



中国房地产估价师
与房地产经纪人学会

CHINA INSTITUTE OF
REAL ESTATE APPRAISERS AND AGENTS



上海交通大学

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY

住房与城乡建设研究中心
Center for Housing and Urban-Rural Development

住房租赁企业战疫系列案例

第一辑

2022年6月15日发布

导言

租购并举是我国住房制度的基本立足点。根据权威数据，我国当前住房租赁人群约为 1.8 亿人，北上深广这四个人口超千万的超大城市的租房人数占比达到 36%，人口超 500 万的特大城市中租房占比也达到了 16%。超大城市特大城市 8000 多万租房者，是这些城市中最富有活力的人群，并已有越来越多比例的人群入住在机构化的品牌长租公寓。超大城市特大城市在疫情等突发公共事件下租客群体的权益保护和住房租赁企业的运维等方面出现的问题及采取的举措，值得全社会关注。

上海是我国住房租赁市场规模最大也最为发达的城市，也是众多龙头住房租赁企业的总部所在地。上海在 2022 年 3 月下旬-5 月底之间因为新冠疫情防控的需要经历了长达 60 多天的全市性封控管理。在这个期间，位于上海的住房租赁企业在经营运维和租客安全保障等方面经历了空前的严峻挑战。其中，相比租客散落在居民小区中的分散式长租公寓，以自持或自营房源提供住房租赁服务的集中式长租公寓在应对疫情上又面临更为突出的困难。集中式长租公寓所集中运营的成片租赁社区，基本都没有设置居委会，也与当地街道对接较少，防疫消杀、物资保供、租客管理等艰巨工作常是企业独自承担，还时不时存在项目整体或部分房源被政府征用为隔离场所的突发冲击。面对着诸多挑战，上海众多龙头住房租赁企业没有退缩，管理层主动与员工、租客拥抱，加强对接政府相关职能部门，广泛发动志愿者，结成命运共同体，紧密团结，相互扶持，克服防疫资源匮乏、保供物资不足、租客居住密集、管理员工短缺、租客收入下降和支付困难等重重困难，齐心协力保障了租赁社区的总体安全和生活秩序，为上海能够在 6 月 1 日解除全市性封控管理、为大上海抗疫保卫战取得阶段性重大胜利做出了贡献。

上海 2500 多万人口中租赁人口比重超过 40%，租客总人数过千万，数百个机构化的品牌长租公寓已在服务数十万租客并不断增长，其中大部分是城市活力中坚的青年白领、新市民和刚毕业大学生，他们也是在疫情等极端情况下相对更会被冲击和更脆弱的群体。国内北京深圳广州等超大城市、杭州南京武汉成都等特大城市的居住格局也与上海相近，因而，上海本轮全城疫情封控下的住房租赁企业抗疫经验，可对其他城市在相似极端情景下如何构建多元协同治理体系来保障租赁人群的安全与社区秩序提供借鉴和启示。

2022 年 5 月 30 日国务院副总理刘鹤出席中国工程院院士大会开幕式上的讲话专门

提出，要研究“结合疫情防控研究极端情况下的城市运营调度。”超大城市特大城市是我国经济增长和社会发展的主发动机，提高超大城市特大城市在疫情高等级防控等极端情况下的运营安全，是构建国家总体安全的基石。城市运营安全依赖于社会管理全员无死角覆盖。住房租赁人员的保障和住房租赁社区的运营韧性，是疫情等极端情况下在传统社会治理体制下容易被忽视但对城市总体安全不可或缺的一环。

本团队计划编选住房租赁企业抗疫系列案例经验。本期案例经验推送首先选编魔方公寓、安歆公寓、旭辉瓴寓、城投宽庭、首创芳草寓这5个规模不一、属性不同但都属于集中式长租的企业(项目)，重点总结他们在上海2022年3-5月全市性疫情封控期间基于各自特点出发、各具特色的抗疫经验，后期还将陆续推出其他企业(项目)的抗疫案例经验，包括纳入其他城市住房租赁企业(项目)的抗疫案例经验。

魔方集团——“背靠政府，因店制宜，集合社群之力”	5
一、企业简介	5
二、面临困难和应对总体思路	5
三、具体困难及解决方案	6
四、积极支援抗疫	11
五、案例总结	12
安歆集团——“帮停工租客找活干，与利益方结成紧密命运共同体，共克时艰”	14
一、企业简介	14
二、面临困难和应对总体思路	14
三、具体困难及解决方案	15
四、积极支援抗疫	19
五、案例总结	19
旭辉瓴寓——“政企协同，推动租客参与社区治理，共同守护”	21
一、企业简介	21
二、面临困难和应对总体思路	21
三、具体困难及其解决	22
四、疫后康复与复盘	24
五、案例总结	25
城投宽庭——“党建引领，广泛动员志愿者，政企社三方联动”	27
一、企业简介	27
二、面临困难和应对总体思路	27
三、具体困难及解决方案	28
四、模式总结	31
芳草寓——“联络政府、邻里云互动、发挥高浓度青年力量”	33
一、企业简介	33
二、面临困难和总体应对总体思路	33
三、具体困难及解决方案	34
四、案例总结	35
编后	37

魔方集团——“背靠政府，因店制宜，集合社群之力”

一、企业概介

魔方生活服务集团是中国公共租赁业市场规模领先的“连锁长租公寓”运营商，集团业务已覆盖全国 20 余个主要城市，管理 7 万+房量。魔方集团从 2009 年起步，如今已经成为行业内开业规模最大、经营时间最长的集中式长租公寓品牌，以优质服务为核心，以数字化管理为驱动，为新生代年轻消费人群打造舒心的社群生活方式，为精英人士、白领、企业基层员工提供安全、便捷、舒适、友好的租住解决方案。截至目前，作为上海规模最大、分布最广的集中式品牌公寓，魔方公寓在上海市各区的门店数超过 100 家，服务租客超过 5 万人。从 2020 年起，上海加快“一张床”“一间房”宿舍型租赁房源供应，解决一线劳动人员的住房困难问题。在相关部门的支持下，魔方集团推出“9 号楼”宿舍型公寓产品，主打企业定制，为企业员工提供多人居住空间解决方案。

二、面临困难和应对总体思路

疫情防控期间，魔方公寓由于公寓体量大、客户群体数量多，因而面临更大的物资缺口问题，包括防疫物资、生活物资等，以及核酸检测压力。同时，公寓“大体量”还导致工作人员不足的问题。此外，应街道要求，魔方集团还承担着感染住户及密接的隔离费用，增加了企业的防疫及运营成本。

在“9 号楼”宿舍型公寓的管控中，面临人员密集、公共区域交叉感染风险大等问题，疫情防控和维稳管理的难度十分大。

此外，魔方公寓配合政府防疫工作，积极接收“公寓征用令”。由于此前有同行公寓品牌因为临时征用导致租客被快速迁移，产生投诉，社会面也产生了“长租公寓居住不稳定”等负面评价，因此魔方在接到征用令后，第一时间制定了周密的租客安置计划，与租客并肩，解决燃眉之急。

面对上述困难，魔方集团首先主动向政府和街道寻求帮助和合作，积极承担社会责

任，形成政企合力，共克时艰。同时，依托自身企业平台的强大内生力，积极发挥企业在社会治理、疫情防控种的主观能动性。在集团统筹层面，在已有的“疫情防控等级管理”预案体系下，针对“住前一住中一住后”各环节均部署了详细周全的管理方案，并抽调全国各地人力资源，确保管理体系的运转；在门店运营层面，设立防疫小组，提倡“因店制宜”门店创新，以维持公寓的正常运维。此外，企业积极调动社会资源，发挥动员能力，确保短期内实现物资的供应。

三、具体困难及解决方案

1. 门店住户数量大，防疫压力大

①背靠政府，政企协同，争取权益

抗疫初期，公寓面临核酸检测未及时到位的情况。集团主动对接政府和居委会，反复强调长租公寓的“居住属性”及其特殊性，为客户们争取到了相关保障措施及物资。

如9号楼苏州通园路店主动向街道申请将核酸检测点设在公寓门口，方便住户每日核酸。所在辖区要求企业连日进行全员核酸检测。由于在住住户近1700人，去核酸检测点极为不便，于是公寓向街道办申请在店门口设立检测点位，以便住户可以快捷方便地完成检测。

②实施等级管理，打赢防疫战役

在本轮疫情中，魔方集团高度重视防疫的重要性，积极配合政府的工作指令。

在集团高层，集团建立“防疫工作组”对防疫工作实施全面管理，对常态防疫及城市突发疫情按等级实施管理，对“住前一住中一住后”各环节均部署了相关管理方案。同时，企业在进行管理方案部署时，均采用“战区”等字样，极大提升了企业上下的抗疫决心。

在门店内部，在专业预案管理的基础上，成立防疫小组，针对人口等级、核酸筛查、定时消杀、送餐上门、垃圾分类消毒、安抚客户情绪、客户召回等工作进行合理分工。

如魔方公寓上海昌林路店在3月7日面对政府“48小时封闭管理”、“深夜核酸检

测”的指令时，全体工作人员上阵，与周边门店工作人员、租客志愿者组成“七人临时防疫小组”，对外出租客紧急召回，同时挨家挨户进行登记，配合医务人员为全员做核酸筛查，仅用3小时内就完成491人次的检测。

事实上，魔方公寓在疫情之前，就一直坚持着常态化防疫工作，较好的防疫基础和管理秩序，为应对本轮疫情封控减轻了不少压力。作为人员密集型场所，魔方在过去很长一段时间的常态化防疫工作中，没有一天松懈，除了坚持每日消毒、外卖不进门等，还对外来人员实行登记、测体温、出示行程码等。

③企业内部统筹，力保人力充足

为应对上海防疫压力，保障公寓日常运营，集团总部组织了数批志愿者队伍不分昼夜地从四面八方汇合奔赴至上海一线门店驰援，人员包括集团总部各部门的成员，还有北京、杭州等多个战区的员工。企业员工不畏困难，不惧风险，不舍昼夜，接过了特殊时期上海战区公寓的运营工作。面对公寓/社区感染人数增加导致的工作量激增、门店人手不够、保供物资不充足等问题，志愿者们从始至终坚守岗位，保持着超高负荷的工作，用爱心与坚守力保客户的平安和生活。

2. 物资流通困难，生活保障不足

在全域静默时期，住户的生活物质需求难以得到满足。为此，魔方公寓主动联结多元主体，调动多方资源，发挥政府、企业、社群等多主体力量，为维护住户的正常生活出力献策。

①积极联结政府，寻求物资支援

门店员工主动对接政府物资，主动加入到居委会志愿者服务队伍里，协助居委会分发物资，通过这种承担工作范畴外的志愿服务的方式，拉近与居委会的距离，为公寓客户们争取和分发了数千箱各类生活物资，及时解决了客户的燃眉之急。

②善用社会资源，保证物资充足

集团积极整合社会资源，和其他企业共同合作，解决客户生活等基本问题。如9号楼公寓上海临新路店是企业员工宿舍公寓，千余名来自五星级酒店、知名快递企业的员

工长居于此。在连续两天的封闭管理期间，为了解决员工们的吃饭问题，多家酒店、餐饮企业为了积极配合和支持门店防疫工作，主动承担送餐工作，并于每天中晚两次定时配送，为门店减轻了不少工作压力。再如，门店店长发挥个人社会资源的作用，及时联系了饭店，为住户们解决了吃不上饭的问题。

③集合社群之力，充盈人文关怀

公寓门店内部利用微信群等社交平台开展了多样的社群活动，以丰富住户的生活，营造积极乐观的氛围。如“以物换物”活动，住户们通过物资交换换取自己心仪的物品，解决了封控期间的部分购物需求；如“相亲交友”活动，打造新型邻里关系；如“社交平台打卡”活动，为封控生活找一些乐趣；“你点我唱”公寓版演唱会，以歌会友，疏解住户负面情绪。此外，还有书本交换、美食交换等活动。

面临封控期间门店服务人手短缺的问题，公寓积极发动门店住户，成立志愿者小组。住户们也纷纷自发报名成为志愿者，各司其职，有人负责统计，有人负责财务，有人负责理货、有人负责搬运、有人负责消杀、有人负责分发等等，防疫工作在门店一线伙伴和住户志愿者的管理下变得井井有条，同时也拉近了彼此的距离。

此外，住户也利用自身的专业优势为其他的住户服务。如开设理发店等，更有住户发动自身社会资源，为门店住户组织团购，为住户捐赠了18吨生活物资。

3. 疫情严重影响门店服务正常运维

疫情对门店服务的冲击十分大，魔方公寓应对方案包括：

①强化公寓管理体系，确保服务高效高质

在疫情防控时期，首先是做到严格的公寓消杀工作，杜绝安全死角。

当疫情不断升级时，魔方进一步全面升级防疫工作，不仅提高公共区域无死角消毒频次，并设防疫物资自取点，为需要的租客提供便利；同时对于新入住或外来人员严格进行体温测量、健康码及行程登记，进入公寓看房前全身消毒等。具体的消毒细节如下：

(1) 每日2次通风，3次消毒；(2) 公寓管理的电梯2小时消毒1次，按键覆膜；(3) 入口处配备免洗消毒液；(4) 公共卫生间配备消毒洗手液；(5) 快递室及快递外包装定

时消毒；（6）外卖存放点定时消毒。

其次，努力保持服务高水准。疫情期间，尽管客户的诉求比平日里多出好几倍，管理压力也日益激增，但是魔方公寓始终保持高水准的服务热情和质量。

常态化的服务工作主要从以下几个方面展开：

（1）专项服务：防疫信息互动（属地防疫要求，城市风控点等）；假期前后的防疫提醒；受疫情影响需协助的服务项（外卖快递送房等）；居家健康管理的住客垃圾，独立包装、独立收取、独立消毒、独立处置；

（2）物资服务：通过寻找物资、联系物流、发起拼团、汇总信息、包裹消杀、分配发放等环节，保证客户的物资需求。

（3）情绪安抚服务：注重封控期间客户的心理问题，搭建了居家健康管理期间的心理咨询热线，和客户保持实时沟通，安抚他们在疫情期间的消极负面情绪。

（4）看房服务：提供线上看房服务，为看房签约提供生活大礼包，并支持“7天无理由退”等服务；同时，为老客回归提供300-500元的优惠券。

（5）离店服务：为离店客户提供防护包，行李递送服务。

（6）留房服务：针对因防疫政策原因封禁的已签约未入住客户。可于活动期内申报享受免费保留房间或免违约金退房，最长可享受免费保留15天（其中含14天封闭管理+1天行程时间）。

当然，疫情中门店仍会经常面临诸多非常态的情况，但凭借员工的服务能力和水平都得以有效化解。

如9号楼公寓大悦城店，当客户群体需要到临时安置点隔离时，面对不佳的隔离环境、短缺的物资等问题，住户情绪激动甚至聚众抗议，魔方员工耐心安抚、劝导住户，积极倾听住户意见，收集住户需求，并将其汇总出来，同时积极协调多方资源，将纸巾、脸盆、饮用水、杯子、泡面等生活物资陆续运送至临时安置点，组织核酸抗原等工作，也吸纳了住户志愿者以扩大服务队列，保证了隔离安置的秩序。

如魔方公寓大宁国际社区、魔方公寓隆昌路店住户出现紧急疾病时，魔方员工当机

立断，及时做出反应，一刻不拖延，积极联系街道，并亲自驾车将住户患者送往医院就诊。面临医院不接诊的情况，员工一家家地陪伴住户寻找医院。

如魔方公寓上海宁国路地铁站店住户的家人面临封控期间药物短缺的问题，门店店长积极帮助住户，找物流公司协商，申请通行证，找药店，找跑腿，在多方力量的联动下成功把药品送到住户家人手里，解住户之忧。

如公寓封闭管理期间，魔方总部的志愿者自愿驾车前往超市为住户购买生活物资。魔方公寓上海虹桥店在经历第一个 48h 封闭管理后接到街道办通知，公寓将继续实行封闭管理。而此时住户的生活物资已经紧缺。来自魔方总部的三位志愿者挺身而出，驾车前往超市为住户购买生活物资，全心全意为住户的健康生活保驾护航。

② 鼓励创新之举，实现因店制宜

各门店结合自身情况，创新性地提出针对性的管理方案，并在实践运行中取得一定的效果。如 9 号楼公寓的管理中，9 号楼宝山万达店曾面临住户不听从防疫管控、各项防疫数据收集困难、门店人手紧缺、公共卫浴导致交叉感染风险大等问题，门店工作人员探讨制定并实施了一个从点到线、从线到面、以“宿舍长”为中心的住户自治高效管理模式。这个新的管理模式逐渐扭转了门店的艰难局势，住户们也更加配合门店工作。

③ 巧用多重技术，存续日常运维

为了减少接触，魔方推出了“全线上自助看房”服务，下载“魔方生活 APP”或扫“魔方租房小程序”，进入寻找房源—使用 360° 功能，就能全角度看到心仪的房间。如果觉得还不够，也可以通过在线预约添加门店管家联系方式，索要房间视频，或与管家连线直播看房。

房间确定后可登陆魔方生活 APP 进行定金或房费缴纳。真正 0 接触，方便又安全。为了鼓励客户全线上操作，魔方还推出线上看房签约提供生活大礼包，并支持“7 天无理由退”等服务。

4. 门店受征助力抗疫，住户不理解投诉多

防疫特殊时期，魔方公寓积极响应政府的征用工作，在 24 小时内完成了公寓住户的转移，但也因此引发了住户投诉、舆论压力等问题。主要表现为：（1）生活物品的搬运问题，许多“长租”住户在公寓里居住多年，屋内存有许多生活物品、软装家具等，在 24 小时内进行转移，意味着租户要进行繁重的“搬家”活动；（2）新住处的再寻觅；（3）面临搬家途中的交通物流、感染风险等问题。

政府部门提供了相应的补助，车辆，并在防疫人手紧张的情况下派遣志愿者协助工作。在此情况下，魔方集团快速响应，提供了如下解决方案：

第一步，在魔方集团总部的快速部署下，一支由门店一线、城市分管团队以及集团高层组成的支持小组成立，紧急商讨搬离和补偿方案，尽一切力量降低对客户的不利影响。

第二步，支持小组对全上海超过 100 家魔方公寓的空余房源进行盘点和对接，快速制定完成所有住客的搬离计划，补偿方案以及周边可承接房源，同时搬家、物流等资源同步对接

第三步，全员通知+1V1 情况说明，缓和住户情绪，短短数小时，住户从怀疑、不满、抗拒到接受、配合、支持，在得知魔方集团为了配合防疫工作而做出的统一安排后，都给予了高度的理解。

第四步，魔方将周边门店的空余房源全部协调完毕供住客择选，直到每个人选到满意的房子。有了新的落脚点和方向，再开始下一阶段的搬离工作，同时将打包物资分发到户，志愿者连夜进场全力协助收拾行囊。

第五步，帮助住户打包、搬运行李。同时，协调好空房的门店早已做各项接待工作，等待家人的到来。标准化的产品和服务，确保魔方住客可以得到始终如一的服务品质。

此外，面向选择“自寻住处”的住户，魔方给予一个月的租金补偿，并提还押金和租金，以减缓住户的负面情绪，提振对长租行业的信心。

四、积极支援抗疫

①配合政府公寓征用行动

魔方公寓接受了上海政府的征求要求，有一家门店作为隔离之用。

②协助政府接待特殊独居老人

魔方公寓上海江桥店位于疫情较为严峻的嘉定区，因此封闭管理时间相对更久。在过去的数天时间里，门店每天都顶着巨大的压力进行防疫抗疫工作，并先后组织了三轮全员核酸检测。不仅如此，门店还接待了一位特殊的老人，因为临时封禁，老人的子女不在家无人照料，便在辖区政府的安排下住进了魔方公寓。虽然门店每天工作已经非常饱和，但还是把这份临时护工的工作安排到位。除了每天定时定点给老人送餐，还要关照老人的身体健康。老人由于身患糖尿病，胰岛素不够，门店联系了政府部门在指定医院配制了老人所用的胰岛素型号，保障老人在封闭期间的用药。

五、案例总结

魔方集团主要基于“等级管理、因店制宜、服务优先、人文关怀”等思路开展服务工作。

集团对常态防疫及城市突发疫情按等级实施管理，形成集团内部“自上而下”的严格防控体系：集团层面，建立“防疫工作组”对防疫工作实施全面管理，针对“住前一住中一住后”各环节均部署了详细周全的管理方案，并统筹全国人力安排，抽调其他战区的志愿者支援上海战区一线；门店层面，在专业预案管理的基础上，成立防疫小组，针对人口等级、核酸筛查、定时消杀、送餐上门、垃圾分类消毒、安抚住户情绪、客户召回等工作进行合理分工；并且各门店“因店制宜”，创新性地设置特色管理模式，员工也始终保持“以服务为首位”的原则，尽全力满足住户的日常及紧急需求，确保疫情期间服务的高质、精准、快捷。

同时，魔方集团主动借助多主体力量，实现协同治理：主动联结政府，争取防疫资源，并积极承担社会责任，分担社会防疫压力；集结社群之力，注重人文关怀，组织住户志愿者团队及丰富的社群活动，缓解住户负面情绪；善用社会资源，和其他企业平台形成合力，保障物资供应。

此外，为保证企业服务的正常运维，魔方集团借助多重智能技术，开展“在线看房在线签约”等服务，在“足不出户”的情况下仍能保证客户的服务体验。

进一步阅读资料:

1. 魔方公寓公众号 (2022-03-23): 气氛烘托到这儿了, 今晚就开
始……. <https://mp.weixin.qq.com/s/WbhZ-cieQ9Trf1GccS1FbA>
2. 魔方公寓公众号 (2022-03-13): 上海 48 小时, 魔方公寓防疫一线的光与
热. <https://mp.weixin.qq.com/s/5i8hN13Up6qCfnv519Rh9Q>
3. 魔方公寓公众号 (2022-04-22): 这世界没有超级英雄, 只是无数人在同时发光!
https://mp.weixin.qq.com/s/S_EyTCh9oqmtEHP1EER9PA
4. 魔方公寓公众号 (2022-04-27): 爱有共鸣, 来自 1200 公里外, 心有牵挂, 只因
1200 个你我他. <https://mp.weixin.qq.com/s/5DnNRVEEwOLgqN8QyFdkXA>
5. 魔方公寓公众号 (2022-05-13): 从黑夜到黎明 不管有多难, 跟着那一道光 一起
实现梦想! <https://mp.weixin.qq.com/s/49Rr8yb0W01K2oR-xH1kLQ>
6. 魔方公寓公众号 (2022-04-15): “足不出户”下的公寓社交: 宅男宅女联结的新
型邻里关系. <https://mp.weixin.qq.com/s/XTnvPb6ISeSWeEp71fcMLA>
7. 魔方公寓公众号 (2022-03-23): 现在, 你最想听到的消息是?
<https://mp.weixin.qq.com/s/Vv1JQwQ-Gwxt1hb9HgT1Sg>
8. 魔方公寓公众号 (2022-03-18): 我的城市病了, 可我依然爱
它. https://mp.weixin.qq.com/s/TEGXHLI0D_tnKk06QkVrIw
9. 魔方公寓公众号 (2022-05-28): 继刘畊宏女孩、王心凌男孩后, 又一新的隐藏身
份被曝光. <https://mp.weixin.qq.com/s/huLtmR0e0E75AQoRSUQzQQ>

安歆集团——“帮停工租客找活干，与利益方结成紧密命运共同体，共克时艰”

一、企业简介

安歆集团是一家总部在上海的长租公寓，是国内企业员工住宿行业的践行者，业务布局全国 27 个主要城市近 220 家门店，床位数约 13 万张，为各行业近 2000 家企业提供入住服务。安歆集团为企业基层员工、中高层管理人员、商旅人士、园区员工、学生群体等人群提供酒店式、连锁化、专业化的“一站式”员工住宿解决方案，涉及公寓综合体、城市员工公寓、白领公寓、酒店式公寓、校园宿舍等业务场景。安歆在上海服务的企业、租客主要来自第三产业的服务性行业，包括快递公司、餐饮企业、酒店企业等等，也会提供“招住一体化”的资产管理和人力服务。从 2020 年起，上海加快“一张床”“一间房”宿舍型租赁房源供应，解决一线劳动人员的住房困难问题。在相关部门的支持下，安歆集团同步加快了房源供给，在上海提供了约 5 万张床位，作为上海保障性租赁住房的有力供给补充，成为了许多在沪打拼的新市民、青年人的“临时港湾”。

二、面临困难和应对总体思路

疫情防控，安歆首先遇到的困难是，房源以宿舍式的公寓居多，人员密集、缺少独立空间，疫情防控和维稳管理的难度十分大。

安歆在上海本轮疫情中还遭遇一个特殊困难，其服务的企业客户中，近半数属于餐饮行业，这些企业在疫情期间受到严重冲击，大量租客是这些企业的员工，失去工作收入，直接面临温饱问题。在疫情中安歆调研了上海租客的生活现状，发现安歆服务的租客群体大多月收入在 6000 元以下，按计件获得收入的年轻人居多，疫情直接导致很多租客收入骤减，每月维系日常生活开支费用在 1000 元以内的占比 77.9%，在 500 元以内的占比 49.2%。租客的生活困境，让安歆在维持企业经营与保障租客之中，以尽量为租客省钱为基调进行平衡。安歆还知道，餐饮等劳动密集型客户企业面对一波闭店停业潮，

除了支付高额的租金成本，还有沉重的“养人”成本，生存压力大。安歆希望与这些客户企业共克时艰。

面对以上困难，安歆的总体思路是积极联动“政、企、人”三方，践行社会型企业职责，主动承担社会责任，推动合作伙伴、员工和租客，基于项目社区，共同形成紧密命运共同体。安歆一方面积极与政府对接，严格落实防控措施、开展防疫培训，积极为租客争取保供物资；另一方面与生鲜电商和物流等客户企业合作，及时推出“抢班侠”灵活用工平台，以“共享员工”模式为企业找到紧缺员工，也为停工租客增加收入。此外还将租客志愿者聘为临时员工，缓解疫情期间租客的生活困难。

三、具体困难及解决方案

1. 宿舍住户密集，防疫管理困难

①背靠政府，政企协同，强效联动

安歆青年社区·虹口区龙之梦店位于上海市虹口区西江湾路760号，共有474位住户，是安歆集团与上海市虹口区政府双方政企协同的区内“非居转租”的宿舍型改建项目，也是虹口区首批001号保租房认定项目。在60余天的封闭式管理中，安歆青年社区·虹口龙之梦店与防疫、公安、房管局、街道居委等政府部门展开了强效联动，政企协同，共同搭建特殊时期的体系化安全管理，共筑防疫的坚实屏障。4月11日，上海市虹口区房管局党组书记、局长吴迪带队，副局长徐爱琴一行走访了安歆青年社区·虹口龙之梦店，全面了解项目存在的困难，指导工作人员防疫管理，尽力解决住户食物、防疫物资短缺的问题，并紧急采购赠送了近百箱的饼干、方便面、自热饭等速食食品，解决了所有住客的燃眉之急。

安歆成立专门处理政府关系的政企联动小组，每日向政府反馈日报，沟通公寓情况和防疫行动，通过高频的交流建立信任。

②构建精细化防疫体系

安歆集团积极响应政府，快速启动安全管理事件一级响应，第一时间成立了由首席安全官为首、安全部、各大区域疫情防控工作领导小组，先后召开疫情防控工作专题会议，对公司、区域、门店各单位、部门当前开展的疫情防控工作进行了全面分析，统筹

制定疫情防控工作方案、在住用户疫情防控工作方案、返工返岗客户工作预案等文件，全面落实落细疫情防控各项责任，特别针对新住客户、在住用户的管理以及后勤保障等方面工作做了重点布置和安排，保证任务落实到人、责任落实到岗。门店、区域、总部“三驾马车”齐心协力，把常态化防疫作为日常安全管理的重要战场，从“人防”、“物防”“技防”三个层面进行安全管理体系的构建，按照“三细化、五到位”细化分工、细化职责、细化应对处置流程。期间，公司高层领导多次深入门店一线，检查督查疫情防控工作，各部门负责人坚守岗位、靠前指挥，确保防控工作无死角，无漏项。

③向租客开展防疫培训

在专家指导下，安歆成立了医疗咨询小组，向3万名租客线上开展基础医疗与病毒知识培训、防疫防护用品穿戴培训，形成防疫规范宣传手册，使租客对新冠病毒具有了正确的认识、掌握了基本的自我防护知识。安歆通过内部网、门店官方微信、等平台及时发送门店疫情防控通知、公告和防疫知识宣传，第一时间，并结合门店工作实际，发布了《疫情相关突发事件紧急处理处理流程》《防疫日常管控与应急预案》，引导住户正确认识 and 应对疫情。安歆确保将工作调整部署情况第一时间告知住客，每日实时更新中高风险区域名单并分享给住客。这些举动得到了客户们的积极认可。

④提前谋划到位

安歆门店实行封闭管理期间，严格管控外来人员，快递及外卖置于门店外，要求伙伴们做好住客通知，安抚客人；进出测体温戴口罩并出示绿色健康码；企业员工入住前必须提前索取健康码及行程码；所有员工佩戴口罩并建立专用口罩垃圾桶；从中高风险来的新住客，友情提醒完成隔离14天后方可办理入住；公共区域每日至少1次消毒，员工操作例如清洁和垃圾分类佩戴手套；每日安全自查上报疫情情况，有事报事、无事报平安。在应急防控方面门店内有人员出现疑似新型冠状病毒感染患者症状或密接者时，安全员第一时间为住客安排单独房间进行隔离并联系当地社区联系人员进行处理。积极主动协助社区联系的疫情防控和调查工作，及时对其所在的房间及活动区域加强消毒处理，切断传播途径，防止疫情继续扩散。门店内有人员健康码出现黄色或红色时，安全员及时与社区联系，告知行程，配合社区进行核酸检测及隔离措施（为住客安排单独房间进行隔离或按照当地其它防疫要求），核酸数据显示阴性正常后，联系社区进行健康码更新，并解除隔离。所有门店落实好有关政府部门要求，采取一切措施，力争把

疫情控制在最小范围。门店在被隔离管控后，在人手紧张情况下，一线员工坚守岗位，配合政府部门，在做各种防疫检查外，坚持做好对客送外卖送物等服务，关注客人感受，提供家人式的关爱。总部多部门联动，调整一线工作内容，安排保洁等员工住店后，保证门店正常运营，招募住客做志愿者，一起进行防疫检查等工作，确保所有门店人员的安全。

⑤形成详细的运营 SOP

安歆迅速建立了公寓行业“突发疫情”安全管理一级响应方案，形成了完整详细的突发疫情公寓运营 SOP，内容涵盖了基础医疗与病毒知识培训、防疫防护用品穿戴培训、感染者紧急处理与转运流程、密接及疑似者紧急处理与隔离规范、公共卫生消杀管理规范、志愿者工作规范与安排规范、住户心理辅导培训规范、住户突发状况处理与规范等多个方面。

2. 停工租客失去收入，面临温饱困难

①多渠道保物资供应，设立志愿者岗位

在封控期间，安歆多通道保障基本生活物资供应，打通政府和社区的物资渠道、企业团购渠道，同时建设自有物资渠道，从多方筹措保供物资超 10 万箱。同时，考虑到很多租客尤其停工租客的支付能力有限，安歆精心挑选筹集价格实惠的泡面、面包、自热饭等速食食品，以低价供应给租客，在危机之下帮助城市的基层奋斗者们可每天省出 10 块钱。安歆还为无法正常购买生活物资的伙伴设立 200 多个志愿者岗位，为志愿者租客提供免费餐食，解决燃眉之急。

②联动企业提供临工岗位，让“没活干”支援“干不完”

看到来自餐饮企业的租客收入大量减少，同时也了解到生鲜电商等合作企业员工严重不足，安歆主动介入，一手联停工租客，一手联用工企业，推出“抢班侠”灵活用工平台，以“共享员工”、“灵活用工”等模式，保租客收入，助企业减负。上海本地的权威媒体上观新闻在 3 月 29 日的一篇题为《上海抗疫到了关键时刻，这家长租公寓有 2500 名租客临时“转岗”保供应》报道就披露，当安歆集团发现，一头是餐饮店员工闲在家中，一头是生鲜电商员工马不停蹄、运力紧缺，就主动迈前一步，临时承担了“中

介”角色，推出“抢班侠”创新人力服务，主动对接有大量临时用工需求的生鲜电商，通过采用“共享员工”灵活用工的模式让来自 100 多家餐饮企业员工的 2500 多租客支援盒马、叮咚买菜、美团等生鲜电商企业及线下物流，促成让“没活干”支援“干不完”。上海整个疫情封控期间，安歆总计匹配停摆中的餐饮企业客户与盒马、叮咚、美团等生鲜企业“共享”员工超 5000 人，同时也为盒马提供了数以千计的保供岗位人员，有效增加了上海疫情期间保供物流的骑手运力。

安歆所创建的独家“共享员工”中介平台，不仅满足了合作企业对灵活用工的多元化需求、帮助客户企业降本增效，也有力地保障了停工租客的收入来源，为该群体提供了基本生活保障。这个突发疫情下紧密命运共同体的形成，不仅共克时艰共战疫情，还实现了多方共赢。此创新性举措经过权威媒体的报道后，在社会上引起了良好的反响，为安歆集团乃至上海长租公寓行业的社会形象都赢得了加分。

3. 员工人手严重短缺

① 加强员工在集团内的统筹调配

安歆集团利用在上海全市域都有门店和员工的优势，加强员工在集团内部的统筹调研以应对突发情况。如在上海政府市 3 月 27 日晚间下达浦东浦西分块封控的消息后，安歆集团紧急集结浦西员工支援浦东，在封控前最后三小时内为 27 家浦东门店近万名住户，彻夜送去了筹集的防疫物资。3 月 28 日，安歆集团又动员全员为浦西近 70 家门店 2 万名住客筹集、调拨、分派、运送防疫、生活物资。安歆集团前中后台参与防疫人员近 600 人、输送物资超 10 万箱，有力保障了住客的安全需求和物资需求。

② 将租客志愿者聘为临时员工

在一些出现阳性案例的门店，存在租户不愿意站出来做志愿者而公寓管理员工又严重人手不足的情况。应对这样的情况，安歆将租户志愿者任命为“临时员工”，向其发放工资和免费餐食，一方面调用了租客的人力资源，另一方面也是为失去收入的租户提供了基本生活保障。上海全市性封控期间，安歆为租客志愿者提供了 30 万份左右的免费餐食。

四、积极支援抗疫

安歆集团在 3 月 24 日之前就受上海市政府的征用而提供了 6 家门店作为隔离之用，20 家门店第一时间进入了封控管理。安歆在上海梅林路（宝安公路）的项目为京东援沪的骑士团解决百人住宿问题，也为众多保供企业提供员工住宿与生活服务。

五、案例总结

安歆集团基于“联络政府、联动企业、联结租户”等思路开展防疫工作。作为宿舍类租赁企业的代表，安歆公寓的租客普遍收入水平偏低，在突发状况下的脆弱性较高，对公共服务兜底有更强的依赖。而与此同时，高密度的居住环境也为防疫工作带来了更大的挑战。在这样的背景下，安歆集团积极调动各方资源、主动承担社会责任，为客户企业和租客提供了支持和关怀。

首先，安歆集团在疫情期间与政府保持高频联络，并成立多个专门小组在防疫培训、舆情管理和物资保障方面与政府对接工作，与政府建立了信任，在防疫技术指导和生活物资供给等方面得到了政府的支持。其次，安歆集团牵头联动客户企业建立灵活就业平台，将租客中原本服务于餐饮业的闲置劳动力组织起来，填补生鲜物流企业的用工短缺，解决企业难题的同时也保障了租客的“饭碗”。此外，安歆集团为失去收入的租客提供关怀，将租客志愿者聘任为“临时员工”，发放工资补贴和免费餐食，以此调动租客的积极性从而弥补公寓管理上的人手不足，同时也承担了社会责任，为困境中的租客提供了基本生活保障。

安歆集团把自己定位为可持续可负担可发展的社会型企业，强调与客户命运共生价值共创，通过价值互补提升了应对疫情的抗风险能力，也提升了企业的经营效益。安歆认为，这次疫情加速了变革，拉通战略、组织、业务的三大飞轮，正在对数字化转型提效、线上线下运营闭环、多产品和多业态融合做更多系统性的重新思考。

进一步阅读资料：

1. 上观新闻(2022-03-29)：上海抗疫到了关键时刻，这家长租公寓有 2500 名租客

临时“转岗”保供应.

<https://export.shobserver.com/baijiahao/html/466157.html>

2. 寓学社 (2022-04-01): 情暖上海: 共抗疫情, 安歆公寓在行动! - 知乎
<https://zhuanlan.zhihu.com/p/491282429>
3. 安歆集团新闻中心 (2022-04-24): 三细化五到位齐“歆”战“疫”.
<https://www.axhome.com.cn/show-397.html>
4. 安歆集团新闻中心 (2022-04-24): 疫情中的社会型企业如何重塑商业使命?
<https://www.axhome.com.cn/show-402.html>
5. 网易 (2022-05-27): 歆案例 | 疫情下上海 001 号保租房
<http://www.163.com/dy/article/H8D6Q2P70538I5Q0.html>
6. 安歆集团新闻中心 (2022-06-02): 疫情下, 租赁企业如何提效增长?
<https://www.axhome.com.cn/show-412.html>

旭辉瓴寓——“政企协同，推动租客参与社区治理，共同守护”

一、企业概介

旭辉瓴寓是旭辉集团旗下的租赁住房板块，2016年7月创立，总部在上海，拥有综合型租赁社区柚米社区、品质青年公寓品牌柚米寓、服务式酒店公寓品牌博乐诗、高级青年公寓菁社等产品线。旭辉瓴寓同时进入保障性租赁住房、纯市场化租赁住房两大领域，以“成为大型租赁社区的领导者”为目标，从居住空间、公共空间、社区配套、智慧社区4大方面入手，覆盖用户全生命周期，满足不同阶段的租住需求，打造社区化、品质化、生活化的租赁社区。

二、面临困难和应对总体思路

相较于2020年，本轮上海疫情给旭辉瓴寓带来了更多的困难。首先，2020年疫情爆发对上海影响不是很大，封控时间不长，并且是春节期间为主，是客流低谷，本轮疫情全市性的封控时间长，范围广，物流中断的也很突然，而且是运营高峰，店里有大量租客在住；其次，2020年疫情爆发时候，瓴寓体量还比较小，当下拥有体量更大、租客更多的租赁社区，疫情封控期间运营管理的复杂程度更高。

本轮疫情期间，企业需要兼顾上千人的核酸检测、外卖快递配送、高频次的消杀、紧密的巡逻等抗疫工作，门店人手不足、物资紧缺等问题突出。而且，随着封控时间延长，客户及员工心态在此期间也有很多波动和变化。此外，政府要求瓴寓为援沪医疗队提供保障服务，这使旭辉瓴寓面临着更多的不确定性。整个封控期间，瓴寓管理团队承担了巨大的压力，一直在寻找既安全又高效率的管理模式创新。

在此背景下，旭辉瓴寓基于“精细化治理、租客自治与政企协同”的总体思路开展防疫与管理工作，总结出一套符合不同项目实际情况的防疫经验，形成了有实战经验的防疫队伍，保护社区安全，为住户撑起了疫情之下的安全屏障，展现“硬核”运营力。

三、具体困难及其解决

1. 疫情冲击突然，防疫协同任务重

①应对措施：积极协调政企关系，承担更多社会责任

疫情期间，瓴寓主动承担社会责任，与业主方、政府街道形成紧密协同，积极参与到两个隔离点的管理中去。并将专业的社区管理经验转化为隔离点系统化管理方案，赋能隔离点工作有序开展。

疫情初期，张江纳仕国际社区被征用为指定隔离点。随着疫情扩散，被征用的区域也越来越大，引起了部分租户的抗议，甚至是有过激行为发生。对此，瓴寓的管理团队在协助业主进行硬件布置的同时，加大租户情绪疏导的频次，并尽可能为租户解决日常生活需求。虽然有小部分人比较为冲动，但大多数租户对政府决策表示理解。

瓴寓管理的上海闵行城开莘社区则是被征用为援沪医疗队的指定住宿点。门店 16 号接到征用通知，但店管团队仅用 5 天便完成团队组建、物资配送、规划园区动线、入住筹备等工作，确保所有物资到位，抢开项目迎接医疗队入住。第一批 150 人服务于世博方舱的福建漳州医疗队已于 4 月 21 日正式入住，第二批支援蓝海康复医院的 125 人内蒙古医疗队也于 8 日入住完成。管理团队为全方位守护每一位医护人员在沪期间的健康安全及食宿无忧，店管团队快速部署，做好各项服务。除全力让援沪医疗队住得舒服，物资配备充盈外，闵行城开莘社区还成立了楼层响应机制，医护人员任何问题 3 分钟内响应 10 分钟内处理。

此外，柚米寓四川北路店因为街道人手不足，周边小区阳性确诊较多，转运消杀等工作繁重，店长得知后组织租户前往隔壁小区做志愿者，为街道抗疫分忧，承担了更多社会责任。

2. 疫情防控压力大，租客生活服务保障缺乏

①总体应对措施

旭辉瓴寓各门店紧密配合政府部门相关规定，按要求组织租户进行核酸及抗原检测，每日发布门店疫情简报，保证信息空开透明，并严格执行封控区内人员的居家管理要求；

为保障租客生活物资充足及安全，各门店都为租客提供了多个物资购买渠道，并且严格审核团购资质，合理安排物资配送；对于特殊群体，旭辉瓴寓提供一对一关怀和帮助，如送突发急症租客就医、为孕妇租客联系产检出行、安排租客宠物外出活动等。

②管理模式创新：三级网格化社区管理模式与租客自治模式

a) 三级网格化社区管理模式

打赢这场疫情阻击战，社区防控是关键点。柚米寓南翔店是一家拥有 900 多套房、上千名租户的租赁社区。在疫情最严峻时刻，为全力做好疫情防控服务保障，柚米寓南翔店店长万丽红将社区以楼层为最小单元划分作战网格，以“微自治”形成“社区自循环”，建设体系化的三级管理社区制度，与社区服务形成互为补充的防控力量。

三级管理社区制度中的第一级管理是由社区管理团队为开展社区整体防疫和保供服务的社区群，规划各项防疫工作并确保每项工作的完成；第二级管理是联合住户志愿者共同建立的楼栋群，作为社区管理工作的补充力量，志愿者们协助社区开展以楼栋为单位的疫情防控宣传、楼栋管控、物资配送等工作；第三级管理是由热心租户自治管理的楼层群，作为社区与住户的第一道沟通纽带，该群是确保疫情信息发布和居民需求反馈的第一平台，实现了疫情防控“网格到户、管控到人”，助力社区防控工作中的信息传递及工作落实，例如核酸通知到人、垃圾管理到层、团购组织规范等工作。最终，在社区管理团队和所有志愿者的智慧与实践下，三级管理社区制度服务内容、流程和标准从不断探索、完善，到逐步规范适应疫情防控实际需要，三级管理层层递进、相辅相成，为社区建立起了疫情防控的安全屏障。同时，各群组的团结协作也使社区的疫情防控自治充满智慧、活力和温度。

b) 租客自治社区模式

上海浦江华侨城柚米社区是有着 2000 余名租客的超大型租赁社区，社区经理利用通过体系化制度建立、实效化人员协作等管理办法与社区协同化、自治化的社区文化，让租户形成自治、有序参与，建立了体系化的社区管理制度，充分保障了社区内 2000 余名租户在疫情封控期间的日常生活与居住安全。

好的社区管理离不开租户的参与，而租户自治委员会是形成社区自治的前提。旭辉瓴寓的租户自治委员会在本次疫情期间的社区管理中发挥了重要的作用。华侨城 1-3 期

社区的租委会从3月中旬疫情爆发至今，全程参与到协同门店的防疫工作中，代表了大部分租户的声音，传达租户的建议与需求、协商解决租户的问题，进行了一系列行动包括安抚租户、帮送外卖、维护秩序、喊楼核酸、通知公告、招募及协调志愿者等，还组织租客以物换物，特殊时期租委会的工作不仅拉近了邻里间的距离，推动了社区的和谐氛围。

平日租委会制定出获社区与租户双方认同的租户公约，以积极向上为原则规范文明租住要求，不仅有效推动社区和谐氛围，更能形成社区独有的文化链接。在此次疫情下，由于团购成了住户们采购物资的重要途径，为防止团购导致病毒输入风险及提高配送效率，社区协商制定了《团购组织规范》，确定团长审核及配送要求等制度：为保证产品安全，社区只对有资质的供应商开放团购通道；为保证配送效率，明确配送时间和优先配送物资种类。此外，《规范》还呼吁住户非必要不团购，提倡文明团购，以减轻配送志愿者工作量。

3. 租客受疫情影响，产生租房压力

缓解租客因疫情产生的租房压力方面，旭辉瓴寓制定了一系列纾缓政策，包括合同到期无法离店的客户可享原价续租，解封后无责退租；已签约但无法到店客户可减免租金；因疫情无法返回公寓的在租客户，视情况可无责免租等。

四、疫后康复与复盘

随着疫情已进入到尾声，瓴寓步入疫后康复的阶段。

①为了缓解租客租房压力，同时也帮助市场快速恢复，除了疫情期间给到在租租客的租金纾缓政策外，疫后旭辉瓴寓也配合市场环境，推出了毕业季租房政策及重点城市的暖心优惠福利；

②对内团队方面的康复。4月起，旭辉瓴寓在公司内部启动总部志愿者招募活动，截至5月底，总部共输送了5轮志愿者队伍，帮助缓解奋战一线团队的压力。这项举动也将在旭辉瓴寓内部一直延续直到上海正式解封后两个月，以给予“超长待机”的店管

人员更多休息时间；同时，运营后台的旭辉瓴寓员工化身“哆啦 A 梦”，收集店管们的疫后心愿，在能力范围内尽量为员工实现，以此加强员工福利，凝聚店管团队；

通过这次疫情，企业更加意识到与客户情感链接的重要性，未来将更加关注如何通过管理创新与客户形成更亲密的互动，让租户们居住在一个更有归属感的社区，也让社区自治迈向一个新台阶。

五、案例总结

旭辉瓴寓管理的租赁社区项目，体量大、租户多，管理复杂程度高，此次上海市疫情对旭辉瓴寓的门店运营管理工作的专业性提出了更高要求。在此背景下，旭辉瓴寓基于“精细化治理、租客自治与政企协同”的思路，快速响应，在疫情爆发初期就启动了一系列应急机制，包括输送防疫物资、发放防疫补贴等，同时总部承担了制定目标与原则的主要角色，实施路径由一线根据自身项目特色来判断，涌现出许多富有建设性的管理模式。首先，瓴寓以楼层为最小单元划分社区管理网格，以“微自治”形成“社区自循环”，建设体系化的“社区—楼栋—楼层”三级网格化制度，与社区服务形成互为补充的防控力量；此外，建立租委会，引导租户有序自治，形成体系化的租客自治管理制度，全程参与到协同门店的防疫工作中。最后，旭辉瓴寓在此次疫情中承担更多社会责任，加强政企连结，与政府紧密协同，将专业的社区管理经验转化为隔离点系统化方案，赋能隔离点工作有序开展。而在客户关怀方面，旭辉瓴寓针对疫情防控、租房压力舒缓和疫后康复三大问题，均开展了一系列针对租客的人文关怀行动，旨在让租户们居住在一个更有归属感的社区，也让社区自治迈向一个新台阶。

虽然本轮疫情相较于 2020 年可能对上海的住房租赁市场的影响更大，但瓴寓旗下项目出租率仍保持在 90%以上，经营情况稳定，这也充分体现出了旭辉瓴寓在特殊时期的抗风险性。

进一步阅读资料：

1. 旭辉瓴寓公众号 (2022-05-27): 见字如面, 感谢莘社区管理团队的“疫”路陪伴.
<https://mp.weixin.qq.com/s/GAZJMjw9-v6UpJ-4FigYVw>
2. 旭辉瓴寓公众号 (2022-05-06): 疫情之下, 旭辉瓴寓的“硬核”运营力.
<https://mp.weixin.qq.com/s/NpsCTHHSWoCzcb0uayJdXQ>
3. 旭辉瓴寓公众号 (2022-04-28): 为守“沪”添力量! 旭辉瓴寓全力服务援沪医疗队. <https://mp.weixin.qq.com/s/87XIwleus3uh9CnRJZHYyg>
4. 旭辉瓴寓公众号 (2022-05-13): 后疫情时代, 社群驱动下的租赁社区新运营模式.
<https://mp.weixin.qq.com/s/R0mha8bW0vhtEx218mp2YQ>
5. 每日经济新闻 (2022-05-26): 长租·人物专访 | 旭辉瓴寓张爱华: 租赁资产在特殊时期凸显抗风险性 三大痛点待解决.
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1733881948050761569&wfr=spider&for=pc>
6. 旭辉瓴寓公众号 (2022-04-15): “疫”呼百应, 旭辉瓴寓奏响战疫最强音.
https://mp.weixin.qq.com/s/vewZiwb8_LusoY3nldDtZQ
7. 旭辉瓴寓公众号 (2022-04-07): 此刻, 我们都是一家人.
https://mp.weixin.qq.com/s/_gyAenL6hUXtzU24naUYGg

城投宽庭——“党建引领，广泛动员志愿者，政企社三方联动”

一、企业概介

“城投宽庭”是上海城投旗下的租赁住宅品牌，位于杨浦区新江湾城湾谷科技园二期，共有4栋852套房源。首批入住时有复旦大学教职员工等高端人才为主的约800户租户。目前正式对市场出租，主要客源来自周边高校及企业高端人才。2020年6月启动试运营以来，出租率已经将超过九成，已经成为复旦大学、千寻位置、市政工程设计公司、耐克（中国）等重点院校和新江湾地区众多企业员工的优质居所第一选择。为充分确保租赁社区的生活服务品质，上海城投采用自建自营模式，社区全部的运营管理都由城投控股旗下上海城投置业经营管理有限公司负责。

二、面临困难和应对总体思路

宽庭是刚新建和投入使用的纯租赁社区，租户的管理与服务由企业自己承担，没有居委会对接，疫情的突然爆发和全市性封控的突然来到，给年轻的宽庭带来不少冲击。

宽庭在疫情防控中的总体思路是“精细化管理、不漏一人”、“党建引领、发动群众”、“以人为本、实事求是”。

宽庭在疫情爆发前期就开展拉网式摸排，第一时间掌握社区内人员具体情况并登记在册，对于老弱病残孕等特殊群体做到心中有数，对特殊群体可能出现的个性化需求制定好预案。

在志愿服务方面，宽庭充分发挥社区内青年群体占比较高，党员团员数量较多的优势，以党建引领志愿者工作，以党组织、团组织凝聚起高校教师、公职人员、国有企业职工等不同职业群体的向心力，发动群众广泛参与社区疫情防控工作。

三、具体困难及解决方案

1. 社区人员多、密度高，防控工作难度大

应对措施：精细化分类管理，体现“以人为本”的疫情防控思路

在疫情爆发初期坚持“不漏一户，不落一人”的原则，耐心细致地询问和登记住户信息，并告知住户核酸检测的具体时间、地点和注意事项，如提醒他们戴好口罩下楼、一对一帮助住户们设置健康云。

2. 特殊人群多，防控复杂度高

应对措施：针对特殊群体开展温情服务，兼顾疫情防控和人文关怀

(1) 在社区封控的核酸期间，社区工作人员通过致电老年住户进行通知，根据需要提供上门接送服务，并于核酸检测过程为其开通绿色通道。面对独居的老人住户，社区工作人员主动在生活物资需求方面提供更多关照。

(2) 社区孕妇人员在检测过程中，社区工作人员会进行重点关注，做好引导防护工作，提供绿色通道出行。

(3) 核酸检测过程中，对携有幼儿的家庭住户，社区工作人员耐心协助父母看管孩子，确保现场秩序平稳。

(4) 对于出行行动不便、身体虚弱的住户，社区配备爱心轮椅车，并由工作人员负责上门接送进行核酸检测工作。

3. 意外突发情况多，处置不当有风险

应对措施：提前做好各种预案，应对紧急情况不慌

湾谷社区中除了青年白领，也居住着不少老人。在前期摸排中社区还登记了孕妇、行动不便者人士等特殊群体的情况，对特殊群体可能出现的紧急情况准备了相关预案。

4月10日下午，正在忙碌中的社区工作人员接到3单元住客的求助，家中有位90

多岁的高龄老人，因基础疾病已经水米不进数日、病重告急，社区运营团队获悉情况后立即展开救援行动。

一方面，团队上下全力联系寻找可以收治老人的医院，并在社区的住户联络群中发布求助信息，在调动社区大家庭的力量后，很快找到了具备收治能力的龙华医院。

另一方面，在置业经营公司总经理李丹的积极沟通下，新江湾城街道快速响应诉求，派出专车护送老人前往治疗，为老人开启绿色通道。

当晚约 23:00，社区从家属发送的消息中得知老人救治及时，目前情况总体平稳。为保障全体住户的健康，老人及家属主动表示返程后愿意配合隔离，社区详细了解了家属隔离期间的生活需求，提前落实了隔离用房的准备和消杀工作，并再次协调护送车辆，随时准备迎接老人“回家”。

整个过程中，湾谷社区积极协调街道、医院、住户多方，为老人提供完善的就医渠道并解决好住户的后顾之忧。

4. 员工人手严重不足，人力捉襟见肘

应对措施：针对人手不足问题，动员辖区内党员群体参与志愿者工作

湾谷社区充分利用社区内高校教师、公职人员群体住户较多，党员团员资源丰富的优势，动员基层党团组织发挥在疫情防控志愿服务的战斗堡垒作用。

湾谷社区在施行封控管理前，面向全社区招募志愿者，20 余名社区住户积极响应，主动投身于社区核酸检测志愿服务工作中。他们拥有不同的社会身份，却践行着同样的抗疫初心，以志愿者服务的方式助力社区疫情防控。

其中，来自二单元的李强同志是华东师范大学的一名教师，同时也是一名党员。在得知社区招募志愿者的信息后，李老师第一时间主动联系了社区工作人员，申请成为志愿者，并在担任社区志愿者期间，负责帮助社区住户进行核酸登记扫码的工作。她表示“身为党员我需要挺身而出，社区本身的防疫工作就很全面，我愿意贡献自己的力量，同时也希望给自己的孩子树立正确的价值观！”

来自一单元的王丽同志是复旦大学的一名教师。当看到招募信息时，她也第一时间

报名到岗，主要负责核酸检测时的秩序维护岗位。

来自四单元的黄海同志是市公安局的一名民警，同时也是一名党员。在收到全市新一轮核酸筛查工作的统一部署通知后，还坚守在工作岗位的他，也第一时间主动报名成为社区志愿者。“我是一名党员，同时我也是一名人民警察，我不但要做好自己的本职工作，也要守护住我们社区的一方平安！”

来自八单元的高贤培同志，是上海城投置地的一名党员。在担任志愿者期间负责核酸检测现场的维护秩序岗。她表示“在抗疫期间公司的每个人都很辛苦，而我作为一名党员同时也是公司的一分子，更需要在这时候挺身而出”。

5. 转阴人员回归和离沪诉求带来压力

应对措施：热情欢迎转阴人员回归社区、妥善解决离沪诉求

不少方舱转阴人员回归社区时都会担心社区是否会接收。对此，湾谷社区向流离在外的转阴人员敞开大门，欢迎他们回家。对于因特殊情况需要离沪的住户，湾谷社区积极协助住户办理好离沪手续，为居民离沪返乡的路途保驾护航。

沈清是今年初刚搬入湾谷社区的新住户，疫情爆发之初，她因暂住在外而被封控，未能及时返回湾谷社区。在封控期间，她积极担任所在社区志愿者，中途不幸感染，被转移至方舱。在方舱转阴后，她对是否能够回归住所有所顾虑。“我知道我们小区一直没什么病例，而我是在别的小区确诊的，现在出院回来，怕他们不欢迎我……”

5月2日出院当天一早，街道派了专车，把沈清从方舱接到了家门口。

“小区志愿者们都很欢迎我，虽然我不认识他们。”7天居家隔离期间，小区里的楼长每天都来询问沈清的身体状况和生活所需。刚回家，家里已经没有吃的了，他贴心地给她准备好生活物资，送到家门口。

因身体不适，沈清决定尽早离沪返乡治疗。5月9日，沈清解除居家隔离。5月13日，她就向社区提交了返乡申请。审核进行了两天，社区帮她跟街道沟通情况，说明沈清是因为身体原因，情况紧急。第二天街道就批准了沈清的返乡申请。

“楼长还帮我联系好车辆，出发当天提前把我送到虹桥站，并给我准备好防护服和

路上的干粮。”从返回社区到离沪治疗，宽庭充分考虑到她的特殊情况，特事特办，为她解决了一系列问题。

四、模式总结

城投宽庭在本轮上海疫情中坚持“党员先上”、“干部下沉，吹哨报到”、“分级分类，绿色通道”、“发动群众，社民共治”等思路开展疫情防控和社区管理。城投宽庭作为城投集团旗下的租赁住房品牌，与一般私营长租公寓不同之处在于，社区运营全部由企业一条龙服务，日常运营中没有“居委会”。因此，宽庭与普通居民区有显著不同，这里的运营和物业人员都没有类似居委干部这样的社区工作经验，但是，当本轮疫情袭来，社区防控的要求却和居民区一模一样，可以说，作为运营方的城投置业公司把居委会、业委会和物业的三种职能都得一肩挑。

在疫情爆发之初，迅速开展大规模摸排走访，掌握社区特殊人群情况。在微观的社区管理工作中，城投宽庭坚持以人为本、生命至上的工作理念，对高龄老人、孕产妇、阳性感染者实施分类分级管理，为特殊人群开辟绿色通道，妥善处理各类紧急情况，让住户充分感受到上海这座城市的人文关怀和温情善意。同时，在疫情防控过程中，城投宽庭和城投集团也充分体现了国有企业的社会责任与担当。面对无家可归的感染者，城投宽庭主动承担社会责任，为其提供暂时住所并协助其返乡；为配合全市疫情防控大局，城投宽庭主动挪出两个项目作为方舱。针对疫情防控前期人手不足的情况，城投宽庭广泛动员社区住户，将志愿者动员与党建引领紧密结合，充分发动片区内党员居民参与志愿者工作，构建“党建引领、社区主导、党员示范、居民参与、社民共治、群防群控”的社区防控网络。

经过本轮上海疫情的锻炼，城投宽庭初步探索了以国企为主导的租赁住房运营主体在疫情防控中的“一肩挑”模式，即国企运营方充当居委会、业委会和物业，充分担当国有企业的社会责任，发挥基层党组织优势，协助地方政府做好疫情防控。

进一步阅读材料：

1. 城投宽庭公众号（2020-08-07）：“城投宽庭”1周年特辑：“城投宽庭”首个租赁住宅项目——湾谷社区落地运营。https://mp.weixin.qq.com/s/mZSJt906I_jlGGno5_TJA
2. 城投宽庭公众号（2022-03-21）：精彩宽庭 | 暖心记“疫”，抵达温情时刻的每个瞬间。<https://mp.weixin.qq.com/s/FfaqlK-DIQu7CgiA4DBIZw>
3. 城投宽庭公众号（2022-04-11）：宽庭头条 | 湾谷社区配合城市疫情管控工作，防疫升级共克时艰。https://mp.weixin.qq.com/s/_0M1DM1VqXbw4TG5ER1D-Q
4. 城投宽庭公众号（2022-04-23）：精彩宽庭 | 湾谷社区住户心连心，共绘疫情之下的温暖底色。<https://mp.weixin.qq.com/s/xmf6m6LVqal5VPuf6zV-QEw>
5. 城投宽庭公众号（2022-04-23）：精彩宽庭 | 疫情防控勇担当，为民服务守初心，致敬城投宽庭的全员战“疫”时刻。
<https://mp.weixin.qq.com/s/xt1XGsZG7INBtvbC0SD9nQ>
6. 新民晚报（2022-05-24）：一个没有居委会、业委会甚至部分公寓没有燃气的社区，能应对这段特殊的封控期吗？。
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1733665459746932426&wfr=spider&for=pc>
7. 上观新闻（2022-05-18）：确诊时瞒着父母，方舱出院后踏上回家路…离沪返乡人：以后我还会回上海。<https://www.163.com/dy/article/H7M7SRGB055040N3.html>

芳草寓——“联络政府、邻里云互动、发挥高浓度青年力量”

一、企业概介

WePark 芳草寓，是具有国企背景的大型综合租赁住宅社区。项目坐落在上海宝山区淞南镇，是一个住宅面积 12 万平方米、总面积 22 万平方米的长租项目，共有 1800 套房左右。不同于传统的长租公寓，WePark 沿袭首创置业“创享美好新生活”的品牌理念，独具匠心地规划了一个面向小众的定制型长租社区。在探索“一线青年”成长解决方案的同时，形成自有的文化居住品牌，并通过自身强大资源整合能力，探索长租住宅领域的模式创新，充分发挥首创在建筑工艺、物业、居住配套、文创园区等方面的优势，为都会城市青年提供稳定可靠的长租房源。这里的住客 90%以上都是充满活力的年轻人，90 后 00 后浓度极高。

二、面临困难和总体应对总体思路

本轮上海疫情防控中，芳草寓遇到的困难主要有，前期的物资匮乏，住户抢菜难，住户恐慌的问题，在后期的主要困难是垃圾运送和每天千人团购物资输送的问题。在此背景下，芳草寓基于“联络政府、运营线上社群、发挥高浓度青年力量”的总体思路开展防疫与管理工作，通过物业与政府支持、青年志愿者发力、线上社群运营玩法，总结出了一套符合高浓度的青年公寓社区情况的防疫经验。不仅形成了高素质高效的青年防疫队伍，还打造创新式的青年线上社群，助力社区防疫工作，缓解青年居家焦虑，展现了芳草寓独一份的“青年社区防疫模式”。

三、具体困难及解决方案

1. 物资匮乏，住户抢菜难，住户恐慌

解决：积极获取政府支持+物业团队打通买菜渠道+社区内部物物交换

3月下旬的上海，除了铺天盖地的疫情讯息，“抢菜难”也成为居民每日讨论热题。在上海宣布采取全域静态管理措施后，一直坚守在抗疫决赛圈的 WePark 芳草寓，在面临全市物资分配紧缺的情况下，社区物业团队经过不懈努力找到买菜渠道，提前发布统一购买蔬菜包的通知，为需要购买物资的住户提供帮助，获得大家的一致好评认可。同时，项目上 50 多人承担多个角色，不仅是管理者还是志愿者。政府点位长、人口办专员一心扑在项目上，积极进行政府联系支持，进行物资的供应。

自从开启了楼栋内物物交换的互助模式，园区每天都有新的温暖和惊喜。4 号楼有个宝宝要过周岁生日，没有蛋糕，大家凑出原材料共筹做了生日蛋糕庆生。3 号楼 UU 有一些可乐硬通货，换了一份荤素搭配美味盒饭。据说，7 号楼面点老板，每天做 100 多个手工面点，送给同楼栋不会做饭的小伙伴儿，“被迫”收到了生蚝、零食、蔬菜回礼，成就了“生蚝换馒头”的佳话。

2. 核酸工作、物资输送与垃圾搬运人手不足

解决：党员与医护汇聚前线+物业日夜轮班+青年志愿者积极动员

4 月 1 日，配合淞南镇防控工作的安排，WePark 芳草寓按照核酸筛查的具体要求布置现场，清晨六点一切准备工作就已安置妥当。在淞南镇党政组织的全力安排部署之下，医护人员、党员志愿者、点位长等各方力量汇聚 WePark 抗疫前线，“白墩墩”和“蓝墩墩”们一刻不松懈，应检尽检，物进消杀构筑起一道坚实的保卫屏障。

同时，园区正经历每天千人团购物资输送的大考。由于一线人力有限，园区物业负责人连夜召开会议统筹安排，同时紧急招募志愿者协助楼栋内物资运送工作。据统计，园区单日物资输入最高达到 2000 多份，在物业部门协调下，保安小哥们和几十名志愿者积极配合，日夜轮班完成了这场艰巨的考验。

此外，在大家足不出户的时间里，青年志愿者们，在这场没有硝烟的战役中，默默

奉献着自己的力量。志愿者们按照班表分布在每个楼栋，按照“足不出户”的防疫规定监督各楼栋人员，及时发现违规问题劝阻上报，化身“最美楼栋守护者”。2号楼热心公益的跑步社团团长，在自己楼栋抗原有异常的情况下，依旧选择逆行协助物业进行垃圾收取运送下楼，为了楼栋干净卫生的环境每天忙碌到凌晨。5号楼的小小志愿者，六岁的小男子汉，每天跟着志愿者妈妈一起帮大家送盒饭，成了楼栋最美的风景。社区内志愿者们自动担任团长，有了团长以后，社区内有了各种团：鸡蛋团，大米团，猪肉团、蔬菜团，水果团，牛奶团，泡面团，酒精团。暖心的是，不仅有志愿者的付出，大家也有对于志愿者和一线工作人员的爱心反馈，2号楼有位貌美小姐姐，做了手工蛋糕给到志愿者，还细心包装好挂在门把手上。3号楼志愿者雯雯听说保洁叔叔阿姨不会团菜，立刻号召 UU 捐赠了一批肉菜水果物质送上。4号楼的年轻妈妈带着女儿一起做的小吃包，独立消杀后，每包里还附上暖心的问候语。

3. 青年群体居家监测期间心理焦虑，生活社交需求难以满足

解决：运营线上社群活动

通过 WePark 宅家云互动计划，将社群活动线上化。工作人员和各位社群主理人共同出谋划策，探索将社群活动线上化的种种可能。曹团带领的【瑜伽工作坊】、【体能训练课】，督促 UU 在家也要努力锻炼；潇团长的【食物制作教学】、【匠心生日蛋糕计划】，【厨神争霸美食大晒】，带 UU 们制作美食，传递爱和关怀；吕老师把读书社群成立的第一场活动开到线上，【《掌控》读书分享会】为大家轻松拆解书本知识，开启不焦虑的生活；还有每周五 19:00 的【电影晚自习】。

四、案例总结

模式亮点：联络政府、邻里云互动、发挥高浓度青年力量

芳草寓主要基于“联络政府、邻里云互动、发挥高浓度青年力量”的思路开展防疫工作。作为有国企背景的青年长租公寓企业代表，芳草寓的住户普遍为青年群体，在疫情的突发事件下，有较高的主动性和自发性，让大家看到了新时代青年在疫情防控下莹

火般的力量。在前期物资匮乏阶段，通过项目上的政府人口办工作人员进行物资联系，同时社区物业团队经过不懈努力找到购菜渠道，提前发布统一购买蔬菜包的通知，及时解决物资难题。在疫情防控中，充分发挥了青年志愿者力量，青年志愿者们主动担任团长，成立各种各样的团解决大家多方面的物资需求。在物资与垃圾的搬运上，青年群体自发动员，默默奉献，小到6岁的志愿者也积极参与，成为一道靓丽风景。此外，芳草寓内工作人员和各位社群主理人共同出谋划策，将社群活动线上化，在疫情防控期间成立【瑜伽工作坊】、【体能训练课】、【食物制作教学】、【匠心生日蛋糕计划】、【厨神争霸美食大晒】、【《掌控》读书分享会】、【电影晚自习】等，大大缓解了住户在封控期间的焦虑情绪，丰富了居家隔离的生活。

进一步阅读资料：

1. 澎湃新闻（2020-09-29）：WE PARK 芳草寓，为你梦想的征途提供温暖的归属。

https://m.thepaper.cn/baijiahao_9399363

2. WE PARK 芳草寓公众号（2022-04-01）有你们，很安心|WePark 花式抗疫守护家园。

https://mp.weixin.qq.com/s/nT_TwpsTW3CWQkNfIoe1zw

3. WE PARK 芳草寓公众号（2022-04-03）居家不emo，花式生活晒出来。

<https://mp.weixin.qq.com/s/PS5rqok-arD8bPkCZWD12A>

4. WE PARK 芳草寓公众号（2022-04-24）记录 | 这段时间的点滴美好。

<https://mp.weixin.qq.com/s/mhtUAeI0TFpp98Zv0en7Pg>

5. WE PARK 芳草寓公众号（2022-05-04）疫情下的新青年|没想到你是这样的青年人。

<https://mp.weixin.qq.com/s/SIvhDz7hW-S5PBkum1H2IQ>

编后

发布单位：中国房地产估价师与房地产经纪人学会
上海市房地产经纪行业协会

编辑单位：上海交通大学住房与城乡建设研究中心

导言撰写：陈杰（上海交通大学住房与城乡建设研究中心主任、上海交通大学国际与公共事务学院教授，中国房地产估价师与房地产经纪人学会副会长）

文本编辑：卢婷婷（上海交通大学住房与城乡建设研究中心副秘书长、上海交通大学国际与公共事务学院副教授）

案例编辑：上海交通大学国际与公共事务学院、上海交通大学中国城市治理研究院博士生硕士生本科生，分工：魔方集团-齐昕、安歆集团-李珂萌、旭辉瓴寓-刘思绎、城投宽庭-程传樟、Wepak 芳草寓-郝双庆