上海最大规模非成套“旧改”项目完成——

告别“老破小” 居民原地喜搬新房

中青报·中青网记者 魏其濛

自今年6月29日起，上海市静安区彭浦新村街道彭一小区2110户居民陆续拿到钥匙，走进经过原址拆除重建的新家。72岁的居民赵启明感慨万千：“我先后在这儿住了60年，见证彭一从‘老破小’变成现在整齐气派的新房子，我的新房梦终于实现了，心里满满是感恩！”

2005年起，彭浦新村街道在上海市率先启动实施旧住房成套改造工作。始建于1958年的彭一小区，是全市非成套拆除重建改造项目中建筑体量最大、居民户数最多、情况最复杂、改造难度最大的非成套旧住房小区，被称为“旧改最难啃的硬骨头”。

旧改作为一项试点工作，在当时没有经验可借鉴。彭浦新村街道党工委书记任伟说，街道遇到的困难与挑战前所未有。20年来，历届街道党工委、办事处在实践中摸索出一套成熟的工作流程。“上海静安彭浦模式”由此形成并复制推广至全国多个城市。

6月29日，第一批拿到新家钥匙的彭一小区居民。 静安区新闻办供图

“老破小”旧改，遇上“八个难”

彭浦新村街道原有102幢非成套旧公房，建于20世纪五六十年代。彭浦新村是上海最早建设的工人新村之一，当年为解决工人住宿问题，一套房子分给几户合住，形成厨房卫生间合用的情况。

赵启明回忆，原彭一小区的路坑坑洼洼，走路得小心崴脚。“最不方便的就是合用厨卫，几户邻居排着队、看着表轮流用。水管老化了，滴滴答答漏水，屋里墙面也经常渗水，住着真憋屈。”

在20年的实践中，街道梳理出旧住房成套改造工作遇到的“八个难”：寻找政策依据难、改造方案设计难、项目审批协调难、动员居民签约难、组织搬迁过渡难、居民回搬选房难、群众矛盾调处难、领导决心决策难。

以改造方案设计为例，对规划设计方上海市房屋建筑设计院而言，彭一小区就像一张写满不同“题型”的高难度“考卷”。

上海市房屋建筑设计院有限公司副总建筑师陈健洲回忆，2005年第一次来到彭浦新村时，他的直观感受是房屋外观陈旧、公服设施简陋、活动场地受限、居住环境差、邻里矛盾多。“面对这个全新的住宅类城市更新课题，无参考案例、无成熟模式、无政策支撑，只能通过不断探索与创新，走一条全新的路。”

他介绍，彭一小区2110户原有户型282种，更新改造后，设计户型94种，不仅在增量平衡上有所考量，还在楼层布置和小区位置上进行充分、细致设计。

设计团队为一居室小户型住宅在厨卫阳台内预留了冰箱、洗衣机的安装位置，使居室空间更大更规整；对于二居室及更大的户型，则通过重新分配居室面积，将部分空间预留给起居室，设计墙体结构时，考虑满足居民后期更多的个性化居住需求；在户型布局时，进一步提升户型的灵活度及保护公共楼道中居民隐私。

房屋从厨卫合用改造为独用后，居民可以享受房改政策，未来能以远低于市场价的价格购买租赁公房为产权房，真正拥有属于自己的房子。

为进一步提升社区公共服务水平，对原彭一小区内部闲散的公服设施和活动场地进行整合，通过规划调整至共和新路闻喜路转角，并沿闻喜路延伸至新村内部，社区居民可以在轨道交通到小区最后1公里内享受多种社区公共服务。新的党群服务、体育健身和生活文化等活动场地合计总面积两万多平方米，涵盖了游泳馆、篮球馆、健身房、社区学校、日间照顾、低龄托育等基础类社区服务。

彭一小区旧改项目创造了上海市同类型改造的多个“之最”：同一基地改造面积最大、改造户数最多、改造户型最多，交出了一份让居民满意的“答卷”。

发挥群众力量，工作有“八法”

彭浦新村旧改工作，探索出“贴扩建”“加层扩建”“拆多层建多层”“拆多层建高层”等多种试点模式。作为一次性规划体量最大、改造户数最多、改造内容最综合的旧住房成套改造项目，彭一小区旧改项目于2019年5月正式启动，经过征询改造意见、敲定设计方案等环节，项目于2020年10月1日正式进入签约阶段。在居民签约、搬场、摇号选房过程中，街道遇到大量类似“清官难断家务事”的难题。

在动员居民签约时，街道梳理发现，彭一小区有80岁以上老年人549人，包含重大疾病在内的低收入家庭152户、低保户107人、残疾人338人、失独家庭12户、精神残疾56人；另外还有362户产权房，半数以上家庭存在“人户分离”情况。

任伟说：“调解家庭矛盾工作困难多、化解历史遗留问题任务重。不仅如此，很多居民把旧住房成套改造当作一次机会，把家庭矛盾、生活困难等方面的问题捆绑在一起，希望通过旧改解决长期积累的问题，这大大超出旧改的工作范围。”

面对挑战，街道迎难而上，摸索出“群众工作八法”：党员带头法、邻里劝说法、关键人物突破法、见缝插针法、排除干扰法、帮助关心法、朋友关系法、单位联系法。

有户人家，公公、婆婆愿意签约，儿媳不愿意，儿子支持儿媳。任伟说：“一直劝说没有奏效，后来我们运用‘见缝插针法’，在这户人家儿媳生完孩子的时机上门祝贺，同时讲了很多道理，一家人感受到实实在在的关心，终于想通把名字签了。”

彭一小区居委会主任吕贞告诉记者，有些居民觉得等待拆迁比原拆原建收益更大，不愿意签约搬场，居委会充分发挥楼组长、志愿者的力量，这样形成合力。

彭一小区门口，经保护性迁移后搬回原址的彭浦新村历史纪念浮雕。
中青报·中青网记者 魏其濛/摄

原拆原建后的彭一小区。 静安区新闻办供图

彭一小区里的公共设施。 静安区新闻办供图

吕贞介绍，原彭一小区共107个楼栋，有107个楼组长，加上志愿者至少有300人。经过他们经常上门做工作、交流经验，多交心、谈心，小区签约率最终达到99.95%。

60多岁的张翠英在小区担任楼组长20多年，是做群众工作的一把好手。她所在的楼栋有8户人家，有3个公用厨房、4个公用厨所，矛盾频发。过去，遇上厨所堵了、水管漏了，她常打电话联系物业疏通，有时还垫付费用。水龙头坏了，居民不愿意修，她上门修好；邻居吵架，她上门调解。在签约工作中，居民们将张翠英和志愿者的工作看在眼里，大家慢慢形成共识。

张翠英讲述，有户人家住着一位80多岁的老太太，两个儿子住外面，家庭成员之间有矛盾，迟迟不愿签约。后来，张翠英和志愿者们上门、打电话给老人的儿子和孙女。经过街道旧改办干部上门讲事实、摆道理，户主终于签约，老人住进附近的过渡安置房。

上好回搬“第一课”

2021年10月31日，彭一小区2110户居民实现100%退房搬离，在此之前，街道为破解“组织搬迁过渡难”想了各种办法。

彭一小区居民中，高龄老人、重症患者、低收入家庭等特殊群体占比超过四分之一，让他们在短时间内通过市场途径找到合适的过渡房源难度非常大。同时，彭一小区周边的房源本就稀缺，一街之隔的彭三小区五期项目居民当时尚未回搬，又消耗了不少房源。

吕贞告诉记者，有的居民就近租房过渡，有的群众为降低成本，到上海郊区的崇明、金山、嘉定等地租房；一些老年人找不到愿意出租的房主，街道和居委会动员老人子女把他们接到家中暂住。对一些高龄老人、独居老人，街道根据关怀政策，将他们安置到养老院等机构。社工、志愿者定期上门关怀特殊人群。

如今，彭一小区2110户居民陆续拿到新家钥匙，随之而来的是长达数月的集中装修高峰期。任伟介绍，6月11日，街道组织了一场“彭一小区装修管理培训会”，通过“理论课程+实地教学”的形式，为小区工作人员、居民志愿者上好回搬“第一课”，将“装修”这件回搬后的头等大事，作为社区治理新阶段的抓手和契机，提升社区治理效能。

街道制作了《彭一小区装饰装修管理规定》手册，这份“新家规”聚焦装修施工许可、装修垃圾规范化清运、施工时间严控、公共设施保护等重点，条款清晰、操作性强，成为居民与管理方之间的“约法三章”。

居民在领取新家钥匙时要签订《彭一小区文明装饰装修承诺书》，装修施工单位进场前须签订承诺书，并办理临时出入证，按规定进出小区。通过制定巡逻巡查机制，城管、物业、社区志愿者每天不间断巡查，发现问题及时上报处置。

彭一小区项目之后，静安区的旧改工作仍然面临挑战。静安区房管局副局长王燕锋介绍，截至今年，静安区还有约17万平方米的不成套职工住宅亟须改造。他表示：“房管局将加强与各部门联动，优化工作机制，分类施策，按计划全面推进旧住房成套改造工作，努力改善静安居民的居住质量，着力打造安居、宜居、乐居家园。”

记者手记

依靠群众是城市“旧改”解题的关键

中青报·中青网记者 魏其濛

自1992年以来，上海的“旧改”工作已持续30多年，历经多重困难。彭一小区作为上海市非成套拆除重建改造项目中建筑体量最大、居民户数最多、情况最复杂、改造难度最大的非成套旧住房小区，其“旧改”过程不断攻坚克难。

从彭浦新村街道总结出的工作“八个难”可以看出，其难度远超一般“旧改”工作范畴。街道在“摸着石头过河”中归纳出来的“群众工作八法”给人以启迪：城市“旧改”解题的关键是“依靠群众”。

以动员居民签约为例，彭一小区居委会主任陆贞介绍，小区里竖起一块公示牌，清晰地列出每户签约情况，每签约一户，表格里就贴上“签约”标签。这块公示牌成了不少小区居民每天必到的“打卡点”。居民看到很多党员带头签约，也陆续跟进签约。

近4年来，原拆原建的过程让居民们看在眼里、记在心里。站在小区附近彭浦新村地铁站的天桥上，居民们可以清楚地看到工地从打桩、逐层搭建钢筋骨架，到最终封顶，建成整齐气派的新楼。一些租住在附近的居民，每天都会来门口看看、转转，满心期盼早日拿到新家钥匙。

“旧改”工作做得好不好，要由老百姓来评价。居民赵启明为改建后的彭一小区归纳了“十好”：旧房换新房住得好、合用改独用用得好、出门有电梯出行好、每户有阳台采光好、停车不发愁有位好、绿树推窗见景观好、房屋可交易政策好、房价涨得快流通好、公建配套全服务好、再来做邻居情谊好。

彭浦新村街道党工委书记任伟介绍，2021年9月1日，在彭一小区启动搬迁当天，《上海市城市更新条例》正式发布，该条例中多个指导拆除重建工作的条文，正是基于此前彭浦新村街道探索出的实践经验，并由此推动2023年2月7日《上海市旧住房成套改造和拆除重建实施管理办法（试行）》出台。

可以说，彭浦新村的“旧改”实践，为上海市乃至全国探索出一条城市更新建设及基层社会治理的新路径。

冒热气、滴露珠的“云稻米”被写入理论著作——

“可持续社会价值创新”重塑中国企业社会责任新范式

中青报·中青网记者 崔 丽 刘胤衡

“田都不够认养了！”2022年初春，腾讯“云稻米”认养计划让重庆酉阳何家岩村的村民又喜又急——稻秧还未插，全村60多亩稻田的稻米在网上被认购一空。当年仅凭这一个项目，村民和村集体增收66万元。这一来自田间地头，冒热气、滴露珠的故事作为中国企业探索“可持续社会价值创新”案例，写入38万字的《企业可持续社会价值创新：理论与实践》一书中。

7月4日，中国社会保障学会课题组发布新书《企业可持续社会价值创新：理论与实践》。众多专家、学者、政府有关部门人员以及企业界代表汇聚一堂，聚焦“企业社会价值创新与共同富裕”主题，与会者探讨形成一个重要共识，即中国企业正在尝试走出与中国式现代化相适应并助力全体人民共同富裕的社会价值创新之路。

全国人大常委会委员、中国社会保障学会会长郑功成为《企业可持续社会价值创新：理论与实践》一书倾注大量心血。他带领中国社会保障学会于2021年组建专门课题组，对一批代表性企业进行深入研究，同时奔赴贵州、重庆、宁夏、四川、浙江等地进行实地调研，最终凝结成这一沉甸甸的学术成果。

郑功成表示，企业作为财富创造的主体，其发展不仅关乎自身商业价值，更与社会进步息息相关。当前，企业在追求商业价值的同时日益关注并履行社会责任。特别是党的十八大以来，一批民营企业正在努力探索可持续社会价值创新实践，其核心要义就是强调企业既是商业价值的创造者，也应当是社会价值的创造者，主张通过两者融合、双轮驱动，以企业的核心能力牵引社会价值创新，再以社会价值牵引商业价值，实现商业价值与社会价值“双可持续”发展，进而推动惠及全社会的社会价值生态圈的形成，实现共享发展、持续发展的社会目标。

在郑功成看来，中国企业从过去主要向西方发达国家学习、借鉴履行社会责任等现代企业制度，开始转向通过自身实践创造新经验、提供新方案创造可持续社会价值，由此构成超越企业履行社会责任的新内涵，其价值在于为人类企业制度文明的创新发展提供中国智慧与中国方案。

可喜的是，中国一批先行企业正通过共创共益共享共治的实践探索，走出一条可持续社会价值创新之路。

2021年4月，腾讯公司宣布“可持续社会价值创新”战略升级，首期投入500亿元。同年11月，腾讯联合酉阳县政府、中国农业大学组建工作组，以何家岩村为试点启动“共富乡村”探索。项目开展过程中，鼓励村民以自身闲置房屋、技艺、劳务等与村集体捆绑，适配合适的经营新业态，共富发展。

何家岩村组建乡村CEO团队代表村集体经营的新业态带动了一批年轻人干事创业。团队成员李梦娜从担心“孩子留守”的宝妈，成长为咖啡馆金牌运营者；22岁的齐腾云，大学毕业后回村管财务；23岁的何权艳返乡负责新媒体运营。2022-2023年，该村集体经济收入从479万元增至699万元。

腾讯公司高级副总裁奚丹说，民营企业的健康发展，始终离不开国家战略的引领与支持。3年来，乡村CEO计划为广大农村地区培养了一批新型经营型人才，今年人力资源和社会保障部新增的新职业中，就包括农村集体经济经理人。

2021年华为发挥自身优势，与北京老年开放大学联合开发“鹤颜学堂”，加入“百千万智慧助老”公益行动，利用“线上+线下”的教学模式，为老年人讲解智能手机的基础功能，同时传递生活服务、反诈等实用知识，助力老年人跨越“数字鸿沟”。

饿了么公司副总裁田西艳介绍，平台拥有超400万新灵活就业群体与近400万中小商家，聚焦城市社区服务，关注骑手等群体权益，发起爱心餐行动惠及76个城市、近800万群体；拓展骑手角色融入城市治理；针对老年送餐难题，探索可持续数字化解决方案。

中央党校（国家行政学院）教授青连斌认为，从腾讯、蚂蚁集团到新希望、华为等领军企业相继加入，可持续社会价值创新圈不断扩大，标志着中国企业从单一探索迈向多主体共创的新阶段。中国企业的可持续社会价值创新实践，将企业履行社会责任拓展至更深更广维度，为中国式现代化提供本土化解决方案。

全国人大财经委员会副主任委员谢经荣说，今年实施的《中华人民共和国民营经济促进法》极大鼓舞了民营企业家的实干热情，为民营企业发展提供了更大舞台。未来民营经济定会更有作为，为履行社会责任、企业社会价值创新和共同富裕作出更大贡献。

北京大学党委原副书记、法学院教授叶静漪认为，企业社会价值创新推进共同富裕应当遵循相应的法治轨迹。共享型社会法可以通过共建、共治、共享重塑社会成员之间尤其是劳资双方的价值分配格局，助力形成劳资命运共同体。在当前平台经济不断发展的背景下，共治机制的建立尤为迫切，法律应尽快明确算法规则的正当性边界并保障劳动者的协商权。社会法强调多元主体协同治理，在这一框架下，企业不应将公益视为第二战场，应将乡村振兴、健康普惠、绿色转型等公共议题纳入主业逻辑，通过技术与管理能力为公共服务注入创新动力。此外，政府与立法机构应坚持激励与约束并重，通过税收优惠、投资引导、信息强制披露等举措激励企业投入社会价值创新，同时以劳动基准法和社会保障法守住权益底线，让企业社会价值创新真正惠及劳动者和更广泛的社会群体。

郑功成的思考更为深远。他认为，中国式现代化建设在全面提速，人民群众对美好生活有了更全面、更高层次的新追求，并集中表现在追求社会公平正义、合理分享财富、稳定安全预期、提升生活质量等方面。目前，民生保障还存在不少薄弱环节，人民群众在就业、教育、医疗、托育、养老、住房等方面有不少“急难愁盼”，“这些问题既是一家一户之事，也是中国式现代化进程中迫切需要解决的现实问题，不仅需要政府持续发力，也是企业开展可持续社会价值创新的重要方向”。

共青团广东省委员会、腾讯公司、中国农业大学共同推进广东“百千万工程”青年兴乡培育计划，以提升乡村数字化经营能力。图为兴乡青年学员在实训视频号直播带货。 受访者供图