

目錄
Operation

序——城市再生中的形与意	004
政策解读——城市更新政策发展趋势浅析	006
设计研究——城市再生设计与研究	009
水石国际城市再生综合设计服务能力	012
园区遗产改造	016
上海城市雕塑艺术中心	020
上海半岛 1919	036
江阴中国裳岛	052
武汉汉阳造文化创意园	068
福州海峡创意产业园	080
上海长阳谷创意产业园	094
南京跨界梦幻城	110
重庆招商金山产业园	128
新旧结合开发	140
上海新业坊	144
上海国际能源创新中心	160
聚落保护再利用	176
上海绿地公元 1860	180
上海新华路城市更新 + 上海新华路 639	200
珠海北山村城市更新	218
城市设计	236
上海民生码头改造	240
哈尔滨哈平路集中区北区	256
改造升级城市设计	
运营思考——城市再生价值谈	270
既有设计建筑改造——	282
谈水石 - 东南大学产学研结合的探索与尝试	
城市再生作品地域分布	290
附录	292
作者简介	294

序

Preface

城市再生中的形与意

Form and meaning in urban regeneration



水石国际理事长、首席合伙人

2015年10月8日

近年来，上海、北京等一线城市已进入以存量开发为主的内涵增长阶段，城市再生已经成为资源约束条件下城市可持续发展的主要方式，各地政府部门也陆续出台了有关城市更新的政策与办法，目的是以土地利用方式转变推动城市发展转型，通过政府、社会的互动，逐步促进解决城市建成区能级不高、活力不足、公共空间和服务设施缺乏等问题，同时也促进完善城市慢行系统以及保护城市历史文化风貌。城市再生作为一个传统的话题，在当今形势下，成为社会日益关注的领域。

就我本人而言，从开始偶然接触到深入涉足城市再生领域，20多年来，我对于城市再生的认知也一直在转变与逐步成熟中，其涉及内容的多元化以及综合难度也时刻挑战着自己。

第一次接触城市再生领域是在学校期间，研究生毕业论文题目就是《城市环境的新旧对话》。当时选此题的原因已然忘记，但是记得论文的叙述角度是文脉，以及建筑风格的对比与协调，关注的是设计理念、设计构思、设计手法，以及设计师在城市更新中的作用。

第二次较为全面接触城市更新与改造，涉及城市再生问题，是数年后在上海市发改委工作期间。政府综合经济部门的岗位，使得我有了对社会经济发展全面了解的机会。在这里，我知道了行政力量，理解了经济作用，了解了社会反响，原来技术之外还有那么多触角在影响社会和改变环境。这时候感觉城市再生主要不是技术问题，设计只是在项目前期中比较具体和微观的一个技术环节。

真正零距离接触城市再生，是全身心投入红坊和水石创业期间，亲身参与了红坊园区的投资建设与管理，既当甲方，也当乙方，与政府、客户、设计师、施工队等都打过交道，甚至还亲自与施工团队进行城市再生培训，深刻理解了什么是项目定位、市场需求、客户要求、项目风险与效益。城市再生变得非常具体，不再是理论与逻辑思辨，项目兜得转就是“生”，兜不转就没法“生”。设计虽然无法超越政策、经济的约束，但可以是很好的黏合剂或者触媒，技术与创意可以解决很多矛盾，甚至增进需求；但是，若“设计”只是站在设计师自我表达的角度去发挥，空间与能量则非常有限。

通过对城市再生的零距离接触，我感觉对其认知总体可归类为城市再生的“形”与“意”两方面，而“形”与“意”的综合就是“价值平衡”。其中，“形”主要是指再生中的表象，比如建筑环境的形象，人们所看到的使用状态，以及表现为客观的环境与行为；“意”主要是指再生中的观念、态度以及为之注入的想法，比如遵循的逻辑，实施的定位，改造的策略，以及所有主观的驱动力；价值平衡就是形与意的综合结果，其包含功能、经济、文化、情感等多元要素。

多年来，水石定位自身为“地产设计专家”，并坚守设计创造价值的观念。按照价值思维逻辑，水石逐步找到了独特的城市再生设计研究方法，即通过技术手段促进政府、社会、企业的价值平衡。这需要设计机构站在较为广阔的视角去认知城市再生，设计依据建立在整体社会、企业、政府的平衡基础上，建立在需求、经济、技术的平衡基础上；设计可成为促进平衡的重要载体。城市再生需要设计师具备综合的知识结构，需要懂价值规律的设计机构。

得益于过去十几年在城市再生领域的积累，水石获得了比一般设计机构更加综合的技术能力，包括在政策研究、项目策划、价值分析、设计技术、产品研发、成本控制、合作资源等方面均有所实践积累。水石还倡导精细化设计，强调价值挖掘的同时，注重设计品质稳定度，以及设计图纸与项目建成效果的高还原度。同时，基于高效服务基础上的多专业技术整合，水石一直在探索规划、建筑、景观、室内的多专业、全过程的一体化设计服务。

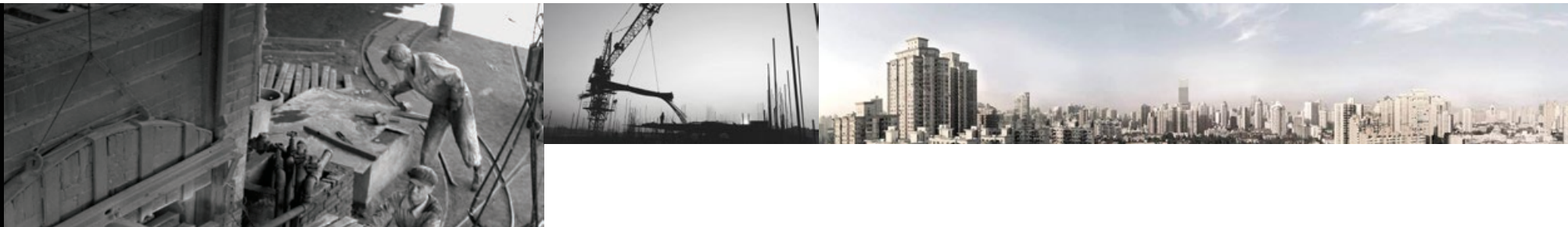
水石已将“城市再生”领域作为重要的核心技术能力进行夯实。今年，水石国际还成立了“城市再生设计中心”，将对园区遗产改造、新旧结合开发、聚落保护再利用、城市设计四大领域更强力地输出设计能力，将研发成果不断用于设计实践，并不断加大相关专业人才的培育与储备。本书所涉及的内容，既是对过去水石在城市再生领域设计方法的归纳总结，更是结合当前的实践案例，围绕多元化视角，提出具有综合性、前瞻性、创新性、操作性的解决方案，我们希望在城市再生“形”与“意”的认知与实践中，不断向前迈进，继续成为该领域的探索者和领先者。

政策解读

Interpreting the policy

城市更新政策发展趋势浅析

Analysis of the trend of the policy in urban renocation



城市更新 (Urban Renewal) 是当今世界各国普遍面临的重大城市发展课题，也是我国城市发展的研究热点之一。城市更新作为城市发展的调节机制，在我国城市管理中的地位日益突出。各地政府也相应出台政策以适应城市更新发展的需要。其中，深圳作为最先一批出台城市更新政策法规的城市，其《深圳城市更新办法》于 2009 年 12 月 1 日起正式实施；上海是我国城市建设速度最快、城市规模最大的城市之一，现阶段所面临的城市发展压力显得尤为显著，《上海市城市更新规划实施办法（试行）》（下称《办法》）于 2015 年 6 月出台；同年 8 月，《广州市城市更新办法（征求意见稿）》及三个配套办法面世；据悉，北京的城市更新办法也在紧锣密鼓编制和准备推出中。

一、新政策产生的背景及重点

深圳市早在推出《深圳城市更新办法》之前，就已经推出过一系列相关政策，如《深圳市城中村（旧村）改造暂行规定》、《关于工业区升级改造的意见》等等，这些政策大多围绕城中村改造及工业区功能调整而进行。同样，昆明于 2015 年 3 月份也出台了以城中村改造为工作重心的一揽子城市更新改造配套政策。

上海所面临的城市发展问题与其他有地区有所不同。上海已进入存量开发为主的内涵增长，创新发展阶段，城市更新将成为资源紧缺约束条件下上海城市可持续发展的主要方式。当前上海城市发展中存在的主要问题集中体现在以下方面：其一，中心城商业办公总量虽大，但绩效不高，在功能品质、服务配套方面面临挑战。其二，社区公共空间和服务仍有短板，不能适应市民生活需求；建成区现状文化、体育、养老、医护等公共设施尚不达标，能级不够。其三，以步道为主的城市慢行系统有待完善，缺乏整体的慢行网络。目前道路以满足机动车需求为主，步行道的人性化还不被重视。其四，是城市的风貌塑造依然不够。历史风貌保护是塑造上海城市特色的重要内容，目前旧区改造以拆除重建为主，历史风貌保护机制有待完善。

针对上海市城市发展的特点及问题，同时又根据市政府有关“规划建设用地规模负增长”、“以土地利用方式转变倒逼城市发展转型”等要求，现在上海的城市发展阶段和社会生活需求已经不是曾经的城市建设发展方式及手段能满足的，于是上海新的《办法》在这种背景之下应运而生。

二、政策发展趋势及特色

上海《办法》的重点及目标侧重完善城市功能强化城市活力，并力争为城市空间注入文化魅力。它不仅是从规划层面上涉及上海城市发展问题，还在努力寻求城市更新的新出路与方法，显现了政策发展的趋势与特色。

1. 通过政策给予的利益空间换取存量地块对社会公益的贡献。《办法》的第八条中强调城市更新过程中，对于区域评估和实施方案编制这两项内容，均是以增加公共要素为前提的。《办法》对“公共要素”一再强调，目的是想以资源对价的方式为城市换取更多的公共设施、文化空间、社区服务等社会公益性空间及内容。办法中指出，按城市更新区域评估的要求为地区提供公益性设施或公共开放空间的，可以在原有地块建筑总量的基础上，获得增加部分经营性建筑面积的奖励。同时在办法附件中^①可以看到，不同形式提供公共开放空间和公益性设施的，会有不同的具体指标来指导商业商办建筑容量的增加。可以说对存量而言，每一个改造能给社会提供多少利益，政府也会给予相应的利益政策边界。言下之意，对存量物业所有人而言，现在可以有一切的诉求，但前提是要看其能为社会提供多少的贡献。只不过这些奖励都是有限的，是有具体的数据指标来限制的，并不是无限提供的。对于价值的对价问题，企业和政府所处的立场不同，各自的判断必然也会有不同，如对于企业而言，如果政策空间不比企业的投入多，经济平衡无法实现，企业肯定不会敢于投入。

2. 办法实施需要依托于政府搭建的管理体系与多平台的整体运作。一方面，该办法已经跳出狭义城市规划的概念，是一种全新的城市更新理念。办法从控制性详细规划到评估报告，然后到政府审定、规土局备案，并且制定相应的建设计划，最后形成实施方案。这个过程实际上是从规划到策划，从计

划与实施，基于城市建设与管理的多部门体系化运作。目前的办法是规划先导，将来必定会出台更多的政策来配套，才能逐渐完善整个体系。另一方面，《办法》已经扩展成了一种城市更新运动，是实施机制、管控机制和发展机制，这三个机制的融合形成的大平台。这不仅是规划土地部门职责，更是需要各个部门通力合作才能完成。办法所体现的城市更新理念不是孤立的，要协调于现有政策。该办法与现行的土地招拍挂政策，以及其他项目建设管理程序相互交织，既有并行关系，也有一定交织接口。在政府搭建的整体城市建设管理程序中，该办法所面临的发展框架与延伸接口还需逐步完善。

3. 广泛的社会参与能更大程度上促进城市生长的活力与经济发展动力。原来的城市更新通常针对特定的主体，但新的政策希望广泛的社会参与。办法第六条与第七条中均提到“统筹居民意愿，梳理各项需求”、“要统筹协调好各个地块的具体要求，平衡好各个更新项目房地产权利人的诉求，明确规划要求，做好具体安排”。一方面，新的办法提倡的是一种新的协商规划，项目结果的产生不完全由行政部门决定，也不完全由物业权利人决定，是社会关联方互动的结果。通过这种广泛的协商规划，城市居民也更有参与感，更有权利感，最终获得的社会利益才能给他们带来更安全、更便捷、更美好的城市生活。另一方面，通过物业权利人与周边居民及政府的协商，将产生比以往更多种的可能性与可行性，以此来吸引更多广泛的社会资金加入城市更新活动中。利用市场化的运作，让最好的、最合适的主体到这个地方来发展，这样才能使城市更具有生长活力，更具有吸引力。

以前，部分城市更新中出现过容积率到 8 到 10 的情况，对地块的周边会产生重大的影响；设想如果公众充分参与互动，应该是不会出现这种情况。此次，上海将新政策的规划决策引入公众充分参与，让所有关联主体人都各得其所，才是城市更新的正确之路。虽然通过行政部门，协调居民和权利人之间的利益平衡，在操作上可能会略显复杂，但并非不可能实现。当然，在操作过程中也可能存在障碍和风险，如居民公众往往还不具备参与的水准高度和充分意识，不排除公众更多站在利己的角度，以经济利益作为单一的价值评判标准，难以将利己和利公平衡。同时也少有人能够有专业水准，提出相对专业性的建议或者判断。因此，我们认为如

何在公民参与的过程中，通过各方的博弈，将人们的意识和认识高度逐渐提高，也将会是将来城市更新过程中的难点和重点之一。

4. 有利于增加中心城区存量物业利用价值，提升土地使用效率。对于中心城区来说，局部区域存在衰败或空置，有待新一轮的更新和利用；对公共要素来说，需求往往也很急迫。如何让衰败的区域重新激发活力以提高城市能级，如何让公益空间与营利性空间有机融合，重新展现中心城区的魅力，功能置换与增加土地的利用强度都是有效途径。尤其是地段较好的物业，若原有物业功能不适应区域发展市场需求，往往容易通过改造置换功能，提升物业价值，实现土地使用效率的提升。同时，根据新办法，原物业甚至可以通过转性的方式，置换出民众必要的公益空间和公共要素，这正是通过政策空间，在不增加土地利用强度的情况下，换取土地利用的有效性的本意所在。

5. 将促进国有存量资产的优先盘活。在新的城市更新实施办法出台之后，具有国资背景的企业普遍觉得其中的发挥空间很大，都在摩拳擦掌积极尝试。其中，既有体制便利性方面的因素，也有国资企业自身存量空间大，急需国有资产保值增值的因素。在操作方面，国资企业来存量盘活，或者通过对价换取项目发展机会，规划土地部门更容易协调与促进利益平衡；同时，规模效应也将会对社会产生较大的示范效应，更能体现新政策的价值影响。由此可见，国有企业作为先行先试参与，是一件易于推进的事情。

6. 有利于降低好业态的进入门槛。并非经济承受能力越强的业态就越好，当前以经济价值为唯一评判标准的价值观本身就存在误区。比如公益性的博物馆是好的业态，但是这种公益行或半公益性项目难以有较高的成本承受能力。城市更新政策通过区域评估中公益性设施或者是公共空间的功能面积清单，有利于对这种类型的业态成本门槛的降低，有利于引入好的公众性、公益性设施。对于企业来说，城市更新的投资成本相对较低，对未来进入其地块的业态会有更高的宽容度。或者通过其他部分能级的提高，经济效益的提高，来填补公益性空间的利益谷地。这种情况下，就可以出现公益性和经营性业态相融合与平衡的空间场所。



7. 新的政策处于起步阶段，操作会是一个长期的过程。这也将给各大城市的城市更新工作带来不同的政策调整方向。一方面来说，对于上海目前城市中可更新部分的社会资源，无法一下子全面释放出来的。另一方面，新办法想要建设的是一个大的平台和体系，这不是一蹴而就能建立的。在这个建设的过程中，有很多的不确定性，需要经过逐步探索才能形成确定的方向。现阶段的执行体系建设也还不成熟，需要一段较长的时间去完善，加快落实到操作和执行层面非常必要。

三、技术展望

新的城市更新政策中很重要的内容是促进了各方的利益平衡。政府往往关注产业结构调整与升级，城市环境改善与提升；代表社会的居民则更关注生活的便利性和舒适型；而企业则更注重项目效益等经济因素。我们作为设计咨询方，在新城市更新政策发展的带动下，不能仅做室内规划师。我们需要逐渐走出办公室，成为新一批的室外规划师，并适应新的环境。同时希望能通过以下几个掌握的技术点，在新的城市更新办法体系中做策划，并转化成可以落实的规划设计，最终把规划转化为落实的行动，一步步促进利益的平衡。

1. 协助业主对项目前期的策划及定位。在项目的前期，通过与市场调研等前期机构合作，帮助业主形成项目方向，引导业主进行合理的项目决策。
2. 利用完整的策划和设计能力，在定位基础上，与业主共同完成项目业态规划，确定功能布局。结合产品开发与设计，促进项目规划与市场的对接。
3. 帮助业主与政府、社会的互动中确定适合项目定位的运营方式。
4. 发挥自身设计的特长，对项目进行价值分析，并将分析的结果与规划指标进行平衡。
5. 编制基于科学性，符合市场需求的设计文件，促进项目发展。

我们现在正处于一个充满机遇的时代中，高水平的城市更新项目需要高水平的各类专业机构的深度互动参与。将政

策、市场、技术、经济进行有效对接，是水石在城市再生领域的正在进行探索与实践，希望通过我们综合性的技术服务，为城市发展做出有效贡献。

注①：《上海市城市更新规划技术要求（试行）》的第 4.5.2 条

城市发展过程中，在产业结构调整、动拆迁难度提升、资源节约利用等背景下，中心城区空置或被低效使用的大量存量建筑及区域的再利用为社会日益关注。其中，既有通过功能置换及改造，实现对旧建筑的再利用；也有同时结合再利用的新开发，实现区域价值提升。

从目前水石国际主要从事的四类再生设计项目看，“园区遗产改造”、“新旧结合开发”、“聚落保护再利用”、“城市更新设计”四大领域，均对我们的设计能力与方法提出了较高要求；而我们这些项目设计开始，就几乎从来没有拿到过来自甲方的完整设计任务书，以及全过程的精准指导；因为，甲方们往往也是摸着石头过河，也在实践中摸索；我们坚信该类设计中存在规律与方法。经过近十几年的设计实践，我们总体围绕“能力建设、设计方法”两方面进行积累与研发，力争实现在城市再生设计领域的领跑地位。

一、城市再生设计关联能力

在城市再生项目设计中，除了我们通常理解的规划、建筑、景观、室内设计技能外，还有很多的关联能力需要得到夯实，掌握这些内容，具备相应能力，才能保证设计的方向，以及设计的落地性。

1. 政策研究

城市再生领域所涉及问题非常广泛，过去城市管理、建设管理领域管理方式较粗放和单一，这使得城市再生项目发展中面临众多的政策管理空白或壁垒。在该类项目建设中，土地权属、用地性质等经常与城市发展中的实际状况之间存在错位，消防技术上较难解决或者成本极高，很多城市甚至会可能没有给城市历史环境留下发展可能；旧建筑再利用所面临的抗震规范适用度问题，也可以让很多再生类项目无法推进。因此，如何了解不同城市在土地、规划、消防、抗震等领域的政策空间，在不违反原则的情况，以技术手段缓解政策矛盾，是城市再生项目设计的重要基础能力之一。

2. 定位研究

基于市场需求，以及有差异化的定位，是项目取得成功的最重要基础。定位会从一开始就决定了项目发展潜力，定位不是策划出来的，项目价值以及投资运营主体的社会资源将决定总体定位的高度以及后续的执行度，设计需要服从于项目定位。在设计之前，必须通过与业主的互动，以及市

场营销机构的合作，确立项目定位。设计基本无法在不清晰的定位指导下进行。在定位研究中，通常把握的一个原则是促进政府、社会、企业诉求的平衡。政府诉求往往涉及产业结构调整与升级，城市环境改善与提升；社会诉求主要涉及市场需求，而企业诉求主要与项目效益等经济因素关联。由于城市再生项目在再利用政策存在多元化的机遇与壁垒并存的情况，所以一般难以以单一维度决策，从以往经验看，往往是基于政府、社会、企业需求平衡的项目容易获得推进。比如，上海红坊当年的推进，一方面得益于政府对上海城市雕塑艺术中心的启动，以及项目后续发展符合城市规划要求；另一方面，满足了原有项目产权所有者上钢十厂的经济和产业调整需求，同时，红坊企业的经济目标和企业价值追求基本得以实现。在半岛 1919 项目中，该项目启动源于政府环保行动计划的实施，需要对原有上棉八厂排污水平进行控制，功能整体置换为现代服务业功能。政府支持项目发展一是基于项目能改善城市环境，二是在税收等方面也有获益；红坊则实现多园区管理，品牌得以复制与衍生。

3. 模式研究

城市再生项目在运作模式方面的不同，也会直接影响项目技术的发展。因为不同项目类型在未来的运营方式，将直接影响谁来对存量建筑的将来使用负责。我们一般按照项目经营性程度，将项目分为经营性、半经营性、公益性三类；一般规律是经营性项目由投资主体自行建设打造，但是未来客户由市场决定；半经营性项目由特定的资源方打造并自行运营；公益性项目建设主体一般由投资主体担任，并由专业团队运营。如此一来，经营性项目和公益性项目一般需要设计机构提供完整的设计成果，尤其是公益性项目，往往是项目初期与定位高度匹配，并吸引人气的项目，所以一般需要一次性完成设计并达到预期效果。而由特定资源方打造的项目，往往在设计阶段，只要进行总体控制，许多深化的设计内容有可能交由第三方去完成。所以，在设计初期阶段与甲方交流未来的项目运营模式，将有助于设计机构把握项目设计分寸；同时结合项目收益情况，进行项目分类总量控制，也为项目进行功能分析、规划布局提供了重要基础。

4. 功能与布局

由于是存量再利用，所以不同于新建项目，要通过旧瓶装新酒的方式，将基于合理定位的项目业态具体化。这一



过程可由甲方市场营销团队完成，其过程需要得到设计机构的辅助；对于有经验的设计机构，也可根据项目市场规律进行初步判断，得出初步的方案。对于大多数城市再生项目，一般业态分类包括办公、商业、居住三类，以及三种业态边界模糊混搭的业态，比如办公与展示的融合，商业与展示的融合，居住与办公的融合等等。但是存量空间的与未来业态的适应度需要研究，其中包括空间的结构形式、空间尺度等直接与功能业态关联，以及空间布局、现状区位的影响。

布局相对更复杂一些。需考虑的因素包括项目运营规律，建筑空间适应度，以及分期开发等因素。其中，在设计初期，可根据项目定位以及业态规划，提出不同的业态导入策略；结合项目投资主体、投资强度、市场环境等因素，提出合理的分期开发建议；还可结合动态的旧建筑再利用策略，提出动态的功能生长计划。

5. 形态生成

对于具备较高历史保护价值的旧建筑，大家一般不会有拆除或大幅改造的想法。对于形象价值一般的旧建筑，采取何种方式、何种分寸进行改造，则大相径庭。许多旧建筑，虽然其未达到保护建筑程度，但是其差异化的体量、形态以及历史感，我们也认为它们具保留价值，尽量原汁原味保护，即使有新建部分，也是让新旧完全分开，让人们清晰认识到各自的特色。尽量保留具有历史肌理的建筑环境，有利于塑造独特的城市历史景观形象，对于历史题材形成的差异化形象有助于形成特点。从方法而言，我们大致归纳了三种形态生成方式，一是新旧叠加，利用新旧材质和体型的对比，凸显历史文脉感；二是空间触发，对局部立面、空间进行改造，进行功能置换；三是填补肌体，还原城市片段或立面材质肌体，以达到较为整体的形象。这些方法的归纳并实施，有效地促进了建筑环境形态的生成。

6. 经济测算

城市再生项目得以推进并运营的重要原因之一是项目效益能够平衡，因此经济测算辅助设计非常必要。测算主要有几种用途：一是用于项目盈利模式设计的经济测算。这类测算主要是针对项目定位算大账，通过定量测算，设定项目规模以及运营模式，进行价值分配权重，项目本体与外围项目的利益关系。二是可用于项目功能业态比例设置研究。不同项目财务效益、社会效益目标的树立，将对项目功能业

态配比产生很大影响。在项目前期研究中，我们通过设定项目投资回报年限、投资强度、收益方式等多元参数，完成不同利益目标下的业态组合方案，也为建筑形态的发展奠定了基础。三是可用于产品研发。产品是再利用项目的生命力所在，不同产品的盈利能力各不相同，并与项目风险、市场去化速度，甚至对投资方的资金供给都很有关联。通过对公益性、经营性、半经营性项目的定义，合理分解股东方的目标，结合项目定位，形成具有鲜明差异化的产品组合，有助于确保项目的总体收益，促进综合效益平衡。

二、城市再生设计方法与策略

在上述关联能力的基础上，水石梳理形成了一套关于再生项目的设计方法与策略（P12图）。主要的逻辑是基于城市再生项目多元化前置分析与设计的综合。其中既涉及设计的观念、方法，也涉及具体的策略。在逻辑框架中，主要将与以下内容相关。

1. 弹性设计与动态设计

旧建筑的再利用类似于“旧瓶装新酒”，虽然“瓶”已经存在，但是装什么内容往往还存在众多不定因素，园区形态是被逐步调整得符合目标和氛围需求的。项目要避免一次性的“过度设计”，设计需要有弹性空间，这样不但有利于后续创意租户的发挥，也有利于控制初期投资规模。比如，红坊项目定位在执行过程中，对区域的功能布局始终进行着调整，以适应招商情况的变化。入驻的创意机构有别于一般办公企业，希望进行二次创造，往往会希望有进一步的改造，使得原设计需要进行调整。

城市再生过程中的动态变化，要求设计机构以发展的眼光看待项目发展。对于近期、中期、远期有关园区的经营性空间、半经营性空间、公益性空间的动态组合策略也会变化，甚至园区还可能一边部分经营，一边同步进行设计调整和工程调整。所以，在项目初期，甚至运营阶段还有可能存在设计调整的必要性。设计需要同步匹配项目再生发展需求。

2. 基于项目运营的设计

城市再生项目的核心在于“功能置换”，功能置换需要不断的业态调整，功能布局需要随着项目发展的阶段特征不断优化。让具有创意、形象良好、富有追求的机构不断替

换缺乏活跃度的一般性机构，是城市再生项目业态调整中的重要原则。好的城市再生项目不仅是要有好的设计，更重要的是最终运营良好。对于设计而言，如何结合基于未来运营状态进行设计，将直接影响未来的项目运营。运营对设计的影响主要体现功能性、形式感两方面，既体现在建筑设计中，也体现在景观设计中。比如在重庆的金山意库项目中，设计就围绕底层的商业运营的模式，提出了“漂浮的盒子+文化休闲商业公园”的总体创意，完全强化了运营机构关于项目未来招商及运营思路。而红坊园区的中央绿地广场的设置，就是基于户外展场以及活动场地的需求，以及园区开放度的需求。

3. 基于价值的设计

这里所指的价值，主要针对项目的再利用或者开发强度，力争项目容量的价值最大化几乎是所有项目的简单目标。在城市再生中，容量价值大致可分为两类。一种是以再利用为主的项目容量，另一种是新旧结合以开发为主的项目容量。

以再利用为主的项目总容量可包含现状容量+潜在容量。得到合理的容量可以从业态与空间匹配度分析，也可以从层高价值、空间特质、场地价值、扩建机会分析。层高价值主要是指空间超过一般项目标准层之上的高度价值，往往这类空间具有插层的可能性；空间特质主要指的是空间的个性化情况，场地价值往往表达的是项目占地情况，扩建机会是在政策允许情况下的规模扩大可能行。在精准确定位单体具体业态之前，特别需要谨慎通过插层增加容量；改造类项目价值首先是区位，其次是建筑容量；在业态未完全落实前的建筑容量价值主要在于空间的可塑性；空间可塑性源于空间的高度、开间与跨度、模数化程度。盲目插层，虽然增加了建筑面积，但也增加了投资规模，延长了建设周期，也减少空间的可塑性。

在新旧结合的城市再生项目中，若基于开发进行合理强度分析，我们则一般先进行基于强排方案的最大容量分析，其次，会基于场地文脉资源的用地特征与价值分析，并基于项目定位的产品适应度分析，以及结合当地的土地规划政策机会分析，在此基础上，基于综合平衡的合理强度确定最终合理开发强度。

4. 基于产品创新的设计

过去对于城市再生项目避免使用“产品创新”的提法，

主要源于对再生项目市场需求理解的不足。城市再生中的产品创新非常具有必要性，涉及通用性、专属性、差异化、体验感等方面。其中，通用性是指在使用客户并不明确的前提下，如何通过弹性设计以及设计留白，保持对潜在客户的最大程度的宽容度；专属性是这在客户对象清晰地前提下，如何让既有的建筑环境满足客户个性化的需求，保持环境独享的可能性；差异化是对产品自我特质，与众不同的状态，包括空间、形态、质感等多元化的角度。而体验感是指如何站在客户需求的角度，让建筑空间与环境促进客户产生丰富心理体验感受的状态。基于产品创新做设计，将有助于城市再生项目更好地为客户服务，提高再利用效率，提升项目价值。

5. 基于成本控制的设计

城市再生项目大多属于非产权类项目，项目操作模式大多属于BOT运作方式。项目投入强度取决于项目收入与成本的关系；项目BOT模式决定了投资强度源于三个要素：租赁差价（物业底租与转租价之间的差价）、租赁期限（项目的BOT期限）、运营成本。建设成本必须服从于投资者在预定年限内收回投资的要求。由于不同城市的建设成本基本相同，但是租赁差价水平差距很远，因此基本上只有在上海、北京、深圳等能形成较大租赁差价的城市，具备以租赁的方式进行项目运营的可能。由于政策稳定性不够导致回收期不能设定太长，以及房屋产权缺失导致银行融资渠道基本无可能，因此，项目建设成本必须严格控制。

在设计中，我们首先可以依据租赁差价反向推导投资强度、建安成本，之后可以根据项目定位、项目设置、区位，以及再利用强度，分类控制各单体建设标准；同时，基于项目原有建筑环境的品质的不同，以及项目区位、定位的差异，提出合理的成本分布策略。这些都将是极大有效辅助设计推进，确保项目设计强度的分寸合理性。

城市再生策略下的项目定位研究

基于存量再利用的容量分析

目标：力争项目容量的价值最大化
现状容量 + 潜在容量 = 项目总容量

业态与空间匹配度分析

层高价值、空间特质、场地价值、扩建机会分析

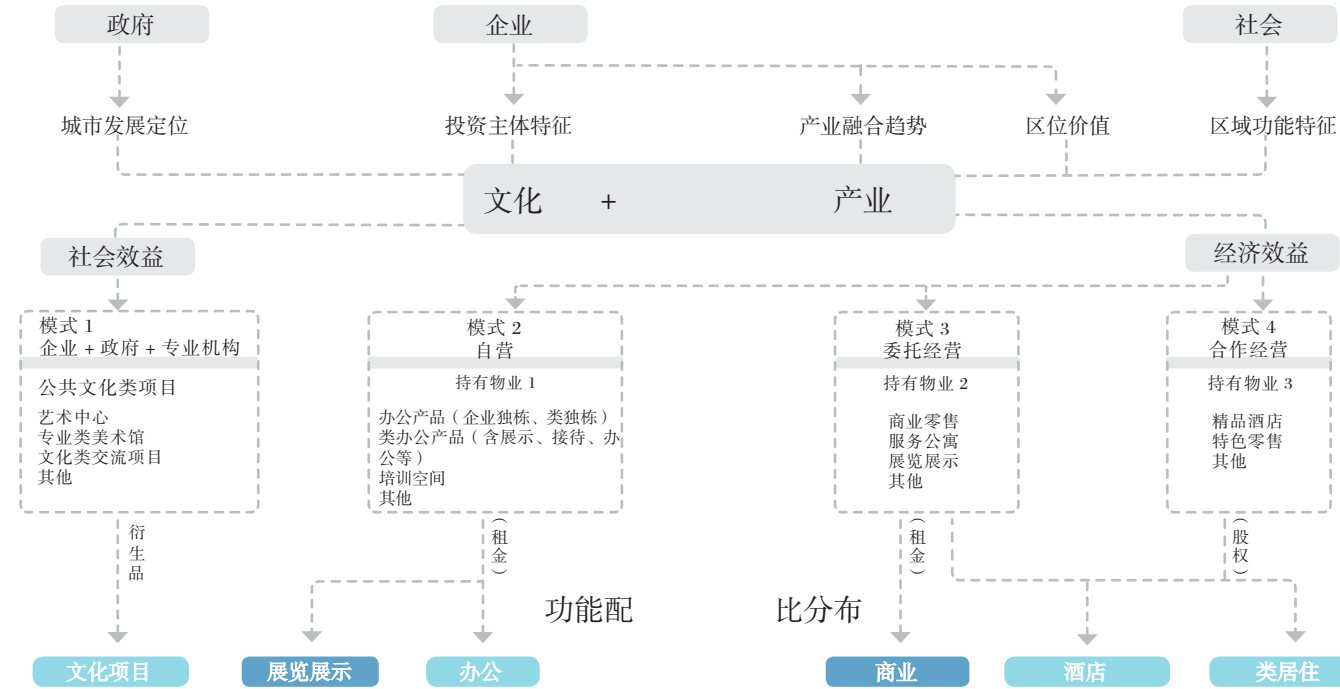
在精确定位与业态规划之前，可通过谨慎插层增加容量

建筑改造策略

新旧叠加：利用新旧材质和体型的对比，凸显历史文脉感

空间触发：对局部立面、空间进行改造，进行功能置换

填补肌理：还原城市片段或立面材质肌体，以达到较为整体的形象



基于开发的合理强度分析

基于强排方案的最大容量分析

基于场地文脉资源的用地特征与价值分析

基于项目定位的产品适应度分析

基于土地规划政策的机会分析

基于综合平衡的合理强度确定

商业规划策略

根据建筑的历史及使用现状，提出不同的建筑改造策略

根据项目定位以及业态规划，提出不同的业态导入策略

结合项目投资主体、投资强度、市场环境等因素，提出合理的分期开发建议

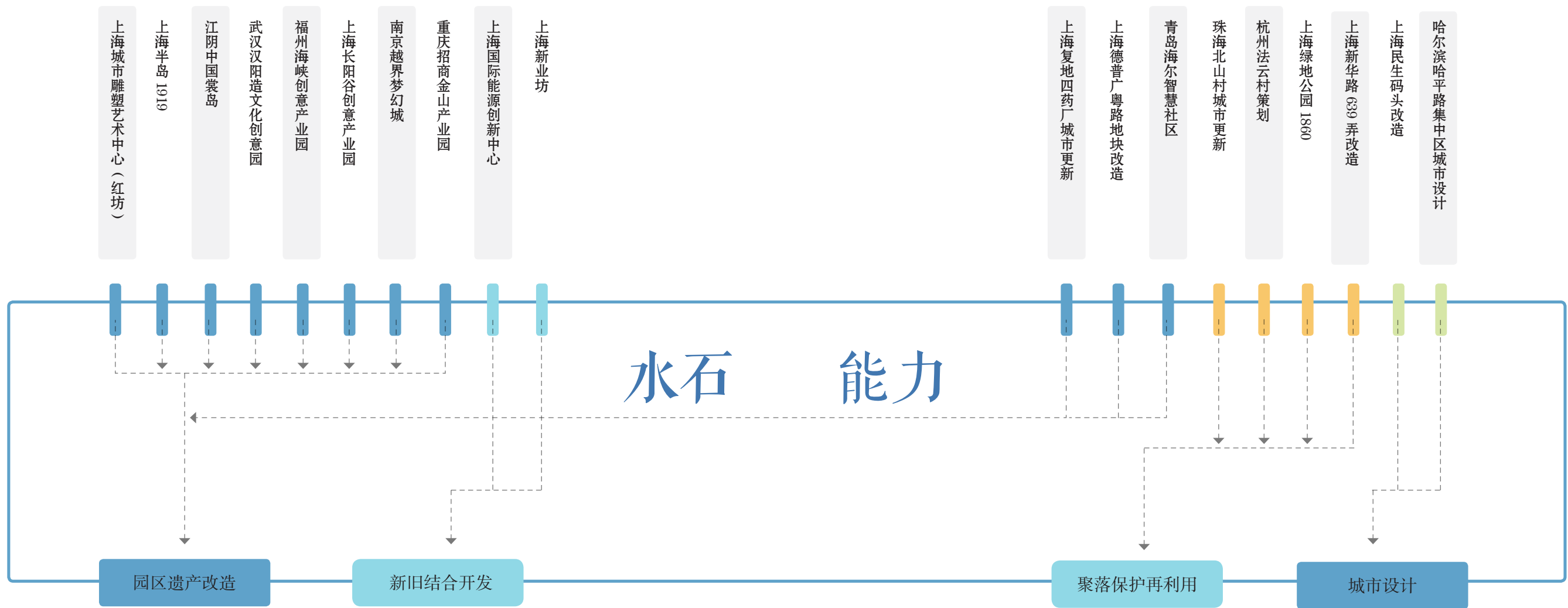
动态的旧建筑的再利用策略 动态的功能生长计划

结合项目定位、业态规划、建筑空间适应度分析，提出项目效益的综合平衡方案



改造规划概念

商业开发模式 + 建筑改造模式



一、综合能力

1. 政策研究(土地、规划、消防、抗震)
2. 项目策划(定位、业态)
3. 模式研究(经济测算、盈利模式)
4. 产品研发(通用性、专属性、差异化、体验感)
5. 设计咨询(规划、建筑、景观、室内)

二、价值分析

1. 改造为主的潜在容量分析(插层容量、层高价值、空间特质、场地价值)
2. 开发为主的合理容量分析(强排比选、产品特征、政策空间、新旧平衡)
3. 规划指标平衡(开发强度、交通停车、绿化率、临建指标)

三、设计技术

1. 弹性设计(基于项目发展与运营的设计)
2. 改扩建技术(立面改造、插层策略、结构策略、加固设计)
3. 新建(规模、布局、产品、风格)
4. 修缮(技术与工艺)

四、成本控制

1. 投资强度推导
2. 分类控制建设标准
3. 成本分布策略

五、合作资源

1. 市场营销机构
2. 结构检测机构
3. 结构加固机构
4. 建筑测绘机构

园区遗产改造

艺术 | 纺织 | 织造 | 兵器 | 漆器 | 纺机 | 工艺 | 山城

Art | Spinning | Weaving | Ordnance | Lacquerware | Machine | Technology | Mountain city

INDUSTRY PARK
HERITAGE
RENOVATION



上海市雕塑艺术中心
(红坊)
Shanghai Sculpture
Space(Red Town)



上海半岛 1919
Bund 1919, Shanghai



中国裳岛
China Fashion Island,
Jiangyin



武汉汉阳造文化创意园
Hanyang Zao
Cultural Creativity Park,
Wuhan



福州海峡创意产业园(红坊)
Fuzhou Strait Creative
Industrial Park



上海长阳谷创意产业园
Changyang Valley
Creative Industry Park,
Shanghai



南京越界梦幻城
Dream city



重庆招商金山产业园
Merchants
Chongqing Jinshan
Industrial Park