

聚焦社区民生 解决资金难题

上海城市更新机遇与路径：“留改拆”焕发老城新活力

本报记者 刘颂晖 郭阳琛 上海报道

位于上海市普陀区的曹杨新村是新中国第一个工人新村。而今，站在小区崭新的门前，看着橙红色的黏土瓦片屋顶，人们很难想象这座居民小区已历经了70年的光阴。

而在三年前，曹杨新村还曾饱受建筑设施老化的困扰。另外，由于同层住户共用一间厨房，狭小空间里摆放着各家的煤气灶，每家每

工人新村“蜕变”

如今上海大力推行的“15分钟社区生活圈”，在上世纪的曹杨新村早已初见雏形。

在上海本地人的印象中，当年的曹杨新村是劳动模范和先进工作者居住的片区。

彼时，曹杨新村的建设规划采取的是“邻里单位”概念，相当于每个邻里单元配置自由的社区设施，如医院、公园、学校、邮局和电影院等。这些设施都坐落在邻里中心步行范围内，居民们步行只需10分钟左右。

“曹杨新村的规划设计理念超前，生态环境和景观功能并重，当年就为居民同步规划建设了各类公共服务配套，整片区域环境雅致、宜

政企合作模式

“留改拆”的政策导向让城市更新的整个运营逻辑更为复杂，对规划和资本的要求也更高。

据介绍，上海城市更新经历了四个发展阶段，如今正呈现出第四阶段的特征：政府与私有部门合作、以市场导向推动旧城再开发。其中，2021年9月，《上海市城市更新条例》施行，明确提出上海城市更新要坚持“留改拆”并举、以保留保护为主，遵循规划引领、统筹推进，政府推动、市场运作，数字赋能、绿色低碳、民生优先、共建共享的原则。

上海电气集团产业发展部副部长舒治刚回忆道，在20世纪80年代，上海城市更新主要是以解决居住条件为主的重建旧改；90年代，则是以发展经济为主的“推倒重建”模式，以发展商业经济和生产；在本世纪初，开始注重存量保存和维护，主要代表项目有田子坊和新

户的木窗边都挂着一串锅碗瓢盆，也带来了诸多安全隐患。

所有改变是在上海市不断推进城市更新战略过程中发生的。作为国内城市更新发展起步较早的地区之一，近年来，上海市不仅打造出了新天地和上生·新所等旅游休闲“网红打卡地”，也构建出了以曹杨社区、新华社区为代表的“15分钟社区生活圈”。

城市更新项目中的公共服务配套占比高，投入大、运营周期长，

等问题，虽然前后进行了几次修整，但居民期待改造的呼声越来越高。

2019年12月起，曹杨街道联合同济大学等单位，启动了辖区内的曹杨一村旧房成套改造工程。2020年初，普陀区提出，新开工10万平方米旧住房成套改造，让非成套房屋居民过上“厨卫独用”的日子，曹杨一村也被列为旧住房成套改造重点项目。

最终，改造方案明确，在不改变整体风貌、房屋形态的前提下加固房屋，同时实施内部结构更新。经过近两年的改造，2021年10月底，

顾问部高级董事、主管朱锋告诉记者，“留改拆”的政策导向让城市更新的整个运营逻辑更为复杂，对规划和资本的要求也更高。

让国资平台公司等来牵头，最大的优势在于能够以相对长远的视角审视城市更新，而不会因过分计较短期收益而影响大局。

朱锋认为，在国资平台公司完成区域一级土地开发后，整个板块的商业价值就会随之提升，再引入一些擅长城市更新运行的企业、机构来做二级联动，这样不仅缓解了一级开发需要投入大量资金的压力，后期进入的市场化企业、机构也能通过运营提升城市更新的溢价空间，从而通过政企联动方式，谋求双赢局面以及利益价值最大化。

第一太平戴维斯华东区策略

自然少不了资金支持。为此，上海市分别于2021年6月和12月成立了由国资公司牵头的城市更新引导基金，募集资金总规模达到900.02亿元。

《中国经营报》记者在采访中了解到，在新政策指引下，上海市一方面推进已获批的城市更新项目建设，一方面改进部分项目的开发方式，探索全新的城市更新路径。

多位受访专家在接受记者采访

时表示，2021年可谓是“城市更新元年”。在住建部提出城市更新要由“拆改留”转变为“留改拆”、在实施城市更新行动中防止大拆大建新政策要求下，过度房地产化的开发建设方式以及传统的旧改模式将不再可行，未来也将收紧项目的立项审批。但得益于政策支持以及资金扶持，上海市在城市更新领域将迎来更大的突破，在扮演城市更新试点先锋角色的同时，也为国内其他城市提供了良好的示范。

曹杨一村的部分居民陆续搬回。许春辉表示，曹杨新村在打造“15分钟社区生活圈”过程中，首先考虑的是宜居，将老旧住房整体更新，对原来非成套的房屋改造为成套房屋。同时，围绕道路和曹杨环浜打造生态宜居的生活环境。

据曹杨新村负责人介绍，曹杨街道整体风貌提升，既保留了历史的印记，又结合了居民对新生活的需要，有针对性地提升了居住品质。整个街道围绕宜学、宜游和宜业的初衷，运用数字化转型等技术，让老工人新村重新焕发了生命活力。

“华谊万创·新所老旧厂房的华丽转身，精彩蝶变，不仅会吸引一大批优秀的创业企业，也会成为高品质的城市公共艺术空间。所以，打造高品质的园区，是政府要为创业者提供的最重要的服务内容之一。”上海市闵行区委书记陈宇剑表示，华谊万创·新所所在的零号湾创新创业产业集聚区是闵行区打造上海南部科创中心的核心功能区，也是闵行未来发展的希望与动力所在。

“在最新一轮的城市更新中，上海中心城区的旧改已接近尾声。”克而瑞研究报告指出，在此背景下，旧城改造已进入最后阶段，而房企应抓住旧改最后窗口期，积极配合政府进入城市更新赛道。

要实现246.7亿元合约销售额就能够挤进百强房企榜单。但市场份额在进一步向头部房企集中，分化加剧。2021年，国内房地产企业销售榜单上前20强、前10强的合约销售额门槛分别为1718.1亿元、2900.9亿元，相比上年的1688.2亿元、2780.1亿元均有所提高。

2021年，国内房地产企业销售榜单上，千亿规模房企、百亿规模房企分别有43家、162家，上年则分别有43家、173家。

与此同时，2021年规模房企整体目标完成率也远不及历史同期，其平均目标完成率不到90%，明显低于近年105%以上的平均水平。

据统计，2021年初披露过销

售目标的部分规模房企中，大约有八成以上的地产商未能完成全年销售目标。而在2020年，绝大多数规模房企都完成了年初设定的销售目标。

中国恒大首当其冲。该公司在2021年初设定的全年销售目标为7500亿元，但受市场下行、自身经营及信用风险等多重因素影响，中国恒大在2021年累计实现合约销售额4430亿元，目标完成率为59.1%。

2021年上半年，中国恒大就累计实现合约销售额3568亿元，半年目标完成率约为47.6%。该公司整个下半年的合约销售额只有862亿元，占全年累计合约销售额的19.5%，下半年完成全年销售

1500亿元，目标完成率约112.8%。2021年，建发国际在销售榜单上的排名上升了十位至第二十一位，根据相关房地产研究机构的统计数据，该公司全口径下的全年累计合约销售额超过了1711亿元，目标完成率约为142.6%。2021年，建发国际对应权益销售额为1301亿元，同比增长约100.9%。

另外，在北京市场，几家拥有本地国资背景的规模房企同样实现了销售增长与排名递进。

其中，首开股份在销售榜单上的排名由2020年的第四十二位上升至第三十八位，其2021年全年累计实现合约销售额1149亿元，同比增长了6.9%。首开股份

在2021年初设定的全年保底销售目标为1100亿元，目标完成率接近104.5%。

根据相关房地产研究机构的监测统计，北京城建(600266.SH)在销售榜单上的位次由2020年的第一百二十二位大幅提升至第六十四位，其全年累计合约销售业绩达到了542亿元，同比增长了155.1%。

京投发展(600683.SH)的销售业绩在2021年也实现了大幅增长。该公司在2020年全年累计合约销售额为142亿元，2021年前三季度就接近144亿元，同比大幅增长88.7%，而京投发展在2021年初设定的全年销售目标为120亿元。

逾八成地产商未达目标 房企销售榜单“大洗牌”

本报记者 余燕明 北京报道

2021年落下帷幕，房地产销售市场在下半年急转直下，地产商们熬过了相当艰难的一年。

过去一年，规模房企交出的销售成绩单并不尽如人意。据统计，百强房企在2021年累计实现全口径合约销售额12.65万亿元，同比下跌了3%。

2021年，规模房企整体目标完成情况也远不及历史同期，其平均目标完成率不足90%，明显低于近年105%以上的平均水平。2021年初披露过年度销售目标的部分规模房企中，大约有八成以上的房企未能完成全年销售目标。

国内房地产企业销售榜单上，规模房企的排名出现了“洗牌”式位次更替。中国恒大(3333.HK)已从前三位跌落，排在第五；保利发展(600048.SH)、招商蛇口(001979.SZ)、华润置地(1109.HK)等央企地产商的位次均有上升；世茂集团(0813.HK)从榜单前十跌出后，由龙湖集团(0960.HK)补位。

而在北京市场，几家拥有本地国资背景的规模房企如愿完成了全年销售目标，同时实现了销售增长与排名递进。

其中，首开股份(600376.SH)在2021年初设定的保底销售目标为1100亿元，并力争达到1200亿元。2021年，首开股份累计实现合约销售额1149亿元，同比增长6.9%，目标完成率接近104.5%，它在百强房企榜单上的排名也从第42位升至第38位。

销售目标完成率不足90%

2021年，规模房企销售增速罕见地出现了负增长。

国内房地产销售市场在2021年下半年急转直下，规模房企单月销售业绩增速从2021年7月以来由正转负，延续了下跌趋势且降幅不断扩大。

2021年12月，百强房企实现全口径合约销售额1.12万亿元，同比大幅下跌了34.7%。逾八成百强房企单月销售业绩同比降低，其中逾六成房企同比下降幅度大于30%。

受下半年房地产市场速冻行情影响，规模房企全年累计实现的合约销售额同比下滑了3%。2021年，百强房企整体销售表现不及2020年同期，全年累计销售业绩同比降低的规模房企数量有所增加。

房企排行榜位次大洗牌

由于规模房企的销售业绩分化加剧，国内房地产企业销售榜单上地产商的排名出现了“洗牌”式位次更替。

碧桂园(2007.HK)依然牢牢稳坐销售榜单上的头把交椅，中国恒大的销售排名跌落至第五以后，万科、融创中国分占第二、三位。

2021年，保利发展、中国海外发展(0688.HK)、招商蛇口、华润置地等几家央企地产商的销售业绩延续了稳健态势，并在前十榜单上多有进步。

其中，排在第四的保利发展全年累计实现合约销售额5349亿元，同比增长了6.4%，相比2020年排名第五向上递进一位；中国海外发

展继续占据第六的位置，其全年累计合约销售额为3695亿元，同比增长了2.4%；招商蛇口则从2020年的排名第十递进至榜单第七，全年累计合约销售额超过3268亿元，同比增长了17.7%；华润置地也向前递进了一位，榜单排名升至第八，其全年累计合约销售额接近3158亿元，同比增长了10.8%。

世茂集团受市场下行影响更甚，跌出销售榜单前十降至第十二位；龙湖集团则顺利向上补位后跻身第十位，该公司全年累计实现合约销售额约2901亿元，同比增长了7.2%。

2021年，绿城中国(3900.HK)、滨江集团(002244.SZ)、建发

国际(1908.HK)等几家超额完成年度销售目标的地产商，它们在销售榜单上的位次均有大幅提高。

其中，绿城中国全年实现累计合约销售额2666亿元，同比增长了24.2%。该公司计入代建项目的全年累计合约销售额为3509亿元，其在2021年初设定的全年销售目标为3100亿元，按此计算的目标完成率约为113.2%，在销售榜单上由2020年的第十九位升至第十三位。

滨江集团从2020年在销售榜单上的第二十七位提高至第二十二位，其全年累计合约销售额为1691亿元，同比增长了24%。2021年初，该公司设定的全年销售目标为

1500亿元，目标完成率约112.8%。

2021年，建发国际在销售榜单上的排名上升了十位至第二十一位，根据相关房地产研究机构的统计数据，该公司全口径下的全年累计合约销售额超过了1711亿元，目标完成率约为142.6%。2021年，建发国际对应权益销售额为1301亿元，同比增长约100.9%。

另外，在北京市场，几家拥有本地国资背景的规模房企同样实现了销售增长与排名递进。

其中，首开股份在销售榜单上的排名由2020年的第四十二位上升至第三十八位，其2021年全年累计实现合约销售额1149亿元，同比增长了6.9%。首开股份



作为上海市最具代表性的城市更新项目之一，位于上海市长宁区的上生·新所深受当地居民和游客喜爱。 郭阳琛/摄影

破解资金难题

城市更新项目开发周期长、难度大，项目现金流与收益均存在不确定性，项目初始资金筹集压力大。

根据《上海市住房发展“十四五”规划》，上海将在2022年末，全面完成中心城区成片二级旧里以下房屋改造，约110余万平方米。“十四五”期间，力争提前全面完成中心城区零星二级旧里以下房屋改造约48.4万平方米，受益居民约1.7万户。

克而瑞机构表示，一系列数据与政策均反映出，上海中心城区旧改在“十四五”期间已进入最后阶段。

另一方面，在“寸土寸金”的上海城区推进旧城改造和租赁住房等项目，非一般的开发企业所能掌控，难免会遭遇多重困难。

中房智库出具的《2021中国城市更新白皮书》指出，对于企业主导城市更新来说，面临的最大的难题是融资难、融资贵。城市更新项目开发周期长、难度大，项目现金流与收益均存在不确定性，项目初始资金筹集压力大。

如何解决城市更新项目的资金问题？在“2021观点商业年会”上，朗诗青杉资本副总经理兼基金管理部董事总经理方旭东介绍，公司为了收购一处持有型、时间还比较长的城市更新项目，在不借款、不融资的情况下，最终选择引入一家险资企业作为股东方。

而为了广泛吸引社会力量参与上海旧改，加快旧改资金平

衡，共同推进城市可持续更新和发展，上海市也在不断探索城市更新基金运行机制。2021年6月，上海成立规模为800亿元的城市更新基金，定向用于投资旧区改造和城市更新项目，促进上海城市功能优化、民生保障、品质提升和风貌保护。

2021年12月17日，上海城市更新引导私募基金合伙企业(有限合伙)注册成立，注册资本为100.02亿元。这是上海在支持发展城市更新融资方面的又一落地项目。

“综合来看，城市更新主要问题在于资金短缺和盈利慢，上述两项上海城市更新基金只是众多政策红利的试点先锋。”克而瑞在研究报告中指出，基于此，央企、国企以及一些具有城市更新改造经验的房企或将更具优势。在未来城市更新中，继续提高居民居住条件，提供多样性居住模式将为主要方向。

事实上，仅靠城市更新基金很难撬动整个上海城市更新的旧改资金问题，但此次引导基金参与企业多以地方国企为主，其引入创新金融+城市更新的模式，一方面是政府作为尝试加大金融政策支持力度，另一方面是利用地方国企背景推动市场资金进入。”克而瑞机构表示。