

6 北京大栅栏实验基地研究

6.1 社区组织孵化基地及中心研究基地

大栅栏街道社区社会组织孵化基地于 2017 年 3 月份正式启动，同时由清华大学社科学院信义社区营造研究中心和大栅栏街道联合办公，共同运营基地的日常事务。2017 年上半年的主要工作情况如下：

6.1.1 研究基地启动仪式

2017 年 3 月 24 日，经过清华信义中心和街道办事处为期一个月的筹划，大栅栏街道社区社会组织孵化基地（又名“有邻苑”）终于正式揭牌。当天上午来自北京市社工委、西城区民政和社工委的领导以及街道书记主任、社会办科长、社区书记主任、社区能人等近 30 人参加了启动仪式。



图 1：2017 年 3 月 24 日大栅栏街道及清华团队共同揭牌

清华大学社会学系教授沈原和大栅栏街道副主任王佳共同为基地揭牌，在欣赏了大栅栏街道社区社会组织孵化基地宣传片后，街道领导和市区级领导分别致辞，沈原教授代表清华大学社造团队进行致辞，并表示清华团队会将社区营造的理念持续宣传，同时不断探索社区营造本土化经验。

6.1.2 清华信义社区营造研究基地日常工作

大栅栏街道社区社会组织孵化基地是清华大学社科学院信义社区营造研究中心的研究基地，并于今年 3 月正式挂牌成立。主要进行本土化社区营造的探

索和研究工作，并将社区营造理念不断进行宣传推广，积累更多本土实务案例，推广研究成果和实务工作经验。



图 4：清华信义社营中心大栅栏研究基地铜牌

清华社造团队一直驻扎在此基地，除了日常的办公以外，每个月都会为社区自组织举办一次报销会，同时通过各种渠道发布通知邀请社区自组织伙伴来基地办公和举办会议，并制作了会议室使用说明。



图 5：基地会议室使用说明

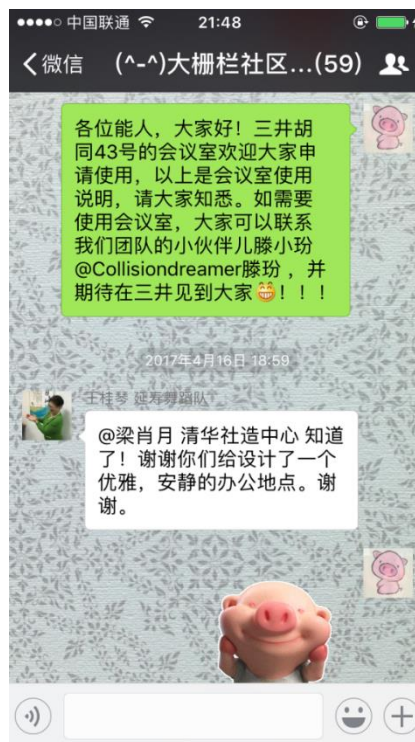


图 6：微信群发布会议室使用信息

截至目前为止，在基地共举办过四次微公益创投的报销会，每个月都会在基地为社区能人提供辅导和培训，从项目管理到资金报销规范都会进行培力。同时社区能人只要有疑问，不论是组织管理、项目运行还是财务管理的问题，

都会到基地来进行咨询。

在基地的会议室，共有三个社区自组织召开过三次会议，包括延寿社区轻舞飞扬舞蹈队的内部会议、三井社区导览队的内部会议以及前西社区助老服务队的培训会。为社区自组织搭建了沟通的平台，同时也提供了可供交流学习的场地。基地设备设施齐全，清华团队和街道社会办伙伴的工作得到了社区能人的认可。

此外社造团队坚持每半个月召开一次工作会，其中两次在大栅栏研究基地召开。工作会上进行团队活动追踪情况的汇报和交流，同时也会讨论下一步工作计划和注意事项。邀请街道社会办伙伴一同参会，并相互沟通协商工作进展和未来发展方向。

未来清华团队还将继续运营此实验基地，并为社区自组织带来更多辅导和培训，为大栅栏街道搭建社区自组织沟通的平台。

6.2 2019 大栅栏街道第四届微公益创投项目

大栅栏街道近年来持续开展社区社会组织培育工作，通过与北京市西城区群学社区服务中心（以下简称“西城群学”）、清华大学社会科学学院信义社区营造研究中心（以下简称清华社造中心）的多年合作，连续举办三届微公益创投项目，目前已培育了 35 个社区自组织。经过的培育，目前种子形态的社区自组织已经具备独立申请项目以及独立运作项目的的能力，小苗形态的社区自组织除具备独立申请项目和和独立运作项目能力外，已经开始关注社区公共事务和特殊人群。

6.2.1 前言

大栅栏街道近年来持续开展社区社会组织培育工作，通过与北京市西城区群学社区服务中心（以下简称“西城群学”）、清华大学社会科学学院信义社区营造研究中心（以下简称清华社造中心）的多年合作，已连续举办四届微公益创投项目和四期社区营造培训班。

届别	时间	自组织项目实施周期	培育组织数量
----	----	-----------	--------

第1届	2015年6月至12月	6个月	20
第2届	2016年9月至2017年7月	7个月	24
第2.5届	2017年8月至10月	3个月	21
第3届	2018年7月至2018年10月	3个月	22

表：四届微公益创投项目情况一览表

年份	培训方向	培训主题	培训目标
2015年	理念普及	发掘文化特色的社区营造	强调社区的营造规划对社区文化的传承和创新
2016年	网络合作	共同营造 创想社区	创造多元沟通的平台及交流互助，串起多方共同营造的合作网络
2017年	组织培育	协力营造 共创家园	培育社区自组织向社区协会方向发展
2018年	项目设计	共同营造有温度的社区家园	社区自组织与社区工作者共同商议探讨社区项目计划案，并以项目化方式进行年度工作计划及方案设计

表：四期社区营造培训班情况一览表

社区社会组织培育历程也经历了培育种子的“第一桶金项目大赛”、培育小苗的“社区民生议题讨论会”以及培育小树的“美好社区协商平台”。目前共培育了42个社区社会组织，包括3个“小树”、17个“小苗”以及22个“种子”。同时还搭建了三个社区自组织协商平台，分别是前西社区、三井社区和延寿社区。

2019年重点工作将分为：大栅栏街道第五期社区营造培训班及第四届微公益创投两大部分工作，为社区社会组织提供多维度陪伴及培力辅导。其中第四届微公益创投项目将主要进行“社区民生议题讨论会”以及“社区社会组织协商平台”的搭建工作。

6.3 2018 大栅栏街道第三届微公益创投项目

6.3.1 前言

大栅栏街道近年来持续开展社区社会组织培育工作，通过与北京市西城区群学社区服务中心（以下简称“西城群学”）、清华大学社会科学学院信义社区营造研究中心（以下简称清华社造中心）的多年合作，连续举办三届微公益创投项目，目前已培育了35个社区自组织。经过的培育，目前种子形态的社区自组织

已经具备独立申请项目以及独立运作项目的能力，小苗形态的社区自组织除具备独立申请项目和和独立运作项目能力外，已经开始关注社区公共事务和特殊人群，并尝试开展系列服务活动。

2018 年合作的重点工作将进行第三届微公益创投及组织培育工作，为社区社会组织提供多维度陪伴及培力辅导。



图：多元力量参与社区治理示意图

6.3.2 前期准备工作

6.3.2.1 修订项目管理规范文件

根据社区自组织发展状态，第三届微公益创投在原有项目管理文件的基础上，继续保留了立项阶段、实施阶段以及总结阶段的规范性文件。其中立项阶段包括了项目协议书、项目申请书、资金预算表以及资金使用规范说明；实施阶段包括月度活动计划表、活动签到表、活动记录表、月度活动总结表；总结阶段包括了总结报告。在此基础上新增了组织管理部分的规范文件，包括通讯录、团队规则以及团队架构。

6.3.2.2 社区自组织服务模式梳理

社区自组织服务模式梳理分为三个阶段，分别是社区自组织服务活动梳理、社区自组织服务模式梳理、社区自组织主营服务模式梳理。

经过两个月的社区自组织服务模式梳理过程，共有 16 个社区自组织 77 人次参加了社区自组织服务模式梳理辅导。

6.4 2017 大栅栏街道第 2.5 届公益微创投项目

6.4.1 前言

大栅栏街道近年来持续开展社区自组织孵化及培育工作，通过与北京市西城区群学社区服务中心及清华大学社科学院信义社区营造研究中心的长期合作，以社区营造的方式挖掘社区能人、孵化、培育社区自组织，探索社区自治管理模式。2015 年大栅栏街道举办了第一届微公益创投大赛，从 37 个申请的项目中评选出了 20 个项目作为第一批种子，通过半年的培育及评估过程，挑选出自组织形态稳定、活动效果佳、居民口碑好、具有持续发展需求的 8 个自组织成为小苗。2016 年继续开展了第二届微公益创投项目，对 8 个小苗继续培育，同时从挖掘出的 19 个自组织中评选出 16 个作为第二批种子。在 2017 年 1 月至 7 月半年的实施周期中，清华团队定期组织报销会、追踪项目活动、手把手培力辅导，23 个自组织顺利结项。其中 20 个自组织继续申请新一期微公益创投项目，持续开展组织活动，另有新增的 2 个种子也加入到微公益创投的大家庭中。

在此基础上，大栅栏街道继而于 2017 年 8 月至 10 月开展了“大栅栏街道微公益创投 2.5 期培育项目”，共有 21 个社区自组织申报项目。经过为期三个月的一对一辅导、报销辅导会、活动追踪、培力公坊等过程，实现多对一、全方位的多维度陪伴及培力辅导，以期提高组织间互动交流、组织内制度化建设。

6.5 2017 大栅栏街道第二届公益微创投及组织培育项目

6.5.1 线下活动追踪辅导

自 2017 年 1 月开始，大栅栏街道社区营造项目进入到第二届微公益创投项目的实施阶段，24 个社区自组织（详见附表一）的项目顺利开展，其中 8 个小苗为进行第二年培育的阶段，16 个种子处于第一年培育的阶段。

在此过程中，大栅栏社造团队持续扎根在大栅栏街道，对社区自组织活动进行追踪，并对自组织提出的疑问进行解答，关注并陪伴着自组织的发展，定期对自组织骨干成员进行辅导和培力。

项目实施过程中共追踪自组织的活动及对自组织进行辅导共计 190 次，其中追踪自组织活动共 141 次，辅导自组织共 49 次。

通过大栅栏社造团队不断的陪伴辅导，24 个小苗种子中的 23 个自组织均已顺利完成本期项目，包括 16 个种子顺利完成了第二届公益微创投项目的实施，以及 7 个（除了北京四九剧社）小苗顺利完成了第一届组织培育项目的实施。

6.5.3 项目结项阶段

大栅栏第二届微公益创投在项目的实施周期为半年，即从 2017 年 1 月至 2017 年 7 月 31 日。实施阶段结束后，采取了“四维”评估方式对社区自组织的项目进行结题。先后进行了社区自组织的自评、项目结题汇报展示评审会、组织间互评、培育方评估等结题评审环节，目的是让组织内部对半年的项目实施工作有个思考和沉淀的机会，专家对于自组织的项目及团队管理提出建设性的意见，组织之间也可以通过汇报展示环节彼此增加了解，取长补短，达到以评促建的效果。

6.6 2016 大栅栏街道第一届公益微创投项目

6.6.1 大栅栏街道第一届公益微创投成果展示

在西城区政府、大栅栏街道办事处支持下，大栅栏清华大学社会学系从2014年初进入大栅栏街道开展社区建设，至今已走过两年的历程。2015年7月，清华大学社会学系与梧桐社区大学合作，在大栅栏街道开展“公益微创投”项目，旨在通过社会组织活化社区，发动居民参与社区建设、促进社区组织的发育、改善居民生活、复兴传统文化。该项目开展半年以来，取得了丰硕的成果，目前大栅栏公益微创投项目所支持的20个公益微创投项目已经全部结项，2016年1月15日，这20个项目将携成果，参展、参演最后的成果展示与汇报演出，敬请您的参加！

大栅栏公益微创投项目列表

石头社区	弘扬传统文化 美化胡同院门
	美化环境 扮靓我家
	亲情回归，快乐全家福拍摄活动
	社区居民故事，绘制社区文化地图
延寿社区	“老玩意”的平生与弘扬+街角戏剧
	单弦队
铁树社区	女子消防队
	残障人士服务队/彩虹桥
三井社区	成长加油站——文化传承小使者
	爱心畅行便民服务岗
煤东社区	萌动小虎助力社区养老（福寿百年互助社）
大安社区	民生驿站
	琉璃厂东街文化导览队
百顺社区	京剧寻根，乐在百顺
	四合院整治计划
	社区广场舞，舞动京剧韵味
前门西河沿西社区	社区总动员，共建口袋公园
	养犬自律协会
	统战艺术团
大栅栏西街社区	家庭公益博物馆

期待您的莅临与指导！

时间

2016年1月15日（全天成果展示） 当天下午14:00-16:30（汇报演出）

地点

北京市西城区大栅栏街道延寿街49号二层（大栅栏街道文体活动中心）

西城区大栅栏街道办事处

清华大学社会学系

梧桐社区大学

大栅栏公益微创投项目组

2016年1月

6.6.2 社区营造项目：公益微创投之口袋公园改造的想象及探索之路

前门西河沿社区位于大栅栏街道北部，这里拥有大栅栏地区唯一的一座口袋公园。在这片寸土寸金的地方有这样一块可休憩、娱乐的空间，对居民来说就是一大生活享受。然而，口袋公园的现状却让当地居民唏嘘不已，地面全是硬化铺装，植被单一，夏天无树荫，且常有附近的家犬到此留下粪便。在平日里，周边生活的居民也希望能到这里坐下来，和左邻右舍下下棋，晒晒太阳，闲聊几句。可是，环境的脏乱差使得这个美好的念想一直未能实现。

社区居委会了解到居民强烈的需求，希望带动居民参与，举社区之力，将这个利用率极低的空地建设成美观大方的社区公园，借机增加居民对社区环境改善的行动力。

社区泵站管理用房坐落在口袋公园东侧，墙面灰扑扑的，常渗水，周边杂乱地堆放着砖块和沙土。泵房不能拆除，对居民的活动也没有利用价值，因此，居委会无法将其纳入口袋公园改造的工作计划。于是，居委会通过公益微创投的项目申请，筹集资金来解决泵房的美化问题，希望把它作为改造口袋公园的“启动剂”。他们计划把光秃秃的屋顶布置成绿色花园，墙面加以彩绘，点亮原本的灰暗空间，使其成为活泼绚丽的积极空间。

6.6.3 社区营造项目：公益微创投之讲述老百姓的故事

老街坊乐园举办《石头社区故事汇》发布会

石头社区地处大栅栏中南部，天安门西南，悠久的历史文化历史塑造了老北京特色的家国情怀故事。为打造助老服务特色品牌，全面提高居民的幸福指数和提升社区文化事业，石头社区于2015年特此开展了社区故事汇项目，第一期挖掘了十位老人人生经历，汇集成“故事汇”。

为展现故事汇成果，为下一期故事汇的开展做好准备，4月7日上午，石头社区在老街坊乐园举办了“石头社区故事汇——讲述老百姓的故事发布会”活动。出席本次活动的领导有大栅栏街道工委书记王志忠、石头社区书记李晓惠、主任周玉梅，此外还有社区居民代表、志愿者、社会组织代表等共50余人来到活动现场，共同参与了此次社区故事汇发布会活动。

6.6.4 跨界中心会议

6.6.4.1 基本信息

会议时间：2016年4月14日星期四下午3:30-5:00

会议地点：大栅栏杨梅竹斜街72号

参加人员：NGO工作团队：李洁、王海宇、刘柯琪

大栅栏跨界中心工作人员：贾蓉、姜岑、张雅朦、

记录人：刘柯琪

6.6.4.2 会议内容

（一）梧桐学苑公益发展中心介绍——李洁老师和王海宇介绍

1. 梧桐学苑公益发展中心由李洁负责主要的项目活动，由沈原和罗家德二位老师负责学术指导；
2. 梧桐学苑公益发展中心的成员由全职工作人员和兼职工作人员构成，工作重心在大栅栏街道，所开展的活动覆盖了整个街道9个社区，所有的人群；
3. 梧桐学苑公益发展中心主要承接来自西城区政府和北京市政府的项目，从政府处获得资金和其他方面的支持；
4. 在去年开展了公益微创投大赛，培育居民自治组织和社区社会组织，取得了良好的效果，今年将继续开展新一期公益微创投大赛，希望在今年的活动中与大栅栏跨界中心紧密合作。

（二）今年计划在大栅栏开展的项目——李洁老师介绍

1. 大栅栏地区非物质文化遗产调研并推广、进校园活动；
2. 百顺社区院落（门洞）改造；
3. 百顺社区院长议事会；
4. 摄影协会，在百顺社区和三井社区发动，今年五月五日正式开班；
5. 社区导览员培训，在三井和大安社区开展；

（希望在一些活动方面寻求和大投之间的合作，例如摄影协会后期的成果展览等，寻求一些场地和资金的支持。）

（三）跨界中心活动介绍——姜岑

1. 准备建设手工艺之家，在杨梅竹斜街 90 号，打造非遗文化的实体空间；
2. 强调清华大学、梧桐学苑、大投、街道多方合作，进行开放的社区营造，统筹公共空间，避免相同活动的重复，浪费资源。

6.6.4.3 会议达成的共识

- 1、摄影协会下半年举办展览活动时双方合作，大栅栏跨界中心提供合适的展览场地，梧桐学苑组织居民的参展作品；
- 2、非遗调研及工作坊活动由双方合作进行，工作坊的具体形式待详细规划后再协商推进；
- 3、双方共同推动大栅栏地区的各种建设力量形成合力，在组织层面成立大栅栏跨界协商共治平台，定期举行联席会议。

6.6.5 社区营造项目：公益微创投之摄影课培训

第一次	介绍了培训的老师、培训的目的、参与的人群老师再次在班上强调了班里的规则和纪律，并向班长提出课下组织学员活动的要求。
第二次培训	主要培训内容是摄影时的构图设计和光线应用，授课方式以老师讲授为主，并展示部分有代表性的照片，学员们也非常认真的做笔记。 可以看到居民逐渐的被组织的起来，其中涌现了几位参与和组织活动都比较积极的居民，我想这就是居民自组织的一个过程。
	<p>主要内容是手机修图软件 snapseed 的使用教学。在这次课程前，蔺老师一直在为学员们的手机安装软件，同时由于我们活动的影响力逐渐增强，今天的课程新加入了三位学员。课程中，蔺老师主要通过和学员们互动的方式教授该软件的使用方法，并且在课堂上留了一定的时间给学员练习。</p> <p>在培训过程中，学员们的积极性非常高，涌现了一些社区居民的领袖，如培训班所选出来的班长等，并且居民自己组织了课下的外拍活动，居民已经自发地组织了起来。</p> <p>目前可以看到这个居民组织已经逐渐的发展成熟了，接下来希望要对其继续进行跟踪，并且对参与人员进行访谈，勾画出居民组织发展完整的历程。</p>

6.6.6 社区营造项目：公益微创投之 49 号剧社《石头记》精彩上演

2016 年 7 月 18 日晚 7 点，石头社区老街坊乐园小剧场之《石头记》如期上演。本次公演是老街坊乐园首次尝试小剧场，演出受到了观众的好评。

此剧的内容跟演出所在的剧场石头胡同有很渊源。剧情中有京剧教育家王瑶卿先生、京剧名家余三胜、鸿记一品香澡堂等耳熟能详的历史，把这些之前生活在石头社区的老一辈人的故事，用戏剧表现，是为了让更多的人了解历史，更是对大师的致敬。

演出也受到了各界的关注，特别是石头社区的居民的好评

6.6.7 签订大栅栏组织培育及第二届微创投项目方案

清华信义社造中心与街道在 2015 年合作的基础上，继续推进与街道 2016 年的合作，延续社区营造理念传播、自组织培育和公益微创投等项目。

中心与街道于 2016 年 5 月开始，多次沟通新一年合作方案，总体思路依然延续社造理念，逐步实施五个实务操作流程，在顺利结束第一年公益微创投项目后，于今年启动第二届公益微创投项目。

6.6.8 提升培育社区自组织基础条件，建成大栅栏街道社会组织孵化基地

中心与大栅栏街道于组织孵化和培育工作达成共识，在街道内孵化和培育以居民为主体的社区自组织，经过长期、连续的培育、辅导等方式，逐渐提高自组织的组织能力、自我管理能力、稳定可持续的发展，最终实现自造血、自运转、自治理的目标。

6.6.9 密切追踪自组织项目活动，优化自组织小苗新年度项目方案

在 2015 年第一届公益微创投项目结束后，中心一直在追踪 20 个种子的项目活动，考察是否具有组织稳定性和项目持续性。经过追踪和跟访，最终选出 8 个种子进入到组织培育阶段。

6.6.9.1 暑期持续追踪小苗活动，观察自组织过程，辅导项目活动的开展及实施

中心在暑期约有 11 人的小团队继续追踪 8 个种子的项目活动，共追踪项目活动 42 次，并均撰写了相关日志及活动记录。每个项目都有专门的追踪队员进行跟踪，目的是持续考察组织形态的稳定性，以及持续关注自组织的发展变化。

6.6.9.2 组织培育立项辅导，实现社区自组织自主申报公益项目

2016 年 10 月组织培育项目启动后，两个多月的时间里共追踪及辅导 8 个小苗 51 次，共收到小苗申报的项目申请书及项目预算表 8 份，辅导小苗了解今年的项目内容及项目目标，自组织自行设定项目实施计划及资金预算，并对项目进行优化、对立项评审会的汇报展示进行排演。在实施项目的过程中培养自组织建设，提升组织内认同，形成组织内部信任机制，逐步制定组织规则等非正式组织内部规范。

6.6.10 继续宣传社区营造理念，开展实施第二届公益微创投项目

在 2015 年成功举办第一届公益微创投的基础上，2016 年继续举办第二届公益微创投项目，并继续挖掘社区能人、社区自组织种子，为此中心制作了“社区能人集结号”，扩大宣传力度，并不断普及社造理念。

在项目正式启动后，两个月多的时间，中心团队共拜访了 9 个社区居委会一把手 31 次，挖掘出 9 个社区的 34 个社区自组织种子。中心 11 人的社造团队，每位成员负责跟踪所分配的能人及种子，并持续跟进能人情况，给予陪伴式辅导，提升项目运作及管理能力。

大栅栏街道第二届公益微创投项目共分为九个步骤开展实施，分别经历了与社区书记主任的沟通、社区宣讲会、与社区能人沟通公益微创投项目、开展活动追踪及跟访、鼓励社区自组织内部进行讨论并确定实施计划、对社区自组织的项目书撰写进行辅导、对项目资金预算进行辅导、项目优化以及立项评审会汇报展示排演辅导，最终形成明年的公益微创投项目方案。

6.6.10.1 举办公益微创投宣讲会，社区营造理念入民心

6.6.10.2 与社区能人进行沟通及辅导，形成自组织项目申请方案

6.6.10.3 举办立项评审说明会，优化项目书并进行立项评审汇报展示排演辅导，提升社区能人、社区自组织梳理和汇报的能力

6.6.10.4 邀请街道领导及社区两委参与立项评审会，逐步形成多方协力共同进行社区营造的协商机制

6.6.10.5 举办立项评审会，招募社区居民大众评审，搭建社区能人及社区自组织的展示平台，形成大栅栏地区社区能人及自组织的关系网

6.6.11 扩大社区营造宣传力度，定期发布公众推送信息稿

在中心团队进行社区营造的过程中，定期会在“社区营造研究”的公众号上发布工作动态及宣传信息，从而扩大对社区营造探索实验的宣传力度，并希望可以让更多伙伴借鉴工作经验，更好地普及社区营造理念。截止目前已经推

送 24 篇宣传信息，涉及到社区宣讲会、立项评审会以及人员招募等各方面的活动信息内容。

6.6.12 大栅栏实验点形成稳定的社造实施团队

中心在大栅栏街道社造实验点一直有一支工作团队，形成铁打的营盘，除两位指导教授沈老师及罗老师外，工作人员包括负责人一名、助理四名、活动追踪六名，各自具有不同的分工及工作内容。团队负责人主要负责规划和总体实施进度把控；助理人员主要负责种子的挖掘和辅导工作；活动追踪人员主要负责小苗的每次活动追踪工作。

所有团队成员均留下每日工作日志作为团队内部定性资料库，每个月将这些日志按照种子和小苗进行分类，单独建立种子及小苗的档案库，便于未来追踪辅导培育以及观察自组织过程。2016 年 7 月至 12 月，累计日志数量共 542 篇，分别为：7 月份共 14 篇、8 月份共 31 篇、9 月份共 16 篇、10 月份共 73 篇、11 月份共 183 篇、12 月份共 225 篇。

团队成员每两周进行一次大栅栏社造组的工作会，2016 年下半年共召开了 8 次团体工作会议。团队成员严格遵守会议要求，准时参会，汇报自己两周的工作情况及个人感受，并轮流有专门的会议记录人员将大家在会上分享的内容形成会议纪要，整理后与大家共享，作为重要的定性研究资料。

团队内部的管理机制基本成熟，每日都有在基地值班的人员，也有追踪项目的人员，同时还有负责宿舍管理、考勤管理、内部图书管理和资料管理的人员。

由于团队大部分成员来自高校志愿者，每位志愿者的实习期为三个月，因此团队负责人会定期招募志愿者，进行工作分工和志愿者培训，打造铁打的营盘流水的兵。

2016 年大栅栏社区营造工作持续开展，中心团队将继续挖掘社区能人，培育自组织种子和小苗，并计划于 2017 年 3 月继续与街道合作开展社造培训班及 2017 年度的项目合作。