

（一）案例正文

从“脏乱差”到“洁净美”：楼院自治何以实现 ——从“67号院样板”看“四到”网格治理模式构建

摘要：几乎与改革开放同时起步的社区建设，在近40年的发展历程中，经历了一个从行政化到社会化的过程。社区引导、居民自治成为了社区治理社会化的必然方向。但从单位制到社区制，私人空间和公共空间却持续分野，居民“自扫门前雪”的景象越来越少。本文以L社区67号院“楼院自治”样板为案例，深描67号院从“脏乱差”到“洁净美”的变化过程。经过案例研究发现，67号院楼院自治样板是一个由街道党工委、社区、居民等异质性行动者构成的行动者网络。在行动者网络的框架下，社区作为关键行动者推动了问题呈现、强制通行点、利益赋予、号召动员和排除异议5个基本环节。最终助力67号院构建“四到”社区网格治理模式，促成了67号院“大家的事情大家办”的楼院自治典型。

关键词：居民自治；社会治理；行动者网络；67号院样板

From "messy" to "clean ": how to realize the autonomy of Community

——On the grid governance model from the perspective of "NO.67 model"

Abstract: the community construction, which started almost at the same time with the reform and opening up, has experienced a process from administration to socialization in nearly 40 years. Community guidance and residents' autonomy have become the inevitable direction of the socialization of community governance. However, from the unit system to the community system, private space and public space continue to be separated, and the sight of residents "sweeping the snow in front of the door" is less and less. Taking the example of "building autonomy" of No. 67 in L community as an example, this paper deeply describes the changing process of No. 67 hospital from "messy" to "clean". Through the case study, it is found that the model of autonomy of No. 67 building is a network of heterogeneous actors composed of Street Party Working Committee, community, residents and so on. In the framework of actor network, community, as a key actor, promotes five basic links: problem presentation, mandatory access point, benefit granting, call mobilization and objection elimination. Finally, it helped No. 67 community to build a "four to" Community Grid governance model, and contributed to the typical building hospital autonomy model of No. 67 .

Key words: Residents' autonomy; social governance; actor network; NO.67 model

1. 引言

2020年5月份之前，提及67号院，“脏乱差”是不少居民对它的第一印象。作为开放式小区，城市化进程的快速步伐使得被商圈和商户包围的67号院所隐藏的问题逐渐凸显。一直居住在此的刘阿姨见证了67号院27年的发展变化：“小区临近1个商圈和2个车站，3个大门又常年敞开，脏乱差问题治也难治。”家住4号楼的王先生更是头疼，而他的苦恼也是全小区居民共同面临的问题：“小区几乎每隔几天半夜都有醉酒的人大喊大叫，有人甚至会在我家排房前面小便，小区都快成公共厕所了。”

虽然作为开放式小区的67号院矛盾突出，居民怨声载道的情况不在少数，向社区、街道反映小区问题的人也存在，因停车位、卫生等问题引起居民纠纷的例子比比皆是。社区曾经也提出过要“‘封闭’小区不要‘开放’小区”的设想，但是考虑到67号院特殊的地理位置以及少数居民和商户可能产生的不满情绪，街道、社区在初期仅是采取一些折中办法，但总是“治标不治本”。

直到2020年初，在新冠疫情爆发后不久，为了严防输入病例和保证居民安全，L社区内全部居民区实行封闭管理。由“开放”到“封闭”，67号院的居民切身体验到了封闭小区的管理模式。而这恰恰为街道、社区以及居民探索67号院楼院自治提供了一个近似完美的“契机”和“样板”。

2. 居民小组初成立，事业红火喜开颜

2.1 自治契机：柳暗花明又一村

67号院坐落在繁华的C商圈周边，建成于1993年，是典型的开放式老旧楼院。67号院原名园艺场大院，居民多为原园艺场退休工人。小区共有楼座7个，居民264户，795人。其中，60岁以上老年人128人，且通常与子女分居而住，外来人口395人。院内有幼儿园、旅馆、诊所、超市等民营和个体工商户近20余家。具有老年人多、流动人口多、车流量大等特点，是远近闻名的“大杂院”，成了脏乱差的代名词和社区治理难啃的“硬骨头”。青岛作为首批全国文明城市，面临着全国文明城市2018-2020创建周期的收官与表彰年的压力。在这一形势下，67号院不再仅仅是社区治理中的难点和痛点问题，更成为了城市治理亟待解决的难题。

67号院作为L社区的独立网格，共有42名中共党员，是社区所辖居民区中拥有党员最多的小区。其中绝大多数是退休党员，退休前是机关事业单位领导干部的超过半数，这些退休党员基本可以分为4类：一类是刚刚退休，身体好，还从事一些工作，成为在职党员；第二类是在家看孩子，占较大比例，成为“保姆”

党员；第三类是身体好、无家庭负担，成为社区主力党员；第四类是年大体弱多病，成为家庭党员。在疫情防控与67号院实行封闭管理期间，正是第三类党员在整个社区常态化疫情防控工作中发挥了实力，干出了实效。

在最为艰难的时期，67号院的卫生、治安情况不但没有变差，反而向着好的方向不断发展。这让原本“一筹莫展”的社区S书记捕捉到了封闭式社区治理在67七号院的可行性：“究其原因，67七号院的情况好转始于从‘开放’到‘封闭’治理的现实实践。在以往的投诉反映中，我们也了解到了居民对于建立封闭式小区的诉求。因此，67号院的管理应从根源入手，从入口管理抓起。”

S书记立即召开了一场日常例会，社区两委班子全体参加并就67号院“治理什么，怎么治理”的问题展开了讨论。在会议上，S书记先是听取了工作人员对于67号院当前情况的分析：大部分居民都认为小区“脏乱差”的问题需要整治，且都认为小区无序的主要原因在于“开放式小区”的固有弊端，绝大多数居民同意小区进行统一管理；但是仍有小部分居民认为采取“自扫门前雪”的方式即可，不需要封闭式小区的加持。

S书记在了解情况时发现了一个典型现象，而这一现象正是可能阻碍67号院成为封闭式小区的关键一环，“这些不同意实行封闭式小区管理的住户，大多是67号院外面沿街经营的商户以及小区内部经营的商户。按照商户的经营理念，人流量越大，小区人员流动越是频繁，潜在购买群体和店面盈利就会变多。因此，封闭式小区缺失会增加他们的不便利。”

“要不要实行封闭式小区建设”的问题已经成为民生所趋、大势所向，但是面临“采取何种方式进行治理”的问题，社区人员陷入了沉思。有工作人员提出，“采取封闭式社区的做法，筹划设立物业，进行物业统一管理”。S书记当场否决了这个提议。67号院的居民流动性较大，距离商圈、地铁站、车站近的特点吸引了一大批年轻人居住在小区中。早期67号院的一大批住户先是将房屋出租给了房产中介公司，再由这些房产中介公司将房屋进行改造，出租给附近商圈打工的年轻人。且小区居住居民多为老年人，接受较高的物业管理费用和繁琐的物业管理明细的可能性很小，这会严重阻碍封闭式小区的推进。

在一筹莫展之际，党建办公室的小张热心地为社区支招：“在疫情防控期间，咱们社区充分利用了党员和志愿者的力量，67号院的党员人数最多，参与卡点值班、物资运输的党员人数最多，也最为积极。67号院封闭式小区建设推进时，能不能再次号召这些热心党员的力量呢？”

小张的话语为S书记提供了一个“新点子”，在听完大家的发言过后，S书记抛出自己的观点。她认为，“居民自治”是社区治理中的热点也是难点话题，

67号院的现实诉求其实就是居民自治与成立居民自治小组的诉求，居民小组成员选谁？由谁牵头？万一群众“不买账”怎么办？都成为了摆在S书记面前的难题。

2.2 小组成立：成如容易却艰辛

事实上，早在社区推动居民自治之前，67号院4单元楼的成员就曾推动过本单元居民的自治（如图）。2018年，4号楼3位居民在征得全单元居民的同意下，由全单元居民出资，自发购买了倒栅，并自行安装。4号路自行安装的是手动倒栅，并非智能操控的自动倒栅，因此，在安装之初，3位领头人就按照单元人头数发放了倒栅钥匙。但是经过两年时间，4号楼的住户早已换了一大半，许多租户纷纷离开，新的租户入住进来。由于人员的复杂性和倒栅的不智能，4号楼关于“钥匙”的矛盾事件频频发生。

居住在4号楼的刘先生是自发的3位牵头人之一，他直言当初牵头安装倒栅的选择是个天大的错误，“‘枪打出头鸟’的老话一点没错，当初号召大家一起安这个倒栅纯粹出于好心，不存在谋私利的情况，但是好心却办错事。现在大家伙一有矛盾就找我们3个，把价钱、安装费等等‘旧账’都翻出来说，我真是苦不堪言啊”。

4号楼的失败例子也为L街道推动居民自治敲醒了警钟、提供了经验。S书记深扎基层数年，对67号院有着深厚的感情，对居民的特点也很是了解。因此，新冠疫情形势稍微减弱时，S书记找到了12位参与疫情防控的老党员，这12位老党员的其中9位是退休干部，文化素养高、担当意识强、在小区居民中的威望也足够，因此具备了牵头人的主要特征。

谈话过后，12位老党员都对居民自治满怀信心和热情，“咱们这么好的小区不能再那么脏乱下去了，营造好的小区环境利己又利他，多好的事儿啊。”同样在67号院居住的27年的刘叔首先附议。

但是周叔似乎考虑的更多，“自治这个事情我们可以做，也必须做。但是在施行之前，我们要充分借鉴4单元教训，先征求群众意见，不能做强买强卖的事，也不能做竹篮打水一场空的活儿。”

“老周说的很对”，S书记补充道，“4单元主要的教训就是一开始的资产明细不透明，因此，我们要加强资金透明度，通过一系列正规的程序，增强居民小组的合法性。”

在前期准备过后，经过居民投票，满足了半数以上居民同意的要求和原则，在报批上级街道审批的情况下，67号院由9名成员构成的居民自治小组正式成

立，开始着力打造 67 号院的“楼院自治”样板。但“看似寻常最奇崛，成如容易却艰辛”，67 号院楼院自治的道路还要经历“九九八十一难”，才能“拨云见日明”。

3. “楼院自治”是好事，重重困难在眼前

以 1998 年为界，实行福利分房的中国迎来了自由房时代。这一时代的到来，不仅扩充了居民的自主空间，也扩充了相应的权利。¹公有产权和私有产权的分野使得公共空间的维护成为了难题，“自扫门前雪”的景象不复存在。老旧小区不堪重负，业主维权意识的加强使得理想居住环境与现实情境对冲明显。十九大报告明确指出“打造共建共治共享的社会治理格局”，十九届五中全会更是再次强调“完善共建共治共享的社会治理制度，加强和创新社会治理。”居民是社会治理的主体，又是社会治理的服务对象，居民自治满足了中央对于自下而上治理的总体要求，又契合了社会治理的初衷，是未来的总体趋势和发展方向。

不出所料，当 67 号院居民自治小组筹建完成，小组成员准备开始小区的各项改造工作时，前所未有的难题一个个出现了，楼院自治小组组长周叔和 S 书记均感慨道：“好事难办，好事也多磨啊！”

3.1 空间难题：倒栅建在哪？

倒栅是要修，但是建在哪里？这是摆在 S 书记面前的第一大难题。封闭式小区建设的第一步就是“封闭”，但是居民就这一问题出现了巨大的分歧。L 园艺场公司临路而建，位于 67 号院小区 4 号楼的正前方，进入 67 号院的小路必须经过园艺场公司侧门。侧门左侧到主干道部分地块使用权隶属园艺场公司，右侧至 67 号院部分的使用权隶属小区。按照地块划分，小区的倒栅应建在园艺场公司侧门右侧部分，留园艺场公司侧门位置供公司员工出行。

听完楼院自治小组提出的右侧修倒栅初步设想后，不少居民提出了异议。一位大姐首先提出了自己的看法：“修倒栅的同时肯定还得修保安亭，从场子的侧门到咱们小区的距离不足 20 米，道路两边原先还划好了停车位。车辆行驶方向的正前方又是个丁字路口，到时候人来人往，错车就是个技术活和困难事。”

另一位又提出，“如果要修倒栅，一个方案就是直接在路口拦住，和园艺场领导协商，看看能不能同意和居民一起走倒栅；另一个方案就是在右侧修倒栅，前提是把左右两边的 4 个车位去掉。”

张阿姨一听上一位的回答，直接提出了否定意见，“本来小区的车位就紧张，划掉四个不就更难了吗。‘拣了芝麻丢了西瓜’的做法不可取！况且我家就离门

¹ 吴晓林.中国城市社区业主维权研究综论[J].城市问题,2013(06):2-10.

口的这四个车位近，你说划掉就能划掉吗？”



67号院不同寻常的热闹劲引来了园艺场员工的注意，从居民口中得知小区想在路口修倒栅，平时还需要打卡入内，不少员工觉得不能理解。“靠近商圈，本来这地方就拥堵。到了下班时间，大家刷卡进入肯定会浪费很多的时间，为什么小区改造还需要占我们的地方？”一位年轻员工表达了强烈的不满。

“毕竟我们是公司，平时来来往往跑来办业务的人很多，场子临路的地方又是禁停区。我们只好让他们从侧门进去，停在场子里。如果修了倒栅，办了停车卡，停车卡能不能刷开别人的车？如果能够刷开外来车辆，收费怎么收？占了我们的地方还应不应该收我们的费？”公司小吴提出了合乎情理的质疑。

面对来自四面八方、一个接一个的质疑，S书记和居民自治小组觉得自治的道路确实是难上加难。

3.2 经营难题：商户怎么办？

67号院可谓是“麻雀虽小，五脏俱全”，虽然占地面积不大，但是院内包含幼儿园、旅馆、诊所、超市、房产中介公司、美容店等民营和个体工商户近20余家。小区依路而建，临路门面房几乎全是商户。除了院内居民外，“开放”的67号院内的商户还依靠吸引院外的商圈全体谋生。院内的商户正是看中了67号院租金低、但临商圈的特点，才纷纷在院内开张经营。不封闭的67号院小区人员流动便利，来往出入不需要提供过多信息。但是一旦小区被改造成为封闭小区，刷卡进入的机制、严格的门禁系统都会成为这些商户谋生路上的绊脚石。

在67号院经营旅馆已达7年的吴老板坦言，“当时成立居民自治小组我是投了反对票的，院子要真成了封闭小区，哪还有那么多人来我这里住。大家住宿都是图个便利，要是真得刷门禁，我们这旅馆还干不干了？”随后他又补充道：“我们是在这干生意的，不是住宿的，如果真要收我管理费和停车费真的挺不合理。”

杂货铺的李大姐是 67 号院的原居民，在院子也生活了将近十年。靠着自己的积蓄在临路的侧门开了家小店，“虽然我是咱们 67 号院居民，其实我也不是很同意修门禁和倒栅。我这杂货铺除了卖点小商品，还是个快递点，这附近很多居民的快递都来我这里拿，快递量很大，快递员每天也要一天两趟卸快递、装快递。如果真修了门禁，这快递生意我怕是干不下去了。”

3.3 资金难题：收费怎么收？

收费怎么收？资金哪里来？是楼院自治小组和 S 书记面临的又一难题。虽然“谈钱伤感情”，但是若是不谈钱，居民自治别说运转，就连起步都有困难。居民自治小组本就是志愿运营，没有工资也就算了，如果还要“倒贴”的话，估计没有一人愿意承担如此大的风险和职责。在初期征求意见时，虽然有很多居民都投了同意票，但是也有居民不服气、不甘心，也有居民对楼院自治小组征收的管理费用产生疑问。

楼院自治小组以及社区两委成员就管理费问题，前期做了大量的调研，挨家挨户走访调查，进行意愿收集。初期将管理费用定为每家每户 10 元/月，一年需缴纳管理费 120 元。如果家中有车辆，则需缴纳 40 元/月的车辆管理费用，一年工 480 元。如果采取一次性缴纳的方式，半年停车费仅为 230 元，全年停车费仅为 450 元。此外，设施安装费按照每车 160 元标准一次性缴纳。因此，按照一次性缴纳标准，除第一年需要缴纳 730 元的管理费外。院内居民一年到头，只需要缴纳 600 元的管理费便可以享受楼院自治小组的服务。这一费用已经远远低于 67 号院周边其他小区的物业管理费用，可以说是“物超所值”。

但是这一征缴办法仍然受到了大多数人的反对。原因是大多数居民觉得这样标准化的征缴方式过于“一刀切”，没有考虑到一些特殊情况。

小区内老年人居多，虽然大部分老年住户家中无车，但是一旦到了周末，老人子女多数会来看望父母。如果是子女人数较多的家庭，可能一下子就来 2-3 辆车不等。如果是这种情况，收费又该如何征收呢？为了避免院内车位紧缺，67 号院楼院自治小组一开始实行的办法是按照 4 元/小时的计费标准进行征收。

但是张阿姨又站了出来，强烈反对这种征收标准，“如果按照这种征收标准，子女看望父母就类似于‘探监’了，还有什么意义？”

张阿姨直接找到了楼院自治小组的周组长，反映了这一情况。周组长也充分理解张阿姨的苦衷。后续楼院自治小组又再次请 L 社区两委班子召开了讨论会，最终将“来看望直系亲属的车辆，在进入本小区 3 小时内免征费用，超过 3 小时，按照 4 元/小时征收停车得，全天征收上限为 20 元。”

听闻张阿姨的诉求得到了满足，杂货铺李大姐也急急忙忙找到了周组长，“杂货铺没周都要存货，免不了卸货的车进进出出。我还经营着快递点，快递车也要进来，这些车的费用怎么征？”

所幸早在上次的讨论会上，小组成员和两委成员就已经讨论过这个问题，周组长立马安抚李大姐，“李姐你放心，这个事情我们已经在讨论了，具体的征收标准下午就能有个定数。”经过一番讨论，最终将标准定为“外来拉送货物的车辆，一小时内免征费用，超出一小时的按照4元/小时计收停车费，无上限。”

李大姐对这一征收标准也很是满意，“拉货车辆通常都是卸了货就走，不会逗留超过一个小时，这样的征收标准很合理。真是难为咱们小组和社区了。”

制定完征收标准后，院内居民很长一段时间内都没有提出什么意见。直到有一天，楼院自治小组副组长刘叔叔在院里遛弯的时候发现，4号楼5楼的老伍刚换了辆车。旧车还未出售，因此，就把旧车停在了自有车库中，而为了方便出行，新车一直放在外面的车位上。

刘组长当即通过微信联系了楼院自治小组的成员，其他成员在接下来几天的排查当中，通过初期登记的车牌簿发现院内还有许多“漏网之鱼”，涉及大约4户有车库的居民，仍将车辆放在了公用车位上，而且长期占位，严重侵占的公共空间和资源。

“这是涉及到居民的公共利益问题，这种问题绝不允许发生，其他居民要是发现了我们视而不见，以后楼院自治小组的威望何在！”刘组长激动地说，其他小组成员也充分同意他的意见。

第二天楼院自治小组就前往四户居民的家中，4户居民也均同意移长期占位的车辆，为其他居民让行，老伍叔叔也顺利将旧车卖出，新车挪进了车库。为了形成长效机制，确保其他居民不在出现类似情况，小组又在车辆管理收费细则上增加了“有车库的业主，且将车停放在车库内的，按照本小区居民车辆停放标准的一半计费；有车库但不将车停放在车库内，长期霸占公共车位的，按照小区居民车辆停车费的标准全额缴纳。”

4. 众人拾柴火焰高，老院旧貌换新颜

针对楼院自治实施过程中的问题和群众反映的意见，L社区和自治小组秉持“逐个击破”的原则，以期探索居民自治的长效机制，打造“洁净美”的宜居小区环境。从2020年5月份楼院自治小组成立至今，由街道支持、社区引领、自治小组带头，67号院的卫生死角、安全死角等突出问题基本解决，成效显著，成果突出。

4.1 创新做法：党建引领+网格推动

67号院“楼院自治”模式的探索源于疫情防控过程中总结的经验。67号院作为L社区独立网格之一，拥有党员多、先锋意识强的典型特征，这也成为67号院自治模式成功探索的关键。

67号院在党建上，把工作重点放到第三类党员群体上，楼院网格党支部增选了组织委员和宣传委员，推选出党小组长和党员中心户，形成了较为完备的党的组织架构，有效将党员组织起来，辐射带动全体居民。党支部的使命任务就是带领广大党员和居民把楼院建设成为“管理有序、环境整洁、安全有保障的和美家园”。采取“主题党日+”、“行走中的党课”等多种形式组织党员学习交流，提高政治引领力和组织执行力。定期召开会议分析群众反映的热点难点问题和楼院自治重点任务事项，研究部署解决的方法步骤，分阶段有重点地推进工作。广泛发动楼院党员，多渠道、多途径积极加入到楼院自治队伍中来，超过三分之二的支部党员以不同方式积极参加了疫情常态化防控、群防群治、志愿服务、矛盾纠纷调处等重点难点任务，成为楼院自治的骨干和先锋。党员的无私奉献，成为无声的力量，感召广大群众共同参与楼院自治，居民参与率达到90%以上。

受抗击疫情实践的启发，街道和社区把67号院作为党建引领网格治理的试点单位，成立专门领导小组，加强对网格治理的领导。街道主要领导多次到网格调研指导工作，并整合民警、城管、司法等多种执法力量下沉到网格，构建网格治理体系。大崂路社区党委集中人力、物力和时间，把社区的治理力量和资源大部分投放到网格中来。社区所有工作人员用了近一周时间，分组深入到每个家庭，听取网格治理的意见和建议，推选网格自治会成员，推选的9名自治会成员，全部是敢担当有公益心的支部党员，自治会主任由处级干部身份退休的有威望的老党员担任。网格党支部和自治会的9位同志主动提出不拿报酬，志愿为大家服务，将管理成本降到最低。考虑到楼院封闭管理可能会对院内20多户个体工商户产生一定的负面影响，支部多次召开民主协商会议，形成自治管理共识，同时也尽可能地为楼院内的个体工商户提供方便，充分调动了广大居民参与楼院自治的积极性。通过严密组织和广泛发动，楼院自治方案从调研制定方案，再到车辆登记、收费管理、人员凭卡出入等许多重要环节的工作推进，仅用了一个多月时间。



4.2 迎难而上：三人为众，合力推动

楼院作为公共空间的罪成部分，既具有相对的独立性，由是社会的重要组成部分。倒栅修在哪？怎么修？等问题曾一段时间成为了自治过程中最大的难题。面对这一现状，社区的S书记提出要加大快速攻克这道关卡，否则随着时间的流逝，居民可能会出现意愿下降，楼院自治也无法继续推动的情况。

“当时很多人不理解我，背后说三道四的有，当面直言的更是很多。但是我心中只有着一个想法，就是67号院非治不可，这关系着居民的生命财产安全和长期利益。”S书记很坚定自己的想法，并在成立楼院自治小组一周后邀请了园艺场公司副厂长进行了交涉会面。

“S书记和我是老相识了，好多年前就认识，我深知她的为人。倒栅安在临近路口位置确实是更好，既整洁又能方便居民出行。但是如果安装的话，场子员工估计有意见的也不在少数，你们得想个法子减少他们的顾虑。”副厂长给出了她的回答。

“这个问题好解决”，S书记当即就给出了一个建议，“买倒栅的时候会购买升降速度快、灵敏度高的倒栅。保卫室会留一部分停车卡，场子若是有外来车辆进入，只需要拿停车卡登记停车即可。”

在作出承诺的同时，自治小组和社区又再次去现场挑选了倒栅，选择了适用率高、智能化强的5款倒栅供居民投票挑选，将倒栅型号、价格、功能等信息在小区公示栏一一公布展示。同时，也将倒栅的安装信息、具体安装地点提交园艺场公司进行公示。

“安装倒栅挺好的！没安装之前，商圈附近的车辆总是停在我们场院子里面，害的员工的车没处停，安装上倒栅以后，我们停车就更加便利和安全了。”前面

提出质疑的小吴现在充分理解了 67 号院安装倒栅的做法。

在 67 号院楼院自治模式的打造过程中，仅仅依靠楼院自治小组的力量是远远不够的。在安装倒栅、封闭侧门、卫生管理等方面的运营过程中，充分借鉴了 4 号楼经验，社区党委在楼院党组织建设、自治会推选、楼院封闭管理制度设计、重点工作推进和解决社区治理难点等方面，提供了强有力领导和监督。并且通过使用社区党组织服务群众专项经费，外聘社会组织，在调查研究、协调各方力量及制度建立等方面也发挥了重要作用。楼院自治会在“居民公约”的制定，楼院封闭管理、车辆管理制度落实，楼院环境整治，垃圾分类等方面，发挥了主人翁的作用。

“仅仅依靠社区和自治小组的力量是远远不够的，67 号院原先有 3 处居民自建的车棚，多次协调未果；也有群众反映 2 家商户无证经营，违反了相关规定；小区的路面更是长久失修，坑坑洼洼”，S 书记在访谈中反映了许多社区和自治小组想要解决但是无力解决的问题，“街道的执法力量是实现楼院自治的最后保障，街道党工委在楼院封闭的决策、办公场所的设置、破损路面维修及重大活动的执法力量调动等等，为楼院自治提供了法律、政策和资金的支持，为楼院铺设了砖砌路面，改变了院内道路长久失修的状况”，S 书记继续补充道。



5. 结束语

“行政在于服务，政治在于引导，社会组织在于专业，社区在于自治”²，从 2000 年起步，国家开始在城市社区中大力推动居民自治，基层群众自治组织、居民代表大会制度、社区协商民主等形式作为民主改革实现方式纷纷出现。党的十九届五中全会更是又传达了“完善共建共治共享的社会治理制度，加强和创新

² 李宁,罗梁波.国家的高地、社会的篱笆和社区的围墙——基于社区治理资源配置的一项学术史梳理[J].甘肃行政学院学报,2020(04):92-103+127.

社会治理”的精神，强调了“共建共治共享”的社会治理发展目标和格局。这无疑在 67 号院“楼院自治”的推进过程中克服重重障碍提供了有益的思路和启示。67 号院样板的成功打造始终围绕“让专业的人去做专业的事”这一思想展开。首先，街道应当充分发挥引导作用，推动多方参与、多元共建。在社会治理过程中不能搞“一刀切”，也不能“大包大办”，更不能充当“甩手掌柜”，把所有的工作都交给社区和居民去做。应充分利用街道权威与自由裁量权，既要扮演社区治理的“尺子”，让社区工作有标准，更要扮演群众背后的“靠山”，让居民自治更有保障。其次，社区作为“政-社”关系的中介力量，一方面充当“国家代理人”传达政策思想，执行具体政策，一方面作为“公众代理人”，密切联系群众，了解和反映群众诉求。由于社区深深扎根基层实践，充分了解民众意愿和偏好，因此，在解决社区治理问题当中，社区应当充分发挥沟通、引导、宣传工作，争取各方面的资源支持和辅助。再次，居民自治小组作为居民自我管理、自我监督的自发性组织，应充分发挥号召与带动作用。如此多元共治才能真正协调好公共利益，做到“大家的事情大家做”的目的，让公共空间不再成为“无人之地”，让 67 号院的公地悲剧不再发生，将“共建共治共享”落实到实处。

(案例正文共 9904 字)

（二）案例分析报告

从“脏乱差”到“洁净美”：楼院自治何以实现 ——从“67号院样板”看“四到”网格治理模式构建

一、理论基础

社区是国家治理“横向到边、纵向到底”的最后一公里，作为最贴近居民生活的城市单元，其重要性已不言而喻。党的十九届五中全会再次提出“加强和创新社会治理”，并将“社会治理特别是基层治理水平明显提高”列入“十四五”时期经济社会发展的目标之一。在这一崭新的社会背景与政策导向下，基层治理转型也呈现出各色样态。不同城市中的不同社区也面临着治理中心下沉后，如何治理与怎样治理的问题。社区在“上面千根线，下面一根针”问题还没得到缓解的情况下，又面临着“上面千把锤，下面一根钉”、“上面千把刀、下面一颗头”的困境。

在改革开放 40 多年的发展进程中，社区也经历了从“边缘角色”到“重心角色”的转变。1949 年新中国成立后，面对政治和经济下的高压态势与资源紧缺的现实困难，一种设计效率较高、运营成本较低的资源分配模式——单位制就此正式产生。单位制作为行政“末梢”，^[1]承担着大量的托底职责，呈现出“全能化”的倾向，“大包大办”是单位制社区的典型特征。改革开放后，单位制改革以及城市化的迅速发展使得人口流动问题突出，社会诉求渐趋多元化。此外，诸如市场管理、民政福利等市政任务也大量下沉到社区，“小马拉大车”的治理格局问题突出。^[2]社区建设是国家发起的一场政府行动，社区治理行政化取向明显。^[3]但从改革开放至今，社区治理逐渐转型，为满足现代治理的需要，社区治理走上了从“行政化”到“社会化”的转型进程。随着社区建设的不断发展，城市居民的关注重点更多地从生产转向生活，更加关注生活质量和利益获得，社区也从资源分配的主导者转向居民生活的服务者。市场、第三方等多元主体的加入一方面优化了社区服务的形式，但另一方面丰富了作为原子化的各方行动者在参与社区建设过程中基于利益与角色的策略性博弈行为。

在本案例中，67 号院在居民自治的过程中打造了社区“基层党建延伸到网格、基层治理下沉到网格、自治机制建立到网格、共建资源整合到网格”的基层治理“四到网格”成长与发展模式。但这一模式的形成历时时间长、形成过程争议突出，因此，分析该模式的关键突破点以及形成路径是探索 67 号院“楼院自治”的重中之重。在 67 号院逐步实现“楼院自治”的过程中，由于牵涉主体庞

杂、利益冲突模糊，仅靠社区或事居民一方力量难以解决该问题。67号院在初期也曾尝试通过第三方外包的形式进行物业统一管理与平台治理，但由于小区老旧、新旧设施不配套、费用较贵等原因遭到了大多数居民的反对。因此，尽管社区治理层面的技术运作与方式创新丰富了治理方式的选择，但任何创新从来都是社会和文化的综合产物。67号院的“疑难杂症”不能简单地通过诸如技术运作与第三方外包等的形式“化简”解决，反倒需要通过明晰利益纠纷、确定关键主体等方式先“增繁”再“化简”的方式从根本上化解。

行动者网络理论 (Actor-Network Theory,以下简称 ANT)^③，又称异质建构论，^[4]是 20 世纪中后期由拉图尔^[5]与卡隆^[6]提出的一种关于科学技术的社会学理论。面临全球技术治理的实践困境，正如斯科特所言，“与技术复杂性相伴的是组织结构的复杂性和行动者的复杂性”^[7]，因此找到一种技术，这种技术既能照顾到参与主体，又能使得参与主体与刚性的制度结构相互调适的解释框架成为重中之重。^[8]ANT 理论强调社会是一个异质性的多元化社会，技术只是其中的构成部分，复杂的多元社会是技术得以实施的前提。^[9]其倡导者认为行动者网络中的各项行动由各行动者协作完成，各个行动者为了实现各自利益就必须和其他行动者共同组成一个网络，其最终的利益通过其他行动者“代言”的方式实现。^[10]行动者网络理论研究对象不仅局限于社会客体，而是将研究对象的范围扩展到社会和自然两个方面。异质性行动者因异质的利益取向和多样化的行为方式，切实影响着行动者网络的发展方向。转译过程是异质性网络发挥作用的关键环节，转译过程包括问题展现、强制通行点 (OPP)、利益赋予、征召动员和排除异议 5 个基本环节。^[11]在该理论中，利益共同点是各类异质要素发展联结的关键，网络的组建及形成不是一个行动者使然，而是所有的行动者预期或不可预期地作用于这个过程的结果。^[12]由异质性行动者中的关键行动者为其他行动者指出各自存在的问题以及利益的实现途径，完成问题展现环节，推动将问题转化为“强制通行点”。各位行动者通过 OPP 确立共同目标，结成利益联盟。结成联盟后，由关键行动者牵头，通过一定的手段和途径对各行动者进行角色界定、任务分配和利益共享。权责明晰后，关键行动者开始征召和动员其他行动者完成特定任务。在整个转译的过程中，由于行动者的异质性，各种争议和冲突在所难免。因此，需要关键行动者及时进行排除异议，维持利益联盟的稳定。

^③ 不同于社会建构论，拉图尔从科学实践的角度赋予了行动者更广泛的含义，不仅包括人类行动 (Humans or Actor)，如组织、个人等，还包括非人类行动者或力量 (Non-Humans or Actant)，如仪器、设备、工具、观念、技术、程序、意识等，也即任何通过制造差别和施加影响而使事物改变了行为或状态的东西都被称为“行动者”。此外，行动者网络理论的核心由行动者、异质型建构和网络按核心概念构成。基于广义对称性原则 (Super Symmetric Principle)，行动者网络将人类行动者与非人类行动者置于同等重要的位置，并通过转译 (的过程来分析各行动者的障碍、利益，以及各行动者之间的相互影响和相互作用，并最终将各行动者的利益统合起来，从而形成一个相对稳定的动态的行动者网络利益联盟。

二、案例分析：楼院自治中“四到网络”的构建机制

1. 关键行动者：突破无中心网络定式

行动者网络理论认为行动者由人类行动者和非人类行动者两部分构成。在67号院“楼院自治”案例当中，人类行动者即推动居民自治的主体，即街道党工委、社区两委以及居民三方面。非人类行动者主要是推动居民自治的关键要素，主要包括核心资源、非核心资源、生产要素、媒介等部分，如土地、房屋、资金、信息、熟人网络等要素都属于此次事件中的非人类行动者范畴。在67号院社区自治推进过程中，社区环境准备与行动者构成相对较为复杂。商户、原住居民、临时居住者、居民亲属等人员构成居民行动者这一主体，由于长期处于无物业与开放状态，大部分居民已适应小区现有环境。因此，除特殊情况外，居民缺乏作出改变的积极性与主动性。长期以来，社区两委与街道办事处多次协调无果，只能通过临时过渡的方式进行院内卫生、安全等的基本维护。

在行动者网络中，相较于其他行动者，关键行动者具有更高的权威性，扮演着共同目标方案的提出者与推动者、异质行动者行动困境与冲突的化解者以及行动者之间的协调者和管理者等角色。^[13]社区服务的提供需要关键行动者多方位考量公共性与公平性标准。由于公共空间的调整和改造深刻影响着异质行动者的核心利益，因此行动者网络的开放性与稳定性至关重要。为了保证特定网络的稳定化，保证异质行动者通过强制通行点形成行动联盟，公共部门多数扮演行动者网络的关键行动者，从而打破行动者网络无中心局面，缓解异质性行动者冲突，促进问题解决与目标实现。67号院“楼院自治”中，街道办扮演着引领社区自治的关键行动者角色。虽说从理论上讲，社区居委会充分具备充当社区自治推动者的潜力，但是由于社区居委会的法律地位和性质尚不明确，资源、权力等方面较为欠缺，各项工作展开主要依赖街道的指导和控制。因此，作为国家法定的行政组织与基层政府的派出机关，街道办事处承接政策执行的各项职能，在社区自治拟定与敲定环节中至关重要。

67号院“四到网络”模式主要由街道办事处主导，构成行政吸纳型行动者网络，^[14]即由行政主体通过行政权力吸纳非正式权威共同构建行动者网络。67号院现有党员42名，多为退休党员，退休前是机关事业单位领导干部的超过半数。街道与社区通过分析，将社区党员分为在职党员、保姆党员、主力党员、家庭党员四类，锚定第三类党员为社区党建工作主力、楼院网格党支部也增选了组织委员与宣传委员，推选出了党小组组长与党员中心户，形成了较为完备的党员组织架构，为社区自治模式打造提供了环境营造。此外，楼院是社会的一个单元，是社会的组成部分，既有相对的独立性，又与社会外界形成有机的联系，需要方

方方面面的力量和资源，各负其责，各司其职，合力推进。街道党工委在楼院封闭的决策、办公场所的设置、破损路面维修及重大活动的执法力量调动等等，为楼院自治提供了法律、政策和资金的支持，为楼院铺设了砖砌路面，改变了院内道路长久失修的状况。其次，社区党委在楼院党组织建设、自治会推选、楼院封闭管理制度设计、重点工作推进和解决社区治理难点等方面，提供了强有力领导。再次，楼院自治会在“居民公约”的制定，楼院封闭管理、车辆管理制度落实，楼院环境整治，垃圾分类等方面，发挥了主人翁的作用。此外，社区党委通过使用社区党组织服务群众专项经费，外聘社会组织，在调查研究、协调各方力量及制度建立等方面也发挥了重要作用。

社区自治涉及到各个利益主体的利益，仅靠行政力量机械、强制性地解决并非捷径，行政主导的同时吸纳居民参与才更符合“共建共治共享”的社会治理格局。综上，67号院社区自治中的行动者构成如表1所示。

表 1 67 号院“楼院自治”中的行动者构成

类别	范畴	组成成员	目标定位
非人类行动者	物质范畴	公共空间、公共资源	物尽其用
	非物质范畴	熟人网络、思维习惯	人际、智力支持
人类行动者	权力部门	街道办事处	引领、决策、指挥
	行政部门	共建单位、政府职能部门	协调、方案执行
	社会	商户、原住居民、租户	参与、合作、反馈

2. 强制通行点：“楼院自治”构建的动力机制

卡龙在《转移社会学要素：圣布鲁克湾的渔民和扇贝养殖》一文中提出，为了保证扇贝省长、渔民长期获利以及科学工作者的知识增长这三个关键点，三者不得不通过达成联盟的方式达成一个“强制通行点”，组成联盟以完成目标。若在强制通行点阶段未达成一致，则会导致行动者对该事件的转译变差甚至是转译失败以及行动者网络联盟的名存实亡（图1）。^[15]因此，“强制通行点”是决定联盟联结与否、联结强弱以及转译过程能否实现的关键点。强制通行点的关键要素在于异质行动者利益目标的妥协一致与利益相容。

在实行楼院自治之前，67号院“脏乱差”的问题一直未得到解决，院内居民的利益诉求也未得到整合。院内商户处于利益考量，不希望67号院由“开放”

走向“封闭”，一直就院内倒栅修建问题持反对意见。但大部分居民都因为 67 号院的脏乱环境困扰已久，迫切希望 67 号院能够焕然一新，从而迎来更好的生活质量。此外，虽然 L 社区已经将垃圾分类的要求传达给了 67 号院居民，但是仍有乱扔垃圾的情况出现。67 号院靠近商圈，人流量巨大使得 67 号院地面环境一直较差，随地垃圾的景象随处可见。67 号院建于 1993 年，属于老旧小区，院内基础设施情况较差，部分处于闲置状态，利用率不足。种种现实问题都要求 67 号院各个行动者找到利益诉求的平衡点，通过一定的措施和途径从根本上解决小区的痛点与难点问题。2020 年初，由于新冠疫情的爆发与创城压力的增大，67 号院在新形势下探索出了一套“网格-居民”联动的工作方法，极大程度上改善了 67 号院的人居环境。这也让社区和街道看到了 67 号院居民自治的积极性与根本改造的曙光，也为强制通行点中最为关键的要素——利益相容与妥协协商提供了根本动力。

在新冠疫情形势下，L 社区通过网格治理模式实行分块管理、各担其责、各负其责的方式，取得了抗疫实效。此外，社区工作人员也发现在疫情期间，由于封闭管理，人员的“有序流动”使得小区整体的环境与安全情况大大缓解，居民投诉明显减少，社区与居民关系、居民之间关系更加和谐。举国体制下的应急状态构成了拉图尔意义上的“重新组合社会”，^[16]处于风险共担情况下社区居民的安全需要成为行动者网络的利益共同点。以此为契机，受抗击疫情实践的启发，社区与街道一致认为应将社区治理重点转向网格治理当中，街道和社区把 67 号院作为党建引领网格治理的试点单位，成立专门领导小组，加强对网格治理的领导。街道主要领导多次到网格调研指导工作，并整合民警、城管、司法等多种执法力量下沉到网格，构建网格治理体系。而后续开展的全市“创城”运动更是使得街道与社区受制于压力型体制的制约，以维护城市环境、清除环境死角为主要行动目标。由此，推动 67 号院治理模式转型，构建楼院自治模式成为强制通行点。

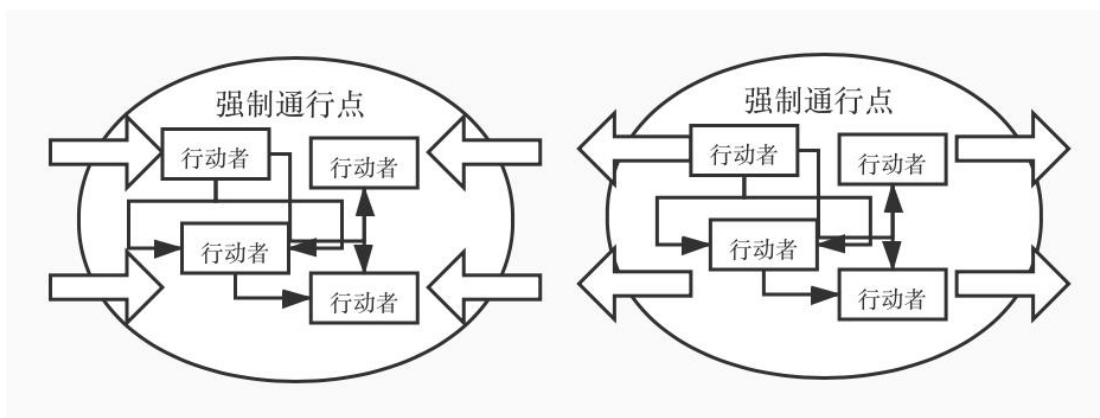


图 1 理想化转译与转译偏差下的行动者网络

3. 行动者转译：利益联盟构建的“四个环节”

行动者网络理论认为网络的形成需要经历一个“转译”的过程。该过程以兴趣和利益为出发点，通过问题化 (Problematization)、利害关系化 (Interessement)、招募 (Enrollment) 和动员 (Mobilization) 四个环节，形成一个特定的行动者网络，使得整个网络成为每个异质行动者的代言人。^[17]在转译的四个环节中，每个阶段都有可能出现需要克服的异议 (Dissidence)。

(1) 问题化：主体、问题与目标界定

问题化是行动者网络创建和首要环节，关键行动者负责厘清各个行动者在实现各自目标时需要面临的问题与挑战。转译中问题化的过程就是界定关键行动者与明确强制通行点的过程。在 67 号院案例当中，推动社区自治的主体涉及街道办事处、共建单位、L 园艺场公司、社区党委、居委会、全体居民、公共空间与资源六类异质行动者。其中公共空间与资源属于非人类行动者，不具备成为关键行动者的可能性。而共建单位作为治理下沉的单位，其所属社区的管理并不在其行政职责的管理范围内。虽然社区两委的工作空间与小区最为靠近，但宥于职权、资源等因素的限制，在协调各方利益、化解冲突方面仍缺乏权威性。而居民作为社区自治的主要参与者，在治理结构变革初期，由于不同类型居民之间存在各种情形的策略性博弈行为，也尚未具备协商与沟通、对话与制衡的权力与能力，因此，在行动者网络构建初期居民尚不适合成为网络中的关键行动者。街道办作为行政组织，其地位相对超脱且具有公权力属性，天然具备获得其他行动者信任与支持的属性，并充分拥有进行协商与制衡的权威和能力。作为关键行动者的街道办事处需要对其他行动者面临的问题和目标进行逐一呈现，将自身目标与其他目标开展关联。作为推动社区自治建设的一个缩影，67 号院在问题化阶段呈现出来的特点具有一定程度的普遍性 (图 2)。

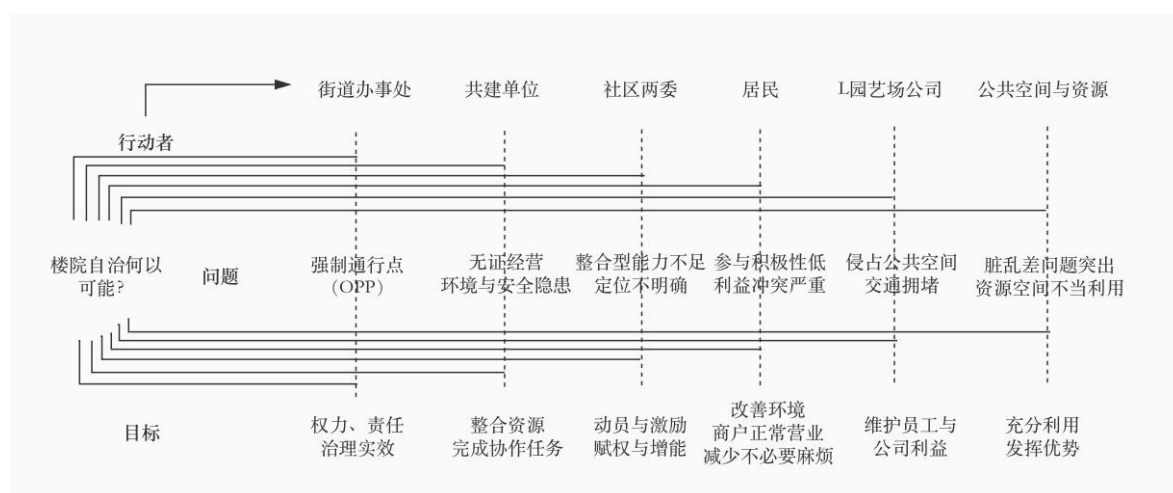


图 2 67 号院楼院自治中行动者的困境、利益与目标

(2) 利害关系化：利益捆绑与目标相容

每一个进入合作网络的行动者都会面临一定的障碍，核心行动者需要通过利益呈现的方式，使得其他异质行动者信服：行动者网络的进入障碍是可以通过协调手段清楚的，加入网络并通过关键行动者设定的强制通行点，能够使得自身获得利益。从而融合各方主体的利益，缓和各个主体之间的问题冲突点，使得联盟共同面对同一问题与同一目标。

以 67 号院为例，由街道办事处提出的强制通行点——楼院自治模式，对于街道办事处、共建单位、社区两委、L 场园艺公司、居民（包括商户、普通住户、租户）、公共空间与资源而言，不仅是实现经济效益的途径，更是达到社会效益的方式。对于街道办事处与共建单位而言，面临“创城”压力，居民社区自治的落地能够在一定程度上确保“死角”治理升级，达成紧急形势下治理实效，共建单位也能完成应有职责，充分发挥协调与协助作用，达成绩效目标。对于社区两委而言，居民自治的实行能为其完成治理精细化与“包片”任务“锦上添花”，在解决治理难点问题的同时，也能进行亮点与社区治理品牌打造，从而释放创新先锋的政绩信号。对于公司而言，居民自治的难题解决能够改善其门口的交通拥堵难题，便利居民通行的同时，也为规范了本公司职工的出行与车辆停放。在长期“脏乱差”的环境下，相较于费用较高的物业管理模式，居民更倾向于减少管理成本，减少不必要的麻烦。

(3) 征召与动员：寻找代言人与形成联盟

在征召与动员阶段，关键行动者通过与其他行动者的协商，高效率地吸引异质行动者进入网络中来，并为其分配具体的任务，将其锁定在合适的位置上，使之更好地承担角色、发挥作用，形成稳固的利益联盟。在 67 号院居民自治的推进前期，社区所有工作人员用了近一周时间，分组深入到每个家庭，听取网格治理的意见和建议，推选网格自治会成员，由于社区工作人员对小区内各居民情况了解较为熟悉，因此，在居民自治推行初期，社区相关人员便观察社区党员同志的特性，捕捉了一批公益心强、奉献精神足的党员。所推选的 9 名自治会成员，全部是敢担当有公益心的支部党员，自治会主任由处级干部身份退休的有威望的老党员担任。网格党支部和自治会的 9 位同志主动提出不拿报酬，志愿为大家服务，将管理成本降到最低。考虑到楼院封闭管理会对院内 20 多户个体工商户产生一定的负面影响，支部多次召开民主协商会议，形成自治管理共识，同时也尽可能地为楼院内的个体工商户提供方便，充分调动了广大居民参与楼院自治的积极性。自治小组也根据网格治理服务的任务制定了《居民公约》，确定了党

建、服务、车辆管理、环境治理、文化宣传、便民服务等 13 项工作任务，自治会成员分工负责。分管环境治理的 L 组长每天早中晚都在楼院不停地巡视，把街道聘请的两名环卫工、3 名垃圾分类监督人员组织起来，形成楼院卫生环境共管团队，大大提升了楼院环境卫生管理水平。楼院垃圾分类成为街道的示范点。通过搭建网格治理平台，67 号院建立起有 300 多人参加的微信群，覆盖了全楼院，成为谏言献策、学习交流的重要信息平台。在街道的支持下，设置了 10 余平方米的楼院共享空间，作为党支部、自治会和老干部研究工作讨论问题的驿站，驿站内配备了学习工作的必备设备和用品，为楼院自治工作提供了有力保障。在社区党委的指导下，楼院自治会筹措资金对院内 40 余处破损路面进行修补，对破损楼道灯进行统一更换，还安装了一批休闲座椅，楼院面貌焕然一新。有组织、有平台、有制度为楼院自治找到了新路径，开辟了楼院自治的新天地。

通过严密组织和广泛发动，楼院自治方案从调研制定方案，再到车辆登记、收费管理、人员凭卡出入等许多重要环节的工作推进，仅用了一个多月时间。2020 年度的管理费 100% 缴纳，无一位住户拖缴，这也为居民自治小组的运营提供了经济基础和合法性地位。

三、对策建议

行动者网络理论之中的“网络”并不是静态的空间知网，而是处于永恒变化之中的“时间之网”。^[18]网络创建并非一劳永逸，而是一个持续变化的动态过程，行动者网络之中的异质行动者的角色定位、利益取向、博弈行为随时可能会面临来自网络内外部环境的各种挑战。利益联盟可持续性维持的关键在于内部异质行动者思想与行动策略的平衡。67 号院“楼院自治”模式的初步形成并非预示事件的了结，如何从根本上移除“脏乱差”弊端，如何维持“楼院自治”持续、有效运行将成为新的挑战。

(1) 从实践层面上看，67 号院的居民自治推进工作主要采取行政吸附的方式进行，呈现出典型的政府主导型特征。关键行动者对治理对象（异质性行动者）形成系统、完整、清晰的认识是精准治理的关键。随着居民自治工作的开展，街道办事处与社区需要密切关注异质行动者的态度转变与行动策略，警惕“异议”与“背叛”风险的出现。若“异议”与“风险”已经形成，关键行动者应当及时梳理各个行动者的利益诉求，重置强制通行点，通过不断的转译重新达成目标。

(2) 随着居民自治的不断成熟，街道若在行动者网络中长期扮演协调与管

理者角色，便会强化各方参与者对政府的“等靠要”思想。因此，地方政府不可能长期执掌关键行动者的核心地位。居民自治的持续发展依赖居民自身的长期努力。为保持自治运作的可持续发展，街道办需要在适当的时机转换核心行动者，将居民自治的动力源逐渐从政府主导转向由居民自身驱动。但同时也要特别注意街道与社区离场的时间点选择。当行动者网络离开核心权威仍可以通过利益驱动，达到多方获利且脱离政府权威可以做到坦诚互信的情况下，街道与社区才可以“离场”。但核心权威的“离场”并不意味着“散场”。街道办在“扶上马”之后还需要“送一程”，继续为居民自治的发展保驾护航。

(3) 67号院“楼院自治”样板来源于疫情期间的党建探索，强化于创城任务的紧急实践。强制通行点提出的契机均是在较为严峻的态势之下，居民自治的韧性是否充足，模式是否适合长期实践等问题成为摆在67号院全体行动者面前的难题。此外，在政府离场后，接任关键行动者核心位置的人选应充分满足几个条件：自身利益诉求与利益联盟密切相关；充分具备一定程度的权威与公信力；具备清除障碍、排除异议的能力和话语权。在现实的实践当中，67号院通过成立居民自治小组的方式为关键行动者培养人才。但居民自治小组的权威与公信力尚待加强。因此，应当充分发挥加强党建在居民自治中的作用，把网格党支部建设成为坚强的战斗堡垒，使党员成为建设幸福家园的领头雁，充分发挥他们在新时代社区治理中的先锋模范作用。同时，加强居民赋能。街道和社区应充分鼓励居民自治组织的运营，资源提供、资金辅助等方面充分驱动居民自治的活力和积极性。通过宣传、教育等当时加强信息增权、赋能，培养院内居民的参与意识，充分调动其自主性和能动性。使得居民成为居民自治的主人翁与不可或缺的力量。

四、结束语

案例研究表明，67号院“楼院自治”模式并非由单一主体推动，而是由街道、社区、居民等异质性行动者构成的行动者网络协同推进，有效的实现了67号院从“脏乱差”到“洁净美”的转型。社区在行动者网络中扮演着关键行动者的角色，通过引导、监督、宣传、赋权等方式，引领居民自治方向，指明居民自治目标。以9名党员为代表的居民自治小组也充分发挥熟人网络，整合小区现有资源，采用安装倒栅、摄像头等方式保障小区的财产安全和洁净环境。在行动者网络的共同推动下，67号院成功打造了居民自治样板，创设了“四到”网格治理新模式。本案例涉及主体广泛、矛盾冲突点明显、治理成效显著，充分验证了

居民自治实行的可行性与实效性。随着楼院自治模式的逐渐推进，以街道办为代表的行动者应当逐步从居民自治实践中“退场”，扮演着“掌舵”而非“划桨”的角色。核心权威的离场必然会引起行动者网络的总体稳定。同时，核心主体的离场代表着新主体的“进场”，何时“离场”与何时“进场”成为摆在 67 号院居民自治中的难题。“脏乱差”已变为“洁净美”，而如何维持“洁净美”、增强社区治理韧性，应是 67 号院居民自治未来的发展方向。

(案例分析报告共 8589 字)

参考文献

- [1] 周黎安.转型中的地方政府:官员激励与治理[M].上海:上海人民出版社, 2008:75-76.
- [2] 严陆根.中国社区经济发展报告[M].北京:中国发展出版社, 2014:3.
- [3] 陈伟东,许宝君.社区治理社会化:一个分析框架[J].华中师范大学学报(人文社会科学版),2017,56(03):21-29.
- [4] 陈培培,张敏.从美丽乡村到都市居民消费空间——行动者网络理论与大世凹村的社会空间重构[J].地理研究,2015,34(08):1435-1446.
- [5] LATOUR B.Reassembling the Social:An Introduction to Actor Network Theory [M] . Oxford, New York: Oxford University Press, 2005.
- [6] CALLON M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay [M] . London,Routledge, 1986: 196 – 233.
- [7] 斯科特·理查德. 组织理论: 理性、自然与开放系统的视角[M]. 高俊山, 译.北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [8] 吴旭红.智慧社区建设何以可能?——基于整合性行动框架的分析[J].公共管理学报,2020,17(04):110-125+173.
- [9] LATOUR B.On Recalling ANT[M].LAW J,HASSARD M.Actor Network Theory and After.MA:Blackwell,1999:15-25.
- [10] RUIKAR S, CHANG P C. Achieving Network Stability through Convergence Case Study of an E – Government Project Using Actor Network Theory [C] . 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 2012: 2593 – 2602.
- [11][1]王敏,马纯莉,朱竑.“互联网+”时代下的乡村地方品牌建构——以从化市良口镇三村为例[J].经济地理,2017,37(01):115-122.
- [12] Latour. Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society [M] . Cambridge: Harvard University Press, 1987: 124.
- [13][1]王程韡.重新发现信息社会:来自行动者网络理论的回答[J].长沙理工大学学报(社会科学版),2011,26(05):27-32.
- [14] 刘祖云,何云婷,刘晶.竞争性扶贫项目基层运作的行动者网络及其制度化研究[J].理论与改革,2020(02):54-68.
- [15] Michel Callon.Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay [J] .Sociological Review, 1984, 32 (S1) : 196-223.
- [16] 何雪松.面对病毒的社区治理:举国体制下的基层行动者网络[J].社会发展研究,2020,7(02):2-10.

[17] 刘磊. T 县超级稻技术扩散的行动者网络研究[D]. 北京:清华大学. 2016.

[1] 李雪垠, 刘鹏. 从空间之网到时间之网——拉图尔本体论思想的内在转变[J]. 自然辩证法研究, 2009, 25(07): 52-56.