
社区网络动员：突破“中心-边缘”结构的尝试

——以南京市栖霞区为例

席亚洁

“中心-边缘”结构在国际关系、区域发展、复杂系统和网络、人际交往、组织管理等众多层面都有不同程度的表现。在社区中，区政府、居委会、业委会、物业公司等多元行动者也有着“中心-边缘”结构。南京市栖霞区运用网络动员的方法，利用微信群、微信公众号等新媒体作为平台，给予社区中的多元行动者以平等的话语权，是一种能够突破社区“中心-边缘”结构的尝试。

一、行政动员下的“中心-边缘”结构

南京市栖霞区在实行“掌上云社区”之前，所采用的社会动员方式主要是为了完成行政指标的行政动员，其突出特点是强制性、时效性和单向性。在此之前，栖霞区的居民对于居委会的工作参与度和认同感都很低，居民遇见的公共问题大多得不到解决，物业发挥的作用也微乎其微，业委会形同虚设。因为缺乏有效的沟通平台和监督管理机制，及相关部门的不作为，导致社区居民遇到问题时，往往难以得到圆满解决。加之，居民只关心和自己利益相关的事情，对社区的活动、社区的事务管理参与度都很低。社区的这种行政动员机制多是在区委、区政府的要求下进行的，具有很强的组织化特征，行政动员的主体是政府，客体是居民，所依赖的方法是强制性权力，其基础是政府庞大的行政体系，呈现出运动式、阶段性的特征，这种强制性的动员方式违背了居民的意愿，使之被迫参与社区活动。

在这种行政动员的机制下，拥有行政权力的区委或区政府，依靠其合法性权力，通过行政命令如发公告、贴公示等方式对社区进行动员；区政府对居委会、业委会具有指导、支持和监督的权力，对物业公司具有监督管理的权力，对社区的全体居民具有行政管辖权力。对于社区中的其他行动主体而言，区政府具有强大的话语权，居于社区的“中心”；居委会作为社区自治组织，是由居民选举产生的，本应对社区居民负责，为社区居民提供服务，但是在实际操作的过程中，居委会更多地承接了区政府的指令，按照区政府要求对居民进行维稳和控制工作；居委会对业主委员会具有指导、支持和监督的作用，业主委员会是由业主通过业主大会选举产生的，代表业主的利益，其对物业公司进行监督；物业公司是由业主或社区居民通过购买服务所得，本应对业主负责，但是在实际操作的过程中，物业公司在小区楼层新建之前就很可能已选定，业委会对物业公司的监督没有特别明显的优势，对物业公司存在的不提供服务行为也没有良好的解决渠道，而频繁更换物业不利于小区的稳定，所以物业公司在提供服务时存在着严重缺位的现象。因此，本应处于社区“中心”位置的居民被一步步挤到边缘，不具有行政权力，又难以行使自己作为选举人、购买者的权力，变成了社区中话语权最弱的群体，甚至难以维护自己的合法权益。

二、网络动员对“中心-边缘”结构的解体

“掌上云社区”是社区运用微信群、微信公众号等平台，结合智能机器人，云服务和智慧大脑，以及线下网格，在线处理社区事务的模式。这种模式是由区委、区政府进行政策、资金、技术和智力支持并在全区推广，社区党委最初只是执行区委、区政府的指令。微信群的建立，使得社区干部和居民处于一个相对平等的平台，让每个人都拥有平等的话语权，社区干部言行都展现在公众的监督之下。但是，社区干部的观念却并没有随着微信群的建立而发生转变，传统治理模式下“家长式”的身份不可避免地会触及社区居民的红线，易导致居民和社区居委会之间产生距离感。

想要突破“中心-边缘”结构，实现社区合作治理，要求政府和社区要进行职能转变和角色转变，变管理者为服务者，以平等的身份与社区居民建立合作互助关系。一是主动转变态度，社区应本着“为人民服务”的宗旨，借助微信平台，主动与居民联系，建立相互理解和信赖的良好关系。南京市栖霞区西岗街道齐民路社区的两委班子是一个年轻的团队，在传统社区治理背景下，很难取得社区“长辈”的信任，但他们主动借助线上平台和居民沟通，逐渐建立了互信合作关系。二是人民监督倒逼社区转变态度，社区微信群会放大居民的声音，社区干部的言行受到居民的监督，众目睽睽之下，社区便会改善自己的态度。三是区里考核激励态度改变，2017年3月，栖霞区委研究室下发通知，将“掌上社区”建设工作纳入全区月度考核，分值为3.5分，从微信群工作人员应答能力测试和第三方评估两个方面，着重考核社区工作人员线上互动和服务居民的能力，将社区居民体验和评价好坏作为工作优劣标准，并把微信群主、骨干培养放在首位；在年中，起草中期运营方案及“掌上社区”单项工作考核激励办法，推动“掌上社区”向纵深发展。随着对网络语言的熟练运用和社区干部态度及身份的转变，行政命令式的管理变成了群主及居民之间的互动合作。

在栖霞区“掌上云社区”实行与发展过程中，原本处于社区“中心”位置的区委、区政府率先转变治理理念，变压力导向、权力控制的行政动员为创造平台、平等对话的网络动员，使“中心-边缘”的行政层级关系变为平等协商的合作关系。栖霞区运用微信群这种新媒体平台，赋予了公民大胆发声的权力，使原处于“边缘”的公民和处于相对“中心”的区委、区政府、居委会、业委会、物业公司能够进行平等对话。同时，在微信群这一公开透明的平台上，居委会、业委会、物业公司的一言一行都会受到居民的在线监督，社区问题也能够快速得到妥善解决，社区治理的效率不断提高，居民的参与度、认同感也不断提升。

三、在线治理形成：一种合作治理的方式

“掌上云社区”这种网络社会动员方式为何能够成功动员居民，使其自愿参与社区公共事务，以达到良好合作？首先这种网络动员的方式，降低了居民参与社区事务的成本，只要有一部智能手机，加入一个微信群就可以参与社区事务，以往需要聚集在一起才能解决的事情，现在只需要在微信群中发一个消息@一下管理人员就能很好地完成。其次，网络动员具有“身份不在场”的特性，让平时忙于工作、无法参与社区事务的中青年群体有机会参与社区的治理，拓宽了公众的参与渠道，使社区参与主体更为多元和全面；网络动员使参与行为所需的动机门槛大大降低，人们通过新媒体参与某种网上集体行动时，并不需要做出实际牺牲，只需要能做到简单的回复、转发和跟帖就可以了。

“掌上云社区”实现了社区多元主体在同一平台上的平等对话，消除了在现实生活中居民与社区两委、业委会和物业公司在身份、地位和话语权的平等，间接实现了公众对社区工作人员的监督；社区办事效率的提高，使居民的切身利益得到保障，居民也更愿意花时间和精力参与到社区公共事务之中，每日在微信群中温馨的问候与切实的关心，拉近了社区干部与居民的距离，增强了社区多元主体之间的信任，尤其是居民对社区干部的信任和理解；在对社区公共事务的处理之中，居民感受到了自己在社区中的价值，增强了对自我能力的认同，也更加愿意参与到社区的治理之中，形成了社区治理的良性循环。随着治理理念的转变，微信群中多元主体之间身份逐渐平等，相互信任，协商合作，“中心-边缘”结构逐渐消融，在线合作治理形成。

（作者单位：南京理工大学）