

经营思维助力价值提升、人本理念诠释美好生活

——六合副城雄州中心区商业量级评估及用地优化对策

季顺娴

(南京六合新城建设(集团)有限公司, 江苏 南京 210000)

【摘要】党的二十大报告中明确指出要坚持“人民城市人民建、人民城市为人民”。以人为本, 坚持经营思维精细化规划、建设、运营、管理, 方能构建人民城市。为挖掘片区开发潜力, 推动高质量发展, 本文从构建人民城市的角度, 基于经营思维及人本理念, 结合现状建设情况及未来开发需求, 探讨片区建设发展及管控引导的新思维。并结合六合副城雄州中心区商业量级评估及用地优化调整进行实践, 以期对类似项目提供思路与方法借鉴。

【关键词】商业评估; 用地调整; 城市建设; 管控引导

引言:

在增长主义导向下, 由于对城市规模扩张和现代化发展的迫切追求, 空间设计的人本内涵被忽略^[1], 城市新区开发建设中普遍存在量级过大、同质化严重等问题。随着经济社会的发展, 脱胎于城市经营理念的城市运营模式正逐渐成为城市开发建设的主流模式^[2]。本文在探讨城市建设经营思维及人本理念理论及方法的同时, 以南京六合副城雄州中心区为例, 对片区商业、办公、住宅建筑体量进行研究, 并结合研究成果及开发需求, 进行相应用地调整。

一、全国商业地产、住宅市场及城建平台发展趋势

在市场形势、经济发展及信息技术等多重因素的影响下, 我国商业地产开发放缓, 商业模式从商品消费转向为体验式消费, 住宅产品回归居住属性, 注重品质化、差异化发展。

(一) 商业地产发展趋势

受宏观经济下行、疫情冲击及消费市场疲软等因素影响, 我国商业地产开启增量时代向存量时代的转变阶段。2022年, 商办用地成交1.77亿m², 同比下降17.6%, 供需呈现缩减态势; 商业及办公楼投资开工规模同比分别下降14.4%、11.4%, 呈现下降态势; 全国购物中心开业节奏同比降幅超三成, 呈现放缓态势。

(二) 住宅市场发展趋势

全国住宅市场改善需求强烈, 多地采取降容措

施。我国住宅供应市场历经“居者有其屋”阶段(50-70年代)、“标准化功能配套”阶段(80年代), 随着城市化进程的加快, 城市居民居住需求正在从刚需向舒适过渡, 追求高品质居住生活是今后发展的必然趋势, 我国住宅市场向“住宅供应与居住舒适度平衡”阶段的升级进程已经开启, “降容”则是为达到平衡状态最直接的方式, 多个城市发布“降容”“限容”规定, 提升居住社区舒适度。

(三) 城建平台发展趋势

城建平台已完成高速城镇化建设中的历史使命。90年代初期开始, 我国经济高速发展, 大量的建设及融资需求促使城建平台在时代政策下应运而生, 加速推动了城市化建设。

城建平台在新时代经济发展背景下的转型需求。各类城建平台失去了地方政府的持续造血源动力, 自身因前期的大量城市基础设施建设项目而面临着高负债率运行的风险。同时日益资金紧张的金融市场, 以及风险控制更加严格的各类投融资渠道使得城投类公司的业务发展日趋艰难, 实现平台公司业务结构优化和转型已经刻不容缓^[3]。

二、六合商办市场情况

南京六合雄州中心区位于南京市主城区的北端, 是副城级的商业中心。作为江北新区副中心, 片区未来发展以商贸服务、商务办公、文化娱乐、医疗卫生、旅游休闲功能为主。而目前六合区商业量级与现状发展不匹配, 商业用地处于超量状态,

商办用地出让减少。

（一）六合区商业市场情况

1. 处于超量发展状态。根据调查研究，六合近人均商业面积达 1.9 m^2 。人均商业面积的合理范围与城市经济的发展存在着对应关系，从国内商业开发的实际经验，新一线人均商业面积通常保持在 $1.5\text{--}2\text{ m}^2/\text{人}$ 。六合区现状人均商业面积已经超过了 $1.5\text{ m}^2/\text{人}$ 的范围边界，处于超量状态。

2. 呈现体量大、坪效低的开发运营状态。作为副城级商业中心，雄州商圈主要辐射人群为六合中心城区和都市圈周边居民，近年来，虽然雄州商业体量有所增长，但坪效并没有对应提升。

3. 以一站式综合购物中心为代表，未来供应总体量、单体体量较大。除六合新城板块现有两个商业项目外，未来供应高达 34 万 m^2 。

4. 供应同质化严重，运营水平呈现两极分化态势。受年轻消费力外流影响，区域商业目标客群以亲子家庭为主。客群对高端、新兴业态没有市场需求，导致各商业品类同质化，运营水平两极分化。

5. 高端酒店及未来供应少，当前以中低端本土自营、国内连锁酒店品牌为主，市场经营表现不佳。主城周边当前共有 16 家酒店，以中低端本地自营及国内连锁品牌酒店（如如家、汉庭、桔子）为主。

（二）六合区办公市场情况

1. 办公供应数量少，以政府主导开发的新入市科研办公项目对老旧商务楼宇运营产生压迫。政府主导型科研办公项目载体租金低、外观新、品质高、政策好，对早年入市的商务楼宇运营产生挤压。

2. 办公项目租金及入驻表现较差，入驻企业扩租需求及承租能力有限。区域办公产品租金区间为 $0.7\text{--}1.2\text{ 元}/\text{m}^2/\text{天}$ ，空置率在 $20\%\text{--}50\%$ 左右。从入驻企业类型看，传统金融本地扩张潜力有限，对载体质量、租金等敏感度较高。

（三）六合区近年商办用地出让情况

1. 商办用地出让呈减少态势。近五年，包含综合捆绑用地在内，六合区仅出让十几幅商办用地。

2. 成交地块溢价率低，以底价出让为主。近五年间六合区出让的纯商办用地多为底价出让。

（四）现状发展要素与雄州中心区高能级定位不匹配

1. 雄州中心区规划能级高。雄州中心区总面积

约 2.5 平方公里 ，规划人口约 3 万人。规划轨道线穿城而过，毗邻省道，可通过过江通道直达南京主城。六合副城对内是区域重要的先进制造业基地，对外是南京都市圈北部的综合服务中心和南京辐射安徽、苏北地区的重要节点，雄州中心区是其核心区域，城市能级进一步提升。

2. 六合区三产结构、人口结构及人口购买力，或将限制雄州片区商业地产的增量开发潜力。六合区第三产业规模较小、能级有限；青年人口外流，老龄化问题加剧；人均消费支出水平较低，限制商业地产投资意愿。商业方面，雄州商圈已有众多大型商业。区域商业供应量大，但坪效较低。

三、案例借鉴

国内外代表性产业城区可分为以办公为主导功能的城市中心商务区、商住服务功能提升的城市新兴商务区、功能多元混合的创新休闲商务区。结合雄州中心区城市功能服务能级和自身定位需求，应参考创新休闲商务区的城市功能组合方式，结合案例研究提出商业体量调整建议，打造高度混合、多元一体化发展的功能体系。

（一）雄州中心区商办体量的规划比例高于同类片区

选择占地面积类似、第三产业增加值较为领先的三个新城核心区，杭州临平区东湖新区核心区、成都温江区温江新城核心区、溧阳燕山新区核心区进行功能体量占比对比，在第三产业增加值相差 100 亿元的情况下，雄州中心区商业和办公体量占整体功能体量的比例至少多出 10%。

（二）结合片区规划及定位，通过专业算法测算商办及酒店容量

通过分析客群规模，根据消费需求测算法，测算雄州中心区可开发商业容量；根据就业人口测算法，测算雄州中心区可开发办公体量；根据游客过夜需求测算法，测算雄州中心区可开发酒店体量。

四、转变思维

从宏观背景、市场现状、对标案例三个维度看，雄州中心区商办体量调整具有必要性及迫切性。结合市场化经验，从城市经营者角度出发，主动挖掘片区内在潜力，实现多方共赢。主要有以下四个转变：

（一）从“被动介入”到“主动融入”

充分研究商办建筑发展趋势，摸清六合现状家底，对标同类型案例，在此基础上主动响应市场的建设需求，充分研究住宅建筑发展趋势，调研开发商和市民需求，降低容积率，营造高品质人居，结合研究成果同步开展规划管理单元图则修改工作。

（二）从“追求高大上”到“留住烟火气”

雄州中心区是六合副城的核心区，代表着六合的城建形象，面对六合人均商业同比偏高的问题，将滁河东侧商办混合用地调整为商住混合用地，突出山水客厅核心地标形象的同时，也维护滁河东岸公共界面，保障高大上的城市形象，同时，也牢记习总书记“让城市留下记忆，让人们记住乡愁”的殷切嘱托，坚持守住城市烟火气，拟将小地块商业用地主动降低容积率，结合公园、景观水面打造滁河东岸及新篁河南岸滨河商业街，和原先规划的留右街、文马路两条特色街巷连线成面，共同构建雄州中心区有六合记忆的低密度特色商业体系。

（三）从“关注出地要求”到“兼顾拿地需求”

结合南京住宅市场发展趋势，在满足区位、用地性质、邻避、指标、配套设施、交通设计、规划保护等出地要求的基础上，兼顾开发商拿地需求，如容积率、户型、避害、日照、出入口等需求。在保证教育设施配置、服务半径满足要求，社区配套规划基本满足要求的前提下，对原规划部分居住用地容积率偏高的地块进行适当降容，高度相应降低，部分商住混合用地调整为二类居住用地，满足市场的拿地需求。

五、实践反思

在城市实际开发建设过程中，应积极探索高质量、聚活力的场所空间，呼应新时代背景下对以人为本理念的追求，并以开拓市场经营的思维，积极建设管控引导、注重人居产品研发、延续城市的烟火气，以顺应发展逻辑的转变。

（一）转变思维，积极建设管控引导

在城市开发建设过程中，由开发者思维转变为经营者思维，通过充分摸底调研，根据市场情况，参照成果案例，结合咨询机构专业成果，把控新城开发量级。并通过图则调整落实商业量级评估的研究成果，并保证可开发用地供给。同时在建设过程

中，通过控详图则及重点地块城市设计地块图则进行有效管控及引导，并积极招商把控，强化运营思维，保障新城建设可持续、高质量发展。

（二）以人为本，注重人居产品研发

坚持“人民城市为人民”，在规划过程中需同步研究住宅产品，研究市场行情下的人均指标，满足主流使用需求户型面积、组合方式等。考虑到雄州中心区位于城市外围区域，可实行差异化供地，市场反馈目前市场主流户型为120-180 m²。此外，重要界面通过公建化立面以及沿街商业引导满足城市界面高品质形象需求。

（三）留住乡愁，延续城市的烟火气

重点打造特色街巷，并做好居住用地沿街商业布局引导和业态研究。在原规划留右街和文马路特色街巷的基础上，延伸打造滁河东岸及新篁河南岸滨河商业街。滁河东路东侧设置沿街商业，与滁河东路西侧棠邑水街呼应，结合街头绿地打造雄州大桥两侧标志节点，留住城市烟火气。

结束语：

在面临片区商业现状超量发展，规划商业量级偏大，商业地产增量开发潜力受限，以及居住用地容积率偏高等问题时，规划管理者应转变思维，主动顺应时代发展要求、应对服务建设需求。在规划编制过程中通过商业量级评估及用地调整，积极应对发展困境，以开拓市场经营思维、挖掘片区内在潜力。坚持经营思维精细化规划、建设、运营、管理，以人为本、绿色发展，构建人民城市。

参考文献：

- [1] 唐燕. 城市设计运作的制度与制度环境 [M]. 北京：中国建筑工业出版社，2012.
- [2] 陈程，汪莲，李晨. 运营观下的高品质城市设计框架与实施路径——以深圳为例 [J]. 规划师，2023，39(10):90-97.
- [3] 张颖君. N 城建集团业务转型与债务风险管理 [D]. 南京大学，2019.

作者简介：

季顺娴，南京六合新城建设（集团）有限公司，1988年生，女，汉，江苏大丰，硕士研究生，高级工程师、研究方向：风景园林和工程管理。