

声音

城市更新如何实现可持续运营？

访愿景集团董事长陶红兵

近日，重庆市九龙坡区谢家湾街道民主村社区因其老旧小区改造的成功进入了人们的视野。民主村社区是一个老小区，2022年年初启动更新改造项目并纳入全国有关试点。近年来，老旧小区改造已经逐渐成为城市更新的一个重点，也是一项与民众生活息息相关的民生工程，既要保留历史记忆和特色风貌，又要解决居民关切的实际问题。

国内拥有庞大规模的老旧小区，常在城市中占据核心区域，但

其中多数小区因无电梯、缺少停车场、线路管道老化等原因已经无法满足现代生活的需求。在硬件之外，老旧小区因常年没有系统性的管理，导致卫生、消防、居民出行都有很多安全隐患和不便。如此一来，老旧小区改造成为城市发展、提升居民居住质量的一条必由之路。然而，不同于建设新房，老旧小区改造往往会面临可利用空间不足、资金来源限制、改造对象意见不统一等诸多问题。

作为民主村社区改造工程的参与方，愿景集团成立于2018年，是目前为数不多的以民营资本的身份参与城市更新的企业。愿景集团改造的第一个老旧小区项目——北京劲松小区，已经成为社会资本参与老旧小区改造最为经典的案例之一。而愿景集团的启动资金，来自链家创始人左晖生前的个人资产变现。

在劲松项目之后，愿景集团还在深圳、重庆、济宁、十堰、无锡等

全国多个城市落地了改造项目，也探索出对应不同区域的改造模式。愿景集团参与的重庆红育坡片区、厦门东渡片区老旧小区改造项目也在近期得到了当地居民的好评。在公司运营6年后，老旧小区改造的可持续运营有哪些经验可循？现在市场层面参与城市更新的积极性如何？《中国经营报》记者专访了愿景明德（北京）控股集团有限公司（以下简称“愿景集团”）董事长陶红兵。

“我就是公司最大的产品经理”

万变不离其宗，还是要考虑客户的需要、居民的需要，只不过从卖房子变成了卖服务。

《中国经营报》：劲松项目现在已成为城市更新领域一个模板式案例。但不同城市，甚至不同小区的基础条件都是千差万别的，具体改造实施过程也有很多不同。那么，劲松项目最大的意义在哪里？

陶红兵：我觉得劲松项目最大的一个价值，是产生了劲松模式，就是社会资本进入老旧小区综合整治改造领域的模式。原来老旧小区改造面临很多政策瓶颈、政策的障碍或者是政策的空白。这几年国家出台了相关政策，这些政策中有很多都是到劲松调研之后，针对社会资本进入这个领域面临的问题而提出的一些解决措施和政策，所以我觉得这是它最大的贡献。

同时，劲松模式也证明，如果运营得到政府支持，居民也认同，这几方联动起来的话，它还是能够闭环运行下去的，虽然利润很薄、时间很长，要经过长达20年的运营期才能有一些基本合理的收益，但这并不代表其他的城市、别的项目也都可以照搬，因为具体情况都不一样。

《中国经营报》：在愿景之前，你的管理经验基本都是在二手房销售领域，但愿景是在做城市更新，前后的工作经历差别还是挺大的。你之前的工作经验有哪些是可以运用到老旧小区改造中的？

陶红兵：其实本质是一样的，

我们原来的工作虽然叫销售，但其实还是策划、顾问、定位、销售、执行一体化。我觉得更核心的还不是执行，还是前面的策划、定位、产品设计等。其实都是为客户服务的，要考虑客户的需要。

现在万变不离其宗，还是要考虑客户的需要、居民的需要，只不过从卖房子变成了卖服务。老旧小区里的服务就是两个：一个是房屋，一个是人。我对房子这件事比较熟悉，在这方面也算是专业的了。

二者从本质上来说都是服务行业，应该说跨度还不是那么大。而且这在国内也是一个创新的事情，也找不到更多有经验的人来学习和借鉴，都是自己闯出来的。

《中国经营报》：城市更新工作对细节的要求很高，你是怎么要求自己跟员工的？从愿景的改造案例来看，很多细节都没有先例，这会给设计师提出很大的挑战。你们在招聘设计师的时候有什么好的经验吗？

陶红兵：我本来就特别注重细节，对客户的需求和产品的细节特别在意。我们很多项目的改造方案，一些非常细致的要求都是我现场看、现场提的。

一些标杆性的项目，我会去现场看一看。少的时候我能给员工提出一二十个问题，多的时候能提出上百个要整改的地方，所以我去现场他们都不太喜欢，认为我挑剔



比较多。

老旧小区改造的设计师目前社会上很少，我们找专业的设计师，会从运营的角度、从客户的角度来找，另外再结合我们成本控制的要求来给他们提要求。其实我就是愿景最大的产品经理，从劲松项目开始，那些设计改造方案，我都亲力亲为，跟大家讨论。

面对一个新的项目，一开始

我们都要仔细地走一遍，后来随着经验的累积，我们大概就能判断出一个小区里有什么地方需要改造，什么地方可能会有问题。然后用无人机航拍一遍，就能有一个初步的判断。等到方案得到政府的基本认可，要做详细设计的时候，我们再去踏勘，这样才能节省很多前期论证的成本，效率会提高很多。

挑战依然存在

我们当时想，只要为老百姓做好事，也能给政府排忧解难，还增加了政府对居民的服务功能，那么应该是能得到各方欢迎的。

《中国经营报》：愿景已经运营了5年。现在再回头看城市更新业务，你们的运营模式有什么得失？有哪些经验可以总结？

陶红兵：老旧小区改造运营的商业模式本身是成立的。我们试过了很多不同类型的项目，比如说我们的收入来源有物业费、停车费，有政府给我的一些平衡资源，让我来做运营增加运营收入。然后我们给居民提供一些增值服务，也可以得到一些收入。这几个收入加在一起是可以获取微利的，我们已经在很多项目都验证了。

但是现实情况是只有一小部分项目能做到盈利，大部分项目还做不到。其实我们不需要再寻

找新的收入来源，上面这些就够了，本来理论上可以达到微利和可持续的，但现实中还实现不了。比如说物业费、停车费收费很难，老百姓目前不愿意交，我们也不能强迫。

如果大部分项目都做不到盈利，从商业模式上来说它就很难维系。我们之前就考虑到了它难，但是我们当时想，只要为老百姓做好事，也能给政府排忧解难，还增加了政府对居民的服务功能，那么应该是能得到各方欢迎的。

现实是做了这件事，各方是觉得挺好，但是当前付费的人很少。一些地方会给我们一些平衡资源，有的给到位了，有的地方承

诺了却给不了，因为很多资源在各个相关部门手里，协调起来很难。如果一两年都没拿到平衡资源，产生不了经营收入，这一两年就是亏钱的。

《中国经营报》：原来你常说“做难而正确的事”，现在回看这句话，有什么变化吗？

陶红兵：现在“正确”是肯定正确的，“难”是比原来想的还要难。

比如在做老旧小区停车位的时候，收费就很难。有人觉得停在自家小区，就不应该交费。另外在老旧小区增加停车位的时候会涉及绿化带是园林局管，道路是归交通局管等问题，多个部门之间协调很难。

在这件事上没考虑过回报

这个业务的特点决定了业务回报周期长达20年，至少要15年。

《中国经营报》：愿景集团做城市更新业务，左晖给了很大的支持。他在生前有没有畅想过城市更新业务在未来能达到怎样的规模？愿景集团是否考虑过其他领域的投资？

陶红兵：左总特别支持这件事，但是左总从来没有畅想过这件事会有什么辉煌的回报或者成就。他说我们应该去做，既能帮助很多老百姓，也能给政府助一臂之力，是各方都欢迎的。如果我们不亏损就可以去干，如果能有一点回报能让它可持续就更好。但是我想左总从来没有指望做这件事情能有多大的回报。

这个业务的特点决定了业务回报周期长达20年，至少要15年。左总在生前是知道这些的，但是仍然把他90%多的现金都给了我们来做这件事，完全不是为了经济利益

的回报，他觉得这是对社会的回报。

他说反正我手头只有这么多钱，都给你了。他知道自己的身体和病情，知道自己不会活着看到收回投资的。而且他也做好了心理准备，大概率这个钱就当捐给社会做贡献了。

我们除了老旧小区改造以外，也没有其他方面的投资了。第一，我们没有能力再做其他的投资，很多钱都在这个项目上，都在业务上滚动的，只要有钱，我们肯定要把这件事往好了做，继续增加投入；第二，如果做别的事情能赚快钱，我们为什么一开始要干这个？我们为什么要把六七十亿元自有资金都砸在这件事上，加上银行贷款，我们累计为这件事投了一二百亿元了。所以无论

是从我们的动机，还是从我们现在的实际情况出发，都不会去做其他领域的投资。

《中国经营报》：近几年针对城市更新的很多政策，对老旧小区改造的呼声也很大，这些有没有带动城市更新领域涌现出很多的专业化公司？如果有后来者向你取经，你会给出哪些建议？

陶红兵：说实话，政策是越来越多，而且对这方面的支持力度也越来越大。但是像我们这样做老旧小区综合整治、运营的公司还是很少，没有看到市场有更多的积极性。一开始的问题就是周期太长、利润太薄。绝大部分的企业还是以城市更新的名义来做一些类房地产的开发，或者准房地产的开发，真正以运营为导向来做城市更新的是极少数。就是因为运营周期太长，中间

有很多不确定性，对企业来说风险比较大，收益又很薄，所以真正从这个领域切入的公司还是很少。

有很多公司、机构和界人士来找我们学习调研，我们接待的参观团也多，劲松项目4年多就接待了1000多个参观团。几乎每天都有几个参观团来，我们都无保留地告诉他们我们是怎么做的。原来还以为别人学了去，我们会有竞争对手，后来发现别人学了也不愿意干，所以没有竞争对手。这个工作从开始就需要勇气，现在坚持下去更需要勇气。

如果有想干这件事的人，赶紧来找我们聊。我们可以无保留地分享经验，能让他们少吃点亏，节省一些成本。至少我们获得的这些教训、经验能给社会作一点贡献，避免造成重复浪费。



老板秘籍

1 劲松项目最大的意义在哪里？

劲松项目最大的一个价值，是产生了劲松模式，就是社会资本进入老旧小区综合整治改造领域的模式。原来老旧小区改造面临很多政策瓶颈、政策的障碍或者是政策的空白。这几年国家出台了相关政策，这些政策中有很多都是到劲松调研之后，针对社会资本进入这个领域面临的问题而提出的一些解决措施和政策，所以我觉得这是它最大的贡献。

同时，劲松模式也证明，如果运营得到政府支持，居民也认同，这几方联动起来的话，它还是能够闭环运行下去的。虽然利润很薄、时间很长，要经过长达20年的运营期才能有一些基本合理的收益，但这并不代表其他的城市、别的项目也都可以照搬，因为具体情况都不一样。

2 如果收物业费、停车费很难的话，城市更新领域又靠什么来保证可持续运营？

最后还是转向小区自身本身的运营和服务，让居民自愿为运营和服务来付费。居民就不认为他是在交物业费，而是认为给服务付费，就像社区团购的费用一样。

所以，未来的物业公司可能是既有基础的物业服务，还有一些增值的物业服务，增值的可能就是居民付费的部分。几毛钱的物业费免了，居民有维修需求就要另外付费。但物业费收的维修费用会比市面上其他的供应商便宜，而且响应快，居民就愿意找物业来维修。

从过往的案例来看，如果当地政府能真正地把平衡资源给出来，社区规模也比较大，这样我们能获取的资源运营空间就会比较多。另外，政府的观念也要转变，公司不是来通过这个事情赚大钱的，我们其实是给政府帮忙的，承担了一些原本政府应该承担的职能。所以，政府应该继续把以前为老旧小区花的那些钱，通过购买服务的方式投入进去。

比如原来政府负责垃圾清运、园林绿化这些工作。现在物业公司承担了这些工作后，政府还是应该以购买服务的形式来支付这部分费用，只要不超出原来的额度就可以了。

有的街道社区就是把原来在这里花的钱变成了购买服务，购买物业公司的保洁、绿化服务。现在物业公司在做小区保洁的时候，顺便把绿化工作也做了，同时能获得政府的这部分费用。虽然费用不一定能完全覆盖成本，但起码是一个收入补充。

我们现在已经探索出一些新的方式方法，但是因为涉及我们的一些商业模式的核心，现在还不方便讲。等到我们有一定的案例和延展之后，我们可以把它总结出来。

深度

老旧小区改造需要全社会的协同努力

在业务拓展之初，愿景的团队“情怀”味道更浓一些。其中不乏虽然明知必然亏本，但因不忍看到居民住在恶劣的居住环境中，而投资实施的项目。

老旧小区改造其实是一个既需要开创精神又需要格外关注具体细节的工作。曾有这样一个故事，在某项目的改造方案调研阶段，愿景的设计师特意选择了一个下着倾盆大雨的夜晚进入社区踏勘，让很多人不解。设计师是为了详细记录下雨的时候，社区内的漏雨、排水、积水情况，以采取对应的改造设计，这件事也曾被当地政府领导点名表扬。

在国内甚至全世界来看，老旧小区改造都是一个很新的课题。面对几十年前设计的房屋和小区结构，如何让其在使用了几十年后满足新增的社会需求，是需要从小区设施到宏观政策逐步探索的重要方面，很考验项目团队。

但在钢筋混凝土之外，老旧小区改造的更大阻力来自老旧小区居民的生活习惯、思维观念、利益诉求以及相关政策的盲点等等交织在一起的矛盾。同时老旧小区综合整治又缺乏与之相配套的综合性和机制，导致目前社会资本参与老旧小区改造近乎处在举步维艰的状态。

记者曾实地走访愿景参与的劲松老旧小区改造、真武庙老旧小区改造、瀛海公租房等项目。将过时、闲置的资源进行综合整治之后，当地居民的生活品质改善是显而易见的。甚至对一些人来说，这些改造完全改变了他们的生活、工作方式。不过，超过20年的回本周期严重限制了这些改造项目的进一步扩展。在记者看来，老旧小区的改造需求很大，也有社会资本对此产生兴趣，但改造实施过程需要政府、企业、居民的合力参与，破除历史遗留问题和可持续运营的挑战，将存量建筑的价值发挥得更大、更久。

本版文章均由本报记者陈雪波采访