

# 小社区里的大经济

■记者 杨茜 通讯员 居春晓 图片由海宁市海洲街道提供

## 话题热1°

初夏,到海宁市海洲街道潮富大楼的悦邻里·新华书店咖啡读书,已成不少居民的休闲优选;“野米饭活动来了!还有义理发、牙科义诊等便民服务。”小区业主群里,潮富物业工作人员邀请业主共赴温馨之约;每月,“潮富人力”公众号准时推送岗位招聘,精准对接居民求职与企业用工需求,家门口的灵活用工服务广受认可。

一幕幕业态多元的烟火日常,正是海洲街道深耕社区经济的生动缩影。“江苏、安徽及浙江省内已有20多批团队来考察学习,中央改革办相关领导也来调研了。”担任海宁市潮富社区服务有限公司(以下简称“潮富公司”)董事长后,海洲社区党委书记、居委会主任蒋亚琴忙得“飞起”,不是在招商、接待,就是在活动现场,一天接打百来个电话是常态。

社区经济是以社区为载体,整合盘活辖区资源,对接居民多元需求,实现经济效益与社会效益双赢的经济形态,核心是“扎根社区、共建共享、服务居民”。近年来,在相关政策加持下,国内社区经济从“零散便民”向“系统运营”转型,已成社区治理现代化的重要抓手。

在嘉兴,社区经济不断升温。平湖市钟埭街道、海盐县望海街道、嘉兴经开区塘汇街道等都在探路,而海洲街道的实践正是其中极具代表和量化的现实样本。

地处海宁市中心城区,海洲街道高楼林立,现代服务业集聚,居民需求多元,具备发展社区经济的天然土壤。2023年,街道孵化海宁市首家实体化运营的强社公司——潮富公司。3年来,这家公司深入当地21个社区,摸索出社区造血、循环反哺、活力再生的可持续发展密码,也给地方发展带来了诸多有益启示。



## 采访多1°

### 探路:城市社区从“花钱单位”变为“造血实体”

“城市社区不比农村社区,社区用房有限,加上没有集体经济,多靠财政投入维持服务运转,是只出不进的‘花钱单位’。”海洲街道党委副书记赵骏伟坦言,也因此,治理资金短缺、服务资源紧张、活力不足等问题一直难以破解。

破局,从成立实体化运营主体开始。2022年5月5日,浙江省城乡社区工作会议明确提出实施“强社惠民”集成改革,与“强村富民”改革并列,作为城乡社区发展的核心抓手。其中一个路径便是建议成立“强社公司”,盘活社区资源资产,增强自我造血能力。“2023年2月,海宁配套出台相关文件;3月,我们就成立潮富公司,归属街道国资公司。算上外出考察,潮富公司成立准备了大半年。”赵骏伟依旧

清晰记得当时街道上下下的坚定决心——构建起“国资控股、市场运营、反哺社区”的模式,让城市社区从“花钱单位”变为“造血实体”。

起步之初,潮富公司瞄准了“离居民最近的入口”——物业管理。这番考量有着现实的迫切需求。位于海洲街道的白漾里小区是有着近40年房龄的老旧小区,居民多为老年人、新居民,从开放式小区转为封闭式小区后,引入过社会物业,因物业费收缴率不高,入不敷出,社会物业最终撤离。

小区设施不断老化,环境脏乱缺人管,怎么办?潮富公司组建物业团队,承接了这里的管理。刚开始,不少居民觉得换物业“换汤不换药”,颇为抵触。然而,潮富公司派出的物业团

队进驻仅半年,就让小区环境大变样,不仅完成相关设施修复、环境整治,还经常把服务做上门。派人陪80多岁的孙奶奶去配药,给腿脚不便的王大爷送上定制的轮椅配件,把新居民需要的便民服务开进小区……琐碎却暖心的服务渐渐焐热了居民的心,物业费收缴率从一开始不足40%提升到85%以上,小区实现了收支平衡的良性运转。

如今,潮富公司的物业团队已经进驻海洲街道11个“开转封”小区,物业费收缴率节节攀升。为什么社会物业做起来难,潮富公司却能接?蒋亚琴道出其中奥秘:“社会物业以营利为主,一旦和居民沟通不畅、对居民呼声响应不及时,就易陷入恶性循环。而

我们背靠街道和社区,本身承担服务居民属性,更愿意沉下心来把每件小事做实,先赢取居民信任,再谈运营收益,自然能打开局面。”

眼下,潮富公司的物业团队已有200多人,其中100多人为辖区居民。为自家居住环境出力,大家自然也更用心。浦永甫家住海洲街道西苑公寓,这个只有5幢房子的小区建成于1999年,是街道11个“开转封”小区之一。每天只需工作6小时,主要任务是小区保洁,可闲不住的浦永甫总是喜欢下班后在小区里兜圈子,把里里外外好好检查一番。碰到谁家有小麻烦,他也乐意搭把手。浦永甫说,自己本身就是小区居民,小区干净了,他住着也舒服,要对得起这份信任。

### 突破:强社公司从“单一业态”到“多元共生”

啃下老旧小区物业管理这块“硬骨头”后,潮富公司并没有停下探路脚步。“物业只是起点,社区经济要走得远,必须形成多元业态、相互导流的生态闭环。”蒋亚琴和团队的探索在持续。

“喝潮咖啡,一起送爱心”“牦牛咖啡,快来尝鲜”……在海宁人的朋友圈里,潮咖啡绝对是一个极具温度的本土特色咖啡品牌。今年2月,海洲街道党群服务中心焕新开放,位于中心内悦邻里·新华书店的潮咖啡·潮富大楼店同步开业。这也是潮富公司打造的第7家潮咖啡门店。

如何高效整合城市社区有限的资源?早在2023年,潮富公司就把目光投向社区闲置空间和受众日益扩大的咖啡消费市场。首家潮咖啡门店于当年9月在梨园社区党群服务中心开业。“潮咖啡引入街道辖区的咖啡公司

做内容,由社区或相关单位以公益价格提供场地,潮富公司负责具体运营。”蒋亚琴说,潮咖啡每销售1杯咖啡,就捐赠1元用于困难群众帮扶项目。这种发展模式有效盘活了社区资源,提升了基层造血功能,更重要的是构建了一个共赢联盟——让咖啡企业

专注品质、基层提升环境空间,为有需要的人提供更多帮扶和发展的机会。当下的潮富公司已经构建起“潮物业+潮咖啡+潮人力+潮文化+潮市集”的多元业态体系,2025年总产值超5000万元。

潮物业筑牢基本盘。目前,潮富公司已承接17处物业管理项目,带动170余人就业,周边单位物业覆盖率持续提升。

潮咖啡打出特色牌。所有门店均依托社区或地方闲置空间开设,又凭

借“1杯咖啡捐1元”的公益属性,成为连接群众、传递温暖的有效载体。

潮人力激活劳动力。针对辖区“50”“60”人员、待业青年就业难题,深挖周边单位用工需求,由潮富公司搭建平台,吸纳400余人实现家门口就业。

潮文化提升软实力。通过开发文创产品、承办社区活动、运营文化空间,既丰富居民精神文化生活,又打造社区特色IP。

潮市集打通微循环。依托主题活动将本土商户农产品、手工艺品与西部对口支援地区特色好物搬进社区,打造便民市集,有效聚拢社区烟火气。

同时,多元业态之间也注重相辅相成。物业以贴近居民的优势为其他业态导入客流,其他业态的发展则让物业服务内容更丰富,由此,居民黏性提升,形成可持续发展的良好态势。

社区经济发展起来后,如何真正惠及居民?潮富公司积极构建“取之于社区、用之于社区”的闭环反哺机制。把潮物业、潮咖啡、潮市集部分利润汇集,通过采购第三方服务反哺社区,实现“增值服务创收—资金积累—采购服务—社区受益”的良性循环。此外,还针对居民需求开展定制化服务,对特殊群体开展“暖心敲门”行动,组织便民集市满足居民多样化需求。2025年,公司举办社区文化活动40余场,参与者超3000人次;上门服务高龄及特殊长者200余人次……

就这样,从一个个小项目起步,海洲街道的城市社区慢慢走出了原来零打碎敲做服务、纯靠财政投入维持运转的旧路子,靠着潮富公司逐步攒下自我造血的一桶桶“金”,为社区治理现代化注入源源不断的内生动力。

### 启示:社区经济本质是要做“信任经济”

海洲街道发展社区经济的实践,是立足中心城区资源禀赋与居民需求的务实探索。其蕴含着社区经济可持续发展的底层逻辑——本质是“信任经济”,关键在“因地制宜”,核心为“共建共享”,最终目标是“居民受益、治理增效”。

从海洲街道社区经济的实践,我们可以看到三重核心逻辑。

党建引领是根本保证,把准发展方向。社区经济从来不是纯粹的“市场化逐利”,而是兼具经济属性与社会属性的特殊形态。海洲街道党委委员李世杰说,街道从强社公司顶层设计开始到一个个项目落地,全程由党组织引领,以此确保社区经济不偏离服务居民、反哺社区的初心。这启示我们,发展社区经济必须把党建引领贯穿始终,让党组织成为统筹资源、引领

发展的“主心骨”。

因地制宜是关键路径,拒绝“千社一面”。潮富公司能闯出出路来,在于不照抄外地模式,立足自身分类施策:核心社区抓楼宇物业、商务服务;城郊社区抓资产盘活、抱团发展;老旧小区抓便民服务、民生改善。在嘉兴其他地方,相关探索也在推进,并初见成效。平湖钟埭街道9个社区抱团成立强社公司,统筹景区管理、家宴中心经营等项目;嘉兴经开区塘汇街道6个社区联合成立强社公司,以数字化服务与活动运营等实现自我造血,年节约运营费约80万元。地方发展社区经济只有紧贴群众需求,立足资源禀赋,才能走上可持续发展之路。

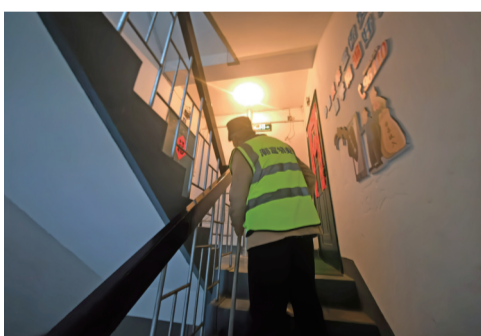
共建共享是动力源泉,凝聚发展合力。从物业团队优先吸纳辖区居

民就业,到联合本土咖啡品牌打造爱心咖啡,再到邀请商户进社区开办潮市集……在海洲街道,社区经济不是社区单方面的事,而是政府、社区、居民、市场主体等多方参与的“共同体经济”,并让大家成为社区经济的受益者。社区经济必须打破“行政壁垒”“群众旁观”思维,才能形成合力、涌动活力。

不可忽视的是,当前,社区经济发展中也面临着人才招引难、跨区域拓展难等问题。在某知名物业公司沉淀8年后,曹洁来到潮富公司物业团队负责带队。她透露:“这两年,我们直接招到的年轻人才不多,骨干均为自主培养。主要是年轻人不了解该领域,对扎根社区的实体经济信心不足。这是目前不少发展社区经济的基层主体共同面临的困

境。”而在蒋亚琴看来,强社公司大多立足街道、社区开展业务,向外拓展时,往往会面临资质不足、准入门槛限制等现实问题,如何在守住服务本土初心的基础上获得更大发展空间,还需更多政策层面的支持与实践层面的探索。

针对这些痛点,嘉兴在发力。去年8月,嘉兴市人社局等18部门印发《技能照亮前程 智造创新强市”培训行动实施方案(2025—2027年)》,其中直面生活服务领域的技能培训,为强社公司人才建设提供技能支撑;海宁市政府正以国有资产委托运营、奖补等方式支持强社公司跨区域拓展业务。有关人士认为,未来,要让社区经济这片“沃土”长出更多“金果子”,还需更多地方和部门协力破题。



## 观点深1°

老旧小区里暖心的物业帮扶、书店中氤氲公益气息的潮咖啡、家门口的就业岗位与便民市集……在海洲街道,社区经济是浸润在居民日常里的烟火气与获得感。这场以“强社惠民”为指引的实践,不仅破解了城市社区“只花钱不造血”的治理困境,更折射出嘉兴社区经济从“零散探索”向“系统运营”转型的态势,其深层价值远超经济本身,是基层治理现代化与共同富裕的生动实践。

如今的嘉兴,更多地方正结合实际开启社区经济的探索。从全市范围来看,通过“社社抱”“街社抱”“社企抱”等模式组建社区经济发展联合体的趋势明显。基层愈发清晰地认识到,社区不仅是服务与治理的单元,更能成为蕴藏发展活力的经济单元。只要找对路径、搭好平台,实现治理效能与经济的双向提升,便不再是遥不可及的目标。

放眼全国,社区经济日益成为破解基层治理难题、激发基层活力的重要抓手。我们相信,当社区经济的发展,有了扎根居民的信任打底,有了“取之于社区、用之于社区”的闭环,有了“跳出经济看经济”的清醒,就会为地方高质量发展开启更多可能,小社区也才能真正承载起大民生、大经济、大治理的时代使命。

