



本报记者 杨洁文  
本报记者 陈梦泽 图

夕阳的余晖,洒落在上海康城社区南门附近的大草坪上。昨天傍晚6时,王勇、王斐斐拿着卷尺勘测场地,不时讨论几句。两人是热心业主,也是“美好康城社区合伙人”——这些天,一场“万人拔河”活动正在康城酝酿,希望让更多居民朋友走进社区、走出家门。

“万人拔河”,这个说法乍一看有些夸张,实则有迹可循。位于闵行区莘庄镇的上海康城,是上海最大的单体开放式社区,占地约1平方公里,常住人口近4万人。用街道作比,可能会有更直观的概念:静安区石门二路街道,区域面积也是约1平方公里,实有人口近3万人。“康城之大”,以及随之产生的“治理之难”,可见一斑。

近年来,上海康城正探索超大社区基层治理之路,通过党建引领、多方参与,让党组织领导下的社区自治更具活力。且看,面对近4万居民的多元需求,康城社区如何将昔日的“旁观者”变成“合伙人”,鼓励“合伙人”变成“当家人”?



■ 上海康城小区俯瞰



■ 通过多方整治,康城成为了居民心目中的“美丽家园”

# 康城之治:4万居民不是难点而是财富

## 问题1

### 活力如何营造?

#### 社区工作者化身“HR”

“我们队伍比较多,场地要划分成不同区域。”“天气越来越热,是不是搞几个水雾风扇?”“要不然放在晚上比赛?”

连日来,在康城社区“莘智汇”社区公共空间内,有关拔河赛的讨论热烈进行。白板上方写着密密麻麻,不少“社区合伙人”下班后还会赶来商议,有时直到深夜,会议室还亮着灯。

面向康城社区所有286个楼栋,每个楼栋组织8人队伍报名,参与即可获得100元楼栋自治金——“万人拔河”,是康城社区与“合伙人”们策划组织的第一场重要活动。

“我们希望发动居民广泛参与,走出家门,就是参与自治共治,增强社区凝聚力向心力的第一步。”康城社区党委专职副书记张军萍告诉记者。

今年3月,康城社区发布“美好社区合伙人”招募令——为社区美好生活出力,把“你的事”“我的事”一同变为“我们的事”。经过一个多月的时间,首批88位“合伙人”人选。数据显示,在首批合伙人中,中

共党员26名,占比30%;50岁以下70名,占比80%;本科及以上学历77名,占比88%。从专业背景看,他们覆盖物业工程类、绿化管养类、社区文化类、财务管理类、法律服务类五大领域,将成为社区治理的“智囊团”。

有50年党龄的顾三林加入了,他说:“我为小区困难群体送餐十多年,关心社区本来就是我应该做的事”;年轻的新上海人小许加入了,他说:“康城就是我的家”;企业白领黄晓安加入了,她说:“我可以提供财务审计方面的专业意见”;全职太太美美妈加入了,她说:“我是楼组长,更要为社区作贡献……”

管好超大社区很不容易,需要方方面面的配合。其中,挖掘培育社区治理的内生资源和力量,是营造活力的重要基础。在张军萍看来,社区工作者要化身“HR”。无论是招募“社区合伙人”,开展“万人拔河”活动,抑或是此前的邻里文化节、体育嘉年华等社区睦邻活动,总有不少人“社区达人”脱颖而出,成为中青年骨干力量,他们就是宝贵的社区财富。

## 问题2

### 机制如何理顺?

#### “莘智汇”畅通民意渠道

聚集了一批“社区达人”,机制如何理顺?“莘智汇”社区公共空间,发挥着重要作用。

山林道,维园道,瀑布湾道,大浪湾道……初到康城的人,可能会被这些路名“绕晕”。纵横交错的内部道路,是小区楼栋号的重要组成部分。社区里286栋楼宇、4个居委会,还有3所学校、4个菜场,1个敬老院、2条公交线路,都靠它们分布划分。“莘智汇”社区公共空间,就位于瀑布湾道。

走进公共空间,右手边的墙面上,“社区热点问题TOP10”映入眼帘:旧水景改造、垃圾分类、老年食堂、文明养宠、快递件投放、非机动车停放、非机动车充电、广场舞扰民、交通出行……张军萍说,这里是民声、民智、民忧的“一门式收集站”。依托“莘智汇”搭建人民建议征集平台,定期听取居民诉求,畅通民意表达渠道。截至目前,已线上线下收集149件。

这里也是居民自下而上参与的公共议事厅。公共空间的最里处,有一个乡村振兴咖啡馆,在这里,居民可以品尝一杯公益咖啡,了解闵行对口扶

贫工作,认领一棵远在云南的咖啡树;也可以开展一场“头脑风暴”。就像是开在社区里的“星巴克”,“莘智汇”成为居民的“第三客厅”,许多社区治理的灵感火花都在这里迸发。

一次头脑风暴中,有年轻居民提出建议:“小区里废弃的水景太多,能不能利用现有设施改造,做一个音乐喷泉?不仅美观,还能让社区里的老年人和孩子多一个休闲娱乐的场所。”这一提议,获得了不少居民的响应。多方意见征集之后,在康城南门附近的月牙湖畔,一座集灯光、音乐变换的音乐喷泉应运而生。到了周末与节假日晚上,音乐喷泉就会上演灯光秀,吸引不少居民朋友驻足欣赏。

#### “网格化”直连楼栋末梢

“莘智汇”的四楼,居民们感觉很亲切。2016年2月,作为全市基本管理单元试点区域,莘庄镇在康城正式成立“两委一中心”(社区党委、社区委员会和社区中心)组织架构,办公地后来就设在这里。

十年前,康城一度是“问题小区”。2015年,

## 问题3

### 痛点如何解决?

#### “数字技术”消弭“海量单据”

一个超大社区的基层治理,若还停留在人工阶段,显然已经“out”了。以科技赋能社会治理,以数字化手段解决民生痛点,这对于体量庞大的康城而言,尤为关键。

不妨以维修项目为例。以往,要启动一个维修基金项目,需要有哪些流程?曾经的业委会成员王斐斐列出这样一套流程:“业主报修—物业上门查看—物业出维修方案和报价—超过授权的楼栋征询—物业内部审批(区域经理、工程部经理、总经理)—提交业委会审批(需要过半委员逐个签字,然后业委会盖章)—物业落实施工—业委会签字验收。”

粗略统计,康城社区动用维修基金进行维修更新的日常工程项目平均每年有上千件。王斐斐说,第三届业委会2016年8月开始履职,接任时的第一难题,就是上届遗留下来的上千张未经审核处理的维修单,简直“堆积如山”。

这边,业主有维修的迫切需求;那边,业委会还需甄别工程是否合规、流程是否合理、有无重复申报……业委会成员轮流值班,单子要超半数人签字,流转时间可能超过一周,“尤其是纸质文档在流转过程中容易遗失,查询困难,还存在被篡改的可能性。”

后来,王斐斐设想了一套业务逻辑,请程序员邻居协助,将它变为现实——通过数字赋能,一套电子签章系统诞生了。

打开“社区维修基金日常工程项目电子签章系统”,整个康城社区的申请项目数量、验收项目数量等信息,一目了然。随机点开一条“某楼斜屋面防水瓦片翻新维修”申请单,列表内包括报修单、老化的瓦片、检查记录、施工图、验收单等,十分规范。尤其是“施工隐蔽单”一项,要求将隐蔽工程的施工情况也全程记录,从翻起旧瓦,到安装挡板、铺设新瓦,每一样都有照片“数字留痕”,有迹可查。

这样一来,不仅申报处理效率得到了大幅提升,更重要的是,从立项到支付,全程留痕,随时可查,也为社区精细化、科学化管理提供了支点。

▶ “社区合伙人”王勇(左)和王斐斐(右)一起为“万人拔河”活动勘测场地

#### “维权斗士”变身“社区达人”

长发被簪子挽起,一身古风,裙袂飘飞……初见王斐斐的人可能很难想象,眼前这个“仙气飘飘”的姑娘,竟曾是一位不折不扣的“维权斗士”。不过,和她聊上几句,便可信服:大到“三驾马车”相关法规条例,小到防水瓦片维修流程,她熟门熟路,俨然已是半个专家。

原来,王斐斐投身社区公益已有十年。多年前的康城,因技防设施缺失、失窃率高、群租泛滥等种种乱象,让居民怨声载道。由于行动力强,王斐斐一度被左邻右里开玩笑称为“维权斗士”。后来,她发现吐槽投诉并不能改变现状,王斐斐下了决心:“坐而论道,不如起而行之”。2016年,王斐斐参选业委会,想为社区干一番事业。然而,实际接触后才发现,只有亲自尝试后,才知道有多“难”。

出于不同立场,居民诉求可谓“众口难调”。“比如停车难,我们曾经想过,是否可以提高外来车辆的停车费?原以为这个建议社区居民都很支持,没想到不少人表示反对——我亲戚朋友来,是不是要多交停车费了?我一个礼拜才回一次,是不是逼我办月卡?又比

▶ 张军萍(左)和小区居民讨论最近业委会的改选事务

康城发生了185起入室盗窃案件,平均每两天一起。张军萍还记得,她初到康城没几天,一位居民阿姨到她办业委会委屈直哭:“我们实在住不下去了!我儿子刚结婚,结果礼金首饰全部被偷了!”张军萍还发现,有居民驾车刚出社区,就把驾驶座前挡风玻璃砸碎的“康城社区停车证”收了起来。询问原因后,居民的答复让她心头一刺:“在外面,我们实在不好意思说自己住在康城。”

组织架构搭建后,作为镇和居委之间的“中间层”,社区党委集综合党务、政务、事务和服务功能于一身,不断强化党建引领,统筹协调作用发挥明显。

综合室、接待室、警务站、城管工作站、房管工作站……走到里面,身着不同制服、来自不同条块的工作人员你来我往,交流密切。原来,包括公安、城管、市场监管和房管等执法管理力量向一线下沉,实体办公。这不仅缓解了基层执法压力,也有效促进社区治理合力不断提升。

而随着智能化门禁系统等硬件的升级投入,康城“改头换面”了,居民也随之定了心。

今年59岁的康城社区民警徐斌明年将退休。从2002年起,他就任康城担任社区民警,这是他从业队退役后的第一个岗位,也将是最后一个岗位。“从整个社区只有我1个民警,到现在有6个民警成为警组,我们



如房屋漏水,家里漏水的居民非常着急,最好马上来修;没漏水的居民则会问,为什么要动用我们的维修资金?”说起这些,王斐斐有些无奈。

王斐斐第一次见到张军萍,是在一次意见征询会上。在此之前,她对社区干部有些不信任。双方坦诚聊开了后,王斐斐才发现:“原来我们的目的是一样的,只是之前缺乏沟通。”从了解到理解,再到如今的大力支持……就这样,“维权斗士”化身“社区达人”。她参与组织的“青年融入社区”康城聚合青年志愿服务项目,还连续两年捧回全国银奖、金奖。



的警力充分下沉,每个居委都有一名专职民警。”说到如今的治安情况,他颇为骄傲地咧嘴笑了:“康城110报警类总数持续下降,入室盗窃已经三年零发案。去年,有居民声称电动车失窃,连续报案三次,结果都是自己忘了放在哪了。”

康城片区网格治理委员会常务副主任丁超说,康城社区就是一张大网,4个居委会是4个中网格,在各自辖区内再划分若干小网格,最终的微网格连通每个楼栋。“我们将重点围绕破解超大型社区治理中难点问题,以全过程人民民主贯穿全领域,做到‘有事好商量、事事可商量’‘小事不出网格、大事不出社区’。”

● 王斐斐(教师,“80后”)

我参加过业委会工作,深深感到,社区事务涉及工程、财务、法律、维修等许多方面,但从从来没有哪个学科哪个专业,名为“业委会”。光靠一腔热情,显然还不够,要学的东西太多了。希望“合伙人”制度让更多人参与到社区中来,吸引大家真正沉下心来为康城做一些事。当更多人了解难处、愿意协商时,社区工作也就更容易开展。

● 张国良(退休人员,73岁)

我在康城住了十多年,本来忙自己的公司,不太参与社区事务。直到一年前,我无意中发一些楼栋更换号线、维修电梯,报价实在太高了。我本身对电器方面比较了解,我觉得物业、包括当时的业委会,并不专业。所以,一听说有“合伙人”制度,我马上报了名。我自认比较懂行、有点经验,可以出出主意。康城环境不错,有山有水,我希望它变得更好。

● 王勇(蓝天救援队队员,“80后”)

社区治理涉及方方面面,仅靠几个居委干部,去应对几万人的社区,这太难了。因此,群策群力很重要,“合伙人”制度就能更好发挥大家的主动性,共同推动社区治理。其实,相较于蓝天救援队这样单纯的“输出型”公益,在社区公益要考虑的方面会更多。社区事务与居民日常生活息息相关,每个人都有自己的出发点和思考点,需求也各不相同,要平衡大家的想法就会面对一些压力或阻力,不能形成良性循环、建立完善机制,就很关键了。

● 陈奕今(旅游行业从业者,“80后”)

2007年搬到康城的我,见证了小区

## 坐而论道,不如起而行之

——「美好康城合伙人」这样说

从脏乱差,没人管,到一步步变美、变安全。原本我对社区没有太多关注,觉得独善其身就好,但这个观念因为疫情转变了。2020年开始,我当起社区志愿者,开始做一些力所能及的事。所以当社区招募“合伙人”时,我们几个志愿者都不约而同地说:“报啊!”没有为什么,好像已经形成了惯性;不是为了什么特别崇高的目标,就是想把我们共同的家建设得更好。

● 美美妈(全职太太,“80后”)

我是在“美丽康城”公众号上看到有“合伙人”招募的,马上就扫码报名了。作为全职妈妈,我有时间为社区出一份力,本身也是担任楼组长工作。不过,相比起楼栋管理,小区治理涉及的内容要多太多了。“合伙人”让更多居民业主参与到小区事务当中,让大家参与决策讨论、提出意见,相关政府部门也能够倾听更多百姓的呼声。相信新的探索,可以使小区走向良性循环、健康循环。

● 黄晓安(企业白领,“85后”)

我是新业主,去年10月刚刚搬到康城来。平时生活中,我也听到周围居民的一些吐槽抱怨,有的观点甚至比较偏激。这到底是真的吗?与其猜疑,那不如我来当“合伙人”,自己找到答案吧。“合伙人”不像业委会,不用耗费那么多精力处理日常事务,相对灵活,更适合我们上班族。我有财会方面的专业知识背景,同时也在大企业工作,了解一些事项的操作流程,可以当“参谋”。希望通过社区“合伙人”制度,我们能够科学合理利用有限资源,一起将康城建设得更好。

本报记者 杨洁 整理

## 短评 康城的启示

潘高峰

中国人的智慧里,“人多力量大”和“三个和尚没水吃”并存,看似矛盾,其中却蕴含深意,道出的是“人心”的力量。

人心是最大的政治。上海最大的开放式社区上海康城,常住人口近4万人,需求多样,价值多元。人多曾是康城社区治理的难点,如今却成了社区“财富”。从“众口难调”到“众人拾柴”,这背后是对基层党建和基层社会治理的探索,在凝聚人心、善用民意、推动自治上找到了办法。

聚民心,先要有内核。以党的二十大代表、康城社区党委专职副书记张军萍为代表的基层党组织,就是这个内核。他们与居民群众距离最近、联系最紧密、接触最广泛,通过基层党建引领,将心比心,以心换心,把越来越多的人聚拢在身边,甚至把“维权斗士”变成“社区达人”。

有了人,还要有办法。群众的智慧无穷,全过程人民民主是法宝。从民声、

民智、民忧的“一门式收集站”——“莘智汇”平台,到新成立的“美好社区合伙人制度”,都是问需于民,问计于民的创新途径。

最后,还要有效率。4万人的庞大社区,与几百人的小区相比,基层党组织和居民自治组织的压力不可同日而语,治理方法肯定也不尽相同,必须善用科技赋能,用“数字技术”消弭“如山单据”,让有限的精力发挥出更大的能量。

当然,上级党委和政府,也要及时将各类资源配置持续向基层倾斜,确保基层党组织和基层干部有资源、有能力为群众服务,增强基层党组织在群众中的影响力和号召力。

党的十九届四中全会首次提出要建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体,传递出一个清晰的信号:当代中国的社会治理将迈向党委、政府、社会、公众共同治理的新局面。具体如何实现,上海康城就是生动实践。

响房屋安全。”有居民表示反对:“地面空间本来也很紧张了,为什么要占用绿化面积?东一个停车棚,西一个停车棚,有啥好看?”有居民提议,是否可以加装消防喷淋设施?但资金方面又陷入瓶颈。

上周,张国良和另一位“合伙人”跟着居委、物业工作人员,绕着康城二期走了一圈,花了2个多小时边走边进行商讨,初步选了一些点位。他也做了不少功课,等着在座谈会上提意见。

同张国良一样,其他“合伙人”也都愿意参与,发挥专业知识,甘当社区“智囊团”。关于充电桩项目,康城社区还公开招标,欢迎有资源的居民业主前来报名。

要变“众口难调”为“众人拾柴”,“头脑风暴”召开在即,这是“合伙人”们第一次直面社会治理痛点。时值业委会尚在改造,关于物业是否需要换届,居民们之间也有不少争议。怎样认真践行全过程人民民主,大家的事大家商量着办,把各方面资源和力量更加有效动员起来、组织起来?非机动车改造,是一个新的起点,让我们拭目以待。