

The Whole-process Development Logic and Practical Experience of Comprehensive Renovation of Old Residential Buildings

Wenxiang Xia

Shanghai North Urban Development & Investment Co., Ltd., Shanghai, 200070, China

Abstract

Against the backdrop of urban renewal, the complete-set renovation of old residential buildings in central urban areas has become a core initiative to improve people's well-being and enhance urban livability. As the largest demolition-reconstruction complete-set renovation project of old residential buildings in Shanghai, Pengyi Community faces multiple renovation challenges including complicated land ownership, a large number of resident households, diverse house types and sensitive surrounding environments. Based on the author's full-cycle management practice in charge of the complete-set renovation project of old residential buildings in Pengyi Community, this paper focuses on the preliminary preparation procedures of the project, systematically sorts out the practical methods, innovative measures and problem-solving approaches for the renovation of old residential communities under the demolition and reconstruction model, and summarizes the personalized practical experience of complete-set renovation for super-large old residential communities. It aims to provide replicable and implementable practical references for similar old housing renovation projects in central urban areas across Shanghai and the whole country, and facilitate the high-quality advancement of urban renewal.

Keywords

complete-set renovation of old residential buildings; demolition and reconstruction; Pengyi Community; urban renewal; practical experience

旧住房成套改造的全流程开发逻辑与实操经验

夏文祥

上海北方城市发展投资有限公司, 中国 · 上海 200070

摘 要

城市更新背景下, 中心城区老旧住房成套改造成为改善民生福祉、提升城市宜居性的核心举措。彭一小区作为上海市规模最大的旧住房拆除重建成套改造项目, 面临土地权属复杂、居民户数众多、户型种类繁多、周边环境敏感等多重改造难点。本文结合笔者全程负责彭一小区旧住房成套改造项目的管理实践, 紧扣项目前期筹备流程, 系统梳理拆除重建模式下老旧小区改造的实操方法、创新举措与问题解决路径, 总结超大型老旧小区成套改造的个性化实践经验, 为上海乃至全国同类中心城区旧住房改造项目提供可复制、可落地的实践参考, 助力城市更新工作高质量推进。

关键词

旧住房成套改造; 拆除重建; 彭一小区; 城市更新; 实践经验

1 引言

党的二十大明确提出实施城市更新行动, 要求打造宜居、韧性、智慧城市, 老旧小区改造作为城市更新的重要载体, 被纳入“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要的重点工作内容。上海市出台多项政策加快推进旧住房更新改造, 将拆除重建作为解决小梁薄板等存在结构性安全隐患旧住房问题的核心改造方式, 力求从根本上改善居民居住条件、完善城市功能配套。

上海静安区作为中心城区核心区域, 留存大量上世纪

五六十年代建设的工人新村, 此类建筑多为老旧公房, 大多为小梁薄板结构, 普遍存在厨卫合用、基础设施老化、结构安全隐患突出、配套功能缺失等问题, 居民改善居住条件的诉求极为迫切。彭一小区作为静安区彭浦新村街道最后一个成片非成套旧住房改造项目, 是上海市拆除重建类旧住房改造的标杆工程。项目涉及 2110 户居民, 拆除建筑面积 91147.45 平方米, 新建总建筑面积 210487.79 平方米, 涵盖住宅、养老院、社区公服中心、交通枢纽站等多元配套设施, 改造规模大、涉及主体多、实施难度高。笔者作为该项目的建设单位项目负责人, 全程参与项目全流程开发建设, 在实践中探索形成了一套适配超大型老旧小区拆除重建的特色实操体系, 本文将对相关实践经验进行系统梳理与总结, 为

【作者简介】夏文祥 (1992-), 男, 硕士, 从事旧住房成套改造、城市更新项目开发与管理研究。

同类型的项目提供实践借鉴。

2 前期系统谋划，破解核心难点

彭一小区改造项目的前期筹备工作直面土地权属复杂、户型种类繁多、审批指标受限三大核心问题，笔者在实践中打破传统改造筹备思路，积极与各主管部门沟通，通过审批规划协同、多元主体联动、设计概算双优化，实现前期工作的高效推进。

2.1 创新土地整合模式，实现审批与规划深度协同

彭一小区拆除重建项目总占地面积4.9万平方米，地块内土地性质与权属高度复杂，既有集团自持产权的直管公房，也有其他单位所有的配套公建房屋，不同性质土地交错分布，成为项目推进的首要障碍。结合上海市旧住房更新改造相关政策要求，笔者在项目前期工作推进过程中，与各主管部门积极探讨，最终主管部门在实践中探索出“收储-出让-并地-统筹开发”的拆除重建项目用地处理流程，先对非自有产权土地依法进行收储与出让，将不同权属、不同性质的土地整合为统一地块后，进行整体规划与建设，有效解决了土地分散、权属交叉的问题，实现了土地资源的集约利用。

彭一小区拆除重建项目在审批推进过程中，改变传统“方案定型后再征询审批意见”的被动模式，建立“提前介入、全程沟通、同步推进”的审批协同机制。在项目建议书申报阶段，即推进与规资、住建、环卫、绿化等审批部门建立常态化沟通渠道，同步开展设计方案行政征询工作。针对老旧小区改造中绿化、车位、环卫等指标难以契合新建住宅标准的问题，依据上海市旧住房改造相关规划政策，作为项目负责人，积极向区房管局、区成套改造办公室汇报，请主管部门出面组织跨部门协调，在符合城市整体规划和安全使用要求的前提下，对相关指标进行合理优化调整。通过前期多轮精准对接，顺利取得项目各类前期批文，实现土地整合与项目审批的高效衔接，确保项目按时开工建设。

2.2 构建多元联动机制，精准对接居民核心需求

旧住房成套改造的核心是满足居民需求，彭一小区作为超大型老旧小区，居民年龄结构、住房类型、生活需求差异显著，其中老年群体占比高，对适老化改造、厨卫独用等需求尤为迫切。笔者在前期工作中积极推进构建“主管部门+建设单位+街道社区+设计院+居民”的多元主体联动机制，实现居民需求的精准挖掘与落地。

一方面，依托街道社区对辖区情况的熟悉度，联合区房管局、设计单位开展全覆盖、精细化的居民调研，通过入户走访、座谈交流、问卷调查等多种方式，全面收集居民对户型设计、配套设施、居住环境的核心诉求，重点关注老年群体的适老化需求、产权户与租赁户的利益平衡需求，为后续设计工作提供科学、详实的依据。另一方面，充分发挥街道的属地协调作用，高效解决项目前期日照分析测绘、入户

检测、周边关系协调等涉及非改造地块的问题，通过属地化协作降低沟通成本，提高工作推进效率。

2.3 推进设计与概算双优化，兼顾民生需求与经济可行

因彭一小区原有户型达286种，且以小户型为主，居民回迁安置的户型设计需兼顾公平性、实用性、适配性三大原则，属于典型的定制化户型设计。笔者在前期方案设计中，积极主动参与街道主导的“一对一”户型设计工作，从建设实施与居民使用双视角推进方案优化，要求设计单位对原有286种户型进行系统梳理、整合与优化，结合居民实际需求和建筑结构规范，最终形成106种适配性户型，再根据新建17幢住宅的建筑结构特点，将不同户型科学、合理地分配至各楼栋，既保留了居民原有居住习惯，又实现了建筑空间的高效利用。

在彭一小区户型功能设计上，严格遵循上海市旧住房拆除重建改造设计导则，坚持“厨卫独用、面积适度、采光优化”原则，在保障改造公平性的前提下，对原有居住面积进行适度优化，为所有住户配置独用厨房、独用卫生间与独用阳台，彻底解决了原有厨卫合用的核心痛点。因该类旧住房改造项目大多数为财政投资项目，所以在方案设计阶段同步开展项目投资概算优化工作，针对项目户型小、户数多、管线配套复杂的特点，提前与集团预算部门及工可编制单位核算建材、施工、配套等各项成本，建立概算动态调整机制，优化项目投资结构，从源头上避免后期出现超概问题，保障项目的经济可行性。

3 中期深化沟通，构建和谐氛围

彭一小区周边毗邻多个老旧小区，施工过程中的噪音、扬尘、交通等问题易引发居民诉求，笔者在项目建设中推动打破传统“施工与居民相隔离”的模式，积极与集团建议推动构建“党建引领+居民参与”的双向沟通机制，实现施工建设与居民生活的和谐共生。

一方面，积极推动建设单位党支部与施工方、街道社区、居委会党组织成立党建联盟，打造特色工地党建模式，将居民诉求化解纳入党建工作重点。通过党建联盟建立居民诉求快速响应通道，针对施工噪音、扬尘等问题，制定专项管控措施：施工时间严格限定在每日6:00-22:00，确需夜间施工的工序如大底板混凝土浇筑，在取得夜间施工许可证后，提前向周边小区居民公示，并采取降噪、降尘等措施，最大限度降低施工扰民。另一方面，建立“居民议事会+工地开放日”机制，邀请居民代表全程参与项目建设监督，定期组织居民参观施工场地，直观了解工程进展与建设质量，现场解答居民疑问，增强居民的参与感与信任感。

针对施工过程中可能出现的道路开裂、建筑沉降等问题，要求施工单位及监测单位安排专业人员对基坑周边及周边小区进行24小时实时监测，一旦发现问题立即启动应急

预案,及时进行修补处理,切实保障周边居民的居住安全。同时,针对社区高龄老人、困难家庭与施工单位一同开展上门关爱服务,通过实际行动拉近与居民的距离,建立相互信任、相互理解的良好关系,为项目顺利推进营造和谐的建设氛围。

4 后期精雕细琢,品质服务提升

因项目属于原拆原还性质的旧改模式,且原有居民高龄老人较多,为切实提升居民的居住体验与满意度,彭一小区项目后期收尾工作以“高质量交付+常态化反馈”为核心,通过严格的验收整改、高效的居民反馈机制、完善的矛盾化解体系,实现项目从“建设完成”到“服务完善”的转变。

4.1 建立常态化反馈机制,实现服务持续改进

考虑到原居住人老年人较多,居民入住后的体验与反馈是检验改造成效的核心标准,笔者在项目收尾阶段推动建立“全维度、快响应、常态化”的居民反馈机制,持续要求施工单位收集居民在居住体验、设施使用、物业服务等方面的意见和建议。通过建立业主投诉维修应急沟通群、安排专人上门回访等多种方式,实现居民反馈渠道的全覆盖,对居民反映的问题第一时间响应,安排专业人员上门查看并制定解决方案,确保居民诉求得到及时、有效的处理。

同时,依据居民反馈信息,深入分析项目建设与后期服务中存在的不足,针对性地与集团物业部建议优化物业管理流程、提升设施维护效率、完善社区服务配套。例如针对老年居民的适老化需求,在小区增设无障碍通道、休闲座椅、紧急呼叫装置等设施;针对居民的停车需求,积极协调集团物业部优化地下车库管理流程,提高车位使用效率。通过持续的改进与完善,不断提升项目整体满意度,推动小区从“硬件更新”到“服务升级”的全面提升。

4.2 完善矛盾化解体系,保障小区和谐稳定

针对旧住房改造项目后期易出现的各类民生矛盾,笔者积极推动属地街道、居委会、集团各部门在实践中构建了“三项机制”的居民矛盾化解体系,切实提升城市更新建设中居民矛盾诉求的化解能力。一是建立健全推进落实机制,将“12345”市民热线工单办理情况纳入重点工作,把居民矛盾化解纳入问题清单,明确整改措施、整改目标、整改时限、牵头负责人,高效推进居民诉求解决;二是建立健全联动共建机制,加强与项目周边街道、居委的联动,定期交流协商,积极探索为民服务解难题的方法和路径,同时加强与居民的面对面交流,争做居民“贴心人”,切实提高居民满意度与参与感;三是建立健全跟踪反馈机制,专项工作小组定期召开专题会议,研讨并制定工作改进措施,明确责任人及时跟踪、监督、反馈落实情况,确保居民诉求有响应、快办理、见成效。

5 彭一小区改造项目的经验启示与创新价值

彭一小区旧住房成套改造项目作为上海市超大型老旧小区拆除重建的标杆项目,在实践中形成了多项核心创新举措,其改造经验对同类旧住房成套改造项目具有重要的启示意义,为中心城区城市更新工作提供了可复制、可推广的实践模板。

5.1 项目核心创新举措

土地整合模式创新:探索出的“收储-出让-并地-统筹开发”流程,有效破解了老旧小区土地权属复杂、地块分散的难题,为拆除重建项目的用地处理提供了实操模板,实现了不同权属土地的统筹规划与高效利用,提升了土地资源的集约利用效率。

户型设计方法创新:针对原有户型繁多的问题,提出的“搭积木式”设计思路,实现了原有户型的科学整合与合理分配,既兼顾了改造的公平性,又提升了建筑空间的利用效率,同时坚持“厨卫独用、面积适度”的设计原则,精准解决了居民的核心居住痛点。

居民矛盾化解机制创新:构建的“三项机制”成为化解城市更新中居民诉求的有效手段,推进落实机制确保居民诉求有人管、有措施、有时限;联动共建机制实现了主管部门、建设单位、街道社区与居民的多方协作;跟踪反馈机制确保居民诉求件件有回应、事事有落实,从根本上化解了改造过程中的居民矛盾。

5.2 项目实践经验启示

坚持民生为本,精准对接居民需求:旧住房成套改造的根本目的是改善居民居住条件,项目推进的全过程必须坚持以居民需求为导向,通过全覆盖调研、多元化沟通,精准把握居民的核心诉求,在户型设计、配套设施、居住环境等方面充分体现居民意愿,实现从“要我改”到“我要改”的观念转变,让居民成为城市更新的参与者、受益者。

坚持多方协同,凝聚项目推进合力:超大型老旧小区改造涉及主体多、协调难度大,必须构建主管部门、建设单位、街道社区、设计单位、施工单位与居民的多元联动机制,发挥各主体的优势,实现审批协同、属地协作、居民参与,形成上下联动、左右协同的项目推进格局,凝聚起城市更新的强大合力。

坚持创新赋能,破解项目改造难题:针对老旧小区改造中的土地、设计、施工、沟通等各类难题,必须勇于打破传统思路,从模式、方法、技术等多方面进行创新,以土地整合模式创新破解用地难题,以户型设计方法创新破解需求适配难题,以技术创新破解施工难题,以机制创新破解沟通难题,让创新成为城市更新的核心动力。

坚持精细管理,保障项目建设品质:旧住房成套改造项目涉及环节多、细节要求高,必须构建全流程的精细化管理体系,从前期筹备的方案优化、中期建设的施工管控到后

期收尾的验收整改，每个环节都要严把质量关、成本关、进度关，确保项目建设品质，实现项目的可持续推进。

坚持党建引领，构建和谐共建格局：将党建引领融入项目建设全流程，通过党建联盟、工地党建等形式，凝聚各方力量，化解居民矛盾，拉近与居民的距离，建立相互信任的良好关系，为项目顺利推进营造和谐的建设氛围，让党建成为城市更新的红色引擎。

6 结论

彭一小区旧住房成套改造项目的顺利推进，是静安区践行“以人民为中心”理念的生动实践，也是上海市中心城区超大型老旧小区成套改造的成功探索。笔者通过全程参与彭一小区改造项目的实践，梳理形成了成套改造经验，其中土地整合的实操流程、户型设计的创新方法、施工管理的精细模式、居民沟通的有效机制，均为同类旧住房成套改造项目提供了可复制、可落地的实践参考。

在城市更新持续推进的背景下，中心城区将有更多老

旧小区亟待改造更新，旧住房成套改造工作仍面临着诸多新问题、新挑战。未来，需在现有实践经验的基础上，持续探索创新，进一步优化改造模式、完善政策体系、提升治理能力，始终坚持民生为本、多方协同、创新赋能、精细管理，让更多老旧小区实现蝶变升级，让居民在城市更新中拥有更多的获得感、幸福感、安全感，推动城市更新向更高质量、更可持续的方向发展，为打造宜居、韧性、智慧城市奠定坚实基础。

参考文献

- [1] 基于供需匹配的社区养老服务设施空间布局优化. 姜朝芳. 测绘通报, 2025(05)
- [2] 现代遗产视角下中国工人新村的历史意义及其保护理念初探——以上海曹杨新村为例. 玄峰. 城市设计, 2026(01)
- [3] 理事单位资讯. 规划师, 2019(14)
- [4] 上海曹杨新村社区公共空间微更新设计实践. 刘晓嫣; 钱成裕. 上海建设科技, 2022(04)
- [5] 曹杨百禧公园. Atelier Liu Yuyang Architects. 建筑实践, 2022(07)