

仲量聯行

中国 | 2020年7月

战略顾问部

2020城市更新白皮书

聚焦社区更新
唤醒城市活力



前 言

在我国社会经济面临转型升级的大背景下，城市空间拓展从“新区开发的增量发展”转向“城市中心重构的存量挖潜”，城市更新的趋势已经从“点状更新”转向“片区更新”。鉴于此，国内各大城市开始探索片区更新，按照“留、改、拆”并举的思路，综合了文化挖掘再造、产业经济升级、空间集约高效、民生服务提升等手段，对城市中心区域存量空间进行系统性的更新改造。

在疫情防控和疫情后重振的特殊时期，作为城市功能区重要组成单元的“社区”成为社会各界关注的重点。在新一轮城市更新进程中，伴随产业回流和人口重构，社区成为产业和人口的重要空间载体之一，也是串联城市不同功能模块的介质。如何对社区进行更新改造，特别是对城市中心区老旧社区的改造，是推动旧城改造，焕发城市活力的核心问题。

作为仲量联行“城市更新综合解决方案”的核心模块，本次发布的白皮书将从城市片区更新的视角，聚焦老旧社区更新的六大矛盾，并以案例借鉴形式逐一解析针对各矛盾点应采取的解决策略，旨在为城市决策提供系统化的分析和指导依据。

从“点状建筑更新”到“片区整体更新”

旧城更新改造的目的不是单纯满足人的幸福感，更重要的是激活城市中心，提供全新的产业和功能载体。近年来，我国片区更新的模式逐渐从“拆、改、留”转向“留、改、拆”，从“点状建筑更新”到“片区整体更新”进行转变。

“社区”作为区域功能模块的重要组成部分，是推动片区更新的核心要素，其中老旧社区成为需要重点突破的关键问题。传统的房地产开发逻辑在老旧社区更新改造中不再普遍适用，“渐进式更新”和“微更新”将成为新的趋势。

改造模式	大规模改造	渐进式更新	微更新
改造范围	较大	中等	小
主体	政府+开发商	政府	政府+居民
方式	大规模推倒重建	建筑立面整治；地面铺装等外在样貌	局部整治、修缮；注重实用功能
费用	多	少	少
周期	长	短	短
目的	以开发商盈利为目的	提升老旧社区整体风貌	改善社区风貌，注重功能性需求
环境改善	一次性	逐渐	逐渐
基础设施改善	彻底	逐渐	逐渐
文化保护	差	一般	好
技术难易程度	简单	简单	复杂



在对城市中心区域的老旧社区进行了分类和研究后，我们发现，现有的老旧社区存在明显的缺陷与不足。

老旧社区分类	街巷型老旧社区	单位大院型老旧社区	商品型老旧社区
基本问题	• 建筑危破，楼栋设施破旧不堪 • 基本社区服务设施匮乏 • 消防通道不规范、消防设施不完整 • 缺乏公共活动空间和绿地空间	• 建筑破旧，楼栋设施破旧 • 基本社区服务设施不足，缺少适老设施 • 消防设施及其他市政设施破损老化 • 公共空间缺少活动设施，利用率低	• 部分楼栋设施老化 • 公共服务设施不完备 • 养老适老设施不足 • 公共空间活力不足
空间特点	• 街巷狭窄，密布交织，道路复杂 • 底层建筑沿街巷连片密集布置 • 小高层穿插其中 • 历史建筑点缀其中	• 行列式建筑布局，以楼间道路组织交通 • 楼栋之间形成条形公共空间 • 公共空间形态相似，识别性差	• 围合式布局，道路呈环形布置 • 有集中大片公共绿化活动空间 • 连续的沿街裙楼

老旧社区现状问题解析

功能问题

- 缺乏儿童活动场地
- 体育空间功能单一
- 社交空间严重不足
- 教育功能空间缺失
- 景观空间使用效率低

外环境问题

- 社区公共活动空间局促
- 活动场地设施年久失修
- 社区绿化用地维护不足
- 夜间照明设施缺失严重
- 社区安全无法保障

问题诱因

- 社区人口老龄化
- 设备设施年久失修、环境衰败
- 社区更新责任不明、手续繁琐、经费不足、无人牵头组织
- 自上而下的更新机制导致居民无法掌握主动权，社区更新停滞



老旧社区更新改造的六大矛盾

老旧社区更新改造是我国当前城市建设的一项重要内容，也是一项极具复杂性的城市活动。但老旧社区在更新改造过程中也存在着许多矛盾。

1. 片区改造和城市功能统筹的矛盾

城市中待更新的片区往往面临建筑破败、产业凋敝、人口迁离的不利局面。老旧社区的改造需要首先找到自身的功能定位，引入合适的产业，融合更多现代化功能，将其重新纳入到城市有机整体中。通过一些建筑改造来承载新的功能，“古老的躯壳内部”重新焕发生机，呈现出新时代的活力。但部分老旧小区在个体改造后，社区外环境仍未改善，与周边城市功能和业态格格不入，缺乏顶层设计和区域统筹。很多社区改造引入的业态未进行深入的市场调研，无法持续经营。

不少城市在进行老旧小区改造过程中，往往源于政策试点，更多考虑社区内部的改造，而缺乏考虑社区与周边城市功能的融合和衔接，改造视角存在较大局限。

2. 文化延续与城市发展的矛盾

同大多数国家一样，城市的发展扩张必定会面临老旧社区更新问题，早期我国的社区更新几乎是在大规模的拆建模式中往复进行的。随着时间的推进，这种大规模拆建模式的弊端也逐渐显现出来。虽然大部分的人居环境得到改善、当地经济也得到了振兴，但城市社区的历史底蕴在一定程度上被覆盖，丧失了其独有的特色文化，导致城市空间单调、风貌平庸、居民归属感降低，出现了“千城一面”的状况。

3. 居民多样化需求与外环境空间不足的矛盾

老旧社区外环境空间严重不足，致使居民多样化需求难以在空间上全面实施落地。这种现象的主要原因在于：一是为了快速解决城市人口的住房问题，社区建筑在建设初期采取了高密度的建设方式，忽视了居住品质，导致外环境空间不足；其二是社区管理不善，多有私搭乱建的现象存在，私自侵占部分外环境空间归为己用。

4. 有限的资金来源与改造成效的矛盾

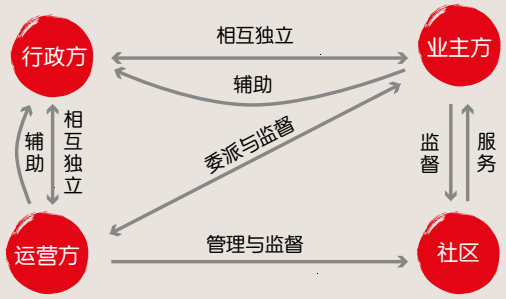
改造资金的来源是老旧社区外环境改造面临的重大难题，首先是改造总资金上的不足，其来源难以持续；其次是资金在分配比例上的问题，外环境改造所占比例较少，无法满足各类物质环境要素的更新。产生这些现象的原因，其一是我国城市老旧社区改造的资金来源主要以政府财政拨款为主，而需要改造的老旧社区众多，资金来源难以满足改造资金的需求；其二是我国老旧社区改造大多从建筑本体结构改造入手，外环境改造未受到重视，有限的资金来源与外环境品质提升的矛盾一直存在。如何从根源上解决资金问题及利用有限的资金将改造的效益最大化，是目前城市老旧社区外环境微改造所需要解决的关键性问题。

5. 盈利模式单一和持续运营的矛盾

与政府补贴为主的基础设施改造相比，公共服务产品的提供和收费，可以为企业参与社区改造带来更大的盈利空间。但目前社区的盈利模式还停留在比较老旧的模式，通常以收取物业管理费为主，盈利模式过于单一。如何挖掘社区商业与文化价值，成为社区盈利的主要困难点。缺乏盈利模式，无法筹措资金推动社区的良性运营，使得社区更新无法持续。

6. 不同参与方利益之间的矛盾

社区更新改造工作涉及面广，有不同参与方，其利益诉求不尽相同，在社区更新改造方案的制定中，需要平衡各方利益，这也是长期存在的矛盾。





借鉴案例：
聚焦六大矛盾的解决策略

一、片区改造和城市功能统筹的矛盾解决借鉴案例

“激活老城活力 注入新兴产业

伦敦金融城边缘区域

改造背景

伦敦金融城边缘区域由于其低廉的租金价格和区域历史沉淀下来的轻工业文化，聚集了一群年轻的初创型企业。2010年，伦敦市政府以及国家层面从产业聚集的角度发掘了该区域的影响力，时任首相卡梅隆于当年年底宣布鼓励引入更多初创型及成熟型的科技型企业，同时也加快对片区更新和社区改造的进度，特别是对历史建筑和老旧社区的功能活化。

改造措施

政府主导注入新兴产业，重构社区人口和功能：2016年11月，英国中央政府宣布，每年投资20亿英镑资助科技和创意产业发展。产业聚集到生态系统形成，依托成熟完善的配套设施、厚重的历史文化底蕴和便利的交通条件，成功吸引了4500多家企业进驻，汇集了世界顶级科教文卫机构、国际知名高校和科研机构等。该区域逐渐形成以新媒体、创意数字和科技金融三大产业为主导的板块。

政府支持引导、运营区域多功能城市服务平台：该服务平台由政府引导并运营，其功能载体虽不大，但运营内容丰富多元，面向该区域白领及年轻家庭人群，极大提升了该区域活力。

丰富的空间载体和开放的街道，推动社区复合化和特色化：在老旧建筑上进行艺术创作，给建筑本身带来“可阅读性”，增加其社区活力及新鲜度；充分利用广场及公共空间搭建更多非常态（快闪式）的零售及餐饮，增加其载体丰富度；由社区政府牵头，在公共空间上打造更多社交平台。



“

承接科创产业

广州仑头村社区微更新

改造背景

相较于广州中心区的城中村，仑头村街道环境更为脏乱差，建筑密度极高，除了仑头环路，内部基本只能容纳行人，大量的“握手楼”构成了仑头村的空间形态。仑头村以廉租房、厂房、仓库出租及少量商业服务为主要业态，具有价格优势，但整体产业低端、低效、低利润，价格竞争陷入恶性循环，产业转型升级困难。

改造措施

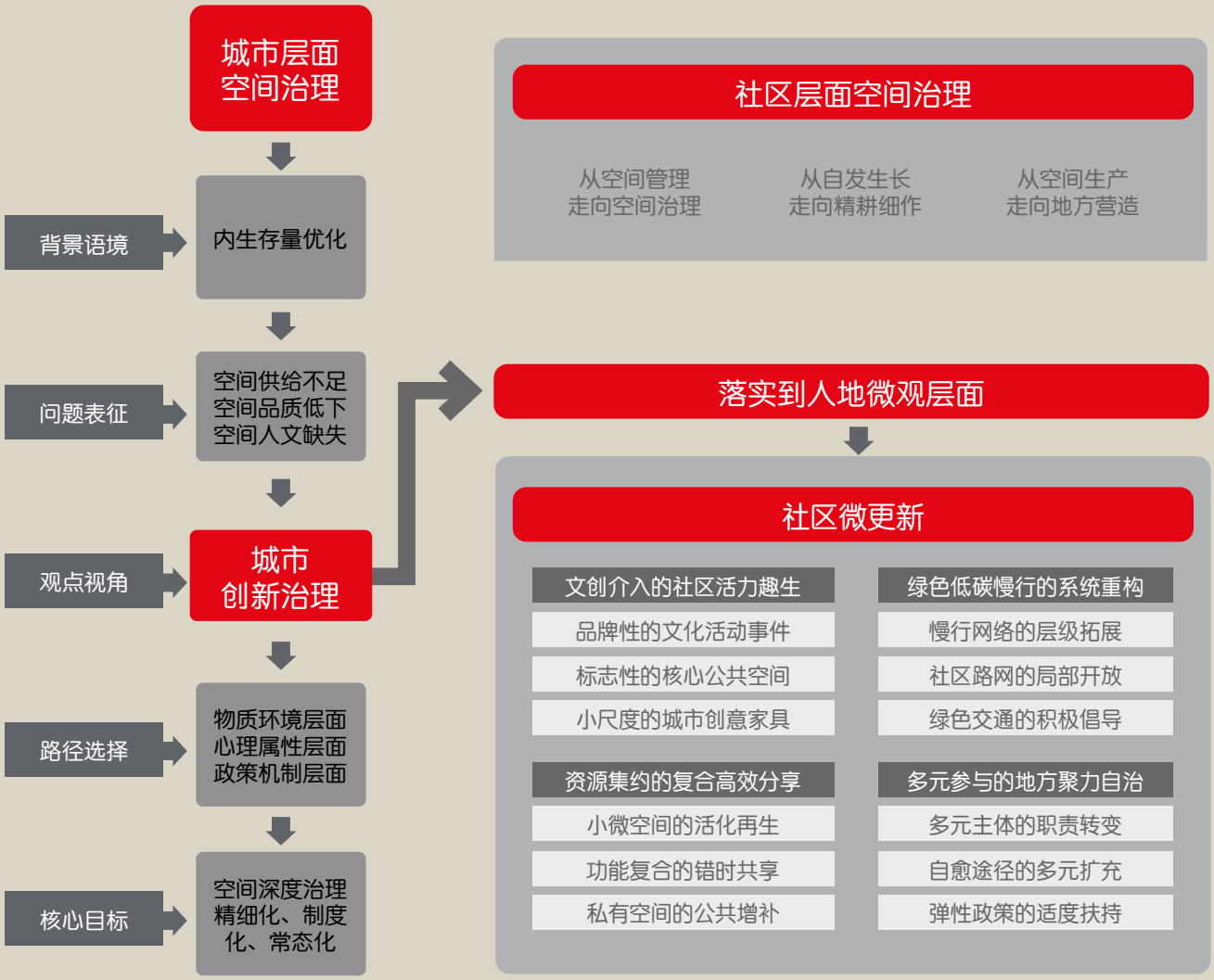
根据上位规划和周边重点功能区的发展，仑头村正位于广州科创产业主轴科韵路附近，周边生态环境良好。从城市发展需要出发，仑头村依托“沿轴自生，环轴寄生”的互动发展模式，在租赁政策的大背景下，作为一种“多元租住解决方案”融入科韵路科技创新经济轴。通过承接科创产业，将仑头村社区进行了功能转型，基于青年创客需求供给空间和服务，并以长租公寓为主体媒介，营造居研混合的社区单位，为科创产业提供了低成本的居住和创新服务空间。

仑头村困境	▪ 产业困境 ▪ 环境困境
自身优势	▪ 环韵路科创走廊 ▪ 区位交通便捷
承接科韵路科创轴线及周边创新产业，提供较为低成本的居住和创新空间	▪ 低成本解决方案 ▪ 功能单元营造
基于青年创客需求供给空间和服务	▪ 吸引人才 ▪ 交流分享
以长租公寓为主体媒介，营造居研混合的社区单位	▪ 居住提升 ▪ 初创空间 ▪ 混合功能



解决策略

社区更新改造工作不应是单点策划，而是整体统筹，以从大区域的融合发展作为思考前提。



政府应成立城市级别的社区更新改造工作专题班，完成顶层设计。

1张愿景蓝图

在全市和行政区层面，形成**社区微更新的蓝图**，
制定社区更新改造的战略目标，
重视社区改造与城市发展的功能协调。

4个度

社区更新改造的策划和设计要体现

高度
项目选择需要有较高的定位

深度
方案设计要有深度，体现精细化改造

满意度
社区居民对改造成效满意

集中度
尽可能一次性解决居民社区生活的问题

二、文化延续与城市发展的矛盾解决借鉴案例

“

保存历史传统建筑风貌

日本八女福岛社区营造

可借鉴意义：

日本八女福岛社区营造高度尊重了每一栋传统民宅的个性及街区的整体价值。在社区改造过程中，制定了相应的法律法规约束大拆大建，采取微改造、修缮和再造的方式进行了持续的社区更新。

改造背景

1991年，巨大的台风袭卷了日本八女福岛地区。借着重整街区的契机，福岛地区于1993年开始探索街区环境整备计划的可能性，并于同年制定了《传统街区景观整备规则》。1994年，八女市财政计划科发起成立了“街区景观整备委员会”，准备开展街区整备事业具体策划和实施的调查审议工作。

改造措施

1995年，当地开始进行街区营造，但由于缺乏专业的指导，造成了景观修缮与再造上的问题。如原有的协定方案针对补助对象制定了“模仿历史建筑”或“与传统建筑协调”的整备基准，但实际上即使不尊重八女福岛社区传统的建筑样式也能得到补助，这就给民众造成了公共资产滥用的印象，从而遭到质疑。1998年该地区以协定委员会的民义发行了《街区修理与修景指南》，该指南确定了八女福岛地区每一栋传统民宅的个性，以及街区的整体价值。2000年，由当地28名建筑师发起的街区设计研究会成立，使得社区改造传统建筑样式进行景观修缮和再造的愿望得以实现。2020年，八女福岛地区被日本政府指定为全国第61个重要传统建造物保存地区。



“唤醒城市文化记忆

上海愚园路更新改造

可借鉴意义：

上海愚园路沿线的社区更新改造亮点是对愚园路商业与文化历史氛围的挖掘，通过提升邻里共享空间、有机融合历史建筑与新潮商业元素、引入高端精致复合型业态，营造愚园路“跨界、精致、融合”的街区新形象。

改造背景

上海愚园路保留了施蛰存故居、百乐门舞厅以及《布尔什维克》编辑部旧址等诸多历史保护建筑，被列为上海64条“永不拓宽”马路之一。

在上海新一轮城市更新中，愚园路的改造模式由“拆、改、留”变为“留、改、拆”，政府提倡最大程度利用现有空间，解决人民群众不断提升的城市公共功能需求，唤醒沉睡许久的城市文脉。

改造难点

社区商业格局混乱且辐射能级较低：愚园路曾以“高尚居住”为主导功能，但在上世纪八九十年代“破墙开店”的热潮下，愚园路沿街出现了商铺“小、乱、散”现象，且街区商业仅能满足周边居民日常生活需求。

社区空间陈旧，缺乏活力互动：愚园路辖区居民以老龄原住民及购买学区房的小家庭为主，年轻人不再是社区主流，愚园路逐渐失去活力。

改造措施

有机融合历史建筑与新潮商业元素：愚园路有一处已有91年历史的保护建筑——原江苏路邮局物流中心。如今，这处沿街的历史保护建筑已升级改造为“愚园百货公司”。老建筑的内部装修保留了原味，老式立柱、拱门清晰可见，以“潮牌”为核心的商业元素，有望成为城中下一家“网红”店，复古与摩登的融合理念挖掘了更高的商业价值。

引入高端精致复合型商业业态，营造街区商业氛围：愚园路一期及二期改造项目中，长宁区政府针对愚园路上的区少儿图书馆、工人文化宫、弘基广场、新联坊等公共空间节点及绿化地块进行了更新改造，引入了艺术体验、创意零售、时尚商业于一体的“复合型业态”，包括了30余家零售品牌，并将部分空间改造成以时尚创意产业为主的工作室及社群活动场地，形成“跨界、精致、融合”的街区新形象、时尚艺术新地标，以吸引青年客户群体，带动街区活力。





解决策略

深厚的历史文化是潜藏于社区一砖一瓦间的宝贵财富，“尊重历史，唤醒记忆，融入当下”是老旧社区改造的首要出发点，亦是商业价值发掘，盈利模式再造的关键钥匙。在充分考虑改造后引入的新功能新业态与历史文化、历史建筑融合的同时，政府也需要制定相关法律条款，保护历史建筑和尊重历史文化特色。

三、居民多样化需求与外环境空间不足的矛盾解决借鉴案例

“

社区串联共享空间

上海缤纷社区微更新

可借鉴意义：

上海缤纷社区的空间扩展重在“打通串联不同社区的公共空间”，在浦东新区各个街道里广泛开展，拉近了“社区与社区、人与人”的距离。针对老旧社区空间有限的短板，从区域更高层面对各个社区有限空间的功能进行策划，每个社区改造后的功能可以很好地实现互补，不同社区的公共空间可以通过空间串联，也可以实现功能互补，使单个社区的空间改造成为城市各个单元的功能衔接，既拓展了空间，又加强了功能配套。

改造背景

上海浦东新区在2016年下半年提出缤纷社区行动倡议，2017年率先在建成度最高的5个街道（陆家嘴、潍坊、塘桥、洋泾、花木）进行试点，2018年全面覆盖到浦东新区36个街镇。街镇在区规土局的指导下编制社区规划，摸清公共空间和公共服务缺失较集中、较严重、亟待完善的区域，形成公共要素清单和分期行动计划。

改造措施

缤纷社区微更新聚焦了居民生活密切相关的9类公共要素，社区中的城市公共空间品质得到提升，使“围墙内、围墙外”发生精致的变化，融入社区成员的认同感、归属感，打造具有人情味的社区大家庭。9类公共要素包括：活力街巷、口袋公园、慢行网络、公共设施、艺术空间、林荫街道、运动场所、透绿行动、街角空间。



“挖掘闲置空间

德国柏林Prinzessinnen社区改造

改造背景

柏林的城市更新经历了从“严谨的城市更新”到“社区微更新”的历程，作为柏林社区更新的明星模式，社区菜园成为一种趋势。

改造措施

社区将街角空地向郁郁葱葱的社区菜园进行改造，通过纸箱、牛奶盒等进行可移动种植，形成可移动的社区菜园，通过定期开办讲座、各类识别食物与植物的活动提升社区知名度。同时引入咖啡吧，特色零售，丰富盈利渠道，为菜园的运营提供资金支持。

可借鉴意义：

德国柏林模式重在“内部公共空间挖潜”，进行场所再造。主要更新对象是可挖潜的闲置公共空间或建筑，包括无人问津的绿地、闲置地、可开发和提升的废弃建筑等。



解决策略

在单个社区微改造过程中，一方面进行社区内部资源挖潜，另一方面可以联合周边社区进行空间共享，具体可以从以下三个维度展开：

水平维度复合：例如，相邻的A、B小区，A有篮球场、乒乓球场，B有花园、儿童娱乐设施等，如果将两个小区合并，设施就能倍增，活动空间也增加。因合并推倒院墙、整合巷道留出的空间则可以修建立体车库，或修建绿化带。

垂直维度复合：垂直维度复合是指不同功能在同一空间垂直方向上的展开，将外环境空间的利用从二维平面扩展到三维空间，例如在建筑外立面上考虑垂直绿化，在建筑屋顶上打造屋顶花园；还可以利用多种活动场地及绿地的地下空间，考虑布置地下停车场、与绿色雨水收集设施结合的地下蓄水池等。

共享维度复合：同一空间在不同时间段上展现不同的功效，提高空间利用率，从而避免不必要的空间浪费，例如公共活动场地与停车场地在不同时间段上的共享利用，在白天用作活动场地，夜间用作停车场地等。

“每一平方米的空间都有其意义和价值，微更新的意义就在于从平面、空间、时间等多维度充分发挥社区的价值。”

四、有限的资金来源与改造成效的矛盾解决借鉴案例

“

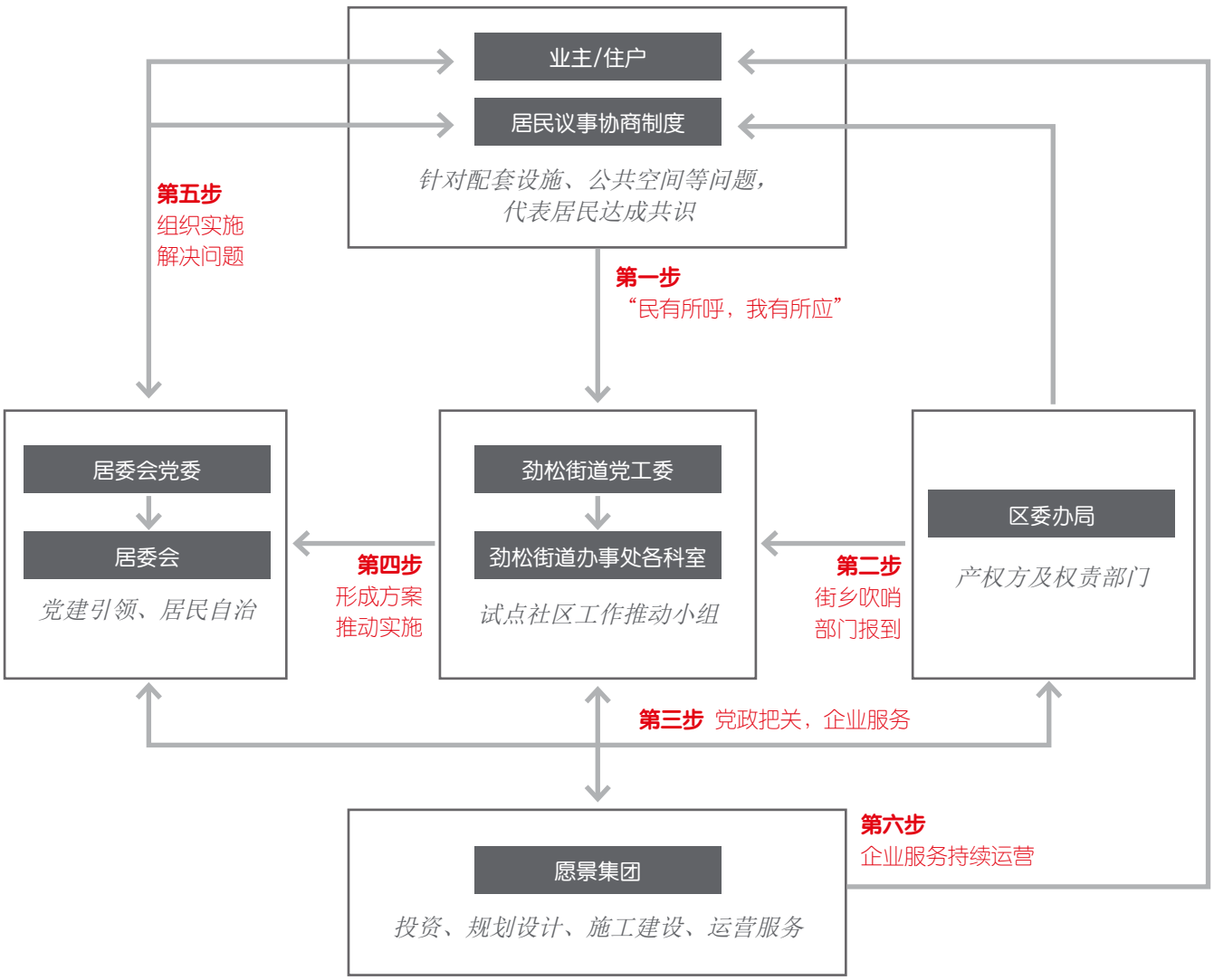
引入社会资本

北京劲松社区改造

改造背景

大多数社区改造都面临改造资金来源问题，单纯依靠政府投入社区基建改造难以从根本上提高居民生活品质，而社会资本参与的改造投入需寻求一定的盈利空间。

北京劲松社区改造由朝阳区政府牵头，引入专注于资产管理的愿景集团共同参与该社区微改造。集团共投入资金超4000万元。



劲松模式“五方联动”工作平台
组长：主管副区长
“区委办局、街道办事处、居委会、社会单位、居民代表” 五方联动



其他城市社区更新改造资金来源

项目名称	资金来源	投入资金
广州市越秀区仰忠社区改造	主要由地方财政预算支持	总改造资金2950万元，市财政出资1450万元（49.2%）、区财政1490万元（50.5%），居民仅集资10万元（0.3%）
吉林省松原市老旧小区改造	发行老旧小区改造信用类债券	打包几个老旧小区改造及城市治理项目，总投资25.11亿元
内蒙古二连浩特老旧小区改造	地方财政支持+发行专项债融资	总投资0.34亿，其中财政资金出资0.06亿，发行专项债融资0.28亿
上海愚园路社区改造	区属国企与社会企业成立合资公司进行投资	长宁区政府通过招投标的方式，促成创邑实业有限公司与区属国企（拥有愚园路近40%的商铺产权的九华集团）成立了合资公司。项目涉及范围较广、时间跨度较大，投入资金较大

解决策略

社区更新改造资金主要来源于政府财政拨款和补助，但仍需丰富资金来源渠道，以保障社区更新改造长效进行：

PPP公私合作模式：从政策层面，我国已在政府和社会资本合作模式（Public-Private-Partnership, PPP）进入老旧小区改造领域进行积极探索，在资金、技术、管理等方面给予大力支持。住建部《关于开展既有建筑节能宜居改造项目储备工作的通知》指出，优先支持采取以政府和社会资本合作(PPP)等市场化机制模式运作的项目纳入既有建筑节能宜居改造项目储备。《广州市人民政府关于提升城市更新水平促进节约集约用地的实施意见》提出，支持采取政府与社会资本合作模式(PPP)进行老旧小区微更新。建议政府需要出台老旧小区改造PPP模式操作的相关标准、规范与程序。其次，加大对社会资本的激励，如税收优惠、贷款贴息、低息贷款等组合经济激励政策。

收益期权定向出售：市场化解决的基本思路是收益期权定向出售，包括三个基本路径：

1. **物业捆绑式**：即由业主与物业公司签订长期或多年物业服务协议，在此前提下由物业公司支付部分改造费用。

2.**社区服务捆绑式**：即将维修、保养、商业、金融、教育培训、旅游、养老、医疗等社区服务，按项目分别与相应的机构签订长期或多年服务协议，由签约机构买断协议期相关服务，同时由签约机构支付一部分改造费用。

3.**广告捆绑式**：由业主与广告公司签订长期或多年广告位出租协议，由广告公司支付一部分改造费用，以此路径还可扩大期权出售范围，如业主再装修期权出售，小区内大件商品采购期权出售等。

五、盈利模式单一和持续运营的矛盾解决借鉴案例

“扩展盈利渠道

北京劲松社区改造

盈利渠道

盘活闲置空间，增添商业服务带动盈利：
愿景集团将约1600平方米的闲置公房空间整合建设便民商业设施。例如将200平方米的废弃车棚改造后出租于“匠心工坊”便民商店，为居民提供保姆家政、家电清洗、针头线脑等生活服务商业，同时引入多家老字号连锁食品企业入驻经营。

后续物业管理、便民设施付费带动盈利：
愿景集团于2020年正式以多层0.43元/平方米/月和高层1.42元/平方米/月的标准收取物业费，除了物业管理费用，愿景集团还将收取每月150元的停车费以及电梯维护费等渠道收回投资成本。据愿景集团测算，社区改造约十年后可实现投资回报平衡及可持续运营。

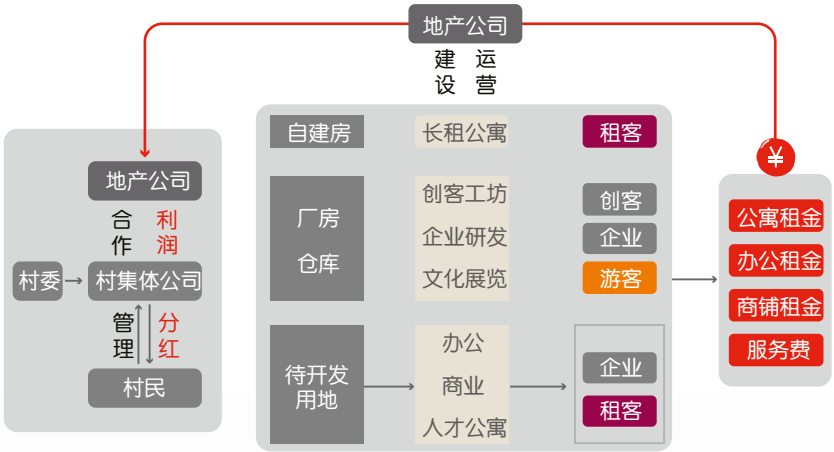
“长租收益模式

广州仑头村社区改造

盈利渠道

仑头村目前主要运营模式以村民—租客、村集体—企业单向模式为主，通过租客租金、社区商业、集体厂房仓库出租分红为主要盈利来源。改造规划提出了“企业建设运营、村集体所有、村民分红”的运营模式，通过村集体成立股份制有限公司与地产公司合作，由地产公司建设运营，将利润分红给村集体，再由村集体根据物业面积分红给村民。

利润来源由单纯的自建房、厂房租金变为公寓租金、办公租金、商铺租金和社区服务费等多种模式复合。按照1000平方米计算，改造前每户月均租金为1.8～2.0万元，年底分红1万元，年收入约为22.6～25万元；改造后每户月整租租金为2.5～3.0万元，年底各类分红合计10万元，年收入约为40～46万元。



解决策略

在传统的社区更新改造盈利渠道的基础上，引入更多合作方，拓展盈利渠道，目前可以借鉴的盈利渠道包括：

1. 后续物业管理、便民设施付费；
2. 对现有公共空间进行改造，引入商业服务、办公、人才公寓、展览展示等空间，收取租金；
3. 引入智慧社区，运用科技手段提供线上增值服务，收取服务费等。

六、不同参与方之间利益的矛盾解决借鉴案例

“

共享、共治

上海缤纷社区改造共治平台的搭建

改造背景

上海缤纷社区更新改造参与主体涉及到政府和社会的方方面面，主要有居民、居委会、专业人士、社会组织、企业、社区代表、媒体、街道、政府部门等。9个参与主体形成“上、中、下”的“三层宝塔结构”。下层为居民、居委会、专业人士、社会组织、企业，是上海缤纷社区建设的具体操作主体；上层为政府部门和街镇，为缤纷社区建设提供支持；中层为社区代表和媒体，起到传导作用；“自下而上”的基层自觉与“自上而下”的顶层设计相辅相成。

改造措施

建立推进机制：上海浦东新区规土局牵头制定了一系列文件经新区规委会集体决策后下发街镇，明确了缤纷社区建设的建设目标、建设内容、工作机制、项目流程、管理模式、激励机制和责任分工，并通过流程图的形式让街镇直观地了解推进的步骤。同时，文件明确9项行动的选址方法以及技术要点，将建成案例汇编成册，加强共享。

明晰三会流程：缤纷社区建设不同于一般的建设项目“委托设计—建设施工”的基建流程推进，其更强调过程，本质上是设计介入社区工作的过程，以上海市在社会治理工作中已经建立的较成熟的“三会一代理”制度为蓝本，建立“一图三会”的推进流程，以居委会、业委会、规委会为主体，在项目产生、项目实施、项目评价等环节上实行全过程自下而上“一图三会”的社区自治、共治模式。

搭建沟通平台：缤纷社区的工作在横向上涉及浦东新区规划、土地、建设、民政等多领域，在纵向上涉及市、区、街道、居委会多个层面，信息和资源极为分散。为此，浦东新区缤纷社区建设建立了联席会议、微信群、微信公众号、每周项目报表等多个平台。

解决策略

随着我国社区发展的复杂化，特别是老旧小区产权关系复杂、改造空间有限，未来社区治理的参与主体将更加多元化。更多部门和企业的介入将成为社区治理的趋势，同时也需要更多专业的服务供应商来满足社区居民日益丰富的需求。

形成“政府—社区—居民—第三方组织”的体系，其中政府主导社区微更新，社区推动改造，居民和第三方参与和促进社区微更新。

构建“政府—街道办事处—社区居委会—社区网格—社区楼栋—居民”的体系，其中政府通过街道办事处和社区委员会以及党组织逐步向社区提供政策支持和资金支持。

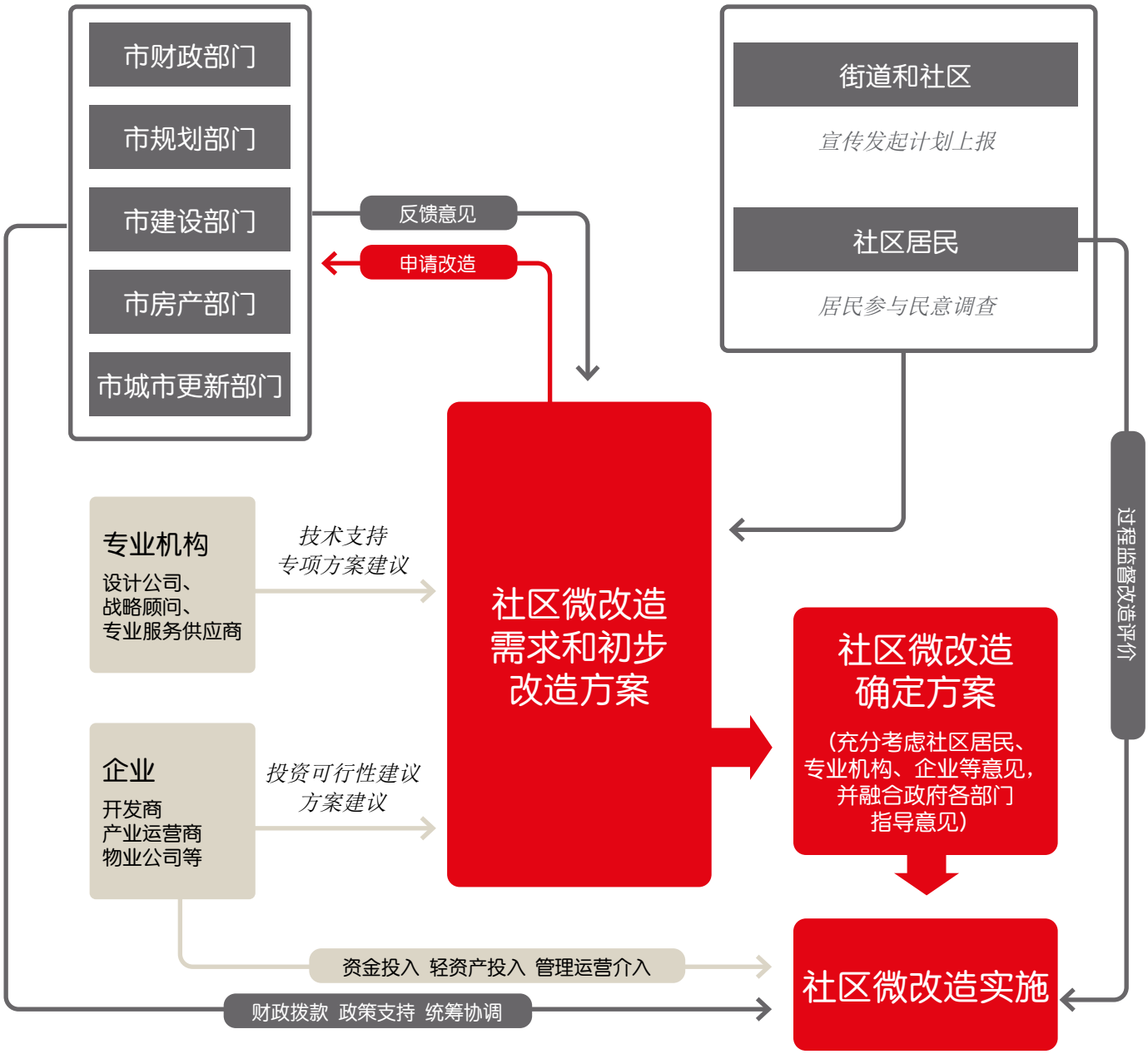
重视居民改造意愿和诉求，鼓励“居民、业主委员会、专业人士、社会组织、企业”将不同的诉求，自下而上反馈到社区和政府，使得社区微更新效果得以最大化实施落地。



社区更新改造愿景与目标

社区更新改造一体化流程

仲量联行结合国内外社区更新改造案例及自身经验，为保证社区更新改造工作高效推进，建议如下工作流程：



社区更新改造创新模式

政策支持创新：从财政政策、改造制度、空间政策和用地政策方面寻求创新，为社区微更新工作全过程提供支持，解决资金筹措、空间利用、治理模式和运营管理的政策保障问题。

资金筹措创新：构建除常规政府财政补贴外的多元资金筹措方式，包括收益期权定向出售、PPP模式政企合作、创新服务增值收益等。

空间利用创新：打通社区之间的公共空间，串联多样功能。社区内部公共空间深度挖潜，从水平维度、垂直维度、时间维度拓展空间。

治理模式创新：政府从城市发展和区域统筹出发，控制引导社区改造方向，倡导居民自治（充分提出改造需求，过程监督改造实施，持续参与社区运营管理与治理）、多元参与（社会企业、专业机构、服务提供商等广泛参与沟通讨论）、社区数字化治理（利用大数据平台分析、提升智能化水平）。

运营管理创新：构建社区大数据平台（采集、分析居民信息和各方面诉求）、提供物业管理服务平台和多元商业供给平台（满足社区基础和个性化需求）、打造智慧化社区平台（为实现数字化社区，智能化管理提供技术后台）。

政策支持创新

财政政策	资金筹措创新	• 收益期权定向出售 • PPP模式政企合作	• 创新服务增值收益 • 政府补贴
改造制度	空间利用创新	• 垂直空间复合利用 • 水平空间复合利用	• 时间维度复合利用 • 社区公共空间联动
用地政策	治理模式创新	• 居民自治 • 政府导治	• 社区数字化治理 • 多元参与
空间政策	运营管理创新	• 社区大数据平台 • 智慧社区平台	• 物业管理平台 • 多元商业供给服务平台



实现愿景——打造理想社区

针对老旧社区存在的缺陷与不足，借鉴浙江省在新建社区中推进的未来社区模型，我们以打造理想社区作为发展目标，从多个维度为“理想社区”制定评价指标，作为社区更新改造的评价标准和改造目标。



自2018年10月，浙江省率先启动推进未来社区建设工作，相继出台了多项政策。2019年3月《浙江省未来社区建设试点工作方案》为社区改造和未来社区创建提供了顶层设计：围绕1个中心（人民美好生活向往），实现3大价值（人本化、生态化、数字化），包括3大内涵（和睦共治、绿色集约、智慧共享），构建9大场景（邻里、教育、健康、创业、建筑、交通、低碳、服务、治理）。

仲量联行提出的理想社区包括以下要素：

理想的邻里空间

加强塑造邻里文化，拉近人与人之间的距离，增强社区文化形象的可识别度和社区居民的归属感。举办丰富多彩的社区邻里活动，丰富社区居民的精神文化生活。

理想的商业配套

围绕“柴米油盐酱醋茶”的基础生活补给需求，更加细致全面地考虑个性化的商业配套功能，打造理想社区的商业中心。

理想的健康服务

包括运动健身空间、健康管理服务、优质医疗配套服务和社区养老服务。在健康生活、医疗服务、社区养老方面，在现有社区服务中心的基础上进行业态升级和服务提升。

理想的教育服务

结合社区中小学、幼儿园等教育设施，为不同年龄段儿童提供早教、托管、培训服务和空间；利用社区公共空间，打造阅读室、图书馆、书吧等，服务更广泛人群。

理想的公共空间

提供社区广场绿地、体育设施、亲子乐园、慢行步道等公共空间，满足居民的运动、休闲、儿童活动、老年健身等不同需求。

理想的运营机制

依托数据平台，提供高品质的物业管理服务，并提供更多创新生活服务，如团购物资配送、专业服务供应商服务等；建立完善的社区应急与安全防护机制及面对特殊事件具有快速专业的应急处理能力，确保社区安全。

仲量联行认为，运用存量运营思维，通过优化流程、明确分工、创新模式、政策支持等措施对社区功能进行全面提升，以构建空间丰富、管理智能、资金多元、配套齐全的理想社区。



业务联系人

徐岱雄
战略顾问部总监，中国区
+86 21 6133 5329
david.xu@ap.jll.com

王飞
战略顾问部总监，华北区
+86 10 5922 1322
fei.wang@ap.jll.com

翟琳璟
战略顾问部总监，华南区
+86 136 0305 0067
samuel.zhai@ap.jll.com

邹丽娟
战略顾问部总监，华西区
+86 136 6815 8398
ivy.zou@ap.jll.com

白皮书作者

彭博
战略顾问部总监，武汉
+86 27 5959 2166
peter.peng@ap.jll.com

代炜
战略顾问部董事，武汉
+86 27 5959 2140
wei.dai@ap.jll.com

关于仲量联行中国战略顾问部

作为中国首屈一指的房地产战略与开发咨询顾问，在城市发展、更新与重塑的过程中，仲量联行中国战略顾问部团队为政府、开发商、投资者和土地所有者提供土地策略、产业分析、文化旅游地产开发策略、城市更新策略、企业不动产发展策略等全面的房地产咨询服务，协助客户提升房地产开发绩效、降低风险，创造人与商业蓬勃发展的城市空间。

仲量联行战略顾问部团队目前在中国大陆的200多名专业人士遍布13个主要城市，为各种类型的客户和项目提供咨询服务。团队成员由来自各领域的专业人士组成，具有广泛的国际和本土市场经验和相应专业资格。

JLL®
仲量聯行

仲量联行大中华区分公司

北京
北京市
建国门外大街 1 号
国贸大厦 A 座 11 层
邮政编码 100004

电话 +86 10 5922 1300
传真 +86 10 5922 1330

成都
四川省成都市
红星路 3 段 1 号
成都国际金融中心 1 座 29 层
邮编 610021

电话 +86 28 6680 5000
传真 +86 28 6680 5096

重庆
重庆市
渝中区民族路 188 号
环球金融中心 45 楼
邮政编码 400010

电话 +86 23 6370 8588
传真 +86 23 6370 8598

广州
广东省广州市天河区
珠江新城珠江东路 6 号
广州周大福金融中心
2801-03 单元
邮政编码 510623

电话 +86 20 2338 8088
传真 +86 20 2338 8118

杭州
浙江省杭州市
江干区新业路 228 号
杭州来福士中心
T2 办公楼 802 室
邮政编码 310000

电话 +86 571 8196 5988
传真 +86 571 8196 5966

南京
江苏省南京市
中山路 18 号德基广场
办公楼 2201 室
邮政编码 210018

电话 +86 25 8966 0660
传真 +86 25 8966 0663

青岛
山东省青岛市
市南区香港中路 61 号
远洋大厦 A 座 2308 室
邮政编码 266071

电话 +86 532 8579 5800
传真 +86 532 8579 5801

上海
上海市静安区
石门一路 288 号
兴业太古汇香港兴业中心一座 22 楼
邮政编码 200041

电话 +86 21 6393 3333
传真 +86 21 6393 3080

沈阳
辽宁省沈阳市
沈河区惠工街 10 号
卓越大厦 1808 室
邮政编码 110013

电话 +86 24 3109 1300
传真 +86 24 3109 1330

深圳
广东省深圳市
福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场第三座 19 楼
邮政编码 518048

电话 +86 755 8826 6608
传真 +86 755 2263 8966

天津
天津市
和平区南京路 189 号
津汇广场 2 座 3408 室
邮政编码 300051

电话 +86 22 5901 1999

武汉
湖北省武汉市
江岸区中山大道 1628 号
武汉天地平安金融中心 3202-03 室
邮政编码 430014

电话 +86 27 5959 2100
传真 +86 27 5959 2144

西安
陕西省西安市
雁塔区南二环西段 64 号
凯德广场 2202-03 室
邮政编码 710065

电话 +86 29 8932 9800
传真 +86 29 8932 9801

香港
香港鲗鱼涌英皇道 979 号
太古坊一座 7 楼

电话 +852 2846 5000
传真 +852 2845 9117
www.jll.com.hk

澳门
澳门南湾湖 5A 段
澳门财富中心 16 楼 H 室

电话 +853 2871 8822
传真 +853 2871 8800
www.jll.com.mo

台北
台湾台北市信义路 5 段 7 号
台北 101 大楼 20 楼之 1
邮政编码 11049

电话 +886 2 8758 9898
传真 +886 2 8758 9899
www.jll.com.tw

仲量联行微信号

仲量联行小程序

jones lang lasalle.com.cn

仲量联行
©仲量联行2020年版权所有。保留所有权利。此处所载 所有信息来源于我们认为可靠的渠道。
但我们不对其准确性做出任何保证或担保。