

住宅、办公、商铺交织在一起 “混合型社区”的治理如何破局？

在城市更新的浪潮中，“混合型社区”正成为城区治理课题中绕不开的难点——当老旧小区的生活烟火、商品住宅的现代秩序、商住两用楼的昼夜流转、沿街商铺的市井喧嚣，在同一区域交织，其治理的复杂性不言而喻。

海曙区段塘街道——这片曾带着“城乡接合部”印记的区域，如今就承载着这样的治理考验。在段塘街道所辖的新典社区，有一座集住宅、办公、商铺于一体的综合商务体——新典星座，恰是这种复杂性的缩影：216间商住房、57间商铺与55家企业主体构成的多元生态圈里，商户经营与居民生活的天然差异，时常引发噪音扰民、环境冲突、资源争夺等难题。

近日，段塘街道新典社区新典星座业委会召开首次会议。新典星座首届业委会的成立，犹如一道微光，照亮了“混合型社区”治理的前路。



新典星座业委会召开会议。



社工走访。



调解纠纷。

1 核心痛点： 权责失衡与时空错位

这座集住宅、办公、商铺于一体的综合商务体，其治理困境恰是段塘街道这片“裂变中生长”城区的缩影。

从筹备算起，这328个多元主体跨越商住楼宇业主自治的“天堑”，成功打破“复合开放型小区”管理难的壁垒。业委会成立之路一波三折，核心症结在于复杂的业态结构，商户经营与居民生活的天然差异，常引发噪音扰民、环境冲突、资源争夺等治理难题。

美容馆在商铺阁楼违规住人（“三合一”隐患），面馆消防栓前杂物堆积且灭火器过期。住宅业主的数量占比虽高，却多为流动性强的租户，维权意识与社区归属感相对薄弱；而非住宅的商业业主虽掌握大量产权份额，却因经营繁忙或主体“漂泊”（如企业法人长期缺席），难以深度参与社区事务。这种结构性失衡导致“谁的声音更应被听见？谁的责任更该被履行？”成为治理中的无解难题。

新典社区党委书记陈国富道出关键：“关心油烟噪音的居民、在意电梯维保的上班族、担忧河道安全的热心人，以及看重营商环境的商户，各自诉求如同平行线。社区社工、网格员在走访调解时也常感无奈，两边都有理，但就是难调和。更难的是，召集一次各方都能出席的会议，堪比跨越多个‘时区’。”

社区公共事务陷入“议而不决、决而难行”的泥沼，电梯维修、噪音扰民、餐饮油污等顽疾在权责虚空中持续发酵。

2 破局关键： 「安居红链」重塑治理共同体

2023年12月26日傍晚，一声急促的119警笛声传来——新典星座附近的一家餐饮店因油锅过热骤然起火，浓烟翻滚而上。火情虽被迅速扑灭且幸无伤亡，但灼烧的灶台与焦糊的空气，将小区内长期潜伏的隐患无情暴露。

这场意外之火融化了“各扫门前雪”的坚冰，让商居分离的平行线在灼痛中产生了前所未有的交汇点——安全，成了所有人共同的生命底线与治理共识。

面对复杂的治理棋局，新典社区党委通过“红链共治”模式，探索出一条党建引领下多元共治的新路径：党建引领，搭建结构性均衡平台。社区党委发挥核心枢纽作用，组织社工深入楼宇商户和住户家中，反复沟通协调，主导业委会筹备。关键一步是创新设计业委会成员结构比例：明确规定住宅业主、商户业主、驻区单位代表的席位分配，并确保党员骨干在各群体代表中占一定比例。

此举从组织架构上破解了“权重失衡”，确保不同群体的核心利益在决策层有制度性代言。同时，以“小区自治站”为实体依托，建立由社区党委、业委会、物业、商户联盟代表、居民骨干及片区社工组成的“红链议事厅”，作为常设共治平台。

社工小杜说：“自治站就是我们的阵地，在这里把各方代表聚拢，再难的事也能摊开说、商量办。”

3 曙光初现： 从「无人管」到「共治」

规则共建，契约明晰权、责、利。在小区功能性党支部和社工团队的主导推动下，依托“小区自治站”平台，各方共同制定公约及配套细则，将其打造为社区治理的“基本法”。公约将经营规范清单化，明确噪音分贝限值、油烟净化标准、外摆区域与时段、垃圾投放责任；社工积极牵线搭桥，推动服务融通，激活居企互助生态，将商户资源与居民需求清单进行有效对接；探索商户非高峰时段向老年活动、社区课堂开放，使得资源循环盘活社区内生动力。

“公约不是纸上谈兵。”社工小杜介绍，“我们和自治站成员一起巡查，督促落实。比如发现商铺违规摆放煤气瓶这类问题，会立即开具整改通知单，确保安全底线。商户和居民都逐渐认可了这些共同定下的规矩。”

新典社区商住楼宇的治理从“管理真空”向“多元共治”的关键一跃，昭示着社区治理现代化的方向——并非追求单一纯净的居住图景，而在于构建一个能包容多元业态、平衡异质诉求、激活共生价值的韧性治理生态。

破解“混合型社区”的治理密码，核心在于以党建为链，串联起体制内外、线上线下、商居之间的分散力量；以规则为尺，明晰权、责、利的边界；更以服务为媒，特别是通过社工和“小区自治站”的纽带作用，催化社区共同体的情感联结与利益交融。当商铺的烟火气与居家的安宁感在精细治理的框架下得以调和共生，“城乡接合部”的转型阵痛，淬炼出以“红色业委会”为关键载体的、更具包容性与生命力的城市基层治理新范式。

记者 林伟 通讯员 庄涵予 王玉琼