

编者按

前不久,习近平总书记在上海考察时强调,“党中央高度重视城市工作,明确提出要建设创新、宜居、美丽、韧性、文明、智慧的现代化人民城市,改造城市老旧小区是重要一环”“要以‘绣花功夫’不断提升小区物业管理和便民服务水平,努力让居民群众满意”。

老旧小区改造,是民心期盼的事,也是总书记念兹在兹的事。旧房改造、城市更新,是举世公认的治理难题。这道题难在哪?如何寻找更优解?“绣花功夫”应该下在哪里?湖北日报《理论周刊》邀请南开大学周恩来政府管理学院教授马学广进行解读。

社区治理真正的深水区不在“物”的改造,而在“人”的协调

前沿观潮

访谈嘉宾



马学广
南开大学周恩来政府管理学院教授
博士生导师

国内外都讲社区但治理逻辑截然不同

记者:比较看,西方国家大多将社区定位为与国家相对的私域。在我国政治版图中,社区被摆在重要位置。你去了全国、境外很多城市的社区搞调查研究,从全球横向上看,从历史纵向看,我国的社区治理有什么特点?

马学广:近年来,我走访过国内外众多城市的新老社区。每到一处,我们不只看市政基础设施建设成效,更爱与居民、志愿者和社区工作者围坐畅谈,倾听他们的急难愁盼,见证社区治理的创新实践。社区治理的底层逻辑,就隐藏在这些琐碎而鲜活的日常烟火中。

记得在国外某社区调研时,社区志愿者坦言其治理重心在于维护居民自治,即政府仅负责确立行事规则、划定职能边界和提供公共服务,极少介入社区内部事务管理。而在国内某社区调研时,社区负责人一句“居民家里的每件小事,就是社区的大事”令我印象深刻。两相对比,虽然都是在讲社区,却折射出截然不同的治理逻辑:前者恪守公域与私域的边界,而后者则将主动回应群众诉求视为基层治理的生命线。

西方社区治理逻辑脱胎于其市民社会发展传统,秉承德国社会学家斐迪南·滕尼斯的“共同体与社会”范式,以及法国社会学家埃米尔·涂尔干的“机械团结—有机团结”分野,社区首先是社群组织并扩展为居民生活空间。相比之下,我国社区的形成伴随着快速城镇化、单位制解体和基层治理现代化进程,不仅是居民的生活共同体,更是公共服务落地、社会关系协调以及基层矛盾化解的关键治理单元,承载着党和政府密切联系群众、全心全意为人民服务的桥梁作用。

因此,中国社区治理逻辑并非单纯的行政介入,而是实现国家管理、社会协同和基层自治的有效衔接。社区一端连着宏观的国家制度安排,经由各项政策工具转化为具体的民生服务;另一端连着微观的群众生活诉求,使其成为基层治理的起点。可以说,社区是国家宏观制度与基层微观生活交互的接口、枢纽和归宿。

随着时代发展,社区的功能已从早期的人员管理与环境维护演进为集公共服务、社会保障、应急管理为一体的综合平台。现代社区治理所面对的,早已不单是道路、管线、站场、楼宇等物理空间的设施维护,而是如何在有限的空间、预算、资源和权限范围内调和不同年龄、职业与利益诉求人群的共处关系。因此,社区治理的核心绝非简单的“管房子、管空间、管秩序”,而是通过精准服务群众来协调关系、培育信任、凝聚共识。

归根结底,社区治理就是要将人民对美好生活的向往落实到每一栋楼、每一座院和每一个家庭,让国家发展的红利转化为群众真切的获得感。

农村天地广阔,农业大有可为。
——习近平总书记指出

有理有句

指导单位:湖北省委网信办
出品单位:湖北日报评论理论中心
荆楚网(湖北日报网)

□ 胡孟凡

今年5月,我站在“湖北青年五四奖章”的领奖台上,回想起那年冬天拖着行李箱走在回家的路上,满怀壮志,却也忐忑不安。
许多人问我,你放着好好的大学老师不当,跑回农村种蘑菇、搞直播,图什么?我想说,人生这道题,有时候不是因为知道答案才去选,而是因为心里有个声音在喊——“你得回去”。

不怕从开头开始
既低头看地,又抬头看天

2019年,我在随州职业技术学院做护理

“十四五”期间

湖北持续推进城镇老旧小区改造
累计让18448个老旧小区、282.87万户居民受益

“十五五”期间

我国重点实施完整社区建设扩面提质增效工程
对5000个社区进行建设改造
还将推进1500个老旧街区厂区改造提升

制图/万璇

城市现代化不是少数区域的局部现代化不能让一部分居民被遗忘在时代的角落

记者:上海历史性地解决了老城区居民“拎马桶”问题。作为一座具有全球影响力的现代化大都市,上海用很长时间,投入大量精力,去改善其内部仍不够现代化的生活形态,弥合处于同一城市空间中的生活品质“时差”。从这件事中,我们能够看到什么?

马学广:国际化大都市固然需要高端的产业、完善的基建和耀眼的城市地标,但它又绝不能仅仅表现为更密集的道路或更漂亮的天际线,城市现代化更应传达出人文关怀以及对居民个体尊严的呵护。评价一座城市的现代化水平,既要看看它光鲜亮丽的区域,也要看看它老旧沉寂的角落;既要丈量其经济发展的高度,更要体察其呵护民生的温度。恰恰是这些容易被忽视的细节,构成了检验城市发展价值取向的标尺,深刻诠释了城市现代化建设“为了谁”的人民底色。

上海持续推进旧区改造、历史性解决“拎马桶”问题,正是笃行“人民城市”理念、建设现代化城市的生动写照。城市现代化绝不是少数区域的局部现代化,更不能让一部分居民被遗忘在时代的角落。“现代化人民城市”的核心要义在于让发展成果公平地惠及全体市民,努力填平城市内部生活品质的鸿沟。老旧小区不仅仅是砖瓦木石的空间组合,更是社会关系与集体记忆的载体。倘若只追求建筑翻新和资本盈利,原有的社会网络就会遭到毁灭性破坏,导致社区社会资本流失、公共精神涣散和家园认同崩塌。

因此,坚持“留改拆”并举、推行社区微更新,既补齐了民生设施短板,又守护了社区人文肌理,还留住了游子心中的乡愁。解决“拎马桶”这件“小事”,表面上完善了人居环境,实则变革了城市发展逻辑。这既是一项兜底的民生工程,更是一项重塑社会关系的治理行动,最终指向的是让每一位居民都能有尊严地共享城市发展的荣光。

一根晾衣竿的变化揭示城市治理如何认真端详日常生活的褶皱

记者:这个问题与上一个问题密切相关。总书记此次在上海考察时,从过去居民晾衣服要“伸出一根竹竿”,谈到改造后的生活变化和“共建共治共享”。这样一个十分细微的生活场景,折射出社区治理怎样的逻辑?

马学广:如果说解决“拎马桶”彰显的是人民城市的价值取向,那么一根晾衣竿的变化,则揭示了这种价值取向如何转化为具体的治理行动。过去,居民把竹竿伸出窗外晾晒,是在空间与设施不足条件下的无奈妥协;改造后设置安全便利的晾晒设施,看似只是增加了细微配套,实则标志着城市治理开始认真端详日常生活的褶皱,并对居民真实而具体的需求作出回应。

评价一座城市治理的现代化水平,不应仅看重地标性建筑工程,而应俯身留意居民生活的细枝末节。比如,老人上下楼是否方便、孩子上下学是否安全、车辆停靠是否

有序、衣服晾晒是否便利,这些民生细节承载了居民对社区治理水平最直接的感受。

但是,社区治理绝不能止步于满足个体需求,还必须妥善调适个人生活与公共秩序之间的张力。一根晾衣竿,牵动着居民的生活便利,也考验着建筑安全与社区环境的底线;增加停车位,看似是空间规划的技术问题,实则是不同群体争夺有限公共资源的利益博弈;加装电梯,表面上是工程改造,背后却要精细权衡高低层住户之间的成本分担与权益得失。

由此可见,社区治理真正的深水区,往往不在“物”的改造,而在“人”的协调;最难从来不是图纸上的施工方案,而是现实中各方共识的达成与规则的塑造。

这正是社区“共建共治共享”的深意所在:“共建”旨在打破社区治理政府“独角戏”的权力运作方式,汇聚居民、物业企业和社会组织等多方力量参与;“共治”重在通过多元利益主体充分协商,找到各方诉求的最大公约数,缔结共同遵守的家园契约;“共享”则不仅是分享社区治理成果,更是让居民从“旁观者”转变为“合伙人”,共享表达与协商的权利。这深刻折射出社区治理的两大转向:从单纯管理物质空间,迈向同步协调社会关系;从主要依靠行政推动,迈向多元主体协同共治。这绝不意味着政府“退场”,而是要求其更好地扮演组织者、协调者和规则供给者的角色,将分散的力量拧成一股绳,真正实现“自己的家园自己建,自己的事情自己管”。

一根晾衣竿,就这样轻盈地折射出“人民城市”理念的万千气象。它启示我们,社区治理既要敏锐捕捉那些“不起眼”的民生小事,更要善于将小事背后的多元诉求有效组织、妥善协调。社区治理的最高境界,不仅是环境的整洁有序,更是让每一位居民都能从中感受到便利、尊严和实实在在的获得感。社区治理这根“绣花针”穿引的绝不只是环境与设施的丝线,更是人与人之间那份弥足珍贵的信任与温情。

超越单纯的“甲方—乙方”思维构建起透明、互信、可协商的新型合作关系

记者:据中指研究院统计,2024年至2025年,全国TOP50品牌物业在管项目主动撤场率同比上升37%,其中住宅项目占比超过八成。今年全国两会期间,关于“物业管理”还是“物业服务”的讨论也引发广泛关注。从生产关系和基层治理的角度看,这些现象反映出哪些值得重视的新问题、新变化?

马学广:物业企业主动撤场的现象,折射的不仅是行业经营的波动,更是社区内部权责、利益与服务供给方式的深层调整。

我国物业管理制度发轫于20世纪90年代的住房市场化改革,早期旨在解决社区“从无到有”的专业化管理问题——居民缴费、企业履约,双方依托契约联结,构建起权责对等、边界清晰的双边市场关系。然而,历经二三十年的发展,这种简单的契约关系已难以覆盖日益复杂的治理现

实。居民对物业管理的需求从“有没有”转向“好不好”,物业管理事务也从维修保洁延伸至加装电梯、停车管理、适老化改造、应急安全防范等兼具市场属性与公共性的领域,面临着“怎样协商、如何决策、由谁负责”的治理命题。

关于“物业管理”还是“物业服务”的讨论,本质上是厘清二者的职能边界。社区既需要“管理”带来的公共秩序,也需要“服务”提供的居民体验,二者缺一不可。当前最应警惕的,是将物业企业异化为“万能治理主体”——如果一味叠加责任而不匹配相应的权限与资源,只会加剧权责失衡。为此,居民与物业企业亟待超越单纯的“甲方—乙方”思维,在契约精神基础之上,构建起透明、互信、可协商的新型合作关系。

突破当前“物业管理”与“物业服务”困境的关键,在于明确物业企业权责清单并健全社区治理协商平台,清晰界定物业管理、政府职能与居民自治的边界,并完善居委会、业委会、物业企业及居民之间的协同机制。物业企业的未来,不是责任的无限叠加,而是要从单纯的“服务承包商”转向社区治理的“专业合作伙伴”。把市场服务、公共治理和居民自治的衔接关系理顺,才能实现物业管理的可持续发展与社区治理的良性循环。

一种耐心细致的工作方法一套以人民为中心的治理哲学

记者:“绣花功夫”究竟是一门怎样的功夫?在社区治理中,应该如何把这门功夫下到实处?

马学广:从解决“拎马桶”到改善晾晒条件,再到协调物业与居民关系,这些看似零散的民生议题,最终都指向同一个命题:面对利益交织的现代城市,治理绝不能依赖粗放式、“一刀切”的老办法。习近平总书记用“绣花功夫”形容城市治理,正是对新时代社区治理规律的精准画像。绣花讲究看清纹理、找准落点,一针一线皆关乎全局;社区治理亦然,居民身边一件件小事处理得好不好,最终就决定了群众对城市治理效能的真实印象。

“绣花功夫”是一种发现问题的能力,要求治理者躬身入局,敏锐捕捉那些容易被宏大叙事遮蔽的民生细节,如老人上下楼不方便、孩子有无活动空间、设施损坏能否及时维修,这些都是社区治理落针的“针眼”。同时,它更是一种因地制宜、精准施策的方法论。不同社区的人口结构与主要矛盾千差万别,精细化治理绝不是程序的烦琐叠加,而是在充分调研的基础上分清轻重缓急,做到“一社区一方案”“一问题一对策”,坚决避免简单复制带来的水土不服。

“绣花功夫”是一门组织协调的艺术,不能由任何单一治理主体包办。政府、居委会、物业企业、社会组织 and 居民各有职责与诉求,真正的功夫在于通过党建引领、民主协商和制度衔接,构建起责任共担、成果共享的治理共同体。落实社区“共建共治共享”,就是要让政府提供制度保障、居委会发挥协调作用、物业企业做好专业服务、社会组织 and 居民积极参与,携手绘就基层治理的“同心圆”。

“绣花功夫”还是一项立足长远的制度,不能仅凭一时热情,还要有坚实的制度支撑。真正决定社区治理成效的,是权责清单是否清晰、参与渠道是否畅通、利益协调机制是否健全。老旧小区改造的成败往往不在于施工技术,而在于改造前是否听民意、改造中是否有协商、改造后是否有长效维护机制。“绣花功夫”不是灵机一动的权宜之计,而是事前协商、事中实施、事后维护环环相扣的完整闭环。

归根结底,“绣花功夫”绣的是社会关系,织的是治理共同体。它强调以人民为中心,但不等于简单包办;强调精细治理,但不等于程序繁复;强调多元参与,但不等于责任模糊。中国式现代化是人口规模巨大的现代化,这不仅要我们建设现代化的产业与设施,更要锻造与之相匹配的现代化治理体系。社区治理下“绣花功夫”,不仅是一种耐心细致的工作方法,更是一套以人民为中心的治理哲学——它赋予我们解决具体问题的初劲,也启迪我们统筹复杂关系的智慧,最终让每一位居民都能在细微处触摸到城市的温度和个体的尊严。

(湖北日报全媒记者 周磊)

用创意“缝”出好日子

摔跤更是家常便饭,我腿上到现在还有疤。但评论区里的每一条好评,都让我觉得值得。
流量有了,我又尝试做直播。对我来说,过去的经历从来不是白费,是积累。学护理练的是手稳和耐心,当老师练的是表达和控场。这些在直播里一样好用——手稳才能把农产品拍得好看,耐心才能把种植过程讲清楚,表达和控场更是必不可少。所以哪有什么跨界,不过是把之前攒的本事换了个地方用。

打造农产品的反差感把之前攒的本事换个地方用

农产品和时尚放在一起,也能产生反差感。我开始琢磨如何把农产品做成礼服。第一件礼服是用白菜叶缝成的,花了六七个小时,在阳光下有自然的渐变美。我穿着“白菜礼服”骑三轮车的视频发出去,一夜涨了三四万粉丝。后来,香菇、泡泡青、香稻,甚至大米袋子都被我们“手搓”成礼服。

为了保证更新频率,无论酷暑寒冬我都坚持外出拍摄。有一年腊月二十九,我们拉着三轮车爬上大洪山金顶,雪有二十多厘米厚,车开不上去,大家抱着三轮车走了两个多小时。零下好几摄氏度的天气,我们却浑身冒热气。

摔跟头更是家常便饭,我腿上到现在还有疤。但评论区里的每一条好评,都让我觉得值得。

流量有了,我又尝试做直播。对我来说,过去的经历从来不是白费,是积累。学护理练的是手稳和耐心,当老师练的是表达和控场。这些在直播里一样好用——手稳才能把农产品拍得好看,耐心才能把种植过程讲清楚,表达和控场更是必不可少。所以哪有什么跨界,不过是把之前攒的本事换了个地方用。

粉丝多了,订单多了,基地渐渐扭亏为盈,业务模式也从单一种植发展为集种植、加工、销售、研学、文旅于一体的综合产业,去年接待了近两万人。很多玩法都是受网友的启发——有人在直播间问“能不能带孩子来摘蘑菇”,我们就把旧棚子改造成了采摘园。网友的每一句评论,都是一次市场调研。

成为“全村希望”不是玩梗
乡村不是退路,是出路

一开始我只是想解决家里的困境,但在

这个过程中,我有了新的愿望,那就是帮助更多人。2024年,我们开始跟当地农业农村局合作开电商培训班,到现在培训超过2000人。有个学员是隔壁村的村干部,我们花了两个多月帮他涨了7万多粉丝。看到他站在田里跟网友介绍家乡的农产品,我觉得比我自己上热搜还高兴。

这七年,我最骄傲的不是自己涨了多少粉丝,而是我们村的变化。以前年轻人往外跑,村里就剩老人和孩子;现在每到节假日,来住民宿的、采摘的,村里热闹起来了。那些曾经劝我“别犯傻”的亲戚,跑来问我:“小凡,我家也想种点菌子,你看行不?”“当然行。只要你肯干,种子我出,技术我教,卖不出去我兜底”——这句话,我跟村里每户人家都说过。

有人问我,后不后悔辞职回村?我想说,重来一百次,我还是会回来。因为乡村不是退路,是出路。我的三轮车上写着“全村希望”,那不是“玩梗”,是我真想做的事——成为全村的希望,带领大伙把农产品卖出去,把日子越过越好。

(作者为随州市泰丰农产品农民专业合作社社总经理,自媒体账号“乡间小凡”主理人。口述整理:湖北日报见习记者谭佩佩、“有理有句”理论评论专栏主理人王舒娴)