

7 上海嘉定区实验基地研究

2015年9月底，希望社区、福蕴社区和信义嘉庭三个嘉定社区治理模式的实验点确定，实验得到上海研究院的支持。信义社区营造中心与嘉定区政府达成共识，在未来两年中，清华团队将进场作社区调查，办五次的三个社区能人、地方官员和专业 NGO 的社造培训，两次微公益创投，并在工作平台上辅助嘉定区政府建立社区自组织的评估机制。实验过程中会有不断的培训与活动以引发社区组织的种子活跃起来，并连同地方政府辅导这些种子正式登记并自我运行。

7.1 2018 上海嘉定社造研究

7.1.1 信义嘉庭定性研究

7.1.1.1 信义嘉庭社区社会资本的发展过程

信义嘉庭社区在 2014 年开始兴建，2015 年 4 月社区营造团队进驻，2015 年 5 月开盘销售，出现第一批业主，开展前置社区营造的活动，即不同于以往在已成型的小区中开展社区营造，将社区营造活动前置到入住之前。因此，小区的业主能够在还未入住的时候便通过社区营造活动结识未来的邻居，甚至商讨一些未来可能发生公共事务议题。社区营造活动不断推进的过程也是社会资本不断积累的过程，小区业主之间的互惠关系也在此过程中不断生长出来。

值得注意的是，信义嘉庭社区的活动和沟通是线上线下同时进行的，从第一次生日会和邻居见面会时，社区营造团队便开始为大家建立各类微信群，当时主要包括小区业主的大群（尽可能将小区所有的业主都纳入这个群）、楼栋群（即每个楼栋各自的群，新庭一期范围内共有 8 个楼栋），还有后来小区业主之间自发形成的一些兴趣群，如摄影群、宠物群等。2015 年 11 月，开发商还为小区开发了手机 APP，业主凭购房信息才可以注册，APP 上功能全面，可以发起活动、开展讨论、投诉建议等等。微信群和 APP 也成为业主之间、社区营造团队与业主之间最重要的沟通平台。

7.1.1.2 信义嘉庭自组织发展过程

信义嘉庭社区 6 个自组织情况

组织名称	需求	负责人	活动场地	活动时间	组织规章
SUPERB 健身队	健身	江河军	社区健身房	固定	有
自瑜自乐瑜伽队	中老年人健身	俞亦安	社区架空层	固定	有
亲子图书室	为青少年创造活动空间	邹国良	社区图书室	固定	有
嘉·花筑	养绿植，美化公共空间	徐颖	睦邻平台	非固定	无
叔叔阿姨群	为老年人创造活动空间	俞亦安	社区架空层	固定	无
手工群	满足手工爱好	坤嫂	不固定	非固定	无

7.1.1.3 志愿服务团

(1) 志愿服务团发展过程

(2) 志愿服务团的协商机制

1) 志愿服务团的内部协商

2) 志愿服务团与外部的多元协商

(a) 信义嘉庭协商主体

服务团。开发商。物业公司。政府-居委会、房管部门。社区营造工作团队。

(b) 协商平台的搭建和协商规范

(3) 志愿服务团的困境

1) 志愿服务团协商机制的停滞

2) 志愿服务团串联自组织的失败

7.1.1.4 信义嘉庭存在问题梳理

(1) 志愿服务团提出问题汇总

(2) 问题梳理

小区业主把待解决的 54 个问题（已完全解决 5 个）划分为物业管理、置业售后、车库、交通、设施管理与配套、保洁与安全、社会公德共七个大类。

事实上，如果按照解决问题的主体来划分，可以划分为政府部门、开发商、物业管理以及社区居民四个大类。

- 1、政府部门
- 2、开发商
- 3、物业管理
- 4、社区居民

7.1.2 信义嘉庭定量研究-信义嘉庭社区调研报告

自 2017 年中信义嘉庭一期交房后，第一批入住的业主在社区居住已满一年，为了解居民在社区的生活、交往及对社区营造的参与状况，清华大学社会学系于 2018 年 5 月 30 日到 6 月 3 日在信义嘉庭一期组织了一次问卷调查，

3 月底，调查团队在社区进行了实地观察与访谈，其后经由社造中心工作人员与开发商、物业协调，通过信义嘉庭 APP 公告、社区营造微信群留言、张贴纸质通知等方式提前告知居民，预期采取提前预约的形式确定调查对象。

截至五月底调研正式开始前一天，共预约到 28 户居民。经过与社造中心、物业讨论并征得同意，五组调查员除已预约到的居民在预约时间进行入户外，其他时间对没有预约的居民采用敲门陌拜的调查方式，尽可能争取居民的理解与允许。

本次调查问卷（见附件 1）由清华大学社会学系罗家德老师设计，经由团队成员讨论后定稿使用。入户调查由清华大学及上海大学社会学系研究生担任访问员，信义社区营造中心全程协助。

在调查期间，共发放问卷 107 份，除初始预约的一户居民在调查过程中出现拒绝配合的状况，调查员共完成事前预约问卷 27 份，未预约临时拜访问卷 79 份，经过检查和补充之后未发现废卷，故有效问卷为 106 份，调查有效率为 99.07%。

调查问卷由清华大学社会学系童毅炜进行计算机处理并做技术性报告，团队根据调查统计结果做出分析并撰写总体调研报告。

本次调研是在信义嘉庭一期交房后第一批入住的居民入住时间达到一年的基础上开展的，和调研期间已经入住的户数相比，最终完成了 106 份问卷，在数量上是一个较为理想的结果。整体情况可以从以下几个方面探讨：

首先，在调研期间没预约敲门拜访的环节中，可以感受到社造团队与相当一部分居民建立了良好的信任关系，在向受访者说明是与社区营造相关的问卷调查后，能够较为顺利地进行入户调研，这是其他在其他社区难以做到的。根据本次调查结果的分析讨论，社造活动在一定程度上使得居民之间能够更快地拉近彼此的关系，也帮助部分居民进一步了解社区、融入社区生活。

其次，信义嘉庭的前置社区营造在实践过程中，有诸如营造了良好的社区氛围这样好的经验，但在更大程度上，遭遇到了由于社区硬件出现问题而导致的挫折。如果硬件问题长久得不到改善，那么社区营造作为当初大卖点的软件将会变得可有可无。

第三，就目前的状况而言，社区营造团队很难达到传达社区营造自下而上的理念、推进社区居民接受社区营造并建立彼此信任的关系从而自愿分享资源互帮互助的目的。

第四，防患于未然的“防”不应该是忽略问题粉饰太平。对于已产生的问题，建立良好的协商机制不失为一种亡羊补牢的补救手段，居委会、开发商、物业、社造团队及居民几类群体各司其职，充分发挥作用。一方面需要社造团队对居民继续培力，改造观念，另一方面也需要开发商端正态度，正视当前存在的问题。

7.2 2017 上海嘉定社造研究

7.2.1 信义嘉庭定性研究

2015 年，信义嘉庭楼盘开盘销售，从 7 号楼开始，开始形成一批最早的业主，但尚未交房入住，社造营造团队便同时进驻，开启了华人社会中第一新建小区的前置社区营造实验。

7.2.1.1 房屋质量问题的发酵过程

- (一) 房屋质量问题的出现
- (二) 责任分担问题

7.2.1.2 业主对开发商和房屋质量态度的变化

- (一) 业主与开发商认知的差异
- (二) 业主态度的变化

7.2.1.3 物业的服务与变更

7.2.1.4 社区营造的作用

7.2.1.5 协商沟通

- (一) 无沟通时的无序表达 vs 有沟通的协商解决
- (二) 开发商出面正视问题
- (三) 协商解决

7.2.2 信义嘉庭定量数据分析

按照 37 项活动中参加了几项为标准大致分为 3 类：参加 0 项为第一组，参加 1 至 3 项为第二组，参加 4 项到 14 项为第三组，组别越大活动参与数目越多，观察人口学信息、就业收入与支出、社交联络网、社会信任、社区态度与参与等五方面表现是否有所不同。

7.2.2.1 人口学信息

7.2.2.2 就业、收入和支出

7.2.2.3 社交联络网

一、微信联络人数

二、手机联络人数

三、谈心网¹

7.2.2.4 社会信任

7.2.2.5 社区态度与社区参与

¹ 邓巴圈部分由于只有面访的 19 个样本，数据量太小无法再分组深入分析

7.3 2016 上海嘉定社造研究

7.3.1 嘉定社造工作

7.3.1.1 社区案例交流会议

4月20-22日，“2016上海嘉定社区案例交流会议”在嘉定新城白银社区邻里中心举行。清华大学社会学系教授罗家德、嘉定区社建办社建科科长徐晓菁、清华大学社会学系学生林臻、朱蔚怡，以及来自嘉定区各街镇的数十位社区工作者参加了本次会议。

7.3.1.2 协商社区治理工作坊

7月17-21日、7月26-29日，上海市嘉定区社会建设工作办公室先后在上海的青浦区和南汇区举办了两场协商社区治理工作坊，以嘉定区各街镇的社区书记、主任和社区工作者为主要培训对象，进行封闭式培训。

培训主要分为理念、构想和实践三部分，请来了台湾社区营造专家王本壮老师进行社区营造理念的解读和社区营造方法的介绍。随后，学员们结合自己的社区实际，通过画海报、列计划、制作PPT等方式制定项目实施方案，并进行路演，促进了社区治理理念在大陆的推广。

7.3.1.3 “挂职见学计划”

为进一步响应国家“创新社会治理体制，激发社区活力”的号召，深入贯彻落实上海市委“创新社会治理，加强基层建设”的工作要求，扎实推进上海市嘉定区社区建设工作，2016年春，嘉定区决定开展居民区社区工作者“挂职见学计划”，打造一支与嘉定城市化进程相匹配、与人民群众需求相适应的政治坚定、视野开阔、素质复合、善于创新的居民区社区工作者队伍。“挂职见学计划”由岗位挂职、基地见学和工作坊培训三部分内容构成，期望通过该计划让社区工作者对社区自治的理念有更为深刻的理解，并能将其所学所思运用到实际工作当中，更好地激发居民热情、强化社区连结、凝聚社区意识、发掘社区文化、燃烧社区活力。

7月26日，嘉定区2016年居民区社区工作者“挂职见学”计划正式启动。来自12个街镇分管社区工作的副镇长（主任）、各街镇社区（自治）办主任、科室工作人员、首批“挂职见学”计划学员等近160人参加了启动仪式。

7.3.1.4 社区营造试验点

5月27日，由清华大学社会科学学院社会学系和清华大学社会科学学院信义社区营造研究中心主办的“协商式社会治理”研讨会在清华大学熊知行楼117举行。清华大学社会科学学院信义社区营造研究中心副秘书长范杰臣代表信义嘉庭介绍了正在进行中的信义嘉庭前置型社区营造试验，引起了与会人员极大的兴趣。在5月28-30日举办的大栅栏“共同营造 创想社区”工作坊上，范秘书长也就该试验与大栅栏的社工和居民作了主题分享。

7.3.2 嘉定社区营造试验点

清华大学社会科学学院信义社区营造研究中心，与信义企业集团合作，在2014年于新建小区的楼盘“信义嘉庭”进行一项社会实验，并在嘉定区社会工作办公室的指导下，结合嘉定新成马陆镇希望社区、嘉定工业区福蕴社区等两个社区，同步开展社区营造三实验点实践与辅导。

7.3.2.1 小区类型介绍

这三个实验点分别代表不同社区的类型：

- (1) 信义嘉庭小区。
- (2) 陆家社区。
- (3) 福蕴社区。

这三个社区自2016年正式由嘉定区与清华大学社会科学学院信义社区营造研究中心合作下，开展了2次协商式社区治理工作坊，首次办理时间为2016年4月18日到4月21日为期四天的培训，培训工作坊纪录表单如附件一，本次培训系针对三个实验点社区进行社区营造理念的推广，邀请全国各地实践的学者专家，进行社造操作方法介绍，将社区营造种子遍洒在三个实验社区居民中，将其理念带回自己社区尝试实践。第二次订于2016年11月12日到11月14日，该

次培训主轴以深入三个社区提案的“自治项目计画”为主，将居民与社区骨干所撰写的自治项目计画书优化；课程中也介绍上海各地不同的社区自治项目推进过程；以工作坊方式优化社区计画内容，进而引发更多居民自主参与。

7.3.2.2 社区观察记录：信义嘉庭社区

7.3.2.3 社区观察记录：福蕴社区

7.3.2.4 社区观察记录：马陆镇好世皇马家苑社区

7.3.3 嘉定区社造实验点 2016 年小结

嘉定区选定三个社造实验点：信义嘉庭小区、陆家社区、福蕴社区小区培训基础上有著社区居民的文化特色。以 2016 年培训而言，出席培训者，以希望社区派员培训的人员最为充足，信义嘉庭参与培训的人员最少，也最不齐全；以社造理念而言，信义嘉庭的业主观念最为全面，也因为社造专业人员的进驻，使得理念铺开较为宽广且深入；以社区居民、自组织动能来看，福蕴社区的自组织在居委会引导下，跳脱自娱自乐的阶段，朝向自助互助的型态转变，并以创新作法、文化传承等方式，探索出新的社区文化发展形式，试图引动更多居民参与社区活动兴趣。

7.4 嘉定区协商式社区治理经验——进行中的社区营造

清华大学社会科学院信义社区营造研究中心受上海研究院支持进驻嘉定区从事调研，在信义公益基金会支持下开展协商式社区治理的实验，并以社区自组织的理论架构和社区内政社协商平台的发展情况观察嘉定区的社会建设工作，提出工作报告和建议。

协商式社区治理就是以社区内协商式民主的方式促成社区多元治理，旨在培育出能够自我「造血」的多种多样社区组织，以从事社区内养老、育幼、青少年心理辅导，家庭婚姻谘商、健康、环保等社区福利事项，甚至于公共资源善用及社区经济发展等工作，改变这类事项都是由政府或外界「输血」，并由基层政府或社会组织承担的情况。多元协商平台有由上而下的基层政府力量，有平行移入的社会组织力量，也有由下而上的社区自组织力量，但后者需要培育才能茁壮，并非放任不管，自发就能产生，因此协商式社区治理需要一个培育社区自组织的过程。