



新型城市社区建设如何“共赢”：对深圳桃源居建设模式的思考

李爱君 2008-10-06 10:25:27

桃源居模式的核心，在于健全的社区公共服务体制与公共福利体系。千家万户在一个公共事业的循环运行之中参与家园共建，形成了一个自我管理、相互服务、彼此理解、共同关爱的社区文化价值体系

社区，是城市建设和管理的基本单元，也是城市功能的基本载体。伴随我国城乡一体化进程的加快，城市社区正以前所未有的速度发展。随着市场经济体制的不断完善，政府的社会性职能和企业的社会性职能均向社区转移，各种社会问题和矛盾也日趋集中在城市社区。因此，迫切需要建立一种新型的城市社区管理体制，培育居民对社区的认同感、归属感、自治意识和参与意识。

社区生活共同体实现多方共赢

经过十几年的发展，桃源居社区探索出以“十个统一”为特色的社区生活共同体。

区域界定和功能的统一。建设社区生活共同体的前提是社区要有统一的地域范围和功能定位。有了一定地域范围，还要有准确的社区功能定位。桃源居社区成立十多年来，不断增强社区功能，确立了“以商业为龙头、以教育为中心、以环境为依托、以文化为内涵”的发展思路，形成了集居住区、教育区、商贸区、旅游区四个功能区为一体的综合性社区。

规划平衡与开发的统一。规划平衡，就是在社区功能定位准确的基础上，公建设施的指标体系在规划上力求平衡，兼顾不同时间、不同空间，合理配置资源，体现社会、经济和环境三者的统一，确保社区秩序健康、持续和协调发展。

政府主导与企业管理的统一。桃源居社区公建设施营运机制的建立，完全由政府主导。分清职责后，政府又把自己所有的公建产权，以契约方式委托开发商统一经营管理。党政机构履行对社区的领导和监督职能。桃源居社区党委、社区工作站、社区发展服务中心、物业公司、居委会和业主委员会相继成立，形成完善的社区组织体系。

物业管理与业委会利益的统一。在桃源居，物业管理公司主要扮演社区服务的参与者和组织者、社区业主决策的执行人，以及政府和企业对开发商的监督者职能。同时，社区还建立了物业管理与业委会的统一服务监督机制，使全体业主在同一个业主公约下共同参与社区建设。

社区组织管理与居民自治的统一。桃源居社区建有老人艺术团、少儿艺术团等十余支文艺组织，这些组织在倡导社区文明与进步方面发挥了重要的作用，增强了居民对社区的认同感和凝聚力，形成了共同的文化群体意识和家园意识。

人居环境与商业环境和谐统一。开发商在参与社区公建营运的过程中，坚持

效益与公益相统一的原则，把部分营利反馈社区公益事业，建立良好人居环境与商业环境相统一的社区一体化机制。

社区企业化运作与社区服务型供给的统一。由社区基金会为社区企业注入社区资本，交由社区服务中心来发展社区经济。社区组织架构中，社区党委为最高行政机构，社区理事会为最高决策管理机构，实现了社区公共服务体系与政府公共服务体系有效对接。

社区福利与民生需求的统一。社区就业是社区民生之本，是社区福利的重要体现。社区借鉴国外社区管理和社区福利保障经验，建立了社区失业再就业保障体系，优先解决和保障社区居民就业。

社区公约下的业主权利与义务的统一。为了鼓励居民积极参与到社区业主共建家园活动中，桃源居首创社区义工与社区银行机制，拥有我国第一张“银社一卡通”——“桃源人家”会员卡。这是一张桃源人的身份卡，也是一张义工、社工共有的银行卡，通过该卡以社区公约契约形式，把全体居民的社区权利、义务统一起来。

社区服务模式与社区发展的统一。在社区开发初期，按照产权归政府，管理归企业，由企业代替政府为社区提供公共服务。按照这样的营运模式，政府拿出部分国家与集体资产，开发商拿出部分企业资产，形成较为雄厚的共有资产，在此基础上成立社区发展服务中心，为社区居民提供社区公共服务。

“十个统一”为特色的社区生活共同体，使桃源居社区变得富裕而和谐。多年来，桃源居社区先后荣获联合国“全球理想人居社区”、“国际花园社区”、“全球商业示范社区奖”等荣誉，并被中央12部委授予平安家庭、健康社区、绿色社区、学习型社区及中国人居社区范例奖，被广东省委省政府授予“平安和谐红旗社区”称号，实现了政府、开发商和居民多方“共赢”。

5万人共建共享社区服务与福利

社区资本与资产富有，社区的公共服务就会不断完善，社区自身的福利就会越来越好。桃源居模式的核心，在于健全的社区公共服务体制与公共福利体系。

以一体化和社会化的社区服务体系带动，桃源居社区形成了“政府引导、企业投资、居民自治、各司其责”的社区公共管理服务模式，近5万名社区居民在同一个社区公约下，共享社区发展的福利和成果。

首先，社区依据“政府支持我支持、政府奖励我奖励”的原则，为积极参与社区共建家园的义工和社工设立奖励机制；其次，社区开发商将捐赠给社区的资金与一些公共设施用于公益性和福利性服务，创建社区资本与资产，社区服务中心在开展社区公益事业与公共服务运作中，催生社区集体经济发展；再次，社区的公共服务由过去的政府大包大揽，逐步转变为政府公共服务、企业市场服务与社区民间组织、慈善救助机构服务融为一体，共同支撑的发展道路。

在这些非政府组织中，桃源居社区发展服务中心是一个动力强劲的“引擎”，它是桃源居社区在深圳首创的非营利性社区经济发展组织，是整个桃源居社区公建设施的运营机构。该中心是为达成社区公益性与福利性目的，成立的非盈利组织机构，收入全部用于社区公益事业和福利事业的发展；社区服务中心职能与运作模式的设立既借鉴西方国家经验，又结合中国社区实情。桃源居社区公共服务组织实行紧密型的管理，即：把社区生活共同体作为一个实体企业，管理和协调若干社区民间组织，共同为社区提供服务。社区服务中心的收入负责平衡

若干社区团体经费。

目前，桃源居社区服务中心已有社区资本近1000万元，社区资产近千平方米约2000多万元，社区经营组织七八个。根据发展计划，每年收益大约是300万元，各种民间组织日常办公费用部分占1/3；1/3由中心按特定社区服务组织的发展计划拨付其经营费用；剩余1/3的收入，用于社区资产积累长远发展基金。

亿元基金保障社区体系长效运行

我国社区发展的一个重大问题是社区本身没有“造血”机制，自身不能提供所需的物质营养。2008年7月16日，经报国务院核准，民政部正式批复，同意桃源居捐资1亿元创立全国首家社区公益基金会。此举有效地提升了社区公共服务与永久公益事业发展的“造血”功能。按照桃源居公益事业发展基金会的章程，受众对象是桃源居在全国各地投资城市区域、已批准成立的社区民办非企业单位和社区已有的公益性公共服务组织。主要用于培育社区公共服务组织而建立的资本金，如社区居家养老、社区文化、社区教育等。同时，章程还明确规定该基金会每年用于社区的公益性支出不得低于股本金额度的8%。

桃源居公益事业发展基金会的成立，为建立社区长效公共服务体系，促进社区经济的运营和发展，培育社区福利体系，打造了一个良性互动循环的公益平台，使社区公共服务成为政府公共服务的有效补充，也让千家万户在一个公共事业的循环运行之中参与家园共建，形成了一个自我管理、相互服务、彼此理解、共同关爱的社区文化价值体系。（李爱君 桃源居（深圳）实业有限公司董事长）

文档附件：

编辑： 文章来源： 人民网-人民论坛

版权所有： 中国社会科学院社会学研究所

E-mail: ios@cass.org.cn

欢迎转载，敬请注明：转载自《中国社会学网》[<http://www.sociology.cass.cn>]