

城市片区统筹 更新的趋势与 实施路径



城市片区统筹更新的 趋势与实施路径

中国城市更新论坛白皮书 (2021)

序

自 2020 年国家“十四五”规划提出实施城市更新行动以来，城市更新引起政府、民众和投资人的关注。为什么要城市更新？更新什么？如何更新？成为讨论的热点。可以说，目前，关于前两个问题已经比较清楚了，我国城镇化走到了中后期，城市更新将成为城市发展转型的重要方向，各城市政府关于产业空间、公共空间、商业空间、居住空间更新的政策陆续出台。但是如何更新这个问题，不同的角度有不同的看法，经济层面可行、社会层面成功的更新方法还在持续探讨之中。过去的片区更新以拆除重建为主，有机更新的成功经验多集中在点状更新方面，如更新一个项目或一栋楼。但点状更新难以实现中央关于城市更新要实现建设宜居、绿色、韧性、智慧、人文之城的总体目标要求。在防止城市大拆大建的总体要求下，我们本项研究提出了实施“片区统筹更新”的理念，借助“两个工具”和“四个打通”，解决以往城市更新中出现的发展与保护矛盾、补短板难实现、空间配置效率无提高、投入与产出不平衡、更新“碎片化”等问题，探索城市更新走出一条经济效益与社会效益共赢之路。



秦 虹

中国人民大学国发院城市更新研究中心主任
(原中国住建部政策研究中心主任)

前言

片区更新是更新城市的操作系统

近一年，作为成都市武侯区的专家顾问，我参与了成都城市更新政策的讨论与咨询。此外还深度参与了成都某个重点片区更新项目的前期定位及新金融方案的研究与策划，历时一年半吧。只可惜，机遇被擦肩而过。过程中，真切感受到政府的愿望与动力，以及从实操中看到片区更新的艰难与挑战。

一 城市为什么要做片区更新呢？

以成都为例，这几年在公园城市战略推动下，城市面貌焕然一新。但“被美丽的”多是新城或公园带附近区域，而老城呢？和中国绝大多数城市一样，住房老化，没有电梯、消防风险大，此外从居民的 15 分钟服务圈看，城市的很多功能欠缺，如教育、文体设施、绿化等，需要大量补短板，这也是中央提出城市更新战略的重要初衷之一。

为什么地方政府的动机很强大呢？我们算个经济帐，如果城市还是按照以前的惯性向郊区化发展，需要建大量的地铁、公路和市政管线，最终靠卖地收回成本。而市中心的区域呢，这些基础设施是现成的，不要大投入，只要把适合 TOD 的核心节点的容积率适度提高，就能产生可观的土地收入和未来的产业税收。当然片区统筹更新的关键是统筹，科学决策后，片区的容积率不用变就能实现更新，还能把一下低效或有安全隐患的房子拆掉，形成绿地或用于补短板。

二 核心问题是什么

我和政府机构深入沟通下来，他们最关心三个问题：

- 1 规划的挑战：十年前的规划指标已细化到城市节点了，不能调！
- 2 区政府愿意干但没钱：如何激发市场化资本参加？
- 3 现行的土地招拍挂制度不能突破，有产业能力的大型机构不愿意参与。

三 有解决方法吗？

这些都是很难的问题，白皮书里提到了一些案例，如华润、瑞安、万科等参与的，还总结了一些有启发的方法。大家可以看看，能否举一反三。

其实这些真问题，并不是第一性的问题。什么才是呢？我认为面对城市更新最大的挑战是政府职能和城市治理观念的转化，这次疫情应对已说明了问题。要从追求效率的制造业政府向追求（综合）效益的服务型政府转变。这需要新的城市操作系统。

国家的竞争是城市的竞争，城市发展的永续动力就是城市更新。城市更新是难做的事，都是非标，需要面对整合的资源很多，政策也不系统等等难题，而其中最难的就是片区更新。

如果一个企业愿意做难而正确的事，建议看看这个赛道，够大够难。

如果一个人有幸深度参与了一个城市的城市更新政策制定、参与了一个标志性的项目运作，从而推动了这个城市的活力。这种成就感会很厚重，持续的时间很长，不仅存在于个人美好的记忆里，还是体现到市民的微笑中。

苏 鑫

高和资本合伙人

中国城市更新论坛主席

目 录

一 城市片区统筹更新的趋势与优势	
(一) 城市更新新趋势：片区统筹更新	2
(二) 片区统筹更新的国际经验与案例	3
1. 国际经验与案例	3
2. 我国与西方国家城市更新体系的差异	9
(三) 统筹什么？片区统筹更新的优势	10
1. 统筹“新”与“旧”：解决城市发展与风貌保护的问题	10
2. 统筹“增”与“缺”：解决城市功能补短板问题	11
3. 统筹“密”与“疏”：解决空间资源配置效率的问题	12
4. 统筹“盈”与“亏”：解决更新资金投入与产出平衡问题	13
5. 统筹“先”与“后”：解决城市更新“挑肥拣瘦”碎片化问题	14
6. 统筹“管”与“放”：解决更新实施的多方工作协同问题	15
二 片区统筹更新的难点与挑战	16
(一) 片区统筹更新实践已有探索	17
(二) 片区统筹更新面临的普遍痛点和盲点	18
1. 更新参与主体的诉求与痛点	18
2. 更新实践中的困难与障碍	21
三 片区统筹更新的突破与创新	25
(一) 城市片区统筹更新的创新工具	27
1. “新规划”是城市更新中的行政治理工具	28
2. “新金融”是城市治理中的经济调节工具	33
(二) 打通片区统筹更新的四个实施路径	35
1. 打通多元主体参与片区统筹更新的政策路径	36
2. 打通片区统筹规划的实施方案编制路径	40
3. 打通社会资本参与片区统筹更新的金融路径	50
4. 打通共建共享共治共赢的公众参与路径	55

CONTENTS

附件：我国城市片区统筹更新的实践探索案例

(一) 华润：从大冲旧改项目到沙井大街片区项目	59
1. 以大规模拆除重建为代表的大冲村旧改案例	59
2. 以更新保护并行为代表的沙井大街片区重点更新单元项目案例	61
(二) 瑞安：从新天地太平桥片区到“大新天地”	71
1. 改造前的上海新天地太平桥	71
2. 片区统筹更新早期阶段：新天地太平桥旧改案例	72
3. 更新的下一阶段：“大新天地”统筹更新的构想	77
(三) 万科：从上生·新所到南头古城到黄埔新城	82
1. 以文化园区商办业态为代表的上生·新所案例	82
2. 以生产、生活、生态复合业态代表的南头古城案例	86
3. 展望未来：大规模区域统筹更新，打造未来城市社区——万科黄埔新城案例	101
(四) 案例之后思考：我国片区统筹更新的发展之路	104
1. 对华润城市片区统筹更新实践的思考	104
2. 对瑞安城市片区统筹更新实践的思考	105
3. 对万科城市片区统筹更新实践的思考	106
4. 小结：从量变到质变，城市片区统筹更新正在实现高质量发展	107



—

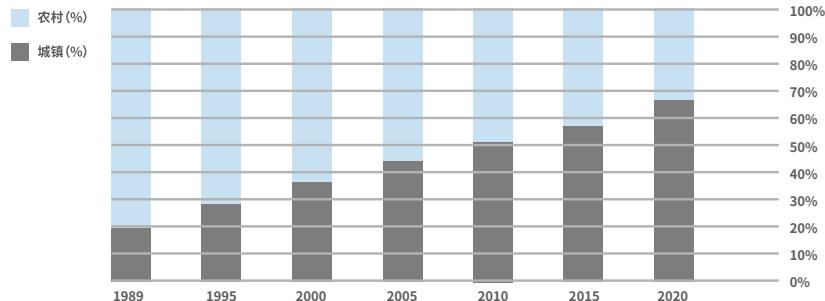
城市片区统筹更新 的趋势与优势

城市更新主要是破解城市在发展过程出现的建筑设施的老化陈旧、功能布局的错配滞后、文化和生态环境的破坏与缺失等问题，以提高城市发展的可持续性和宜居性。2020年在中央“关于十四五规划和2035年远景发展目标建议”中提出“实施城市更新行动”以来，城市更新受到各地、各方的高度关注。城市更新将落实中央城市工作会议中确定的关于城市“坚持集约发展，框定总量、限定容量、盘活存量、做优增量、提高质量”要求，推动城市进入转型发展新阶段。



(一) 城市更新新趋势：片区统筹更新

我们正在经历一场划时代的城镇化浪潮，从1989年改革开放初的19.98%的到2020年的63.89%，我国城镇化水平迅速增长，人口的城镇化、土地的城镇化、产业的城镇化扑面而来。



国家统计局关于中国城镇化率的统计趋势

在我国城镇化率超过60%以后，特别是部分地区城镇化率超过70%的背景下，城市将从增量扩张式的发展转向以城市更新为主的存量发展新阶段。因此，我国大城市的建设重心将逐步从建设新区转向存量土地资源的再开发。如何将城市存量土地资源利用好成为了当今城市规划和城市经济活动、城市高质量运行必须要解决好的问题。在这一关键阶段，城市更新也被赋予了新的内涵。

在中央提出“实施城市更新行动”之后，2021年8月住房和城乡建设部又发出“关于在实施城市更新行动中防止大拆大建的通知”，结合国家政策，展望我国城市更新实践，我们判断未来城市更新将呈现四大趋势：

- 一是从碎片化、应急式更新到有政策和规划引导的系统化更新
- 二是以拆除重建为主的更新到以保留和改建为主的有机更新
- 三是从单维建筑更新到民生、产业、文化多维更新
- 四是从点状和单业态更新到片区统筹更新

本报告所指的片区统筹更新，是特指在较大空间范围内，以留改拆模式推进，以城市风貌传承为特色，呈现空间多业态、多功能混合特征，提升片区品质、活力、效益的更新。片区统筹更新区别于点状、单业态和拆除重建类的更新，它内涵的关键词是：**片区、有机更新、多业态复合**。片区统筹更新在中观尺度上起到了地块微观尺度与城市宏观尺度下的衔接协调作用，是落实城市功能完善、提升片区整体品质和效益的有力抓手，可以有效避免微观尺度的更新碎片化以及宏观尺度更新难以实施操作等问题。在“做优增量、盘活存量、提升质量”的城市发展转型阶段，片区统筹更新是化解当前城市更新面临的诸多困难的一种理念和方式。



(二) 片区统筹更新的国际经验与案例

1. 国际经验与案例

基于国际片区统筹更新的发展脉络及典型案例的梳理，国际上片区统筹更新展现出四大特点成效。

1.1 促进业态共生、产城共荣发展

业态共生、产城共荣发展即以优势业态（如商业，办公，居住）为核心，在更新实施中引入多元复合业态和产业，以提升地区活力，实现产业的转型、升级或跨界融合。

纽约第五大道案例

纽约第五大道是以商业为核心的‘业态共生’更新的代表案例。在全球实体商业受到互联网冲击的背景下，纽约第五大道作为全球综合商业街区的代表，仍能保持着稳定的繁荣态势，离不开其在空间优化的过程中采取的商业功能复合化策略。**纽约第五大道街区更新方案的特点，是以商业为核心，将商业与文化，居住，公共服务有机结合，实现多业态共生发展。**

在艺术方面，基于当前消费者对于个性与本原文化的需求，第五大道通过丰富的艺术展馆，博物馆和特色的建筑风格等打造‘艺术大道’的标签，将文化艺术空间与消费结合，从而利用美学经济激发商业潜能。在办公方面，为了应对电子商务对于实体零售业的冲击以及促进办公场景与消费场景的结合，部分原有的零售空间被转化为办公空间。



第五大道的苹果零售店（图片来源于网络）

在科技方面，第五大道上的零售行业也开始向数字化转型，使传统商业与科技结合：一是线上线下结合，打造出‘新零售模式’如快闪店；二是转变门店定位，弱化传统零售旗舰店的销售功能，将其转化为品牌宣传及体验的平台，以促进品牌的长远发展。三是在休闲娱乐方面，各种网红餐厅，美食街和主题活动，将消费和休闲结合在一起，吸引了众多消费者。

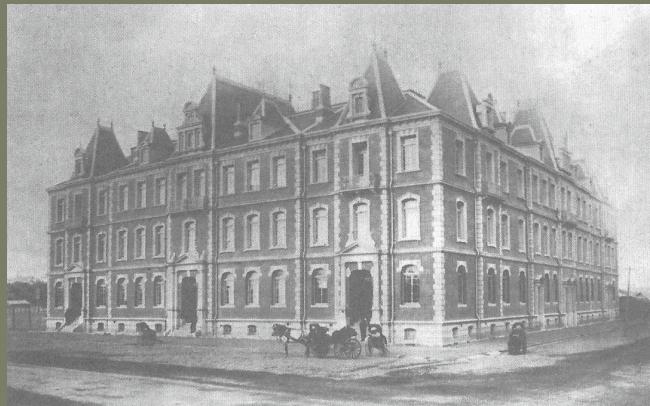
东京丸之内案例

而在以办公为核心的‘业态共生’更新上，东京丸之内的改造具有重要的参考价值。作为全世界金融活动最频繁的区域之一，丸之内承载着东京在世界竞争中的关键作用。随着上世纪末东京在国际城市竞争中渐现颓势，1996年至2013年，东京都政府开始针对丸之内地区进行了第三次再开发，打破原有商务功能比重过高，功能单一的

情况，使传统的CBD转化为ABC（Amenity Business Core宜人的核心商务区）。

其具体更新规划主要包括四部分内容：

- 一是以商务功能为主，实现金融，保险和信息产业的集中，以发挥经济中枢的作用；
- 二是引入历史文化功能，大力推进都市化文化传承，如丸之内地区将中心地段的马场先大街改造成了历史文化街区，并且专门复原了日本第一座写字楼‘三菱一号馆’，将其改造成美术馆，以此增强丸之内地区的文化底蕴和整体品味；
- 三是增加休闲与公共服务功能，改造前，丸之内地区的一大特征就是昼夜人口差距大，白天以公司社员为主，而晚上和假日只剩下了利用东京站转乘的人员，为了提高丸之内地区的吸引力，提升夜间及假日的人流，商务楼中大量的建筑用途被更换为商场，娱乐，剧场和画廊等休闲娱乐的功能和设施；
- 四是塑造旅游功能，为了进一步发挥改造后的文化和艺术价值，打造旅游特色，吸引人流，聚集人气，丸之内地区还专门开发了浪漫散步，历史探访，艺术漫步等三条步行旅游线路，完善了片区内的步行交通系统。



日本三菱一号美术馆的过去与现在（图片来源于网络）

1.2 促进功能完善、弥补服务缺失

完善功能，弥补服务缺失，即在更新中通过扩展公共空间和补充城市公共服务的方式，弥补原有片区的功能缺陷。

在城市功能完善，弥补公共服务缺失方面，伦敦硅环岛的更新案例具有十分重要的借鉴意义。

伦敦硅环岛案例

硅环岛原是伦敦东区老街地铁站环形路口

附近的一块区域。随着互联网时代的到来，加上优越的地理位置，大批科技工作者在这块区域附近建立公司，因此被纳入了伦敦新兴产业扶植的计划当中。为了将硅环岛打造成创新城区，进一步激发增长潜力，伦敦政府使用一系列规划改善城区环境，为科创产业的发展提供坚实的基础：

- 一是转化旧工业用地，为科创人才提供廉价的办公和居住空间，如自 21 世纪初开始，硅环岛中旧工业用地减少近 50%，比例远高于伦敦其他地区，而这些减少的工

地主要被用于科技公司的办公场所以及员

工的居住用地，不仅降低了公司的租金成

本，而且实现了片区内办公与居住两大功能的平衡；

- 二是完善相关基础设施，提供科创产业的物质条件基础，如伦敦政府针对硅环岛中原有的网络系统进行了升级，满足了科创城区发展所必须的网络基础，为了迎合科创人才的出行习惯，政府还对交通网络进行了调整，设置了大量舒适安全的自行车车道。

- 三是营造现代化活力氛围，满足科创人员的生活需求，如由于科创产业大多数都是年轻人，为了满足年轻人的休闲娱乐需求，硅环岛对内部的商业网点进行调整，设置了多样性和针对性的特色商业，公共空间及文化区，例如酒吧，咖啡馆，艺术文化设施，活动广场、绿色空间等。



伦敦硅环岛（图片来源于网络）

1.3 促进文化传承、提升空间品质

当前国际上片区统筹更新的另一特点是注重文化传承、融入现代表达、提升整体空间品质。它是指在保留原有片区的建筑肌理与文化的前提下，通过对存量建筑的现代化改造，以优化片区的功能与形象，带动旅游与商业，在促进自身发展的同时，辐射带动周边地区乃至整个城市的发展。

这一特点主要是针对于历史文化街区或者旧城区。**在不破坏原有建筑风格的基础上，对于土地的功能以及原有空间设计进行微改造，尤其是通过开发其历史文化功能，激活商业和旅游功能，提升片区形象，最终带动城市的发展。**

柏林哈克雪庭院案例

在这其中，德国柏林哈克雪庭院群的改造就是典型的案例。柏林哈克雪庭院群是欧洲最大的庭院建筑群，蕴含着老柏林城区的历史文化肌理。在建立之初，庭院被定位为上流人士的商住街坊。德国对哈克雪庭院群进行了两方面的更新。

一是以文化为核心的功能混合。哈克雪庭院在发展的过程中，承担了长时间的成衣生产基地的角色，庭院中有过大量的家庭作坊和小型车间。因此，在庭院新的商业布局中，设置大量的服装定制店，时尚服装展览以及手工精品店用地，部分工厂和作坊也转化为与艺术相关的产业，如设计公司和创作公司的办公空间。除了服装设计的文化外，哈克雪庭院还恢复和加强了剧院文化，使得从中世纪开始就在柏林久负盛名的哈克雪剧院得以重获新生。对于部分具有历史特色的建筑，如新艺术活动大厅，则被改造成了餐厅，在保留古建筑的同时创造商业价值。



1919 年老明信片上的哈克雪庭院 (图片来源于网络)



现在的哈克雪庭院 (图片来源于网络)

二是保留历史文化肌理的空间改造。作为商住混合的历史街区，哈克雪剧院在原本的功能规划中一直将住宅和商业区割裂开来，而在更新规划中，街坊的功能层次变得更加丰富：首先，原先的住宅区底层被赋予商业功能，使得商业功能贯穿了整个街坊，在空间上形成哈克雪商业步行街；其次，在保留建筑风格，尊重原有文化肌理的前提下，把原本半私密的空间转化为多层次的公共空间。例如，原本是工厂和小作坊的哈克雪 2 号庭院，在保留了原有外围建筑立面的前提下，内部涵盖了办公区，艺术区，商业区多种功能。

1.4 促进政企合作、鼓励公众参与

鉴于城市片区统筹更新的复杂性和持续性，“政企合作、公众参与”已成为当前西方国家片区更新常见模式。具体是指：由政府主导片区更新，通过财政和法律等手段，将规划集中在特定的空间区域，并设计片区更新中的参与者结构，而政府以外的利益主体（包括私人开发商，社区公民，社会团体等）在政府的引导和鼓励下，在各个利益交叉点上协调与合作，共同推动片区更新。

“政企合作、公众参与”的实质是一种主体参与结构的顶层设计，而主体结构反映出更新者对利益分配的诉求。随着新自由主义的发展，市场的力量逐步提升。在这种情况下，开始形成了以私人部门为主导的城市更新模式，以充分发挥市场在资源配置中的作用，快速引导片区产业和功能升级换代。但这种模式带来了一系列问题，首先就是资本推高了住房成本而对公众利益的损害。由于资本的逐利性质，使得更新后的片区与原社区的居民利益背道而驰，更新片区的就业结构无法与原住民匹配，同时由于土地成本上升，当地社区居民被迫转移到郊区。作为影响城市发展的重要力量之一，社区公众参与片区更新的呼声愈发强烈。其次，私人部门主导的片区更新模式难以形成整合联动的更新。原有的更新多以单个建筑的开发改造为主，各个地区之间缺乏政府高质量的整体规划，导致片区内部无法实现有效的联动，大大降低了更新的价值。因此，在政府的指导规划下，平衡并调动各方利益主体参与更新，实现长期稳定发展，成为国际片区统筹更新的共同目标。

这种特点被充分体现在鹿特丹南部岬角的更新当中。南部岬角位于荷兰鹿特丹市中心河对岸的半岛地区，曾作为旧港口负责货物转运以及造船产业。20世纪60年代后，随着鹿特丹的港口职能向下游转移，南部岬角的经济地位开始下降，同时还面临着包括交通不便，与富裕城区割裂，地区受教育程度低及环境污染等诸多问题。

二是在管理制度上，采取自上而下的政府管理机制。政府部门主导整个片区的更新规划以及公共基础设施的建设，以降低运作风险，提高私企对于投资片区内公共建筑的信心，同时提高了整个项目的推进效率。与此同时，包括城市发展委员会，城市规划与住房局，公共工程局等多家公共部门都与私营企业建立了深度合作，为项目启动提供融资支持。

一是在决策制度上，南部岬角港区的更新规划涵盖了政府，咨询机构，私人企业和公众四大主体。具体来说，政府及规划部门负责制定规划，并监督推动规划的实施；各领域咨询机构则负责在各个阶段提供参考性建议，以保证规划完成质量；而公众成立沟通小组，负责片区内外部社区的组织协调，加强南部岬角与周边地区社会经济关系。

三是在配套政策上，颁布相关政策保障社区居民权益。为了解决移民比例高，受教育程度低，失业率高等社会问题，鹿特丹城市委员会发起互利互惠计划（mutual benefit），旨在通过雇佣片区内居民，振兴地区中小企业发展，创造良好的就业环境。与此同时，鹿特丹政府联合社区推行了‘空间变焦’计划（Opzoomeren），通过社区互动，社区规章制度和社区自治三个阶段，创造良好的社区建设环境。

目前西方城市更新中越来越重视政府的引导作用，如在美国的 HOPE VI 片区更新项目，政府通过分析集群（clusters）对文化以及城市更新的影响，制定出政策路径，引导企业参与更新实施。第一类是文化集群，围绕美术、音乐、电影、建筑和设计等活动创建，政府积极引导和规划；第二种是事件集群，大型演出、会展等文娱活动，政府制定的政策则致力于创造社会和经济条件，建设相应的城市环境。HOPE VI 为了保证片区更新后建筑的多样性、丰富的特点，政府采取小规模竞争报价的方法，调动各方利益主体参与更新。

在瑞士，苏黎世西部工业区是典型的片区更新项目，在更新开发过程中，政府牵头多方参与组织“城市论坛”和反复的规划咨询。规划编制也抓住城市产业转型时机，结合自身条件与发展潜力，结合城市空间和所处地区的自然历史特征，保留特色区域；多功能混合开发，包含公寓、综合写字楼、零售、文化餐饮、贸易产业、学校，而不是单一的功能区；建设过程关注基础设施布局、公共空间营造和可持续发展。



2. 我国与西方国家城市更新体系的差异

我们在借鉴国际片区统筹更新经验的同时仍然需要关注国内外片区统筹更新的区别，这主要源自我国和欧美国家不同的发展道路和不同的行政区划体系，由此产生了不同的城市更新治理模式和城市更新参与方式。

在西方，民生服务类工作更多地由类似业主委员会一类机构，委托公益组织、社会组织甚至居民自组织承担。因此在实际更新过程中，针对社区类项目，很大程度上居民会进行自主更新；而商业项目则多由企业充当主力，体现出较高的金融化水平。

众所周知，在我国城市土地归国家所有，而西方国家则普遍实行土地私有制。我国在国土空间管理的过程中普遍采取严格的空间指标管控模式，其主要根源来自于土地公有背后防止土地滥占，对于西方国家而言，由于土地私有，更强调用途管制，对指标的刚性管理相对较弱。另外，我国城市的行政管理末梢——街道是区级政府的派出组织。居委会作为居民自治组织，承担基层的民生服务工作，同时在社区层面协同社会组织，更多地以政府购买服务的方式为居民提供服务。业主委员会作为业主行使共同管理权的组织形式，主要关注物业层面的问题。在实际的更新过程中，城市更新工作由国有企业作为实施主体来负责城市大片区更新，市场化企业主要参与小单元更新分工，自主更新的情况较少。

因此，结合不同的行政治理结构来看，西方的民间组织往往在城市更新的过程中发挥巨大的作用。我国的相关服务则更多地由居委会提供，相比之下更多地体现社会治理与社会公平。

综上，在西方，私有化的制度下催生了大量的市民 / 业主的自主更新，而在我国现阶段的制度体系下，政府引导、政企共塑、多元主体参与的片区统筹更新或许是接下来城市高质量发展的最优解之一。



(三) 统筹什么？片区统筹更新的优势

我国城市发展的阶段和目标决定了城市更新的模式。片区统筹更新具有六个方面无可替代的优势。

1. 统筹“新”与“旧”：解决城市发展与风貌保护的问题

从算文化账角度讲，片区统筹更新强调的模式是从“拆改留”到“留改拆”，尤其是对于历史建筑同时关注建筑本身以及背后文脉的传承，发挥好城市历史风貌的时代价值。学者黄怡（2015）基于文化资本的概念，提出历史街区的城市更新就是发掘该地区特定的历史文化、生产生活方式，借助规划手段和政策工具实现文化资源向经济和社会的资本转化，保证更新主体的利益共赢¹。而 Sepe (2013) 在汉堡的海芬城文化遗产和周边滨水地区的更新改造项目中，也提出更新不能仅仅围绕消费为中心，更应当营造富有城市记忆、地方特色的公共空间，提升城市的影响力²。

回顾国内外诸多历史街区的保护和更新改造，很多失败都发生在难以处理好文化资本的再开发，导致破坏性重建、仿古建筑等低文化价值，以及政府和开发商盲目追求城市形象和经济利益导致居民社会关系的断裂、历史文化的破坏，

引起社会矛盾。此外，政治经济学分析也映射了片区、建成环境尺度下资本循环与过度积累问题。因此近年来的历史片区统筹更新更加关注片区文化价值的愈合、再生、有机生长（王炜，2012）³。因此，城市片区统筹更新必然需要从量变到质变发展，从物质环境更新向以人为本的空间与内容之间的协调更新发展，并且在过程中不断寻求片区乃至城市的高质量发展。

第一，城市的发展从原本增量模式下的新区开发、推倒重建的模式开始转化为存量模式下的城市更新、片区角色塑造；

第二，片区统筹更新从开始机械的物理空间的升级开始向多维度的内涵融合式更新转化；

第三，这里同样蕴含着从单一功能的注入到自生式的复合产业业态孵化的过程。



1- 黄怡 , 吴长福 , 谢振宇 . 城市更新中地方文化资本的激活——以山东省滕州市接官巷历史街区更新改造规划为例 [J]. 城市规划学刊 , 2015 (002): 110-118.

2- Sepe M. Urban history and cultural resources in urban regeneration: a case of creative waterfront renewal[J]. Planning Perspectives, 2013, 28(4): 595-613.

3- 王炜 , 关瑞明 . 城市化进程中福州“三坊七巷”历史街区的保护与更新 [J]. 华中建筑 , 2012 (1): 165-167.



2. 统筹“增”与“缺”：解决城市功能补短板问题

从算社会账角度讲，片区单业态更新到片区多业态综合统筹更新将是目前片区统筹更新的主要趋势，以往的点状更新尺度有限，点状建筑更新无法满足城市发展对新业态的布局，因此需要通过片区统筹更新来实现多业态发展，从而补齐城市功能的短板。

但是多业态的统筹也并非易事。

首先，不同业态的空间聚集受到市场等客观条件的深入影响，需要更新主体发掘不同业态内部的生产供应关系，通过产业链和聚集经济的营造保证一个产业在更新片区中顺利开展；

其次，每个业态下具体的企业也有不同的规模和分布，如何将零散的企业聚集在一起，并协调各个企业主的利益也值得思考；

最后，高质量聚集统筹的更新也离不开交通等基础设施的支撑。

这些都需要专业化、平台化公司参与其中，与政府的政策更好协调，推进城市片区统筹更新，实现城市功能的完善。

以老旧小区更新为例，随着城市生活水平的不断提升，老旧小区配套不足的短板问题成为了一个核心问题。然而这个发展阶段下，这个问题的根本在于待更新地区已经完成了大规模建设，剩余土地不足。因此，在有限甚至已经利用的土地上如何提升空间资源配置效率，优化土地利用，成为了城市更新的核心问题之一。

片区统筹更新给这个问题带来了新的解法。在片区统筹更新视角下，可以将多个地块内的资源配置问题统一上升到片区尺度下进行思考，这样一方面可以将片区内各个地块难以利用的边角地、插花地进行整合，给出新的解法，另一方面，也可以在片区范围内适当进行用地置换，在保证片区文脉的同时，优化空间资源配置效率。



3. 统筹“密”与“疏”：解决空间资源配置效率的问题

从算空间账的角度讲，片区统筹更新不仅仅是一个城市更新的实施模式，也是一个城市治理的思路。无论是在城市更新过程中体现出的碎片化问题，还是在城市功能补短板过程中带来的民生改善，其本质的基础仍然解决空间资源配置的有效性问题。这一点在大多数城市核心区更新过程中意义重大。

从城市社会学的视角看，一方面，随着城市的发展与扩张，功能分区导致社会活动分离，尤其是职住分离明显，而这种分离反过来又加速了城市用地的无序扩张，带来更严重的功能单一和社会分离；另一方面，随着城市产业和消费结构的升级，人民群众对美好生活的需求更加丰富。因此，城市空间功能混合是实现现代人对生活高效率、高品质、高复合追求的重要途径。

从城市经济学的角度看，一方面，随着产业的融合与发展，单一的用地性质已无法满足市场对于土地，尤其是中心片区开发利用的需求，因此，多业态多类型的混合式统筹发展成为片区统筹更新发展的必然。另一方面，城市经济增长极，尤其是国际城市与大型区域中心城市，开始倾向于生产性服务业，需要大量高水平人才共同推进，“人”已经成为城市发展的核心竞争力之一。好的城市环境有助于人才的吸引，进而构建“人城产”的正向城市发展逻辑。

从城市竞争的角度看，世界城市之间的竞争已经从经济总量，城市规模等方面，转移到了人文、生态和可持续发展等方面。如何打造城市魅力，提高综合服务能力，提升环境与生活质量，以吸引更多的人才和资本入驻，成为了城市发展的重要任务。



4. 统筹“盈”与“亏”： 解决更新资金投入与产出平衡问题

从经济账的角度讲，由于城市更新需大量的资金，又涉及大量补短板等公益投入，更新资金财政负担重，企业投资难。

如果实施片区统筹更新，

- 一是可以把大片区或跨行政区的更新绑定在一起。

通过政府规划部门整体规划引领，设定统一的利益统筹规则，统筹各更新单元的拆除量和开发量，保证一定拆除重建面积来捆绑片区公共利益，将片区总开发量及公共配套用地的腾退和拆迁任务按比例统筹分摊到各单元中，保障各单元利润率平衡。
- 二是实现片区内各实施主体投资收益平衡。

可以摆脱以往更新项目过度依赖政府财政投资，进而充分调动市场力量，吸引社会企业主体积极参与和社会资本介入。此外，片区统筹的视角将允许参与主体获取更大的发挥空间，有助于行业水平的提升。



5. 统筹“先”与“后”： 解决城市更新“挑肥拣瘦”碎片化问题

从算效益账角度讲，我国长期实行的规划 - 审批制度的好处之一是能够实现城市各要素间的统筹发展，最大限度挖掘城市发展的动力。

但是在执行过程中，实施主体、开发商为了满足房地产时代下以销售为导向的回报率，在实操过程中经常发生在片区内“挑肥拣瘦”的情况，具体体现在对一些能够产生高附加值的地块表现出极大热情，而一些关注城市公共利益的、附加值低的地块无人问津。长期以来，就会导致片区范围内规划难以落实，各个已开发地块的公共服务水平降低，而附加值低的地块难以实现更新，城市更新呈现出碎片化的问题。因此，为了实现城市一体化的发展，实现城市的高质量发展，在现阶段需要从城市片区的角度思考城市更新，以片区统筹的思路来理顺城市更新，落实规划蓝图。



6. 统筹“管”与“放”：解决更新实施的多方工作协同问题

从算管理账角度讲，众所周知，城市是一个复杂的体系，在其更新的过程中必然会涉及与之相关的、由政府及企事业单位提供的各类市政与公共服务的支持。

- 就参与城市更新的政府机构而言，其一般涵盖涉及城市发展、民生保障以及监督部门三个方面的政府职能部门参与，如住建部门、规自部门、发改部门、财政部门、市场工商部门、统计部门、消防部门、等等以及各个区级、街道政府。在具体的工作中，各地结合自身的特点形成了具有地方特色的政府结构来支持城市更新。比如一些城市选择了成立城市更新专项办公室，在市级层面牵头完成各职能部门的协调工作；再比如一些城市以重点大型项目为主体，建立重点项目的指挥部，由指挥部负责相关的协调统筹工作；再比如一些城市直接将城市更新的具体工作下放到区政府，由属地性更强的区政府来牵头完成城市更新规划计划与具体实施。随着我国经济社会的发展，城市更新的节奏将加快，规模将加大，质量要求也将提升。片区更新将有助于以统筹的视角促进部门 / 单位内外的横向、纵向协同效应，有效提升多部门多单位的服务效率与服务质量。

- 就参与城市更新的实施者而言，在城市片区统筹更新的主体上，从企业或政府单一的自上而下的模式过渡到主动规划、政府指导、企业合作的更新，同时公众积极参与的多元主体参与模式。美国专家 Hyra (2012) 曾归纳了上个世纪美国城市更新的变化趋势，包括城市

更新的目的从保护转向扩张；推动城市更新的动力来源更为多元；城市更新过程中包含了多个社群之间的交流互动⁴。这其中的一些趋势时至今日仍然潜移默化于更新活动中。在片区这样一个介于点和面的尺度层面，必须要防止市场机制下各个主体之间谋求自身利益最大化而导致总体层面的失调。因此当前城市更新中，政府的指导、政企合作尤为重要，是保证城市高质量更新的关键。

值得注意的是，以低碳生态为中心的发展要求下，政府主导下的片区统筹更新更具有宏观视野。随着全球气候变化，各种极端气候的增加，降低碳排放会成为目前各个主要国家的一个重要任务。而城市生产生活的碳排放作为碳排放的重要组成部分，越来越引起人们的关注。因此，在政府强制管制下，以低碳生态为中心，绿色低碳等相关技术应用到城市片区统筹更新中去，提高城市发展的效率，优化城市结构与产业结构，发展绿色交通、绿色建筑，实现城市低碳转型发展，成为城市更新的重要任务和模式，也是未来片区统筹更新发展的重要趋势。



4- Hyra D S. Conceptualizing the new urban renewal: Comparing the past to the present[J]. Urban Affairs Review, 2012, 48(4): 498-527.



城市片区统筹更 新的难点与挑战



(一) 片区统筹更新实践已有探索



大新天地绿地体系发展示意



沙井古墟风貌区龙津河整治提升



上升新所

城市片区统筹更新在我国已有实践探索。如在深圳，早期的大冲村旧改项目的片区更新以拆除重建为主，目前深圳沙井古墟的片区更新则呈现出了综合统筹的更新理念。其特点是平衡历史文化保护和城市发展的“留改拆”方案，借助“古墟新生计划”，推动更新片区文脉保护、产业发展与居住环境提升的融合。

在上海，早期的“新天地”更新项目以商业为核心已经携带了部分历史文脉保护的基因，而即将开启的“大新天地”更新，则展现出了片区统筹更新的新阶段，其特点是将居住、工作、文化、娱乐等多重功能集聚起来，打造世界水平的复合功能区“世界级复合功能都心区”，针对性地构建世界级核心区商务生态、24小时社交目的地、城市精神文化地标、极具活力的公共空间，已经开始将商业的定义扩展到了城市客厅的维度，成为具有文化身份的场所，具备顶级资源的文化IP，一个城市的国际性地标。

在广州，永庆坊的更新以历史文化街区保护为特征已展示出了独特魅力，在未来规划中的黄埔新城占地面积约 158 万平方米，未来将重点导入并发展数字经济和人工智能，将吸引大量的创新型人才在此落户，在前期规划阶段就已经给足了公共服务、商业设施、公共场所、居住、娱乐、产业等空间，同时也将滨水优势、文化遗存等资源进行了放大，落地理念先进的慢行系统和生态绿肺系统。

总之，城市的高质量发展靠单体更新、单业态更新、推倒重建式更新已难以实现，片区统筹更新将是需要探索的方向。

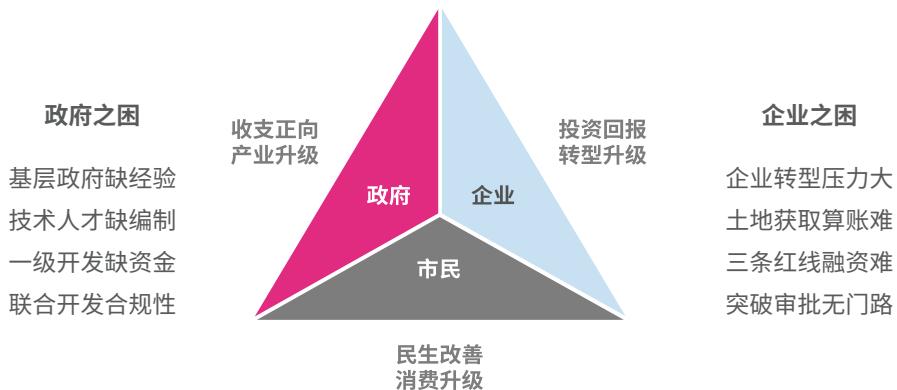
感谢华润集团、瑞安集团、万科集团对本节内容的支持。



(二) 片区统筹更新面临的普遍痛点和盲点

1. 更新参与主体的诉求与痛点

十四五以来自中央层面开始推进实施城市更新行动，地方政府和市场纷纷响应号召的同时，也在实施的过程中发现很多痛点和盲点。当我们站在源头去思考问题时，可以看到城市更新的主要参与者政府、企业、市民三方有着不同的切身诉求。



1.1 市民的诉求

市民角度对应的更多是民生改善、消费升级的诉求，需要在城市更新的过程中满足人民群众对美好生活的向往。

老旧小区及老旧平房区、小商品（批发）市场、老旧工矿厂房甚至荒地边角地等待更新区域极大地影响了市民的生产生活环境质量。针对于此，在目前高质量发展的背景下，我们已经开始了新一轮的城市、社区尺度下的补短板的工作；而在扩大内需的背景下，国内消费品市场将会展现出极大的活跃，这也促使参与城市更新的参与者更多地立足场景、立足产品，更多、更好地打造城市公共空间。

1.2 政府的难点

政府在关切落实社会诉求的同时，还有经济方面的更新诉求——赢得一个收支正向、产城升级的治理局面，但是实际工作中也面临着许多困难。

- 首先，基层政府缺乏专业经验。“市级统筹、区级主导”是许多城市推进城市更新工作的分工思路，甚至可以看到一些城市更新工作的责任已经下放到了镇、街道一级的基层政府机构，它们往往缺乏土地相关的专业经验；
- 第二，相关部门人才编制缺口很大。相关专业人才的补充架构需要升级优化编制；
- 第三，一级开发土地整备中，收储资金不足。随着土储贷、专项债、隐形债（PPP、F-EPC 等）的逐步严控和叫停，资金从何而来的问题难以解决；
- 第四，吸引社会资本一二级联动开发面临政策合规性风险。社会资本进入城市更新环节还没有一个畅通的路径；
- 第五，城市更新工作量大，具体工作时不我待。城市更新是一个持续不断的过程，是不能暂停的工作，城市中老旧社区、低效资产、闲置物业等一天天价值衰减；待更新、待腾退的内容逐年增加。

The background of the page features a large, dark-toned aerial photograph of a complex highway interchange at night. The image shows multiple levels of elevated roads, streetlights, and some vehicles. A red diagonal shape, resembling a ribbon or a stylized arrow, cuts across the upper portion of the page, pointing downwards towards the text area.

1.3 企业的痛点

站在企业的角度，更直接的诉求是通过城市更新投资发展、转型升级。

首先，房地产行业转型是大势所趋。存量转向增量，现阶段房地产企业正在面临前所未有的转型压力，传统打法没有出路。

第二，地块红线内资金难以平衡。对房地产商来说，土地获取算账难，很多地块从现实角度无法达到资金平衡。

第三，行业转型与政府管控体系尚未实现有效衔接。例如管控体系不对等带来的城市更新领域的融资难问题。三条红线等政策局限，封堵了开发企业的传统融资渠道；而城市更新的盈利模式相比房地产开发受限，现有的融资方式无法满足大量更新项目的需求导致项目搁置。

再比如审批难问题。由于大部分地方政府未设置统一的更新事务管理单位，相关更新项目突破创新与审批报规也没有完整审批路径。



2. 更新实践中的困难与障碍

2.1 管控体制尚待完善

现行的城市规划建设管控体系需要完善。例如，近年我国城市轨道交通的建设，直接改变了城市的级差地租，TOD 作为一种将交通和土地利用综合考虑的开发模式，是实现城市“精明增长”的重要政策之一。国际大都市的实践证明，以 TOD 为向导的城市更新，可以实现城市在公共交通引导下的局部空间高密度、基础设施高效率、土地利用高混合、城市社区高活力，不仅可以缓解城市无序蔓延，而且还可降

低碳排放，营造出人性化的就业居住生活空间，吸引高科技等新型产业入驻，极大地促进了城市的良性可持续发展。但现实中，要实施 TOD 模式下的开发强度，却可能因为需要突破原有控规指标，而难以实现。



2.2 存量更新类金融体系尚不健全

目前政策的窘境是，很多情况下无法区分城市更新与房地产开发，政策措施难以精准支持。金融路径不通，社会资本参与城市更新无从谈起。相较于增量开发类金融体系，存量更新类金融体系还在建设完善当中，片区统筹更新的资金平衡路径探索一波三折。

对于政府来说：

资金方面的痛点主要体现在三个层面。首先是**土地整备层面的问题**。如果按照既定的土地管理框架，片区统筹更新需要走土地收储再出让路线，从征收实施层面看资金缺口巨大。第二，**短期资金平衡与长期资金平衡需要兼顾**。土地出让金不是收入而是相当于支撑城市建设发展的一笔融资，收储和一级开发阶段过量消耗掉的，就要从长期城市运营收入里来补。而产居比不平衡的片区，从长期来看城市运营是亏损和不可持续的。

对于企业来说：

一方面融资端需要摆脱债务路径依赖，另一方面退出端需要摆脱销售路径依赖，**这就需要在资产管理运营层面下功夫，打开多样化的金融路径**，但目前大多数开发企业资管能力不强，融资和退出不闭环现状也导致了大量徘徊观望的社会资本不敢轻易投入，阻碍了城市更新的进程。

2.3 规划计划层面缺乏经济图层

从片区统筹更新的规划蓝图与实施方案层面来看，痛点也很突出。由于规划单位大多缺乏运营角度的金融思维，依托经济图层的指标算量问题容易被忽视或者一刀切，更加偏重空间图层的规划，往往导致设计出的刚性规划指标要求与现实更新基底无法衔接的问题，也就是说**投资运营算不过来账**。

一方面，很多历史街区、老旧小区的建设标准与现行规范要求存在较大差距，现实上无法满足运营要求；另一方面，从经济回报、可实施性考虑，这样的非理性指标错配问题也给片区统筹更新带来了社会资本引入上的巨大难题。**城市更新必须尊重经济原理与市场逻辑，更新单元实施规划需要逐步从指标管控型空间规划向多规一体的治理型规划逐步转变。**



2.4 市民及社会组织参与存量更新的路径尚待挖掘

与西方国家居民自主更新和有大量社会组织在更新中发挥作用相比，我国在这个方面尚处于起步阶段。究其原因，一是社会组织参与城市更新的意识不足、途径缺乏；二是我国有大量的集合式住宅，居民自主更新的组织难度大、动力较低。但是可以看到，在一些已经实现较高发展水平的地区，市民对城市更新已经开始逐渐展现出较高的参与热情。



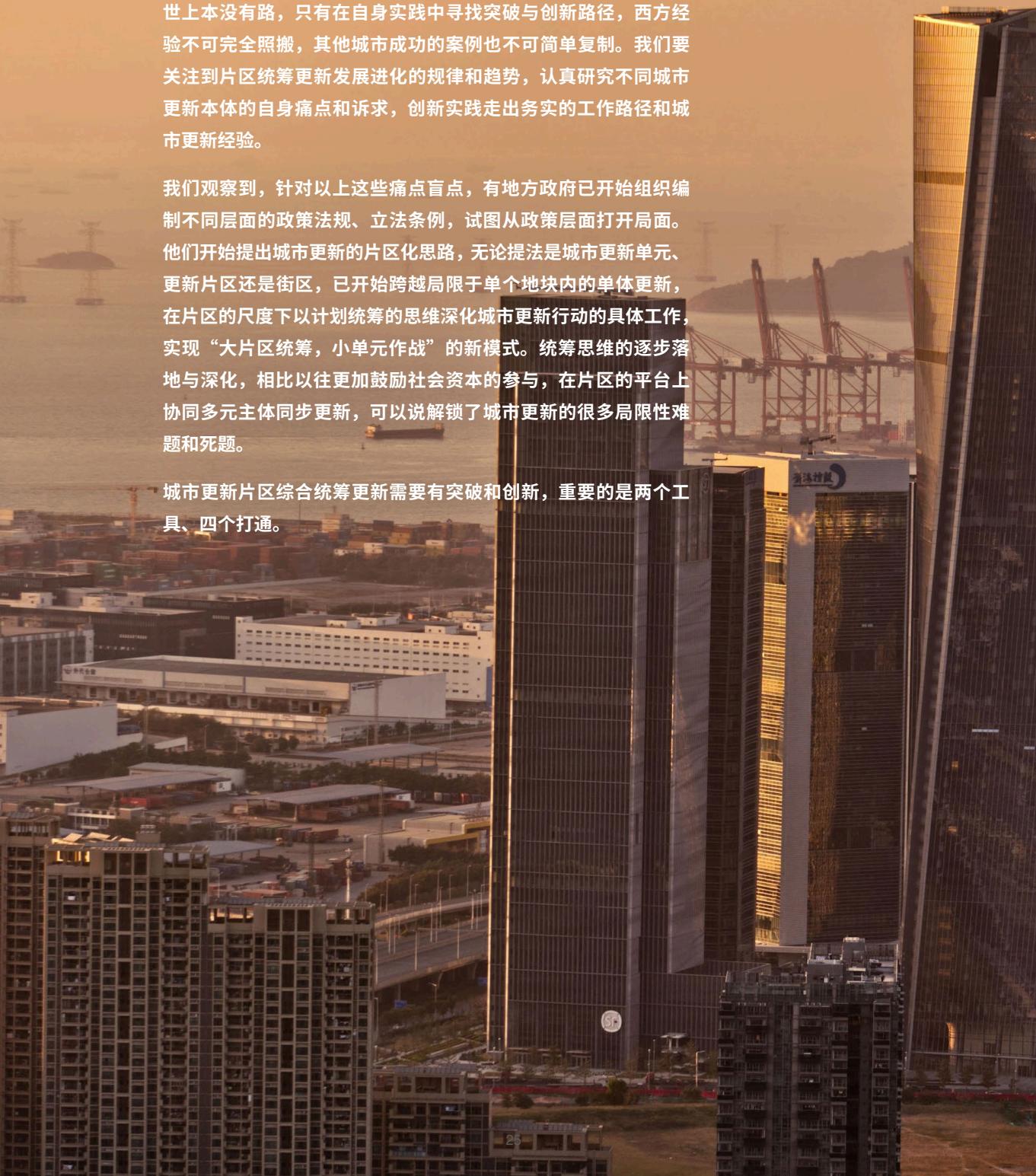


城市片区统筹更新的突破与创新

世上本没有路，只有在自身实践中寻找突破与创新路径，西方经验不可完全照搬，其他城市成功的案例也不可简单复制。我们要关注到片区统筹更新发展进化的规律和趋势，认真研究不同城市更新本体的自身痛点和诉求，创新实践走出务实的工作路径和城市更新经验。

我们观察到，针对以上这些痛点盲点，有地方政府已开始组织编制不同层面的政策法规、立法条例，试图从政策层面打开局面。他们开始提出城市更新的片区化思路，无论提法是城市更新单元、更新片区还是街区，已开始跨越局限于单个地块内的单体更新，在片区的尺度下以计划统筹的思维深化城市更新行动的具体工作，实现“大片区统筹，小单元作战”的新模式。统筹思维的逐步落地与深化，相比以往更加鼓励社会资本的参与，在片区的平台上协同多元主体同步更新，可以说解锁了城市更新的很多局限性难题和死题。

城市更新片区综合统筹更新需要有突破和创新，重要的是两个工具、四个打通。



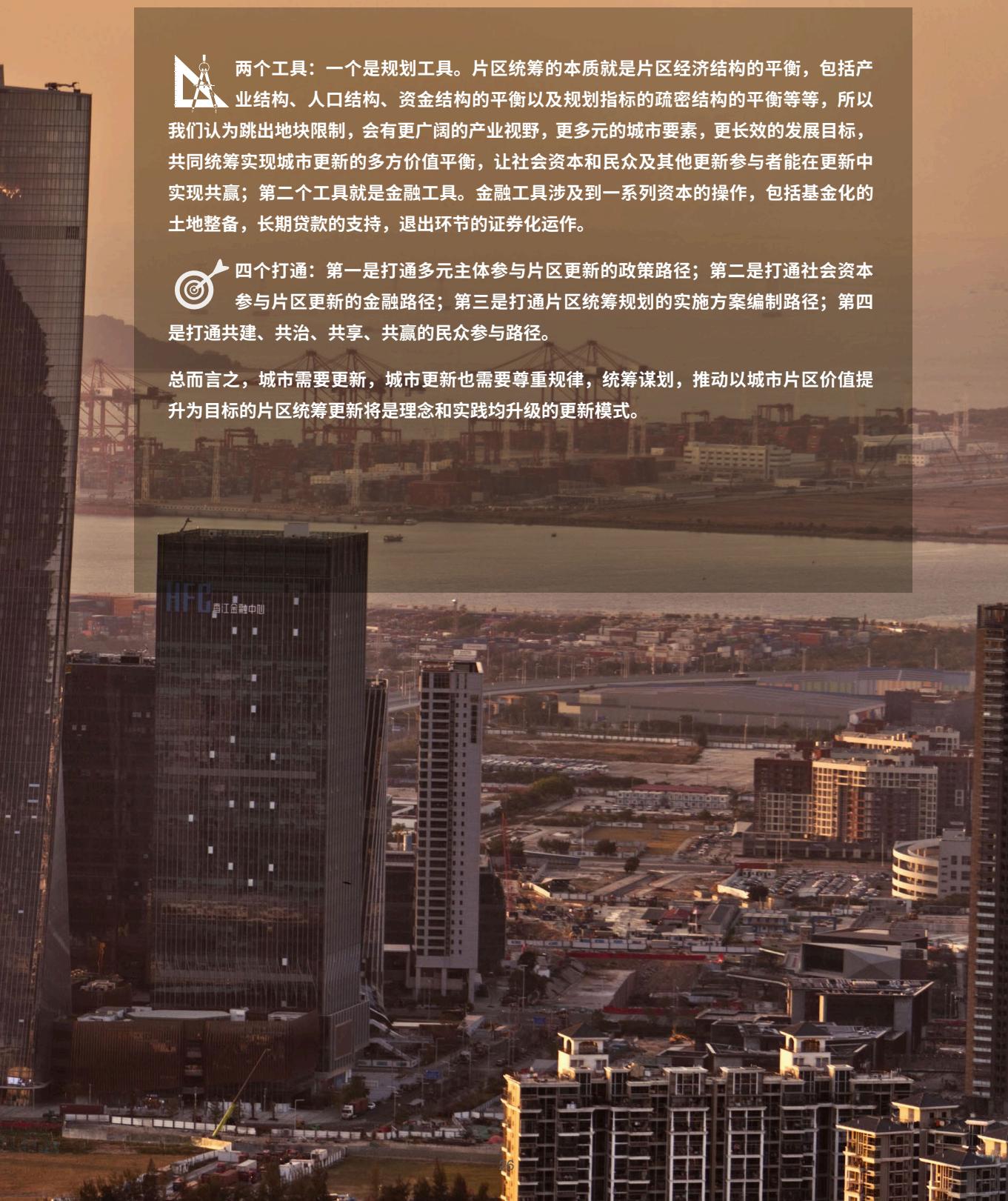


两个工具：一个是规划工具。片区统筹的本质就是片区经济结构的平衡，包括产业结构、人口结构、资金结构的平衡以及规划指标的疏密结构的平衡等等，所以我们认为跳出地块限制，会有更广阔的产业视野，更多元的城市要素，更长效的发展目标，共同统筹实现城市更新的多方价值平衡，让社会资本和民众及其他更新参与者能在更新中实现共赢；第二个工具就是金融工具。金融工具涉及到一系列资本的操作，包括基金化的土地整备，长期贷款的支持，退出环节的证券化运作。



四个打通：第一是打通多元主体参与片区更新的政策路径；第二是打通社会资本参与片区更新的金融路径；第三是打通片区统筹规划的实施方案编制路径；第四是打通共建、共治、共享、共赢的民众参与路径。

总而言之，城市需要更新，城市更新也需要尊重规律，统筹谋划，推动以城市片区价值提升为目标的片区统筹更新将是理念和实践均升级的更新模式。



(一) 城市片区统筹更新的创新工具

在城市片区统筹更新视角下的计划统筹工作里，有两个重要工具——规划可以看作是一种城市治理中政治调节的工具，而金融则是城市发展经济调节的工具。片区统筹在边界识别划定和实施方案落位上，不仅要识别地理边界，还要识别其经济边界；更新单元的规划不仅要落位空间和建筑图层，更要落位其经济和金融图层。如何利用好这两种工具，是高质量推进城市片区统筹更新的关键。



1. “新规划”是城市更新中的行政治理工具

1.1 什么是“新规划”工具

按照我国大部分地区现行的城市规划管理体系，控制性详细规划才是可以落实到地块层面的规划管理直接依据，控规图则的控制要求可以作为土地出让的依据（要求）来指导开发建设。也就是说，城市设计的治理思维和控制要求唯有转译、落实到控规图则层面，才能实现真正落地的治理型控制。

法定图则作为深圳特色，90年代中后期从香港借鉴而来，图则以控规为基础，通过提高决策层次、加强公众参与来推动规划的民主化和法制化建设。深圳的法定图则在公示后的意见采纳、草案修改、图则审批等方面能够较好地依法实施，逐渐在政府、社会和市场上形成了尊重法定图则的意识氛围。目前，从政府部门招商引资，到企业投资项目，甚至市民购房置业，查询法定图则成为做决策的重要一环。

站在实施方案中多图层需求最终体现的角度，首先要说明的是每张图层的设计和推理都是为了得到正当合规的图则和导则，只有在足够全面考量各种更新基底要素后，以多图层叠加推导，才能得出无限接近的正确值。图则和导则分别做为刚性和弹性控制条件全面影响城市更新实施方案的具体落地，其经济科学性和市场前瞻性条件也是规划从管控型向治理型转变的重要标志。

分类	分项	控制引导级别	图则说明	图件内容与形式		
				图件内容	控制图	引导图
空间形态	建筑后退	控制	1.对不同高度建筑的退让提出控制要求 2.必要时可对特殊位置建筑角部退让提出控制要求	多层建筑退让线 高层建筑退让线	✓	
	街墙控制	控制	1.根据地段实际情况,对低多层建筑、高层建筑的裙房或塔楼的街墙控制线提出要求 2.如需强化对道路沿线建筑物的规整度和秩序感控制,可在说明和图例中提出对位率的下限值	低多层街墙控制线 高层街墙控制线	✓	
	高度分区	控制	1.对特殊的高度控制分区提出要求 2.可按低层、多层、高层进行分类控制,或按高度的限高值、限低值或区间值进行具体控制。如“18米以下高度控制区”“60-80米高度控制区”。 3.必要时可对层数和层高做引导	低层控制区 多层控制区 高层控制区	✓	
	开敞空间	控制	在控制图中表示需要重点控制的地面开敞空间的区域和类型	地面开敞空间(绿地/ 广场/广场型绿地)	✓	
交通流线	机动车出入口	控制	1.依据地块开口条件的宽松或苛刻程度,选择采用“禁止”或“允许”的范围对机动车出入口进行表达 2.功能复杂的公共地块,可进一步对出入口的类型和级别提出控制或引导要求 3.必要时对相邻或相关地块出入口的对位关系做出引导	禁止机动车开口范围 允许机动车开口范围	✓	
	地面公共步行	控制	根据需要,在引导图中表示主次步行线路以及过街通道的位置,一般可结合街道、广场、滨水及绿地进行表达	连续步行线路		✓
	空中公共通道	控制/引导	1.根据需要可对连接的标高、宽度、连接体下部的净空高度等作出说明或示意 2.如需准确定位连廊位置或表达禁止设置连接体的具体范围,可用控制图表达	建议设置空中通道的范围	✓	✓
地下空间		控制/引导	1.对地下商业空间、停车空间以及与地铁站点的连接方式等进行表达 2.必要时可对地下空间开发强度引导,明确高、中、低强度开发区域,并提出控制引导措施 3.必要时可对连接标高和通道宽度等作说明 4.如需住阿奴额定位连接口位置,可用控制图表达	地下空间类型 地下空间联系	✓	✓
界面类型		控制/引导	1.商业店铺一般需要对界面位置、具体形式(如敞廊、退台)或对商业通透界面(店铺、出入口、橱窗)所占比率进行引导 2.必要时通过剖面示意图对敞廊、退台等截面的断面尺寸做说明 3.其他需要控制的界面类型根据具体情况设定	商业店铺界面引导线 其他界面引导线		✓
建筑设计		控制/引导	如果对功能布局、群体形象、建筑肌理、体量高度、屋顶、立面、色彩、材质、装饰等有控制或引导的必要性,应提出相应要求			✓
环境设计		控制/引导	如果对景观绿化、地面铺装、环境设施、夜景照明、无障碍设施、环境保护措施等有控制或引导的必要性,应提出相应要求			✓
其他		控制/引导	如果对历史风貌、场地竖向、实施措施、鼓励政策等有控制或引导的必要性,应提出相应要求			✓

由于传统规划师大多忽视运营思维与金融思维，依托经济图层的图则正当性和投资可持续性问题容易被忽视，惯性上更加偏重空间图层的规划，往往导致设计出的刚性图则要求与更新基底和市场动因无法衔接的问题，一旦变为法定的控规图则，难以落地的土地出让条件会使政府和更新主体投资运营算不过来帐。

所以说实施方案要先于地块出让编制，政府要引入相关产业与金融方面的经济顾问，与规划单位共同编制更新计划与实施方案，让空间规划图层与经济金融图层充分叠合的情况下一次性做好片区内所有更新单元和待更新地块的具体图则和指标的实施要求。

因此，站在城市更新蓝图的“终产品”（当然，城市更新本身没有终点，更多地是一个循序渐进的过程）的角度，即如果实施方案作为片区统筹更新最终的执行蓝图，那么多图层全要素的实施型城市设计就是蓝图的主要实现工具。

怎么理解多图层全要素？还是要以空间政治经济学思维来考虑，片区统筹在更新单元边界识别划定和实施方案落图上，不仅要识别行政和地理边界，更重要的是还要识别其经济和治理

边界；更新单元的规划不仅要落位空间和建筑等物理图层，更要落位其产业和金融图层。

因为城市设计的控制要求只有转译、落实到控规图则层面，才能实现真正落地控制。但传统控规图则只有用地性质和指标，因此上海市在需要进行重点城市设计控制的区域，采用了传统的控制性详细规划和新型的附加图则共同进行控制，以期能在传统控制性详细规划指标管理的基础上进一步加强对城市空间特别是公共空间的治理型控制。

传统意义上，城市设计图则是对各层级上位规划和专项更新总体规划的最终落实和表达，是对地块规划条件的优化和完善，其主要内容是要具体在城市节点地块层面对“空间形态、交通流线、地下空间、街道界面、建筑设计、景观设计以及历史风貌等其他方面”提出城市设计的控制和引导要求。以上规划图则的正当性与合理性应该是在全域产业内容规划和资管运营金融路径等经济图层合理叠图的基础上推导得出，不同于假设性规划的指标强排，更不是单方利益驱动的极端化指标操控。

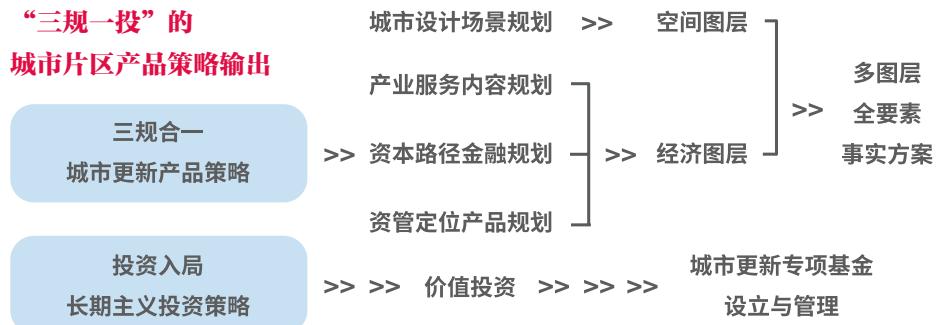
好的图则应该满足以下四个片区统筹更新实施性与可持续性要求：

- **统筹平衡片区内各地块更新后用地强度要求**
- **统筹平衡各类产业生态与服务内容要求**
- **统筹平衡各方参与主体的短期与长期投融资要求**
- **统筹平衡各类公共配套服务与人口结构优化要求**

1.2 “新规划”在片区统筹更新中的作用

在规划层面，片区统筹的本质是片区经济结构平衡，包括产业结构的平衡、人口结构的平衡、资金结构的平衡、以及指标疏密结构的平衡等。只有跳出地块红线，以更广阔的产业视野、更多元的城市要素、更长效的发展目标一起统筹，才能实现城市更新的多方价值平衡，让包括社会资本和民众等其他更新参与者在内的多方共赢。因此，片区统筹在边界识别划定和实施方

案落位上，不仅要识别行政边界，还要识别其经济边界；不仅要落位空间建筑图层，更要落位其经济金融图层。脱离更新基底经济实际和有效金融路径的片区统筹不过是一纸空想，真正对社会资本有吸引力的蓝图必须让静态的空间规划叠加上动态的经济规划，以金融工具创新赋能蓝图的顺利落地实施。



片区统筹更新的经济统筹平衡与社会资本参与路径都是直接或间接由规划图则的具体要求决定的。图则水平的优劣决定了实施方案编制质量的高低，既要能实现更新单元内城市风貌与公共配套升级，又要能实现产业容量和结构转型升级。由于城市待更新的建成区要素多元、产权复杂，传统五级三类国土规划难以实现其实际颗粒度要求，所以片区统筹更新在编制实施方案时应用的规划工具应该是实施型城市设计，并在应有深度下细化颗粒度、科学生成可以呼应具体经济图层的城市设计图则，以确保更新实施当中各方参与主体可持续的资金平衡与回报。

跳出地块局限解决问题的片区统筹已经成为当前各地政府应对城市更新难题的新智慧。相比于早期在具体出让地块内针对一两个经济技术指标引发政府与更新主体之间剧烈的勾地博弈或合规性争论，片区统筹更新统筹为这样不平衡两难的经济账提供了一个大格局的技术解决方案。从程序上看，先要在具体涉及更新地块整备之前，划定更大的片区统筹范围，明确下属更新单元，做好从政府再到实施主体多方参与的行动计划与实施方案，充分考量经济测算的前提下用多图层全要素的实施型城市设计统筹生成科学的规划图则，并通过公示再带入到未来全域土地出让条件当中，避免更新实施前在土地层面碎片化单极化地挑战原有城市控规。



2. “新金融”是城市治理中的经济调节工具

2.1 什么是“新金融”工具

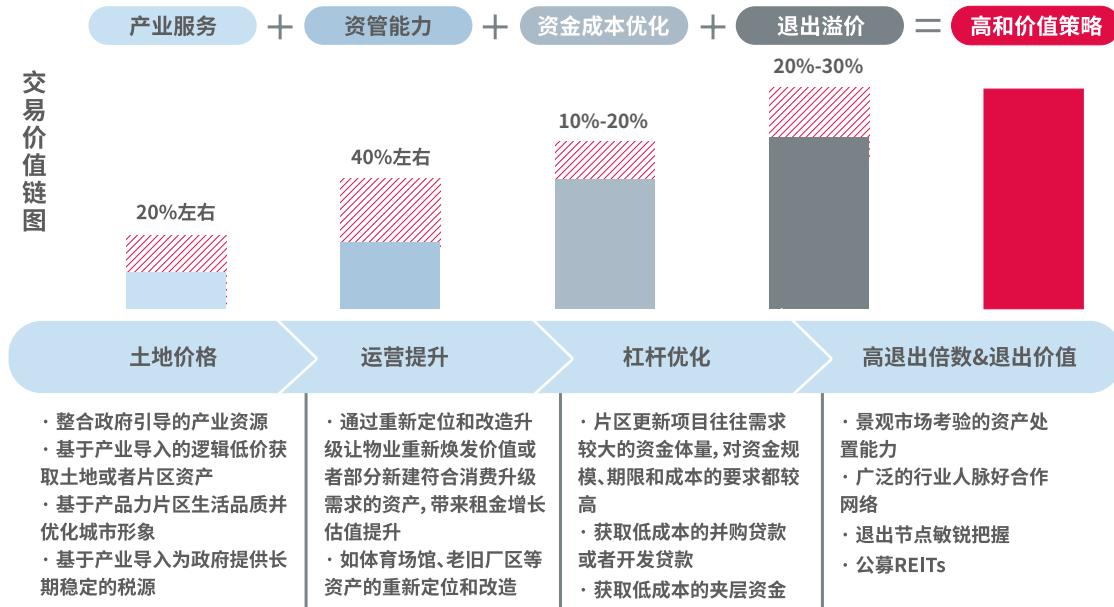
在金融层面突破，我们要看到片区统筹更新回报相较传统增量开发更有长期主义的放大价值。

首先在**土地价格优化**。拿地阶段有机会避开传统招拍挂，实现土地价格的优化。在这个层面上，我们信奉“取地有道”。如果产品立场足够好，对城市、对人民更有价值，那么应该允许统筹主体以较为优惠的低价获取土地，以确保长期利益平衡。目前一些城市已经通过政策创新让政府指定统筹主体合法合规。

第二是**运营收益优化**，比如对项目的重新定位、改造升级、运营活化来实现租金回报的增长，创造稳定现金流价值。

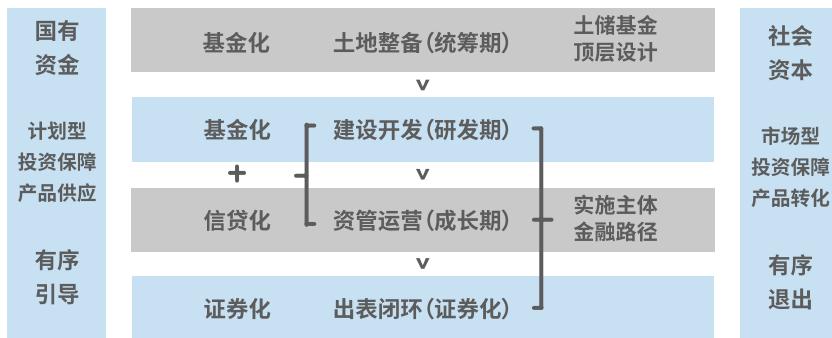
第三，**资金成本优化**。片区统筹更新往往需要较大的资金体量，对资金规模、期限和成本的要求都比较高。这个过程中，如何获取低成本的并购贷款或者开发贷款，如何设计基金结构使得包括险资在内的低预期避险资金，也是项目价值创造的重要手段。

第四，**退出路径优化**。以往的退出往往是选择项目的整售、散售，持有型项目无人问津。未来有强劲现金流的硬核项目在退出方式上将更多地涉及到资产证券化，由专业的机构进行操作，对退出节点、退出方式进行敏锐的把控，进而创造更大价值。



2.2 “新金融”在片区统筹更新中的作用

城市更新项目涉及到一系列的资本操作。从基金化的土地整备，亦即从原来的债权类融资到股权类权益型融资，再到退出闭环的证券化退出，中间的成长期可以搭配适当低息贷款解决开发成本，成熟期需要靠现金流覆盖解决运营成本。在整体资本路径中，国有资金的任务主要是有序引导，有计划的保障必要城市产品供应，而社会资本的主要目标是有序退出，靠市场作用确保城市产品的转化流通。站在更新主体、开发企业的视角，目前正在进行着一场“围绕土地做房产”到“紧跟城市做资产”的转变，新金融成为了商业地产企业从开发型向资管型转变的助手。我们看到包括更新主体、开发企业正在依托权益类的基金方式操盘重资产，不仅可以保持项目全周期 ROE 的平滑、稳定，同时还能直接有效降低企业的负债率。



- 国有资金有序引导，有计划地保障必要城市产品供应。
- 社会资本有序退出，靠市场作用确保城市产品的转化流通。



(二) 打通片区统筹更新的四个实施路径

就片区统筹更新的实践发展的趋势看，除了由政府或者国有企业主导的重点项目与民生项目，大部分城市的具体项目中，政府的作用越来越多地体现在顶层设计及决策审批的部分，市场化运作及社区自组织在城市更新中的作用也逐步提升。由于城市核心区资产保值增值的低风险效应，城市更新一直以来都是社会资本关注和参与热点，只是由于当前的政策局限性和传统融资方式局限性等原因造成了社会资本无法大量涌入城市更新市场。一旦更新项目投资方式朝向基金化升级转变，产品资管目标清晰、退出路径明确的时候，社会资本参与城市更新的热情和能量就会得到有效的释放。社会资本中的某些资金类型，比如险资，其实在面

对城市更新这类急投缓收长周期项目上有着自己的资金优势，同时这些能带来稳健现金流的更新类资管项目其良好运营表现也是这类避险型投资机构的优先选择。因此强资管型的更新主体必然会受到资本的追捧，他们在产品力和资管力合璧的优势下，也必然会运作出优秀的城市更新项目。

因此，我们要试图打通政策、规划、金融、参与四条路径，从而在片区统筹更新的工作实践找到解决痛点问题的创新突破点，以片区统筹更新的思维创造性地为城市更新项目提供更好的舞台。



1. 打通多元主体参与片区统筹更新的政策路径

当下，针对实施城市更新行动，住建部提出了八项任务，同时也针对性地提出了片区化和体系化要求。

片区化
要求

健全城镇体系，构建以中心城市、都市圈、城市群为主体，大中小城市和小城镇协调发展的城镇格局。

补足城市基础设施短板，加强各类生活服务设施建设，增加公共活动空间，推动发展城市新业态，完善和提升城市功能。

建立城市历史文化保护与传承体系，加大历史文化名胜名城镇名村保护力度。

开展完整居住社区设施补短板行动，因地制宜对居住社区市政配套基础设施、公共服务设施等进行改造和建设。

科学编制改造规划和年度改造计划，力争到“十四五”期末基本完成2000年前建成的需改造城镇老旧小区改造任务。

推动提质增效，加强基础设施和公共服务设施建设，建立健全以县为单元的发展服务治理体系，促进三次产业融合发展。

加快推进基于信息化、数字化、智能化的新型城市基础设施建设和改造，全面提升城市建设水平和运行效率。

统筹区域流域生态环境治理和城市建设，统筹城市水资源利用和防灾减灾。

内容来源：北京市城市规划设计研究院城市更新研究中心副主任王崇烈在2022年1月18日中国人民大学城市片区更新规律与实施路径研讨会上的发言《城市片区更新在北京的规划思考与探索》



1.1 市级统筹更新指引实现多赢效果

片区统筹更新的过程通常会带来一定规模的土地使用性质与开发强度的变化，其实质是权责和利益在政府、产权所有者、投资方、实施主体等不同利益相关者之间的再分配。因此，在这个过程中，需要充分发挥政府在顶层设计方面的重要作用，借助市场这一资源分配的有效手段激发市场活力，建立市级统筹角度下的市域片区统筹更新规划计划，完善利益平衡机制，确保多元主体在参与城市更新的过程和结果中实现多方共赢。

片区统筹更新还有价值集约和带动效应。首先，从城市化到都市化，这是都市圈的竞争力；从产业招引到产业服务，比如如何留住产业，服务好支持好产业，形成区域产业生态合力，这是产业生态的构造力；第三，从基础设施硬件到服务辐射软件，这将形成强有力的人口聚留吸附力。红线内百十亩的城市用地单独打独斗通常很难解决这些城市竞争力需求，因此，片区统筹将发挥重要的作用。

片区产品有价值集约和带动效应

从城市化到都市化

从产业招引到产业服务

从基础设施硬件到服务辐射软件

在上海，产业空间更新带动公共空间和居住空间更新的例子比比皆是。比如瑞安的创智天地，万科的上升·新所，都是在既有建筑向产业空间更新升级的过程中逐步营造出了高质量的公共空间，进而为周边小区带来了配套民生改善，从而带动周边的居住环境提升，在更新过程中落实 5-10-15 分钟生活圈的相关配套标准。



1.2 区级主导更新行动明确具体路径

区别于传统房地产开发的概念，明确城市更新确切的内涵与外延、行业内部的业务流程与政府审批流程尚处于形成发展的阶段，尚未获得更广大范围社会力量的认识。城市更新路径的明确可以降低具体操作过程的不确定性，为潜在参与主体构建投身城市更新事业的市场增加信心。

同时，一些城市更新类项目由于项目操作路径的不明确，导致项目周期拉长，让企业陷入经营风险。路径的明确可以同时保障城市更新项目实施的效率和质量。

因此，在实际操作中，需要充分发挥区级政府的协调作用，在区级政府的层面，需要明确具体的更新行动计划，以及重点片区的片区级更新策划，做好协调引导市级政府角度下的片区统筹更新计划和更新单元规划，以及统筹主体的具体实施方案的工作。

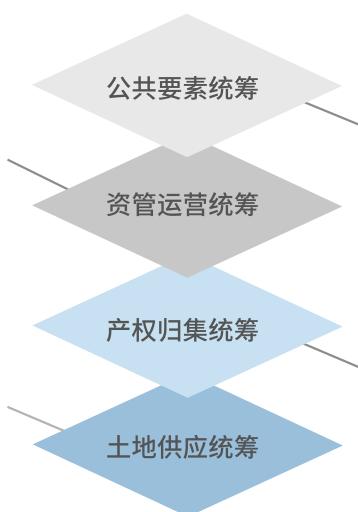
我们整理出目前由区级政府主导、片区统筹更新行动计划完成的七个任务：

片区范围识别、整体目标定位、更新内容识别、统筹主体要求、时序安排统筹、资金路径统筹、政策措施制定

其计划属性要求站位更宏观层面关注城市产品的社会价值和经济效益平衡。反观市场侧更新主体主导的片区统筹更新实施方案，将会更多地体现市场层面的思路。这里涉及到城市设计规划、产业服务规划、资金路径规划三个维度的规划，以及四个维度的统筹：

我们在做城市设计的时候一定要明确具体的资管运营方式和团队，它的资管能力是怎样的，能够带来多大的收益。

项目如何采取多元的土地供应策略来解决基础设施建设的融资问题，是否可以采取融资租赁模式的土地供应方式来保障基础设施建设投入，这是目前政府相对较关心的问题之一。



城市片区统筹更新的目标之一就是提供更好的城市生活，各地纷纷在公共要素的层面展开了城市体检补短板的工作。在大量更新项目有限的空间条件下最大化公共利益，对不同维度的公共要素统筹提出了更高要求。

在目前大部分更新项目产权分散的情况下，如何归集产权？统收和统租等模式目前已经得到了部分城市的成功实践。



1.3 统筹主体编制城市更新实施方案

片区统筹更新区别于以往的单体更新，是一个需要统筹主体长期扎根的过程。因此，一方面，统筹主体应该积极参与到本片区统筹更新策划的编制中去，根据具体的实施落地性给出相应建议；另一方面，统筹主体需要根据上位的规划、计划、策划，提出具体的城市设计与更新实施方案，并且在过程中实现基于多元利益相关主体平台的初步磋商、协调，为具体更新工作提供依据和保障。

实施主体的确认是城市更新工作中重要的一环。在片区统筹更新的过程中，区别于以往的房地产开发，需要实施主体在项目初期即较为深入地介入项目中去。可以看到，目前大部分的片区统筹更新项目实施主体以国有企业为主，社会资本介入极为有限。究其原因是受限于增量时代的土地管理模式，片区类项目一二级开发之间衔接的合规性机制不健全。

依据重庆最新的政策，实施主体确认更加贴近市场，“城市更新项目可由政府、物

业权利人作为实施主体，或由政府、物业权利人通过直接委托、公开招标等方式引入的相关主体作为实施主体。”这就是说，在片区统筹更新的过程中，很大程度上实施主体可以以公开招标或者直接委托的方式推进，从地方层面上给出了一个解决方案。

《上海市城市更新条例》中，相比于以往实施主体的概念，上海市确定了“统筹主体”的新定位：“更新区域内的城市更新活动，由更新统筹主体负责推动达成区域更新意愿、整合市场资源、编制区域更新方案以及统筹、推进更新项目的实施。市、区人民政府根据区域情况和更新需要，可以赋予更新统筹主体参与规划编制、实施土地前期准备、配合土地供应、统筹整体利益等职能。”在这个定位下，一方面，“建立更新统筹主体遴选机制。市、区人民政府应当按照公开、公平、公正的原则组织遴选，确定与区域范围内城市更新活动相适应的市场主体作为更新统筹主体。属于风貌保护、产业园区转型升级、市政基础设施整体提升等情形的，市、区人民政府也可以指定更新统筹主体。”另一方面，在具有创新试点意义的浦东新区，“浦东新区人民政府可以指定更新统筹主体，统筹开展原成片出让区域等建成区的更新。”条例中给予浦东非常大的创新宽容，政府可以指定片区统筹更新主体，这是目前政府面对一二级联动合规性风险，亟需肯定和尝试的政策措施。



2. 打通片区统筹规划的实施方案编制路径

2.1 城市片区统筹更新规划计划体系的构建

近年各地出台的相关政策都强化了规划引领的城市更新原则。城市更新规划面对的问题必然是需要因地制宜，量体裁衣，不是一个技术管控思维下的规划和法规可以统一限定解决的。

城市更新的存量挖潜作业势必不同于增量新区那样的技术控制性规划，在国土空间规划五级三类的层级衔接基础上，城市更新专项规划与更新单元规划应该有更前置站位。同时加强更新单元规划的法定作用，发挥更新单元规划统筹市场各方与更新主体的积极作用；规划编制由政府统筹，市场主体协作参与。

城市更新单元规划计划体系可以作为国土空间规划与政府操作层面的衔接，更好地落实宏观层面的城市发展战略。城市更新专项规划与更新单元规划应该有更前置站位。需要加强更新单元规划的法定作用，发挥更新单元规划统筹市场各方与更新主体的积极作用，实践中，部分城市已有明确的做法。



上海市在规划方面一方面构建了“总体规划 - 单元规划 - 详细规划”的规划层次规划体系。其在 2003 年率先在全国地方法规层面明确了“单元规划”的法定地位，并且在 2003 年开展的中心单元规划中，深化明确了单元规划的地位作用、分解指标和控制要素等内容，在上海 2035 明确的“两规融合”规划体系中，取消了分区规划层次，强化了单元规划承上启下的层次作用。其单元的划分主要以行政区、自然便捷为基础，按照 1-3km² 划分单元。

同时，上海市也建立了“更新指引 - 更新行动计划 - 区域更新方案”三级机制，由市规自部门定期负责牵头更新指引的编制，区政府编制更新行动计划；在区域统筹的视角下，再由更新统筹主体负责编制区域更新方案。

上海：构建“总体规划——单元规划——详细规划”的规划层次规划体系



深圳市提出了“城市更新单元”的概念。一个城市更新单元可以包括一个或者多个城市更新项目，其划定主要考虑以自然边界、产权便捷为基础，考虑公共服务设施和基础设施相对完整。

在规划方面，深圳市建立了“全市更新专项规划 - 更新单元计划 - 更新单元规划”三级体系，由市一级牵头根据国土空间规划编制市域的城市更新专项规划，再视更新单元的情况决定由实施主体编制或者由政府编制后续的更新单元计划及规划。更新单元规划的强制性内容包括了单元主导功能、开发强度、公共配套设施等。

广州市在落实国土空间规划“五级三类”体系的基础上，形成了适应其本地行政管理的“四级三类”国土空间规划体系，即纵向构建“市 - 区 - 单元 - 地块”4个层级，实现全域总体规划 - 详细规划的双向联动传导；横向以市、区国土空间总体规划为基础编织各类专项规划，同步反馈给详细规划，实现全要素三类规划协同。

广州：构建“市—区—单元—地块”四个层级的规划层次规划体系

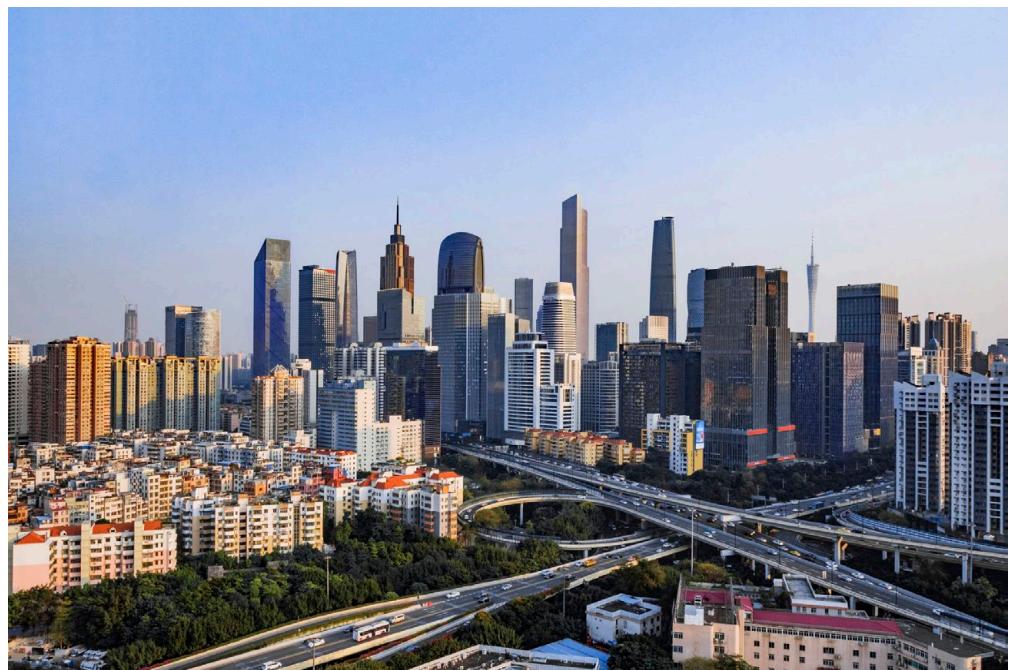


- ✓ 在重庆，重庆市建立了“城市更新专项规划 - 城市更新技术导则 - 片区策划方案 - 项目实施方案”的四级体系，分别由市规自部门、市住建部门、区政府、项目前期业主方牵头编制。

总体来说，城市片区更新呈现如下特征：

- 城市更新片区化——衔接国土空间规划层次，以总归和（地块）控规之间的衔接层次为主
- 尺度——1-5km²、5万人（可进一步分街区、街坊层次）
- 片区规划方式——包含单个或多个项目，考虑自然边界、行政管理边界
- 重视片区统筹——成片连片、经济平衡、公服、基础设施相对完整
- 重视实施保障——公益性、底线设施保障
- 落实方式——直接通过控规等法定规划落实/编制专项规划调整法定规划落实

本节图表来源：北京市城市规划设计研究院城市更新研究中心副主任王崇烈在 2022 年 1 月 18 日中国人民大学城市片区更新规律与实施路径研讨会上的发言《城市片区更新在北京的规划思考与探索》



2.2 实现规划视角的片区统筹更新统筹落位

跳出地块红线解决问题的片区统筹已经成为各地政府应对城市更新的新智慧。相比于早期在单个地块内针对一两个经济技术指标引发政府 - 更新主体之间剧烈的博弈与争论，片区统筹更新的思路为这样不平衡的经济账提供了大格局的技术解决方案。在具体的实施层面上来看，需要严格地依据先统筹、再地块的时序进行。

针对于片区统筹，最核心的是到底要统筹哪些要素呢？片区统筹更新需要高度聚合的城市产品思维和资管运营思维。在现象学的层面上，我们不难看到传统开发时代地块配套的写字楼、商业大量集中在某个片区、街区中，导致了写字楼空置率居高不下，商业综合体过剩的问题。这样的粗放式发展一方面无法提供高质量的城市公共服务设施，一方面造成了城市功能的不匹配甚至于产业结构的不科学，是一种极大的浪费，同时相关企业的经营也将承担内卷式的压力。开发时代的规划管控已经不能有效地代表政府端发声，因此在目前各地方政府新出台的城市更新政策法律法规中，大部分政府都提出了城市更新计划的概念。在城市更新的领域，计划经济 + 市场经济将实现并轨，形成具有中国特色的社会主义城市更新道路。

统筹的本质是片区经济结构平衡，包括产业结构的平衡、人口结构的平衡、资金结构的平衡、以及指标疏密结构的平衡等，只有跳出地块红线，以更广阔的产业视野、更多元的城市要素、更长效的发展目标一起统筹，才能实现城市更新的多方价值平衡，让包括社会资本和民众等其他更新参与者在内的多方共赢。因此，片区统筹在边界识别划定和实施方案落位上，不仅要识别行政边界，还要识别其经济边界；不仅要落位规划图层，更要落位其经济图层。脱离更新基底经济实际和有效金融路径的片区统筹不过是一纸空想，真正对社会资本有吸引力的蓝图必须让静态的空间规划叠加上动态的经济规划，以金融工具创新赋能蓝图的顺利落地实施。

资金统筹——短期投入平衡——债性与股性

指标统筹——长期投入平衡——集束与疏解

产业统筹——产业结构平衡——集群与生态

人口统筹——人口结构平衡——租赁与购置

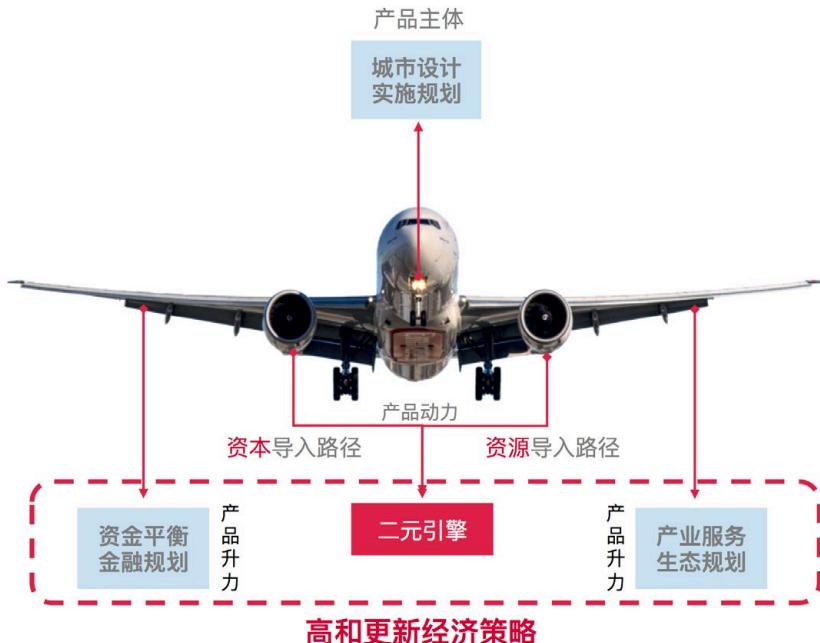
2.3 构建以产品为导向的规划治理平台

城市更新需要建立一个规划引领的协作平台，引导社会力量参与更新、政府部门审核完善的“规划治理平台”。规划实施主体除具备策划、规划组织能力外，还要整合包括经济统筹力量、产业统筹力量、资管运营力量和社群文化力量等正向要素，集思广益，共同搭建多规一体的“规划治理平台”，让城市更新专项规划从技术控制导向的“管理工具”变为新型“治理工具”。

这是以市民为终端用户的城市片区产品化分工打造过程。因此，以城市产品思维导向的“规划治理模式”需要有完整健全的产品价值观来统筹各参与方与更新主体，共同面对城市及其市民，在城市产品共识的基础上充分发挥全社会力量共同致力于实施城市更新行动。

“多规一体”的城市片区产品策略是目前大多城市片区实施方案的核心。其中以城市设计空间规划为主体的空间图层、产业服务内容规划与资本路径金融规划为配套的经济图层，带来了多规一体的复合化实施方案蓝图。

如果把片区统筹更新要打造的城市产品比作一架飞机，那么其产品主体机身就是城市设计实施规划，机身需要资金平衡金融规划和产业服务生态规划来提供产品升力，以及资本导入路径和资源导入路径作为二元引擎提供产品动力，从而以经济策略推动实施方案的落地。



2.4 保证片区统筹更新规划计划体系实施性

城市治理思维下的片区统筹更新实施方案编制需要做到全要素统筹、全图层规划，在考虑空间要素、产业要素、经济要素、民生要素等多个维度。

实施方案该如何判断其具备可实施性；实施方案蓝图与传统规划又有哪些同于不同；怎样做才能确保实施方案落地具备可持续性？

可以拿以下四个标尺来判断：

// 第一，政企合作与社会资本引入的顶层设计。

片区统筹更新的过程通常会带来一定规模的土地使用性质与开发强度的变化，其实质是权责和利益在政府、产权所有者、投资方、实施主体等不同利益相关者之间的再分配。合法、合规的顶层设计是城市政府和社会资本方合作的前提，在这个过程中，需要前期规划充分考虑各种合作模式的市场化特征和优势，为规划的可实施性打下坚实基础。最大化发挥政府在顶层设计方面的重要作用，借助市场这一资源分配的有效手段激发社会资本参与积极性，在片区开发中引入社会资本方作为合作伙伴，整合多方资源、发挥各自优势、规避政府违规负债。

// 第二，更新基底摸排与产权归集诉求。

城市更新类规划因为涉及到片区内需要保留或动迁的现状企事业单位、原住居民的切身利益，规划方案必须对各利益相关方的经营状况、生活状况、动迁意愿、利益诉求等进行深入调研摸排，确定土地整备与产权归集的具体路径和模式。规划城市功能与产业内容布局时也应该与拟保留的企业充分沟通，确保能将其纳入片区产业生态体系的整体图层当中。

//第三，规划图则与市场动因的衔接。

传统规划思维着力于城市功能系统组织和用地空间布局，在呼应城市更新的市场化参与动因方面缺乏路线图式的实施指引。面向实施与可持续的片区城市更新，其与投资、运营、退出等市场因素密切相关，“新规划”工具必须引入相应技术手段、增加相应的经济图层来与此类市场因素充分对接，在更新单元划定、单元功能定位、产权归集整备、分期实施策略的各个层面都要融入市场思维，给出经济层面具有充分合理正当性的规划图则与导则成果。

//第四，经济测算、更新时序与金融路径的论证。

片区统筹更新中实施方案的编制以整体实施和综合开发为目标，因此需要关注包括国有资本和社会资本在内的整体投融资经济测算，内容包括产权归集成本、设计建安成本、新基建与公服配套运营成本，以及静态、动态收益，短期资金平衡路径、长期运营与资金退出路径等。在城市设计过程中需要进行空间类图层各指标数据及功能与投资收益测算进行反复比对、论证和优化，以验证项目在经济上的可实施性，同时结合“新金融”工具的经济测算，结合片区规划要求，编制合理的开发时序，并最终完成多规叠图编制实施方案，科学生成用地规划的图则和导则确保实施落地。



2.5 实施主体视角下的片区统筹全周期规划路径探索

实施主体就是治理单元的产品经理，一定要以产品思维，运营思维前置，去测算一二级平衡账，以及长期运营的长效经济利益平衡账，再去土地供应和规划指标安排，所有的结果导向是社会资本的可持续引入，国有引导资金的有序退出。不能再走老路，只顾一级账不顾二级账运营账，一厢情愿的收储供地，导致流拍还好只是空转损失，若将错误的产居比例和产品策略加以实施，甚将贻害城市多年。

各个城市必须能发展出来至少一个资管意识和运营能力过硬的城投公司。要在片区更新中全面统筹管理包括“单元 - 街坊 - 地块”三级导控要素互为补充的规划成果；管理全生命周期运营的社会资本的投资与退出路径。新规划和新金融路径探索实践，将考验城投公司的核心竞争力。

其城市更新实施方案天然就是一个以城市片区作为备投项目库的商业计划书，编制实施方案过程必须带有投资算账的底层逻辑，并转译为规划蓝图。作为募投管退的全周期资产管理人，城投公司应该当仁不让作为实施主体。因此片区型城市更新的统筹实施将会是城投公司在主业升级基础上实现投行化转型的最好舞台，真正实现以投资为核心。

我们来看一下上海地产在近年的一些重要改革目标和举措：首先，上海政府鼓励更新实施主体转变为区域统筹运营商，要求包括上海地产在内的市区两级平台公司合力搭建政府与市场的中间实施平台，聘用多专业的总师顾问团，对更新单元进行多级传导的规划设计创新，用多样化的更新模式激活区域活力；搭建各更新项目的全生命周期管理平台，进行项目实施全过程的沟通协调，实现对建设、监管、运营管理等属性的实时记录、查询和统计。同时，还要承担部分政府职能，负责更新单元内各更新地块公共要素的统筹建设和可持续的运营维护管理，最终实现更新单元经济效益、社会效益、环境效益、生态效益的最大化。

其次，片区统筹城市更新中实施主体的功能作用主要集中在两个方面：更新单元实施方案编制阶段中的全要素统筹平衡和开发指标认定，以及后续更新实施阶段中项目全生命周期的经营和管理，包括资金募集、投资建设、招引运营和有序退出。

在单元实施方案编制阶段，上海地产的经验是会通过增加业权梳理、规划研究、经济验证、地价评估等步骤来推导明确公共要素和开发指标。先由上海地产作为实施主体核查确定合理的更新评估内容和范围，梳理现状业权情况和更新总量；然后上海地产会委托第三方机构通过规划研究，分析更新利益相关主体的诉求，明确产业要素、公共要素等全要素内容及其布局结构和比例；最后，通过产品化定制的功能业态策划和以终为始的经济验证来倒推控规指标是否合理可行，并以市场化的地价评估方式确定更新地块土地价格，用多方案敏感性分析来确定最终地块控制指标，再由市级规划主管部门出具设计条件通知书，同步开展控规局部调整工作。

2021 年上海规资要求实施主体落实规划项目实施平台管理，主要目的是要求各更新单元在细化的图则导则下，能够设立项目库平台化实施管理，确保多级规划传导与设计联动，实施主体和开发主体、运营主体分工进行平台化实施管理。其中方案编制顾问服务环节要求组建多专业整合的顾问团队，确保为实施方案的各个专业环节配备“总师”，规划中要体现产品运营思维，充分叠合经济图层和空间图层，保障项目开发从蓝图到落地可实施可持续。

在更新实施阶段，作为实施主体上海地产对实施方案的可持续性将负责到底，实施方案要求体现更新算法引领的优势，不只算一级开发征收与出让的账，还要站在二级开发和长期运营的产品角度去算账，更要用科学的功能业态和产业布局的综合资产表现来倒推各项建设指标的经济合理性。这是对城投公司规划统筹能力、资本管理能力的全面考验。

募资方面，上海地产牵头设立城市更新母基金，LP 多为战略投资人（未来在上海城市更新领域手持入场券的潜在合作伙伴），下设一级开发子基金和产业运营子基金，为投行思维全面深化投后服务和管理备足弹药。

投资方面，上海地产还会在某些更新用地和备投资产整理层面联合更新单元所在区域的区级平台成立合资公司，一般以 60% 和 40% 股权比例设置。当此项目公司未来完成一级开发后一般会将不多于 80% 股权随同“综合约定”出让给竞得二级开发合作企业（入场券企业机会更大）。平台公司保留财务投资人的 20% 股权，变相介入二级开发和运营，确保多级传导联动管理。

投后方面，上海地产将以全生命周期管理平台作为管控手段，实现一张蓝图、一套机制，把更新项目规划设计、建设运营和监管都纳入“全要素”“全周期”的绩效考评；另一方面，通过设置地价、税收减免和容积率奖励等一系列措施，鼓励城市更新二级开发主体转化为城市运营管理商，参与区域开发，盘活城市活力。

3. 打通社会资本参与片区统筹更新的金融路径

3.1 政府主体在片区统筹更新实施过程中的经济要求

面对城市更新项目特别是片区更新统筹时，政府作为计划主导者必须先于更新主体谋划出清晰的资金平衡路径，科学做出高效分时序利用社会资本在土地整备阶段到产品开发阶段以及资管运营阶段的金融路径计划，让社会资本根据计划有路可循、有据可依、有序进退。这样带有金融前置思维的更新单元计划，才能够有效指导更新主体的实施方案编制是在资管运营逻辑的前提下完成，并切实保障更新项目对于社会资本募集有序、投资有序、退出有序的金融路径。

那城市更新的金融路径又路在何方？根据高和资本多年来在此领域的研究与实践，认为房企转型要从“围绕土地做房产”向做“紧跟城市做资产”转变。有必要来对比一下传统房地产开发的“土地金融”与城市更新对应的“不动产金融”在本质上的不同。

在土地金融时代，大部分是债权类融资，地方政府，包括城投公司和平台公司，以土地和政府信用体系来担保融资是一件很容易的事情。但是在实际上，土地收入不是财政收入，而是用于未来城市建设发展的一笔融资，看似项目在投资期土地出让金可以覆盖掉前期的土地征收、投资建设的费用甚至结余，是一个收大于支的情况；但是到运营期间，特别是产居比很小的项目，所涉及到的百姓服务、医疗教育、环卫清运等长期运营成本如何去覆盖成为了难题。这必然导致一个长期支大于收的结果。究

其根本，很多地方政府没有意识到，在土地金融时代，政府拿到的钱本质上是一种融资，而不是一种收入，这笔钱的债后投资在长期能不能做到收支平衡，实现城市区域的可持续发展，是极为关键的。然而，在城市更新项目开始大规模启动之前，鲜有政府意识到这个问题；以前的击鼓传花是，这个金融链条的风险，也就是地方政府举债的风险，转移给了开发商，由开发商进行举债；开发商卖给了居民，这个风险最终是由居民部门来承担。

国家以国有土地作为锚点发行货币的旧有模式正在变革，土地作为地方政府融资抵押物的局面也将面临转型。土地金融的下一步我们认为是不动产金融。能产生现金流的硬核资产将为城市和投资者带来更大的价值和金融收益，让不动产动起来产生流动性，从而激发金融的流动性价值。相比传统的债权类融资，股性的权益类融资将会变为城市更新主要融资模式。在这个语境下，短期和长期的收支平衡都将被纳入考虑，无论是一二级开发阶段还是城市治理运营模式，都将为建设期、运营期的两个平衡服务；最终，承担风险的终端也将被专业投资机构所取代，专业的机构的风控能力、避险能力都远优于个体投资者，有产品思维与资管思维的专业投资机构将成为城市更新成果的重要缔造者。



3.2 社会资本在片区统筹更新实施过程中的经济逻辑

目前，针对更新项目，大量市场上的土地研判主要以销售为导向，强调前期动态现金流，在目前的环境下，经常出现开发商由于算不过来账倒逼政府寻求优惠支持、以产业之名勾地等现象。问题之解在于，融资模式的转变和退出模式的转变，核心在于中间资产管理能力的加强。

在下面这张图中，在商业不动产资管的格局中，分为资金端、资管端和资产端，自上而下连接成一个沙漏结构，资管公司位于漏斗结构的中间。资管公司（PE）的工作，就是加工、提升资产端现金流，从而形成能满足资金端需求的金融产品的过程。而加工、提升资产端现金流一方面可以通过好的运营和好的产品来实现；另一方面，也可以通过退出方式的设计来实现更大的退出价值。在实际项目中，好的资产甚

至可以按照 NOI 的 20 倍进行估值，这样的收益一定比大宗交易、散售高得多。因此，在这个过程中，我们可以得出结论：销售去化并不是唯一的退出方式，更不是最大化的收益方式。

在产品侧，我们理解，城市更新产品包含了两个层面，也就是产品力和资管力。两者互为表里，两者双强，势必造就好的城市更新产品。传统来讲，产品研发体系主要注重产品力一侧，但是资管力同样重要。包括资金的成本，运营的成本，退出的价值放大能力在内的指标都可以代表资管力的高低。产品力 + 资管力配合资本路径金融创新和产业生态服务创新作为翅膀，城市更新产品最终将实现价值的最大化。



*漏斗结构

商业不动产资管的格局中，分为资金端、资管端和资产端，自上而下连接成一个沙漏结构，资管公司位于漏斗结构的中间

*加工资产

资管公司（PE）的工作，就是加工（及提升）资产端现金流，从而形成能满足资金端需求的金融产品的过程

3.3 金融监管视角下的更新项目需要区别于房地产项目

城市更新作为加快城市发展，促进民生改善的需要鼓励的行业，其本质是区别于既有房地产行业强金融属性的实业类项目。于目前国家针对房地产行业出台了大量的管控制度，而城市更新项目往往需要进行大量的空间改造工作，项目进程需要大量的现金流，因此在这个阶段将城市更新项目从房地产项目区分出来十分重要。

判断一个项目是城市更新还是房地产开发有一个简单有效的方法，就是看项目整体现金流目标，以短期现金流为目标的就是房地产开发，反之则更大程度上是提升城市效能和价值为目标的城市更新。因此不同的发展逻辑下，二者对于资本利用的方式也势必不同，房地产开发依赖短期债务类融资，而城市更新更加需要权益类基金化的股权类融资。同时，退出方式当然也大相径庭，房地产开发靠销售去化，而城市更新为目标的资管运营类项目则可以选择多种退出方式，以包括 REITS 在内的证券化退出方式实现投资收益最大化，这往往比资产直接销售要带来更多的价值回报。



3.4 鼓励社会资本参与片区统筹更新的金融路径

城市更新的产业链条较长，涉及到资金的密集投入，因此需要从顶层设计上加快金融创新节奏，为城市更新建立广泛的金融支持。

第二，在城市更新领域应充分发挥政府引导母基金的引导投资作用，招商引资，促进城市更新产业发展。

具体地，一方面，从基金的设立来说，可考虑由国资平台公司牵头设立城市更新母基金，并衍生分类子基金。分别针对城市更新中土地整备一级开发、城市运营二级开发、优势产业孵化升级等方面，吸引不同的投资主体介入；

另一方面，从基金投资对应的资产管理模型来说，基金支持以分享土地出让分成开展一级整备并交政府收储，以子基金入股或夹层形式投资于二级开发城市运营，通过资产管理运营以及资产证券化等手段实现资产溢价退出获取基金收益；

同时，针对城市核心片区统筹更新中面临的产业空心化问题，可参考合肥模式，由专项子基金投资孵化优势产业、特别是消费服务型升级需求的产业生根落地，助力产城升级。

首先，政府在具体的项目决策方面，需要解放思想，改变传统简单的“地块平衡”视角下的算账方式，以资产管理思维，建立“全域平衡”、“单元平衡”机制，从宏观、中观、微观不同视野找到解决城市更新资金平衡难题的金融策略与措施，这也正是片区统筹更新的意义所在。

第三，需要对市场上新兴的金融工具进行深入了解，帮助参与主体扩宽融资渠道。

目前，针对城市更新项目“投资-建设-运营”，三个环节，投资基金化、建设信贷化、运营证券化被国内外领先的城市更新主体广泛采用，应有针对性地在引导、鼓励与监管等多个层面上给予必要的政策支撑。

公募 Reits 目前已经在基础设施类资产中得以开展，但是尚未在商办类资产、片区统筹更新项目中得以实现。

应该注意到城市更新仍然是一个需要大量资金投入的领域，而城市更新类项目有投资回报长期稳定的特点，同时市场上也已经出现了一定数量的优秀项目和优秀项目管理团队，在资金需求、资金回报、投资主体、风险控制等要素相对明晰的情况下，可以考虑在城市更新领域让金融发挥其本身作为强有力的支持工具推动行业发展。

同时，也可以考虑在政策上允许更新主体上市，主动获取融资。



第五，需要在投资领域引入更多投资主体参与城市更新，为城市更新事业的推动贡献力量。作为投资市场中的代表性力量，保险资管业具备较大的资产管理规模，同时城市更新类资产具备回报长期稳定的特点，对险资来说是优质投资标的。

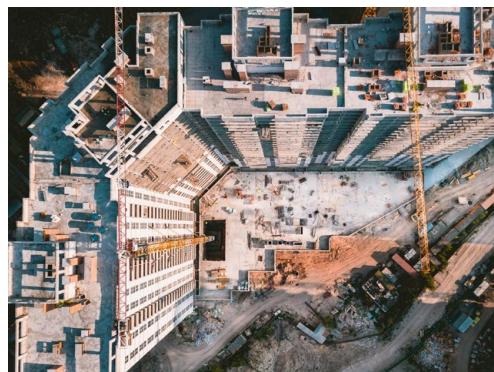
目前，受监管限制，险资不能介入房地产类项目，而城市更新类项目与房地产类项目的区别在监管层面尚不明确，监管层面尚未对城市更新类项目的介入作出相应判断，这也是险资进入的一大障碍。

另一方面，对于其它投资者来说，更加明晰的投资标的亦利于高效作出投资决策。因此，对城市更新定义的明确是吸引更多投资主体参与的基础。

第四，需要有针对性地构建存量与增量双重金融体系。

站在转型时期，我们不仅要完善面向增量开发的金融体系，更要建立应对存量更新的新型金融体系，双系统双逻辑区别处理城市发展面临的不同时期问题。在与既往房地产开发口径下的金融支持工具的衔接方面，需要关注企业在实际操作过程中遇到的痛点难点，针对更新项目完善政策性贷款及担保机制，比如设立城市更新专项贷款等。

第六，在金融创新的同时应当注意防范和化解重大风险，守好城市更新进程中的重要临界线。



4. 打通共建共享共治共赢的公众参与路径

4.1 构建多元参与平台

片区统筹更新是一个波及面广的长期工作。在共同富裕的新目标面前，需要在意识上明确城市更新工作正是响应人民群众对美好生活的向往；提升城市价值，打造社会效益、经济效益、环境效益的多赢更新局面如果能放大传导到宣传层面形成共识，势必拉动更多参与主体的更新意愿。

如南京小西湖片区统筹更新搭建“五方平台”，建立公众参与机制。在更新过程中，东南大学志愿者团队与南京市规划局、南京历保集团、小西湖居民等展开了多次访谈，充分了解了各方诉求，转变强制征收开发方式，根据产权主体自愿参与、多方协商的原则，提出了“搭建五方平台”的复兴策略，即建立由规划资源和建设等职能部门、所属街道和社区居委会、相邻产权人及居民代表、微更新申请人、相关技术专家组成的五方协商平台，负责审核更新申请、更新方案和竣工验收。并且设计单位从厘清产权关系入手推进设计和实施，创新性提出了配合征收进程的动态规划、综合规划管控的微更新图则以及结合产权和居民意愿的设计策略，探索历史地段空间再生的新路径。实施规划师入区逐户访谈，与社区居民交流互动，摸底了解居民意愿，

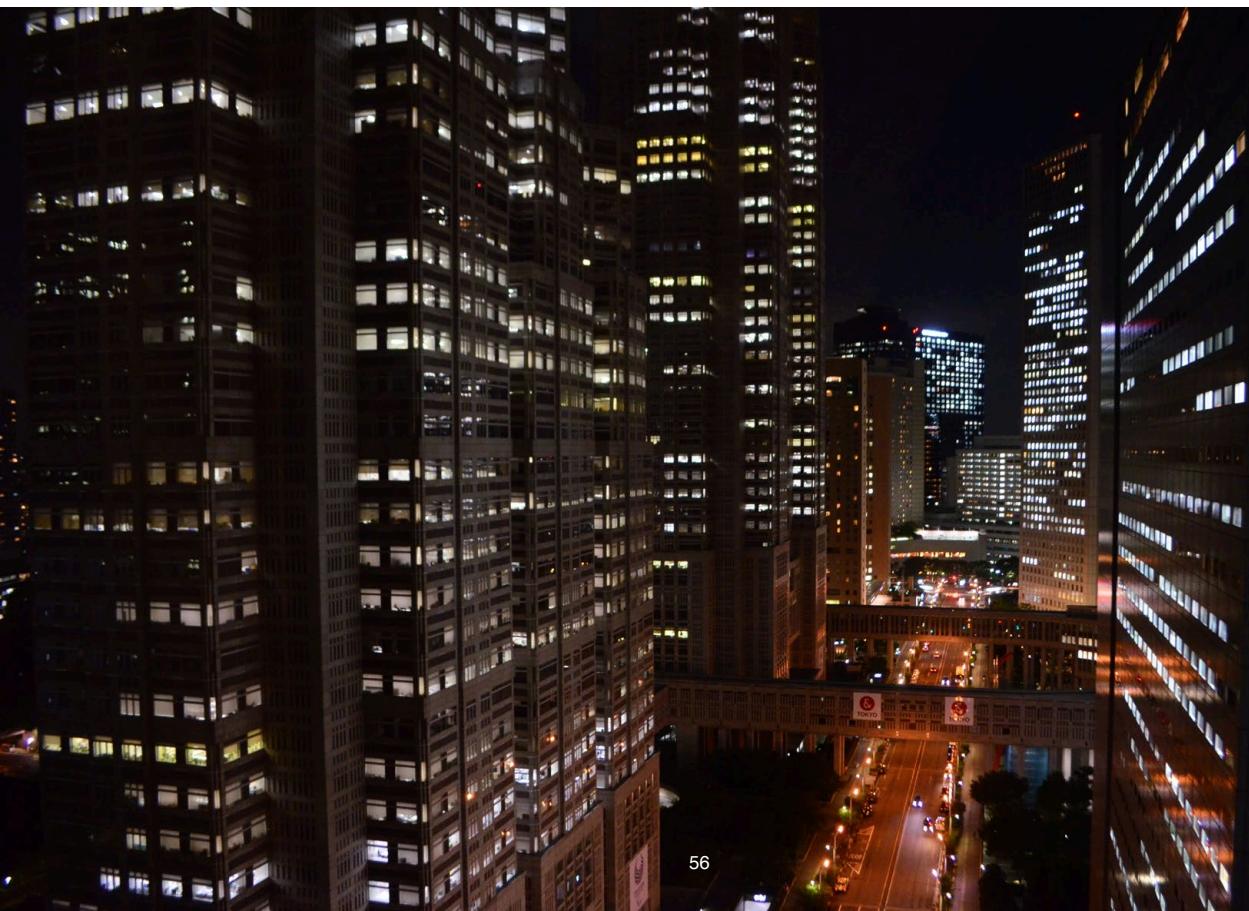
根据居民意愿进行设计，自下而上进行改造。而社区居民可在更新全过程中根据图则内容对设计方案和施工过程进行监督和指导。

再如，广州永庆坊更新中为实现更新目标，平衡好政府、居民和万科的各自利益诉求，专门成立了由政府牵头的“共同缔造委员会”，是政府领导下的公众参与平台，由居民、开发商、区更新局负责人、街道办书记、商户代表、社区规划师、区人大代表、区政协委员、专家顾问和媒体代表等 25 人组成，其中 12 人为居民代表。其主要职责之一是协调居民、业主及运营等各利益相关方参与、探讨建筑改造和基础设施建设方案，及时反馈各方意见、建议。委员会是开放式，所有关心恩宁路改造的居民、市民、专业人士、社会组织等都可向委员会表达意见与诉求。在程序上，项目的实施至少要获得 80% 至 90% 居民的同意，同时万科也会帮助私宅加固房屋、重新装修、提升周边环境等以获得居民的谅解，甚至得到了一些居民送的锦旗。

4.2 发挥社会组织作用

社会组织也在越来越多地发挥协调沟通作用。未来，城市更新工作将形成“政企共塑、多元主体参与”的格局，形成市场多元主体全过程、多维度协同更新。因此，需要最大限度地激发多元主体的参与动力，解决不同主体在城市更新中面临的不同问题。

具体地，在做法上要有效借助城市更新契机，大力发展城市品牌、片区品牌。可以考虑结合城市招商引资路演工作，集合市民生活习惯，依托城市更新展览馆、短视频平台、微信公众号平台、网络平台、官方及第三方媒体报道、惠民活动的组织等新特种宣传形式，增加更新单元计划、规划、实施方案的公告渠道，拓宽市场主体信息来源。全面建立面向人民、引导市场的城市品牌价值和影响力。



附件：我国城市片区统筹更新的实践探索案例





由于土地业权的不同、税收基础体系的不同，我们很难直接借鉴西方经验。近年来，中国在共同富裕的愿景下，我们经历了棚改、旧改、城乡一体化，首要的核心目标是民生改善，中国的城市取得了快速均衡的发展。到了今天，我们面对的挑战更多是存量产城升级机遇与挑战下，如何从产城融合升级进化到到产城治理。这也正是今天学界、业界所关注的。

随着城市建成区点状更新的逐步成熟，中国核心城市核心片区统筹更新正从以旧改项目任务完成为目标向着以城市区域价值提升为目标转变，其中各方更新主体依据各地不同的政策完成了不同的路径实践，其经验值得其他城市更新行动主体研究借鉴。

编者分别访谈并采集整理了三个由不同类型的更新主体完成的跨时期、跨区域的片区更新模式升级转变，借此三个样本，希望可以一窥中国近20年城市片区统筹更新发展的模式演变。



华润：从大冲旧改项目到沙井大街片区项目

华润置地在深圳针对片区统筹更新进行了长期大量的成功实践。早期，更新主要以大规模拆除重建、以房地产开发思路主导，进行城中村旧改，典型代表案例如大冲旧改项目；随着时代的发展，城市发展的重点也从单纯的速度优先转向了提质增效，这其中不乏对城市土地所承载的历史与文化的传承、对人作为生产、生活主体的尊重；城市片区统筹更新的主旋律从“拆改留”向“留改拆”发生了本质性的转变。

1. 以大规模拆除重建为代表的大冲村旧改案例



大冲旧改项目鸟瞰

图片来源于网络

1.1 大冲村旧改概况

大冲村旧改项目占地面积达 68.4 万平方米，建筑面积约 280 万平米，是当时广东省内最大的旧改项目。项目位于南山科技园东区，其南侧紧邻深南大道，西侧紧邻大沙河，环抱于高新区、华侨城、深圳湾、深圳大学，地理位置优越。项目此前的主体大冲村是典型的城中村面貌，于 1998 年被列入深圳市政府旧改项目；2007 年，华润正式介入，并于 2011 年正式启动了改造进程。

项目大部分采用了拆除重建的方式进行，涉及 700 多户居民的动迁、约 7 万人的搬迁、1500 多栋建筑的拆除，对片区进行了推倒重来式的提升改造。

项目首先将重点放到了街区环境及商业环境的提升上面，首先对片区的基础设施进行了升级，同时打造复合商务区，引入华润自由的 IP 商业品牌“万象城”，让整个片区一扫此前城中村破败的形象。

后期，项目逐步开展了 300 米的标志性超高层写字楼及附属办公楼、酒店以及居住区的建设，并且其住宅项目正在逐步入市的过程中。自此，以时尚现代的崭新身份形象，大冲登上了深圳的舞台，并且成为高新区的重要、代表性配套基地，成为城市发展的重要活力点。



1.2 更新亮点

大冲村旧改的落地，是深圳城市发展的一个里程碑式的作品。首先，回应城市发展需要完成了旧改任务，项目立足于深圳城市的特殊发展需求，在南山区的核心地带将原有的土地利用模式从城中村的状态下进行大规模推倒重来，升级为了核心区的活力地带，以片区视角直接完成了旧改任务；第二，项目是片区带动城市发展的早期实践，在深圳城镇化发展的中早期阶段，大冲的转型升级有力地带动了南山高新园地区的发展；第三，项目在片区开发时序上进行了重点思考，采用了先商业，再产业，后居住的更新计划，片区内商业引入了华润的自有品牌万象天地，在品牌植入和精细化运营的双重发力下，成功构建了区域乃至城市级的活力中心，有效激发了土地价值的释放，也为后期片区氛围的转型升级奠定了强有力的基础。

2. 以更新保护并行为代表的沙井大街片区重点更新单元项目

2.1 沙井大街片区重点更新单元概况

沙井大街片区（金蚝小镇）重点城市更新单元位于宝安区沙井街道，拆除范围用地面积约 140 万平米，现状建筑面积约 227 万平米，该项目有以下几个特点：

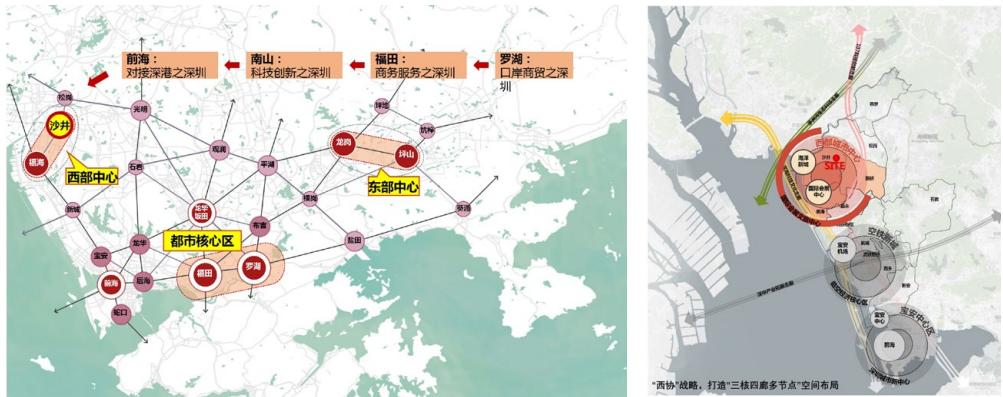


现状位置图



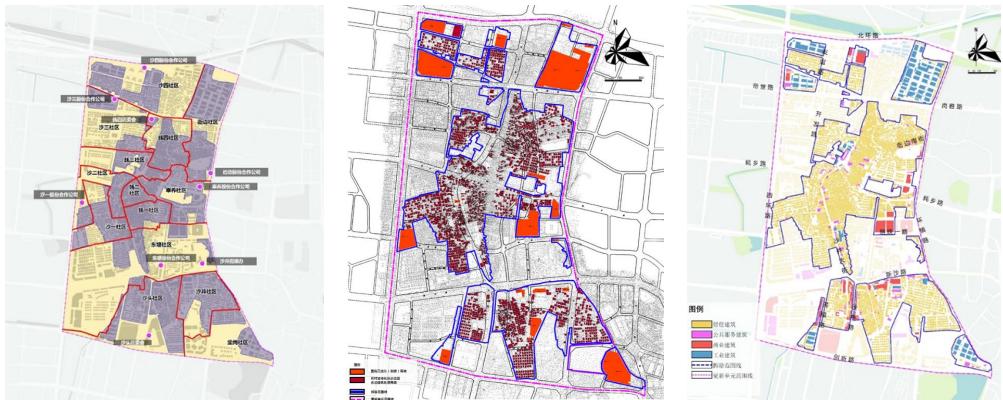
现状路网图

(1) 项目是深圳市第4个重点更新单元，位于新一轮总规定位的深圳西部中心，承担着沙井传统生活中心向深圳西部中心升级的重要使命。



发展定位

(2) 拆除范围面积最大、情况复杂，涉及14个社区相互插花、约6000栋房屋、近万股民、10余家前期开发商历史遗留问题。



项目基本情况

(3) 项目内包含 23 万平米沙井古墟，是深圳规模最大的第一批历史风貌区（其中包括深圳现存最早地面建构筑物龙津石塔），关注度高、政策尚不够完善、保护发展分歧较大，是深圳城市更新中的历史保护思路升级过程中的重大探索。



龙津石塔



沙井古墟历史风貌

2019 年 8 月，宝安区政府与华润置地以项目前期服务单位签订合作框架协议，在市、区政府的大力推动下，项目于 2020 年 6 月正式完成立项，进入单元规划编制阶段。通过多次专家研讨会、邀请国内著名专家指导等方式，目前已形成基本稳定用地规划方案和历史风貌区保护专项方案，争取 2021 年底正式上报审查。

作为截止目前深圳规模最大的城中村改造项目，也是首个以“历史风貌区活化”为核心的重点城市更新单元，具备较高的现实复杂性和特殊性，实施难度极高。在“政府规划统筹 + 市场主体实施”的方式下，以重点城市更新单元的模式在大范围片区内进行统筹，以重大公共利益为导向，在充分尊重参与者意愿的前提下，自上而下推动规划的落地，探索形成了城市更新与历史风貌保护及活化的创新路径。

2.2 重点更新单元面对的问题

沙井大街片区的更新面临多重挑战。除了通常城市更新面临的公共设施和公共空间严重匮乏、基础设施配套严重不足、断头路无法打通、危房密集、存在重大安全隐患等共性问题，项目还面临以下几个特殊问题：

- (1) 土地权属复杂，13家村股份合作公司权属相互插花，涉及14个社区、约6000栋建筑物、近万股民的利益分配。村股份合作公司土地边界无法界定，导致各类权属清晰用地、确权责任主体、村集体利益平衡和利益分配等实施层面重大问题难以解决。
- (2) 在有限空间范围内平衡历史风貌区保护和城市更新可行性。一方面，风貌区约3000栋建筑的整治与活化需要大量投入；另一方面，风貌区约3000栋房屋需要在项目风貌区以外进行迁建，其赔偿比例预期高于其它类型房屋，政策上有据可依的容积转移无法落地，还面临高强度开发与历史风貌协调的难题。
- (3) 历史欠账过多，城市更新承载的预期过高。前期介入的10余家开发单位的历史经济关系待理清，同时，历史欠账较多的公共服务设施、道路、市政基础设施、公共开放空间，导致项目贡献用地比例过高，城市更新承载的期待过多、过高。



沙井古墟航拍现状

2.3 项目定位及目标

为了缓解上述问题，并匹配上位规划对该片区的发展定位，项目以片区统筹的总体思路为抓手，以“政府主导，统一规划、统筹算账、分类分片分期实施”的工作思路，提出了“重点城市更新单元+历史风貌区保护活化”的创新路径模式，按实施难度和利益平衡方式，综合

采用拆旧建新、综合整治等方式，对片区分地块的滚动开发。通过统筹实施，片区定位“古墟新市，里巷时光”，计划打造成集文旅、研发、居住为一体的区域地标，成为“历史与现代交融、城市机能与文旅活动共生的未来城市文旅目的地”，实现生产、生活、生态的融合。

2.4 古墟新生计划

2019年底，华润置地与沙井街道办在沙井古墟中选取了一小段，将其命名为“示范段”，启动了“沙井古墟新生计划”的初步探索。新生计划包含相关的以龙津河局部示范性水体整治和景观提升为主体的景观设计、建筑及室内设计以及城市策展，旨在以微改造的手法，在保护并古墟原有建筑及历史文脉的基础上，留下城市记忆，改善环境、激活日益衰败的社区。

新生计划在龙津河沿岸选择了戏台、废墟、老屋等有代表性的场域，一方面保持场所特质，另一方面因地制宜顺势营造，以“融合设计”的手法，增加空间场域对人群的吸引力。

项目重点针对龙津河的狭窄和水体污染进行了处理，用低成本的雨污分流方式把河道氛围上层

雨水通道和下层午睡涵当有雨水时，则可以将附近污水处理厂处理过的中水注入其中，产生较好的景观效果，使亲水成为了可能。同时，为了放大亲水效应，设计局部地增加了水体宽度，增设亲水台阶，极大地提升了保护区内的环境。



沙井古墟风貌区龙津河整治提升

项目也对修建于上世纪 80 年代的戏台进行了设计提升。利用从当地收集来的

旧木材和青砖进行室内装饰和地面铺装，联通戏台前的空地形成了一个新的文化活动场地和小型休闲活动场地。这样的设计给缺乏公共空间的片区提供了交往空间，让社区重获生机。



沙井古墟保护区戏台整治提升

同时，沙井古墟“时光漂流 - 沙井古墟新生城市现场展”邀请了 23 位艺术家在街头巷尾进行创作，以壁画、艺术装置作为表现方式，以城市事件作为手段，为充满历史的保护区和充满生活的城中村注入了新的活力。



沙井古墟“时光漂流 - 沙井古墟新生城市现场展”



沙井古墟“时光漂流 - 沙井古墟新生城市现场展”壁画创作

2.5 更新亮点

2.5.1 以片区统筹的思路实现重要节点带动片区活化提升

项目以片区统筹更新的思路突破常规的单一地块内拆除重建再开发的经济账，在整个片区的尺度下一方面确保公共利益的匹配，另一方面也实现经济上的平衡。

以先行启动的片区内沙井老街的保护性开发为例，一方面沙井老街是深圳西部地区少有的具备较高历史文化价值风貌区，是沙井大街片区内的一个重要节点，其价值尚处于待挖掘的洼地，出于落后的物质空间条件很难起到片区乃至区域土地的活化、带动作用。另一方面，沙井老街作为深圳特有的历史风貌区，其对应的保护活化政策尚未出台，根据以往其它城市历史文化街区类项目的实施情况，需要采用综合整治的方式进行推动，涉及到大量的前期投入，限制了企业参与积极性。

根据 2019 年 2 月市规划和自然资源局、宝安区人民政府签署的《共同推进规划与自然资源管理合作框架协议》(2019-2021)，沙井片区作为试点，探索建立历史文化遗产保护激励机制，将历史建筑、历史风貌区纳入城市更新

拆除重建范围，通过容积率转移或者奖励等方式，鼓励实施主体自行理清经济关系，按照批准的整治提升方案对历史建筑、历史风貌区进行修缮整治和活化提升后，连同土地上的建筑物、构筑物作为贡献用地无偿移交给政府，政企合作共同打造特色文化风貌区。这种方式，在整个片区内一方面确保了文保优先大前提，另一方面也有力地保障了项目整体的经济利益平衡，同时让这一片风貌区隐藏的文化价值得以体现，以重要节点的先行活化带动片区未来的发展。比起前期大规模推倒重来，单纯以大型商业综合体为片区活力载体的活化手段是一个重大质变。



2.5.2 以重点城市更新单元实现片区统筹

由于以往的城市更新大多依靠自下而上的方式进行推进，“挑肥拣瘦”的情况屡屡在片区内出现，实施主体往往优先选择可以进行大面积拆除重建从而短时间内获取利益的局部地块进行更新，这一方面导致了城市更新出现了碎片化结果。同时，这种片面趋利的行为也造成片区内急需补足与提升的基础设施、大型公共服务设施无法有效落实。

除了前述问题，由于存在大量的历史遗留问题，深圳的城市更新土地状况相对复杂。为了有效引导城市化历史遗留的各类用地有序、合理进入二次开发，根据深府办[2016]38号文，“申报拆除重建类城市更新计划的城市更新单元，拆除范围内权属清晰的合法土地面积占拆除范围用地面积的比例（以下简称合法用地比例）应当不低于60%。”此举大大促进了深圳城市更新进程利益分配的规范化，但是也造成部分合法用地占比低的片区无法进入城市更新进程。

更为重要的是，在城市尺度下，亟待通过更新完善城市功能，实现规划功能的重点老旧片区，由于历史遗留问题、经济收益有限、利益分配不均、收益无法得到有效保障等问题受到很大限制。根据深府办[2016]38号文，重点城市更新单元的合法用地比例也相应降到了30%，在政策角度解决了重点更新单元的门槛问题。

2.5.3 以规划引领的方式保障重点城市更新单元的实施

在更新单元计划中衔接上位规划、各类专项规划的规划控制要求，明确更新方向，并重点提出对风貌区、公共利益用地的要求，从城市整体发展对片区发展的要求出发，为片区未来的更新提出了依据。

在城市更新单元计划的基础上，开展了单元规划和十余项重点单元专题专项的编制工作，通

过对用地布局、历史风貌区保护与活化、道路交通组织、公共服务设施、地下空间、市政基础设施、河道水系规划、创新突破点协调等进行统筹规划，一揽子解决交通长年拥堵、内涝积水严重、文化保护缺失等痛点问题。

2.5.4 以政企合作的方式分层次推进更新工作

政企合作是项目目前高质量快速推进的保障。在政府层面，宝安区成立沙井街道沙井大街片区（金蚝小镇）重点城市更新单元现场指挥部，形成“市直部门+区政府+区各职能部门（街道）+社区及村股份公司”四级组织架构。在企业层面，则以公开方式选择了华润置地作为前期统筹主体，并于2019年8月与华润置地签订

框架协议，政企合作多层次确保具体工作的分层落实。这样的实施方式带来的是更新过程中政策的清晰化与信息的透明化，以及不同维度专业资源的介入，充分发挥出政企合力在历史风貌区保护和城市更新中的积极作用。



感谢华润集团对本章节图文内容的支持！

瑞安：从新天地太平桥片区到“大新天地”

由香港瑞安集团代表市场力量主要参与的大新天地片区的更新经历了新天地太平桥到大新天地两个阶段。早期的新天地太平桥片区更新始于上世纪 90 年代，以先进的理念在上海的中心区域打造了世界级的文化现象——新天地。

项目在前期成功的基础上，后期项目在片区的基础上实现多元统筹协调发展，将项目向商务、社交、文化、公共空间四个维度上途径，让片区向城市周边片区融合，在宏观维度上让城市更好地实现片区间的协调发展，帮助城市实现其规划功能价值。

1. 改造前的上海新天地太平桥

上海新天地太平桥地区旧区改造项目位于上海市黄浦区，东北两侧分别紧邻著名的淮海中路和西藏路商圈，西侧毗邻南北高架，区位条件极佳，同时内有国家级文物保护单位“中共一大会址”。

90 年代，太平桥地区以典型的石库门民居为主，居住条件恶劣，基础设施匮乏，建筑年久失修。以一期改造项目新天地北里为例，不足 2 公顷的地块上密布了约 3 万平米的旧房危房，建筑年限从 60 到 90 年不等，产权关系、空间关系错综复杂，居住条件恶劣。如此现状难以满足中心城区商业发展的要求，由此太平桥被划为旧城改造区。



改造前的上海新天地



改造后的上海新天地

2. 片区统筹更新早期阶段：新天地太平桥旧改案例

2.1 项目定位及目标

在前述改造背景下，原卢湾区（现已并入黄浦区）政府为适应市、区两级政府对中心城区的发展定位、功能开发和城市建设要求，对区内旧区改造目标提升到优化城市功能结构和城市形象品质的高度。同时，在项目的改造中，不仅要着眼于改善市民生活，更要实现促进经济增长的产业结构升级和功能空间置换，大力发展以“现代服务业”为主导的第三产业。

太平桥地区改造计划的具体定位是通过改造、开发和利用，改善该市中心地区的功能和设施，提高该区的社会经济效益。

1996 年，太平桥旧改委托 SOM 公司进行整体规划。立足“上海从工业经济向国际经济、贸易、金融中心的服务业经济转型”这个角度，根据瑞安对整个片区的理念和方案，S.O.M 提出采用国际先进的“城市社区”整体规划理念，主要是步行优先、公共交通便捷、功能区合理混合等，在当时是一个理念超前、跨越式发展的城区重建规划方案。

这次规划成就了瑞安首个“城市中心总体规划社区”，规划总建筑面积约 130 万平方米。项目功能丰富多元，由西部上海新天地历史建筑

重建区、北部企业天地甲级办公楼宇、南部翠湖天地高档住宅区、东部综合性的购物娱乐商业中心、中心人工湖绿地组成。



新天地太平桥平面图

图片来自网络

2.2 空间环境构建

2.2.1 以新天地开放式街区为代表的街区及建筑环境提升

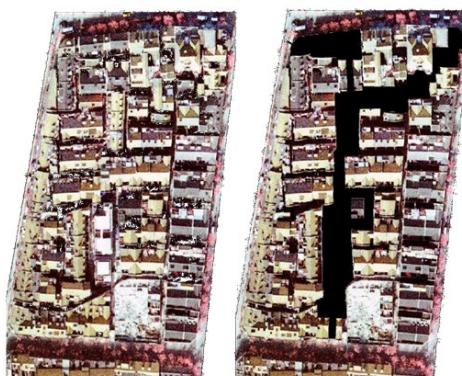
上海新天地改造项目是该地区重建项目的第一期开发项目，其内包含全国重点文物保护单位中共一大会址，南北街坊空间布局是典型的里弄建筑风格，其建筑大部在2000年前即已完成了建设。

在大部分项目专注于建筑空间改造的年代，新天地创造性地将视角放到了城市设计的角度。在总体空间设计方面，为了延续一大会址周边的历史文脉、形成贯穿性的高质量公共空间及通道，项目通过保留建筑外观的方式对历史街区风貌进行了保护。同时，针对原有老旧危房之间空间关系复杂的改造条件，为呈现后期较好的项目效果，做出了部分老房子和违章建筑拆除的处理，形成贯穿南北的开放式步行街，以东西走向弄堂与之相接，形成类鱼骨式的总体布局构思。

建筑方面，新天地不是一般的老建筑保护，涉及历史建筑和现代建筑。项目结合上海历史人

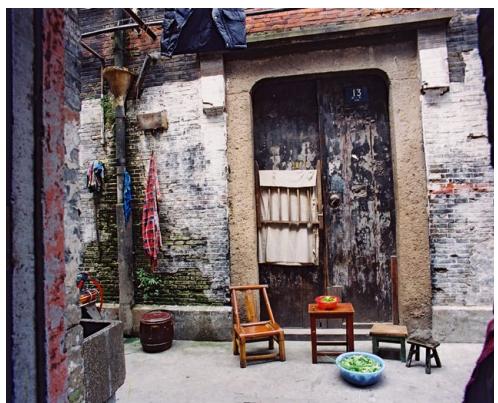
文和后期运营环境，项目邀请了具备多个视角的专业团队参与到项目中去，其中包括波士顿旧区保护项目的设计师、代表了西方文化记忆的本杰明伍德先生，以及代表了东方文化记忆的日建国际设计事务所、代表了本地文化记忆的同济大学城市规划设计学院罗小未教授团队等，多方专家群策群力，瑞安公司在投资的同时也参与到了项目中去。

项目建筑师首先花了一年的时间对新天地建筑进行研究，根据其不同的价值，总结出“基本保留，加固结构”、“保留外墙和屋顶，内部结构拆除重建”、“基本拆除、保留石库门门楼”三种改造方式。这样的整体思路，保留历史文脉的同时，一方面允许在大量存表去里的老建筑内部增加现代化设施与内容，将石库门文化和现代风尚共同融入到了新天地项目中；另一方面，部分新建的建筑则不走传统的仿古道路，大胆引入现代、后现代主义建筑，给新天地注入了上海这座国际化大都市的文化融合与自信；同时，精细的设计和施工处理以及较高的资金投入也保证了项目的质量。由此，建筑改造的深度思考成就了新天地“门外是风情万种的石库门弄堂，门里是完全现代化的生活方式，一步之遥，恍若隔世”的效果。



在延续风貌肌理的基础上创造高品质的公共空间





建筑细节修复前



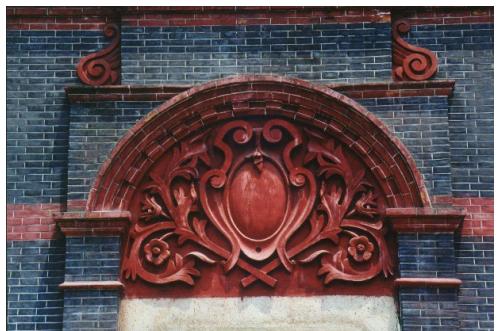
建筑细节修复后



新天地建筑改造



新天地建筑改造



石库门局部精细修复



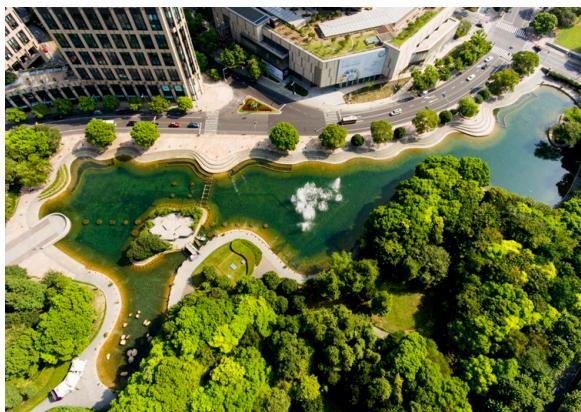
新旧建筑风格间的碰撞

2.2.2 以太平桥公园为代表的公共空间提质升级

太平桥绿地位于太平桥中心，建设面积 41101 平米，园中有上海市中心最大的人工湖，建于 1999 年。湖中建有大型喷泉，四周绿地高低起伏，西侧毗邻新建的一大纪念馆，北侧开辟一条约 1000 米长的湖滨路，与湖西新天地开放式街区紧密衔接，从景观生态层面上提升了整个片区的亲和力，形成湖滨道活力街区。

在资金筹措方面，1999 年，通过上海市中心城区大规模建设公共绿地的契机，项目申请到了相关的政策性支持，形成了市区两级政府与港资企业瑞安集团对项目共同投资的格局。同时，公园片区通过异地容积率补偿的方式也间接实现了片区内的经济平衡，缓解了建设资金压力⁵。

5- 参考文献：徐明前. 上海太平桥地区改造理念及运作机制探讨 [J]. 城市规划 ,2002(7):47-53.



太平桥公园航拍



太平桥公园

2.3 商业环境构建

在一期的新天地北里的改造工作完成后，瑞安集团对其进行统一招商运营管理。为了符合当时新天地的“国际化休闲、文化、娱乐中心”的定位，运营过程中有选择性地挑选入驻商户，吸引了大量国际元素及上海老字号品牌店，并要求商户定期举办宣传推广活动，以保证项目良好的开端。



新天地北里

2.4 更新亮点

2.4.1 挖掘片区文化价值带动片区发展

新天地的规划建设充分挖掘了片区的历史文化价值，在对片区深入研究，听取多方意见的前提下，延续了历史文脉。作为片区内首个开发完成的地块，新天地不仅仅构建了商业品牌，更将这个商业品牌扩大到了整个片区，有力地提升了片区的身份形象。后期，在新天地的基础上，一方面片区内也形成了多个连续性的、不同定位的延续性商业项目，成为了国际知名的文化商业街区；另一方面，通过前期新天地开放式街区地块的活化，周边也陆续建成了适应中心城区价值的高端住宅和办公楼，实现了片区的纵深高质量发展。

同时，项目在关注传统业态发展的同时，也对人文生态的构建提出了持续发展的破题解法。无论是文化艺术事件的介入，还是临时文艺市集的发生，或者是创意产业生态的持续构建，项目吸引时尚人群、文化人群进入片区，激发片区的持续活力，从而吸引了更多高素质人才来到这里，在成为上海城市名片的同时，助力了城市的发展。

上海新天地项目也因此获得多项国内外大奖，并被选为奖福布斯全球 20 大文化地标、世界银行全球 URBAN RENEWAL 经典案例。

2.4.2 打造片区生态景观价值带动提质升级

依据片区规划方案，片区中心开挖了一个占地 10000 平米的人工湖，并以此为基础建设了太平桥公园。从后期片区的发展来看，这里无疑是一大亮点，但是在当时来看是一个超前的设计。

2000 年以后，太平桥片区的地块开始陆续进入改造阶段，太平桥公园对片区整体环境提升的效果显著，一改片区原本破旧的面貌，更好地

承载片区高质量商业、文化等业态的高水平发展。同时，这里的生态景观价值不断释放到周边的街区中去，同步推动了片区的快速更新。

3. 更新的下一阶段：“大新天地”统筹更新的构想

3.1 定位及目标

历经 20 年，项目在城市更新的视角下对区域可持续发展进行了创新探索，创造性地处理好历史文脉与城市高速发展的关系，给破败的百年石库门注入新风尚，生长成为全球闻名的文化地标。

在这个基础上，后期新天地太平桥将继续发展衍生出“大新天地”的概念，与其它区域进行联通，向西藏南路东面进行发展。项目将与上海建立世界级经济中心城市的发展目标紧密相连，紧扣时代发展的趋势，将居住、工作、文化、娱乐等多重功能集聚起来，打造世界水平的复合功能区“世界级复合功能都市区”，通过片区的活化升级在世界范围内形成对人才的吸引力，形成具有国际范、上海味、时尚潮的 24 小时活动区。具体地，“大新天地”提出了四项有针对性的目标，分别是世界级核心区商务生态、24 小时社交目的地、城市精神文化地标、极具活力的公共空间。

3.2 新天地的空间环境构建：城市 - 片区尺度下的公共空间提质升级

随着时代的发展，项目的下一阶段开始越来越多地关注片区内整体公共空间的质量，形成精细化的街巷管理体系，构建共治平台，并且同步纳入艺术、市集等多元的活动。项目将形成有区域特色的街道体系。目前已经形成寿宁路特色夜市，后续将逐步落地马当路、自忠路提升，东台路室内步行街等项目。



马当路提升



东台路室内步行街效果图

未来，项目的公共空间将在太平桥公园的基础上，形成大新天地城市街道、公园绿地与广场体系，逐步向北与人民广场 - 淮海公园接驳，东西向复兴公园 - 老城厢寻求触点，发展融合到黄浦区公共空间体系中，成为区域绿地系统的核心。



大新天地在黄浦区绿地体系的地位



大新天地绿地体系发展示意

3.3 多元复合业态结构的构建：从商业单体向片区商业体系发展

在早期阶段之后，新天地太平桥片区在商业业态方面进行着持续地组合优化与更新，与周边环境呼应，形成了复合型的商业零售空间，进一步助力太平桥片区整体格局的完善，形成了强大的商业生命力。目前，上海新天地已经发展形成五大板块，形成了可持续的文化及社交目的地。上海新天地开放式街区，在石库门建筑外观基础上，修旧如旧并创新赋予其现代化商业功能，成为“中西合璧”的国际时尚文化地标；新天地时尚Ⅰ围绕 Neo Luxury，打造“玩乐有范”的潮流社交空间；新天地时尚Ⅱ旨在为中外设计搭建零距离交流平台，并孵化中国原创设计力量；湖滨道购物中心则聚焦生活方式和高端家庭体验；同时，太平洋新天地商业中心计划 2023 年面世，以“创新、生态、人文、社交”为魂，塑造世界级经典地标，推动黄浦区成为世界级功能复合型核心区，助力上海建设卓越的全球城市。

新天地整体商业布局





3.4 片区文化生态的构建：内容品牌构建长效内生活力增长极

除了对土地资源的开发、建筑空间的提升、商业及办公、居住业态的引入，项目把对城市人文文化资源的重视放到了极高的位置。

在过往的运营中，新天地引入、塑造了光影上海、新天地设计节、表演艺术新天地、上海时装周、天地世界音乐节、天地餐厅周等多个大型活动品牌，衍生出不同维度的商业、文化、市民活动，成为了活跃的上海市民活动中心之一。

同时，在这个过程中，项目同步对产业生态进行培育，构建了新天地文化产业系统，构建了围绕设计的内容平台 Design Social，与圣马丁学院、中欧商学院合作，助力设计力量成长。

3.5 更新亮点

3.5.1 紧扣城市发展方向激活片区活力与生命力

无论是对片区文化价值还是生态景观价值的挖掘，新天地的片区统筹更新始终站在上海城市发展的前方，将片区紧密地融入了城市。在“大新天地”阶段，项目紧握上海 2035 创新之城、人文之城、生态之城，建设卓越的全球城市的发展目标，结合其独特的城市核心区位，对标全球领先的都心区，提出了“打造具有国际影响力的复合功能都心区”的定位，从存量建筑改造提升、高质量公共空间提升、文化生态构建、创意产业生态系统、社区韧性升级五个方向出发，持续激活片区活力与生命力。

3.5.2 以文化内容生态激发片区的长期活力

在城市片区统筹更新的命题下，继物理空间的转型升级完成以后，内容为王已经成为活力激发领域的共识。新天地紧扣国际化高水准的定位，在空间经营的基础上构建了一系列高标准的文化艺术品牌，立足国际、国内、城市等多个维度，将“新天地”的地理富豪深刻地融入到了文化艺术文明的进程中去，做到了在更新的过程中一方面保护场地记忆，一方面创造场地记忆，形成地方文脉构建与地方活力激发的正反馈效应。

3.5.3 紧抓“可持续”的城市更新核心要义

“城市更新没有完成时，只有进行时”。这是瑞安在2020年城市更新论坛上城市更新研究和“大新天地”计划提出的论断。相应地，从早期阶段到今天的大新天地阶段，项目不断地进行调整优化，用了20余年的时间，在上海中心区打造出了国际顶尖的城市活力中心。从初期的保护、开发，到先进的文化和生态活化理念的带入，到商业业态的植入、优化以及复合体系的构建，以及内容生态的品牌构建、活动推广等多个维度，再到片区的街区提升与民生业态改善，新天地的品牌身份形象得以高标准地在国际舞台亮相。在这个过程中，项目紧扣人城产三者之间的有机联系，让物理空间的更新梳理和业态、内容的发展相辅相承，扣合了城市可持续发展的大命题。



感谢瑞安集团对本章节图文内容的支持！

万科：从上生·新所到南头古城到黄埔新城



上生·新所 图片来源于网络

万科在历史文化街区 / 片区的更新中打造了多个极富盛名的项目。随着时代的发展，项目的打造方式也从早期的以上生·新所为代表的文化园区商办业态单体项目为主的更新，到后期的以南头古城为代表的复合业态统筹更新。值得一提的是，两个项目都陆续开始了从物理空间更新、商业空间活化开始向社区进行融合的统筹更新道路。

1. 以文化园区商办业态为代表的上生·新所案例

1.1 上生·新所简介



项目位于上海延安西路 1262 号，地处新华路历史风貌区内，占地 70 多亩，主要由 3 处历史建筑、11 栋工业历史建筑、4 栋风格鲜明的当代建筑组成。

上个世纪 20 年代，哥伦比亚乡村俱乐部在这里落户，其隔壁即为民国时期著名政治人物孙科的别墅。1951 年，两栋建筑为上海生物制品研究所征用，随着城市与企业的发展，2016 上生所搬迁，万科获得了这个片区的更新机会。2018 年，上生·新所的一期部分作为创意园区，正式对外开放。

上生·新所总平面图

本节图片来源于网络

在建筑的更新改造方面，由于园区内的建筑年代跨度较大，风格不一，在更新的过程中区分不同的建筑类别进行了区别的更新与保护：

针对历史建筑孙科别墅、哥伦比亚俱乐部，项目主要采取了修缮的手法，修旧如旧反应历史遗存；



孙科别墅

针对历史建筑海军俱乐部，项目在保护的基础上适度进行了安全性与舒适性方面的提升，其中包括了项目的景观亮点英制马赛克贴面泳池；



海军俱乐部马赛克
贴面泳池

针对工业历史建筑，在保留建筑自身特色的同时，结合项目后期的使用功能，使用了不用维度的现代主义建筑改造手法介入，完成了历史与现实的跨越。



工业历史建筑改造升级

同时，项目充分关注公共空间的价值，在更新的过程中一改原本封闭的园区，开放两侧通道，让周边居民可以享受到园区的绿地和广场，在购物和文化体验之余构建了休闲去处。



开放的上生·新所

业态方面，园区内多引入文化体验类消费，比如茑屋书店、多抓鱼循环商店、朵云书院·戏剧店、“Sapore di Pane 圣帕尼”意式餐厅等。以极富盛名的茑屋书店为例，其位于哥伦比亚俱乐部内，设计基本保持了其日本店面的风格，其博物馆式的设计吸引了大量市民前来打卡；在片区内书店也收获了多家企业的合作契机，形成了“茑屋效应”。



茑屋书店

1.2 更新亮点

上生·新所是融合了工业园区和历史文化遗存转型升级的园区级项目的代表作。首先，项目延续了场地的地理文脉。项目充分尊重场所记忆，将上海生物制品研究所融入到了新的案名中，并且针对场地的工业和文化遗产进行了有效的保护和再利用；

第二，在园区的尺度下，项目先行启动了茑屋书店等能够产生引力和调性的热点业态，进一步激发了文化属性，有效激活了市民的场所体验，进一步促进了场地活力的再生。

2. 以生产、生活、生态复合业态代表的南头古城案例

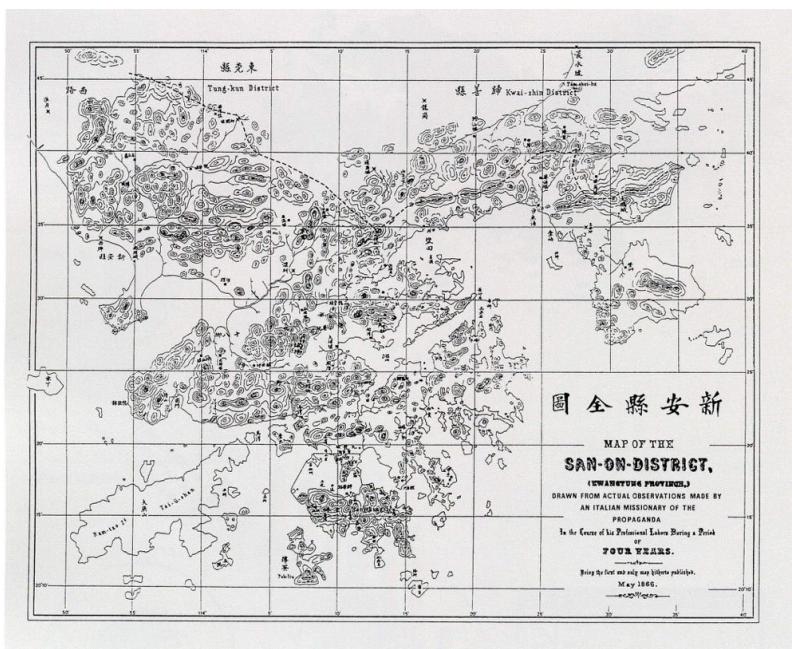
2.1 南头古城的现状情况

南头古城保护与利用项目位于广东省深圳市南山区南头街道、南头古城内。



南头古城航拍

南头古城又名新安故城，长期管辖香港、澳门、珠海、中山、东莞等地，是历代岭南沿海地区的行政管理中心、海防要塞、海上交通和对外贸易的集散地，也是粤港澳大湾区的历史文化源头之一。



新安县全图

建国初期，随着宝安县政府的外迁，南头城终结了其 1700 年的城史，回归为一座古城墙环绕的南头村。改革开放以后，随着“深圳经济特区”的建立，深圳市自上而下的工业化和城镇化进程推村庄逐渐突破城墙，城内外大量历史建筑被重新改造和拆除，南头开启了与外部城镇化同步的自下而上的另类城镇化进程，在自发保留其城内自明以来就有的“六纵一横”街巷格局的同时，形成了城市包围村庄、村庄包含古城的“城中村中城”格局。

南头古城现有建筑 1000 余栋，包括 1 处广东省重点文物保护单位、5 处市级文物保护单位、10 处保护建筑和 34 处历史建筑；现有住户超过 3 万人，流动人口占居住人口 90% 以上，人口居住密度是深圳平均密度的 15 倍。

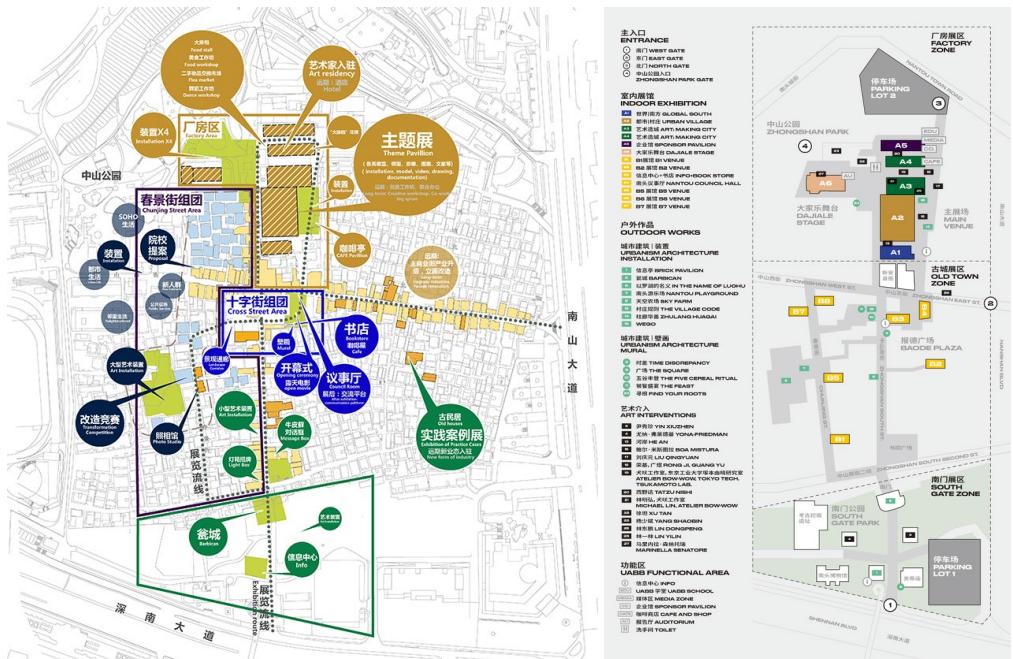


南头古城城中村现状 图片来源于网络

2.2 项目定位及目标

2011 年 12 月，深圳市规划和国土资源委员会编制了《深圳市南头古城保护规划》，拟投资 9 亿元，在 2010 年至 2020 年间，将南头古城建设成为“体现深港澳同源文化，文物保护完好，人文景观丰富，独具传统文化与商业氛围，空间环境与服务设施良好的城市传统风貌展示区”，明确提出“体现深港澳同源文化”的规

划定位，为此后南头古城更新改造提供了原点和方向，并逐渐进入城市更新的发展阶段。2017 年“深港城市\建筑双城双年展”的成功举办，以“城市策展”的方式介入古城更新，为古城带来了新一轮的活力。



深港双年展南头古城更新规划设计



2017 深港双年展海报



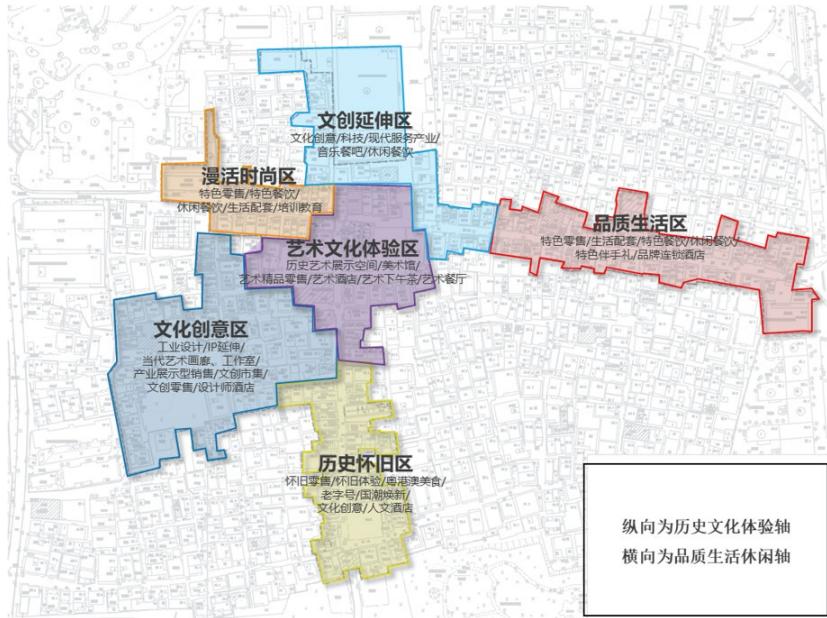
A6 大家乐舞台 @2017 深港双年展 图片来源于网络



报德广场 @2017 深港双年展 图片来源于网络

2019年，由万科公司介入古城保护与利用工作。针对南头古城面积小、建筑存量大、居住人口多、业态低端，同时面对历史遗产保护与旧城（城中村）改造的矛盾命题，定位“粤东首郡、港澳源头”，旨在打造具有历史人文底蕴的特色街区，湾区文化地标和设计、创意产业集聚地，加强粤港澳三地的文化研讨交流与创新创意合作，打造创造古城活力新生的人文生活方式。

南头古城重新改造完成后将分为四大功能区：历史怀旧区、艺术文化体验区、品质生活区、文化创意区，以“粤东首郡、港澳源头”的独特历史定位，旨在打造集商业、办公、居住、文化为一体的活力社区。



南头古城功能分区图

2.3 建成环境改造

更新改造旨在强化南头古城历史文化挖掘、对文物建筑进行保护与利用、对整个古城进行整体规划和方案设计、进行城中村综合治理、引入特色业态带动片区发展。考虑到工程浩大，南头古城的改造是采取以点带面、先易后难的方式，分期开发各街区。

在具体的更新改造实施过程中，中山南北街示范段改造工程以十字主街、街心公园、工业区厂房作为重点改造区域，从基础设施、景观升级、文脉梳理、建筑为改造四个维度进行了有机更新。

在基础设施方面，古城更新改造初期进行了重整道路，增加供暖，敷设新的街区排水系统，扩大电力容量，增加公共卫生间，同时进行了公共空间、社区配套的补足。

景观方面，首先对古城的南北主街以老麻石铺贴、小料石收边，还原明清时期的街道铺装；与此同时，对沿线的街区景观和关键场景进行更新，如入口牌坊、临街围墙、城门广场、街道绿地等，并增设休闲设施。另外，通过优化夜间灯光，营造温馨的归家路径，由此呈现安全、浪漫、可夜游的“不夜南头”氛围。



南头古城公共空间升级 - 改造前



南头古城公共空间升级 - 改造后



南头古城牌坊

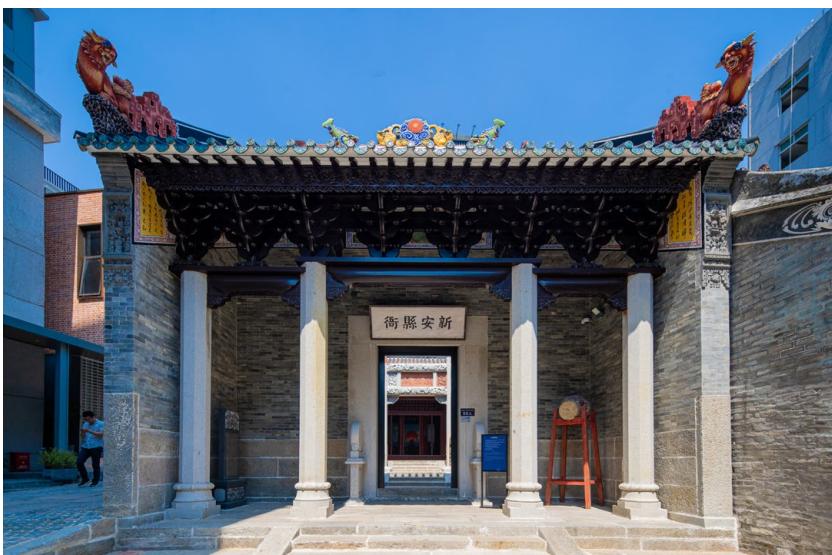


叠园

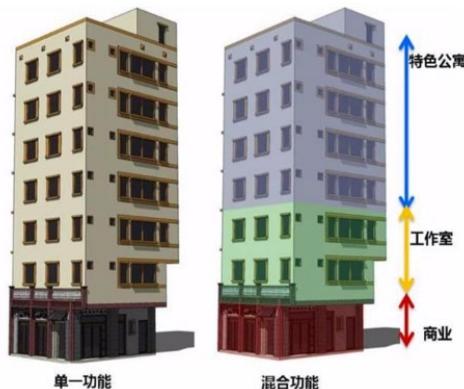
文脉梳理方面，古城的十字主街其保留了明代以来所形成的古城格局，南北向轴线上，分布着重点文物保护单位与历史建筑，由古城牌坊、关帝庙、南城门延伸至古城深处，形成了有序的空间序列。顺着这一文脉序列，南头古城新增古城数字历史体验馆、古城改造历程展示馆、城墙遗址展示区、同源馆等新的具有文化公益属性的文化配套空间，持续讲述古城的过去与未来。



改造前的新安县衙



改造后的新安县衙



建筑复合功能利用示意图

图片来源：倪有为 . 快速城镇化地区的历史风貌区保护路径探索——以深圳市南头古城为例 [C]// 城乡治理与规划改革——2014 中国城市规划年会 . 2014.



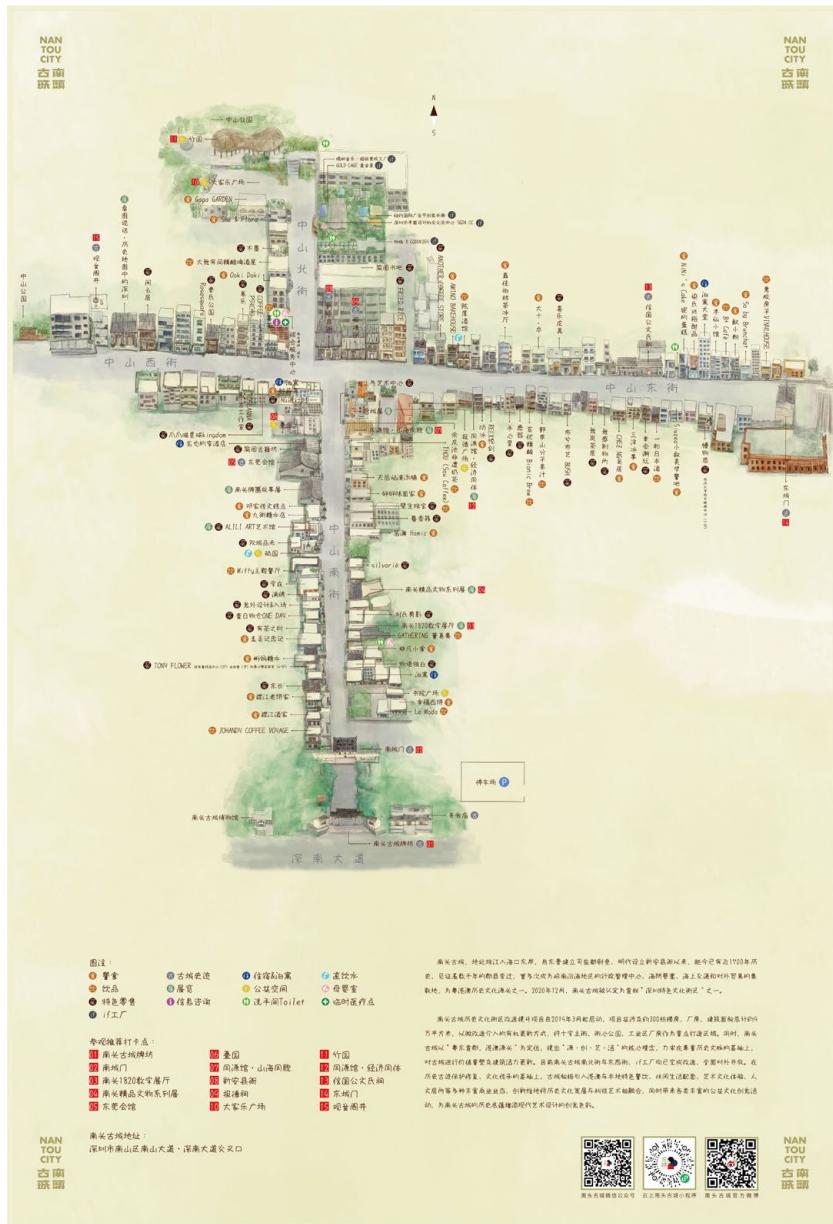
建筑改造对比图：改造前



建筑改造对比图：改造后

2.4 多元业态构建

根据定位，古城有机融合了商业、产业、居住、文化四大业态，以文化和商业的更新提升活力，以居住的更新实现提升的均衡与普惠，以产业促进更新的可持续。



南头古城导览地图

商业业态

在保留原有的生活居住类气息的基础上，持续引入有品质、有调性、有故事的商户，吸引文化、创意、艺术类商户进驻，持续挖掘港澳背景及广东本土特色商家。在 330 多米长的南北街示范段上，古城运营团队甄选优质 50+ 品牌，引入了传统特色餐饮、新式休闲配套、文创精品零售、人文生活居所四大特色业态，打造南头古城的活力多元生活方式。



入驻商户 Gaga garden



入驻商户 字在



入驻商户 襟江老饼家



入驻商户 彬妈糖水

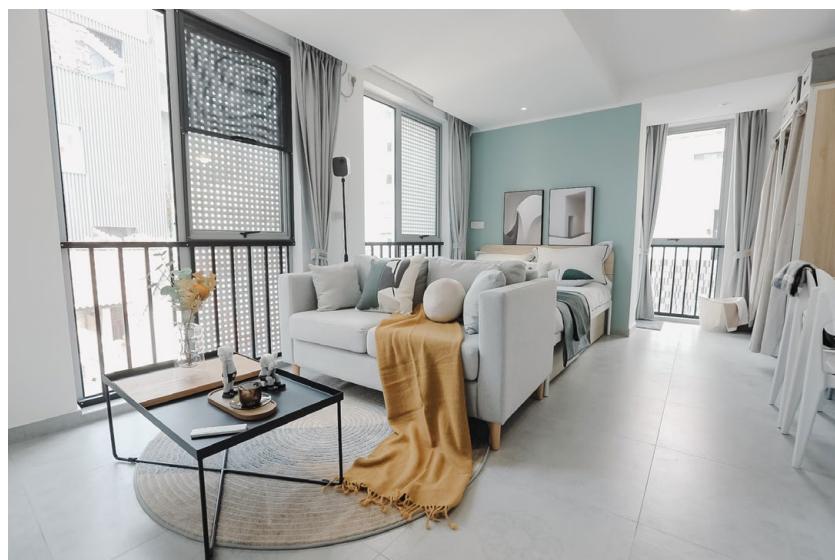
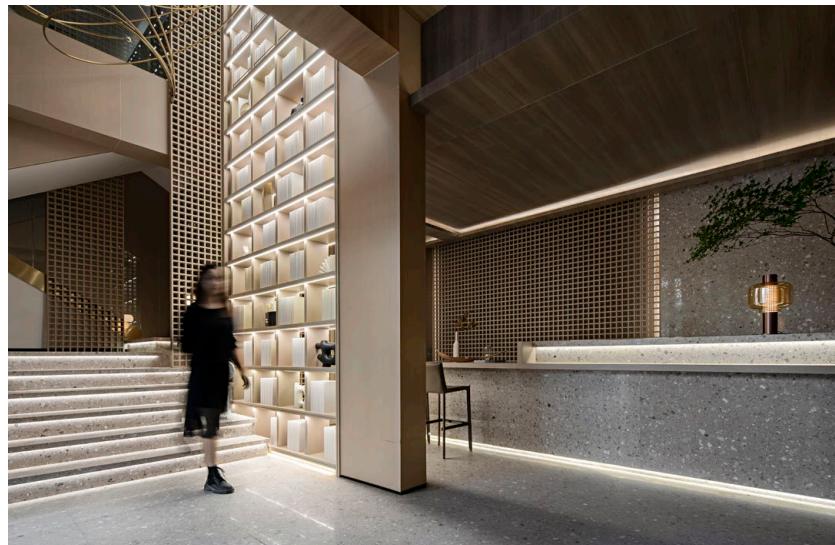
产业业态

引进设计创意类产业办公，打造深港文化创意“工厂”三大产业片区，各自拥有不同的定位与平台，吸引具有影响力的创意行业协会，汇聚粤港澳大湾区文化创意类头部企业和人才，培育及推动深圳文创产业发展，营造展示、销售、创作于一体的产业模式。文化创意产业区对应的软硬性功能支持，随着南头古城东西文化街和工业厂房改造完成，还将引进更多深港文创行业领头羊公司，依托深港设计、文创行业协会，为深港青年搭建创新创意平台。为南头古城特色文化街区改造提升项目的内容之一，划分为“物物集”、“光合社”、“if



居住业态

打造多元化品质青年公寓，为来深奋斗的年轻人提供高性价比的租赁空间，满足不同客群的需求。同时，古城积极推进基础设施类、公共服务类项目的落地，从民生改造的角度提升社区生活品质。



万科泊寓大堂及样板间

文化业态

一方面，古城保留历史文脉，在对文保建筑、历史建筑进行微改造的同时，积极发挥“港澳源头”的历史作用，目前香港南头同乡会已经建立古城会所，以古城为基础为许多香港创业青年提供了支持，为香港年轻一代融入大湾区打下基础，积极推动深港两地的发展。另一方面，通过历史文化策展与科技艺术相融合的现代手法打造常设展厅、展馆并持续开展文化创意及艺术类展览、沙龙、讲座、市集等活动，引领古城新生与品质人文的生活方式。借由丰富的业态和文化艺术活动，南头古城吸引了众多青年艺术家、新锐创意人、潮流青年群体等社会中坚力量，极大的丰富了古城的人口结构，为古城未来的可持续发展提供了人才动力。



市集 - 城南赶集



展览 - 同源馆



展览 -1820 数字展厅



香港南头同乡会

2.5 更新亮点

2.5.1 三方主体协同推进更新

南头古城采用了“政府主导 + 企业实施 + 村民参与”三方主体联合，协同推进。

项目由南山区政府成立“南头古城保护与利用工作指挥部”，旨在召集各职能局、属地单位作为参与单位共同推进南头古城更新工作。

具体地，在更新改造的部分，在充分听取居民意见的前提下，由区政府主导投资建设古城基础设施升级、古建修缮保护、街区打造、文化策展、景观环境提升公共部分建设。万科作为代建单位进行规划、设计、施工一体化建设管理。

而后续持续运营的环节，为了实现项目的可持续运营，在政府的指导下由业内经验丰富的万科公司、南山区属国企深汇通投资控股有限公司、当地集体经济组织南头城实业股份有限公司合资成立运营公司，发挥企业、社会和居民的力量，共同管理运营。根据规划，改造后古城内的对应建筑由南头古城保护与利用工作指挥部牵头开展统租工作，由运营公司向拥有产权的村民或村股份有限公司统租 20 年。

三方协同共同推进，让古城的利益相关者在同一个透明的平台上进行充分的沟通与协商，实现了更新过程中利益分配的公平与公正。政府作为组织者、管理者和协调者的多重身份，坚守更新过程中城市及片区公共利益，取得了居民的普遍信任，居民的诉求在合理范围内得到了实现，同时企业强大的项目打造能力以及品牌和市场运营能力也在其中得到了充分的体现。



2.5.2 有机更新微改造过程中的价值平衡

从过往其它同质项目来看，历史文化街区项目通常采用大规模综合整治的模式进行推进，其项目周期长，经济投入大，初期通常将重点放到基础设施提升和物理空间升级方面，业态经营方面则大量引入针对游客的特色小吃店、纪念品店，让历史文化街区的文化价值严重缩水。有机更新的好处是保留了文脉，但若是其内部的街区活力无法在较短的时间内得以释放，从经济角度来看很容易陷入旷日持久的资金投入洼地。

南头古城采用了有机更新“微改造”的方式，即基于原来外轮廓不变的前提下进行建筑立面更新，以空间升级、业态升级为抓手植入新的内容。相较于其他有机更新案例，南头古城更加重视项目的后期运营，由万科牵头的合资公司进行具体项目的运营，由专业的、市场化的团队，一方面积极地参与到与居民之间的沟通与互动中去，为居民解决实际问题，处理好与业主方团体之间的关系，为后续工作的开展奠定良好的基础；另一方面，项目在运营方面持续发力，建立了南头古城新的品牌身份形象。

2.5.3 生产、生活、生态功能的多元融合

项目邀请具备相同价值观的商家介入，突破单一的商圈业态，带来新的、愿意长期扎根古城的商家，释放古城的文化价值；在适合文化产业创意产业落位的厂房、主街区建筑的二层以上建筑等位置，引入多元化的公司、工作室等业态，焕活古城人群，实现文化层面的可持续创造；在背街部分广泛的城中村地带，努力实现基础设施、公共设施、住房等的改善，让具备历史文化价值的关键性节点带动片区发展。生活、消费、生产融合在古城内，实现了古城片区的多要素协同发展，也是历史文化街区更新的一次标杆性探索。

3. 展望未来：大规模区域统筹更新，打造未来城市社区 ——万科黄埔新城案例

黄埔新城位于广州市黄埔区临港经济区，是其中最大的旧改项目——沙步村旧改，占地面积约 158 万平方米，是少有的超大型片区统筹更新项目。项目空前的规模以及区位所带来的优势，让万科可以更多地以一个造城者的身份，给沙布村一个更高定位。

3.1 区位背景

黄埔新城所在的临港经济区地处以工业为主导优势产业的黄埔区。回溯历史，其城市空间逻辑主要根据工业生产的需要形成，以往为了方便运输形成的宽阔街道，以及相关产业人员居住形成的旧村亟待提升。在产业升级转型的时代背景下，2017 年，临港经济区被定位为第二 CBD，开始了新一轮的规划与发展。在今年的《黄埔临港经济区“十四五”发展规划（2021-2025 年）》中，给予了这里粤港澳的港城融合示范区的独特定位，并且在空间上提出了“一核三带多点”的新空间格局，对片区进行了细致而长远的部署。

在空间层面上，片区主要包含以中国软件 CBD 以及广州人工智能与数字经济试验区（鱼珠片区）为产业内核的数字经济核心区，以及数字创新带、滨江商务带、文旅休闲带；把江景主要留给了江北的滨江商务片区，以及江南具备较强文旅服务功能的公众休闲空间，而东部具有较好生态宜居禀赋的地块则留给了居住和生活，这里也是黄埔新城的所在地。

黄埔新城具备较好的对外交通条件。项目紧邻黄埔东路、开发大道、开创大道等主干道，并且与地铁站点紧密联系，可以从沙步通过地铁 5 号线东延段、13 号线直达珠江新城、金融城、琶洲等重点区域。同时，项目也将在内部设立公交专线，更好地提升片区内各节点至地铁站点等可达性。

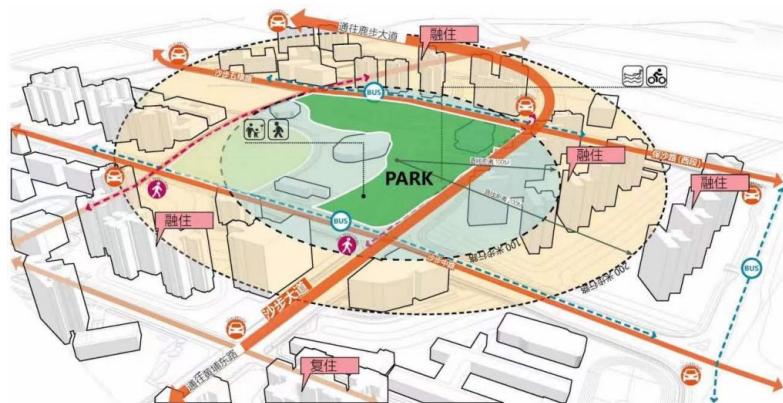


黄埔临港经济区空间布局图及万科黄埔新城区位

图片来源：广州开发区管委会办公室关于印发黄埔临港经济区“十四五”发展规划（2021-2025 年）的通知 http://www.hp.gov.cn/zwgk/ghjh/content/post_7791844.html

3.2 项目亮点

目前项目尚处于规划过程中，预计建筑面积将达到404万平米，居住人口逾8万，以造城的思路，结合超大体量及优越的区位资源，打破了项目内的壁垒，站在片区整体的角度，充分融入城市发展，融合多元的功能和要素，营造未来城市社区，为广州打造“国际港湾城市”。



万科黄埔新城布局图

图片来源于网络

与以往的社区类项目不同，黄埔新城打破了围合式设计，以当前较为先进的小街区的模式串联不同的功能组团。居住的功能看似散落在片区内，但是生态、商业、文化、产业等多元功能的强化更能提升片区的生活质量。同时，项目将大力发展战略公共交通、慢行交通，充分尊重市民的生活体验。

生态方面在新发展理念的带动下，项目将践行生态先行，其核心位置将建设一座占地约5万方的城市级绿肺，在景观系统中融合慢行系统，穿插其中的是公园、绿道以及湖泊，以生态融合不同地块承载的功能。

同时，配套先行是项目打造的另一亮点。项目将配建足量的公共服务设施及商业设施，包括 11 所学校、约 3 万平米的社区卫生服务中心及养老配套，以及大量的文化商业配套。据估计其中综合商业将规划面积约为 100 万平米，约等 3 个天河城的体量，同时滨水特色商街、文旅 IP 商业的构建也会极大地提升商业品质。毫无疑问，高质高量的文化商业空间将极大地提升整个老黄埔的城市氛围。

文化方面，一方面将保留了具有历史的大榕树和湖心岛，对村落中的宗祠、牌坊进行修缮保留；另一方面，项目建立了沙步文化馆并已对外开放，充分延续了土地所承载的文化和精神记忆。

产业方面，项目地处临港经济区，未来将重点导入并发展数字经济和人工智能，势必吸引更多的创新型人才落户黄埔，以融合的优势刺激更多的产业创新。

在黄埔新城的项目的实践中，除了其对城市肌理、城市业态、城市内容打造方面的独特心得以外，其体量和区位的优势也使得项目在可以积极配合政府在片区、区域层面的规划落位，同时让片区统筹更新能够更好地融入到城市总体发展中去。

未来，黄埔新城将会颠覆沙步以往的工业区面貌，形成对接世界先进水平的未来社区、未来城市。



万科黄埔新城园区设计效果图 图片来源于网络

/ / / / / / / / / / / / / / / /

感谢万科集团对本章节图文内容的支持！

(四) 案例之后思考：我国片区统筹更新的发展之路

上述我们针对华润、瑞安、万科三个更新主体的七个不同年代、不同城市、不同程度进行中的典型案例进行了阐述，它们不同程度代表了我国城市走向片区统筹更新的阶段性成就。

华润和瑞安介入片区更新的年代较早，他们深度参与了早期的旧改项目，并且延续至今针对片区统筹更新这一课题，在不同的区位背景下给出了不同的解法。

1. 对华润城市片区统筹更新实践的思考

在深圳，从早期的大冲村旧改，到后期的沙井大街片区重点更新单元，华润不仅是见证者，也是参与者。众所周知，城市发展的核心动力是指数级增加的集聚效应；早期的增量时代，深圳有限的土地上需要实现飞跃式的发展，因此在物理空间上，需要对城市核心节点的扩容，需要进行城市面貌整治，从而在这些核心节点中产生并释放城市的活力激发点，以形成新的物理空间上的增长极。所以大冲村旧改实质上选择了激进的大规模拆除重建的做法。当然，商业激活和城市面貌提升实质上对高新园地区的激活产生了正面效应，大冲也成为了南山重要的活力地带。

而到了沙井大街片区重点更新单元的阶段，城市工作思维开始从增量转向存量。为了避免以往实践中产生的在不同地块间“挑肥拣瘦”所带来的系列问题，即开发商或更新主体在更新对象的确定过程中优先选择商业变现能力强的地块，鲜少关注公共服务能力强、变现能力差的地块，进而导致片区尺度下更新不均，民生服务落后、城市尺度下规划落实效果差、空间碎片化的现象，沙井项目在政府的主导下选择了重点更新单元的方式方法进行推动，规划

先行，并且由华润作为国有企业实施主体进行推动。这样的做法相对之下平衡了来自实施主体的商业利益、来自原居民、村集体、村股份公司的物权主体利益、来自城市政府和市民的公共利益，在保护人脉、文脉、地脉的基础上进行更新，是一个巨大的飞跃。同时，这样复合多方诉求的更新方式离不开内涵式发展。一方面，目前项目仍然处于早期阶段，去年刚刚启动了“古墟新生计划”，这个先导区将人脉、文脉、地脉的保护与延续充分考虑进来，初步激活了片区，提升了项目身份形象；另一方面，在整体的规划与具体的行动计划中，学校、医院、公园广场、文化活动以及商业等市民服务配套，均将体现在项目中，由量到质的城市片区统筹更新正在路上。

近 20 年间，从旧改到城市更新，在深圳，华润实现了从大规模拆除重建的再开发模式，向提质增效、尊重地方人脉、文脉、地脉的长效机制转型。



2. 对瑞安城市片区统筹更新实践的思考

在上海，早期从 20 世纪 90 年代末的新天地太平桥旧改开始，瑞安以一个成熟房地产开发商的姿态介入了片区整治的工作中。无论是新天地北里乃至后来的新天地开放式街区的保护式活化利用，还是太平桥公园的整体塑造，瑞安将国际先进的规划设计理念和文化商业理念带到了上海的核心地带，有效激活了片区甚至片区外围的更新，后续的一系列更新顺理成章地有序推进。这些理念充分考虑了城市活力生成的逻辑，在今天来看仍然代表着最先进的更新方式。

今天的“大新天地”的综合构想站在了既有成绩的基础上，跳出片区站在城市的视角下来思考片区统筹发展的问题。无论是商业体系的构建，还是城市 - 片区公共空间的体质升级，抑或是服装周、音乐节等内容品牌的构建、与世界顶级学府之间的内容合作，都展现出了更大的格局。瑞安作为一个港资房地产商，也从对商业、或者说对房地产商业的关注不断地向文化、艺术、民生多栖发展。或许由于新天地以往取得的成绩和它城市国际名牌的超高定位，只有站在更高的站位，才能真正激发它的内生动力，实现它多维的可持续发展。

在新天地 - 太平桥这一片土地上，瑞安用了 20 余年，实现了从片区内地块开发和产业赋能向城市区域空间活化发展。



大新天地

图片来源自网络

3. 对万科城市片区统筹更新实践的思考

相比之下万科介入城市更新的时点相对较晚。早期案例更多地仍然是小尺度的园区更新。上海的上生·新所是一个精致的文创园区，内部包含了多个历史建筑和工业遗存，是见证国家历史发展的具有代表性的场地。更新的过程中，无论是历史建筑的修缮，还是活化业态的引入，或者是公共空间的塑造保护利用被阶段性地解读到了极致。

今天的深圳南头古城项目则在原有更新活化的基础上，开始向更加复合的城市片区视角转变。南头古城需要在城中村的背景中对历史文化街区进行更新。相对复杂的背景条件，给更新带来了机会和挑战。南头古城在保护利用的前提下，最大程度地尊重场地文化和居住其中的居民，万科作为轻资产运营方，和居民、村集体、村股份公司以及在地政府三方主体协同一致，共同推进更新。具体在做法方面，一方面，将公共空间与基础设施改造提升放在了前面，有力地保障了民生需求，也在过程中逐步获取居民的信任；另一方面，项目在三方主体协同一致的前提下，以统租的方式获取资产使用权，保证了三方的协同利益，也让项目在有机更新微改造的过程中寻求到了新的价值平衡；同时，项目坚持在生产、生活、生态功能的多元融合，

在引入业态方面没有大刀阔斧，而是做好相关的调研，坚持只引入符合古城调性的精专业态。多维组合策略让南头古城成为深圳别具一格的文化打卡地。

站在未来，万科黄埔新城给出的答案是以造城的姿态打造“未来社区”。广州核心区的特大老旧工业区转型升级将站位城市级的尺度，以小街区功能组团的方式融合了现代城市所需要配备的公共服务、居住、商业、产业等多元功能，大规模的公共服务和商业配套落实了以人为本的理念。同时值得关注的是，对绿色生态的关注贯穿了项目，不论是大规模的绿肺公园，还是大规模的绿色基础设施体系、生态慢行系统等，都反映出生态人文优先的思路。

万科的实践主要可以总结为从单一业态的产业园区活化向生产+生活的复合业态城市活化，再向城市级整体改造更新发展。

4. 小结：从量变到质变，

城市片区统筹更新正在实现高质量发展

片区更新案例对照

实施主体	早期阶段	发展阶段	展望	发展方向
华润	案例 名称 深圳大冲村旧改	案例 名称 深圳沙井大街片区重点更新单元	大规模拆除重建的再开发导向 >>> 提质增效、尊重地方人脉、文脉、地脉的融合式长效更新机制发展	由以上三个更新（开发）主体样板可以发现不同更新主体在不同时期不同的片区探索出的路径也截然不同，鲜活分融入了城市的变迁史，并成为了城市区域价值提升的引擎。整体来说，城市片区统筹更新经历了一个从量变到质变的过程。具体地讲，这个过程是一个片区地块的开发重建到城市尺度下的片区角色塑造的过程，是一个从物理空间升级到内涵融合更新的过程，也是一个从单一功能的注入到自生式的复合产业业态孵化的过程。
	案例 内容 3. 大规模居住区更新	案例 内容 3. 民生导向，城市服务与居住区更新同步进行		
瑞安	案例 亮点 1. 旧改任务下实现了城市面貌的改变 2. 片区直接带动城市区域发展 3. 以商业激活片区开发更新的典型案例	案例 亮点 1. “重点更新单元”以片区统筹的思路实现重要节点带动片区活化提升 2. 以规划引领的方式保障重点城市更新单元的实施 3. 以政企合作的方式分层次推进工作	片区内地块开发和产业赋能 >>> 城市区域空间活化发展	华润作为央企代表，瑞安作为港资企业代表，万科作为民企代表，他们的视野起点不同、企业文化不同、发展诉求不同，带给我们的经验极其多元化并丰富的参考价值，研究以上三个样板，如同近距离观察中国城市更新发展的一个个时代断面，而他们这些企业正同项目所在城市本身生生不息的更新进化着，给更多的城市更新行动者源源不断地带来创新灵感与实践经验。
	案例 名称 上海新天地太虹桥旧改	案例 名称 上海“大新天地”综合更新构想		
万科	案例 内容 1. 以新天地开放式街区为代表的街区及建筑环境提升 2. 以太虹桥公园为代表的公共空间提质升级 3. “国际化休闲、文化、娱乐中心”的商业环境构建	案例 内容 1. 城市-片区尺度下的公共空间提质升级 2. 从商业单体向片区商业体系发展 3. 内容品牌构建长效机制	生产+生活的复合业态城市活化 >>> 城市级整体改造更新	从片区地块的开发重建到城市尺度下的片区角色塑造的过程，是从物理空间升级到内涵融合更新的过程，也是一个从单一功能的注入到自生式的复合产业业态孵化的过程。
	案例 亮点 1. 挖掘片区文化价值带动片区发展 2. 打造片区生态景观价值带动提质升级	案例 亮点 1. 紧扣城市发展方向激活片区活力与生命力 2. 以文化内容激发片区的长期活力 3. 紧抓“可持续”的城市更新核心要义		
>>> >>> >>> >>> >>> >>> >>> >>> >>> >>> >>> >>> >>> >>>				

从片区地块的开发重建到城市尺度下的片区角色塑造的过程

从物理空间升级到内涵融合更新的过程

从单一功能的注入到自生式的复合产业业态孵化的过程

- 中国城市更新论坛白皮书 (2021)
《城市片区统筹更新趋势与实施路径》课题组

研究主持

中国人民大学国发院城市更新研究中心 × 高和资本

课题组联席组长

秦虹 中国人民大学国发院城市更新研究中心主任（原中国住建部政策研究中心主任）
苏鑫 高和资本合伙人、中国城市更新论坛主席

核心撰写人员

秦虹 苏鑫 王柯翔 肖超伟 汤博深 李立新 陈望宇 刘钰

关于报告

《城市片区统筹更新的趋势和实施路径》暨《中国城市更新论坛白皮书(2021)》是中国人民大学国发院城市更新研究中心与高和资本联合课题组发布的系列行业研究报告。2016年-2021年，在秦虹主任与苏鑫先生的共同主持下，联合课题组聚焦城市更新的核心问题，深入城市有机更新的轻资产模式、制度创新、金融支持、更新目标、实施路径、政企共塑等课题，依次攻关，已发布6个年度报告与2本学术专著。并于2017年起，每年在中国城市更新论坛上发布，引起行业的广泛讨论，积极推动了中国城市更新理论研究的发展和实践落地。

中国城市更新论坛是由城市更新领域的行业领袖、头部机构和学术组织共同发起的非营利性行业交流平台，目前已成功举办五届，每届现场参会人次逾千人次，视频直播点击量逾百万次，主流媒体争相报道，是中国城市更新领域极具影响力的行业峰会。高和资本是论坛的发起机构之一，中国人民大学国发院城市更新研究中心为论坛的学术指导单位。

往期报告

2020年《城市有机更新：政企共塑的城市升级之路》

2019年《城市更新的目标及实施路径》

2018年《城市更新》专著

2017年《城市有机更新及制度创新与金融支持》

2016年《城市有机更新的轻资产模式》

下载链接

<http://www.gohhighfund.com/articles/22>



中国城市更新论坛 CURF

中国城市更新论坛是中国城市更新领域极具影响力的非盈利性行业峰会。论坛于2017年6月成立，以“城市更新”为主题，吸纳越来越多的产业力量，如：新内容、新消费、新智能、新空间等产业领域的头部项目，以及在建筑设计、文化创意、人工智能、物联网、资产管理等领域有创新突破的实操案例。既吸取国际先进经验，又充分结合国情落地创新，不论大小，无问东西。在国内外复杂经济环境下，成为了中国城市新经济的积极驱动力。

【理事机构】

77文创\CitylinX设计联城\CREATER创邑\GIC\OUR都市再生\佰仕会\北京朗姿韩亚\渤海人寿\德必集团\第一商务控股\多彩投\方糖小镇\高和资本\高领\国寿资本\汉博商业\翰同资本\何帆工作室\黑石集团\红星美凯龙\弘毅投资\泓生资本\华高莱斯\华融融德\华润置地\华夏人寿\华住集团\寰图\吉祥人寿\嘉德投资集团\嘉德资本\嘉丰达\交通大学城市更新国际研究中心\金茂地产\金网络\锦和集团\朗诗\老钢厂\乐坊\乐乎公寓\梦想加\明源云\纳什空间\南丰集团\普洛斯\瑞安房地产\睿意德\深国际商置\世茂集团\首开集团\太古地产(中国)\泰康资产管理\天安骏业集团\田园东方\同创集团\同济大学设计创意学院\万科集团\万有集市\为明教育\文心空间\稳盛投资\香柏领导力机构\新派公寓\星库空间\阳光壹佰\英诺创新空间\盈石中国\优客工场\愿景集团\越秀产业基金\浙江凯投建设\正大集团\中城新产业\中国人民大学国发院城市更新研究中心\中国指数研究院\中海 OFFICEZIP\中联基金\中粮集团\中粮营养健康研究院\自如公寓\

{* 按音序排名 }

研究单位介绍



中国人民大学国家发展与战略研究院城市更新研究中心

城市更新研究中心是中国人民大学国家发展与战略研究院下设的研究机构之一，是研究我国城市发展趋势的重要智库平台。中心以我国城市更新进入新的发展阶段为背景，关注城市更新过程中的国际经验、理论支撑、实践模式、政策创新、更新成效等重要问题，以中国人民大学优质的学术资源为依托、人大国发院国家高端智库为承载，邀请相关领域专家、学者共同参与组成的多元化研究团队。



高和资本

高和资本成立于 2009 年 10 月，自成立以来致力于用金融重塑城市面貌，引领和推动中国城市更新与不动产证券化。目前，高和资本已经成长为国内领先的商业地产私募股权基金和国内不动产证券化的开拓者和推动者。高和资本在商业地产领域总投资超过 460 亿元，并完成不动产证券化产品（包括 CMBS、类 REITs 和公募 REITs）约 260 亿元，城市更新项目 20 个。在 2012 年 -2019 年连续八年被上海第一财经《中国房地产金融》杂志评为“人民币房地产基金 TOP10”，2020 年 -2021 年连续两年被国际不动产基金评选权威机构 PERE 评为“亚太区不动产基金管理人榜单 TOP50”。



高和更新

高和资本旗下经济策略咨询机构——高和更新，是由政府高级顾问、知名院系教授、一线实操专家组建而成的智库型经济策略机构。我们以投资导向的经济顾问角色，带着资管金融思维和产业运营思维，与地方政府及规划设计院共同合作编制城市片区更新中“多图层全要素”的片区更新实施方案。我们以片区更新的实施落地为核心目标，以专业化的经济顾问咨询服务和定制化的资源及资本对接为市场引领，在政府和社会资本及产业力量之间嫁接城市更新的合作桥梁。

我们以招引社会资本、产业资源为导向，为城市片区更新实施提供包括——金融路径设计 + 功能业态策划 + 投资产品测算的“经济图层”并使之叠加落位于更新单元专项规划之上，形成“策规一体”的产品经济策略和更新实施方案，致力城市更新行动的可持续实施，助力中国新型城镇化建设发展和高质量的政企合作。



关注“中国城市更新论坛 CURF” 公众号
与更多行业优秀践行者共同推动中国城市更新