

从没见过手拎马桶的00后,见证了一个时代的落幕 ——一名年轻社工的城市更新课



漕河泾街道漕东居民区党总支书记欧阳忠带领居委会社工王宇欣上门走访了解需求。

青年报记者 唐骋华



现漕溪三村重建后实景航拍。

本版摄影 青年报记者 徐易飞



▲ 居委会书记为居民申请的晾衣架。



▲ 现漕溪三村新房的电梯。



▲ 现漕溪三村新房的独立厨房。



▲ 现漕溪三村新房的独立厕所。



制图 李肇

啃下“硬骨头”

社区工作卷不卷？王宇欣的回答是：不卷。

但卷不卷是相对的。在成为徐汇区漕河泾街道漕东居委会的一名网格员前，王宇欣的人生轨迹符合人们对一个优秀年轻人的所有预想：“卷”进上海知名高校，“卷”出语言和金融双学位，“卷”到“四大”会计师事务所的职位。让她下定决心更换赛道的，除了高强度的工作外，还有整日与冰冷数据打交道的“悬浮感”。

“和人打交道，踏实多了。”王宇欣说。比起职场上的种种经历，做社工并不卷，但有属于这份工作的难点。难在何处？她端出两个词：耐心和细心。想了想觉得还不够，她又加个形容词：极致。社区工作需要极致的耐心、极致的细心。

这在漕溪三村旧住房成套改造项目的推进过程中体现得淋漓尽致。

漕溪三村501号—510号是两幢始建于1966年的3层小梁薄板房，4326平方米的空间里挤住着172证居民。“实际住户还不止这个数，有180户。”漕东居委会党总支书记欧阳忠告诉记者。考虑到其中相当一部分是租户，好几口人蜗居在十来平方米的房间内，拥挤程度可见一斑。

受规划限制，当初设计时整栋楼没有厕所，居民每天要下楼去马路斜对面的倒粪站倒马桶，不方便也不卫生。3户家庭合用1间厨房，空间狭小，转身困难，极易造成邻里纠纷。至于房屋老化、结构承载力不足，屋内漏水、屋外积水等旧房顽疾，更是一样不少。居民苦不堪言，盼着早日改善。

因此，当漕溪三村的改造方案确定为“原拆原建”时，居民欢欣雀跃，积极性高涨。妥了，王宇欣心想，年轻的她一度认为进展会很顺利。

还是欧阳忠老到。沉浸居委会工作多年，他深知像漕溪三村这样住户众多、老龄化程度高的社区，一件事往往牵连万绪，各家有各家的想法、权衡乃至纠结，要办成绝不轻松。何况是推倒重来的大工程呢？

果然，尽管大家对原拆原建表示一致欢迎，但对建成后的房屋分配意见迭出。有的不要朝北房间，有的不住底楼，有的不想住高层……

“但你分到哪套房子，要摇号选房，我们不能打包票。”欧阳忠说。然而有些居民心有执念，不满足诉求就不签约。怎么办？只能以极致的耐心做说服工作。“我们书记、主任反复沟通，座谈会开了不知道几轮，还要每天去没签约的居民家敲门。”王宇欣说。她跟着跑上跑下，看着他们把嘴皮子磨破，感慨社区工作的不易。

有一个爷叔是重点“攻关”对象，为避免风头，他干脆跑去外地。怎么办？发动群众呀。”王宇欣说。居委会和居民通好气，密切注意动向，有好几个晚上爷叔房间的灯亮起，说明人回来了，居民立刻报告给正在值班的社工，社工马上过去做说服工作。正是靠不舍不弃的蹲守，啃下了这块“硬骨头”。

解决真问题

不过在王宇欣看来，“嘴皮子”只是欧阳忠书记的基本技能，还算不上社区工作的独门秘籍。真正的“秘籍”是反映居民诉求，解决实际问题。

漕溪三村旧房改造项目由徐汇区房管局、区规资局、漕河泾街道、徐房集团等联合

多方推进，而居民最贴近、最熟悉的是居委会，有诉求、要吐槽都会第一时间找居委会。这意味着漕东居委会成了汇集民情民意，向上传递，再将回应反馈给居民的“信息处理中心”。

信息传递是否及时、到位很关键。为此，漕东居委会的8名网格员在书记欧阳忠、主任徐赞的带领下化身“老娘舅”，下情上传、穿针引线，确保旧房改造顺利推进。

“我们下了很大功夫反映居民诉求，并且取得了实际效果。”王宇欣说。

漕溪三村的旧楼原为南北朝向，初版的改造方案保持了原状。对此居民提议：既然重建了，朝向能不能也变一下呢？

居委会传达了居民的愿望，徐汇区房管局等高度重视，与设计单位反复磋商，经四轮方案优化，设计了C字形建筑结构，将原本44间朝北户型大部分调整到朝南，部分调整为朝东或朝西，彻底消灭“采光死角”。

这一来，原先拒绝朝北房间的居民，看到优化方案纷纷转向，主动签约，有的还当起“义务宣传员”。群策群力之下，漕溪三村实现172证居民100%签约，并于2024年一季度陆续外搬，工地热火朝天地开动起来。

施工中难免产生粉尘、噪声，和周边居民沟通，反映他们的合理诉求，也是居委会的分内事。因办事妥帖周到，漕东居委会很受居民信赖，这也保证了施工顺利进行。

对王宇欣来说，整个过程中最大的感受是：“只有帮助居民解决真问题，爷叔阿姨才会发自内心的认可你，你才可能说服他们。”

新房新考题

2025年9月底项目竣工交付，展现在居民眼前的是旧貌换新颜——两幢破败的旧楼，被一栋崭新的8层现代化住宅取代。

新生的漕溪三村建筑面积从4326平方米扩展至约8000平方米，每户都拥有独立厨房与卫生间，彻底告别每天倒马桶、洗澡要“轮岗”、做饭要排队的日子。4部电梯让老年人上下楼不再难，其中1部还是担架电梯。

与此同时，摇号选房工作启动。漕东居委会做了充分准备，欧阳忠带队，建立一支由6名社工组成的团队，全程护航。

在现场，王宇欣和居民对接、沟通，分享他们的紧张与喜悦。一次恰逢台风天，外面狂风骤雨，有居民堵在路上，迟迟未到。王宇欣心急如焚，频繁打电话联系。所幸，这位居民在最后时刻赶到，还摇到一间不错的房子，满心欢喜。王宇欣也为他高兴，那一刻，她觉得自己和居民的心连了起来。

10月下旬开始，居民陆续回搬。他们对新环境交口称赞。

“以前每天要拎马桶、痰盂罐到马路对面的公共厕所去倒，遇上刮风下雨，稍不留神就会摔跤。”68岁的顾兰妹说。她自己曾好几次不慎在楼梯上摔倒，痰盂罐倒翻，秽物泼得到处都是。70岁的倪秀英回忆：“以前五口人家挤在一个房间里面，老公洗澡，女儿跟我出去，我和女儿洗澡，老公出去，实在是不方便。”现在抽水马桶、洗手盆、淋浴间一应俱全，再无烦恼。

那么，居委会是不是可以松口气，“躺平”了？不存在。

虽然改造后的漕溪三村是“全装修交付”，但很多老人一辈子可能就这一套新居，必须调整到自己的“心巴”上才入住。这给居委会提出了新挑战——响应居民各式各

样的新诉求。因此欧阳忠多次跟社工强调，“售后服务”要跟上，“不仅要让居民住进去，还要住得好”。

居民意见最多的是晾晒。“阿姨们对晾晒有执念，特别是冬天，只要阳光好，总要拿出衣服被子晒晒。”王宇欣说。设计单位考虑到了这一点，给每户辟出小阳台。但依然不能满足需求，居民们提出：晾晒区能不能再大些？

还是老办法：汇聚民意，集思广益。经过讨论，居民达成一致：在每家的大窗户外配备一台伸缩式晾衣架。经漕东居委会上报，获得设计单位和主管部门的积极反馈：采纳这项建议。设计单位还秉持“螺蛳壳里做道场”的精神，将楼层向外延伸的平台改造为晾晒区，给居民又送了一份“礼”。

自新楼交付以来，陆续有30多户居民回搬，预计今年底将达到高峰。顾兰妹就将乔迁之日定在12月26日，“到时候要好好热闹一番”。漕东居委会则随时待命，迎接老住户回归潮。

等待挑大梁

新楼有8层，欧阳忠安排8名社工各管一层，每日巡视两圈，熟悉住户情况，了解需求。王宇欣被分到第6层，天天“扫楼”，和王家阿婆谈心，与张家阿伯聊聊天。老人都蛮喜欢这个小姑娘，满眼都是自家孙女的模样。王宇欣很享受这种“被宠溺”的感觉。

欧阳忠书记和徐赞主任负责统筹，汇总居民的建议和意见，向上汇报。

但欧阳忠其实是坐不下来的。一方面，居民有大事小情都习惯找他，常常办公室的门被推开，来人一句“书记在吗”，欧阳忠就要放下手头工作接待。另一方面他也惦记漕溪三村，总忍不住拿起笔记本，走一走、看一看。这时候欧阳忠会带上王宇欣，一边查看楼里情况，和住户交流，一边嘱咐她：

“这个记一下”“这个人联系一下”“你跟爷叔加一下微信”……欧阳忠觉得居委会来了名校生，还在“四大”干过，得带在身边好好培养。

他也注意让年轻人发挥特长，将数据处理方面的工作交给王宇欣。而王宇欣常常会带来惊喜，比如用AI处理数据、制图，引得欧阳忠称赞“有想法”。“我还有三年退休，将来就是90后、00后挑大梁了。”他说。

经过历练，王宇欣摆脱青涩，逐渐摸清了居委会工作的门道。欧阳忠认为她唯一的“槽点”是上海话：“现在的小固，上海话太僵。”社区老年人多，社工说不好上海话，交流多少会有障碍。“我一定能练好上海话。”王宇欣倒是充满信心，毕竟学语言出身，这方面有优势。

对王宇欣来说，成长远不止工作技能的提升。她记得，在漕溪三村重建过程中，一位爷叔搬了个小板凳，昼夜守候在工地前。不少居民也时时探望。人们对美好生活的向往，让她深感社区工作的重要性。如今，看着居民搬入窗明几净、厨卫齐全的新居，听着爷叔阿姨念叨“日子舒心”，王宇欣更觉肩头有一份沉甸甸的责任。

“做社区工作，最重要的是要有情怀。”这是欧阳忠经常对王宇欣说的话。王宇欣，这个从没见过手拎马桶的00后，亲身参与并见证了一个时代的落幕。一种生活结束了，而一种新的生活、一种新的社区治理模式，正随着她这一代人的脚步，扎实融入这场永不间断的民生接力赛。

她越来越体会到民生所系无小事、社区工作无捷径，只有以极致的耐心回应诉求、以务实的行动解决问题，才能真正走进群众的心坎里。

“我们居委会会有60后、80后、90后，都值得我学习。”王宇欣说。谈及未来，她表示将扎根社区，通过“在干中学”，“将来也能挑大梁、扛大旗”。