

面对业权分散、投资回报周期长、外部资本难以有效参与等难点，一系列奖励补贴、贷款优惠以及推动楼宇资产证券化等举措的出台实施，有望加速项目改造更新步伐——

# 青岛百余座老旧楼宇如何“回春”

□青岛日报/观海新闻记者 王 萌 文/图

青岛市是国内较早开展商务办公楼宇建设的城市，上世纪30年代初，6层高的亚当斯大厦建成，这是青岛最早的商务办公楼宇。随着改革开放的深入，至上世纪90年代，百盛、国贸大厦、发展大厦、发达大厦等第一批大型高层写字楼在青岛西部城区拔地而起，集聚了一大批外贸、货代、物流等企业。青岛行政中心东移和东部开发战略实施后，高层商务楼宇更是如雨后春笋般涌现，成为支撑青岛服务业发展的重要载体。

约从十年前开始，陆续有老旧办公楼宇提出改造更新的诉求，且随着时代发展，有改造需求的楼宇越来越多。其中，市南区作为全省、全市最早发展楼宇经济的区域，目前该区拥有楼龄20年以上的楼宇65座，个别楼龄超过30年。这些老旧楼宇存在设施功能落后、运行能耗过高等诸多劣势，难以满足现代办公的多元化需求，某种程度上已成为影响区域经济高质量发展的阻碍因素。对于这个新发展阶段遇到的新问题，以市南区为代表的楼宇经济发展先行区，着手实施楼宇更新行动，通过政府与企业的双向发力，助力老旧楼宇重新焕发青春活力。

## 政府两千万撬动市场三个亿

楼宇物业运营企业是实施楼宇更新的主体，一次彻底的更新能为它们带来什么？市南区黄金广场是最典型的案例。

“近两年来，我们为黄金广场升级改造项目投入4600余万元，主要用于楼宇安全保障设施更新、楼宇智能管理改造、配电室改造及电梯更换、拓展公共服务空间、优化企业办公环境等方面。黄金广场升级改造后，大楼出租率从改造前的70%回升至90%，租金收入提升了30%。去年，黄金广场更是成功跨过了税收‘亿元楼’的门槛。”中化资产管理有限公司青岛分公司总经理宋宏伟告诉记者。

中化资产（青岛）隶属于中国中化控股有限责任公司，自2010年6月起负责青岛黄金广场自有产权楼层13—25F的运营工作。黄金广场于1996年建成，楼宇硬件陈旧、发展定位模糊等问题突出。宋宏伟介绍，企业接手黄金广场以来，随着楼龄增加，楼内跑冒滴漏情况频发，硬件设施条件越发不能满足租户的办公需要，退租率高，招商成本高，建筑维护成本高成为楼宇运营的痛点。在企业总部的大力支持下，中化资产与市南区政府紧密对接，探讨楼宇改造升级方案。

宋宏伟表示，在此过程中，市南区除针对改造工程本身提供政策扶持外，还与企业携手，共同招引优质企业，以切实提高楼宇的“含金量”。“例如，我们和市南区联动，共同拜访太平洋保险青岛总部，并邀请太平洋保险走访考察黄金广场。针对太平洋保险提出的午餐、内部改造等诉求，也通过政企携手得到了妥善解决。后来，英大人寿青岛分公司等金融领军企业区域总部也相继入驻。目前，黄金广场的租户群已经由之前的小散乱租户变成以金融总部企业为主。”

楼宇更新可以为运营企业带来显著的经济效益，这是驱动楼宇物业运营企业实施改造的主要动力。早在2019年便有数据显示，中国有价值50万亿元的存量商业物业有待盘活，升级改造存量物业资产是中国地产发展的“新蓝海”。

目前，青岛各区市中，市南、市北等老城区楼宇更新需求最为迫切。在过去三年间，市南区累计兑现楼宇经济奖励资金超过2000万元，撬动社会资本投入超过3亿元，国有企业投入超过6亿元，实施过更新改造项目的老旧楼宇35座、总面积达95万平方米，盘活闲置载体50余万平方米。



◀“烂尾”多年的香港中路80号于去年启动改造更新。

▼位于市南区延安三路上的华通中联产业园改造升级后，业态同步更新迭代。



## 其他城市如何做好楼宇更新

对于老建筑的整治工作，中国香港制定了一套贯穿全过程的策略：修复前，由建筑业主或政府邀请建筑专家、工程师等专业人士或机构对老建筑进行评估，评估内容包含建筑物使用寿命、建筑风貌品质、建筑改造效益等，并以此为依据确定整治工作的等级和优先次序。修复实施过程中，公众可自愿参与楼房安全检验，并辅助实施改善楼房安全问题的贷款计划，从而鼓励业主主动维护和修缮建筑。修复后，有关部门评估改造过的建筑，并鼓励业主对建筑开展定期的安全、节能检测，保证改造后的老建

筑能够在较长时间内保持良好的状况。南京鼓楼区在老旧商务楼宇改造中，实施了“一件事”改革，即提供政府投资项目审批、价格备案、企业投资建设固定资产投资项目备案、建筑工程施工许可证发放、设置或更新店招招牌的备案、从事公共停车场经营的备案、特殊建设工程消防设计审查及验收、建设工程消防验收备案等事项的一次集成办理服务。此外，还精简申请材料，通过信息共享和电子证照调用，不同事项相同的证明材料免于重复提交，为楼宇改造提供畅通、便利的政务服务环境。

市北区也开始启动相关工作。据市北区楼宇经济相关负责部门介绍，2022年，该区针对中海大厦停车场改造、青岛生物科技创新园停车场和食堂改造、青岛国际航运中心食堂改造共兑现奖励资金106.9万元。今年有3座楼宇申请更新改造奖励，共涉及资金222.69万元。在这些政策鼓励下，一批老旧楼宇和闲置厂房重新焕发活力。

## 楼宇更新面临三大难点

虽说楼宇更新后社会效益、经济效益会显著提升，但对于大部分楼宇运营商，特别是中小型楼宇物业企业来说，他们的积极性并不高，这又是因为？

2022年11月，市南区成立楼宇经济调研组，先后走进30多家楼宇物业企业、驻楼企业、集约办公运营商、第三方咨询机构开展深入交流。根据调研组整理的调研报告，市南区商务楼宇中，投入使用10年内的21座，占15.56%；10至20年的49座，占36.3%；20至30年以上的59座，占43.7%；30年以上的6座，占4.44%。这样算来，建成10年以上的老旧楼宇共有

114座，占84.44%，目前均面临升级改造的问题，且楼龄越长改造诉求越大，投入成本越高，改造难度越大。

老旧楼宇改造主要涉及“六大件”，包括电梯、空调、大堂、停车、弱电、外墙等。楼宇企业普遍反映改造存在三方面困难：一是楼宇业权分散，业主思想难以统一，致使改造进程缓慢。市南135栋商务楼宇中，单一产权楼宇仅25座，分散产权楼宇89座，占78%。这些产权较为分散的楼宇，即便坐拥黄金位置，但因为缺乏统一规划和产业定位，还普遍存在产业散、乱、小问题，致使楼宇坪效不高。

即便是业主思想统一，老旧楼宇的自我改造仍然存在不小难度。这种情况下面临的核心问题往往是资金。“一是几百万、几千万的投入，回报周期长，是大部分中小型物业企业难以承受的。二是物业缺乏固定资产，也很难从银行拿到相关贷款。”而对于外来资金参与楼宇改造的方案，物业企业也普遍持观望、谨慎态度。“例如市南国资企业曾想参与到一些楼宇的更新改造中，但因物业方对借助外来资本实施改造以及利益分配方式持有不同观点，导致合作难以开展。”市南区楼宇经济发展中心相关负责人商云端介绍。

## 系列创新举措助力更好破题

在单纯依靠市场力量难以大规模推动楼宇完成更新改造的前提下，市区两级有关部门正在协力攻克这个难题。

今年，青岛市出台楼宇经济高质量发展三年行动方案，明确提出开展存量楼宇提质升级行动。青岛市将每年实施一批老旧楼宇改造项目，综合运用各项政策支持推动楼宇智能化、绿色化、安全化改造升级。推动楼宇整体持有并统一运营，实施整体集中管理。争取国家首批商业地产房地产投资信托基金（REITs）试点，鼓励通过信贷资产支持证券（ABS）、商业房地产抵押贷款支持证券（CMBS）等金融创新工具，推动楼宇资产证券化，提升楼宇自持自营比例。

在此方面先行一步的市南区，除继续加大更新改造补贴力度外，也有更多务实创新举措推出。

在金融支持方面，市南区联合银行机构推出“楼宇更新贷”，根据该区此前发布的相关政策，企业对投入使用10年以上的商务楼宇实施改造升级，改造资金通过银行贷款融资100万元以上的，根据贷款期限，按照同期贷款市场报价利率（LPR）给予最多2年贷款贴息补贴，每年最高500万元。“这项举措在全国范围来说都有创新意义。”商云端说。

同时，市南区也建立起楼宇更新专家智库，为具体实施改造的物业企业提供智力支持。

金光大厦是青岛东部第一个开工建设并首先投入使用的高层写字楼，楼龄已近30年，楼宇内的一些设施已难以满足现代办公的需求，特别是对于空调系统等使用频次较高的设施来说，业主们渴望更新改造的呼声十分强烈。“处理写字楼空调效果不佳问题时，原本想拿出180万元更换一套全新的空气源热泵设备。”青岛鑫苑金光物业发展有限公司董事长牟德成说，市南区得知后，邀请青岛理工大学的专家到现场“把脉”，最终根据专家的“药方”，只用50万元便维修好了老空调，一下子节约下100多万元费用。

“针对外立面、停车场等改造难度大、投入成本高的改造提升项目，我们可以同老旧小区改造一样，纳入城市更新建设行动中。这样对物业企业来说，可以用相对较低的资金成本实现难点领域的改造。”商云端表示，未来三年，市南将每年改造提升15座以上、总面积超过45万平方米的商务楼宇。

当然，楼宇更新远不止硬件环境的更新。诸多业内人士认为，楼宇更新最终要实现建筑、空间、功能、服务、运营、经济六大要素协同发展。即在硬件更新的同时，还要重新确定符合未来发展的产业定位，并提升物业管理水平，实现楼宇的保值增值。“楼宇想要焕新，想走资产证券化的道路，前端需要有经营数据支撑。这就需要改造方思考楼宇产业迭代升级，而这种产业结构的调整可能是颠覆式的。”今年3月份，戴德梁行相关负责人在一次行业交流中如是说。

在此方面，青岛也有行动。根据青岛市楼宇经济高质量发展行动方案，到2025年，青岛除新建一批高品质高标准品牌楼宇，还将提升一批产权分散业态散乱存量楼宇，打造一批亿元以上高产出楼宇，培育一批现代服务业、都市工业高度集聚特色楼宇，引进培育一批招商能力强、管理水平高的专业楼宇运营主体，推动全市楼宇经济质效整体跃升。