



旧城改造项目管理模式研究

王蔚然◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

旧城改造项目管理模式研究/王蔚然著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 8
ISBN 978-7-5096-4579-6

I. ①旧… II. ①王… III. ①旧城改造—项目管理—研究—中国 IV. ①F299.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 204254 号

组稿编辑: 胡 茜
责任编辑: 胡 茜
责任印制: 黄章平
责任校对: 王 森

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12.25

字 数: 186 千字

版 次: 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4579-6

定 价: 49.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

本书是笔者博士学位论文的扩充，以国内大中城市的旧城区改造为主要研究对象，主要对旧城改造模式及其改造项目管理模式进行了较为深入的研究。一方面，基于我国旧城改造原动力的不同，对不同类型的旧城改造项目模式的特点、问题以及成因进行了分析，并分别对单一改造类别的旧城改造模式进行了研究与构建。另一方面，基于项目管理知识体系对旧城改造的项目管理进行了研究并尝试性构建了项目管理模式，并应用 AHP 和模糊综合评价法对该模式进行了评价。在项目管理模式的运行过程中分别从流程保证体系、过程保证体系、责任保证体系三个方面，从微观、中观、宏观三个层面保证了项目操作过程的科学性和完备性。具体的研究内容为：

第一，讨论了旧城改造项目管理模式。对项目管理、工程项目管理、旧城改造项目管理等相关基本概念进行了界定，同时在对国外旧城改造相关经验和项目管理模式相关基础理论进行系统研究的基础上，尝试构建了旧城改造项目管理模式的框架体系，为系统研究旧城改造模式、构建旧城改造项目管理模式搭建了平台。

第二，基于投资主体及改造动力的不同对旧城改造项目模式进行了分类研究。本书在对旧城改造系统研究及总结的基础上，一是提出了旧城改造项目需要按照投资主体及改造动力的不同分为住宅区、商业区和政府投资类项目，并分别进行了研究；二是提出旧城改造项目模式建议，由于旧城改造最终的改造成果及利益诉求不同，在平衡利益相关者各方诉求的基础上，提出改造模式的建议；三是较为系统地分析了每个类别改造模式的特点，为后续构建项目管理模式奠定了



基础。

第三，进行了旧城改造项目管理模式的构建。当前，众多学者对旧城改造在经济学、社会学、管理学以及城市规划角度进行了较深入的研究，但旧城改造项目的成功最终是项目的成功实施，目前在项目管理领域的旧城改造研究少之又少。本书在旧城改造项目模式研究的基础上，提出了基于利益相关者项目协调机制的项目管理模式以及相关概念，探索了项目管理的理论与方法。

第四，对旧城改造项目管理模式的有效运行提出了三个保证体系。旧城改造项目管理的运行是一个庞大并且系统的工程，本书提出的三个保证体系在微观、中观和宏观三个层面保证了项目操作过程中的科学性与完备性。在流程保证体系中提出了P（Plan，计划）、D（Do，执行）、C（Check，检查）、A（Action，行动）的PDCA过程组。在过程保证体系中提出了时间空间、资源和组织架构的科学配置，以及构建合作伙伴关系、合约商务策略和风险管理三个策略手段。责任保证体系主要包括社会责任、管理责任、合约责任，从宏观层面上保证了项目管理三大目标的平衡统一实现。

城市的旧城改造模式以及改造项目的管理模式是一个十分复杂的系统工程，本书只是做了一个初步的探索，理论和方法还不是很成熟，希望能得到更多同行专家的斧正。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	4
第二节 研究方法与思路	5
一、研究方法	5
二、研究思路与框架	5
第三节 本书的创新点	6
一、旧城改造模式分类研究	6
二、多角度综合性构建旧城改造项目管理模式	7
三、对旧城改造项目管理模式的有效运行提出保证体系	7
第二章 相关基础理论分析	8
第一节 项目管理理论研究	8
一、项目管理	8
二、工程项目管理	11
第二节 旧城改造理论研究	14
一、旧城改造	14
二、旧城改造项目	16



第三节 管理模式问题分析	17
一、管理模式的定义	17
二、旧城改造项目管理模式	17
第三章 旧城改造国内外研究现状	19
第一节 国内外旧城改造研究	19
一、国际经验参考	19
二、国内旧城改造经验	29
第二节 我国旧城改造存在的问题分析	31
一、大规模旧城改造的问题	31
二、旧城改造引发大量拆迁纠纷	32
三、大量城市历史文化遗产遭到破坏	32
第四章 基于住宅发展动力的旧城旧居住社区改造模式研究	33
第一节 城市住宅发展研究	33
一、城市住宅的管理	34
二、住宅产业的发展	35
三、住宅发展对社会发展的作用	36
第二节 城市住宅发展中政府行为研究	38
一、城市住宅的政府政策	38
二、城市住宅发展中政府的行为特征	39
三、城市住宅发展中政府的政策倾向	40
第三节 旧城旧居住社区改造的相关基础性研究	42
一、相关基本概念	42
二、旧居住社区改造的一般性理论	44
三、旧居住社区存在的问题及改造的必要性	48
第四节 旧居住社区改造的特征分析及目标	50



一、旧居住社区改造的特征分析	50
二、旧居住社区改造的实质与目标	51
第五节 基于旧居住社区文化的小规模改造管理模式构建	53
一、旧居住社区文化的构建	53
二、小规模改造思想在旧居住社区改造中的应用	59
第五章 基于商业开发动力的旧城改造模式研究	61
第一节 旧城商业改造的特点及分类	61
一、商业开发的定义与特点	61
二、旧城商业改造的动力	64
三、旧城商业改造的分类	65
第二节 基于重建的旧城商业改造管理模式研究	65
一、重建对城市发展的影响	65
二、重建型旧城商业分类研究	68
三、旧城商业重建开发主要类别的特点分析	68
四、基于商圈发展规划的重建型旧城商业改造模式	72
第三节 基于更新的旧城历史商业街区改造项目管理模式研究	77
一、历史商业街区的定义与特征	78
二、历史商业街区更新改造的动因	79
三、旧城商业街区改造面临的问题	80
四、基于保护与开发并重的旧城历史商业街区改造模式	80
第四节 基于旅游开发动力的旧城历史文化区改造项目管理 模式研究	84
一、旧城历史文化区的定义与特征	84
二、旧城历史文化区更新改造的旅游动因	85
三、基于旅游文化的旧城历史文化区改造现状与问题	86
四、基于旅游开发动力的旧城历史文化区改造模式	86



第六章 基于政府投资项目的旧城改造模式研究	90
第一节 政府投资项目管理模式基本论述	90
一、政府投资项目的定义	90
二、政府投资项目的分类	91
第二节 目前我国政府投资项目管理存在的问题研究	93
一、投资决策管理体制不尽合理	93
二、项目法人地位尴尬	93
三、项目产权不明晰, 责权利关系不清	94
第三节 发达国家和地区政府投资项目管理模式比较研究	94
一、政府投资项目管理模式的比较分析	94
二、国际管理模式的借鉴	96
第四节 我国基于协同自治机制的政府投资项目管理模式构建	99
一、我国政府投资项目协同治理模式的构建基础	99
二、政府投资项目协同治理结构模型的建立	101
三、政府投资项目协同治理结构模型的构建	103
第七章 基于利益相关者协调机制的旧城改造和谐项目管理模式的提出	106
第一节 旧城改造利益相关者	106
一、利益相关者	106
二、不同利益主体眼中的旧城改造	108
第二节 项目利益相关者协调	110
一、项目利益相关者协调的必要性	110
二、项目利益相关者利益协调机制	111
第三节 项目管理协调	114
一、项目的协调管理	114
二、项目管理沟通协调	116



三、项目管理组织协调	118
第四节 本章小结	122
第八章 项目利益相关者协调机制项目管理模式的构建	123
第一节 基于协调的项目管理系统分析	123
一、旧城改造项目管理系统要素分析	123
二、旧城改造项目管理系统机理分析	126
第二节 项目利益相关者协调机制的构建	131
一、核心层项目利益相关者协调机制的构建	131
二、项目边缘层利益相关者协调机制的构建	139
第三节 利益协调的三大保证体系	143
一、流程保证体系	143
二、过程保证体系	145
三、责任保证体系	149
第四节 项目利益相关者协调机制项目管理模式评价模型	152
一、项目利益相关者协调度的内涵	152
二、项目利益相关者协调机制评价模型	154
三、利益相关者协调机制项目管理模式评价与分析	158
第五节 本章小结	158
第九章 案例研究——碑林区旧城改造利益相关者协调机制项目管理 模式运行	159
第一节 西安市碑林区旧城改造的现状与问题	159
一、碑林区旧城改造现状	159
二、碑林区旧城改造项目管理的不足	160
第二节 利益协调平台的构建与运行	161
第三节 碑林区旧城改造项目管理模式运行机制	162



一、碑林区旧城改造项目责任保证	163
二、碑林区旧城改造项目过程保证	164
三、碑林区旧城改造项目流程保证	165
第四节 利益相关者协调度测评	165
一、碑林区旧城改造利益相关者分析	165
二、项目利益相关者协调度计算	166
第五节 利益相关者协调机制项目管理模式评价与分析	168
结论与展望	170
一、主要研究结论	170
二、展望	171
参考文献	173
后记	184

第一章 绪论

第一节 研究背景及意义

一、研究背景

城市是现代世界各国创造和传承文明、积聚和享用财富以及人口定居和繁衍的最主要区域。城市有五千多年的历史，它给人类带来了无尽的繁荣与梦想，同时也带来了许多问题和困惑。城市是人类社会的汇聚地，是人类经济文化活动的中心，城市的发展与人类社会生产和生活方式的进步有着密切的关系。随着经济建设的快速发展和城市化进程的加快，旧城区的功能设施已逐渐不能适应经济发展和人民生活水平改善的需要。旧城区的基础设施不健全、布局混乱、环境恶化等问题日益突出，严重影响到城市形象，因此，必须对旧城区进行有计划的改造。

旧城区是城市的一个重要组成部分，旧城改造是城市发展的新陈代谢过程，是一定经济发展阶段的必然产物。通过旧城改造可以完善城市功能，改善居民的居住环境，提升城市形象，满足社会的需要和发展。当前我国正进入城市化快速增长时期，如何进行旧城区的更新改造和现代化建设，是当今城市化面临的重大课题，也是引起广泛关注的重大社会问题。从 1998 ~ 2007 年我国城镇化率（见表 1-1）的分析可知，1998 年起，十年间增长了 11.55%，除 2006 年外，我国



城镇化率增长率几乎都在 1% 以上。如此快的城市化进程以及经济全球化的压力对城市各方面的功能都提出了很高的要求,旧城已经不能满足城市未来发展,因而,对旧城的改造迫在眉睫。

表 1-1 1998~2007 年我国城镇化率

年份	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
城镇化率(%)	33.35	34.78	36.22	37.66	39.09	40.53	41.76	42.99	43.90	44.90
增长率(%)	—	1.43	1.44	1.44	1.43	1.44	1.23	1.23	0.91	1.00

然而,随着城镇化的快速发展,快速的城市化进程表现出种种问题,具体表现在以下三个方面:

(1) 城市同一化。改革开放给我们这个拥有五千年文明的古国插上了经济极速腾飞的翅膀,使得中华民族巍然屹立在世界东方,但在整个发展过程中,我国许多城市不分历史和文化背景,不分气候和自然条件,不分城市性质差异照搬照抄,城市风貌逐渐变为一个个似曾相识的“克隆”脸面,形成了同一化的局面,留下了诸如北京和南京古城墙以及浙江定海古城拆除的历史遗憾。梁思成先生曾经说过:一个东方古国的城市,在建筑上如果完全失掉自己的艺术特性,在文化表现及观瞻方面都是大可痛心的。因为这事实明显地代表着我们的文化衰落,以至于消灭的现象。在城市轮廓趋于单一、建筑风格趋于同一化的今天,在钢筋混凝土建成的高楼大厦中留住历史文化遗产显得尤为重要。

(2) 城市环境的恶化。追求高容积率使城市透风性差,热量难以迅速散发,产生“热岛现象”。加之城市规模的急剧增长和工业化导致了严重的环境污染,居民生活水平提高,私人汽车的增加使得交通状况日趋恶化,同时还加速了城市蔓延和环境破坏。

(3) 城市土地资源的浪费。我国人口众多,加之城镇化快速发展,给我国城市土地供给造成巨大压力。据调查发现,我国近几年来城市土地利用的实际情况一直不容乐观,包括一场非理性的圈地运动在内的各类土地违规行为,不仅使



闲置土地大量增加,造成土地资源严重浪费,同时还危及保护耕地的基本国策,造成粮食产量大幅度下降。此外,有些地方征地补偿安置不到位、失地农民生产生活没有保障等问题突出,也容易引发新的社会矛盾。

旧城改造是解决这一系列问题的有效方法,同时,随着人类社会发展阶段的不不断更替,旧城区的规划性反映了城市历史空间的连续性,形成了各自独有的城市形态与特色。在旧城改造中如何既挽留这些城市特色,又能够满足城市未来发展方向,是一个值得研究的问题。然而,危旧房改造工作资金需求量大,牵涉的利益群体众多,与人民大众切身利益紧密相关,在任何城市和地区都是一项艰巨的任务。目前国内外各城市都非常关注旧城改造,旧城改造已是城市发展不可避免的、必经的历程,因而有效地解决旧城改造过程中出现的问题,探寻适合城市特色的旧城改造项目管理模式,是旧城改造项目成功的关键,本书的研究就是在这个大背景下展开的。

旧城改造是当代世界城市发展中难以回避的命题,在历经了改革开放几十年的快速发展后,许多城市也面临着城市发展的重大课题,旧城改造也成为中国城市发展过程中的重要主题之一。本书的研究对象是我国大中城市旧城区、老城区的改造模式,笔者通过相关分析及探索,力求更好地对相关旧城改造项目管理模式进行研究。

由于我国各省市的地区发展和经济水平差距较大,而全国各省市都不同程度地存在发展滞后的问题,所以本书研究范围以我国主要的大中城市的旧城区改造为主,辅之以部分其他地区作为参考。

本书主要内容有:

- (1) 分析探讨主要城市的旧城改造现状及实际发展的新动向。
- (2) 借鉴国外城市更新、旧城区改造的相关先进经验。这对我国的旧城改造在和谐、生态以及项目管理上具有提升作用。
- (3) 对我国各级政府及部门的服务职能以及项目管理的理论进行初步摸索探讨。
- (4) 在理论研究基础上,对各级政府在旧城改造的项目管理以及新改造项



目包括三大目标的管理、和谐改造等方面进行研究。

(5) 对我国旧城区改造情况进行回顾和总结, 尝试提出适合我国国情的发展建议。

(6) 对本书涉及的城市及各级政府操作的实例进行归纳总结, 为以后进一步研究与实践提供资料。

二、研究意义

旧城改造是建设现代化国际城市的必然步骤。建设现代化国际城市是我国进一步对外开放的需要, 是生产国际化、经济国际化和实现新世纪宏伟战略目标的重要依托。从内部条件看, 国际城市的形成不仅要求拥有开放的市场, 具有现代化的城市基础设施, 还要求以城市为中心的区域经济有很大发展, 区域环境条件不断改善。因此, 在存在大面积危棚简屋、基础设施匮乏老化、环境质量不佳的旧城区内, 是难以建立起现代化国际城市的。

然而, 由于旧城改造是庞大的系统工程, 耗费巨大的人力、物力、财力, 周期较长, 难度较大, 需从理论与实践方面进行全面研究。

理论意义: 本书通过对旧城改造国外经验及国内现状的分析和研究, 系统地对旧城改造按照投资主体的不同分别进行了研究。分析了目前旧城改造模式及管理过程中存在的问题以及提出了基于不同改造内容的改造模式。对旧城改造的项目管理进行了分析和研究, 并尝试性地构建了旧城改造项目管理模式, 对模式进行了评价并且进行了运行。本书在理论上弥补了目前国内在旧城改造项目管理领域研究的不足。

实践意义: 旧城改造是城市建设、城市发展的必然过程, 是不可避免的问题。其对于加速城市化进程、满足城市发展需要、优化城市生活质量、推动经济发展有着重要意义。实施旧城改造, 涉及方方面面的利益关系, 处理不好可能会引发社会矛盾和冲突。在旧城改造中建立一定的策略与对策, 既有利于推进旧城改造又有利于协调、平衡各方面利益, 是实现社会主义和谐社会的应有之意。本书以城市旧城改造为例, 结合相关理论, 分析旧城改造存在的问题, 寻找旧城改



造的策略,以期旧城改造项目在实践上能够真正地促进城市可持续发展、加快城市现代化进程、改善居住环境、实现城市多元目标的统一。

第二节 研究方法思路

一、研究方法

(一) 文献研究法

通过文献检索和阅读资料,调查、分析国内外城市更新研究现状,从中获得有关旧城改造管理模式的启发和有关的资料线索,并在研究中借鉴前人的研究视角、分析路径。

大量查阅国内外相关书籍、论文、杂志、文献等资料,通过广泛的阅读整理,了解旧城改造的发展历史、困境、变化趋势,收集整理国内外优秀旧城改造实例,获取相关的成果和数据,为课题的深入研究奠定基础。

(二) 多学科综合法

本书采取了结合建筑学、城市规划、建筑计划学、经济学、管理学、统计学等多学科综合分析研究的方法。

(三) 实地调研法

选取西安市具有代表性的旧城改造实例,通过观察、拍照、记录等方式了解旧城改造的改造模式、发展趋势,提取现有旧城改造在区位选址、开发规模、功能构成以及空间组织等方面的信息。

(四) 定量分析法

本书模式评价采用模糊综合评价方法,将定性评价转化为定量评价。

二、研究思路与框架

研究思路为:在明确概念定义后,首先从旧城改造的国际实践和项目管理模



式的相关理论基础方面进行基础研究；其次针对不同投资主体和改造动力的旧城改造项目进行分类研究；再次提出基于利益相关者的旧城改造项目管理模式；最后对模式的运行进行了保证体系的设定和测算。

研究框架如图 1-1 所示。

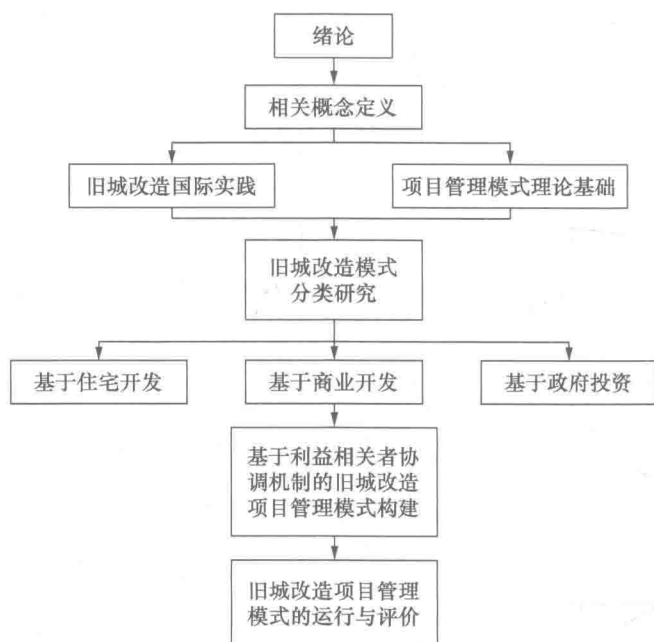


图 1-1 研究框架

第三节 本书的创新点

一、旧城改造模式分类研究

根据旧城改造项目需要按照投资主体及改造动力的不同，按照住宅区、商业