

/// 高质量推进城市更新 加快建设完整社区

烟火气里“长出”完整社区

■中国城市报记者 张永超

一场本该谢幕的街区市集，再次延长展期了。问卷调查显示，七成居民勾选“没逛够”。北京市海淀区中关村·中华美食嘉年华活动负责人、中关村街道市民活动中心主任衡东从延长日场、增加天数、定期举办的选项里，读出一份普遍期待：短暂的热闹，满足不了日常渴望。

《城市更新“十五五”规划》明确要加强社区配套基础设施建设改造，优化提升公共活动场地、公共绿地和慢行系统，因地制宜增设健身休闲运动场所，推进社区服务智能化。从2023年7月开始，住房和城乡建设部在全国选取106个社区开展完整社区建设试点到首批完整社区建设可复制经验做法清单印发推广，完整社区建设走过三年探路期，重心从试点示范转向扩面提质，从建设施工转向可持续运营。

目前，街区市集延期、常态化举办，成为全国多地不约而同的选择。热闹背后，一个更深层的追问随之而来：把完整社区写进规划，居民真正渴望的，究竟是怎样的日常？近日，记者深入北京、天津、浙江、湖北等完整社区建设一线，在烟火日常中寻找答案。

补短，从民意出发

海淀区中关村街道华清园社区居民乔芳参加中关村嘉年

华街区市集活动中，顺手填了问卷，勾选了“延期”。一张纸上的民意回响，她觉得没有什么特别。在华清园社区，民意有回音早已是日常。

华清园社区建成于20多年前，居民厨房地漏返水，铁管锈成细线，遛弯走马路牙子，买菜跑两公里是曾经的生活日常。2022年，这里开始完整社区试点建设，社区没急着开工，先摸底。入户、问卷、座谈，一圈下来，居民呼声最高的是两件事：增加购物网点，增加绿地和活动空间。

中关村街道统筹7000多万元资金，对11栋楼进行老旧小区综合改造，并对2万平方米室外环境进行综合整治。改造后老楼外墙加上了保温层，不再有“冷冬”；800户居民完成了上下水改造，彻底告别水管淤堵；楼前楼后的边角地也变了样，昔日杂草地变成了羽毛球场，充满了欢声笑语。社区还新增了100个车位和5个充电桩，补建了非机动车棚，停车难、充电难缓解不少。

老楼变了样，社区服务也跟得上。经过街道和社区的多方考察和协调，建成了居民普遍欢迎的生鲜超市，旁边还开了健身房、理发店、口腔诊所。“现在遛个弯就能把菜买了，方便多了。”乔芳直夸赞。

针对单院空间不足、资源分散的痛点，中关村街道跳出小区边界，以片区维度推进完整社区建设，常态化开展“社区体检”，精准摸排设施缺口、空

间短板、服务空白；对基础薄弱的小区，通过片区统筹、资源共享、空间复用，让多个小区抱团达标。

“完整社区建设不是机械地对照指标填空，而是切实解决居民生活中的短板。”海淀区住建委副主任任传鑫说得实在。近年来，中关村街道积极构建“街道+社区+业委会+物业+施工单位+责任规划师”六方联动机制，“大家商量着办”议事机制贯穿始终。仅针对减速带优化问题，就通过召集居民代表、施工方协商，撤销7条、合并1条不合理减速带。

从解决一个小问题，到补齐一类短板，再到连成片，功夫在平时，成效才扎实。完整社区不是“突击”出来的，是“长”出来的。

提质，绿色融进日常

闲置苏打水瓶、咖啡渣废纸板、旧毛线、竹篾条……今年暑假，天津市滨海新区中新天津生态城第四社区五年级学生李品萱迷上了一件事：把家里的旧物变成“宝贝”。她和妈妈用旧相框和毛线绘出一幅“旭日东升”图，母女俩笑了：“废物利用让低碳生活从口号变成了指尖的温暖。”

在第四社区，这样的温暖随处可见。李品萱的家到学校门口只要5分钟。妈妈李女士记得清楚：“从家出来，孩子上学、买菜、看病、办事，抬脚就到。”第四社区采用服务配套集中式组团

化布局，通过对社区中心、社区公园、小学、幼儿园项目的一体化设计，打造了绿色、智慧、开放、共享的社区公共空间。近年来，社区还创新推行“空间换服务”模式，引入直播培训、家政服务、托育服务等一批嵌入式服务项目，打通便民服务“最后一米”。

“完整社区的核心，就是把居民高频生活需求尽量压缩在步行5分钟可达范围，从空间源头上缩短距离。”中新天津生态城建设局规划设计科科长李晓源点破关键。

缩短的是距离，拉近的是生活。李品萱和妈妈今年也开始慢跑，就在小区附近的生态谷。这条绿道属于生态城“窄路密网”慢行系统的一部分。400米×400米机动车路网与绿道系统相互交错，人行道、自行车道、机动车道机非绿化隔离，居民出门即入慢行网，不必绕行穿越机动车道，彻底规避人车混行带来的安全隐患。全域无障碍设施率100%，海绵城市让“小雨不湿鞋，大雨不内涝”变成日常。

绿色融入生活，背后是绿色技术支持。第四社区绿色建筑100%全覆盖，住宅屋顶铺满太阳能板。李品萱家80%的热水靠太阳能解决，从4月用到10月，几乎不耗电；节能门窗密封性好，冬天计量供暖，一年采暖费不过六七百元。“绿色建筑让老百姓的账单实实在在变薄了。”李晓源说。

好生态带来好生活，好生活里长出新希望。如今，中新天津生态城并未止步于单个社区的探索。结合完整社区建设经验，生态城编制发布了《中新天津生态城完整社区建设评价标准》，将于今年10月1日起实施。数据印证变化：生态城PM2.5浓度从2013年的93微克/立方米下降至2025年的32微克/立方米。

从一条绿道到一栋节能住宅，从一件旧物改造到一张家庭账单，绿色低碳是居民每天实实在在的生活体验。

长效，靠制度托底

浙江省杭州市萧山区七彩社区居民张先生下班后来到邻里中心，一次性办成了市民卡补登、图书馆借阅办证等几件“小事”。七彩社区邻里中心是由政企合作打造的24小时服务、365天办公的社区智慧公共服务中心，“这里24小时不打烊，后半夜还能自助办事，太方便了！”张先生说。

“依托5G、物联网、人工智能、数字孪生等新兴技术，杭州持续推动社区精细化治理。”杭州市建委相关负责人表示，通过

多维度的数字化赋能，杭州实现了社区治理从“被动响应”到“主动服务”、从“经验决策”到“数据决策”的跨越。

打造数字化服务载体，用多样化服务满足群众多样化需求，杭州的社区越来越“智慧”。上城区钱运社区居民端小程序集成23项便民服务，注册用户已超5000人；萧山区新宜社区居民通过红领通APP、萧星小程序，可一键报名邻里节、草坪音乐会等文化活动；临安区兰锦社区通过“场景创新+数字基建”双轮驱动，开发了邻里汇、乐健康、云治理等11个特色应用……

技术搭了台，但一个老问题始终绕不开：大屏亮着，APP躺着，传感器装着，居民到底用不用、会不会用、愿不愿用？

湖北省武汉市江汉区的“物业城市”改革，把技术的温度落到了制度里。6年前，这里被院墙隔成了4个小区，院墙角成了卫生死角，违建也多。2020年，江汉区启动物业城市改革，跳出单一小区治理思维，以全域大物业思路，解决老旧小区体量小、物业费低、撑不起专业物业服务之间的矛盾。建设社区率先拆掉这里的围墙，将4个老小区整合为一个大片区。

江汉区推动区属国企武汉金融街集团有限公司与深圳市万物云城空间运营管理有限公司合资成立了武汉市江汉城市资源经营管理有限公司（简称江汉城资），成为全区大物业的统一运营主体，将周边老旧小区纳入统一管理。同时，江汉区搭建区级智慧调度中心，将全区环卫、市政、绿化等作业力量纳入统一调配，系统就近派单处置。全区294个老旧小区实现了专业化物业服务全覆盖，惠及15万余户居民。

“在老旧小区里面，依托原有的摄像头，装载了算法盒子，变成带有AI算法的摄像头。目前我们平台的及时接单率和及时完工率已经超过了98%。”江汉城资公司智慧运营调度中心工作人员李奥婷说。

从补短板，到提品质，再到管长远，完整社区建设逻辑清晰有力。“十五五”时期，推动完整社区建设从“有没有”向“好不好”转变，从“建得好”向“治理优”跃升，需要的不是更多的墙、更大的屏、更亮的展厅，而是更短的步行距离、更实的民意回响、更厚的民生账单。完整社区，说到底是把“人”字写大，把日子过好。当一场市集的热闹不再是居民眼里的“稀缺”，当推门看见的就是想过的日子，完整社区才算真正长成。

/// 专家思考

从空间更新到生活重构：

完整社区建设的三重追问

■中国社区发展协会会长 陈越良

一，不如自己在家做。”年轻家长说：“托育点就在楼下，但只开到下午5点，我们下班赶不回来接。”

这些反馈让我意识到，我们习惯用设施覆盖率、服务半径这类指标来衡量社区建设是否“完整”，可居民眼中的“完整”，是服务能不能对接他们的真实需求。我们配齐了“标准清单”，却未必配对了“生活场景”。在长三角一个沿海城市，我看到了另一种做法：社区在改造前用了3个月时间，挨家挨户征集需求，把居民的使用习惯、时间安排、支付意愿摸得一清二楚，再据此调整服务项目和时间。社区食堂变成了“共享厨房”，居民可以预约自己做饭；托育点延长到晚上7点，运营反而有了起色。

这个对比让我深受触动——完整社区建设的核心，不是“有没有设施”，而是“设施能不能嵌入居民的日常生活”。从“政府配餐”到“群众点单”，这一步跨出去，结果天差地别。

第二问：社区建好了，谁来管、怎么转？

在东北一个老工业城市，我调研了一个改造效果极佳的小区。管钱入地、外墙保温、加装电梯、配建广场，居民赞不绝口。

可当问到物业费收缴率时，社区书记面露难色：“不到三成。”没有物业费，后续维护就成了无源之水，几年后改造的成果还能不能保持，谁都不敢打包票。

我在四川省成都市青羊区清源社区看到，以社区社会企业运营便民服务，将收益反哺社区修缮和困难帮扶，其可持续性来自居民既是消费者也是参与者，市场逻辑与社会逻辑形成叠加。云南省红河哈尼族彝族自治州开远市探索“政府托底、银行支撑、社会赋能、居民共担”，核心在于承认单一主体不足以支撑完整社区运营，必须构建多主体共担的框架。这些实践说明，完整社区的运营机制不能脱离社区社会基础去设计。

当前一些地方对社区重建轻管，根源不在于财政投入不足，而在于运营机制脱离了社区、社会基础。破解这一问题的关键，在于培育社区组织，建立居民参与渠道、形成多元投入分担机制，并将其作为完整社区建设的内在要求，使运营机制在社区社会土壤中扎根生长。如此，完整社区才能从“建起来”走向“转起来”，城市治理现代化也才能在基层获得坚实的制度支撑。

第三问：空间更新了，治理跟上

■中国农业大学马克思主义学院教授 刘武根

织密组织网络，让党建引领从“有形覆盖”走向“有效运转”。实践中已涌现不少有益探索：上海将完整社区建设纳入人民城市建设一揽子文件，部署到2027年底主城区和5个新城覆盖率达60%；宁夏连续四年将其写入政府工作报告，聚焦停车、养老、托育等急难愁盼持续发力；江西建立省级工作专班，统筹20余个部门，构建“需求、资源、更新”一体化闭环链条。在调研中，我也注意到，不少社区组织架构完整，但架构不等于有效运转。有的新建小区和老旧小区基层党建力量薄弱，对基层治理的引领作用仍有提升空间。这些探索揭示了一个规律：党组织的核心功能不是“替代”其他主体，而是“连接”和“整合”，把分散的力量拧成一股绳，把碎片化的资源聚成一个盘。

创新协同机制，让制度安排从“写在纸上”走向“转在实处”。调研发现，不少社区仍面临治理资源

下沉度不够、需求收集有效性不足、响应不够及时、多元共治协同性有待加强等问题。北京华清园社区提供了一个好样本。这个2000年前后建成的老旧小区，长期面临管道堵塞、停车缺口大、公共空间紧缺等难题。改造坚持“无体检不更新”，通过入户走访、线上问卷摸清需求，街道统筹7000多万元资金进行综合改造，将闲置商业空间改造为生鲜超市，废弃空间改造为社区综合服务站，并搭建多方联动协商平台。经验说明：制度的生命力在于执行，让相关机制真正运转起来——让居民声音能被听见、让群众需求能得到及时响应。

夯实能力支撑，让社区服务从“有心服务”走向“有力支撑”。一位社区书记坦率告诉我：“不是不想把完整社区建好，但规划、运营、项目策划需要专业人才，资金保障也有压力，社区干部就那么几个人，日常事务已应

了吗？

在南方一个沿海城市，我参加了一场关于加装电梯的居民协调会。一楼住户坚决反对，六楼老人急得掉眼泪，二楼年轻夫妇觉得无所谓，三方僵持了近2个月。最后，社区党组织牵头，一户一户谈心，拿出了一套补偿方案和费用分摊细则，终于达成共识。电梯装上那天，六楼的老太太拉着我的手说：“终于能下楼晒太阳了。”而让我更在意的，是这场持续两个月的协商过程本身——它让原本“各扫门前雪”的邻居们第一次坐下来认真讨论公共事务，学会了表达、倾听、妥协和遵守规则。

完整社区建设，表面看是空间改造和设施配建，深层看却是基层治理能力的重塑。加装电梯、公共空间使用、服务设施运营，每一件事都需要居民协商、共同决策、共同维护。这些日常化的公共事务，恰是全过程人民民主在社区层面的生动实践。我在调研中反复观察到：那些改造推进顺利、后续维护良好的社区，往往不是硬件投入最多的，而是居民参与机制最成熟的。相反，那些“干部干、群众看”的社区，即便改造得再漂亮，也往往因为缺乏居民的认同参与和维护而迅速褪色。空间更新可



陈越良（左一）与居民调研互动。

张永超摄，AI修饰生成铅笔画

以一年完成，但邻里信任、公共规则、自治能力的培育，需要更长时间的耐心投入。

城市更新从大规模增量扩张转向存量提质增效，这不只是建设模式的转变，更是发展逻辑的更新。完整社区建设的本质，不是把设施塞进社区，而是把生活功能重新聚合起来——让居住、服务、交往、养老、托育在社区尺度内重新找到平衡。把社区“小单元”建好、管好、用好，人民城市的“大文章”才能写得扎实、写得温暖。这既是我多年调研得出的结论，也是我们社区工作者的共同使命。（中国城市报记者张永超采访整理）



刘武根（右一）与居民交谈，了解社区改造情况。

张永超摄，AI修饰生成铅笔画

转向“长效运行”。“十五五”时期，推动完整社区建设从“有没有”向“好不好”转变，从“建得好”向“治理优”跃升，需坚持问题导向与目标导向相统一，让城市更新成果更多更好惠及人民群众，让完整社区成为高品质生活的幸福家园。（中国城市报记者张永超采访整理）



北京市海淀区中关村·中华美食嘉年华活动现场。中关村街道市民活动中心供图