

“公要馄饨婆要面”，老旧小区改造该怎么办？

一个小区，就是一个小小的世界，想法不一样，众口难调

犹如先贤王阳明所言，破山中贼容易，破心中贼难，阻碍小区改造并提升城市文明程度的，不是资金，关键是“意识”

只要人心向善、人心向美，就会形成一种公共约束力，带动少数人被“众目睽睽”所约束进而形成良好习惯，带动小区环境的整体提升

本报记者朱旭东

一个楼盘，交付三五年后，就不能再被称为新楼盘；一个小区，入住十年以上，也就不再是新小区。老楼盘和老小区，总会被新楼盘和新小区齐刷刷超过，不仅在容貌上，更在其功能配套上。不久前，国务院部署推进城镇老旧小区改造，顺应了群众改善居住条件的期盼。

江苏省靖江市靖城街道的江山小区建成已20多年，但近半年因“旧貌换新颜”在当地大出风头。《新华每日电讯》记者实地走访，与小区居民分享“出新”之喜时发现，表面“风光无限”的小区改造，其实一路充满了艰辛和挑战，资金关、协调关、思想关……需要冲破许多“娄山关”。犹如先贤王阳明所言，“破山中贼容易，破心中贼难”，阻碍小区“出新”并提升城市文明程度的，不是资金，关键是“意识”。

改造江山小区的“一把辛酸泪”

历经无数次协调、引导，江山小区如今不仅颜值有了翻天覆地的变化，居民也摆脱了冬天水管结冰、夏天空调水四溅等痛苦

江山小区始建于1995年，共有住户396户，居住人口1391人。小区原来是江山公司的职工公寓楼，因化粪池无无害化处理及绿化覆盖率高，一度成为全市聚焦的“明星小区”。

近年来，随着单位改制以及城市化步伐的推进，小区各项设施逐渐陈旧，服务功能弱化，尤其当初生活污水无害化处理设计的管道太细，导致雨水污水混接，排水管道阻塞，每逢梅雨季节就会发生严重水涝。加之，社区居民生活质量逐步提升，小区汽车数量与日俱增，现有车位供不应求，绿化带被肆意侵占现象严重，人居生活舒适度急剧下降。加快老旧小区改造，推进社区秩序化管理，是居民们的迫切需求。

2018年10月，江山小区先行成为此次靖城街道老旧小区“微提升”改造的试点小区，让居民有了盼头。

2019年1月9日，靖江下起了雨夹雪。看着越下越大的雪，江山小区的居民微信群里，大家却你一言我一语轻松地调侃开来。

“下雪了，大家不用再担心楼顶上‘定时炸弹’了！”

“严格来说，应该叫‘定时炸弹’……”

江山小区的楼顶上，原来遍布着密密麻麻的太阳能热水器，有些服役已十多年。天气恶劣时，这些热水器就成了高空定时炸弹，时时威胁着居民安全。启动对小区的改造后，社区和业委会几经讨论，决定劝导业主统一拆除老旧热水器，改用燃气热水器。

“大家都是下了狠心的。楼顶60多家住户，都需要自己花三四千元，才能将热水器改造到位。”业委会成员朱汉刚说，如果没有细致耐心的人户工作，如果得不到楼顶所有居民支持，这一安全隐患就无法彻底消除。

除了楼顶密布的老旧热水器隐患，改造前小区各楼之间电线私拉乱接现象也非常严重。日晒雨淋，很多电线老化，隐患无处不在。2018年10月18日，小区改造首先进场的是“三网合一”工程，其目的就是从根本上消除杂乱无章的弱电飞线现象。看似简单的“三网合一”集成箱，背后是针对396户的396份个性化改造方案。

要说每户居民同意施工队入户测量、改线、布线，是一条艰巨而漫长的群众思想工作之路。每天山路社区党委书记徐涛和业委会的成员们为此每天都说得口干舌燥。三个月里，徐涛几乎润喉糖不离身，她用沙哑的声音一次次地召集18个工段的负责人开协调会。

业委会成员陈晓华是一家公司负责人，那些天她索性扔下工作，坚守工程一线，晚上继续挑灯夜战，每天打几十个电话与业主和施工方沟通，整理出第二天入户的时间和单元号。

凌晨以后，她才有时间处理公司业务，持续到凌晨三四点是常事。休息一两个小时，江山小区邻里互助群里又响起她的语音：“各位邻居，提醒一下大家，今天7点前……”



上图：江山小区改造前的屋顶。受访者供图

下图：改造完的江山小区。本报记者朱旭东摄

正因为事先成立了业主委员会，有陈晓华、朱汉刚等人穿针引线、积极协调，加上众多居民“过上好日子”的期盼，江山小区的改造工程才勉强显得顺畅。今年1月7日，伴随着最后一批脚手架的拆除，小区改造正式收尾，斑驳的墙面、漫天的飞线、残损的管道，终于消失在居民的视线中。当雨夹雪1月9日不期而至时，居民才有闲心调侃曾经的“定时炸弹”。

历经无数次协调、引导、调度后，江山小区如今不仅颜值有了翻天覆地的变化，居民也摆脱了冬天水管结冰、夏天空调水四溅等痛苦。曾经破旧不堪的江山小区，成为老旧小区逆袭的典范，再度不断吸引单位前来参观学习。

更多老旧小区嗷嗷待“改”

每个城市都逐渐形成了老城和新城并存的格局，在新城建设一路高歌猛进的同时，老城区的问题却越来越多、越来越严重

城市版图的扩张，都是靠建开发区、建新城来实现的。每个城市都逐渐形成了老城和新城并存的格局，在新城建设一路高歌猛进的同时，老城区的问题却越来越多、越来越严重。正是在这一背景下，国务院对推进城镇老旧小区改造工作做出了部署。这是在全国范围内展开的凝聚民心的大工程。

江苏靖江，一座位于长江北岸的五线城市，其尝试的老旧小区改造，就踩准了这一节拍。不过，改造工作任重道远——不仅有更多老旧小区在嗷嗷待“改”，改造过的小区如何建立长效管理机制，也是更难的骨头。

靖城街道是靖江市的老城区，有22个居委会、11个行政村，辖区人口15.36万。431个城市小区中，无物管小区389个，无物管楼道1474个，涉及4.2万户。

在老旧小区改造上，靖城街道按照“穿衣戴帽、公共配套、氛围营造、自治改造”的方式，对道路、杆线、管网、绿化、下水、窨井等进行改造。记者近日跟随靖城街道办事处物管科科长朱立群一行走访的几个小区，大多经过上述改造，获得了“可视”的变化，并因地制宜地新增了不同“功能”。

比如，马洲花苑小区将几个老式花池改造后，不仅新增了三四十个车位，一楼住户也改善了采光通风条件。小区将墙角的一块绿地平整后，准备建设简陋的“睦邻点”，给居民增加一个聊天拉家常的活动空间。丁香公寓小区将多间无主车库改造成党群睦邻中心和自治服务中心。几乎所有的小区在改造过程中都增设了垃圾分类处理点，引导居民进行垃圾分类……

但是，靖城街道目前也只有20%的老旧小区得到提升改造，不少老旧小区依然“满目疮痍”。新安苑小区，是靖城街道考虑下半年启动改造的小区之一，楼与楼之间是满天乱舞的飞线，没有任何涂装且略显斑驳的墙面，表明它不再“年轻”。

见我们一行陌生人在小区内比比划划，三三两两的居民好奇地围聚上来。

“你们是来看小区改造的吗？”“这里一下雨，车库就被淹，苦不堪言。”见我们微笑作答，居民们开始大倒苦水。他们说的车库，并非汽车车库，而是用来停放自行车和堆放杂物的一楼。“每到雨季都要从车库往外扫水三到五趟，东西肯定要搬出来晒。一下大雨，孩子上学都是背着下楼，因为一楼全部是水。”一位年轻女子还向记者展示她在车库雨中跋涉的照片。

“你们怎么不去找物业呢？”记者显然是个外行，问的话让居民们哭笑不得。“我们肯定找物业了，但物业没能力解决这个问题啊……”

“如果改造小区，需要向居民们收一部分费用，你们愿意交吗？”记者接着问。

“当然愿意交。虽说百姓百姓百条心，反正我们愿意掏钱。”一位抱着孩子的大妈犹豫了一下。

“前面楼的一位老太太，下大雨时，抽水马桶的水都往外涌，臭气冲天……想想都可怕。”大妈嘟囔道：“反正我们愿意掏钱，不想再过这种苦日子……”

街道工作人员不能轻易表态，记者一番问话，却让居民看到了些许盼头。他们议论着，意犹未尽。因深受其苦，他们渴望被改造之情溢于言表。

离开新安苑后，靖城街道办事处物管科科长朱立群幽幽地说：“别看他们现在答应得痛快，到时候真向他们收钱的时候，就没这么痛快了。”

几年成立不了业主委员会

“公要馄饨婆要面，各人需求不同，诉求不同，工作难做。”成立业主委员会后，就要进行物业管理，就要向居民收钱了，他们就更不乐意了

江山小区已算靖城街道老旧小区改造的“明星”，但目前仍不由物业负责，小区日常的环境卫生、绿化维护仍然由社区承担。“现在小区不收物业费，以后肯定要收，不然无法维持运转。收物业费，是一个让人头疼的老大难问题。”徐涛说，她和业委会已经讨论过多次，如何将物业管理从无偿到有偿？因为楼道清洁、小区卫生、公共维修等，都需要资金支持。

据了解，江山小区归属公司管理期间，会强制从职工工资中扣除物业费。公司改制后，小区业主换了好多人，无法再从住户的工资中扣除，物业管理就断了资金来源。就这个亟待解决的问题，社区与居民之间沟通探讨过很多次，至今尚未有结果。

江山小区业委会副主任陈晓华叹了口气说：“只能边走边探索。比如，一个楼道设立一个微型公共维修基金，基金只供一个楼道使用，可行性似乎要稍微高一点。”她认为，居民普遍有“自扫门前雪”的心态，有些居民认为别人会占用他们的基金。但如果一个楼道的基金只供一个楼道使用，就会认为是自己的钱没有被别人占用，参与度就会高一点。



上图：马洲花苑老旧小区改造前。

下图：马洲花苑老旧小区改造后。受访者供图

“居民需要慢慢引导，养成花钱买服务的意识。”

对于把小区建成封闭小区还是半封闭小区，居民意见也不统一。“公要馄饨婆要面，各人需求不同，诉求不同，工作难做。”陈晓华说，“不管是全封闭还是半封闭，都需要一到两名保安兼门卫。”但陈晓华的设想刚一提出，就被靖城街道办事处物管科科长朱立群泼了冷水。

“保安的工资哪里来？一个月最起码3000元吧？还有其他五险一金等。连物业费公共维修基金都没法收，怎么可能有钱雇门卫？”朱立群的话，让在座的人都感受到一丝寒意。

靖安苑小区是经济适用房、廉租房、安置房以及商品房相混合的住宅小区，2000年建成。2015年，财政投入近800万对小区进行了亮化、绿化。但是，小区并没有就此迎来“新生”。

目前，小区的维护和管理都是由社区负责。小区很难引进物业公司，因为小区居民收入水平差距很大，针对不同的住户，如果采取同样的收费标准，肯定不现实，采取不同的标准收费又解释不通。连续5任物业公司，都因无法管理而主动撤出。现在，整个小区还是没有物业公司。

“靖安苑小区至今成立不了业主委员会。很多居民认为，政府现在管得好好的，为啥要成立业主委员会。而且，成立业主委员会后，就要进行物业管理，就要向居民收钱了，他们就更不乐意了。”新建北路社区党委书记刘新建说，靖安苑小区属于城郊接合部，居民收入普遍不高，尽管他每年都要发动引导小区成立业委会，但居民就是不乐意，花钱买服务的意识非常淡薄。连续5家物业公司主动退出，可见靖安苑要提档升级，有多难？

说到靖安苑小区安装电梯，果然是个扯皮的事。一楼二楼不乐意，不愿意出钱。五楼六楼最积极，因为他们是最直接的受益者。安装电梯后，五楼六楼房价升值明显，一楼二楼因此提出，“底层住户不仅不用出钱，还该拿补贴。”照此下去，筹集“公共维修基金”就更难了。

改造小区易，改造意识难

每个小区，就是一个小小的世界，但人想法不一样——众口难调，居民花钱买服务的意识还不够强

目前，靖城街道老旧小区“微提升”工程，均由街道财政资金投入，按1:9的改造资金筹措模式（财政为“9”），让20%的老旧小区获得了“可视”的变化。但居民的众筹工作还在努力推进中，困难重重。朱立群梳理了老旧小区改造过程中面临的三大主要问题。

其一，形成整合治理难。老旧小区整治涉及众多部门以及市、街道、社区、小区等多个层级，相关职能部门缺乏联动性。尤其是社区居委会

日常任务繁杂，没有资金来源，目前并没有合理的资金投入体系。

其二，推行物业管理难。每个小区都有特定的情况和困难，房屋产权性质多样化，物业管理主体难寻。一方面，老旧小区缺乏对物业管理企业的吸引力，另一方面，老旧小区物业收入少，居民缴费率低，管理亏损比例大，许多物业公司不敢接手，造成恶性循环。

其三，业主自治发展难。一是业主物业观念落后，参与率低。许多业主受传统的福利保障模式影响较深，不愿意为物业管理付费，对于公共设施的修缮，也没有出资意识。二是小区乱倒垃圾、私自开店、违章搭建、车辆乱停放等现象多，直接导致环境脏乱，居民日常生活受到极大影响。三是业主委员会认可率低，缺乏业主的支持和信任。

靖城街道改造老旧小区，在全国并不是先行者。但是，先行者如上海或深圳，并没有给靖江这样的后来者提供很多可资借鉴的经验，不得不说是个遗憾，也足以说明此项工作的难度所在。一个小区，就是一个小小的世界，想法不一样，众口难调。

小康路上，一个都不能少。城市文明进化，同样一个也不能少。老旧小区改造已经提上议事日程，全国17万个老旧小区，涉及上亿居民的改造，即将全面启动。改造完成后，它们必须破解长效管理困境。目力所及，记者能想到的问题诸如居民的想法难统一、物业管理公司与业主委员会及业主三方的矛盾等，搞不好还将是“一地鸡毛”。但是，将老旧小区改造升级，跟上新式小区的节奏同步“进化”，不仅是人心所向，也是国家意志所在。

记者在南京生活25年，已经搬过3次家，小区越来越新，管理也越来越规范，所在小区的居民似乎也越来越文明。20多年前入住的莫愁新寓，曾是南京的明星小区，但彼时感觉不到物业的存在，小区也几乎没有车位。如今的莫愁新寓显得破旧、杂乱，显然是待改造的小区之一。10多年前入住的汇贤居，明显比莫愁新寓提升了一个档次，环境优美，车分流，但业委会和物业长期矛盾重重，个别业委会成员长期不交物业费，导致小区很多工作无法正常开展。

新入住的小区是个新楼盘，一切都是新的。入住半年多，曾经和朋友调侃“居民素质特别高”。因为，只要有居民将衣服晾在窗台上，必然有居民在小区微信群里提意见；只要发现有乱扔垃圾或采摘小区内花朵，也会被在微信群曝光。久而久之，这些略显不雅的行为，消失了。

显然，只要人心向善、人心向美，就会形成一种公共约束力，带动少数人被“众目睽睽”所约束进而形成良好习惯，带动小区环境的整体提升。而好的居住环境，也是促使“人心向美”的必要条件之一，就像每个人都会爱惜新衣服一样。立足问题导向，精准引导，用情推进，这场涉及上亿居民的改造，一定会让更多老旧小区重新焕发青春！