

# 泛华建设集团育城汇

## 地方政府平台公司转型·五部曲实战

### 项目拓展人员经营手册

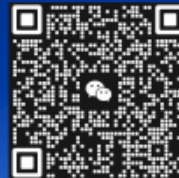
版本: V2.0 | 适用: 项目拓展 / 商务人员 | 2026 年 5 月

泛华城市平台公司转型发展研究院 出品

育城汇是泛华建设集团旗下面向OPC、合伙人的孵化平台。通过沙龙活动、交流研讨、模式分享、项目研学及私董会等方式，做全周期业务陪跑，给方法、给资源、给真实的项目落地机会。

培训预告：存量时代设计师核心技能培训（二）

【举办时间请关注群内通知】



联系我们 加入交流群

目录

一、读懂市场：平台公司的政策逻辑.....4

1.1 政策三刀——封住旧路.....4

1.2 五扇窗——开出新路.....4

1.3 四大政策红利窗口（2026 年）.....5

① 超长期特别国债 1.3 万亿元.....5

② 专项债（负面清单制） 4.4 万亿元.....5

③ 中央预算内投资 7550 亿元.....5

④ 公募 REITs 逼近 3000 亿.....5

二、核心产品：不动产投资开发新范式.....5

2.1 三大收益来源.....6

2.2 四大产品线.....6

2.3 五大核心能力.....6

三、实施五部曲：手把手推进路径.....7

第一步 盘资产 —— 摸清家底·识别价值.....7

第二步 置产业 —— 活化资产·导入产业.....8

第三步 组资金 —— 多元融资·降低成本.....8

第四步 强运营 —— 标准化运营·提升 NOI.....8

第五步 活资本 —— 资产证券化·价值闭环.....9

3.6 三年推进时间轴.....9

第二阶段 试点推进期（第 4-12 月）.....9

第三阶段 能力建设期（第 6-18 月，与第二阶段并行）.....9

第四阶段 资本培育期（第 12-36 月）.....10

四、降维商务：项目拓展实战手册.....10

4.1 什么是降维商务.....10

4.2 三段式价值升维话术.....10

4.3 三套核心话术框架.....11

01 痛点升级法.....11

02 时空穿越法.....11

03 生态联盟法.....11

4.4 分层沟通策略.....11

4.5 不同场景沟通要点.....12

五、客户开发：九步法标准流程 ..... 12

    Step 01 目标锁定 ..... 12

    Step 02 信息情报 ..... 12

    Step 03 破冰接触 ..... 12

    Step 04 需求诊断 ..... 13

    Step 05 方案展示 ..... 13

    Step 06 价值验证 ..... 13

    Step 07 方案深化 ..... 13

    Step 08 商务谈判 ..... 13

    Step 09 签约落地 ..... 13

    5.1 关键决策人识别路径 ..... 13

    5.2 常见场景应对手册 ..... 14

六、铁律与禁忌：政府客户开发十大纪律 ..... 14

七、试点招募：目标城市识别标准 ..... 16

    7.1 六维度遴选评分体系（80 分以上纳入候选） ..... 16

    7.2 首选区域 ..... 17

    7.3 五层服务体系 ..... 17

八、快速参考：一页纸检查清单 ..... 17

    8.1 拜访前准备清单 ..... 17

    8.2 需求判断三问 ..... 18

        01 存量资产够不够大？ ..... 18

        02 转型意愿够不够强？ ..... 18

        03 决策链能否触达？ ..... 18

    8.3 关键数字速记 ..... 18

    8.4 核心价值主张（一句话版） ..... 18

## 一、读懂市场：平台公司的政策逻辑

⚡ **核心判断：**旧地图已失效。“借明天的钱建今天的项目靠后天土地增值还债”的模式彻底终结，城投必须从“政府融资工具”转型为“市场化运营商”。

### 1.1 政策三刀——封住旧路

#### 第一刀：文旅权限上收

文件依据：国办〔2026〕13号文

封堵内容：公园/场馆/文旅项目核准权由县级上收至市级

影响：县级城投无法随意包装文旅项目套取资金

#### 第二刀：产业园严查

文件依据：2026年专项债新规

封堵内容：产业园必须符合“十五五”产业方向，严查空壳园区

影响：无实际产业导入的园区申报将被否决

#### 第三刀：严禁国企套壳

文件依据：自然资发〔2026〕38号

封堵内容：堵死“明股实债”或“企业投资”名义变相举债

影响：“国企套壳”融资通道全面关闭

### 1.2 五扇窗——开出新路

#### 第一扇：“人工智能+”新基建

核心切入：算力中心、数据机房、智能感知网络

适配区域：数字经济基础较好的城市

#### 第二扇：城市更新 3.0

核心切入：从“拆建”转向“留人”，投资于人与物并重

适配区域：人口净流入或存量庞大的城市

#### 第三扇：国家水网

核心切入：河道整治、港口码头、物流仓储

适配区域：沿江、沿海或内河航道地区

#### 第四扇：新型能源体系

核心切入：风光氢氨醇，欠发达地区具成本优势

适配区域：资源型、财政薄弱但土地/风光资源丰富地区

#### 第五扇：生产性服务业

核心切入：可信数据空间、共性实验室、应用场景基地

适配区域：具备特定产业基础的百强县/产业新城

### 1.3 四大政策红利窗口（2026 年）

#### ① 超长期特别国债 1.3 万亿元

用途：聚焦“两重”建设，大型不动产项目资本金

关键特点：无偿使用，撬动比例最高

#### ② 专项债（负面清单制） 4.4 万亿元

用途：清单外项目均可申报，10 地“自审自发”试点

关键特点：申报门槛降低，灵活度提升

#### ③ 中央预算内投资 7550 亿元

用途：城市生命线安全、城市更新、基础设施

关键特点：无偿下达，竞争较激烈

#### ④ 公募 REITs 逼近 3000 亿

用途：商业不动产 REITs 试点启动，资产证券化退出

关键特点：退出通道全面打开

🔗 窗口期约 2-3 年。谁先完成体系化转型，谁就占据制高点。2026 年是平台公司的关键节点。

## 二、核心产品：不动产投资开发新范式

新范式核心定义：以不动产为纽带，串联地方比较优势产业，打通建造端与制造端，构建“投资—建设—运营—产业—资本”一体化闭环，实现从“一次性建设”到“持续价值运营”的转变。

⚡ 商业模式公式：智库/咨询 + 产业育城 + 投资组合 + 建运一体化 = 三重收益

## 2.1 三大收益来源

- 智库前置：战略诊断 → 产业导入 → 资源匹配
- 资本运作：基金撬动 → 结构化融资 → 资产证券化
- 价值实现：运营提升 NOI → REITs/ABS 退出 → 资本再循环

## 2.2 四大产品线

### 战略咨询

具体产品：城市体检 / 产业规划 / 平台转型方案

交付物：体检报告、规划方案

收费模式：咨询服务费

### 投资建设

具体产品：园区开发 / 城市更新 / 新基建

交付物：成熟运营资产

收费模式：EPC+运营+资本收益

### 产业运营

具体产品：产业导入 / 园区运营 / 数字平台

交付物：入驻企业集群、SaaS 平台

收费模式：招商服务费+运营管理费

### 资本运作

具体产品：结构化融资 / 基金设立 / REITs/ABS

交付物：融资资金、基金、证券化产品

收费模式：顾问费+管理费+Carry

## 2.3 五大核心能力

### 智库能力

战略研究、城市体检、产业规划、政策解码



主要发挥场景：战略诊断期

### 产业能力

产业导入、园区运营、企业服务、产业生态

主要发挥场景：产业培育期

### 投资能力

结构化融资、基金设立、资本运作、退出设计

主要发挥场景：资金拼盘期

### 建设能力

EPC 总承包、项目管理、绿色建筑、工程咨询

主要发挥场景：项目建设期

### 运营能力

资产管理、数字运营、物业服务、资产增值

主要发挥场景：长期运营期

## 三、实施五部曲：手把手推进路径

五部曲是“盘资产→置产业→组资金→强运营→活资本”的全生命周期闭环管理体系，形成良性循环，实现从一次性投资行为向可持续经营资产的转变。

 **闭环逻辑：盘资产 → 置产业 → 组资金 → 强运营 → 活资本 → 再投资，每步都是下一步的基础。**

### 第一步 盘资产 —— 摸清家底·识别价值

**核心问题：**我们有什么？ **时间节点：**第 1-3 个月

**目标：**全面盘点经营性不动产，建立数字台账，分级分类，确定盘活优先级

**关键动作：**

1. 开展城市体检，摸清全市存量经营性不动产
2. 按 A/B/C 三级分类：A 级可直接变现 / B 级需改造升级 / C 级长期待开发
3. 建立资产数字台账，上线资产管理系统



#### 4. 输出《城市体检报告》和《资产盘活优先级清单》

**核心产出：**资产台账、体检报告、盘活优先级方案

**里程碑：**资产数字台账上线、实施方案获批

## 第二步 置产业 —— 活化资产·导入产业

**核心问题：**做什么产业？ **时间节点：**第 4-12 个月

**目标：**依托盘活资产，导入主导产业，构建产业载体，培育新增长极

**关键动作：**

1. 开展产业赛道研判（结合十五五规划、地方禀赋、泛华资源）
2. 编制《产业定位方案》，确定主导产业 2-3 个
3. 启动产业招商，引入链主企业和专精特新
4. 构建“基础设施+产业配套+金融服务”的产业生态

**核心产出：**产业定位方案、招商成果、产业生态体系

**里程碑：**首批试点片区开园、主导产业落地

## 第三步 组资金 —— 多元融资·降低成本

**核心问题：**钱从哪里来？ **时间节点：**与第 2 步并行推进

**目标：**设计多元化资金拼盘，降低综合融资成本，申报国债/专项债

**关键动作：**

1. 测算项目总投资，设计“政策无偿+专项债+银行贷款+社会资本”四层拼盘
2. 政策性无偿资金可覆盖项目投资的 24%-36%
3. 对接银行、券商、产业基金，完成资金落地
4. 启动 REITs/ABS 预申报，提前设计退出通道

**核心产出：**资金拼盘方案、融资协议、申报材料

**里程碑：**首批资金落地（国债/专项债获批）

## 第四步 强运营 —— 标准化运营·提升 NOI

**核心问题：**怎么管？ **时间节点：**第 6-18 个月

**目标：**建立标准化运营体系，提升净运营收入（NOI），打造可持续现金流

**关键动作：**

1. 推行"335"组织转型（六部门架构），建立现代化管理体系
2. 上线三大平台：资产管理平台、产业投资平台、数字运营平台
3. 建立"基础服务+增值服务"组合运营模式
4. 数字化赋能：实现资产状态、收益实时监控

**核心产出：**运营体系、NOI正增长、出租率达标

**里程碑：**"335"指标达标、运营收入增长

## 第五步 活资本 —— 资产证券化·价值闭环

**核心问题：**怎么退？ **时间节点：**第12-36个月

**目标：**通过REITs/ABS实现资产证券化退出，形成资本循环，反哺新一轮投资

**关键动作：**

1. 达到REITs申报条件后，启动Pre-REITs基金布局
2. 提交公募REITs或ABS申报，推进资产证券化
3. 完成退出后资金用于新一轮盘资产，形成良性循环
4. 总结标杆经验，输出可复制标准化手册

**核心产出：**REITs/ABS发行、企业上市、并购整合

**里程碑：**REITs/ABS发行成功、资本化率达标

### 3.6 三年推进时间轴

#### 第一阶段 诊断规划期（第1-3月）

核心任务：资产盘点 / 城市体检 / 方案编制 / 资金拼盘设计

关键里程碑：资产数字台账上线、实施方案获批

#### 第二阶段 试点推进期（第4-12月）

核心任务：A级资产盘活 / 产业导入 / 国债专项债申报 / 运营体系建设

关键里程碑：首批资金落地、试点片区开园

#### 第三阶段 能力建设期（第6-18月，与第二阶段并行）

核心任务："335"组织转型 / 三大平台上线 / 人才队伍建设

关键里程碑："335"指标达标、运营体系建立

#### 第四阶段 资本培育期（第12-36月）

核心任务：REITs/ABS 申报发行 / Pre-REITs 退出 / 经验标准化

关键里程碑：REITs/ABS 发行成功、经验推广启动

💡 第2至3阶段存在时间重叠（6-12个月并行推进），确保节奏紧凑、资源协同高效。

## 四、降维商务：项目拓展实战手册

⚡ 核心公式：降维商务 = 认知势能差 + 系统性框架 + 可落地路径有认知无落地叫“忽悠”，有落地无认知叫“施工队”，两者兼备才是“战略合作人”

### 4.1 什么是降维商务

降维商务的本质：用更高维度的系统性认知框架，帮助客户重新定义问题。

- 客户的维度（点状）：资产盘活难、融资困难、运营效率低、产业导入慢
- 我们的维度（系统）：全生命周期闭环管理 / 投建运管退一体化 / 资源—资产—产业—资本良性循环

当我们用“系统思维”回应客户“点状问题”时，形成认知势能差，客户自然意识到需要一套系统性解决方案。

### 4.2 三段式价值升维话术

#### 第一段：资源→资产化

核心内涵：通过盘点、确权、体检将资源转化为可经营标准化资产

话术效果：从“有很多资源说不清” → “有 X 亿可经营性资产”

#### 第二段：资产→产业突破

核心内涵：通过产业导入让资产成为产业发展的核心载体

话术效果：从“园区空置率高” → “百亿产业集群的核心载体”

#### 第三段：资本→证券化

核心内涵：通过 REITs/ABS 实现资本化退出和再投资循环

话术效果：从“资产沉淀资金” → “REITs 实现资本化反哺投资”

## 4.3 三套核心话术框架

### 01 痛点升级法

不直接回应具体问题，先帮客户把问题“升维”——从点状上升到系统性问题，再用系统性方案回应。

示例路径：空置率高 → 缺产业定位 → 先做赛道研判 → 再做五部曲方案

### 02 时空穿越法

帮客户做时间维度推演——“现在不行动3年后会怎样？现在系统行动3年后会怎样？”关键点：用时间对比制造决策紧迫感，强调2-3年窗口期的稀缺性

### 03 生态联盟法

展示覆盖城市建设全产业链的产业生态联盟——银行、券商、基金、产业运营商、数字化服务商。核心：提供“智库+投行+产业”三位一体系统服务，解决客户“单一环节无法解决体系问题”的困境

## 4.4 分层沟通策略

### 市长/书记

关注：城市发展、政绩、财政健康、区域竞争力

话术：城市级系统性解决方案，从竞争力高度切入

### 分管副市长

关注：分管领域具体问题、可操作性

话术：领域专业解决方案，展示专业深度

### 城投董事长

关注：公司转型、融资压力、经营考核

话术：公司转型路径图，从战略层面切入

### 总经理

关注：业务落地执行、团队承接、短期成果

话术：可落地的实施路径和阶段成果

### 财政局局长

关注：财政收支平衡、债务风险、非税收入

话术：盘活存量资产增加财政收入，债务化解角度

## 4.5 不同场景沟通要点

### 首次接触

策略：建立认知势能，不推销产品

话术："我们专注城市存量资产系统性盘活，帮X个城市实现了转型"

### 正式拜访

策略：先诊断后开方，展示专业深度

话术：提前做好功课，带着对该城市的分析结论去，而非空手

### 专题汇报

策略：系统展示方法论，建立专业权威

话术：以五部曲框架为主线，展示全链路能力

### 考察交流

策略：让成果说话

话术：安排考察标杆项目，让客户亲身体验落地效果

## 五、客户开发：九步法标准流程

💡 核心原则：高端政府客户开发不靠"关系"或"运气"，而是可复制、可管理的标准化流程。每步都有明确动作、交付物和评估指标。

### Step 01 目标锁定

目标：确定目标城市和客户，建立信息库

关键动作：评估：经济体量 / 存量资产规模 / 转型紧迫度 / 决策可及性

### Step 02 信息情报

目标：深度调研目标城市和客户背景

关键动作：采集：城市经济财政 / 城投信息 / 存量资产 / 领导履历

### Step 03 破冰接触

目标：建立首次联系，获取沟通机会

关键动作：通过展会/峰会/引荐接触，建立认知势能，不推销产品

#### Step 04 需求诊断

目标：深入了解真实需求和痛点

关键动作：带着对该城市的分析结论去拜访，先诊断后开方

#### Step 05 方案展示

目标：展示五部曲方法论和定制化方向

关键动作：以五部曲框架为主线，系统展示全链路能力

#### Step 06 价值验证

目标：通过免费诊断验证方案价值

关键动作：启动诊断型合作，客户看到效果后再深化合作

#### Step 07 方案深化

目标：基于验证结果深化合作内容

关键动作：定制化方案设计，明确交付物和时间表

#### Step 08 商务谈判

目标：确定合作模式、范围和合同条款

关键动作：多种模式可选：诊断型/试点型/全生命周期陪跑型

#### Step 09 签约落地

目标：完成签约，启动项目实施

关键动作：快速推进，试点成功后全生命周期合作水到渠成

### 5.1 关键决策人识别路径

 **最佳路径：“自下而上”——先与战略发展部或分管副总建立专业信任，通过内部汇报让董事长了解我们，再争取直接沟通机会。**

- 第1层：战略发展部/投资发展部负责人——方案评审者（首选突破口）
- 第2层：分管副总（融资/投资/运营）——第一接触人、内部推动者
- 第3层：董事长/总经理——最终决策者
- 第4层：政府分管领导——上级审批权



## 5.2 常见场景应对手册

### 已有咨询公司

应对：我们是“方案+实施+陪跑”，与纯咨询互补，不竞争

### 收费太高

应对：多种合作模式可选，先从诊断方案开始建立信任

### 领导换人

应对：好方案“人走政不息”，主动衔接新领导，继续推进

### 没有预算

应对：构建资金拼盘，政策性无偿资金可达 24%-36%，不需要客户全额自筹

### 先试点

应对：这是积极信号！快速推进试点签约，成功后自然扩大合作

### 走政府采购

应对：严守合规底线，提前了解采购流程，协助客户设计合规采购方案

## 六、铁律与禁忌：政府客户开发十大纪律

### 01 政治敏感度

充分了解当地政治格局、政策走向、领导考核导向，先摸清再出手

### 02 合规底线

严守政府采购法规，所有沟通有留痕，合规记录完整

### 03 信息诚实

不夸大业绩、不虚构案例，发现错误坦诚纠正，信誉是最大资产

### 04 决策周期管理

政府决策周期 6-18 个月，每次接触都要创造价值，保持耐心

### 05 不越级可借力

让对接人成为“内部推动者”，借助内部渠道推进，不轻易越级

### 06 保护客户利益

绝不说竞争对手坏话，客户信息严格保密，赢得长期信任



## 07 政治智慧

少花钱多办事，优先用存量资源解决问题，不做无谓的礼节性动作

## 08 准备备选方案

领导变动/政策变化/财政恶化都要有 Plan B，不被单一变量卡死

## 09 专业立身

每次会议让客户有所收获，宁可拒绝不擅长的项目，不打无准备之仗

## 10 团队一致性

重要进展 24 小时内全团队信息同步，重要承诺经内部审批才能给出

## 6.1 城投 vs 产投差异化策略

### 城投公司

核心业务：城市建设、基础设施

转型方向：从“融资平台”→“城市运营商”

沟通重点：资产盘活 + 融资拼盘 + REITs 退出

核心焦虑：融资压力 + 债务风险 + 转型路径

打开钥匙：以资金拼盘为切入点，“钱从哪来”是第一问题

### 产投公司

核心业务：产业投资、园区运营

转型方向：从“园区房东”→“产业赋能者”

沟通重点：产业定位 + 招商引资 + 自身造血

核心焦虑：产业导入能力 + 可持续运营造血

打开钥匙：以产业集群培育能力为切入点

## 6.2 城投客户五大特殊性

### 01 双重身份

城投既是企业又是政府延伸，方案必须同时满足“市场化经营”和“服务城市”两个目标

### 02 任期焦虑

领导任期 3-5 年，必须设计“短期成果+中长期推进”的分阶段方案

### 03 能力短板

城投擅长工程建设，产业运营和资本运作薄弱，我们需提供“陪跑式服务”

### 04 融资压力

资金拼盘体系是打开城投客户的关键钥匙，“钱从哪来”要优先回答

### 05 债务风险

15 号文后化债是头等大事，以资产盘活反哺债务化解是核心价值主张

## 七、试点招募：目标城市识别标准

全国遴选 3-5 个试点城市，系统验证“五部曲”方法论，打造可复制推广的平台公司标杆。

### 7.1 六维度遴选评分体系（80 分以上纳入候选）

#### 转型意愿（权重 25%）

量化标准：已出台或正编制平台公司方案/产业规划

重要性：改革决心是试点成功的首要前提，权重最高

#### 资产规模（权重 20%）

量化标准：经营性不动产估值不低于 50 亿元

重要性：确保试点具备足够资源基础

#### 领导重视（权重 20%）

量化标准：市级领导挂帅工作专班

重要性：组织保障是落地推进的核心前提

#### 产业基础（权重 15%）

量化标准：有明确主导产业方向和载体

重要性：决定后续产业导入的可行性

#### 政策环境（权重 10%）

量化标准：有城市更新等配套政策

重要性：政策适配度是必要配套条件

#### 合作诚意（权重 10%）

量化标准：愿投入专项预算和专职团队

重要性：资源投入是执行力的体现

## 7.2 首选区域

- 第一批优先：北京/天津/河北（京津冀）、河南（中原）、湖北（华中）、山东/安徽（华东）
- 优先聚焦：二三线城市（代表性强，推广价值高）
- 兼顾原则：区域均衡 + 发展阶段差异 + 城市层级代表性

## 7.3 五层服务体系

#### 第一层：战略诊断

城市/企业/资产全面诊断，输出系统性分析报告

#### 第二层：方案设计

顶层设计与实施路径，包含五部曲全流程方案

#### 第三层：实施辅导

落地执行与培训陪跑，驻场专班保障推进效率

#### 第四层：资源对接

金融机构与产业资源导入，构建产业生态联盟

#### 第五层：长期陪伴

持续优化与能力建设，36 个月全周期陪伴

🔗 AI 赋能：每城匹配专属工作专班与 AI 赋能平台，数字化工具支撑决策与执行，实时监测 12 项核心指标。

## 八、快速参考：一页纸检查清单

### 8.1 拜访前准备清单

- □ 了解当地城投基本信息（存量资产规模、转型进展、负债率）

- □ 研究领导履历和施政重点（发言/报告/媒体报道）
- □ 准备城市初步诊断结论（带干货去，不空手）
- □ 设定本次拜访目标（信息获取/关系建立/需求确认）
- □ 准备差异化价值主张（针对该客户痛点定制，非模板话术）

## 8.2 需求判断三问

### 01 存量资产够不够大？

经营性不动产估值是否达到 50 亿元门槛？如不足，优先做城市体检协助定量。

### 02 转型意愿够不够强？

是否已有转型方案/专班/领导表态？若否，先做政策宣讲激发认知。

### 03 决策链能否触达？

是否已建立分管副总或战略部门联系？若否，优先借助展会/峰会破冰。

## 8.3 关键数字速记

- 2-3 年 —— 平台公司政策窗口期（制造紧迫感，促进决策）
- 50 亿+ —— 试点城市资产规模门槛（筛选目标客户时使用）
- 24%-36% —— 政策性无偿资金可覆盖比例（资金拼盘时打消客户顾虑）
- 3000 亿 —— 公募 REITs 市场规模 2026 年（退出通道说明时使用）
- 6-18 个月 —— 政府决策周期（管理己方预期，保持耐心）
- 80 分+ —— 试点城市遴选评分门槛（向客户提出“申请试点”价值）

## 8.4 核心价值主张（一句话版）

⚡ 我们用“盘资产-置产业-组资金-强运营-活资本”五部曲，帮城投从“借债建设”转型为“运营造血”，用政策红利窗口期内的系统化行动，实现资产从沉没成本到可持续现金流的跃升。

育城汇是泛华建设集团旗下面向OPC、合伙人的孵化平台。通过沙龙活动、交流研讨、模式分享、项目研学及私董会等方式，做全周期业务陪跑，给方法、给资源、给真实的项目落地机会。

培训预告：存量时代设计师核心技能培训（二）

【举办时间请关注群内通知】



联系我们 加入交流群