

# 社区治理中的“90后”书记

上海的治理基底在不知不觉中发生着变化——就在不久前的村居党组织换届中，上海4000余个居民区里共涌现了51名“90后”书记。1000余个行政村里，“90后”村支书也纷纷冒头。

年轻人不光参与社区治理，甚至成了上海基层治理单元的“掌门人”。这背后透射出一座城市怎样的治理逻辑和现实需要？

## 被放大的“年龄劣势”

“俞书记，你真时髦。”普陀区桃浦镇同济沪西小区的居民吴阿姨拦住了俞浩泉的电瓶车。她端详来，端详去，眼前这个小伙子长得浓眉大眼，衣服整齐干净，头发根根直立，还反着光。“就是有点不大像书记……”

同济沪西小区上一任居民区书记是56岁时从岗位上退下来的，她走后，换上了28岁的俞浩泉。一些老年居民对俞浩泉这个“孙辈”有疑虑。刚到社区那会儿，因为搞错几位老干部居民退休前的行政级别，俞书记还被他们拉到一边苦口婆心地“教育”过。

可没过多长时间，俞书记开始办大事了。他要改革小区的停车位和绿化结构。小区有92辆车，42个车位，长期供需不平衡。俞浩泉找人画了图纸，如果将小区西南三侧绿地归并到一起，可以在不减少绿化率的前提下，补足车位缺口。这一方案得到90%以上的居民同意，但仍有33户居民，“不让进门，也不听解释”，俞浩泉为此绞尽脑汁。

在社区办“大事、难事”遇阻并不足以说明什么。相反，对“90后”书记们来说，这些正是他们进入社区一块最好的敲门砖。

刚满30岁的范是华，不久前刚从普陀区曹杨新村街道北梅园社区副书记的岗位上提正。能得到居民拥护，很大程度上是因为“范书记可以帮我们装电梯”。

装电梯是居民自治行为，流程烦琐庞杂，并不是所有居委会都愿意插手。但范是华花了大量时间研究老房加装电梯的推进办法，还成功帮助小区里十几个楼栋率先装上。这一下，范是华“出圈”了。走在小区里，不少居民远远看见这个瘦高个子，都会点头招手。

过去人们理解的社区，是一个基于居住关系的人际网络。特别在计划经济的年代，人与社区的连接是极紧密的，且不说居民三天两头找居委会开各式各样的“介绍信”，就是处理邻里、夫妻矛盾，也仰赖于代表组织权威的居民区书记。这就难免造成一种时代性的误读，似乎当书记的，必须要和居民打成一片，才能把小区治理好。

然而从小书记们有限的经验看，今天的社区关系早已发生了重要的转折。随着人的私域边界越来越清晰，城市居民与社区

之间的情感连接，也更多地转变为事务性连接。换句话说，如果居民和他所在的社区没有产生具体的利益相关，他甚至不必知道居委会的大门朝哪开。

“所以老书记过去常教导我们要多‘上门’，其实这是很困难的。”俞浩泉说，现在你想到居民家去，必须有充足的理由。你想和居民加个微信，还可能遭到拒绝……

不过，自从为小区完成了车位改造后，俞浩泉明显觉得自己多了一些拥护者，“可能是那些从中得利的年轻车主吧。总之后来再推物业费调价等工作，就比较平顺。”

老百姓要的是办得了事的书记。这让许多小书记得以用干劲和创意弥补自己年龄和经验方面的劣势。但小书记的上任，给社区关系带来的客观影响也不容回避：29岁的蒋申杰是目前奉贤区唯一一名“90后”村书记，他告诉记者，他将工作重心放在带领乡村产业发展、村民富裕上，是因为“治理这一块，我感觉老百姓还是愿意靠自己。现在村民之间有矛盾，通常不找书记。”

俞浩泉也感到，自己上任后，“原来老书记和居民的那种亲密关系就断掉了”，“可能老居民觉得和我有代沟，家长里短也不会找我抱怨。”

## “老经验”仍管用

近两年，上海大力推进基层数字化建设，社区有了智能设备的系统性支持，对社区干部的人力依赖似乎在逐步减弱。

然而另一方面，越来越多的年轻社区干部却在机制安排下“回炉再造”。譬如普陀区委组织部近年来展开的“大梁带小梁”工作制，让梁慧丽等一批全国模范的居民区书记成为年轻书记的带教老师，手把手传授社区工作经验。

这恰恰说明，社区环境再发展、再变化，内里一些核心的治理逻辑还是一脉相承的。

前些日子北梅园社区一个80岁老太太摔倒了，书记范是华第一时间赶过去后，围着老太太急出一脑门子汗。北梅园社区是老旧公房，2360户居民中，老年人占一半以上。发病、摔倒等突发情况几乎是防不胜防。“万一遇上了，我又没什么处置经验，老人也等不起，我就赶紧打电话给……”范是华报了一串居民区



范是华(右三)一有时间,就走到居民中,讨论加装电梯相关事宜

老书记的名字，他们中有的是范是华的带教老师，有的早已退休，他们提供的方法，让范是华觉得“屡试不爽”。

俞浩泉是梁慧丽一手带出来的徒弟。当年，梁书记把普陀区“最乱小区”莲花公寓救出泥潭，还一度因为“居民不愿她退休”而引发全社会热议。俞浩泉在莲花公寓做社工时，就跟着梁书记去医院照看生病的居民，给去世的老人送花圈，“每年除夕梁书记都要给社区孤老做年夜饭，我就负责洗菜、切菜……”

梁慧丽能让劳改人员管自己叫“阿姐”，并积极参与社区事务。这让俞浩泉至今觉得不可思议：“我常常在想，为什么监狱都改变不了他们，梁书记却可以？”

如今，俞浩泉用上了梁慧丽的一句口头禅，“遇见居民要热情，接待居民要有感情，解决问题要真性情。”去年底上海遭遇寒潮天气，俞浩泉命令班子全体到居民楼里排摸老人水电煤使用情况。其中一户住在二楼的独居老人，打电话不接，敲门也不开。

俞浩泉急了，架了梯子就往老人家里爬。打开窗子的一刹那，老人和俞浩泉四目相对。“当时我就骑在窗框上，进退两难。老人喊我：小俞你要干嘛，赶紧进来，太危险了。”原来头天夜里老人吃了两粒安眠药，睡得太沉没听见动静。

俞书记的“真性情”闹出了乌龙，但打那之后，小区里却传出一种声音：小俞刚来，虽然没有做什么事情，但品德是很不错的。现如今，俞书记说话做事，偶尔被个别人“惹了”，总会有几个老居民站出来帮腔。

这便是社区的底色，再“冷漠”或疏离，总有“人情味”在里面。再智能与发展，还是离不开居委干部的社会经验与社交智慧。

记者联想起梁慧丽曾讲过的一个故事：1996年，她从大型企业中层干部转岗，考进了所居住的潭子湾，担任万民居委会的主任。第一天上岗，她被当时的老书记赶到了垃圾厢房门口，递给她一个水桶，一块抹布，要她

把垃圾厢房打扫干净。

“老书记那是考我呢。当时洗厢房要水，得敲开老百姓的门去借，然后一趟一趟地担水回来，再蹲地上扫。老书记后来对我说，当居委会干部就要满足三个条件，运动员的身体，宰相的肚子，橡皮鼻子。”梁慧丽觉得，即便到了今天，想做一个好的居民区书记，还是离不开这三点：能吃苦，能容人，不怕碰壁。

## 直面“危与机”

去年发生了疫情后，很多居村书记不约而同提及同一句话：老革命遇上了新问题。疫情中遭遇的种种，已经全然超出了老一辈社区干部的既有经验框架，对于年轻一代社区干部来说，更可谓危与机并存。

范是华就是险些被击垮的那一个。因为社区里出现了一例确诊，居民把书记和主任的电话打爆了。“一上来就是‘国骂’，根本就不听你解释。真是气到想辞职。”

其实范是华也只是转了转辞职的念头，即便小区矛盾最激烈的那几天，他和主任两个依旧背起消毒水，在小区里边边走边喷。有居民来吵闹，范是华还是会赔笑脸。只有关上办公室门后，才敢猛敲两下桌子板凳泄气。

“不过现在回想起来，还要感谢这些事。经历过了最糟糕的，以后还有什么更艰难吗？”范是华说。

今天的社会治理工作正面临一个新旧交替的时代。这不单体现在人力资源的迭代上。一个年轻书记所要面对的，除了他的村居民，还包括全新的治理任务，全新的班子，以及他内心的秩序。

拆违和减量化后，上海大量乡村失去原有的厂房租金，每年100多万的财政转移支付并不足以支持农村的环境整治和日常开支。和许多村书记一样，蒋申杰每天睁开眼睛就会想：接下来从哪里“搞钱”。

集体的收入和老百姓的红利是直接挂钩的，并进而影响老

百姓参与治理的积极性。换言之，一个村来钱难，就等同于治理难。

蒋申杰以前在某园区有过两年招商的经验，“脑子里还留着一些市场化的因子。”他设计了一套思路，一方面把村里有限的一些农用地流转给效益更好的合作社，发展农旅结合的体验式经济；另外再成立一个以村集体为主导的运营公司，雇佣自己的村民承担乡村的物业、保洁、养老服务工作。“当然，这些还停留在设想阶段。我准备把它当一次实验，成与不成的，总要探路嘛。”

蒋申杰上任后还做了一件事，他重新整合归并了班子成员的独立办公室。“我是想学习市区开放式办公的做法，把有限的地方留给村民作为服务空间。没想到，当场就有人反对。”

整个村委班子里，蒋书记年纪最小。有人觉得，“他想法很多，偶尔会跟不上他的思路”，特别是面对一些创意性的工作，也有人明确表示，“我支持你，但很难主动为你做什么”。

“这里面有代际的问题，也有视野的问题。一代人和一代人的办事风格本来就不一样，而且大家的工作背景不同，看问题的角度差异很大。”蒋申杰说，“当然，我这人也比较硬朗，该怎么做就怎么做。上班时只认事不认人。”

或许，相比老一辈书记，年轻书记无私忘我、全身心奉献的精神有些减弱，但责任意识没有减弱，对成就感的追求没有减弱。这也意味着，当下社区岗位留人，必须切中年轻一代的物质和精神需求：要进一步发展数字化手段，将基层社区干部从繁碎的事务性工作中解放出来，给他们更广阔的创新创业舞台；要进一步提高基层社区干部待遇，优化投入产出效能，从而提升全社会对社区岗位的价值认知；更要充分相信年轻人，放手让他们去承担“书记”这样的重要岗位职责。

(据上观新闻)