

以物业管理撬动基层治理,宁波海曙区开展创新实验 一座城中村的退和进

本报记者 应磊 共享联盟·海曙 孙勇

藕缆桥村航拍

拍友 张昊桦 摄

藕缆桥,这个诗意的名字属于宁波海曙区高桥镇的一个村,它有着AB两面——

A面,有着悠久耕读传统的江南古村,集聚了全国各地的小吃,号称宁波的“曾厝垵”;B面,外地人居住最密集的区域,是不少外地人来宁波的第一站,因为城中村管理不善,被不少人吐槽“乱”。

看似矛盾的两面,映射的是城中村普遍存在的治理难题。

地处城乡接合部的藕缆桥村,占地仅1平方公里,拥有户籍人口千余人,高峰时段流动人口却有近3.5万人。村内民居、厂房、公寓、商铺杂处,人口密度高、商业形态杂。

没人管:“三错”的藕缆桥

曾几何时,藕缆桥村在宁波很有名,但出名的方式却不太光彩:房屋着火、交通事故、打架斗殴,被媒体屡屡曝光;当地民生问政平台上,投诉更是不少。

藕缆桥村距离老城区近,且居住成本相对较低,因而吸引天南海北的人汇聚于此。这一点,从村里的餐饮店可见一斑——江西瓦罐汤、贵州烙锅、四川火锅、广西螺蛳粉、陕西凉皮肉夹馍、东北铁锅炖、新疆烧烤等……走在村里,各色小吃店的招牌让人眼花缭乱。同时,民居、厂房、公寓、商铺一应俱全,还有两所学校、一个菜市场。

人气旺了,村里的生活配套产业红红火火,但问题随之而来。商铺占道经营、私搭乱建比比皆是。乱停车最显著,全村约1500辆汽车,停车位见缝插针,300多米长的藕缆桥东路,停车过夜的超过600辆。在村里住了近20年的葛师傅从事装修工作,他如此描述:“村里的路堵成一锅粥是常态,开车出门非常闹心,早上出不

去,晚上进不来。”然而,看似蓬头垢面的藕缆桥村,曾经是一个充满灵气的江南古村。

藕缆桥村水系发达,是一个有800多年历史的典型江南古村。走在村里,随处可见老墙门、老庙、石板路、石拱桥……一派江南水乡的风景。

因地理位置优越,藕缆桥村成为不少外地人落脚宁波的第一站。这几年冒出不少村办企业、厂房、店面房等。快速推进的城市化也让藕缆桥村迷失了方向——这个小村日渐承担不起压在头上的治理重担。有人用“三错”来形容藕缆桥村:在这里,城市与乡村错位融合,产业与生活交错布局、历史和现代错落交织。

这种错综复杂的村情,形成无形的张力,撕裂着传统治理方式。在高桥镇纪委书记、高桥镇南区党委书记、藕缆桥村联村干部余伟曙看来,“藕缆桥本质上是一个村,但又承载了社区功能,小马严重拉不动大车,很多事情没人管。”

交通治理后,藕缆桥村迎来萤火虫夜市。

治理后,村里停车秩序显著改善。

拍友 张昊桦 摄

治理前的藕缆桥村乱停车严重。 藕缆桥村供图

谁来管:请专业物业公司

今年8月,藕缆桥发生了一件新鲜事,一石激起千层浪——村里要引进专业的物业公司了!

当初,对于藕缆桥这个城中村的出路,有过许多讨论。在互联网上以“藕缆桥”为关键词搜索,类似“宁波藕缆桥为什么不拆迁?”的话题,经常引发大家的争论。

拆,是很多人的想法。“我们村离城区近,不少村民希望拆迁重建,住进楼房。”藕缆桥村党支部书记李阳说。甚至当地一些干部也认同这样的观点,认为拆了以后进行小区化管理,什么问题都解决了。

“一拆了之轻松了,但一定不是最优解”。对此,从海曙区决策层到高桥镇班子,有着一致的意见,高桥镇党委书记段漠法说:“大拆大建,既不现实,也不可持续。拆了一个藕缆桥容易,全宁波类似的地方何止百十?”

“硬”手段,拆不了,那就只能采取“软”手段,管起来。那么,谁来管呢?海曙的破题之路从一项叫做“零星房屋管理优化”工作开始。

在海曙区领导看来,零星房屋管理优化是提升基层治理体系和治理能力现代化水平的重要举措,通过党建引领、多元参与、共治共享,可以探索出基层治理新路径。

今年4月,海曙下决心对全区范围内类似藕缆桥村这样的城郊村进行物业化改造。聚焦城区零散区域长期缺管的问题,开展“零星房屋管理优化”,选定100个点位,涉及零星房屋千余幢。这项改革举全区之力。区里专门成立了由主要领导牵头

的领导小组,区级部门整理资源清单与试点单位对接,为其赋能。同时,由区领导对点位方案一一“会审”。

藕缆桥村是100个点位中最具代表性也是最难啃的硬骨头。这里也是区委主要负责人的联系点。

在藕缆桥村,镇里的联村干部余伟曙和村班子首先干了一件大事:成立区域共治委员会,由村委会牵头,吸纳区域内村民、网格员、企业主、商铺商家、公寓楼经营方、租户等各群体代表进行自治议事,营造“微自治”生态。

委员会成立后,一系列亟待整改的问题被摆上了议事日程。首当其冲的是:去哪里找一家专业的物业公司来管城中村这摊子乱事?

张耀魁,宁波物管行业的领头羊——浙江亚太酒店物业服务有限公司的高级副总经理,在这个行当干了20多年。当镇领导找上门表达这一诉求之后,他的第一反应是:“这事,不太靠谱吧?”的确,在一个开放式的城乡结合部搞物业管理,没人干过。

段漠法和余伟曙上门做“思想工作”。企业考虑的是成本和收益,张耀魁反复核算,认为单就藕缆桥村的项目而言难以实现盈利,风险过大。思考再三,他始终没有答应。镇里明白了企业的顾虑,开出了新条件:由村里与亚太物业成立合资公司来推进项目试点,探索可复制推广的经验。“这条路走通的话,等于为亚太物业开辟了一个新的业务领域。”

听到这句话,张耀魁最终下决心:试一把!

物业公司成立了,萦绕在大家心头的顾虑一点也没有减轻:在一个没有交物业费、停车费习惯的城乡结合部搞物业管理,老百姓会买账吗?赚不到钱的话物业公司靠什么维持?

不论是镇领导,还是物业公司管理层,都不敢打包票。新成立的物业公司,干的第一件事:规范停车。

搭建智能化管理平台,安装道闸、划出单行线、停车位,招聘保安……物业公司先出资100万元,对全村基础设施来了一场改造提升。

硬件提升立竿见影,功夫更多还是花在看不见的地方。张耀魁带着团队在村里调研:上班高峰期、午后低峰、下班高峰、夜宵时段,不同的时间点,他们蹲在村口数车,反反复复排摸情况。

调研发现,每天16时开始,村里交通最容易“瘫痪”:菜场人流和学校放学等原因,导致机动车非机动车乱停乱塞。而看似拥挤不堪的藕缆桥村其实也有空闲的地方,张耀魁走遍了村里的角角落落,硬是从村里的闲置空间里挖掘出541个停车位。

基于调研掌握的这些“大数据”,专业团队在村里重构了一套交通体系——藕缆桥西路道路一侧全部安装道闸,村中道路单行线规划,地面划设消防登高面和临时

停车位;村内实施主路双向行车,局部单向行车,村道环线基本打通;路口,保安值守,对误入单行线路段的车辆进行引导。

一切准备就绪,等到8月31日晚落闸那一刻,大家心里还在打鼓:野蛮生长了几十年,突然戴上紧箍咒,能行吗?

落闸当晚,大家担心的事情还是发生了。“砰——砰——”,夜幕的衬托下,这撞击声让人心慌。一看,道闸的防撞杆报销了。习惯了路边随停随走的一部分人,自然也少不了抱怨。

好在大家早有心理准备。落闸之前,对于有疑虑、有问题的村民,余伟曙带领镇村干部和共治委员会的成员挨家挨户上门做思想工作。“物业公司是村集体自己的企业,业务做大了我们也能分红”“藕缆桥是大家的家,把村里管好了,大家住着才更舒心”……在藕缆桥村村民代表大会上,村里的交通优化提升方案顺利通过。

停车收费,一算账,前几天的数据给了张耀魁信心——光是落闸第一天,村里包月交费就有20多万元,此后每天还有1000多元的零星停车费用。“按照这个趋势,停车费和保洁费等收入基本可以覆盖物业公司的各项成本了!”张耀魁言语间透露着欣喜。



综合管理人员在村里维持秩序。
拍友 张昊桦 摄



治理后,村里停车秩序显著改善。

拍友 张昊桦 摄



道闸落下,藕缆桥村物业管理正式开始。

拍友 张昊桦 摄



交通治理后,藕缆桥村迎来萤火虫夜市。

拍友 任凯 摄

怎么管:打好一套组合拳

不知不觉,藕缆桥村这场基层治理的创新实验已过百日,这里发生了什么变化?

在物业公司设在村里的办公室,记者看到,社工、城市管理人员、公安人员“三大员”的照片挂在墙上。“群众可以通过‘三大员’,随时找到党组织,党组织在基层看得见,摸得着”。李阳说。

村里要素主体多,藕缆桥村专门建立公寓楼、企业、商铺、道路、村庄5个区块功能型党支部。老百姓有事找得到党组织,村里大事小情,有人管了。

海曙区委主要负责人表示,基层治理的难题就是要从最复杂、最薄弱、最困难、最细微处入手,让基层党建具体化、人格化。这也是海曙区主题教育的重要内容。

记者在村里采访,时不时能碰上维护秩序的城市综合管理员。师傅住在村里,也是这里的保安,看到车辆违停,乱闯单行线,马上一阵小跑上前提醒。他告诉记者,村里所有保安人员分为两班24小时值守,一个班组六七人,在全村巡逻。

在村里,师傅除了是保安,还承担着发现和反映问题的职责:执勤中一旦发现问题,马上反映给24小时值班的物业,物业无法解决的事情,第一时间反馈给相关部门。前端是物业公司,后端是执法人员兜底保障。“怎么管”有了具体抓手,让“管得好”成为可能。

张耀魁特别得意的一个作品是,针对藕缆桥村这个复杂的出行生态,量身定制了一套智能化信息管理平台:“一次入村,全流程管理,停车不规范,通过手持终端设备直接抄牌,接入停车管理软件差异化收费。”

哪怕停车费定价这个看似微不足道的小事,物业团队也经历了一轮轮的论证。藕缆桥村停车费比周边区域“略高一点”,把外来的车辆“请”出藕缆桥,让车位“活”起来;针对村民,则提供更优惠的包年包月价格,甚至连亲属入村免费停车几次都考虑在内。这一套组合拳成功“治愈”了停车乱象。藕缆桥也有了新目标:把“夜经济”打造成宁波的城市新名片。

下班时间,记者再次走进藕缆桥村,一幅充满烟火气的市井画面映入眼帘——沿街店招灯火闪烁,下班行人行色匆匆,老人带娃嬉戏,夜市热闹非凡,外卖小哥排队等待取餐……曾经下班时间村道上的叫骂声、“路怒族”急促的喇叭声基本没有了。

秩序带来产业——藕缆桥萤火虫市集成全新生活服务场景。夜色里,藕缆桥东路灯火璀璨,几十家摊位整齐有序,小商品、小吃琳琅满目,满溢着烟火气,深受周边居民欢迎。

藕缆桥,曾经的曼妙身姿正在回归。

记者手记

让城中村成为“心安之所”

应磊

苏东坡曾感慨,此心安处是吾乡。内心安定,他乡亦能变故乡。

一个安身的住所,是“新市民”群体寻找归属感与认同感的开始。城中村,是很多“新市民”在城市落脚的第一站。但这些地方往往管理跟不上,被称为“城市的伤口”“城市管理的死角”。

海曙区的“零星房屋管理优化”工作,就是通过系统化的“微治理”抚平“城市伤疤”,让民生实惠看得见、摸得着、享受得到。

看到藕缆桥村的变化,居住了近20年的蔡师傅感慨万千,“以前每到晚上,车子乱停,要紧关头,车都开不进来。现在好了,车位空余出来,救护车、消防车都能放心通过,我们住得更安心了”。

我们看到,海曙区把“零星房屋管理优化”工作当做一件大事要事,集中力量推进。他们想方设法让这里的“新市民”住得心安,给他们创造一个留下的理由。

藕缆桥的变化带来信心。我们相信,越来越多像藕缆桥这样的城中村,将成为更多外地人的“心安之所”。