



“街区视角下的商圈观测”系列③

西岸,就说十年前



西岸如今的火热已无须赘述。追问西岸当下的成功秘诀,令人惊讶的是,很多受访对象——无论来自政府部门、企业或者商业运营方,都给出了同样的回答:“十多年前的规划做得好。”

一个片区成功,来自那么多年前的规划,这到底是一份怎样的规划?它有什么特别之处,能在十多年后的今天开花结果?有多少可供借鉴之处?

这次的西岸观察,我们打个时间差,就聊10年前。



西岸滨江:看似低效的空间,往往蕴藏着城市最珍贵的活力密码。

均 受访者提供

本报记者 龚丹韵 实习生 沮静远

人在中间、车在边缘

西岸的规划遵循“规划引领,文化先导,生态优先,科创主导”的原则,“一张蓝图画到底”。但说起来容易做起来难。

假设一个空间未来需要打造为“商业体”,隔壁却被规划为“设备间”,那么这个商业体注定前途坎坷。这就是规划拖了运营后腿。好的规划如何一开始就统筹运营细节?作为开发方,西岸采取的方法是“全生命周期思维”。

先定框架,再引内容,有了“真正的主体”进一步详细设计。比如西岸传媒港地块,其开发过程“统一规划、统一设计、统一建设、统一运营”,经历了规划设计与业主之间来回三轮的打磨。

约10年前,日建设计接手了西岸传媒港片区的城市设计。这是一家擅长TOD规划、曾参与东京涩谷街区开发而获得好评的企业。

据日建设计执行董事陆钟晓介绍,规划过程共经历三轮设计调整。

项目核心由9个仿如“九宫格”形状的地块、江边地块和周边其他地块共12个街坊组成。为了促进区域整体性,形成开放共享,而不是几个地块围墙栏好、各自封闭,团队搭建了一张“网”,通过二层平台及地下立体空间,形成与黄浦江景观及各类生活配套设施融合的整体。

搭建这个立体网络时,地块业主还没确定。初步设计时制定了一系列“导则”,把导则作为土地出让时的“附加条件”,确保规划设计理念能真正落地。这就意味着,一旦有业主拿下这块地,就得按照导则执行。导则根据各项内容对整体性内容的影响,还细分为控制项、建议项、设计项,从不同层面约束和引导后续建设。

之后,大业主们来了,有央视、腾讯等,并带来各自地块的建筑设计方

案。日建设计与上海建筑设计研究院的设计总控团队把这些方案整合起来,形成第二版总体设计方案。再经过多方协调后确认,方案走到了第三轮。

陆钟晓把这种开发模式比喻为“蛋糕与蜡烛”——规划设计团队负责平台及平台以下的一体化空间,即“蛋糕”;各业主负责各自的单体建筑,即“蜡烛”。

但方案比想象中更难执行。关键在于,规划设计的核心目标是“以人为核心”,加强“公共空间”的活力。这与业主们闭门管理的“个体空间”思维相矛盾。

常规模式下,几大业主造好房子,在自己的红线范围内,倾向于用围墙把自己圈起来,门口保安守起来。4个业主,就至少有4个封闭圈,各自为政,切碎空间。再加上传统模式中,市政空间主要为机动车道,车辆中间行,人只能沿墙边、路边,被挤压在边缘行走。此时,人极度不舒服,城市漫步更是无从谈起。

总体设计方案的妙处在于,在9个地块中间,再划出北、中、南3条“立体内街”作为公共通道。3条“立体内街”横穿而过,直通3座桥,跨龙腾大道而抵达江边,形成人车分流、开放共享的格局。

如今在西岸,大家的共同感受是,人在中间漫步,车在边缘慢行。没有围墙,行人可在建筑群中自由穿行。

这为人气聚拢提供了“先天条件”,对后续运营活动十分有利。

这种以人为中心、公共空间为主体的舒适感,并非后期运营的偶然,而是来自前期精心规划:

利用市政道路下的地下空间,对9个地块的地下三层进行整体规划设计,利用B2层的环路串联多个街坊,有效解决了分散地块间的交通组织难题;B1层设有从云锦路直达滨江的商业人流动线,实现商业与景观的无缝衔接;2F层基于7.5米的统一标高,搭建贯通所有地块及市政道路的大平台,跨越龙腾大道直达江边,为

市民提供多层次开放共享的空间。项目还设置了多个“城市核(立体节点)”,作为垂直交通、消防、引导、采光通风的集中枢纽,立体联动。

这种开放共享模式给后续物业运营带来了一定的挑战。常规模式下,每个业主只需管好自己地块,各自聘请物业即可。现在开放共享,管理公共区域的大物业和管理各栋大楼内部的小物业打通,模式比较少见,需要机制创新。

“几大业主怎么会同意,在自己的地块内,让出一条公共内街?怎么会同意,让出部分运营和物业管理权利?”面对记者的这个问题,陆钟晓的答案十分坦率:“西岸机制特殊,靠西岸集团从中协调。”

一张蓝图画到底

西岸的机制特殊在哪里?

区属国企西岸集团,既作为地下空间的建设主体,参与传媒港开发建设,又代表地区开发建设管办,进行统筹协调。“如果西岸不是管办办统筹推进,很多跨界问题无法高效解决。”这句话出现在多位受访者嘴里。

管委会一管委办—西岸集团的三级管理架构大大消除了政府与企业之间的沟通壁垒。体现了徐汇“集全区之力干大事”的决心和优势,实现“需求直接转化、决策快速落地”的高效协同。

“通常需要政府和企业反复沟通‘翻译’的事情,在创新机制下内化为行动,有效落实。”一位管理者举例,“职能部门并不是坐在对面的审批者,而是一起参与的推进者。”

在这一机制下,所有人为了区域发展的大目标努力,“项目整体利益高于一切”,事情做不好,没有人能说“与我无关”,因为每家单位、每项内容、每个环节都形成了一个整体。

西岸的崛起,离不开抓住时代浪潮的机遇。2010年上海世博会提出“城市,让生活更美好”的理念,叠加“一江一河”沿岸更新战略,为西岸开发创造了历史性机遇。在世博会和“一江一河”战略推动下,西岸原本被工业遗存割裂的滨水资源整合为连续的城市公共空间。与其他滨江不同的是,徐汇滨江这一段,与腹地衔接,纵深腹地更加开阔,滨江开发赋能腹地更新提升,效果更加显著。这也非偶然,而是来自十多年前,徐汇抓住了重大时代机遇,与区域发展规划精准契合。

“等得起”,十分难得。西岸金融城的开发是其中的典型案例:世博会期间完成土地储备后,并未急于出让,而是耐心等待对地区发展定位高度认同,具有整体开发能力的运营主体。这种“宁缺毋滥”的态度,避免了化整为零开发导致的功能断层和资源浪费,确保了区域发展的连贯性,

也使得西岸这块成片开发的“大衣料”剪裁得当,华丽转型。

一位西岸的规划参与者介绍,西岸采取“全生命周期”的规划编制。一是从国家、上海发展战略角度发掘地区价值潜力;二是跨越时间周期,坚持“一张蓝图画到底”,十多年时间从结构规划、控详规划、城市设计到实施深化,一以贯之,不以人员调动为转移,从未换图再造,而是在前一任基础上持续优化;三是统筹做好整体开发的时序安排,谋定而后动。

目前,上海市规划和自然资源局要求“三师联创”,即规划师、建筑师、评估师协同工作,将规划设计、建设实施与市场运营的考量贯穿始终,解决“规划与落地脱节”的行业痛点,这与西岸十多年的开发,其实一脉相承。

为了对标全球滨水区开发建设水平,西岸邀请了众多世界级设计机构参与前期研讨。“并没有每个方案都全盘吸收,但他们带来的国际案例和先进理念,让我们打开了眼界,提供了借鉴。”相关人员说。最终“吸收国际经验、做出自己特色”。

比如,防汛墙设计与传统挡墙护坡不同,采用分级防汛的创新方案,让滨江岸线真正“亲水”,而不是被高高的防汛墙阻隔。

这些设计,如今看来十分具有远见。近几年上海国际马拉松赛道几乎一半在徐汇,徐汇主要在西岸。

把关人:设计总控

在西岸传媒港项目开发中,涉及9家业主单位、15个综合性项目、超过100家各类设计和顾问单位。如何综合协调诸多伙伴,最终确保规划落地执行?来自上海建筑设计研究院的李定团队承担了西岸传媒港项目“设计总控”这一关键角色。

上海的区域开发经历了不同阶段的探索。早期区域开发采用地块分割开发模式,缺乏统一的城市设计与总体导则,相对“碎片化”。2011年,世博B片区作为上海第一例小地块出让、统一开发的项目,为避免各地块各行其是,“设计总控”应运而生。

在此前接受的采访中,李定详细介绍了设计总控究竟做些什么。首先是编制区域总体设计方案,这一方案需综合各专业条线、政府部门及开发建设单位意愿,反复协调确认,奠定整体基调;其次是制定各专项总体设计导则,涵盖规划、建筑、消防、人防、交通、景观等几十项内容,这些导则就好比“游戏规则”,除了系统性硬性要求,内容甚至细致到建筑位置、贴线率、窗墙比、建筑风格等细节,部分重要节点谨防差错,还附加图则或附件;最后是对各类单项,再

一一设计指导、审核和协调,过程十分漫长、细碎,小到透水铺装,都需要落实。

总控团队始终扮演“桥梁”与“技术把关人”的角色。如此,才能让“统一规划、统一设计、统一建设、统一运营”开发理念真正落地。

为了保证整体开放共享,西岸集团牵头联合各建设业主,在市、区两级规划及主管部门的支持下,破解分层出让、整体开发带来的协同难题。所以,在规划设计之初,便建立了总控协调组织体系。

以消防设计为例,项目消防登高场地借用城市道路,这与常规项目差别较大。为解决这一难题,总控团队与消防主管部门多次沟通、论证,最终明确了总体消防设计方案。

类似的协调难题不止一两处,而是贯穿始终。无论是市政道路的分层产权划分,还是各系统界面界定的复杂问题,都通过总控团队的统筹协调逐一破解。

不同项目开发,总控团队的内容和模式或许有所不同,但无论如何,“规则定在行动前,规则跟着行动走,全程不忘初心回头看”的原则始终不变。

看似低效,却是活力密码

其实,西岸规划中还有许多细节创新。比如,沿江部分区域并不称为“绿地”或“公园”,而是从规划层面就确定为“公共空间”。两者性质不同,公共空间后续可以容纳更多的文化场馆、服务设施、活动场地,也为未来提供更多可能性。

如今,攀岩墙、露天剧场、品牌活动琳琅满目,让滨江岸线从单纯的景观观赏地变成了可参与、可互动的公共空间。

入驻西岸的每一家单位都处于行业头部,有着丰富的资源和创新的能力,如何为大家搭建平台、整合优势力量?带着这样的思考,西岸集团于2022年发起成立了“共治联盟”,这一联盟并非简单的业主聚会,而是有着明确门槛的生态共同体。

在西岸的逻辑中,城区开发不是造完楼、投入运营就结束了。成员单位不再只关注自身事务,而是共同参与区域规划、资源共享与活动策划,形成“各展所长、共生共荣”的生态格局。

比如,在2025FISE城市运动嘉年华期间,放极大限运动世界杯的国

际影响力,与本土企业“光明乳业”合作,将民族品牌推向国际,还创造性地在今年新增的攀岩项目中推出“攀登光明顶”公众体验活动。类似的活动策划,不仅强化了品牌的年轻力,也得到公众热烈参与。又比如,2025西岸国际科技消费嘉年华现场,汇聚了超300家AI企业,覆盖创作、娱乐、生活等科技消费全场景,现场有100多款产品可供消费者直接下单购买,数十款海外新品首发预售。这样跨界合作、多元融合的尝试,在西岸的艺术、体育、科技领域越来越多。

西岸等地区的示范效应,直面城市发展需要。2025年《上海市公园、绿地与“一江一河”滨水开放空间设施配建管理导则》颁布,为滨水区丰富内容、提升活力和品质提供了政策支撑。

“我们要做的不是一个园区开发,而是一个开放共享、功能复合的城区。”西岸集团副总经理叶可央介绍说。

上海城建职业学院励莹博士一直在规划领域进行调研。她说,传统园区政策属于“功能限定型”逻辑,是增量开发时代“效率优先”的产物——以指标管控为核心,刚性约束功能空间,容易割裂空间的复合价值,区域未来可能缺乏长效活力。

进入存量提质时代,西岸以“城区导向”突破政策制约,本质是“生态赋能型治理”的创新:一方面从“效率优先的指标管控”转向“公共共生的共有价值优先”;另一方面从“短期开发”转向“长效预留”,避免区域集体老化。

这一转型依托“管办合一”与“共治联盟”形成支撑:前者破除政企协调壁垒,为政策松绑提供制度保障;后者推动业主共生共享,让开放理念落地。

在她看来,西岸当下的火热,正是契合了国际化大都市“从功能分割到系统共生”的转型趋势,为全球城市更新提供了“以共有价值为核心,以制度弹性为保障”的长效活力样本。

回首曾经,西岸在规划中,把龙腾大道东侧沿江地区100%保留为公共开放空间。彼时,有投资方认为,这是对土地价值的浪费。

同济大学教授伍江曾在一本书的序言中提起此事并写道:“我认为,那些看似‘低效’的空间,往往蕴藏着城市最珍贵的活力密码。”



西岸内部,立体网络纵横交错。



以公共空间、文化设施为主的规划设计。

