革服装市场的需求，同时近年来受宏观经济、行业形势及线上购物对实体商业经营的影响以及当地商业环境的变化，二期后续项目一直未建，约42.21亩用地未开发。”海宁皮城方面解释道。

直到2020年1月，为有效盘活存量资产，海宁皮城对成都海宁皮革城二期项目的开发内容和模

式进行调整，决定从海宁市引入鸿翔控股集团和浙江恒地实业两大“帮手”，共同出资设立合资公司，合作开发建设二期万朵城文旅商业综合体项目，项目投资约7亿元。海宁皮城在合资公司的持股比例仅为21%。

记者了解到，万朵城商业部分正在推进招商，预计2025年开始运营。同时，该项目引进了成都国际轮滑运动中心，今年11月刚刚竣工，计划2025年初投入运营。而住宅部分早在2020年便实现首开，目前已“熬”成现房，三期尾盘在售。

“毛坯7000多元/平方米，加上精装修1.1万元/平方米。”万朵城项目置业顾问告诉记者，住宅三期一共7栋楼，目前主推3号和5号两栋楼，销售比例在七成左右，“下个月项目就将整体交付”。

资产经营公司拟将其持有的1.54亿股公司股份（占公司总股本12%）无偿划转给潮升产投集团，持股5%以上股东海宁市市场开发服务中心有限公司拟将其持有的2.36亿股公司股份（占公司总股本18.36%）无偿划转给潮升产投集团。

股权结构显示，潮升产投集团为海宁皮城间接控股股东海宁市国有资本投资运营有限公司全资子公司。海宁皮城方面表示，本次国有股权无偿划转事项有利于优化治理架构，提升管理水平。

此后的11月20日，海宁皮城持有的海宁皮城无限售股份3030万股，直至所有海宁皮城股票减持完毕为止。

在业绩下滑压力面前，海宁皮城决心稳步推进产业创新转型，实现主业巩固和时装业态培育两手抓，进一步优化业态布局，打造“秋冬高端时尚之都”。

记者了解到，仅在今年11月，

通过了《关于授权董事长处置可供出售金融资产的议案》，同意授权沈国甫根据市场行情择机处置公司持有的海宁皮城无限售股份3030万股，直至所有海宁皮城股票减持完毕为止。

在业绩下滑压力面前，海宁皮城决心稳步推进产业创新转型，实现主业巩固和时装业态培育两手抓，进一步优化业态布局，打造“秋冬高端时尚之都”。

记者了解到，仅在今年11月，

海宁皮革城品牌亮丽重新加坡国际时尚周和第29届Fashion Source时尚之源深圳展两大盛会。12月，海宁皮城还将举办中国国际皮革时装周设计大赛。

上述海宁皮城董秘办工作人员告诉记者，海宁皮革城此前以皮草服饰为主，近2年入驻企业在冬装设计上狠下功夫，一些具有设计感的毛呢大衣和带有皮毛元素的羽绒服卖得也不错。同时，针对春季和夏季需求，海宁皮革城主要在

伙企业（有限合伙）”。

公告显示，上述合伙企业将主要投资于本公司未来产业转型发展相关的行业，包括但不限于新材料、高端装备制造、高端时尚产业等优势产业，及前沿新材料、半导体、航空航天、人工智能、生命健康等新兴产业。“本合伙企业亦可投资首发企业战略配售项目、上市企业定向增发项目、并购重组项目以及国家未来倡导鼓励

的产业项目、其他私募基金等。”

海宁皮城方面表示，依托在自身产业领域的资源与优势，通过与专业投资机构合作设立基金的方式，投资于符合公司战略发展方向、未来产业转型发展相关的行业和项目，有助于推进产业链价值拓展，进一步完善公司业务布局，促使公司业务经营和资本运营达到良性互补，提升公司综合竞争力。

开拓以毛衣为代表的品类，但相对冬季还需要再巩固发展。

海宁皮城方面进一步表示，在新的发展时期，要通过技术改造、数字化赋能、绿色化升级等创新，助力产业高端化、智能化、绿色化转型，加快培育新质生产力，努力化解市场风险带来的冲击。

“公司将不断谋求转型发展，通过线上线下多渠道发展，强化数字经济与实体经济的融合等新模式，保障市场平稳运营。”