

激发社区动力 助力精准脱贫

—— 招商局集团的农村社区脱贫实践

摘要：在扶贫发展议题上，招商局慈善基金会坚持以“人的改变”为核心，以“社区发展”为载体，在多年扶贫发展实践基础上，自主创新打造品牌项目，聚焦“增强贫困人口的内生动力”这一目标，探索出一套“以培育社区自组织”、“扶贫主体多元化”为抓手的扶贫方法论，切实提升了贫困群众的“获得感”和“参与感”，不断增强乡村治理对脱贫攻坚的良性促进作用，也有效推动了农村发展领域的生态可持续。

关键词：社区发展、内生动力、社区自组织、行业生态

招商局慈善基金会（以下简称“基金会”）由中央企业招商局集团（以下简称“集团”）发起成立。作为一家全国性基金会，不仅是集团定点扶贫和履行企业社会责任的专业平台和资金枢纽，更是我国乡村发展和行业建设的重要力量，主动成为联系政府、企业、社会组织、捐资个人等的社会资源与农村贫困人口的重要纽带，为构建专项扶贫、行业扶贫、社会扶贫“三位一体”的大扶贫格局添砖加瓦。

在近十年的扶贫实践中，基金会不断探索有效可持续的反贫困机制，形成了具有招商局特色的典型经验和创新做法。

一、瞄准问题靶心，探索扶贫方法论

在扶贫思路，基金会着力于“人的发展”，以“社区发展”为载体，基于在贫困乡村地区的创新实践，探索出物质资本、人力资本、社会资本“三维资本”立体发展模式。

其中，扶贫成果是否高效和可持续，与社区社会资本存量高度相关。社会资本高存量有助于增强个体间的互信与合作，能有效构建起贫困群体获取资源和机会的渠道，提升物质资本及人力资本的产出效益，是决定扶贫有效性和持续性的

关键因素。基于此，“如何提升社会资本存量”、“增强社区自我脱贫能力”，成为了基金会近年思考和探索的重点内容。

在多年的扶贫实践中，基金会发现社区存在如老年人照护、留守儿童教育、环境可持续、妇女发展等多种公共问题。而乡村社区因为资源匮乏、社会资本存量低等问题，造成村民在面对公共事务时难以有效协同合作，缺乏社区自我满足的能力和机制。

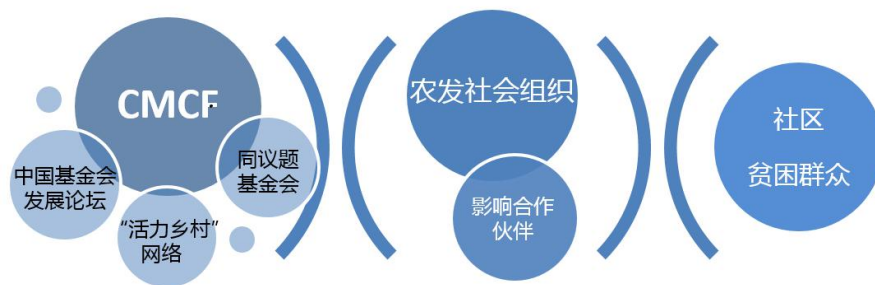
对此，招商局慈善基金会提出“以提升社区自主发展意识和能力、机制性解决乡村的公共需求为目标，以‘培育社区自组织’为抓手，广泛引进专业社会组织，从社区公共事务切入，培养社区村民的公共参与意识和能力，进而增强社区凝聚力，促进社区社会资本有效积累”的立体式农村发展“组合拳”，并从2015年开始进行积极尝试和探索。

2015年，以“招商局·幸福家园”乡村社区支持计划为代表的品牌资助项目正式推出，面向全国开放申请，用小额资金（每个社区项目不超过15万元）撬动多方资源，推广做事方法，为新形势下多元主体参与乡村扶贫发展提供路径参考。

“招商局·幸福家园”乡村社区支持计划重点关注乡村社区治理议题，通过提供公益资金、能力建设、知识生产等支持，培育社区自组织，推动社区多方协作及资源整合，帮助建立起有效的社区公共需求诉求机制和自我满足机制，激发村民“造成改变”的脱贫动力，提升能力，推动社区可持续发展。

二、立足行业建设，打造公益价值链

行动路径上，处在公益价值链的上游，基金会不仅是资源的汇聚点和提供方，还希望有更多的责任和担当：承上启下带动公益合作链条的建立和顺畅运转，做议题推动、专业研究、人才培养、知识生产的助力者。



(图 1. 公益生态链视角下的“幸福家园”)

从上游看，基于共同的资助经验和对社会发展趋势的共同关注，基金会倾向于以“社会创新”的思路，和行业伙伴交流做事方法、实现知识共享；2018年联合五家乡村发展领域的基金会发起“活力乡村——中国乡村发展合作网络”，以期推动行业发展，更好地激发村庄活力。



(图 2. 招商局慈善基金会主办“农视角，一起瞭未来”论坛)

在公益合作链中游，基金会透过相关资助计划链接农村发展社会组织，充分发挥社会组织的专业性、灵活性、对社会需求的敏锐性和扎根乡土的定位优势等，积极推广价值理念和做事方法。特别是在资助路径上，基于对行业和生态的观察将社会组织进行分类资助，强调专业化分工协作和个性化跟进支持，不仅“选好”，也要“帮好”。

针对经验丰富的执行类社会组织，基金会开放申请，资助其直接面向农村社区开展工作，提供专业资源支持，重点关注项目模式的复制和多元化创新。

针对一线社会组织和社区自组织能力不足的现状，基金会积极推动相对成熟的组织转型成为“枢纽型机构”，通过它们发挥区域枢纽功能，带动和培育成长中的机构，放大资助效应。截止目前，通过与“枢纽型机构”合作，已面向西南和华南区域 50 多个农村社区开展工作，不仅培养了超过 50 个社区自组织，还带动了 30 多个一线社会组织的成长和能力提升，它们的成长将惠及更多乡村社区，推动农村发展工作持续深入，取得更大成效。

以枢纽机构成都蜀光社区发展能力建设中心（以下简称“蜀光”）为例。“幸福家园”支持其利用在农村社区发展领域已形成的“参与式发展”等知识积累，瞄准成长中的社会组织能力不足、项目简单化、资源单一等问题，以提升社会组织参与农村社区发展与治理能力为目标，开展三大版块工作：第一，能力建设培训。包括“参与式方法和社区调查”、“协助者技能和社区组织”、“社区发展项目管理与实施”、“参与式评估”等，紧扣农发社会组织工作及成长需求，层层递进。通过“主题讲解+沙龙讨论+田野实践”等形式，协助社会组织明确角色定位和工作思路，掌握工作方法，打好社区工作基础。第二，种子基金项目。支持部分社会组织在乡村社区开展项目，回应社区需求，边干边学边成长，期间蜀光专家团队提供贴身支持和指导。第三，知识生产。基于“幸福家园”资助经验及蜀光多年积累，项目总结和开发了一套农村社区发展及社区治理相关培训和操作工具，供全行业实践者学习借鉴。未来，蜀光项目培养出的 21 家一线社会组织，将凭借扎实有效的社区工作能力，辐射更多社区，更加有力地开展乡村建设工作。



（图 3. 招商局慈善基金会支持成都蜀光社区发展能力建设中心开展对农

村社区发展机构的能力建设培训)

三、严控管理质量，为成果保驾护航

不仅项目设计要有思路，管理专业化也一直是基金会的自我期许。

在“幸福家园”实施过程中，基金会以项目策划、运营、监督、评估及信息公开等全流程管理为主线，注重制度流程规范和目标成效并重的原则。一方面不断建立健全管理规定，落实“申请—初审—尽职调查—终审—确认资助—项目实施—效果评估”这一整套管理流程，确保项目管理严谨规范；一方面也通过有针对性地强化项目征集、尽职调查、监测评估等环节，关注产出、效果及影响，特别是借助评估将“产品迭代”的思路运用到资助策略优化过程中，不断探索更见实效的项目产出路径，优化工作原则、理念、操作框架等，推动“幸福家园”项目持续“生长”。

四、深耕行业纵深化，积蓄力量再出发

从2015年启动至今，“幸福家园”已累计投入资金约900万元，资助约60家一线农发社会组织，3家枢纽机构，开展了70多个社区发展项目，覆盖20个省、市、自治区约70个村庄，直接受益村民约5000人，间接受益村民约15000人，涵盖老人照护、留守儿童教育、妇女发展、环保、生计、文化、能力建设、议事协商等多个社区公共议题。

从社区层面看，“幸福家园”用小额资金撬动社会组织、社区村民、村委等多方资源，不仅有效回应社区公共需求，更为社区培育了有能力、有公心的社区骨干，有活力、有能力、组织规范的村民自组织，他们将作为社区发展重要的内生力量，主动发现社区需求并开展可持续的公共服务，大大提升扶贫有效性和持续性。



(图 4：水源地社区共建共管项目护水队活动合影)

从行业发展层面看，“幸福家园”不仅瞄准农发社会组织能力提升的需求，整合专业枢纽机构力量，持续支持社会组织学习、实践和相互协作，为行业培养种子机构；还依托枢纽机构及行业平台，推动更多资源和行动者加入农村社区发展领域，提升对该领域的认知和实践水平，推动行业生态的改善。

经过近五年探索，“幸福家园”逐步发展出一个横向不断丰富、纵向不断深化的有系统、可持续的生长格局，在业内形成了一定的品牌影响力。放眼未来，基金会将继续依托专业平台优势，立足行业高度持续优化资助策略，瞄准问题靶心精准发力，并将与更多的枢纽机构深化合作，在知识梳理、行业交流倡导等方面创新探索，助推脱贫攻坚目标按时实现，助力中国乡村建设更上一层楼。