**四川省成都市龙泉驿区五星社区：社会企业——开启“公益化+市场化+长效化的综合运营之路”**

（四川省成都市龙泉驿区五星社区）

# 一、走出困境，化解矛盾

五星启扬社区是一个拆迁安置社区，成立于2016年，面积 0.37 平方公里，辖区内分别安置了来自5 个街道、乡镇33个村的拆迁人口，已分房入住的2.8万人，预计容纳4万居民，被定位为新型大型农民集中安置社区。

在拆迁安置初期，居民常因安置房补偿面积未达到心理预期而频繁上访，加之，拆迁安置的大多是失地农民，文化程度不高、劳动技能偏窄、就业选择受限。

与涉农的村社区不同，纯城市社区可利用资源匮乏，社区资金的发展和运营受限，面临“无集体经济、无资产、无造血功能”的“三无”困境，不仅无法满足居民的多元需求，也无法满足新阶段社会对于社区发展的考量要求。“没钱，你就干不了事儿，发展短板怎么补？居民需求如何满足？有来源才能去做好社区服务工作”，廖书记这样说道。

2017年，成都市推进党建引领城乡社区发展工作项目，并出台相关配合文件支持社区探索成立社区企业，让工商体系引进社会创新，基于此，为走出“三无”困境，请教专业人士带领，协同孵化，社区党委全力开展“发展微创投”自主实施项目，聚焦居民需求、群众问题，坚持“党建引领、社企带动、服务发展”思路，围绕空间运营、社区商业、便民服务等重点领域，全资成立了成都五星启扬社区服务公司，以市场化运作为手段，完善社区服务功能。

# 二、创新模式，攻坚克难

五星启扬成立至今已走过8个年头，在这8年中也经历了很多挫折与困难。城市社区资源相对匮乏，想要进行公共空间运营就面临这样一种矛盾和问题：社区空间都是国有资产，社区可支配的经营性收益有限，谁来运营、谁来解决、谁来执行，谁来监督等这一系列问题都亟待解决。

对此，五星启扬在两个层面采取了针对性措施，第一，在社区空间的使用权属于国有的固定背景下，创新“1+N”模式，通过“外引+内培”社区合伙人，构建多方主体参与格局，以市场化运营为手段根据居民的各种不同需求去做不同的处理和服务，共同推进社区空间的运营。

与此同时，在这一过程中就能够实现社会人到社区人再到公益人的转变，实现了专业的人做专业的事的服务体系，也可以将更多元的人才和资源纳入社区服务这个体系当中，从而不断完善社区空间服务功能。

第二，针对谁来运营、谁来解决、谁来执行，谁来监督的问题，五星启扬设立民主监督程序，将村民自治全部引入到了社区社会企业当中，破解财务监督方面的问题。

另外，五星启扬还开创性地探索并成立了公共空间的运营管理委员会，实现了党建引领下的，包括律师、党员代表、居民代表和社区能人等多方面参与的管理监督组织架构。

社区就服务设计、服务态度和社企合伙人背景等方面去收集居民的意见建议，再委托社会企业通过管理委员会研判筛选符合居民需求与社区要求的进入社区，通过管理委员会的监督后，社区再去进行下一步执行工作。在这样的良性运转下，近几年社区收到的捐赠慈善基金达到200多万。

# 三、探索运行，良性发展

五星启扬在发展过程中，一直“摸着石头过河”，不断精进，不断探索着适合自己的运行逻辑与发展模式。

一方面，五星启扬是社区居委会做全资的一个企业，这是区别于普通社会企业很重要的一点，利用这种模式盘活社区资源引入人才、业态、场景等多样资源，如此进一步服务居民，支撑社区的可持续发展；另一方面，将审计纳入监督体系里的居民自治财务监督当中，它既是工商注册的公司，又是社区不可分割的一部分。

近年来，城市化快速发展，伴随而来的是居民需求勃发，为了更多更好地提供多元服务，就需要社区企业引入更多的主理人，这就势必会形成市场化运作模式。

但是在这一过程中，企业所得收益25%由社区统一管理并按照章程规定捐赠到社区，用于支持社区发展、助残、助老、助困等社区公益慈善事业，这样一来，社区企业在市场化运作逻辑中取得经营性收益的同时还提供公益化服务，加入了社会化运作逻辑，社区企业与居民的连接得以更加紧密。

# 四、多元服务，独特亮点

五星启扬引入多种业态营造场景，同社区一起积极引进文化、教育、休闲娱乐、人力资源等多样化业态植入社区经营空间中的各个板块中心，强化空间有序运行，营造了就业、创业、消费、服务、文化、产业等多种场景。

例如，有烘焙、奶茶、咖啡，在为居民提供休闲娱乐、培养兴趣爱好的空间的同时，也能够为宝妈、残疾人士等就业困难人员提供就业帮扶，为青年创业人员提供便利，截至目前五星启扬为80多位居民提供了就业机会，并通过技能培训和职业介绍等服务为大龄的失地农民找到了就业门路；

引入教培机构，文创店等教育基础设施，在打造文化氛围的同时，也能够使居民在家门口就能参加多种多样的专业培训，为居民省去更多的时间和精力；引入律师事务所，设立模拟法庭，为居民提供法律咨询等法律服务支撑的同时，也能够建立法治社区，将法治文化引进到基层民众。

五星启扬充分挖掘在地文化，打造本土特色品牌，自主孵化“大面铺子”文创品牌，开设文创集市、共享集市、“大面文创铺子·五星WE市集”等社区场景，并将大面铺子“掌柜”形象与龙泉驿区“桃花”创意结合，深化品牌影响力。

同时，还资助社区举办集体生日会、义诊、老年大学，链接农商银行进社区开展“和睦邻里情、端午粽飘香”活动，联合中国电信在社区开展绿色社区创建活动等，扩大了居民的社会交往，增加了困难群体的社会资本，增强了其生活自信。

除此之外，针对部分失地农民就业难等突出矛盾和问题而产生的信访问题，五星启扬积极为居民链资源、搭平台，参与公益服务群众，建立五星社区就业创业服务站，院落就业创业服务点，使部分失地农民在家门口就找到了合适的工作，失业问题得到有效解决。

五星启扬还积极链接并整合陶老师工作坊、川师美院、几言书舍等优质资源，建立区域化共建机制，共同升级打造社区多个美学空间，营造了居民可参与、可感受、可消费的社区生活新场景，助推居民群众形成共建共治共享的思想观念。既满足了居民的多样化需求，又增强了社区治理的“造血”功能，逐步形成社区社会企业利益共同体，推动社区实现自我发展、自我服务。

总之，五星启扬以社区诚信做背书，筛选引入多样化资源，积极建立融就业援助和文教娱乐于一体的综合基地，提供多元化服务，让居民享受家门口的服务体系。

# 五、精准到点，民事民定

2022年10月，党的二十大报告中强调，基层民主是全过程人民民主的重要体现，完善基层直接民主制度体系和工作体系。为了全面贯彻并保障全民民主，五星启扬设立了“三级五长”议事体系，精确收集各居民的意见建议，点对点满足居民不同需求。

所谓“三级”就是单元、院落和社区。“在社区基层工作过程中我们发现居民尤其是城市居民，对所属单元更具有归属感”，廖书记表示这也正是“三级单元议事厅”萌发的种子；在每个院落都设置议事庭，在每个月的15日就单元收集到的社区居民意见进行梳理，哪些是能够在短期内解决的，哪些是同类型的问题，并给予居民回复；

每个月的25日开展社区议事会，同样对居民的意见建议进行收集与答复，根据不同问题联系不同部门商讨解决方案，全程推动落实。“五长”则分别是单元长、楼栋长、小组长、网格长和片区长，通过层层划分形成了这样一个大社区治理体系中的精细化体系。

民主议事不仅解决居民的各种需求与诉求，还会进行“四议两公开”，将企业的重大决策事项和财务管理进行公开与通报，使居民全程全面地监督企业活动，同时这也是在为企业的发展保驾护航，真正做到了“民有所呼，我有所应”。

未来，五星启扬会继续加强与社区居民的沟通，充分传达社区社会企业对于推动基层治理与社区高质量发展的重要意义，并坚持社区社会企业成立、运营向社区居民透明、公开，充分听取社区居民的意见建议，及时调整优化方案，使社区社会企业的建设和运营更加完善。

# 六、创造价值，唤醒活力

社区社会企业作为社会企业的重要组成部分，兼具实现社会价值与经济价值的双重目标导向。2020年10月四川省成都市发布的《成都市社区发展治理促进条例》就涉及支持发展社会企业相关内容，社区社会企业采用市场化、社会化的商业模式实现社会价值与经济价值的目标统一。

成都市社会企业章程样本明确要求，社会企业的章程必须明确承诺承担如下社会责任：对利益相关方负责，对环境友好，对社会有益。社会企业要有可测量的证据显示其创造的社会价值。

一方面五星启扬最具特色的公益服务就是“五阶梯式教育培训”，顾名思义，五阶梯指的是五个年龄段，0至3岁、3至15岁、15至35岁、35至60、以及60岁以上，从幼儿到老年人五星启扬提倡全民终身教育，通过社区基金向周边社会组织购买培训服务为社区居民提供教育培训服务，为居民提供书法、国画、古筝、烘焙、陶艺、布艺、瑜伽、亲子活动、老年大学等各式各样的培训课程。

另一方面还组建了志愿者队伍嵌入社区。五星启扬在基层党组织引领下，积极整合资源开展服务群众工作，其中涵盖社区党员骨干、热心群众、退休骨干。

例如法律咨询方面，律师在企业内有独立空间和服务场景，给予居民近距离接触沟通机会，“消除与居民之间的隔阂，走进居民，服务居民，让居民不再认为找律师咨询是一件他们够不到的事情，他们在遇到生活中的琐事时，可以直接说‘我去三楼问一下是怎么回事’就可以得到答案，就像去市场买菜一样平凡普通”，廖书记表示五星启扬是抱着这样一种目标做事情的，如今看来也颇有成效。

同时，社区创业者还会进行包括绘画、手工、烘焙、文体在内的线下授课或线上录制课程，给其他创业者和社区居民赋能，其中烘焙坊共开展了96节公益课程，每周都会有两节向居民传授各种类型美食的技能，这也正是将社会人变成社区人再变成公益人的体现。

除此之外，企业工作人员和社区主理人也本身是志愿者队伍的一员，“在疫情期间，企业员工也全程参与到了疫情服务当中”廖书记说。

在经济贡献方面，五星启扬通过创新社企带动下的社区经济发展模式，探索了城市社区实现自我造血解决辖区问题的路径与方法，实现了社区增收从0到500万元的突破，五星启扬以居民需求为抓手，探索空间运营、居民服务多线条多板块发展所需项目，请专业人士授课和提供问询服务，通过反哺社区，捐赠公益慈善基金，依然以烘焙坊为例，每年会捐赠4万元慈善基金，而近两年来，社区共收到200万余元的公益慈善基金。

五星启扬通过以空间换服务、换收益，吸引多种市场主体入住，共盘活了约5000平方米的社区公共空间，2023年净收益约70万元，其中18万元（25％）投入社区基金，目前，每年能向社区基金捐献近30万元，用于社区的助残、助老、助学、助困、社区更新和居民服务等公益事业。截至目前，五星启扬已经引入了16家参与到社区服务中，同时捐赠了超200万元支持了67个公益项目。

廖书记表示，这样一种突破能够让企业更有底气，给居民提供的服务也更加完善，努力去探索一条社区可持续发展的路径。

目前来看，这种模式也探索了社区社会企业在可持续发力运作的社会基础，使其获得社区居民的认可及相应资源支持，在提升了服务质量的同时也增强了社区能量活力，从而形成了良性的自我造血机制。

# 七、突破困境，展望未来

在中国，社会企业参与社区治理已经成为一种趋势，但由于社会企业的发展起步较晚，所以依然面临着诸多困境和挑战。

目前，我国社会企业面临着缺乏明确的可落地的政策支持的问题，社会企业的政策定位不明确，导致各地政府对社会企业的支持力度不一，难以形成统一的政策环境，相比之下，传统企业和国有企业享有更多的政策优惠和扶持措施。

在税收方面，政府应加大对社会企业的政策扶持力度，制定明确的政策文件，明确社会企业的法律地位和政策优惠，鼓励地方政府出台相应的税收减免政策，提高社会企业的经营环境；在激励机制上，也缺乏相应政策合理合法地支持鼓励社区工作者去支撑社区的“造血”项目和居民服务工作。

廖书记希望“能够有一些细化的配套政策文件让工作者放开手脚去干，形成积极的服务体系，明确的服务支撑”。在人才架构体系上优化，大部分企业面临“是否需要聘请专人运营社区社会企业”“去哪里找到合适的人员”等问题，这就需要社区社会企业找准居民需求的痛点和市场服务的盲点，但是，社区“两委”成员可以兼职但不能兼薪，在本身的工作负担就很重的情况下，再加上一份无报酬的企业管理工作，其精力、能力和积极性均面临挑战。

对此，成都市社会企业发展促进会专家夏世杰给出了针对性意见，“做企业，我们不专业，聘请懂企业经营、财务管理的人员去运营社区社会企业，为社区把好方向，既有助于企业稳定发展，也能更好防控风险，从长远来说是更佳选择”。

因此有必要在社区社会企业设立专职经理人，发挥其专业运营能力，提高企业的效益，但这些也都必须制定相应的法规来规制。

专业技能培训存在短板，我国社区企业虽然发展迅速，但起步较晚，支持发展社区社会企业的政策供给明显不足，各方面对社区社会企业的认知还处在初级阶段，在很多方面缺乏完善成熟的运行体系，这就需要去学习，去观察，去运用，一方面，它们渴望向优秀案例学习，却缺少相应的机会；另一方面，谁应该去培训？培训后如何精准传达？对于付费培训又应该如何报账？这些社区社会企业发展面临的难题都有待商榷。

在当前阶段，可供社区社会企业借鉴的成熟案例、模式路径还不多，社会企业在发展过程中受到专业人才、资金紧张和品牌营销乏力等问题的困扰，这对组织的长期可持续运行构成挑战。

“立足本社区，更优质更有温度更广阔的服务居民需求是五星启扬的核心和初衷，在未来希望能够在将自己社区的板块做得更大更好的同时能够去支撑和我们一样的社区社会企业团队，为所有社区社会企业能够在城市社区可持续发展上贡献力量”，在谈到关于企业未来发展规划时，廖书记这样说道。

接下来，五星启扬将根据《2023年成都市党建引领城乡社区发展治理“六微”工程实施方案》等相关文件要求，继续以“六微”工程项目为抓手，持续深化社区社会企业带动社区发展治理工作模式，不断完善社区社会企业发展生态。

# 八、结语

五星启扬成立至今，在社区治理中发挥了积极作用，盘活了社区资源、增强了社区财力、丰富了社区服务、密切了社群联系、拓宽了居民的休闲生活、真正贯彻落实了“陪伴社区，服务社区，发展社区”的企业核心理念，形成了社区型社会企业参与社区发展治理的模式；

实现了社会企业扎根社区，服务社区、服务居民的目标；增强了社区的自我造血功能，探索可持续发展运营的效果；增强了社区居民的志愿服务意识、公益服务意识和生活幸福感。