



青浦区凤溪村



▲ 航拍改造项目现场  
本报记者 刘歆 摄于2023年12月25日



更新项目建成后全景示意图

## 城市更新如何“更新”？

# 全生命周期管理让更新可持续

本报记者  
宋宁华  
杨洁  
屠瑜

浦东唐镇小湾村，提前3天实现100%居民征收签约，创下引领区“两旧一村”改造新速度；静安区蕃瓜弄旧住房改建项目，签约首日顺利生效；青浦区凤溪村，全市最大“城中村”将变身“数字谷”……

城市更新是事关全局和长远的大事，是事关群众切身利益的好事。龚正市长所作的《政府工作报告》提出，2024年，要深入实施城市更新行动，以理念创新、方法创新推动城市更新模式创新。城市更新如何“更(gèng)新”，成为市人大代表、政协委员们热议的话题。

中心城区成片旧改任务收官后，去年，上海全面部署并启动零星旧改、旧住房成套改造、“城中村”改造。

“2023年是静安区零星旧改力度最大的一年，面积超过全市总量的四成。”市人大代表、静安区建设管理委主任洪海明说，2023年静安共有10幅零改地块启动二轮征询签约，签约当天就完成高比例生效；其中8幅零改地块在短时间内签约率和搬迁率均达到100%。

洪海明也坦言，零星旧改项目中最大的难点在于资金筹措。“由于零星地块大多是‘边角料’，开发价值低，大多数项目都无法平衡投入与收益。城市更新怎样形成可持续的良性循环发展，成为需要破解的‘根节’问题。”对此，静安区创新机制，发

在城市更新过程中，如何保护好历史文化遗产，让传统和现代融合发展，是一个重要课题。最近热播的电视剧《繁花》，带火了市民对上世纪90年代上海黄河路餐饮业繁荣的历史印记，也勾起来了市政协常委、市规划资源局副局长王训国的回忆和对城市更新的思考。王训国1991年来上海，1994年留沪工作，曾经去过黄河路苔圣园用餐。

他告诉记者，改革开放以来，上海城市建设发生巨变，从危棚简屋改造发展到二级以下旧里改造，从二级以下旧里改造再发展到旧区改造，如今又从旧区改造发展为城市

城市更新，一头连着民生，一头连着发展。市人大代表、上海浦东发展(集团)有限公司党委书记李俊兰表示，“要贯彻落实上海市城市更新的要求，首先要规划引领统领作为区域开发的重要原则，尤其是要围绕城市发展的功能需求、产城融合，以及老百姓的生活需求等方面，开展深入调研。”

作为浦东城市更新的主力军之一，浦发集团开发的新杨思地块将以创新特色商业作为引擎驱动，打造引领全球消费潮流新高地；这里也将是上海营商环境的新标杆，有望成为国际法律服务集聚区，吸引更多仲裁、商事、金融等机构提供各类法律服务。“在城市更新中，1个统领、5个统筹至关重要，即‘规划统领’和‘更新

### 改造

### 抓住根节形成良性循环

动大宁集团、静投公司等4家区属国企以“政企合作”“一二级联动”的方式参与零星旧改，采取贷款融资方式补充征收资金，积极降本增效平衡收支。同时精准施策，加强对零星旧改地块特征分析，将相邻地块捆绑征收，这样既有利于整体规划，也有利于征收工作的统筹推进。

今年两会，洪海明提交有关城市更新的建议。“希望有关部门能进一步出台引导自主更新的有效举措，如更新奖励、税收优惠等，更好发挥调动产权人的主体性、积极性。另外，在规划参数、土地政策、筹措资金等方面，可以再突破些，既要依法

合规，又要因地制宜、闯出新路。”

上周，嘉定工业区朱桥“城中村”改造启动“首拆”。市人大代表、嘉定工业区党工委书记李超告诉记者，早在2015年，嘉定工业区就启动了这一项目的研究。“我们创新形成了‘一次改造、全部拔点’的改造方案，将周边所有宅基地的地块全部纳入，这样有利于周边成片集中开发，最终形成一块整体区域。”

“不同片区的城中村改造有不同使命。”李超说，朱桥项目地处工业园区中，这次改造，除了优化生活环境、完善功能配套外，更大的意义在于“后半篇文章”——如何“缝合”产

业园区和居住社区之间发展裂缝，更好服务于工业园区的高质量发展。

目前，嘉定工业区集聚了大量生物医药、集成电路相关企业与人才，面临产城融合、职住平衡的难题，大约有6万—8万名企业员工有实际居住需求。在城市更新推进过程中，李超建议，立足不同区域发展需求和发展定位，能够在规划细节方面有更多专业指导，避免各类项目同质化、实现错位发展。“城市更新往往是一个很长的周期，涉及策划、实施方案、实施建设和运营管理阶段。在项目监管方面，也希望‘三师联创’等好的机制能在更多具体项目落实，更好发挥专业团队的全流程统筹支撑作用，共同为市民创造更加美好的生活环境。”

### 保护

### 传统现代实现有机融合

更新的巨大发展阶段转变。

“但随着城市更新的推进，有些历史知名建筑已经被一些新建的高楼大厦所替代，非常可惜。”王训国特别牵挂东方商厦的改造，希望不要被拆除，“建筑是城市历史的写照，每栋建筑都代表一个时代。不管什么时代，总要留一些建筑代表时代的印记。”

他认为，历史知名建筑作为城市的历史，它的身份有两种功能，一种是城市的功能，它本身是城市核心竞争力显现，另外它还具有文

化历史的功能，具有双重价值。对此，他建议，在城市更新中留住改革开放以来有特定记忆意义的知名建筑物。具体包括：开展调查排摸建立保留名册。尽量留住知名建筑物的外观形态，可以依据功能需要改造内部空间布局等。另外，对名册中的建筑物，实行挂牌宣传，讲述历史建筑物的产生、功能、发生的时代故事等，真正让这些有特定记忆意义的历史建筑体现可阅读性。

市政协常委、华东理工大学教授安琦则把保护的关注点放在街区

上。他表示，上海在保护历史和文化方面做了很多工作，主要体现在老城区，很多老的建筑作为保护对象进行了保护。只有走进老城区那些受到保护的建筑区域，才能感受到这个城市是有历史和文积淀的，但在老城区拆建部分以及新建街区，已经很难有这种感觉了。

安琦认为，上海自从改革开放以来发展很快，老城区拆建、新建城区，市区面积已经扩大了很多倍。如何让改建及新建的街区更具文化和历史感尤为重要。他建议，在改建和新建的街区适当位置采取措施，以设置标识牌等形式留住这块地方的历史和文化记忆。

### 发展

### 制度创新统筹全程管理

任务、更新模式、更新资源、更新政策、更新力量”的统筹，要在开发中把工作做深做实。”李俊兰说。

“要打通城市更新‘最后一公里’，全面实现城市更新目标，从前期论证到后期维护，需要开展城市更新全生命周期管理，不妨引入BIM(建筑信息模型)等先进技术，让人民生活更美好。”市人大代表、沪港国际咨询集团有限公司党委书记郭康玺表示，城市更新重民生、规模大、牵涉广、投资多、周期长、难度大。城市更新项目不能重建轻管理，要实现从前期申报、审核到实施竣工、后续维护等全生命周期管理，

防止经常出现进度、质量问题。

首先，要建立一套完善、创新的城市更新的制度和机制。“城市更新是一个系统性的工作，涉及面比较大，做好顶层设计，要综合考虑各个涉及要素，注重体制机制创新发展，制定合理、可操作的政策制度。”比如，建设什么比较合理，先建设什么，后建设什么；多少住宅、多少商用，才能实现职住平衡等。在前期规划中就运用现代化BIM新技术，哪怕是几个螺丝钉也有精准信息，建设完成移交给物业公司后，将来维修起来也更方便完善。

其次，要加快城市更新全生命

周期管理大平台建设，形成基础信息数据底板，构建一条龙的全产业链。通过纵向横向打通，建设统一管理大平台，实现从申报、审核到实施竣工的全覆盖、全生命周期管理，提高协同效率。

“此外，城市更新不仅是政府部门的事情，要提升城市更新参与的热度与广度。”他认为，要建立健全政府、企业、专家、居民等多元主体共同参与的行动构架。统筹协调空间资源和资金，组织相关部门、企业、专家、居民开展运营维护活动，贯穿项目规划、实施全过程。在区域综合性城市更新项目实践中，可以吸引社会资本参与，产业导入更新，实现城市焕新，留给子孙后代一个美好的城市新空间。