不止于空间改造，更在于功能再生
北京城市更新请来“合伙人”

■中国城市报记者 张永超

“好房子，真亮堂。”北京市丰台区马家堡路68号院2号楼的老居民、老党员孙玉华站在改造后的落地窗前伫立良久感慨——危楼原址重建，这份亮堂，来之不易。这栋建于1977年的筒子楼，她住了大半辈子。从前，管线老化、墙体开裂、空间昏暗，老楼旁的平房廊道白天也点灯，“进屋先摸开关”。

改，是刚需；怎么改，才是难题。当“大拆大建”落幕，城镇化率突破67%，每一座城都在“存量运营”的深水区寻找航标。“谁来做主、钱从哪来、人往哪去”，这虽不是北京独有的焦虑，却在北京亮出了一份值得审视的创新解法。

让居民坐上决策桌

“大家不能光想着自己，90户老楼居民、17户平房居民，有一户不签字，这事就办不成。”第一次居民协调会上，孙玉华把话撂在桌上。楼房住户不满面积被平房改造分摊，分歧意见顶上了天花板。在此居住的退休技术员王师傅反复测算后摊开图纸：“合改双赢，分改无解。”

“丰台区房管局、西罗园街道和城市更新集团组成改建指挥部，定下一条硬规矩：意向征询、方案确认、协议签约，必须3个‘100%同意’。”北京市丰台区住房和城乡建设委员会相关负责人介绍，政策怎么定、户型怎么画、周转怎么搬、工程怎么干，居民代表和党员代表全程坐在决策桌上。人手一本宣传手册，干部烂熟于心，居民自己算账，分歧在一次次共商中消解。

共识与信任有了，更棘手的资金问题便摆上了台面。“此次改造，政府补贴26%，产权单位承担19%，居民自筹55%。”据实施主体北京丰台城市更新集团有限公司副总经理杨晨辉介绍，按“一房一价”原则，每户平均需出资约26.8万元。这种政府托底、居民分摊、产权单位担责的模式，既破解了老旧小区改造的资金难题，也体现了“谁受益、谁负担”的公平原则。

然而，模式虽明，真正要居民从口袋里掏出“真金白银”，阻力远比想象中的大。老住户李师傅闭门不见：“拆迁就该政府全包，哪有让老百姓掏钱的？”70岁的赵奶奶也犯了难，老伴常年吃药，积蓄掏空也不够。

孙玉华带着宣传手册挨家敲门帮着算账：原先公房只有使用权，改造后房产价值超过200万元。“政府补一点，公积金提一点，余下可以申请低息贷款。”赵奶奶掰着手指算完，发现月供只用几百元，眼里一下子亮了：“敢情不是‘砸锅卖铁’，是活用安居改造钱。”李师傅算完细账，当场签了字，还主动帮着劝说邻居。最终，10户困难家庭通过“财政补贴+分期付款”组合方案顺利签字，资金缺口由城市更新专项资金补齐。

心一齐，路便顺。2023年11月，最后两户腾房，危楼正式封闭；2024年3月居民主导奠基，9月主体封顶；2025年5月，摇号选房工作顺利完成。

从争执不下到共同签字，这条路上，居民不再是配合者，而是共同决定者、共同出资者、共同风险承担者。“居民主导+政府补贴+产权激励”，坐得上桌、扛得起账本，这才是“城市更新合伙人”的真意。

让专业力量沉下去

老旧小区改完了，谁来长期运营？腾退的院子，谁去盘活？老城更新，更需要专业力量提供配套服务。

姚江胡同，藏在北京市西城区大栅栏历史文化街区深处。近年来，西城区申请式退（换）租后，仍有12户老居民留在姚江胡同，一个共生街区的试点就在这里开始。目标清晰而明确：要通过更新改造，提升街区的生活质量，丰富人群的多样性，激活片区的产业活力。

老城更新，最难兼顾老城保护与民生改善。腾出的空间不能拆、不能改格局，还要让新业态与老街坊和谐共生。从空间改造走向功能再生，全国多少历史文化街区更新改造卡在这里。

“过去这个胡同，是个一下雨就容易积水的大杂院。”2022年，建筑设计师闻婷以“合伙人”身份入驻了姚江胡同，也成为了综合运营胡同内业态空间的主理人。策划、设计、施工管理、招商、运营，她和团队共同努力，大栅栏片区的实施主体北京大栅栏投资有限责任公司出空间，收益共享，风险共担。她做的头一件事不是招商，而是协助治水——胡同内最低处比路面低1.5米，一下雨就成池塘。闻婷协助实施主体引入3项专利技术，给地下管网做绣花式改造。2023年后，夏天雨季降雨期间，院里再也没积过水。

环境刚提升，磕碰就跟着来了。闻婷和团队引进的独立咖啡馆才开张，晾衣绳就和咖啡香较上了劲。胡同公共空间小，老住户与商户总因随意晾晒衣物发生摩擦。老住户王大姐径直找上门，嗓门压不住：“就这么点地方，不晾这儿晾哪儿？”咖啡馆主理人小呼一脸委屈，低声解释：“客人还没走呢，衣物当街晃着，谁还坐得住，感官体验全毁了。”闻婷索性把两人请到院里端来板凳，开了场“共生协商会”，磨出一份“公约”：划出合适区域、避开营业高峰晾晒；咖啡馆和下沉庭院办活动，专程邀老邻居一起热闹；商户门前那片阴凉地儿，老居民可以随时歇脚乘凉。慢慢地，晾衣绳上多了体谅，咖啡杯里添了人情。半年后，王大姐会端着焦炸丸子给小呼品尝，小呼也常招呼老居民进店喝杯手冲。老住户、新居民成了彼此帮衬的好邻居。“姚江胡同摆脱了传统院落改造后‘只共存、不共生’的老路。”闻婷说，“这是真真正正磨合出来的共生。”

经济账也没回避。院子一年运营成本不小，商业空间和公寓出租的固定收入加上活动运营的流动收益，基本上能覆盖运营成本，并逐渐有收益。闻婷坦言：“共生街区不是赚快钱的逻辑，是细水长流的陪伴。我们把空间开放，包容多元文化、多种生活方式，老住户、新居民的生活更舒坦。”现在的姚江胡同，不仅是12户老居民的家，也是入驻商家、公寓住户等新居民共同的家园。

让专业力量持续沉下去，人才何处来？近期，朝阳区“火星计划2.0”开启，主打城市更新，150余位学员走进课堂。翻开课程表，今年训练营紧扣城市更新主题：老旧小区怎么改造？产业空间怎么盘活？公共空间怎么运营？历史文化怎么延续……这些问题被拆解为规划研判、资产测算、空间改造、业态遴选、居民协商和长效运维等一个个实战课题。师资配置同样打破常规：规划专家讲顶层设计方法论，资深企业家分享一线运营的得失，区领导解读区域发展蓝图，街乡干部传授基层工作的“土方子”。考核环节也不寻常，创新引入市场化评价机制，将部分打分权交给企业家和专家，重点考察学员的市场眼光与服务意识。

近年来，丰台区也连续开办高质量推进城市更新暨“丰台菁锐营”学城专题培训班，对街道乡镇干部、社区党组织书记和业务骨干进行系统培训，不教空道理，专攻真难题——产权归集怎么谈，群众工作怎么做，资金拼盘怎么搭。案例教学加上跟岗实训，累计轮训300余人。带着一肚子问号来的街道党工委书记，走的时候揣着“工具箱”：“心里有底了，回去敢碰硬骨头了。”

让机制创新化为长效保障

安居解决了，共生理顺了，更大的命题浮出水面：产业活力，怎么在存量空间里重新“涌”出来？

“帮我拿瓶水。”在北京市海淀区中关村鼎好DH3大厦一层便利店，顾客话音刚落，柜台后的机器人伸出机械臂，精准抓取、递送、扫码，交易完成。

北京鼎固鼎好实业有限公司副总经理于红站在店内，看着全程。这一幕让她想起多年前，同样的位置，柜台后站着的还是吆喝“装机吗”的导购小哥。彼时，这里是中关村电子一条街的“黄金三角”，鼎好、海龙、e世界，3个大卖场比邻而立。如今，在楼宇更新改造中，它又焕发了新活力。

从电子一条街到国家自主创新示范区，从新技术的中转站到科创策源地，作为北京城市更新楼宇更新的代表性项目，鼎好DH3破茧重生，焕新升级成为中关村集办公、展示、交互和商业服务于一体的标志性科技商务新地标。

“环境焕然一新只是表象，内核是产业和生态的重塑。”翻开入驻鼎好大厦的企业名录，既有智源研究院具身智能创新中心这样的研发平台，也有北京深势科技有限公司这种科创企业，还有创新工场这类投资机构……30余家高新企业，总估值超500亿元。于红用“腾笼换鸟”4个字概括——这背后，是一场机制变革。

“利益共享、风险共担，是‘城市更新合伙人’的核心要义。”于红介绍，2020年鼎好大厦改造启动，清退461个小业主、挖出50米挑空中庭，方案一亮，质疑一片。她不争辩，拿结果说话。A座投用两年，租金从每平方米四五元涨到十四五元，整体投入约9亿元，预计8年回收成本。各方从质疑转为认可，周边楼宇也从观望变成心动。

“点状更新打开一盏灯，片区更新才能亮起一片天。”7月6日，“城市更新合伙人”2026北京城市更新推介会成功举办。会上，鼎好大厦投资方兆泰集团与海淀城市更新公司正式签署《中关村东西区合作框架协议》，合作立足中关村东西区片区综合更新改造，围绕存量空间焕新、运营体系升级、产业资源导入、区域价值提升等维度达成深度协同意愿。“政府引导、市场运营、多主体协同参与，企业可以在‘收购—改造—运营—退出’价值链上自主选择轻重资产角色，共同推进城市更新可持续发展。”于红表示。

“城市更新合伙人”2026北京城市更新推介会覆盖全市16个区及经开区，是北京首次从市级层面系统推出城市更新项目资源，搭建开放共享平台，共推介14个重点项目，签约20个达成意向项目，形成1273条对接信息。北京市住房和城乡建设委员会相关负责人介绍，城市更新专班统筹推动推介项目意向转协议，紧盯签约项目落地转化，对近200个项目按高、中、基础热度分三类再推介并实地调研；健全政企常态化对接机制，打造“推介—跟踪—落地—展示”闭环，强化制度保障，补齐政策短板，释放政策红利；落实市级主导、区级主责，构建共享机制，压实属地服务保障。下一步，北京市将建立分级持续推介和“直通车”服务，动态发布信息，实行台账管理，加速项目落地转化。

自然资源部智慧人居环境与空间规划治理技术创新中心主任、清华大学建筑学院教授田莉这样观察：“北京‘城市更新合伙人’模式，把更新从一次性开发变成了持续性治理，需要不断提升基层治理能力和专业化运营团队培育，各地借鉴要因地制宜，核心是借助技术与体制机制创新，实现功能再生、社区共创，而非仅聚焦于空间改造。”

“好房子，真亮堂。”孙玉华的感叹不只是阳光洒进屋内的敞亮，更映照出居民坐上决策桌、共商共担的踏实，彰显出专业力量沉到胡同深处、深耕共生的陪伴，更承载着机制创新为干事者撑起的长效保障。

以“城市更新合伙人”为纽带，北京市城市更新正从单点项目走向综合组团，从空间改造走向功能再生，从政府主推走向市场协同，构建多主体协同参与新格局——而这，就是让老楼重获“亮堂”的创新解法。



8月1日，北京，游客参观姚江胡同共生院落。人民视觉