引

"自从我家楼下老菜场更新改造后,我们生活得更舒适了。"江苏苏州市民王雪龙说。

73岁的王雪龙,家住苏州市姑苏区双 塔街道唐家巷社区。这几年,很多个周六 的早晨,等到儿子一家三口上门来过周末, 他总是高高兴兴带着全家人下楼吃早餐、 逛市集。

王雪龙家楼下的双塔市集,前身是双

塔市场,占地2310平方米,周边有不少居民小区。过去,菜场功能单一,环境较差,王雪龙在这里买菜只是图个方便。现在,菜场变市集,环境美了,体验好了:买菜、就餐、购物、娱乐,能享受一站式生活服务。

习近平总书记指出,城市是人集中生活的地方,城市建设必须把让人民宜居安居放在首位,把最好的资源留给人

民。党的二十大报告提出,坚持人民城市人民建、人民城市为人民,提高城市规划、建设、治理水平,加快转变超大特大城市发展方式,实施城市更新行动,加强城市基础设施建设,打造宜居、韧性、智慧城市。

近年来,苏州市坚持政府引导、市场运作、群众参与,推动老菜场更新改造。改造后的老菜场,环境改善、业态升级、服务多

样,转变成为干净整洁的特色市集,不再是脏乱差的旧模样。2019年7月启动改造以来,苏州已对全市427家老菜场中的280家完成更新。2022年11月,住房和城乡建设部印发《实施城市更新行动可复制经验做法清单(第一批)》,苏州探索老菜场更新的"市集模式"榜上有名。

小菜场,大民生。近日,记者走进苏州,探访老菜场更新改造之道。

B 人民眼·城市更新

探索采用"市集模式",2019年以来,江苏省苏州市更新改造280家老菜场,实现环境改善、业态升级、服务多样

老菜场更新记

本报记者 姚雪青

居民王雪龙—— "如今环境美了,服 务种类多了。过去买了 就走,现在逛了还想逛"

上午8点多,王雪龙一家走进双塔 市集,这里已是人声鼎沸,有的店铺门 前排起了长队。

"真香啊!"王雪龙的儿子王键在一家店铺前排队10多分钟后,接过店主递来的蛋饼,迫不及待咬了一大口。当他回到座位时,家人们也都端着盛满美食的盘子回来了:生煎包、糖粥、馄饨、豆花……王键告诉记者,以前小吃摊摆在菜市场外的路边,空间小,环境差,只能站着匆匆吃完或打包带走。现在市集南侧主人口处专门开辟了由15个档口组成的小吃区,食物品类丰富,桌椅摆放整齐,客人可以坐下来慢慢享用。

吃完豆花,王雪龙拎着布袋站起身,走到生鲜区,在不同摊位前细细挑选鳊鱼、青菜、番茄,又到半成品柜台买了孙子喜欢吃的虾仁、鸡翅。

"完全没有老菜场的样子,心情也大不一样。"提着塞满的布袋,王雪龙领着记者参观新市集:暖色调的灯笼增添喜庆,水磨石地面映出人影。不同于传统菜市场随地堆放蔬菜,这里的蔬菜摊位上,各式菜品次第摆放。在紧挨着生鲜区的文创区,精致的小饰品令人赏心悦目。

"如今环境美了,服务种类多了。 过去买了就走,现在逛了还想逛。"王雪 龙告诉记者。

1997年4月,这里建起3层小楼,二、三层是居民楼,一层为配套建设的菜市场。王雪龙家住二层,在他的印象中,老菜场虽经过多次整治,效果却总难以令人满意,"水泥地经常湿漉漉的,带有鱼腥味的水四处流,菜品质量也不尽如人意,有时还会缺斤短两。"

如今,市集干净整洁,王雪龙指了指不少摊位统一安装的电子秤和电子屏,"你看,摊主姓名、照片、经营执照、进货渠道等一目了然,让我们买菜更放心。"

双塔市场更新改造成为双塔市集, 王雪龙是受益者,也是参与者。"你看屋 檐下的这排百叶装置,里面是空调外机。"王雪龙记得,在双塔市集改造过程 中,一些同住在二层的居民没少提意 见:"安装在市集东侧顶部的14台空调 外机,就在我们家窗户下边,空调一开, 感觉屋里地面都在震动。"

王雪龙虽也有意见,但理解菜市场需要新风系统,冬夏两季得开空调。后来,唐家巷社区党委书记陈钢找到曾当过工厂车间主任的王雪龙,请这位老党员收集居民意见,帮着做沟通工作。

"社区召开座谈会,从晚上9点开到凌晨3点,社区工作人员、菜市场运营方、居民代表面对面协商。"王雪龙说,"最后决定,增设支架,将原本紧挨着居民楼外墙的所有空调外机架空放置并安装隔音外罩,同时将其中7台移到远离居民的屋檐下方,空调错时启动,尽量降低影响。"

作为居民代表,王雪龙一边紧盯移 机进度,一边向社区反映居民的另一关 切:市场改造了,环境提升了,菜价会不 会随之上涨?

"改造过程吸引群众参与,听取周边居民意见。我们规定生鲜区摊位租金价格与改造前保持不变,不增加经营户经营成本。同时根据居民不同需求,鼓励提供平价菜、一元菜等多种选择。"双塔市集运营方、苏州名城汇邻广场商业管理有限公司总经理陆智伟介绍,2021年初,姑苏区出台农贸市场"平价菜摊"考核奖励办法,对平价菜给予专项补贴。

不只是菜价惠民,"市集人口处几家位置好的商铺,我们集中安排给了经营五金百货、提供'小修小补'服务的几家小店,更方便群众生活。"陆智伟说。



王雪龙买菜的时候,他的家人也没 闲着:老伴儿选好了爱吃的南北干货, 儿媳拎回一袋新鲜水果和一把沾着露 珠的百合花……

老商户陆玉前——

"老菜场更新改造了,我们老商户的服务 也要提档升级"

循着饭香,记者来到双塔市集"稻米纪"小吃档口前,摊主陆玉前正在忙活。只见她麻利地将一大早采购来的蔬菜洗净切好,把香肠、肉丸、蛋饺等砂锅配菜煮好备用。不时地,她用围裙擦擦手,掀开咕咕冒泡、煮着卤味的大锅,根据火候适量放入新的料包,再添一些鸡爪、鸡腿、鸡蛋。眼看快到10点了,她给自己炒点饭匆匆扒拉两口,等待中午的第一批顾客。

陆玉前主营苏式菜饭、砂锅、卤味, 生意红火,常常一早出摊,忙到晚上8点 多才收工。

自己动手做小吃,陆玉前过去从没想过,这些招牌菜都是她这两年新学的。49岁的陆玉前是江苏淮安人,20多年前到苏州打工并在这里成了家。双塔市集改造前,她租下老菜场沿街的一个门面,销售苏州当地一家品牌糕团。"生意勉强维持,每天卖几百元就算不错了。"陆玉前笑称自己过去是"三道贩子",总店把做好的糕团送到门店,自己再从门店订货,利润空间很薄。

2019年7月,双塔市场启动更新改造,同步调整升级经营业态。陆玉前的糕团铺因生意不佳,加上缺乏创意展示互动、难以满足消费需要等,被告知将被退出双塔市集。这下,陆玉前有些着急,她找到参与老菜场更新改造的设计师朱镕,表示自己能吃苦,也愿意学,"听说更新改造后的小吃区会开不少档口,我试着接手一个?"

朱镕在规划布局、业态设计时,为 陆玉前量身打造了"稻米纪"小吃品牌, 主打容易上手的苏式菜饭和砂锅,还从 餐饮店请来大厨手把手地教她。

"我老家的菜饭是煮的,苏式菜饭是炒的,要炒得粒粒饱满。我专门按照苏州人喜欢的口味去做,请教学习了好一阵儿。"陆玉前说话间,档口前已围坐了不少顾客,她将事先备好的配菜连同米饭一道下锅翻炒,升腾的烟火气伴随炒饭的香味扑面而来。她将炒锅里的菜饭盛出几碗,热情地向客人推介,"正宗的苏式菜饭,15元一碗,再加个卤蛋怎么样?我们这儿的卤味很好吃的。"

卤味的制作手艺,陆玉前也是拜师 学来的。她还买来各种调料调制口味, 研制出风味独特的卤味熟食,颇受顾客 欢迎,"老菜场更新改造了,我们老商户 的服务也要提档升级。"

"对于菜场的老商户,按政策在完

成更新改造后可以选择自愿回迁,我们提供相关培训,引导业态转型升级。"陆智伟介绍,目前双塔市集79家经营户中,45家是经过业态转型升级的老商户,全市已经完成更新改造的280家菜市场中,老商户占八成以上。

市集设计师朱镕——

"更好满足消费者需求,打造烟火气与时尚感并存的生活场景"

周六下午,逛完平江历史街区,从 南京来苏州旅游的大学生杨滢和她的 两个朋友又向南走了几分钟,来到位于 平江路南延线上的双塔市集。

粉墙黛瓦的建筑风格,映现着苏州的古城风貌。沿街而立的店铺里,摆放着粉色的白桃酒、橘色的梅子酒、奶白色的米酒,氤氲着咖啡与奶茶的香味,吸引杨滢不时拿起手机记录拍照,发到社交平台上。

实施更新改造之初,朱镕提出要在市场内引入奶茶店、咖啡店、小酒馆,并开辟出一块区域供顾客喝茶聊天。对此设想,投资方提出质疑,设计团队内部也有异议:谁会在菜市场喝咖啡?多设几个小吃档口,会不会更赚钱?

朱镕带队开展市场调研:市集周边有3个社区、居民6000多人,60岁以上老人约占一半,买菜是他们最主要的诉求;同时这里邻近平江历史街区,多数游客逛完街区后会继续向南走。"双塔市集辐射的人群,年龄层次多元,消费需求多样,规划设计要兼具便民与文旅属性,既要实用,也要时尚。"朱镕说。

"3杯奶茶,来个爆款的!"杨滢站在一家奶茶店柜台前点单。店员居英向她推荐:"试试碧螺春奶茶怎么样?这是店里人气第一的产品。"

实际上,这个"人气第一"也曾走过 弯路。居英坦言,她们原本开苏州特色 茶馆,主营本地的碧螺春,顾客不多。 "后来我们发现来这里逛的年轻人尤其 是女孩不少,在设计团队指导建议下, 便将传统的碧螺春与年轻人喜爱的奶 茶进行融合创新,老茶馆转型为奶茶店,顾客明显增多。"

隔壁的店铺,也有过试错经历,前后两家店主因管理不善退出经营。"第一家主打鸡尾酒,爱喝的人不多。第二家经营烟酒店,没什么特色,很快也关门了。"朱镕介绍,现在的店主着力打造"江南米造局"品牌,专门销售具有江南特色的黄酒、米酒、果酒,"店家精选的特色酒品,受到市场欢迎。"

双塔市集最有特点的,当数生鲜区与小吃区的互动。"游客想品尝当季小吃,我们就从生鲜区直接采购新鲜蔬菜、鲜活水产。"说话间,一家小吃店店主王峰给杨滢与她的伙伴端出韭菜炒

螺蛳、香椿炒鸡蛋、荠菜小馄饨,"都是新鲜的当季菜。我们生意最火的时候要数10月份大闸蟹上市,客人自己到水产区挑选,再拿回店里加工,水产摊每天要给我们捆好几百只大闸蟹。"

"生鲜区的鸡头米刚剥完,河鲜刚捞出,小吃区蒸锅的水已经烧开,只等着食材。"朱镕介绍,规划设计时小吃区注重多类型引入,汇聚多种特色美食,且尽量发挥邻近生鲜区的优势,保证多数食材就近供应。

"老菜场改造不是简单的修修补补,我们坚持因地制宜,更好满足消费者需求,打造烟火气与时尚感并存的生活场景。"朱镕说。

新的场景,带旺人气。苏州市商务局市场体系建设处处长江婧介绍,全市280家已完成更新改造的菜市场,平均每家日客流量超过4000人次,不少网红菜市场还成为外来游客的打卡地。

市住建局局长王晓东—— "我们坚持保护性 更新,下好'绣花'功夫, 让城市留住记忆,让人 们记住乡愁"

从外观上看,美观大气是双塔市集给人的第一印象:市集南侧主人口处,是三扇玻璃门和一个大落地窗,暖色灯光投射下,开阔的视野看得到涌动的人群;西侧一排店铺沿街而设,又和市集相通,形成多个进出通道,往来行人络绎不绝。

改造这样敞亮、通透的外观布局,需不需要对原有建筑大改大动,会不会影响建筑结构安全?设计团队有过担心,为此专门制定了拆除少部分墙体扩建大门、整理周边私搭乱建的方案。但也有人认为,与其大费周折地修补老建筑,不如整个拆旧建新,安全又省事。

苏州市住房和城乡建设局请来专家 现场踏勘、论证,最后在原有设计方案基础上提出改进意见:对南门前4根立柱 用钢板进行加固,对内部房梁采用"钢结构骨架+木饰面"改造,既满足建筑本体结构安全要求,也提升建筑美感。

"农贸市场的不少建筑都建于上世纪八九十年代,承载了许多人的青春记忆,有的还带有江南建筑风格。一旦拆除,就拆掉了一段历史、一段记忆。"苏州市住建局局长王晓东说,"我们坚持保护性更新,下好'绣花'功夫,让城市留住记忆,让人们记住乡愁。"

"绣花"功夫,还体现在消防设施的配套建设上。按相关消防安全要求,市集更新改造需要加装消防喷淋系统,这一度让双塔市集建设方、苏州名城保护集团有限公司下属的苏州市姑苏危旧房建设有限公司工程部经理李文枝犯了难:加装喷淋系统,要么需向下开挖蓄水池,要么需在地面安装消防水池,

同时增设专门的水泵房。但对这个老菜场而言,向下挖可能造成路面沉降,向上建空间受限。

市住建局多次派人论证,决定因地制宜加装简易喷淋系统:在市集内设置喷淋管网,连接到市政给水管网。系统采用智能化设计,当环境温度超过68摄氏度时,喷头将自动开启,喷水灭火。李文枝说:"为力避大拆大建,我们还在多个区域加装了火灾报警器、疏散指示牌、应急照明灯,多措并举完善市集消防系统。"

这样的论证,在苏州老菜场的更新改造中是常事。"许多需要改造的老菜场,私搭乱建多,消防设施少。还有一些老建筑,建筑结构不尽合理。我们采取'一事一议''一宅一方案'的办法,对涉及需要保护性更新的地段、建筑,邀请专家现场踏勘、论证、复审,给出综合性方案。"王晓东介绍,目前,全市已改造完成的280家菜市场,均完善了消防安全设备,老建筑得到精细化的更新保护,基础环境有了大提升。

近年来,苏州市住房和城乡建设局还陆续出合《既有建筑改造施工图设计审查要点》《苏州市城市更新既有建筑消防设计技术指南(试行)》等文件。"把前期更新改造的相关做法形成标准、规范,为接下来全市菜市场的更新改造、城市更新行动提供依据和借鉴。"王晓东说。

运营公司总经理陆智伟—

"既把老菜场改造的 民生实事办好,也探索可 持续盈利的运营模式"

在双塔市集,陈巧文家的店铺前时常排起长队,许多人都冲着店里有名的"两朵花"而来——梅花糕和海棠糕。年过古稀的陈巧文常向客人推介,"一个形如梅花,一个形似海棠,人口甜而不腻,各有风味。"

制作了近60年苏州传统小吃,陈巧文家的糕点在当地小有名气。2019年12月,他在双塔市集开了家新店,生意格外红火,"比起另一家店面,新店开业以来,平均年营业额翻了一番。"

生意红火,得益于市集的合理规划,"这里经营业态丰富,但同一类型的一般只精选一家店,不同业态错位发展,带来大量客流。"陈巧文说。

市集则看重整体效益。"招引部分 网红小店聚集人气,同时培育新的店铺 品牌扩大影响力,带动市集运营实现整体盈利。"陆智伟介绍,他所在的苏州名城汇邻广场商业管理有限公司是国有企业,负责双塔市集的运营管理,"既把老菜场改造的民生实事办好,也探索可持续盈利的运营模式。"

目前,双塔市集已在糕点制作、精品米酒、特色奶茶等多个业态培育10多个店铺品牌,带动市集人气、经营效益持续提升。陆智伟介绍,目前双塔市集日均客流量约1万人,日均总营业额超过18万元。

经济效益提升,还来自品牌输出。做了20多年蔬菜批发生意的宋艳艳,这两年通过给双塔市集生鲜区部分商户供货,了解到市集的运营模式,也想投资参与老菜场更新改造项目。去年12月,宋艳艳成功竞标苏州吴中区郭巷街道郭巷市集的更新改造,还特意请来汇邻公司,自己负责资金投入,对方负责菜市场的改造设计、品牌导入、运营管理等事项。

宋艳艳介绍,相比双塔市集,郭巷市集游客较少,同时周边有许多农产品生产基地,因此在更新改造时减少了文创区,增设了月月上新的"时令柜"区域。

"双塔市集是全市第一家按照'市集模式'完成更新的菜市场,我们根据其经验,因地制宜把设计装饰理念、部分店铺品牌引入新改造的其他市集,并提供员工培训、运营管理等服务。"陆智伟介绍,"这样实现了一举三得:公司可收取一定的管理费用;相关店铺品牌扩大了知名度和影响力;老菜场改造各有特色,又能吸纳更多社会资本参与。"

"全市 427 家老菜场,投资体量较大,改造周期较长,需要通过市集改造的示范带动吸引社会力量参与,拓宽老菜场更新改造的资金来源。"江婧介绍,目前全市已更新改造的 280 家老菜场,70家由社会力量参与完成,八成以上有自己的特色店铺、小店品牌,基本建立起可持续的长效运营机制。

运营可持续,市场添信心。"目前郭巷市集已完成平面设计、特色业态规划及招商,预计今年7月开业。"宋艳艳说,"有前期比较成熟的运营模式,我们有信心运营好,预计四五年就能收回投资。"

陆智伟最近在忙着洽谈合作,他已收到10多家民营企业关于参与老菜场改造的投资意向,"希望有更多社会力量参与这一民生项目,让更多群众受益。"

