

城市更新新逻辑:从投资驱动向运营驱动转变

城市开发企业在“后城镇化时代”的挑战



北京荣邦瑞明投资管理有限责任公司总经理陈民

陈民

过去十余年,我国城镇化进程取得了显著成就,城市数量和规模不断扩大,城市面貌焕然一新。在这一过程中,地方投资平台和以基建央企为代表的大型城市开发投资企业,承担了大量的新区投资建设,对于拉动经济增长和促进城市发展起到了重要的支撑作用。然而近两年,随着经济形势和政策环境的变化,城建投资市场出现了明显的下滑,从事城市综合开发的投资企业,普遍感受到了市场的巨大压力,好项目越来越少,而大量的存量项目推进亦不顺利。

这其中的原因是多方面的,既有房地产市场承压向土地市场传导的影响,也有政策变化带来的影响。但是究其本质原因,我们更应该看到,是因为我国城镇化建设已进入后期阶段,城市发展的需求主线发生了根本性转变,从增量建设逐渐转向存量更新和城市运营,这才是现阶段市场态势发生变化的根本性主导力量。

这种转变,对城市开发企业提出了新的要求,无论是地方平台公司,还是市场化的城市开发投资企业,都必须适应这一形势变化,及时转变角色,调整认知,从城市建设者转变为城市运营商,以更好地适应新阶段的城市发展需要。

“后城镇化时代”城市发展的特点与挑战

我国城市发展进入后期阶段,在发展形式和发展需求上,表现出三方面的明显特征:

一是城市空间布局基本形成,新增建设空间有限。随着城镇化的不断推进,各类城市的空间布局已经趋于稳定,新增的建设空间变得十分有限。这意味着,地方政府和城市开发企业不能再像过去那样,简单地通过扩大建设规模来推动城市发展,相反,他们需要在有限的增量空间以及巨大的存量空间内,通过优化资源配置、提升运营效率等方式,实现城市的可持续发展。

二是基建的城镇化水平已经一定程度上超过了人口的城镇化水平,硬件和空间供给超越了内容供给和服务供给,大量的建成资产处于闲置或者低水平运营状态。尽管近期随着各大城市户籍政策逐步放宽,人口流动的宽松程度进一步加大,但是相较于过去十几年高速的基础设施建设,人口和产业发展一定程度上仍然落后于基础设施和产业空间的供给,从近期上海停止审批新增的办公业态、广州不再新建公寓等政策变化,可以明显地感受到既往某些领域的硬件空间已出现供给过剩的情况,二线、三线城市很多在建的新区,空置情况更加明显。

三是依赖销售去化资产降低负债的难度越来越大,需要依赖内容和服务的加持来创造运营现金流,实现负债的稳健去化。在过去,城市开发企业往往通过加快土地出让等“高周转”方式来快速回笼建设资金、降低负债。然而,伴随着房地产市场的下行和竞争的加剧,这种方式变得越来越难以为继。因此,城市开发企业需要转变经营思路,向城市运营延伸,基于存量资产和增量资产提供优质的产品和运营服务来创造稳定的运营现金流,并通过综合运用资产证券化、REITs等融资方式,实现负债的稳健去化。

城市开发企业向城市运营转变面临的难题

面对城市运营的巨大市场,各类城市开发企业也逐渐意识到运营的重要性,但是由

于过去长期以建设施工为核心而形成的业务逻辑惯性,使得城市开发企业在补强运营能力方面,还面临着诸多困难:

首先,战略上缺乏面向运营的业务调整力度。

过去,企业主要关注市场规模和项目执行速度,对运营管理的重视不足。在向城市运营转变的过程中,企业需要重新调整战略方向,将运营作为核心、当火车头,而非建设完成后的衍生工作,但这并非易事。企业需要重新审视自身的资源和能力,对市场趋势、用户需求以及竞争格局有深入的理解和判断,制定符合运营需求的战略规划。

其次,内容创造能力的不足也是城市开发企业面临的重要挑战之一。

城市运营不仅仅是管理和维护现有的硬件资产,更需要通过创造有价值的内容来吸引和留住用户,然而大多数企业在内容创造和导入方面缺乏经验和能力,难以提供多样化、高质量、持续性的内容服务和产品。因此,企业需要加强内容创造能力的培养,包括引入专业资源和人才、建立内容创新机制、加强与各种外部专业化运营资源的合作等,以提升自身的竞争力。

最后,资源整合能力的不足也是城市开发企业在向城市运营转变过程中需要面对的问题。

城市运营涉及很多完全不同的领域和行业,需要企业具备强大的资源整合能力,以协调各方资源形成合力,由于过去以施工业务为核心的业务模式,使得城市开发企业在资源整合方面缺乏经验和能力。资源整合需要方法和专业技术的支撑,本质上也是一种合作行为,需要围绕如何更好的引入、管理以及激励专业运营机构,制定一系列的规则和方案。

如何做好城市运营能力建设

面对上述困难,城市开发企业想要适应未来城市发展对运营的需求,需要从思想认知、企业战略、技术方法等多个层面全面补强自身的能力。

首先,企业需要从战略认知上,充分认识到运营的价值,并将其作为未来主业发展的“火车头”。相较于建设,运营的软性产出要远大于硬件产出,不像建设工作的成果那

样看得见摸得着。要想做好运营工作,企业需要进行全面的价值导向调整,充分认识到运营工作的特点在于以服务为产出、以提升价值为目标、以可持续的现金流为衡量标准,围绕运营工作的上述特点制定中长线的业务规划、预算机制和考核规则,才能真正推动企业发展逻辑的转变,也更好的与自身既往的建设主业做好结合。

其次,在市场策略层面上,企业需要优化选择项目的标准。既往城市开发企业选择项目时,通常将能否顺利销售、或者地方政府能否提供回购增信作为评估项目风险和回报稳健性的关键因素,随着销售型去化不再可持续,企业需要调整自己选项目的评估标准,把能否通过运营实现稳定的现金流作为衡量项目好坏的关键指标,这是一种完全不同的选项目思路。

最后,在管理手段上,企业需要真正学会整合运营资源。围绕资源整合建立共赢的合作机制是城市开发企业快速实现城市运营转型的关键。城市运营内涵广泛,涉及行业众多,任何一家企业都很难在短时间内建立并具备全行业领域的运营能力。因此,引入专业的运营资源,辅助做好运营工作,是快速补强运营能力行之有效的办法。

作为以轻资产服务为主业的运营企业,需要业主提供合适的硬件环境和参与机制。业主应当选择什么样的运营机构、如何选择、给予多长的合作期限、如何共担风险和共享收益、如何考核、如何设定退出条件,这是一套系统的方法论,并且依行业的不同又有所差别。城市开发企业要更好的整合外部资源,需要从项目选择之初,就系统化地考虑这些问题,为运营机构的参与创造更好的条件,才能真正让专业运营资源为己所用,实现资源整合的目的。

同时,整合外部资源,并不排斥自建运营队伍,城市开发企业也需要在一定程度上躬身入局,实际参与运营过程,才能更好的理解与运营机构之间的合作管理问题。

综上所述,城市开发企业要做好城市运营,不是简单的业务调整,而需要在价值导向、企业战略、市场策略、管理技术方法、人才队伍建设等各个层面,系统性的做出调整优化,真正适应城市运营的需要。

(作者系北京荣邦瑞明投资管理有限责任公司总经理)

新质生产力驱动 城市运营与营商环境发展迎来新篇章

陈民

随着我国城市化进程的深入,城市运营已成为推动区域经济高质量发展的重要引擎。在这个过程中,新质生产力的兴起为城市运营商带来了新的机遇与挑战,而营商环境的优化则成为推动这一进程的关键因素。

新质生产力为城市运营植入科技引擎

随着城市发展的阶段和需求变化,新质生产力正成为提升城市运营能力的核心动力。新质生产力强调智能化、智慧化、数字化等科技手段与传统运营模式的深度融合,为城市运营带来了前所未有的变革。

在污水处理、垃圾处理、城市保洁、运维、安全消防等领域,新质生产力通过科技加持,解决了传统生产力难以解决的问题,大幅提升了运营效率和质量。

此外,在文旅、娱乐商业及产业服务等领域,新质生产力也展现出巨大的创新潜力,为城市带来了更丰富的内容供给和更优质的消费体验。新质生产力的广泛应用,不仅提高了城市运营的效率,更推动了城市品质的全面提升。

城市运营商:城市品质与消费提升的关键力量

城市运营商作为城市基础设施和服务设施的运营主体,承担着盘活存量资产、提升区域价值的重要使命。过去三十年,我国城市建设经历了从增量建设到存量提质增效的转变,如何在已建成的城市基础设施和服务设施之上,提供更好的运营和内容供给,成为城市运营商面临的重要课题。

城市运营商通过专业的运营管理和创新,不断提升城市基础设施和商业设施的使用效率和价值,助力地方政府和

基建投资领域的业主实现资产的保值增值。

同时,城市运营商还积极参与城市规划和设计,推动城市空间优化和产业升级,为城市的长远发展奠定坚实基础。

营商环境:城市可持续发展的基石

优质的营商环境是城市吸引投资、聚集人才、推动产业发展的重要保障。营商环境不仅关乎政府与企业的关系,更关乎一个区域在人口、产业、资本等方面的综合吸引力。

为了营造更加优质的营商环境,地方政府需要与企业建立长期稳定的合作关系,理解企业的投资逻辑和行为模式,为企业提供更具针对性的政策支持和服务保障。同时,政府还应积极推动创新开放,鼓励企业在城市运营工作中进行内容、形态、业态上的创新,激发新的生产力

和创造力。

此外,营商环境的可持续性对于城市长远发展具有举足轻重的重要性。一个具有良好增长动力和可持续性的城市,才能吸引更多的投资和企业入驻,推动城市经济的持续繁荣。

在新质生产力的驱动下,城市运营商正以前所未有的姿态推动城市品质和消费的提升。而一个优质的营商环境则是这一切得以实现的重要基石。

城市建设进入存量时代后,地方政府和投资企业逐渐沉淀了大量的存量资产。在债务承压之下,都在寻求如何能够引入更多的专业运营商,从而实现资产的盘活和价值的提升。秉承让合作更简单的宗旨,《中国企业报》集团企业研究院联合荣邦瑞明将共同推出《对话城市运营商》系列调研。旨在创新内容,构建起资产方和运营方的合作桥梁,共同寻求破局之路。

(作者系北京荣邦瑞明投资管理有限责任公司总经理)