

社区主理人，在城市缝隙间搭桥

在飞速运转的现代都市，钢筋水泥筑起了一座座高楼大厦，为城市居民提供庇护的同时，也在无形中竖起了一道人际交往的墙。在邻里关系趋于疏离的当下，有一群人正试图重新聚拢社区的烟火气，他们就是社区主理人。

他们游走于政府、市场与居民之间，敏锐捕捉社区痛点，在情怀与现实之间探寻最优解，努力让“附近”更有温度。

缝补“生活圈”：当外来客成为“社区合伙人”

随着城镇化进程不断加快，大量以新市民、青年人为主体的新型居住社区在全国各地快速涌现。这些社区往往由租赁公寓、人才公寓或商品房组成，人口高度流动、邻里关系淡漠，呈现出典型的“高密度、低连接”特征。在这样的微型社会里，传统的社区治理模式日渐失效。

在这一新兴地带，社区主理人悄然登场。他们不是体制内人员，也非商业机构代表，而是介于政府、市场与居民之间的“第三种力量”。上海市闵行区华润有巢公寓社区马桥AI店，是典型的外来人口聚集地，也是上海市“好拾光社区文体服务中心”主理人刘婷婷服务的主阵地。面对高流动性、异质性的微型社会，无法再采用传统的一刀切式服务，刘婷婷团队的破局之道，在于精准切割不同群体的核心需求，缝合这个复杂的生活圈。

快递员、外卖骑手穿梭于城市各个角落，却常常是社区治理中最“隐形”的存在。该社区就居住着大量这样的新就业群体。“平时为生计整天奔波，他们凭什么来参加社区活动？”刘婷婷团队没有用“欢迎参与”的姿态去邀请他们，而是通过日常走访和深度交流，挖掘出新就业群体最真实的需求：不仅需要提供生活便利，更有情感认同和职业发展的渴望。

于是，团队成员尝试带着骑手们一起“探店”，走进他们日常送单的街区、商铺，了解哪些商家愿意为骑手提供休息场地、饮水设备或优惠餐食，帮骑手争取到了实实在在的便利。此举更重要的意义在于：让骑手从社区的“匆匆过客”变成“熟面孔”，在被看见、被尊重的过程中建立起对社区的归属感。

类似的逻辑也适用于流动儿童。寒暑假期间，双职工家庭无暇照看子女，社区里常能看到“散养”的孩子们。传统托管班往往重看护、轻体验，难以激发孩子的兴趣，也难以让家长安心。刘婷婷团队转而设计“城市研学”活动：带着孩子们走出社区，参观本地企业、文化展馆，甚至走进父母工作的地方。这不仅解决了托管难题，更重要的是让流动儿童在行走中建立起对这座城市的归属感——“我也是这里的一部分”。

事实上，这样的实践并非孤例。在北京、成都、杭州、苏州等城市的青年聚居区，越来越多由社工、退休教师、全职妈妈发起的社区组织，正以类似方式填补治理缝隙。其共同的特点是：从具体的人出发，从真实的痛点切入，用陪伴代替管理、用共情驱动连接。这种“在地化、精细化、情感化”的服务逻辑，正在参与重塑中国城市基层治理的方法论。



4月12日，“社区主理人”刘婷婷在一个女性创就业赋能活动上担任主持人。黄安琪 摄

“社区黏合剂”：看见角落里的光

剥去“主理人”这个充满现代感的标签，刘婷婷代表了城市中庞大却常被忽视的群体——全职妈妈。她们曾活跃于各行各业，拥有专业能力与社会视野，却在生育后陷入“职业断崖”与“社会失联”的双重困境。而社区，意外地成了她们重新找回价值的新空间。

刘婷婷曾就职于一家互联网企业，从事专业的培训运营。生育成为她人生的分水岭，为照顾孩子，她中断了职业生涯。2023年10月，她随家人来到上海。初来乍到，身份落差与陌生感将她包裹。同样作为

外来住户，看着楼下无人照管的流动儿童和为生活奔波的邻居，她心中的社会责任感被悄然唤醒。

“我之所以关注流动儿童，是因为我真切地看到了他们。作为母亲，对孩子天然有一颗柔软的心。”这种源于同理心的朴素观察，成了她走上社区主理人道路的起点。从抱着试试看的心态组织亲子活动，到2025年5月正式成立“好拾光社区文体服务中心”，刘婷婷在社区的舞台上找回了自我价值。在她的团队中，还有数名像她一样的女性。

这并非偶然。研究表明，女性在共情力、细节感知、关系维护等方面具有天然优势，而这些恰恰是社区营造最需要的素质。当传统职场无法提供弹性岗位时，社区主理人便成为一条可行的“再就业通道”。更重要的是，它带来的不仅是一份工作，更是被看见、被需要、被尊重的社会认同。

在全国范围内，类似“妈妈团”“银发志愿队”“青年共创小组”等组织正悄然兴起。它们或许没有宏大的口号，却以日复一日的陪伴，织就了城市最温柔的防护网。

公益情怀能否持久

在公益的滤镜下，社区主理人们正经历着严峻的生存考验与职业困境。对于像“好拾光”这样的初创社会组织而言，团队运营面临不小压力，目前团队主要依赖政府购买服务。

“社区工作需要既懂专业又有公益心的人才。既要具备活动策划、资源整合的能力，也要有服务他人、扎根基层的热情。”刘婷婷表示，想要找到这样的人并不容易。如何让更有情怀、有本领的年轻人愿意走进社区并留下来长期深耕，是许多社区主理人正在努力破解的难题。

半月谈记者在调研中注意到，当前广泛采用的“项目制”模式，让社区服务呈现出“阶段性”特点。项目期内活动搞得有声有色，而项目

一旦结束，团队的持续服务便难以继。这在一定程度上影响了社区信任的沉淀，而社区营造本身需要的是“慢工出细活”的耐心与坚持。

面对危机，一些社区主理人正在探索“自我造血”的道路。“单纯依赖政府支持并非长久之计，增强社会组织的自我造血能力、实现可持续发展，已经成为行业的共同认知和努力方向。”刘婷婷表示，不少人正尝试开展符合社区调性的可持续运营探索。例如，推出“社区主播”赋能活动，将社区里有空闲时间的全职妈妈培养成主播，通过助推本地商品销售实现服务收益。她认为，这种将私域流量转化为经济效益再反哺社区公共服务的新模式，为社区主理人突围提供

了一种可能。

政策支持至关重要。部分社区主理人期盼，在资源对接和职业保障等方面得到更多支持，从而吸引更多有热情、有能力的人长期投身于该领域。

城市的发展，不仅需要摩天大楼勾勒的天际线，更需要由无数微小努力构成的地平线。社区主理人正在用日复一日的行动证明：再冷漠的生活空间，也能被人的温度捂热。而这场由普通人发起的“附近重建活动”，或能成为治愈现代社会孤独的一剂良方。

(半月谈)

