

【十一在线学习分享】

优秀成果分享：
《市场营销与渠道开拓能力提升》学习项目

营销案例分享

A市某区域棚户区改造项目营销经验分享

一、案例项目主要信息

(一) 案例项目概况

1. 项目名称：A市某区域棚户区改造项目EPC工程总承包

2. 建设单位：某城投置业有限公司

3. 项目地址：A市B大道南侧，C路以东，D路以西

4. 项目规模：项目计划建设住宅12栋，总建筑面积约31.4万m²，框剪结构，地下2层，地上29-31层不等。我司施工部分为6栋住宅楼。总建筑面积147181.65m²，造价51110.07万元。

5. 前期手续：《项目建议书》《可行性研究报告》《初步设计方案》已完成，《国有土地使用证》《建设用地规划许可证》《建设工程规划许可证》项目前期手续正在办理中。

6. 项目用途：居民安置

(二) 商务管理信息

1. 合同金额：51110.67万元

2. 预测上缴管理费：7.5%

3. 合同类型：EPC工程总承包

4. 计价模式：固定总价（设计费）和固定综合折扣率（建安工程费）

5. 预付款：预付款的金额或比例为：无

6. 付款方式：工程款按节点分13次付款，质保期满退货质保金。详见后附付款节点表。施工组织设计经监理人和发包人审核完成后，安全文明施工措施费全额支付。

7. 付款方式对比：按照节点付款，达到约定节点，支付合同工程价款数额的约定百分比。

按照现有付款条件测算，支护及土方工程施工完成并经验槽合格时付款比例为44%；主体结构出土0时付款比例为50%；主体完成10层时付款比例为56%；主体完成20层时付款比例为73%，经与按月进度70%资金成本相比较，现有付款方式增加约500万元资金成本。

二、案例项目来源分析

(一) 项目性质分析

A市某区域棚户区改造项目是由某城投公司实施的重大民生安置项目，住宅楼全部用于附近区域居民安置，无商业、无可售商品房，配套非盈利的幼儿园、老人照料中心、老年文化活动中心，项目本身无收益。但本项目安置完剩余土地可通过出让获得收益。

根据国务院关于加快棚户区改造的工作意见，以及2023年以来，中央已多次在重要会议中强调“三大工程”的重要性来综合分析，该项目为重点民生工程，公益性强，棚改后会带来一定收益，因此判断该项目为某城投公司代建的准公益性项目。

(二) 项目信息来源分析

该城投公司通过股权穿透可以看到该项目实际控制人是机关单位，项目主要决策在其上级单位A市城市发展集团。城投公司类的公司作为地方政府的投资和融资平台，在棚户区改造这类项目中，一般扮演的是政府投资实施主体的角色。因此，虽然城投公司是企业形式，但其投资建设的棚户区改造项目应视为政府投资项目。

根据《政府投资条例》和《企业投资项目核准和备案管理条例》，政府采取直接投资或资本注入方式使用预算安排的资金的项目，为政府投资项目，实行审批制，所以该项目的信息可以通过政府平台、政府工作报告等多方获取、核实。

通过以上的分析，该项目为准公益型项目，由政府平台公司负责实施，项目建设符合有关政策法规、项目规划、招标采购等信息来源准确。项目信息可靠，与业主有合作基础，可以投标。

项目信息来源分析方法

1. 官方网站：各级政府部门的官方网站会发布有关政策法规、项目规划、招标采购等信息。这些网站包括但不限于发展改革委、财政厅、经信委等相关部门的网站

2. 政府信息公开平台：能够获取一些与项目相关的决策文件、工作报告等。政府采购网这是获取政府平台公司采购项目信息的重要渠道，包括招标公告、中标结果、采购需求等详细内容。

3. 行业主管部门：行业主管部门的通知和文件特定行业的主管部门会针对本行业的发展和项目建设发布通知、指导意见等文件，从中可以了解到相关项目的规划和要求

4. 政府工作报告：政府工作报告和规划文件政府的工作报告通常会提及重大项目的部署和计划，以及未来一段时间的工作重点和发展方向。

5. 媒体解读：新闻媒体报道包括权威的财经新闻网站、报纸、电视台等，可能会对政府平台公司的重要项目进行报道和解读

6. 专业咨询：专业的行业研究报告和咨询机构这些机构会对政府相关项目进行分析研究，提供有价值的信息和见解

7. 招商活动：政府举办的招商会、推介会等活动可以直接与政府平台公司的相关人员进行交流，获取项目的第一手信息。

8. 金融机构：现在多数项目都有融资需求，可以从金融机构、地方债、国债申报等渠道了解项目信息。

识别出项目实施主体后，获取项目准确信息还可以通过给客户的核心角色进行画像，分析这些角色的影响力，判断重点信息在谁手中，进一步了解项目准确信息、内部信息，为项目推进充分准备。



三、资金来源判断

1. 地方专项债：目前该项目2024年专项债已由国家发改委及财政部审核通过，审核通过额度60000万元。

2. 国开行贷款：（政策性融资贷款）国开行贷款目前暂未办理，待土地摘牌后办理完土地证、建设用地规划证、建设工程规划证、施工许可证后办理银行贷款。

3. 企业自筹：该城投公司及其母公司产业丰富，自身有较强的资金筹措能力。

该项目是准公益性项目，由政府平台企业实施，故资金专项贷款、政策性贷款是重要资金来源。同时该片区改造后，周边环境大幅改善，城投公司可以通过开发周边项目、销售或租赁周边其他产业获得长期收益，因此城投公司自由资金投入也是部分资金来源。

四、垫资风险评估及防控措施

(一) 项目主要风险

1. 工程款支付风险

- 专项债目前已通过审核，待放款；
- 开发贷由国开行提供，目前暂未开展，周期较长；
- 该项目资金主要是贷款，不确定较大，支付压力大；
- 该项目通测算，借款累计余额高达10.18亿元，资金成本约500万。

2. 项目工程违约风险

本项目付款条件较差，付款比例较低，资金需求方面挑战大。项目为三家施工单位联合施工，项目体量较大，施工过程中在人员配备、施工配合方面融洽度上存在一定的劣势。

(二) 风险防控措施

1. 工程款支付风险防控措施

- 本项目资金来源为银行贷款及专项债项目，有一定的来源支撑。
- 本项目为A市重点项目，市领导关注度较高，银行贷款方面协调力度大；
- 本项目2024年专项债审核已通过，审批额度6亿元，在项目施工过程中严格控制专项债抽逃行为，确保项目资金专款专用；
- 将继续落实项目开发贷实际办理情况。

2. 项目工程违约风险防控措施

- 分公司针对现有的付款条件详细编制了资金计划，就资金需求方面后期通过下游分包商分担及创新金融模式应对挑战。
- 在施工管理方面，厘清联合体各方责任与义务，避免责任落空、扯皮推诿。

五、项目投带比和投资回报率

(一) 项目投带比

$$\begin{aligned} \text{总产值} \div (\text{借款累计余额} / 12) &= 511105700 \div (1018080000 / 12) \\ &= 511105700 \div 84840000 \\ &= 6.02 \end{aligned}$$

(二) 项目投资回报率：

$$\begin{aligned} \text{【管理费收入总额} \div (\text{借款累计余额} / 12) \text{】} \times 100\% \\ \text{【(511105700} \times 7.5\%) \div 84840000 \text{】} \times 100\% &= 45.18\% \end{aligned}$$

通过以上综合分析，该项目风险可控、项目盈利尚可、集团与业主有合作基础，经充分调研分析，认为项目可以承接。

启示：对项目信息来源的准确分析、资金来源的合理判断、垫资风险的有效评估以及投带比和投资回报率的精确计算是确保项目成功的关键。通过采取有效的风险防控措施，能够降低项目风险，提高项目的经济效益和社会效益。项目管理者应充分重视这些要素，不断提升自身的管理水平和决策能力，以适应日益复杂多变的市场环境。