

228街坊“破茧成蝶”，为城市更新“添砖加瓦”

■中共上海市杨浦区长白新村街道工作委员会

从昔日承载产业工人记忆的“二万户”住宅，到集历史风貌与现代化“15分钟社区生活圈”于一体的典范街区，蝶变归来的上海市杨浦区长白新村街道228街坊焕发出新的生机和活力，不仅带来了看得见、摸得着的成果，回应了群众对高质量生活的期盼，也成为了新时代人民城市建设新实践的展示窗口和人民城市治理现代化的生动样本，更深刻彰显了党建引领贯穿全程、多元主体参与其中、各方力量联合共融这一工作思路和方法的生命力、创新力和持续力，为城市更新和治理工作树立了标杆、提供了经验。

党建引领 举旗定向 坚持“一张图”规划到底

党的二十大报告和党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》明确要求推进以党建引领基层治理，这为做好城市更新工作指明了方向，提供了根本遵循。自228街坊城市更新项目启动以来，长白新村街道始终坚持党建引领，找准利民惠民方向，确保“一张图”规划到底。

立足高位统筹，科学擘画蓝图。在方案设计阶段，锚定“人民城市人民建，人民城市为人民”理念，将项目置于杨浦区及上海市城市发展战略版图中统筹谋划，把从大处着眼、通盘考虑的“大写意”和从小处着手、精雕细琢的“工笔画”融合起来，绘制兼顾社会效益、经济效益和环境效益的城市更新蓝图。方案围绕保护历史风貌与提升生活品质两大核心任务展开，联合杨浦科创集团对接上级政府，组织相关职能部门、城乡规划和建筑团队反复研讨论证，同时广泛听取群众和专家意见，共同出谋划策。最终设计方案将地块容积率由3调整到1.23，保留12栋“二万户”建筑风貌，通过“留”“改”“建”衔接，有效实现了“修旧如旧、整旧出新”，避免了大拆除、大开发对街区肌理的破坏，兼顾向居民释放公共空间和保留历史记忆的双重目的。

设置工作专班，强化组织

保障。为确保项目顺利实施，区级层面建立由区委领导挂帅的领导小组机制，街道层面设置由党工委“一把手”牵头的工作专班。在“区委—街道党工委—居民区党总支”纵向组织框架的基础上，建立起以党组织为核心，政府专项工作组、居委会干部、居民代表、征收事务所工作人员、民警、律师等共同参与的“一核多元”工作网络，确保上下贯通、横向联动。推行“全周期管理”模式，细化阶段性目标，明确专班成员任务，定期召开项目进展会，及时总结调整策略，确保问题妥善解决。2016年，仅用106天就完成360户居民“意见征询率、协商签约率、同意搬迁率”三个100%，首创上海城市更新的“长白速度”。

坚持思想引领，营造舆论氛围。坚持将党的路线方针政策与城市更新紧密结合，发挥思想引领作用，为项目顺利实施营造良好社会氛围和舆论环境。打造“线上+线下”双轨并行的宣传矩阵网络和舆论引导机制，线上利用官方媒体、网络平台、居民群组等推送政策解读、项目进展动态及居民关注的热点问题；线下通过社区会议、现场咨询、政策宣讲、专题展览等多种形式，将政策精神、实施步骤及项目愿景向广大居民深入传达，解答居民疑惑，消除不安情绪。再者，发掘优秀党员和居民代表典型事例，居民区党总支54个党员竖起“党员亮身份”的签约墙，带头签约、带头拆违、带头搬迁。

多方协作 资源整合 拧成“一股绳”推动更新

城市更新，一头连着城市发展，一头连着人民幸福。习近平总书记指出，城市是人集中生活的地方，城市建设必须把让人民宜居安居放在首位，把最好的资源留给人民。基于这一重要理念，街道坚持多听民声、多聚民智，搭建协同合作平台，将市场力量和社会资源联结成“一股绳”。

构建协商机制，问计于民。在项目初期，确定民意驱动的决策导向，形成全覆盖、多层次协商机制，设置居

背景链接：

杨浦区长白新村街道228街坊是20世纪50年代上海市为改善产业工人居住条件而建的工人新村一号地块。作为上海市城市更新版图的重要构成，在新时代城市更新浪潮中，228街坊率先实现了“破茧成蝶”。2015年，228街坊被列入上海市首批城市更新示范项目，开启了蜕变历程。2023年，228街坊以全新面貌回归大众视野。

民意见收集渠道，将群众参与贯穿于规划、实施、管理全过程。围绕居民实际需求开展大规模民意调查，通过居委会、业委会、街道商会等多方发放1500余份问卷，借助专题座谈、民主协商等方式汇总多方意见，解决整体性布局和技术性细节问题。通过分析整合各类意见形成“需求清单”，并同步配套“供给清单”，把民之所需转化为政之所向。例如，围绕“一老一小”群体，开发熊猫饭堂、亲子乐园和艺术中心等设施；针对年轻白领，设计“228创寓”个性化居住空间；在党群服务中心内增设“乐业空间”、舞蹈房、小剧场等功能分区，方便居民和基层党群组织开展活动。228街坊通过升级社区商业、体育健身等设施，辐射满足了数万人的多样化需求，现已成为全功能覆盖、全人群友好的示范社区。

引入经营主体，整合社会资本。按照“宜分则分、宜融则融”的原则，通过带方案出让、招标引资，吸纳杨浦科创集团等参与，为项目提供资金支持和管理技术。在公共服务设施的建设和管理上兼顾“经济账”和“社会账”，引入有生命力的市场业态和高标准运营主体，以“市场+公益”的双轮驱动模式提升项目的可持续性。例如，社区食堂“熊猫饭堂”和运动健康中心采取市场化运作与公益化导向相结合的方式，形成“销量定补贴”“公益定价”等灵活定价策略，满足居民对高质量餐饮和健康服务的需求，实现良性循环和可持续经营。最终，通过利用政府投入撬动社会资本，充分调动第三方力量，实现了政府、市场和居民的多方共赢。

用好专业力量，释放运营活力。围绕项目规划设计、

物业管理、展馆运营等全过程，引入高水准的专业团队，确保项目建得好、转得通、管得优。立项之初，邀请专业力量对照“五宜”社区标准，按照周边可覆盖10万人左右的承载量要求，进行深入分析和设计。在物业管理中，成立常态化运维专班，并通过购买服务的方式委托杨浦科创集团及其专业物业公司负责日常工作。此外，上海工人新村展示馆等公共文化空间的运营也得到了专业团队支持，通过互动式、沉浸式的展览形式融合历史展陈与现代体验，提升了参观者的参与感和获得感。通过专业力量的赋能，228街坊项目在“硬设施”上实现了质的飞跃，在“软服务”上达到了新的高度。

建管一体 精细运作 织密“一张网”保障成效

项目的成功并非终点，而是持续深化和迭代提升的起点。要确保更新成果经得起时间的检验、经得起人民的评判，长白新村街道始终坚持从“建”到“管”的全流程闭环管理思维，着眼于长效机制的完善和创新，立足于管理的精细化、运维的专业化和反馈的及时化，努力织密建管一体的“一张网”。

形成反馈闭环，巩固项目成果。根据集中式施工向常态化运营转变的不同任务需求，优化多渠道反馈机制，从实际运营中检视前期工作成效，形成全过程闭环管理。依托社区党群服务中心和228街坊街区党支部，增设居民意见收集渠道，持续了解社区居民对公共服务、设施维护、环境管理等方面的改进意见；实行“四级反馈制”，即居民商户提出意见、街区支部分析处置、网格支

撑解决、街道统筹决策。对于反馈的意见，定期召开评估会议，将问题归类整理，制定整改清单，推动问题得到全面解决。通过建立高效的反馈闭环，确保以228街坊为核心的“内圈—中圈—外圈”街区发展规划能够以圈层扩散的方式做好升级拓展工作。

传承推广并重，延续街坊认同。在做实228街坊城市更新成果的同时，将“文化传承”作为长期任务，坚持保护与发展并重。一方面，依托“二万户”工人新村历史风貌，开设“上海工人新村文化展示馆”，传扬产业工人精神和历史文化遗产，打造“党建引领基层治理实训基地”，讲好红色故事，锻造人才队伍；另一方面，通过组织经验座谈、案例叙事等方式，将成功做法推广复制，发挥“以点带面”的辐射效应。注重与其他地区城市社区的工作合作和经验分享，例如与西藏自治区日喀则市拉孜县吉角村结对推广“工笔画式”更新模式。并且，将传统文化内涵与现代互动体验相融合，通过筹办上海工人新村文化节、草地音乐会、露天电影、老品牌集市等活动600余场次，强化共同记忆、情感联结和集体认同。

建立共治机制，创新长效治理。探索以“善治”为目标、以“自治、法治、德治、共治、数治”为框架的治理模式，将党的组织体系与日常管理深度融合，形成党建共同体，构建“政府—企业—居民”三方协同的共治体系，定期召开联席会议，围绕重点问题展开讨论。吸纳高校学生、社区居民以及公寓住户、商铺租户等组建党群服务志愿队，在历史文化讲解、文体活动组织、环境卫生整治、公共秩序维护等多方面提供倾情助力。通过“众商众议众决”的方式，制定“228街坊公约”，针对停车、养宠、垃圾分类等日常事务作出明确规定，关注楼组自治、邻里关系调解等治理难点，强化社区自治和居民自我管理。同时，设立“基层法治观察点”和“人民建议征集点”，开展普法讲座和法治宣传，为居民提供法律咨询服务，为社区治理增添法治保障。