

实干兴伟业 蝶变舞繁华

——杭州市下城区打造全域中央商务区纪实

郭认可 董政 班丽红 斯子珏



“克难攻坚”篇

为有“克难”多壮志，敢教日月换新天。三年于历史来说，不过短程一瞬；三年于下城而言，却坐不住、等不起、慢不得。随着城市化的加快推进和经济社会的快速发展，因产业“退二进三”、项目“改造提升”、城郊“撤村建居”、城区“有机更新”等引起的拆迁、搬迁、信访等问题，一直影响着下城的发展速度和质量。

近年来，下城区连续实施三轮年度“十大克难攻坚重点项目”，下城的党员干部以“敢拼搏、善攻坚、打胜仗”的豪情与激情，攻坚克难、敢于碰硬，带领广大群众、动员社会各界力量，啃下了一批“硬骨头”，为下城经济社会可持续发展扫清了障碍，拓宽了上升渠道。

清零，清零，清零！

百井坊地块位于市中心武林商圈黄金地段，但由于建筑年代久远，该地块早已暴露出建筑风貌陈旧、道路交通拥堵、日照绿化不足等诸多问题，且存在着消防和治安隐患，尤其是该地区居民的居住条件相当困难。

从2009年底开始，下城区就启动百井坊地块改造工程，一度陷入僵局。2014年初，下城区将该地块改造工程列入全区“十大克难攻坚重点项目”之首。区委主要领导以壮士断腕的决心和勇气在会上当众表态，“两年内拿下百井坊”，并委派区委常委、组织部长担任总指挥，全权授予他调动全区力量投入改造工作的权力。随着司法强迁的启动，“结冻”快3年的百井坊改造工程终于陆续开始“解冻”。2014年下半年，该地块120余户居民主动搬迁；2015年上半年，百井坊巷78号、86号、98号三幢房屋搬迁；2015年下半年，17户居民及商铺搬迁……

2015年11月9日，百井坊地块历经5年零11个月艰苦卓绝的奋战，1251户住宅和86家“住改非”商铺、单位全部“清零”。今后，该地块将建设成为杭州新的地标建筑，发挥其最大的社会效益和经济效益。

此外，还有一大批拆迁项目也都陆续“清零”：——杭氧杭钢地块历时6年，涉及152户农企14家企业的杭氧杭钢地块土地征收工作，实现全部“清零”，这里即将诞生一座超级商业旅游综合体“城市之星”；——城北体育公园地块历时9年，涉及468户农居的三期、打塔两村拆迁也全部“清零”；——东新冷库地块“清零”，百亩九年制国际学校启正实验学校动工开建；

——省儿保山子巷地块历时11年，涉及117户拆迁户全部“清零”；——望湖宾馆历史保护街区历时10年，涉及78户拆迁户全部“清零”；

——商业储运地块18户农居全部“清零”……

这些拆迁项目的清零，为下城新一轮发展打下了坚实基础。

征迁，搬迁，拆迁！

下城地处杭州市中心，楼宇林立，商业繁华。但像白鹿鞋城、长城机电市场群、东方布料市场等一批传统专业市场，产业低端、设施陈旧、环境脏乱，管理落后，已然与中央商务区建设格格不入。

近年来，下城区一鼓作气、狠下决心，通过改造提升、搬迁拆迁等方式，让一批传统专业市场实

现“华丽转身”。搬走的都是“低小散”，建起的将是“高大上”；拆掉的都是“老旧破”，迎来的将是“新美靓”。

——白鹿鞋城位居武林商圈黄金地段，占地近7000平方米，其中连建面积就有4000多平方米，存在着严重的消防安全隐患，也影响了周边的交通。下城区迎难而上、众志成城，从2014年4月起，历时4个多月时间，终于打赢了市场拆建搬迁攻坚战，市场内343家商户实现整体和谐搬迁，创造了杭州市中心依法拆建、和谐征迁的纪录。如今，原白鹿鞋城地块已成功变身绿意盎然的城市绿地公园和公交首末站，改善了环境，也方便了大家的出行。

——位于德胜路的长城机电市场群包括长城、京城、万城、长城五金4家市场，是杭州市主城区体量最大的传统专业市场之一，涉及经营户近3000家，从业人员1.5万余人。2015年初，下城区仅用了1个月时间，就成功实现了4家市场的整体搬迁。目前，长城、京城、万城机电市场地块已腾空拆平，建成了临时绿化和停车场；长城五金机电市场地块自搬迁后就被投资方看中，将其提升改造成全国首座跨层生活综合体“西狗国际”，今年底前将正式开业。

——石桥路上的农都市场也已经迁往萧山，原址之上，一个新的农产品流通产业园已经开工建设，几年后一个省内唯一的“城市厨房”将与杭州人见面。

——位于东新路和德胜路交叉口东方布料市场也在今年年初被成功攻克，以后会建起一座漂亮的城市综合体……

化解，化解，化解！

除了啃下一大批项目拆迁、市场搬迁等硬件方面的“硬骨头”外，下城区坚持以人为本，以“和风细雨”的方式逐个化解历时多年难以解决的民生小问题，如34年之久的塘南社区拆迁补偿问题、18年之久的皇亲苑地下车库问题、15年之久的天园园电表分账问题……

——与百井坊地块一路之隔的皇亲苑小区，老底子原是皇国戚居住的地方，曾出过名人。自1997年回迁安置房落座以来，一直存在一颗“定时炸弹”——市区“最大的一处地下室群租小区”。2014年，下城区将其列入克难攻坚重点项目，按照依法行政、疏堵结合的原则，对地下室乱象开展集中整治。经过87天的不懈努力，106间地下室窝居户全部搬走。如今，已经改造成百姓喜闻乐见的公益文化活动现场。

——在朝晖塘南社区，一起有30多年历史的撤村建居遗留矛盾纠纷也被成功化解。自1981年以来，460多位塘南社区居民一直上访，他们的诉求是补偿当年因农转非所受的损失。为了啃这块“硬骨头”，下城区使出了“三板斧”——“领导包案、部门联动、综合施策”，其中包下这件案子的是区委主要领导，通过边工作以情、晓之以理的多次协调，再加上全区各部门的通力协调联动，终于与几位上访户达成了相关协议。一起历时34年的纠纷，终于尘埃落定。

——在潮鸣街道，解决了田园阁开发商补偿及安装一户一表等困扰15年的历史遗留问题。——在石桥街道，下城区启动几年前因开发商资金链断裂导致田晓之适用房项目烂尾，而无法按期拿到房屋的400余户业主拿到了新房……

近三年来，一件又一件、一桩又一桩民生类的“疑难杂症”问题也都逐一化解。



杭州中国医药城

问题哪得清如许，为有“改革”活水来。如果说“克难攻坚”势如破竹、强势推进的话，那么“改革创新”则波澜不惊、润物无声，却涉及到全区的上上下下。从行政机构整合到事业单位重组，从行政审批事项精简到管理职能下放，从国有企业公司化运作到建设单位企业化管理，改革的触角伸向方方面面，而公共服务业领域的改革更涉及教育、医疗、文化和民生，社会治理3.0版本的推出则创新在国家治理体系的末端绽放异彩。

三年来，下城区在改革创新中砥砺前行！

整合，精简，提效！

2014年，下城区在全市率先完成卫生、计生“二合一”和工商、质监、食药监“三合一”改革，有效整合管

理，提高了工作效率。如果说上述机构的整合是规定动作的话，那么，对下属的各个管委会机构“动刀”，完全是自我加压。管委会与街道合并，意味着拆“庙”，意味着减少官位，意味着裁员，但区委区政府硬是做了下来，如武林广场管委会、中北创意街区管委会和到天水街道，中国银泰银管委会合并到庆庆街道，武林路女装管委会合并到武林街道，西湖文化广场管委会合并到朝晖街道……

原来每个管委会都有四、五十号人，开销不小，行政成本一直很高，而一些职能又与街道交叉。通过资源整合，把管委会合并到街道，大规模精简了人员，降低了行政成本，也盘活了各种资源，如同增添了“翅膀”，带来了发展后劲，做强了街道。如武林路管委会与街道合并后，在武林路先后打造过嘉里时休闲街区、那唯生跨境O2O商场、杭州极众创空间等“三大项目”。

与此同时，执法监管力量也下沉到街道，原区城管局、市场监管局游离在街道外的城管中队、市场监管所的管理职能下放到街道，充实了街道一线力量，在街道和部门“双重视察”的基础上以街道管理为主，真正实现基层“一线”责、责、利”的统一。

不仅是行政机构、事业单位，企业也进行了整合。下城区国有投资控股有限公司和杭州财富盛典投资有限公司两家国企单位，性质雷同，职能相近，区委区政府在充分调研论证的基础上，决定将两者合并，并按照公司法有关要求，所有人员脱离公务员身份，严格实施企业化运作。此外，还对区投资建管中心和区域建发公司（区安居建管中心）两家事业单位实行企业化管理，打破“公务员”、“全额事业、差额事业人员”、“临聘人员”等身份壁垒，将身份放进档案袋，实行统一管理和考核，以实绩论英雄，甚至临聘人员也可以竞聘任职管理干部，有效调动了干部职工干事创业积极性。

利民，便民，惠民！

辖区企业和老百姓的获得感是检验改革成败的试金石。

近年来，下城区不断深化行政审批制度改革，先后撤销区级议事协调机构65个，清减行政权力事项2660项，非行政审批事项106项。同时，该区还依托各街道行政服务中心，推进行政审批扁平化试点工作。

以前成立企业要跑5个部门花上几天时间办出营业执照、组织机构代码证、税务登记证、社会保险登记证和统计登记证，现在实行“五证合一”后，只要在一个窗口2天就能办好。不仅如此，随着智慧化审批不断推进，192项行政权力事项可在线办理，老百姓不用再为一件事“跑断腿”，在家里点点鼠标就能办妥。

改革的成效同样也体现在教育、医疗、文化等公共服务供给上。——卫生服务改革。优化调整教育服务区，长寿桥

小学和安吉路实验学校教育服务区打通共享，新华小学整体并入青蓝小学，长江实验小学新增城北体育公园校区，同时试点推进小升初交互式划片招生。今年全区中考成绩明显进步，平均分比全市高出7.02分，其中安吉路实验学校500分以上的占丁46.62%，领跑全城公办学

校。——卫生服务改革。积极引入社会优质资源创新公立医院体制机制。今年4月，区中西医结合医院与浙江天瑞医疗公司成功“联姻”，将医院的经营权、管理权委托给天瑞公司20年。天瑞公司出资1个亿租下一幢楼改善办院条件，引入专业人才，添置医疗器械，开启了小型手术和夜间急诊，并拿出200万在原有基础上给职工发放奖金，实现了“办院条件明显改善、服务能力明显增强、职工福利有所提高”的目标，更为重要的是为老百姓提供了更为便捷的医疗服务。明年，医院还将冲刺二级甲等综合性医院。

——文化服务改革。在文化服务上，下城区在全国首创《社区文化动态评估规范》《公共文化服务需求调查规范》《公共文化服务第三方评价规范》三大地方标准，公共文化服务迈入“ISO质量认证”时代。同时，制定了公共文化服务“菜单”，提供“单点式服务”。还在全国率先引入“第三方”进行健身器材运行维护管理，并为体育健身群众购买“意外”保险，连续两年得到了全区健身苑（点）建设维护和使用安全“零投诉”。在全省基层公共文化服务评估的排名从2012年的第68名上升至2015年的第4名，实现了跨越式发展。

——民生服务改革。为辖区1.6万余户老年人、残疾人家庭提供家电维修服务，一旦家电维修不了，只要一个电话，维修人员就会上门免费修理；为2.2万余名80岁以上老年人购买意外伤害保险，一旦出现意外身故、残疾以及烧伤等状况，最高可赔付10万元。



自治，减负，转型！

“让社区回归自治本位”是下城区打造社区治理“3.0版”的结果导向。

解放初期，由大伯大妈组成的居委会“1.0版本”以居民自治为主，是社区管理的雏形。经过半个多世纪的演进，逐渐形成了社区党委、社区居委会、社区公共服务中心工作站“三位一体”的社区建设“2.0版”。但“上面千条线，下面一根针”已然成为社区工作的真实写照，社工们忙于应付上级指令，要准备各类工作台账、迎接各类考核评比，很少有时间直接服务于辖区居民。对社区投入的钱也越来越多，1400多个社工，一年仅人头经费就达1.2个亿。但是，老百姓的获得感并没有明显增强，居民诉求仍然有增无减。

时间到了2014年下半年，下城区创立了“党建引领、多元参与、协商治理、智慧服务”的思路，积极探索以“回归自治”为目标的社区治理“3.0版”，目的就是真正实现居民自我管理、自我教育、自我服务、自我监督。

“回归自治”就是要实现社区居委会成员本土化，现在下城区各社区本地居民担任居委会成员比例已达到75%以上。而从社工人数大大幅缩减，一部分有学历、有能力、有干劲的社工向“岗位社工”转型，已先后有43名社工转型为项目社工，承接了54个社区外包的公共服务项目。

社区治理还从其他方位推进。对社区进行“减负瘦身”的结果是，社区机构牌子缩减了近80%，考核评比从18项缩减为1项综合考评。真正做到为社区减负，让社工腾出更多时间为居民服务。对社会组织承接政府购买服务的支持是，每年投入不少于2000万元用于购买社会组织提供的居家养老、社区文化、精神心理卫生等服务。“24小时公益急寻”、“好帮手”等新一批又一批接地气

专版

“转型升级”篇

长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。腾龙换凤，业态升级，开出了高端高质高效益。产城融合，环境转型，转出了新锐新颜新气象。

下城是杭州的心、城市的眼。近年来，下城区委、区政府坚持一张蓝图绘到底，大力推进全域中央商务区建设，着力培育五大产业，经济转型升级加快推进，发展后劲持续叠加。

一个由经济实力、发展潜力、创业魅力支撑的新蓝海正在形成。



杭州国际创新中心

2015年全区200多家各类金融机构实现金融业务增加值209.79亿元，占地区生产总值比重超过1/4。

——文创产业蒸蒸日上。2015年的增加值占GDP比重已超过1/5。连续7年举办中国国际动漫节分会场中北创意街区彩车巡游活动，成为下城的保留节目。经纬国际创意园命名为“杭州现代服务业重点类聚集区”与“创意”融为一体，吸引了国内外众多文化创意企业。全区已拥有市级文创园区4家，市级文创楼宇6

“转型升级”篇

2015年全区200多家各类金融机构实现金融业务增加值209.79亿元，占地区生产总值比重超过1/4。

2015年全区200多家各类金融机构实现金融业务增加值209.79亿元，占地区生产总值比重超过1/4。

——文创产业蒸蒸日上。2015年的增加值占GDP比重已超过1/5。连续7年举办中国国际动漫节分会场中北创意街区彩车巡游活动，成为下城的保留节目。经纬国际创意园命名为“杭州现代服务业重点类聚集区”与“创意”融为一体，吸引了国内外众多文化创意企业。全区已拥有市级文创园区4家，市级文创楼宇6

——健康产业方兴未艾。艾博健康产业基地、英特健康产业园、维健健康产业园等一批健康产业基地和产业

园纷纷入驻，还先后引进浙大国际医院等健康产业类项目100多个。成为杭州市健康服务业试点城区。

——信息产业硕果累累。迪纳网、诚道在工业设计和智能交通等细分行业优势凸显，汉鼎、省交投列入省级工

程试点，盛元印务等多家企业列入工业物联网试点，2015年实现信息经济增加值73亿元，同比增长17%。

“转型升级”篇

2015年全区200多家各类金融机构实现金融业务增加值209.79亿元，占地区生产总值比重超过1/4。

——健康产业方兴未艾。艾博健康产业基地、英特健康产业园、维健健康产业园等一批健康产业基地和产业

园纷纷入驻，还先后引进浙大国际医院等健康产业类项目100多个。成为杭州市健康服务业试点城区。

——信息产业硕果累累。迪纳网、诚道在工业设计和智能交通等细分行业优势凸显，汉鼎、省交投列入省级工



衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。

上有部署，我有行动；上有任务，我有战果。作为一级党委和政府，下城区不折不扣与中央保持一致，认真完成省委、市委部署的重点工作，讲党性、顾大局；讲政治、守纪律；讲作为，比贡献，全区广大党员干部和人民群众以“时不我待”的紧迫感、“舍我其谁”的使命感和“功成不必在我”的大境界，夙兴夜寐、马不停蹄，逢山开路、遇水搭桥，迸发出一级党组织的活力！

——“三改一拆”：完成旧住宅改造65.61万平方米、旧厂区改造49.34万平方米；加快推进西文、三塘等“城中村”改造和重点项目农居拆迁，共计拆迁农居43.99万平方米，回迁安置拆迁农居5379套；对违法建筑保持“零容忍”，拆除各类违法建筑86.6万平方米。

——有污必治：在全市首创河道管理“三色预警”，严格落实“河长制”，整治了黑臭河道12条，埋设污水管57.1公里，消除排污口785个，完成天河河综合整治工程12个，打通断头河3处，完成南大钱等14条河道生态治理，新建河道游步道5.85公里，完成了运河、中河、东河、北大河、贴沙河等游步道修复工作。

——长效清淤：首创了河道长效化清淤工程，改变以往将河水两大截住抽干后挖掘的工序，在河道中铺设淤泥输送管，通过提升泵定期将淤泥输送到指定处理点，进行泥、水分离，脱水后淤泥经检测合格后方可作种植用土，实现“变废为宝”。后续还将投入1800万元用于18公里的管道铺设，运河以北的20条河道清淤已陆续埋设上述淤泥输送管道，预计3年内可完成全部清淤工作。

——节水有招：除了在各社区广泛推广节水器具、改造“一户一表”，开展宣传教育和“节水型社区”外，还鼓励支持楼宇商场开展“节水”行动，如浙江国际大酒店在客房水龙头上加装省水宝装置，年节水在5000吨左右；杭报集团在大楼厕所70余个小便区改用纳米材料，添加密封油，实现无废水冲洗，年节水达1000吨……

水清岸绿，整洁有序、文明亮丽的环境正在逐渐形成。

“转型升级”篇

“提振精神，鼓足干劲”“抓铁有痕，踏石留印”“今日事，今日毕”“务实、务实、再务实”……走进下城区行政中心，迎面扑来的热情神情，总让人充满干劲、热血沸腾。

近三年来，通过开展党的群众路线教育实践活动、“三严三实”专题教育和“两学一做”学习教育，党员干部先学一步、先行一招，充分发挥先锋模范作用，切实转变了作风、扎扎实实在做出了改变，正迸发着一股前所未有的工作热情，“攻坚十事”、“三改一拆”、“五水共治”、“一号工程”等重点工作推进顺利，做出了许多令人瞩目的工作业绩。

——破壁立子，不如甩开膀子。区四级班子领导干部率先垂范，说走就走、亲力亲为，带领各级骨干到一线察实情、“接地气”，深入社区、企业、体察民情，下访接访，面对面听群众讲真话、讲实话、讲心里话，以普通党员的身份参加所在支部每月15日“党员固定活动日”各项活动，以“知”促“行”，以“行”促“知”，倒逼各级干部见贤思齐、敢于担当、高效做事，激发带动良好级风正气。

——维护民意、惠民生一直是下城的工作准则和做事风格，房屋立面整治中每个空调外机的移位、每个雨棚的更换，都与群众商量着办，不少项目错时开工，分段实施，最大限度减少扰民。

——维稳安保工作也是做到极致。除了落实中央和省市委一系列反恐安保措施外，下城区围绕重点核心区域构建叠加管控、纵深布防的安防体系，无论是挂牌重点治安区域整治、出租房整治，还是彩房住人“清零”和瓶装液化气、寄递物流业的清查，都周密部署，一一落实，及时消除和控制风险隐患，为峰会的召开营造了和谐稳定的社会环境。

在这次无硝烟的“战场”上，广大党员干部、机关人员、市民群众纷纷加入志愿者队伍，一大批“红袖章、红马甲、小红帽”走上街头巷尾，开展平安巡防、出租房排查、清洁环境、文明劝导等志愿服务活动，小区里、马路上、公交站、地铁口等都能看到他们的身影。而在全市叫响的“武林大妈”则代表了杭州精神，凝聚了民间力量，构成了一道亮丽的风景线。

“转型升级”篇

绿水青山就是金山银山。

近年来，随着“三改一拆”、“五水共治”的深入推

“不负使命”篇



衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。

上有部署，我有行动；上有任务，我有战果。作为一级党委和政府，下城区不折不扣与中央保持一致，认真完成省委、市委部署的重点工作，讲党性、顾大局；讲政治、守纪律；讲作为，比贡献，全区广大党员干部和人民群众以“时不我待”的紧迫感、“舍我其谁”的使命感和“功成不必在我”的大境界，夙兴夜寐、马不停蹄，逢山开路、遇水搭桥，迸发出一级党组织的活力！

——“三改一拆”：完成旧住宅改造65.61万平方米、旧厂区改造49.34万平方米；加快推进西文、三塘等“城中村”改造和重点项目农居拆迁，共计拆迁农居43.99万平方米，回迁安置拆迁农居5379套；对违法建筑保持“零容忍”，拆除各类违法建筑86.6万平方米。

——有污必治：在全市首创河道管理“三色预警”，严格落实“河长制”，整治了黑臭河道12条，埋设污水管57.1公里，消除排污口785个，完成天河河综合整治工程12个，打通断头河3处，完成南大钱等14条河道生态治理，新建河道游步道5.85公里，完成了运河、中河、东河、北大河、贴沙河等游步道修复工作。

——长效清淤：首创了河道长效化清淤工程，改变以往将河水两大截住抽干后挖掘的工序，在河道中铺设淤泥输送管，通过提升泵定期将淤泥输送到指定处理点，进行泥、水分离，脱水后淤泥经检测合格后方可作种植用土，实现“变废为宝”。后续还将投入1800万元用于18公里的管道铺设，运河以北的20条河道清淤已陆续埋设上述淤泥输送管道，预计3年内可完成全部清淤工作。

——节水有招：除了在各社区广泛推广节水器具、改造“一户一表”，开展宣传教育和“节水型社区”外，还鼓励支持楼宇商场开展“节水”行动，如浙江国际大酒店在客房水龙头上加装省水宝装置，年节水在5000吨左右；杭报集团在大楼厕所70余个小便区改用纳米材料，添加密封油，实现无废水冲洗，年节水达1000吨……

水清岸绿，整洁有序、文明亮丽的环境正在逐渐形成。

“转型升级”篇

“提振精神，鼓足干劲”“抓铁有痕，踏石留印”“今日事，今日毕”“务实、务实、再务实”……走进下城区行政中心，迎面扑来的热情神情，总让人充满干劲、热血沸腾。

近三年来，通过开展党的群众路线教育实践活动、“三严三实”专题教育和“两学一做”学习教育，党员干部先学一步、先行一招，充分发挥先锋模范作用，切实转变了作风、扎扎实实在做出了改变，正迸发着一股前所未有的工作热情，“攻坚十事”、“三改一拆”、“五水共治”、“一号工程”等重点工作推进顺利，做出了许多令人瞩目的工作业绩。

——破壁立子，不如甩开膀子。区四级班子领导干部率先垂范，说走就走、亲力亲为，带领各级骨干到一线察实情、“接地气”，深入社区、企业、体察民情，下访接访，面对面听群众讲真话、讲实话、讲心里话，以普通党员的身份参加所在支部每月15日“党员固定活动日”各项活动，以“知”促“行”，以“行”促“知”，倒逼各级干部见贤思齐、敢于担当、高效做事，激发带动良好级风正气。

——维护民意、惠民生一直是下城的工作准则和做事风格，房屋立面整治中每个空调外机的移位、每个雨棚的更换，都与群众商量着办，不少项目错时开工，分段实施，最大限度减少扰民。

——维稳安保工作也是做到极致。除了落实中央和省市委一系列反恐安保措施外，下城区围绕重点核心区域构建叠加管控、纵深布防的安防体系，无论是挂牌重点治安区域整治、出租房整治，还是彩房住人“清零”和瓶装液化气、寄递物流业的清查，都周密部署，一一落实，及时消除和控制风险隐患，为峰会的召开营造了和谐稳定的社会环境。

在这次无硝烟的“战场”上，广大党员干部、机关人员、市民群众纷纷加入志愿者队伍，一大批“红袖章、红马甲、小红帽”走上街头巷尾，开展平安巡防、出租房排查、清洁环境、文明劝导等志愿服务活动，小区里、马路上、公交站、地铁口等都能看到