

城市更新系列丛书

郁凤兵 龙莉波 马跃强 主编

城市更新之 商业综合体不停业升级改造

The Upgrade of Commercial Complex with
Its Business Operation in Urban Renewal



上海建工二建集团有限公司

上海百联集团股份有限公司



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

城市更新系列丛书

城市更新之 商业综合体不停业升级改造

The Upgrade of Commercial Complex with
Its Business Operation in Urban Renewal

郁凤兵 龙莉波 马跃强 主编

图书在版编目(CIP)数据

城市更新之商业综合体不停业升级改造 / 郁凤兵, 龙莉波, 马跃强主编. -- 上海: 同济大学出版社, 2017. 8
(城市更新系列丛书)
ISBN 978-7-5608-7272-8

I. ①城… II. ①郁…②龙…③龙… III. ①商业建筑—改造—经验—上海 IV. ①TU247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 191655 号

城市更新之商业综合体不停业升级改造

郁凤兵 龙莉波 马跃强 主编

责任编辑 马继兰 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 上海安兴汇东纸业有限公司

开 本 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张 18.5

字 数 462 000

版 次 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-7272-8

定 价 218.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

编 委 会

总顾问：叶卫东 孙 伟

主 任：沈 咏 陈 新 钱建强

副主任：张海波 王一鸣 王利雄 徐建东 纪添成
汪志伟 顾 琦

主 编：郁凤兵 龙莉波 马跃强

副主编：王祺国 杨建明 施建荣 徐 瑶 王 伟

编 委：(按姓氏笔画排序)

王 峥	包忠良	成 炜	吕余耕	朱玉培
刘少瑜	刘 龙	许崇伟	杨寅君	李 成
李延菲	李自立	余清雅	邹振华	汪思满
张礼琴	张 涛	张海峰	张 瑞	陆冬兴
陆朝华	陈寿俊	陈 斌	周乐敏	郑志强
赵 科	施红兵	施春锋	施贵宝	夏根宝
郭延义	郭佳俊	席金虎	唐 晗	浦聿聪
戚建文	章 谊	梁 雄	富秋实	虞嘉盛
濮佳琳	瞿燕军			

序 一

在当前城市发展高歌猛进的时代,城市土地利用面临“天花板”,我们不再拥有更多新建空地,延伸扩建已发展到了城市边缘,此时的城市发展只能转为“内向”,这种转向标志着城市更新浪潮的开始。城市建设将摆脱规模扩张和大拆大建,城市更新成为未来城市建设的重要发展方向。

在大规模的城市更新中,历史与商业的相遇绝非偶然。每一座城市在特定的历史时期都会留下具有特殊历史印记的建筑。特别是拥有深厚近代历史文化底蕴的上海,原有的经典商业建筑一方面承载着城市的文化和记忆,同时又被多层级、多业态、多功能的体验式商业所冲击。在适应新常态、推进转向升级的背景下,一些重要商业建筑的更新不仅赋予了融入区域发展的重任,更承担了引领转型、创新价值的使命。以文化和展示中心为标志形象,以历史经典建筑为载体,重视历史风貌特征,保护商业持续的消费习惯,延续、创新和整合可利用空间资源,这些才是城市商业建筑更新需要表达的理念。

当真正的商业变革时代来临,上海建工集团仍然是走在行业前端的创新践行者。2016年7月1日,上海建工二建集团承担起第一八佰伴的不停业升级改造,开启了上海第一八佰伴开业以来最大规模的转型升级重要使命。工程采用EPC管理模式,进行不停业改造,仅用6个月时间就实现了结构优化、功能拓展、业态调整、体验升级等全方位的华丽蜕变。这是一个重新认识和发掘的过程,也是一个重新创造与构建的过程。对时代记忆的延续和包容,对城市精神的尊重和保护,对潮流理念和生活方式的糅合与再生,成就了第一八佰伴整体商业升级改造这一经典案例。

上海建工二建集团实践并总结了第一八佰伴功能更新改造项目的施工技术及经验,形成了一套较为完整的城市更新中商业综合体不停业升级改造体系,并取得多项科研成果和发明专利。希望通过本书,能够对现在乃至将来城市更新中商业综合体的不停业升级改造提供一定的借鉴和参考价值。



上海建工集团董事长

序 二

从东海之滨的小渔村到现在的国际化大都市,上海城市格局的演变经历了复杂的历程。改革开放至今,上海已经走过了城市空间的迅速扩张期,面临着建设用地的“天花板”。在此背景下,上海规划土地工作会议明确提出了“上海规划建设用地规模要实现负增长”,要求“通过土地利用方式转变来倒逼城市转型发展”。接下来,城市更新将成为上海城市空间发展的主要方式,通过盘活存量来获得城市的进一步发展。

与城市的发展节律相呼应,上海第一八佰伴有限公司的发展模式也面临着相似的转型。上海第一八佰伴有限公司是国内第一家经国务院批准的中外合资商业零售企业,目前是百联集团旗下重点骨干企业。公司所属的新世纪商厦于1995年12月20日正式开业,当日创下一天光临同一店铺107万人次的吉尼斯世界纪录。开业二十余年来,第一八佰伴秉承“新世纪商厦,新生活启示”的经营理念,凭借多元的品牌文化,独到的营销创意,精细的服务管理,以及区别于普通百货公司的较大体量及全品类优势、能基本解决一站式购物需求的多功能业态优势,聚集了一批以“轻熟家庭”、中高收入者为主的忠实客户,连续多年蝉联沪上单体百货年销售额榜首。然而,在宏观经济调整、电子商务冲击、境外消费分流、多元业态影响的新常态下,第一八佰伴也面临着日益白热化的竞争态势,加上配套设施老旧、业态布局与品牌结构欠合理等掣肘,进行主动调整和脱胎换骨的改造从而获得跨越提升的新动力迫在眉睫。按照百联集团“十三五”战略规划的部署,2016年,第一八佰伴开启了开业以来最大规模的转型升级,经过6个月的不停业改造,第一八佰伴通过环境形象改善、品牌布局优化、设施设备改造、服务能级提升、数字化门店场景打造等手段,将线上线下的优势有机结合,在实现了“打造具有购物中心功能的现代名品百货商厦”这一转型目标的同时,也获得了众多消费者,特别是年轻消费者的好评。

在本次高难度的升级改造工作中,感谢项目参与人员投入了大量的智慧和汗水,不仅圆满达到了改造目标,也形成了一系列非常宝贵的经验。衷心希望在今后可以有机会和各位同行以及社会各界同仁一起,将城市更新事业进一步发扬光大,让城市因为我们的努力而更加美好!

上海百联集团董事长

目 录

序一

序二

绪论	1
1 项目概述篇	9
1.1 工程概况	10
1.2 建筑结构概况	13
1.3 机电安装概况	14
1.4 室内装饰概况	17
1.5 外立面概况	18
1.6 室外总体概况	20
2 项目咨询篇	23
2.1 总体策划	24
2.2 投资策划及控制管理	29
2.3 招标管理	33
2.4 管理策划	36
2.5 经验教训及建议	51
3 项目设计篇	53
3.1 机电安装设计	54
3.2 室内装饰设计	79
3.3 外立面设计	88
3.4 外总体设计	97
4 项目部署篇	105
4.1 施工总部署	106

4.2	不停业施工难特点及对策	109
4.3	盘扣式脚手架专项方案	122
4.4	施工消防控制	127
5	项目实施篇	141
5.1	机电安装	142
5.2	室内装饰	174
5.3	外立面装饰	190
5.4	外总体施工	206
5.5	BIM 信息化施工	211
6	EPC 总承包管理篇	217
6.1	EPC 总承包管理概述	218
6.2	EPC 总承包项目组织架构及分工	220
6.3	EPC 总承包沟通协调方式	223
6.4	合同管理	230
6.5	进度管理	231
6.6	设计管理	232
6.7	采购管理	239
6.8	技术管理	241
6.9	人员管理	244
6.10	材料管理	246
6.11	安全文明管理	247
6.12	风险管理	250
6.13	质量管理	253
6.14	成本管理	257
6.15	竣工验收管理	259
6.16	EPC 总承包模式最终效果	260
7	成果展示	261
7.1	施工过程记录	262
7.2	施工成果展示	270
7.3	科研成果展示	272
7.4	经济效益	273

7.5 社会效益	274
8 总结与展望	277
8.1 项目咨询总结	278
8.2 机电安装总结	278
8.3 室内装饰总结	278
8.4 外立面装饰总结	279
8.5 核心技术总结	279
8.6 EPC 总承包管理总结	280
8.7 展望	280
结语.....	283
参考文献.....	284

绪 论

现代意义上的城市更新起源于美国。早在1949年,美国国会通过的《全国住宅法》引发了持续近四分之一世纪之久的大规模城市更新运动,并由此建立了一门新兴社会工程学科——城市更新学。韦氏词典将“Urban Renewal”定义为“在都市区重建或修复不合规规格建筑的建造计划”。

当前,我国国民经济产业结构开始调整升级,由工业化阶段逐步迈入后工业化初期阶段。在城市快速发展过程中,城市更新作为城市改造、再生和复兴的重要手段,逐渐受到地方政府和专业技术人员的关注。《十三五期间建筑技术发展纲要》明确提出,将城市更新作为建筑行业和城市发展的主要课题。2016年5月20日,上海市规划和国土资源管理局(规土局)发布“行走上海”品牌,启动城市更新四大行动计划。北京、深圳等也先后出台了一系列的城市更新政策。在当今中国的各大城市,古老的城市更新课题又迎来了新的机遇和挑战。在此背景下,上海建工集团加快了向建筑全生命周期服务商迈进的步伐,力争将城市更新打造成集团核心业务。

曾经的辉煌

上海作为中国的经济中心,在20世纪就已建成了相当数量的大型商场,如第一百货、东方商厦、第一八佰伴等。这些大型商场作为当时上海的一座座时尚地标,为上海带来了繁荣和商机。上海第一八佰伴有限公司是中国第一家中外合资大型商业零售企业。1991年4月,日本八佰伴国际流通集团总裁和田一夫率团抵沪考察,欲与上海市第一百货商店在浦东合资开办一家大型零售企业。经与市政府财贸办公室洽谈成功,签订了承办合资企业的意向书。1995年12月20日第一八佰伴、新世纪商厦开业迎客,当天共有107万消费者进入商厦购物,创造了吉尼斯世界纪录。

然而,经过二十多年的运营,这些老牌大型商场虽具有地段和知名度的优势,但商场的商务业态、内部装修和机电设备容量已逐渐落后于时代的发展和顾客的需求。面对来自新时代大型商场及电商产业的冲击,在近些年来的市场竞争中,老牌商场已经处于被动,其中部分商场甚至已处在亏损运营状态。

将这些老商场拆除重建显然是极大的浪费。但另一方面,如果进行功能升级改造,由于改造内容繁多,包括外立面效果、内部装修、机电设备更换和扩容、广场改造,等等,势必造成长时间的停业。这意味着进行改造的商场将遭受巨额的停业损失,还面临小型业主的撤柜等不良后果。何去何从,曾经辉煌的老牌商场已经走到了命运的十字路口。



新生：不停业升级改造

面对商业形势的剧烈变革,辉煌二十余载的第一八佰伴没有停滞不前,而是又一次成为新时代的创新践行者。为了摆脱传统百货商场单一、老化、沉闷的形象,保持公司在上海的地标地位,百联集团决定对旗下的浦东第一八佰伴商圈、徐家汇东方商厦商圈、南京路市百一店商圈陆续进行升级改造,第一八佰伴项目作为三大商圈改造的首个项目率先启动。2016年7月1日,第一八佰伴开启了开业以来最大规模的转型升级,以打造具有购物中心功能的现代名品百货商厦为目标,对商场外墙立面、广场及内部进行装饰,并对配套设施和运行设备进行升级、维修。

工程采用EPC设计施工一体化管理模式进行不停业改造,仅仅用了6个月便实现了结构优化、功能拓展、业态调整、体验升级等全方位的华丽蜕变。由于总体进度十分紧

迫,从项目策划阶段到施工实施阶段,各个环节均需项目参与人员周密计划、强力推进,并根据现有条件及时调整。短短6个月,商场更新的每一步都凝结着项目工作人员的智慧 and 汗水。

预 则 立

在策划阶段,首要问题是项目报建的定性。该项目可按改造工程或装修工程进行报建。如按改造工程报建,虽然可进行较大规模的重新设计,但前期报审报批程序多,仅报审阶段就需8~10个月,时间过长;而如按装修工程报建,前期报批流程相对简单,仅需要完成招投标流程,并通过消防局审图、外立面规划申报即可取得施工许可。经综合比较并结合项目整体要求,最终确定按照装修工程性质报建,并开展设计及报审报批工作。但施工许可证按室内装修和外立面装修分别办理。

其次则是招标方式的选定。如按常规招标流程,先进行设计招标,设计完成后再进行施工招标,则至少需要5个月的时间;如进行EPC设计施工一体化招标,虽需协调审批部门予以特批,但合并了设计、施工招标流程,大大节约前期工作时间,使得施工单位可以尽早介入。经综合比较,并与政府部门进行协调沟通,最终采用设计施工一体化EPC招标模式。

此外,为了缩短施工周期,对商场经济效益影响最小化,在项目策划阶段管理人员还进行了优化施工标段、制定进度计划以及建立适合项目的管理架构等工作,大大减少了项目的前期工作时间以及后期协调工作量,为项目总体目标实现奠定了坚实的基础。

用人不疑:全生命周期管理

本工程参建单位众多,各单位的组织协调和界面管理工作十分复杂。建设单位在通过EPC设计施工一体化招标,选择了具有专业优势的EPC总承包单位后,本着用人不疑,疑人不用的原则,给予了EPC总承包单位足够的信任,充分发挥了其主观能动性和总调配优势。事实证明,这种管理方式极大地提高了管理效率,真正实现了工程项目的全生命周期无缝管理。

重 中 之 重

第一八佰伴作为浦东新区地标性建筑,施工安全自然成为重中之重。项目部严格把控消防安全关。在施工改建区域建立临时防火区,并与营业场所形成防火隔离,隔离均由防火卷帘、石膏板以及广告布组成,在安全施工的同时实现现场文明标准化管理。同时,项目坚持了绝不占用消防通道的原则。在保证商场正常营业楼层原有消防系统正常使用的同时,在每个楼层再增加10个手推车干粉灭火器及50个手提式干粉灭火器,外墙脚手架内也均设有喷淋系统。此外,在人员管理方面,项目部在北广场设置安全闸机,对每天进入现场的工人进行安检,严禁将易燃易爆物品带进施工现场,并实行全场禁烟制度。各楼层配置3个专职消防安全员24小时轮岗,每小时巡视楼层一次。

为了更好地控制项目风险,保证施工安全,项目部还引进了风险控制系统和专用监控设

备,能够及时发现安全问题或消防隐患,并且将项目上的突发状况、风险提示在第一时间更新发布(下图为移动式监控视频指挥系统)。



运行如常

为了保证改造期间商场能够正常运营,经过和业主协商及现场排摸,项目部对施工区域和正常营业区域进行了有效隔离,对施工人流及顾客人流也进行了精细化的分离。施工人员一律由北广场进入施工现场,成功避免了施工人流和顾客人流的互相干扰。



改造期间外立面脚手架商场广告

为了防止改造施工影响商场的广告视觉效果而导致商场客流减少,项目部在外立面盘口脚手架外侧设置冲孔钢板网或不透尘阻燃安全网布,使施工面与外界完全隔离,外部悬挂改造前原广告板,保持了商场在改造施工期间的外立面装饰广告效果。

此外,项目部还对临时用水用电、机电系统切换施工等方案进行了论证优化,有效保证了改造期间商场的正常运营。在整体装修竣工交付使用运行期间,商场业务基本正常,系统运行基本正常。最终,改造期间正常运营楼层的月销售额基本保持正常水平。

机能再造

通过改造,第一八佰伴环境形象改善、品牌布局优化、多元业态嵌入、服务设施提升、数

字场景打造,商场被赋予了全新的机能。项目对运行了二十余年的老旧设备进行了全面升级换代,为商场的安全、低碳运营及顾客更好地体验保驾护航。

同时,为了顺应当前电商业务迅速发展的潮流,商场引入了虚拟货架、Omni-到家服务、导购机器人、智能停车等元素,提升消费者实体店购物体验,并实现全渠道销售。消费者步入商场,感受到的是柔和的灯光、舒适的温度、清洁的通风,生命的活力扑面而来。



虚拟货架

立面改妆

通过对立面的改造,建筑的历史痕迹得以最大限度地保留和传承。标志性的十二生肖拱门加入光影技术营造“幻影光壁”,外立面被打造成为亚洲最大的光电幕墙。经典元素在焕然一新的空间中,碰撞出浓烈的时尚气息。

空间生长

内部空间的改造,使得建筑本身被赋予新的生命力,公共体验、艺术形式、使用功能得到了多维度的生长。项目通过挖掘场地潜力新置换出的 971 m² 经营面积,以深厚的人文关怀为背景,为顾客提供了更加舒适、温馨的购物环境。



商场中庭改造前后对比(左图为改造前,右图为改造后)



新增母婴休息室(左图)和儿童盥洗室(右图)



停车场转角改造前后对比(左图为改造前)

商场新增了盥洗室、母婴休息室,2层、3层、4层楼中庭公共空间被整体打通;置换出近千平方米经营面积,将原先的1700个餐饮座位增加到2500个;商场零售比例从原先的75%降低到70%,餐饮娱乐、服务休闲等设施的比例从25%增加至30%。

此外,项目完美改造了“沪上十大难驾驭车库”之一的第一八佰伴车库,将原来的180°大转角改造为3个90°转角,同时新增约10%的停车位,商场焕发出精致、优雅、大气的新生模样。

硕果累累

项目的实施过程中引入了大量创新优化的施工技术,包括不停业专项改造技术,不停业风险管控技术,材料物流管理技术,高效安全拆除和垃圾快速运输技术,新型全封闭脚手架技术,保护墙面原位修复技术,垃圾收集处理技术等。伴随着改造项目的成功竣工,也形成了大量专利、论文,并综合形成了既有大型商场不停业运营时功能更新改造综合技术,为今后同类工程打下了坚实的技术储备。

结 语

2016年12月25日,由上海建工二建集团改造的浦东第一八佰伴新世纪商厦在经历了为期6个月不停业施工后隆重开业。配合改建工程时间节点,商场策划了“念过去、爱现在、梦未来”系列推广活动,通过微信平台号召广大市民征集第一八佰伴老照片、发现改造后商场亮点,并最后在2016年年底通过圣诞集市、焕新启幕、岁末酬宾等节庆营销,将整个推广活动推向高潮。



推广活动号召市民收集第一八佰伴商场老照片

第一八佰伴整体改造是城市更新的经典案例。这种对时代记忆的延续和包容,对城市精神的尊重和保护,对潮流理念和生活方式的糅合与再生,共同成就了上海这座城市不凡的魅力。



改造后第一八佰伴商场夜景

