

（保密）

立体车库PPP业务模式规划咨询 项目建议书

2016年3月

- 本沟通材料是上海慧朴企业管理有限公司（以下简称“慧朴管理”）在与XX建设集团有限公司（以下简称“XX”或“集团公司”）做了初步沟通后做出的。
- 由于尚未针对XX拟介入的立体车库业务进行深入调研，本材料仅用以说明慧朴管理的框架性思路，作为咨询服务的一般性介绍。具体的实施方案可在双方就规划咨询思路与内容达成一致后，慧朴管理在进一步深入调研分析的基础上进行专门设计。

1. 对立体车库PPP业务的理解

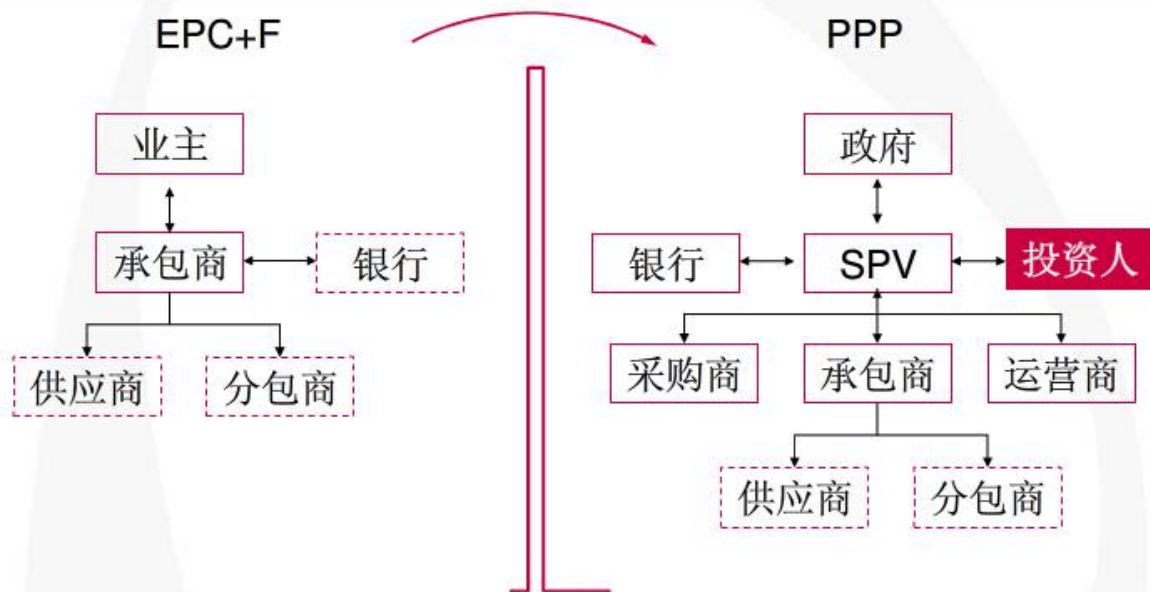
2. 立体车库PPP业务专项规划

- 商业模式与产业协同
- 融投资估算与财务分析
- 组织结构与运营流程

PPP业务模式给XX带来的机遇

- 发展PPP业务有利于培养XX的资本运作和融资能力，通过推行PPP业务，从工程建设承包商转变为主动投资者加总承包商，以适应当前建筑市场的发包模式和需求变化，增强竞争力。
- PPP模式的运作将大大提升XX利用资源和资产优势带动商业地产业务和施工业务的经营能力，拓展新利润渠道。
- 在PPP项目模式下，可以向项目的前期和上下游发展，利润重心可以向产业链前端和后端转移。发展PPP业务有利于建筑企业获取长期稳定现金流，以规避建筑市场波动的风险。

核心角色组织关系的变化



把握国家大力推进PPP模式的契机，XX已经着手布局PPP业务

- 借力**PPP**模式，低成本获取土地的一二级联动开发，带动房建和城镇化等核心业务的快速发展，增加建安业务利润，建立一体化的综合服务能力，促进协同效益的发挥。
- 利用多种投融资模式参与城镇化进程中的区域综合开发，换取特许经营、土地开发等资源，为整体解决方案服务商的战略转型奠定基础。

成熟稳定阶段（2018年-）

将**PPP**模式作为核心业务大力推进

- 做强做大**PPP**业务，使其占营业收入比重达到**15%**以上。在1-2个领域做专、做精，将**PPP**业务作为企业未来发展方向和内生动力
- 尝试向**城市构建商**发展，为政府提供成片土地的规划和一级开发、基础设施建设与运营，并参与地产开发系统解决方案

快速增长阶段（2017年）

突破**PPP**项目建设商狭义定位，真正实现投资人和项目主办人的角色转变

- 在巩固施工型**PPP**项目和联合型**PPP**项目的同时，以**投资人或项目主办人**的身份参与更多的**PPP**项目
- 提升专业水平，强化资源整合能力和项目运营能力，打造**PPP**项目专业团队
- 构建满足市场需求，在国内具有领先水平**PPP**项目运作模式

业务孵化阶段（2016年）

在风险可控的前提下试水立体车库**PPP**项目

- 通过以建设商身份或联合组建项目公司的方式在战略区域布局范围内进行**1-2个PPP**项目试点
- 以获得建设利润作为主要目标，通过**PPP**项目培养资本运作和融资能力，逐步适应角色的转型
- 建立并完善**PPP**项目的资源保障体系和制度保障体系

急剧增加的汽车拥有量和日益奇缺的土地资源，催生了机械式立体车库行业的发展

- 对于机动车数量和泊车位合理比例，国际上有个标准，大致为**1:1.2**。为缓解停车难的问题，国内很多汽车保有量上百万的城市政府出台了很多政策，鼓励社会资本参与到停车场的建设中。
- 目前，全国机械式立体车库市场已基本形成了“一稳、二大、三快、四面”格局。
 - “一稳”指一线城市的市场需求基本平稳，虽近两年需求略呈下降趋势，但总量依然较大。
 - “二大”指二线城市尤其是省会城市需求大，占到国内市场**50%**以上，是市场的主要板块。
 - “三快”指三线城市市场增长很快，近三年平均增速达到**47.5%**，而且各城市对机械式机械式立体车库的需求已经比较成熟。
 - “四面”指四线城市这个很大的市场群体，机械式停车库的普及推广速度很快，尽管各城市目前还处于市场培育阶段，需求量尚不稳定，但需求面较大，比重已接近一线城市。

2015年8月，国家发改委等七部委发文鼓励采用PPP模式进行停车设施的开发建设



中华人民共和国国家发展和改革委员会
National Development and Reform Commission

请输入关键字



热门搜索：PPP 油价 新能源

首页 > 政策发布中心 > 通知

关于加强城市停车设施建设的指导意见

发改基础[2015]1788号

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团发展改革委、财政厅，国土资源厅，住房城乡建设厅（委）、规划委（局）、交通运输厅（委）、公安厅（局）：

随着城镇化的快速发展，居民生活水平不断提升，城市小汽车保有量大幅提高，停车设施供给不足问题日益凸显，挤占非机动车道等公共资源，影响交通通行，制约了城市进一步提升品质和管理服务水平。吸引社会资本、推进停车产业化是解决城市停车难问题的重要途径，也是当前改革创新、稳定经济增长的重要举措。为此，特制定本指导意见。

一、总体思路。立足城市交通发展战略，统筹动态交通与静态交通，着眼当前、惠及长远，将停车管理作为交通需求管理的重要手段，适度满足居住区基本停车和从严控制出行停车，以停车产业化为导向，在城市规划、土地供应、金融服务、收费价格、运营管理等方面加大改革力度和政策创新，营造良好的市场化环境，充分调动社会资本积极性，加快推进停车设施建设，有效缓解停车供给不足，加强运营管理，实现停车规范有序，改善城市环境。

十、创新投融资模式。利用公共资源建设停车设施，鼓励采用政府和社会资本合作（PPP）模式，政府投入公共资源产权，与社会资本共同开发建设，采用放弃一定时期的收益权等形式保障社会资本的收益；允许在不改变土地用途和使用权人的前提下将部分建筑面积用作便民商业服务设施，收益用于弥补停车设施建设和运营资金不足。

十一、加大金融支持力度。加快推动投资主体发行停车场建设专项债券；研究设立引导停车设施建设专项产业投资基金；充分发挥开发性金融作用，鼓励金融机构、融资租赁企业创新金融产品和融资模式提供支持。

2016年1月，全国首家PPP模式公共立体车库在杨陵区落成

- 该车库占地面积达3.5亩，建筑面积2700平方米，投资金额2000万元，可供248辆汽车同时停放。



图：全国首家PPP模式公共立体车库在杨陵区落成

立体车库投资领域的PPP模式创新，用现代企业制度对基础设施进行高效运营，从而真正盘活优质的基础设施“资产”

- 作为长期投资品，立体车库停车场甚至要比商业地产8-10年的回报周期更短。在中国香港和美国很多商业或写字楼REITs（房地产投资信托）都有“停车场资产组合”，作为提供稳定回报的优质资产。但立体车库PPP模式如何借助基础设施运营收回投资，是很大的考验。据测算，如果单纯依赖停车费收入，单体投资上千万元的立体停车库项目，投资回报期在十多年甚至二十年以上。
- 立体车库配建咖啡馆、商店、洗车场等与停车事业有关的商业业态，寻求多元化赢利点。在“互联网+”时代，我们要将智慧城市与智能交通的诸多要素都集聚在立体车库当中，只有让立体车库成为整个汽车服务业生态的重要“入口”，由此聚集用户，才能实现产业盈利。

1. 对立体车库PPP业务的理解

2. 立体车库PPP业务专项规划

- 商业模式与产业协同
- 融投资估算与财务分析
- 组织结构与运营流程

3. 咨询项目组织策划及预算

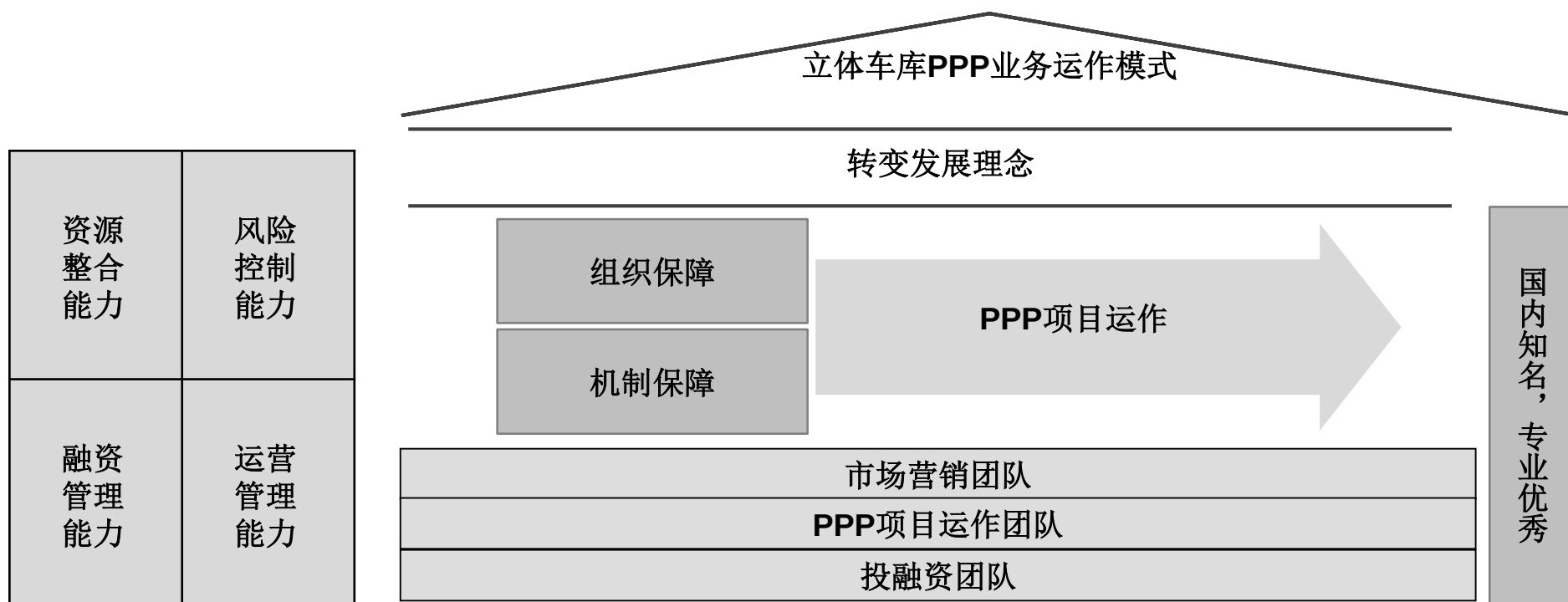
4. 慧朴管理咨询团队简介

立体车库PPP业务给XX带来的挑战

发展规划	组织模式	能力体系	运营计划
❖ 国内立体车库PPP业务发展的趋势如何？存在什么机会和挑战？ ❖ XX可介入的业务领域有哪些？ ❖ 基于现有资源发展PPP业务的角色定位？ ❖ 立体车库PPP业务发展战略如何与整体发展规划相协调？ ❖ 立体车库PPP业务的持续发展问题 ❖	❖ 发展立体车库PPP业务的组织体系如何设计？ ❖ 如何对立体车库PPP项目公司进行管控？ ❖ 项目运作模式如何构建？ ❖ 地方政府和相关合作方的利益关系如何处理？ ❖ 项目风险如何防控？ ❖	❖ 如何进行立体车库PPP业务如何融资？如何进行投资管理？如何管理资产？ ❖ 立体车库PPP业务相关的建资源整合/方案设计/投融资/运营管理/风险控制等能力？ ❖	❖ 立体车库PPP业务实施计划如何制定？ ❖ 人力资源如何配置？ ❖ 如何对PPP业务立体车库所需资源进行整合？平台如何搭建？ ❖ 不同阶段的管理要点和里程碑是什么？ ❖

XX立体车库PPP业务的专项规划框架遵循以下四三二一规划

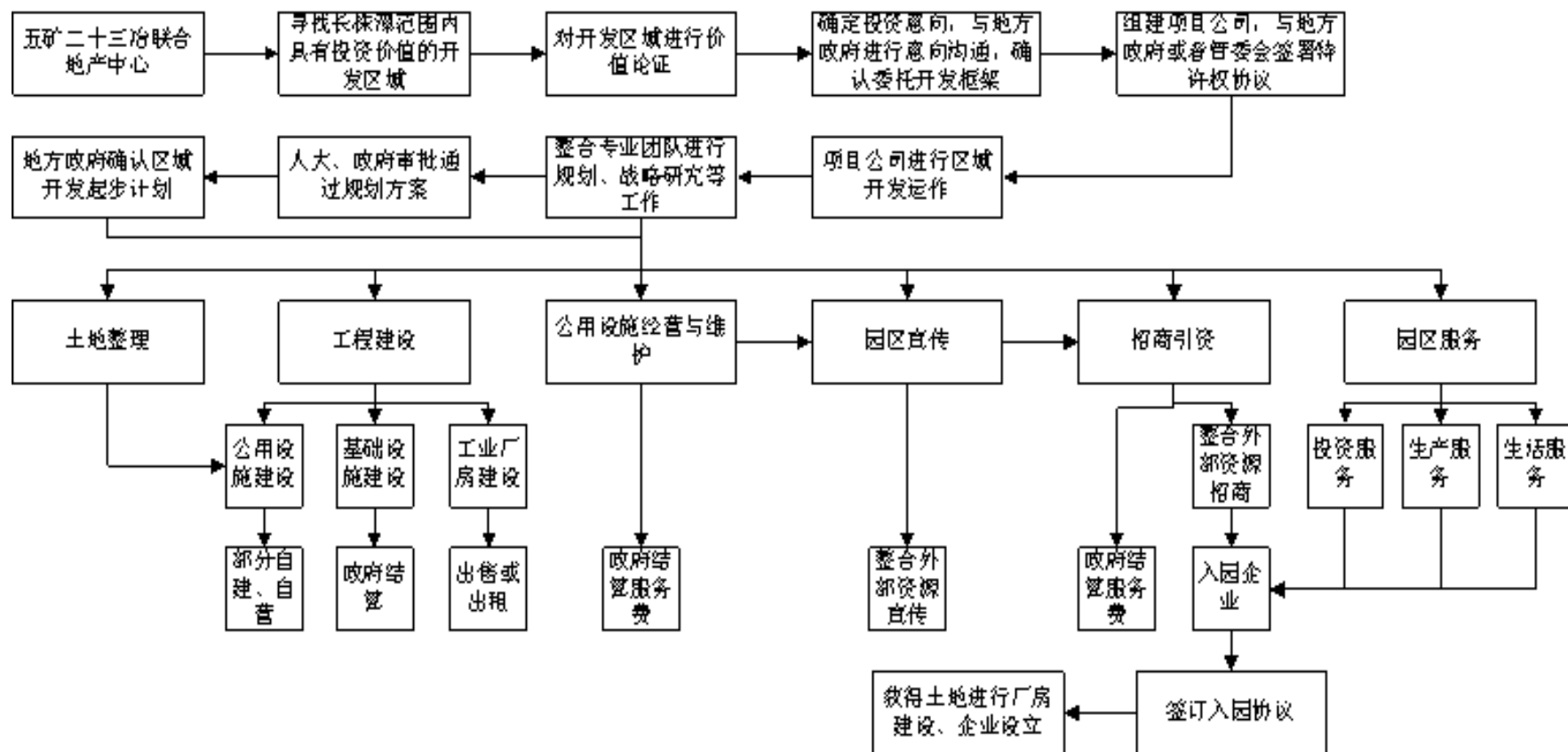
- 培育“四项能力”——资源整合能力、风险控制能力、融资管理能力、运营管理能力。
- 打造“三个团队”——市场营销团队、**PPP项目运作团队**、投融资团队。
- 完善“二项保障”——组织保障、机制保障。
- 构建“一种模式”——**PPP项目全周期运作模式**。
- 通过“4321”计划，最终实现在**PPP领域“国内知名、专业优秀”**的业务定位。



大力拓展立体车库PPP业务，助推集团公司“城市构件商”发展战略落地

- 重点注意在项目发布者（政府）决策信息的基础上通过自身投资分析，合理地选择**PPP**项目。
- 在法律法规和特许经营协议签订中应在谈判中积极主动、为项目争取适当的优惠、合理的特许经营范围和期限、适度的建设经营期所需要的特殊权限以及争议解决方式的合理约定等。
- 通过给政府提供整体规划建议，获得长期稳定的增量市场**PPP**项目机会。

应用PPP模式推进“城市构建商”定位



立体车库PPP业务要点：搭建集团金融平台，以项目融资为主，强化融资能力

- 立体车库PPP项目融资的特点：

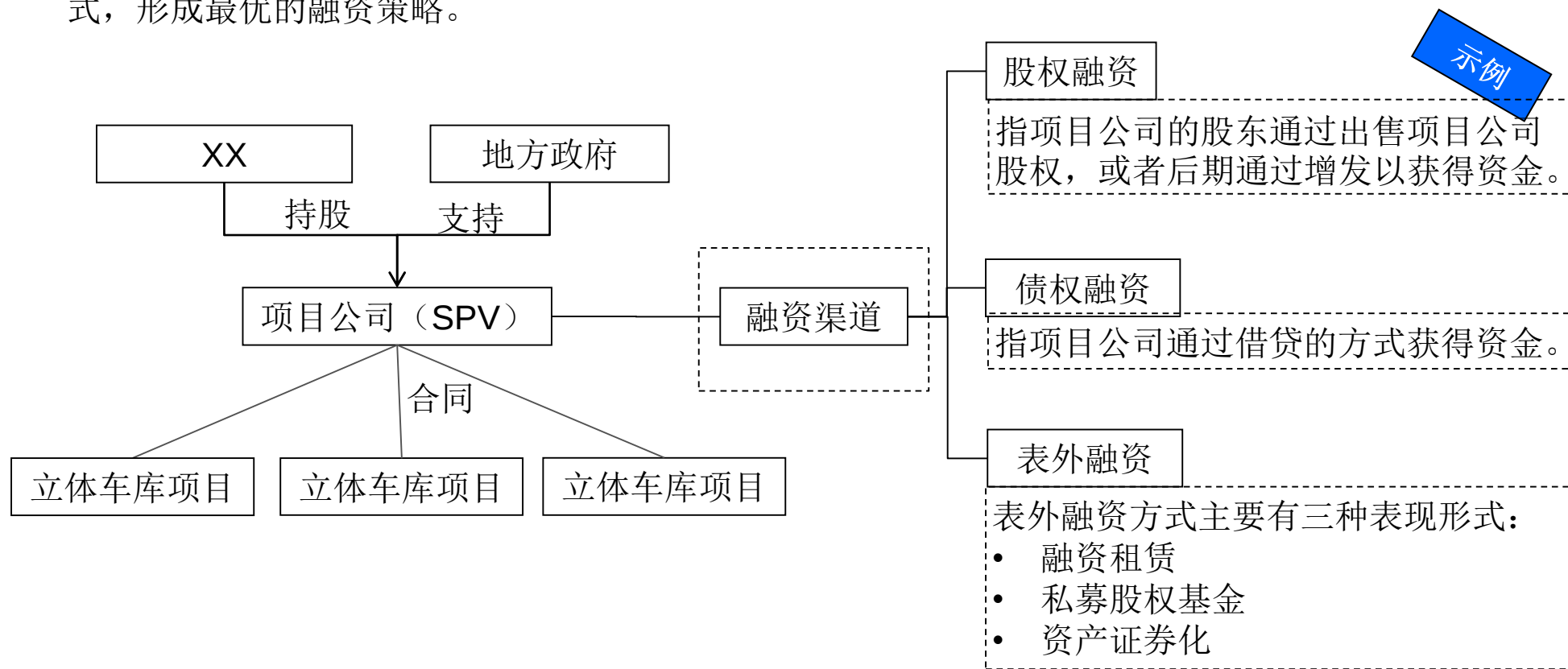
- 主要依赖项目自身未来现金流量及形成的资产，而不是依赖项目的投资人的资信及项目自身以外的资产来融资。
- 有限追索：贷款人不能追索到贷款人除项目资产、现金流量以及所承担的义务之外的任何形式的资产。
- 合理风险分担：确定各方参与者所能承受的最大风险及合作的可能性，利用一切优势条件，设计出最有力的融资方案。

PPP项目融资与公司融资的区别

要素	项目融资	公司融资
融资基础	项目收益/现金流量	债务人的资产与信用
追索程度	有限追索或无追索（无）	完全追索（抵押资产以外的其他资产偿还债务）
风险分担	所有参与者	发起人/债权人/担保人
资贷比例	发起人出资比例比较低（<30%），杠杆比例高	发起人出资比例较高（30%-40%）
会计处理	资产负债表外融资，债务不出现在发起人的资产负债表上，仅出现在项目公司	债务是发起人债务的一部分，出现在其资产负债表上

立体车库PPP业务要点：充分利用多种金融工具（信用证、投资担保合同、利率掉期交易等）对冲风险

- 以XX为首的项目公司在概念化阶段主要收集数据，进行备选方案的经济和财务分析、评估，选择方案并对其进行详细剖析后成文，以及融资谈判。
- 融资计划实施阶段的主要工作包括：确定资金来源和初步计划；确定初步融资额和完善融资计划以完成融资；融资管理、监控及与项目管理的协调。
- 根据每个立体车库PPP业务的项目特点和具体情况，创新融资方式，寻找合适的融资组合对象与方式，形成最优的融资策略。



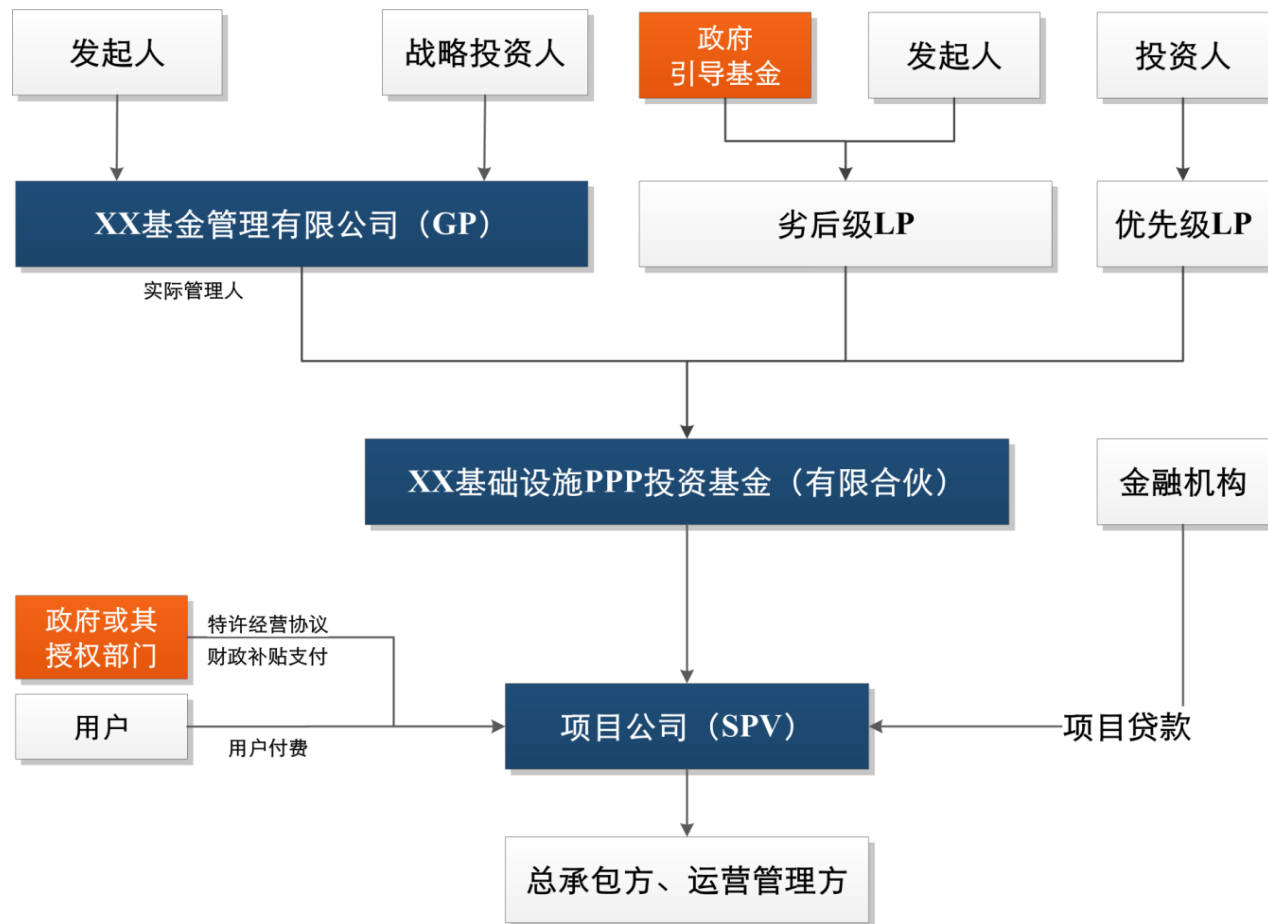
针对立体车库PPP业务，XX需要拓宽融资渠道，创新融资模式

传统融资模式

- 普通股
- 银行贷款

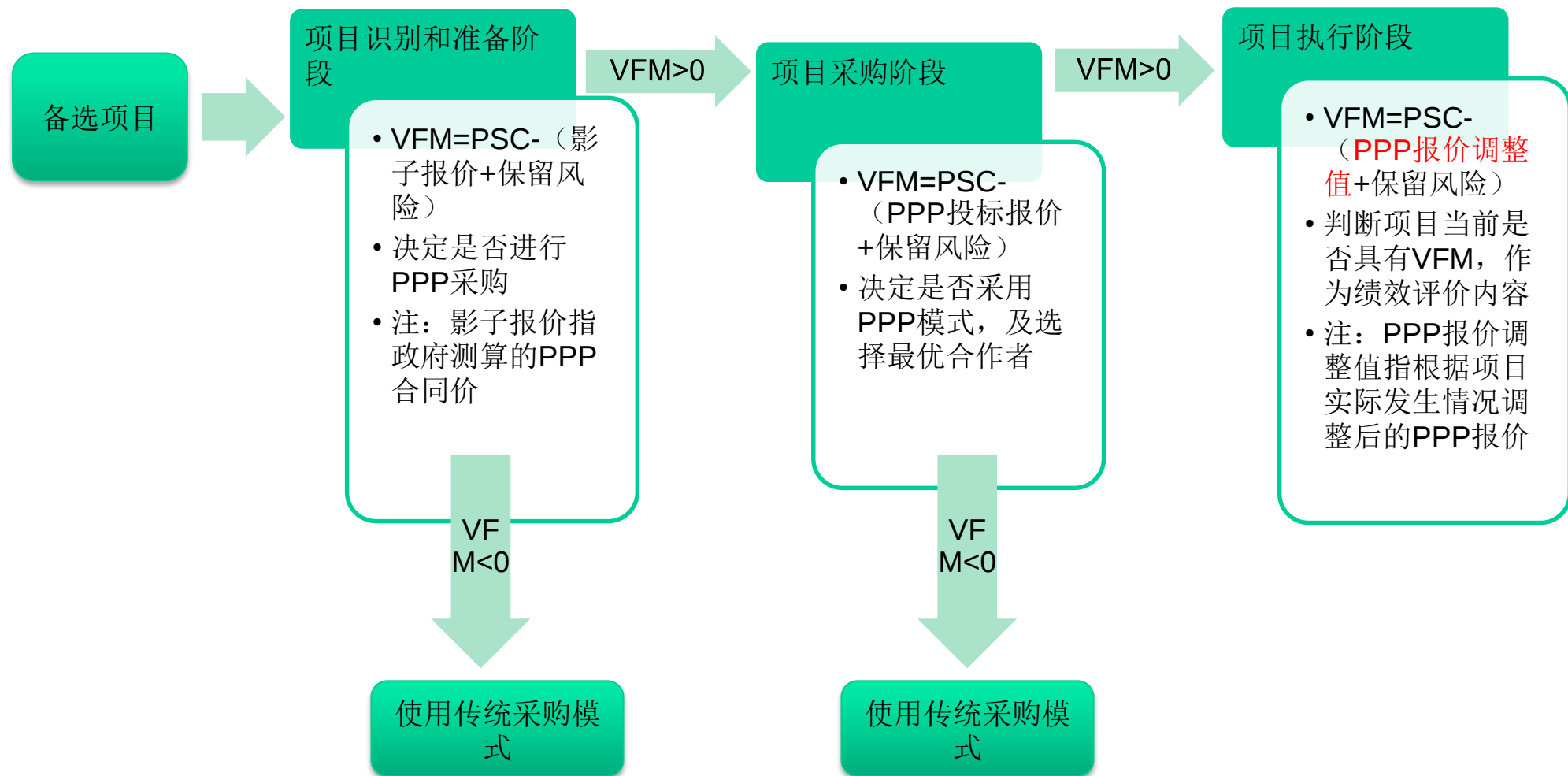
创新融资模式

- 永续债
- 优先股
- 资产证券化
- PPP基金
- 债权投资计划
- 复杂架构设计



PPP项目产业投资基金交易结构

针对备选项目，在不同阶段进行全面的财务分析



立体车库PPP业务要点：成立项目公司（筹）以培育立体车库PPP项目运作全过程能力，优化设置组织架构

- 项目公司（筹）的定位

- 以最小的投入获取最大收益为宗旨，规避公司的投资风险，并对建设、运营、转让等进行全过程管控。

- 项目公司（筹）的职责

1. 负责立体车库PPP业务的市场研究和行业分析。
2. 负责立体车库项目的信息筛选、调研工作。
3. 负责编写《立体车库PPP项目的可行性报告》。
4. 负责编制立体车库PPP项目的竞争性投标文件。
5. 负责与公司常年聘请的律师事务所的业务联系。
6. 负责立体车库PPP项目的合同谈判与签订。
7. 负责立体车库PPP项目建设的策划工作。
8. 协助组建具体的项目运营公司、办理公司注册登记，负责向项目法人公司进行项目交底工作。
9. 负责按期向公司投融资部提出立体车库PPP项目融资计划。
10. 负责立体车库PPP项目运营公司风险控制工作。
11. 负责立体车库PPP项目的经济活动分析工作。
12. 负责组织项目运营公司的年度经营业绩责任制考核工作和立体车库PPP项目建设期责任制考核工作。
13. 负责组建立体车库PPP项目的运营公司、管控运营公司的经营活动。
14. 负责立体车库PPP项目的股权转让工作。

示例

立体车库PPP业务要点：各职能部门围绕如何推进PPP业务、防范过程风险，提出具体措施，制订相关配套制度

职能部门	主要职责	示例
投资管理部	负责立体车库PPP项目融资方案的设计和实施。	
工程管理部	在领导小组统一指挥下，协助立体车库PPP项目发展中心督促、协调项目建设过程；组织《项目管理手册》改版升级，充实立体车库PPP项目工程管理相关内容；指导本系统将分包工程的进度、质量、物资、设备、劳务等纳入立体车库PPP项目管理范围，确保进度和质量满足合同要求；监督项目建设过程履约及竣工服务。	
人力资源部	制订PPP业务相关人才培养、引进规划，建立适合立体车库PPP项目实际情况的岗位薪酬分配制度。	
市场营销部	会同PPP项目发展中心制订立体车库PPP项目投标及合同谈判指导意见书。	
合约法务部	指导集团在主合同中善于主张权利，明确业主对指定建设方/分包方承担的连带责任，约定当建设/分包方拒不执行主办包方指令时的处理方式等。	
财务部	制订立体车库PPP项目财务管理专项制度，规范项目资金计划与组织、财务管理与成本核算、收入确认与报量、税务策划等相关方面的管理行为。	
安全环保部	指导本系统将PPP项目建设阶段的安全生产纳入一体化管理体系，并制订相应管理办法。	

• 投资决策

- 认清参与项目的动机，做好参与PPP项目的发展规划以及对PPP项目本身的投入与经营方式的策划，预测未来的市场与现金流情况，对项目进行严格的技术和经济可行性研究。
- 在项目要求的时间内找寻适合的合作者组成投资联合体。
- 在合同谈判及特许权协议签订过程中要考虑周全、扬长避短，最终获得具有优势的合同。

• 风险管理

- 在项目最初阶段，建筑企业应该通过良好的沟通方式在参与者之间进行适当交流，签订明确的特许经营权授予协议。
- 在实施过程中，严格遵照合同，以契约精神和合作姿态完成共同目标，实现多赢。

• 融资管理

- 概念化阶段，以建筑企业为首的项目公司在概念化阶段主要负责数据的收集，进行备选方案的经济和财务分析、评估，选择方案并对其进行详细剖析后成文，以及融资谈判。
- 融资计划实施阶段的主要工作包括：确定资金来源和初步计划；确定初步融资额和完善融资计划以完成融资；融资管理、监控及与项目管理的协调。

• 运营策划

- 对项目运营阶段进行技术经济测算和现金流估算，选择合适的运营商。
- 可借鉴成功PPP项目的实践经验，必要时借助外部咨询机构来完成此项工作。

• 组建项目运营公司

- 选择合适的合作伙伴组成联合体投标，以增强整体竞标实力和有效地分担项目风险。
- 通过股本募集的方式获得资本，建筑企业与其他投资者之间的关系由股东协议规定，以明确在整个特许期中的投资总额分担和各方义务等事项。
- 建筑企业提供资本、能力和经验，同时获得适当的投资回报率，实现集团战略需求；其他投资者提供私营股权、质量监督、融资能力等，投资回报最大化是其核心目标。

- 项目总承包管理

- 在作为投资主体或主办人参与的PPP项目中，建筑企业拥有主要的决策权，加之自身的主营业务优势，应获得对项目建设的总承包权，在完全追索的状态下，承担项目完工风险并获得建设利润。

示例

- 项目分包管理

- 在集团专业范围内的利润率可观的工作，优先选择内部分包。
- 超出专业范围或利润率没有达到预期目标的工作，通过招投标选择合适的分包商。

- 与设计方的协作

- 作为项目公司主办人，在签订特许权协议中就应当在其中明确最终设计的交付日期及对重大设计变更的决策权和索赔细则，且进行技术和工艺流程担保和设计保险投保。
- 作为承包商，应积极与设计方进行必要磋商和谈判，时刻关注对建设和后期运营有影响的设计变更，提早预防，保障自身利益。
- 可邀请具有合适资质的设计单位共同组建联合体进行投标，中标后共同组建项目公司，进行项目的后期建设和运营。

- 与材料和设备供应商的协作

- 优先考虑通过集团集采平台进行选择，将供应合同作为决策手段之一。

立体车库PPP业务运作风险及应对措施（建议）

示例

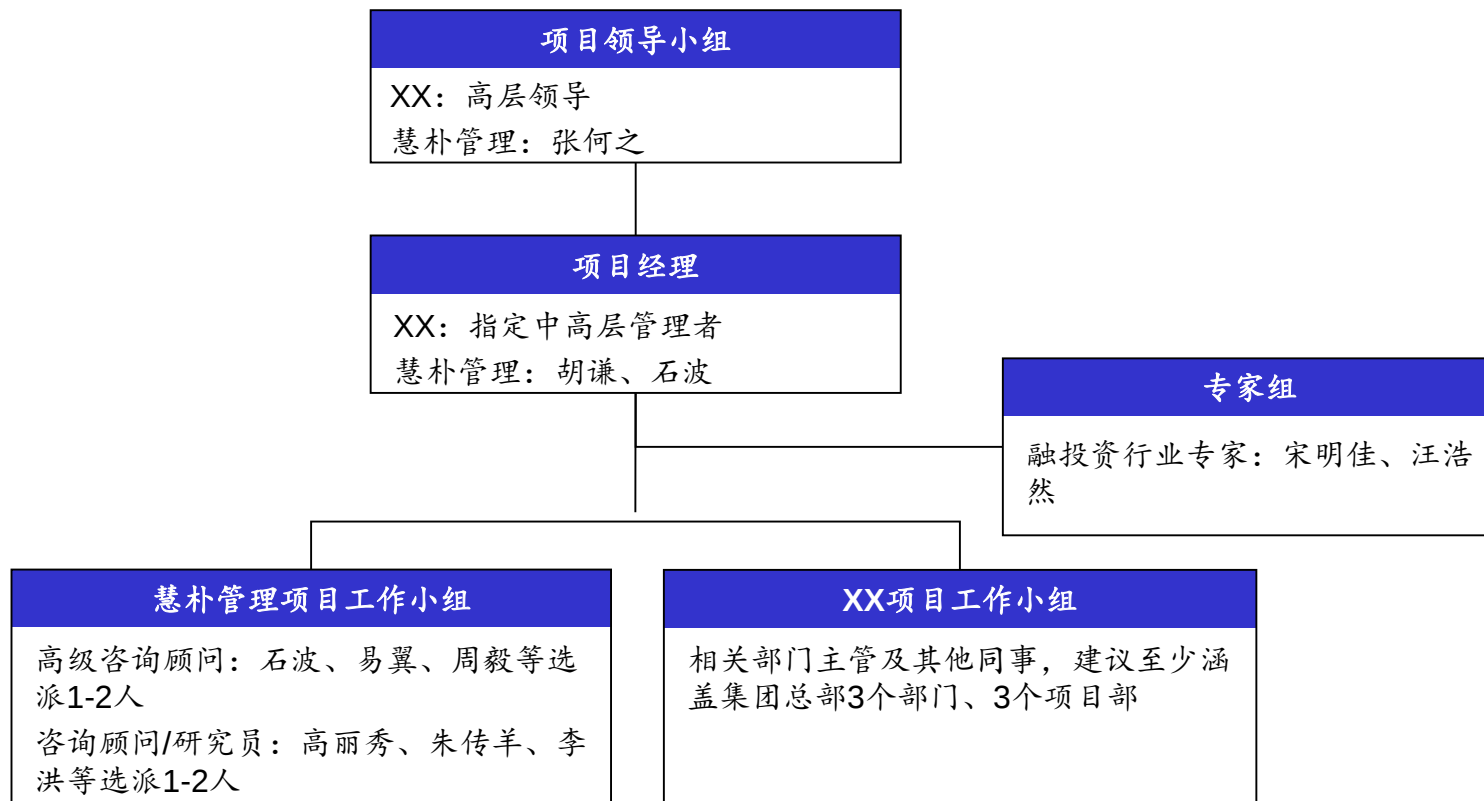
风险类别	风险具体描述	应对措施
项目选择风险	➢部分地方政府假借PPP之名，实为垫资施工 ➢有的项目仅有招标单位自身出具的还款承诺而无任何实质性担保 ➢有的项目在征地、立项、规划上明显违反基本建设程序等等，风险不可忽视	➢加强前期调研 ➢优先选择擅长、熟悉的经营领域 ➢优先考虑经济发达、政府诚信较高的地区建设项目 ➢规范具体项目选择标准 ➢适当选择一些战略性项目
项目合法合规性风险	➢项目投资收益、回购方式、资金的来源以及回购担保及保障措施的合法合规性风险	➢选择的PPP项目获得政府的充分许可并通过人大和有关行政机关的批准 ➢项目回购资金来源要予以明确 ➢项目目标的规划、立项、可研、环评、土地等审批手续要核实其完善性 ➢项目采购要采用邀请招标、公开招标，竞争性谈判等方式进行
融资风险	➢XX的融资能力、项目建设规模和前期工作准备情况、项目执行过程中的变化、经济政策变化等因素带来的风险	➢改变传统的融资思维模式，加大融资工具的创新力度 ➢尽量在项目正式签约前确定金融机构的贷款意向并准备备选融资方案及投资超支应对措施 ➢在融资协议中锁定融资成本或在PPP协议中约定分散这一风险的措施等形式降低融资成本变化的风险，实现有限追索或无追索融资 ➢考虑引入战略投资者如民营企业资金、产业投资基金等参股投资，减少集团的资金压力
完工风险	➢工程延期	➢加强前期规划，在PPP合同中明确由于政府征地拆迁等工作延迟导致的投资建设方损失的补偿方案 ➢强化项目自身管理
成本超支风险	➢集团不能有效控制建设成本 ➢影响工期的因素如征地拆迁、设计变更、施工管理水平、不可抗力等同样会影响建设成本 ➢材料价格上涨、融资成本增加、自身管理的不善等因素导致成本超支	➢政府方面因素引起成本超支，可通过获得补偿并顺延工期的方式降低其影响 ➢自身因素引起成本超支，则需要加强工程管理并辅之以转移风险等方法控制此项风险 ➢不可抗力、政策变动等因素引起成本超支，则需要采取分散风险的方法在项目相关方中选择有能力的一方或多方承担此项风险
项目回购风险	➢政府违约	➢加强对拟投资地区政府信用的调查，与政府保持良好关系 ➢明确项目回购的资金来源
收益低于预期风险	➢受宏观政策和经济环境影响导致收益低于预期	➢在有关合同条款中注明在收益率不及预期时的附加条款 ➢设定捆绑条件，在周围以适当优惠价格获得保障房建设或者进行土地开发等

- 企业PPP转型规划咨询
 - 明确企业PPP业务总体发展战略以及相关业务领域的定位和发展目标
 - 设计企业PPP业务的管控模式
 - 构建企业发展PPP业务所需的能力体系
 - 制定完善可落地的PPP业务实施计划
- PPP方案设计及可行性研究
 - 设计基础设施或公用事业PPP项目方案，并就PPP模式与传统采购模式进行“物有所值”（VFM, Value For Money）对比分析，研究PPP方案的可行性和收益
- PPP项目投标顾问
 - 作为PPP项目的投标联合体/投资人顾问，协助委托方组建并协调中介咨询团队工作
 - 为PPP项目进行评估，建立财务模型进行分析
 - 提出投标商务报价建议和投标策略，编制投标文件等
- PPP项目直接投资
 - 为投资人寻找PPP投资项目和合作伙伴
 - 为政府发布的PPP项目寻找社会投资方
 - 根据客户的要求和融资需要进行尽职调查，为客户编写项目财务可行性报告或项目评估报告，为客户起草信息备忘录、投资框架协议、协助客户进行有关谈判
- PPP培训服务
 - 为企业提供PPP实务操作专题培训

1. 对立体车库PPP业务的理解
2. 立体车库PPP业务专项规划
 - 商业模式与产业协同
 - 融投资估算与财务分析
 - 组织结构与运营流程
3. 咨询项目组织策划及预算

慧朴管理建议由双方共同组建咨询项目联合工作组，项目组织设置为两级层次，即：项目领导小组和项目工作小组

- 慧朴管理为此次项目选派的咨询顾问及信息化工程师包括张何之、胡谦、袁永盛、丛厚阳等。近年来，上述顾问及工程师已为超过**50**家大中型企业提供涵盖战略规划、集团管控、组织设计、流程管理、信息化建设等模块的服务。
- 两级层次均包含**XX**和慧朴管理双方人员——既有利于联合工作组成员之间的沟通，也有利于项目整体的质量管理、进度管理以及知识的转移。



联合工作组的项目成员职责分工如下

项目成员	慧朴管理职责	XX职责
项目领导小组	✓检查项目状况，从整体上把握项目的方向、进程和结果； ✓负责指导和协调与客户的总体合作关系。 ✓为合作项目的开展和交付成果的完成提供专家意见和建议。 ✓作为项目工作小组的后备力量，根据需要为项目提供人力及智力支持。	✓指派高层管理人员参与项目指导，确保项目执行得到集团公司领导、总部各部门及相关下属公司的充分支持； ✓总体把握项目的方向、进展和结果。
项目经理	✓协调参与合作项目各方人员的项目工作； ✓与XX管理层作定期沟通，使管理层对项目的发展有足够的了解； ✓支持项目组成员解决在研究过程中遇到的问题； ✓组织召开与XX领导层会议，保障对项目的整体开展思路的理解并接受。	✓指派管理人员担任组织设计、流程优化工作，协助慧朴管理项目经理进行各项优化和协调工作； ✓协助慧朴管理项目经理召开与管理层的定期沟通； ✓承担XX在咨询项目进程中的各项工作组织； ✓协助慧朴管理把握项目的方向、进展和结果； ✓组织项目工作成果的验收。
项目工作小组	✓深入了解XX企业管理、组织管理、流程管理现状。 ✓编制项目工作成果，征求各方意见、建议，不断完善。 ✓执行项目计划，向项目经理汇报项目进度。	✓协助慧朴管理收集资料、了解情况，安排具体工作。 ✓掌握一定的调研及研究工具，理解研究成果方案。 ✓保持慧朴管理与XX相关员工的沟通。 ✓对慧朴管理初步工作成果提供反馈意见及改进建议。