

# 地方民营企业视角下的城市更新规划实践

李重

上海海李城市规划建筑设计有限公司

**摘要：**某企业集团作为世界知名品牌的民营企业，在“实施城市更新行动”中结合企业的发展战略，为常熟市古里镇白茆社区的城市更新献计献策。以该企业回归总部战略为契机打造产业小镇，探索地方民营企业通过结合自身发展诉求与地方发展方向，制定区域概念规划方案，积极参与所在城市的更新行动之中。使地方民营企业的转型发展策略与城市发展的更新规划无缝对接，有利于地方政府理解企业的发展诉求，使地方民营企业能切实获利，激发参与城市更新的积极性，从实地、实际出发做好企业未来长足发展的规划。

**关键词：**城市更新；地方民营企业；概念规划；产业小镇

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.20.015

## 引言

某东部县级市紧临特大型国际都市，一般大多企业都会选择将其总部设在办公环境与营商环境氛围更优质国际大都市，以便更好的与国际接轨获得更好的发展机遇。而该市政府除了从做好营商环境与政策服务外，可谓用尽千方百计也要把这些优质企业留在当地。从地方民营企业的角度来看，将企业总部搬到环境更优质的国际都市对企业来说也存在更高的人力成本、办公物业成本等。本文从小镇区域现状实际出发，结合地方民营企业的发展诉求，结合地方发展规划，以产业小镇概念规划方案的形式将企业诉求与地方发展规划有机结合，以该企业回归总部的发展战略为契机，重新塑造城镇的东部门户形象。

## 一、政策引导与发展现状

“实施城市更新行动”在党的十九届五中全会上首次提出以来，各地城市更新相关政策陆续出台，在各地开启了城市更新的新浪潮<sup>[1]</sup>。在城市更新这个异军突起的庞大市场中，央企、国企占据了主导地位，担纲城市更新的主力军，而民营企业却鲜有涉足，究其原因可能是城市更新所涉业务并不是这些民企的业务重点。但只要是具有一定规模的民营企业，与其所在城市的市容环境、上下游供应链、生产生活配套等等均有着千丝万缕的联系。且在所处城市经营多年的民营企业来说，城市市容环境品质、员工下班后的生活体验、产业上下游供应链的配套服务质量等等，他们是深有体会的。地方民营企业想要发展，特别是大型民企，城市资源环境对其的影响可以说是非常直接的。与那些做城市更新大产业、

大规划、大金融的大型央企、国企不同，地方民营企业在城市更新中，是直接的受益者，也是十分具有发言权的意见领袖。

2021年11月，全国第一批城市更新试点名单苏州市入选<sup>[2]</sup>，针对城市转型发展新形势下建设用地紧张、公共空间欠缺、文化内涵缺失、市民服务需求不匹配等问题，积极探索“城市更新”新模式新思路。在坚持安全底线、坚持以人为本、坚持保护第一、坚持节约集约、坚持政府主导，鼓励多元参与的基本原则下，严格落实城市更新底线要求，着力探索城市更新可持续模式，探索建立城市更新配套制度政策，2022年12月市政府审议通过了《常熟市城市更新试点工作实施方案》<sup>[3]</sup>。回顾撤县设市40年间，“常熟将古城更新，尤其是历史街区更新作为传承、创新传统文化的契机，推动城市更新‘见文又见景、产业大融合’。现如今的常熟：“人城互动，新老融合”，常熟已成为文化标识鲜明，令人难以忘怀的历史文化名城”。

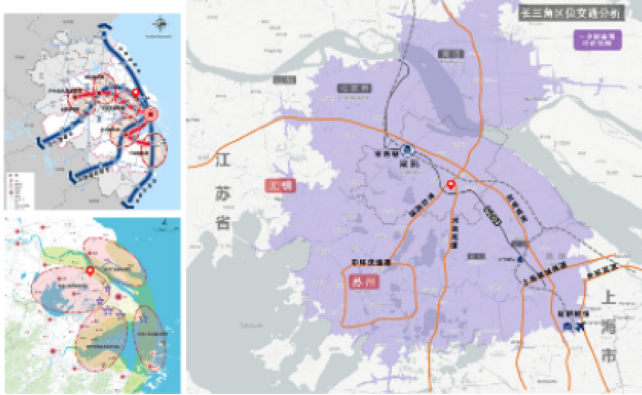
在更早的2020年，古里镇就已经按照市委、市政府要求，结合古里镇的实际，探索实践，有序分批推进老旧工业区（点）更新改造工作。将相对成熟的老旧工业区优先进行更新改造，古里镇采用镇村联合开发的模式，以设立的村镇集体企业为主体，有序开展项目的投资建设。

## 二、集团的归核化战略转型与回归总部计划

该企业集团创立于1976年，伴随着国家改革开放的步伐，逐渐成长为具有国际影响力的大型民营企业，并于2007年该企业在中国香港主板挂牌上市。2009年之后开始进行多元化扩张，但在多元化过程中遇到了诸多阻碍，没有带来增量收益的同时，还拖累了某企业集团的核心品牌发展。所以在2017年某企业开启了“归核化战略”，重新确立了聚焦主业的战略。经过多年的发展，某企业再次改头换面迎来了业绩的提升与国际化形象的升级。<sup>[4]</sup>

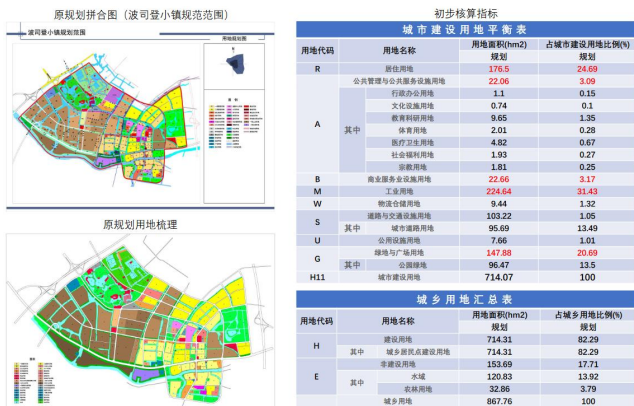
该企业集团总部位于江苏省常熟市古里镇某企业工业园，这里有新建设的康博新村，这里流传着董事长高德康带村民共富的佳话，也是企业走上国际化品牌之路开始的地方。这里与上海不到百公里距离的区位优势，也是其1976年创始至今仍将总部设置这里的原因之一。另外，古里镇是国家历史名镇、国家卫生镇，中国羽绒服装·针织名镇，拥有深厚的历史文化底蕴与纺织产业基础\*。该企业集团对古里的经济发展有着突出的贡

献，同时古里的历史文化也深深的沁润着某企业的企业文化。



图一 项目在长三角的区位交通分析

伴随着企业集团的“归核化战略”，该企业集团的产业版图也逐渐收缩回到总部。回归总部计划需要调整某企业集团总部大楼的办公空间，未来使回归总部的员工获得更好的办公环境，疏解某企业总部大楼的办公空间压力。故将集团内部分非核心的事业部、子公司办公场地从企业总部大楼中迁出，由于所在的古里镇白茆企业总部工业园区毗邻原来的白茆镇（2003年10月并入古里镇）的老镇区，城镇可供开发的用地指标本已经捉襟见肘，加之当时常熟市的国土空间规划还未最终敲定，利用好老镇区更新的存量指标成了项目的首选。



图二 古里镇白茆片区规划用地整合梳理

### 三、该企业主导的产业小镇概念规划。

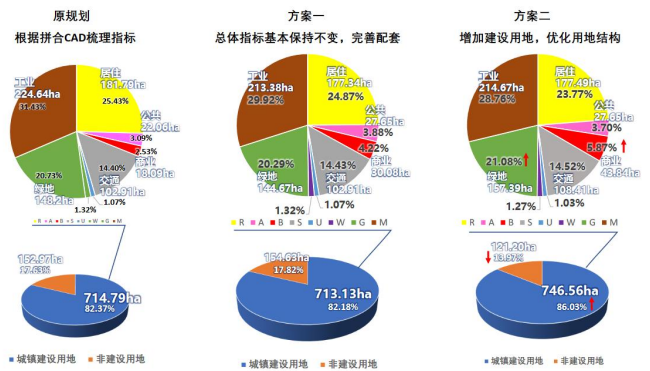
在该企业提出打造产业小镇概念规划方案之初，由于白茆社区其中已存在多个规划。仅前期基础资料收集、原有规划方案图纸的对接与整理就花了整整一个月时间，将现行的古里镇白茆集镇西北片区控制性详细规划规划、古里镇白茆集镇区控制性详细规划、国家级高新技术开发区古里工业园区规划等方案融合到一张现状CAD图纸上（图二），然后对其功能分区及用地布局进行分析、优化调整，得出两版方案：方案一（图三），总体用地指标基本保持不变，优化用地结构。将原白茆镇的行政办公用地调整为商业用地，将已搬迁的职业学

校用地调整为商办用地，将老旧厂房搬迁后新建商住社区等，还在远期规划将污染较严重的化工园区转型升级发展时尚设计、产品研发等创意园区。方案二（图四），增量方案，既对老镇区进行更新，结合西北部红豆山庄文化旅游品牌，并基于该企业的产业特色和江苏省推动冰上旅游的发展目标打造冰雪体验之旅，以南极体验馆、登峰体验馆、冰雪运动馆等突出某企业产品的工业旅游项目，加强对其品牌的认知。项目汇报听取了古里镇相关专家领导的建议，最终采取按方案一（总体指标几包保持不变，完善配套）进行深化推进（图五）。



图三 规划结构（方案一）

图四 规划结构（方案二）

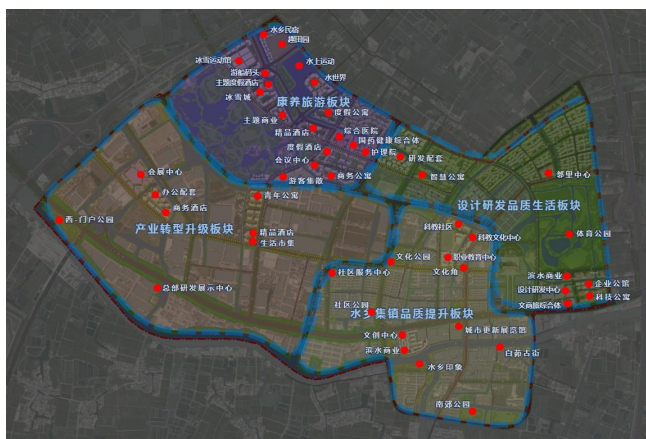


图五 概念方案用地结构比选

其后，项目组又对项目地进行多次反复实地调研，对老镇区每一个可更新的地块进行实地踏勘，同时听取该企业集团各事业部、分公司的需求，主要集中在以下几点：其一、对优质居住环境的需求，特别是企业核心研发人员，正因为与上海市区的距离近，部分员工宁愿住在上海开车一小时上下班。其二、对生活消费环境的需求，企业众多员工下班后及节假日的时间无处消费，白茆集镇上除了一个老旧的集贸市场，以及一些日用品超市再无更多消费场景，对于毗邻的红豆山庄文化旅游景点，复购消费能力有限，更多的青年员工选择宅在宿舍玩游戏。该企业总部共计两万多名员工，且收入水平不低，其消费能力十分可观。其三、对特色美食的需求，虽然离上海很近，但在白茆集镇上很难找到好一点的餐厅，这也迫使有消费需求的员工会选择直接去上海消费。其四、对户外运动公园的需求，在白茆集镇的规划方案中，东部有大片待开发土地，计划是用于公园建设，但迫于各种原因一直处于未开发的状态，而工业园

区周边道路环境也不太适合户外休闲运动，所以更多的只能是农家乐式的原生态休闲运动。

规划考虑该区域现有的医疗产业资源、红豆山庄文化旅游资源、传统村落，结合该企业发展的诉求，在概念规划方案中进行重点项目的规划布局（图六）。



图六 重点项目规划布局

#### 四、先行启动十个地块城市设计。

在以该企业为核心的产业小镇项目概念规划方案深入沟通交流意见的基础上，项目组经过与政府反复沟通，落实地块的可行性，最终选取了十个地块进行启动深化城市设计方案：其一、白茆苑地块主要解决优质居住环境的需求，白茆苑地块位于生态环境与人文骑行俱佳的白茆河畔，东侧毗邻传统文化村落风貌保护区，西侧和南侧滨水，西南方遥望新建的李白路白茆塘大桥，北邻沪烟线，到该企业总部工业园区不到800米，仅有两个路口的距离。其二、对原集贸市场进行外围环境提升，同时在集贸市场北侧闲置地块新建一座小型的商业综合体，保留集贸市场是考虑到不影响周边集镇居民的生活习惯，最大程度保留原有的生活气息，于集贸市场北侧新建一座更具现代时尚消费元素的小型商业综合体，策划包括标准商超、轻餐咖吧、精品美食、室内休闲、亲子娱乐等消费场景，初步策划规模建筑占地约1000平方米，共计三层。其三、将原白茆派出所新市北路对面的两处行政办公用地合并为一块商业用地，这两块用地为原白茆镇的行政办公用地，白茆镇与古里镇合并之后并没有重新规划且一直保留至今，借此次更新规划将其重新利用。因地块较小，故将两块行政办公用地合并后形成一块南北长约100米东西宽约40米的地块，该地块处于红豆路与新市北路的“金角银边”地段，且新市北路沿街具有较好的商业氛围，将该地块规划为特色美食商业街，规划建筑一到两层南北走向布局，除沿街商铺外将美食街地块内部空间打开，形成开放式的街区，赋予更多更灵活的外部空间，凝聚人气同时更具烟

火气息。其四、针对户外运动休闲的需求从近期与远期两方面着手，一方面近期治理提升红豆路-芙蓉路-增福路-新市北路四条主要市政道路两侧的市容市貌，完善绿道慢行系统，其将串联红豆山庄、芙蓉集宿区、医疗器械产业园、红豆花园社区、紫霞花园社区，以及新建的白茆卫生院、本次规划的商业综合体与美食街，形成约4.3公里的户外运动休闲绿环。另一方面远期来看，规划形成以该企业工业旅游与红豆山庄文化体验的双核心驱动大文旅格局，以及为东部待建设的生态公园赋予户外运动相关主题，户外运动休闲的方式将更加丰富。

#### 五、结束语

长三角一体化不断加速演进，常熟南向发展聚焦苏州市域一体化（常熟）融合创新区建设的同时，作为常熟城区东大门，古里镇距城区仅5公里，同时背靠常熟高新区，区位优势明显。古里镇的绝大部分区域都在融合创新区之内，而以该企业为核心的产业小镇则更是东大门的门户形象之一，以其国际化的品牌优势，凝聚一批国际化的品牌资源，这也为树立好东大门的门户形象打下良好基础。在这一片有千年历史的产业沃土上，产业的发展与更新的故事已经是老生常谈，一方水土培育了一方百姓，勤劳的百姓造就了姑苏繁荣的盛景，也定将这份小镇的繁荣继续延续下去。

该企业集团怀着对故土的爱，参与到城市更新开发建设中，更多的关注企业社会责任，关注企业职工与小镇居民的生活需求，以推动共同富裕为己任，带领更多的乡亲勤劳致富，在本次产业小镇概念规划项目中再次得到展现。同时本次规划方案对未来发展的畅想也具有一定局限性，可能还不足以完整展现该企业集团的雄心壮志，在百年未有之大变局的当下环境中，也许像这样的知名民营企业还有很多，正牢牢的扎根，奋力的求索，勇往直前，不畏艰险，迎接未来的机遇和挑战。

#### 参考文献

- [1]《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》
- [2]2021年，住房和城乡建设部《关于开展第一批城市更新试点工作的通知》
- [3]2022年，常熟市人民政府《常熟市人民政府工作报告》
- [4]黄启贤. 归核化战略转型对企业财务绩效的影响——以波司登为例[J]. 品牌研究, 2020, 000(029): 177.

作者简介：李重，出生年月：1990.11，性别：男，籍贯：湖北武汉，学历：本科，职务：规划设计师，职称：初级，研究方向：城乡规划、景观设计。