

俊发集团编制城市更新密码——

用“先安置、后搬迁、再拆迁”助力城市化

经济日报·中国经济网记者 王轶辰

慧眼观企

2018年1月30日清晨，一封来自原昆明纺织厂房屋征收全体回迁安置户的感谢信和一面锦旗被送到了位于昆明市盘龙区的俊发中心大楼里。“住房解困，让居者有其屋……”锦旗上的话语在寒冷冬日里温暖了在场所有人的心。

随着我国城市化进程加快，城市更新正成为越来越多城市不可回避的问题。简单来说，城市更新是指将城市中已经不适应现代化城市社会生活的地区做必要、有计划的改建。但是，由于该项目涉及拆迁、安置等多个环节，操作复杂且周期较长，大部分房企兴趣不大。

针对这一问题，中国房地产50强企业俊发集团独辟蹊径，探索出“先安置、后搬迁、再拆迁”的开发模式，且深耕其中20年，既解决了城市发展用地问题，提升了土地价值，又实现了和谐拆迁。近日，俊发集团正式宣布，将加速推动该模式在全国范围内复制推广。

城市更新不是一拆了之

在大多数人印象里，“拆迁”就是城市更新的代名词。实际上，这是个误解。在俊发集团看来，城市更新绝不是简单地一拆了之，其内涵包括历史文化保护、自然生态环境修复、城市烂尾楼消化处理、清除安全隐患，解决拆迁农民工作难题，安置破产企业员工再就业等。这些也是俊发20年中不断探索，努力践行的一项事业。

伴随俊发城市更新事业不断发展，如今越来越多的拆迁户变成了业主，进而又成为集团员工。2007年8月份，昆明纺织厂破产。当地主管部门提出，开发商想进入可以，但必须解决3000名下岗职工居住问题。得知这一消息，跃跃欲试的房企们纷纷止步，俊发集团最终接手。他们优先启动安置房建设，解决了下岗职工的居住问题，之后公开买受原昆纺破产资产，并成立俊兴公司，解决了600余位昆纺职工再就业问题。一套组合拳打下来，下岗职工居住、生活都有了着落，区域面貌发生了巨大变化，集团业务也顺利拓展开来。

要开发更要保护，这是俊发集团城市更新的又一大理念。在环保理念尚未深入人心的日子里，昆明环湖东路沿线西亮塘片区的天然湿地遭到严重破坏，生态环境日趋恶化，治理难度极高。俊发集团通过开发生态半岛项目，共拆迁农户1300多户，建设湿地公园3200亩，并免费向市民开放。尤其值得一提的是，俊发还特意聘请原住民成为生态半岛湿地日常维护的工作人员，在解决住房问题的基础上又为他们提供了就业岗位。

他们负责集团战略研究部副总经理李炜看来，城市更新工作必须遵循3个原则：第一，提升城市环境水平，强调宜居性；第二，创造更多就业岗位；

思源政通努力构建智慧城市新生态——

因城补“智”城城“通”

本报记者 刘 亮

在由河北省人民政府和经济日报社共同主办的“2018数字经济大会”上，北京思源政通科技集团有限公司阐释了构造智慧社会新生态的运营理念。作为一家投身新型智慧城市建设的企

业，思源政通正面临着前所未有的发展机遇。前瞻产业研究院发布的《智慧城市建设发展前景与投资预测分析报告》显示，全国有智慧城市相关试点近600个，所有副省级以上城市、89%的地级及以上城市、47%的县级及以上城市均提出建设智慧城市，预计总投资规模将达到万亿元级别，一个巨大的“数字中国”建设风口已经形成。

与传统互联网企业“烧钱引流”方式不同，思源政通兼具商户端推广与“挣钱引流”商业模式，可通过为政府和城市提供定制化服务，打造城市管理平台和移动入口，逐步覆盖城市消费人群。



第三，提高地区吸引力及资产价值。

数据显示，20年来俊发集团共计开发了19个城市更新项目，拆迁面积达554万平方米，新建面积达1885万平方米，安置户数达14045户，目前还有8个项目待开发。

更新的不是建筑而是模式

多年来，俊发集团不仅大力推进城市更新项目，还将其打造成为集团核心竞争力，这一不同寻常的选择究竟基于哪些考虑？

“城市更新项目非常复杂，一头扎进去肯定抓不住重点。但它也有自己的特点，各项目之间是有共性的。因此，要做好类似工作，需要一整套标准化业务流程，然后再根据实际情况作调整。”李炜告诉经济日报记者，由于深耕城市更新项目多年，目前俊发已形成了理论化、标准化的工作体系。比如，如何实现包括征地在内的一级项目标准化复制，又比如如何平衡经济效益和社会效益等。

标准化是俊发城市更新项目快速推进的最大“利器”。20年来，俊发集团就征地、拆迁、安置、补偿等设计了18个步骤标准节点。同时，在项目改造之初，俊发就会为拆迁户建设安置

房，待他们乔迁之后再推进拆迁工作。

在“先安置、后搬迁、再拆迁”模式下，俊发大大缩短了城市更新项目的开发周期，如昆明昆纺原址改造项目，从项目拆迁到首期开盘只经历了11个月的时间。

“我们用原地回迁安置的办法，解决了城市更新过程中最难解决的拆迁问题。”李炜说，仅做到原地回迁这一条还不够，还要保障商业、学校、医院、交通等配套服务不缺失，遇到大批拆迁户失业问题，还要创造条件帮助他们再就业。

“更新的不是建筑，而是发展模式。只有解决了发展模式问题，城市更新才能做下去。如果只是拆旧房盖新房，任何企业恐怕都坚持不了20年。”李炜说。

数据显示，多年来俊发集团城市更新项目的一次入户调查同意率接近95%，远远高于同行60%至70%的平均水平。

在俊发模式中，还有一个标准值得注意，即城市更新后每亩土地创造的GDP要高于之前50倍以上。“旧城、旧村大多与土地低效利用相关联，这种低效利用一定是低质量的发展。”李炜表示，俊发要做的就是在城市更新过程中引入新型产业，提高土地效益，形成协调发展的良性循环。

近4年来，思源政通投入10多亿元打造出思源“城市通”平台，采用微服务、人工智能、区块链等移动互联网时代的领先技术，解决了城市场景下复杂业务移动化、定制化、移动化集成和互联互通等关键性难题，形成了技术高地。同时，公司还用2年时间，打造出“北京通”“e福州”等智慧城市样板产品，初步形成先发优势。

专家表示，目前地方城市APP大多只能实现分散的、局部的功能，不能实现城市的整体服务。“城市通”则不然。它可以构建便民体系，通过实名认证，有效归集各类证照卡，以“一次

加速拓展全国四大区域

3月21日，2018中国房地产开发企业500强测评成果发布会在北京举行，俊发集团再次冲进全国品牌房企50强，荣登云南房地产品牌价值榜首。这对于以城市更新为核心业务的俊发集团来说，是一个巨大的鼓舞，也坚定了其在全国范围内复制开发模式的信心。

事实上，过去几年间，俊发集团在昆明“三旧”改造中探索形成的独特城市更新模式正在逐步受到各地的青睐，目前已成功复制到贵阳、上海两地。2017年11月份，俊发签约上海青浦区徐泾镇530亩“城中村”改造项目，这也成为俊发模式迈向全国的关键一步。

“城市更新项目不仅能帮助破解区域发展瓶颈，还能解决很多历史遗留问题，一举多得。我们愿意与更多开发商、投资商合作，将我们的经验做法向更多企业开放，共同推进城市更新步伐提速。”俊发集团总裁张海民表示，未来俊发集团还将全面拓展大西南、长三角、大湾区、京津冀四大区域业务，为全国城市更新事业贡献力量。

“美味”成立于2013年，短短5年间已经成长为餐饮平台服务商领军企业。截至目前，“美味”已为近10万家餐厅提供智慧餐饮一体化解决方案，并为近10亿人次消费者提供了高品质餐饮服务体验。公司去年产生的订单数量超过3亿，流水总量(GMV)近300亿元。

从“美味”的“融资史”来看，这是业界唯一一家集合了阿里口碑、百度、携程、美团点评等互联网巨头资本，并且实现战略合作的互联网企业。业内人士认为，“美味”之所以能受到巨头们的集体青睐，一方面是因为餐饮平台本身就是巨大的流量入口，任何巨头都不想放弃；另一方面，“美味”通过独辟蹊径的餐饮解决方案进入餐饮业态，与美团点评、阿里口碑等平台形成业务互补。

此外，携程此前就与“美味”有业务往来。作为携程在餐饮领域落下的重要一子，携程“美食林”可以通过与“美味不用等”的深入合作拓展到店场景。“美味”在排队、预订、点餐、支付等领域深耕多年，拥有携程亟需的餐饮落地服务及餐位“库存”，能够为携程提供从出行到就餐场景的“信息流+服务流+权益”闭环，这正是携程战略投资“美味”的重要原因。

对于很多人来说，无人餐厅已经不算什么“稀罕物”了，但您听说过“无人驾驶餐厅”吗？

“美味”创始人兼CEO谢新法最近提出了一个全新理念——“无人驾驶餐厅”，这是“美味”在新起点上规划的新蓝图。

“无人餐厅与无人驾驶餐厅有本质的区别。”谢新法表示，无人餐厅表面上没有人工服务，但经营决策依旧要由人来确定；“美味”的“无人驾驶餐厅”则与之相反，餐厅里依然提供人工服务，但决策由AI负责，餐厅管理者可以完全放手。可以说，“无人驾驶餐厅”的背后是餐饮管理和决策的重构，与无人驾驶技术通过自动识别路况控制车辆作出反应的逻辑基本相同。

在谢新法的设想中，“无人驾驶餐厅”是由基于AI技术的虚拟经理人负责运营和管理餐厅。AI经理人就像餐厅的“大脑”，能自主调配资源、推广营销、完善员工管理与考核办法等。

谢新法认为，要实现这一愿景是一个漫长的过程，需要经过3个阶段的考验。第一阶段是人、货、场的连接，第二阶段是数据智能参与辅助决策，第三阶段才是真正的“无人驾驶”状态。

为了这一天，过去5年间，“美味”主要做了两件事。第一，利用排队等位、收银等系统，提升人、货、场在线连接率，目前已经实现了人、货、场的部分连接；第二，致力于提升数据智能和AI决策帮助餐厅经营，当好餐厅的“辅助驾驶”。

“当前，餐饮行业已实现大部分人、货、场在线连接，但数据智能和AI决策才刚刚开始。”谢新法如此判断。

“美味”COO夏小虎围绕餐厅“辅助驾驶”给出了更详细的解释。他认为，辅助驾驶可分为4个环节，即辅助开店、辅助管理、辅助运营及辅助营销。目前，“美味”已在辅助驾驶方面取得了重大进展。比如，在辅助开店环节中，“美味”可利用深厚的大数据积淀和科学的分析模型，为餐饮企业提供目标商圈客流量变化趋势等，并根据竞争饱和度推荐新店位置；开店后，“美味”还会开展餐饮健康“体检”，并与同业态、同商圈对比分析，给出运营优化建议。

智慧共享双线齐发

“美味”方面认为，目前仍处于辅助驾驶阶段的智慧餐厅代表了未来几年餐饮竞争的趋势。为此，“美味”相继推出“美味·智慧餐厅”与“美味共享餐厅”两个餐饮“新物种”。

其中，“美味·智慧餐厅”辅助驾驶的核心产品，包含排队、预订、点菜、支付、餐饮供应链管理、会员管理及营销等核心系统，可覆盖餐厅经营场景全流程，并从效率、服务、营销、管理、数据5个方面赋能餐饮行业。

更令人惊喜的是，此前极度保密的“美味共享餐厅”，随着项目负责人李轩的亮相也浮出了水面。它解决的是困扰餐饮业多年的“痛点”——排队的餐厅该如何提升效率及食客消费体验；不排队的餐厅又该如何提升盈利水平？“美味共享餐厅”正是为破解这些问题量身打造的全新解决方案。这个“新物种”不设厨房，仅提供优质的就餐场所、简易的自制食品和便捷的就餐服务。消费者可通过APP预约并订购800米商圈内不同餐厅的美食，在“共享餐厅”享用，免去到店等位的烦恼。同时，对于对接餐厅来说，既可通过“共享餐厅”扩大经营范围，更有望提升弹性坪效(每坪面积产出的营业额)水平。目前，第一家“美味共享餐厅”已登陆上海，有望在今年6月份投入运营。

业内人士认为，无论是“美味·智慧餐厅”还是“美味共享餐厅”，都只有具有资源整合能力的平台才有能力实现。在这一点上，“美味”优势明显。同时，双线齐发还有利于“美味”在不同维度收集数据，并最终实现“无人驾驶餐厅”的远景目标。

2018年6月4日 星期一

生意经

在“美味不用等”看来，“无人驾驶餐厅”并不一定要追求餐厅里无人服务，其关键在于决策由AI负责，餐厅管理者可以完全放手。其背后是餐饮管理和决策的重构，与无人驾驶技术通过自动识别路况控制车辆作出反应的逻辑基本相同

在消费升级的浪潮中，餐饮业态也迎来了新一轮发展。阿里、腾讯等互联网“大佬”纷纷入局，新零售引发的鲶鱼效应让整个餐饮行业活力迸发。

智慧餐饮服务商“美味不用等”(以下简称“美味”)日前宣布，以“现金+资源”方式完成D1轮融资，融资额为4亿元，由阿里、携程领投。本轮融资将主要用于互联网餐厅系列产品研发和市场推广。

经过本轮融资，“美味”的估值已达到40亿元。尤其值得一提的是，“美味”的战略投资方集齐了阿里口碑、携程、百度、美团点评等，投资阵容极其强大。

“美味”何以受到众多投资人青睐？

“美味”成立于2013年，短短5年间已经成长为餐饮平台服务商领军企业。截至目前，“美味”已为近10万家餐厅提供智慧餐饮一体化解决方案，并为近10亿人次消费者提供了高品质餐饮服务体验。公司去年产生的订单数量超过3亿，流水总量(GMV)近300亿元。

从“美味”的“融资史”来看，这是业界唯一一家集合了阿里口碑、百度、携程、美团点评等互联网巨头资本，并且实现战略合作的互联网企业。业内人士认为，“美味”之所以能受到巨头们的集体青睐，一方面是因为餐饮平台本身就是巨大的流量入口，任何巨头都不想放弃；另一方面，“美味”通过独辟蹊径的餐饮解决方案进入餐饮业态，与美团点评、阿里口碑等平台形成业务互补。

此外，携程此前就与“美味”有业务往来。作为携程在餐饮领域落下的重要一子，携程“美食林”可以通过与“美味不用等”的深入合作拓展到店场景。“美味”在排队、预订、点餐、支付等领域深耕多年，拥有携程亟需的餐饮落地服务及餐位“库存”，能够为携程提供从出行到就餐场景的“信息流+服务流+权益”闭环，这正是携程战略投资“美味”的重要原因。

无人驾驶餐厅蓝图初现

对于很多人来说，无人餐厅已经不算什么“稀罕物”了，但您听说过“无人驾驶餐厅”吗？

“美味”创始人兼CEO谢新法最近提出了一个全新理念——“无人驾驶餐厅”，这是“美味”在新起点上规划的新蓝图。

“无人餐厅与无人驾驶餐厅有本质的区别。”谢新法表示，无人餐厅表面上没有人工服务，但经营决策依旧要由人来确定；“美味”的“无人驾驶餐厅”则与之相反，餐厅里依然提供人工服务，但决策由AI负责，餐厅管理者可以完全放手。可以说，“无人驾驶餐厅”的背后是餐饮管理和决策的重构，与无人驾驶技术通过自动识别路况控制车辆作出反应的逻辑基本相同。

在谢新法的设想中，“无人驾驶餐厅”是由基于AI技术的虚拟经理人负责运营和管理餐厅。AI经理人就像餐厅的“大脑”，能自主调配资源、推广营销、完善员工管理与考核办法等。

谢新法认为，要实现这一愿景是一个漫长的过程，需要经过3个阶段的考验。第一阶段是人、货、场的连接，第二阶段是数据智能参与辅助决策，第三阶段才是真正的“无人驾驶”状态。

为了这一天，过去5年间，“美味”主要做了两件事。第一，利用排队等位、收银等系统，提升人、货、场在线连接率，目前已经实现了人、货、场的部分连接；第二，致力于提升数据智能和AI决策帮助餐厅经营，当好餐厅的“辅助驾驶”。

“当前，餐饮行业已实现大部分人、货、场在线连接，但数据智能和AI决策才刚刚开始。”谢新法如此判断。

“美味”COO夏小虎围绕餐厅“辅助驾驶”给出了更详细的解释。他认为，辅助驾驶可分为4个环节，即辅助开店、辅助管理、辅助运营及辅助营销。目前，“美味”已在辅助驾驶方面取得了重大进展。比如，在辅助开店环节中，“美味”可利用深厚的大数据积淀和科学的分析模型，为餐饮企业提供目标商圈客流量变化趋势等，并根据竞争饱和度推荐新店位置；开店后，“美味”还会开展餐饮健康“体检”，并与同业态、同商圈对比分析，给出运营优化建议。

智慧共享双线齐发

“美味”方面认为，目前仍处于辅助驾驶阶段的智慧餐厅代表了未来几年餐饮竞争的趋势。为此，“美味”相继推出“美味·智慧餐厅”与“美味共享餐厅”两个餐饮“新物种”。

其中，“美味·智慧餐厅”辅助驾驶的核心产品，包含排队、预订、点菜、支付、餐饮供应链管理、会员管理及营销等核心系统，可覆盖餐厅经营场景全流程，并从效率、服务、营销、管理、数据5个方面赋能餐饮行业。

更令人惊喜的是，此前极度保密的“美味共享餐厅”，随着项目负责人李轩的亮相也浮出了水面。它解决的是困扰餐饮业多年的“痛点”——排队的餐厅该如何提升效率及食客消费体验；不排队的餐厅又该如何提升盈利水平？“美味共享餐厅”正是为破解这些问题量身打造的全新解决方案。这个“新物种”不设厨房，仅提供优质的就餐场所、简易的自制食品和便捷的就餐服务。消费者可通过APP预约并订购800米商圈内不同餐厅的美食，在“共享餐厅”享用，免去到店等位的烦恼。同时，对于对接餐厅来说，既可通过“共享餐厅”扩大经营范围，更有望提升弹性坪效(每坪面积产出的营业额)水平。目前，第一家“美味共享餐厅”已登陆上海，有望在今年6月份投入运营。

业内人士认为，无论是“美味·智慧餐厅”还是“美味共享餐厅”，都只有具有资源整合能力的平台才有能力实现。在这一点上，“美味”优势明显。同时，双线齐发还有利于“美味”在不同维度收集数据，并最终实现“无人驾驶餐厅”的远景目标。

本版编辑 韩 叙 美 编 高 妍

本版邮箱 jirbyqb@163.com