

以可持续发展为导向的旧城改造项目管理资源整合

文 / 冉 鹏 中国水利水电第七工程局有限公司

摘要：城市旧区改造是实现城市可持续发展的重要途径。本文围绕以可持续发展为导向的旧城改造项目管理中资源整合展开讨论，从旧城改造的资源构成入手，分析以可持续发展为导向的旧城改造项目资源管理中存在的问题，给出了详细的整合策略，以期为相关人员提供参考。

关键词：旧城改造；资源；改造

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.20.092

引言

旧城改造既是提升城市品质和竞争力的现实需求，也是实现资源节约、生态文明与社会公平的契机。传统改造往往侧重单一空间或经济增值，忽视生态与社会公平，导致短期改造后出现“改造—退化”循环。因此，在项目管理层面实现资源的系统整合、以可持续发展为导向开展旧城改造，具有重要意义。

一、旧城改造项目管理中的资源构成

（一）人力资源

人力资源是旧城改造项目的核心力量，直接影响着项目的实施效果。例如，项目管理团队包括项目经理、规划师、设计师和工程师等专业人员，负责项目的整体规划、方案设计和施工管理；技术专家在各自领域提供必要的专业知识和技术指导，确保建设质量和安全（如图1所示）。

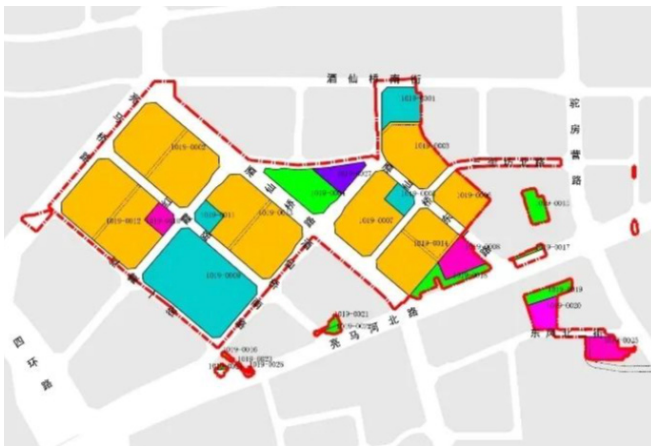


图1 某旧城改造方案

（二）物力资源

物力资源是在旧城改造过程中所需的所有实物资产和基础设施，包括土地资源、既有建筑物、公共基础设施等。有效管理物力资源，需要进行详细的资源清单和库存管理，以确保在改造过程中，各项材料和设备的及时供应，进而减少资源浪费和施工延误（如图2所示）。

（三）财力资源

财力资源是旧城改造项目得以实施的经济基础，涵盖多个资金来源，主要包括财政投资、社会资本、商业

贷款和居民自筹资金等。财政投资通常是旧城改造的主要投资，通过财政拨款、专项补贴等形式提供资金支持。社会资本参与，如开发商和投资公司的资金投入，可以实现金融多元化。同时，金融机构提供的银行贷款也为项目提供了必要的流动资金。居民自筹资金或参与项目的变更投资，可以增强他们对改造成果的认同感。

（四）技术资源

技术资源包括建筑设计、施工技术、环境治理技术等。例如，绿色建筑技术的应用有助于提高能源利用效率、降低生态影响，设计生态友好的城市空间。在改造过程中，采用先进的施工设备和技术，可以有效地提高施工效率和安全性。同时，信息技术，如建立信息平台（BIM）和城市信息建模（GIS），能够方便管理人员实时监控项目进度、质量和资金使用情况。通过利用并整合现代科技，可以提升改造项目的整体质量和可持续性。

（五）信息资源

信息资源是旧城改造项目顺利实施的重要保障，涵盖了各种数据与信息，包括项目相关的基础数据、地理信息、社会经济统计、环境监测数据和公众反馈等。基础数据包括土地性质、环境情况、居民分布等，为项目的可行性研究和规划提供参考。同时，公众反馈是改造可信度和可接受度的重要依据，通过调查、座谈会及问卷等形式收集居民意见，确保项目设计符合实际需求。系统化的信息管理平台，有助于资源的快速流动和高效利用，提升项目决策的科学性和及时性。



图2 某旧城改造既有建筑物

（六）文化资源

文化资源是城市的历史遗产、非物质文化遗产和社区文化。保护和利用历史建筑、文化遗址是增强社区认同和归属感的重要环节。在旧城改造过程中，应重视非物质文化遗产，如地方传统、手工艺和民俗活动，能够丰富社区文化生活，促进文化交流。此外，社区记忆是当地居民共同的历史和情感连接。通过文化活动和展示，提升居民对改造项目的参与感和归属感，从而在改造过程推动社会和谐与认同。因此，在进行旧城改造时，文化资源的有效整合和利用，有助于实现经济、社会与文化的全面协调发展（如图3所示）^[1]。



图3 某旧城改造历史建筑

二、资源整合面临的挑战

（一）资源分散且权属复杂

如果土地、建筑物和基础设施的所有权分散在不同的部门和主体之间，就会导致有效整合的难度加大。例如，土地使用权可能由政府、私人开发商和其他利益相关者共同拥有，而权属的复杂性使得协调各方利益变得极为困难。此外，城市的发展历史可能导致许多资源的产权关系模糊，为项目推进带来法律和管理上的障碍，增加了资源整合的成本，还可能导致改造项目的管理和协调效率低下，影响最终结果^[2]。

（二）利益主体多元化导致协调困难

旧城改造项目通常涉及多个利益相关主体，不同主体的利益诉求各异，导致协调变得复杂和困难。例如，开发商关注利润最大化，社区居民则更关注自身对改造方案的接受度和住房安全。在多元化的利益格局下，项目管理者需要花费大量时间和精力去调解各方的关系，平衡不同利益，确保项目顺利推进。然而，由于利益的差异和缺乏有效的沟通机制，往往会导致难以达成一致，增加了资源整合的难度，最终可能影响整个改造项目的成功。

（三）缺乏有效的资源整合机制

在实际操作中，如果城市的旧城改造项目缺乏系统化的资源整合机制。各部门在资源使用和配置上往往各自为政，缺乏协同合作的意识和机制，导致资源利用率低下。而缺乏有效整合机制的状况可能使得资源整合工作难以进行，只能依赖于个别项目团队的努力，而无法形成有效的联动效应。此外，如果项目同时涉及多个环节和多个责任主体，缺乏明确的流程标准，就会进一步加大了资源整合的难度。

（四）可持续发展理念融入不足

在规划和实施过程中，如果项目过于关注短期经济效益而忽视了环境保护和社会公平的重要性，缺乏对于生态影响和社会效益的综合评估，就会导致在资源配置和使用上出现偏差。例如，某些改造项目为了增加建筑密度而牺牲绿地，或者未能在项目中有效处理文化遗产的保护，可能将对未来城市的可持续发展产生消极影响^[3]。

三、以可持续发展为导向的旧城改造项目管理资源整合

（一）树立可持续发展的资源整合理念

可持续发展的资源整合理念是确保旧城改造项目长期成功与效益最大化的基础，强调经济效益、社会公平和生态环境保护之间的相互依存关系，提出应将其视为一个整体。因此，在项目的规划与实施中，不仅要考量当前的经济需求，还需关注未来对环境及社会结构的影响。首先，充分评估各类资源的环境影响，优先选择符合可持续发展标准的技术与材料，如环保建材和节能技术，减少生态足迹，还能降低后期的维护和运营成本。其次，为了有效构建可持续发展的资源整合理念，必须加强政策导向的设计。在制定和执行旧城改造项目的相关政策时，要确保政策支持与可持续发展目标的一致性，可以通过相应的刺激政策，如财政补贴和税收优惠，激励绿色建筑及社区参与，从而推动资源的有效整合与利用。最后，资源整合理念的实施需要持续的教育和宣传，以培养各利益相关者的可持续发展意识。通过组织培训、工作坊和宣传活动，提高各方对可持续发展的理解，使所有参与者能够意识到自身在资源整合过程中的角色与责任，从而促进全社会共同推进可持续发展^[4]。

（二）构建多元主体协同参与的整合机制

多元主体协同参与的整合机制是实现旧城改造项目可持续发展的关键环节，涉及政府、开发商、社区居民、非政府组织和学术机构等多个利益相关者，促进资源的有效配置和共享，还能提高项目的透明度和公信力，增强各方的合作意愿。首先，定期召开社区会议和工作坊，让居民直接参与到项目的讨论和决策中，使其意见和建议成为项目规划的重要组成部分，不仅有助于满足居民的需求，也能提升他们对改造项目的支持和认同感。其次，

各参与方的角色和责任应明确界定，以避免资源浪费和职责重叠。例如，开发商负责项目的实施与管理，而社区则在项目中发挥监督和反馈的作用。制定具体的合作协议和责任分配表，有助于各方清晰了解自己的职责和义务，从而实现高效合作。最后，为提升多元主体之间的协作效果，可以建立激励机制，例如，设置财政补贴、荣誉奖励和优先选择权等，鼓励参与方积极融入项目的各个阶段。对社区居民的经济激励和对代表的认可，可以进一步增强他们的参与感和责任感。

（三）建立科学的资源识别与评估体系

建立科学的资源识别与评估体系，有助于项目团队全面了解和评估可用资源，为资源的优化配置提供数据支持，从而提高项目整体管理水平。首先，进行资源识别，包括人力、物力、财力、技术、信息和文化等各类资源的全面清查与分类。使用地理信息系统（GIS）和建筑信息建模（BIM）等工具，获取准确、可靠的数据。同时，通过社区调查，获取利益相关方对现有资源的反馈，有助于团队对资源的状况和分布有清晰认识。资源清单将为后续的资源分析与整合打下坚实的基础。其次，设定定量和定性的评估指标，涵盖资源的可用性、有效性、环境影响及其社会效益等，以确保科学性和适用性。特别是对可再生资源的评估，可以突出其环境友好性与可持续性，制定特定的评估框架，以帮助识别最佳资源配置方案。最后，随着项目进展，资源状况和外部环境可能会发生变化。因此，应建立动态监测机制，定期回顾和评估资源使用情况。定期的数据收集与分析确保管理团队能够及时调整资源配置策略，并有效识别潜在问题，从而提出改进措施，提升资源管理效能。

（四）创新资源整合模式

在旧城改造项目管理中，创新资源整合模式是应对复杂城市发展需求以及实现可持续发展的关键。传统资源整合方式往往侧重于单一资源的优化，缺乏系统性与灵活性，而新的整合模式则强调多样性与灵活性，以适应不同项目环境和需求。首先，可以采用公私合营（PPP）模式，将公共部门与私营企业的优势相结合，互为补充。该模式有助于降低财政负担，利用私营部门的资金与管理效率，推动项目快速进展。同时，PPP模式通过风险分担机制优化资源配置，确保项目的可持续性。其次，模块化和分阶段开发是另一种创新整合模式。通过将旧城改造项目分解为多个模块逐步实施，可以灵活应对不确定性与变化。每个模块可以独立进行评估和调整，逐步探索最佳方案，降低整体风险。可从社区公共空间或基础设施改造入手，逐步延伸到住宅和商业改造层面，确保每个部分都能及时评估并根据实际情况适时调整后续发展方向。最后，跨部门协同合作。通过建立跨职能的工作小组，将不同政府部门、行业和领域的专家集中在一起，共同讨论与解决资源整合过程中遇到的问题，

避免信息孤岛的现象，提高资源整合的协调性与一致性，从而推动项目高效实现各项目标。

（五）加强信息资源整合与管理

在以可持续发展为导向的旧城改造项目中，加强信息资源的整合与管理是实现高效决策和优化资源利用的重要环节。信息管理的有效性不仅提升了项目的透明度和协作效率，还为各利益相关者提供实时的数据支持，从而增强其参与感和监督能力。首先，建立一个统一的信息管理平台，集成项目各类信息，包括资源清单、进度报告、预算状况和公众反馈等，以便于数据在不同部门与主体之间高效流动。采用现代信息技术，如云计算与大数据分析，实现信息的实时更新与共享，为决策者提供及时、准确的数据支持。信息平台的可视化功能能将复杂数据简单化，帮助各方快速获取所需信息，从而提升项目沟通效率。其次，信息资源整合应重视数据的标准化与规范化。由于不同部门和参与主体可能使用不同的数据格式，导致信息整合时出现困难。制定统一的数据格式和编码体系，以标准化信息输入和输出，将显著提高数据整合的效率和准确性。同时，定期进行数据审核与维护，以确保信息的质量和可靠性，从而为项目决策提供坚实的数据基础。最后，强调信息安全管理。旧城改造项目涉及的数据共享中，可能包含敏感的商业信息和个人隐私。因此，实施严格信息安全措施，确保数据在存储与传输过程中的安全性和隐私保护，必须采用加密技术、身份验证系统以及权限管理等方法，以避免信息泄露及滥用风险^[5]。

结语

综上所述，以可持续发展为导向的旧城改造强调资源的系统整合与长期治理能力建设。面对资源分散、权属复杂与多元利益冲突的实际挑战，必须在理念上确立生态、社会、经济的多目标取向，在机制上构建多元主体协同治理的运行平台，在技术上实现信息与数据的全面整合，并通过法律、财政与能力建设提供制度保障。

参考文献

- [1] 严斌, 吴丰盈. 旧城改造绿色度提升驱动因素与影响路径研究 [J]. 工程管理学报, 2025 (1): 59-64.
- [2] 庞红. 旧城改造中的建筑规划设计探讨 [J]. 大众科学, 2024 (16): 78-80.
- [3] 宋伟锋, 吴芸. 海宁市: 向“土地存量”要“发展增量” 助力优质项目落地 [J]. 浙江国土资源, 2024 (3): 58-59.
- [4] 张理烟. 旧城改造中历史建筑外墙保护与更新策略研究 [J]. 中国住宅设施, 2024 (s1): 15-17.
- [5] 黄维腾. 旧城改造建筑物立面快速提取及规划设计方法研究 [J]. 测绘与空间地理信息, 2023 (5): 167-168.

作者简介: 冉鹏 (1985-5), 男, 汉, 四川平昌人, 大学本科, 高级工程师, 从事建筑工程施工管理。