



Chengdu XinYi Governance Institute: Cultivating Future Leaders in Fiduciary Governance

Lin Huang¹, Lu Hu^{2,*}

¹Entrepreneurship, University of Nottingham Ningbo China, Ningbo, China

²Entrepreneurship, Shanghai Zhongqiao Vocational and Technical University, Shanghai, China

Email address:

249697181@qq.com (Lu Hu)

*Corresponding author

To cite this article:

Lin Huang, Lu Hu. (2025). Chengdu XinYi Governance Institute: Cultivating Future Leaders in Fiduciary Governance. *Science Innovation*, 13(6), 185-189. <https://doi.org/10.11648/j.si.20251306.18>

Received: 18 October 2025; **Accepted:** 8 December 2025; **Published:** 24 December 2025

Abstract: This case study of the "Chengdu XinYi Governance Institute," a social enterprise, focuses on analyzing its unique business model and comprehensive impact. Registered as a corporate entity, its core business model does not rely on traditional property management fees. Instead, it generates revenue by providing intellectual services such as fiduciary-based property management consulting, community governance training, and professional talent development, thereby achieving self-sustaining operations. In terms of impact assessment, its value is primarily reflected in two aspects: Regarding social impact, through knowledge empowerment and concept dissemination, it effectively enhances the negotiation and governance capabilities of community stakeholders, rebuilds trust between property management and residents, and directly promotes community harmony and stability. In terms of economic impact, by promoting the fiduciary governance model, it reduces transaction costs and conflicts within communities, thereby indirectly improving the efficiency of property services and the long-term value of assets. This case demonstrates that social enterprises can, through market-oriented service provision, simultaneously achieve significant social governance benefits and sustainable economic returns, offering an innovative systemic solution to the challenges of community governance.

Keywords: Social Enterprise, Fiduciary Property Management, Community Governance, Fiduciary Governance

成都信义治理学院：培育未来信义治理领导者

黄琳¹, 胡露^{2,*}

¹创业学, 宁波诺丁汉大学, 宁波, 中国

²创业学, 上海中侨职业技术大学, 上海, 中国

邮箱

249697181@qq.com (胡露)

摘要: “成都信义治理学院”这一社会企业案例, 重点剖析其独特的商业模式与综合影响。该机构以公司制注册, 其核心商业模式并非依赖传统物业管理收费, 而是通过提供信托制物业咨询、社区治理培训与专业人才培养等智力服务来获取收入, 从而实现自身的可持续运营。在影响评估层面, 其价值主要体现在两方面: 在社会影响上, 它通过知识赋能与理念传播, 有效提升了社区主体的协商与治理能力, 重构了物业与居民间的信任关系, 直接推动了社区的和谐与稳定。在经济影响上, 它通过推广信义治理模式, 降低了社区内部的交易成本与矛盾冲突, 从而间接提升了物业服务的效率与资产的长远价值。此案例证明, 社会企业能够通过市场化的服务供给, 同时实现显著的社会治理效益与可持续的经济回报, 为破解社区治理难题提供了创新的系统性解决方案。

关键词：社会企业，信托制物业，社区治理，信义治理

1. 导读

成都市在社区问题与物业管理方面面临着诸多挑战与机遇，其政策背景深厚且不断演进随着城市化进程的加速和居民生活品质的提升，社区治理和物业管理成为城市发展的重要议题。成都市修订了《成都市物业管理条例》，并于2024年10月1日正式施行。同时，成都市还积极推动各类小区引入信托制小区治理，通过信托制解决小区物业管理难题，提升居民的生活品质[1]。

成都市作为社区治理的典范，充分认识到物业与社区之间的密切关系：良好的社区物业管理构成了社区和谐与进步的坚实基础，积极的社区参与对物业管理的有效性起到了关键性的作用[2]。领导层深知知识更新的迅速和学习价值，强调了在社区治理中进行知识和信息共享的重要性，以及终生学习的必要性，规范物业管理并促进物业、社区及居民之间的相互信任显得尤为迫切。为解决相关挑战，推广传播成都社区发展治理“公开透明、开放参与、信义为本”的理念，在成都市委社治委、新都区委社治委、武侯区委社治委指导下，由首批发起人成立社会企业属性的“成都社区信义治理学院”，注册为“成都信和义社区服务有限公司，旨在培养未来社区领导力量，推动社区治理持续向前发展[3]。

2. 未来导向：培育社区治理人才与深化信义治理理念

社区治理难题丛生，物业管理作为战略性重要的一个板块，意味着在整个社会治理体系中，物业管理方将扮演着关键角色。成都市在以往的治理中发现，由于物业管理直接接触到社区居民的生活空间，其做事效率和服务质量对居民的满意度和社区形象有着直接的影响。然而，现行物业管理面临着多项难题，包括物业服务质量不高、业主与物业管理公司之间的信任缺失、物业费用使用不透明、物业公司服务人员素质参差不齐等。为了系统性地解决这些问题，市相关领导班子提出引入“信托理念”[4]，通过制度创新和管理提升，建立起更加科学、高效和公正的社区管理体系[5]。

2021年12月26日，为响应成都市社区治理改革的需要，成都社区信义治理学院（商业注册名为“成都信和义社区服务有限公司”）正式成立。该机构作为一个市级平台，承载着以研究信义治理理论、研发信义治理课程、培训信义治理人才为使命[6]，聚焦社区等相关场景与相关场域，着力促进成都社区信义提升以助益社区发展。团队由6人组成，他们致力于设计相关课程，培育专业人才，并推广以业主、物业公司及所有业主参与的三方信义合作模式[7]。该模式旨在改善物业服务的品质，提高其工作的效率和透

明度，并加强居民的参与度，从而提高居民的满意度。更为关键的是，致力于为各区培养可持续发展的人才，进而为社区长远进步和居民的整体福祉做贡献。该公司的核心业务：理论研究、产品研发、全国拓展、规范建设、大众培育、评价体系等。该公司的经营理念：公开透明，开放参与，信义为本[8]。

3. 从源头化解矛盾 为社区减负赋能：信托制物业的运营模式

3.1. 关于“信托制物业服务”[9]

“信托制物业服务”被看作是一种创新的物业管理服务模式[4]。其借鉴了“信托”的理念和方法来管理小区物业，即小区业主缴纳的物业费和小区公共资源（如停车场、广告位等）的运营收益，被设立为社区“信托基金”，由业主大会或者业主委员会（作为“委托人”）委托给物业服务公司（即“受托人”）进行管理。物业公司需依据相关信托协议标准对小区进行管理，接受委托人监督，除获取约定比例的服务报酬外，其余所有基金必须全部用于小区的物业管理服务[10]。

在“信托制”下，委托人放弃对财产的直接控制，而受托人在获得对委托人财产的法律所有权和管理权的同时，必须以受益人（所有业主）的最佳利益为首要目标，这意味着受托人需要以最大程度的诚信和透明度行事，避免让个人利益和受益人利益发生冲突。一旦信托协议拟定并签署，将受到法律约束，包括信托设立的合法性、受托人的责任和行为的合法性以及受益人权利的保护等[11]。

3.2. 理论与实践的融合——“信和义”培养模式的探索

在致力于“信托制物业服务”模式的推广中，成都社区信义治理学院采取了独特的培养模式，强调专业理论与实践的融合，在课程设计上遵循“信义”的核心理念，并结合物业法律法规等多方面的知识，旨在培养出兼备理论深度与实务能力的专业人才[12]。课程结构概况（图一）：

- 1) 理论模块：分为基础课如《治理概要》、核心课如《治理分析》及选修课如《信义治理历史与文化》，为学员提供坚实的信义治理理论基础。
- 2) 信托制物业服务模块：基础课程如《物业管理法律法规》、核心课程如《信托制与社工方法》，专业课如《信托制物业服务合同》，实践课如《社区书记谈信托制》，确保学员对这一制度有较为系统且深入的了解。
- 3) 综合信义治理模块：专业课如《服务信托概论》，以满足多样化的培训。

学科	社会	经济	法学	政治	治理	管理	行政	建筑与物业	环境与健康	社区与小区	社工、社会企业与社区基金会	信义治理专业
学员需要具备的背景知识	社会学概论	经济学原理	法学概论	政治学原理	治理概论	管理学原理	政府经济学	规划	人类行为与社会环境	社区营造	社会工作专业概论	
	西方社会学理论	福利经济学	民法典	公共选择理论	善治理论	项目管理	公共管理	建造	健康社会学	社区教育	个案社会工作	
	中国社会学思想史	劳动经济学	信托法			风险管理	公共政策学	物业管理			小组工作	
	社会科学研究方法	福利理论	物业管理相关法律法规			劳动安全管理	公共伦理学				社区社会工作	
	社会政策概论	普惠金融与保险				人力资源管理	电子政务				社会企业概论	
	文化人类学概论					组织行为学					社区基金会概论	
						非营利组织管理						
						财务管理						
说明：1、红颜色字代表社工专业知识和设备，需要适当补充基础的课程，课时需要较长；												
专业核心课		《博弈论与治理》	《物业服务信托导论》		《治理概论》	《信托制与项目管理》	《信义治理的政策、法律、制度与指南》	《可操作的忠诚》		《小区与治理》	《信托制与社工方法》	导论
			《民法典与物业管理》		《信义治理的理论指标体系》			《信托制物业服务概论》		《社区自组织培育》	《会议技术（一）：开放空间》	专题调查
			《信托概论》					《信托制物业服务合同》			《会议技术（二）：罗伯特议事规则》	探访
			《服务信托与案例》					《信托制物业服务标准导论》				复习
								《物业管理基础》				成长工作坊workshop
								《开放式预算》				《探访示范点》
								《物业服务的法律风险点分析》				
专业选修课	《信义历史与文化》					《普惠金融下的社区与物业服务保险》	《信托制信息公开平台的运用》	《物业服务标准化》	《绿色、低碳的居住》	《社区书记谈信托制》		
				《阿里的计算与电子投票系统》				《设施设备管理》				
								《住宅建筑的种类与结构》				

图1 成都市社区信义治理学院课程体系（建设中）。

在实践中，各区可以按照其特有的治理挑战和物业管理需求以及实际发展规划，从提供的课程中挑选合适的模块，为本地学员构建合适的学习路径[13]。以某次“小区诚信治理主题班”为例，来自成都市23个区（市）县的102名学员，分两期参加了成都市党建引领城乡社区发展治理“共建共享激发活力”——小区诚信治理主题班，其中小区党支部书记和业委会成员22人，社区书记和两委成员80人。该专题班分为五部分课程内容：

- 1) 党建引领信义治理
- 2) 信托制物业服务概论
- 3) 社造与信托制物业服务的导入
- 4) 相关法律法规和要求
- 5) 实际案例分析

两期培训总计学习时长68小时。为巩固前期培训成果，及时对所学课程有更加深刻的认识，学院工作人员带领学员前往金牛花园和中大君悦小区，通过实地参访，学习信义治理理念在小区治理中的体现及信托制物业服务模式的实践效果。

在教学方法上，学院依托自身师资力量，同时邀请外部专家进行专业领域的讲解。针对不同的对象和阶段性需求，学院采用讲授、答疑以及现场教学指导等形式，确保培训内容贴近社区的实际关注点和问题解决。学院也会根据不同培训项目，为学员设立考核目标，验证学习成果，以确保学员能够准确掌握并应用相关知识。

学院非常重视毕业学员的后续发展和终生学习。为了维持和加强学员们学习的积极性，学院为每位毕业生颁发带有特殊编号的证书——作为学员完成不同培训项目的证明，更是他们在相关专业领域内继续成长和发展的标记。为支持学员在多变的环境中与时俱进，学院还为有志于深造的学员提供了丰富的继续教育资源。包括高阶课程、专题研讨会和实务工作坊等，强化学员的终生学习理念，促进他们在社区治理和物业管理领域的专业成长[14]。

除此之外，为了进一步支持毕业学员，学院积极构建了一个“学员网络”，旨在促进案例交流、资源共享以及同行互助。学院鼓励学员将所学知识应用于实践持续完善其所在社区的治理工作。为确保学员在实践过程中能够按照信义治理的高标准行事，学院实施了定期考核与评价机制，

使得“信托制物业服务”的优势能够长期且可持续地造福地方。

4. “信和义”合作伙伴与协同生态

学院的教育体系得以成功建立，并逐渐在社区治理方面产生显著影响，这离不开成都市政府的大力支持和来自各方合作伙伴的积极参与。

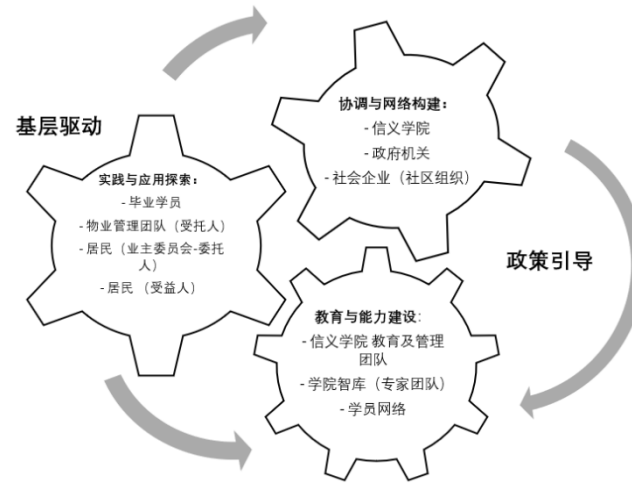


图1 “信和义”合作伙伴关系。

成都市信托制物业服务生态的建立得益于来自政府的政策和资金支持。在生态建立初期，市社工部门明确了社区任务，并与社会企业如“信义治理学院”合作，共同开发符合信义治理理念的课程体系、指导手册并组建专家智库。相关领域领导以及专家不仅参与课程的研发，更是直接参与教学，确保知识传播和实践的可靠性。社区工作者、物业管理者和社会组织则成为知识的接收者和实践者，学院根据这些实践者的反馈及时调整更新课程内容，从而构建形成一个交互的学习和应用环境。

1) 政府引领与市场响应：构建信托制物业服务生态
成都市政府作为信托制物业服务推广的先锋，由政府引导并市场响应的模式，确保了信义治理理念在基层的广

泛认可和实施。作为一项社区创新服务，信托制物业服务得到了政府的购买和支持——从市级到基层各级，政府在顶层设计上给予了帮助，也在人才培养和实践上提供了具体指导，从而形成了自上而下推广信托制的生态链条。在政策引导下，逐步实现了服务社区的规模化和规范化。

成都从2019年开始推行信托制物业服务。在政策和需求推动下，公司服务的社区量大。直到现在，有计划推进，比如说今年每个区是15个，然后到2025年，成都市要实现1000个小区成功导入信托制物业服务，人才需求巨大。

2) 多方合作共同治理：区社工部门与社会企业的联动

区社工部门与社会企业紧密合作，不断更新和完善管理指导手册，以适应社区治理的发展需求。

如，武侯区社工部门等机构通过将年度目标分解到街道层面，确保了信托制物业服务的具体执行和目标达成。这种分解机制和技术支持的提供，体现了多方合作共治的生态思维。

3) 知识共享与专业支持：构建信义治理可持续学习生态

学院负责协调专家与学员之间的互动。通过引入不同领域专家增强课程体系的专业性以及多元化学习的需求。学院根据客户的具体要求和群体特征选择教学内容，确保知识传递的针对性和有效性，从而形成一个持续学习和适应的教育生态[15]。

4) 认真执行与及时反馈：物业公司和社会组织扎根建设

物业公司和社会组织是信托制物业服务实施的主体，主要负责将理念转化为行动。政府通过对这些执行主体的选拔和培训，建立了一个由专业机构和社会力量共同参与的实施生态。他们在社区治理和居民动员方面的能力，对于推广信托制物业服务至关重要。

5) 关注项目评估并鼓励居民参与治理：形成基层多元共治生态

所有项目需要通过前后测评来验证培训效果，以确保培训项目达到预定目标。学员反馈反思成为重要成效指标，驱动不断迭代和改进的培训生态。项目实践鼓励居民持续参与议事和监督，确保社区治理的民主性和公开性。居民的直接参与和反馈对于项目推进具有重要意义。

成都市信托制物业服务生态的发展得到了政府、社区委员会、业主、物业公司和社会组织等多方的公共参与和协作。通过生态制度设计的创新，促进各方在不同的位置和层面上发挥作用，形成了一个共生共荣的治理生态[16]。

5. 学院运营情况与发展挑战

在过去两年中，信和义公司实现了持续的盈利2022年利润为187020.49（未扣人工工资），2023年利润为29896.82（扣除部分人工工资）。财务状况稳健，主要收入来源包括政府购买服务的项目和各地研学团体的接待。此外，公司还开发了新产品，并对其进行了有效的推广。作为一家经过认证的社会企业，信和义的收入分配机制经过了深思熟虑。根据社会企业认证过程中对公司章程的修改，信和义做出了两项重要承诺：一是不进行利润分红，二是将全部利润重新投入公益事业。如果公司未来停止运营，将会将所有资产百分之百捐赠给公益[17]。

然而，公司目前面临的主要挑战是培训需求的激增，导致专业人才供不应求。公司发展需要的人才不仅要精通信义治理理论，还要熟练掌握实务操作，而这样的复合型人才目前非常稀缺。由于公司业务已经扩展到成都市以外，每周都有大量全国各地的团体前来参访和学习。很多地方希望信和义能派专家前往讲授相关课程并提供实务督导，但由于人才储备有限，公司往往难以满足这些需求。

6. 学院教育模式创新与未来规划

6.1. 数字化转型

学院正在积极探索与国家开放大学的合作新模式，致力于将相关综合课程制作成视频课程系列。这些课程将以15分钟短视频的形式，集中解决具体的实务问题，并计划在国家开放大学的在线平台上发布，以便向公众提供更广泛的学习机会。除此之外，针对物业经理和那些负责引入信托制物业服务的社会组织工作人员，学院将开发满足这些职业人士在日常工作中遇到的实际问题的视频课程，计费提供专业专项的解决方案和操作指导，从而更好地服务于实务操作层面的需求[18]。

彭主任指出，创新是由多元交流中的洞见驱动，而非外部强加的要求。学院积极创新拓展与不同行业的协作。在此精神下，学院开展了与保险行业的探索合作，提出将保险转型为一种社区治理工具的创意。这一创意与政府推动普惠保险政策的方向不谋而合，导致公司推出了基于信义治理理念的“信义保”产品[19]。

6.2. 信托制全国推广交流

目前，学院在成都市推广信托制实践的成功依赖于主导部门的深刻认识与积极参与。这表明，各地推广信托制的策略与主导部门的职能定位和对信托制认识的深度有直接关联。主导部门的承诺、理解和对项目价值的认同是确保信托制物业服务长期稳定运行的基础。此外，针对不同的地区，确保实践主体能够根据自身特点和需求，制定出符合当地社区治理实际的推广策略，同时加强对居民自组织和社会组织的支持与培育显得尤为重要。学院表示愿意协同各方将成都的有效经验进行分享与实施，以进一步促进信托制理念深入人心并发挥作用，造福群众[20]。

7. 结论

本案例揭示，社会企业能够通过其市场化的服务供给机制，成功地调和并实现“社会价值”与“经济可持续性”的双重目标。这一实践不仅证明了社会企业模型在应对复杂社区治理问题上的有效性，更提供了一种创新的系统性解决方案。该方案超越了传统的、依赖行政或公益手段的路径，通过构建一个内生的、可持续的价值闭环，为从根本上破解社区治理的集体行动困境与资源不可持续的难题，提供了新的理论视角与实践范式。

参考文献

[1] 李宜恒. 依托信托制度发挥物业企业的社会职能 [J]. 现代营销, 2023, (31): 128-131.

[2] 金祎. 数字技术赋能城乡社区治理的困境突围与路径创新 [J]. 决策与信息, 2025, (11): 65-70.

[3] 刘志阳, 褚夏冉, 邱振宇. 数字化能力与商业模式创新互构如何驱动社会企业混合价值创造? ——基于组态视角的分析[J/OL]. 南开管理评论, 1-31.[2025-11-07].

[4] 张圣,张其伟.信托制物业模式拓展社区社会资本的实践路径及其内在机理 [J]. 学习与实践, 2024, (10): 101-111.

[5] 邢磊.社会企业参与公共文化服务供给的动力机制与实践探索——基于T企业的个案分析[J/OL]. 图书馆建设, 1-20[2025-11-07].

[6] 史佳桐.“信托制物业”小区：让每一分钱都花得明明白白[N]. 金融报,2025-09-17(003).

[7] 文萌川, 张强, 任雁, 等. 开展社区信义治理标准化工作的实践与思考——以成都市武侯区社区信义治理国家级标准化试点为例 [J]. 中国标准化, 2025, (17): 120-125.

[8] 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.

[9] 党朝峰, 苏杰德.“信托制”物业模式如何以“信”换心? [N]. 海南日报, 2025-08-14(A04).

[10] 王姗, 杨圆圆. 探索“信托制”破解小区治理难题[N]. 合肥晚报, 2025-06-06(A08).

[11] 熊征. 从冲突到共生：社会工作调解与社区治理创新[J/OL]. 四川轻化工大学学报(社会科学版),1-12[2025-11-07].

[12] 吴晓燕.信义治理何以可能：信托制物业的实践与阐释[J]. 云南大学学报(社会科学版), 2024, 23(03):76-85.

[13] 张玉蕾. 以信促治：成都市乡村集中居住区信义治理运行机制的探索与启示[J]. 社会与公益,2025,(06):150-153.

[14] 肖涵宇, 黄梓栗.信托制物业服务模式的源起、功能及其基本架构 [J]. 宝鸡文理学院学报(社会科学版), 2023, 43(06): 84-92.

[15] 吴新叶, 汪子策. 党务、业务与青年成长：城市高质量发展视野下党建引领路径探析——以上海市虹口区X社区党建引领青年推动社区治理为例 [J]. 青年学报, 2025, (05): 64-71.

[16] 吴晓燕. 信义治理何以可能：信托制物业的实践与阐释[J]. 云南大学学报(社会科学版), 2024, 23(03): 76-85.

[17] 高翔.社会工作与社会企业协同创新的实践探索——以S市A机构“绿色家园”社区回收项目为例[J]. 中国市场, 2025, (28): 21-24.

[18] 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.

[19] 杨恒, 张耀莹. 信义治理：“第二个结合”视阈下改进城市基层治理的新理念[J].大连理工大学学报(社会科学版), 2024, 45(06): 96-105.

[20] 高仓健, 贝静红. 社会创业理论在中国的发展及其影响[J]. 江苏商论, 2025, (10): 111-117.