向新而生

施 芳 周舒艺

清晨，太阳慢慢地从东边爬上天空。

一张张年轻的脸庞，洋溢着朝气。上班的人群，从车水马龙的北京西直门外大街，汇入崭新的金科新区——曾经的北京动物园服装批发市场“动批”，如今的国家级金融科技示范区。

而在与北京一河之隔的河北省永清县，不到5点，张新环就醒了，一骨碌从床上坐了起来。自打20年前在“动批”开始卖服装，她就养成了早起的习惯。

从所住的小区走到“云裳小镇”，不过十来分钟。一路上，张新环和熟识的商户说说笑笑，精心打理的“大波浪”在肩头上下起伏。

走进位于云裳国际服装城一楼的自家店铺，理货、上架新品、查看订单……张新环一刻不得闲。墙上、货架上，一件件新中式女装，十分打眼。

7点刚过，一名外地的老客户走进店里。

“这件藕荷色小衫，什么价？”

“不包边69元，包边79元！”

“那给我1到4号，各来一件。”

张新环麻利地挑好衣服，装进一个红色购物袋里。

袋子上，印着“淘金屋北京动物园东鼎2楼甲78号”等字样。“淘金屋”是张新环在“动批”时注册的商标。这些袋子是原先在“动批”做买卖时准备的，定制了20多万个，一直用到现在。

日子过得真快。一晃，张新环离开“动批”快10年了。

今年元旦，她带着孩子到北京动物园游玩，情不自禁走到昔日的“动批”一带。看着整洁的马路、气派的楼宇，她自言自语：“‘动批’大变样了！”

2014年春天，习近平总书记在北京考察工作并主持召开座谈会，提出“调整疏解非首都核心功能”。“京津冀协同发展”上升为国家战略。10年间，这一重大部署落地生根、开花结果；10年间，一幅高质量疏解发展并举的新时代画卷，徐徐展开。

“动批”疏解，是疏解非首都核心功能的标志性项目，成为这幅画卷中浓墨重彩的一笔……

10年前的那个春天

上世纪80年代，“动批”应运而生。到2013年，北京动物园周边已有12家服装批发市场，建筑面积达35万平方米，摊位1.3万多个，从业人员超过4万人。“动批”成为中国北方地区最著名、最具影响力的服装批发集散地。

1998年，张新环从山东老家来到北京，先是卖蔬菜水果，后在“动批”老天乐市场当起了导购。有一阵子卖唐装，生意特火，一天卖出好几千件。

“这样替别人吆喝，还不如自个儿干！”说干就干，她拿出全部积蓄，又借了点钱，租了一个4平方米的档口。

“咱家祖祖辈辈没人做生意，赔钱咋办？”老父亲担心。

“赔了，大不了我再去卖菜！”认准的事，张新环不回头。

那时候，张新环没少吃苦。冬天，大铁棚子里没暖气，冻得缩手缩脚；夏天，棚子里像蒸笼，汗直往下淌。档口小，坐的地方都没有，踩着细高跟鞋站一天，双脚到晚上总发胀。

苦是苦点，可钱没少挣。张新环记得清楚，那些年，靠着“动批”，几乎干啥都挣钱。不仅服装销路好，就连市场周边卖盒饭、矿泉水、茶叶蛋的，腰包都挣得鼓鼓的。

当年“动批”的人气有多旺？每天顾客在10万人左右，节假日单天最多达15万人。随之而兴的是围绕“动批”的仓储、运输、餐饮……最高峰时，“动批”一天流动人口近30万人。

北京动物园门口，原先有一座过街天桥。每逢节假日，到动物园游玩的、逛“动批”的，天桥上人流如织。因为担心人多把桥踩塌，后来干脆把天桥拆了。

丰富生活，繁荣经济，“动批”一度功不可没。然而，问题也接踵而至。人多、车多、货多，环境脏乱、交通拥堵、治安事件频发、消防隐患等问题，成了西城区乃至北京市的一块“心病”。有人给“动批”算过一笔账：“动批”年均创造经济效益约6000万元，但政府支付的治安、交通、环境等管理费用也不少。

“动批”成为当时北京“大城市病”的一个缩影：人口密度过大，交通拥堵不断加剧……

种种问题，在10年前的那个春天，有了答案。

2014年早春时节，2月25日至26日，习近平总书记在北京考察。

在北京市规划展览馆看科学规划，在雨儿胡同谈民生改善，在北京市自来水集团第九水厂思环境治理，在首都博物馆论历史文化遗产保护……总书记一路看得仔细，问得深入。

“建设一个什么样的首都，怎样建设首都”，习近平总书记高屋建瓴、举旗定向：明确城市战略定位，坚持和强化首都全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心的核心功能，提出建设国际一流的和谐宜居之都的目标，要求调整疏解非首都核心功能，部署京津冀协同发展重大国家战略……

“总书记的讲话，为首都未来发展指明了方向，特别是为破解核心区的发展难题提供了根本遵循。”

“西城是首都功能核心区。对照习近平总书记重要讲话提出的要求，反思西城的工作，必须深刻思考哪些‘应该为’、怎样‘更有为’、哪些‘不该为’，使西城发展更加符合首都功能核心区的定位。”

“这一次，我们要有壮士断腕的决心，处理好进与退、留与疏、舍与得的关系，调整疏解非首都核心功能。”

“哪些是非首都核心功能？”

“比如‘动批’这一类的区域性批发市场，占用资源多、劳动密集型，不符合首都‘四个中心’的城市战略定位，不符合首都功能核心区定位。”

……

那段时间，会议、讨论、调研在北京市、在西城区密集展开、有序推进。围绕总书记的重要讲话精神，大家进一步统一了思想认识。

“总书记的重要讲话，给了我们疏解‘动批’的底气。现在，没有什么好犹豫的了！”在北展地区建设指挥部那间临时办公室里，指挥部的同志满怀信心。

“千难万难，我们一定要‘啃’下‘动批’疏解这块‘硬骨头’，坚决打赢这场攻坚战！”时任指挥部总指挥孙硕与副总指挥李玉庆为大家加油鼓劲。

“动批”疏解，按下了启动键。

“牵牛要牵牛鼻子”

疏解，说白了就是做减量。减量发展，这是西城区党员干部从未遇到过的新课题。

问题的答案在习近平新时代中国特色社会主义思想中。学习使西城区党员干部思想认识得到提高：在京津冀协同发展大背景下，以非首都功能疏解为突破，探索形成以“规模约束、功能优化、空间提升”为鲜明特征的高质量发展模式，正是时代赋予的使命和担当，“功成必定有我”。

疏解从哪里入手？

俗话说，“牵牛要牵牛鼻子”。市场，重点在“市”，而不在“场”有多大、楼有多高。有党员干部提出，“市”的关键在商户，不妨先从做商户工作入手。这一提议立刻得到了大家的响应。

2015年的春天到了。“动批”商户感受到不一样的气息——

数辆吊装车、卡车聚集在四达大厦门口，吊臂高高抬起，伸向楼顶。“金开利德国际服装批发市场”12个大字的招牌被缓缓卸下。

不到一个月，“动批”的户外牌匾、标识、广告等全部被拆除，总面积达5000多平方米，相当于12个篮球场。

“‘动批’？外面牌子都没了，要关门了吧？”

“听说了吗？‘动批’的牌子都摘了！”远在广州、杭州等地的“动批”供货商也听到了风声。

整顿“僵尸车”、治理“黑物流”、取缔“地下旅馆”……多个部门联合，打出一套“组合拳”。

“动真格了！”商户们议论纷纷。

可真的动起来，难题一个接着一个。

市场疏解，涉及产权方、市场方和商户。有的是产权方把地租给市场方，市场方拿钱盖楼，然后把档口租给商户，商户又层层转租，多的倒手六七回。如此复杂的关系，如同一个又一个“扣”。

更难的是，产权单位中有央企、市属企业、民营企业、事业单位，竟没有一栋楼的产权属于西城区。

“扣”该怎样解？从学习思考中找出路。

就在指挥部同志犯愁时，当年股权分置改革的思路触动了大家。那场改革，监管部门对2000多家上市公司没有提出唯一标准，而是采取了一司一策、综合统筹的方法，效果很不错。疏解工作能否借鉴这种办法，来个“一楼一策”？

一个创造性的举措就这样付诸实施。

万容天地市场原是北京建筑大学科贸楼二期项目，由学校提供土地，市场方出资建设。项目建成后，市场方享有20年使用权、经营权，20年后建筑物无偿归还学校。

疏解时，摆在北建大面前的有三个方案：一是学校筹措疏解资金，把整栋楼全部拿下；二是学校留两层楼，其余交给政府；三是整栋楼由西城区政府购买。经过反复论证，最终决定采用第三种方案。

方案一出，教职工中炸了锅：“什么？那栋楼盖了8年，刚经营3年，就要收回去。这下地没了，楼没了，钱也没了！”

“‘动批’疏解是北京市重点任务。学校筹措资金压力大，采用第三种方案，咱们经济上虽然有损失，但以后周边环境提升了，对学校发展大有好处。”从疏解政策讲到高校担当，从提升环境品质说到学校长远发展，学校召开职工代表大会，摆事实、讲道理、议未来，大家的思想认识逐渐趋于一致。

于是，西城区政府在北京市支持下买下了那栋楼，市场疏解需要的资金问题迎刃而解——这，就是“产权换疏解”。

再说“拆”出来的金科广场。如今，这个占地6000多平方米的开放式广场，让高楼林立的金科新区有了透气的空间、舒展的天地。谁能想到，这个广场是“拆”出来的，这里原是众合市场与天和白马市场的一部分。市场拆除后，产权方北京矿冶研究总院得到资金，市场的疏解得以推进。同时，指挥部通过协调，让产权方损失的面积在丰台区异地平移——这一招，叫“减量平移”。

干工作各有各法，贵在得法。8栋楼宇，12个市场，逐个推进。“产权换疏解”“减量平移”“政府引导基金”“税收推动”“股权收购”……“一楼一策”，解开一个个“扣”。

疏解，关键在人，找到起关键作用的人至关重要。

聚龙市场负责人高长敏就是一个关键人物——“有事找老高！”指挥部同志常挂在嘴边。

老高何许人？究竟有何能耐？

说起来，在聚龙市场之前，老高就“搬过两回家”。先是在北展西大馆，后是在华堂老聚龙市场，每回他都是二话不说，不计得失，带头挪地儿。老高还经营着“动批”一带最大的物流站，几乎没有商户不知道老高。

“老高，可找到你了！”一天，聚龙市场疏解组组长李云伟急匆匆跑进老高的办公室。

“别的事都好商量，这事可别打我主意。”听明来意，老高一边摆手，一边算起账：自己和聚龙产权方签了20年合同，刚开张没几年，又赶上疏解。这些年为了养市场，给商户这优惠那优惠，自己贴了不少老本，还没完全收回来。

老高嘴上没答应，心里却明白，私底下把北京新闻看了又看，脑海里不住翻腾：“动批”留不住了，疏解是板上钉钉的事儿了。早疏解，早主动。往后去哪儿？干啥买卖好？

不久，李云伟和老高再次探讨起聚龙市场疏解的事儿。

“你想不想带头打个样儿？”李云伟问。

“谁都想做头一个，垫底儿有什么意思？我早想通了。”老高明确表态。

很快，老高主动做起了商户的工作。

有一些商户，自以为越闹，赔偿越多。老高挨个儿打电话，把这些人一一找来。

“老高，给钱吧！不给钱，我们就闹！”有人嚷嚷。

老高的脸色严肃起来：“你们要信得过我，该给的赔偿一分都不少。谁要是胡闹，我今儿把话撂这儿，甭说钱了，犯了法得先治罪……”

见那些商户低头不言语，老高又做起了思想工作：“现在的政策都很阳光，你们放心吧。”一来二去，大家渐渐打消了“闹”的念头。

功到自然成。2015年12月31日，聚龙市场平静闭市。

转眼到了2016年。这天，已担任指挥部副总指挥的李云伟又找上门来：“老高，疏解眼下推进得有点慢，你还有什么好办法？”

“这事儿，得刨根！不刨根，绝对办不好！”老高语气不紧不慢。

“怎么个刨法？”

“清物流！”老高斩钉截铁地说。没有进货、出货的地方，等于断了市场的“咽喉”。

一旁的人大吃一惊：老高这是要断自己的财路！

得知物流站要拆除，各个市场的老板轮番给老高打电话，劝他别干傻事，后来他干脆把手机关了。还有人出高价买物流站，老高也压根儿没动心。

“要算个人账，咱是损失了。但瞧瞧这大楼，多气派！人家一张桌子上收的钱，等于咱之前一年交的钱。”如今一走到这一片，老高总会禁不住感慨。“你们找我？上展览路榆树馆百姓生活服务中心。”除了这一摊子买卖，现在他还在内蒙古满洲里从事跨境电商监管服务。

2017年11月30日，随着东鼎服装批发市场完成“使命”，“动批”12个市场全部闭市。闭市那天，有的商户流泪了。指挥部产业发展处副处长刘林也流泪了。大伙儿聚餐后，他忍不住哭了，“憋不住了。泪中有受过的委屈，也有完成任务后的喜悦。”

“干部的心里是装着咱们商户的”

2013年底，听说北展地区建设指挥部成立了，当时在西城区委统战部工作的刘林立即报了名。

“这份差事吃力不讨好，别人躲都来不及，你干吗出这个风头？”不少人好心相劝。

“工作都是人干出来的，趁年轻，闯一闯呗！”那时，刘林刚三十出头。

刘林万万没想到，“苦头”在后面。

当时，刘林既担任指挥部产业发展处副处长，又是天和白马市场疏解组成员，和商户打交道最多。

“动批”疏解中，每周固定时间，指挥部、产权方、市场方、商户代表一起坐下来，开诚布公进行沟通。

那阵子，刘林最怕中午吃面条。单位食堂每周二中午吃面条，而天和白马市场的沟通会就排在每周二下午。吃了面条，他又要面对商户了。

商户中，刘林和八姐打交道最多，起初让刘林最发怵的也是她。

八姐是谁？

八姐，全名王凤惠，因在家中排行第八，许多人都叫她“八姐”。东北人，嗓门大，脾气火爆、爽直。她在“动批”的生意做得风生水起，在商户中人缘也不错。

正当八姐在天和白马市场买下档口、准备大干一场时，传来了“动批”疏解的消息。那时她还在外地，火急火燎地往北京赶，一大早就去了指挥部。

“市场关了，我们去哪儿？损失谁来赔？”八姐连珠炮似的发问。

“这里有两个合同关系，你们和市场，市场和产权方。你们的合同是和市场签的，只能用解除合同的办法来疏解……”刘林耐心地解释。

说着说着，刘林留意到八姐的眼睛又红又肿，赶忙换了话题：“你眼睛咋回事？”

八姐长叹一口气：“我愁得一宿没睡觉。”

“咱们不是千方百计想早点把赔偿拿到手吗？可要是把身体累垮了，那钱还有什么用？”刘林连忙劝八姐。

提到商户，指挥部的同志们有这样一个共识：“‘动批’商户有的来的时候十八九岁，走的时候快四五十岁，青春和汗水都留在了这里。疏解，必须依法保护商户的合法权益，这是底线。”

他们一直尽可能为商户争取权益，保持与商户的沟通，安抚商户的情绪。“八姐，可一定不能冲动，有事咱们好商量！”刘林苦口婆心地做八姐工作，时不时给八姐打电话，一聊就是近一个小时。

“人家跟咱非亲非故，凭啥这么关心我，还不是为我好！”八姐渐渐转变了看法，“干部的心里是装着咱们商户的！”

也有些商户一时想不通。

一次，有几个人扯着嗓门喊：“不给我们解决问题，今儿没完！”

有人把空矿泉水瓶“嗖”地甩过来，正砸中刘林肩头。刘林只皱了一下眉，没有言语。

八姐的火噌地往上蹿，“啪”地一拍桌子，眼一瞪：“指挥部做这么多工作，不就是为了给咱们要回钱来嘛！人家帮你，你怎么回过头就翻脸！”后来，只要有商户冲刘林说出格的话，八姐当即就驳回去。

疏解最吃紧的时候，刘林得了亚急性甲状腺炎，反复发烧，吃着退烧药，每周二还是准时出现在沟通会的现场。刘林心里清楚，“看到指挥部这边换人，八姐他们就‘发毛’。”那段日子，他瘦了二三十斤。

其间，刘林还做了一次手术。“疏解正是节骨眼上，这耽误一天，损失多大啊！组织上把这事派给我，无论多难都要把活儿干利落。”躺在病床上，刘林左思右想，“明天就是周二了，八姐他们来了咋办？不行，我必须得去！”

第二天，刘林提前来到会议室，刚缓缓坐下，八姐就风风火火撞门进来。

“哎哟，几天不见，听说住院啦，啥病啊，装的吧！”八姐揶揄他。

“胆结石，这回吃药没顶住！”刘林苍白的脸上挤出一丝苦笑，右手不由自主按住隐隐作痛的上腹部，小腿旁的引流管、引流袋晃悠了一下。

“妈呀，还真动刀了，就这还上班，你不要命了？”八姐很惊讶，话语中充满关切。

一场疏解，让刘林和八姐成了无话不谈的朋友，至今仍时不时打电话聊天。这不，今年7月的一天，八姐又给刘林打来电话：“刘林，我要搬家了！永定城·京津冀固安国际商贸城。你以后有时间，就上那儿找我！”

八姐总说很感激刘林他们，“要不是小老弟苦口婆心开导我，就冲我这暴脾气，当初还不知道整出什么动静来！”

“做群众工作的关键就一条——将心比心。”疏解过程中，指挥部同志总结出这样一个规律，并时时记着这4个字。

他们有一个生动的比喻：西城区是“动批”商户的“娘家”。

“我们要像嫁闺女那样把‘动批’的商户‘嫁’出去。”

“迁走只是完成疏解的半个圆，让商户在外面立得住、活得好、有发展，疏解工作才算圆满。”

“动批”疏解后，人们欣喜地看到，在天津、河北的各个市场，忙碌着“动批”商户打拼的身影……

早在疏解之初，西城区就着手与天津、河北等地政府进行对接——天津西青区、河北石家庄长安区、河北沧州高新技术产业开发区……由当地政府推荐合适的承接市场，指挥部多次组织大巴车送商户到这些地方实地察看。

那时候，指挥部负责相关工作的同志，每个月至少要跑三四次外地市场考察。既然是“嫁闺女”，就要为“闺女”争取更多的保障——到了新市场，租金减免多少？在当地生活，购房有没有优惠？孩子上学的问题怎么解决？他们都得和当地一一谈好才放心。

后来，西城区相关负责同志还到承接“动批”商户的外地市场回访过，为的是亲眼看看商户在新市场的经营和生活情况。

“有什么困难，尽管提。”时常有商户现场反映诉求，回访的同志也毫不含糊，“只要有可能，我们当场就给解决。”

刘林还代表指挥部参加过外地市场的订货会、开业仪式等活动。不为别的，就是为了代表北京、代表西城区，给疏解过去的商户鼓鼓劲。“娘家人”怎能不到场支持？

天津王兰庄温州国际商贸城、河北沧州明珠商贸城、河北永清云裳小镇……乘着京津冀协同发展的东风，一个个市场在北京周边“拔节生长”，成了“动批”商户们的落脚点。

沙荒地“长”出时尚小镇

区域内，一个地方的疏解，有时需另一个地方的承接。这是大局意识，也是协同发展。

有眼光的企业家和具有大局意识的河北部分干部，捕捉到了这千载难逢的发展机遇。

“想不到吧？10年前，这里还是一大片沙荒地！”一见面，云裳小镇总裁赵晓东卖起了关子。

与其他承接“动批”商户的市场不同，云裳小镇是全新打造，从一片沙荒地里“长”出来的，是疏解非首都功能首批重点承接项目。

从北京丰台区大红门出发，沿京台高速驱车约40分钟，从临空（永清）出口下高速，向西一转，一大片时尚的波浪形建筑群映入眼帘——位于河北省廊坊市永清县的云裳小镇到了！

如今，作为国家3A级旅游景区的小镇，哪儿还有一点沙荒地的影子？面料区、辅料区、高级定制工作室、打版工作室、设计师工作室、展示中心、创研空间、电商中心、云裳国际服装城……走在小镇宽阔整洁的街道上，一个个区域划分清晰，一间间店铺令人目不暇接，繁忙的物流、车流、人流交织成小镇的热闹景象。

那是2014年，看到北京新闻，在北京大红门经营了20多年服装市场的浙江温州人卢坚胜，脑海中立即闪过一个念头：一定有大量的服装市场、商户、工厂会被疏解，得赶紧在其他地方寻摸一块地，建一个大项目给承接住！

中等个儿，平头，一身浅色运动装，时尚得体，卢坚胜五十开外，看上去很是精神。多年做服装生意的他，还当上了京津冀服装行业委员会会长。

“有个好项目，要不要一起干？”卢坚胜立马想到了自己的发小、人大硕士毕业的赵晓东。一次聚会，他开门见山问对方。

“老话说衣食住行，服装可是刚需！”尽管从来没接触过服装行业，尽管当时在西北地区还有房地产项目，赵晓东毫不犹豫地答应了。

说干就干！卢坚胜和赵晓东等人马不停蹄地考察了20多个地方，把环首都可承接服装行业的点位看了个遍。

当时，云裳小镇所在的这一片是沙荒地，稀稀拉拉种着一些蔬菜，周边人烟稀少。

摊开地图：永清距北京60公里，离天津60公里，毗邻规划中的北京大兴国际机场，京台高速贯穿全境。

就这儿了！2015年，卢坚胜和几个温州老乡联合成立一家公司，投资建设云裳小镇。永清县委县政府和他们形成共识：这不只是北京服装业一次地理的“迁徙”，更要以疏解为契机，对服装业态进行升级。

雄心勃勃的卢坚胜，请来专业团队做规划设计。一行人接连到意大利、日本、韩国等国考察。

“只有商业肯定不够，这么多人过来后，还要吃住、生活。”

“我们要打造的是一个特色小镇，主打创新、创意、创业，有生态、生产、生活，既宜居又宜业还宜游。”

“李白有名句：‘云想衣裳花想容，春风拂槛露华浓。’咱们这个项目就叫‘云裳小镇’如何？多有诗意！”

在当地党委政府和干部群众支持下，卢坚胜的团队没日没夜连轴干。征地、拆迁、修路、建配套设施、招商……小镇一天天“长”了出来。

两年后，云裳小镇投入运营。近3800家服装商贸企业和商户先后来到这里，其中就有不少“动批”商户。

如今，云裳小镇已经打造出从面辅料采购到服装研发设计、个性定制，再到展示、交流、交易的全产业链时尚平台。

“这里服装上下游全打通了，非常方便！”小镇上，还有将工作室从北京798艺术区搬来的年轻设计师。小镇离北京近，可及时了解行业信息，且面辅料齐全、产业链完善，成本却比北京低不少。这对不少年轻设计师来说很有吸引力。

短短几年间，包括“中国十佳时装设计师”在内的200多名服装设计师进驻云裳小镇，培育了130余个品牌，一些品牌在业内很有名气。这，也是让卢坚胜、赵晓东最为自豪的——现在的云裳小镇有一支颇具实力的服装设计师队伍。 （下转第十九版）

报告文学