

社区可持续运营中的悖论及其解决策略

——以浙江省未来社区为例

王锦婷, 吴结兵, 张 丘

【摘 要】聚焦社区运营中的悖论问题, 探讨浙江省未来社区建设中存在的规划与实施、供给与需求、绩效与成本三大核心悖论。通过识别和凝练社区运营问题, 为社区管理提供新视角, 通过实际案例分析, 提出整合、分离和平衡 3 种策略, 以应对时空分隔、视角对立和双重要求的悖论。结合浙江省未来社区案例, 验证这些策略的有效性, 并探讨其在不同社区情境下的适用性和调整方式。主要结论强调在社区运营中采取综合性策略的重要性, 以实现资源的最优配置和社区服务的公平性, 以期在社区可持续运营提供理论支持与实践指导, 助力推动社区治理的创新和发展。

【关键词】社区运营; 社区治理; 悖论理论; 未来社区; 社区更新

【文章编号】1006-0022(2025)08-0082-07 **【中图分类号】**TU984、C93 **【文献标志码】**B

【引文格式】王锦婷, 吴结兵, 张丘. 社区可持续运营中的悖论及其解决策略: 以浙江省未来社区为例 [J]. 规划师, 2025(8): 82-88.

The Paradoxes in Sustainable Community Operation and Their Solutions: A Case Study of the Future Communities in Zhejiang Province/WANG Jinting, WU Jiebing, ZHANG Qiu

[Abstract] The three focus paradoxes (planning versus implementation, supply versus need, performance versus cost) in the construction of future communities in Zhejiang Province are discussed. Corresponding strategies (integration, separation, balance) are proposed based on operational issue identification and case analyses, aiming to address spatio-temporal separation, conflicting viewpoints, and dual needs. These strategies are validated in Zhejiang's future communities, and their adaptability and adjustments across different scenarios are explored. The conclusion emphasizes the necessity of comprehensive strategies to achieve optimal resource allocation and service equity, thereby offering both theoretical and practical guidance and promoting innovation in community governance.

[Keywords] community operation; community governance; paradox theory; future communities; community renewal

1 问题提出

自改革开放以来, 我国社区经历了从单位小区到城市社区的系列转变, 其面临的规划与治理问题也经由社会资本的重构, 进而呈现出多样性和异质化的变化特征^[1]。社区运营作为城市治理的重要组成部分, 其有效性直接关系到居民的生活质量和城市的可持续

发展。当前, 社区运营面临着多重挑战, 包括规划设计阶段往往未能充分预见和满足后期运营的复杂需求, 导致运营空间不足或不适宜; 供给与需求之间的不匹配造成资源分配的不均衡, 影响社区服务的公平性和效率等。这些悖论不仅凸显了社区运营中的现实困境, 还反映出社区运营过程中深层次的矛盾和问题, 使得社区运营的可持续性面临严峻挑战。在“社区可

【基金项目】 国家社科基金重大项目 (20ZDA082)

【作者简介】 王锦婷, 浙江大学公共管理学院博士研究生。jinting000@zju.edu.cn

吴结兵, 通信作者, 博士, 浙江大学公共管理学院教授、博士生导师。wujb@zju.edu.cn

张 丘, 现任职于浙江省建筑科学设计研究院, 浙江省风貌办未来社区数字化推进组组长。

持续性”理论的讨论方面,有学者基于“社会可持续性”的概念^[2],认为社区具有长期性和动态性的特征^[3]。在面对社区运营的痛难点时,从参与主体的视角看,已有国际经验能够提供借鉴,包括英国的市场化社区运营、德国的市场公民共同参与运营、日本以居民为主的社区运营^[4]。这些国际经验可以为我国社区可持续运营提供借鉴,但由于其社区内部的土地均为私有制,实际情况与我国存在客观差异。近些年,我国多地在社区运营方面也进行了诸多探索,包括时间银行^[5]、社区养老服务^[6]、信托制物业^[7]等,但案例式的研究多聚焦于社区养老方面,对社区运营缺少整体性概括。

本研究结合现有文献,将社区运营定义为社区中的多元主体通过经济激励措施鼓励社区居民参与社区活动,并确保各类社区服务项目运行的过程^[8]。狭义的社区运营仅包括社区财政,广义的运营包括对运营全过程的关注。目前对社区运营的研究,分散在运营过程的不同阶段,包括社区财政^[9]、社区公共服务^[10]等方面,缺少对社区运营全过程的讨论。

浙江省不断推进共同富裕基本单元的建设,并重视“一老一小”等民生工程建,在实现社区造血能力方面开展了一系列探索,形成了具有参考价值的实践经验^[11]。目前,针对浙江省未来社区运营的研究不断涌现,但大多为单个社区的数据分析^[12]。本研究以浙江省未来社区建设为研究对象,以社区运营治理的悖论困境为切入点,探索构建一种综合性的社区可持续运营模式,旨在为完整社区视角下的社区运营提供理论支撑和实践指导。

2 社区可持续运营的理论框架

悖论理论起源于要素之间持续的依

赖与相互矛盾关系,相对于权变理论,其提供了长期管理的视角^[13]。悖论理论成立的前提是具有社会构建性的组织内部。社区在运营过程中需调节多元利益主体间的关系,并且要处理社区中反复循环的难题,以达到悖论理论成立的要求。悖论理论的分析框架包含组织对立、自我循环、管理策略和组织结果。相对于“两难”(dilemma)和“辩证”(dialectic)等相近概念,悖论视角(paradox)关注组织内部的对立演变为悖论,而后其防卫性反应使其进入恶性循环的过程。悖论理论中最关键的部分是对悖论的识别。识别社区运营中的悖论模式,有助于从源头识别目前社区推进运营的主要矛盾,进而探索走出社区运营困境的方法。Smith等^[14]提出悖论理论包括4种类型:组织悖论、归属悖论、学习悖论和绩效悖论。其中,组织悖论关注了“如何做”的方式,归属悖论则讨论“由谁做”的问题,进而延伸至对行动范围讨论的学习悖论,以及关注组织成果分配的绩效悖论探讨。结合社区运营中遇到的现实问题,本研究从悖论理论的分析框架剖析社区运营中的3类悖论,构建社区可持续运营的理论框架。见表1。

2.1 “规划—实施”悖论

“规划—实施”悖论是指社区运营在规划设计阶段与实施运营阶段之间存在显著的脱节现象,其产生原因是时间或者空间的隔离。时空分隔导致相关联的问题处于不同层次,进而无法得到解决并不断循环。由于规划发展具有渐进

性,在现有社区的规划设计过程中,设计者往往集中精力于硬件设施的构建,即物理结构和基础设施的规划,相对忽视对社区运营和服务配套的考量。这种偏重于硬件的规划策略,虽在短期内能够满足建设的基本要求,但因缺乏对运营空间的预先规划,在社区后期难以满足社区运营的复杂性和多样性需求,而在实际使用过程中可能面临运营空间不足或不适宜的问题。此外,规划设计阶段对社区运营的预设未能充分考虑到建设商和运营商之间的思维与利益差异,导致运营商在实际介入时,原有的运营设置难以实现高效衔接和使用。后期运营商可能需要进行额外的改造或调整,以适应实际运营的需求,这不仅增加了运营成本,还可能导致资源的浪费。

在社区运营的“规划—实施”悖论中,建设商与运营商之间的互动关系构成了一个复杂的博弈场景。优化策略包括:①发展策略共生与适应性管理,允许双方在规划和实施的不同阶段进行动态调整;②设计利益协调与激励机制,确保建设商的建设行为与运营商的长期运营目标相一致;③提升信息共享与透明度,通过建立透明的信息共享平台,使双方更好地理解对方的约束和动机;④引入多方参与和协商博弈,全面考虑社区运营的复杂性,促进公平和有效的资源配置;⑤强调全周期空间治理,关注规划制定和实施过程中的多个环节,包括目标的形成机制、方案的可实施性、面对问题的协商博弈、共识培育和公众教育等。

表1 社区运营的悖论分析逻辑

类型	组织对立	自我循环	管理策略	组织结果
“规划—实施”	前期规划设计与后期落地实施	时空分隔	整合	长期的、可持续的、兼容的提升
“供给—需求”	客观供给能力与主观多样需求	视角对立	分离	
“绩效—成本”	行政考核绩效与成本驱动运营	双重要求	平衡	

2.2 “供给—需求”悖论

在社区运营中，公共服务的供需错配是社区治理的核心研究议题之一。我国社区的街居制度明确了社区在行政管理体制中的地位，超越了城市单一的商业发展导向，形成了特殊的“国家企业家主义”。尽管“国家企业家主义”使得我国有能力统筹多方利益主体推进社区的更新工作^[15]，但这种模式主要呈现“自上而下”的管理方式，如何提升社区自主运营能力是社区建设中持续关注的话题。社区面临着多元主体间的沟通协调压力，社区治理运营的主体包括居民（业委会）、政府（居委会）、企业（物业）以及社会组织等^[16]，涵盖政府、市场与社会之间的交错关系^[17]，涉及多元主体之间的运营关系。见表 2。

社区运营既包括传统的空间业务管理，又涉及现代化的公共资产经营和数字化社区公共服务的转型^[12]。面对人民群众对美好生活需要的不断增长，在社区更新和新社区建设的过程中，社区不仅需要提供基本的物业服务，还需要在此基础上增加数字化工具的引入，如使用智慧社区平台、推进网格化管理等。在此过程中，供给方不可能具备无限精力提供全方位服务，如何保障大量社区内部场景的利用效率值得思考。同时，社区内部存在多样的居民群体，如何在保障效率的同时确保运营公平需要进一步探讨。社区运营的唯一接收者是居民，而其他的主体均能够成为社区运营的提

供者。在面对多样的需求时，多元的主体可能互相推卸责任，这加剧了供给与需求之间的矛盾。

社区运营需要解决多样的问题，涉及复杂的责任主体，二者之间存在视角对立的问题。在悖论视角下，通过分离的方式能够有效解决复杂的多重问题。这种分离策略允许社区根据居民的具体需求优化资源分配，避免服务排挤效应，进而推动社区运营的可持续发展。社区运营中多类型活动间的关系是相互独立正交的，而非零和博弈的竞争；开展其中一种社区运营活动，不会对其他活动产生负外部性及排挤效应。在分离悖论的过程中，当社区涉及多个运营领域时，社区运营的可持续性应当体现为社区整体能够同时开展各类运营活动的总能力之乘积，而非社区在多类活动中寻求平衡的能力加和。

2.3 “绩效—成本”悖论

“绩效—成本”悖论关注组织成果分配，社区运营过程中存在资金需求与供给之间的矛盾。社区是城市管理的最小单元，社区工作人员面临“千条线，一根针”的基层工作状况。社区居委会在应对社区内权责模糊的风险性问题时，其行使自由裁量权具有不确定性。在有限资源与无限需求的治理压力下，经济因素对社区居委会等组织自主性的激活具有重要作用。成本的兜底性保障是开展社区运营的基础。社区运营项目具有

投入大、运营周期长、未来现金流不确定性大等特点。同时，社区运营项目以民生类为主，项目性质具有公益属性，无法完全依靠市场化的方式吸引社会资本投资。近年来，财政预算中的城乡社区事务支出呈现上升趋势，体现了行政对社区运营的关注。但社区服务并非纯公益性项目，其资金来源不能仅依靠政府预算投资。常见的政府主导、财政支持的投融资模式（如 PPP 模式、特许经营等）^[18]，以及政府投融资平台与社会资本合作的投融资模式（如 ABO 模式、投资人+EPC 模式等）^[19]，并不完全适用于社区运营情景。

社区运营规划不仅需要平衡建设中的容积率与收益率关系，还需要应对社区治理活动考核的工作绩效压力。社区如果希望在行政考核中取得优秀成绩，或者希望通过相关申报项目试点获得更多的运营资金，首先需要社区本身具有一定的条件与能力。社区达到考核申报的条件需要投入一定的资金成本，在这个过程中容易产生优秀社区“滚雪球”式持续发展，而普通社区则在“鸡生蛋，蛋生鸡”的矛盾中难以推进。

3 研究方法 with 案例选择

本研究选取浙江省未来社区作为案例研究对象，结合悖论理论的分析框架研究运营的实践模式。共同富裕是国家战略的重要目标，浙江省作为我国首个共同富裕示范区，其探索和实践为其他地区提供了宝贵经验。未来社区作为浙江省共同富裕的基本单元，在共同富裕示范区建设中发挥着基础性作用，尤其是在社区运营、社区治理等领域的探索对共同富裕的实现具有重要意义。研究团队自 2021 年至 2024 年，对浙江省的杭州、嘉兴、绍兴、舟山等地的 13 个社区开展多轮实地调研，收集了多类型数

表 2 社区的常见主体及其角色

主体	角色与职责	影响力
居民（业委会）	代表居民的利益，参与社区公共事务	居民自治与社区治理的有效性
政府（居委会）	负责行政管理和监督，提供政策和资金支持	强行政主导，影响社区发展方向
企业（物业）	提供日常管理与维护服务，保障社区基础设施	服务质量直接影响居民的生活质量
社会组织	提供专业支持，促进社区公共服务与文化活动	丰富社区服务，增强社区凝聚力与活力

据构成三角验证, 为本研究提供了充实的实证依据。

4 现实策略

悖论响应的目标并非要完全消除悖论, 而是通过引导悖论, 实现组织内部积极的循环结果^[13]。Schad 等^[20]提出管理和应对悖论冲突的模式主要包括突破悖论、平衡悖论、空间或时间状态分离悖论以及多种模式的组合。其中: 突破悖论是通过新的思维和方法来化解对立局面; 平衡悖论是通过各方协同合作寻求平衡点; 空间或时间状态分离悖论是指将冲突分隔在不同的时间或空间进行处理; 多种模式的组合是根据不同情况灵活采用多种方式的综合应用。针对社区运营中存在的悖论, 本研究聚焦于浙江省多地未来社区的运营过程, 对社区运营的悖论破解方式进行阐述。

4.1 “规划—实施”悖论的整合创新

突破悖论的创新模式是指通过创新的思维和实践, 打破传统二元对立局面, 找到能够兼顾双方需求的全新路径, 从而解决组织中的悖论冲突。在社区运营中, 规划设计阶段与实施运营阶段之间存在显著脱节现象。这种脱节往往源于规划设计阶段对硬件设施的过度关注, 忽视了对社区运营和服务配套的考量。社区运营中的“规划—实施”悖论涉及社区内部的人员互动和资源整合, 为了破解这一悖论, “运营前置”思维是未来社区运营中非常重要的理念之一。未来社区秉持“自平衡”的运营理念, 将运营提前融入规划过程。通过“投建管运一体化”模式, 能够实现跨部门合作和信息技术的深度整合, 对项目进行全生命周期的数据管理和监控。

在未来社区的运营模式中, 传统的

分离式管理被“投建管运一体化”模式取代。该模式强调政府、开发商和居民之间的成本收益共担, 通过全过程委托一家总建设运营商, 提供规划设计、开发建设和运营服务的整合解决方案。开发商在拿地时采用“带方案”“限地价、竞自持、竞运营”的供地模式, 以鼓励社区开发与运营一体化。在一体化运营前置模式中, 地方城市投资公司或房地产开发公司与项目公司建立委托关系, 明确权责分配。项目公司在获得投资支持后, 受管理委员会或街道监管, 与全过程咨询单位和规划设计单位合作, 制定包含九大场景的运营方案。规划设计单位完成方案编制后, 项目公司参与土地拍卖, 确保土地使用权。在金融机构支持下, 推进数字化基础建设, 应用 BIM 和 CIM 技术, 实现建筑和低碳场景的落地。施工单位在获得批准后施工, 随后项目交付运营单位进行后续管理。见图 1。

在全过程推进机制中, 政府、企业、居民、研究机构和社会组织各司其职。政府负责选址决策、组织调查评估、项目论证立项, 以及规划方案的审议和批准。企业参与项目前期论证, 提出专业意见, 并在规划和建设阶段植入运营需

求。居民表达改造意愿, 参与意见征询和社区治理。在开发建设阶段, 政府保证公共服务空间, 企业实现功能服务系统配套, 居民参与公共利益事项协商。在综合运营阶段, 政府购买公共服务, 打通治理平台与数字化服务平台, 企业提供综合服务, 居民参与服务需求提出和满意度评估。以嘉兴市南湖甬里社区项目为例, 规划前期, 幼儿园、邻里中心、人才公寓等项目已完成立项, 并与房地产公司完成对接; 运营条件标准由城投集团在招投标环节确定; 社区指导服务直接对接区、县、市相关部门; 物业需建立独立服务平台并开展招投标工作。上述做法体现了对未来社区运营模式的实践探索。

4.2 “供给—需求”悖论的高效分离

“供给—需求”悖论反映了在特定条件下, 供给方的增加并不总能带来需求满足的相应增加, 甚至会出现供给过剩抑制需求的现象。在社区运营中, 供给方的服务供给与居民多样化需求之间的平衡成为挑战, 且这种现象尤为明显。因为供给方精力有限, 无法提供面面俱到的服务, 而社区内部存在需求各异的

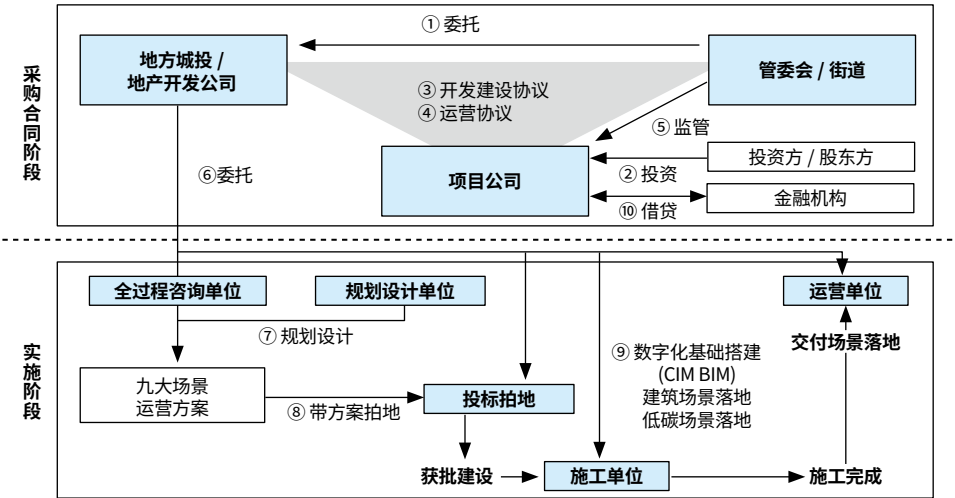


图 1 “投建管运一体化”的运营前置模式

居民群体。通过分离运营场景，即空间运营、活动运营和数字运营，可实现更精准的需求匹配。未来社区综合“市政服务+物业服务+商业服务”三大运营内容，对社区运营具体事项进行准确定义并实现内容分离，以识别社区在面对运营压力下的核心问题。

4.2.1 场景结构分离：空间运营、活动运营和数字运营

未来社区可持续运营结合九大场景设计，将社区运营分为空间运营、活动运营和数字运营3类。空间运营主要针对社区内部可运营的空间进行统筹管理，社区通过合理规划和管理内部空间资源，充分利用各类设施和场地；引入专项服务商，建立运营主体的进退机制，提供契合居民需求的服务和活动，以此增强社区的吸引力和竞争力。活动运营是指统筹社区活动的规划与落地，社区通过精心策划和组织各种社区活动，增加社区居民的参与度和归属感，促进社区内部的互动交流，营造融洽和谐的社区氛围。数字运营依托数字平台建设展开。社区构建数字化的运营平台，开展各类线上运营活动，提供便捷的线上服务和互动体验，以满足居民的多样化需求。同时，社区运营需要对社区内的硬件和软件平台进行日常维护与阶段性巡检，以确保社区数字运营的顺利推进。

4.2.2 活动类型分离：公益型服务、普惠型服务、经营型服务

未来社区通过明确服务运营公司承担的社区服务类型，将其分为公益型服务、普惠型服务和经营型服务3种类型。公益型服务是面向社区内的非特定人群提供的无偿服务，旨在提升社区的整体公共利益，相关服务设施包括共享书房、社区礼堂等。普惠型服务是在基本的公益型服务之外提供的付费服务，以有补贴条件的方式纳入市场机制，相关服务设施包括社区食堂、托幼机构等。普惠

型服务按照符合大多数居民承受能力的价格供给，具有回收周期长、投资较大且利润率较低的特点。经营型服务是社区运营的主要创收项目，未来社区通过市场化购买等方式，挖掘并整合社区自有空间、驻区单位空间和居民关联物权空间，盘活社区存量闲置资产以增加收入，如运动场所、停车空间等场所的收费服务。同时，未来社区运营要求经营性项目定期开展公益服务，反哺公益型服务与普惠型服务的收益差额，以保障社区整体的公益性与收支可持续性。见图2。

分离不意味着割裂，在实践过程中多类场景有机融合，通过有序整理可以更高效地开展活动。针对新建类社区中“大而全”的情况，未来社区根据“服务活动相关、服务群体相似、消费场景相同”的原则，倡导分时共享所需设施相似且特征相近的公共空间；提倡线上线下相结合的方式，开展相近生活服务业态的融合服务，如将管道疏通、家电回收等业态融合到统一的数字平台。通过明确不同场景和活动的独立运营逻辑，社区可优化资源分配机制、提升服务供给效能，有效减少资源与服务供给中的排挤现象，从而实现真正意义上的可持续发展。

4.3 “绩效—成本”悖论的平衡应对

“绩效—成本”悖论反映了在追求

组织绩效的过程中，因资源分配不均、目标设定不同等，出现结果与预期目标相反的现象。在社区运营中，这种悖论表现为当追求更高绩效（如服务质量、居民满意度）时，可能因成本增加而难以持续，或者在控制成本的同时牺牲了服务质量。破解这一悖论的关键在于找到成本与绩效之间的平衡点，通过创新管理模式和运营机制，实现资源的最优配置。

未来社区可持续运营需不断拓宽资金收入渠道，避免完全依赖财政拨款开展活动，其资金来源包括政府财政资金、专项债券、政策性金融、居民出资、专营单位投入、城市更新基金等。未来社区在融资机制上积极探索“政府出一点、市民付一点、经营补一点”的融资模式。在浙江省未来社区的“市政+物业+商业”模式中，社区收入主要包括财政专项补贴收入、采购收入、经营性收入、物业增值性服务收入、土地出让收入等。未来社区的运营成本主要包括基础服务成本和一体化运营成本。

4.3.1 规划连片模式：大片区运营

为了推进现代社区共富综合体的建设，浙江省未来社区建设采用综合性的规划连片模式，涵盖集聚式、分散式和嵌入式等多种类型，具体内容如下：一是采用空间整合策略。大片区运营通过对社区公共场所的收回、改造或重建，有效增加可利用的公共空间面积，同时采用“大物业”管理模式，实现街区与

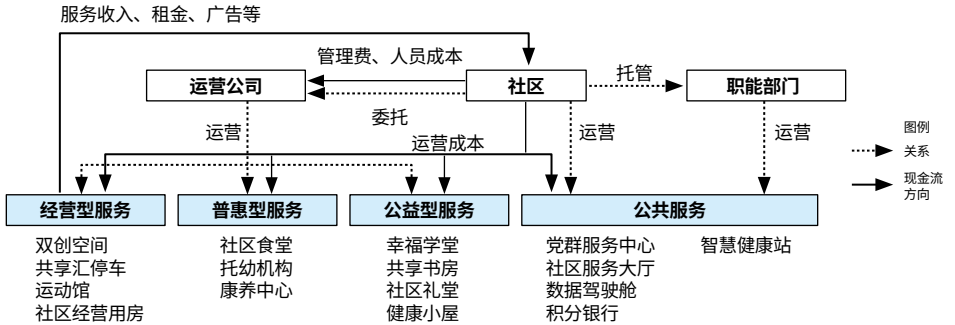


图2 社区活动的类型划分与管理

老旧小区服务的一体化。二是坚持功能互补原则。未来社区遵循同一区域内不同服务功能互补的原则，采取“跨社区、多主体”的设计模式，确保每个社区至少被一个综合体的服务范围所覆盖。三是业务条块整合与供应链优化。通过专业化的服务总包和模块化的服务划分，推动原有碎片化的供给侧改革，实现公共服务生产的规模效应，提升财政资金的使用效率。四是运营内容统筹与反哺机制。根据浙江省城乡风貌整治提升工作专班办公室的要求，综合“市政服务+物业服务+商业服务”三大运营内容，由智慧社区运营服务商牵头，联合试点街道、专业场景服务商及社会组织等推进全域未来社区的创建。此外，湖州市吴兴区以街道为主体，成立了7家“强社惠民”公司，社区书记作为公司股东参与公司日常运营；嘉兴市南湖区的桂苑—南翔—枫杨社区实施集中规划，以社区为单位进行连片创建，实现了社区整体功能提升。

通过组建联盟片区，合理划分片区范围，扩大运营规模以充分发挥规模化效应，形成有效联动共享，扎实推进社区规模的优化调整。统筹考虑社区规模调整与城市建设、资产改制等因素，坚持“宜撤则撤、宜并则并、宜建则建”的原则，科学制定调整方案。将各种服务居民的政策、项目、资金捆绑打包，集中下沉到社区，以联盟片区为主渠道进行落实。打破原有格局，重构城市基层组织体系，形成上下贯通、执行有力的组织体系。该机制通过提升城市管理业务效益、整合区域资产运营，建立“政府出一点、市民付一点、经营补一点”的长效运营模式。

4.3.2 引入运营商：增加收入，降低成本

未来社区引入运营商，旨在应对资金需求和成果分配的“绩效—成本”悖

论。社区项目具有高投入、长周期的特点，传统投融资模式难以满足其灵活性需求。未来社区推动集体经济和社区企业的建设，支持社区采取股份制度、众筹模式、资产入股等方式发展社区企业，确保社区拥有独立的经济来源。未来社区中的运营公司对接服务商，开展社区活动运营和商业经营。此外，运营公司还可以通过街道委托的方式，统筹管理未来社区的运营事务（图3）。未来社区针对服务商制定“优胜劣汰”的退出机制，对服务商进行动态管理，同时构建服务商奖惩机制，并针对合同即将到期的服务商制定到期预案。

引入运营商的运营模式主要从开源和节流两个方面应对“绩效—成本”悖论。在开源方面，运营模式包括设置自动化付费服务设施，实现社区内部的小型盈利。例如，在社区内部配置共享充电宝、自动售卖机、智能储包柜、智能筋膜枪等服务类机器，以分润模式获取补贴，从共享设备与公共收费设施中实现社区的部分营利。同时，还包括收费类课程培训管理及社区活动筹办，通过引入多类型课程对居民进行培训，前期的基础课程全部免费，后期的高级课程开始收费，所得费用可以进行分润。此外，社区在举办活动时可以引入运营商进行投资，吸引社区居民参与获利，增进社区的引流能力。在节流方面，主要是提升

社区内的现代化程度，使用机器降低人工成本。

5 结束语

本研究聚焦浙江省未来社区建设，旨在剖析社区运营治理中的悖论性挑战，探索构建一种全面的社区可持续运营模式。研究识别出3个关键悖论：规划与实施、供给与需求、绩效与成本。针对“规划—实施”悖论，研究发现规划设计阶段常忽视社区运营的复杂需求，造成后期运营空间的不匹配。针对“供给—需求”悖论，研究揭示了社区治理中多元主体间的协调难题，以及在满足居民需求时面临的效率与公平挑战。“绩效—成本”悖论则凸显了社区运营项目资金需求与供给的矛盾，尤其是在公益与市场化投资平衡方面的挑战。

为应对这些悖论，本研究提出通过整合、分离、平衡的策略来形成有效的应对方案。将运营思维融入规划设计阶段，从运营视角出发，对社区的物理结构和基础设施进行全方位规划，预防后期运营中可能出现的问题，如空间不足或不适宜、运营商介入时的高效衔接和使用问题等。这种前置性的运营导向有助于增强社区规划和管理的灵活性，更好地适应居民需求变化，减少后期改造或调整增加的运营成本和资源浪费。

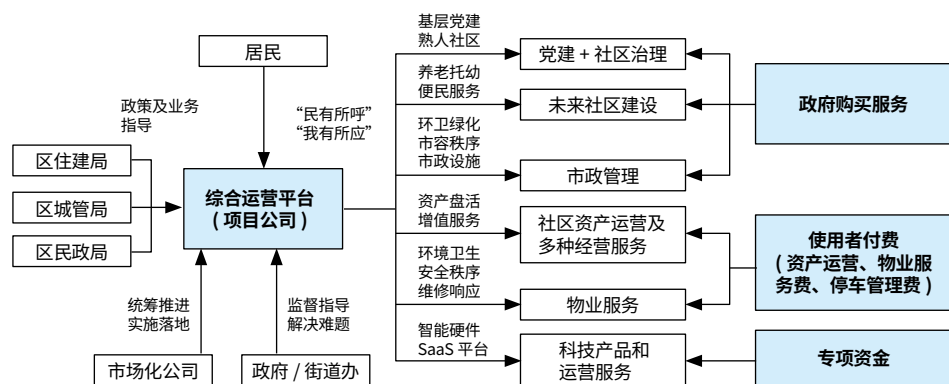


图3 综合运营平台的服务关系

在社区可持续运营中,运营场景的独立性至关重要。将社区运营划分为空间运营、活动运营和数字运营三大类,可使社区各运营领域自主发展。空间运营关注社区资源的管理和服务提供,活动运营通过丰富社区活动提升居民参与度和归属感,数字运营则利用线上平台满足居民多样化的服务需求。此外,将服务细分为公益型、普惠型和经营型3类,经营型收入部分反哺公益型与普惠型服务,确保运营的公平性和收入平衡。解决“绩效—成本”悖论的关键在于找到成本与绩效之间的平衡点,通过创新管理模式和运营机制,实现资源的最优配置。通过整合区域资产运营,实现连片性,可以扩大运营规模,充分发挥规模化效应,形成有效联动共享,扎实推进社区规模的优化调整。这种综合性策略有助于实现社区规划和管理的灵活性,使其能够更好地适应居民需求的变化,同时减少因后期改造或调整而增加的运营成本和资源浪费,最终实现社区的可持续发展。

本研究在社区运营领域开展了实践与理论层面的探索。在实践层面,通过识别社区运营中的悖论,为社区管理者搭建了一个清晰的问题识别与解决框架,这是破解悖论的首要步骤。在理论层面,提出整合、分离和平衡3种策略,为应对悖论的理论提供了新补充。尽管浙江省未来社区在悖论应对方面已有探索,但仍面临老旧小区物业费普遍较低、新建社区场景空间“大而全”等问题,同时过往社区问题中存在多种悖论共存的复杂状况。其中,物业费是社区运营的关键经济支撑,浙江省老旧小区的物业费平均不足0.3元/月/m²,与一般城市社区2.5元/月/m²的标准存在较大差距。受此影响,浙江省超半数老旧小区处于无物业或自管自治状态,即便已完成改造的老旧小区,也有超40%

缺乏社区物业或统一运营主体。因此,本研究强调需要根据不同地区的具体情况,不断积累经验,寻求适合当地实情的模式,并不断探索符合中国国情的社区可持续运营路径,以实现社区的可持续发展。■

【参考文献】

- [1] 赵楠楠,刘玉亭,王世福.社会资本视角下社区规划转型挑战与应对:以广州H社区为例[J].城市规划,2024(3):1-9.
- [2] WCED. Report of the world commission on environment and development our common future[M]. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- [3] REHMAN A, NAWAZ S M N, ALVI S. Is it the behavior and actions of people that determine sustainable urban communities?[J]. Cities, 2024, 148: 104854.
- [4] 耿煜周,刘航,谢瑾,等.城市更新背景下国际社区公共服务设施可持续运营路径及其启示[J].规划师,2024(2):35-40.
- [5] 王琢,杨家文.时间银行助力社区居家养老的运营机制研究:以张家港市为例[J].中国软科学,2023(12):70-79.
- [6] 尹艳红.居家社区养老服务如何可持续运营?:基于A市多案例分析[J].行政管理改革,2024(7):63-73.
- [7] 吴晓林,谭晓琴.以时间换空间:基层治理政策创新的“时空适配”机制:对成都市“信托制”物业治理的考察[J].公共管理学报,2022(3):123-135,174.
- [8] 秦书茜,张楠,朱佩娟,等.社区可持续性评估国际研究进展及中国展望[J].国际城市规划,2023(8):1-21.
- [9] 陈家建.社区“财政”中的债务问题研究:基于中国基层治理调查的数据分析[J].社会科学辑刊,2023(1):77-85.
- [10] 石坚韧,金淑敏,吴洁,等.完整社区小微医疗服务设施弹性规划模式研究[J].规划师,2023(4):101-107.
- [11] 徐林.未来社区建设的理念、实践与展望[J].国家治理,2023(7):75-80.
- [12] 肖军,朱振凤,吴结兵,等.基于大运营模式的社区可持续运营研究:以嘉兴市桂苑社区为例[J].城市发展研究,

2024(4):12-16.

- [13] 庞大龙,徐立国,席西民.悖论管理的思想溯源、特征启示与未来前景[J].管理学报,2017(2):168-175.
- [14] SMITH W K, LEWIS M W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing[J]. Academy of Management Review, 2011(2): 381-403.
- [15] 林钢健,张蔚文,宋阳.城市公平视角下的社区更新有效性及其实现机制:以浙江省未来社区建设为例[J].浙江大学学报(人文社会科学版),2023(2):85-100.
- [16] 谢来荣,陆珍,陈瞻,等.城市完整社区建设专项规划及模式构建:以大冶市为例[J].规划师,2025(2):54-61.
- [17] 吴志强,王凯,陈韦,等.“社区空间精细化治理的创新思考”学术笔谈[J].城市规划学刊,2020(3):1-14.
- [18] 杜学美,李美菱,黄玉洁,等.基于三方博弈的城市更新公私合作项目风险分担模型[J].同济大学学报(自然科学版),2023(1):145-152.
- [19] 金威,郭生萍,俞建强,等.PPP+EPC模式下的重大工程价值共创实现路径研究[J].建筑经济,2023(3):38-47.
- [20] SCHAD J, LEWIS M W, RAISCH S, et al. Paradox research in management science: looking back to move forward[J]. Academy of Management Annals, 2016(1):5-64.

【收稿日期】2025-03-09;

【修回日期】2025-04-23