声音

城市更新的关键在于"更"

访瑞安房地产CEO王颖

从拉开"危棚简屋改造"的旧 区改造序幕,到确立城市"有机更 新"的理念,上海中心城区焕新之 路已探索了30年时间。

复盘上海过去30年的城市更 新之路,就不得不提到瑞安房地产 有限公司(0272.HK,以下简称"瑞 安房地产")。作为第一批投资上海 大规模成片旧改项目的港资房地 产企业,从1996年开始,瑞安房地

产打造了瑞虹新城、新天地、创智 天地和蟠龙天地等多个城市更新

瑞安房地产CEO王颖认为,城 市更新的关键并不在"新",而在 "更"。因为今天之"新"即明日之 "旧",唯有以前瞻的规划为城市梳理 新的脉络,以多样性为战略,才能培 育出城市可持续发展的核心力量。

26年砥砺前行,瑞安房地产的

深耕旧改26年

若在盲目短视下,"新"会被时代浪潮冲散,甚至成为明日的"衰",因为 城市的发展从不是一朝一夕的事,土地资源珍贵而不可再生,对城市的 每一个举动都应有助于社区的成长与发展的韧性。

《中国经营报》:作为于最早进 入上海的港资开发商,瑞安房地产参 与的太平桥项目是上海首个将城市 更新、经济发展、民生改善与文化保 护相结合的旧改地块,由此打造的新 天地也成为上海新地标,它的成功带 来哪些启发?

王颖:创造新天地这张上海 "新名片"的太平桥项目,突破了当 时旧改大拆大建、千城一面的模 式,开创了历史风貌建筑街区的开 发性保护新模式,成为内地城市重 建走向城市更新的里程碑项目。

我们认为,城市更新不仅需要 根据城市发展的愿景以及社会需 求的不断演变来进行,还要兼顾保 护当地自然资源和历史文化,打造 充满活力的公共空间。新天地将 传统石库门里弄的空间肌理与现 代时尚生活的功能结构有效融合, 石库门建筑群的外表原汁原味地 保留了当年的砖墙、屋瓦和历史文 脉,每个建筑内部运用现代化设计 理念和设施加以改造或重建,赋予 新的商业价值和生命力。

2020年,我们还对标纽约、伦敦 的成功案例,提出"以大新天地区域 为核心,老城厢为腹地,联动外滩与 人民广场,形成T字形的商务生态 布局,打造高密度、高能级的复合功 能都心区"的建议。一年后发布的 《上海"十四五"规划》也明确将黄浦

外滩和大新天地等地区作为城市 更新改造示范区试点。

《中国经营报》:上海城市更新 的重点将转向"两旧一村"改造。在 你看来,加快城中村改造对推动上海 发展有哪些意义? 瑞安开发的蟠龙 天地项目有哪些可借鉴的经验?

王颖:上海30年二级旧里以下 房屋改造工程极大地改善了民生, 为中国城镇化发展产生积极影响 并带来创新启迪。

在上海,"城中村"一度是环境 脏、乱、差的代名词。为了积极回 应老百姓改善居住环境的迫切愿 望,2014年上海启动"城中村"改 造,批准并确认改造方案的48个 项目中包括青浦区蟠龙村。

在瑞安开发蟠龙天地之前,蟠 龙古镇里被外界认为具有保留保 护价值的构筑物并不多,但作为虹 桥商务区的文化地标,我们觉得它 很有挖掘价值,我们去上海图书馆 看了镇志,还请来多位历史专家参 与研究。

我们积极配合政府对蟠龙古 镇及周边区域进行城市品质提升 的发展目标,通过对极具江南水乡 文化的历史建筑风貌区的保护和 活化,将破旧的城中村规划为"八 大主题公共公园绿地蟠龙公园、水 乡古镇商业蟠龙天地、高品质住宅 蟠龙国际住区"三大功能区,最大

企业愿景从"以商业地产驱动的房 地产开发商、业主和资产管理者" 转变为"卓越可持续城市社区的先 锋"和"城市发展解决方案提供者"。

当下的中国城市需要怎样的

城市更新项目?城市更新对于城 市发展又有怎样的意义?房地产 行业进入调整期对企业提出哪些 新要求? 近期,《中国经营报》记者 专访了瑞安房地产CEO王颖。



限度地保留古镇千年历史韵味,打 造集文化、娱乐和生活方式为一体 的城市轻度假的"江南新天地"。

《中国经营报》:作为"旧改"老 兵,这20多年来上海城市更新理念 又发生了哪些变化?房企在城市更 新过程中又应该扮演怎样的角色?

王颖:随着城市发展到不同阶 段,城市更新从模式、内容到做 法,都要随之不断调整。城市更 新前期,上海市中心很多一家三 口挤在一间七八平方米的房子 里,当时提升容积率、改善居住条 件成为最主要的需求,因此大拆 大建比较多。

如今,更多要考虑城市历史文 化和公共空间的保留,满足多元、 个性化的需求以及经济所需的产

业和活动实践生态、以可持续理念 推动城市更新将更加重要。

针对上海旧改和城市更新的 阶段问题与新生需求,瑞安以兼顾 宏观发展和城市发展、前瞻与可持 续、长期和动态、经济效益和社会 效益的视角,对待"城、产、人",重 视改造空间载体与城市发展的关 系、与城市记忆的关系、与自然的 关系、与市场趋势的关系,以及与 城市人需求的关系,提供极具创意 的解决方案。

若在盲目短视下,"新"会被时 代浪潮冲散,甚至成为明日的 "衰",因为城市的发展从来不是一 朝一夕的事,土地资源珍贵而不可 再生,对城市的每一个举动都应有 助于社区的成长与发展的韧性。

上海新天地的成功 带来哪些启发?



创造新天地这张上海"新名片"的 太平桥项目,突破了当时旧改大拆大 建、千城一面的模式,开创了历史风貌 建筑街区的开发性保护新模式,成为 内地城市重建走向城市更新的里程碑

我们认为,城市更新不仅需要根 据城市发展的愿景以及社会需求的 不断演变来进行,还要兼顾保护当地 自然资源和历史文化,打造充满活力 的公共空间。新天地将传统石库门 里弄的空间肌理与现代时尚生活的 功能结构有效融合,石库门建筑群的 外表原汁原味地保留了当年的砖墙、 屋瓦和历史文脉,每个建筑内部运用 现代化设计理念和设施加以改造或 重建,赋予新的商业价值和生命力。

20 多年来上海城市更新 理急发生了哪些变化?



随着城市发展到不同阶段,城 市更新从模式、内容到做法,都要随 之不断调整。城市更新前期,上海 市中心很多一家三口挤在一间七八 平方米的房子里,当时提升容积率、 改善居住条件成为最主要的需求, 因此大拆大建比较多。

如今,更多要考虑城市历史文 化和公共空间的保留,满足多元、个 性化的需求以及经济所需的产业和 活动实践生态、以可持续理念推动 城市更新将更加重要。

针对上海旧改和城市更新的 阶段问题与新生需求,瑞安以兼顾 宏观发展和城市发展、前瞻与可持 续、长期和动态、经济效益和社会 效益的视角,对待"城、产、人",重 视改造空间载体与城市发展的关 系、与城市记忆的关系、与自然的 关系、与市场趋势的关系,以及与 城市人需求的关系,提供极具创意 的解决方案。

若在盲目短视下,"新"会被时 代浪潮冲散,甚至成为明日的"衰", 因为城市的发展从来不是一朝一夕 的事,土地资源珍贵而不可再生,对 城市的每一个举动都应有助于社区 的成长与发展的韧性。



王颖,毕业

简历

于上海工业大 学,工程学士学 位。上海复旦 大学高级管理 人员工商管理 硕士学位(EM-BA),现任瑞安 房地产有限公 司CEO。王颖 还担任上海市 虹口区人民代 表大会常务委 员会委员、上海 市外商投资协 会房地产工作 委员会会长、上 海市工商联房 地产商会理事 及副会长及商 业地产委员会 主任委员、上海 市房地产行业 协会副会长以 及上海市虹口 区工商业联合 会副主席。

与城市共荣共生

以上海新天地为代表,瑞安房地产城市更新项目开发周期都在20年以上,这么多年都在不断进行可持续发展。

大多追求尽可能开发住宅快周转的 时代,瑞虹新城把处于商业轴线上的 两个地块由住宅用地变为商业用地, 此举主要有哪些原因?

王颖:随着城市不断发展,城市 更新模式也随之变化,对于功能的 复合型和多元化提出更高的要求。

瑞虹新城最初定位以居住为主, 随着城市的不断发展,虹口的区位优 势越发突显;再加上当时上海大规模 推进网络化、枢纽型、功能性基础设 施建设,虹口区道路交通系统更加完 善,与外滩、陆家嘴等市中心地区交 通联系日益紧密。如果继续单纯把 瑞虹新城土地价值用于居住功能,它 的片区价值将被淹没,区域经济持续 发展的动力也会弱化。

因此,2012年我们主动对瑞虹 新城的整体规划进行了调整,将连 约1公里的相邻地块的土地性质由 住宅改为商办,并对瑞虹新城项目 定位与整体规划做了一次大调整。 整个项目的东西向以全天候、全业 态商业为轴,南北向以景观为轴,双 轴交汇点布局55万平方米的商业 综合体"瑞虹天地"。

这样一来,瑞虹的商办比例提 高到37%,规划也从以居住功能为 主,变为一个国际级的多功能复合 型综合社区,帮助区域核心功能的 增强,集聚和配置全球高端资源要 素能力的提升。

《中国经营报》: 瑞安房地产所 "落子"的项目,几乎都与城市乃至国 家的发展战略同频共振,做到这样前 瞻性的布局有何秘诀?

王颖:上个世纪80年代,罗康瑞 先生来到内地发展,看好内地市场的

瞻性、有眼光,这跟他年轻时的创业 经历息息相关。罗先生开拓性的企 业家精神给公司带来创新基因,也要 求我们不断追求创新:小到每天工作 中的小事,大到对发展战略的思考。

我们拿到一个项目或者思考一 个项目的时候,很大程度会先从区 域、城市乃至国家大的宏观层面去 思考到底应该去打造怎样一个项目 来回馈这座城市,我觉得这也是瑞 安的"配合政府促繁荣,社会进步我 发展"投资理念带来的逻辑思维。

罗康瑞先生是一位具有远见卓 识的企业家,带领瑞安打造每一个不 同时代背景下,推动城市和区域经济 发展的项目。例如,2008年我们是第 一家参与虹桥商务区建设的开发商, 而早在2003年罗先生已经就虹桥枢 纽的发展向上海市政府提交了建议,

《中国经营报》:2012年,在业内 接地铁4号线和10号线两座车站长 发展前景。我觉得罗先生非常有前 所以我们在"落子"之前就对城市发 展做过长期、深入的跟踪研究。

> 同时,以上海新天地为代表,瑞 安房地产城市更新项目开发周期都在 20年以上,这么多年都在不断进行可 持续发展。配合城市发展和现代生活 的需求,根据地块特性做好定位,提供 城市发展所需要的解决方案,这也是 城市更新能够成功的重要因素。

> 未来,瑞安房地产仍然在积极 审慎地寻找长三角和大湾区的发展 机会,也还是非常看好上海的发展 前景,无论是经济体量、发展目标还 是产业布局、人才吸引,上海毋庸置 疑都是中国数一数二的城市。今 年,上海彰显出经济复苏的韧性,从 房地产市场方面来讲,上海的土拍 市场在全国范围内也是非常火爆 的,公司未来会继续投入资源配合 上海这座城市的发展。

↘ 深度

天地一沙鸥 做时间的朋友

成为长期主义者,做时间的朋友。

"能和一家公司共同成长20多年,伴随着瑞安在中国发展,我也 得到了非常多的成长机会,我觉得很幸运。罗康瑞先生年轻时喜欢 阅读的一本书《天地一沙鸥》,至今也一直在影响和激励着我们,要像 沙鸥一样,不断钻研飞行技巧,努力飞得更高更远。"与瑞安房地产 CEO 王颖对话的过程中,提到与公司共同成长的20多年,她的眼睛 里闪烁着光。

过去的20多年,也是中国房地产行业高歌猛进的时代,瑞安房地产 一度被视作"另类",它会拿出十多年甚至更长的时间去雕琢一个项目, 尊重每一寸土地和它的肌理。

对城市和土地的尊重也让瑞安房地产赢得了各方的"尊重",如今, 瑞安在上海的城市更新项目已经成为全国乃至全世界的标杆,也是人 气火爆的"网红打卡地"。而瑞安房地产开发的项目,不仅是该板块的 标杆项目,而且能够带动整个板块和片区的土地品牌溢价。而能够成 为瑞安房地产的业主,拥有一套终极居所,也是很多人的梦想。

跟王颖对话的过程中,记者感受到了"温柔而有力"的高管魅力,就 像瑞安房地产这家公司一样,有温度,做实事。

时代和城市不会辜负善待他们的人。夜幕降临,每当走过上海新 天地,这方保存了老上海风韵和肌理又兼具现代质感的土地,人潮涌 动,很多外籍人士驻足打卡。而上海"大新天地"区域也被写进了"十四 五"规划。

自2001年上海新天地的诞生,新天地在20多年间见证并引领 了中国商业发展的蝶变及城市文化记忆的塑造,成为上海崛起过程 中的新文化代表之一。作为全球二十大文化地标之一的上海新天 地,首创性地提出历史建筑开发性保护理念,以创新的"城市会客 厅"定位首次改写了石库门里弄的居住功能,更是成为了不可复制 的城市更新范本。

"做时间的朋友"的瑞安房地产赢得了各方的尊重。

更好的时代

今年,瑞安还率先发布办公行业首份《绿色公约》,倡议企业租户积极践行低碳办公相关举措,携手共创绿色之道,实现保护地球环境和绿色商 业双驱动的可持续发展。

《中国经营报》: 可持续问题是 全球关注的重点,中国要在2030年前 实现碳达峰,2060年前实现碳中和, 作为房地产企业应该如何为这个目 标的达成做贡献? 你有哪些建议?

王颖:城市碳排放主要来自城 市建设。在全球范围内,建筑业约 占全球能源相关碳排放总量的40% 左右。建筑行业和房地产开发是低 碳减排主力军,瑞安探索的可持续 发展、降碳减排不仅在建筑领域,还 涉及城市空间布局等,影响到人的 衣食住行。绿色低碳发展转型,意 味着城市建设运营模式的改变,具 有综合性和全局性作用。

瑞安将全生命周期的绿色低碳 开发模式运用于旧区改造和城市更 新项目,包括"绿色规划、绿色设计、 绿色施工、绿色运营"。比如我们的 "社区发展九大原则",倡导功能复 合,公共交通为主,减少小汽车使 用,是减碳的重要手段;打造富有特 色的广场、绿地等开放空间,提倡健 康可持续的生活方式。

减少碳排放是我们实现可持续 发展的首要任务之一。2021年3月, 瑞安房地产成为首家承诺支持"科 学碳目标倡议"(SBTi)的中国内地房 地产企业,今年又将减排目标提升 至全球温度升幅控制在1.5C内。"一 大会址新天地"区域成为上海市低 碳发展实践区创建单位之一。

今年,瑞安还率先发布办公行 业首份《绿色公约》,倡议企业租户

积极践行低碳办公相关举措,携手 共创绿色之道,实现保护地球环境 和绿色商业双驱动的可持续发展。

《中国经营报》:在内地房企纷纷 快速扩张时,瑞安房地产是如何坚守稳 健打法的?当下,内地房地产行业进入 深度调整期,对瑞安而言有哪些新机遇?

王颖:我们也有能力去快速扩 张,可以短期内一下子做很多项目,但 罗康瑞先生经常说:要问问自己,若干 年以后带着子孙过来,敢不敢说这些 项目是你当年开发的? 这些项目留下 来的东西是否是人家津津乐道的? 大 家是否觉得这些项目是城市里非常有 记忆价值、值得一看的地方?

城市的发展不是一朝一夕的 事,高周转对不可再生的土地资源 往往意味着高风险。长周期带来的 是社区的成长性和韧性,不在空间 上留白就不可能在时间上创造更多 可能性,也就没有整个社区长期迭 代更新的局面。这靠的是一家企业 坚持不懈秉承长期主义和社会责任 感而铸就的气度和实力。

正因如此,瑞安没有选择高负 债、高周转、高回报的"三高"模式,而 是长期深耕和精耕细作。这个时间 维度里,城市规划目标、政策、城市发 展问题动态变化,瑞安都以前瞻和可 持续的视界创造长期的价值,推动城 市发展。任何事物的发展都有高峰 和低谷,但每个人都要做自己擅长做 的事,就算别人发展得很好也不要羡 慕,做好自己的事情就行了。

(本版文章均由本报记者 郭阳琛 石英婧采写)