

## 征拆服务模式创新如何助力城市有机更新

城市有机更新已经成为开发比较成熟城市可持续发展的永恒主题。首佳顾问很荣幸和中国建设报社一起举办这个论坛,这非常有意义。我认为城市有机更新的区别不在于改造还是拆迁,主要在于以下三个方面:第一就是是否能够顺应城市的肌理,改造的秩序、规模、尺度是否适当,是否合理;第二是否是可持续发展,是否考虑好了现在过去和未来的关系;第三更重要的,现在更多强调的是是否能够做到以人为本,满足经济发展和历史文化、文脉的传承。包括考虑到老百姓的获得感。



进入城市有机更新的新时期,未来我们的征收拆迁工作仍然有很多事要做。我认为有必要为征收拆迁工作正名。它的极端重要性是应该得到正确认识的。我们的城市能够有今天的发展,离不开征收拆迁领域的一系列复杂、艰苦的努力。

征收拆迁工作能够减少一些历史遗留问题导致的上访、告状等社会问题。很多人认为征收拆迁是制造矛

盾的,其实不是。征拆只是把一些积累的历史矛盾集中地爆发了出来。要看到,本来就有矛盾,只不过要拆迁了,再不解决没机会了,所以集中在这一时点爆发。而过去一些粗放的征拆服务不但没有有效解决这些矛盾,反而增加,激化了矛盾。但事实上,征拆工作如果解决得好,恰恰能够有效减少大量社会矛盾。

### 从供给侧改革的角度理解征拆

我们应该从高质量发展的角度,从供给侧改革的角度看这个问题。征拆工作,做好了能够产生大量社会的实际利益,如解决老百姓的生活居住问题,减少上访、解决项目投资落地、城市健康的问题等。这样的工作需要重视,也需要更精细、更公平、更有质量和技术能力的供给侧服务,才能让这件本应实现多赢的工作,真正实现阳光、健康、和谐。

怎么叫高质量发展呢?多快好省:多就是签约率高;快就是奖励期内实现高签约率;好就是还得风险可控,基本稳定;省就是成本还要可控。我们认为,征收拆迁服务的效果和社会反响确实存在着很多问题,要从供给侧改革的角度来理解。对此,我们也在探索通过新的征拆服务模式,力图改变行业生态。

### 阳光征拆,如何做?

首佳顾问在2012年提出了征收拆迁全过程管理服务模式,具体包括项目前期,项目中期,项目后期全面的介入。重点在项目前期,对方案的科学的论证分析,然后准备充分以后,再开始启动这个项目。

我们的工作有四方面:筹划,实施,宣传,协同。我们扮演的角色是甲方的乙方,乙方的甲方。因为征拆项

目中涉及多主体,拆迁公司、评估公司、审计公司等各方公司。在敏感复杂的被拆迁人的各种诉求的要求下,征拆工作不能够形成整体意识会产生很大的问题,所以需要有专业的统筹方。我们对自己的定位就是对接甲方,响应诉求,协调各方来解决问题。

在实践中,我们也形成了四大服务体系,即党建引领、专业指导、宣传贯彻、科技助力。征收拆迁过程中党建引领的作用,发挥了重要的作用。同时,在征拆工作中,科学的方案非常重要。要把功夫用在前面,做好宣传造势。所谓的专业是机制设计而不是在专家上。此外,科技运用在征拆过程中也有着极其重要的作用,未来的征拆一定是更加智慧化、更加系统化的征拆。我们开发了自己的征拆管理系统,实现网上签约,系统计算补偿,再同步各种信息,实现了征拆过程全程的可视化管理,系统中可以及时监控签约、拆迁、拆除进度和比例。此外还有360全景摄影、电子补偿计算器,信息查询一体机,电子信息卡等技术。能够做到作业过程全部留痕,控制项目风险,实现公平公正公开,提高沟通协同的效率。

### 总结

征拆是系统工程。这里面有规律可寻,只要不断总结,把握规律就能确保良好的效果。最后我想说一句话,有一句诗叫“本来无一物,何处惹尘埃?”如何处理钉子户、拔钉子?这样的思路是陈旧的。我们真正应该深挖的,是如何通过全程透明的征拆服务,不让钉子户产生。如果做到这些,我们就能够实现征拆专业服务领域供给侧改革的突破,进而实现和谐、高质量的城市有机发展。

(本文根据论坛演讲录音整理,有删节。)

## 城市有机更新中征收服务要有“四心”



(本文系“2019城市有机更新与服务模式创新高峰论坛”中,圆桌对话环节,首佳顾问董事、高级副总裁高志霖在论坛上的发言。根据会议速记整理完成,略有删节。)

谢谢主持人。

我就简单的说几句。刚才嘉兴城市发展集团谢总说的挺全面的。要做好征收拆迁工作,我认为:首先要有的政策;第二是要有好的团队;第三是我们要有好的初心。

在这里我再用四个“心”来总结一下:

第一是“用心”,就是每个项目我们都要用心把它做好。

第二是“专心”,通过我们专业机构的专业服务,为被征收人、政府都做好服务。征收工作是一个跟老百姓建立信任关系的过程。我们的评估结果,能不能得到老百姓的认可,得到他们的理解,刚才已经有嘉宾讲到了,这是一个从不理解到理解的过程,从不认识到认识到我们的估价人员和征收人员一起,用合理、有效的方式跟被征收人把政策讲清楚、帐算清楚、来龙去脉理清楚、道理说清楚。同时我们也不会因为被征收人对政策有误会而退却。我们讲的就是“任你虐我千百遍,我待你初心不变”。

第三是“不要‘伤心’”。我们一直跟工作人员讲的,



要因为被征收人的误会而伤心。因为在征拆的过程中,有一些误会的产生是必然的,我们要有充分的信心,踏实践推进我们的工作,被征收人最终会理解我们的努力。

第四是“真心”在为被征收人服务的过程中,我们永远保持一颗“真心”。努力做好征收和被征收人中间的桥梁,让大家早日达到共赢,改善自己生活的同时,也改变我们的家乡、我们的城市。事实上,在我们每一次征收最后都改善了被征收人的生活条件,我们也因此而感觉特别有成就感。这么多年来,我们深刻地参与到了嘉兴城市的发展变化之中。我们首佳顾问在全国各地有一系列项目,也让很多人过上了幸福生活,这对我们来说是很有可能的,也是激励我们继续努力,更好地往前走。

谢谢大家。

# SHOUJIAN NEWS 首佳征拆 特刊

**SI** 首佳顾问 SHOU JIA CONSULTING CAA China Appraisal Association 中估联成员机构

## 中国领先的不动产价值服务商

主办:北京首佳联盟投资顾问有限公司/北京首佳房地产评估有限公司/首佳联诚工程管理(北京)有限公司/武汉国佳房地产资产评估有限公司/湖北华中资产评估有限责任公司

浙江和诚房地产估价有限公司/嘉兴市众合房屋征收服务有限公司

## 2019城市有机更新与服务模式创新高峰论坛举办

中国建设报记者 高洋洋 浙江嘉兴报道  
原载2019年12月19日《中国建设报》第五版

貌、恢复旧城区活力、强化社区现代化治理。在此过程中,服务模式如何创新尤为关键,也最终决定着城市有机更新项目的成败。

为深度挖掘城市有机更新的典型经验、案例,讲好服务模式创新背后的故事,形成可复制、可推广的模式以供决策参考,12月12日,由中国建设报社、首佳顾问联合主办,全国市长研修学院(住房和城乡建设部干部学院)支持,嘉兴市城市投资发展集团和北京智度文化传媒中心协办的“2019城市有机更新与服务模式创新高峰论坛”在浙江省嘉兴市举行。

中国建设报社社长王胜军、全国市长研修学院(住房和城乡建设部干部学院)党委书记宋友春、浙江省住房和城乡建设厅副厅长姚昭晖、中国人民大学国家发展与战略研究院城市更新研究中心主任秦虹、嘉兴市人民政府副市长梅丽华、清华大学建筑设计研究院教授级高级建筑师胡宝哲、首佳顾问董事长高喜善、英国Arup(奥雅纳)城市创新中心总经理张祺等与会嘉宾从多个维度就城市有机更新的新难点痛点问题进行了深入研讨。



伴随我国经济进入高质量发展时代,城市有机更新备受社会各界关注,并发展成为新旧动能转换过程中重要的经济增长点。相对于之前的旧城改造理论和实践,当

前的城市有机更新内涵更为丰富,更加注重尊重城市肌理、保护城市文脉、传承历史文化,并运用综合手段繁荣经济、增加就业、完善城市基础设施、改善城市面

### 行业之声 Expert's Voice

## 专家观点

### 城市有机更新意义重大

全国市长研修学院党委书记 宋友春

“城市有机更新,要以老旧小区改造、新市民租赁住房建设为切入点,增强城市活力,完善城市功能,提升城市品质,延续城市文脉,满足人民群众对美好生活的向往,促进经济社会持续健康发展。”

### 永续的城市更新需要相应制度的不断创新

中国人大国家发展与战略研究院  
城市更新研究中心主任 秦虹

我国的城市更新,经历了在实践中不断创新发展的过程。在认识上,已从上世纪八九十年代旧城改造提升到了城市更新;在模式上,已从过去的“大拆大建”转向现在的有机更新;在方式上,已从过去的“拆改留”变成“留改拆”,这些都是非常大的进步。

### 有机的城市更新成为城市发展的主旋律

嘉兴市人民政府副秘书长 蔡山林

著名建筑学家梁思成先生说过,城市是一门科学,像人体一样有肌肉、脉搏和机理,如果你不科学对待它,它会生病的。近年来,有机的、绿色的城市更新已成为城市发展的主旋律。与此同时,城市更新的内容从早期的城市美化运动发展到现在的老旧小区改造等民生问题。

### 引入第三方机构是效果良好的服务模式创新

嘉兴市房屋征收管理中心主任 梅丽华

城市有机更新能否成功的另一个重要因素是服务模式的创新。在实践过程中,嘉兴引进了第三方服务机构,从项目前期的入户调查到实施方案的制订、从了解群众诉求到监督司法公正等,全都委托第三方完成。事实证明,这样的模式非常好。目前,依托第三方机构实施的几个项目,签约率都达到了100%,且没有一起百姓上访和行政诉讼案件发生。

### 公开透明的征拆专业服务助力城市发展

首佳顾问董事长、全经联城市更新委员会主任 高喜善

有一句诗叫作“本来无一物,何处惹尘埃?”如何处理钉子户、拔钉子?这样的思路是陈旧的。我们真正应该深挖的,是如何通过全程透明的征拆服务,不让钉子户产生。如果做到这些,我们就能够实现征拆专业服务领域供给侧改革的突破,进而实现和谐、高质量的城市有机发展。

首佳之路 The road of ShouJia

## “游学首佳”一周年：聚焦“城市更新”探寻领域机遇

市场环境风云变幻，专业服务更显价值。

2019年，首佳顾问全面启动了与市场、行业机构深度交流的“游学首佳”系列主题活动。活动先后吸引了来自江苏苏州、湖北宜昌、浙江嘉兴等地的四次不同类型的游学考察团。围绕征收拆迁咨询、专家授课、征拆管理项目及老旧小区改造项目实地考察等活动环节和内容，首佳顾问与各地考察团展开了深度的沟通和交流。在交流中，针对地方城市更新特别是征收拆迁领域的需求与痛点，首佳顾问的内外部专家代表针对性地予以了回应和解答；而首佳顾问所倡导的“三公为首·零势为佳”的征收拆迁全过程管理服务模式，也在交流中令考察团从理念到项目实践均得到了深度和直观的理解。

### 4月、8月·苏州

4月18至19日，首次游学首佳活动在京顺利举行。来自苏州市姑苏区有关单位及苏州永联等方面的代表团来访首佳顾问。考察团首先参加了在首佳顾问总部举行的征收拆迁座谈会，听取了首佳顾问征收拆迁全过程管理服务经验分享，以及“延庆下屯征收拆迁全过程管理项目”和“首佳顾问E征拆信息系统”的主题分享。随后，来访代表团赴顺义区临河村、原维尼纶厂两个征收拆迁管理项目考察。两个项目的当地政府和机构领导向代表团介绍了项目成功经验。

4月19日上午的专家授课环节上，代表团先后听取了《老城复兴背后的创新》、《北京旧城保护改造研究》等两个专题授课，分别由CitylinX设计联城创始人、2009-2017北京大栅栏更新计划负责人贾蓉女士，以及北京市房地产法学会副会长兼秘书长、首都经济贸易大学教授赵秀池女士主讲。随后，代表团赴北京市老旧城区及街道改造的经典项目南锣鼓巷进行实地考察。

在8月，苏州第二批游学首佳活动也顺利举行。

### 9月·宜昌

9月10日-11日，宜昌市住房保障服务中心关于首佳顾问征收拆迁全过程管理服务的考察团来访首佳顾问。考察团由宜昌市西陵区、猇亭区、点军区住房保障服务中心的专家组成，调研目的是深入了解首佳顾问征收拆迁全过程管理服务模式，以及国有土地征收的相关成功案例经验。

考察团在首佳顾问总部大会议室听取了首佳顾问及征收拆迁全过程管理服务模式的相关介绍，并详细听取了E征拆管理系统相关功能、作用等方面的内容汇报。随后赴由首佳顾问提供征收拆迁全过程管理服务的顺义区杨镇棚改项目调研，随后，考察团还调研了此前由首佳顾问作为管理单位圆满完成的顺义区牛栏山原维尼纶厂国有土地征收项目。考察团对首佳顾问创立的征收拆迁全过程管理服务留下了深刻印象，对E征拆系统的全面的功能也给予了高度评价。

#### 11月·嘉善

11月15日，第四期“游学首佳”活动在首佳顾问集团总部迎来了浙江省嘉善县地方政府领导组成的关于首佳顾问征收拆迁全过程管理服务和经验的考察团。

考察团深度了解了首佳顾问征收拆迁全过程管理模式和“E征拆信息系统”。首佳顾问自主研发的“E征拆信息系统”因其全流程、集成化、可视化的管理特点，引发了考察团的浓厚兴趣。

城市更新事业部副总经理费振英随后为考察团重点介绍了河北省张家口市宣化区高铁新城建设项目的征收拆迁全过程管理经验。最后，考察团赶赴由首佳顾问作为全过程管理机构的顺义杨镇项目实地考察参观，进一步了解首佳顾问征收拆迁全过程管理模式的具体实践。

“游学首佳”的推出，取得了良好的效果。未来该活动仍将继续发挥其积极的平台作用，吸引更多国内外机构考察团深入首佳，理解首佳顾问的服务理念与模式。



案例寻影 Important cases in 2019

## 案例一 | 河北省张家口市宣化区高铁新城项目 100%签约！宣化高铁新城建设项目圆满收官



前宣化区征收拆迁环境中，时有存在老百姓先签约却最终利益受损的情况，使得该区的被征收人对政策执行缺乏信任。在首佳顾问介入宣化高铁新城建设项目并开始实施的初期，也曾遭遇了被征收人的不理解和抵制。但是，在项目团队的不懈努力下，通过大量具体的实际工作，首佳顾问“公开公平公正”原则和“一把尺子量到底”的执行标准，最终赢得了广大被征收人的理解和支持。

依据宣化项目的征收拆迁政策，签约奖励期共30天，第1-15天为全额奖励期，在第16-30天内（含第30天）签约交房并验收合格的，每延迟一天签约扣减全额奖励费的3%。由于最后一户被征收人未在全额奖励期内签约，项目对其奖励费也严格做了相应扣减。

宣化高铁新城建设项目的顺利实施不仅保证了高铁新城与站前广场的建设周期，也在宣化区征收拆迁领域内让首佳顾问“公开公平公正”的征拆原则深入人心。未来这一原则也将辐射到宣化区周边的其他待拆区域中。有理由相信，高铁新城建设项目的圆满收官将会对宣化区乃至张家口市的征拆生态产生巨大影响。

同时，宣化高铁新城建设项目的成功，也将成为首佳顾问在京津冀区域的又一经典案例，为公司征收拆迁全过程管理服务的地域化拓展提供更为丰富的实践经验。

6月26日，在宣化高铁新城建设项目签约奖励期的第17天，即全额奖励期过后的第2天，最后一户被征收人也完成了签约。至此，由首佳顾问担任征收拆迁管理公司的该项目实现了100%签约，圆满收官。从奖励期开始到被征收人全部签约共历时17天，这一成绩和速度，成为张家口市征收拆迁工作的又一新纪录。

长期以来，首佳顾问作为征收拆迁全过程管理服务的创始机构，在公司所承担的征收项目中，始终坚持“公开公平公正”的原则，宣化高铁新城建设项目也不例外。此

## 破解“天下第一难”，以人为本和专业化服务成关键

中国建设报评论员 泰汉川  
原载《中国建设报》2019年7月25日第六版，有删节

“征拆难，难征拆”，从根本缘由看，征拆工作之所以难，主要因为参与主体多，涉及利益群体广，历史遗留问题、特殊群体问题等错综复杂。仔细剖析过去一系列较为典型的征拆案例，就会发现那些让政府部门失信于民、导致集体上访、引发群体事件的征拆案例，其实都有一个共性问题——没有坚持“以人为本”，没有百分之百做到公开、公平、公正，没有平衡好利益相关方各自的利益，同时专业化服务上也很欠缺。

正是因为对过去征拆工作的难点、痛点看得明白、想得周全，才有了首佳顾问“征拆全程管理模式”的诞生。深谙征拆市场规律并从事专业化服务实践多年的首佳顾问在行业内率先提出，“只有让征拆在阳光下运行，让公开、公平、公正不再只单纯停留在口号上，把百姓诉求与补偿政策有机结合，把征拆流程和促签促搬充分挂钩，凝聚各方力量形成合力，才能真正实现和谐征拆、健康征拆、高效征拆”。

作为一家在征拆领域深耕多年的专业化机构，首佳顾问是这样说的，在具体实践中也是这样做的。“三公为首，零势为佳”的“阳光征拆”理念被提出并付诸实践，有效解决了过去一些暗地里操作、灰色地带多的问题，让征拆回归本位，理顺了各种关系，充分赢得了各方面信任。

除了坚持“以人为本”，将被征拆者的应有利益还给被征拆者，专业化服务也是能否在征拆领域长足立足的关键。众所周知，征拆工作涉及方方面面和诸多细节，是一项系统工程，需要各个方面通力合作，才能把事情办好。这从客观上对从事征拆服务的机构提出了更高的专业能力要求，同时伴随着经济社会进一步发展，市场化改革步入深水期，整个行业的门槛也被一步步抬高。面对这一局面，首佳顾问发挥自身优势，开发了以“易征拆”为代表的全过程管理系统，运用大数据和信息技术，让传统征拆模式走向云端，从技术上保障征拆信息的透明和程序的公平公正，带领征拆工作进入了全新时代。

天下无难事，只怕有心人。在国内征拆业务领域，很少能看到如首佳顾问这样打通产业链、形成产业闭环、真正把“全过程管理”和“全生命周期管理”落到实处的企业……充分证明其发展模式的科学性和合理性，值得行业关注、研究和借鉴。

## 首佳顾问“三公为首，零势为佳”模式

秉承三公三信三师的执业理念，做中国征拆全过程管理的领导者

### (1)三公指“公开公平公正”

公开、公平、公正不仅是《行政许可法》的基本原则，也是现代行政法的基本原则。“公开、公平、公正”是一个相互联系、不可分割的统一整体。“三公”也是做好征拆工作的基本原则。

### (2)“零”势

首佳征拆管理的目标是零群访、零遗留、零风险。

首佳征拆管理通过党建宣传等多途径让被征拆人了解并信任拆迁政策，杜绝被征拆人因为征拆出现的问题上访投诉。征拆的最大问题就是钉子户的处理，但首佳管理专注的不是怎样处理钉子户，而是怎样通过全面的工作来防止钉子户的产生，实现零遗留。

### (3)三公三信三师的职业理念

“三公”即公平公正公开；

“三信”即信念、信心和信赖；

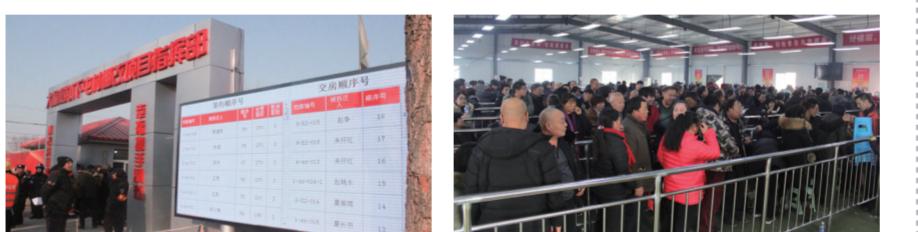
“三师”即军师、导师和医师，实际上指的是首佳征拆管理公司的角色和任务。

首佳征拆管理要作为甲方的军师出谋划策；作为参与各方的导师利用多年全面的专业经验和知识来进行全程指导；作为医师是指对各种疑难处置的能力。



## 案例二 | 北京市延庆区下屯项目

大榆树镇下屯村棚改拆迁项目自2019年1月10日启动签约以来，在延庆区委、区政府高度重视和大力支持下，大榆树镇党委、政府坚强领导和全力推动下，实施主体和各服务机构团结紧密、高效协作，2019年2月15日签约奖励期内完成了签约率100%的佳绩，创造了延庆区棚改拆迁项目签约率新高。



首佳顾问作为该项目的征收拆迁全过程管理服务提供商，承担了该项目的统筹管理与实施工作。项目确立了以党建工作为抓手的工作思路。在做好拆迁政策宣传、项目推进和服务百姓等工作的基础上，将党建工作延伸至棚改一线，成立了下屯村棚改项目临时党支部。临时党支部坚持党建引领，建立了“党委领导、支部负责、党员带头、村民参与”的联动格局，为项目的高效快速推进找准了杠杆的支点。

为了保障项目实施进度，项目指挥部对棚改拆迁提出了工作人性化的标准。为了帮乡亲们留下对村子和家的回忆，工作人员开展了为大家拍摄全家福的活动。为了让乡亲们表达对家乡的情感，项目指挥部面向大家展开了“我与下屯”主题征文，并将入选文章在项目的微信公众平台上对全村的百姓发布，让更多的村民在理解棚改政策的同时，感受邻里们对家乡的真挚情感，回味过去数十年下屯村的一幕幕历史变迁。

在签约奖励期开始的前一天清晨，村民们就已经大批来到指挥部排起了长队。正是三九寒冬，为了让大家少排队、少受冷，同时保障项目公平，指挥部安排工作人员给老百姓每人购置了一个小板凳，并在上面贴上排位顺序号，让“座位”帮助村民排队。中午时分，还给乡亲们准备了饮水和面包……

用心感动了人心。类似充满人情味的工作方式，在下屯的棚改签约工作中处处可见。签约奖励期内100%签约，与这些灵活多样的工作方法无疑也息息相关。

## 案例三 | 浙江嘉兴“拎马桶”“筒子楼”房屋收购全流程管理服务项目

“拎马桶”是对于没有室内卫生设施老旧住宅的一种形象的称呼，至今在国内很多城市都仍然能够见到。“筒子楼”建筑也叫“赫鲁晓夫楼”，一条长走廊串连着许多个单间，因为长长的走廊两端通风，状如筒子，故名“筒子楼”。

嘉兴市政府自2018年起启动加快中心城市品质提升工作之后，全面治理市区范围内“拎马桶”“筒子楼”房屋工作快速展开。首佳顾问浙江和诚旗下众合征收服务作为全过程管理服务机构，承担了嘉实集团“拎马桶”“筒子楼”房屋收购的管理服务，涉及总计15幢楼栋，共计405户，分幢实施。

由于相关楼栋分散在新嘉街道、建设街道、南湖街道等不同区域，存在时间紧、实施难度大、民情复杂、司法问题多等一系列困难，合众征收团队充分发挥专业机构的业务能力和为民服务的责任意识，自2019年5月27日项目首幢楼栋启动，历时120天，已启动的338户实现100%签约，并全部完成规定时间内的腾退。

首佳顾问浙江和诚合众征收服务团队的努力和专业，受到了嘉实集团、嘉兴市城投集团等甲方单位的高度认可，并赢得了广大人民群众的肯定。

