

破解治理僵局的“楼管家”



识“社区共治精神”从居民的日常生活中生长了出来。

鼓励居民深度参与 让社区公共性得以滋养

城市周刊：“楼管家”的创新实践听起来令人振奋。问题是，它可以在多大程度上，给更多有待破解物业治理僵局的小区带去启示呢？

唐有财：梳理“楼管家”的创新实践，我觉得最具有推广价值的部分在于，它通过相关工作机制的建立，先带动一批人（以“楼管家”为主）深入理解现代物业管理过程中居民无可替代的主体性作用，意识到了社区共治的重要性，然后经由这些人具有示范意义的实际行动，促进更多人的观念转变、行为转变，使小区内的更多人因为社区共治建立起了更紧密的互信、互助关系。

这一系列变化才是促成小区面貌焕新的关键，也是促成该小区社区治理行为落地、能力水平提升的关键。

有些人可能会说，只要想办法提升物业费收缴率，可支配经费多了，小区就可以雇用更多的人来做保洁的事情，不需要像“楼管家”那样出工又出力。问题是，雇用更多的保洁人员，起不到更新居民观念、增进居民间联系、搭建社区关系网络的作用。

从社会学的视角和方法去看，庆东居民区“楼管家”项目生动体现了社区公共性生产的“利义”转化机制：通过一定的物质激励吸引居民参与社区公共事务实现“以利引义”；通过居民深度参与实践后的价值内化与理念升华“由利引义”；通过社区层面公共性秩序的生成、固化与再生产使得“义利共生”。

通过上述三重机制，庆东居民区“楼管家”们的创新实践不仅提升了社区成员间的信任，对公共利益的普遍关切，也为社区成员间未来达成更持续、更广泛的互利互惠性合作打下了基础。社区治理难题的疏解从来不缺“旁观者”，缺的是对公共之“义”有自觉、持续追求的积极行动者，缺的是社区公共性从个别行为到普遍规范、从临时实践到稳定制度的飞跃。

从这个意义上讲，我觉得由“楼管家”相关实践催生的“义利共生”系统意义非常大，不仅可以给破解物业治理僵局带去启发，对同类社区遭遇更复杂的治理难题，也具有一定的借鉴意义。

庆东居民区居委会定期组织各种形式的活动，提升“楼管家”队伍的整体素质与工作水平。图为“楼管家”前往位于浦东新区浦兴路街道的长岛路居民区参观学习。

效甚微，于2023年3月，“实在是没有办法了”，庆东居民区党总支开始探索推动“楼管家”的创新实践。

简单来说，就是社区公开招募了40多位已经退休的居民作为“楼管家”，以“半市场半志愿”的混合模式，为社区公共部位环境的改善与维护，付出自己的时间和劳动。

经多方协商，一方面，物业公司提供少量劳务报酬，每一位“楼管家”需负责“承包”一个楼道的保洁和消防安全等服务工作，由此替代部分专职物业保洁人员的工作。另一方面，在居民区党总支的协调与组织下，“楼管家”深度融入各自所在楼栋的邻里关系网络，发挥好“宣传员、安全员、调解员、引导员、关爱员、信息员”等“六员”作用。

该工作机制试行至今，“楼管家”的工作投入与奉献程度早已超出市场经济意

义上的“报酬”范畴，展现出了鲜明的志愿服务属性。作为对所有参与者的感谢与回馈，社区通过荣誉激励、典型塑造等方式，提升“楼管家”在社区里的声望和影响力，“楼管家”的良好口碑就此形成，也为促进社区规范的形成起到了积极作用。

经过两年多的实践，“楼管家”机制取得了有目共睹的成效。最为直观的是，整个小区的物业费收缴率提升至93%左右，业主和物业公司的关系也变得融洽了。

更深层次的变化在于社区氛围与居民行为的转化。在“楼管家”身体力行的示范作用与桥梁纽带作用下，更多居民自发地参与到楼道清洁、社区美化等公共事务中。这一系列转变不仅有效改善了社区环境，更深刻地重塑了社区内部的人际关系、行为规范与参与文化。公共秩序薄弱、治理效能低下的老问题算是基本解决了，越来越多的“公共意



浦东新区合庆镇庆东居民区是一个典型的动迁房小区，居民经历着从农民到居民的角色转变和生活方式的适应过程。 均 受访者供图



曾几何时，走不出“物业服务质量差—物业费收缴率低—社区环境进一步恶化”的怪圈，成为不少小区及其居民挥之不去的困扰。

然而，过去两年多来，在浦东新区合庆镇庆东居民区，一系列深刻的变化发生了。推动这些转变持续发生的，是一套名为“楼管家”的创新实践机制。

这套创新实践机制可以给更多有待破解物业治理僵局的小区，带去哪些启示？华东理工大学社会与公共管理学院唐有财教授经多番调研，找到了上述问题的答案。

本报记者 柳森

为何更换物业公司 不解决根本问题

城市周刊：您深入研究社区治理多年，是在怎样的机缘下接触到浦东新区合庆镇庆东居民区“楼管家”系列创新实践的？

唐有财：研究社区治理多年，我对当下不少小区难以走出“物业服务质量差—物业费收缴率低—社区环境进一步恶化”的怪圈多有体察。通常来说，大家总是试图从两条路径出发，着手改善上述困境。

一条路径是从物业公司这一端来做文章。比如对物业公司提各种要求、呼吁物业公司改进其管理模式等，但不管物业公司的管理模式如何改变，其经营管理成本是实打实且清晰可查的。在市场经济环境下，再厉害的物业公司也要解决“先活下来”的问题。

另一条路径是从居民区党总支着手，推动业委会的规范化运作。一段时间以来，党和政府在这个方面做了大量工作，使不少业委会在工作上的专业程度和规范化水平上多有提升。

然而，问题的梗阻点在于：物业管理是有成本的，物业公司的正常运作也必须基于合理的营收，如果物业费收缴率一直很低，物业公司也好，业委会也好，都会深陷在“巧妇难为无米之炊”的困境中，让提升物业公司服务能力和业委会治理水平成为一纸空谈。

经多方调研后，我深深地感到：改善物业服务不能仅仅在物业公司这一供给端做文章，物业管理发展到今天这个阶段，物业服务的需求端，也就是我们的居民，也需要更新理念，刷新对“现代物业”的理解。

比如，物业服务并不意味着无限责任，全体居民始终是小区环境维护的第一责任人；在物业公司不尽责或中断履职时，居民对小区环境负有维

护与改善的责任；居民在接受物业服务的同时，也需对社区环境维护与改善尽责；当小区的物业管理与服务体系梳理清晰并正常运转后，居民应按时按规缴纳物业费，等等。

也就是说，社区治理的关键始终在“人”。如果居民对现代物业管理的正确理解建立不起来，而物业公司又无法进入合理收支、正常运转的状态，更换物业公司，哪怕换成行业内头部企业，也并不能解决根本问题。

想明白这些问题后，我有幸在社区工作一线开展实地调研期间，遇到了浦东新区合庆镇庆东居民区“楼管家”创新实践这个案例。

物业服务停摆 倒逼出来的治理转机

城市周刊：能否讲讲“楼管家”这一创新实践的具体内容？其背后的工作机制是如何运行的？

唐有财：浦东新区合庆镇庆东居民区是一个典型的动迁房小区，小区成立于2009年，规划总户数约1652户，目前实际常住人口约为4300人。作为一个以动迁农户为主要人口来源的社区，直到目前为止，该小区的居民仍然经历着从农民到居民的角色转变和生活方式的适应过程。

由于居民普遍没有形成缴纳物业费的意识和习惯，物业服务资金长期严重匮乏、服务质量持续低下，进而引发楼道堆物、环境恶化、业主与物业公司关系紧张等一系列问题，社区也陷入了“物业服务质量差—物业费收缴率低—社区环境进一步恶化”的恶性循环。

据统计，物业服务企业因长期亏损已更换了3次。前几任物业公司都因无法维持运营而退出社区，险些造成该小区“物业服务停摆”的治理危机。庆东居民区党总支采取了很多措施设法推进，但收

观察

一场静默书页与跃动像素的齐鸣

■汤诚

去年秋天，一场别开生面的展览在上海图书馆东馆拉开帷幕。上图与热门游戏《命运—冠位指定》(FGO)携手，以“御主，今天想读什么书——从二次元读世界史”为主题，巧妙架起一座连接虚拟叙事与历史真实的阅读桥梁。展览以亚瑟王、吉尔伽美什等游戏角色为引，通过立牌陈设、场景还原与精选书单，将二次元形象与其背后的历史文献生动联结。

这场活动迅速吸引了大量年轻读者驻足。更令人瞩目的是，由华东师范大学历史学系带来的三场配套讲座座无虚席，知识热度爆棚。这不仅是一次让游戏成为叩问历史之门的创新尝试，更可视作当代图书馆与蓬勃的二次元文化之间一次意味深长的智慧握手。

“二次元”，本义指二维平面，如今已演变为以动画、漫画、游戏、轻小说(ACGN)为核心的庞大文化生态。在我国，二次元文化已突破亚文化圈层，进入主流视野，拥有数以亿计的参与者，其中年轻人不仅是消费的主力军，更是创作与传播的中坚力量。

以上海为例，仅2025年10月初的一场大型漫展就吸引了超过27万人次参与，其中九成游客来自外地，直接带动消费超6亿元。这不仅是“Z世代”消费实力的展现，更是他们重视体验、追求情感认同与圈层归属的生活方式宣言。面对如此庞大且充满活力的群体，图书馆作为知识传承之地及文化交流之所，若仍然只是固守传统边界，恐将与年青一代的关注点渐行渐远。因此，当代图书馆必须正视二次元这一现实语境，

主动拥抱，自觉连接。上海图书馆的这番实践，也为同行提供了范本。尤其是这一活动的设计未止步于游戏的热度，而是洞察到角色背后深厚的历史脉络，并以此作为桥梁，将玩家的兴趣引向对真实文明的探索。这一设定契合了“大阅读”理念——阅读的人口可以多样，但终点始终是对知识与文明的深层理解。图书馆在此过程中成为高明的“转译者”，将青年群体的情感共鸣，转化为走向严肃阅读的契机。

更深层的融合，体现于图书馆相关空间的再造与服务重构。2025年世界读书日，杭州图书馆动漫分馆正式启幕。该分馆并非漫画阅览室的扩大与延伸，而是一个面向12岁以上爱好者与研究者们的专题空间。馆内不仅收藏珍贵的原画集、设定集和学术著作，更独家保存赛璐璐片(传统动画制作材料)、扫描线稿、名家访谈

纪录片等数字资料，构筑起一座动漫艺术的“数字基因库”。这里既是漫迷沉浸的乐园，也是学者研究的宝库。通过将二次元文化从大众消费层面提升至学术保存、研究、传承的高度，图书馆赋予了其应有的文化尊严，使自身“社会教育”与“存续文脉”的传统职能在当代获得了崭新的延伸与表达。

而今，图书馆与二次元的创造性融合实践，还在更广阔的层面持续拓展。例如，温州市图书馆推出的“漫画温图”项目，即以原创漫画塑造生动馆员形象，将服务与日常转化为年轻读者喜爱的叙事，累计阅读逾15万次，获得国际图联(IFLA)图书馆营销奖的认可。

陕西科技大学图书馆塑造了“睿叮”(Reading)和“不可”(Book)两个漫画IP形象，以轻松幽默的连载漫画推介馆藏资源与阅读活动，借萌系视

觉语言柔化图书馆的严肃印象，让借阅规则与阅读倡议更显亲切。

哈尔滨工业大学(威海)图书馆则积极运用AIGC技术，生成融合校园地标与动漫风格的创意短片，单条视频在新媒体端浏览量逾300万，展现了技术赋能下的传播潜力。这些探索共同印证：图书馆完全能够借鉴二次元的表达语汇、视觉符号与数字工具，推动自身形象年轻化、传播路径现代化，从而与青年群体构建更紧密、更具温度的情感联结。

当然，拥抱二次元并非图书馆倡导深度阅读的背离，恰是对这一使命更为从容的应对。二次元文化以其虚拟性、趣缘性与创造性，成为青少年寄托情感、构建社群的重要载体。图书馆的独特价值，正是在尊重其形态的基础上，以系统性、公益性的文化供给，将青年兴趣引向更广阔、更深刻的知识疆域。

这并非对经典的消解，而是图书馆以主动之姿，通过识别与赋能新一代的情感语言与文化创造力，打破横亘于“严肃阅读”与“流行文化”之间的陈旧偏见。当游戏成为历史索引、原画被纳入馆藏、AI动漫激活古老空间，我们看到的正是知识传承范式的自然演进：经典未被取代，而是在新语境中被重新诠释，持续生长，枝繁叶茂。

于是，这静默书页与跃动像素的齐鸣，超越了简单的妥协或迁就。它宛如一条古老江河，自然接纳了来自新时代山涧的清澈溪流，以更为丰沛的姿态，奔赴文明之海。图书馆由此构建出一个共生与互鉴的活力场域，让一代又一代人都能以热爱的方式，追寻阅读的星辰，传递智慧的火把。

(作者为上海师范大学图书馆副研究馆员)