

### (三)对解决乡村软治理困境的措施

为了更有效地化解当今乡村软治理中存在的问题与矛盾,必须增强对乡村软治理的深刻认识和高度重视,通过大力推进乡村教育,提高乡村多元治理主体的综合素质,积极弘扬和培育具有乡村特色的优秀传统文化,引导广大村民讲文明,立新风,将自治、德治、法治三治同地方自治相结合,共同营造美好乡村中国。

1. 提高对乡村软治理的认识,坚持党的领导作用,划定和厘清基层政府与组织关系,提升村民主体意识和政治参与途径,坚持德法共治的原则,建立现代化多元共治的乡村治理体系。陈宁提出在乡村软治理众多治理主体中,中国共产党占据绝对领导地位。多元治理主体之间关系错综复杂,需要党这个强有力的核心来引导。李小妹等认为,乡村社会治理有效实现需要农村基层党组织、基层人民政府、乡村社会自治组织和村民在治理过程中的协调行动。

2. 对大学生村官的驻派力度和挂职党员干部到村当第一书记。

周春霞认为加强乡村人才建设工作,既要注重外源型建设,建立民工返乡制度,积极吸纳外来的高素质优秀人才,又要坚持内源型乡村人才体系建设,以应对农村“空心化”的发展畸形。李建兴也明确地看到了人才建设的重要性,尤其是乡贤在乡村社会治理中发挥的核心作用,提出我们要发挥当代乡贤在乡村治理中的推动力,逐渐构建起一个包含乡贤在内的多元治理主体共同参与的乡村治理体系。

3. 移风易俗,发展乡村公共文化事业,丰富乡村公共文化生活,进一步发挥乡土文化的重要功能,激发乡村文化创造活力。

考虑到整个乡土文化的独特价值,作为当今实施乡村振兴战略的黏合剂和引擎,是实现城乡发展一体化的强大软力量。严火其、刘畅认为文化是国家“软治理”形态的模式之一,文化振兴是新时代农业综合振兴的主要构成部分。乡村振兴的软治理有利于解决地方基层政府实行文化服务的压力。

### (四)结论

乡村软治理,并非一蹴而就的,而是一个较为长久的历史过程,我国农村社区治理正处于一个历史转型进程中,需要高度的耐心、敏锐的洞察力和巧妙的政治设计来加速这一历史进

程。未来,此项研究不能仅停留在理论分析层面上,更应该注重与现实的结合。乡村软治理在乡村社会的实践应用,并不是要取代现有的乡村治理理念和行为方式,而是对现行治理模式的一次纠偏与提升。我们更清醒地意识到乡村软治理和硬治理工作都有各自的优、劣势,二者相辅相成、相得益彰。概而言之,构建“硬治理”与“软治理”相互结合的“复合共治”格局,做到刚柔相济和情理法兼容,有利于充分发挥“硬治理”与“软治理”的叠加效应,助推乡村“善治”进程。

### 【参考文献】

[1]付春.软治理:国家治理中的文化功能[J].中国行政管理,2009(03):122-125.

[2]刘祖云,孔德斌.乡村软治理:一个新的学术命题[J].华中师范大学学报(人文社会科学版),2013,52(03):9-18.

[3]孔德斌,刘祖云.社区与村民:一种理解乡村治理的新框架[J].农业经济问题,2013,34(03):40-47+110-111.

[4]姜明安.完善软法机制,推进社会公共治理创新[J].中国法学,2010(05):16-24.

[5]李小红,朱姝.我国古代农村软治理的现代借鉴[J].中共山西省委党校学报,2017,40(03):87-90.

[6]陈洪连,王文波.新型乡村软治理的理论价值、实践困境与推进路径[J].新视野,2021(02):71-77+128.

[7]曲延春.中国乡村治理中的协商民主:发展逻辑与推进对策[J].农村经济,2011(11):16-18.

[8]魏武.寻求不一致的一致——试论软法与协商民主机制的结构性耦合[J].法制与社会发展,2007(04):66-77.

[9][美]约瑟夫·奈.软力量:世界政坛成功之道[M].吴晓辉,钱程译.上海:东方出版社,2005.

作者简介:杨宁(1995),女,青海大学财经学院,研究方向:农业管理。

## 成熟地产公司驱动下的城市更新 龙湖集团总部改造项目后记

沈若禹<sup>1</sup> 李雪菲<sup>2</sup> 王孟卓<sup>3</sup> 黄晗<sup>4</sup>

(1. 阿海普建筑设计咨询(北京)有限公司, 100035; 2. 新工(中国)工程咨询有限公司, 101100;  
3. 中国建筑标准设计研究院有限公司, 100037; 4. 冯格康玛戈建筑设计咨询(上海)有限公司北京分公司,

100027)

DOI:10.12238/jpm.v3i2.4617

**[摘要]**在资源、环境和人口超载负重、大城市病凸显的背景下，北京提出“疏解非首都功能政策”以推动首都城市功能结构的优化。对不能满足现阶段生产生活的既有建筑进行活化再利用是提升首都城市空间质量的关键因素。本文通过对北五环汽配城改造升级为龙湖集团总部项目的工程实践项目分析，从功能置换、经济要素、技术策略等方面总结、提出既有建筑活化再利用的设计方法指南。

**[关键词]**地产公司；城市更新；汽配城

Urban Renewal Driven by Mature Real Estate Company

Longfor Headquarter Renovation Postscript

1. Shen Ruoyu 2. Li Xuefei 3. Wang Mengzhuo 4. Huang Han

1. AREP Architecture Design Consultant (Beijing) Co., Ltd. 100035

2. CPG Consultants (China) Co., Ltd. 101100

3. China Institute of Building Standard Design and Research Co., Ltd. 100037

4. gmp Architectural Design Consultants (Shanghai) Co., Ltd. Beijing Branch, 100027

**Abstract:** Under the background of the overloading of resources, environment and population, the prominent disease of big cities, Beijing proposes the “policy of redistributing non-capital functions” to promote the optimization of the functional structure of capital cities. It is a key factor to improve the spatial quality of the capital city to activate and reuse the existing buildings that cannot meet the current stage of production and life. Through the analysis of the engineering practice project of the north fifth ring auto parts factory to the Longfor headquarters project, this paper summarizes and puts forward the design method guide of existing buildings from the aspects of functional replacement, economic elements and technical strategies.

**Key words:** real estate company; urban renewal; auto parts city

## 一、背景

一方面由于人们社会生活方式与消费习惯的快速变化，老式商场无法适应时代而逐渐没落乃至关停；另一方面北京市在资源、环境和人口超载负重，大城市病凸显的背景下，政府提出“疏解非首都功能政策”以推动首都城市功能结构的优化。城市中的批发市场等业态作为非首都职能而被疏解。北五环汽配商城的改造升级就是在这双重因素作用下提上了日程。

北五环汽配商城作为北京著名的汽车维修养护“地标”，其原有建筑具有鲜明的“面积至上”烙印。整栋建筑体量巨大，南北长 230 米，东西宽 80 米，单层面积达到 16400 平米，南北两端外置了两个旋转坡道串联五层空间，使之成为地上总面积达到 82000 平米的庞然大物。

龙湖集团 1993 年创建于重庆，总部位于北京。长期以来龙湖集团总部办公一直采用租用高端写字楼的形式，随着龙湖集团发展策略调整，建设一个独立的总部办公区成为其重要的发展标志。但在北京减量发展的大背景下，在核心城区新建总

部基地在建设成本和政策支持的上都较为艰难。因此，寻求合适的既有建筑，改造升级为其总部成为龙湖较适宜的总部建设策略。

北五环汽配城的清退正为龙湖集团的介入提供了绝佳的契机。龙湖集团总部及北京公司员工达 5000 人，而北五环汽配城的规模较大，适于承载，交通便利，便于员工通勤。同时，龙湖集团的介入北五环汽配城的改造有利于形成标杆效应，带动红军营地区整体产业升级，因此获得了政府层面的支持。最终龙湖集团与北五环汽配城的产权方确定了“长租”模式的合作，由龙湖集团负责汽配城的改造与后续运营（图 1）。



图1 改造后的龙湖总部

## 二、“好钢用在刀刃上”——高精度的改造策略

在“长租”模式带来的低成本限额下，如何最有性价比地进行改造成为摆在业主与设计面前的课题。龙湖作为成熟开发商，更是对改造设计的“精准度”带来了很高的要求。

“好钢”合理地运用在“刀刃”上，要求我们设计的每一步改造手段带来最有效的空间价值提升。因此在改造设计初始，设计团队对北五环汽配城平面特点、结构形式等现状进行了全面解析，同时结合业主对未来办公的明确需求，提出了以下问题解决思路：1. 细致空间减法，重塑空间品质 2. 细化办公模块，提升空间效率 3. 合理现状利旧，挖掘存量潜力 4. 外观因地制宜，立面低价高质。

### 1 细致空间减法，空间品质重生

#### 1) 阳光中庭引入

根据龙湖集团总部的人员规模，将大平层空间进行水平拆解，南侧设置龙湖集团自用区域，北侧作为外租办公区域。在形体的中央区域，设置三组中庭，作为第一层级的公共空间。中庭介入使 80 米进深化解为 32 米办公+16 米中庭+32 米办公的形式，将办公进深控制在合理采光区域内。三组中庭分别为不同主题，南侧为集团入口大堂及核心共享中庭，层层设置平台，激活公共空间与办公区的互动；中部为自用区与外租区分界的阳光内院，设置室外景观形成对景；北侧为外租办公区中庭，入口与之结合形成较好空间品质，提升外租区整体形象价值。



图2 阳光中庭

#### 2) 服务内核植入

结合中庭带来的空间品质提升，将展厅、咖啡厅等公共服务空间成组设置为服务内核，布局于空间中轴。同时，在首层中央区域设置领导力中心，即集团会议培训中心。服务内岛与共享中庭相互动，使中轴空间形成总部的中央活力带。公共服务空间中置既优化了服务效率，又化解了中部空间采光不良的负面影响。

#### 3) 特色梯厅介入

企业总部往往有较频繁的跨部门间沟通的需求，作为大尺度的平层办公楼，电梯的垂直联络功能效率较低。因此在中庭之外，设计又设置了三组特色梯厅串联上下，大大提高了平层办公的垂直联通效率。结合特色梯厅旁设置共享办公与临时讨论区，成为高密度办公空间的“气眼”。

阳光中庭-服务内岛-特色梯厅，三级递进的共享空间的介入，形成一个品质与效率合一的总部办公公共空间序列。

#### 2. 细化办公模块，提升空间效率

龙湖作为成熟的地产企业，尤其注重空间效率。结合龙湖办公的自身特点——灵活组织的项目组较多、会议讨论需求较强，设计结合平面中部设置了集中会议岛，居中布置提高辐射效率，同时化解采光短板。标准层通过核心筒的划分形成若干相对完整的办公组团，办公组团外围设置会议与灵活办公区，与交通动线结合紧密。而在相对安静组团内部设置固定办公位。

#### 3 合理现状利旧，挖掘存量潜力

改造设计不同于新建项目的最大特点，是现状空间的制约，而这种制约往往通过设计师的巧思形成与众不同的独特空

间效果。另一方面，改造项目的结构拆除与结构加固是建设成本的大头。全面的现状结构体系分析后确定合理的结构利旧策略，在工程实施阶段会帮助业主省下很大成本。

#### 1) 空间利旧：特色坡道空间改造转化

作为原来的立体汽配城，南北立面的汽车坡道颇具特色。设计中业主和设计师一致同意保留这一特色空间。环形坡道中部设置为会议室、图书室等服务功能；外围的坡道区域结合室内空间设计，设置为阶梯上升的特色临时讨论区、休息区；顶层空间结合天窗设置为室内温室花园，形成联通上下的特色交往讨论空间。

#### 2) 结构利旧：结构拆改策略优化

全面的结构分析以及结合方案进行结构拆改优化，亦是旧改工作设计师的重点关注内容。加固改造设计中的拆改，可以根据拆改构件的部位大致分为三个层级：

1. 只拆除楼板和改变次梁布置
2. 拆除楼板及框架主梁
3. 拆除竖向构件：包括墙和柱子

对结构整体的影响及加固的代价，如无特殊情况，基本也按这三个层级来区分：

1. 拆除楼板及次梁，不影响结构刚度，只影响局部构件的竖向承载力，如拆改范围小，则加固范围小，只需考虑局部构件承载力。加固处理基本也是局部构件。

2. 拆除框架主梁，将一定程度影响结构整体刚度。加固设计中要增加主体复核后可能产生的加固量，可能超出局部拆改部位。

3. 拆除竖向构件，会对结构的整体刚度产生影响，拆除重要部位的柱子，尤其是拆除框架剪力墙结构中的剪力墙，将对结构刚度造成比较大的影响。根据整体计算结构，进行结构整体的加固处理。加固量比较多，涉及范围比较大。

汽配城为框架-剪力墙结构，原结构的侧向刚度主要靠剪力墙提供，剪力墙的改动对结构整体刚度影响较大。因此设计在实施阶段，结合结构复核成果，选择了完整保留原剪力墙布

置的策略，重新优化整个核心筒布局。通过连梁的特殊处理调整刚度，并结合支撑布置，使结构整体刚度均匀，减少了加固量。对北侧边厅及中部采光庭院等框架梁进行保留处理，结合室内设计保留拆除痕迹，也形成了独特的室内格调。

#### 4 外观因地制宜，立面低价高质

北五环汽配城原建筑造型方正，形象稳重，其体量本体展现的大气感与总部办公的形象诉求有吻合的潜质。因此我们在形象设计上并没有采用复杂拆解的手法，而是希望体量感能完整展现大气的总部形象。同时，业主对于立面的成本控制提出了较为严格的限价要求，综合单方造价控制在约 1000 元，因此设计需要更有针对性地平衡效果与成本。

针对立面的不同方位特点，我们进行了差异化的处理。南北立面临街，且为自用与出租办公区的入口立面——采用玻璃幕墙结合铝板百叶与开启扇的模式，规避了开启对立面效果完整性的不利影响，形成了较为精致的入口立面效果。

西立面临街且长，为主要展示面，内侧为大量办公空间。如何彰显总部标志性同时有效减少西晒为立面设计的主要诉求。设计采用了垂直格栅与水平挑板结合的形式，通过模拟，获得了效果、遮阳与成本的最优解。格栅采用正面单色侧面彩色的模式，形成了连续的渐变效果。沿街效果步移景异，形成了龙湖集团独特的标识性。外部格栅的独特性使内侧界面的处理可以简化。因此内侧我们采取窗墙取代玻璃幕墙作为格栅底景，极大节约了成本。

### 三、结语

通过公共空间植入、使用空间细分、特色空间营造与立面效果重塑，北五环汽配城化身成为龙湖集团总部暨龙湖蓝海产业园。这个项目也从一个局部揭示了成熟地产公司驱动下城市改造项目的思路，即在有限的限额下，精准化每一个改造策略，精细化每一个实施操作，以求花小钱办大事，最大化地实现有限成本下的空间品质提升。这一定不是一座完美的建筑，但我们希望它是一座恰如其分的建筑，像龙湖一样，充满活力、面向未来、脚踏实地。