

从“输血”到“造血”：社区空间社会化运营运行机制与优化路径——以 S 市 J 社区为例

柯凌燕

苏州大学政治与公共管理学院，江苏 苏州 215127

DOI:10.61369/SE.2026060034

摘 要： 在居民服务需求升级与基层财政资源约束并存背景下，单纯靠专项经费维持社区服务的“输血式”治理模式，难以支撑社区公共服务的持续供给。本文选取 S 市 J 社区“公益换空间”实践为研究案例，分析社区空间社会化运营如何实现从“输血”到“造血”的转型。研究发现，J 社区通过空间再组织、主体协同、资源转化和基金反哺四个方面，将低效空间转化为可持续治理资源，形成现金收益、服务置换、物资捐赠和低偿服务相结合的运营模式。该模式既回应了居民对高品质社区服务的需求，也拓展了基层治理资源来源。但其运行仍存在公益目标与商业逻辑、服务效率与公平可及、空间创新与基层监管之间的张力。为推动社区空间社会化运营转向制度化，应进一步完善分类定价、协议治理、基金管理机制。

关 键 词： 社区治理；空间社会化运营；公益换空间；自我造血

From “Blood Transfusion” to “Hematopoiesis”: The Operation Mechanism and Optimization Path of Socialized Operation of Community Space — A Case Study of J Community in S City

Ke Lingyan

School of Politics and Public Administration, Soochow University, Suzhou, Jiangsu 215127

Abstract： Against the backdrop of rising residents’ service demands and limited fiscal resources at the grassroots level, the “blood-transfusion” governance model that solely relies on special funds to sustain community services cannot support the long-term supply of public services in urban communities. Taking the practice of “public welfare for space” implemented in Community J of City S as a research case, this paper analyzes how the socialized operation of community spaces realizes the transformation from external financial support to self-sustaining resource supply. The study finds that Community J converts underutilized spaces into sustainable governance resources through four links: spatial reorganization, multi-stakeholder collaboration, resource transformation and fund feedback, and builds an operation system combining cash income, service exchange, material donation and low-cost services. This model not only meets residents’ demands for high-quality community services, but also expands the resource channels for grassroots governance. Nevertheless, its operation is confronted with three contradictions: conflicts between public welfare goals and commercial logic, tensions between service quality improvement and equal accessibility for all residents, and mismatches between innovative space operation and grassroots supervision capacity. To standardize the socialized operation of community spaces, supporting systems including tiered pricing, cooperative agreement management and community fund supervision should be further improved.

Keywords： community governance; socialized operation of community space; public welfare for space; self-sustaining resource supply

引言

城市治理工作的最小单元是社区，是公共服务下沉和居民关系整合的重要场域。近年来，国家层面持续强调加强基层治理体系和治理能力现代化建设，要求推动政府治理、社会调节和居民自治良性互动^[1]。“十四五”城乡社区服务体系建设规划也提出，要构建“以各类社区服务设施为依托”、“以公共服务、便民利民服务、志愿服务为主要内容”的城乡社区服务体系^[2]。大多数城市社区的各项活

动仍高度依赖财政专项资金，这种“输血式”供给在社区建设初期能够快速补齐设施短板，而随着居民需求不断多元化，其持续性不足逐渐显现，社区空间资源尚未转化为稳定的治理能力。在此背景下，社区空间社会化运营成为实践的重要方向。社区空间社会化就是在坚持公共属性的前提下，引入社会组织、市场主体和公益资源，通过“公益换空间”“空间换服务”等方式盘活存量空间。国务院办公厅2023年转发《城市社区嵌入式服务设施建设工程实施方案》，强调通过改造和新建相结合，来推进功能复合集成的社区服务设施建设^[3]；2024年出台的《城市社区嵌入式服务设施建设导则（试行）》，进一步明确资源整合、功能复合和可持续运营等要求。这些政策为社区空间再利用提供了制度支撑，也使“空间如何转化为治理能力”成为基层工作中需要重点探讨的现实问题^[4]。

一、文献梳理

学术界围绕社区治理研究的文献较为成熟。现有文献主要从多元主体协同、公共服务供给、社关于社区治理现代化与多元主体参与的研究。近年来，基层治理研究普遍强调多元主体协同。邱国良等认为打造社区、社会组织、社会工作者、社区志愿者和社会慈善资源的基层治理“五社联动”以实现协同行动^[5]。从“三社联动”到“五社联动”的转向，许宝君等认为这不只是主体数量增加，更是治理目标、治理主体、治理机制和治理资源的深刻变革^[6]。第二，关于社区公共服务与社会力量参与的研究。徐家良等强调在党组织引领下，经由政府公共服务项目采购导入社会组织，联动社会资源入驻，激发社区内生活力，进而形成社区共同体建设的持续动力^[7]。对于成熟型城市社区而言，单一免费供给难以兼顾服务质量和持续性，适度引入专业机构和市场主体则成为提升社区服务能力的重要实践方向。刘蕾通过对江苏省苏州市高新区狮山街道社区典型案例研究发现，“项目化共生”治理机制成为实现社区“五社联动”的关键所在，能够有效提升联动治理效能^[8]。第三，关于社区基金和社区慈善的研究。社区基金作为一种基层资源整合机制，能够把社会捐赠、服务置换和志愿资源纳入社区公共服务体系。胡小军强调通过社区基金会、社区慈善组织和公益服务实体，可以改善社区生活质量、提升治理能力，并推动社区资源长期积累^[9]。第四，关于组织嵌入与协同治理的研究。经典嵌入性理论认为，经济行动并非孤立发生，而是嵌入具体社会关系和制度结构之中^[10]。进入社区空间的市场主体并不是普通商业租户，作为社区社会企业，其行为也是需要被社区规则、居民需求和公共目标所约束，并通过制定政策来解决问题的^[11]。现有研究对社区治理发展有较为深入的分析，但对于具体社区如何形成空间社会化运行仍有进一步展开的空间。

二、案例概况与研究设计

（一）案例概况

J社区位于S市某街道，紧邻当地医疗机构，辖区包括4个商品房居民小区、3个商业广场，常住人口超过1万人。经过十余年的城市化发展，该社区已成为较成熟的社区，居民以中青年群体为主，同时包括打工青年、青少年儿童和随迁老人等。相较于传统熟人社区，J社区居民结构更加多元，对亲子阅读、健康休闲、便民餐饮和新就业群体支持等服务有较高需求。从空间条件看，J社区阵地占地约2200平方米，并通过盘活闲置用房建设综合性社区服务中心。中心内设服务大厅、咖啡休闲区、社区书房、新就业群体休息站、心理工作室、绘本教室、社区组织孵化器和应急救援培训室等，实现了空间共用和功能复合。

（二）研究设计

本文采用案例研究方法，资料来源主要包括J社区“公益换空

间”公开材料、社区运行数据以及实际对话访谈的总结材料。主要从参与主体、资源流动和治理功能三个层面展开，如表1所示。参与主体层面关注社区党组织、市场主体、社会组织和居民之间的关系；资源流动层面关注现金收益、服务置换和物资捐赠等不同形式；治理功能层面关注空间运营如何转化为公共服务能力。

表1 J社区空间社会化运营的主要参与主体

主体类型	代表主体	参与方式	主要功能
社区组织	J社区党委、居委会	空间统筹、准入把关	保持公共属性
市场主体	读书社、广告公司、农业合作社	低价使用空间、服务置换、物资捐赠	提供服务并反哺社区
社会组织	医养服务组织、志愿服务组织等	公益活动、专业服务、资源链接	补充社区服务供给
居民群体	儿童家庭、老人、新就业群体等	接受服务、参与活动、反馈需求	形成持续参与基础

三、社区空间社会化运营的运行机制

（一）空间再组织：从低效空间到复合服务平台

J社区造血首先通过空间再组织。针对部分社区功能室日常使用频率不高，空间没有真正嵌入居民需求的问题。J社区将约2000平方米物业用房重新规划为综合服务中心，使同一空间在不同时间服务不同群体。亲子书房开展公益阅读，也承接付费课程；咖啡休闲区提供居民交流场所，也为新就业群体提供休息和充电服务；营造教室既可开展瑜伽、心理咨询和绘本课程，也可用于社区组织孵化和应急培训。J社区将固定空间转为治理服务平台，无论面积大小，是否被持续使用、是否能连接居民需求，充分发挥社区空间的最大价值。

（二）主体协同：党建引领下的公益约束与市场嵌入

空间被激活后，核心问题转向由谁运营以及如何运营。J社区并未采取普通商业招租方式，而是在街道指导和社区党组织统筹下，经过协商引入亲子读书社、广告公司、农业合作社等主体。读书社贴近儿童成长和家庭服务需求，广告公司通过服务置换降低社区宣传成本，农业合作社则以提货点和物资捐赠补充福利资源。这些主体进入社区空间后，需要按照协议承担公益活动、折扣服务、免费名额和资源反哺义务。市场主体不只是空间承租者，而是被嵌入社区治理网络的服务共同体成员，真正把市场资源转化为公共服务能力。

（三）资源转化：现金、服务与物资的复合收益结构

资源转化方面，J社区有现金收益、服务置换和物资捐赠三类收益，具体如表2所示。亲子读书社于2024年8月入驻，运营咖啡空间和部分功能室，按照约定承担电费分摊，并将一定比例营收反哺社区治理基金。试运行期间运营单位每年约分担1.5万元电费，并约捐赠3.5万元营收款，合计约5万元进入社区治理基金。广告公司则以空间换服务方式参与运营，将约47平方米闲置用房

提供给该公司使用，公司不直接支付租金，而是承担约2.5万元公益广告设计制作费用，减少社区日常宣传成本。农业合作社以低偿方式使用社区部分区域，每年向社区治理基金捐款5000元，并提供约4000元大米等物资，用于关爱企业退休党员和特殊群体等。社区“造血”并不只是创收，而是通过现金、服务和物资等多渠道补充治理资源。

表2 J社区空间运营收益结构

收益类型	来源主体	年度贡献	治理意义
现金收益	亲子读书社	约5万元	形成基金收入
服务置换	广告公司	约2.5万元	降低外购成本
物资捐赠	农业合作社	约0.9万元	补充福利资源
低偿服务	读书社及相关服务主体	按项目优惠提供	提升居民服务可及性

（四）基金反哺：从运营收益到公共服务再生产

社区基金是J社区自我造血的关键环节。如果空间运营收益只停留在合作主体之间的零散交换，就难以转化为治理能力。J社区将现金收益、服务置换和物资捐赠纳入社区治理基金，用于老年服务、困难群体关爱、公益活动和空间维护。社区空间社会化运营的本质并不是简单商业化，而是在制度约束下让市场动能服务于社区公共目标。居民在服务体验中感受到空间运营带来的公共收益，从而提高对社区活动的参与度。

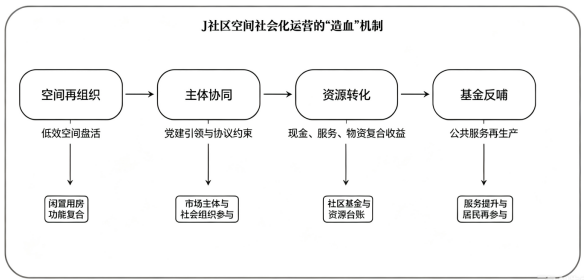


图1 J社区空间社会化运营运行机制

四、社区空间社会化运营的现实张力与优化路径

（一）现实张力

第一，公益目标与商业运营之间存在张力。市场主体进入社区后，需要考虑经营收入、人工成本和服务转化率。当经营压力增大时，公益活动可能被压缩，也可能出现收费项目挤占公益时段的问题。第二，服务品质提升与服务公平之间存在张力。“免

费、低偿、市场化”能够回应中青年居民需求，但对于低收入家庭、部分老年人和新就业群体而言，即使低偿服务也可能形成门槛。第三，空间创新与基层监管能力之间存在张力。资金如何入账、服务置换如何估值、运营主体如何接受监督，都需要社区有较强的管理能力以及一定的政策支持。

（二）优化路径

第一，应建立分类定价与公益清单手册。社区可将服务划分为基本公益服务、准公益服务和市场化服务。基本公益服务面向全体居民免费提供，重点保障老人、困难家庭特殊群体。准公益服务按成本价或优惠价提供。市场化服务可以合理收费，但具体应约定收益反哺比例。

第二，应完善协议管理和第三方评估。合作协议应明确空间使用期限、公益服务次数、收费标准、优惠对象、违约责任和退出机制。街道可引入第三方机构，对社区运营主体的公益服务完成率、居民满意度、基金透明度和风险管理情况进行评估。

第三，应规范社区基金管理。社区基金应坚持取之于社区、用之于社区，建立全流程的监督机制。并且将服务置换和物资捐赠纳入广义资源台账，避免只记录现金而忽视其他资源价值。

最后，应分类推广空间运营模式。在空间有限或居民付费能力较弱的社区，可先从公益服务、志愿服务和低偿便民项目做起。而空间产权清晰、居民需求旺盛的社区则可进一步探索完整的运营模式。

五、结论与讨论

本文以S市J社区为例，分析了社区空间社会化运营如何推动社区治理从“输血”向“造血”转型。研究发现，J社区并不是简单出租社区空间，也不是单纯引入商业项目，而是在党建引领下，通过空间再组织、主体协同、资源转化和基金反哺，将低效空间转化为可持续治理资源，这一方面回应了居民对高品质服务的需求，另一方面拓展了社区资源来源，降低了对财政专项资金单一依赖。社区“造血”并不意味着政府责任退出。政府和街道需从直接供给者逐步转向政策制定、监督者和资源协调者。只有将公益目标、居民公平、基金规范和风险治理纳入制度框架，社区空间社会化运营才可能避免简单商业化，并真正成为提升基层治理能力的有效路径。未来可进一步通过多案例比较，来分析不同居民类型和街道支持条件下社区空间运营的差异化路径。

参考文献

[1] 中共中央 国务院. 关于加强基层治理体系和治理能力现代化建设的意见 [EB/OL]. (2021-07-11). https://www.gov.cn/xinwen/2021-07/11/content_5624201.htm.
[2] 国务院办公厅. “十四五”城乡社区服务体系建设规划 [EB/OL]. (2022-01-21). https://www.gov.cn/zhengce/content/2022-01/21/content_5669663.htm.
[3] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于转发国家发展改革委《城市社区嵌入式服务设施建设工程实施方案》的通知 [EB/OL]. (2023-11-26)[2026-07-06]. https://www.gov.cn/zhengce/content/202311/content_6917190.htm.
[4] 国家发展改革委, 住房城乡建设部, 自然资源部. 国家发展改革委 住房城乡建设部 自然资源部关于印发《城市社区嵌入式服务设施建设导则(试行)》的通知 [EB/OL]. (2024-01-18). <https://app.www.gov.cn/govdata/gov/202401/18/511282/article.html>.
[5] 邱国良, 李静, 王松阳. 基层治理“五社联动”机制: 实践运作、治理限度与优化路径 [J]. 社会工作与管理, 2024, 24(1): 70-78.
[6] 许宝君, 陈伟东. “三社联动”到“五社联动”的转换逻辑及实现路径 [J]. 浙江社会科学, 2023(9): 80-88, 159.
[7] 徐家良, 成丽姣. “服务激活社会”——五社联动驱动社会建设的运行模式 [J]. 治理研究, 2023, 39(2): 33-45+157-158.
[8] 刘蕾, 李德艳. 项目化共生: 社区“五社联动”治理模式优化研究——以江苏苏州创新实践为例 [J]. 中国矿业大学学报(社会科学版), 2023(5): 1-18.
[9] 胡小军. 社区慈善的实践模式与发展支持体系构建 [J]. 社会工作与管理, 2024, 24(6): 90-100.
[10] Granovetter, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness [J]. American Journal of Sociology, 1985, 91(3): 481-510.
[11] 朱耀垠, 尔古玛玛, 夏璇. 发挥社区社会企业参与社区治理的积极作用——基于成都市社区社会企业的案例分析 [J]. 社会治理, 2022, (6): 86-94.