

# 从单兵突进到综合集成,从政府引导到市场主导 嵌入式服务如何“嵌入人心”

本报记者 张 留

走进杭州市西湖区府苑社区,一排商铺前的柱子上,贴上了居民参加社区活动时的合影。这些活动的组织者,并不是社区居委会,而是一家名叫府苑生活家的小店。这家店不仅嵌在了社区里,更嵌入了居民日常生活。

嵌入式服务,许多人并不陌生。几年前,杭州将幼儿园建在产业园区里,让员工实现“自己楼上上班、孩子楼下上学”。很快,嵌入式服务在杭州被复制到了其他民生领域。到了2024年初,国家发展改革委等部门正式印发《城市社区嵌入式服务设施建设导则(试行)》,鼓励各地在城市社区(小区)公共空间嵌入功能性设施和适配性服务,让老百姓在家门口就享受养老育幼、社区助餐、家政便民、体育健身等服务。这也意味着嵌入式服务在全国加速铺开。

作为这项改革的先行城市,杭州的嵌入式服务一直在进化。截至3月底,杭州开展城市社区嵌入式服务设施建设工作已有一周年。“虽然全国城市社区嵌入式服务设施建设工程半年前才官宣,但杭州一年前就开始推动相关工作。”杭州市发改委相关负责人介绍,根据计划,杭州今年将在59个社区开展建设工作,并逐步扩大覆盖面。

嵌入式服务,还将如何再进化?

## 功能集成 从单兵突进走向多元融合

“本以为在杭州待不住,现在每天都能在社区找到事做。”说起来到杭州照顾孙辈的生活,住在上城区闸弄口街道濮家社区的程阿姨直言“很充实”。

程阿姨是吉林人,因女儿在杭州成家立业,她退休后便来到杭州,负责照顾孙辈的饮食起居。决定来杭州之前,她很担心人生地不熟,生活会变得无聊和枯燥。但是,到了杭州后,她很快适应了新的生活方式和节奏——每天早晨将孩子送到社区幸福邻里坊的儿童成长驿站,然后到相邻的机神社区老年学校做手工、学跳舞,中午再接上孩子一起前往社区幸福食堂用餐。“每个地方都只有几百米远,很方便。”程阿姨竖起大拇指指说。

程阿姨在杭州的老年生活,是许多随子女来杭老人的缩影。近年来,杭州人口净流入率位居全国前列,如何让“一老一小”就近享受服务,成为各城区面临的重要民生课题。

如上城区是浙江老旧小区数量最多、体量最大的城区之一,自杭州开展城市社区嵌入式服务设施建设工作后,上城8个社区都入选市级第一批嵌入式服务设施建设名单。机神社区、濮家社区发挥地域邻近、人口结构相似、资源互补性强的优势,打造“一老一小”嵌入式服务矩阵,濮家社区聚焦“为小”,机神社区聚焦“为老”,通过功能互补为2万余位居民提供了便利。

“两个社区共建设施,是一次破圈融合。”杭州市发改委社会发展与改革处四级调研员房立波说,机神社区、濮家社区虽然有物理界线,但是通过探索片区化公共服务供给新模式,让嵌入式服务加速从单一领域向综合集成转变。

从杭州起步的嵌入式服务,最早从单一领域试水。早在2020年10月,海康威视幼儿园在物联网小镇正式开园。它的开办不再以人口居住地和户籍为标准,而是以人才工作地和实际需求为标准,希望缓解产业园区学前教育资源不足的矛盾。这所幼儿园开办以后,让嵌入式服务一时间成为热词,几个月后开始向教育领域大力度推广。

“自此之后,嵌入式服务在杭州一次又一次地破圈。”房立波说,杭州采取“1+X”的方式让嵌入式服务开启“复制+粘贴”模式:“1”是发挥发改部门的牵头作用,“X”是发挥教育、民政、卫健、体育等职能部门的作用,加快嵌入式服务在其他领域落地。

很快,杭州借助亚运会契机,利用建筑屋顶、江边河畔、高架桥下等“金角银边”,创新推进嵌入式体育场地设施建设,并且发布了杭州市嵌入式体育场地设施建设导则。截至目前,杭州已建成各类嵌入式体育场地设施5912片,总面积205.53万平方米。随后,嵌入式养老、托育、助餐等服务,迅速在杭州遍地开花……

随着城市社区嵌入式服务设施建设在全国推开,家门口的服务又迎来一次变革、破圈的机会。

“最大的变化,就是国家发改委等部门要求各地按照‘缺什么、补什么’的原则,一次性将社区居民需要的七大服务功能补到位,包括养老托育、社区助餐、家政便民、健康服务、体育健身、文化休闲、儿童游憩等。”房立波说,这意味着杭州嵌入式服务设施的建设,不再是一个一个领域推进、一个一个场景落地,而是从单一领域单兵突进,向综合集成、多元融合方向转变。

为了让各个部门拧成一股绳,杭州重塑了推进嵌入式服务设施建设的体制机制,由常务副市长任召集人,与七大服务功能相关的市直相关部门直接参与。目前,杭州已在全市遴选了46个社区开展嵌入式服务设施建设工作,今年还将选择59个社区加快推进,将缺失的空间、服务和功能都嵌入社区中。



位于浙江大华股份有限公司内的嵌入式幼儿园——大华幼儿园。公司产业园区有3600平方米左右的区域,是幼儿园的户外活动场地。  
本报记者 姚颖康 通讯员 肖懿桐 刘晓然 摄



天水街道建设嵌入式健身场地,完善居民“10分钟健身圈”。

本报记者 林云龙 通讯员 周佳月 摄



东新园社区整洁美观的嵌入式食堂。

受访者供图

## 肥瘦搭配 提高经营主体资金平衡能力

右手扶着面剂子的一角,左手飞快地滚动着擀面杖,往前推几下,一张圆滚滚的饺子皮,就从手中“溜”了出来……

又是一个平常的下午,吴建梅如往常一样,来到府苑生活家,履行一个持续了一年的“饺子之约”。吴建梅是一名社区美食达人,包得一手好饺子,吃上的居民人人夸。为了让更多人尝到她的手艺,她便每周抽一个下午的时间,来到府苑生活家跟大家一起包饺子,其乐融融。

府苑生活家,是一个由杭州鲜趣生活服务有限公司运营的社区小店,平时既售卖商品,也会组织各种活动,实现“一店多能”式的集约化运营。

这样的经营主体,正成为杭州嵌入式服务可持续运营的关键力量。

“嵌入式服务的长效运营,‘有形之手’‘无形之手’需要同时发挥作用。”房立波说,政府这只有“有形之手”需要通过发放运营和房租补贴,承担建设任务等措施分担一定成本,履行民生服务的兜底保障责任;同时还要通过将无偿服务、低偿服务和有偿服务等不同盈利能力的服务整体打包,提高市场运营主体的资金平衡能力。

“肥瘦搭配”不同盈利能力的服务,让经营主体能够活下去、活得好,正在成为杭州实现嵌入式服务长效运营的新路径。

“‘肥瘦搭配’的方式让社会效益和经济效益实现两全。”浙江省发展规划研究院副院长潘毅刚认为,嵌入社区中的经营主体,本质上是需要盈利的,所以“商业开路”的基调不能偏,但也需要找到经济效益和社会责任的边界,并且不断校正两者之间的平衡点。

平衡的关键在两个字:微利。4斤江山猕猴桃,只需19.9元;每天新鲜的青菜,比市场上便宜1元产品……走进府苑生活家,会发觉这里的商品挺实惠。“很多居民购物会选最划算的,所以我们始终保持微薄的利润。”

鲜趣生活总经理王永森说,小店客流大的时候,一个月能卖掉上万斤西瓜、数千斤橘子,所以即使是微利,也在开出半年后迎来了扭亏为盈的节点。

但想要长久地嵌在社区中,也不能只靠价格实惠这“一招鲜”。

“刚开始我们很好奇,看上去是一家商店,但做的都是不赚钱的事。”社区居民龚阿姨是府苑生活家的常客,她回忆说,小店刚开出时,店长金华平干得最多的两件事情,就是组织居民搞活动与居民拉家常。时间久了,大家熟悉了,金华平被居民亲切地称为“平姐”。

在店里,平姐最宝贝的东西,是她的日记本。里面记录的,或是服务社区居民的心得体会,或是闲聊时了解到的居民近况。如今,日记写了满满三大本,记录了与1000多位居民互动的瞬间。随着对居民越了解,府苑生活家结合居民的特长,在社区里发起成立了“红五星帮帮团”“红五星少年团”,搭建“一老”帮扶“一小”的活动载体。社区里多才多艺的老人,纷纷加入“爷爷奶奶的一堂课”“奶奶点心铺”等不同形式的达人小组,定期举办各种活动。在2024年,府苑生活家筹办的活动就超过了200场。

市场力量激发了社区活力。在杭州,越来越多的镇街和社区,都在布局嵌入式服务时主动导入多元化的经营主体。如萧山区北干街道,不仅通过强社公司这样的经营主体运营社区空间,还将商业收益中的一部分比例反哺公益服务,让社区嵌入式服务有了自我造血能力。

“从杭州的实践中可以看出,嵌入微盈利性质的社区商业,完全可以聚沙成塔实现可持续发展。”潘毅刚说,嵌入式服务设施长效运营,需要不断完善商业服务与公益服务结合、经济利益与社会效益兼顾的管理运营模式,实现经济效益、社会效益和民生效益有机统一。

## 双向嵌入 城乡要素双向流动相互赋能

城市社区嵌入式服务,只能嵌在城中?目前,苏州、合肥、成都等56个开展城市社区嵌入式服务设施建设工作的城市,都在寻找服务整合、功能集成等方面的创新,探索嵌入式服务新的可能。“浙江承担着高质量发展建设共同富裕示范区的双重任务,重点和薄弱点在乡村。”房立波说,如果能将城市社区嵌入式服务设施建设的链条延伸到乡村,打通城乡融合、要素交换的新通道,将是一个更好覆盖广大群众的惠民生工程、增民利工程。

来自金华市供销社的厉红亮,就希望在杭州嵌入式服务的进化中,找到城乡融合发展的可能。

不久前,厉红亮来到杭州,考察了不少社区在嵌入式服务设施建设中推行的“一个社区帮扶一个乡村”模式。如在府苑生活家小店的墙壁上,张贴着一张大大的海报,来自衢州的农民吴金庭拿着自己种的甜瓜笑得灿烂。而这些甜瓜,都通过府苑生活家直接进入了社区的货架。这两年来,千岛湖的枇杷、常山的胡柚、浦江的葡萄、德清的西瓜,都成为了杭州很多社区货架上的畅销商品。

一头连着城市、一头连着乡村,城乡供给侧和需求侧之间,架起了一条要素交换的通道。

“随着经济社会发展,城乡需求侧和供给侧都发生了深刻变化。”省供销社党委书记、理事会副主任沈晋文说,以“千万工程”牵引城乡融合发展,这中间需要一根“扁担”,将城乡供给和需求连接起来。城市社区嵌入式服务就能很好地发挥“扁担”的作用,既连接着城市中的广阔市场,又连接着乡村优质的土特产品和旅游资源。只要将这根“扁担”挑起来,乡村的土特产品可以直接进入社区的货架,社区的居民也可以组团到土特产品原产地开展乡村游、研学游。

正因如此,衢州在城市社区嵌入式服务设施建设中,就复制了杭州“一个社区帮扶一个乡村”模式,推出了“邻礼供销”的嵌入式小店。短短一年多时间,“邻礼供销”在衢州市柯城区、衢江区的5个街道8个社区合作拓展了8个点位,并在全省各地采用“供富大篷车”等形式,源源不断地把乡村的优质土特产销往城市社区。

在杭州、衢州等地学习后,厉红亮也把“邻礼供销”模式带回了金华。目前,“邻礼供销·金华好好”社区嵌入式服务第一店在白龙桥镇开业。厉红亮认为,嵌入式服务再次进化的关键,就是打通农产品流通的供应链,疏通农产品流通的毛细血管。而金华拥有浙江地理中心地带的地域优势和蔬菜、水果、冻品三大批发市场的独特资源,具备城市社区嵌入式服务商快速发展的优渥基础。

“随着城市社区嵌入式服务不断进化,今后有可能会变成城乡社区嵌入式服务。”省委高质量发展建设共同富裕示范区咨询委员会委员顾益康也对嵌入式服务的未来充满期待。他说,随着“一个社区帮扶一个乡村”等模式的涌现,嵌入式服务很好地促进了城乡要素平等交换、双向流动,这样的双向嵌入正是推进共同富裕先行示范的题中之义。

所有已经触达的场景,都不是终点。“期待更多部门可以联动起来,争取政策集成、共同扶持,把城乡社区嵌入式服务复制到更多领域、更多地方,有效提升城市和乡村更好承载人民美好生活的功能。”沈晋文对未来充满期待。

### 专家观点

## 嵌入式服务的“三有”新路子

刘享

城市社区嵌入式服务设施建设是一件改善民生、惠及百姓的大好事。对于浙江这样一个建设现代社区、推进共富先行的省份来说,相应设施的建设已有了较好基础,现在的关键是如何走出一条路子,真正让这些设施都能有效运营起来,给社区百姓带来实实在在的获得感。嵌入式服务走向全国,并在杭州、衢州、金华等地不断深化,揭示出了一“政府有为、市场有效、百姓有感”的“三有”新模式。

“政府有为”是指政府要把满足老百姓过上美好生活的迫切需求,摆上重要议事日程。不但要安排必要的投资建设,更要把社区居民对嵌入式服务的获得感,作为衡量工作成效的重要标准。为此,如何活化基础设施、引入市场机制、组织公众参与,就成了政府的重要职责。

所谓“市场有效”,是指社区服务要回归服务业发展的本质,跳出凡事都要

政府大包大揽的习惯性思维,遵循“保本微利”的底线要求,选择和培育一批有为民情怀、有服务能力,且善于整合政府、市场资源,能够吸引公众参与的服务商进入嵌入式服务市场。浙江涌现的鲜趣生活和邻礼供销等主体,就是这样一批服务商。

至于“百姓有感”,不但是指嵌入式服务直接面对社区百姓,需要让服务对象评判所提供服务的效率和质量;更重要的是要把这种服务本身,就视为社区百姓共同参与、一体促成的好事。嵌入式服务必须与社区的基层治理融为一体,密不可分。

希望“三有”社区嵌入式服务发展之路,越走越顺,越走越宽广。

(作者系研究员、浙江省政府咨询委员会特邀委员)

