

# 社区书记带货砍价，8个月营收20余万元

## 从“政府输血”到“自我造血”，青岛市首个社区企业探路破局

不靠财政拨款，不依赖外部帮扶，社区书记亲自跑市场、谈合作、砍价格，靠市场化服务实现营收反哺民生。近日，胶州市中云街道兰西社区试水成立的青岛市首家社区企业“青岛同心众行”，运营8个月交出亮眼答卷：累计营收超20万元，成功打破基层治理“输血依赖”困境，为老旧社区自我造血探索出全新路径。

作为青岛首个社区企业试点，这家由社区党委书记担任法定代表人的企业，突破传统基层运营模式，让社区治理从被动帮扶转向自主运营、自我赋能。那么，社区企业如何运作，如何惠民？记者对此进行了深入探访。

文/片 记者 刘震 青岛报道

### 15元一斤的优质西红柿 被砍到“骨折价”

近日，记者跟随胶州市中云街道兰西社区党委书记范德武来到几十公里外的九龙山蔬菜水果种植基地，范德武此行目的很明确，那就是“砍价”。“李总，我这次是带着全社区几千号老少爷们儿的期盼来的。知道你这西红柿好，但就是贵。你在网上卖多少钱我不管，我们社区进货一定要便宜。”刚到地方，范德武就与基地负责人李春花熟练地谈起了价格，双方你来我往，最终市场价15元/斤的有机西红柿以4.8元/斤成交。西红柿运回社区后迅速被市民以5元/斤的价格抢购一空，公司每斤西红柿净赚2毛，一笔买卖顺利做成。

范德武说，他大学毕业后一直在政府行政岗工作，从未有过经商的经历，但随着公司的落地、业务的开展，担忧随之烟消云散。“这8个月来，我就以商人的姿态到处谈生意，开始还有点不好意思，现在脸皮越来越厚了。”范德武自嘲说，除了像白菜、西红柿之类的农产品之外，他还将100元/节的太极、古筝培训课程砍到了不到两折。“企业因为有了政府的背书可以稳定获得利润，老百姓则享受到了更优惠的价格，多方共赢。”范德武说。

### “团购”多如牛毛 社区书记当老板百姓更放心

66岁的居民李梅是兰西社区企业的忠实粉丝，她不但经常参与社区团购，还报了老年大学的多个课程。5月27日下午，在兰西社区办公楼隔壁的一间小门面房内，李梅正要取走自己团购的山鸡蛋。“现在到处是团购，不知道什么时候自己就被拉进群了，卖的东西五花八门，以前经常被忽悠。”李梅说，她就遇到过拿普通鸡蛋冒充山鸡蛋的问题，找过去卖家却死活不承认，现在有了社区党委书记的信用背书，自然不会买到以次充好的东西。

在兰西社区党群服务中心，门口竖着“兰西社区文化书院”的招生简章：儿童英语启蒙600元/20节课；成人国画水墨画300元/12节课；成人影视制作300



同心众行提供的老年大学课程深受居民喜爱。

元/12节课。李梅也谈到了自己参与的老年大学课程，她报了古筝和太极拳课程，一下子让她的退休生活丰富起来。“一节太极课才12块钱，简直跟不要钱一样。其实我们老年人就是希望找点事儿来做，社区的老年大学完美满足了我们的需求。”李梅说。

### “四四二”阵型摆好 公司账目清晰可见

针对社区居民的需求，范德武进行了针对性布局，主要立足于老年大学、社区团购和青年夜校等方面，效果斐然。社区老年大学自创办以来，累计开设太极拳、秧歌、花鸟画等课程30余种，招收学员1015余人次。社区团购项目与胶菜、洋河、铺集等10多家农户建立合作关系，组织开展社区团购活动80余次，累计销售农产品3000公斤。8个月企业累计营业额超过20万元，利润约2万元。

虽然社区企业目前利润微薄，但账目十分清晰，按照“四四二”的分配方式，即40%的企业利润用于企业发展，40%用于社区服务，20%注入社区慈善基金。同时建立“街道监管、社区督导、居民评议”的三方监督体系，为企业运营保驾护航。“之前社区经济来源单一，完全依靠财政拨款，现在我们有了一点小钱，社区就有更强的自主性，更能及时解决群众的急难愁盼。”范德武说。

### 被选为青岛市首个试点 兰西社区“老”与“旧”成优势

如果问成立青岛市首个社区企业，兰西社区究竟哪里有优势，答案可能让人大跌眼镜，那便是老和旧。“之前社区资金来源单一，全靠财政拨款，而兰西社区作为老旧社区，这一矛盾更加突出。”范德武说。2025年，胶州市委社会工作部决定启动社区企业试点工作，被选中的兰西社区位于胶州老城区，片区内有15个居民小区，老旧小区占比超70%。常住人口近9000人，60岁以上老年人群体占比达26%。

因为是老旧社区，所以在社区治理过程中，兰西社区面临多重难题，民生兜底与服务供给压力突出。如因财政拨款有限，许多居民需求大的“一老一小”类服务项目难以开展，大型企业不愿涉足；社区闲置资源未被充分激活，限制了社区活动的开展与公共区域的高效利用。

作为青岛市首个社区企业，青岛同心众行社区服务有限公司的筹备期长达数月，其间胶州市各级各部门针对企业方案制定、审核审批、登记注册、运营模式等具体工作反复研讨，最终于去年9月正式注册成立，法人为社区党委书记范德武。这是青岛市首家也是唯一一家社区企业，一举打破了“党政机关干部不得经商办公司”的传统束缚，可以说是青岛市在基层造血方面走出的一步。

### 相关链接

社区企业(又称“社区社会企业”“强社公司”)是指以居委会作为特别法人身份发起，控股或全资成立，旨在改善社区治理并服务居民的企业。其核心目标是破解基层治理中“没钱办事”的困境，推动社区从“外部输血”向“自我造血”转型。区别于纯市场化盈利企业，社区企业收益全部反哺社区公共服务、民生保障和公益事业。

国内多地早已布局社区企业试点改革，形成了成熟可复制的发展模式。作为全国较早探索社区企业的城市，成都2017年便诞生首家社区企业，截至2024年，全市社区企业数量已超200家，业态覆盖社区养老、便民商超、场地运营、邻里服务等多个领域，构建起完整的社区经济发展体系，是全国社区企业发展最成熟的城市之一。浙江宁波持续深耕社区社会企业赛道，2024年首家社区独资社会企业落地运营，通过标准化服务体系盘活社区闲置空间、整合本土资源。截至2025年9月，宁波已有社区企业26家，推行“社企合伙人”运营模式，聚焦“一老一小”服务、文体惠民、便民团购等民生场景，有效填补市场化服务不愿涉足的社区服务空白。

山东多地也密集落地配套政策与试点实践。潍坊市奎文区出台培育发展社区社会企业的指导意见，建立健全培育扶持、监督管理等机制。济南市长清区长清湖第一社区制定社区企业运营管理办法，明确企业法人治理结构、财务管理制度等，规范企业全周期运营流程。济宁市泗水县济河街道龙城社区居委会牵头成立济宁魅力龙城居民服务有限公司，引入第三方企业投资和运营，精准提供托管等服务。据了解，山东省已成立社区社会企业200余家，在社区食堂、居家养老、物业服务等方面发挥了重要作用。据有关统计，70%以上的社区社会企业实现盈利，有力反哺社区、实现更好发展。

## 多地探索创办社区企业

本报综合

编辑：于海霞 美编：马秀霞 组版：刘淼

#### 山东沂蒙特产 手工杂粮软煎饼

四种精选粗粮 软糯喷香 老人小孩都爱吃!

特产好价 34.9/500g\*4袋

#### 山东枣庄 特产辣子鸡

真空包装 2kg半年鸡 椒香鲜辣 地道枣庄味

特产好价 98/份

#### 微山湖区 特产松花蛋

无铅工艺 晶莹剔透 新鲜鸭蛋 恒温腌制

特产好价 58/20枚装

#### 商河仁凤 & 珍珠红西瓜

缤纷春夏 脆甜清爽 皮薄肉脆 生态种植

特产好价 55.9/一黄一红