

城市社区自组织培育历程研究*

——以大栅栏街道培育社区自组织为例

梁肖月 罗家德

大栅栏街道位于北京的中心城区,距天安门广场不到 1000 米,属于老旧胡同街区,同时也是老北京历史文化保护区。清华大学社会学系和清华大学社区营造研究中心(以下简称“清华社造团队”)为了保护老城区、实现老旧街区的活的历史文化保护目标,于 2014 年进入大栅栏街道,开展了一场长期的社区治理创新实验。

自组织过程理论

与“自组织”(self-organization)相对的概念是他组织。他组织是指由一个权力主体指定一群人组织起来,以完成一项被赋予的任务。自组织则是一群人基于关系和自愿的原则主动地结合在一起(李智超、罗家德 2011)。

在奥斯特罗姆(Ostrom 1998)自治理模型的基础上,自组织过程理论¹的提出(罗家德、李智超 2012),为清华社造团队在大栅栏街道培育社区自组织提供了理论基础。

在自组织治理运作机制的过程架构中,横跨了微观层次(关系层次)、中观层次(小团体层次)以及宏观层次,通过中观层

次将微观层次和宏观层次串联起来,形成一套整体的自组织治理运作的逻辑。自组织形成的首要一步,是能人的动员过程,通过已存在的既有关系,如亲情、友情、爱情,以及能人的动员而形成小团体社会网络结构,通过不断地行动,在自组织内部创造认同,进而出现小团体规范。团体规范最初通常来自当地的乡规民俗,在自组织内部逐渐发展、产生治理机制,包括信任机制、互惠机制、声誉机制以及监督机制,同时也包括形成正式规则和非正式规范等过程。在形成组织内部规则的过程中,往往受到宏观层次的外部环境的影响,如受到社区外政治环境和制度环境的影响。

以自组织过程的观点,可以将一个社区自组织的成长分为“育种”、“种子萌芽”、“小苗”、“小树”、“大树”五个阶段。每个阶段都需要不同的培力内容,自组织才会继续成长,这正是社区自组织成长过程中自发展、自治理所需要的能力,也是基层政府或外来社会组织在每一阶段辅导其成长的工作指南(罗家德、梁肖月 2017)。

梁肖月,清华大学社会学系博士研究生,研究领域为社区营造、社区自组织、组织培育,代表作有《社区营造的理论、流程与案例》(罗家德、梁肖月合著,社会科学文献出版社,2017年)等。Email: 2395266155@qq.com

罗家德,博士,清华大学社会学系教授,研究领域为社会网理论、大数据中的社会网分析、自组织过程,代表作有《复杂》(中信出版集团,2017年)、《云村重建纪事》(社会科学文献出版社,2014年)、《灾后重建纪事》(社会科学文献出版社,2014年)等。E-mail: jdluo@mail.tsinghua.edu.cn

社区自组织培力及陪伴式培育过程

基于自组织过程的理论架构,社区自组织的培育过程通常是从寻找和挖掘社区能人开始的。中国传统上是个能人治理的社会,常见的能人治理类型是乡土社会中的长老统治,费孝通称之为“既非民主又异于不民主”(费孝通 1998)。这里的能人,是家族或村庄中有辈分、德行、声望且谙熟当地社会规约的人(罗家德、孙瑜等 2013)。社区能人不仅包括社会能人、经济能人、政治能人,还包括外来能人和内生能人(罗家德、梁肖月 2017)。

为了解当地社区能人的情况,清华社造团队在培育社区自组织前,首先进行了社区能人及自组织的资源调查。

社区能人及自组织资源调查

社区资源调查的目的在于了解当地的人、文、地、产、景等方面的特征。社区包括城市社区和农村社区,农村社区主要调查具有文化价值、观光价值以及产业价值的资源。城市社区主要调查社区居民集体记忆事件以及共同认同的价值(罗家德、梁肖月 2017)。其中“人”的部分则包括社区能人以及社区自组织的资源调查。

清华社造团队从三方面开展对大栅栏街道社会组织整体资源的调查:一是掌握大栅栏街道现有的、已经正式注册及备案的社会组织的组织起源与发展背景(尤其是政策背景、经济水平及社会氛围等);二是了解组织发展过程、服务状态与服务内容,以及组织面临的困境和未来的发展展望;三是关注参与服务的主体与被服务的对象,社区居民的反馈、需求和参与度,在社会组织发育过程中有可能产生的意见领袖或“能人”等,共访谈社会组织约 80 家,

形成访谈记录共 83 份。²

经过对大栅栏街道社会组织的调查发现,大栅栏街道共存在过 86 个社区自组织,其中 1/3 已经死亡,1/3 基本没有活动,还有 1/3 多以文娱团队为主。比较活跃的社区自组织有三类:一是作为京剧发源地,百顺社区的百事顺遂京剧票社外部资源优势明显,经常举办排演活动;二是助老服务类型的社区自组织较为活跃,比如石头社区助老队;三是自娱性文体健身类型的社区自组织相对活跃,比如前西社区统战艺术团、百顺百计舞蹈队等。然而,具有解决社区矛盾、增强社区凝聚力、提高居民公共意识等类型的社区自组织很少见。诸多案例表明,外来社会组织往往无法从根本上解决社区内生问题。于是,清华社造团队提出,要基于社区自身的需求,慢慢培养社区居民的主人翁意识,提升居民共同议事解决社区现实问题的能力(李强等 2017)。

社区营造陪伴式培力赋能

培育社区自组织有两大重要模块(一是培力,二是陪伴),并结合不同频度和方式对能人和自组织进行能力提升。培力的过程通常集中于提升组织内部的管理能力、组织运作项目的的能力、资金规范使用的的能力以及组织对外宣传能力。

陪伴式培力的主要特色在于定期为自组织举办培训,例如每年为期三天的社区营造培训班,每半年举办的汇报展示汇演,每月举办的财务资金报销辅导,每半月举办的社区营造培力公坊,每周进行的开放日一对一辅导以及每天在微信或微信群中进行的一对一答疑。

社区营造培训班

主要目的在于发掘当地社区能人,动员社区居民参与社区营造活动,通过社区营造理念的传播和实务经验的分享,改变

社区里居民的观念。既有专家学者提供丰富的理论指导,又有社区营造实务专家分享具体的案例故事;既介绍海外社区营造的成功经验,也探讨中国大陆的具体实情。

以大栅栏街道社区营造培训班为例,自2015年至2018年,我们连续四年举办了为期三至五天的社区营造培训班,培训对象为社区能人、社区工作者以及外部社会组织伙伴等。在参与式培训过程中,尽可能激发大家的想象力,鼓励借鉴经典案例的同时,注重本土化的应用能力提升。四年间,随着社区自组织培育的深入,在社区能人和自组织的能力有所提升后,社区营造培训班的内容也从传播理念、启发思路变为搭建联动平台、促进多元力量协作共享,以至于独立设计既符合自组织特色又与社区两委中心工作相结合的项目计划方案(见表1)。

社区营造培力公坊

社区营造培力公坊即培育自组织能力得到提升(培力)、具有公益性质(公)的工作坊(坊),邀请所有自组织的成员自愿参加。根据自组织的需求,设计每期培力公坊的主题,并采用引导式和参与式的方式,引发现场参与者的思考、想法的有效表达,以期未来转化为行动。

以大栅栏街道社区营造实验为例,为了提高培力的效率,由原来的一对一陪伴式培力辅导,增加为一对一和多对一相结合的方

式,在保持活动追踪、手把手辅导、每月报销会的基础上,增加了每半月举办的社区营造培力公坊。从2017年7月至2018年6月,共举办了32场为期半天的社区营造培力公坊,内容涵盖了项目管理、组织梳理、专项服务(如老年人的社会参与)等内容。

微公益创投项目引导与社区自组织培育

社区自组织发展阶段分析

我们的分析是基于自组织理论过程理论框架,即一个社区自组织的成长可以分为“育种”、“种子萌芽”、“小苗”、“小树”、“大树”五个阶段。自组织在每一个阶段都需要不同内容的培力,才能走向更高的阶段,从“种子”养成“小苗”,从“小苗”发育为茁壮“小树”,最终给“小树”成长环境,让其发展为“大树”。社区自组织的“种子萌芽”、“小苗”、“小树”、“大树”等阶段是如何区分的呢?

种子,可以理解为小团队。当社区能人和小能人之间形成共识和认同感,并初具组织形态,形成小团队,一般认为进入了种子阶段。初始团体一般人数不多,主要依靠志愿者精神来维系,会产生组织内部的认同感。此阶段属于成本大于利益的时期。在此阶段,主要需要培养自组织内部形成核心团队,具有职责分工,团队成员根据共同的兴趣爱好,尝试进行团队协作。例如,共同组织一场活动或共同申请一个项目,逐步提高其举办活动的的能力、项目管理的能

表1 清华社造团队在大栅栏街道举办四届社区营造培训班的主题及目标对比

年份	培训方向	培训主题	培训目标
2015	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	平台搭建	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	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	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方案,并以项目化方式进行年度工作计划及方案设计

力、活动记录和档案资料留存的能力,以及项目资金规范使用的能力。

小苗,可以理解为小协会,约有三五十人。在此阶段,需要引导其建立团队规范,关注社区公共事务,并可以发挥自己的智慧和力量,不仅仅是自娱自乐,而是能够参与到社区公共服务当中。在此阶段,需要培养其组织管理能力,使组织制度化、自治理、可持续。

小树,可以理解为协会,是具有独立法人资格、独立资金账户的实体,例如一个社会服务机构、社团或是一家公司。在此阶段,需要引导组织内部建立自治理机制,培养其独立申请外部资金或逐步进行自我造血的能力,例如通过众筹、自筹、捐赠、政府资金申请等渠道,获得更多的资金和资源。所做的事情能够跟本地社区公共事务相结合,具有更高的社会服务功能。

大树,可以理解为当地的社区协会,可以从一个社区扩展到多个社区,同时功能开始分化,从一种功能扩大到多种功能。在此阶段,需要培养其协调、盘活当地资源的能力,例如一个街道或乡镇范围内,将本地资源

再分配,吸引更多外部资源。引导其逐步扩大执行和监督的范围,建立完善的治理机制。

往往一个地区能够有一棵大树,整个地区就活了。当地文化得到活化,资源得到有效利用,自组织具有自我造血的能力。每一个阶段,都有不同的辅导方法,过程也相对较长。从一个种子开始,通过培力和陪伴,逐渐发展成为大树,需要各方的协力,更是一个改变人的思想和行为的过程。

社区自组织培育过程

培育社区自组织是一个长期的过程,需要一系列的操作,根据自组织所处的不同阶段,形成不同的具体操作方式。通称为“微公益创投”的项目运作方式,即运用社区营造的理念,引入项目制的方法,将商业领域孵化创新小微企业的创投方式借鉴到社区自组织孵化和培育的过程之中,以期通过社区居民的原生动力和既有关系,激活社区能人的主观能动性,在社区内进一步组织化,形成社区自组织,并以自组织为主体独立开展社区活动或处理社区居民公共事务(见图1)。

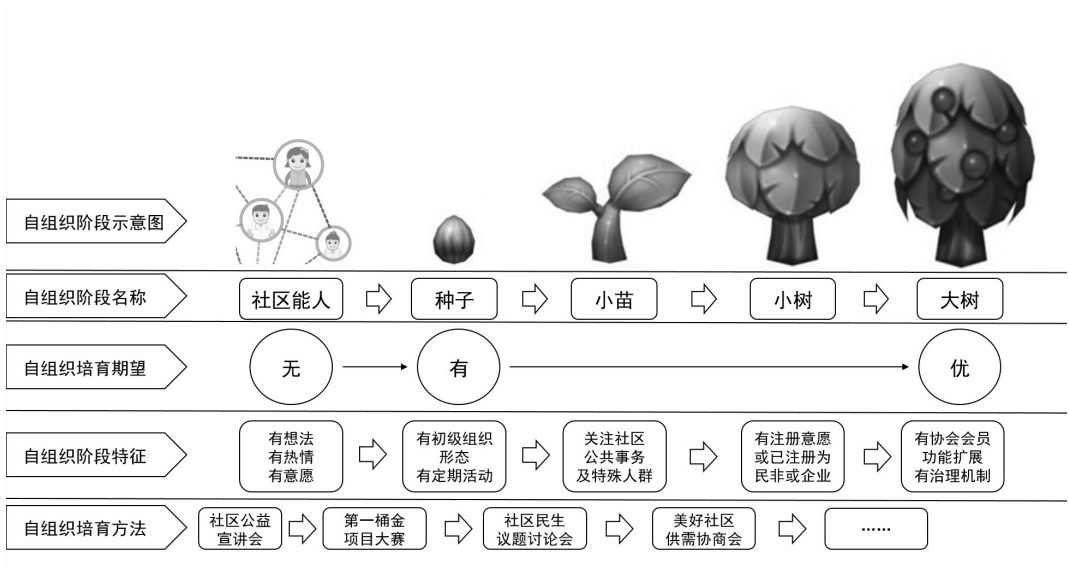


图1 微公益创投路径

以大栅栏街道社区自组织培育为例,微公益创投的整体路径中包括了社区公益宣讲会、第一桶金项目大赛、社区民生议题讨论会以及美好社区供需协商会等一系列操作方法。这些方法是根据社区自组织所处的不同阶段应运而生。在此过程中,通过不断培力提升自组织的能力,包括组织内部管理能力和组织项目运作能力、资金规范使用能力以及组织对外宣传能力等。

1. 社区公益宣讲会:主要目的在于挖掘社区里的能人,通过使用贴近社区居民的语言,分享来自不同国家和地区的社区营造案例,拓宽视野,启发思路,并吸引有热情、有想法、有意愿、有行动力的社区能人参与到社区公共事务中来。

2. 第一桶金项目大赛:主要目的在于激活或生发社区自组织,采用陪伴的方式,手把手辅导希望参与社区公益项目的自组织撰写项目计划书、编制项目预算,帮助其将所想转化为所写,再将所写转化为所感,将本组织的愿望转化为可实施的行动方案,并展示给社区居民和其他利益相关方。

以大栅栏街道为例,2015年进行了第一届微公益创投第一桶金项目大赛,在北京市民政局福利彩票公益金的资助下,由梧桐社区大学与清华社造团队共同合作,

从9个社区37个自组织申报的项目中,通过评选方式选出了20个自组织作为培育的种子。2016年,在北京市西城区大栅栏街道办事处资金的支持下,通过北京市西城区群学社区服务中心与清华社造团队的合作,举办了第二届微公益创投项目。最后寻找出34位能人,形成19个自组织种子,并通过立项评审和展示的方式,选出16个自组织种子进行培育。2017年,继续实施“微公益创投2.5期”项目,共有19个小苗和种子以及新增加的2个微公益创投的新种子进入新一期的培育阶段。

3. 社区民生议题讨论会:属于将种子引导为小苗的过程,旨在引导自益型或内部互益型组织向共益性组织甚至是公益性组织方向转变,进而关注社区公共事务和特殊人群,参与到社区公益服务活动中来。

以大栅栏街道社区自组织培育为例,三年连续举办了三届微公益创投第一桶金项目大赛,共培育了33个社区自组织,其中文体娱乐类组织共18个,为民服务类组织共14个,邻里互助类组织1个。可见,文体娱乐这类自益型或组织内部互益型的组织数量偏多(参见图2)。如何引导文体娱乐类组织更加关注社区公共事务或社区特殊人群,逐步引导其转变为共益性或公益

类别	为民服务				邻里互助	文体娱乐					合计
	慰老服务	助残服务	环境保护	社区教育		文化娱乐	文化传承	手工编织	声乐朗诵	体育健身	
小树	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	4
小苗	1	0	3	2	0	4	1	2	1	1	15
种子	1	1	2	3	1	0	0	0	3	3	14
小计	3	1	5	5	1	5	3	2	4	4	33
总计	14				1	18					33

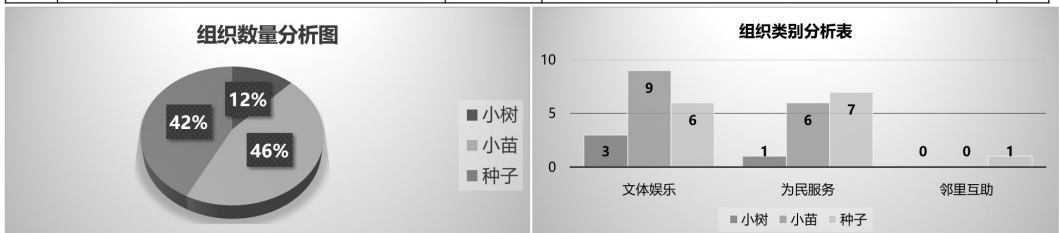


图2 大栅栏街道微公益创投自组织培育分析

性的组织呢？

按照社区营造的理念，在培育社区自组织过程中，更多的工作在于“浇水、施肥、给予阳光、给予时间”，等着组织成长。最终组织走到哪一步，是组织自己决定的，不由外力决定。然而，在这个过程中，需要给予引导，观察自组织内部是否达成共识，是否可以共同决定本组织的发展方向。

基于以上理念，清华社造团队开始尝试以“社区民生议题讨论会”（以下简称“民生会”）的方式引导自组织转变及发展。经过5个月的时间，共举办8次民生会，有19个社区自组织参与，其中4个是新加入的；共举办了67次社区公益服务活动，其中4次是组织间联合举办。能人参与212人次，服务逾5000人次。据统计，19个参与民生会的自组织中，有5个是为民服务和邻里互助类，其余14个均为文体娱乐或文化传承类，表明通过民生会的引导，吸引了部分自组织开始关注社区公共服务类活动，以及诸如老年人、残障人士、贫困户、青少年等社区弱势群体。

4. 美好社区供需协商会：属于将小苗引导为小树的过程，以期通过提升自组织内部管理能力和服务活动能力，实现与外部利益相关方的协商，共同为社区居民服务或举办活动，最终实现“美好而有温度的社区家园”的梦想愿景。

以大栅栏街道社区自组织培育为例，阶段性的进展是：在一个半月的时间内，举办了3场由培力公坊进行的社区自组织服务模式梳理，包括梳理组织活动、梳理组织服务模式和梳理组织主营服务模式，进一步明确组织的服务模式、组织的活动内容、服务对象群体特征，以及利益相关方类别和资金来源渠道等情况。与此同时，连续每周举办开放日一对一辅导，辅导对象是社区自组织，辅导方式为组织核心成员或以

组织形式进行辅导，辅导的内容包括组织活动梳理、组织服务模式梳理和组织主营服务模式梳理，共有16个组织进行了12次梳理，6个组织完成了服务活动梳理，3个组织完成了服务模式梳理。组织服务模式梳理的前提是组织自愿梳理，这同样是一项长期的工作，更是一个“授人以渔”的过程，有利于组织后期发展过程中明确主营服务模式以及组织发展的重点和方向。

微公益创投从抚育种子开始，经过组织培育过程，不断进行培力和陪伴，种子不断发芽、成长，变为小苗、小树、大树。在此过程中，每一步发展变化，都需要以组织评估的过程来配合。例如，种子发展到何种阶段可以成为小苗，小苗通过何种变化可视为小树，小树又将经历怎样的过程成为参天大树，这些过程都需要组织评估环节进行判断。可以将组织评估视为组织培育的补充和配合的方式。

组织项目及财务状况评估过程

在社区自组织的评估过程中，评估不只是评论或评价，其主要目的是以评促建。为了让自组织变得更好，评估还需要包含辅导和能力提升。组织评估包括组织项目评估和组织财务评估，这两个方面通常使用线下的方式进行，一般分为组织自评、组织互评、专家评审、培育方评估四个维度（图3）。组织评估最重要的是评估组织发育的程度或阶段。目前，阶段性的进展是发展线上观察和大数据社区治理评估方式，此部分将在后面“从线下到线上”一节详细讨论，本节重点介绍组织项目评估和财务评估方式和流程。

以大栅栏街道培育社区自组织为例，在第二届微公益创投第一桶金项目大赛的结题阶段，采用了四维评估的方式，分别为组织自评、组织间互评、专家评审和培育方

评估,专家来自组织管理、项目管理、财务管理三个领域。同时,加入了组织间互评的方式,这其实是社会声誉观察和评价,其价值在于增加了自组织接受社会公评的环节。组织自评一方面具有让受评组织自我了解、自我改进的功能;另一方面,自评与他评的差异提供了评鉴中的另一类信息,可以提醒评鉴者注意一些没有看到的事情,可以让受评者了解自我认知与社会认知之间的落差。

从线下到线上

长期在社区做社区服务或社区治理工作的伙伴一定会发觉,社区治理面对的最大难题,就是由上而下的服务供给与社区居民由下而上的真实需求之间衔接不上。大量的社区公共建筑和公共空间沦为“政绩工程”,各级政府提供大量经费将社会服

务外包,但由于监管困难,提供服务的单位往往用物质激励动员居民参加活动,留下活动的照片作为绩效证明,这样结项时可以“交差”,但却无法让居民感受到真正的服务。其实,这样的基层治理问题是一个世界性的难题。比如在台湾,就有“项目留下‘蚊子馆’”的说法,意思是:只有开幕那天,领导和记者来的时候,一个服务居民的公共建筑才充满“快乐”的小孩与“幸福”的老人,典礼一结束,场馆就空置,只能养蚊子。政府一有奖励与补贴,不管居民有没有需求,基层、社区或社会组织就都来申请经费,但最后就都成了浪费,变成了上级政府拍脑袋提供的“惠民措施”,下级单位拿资源并表功的“绩效工程”。

清华社造团队八年来一直在做“社区治理实验”。我们既在乡村也在城市、既在老旧社区也在新建小区推动社区营造。在一些社区,我们完成了阶段性的任务,现在

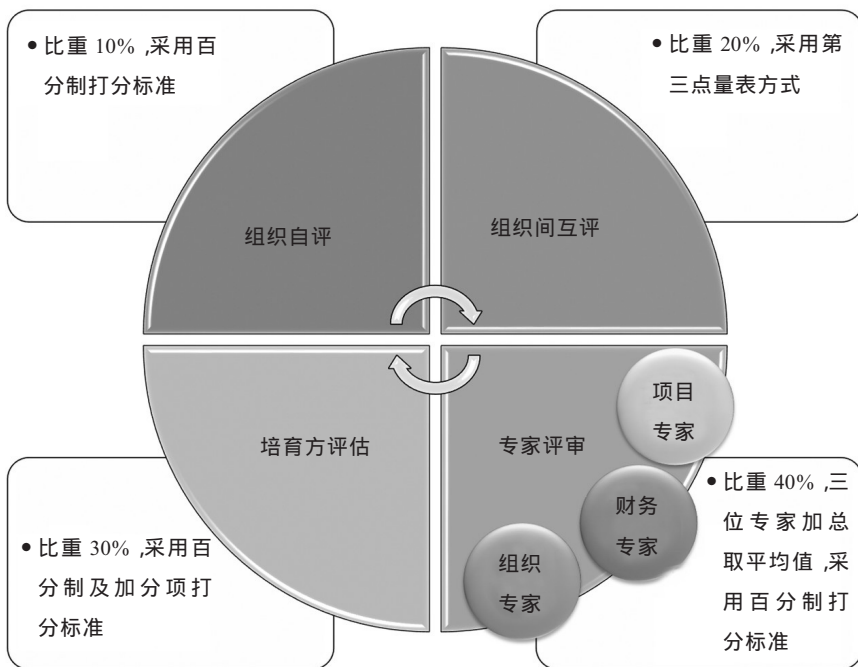


图3 大栅栏街道第二届微公益创投四维评估

还保持着与北京市西城区大栅栏街道和上海市嘉定区福蕴社区的合作,共同探索社区治理新方法。我们发现,在社区自组织培育的过程中,将社区营造与互联网信息数据相结合,可以实现线下辅导培育、线上追踪评估,得到良好的治理效果。其实,这个从线下到线上(off-line to on-line)³的社区治理实验原本并不是为了网上数据的收集,更不是为了评估社区自组织社会服务的效率和效果,而是为了节省社区工作人员的负担。只是我们意外发觉,将社区自组织都拉上微信群后,可以提供即时、低成本和有效的辅导和评估,大幅度增加基层治理的效能。以下,我们以北京市西城区大栅栏街道社区营造基地的案例,分别从大数据社区治理缘起、经历的三阶段、“互联网+社区”治理的未来愿景这三个方面进行阐述。

大数据社区治理缘起

以清华社造团队2016年10月22日至2016年12月29日的成果为统计基线数据,团队共辅导社区自组织189次,平均每个自组织需要一对一手把手辅导5次左

右,平均每次辅导在1小时至2小时之间(辅导阶段和次数详见图4)。

社造团队的人员规模最多为11人,包括1位项目负责人、4位项目执行助理、6位志愿者。其中,项目负责人每周工作时长5天,项目执行助理每周至少工作时长3天,6位志愿者每周工作时长2天(含周末)。工作内容包括活动追踪、立项辅导、资料收集及整理等。

从工作内容和人员情况示意图(图5)中,可以看出团队人力消耗较大,人力成本较高。如果希望将此模式推广到更广的地区、更多的社区,也许不是所有社会组织(NGO)的人力所能达到的,因此需要思考的问题是:如何保持现有的工作质量并提高工作效率?于是,从2017年2月开始,社造团队开始思考利用互联网技术探索社区治理新模式。

通过加入线上的微信群、应用小程序等方式,清华社造团队的团队架构2018年发生了变化。在原有工作目标不变的情况下,增加了线上辅导和追踪的部分,同时减少了线下追踪的部分。人力也由原来在线下需要有5—6位伙伴变为目前只需要

10月22日至12月29日 **189**次跟进辅导

8个小苗:**51**次,**8**份项目书

34个种子:**107**次,20份项目书,**19**个种子参加立项评审

9个社区:**31**次当面沟通

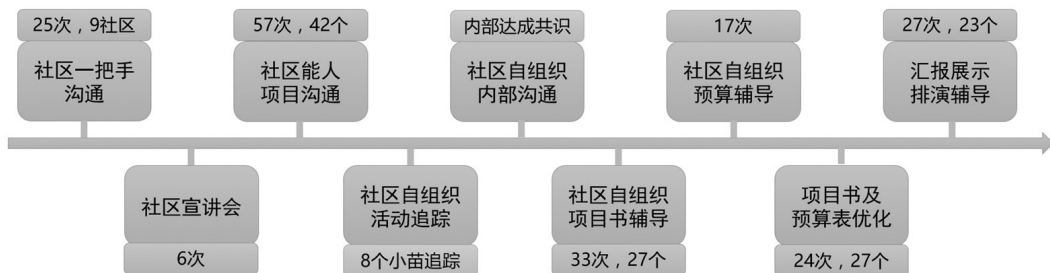


图4 第二届微公益创投项目立项阶段九阶段工作流程

2—3 位伙伴即可,主要处理线下辅导和资料收集整理工作。相反,该团队扩大了线上追踪和宣传的志愿者,他们均为曾经在线下进行过四个月实习的志愿者,由于对团队和大栅栏的自组织产生了感情,他们因而继续留在团队。虽然不如过去那样天天在办公室坐班,但通过线上沟通的方式依旧与能人和自组织保持着联系,每个月也会到线下进行一至两次的自组织活动追踪,维持与自组织的良好关系。

线上辅导工作三阶段

辅导自组织建立微信群

为了提高社造团队的工作效率,减少活动追踪的人力成本,我们改变了往日社区自组织每举办一次活动、社造团队工作人员都去追踪活动的操作模式,自2017年2月开始,尝试建立社区自组织微信群。同时,清华社造团队建立了两层微信群,以对自组织进行辅导和评估。

第一层是自组织的微信群。由于社造团队长期扎根在大栅栏街道,与9个社区的社区自组织和社区能人关系融洽,信任度较高,因此有三种方式建立自组织的微信群,继而在线上持续引导自组织进行项

目管理和自组织建设,并在线下辅导项目档案资料的管理和财务报销方法。一是社区自组织原来没有微信群,通过社造团队的辅导,社区自组织自己建立了微信群。二是社区自组织原来没有微信群,通过对社造团队的信任,由社造团队牵头建立了微信群。三是社区自组织原来已有微信群,通过与社造团队的信任关系,邀请团队的工作人员加入自组织微信群。这些是基于社区自组织内部使用网络的情况、社区能人的年龄、使用手机上网的娴熟度等情况,社造团队进行有针对性的辅导后,采用的三种不同方式。

第二层是社区能人的管理群,可以让各个社区自组织将自己的活动情况整理好,提供给其他人参考、讨论、头脑风暴,在相互观摩中增强彼此的组织能力。

建立微信群并不是一蹴而就的,需要经历很长的时期,其间经历了至少五个阶段:(1)社区自组织不知道什么是微信群;(2)社区自组织的成员开始了解微信群;(3)社区自组织建立微信群;(4)自组织的能人开始使用微信在群里发布消息;(5)自组织将微信群变为工作的一部分。时间为期约6个月。

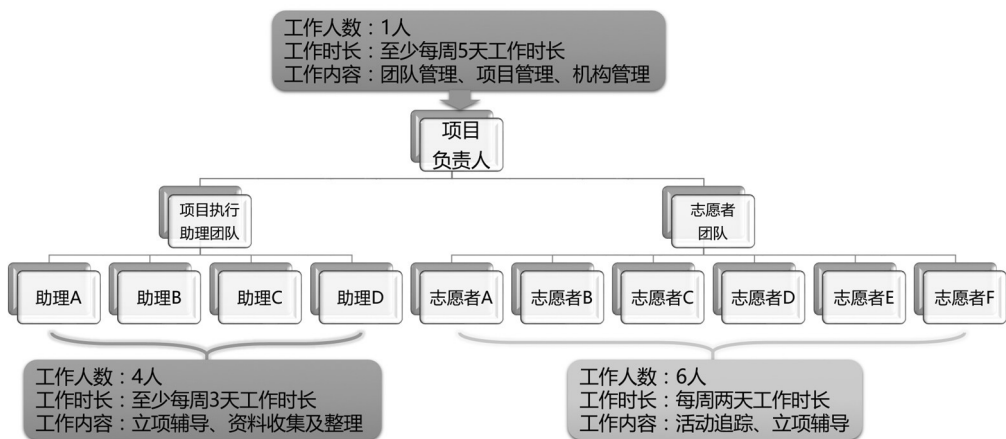


图5 社造团队第二届微公益创投项目立项阶段人力资源及工作内容

图6—图8展示了自组织建立微信群各阶段的变化。在推行两个月时(2017年4月) 24个社区自组织中有15个建立了微信群,数量有限;在推行四个月时(2017年6月) 24个社区自组织中有20个建立了

微信群,其中还有6个自组织为了划分微群的功能而建立了2个微信群,共有26个微信群,不仅微群的数量有所增加,自组织对微群的利用和管理也都有了提高;在推行半年时(2017年9月),由于第二届微公

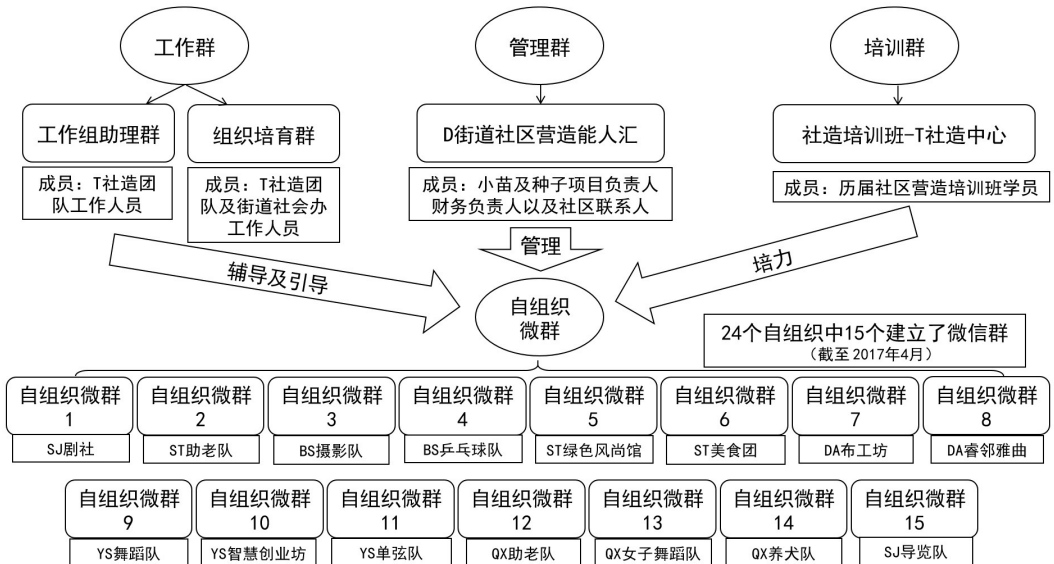


图6 2017年4月(推行自组织微信群约两个月后)的社区自组织微信群

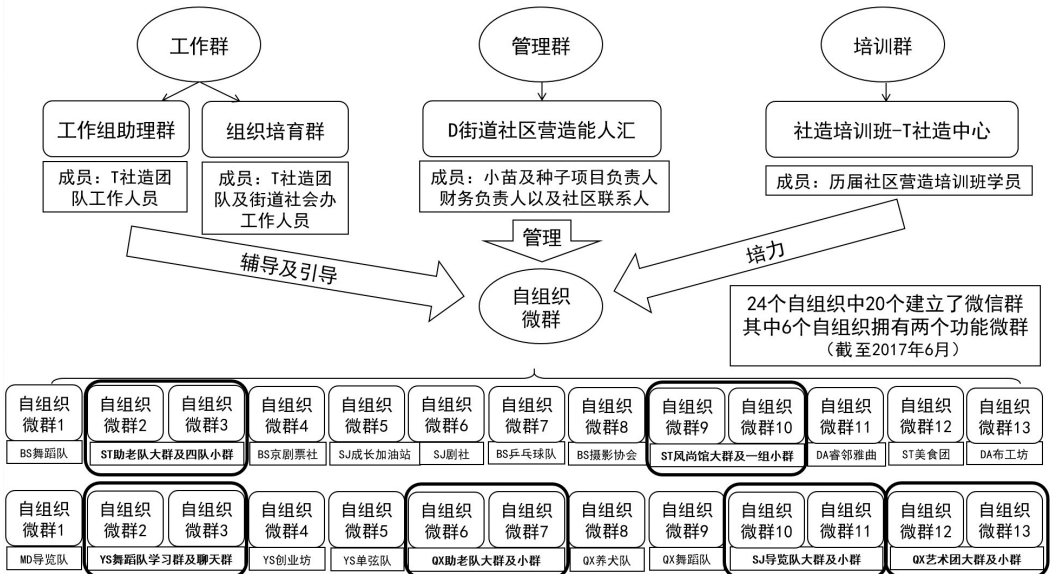


图7 2017年6月(推行自组织建立微信群约四个月后)的社区自组织微信群

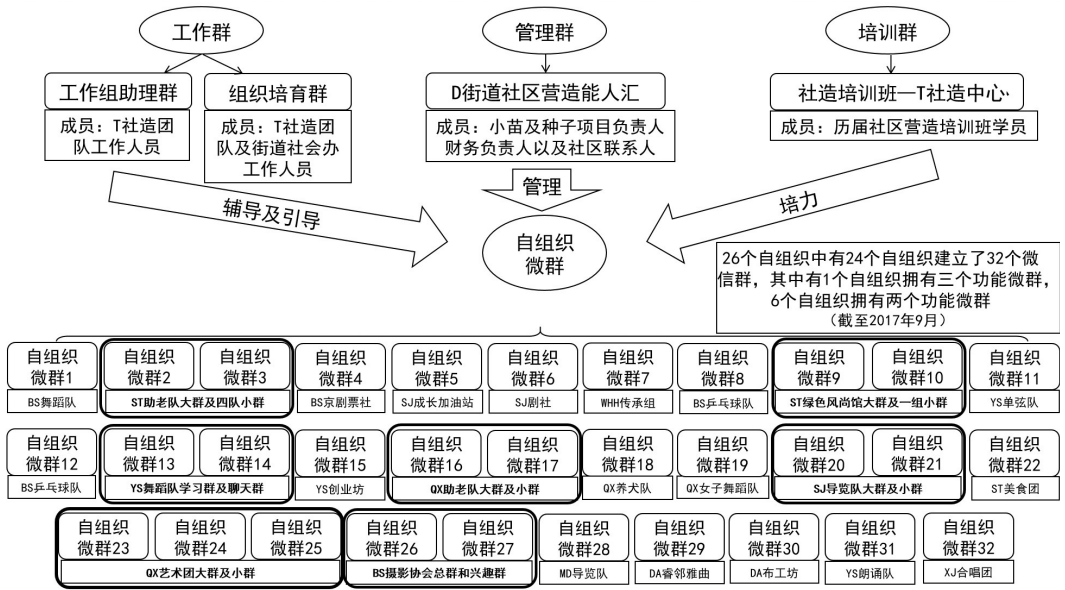


图8 2017年9月（推行自组织建立微信群约六个月后）的社区自组织微信群

益创投项目结束，同时开展了新一期的微创投项目，因此共有 26 个社区自组织加入了微创投这个大家庭，共有 24 个自组织建立了 32 个微信群，其中统战艺术团为了组织分层管理，分化出了三个自组织微信群，同时还有 6 个自组织由于组织内部分层或功能分化等原因形成了两个微信群。

第一，由于自组织分层而形成两个微信群的自组织，包括石头社区助老服务队和石头社区绿色风尚馆。例如，石头社区助老服务队拥有大群和四分队小群，四分队小群成员只有分队几名队员，主要用来讨论本分队的工作分工、发布活动时间和分享活动照片等内容。助老队大群包括五个分队的的所有队员，以及社区党委书记、居委会主任等，主要讨论助老队的工作安排、分队工作动态和日常早安问好、美文分享等内容。

第二，由于自组织核心管理层工作所需而单独成立核心管理群的自组织，包括三井社区导览队和前西社区助老队。例如，三井社区导览队拥有大群和核心骨干小

群，大群成员为所有导览队队员，主要发布活动通知、分享活动感受和照片等。小群成员则只有团队的核心人员，是自组织核心管理层的工作讨论群。

第三，由于群功能分化而形成两个微信群的自组织，包括百顺摄影协会和延寿社区轻舞飞扬舞蹈队。由于群内讨论内容和群功能的不同，他们拥有工作群和聊天群两个微信群，群内成员基本相同。工作群主要作用是发布工作消息和动态分享、学习舞蹈知识及技巧，聊天群则是大家任意分享自己感兴趣的文章或视频等。

图 9 是根据自组织微信群变化情况所作的总结。如图 9 所示，一般自组织的微信群会以多层级或多层次形式同时存在。自组织微信群根据组织形态和所处阶段不同，分为了大树群、小树群、小苗群和种子群，而每一个群的特点又有差异。例如，种子类的微信群一般多为一个微信群，活动比较单一，群成员人数较少；小苗类的微信群一般会发生微信群分化或产生组别；小树类的微信群一般会分化出多个群，如一个小树级别的自组织

通常会分为总群、核心群、通知群等多个微群；大树类的微群则是微群个数和种类会更多，通常会出现不同分队的微群等。

随着微信群使用越来越广泛和频繁，它们除了功能分化、加强团队管理，还吸引更多的社区居民参与到社区自组织的活动当中。例如，在2017年3月1日统计时，只有11个微信群232位群成员，但到了2017年9月10日，已经有32个微信群，吸引了690位群成员，相当于整个街道人口的1.2%每天都会活跃在社区事务中，也是最活跃的社区志愿者代表。在这32个微信群中，有18个是由于微创投项目的推动而产生，带动了更多的微群出现和更多居民的加入。

线上追踪及辅导，形成活动宣传稿

要从线下走向线上，前提还是要做好社区营造的工作，也就是培育社区自发的组织，使之成为提供社区服务的主要力量的一个过程。

总结线上管理自组织的过程，大致分为六个步骤进行：(1) 线下陪伴（建立关系）(2) 建立线上微群 (3) 线下辅导(建立

信任)；(4) 线上参与并引导；(5) 线下培育（提升自组织能力）；(6) 线上追踪(自组织形成线上线下交互的习惯)(见图10)。

具体来说，网上辅导内容包括项目管理、财务管理、自组织管理等内容。引导自组织在群里发布活动照片、文字说明，进行项目档案资料的撰写和资料留存等工作，并留下自组织成员及受益对象的所感所想。清华社造团队带领自组织将此信息共同完成并进行整理，形成活动信息，发布在社区能人管理群中，便于自组织间的互动交流及学习。以下为清华社造团队辅导自组织的说明文件及网上辅导案例。

大栅栏街道社造团队辅导社区自组织线上追踪说明

第一，区分是否是项目书计划内的项目。

项目负责人需要具有区分项目书计划内外的能力，凡是大栅栏街道社区营造项目书中出现的活动，则为计划内，否则为计划外。

第二，上传照片及资料。

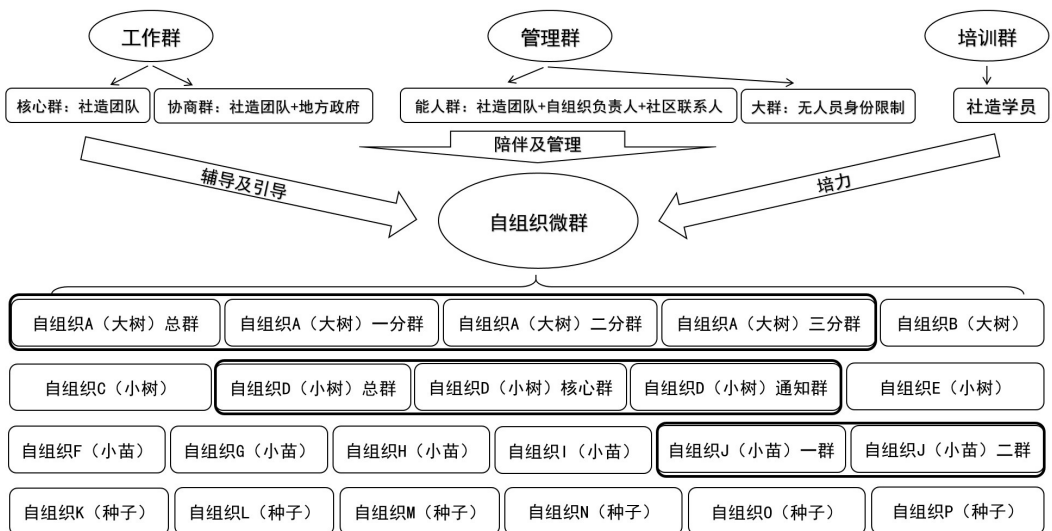


图9 社区自组织微群

每次活动挑选五张以内质量效果最好、最能反映活动情况、队员人数的照片发至自组织群内。

同时配上当天活动的简要记录,包括信息点为:时间、地点、参会人员情况、参会人数、活动内容、队员反馈等。

第三,上传项目档案手册中的活动签到表和活动记录表。

将此次活动的签到表和记录表均写完后,拍照上传至自组织群内。

清华社造团队在辅导自组织进行网上管理的过程中,不断辅导其如何撰写活动记录、如何记录参与者的感受,并引导其留下活动照片、活动签到表等信息。在收集到这些信息后,清华社造团队引导自组织在每次活动之后,形成信息稿,包括活动签到表、活动照片、活动记录、队员感受等几个模块,并进行编辑和推送。前期需要清华社造团队手把手辅导、带头制作,如澜馨布工坊案例;后期自组织可以独立完成这些工作,如三井导览队案例。在此过程中,我们也发现,往往社区能人和自组织的创造力和能动性是超乎我们想象的,社区里的能人卧虎藏龙,自组织具备了宣传意识和能力后,所呈现出的作品内容及质量往往会高于示例。这源于他们对自己所做工作的

热爱,同时也体现出自己对自己的交付。关键在于如何引导和激发他们的活力,并辅导其提高自身能力。

开发小程序,办公数据化

在社区自组织成员养成网上交流习惯并将活动上网实时播报、大家共享的同时,一个群内的活动轨迹也被清楚地记录下来。各式各样的分析指标可以计算出来。比如,一个群中有多少边缘人,如何拉他们更积极参与?一些人在群中有没有被边缘化的趋势,这是否意味着群里有什么问题?一个群的关系密度是否在变化?这个指标反映出群内合作的力量在变化。这些信息不但成为团队辅导社区自组织的重要工具,而且也成为良好的评估指标,显示社区内各个组织的日常活动状况,在政府提供社会服务外包经费时,可以作为重要的参考依据。

清华社造团队尝试开发小程序,将线上辅导工作常态化,同时将以以前繁琐的人力工作数据化,使辅导效果更具可视性。

首先,社造团队要求工作人员每日做记录、留日志,同时总结了一套日志模板,作为小程序的基础参考资料。主要信息包括:追踪组织的名称,追踪时间地点、活动情况、过程记录,追踪感受以及对自组织的培育想法等,同时留有照片或其他文字记



图10 线上管理自组织六步骤

录信息。

其次,根据追踪的活动,从自组织角度出发,形成了一套自组织活动信息模板。主要信息包括:活动时间地点,活动主题及内容,能人感言,以及微创投的签到表、记录表等资料的电子版,同时留有现场照片及视频等资料。

再次,开发的小程序兼顾两个群体对同一个活动的数据收集功能,在一个端口下设计不同的出口,最后仍汇集到一个平台上,使数据既不重复又不遗漏。

接下来的一步,社造团队在不断测试小程序的基础上,不断加以调整、修正,尽可能使系统友好及人性化,从而手把手辅导社区自组织将自己的活动信息在线上提交,确保时效性和真实性。

“互联网+社区治理”的未来愿景

清华社造团队在大栅栏街道扎根五年半,始终陪伴在社区自组织身边,从了解基本情况、进行资源调查开始,逐步进行理念宣传、引导社区能人自发形成社区自组织、鼓励自组织自主开展项目活动、手把手辅导留存活动资料,再到线上治理,可以看出培育社区自组织是一个长期的过程,同时也是陪伴自组织成长和提升自组织能

力相结合的过程。

总结这些经验,让居民自己发动自己需要的服务,可以避免出现由上而下“拍脑袋”、强加给居民的服务不符合居民需要的情况。但是,由社会组织或社区自组织发动的活动,如何能有效追踪与评估,避免出现类似台湾的“蚊子馆”现象?有效的线上辅导,既可以记录所有的日常活动的轨迹,又可以即时、长期、连续且动态地观察到社区内的变化。

但特别值得注意的是,线上治理的成功有赖于线下社区营造工作的扎实。少了线下的陪伴与培育,社区居民不会有网上分享的习惯。就算有,也不会拉社造团队的工作人员入群,因为我们尚未得到居民的信任。任何人想靠辅助金的诱惑或街道权力的强制要求社区自组织建群,一定会出现两类群:一类是拉了我们进去,却只有寥寥数语的互动;另一类是只有组织成员的群,那里才是大家讨论最热闹的地方。所以,正确的社会治理创新思维是一切的基础,基层政府如果继续由上而下“拍脑袋”做“惠民工程”或是以项目制做社会服务外包,却只能作一年一次或两次的评估和检查,都将不足以改变“蚊子馆”现象的基层治理困境。

所以,从线下到线上的社区治理模式会提供社会治理创新的重大契机,但前提是,线下的社区营造工作一定要扎实。

注 释

* 作者感谢台湾信义文化基金会与清华大学社会科学学院合作成立的信义社区营造研究中心(计划编号:202061069)提供了后续研究的相关经费。

1. 自组织过程理论内容主要来自于罗家德与李智超(2012),以及罗家德、孙瑜和楚燕(2014)。其他论文

出现在罗家德、孙瑜、谢朝霞、和珊珊(2013)之中。

2. 资料来源于清华社造团队《2015年大栅栏社区营造项目计划书》。

3. 参见《腾云》(腾讯集团出版的文化+科技内刊)第59期,2017年5月。

References (参考文献)

- 费孝通 :《乡土中国·生育制度》,北京 :北京大学出版社 ,1998 年。
- 李强 :《协商自治·社区治理——学者参与社区实验的案例》,北京 :社会科学文献出版社 ,2017 年。
- 李智超、罗家德 :《透视社会网观点看本土管理理论》,《管理学报》第 8 卷第 12 期 (2011 年),第 1737—1747 页。
- 罗家德、梁肖月 :《社区营造的理
论、流程与案例》,社会科学文献出版社 ,2017 年。
- 罗家德、李智超 :《乡村社区自组织治理的信任机制初探——以一个村民经济合作组织为例》,《管理世界》2012 年第 10 期 ,第 83—93、106 页。
- 罗家德、孙瑜、楚燕 :《云村重建纪事——一次社区自组织实验的田野记录》,北京 :社会科学文献出版社 ,2014 年。
- 罗家德、孙瑜、谢朝霞、和珊珊 :《自组织运作过程中的能人现象》,《中国社会科学》2013 年第 5 期 ,第 86—101 页。
- OSTROM, E.,1998. “A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address”, *American Political Science Association* 92(1): 1-22.

(责任编辑 :梁光严 张南茜 杨琼)

城市社区自组织培育历程研究——以大栅栏街道培育社区自组织为例

梁肖月 罗家德

本文基于自组织过程的理论架构,通过阐述自组织过程理论、社区自组织培力及陪伴式培育过程、从线下到线上三大部分,阐释清华社造团队在大栅栏街道培育社区自组织的实验历程研究。重点介绍了社区自组织培育过程的具体方法,即:社区能人及自组织资源调查、社区营造陪伴式培力赋能、微公益创投项目引导与社区自组织培育、组织项目及财务状况评估过程等。社区治理经历了长期的线下阶段,在互联网时代和大数据技术支持下,在大栅栏继续探索线上社区治理模式,不仅节省了社区工作人员的人力成本及负担,同时可以有效评估社区自组织社会服务的效率和效果,极大地增加了基层社区治理的效能。

老旧街区中的积极分子:以大栅栏 BS 社区为例

王海宇

改革开放以来,人口流动与结构调整带来的异质性与多元化使当前城市展示出诸多新的景象。社区成了中国城市基层治理的重要单元,社区积极分子作为基层治理的毛细血管,也展现出新的面貌。他们的行动逻辑已经无法用既有的“政治认同”、“资源依附”和“社会报酬”等理论来进行解释。本文通过对北京市大栅栏街道 BS 社区的社区民族志研究,将当前老旧社区积极分子的参与动机归纳为:职业惯习、对幸福感的诉求、家庭支持与消磨闲暇时光。

大栅栏手工艺发展的现状与前景——文化创意的视角

曾凡木

作为老旧街区,大栅栏的手工艺在现代商业环境下面临一系列机遇和挑战,其自身有着明显的结构性缺陷,但在文化创意条件下还是能够完成现代化改造。由于固守传统的模式等原因,手工艺的发展缺乏现代企业的管理理念、现代金融能力、现代营销技术,难以应对现代市场的变化和和挑战。其中有一部分手工艺人在规模扩大后以现代经营理念进行改造,表现出了很强的市场适应能力。同时,也有更大的企业进入这一领域搭建宣传和销售平台,使优秀手工艺人和传统工艺能与更广泛的消费者接触,同时拓展销售机会。

文化资产规划中的多样性与社群:以台北宝藏岩为例

刘可强

台北市在 20 年前启动了一次特殊的行动,试图以宝藏岩案例来指认台湾在二次世界大战后都市发展的独特面向。为了将低收入的自力营造聚落指定为文化资产(历史聚落),与文化资产指定有关的公共政策不仅重新定义了历史建筑环境的新价值,也引进了“活的保存”的概念,让居住其中的居民和实体环境可以同时保存下来。为了落实和完善这两项元素的执行,过去 20 年间仍持续投注各式努力,直到如今仍在持续进行中。本文讨论台湾战后的社会和政治脉络如何影响文化资产规划的新论述,说明将宝藏岩规划为文化资产据点而采取的特定行动、规划中的冲突和两难,以及涉及未来规划但悬而未决的议题。本文

societal spaces: 1) individualisation driven by selfish interests; 2) space becomes commodity; 3) space becomes resources.

The actions in space: the spaces in the courtyards and adjustments to the social relations in the Dashilar area

Li A'lin

Space is shaped by social relations and the means through which social relations are reproduced. According to the idea and with the methodology of Sociology of Action, the author went into the old blocks in the Dashilar area to investigate in the interventions through the changes of the relations between courtyard spaces and residents, and those between residents and the government. The study describes three practices of adjustments to the spaces in the courtyards: 1) building incubator of voluntary organisations; 2) renovation of No. 53 Courtyard in Baishun Lane, with residents as subjects; 3) renovation of No.15 Courtyard in Peizhi Lane, by applying for subsidies and with help from the governments. Through adjustments to different social relations, the three practices try to: 1) coordinate neighbours' interests in the public spaces; 2) adjust the relations between the public and the private in courtyards; 3) rebuild residents' self-organisations and neighbourhood. Three practices face different difficulties and show the direction for future actions.

A study of the process to foster self-organisation in urban neighbourhoods: the experiment in the neighbourhoods of the Dashilar Sub-district

Liang Xiao'yue and Jar-Der Luo

According to the framework of self-organisation theory, the study describes the experiment of the sociologist team of Tsinghua University to foster self-organisation in the neighbourhoods of the Dashilar Sub-district in three sections: 1) a description of self-organisation theory; 2) empowerment of self-organisation in neighbourhood and the process of accompanying cultivation; 3) off-line to online. It focuses on the methods to foster self-organisation in the neighbourhoods, i.e., surveys on hotspots and resources for self-organisation in neighbourhood, accompanying empowerment in cultivation of community, fostering self-organisation in neighbourhood through micro-public ventures, organisation project and assessment of financial position, and so on. Governance of neighbourhood has been conducted off-line for long. With Internet and big data technology, we try to promote the model of on-line governance of neighbourhood in the Dashilar Sub-district. It saves both labour and cost, and enable us to assess the efficiency and effects of the social services offered by self-organisations, which greatly increase the efficacy of grassroots governance neighbourhoods.