

城市更新背景下全过程工程咨询企业能力体系探析

万哲雯¹ 杨旻昊²

1.北京建筑大学城市经济与管理学院, 中国·北京 100044

2.湖北省汉江河道管理局, 中国·湖北 潜江 433100

摘要: 我国城镇化建设已由增量外延扩张转向存量提质增效的高质量发展阶段, 城市更新成为推动城市功能升级与内涵式发展的核心载体。发展模式的系统性转型对传统分段式工程咨询服务造成显著冲击, 市场对全周期、一体化的全过程工程咨询服务需求攀升。本文基于城市更新全生命周期视角, 划分为前期决策、建设实施、运营维护三大阶段, 系统对比传统全过程工程咨询与城市更新场景下全过程工程咨询的差异化特征, 识别城市更新背景下工程咨询企业的能力体系构成。研究成果可为工程咨询行业的战略转型、服务模式升级与高质量发展提供理论支撑与实践参考。

关键词: 城市更新; 全过程工程咨询; 企业能力

Analysis of the Capability System of Whole-Process Engineering Consulting Enterprises under the Background of Urban Renewal

Wan Zhewen¹, Yang Minhao²

1. School of Urban Economics and Management, Beijing University of Civil Engineering and Architecture, China Beijing 100044

2. Hubei Hanjiang River Course Management Bureau, China Hubei Qianjiang 433100

Abstract: China's urbanization has shifted from increasing in scale and expansion to improving the quality and efficiency of existing urban areas, entering a stage of high-quality development. Urban renewal has become a key driver for upgrading city functions and promoting intensive development. This systemic shift in development models has had a significant impact on traditional segmented engineering consulting services, leading to a higher market demand for full-cycle, integrated whole-process engineering consulting. Based on the full lifecycle perspective of urban renewal, this paper divides the process into three stages: early-stage decision-making, construction implementation, and operation and maintenance. It systematically compares the differences between traditional whole-process engineering consulting and urban renewal-specific whole-process consulting, identifying the capability system of engineering consulting companies in the context of urban renewal. The results can provide theoretical support and practical reference for the strategic transformation, service model upgrade, and high-quality development of the engineering consulting industry.

Keywords: Urban renewal; Whole-process engineering consulting; Enterprise capability

1 研究背景

当前我国城镇化发展彻底告别粗放式增量扩张模式, 全面进入存量提质的高质量发展新阶段。城市更新作为优化城市空间结构、完善公共服务体系、改善人居环境质量、激活城区存量活力的核心抓手, 已成为城市高质量发展的关键路径。国家持续出台顶层政策设计, 为城市更新工作的规范化、长效化推进提供制度保障。2025 年, 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于持续推进城市更新行动的意见》, 为打造宜居、韧性、智慧城市提供指引。2026 年, 国务院印发《城市更新“十五五”规划》, 系统明确 2026—2030 年我国城市更新的发展目标、重点任务、重大工程与配套政策, 为城市可持续发展与民生福祉提升提供清晰的行动纲领。

城市更新项目具备周期跨度长、涵盖维度广、参与主体多、利益诉求复杂的特征, 对传统碎片化、阶段性的工程咨询服务模式形成明显冲击, 推动行业向全周期、一体化、综合性的全过程工程咨询模式转型。相较于传统新建工程咨询服务, 城市更新场景下的咨询服务边界显著拓展, 不再局限于建设阶段的单一技术服务, 而是深度融入城市综合治理、多元社区参与、长效效益评估等环节。咨询主体的角色也从传统技术服务商, 迭代为项目总顾问与城市发展战略合作伙伴, 核心能力诉求转向资源整合、多方利益统筹与长期价值赋能。

现有研究对通用场景下全过程工程咨询的服务模式与能力体系已有较为成熟的论述, 但针对城市更新这一特殊存量改造场景, 尚未形成适配其发展特征的专项能力评价

体系,对该场景下咨询服务的差异化要求与能力短板研究不足。基于此,本文立足城市更新全生命周期视角,分阶段对比传统与城市更新背景下全过程工程咨询的核心差异,识别咨询企业的核心能力体系,以期为工程咨询行业转型发展提供理论依据与实践工具。

2 城市更新与传统模式下工程咨询服务的能力需求对比

2.1 前期决策阶段

传统工程咨询在前期决策阶段以满足法定审批流程为核心目标,主要开展可行性研究报告编制、项目立项报批、投资估算编制等标准化工作。咨询团队依据通用审批标准,重点论证项目建设规模、选址条件与财务收益,而土地权属界定、产权梳理等核心问题由大多由建设单位独立统筹,咨询方以核验手续完备性为主,不参与问题研判与方案设计。项目投融资模式的资金来源与还款路径清晰固化,运营模式标准化程度高。阶段交付成果以可研报告、立项批复文件为主,核心价值在于满足行政审批的合规性要求。

在城市更新背景下,前期决策阶段的工作重心从单一合规审批转向现状摸排、政策适配、价值研判与多方协同。现状调研更为精细,需全面核查地块权属、土地剩余年限、建筑结构状态及抵押查封等权利限制,重点破解划拨用地、未登记建筑、共有产权等模糊产权难题,需要通过精细化调查厘清现状底数,制定科学的产权归集与处置方案。政策研判更具针对性,需精准匹配各地城市更新条例、协议出让规则、容积率奖励、存量盘活扶持等专项政策,保障项目落地的合规性与政策性。存量资产评估逻辑不再依托新建工程的成本核算标准,而是需要结合工程技术条件与后期运营效益开展综合研判,实现资产价值的精准评估。利益主体呈现多元化特征,涵盖政府、居民、商户、产权人、社区组织、运营主体等多方群体,诉求复杂交织,同时投融资模式突破传统单一框架,形成财政资金、社会资本、居民自筹协同参与的混合式体系。

该阶段输出成果不再局限于审批文件,而是形成项目现状画像、多方利益共识、长效运营策划、专项融资方案等综合性成果,核心目标是为项目全生命周期高质量实施筑牢产权、政策、价值与民意基础。

2.2 建设实施阶段

传统工程咨询在建设实施阶段以快速完工、交付投产为核心目标,服务对象多为新建或整体拆除重建项目,不存在老旧建筑与新功能适配的矛盾问题。项目设计以满足

规范标准、实现基础功能为导向,设计流程标准化。工期管控依托关键路径法,以优化工序衔接为主要手段。协同管理仅覆盖建设、设计、施工、监理等内部参建主体,协作关系简单。风险管控聚焦工程技术缺陷、施工安全、合同履行等内部工程风险。公众参与程度极低,社区关系由施工单位自主维护,咨询团队以配合应对为主。

城市更新项目建设实施阶段约束条件更为复杂,普遍存在施工空间与居民生活空间重叠、历史风貌保护等刚性要求,对咨询服务的精细化、统筹性提出更高标准。技术层面,设计重心转向既有设施改造、新旧功能融合、空间品质优化,同时需开展既有建筑专项结构检测与安全评估,预判施工引发的沉降、开裂、设施破损等风险,制定专项防控方案,保障施工安全与项目品质。工期管理需要采用分时段错峰施工、低干扰精细化作业模式,最大限度降低施工对居民生活的影响。协同机制将社区居民、商户、基层组织等多元主体纳入全过程决策体系。风险管控重心由传统工程技术风险,转向舆情风险、政策约束、施工限制、邻里纠纷等复合型外部风险。

2.3 运营维护阶段

传统全过程工程咨询以项目竣工交付为服务终点,基本不介入后期运营环节,仅少量参与基础设备维保、日常检修等简单工作,不涉及产业培育、业态导入、社区共治等长效运营内容。资产管理以开展竣工清点、账目核对等程序性工作为主,缺乏全周期资产增值与财务运营思维。

城市更新背景下的工程咨询服务运维阶段,存量资产盘活、业态升级运营、产业导入、社区生态圈培育成为核心服务内容。同时,咨询团队需贴合城市更新政策导向,统筹对接财政补贴、专项债券、更新基金等扶持资源,推动项目长效良性运营。

3 城市更新背景下全过程工程咨询企业能力体系

根据以上三个阶段的分析,区别于传统新建项目全咨“重建设、轻前期、无运营”,城市更新全过程工程咨询核心是以规划策划为引领、以工程管控为载体、以资金平衡与长效运营为目标、以多方治理协调为保障的一体化综合智力服务。城市更新场景下全过程工程咨询的能力体系可划分为基础能力、特色能力、增值能力三大维度:其中基础能力是传统工程咨询积淀形成的固有专业能力;特色能力是适配城市更新特有业务场景所需的专项能力;增值能力是能够为委托方实现增量价值创造的综合能力,具体划分详见表 1。

表1 城市更新背景下全过程工程咨询企业能力体系

基础能力	项目建议书与可研报告编制、招标代理、设计管理、施工 监理与造价控制、设施维护、能耗管理、项目后评价
特色能力	房屋体检、文保修缮、征收安置、既有建筑改造、社区协 调
增值能力	价值评估、投融资策划、产业导入、产业运营、片区综合 规划

4 案例分析

北京工人体育场改造重建项目全程采用全过程工程咨询服务模式，是城市更新领域依托一体化咨询赋能重大存量改造项目高质量落地的典型范例，为行业同类项目实施提供了宝贵实践经验。

4.1 项目实施中的关键难点

传统管理模式难以适配精细化管控需求：工体改造重建项目属于大型城市存量更新工程，具备专业覆盖面广、建设内容繁杂、参与主体多元、同类案例稀缺、工作界面交叉重叠的特征。项目服务链条覆盖前期立项咨询、专项评价、PPP 投融资咨询、招标控制价编制、全过程项目管理等全业务板块，各环节相互关联、深度耦合，任一环节的偏差或滞后均会影响整体进度。该项目对咨询团队的专业广度、协同效率与应急处置能力要求极高。

超大工程体量与极致压缩工期的管控压力：本项目建设体量大、施工范围广、参建单位众多，建设复杂度极高，但总施工周期仅 22 个月，工期压缩力度极大。传统管理模式下各主体信息互通不畅、数据协同滞后、现场统筹机制缺失，难以实现进度、质量、安全三大目标的同步统筹与均衡管控，项目全过程实施管控压力突出。

创新投融资模式缺乏成熟实践先例：项目建安造价达 46.2 亿元，整体投资规模庞大，资金筹措、回报机制设计、风险分摊体系构建难度较高。同时，项目采用北京市首个资源补偿型使用者付费 PPP 模式，属于城市更新投融资机制的创新探索，国内无成熟落地案例可参考，模式架构、合同体系、收益平衡与风险管控均需自主创新实践。

4.2 项目团队的实践探索

针对项目实施难点，全过程咨询团队从数字化技术赋能、投融资模式创新两大维度精准破题，形成适配大型城市更新项目的一体化解决方案。

技术赋能层面：针对项目体量大、工期紧、多主体协同难度高的痛点，团队全面落地数字化智慧建造体系。通过 BIM 三维建模预判施工冲突与工序难点；依托三维激光扫描技术留存既有建筑构件完整数据，构建项目专属数字资产，并结合 3D 打印技术还原建筑细部构造。基于一体

化数字平台开展模型验算、虚拟预拼装与动态进度管控，全方位保障施工进度与建设质量。数字化技术的深度应用打破了建设与运营的信息壁垒，将咨询服务能力延伸至后期运营阶段，为场馆长效智慧化管理筑牢数据基础。

投融资创新层面：项目市场化引入社会资本，成立专项项目公司统筹负责项目投资、建设、运营全链条工作。通过将投融资、工程建设与 40 年特许经营权深度捆绑，实现社会资本全生命周期深度参与与风险共担。咨询团队通过前置优化 PPP 合同体系，从制度层面保障项目建设品质与长期运营目标落地。

5 结论与建议

结合理论分析与案例实践可知，从事城市更新业务的全过程工程咨询单位，应在传统工程全周期管理能力之上，培育房屋体检、文保修缮、征收安置、既有建筑改造、社区群众协调等城市更新专属特色能力，同步深耕投融资策划、产业运营、片区综合规划等赋能业主的增值能力。企业可通过打造复合型专业团队、落地数字化管理平台、整合多方跨界资源，全方位搭建完整能力体系。

5.1 构建多维复合型人才团队

城市更新项目的长效价值依托全生命周期一体化运营实现，需要贯通前期策划、建设实施、后期运维的全链条服务能力。咨询企业应设立专项城市更新运营部门，搭建涵盖规划设计、工程建设、投融资分析、政策研判、社区沟通、运营管理的复合型人才梯队。

5.2 提升全周期数字化平台集成应用

咨询企业需具备数字化平台统筹整合能力，依托项目全周期数据沉淀反向赋能前期策划与方案优化，构建数据驱动的闭环管理体系，实现数字化能力从建造端向运营端延伸。同时搭建标准化、可复用的城市更新数据库，为企业各类项目方案编制、风险管控、落地实施提供数据支撑与实践参考。

5.3 强化多元资源整合

城市更新项目投资规模大、回报周期长，市场化引入社会资本是行业发展必然趋势。全过程咨询企业需具备前置化投融资咨询与综合性资源整合能力，筛选优质运营型社会资本主体，通过科学搭建投融资架构、完善合同约束体系，打通投资、建设、运营服务壁垒，实现多方资源整合。

参考文献：

[1] 吴理航, 王仲, 孙璨. 可持续城市运营视角下城市更新规划实施体系重构[J]. 规划师, 2026,42(6):24-30.

[2] 张鲁. 新形势下城市更新项目的经营模式探讨[J]. 住宅与房地产, 2025(6):79-81.

[3] 廖粤生, 白莉莉, 冯晓露等. 存量提质视域下我国城市社区公共体育空间的适数化改造[J]. 沈阳体育学院学报, 2026,45(2):50-56.

[4] 王琼. 城市更新视角下商业建筑资产数字化运营管理路径探索[J]. 价格理论与实践, 2025(11):62-67+290.

DOI:10.19851/j.cnki.CN11-1010/F.2025.11.432.

[5] 李嘉. 城市更新中的城投转型：地方化债背景下的创新路径探索[J]. 宏观经济管理, 2026(1):72-81.DOI: 10.19709/j.cnki.11-3199/f.2026.01.006.

[6] 张英杰, 张天正. 我国可持续城市更新模式的进展、挑战及路径[J]. 价格理论与实践, 2025(11):57-61+290. DOI:10.19851/j.cnki.CN11-1010/F.2025.11.422.