



愿景集团： 积极参与城市更新 破解新市民住房难题

■中国城市报记者 张阿婧

“人民城市人民建，人民城市为人民。”通过城市更新加大供给侧发力、扩大租赁住房供给，是解决好大城市住房突出问题的关键途径之一。

“十四五”规划纲要明确提出实施城市更新行动；城市更新又首次被写入今年的《政府工作报告》中。

事实上，有别于传统城市开发建设方式，城市更新不仅可以通过存量改造增加新的商品房供给，还可以生长出更多的租赁住房。而这正是当下众多新市民、青年人的住房痛点。

怎样走出这样的路径？日前，愿景明德（北京）控股集团有限公司（以下简称“愿景集团”）CEO 仓梓剑接受了中

益协调、组织实施、服务监督等环节在同一个平台和机制内得到高效流转解决。

与此同时，社区党委牵头建立社区“党建共同体”，居民党支部、企业党支部、房管所党支部各司其职，让党的领导优势真正转化为老旧小区有机更新的工作优势。

“老旧小区改造是党政工程、民生工程。一家民营企业到社区里，尽管你有为社区服务的初心，但居民不可能迅速接受你，还是缺少基础的信任感。”仓梓剑告诉记者，老旧小区改造中，需要大量的居民协调，同时政府需要内部协调的部门也非常多，一个社区大概会涉及几十个部门。

“因此，如果没有党委政府的直接领导，没有‘五方联动’

后，如今正在进行的是劲松一二区的整体改造，三至六区的改造方案也在讨论中。

在仓梓剑看来，“劲松模式”的另一层意义在于能“打个样”，为城市更新的政企合作提供一个可复制的有效经验。

愿景的脚步也在加快。截至目前，愿景集团共有41个项目，签约面积1.58亿平方米，覆盖全国15个省份、23个城市、33个县区。

“劲松模式”的推广并不能简单照方抓药，因为城市更新情况复杂，需“一地一议”。

在愿景集团的大本营北京市，除劲松外，还有四个区域的老旧小区改造项目正在进行中，分别位于石景山、通州、大兴和西城。

仅北京这五个项目，其改造模式就各不相同。

比如，朝阳区的劲松开展得最快，因为其地理位置好、租金水平高，可利用空间和坪效都比较高，可称为小区自平衡模式，8-10年能收回投资；石景山项目则采取EPC+BOT的一体化招标模式，实现一揽子改造、一本帐统筹、一盘棋治理；大兴项目采取的是跨片区实现资源统筹，盘活资产较丰富小区资产去补足另一小区；通州玉桥街道项目则是一个6平方公里左右的街区级更新新模式。

而西城真武庙项目地处长安街沿线，4栋建筑均为自管公房，但楼体老旧破败、设施老化，私搭乱建等安全隐患较多，平均自住率仅为49%，租客主要为快递、餐饮等人群。

该项目采取的是租赁置换模式，企业与有意外迁的居民签订约10年租约，并提供租金置换、养老置换、改善置换等多种市场化对价。随后企业对新获取的住宅内部进行装修改造，用作政府人才公寓或出租给附近金融街白领等适配人群，并拿出一部分收益推进小区公共区域改造。

“这个过程中，业主持有的产权不变。这样一来，不仅完成了部分疏解，还能缓解东西城区人才公寓供给缺口的难题。”仓梓剑说。

补租赁短板 解新市民、青年人住房之难

解决好大城市住房突出问题，加快补齐住房租赁短板是当务之急。

与北京市西城区真武庙项目类似，眼下仓梓剑更关注的

是：如何通过更新为城市提供更多租赁住房。

值得注意的是，就在今年10月，目前北京规模最大的集体土地做租赁房项目即将亮相。该项目位于北京市大兴区瀛海镇，将建成20万平方米的一个租赁型社区，产权为70年。

2019年10月18日，愿景集团、华润置地作为社会资本，携手参与到了该项目的开发建设中。合资公司中，村集体占51%，剩下49%的股份由愿景集团和华润置地同比例出资，各占50%。二者分工合作，华润置地负责项目开发建设，愿景集团则负责设计及运营管理。

记者了解到，目前该项目已全部封顶，建成后预计可提供3000多套租赁房源，为6000多人提供长期稳定居所。

“这是一个崭新的住房产品，我们都非常期待。”仓梓剑表示，当下租户面临的痛点之一就是租约太短，在大兴区瀛海镇，租户可以长期几十年生活在这里，有续租优先权。

他介绍，在产品设计上这将是一个全龄社区，既有年轻人可以合租的产品，也有一至三居室，以及两栋老年公寓，周边配套有小学、幼儿园等；社区服务配套上也最大程度体现了租赁型社区的需求，比如租客可以拎包入住。

集体土地建租赁房，是否能算得回账？对此仓梓剑透露，大兴瀛海项目的集体土地综合成本约为1万元/平方米，而周边商品房的售价约为5-6万元/平方米。

“从这个角度来讲，做租赁就有了可能性。也就是我们通俗说的，面粉要比面包便宜。很多企业做租赁难，就是你买的面粉太贵，租金覆盖不了。”针对租金，他表示将参照周边市场水平来收取，但不会太高，房租和收入的占比要达到25%以下。

在此之前，租赁社区另一个可供参照的模板，是愿景集团在深圳龙华区开展元芬新村城中村更新提升项目——微棠新青年社区。

“这是一个纯青年型的社区，我们叫它新市民、新青年聚集地。项目非常受欢迎，出租率均在98%-99%以上，基本上出来就全部租掉了。”仓梓剑向记者介绍，改造的主旨是“宜居可支付”，城中村对深圳市来说是活力的基础，因为外地迁移的这些年轻人，首先要找一个成本低又宜居的地方落脚。

在粤港澳大湾区，城中村矛盾普遍更突出。深圳市有1044个村，多集中在城市较好的区位。

这个模式在深圳被称作“元芬路径”，是指“政府主导、社区协同、企业运营”城中村管理模式，充分利用社区接驳地铁站、紧邻阳台山风景区、住户人口年轻化、高素质等特点，拓展商业购物、广告投放、家政服务等多元收入，跳脱出传统长租公寓收租金差的二房东模式，实现“环境提升但租金不涨”。

如今，周围商品房的租金，至少要比微棠新青年社区的租金高出一倍以上。从2018年开始签约改造，到目前投入运营的约有8000间房；社区同时添置了大量公共区域配套，比如自习室、健身房、餐厅等。

金融创新为 城市更新插上翅膀

虽然城市更新市场前景广阔，被业内视为新的万亿元蓝海，但回报周期长，是绕不开的议题。

对此仓梓剑也认同，过去愿景集团参与的很多项目，多以政府投资+公司自己自有资金为主。目前金融机构传统的风险意识仍然较强，对主体信用要求较高；另外，由于很多改造项目都只有经营权而非资产，有时这并不能受到银行或者金融机构的认可。

不过好消息是，相比于过去，涉及城市更新的整体金融环境正稳步向好。

“目前金融机构尤其是银行，比如建行、工行，包括平安、南京银行等很多股份制银行都陆续投身到了这个领域来，多家银行还专门开始做城市更新相关的贷款产品。”他说道。

此外，愿景还在尝试一些城市更新方面的金融创新。比如在山东省济宁市，愿景通过和当地企业合作，协助区属企业拿到了国家开发银行5亿元贷款，这也是国开行在山东省支持老旧小区改造贷款的“第一单”。

在重庆九龙坡区，全国首个采用PPP模式老旧小区改造项目中的白马凼示范区也即将亮相。愿景集团和政府平台公司共同组建项目公司，由建行重庆分行给予主要贷款支持，这也是建行在老旧小区改造方面的首批贷款。



深圳微棠新青年社区室外运动场。愿景集团供图

国城市报记者专访。

党建引领下 城市更新有了加速度

但凡关注过老旧小区改造领域的人，大概率都听过“劲松模式”。

老车棚变身社区食堂、小公园铺上塑胶步道、人脸识别等智慧物业“黑科技”还能分辨老人居家安全情况……作为北京市首个引入社会资本改造的老旧小区，劲松北社区已然成了一个“网红”项目。

这是党建引领下老旧小区改造的一个创新典型。2018年7月，作为社会资本和政府的代表方，愿景集团与劲松街道签订合作协议，以市场化的方式促进城镇老旧小区改造的创新探索。

改造过程中，党建引领“五方联动”等实战化机制载体初现——在区级领导统筹下，由街道党工委牵头，政府职能部门、社区党委、居民议事会以及与愿景类似的企业方共同参与，“民呼我应”“吹哨报到”、利

“党建共同体”类似的党建引领实战化载体机制，工作是难以推动的。老旧小区改造很难以一个简单的市场化形式来推广。”仓梓剑说道。

越来越多的实践证明，城市更新不是一场单打独斗，离不开党建引领下的多方共建共享。而这，正是创新基层治理的集中体现。

具体如何评价社会资本在其中的作用？仓梓剑把它定义为桥梁和缓冲剂。

“老旧小区接管，都要物业先行，才能再去做这些改造和服务。从我们所做的一些项目成效来看，平均约一个月的时间，小区内相关的12345投诉率可以降低一半。”在他看来，这些投诉代表着居民的所急、所盼、所忧，通过引入企业有效解决了这些诉求，一定程度上也意味着社区的治理水平提高了。

复制不能简单照方抓药 需“一地一议”

在劲松示范区的改造完成