

# 多元主体协同视角下社会企业参与社区治理的发展模式与优化路径

陈昱颖, 朱小乐, 汪莹莹, 来媛  
浙大宁波理工学院, 浙江 宁波 315000  
DOI:10.61369/SE.2026060017

**摘 要 :** 城市化进程加速且社会结构在深刻变革, 导致政府传统的社区治理模式难以适配居民多元化的民生诉求。社区资源匮乏、公共精神弱化等治理短板持续显现, 社区治理的格局开始重构, 多元主体开始被整合。社会企业作为兼具公益属性与市场化运作特征的混合性新型组织, 成为衔接政府、社会与社区的载体。然而, 社会企业天然存在的商业、公益与政治属性, 使其在参与社区实践时, 容易产生资源分配、绩效衡量与身份认同等多重的矛盾。本研究立足协同治理理论, 结合浙江与四川等社区案例, 系统剖析社会企业参与社区治理的内在逻辑发展模式与现存难点, 并对现存的嵌入型、共建型、赋能型三种发展模式进行归类, 从制度、治理、资源与认同四个维度提出优化路径, 为完善共建共治共享的社区治理体系提供理论和实践参考。

**关 键 词 :** 多元主体协同; 社会企业; 社区治理; 发展模式; 优化路径

## The Development Model and Optimization Path of Social Enterprises' Participation in Community Governance from the Perspective of Multi-party Collaboration

Chen Yuying, Zhu Xiaole, Wang Yingying, Lai Yuan  
NingboTech University, Ningbo, Zhejiang 315000

**Abstract :** The acceleration of urbanization and the profound transformation of social structure have made the traditional community governance model of the government unable to meet the diversified livelihood demands of residents. Persistent issues such as scarce community resources and weakened public spirit have emerged as governance shortcomings, and the pattern of community governance has begun to be restructured, with multiple stakeholders being integrated. Social enterprises, as hybrid new organizations with both public welfare attributes and market-oriented operational characteristics, have become the carrier connecting the government, society, and the community. However, the inherent commercial, public welfare, and political attributes of social enterprises make them prone to multiple contradictions when participating in community practices, such as resource allocation, performance measurement, and identity recognition. This study, based on the theory of collaborative governance, combines community cases in Zhejiang and Sichuan, systematically analyzes the internal logic development model and existing difficulties of social enterprises' participation in community governance, and classifies the existing three development models: embedded, co-construction, and empowerment. It proposes optimization paths from the four dimensions of system, governance, resources, and identity, providing theoretical and practical references for improving the community governance system of co-construction, co-management, and shared benefits.

**Keywords :** multi-stakeholder collaboration; social enterprises; community governance; development model; optimization path

## 引言

### （一）研究背景

城市化进程的加速与社会结构的深刻变革，使传统社区治理模式面临了诸多挑战。一方面，居民的需求从基础保障性服务扩展至养老托育、便民消费等发展型服务，单一的行政管控模式难以进行有效的回应。另一方面，社区内部利益主体的分化、邻里关系的弱化、社会公共精神的缺失等问题，进一步加大了治理成本。在此背景下，社会企业介于政府与社会之间，利用其组织优势打通壁垒，成为破解社区治理难题的重要路径。

社会企业“公益目标优先、市场化造血反哺社区”的独特运作逻辑，能够弥补政府供给不足以及普通社会组织缺乏持续运营资金的双重短板。然而，当前学界针对社会企业协同治理的系统性研究较少，这为本文留下了研究空间。

### （二）研究目的与意义

本研究旨在通过对多元主体的系统剖析，利用协同视角，解释社会企业参与社区治理的内在逻辑与运行机制，从而提升社区治理水平，并提供理论支撑与实践参考。具体而言，本研究将立足协同治理理论，结合浙江多个社区的典型案例，分析如何通过政府、社会企业、社区这三个主体的协同治理，从政治、组织、服务等方面赋能社会企业，使其深度参与社区治理，并提供可复制的发展模式与优化路径。理论层面上，本研究有助于补充政府与社会企业双向赋能的研究空白，完善协同治理理论在社区场景下的应用体系；实践层面上，可以为不同类型的社区如何引入社会企业提供借鉴，助力盘活社区闲置资源，降低政府治理社区的财政压力，提升居民的幸福感。

## 一、文献综述

### （一）协同治理理论与社区治理研究

协同治理理论强调利用多元主体打破行政壁垒，通过平等协商与资源互通实现共同治理，从而为政府、社会企业、社区等主体的协同与合作提供底层逻辑的支撑。在社区治理领域，温雪梅等认为，通过构建“政府－国家－社会”三重逻辑的分析框架，能够解决传统治理中的“条块”矛盾，从而推动社区治理结构的重塑与优化<sup>[1]</sup>。尹利民、张洁等则基于A区的实证研究，提出社区社会企业通过遵循合法性获取一资源重构一价值共创的三层内在逻辑以嵌入社区，而政府的政策与制度支持是社会企业获取合法性、链接社区内外资源的核心保障<sup>[2]</sup>。

### （二）社会企业参与社区治理的实践研究

现有研究围绕社会企业的实践路径与现实困境展开了丰富的探索。在实践路径上，崔月琴、杜德安等以Z集团养老类社区社会企业为样本，归纳出三种典型的嵌入路径：自上而下的项目式参与、自下而上的耦合式参与以及上下联动的应急式参与<sup>[3]</sup>。在现实困境的上，刘玉焕等从三重制度逻辑切入，提出社会企业长期处于资源、绩效与认同的冲突中，并表现为在公益投入与市场化经营两个角色上对资源的争夺，且社会企业的社会价值难以量化，公众易质疑其“借公益牟利”<sup>[4]</sup>。原珂则以S省C市全域的社区社会企业为样本，补充了社会企业使命摇摆、法人架构残缺、业务模式单一以及社区居民认知偏差，四大发展痛点<sup>[5]</sup>。哈洪颖、马良灿等的研究则扩展至社会力量整体的参与困境，他们指出无偿志愿主体的持续性较弱、付费专业机构的供给不足、社区治理小组的执行能力不足等共性问题，这些问题间接制约了社会企业合作的落地<sup>[6]</sup>。

### （三）社区治理面临的困境与挑战

国内社区治理普遍面临资源的供需失衡与主体的协同不足的两大核心矛盾。在资源方面，蔡华玲指出，传统乡村的熟人社会

具有的高黏合性与现代城市社区的松散联结形成了鲜明对比，后者因缺乏共同价值观与信任基础，难以形成有效的治理合力，同时也易面临财政支持不足、公共服务供给有限等问题<sup>[7]</sup>。在主体方面，现代城市社区的居民关系淡漠、自治意愿薄弱，物业、业委会、居委会三方的权责模糊，缺少能长期链接各方的中间组织。杜力的研究指出，通过领导型经纪机制能够有效实现治理共识的达成与资源的整合<sup>[8]</sup>。政府为社会企业提供政策与制度支撑成为破局的关键，但社会企业在实践中仍存在政府过度干预、社会企业的公益性与市场性双重属性的失衡等衍生问题。

## 二、理论框架

### （一）协同治理理论在社区治理中的应用

协同治理理论要求打破政府单一管控格局，构建一个政府定规则、社会企业做服务、社区提需求的协同治理体系。在这一体系中，社会企业作为兼具公益与市场双重属性的混合型组织，成为衔接各方的关键环节。尹利民等提出的“合法性－资源重构－价值共创”分析框架，为社会企业嵌入社区提供了清晰的理论路径<sup>[2]</sup>。政府能对社区与社会企业的关系进行调节，在合法性层面，政府的政策认可与制度保障帮助社区社会企业获取居民信任与市场准入资格；在资源层面，依托政府财政补贴、场地支持与购买服务等政策工具，盘活社区闲置房产、人力等本土资源，并对接外部产业资源；在价值层面，政府通过合同约定与绩效评估锚定公益底线，约束社企过度逐利，引导经营收益反哺社区，实现商业盈利与公共价值的双向共创。

### （二）政府对社会企业参与社区治理的影响机制

政府从制度供给、资源支持和监督规范三个维度推动社会企业深度嵌入社区治理。首先，制度供给定方向。地方政府通过出台社区社会企业认定办法、明确公益支出下限与利润反哺比例等

政策，划定社企经营红线，防止社会企业出现目标漂移与过度商业化问题。其次，资源支持搭平台。王玲等人在研究中发现，嵌入式合作是推动社区服务供给的有效路径，政府通过购买服务、场地支持、财税优惠等方式，帮助社会企业降低运营成本，解决项目式参与中的行政吸纳问题<sup>[9]</sup>。最后，监督规范保底线。政府通过第三方评估、居民满意度调查等方式对社会企业的运营绩效进行监管。朱耀垠等的研究表明，成都市社区社会企业在政府规范引导下，对便民生活服务等领域发挥了积极作用<sup>[10]</sup>。

### 三、理想发展模式

#### （一）嵌入型模式

这一模式以浙江宁波的 A 社区的实践为蓝本，适用于拥有一定存量空间资源但缺乏运营能力的城郊或拆迁安置社区。该模式由社区居委会以闲置空间资源为媒介，联合区级社区发展基金和社会资本，共创股份制社区社会企业。其核心在于“社区主内、企业主外”的分工原则：社区居委会负责居民动员与公益监督，聘请的职业经理人团队负责市场化运营。在收益分配上，严格执行“三三三”机制，严控分红比例，确保企业收益主要用于社区公益和居民福利。配套激励上，创新推出“志愿 Q 币”制度，居民参与志愿服务可兑换企业提供的服务，有效激活了居民参与热情。

#### （二）“共建型模式

此模式基于浙江温州 B 社区与四川成都 C 社区的实践提炼，适用于对服务质量要求高、居民消费能力较强的城市核心社区。该模式由社区筛选具备社会责任感的优质市场主体，以全资设立或合作联营形式组建社会企业，实行“政府监管 + 市场化专业运营”双轨制。公益层面上，由政府购买服务兜底，确保高龄助餐、困境帮扶等普惠服务；市场层面上，面向普通居民开展平价家政、慢病管理等有偿服务，其利润按约定比例反哺公益项目。温州的 B 社区引入连锁餐饮企业推出邻里食堂，成都的 C 社区创办社会企业搭建智慧医疗平台，这些成果都是对这一模式的落地。

#### （三）赋能型模式

该模式借鉴了成都 D 社会企业的邻里集市经验，适用于商业配套不足、闲置空间较多的老旧社区。该模式不依赖重资产投入，而是由社区居委会牵头整合小区闲置架空层、零散空地等低效空间，低成本引入小微社会企业，打造微型便民集市、社区理疗点等业务形式。其核心在于社会效益与经济效益的统一：优先

吸纳社区内下岗职工、残障群体就业，并将社企部分营收划入社区微公益基金，用于老旧设施微改造和困难居民帮扶。这种模式投入低、复制门槛小，能够快速激活社区微循环。

### 四、结论与进一步讨论

#### （一）研究结论总结

本研究通过对多元主体协同视角下社会企业参与社区治理的模式与路径分析，得出以下主要结论：第一，社会企业依托项目式、耦合式、应急式等路径嵌入社区治理，但面临商业、公益、政治三重性质在逻辑上的内在冲突，政府从制度、资源、规范三个维度实现有效协同的核心抓手。第二，立足社区资源禀赋差异，可提炼出嵌入型、共建型、赋能型三类可落地的发展模式，分别适配城郊、城区和老旧小区三类典型场景，其核心共性在于“公益底线 + 市场造血 + 收益反哺”，本文的多个案例验证了模式的实操性与有效性。

#### （二）实践启示与建议

基于上述结论，优化社会企业参与社区治理的路径可从以下方面着手：一是健全社区社会企业的认证体系与进行监管的法律法规，明确公益支出下限与利润的反哺比例，从制度上平衡三重逻辑冲突。二完善由社区居委会、居民代表、第三方监事组成的多元制衡架构，推行职业经理人的规范化培育，筑牢公益运营底线。三是坚持内部资源盘活与外部资源导入并举，拓宽长效造血的渠道，并区分普惠公益与市场化业务的分层布局。四是搭建信息全透明公示制度与常态化居民共建机制，构建居民与社企的利益共同体，消解认同冲突。

#### （三）研究局限与展望

本研究虽对社会企业参与社区治理的模式与路径进行了系统分析，但仍存在一定局限性。首先，案例样本主要集中于浙江、四川等地，样本地域覆盖面有限，可能影响结论的普适性。其次，研究方法以定性分析为主，缺乏运营数据的量化测算，难以精确衡量政府引导对社企治理效果的贡献度。未来研究可从以下几方面展开：一是拓展样本范围，纳入中西部县域及乡村社区的实践案例，开展比较研究；二是在数字化转型背景下，探索“智慧平台 + 社企”的新模式，研究大数据如何赋能社企精准匹配居民需求；三是进一步关注社会企业参与社区治理的政策细化研究，持续推动社会企业的统一认证标准与支持体系的建立。

### 参考文献

- [1] 温雪梅，吴炫菲. 党建引领下的社区自治何以可能？——一个多重逻辑的分析框架 [J]. 长白学刊，2024(2):14-28.
- [2] 尹利民，张洁. 社区社会企业嵌入城市社区治理的多重逻辑——基于 A 区的经验分析 [J]. 南昌大学学报（人文社会科学版），2026，57(1):145-155.
- [3] 崔月琴，杜德安. 社会企业参与社区治理的路径及实践困境研究——以 Z 集团 S 社区居家养老服务中心为例 [J]. 福建论坛（人文社会科学版），2023，(2):174-186.
- [4] 刘玉焕，尹玉林，李丹. 社会企业多元制度逻辑冲突的探索性分析 [J]. 研究与发展管理，2020，32(3):12.
- [5] 原珂，卫萌萌. 社区社会企业及其发展：基于 S 省 C 市的考察 [J]. 行政管理改革，2025(10):78-87.
- [6] 哈洪颖，马良灿. 社会力量参与社区矫正遭遇的实践困境与治理图景 [J]. 山东社会科学，2017(6):6.DOI:CNKI:SUN:SDSK.0.2017-06-014.
- [7] 蔡华玲. 共建“熟人社会”：社区治理共同体建设的困境审思与复合重塑 [J]. 社会科学辑刊，2024(4):97-104.
- [8] 杜力. 领导型经纪：党建引领基层社会治理的新解释——基于 A 区治理创新的案例分析 [J]. 东北大学学报（社会科学版），2024，26(2):69-80.
- [9] 王玲，刘常兰，张帅一. 嵌入式合作：党建引领社区居家养老服务的逻辑与路径研究——“社区 + 国企”治理模式的启示 [J]. 人口与发展，2022(5):84-94.
- [10] 朱耀垠，尔古玛玛，夏璇. 发挥社区社会企业参与社区治理的积极作用——基于成都市社区社会企业的案例分析 [J]. 社会治理，2022(6):86-94.