

一线调查

超大型城市社区——

居民如何实现老有所乐

本报记者 彭训文



四月十二日，天通西苑第四社区“秋之恋”艺术团在春季庙会上演出。图：秋之恋艺术团供图

天通苑北街道（下称天北街道）是北京市一个超大型社区。根据国家统计局公布的数据，天北街道常住人口约14.27万人。这意味着，在约4.7平方公里的辖区面积里，人口密度达每平方公里3.04万人。在这个社区里，居住着包含昌平区本地居民、由北京其他区搬迁来的居民，以及一部分在此购房、租房的居民。如何提升社区文化氛围、增强居民归属感，曾是困扰社区工作人员的一大难题。

公共文化服务是实现好、维护好、发展好人民群众基本文化权益的主要途径。建设文化艺术中心、成立文艺团体、营造楼门文化……近年来，当地通过提供形式丰富的公共文化服务，不仅提高了居民精神文化生活品质，还促进更多居民参与到社区事务中来，居民的获得感、幸福感显著提升。

那么，天北街道的基本公共文化服务有何特色？如何搭建文化建设与社区治理桥梁？记者进行了调研采访。

“生长”在家门口的文化空间

“一送（里格）红军（介支个）下了山，秋风（里格）细雨（介支个）缠绵……”北京春日的一个中午，细雨下个不停。在北京市天通苑文化艺术中心（下称艺术中心）3层的排练室里，由60多名社区居民组成的“天北之春”合唱团，正在练习演唱红色歌曲《十送红军》。

虽然合唱团里大多数是60岁以上的老人，有的头发花白，但他们精神矍铄，在指挥张友堂带领下，用多音部的美声合唱，将歌曲演绎得韵味十足。

除了担任指挥，张友堂还是“天北之春”合唱团的团长，他的妻子王凤珠负责钢琴伴奏。“快10年了，这个团越来越壮大。”张友堂说，合唱团大部分成员是天北街道的社区居民，都是业余的。刚开始时做节奏练习，连一个巴掌都拍不齐；但是现在非常专业，“我一伸手，想要的声音都能要出来，就是这几年的成果”。

考虑到合唱团成员年龄较大，排练室设置了座椅、空调。“以前我们主要在一个地下室里排练，非常挤，头上就是污水管，水流声哗啦啦地响。”78岁的丁大爷是合唱团元老之一，对这些年排练条件的变化深有体会。他说，过去周边公共文化服务场地很少，想排练、看话剧都要坐两三个小时的公交车，特别不方便。感谢政府前些年实施“回天计划”，建设了艺术中心，排练厅宽敞明亮，一年四季都能练，“现在每天过得特别充实，精气神越来越好了”。

丁大爷提到的“回天计划”，指的是北京市政府2018年7月出台的《优化提升回龙观天通苑地区公共服务和基础设施三年行动计划（2018—2020年）》。天通苑文化艺术中心，正是该计划中的一个重要文化惠民项目。统计显示，从2021年5月试运营以来，艺术中心累计接待居民约82.3万人次，已经成为“生长”在社区居民家门口的文化空间。

走进艺术中心，犹如进入一个现代化的商场，书店、阅读空间、艺术培训中心、电影院、剧场等场所人气颇旺。汉服体验、茶艺课堂、经典诵读、市民音乐会……每年这里举办活动1000多场，组建居民志愿者团队700余人。

“政府扶持+专业社会化运营+居民力量。”作为运营方，北京昌平区城市文化发展有限公司总经理张多这样总结运营经验。她说，艺术中心之所以受到社区居民欢迎，除了居民支持，更深层次原因在于政府和市场紧密且持续协同创新。通过采取党委领导、区文化和旅游局负责、区属国企社会化运营机制，运营团队参与了该中心更新改造全过程。同时，公益性加商业性的互助融合运营模式，实现了基层公共文化服务的保基本与重品质并行。

“楼门文化”让居民更亲近

“来啦，您呐！”走进天北街道天通苑第二社区（下称中二社区）42号楼，墙壁上写着各种老北京话。往里走，过道两侧贴着老北京胡同牌子和北京二十个城门的名称，连楼门的宣传栏也带有北京特色：



社区居民朱燕展示手工作品。

本报记者 彭训文摄

社区小新闻叫“扫听（打听）”；发布规章制度的专栏叫“别介（不要）”；展示公众成果的专栏叫“齐活儿（完成）”；一般的倡议通知叫“乌泱乌泱（比喻人多）”……让人如同置身于年代感十足的老北京城中。

楼内居住的居民多是由东西城区搬迁来的老北京人。刚经历了从胡同到上楼的居民，相互间少了以前街坊邻里的热乎劲，多了一些邻里之间的矛盾。咋让大伙熟起来？楼门长朱淑兰和几个热心居民一商量：这栋楼有20层，正好对应北京20个城门。何不以“京城楼门”为主题，每层以一个城门为名，创建各具特色的楼门文化呢？

想法一经提出，居民纷纷响应。有的创作书法作品，有的用照片留住胡同记忆，有的贴上教导孩子的规矩……每层一种主题，每个楼门都别具特色。例如8层所在的“西直门”，以手工编织为主题。67岁的朱燕是做手工的能手，她用塑料袋、碎布做成花，放在用麻绳缠着的酸奶盒、废弃瓶里，挂在墙上，配上彩灯，既环保又温馨；下水管道用绿色的塑料皮包裹，配上塑料叶片和手工制作的熊猫玩偶，充满情趣。

在朱燕的带动下，邻居们一起铺设了楼道地砖，窗户边放了绿萝、多肉植物，还组建了爱心编织队，给社区里80岁以上的老人，每人织了一顶帽子。

“在楼门文化氛围感染下，邻居打招呼的多了，互帮互助的多了。很多问题其实就是一句话的事，老北京胡同院落中的邻里情又回来了。”朱淑兰说，不久前通过协商议事，居民在门口修建了电动车棚，解决了在楼道里停电动车的问题。

中二社区42号楼的楼门文化很快在社区里传开，很多居民来参观。天北街道因势利导，去年启动“楼门文化”微创投项目。由楼门长组织召开楼门议事会，居民自己决定设计方案，62个文化楼门应运而生。例如，天通苑第二西社区3号楼以低碳生活为主题，居民们不仅精心打扮楼门，还在居委会和物业公司协助下，拿起铁锹、扫帚等工具，一起修整楼门口坑洼不平的甬路。

“楼门是基层自治最小的单元，驱动人与人建立联系，是‘楼门文化’建设的核心。”在天北街道办事处主任夏玉蓉看来，打造楼门文化，有利于实现居民的内心相聚，激发居民参与楼门公共事务、解决社区难题的责任感与信心，逐渐形成自治意识。

文化建设助力社区治理

天通西苑第四社区居民王颖从印刷厂退休后，把艺

术这个爱好捡了起来。如今快70岁的她，不仅是社区“秋之恋”艺术团团长，管理着舞蹈队、模特队、乐队、合唱队共计100多人，还是楼门长、社区垃圾分类志愿者，参与各类社区事务。

刚搬到社区时，王颖比较迷茫，生活较为单调，“后来我告诉自己，必须走出家门，得去干点什么，让自己充实起来”。她报名参加了社区志愿者，和居民慢慢熟悉，并加入了艺术团。

“通过一起玩，居民之间的友情友谊增加了。”王颖记得，有一次她一个人在家病倒了，躺在家里起不来，只能打电话给艺术团的居民，没一会儿，几个姐妹来了，把她送到医院救治。“现在大家比较团结，有的家里孩子不在家、离得远，或者谁家有点什么事，大家就互相帮忙。”

艺术团成员还比较乐于奉献。王颖说，艺术团每年要开展多场演出活动，丰富社区居民、养老院老人的文化生活；大家积极参加社区组织的垃圾分类、值班等志愿活动，“参与社区事务后，大家的归属感增强了，整个社区就像一个大家庭”。

“我们鼓励居民根据兴趣成立文体社团，并积极参与社区事务。”天通苑第二社区党委书记兼居委会主任尤悦说，天通苑有很多社区、居民也多，艺术中心和体育中心的落成极大缓解了群众活动场地缺乏的问题，但谁能使用这些场地？社区经过和艺术中心协商，鼓励居民通过参与志愿服务、兑换积分，获得活动室、场地的使用权。

目前，天通苑第二社区有150人的志愿者队伍，参与垃圾分类守桶、为老服务、给行动不便的老年人送养老餐等工作，其中大部分人来自合唱队、舞蹈队、模特队、乒乓球队等文体社团。

作为天北街道辖区内较大的文化空间，艺术中心注重将基层公共文化建设与基层社会建设融会贯通，目前已孵化社区合唱团、舞蹈团、书画社等社群社团超过300个。这些社团在艺术中心开展活动的重要前提，是积极参与社区公共事务。

“我们希望以人为结点，搭建文化建设与社区治理桥梁，通过社区文化共同体助推构建社区生活共同体。”张多说。

夏玉蓉认为，基层社会治理先要建立互联、互信，才能共商、共治。文化活动、艺术中心、文艺社团的一个重要作用，是实现人的互联、互信，让居民从“谁也不认识谁”到慢慢熟悉，然后是关心、参与社区事务。“这是一个文化浸润、久久为功的过程。”夏玉蓉说。

专家点评

北京市天通苑地区由于人口密度大，此前在基层公共文化服务供给方面长期存在空间设施少、运营效能低等问题。近年来，当地通过建设天通苑文化艺术中心（下称艺术中心）、创建楼门文化、组建文艺社团等形式，以文化建设助力社区治理，积极推动文化服务赋能城市生活。

总的来看，艺术中心在机制、理念、技术、模式上实现创新，对各地艺术中心实现更好管理、运营有借鉴意义。

机制方面，“党委统领、政府负责、社会运营”三位一体，实现政府和市场主体紧密且持续协同创新，确保项目平稳、高效运营。采取党委统领、区文化和旅游局负责、区属国企社会化运营机制，引入公共文化服务领域经验丰富的运营单位，利用社会化创新理念参与项目更新改造及运营全过程，有效弥补政府及事业单位运营公共文化空间过程中出现的人员编制不足、多元专业人才调配难、经营模式单一等问题，也规避了一般纯商业企业主体运营逐利经营而脱离公共文化服务设施公益属性，导致居民不能切实普惠享受到公共文化服务福利的问题。

理念方面，改变以往公共服务项目重建设、轻运营的弊端，以运营思维驱动规划、设计与建设有机融合，做到运营与功能规划前置，确保项目具有持续生命力。

技术方面，充分运用数字化手段，化解基层公共文化服务供给困境，拓宽服务边界、创新服务方式、丰富服务内容，满足数字化时代居民对文化服务的新需求。运用数字技术搭建集“微信公众号+小程序平台+微信群+服务机器人”于一体的线上文艺中心云平台，使公共文化服务能够通过线上平台辐射更多居民。创新线上文化服务活动，拓宽参与方式，使居民能够高效便捷地参与。

模式方面，艺术中心打破由政府财政补贴支持的运营模式和纯商业企业主体运营方式，以保障公共文化服务公共产品属性为前提，运营方引入更多专业社会力量及非营利性社会组织，包括志愿者等社会力量，参与到公共文化服务空间内容创新与供给中来。在服务过程中，采取内容、时段、空间菜单式的运营模式，从早上9时至下午5时的公益时段，免费向居民开放，保证各项活动与居民的正常文化生活需求；在非公益时段，利用文化中心的场馆专业优势，对社会面进行商业化开放，用于演出、会议、教学、团建等场地，以商业性反哺公益性。这种“公益性+商业性”互助融合运营模式，实现了基层公共文化服务保基本与重品质并行。

天北街道楼门文化建设和鼓励组建居民文艺社团的实践，给城市基层善治文化建设助力社区治理提供了许多启示。

社区是城市的细胞，是城市生活方式的基础载体。当前，由于一些城市超大社区的强“城市性”，弱化了居民社会关系，引发社区居住隔离、道德系统和价值体系难以塑造，在社区层面扭转这种局面，需要推动形成“他治”与自治的良性互动，促进社区融合。

在城市社区中，应该通过何种方式增强人与人之间、社区与社区之间的社会网络关系，找到社区治理的“最大公约数”？天北街道实践的启示意义在于，一是缩小社区治理单元，在楼门的实践单元中试行楼门自治，附加相应保障制度，增加居民熟悉及交往的可能，增强邻里关系，形成关系圈。二是通过文体类社区社会组织，带动形成更多类似于社区事务的服务类、治理类的团体组织，尽可能地将所有居民纳入不同的团体组织中，形成组织圈。三是以社会信用体系的方式，规约社区不同主体及社区居民的违规或不道德行为，强化人的主体性自觉规范，形成人人有责、人人尽责、人人共享的社区治理共同体，形成价值圈。四是在自治基础上形成不同主体之间的共治契约，以正式或非正式规则推进社区居民团结，形成团结圈。五是增强对流动人口以及外来人口的服务意识，将其纳入社区治理体系，促进本地人与外来人融合，形成融合圈。

（作者为北京市社会科学院社会学所副所长）

积极推动文化服务赋能城市生活

李晓社



孩子在天通苑文化艺术中心做志愿者。

天通苑文化艺术中心供图



“天北之春”合唱团在天通苑文化艺术中心排练。

本报记者 彭训文摄