



“绣花功夫”里的敬畏与善意

范洁



新民眼

夏至将至。入梅雨水刚歇，这两天上海最高气温即冲击35℃，高温热浪、暴雨台风，“苦夏”让市民急难愁盼问题突显，考验着城市运行和应急管理能否织起“知冷知热”的“魔都结界”。严阵以待的，还有这座城市的数字底座。

2500万常住人口、318万市场主体、831公里轨道交通运营里程、12万公里地下管线、24.7万台电梯、4.75万幢高层建筑、13亿平方米建筑总量……面对全球罕有的超大城市管理基数，上海的生命体征更为复杂，城市的精细化管理难度更大。

回望这五年，从政务服务“一网通办”、城市运行“一网统管”，到建设“15分钟社区生活圈”、探索“建筑可阅读”，一

项项“上海首创”背后，是下好城市治理的“绣花功夫”，是刻进城市肌理的“人民至上”。

绣花功夫，让城市可视、可感、可知。“水电气”负荷用量、交通实况拥堵路段……在市城运中心指挥大厅大屏幕上，一个个跳动的“气泡”，仿若这座城市跃动的“细胞”，对潜在的风险隐患实时感知、动态监测、精准研判、及时预警。去年，城市运行数字体征系统上线，至今已汇聚全市218类1.79亿数据感知端、1150个解决问题的应用，涵盖气象、交通、环境等8个方面。“一网统管”迭代升级，城市运行有“大脑”，区级有“中脑”，街镇有“小脑”，村居也有“微脑”，汇成耳聪目明的“智慧城市”。就在上个月，上海出台全国第一部“一网统管”的地方性法规，为抓住城市治理“牛鼻子”提供法治保障。

绣花功夫，让城市共建、共治、共享。一枚小小的“随申码”，已成为上海市民出行“标配”，从2020年开发上线起，经历数次迭代、适老化改造，如今使用已达数十亿次，这是“一网通办”提质增效的缩影。目前，“一网通办”注册个人用户达6700万，企业用户超过267万，上线全程网办事项超3000项，累计办件量达2.26亿件。去年底建立了“一网通办”帮办制度，解决规章制度看不懂、操作手续不熟练等问题，越来越接近“让百姓办事像网购一样方便”的初衷。“人民城市”离不开全民参与，“12345”市民服务热线、人民建议征集、“随申拍”信息收集，共同绘就城市治理的细心、耐心、巧心。

绣花功夫，让城市宜居、宜业、宜游。从“家”向外步行15分钟，可以抵达

哪里？菜场超市、健身苑点、公园绿地、养老设施……这是“15分钟社区生活圈”的答案。2019年，上海选取15个试点街道推动“社区生活圈行动”，至今已完成180余个项目落地，一系列基本生活服务、公共活动空间，打通了基层治理的“最后一公里”。近日，武康大楼前打卡一族的回归，成为了上海“重启”后一道亮丽的街景，从百年历史建筑到网红打卡地标，武康大楼成为上海“建筑可阅读”的代表。目前，全市范围已开放建筑1056处，设置二维码2957处，诠释了“建筑可阅读，街区可漫步，城市有温度”的理念。

城市是生命体、有机体，敬畏城市、善待城市，更是对人的敬意和善意，通过提高城市治理科学化、精细化、智能化水平，以“绣花功夫”谱写“城市，让生活更美好”的新篇章。

数字“城市大脑”让人民更有获得感

上海市“一网统管”市域物联网运营中心主任江波：我们能做的还有很多

上海疫情防控进入常态化，近期嘉定区推出一项基于“数字哨兵”扫码态势的感知系统，如果有黄码或红码持有者扫码进入场所，系统一秒钟就可识别，并在一分钟内指派到联勤和网格，十分钟内对该扫码者进行相应管控和快速处置，形成闭环。运用实时在线数据和智能方法，及时精准地发现问题，预防风险，这样的画面是城市运行“一网统管”远程调度的常态，也是上海数字体征应用的一个缩影。

一路摸着石头过河

“一网统管”的理念由上海在全国率先提出并落地，但理念的提出并非一蹴而就，其间也经历过探索和演变。

早在5年前，江波就在他主攻的业务领域，敏锐地发现了云计算、大数据、人工智能、物联网技术正处于飞速发展阶段，技术的日趋成熟让数据的实时在线成为可能。如果能采集到实时、在线的数据，就能够通过算法模型进行感知和预判。有了感知就能了解事件的“态”和“势”，并采取相应的对策。江波当时选择了从物联网领域，也就是感知端入手，“可以说是技术的革命，推着我不断向前走”。

2017年，机缘巧合之下，江波团队参与了杨浦区控江路街道社区专网的建设。那时“一网统管”的概念还没有被提出，街道人员也并不知道哪些事件可以通过数字化来解决。但他们提出日常治理中遇到的困境，江波团队就尝试通过感知设备将物与网链接，来实现优化。例如高空抛物这个老大难问题，就可以通过应用移动的高中低端的摄像头捕捉到的数据形成算法，实时监控。并将获取的画面和数据在专网上予以反馈，方便管理人员捕捉和处置。

“当时不像现在，没有标准的范式。”江波表示，作为最早“吃螃蟹”的人，他和技术团队一路摸着石头过河。过去人们常常觉得，搞数字化，找懂技术的人去做就行了，其实不然。最难的是要找到治



浦东新区城市运行综合管理中心集运行监控中心、监督指挥中心、联动联动中心、数据集成应用中心等于一体
本报记者 孙中钦 摄

理和数字化的结合点。这一定需要懂“行”的人，真正了解行业痛点，有“想法”，加上懂技术的人，拿出“算法”，两者结合在一起，才能形成数字化解决方案的“办法”。

以此作为突破口，控江路街道用数千个“感应点”建起了一张社区物联网，高空抛物报警、门磁感应、电梯监控等，这些智能设备传输的数据聚沙成塔，让社区治理彻底“活”了起来。三年后，控江路街道已完全建立并联通区、街道、居委三级构架链路。

技术、理念都在更新

2018年，随着浦东率先建设“城市大脑”，开启了上海智慧政府的探索之路。一年后，上海提出“一屏观全域、一网管全城”的建设愿景，全市层面的城市运行“一网统管”雏形渐显。2020年上海全面推进“一网统管”建设，以“一网统管”为城市治理的“牛鼻子”，开展城市治理能力和治理体系的现代化探索，促进城市治理数字化转型。

为了更好地赋能“一网统管”平台，上海市“一网统管”市域物联网中心也由此孕育而生，作为上海市城运中心的重要组成部分和有力的后台支撑。

如今已成为该中心“掌门人”的江波告诉记者，这里整合了上海16个区、307类、1.16亿个物联终端，日均采集超过3400万条实时动态数据，统筹着上海全市物联感知基础设施的有序建设和智能

运维。

如果将城市比作生命体，“一网统管”就犹如城市的大脑，所有的机体情况和行动发生都经由大脑得到反馈。当越来越多的终端接入，这张无形之网也越织越密。要实现全生命周期的管理，更好保障城市运行安全有序，就必须全面准确把握城市生命体征。

“一网统管”下，大到整座城市每天的水质监控、交通拥堵，人群聚集状况尽收眼底；中到覆盖上海16个区，横向贯通、纵向连接，各个时段、各个街面管理领域的基本情况都可以一目了然；小到一扇门牌号，都有一份“专属档案”，沿街商铺也能被“精确登记、精准执法、精细管控”。发展的每一步都从城市运行的客观规律入手，从市民和城市运行的需求出发，分布在整座城市的超过1亿个的神经元感知体系从宏观、中观和微观三个层面打通了全域数据，全面赋能城市治理数字化。

而在江波看来，这5年的实践探索，迭代更新的不仅仅是技术，更是观念的变革。数字化本身只是手段，让人民群众从中受益，有获得感、幸福感和安全感才是最终目标。

“我们曾经也遇到过在项目推进中，要把不同职能部门原定管理流程打通、重塑，其中势必会涉及权利的调整和再分配。”通过数字化建设，也打破了政府部门原先各自为政的格局。职能的边界变得模糊，这样可以更有效避免相互推诿、扯皮，更有利于提高百姓办事效率和

降低办事成本。数据赋能不仅仅是让数据多跑路，让人少跑路。最终还倒逼了管理流程的改革，推动政府职能由被动变主动。

长出来的“智慧城市”

“上海刚刚经历了严重的疫情冲击，逐步恢复常态之后，也有很多值得我们反思和直面的问题。尤其是在‘一网统管’建设中暴露了不少以前我们没有发现的基层的短板和痛点，这些都是眼下亟待我们去优化和解决的。”江波坦言，“所以说，‘一网统管’表面上是技术手段的创新，实质上更考验治理能力。我们所向往的‘智慧城市’它不是一个工程项目，做完就结束了。它更是一个漫长的过程，‘智慧城市’是在过程中生长出来的，而不是做出来的。”

前不久，上海市人大表决通过了“一网统管”建设决定。这一治理数字化领域的综合性决定共23条，针对数据赋能基层治理，发挥治理数字化功能、规范推进“一网统管”在疫情防控应用场景，实行个人疫情防控信息核验措施等予以明确和保障。这在江波看来又是一项“重大利好”。近期他还忙着上海城市运行数字体征系统的推广工作，“我们正在把上海的治理模式复制到全国，尤其要在农村地区落地，助力数字乡村建设，目前已经在四川成都、江西鹰潭等地展开试点。我们能做的还有很多。”

本报记者 解敏