

# A Brief Discussion on the Development Experience of Complete Renovation Projects for Old Housing

Chao Wu

Shanghai Beifang Enterprise (Group) Co., Ltd., Shanghai, 200070, China

## Abstract

With the development of cities, the renovation of old residential areas has become an important part of urban planning. The purpose of the complete renovation of old housing is to improve the living environment of the residents in the community and enhance the functionality and sustainable development of the city. Jing'an District, as the central urban area of Shanghai, has a large number of old houses. Among them, the old houses with incomplete facilities have backward infrastructure, shared kitchens and bathrooms, and incomplete functions. Some houses even have structural safety hazards. The residents have a strong desire to improve their living conditions. Therefore, carrying out the complete renovation of old housing is not only a crucial step for Jing'an District to promote urban renewal, but also a thorough implementation of the concept that "the people build the city and the city serves the people". Since Jing'an District initiated the renovation of old housing units in 2005, after more than a decade of meticulous maintenance and management, it has gradually explored an implementation path for the renovation of old housing units with Jing'an's own characteristics. This article will combine the author's work management experience to briefly discuss the full-process development experience of the complete renovation project of old housing.

## Keywords

old housing; Complete renovation; Urban renewal; Jing'an District; development experience

## 浅谈旧住房成套改造项目开发经验

吴超

上海北方企业(集团)有限公司, 中国·上海 200070

## 摘 要

随着城市的发展,老旧小区改造已成为城市规划的重要组成部分。旧住房成套改造的目的是改善小区居民的生活环境,增强城市的功能性和可持续发展性。静安区作为上海中心城区,老旧住房数量多,其中不成套旧住房基础设施落后、厨卫合用、功能不全,甚至有些房屋更是存在结构安全隐患,居民对于改善居住条件的意愿强烈。因此开展旧住房成套改造不仅是静安区推动城市更新的关键一步,更是对“人民城市人民建、人民城市为人民”理念的深入贯彻。自2005年静安区启动旧住房成套改造工作以来,静安区经过十几年时间的精心维护和管理,已逐步探索出一条具有静安特色的旧住房成套改造实施路径。文章将结合作者工作管理经历,浅谈旧住房成套改造项目全流程开发经验。

## 关键词

旧住房; 成套改造; 城市更新; 静安区; 开发经验

## 1 引言

拆除重建改造模式是指将建筑结构差、年久失修、功能不全、存在安全隐患且无修缮价值的公有旧住房,予以拆除、重新建设。拆除重建能根本解决小梁薄板房屋的结构隐患问题,房屋重新建设后产生的增量房源也能为旧住房更新项目的居民安置提供房源支持。但为达到改造标准且符合控规要求,该路径往往涉及控规调整优化,需做好规划研究方案;贴扩建改造模式是指对不成套房屋进行原址改建,通过扩建加层、外部加建等方式调整房屋布局,增加使用面积,

实现厨卫独用。由于是对原房屋进行改建,无法解决房屋的原始结构问题,因此无法用于小梁薄板房屋的成套改造;综合改造模式是指针对因特殊原因,在控规调整上存在限制的不成套房屋,通过重新梳理公共空间、整合调整内部布局,实现厨卫独用的改造方式。作者为上海北方企业(集团)有限公司工程部经理,集团旧住房成套改造项目的负责人,积极探索实施旧住房成套改造开发流程,致力于城市更新领域的深耕细作,着重致力于旧住房成套改造,把“落实民生工程、建好民心工程”作为集团工程部的重点工作,目前已成功开发多个具有鲜明特色和显著成效的成套改造项目。通过拆除重建、综合改造等方式,实现中华新路 817 弄、彭三五期项目、共和新路 802 弄项目竣工,目前在大力推进彭一小区(住宅、养老院、社区公服)、谈家桥小区、蕃瓜弄小区

【作者简介】吴超(1988-),男,中国山东潍坊人,硕士,工程师,从事城市更新、旧改工程管理研究。

项目建设工作，总计建筑面积逾50万平方米，累计受益居民达4846户。总结出一套针对旧住房成套改造项目全流程开发经验，最后介绍一项目成功案例，以为读者提供有益的参考。

## 2 项目前期筹备

### 2.1 审批与规划协同

在旧住房成套改造项目前期，与各审批部门的有效沟通极为关键。首先，针对土地问题，作者通过各项目前期工作推进经验，最终探索出拆除重建项目审批、建设流程，对拆除重建项目通过土地部分收储、出让，并地后整体开发方式进行。如彭一小区拆除重建项目总占地面积4.9万平方米，原来地块中土地情况复杂，地块中既有直管公房（产权及土地为我集团所有），又有原小区配套公建房屋（产权及土地为其他单位所有），各种性质土地交错。需要将其他产权单位土地收储再出让，合并自有土地后统筹建设。通过前期和各审批部门对接，顺利取得项目前期各类批文，使得项目能够及时开工建设。此外，在方案研究初始阶段，要积极主动地征询审批部门意见。成套改造项目在方案研究和“一对一”户型设计阶段多数是房管局和街道牵头设计进行，在方案基本定型之后才开始征询相关审批部门的意见，且有些部门要求不能按规定满足，导致后续审批过程中很被动，导致审批滞后。因此，在方案完全定型前，就需要积极征询审批部门的意见，尤其是一些难以满足设计条件的情况要及时沟通，协商解决方案，提前优化解决。

### 2.2 政策创新

彭三五期对旧住房成套改造具有突破性意义，在于其打破了传统征收补偿模式，首创“居民100%自主签约+原址回迁”机制。后续才有了彭一小区、谈家桥小区及蕃瓜弄小区项目跟进。以蕃瓜弄小区为例，面对产权结构复杂（涉及公有住房、私有产权、非居用房等）、居民诉求多元等现实挑战，静安区创新提出“三不变”原则（土地性质不变、建筑总量不变、

邻里关系不变），通过“协议置换”方式实现居民原地安置。这一政策设计既保障了居民居住权益的延续性，又避免了因产权纠纷导致的项目停滞。同时，项目采用“征询-签约-搬迁”全流程透明化操作，通过“一户一方案”精准匹配需求，最终实现签约首日即达97%、两周内100%签约的“奇迹”，为上海旧改提供了可复制的政策模板。

### 2.3 多元主体联动

#### 2.3.1 主管与属地协作

区房管局、两旧专班及街道在项目推进中扮演着不可或缺的角色。旧住房成套改造项目有其特殊性，审批过程中会碰到很多问题，建设单位不能单打独斗，遇到问题要及时汇报，向主管部门和所属街道寻求帮助。像谈家桥项目，在应对周边紧邻居民区带来的噪声、扬尘、交通、治安等基层

治理问题时，旧改项目部联合施工单位、街道办、居委会及居民代表构建沟通处置平台，并组建“党建联盟”。通过这一平台与联盟，及时化解居民诉求，充分发挥街道协调作用，推动项目顺利实施。

#### 2.3.2 居民需求整合

联合房管局、街道及设计院等开展全面深入的居民调研是项目前期的重要工作。在彭三五期、彭一小区、谈家桥小区、蕃瓜弄小区等项目中，通过细致调研精准把握居民需求，为后续的户型设计、配套设施规划提供科学依据。

### 2.4 重视设计优化和概算审核

成套改造项目因为是居民回迁安置，基本上属于定制户型的设计，特点是户型非常多且小，每一层的户数较多，项目管线配套设计更复杂，后续容易引起居民的投诉，而且因为户型面积限制，立面效果也难以保证。项目方案“一对一”设计虽然是街道主导，但是建设单位也要积极参与，一方面是在具体使用和效果上进行优化，尽量避免后续居民的投诉和物业管理矛盾，另一方面也是要在项目前期就需优化项目投资概算，避免超概等问题发生<sup>[1]</sup>。

## 3 项目中期建设

### 3.1 施工管理强化

①工期动态管控：项目启动之际，依据改造规模与复杂程度精心制定详细的工期计划，明确各阶段任务、时间节点及责任人，为施工进度提供清晰指引。在施工过程中，定期对进度进行严谨评估，密切结合实际情况，如材料供应、天气变化、施工难度调整等因素，及时灵活地调整工期计划，确保项目按时完工。

②安全质量保障：施工现场安全监管是重中之重，需确保各项安全措施如防护设施搭建、施工设备维护、人员安全培训等落实到位，杜绝安全隐患。

### 3.2 成本控制管理

在项目前期扎实开展详细的市场调研与成本分析工作，以此为基础编制合理的项目概算，并报送主管部门审批。在施工过程中，对暂估材料、专业工程暂估价等费用实施严格管控，确保各项费用始终处于概算范围之内。

### 3.3 技术创新支撑

在深基坑施工、建筑结构加固、机电设备安装等关键施工环节，积极推进应用新技术、新工艺。彭一小区、谈家桥项目采用的基坑支护伺服系统，可依据实时监测数据与预设参数自动调整支护结构位置和角度，实现基坑施工智能化管理，有效增强基坑支护稳定性与安全性，防止支护结构位移和破坏。

### 3.4 居民沟通深化

不同于传统旧改的政府主导模式，通过党建联盟、居民开放日、线上线下信息平台等多元化渠道，加强与居民的沟通互动。如谈家桥项目，作者积极推进集团党支部与施工

方及属地各方党组织成立党建联盟,打造“1+5+N”工地党建新模式,以推进工程建设为主线,以加强党建联建为抓手,扩大红色“朋友圈”。各方党建联建签约协议的实施,促进了建设单位、街道、居委会与居民之间的紧密合作,凝聚各方力量解决居民实际问题,化解矛盾纠纷。集团党支部坚持“资源联享、活动联办、服务联抓、文化联创”的工作思路,开展为工友送清凉、送温暖、送关爱活动,充分调动一线建设者的积极性和创造力,有效地推动了工程建设。

## 4 项目后期收尾

### 4.1 验收整改优化

在项目接近尾声时,精心组织分户验收与单项验收工作,组建专业验收团队,依据严格的验收标准对房屋建筑的各个方面进行细致检查,包括建筑结构安全、水电暖安装质量、室内外装修效果等。

### 4.2 反馈持续改进

建立高效的居民反馈机制,在居民入住后持续收集其意见和建议,涵盖居住体验、设施使用、物业服务等多个维度。对居民反映的问题迅速响应,第一时间安排专业人员上门查看并制定解决方案,确保居民合法权益得到切实保障。

## 5 彭一小区项目案例分析

彭一小区项目改造拆除建筑面积 91147.45 平方米,共改造 2110 户居民,新建项目总建筑面积 210487.79 平方米,新建 17 幢住宅、两层地下车库、养老院、社区服务中心、社区文化中心、社区体育中心、三条公交枢纽站及一座 110 千伏变电站。

作者通过各项目前期工作推进经验,最终探索出拆除重建项目审批、建设流程,主要针对以下方面进行创新:①拆除重建项目通过土地部分收储、出让,并地后整体开发方式进行。彭一小区拆除重建项目总占地面积 4.9 万平方米,原来地块中土地情况复杂,地块中既有直管公房(产权及土地为我集团所有),又有原小区配套公建房屋(产权及土地为其他单位所有),各种性质土地交错。我们首先需要将其其他产权单位土地收储再出让,合并自有土地后统筹建设。通过前期和各部门对接,顺利取得项目前期各类批文,使得项目能够及时开工建设。②增加居民厨房和卫生间,解决厨卫

合用问题。彭一住宅小区旧住房拆除重建工程基于安置住户的相对公平性原则,住宅功能按照卧室(基于改造前卧室朝南、面积略有增加)、独用厨房(按小区改造前合用厨房户均面积 2.5 平方米略有增加)、独用卫生间(改造前合用卫生户均 1.0 平方米略有增加)、独用阳台、不新增单独起居室和单独储藏空间的标准进行设计。改造前部分厨房和卧室通过开敞外走廊进行采光通风,本次保留原有开敞外廊方式的采光通风;改造前原有卧室设计进深较大(尤以一室半户型为甚),改造后保留原有单开间大进深的卧室布局形式;改造前后的卧室、厨房等采光通风基本保持原有状态。③原有户型种类繁多,通过“搭积木式”进行楼层平面设计。彭一小区涉及居民 2110 户,房屋始建于 20 世纪五六十年代,户型种类繁多,原有户型 286 种,我们针对不同户型进行设计再整合,整合成 106 种户型,采取搭积木式设计将各类户型分配到新建的 17 幢房屋内。通过采用“一户一方案”设计,改善户型布局,极大地提高了居民生活品质<sup>[1]</sup>。

## 6 结论

旧住房成套改造后新小区的蝶变,是上海践行“人民城市人民建、人民城市为人民”理念的生动实践。作者在成套改造项目建设过程中的开发经验表明,旧住房改造不仅是对物理空间的更新,更是需要政策创新、治理升级和人文关怀等一系列系统工程进行有机结合。作者深刻意识到:唯有将人的需求置于中心,在不断探索政策创新与化解居民实际需求中找到平衡点,不断破解旧改难题的“制度钥匙”,才能实现城市更新、城市发展的永续活力。未来,随着更多老旧小区进入更新周期,作者梳理出的旧住房成套改造项目全流程开发经验,以期对超大城市老旧城区改造治理提供有益的参考。

### 参考文献

- [1] 徐迎春. 旧住房成套改造工程造价管理难点与对策研究 [J]. 建筑施工, 2024, 46 (09): 1542-1545.
- [2] 倪旭军. 上海某小区老旧住房成套改造设计 [J]. 建筑科技, 2024, 8 (06): 18-20.
- [3] 上海黄浦: 首个旧住房成套改造和拆除重建《操作规程》将于三月起实施 [J]. 未来城市设计与运营, 2024, (03): 4.