

在上海实践和推广10多年,以政府出资一笔小钱撬动社区自治为初衷

“社区自治金”如何激活居民自治热情

焦点

本报记者 杜晨薇

这几年每到年底,上海不少街镇都要专门开个会,评审一笔笔一两万的花钱得值不值。这笔钱叫社区自治金。有些地区也有别的叫法,但内核是一样的,希望以政府出资的一笔小钱撬动社区自治,最终实现居民出一点、社会出一点,把小事办成办好。

其实,上海推动社区自治金的工作已有些年头了。从时间线上看,2011年浦东新区陆家嘴街道首创这一做法。到2016年,根据当时的市委一号课题精神要求,浦东率先在全市范围推广社区自治金项目。

自治不是一蹴而就的事。10年前记者采访一位复旦大学研究社会治理的专家时,他就提出观点,让居民参与难,让居民发起更难,最难的是让居民自掏腰包。直到今天,这个观点依旧不过时,在社区自治金实践和推广的10多年里,人们已反复证明了这一点。

不过,2025年年末,上海各地的社区自治金评审会上,还是出现一些新气象。当自治的概念在党建引领下,在基层行政部门引导下,以各具特色的面貌呈现,一些真正具有生命力的自治故事产生了。它们符合甚至超越我们对一个理想的社区共同体的想象,有着令人会心一笑的力量。

当然,绝大多数现象是向好的,也有一些情况值得重视和纠正。

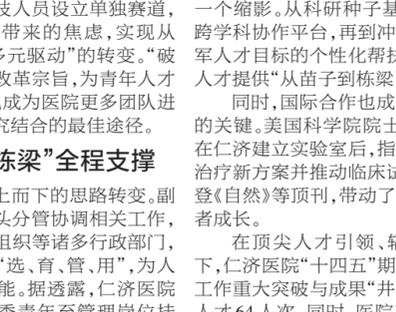
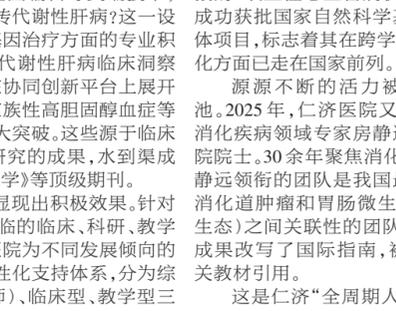
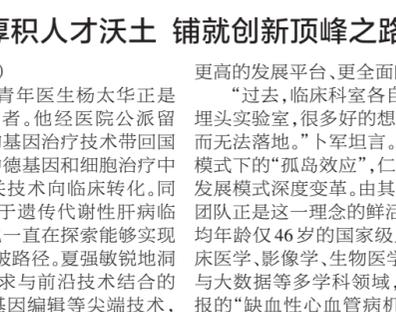
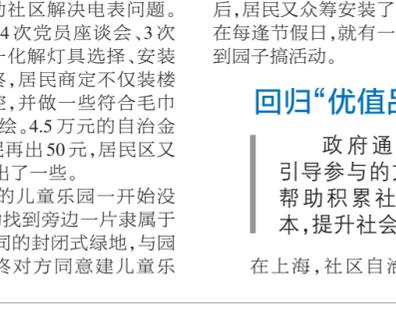
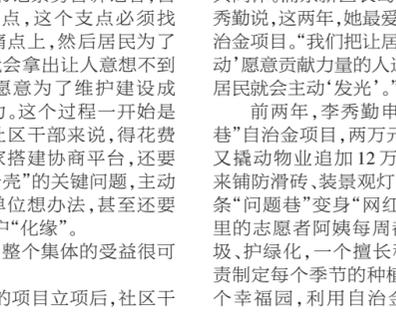
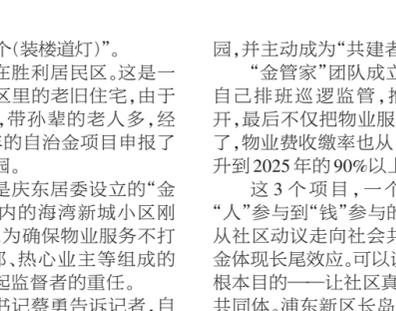
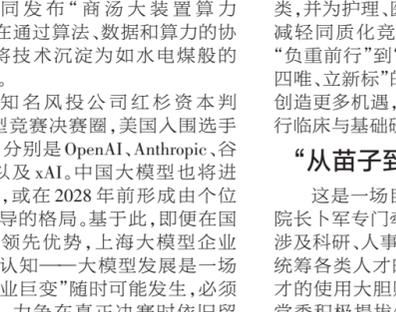
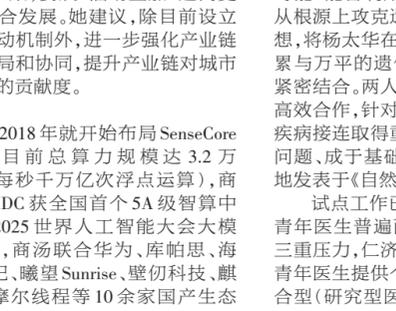
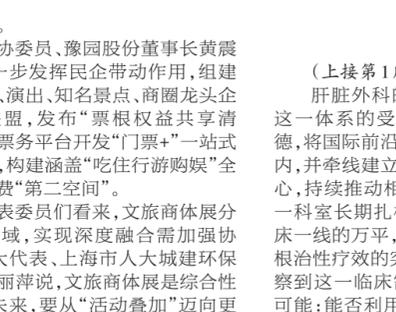
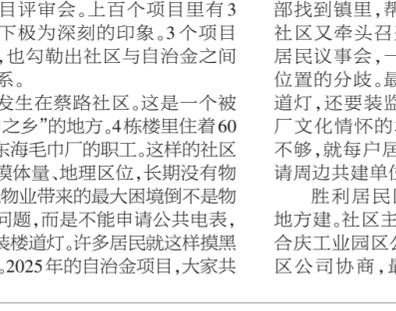
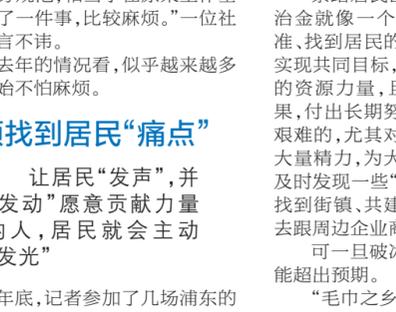
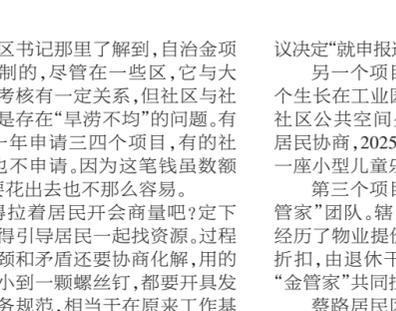
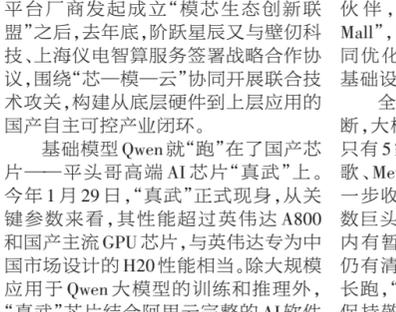
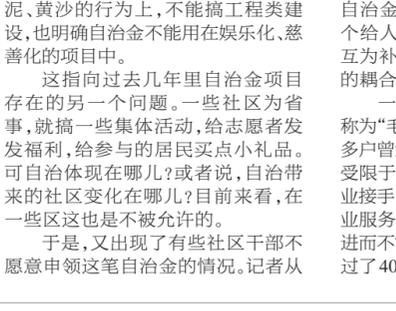
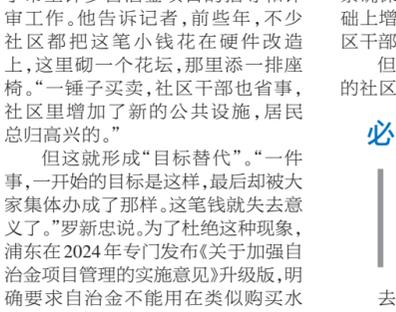
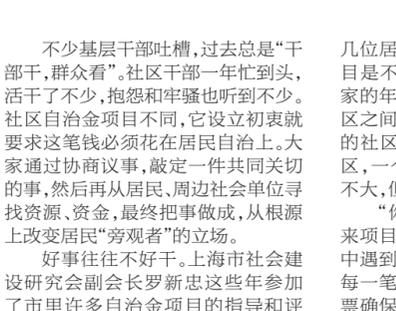
改变“干部干、群众看”

社区自治金必须花在居民自治上,并从根源上改变居民“旁观者”的立场

在过去一年里,上海有的社区改造了凉亭、步道,修整了小花园;有的社区安装了充电桩,人们不再在楼道里停放电瓶车;有的社区创建了“一老一小”友好品牌活动,修正一些养宠的陋习。

很多人会觉得“这就是社区的常规工作”。没错,上海持续对房龄超过20年的老旧小区进行改造,各区每年都将一些社区纳入当年的改造目录中。服务居民,举办活动也包含在社区本身的职能中。为什么还要社区自治金呢?

大家可能不知道,在杨浦区控江路2026弄里的“一老一小”互助项目,是居民自发开展、自愿参与的;闵行区景舒苑一村“元老级”的紫藤架长廊,在倾斜坍塌风险出现之前,由党建引领,社区党员居民共同组成项目施工监督小分队,不仅在设计上出主意,还轮流施工“打卡”;浦东新区长岛路居民区的宠物公厕,是居民开会商定,并在小区内挖掘能人建设的,物业和居民也纷纷拿出钱来,给公厕做了门禁钥匙、宠物标牌。这些例子与传统意义上由政府主导的建设和治理区别在哪里?即居民扮演的角色不同。



长岛路居民区利用自治金完成改造的对比。小区内多了幸福园等花园景观空间,居民休闲娱乐有了新去处。资料图片

不少基层干部吐槽,过去总是“干部干,群众看”。社区干部一年忙到头,活干了不少,抱怨和牢骚也听到不少。社区自治金项目不同,它设立初衷就要求这笔钱必须花在居民自治上。大家通过协商议事,敲定一件共同关切的事,然后再从居民、周边社会单位寻找资源、资金,最终把事做成,从根源上改变居民“旁观者”的立场。

好事往往不好干。上海市社会建设研究会副会长罗新忠这些年参加了市里许多自治金项目的指导和评审工作。他告诉记者,前些年,不少社区都把这笔小钱花在硬件改造上,这里砌一个花坛,那里添一排座椅。“一锤子买卖,社区干部也省事,社区里增加了新的公共设施,居民总归高兴的。”

但这就形成“目标替代”。“一件事,一开始的目标是这样,最后却被大家集体办成了那样。这笔钱就失去意义了。”罗新忠说。为了杜绝这种现象,浦东在2024年专门发布《关于加强自治金项目管理的实施意见》升级版,明确要求自治金不能用在类似购买水泥、黄沙的行为上,不能搞工程类建设,也明确自治金不能用在娱乐化、慈善化的项目中。

这指向过去几年里自治金项目存在的另一个问题。一些社区为省事,就搞一些集体活动,给志愿者发福利,给参与的居民买点小礼品。可自治体现在哪儿?或者说,自治带来的社区变化在哪儿?目前来看,在一些区这也是不被允许的。

于是,又出现了有些社区干部不愿意申领这笔自治金的情况。记者从

几位居民书记那里了解到,自治金项目是不强制的,尽管在一些区,它与大家的年底考核有一定关系,但社区与社区之间还是存在“旱涝不均”的问题。有的社区,一年申请三四个项目,有的社区,一个也不申请。因为这笔钱数额不大,但要花出去也不那么容易。

“你得拉着居民开会商量吧?定下来项目还得引导居民一起找资源。过程中遇到瓶颈和矛盾还要协商化解,用的每一笔钱小到一颗螺丝钉,都要开发票确保财务规范,相当于在原来工作基础上增加了一件,比较麻烦。”一位社区干部直言不讳。

但从去年的情况看,似乎越来越多的社区开始不怕麻烦。

必须找到居民“痛点”

让居民“发声”,并“发动”愿意贡献力量的人,居民就会主动“发光”

去年年底,记者参加了几场浦东的自治金项目评审会。上百个项目里有3个给人留下深刻印象。3个项目互为补充,也勾勒出社区与自治金之间的耦合关系。

一个发生在蔡路社区。这是一个被称为“毛巾之乡”的地方。4栋楼里住着60多户曾经东海毛巾厂的职工。这样的社区受限于规模体量、地理区位,长期没有物业服务的社区变化在哪儿?目前来看,在一些区这也是不被允许的。

于是,又出现了有些社区干部不愿意申领这笔自治金的情况。记者从

议决定“就申报这个(装楼道灯)”。

另一个项目在胜利居民区。这是一个生长在工业园里的老旧住宅,由于社区公共空间少,带孙辈的老人多,经居民协商,2025年的自治金项目申报了一座小型儿童乐园。

第三个项目是庆东居委设立的“金管家”团队。辖区内的海湾新城小区刚经历了物业提价。为确保物业服务不打折扣,由退休干部、热心业主等组成的“金管家”共同担任监督者的重任。

蔡路居民区书记蔡勇告诉记者,自治金就像是一个支点,这个支点必须找准,找到居民的痛点上,然后居民为了实现共同目标,就会拿出自己意想不到的资源力量,且愿意为了维护建设成果,付出长期努力。这个过程一开始是艰难的,尤其对社区干部来说,得花费大量精力,为大家搭建协商平台,还要及时发现一些“卡壳”的关键问题,主动找到街镇、共建单位想办法,甚至还要去跟周边企业商户“化缘”。

一旦破冰,整个集体的受益很可能超出预期。

“毛巾之乡”的项目立项后,社区干部找到镇里,帮助社区解决电表问题。社区又牵头召开4次党员座谈会、3次居民议事会,一一化解灯具选择、安装位置的分歧。最终,居民商定不仅装楼道灯,还要装监控,并做一些符合毛巾厂文化情怀的彩绘。4.5万元的自治金不够,就每户居民再出50元,居民区又请周边共建单位出了一些。

胜利居民区的儿童乐园一开始没地方建。社区主动找到旁边一片隶属于合庆工业园区公司的封闭式绿地,与园区公司协商,最终对方同意建儿童乐

园,并主动成为“共建者”。

“金管家”团队成立后,参与的居民自己排班巡逻监管,推动物业账本公开,最后不仅把物业服务的评分提上来了,物业费收缴率也从2024年的71%上升到2025年的90%以上。

这3个项目,一个暗含着居民从“人”参与到“钱”参与的底层逻辑,一个从社区动员走向社会共建,一个让自治金体现长尾效应。可以说,都指向自治的根本目的——让社区真正成为一个个利益共同体。浦东新区长岛路居民区书记李秀勤说,这两年,她最爱的就是推动自治金项目。“我们把让居民‘发声’,并‘发动’愿意贡献力量的人这两步做好了,居民就会主动‘发光’。”

前两年,李秀勤申报了一个“海棠巷”自治金项目,两万元自治金投入后,又撬动物业追加12万元注入项目,用来铺防滑砖、装景观灯、摆休闲椅,让一条“问题巷”变身“网红巷”。现在,社区里的志愿者阿姨每周都自发组织垃圾分类、护绿化,一个擅长种花的阿姨还负责制定每个季节的种植计划。旁边有一个幸福园,利用自治金完成基本修缮后,居民又众筹安装了靠椅椅、帐篷。现在每逢节假日,就有一群居民自发组织到园子搞活动。

回归“优价值属性”

政府通过补贴或引导参与的方式干预,帮助积累社区社会资本,提升社会整体福利

在上海,社区自治金的多少没有

标准,往往取决于各街镇自己的经济实力,以及对推动自治这项工作的重视程度。

记者发现,有的社区有封顶8.9万元的预算,如果一个项目2万元的话,至少能申请4个。有的街道给社区的支持分摊到每个项目上约几千元。但这似乎并不影响项目推进。这两年在市中心和郊区都有一些案例,用为数不多的自治金,最后引来十多万的社会资金或众筹资金。某种意义上来说,在自治金的叙事框架里,这笔钱本身已经变得不那么重要。一件大家都认为重要的事情,不会因为这笔钱的多少而耽搁的。

罗新忠说,这也就真正回归到自治金的“优价值属性”。“政府通过补贴或引导参与的方式干预,帮助积累社区社会资本,强化共同体意识,降低基层治理成本,最终提升社会的整体福利。”

不过,透过一个个社区自治金项目,我们更该看到的是上海社区的复杂性。在一些街镇,居民迫切要解决的仍是基础设施建设和修缮问题,自治金虽不多,起到的却是真正补短板的大作用。还有一些街镇,普遍集聚了商品房住宅或高档住宅,社区更需要透过自治金来提升软性服务的能力、挖掘组建兴趣社团。这就需要我们在政策制定上分层分类。对于一些基础力量薄弱的社区,通过自治金项目所发现的民生问题,有没有可能得到上级单位的重点关注,并相应导入其他叠加政策。对于一些居民参与度长期较低的社区,能否通过专业力量介入,给予技术操作上的引导。

就目前来看,个别街镇还存在“撒胡椒面”式的自治金发放方式,做好做差一个样,这就导致一些基层干部混淆自治金的真正内涵,不利于培养基层干部激活一线自治的能力和本领。

罗新忠还提醒,社区因受限于资源、认知,有时难免做出一些不太合理的集体决策,导致自治金项目“烂尾”。此前,某个老旧社区的自治金项目在小区门口设计了一面墙的立体绿化,最终因后续维保困难很快枯死了。还有个别项目因建设主体系居民集体,物业认为无责任维护,居民自身又无力养护,最后也不了了之。“这些需要我们在探索过程中发现问题、总结经验,不断找到集体决策的更优解。”

此外,也有一些社区干部提出,目前自治金使用,在方式和标准上还存在一定的模糊性。有些区域审计比较严格,“哪怕开会时提供的矿泉水也不一定符合规定,有时宁可花居委会的工作经费,也懒得去报销这笔钱”。有些则比较宽松,但易造成后续的财务隐患。

新的一年,即将有一批新的自治金项目,将在党建引领下,在居民的共同努力下诞生。不论它将遭遇怎样的挑战,每个参与者仍将在这个过程中逐步靠近共同的治理目标,并真切体会到“人人有序参与治理”带来的社会成果。

挖掘海派文化 打造上海优质IP

(上接第1版)

“这是文旅商体展联动非常经典的案例。”市人大代表、上海博物馆馆长褚晓波说,博物馆的价值不止于场馆之内,更在于融入城市发展全局,通过“展览+”的模式,文化效能得以从“馆内”延伸至“全城”。他建议,以跨界融合为路径,拓展文化效能边界,打造“特展+文创+餐饮+社交+演艺”的综合文化体验模式,让软实力转化为可感知、可衡量的发展动能。

文旅商体展深度融合的同时,文化消费的新场景也越来越丰富。近年来,上海市集经济蓬勃发展,外滩源新年市集等一批特色项目走红。市人大代表、

国泰君安期货有限公司计划财务部总经理助理马伟说,多数市集停留在“摆摊售卖”层面,对海派文化、非遗资源、历史风貌等本土元素挖掘不够,建议推动市集与历史建筑、风貌街区、文旅地标深度绑定,支持植入传统演艺及艺术装置展览等文化内容,联动文旅部门将优质市集纳入城市旅游线路,提升品牌影响力。

“文旅商体展联动,要坚持市场化原则。”市人大代表、上海春秋国际旅行社(集团)有限公司董事、副总经理周红说,资源配置需遵循市场化逻辑,可引入更多企业参与,通过竞争合作扩大产业规模,让多元主体共同激活文旅商

体展生态。

市政协委员、豫园股份董事长黄震建议,进一步发挥民企带动作用,组建大型赛事、演出、知名景点、商圈龙头企业合作联盟,发布“票根权益共享清单”,依托票务平台开发“门票+”一站式定制服务,构建涵盖“吃住行游购娱”全链条的消费“第二空间”。

在代表委员们看来,文旅商体展分属不同领域,实现深度融合需加强协同。市人大代表、上海市人大城建环保委委员许丽萍说,文旅商体展是综合性产业链,未来,要从“活动叠加”迈向更高阶的融合发展。她建议,除目前设立的市级联动机制外,进一步强化产业链的总体布局和协同,提升产业链对城市经济发展的贡献度。

商汤2018年就开始布局SenseCore大装置,目前总算力规模达3.2万PFLOPS(每秒千万亿次浮点运算),商汤临港AIDC获全国首个5A级智算中心认证。2025世界人工智能大会大模型论坛上,商汤联合华为、库帕思、海光、寒武纪、曦望Sunrise、壁仞科技、麒麟软件、摩尔线程等10余家国产生态伙伴,共同发布“商汤大装置算力Mall”,旨在通过算法、数据和算力的协同优化,将技术沉淀为如水煤电般的基础设施。

全球知名风投公司红杉资本判断,大模型竞赛决赛圈,美国入围选手只有5家,分别是OpenAI、Anthropic、谷歌、Meta以及xAI。中国大模型也将进一步收敛,或在2028年前形成由数个巨头主导的格局。基于此,即便在国内有暂时领先优势,上海大模型企业仍有清醒认知——大模型发展是一场长跑,“行业巨变”随时可能发生,必须保持敬畏,力争在真正决赛时依旧留在牌桌上。

厚积人才沃土 铺就创新顶峰之路

(上接第1版)

肝脏外科的青年医生杨太华正是这一体系的受益者。他经医院公派留德,将国际前沿的基因治疗技术带回国内,并牵头建立中德基因和细胞治疗中心,持续推动相关技术向临床转化。同一科室长期扎根于遗传代谢肝病临床一线,也一直在探索能够突破实现根治性疗效的突破路径。夏强敏锐地洞察到这一临床需求与前沿技术结合的可能:能否利用基因编辑等尖端技术,从根源上攻克遗传代谢肝病?这一设想,将杨太华的遗传治疗方面的专业积累与万平的基因治疗肝病临床洞察紧密结合,两人在协同创新平台上展开高效合作,针对家族性高胆固醇血症等疾病接连取得重大突破。这些源于临床问题、成于基础研究的成果,水到渠成地发表于《自然医学》等顶级期刊。

试点工作已显现出积极效果。针对青年医生普遍面临的临床、科研、教学三重压力,仁济医院为不同发展倾向的青年医生提供个性化支持体系,分为复合型(研究型医师)、临床型、教学型三类,并为护理、医技人员设立单独赛道,减轻同质化竞争带来的焦虑,实现从“负重前行”到“多元驱动”的转变。“破四唯、立新标”的改革宗旨,为青年人才创造更多机遇,也成为医院更多团队进行临床与基础研究的最佳途径。

“从苗子到栋梁”全程支撑

这是一场自上而下的思路转变。副院长卜军专门牵头分管协调相关工作,涉及科研、人事、组织等诸多行政部门,统筹各类人才的“选、育、管、用”,为人才的使用大胆赋能。据透露,仁济医院党委积极提拔优秀青年至管理岗位挂职,或担任科室负责人,给予优秀人才

更高的发展平台、更全面的培养。

“过去,临床科室各自为战,科研人员埋头实验室,很多好的想法因为缺乏协同而无法落地。”卜军坦言。为破解传统医疗模式下的“孤岛效应”,仁济医院推动学科发展模式深度变革,由其牵头的医学创新团队正是这一理念的鲜活样本——6位平均年龄仅46岁的国家级人才分别来自临床医学、影像学、生物医学工程、人工智能与大数据等多学科领域,2024年,他们申报的“缺血性心血管病机制与干预”项目成功获批国家自然科学基金创新研究群体项目,标志着其在跨学科协作与临床转化方面已在国家前列。

源源不断的活力被注入人才蓄水池。2025年,仁济医院又新增一位院士:消化疾病领域专家房静远当选中国科学院院士。30余年聚焦消化道肿瘤防治,房静远领衔的团队是我国最早系统性研究消化道肿瘤和胃肠微生态(特别是肠微生态)之间关联性的团队之一。团队多项成果改写了国际指南,被发达国家的相关教材引用。

这是仁济“全周期人才培养”体系的一个缩影。从科研种子基金支持,到搭建跨学科协作平台,再到冲击国家拔尖与领军人才目标的个性化帮扶,医院为高层次人才提供“从苗子到栋梁”的全程支撑。同时,国际合作也成为提升科研能级的关键。美国科学院院士雷内·贝尔纳茨在仁济建立实验室后,指导团队发现肝癌治疗新方案并推动临床试验,合作成果屡登《自然》等顶刊,带动了一批本土青年学者成长。

在顶尖人才引领、辐射的集聚效应下,仁济医院“十四五”期间实现科技创新工作重大突破与成果“井喷”,新增国家级人才64人次。同时,医院获得国家科研基金项目835项、国家级和省部级科技奖励27

项,一大批科研成果转化为临床应用技术或产品。

瞄准“未被满足”的需求

资源,是近年来头部医疗机构的大课题。通过向生物医学、人工智能等上海优势产业的交叉融合,在医疗领域,“中国原创”“上海品牌”正形成指数级的发展。在夏强看来,所有创新都要瞄准“未被满足”的需求。这句话也恰恰揭示了仁济医院勇当上海医疗科创尖兵的核心逻辑,真正实现“探索无人区”的价值传递。在这一导向下,一批直接惠及患者的创新不断涌现——

面对我国高达18%的不孕症发病率,仁济医院生殖医学科孙贻教授团队聚焦胚胎着床障碍这一核心瓶颈,突破关键诊断治疗技术,建立了一套助孕率高、并发症低的精准诊疗新体系,让前沿创新惠及万千家庭;

左小磊研究员团队针对重大疾病早期诊断需求,开发出创新的框架核酸生物传感体系,通过四面体框架核酸设计,精确调控生物传感界面上探针分子的间距,显著提升了DNA识别分子的杂交效率,将检测灵敏度提升了4个数量级,检测时间从小时级缩短至分钟级;

泌尿科薛蔚教授团队历经多年攻关,破解了前列腺癌诊断、治疗、机制探究的核心难题,针对传统筛查手段特异性不足的缺陷,在国际上率先提出基于前列腺液的拉曼光谱无创诊断新技术,特异性从58%提高至83%,并在国际上首创PSMA+FDG双标记PET/CT检测,使早期微小转移灶检出率较单标记法提高近20%……

如今,仁济医院43万平方米的总建筑面积中,占比近16%为科研场所;约6000名员工中,专职科研人员约10%。积跬步以至千里,究竟什么是真正的研究型医院?一份份承载着科技含金量的答卷,正是仁济向内求索思考的答案。