



固安模式——PPP的典型样本

——华夏幸福助力固安经济发展的生动实践

CFLD
华夏幸福



15年前的河北省廊坊市固安县财政收入仅1.1亿元，排在廊坊市倒数几位。15年来，这个曾经默默无闻的京南小城，通过PPP模式，引入华夏幸福基业股份有限公司（下文简称华夏幸福）助力固安经济起飞，实现了从贫困农业县到现代产业新城的华丽转身。2016年，固安县财政收入80.9亿元，同比增长44.6%。固安模式也因此成为PPP的典型样本。

沙土地也能引来“金凤凰” 15年缘分不尽依靠“契约精神”

2002年，尽管周遭县市招商工作如火如荼，已挂牌10年的固安开发区却始终无人问津。的确，一块一穷二白的沙土地，什么基础设施建设也没有，凭什么留住“金凤凰”？但若固安县进行基础设施建设配套建设，资金又从哪来呢？

这个如今仍然困扰着许多经济欠发达地区的发展问题，随着华夏幸福的到来，迎刃而解。

2002年，在PPP模式尚未广泛推广之时，固安县政府就与华夏幸福签订了一项特许经营协议，协议期50年。具体操作方法是，设立三浦威特园区建设发展有限公司负责园区运作，固安工业园区管委会履行政府职能，负责重大事项决策、规范标准制定等，确保公共利益最大化。从此，

政府、市场各司其职。“是固安政府成就了华夏幸福，也是华夏幸福成就了固安县”。回想起合作的15年，华夏幸福基业股份有限公司执行总裁叶珺如是说。

然而，要发展一个产业园区并不是盖几座房子那么简单。在叶珺看来，“前期投资大、后期投资小，前期回报小、后期回报大”正是产业园区建设的特点。而要达到产业园区建设意向，政府企业长期“劲往一处使”是关键。

对于第一任固安工业园区管委会主任刘旭来说，政企间信任的第一步缘于华夏幸福的实干，他感慨道：“两年时间里，华夏幸福都没急着招商上项目，而是砸下3000万扎扎实实做规划。我们当时心里就有底了，这个企业是真来干事的。”

华夏幸福正是靠着政企之间的信任在固安扎下根来。“在固安，我们对企业的路源把控很严格。环境评估是否过关、投资强度大不大、产业先进性够不够，都是我们需要考虑的问题”，叶珺指出，“尽管严格的把控给我们当时的资金链造成很大考验，但我们宁愿发展慢一点，也要挑好项目。”

把园区开发交由市场的同时，固安政府把精力集中在简政放权上。“现在，工商、土地、环保等10多个职能部门在园区设立分局，园区为企业服务人员有100多人，服务内容近百项”。固安工业园区管委会主任于洪武说。

此外，如何保证PPP项目不受任何人情干扰，是很多民企关心的问题。固安



工业园区项目从启动至今，历经4任县委书记、5位县长，换了10任经理，靠的正是政企间的契约精神。正如上海财经大学公共政策与治理研究院院长胡怡建所说，合作

双方责权利都要明确写进合同，在法制化框架下进行操作。对地方政府违约行为，应探索建立制约机制，切实保障社会资本的合法权益。

“财政增量分享”和“打井哲学”是固安成功之道

“固安产业新城经过十几年的发展，其机制模式也在不断优化，走出了一条特点鲜明效果显著的PPP运营之路”。叶珺介绍，从早期的固安工业园，到现在的固安产业新城，再到未来的固安创新城市，“固安模式”并非华夏幸福凭空想出来的，而是在实践中一步一步“蹚出来的”。

纵观这条PPP运营之路，最大的特征是采取了分享财政增量的策略。采访中记者了解到，华夏幸福的利润回报以项目增量财政收入为基础。以固安为例，

若财政收入不增加，则企业无利润回报，县政府不承担债务和经营风险。华夏幸福通过市场化融资，以固安产业新城整体经营效果回收成本，获取企业盈利，同时承担政策、经营和债务等风险。

“所以，我们最大的理念是价值创造，我们是在做价值提升，实现价值创造的过程”。华夏幸福基业股份有限公司总裁助理杨砚峰讲道，这就要求华夏幸福必须建设区域中一系列设施、项目，完善生态系统。

“我们的哲学理念就是打一口一米宽、一米深的井，而不是一米深、一百米宽的池塘。我们是产业新城运营商，是踏踏实实做产业的，要打造一座座产业新城，打好我们的深水井”。叶珺讲道，有产业才能叫产业新城，有了先进的产业，才会有更加健康持续的未来。好的模式终会被认可，华夏幸福的这一尝试也获得了国家有关部门首肯。

2015年7月，国务院办公厅正式下发了《关于对全国第二次大督查发现的典型

经验做法给予表扬的通报》，对全国20项地方工作和16项部门工作的典型经验做法进行了通报表扬，其中，河北省固安县政府与华夏幸福共同探索的PPP模式，作为地方政府与企业在实践中创造出的典型经验做法，成为各省（区、市）和国务院各部门学习借鉴的经典案例，并入选国家发改委PPP示范项目；2016年华夏幸福PPP模式再度获得国家认可。2016年10月，华夏幸福固安高新区及溧水区产业新城项目双双入选国

家第三批政府和社会资本合作示范项目。

2017年3月，华夏幸福固安工业园区新型城镇化PPP项目供热收费收益权资产支持专项计划，取得上海证券交易所无异议函，成为首批获准发行的四单PPP资产支持证券之一，也是唯一一单园区PPP项目资产证券化产品。此次固安PPP资产支持专项计划完成发行后，将推进华夏幸福产业新城模式在融资渠道以及模式认可度上进入一个新层级，并将有助于提高其产业及城市的运营能力。

“移栽”别人的不如“孵化”自己的 长期高效发展缘于强调“创新意识”

对于北京太东生物科技有限公司CEO李立东来说，入驻固安工业园区实在是“不二选择”：“2000平米的公共平台免费使用，GMP标准的车间三年免租金，除了注册、财税、政府优惠项目申报等普遍服务，华夏幸福还帮我们对接各融资机构。这些专业的产业服务太契合初创企业的需要了。”

在叶珺看来，近年来由于我国大量产业面临产能过剩，再加上出口疲软的影响，搬家式的招商引资已变得非常困难。创新驱动的产业发展模式成为华夏幸福的首选。

为了对接全球先进科技，最大限度实现创新发展，2014年，华夏幸福与以科技孵化为核心业务的“太库科技”成为战略合作伙

伴，先后在美国硅谷、德国柏林、韩国首尔、以色列特拉维夫、芬兰的赫尔辛基及北京、上海、深圳、南京、武汉等创新高地布局了20家孵化器，打通了从种子—苗圃—孵化—加速—规模化制造的创新链条。

叶珺讲道，对于那些园区内的“夕阳”企业，华夏幸福也并非简单说

“再见”，而是通过收购兼并、资产重组等方式帮助企业“东山再起”。

据介绍，固安园区内一家企业原本经营煤矿高端设备制造，由于近年来国内大幅压缩煤炭产能，企业订单呈断崖式下滑。但王东岳团队从该企业生产的一款附属产品——供井下工人防护的口罩中得到灵感，并联系

清华大学的技术人员帮助对口罩进行设计改造。口罩摇身一变成了智能呼吸器。原本应被替换的企业再次焕发生机。

在固安举办的“2016创新中国峰会”上，美国哈佛商学院教授克里斯坦森坦承：“真正能够带来可持续增长的是颠覆式创新。”固安践行的正是这种理念。

做深“人”的“城镇化” 小城至今潜力巨大基于“服务情怀”

新型城镇化是以人为核心的城镇化。在国家发改委城市和小城镇改革发展中心原主任李铁看来，“这要求首先解决农民工市民化问题，要让农民进城以后和城镇居民享受均等的公共服务，也就是农民进城后可以与城镇居民在居住、就业等方面享受同等待遇”。

华夏幸福深谙其理。在固安从传统农

业县转化为如今的工业大县乃至工业强县的过程中，当地“原住民”也在随之转化。“与有些城市做开发区产业工人外迁不同，我们在固安开办了职业培训学校，帮助当地‘原住民’迅速从传统工人向产业工人转变”。叶珺介绍道。

此外，华夏幸福还以提升人的幸福感为出发点，发展城市基础设施和公共服务

设施建设运营、产业发展服务及生活设施配套服务。2016年仅在河北委托区域，即有20万平方米学校、9万平方米医院新开工。此外，固安产业新城还引进了北京八中、五中等优质教育资源以及北京友谊医院等高端医疗资源，帮助3万多“原住民”享受到了与大城市一样的公共服务。

2017年是实施“十三五”规划的重要

一年，也是供给侧结构性改革的深化之年。“新型城镇化发展”是近年来被频繁讨论和研究的重要议题，也是今年全国“两会”的热点之一。而一向被视为推动城镇化快速发展重要平台的开发区应如何前行，更成为讨论的“重中之重”。

可喜的是，2月6日，我国首个关于各类开发区的总体指导文件《关于促进开

发区改革和创新发展的若干意见》出台。文件首次提出“引导社会资本参与开发区建设，探索多元化的开发区运营模式”，鼓励以PPP模式开展开发区公共服务、基础设施类项目建设，鼓励社会资本在现有开发区中投资建设、运营特色产业园。这一政策让已走过15年风雨的固安，再次插上了腾飞的翅膀。

