

破解 资金之难



>>> 江宁路76街坊所在的零星旧改地块征收,标志着静安苏州河畔“昌平路昌化路”街区旧改拼图完成

与成片改造相比,零星旧里地块,常被称为“被遗忘的角落”。规模小、开发难,有些空间甚至连改造一个非机动车停车场都局促……这些地块就像是菜市场肉铺里的“边角料”,少有人问津,改造资金的筹措成为横亘在大家面前的最大难题。

当成本与收益可以预见的“倒挂”时,旧改资金从哪里来?采用哪种开发模式?……这些都需要机制创新的探索,将环节一一打通。

户数不多困难不少

静安区建管委副主任、旧改总办副主任凌斌从2009年就开始参与旧改征收工作,一晃已近15个年头,经手地块约250幅。虽然已是“老法师”,但他也不得不承认:零星旧改的这些地块,涉及居民户数虽然不多,但实际困难不少。

“我们通过‘三下三上’的方式,协同街道、管理单位、不动产登记中心等,在全区排摸出47幅地块,涉及5000多证居民。”凌斌说,这些地块的房屋大多是旧式里弄,资料登记不完善、产权情况复杂等历史遗留问题比比皆是。“尽管困难,但对我们而言,希望尽可能‘一网打尽’,不要有一户居民因旧改而遗憾。”

例如,毛家弄零星旧改地块只有31户居民,但产权关系异常复杂:公房、承租公房、系统公房、私房、私房共有产权……最极端的是,有一户人家,涉及整整29名权利人,甚至很多都在

国外,情况非常棘手。

“又如,共和新路730弄零星旧改地块,一共只有10户人家,原本以为征收工作很简单。谁知,9户居民1小时签约完成,还剩下1户居民,认为自己不够得益,迟迟不肯签约。一直到签约截止期限最后一天,我们做了许多工作,对方才最终同意。”凌斌说,“零星旧改涉及户数虽少,也正因此,每户权重占比更高,对我们的工作要求更高。”

2020年下半年到2022年底,静安区总共启动22幅地块的零星旧改。尽管面临各种困难,但静安区仍主动自我加压,提出50证居民以下的零星旧改项目要尽量做到“三个百分百”,即一轮征询百分百、二轮征询百分百、搬迁百分百。今年,政策有了微调,签约生效比例为90%,但增设了签约率奖、搬迁率奖,两者达到百分百时分别有奖励。“在充分尊重居民与单位意愿的同时,更调动大家的积极性。”凌斌说。

区属国企首次参与

零星旧改地块的旧改难点,不仅是情况复杂,更在于很多“边角料”缺乏商业开发价值。钱从哪里来?成为许多项目萦绕不去的“灵魂拷问”。

事实上,为了破解旧改“老大难”地块的资金难题,上海曾尝试市区联动、政企合作的创新模式。

公开报道显示,2019年,上海地产集团的全资子公司上海城市更新发展公司与黄浦区金外滩集团、杨浦区城投集团、虹口区虹房集团、静安区北方集团等区属国有企业,投资成立了四个区级城市更新公司,市、区投资比例为6:4,具体负责旧改地块的改造实施。通过市场化的融资手段,为旧改地块的顺利启动提供保障。

“参照市地产模式,今年除了区级财力投入外,静安区率先探索区属国有企业参与零星旧改。”凌斌介绍,目前,静安区属国企大宁集团、苏河湾公司、新静安集团、静投集团,都已参与到不同地块的征收与开发工作中。

今年静安区总共10幅零改地块,大约需要205亿元资金。其中200亿元,由区属国企进行融资,减轻区财政的资金压力。凌斌坦言,“经市政府批

准,采取‘预供地’模式,这是我们今年与以往最大的区别”。原本,地块在征收后,才根据性质采用拍卖方式出让;如今,区属国企首次直接进入土地一级市场——承担地块的征收费用,也负责后续开发。

为了将“边角料”盘活,一些零星旧改地块尝试扩大一定范围,以“化零为整”的方式,提升地块整体商业利用价值。例如,76街坊实现了街坊整体征收;宝昌路青云路地块,将包括眼镜城、陶瓷厂等在内的三家企业,一并纳入。

尽管区属国企肩负着庞大的资金压力,也将面对各种困难,明知可能“亏本”,但他们没有退缩:“零星旧改是‘两旧一村’项目,也是民心工程。我们没有过多考虑其他因素,先把任务接下来再说。”

要把钱用到刀刃上

“政府花了那么多钱改善民生,要把好事做实,把钱用到刀刃上,是我们的目标。”这是凌斌时常挂在嘴边的话。

在零星旧改工作中,与时间赛跑,成为所有工作人员的常态。“我们希望征收工作能够加快推进、加速收尾,尽可能减轻地块成本。”凌斌说。

如何加快推进工作?参与的区属国企,都尽可能做到“征收、投资、开发”无缝衔接。

参与江宁路76街坊旧改项目的新静安集团,拥有自己的征收部门。集团副总经理朱琰介绍,新静安集团主要从抓好征收、资金筹措、开发前期介入三方面入手。“在征收方面,基于集团拥有征收事务所的天然优势,征收工作从年初就开始筹备。在资金筹措方面,集团领导同几十家银行谈判,最终取得银行方面的支持,无论是贷款规模还是利率,都能够满足项目开发要求,使项目在降本增效方面走出坚实一步。与此

同时,我们的后续开发工作,也与征收、融资等同步开展。”

赵志峰负责征收事务,陆贇负责项目开发,这几个月来,两人几乎每天都要交流项目进展。赵志峰说,按照常规,地块从启动征收到拍卖交地,一般要花费2年。“我们希望尽可能抢出18个月时间,如果顺利,可省下约2亿元利息。”

以往的土地出让金,是确定的一笔投资;如今的征收费用,在相当一段时间里都在动态调整。此外,银行的放款流程与时间,也要考虑在内。种种不确定性,为企业带来较大的资金压力。为此,新静安集团专门成立项目公司,统一筹集资金、归集收益。“这在之前都是没有接触过的。”朱琰说。

但不可否认,也有一定优势。“各个环节都在集团内部直接沟通,比较顺畅。”赵志峰坦言,“我们与居民谈征收,什么时候交房,什么时候钱款发放到位,心里都更有底了。”

正在探索一条新路

江宁路76街坊所在的零星旧改地块征收,标志着静安苏州河畔“昌平路昌化路”街区旧改拼图完成,苏河湾滨水商务集聚带将迎来新一轮的发展升级。

然而,在朱琰看来,与优势相伴,挑战同样存在。“这幅地块征收成本高,居民期望值高,加之今后开发产品的市场适应性尚不明朗。这幅地块此前迟迟未动,肯定有不少实际困难。”

在76街坊地块,将近一半土地是保留建筑用地,既有文保点,也有保留的历史建筑,它们占地面积大、单密度低。地处中心区域的地理位置,也为后续开发增加了不少难度。

陆贇坦言:“76街坊的周边,都已经造好了。留给我们的资源,无论是边界条件、日照资源,都非常紧张。除此以外,我们在施工方面也有诸多顾虑。地块中,有些房屋要拆掉,有些房屋必

须保留,有些房屋需要更新改建,还要考虑公共绿地……”陆贇说,以前是买一块现成的土地,在一张白纸上,而如今难度要大得多。

朱琰将76街坊的开发,比作“夹缝里的生存”。幸好,一丝曙光从罅隙中透了出来。“我们做了许多工作,与设计单位、相关部门一起,不断优化、调整、比较方案。就好像做科研实验,不断探索,最终找到一条夹缝,能走出来。”他说。

朱琰透露,目前新静安集团正在探索建设新旧结合的小区。“可能有几栋新建的高楼,其他都是历史风貌建筑。新老元素经过设计后有机结合,这样的城市风貌,比纯粹崭新的建筑更有魅力,也能看到历史文脉。”

揣着数十年房地产开发的经验,新静安集团正摸着石头过河。朱琰说,城市更新应当通过市场化运作,做到可持续发展。最终,希望多方得利——居民改善生活,城市面貌改变,企业资金平衡甚至略有盈余,能够支持新的“两旧一村”项目,实现良性循环。“尽管很难,但我们正在探索这样一条新路。”朱琰说。



<<< 宝昌路上,居民把冰箱绑在电动车上准备搬走

