
“城市更新” 咨询服务业务介绍



中至远（北京）资本管理有限公司

2021年1月

目 录

第一部分 城市更新简述.....	1
第二部分 城市更新流程图.....	6
第三部分 业务内容介绍.....	7
(一) 业务合作对象.....	7
(二) 业务内容.....	7
第四部分 服务机构介绍.....	13
第五部分 业绩案例.....	15

第一部分 城市更新简述

随着“十四五”工作目标的确定，住房和城乡建设部党组书记、部长王蒙徽撰写了《实施城市更新行动》，将“城市更新”作为城市建设领域“十四五”工作的主旋律。

但是，对全国地方政府来说，城市更新是相对比较陌生的概念；政府主导的城市更新与深圳等地区以企业为主体的城市更新项目差异甚大，无法具有参照意义。那么城市更新需要做些什么？地方政府又如何去做？资金从哪儿来呢？我们将通过这篇文章，为地方政府进行解答和引导；通过明确概念、实施流程，构建未来五年地方政府实施城市更新项目的基本框架。

为什么要实施城市更新行动？是为了建设宜居城市、绿色城市、韧性城市、智慧城市、人文城市，不断提升城市人居环境质量、人民生活质量、城市竞争力，走出一条中国特色城市发展道路。虽然经过若干年的大力发展，各地区的城市建设初见成效，但距离新时代的城市发展路径与公共服务体系完善还有一定的距离，各地区应当根据地区的现状，合理确定城市更新的应用范围。

比较常见的是以下几类：

老旧城区的整体更新

“棚改”十年过后，各地的城市风貌有了很大改善，大量居民的居住条件得到了极大的改善。但是，老城区的整体基础设施仍然普遍较为落后，配套公共服务、生态环境、老旧小区仍然需要进行投资；因此老旧城区的整体改造是城市更新的主要实施方向之一。

城市风貌保护与更新

发展文旅是生态屏障地区、中西部地区的重要发展方向，许多地区都对城市风貌的保护有非常急切的需求。因此，将修复山水城传统格局，保护具有历史文化价值的街区、建筑及其影响地段的传统格局和风貌，推进历史文化遗产活化利用与完善城市功能结合，是许多地区城市建设的主要目标。

推动园区、核心区的智慧化改造

2020 年是国家推进新基建的元年，新型基础设施是城市地区未来的主要投资方向。因此，在核心城区、高新园区、经济技术开发区，可以通过推动城市更新、将这些区域进行智慧化改造。一方面是推动这些地区的新旧动能转换、产业升级；另一方面也是为当地发展新基建提供试点和经验。

由于各地区的经济发展与主要需求各不相同，在城市更新的实施范围与目标将有很大的差异；各地应当根据实际的需求确定城市更新的应用范围。将城市建设的“十四五”发展目标与城市更新的实施范围相统一，以此奠定城市更新项目的工作目标。

城市更新按项目分类

（一）按改造力度划分：整治、改建和拆建

按照改造力度由弱到强，城市更新项目可分为整治类、改建类和拆建类三种类型。不同城市命名略有不同，但实质相近，例如深圳将城市更新项目分为综合整治类、功能改变类和拆除重建类（分别对应整治、改建和拆建）；广州分为全面改造（对应拆建）和微改造（对

应整治和改建)；中山分为微改造、局部改造和全面改造(分别对应整治、改建和拆建)。

整治类项目改造力度最弱、审批条件最宽松，房企参与相对较少。整治类项目不改变建筑主体结构和使用功能，以消除安全隐患、完善现状功能等为目的，一般不增加建筑面积。审批程序简化，主要由区政府负责审批、实施、竣工验收和后续监管。改造资金主要来自市/区政府、权利人等。城镇老旧小区改造可视为整治类城市更新的一种。整治类城市更新利润较薄，以装修修缮为主，房企参与相对较少。

改建类项目改造力度居中、一般需由市级城市更新管理部门审批，房企一般可通过改造、持有运营的等方式参与项目。改建类项目一般不改变土地使用权的权力主体和使用期限，在不全部拆除的前提下进行局部拆除或加建，可实施土地用途变更，部分城市可增加建筑面积(但一般会对建筑面积增幅设限，例如珠海要求不超过30%)。房企可通过改造、持有运营等方式参与项目，代表案例如万科上海哥伦比亚公园。

(二) 按改造对象划分：村改、城改和厂改

按照改造对象划分，城市更新项目分为“旧村”、“旧城”、“旧厂”改造三种类型。

“旧村”指城乡建成区内人居环境较差、基础设施配套不完善，土地以集体所有性质为主的村集体成员聚居区域。旧村改造的地块，村集体可选择保留集体土地性质或按规定转为国有用地。其中，复建安置地块转为国有土地一般可采用划拨方式，融资地块转为国有土地

可采用招拍挂公开出让或协议出让。

“旧城”指城乡建成区内人居环境较差、基础设施配套不完善，土地以国有性质为主的城镇居民生活生产区域。旧城改造的地块，一般在完成拆迁补偿后由市国土资源主管部门按国有土地公开出让程序出让。

“旧厂”指城乡建成区内建成较早的工业生产、产品加工制造用房和直接为工业生产服务的附属设施，以及工业物资存储用房等。旧厂用地包括工业用地和仓储用地。“旧厂”改造包括“工改工”、“工改住、商”、“工改M0”等类型。

从项目周期来看，“旧厂”改造周期最短，且一般“工改工”项目短于“工改住、商”项目。

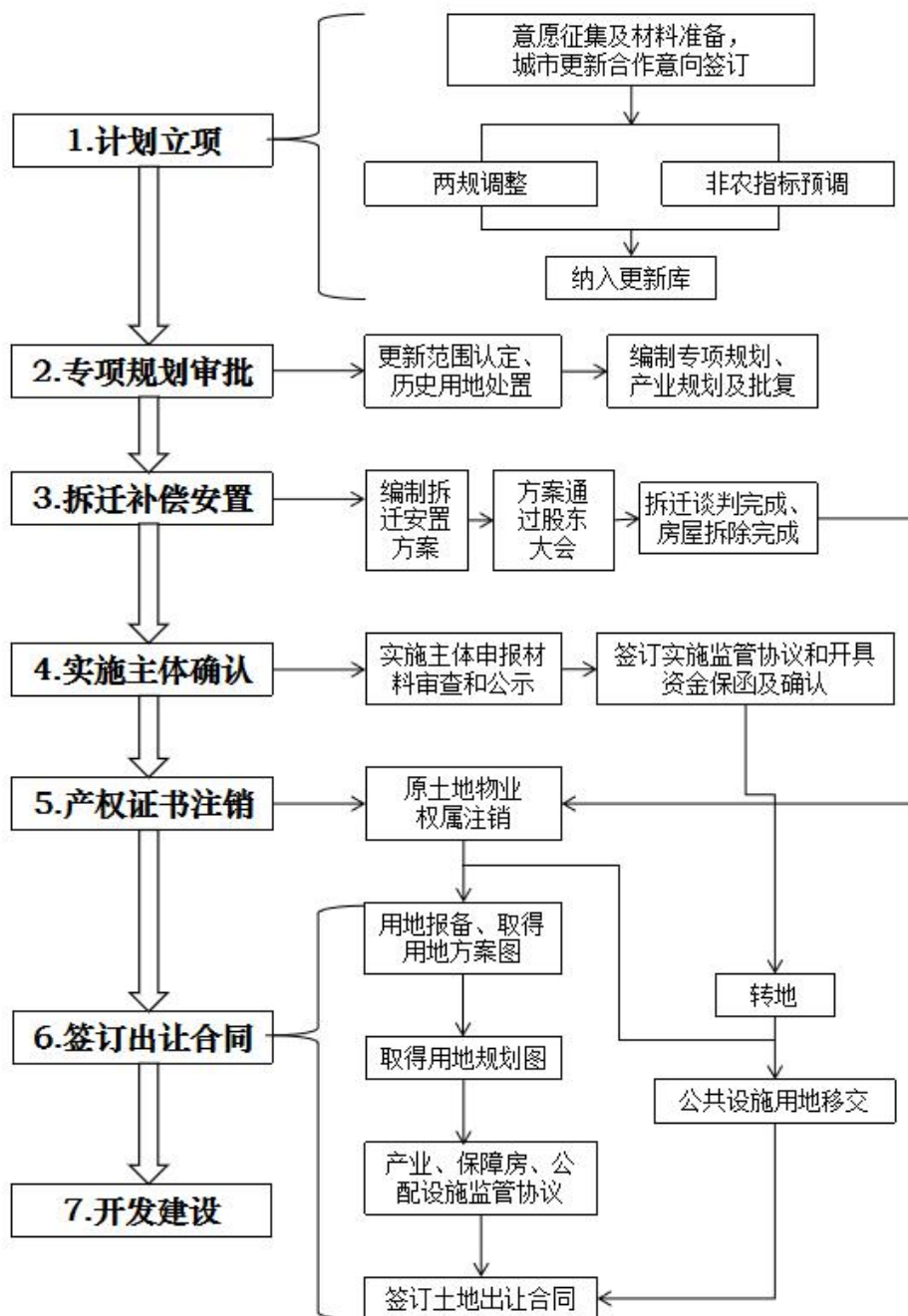
“旧村”、“旧城”改造周期长且不确定性高，主要来自拆迁权利人数量众多、产权复杂，谈判周期长，同时在项目立项和审批阶段，房企需就项目容积率和规划等问题与政府沟通。以深圳标杆村改项目“南山区大冲村”为例，项目从房企签订意向合作书到村民签约耗时3年、从签订意向合作书到项目首期开盘耗时7年。

“旧厂”改造业主结构相对简单，房企一般只需要与原业主做好协商，配合政府政策执行即可。其中，“工改住、商”项目变现能力更强、利润更高，是房企的关注重点，但由于规划审批环节政企双方在容积率和项目规划上有一定的博弈时间，项目周期比“工改工”项目更长。“工改工”项目周期短但销售流动性差，房企一般通过持有运营的方式取得回报。近年来，主要城市“旧厂”改造项目占比呈现

增高趋势，且“工改工”项目立项占比较高。

第二部分 城市更新流程图

因各地城市更新政策不一，以下城市更新实施流程图仅为一般操作步骤和关键节点提示，具体依据各地政策规定作相应调整。



第三部分 业务内容介绍

(一) 业务合作对象

- 政府部门（各级政府部门、项目街道办、集体资产中心）
- 土地业主（城中村股份公司、旧工业区大业主、社区业主委员会）
- 开发企业（房地产开发商、城市更新集团、实体制造企业、物业承建商）
- 金融机构（银行|信托公司、私募基金公司、资产管理公司）

(二) 业务内容

全面参与城市更新十大环节：

前期咨询、项目评估、项目可研、项目谈判、融资服务、前期报批、拆迁谈判、开发报建、项目操盘、产业运营

核心服务：

1、前期咨询

- 城市更新政策法规咨询
- 城市更新操作流程咨询
- 土地历史遗留处理咨询
- 工改项目产业升级咨询
- 法律与税务筹划咨询
- 更新融资贷款咨询

2、项目评估

- 项目开发潜力评估

- 项目经济效应评估
- 项目发展定位初判
- 项目开发模式研究
- 项目更新舆情收集

3、项目可研

- 项目现场现状摸底调研
- 城市上层规划要求
- 相关政策运用分析
- 项目更新方向/经济可研
- 规划条件/多种方案可研
- 项目风险防范措施
- ...

4、计划立项

- 更新意愿征集
- 划定更新单元范围
- 土地/建筑物测绘核查
- 旧屋村/非农土地认定
- 专业报告编制
- 历史用地处置
- ...

5、规划设计

- 土地/建筑信息核查

- 五类用地权属核查
- 旧屋村认定范围复函
- 历史/非农用地处置复函
- 产业规划编制
- 专项规划编制
- ...

6、产业运营

- 产业资源导入
- 招商推广策划
- 招商执行代理
- 科研平台代建
- 专业平台代建

7、投融资服务

- 私募基金融资
- 城市更新贷款
- 项目拆迁贷款

8、课题研究

- 城市更新政策课题研究
- 城市更新模式课题研究
- 城市更新策略课题研究
- 城市更新产业升级研究
- 其他城市更新课题研究

我们的优势：项目投资可行性研判

1、计划立项可行性

从范围合理性、权属核查、政策支撑及其他诸如土总规、城总规、法图、工业红线等 20 个维度进行核查，对项目进行全面综合的立项可行性研究。

2、拆迁实施可行性

更新项目实施过程中，最为困难的部分是拆迁谈判。调研周边区域同类项目的拆赔标准，同时基于项目整体开发效益，综合评判项目拆迁难度及实施可行性。

3、经济效益可行性

城市更新项目的经济测算涉及复杂数据，税筹前置，提前引入专业的税务机构是关键，可在项目推进的各阶段中知悉投资效益，有助于后期以合理价值退出项目。

4、专项规划可行性

基于政策法规，通过“基础+转移+奖励”综合确定项目整体开发量，并分析其规划的合理性，综合确定最优规划指标，并同步论证其规划可行性。

5、市场租售可行性

针对项目周边相同或类似物业进行调研，为项目建成后的各类物业推算一个动态、利益最大化的市场价格，并同步论证其未来租售可行性。

6、风险控制可行性

对合作模式、对价支付节点设置、开发路线图、时间表预估与融资前置等五个方面，对项目作出全流程的风险点梳理，并给出风险管理方案。

我们的服务模式：

全过程咨询服务工作分为“两个阶段”，分别是项目策划阶段与项目实施阶段，具体如下：

项目策划阶段服务内容

项目策划阶段主要是完成项目策划包装与项目开发模式设计。

主要包括：

- ◆项目尽调评估
- ◆城市更新项目研判与分析
- ◆城市更新可行性研究
- ◆城市更新项目实施顶层方案设计
- ◆利益分配方案/拆迁补偿方案设计、评估
- ◆协同规划单位完善专项规划
- ◆整体平衡设计测算
- ◆编制《授权开发实施方案》
- ◆获取开发授权
- ◆实施主体选择
- ◆协助引入社会资本
- ◆申报文件编制、报批咨询

项目实施阶段服务内容

在项目签约落地进入实施阶段后，提供投融资规划咨询服务，旨在设计详细的项目实施方案，制定全面开发计划，指导项目落地实施。

具体服务内容包括：

- ◆ 投融资规划设计
- ◆ 投融资运作模式设计
- ◆ 项目投融资实施方案编制
- ◆ 产业规划、招商方案等设计

第四部分服务机构介绍

中至远（北京）资本管理有限公司（以下简称“中至远”），以助力区域基建和产业经济发展为使命，通过咨询-投资-基金的 CIF 项目服务模式，为地方政府、国企及混合所有制企业提供“战略+管理+投融资”三轮驱动和“政策+合规+管理+金融”四维一体复合型解决方案的专业化公司。

公司致力于“政府融资平台转型、国有企业改革、片区综合开发、城市更新、政府项目投融资顾问、PPP 项目咨询、政府产业基金等业务领域，在政府融资平台公司转型、债权债务处置、企业战略规划、公司治理结构、投融资体系设计、城市更新、片区开发业务等方面具备丰富的实战经验。目前主持完成了多家平台公司的市场化转型，国有企业的投资运营公司试点、混改、员工持股长效激励及并购重整等工作，先后为 100 多个项目提供咨询或顾问服务。

公司的发起人是由国家级研究机构的骨干专家和具有丰富国有企业改革、政府项目谋划及片区开发等经验的实操团队组成，同时拥有多名国家级专家、学者作为公司的专家顾问，为公司的未来发展和业务实务提供专业性指导。

公司作为国家发改委培训中心、财政部中国财政科学研究院培训中心、中国经济体制改革研究会培训中心等多家国家官方机构认可并授权的专业化机构，长期为地方政府及平台公司开展“两新一重”、城市更新、片区开发及未来社区的策划等进行专业授课，为中央直属和地方所属国有企业开展国有企业改制、混合所有制改革、工资与薪酬、员工持股与股权激励等专业授课，为地方政府投资项目和国有企业改革提供智力保证和经验传授。累计培训学员数万人，涵盖我国所

有的省、市、自治区。公司已经成为我国在企业培训和智库领域屈指可数的专业化机构，受到了普遍认可和好评。

公司除开展专业化培训外，一直深入一线开展具体业务，从而形成业务理论与实践的真正有机结合。公司在业务开展过程中，实行“高起点、精专业、强落地”的原则，充分发挥专业化团队的业务实操经验、理论知识、资源优势，极力促成服务项目的有效落地。

提供的主要产品和服务包括：

序号	业务领域	序号	业务领域
1	政府融资平台公司市场化转型升级暨高质量发展咨询	8	国有资本投资运营公司组建及管控咨询
2	国有企业改制、国企混改、并购重组及上市咨询	9	片区综合开发项目全流程咨询
3	国企员工持股与中长期激励体系设计	10	政府项目投融资模式的策划与包装
4	集团管控模式及公司治理结构设计	11	政府城市更新项目咨询服务
5	国有企业“十四五”战略规划设计	12	政府和社会资本合作（PPP）项目咨询
6	城市更新全流程咨询	13	政府基金与投行金融服务
7	国资监管权责清单、授权放权清单、外部董事及职业经理人管理办法、落实董事会职权及经理层的授权等配套政策落地咨询	14	国有企业长期顾问咨询服务

第五部分 业绩案例

邢台古城保护与综合开发项目

南阳医圣祠文化园全过程工程咨询服务项目

涇阳临空示范区中科机场城项目

江苏省仪征市三河公园片区中和开发项目

朔州市旅游公路组包项目

乐至高铁新城建设项目

陈毅故里旅游景区建设项目

玉田县兴玉南路区域改造项目

资阳北部新城片区开发项目

乐至老城区生活生态环境修复改造提升工程项目

.....