



北京亮马河入泇城市更新全球十大杰出实践。

图据《北京晚报》

(上接02版)

城市更新中依然存在资产增值的空间。尹稚举例,把一块低效土地变成高效利用的土地,本身就是资产升值过程。有升值的利益诱惑,必然有市场力量进来。但这种升值过程一定更为缓慢,利益也相对更薄,很多城市更新不是“速销式”的,要通过未来若干年的长时段经营,一点一点把利益挣出来。对居民而言,这也是一个自身投入后获取资产增值的过程。

记者了解到,一些房地产企业开始将城市更新视为业务转型的重要方向,但传统房地产开发是通过“拿地—开发—销售”实现回款,而城市更新往往需要先投入、后运营,部分项目还具有较强的公益属性,如何形成稳定、长期的现金流,成为房企转型面临的新问题。

刘巍分析,更深层的变化在于地方政府发展思路的转变——不再追求一次性的土地出让收益,而是着眼于区域长期繁荣。而这依靠的是长期的精细化城市运营。

如何运营? 从“挣快钱”到“慢生意”

如果解决了钱从哪来的问题,接下来还要回答钱怎么生钱、城市更新如何可持续的问题。作为北京市属国企首创集团旗下承载文化产业的平台,北京首创郎园提供了一个观察的样本。

首创·郎园 Station 位于北京朝阳区东坝。它的前身是北京纺织仓库,始建于二十世纪六七十年代。园区面积约13.5万平方米,原有30多座仓库和2.23公里产权铁路。2018年开始实施产业升级,大量工业遗存被保留下来。首创郎园引入了设计师买手店、家居、画廊、美术馆等新消

费业态,同时还是北京国际电影节的合作会址。2025年,这个园区的客流量超过400万人次。

北京首创郎园品牌负责人宋秀平告诉记者,郎园在改造时,保留了过去的红砖墙、墙面标语、避雷针等时代元素,同时局部加入现代设计元素,和园区原有风貌匹配,最终呈现出一种新旧结合的状态,老厂房被重新赋予了商业、办公、文化社交等多种功能。

宋秀平介绍,招商要符合园区定位、符合整体业态规划,然后得看商业主理人的经营理念是否与园区匹配。首创郎园的项目中,消费类业态基本都是非标商业,更看重创意、生活方式和文化体验。这种体验经济非常考量主理人的商业社群运营能力。

宋秀平说,目前首创郎园在全国有十个项目,大部分项目是与产权方合作,以轻资产方式输出品牌和运营能力,合作周期一般都是十年起步。

“城市更新是一个细水长流、慢慢钱的过程,和过去房地产开发的逻辑完全不同。”宋秀平说,如果一个资本方希望三五年就收回成本,并获得比较高的投资回报率,那么不适合做城市更新。一般来说,城市更新项目需要七八年甚至更长时间才能开始真正产生收益。

城市更新也非常考验运营团队。宋秀平发现,运营过程中会遇到很多诱惑,比如会面临与定位不符的短期收益如何取舍等,但团队必须坚持定位。

如果项目没有一个10年、20年甚至更长期的规划,只是“走一步看一步”,可能会出现刚开园热热闹闹,但后续运营乏力的现象。城市更新不仅需要耐心资本,也需要精细的运营能力和长期主义。

如何转型? 城市“变漂亮”不是终点

修一条道路、改一栋建筑,并不是城市更新的全部,高阶目标是围绕城市的新发展,重新组织产业、商业、文化、办公、居住、公共空间以及交通等城市功能。

刘巍担任北京朝阳区三里屯、左家庄街道的首席责任规划师,见证了亮马河河道复兴带动两岸街区更新的过程。许多人说起三里屯,会以为这已经是非常成熟的街区,无须更新。在刘巍看来,三里屯已经具备很高的国际知名度,但与巴黎香榭丽舍大街等世界级商业街区相比,其商业体量、业态品质和空间连续性仍有优化潜力,这也是未来城市更新的重点方向。

刘巍认为,三里屯的独特之处在于商业、文化、体育、赛事等资源的叠加,具备文体旅融合的优势。未来随着中国爱乐乐团音乐厅等设施的完善,消费场景将更加多元。

实际上,城市更新也与城市发展阶段有关。刘巍指出,北京正从生产、制造功能,向创新和消费枢纽转型——这体现在北京“四个中心”定位中的科技创新中心,也体现在建设国际消费中心城市的部署中。

与此同时,北京劳动年龄人口近年来呈下降趋势,城市未来发展将更倚重高层次人才与人力资本。北京的商业街区更新、公共空间改善、青年友好型空间建设等城市更新举措,都是为了提升城市对人才的吸引力。

服务新质生产力发展也是城市更新的任务之一。

刘巍提到,北京需要为科技创新留足空间。比如海淀区正在升级过去的一些工业园区,依托老旧厂房的



首创郎园内的雕塑各具特色。

层高、重载等优势,将其改造为从研发至中试全流程的科创载体。再如亦庄,聚焦高端智能制造,落地了“黑灯工厂”,对高标准厂房和“工业上楼”空间的需求也在快速增长。在刘巍看来,“不拆”本身并不是目的,关键是根据未来功能决定建筑采用改造、复用还是重建。

从历史纵深来看,尹稚指出,经历过30年到40年的每年大于1%的高速城市化进程后,中国城市人口已占总人口的67%以上。多方面的研究和预测,中国进入城市化平稳发展阶段时,城市人口比例大约会稳定在75%,最乐观的估计也不会突破78%。

尹稚指出,这意味着,今后城市的大部分发展在存量空间里完成。城市更新会变成未来城乡规划建设、运营、管理的主战场。

“我们原来的增长,是释放了大量沉没在国有土地里的资本,将其变为流动资本,催生了一个人类史上史无前例的快速城市化进程。而今,以地生财的阶段结束了,未来的财政增长、税收增长更多是非土地收入型增长。”尹稚指出,城市将开始追求一种城市可持续性的繁荣,而不是快速套现型的利益获取。

这也意味着,城市更新面临的挑战,不但在于“15万亿元”从哪里来,更在于能否建立起一套与存量时代相匹配的资金、产权、运营和利益分配机制:让财政资金投向最需要提升公共服务的地方,让社会资本找到可以产生长期回报的项目,让产权方有动力投身其中,让运营方有足够的耐心持续经营,也让居民真正参与并分享城市品质提升的成果。

15万亿元投入只是过程,为城市注入持久生命力才是结局。

据《财经》杂志报道