

头雁先飞 杭州精品改革案例智库报告

改革项目：“商务社区一件事”系统集成改革

拱墅：商务社区助推楼宇经济拔节生长

邵天懿 张 振

随着经济社会的快速发展、城市能级的提升，社区中的商圈楼宇数量激增。

大量新经济组织、新社会组织、新就业群体集聚，推动经济业态蓬勃发展，也让社区承担了超出自身资源和能力的服务事项，面临基层治理“小马拉大车”困境。

作为浙江商贸第一区，杭州市拱墅区早在2009年便率先开启了楼宇社区的探索之路。近年来，拱墅区依据自身条件持续向内发力，从融合型大社区大单元入手，在楼宇社区探索经验的基础上，于2022年6月在新天地商圈建立了全省首个商务社区，使得企业办事从原先需跑几公里变为如今的“门口办”“楼下办”。

目前，拱墅已成立25个商务社区，围绕职责所需，参照居民社区建立以商务社区党组织为核心，综合服务中心、楼宇治理委员会为两翼的实体化运作工作体系，统领商圈楼宇服务治理工作，全区重点税收企业覆盖率达60%以上，楼宇品质普遍提升，特色产业更加集聚，营商环境不断优化，精准助力经济稳进提质。

从创新成立商务社区到逐步推进实现区域全覆盖，这项难而正确的事，拱墅是如何推进的？



新天地商务社区

深化改革 强基固本

营商环境

为何成立商务社区 破题服务不够 资源不足发展受限

“两天执照就办好了，多亏商务社区帮忙，换作以前不知道要自己跑多少趟。”拱墅区祥符街道城西银泰城西巷美食街的热闹开街，背后是银泰城商务社区便捷高效的“直通车”服务。

祥符街道申花产业区集聚了众多中小微企业，产业业态多元，为了突破经济服务量大面广、楼宇风险多发快发的治理瓶颈，实现“党群”服务零距离，祥符街道小楼宇治理和经济服务基本单元，成立了银泰城商务社区。

商务社区的出现，成功破解了传统街道社区管理服务半径过大、主体对象复杂、资源力量配套不足等问题。传统社区的服务对象是居民，商务社区的服务对象则是企业，企业之中对于服务需求更为迫切的，是中小微企业。在拱墅，除了因楼宇、商圈集聚设立商务社区，还有因产业布局而设立的商务社区。

石桥街道作为国内电竞产业发展先行地和亚运电竞场馆所在地，电竞产业上下游企业相对集聚，拥有11家电竞俱乐部和OPL等多款赛事，产业特色明显，企业服务需求集中，原有的社区服务无法实现赋能企业的功能，电竞中心商务社区应运而生。

如何设立商务社区、划定社区范围，是服务好商务社区的前提，也是为中小微企业提供更好服务的第一步，拱墅的考量有迹可循。作为全省商贸强区，拱墅拥有税收亿元以上楼宇60幢。随着城市商务经济功能集聚发展，商圈楼宇服务治理的需求增多，传统街道社区无法做到既服务好企业也服务好居民。

拱墅创新商圈楼宇服务模式，成立全省首批实体化运作商务社

区，打造出实体化运作、集成化服务、多元式共治的融合型大社区大单元治理新模式，秉持“像服务居民一样服务企业”的工作理念，聚焦“巩固党执政基础的一线堡垒，促进经济发展的前沿阵地、服务企业员工的生产家园”的目标定位，打造“一站式”企业服务平台，积极助力优化营商环境。

怎样精准高效为企业服务 构建商务社区 实体化服务体系

成立商务社区是第一步，在日常治理中，商务社区如何体现与传统社区的不同之处，为企业提供切实需要的服务？拱墅区以创新功能型党组织设置，在商务社区构建社区化实体化服务体系。

首先，“像服务居民一样服务企业”是商务社区为企业服务的宗旨。商务社区以楼宇为基本单元，主动靠前摸排企业真实需求，提供优质高效便捷的服务，为安商稳商提供优质服务。

天水街道的坤和商务社区覆盖了杭州中心、恒隆广场等多个新建楼宇，在每个楼宇设置服务站点，实行招商与服务一体推进，“零距离”服务。企业专员通过跑企业了解到商圈外摆、广场活动的需求很高，一旦企业有需求，审批工作人员第一时间提供“远程指导、线上填报、线上审核、备案即入、线下代跑”服务，开通审批绿色通道，让企业“零跑腿”，实现便捷准入。

拱墅通过常态化开展商务社区“扫楼跑企”行动，梳理形成动态更新的“企业所需”“职工所盼”“社区所能”三张清单，以此推动社区资源与企业诉求精准链接，着力营造全链条、全领域为企业服务生态。与此同时，打造出25个片区枢纽型商务社区党群服务中心暨企业综合服务中心，承接高频涉企政务服务事

项“一窗式”办理，形成“党建+企服”矩阵，现场帮助企业解决党群服务、信贷融资、员工招聘等具体问题2000多个。

今年初，新天地商务社区正式开通地铁口直达新天地写字楼的接驳交通服务，早晚高峰定时定点接送，3个月惠及企业员工3600余人次。开通这条接驳线是新天地商务社区书记倪维带领企服队伍主动作为的一次决策尝试，她依靠积累的产业政策经验，收到需求立刻入企调研，多方协调，以快速响应与精准服务得到企业认可。而倪维成为商务社区书记，其正是拱墅迭代干部队伍的结果。

成立初期，社区队伍的主要任务是搭建框架，参考传统社区的体系机制“摸着石头过河”。运行到一定阶段，拱墅发现要为企业做好服务，队伍力量“懂经济、善治理、会服务”很重要，按照专职社工配一批、经济干部派一批、“双一流”人才选一批三种路径迭代干部队伍。同时，为进一步提升商务社区干部综合能力，拱墅集成经济部门培训资源，以“一月一比武”“双周夜学”“跟岗实训”为载体，着力构建专职专业队伍，全面统筹服务职能。

如何助推区域经济提速 一社团一品牌 定制增值化服务

截至目前，拱墅区已建立25个商务社区，覆盖楼宇368幢，服务企业3万余家，其中50万元以上重点税源企业1531家，税收占全区的46.25%。如此亮眼的成绩单之下，拱墅的商务社区正努力做好后半篇文章，探索如何为企业提供定制化增值化服务，辐射周边企业、居民，以带动区域整体营商环境优化向好。

去年以来，拱墅坚持以党建统领一体推进党务、商务、服务集成改革，实施以商务社区为载体的政务

服务增值化改革，通过对商务社区个性化、菜单式的增值服务改革，牵引带动商贸金融和数字经济、生命健康、电竞文娱、新制造业等“1+4”产业向各商务社区快速集聚。

毗邻浙一、浙二医院的长庆街道东清商务社区发挥全省优质医疗资源优势，打造城市健康产业园，在不到半年的时间里，入驻了英特药业、京东大药房、杭州友华普惠眼科医院等医疗健康类企业34家，东清大厦税收同比增长20倍。在长庆街道北部的汇金国际商务社区，聚焦金融企业占比高的特点，组建“金融帮帮团”协助企业解决融资难题50余个。

石桥街道电竞中心商务社区则推出电竞产业“一类事”，为电竞企业提供办赛、赛旅、陪跑等“一类事”服务，累计安全办赛27场，接待观赛群众20余万人次，为电竞产业高质量发展保驾护航。

米市巷街道属于典型的老城区核心街道，其中的武林壹号商务社区，也是一个典型的居企融合型商务社区。与武林壹号小区业委会合作推进建设，为辖区企业推出“壹号商务餐”。武林壹号商务社区建立起面向武林壹号、白马公寓等辖区高端物业及业主引荐联系机制，共同设立招商联络站，形成“高质量居民社交圈”，招引21家优质企业落地米市巷街道。

商务社区发挥阵地职能，聚力政务服务增值化改革，梳理形成“企业所需”“职工所盼”“社区所能”三张清单，全面满足企业职工高频共性、特色个性的需求，让系统性优化营商环境工作有了落脚点。去年，拱墅区“七优享”走在省前列，楼宇税收达139.82亿元，“无感监测”营商指数居全省第一。

拱墅区3年建成29个商务社区的目标如今已完成大半，改革的脚步依旧稳健，可以预见，商务社区将持续发挥优势，不断探索创新，为杭州打造一流营商环境持续发力。



专家点评

从“传统社区”到“商务社区”的改革意蕴

浙江省发展规划研究院副院长、研究员 潘毅刚

社区，印象中是人们生活的集聚场所，但随着现代经济的快速迭代升级，在职住统一的城市建设理念加持下，越来越多的现代产业开始向城区、向楼宇、向社区集中。这也导致单一的为城市居民服务的社区，开始要面向生产生活服务双重功能的转变。

杭州市拱墅区从2022年开始探索的商务社区改革，无疑是针对新时代发展中问题的顺势之举，是面对城市经济特点变化而启动的政府现代化治理的转型。

从传统社区到商务社区，看起来只是两个字的变化，从表现上，似乎就是把一些经济服务和监管职能下沉到社区中去，但改变并不容易，需要从体制到机制的进一步完善。

首先，这是适应现实挑战和变化的社区治理改革。从传统社区到商务社区，意味着社区治理理念要从满足“居民需求”，转变为满足“企业需求”。这不仅需要队伍力量、治理理念的储备，更需要对政府资源的重新组合，这是一个系统性的变革。

其次，这是以企业为中心的

区到商务社区，把对居民的社区服务，转变为以企业为中心的政务增值化服务。把服务企业的距离，缩小到从家到门口超市的距离，像满足居民需求一样，在社区就把企业的事办了。这无疑是一种通过制度改革，满足多元化需求的创新，“门口办”的背后，是政府主动积极服务的姿态，更是一流营商环境的典型体现。

第三，这是适应复杂社会治理现代化的改革创新。当下经济社会利益多元、需求多元、发展模式多样化，正极大考验着政府有为。毕竟，政府有为是有成本的，能以最小成本实现最有效服务，就是善治。拱墅区商务社区的案例，通过社会服务资源和功能的调整，适应现代产业特点，不仅做大做特了都市经济，实现了产业特色集聚，更难能可贵的是，把党建引领和全面的政府管理服务嵌入到了经济空间、社区空间，实现了功能融合、产业融合、社会融合，把政府治理的响应度、有效度大大提高，既实实在在解决了居民、企业办事之困，更在制度上为探索一条城市经济现代化治理之路提供了探索与借鉴。