

赶考

不负嘱托·不负期待·不负人民

理念折射“用心”、方法讲求“用情”、数据窥见“用力”

用心用情用力答好旧区改造“高分题”

新时代旧改征收生动实践，走出兼顾民生福祉、经济价值与历史风貌保护的新路径



黄浦区打浦桥街道建国东路68号街坊、67号街坊东块通过二轮征询，宣告上海成片二级旧里改造全面完成。本报记者 袁婧摄

■本报记者 顾一琼 王宛艺

“只要还有一家一户乃至一个人没有解决基本生活问题，我们就不能安之若素。”

超大城市上海，一边是摩肩接踵的高楼，一边仍有百姓蜗居在逼仄旧里。也因此，持续推进旧改，尽快改善居民居住条件和生活质量，是上海面前的重要“考题”。

理念折射“用心”——近年来，上海把城市更新作为回应群众关切的实际行动，多算大账、政治账、民心账、长远账。旧改被列为16项民心工程之首，将百姓“朝思暮想的盼头”变成“欢天喜地的甜头”，放大民生民心，更为未来发展积蓄动能。

方法讲求“用情”——“阳光征收”模式下，面对难啃的“硬骨头”，各方始终“把旧里群众当亲人”，既讲旧改征收政策的“普通话”，又讲居民听得进的“贴心话”；既算好居民家庭的经济账，也帮他们算好亲情账、人情账……更凝练出宝兴里旧改群众工作“十法”。

数据窥见“用力”——2019年全市完成旧区改造55.3万平方米，2020年完成75.3万平方米，2021年完成90.1万平方米；今年7月，中心城区成片二级旧里以下房屋改造全面完成，提前完成“十四五”目标。

超大城市里，新时代旧改征收的生动实践，走出了一条兼顾民生福祉、经济

价值与历史风貌保护的新路径。

有算好大账的能力，也有拆解“硬骨头”的魄力

今年夏天，顺昌路上，69岁的叶霞萍告别手拎马桶和大半辈子的“憋屈”生活，一家人搬进新房。

彭浦新村街道彭三小区第五期旧住房成套改造800多户居民回搬。老土地上，“拆落地”重建起的7幢带电梯高层新房，家家户户都有独立厨卫和阳台。

闵行区颛桥镇、宝山区杨行镇等“城中村”项目也陆续推进改造。支撑旧改全面提速的是公开公平公正阳光征收模式构建起的信任感，更是各方不断创新机制、一鼓作气、破解难题的主动作为。

“如今的动迁基地上，常常出现二轮征询酝酿签约首日即突破85%，高比例生效的地块越来越多。”黄浦第一房屋征收服务事务所有限公司党总支书记杨传杰介绍说，上海在全国范围内首创以“二轮征询、数砖头+套型保底”为核心的“阳光征收”模式：每户人员情况、房屋面积、补偿结果全部公开，动迁方案由居民群众参与制定，动迁过程由居民群众全程监督，充分体现了“先走先得益，不让老实人吃亏”。

算好大账民心账的能力，也对应着拆解“硬骨头”的魄力。创下全市大体量旧改项目居民签约、搬迁完成时间新纪录的宝兴里旧改，在居民区党总支牵头下，将临时党支部建到旧改基地，提炼出

涵纳一线工作法、精准排摸法、党员带动法的“宝兴十法”，也推动了梦花街、顺昌路的成片旧改。

发力零星旧改的静安区，将民情收集点、便民服务站设进旧改街巷里弄。借由这个平台，居民们畅所欲言，区人大代表、政协委员、律师等主动介入矛盾化解，说透情与理。

留得住乡愁看得见未来，把最好的资源留给人民

当旧改征收与经济发展、风貌保护相交叠，从“拆改留”到“留改拆”的手势转变，透露的是一种鲜明的价值导向——更好实现保障人民健康和城市治理优化的统一、保护城市风貌和价值发现的统一、改善居住品质和城市功能提升的统一。

这在百姓口中有更为传神表达：留得住乡愁，更看得见未来。

2018年以来，上海推行“市区联手、政企合作、以区为主”的旧改模式，在缓解旧改资金筹措等难题的同时，也盘活了资源和力量。2020年，上海市城市更新中心成立，创新市场化运作机制，全面统筹优质资源；2021年，总规模约800亿元的城市更新基金成立，定向用于旧区改造和城市更新项目。

譬如，针对拥有一定历史保护价值的地块，将土地征收与规划环节串联改为并联，在地块启动征收之时，同步启动规划，城市历史文脉延续传承，也让地

“城中村”改造

正在推进的项目总计**54**个

受益村民或单位**30474**户

截至7月，已认定的49个项目动迁完成**97%**，动迁安置房开工率达**84.5%**

零星旧改也在持续进行

中心城区成片二级旧里以下房屋

5年累计实施改造**308**万平方米

涉及**15.4**万户居民

块功能价值得以显现。

静安区张园，在全市率先采取“征而不拆、人走房留”的方式，实施保护性征收和开发。在完整保留街坊肌理、街巷尺度和建筑风貌基础上，聚焦“首店”“首秀”“首发”效应，提升南京西路后街能级；金陵东路及其沿街区域将骑楼全部保留保护，因地制宜新增、延续骑楼风貌，打造特色历史风貌商业街；外滩第二立面老大楼等也都将由有机更新而迭代功能、焕发新生。

成片旧改收官，上海正发力推进“两

旧一村”改造攻坚战。这意味着要强化政策支持，盘活优势资源，让更优质的主体参与进来，高标准开发、高效率推进。

以零星旧改腾挪出的空间为例，从改造源头起就统筹考量叠加城市新功能，加快推进成片街坊改造，从整体上优化公共服务设施布局。比如，规划建设养老设施、社区综合服务中心，嵌入小而美的公共活动及功能空间设施等，丰富15分钟社区生活圈的“幸福触达度”，也让宝贵的土地资源产出更大价值和社会效益，彰显“把最好的资源留给人民”。

■本报记者 王宛艺

这两天，66岁的何觉梅换上平日极少穿的长裙，回到西成里——这片自她嫁过来就住了半个世纪的石库门里弄。她见过老里弄的各式模样：繁华的、“逼仄”的、热闹的、寂静的，却没想到自己有一天会认真同这里告别。

近百年的石库门里弄西成里，距离中共一大纪念馆直线距离不足200米，紧挨着新天地商圈。一场公开、公平、公正的旧改，让这些原本“缝缝”于市中心的居民解开心结、放下疑虑，搬得舒心体面，开启热腾腾新生活。截至9月23日，西成里所在的黄浦区40街坊旧改二轮征询签约率达到95.42%，1420证中1274户居民已搬迁。

破题：调解委员会“搭平台”一管到底

进房间前，何觉梅总习惯先开灯、再啣唾几下门：吓走无处不在的老鼠和野猫。她和爱人就挤在马路278弄72号的两间10平方米亭子间，洗个澡都得自己搭一个简易“淋浴房”——阳台上遮块板、接根水龙头。四面漏风不说，还要和满屋乱窜的野猫大眼瞪小眼。

紧挨新天地的老街坊如何走得心甘又体面

但旧改真提上日程了，何觉梅也纠结：她与老伴住的房，一证下涉及11口人4个家庭。“怎么办？家庭矛盾会不会爆发？”西成里居委会主任戴瑾介绍，“盼旧改又怕旧改”的人家并不少见：担心蛋糕分不匀，也焦虑惯常的生活被打破。

为此，街道、居委会干部与征收人员组成旧改攻坚青年突击队，下设法律宣传、民生保障、矛盾协调3个小组，青年干部带头服务、分块包干，走进居民家。“谁家什么情况？有啥特殊困难？”85后经办人邱张章手头有十几页“问题清单”。他与居委会干部一起搭平台、整合资源，拉上当事人沟通，对症下药提供调解方案，劝说大家尽可能把“大蛋糕”保住。

在旧改基地，还有街道和居委会干部、律师、退休法官、征收事务所人员组成的“四位一体”调解委员会。团队律师解析政策、答疑解惑，从具体情况入手，从法律层面进行确权，即便居民搬离也“一管到底”。何觉梅宽了心，租在儿子家附近，等拿到安置款也筹钱买新房。

解忧：“搜房小分队”解决过渡安置

西成里老人多，实住1600多名居民中，老人有384位；百岁老人2位，90岁以上的29位。旧改中的房屋过渡安置是棘手的困难。102岁的居崇廉是西成里最年长的居民，旧改消息刚传出，老人侄子反对：“叔叔102岁，怎么找得到房？搬家过程中有个闪失怎么办？”

青年突击队联动周边居委会成立“搜房小分队”，排摸周边出租房屋信息。每周日下午2点代为看房，一次看五六套房，这是居老经办人刘璟翔的日常，最终在20余套房屋中挑到了钟意的电梯房。小刘又出面与房东协商付款方式等细节，解决居老的后顾之忧。考虑到居老一家实际情况，青年突击队还在搬迁时上门为其提供整理、打包、搬运等志愿服务。打心眼儿里满意的居老家人也帮忙做起了邻居们的动员工作。

马当路278弄有户居民，一家三口都是聋哑人，政策沟通、过渡安置都难。85后经办人鲍勇彪每次上门都会带上A4纸，从评估均价如何套用公式，到旧改时间节点、注意事项，上面密密麻麻写满重点，也方便他们慢慢消化。最终夫妻俩找到了称心如意的新去处，给征收办送来一面锦旗。

共情：“我妈妈也是这个年纪”

“小是小了，但厕所刚装好，住得舒舒服服，出门都是相伴几十年的邻居，为啥要搬？”67岁的叶紫英住的是新里，又买下贴隔壁一间房，搬走不情愿也不舍得。

割不断的感情账，只能用心用情去化开。经办人张磊前后后后去居民家数十趟，40℃的高温天倚在一楼公用灶台边，

陪着阿姨唠饭唠嗑，直到她把难处都讲出来。阿姨家电线短路了，老两口折腾半天都没修好，一个电话打给张磊，立马上门帮忙解决。“这些阿姨爷叔都和我自家妈妈年纪差不多，只要动之以情晓之以理，都愿意跟着政策走的。”

如今阿姨们第一批签约，搬去新家，签合同准备装修。她们也不再害怕分别，“微信上一喊，大家就聚齐了”。