



社区内设立的齿轮箱等老物件展示点

■文/摄 记者 朱林飞 通讯员 孔青

在萧金路西山脚下，一条双向两车道的“杭齿隧道”穿楼而过，隧道里车流不息，隧道之上，五层楼房静静矗立。这个被网友称为“隧道上的神奇小区”，是城厢街道潇湘社区的辖区，曾是杭州前进齿轮箱集团有限公司（杭齿厂）的家属区。

上世纪60年代，来自哈尔滨、沈阳、上海、唐山等地的建设者汇聚于此，挖山填塘，建立起工厂与家园，也靠人力挖出了萧山第一条隧道。轰鸣的机床、广播站的通知、职工食堂的饭菜香，构成了一个自给自足的“小社会”。

几十年过去，这个老年人口占比约40%的老旧社区，如何在时代变迁中重新找到自己的坐标？它的故事，远不止一条网红隧道那般简单。这是一部关于“单位制”社区涅槃、关于几代人记忆安放、关于中国式现代化基层治理探索的微观史诗。

过去——齿轮咬合的“共同体”

1960年，杭齿厂成立。在“全国一盘棋”的号召下，天南地北的青年响应支援“小三线”建设，汇聚于西山脚下。“当时这一带都是荒野，临时搭建棚子住人，上面铺油毛毡，工作和生活条件非常艰苦。”76岁的杨阿姨回忆说。她的父亲为回到南方，从唐山调来，她也最终成为杭齿厂的一员。

生产与生活高度同构，是那个时代“单位制”社区的典型特征。工人们在山脚下建工厂，在山上盖房子住，为了解决山南山北的通勤，1968年，全厂职工义务劳动，用钢钎和铁锹开凿出杭齿隧道，“厂区与生活区紧密相连，厂即是家，家就在厂边。”82岁的丁阿姨说。她1963年从上海分配至此，当时还扎着小辫子，如今已白发苍苍。

社区里那些建于上世纪60年代的三层红砖楼，房屋地基都是工人们利用工余时间参与建设的。他们自己建水塔解决吃水问题，还建起了幼儿园、医院、电影院、广播站等。这是一个边界清晰、邻里熟识的“生产—生活”共同体。身份认同无比清晰：我是杭齿人。网友“夏锋”回忆学工岁月时感叹：“一个国营大厂就是一个小社会。”

那时的“潇湘”，不是一个文化意象，而是具体可感的集体奋斗与集体生活。它的凝聚力，来自于为国家造出第一台船用齿轮箱的产业报国豪情，也来自于“楼上楼下、左邻右舍都是同事”的亲密无间。这种基于共同事业和日常交往的强链接，构成了社区最原始的“情感地基”。

变迁——齿轮“松动”与社区的“失重”

时代列车轰鸣向前。2006年，在国企改革的大潮下，杭齿厂家属区正式移交给城厢街道，之前的杭齿厂家属委员会解散，由新成立的潇湘社区进行管辖。这也标志着一个时代的终结，企业将家属区移交给社区，不再承担管理职能，社区被推向了更广阔也更复杂的城市治理体系。

变化悄然而至。曾经年轻的建设者步入老年，子女在外定居，社区老龄化加剧。那些依山而建、错落有致的红砖楼，在岁月中风霜浸染，显得有些陈旧。更关键的是，随着工厂“围墙”的消失，曾经紧密的“同事—邻里”关系网络开始自然松

动。新迁入的居民、租户与老职工之间，出现了身份与情感的隔膜。

物理空间的老化与精神共同体的稀释同步发生。38米的山地高差，让腿脚不便的老人望而却步，“上坡喘、下坡怕”成为普遍心病。居民为了安全加装的密密麻麻的防盗窗（“保笼”），让社区显得封闭而沉闷。停车难、充电难、配套设施老化、活动空间匮乏等现代城市病逐一浮现。

社区似乎陷入了某种“失重”状态：它脱离了旧有的轨道，却尚未在新体系中找到平衡。如何让记忆不老去，让社区不衰落？这是历史给出的一道新考题。

重生——旧改中的“智慧”与“心跳”

转机始于一场深刻的“手术”。2023年11月至2024年11月，潇湘社区迎来了大规模旧改与未来社区建设。这不仅仅是一次硬件升级，更是一次旨在重建社区联结的社会工程。

改造的智慧，首先体现在对“记忆”的极度尊重。据社区党委书记邬振华介绍，改造的第一步是拆除1529个保笼，但这些保笼是老居民住了几十年的“安全感”，社区没有一拆了之，而是推出“防盗窗换智能监控”方案，打消了居民的顾虑。10幢具有东欧风格的红砖房，被特意“修旧如旧”保留下来，它们是凝固的集体记忆。社区还与杭齿集团进行协调，将机床、齿轮箱等老物件捐赠出来，打造了一条“前进路”工业文化展示街，“希望年轻人知道，我们潇湘社区以前有多厉害。”一位捐出珍藏40年奖章的老职工说。

最大的民心工程，是向38米高差“宣战”。乘着旧改的东风，社区将加装公区电梯列为“头号民生实事”，多次邀请政协委员、设计院专家实地调研，最终在东中西三个区域成功加装4台垂直电梯；同时还优化了12处坡道，安装了150多米扶手。“之前从山脚下走到23幢要20多分钟，现在坐电梯只要3分钟。”山地社区实现了“无障碍出行”，这解放的不仅是老人的双腿，更是他们与社会重新连接的信心。

更深刻的变革，发生在空间功能的重构上。原先的杭齿医院大半闲置，看着空荡荡的大楼，这里能不能变成居民的“幸福空间”？为此，街道、社区多次与杭齿集团、产发集团协商，最终达成“国企+社区”联动模式，将其改造为全新的民生阵地。由街道对杭齿医院进行加固解危装

修，在一楼保留医院基本功能外，留出80平方米的小间给社区办公，并把二楼改造成“邻里街坊”，三楼改造成从0—12岁的“儿童成长空间”。搬到小间办公后，社区将原先500平方米的宽敞办公室让出来，用于居民开展各类活动。



新装的电梯



老房子新气象

从杭齿家属区到全龄友好家园 一个“单位制社区”的重构之路

活化——新邻里与新内生力

硬件更新只是骨架，社区的真正重生，需要血肉与灵魂。

为此，社区启动了“主理人”计划，7名在茶艺、瑜伽、摄影、舞蹈等领域有热情的居民成为首批“主理人”。陈林汝毕业于北京舞蹈学院，属杭齿“厂三代”，整个童年都是在山上度过的。当社区邀请她成为空间主理人时，她选择了回家，为居民开设了舞蹈课程。“来学舞蹈的，有看我长大的阿姨，也有我的发小。”

陈林汝记得，在一次“中华民族一家亲”活动中，她邀请一位内向的苗族妈妈穿上苗族服饰教大家跳舞。“当音乐响起，她整个人都在发光，很快就融入了社区大家庭中。我感到自己就像是一个‘链接者’，非常有成就感。”陈林汝说起自己的“主理人”身份，显得很是自豪。

去年，主理人们自主开展活动超80场，居民的角色也从以前的“旁观者”转变为“组织者”和“参与者”。

“一老一小”牵动着每个家庭的神经，也成为目前社区服务的重点对象。为了让居民实现在“家门口”幸福养老，潇湘社区创新引入了“物业+养老”模式。物业人员经培训后化身“养老管家”，为独居老人提供定期探访、应急响应等服务。社区将助餐点设在杭齿集团职工食堂，坚持“政府补一点、企业让一点、老人出一点”的原则，老人只要花6.5元钱就可以吃上有荤有素的可口饭菜，对腿脚不便的老人还能送餐上门。另外，社区引入“颐乐养老”专业机构，开设日间照料中心，为居民提供康复护理、健康讲座等服务，让老人在家门口就能享受到专业养老服务。



社区暑托班活动



社区开展的青少年跳绳联盟活动

未来——从“家园”到“典范”的求索

站在新起点，潇湘社区的眼光已投向更远的未来。它的目标，是从一个成功的更新案例，升维为可持续、可复制的社区治理典范。

在居民们看来，潇湘社区的根在杭齿，“忠诚、奉献、团结、第一”的精神不能丢。在社区入口处，齿轮环抱石榴籽的Logo特别显眼；社区里的两条道路分别命名为团结路和前进路；上山的石阶上贴着杭齿厂的相关文字介绍；老机床、齿轮箱等老物件被展示在各个角落。

除了杭齿元素，社区里还处处体现了多民族文化融合的元素。石榴籽广场上，刻着各民族的祝福语；民族工作室里，陈列着蒙古族的射箭、苗族的银器；32格民族陈列柜里，展示着“衣食住行、乐艺乐书”等民族文化物品；四个楼道“微改造”后，绘制了“亲如一家”“美美与共”“守望相助”和“各美其美”四个主题的民族墙绘。

在文化传承上，社区将系统梳理杭齿发展史、社区变迁史和民族融合史，重点打造“潇湘记忆馆”。馆里将集中展示与杭齿厂有关的一些老物件和民族手工艺品，还会邀请退休老职工当“荣誉馆长”，定期给孩子们讲过去的故事。

结合西山资源，潇湘社区于去年开发

了“西山研学路”项目，受到了很多亲子家庭的欢迎。接下来，社区将进一步深化“西山研学路”IP，开发“西山十二月”系列课程：如三月挖笋、六月摘杨梅、九月采桂花、十二月观鸟，争取每个月都有特色活动。社区还考虑在研学路上设置“文化驿站”，展示杭齿老零件做的艺术品、少数民族的手工艺品，让大家在亲近自然的同时，也能感受社区文化。

在居民服务方面，社区计划探索“家庭养老床位”，为老人提供上门护理；在日间照料中心增设“认知症友好专区”；扩大普惠托育服务，引入优质教育资源。民族融合也从活动层面，走向更深度的“文化共创”与“治理共参”，计划组建“民族议事会”。

在基层治理方面，社区将构建“居民议事厅+数字提案”双轨平台，让民意表达更畅通；深化社区、物业、物管委“三方协同”，建立月度联席会议；构建“平安共同体”，变被动维稳为主动预防。

更具雄心的，是区域的“抱团发展”。潇湘社区正计划联合周边社区，共建“西山慢生活街区”，共享资源，并希望将“旧改+未来”“物业+养老”“银芽共同体”等探索总结为可推广的“潇湘经验”。

记者手记

夕阳西下，老人们坐着电梯轻松回家，孩子们在石榴籽广场快乐嬉戏，青年人聚在一块儿健身锻炼。这个有着65年历史的老社区，没有大家想象中的暮气沉沉，在历经大规模旧改后变身全年龄段友好社区，焕发出前所未有的新活力。

潇湘社区的故事告诉我们，一个真正的社区，其生命力不仅在于建筑的新旧，更在于是否能够安放记忆、承载当下并孵化希望。它成功地将“单位制”遗留的强凝聚能力和集体记忆，转化为了现代社区治理的宝贵资产和情感纽带。

从为国家制造齿轮的“生产共同体”，到今日为居民创造幸福的“生活共同体”，潇湘社区的涅槃，是一场深刻的中国式基层治理实验。它回答了：在快速的城市化与现代化进程中，我们如何既能面向未来

升级硬件，又能回首过去安顿人心；既能运用智慧科技的效率，又能坚守邻里互助的温度。

何处是潇湘？它不只是地图上的一个坐标，更是这样一个不断被定义、被丰富的理念：一个有记忆、有温度、有归属，并且永远“向前进”的，我们的家园。

正如居民丁阿姨所说：“当年国家搞建设，全国上下一盘棋，不管学生、农民还是工人，只要国家有需要，都是积极响应。现在我们退休了还住在这里，也早就离不开这里。虽然老家有我的弟弟妹妹，但没什么大事也很少回去了，孩子们也都在杭州工作。这里不仅是我们工作的地方，也是我们的故乡了。”这不仅是丁阿姨一个人的心里话，也是许许多多像丁阿姨一样的“老杭齿人”的心里话。