

城市价值提升与政企合作关系管理

政企合作进行新型城镇化建设，理想的状况是政府把一个城市的城镇化项目分解成一系列模式非常清晰的项目，每个项目自身具备营利性条件、项目融资所需要的各种条件。不过，在现实中，政府往往急功近利图省事，希望把一切复杂的事情都交给一个企业来做。企业往往也愿意浑水摸鱼，因为条件越是不清晰，未来的盈利空间可能越大。而实际案例表明，模糊的政企合作关系往往容易使合作一方甚至双方都陷入“人无远虑、必有近忧”的困境。

城市增值的六阶段逻辑

一般来说，一个城市发展过程中会经历多个增值过程。一是规划增值。即通过规划提高一个区域的价值，往往是通过一个好的概念规划或战略规划，为一个区域发展创造一个高价值的定位；二是项目策划增值。即按照城市总规/概念规划和土规的要求，策划包装一些具体的大的项目，进一步提升一个区域的价值；三是投融资规划增值。即将一个区域的所有项目进行分解，设计政府和市场合作的边界条件，设计开发时序，通过信用的规划和设计提升区域的价值；四是一级开发增值。即通过一级开发的实质性投入，创造更好的条件，营造更好的环境，为其他投资人的进入展示更好的预期，提升预期价值；五是营销增值。一个区域即使有再好的概念，甚至已经有了很大的投

入，其价值仍然需要一个被市场认知的过程，这样说不是一个区域没有被市场认知，而是这种认知只是在熟人社会中得到了传播，其价值自然会大打折扣的。众所周知，熟人眼中无英雄，你干的再好，再有特色，熟人是熟视无睹的，很难发现你的新的价值点，只有墙里开花才能墙外香；六是区域各类项目投入的增值（或者叫二次开发增值）。各类项目包括基础设施、公共服务以及产业的项目投入，进一步增加区域的成熟度，提升区域的价值。这个过程基本上是对一个相对比较新的区域而言，对于一个成熟的区域，还要通过城市进一步更新改造增值。

增值逻辑在现实操作中界限不清

既然一个比较新的区域城镇化过程需要通过这样一个复杂过程进行增值，那么对于一个政企合作投资人而言，可能参与的时机就会有很大的差别。即使是土地一级开发商，也不可能仅仅就自己的增值空间来运作项目，否则前几个环节增值不到位，或后几个环节增值达不到理想的效果，都会影响投资人的预期实现，甚至可能造成血本无归。就目前规划的很多新城镇而言，大城市的辐射作用还没有达到这样的地区，只有从规划设计开始，做好六个价值提升的工作，才能确保自己在一级开发环节的投资达到最好的效果。淮南山南新区的投资人中铁四局在前期工作中没有把视野仅仅盯住自己的一段，而在向前和向后延伸中做了非常小的智力和资本的投入，就使得土地一级开

发工作取得了远远超过预期的效果。过去都谈事半功倍，在中铁四局前期运作中，按照我们保守的评估，在自己主体投资之外做的每一元的投资，给区域带来至少一百元的额外收益，因此中铁四局在淮南项目中也收益颇丰。

换言之，作为政企合作的投资人，虽然政府与你签订协议的可能仅仅是一级或二级开发的投资人，但是你不能仅仅把眼光锁定在一级或二级开发的小盘子上。在这方面万科在长阳半岛项目中表现优异，创造了不俗的业绩。万科在长阳半岛项目中没有“等、靠、要”，主动帮助政府完善和提升公共服务设施的配套功能，把北京小学和北京四中主动引入长阳半岛，提高了公共服务设施的配套质量，在提升长阳半岛区域价值的同时，也大大提升万科自身项目的价值，在项目中可谓以巧破千斤。

万科在长阳半岛的项目和中铁四局在淮南山南新区项目运作中都是属于“越位”工作，起到了不俗的效果。这是由于政府和投资人都能睿智的看到对方的价值，对方也都有足够的的能力解决这些问题，而且事先也没有通过太多的协议约定来确认增值的分享机制，这种情况应该说是可遇不可求的。很多政府习惯了吃免费的午餐，认为自己才赚到了便宜，有的政府则不主张把握权利，把自己应该做的事情都交给投资人来做。有时地方政府确实没有前期的投入，对于很多新的发展区域来说，如果不借助外部资本的力量，可能仅用于规划的

钱都无法负担，更别说策划、投融资规划、城市营销了。

新型城镇化中资本和知本分立是大势所趋

让原有模糊不清的政企合作关系转变为规范清晰的关系，并让合作双方能在新型城镇化当中实现更大的效益，关键在于资本和知本的分立。

在城市价值提升的各个阶段，政府对资本和知本都具有双重依赖；同时，根据阶段的不同，政府对资本和知本的需求也各有侧重，如在规划设计、项目策划投融资规划、营销增值阶段，知本将发挥更大的作用，而在具体的一级开发和二次开发增值，则需要充分借力资本的优势。在信息不对称的条件下，政府往往不会选择投资人为其提供智力资本，而是会通过市场化的方法找到智力资本，帮助其完成城市增值过程。这是比较正面理解政府与投资人在土地一级开发环节合作过程中，需要引入专业化的智力资本，实现城市价值提升和项目增值的逻辑。透过近十年的发展，城市发展过程中各个环节的增值已经在市场上分化出各种专业的服务机构，在与一级开发投资人或与政府合作过程中，这些专业机构利用自己在全国各地的经验，以及研究各种开发失败的教训，已经发展成为具有独立的服务方式和盈利模式的企业，成为城市开发领域不可忽视的重要环节。

我们在做政府增值服务过程中，经常面对这样的要求，你服务我们非常欢迎，我们也愿意出一部分顾问费用，但是你们要与我们风险共担，利润共享。政府这种提法有三句潜台词：一是你是不是真有水平，是骡子是马得拉出去溜溜；二是你的方案再好，我们操作也不见得达到你们操作的效果；三是这种操作也需要背后资源的支持，如果没有后续投资人介入，这种好的方案也是废纸一堆。这反映了政府在这方面经验的欠缺和思维的不成熟，也为资本和智力结合形成新的盈利模式创造了巨大的市场空间。政府如果能够规范这种做法，让智力机构与资本力量衔接后，政府还能够有规范的协议做基础，去对接贷款市场，对接股权市场，这样有金融资本做后盾，新型城镇化将踏上新的台阶。

前面我们仅仅是以智力资本和货币资本对接为例，谈了政府在城镇化增值的各个环节中，通过合约结构的细分，可以创造巨大的增值收益，在这个过程中创造为其他资本和投资人介入的信用条件，一个区域的发展可能会进入快车道。我们这里的核心观点就是市场已经为城镇化各个环节做好了充分的准备，而政府还没有与市场化产品所对应的机制，目前的状态是谁能率先为市场介入创造更好的条件，谁就能够占有城镇化发展的先机。

以上三篇文章的核心观点是政企合作下的新型城镇化合同管理至关重要，合同管理要求政府能够学会合同分解意识，在现有国家大

的政治体制和土地制度改革没有实质性推进或不可能实质性推进的前提下，把一个城镇化问题转变成一个合约结构问题，这样才是比较务实的做法。其实无论中央怎样改革，制度总是制约经济和社会发展的，因此地方政府需要按照自己的特点，通过合约打一些擦边球，把一个区域发展问题真正实质推进，这才是硬道理。

登陆 www.rbrmcn.com 获取更多关于荣邦瑞明信息

询问请发送电邮至 mkt@rbrmcn.com



欢迎关注“荣邦瑞明”
官方微博



欢迎关注“城市中国沙龙”
微信公众平台