



鄞州区白鹤街道6家社区社会企业(资料图片)。



“友社社区服务有限责任公司”开展托班服务。



余姚市阳明街道新城市社区“强社公司”利用盈利资金开展社区活动。

宁波社区“强社公司”能走多远

“作为社区书记,身兼两职,我是真不愿意冒这个险”“社区开公司?听着就悬,实际运营起来怕是难上加难”……记者走访宁波多地社区,不少社区书记谈及“强社公司”时,言语间总带着几分犹疑与审慎。

这并非杞人忧天。当“强社公司”的概念从理论走向实践,质疑声从未停歇。

但另一边,浪潮已至。放眼全国,一批批由社区牵头的“强社公司”如雨后春笋破土而出,试图以市场化之力破解社区治理困局。在宁波,这场探索的序幕由鄞州区东郊街道仇毕社区拉开——2022年9月,他们孵化出全市首家社区社会企业,为这片土地的社区治理创新埋下了一颗试验的种子。

只是,当理想照进现实,这条被寄予厚望的“强社”之路,却布满了各种荆棘。这条路,究竟能走多远?



“仇毕星悦社区服务有限公司”和浙大宁波理工学院大学生(美育)实践基地合作推出的运营项目。

1 应运而生: 社区治理的“强社”尝试

“强社公司”的诞生,为的是在社区党组织引领下,解决社区问题、提升社区服务、满足群众多元需求,做的是“小生意”,为的是“大公益”。在这方面,四川成都早已蹚出了成熟路径,120余家社会企业扎根生长,成为国内公认的“社会企业高地”。

在宁波,26家社区社会企业也各展其能,为居民提供多元服务,不少更是交出了亮眼成绩:

鄞州区白鹤街道“扎堆”涌现9家社区社会企业,其中黄鹂社区的“黄鹂悦鸣生活服务有限公司”,作为全市首家社区独资社会企业,成立两年便实现营收70余万元;

鄞州区钟公庙街道欢乐海岸社区的“友社社区服务有限责任公司”,凭借“空间换资源”的巧思,在一年多时间里营收31.1万元;

余姚市阳明街道新城市社区的“姚享社区服务有限公司”,获得上级支持,运营国有闲置资产,目前收益达到319万元,纯利润197万元;

镇海区庄市街道锦绣社区的“锦邻强社社区服务有限公司”,由社区与国企宁波慧谷投资发展有限公司联合出资,通过特色品质服务与惠民举措,成功激活了社区治理的“造血”机能。

宁波“强社公司”运营方式灵活多样。北仑区大碇街道丁山社区的“且停山下强社公司”,推行“社区合伙人”制,联合第三方社会组织将“丁山有点田”农场打造成研学露营地与农产品销售点,实现业务多元盈利;

慈溪市浒山街道金山社区的“橙心强社公司”则走资源盘活之路,对停车场边缘空地等闲置空间进行开发利用,通过建设充电桩、投放广告等方式,已实现净收益30余万元。

“传统社区过度依赖财政拨款,资金有限,难以满足居民日益增长的多样化需求,而‘强社公司’是壮大社区经济的有效载体。”余姚市阳明街道新城市社区党委书记韩静安认为,通过整合社区资产资源,开展各类业务来实现增收,实现自我造血,再将收益反哺社区,用于提升设施、开展服务、困难群众帮扶等,无疑是一条充满潜力的发展路径。

2 实践之困: 一场理想与现实的拉锯战

社区试水办企业,是破局良方还是难解之题?“最初让我拿身份证去注册公司时,我是不乐意的。”鄞州区东郊街道仇毕社区党委书记曹晓莉的话,道出了许多基层干部的纠结,“顶着董事长的头衔,就得扛起经济责任的担子。万一真出了岔子,谁来兜底?风险又该谁来托底?”

曹晓莉的顾虑,实则戳中了社区企业发展的痛点,韩静安对此同样深有感触,他直言,社区工作人员往往身兼企业法人代表或董事,面临“兼职不兼薪”的尴尬局面,打两份工,只有一份收入,不仅要直面廉政风险,而且长此以往,工作热情消磨殆尽,制约社工参与“强社公司”的积极性。

“社工身兼企业管理者,不仅时间精力有限,且在商业运营上更是‘门外汉’,缺专业知识、少实战经验。”鄞州区钟公庙街道欢乐海岸社区党委书记郑璐表示,更棘手的是,社区企业作为新生事物,相关法律法规与监管机制尚未完善。社区用国有资产开展运营活动时,盈利资金怎么用,如何在政策框架内灵活运营又不触“红线”,每一步都得慎之又慎。

可持续经营压力也不小。尽管通过招募治理“合伙人”引入了专业力量,但普惠性定价难以维持“合伙人”的长期运营。如何在守住服务普惠性底线的同时,让“合伙人”有收益、能长久,成了亟待破解的难题。

“我们‘宁波和美强社咨询策划服务有限公司’目前引入了5家合伙人,对他们而言,既要解决如何吸引客流消费的现实难题,又要探索‘如何参与社区治理’‘如何让场景服务化、服务场景化’的深层课题。”北仑区新碇街道红梅社区党委书记邢巧燕坦言,这些都是必须突破的难点。

此外,“强社公司”运营中还有诸多看不见的“暗礁”。“仇毕星悦社区服务有限公司”职业经理人宁霄细数其中问题:公共空间开发边界受限,业务扩张“小步慢跑”;经营性收入占比低,现金流常年紧绷;居民对其“国营”身份的刻板印象,捆住了项目开发的手脚——这些隐形制约,个个都是难啃的“硬骨头”。