

本报记者 王丽新

“搭建新平台”言犹在耳，正式离职5个月后，曹舟南以浙江蓝绿双城科技集团董事长身份加入了创业队伍，并于1月20日一口气签了14个项目的合作协议。

签约当天，作为绿城和蓝城两家公司的创始人宋卫平（绿城中国联席主席、蓝城集团董事长）来为曹舟南站台了，另一个为其站台的是绿城中国新任CEO张亚东。《证券日报》得到的消息是，绿城目前尚未参股蓝绿双城平台，但宋卫平将会深度参与新平台业务，不排除蓝城与蓝绿双城开展各种合作的可能性。

对于一个地产职业经理人变身为创业者，曹舟南向《证券日报》记者表示，传统开发模式举步维艰，可以预见的是，未来几年内中国大量房企将面临重大合并重组，投资与开发加快分离，房地产基金模式将成为市场主流，承接房地产基金落地的专业服务商作用凸显。

而蓝绿双城平台的主营业务都将围绕后房地产时代创新业务为中心布局，不管是投资板块还是代建板块，都有适合房地产基金运作的业态。未来，蓝绿双城将秉承宋卫平对产品和服务品质的要求，设立投资、轻资产、科技产业、生活服务、设计、开发等业务板块，建立“蓝绿双城发展基金”，争取四年内达成轻资产、高质量上市的目标。

独立开放性平台

“绿城是我的娘家，宋总（宋卫平）是老东家，中交是我的婆家。”曹舟南这样描述过去与现在的个人发展经历，但他也坦言，蓝绿双城是全开放的，不受限制，和绿城是两个独立法人，与绿城中国等实力企业均存在合作的可能性。

过去几个月，曹舟南跑了很多核心城市，经过几个月的筹备，蓝绿双城于2018年1月1日注册成立，注册地为中国（杭州）人工智能小镇，注册资本金为5亿元人民币，2019年1月16日升格为蓝绿双城科技集团。

组建不到3个月，蓝绿双城已完成旗下小镇开发公司、建设管理公司、景观设计公司、科技服务公司、生活服务公司等五家子公司架构体系的搭建，并已取得房地产开发一级资质和建筑设计甲级资质。

按照曹舟南向外界透露的信息来看，蓝绿双城已具备策划、设计、营造、服务、运营等核心竞争能力，落定全国17个项目，总建筑面积超过350万平方米，总货值超过800亿元，锁定代建收入超20亿元、投资收益近10亿元。

“17个项目多数是小股操盘项目，股权比例多是30%左右，也有无股权投资的纯代建项目。”曹舟南接受《证券日报》记者采访时表示，60%的项目来自此前工作时的合作伙伴，布局城市包括杭州、深圳、成都、广州和云南等地。

目前来看，蓝绿双城多采取小股操盘的开发模式，将产生代建收益和投资收益，但曹舟南也表示，不排除去公开市场拿地的可能性，但投资会非常谨慎。

搭建轻平台瞄准IPO

轻资产化，围绕后房地产时代创新业务布局，做专业的服务商，是曹舟南的经营逻辑。这是他在房地产红海市场中找到的蓝海业务。重要的是，曹舟南瞄准的是4年内力争完成IPO，力争市值达到100亿元。

对于业务布局，在投资板块，美丽乡村、特色小镇、青年创业公寓和新型养老公寓是重点投资领域。其中，在美丽乡村方面，与政府、合作社（农民）、服务商、运营商一起共同建设“生态乡、生态村”（目前无盈利指标）；在特色小镇方面，要城市近郊1小时左右的车程距离，500亩以上的建设规模；在青年创业公寓方面，面向大学毕业3年-5年的青年人才，单套面积60平方米-80平方米、总价60万元左右可分割物业出售。

在代建业务板块，主要包括代建类、城市有机更新、农村农民房代建等业务，围绕代建的迭代变革寻找商机。据悉，蓝绿双城的代建业务以政府代建为基础，以资本代建为主导，以小股操盘为核心内容。主要有以下四种模式，第一，按土地款一定比例参股投资，形成小股操盘；第二，按注册资本金一定比例入股，形成“投资+代建”模式；第三，按建筑体量定额取费，形成对赌条款，超额分成，优化传统纯代建模式（传统代建模式是收取销售额的5%的费用）；第四，政府代建项目，按EPC模式展开。

在科技和产业板块，组建蓝绿双城科技服务公司，与高新科技、先进产业开展系统的战略合作。

在物业服务板块，组建蓝绿双城生活服务公司，以科技赋能为基础，围绕美好生活展开一系列的物业服务、生活服务、健康服务、养老服务、教育服务等。

在房地产基金方面，联合主要银行、实力金融机构，设立“蓝绿双城发展基金”，包括投资基金、小股操盘基金、代建基金、创新基金，为业务发展提供相对充裕的资金支持。目前其资金成本是8%，这在行业内目前尚属于较低水平。

总体来说，在曹舟南设计的业务布局中，房地产基金是资金动力，也是投资收益主

要来源之一，而资本代建业务是差异化核心竞争力之一。毕竟，绿城的开发、营造和服务能力在业内尚属较高水平，而目前蓝绿双城核心人员部分来自绿城。