

我与新时代

# 城市建设一定都是为了人民

张杰

过去几十年,我和团队一直从事老城、老街区的保护与活化工作,见证了我国城市保护更新的发展与变化,并为保护城市文化遗产倾尽全力。

新陈代谢是城市有机体演进的天然过程,但现代城市的发展模式打断了这一过程的连续性,使城市在物质、社会、文化等方面面临碎片化的挑战,需要综合“织补”。对此,我一直主张不能采取外科手术式的大拆大建,而是通过有限干预,用绣花功夫来“织补”城市,将城市功能和空间体系更新与文脉传承相结合,让历史痕迹最大限度保留下来,使城市在生态、文化、经济上更具可持续性。

这样的“织补”不仅能彰显城市文化魅力,留住城市记忆,还能使历史融入当下,激发人们对传统文化的热爱,夯实文脉传承的基础,增强居民的文化认同感与身份自豪感。

## 不止于大杂院

上世纪90年代初,获得首届中英友好奖学金的我从英国约克大学学成归国,来到清华大学做博士后,正值我国城市大规模开发建设时期。

梁思成先生曾说,北京城是“都市计划的无比杰作”,我的导师吴良镛先生也认为,北京旧城“是中国古代都城建设的最后结晶”。但在当时,除了重要的纪念性建筑,人们对于北京胡同、四合院的保护持怀疑态度。

由于工作关系,当时我带着学生对北京老城很多街区都做了详细调研,其中包括国子监一雍和宫地区。这个街区除了辉煌的庙宇和官殿外,还有很多破败的院子。

当时挨着国子监有一片四合院被定为危改项目,规划要拆除。根据相关部门评估,这片房屋的结构安全等级都是三类或四类:三类是接近危房,四类是危房,必须拆。

我很震惊,为什么要拆呢?太可惜了!很多房子都有百年以上历史,假如因为它们年久失修就拆除,那北京城不就只剩下些文物建筑了吗?当时北京老城大量平房被定为三类建筑,但这些都看似普通,甚至破败的院落是整个老城风貌的本底。为了挽救它们,我们对其所



福州三坊七巷历史文化街区一角。(视觉中国)

史文化价值进行了深入研究。在地毯式调研的基础上,将所有建筑进行细分,最后通过综合评价,提出留、改、拆、补的建议。

当时计算机绘图软件还不普及,我和学生进行“一房一院”实地调研时先把信息用笔记本记在地形图上,再回到教室用针管笔、马克笔和尺子誊写到新的地形图上,并用不同颜色标注每个房屋的现状属性和未来规划对策。

基于此,我撰写了《探求城市历史文化保护区的小规模改造与整治——走“有机更新”之路》这篇文章,当时在学术界并非主流,但后来被《城市规划》评为40年40篇影响中国城乡规划进程优秀论文。

国子监历史文化保护区保护规划的调研方法,奠定了我和团队在历史街区保护方面的学术方向。在这一理念指导下,我们做了很多老城街区的保护工作,比如福州的三坊七巷、南京的老门东,以及泉州晋江的五店市。当然,还有我的老家泉城济南。

## 灵动的泉与城

济南地处泰山和黄河交界处,是沟通鲁北平原和中原地区非常重要的交通走廊。灵动的泉水是这座城市的灵魂,与泉水相关的自然和文化遗产是济南不可或缺的重要资源。

上世纪90年代起,我们与济南市规划设计研究院一起对济南老城中芙蓉街一曲水亭街片区开展了保护规划编制工作。“家家泉水,户户垂杨”是这片地区的生动写照。我提出要保护以泉水为主线的原有街巷、院落、园林,开展小规模改造,以线、点、面三层展开,与文化旅游相关的特色商业活动,使之成为济南继“泉、山、湖”之后的第四大以文化保护发展为主要定位的综合片区。

2002年,《济南泉城风貌带规划》出台。规划中“山泉湖河城”的提出,使济南成为全国首个明确将自然要素作为城市遗产重要组成部分加以保护的城市。

2007年,济南启动大明湖景区东扩项目。设计伊始,我们就把大明湖作为文物来对待,保留了大明湖南岸、东岸的历史印记,采取最小干预的方式将扩展区与老的湖岸相衔接,使新旧园区既交融又可识别。

每个城市都有独特的历史、传说、诗歌等,如何把这些文化记忆通过适当的、物化的方式传承下来,也是很大的考验。准确解读济南泉城文化景观的关键,在于理解泉水与人类生存、城市建设相互限制又相互利用的特点。

历史上,大明湖由城南的泉水汇流而成。后来,城市建设阻塞了部分泉水流入大明湖的通道,影响了大明湖与古城的生态联系。我们的设计方案疏通了5处大明湖南岸泉水进水区,大大改善湖水生态环境。同时方案将“园中湖”还原为“城中湖”,将老城历史街区与湖连为一个整体。新湖区的“七桥风月”景区还化用了北宋文学家曾巩回忆济南的诗句“从此七桥风月”。

受天人合一思想的影响,我国古代城市的山水环境不仅是生态要素,还是一种文化现象。保护多层次的“文化景观”,对于历史文化传承和生态环境可持续发展都尤为重要。经过多年实

践探索,结合对济南泉水文化遗产价值的综合研究,我们建议从探求冷泉与人类生产生活互动关系的角度来思考济南泉城的遗产价值。

鉴于此,2013年济南将申遗方向由“济南名泉”申遗调整为“济南泉·城文化景观”。2019年3月,国家文物局将“济南泉·城文化景观”列入《中国世界文化遗产预备名单》。

一个城市的文化传承有丰富的元素,也有它自身的内在逻辑,修旧如旧、保留城市原本的痕迹,同样是我一直以来坚持的。

## 让景漂不再漂

2011年,时任景德镇陶瓷文旅集团的领导找到我帮忙,由于企业发展方向的调整,他所负责的14个陶瓷厂要就地转为旅游企业。我对他说,景德镇的这些老厂区要保护,但要做旅游还得再琢磨。

景德镇是世界著名瓷都,保留了丰富完整的瓷业体系及文化遗存,明清时期这里的瓷器影响力就非常大,全世界很多瓷器都是从这里生产和运输出去的。由于当时皇家派的活太多,御窑干不完,就把它们分给民窑来做。

明代嘉靖年间的督运官王世懋在《西酉委谭》中记载:“天下瓷器所聚,其民繁富,甲于一省,余尝分守督运至此地,万杵之声殷地,火光烛天,夜令人不能寐。戏之曰:四时雷电镇。”这个描绘非常形象,见证了历史上景德镇的辉煌。

旅游业是非常“挑剔”的行业,一个城市如果对旅游产品没有大量投入,环境没有提升,游客很难光顾。旅游消费者的喜好也很多变,当时景德镇已经建了一个陶瓷文化公园,但旅游还是没发展起来,原因何在?

对于景德镇来说,需要换一个思路。比如北京的798以前是工厂,后来艺术家进入后,慢慢就把那个地方激活了,景德镇还真有一群人,号称“景漂”。20世纪90年代来学艺的工匠、毕业于全国各地美术院校的年轻学生,以及海内外艺术行业创业者……他们在这座城市的不同角落追寻自己的梦想。

“景漂”所从事的活动是一个非常典型的后工业经济形态,需要考虑他们有什么需求。其实有很多优秀艺术家,在这座城市并没完全激发潜能。

2012年,我带领团队对“景漂”做了系统调研,包括具体有多少人、住在哪、在做什么等。彼时有2万人,如今已超过5万人。我们确立了整体思路,即利用老城和老厂区发展新的文化产业,以文化复兴带动城市跨越式发展,从而推动一个老工业城市转型。

但这实施起来并非易事。柴窑废弃多年,老的陶瓷工厂也都停产,面对这一片巨大的荒废历史遗存,该怎么办?

我们用在北京调研时的经验,对陶阳里进行了详细调查,调研过程中发现了一个有趣现象。北京有四合院、胡同,而景德镇过去生产瓷器时,是一个民居周围围着一圈坯房,形成“一窑十坯”的生产组织细胞。这是这个城市的独特基因,全世界独一无二。

整个古城最大的一个窑——徐家窑,我们发现时已经坍塌。如何保护修缮?我们征求了很多专家意见,最后决定用原工艺原材料来修缮。为此,我们专门请来老工匠,其中有两三位都已经70岁了,他们从16岁开始就在这里工作,重修过这个窑两三次。

为了还原老窑原本的样貌,修缮没有用一颗钉子,采用传统榫卯结构。同时,按传统做法,用竹筒做排水管,下雨时雨水先流到横管,再流到竖管,最后流到晒架塘的池子中,成为



南京老门东景区的“网红”乌柏村色彩斑斓,与伤古建筑相映成趣。(视觉中国)

拉坯时用的水。我国的传统智慧在此处体现得淋漓尽致。

徐家窑修复后,当地工匠艺人又回到这里拉坯、上釉,然后集中烧制。现在它已成为景德镇在原址上恢复的陶瓷非遗传承地和文旅体验区。后来徐家窑东面的罗汉肚窑也用这种方式完成修复。

在遗产保护中,我们始终秉承一个原则:保护真实的历史记忆载体,将传承传统工艺和新技术结合起来,让实物叙述历史变迁,绝对不做假古董。

刚到陶溪川的前身——宇宙瓷厂时,车间的顶都塌了。我提出,可不可以不拆,直接在原来基础上修缮。这个想法和当地一拍即合,他们对我说,好多工人对原来厂房的屋架非常有感情,可以感受到当地居民对器物文化的热爱是刻在骨髓里的。景德镇所蕴含的工匠精神和对工艺、美学的追求,是这片土地的血脉文化基因。

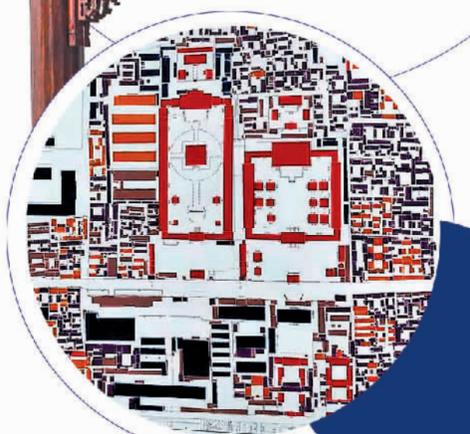
我们还利用老厂房做了展览、艺术工坊、居住、商业、体育休闲等社区服务空间,反响极好。城市保护与更新不但是一个文化、经济工程,更是民生工程。之前有一个车间被用作羽毛球场地,很多市民在此活动。这个厂房改造设计时,我们延续了这种体育功能,并将之扩大提质,成为改善民生的重要举措。

做城市的文化传承、更新或提质,目的就是让老百姓有一个宜居的、自由自在的地方。我常开玩笑说,很多做艺术的年轻人曾经都被大城市“虐”过,景德镇的城市更新使他们实现了自己的人生价值。

景德镇改造为什么成功?关键就在保护真实的文化记忆。

曾经荒废的工厂,现在成为周边居民不用付钱就能玩耍的地方,他们还可以同来到这儿的国内外艺术家交流。看到这样的状态我非常高兴,感到自己的专业对社会有一个正向的反馈,这也是我心中的美好愿景。城市建设应该来源于生活,要与普通人的日常生活紧密相连,最终目的一定是为了人民。

(作者系全国工程勘察设计大师,清华大学建筑学院教授、国家遗产中心副主任。姚亚宁采访整理。)



北京国子监一雍和宫地区现状建筑的传统风貌和历史价值评估分类图。(资料图片)



景德镇彭家弄作坊院一角。曹百摄(中经视觉)

## 北极村夜话

11月中旬,当省城哈尔滨还在盼望今冬初雪的时候,漠河市已经迎来10余场大雪,积雪厚度超过50厘米。

下午3点多,从漠河市出发,沿着我国高纬高寒第一公路漠北公路一路向北,经过大雪覆盖的森林、冰封的河流、静谧的村庄,时间仿佛在这一刻放慢了脚步。经过一个多小时的车程,到达了此行目的地——北极村。

来到北极村,自然是先要找到北。虽然天已经蒙蒙黑,在“我找到北了”石碑前,仍然有不少游客在灯光的映照下打卡拍照。北极星广场上,一个硕大的温度计显示此时零下25摄氏度,寒冷的天气没有阻挡游客体验泼水成冰的奇妙乐趣。

哈尔滨人朱雪峰2002年来到北极村,开办了村里的最北商店,主要经营蘑菇、蓝莓、木耳等当地土特产。小店虽然不大,但游客大多愿意来转转,所以收入还挺可观。朱雪峰一边打包发货一边憧憬着未来,“这些年来北极村旅游的人越来越多,今年我又开了一个特产店、一个饭店,马上就要开业了,生意肯定越来越好!”

在北极村,似乎一切都与北有关。最北餐厅、最北邮局、最北供销社、最北客运站、最北银行……北无处不在。路过餐厅,或是大锅炖酸菜,抑或是小鸡炖蘑菇,美食的热气升腾氤氲着食客的脸庞,透过玻璃窗也能感受到他们的快乐。

今年30岁的郭昊天是北极村本地人。前些年,他在苏州做过民宿管家,在吐鲁番开过青旅客栈,积累了不少经验。去年,回家探亲的郭昊天发现北极村的游客很多,但是民宿大多是乡村农家乐,他决定回到家乡,打造一个精致高端的特色民宿。

传统的木刻楞外形抢眼别致,原始木屋结构保留着岁月的痕迹,一进大厅就是温暖的壁炉,春

每个房间各有特色,每个房间各有收藏,每个房间各有故事。自2013年开业以来,郭昊天的森也民宿订单不断。“民宿风格是为了找回北极村人原始的记忆,现在冰雪旅游火爆,元旦和春节期间的房间快要订满啦!”

森也民宿的对面,是另一家文艺风满满的民宿拾叶知悠。店主邱晓旭是福建泉州人,2017年来到北极村旅游,第一次踩在厚厚的积雪上,就决定:不走了!有了想法,夫妻二人立刻行动起来,只用了2个月的时间,一家文创氛围浓郁的民宿就开张营业了,邱晓旭夫妻也成了北极村的第一对南方创业者。

经过7年的发展,拾叶知悠变得越来越有氛围感:客房既有东北风情的大花被,也有年轻人喜欢的卡皮巴拉玩偶,客厅里有用桦树皮做成的山水画,雷击木变成的灯架,上百种浓浓最北风的冰箱贴,还有被游客贴满了登机牌、火车票、照片、心愿贴的巨大留言板,天南地北的游客在这里留下了一段段欢乐时光。环顾着自己精心打造的民宿,邱晓旭说:“所有的文创产品都是我们自己设计的,游客多的时候,我们每晚会在大厅里举办一场小型音乐会,给游客带来家的感觉。”

说话间,民宿进来了一对南方小姐妹,二人兴奋地说:“今天我们坐了马拉爬犁,看到了鄂伦春族的驯鹿,以前从来没见过,回去要告诉朋友们都来玩!”不知不觉间,天色早已完全黑了。透过窗向外看去,依稀可见马路上的红灯笼随风轻摆,不远处连成片的木屋上覆盖着皑皑白雪,还有几个烟囱中冒出袅袅炊烟,偶尔有行人嘎吱嘎吱地踩着雪走过,月色映照得村庄静谧而又充满生机。

## 生活中的经济学

# 9块9是赔钱赚吆喝吗

陈沛坤

在不少团购平台上搜索“体验课”,会发现除了瑜伽、舞蹈、书法等常见项目外,还有滑雪、马术、击剑这样的小众项目。一些商家推出的9.9元低价体验课吸引了大量消费者,月销售额动辄上千元。

消费者低成本体验课程很好理解,商家选择如此低的定价究竟是赔钱赚吆喝,还是另有玄机?

与正价课程相比,商家推出9.9元的低价体验课,乍看之下似乎是亏本的。从经济学角度看,背后却深藏着边际成本和边际收益的“算盘”。商家的边际成本,指的是每增加一位顾客所需付出的额外成本。对大多数线下服务类课程来说,商家已经支付了场地租赁、设备采购等固定成本。每新增一名体验课学员,商家的边际成本微乎其微。通过推出9.9元的低价体验课,吸引更多顾客参与,商家有效避免了资源空置,并且有助于分摊固定成本,而边际收益则是商家推广低价体验课的

驱动力。所谓边际收益,是每增加一位顾客商家获得的额外收入。推广低价体验课,商家不仅获得了课程本身的收入,还通过吸引更多潜在顾客,为后续的正价课程积累了客户基础。随着课程消费人数的增加,有助于商家更好发挥规模效应以降低成本。通过低价吸引流量,扩大了商家后续盈利的空间。

要把更多9.9元的体验客户转化为长期回头客,是商家的必修课。转化率的提升,往往依赖商家的精细化运营与服务。比如,有的商家会在体验课中加入简单妆造和拍摄环节,满足顾客“既想体验,又想出圈”的心理需求。有的商家则在技能学习的过程中,适时给出个性化评测和反馈,让顾客真切感受到“有被重视,收获满满”。这些投入,能够为顾客提供充足的情绪价值与获得感,从而增强顾客继续购买正价课程的意愿。

对消费者而言,9.9元的低价体验课无疑是一个低成本尝试新事物的机会。短短1个

小时的架子鼓或爵士舞,随着鼓点伴着律动放松身心摆脱疲劳,让人感受到与平时截然不同的自由感。这份独特体验促使不少消费者在社交平台上分享打卡,也推动了社交互动。很多商家通过这种“社交裂变”提高转化率。比如鼓励顾客通过朋友圈分享体验课,或者推荐朋友参加以获得额外优惠。这种“口碑营销”不仅能吸引更多潜在客户,还能通过社交网络进一步提升曝光度。实际上,爆款体验课也是低成本的用户推荐与社交传播方式,通过“社交裂变”带来的顾客增长比传统广告更具性价比。

当下流行的低价体验课,不仅仅是商家“赔钱赚吆喝”的简单策略,而是一种深思熟虑的营销手段。它不仅为消费者打开了探索新兴趣和爱好的大门,也为商家提供了一个有效的客户引流和转化手段。在体验经济转型发展的今天,为商家和消费者之间搭建了一座双向奔赴的双赢桥梁。