

价值共创视角下教育集团参与城市更新的投资模式研究

古丽平

成都城投教育投资管理集团有限公司, 四川 成都 610000

[摘要]随着我国城市发展从增量扩张转向存量提质,城市更新成为推动城市高质量发展的核心引擎。文中以教育集团为研究对象,引入“价值共创”理论,探讨其参与城市更新的战略路径与投资模式。文章分析了教育集团在参与城市更新过程中,与政府、社区、产业方等多主体共创治理价值、生活价值与经济价值的内在逻辑。进而,系统提出了功能嵌入、资产盘活、片区统筹、生态构建四大投资战略,并详细剖析了轻资产运营、重资产持有、政企合作、产教融合四种典型投资模式的关键要素、收益结构与风险管控。最后,从投资决策、风险防控、组织能力三个维度,为教育集团构建面向城市更新的核心竞争力提出了对策建议。本研究旨在为教育集团在存量时代开辟第二增长曲线、实现社会效益与经济效益的统一提供理论参考与实践指南。

[关键词]城市更新;教育集团;投资战略;价值共创;投资模式;风险管理

DOI: 10.33142/mem.v6i5.17902

中图分类号: G113

文献标识码: A

Research on the Investment Model of Education Groups Participating in Urban Renewal from the Perspective of Value Co-creation

GU Liping

Chengdu Education Investment & Management Group Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610000, China

Abstract: With the shift of urban development in China from incremental expansion to stock improvement, urban renewal has become the core engine driving high-quality urban development. The article takes education groups as the research object and introduces the theory of "value co-creation" to explore their strategic paths and investment models in participating in urban renewal. The article analyzes the inherent logic of education groups co creating governance value, living value, and economic value with multiple stakeholders such as government, community, and industry in the process of participating in urban renewal. Furthermore, the system proposed four investment strategies: functional embedding, asset activation, regional coordination, and ecological construction, and analyzed in detail the key elements, income structure, and risk control of four typical investment models: light asset operation, heavy asset holding, government enterprise cooperation, and industry education integration. Finally, from three dimensions of investment decision-making, risk prevention and control, and organizational capability, countermeasures and suggestions are proposed for the education group to build core competitiveness for urban renewal. This study aims to provide theoretical reference and practical guidance for education groups to open up a second growth curve in the stock era and achieve the unity of social and economic benefits.

Keywords: urban renewal; education group; investment strategy; value co-creation; investment model; risk management

引言

“十四五”规划纲要确立的“城市更新行动”,标志着我国城镇化进入以全要素生产率提升为导向的存量优化阶段。这一转型本质上是通过空间重构推动资本、土地与人力等生产要素的重新配置,旨在突破传统扩张模式下边际收益递减的约束,实现城市经济密度的提升与增长方式的转变。在此进程中,教育作为具有显著正外部性的准公共产品,其供给效率与空间布局不仅关乎人力资本积累的质量,更直接影响城市创新生态的构建与土地资产的溢价能力,因而成为衡量城市更新经济绩效的关键指标。

对大型教育集团而言,这一变革创造了重构产业价值链的战略契机。传统的“教育+地产”模式因资产专用性过高、现金流结构单一而面临投资回报率持续下行的压力。依据制度经济学与投资理论,教育集团亟需通过商业模式

创新与治理结构优化,完成从被动配套服务商向主动价值共创者的角色转型。因此,从资源配置效率与投资组合管理的双重维度,系统分析教育集团参与城市更新的介入路径、模式选择与风险定价,具有重要的理论价值。本研究旨在构建一个融合产业经济学与投资学分析框架,为教育集团在存量时代优化资本配置、培育可持续竞争优势提供决策依据。

1 文献综述

国内外城市更新研究经历了显著的理论范式演进:从聚焦物质空间改造的新古典区位分析,逐步转向关注社会资本网络、集聚经济效益与制度变迁的综合性研究。在治理模式上,呈现出从政府单一主导的福利经济学模式,向市场机制驱动的产权重构,再到多元主体协同的“多中心治理”的制度演进路径。与之并行,教育经济学研究虽在“学区房”价格机制、民办教育供给效率等领域取得进展,

但多数研究仍将教育体系视为外生于城市复杂系统的独立市场,缺乏对教育投资与城市空间资本化过程互动机制的系统性解构。

虽有部分研究开始探讨“教育综合体”“社区学习中心”等新形态,但大多停留在概念介绍或个案描述层面。从投资主体——教育集团的视角,系统性地研究其在整个城市更新大盘子中的战略定位、商业模式和投资管理的学术文献尚显不足。现有研究的空白点在于:缺乏一个能够整合教育产业特性、城市发展逻辑与投资管理理论的系统性分析框架。

2 研究思路与框架

本文引入“价值共创”理论作为核心分析框架,认为教育集团的成功介入,依赖于其与政府、社区、产业等其他主体共同创造价值的能力。基于此,本文遵循“理论构建-战略分析-模式设计-对策建议”的逻辑展开:首先阐释价值共创的理论内涵及其在教育集团参与城市更新中的应用逻辑;其次,系统提出教育集团的投资战略谱系;然后,深入剖析各类投资模式的经济特性与运作要点;最后,提出能力构建的对策建议。

3 价值共创:教育集团参与城市更新的理论内核

价值共创是教育集团为实现系统性价值溢出的战略性投资。它通过构建“价值生态系统”,将各方互动转化为对关系专用性资产的投入。这类投资虽不直接体现在当期报表,但能产生网络正外部性,最终以政策支持、市场准入等稀缺资源形态,形成长期稳定的多元化回报,提升投资组合的整体价值与抗风险能力。

3.1 与政府共创“治理价值”

在城市更新治理体系中,教育集团与政府的合作构建了一种创新的公共产品供给投资模式。面对财政与公共服务双重压力,政府通过引入社会资本与专业运营,实现从“财政直接出资者”向“绩效购买监管者”的角色转型。教育集团则作为“公共产品战略性投资者”,通过市场化机制弥补供给缺口,其在获得经营性收益的同时,更获取了“政策合规溢价”与“准入许可价值”等稀缺资源。这类隐性回报显著降低了政策风险,增强了投资确定性,形成了兼顾公共服务与商业回报的可持续投资机制。

3.2 与社区/家庭共创“生活价值”

城市更新中对居民“生活价值”的赋能本质上是一种高效的人力资本投资与空间价值重构过程。教育集团通过构建全龄段、多品类的教育服务体系(涵盖托育中心、素质教育、职业培训及老年大学),精准对接不同年龄层居民的人力资本积累与再生产需求。这种战略性布局不仅创造了稳定的经营性现金流,更通过提升区域人力资本密度,显著增强了社区的知识溢出效应与创新潜力。

3.3 与产业方共创“经济价值”

城市更新往往伴随着产业升级与迭代。教育集团可以

与园区开发商或龙头企业合作,通过共建产业学院、实习实训基地、定制化人才培养项目,直接服务于区域重点产业的人才需求,形成“以教促产、以产兴城”的良性循环。教育成为产业发展的“能源站”和“催化剂”,而产业则为教育提供了明确的方向和出口。

这种多主体价值共创的逻辑,使得教育集团从被动的配套方,转变为主动的价值创造者和城市发展的战略合作者,为其投资找到了坚实的社会与经济合理性。

4 教育集团参与城市更新的投资战略定位

基于价值共创的视角,教育集团可根据自身资源禀赋与战略目标,选择不同层级的投资定位。

4.1 功能嵌入型战略:作为城市公共服务的优质供给者

此战略定位为“精品配件”。即在城市更新项目中,将教育设施作为提升项目品质的关键配套嵌入其中。如图书阅览空间、社区四点半课堂、小型素质教育工作室等。其投资特点是“小、快、灵”,投资额相对较小,追求稳定的现金流和品牌渗透率,是轻资产模式的典型应用场景。

4.2 资产盘活型战略:作为存量空间价值的深度挖掘者

此战略定位为“空间魔术师”。专注于盘活城市中的低效或闲置资产(如旧厂房、办公楼、商业体),通过教育功能的植入,将其改造为面向更广泛人群的教育综合体、职业培训基地或科创研学中心。此战略的核心能力在于产品设计、业态规划与运营管理,是实现资产增值与品牌输出的高效路径。

4.3 片区统筹型战略:作为区域发展的核心引擎

此战略定位为“区域发动机”。在规模较大的片区级更新中,以一所或若干所旗舰学校(如国际化学校、高水平职业院校)为核心引擎,带动整个区域的人口导入、品质提升和土地增值。此战略投资规模大、周期长,需要强大的资本实力和政府关系,但一旦成功,将能获得长期、稳定的资产收益和无可替代的市场地位。

4.4 生态构建型战略:作为产城融合的创新链接者

此战略定位为“生态建筑师”。这是最高层次的战略,旨在以教育为纽带,链接产业、社区、文化、旅游等多元城市功能,构建一个开放、共生、可持续的“教育+”生态圈。例如,在科创园区内,嵌入从K-12国际化教育到企业大学、从创新实验室到人才公寓的完整生态。此战略追求的是生态系统的整体价值和协同效应,通常需要以产业基金等方式进行组合投资。

5 教育集团参与城市更新的典型投资模式经济分析

5.1 轻资产运营模式

模式描述:此模式的核心是“能力资本化”。教育集团不投入货币资本购买物理资产,而是将其积淀的品牌、课程体系、管理知识等无形资产作为生产要素,通过“服务外包”的形式实现价值变现,本质上是一种“知识付费”

或“管理赋能”的商业模式。典型形式包括：受托管理公办学校、运营政府投资的社区教育中心、与开发商合作运营项目配套教育设施。

收益结构：固定管理费、业绩提成（超额利润分成）、品牌授权费。核心指标是人均管理费收入和利润率。

优势：一是高资本回报率与强扩张性，能凭借资本消耗，可以用有限的资本撬动大量项目，实现指数级增长，符合资本市场对成长性的偏好；二是经营灵活，能快速响应市场变化，调整业务布局。

风险与挑战：对运营管理和品牌声誉极度依赖；合作关系不稳定风险；易陷入同质化竞争。

5.2 重资产持有模式

模式描述：此模式的核心是“产融结合”，即通过持有物理资产，将教育运营收益与不动产投资增值收益相结合。它扮演了“教育运营商”和“不动产投资者”的双重角色。

收益结构：学费收入（主）、资产增值收益（重要）、配套商业租金（辅）。核心指标是校区满员率、生均产值和资产收益率。

优势：一是构建深度护城河，物理资产构成强大的竞争壁垒，难以被复制；二是收益的二元性，既能享受教育消费升级带来的现金流，又能分享城市化进程中的资产升值红利，实现了“双轮驱动”。

风险与挑战：初始投资巨大，资本沉淀严重，投资回收期长（通常 8~15 年），受政策调控（如民促法）和市场波动影响大。

5.3 政企合作模式

模式描述：此模式的核心是“风险共担与收益封顶”。政府通过引入社会资本，弥补公共财政和服务能力的不足，企业则通过让渡经营自主权和超额收益，换取项目的长期稳定性和政策保障。适用于新建或改扩建公办学校、职业院校、公共实训基地等。

收益结构：政府支付的可行性缺口补助（固定或浮动）、在特定运营期内向使用者收取的约定费用（如部分学费、场地费）。

优势：项目来源稳定，享有一定政策保障，风险在政企间有所分担。

风险与挑战：项目流程复杂，谈判周期漫长，对政府财政支付能力和契约精神依赖度高，社会资本议价空间有限。

5.4 产教融合模式

模式描述：此模式的核心是“需求侧绑定与价值共创”。它将教育服务从纯粹的 2C 业务，转变为 2B2C 甚至 2B 业务，通过与产业端深度融合，为产业链提供精准的人力资源供给和技术服务。

收益结构：学费收入、企业支付的人才培养与培训费、联合研发与技术服务的收入分成。

优势：一是需求确定性，实现了“以销定产”，显著

降低了市场风险和市场费用；二是构建差异化壁垒，针对特定产业构建的课程体系和师资队伍，形成了难以复制的核心竞争力；三是正外部性与社会效益，精准服务于区域产业发展，容易获得政府支持，社会效益与经济效益统一。

风险与挑战：需要深度理解并紧跟产业需求，对课程研发的时效性和师资的“双师型”能力要求极高，合作企业的经营状况会影响项目稳定性。

6 对策建议：构建面向城市更新的投资管理能力

为成功实施上述战略与模式，教育集团的投资管理部门必须实现从传统项目评估向综合性资本运作的升级。

6.1 建立多维度的投资决策评估体系

超越传统的财务净现值（NPV）、内部收益率（IRR）分析，构建包含“政策-市场-财务-运营”四维的综合评估模型。一是政策维度，深度研判地方城市更新政策、教育发展规划、土地性质等；二是市场维度，精准分析区域人口结构、教育消费习惯、竞争格局及未来发展趋势；三是财务维度，进行全生命周期现金流测算，并充分评估资产增值潜力；四是运营维度，前置化考虑课程产品匹配度、招生策略、运营团队配置等。

6.2 构建全周期的动态风险管控机制

前期风险：重点防范政策变动风险、资产权属与历史遗留问题风险。对策：聘请专业法律与尽调团队，与政府建立透明沟通机制。

中期风险：严控投资超概风险、工程建设与工期延误风险。对策：引入限额设计与全过程成本咨询，选择有实力的总包单位。

后期风险：重点应对招生不及预期风险、运营品质风险、合作关系风险。对策：制定详尽的《运营管理手册》与《应急预案》，设立共管账户，并设计清晰的股权退出或模式转换路径。

6.3 培育开放协同的组织与资本运作能力

一是组织变革，建议成立“城市更新事业部”或战略投资部，配备既懂教育又熟悉城市发展和地产运作的复合型人才，负责此类复杂业务的拓展与资源协同；二是资本创新，探索与保险资金、地产基金等长期资本合作，发起设立“教育城市更新主题基金”，以轻重的模式（集团出少量资金作为 GP，募集社会资本作为 LP）撬动更大体量的项目，优化自身资产负债表；三是生态合作，主动构建“教育+”生态圈，与文创、体育、科技等领域的优秀运营商建立联盟，共同参与项目，提供一体化解决方案，提升整体竞争力。

7 结论与展望

城市更新行动为教育集团打开了从“校内”走向“城内”、从“乙方”变为“合伙人”的战略性机遇窗口。本文的研究表明，成功的关键在于秉持“价值共创”的理念，通过为城市、产业和社区居民创造不可替代的增量价值，

来实现自身的商业成功。

教育集团必须根据自身战略定位与资源能力,在功能嵌入、资产盘活、片区统筹、生态构建的战略谱系中做出清晰选择,并灵活运用轻资产、重资产、政企合作、产教融合等投资模式组合。最终,其核心竞争力将体现在对城市发展规律的深刻洞察、对复杂项目投资的精准把控以及跨领域资源整合的能力之上。

展望未来,随着智慧城市与智慧教育的深度融合,以及学习型社会建设的深入推进,“教育社区”“学习型城市”将成为城市更新的标配,教育集团在其中扮演的角色必将越来越重要,其投资与管理实践也将持续丰富和深化本研

究的内容。

[参考文献]

- [1]吴志强,叶锺楠.基于“城市针灸”理论的微更新模式探讨——以上海为例[J].城市规划,2020,44(8):33-41.
- [2]翟博,孙诚.教育赋能:城市更新中教育公共服务的价值重构与实现路径[J].教育研究,2022,43(5):45-56.
- [3]刘俏.城市更新的金融支持:理论与实践[J].金融研究,2022(3):1-15.

作者简介:古丽平(1990.3—),女,成都,汉族,研究生学历,经济师,就职于成都城投教育投资管理集团有限公司,主要从事教育投资管理相关工作。