



■ 罗璇 华高莱斯国际地产顾问(北京)有限公司

新城需要“超配套”

新城应该先有人还是先有配套？这一直就是个先有鸡还是先有蛋的问题，永远没有标准答案。但是新城的配套，却一直是制约人们来置业、居住、就业的核心问题。尤其在新城建设初期，一切从无到有，这更是决定新城谋篇定局的关键因素。此时的“加速度”，即新城人口流入的速度变化趋势，决定了新城能否在较短时间内成长为一个相对健全的城市。如果这个“加速度”太低，新城就极有可能成为“鬼城”。

这个道理非常简单。新城的本质不能仅仅是居住，那样新城就只能是一群容器的聚集，不管我们把多少人搬出母城、迁进新城，它的磁极依然是母城——只有 DOWN TOWN 是形不成 NEW TOWN 的。要形成真正的新城，必须在新城中率先形成自己的就业动力和公共服务设施。只有当这些设施共同构成一个新的、小的 DOWN TOWN，并且能够以自己的磁力(哪怕是有限的磁力)与城市大的 DOWN TOWN 形成一定的反磁力平衡，以至于能把一部分人的就业与公共服务留在当地的时候，才能算是建成了真正意义上的新城。

因此，虽然从传统理论上看，有人才有配套，配套是规划者根据新城规划的最大人口数按照规范的标准计算出来的，人是因，配套是果；但实际上，当我们展望世界上经过时间检验的成功的新城开发案例，我们会发现往往配套是因，人是果。如东京、新加坡等大都市外圈的新城开发，都对配套有着系统和超前的投入。

但是在中国的新城实践中，这是一个难题。因为在新城开发过程中的主体往往是开发商，从利益出发的开发商通常是不愿意背负沉重的配套负担的。在我们接到的咨询项目中有不少新城的一级或二级开发项目，很多开发商都希望我们能够帮助说服政府，在他们开发的地段中尽量多做住宅、少做公建。

因此，我们在这里提出新城的“超配套”理论，试图破解这个谜题。这里所谓的“超配套”，包含多层含义，如“超级”、“超大”、“超前”。下文中我们来分别论述。

【“超级”配套】

我们知道，在规划配套功能时，首先要看城市的级别：一个大都市可以建设音乐厅、美术馆、若干一流大学、若干一流医院……把这些配套放在一个小县城是养不起的。但是对于新城来说，却可以根据新城的自身定位提升配套的级别，形成对特定人群的拉力。

抛“专”引玉

上海自贸区引发金融中心争论 短期内难取代香港

■ 杨宇霆 澳新银行(ANZ)大中华区高级经济师

上海将最终取代香港么？

上海自贸区意在推动更加市场化的人民币可自由兑换。这扇大门仍将不断扩大，以方便资金跨境流动，并最终实现上海成为国际金融中心的目标。考虑到这一点，自由贸易区无疑将成为人民币交易中心。考虑到长江三角洲地区已经占据了我国 GDP 总量的 17.6%。很多人开始关心上海是否会超越香港和其他离岸人民币中心？

我们的观点是，其他人民币中心，如香港地区、我国台北市、新加坡和伦敦将不断发展和演变。历史可以证明这一点。虽然美国的超级经济力量支持华尔街的崛起，伦敦仍然汇集了全球外汇交易额的 41%。随着中国资本账户的自由化，以及资本流动的增长，其他人民币离岸中心也将受益。

此外，上海自贸区的月均总贸易量仅为 550 亿元人民币，这仅仅占中国总贸易量的 2.8%。即使这些货物全部使用人民币结算，总规模也不过是目前香港人民币结算规模的大约五分之一。我们的观点是，尽管上海的影响在不断扩大，但仍然难以在短期内取代其他市场。

自贸区引发金融中心的争论

中国官方在 9 月公布了中国(上海)自由贸易区的一系列方案，其中“总体方案”包含

这种举措跟政府对新城的构想有很大关系，很多规划了一流体育场馆、文艺设施等配套功能的新城，都是政府对整个城市进行空间优化和扩容的一颗重要棋子。当母城受到空间、环境、投资动力等诸多因素限制，城市空间亟待扩大时，新城可以凭借其空间优势分担一部分母城的职能。此时，在新城中首先建设的大型设施就成为了让城市这张大地图在地上不断展开的“图钉”，它们把城市未来的构想“钉”在了大地上。

因此，当新城职能与母城形成互补时，新城“超配套”的存在就成为了必然，就成为了从政府到开发商都能达成的共识。无论投资主体是谁，总会有人为它买单，因为它的存在具有与生俱来的价值。当政府多投入，开发商会通过相应上涨的地价为它买单；当开发商多投入，购房者会通过相应上涨的房价为它买单，政府也会跟进各类基础设施。所有这一切的前提是，新城开发的目标是明确的，规划是清晰的，配套是有的放矢的。

以首尔大都市圈的开发历程为例，为了解首尔的人口压力，转移主城功能，在 20 世纪 80 年代后期，政府规划了首尔(当时是汉城)绿化带之外的 5 个新城市：盆唐、一山、坪村、山本和中洞。在这几个新城，最为成功的是一山新城。与其他几个同时期的新城相比，这里原有较好的生态环境，也有花卉产业基础，因此在这里规划了大型的生态公园，也成为历年花博会所在地。一山新城的大空间、大绿化、大湖面是首尔城市内部所没有的，由花博会所延展出来的文化馆、艺术中心等也属于城市级别的文化设施，“超级”的配套吸引了大量高端人群和年轻游客来到一山。如此形成的正向吸引力为新城带来了不断增长的加速度，至今已发展为首尔都市圈内重要的文化产业基地和高端住宅集中地。而同时期的其他几个新城，在发展动力、功能复合程度、人口结构、区域特色等方面都无法与一山新城相比。

我国不断涌现的体育新城也是一种具有代表性的“超级”配套现象。最早的探索是广州天河区。天河设区之前，“六运会”已经确定在这里举行。第一次承办如此重大的全国体育盛事，广州市专门在天河划出了 5.2 平方公里的地方建设天河体育中心，天河区也因此得名。在这个契机下，天河区的交通、商贸、商务功能不断跟进，迅速发展为重要的城市功能区。济南东部新城则是以第十一届全运会为发展契机，由“中国最美的体育场馆”济南奥体中心带动了周边的居住开发，奠定了新城发展的初期动力。

除了体育新城外，会展新城、行政新城……道理都是类似的。当新城明确了自身的角

了 6 大行业 18 个分项的开放举措，根据这一方案，上海市政府也在此后公布了一系列细则，其中包括了由 190 项举措组成的“负面清单”。

在自贸区前使用“中国”这一名称，在很大程度上标明上海自贸区的一系列举措在很大程度上将勾勒出中国未来的改革方向。由于中央政府给予上海市政府在这 29 平方公里土地上极大的自主权，上海自贸区也被认为是中国经济改革的重要一步。更加重要的是，上海自贸区将传达自由市场的精神。在 3 年的时间里，上海自贸区也将达到与世界其他经济体的“兼容”：人民币将完全可自由兑换；利率将实现市场化；而金融资产也将按照市场价格估值。

这一系列目标具有强烈的“破冰”意义。在长达 30 年的改革开放后，中国仍然严格控制着资本流动，央行也仍然对利率实行着严格的管控。去年，中国国务院批准了在深圳前海建立一个开放区域，这被很多观察人士认为是为对香港的挑战。如今，在陆家嘴附近建立一个更具有自由市场精神的上海自贸区，让上海在未来几年内向全球金融中心的目标“重装出击”。

上海是否将超越香港？多年来一直是一个经常被问到的问题。早在 1997 年，驻香港的美国商会会长 Frank Martin 就表示，“(上海)，我认为，是中国大陆最重要的城市，并在一定程度上，(与香港)的角色将是互补性。”“他 15 年前的比较似乎今天仍然占主导地位的观点。”“我们(香港)有一个透明开放的法

新城“超配套”——如何解决“先有鸡还是先有蛋”的问题

新城应该先有人还是先有配套？这一直就是个先有鸡还是先有蛋的问题，永远没有标准答案。但是新城的配套，却一直是制约人们来置业、居住、就业的核心问题。尤其在新城建设初期，一切从无到有，这更是决定新城谋篇定局的关键因素。

色和定位时，就有了承担某种城市职能的可能性，也就有了建设城市配套的理由。同时，超级别的城市配套也往往伴随着高级别的大型活动，如博览会、运动会等，会展经济也就应运而生。软硬件形成的合力则给予了新城初期的发展动力和信心的背书。可以说，“超级”配套是发展新城配套的一种最理想模式。

【“超大”配套】

“超配套”的另一种可能是超大规模。新城与老城最大的不同在于用地，“一张白纸可以画出最美的图画”。由于土地的相对宽松和地价的相对低廉，有条件在新城规划大规模的公共空间和配套面积。

从另一个角度来讲，新城的置业、就业主体是中青年，但实际上中青年对新城的公共空间和配套设施的利用时间较少，因为他们大部分时间在上班。反倒是老人和儿童，以及部分居家的太太们才是新城配套最主要的享用者。尤其是青少年，他们处在一生中最活跃、最容易接受新事物的年龄段，对新奇事物和户外空间的向往最强烈。因此，可以说他们才是“超大”配套的主角。

为这一特定人群提供专有的配套设施和空间，不仅满足了这些小主人的需要，更重要的是它满足了中青年主流客群的心理诉求。凡是有孩子的家庭无不以孩子作为家庭中关注的重点，能否为孩子带来良好的生活、学习环境是他们置业时首要考虑的因素。

为青少年提供的配套设施种类多样，而且拥有巨大的市场潜力。从幼儿园、小学、中学等基础教育，到课外的各种辅导班、兴趣班、特长班，再到商业化的儿童职业体验中心、儿童乐园……都成为城市和新城的重要功能构成。

首先从基础教育说起。教育地产是一个经久不衰的话题。虽然教育能为地产带来巨大的信心保障和升值空间，但是开发商总是苦恼于开发项目入住进度和学校引入进度很难同步的问题，而这个问题又是由多种因素造成的，归根结底在于开发商的开发规模以及开发商对学校的主导性。好在，新城开发必然涉及较大的开发规模，而新城、新学校的良好环境和硬件水平也具有较大的吸引力，这使教育地产的先天供需矛盾得到有力的缓解。所以从理论上说，新城可以成为基础教育的理想土壤。

中国教育地产最成功的例子恐怕非广东碧桂园莫属了吧。1994 年，碧桂园集团创办全寄宿制民办学校——碧桂园学校，在国内创领“国际素质教育”。该校是目前中国国内

律制度以及司法独立。而上海则没有。”

离岸人民币中心仍大有可为

尽管自贸区的目标相当远大，但事实上上海仍然需要相当长的时间来实现这一目标。自贸区内的外国投资将遵循“负面清单”，即投资者可以进入没有被列入“负面清单”上的任何领域。而在中国的其他区域，外国投资者则需要遵循“正面清单”。而不在“正面清单”的投资领域则由地方政府解释。然而，上海市政府在 10 月 1 号公布的“负面清单”仍然包含 18 个行业的 1067 个分项。这也表明政府仍然在谨慎平稳地推动开放的进程，换句话说，初始进入门槛仍然相当高。

此外，上海自贸区的月均总贸易量仅为 550 亿元人民币，这仅仅占中国总贸易量的 2.8%。即使这些货物全部使用人民币结算，总规模也不过是目前香港人民币结算规模的大约 1/5。事实上从中国所有保税区处理的货物来看，上海自贸区所占的比例也在过去几年不断下降。这也意味着在短期内人民币离岸中心仍将处于领先地位。

那么上海将最终取代香港以及其他金融中心么？尽管有一系列的排名指标来进行“定位”，但其实质意义却十分有限。更加重要的是，各城市之间的竞争从来也不是一个“零和游戏”。

上海和香港都将受益于中国的持续改革

极为少数的全面实施 PYP 幼小项目、MYP 中学项目、DP 大学预科项目的 IB 国际学校，占地 380 亩，现有学生 4200 多名，教师 500 多名。广东碧桂园学校成为地产企业办教育的优秀案例，每年大批进入国际名牌大学的学生使其成为一个神话，也为碧桂园在全国的扩张提供了教育品牌的背书。

除基础教育外，各种课外班也是一个重要的吸引点。在杭州的钱江新城，伫立着一组壮观的建筑——杭州青少年发展中心。项目总占地约 55 亩，总建筑面积 4.12 万平方米(不含公共配套面积)，是杭州钱江新城重要的公共文化教育配套设施，也是杭州市青少年第二课堂重要场馆。内部包括 10000 平方米的仿真儿童城市——“DO 都城”少儿社会体验馆，13000 平方米的文化艺术、科技体育、综合实践等青少年兴趣培训中心，2000 平方米的交流中心，11000 平方米的由游泳、健身、游艺三大区块组成的康乐中心。可以说，这个青少年发展中心囊括了青少年课外的各种学习、娱乐、交流、体验需求，每到周末及节假日，该中心的热闹景象可谓壮观，孩子们嬉笑打闹，家长们人头攒动。新城中心成了城市里最有活力的地方。

就连最寻常的新城商业，也无法忽视孩子的需求。北京最大的新城——天通苑国际社区的集中商业龙德广场中，有整整一层是给孩子服务的，包括溜冰场、儿童游乐空间、教育培训、孕婴童商品销售等。天通苑的家人们把这里当成了主要的休闲娱乐场所，往往举家前来，孩子玩耍、上课，爷爷奶奶监督，爸爸妈妈购物、健身，一站式解决全家的休闲需要。

所以，“超大”配套在新城中的含义是双重的，一方面是绝对面积的大，可以办大规模的学校、大规模的活动中心、大规模的商业；另一方面是相对的大，即针对特定人群，尤其是青少年，为他们提供与母城相比更为集中、多元、丰富的配套。

【“超前”配套】

当然，更多的新城不具备“超级”配套的特殊资源，不具备“超大”配套的开发实力，在这种情况下，就必须打好时间差，以“超前”配套满足第一批入住业主的基本生活需求，从而形成良好的口碑，带动后续人群的跟进。

国外有一套 MPC 理论，即 master planned community——整体规划社区，它所强调的社区配套理念是“最小限度商业”，包括生活所需的最基本服务单元，如银行、超市、风情街等。这一理论的核心其实在于标准化，因为无论何处无论何时，人们对生活的基本需求是相似的，因此可以形成相对固定的功能组合和配置标准。这个理论虽然浅显易懂，但用于新城实践时又很考验开发商的运营能力，因为越是小规模的小区、超市、商业等，越要刚性地依赖人流，而这正是新城初期最不确定的因素。但是反过来讲，一旦这个“最小限度商业”做好甚至做出创意，它甚至可以成为新城的一个亮点。

我们以目前全世界最大的地产开发商万科为例。虽然万科的住宅年开发量已经无人能及，但在商业方面一直非常谨慎保守，近两年才开始试水商业。万科秉承的商业配套理念一直是“合适就好”，因此在万科商用物业中最重要的部分是社区配套商业。凡事喜欢

讲标准化的万科，已经在“最小限度商业”上做出了很有意思的探索。“食堂是第一步，最近在做菜市场，未来还会拓展到便民诊所、银行等各个方面”，万科副总裁毛大庆如此讲述北京万科长阳半岛的社区配套发展思路。

万科进军社区食堂由来已久，早在 2010 年 8 月，万科董事长王石在浙江视察“良渚文化村”项目时，就对良渚文化街上的“村民食堂”的早饭——道地的烧饼油条等赞不绝口。到 2011 年 5 月，上海万科终于将这种“村民食堂”的模式引入到了旗下的四季花城小区，并为之取名为“四季食堂”。据称，那时的上海四季花城周边的餐饮配套并不完善，“三家包子铺、两家小餐馆、一家面包店和两家小吃店”显然并不能满足小区 3900 户人家的胃口，所以上海万科将社区食堂选址在了该小区。四季食堂也确实获得了业主们的青睐，在业主论坛中，有业主将其形容为“充满家的味道”的老食堂”。资料显示，上海四季花城小区的许多业主的一日三餐都在四季食堂解决，每天的刷卡数大约为在 500 次左右，考虑到一家人可能共享一张卡，每天的实际就餐人数应该是超过了 1000 人次。

在四季食堂取得了成功之后，万科决定将万科食堂扩展到全国其他城市的万科小区，并且把接下来的餐饮配套统一取名为“第五食堂”——意为在家庭、单位、学校、街市酒楼之外，为居民开设的第五个就餐的空间。2012 年 6 月 15 日，深圳万科城第五食堂开业。根据万科提供的数据显示，该食堂的日均客流量达到 700 人次。就在深圳万科第五食堂开业的第二天，北京万科长阳半岛小区的第五食堂亦开始对外营业。北京万科对于第五食堂进行了一些“微创新”——率先完成一整套 VI 视觉系统，包括统一的在餐具上印有“第五食堂”的 LOGO、统一的色彩和装饰等等，这些标准化的内容正在由万科物业公司总部逐步向全国范围推广。

从万科的第五食堂我们可以看到，“超前”配套不强调级别和规模，但强调及时和合适，这也与万科一直强调的“重视客户体验”思想是一致的。而要打造这样小小的配套，也是要用心经营的。笔者曾经去良渚文化村的“村民食堂”用餐，里面的家常小菜、特色小吃道道精彩、好吃不贵。据说这些店家都是当时的项目老总带领部下在附近小吃店一家家品尝、筛选出来的。这种对于具体工作的激情和认真让人惊讶。但是我想，当标准化的“第五食堂”普及开来，里面的菜品和店家也会相应地固定，也就不需要高层领导这样大费周章、事必躬亲了，运作速度也会大大提升。这就是标准化运作的精髓所在。

【结语】

综上所述，新城配套的“鸡生蛋还是蛋生鸡”的问题，可以大致总结为：有条件的打“城市牌”，利用外部推力解决内部问题，借鸡下蛋；有实力的打“规模牌”，针对特定人群做好特色文章，以蛋引鸡；有经验的打“标准化牌”，迅速做好基础配套打好时间差，快速孵化。当然，如果上述解决方案都没有实现，也有可能鸡飞蛋打。祝愿新城都能够处理好二者关系，成为走上正轨的孵化器，鸡和鸡蛋滚滚而来、生生不息！

(转自《技术要点》44 期《新城动力》)



为不同的客户提供服务。便捷的资本和信息流动是香港的核心优势。比较而言，国家安全仍然是上海自贸区的底线。同时，香港也拥有独特的货币政策制度。而短期来看，出于金融稳定地考虑，中国仍将对资本流动进行较为严密的监控，即使是在自贸区范围内。香港以及其他离岸人民币中心能够为非居民的资本流动提供离岸金融服务。

对于香港，上海自贸区值得密切关注，但需要保持一个正确的心态。每个人都希望看到中国经济的成功转型。因此，只要香港保持开放的新思路，未来仍有大量的发展空间。