

城市

秦虹 苏鑫◎著

更新

URBAN REGENERATION

中信出版集团

URBAN REGENERATION

城市 更新

秦虹 苏鑫◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

城市更新 / 秦虹, 苏鑫著. -- 北京: 中信出版社,

2018.9

ISBN 978-7-5086-9379-8

I. ①城… II. ①秦… ②苏… III. ①城市发展战略

IV. ①F291.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 195139 号

华高莱斯为本书提供部分图片。

城市更新

著 者: 秦 虹 苏 鑫

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20.75 字 数: 160千字

版 次: 2018年9月第1版

印 次: 2018年9月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9379-8

定 价: 65.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序

城市更新是研究城市发展最重要的一个课题。本书是2017年我们与高和资本合作，研究城市有机更新课题的成果。

2017年9月，我们城市更新课题组赴英国伦敦考察调研，看到了一个具有2000年历史的伦敦在城市更新下正焕发着新的活力。伦敦市在18世纪初时就是全世界最大的城市之一。到1939年伦敦市人口已经达到800万，但之后的30年间下降到660万人。在过去的10年，是伦敦人口增长最快的时期。据伦敦当局数据，2015年伦敦市人口已达860万，创70年来最高纪录。人口增长最主要的原因是国际移民的增加。伦敦市长预计，到2050年伦敦市人口将达到1100万人。伦敦这座古老的城市虽然旧街道、旧建筑随处可见，但依然散发着迷人的魅力，这让我们不禁要去探索城市更新的奥秘和规律。

在课题研究中，我们研究了英国、法国、德国、美国、日本、韩国和中国台湾的城市更新政策演变和著名案例，并从制度层面分析了城市更新的支持政策和保障措施。通过研究得出很多体会，值得我国在城市更新的实践中借鉴。

第一，城市更新是永续不断的过程。城市更新实际伴随城市发展的始终。世界各国各地区城镇化过程的开始时间、发展速度和已

达到的水平存在着悬殊差距，但世界城镇化过程并非没有一般规律可循。从发展阶段看，城镇化大体经历了“城市化—大城市郊区化（城市空心化）—城市更新（城市复兴）”的发展过程。但这三个阶段之间并非存在完全清晰的划分界线，城市化、郊区化、城市更新在城市发展的某一时段可能同时进行。从发达国家的发展历程看，城市更新呈现如下规律：由拆除重建式的更新到综合改造更新，再到小规模、分阶段的循序渐进式的有机更新；由政府主导到市场导向，再到多方参与的城市更新；由物质环境更新到注重社会效益的更新，再到多目标导向的城市更新。2017年我们考察伦敦也感受到城市更新的永续性。站在伦敦桥上向泰晤士河北岸看去，目光所及的塔吊就有25个之多，泰晤士河北岸是伦敦发展充分成熟的地区，这些塔吊的存在基本都是区域的更新项目建设。我们居住的泰晤士河南岸沿途都是城市更新的建筑，考察的BDP（百殿建筑设计咨询）建筑事务所是在一个酿酒厂的原址上改造成的办公楼，KPF（康沛甫）设计公司办公地也是在一所旧厂房改造而成的建筑。虽然伦敦近年城市更新的速度加快，与2009年4月二十国集团在英国伦敦举行的，向国际社会发出了团结一致和合作应对国际金融危机的强有力的信号，提振市场信心的第二次峰会有关，也与2012年伦敦成功举办第30届夏季奥运会有关。但千年城市要焕发活力唯有持续不断地更新却是一条永恒的规律。正如BDP规划师所说，“到2030年，伦敦将会发生翻天覆地的变化，但唯一不变的是城市的文脉，这是更新之后的伦敦仍是伦敦的关键所在”。

第二，成功的城市更新特别注重城市遗产的价值。从形式上看更新后的城市是新与旧的完美结合。如在伦敦我们满眼看到的都是在街道上新旧建筑的交替显现。英国的古典建筑给我们留下了极为

深刻的印象，从城堡到教堂，从酒店到住房，从办公楼到公共建筑，英国建筑因为其风格独特、保存完好而成为人们生活和记忆中美好的一部分。建筑是美的表达。在英国人的价值观里建筑、音乐和文学是同等重要的艺术载体。而在传统建筑之间，混杂着许多新式的建筑，或独立成楼，或混成一体。新旧建筑之间，古老的美与现代的美相映成趣，绝大多数是协调完美的（少数也不尽然）。这种新旧结合的表现形式实际是城市更新要彰显城市遗产价值理念的表达。旧有建筑是城市的基因，承载着一座城市的历史文脉，具有重要的历史文化价值，只有充分“尊重”它们才有成功的“更新”。在这样的理念下，城市没有被推平，而是在保护和传承中更新，城市里新旧建筑产生了协调的美。在这种理念下，建筑师的创造力、艺术家的想象力得以获取最大的尊重。

第三，城市更新要平衡政府、投资人、民众三者的需求。政府是城市更新的规划决定者，投资人是主要实施者，民众是最重要的受益者，成功的城市更新要形成三者共同参与的机制。如政府要制定因时制宜的法律法规、实施灵活的弹性规划管理、利用财政资金提供多元支持、构建多主体合作的体制机制、执行多种政策优惠的新区制度、采用独特的城市更新管理框架等。在伦敦考察还体会到另类思维的管理理念。例如，用视角走廊管理建筑高度，而不是遵循僵硬的建筑规范；用少建停车场和收取拥堵费的办法解决市中心的交通拥堵，而不是拆房拓宽马路、破坏城市原貌；采取灵活积极的政策支持城市更新，充分发挥社会捐助、公益基金的作用，而不是政府包办；决策采取政府、社区、投资者相互协调平衡的办法，而不是由一方的利益决定，虽然损失了效率，但却可以获得共识和共赢。

第四，城市更新彰显设计的力量。设计是城市更新投资者与社会各方沟通最有效的工具，而创意是设计的基础。城市更新一定会对城市的原貌有所改变，这些改变涉及形状、颜色、功能等，这些改变是否成功，要看设计的功力，通过设计来表达城市更新投资者的理念和愿景，再用新的材料和方式予以实现。所以成功的城市更新无处不显示艺术、创新、创意的贡献。在伦敦，处处可以看到城市更新中体现创意的设计。如河边的座椅一改单调款式，而被设计成彩色波浪形的、扬帆的帆船形的、弯曲手臂形的，与河的流动和游人的向往相互映衬；住宅被设计成全玻璃透明的，在现代建筑材料的装饰下增加了街道的美感；废弃的塑料瓶做成艺术品对外展示，处处提醒人们节能环保的理念；公共建筑的屋顶都是设计成可以观光的，体现城市是属于每一个居民的价值观；路口的建筑多是流线形状的，广告设计几乎是与建筑融为一体而难以分开的，绿色景观如同是自然天成的，难怪人们称伦敦是艺术的天堂。后来我们了解到，伦敦之所以成为全球城市更新的一个典范，得益于创意产业的高度发达。在伦敦，专门设有创意产业局，创意产业为伦敦提供了50万个工作岗位，所创造的财富仅次于金融服务行业，位居第二。没有创新、创意，何来成功的城市更新？发达国家成功的城市更新正是在有效的机制下，激发灵感、跨越障碍、颂扬差异、融合发展、创造财富，有许多值得借鉴的地方。

如同西方城市更新走过的发展历程，目前中国的城市更新已然进入了有机更新的新阶段。从传统的物质层面、拆旧建新式的城市更新，发展到承载新内容、重视新传承、满足新需求、采用新方式的反映新时代要求的城市有机更新。承载新内容体现在，目前中国的城市更新已不再仅是街道或建筑表面的改变，而是紧扣产业升级

和消费结构升级，再造城市空间；重视新传承体现在，开始注重历史传承与文脉延续、用文化创意引领更新，再造城市活力；满足新需求体现在，满足城市由扩张型转向内涵式发展的需求、房地产存量盘活，再造城市价值；采用新方式体现在，投资经营者采用新的融资方式、新的经营模式、新的开发理念改造传统办公区域，再造城市品质。总之，我国的城市更新已进入有机更新的新阶段，在新的发展阶段实现我国城镇化从重数量的外延式扩张转变到重质量的内涵式发展的新型城镇化。我国的一些特大城市在这一趋势中已经做了有价值的实践。本书在这方面也进行了研究探索，希望对读者能有所启发。

秦虹

序 二

中国最近几十年的城市化进程让人惊叹。我从 20 世纪 90 年代开始盖房子，从海南到北京，从北京到上海。这些年，我亲身经历了这几个城市的发展变化，也亲眼看见了中国大大小小城市里翻天覆地的变化。我想，这些巨大的变化里一定有房地产业的一份功劳。房地产业改善了人们的居住、办公、购物的环境，对城市建设功不可没。

中国的房地产业发展实在是太快了。仅 2016 年一年，全国房屋竣工的面积就超过了 10 亿平方米，这意味着城市里一个人的平均住房面积在这一年里就增加了 2 平方米。房地产行业占用了大量的资金、钢筋、水泥、土地等资源，在有些城市房地产相关行业的 GDP（国内生产总值）占比甚至达到了 60%。

硬币的另外一面是，最近 10 年房地产快速发展的背后也积累了不少问题。其中最严峻问题是，建的楼越来越多，空置率也越来越高。在许多二、三线城市，办公楼的空置率已经达到了 50%。整个房地产行业非常畸形：房地产企业的负债率很高，回报率却很低。但即使在这样的市场环境下，房地产企业还在不断拿地，不断建房子，这无异于饮鸩止渴。

我和许多人一样都在关注中国房地产的走势，关注中国的城市

变革进程。很多一路狂奔的中国城市确实发展到了需要更新换代、优化再造的时候。这本书发掘并分析了世界各地的城市更新案例，给了我们一个很好的思考机会。书中预言中国已经迎来了城市有机更新的新阶段，对于这一点我深有体会。

其实，城市更新是一个紧跟时代变化、持续连贯的过程，我们盖房子也要跟着市场走、跟着客户的需求走。10余年前，我们推出了精装修的办公楼 SOHO 现代城。5年前，我们在 SOHO 的办公楼里引入了 PM 2.5 新风过滤系统和直饮水系统，向在这里办公的人们提供健康的空气和干净的水。最近两年，我发现移动互联网的迅速发展让人们办公又有了新需求，网络和手机信号成为最受关注的因素。所以，我们盖房子的时候、提供服务的时候，都要把这些不断变化的新需求考虑进来，这也是城市更新的组成部分。

我常常在思考中国究竟应该如何进行大规模的城市更新。在我看来，共享经济是一条出路。房子是用来住的，不是用来炒的。而只有提高每栋房子的使用率，才能回归房子的真正属性，减少浪费。放在全球范围内去类比，优步（Uber）和滴滴解决了大量的闲置汽车资源，爱彼迎（Airbnb）消化了全世界许多闲置的住房。共享经济也会一定程度解决目前办公和住宅大量空置的问题。这是我个人的一点点见解。这本书通过大量的城市案例，向我们展现了很多实际可行的城市更新方案，值得每一个生活在城市里的人认真读一读。

潘石屹

序 三

从2011年开始，高和资本与住建部政策研究中心，每年都对房地产行业的焦点或趋势问题，进行联合调研并撰写报告。这些报告依托住建部政策研究中心的全面系统的分析研究能力，并辅以高和资本在微观市场中的实践经验。从微观市场到宏观脉络，对行业问题进行科学严谨的研究探索。起初只是作为行业实践参考分享给同行，但这些报告经媒体的引用传播，不仅地产行业从业者喜欢阅读，还越来越受到政府、金融机构、学术组织、行业协会、媒体人士以及对此话题感兴趣的大众群体的关注。2017年，我们以目前在中国的一些重点城市中如火如荼进行的城市更新为主题，借鉴国际著名城市的发展经验，撰写了与此有关的报告，并将此报告委托中信出版社出版发行，以期奉献给感兴趣的读者。

有人说今天的互联网就像是当年的电，它深刻地影响着每一个行业。房地产业也不例外。在中国的一些重点城市中，房地产已经进入到“存量时代”，并且面临着人们日益增长的对美好生活的强烈需求。这种需求推动着房地产业进入了一场城市更新的浪潮之中。无论是住宅地产，还是商业地产，城市更新的气象正在席卷着这些古老而又年轻的中国城市。而这次浪潮里翻滚的浪花，有科技之光、艺术之魂、文化之脉、年轻之气。裹挟在这场浪潮里的角色有消费者、

本地居民、开发商、建筑师、运营者、艺术家、科技达人、金融机构、政府部门等，几乎涵盖了城市里的每一个人。无疑，城市更新已经成了当今中国城市发展的恢宏气象。但是如何能够让城市更新更加有序、有新、有质地开展，需要我们在吸取国际优秀经验的基础上，考虑中国国情并发挥中国人的智慧，去拥抱这次浪潮，造福国人。

作为一名亲历者，我怀着兴奋、激动而又备感荣幸的心情，与诸多志士同人，忘掉小我。在中国复兴的道路上，贡献自己的一份力量。

由于无法很精确全面地阐述这个话题的内涵，仅将最近我对于“城市更新”的思考和在相关会议上的讲话，精简整理出来，供大家参考指正，以此作序。

城市更新让城市生活更美好

有人问：为什么要做城市更新？一个人的成长过程，从婴儿成长为青年、壮年，再逐渐衰老，慢慢会出现一些疾病。一个城市也是如此，随着发展，慢慢产生出“大城市病”。当现有城市机体出现了问题，原有城市功能已不能满足现在的城市人群的消费需求，就需要更新改造。城市更新就是城市发展到一定阶段的必然结果。

同时，城市更新也是一个多方博弈的过程。核心参与方主要有三类：政府、老百姓和投资方。对于政府而言，城市更新改善了城市的面貌，增加了政府税收；对于老百姓而言，消费升级后的需

求得到了满足；对于投资方而言，通过提升租金从而使资产价格上涨，最终赚到钱，而博弈的结果是三方共赢。简言之，城市更新不仅仅是对老旧建筑的改造，也是消费升级背景下的新零售、新办公。

让我想起了讲述乔布斯创业初期经历的一本书——《重返小王国》。这本书描述了年轻时的乔布斯与他的朋友都喜欢玩电脑游戏，但是当时只能在机房里，穿着白大褂玩，十分不便。于是他们几个人就成立了自制电脑俱乐部，相互切磋攒电脑的相关技能。起初只是想自己有一个家用电脑玩游戏，但后来梦想升级了，俱乐部组织的宗旨变为：让全世界的人都拥有自己的电脑！所以才有了乔布斯，才有了苹果。如今我们这些人，也有一个梦想，像乔布斯当年一样。我们分属不同的年龄层，不同的行业，互相鼓励、互相竞争，为了共同的梦想——让城市生活更美好，组建了城市更新论坛。我们无法预知未来谁是其中的佼佼者，但我们中间必将出现改变城市面貌的引领者，因为我们相信城市更新不是房地产业，城市更新是消费升级的风口。

2035 投资未来让大象奔跑起来^①

房地产业发生了巨大的变化。有三个趋势：第一，由开发向存量转化；第二，由制造业向服务业转化；第三，由线下向线上转化。

^① 2018年4月24日，在北京中间剧场举办的“2018年高和投资人大会”。

而其中最大的机会就是万亿级市场——城市更新，也就是今天的“大象”。

城市更新在当下的中国有三股核心的推动力量让其持续稳定地发展。第一股力量是城市转型。十九大提出要解决老百姓对美好生活的需求。第二股力量是消费升级。在上海，会看到遍地都是网红奶茶店，而且每家都排队，这说明消费升级的时代真的来临了。第三股力量是存量盘活。住房已经建了这么多，很多都是低效的，缺少内容的，怎么盘活它，这正是城市更新所要解决的问题。

城市更新如何把低效的资产启动起来？这需要三把动能钥匙。

第一把钥匙是体验。例如，亚马逊（Amazon）的无人超市。它让我意识到传统的办公和商业竞争力下降了。新的零售代表未来，因为它们才能满足未来消费升级的需求。而城市更新就是需要用新的空间来提供更高的效率和更好的体验。我认为体验是最重要的，因为只有好的体验才能激发我们内心的需求。

第二把钥匙是场景。在一次关于城市更新的海外游学中，我对一个伦敦的“Citizen M 酒店”产生了特别深刻的印象。这个酒店房间只有十几平方米，但把酒店大堂变成了共享办公的场所，使它的房价跟旁边的希尔顿酒店不相上下。所以资产的价值不在于装修得多么豪华，而在于如何把这个空间变成一种场景。

第三把钥匙是情怀。这个词与稻盛和夫的一个故事有关。稻盛和夫在年轻的时候为发明出一种特殊材质的陶瓷，非常努力工作，直接睡到了实验室。他想找到陶瓷中的一个填充物，但经过上千次的实验都没有成功，他接近崩溃了。一天他在实验室里醒来，碰倒了一个罐子，里面流出了一种液体，他就把这种液体填入陶瓷中。这个偶然的行行为使新型材料的陶瓷研制成功。后来稻盛和夫回忆此

事总结，“情怀之所以能产生巨大的能量，成为一把动能的钥匙，就是因为它不仅能够感染自己，有时还可以带来好运”。

城市更新与未来城市^①

移动互联时代，城市正在发生巨变。现在我们想获取知识可以听 App（应用程序），我们购物支付可以用手机，我们与人交往可以用微信。移动互联时代，我们的生活正在发生着巨变，手机已变成了“人体的器官”。而城市也随之在发生着变化，这种变化有三个趋势：碎片化、组织化、分布化。

碎片化是互联网时代的最大特征。我们到了一个新城市，会有朋友推荐好的咖啡厅或酒吧。这些场所可能已经不在大商场中，可能在胡同里。移动互联使城市碎片化，只要有好的商品，在任何位置都可以，不一定需要在市中心。

组织化。意味着在互联网时代通过网上工具，可将分散的信息和空间整合起来。譬如我们熟悉的爱彼迎，它就将散落的空间加以结合利用，将民宿发展成了能够与酒店竞争的产业。

分布化的趋势尤为明显。移动互联引起的分布化，特别是外卖将商圈的范围扩大到了几十千米之外。

城市更新的核心动力来自消费升级和新科技的推动。把握消费者的心理，对空间进行创新再造，并将科技和艺术结合，增强消费

^① 2018年5月27日，在上海同济大学的“‘未来生活’设计论坛”。

者的体验感。消费者的体验是未来的一切。

城市更新首先需要城市创新。城市创新中重要的一点就是让实空间和虚空间实现无缝连接。实空间是“资源、信息、人际”的联结点，高科技使实空间脱媒，变成虚空间。与5年前相比，我们使用互联网的时间越来越多了。会不会有一天现实社会根本就不需要了，我们只要活在虚拟世界里面。现实社会只是让我们维持基本的生理需求，我们所有的精神需求，如社交、恋爱等都通过网络进行。我不知道这一天会不会真的到来，但是毫无疑问，虚空间会深刻地改变我们每个人的生活。

从实空间场景来看，有三种类型：新办公、新商业以及混合空间。

新办公强调空间的效率和人本服务。“Hi Work”（海沃克）是我们进行新办公实验的写字楼服务品牌，提供面向传统办公的升级服务，共八项升级服务：共享大堂、健身空间、共享办公、配套商业、可变办公、共享会议室、企业服务和城市广场。其中可变办公，就是可变空间的精装办公，可以帮助租客节省装修成本和时间，最终能够营造一个全新的办公体验。

新商业的内涵也很难定义，借用一句话来表示：让慢的更慢，让快的更快！“快”和“慢”都是让人获得更好的体验，比如，盒马鲜生超市，可以让消费者在超市里购买，由超市物流直接送货到家，做到线上线下一样便捷；又如，无印良品，它已经变成了一种生活方式，有超市、酒店、书店，还有菜市场，最终是营造一种文化消费体验。

城市创新的方法需要用“低维创新+高维创新”。什么是低维创新呢？就是基于现实的底层创新，并不断往上走，形成规模消费、

商业模式、创新市场。什么是高维创新呢？从未来看现在，看消费者需求的必然趋势，然后用现代金融的手段和商业扩张的方法去布局。只有将低维创新和高维创新两者结合才是未来的方向。

城市是我们每个人的城市，城市的美好需要我们大家共同努力，希望我们每个人都满怀激情地涌入这段奔向未来的赛道，成为城市更新的创造者。

苏 鑫