



须炳荣（中间白衣者）在上海彭一小区旧改房成套改造项目生效仪式上。
图 / 受访者提供

“他们就吵啊闹啊”。

后来彭浦新村街道想到能否“破例”让家庭困难的居民通过公积金来支付这笔费用。为此，须炳荣前后跑了十几趟公积金中心，终于敲定了具体细节。

“钱是解决了，但我‘倒霉’了。”须炳荣说，因为装修，家家户户都有自己的意见。前脚这边5楼的居民打电话来说瓷砖有色差，后脚那边4楼的又说插座和地漏装的位置不对，“我的膝盖就是那个时候整天跑来跑去爬楼给跑坏的”。

20年来，须炳荣和几千户居民进行过面对面的沟通。他说遇到过的家庭矛盾形形色色，自己就反复上门、一户一策，找邻居、楼组长苦口婆心调解，“被人骂过、打过，还被派出所关过”。但他始终坚持一个原则——不能搞特殊，必须做到公正、公平、公开。

在须炳荣看来，彭浦新村内的产权房才是旧改路上最大的“拦路虎”。私人财产受《物权法》保护，只要一户不同意，整个项目都无法推进。这个问题在产权房占到362户的彭一小区拆除重建时最为凸显。

“他们已经厨卫独用，很多人家装修也很好。说白了人家没需求，你凭什么让他们交出房产证，还要到外面租4年房子。”须炳荣说，只能从改造方案切入，用实打实的优惠打动他们。高层分摊面积大，经过精密测算，给予产权房增量20平方米左右的建筑面积，并优化房型，

尽可能将产权房居民安置在小高层里楼层较好的位置，最关键的增量费用也由政府承担80%。

当租赁房居民提出异议，须炳荣又耐心解释，尽管租赁房只增加约2平方米的使用面积，但“送”独用厨卫与阳台，实际套内总增量可达14至17平方米。

与此同时，彭浦新村街道则与上海高院相关负责人专门开会讨论，寻找法律依据。他们也经常与区房管局等部门开会讨论，形成会议纪要，然后以会议纪要作为推动工作的依据。终于，静安区确定下来，彭一小区的拆除重建，住户签约率达到99%以上，项目就能正式生效。

任伟认为，静安区愿意在缺乏政策依据的背景下推动这项工作，需要区里有相当的魄力。“彭一小区除了住宅外，还配套建有养老院、交通枢纽以及街道党群服务中心，条线部门在审批项目方案时，找不到可参照的依据和条款，基本都是一个部门一个部门地去协调沟通。”任伟表示，好在一切的辛苦没有白费——2020年10月7日，彭一小区租赁房居民和产权房居民签约率均超过99%，项目得以生效。

可复制的“静安彭浦模式”

回顾彭浦新村旧改征程20年，彭五小区的改造从2005年3月持续到2006年9月。也正是这一次尝试，让彭浦新村街道意识到，如果需要居民出资，自上而下的旧住房改造工作很难进行。毕竟，仍然居住在这些小区的居民，大多没有经济实力出资改造住宅。但对于上海而言，老旧小区拆除重建已经成为一件不得不做的事。以此为前提，上海选择由政府出资。

2007年11月，彭七小区启动“加层扩建”的改造，即在住宅顶楼再建一层新房，通过抽户，把空出来的房间改为独用的厨房和卫生间。这项改造在2009年4月竣工。

后来轮到彭三小区，但在其二期的改造，彭浦新