

# 社区“微更新”让基层治理“活起来”

——基于上海市“闲下来合作社”的案例研究

巢小丽 章红\*

**【摘要】**本文运用案例研究法，通过对上海市“闲下来合作社”社区微更新探索的行为动因、核心议题、行动对象、方案确定、行动效果等深入、细致地分析，发现这一实践显著激活了城市基层多元治理主体的参与意愿、参与热情、参与群体和参与行为，彻底改变社区居民的原本“低参与意愿、弱参与行为”基层治理参与状态。分析表明，“闲下来合作社”推进过程中更新目标上对多元治理主体需求的满足、更新内容上核心议题的精准、更新对象上重点人群的凸显、更新形式上时代特色的鲜明是这一实践探索取得成效的主要因素。这使得“闲下来合作社”的微更新探索不但引起城市社区在住宅的建筑工程层面的物理变化，还引发城市居民、年轻创客、社会组织等多元化治理主体在认知、心理、行为、文化等更广阔层面的化学变化，进而全面激活城市基层社会的治理活力。“闲下来合作社”微更新实践为全国其他城市类似老旧小区问题的应对和解决提供了新视角。

**【关键词】**社区“微更新”；基层治理；闲下来合作社

DOI:10.16775/j.cnki.10-1285/d.2022.11.002

## 一、问题的提出

随着我国第一个商品房小区东湖丽苑1980年在深圳的交付，全国各地商品房小区次第出现，更随着现代化和城市化进程的快速推进，城市住宅小区的总体数量增长迅猛。城市住宅小区的居住感受和生活品质对每个城市居民影响至深。随着时光的流逝，最早这批住宅小区的房龄已逾40年，即便是十年之后的20世纪90年代末交付建成的商品房小区亦超过20年。近些年来，可以看到全国各城市中出现老旧小区环境脏乱差、绿化率低、无物业或物业资质差、停车难，无电梯、无供暖、无门禁系统等影响到普通民众日常生活的普遍性问题和现象。

\* 巢小丽，上海城建职业学院城市运营管理学院教授；章红，中共宁海县委党校高级讲师。

由此所引发的电梯安装冲突、供暖管道维护矛盾等生活社会类事件，亦频繁出现在网络媒体和各类报道，引起社会广泛讨论和关注。

老旧小区在全国城市住宅中的占比不低。行业数据显示，越是超大型城市老旧小区的占比越高，尤其上海（61%）、北京（49%）和济南（47%），其他20个重点城市的老旧小区占比也接近40%。<sup>①</sup>老旧小区所涉及人口比例和城市区域面积亦不小。截至2020年年底，全国687个城市，城区人口与城区暂住人口总数超过5.5亿，城区面积18.7万平方千米（其中建成区面积6.1万平方千米、城市建设用地面积5.8万平方千米），<sup>②</sup>城区面积中在2000年年底建成的小区有21.9万个。<sup>③</sup>从全国范围来看，城市老旧小区所出现的房龄与基础设施老化、居住环境杂乱、公共空间拥挤、停车难等问题，不但降低了居民的整体居住体验和生活品质，还直接影响居民对社区公共事务的参与意愿和参与行为，及其对所生活城市幸福感、满意度等的总体评价。这既与居民对城市美好生活的不断追求之间形成巨大反差，也对基层社会治理共同体格局的形成带来挑战。如何应对、解决城市住宅小区因房龄老化所溢出的对城市居民产生的经济社会生活相应负面影响，以及给基层治理带来的复杂化难题，成为全国各城市在基层治理中亟须探索和创新的重要议题。

## 二、文献回顾与梳理

“微更新”表述最早出现在2012年“国际城市创新发展大会”上，当时住建部副部长仇保兴提出“重建微循环理论”，认为“小即是美、小即是生态”，不要迷恋巨型城市，并概括出十个“微”，微更新是其中之一。上海率先在2016年启动“社区空间微更新计划”，首批确定11个微更新试点改造项目，进行社区微更新探索，且号召社区营造规划师、建筑师、景观师和艺术家参与到其中。之后，深圳开展“趣城计划”、广州进行“微改造”，全国越来越多的城市加入社区“微更新”实践中。

“微更新”表述源于国外“城市更新”。从历史视角来看，国外的城市更新实践受到建筑学、地理学、规划学、社会学、经济学、人居环境科学等多学科理论的影响和推动，经历“城市重建”—“城市振兴”—“城市更新”—“城市再开发”—“城市再生”五个不同发展

<sup>①</sup> 魏艳霞：《新万亿蓝海，或掀起住房领域的二次革命》，《城市开发》2020年第12期。

<sup>②</sup> 《2020年城乡建设统计年鉴·全国历年城市数量及人口、面积情况》，住房和城乡建设部门户网站。

<sup>③</sup> 《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》，中国政府网，[http://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content\\_5592681.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content_5592681.htm)，访问日期：2021年3月12日。

阶段。<sup>①</sup>本质上,这五个阶段都可以看作是城市更新实践,只是由于不同历史时期、不同国家的城市问题、发展需求、更新重点和更新方式所带来的差异形成了表述上的差异。此过程中,霍华德“田园城市”理论、伊·沙里宁“有机疏散”理论、柯布西耶“城市更新发展四原则”、雅各布斯“区域更新规划理念”、马拉勒斯“城市针灸疗法”等理念成为不同时期国外城市更新实践的主流指导思想。

“城市更新”在国外没有一个固定的词汇和统一界定。这既与国外城市的历史与发展形态的差异性有关,还和城市更新的内涵和理念一直处在变动和扩展中有关。这一点反映于国外城市更新的五个不同阶段表述上,也体现在不同时期国外城市更新目标的差异及所选择不同更新模式上。在工业化时期,城市更新主要是为了解决快速工业化和城镇化所引发的城市严重阶层分化和贫富分化问题,需要治理城市贫民窟,因此那个阶段采取的基本都是大规模拆除贫民窟或建设新区等“大拆大建”城市更新模式。随着大拆大建模式效果及目标实现的非理想化,尤其进入到后工业化时期,国外城市内部出现了经济衰退、环境恶化、人际关系冷漠、种族冲突、社会秩序混乱等严重“城市病”,通过调整为对建筑物的基础保留、内部修缮、功能置换等改建翻修渐进式城市更新模式,转向经济社会支持、自然环境改善、空间结构整合、族群邻里关系、公众参与和社区规划等综合性内容治理。

20世纪80年代中后期,“城市更新”概念引入国内。这与改革开放后中国城市建设的快速发展和旧城改造的实际需求相吻合。该时期,国内学者一方面完成对国外城市更新学术成果和实践案例的译介工作,另一方面也从不同视角提出了对国内外城市建设、发展方向和城市更新内涵的思考。如从理论层面对城市更新目标、方式、动力,以及城市老化程度调查与评定、城市更新规划的编制与实施的介绍;<sup>②</sup>从城市更新概念和内涵角度,提出老化城区不适应经济社会需要,应将老旧损坏、严重阻碍城市发展的建筑物拆除,建造新的建筑物、街区和公园来改善城市经济、社会条件和生态环境;<sup>③</sup>不能简单将“城市更新”理解为不良住宅改建,而是要在科学预见基础上解决城市发展矛盾的手段、重点考虑选择何种方式来使其具有现代化都市的本质。<sup>④</sup>

进入21世纪,国内学者专注于“城市更新目的、动力和更新内容”研究上。在更新目的上,认为城市更新是为了满足人们对社会物质形态层次、创新氛围、人文环境和自然生态环

① 张平宇:《城市再生:我国新型城市化的理论与实践问题》,《城市规划》2004年第4期。

② 叶耀先:《城市更新的理论与方法》,《建筑学报》1986年第10期。

③ 谈锦钊:《试论城市的更新和扩展》,《城市问题》1989年第2期。

④ 刘俊:《城市更新概念·模式·推动力》,《中外建筑》1998年第2期。

境方面的需求；<sup>①</sup>城市更新有利于缓解城市人口增长压力、调整产业结构、改善城市基础设施；<sup>②</sup>城市更新是为了使城市再次爆发活力，实现经济社会持续健康发展、提升城市综合竞争力。<sup>③</sup>在更新动力上，提出技术进步、居民住房需求变化、城市土地资源限制、城市综合效益提升和经济发展水平等相应观点。<sup>④</sup>在更新内容上，城市更新应包括城市交通道路改造，基础设施建设，建筑物保留、拆除与重建等多个目标对象；<sup>⑤</sup>关注城市更新时间、空间和度的问题，即城市更新的起始时间和持续时间、城市更新对象判断及时序、保留的程度和应予改造的程度等；<sup>⑥</sup>城市更新的主要任务是进行城市修补和生态修复，包括城市基础设施完善、存量土地管控、城市特色风貌塑造、城市生态环境优化和城市共建共享等方面。<sup>⑦</sup>

国外城市更新主流理论、阶段性探索和不同实践模式引发了国内学者和实践者的关注与思考，为我国城市建设、城市发展、旧城区和旧街区等旧城及历史名城改造提供了诸多有益启示、借鉴和参考。2021年3月，“城市更新”被正式写入我国政府工作报告，城市老旧小区改造更被列入“十四五”规划城市更新范畴，明确老旧小区城市更新的量化目标。城市更新成为我国新时期城市发展建设、城市空间结构调整、城市生活品质提升的重要战略选择，社区“微更新”则是在此基础上由城市基层自我探索所生发出来，具有中国城市独特需求和内涵的一种城市更新新模式。

### 三、上海市“闲下来合作社”案例研究

“闲下来合作社”微更新案例相关数据和资料主要源于对“闲下来合作社”的实地调研、对微更新项目倡导者和参与者的深入访谈，上海市、区、街不同官方网站，以及人民日报等网络媒体的报道。本文以调研数据和访谈资料为基础核心材料，其他不同渠道信息、资料和报道为补充，通过比对、整理、提炼，来勾画和重现“闲下来合作社”微更新探索的原貌与发展总体过程。

“闲下来合作社”位于上海市长宁区仙霞新村街道虹仙小区的地下“防空洞”，更新前该址长期处于关闭状态。“战时防空、闲时服务、偶尔放空”，是每位来到“闲下来合作社”的

① 陈则明：《城市更新理念的演变和我国城市更新的需求》，《城市问题》2000年第1期。

② 李艳玲：《对美国城市更新运动的总体分析与评价》，《上海大学学报(社会科学版)》2001年第6期。

③ 徐振强、张帆、姜雨晨：《论我国城市更新发展的现状、问题与对策》，《中国名城》2014年第4期。

④ 梁城城：《城市更新：内涵、驱动力及国内外实践——评述及最新研究进展》，《兰州财经大学学报》2021年第5期。

⑤ 姜东厚：《城市更新的实践与思考》，《规划师》2002年第5期。

⑥ 张其邦、王定武：《更新地——基于空间角度的城市更新研究》，《重庆建筑大学学报》2006年第6期。

⑦ 张舰、李昕阳：《“城市双修”的思考》，《城乡建设》2016年第12期。



访客,抬头便能在第一时间映入眼帘的三行醒目标语。这也是“闲下来合作社”微更新目标与内容的最简洁反映,高度保持地下民防工程战备本原功能、开发公共空间日常使用功能,实现城市居民的多样化公共服务和生活需求。

### (一) 虹仙社区微更新的行为动因

虹仙社区属于上海市长宁区仙霞新村街道,小区建成于20世纪80年代,有3000多家住户、9000多居民,其中年轻常住人口占小区总人口的30%—40%。“闲下来合作社”微更新项目未启动前,城市老旧小区存在基础设施老旧、居住空间受限、停车位紧张、公共空间不足、邻里关系疏远、社区参与意愿低等系列问题,虹仙小区同样存在且情况极为严重。城市老旧小区的“痼疾”,要大幅度改善和提升殊为不易。尤其在国家层面城市更新“严禁控制大规模拆除、增建、搬迁”明晰政策导向下,城市老旧小区大拆大建不太可能亦不可取。基于区域资源和现有环境,在有限范围内进行调整和改造成为一种必然选择。

恰逢长宁区政府倡导精品小区建设,提出“一街一品”打造。仙霞新村街道、虹仙居委遂引入第三方机构,来对此进行设计和规划。街道、居委与引入社会机构在社区空间资源的寻找、盘点中,发现所在区域有多处关闭和闲置的地下防空设施。与此同时,向社区居民发放生活需求问卷。问卷结果反映,虹仙小区城市老旧小区相应问题的严重并亟待解决、各年龄段社区居民需求多样化,以及聚焦年轻人的社区服务项目相对较为缺乏。依据居民意愿、现有资源和实际需求,街道、居委和长宁区民防办等行政部门,在反复商讨、调研后明确将一处面积1100平方米的地下防空工程做为虹仙社区微更新改造点位。由此,综合上海市、长宁区、仙霞新村街道发展与规划意见,虹仙小区基层治理难点痛点,小区居民对公共服务和公共空间的集中需求,以及微更新项目点位确定等总体情况下,决定打造“社区邻里的共享客厅”和“社区年轻人的文创阵地”,并将该项目正式取名为“闲下来合作社”。

### (二) 微更新核心议题与行动对象

“闲下来合作社”之名,颇具深意。“闲下来”,首先隐喻生活和工作于上海这样超大型城市中的人们工作节奏太快、生活压力太大、精神过于紧张,居民应该偶尔放松脚步、闲下来歇一歇,其次“闲下来”发音和小区所属街道仙霞“谐音”;而“合作社”,本就蕴含着此地为社区公共空间及城市居民共建共治共享的处所之意。“闲下来合作社”微更新项目的确定,有着来自上海市“美丽家园”、长宁区“精品小区”、街道“一街一品”项目的发展建设需要,城市老旧小区多元主体生活需求满足、社区治理系列问题的亟待解决、年轻群体服务项目匮乏等动因的综合驱动,微更新核心议题极为清晰——给居民提供一个邻里共享会客厅、给年轻人提供一个文艺创作之地。“闲下来合作社”的核心议题既对应了上海城市老旧住宅建筑面

积有限，家庭会客、朋友往来不便等独特居住特征，也契合了不同年龄层次群体多样化需求，还回应了年轻群体服务项目的相对缺乏。

“闲下来合作社”，作为社区公益性服务项目，是社区的公共休闲空间和基层共建共治共享之地，面向社区内所有居民开放。来到闲下来合作社，每个居民都可以找到属于自己的需求和快乐，或进入分时段共享空间参加亲子育儿、主题沙龙、观影读书会等日常性活动，或进入公共免费区域自在发呆、看展、阅读，或化身为合作社主理人进行自己的书画或文艺创作。与此同时，为探求社区公共空间效用及该项目社会影响力的最大化，“闲下来合作社”还向虹仙小区外的居民、访客、社会组织、青年创客与艺术家开放。

### （三）微更新改造方案形成与确定

在不改变社区地下防空工程的功能定位和主体结构情况下，如何将“闲下来合作社”微更新的项目内涵、核心议题、行动对象进行完好结合？在仙霞新村街道的指导、虹仙居委的推动，以及所引入第三方社会机构的缜密规划和设计中，对居民开展大规模入户访谈、参与式调研及项目现场论证会，充分获取小区内不同年龄层次居民的现实需求与更新建议。在微更新项目改造方案的形成和确定过程中，从内部空间布局—改造设计方案—服务组织招募—墙体绘制喷涂等各推进阶段，全程让小区居民参与进来。最终，定稿的微更新改造方案实现了项目“战备功能与使用功能、需求导向与私人订制、单一管理与协同治理”的三者统一。

“闲下来合作社”微更新改造方案，没有改变小区地下民防工程的原有结构和总体布局，只是做了原有建筑基础的提升、新风系统改造和墙体美化等小幅度调整优化。最后在内部空间上，原区域被分隔成社区中心A区和众创中心B区左右两区，两边分别散布着红、黄、蓝三色区块构成的36个格子式小房间，每个房间面积为12—15平方米。黄色区块为公共免费区域，有服务台、茶水间、闲人客厅、闲人书吧、社区展厅、闲下来杂货铺、放映厅、贩卖机、社区小饭桌、百姓大舞台、公共展厅及卫生间等16个房间；红色区块为分时段共享区域，有活动室、自习室、录音室和会议室4个房间；蓝色区块为合作社的主理人工作室，有毛毛咖啡、赫奕文化、Belonging Space、Play One 体育、Really Want、明想社、抛转社、食品安全游乐园、阿姨驿站等16个房间。

### （四）微更新产生影响和行动效果

首先，“闲下来合作社”微更新探索改变了社区居民的参与意愿、参与热情和参与行为。居民们表示，这里总是有这样那样新奇好玩、意想不到的活动和展览，让人既放松又治愈。“闲下来合作社”以其灵活的开放时间、接地气的百变活动、休闲友好环境氛围，给社区全体居民提供了闲下来时光中的各种可能，休闲会客、学习发呆、邻里互动、看展“吃瓜”……L先生对此

感触非常深,“那天傍晚,我接孩子刚回到小区,就被两个姑娘搭讪了。我想肯定是推销员,最多给她们10秒。没想到是“闲下来合作社”的运营人员……结果不仅谈了好一会儿,后来还参与了微更新项目的整个过程。合作社有一面墙,就是我带着儿子一起粉刷的。儿子已成了“闲下来合作社”的常客。”

其次,“闲下来合作社”微更新探索提供了年轻人群体与社区居民的就业、成长和发展的空间。15位年轻主理人入驻到闲下来合作社。中学老师F,闲暇时喜欢穿针引线,报名后成为合作社第一批入驻的居民主理人,拥有了一间属于她和女儿的“在线”编织社。患有轻微智力障碍的小伙M,母亲对他极为担心,M光有手冲咖啡技艺而一直开店无望,直到闲下来合作社让M成为了咖啡店的主理人,M和母亲感受到了家门口开店、期待成真的惊喜。毕业于南京大学社会学系的姑娘C,“Belonging Space”主理人,尝试用艺术的方式去关爱社区居民的心理健康;年轻小伙L,“Play One 体育工作室”主理人,致力于孵化出一支由社区小朋友组成的球队。

最后,“闲下来合作社”微更新探索吸引了社区内外居民,尤其是年轻人的身影和目光,社区基层治理展露出时尚和青春光芒。通过“闲下来合作社”周末活动的定期举行、合作社主理人创意不断的展览活动,社区熟人节、没洗防空洞市集,以及邀请小红书等知名网络平台百万粉丝博主进行“潮流运动我熟”“播客我熟”“旅行我熟”互动与直播,越来越多社区内外的居民、社会组织,尤其年轻人参与并融入,形成虹吸效应。网络数据显示,“闲下来合作社”活动高峰期的点击量和关注量过亿,开放不久就成为上海市知名的“网红”打卡地。“闲下来合作社”每次举办和策划的活动,除了社区居民的主动积极参与,还会出现许多来自区外、市外,甚至省外远道而来的访客和参与者。

#### 四、总结与思考

“微更新”是近年出现的新表述,起源于国外城市更新理论与实践,自2016年以来上海、广州、深圳等国内多个城市开启相关实践。整体来看,社区微更新目前我国处于概念期和探索期。与大规模城市更新在人力、物力、财力和精力上的巨大投入相比较,社区微更新显得“小、精、美”。虽然在调整范围、投入资源、改变幅度上相对有限,但微更新的成效和影响却极为显著。“闲下来合作社”案例也反映了这一点。通过社区微更新项目的启动和推进,上海市长宁区仙霞新村街道虹仙社区从一个居民“低参与意愿、弱参与行为”的城市老旧小区,变为社区内外居民、访客、年轻创客、社会组织、艺术家等多元主体参与,公共资源被不断链接、扩展和积累,“鲜活、饱满、时尚、青春”的包容性新时代社区。

“闲下来合作社”微更新实践不但拓展了社区公共休闲、文化艺术创作空间，还引发城市居民对生活意义和生存价值的深层次思考、探索“闲下来”的无限种可能，更给城市年轻群体创造了就业、成长和发展机会。几乎长期关闭的城市老旧小区地下防空洞，就这样由“闲置点”变为广受赞誉的“宝藏空间”和“网红打卡地”。该实践在形式上是对住宅区地下防空工程进行的小范围优化和小幅度修补，但在实质上却触及并延伸到了城市居民的社会生活、精神文化，甚至行为习惯等各个不同层面。工作人员介绍，日常来到“闲下来合作社”的社区内外居民少时几百人、多则上千人。2022年年初，“闲下来合作社”获评“2021年度城市可持续社区营造·空间设计大奖”“2021年上海市级3A级青年中心”。

### （一）“闲下来合作社”微更新过程回顾

回顾“闲下来合作社”微更新项目的发生发展总体过程，在来自社区内部老旧小区生活需求满足、基层治理难题解决和社区外部国家、城市、街区不同层面对城市的发展规划等综合因素强力驱动下，微更新核心议题被确定为“社区邻里共享客厅和年轻人的众创中心”并取名“闲下来合作社”。

“闲下来合作社”的行动对象从社区内全体居民延伸到社区外居民、青年创客、社会组织和艺术家，构成比普通社区更为多元的基层治理主体。这是街道、居委和第三方机构经过充分调研和论证后做出的审慎决定。该决定使得这些行动对象全部自然转化为“闲下来合作社”活动参与的主体性和支撑性力量。该决定还拓展了项目的资金资源来源，不但有来自街道层面“一街一品”的行政性资金，还有来自居民、社会组织等社会性力量的众筹资金。也使得项目的运行模式更具活力和持续性，第三方机构专门负责合作社的日常运行，街道和居委履行服务、规范、引导之职，居民和社会性力量协同治理，实现基层治理中的多元主体共建共治共享。在行动绩效上，既实现了建筑器物层面社区公共休闲空间和居民文创空间的拓展，也引起社区居民在行为和心理等层面的积极变化，还推动项目文创资源在全国范围的链接、集聚，“闲下来合作社”社会影响力亦快速提升。

### （二）闲下来合作社所获成效的启示

“闲下来合作社”微更新项目所带来的不仅是地下防空工程在建筑层面的物理变化，更丰富的是以此为开端社区居民在认知、行为、心理、文化等更广泛领域的化学变化。这些变化之所以会发生，并能全面激活虹仙社区的基层治理活力，关键在于以下四个要素。

#### 1. 更新目标上：满足多元治理主体需求，且准备充分

微更新目标明确，直接指向基层社会的多元治理主体的需求满足。从2019年7月到2021年3月项目的正式开放，近两年时间里通过不同的方式从不同层面对多元治理主体的需求进行全面



调查,情况了解透彻。街道层面微更新项目的核心倡导者G在早期接受媒体访问时说过这样一段话,“引入社会组织做居民参与式调研规划、运营公共文化空间的尝试初见成效。你看,现在居民们都聚在这里了。”G的讲述反映了治理主体需求的把握、运营的前期准备是居民能主动参与的关键。前者是科学和有效决策的前提与基础,后者直接影响微更新项目的运行和发展。正是有了试运营期间的经验积累,才有了“闲下来合作社”开放后的流畅、顺利和“爆红”。

#### 2. 更新内容上:完善公共服务项目,明确核心议题

社区作为人类社会生活共同体的高度聚集空间,从人口结构、社区资源、社会组织、社区文化等不同视角出发,可以有非常多的议题去做规划和设计。之后结合现实性因素来确定最适宜该区域、该时期或这一阶段的具体内容。作为房龄超过30年的城市老旧小区,虹仙社区的公共服务项目聚焦过老年人、小朋友,也涉及特殊人群,且都达到过一定程度和水平。进入新时代,超大型城市发展和街区建设的新时期,作为一个资源和空间极为有限的老旧小区,选择什么样的新项目,才能满足多元主体的多样化需求并卓有成效?在调查、思考、讨论中,微更新内容明确为完善公共服务项目,具体化为“构建社区邻里共享客厅与打造社区年轻人的文创中心”。这两大核心议题既对应了解决现阶段社区公共空间紧张和公共服务匮乏的矛盾,也可一定程度缓解年轻居民群体强烈发展渴求与服务需求相对被忽视之间的冲突。

#### 3. 更新对象上:突出重点人群,赋予基层治理青春底色

虹仙社区作为超大城市中的一个典型老旧小区,老旧小区的共性特征和基层治理难题困境在这里同样存在,比如公共服务项目对年轻群体的相对忽视。然而,年轻群体在虹仙总人口中占比高达近40%,且该群体对就业、生存、成长和发展都有需求。如何让年轻群体能同时获得放松、成长和发展的机会?对该问题的思考促成了“闲下来合作社”微更新项目核心议题“年轻创客众创中心”的明确,突出社区公共服务对象上年轻人这一重点人群。“闲下来合作社”不仅面对所有社区居民,更重点凸显年轻创客的基础性、重要性和源泉性作用,以年轻人为核心刻画“闲下来合作社”工作室主理人的独有气质和独特形象——生活、艺术、时尚、青春,进而吸引到越来越多城市居民、社区内外年轻创客、各类社会组织以及全国艺术家集聚于此、创作于此、成长于此,友好互通、合作共融、共享共益。这一做法赋予虹仙基层治理青春和活力,不同文化同生长呈现各自光彩。

#### 4. 更新方式上:贴合时代发展特色,各类活动时尚前沿

“闲下来合作社”项目的行动对象广泛,既有来自社区内全体居民,也有来自社区外的全国居民、青年创客、社会组织和艺术家等基层多元化治理主体。这意味着“闲下来合作社”要在满足多元主体的基础性和特殊性服务需求的同时,还要能集聚年轻群体所需的广泛文创

资源，更保持各自活力让更多主体能参与。“闲下来合作社”对此的解决方法是更新方式上，即项目的活动内容策划和展览举办形式的时代发展特色，活动主题与当时热点同频、活动形式与时代特色贴合并善用时尚前沿技术。如“闲下来合作社”“社区熟人节”地下亚文化走秀、合作社主理人花式创意活动开展、高流量网络媒体博主的线上时尚主题互动等，都有这些元素在。这也是“闲下来合作社”各期活动举办以来参与者众，并屡次在小红书上的关注度和点击量过亿的主要原因。再如合作社主理人生成的开放方式，让全国范围内的同好、同心和同行者能无障碍地快速进入。合作社运营经理Z说，“我们采用主理人模式为房间找主人，不论是社区居民还是社区外的艺术家、创业者，只要认同社区共同的价值理念，能定期服务居民，就可以申请进入。”

### （三）对老旧小区微更新的延伸思考

“微更新”探索的理论内核与实践逻辑源自国外“城市更新”，是近年来自然生发于我国城市老旧社区改造过程中的一种新探索和新模式。上海市是全国第一个开始社区微更新探索的城市，“闲下来合作社”微更新项目源于城市多维度发展建设要求、居民公共服务需求、老旧小区生活品质提升、年轻人成长发展渴求等社区内外部环境因素的综合驱动。表面上该项目是对小区地下防空工程进行的有限范围和领域的物理改造，却因过程中对城市多元治理主体“需求、参与和发展”的重视，城市居民主体意识、基层治理共同体意识、社区可持续发展意识被激活并不断被强化。显现在基层治理中，是虹仙社区内外居民、青年群体、社会组织、艺术家等多元治理主体对“闲下来合作社”各项活动的积极参与和主动融入。“闲下来合作社”微更新项目的“小投入”，带来了基层治理和社会影响的“大产出”。

从“闲下来合作社”微更新的过程和经验来看，社区“微更新”固然要关注老旧小区住宅和建筑物在电梯安装、管道维护、供暖设施提升、墙体外立面美化等物理层面的修补、改造与提升，其所附着的会引起城市居民文化心理、行为认知、基层治理等更深层次变化的内容更不容忽视。虹仙社区微更新探索正是因为对后者的高度重视，才能全面激活社区基层治理活力，实现“闲下来合作社”从建筑物层面物理变化和基层治理激活化学变化的双重提升。对城市老旧小区进行社区微更新，是快速实现环境美化并激活基层治理活力的一种高效选择。

到目前为止，全国城市老旧小区的数量和所占面积依旧不在少数。这些小区面临着如虹仙社区微更新之前一样的“住宅设施设备老化、居民生活品质不高、基层治理活力不足”等类似问题。“闲下来合作社”微更新实践，为全国其他城市老旧小区解决这些类似问题提供了一种可能性和新视角。城市老旧小区，是可以通过社区“微更新”模式，在科学、合理、有序的内部环境、社区空间或有限资源的适度改造和调整下，基于对社区居民需求、参与和发展的关

注，来实现社区建筑美感和居住环境的物理变化同时，引发城市居民对社区生活和基层治理在认知、行为和心理等层面的更深刻化学变化，最终让城市老旧小区在建筑环境、生活品质和基层治理等方面再现活力。当然，城市老旧小区社区“微更新”过程中，还应注重对微更新目标和重点的关注与把握，对建筑物、环境改造和社区居民需求契合的关注与把握，对现有条件、空间资源和改造项目内容契合的关注与把握，对服务供给方式与时代特色、前沿技术契合的关注与把握，对社区自治和自组织力量激活及其可持续发展模式契合的关注与把握。

## Community Renewal Making the Grassroots Governance “Come Alive”

——The Case Study on “Free-down Space” of Shanghai

CHAO Xiaoli ZHANG Hong

**[Abstract]** The paper analyses the behavior motivation, core issues, action objects, modification scheme and effects of the Free-down space community renewal in Shanghai city through the case study method, which finds that the practice has significantly activated the urban grassroots governance. The participation willingness, enthusiasm, groups and behaviors of community residents have completely changed from the original condition of “low participation willingness and weak participation behavior” in grassroots governance. The reasons why “Free-down space” has achieved such remarkable results owe to the satisfaction of the requirements of multiple governance subjects, the accuracy of the two core issues, the highlight of the key groups, and the era’s characteristics in form in the process of community renewal. The practice not only lead to the physical changes at residential construction, but also cause to the chemical changes of urban residents, young makers, social organizations and other governance subjects in their cognition, psychology, behavior, culture, that fully activate the governance vitality of the urban grassroots society. The “Free-down space” renewal provides a new perspective for coping and solving the problems of other similar old communities in other cities across the country.

**[Key words]** community renewal; grassroots governance; Free-down space