

分类桥接嵌入：慈善组织如何融入基层治理

刘黄娟

[摘要] 以社区基金会为代表的慈善组织在助力共同富裕和基层社会治理创新中成绩亮眼。基于深入实践调研后选取的“外部政府指导—内部组织运行”维度，社区基金会被分为实质指导—运作倾向型、实质指导—资助倾向型、象征指导—运作倾向型和象征指导—资助倾向型。本研究采用“最大求同法”进行四种类型社区基金会嵌入社区治理模式归纳，发现我国社区基金会主要采用环境类嵌入、关系类嵌入、文化类嵌入、项目类嵌入和能力培训类嵌入五种桥接嵌入机制。不同类型社区基金会“分类桥接嵌入”模式和自我中心网络样态被刻画出来，用来克服悬浮困境和难融合困境，接通从一般嵌入到成功嵌入的“最后一公里”，为激发慈善组织在基层治理能力现代化中发挥深度参与和能动性作用提供科学依据。

[关键词] 社区基金会；社区治理；分类桥接嵌入；外部政府指导；内部组织运行

一、问题提出与文献综述

慈善资源优先本地化并不是一个自私选项，相反是一个追求慈善绩效的良策。^①在社区中发挥慈善组织的“分配主体”功能、发挥慈善活动的“分配执行”功能是在全面推进共同富裕的背景下充分发挥“慈善事业”所具有的“第三次分配”功能的具象化。^②

社区基金会是“一个通过由企业、非营利组织和政府组织合作设立的独立机构来激励和支持社区公共服务的基金会”，^③是社会组织的一大表现形式和“新的发展方向”，^④也是慈善组织的一大来源。社区基金会是“西方舶来品”——1914年，全球首家致力于服务社区发展的克利夫兰社区基金会由美国克利夫兰信托公司捐赠成立，经百余年的发展，在全球具有广泛影响力。我国首家以服务社区为宗旨和使命的桃源居公益事业发展基金会于2008年11月在深圳成立，为此后社区基金会参与社区治理的16年发展历程提供了“中国样本”。现有文献在广角

[作者简介] 刘黄娟，西南财经大学公共管理学院讲师、硕士生导师。主要研究方向：非营利组织管理、社区慈善和基层治理。

[基金项目] 国家社会科学基金青年项目“社区慈善助推共同富裕的机制与路径研究”（23CSH079）。

① 苗青：《助力共同富裕的第三次分配：作用、掣肘与重点举措》，《社会保障评论》2022年第5期。

② 吕鑫：《从慈善事业到第三次分配：理论解析、实践现状与规范重构》，《社会保障评论》2022年第5期。

③ 翁士洪：《社区基金会：理论逻辑与治理重塑》，《社会科学》2021年第8期。

④ 李韵、涂晓芳：《社区基金会成长成熟的路径研究——基于44个社区基金会的定性比较分析》，《中国行政管理》2020年第9期。

层面上集中于探讨社区基金会的概念、类型、功能定位和发展路径等,^①同时也有部分学者从窄角层面探究了社区基金会作为地方典型案例的在地化实践,^②但均需要重新审视西方理论适用性,构建与时俱进的理论指导框架。

慈善组织在推广最佳实践、努力提升优化内部能力的同时,不可忽视自身在政慈合作中扮演的角色和发挥的作用。^③与政府路径对比,慈善组织路径下社区治理的亮点在于自主性程度、居民参与程度、多元程度更为突出,参与治理的行动者、组织或实体之间的相互联系和关系被视为一个关系治理网络,而不是一个等级结构,这正是网络治理所强调的,也是社会网络分析理论的优势所在。^④网络理论中的关键概念包括节点和联系,该理论考察了这些联系如何影响决策、资源分配和政策实施。同时,网络理论使研究人员能够通过绘制关系图、确定有影响力的参与者、评估信息和资源的流动来理解复杂的治理系统,提供了对非正式网络和合作的见解,而这些在正式治理结构中可能并不明显。已有分析社区治理多元主体间关系的研究多采用多中心理论和多元治理理论。多中心往往意味着无中心;^⑤多元治理理论往往将社会组织作为“多元中的一元”,仍然以政府对社区的治理作为主要视角。^⑥因此,研究社区基金会如何主动、成功地融入社区治理而不至被淹没在“多元”之中,以充分发挥社区基金会的自主性具有重要意义。

目前围绕社区基金会融入社区治理的研究大致分为两大阵营,即“社区治理共同体建设说”^⑦与“社区基金会功能说”。^⑧社区基金会普遍具有链接社区治理资源、构建社区公益网络、搭建社区公益平台、优化社区服务提供等重要功能。^⑨但是,共同体构建和资源整合功能都离不开社会网络分析范式,“社区治理共同体建设说”和“社区基金会功能说”均可被整合进社会网络分析理论。一般性社会网络分析理论中的概念,诸如“强弱关系”“结构洞”“桥接关系”,放在一般性关系网络情境中,难逃“多元主义”的窠臼,只有将其置于有方向、有顺序、有能动意义的“嵌入”关系网络中,才能更好解释慈善组织的撬动作用。“嵌入”的机理往往与“自我中心网络”“结构洞”“桥接点/关键节点”等代表性概念联系在一起。第一,自我中心网络由唯一的中心节点(即自我中心)以及中心节点的邻居点(即联系人)组成,该概念侧重于

① 章敏敏、夏建中:《社区基金会的运作模式及在我国的发展研究——基于深圳市社区基金会的调研》,《中州学刊》2014年第12期。

② 原珂、赵建玲:《政府发起型社区基金会成因及其运作逻辑——基于D市社区基金会集合性个案的在地化观察》,《甘肃行政学院学报》2022年第2期。

③ 杨永政:《环境约束、慈善组织异化与政府注意力转移:一个政慈合作项目为何难以可持续?》,《社会保障评论》2023年第5期。

④ 参见刘军:《社会网络分析导论》,社会科学文献出版社,2004年。

⑤ 参见康晓光:《非营利组织管理》,中国人民大学出版社,2020年。

⑥ 边防、吕斌:《转型期中国城市多元参与式社区治理模式研究》,《城市规划》2019年第43期。

⑦ 何明洁、潘语:《资源视角下社区基金会对社区治理的作用研究——基于成都市15支社区基金的分析》,《社会工作与管理》2021年第21期;徐选国、王曼曼:《行政借道与浮动生长:政府主导型社区基金会参与社区治理的双重逻辑》,《河海大学学报(哲学社会科学版)》2023年第25期。

⑧ 原珂:《社区基金会概念内涵及属性特征辨析》,《晋阳学刊》2023年第1期。

⑨ 徐宇珊:《我国社区基金会的功能定位与实现路径——基于美国社区基金会与地方联合劝募经验的启发与借鉴》,《中国行政管理》2017年第7期;黄政:《资源链接与服务供给:社区基金会的功能及其发挥》,《社会建设》2020年第7期。

研究单个中心节点的性质，以及该中心点与其他任何一个节点间的关系。^①第二，社会网络中的节点间无直接联系或关系间断的现象被称为“结构洞”，侧重于强调同时连接两个结构洞的位置(点)在信息等资源交换上更具优势。^②第三，施瓦兹等进一步发展了网络中的“峰点分析”。一般认为，如果一个点比任何与之相连的点更处于中心地位，则称该点为“峰点”。把两个或多个峰点连在一起的点叫做“桥接点”。^③综上所述，社会网络的相关概念和解释适用于分析社区基金会嵌入社区治理的现象。

“嵌入性”和“社会网络”相伴相生，嵌入性理论能够弥补社会网络分析在解释具体关系如何形成、主体如何嵌入社会网络结构等微观机制时的不足。^④我国学者立足于中国场景，将嵌入运用于医养结合类养老模式构建、社会工作发展路径构建以及复合型国家治理等领域。^⑤社区基金会在参与社区治理的过程中，需要构建社会关系网络并与各个治理主体互动，因此，“嵌入”这一概念在社区基金会参与社区治理情境中具有强适配性和强规范性。

针对社区多元主体的网络治理格局，当前主要有结构嵌入、文化嵌入、领导力嵌入三类嵌入方式，^⑥其对应的路径和机制各有侧重。Uzzi认为网络嵌入的光谱两端是结构性嵌入和文化性嵌入；^⑦Granovetter提出结构嵌入性和关系嵌入性分析框架。^⑧两人的分类虽有不同，但总体分为硬性嵌入和软性嵌入两大类。Zukin和Dimaggio根据嵌入内容构建结构、认知、文化和政治嵌入性分析框架；^⑨Andersson、Forsgren和Holm根据嵌入的方式构建业务嵌入性与技术嵌入性分析框架。^⑩现阶段需要用社会网络分析理论将前述嵌入类型进行统一，以便系统化地呈现社区基金会嵌入社区治理的背景基础、路径机制、嵌入效果，更好地揭示嵌入规律，构建嵌入长效机制。

社区基金会嵌入社区治理网络的路径和机制选择受到内外双重因素的交互影响。一是外

① Linton Freeman, "Centered Graphs and the Structure of Ego Networks," *Mathematical Social Sciences*, 1982, 3(3).

② [美] 罗纳德·伯特著，任敏等译：《结构洞：竞争的结构》，上海人民出版社、格致出版社，2017年。

③ 参见刘军：《社会网络分析》，社会科学文献出版社，2004年。

④ 唐兵、黄冉：《嵌入性理论视角下农村邻避设施中的社会网络结构分析——以江西省F市L镇公墓项目为例》，《中共福建省委党校学报》2022年第6期。

⑤ 刘清发、孙瑞玲：《嵌入性视角下的医养结合养老模式初探》，《西北人口》2014年第35期；尹阿雳等：《双向嵌入：理解中国社会工作发展路径的新视角》，《社会工作》2016年第3期；张慧：《嵌入性理论：发展脉络、理论迁移与研究路径》，《社会科学动态》2022年第7期。

⑥ Brian Uzzi, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect," *American Sociological Review*, 1996, 61(4); Helen Sullivan, "Modernisation, Democratisation and Community Governance," *Local Government Studies*, 2001, (3); 宋洋：《老旧社区治理的创新之道及其内在逻辑——以北京市HC社区治理经验为例》，《学习与探索》2021年第11期；贺芒、陈彪：《文化嵌入视域下的社会治理共同体构建：缘起、模式与路径》，《东北大学学报（社会科学版）》2021年第23期；原珂：《社区基金会本土化过程中社区领导力的构建与型塑》，《理论探索》2022年第2期。

⑦ Brian Uzzi, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(1).

⑧ Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 1973, 78(6).

⑨ 参见 Sharon Zukin, P. J. Dimaggio, *Structures of Capital: The Social Organization of Economy*, Cambridge University Press, 1990.

⑩ Ulf Andersson, et al., "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 2002, 23(11).

在约束条件的影响。现实中的问题导向倒逼社区进行治理方式创新；^①同时，社区的治理结构会影响社区基金会嵌入社区治理的深度和自主程度。例如，在社区主导-政府支持的治理结构下，社区基金会的嵌入就较为容易。^②二是内在驱动力的影响。只有切实提高社区的自组织和社会组织的自身能力，才能解决社区治理原有方式难以应对的新治理理念、复杂治理结构和治理资源碎片化等现状或问题。^③社区基金会这类社会组织自身的参与能力也决定其是否能够实质性地参与社区治理，^④只有成熟度和专业化程度较高、有自身特色的社会组织才能通过提供社区治理服务以实现自身价值。除上述因素之外，社区信息化程度、社区居民认同感高低等因素也会影响社区基金会选择何种机制和路径嵌入到社区治理体系中，^⑤但这些均为后置因素。上述两类主要因素决定嵌入效果和治理难度，外在约束条件和内在驱动力构成不同类型社区基金会的本质性差异。现实中，我国社区尚未形成完全意义上的多元主体治理格局，仍然停留在“行政吸纳社会”阶段，^⑥是否取得实质意义上的政社合作，以及如何实现组织间嵌入有待研究。一般地，当外在的政府指导程度逐渐减弱，社区基金会由于自身发展，其自主性不断递增；当社区基金会融入社区治理的程度由低到高，政府吸纳其嵌入社区治理的难度也随之增加。

作为一种新生的、外来的事物，社区基金会是如何有机融入社会治理中的，其策略和机制如何？这一研究问题具有很强的现实意义。本文构建了社区基金会的“外部政府指导-内部组织运行”两个分类标准，形成了2*2矩阵的4种社区基金会类型。在考察成都市10个社区基金会案例后，采用“最大求同法”发现，案例获得成功的共性可被归纳为“桥接式嵌入”，具体有5种桥接嵌入机制。对不同类型的社区基金会而言，“桥接式嵌入”有不同的排列组合，形成了“分类桥接嵌入”的格局和样态。

二、研究设计和案例选择

（一）研究框架

在共同富裕机会之窗开启下，全国各地逐渐开启社区基金会助力社会治理的实践探索，尤其是2023年成都市委城乡社区发展治理委员会和成都市民政局印发的《关于支持社区基金会高质量发展的八条措施》（简称“社八条”），^⑦对指导成都市走在模式创新探索前列大有裨益。本文以成都市多家社区基金会为调研对象，探究嵌入视角下社区基金会嵌入社区治理的机制和

① 陈雪莲、杨雪冬：《地方政府创新的驱动模式——地方政府干部视角的考察》，《公共管理学报》2009年第6期。

② 陆晶婧：《社会转型背景下的邻里空间、制度能力与社区治理绩效》，复旦大学博士学位论文，2013年。

③ 闫冰：《城市社区治理的碎片化及其整合：协同治理的视角》，《郑州大学学报（哲学社会科学版）》2021年第54期。

④ 孙莉莉、钟杨：《社会组织参与社会治理的绩效评估：理论框架和评估模型》，《宁夏社会科学》2018年第5期。

⑤ 王菁：《城市社区民主治理绩效评估体系的构建与指标设计》，《华东经济管理》2016年第30期。

⑥ 原珂：《社区基金会概念内涵及属性特征辨析》，《晋阳学刊》2023年第1期。

⑦ 中共成都市委城乡社区发展治理委员会、成都市民政局：《关于支持社区基金会高质量发展的八条措施》，人民政协报：<http://www.cdswszw.gov.cn/tzgg/Detail.aspx?id=27261>，2023年4月9日。

路径，即社区基金会如何作为关键节点，通过桥接政府、社会组织、企业等治理主体（社区服务供给方）以及社区（社区服务需求方），进而成功嵌入社区治理？

（二）类型框架

现有社区基金会的分类标准各异，主要基于运作模式和注册资金来源进行主体特征分类。章敏敏和夏建中在美国学者伯仁资等人的研究基础上，认为我国社区基金会呈现混合模式（兼具银行模式和聚集模式）和类聚集模式（具备聚集模式的部分特征）两种倾向。^①徐家良和刘春帅在资源依赖理论的基础上，将社区基金会分为政府主导型、企业主导型和居民主导型。^②李韵和涂晓芳从发起主体和资金获取途径两个维度将社区基金会分为单一主体个体筹资型、单一主体集体筹资型、多元主体个体筹资型和多元主体筹资型，并从功能角度出发将其分为运作型、资助型和混合型。^③

当前关于社区基金会的分类视角繁多，碎片化严重；且在实际调研中发现文献中已有分类与中国社区基金会的实际发展现状和运作规律不符。一方面，在访谈中多家社区基金会的理事或秘书长认为自身并不是单纯的运作型或资助型，运作方式一定是混合型的，是基金会主要负责人领导下的一种注意力分配倾向型活动模式。另一方面，现实中很少有社区基金会是单一主体筹资，多为集政府拨款、社会筹资、自身项目运作收益等多元渠道为一体，不靠外力的居民主导型少之又少。资金来源一定程度决定着外力的指导和介入强度，混合型资金来源下需要区分外部指导的功能和作用。

由于我国社区基金会对政府依附性较强，在其领域、地域和具体的运作机制上都离不开政府指导，^④加上社区基金会组织内部治理和负责人的不同注意力分配作用，^⑤本文将“外部政府指导”和“内部组织运行”作为框架构建的两个维度，根据两类维度内涵，结合实际选择恰当指标进行可操作化测量，将社区基金会分为四种类型，分别对应四种桥接式嵌入模式（见表1）。

表1 “外部政府指导－内部组织运行”矩阵

		内部组织运行	
		运作型倾向	资助型倾向
外部政府指导	实质性指导	(A) 实质指导－运作倾向型	(B) 实质指导－资助倾向型
	象征性指导	(C) 象征指导－运作倾向型	(D) 象征指导－资助倾向型

资料来源：作者自制。

（三）研究方法及数据来源

本研究采用多案例追踪调查的方法，在社区基金会成熟程度、覆盖程度以及资料获取便利

- ① 章敏敏、夏建中：《社区基金会的运作模式及在我国的发展研究——基于深圳市社区基金会的调研》，《中州学刊》2014年第12期。
- ② 徐家良、刘春帅：《资源依赖理论视域下我国社区基金会运行模式研究——基于上海和深圳个案》，《浙江学刊》2016年第1期。
- ③ 李韵、涂晓芳：《社区基金会成长成熟的路径研究——基于44个社区基金会的定性比较分析》，《中国行政管理》2020年第9期。
- ④ 饶锦兴、王筱昀：《社区基金会的全球视野与中国价值》，《开放导报》2014年第5期；施从美、帅凯：《回应性监管：政府主导型社区基金会有效监管的行动策略研究》，《中国行政管理》2020年第7期。
- ⑤ 胡小军、朱健刚：《社区慈善资源的本土化——对中国社区基金会的多案例研究》，《学海》2017年第6期。

等多重因素的综合考虑下,选取成都市10个社区基金会作为调研对象。通过开展为期四个月(2023年6月—2023年10月)的深度调研,并进行为期一年的跟踪和补充性调研,采取实地调研和焦点访谈的方式,分别就现阶段社区基金会运作倾向、与政府联系程度强弱和嵌入社区治理的机制和路径等问题,与各社区基金会理事长、秘书长、平台运营负责人等26位工作人员进行深入访谈后获得大量一手数据(调查报告和访谈记录约12万字),并进行多次回访。通过对各社区基金会的官方网站、微信公众号以及各大网站上的各类报道等二手数据进行归类整理和分析,将调研对象的实际情况与上述矩阵框架和分类维度一一对应,呈现如下(见表2)。

表2 成都市社区基金会具体指标说明

社区基金会基本情况		政府外部指导指标说明			组织内部运行指标说明			
类型及基金会名称		秘书长工资获取途径	成员构成是否涉及党政人员	与政府联系频率强弱和同框次数 ^①	注意力分配(运作:资助)	专职工作人员数	专项基金总捐赠或总支出规模(以2022年数据为主)	特色品牌建设
(A) 实质指导-运作倾向型	锦江区社会组织发展基金会	工会	有 ^②	较多,5次	偏运作(5:5)	12名专职和若干名实习生	捐赠收入411万余元(上半年)	“金拇指大赛”等人才培养项目、“We创益项目”“TSP公益项目”
(B) 实质指导-资助倾向型	武侯社区发展基金会	基金会	有	较多,6次	偏资助(4:6)	5名专职和3名兼职人员	社区基金总收入236万,总支出211万	“春耕计划”“武侯仲夏邻里节”“扎根计划”及信托实践
	新都社区发展基金会	基金会	有	较多,5次	偏资助(3.5:6.5)	5名专职、4名实习生和1名志愿者	捐赠收入480万余元,基金会支出约198万余元	未来社工计划、社区“萌”想家、“仁和场妈妈”
	邛崃社区发展基金会	区级社治委	有	较少,1次	偏资助(3.5:6.5)	1名专职和若干名志愿者	成立至今总收入238万余元,总支出214万余元	“拾柴计划”、“抱薪计划”及多支专项基金
(C) 象征指导-运作倾向型	成华社区发展基金会	基金会	有 ^③	较少,2次	偏运作(7:3)	2名专职,秘书长兼职不兼薪,2名实习生	共筹140万元	“星火计划”、“星光行动”、“领路人计划”、“嗨in社区睦邻节”

① 该指标以2023年6月—7月的数据为参考,数据来源于各基金会官网、网站报道、工作月报等渠道。同框次数4次(含)以上为较多,4次以下为较少。邛崃社区发展基金会没有官网,且公众号没有月报专栏,统计偏少。

② 锦江区社会组织发展基金会与政府宣传部、工会联系密切,秘书长为兼职且有成都市锦江区总工会工会编制。

③ 成华社区发展基金会业务指导单位现为区社治委。

社区基金会基本情况		政府外部指导指标说明			组织内部运行指标说明			
类型及基金会名称		秘书长工资获取途径	成员构成是否涉及党政人员	与政府联系频率强弱和同框次数	注意力分配（运作：资助）	专职工作人员数	专项基金总捐赠或总支出规模（以2022年数据为主）	特色品牌建设
(C) 象征指 导-运作 倾向型	金堂社区发展基金会	基金会	有	较少，1次	偏运作（5:5）	2名专职	专项基金筹款158万余元，总支出77万余元	以“一老一小”为项目开展出发点
	双流社区发展基金会	基金会	有	较少，2次	偏运作（6:4）	1名专职和5名兼职人员	捐赠收入296万余元，公益事业支出355万余元	“万企业兴村·益起向未来”、信义治理“五色志愿服务”及空港新居民大学
	青白江社区发展基金会	基金会	有	较少，1次	偏运作（5:5）	3名专职和1名兼职人员	专项筹款为160万余元，公益支出约125万余元	健康社区伙伴、信托制物业服务模式导入、菁青社区等
	金牛社区发展基金会	基金会	有	较少，1次	偏运作 ^① （5:5）	3名专职和2名实习生	总收入367万余元，总支出236万余元（2021-2022）	“菁治成长计划”等
(D) 象征指 导-资助 倾向型	麓湖社区发展基金会	资助基金会的企业	有仅监事	较少，3次	偏资助 ^② （5:5）	9名专职	捐赠收入547万余元	“绿动计划”及视界美好等4支专项基金、5支小区微基金

资料来源：作者自制。

（四）案例描述：社区基金会嵌入社区治理的四类典型

基于“2*2”分类矩阵和表2的指标梳理，分别选取锦江区社会组织发展基金会、武侯社区发展基金会、双流社区发展基金会和麓湖社区发展基金会作为四类典型案例，通过多案例归纳法对四种社区基金会嵌入社区治理的嵌入过程和嵌入关系进行描述和特征归纳，发现在嵌入视角下，以社区基金会为核心节点向外延伸的触角总体上呈现出资金来源渠道多元、社区治理需求导向、双向有机互动的特点（见图1）。每一幅子图就是一个组织结构样态，形成一个自我中心网络；四幅自我中心网络有一个共性涌现，即均可用关系对进行嵌入分析。

① 金牛社区发展基金会表示由于每个基金会都有自己特色，面向城市社区和农村社区的关注重点不一样，因此运作和资助往往同时进行，从注意力分配比例上就是5:5，金堂社区发展基金会和青白江社区发展基金会类似。

② 麓湖社区发展基金会秘书长表示：“没有具体统计过，资助偏多；但注意力分配是主观判断，基金会自己参与策划和项目设计也较多，可认为是一半一半。”

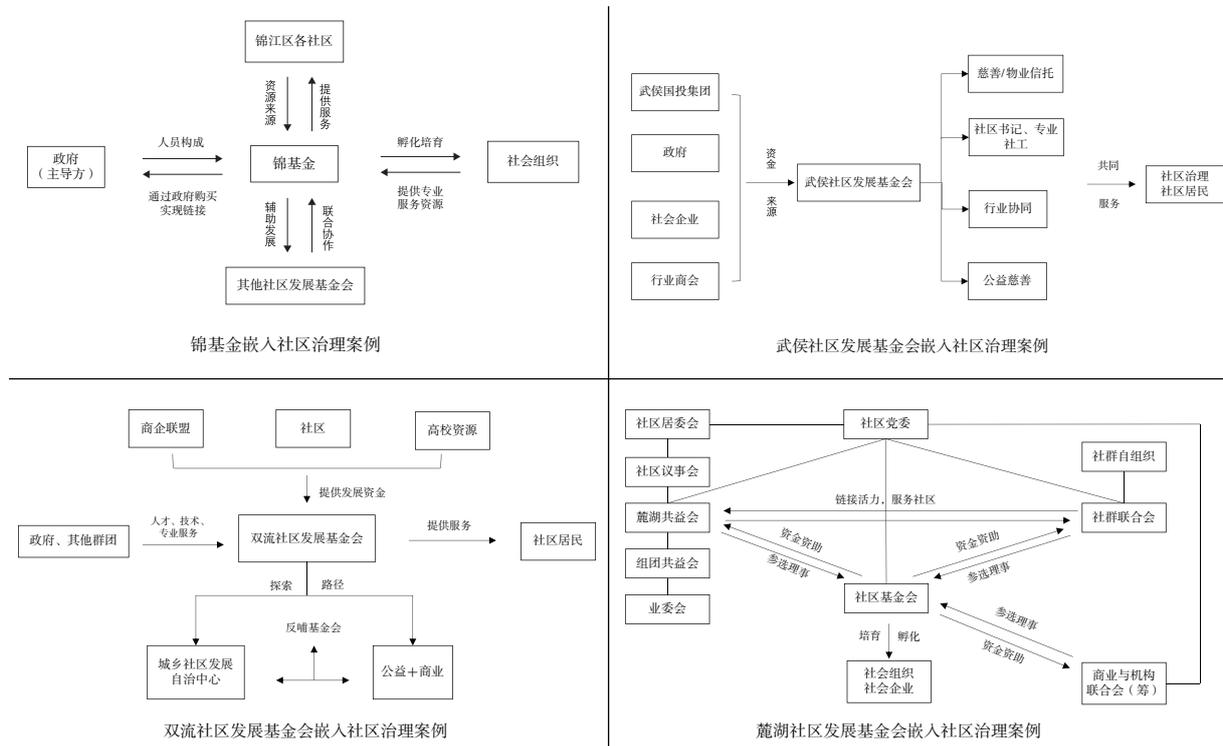


图 1 社区基金会嵌入社区治理自我中心网络图

三、案例分析：社区基金会嵌入社区治理的机制和路径

通过对四大典型社区基金会嵌入社区治理自我中心网络的案例描述，采用“最大求同法”进行路径和因果机制归纳，发现我国社区基金会主要采用环境类嵌入、关系类嵌入、文化类嵌入、项目类嵌入和能力培训类嵌入五种桥接嵌入机制成功地参与社区治理。本文还刻画和分析出不同类型社区基金会如何充当“桥接点”（即自我中心网络核心节点），通过主动对外互动的“关系对”，加强能动嵌入，克服社区治理的悬浮困境和慈善组织难融合的困境。最终依据社会网络的桥接特征，以桥接关系对为分析单位，基于桥接路径这一统一标准，归纳出环境类和项目类两种硬性嵌入类型和关系类、文化类、能力培训类三种软性嵌入类型（见表 3）。

（一）环境类嵌入机制及路径分析

“武侯社区发展基金会与立邦中国的合作从 2019 年开始，已经是第三年了。‘为爱上色’ ART+ 是一个非常好的公益项目，这样做符合成都正在倡导的居民生活美学和城市微更新，是一个很好的、多元共治的典型案例。”（访谈资料：WH20230808）“我们一起经历的事，终将把我们连为一体。即使生活的一切都在碎片化，传统和仪式也让我们找回整体，这些仪式感里存放着我们不同的过往，书写的却是共同的记忆。”（访谈资料：LH20230727）

社区基金会通过把握社区居民生活美学和城市微更新的机会，改善社区环境，从物质上和精神上打造社区共同体，均属于环境类嵌入，也是一种结构性嵌入，采用了“社区基金会 - 社会组织”“社区基金会 - 社区”两个关系对作为嵌入路径。

环境类嵌入是指社区发展基金会以保护社区生态环境、改善居民生活质量的社区治理需求为出发点，在项目设计上体现共建共享，让居民等治理主体与生态环境产生情感联结，激发其参与社区治理的主动性和积极性。武侯社区发展基金会采用居住环境嵌入，进行老旧小区院落改造和城市微更新；麓湖社区发展基金会同样采用居住环境嵌入，立足社区生态特色打造麓湖生态城，设置社区节日、开展湿地教育等活动将居民意见纳入麓湖共益会水质检测议案，多渠道支持、参与麓湖水系污染的治理，实现人与自然和谐共生的宜居环境。双流社区发展基金会聚焦于空间环境嵌入，通过社区闲置资源空间的再利用，运用社区基金会的专项基金，与成都市生命关怀协会、蛟龙社区联合举办首个全龄友好社区服务综合体，促进了“社区基金会-社会组织”和“社区基金会-社区”这两对关系的良好发展。

（二）关系类嵌入机制及路径分析

“顶层架构决定了基金会的决策层一定来源于社区的多元主体，包括居民、社团成员、未来社区的行业。这三个构成了它的核心来源。然后还包括专家。专家代表这个城市的发展眼光，他的决策的出发点不仅仅局限于一个社区。专家的加入有助于提升理事的眼界和格局。”（访谈资料：LH20230727）“特别是从2017年以来，社会治理委员会成立之后，政府购买服务增多，我们锦基金联合政府相关部门以‘专项基金+专项项目’运作形式，整合社会资源助力基层治理创新。同时，就我们自身的收入来看，政府购买占我们收入的大部分，正是如此，我们与政府部门的联系也越发紧密。”（访谈资料：JJ20230731）

社区基金会通过团结社区治理相关的多元主体，发挥能动性和积极性，构建多主体之间的关系对，属于关系类嵌入，是一种软性嵌入，采用了“社区基金会-企业”“社区基金会-社区”两个关系对作为嵌入路径。

关系类嵌入包括人员和资源的链接，引导多元力量参与社区治理。锦江区社会组织发展基金会通过政府购买服务，实现与政府的深度链接和社会资源的优化配置，以政府购买所得收入作为基金会自身运作的主要资金来源，实现与政府的双向有机互动。双流社区发展基金会联合医院、健身器材公司和社区等多个主体开展肿瘤筛查活动、“适老化改造”和公益图书馆建设等，与多个高校、企业签订战略合作，实现了“优势互补、共谋发展、互惠互利、实现双赢、校地联动”的“社区基金会-社会组织”关系的可持续发展。麓湖社区发展基金会将居民、社群联合会、专家等纳入社区基金会理事会，在熟悉掌握社区内部资源的同时，筛选、整合外部多方资源，实现供需对接，并通过孵化和培育社会组织，实现自身“造血式发展”，通过维护“社区基金会-企业”“社区基金会-社区”的关系，为嵌入社区治理蓄力赋能。

（三）文化类嵌入机制及路径分析

“We 创益项目通过培育社会组织，传递公益文化的理念。锦基金注重弘扬社会主义核心价值观和公益精神，鼓励社会组织在发展过程中践行社会责任，为社区和社会做出积极贡献。”（访谈资料：JJ20230731）“海报上的图案是鱼型的灯笼。这就是中国元素文化。我的思路是说一定要把麓湖的三种颜色展示出来：蓝色象征广阔、海纳百川、开放、包容；麓湖是红砂岩地貌，红色就代表大地、文化、血液、热情；绿色意味自然、健康、生命。”（访谈资料：

LH20230727)

社区基金会通过传递公益理念、公益精神和价值观,进行慈善思想倡导重塑社区治理中的精神文化,属于文化类嵌入和软性嵌入,采用“社区基金会-社区”关系对作为嵌入路径。

文化类嵌入是指社区基金会汲取传统文化中的慈善因素,借助人际关系网络或信息技术平台等进行文化传播,将邻里互助等中国特色优秀传统文化嵌入社区治理。^①同时,在机制构建的过程中有利于形成主客体间的身份认同,建立共同的价值观和信念体系。锦江区社会组织发展基金会通过文化传播嵌入,建设“We 创益”品牌项目,在培育发展社会组织的同时注入公益精神,用社会主义核心价值观凝聚起社会组织间的道德感,打造具有公益文化底蕴的孵化培育平台,以文化作为联系社区基金会与社会组织的纽带,引导并激发社会组织的社会责任感、创新精神。武侯社区发展基金会通过文化溯源嵌入,依托在地文化基因,发掘武侯祠、望江楼、华西坝等历史底蕴,在“武侯仲夏邻里节”开展丰富多彩的文化娱乐和宣传活动,以文化力量打破社区邻里之间的陌生感,创造邻里守望和互帮互助的社区氛围,实现“社区基金会-社区”关系的长效发展。麓湖社区发展基金会同样通过文化溯源嵌入,将出土于三星堆文物中的鱼头鸟尾元素运用到麓湖渔获节陶土鱼盆制作的体验活动,通过坚持举办麓湖龙舟节,以文化传承的方式将社区基金会的发展与社区文化活动的举办联系起来。

(四) 项目类嵌入机制及路径分析

“我们针对本地的社工大学生,主持建立大学生成长营,以学校组队的形式来参加成长营。我们会给到他们一些支持,包括最后他们项目落到社区去开展实践服务项目,全程都有专业人员提供指导。由于本地开设社工专业的学校并不多,我们想给到他们更多支持,就计划给各个学校的学生一个平台,给予同辈支持。目前,我们基本上每周或者是每月会定期以聚会的形式,进行专业的和实践的交流。”(访谈资料:JJ20230731)“我们想为他们创造一种学习的氛围,为他们提供‘生长’的空间,引导并服务于他们未来的人生规划。以办大学的理念办社区,增设一大批学习的‘硬件’和‘软件’,让社区成为没有围墙的‘空港新居民大学’,新居民的生活,也跟大学生的生活十分相似了。”(访谈资料:WH20230808)

社区基金会通过设计创新性的项目获得吸引力和影响力,以及募集资金和聚合资源来参与社区治理,属于项目类嵌入和硬性嵌入,可以形成不断创新迭代的模式,采用了“社区基金会-政府”“社区基金会-社会组织”“社区基金会-企业”三种关系对作为嵌入路径。

项目类嵌入是指社区基金会利用项目再造或项目创新的路径,联合专业社工机构将资源引进社区,孵化和培育社区社会组织,并通过资助、培训等方式助力社区治理、社区建设。锦江区社会组织发展基金会通过开展“金拇指大赛”、大学生训练营和“种子计划”等项目,为大学生提供培训和交流的平台;同时为社会组织提供全方位的支持,建立了“社区基金会-社会组织”间紧密的合作关系。武侯社区发展基金会实施“春耕计划”,聚焦养老、教育、老旧院落治理等领域,实现社区基础设施和环境等方面的可持续发展,创新性地 将慈善信托延伸至社区女性就业、社区公共体育服务水平的提高等领域,形成了“社区社会企业-社区基金会-社

^① 高静华:《中国特色慈善事业的文化动因》,《社会保障评论》2023年第1期。

会组织”的社区公益良性闭环。双流社区发展基金会依托辖区产业特色，以流水线工人对文体娱乐、教育培训等需求为出发点，与政府、社工组织等多方探讨，贯彻“按办大学的理念办社区”，打造空港新居民大学，整合高校、知名教育培训机构等活动资源，打通“社区基金会—政府”“社区基金会—社会组织”资源互通渠道。麓湖社区发展基金会的商业模式走在前列，联合专业社工机构成立麓邻公司开展食品生鲜、软装家具等团购服务，将盈利的50%反哺麓湖社区发展基金会，吸引社区外的专业机构入驻社区开设课程，利用“社区基金会—社会组织”的健康关系助力社区的建设与发展。

（五）能力培训类嵌入机制及路径分析

“书记和副书记都是比较核心的干部，但书记和副书记的能力差距还是非常的大。所以我们现在项目发展部就在开展相关工作。在实地调研中我们了解到，同样都是副书记，其工作能力却有很大差距。那些能力相对不那么出众的副书记可能是缺乏平台和机会。我们会专门给到副书记一些项目去做相关的行动研究，指导他们完成调研报告，并给予一定的奖励，提升副书记价值感和存在感。”（访谈资料：JJ20230731）“社区基金会区别于慈善联合会这种大慈善组织，区别于红十字会这种专业慈善组织的地方在于：社区基金会如何去发现自己的特色亮点，如何去调动小区的这种资源，我们就想，社区的资源到底是什么？无非就是人、社区的这种载体空间、社区的商业资源三大板块。”（访谈资料：SL20230808）

社区基金会通过提高活动组织者的能力、社区空间利用率、流动率和社区资源整合效果，属于能力培训类嵌入和一种软性嵌入，采用了“社区基金会—企业”关系对作为嵌入路径。

能力培训类嵌入是指社区基金会一方面提升组织内部发展能力和满足社区内部治理需求，另一方面通过开展专项的志愿者培训或社区公益人才培养等活动，推动人人慈善和储备优秀社区工作人才。在锦江区社会组织发展基金会嵌入社区治理的实践中，社区书记能力培养成为素养培育的重要示范：通过与高校合作、社区调研以及专业培训，基金会为社区副书记提供成长和发展机会，利用“社区基金会—社区”这一关系对实现素养培育与社区发展的有机融合。武侯社区发展基金会聚焦人才培养，以青年视角与社区对话，发起“益义非凡”大学生公益骨干培育项目，引入高校学生深度参与社区治理，通过激活“社区基金会—社区”这一关系对，将大学生自我成长挖掘和解决社区需求相结合。双流社区发展基金会坚持人才导向，开展“航鹰人才培养计划—应急医疗进社区”项目，以“理论+实操+体验”的课程安排培育专项志愿者，为社区的应急管理注入专业的年轻化力量。

表3 成都市社区发展基金会典型案例嵌入机制总结

嵌入模式及所属类型	基金会名称	嵌入机制				
		环境类嵌入	关系类嵌入	文化类嵌入	项目类嵌入	能力培训类嵌入
模式1 实质指导—运作倾向型	锦江区社会组织发展基金会	-	关系链接嵌入	文化传播嵌入	项目创新嵌入	社区副书记能力培育
模式2 实质指导—资助倾向型	武侯社区发展基金会	居住环境嵌入	关系链接嵌入	文化溯源嵌入	项目创新嵌入	大学生公益骨干培育

嵌入模式及所属类型	基金会名称	嵌入机制				
		环境类嵌入	关系类嵌入	文化类嵌入	项目类嵌入	能力培训类嵌入
模式3 象征指导-运作倾向型	双流社区发展基金会	空间环境嵌入	关系链接嵌入	-	项目创新嵌入	培育专项志愿者
模式4 象征指导-资助倾向型	麓湖社区发展基金会	居住环境嵌入	关系链接嵌入	文化溯源嵌入	项目创新嵌入	-

资料来源：作者自制。

归纳不同的嵌入机制并对“嵌入模式及所属类型”进行理论性分析的作用在于打破社区基金会“各有各的特色，无法复制”的迷思，表明不同外部环境和内部资源对应着不同社区基金会类型的嵌入基础，其嵌入过程和嵌入效果均有不同，具有类型学意义。其对应的社会网络也不同，社区基金会能动性发挥的主要关系对（路径和机制）也是不同的。此外，五种嵌入机制具有内在逻辑和联系：硬性嵌入涌现出环境类嵌入、项目类嵌入两类机制；软性嵌入涌现出关系类嵌入、文化类嵌入、能力培训类嵌入三类机制。具体进行横向和纵向比较如下。

从横向分类嵌入的模式来看，以四个“自我中心网络”中的关系对为分析单位，表3显示四种分类桥接嵌入样态在嵌入路径即关系对上有明显差异，且同一类社区基金会嵌入样态有不同的嵌入机制。（A）实质指导-运作倾向型社区基金会主要通过社区基金会与政府、社区和社会组织形成的关系来嵌入社区治理，表现为关系类、文化类、项目类和能力培训类四种嵌入社区治理的桥接方式；（B）实质指导-资助倾向型社区基金会主要通过与社会、社会组织和企业形成的关系来嵌入社区治理，表现为环境类、关系类、文化类、项目类和能力培训类五种嵌入社区治理的桥接方式；（C）象征指导-运作倾向型社区基金会主要通过与社会、社区、社会组织和企业形成的关系来嵌入社区治理，表现为环境类、关系类、项目类和能力培训类四种嵌入社区治理的桥接方式；（D）象征指导-资助倾向型主要通过社区基金会与社区、企业形成的关系来嵌入社区治理，表现为环境类、关系类、文化类和项目类四种嵌入社区治理的桥接方式。总之，“实质指导-资助倾向型”的嵌入模式更加有利于发挥社区基金会嵌入社区治理的作用。

从纵向嵌入机制来看，即使同为一类桥接式嵌入机制，不同类型的社区基金会也具有不同的嵌入样态，所需要外部政府的干预程度和内部组织治理能力的资源也不同。实质指导-运作倾向型社区基金会没有环境类嵌入，原因在于环境指导旨在改变整个社区环境，需要大量的资金；同时并不需要政府对社区内部营造的效果和方式进行过多介入。文化嵌入路径不适合象征指导-运作倾向型社区基金会，需要更多的政府指导和资金资助，原因在于文化类嵌入需要大笔资金去打造，但是需要政府的有效引导和介入。能力培训类嵌入在象征指导-资助倾向型模式下是失灵的，需要更多的实质性指导、运作空间、能力培训，同时需要社区基金会投入人力、物力去运作。综合来看，关系类嵌入和项目类嵌入是当前社区基金会成功嵌入社区治理的基础，而环境类嵌入、文化类嵌入、能力培训类嵌入在有的社区基金会类型中未能做到全覆盖，存在一定程度的弹性空间。

四、结论与讨论

（一）一个新的故事线——分类桥接嵌入样态

在中国治理现代化的时代背景下，慈善组织由“嵌入”到最终“融入”，并推动基层善治的实现，反映出“慈善组织”从基层治理中的一个“边缘角色”或“多中心之一”到“积极行动者”的历史动态变迁过程，隐含一种行政吸纳社会的可能，体现着社会进步。

本研究以社会网络分析为理论基础，采用“最大求同法”对社区基金会融入社区治理的典型案例进行分析和归纳，借助自我中心网络和嵌入的核心概念，首次提炼出“分类桥接嵌入”概念，并总结出“分类桥接嵌入”如何作为一种有效的路径方法进行嵌入，其中社会网络分析是适用于解释基层治理中社区基金会等慈善组织的能动机制和主动撬动基层治理效能作用的视角，能够发现隐藏的联系，分析权力动态，并识别出治理网络中有影响力的参与者，提供了对复杂治理系统的全面理解，并为有效协作、资源分配和决策战略提供了信息和依据。

“分类桥接嵌入”概念有两层涵义。一是“桥接式嵌入”，以形成关系对的方式共同作用于社区基金会嵌入社区治理的自我中心网络，桥接式嵌入机制主要有环境类、关系类、文化类、项目类和能力培训类五种，每一种嵌入机制都根据社区资源特征有不同的路径选择。二是“分类式嵌入”，即“外部指导/内部运行”与机制类型的组合形成了四种嵌入样态，在“桥接式嵌入”基础上结合“社区基金会类型划分”的客观现实和约束条件，形成“分类桥接嵌入”这一精准概念。

“分类桥接嵌入”整合了结构嵌入、文化嵌入和引领改革嵌入。“桥接嵌入”概念是对既有“桥接点”概念和“嵌入”概念的整合，既有对文献综述中提到的社区基金会嵌入社区治理的“结构嵌入、文化嵌入和引领改革嵌入”机制和路径的发展，也有对“引领改革”的驳斥，对社会网络分析理论的贡献在于提供了微观验证情景和中国化情景。

相比较已有研究，本文丰富了硬性嵌入和软性嵌入的分析框架，即在硬性嵌入分析框架（结构嵌入）中增加了环境嵌入和项目嵌入，在软性嵌入分析框架（文化嵌入、关系嵌入）中增加了能力培训嵌入。结合社区这一服务对象和范围，环境嵌入、项目嵌入、能力培训嵌入、文化嵌入和关系嵌入都是有因必有果的规律性机制，是社区基金会作为核心节点发挥能动性和桥接功能后的作用机制，可用于过程性分析。因此，上述都是实质性的因果机制，而非仅仅是领域、功能和形式。

“桥接式嵌入”强调了慈善组织作为网络中心的可能性，围绕慈善活动向四周发散、桥接、互动，反对一味的“多中心论”和“无中心论”。自我中心网络并非一般意义上的参与，而是有方向性的、硬性和软性相结合的深度嵌入。

本文认为四个成功嵌入的典型案件呈现出了社区基金会融入社区治理的四种样态。核心影响要素主要有三类。一是外部政府指导对社区基金会嵌入社区治理关系网络的影响。外部政府指导可以提供财政拨款支持、政府购买社会服务、政社关系的实质性合作、政府的站台和背书、获取居民认同和参与、号召社会资源聚集于社区等外部环境的合法性资源支持。二是内部组织运行对

社区基金会嵌入社区治理关系网络具有重要影响,可以为此提供自主的注意力分配、专业的人才支持、完善的内部治理、坚定的公益服务品牌意识等内部组织的实力性和策略性的社区、社会资本支持。三是具体嵌入机制和路径对社区基金会融入社区治理的影响。稳定的嵌入机制和多样的嵌入路径可以提供社区环境营造、自我中心网络关系、本地文化资源、创意项目设计、针对性能力提升等社区基金会自我中心网络带来的可持续性社会资源。对两个分类指标意义的重申能够更好地为社区基金会成功融入社区治理的“最后一公里”提供保障,创造有利条件。

“分类桥接嵌入”新概念的提出具有重要现实意义,成都市社区基金会作为慈善组织的一种抽样代表,可以应用于各种社区治理主体,不仅对社区基金会,而且对其他慈善组织、社会组织,自组织、社会企业,甚至政府组织都有参考价值。尤其针对多元治理、多中心治理带来的“无中心”“失序”“新型九龙治水”的新情况,提供了一种指导基层治理的主动性、积极性、网络性的能动方案。

(二) 与已有研究的比较和创新性启示

与已有研究结论相比,本文有以下几个新的发现。第一,社区基金会不是边缘组织,而是作为关键节点,可以形成自我中心网络和小世界。社区社会组织不仅具有专业性、中立性、稳定性和融合性四大特征,^①还具有互动性、主动性、能动性特征,发挥网络节点的作用和功能。在实践中不应该只是致力于使社区基金会成为当前基层社会治理亟需创新背景下构建社区治理共同体的有力一环,而是应该成为“关键一环”,围绕嵌入活动形成更强大的自我中心网络。

第二,社区基金会发挥的不是领导力而是影响力作用,包括公益文化倡导和盘活本地文化资源的做法提倡。这表明我国在社区里活动的慈善组织正在迎难而上,发挥自身的主动性和积极性以及自我中心网络功能。社区基金会在发挥“资源链接者”“参与者”“陪伴者”等社区领导力的多维作用,引领社区的变革与发展方向时,^②应当注重对社区基金会具有的捐赠者服务、资源平台和社区领导者的三角功能进行中国式的在地化反思,不再是从“准资源平台”迈向社区领导者,^③而是应该从“资源聚合平台”迈向社区核心影响者。社区基金会目前尚不具备领导社区治理的能力,更多的是分类桥接式参与和嵌入。不能忽视政府为社区基金会提供合法性背书的作用,因为这一背书有助于其获取社区资源,获得居民认可。同时,社区基金会所采取的“盘活本地文化资源”做法是有益自我造血策略。

第三,社区基金会在社区治理网络中并非简单嵌入,而是在这一过程中发挥了类似结构洞的作用。基于非重复性的结构、文化、影响力嵌入,以及非悬浮治理和向行政借道,慈善组织的嵌入基层治理应当是在已有多元治理、协同治理基础上的网络桥接式嵌入,以及具有融入社区居民指向的有效性嵌入。尽管当前社区通过不同形式的活动将行政部门、捐赠人、社区两委、居民群众和其他社会组织等不同群体卷入社区的正常运行和发展治理工作中,通过充当政府与

① 徐宇珊:《我国社区基金会的功能定位与实现路径——基于美国社区基金会与地方联合劝募经验的启发与借鉴》,《中国行政管理》2017年第7期。

② 原珂:《社区基金会本土化过程中社区领导力的构建与型塑》,《理论探索》2022年第2期。

③ 田蓉:《从“准资源平台”迈向社区领导者——社区基金会功能三角在地化实践反思》,《河北学刊》2017年第1期。

市场的补充者和调节器来解决社区内部矛盾与增强社区治理活力。^①但是，我国现阶段的社区基金会等慈善组织的发展，在自主性探索和“五社联动”普遍性规律探索上有待加强。

内外双重因素，即外部干预和内部注意力分配的综合因素共同作用于慈善组织功能发挥，并决定了慈善组织的嵌入机制和路径。第一，从行政吸纳社会和社区治理效能提升路径角度来说，运作方式稳定、政府指导程度适宜的慈善组织融入社区治理的效果会更好，其嵌入机制和路径也更为明显，应利用好社区基金会关键节点作用，围绕慈善组织活动，构建起最适配基层治理的自我中心网络。第二，从慈善组织未来发展和治理策略来说，不同类型的慈善组织既要注意获得合法性支持等外部环境，也要通过专业治理人才培养等方式来提升自我发展能力。一是注意桥接式嵌入类型和慈善组织类型的有机组合，进行分类管理。二是加强对关系类嵌入和项目类嵌入这两类最常见的嵌入机制的关注。三是应当更加关注“实质指导—资助倾向型”这种嵌入模式，致力于获取更多政府支持，采用更大规模的资金资助社会力量参与社区建设。

为了发挥中国慈善组织在基层治理中的撬动和连接作用，更好地将其融入社区治理，可以考虑以下几点政策建议。

第一，加强针对性的法律框架的制定和完善。制定和实施分类分级分层的法律框架，明确慈善组织在基层治理中的作用、责任和权利，包括为他们参与社区决策过程制定指导方针，并确保其行动的透明度和问责的适度。

第二，加强慈善组织专员的能力建设和培训。为慈善组织工作人员和志愿者提供培训和能力建设计划，以提高他们在社区参与、项目管理和社区治理方面的技能，使他们能够有效地为基层治理举措做出贡献，为基层治理可持续发展提供能力保障。

第三，重视伙伴关系和信息资源共享与合作。促进慈善组织、地方政府机构和参与基层治理的其他利益攸关方之间的伙伴关系与合作。鼓励共同解决问题、共享资源和交流信息，从而形成更协调、更有影响力的社区举措，并在社区内建立长期信任。这包括传播有关政府政策、社区资源和现有支持服务的信息；促进对话、协商和决策机会，慈善组织在动员社区成员、促进讨论以及在地方治理结构中代表居民利益方面发挥至关重要的作用。

第四，重视资源配置和慈善表彰激励等支持。政府背书和慈善组织自身造血同等重要，政府要为从事基层治理活动的慈善组织配置资源并提供资金支持。这包括提供社区项目设计和实施、能力建设举措资金；提供确保其可持续性和有效性的业务支出；并通过设立奖项、荣誉和资助机会，来表彰和激励慈善组织对基层治理的贡献，鼓励慈善组织坚持创新、坚持卓越和持续改进，最终促进社区发展和福祉。通过实施这些政策建议，中国慈善组织可以在基层治理中发挥更重要的嵌入和参与作用，为社区融合和赋能社会力量做出贡献，并促进全国基层多元善治的可持续发展。

^① 何明洁、潘语：《资源视角下社区基金对社区治理的作用研究——基于成都市15支社区基金的分析》，《社会工作与管理》2021年第21期。

Categorised Bridging Embedding: How Philanthropic Organizations Integrate into Grassroots Governance

Liu Huangjuan

(School of Public Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China)

Abstract: Charitable organizations, particularly community foundations, have achieved remarkable results in promoting common prosperity and innovating grassroots social governance. Based on an in-depth investigation and the "external government guidance–internal organizational operation" dimension, community foundations are classified into four types: substantive guidance–operation-oriented, substantive guidance–funding-oriented, symbolic guidance–operation-oriented, and symbolic guidance–funding-oriented. This study applies the maximum similarity method to summarise the embedding models of these four types of community foundations within community governance. It identifies five bridging embedding mechanisms—environmental, relational, cultural, project-based, and capacity-building. These mechanisms illustrate the "categorised bridging embedding" models and egocentric network patterns of different types of community foundations, helping to overcome the challenges of disconnection and integration. This approach aims to bridge the "last mile" from general to successful embedding, providing a scientific basis for enhancing the deep involvement and active role of charitable organizations in the modernisation of grassroots governance capacities.

Key words: community foundation; community governance; categorised bridging embedding; external government guidance; internal organizational operation

(责任编辑: 高静华)