



嵌入式服务惠及140万居民 社区闲置资产“变形记”

■记者 周丽丽 通讯员 徐昭 韩冰 图片由受访者提供



话题热1°

昨天早上8点30分，嘉兴南湖东栅街道云东社区的邻里中心内，“小南科学营·云东探索方舟”暑期成长营准时开班。16个孩子围坐在长桌前，看志愿者老师做“火山喷发”实验。橙色的泡沫顺着杯壁呼呼往上蹿，教室里“哇”声一片。

六岁的余金熠趴在桌沿，眼睛瞪得溜圆，恨不得钻进实验杯里看个究竟。

“喜不喜欢这里？”他点头如捣蒜：“爸爸妈妈都上班，没人陪我玩。这里好，有小朋友一起玩，还能学知识。”

孩子的话直白，却戳中无数双职工家庭的软肋。暑假来了，孩子去哪儿？这道每年必考的“附加题”，今年在嘉兴有了新解法。

破题的关键，就在这间教室的“转身”——几天前，这里还只是邻里中心一间利用率不高的空房间。摆上桌椅、打开空调、请来志愿者，闲置空间摇身一变，成了家长放心的“托管点”。连日来，类似的场景在嘉兴各个村（社区）同步上演：会议室变成手工坊，活动室改为实验室，曾经堆放杂物的角落也被孩子们的笑声填满。

从闲置空间到暑期托管班，看似简单的切换，却折射出嘉兴盘活社区闲置资产的大逻辑。“十四五”期间，嘉兴市以未来社区建设为抓手，深入开展“温暖嘉”未来社区、社区嵌入式服务综合体的建设，连续4年作为市级民生实事项目予以推进，重点围绕养老托育、医疗健康、文化体育等领域，有效挖掘闲置及低效资产，把更多资源和服务嵌入到社区，为居民就近提供均衡、优质的公共服务。

截至2025年12月，我市共完成未来社区建设152个，其中，40个社区嵌入式服务综合体建设项目纳入市政府民生实事工程，目前已全部投运，受益人口超140万。

采访多1°

“居民要啥我们嵌啥” 闲置空间成了“香饽饽”

昨天傍晚7点多，嘉兴市秀洲区洪合镇新王桥村邻里中心三楼，1500平方米的羽毛球场地迎来了一天中最热闹的时段。四块PVC运动地垫一字排开，大叔大妈搭档对打，年轻人跳跃扣杀，还有一群小孩在教练指导下挥拍练习。羽毛球破空的嗖嗖声、鞋底摩擦的吱吱声、此起彼伏的欢笑声，汇成一首热气腾腾的社区生活交响曲。

“以前下班就刷手机，或者沿着公路散步，住了好几年跟邻居说不上话。现在一起运动聊天，感情就近了。”51岁的陈立峰拍着平坦的小腹，“我每天来，减了20斤。”

很多人不知道，这个球场其实是村里的家宴中心。当地习俗让这里“忙半年、闲半年”，一到淡季，家宴中心便门可罗雀。与此同时，村里走访发现大伙儿正缺运动场地。新王桥村是毛衫产业集聚地，寸土寸金，专门辟地谈何容易。村里一合计，收起折叠桌椅，铺上羽毛球地胶，家宴中心“就地转岗”。一次“微改造”，解了“淡季闲置”和“场地紧缺”两道题。

从闲置到火爆，新王桥的探索解了一道困扰许多村庄的难题：增量空间越来越稀缺，存量空间怎么“活”起来？

答案藏在两个字里——“体检”。嘉兴在全国率先统筹“城市、城镇、社区、乡村”四个层面，开展全域体检，把未来社区列为基本单元，逐项排查养老、托育、公共活动场地等设施短板。哪里缺什么、有什么、

能腾挪，一份“体检报告”写得明明白白。

在嘉兴经开区塘汇街道茶园社区，这种“体检一诊断一施治”的思路同样清晰可见。茶园社区2020年由原华玉社区分设而来，共1.1平方公里，住着1万余人，是典型的人口导入型社区。“排摸发现，物质生活好了，大家对精神文化的需求也高了。”茶园社区党总支书记、居委会主任徐芳说。好在这片土地有底气，这里有300年章氏古茶园和多条河道水系，文化底蕴和生态底色兼具。2023年，茶园社区入选浙江省第七批引领性未来社区创建名单。

好牌不能闲着。茶园港河道沿岸的杂绿绿地岸线被整体梳理贯通，沿河绿道蜿蜒伸展，社区捧回2024年度嘉兴市“水美乡村”牌子。古茶园周边也提档升级，茶文化节连办13届，成了区域文化名片。去年，社区将利用率偏低的“九水连心”样板段驿站改造成音乐驿站，乐器体验区、小型舞台、音乐交流角一应俱全，公园绿地旁还冒出一座“城市露天音乐厅”。该驿站通过引入音乐主理人，为社区培育了6支乐队。

分散在社区各地的功能单一、利用率不高的办公用房和闲置活动室，也被陆续改造为5A级居家养老中心、百姓健身房、医疗卫生服务站。记者采访时，居民康慧琴正抱着11个月大的孙子在这里纳凉，“以前这边冷冷清清的，路过都不想进来。现在好了，夏天有空调吹，渴了有热水喝，我每天带孩子来玩，等孩子大了也能放暑假托管，我就去楼上养老驿站休息。”她笑着往对面努努嘴——暑假班刚放学，孩子们正叽叽喳喳奔回家。

靠着这股“螺蛳壳里做道场”的精细劲，茶园社区没新增一亩建设用地，却累计新增或提升公共服务空间约3000平方米，“一老一小”服务设施覆盖率从不足40%拉到了85%以上。如今，居民在家门口就能享受养老、托育、医疗、文化、健身等基本服务——“15分钟便民服务区”稳稳落进了现实。

“这是我们自己的地盘” “百姓点单”撬动服务升级

盘活闲置资产，最难的不是“怎么改”，而是“改什么”。方向偏了，钱花了，空间腾了，最后还是没人来。嘉兴的解法很简单：把“话筒”交给居民。

走进秀洲区王店镇全民健身中心，解放社区党总支副书记、居委会主任徐娟熟门熟路地领着记者往里走。“你看这片操场，400米跑道、足球场、篮球场，每天傍晚都很热闹。”她抬手一指，语气里带着骄傲。谁能想到，这里几年前还是一所闲置中学——占地45亩的原王店中学，撤并后教学楼空了、操场荒了，一闲就是好几年。

“我就在这儿读的书，特别有感情。”徐娟边走边说，“居民要啥我们嵌啥，前提是得知道他们要什么。”为此，镇、社区工作人员挨家挨户上门，专题意见征询会开了好几场。孩子放学没人管、老人缺活动据点、年轻人想要健身社交空间……这些诉求被一一记录、分类、论证，最终打造了一座集政务服务、文化活动、健身休闲、儿童关爱、老年服务于一体的“嵌入式服务综合体”。

2020年，全民健身中心在原址动工，沉寂多年的校园重新有了人气。2024年，旧教学楼也被“激活”——一楼幼托驿站里，孩子们开心地做着手工；二楼居家养老服务中心内，几位老人正唠着家常；三楼

舞蹈室里音乐声隐约传来。教室里从早到晚都有人。

“每天抬脚就来，来了就不想走。”居民赵凤花边劝2岁的孙女回家吃午饭边说。63岁的四川籍新居民王文奉在外打工多年，两年前跟老乡组团在解放社区买房定居，现在每天一起去居家养老服务中心，“这儿什么都好。”

需求导向的服务逻辑，在不同类型的社区有着不同落脚点。海宁长安创智社区有1.2万常住人口，其中青年群体基数庞大，社区没有简单复制养老托育模式，而是联动奥特莱斯优质服务业态，孵化社会组织36家，链接4家大型企业、7家党建共建单位，打造党群服务、邻里服务融为一体的“双中心”阵地，开设青年夜校、创业沙龙、交友联谊，做优青年自治和创业平台。

从“政府配餐”到“百姓点单”，从“一老一小”到全龄友好，嘉兴的社区服务正在实现供给与需求的精准匹配。因为“什么都好”而选择留下的新居民越来越多。23岁的安徽小伙赵崇强最近前来投奔在洪合镇做毛衫生意的姐姐，放下行李，他先到新王桥邻里中心“考察”健身中心。“设备很专业，还配了淋浴房。”他放下哑铃笑着说，“我喜欢健身，之前一直在大城市打工，听姐姐说这边也有健身房，就来了。”

空间活了，人心也聚了。解放社区的居民自发用毛线给走廊扶手编织套子，定期更换花样。35岁的二胎妈妈陈新成了幼托驿站的志愿者：“我生大宝时是受益者，经常来参加早教活动。现在我也回来当志愿者老师，教大家带娃。”14岁的湖南籍新居民伍逸莹毛遂自荐到茶园社区智慧书房做暑期志愿者：“我小时候就经常来这里玩，感觉这是自己的地盘，现在长大了，想为社区做点有意义的事。”

从受益者到守护者，再到共建者——当居民开始说“这是我们自己的地盘”，一座社区便真正活了起来。

“财政少花钱，服务不打烊” 多元反哺让家门口的幸福“不断档”

空间盘活了，服务嵌入了，新问题跟着来了——钱从哪来？谁来管？怎么持续？这是全国社区治理的共性难题，也是决定这场“变形记”能演多久的关键。

嘉兴的探索，给出了四条清晰的路径。财政“四两拨千斤”。对省级未来社区每个给予600万元奖补，优先用于嵌入式服务综合体建设，目前已累计兑现2200万元。与中国农业银行嘉兴分行建立金融保障机制，推出未来社区贷等专项贷款，累计争取到700亿元贷款额度，已投放112亿元。项目推进上，建立“存在问题、解决问题、正在推进”三张清单，发督单、开督办会、定期通报，环环相扣，确保民生实事不挂空挡。

强村公司“自我造血”。新王桥村创新“十村抱团”模式，十个村共同出资组建洪聚城市管理服务有限公司，2025年营收突破5300万元。村集体还与第三方合作成立嘉兴新禧文化传播有限公司，提供婚庆“一条龙”服务。两个强村公司“双轮驱动”，经营性收入源源不断反哺公益性服务。“最近我们把羽毛球场承包给教练，本地村民免费，租金刚好覆盖水电。后续健身房也将适当收费，用于运维。”新王桥村党总支书记、村委会主任庄雅奇说，“财政少花钱，服务不打烊。”

专业机构“托管运营”。“单纯靠财政兜底难以长期维系，必须联动国资、社会组织、共建主体构建造血机制。”徐芳说。茶园社区将闲置用房改造成“春花绣

花共富工坊”，主理人费建华免费入驻，承接服装加工业务，帮助120余名新居民妇女“家门口”就业，人均月增收3000元，他表示，“这么好的空间，我得用好它，给大家谋福利。”

全民参与“共建共享”。在云东社区，郁金香花园小区东侧的闲置用地，几个月前还荒草丛生、堆满建筑垃圾，如今被划分成一块块小菜园，“逗逗阳光菜”“佐佐的小菜园”“安然阳光菜”，牌子插得整整齐齐。今年5月，社区推出共耕园项目，每户每年79元租金承包一块地，收益全部注入社区云基金，反哺辖区孤寡老人、新就业群体、困难家庭及儿童等。消息一出，50多户居民抢着报名。“以前居民喜欢开荒种菜，毁绿现象屡禁不止。现在统一规划，老人孩子齐上阵，环境美了，通道也连上了凌公塘绿道。”云东社区居委会副主任丁彦颖说，“接下来，养老服务中心院子里的闲置空地也要开发出来。”

财政少花钱，服务不打烊，嘉兴正在形成一种可持续的良性循环。公共空间运维成本降了，文体活动翻倍了，居民参与率上来了，“重建轻管、财政依赖”的难题正在被一一破解。

盘活思路远不止于物理空间。市财政局依托全市公共图书馆体系，嵌入式建设“健心客厅”，不新建场馆，不改变原有功能，对1个中心馆、6个县级总馆、66个镇级分馆、88个村级分馆及400多个流通站点进行微改造，打造线下心理服务平台，推出面向新就业形态劳动者的“心暖驿路人”项目。

同时，嘉兴锚定“双碳”战略部署与乡村全面振兴发展要求，打通“碳汇开发—市场交易—收益惠民”全链条价值转化路径，将传统农田资源盘活为可持续增收的绿色碳汇资产。目前，全市累计完成4个农业领域碳普惠方法学备案，成功入选2026年浙江省“811”生态文明先行示范项目1个。

“城市更新不一定大拆大建，盘活存量、嵌入服务，同样能让居民在家门口触摸到实实在在的幸福。”嘉兴市财政局相关负责人说。从闲置校舍到共享菜园，从健心客厅到农业碳汇，一场全域、全要素的“资产变形记”，正在嘉兴上演。

观点深1° AI有话说

暑假孩子去哪儿？这道“附加题”，嘉兴用一个闲置空间的“转身”给出了答案。

看似简单的“微改造”，背后是一场城市治理思路的深层变革。不搞大拆大建，专注存量盘活，嘉兴用实际行动表明：城市更新的重点，不是钢筋水泥的堆叠，而是精准对接民生的“绣花功夫”。

这场变革的底色，是“把话筒交给居民”的治理逻辑。从“政府配餐”到“百姓点单”，需求在哪，服务就跟到哪，“一老一小”有了去处，青年有了创业平台，新居民有了归属感。

这场变革的底气，是“花小钱办大事”的可持续探索。财政“四两拨千斤”，强社公司“自我造血”、专业机构“托管运营”、居民参与共建共享——四重保障形成闭环，让“重建轻管”的难题有了破解之道。

更可贵的，是嘉兴的盘活思路远不止于物理空间。“健心客厅”嵌入图书馆体系，“碳汇交易”激活农田资源，从心理关爱到生态价值，存量资产的内涵被不断拓展，民生服务的边界被持续延伸。

从“政府配餐”到“百姓点单”，从“财政输血”到“自我造血”，当一处处“沉睡资源”变成家门口的“幸福容器”，我们收获的不仅是空间的再利用，更是人心的再凝聚。