

北京市银杏公益基金会
银杏伙伴成长计划项目模式评估报告

北京七悦社会公益服务中心

2025年3月

报 告 声 明

1.本机构及评估小组成员与北京市银杏公益基金会的相关方无任何利益关联或冲突。

2.本报告是北京七悦社会公益服务中心受北京市银杏公益基金会委托撰写，任何第三方对报告的使用均需获得北京市银杏公益基金会及北京七悦社会公益服务中心的授权。

3.感谢银杏基金会秘书处张伯驹、朱家荃、李豪丹、张家源，银杏伙伴符晓莉、丁丽、姜佳佳、刘尚文、陆丰、刘斌、陈杜、詹敏，第三方机构信润蔚来卢迎迎在深度访谈中的配合与支持。

评估组成员

陶传进 北京师范大学社会学院教授、北京七悦社会公益服务中心理事长

戴影 北京七悦社会公益服务中心学委会副主任、北京师范大学公共管理博士、清华大学公共管理学院博士后、中级社工师

何磊 北京七悦社会公益服务中心研究人员、北京师范大学政府管理学院博士生

赵冉 北京七悦社会公益服务中心研究人员、北京师范大学公共管理硕士



目 录

第一部分 评估背景与目标	1
一、项目背景及定位简述	1
二、评估方法论与目标	3
三、具体工作	4
第二部分 项目整体概览与发展脉络	6
一、瞄准的核心问题与行动策略	6
二、支持体系的具体构成	7
（一）以个体为中心的支持体系	7
（二）个体+组织并存的支持体系	8
（三）对个体与组织支持的各自挑战	10
第三部分 价值与技术分析	12
一、资助定位与选择机制	12
（一）提问：资助对象是哪一群体？	12
（二）锚定一类人：社会创业家	13
1. 回溯时代背景：公益引领性人才的缺乏	13
2. 资助定位：匹配而非评比	14
（三）一套严密的纳新筛选机制	15
（四）资助过程中的底线：退出机制	17
二、非限定资助的价值与技术分析	18
（一）提问：资金如何资助，又如何使用？	18
1. 高信任下的自主性	18
2. 低约束下的引导性	20
（二）价值呈现	22
1. 社会认可	22
2. 钱带来的撬动效应	22



三、社群的价值与技术分析	23
(一) 提问：如何让伙伴打开并走向良好的人际关系氛围？ ..	24
(二) 技术手法解析	25
1. 纳新：初步打开的窗口	25
2. 价值理念的落地与铺垫底色	26
3. 创设互动的机会与场域	27
4. 持续关注并在条件允许下匹配资源	30
(三) 价值呈现	31
1. 伙伴关系式的情感归属	31
2. 事业共同体	33
四、公共参与平台的价值与技术分析	34
(一) 提问：一组真参与的难题	36
(二) 技术手法解析	36
1. 把问题当作参与的机会和资源	36
2. 软约束与硬性的共建规则并存	38
3. 逐步放权中的兜底支持与责任共担	40
(三) 价值呈现	42
1. 高质量公共生活的真实落地	42
2. 延伸：自发迁移至本原的工作场景	43
五、价值归总	44
第四部分 发展中的挑战与机遇	46
一、趋势研判	46
(一) 公益行业演进：从 1.0 到 2.0	46
1. 公益 1.0 阶段：现代公益的兴起与强调理念	46
2. 公益 2.0 阶段：解决社会问题的能力即专业化追求	47
(二) 公益组织领导人的变化：持续成长、退行和蜕变	48
(三) 提问：社会创业家自身面临哪些时代挑战？	49
二、银杏所面临的挑战和既有行动	52
(一) 如何应对挑战？是否将挑战和已有积累作为一次机遇？	52



(二) 既有的投入和努力：战略升级	55
1. 银杏计划 1.0：着力打造银杏平台场域 (A)	55
2. 银杏计划 2.0：下沉进入业务/服务场域 (B) 和组织内部场域 (C)	56
三、专业化领导力的提出：专业能力+人本支持视角+民主能力	59
四、再看整体格局与发展潜力点	62
(一) 整体格局勾勒	62
(二) 潜力点与具体行动策略	63
(三) 归总：“行业-个体-业务/服务-组织团队”融通的巨大潜力	66



第一部分 评估背景与目标

项目评估的背景与目标,即北京市银杏公益基金会(以下简称“银杏基金会”)在这样的背景下启动银杏伙伴成长计划(以下简称“银杏计划”)这一项目的、该项目的定位和内容大致是什么样的;又是基于何种原因引入评估、评估的核心定位、范围与方法各是什么。

一、项目背景及定位简述

2010年,南都公益基金会敏锐地捕捉到“社会资源开始充沛起来,但公益人才不一定跟得上,他们需要有能力去承担更大的社会责任”这一现象,自此发起银杏计划,以期每年在社会公益领域中识别与支持一批具有成为其特定议题影响力、能起到引领作用潜力的社会创业家;简而言之,**银杏计划是一个投资于人的公益项目**。2014年,南都公益基金会基于对银杏计划发展空间、社会意义以及自身战略定位的综合考虑,理事会达成“将银杏计划独立拆分”的共识,正是在此背景下,北京银杏公益基金会于2015年应运而生,银杏计划由此成为银杏基金会完全自主运作与持续探索生长的核心项目。

当社会创业家被识别并顺利通过一系列的评审环节从而进入银杏计划的支持体系,便有了“银杏伙伴”的身份属性。截至2023年底,银杏计划汇聚起来自于全国29个省/市/自治区的153位银杏伙伴,投入资金共计7900余万元¹。

¹ 这里是指银杏计划这一项目的总体支出,包括对所有银杏伙伴三年的非限定资助、包括对社群活动的支出、包括其他限定性资助计划的支出等。

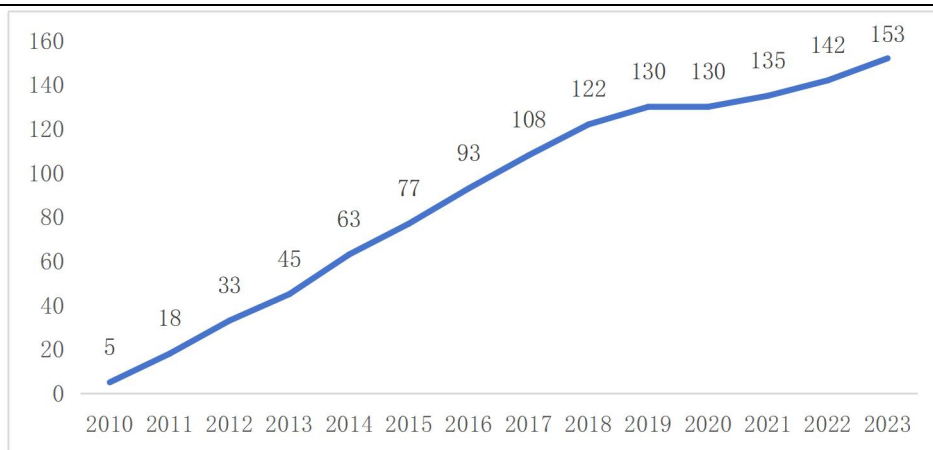


图1 每年银杏伙伴的整体数量图²

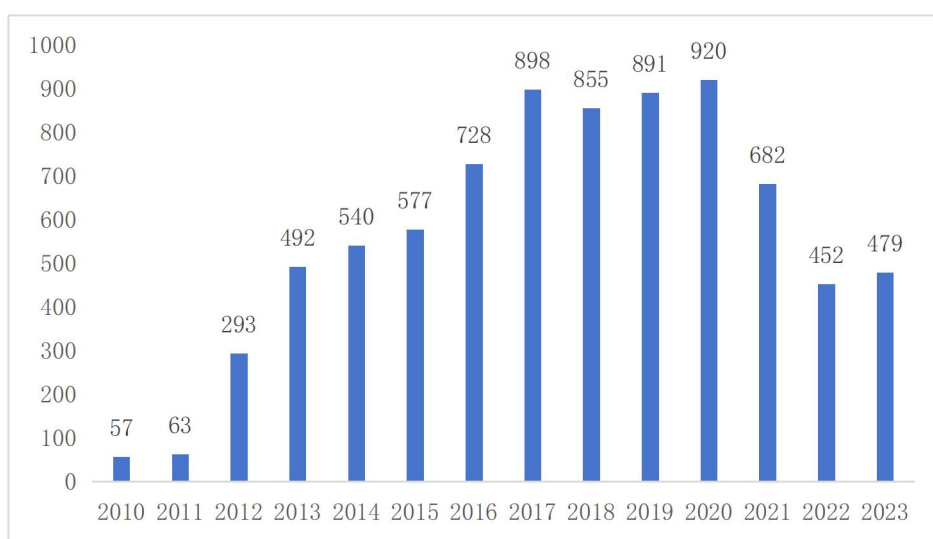


图2 银杏计划年度支出总额（单位：万元）

针对识别与支持社会创业家的项目定位，银杏计划已然搭建起一个系统、多元的支持体系：包括支持银杏伙伴个人成长的教练计划、自我突破奖学金、海外考察等；包括基于银杏社群而开展的春秋聚、合作基金、发生计划、银杏夜话等；包括支持银杏伙伴组织与事业发展的各项能力建设与培训课程，例如组织关键变革期支持计划、组织核心团队成长计划、组织骨干成长计划；包括助力社会创业家发挥引领性价值的“资助回应紧急社会问题”、“资助协同解决社会问题”、“资助应对气候变化创新行动”。

² 因2020年暂停纳新，故当年银杏伙伴的数量并未新增。

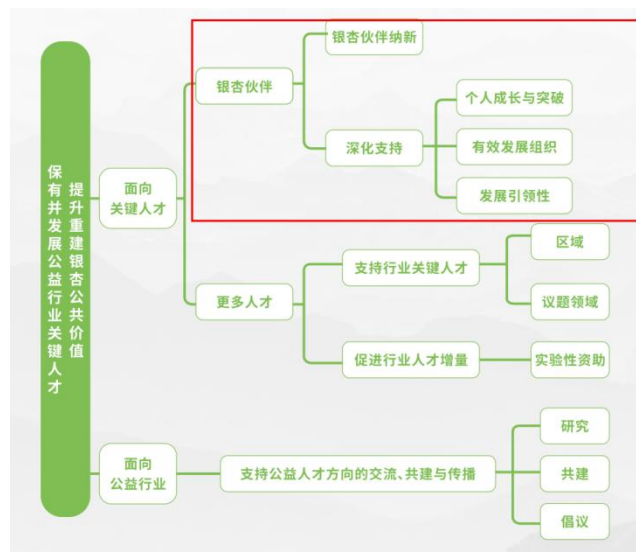


图3 银杏基金会战略业务逻辑图（红框里为银杏计划的支持体系）

二、评估方法论与目标

如上所述，银杏计划是投资于人的项目，属于系统化帮助社会创业家个人及其组织成长与发展的创新探索。这对评估而言颇有难度，原因在于：一是项目支持体系本身所涉及内容的综合性、复杂性，既有针对社会创业家个人的资金资助、社群与公共参与平台，还有针对社会创业家所属组织的能力建设与提升引领性板块等；二是投资于人本身的项目效果在短时间内很难显现，即使显现出来也具有一定的模糊性。

这便需要以系统性考察的视角来衡量项目的长期性价值，即进入到深处，对项目的实质运作情况、效果及产生效果的关键技术链条展开分析。而这也正是银杏基金会选择评估的核心诉求：项目团队想要掌握银杏计划发展至今“好在哪”、“为什么好”以及“还可以怎么更好”，又与“更有效地支持社会创业家”的项目定位相吻合。

因此，本次评估是以项目模式³分析为方法论。项目模式是指一个项目逐渐成熟起来的并能相对稳定运作的行动体系，其中包含着项目团队的技术积累与相对稳定的价值加工过程。项目模式犹如一台加工机器，经由它的有效运转，项目所追求的目标才能得以实现、所蕴含的价值才能得以释放。而项目模式的核心

³ 陶传进等著，《公益项目模式-理论框架及其应用》，北京：社会科学文献出版社，2020年7月。



是嵌入在内的各项技术积累，一是来自于最初的项目设计，但更多地来自于项目实际运转过程中经由不断创新探索而自觉不自觉积累出来的解决一个又一个节点问题的有效手法。任何一个公益项目，只要其抱有理想目标的追求和在现实中务实性的探索精神，那么就可以让自己的项目模式从起点处的基础状态逐渐成长，随着时间的延展与技术手法的积累，项目模式便不断趋近于完善、成熟。

银杏计划现有的支持体系并非在项目设计之初就形成，而是一个针对银杏伙伴个人及组织成长与发展中的不同需求和问题，不断探索、升级与迭代原有行动方案的动态生长过程。基于项目自身动态生长的演变趋势，此次评估可分为两个大的目标方向：

第一，将“好在哪”与“为什么好”梳理清楚：银杏计划是一个相对综合、复杂的支持体系，里面包含着诸多类型的服务内容，不同服务内容之间的逻辑关系是怎样的？回应的是怎样的现实需求？能否有效回应、回应到何种程度？当该需求被满足后，产生出怎样的价值潜力？价值产生背后的关键性技术要素又是什么？

第二，将“还可以怎么更好”诊断出来：银杏计划现有支持体系是在原有行动方案的基础上升级换代而成，尤其是加重了针对社会创业家组织与事业发展层面的支持比重，如能力建设与培训、集合影响力板块的内容。新增的部分意味着什么？是否能够真正满足现阶段下组织及事业发展的需求？又呈现出怎样的发展态势？是任其自然生长还是引领其往专业性的方向有机生长？

三、具体工作

本次评估历时九个月的时间周期，期间通过利益相关方深度访谈与对话、实地参与式观察、文本资料梳理等进行事实的收集与记录，并在每一阶段后先是评估团队内部展开复盘（共4次）、再依据复盘所获得的分析框架与项目运作团队进行反馈对话。每一次双方团队反馈对话所达成共识的部分将延续到接下来的调研之中，新补充的事实内容将纳入进来、以完善分析框架，故本次评估是一个理论与实践反复互动对话、持续建构与分析的过程。



（一）深度访谈与对话

深度访谈与对话是为了收集和获得更为深入的事实，其包含着项目运作团队出于什么样的观察与目的设计出相应的板块内容，银杏伙伴在进入支持体系后所产生的感受、所观察的现象、所获得的帮助，第三方支持机构在其中是如何支持银杏伙伴的等等。在整个评估周期内，评估团队与项目运作团队的 5 名核心成员就不同板块的内容进行了 6 次深度访谈，以及针对分析框架的 3 次共创对话；与 9 位不同届别、不同议题领域的银杏伙伴展开了一对一的访谈交流；与 1 家第三方支持机构就其服务内容与模式进行了对话。

（二）实地参与式观察

实地参与式观察是为了更直接地感受与收集社会创业家在进入银杏计划、成为银杏伙伴后，于社群及公共参与平台中的状态与表现。评估团队在评估周期内共开展了 2 次线下实地走访：一个是 2024 年 9 月底的新一届银杏伙伴纳新评审会，另一个是 2024 年 11 月底的银杏伙伴秋聚，在观察所有可公开环节的基础上，还与 1 位银杏伙伴展开了面对面的深度访谈。

（三）文本资料梳理

银杏计划自发起至今已然跨过十余年的历史，项目运作团队提供了诸多文本材料，成为此次评估的二手资料。包括历年的年报、以往所开展的其他研究或评估报告、银杏伙伴手册等与项目执行相关且能够给予的所有文本事实。评估团队在评估的不同阶段对相应的文本内容进行了阅读，并对有效信息做出提取、归纳、加工与汇总，从而应用至本评估报告之中。



第二部分 项目整体概览与发展脉络

一、瞄准的核心问题与行动策略

银杏计划所瞄准的核心问题可以归总为：保有和发展具有引领性潜力的公益领域人才（银杏基金会称为“社会创业家”），与所瞄准这一社会问题相并行的是“投资于人”的行动理念。经过梳理发现，尽管银杏计划瞄准的核心问题自始至终并未发生明显变化，但存在两个不同的发展阶段，并呈现出有所差异的行动策略：

第一阶段：2010 年-2021 年，以“发展”为主的行动策略。这与项目缘起时的时代背景相关联，“社会资源开始充沛但引领性的公益人才跟不上”，银杏计划正是锚定于此，将第一阶段的行动策略定位至发展社会创业家上，即在将社会创业家识别出来之后，通过给予各项支持的方式来促进他们更好地利用相关社会资源解决相应社会问题，“银杏计划是从人开始，是通过发展‘人’来推动行业的变化，这些人可以成为骨干、种子，然后来推动民间社会的发展或变革⁴”。基于此，项目运作团队在综合开展“中国公益人才发展现状及需求调研”与深度访谈部分年轻公益人的基础上，生成了从基本生活保障、社会认同、自我成长三大侧面需求展开支持与回应的行动体系，是一种更侧重于社会创业家个体发展层面的行动策略。

第二阶段：2022 年至今，以“保有并发展”为主的行动策略。2022 年，银杏基金会出于调整战略规划的目的引入第三方机构展开调研，观察到三个变化：第一，关于社会维度，“未来 5-10 年社会经济发展呈下行趋势，民间参与社会治理难度加大，弱势群体脆弱性可能进一步加剧”；第二，关于行业维度，“公益人才境遇不容乐观，需特别重视保有现存关键人才的持续行动和希望感；公益行业显现出下沉趋势，对公益人才支持的需求明显加大；‘单打独斗’仍是公益

⁴ 引用来源于资料《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021 年）。



组织回应社会问题的行动常态，需要推动更多协同行动”⁵；第三，关于基金会自身维度，即项目运作团队已然感受到银杏计划的现有支持体系在促进社会创业家发展层面仍然存在明显的不足。在将以上三个维度统一纳入新战略规划视野后，该阶段的行动策略定位至保有并发展社会创业家这一公益领域的关键性人才，“在第一个阶段，社群的支持是很重的，但也有其局限性，即在业务发展方面是没有办法那么有效给到伙伴支持的，更多的是情绪价值和一些基于信任的合作；同时会看到公益领域各个议题关键人才的需求都特别旺盛和紧迫，而在这种大环境不好的形势下，部分关键性人才因为缺乏支持、在组织内感到孤独或组织生存与发展困难，就会选择离开。也就是说这个时期保有和发展同等重要，甚至保有更为重要（MSC-01）⁶”。因此，该阶段的支持体系在保留基本生活保障、社会认同、自我成长三大个体需求侧面的基础上，延伸出部分支持社会创业家的组织成长需求与不同组织间事业协同发展需求的业务板块，以期凭借更全面、更综合的需求支持体系来保持已有人才的不流失，以及在领域中发挥引领性。

二、支持体系的具体构成

银杏计划“投资于人”的行动理念首先体现在识别出社会创业家，其次采取一系列的支持内容来回应社会创业家个人、组织及事业发展层面的需求，从而引领他们释放出更大的价值潜力。

实际上，当一个公益项目瞄准于人本身的成长与发展时，定位相当高远，与之相并行的是“人本身需求的多样性”，因而意味着可支持内容之多元。银杏计划现有的支持体系并非是一蹴而成的，而是在不同阶段对社会创业家需求梳理与把握基础上不断生长、调试和迭代的结果，体现出明显的生长性：

（一）以个体为中心的支持体系

在“发展为主”的行动策略下，银杏基金会看到的更多是社会创业家个体层面的需求：一是公益领域薪酬水平普遍较低，致使生活压力加剧；二是所做的事

⁵ 引用来源于资料《关于银杏伙伴成长计划支持体系的背景与逻辑信息参考》（2023年）。

⁶ 本报告编码规则为：银杏基金会秘书处成员的缩写为 MSC；银杏伙伴成员的缩写为 HB。



情不被社会认可、家人朋友同事等周围的重要他人也无法感同身受作为创业者的相关处境；三是缺少去看、去学习、去表达参与的场所与机会。由此，该阶段形成以社会创业家个体为中心的支持体系：

第一，银杏计划瞄准的社会创业家须是公益组织的一号位或个体行动者，且在相应的议题领域至少有了三年的探索沉淀，彼时资金的支持至关重要。**该支持体系的第一项内容便是新入选的银杏伙伴可以获得连续三年的资金资助。**其间，资金资助的额度因战略升级产生过两次迭代：2021 年开始，取消连续三年的资助。2023 年开始，恢复连续三年对新入选银杏伙伴的资助，并将额度从原来的 10 万元调整到 5 万元；与此同时，新延伸出一系列回应银杏伙伴关键需求的主题资助支持计划，伙伴可视情况自主申请。

第二，为了增强银杏伙伴的归属感与认同感，促进银杏伙伴之间产生更多的互动、交流与连接，**支持体系的第二项内容是注重社群的打造，所有银杏伙伴构成一个完整的银杏社群。**其中既包括单纯链接人与人之间情感交流与互动的春秋聚、发生计划、银杏夜话等，还包括人与事之间相互交织与影响的合作基金、海外考察等。

第三，出于看到、尊重与重视银杏伙伴自我参与、自我表达、自我决策的发展性需求，银杏社群与秘书处历经多次张力后逐渐走向将社群运营和发展相关的公共事务交由银杏伙伴自我主导与治理，由此构成支持体系的第三项内容。包括负责招募新银杏伙伴的纳新小组、负责社群春秋聚等活动的伴委会小组、负责公共规则商讨的公约小组、负责监督各小组运作的监委会等。

（二）个体+组织并存的支持体系

“保有并发展”的行动策略源于 2022 年银杏基金会委托墨德瑞特⁷撰写的银杏伙伴需求调研与评估报告，由此将社会创业家组织及事业发展的视角纳入已有服务内容之中，形成个体+组织并存的支持体系。即在保留原有以社会创业家个体为中心支持内容的基础上，从两个方面助力社会创业家所领导组织及事业的成长与发展：

⁷ 全称“北京墨德瑞特管理咨询有限责任公司”。



其一，据一百余份问卷数据显示，经营组织、发展业务位于个人成长支持需求的前五位，且诸多伙伴在私下向秘书处反馈组织中团队成员凝聚与共同发力的迫切性，“越来越多的伙伴意识到有效的经营组织或进一步发挥引领性，不能靠单打独斗，需要一个好的团队才能走得更远、更持续，团队成员关系着业务及事业的发展（MSC-02）”。与此同时，在秘书处与七八十位银杏伙伴面谈对话的结果中发现，领导与管理组织是他们面临的共性挑战，“绝大部分的伙伴都是组织的领导人，很多都受困于组织不力，但在之前的支持体系中基本上没有回应到有效发展组织的诉求（MSC-01）”。正是在识别出这一现实、普遍且刚性的需求后，秘书处的做法是在直接资助之外，链接专业的第三方机构来予以支持，大致的流程是“向银杏伙伴提供所合作第三方机构的名单与服务信息→银杏伙伴根据组织需求自主申请→申请成功给予一定比例的费用支持，正式进入服务”。截至2023年底，秘书处通过与超过6家第三方专业机构的合作，分别以教练、工作坊、陪伴支持、课程等形式来给予银杏伙伴组织领导与发展、变革管理、战略规划、核心团队成长等方面的帮助。秘书处在其中的角色是：其一，寻找优质的、有丰富服务经验的第三方机构，进入供给库，以根据银杏伙伴及其所在组织的需求匹配对接；其二，一旦供需对接起来后，秘书处不会主动干预双方之间的互动，同时保持关注，银杏伙伴或第三方机构在过程中的感受、想法均可以随时反馈至秘书处，如双方合作出现需要磨合的情况时，秘书处会根据情况进行沟通，以促进基于更深入了解前提下，推动更好地合作行动或选择终止合作。

其二，银杏基金会对社会创业家看重的一个核心特征是：瞄准具体而明确的社会问题持续行动且解决社会问题的方案具有创新性、引领性。然而，随着社会时代的发展、相关社会问题的复杂性与综合性，单个组织的力量往往不足以有效解决抑或解决难度颇高，此般情形下便很难达到银杏基金会“释放引领性”的目标追寻。因此，为了促使社会创业家在更大范围内释放引领性，银杏基金会在2023年的战略升级中增加了“助力社会创业家发挥引领性价值”板块，包括社会创业家回应紧急重大社会危机的专项资助、社会创业家协同解决社会问题的专项资助（是指社会创业家所在组织与外部其他主体展开的协同行动）、社会创业家拓展行动空间的专项资助，其中秘书处的作用在于提供一定数量的基于信任的资金支持与必要陪伴支持，具体行动由银杏伙伴与相关主体自行落地，项目结束

后提交结项报告即可。

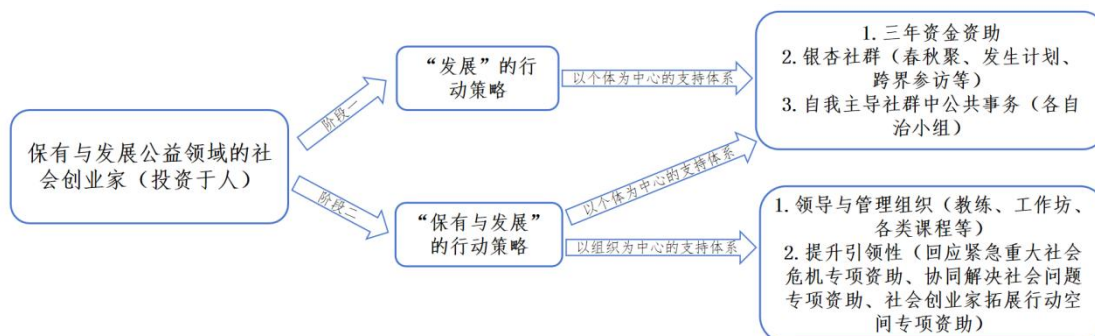


图4 银杏成长计划项目整体支持体系概览

（三）对个体与组织支持的各自挑战

实际上，无论是对于社会创业家个体还是组织及事业层面的支持，银杏基金会的初衷是促使引领性的发挥。但引领性的落地发挥并不是给予一套服务内容就能够兑现出来的，即支持内容不仅仅是外部的动作那么简单，至关重要的是与之相匹配的技术手法，技术手法是保障服务内容能否真正起作用、释放价值的关键。而从个体和组织两个不同侧面去支持社会创业家时，所面临的节点问题挑战是不同的。以下列举出两个不同侧面的关键性挑战，并非包含全部，但却属于考察每个侧面技术手法处于何种水平的核心内容。

从个体侧面来看：

既是投资于人，那么资金资助瞄准的是怎样的一群人？如何将其筛选或识别出来？如何尽可能保证资助的资金被有效、合理化使用？又如何通过资助来引领对方往更好的方向成长与发展？

社会创业家成为银杏伙伴后进入银杏社群，那是怎样的社群？社群对于伙伴是滋养型的还是消耗型的？如何促使银杏伙伴愿意在社群中打开自己？又如何引导银杏伙伴之间形成良好而非江湖化、功利化比较甚至是对抗等消极的关系？

社群的公共事务交由伙伴自我主导，但并非放权后伙伴就能自动参与起来或达到良好参与状态的，因此如何促使银杏伙伴进入真参与轨道？整体参与的程度、性质与份额是什么样的？又如何避免参与进入到争抢权力、地位等负向轨道？

从组织及事业发展侧面来看：

社会创业家作为一个组织的领导人，如何对团队成员进行领导与管理是他们不得不面对与回应的现实问题。原因在于社会创业家作为组织和解决相应社会问题方案的源头，很难完全凭借自身一个人的力量将方案落地，这便需要将组织的其他成员统领起来，其包含着两重含义：一是将组织成员凝聚在一起，往一个共同的目标发力，而不是各干各的；二是促使组织成员同样掌握解决相应社会问题的方案，即都拥有将行动方案真实落地的能力。因此，对于社会创业家，究竟需要具备怎样的领导力才能使得组织和团队提供的服务与之相匹配？又需要怎样的组织管理与团队成长方式，才能更有效地实现发挥引领性的目标期待？

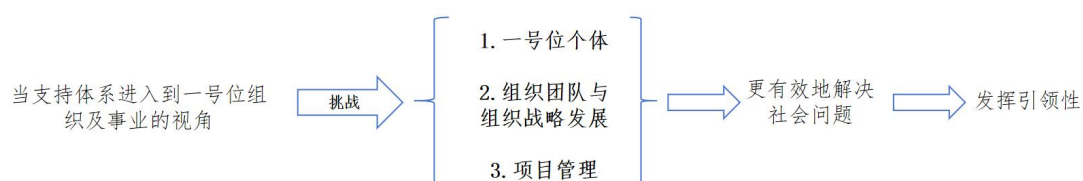


图5 对社会创业家所在组织及事业进行支持可能面临的挑战



第三部分 价值与技术分析

本部分将聚焦对现有支持体系的价值与技术分析，与上部分不同的是，银杏计划整体内容的呈现实际上是外形上的动作与做法，但仅仅这样一套动作与做法就能对银杏伙伴起作用吗？因此只有将动作与做法背后的技术与价值剖析出来，才能知道银杏计划“好在哪”以及“为什么好”。

换言之，对价值与技术的分析需要以“对弈”的视角来收获，即穿透项目内容和动作进入到实质的作用链条，探寻银杏计划行进至今已经有了哪些技术积累、经由技术的加工运转产生出了哪些价值。并且在把握银杏计划本身的发展脉络和生长状态之上，进一步梳理出可以继续挖掘的潜力点。

由于“以个体为中心支持体系”的内容运作已久，并积累出诸多经验与做法，也面临着更多元的挑战与变化，因而本章节将以此为分析重点。先是对其中的三项内容进行拆分、分别解构每一项内容中的核心技术与释放出的价值，再将其汇聚起来进行价值归总。

一、资助定位与选择机制

（一）提问：资助对象是哪一群体？

选择什么样的人是整个银杏计划的行动起点，是银杏计划基础性的一大节点问题，也是后续诸多价值链条得以成立的前提，因此首先需要将银杏计划的资助定位与选择机制单拎出来加以呈现。

其背后至少包含两个侧面的关键信息：一是资助对象为什么需要这些支持内容？他们在成长与发展过程中面临着怎样的挑战？银杏计划的支持体系对他们而言意味着什么？二是如何找到这一群体？又怎么将其真正筛选或识别出来？



（二）锚定一类人：社会创业家

1. 回溯时代背景：公益引领性人才的缺乏

银杏计划发源于汶川地震之后，即共识上的国内公益元年，因灾难带来的毁灭性伤害使得一批内心中有理想、有爱心、有行动力的自下而上的力量开始行动起来，以自己的力量或带领团队探索公益服务模式、解决社会问题。但也正是因为彼时国内公益领域刚刚起步，针对很多社会问题的解决方案仍然处于空白状态，需要相关行动者自行去摸索、试错与创造，而在摸索、试错与创造的过程中难免会遇到各种困难或瓶颈，困难或瓶颈的出现一方面可能使得行动陷入停滞、解决方案的有效性难以保证，一方面还可能导致行动者的行动热情与积极性被打击甚至理想破灭而终止公益行动。

在该时代背景下，银杏计划衍生出投资于人的项目理念，将资助群体聚焦至公益领域中具备引领性潜力的人才。公益人才，顾名思义行动者瞄准某一社会问题，以公益的方式来创新性地尝试解决，“2010 年中国正处于一个公共社会的转型期，以前政府是无所不分的。三十年的改革开放，派生了第二部门。但是转型期很漫长，假如没有第三部门发言，中国迈向公共社会不容易。第三部门需要发展，最大的问题是 NGO 缺少人才，而且现有人才因为种种原因被边缘化。所以银杏计划的初衷就是要支持第三部门的发育，希望帮助这些人解决一些后顾之忧”。具备引领性潜力，则是指银杏计划并不是要求行动者针对某一社会问题已经形成完整、成熟的解决方案，而是更加看重未来成长与持续发展的可能性，“银杏计划关注的核心是成长潜力，意味着需要找到预期成长曲线较好的人和机构的发展薄弱点或者是杠杆点，撬动他更快地达到下一个发展阶段。通过资助，对方在渡过瓶颈期后，会真正从内在拿掉局限自身视野的‘遮蔽物’，会更具有解决社会问题的系统性方法和在更大的公益格局观下实现成长的实践方式；而不仅仅只是解决了一个外在呈现的障碍，而没有任何内在的改变”⁸。

银杏基金会对公益领域具备引领性潜力人才的称呼便是“社会创业家”。

⁸ 引用来源于资料《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021 年）。



2. 资助定位：匹配而非评比

银杏计划的资助对象是社会创业家，但银杏基金会对一个人是否符合社会创业家的判断标准并不是依据所获得成就、社会地位等外在的符号，“我们对社会创业家的申请资质没有外在形式的限制，比如性别、学历、年龄、国籍甚至组织形态等（MSC-01）”，而是关注候选人作为人本身具有的特质以及所投入事业的发展潜力，其核心思路是“匹配”。

人本身特质的匹配。作为一个投资于人的项目，银杏计划特别注重对于人本身的识别，而银杏基金会眼中的社会创业家需要满足五大特质。**第一，肩负使命：**意识到自己对于某种社会问题的解决负有使命，并响应这项使命的召唤；由衷地希望自己能够致力于该项问题的优化和解决，并积极付诸行动；在行动过程中始终秉持符合一般社会规范的价值观和道德准则。**第二，自我驱动：**具有内在力量和精神内核，有较高的自我要求，不断进行自我的发现和反思；在使命感的召唤下，驱动自我，不惧艰难，以顽强韧性追求个人使命的实现。**第三，问题敏锐：**因为使命的驱动和相关知识、经验，具有足够的敏锐性，发现当前社会中亟待解决的关键问题；能够从社会宏观视角、该问题与其他社会现实关联性的角度出发系统性地认识问题，并积极寻找解决问题的方法，创造性地构建解决问题的良性循环。**第四，协同作战：**基于对社会问题“系统属性”的认识，愿意在解决问题的过程中寻找相关方、相关资源和相关人开展合作；构建共同愿景，秉持共赢思维，凝聚团队，协同作战。**第五，勇于变革：**不守陈规，愿意以新的视角看待问题，寻找解决问题的新思路、新办法；享受探索未知的过程，并能够较好地处理变革过程中“不确定性”带来的各种压力。除此之外，还看重候选人本身是否“富有潜力”，即在心智模式上具有开放的心态，能够接纳真实的自己，积极地面对未来的相关挑战。当然，银杏基金会对社会创业家五大特质及是否“富有潜力”的期待并非都达到满分的取值，而是每一个特质都能够明显地体现出来，因此当一个人身上同时具备这些特质时，其人物画像也越发清晰，正如一位银杏伙伴所总结的那般“这是一群有强烈使命感，并且会去行动的人；是一群‘看到了没办法装作没看到’，会去主动承担社会责任和解决社会问题的人⁹”。与此

⁹ 引用来源于资料《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021年）。



同时，倘若存在个人英雄主义、性不正当行为、过于追求名利、偏激偏执等负面特质时，便触发了银杏基金会的筛选红线，无法纳入社会创业家的范围，“我们会对申请人是否存在红线行为做识别，如果识别存在，就会将该人选排除（MSC-04）”。

所投入事业的匹配。银杏计划对社会创业家的筛选在关注人本身特质的基础上，同样关注所投入事业的发展阶段，并构成两个维度：其一，是一项事业的“一号位”或主要推动者，并且至少在该领域历经了三年以上的试错与探索，进入到事业发展的瓶颈期，“主要包括资金，个人或组织成长与发展面临困境，需要开拓视野、找寻资源来加以解决¹⁰”；其二，对所关注的社会问题是否形成初步的解决方案与业务模式，“我们对社会创业家的判断，还有另一个视角，是不是在致力于解决真实的社会问题，这必然要回归到他所投入的事业上，也就是他目前在关注什么、用什么样的解决办法、做出了哪些成果，未来想怎么发展（MSC-04）”。而对于所投入事业的引领性潜力，与事业规模大小、团队构成情况等关联度不大，更加看重是否仍然在针对相应社会问题积极地行动着，“当他具备我们所期待的那些人本身的关键特质，即使深处艰难的区域和领域、仍然带着极强内驱力去积极推动问题解决，且业务模式已经得到了初步验证，其事业规模不大是缘于外部的局部性，这也被看作是未来发展的潜力所在（MSC-01）”。

简而言之，银杏计划将资助对象聚焦到社会创业家这一群体，一方面其人本身有着极强的内驱力、行动力与进取心，一方面人瞄准特定的社会问题已然探索形成初步的方案且在继续行动的过程中面临发展制约，因而需要外界的帮助与支持。

（三）一套严密的纳新筛选机制

在如何识别出社会创业家这一问题上，银杏计划已经形成一套相对严密的纳新筛选机制，每届纳新历时半年左右，大致由“申请、推荐→背景调查→实地考察→评审会→社会公示”五个关键环节组成。自2021年开始，纳新工作由基金会和银杏社群共同推动。银杏社群中的伙伴通过竞选成为纳新小组成员（5名/

¹⁰ 引用来源于评估团队对银杏伙伴访谈中相关部分的汇总与梳理。



届）、代表银杏社群参与纳新工作。在纳新工作的运营阶段，纳新小组和秘书处共同推动当年纳新工作目标、计划的制定和执行；在“背景调查”和“实地考察”后的两个决策阶段，由纳新小组和基金会代表一起合议选出进入下一考察阶段的人选。

环节一：申请、推荐。即在每年的银杏伙伴纳新期间，社会创业家候选人需要在规定时间内向银杏基金会提交相关申请表，其中必不可少的材料之一是找到至少一名推荐人撰写推荐表，推荐人是来自于公益慈善、学术、媒体、商业等领域，有 10 年以上工作经验，并有一定影响力的社会人士。相关申请表+推荐信则构成背景调查的事实资料。

环节二：背景调查。这一环节的主要目的有二：一是验证申请信息及资料的真实性；二是尝试勾勒出关于申请人的整体画像，“这个阶段不是直接说哪个人就是理想中银杏伙伴的画像，而是初步判断是否符合社会创业家的一些基础标准（MSC-04）”。在背景调查后，纳新小组与秘书处会对所有候选人的调查结果展开一次集中合议，以商讨出进入实地考察环节的候选人名单。根据往年纳新的数据来看，背景调查环节的淘汰率远高于其他环节，如 2024 年是 151 进 20，淘汰率约为 86.5%。之所以如此高的淘汰率，一是一部分申请人的相关硬性条件不符合，二是一部分申请人的成长潜力体现得不够明显，三是一部分申请人无法通过既有材料判断匹配（信息不足）。

环节三：实地考察。出于降低考察片面性与主观性的考虑，实行主访人+随访人的搭档考察形式，其中主访人通常由历届纳新小组成员担任，随访人会考虑面向行业/领域专家、秘书处成员、部分具备纳新工作经验和意愿的银杏伙伴公开招募，在综合“与候选人专业领域相关+有强烈的兴趣意愿+地域相近+利益回避”的因素上敲定每一位候选人的考察人名单。实地考察的核心目的是进入到候选人的现实工作场域开展为期 1-2 天的实地观察与深度对话，并形成一份书面的考察报告，而该环节的深度对话除会谈及候选人的当前状态，还会追溯候选人的成长经历，“去到他/她的工作场景了解候选人和所做的工作，并会跟他/她的同事或相关方面对面沟通，进一步去判断候选人是否符合社会创业家的画像，考察报告就是将他/她个人成长经历与他/她的事业发展脉络进行一个完整梳理（MSC-04）”。该环节结束后，纳新小组与秘书处会对候选人的考察结果展开集



中会议，候选人通过会议后将进入到最终环节评审会。

环节四：评审会。评审会的核心是引入外部力量来与银杏伙伴候选人一对一面谈，纳新小组与银杏基金会秘书处在这一环节只承担行政性事务，集体会议权与决策权交由评审会的评委，评委来自于“行业里的专业人士，他们对公益领域有资深的理解与实践经验，也对银杏计划有认同；借助行业专业人士的视角对候选人做观察，弥补工作团队可能没有关注到的点，此外是希望通过一对一的交流能够起到彼此激发和彼此启迪的作用（MSC-04）”。在一对一面谈中，每一位候选人需要分别与三名评委进行一个小时的闭门对话，在最终会议环节评委均具有一票否决权，无异议的银杏伙伴候选人当场宣布成为拟录取银杏伙伴。

环节五：社会公示、合规考察。拟录取银杏伙伴将历经为期一个月的社会公示，公示期间将会由第三方对他们的所在机构进行合规诊断、以及开展防治性不正当行为的主题培训，公示期满后，经确认通过公示期的伙伴则正式成为新一届的银杏伙伴。就 2024 年的情况而言，20 位实地考察的候选人中有 10 位进入评审会，最终 8 位正式成为银杏伙伴。

综上，银杏计划通过建立起一套相对严密、多环节考察、视角多元的纳新筛选机制来更有效地识别出社会创业家这一群体。此外，每届纳新各环节中因不匹配而未能入选最终银杏伙伴的申请人信息会同步至秘书处的信息库，以待后续纳新期间继续跟进与重新考察。

（四）资助过程中的底线：退出机制

当候选人顺利通过纳新机制的五大环节后，便拥有了银杏伙伴的正式身份。出于对银杏计划整体运作、项目定位、价值观追求的考虑，秘书处对银杏伙伴有着明确的退出机制，主要包含两个方面：其一，在日常生活中、事业中以及社群互动中存在不正当行为，例如暴力、性不正当行为等；其二，因自身目标与发展需求的变化从社会创业状态中脱离出来。一旦银杏伙伴坐实上述行为，便触发了银杏计划继续予以支持的红线，银杏伙伴的身份便得以解除。此外，银杏伙伴个人也可视自身情况主动选择退出。

二、非限定资助的价值与技术分析

非限定资助是指针对当年新入选的银杏伙伴，银杏基金会连续三年给予非限定性的资金支持。截至 2023 年底，银杏计划为伙伴提供的三年非限定资金共计 4065 万元，占比项目总支出的 51.28%。

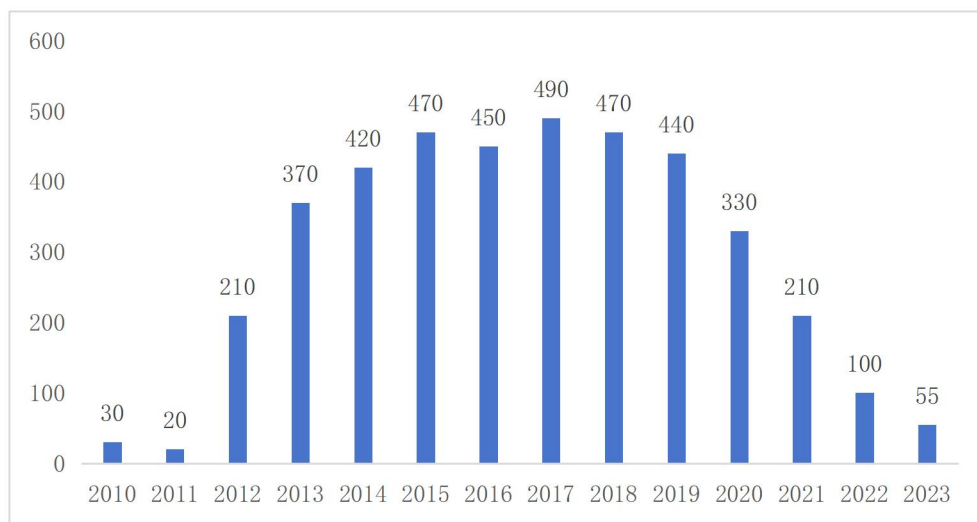


图 6 银杏计划每年针对伙伴的非限定资金支出（单位：万元）

那么，这笔钱是如何资助的？这笔资金资助给他们后会如何使用？又如何尽可能保证这笔资金被合理化、有效化地使用？

资金如何使用之所以成为一个核心节点问题，原因在于社会创业家面临发展制约。那么，当一笔资金给到他们，“允许用在哪”则关乎着资金使用的合理性与有效性。

（一）提问：资金如何资助，又如何使用？

1. 高信任下的自主性

出于“不是对可见的、步履维艰的坚持进行扶持与救济，而是对‘不可见的’成长潜力进行支持”的定位，银杏基金会相信通过纳新机制筛选出的银杏伙伴都是具有引领性潜力的社会创业家，而也正是因为看到了社会创业家的成长与发展阶段中存在着诸多制约因素与多元需求，当未被解决、未被满足时，便构成了继续前行、持续发挥引领性过程中的后顾之忧，因此从银杏计划发起之初便



将资金资助的性质确定为非限定，即银杏伙伴拥有支配与使用这笔资金的自主性，“既可以用于组织成员的工资，也可以用于银杏伙伴自己的生活费用与个人成长¹¹”。关于资金额度，银杏基金会在“帮助解决后顾之忧”的基础上还增加了“体面、尊严”的考虑，即打破对“公益就是苦哈哈、无私奉献”的固有认知，在综合 2010 年物价水平与城镇单位就业人员平均工资¹²等因素下，将资助额度设定为每年十万、连续三年。银杏伙伴在签订资助协议的同时，需要对资助期内积极参加社群活动做出承诺。

2019 年银杏计划十周年之际，银杏基金会步入新的战略规划期，基于“想要扩大影响力而增加社群支持+因社会整体经济形势向好而认为伙伴对资金需求降低”的多方信息判断，在 2020 年暂停纳新、2021 年重启纳新时，将连续三年 10 万元的资金资助取消。然而，资金资助取消带来的连锁反应是：其一，资助取消的同时，伙伴便无需与基金会签订资助协议，也就不需要承诺积极参加资助期内的社群活动；其二，参与社群活动是需要经济成本的（如交通费、住宿费等），资助的取消便意味着需要自掏腰包，给有些伙伴带来了经济负担，加上疫情导致的通行不便，一系列连锁反应带来的结果是 2021 届、2022 届的银杏伙伴在进入社群后的前两年与社群关系较为疏远，且同届别伙伴之间也相对陌生，“我们观察到这两年的银杏伙伴进来以后，他们跟社群的疏离感比其他届的伙伴强，很多社群活动都不参加，有的就在线请假了，有些没融入进来的感觉”。当伙伴与社群的连结走向疏远，便与“增加社群支持”的调整初衷产生背离，“当伙伴融入不够，那怎么通过社群得到更有效的支持（MSC-01）”。

资金取消带来的新伙伴与社群疏离致使银杏基金会再次陷入是否需要非限定资金资助的思考之中。此时，一个时代信息同样被纳入思考的维度：即与疫情同期的经济形势大幅下行。在综合权衡之下，银杏基金会决定从 2023 年开始恢复对新伙伴连续三年的资金资助。与此前不同的是，秘书处一方面希望资金资助仍然是非限定性的，以供银杏伙伴灵活性的使用；另一方面将资助额度由每年 10 万元调整为每年 5 万元。为了更加合理地发挥资金资助的作用、更加精准地回应银杏伙伴潜在的其他需求，银杏基金会在调整非限定性固定资助额度的基

¹¹ 本段引用均来源于资料《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021 年）。

¹² 2010 年全国城镇单位就业人员平均工资是 36539 元。



础上，新增了不同类别的限定性的资助计划，包括针对个人或组织成长与发展的各类支持内容（如课程、工作坊或教练等）、针对个人成长的自我突破奖学金等，不同之处在于：并不是固定地投放给每一位银杏伙伴，而是银杏伙伴结合自身的需求进行自主申请，审核通过便可获得资助。以自我突破奖学金为例，申请额度为6万/人，可用于自我进修或学习深造，“比如说伙伴想要去读一个社会工作博士项目，就可以申请奖学金，这个就是专款专用，直接去支持你的学习目标（MSC-01）”。

因此可以看到的是，银杏基金会基于对所筛选出的社会创业家的高度信任，以尊重其自主性的非限定方式给予资金资助。并在识别出“资助取消→伙伴无需签订参与社群活动协议+参与社群活动的经济成本成为负担→新伙伴相对老伙伴而言普遍不积极参加社群活动”这一现实演化趋势之后，以“缩减非限定性资助额度+新增自主申请的限定性资助内容”的策略来保障整体资金使用的合理性。

2. 低约束下的引导性

尽管银杏计划的资金资助是非限定的，尊重伙伴在资金使用上的自主性。但出于能够更有效地帮助银杏伙伴解决最紧迫的发展制约、释放更大的引领性潜力，银杏基金会引导银杏伙伴以“制定个人三年成长计划并撰写年度个人成长与事业发展报告”为手段帮助其思考和明确自己的发展目标。

与资金资助思路一致的是，银杏基金会并不会对伙伴下达任何目标内容，而是不对其施加约束和限制，由伙伴根据实际情况自行设定。而为了促使伙伴制定的目标更加聚焦且具体、可操作，秘书处成员会通过多轮沟通对话的方式来给予支持，“有关个人成长计划，会先以伙伴自主去写，写完之后给到秘书处，秘书处去跟伙伴进行几轮的反复沟通，以在行动和目标上更加地清晰，能够更好聚焦到三年后想要成长为什么样子（MSC-03）”。

但随着银杏计划项目的不断演进、伙伴议题领域的不断拓展，秘书处逐渐感觉到力不从心，即与伙伴沟通个人成长计划的过程中，体现出在澄清、有效回应对方面临问题、打开对方视野等方面明显的能力不足，“秘书处的主要工作是帮



助伙伴梳理和明确个人成长计划，但对于伙伴的问题，可能在某些方面无法做进一步的回应和有效的支持；在伙伴成长报告的反馈部分，也遇到同样的问题，如何根据所提交的文本信息来帮伙伴有视野上的打开和新的发现，很明显会有能力上的短板（MSC-03）”。

一面是自身的支持能力不足，一面是想要为伙伴提供更有有效的支持，此般清醒和服务的真心促使秘书处在 2024 年再次做出改变：与一对一教练有效结合，通过教练的专业技术支持，帮助新入选的银杏伙伴更有效地制定基于个人三年成长计划的年度目标，并对年度个人成长与事业发展报告进行梳理与反馈，“之所以匹配一对一教练，也是希望更有针对性地对伙伴的个人成长还是事业发展中的困难或卡点给到支持”。展开来讲，银杏基金会利用自身积累资源连结到一个有着丰富教练经验且服务过公益领域的教练团，将梳理与反馈基于三年成长计划的年度个人成长与事业发展目标、年度个人成长与事业发展报告的事务对接给第三方来针对性地给予专业支持，秘书处在其中的定位则是与第三方支持机构共同辅导与反馈。更进一步，公益教练与银杏伙伴的匹配并非简单指定，而是双向选择的过程：针对伙伴端，秘书处会先召集伙伴开展一次线上说明会，同步什么是教练、教练可以支持什么内容，以及让伙伴填写招募表以了解伙伴对教练类型、风格、业务强项等方面的期待；针对教练端，会将银杏伙伴可公开的相关资料详细地对称给教练。“两边的意愿我们都得尊重，相当于双方互动的一种匹配（MSC-03）”。

实际上，制定个人成长计划和撰写成长报告只是一个载体，核心是让银杏伙伴对资助资金进行自我规划与负责，制定与撰写的目的是为了引导银杏伙伴将这笔资金用于服务与支持自己的个人成长或组织与事业发展，与此同时引入教练的力量来予以助力，这时便与单纯的资金递送有所不同，即从给资金过渡到以资金为载体来给能力。

值得思考的是，当从单纯给钱过渡到以资金为载体给能力时，对于拥有一套解决社会问题方案的社会创业家、一个组织或机构的领导人来说，他们需要具备的核心能力到底是什么？仅仅通过制定个人成长计划与撰写成长报告就可以帮助他们提升能力了吗？更进一步，希望资金用于服务或支持银杏伙伴个人的成长或组织与事业的发展，但无论对个人、组织还是事业而言，其解决问题方案的有



效性与迭代性都是其中的重中之重，那么如何能够让其自己充分理解并表达出自身解决方案的技术与价值？又如何促使其团队成员同样理解并内化掌握解决方案？又如何更好地推动其解决方案沿着自身的发展脉络继续升级与演化，以更好地发挥行业引领性？

（二）价值呈现

社会创业家作为创新性解决社会问题的研发者，也作为管理与带领组织或团队发展的领导者，其所要处理的事情以及所面临的任务十分艰巨，而能否有资金支持，一方面决定着是否有继续研发、将方案落地的资本，另一方面还显示着自己在做的事情有没有价值、值不值得投入的信号。

1. 社会认可

当通过一套严密的纳新筛选机制将社会创业家这一群体识别出来、正式成为银杏伙伴予以连续三年的资金资助时，这笔资助本身便起到了社会认可的作用，即伙伴们获得强烈的被看到感、被信任感、被认可感，进而产生自己所在做的事情是有价值的、是值得投入的信心：

“三年的资助是充分自主和信任的，可以用来做很多事情，责任是基金会和伙伴双方共同承担的，且基金会是接受失败的，这份信任十分难得，是无法用资金衡量的；在资金的使用上银杏也没有过多的干预和约束，感觉很舒服（HB-03）”；

“当时刚结婚，有了银杏的资助感觉腰板都直了，让自己非常坚定地往前探索，给自己一种稳定下来的信心（HB-06）”；

“银杏的纳新面试是人生中最艰难的一次面试，但让自己知道为什么想要服务这群孩子，也就是知道了自己的内驱力所在，同时也坚定了要继续向前走的信念（HB-01）”。

2. 钱带来的撬动效应

如上所述，非限定性的资金资助是出于对银杏伙伴的高度信任，信任的结果是银杏伙伴在资金使用上的自主性，这便使得伙伴可根据自身的需求情况、自身

要解决所面临困境的优先次序来合理化地支出。

然而，当资金用于某一事务并将其解决时，除了钱被有效使用这一重基本的价值以外，还可以发挥撬动效应，包括但不限于：

团队由此稳定下来，能够继续合力将自身的行动方案落地而不陷入孤军奋战：“疫情期间机构快拖垮的时候，自己是很有底气的，因为银杏还在资助，是可以用在人员工资等方面，让团队成员不至于离职（HB-01）”；

获得其他资助或奖励的基石：“银杏的资助相当于有了去学习的底气，首先满足了自己的心愿，去深圳国际公益学院学习，并获得了文雅奖学金，对自己的公益事业有了更大的梦想和规划（HB-01）”。

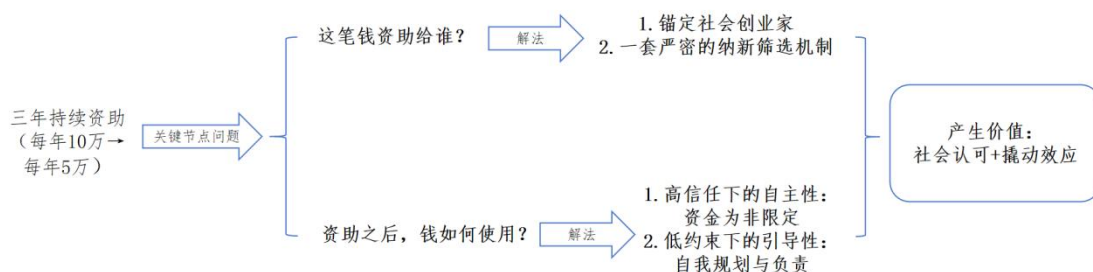


图 7 非限定资助的价值与技术分析简图

三、社群的价值与技术分析

社群是银杏计划给予银杏伙伴支持的一个重要内容，其大致经历了三个发展阶段：第一，2012-2014 年“带着做”的阶段，即基金会出于让伙伴相互认识、增强互动而零散性地开展一些社群活动；第二，2015-2018 年“主导做”的阶段，即基金会意识到社群对伙伴的重要性后而主导性地开展一系列社群活动；第三，2019 年至今“支持做”的阶段，即基金会在看到社群的自治需求后，将主导权逐步交由社群伙伴自行规划和执行社群活动。

首先可以从秘书处成员与伙伴的描述中直观地感受当前银杏社群的状态面貌：

“据我的观察来看，银杏伙伴社群还是蛮独特的存在，伙伴们对于社群的认同感、归属感很高，且伙伴们之间的信任度也很高（MSC-03）”；

“在银杏社群的场域中，大家彼此见面会经常说到最近的一些糟心事、烦心



事、软弱的地方和失败之处，是很真实的状态，让大家能够做真实的自我（MSC-01）”；

“在银杏的社群里愿意把真实的问题讲出来，大家能够听得懂你在讲什么，并会进行经验分享（HB-07）”；

“公益领域有很多论坛，但是能创造出一种互相信任的氛围吗？我觉得这是银杏社群这么多年沉淀下来的一个稀缺的氛围（HB-04）”。

综合访谈与评估团队的观察，银杏社群的状态参数可以归纳为：高信任、高打开、高温度、高开放度。

（一）提问：如何让伙伴打开并走向良好的人际关系氛围？

事实上，无论是在公益领域中，还是在日常生活中，亦或是行政体系里，社群是一个常见的现象，时常出现将处于同等身份、同等职位或同等关注议题的人聚拢起来开展活动的情况。但不同社群的氛围与状态存在着不同，甚至有着天壤之别，而一个人进入社群后通常会受到该氛围与状态的影响。研究团队在结合已有理论与现实情形的归纳基础上发现：要么大家在社群中都不会打开真实的自己，表达一些大话、空话、场面话或违心的话即可；要么大家在社群中打开了自己，但又呈现出不同的方式，大致可分为以下三种情况：

第一种：封闭式、排他性的小群体。这种情况下是社群中的人都得以打开，但形成一种内部凝聚起来抗争外部或排斥外部的整体力量。即特定群体自成一体，组合成一种相对封闭的小圈子，在社会空间中与其他群体及整体处于相对绝缘状态。简而言之，这类群体具有封闭性而非开放性、排他性而非接纳性的特点，通常会利用特定的标签或符合将群体标注出来。如此不仅仅是为了给群体成员归属感和认同感，同时也可能带有泛政治化的目的。

第二种：相互拉踩、拉帮结派的派系之争。同样是社群中的人都得以打开，但社群内部之间形成几股甚至多股分散性的力量。即社群中的成员因权力、名誉、地位、话语体系、对事情的追求程度等而进入到相互拉踩、拉帮结派的轨道之中，不同派系之间很难达成事情上的共识与合作。身处该社群状态的人相比收获到的价值，受到的伤害可能更大。



第三种：有温度、凝聚、正向的建构性关系。即社群中的人都将真实的自我打开，在情感上有温度地呼应与互动，形成积极、友好的人际相处氛围；与此同时，在面临具体的事情时，能够理性、正向地去表达与合作，以一种建构性的方式来共同完成。在这种社群状态下，不仅人本身可以得到滋养与疗愈，甚至能够为事情的解决提供新的思路、养分甚至是继续向前突破的视野与机会。

显然，当一个人进入上述不同特质的社群中，其个人在社群中的状态以及从中汲取的能量与营养一定是有所差异的。当大家都无法打开自己、以大话空话来面对彼此时，不仅人与人之间无法深入了解与链接，事情也很难落地解决；而当大家打开却进入封闭排他的小群体或相互拉踩、拉帮结派的派系之争时，事情或许能够得到一定程度的解决，但人本身可能或多或少地受到些许创伤。

通过上述银杏社群状态面貌的呈现，很大程度上已然有趋近“有温度、凝聚、正向的建构性关系”的态势。那么一连串的问题便浮现出来：为什么在银杏社群里能形成此般氛围而没有走向其他几种？换言之，银杏社群是如何让伙伴个体愿意打开自我、暴露自我的？又是如何引导伙伴之间走向良好的人际关系类型的？

（二）技术手法解析

1. 纳新：初步打开的窗口

实际上，在每年的纳新环节中，秘书处及纳新小组就已经融入了让候选人初步打开、深入了解候选人的环节设置，典型体现在实地考察与评审会两个阶段，前者是由秘书处成员与纳新小组成员、后者是由三名外部评审专家，分别与候选人进行深度对话与交流，其涉及的内容十分多元、综合，包括候选人的成长经历、为什么要做当前这份事业、解决方案的设计初衷与具体内容、未来的规划与打算等等，而这些深度对话与交流的内容则成为最终能否匹配银杏所期待的社会创业家的关键依据。因而至少可以做出推断，最终顺利通过纳新所有环节、成为正式银杏伙伴的人很大程度上已经实现了初步打开，而这种初步打开是直击自我内心深处的、是直击为什么要做当前这番事业的。在评估团队访谈银杏伙伴的事实中也有印证，他们在纳新环节中初步打开自己的同时，对自我及所从事的事



业有了更深层的思考与把握，“当时在实地考察的过程中，有一位老师推荐给自己一本书《上帝在中国》，看完后对自己在乡村的身份和定位有更清晰的认识；现场提问就跟头脑风暴一样，有专业知识、初心、未来、使命感等，对自己有很大的冲击，让自己在当下思考了很多之前未思考的东西，也让自己更加坚定了目标（HB-03）”、“参加评审会的时候，令自己印象深刻，受益颇多，当时评审的意见是‘你现在处于一种对现状很满意的状态’，自己觉得切中要害，使自己深刻意识到自己的不足，决定要打碎和重构自己（HB-05）”。

而在纳新的负面清单中也有明确的界定，倘若候选人具有明显的“封闭、偏执偏激”的个人特质，便触碰关于筛选红线，无法成为正式的银杏伙伴。因此，最终入选的银杏伙伴一是已经经历了两轮深度交流、初步打开的过程，二是人本身是偏向于开放的。在此基础上，如资助定位与选择机制中所述，银杏伙伴不仅仅都是某一组织或机构的一号位、创始人，同时也是公益领域中某一社会问题解决方案的创造者与实践者，均有着属于自己的一番事业与目标追求。

2. 价值理念的落地与铺垫底色

这是银杏计划的底层行动逻辑，也是秘书处底层如何看到银杏伙伴、如何对待银杏伙伴的体现。

具体而言，秘书处将社群伙伴视为平等的同伴，而非领导与被领导的上下级关系，因此整体是以平等、尊重、友好的方式来与社群伙伴打交道，“首先在角色上，我们不是一个领导者的角色，而是同伴，所以和银杏伙伴之间就是一个平等的关系，在交流时也是一种平等的、互相尊重和理解的对活（MSC-03）”。难得的是，平等、尊重与友好是一种理念，倘若不落实到行动中便容易漂浮在空中，但秘书处并不只停留在口头描述，而是尽可能地将这些理念真实地落地，弥散在与伙伴的相处之中、弥散在社群的底层氛围之中。

一方面，秘书处尊重每个伙伴自己的偏好，在入选银杏伙伴后，除资助期内需要尽可能参加每年固定的春秋聚和至少两次的海外考察之外，资助期后可自行选择是否加入社群，对参与社群的情况不再做具体要求与限制。就春秋聚而言，即使在资助期内对伙伴的出场次数有一定的要求，但银杏基金会对新伙伴在现场



胆怯、内敛等现象是允许和接纳的，并不会强迫让对方做什么，而是给到对方充分的感受与体验时间，“最开始的时候还是有些约束的，因为都不认识；但明显感受到的是，大家很热情，会主动跟自己打招呼，伙伴群体是天然的平等尊重，秘书处的成员也都很平等尊重；自己在其中是很松弛的，慢慢地就愿意去说话和表达（HB-01）”。

另一方面，秘书处从始至终都鼓励伙伴表达不同的意见和看法，“面对社群中的不同声音，基金会至少在这个过程中没有去阻拦或者没有表达出太多的担心，而是给到社群足够的空间去折腾，因为能够出现不同的声音本身就是很珍贵的”，包括主动地听取与“被动”地吸纳：前者包括秘书处在战略调整时找到几十位银杏伙伴进行一对一访谈，以了解他们对于社群发展的期待；秘书处主动申请参加每年社群骨干的内部会议，以更好地把握社群当下的发展状况等等。后者例如秘书处在收集到社群伙伴普遍反馈“每年都要重复被灵魂拷问凭什么我要成为社群成员，干脆新伙伴能不能直接成为社群成员”的建议后将其采纳；秘书处默默观察社群微信群中大家热烈讨论关于 Me too 事件的看法，在有人于聚会现场提出“我们能不能制定一些规则，从而好好说话，吵架吵得更具有建设性一点，在彼此尊重、各自有独立思想与观念的基础上，和而不同（MSC-01）”的想法后，鼓励支持其一起建立公约小组等等。这一点在伙伴的访谈中也有所印证“银杏的各个板块和环节都是鼓励伙伴表达的，且能够感受得到；另外可以看到其他伙伴都在积极的表达和分享，且主动去提出来问题（HB-07）”。

这种真心以平等、尊重、友好来对待伙伴的方式，伙伴在感受到之后形成一种点火效应，即有人会自发地传递正向的氛围。例如评估团队在 2024 年银杏伙伴秋聚现场观察到：在表彰伙伴环节，有伙伴会带领大家说“某某某，你是最棒的”，最终感染形成大家一起对上台领奖的伙伴说“某某某，你是最棒的”。

3. 创设互动的机会与场域

在 2012-2014 年“带着做”社群的阶段，彼时的项目团队¹³就已然识别到伙伴存在“寻求同辈支持”的需求。基于此般现实观察，项目团队产生“大家能够

¹³ 因本阶段银杏基金会还未正式成立，故这里以项目团队为称呼。



组合起来，定期地组织一些交流，彼此学习、彼此了解，增加伙伴之间互动性”的朴素想法，由此便诞生了第一届银杏伙伴委员会（以下简称“伴委会”），由秘书处带领其组织开展每年固定的春聚、秋聚活动。总体而言，银杏计划当前已经针对伙伴的需求创设出多种互动的机会与场域，有更偏向于人与人之间互动与连结性质的，例如春秋聚、发生计划、银杏夜话等；也有将人与事交织起来，借助于人的关系来展开特定事情性质的，例如合作基金、海外考察等。

• 更偏向于人与人之间互动与连接性质的

春秋聚原初的定位是讨论与决策社群中的公共事务，“从第一次春秋聚开始，一直到 2021 年，其内容对很多伙伴也好，还是对包括伴委会来说都觉得有点重，更多是事务性的工作，比如说合作基金的路演、各个工作组汇报、各种选举什么的”。但随着疫情期间春秋聚的被迫暂停，伙伴对于相互连结、相互交流的轻松氛围的需要更为迫切，“那个时候我们就用问卷收集反馈，很多伙伴表达希望春秋聚能够更轻松一点，希望是伙伴之间交流合作，更加放松的形式去组织，而不是像以前那样有太多的行政性事务”。秘书处与伴委会商讨后，便于 2023 年恢复线下春秋聚后对原有形式做出改变：减少行政事务工作相关环节、增加轻松连结、交流互动的环节，例如在两天的聚会时间里拿出半天的时间集体外出与自然连接，再拿出半天的时间用于伙伴生命故事的分享或用于特定话题交流的平行论坛。评估团队在 2024 年 11 月实地参与了全程的秋聚，在徒步云台山时，评估团队观察到伙伴之间三三两两地并排一起往前走，并在徒步的过程中畅聊自己最近的经历、苦恼或想法，时而看向彼此笑、时而一方给另一方肯定或打气，呈现出一种很自然的人与人相处的友好共建氛围。

• 更偏向于人与事之间互动与连接性质的

其中之一是合作基金，其核心用意在于鼓励两位及以上的银杏伙伴就自己感兴趣的话题或议题展开事业上的合作，“在银杏的价值观里面，不鼓励比较高下、排名，合作是比较强推崇的（MSC-01）”。在通过公开路演、社群伙伴投票表决后可有机会获得 4 万元的基金支持，以让合作的想法在一年的周期内落地实施。

而在前期合作基金投票的过程中，伙伴们发现关注身心状态的项目很容易胜出，但这与“展开事业合作”的初衷不太吻合。合作基金小组在将感受传达给秘



秘书处并提出是否能够有单独支持伙伴身心状态的内容，秘书处予以充分认可，认为事业上的合作固然重要，但人与人内在的连结也格外必要，便于 2021 年开始将关注身心状态的项目单拎出来发起一个专门的“发生计划”予以资金支持，“也就是说合作基金更多是在项目和大家的事业上，发生计划更多是关注伙伴个人的内心和状态，有一点点像疗愈之旅；而只有人与人之间深度连结后，这个社群才会更稳（MSC-03、MSC-01）”。一个有意思的现象是：春秋聚等其他活动上的相互连结、互动与了解可以成为发生计划或合作基金的“孵化器”，“在今年（2024 年）春聚的时候，和一个伙伴在爬黄山的时候放了一首机构服务中的音乐，便与这位伙伴申请了银杏的发生计划，创造了一首《银杏之歌》，用音乐来链接银杏伙伴之间的归属感（HB-02）”。

其中之二是海外考察，对于在三年资助期内的银杏伙伴而言，存在至少参加两次海外考察的硬性要求，且费用由基金会承担；对于资助期外的银杏伙伴，可自愿报名一同参访但费用需要自理。截至 2023 年底，银杏计划共支持了 20 余次海外考察，其核心用意一重是开拓视野和思维，“希望能够通过国际之间的交流、学习与互动，再回到自身的工作中产生一些积极的影响（MSC-03）”；另一重是将其作为一种伙伴之间加深了解、进入深层次互动的载体，“海外考察是一群伙伴在 10 天的时间内一起吃喝住行，不仅在生活上需要相互照应，还要共同去参访一些地方、交互彼此的看法和感受，甚至还要共同面对一些突发状况，所以交往的深度是非常深的（MSC-01）”。

海外考察首先是实地走访其他国家或地区的优秀公益组织，通过现场走访和与组织团队对话的形式吸取经验或能量，然而这又为银杏伙伴彼此之间的了解创造了可能。原因在于当走访一家组织后，伙伴会从自己的议题领域或关注点去分享感受，此时的了解不再仅仅是人的性格或特质，而是能够看到伙伴在做的业务是什么，即同时关注“人本身”和“人所在做的事情”，时常会有惊喜般的发现与收获，“在印度生态保护区的考察中，平时不太爱说话的方明和用对野生动物的专业讲解让当地的讲解员和团友深感佩服；在日本考察中，有参访机构的老师请伙伴们进行绘画尝试，苗世明对伙伴们作品的艺术进行心理解读，这既增加了伙伴自身认识的一个面向，也让伙伴从一个侧面理解了 WABC 无障碍艺途的工作意义”；与此同时，海外考察除了工作学习以外，还需要一起生活，而在一



个陌生的环境里，可能会遇到各种突发性事件，此时便需要伙伴之间携手面对，即成为直面与解决问题的同行者，“在台湾考察中发生了一个小插曲，林炉生和王奕鸥因为没有带护照，抵达台湾前在香港滞留了三天，这个意外的困难让他们形成了更自主的意识，抵达台湾后他们主动‘挑战’项目组的既定安排，请银杏和组织方协调，去参访了本不在参访对象名单中的台湾著名的喜憨儿烘焙坊¹⁴”。

4. 持续关注并在条件允许下匹配资源

除了创设上述相对固定的、有一定频次的互动场域以外，秘书处活动现场或微信群中会持续关注社群的动态，并根据现有资源条件将关注转化为实际行动，其包含“人”与“事”两个层面。

对人本身的关注与回应：如价值理念部分所言，银杏基金会将银杏伙伴视为同伴，以平等、尊重、友好的方式对待，因而是将银杏伙伴看作一个立体的人，其人本身的情绪和状态需要被关注和看到，而这一视角会弥散到活动现场与微信群等社群伙伴聚集的地方。例如 2024 年秋聚中“面对这个不确定的时代、这些破事，我们怎么办”的专项话题讨论正是秘书处在观察到社群中部分伙伴显现出沮丧的情绪而经过沟通与征询后专门设置的，而之所以设置为讨论的形式，也是希望通过伙伴之间的互动来相互增能、相互支持，“在秋聚前我们看到有些人特别丧，秘书处的同事不可能上来就在群里说大家不用丧、振作起来，而是会单独找到一些伙伴聊，咱们接下来的秋聚等社群活动要不要设置一些环节给大家增增能，或者大家一起去聊聊、分析分析，看看怎么彼此做些什么（MSC-01）”。此外，银杏社群伙伴的构成非常多元，包含残障群体，针对他们人本身的特殊需求，秘书处在活动中会给予特定的支持：听障人士，可由对方邀请一名自己熟悉的手语老师一同参与活动；重度肢体残障者，可带一名照护者全程陪伴，其中同行者的费用由银杏基金会承担。

对与社群或伙伴相关事务的关注与回应：实际上，银杏基金会之所以瞄准社会创业家这一群体，首先是看到了这类群体作为人本身的潜力，因而会关注到他们人本身的状态与能量感，而最终目的是为了让他们银杏伙伴继续探索与践行创新性

¹⁴ 本段引用均来源于资料《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021 年）。



的解决社会问题的创新方案，更好地发挥引领性。因此，秘书处无论是在社群活动现场还是在日常的社群网络中，会有意识地捕捉和获取伙伴当前重点讨论或行动的事务，这又分为两个方面：其一，伙伴之间积极讨论的某一事务，2024年春秋聚现场的无障碍坡道正是秘书处在关注到伙伴们探讨残障融合议题后推动实现的，“源于一次在社群中一些伙伴说残障融合得真正做点事，然后秘书处这边找到伙伴，了解他们有什么想法和需求，需要基金会怎么给予支持（MSC-01）”；其二，伙伴个体所行动的事务，具体体现在银杏基金会在银杏计划的资源体系以外，当了解到伙伴所行动的事务与某一外部捐赠方相匹配时，会帮助其引荐与对接，“疫情期间开展了HIV感染者的帮助，和武汉的一家机构协作，秘书处的同事知道这个情况后，介绍了一个捐赠人，提供了非限定性资助，用于心理支持与喘息休息（HB-07）”。

（三）价值呈现

1. 伙伴关系式的情感归属

由于银杏计划的资助理念是“投资于人”，从发起之初时就关注到公益引领性人才人本身的状态，因此社群的底色首先看到的便是银杏伙伴作为人的“自我”，无论是秘书处以平等、尊重、友好的方式来对待伙伴、奠定社群氛围，还是创设各种互动的场域与机会，一方面是以固定频率或节点来持续性开展的，另一方面诸多活动的环节设置偏向于轻松性的互动场景，且是在线下进行的。

这便与他们原本所在的工作场域或服务场域形成鲜明对比，在工作场域或服务场域中，银杏伙伴更多是管理者或服务者的角色，是一个需要输出和支撑团队成员或服务对象的角色，且由于是领导者，身上承载着诸多的压力但几乎需要自己独立担负。而进入到银杏的社群当中，活动的设置并非直接围绕“你是领导者”，而首先是“你是你自己”，“能够感受到银杏社群里‘我’是很重要的（HB-06）”。一个个鲜活的人在轻松化、低任务、面对面的场域中相遇和交流便很容易将人最本真的、毫无包袱和修饰的状态呈现出来，“银杏基金会的可贵之处在于：提供了很多非正式的、不带目的性的让大家打开交流的场域和机会，这个真正的价值，且是稀缺的，不太可能在其他地方获得（HB-04）”、“平常伙伴之间深



度接触的时候可能不多，但在春聚秋聚的时候会看到伙伴的分享和展示；并且大家都很有真实感，会一起笑一起哭，始终会怀念这里的氛围（HB-01）”。

当伙伴个体都能以真实的自我展现在彼此面前时，大家的交流与互动便进入到一种纯粹的、深层呼应的伙伴关系状态，或许有表达自己成长的喜悦、或许有表达自己管理团队中的困惑、或许有表达与不同利益相关方打交道的障碍、或许有表达深受困扰的负面情绪等等，但在平等友好的氛围与角色高度同质化的共同作用下，彼此之间很容易产生共情、理解对方表达背后的真实含义并通过特定的回应来予以支持，“共情是银杏伙伴之间最多的感情，有时一个眼神就能让你感到支持（HB-01）”、“伙伴在自己的工作上都比较辛苦，但在机构内部比较难有这种层次的共鸣，机构的同事更多关注的是工作的层面，所以银杏伙伴很多时候是孤独的，银杏社群的作用是找到同类、相互支持，在精神上相互支持、被认同、被看见（HB-08）”、“选择了一波相似的人，具有社会理想且都处于瓶颈期，同辈的支持、鼓励和呼应，是非常可贵的（HB-05）”。

这一具有特定氛围的伙伴关系状态一旦能够稳定地、持续性地弥散在各种活动之中，伙伴之间的相见与互动本身便成为一种能量来源，起到滋养型的作用，“出来和银杏伙伴见面后，自己的状态会有放松和充电的作用，能够更好地回到机构作做事情（HB-07）”、“参加银杏的活动相当于按下短暂的暂停键，起到加油站的作用，能够暂时忘却外在的困难（HB-03）”。

伙伴对社群的情感归属从数据端也有所体现。以 2015 年至 2023 年银杏伙伴报名参加春秋聚的情况来看：一是几乎每年至少有一半的银杏伙伴报名参加当年的春秋聚；二是春秋聚年均参加率分别为 64%、56%（注：银杏伙伴总数逐年增加）。

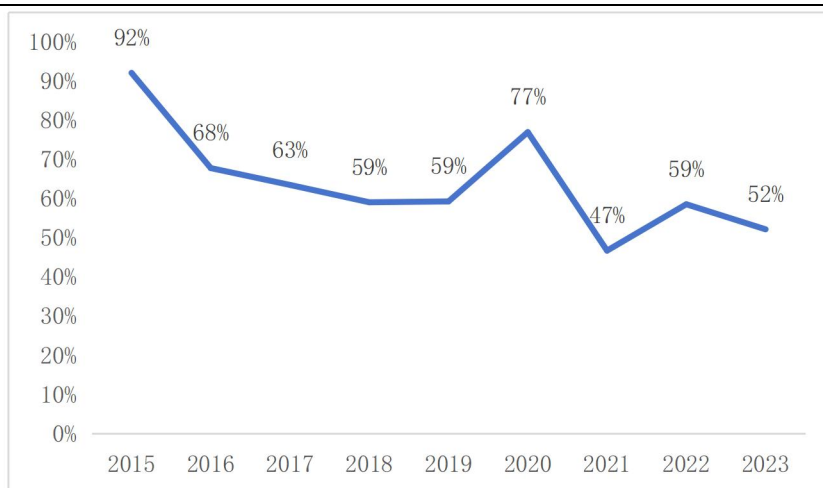


图8 历年春聚报名人数占当年银杏伙伴总数的比例

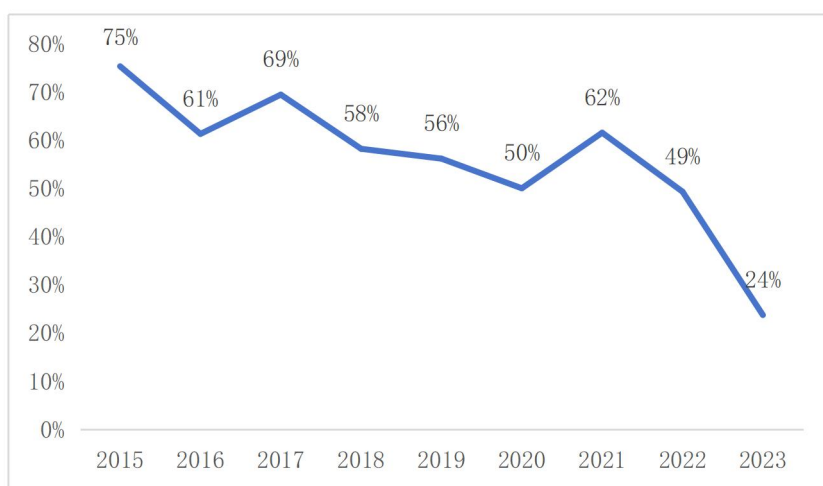


图9 历年秋聚报名人数占当年银杏伙伴总数的比例

2. 事业共同体

实际上，银杏伙伴都是某个社会问题解决方案的创造者与实践者、都有着属于自己的一份事业，且这份事业及这套解决方案是他们自己非常关注和看重的，而银杏伙伴又是一个多元化的群体，既有处于同一议题领域的，也有其他各类议题领域的，但即使议题领域不同，在如何管理团队成员、如何做月捐或捐赠人服务、如何与理事会沟通、如何拓宽资源渠道等方面是每一位银杏伙伴需要面对与找到解法的相同点。

秘书处创设的各种互动场域和机会在关注人本身、让伙伴将自我打开的同时，也会将事情、伙伴所关注的议题或事业融入进来，例如在春秋聚中会有特定议题

讨论的平行论坛、海外考察中一群伙伴共同前往国外或其他地区学习并分享感受与收获等等。

当大家真实的自我打开之后，伙伴之间便会从单纯的人与人的连结自然进入到人与事情的互动与探讨之中，例如在春秋聚现场共同讨论彼此是如何做捐赠人服务的、在海外考察中互相从自己的专业视角解读拜访某一国际机构的感受等等。这与单纯的情感归属相比，有着质的不同。

由于银杏伙伴都是在创新性地解决社会问题、都有着十分丰富的探索经验或失败教训、且都具有批判精神与反思能力，因而这时在事情上的分享与交流便会带来激发与启迪，从孤立前行的个体走到一起成为比肩同行的事业共同体，一群人在各自的议题领域中共同追求着美好社会的建构，且彼此之间的相处、交流与探讨一定程度能够促使自己去反思和完善正在做的事业。“大家都很有正义感、敢说敢做、活灵活现的出现在面前，并且是一群人，这样一群优秀的人让自己敬佩，无论是他们做事的方式还是动力、目标等，让自己对自己面临的困难有了新的理解，会被带动着一起往前走（HB-01）”、“在合作基金之后又增加了集合影响力的板块，越发有种我们从伙伴变成事业伙伴的感觉（HB-04）”、“人的成长必须要开眼界，因为都是一号位，其他议题领域的伙伴帮助自己打开了视野，比如目前在自己的机构，就在想怎么将 0-3 儿童早期发展与养老、心智障碍等领域进行迁移与结合（HB-06）”。

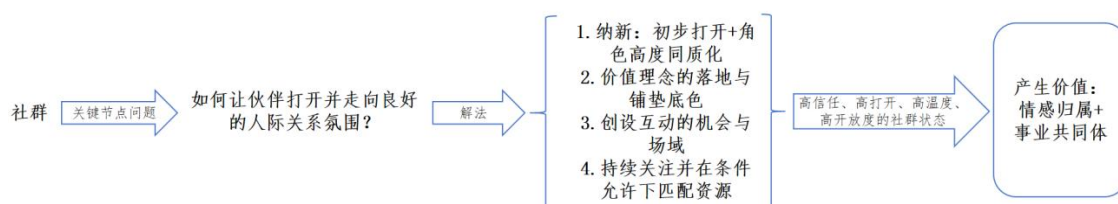


图 10 社群的价值与技术分析简图

四、公共参与平台的价值与技术分析

这是银杏社群的又一个关键侧面，秘书处在与社群伙伴相处与交往的过程中，逐步将社群运营和发展相关的公共事务交由银杏伙伴自我主导与治理，即将社群作为一个公共平台让伙伴们参与进来，在这一板块的描述中我们将这一套做法与

技术统称为“公共参与平台”。

需要说明的是，将社群作为一个公共平台来让伙伴共同参与和治理并非一蹴而就的，而是社群伙伴与秘书处两股力量经历多次拉扯的结果。当前，公共平台的参与状态是：第一，社群中自治小组的数量呈现出递增的趋势（从 2012 年的 1 个增长至 2023 年的 6 个，如图 11 所示），且越来越多的伙伴主动参与进社群的各大自治小组中承担职责、贡献自己的力量（截至 2023 年底，已经有 90 位银杏伙伴参与进各自治小组，担任组长或组员角色，占银杏伙伴总人数的 59%；且有多人在持续参与和投入，总计 207 人次¹⁵，如图 12 所示）；第二，伙伴整体基本能以平等对话、理性协商的方式来参与和治理社群的各项事务。

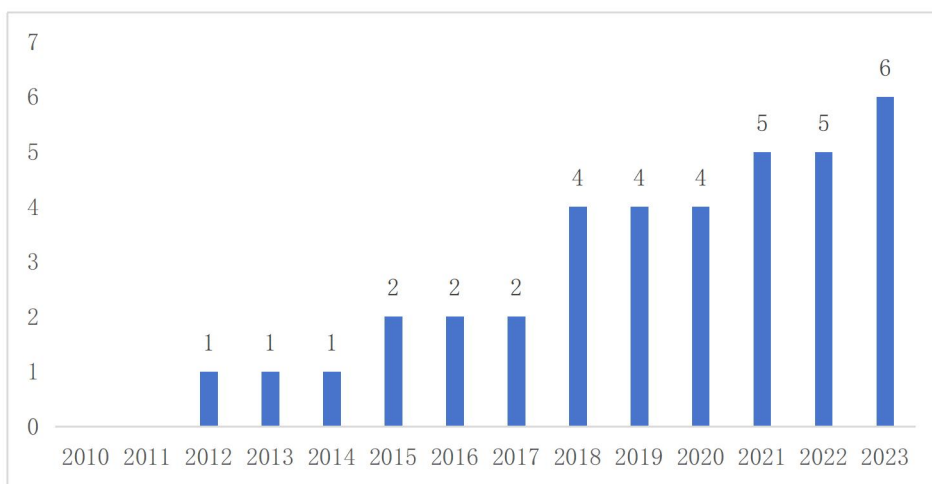


图 11 每年社群自治小组的数量图（单位：个）

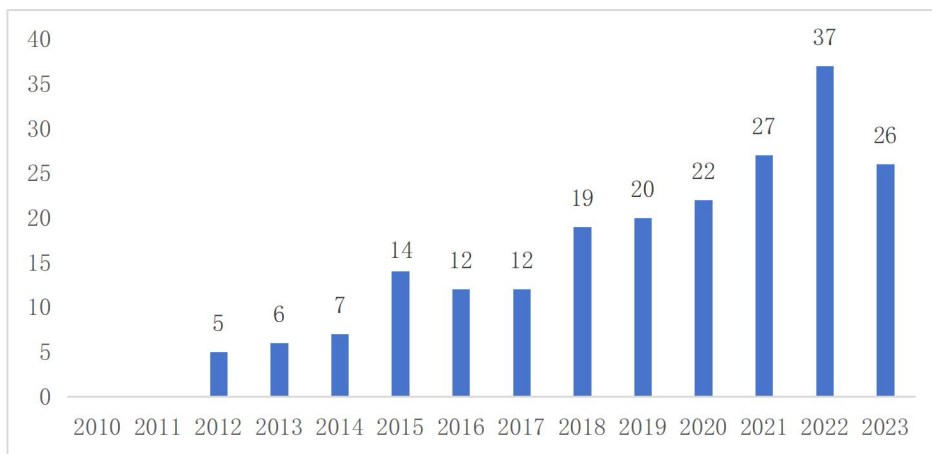


图 12 每年社群各自治小组中担任组长或组员的人数（单位：人）

¹⁵ 这里是以年份为统计单位，例如一位银杏伙伴 2012 年加入某一小组，2013 年又加入另一小组，那么算作为两人次。



（一）提问：一组真参与的难题

银杏伙伴都是某一组织或机构的领导者，有着属于自己的事业，不仅有着诸多的事务同时也面临多方的压力，那么为他们搭建公共参与的平台，他们有时间、精力和意愿参与进来吗？

其次，银杏伙伴都是相关议题领域下社会问题的创新解决者、前沿探索者，也能够接触到行业内的其他一些资源，那么这份参与在行业中的稀缺性是什么？对他们而言又意味着什么？换言之，参与本身也需要银杏伙伴额外的投入与付出，他们凭什么愿意在这里参与？

在此之上，参与有着程度深浅之分，小到知情同意，大到深度参与各种事务，那么银杏社群允许伙伴参与到何种程度？当前伙伴已经参与到何种程度？

更进一步，当银杏伙伴一旦进入深度参与、尝到甜头以后，可能走向的一条分岔路是越发看重外在的肯定、荣誉、地位或权力，而不再单纯享受参与本身，倘若此般风气在社群中蔓延开来，便成为一种争抢或斗争，甚至会因彼此的观点、权力话语而形成江湖派系或帮派冲突，因此银杏社群是如何避免这些风险而走向平等协商对话的轨道？

以上提问进行归总便构成一个核心节点问题：如何促使大家进入真参与并且能够平等对话、理性协商？

（二）技术手法解析

1. 把问题当作参与的机会和资源

自银杏计划发起至银杏基金会成立初期，社群相关的公共事务更多由秘书处统一主导。尽管如此，项目自发起之日起就确定了开放性的基调，这一基调一直被秘书处所践行，体现在社群中出现张力时，秘书处允许发生并加以直面，在与社群伙伴不断对话与交流的过程中，将伙伴的自治需求与问题张力当作一份资源、一次机会，来推动社群的自我治理；而达到当前的治理程度，是秘书处与社群两方不断调试与理顺的结果。

2012年，彼时银杏的支持体系相对简单，但随着社群容纳两届银杏伙伴、



有了 30 人左右的规模时，伙伴之间便自发暴露出更多的需求，“就是希望说能够组合起来，定期组织一些交流，增加彼此的互动性（MSC-03）”，主动找到项目团队沟通成立伙伴委员会（简称“伴委会”）的设想；尽管当时的项目团队对此般建议“没有概念”，但因项目设计的开放性原则，项目团队对伙伴这一原始的自治需求予以尊重和支持，经双方讨论后，就伴委会的功能达成以下共识：“负责银杏伙伴之间的联络交流、团队建设与共同事务的组织协调”、“有资格代表全体银杏伙伴向秘书处反映或交涉相关情况”。

海外考察是银杏计划发起时就存在的一项支持内容，最初是由项目团队统一安排各项行程与对接各项事务，银杏伙伴更多是完成大框架下的规定动作即可。然而，海外考察由于是去到陌生的国度或地区，加上社会创业家本身都是一群很有思考力、自主性与行动力的人，因而在每次考察的期间，都出现了自治的萌芽，包括伙伴自发就外出中的行为举止展开讨论等等。2015 年，在识别到这一现象后，银杏基金会在成立当年主动推动自组织海外考察小组，由伙伴自己组织目的地选择、团员报名、行程筹备、对接落地组织等事务。

• 伙伴自发就外出中的行为举止展开谈论¹⁶

在一次海外考察的过程中，同行者就一位伙伴在公共场合抽烟、光膀子等行为进行了多次提醒但未获得当事人的重视，其他伙伴于当晚便发起了“银杏伙伴要不要形成一个共同愿景”的讨论。当事人出于“赤身裸战，无外援内应者也”的感受并未参加，其余伙伴在各抒己见之中将话题聚焦至有关“底线”的讨论，直至凌晨一点多，与会者初步商定达成两条底线共识：其一，我们都是凡人，也都会犯错误，如果没有遵守我们共同的规则或诺言时，我们愿意承认自己的错误，也希望得到大家的包容、接纳和鼓励；其二，用温和、非暴力的方法真诚地沟通，不批判、不指责、一致性地表达自己。第二天，当事人得知讨论结果后，向同行者发邮件表达自己的反思“身为杏伴，如此小任，竟不能当，深感惭愧，况同行者众，忝友眈眈。……自罚无食一日。以乞谅！”。

2017 年，澳洲海外考察期间，因有伙伴带家属同行，违反海外考察的规则，并涉及其他报名但未能获得参访名额的伙伴权益，引起了社群内的激烈争论，甚

¹⁶ 素材来源于《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021 年）。



至有伙伴因此退群。这种无规则的开放式讨论带来的冲突使得一些伙伴主动站出来表示愿意推动《伙伴公约》，秘书处在捕捉到这一现象后并非担心或阻拦，而是允许伙伴自发组成公约小组去试错、去推动社群伙伴共识的达成。

2018 年，银杏伙伴的性不正当事件再次引发银杏社群内部的激烈讨论，与之相伴随的是伙伴对自治的需求愈发强烈：一是如何避免性骚扰事件再次发生；二是如何优化纳新机制。此时的背景是银杏计划正值十年的新战略规划期、暂停了 2020 年的纳新工作，但仍然将其视作一次机会、直面伙伴所表达出的问题，经过慎重考虑，秘书处在联合公约小组形成《反性骚扰条例》的基础上，在 2021 年重启之际与社群共同推动成立纳新小组，有关纳新的背景调查、实地考察、评审会等环节均交由纳新小组主导执行。

自治小组实际上是服务社群的角色，而每一位银杏伙伴都对社群相关的公共事务有平等的参与权与投票权。前者体现在每一个小组都面向任何一个银杏伙伴开放，均可申请加入；后者体现在伙伴可在当年年底进行下一年度的表决权登记，登记后的伙伴便拥有决策社群中公共事务的投票权，社群中每一项公共事务的推动都得通过一定比例拥有投票权银杏伙伴的举手表决才算有效，包括各小组成员的换届、春秋聚地点的选择、公约内容的生成等等。

2. 软约束与硬性的共建规则并存

银杏计划在纳新之初就有明确的负面清单，即一旦候选人被识别出有“暴力倾向、个人英雄主义倾向严重、极强的权力欲”等个人特质时，便触碰到红线、无法成为正式的银杏伙伴。简而言之，纳新的红线原则构成了避免伙伴进入到争抢权力、地位等轨道的第一道硬性防线。

然而，整个纳新工作均由鲜活的人来完成的，每个人对于红线的理解可能因不同而做出不同的判断，加上即使银杏伙伴在纳新时未触碰红线原则，不代表在持续成长和发展的过程中不会触碰到，因而当银杏伙伴加入社群后，首先是社群整体鼓励表达、开放、平等的氛围以及秘书处将问题当作机会的处事方式对伙伴们形成一种软约束，所谓软约束是指它不是硬性的指令或规定，而是一种类似软性的文化潜移默化地影响着身处其中的成员。在银杏社群最明显的则是：当



出现某一问题或因某一事务引发不好的感受后，不是去抱怨、发泄情绪，而是去将问题暴露出来并推动其解决。

• 理性推动合作基金的变革¹⁷

2016 年，孙海燕与裘水妙两位银杏伙伴开发让孩子“看见”美的暑期课程，开启阅读与戏剧初体验，申请合作基金。但当最终投票结果出来时发现：入选项目集中在内部交流和情感建设层面，而合作创新类项目的得票偏少。

项目落选之后，尽管两位申请人感到困惑和受伤，但并没有因此陷入到情绪化的表达之中，而是向合作基金小组反馈，提议合作基金应该更聚焦解决具体社会问题的项目、纯粹交流式的活动不应该是合作基金这一板块的重点。“这些真实的情绪反应成为了理性建构的信号，而不是情绪化妥协或敷衍的借口”。2016 年秋聚，伙伴们对合作基金提的“需要了解项目落实情况”、“项目书需要更严谨一些”、“可以从交流转向真正的合作”、“希望有更多跨界合作”等建议，合作基金小组抓住了建设的窗口期，向社群发出“招募贴”，邀请伙伴报名共同修订《合作基金管理办法》；孙海燕就此报名加入，修订小组于半年后完成了管理办法的修订并获得了社群投票通过。“看得见的美”也修改了合作方案，再次提交申请，经社群投票后入选了第五期合作基金，并最终产出了儿童诗集《看得见的美》。

但当 2018 年公约小组正式成立后，银杏伙伴在社群这一公共平台上参与各项事务不仅受到软约束的影响，新增了硬性的底线原则。这些硬性的底线原则并不是秘书处自上而下制定的，而是经公约小组或其他伙伴提议、具有投票权的伙伴举手表决达到一定比例后共建的产物，例如“我可以不同意你的观点，但我捍卫你说话的权利”、“沟通讨论时需要遵循罗伯特议事规则”等等。为了让每位伙伴都能够知晓并理解现有公约的内容，秘书处自 2023 年开始在新伙伴正式加入社群前会举办一期线上夜话，“针对公约来展开聊，包括历史、发展脉络和已经形成的公约的含义（MSC-03）”。可喜的是，在最新一届公约小组 7 位成员中，2021 届-2023 届银杏伙伴共有 5 位，新伙伴的加入进一步推动了社群公约的传承与生长；同时基于社群伙伴的反馈，秘书处支持公约小组成员思考如何继续突破

¹⁷ 素材来源于《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021 年）。



现有传递公约内容的方式。此外，公约的内容并不是形成之后就一成不变，而是允许随时动态调整与迭代，前提是增添或删除的内容获得大家的共识，“到现在也不是所有伙伴都认同已有的公约，但当赞成票达到一定比例，就纳入公约，需要大家一起遵守的；针对已有公约的内容，如果有伙伴对某一条有自己的想法、超出了解释的范围，会再拿出来讨论（HB-03）”。

3. 逐步放权中的兜底支持与责任共担

放权并不意味着秘书处当甩手掌柜、放任不管，而是给到每个小组充分的自主探索与成长空间，并在不干扰其自身成长节奏的基础上给予兜底性支持。与此同时，放权同样面临着挑战与张力，其间是一个秘书处与社群伙伴双向互动与成长的过程。

逐步放权。在秘书处主导社群工作时期，由于对社群的重视，成立了一个由三名全职员工组成的专门部门负责社群相关公共事务，彼时社群中伴委会、合作基金小组的每次会议均会参加，“从本身的岗位设置来讲，三个同事负责社群，没事也得找点事干，肯定容易介入社群的各项事务（MSC-01）”。但此般出于好心的重视让伙伴产生“干预过多”的感受，进而触发了“想要更多自治范围”的张力。于是，随着秘书处不断捕捉到伙伴们的自治需求，在推动成立不同工作小组的同时，对工作机制进行了调整：其一，由三名全职员工调整为一名全职员工对接社群事务，且定位是支持者角色而非主导者角色；其二，除作为中枢的伴委会会议参与以外，其余自治小组的工作会议非主动邀请不参与，“伴委会是连接不同小组的信息收集中心，所以需要固定参加，但尽可能不去干扰，更多是把秘书处的一些想法去进行分享、交流与对齐，决策权还是交给小组自己（MSC-01）”；其三，为了激发每个小组多行动、多探索，增加给予社群整体的资金量，由各小组自行制定年度计划和申请年度预算。

兜底支持。当自治小组展开初步探索亦或一个新的自治小组刚成立的阶段，其可能会存在能力不足、经验欠缺的挑战，秘书处在此时便会给予兜底支持：与其站在一起、协助处理相关事务，相当于在一旁陪伴着小组成员成长。以2021年第一届纳新小组为例，尽管伙伴自治的呼声很高，想要参与到纳新的整个环节



之中，但当正式成为纳新小组成员后，缺乏“怎么推动、如何更加合理有效地推动”等方面的经验成为他们行动的现实障碍，秘书处的做法是匹配一名负责伙伴资助的同事来与纳新小组共同行动，“一个是过往收集的资料给到他们，另外就是在过程中的一些关键节点上给予支持，包括社会创业家的五大特质及是否富有潜力，先让大家说彼此的理解，然后再讨论形成内部的观点统一，光初步审查就集体做了三次筛选，每一次都在过程中互相去碰（MSC-03）”。而当小组成员逐步将工作理顺、获得一定经验之后，秘书处则往后退一步，给到自治小组成员足够的自主性，在必要时再往前上一步提供支持。仍然以纳新小组为例，评估团队实地观察了2024年评审会的现场，主持串场、向评审委员解读评审原则、回答评审委员的疑惑、其他会务等一系列工作均由自治小组的四名成员主导，秘书处的成员只有在自治小组回应评审委员关于评审规则的疑问环节，补充发言过一次，其余整场都是坐在一旁关注着现场的动态、并未干涉任一环节的进行。

责任共担。这源于秘书处在对社会舆论的观察下所主动做出的机制设置。2020年又因一位银杏伙伴涉嫌性骚扰而引起外界对秘书处纳新的质疑与指责，而在2021年将纳新工作交由社群伙伴主导后，一个现实的问题浮现：纳新的结果由谁负责？倘若选择完之后再次出现风险事件，由谁来承担这一后果？秘书处考虑到社群伙伴的参与本来是志愿服务行为，需要付出额外的时间和精力，是值得肯定与鼓励的行为，而倘若将纳新带来的不良后果都归因于自治小组未筛选到位，则会给社群伙伴一种无限责任感与巨大的压力。体现在做法上是：秘书处在四大主要环节中参与其中，与纳新小组共同讨论，并在评议环节拥有同样的一票否决权，即以合议制的方式来共同承担纳新的结果及未来可能发生的风险，“为什么秘书处要有票，是伙伴们本身就是志愿服务，但如果因为未来新入选的伙伴出现了各种各样的情况，而被其他人说这是这个自治小组选出来的，所以出问题找他们去，能这样吗？肯定不能，对于自治小组的伙伴来说，他们不应该完全承担这个责任，我们持份了，那我们也有责任（MSC-01）”。



（三）价值呈现

1. 高质量公共生活的真实落地

首先,银杏伙伴都有着自己的组织与事业,本身就承担着诸多的事务与压力,但也正是从社群中获得了情感归属、感受到一种事业共同体后,诸多银杏伙伴开始有了反哺的意愿,以志愿者的身份投入到社群建设之中、为社群的发展贡献自己的力量,自治小组的数量及参与人数便是典型体现。

然而,参与意愿只是起点,倘若没有参与渠道,意愿则无法落地为行动进而逐渐消散;倘若参与能力不足,事情很大程度上便无法推动或解决,尽管大家共同来讨论或决策,但走向低效运转。因此,银杏社群的亮点在于秘书处充分尊重伙伴的参与意愿和对社群发展的相关想法,这便构成第一个分水岭:眼中是否看到伙伴作为独立个体的高端发展需求?即在过去推动公民社会的时代、如今的社会治理时代,公众参与是其中的核心要义,且参与本身就是每个人内心深层处的渴望,尤其是当进入一个群体之中时,渴望自己能够主导自己的事情、渴望自己身为群体的成员做出自己应有的贡献,而不是自上而下地被安排、被指派如何行动。

参与对应着人的胜任感、价值感,属于一个人成长发展的高端需求,秘书处看到此般需求的基础上,便构成第二个分水岭:是否搭建出相应渠道来满足伙伴高端发展需求的落地?银杏社群的另一亮点在于秘书处将每一次张力都视作一次推动参与和自治的机会,在放权给到伙伴自主探索与主导的同时做好兜底支持与责任共担。这便使得伙伴自己成为社群建设的责任主体,因为自己的想法或意见是被尊重的、是被允许尝试的,而在过程中遇到困难可以得到秘书处的支持、遇到风险是由秘书处一同面对的,成为伙伴不断愿意参与、投入时间与精力的底气。

• 责任主体的场景体现

在第三届合作基金小组中,有四名成员住在北京,出于高效讨论的目的,四位住在北京的成员约定聚集在线下召开修改合作基金管理办法的会议,原本定在晚上10-11点间结束的结点,由于讨论的过于热烈直到凌晨一点多。而与四位线



下成员一起的还有线上的两位伙伴，“彼时海燕在越南陪伴家人休假，在湄公河畔嗡嗡的蚊虫声中，参与了讨论的全过程”¹⁸。

基于此，从整体来看，当下诸多的群体或共同体建设，要么没有看到其中个体的高端发展需求，要么以担心个体能力不足等原因为由没有提供相应的渠道，参与便无法成为可能，社会治理的核心要义便无法真正落地。值得肯定的是，秘书处将这两大分水岭均识别出来并生长出相应的技术手法来加以回应，从基础性的投票表决到依据兴趣偏好自主报名成为某小组成员来主导社群相关事务的发展，形成了一条相对完整的、由浅入深的参与谱系，很大程度上实现了伙伴自我参与、自我表达、自我决策、自我管理社群公共事务的高远目标。在访谈的银杏伙伴中，有绝大多数都提及“银杏社群是一个微型的、真实的、高质量的公共生活场域”，且是自己十分珍视和受益的一重价值，“印象比较深的是选举产生各个小组的成员，社群成员是完全地参与，包括社群事务的讨论，在这个场域中，感觉大家实现了另一种可能性，就是理想社会的现实实践，是自己感觉中所向往的一种社群形态（HB-02）”、“银杏社群是一个非常难得的、高质量的公共生活的体验，自己在这里不再只是一个看客，而是一个真正的参与者（HB-03）”、“原来真的可以实现投票来表决公共生活，可以吵架，这是非常难得的，把内心深层次的东西调动起来了（HB-07）”。

2. 延伸：自发迁移至本原的工作场景

即一些伙伴在银杏社群感受到民主、参与和以人为中心的氛围与对待方式后，不仅自己个人受到了滋养，还将相关经验开始迁移至自己本原的服务场域，以让自己所服务的对象获得更大程度的受益。这是公共参与平台的一重延伸价值，但需要说明的是：第一，这属于一小批伙伴的自发行为，并非秘书处主动推动的；第二，以下例举的两个迁移方向是访谈中发现的，还有更多的尝试有待后续的关注和挖掘。

• 迁移方向之一：自组织

姜佳佳是一位扎根在乡村做社区治理探索的伙伴，其将银杏社群中自治小组

¹⁸ 素材来源于《银杏计划十年回顾：十年树木，百木成林》（2021年）。

的经验迁移到自己的村庄之中，顺应村庄中目前村民比较关注的事情鼓励成立自组织来主导解决，并配以一定数量的小额资金来激活村民的主体性与积极性。当前，已经有好几支自组织小组在运行发挥作用：反家暴小组、自行旅游车管理小组、修建栈道小组等。

• 迁移方向之二：创设公共平台

刘斌是一位深耕于儿童早期发展、儿童教育议题领域的伙伴，其目前受银杏社群对人本身关注的影响，做出了一些构想与尝试：一是，在构想如何将 0-3 儿童早期发展与养老、心智障碍等领域进行结合，以从更综融的视角看待儿童发展及儿童教育；二是，拿出一笔专项资金鼓励所支持的合作伙伴开展项目交流会，以让一线行动者的优秀做法被看到、被认可，以及相互之间通过交流会这一公共平台相互增能，活力未来于 2024 年初所做的伙伴交流会便是其中之一。

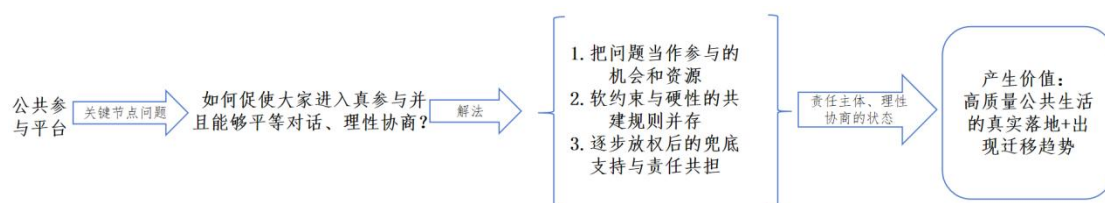


图 13 公共参与平台的价值与技术分析简图

五、价值归总

从银杏计划以个体为中心支持内容的先后次序能够看出：先给钱，再进入社群，再有公共参与平台，是一个逐步递进的过程。

而在对银杏伙伴的价值发挥上，同样存在着一个先后次序：即社会创业家被正式识别出来、成为银杏伙伴后，首先收获到的是一笔非限定性的资金支持，这笔资金本身就是对他们的一种社会认可与肯定；其次，资金资助只是开始，以此为切口逐步进入到一个以平等、友好、尊重、开放为底色的社群之中，并能够参加多种轻松类、人与人深度连结与交往的活动，此时便又收获到一群志同道合的伙伴、一同在建构美好社会的事业同行者；再往上走，社群的氛围可能让自己对社群充满了更多的好奇、想要与更多人或事产生连结、想要贡献自己的力量，便可进入到公共参与平台中的各个自治小组，激活人本身更高处的需求层级，进行

自我参与、自我表达、自我决策、自我管理的现实实践。前三重价值是有内在逻辑关联的，是沿着一个人成长与发展脉络中“物质-归属感-掌控感/价值感”需求层级从低到高逐级回应与满足的过程，前者是后者的基础，层层递进。

更为关键的是，并不是说给到钱、社群、公共参与平台就能产生上述层层递进的价值，价值的落地离不开对相应节点问题的识别以及解决节点问题的技术，银杏计划从选择什么样的人，到人进入之后建构怎样的互动氛围，再到如何引领大家进入到真正参与共建社群发展等都在有机生长、摸索迭代中形成独属于自身的技术积累，解决不同节点问题的技术之间很大程度上也是环环相扣、层层递进的，构成当前相对成熟的项目模式。

正是因为以个体为中心的服务体系看到了一个人成长与发展脉络中不同层级的需求，并落地生长出一套相对成熟的技术体系与项目模式，因而在整体上又释放出公益领域引领性人才“蓄水池”的价值潜力。截至2024年底，仍有80%左右的银杏伙伴仍然保持着积极的创业状态¹⁹。

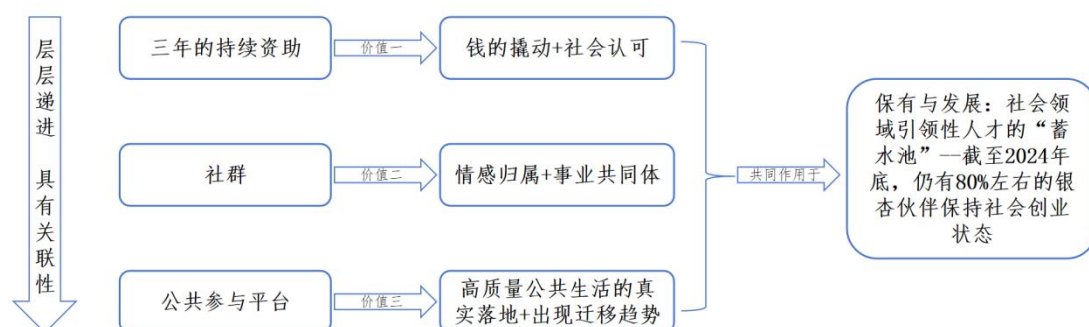


图 14 银杏计划针对个体层面支持的价值归总简图

至此，银杏计划以个体为中心的服务体系已经相对成熟，那么当在秘书处看到银杏伙伴作为领导者最为关注的组织与事业发展需求，并针对其延伸出教练、工作坊、各类课程等服务内容，那么这些内容真的是银杏伙伴在组织与事业发展层面最急迫或最核心的吗？和以个体为中心的支持体系融通起来了吗？更进一步，之所以会延伸出针对伙伴组织与事业发展需求的服务内容，是因为时代在发展、公益行业在发展，秘书处也正是因应时代与公益行业的呼唤做出了升级，那么当前行动的内容是否准确？有效程度如何？

¹⁹ 银杏基金会内部根据所掌握的不完全信息所测算出的结果。



第四部分 发展中的挑战与机遇

银杏计划的核心目标在于保有和发展公益领域中具有引领性潜力的人才，通过支持“人”来推动行业发展。换言之，银杏计划支持的不仅是社会创业家个体，还是社会创业家个体背后的一份份公益事业。因此，银杏计划的整体发展格局和未来可能的发展突破空间，不仅需要基于社会创业家个体成长和发展的需求进行战略布局和行动，还需要从公益行业全局性的演进变化，以及该演进变化对社会创业家所提出的挑战角度进行考虑。

本部分首先以全局性的视角对公益行业不同发展阶段的特征进行简要分析，并以此为基础进一步探讨随着外部环境的变化，与银杏计划成立初期的时代背景相比，当下公益组织领导人面临哪些新的时代挑战。其次，回归到银杏计划自身运作层面，一方面分析项目本身在新时代所面临的挑战和机遇，另一方面对 2022 年以来项目在团队支持和组织管理等方面新增的探索行动进行回顾和分析。最后，结合项目已有探索对于银杏伙伴的支持情况和评估团队对当下处于前沿探索地带、能够较好回应时代挑战的专业领导力，尝试构建项目未来发展的思路和可能的潜力点。

一、趋势研判

（一）公益行业演进：从 1.0 到 2.0

1. 公益 1.0 阶段：现代公益的兴起与强调理念

基于评估团队对过往行业发展的观察，银杏项目的发起恰逢公益行业发展的 1.0 阶段。1.0 阶段大约是从过去 20 多年前开始，中国陆续从西方引入社会工作、权利观、参与式发展、社区发展等理念，同时，国际非营利组织在中国开展项目的快速推进和本土社会中志愿者团队的发展，现代社会公益逐渐兴起，开始从政府主导的自上而下提供公共服务，转变为社会各界自下而上参与建构。该阶段的



里程碑式事件是 1995 年在北京召开的世界妇女大会，随后中国社会传递出一种特定的信号，那就是社会公众可以通过自我组织的方式参与到全社会的公共事务中。一批社会创业家高度拥抱这些理念、具有强烈的行动热情。随着他们开始尝试创新方法探索解决社会问题，有三个典型理念不断沉淀并愈发清晰，在公益领域内占据重要核心位置：（1）基础性的善，一种跨地域、民族、文化和历史的普遍性的善良；（2）人是平等、有价值、有尊严的，以及（3）人是要有独立人格、平等参与公共事务的，这些理念构成了社会公益的整体色调。汶川地震所激起的慈善公益热情与行动是基础慈善的典型例子，它超越了传统的在家族内、熟人之间或者国家主导的善，进入更广泛的社会关系，通过为特定个体或群体提供资金、物资和志愿服务等方面的帮助，在其接触困难的同时，传递帮助他人的善良、热情和温度。第二个理念强调人是平等的，有价值的，有尊严的，要相互尊重。这点随着社会工作理念与职业兴起而愈发凸显，主要体现在“平等接纳”、“助人自助”的理念上，行动者不仅追求帮助困境群体能生存下去，更重要的支持是让对方自己能成长起来，在人格、心理和能力等方面实现发展和增能。第三个参与式发展的理念则是强调赋权增能，让每个人都能在公共事务中发挥作用，在社会发展和社区发展之中成为主体且平等参与。然而，1.0 阶段公益组织强调理念，但未必能够有效地解决问题，实现其预期效果。

2. 公益 2.0 阶段：解决社会问题的能力即专业化追求

随着公益组织为实现公共福利目标而追求专业化运作的成分逐渐增加，行业迈入 2.0 阶段。在 2.0 阶段，公益组织意识到在仅具备组织的外在形式是远远不够的，还需要具备解决问题的专业能力，即专业性。同时，一些理性的捐赠人不仅要求组织保障公信力，还要求获得资金使用效果上的保障，因此也对专业性这一关键要素提出了更高的要求²⁰。在目前的 2.0 阶段，公益领域仍处于初级探索、创新发展阶段，但在不同的分支领域以及不同的议题点上，不同的公益组织之间出现明显的发展身位差异，一小部分组织处于相对领先的位置，其解决问题的项

²⁰ 《当代社会组织四重演变》，《文化纵横》，2018 年 2 月。



目方案已初具模式²¹。这些组织在解决问题的过程中，不再借助于基于江湖、行政权力、正义感以及抗争的话语表达等泛政治化的手段，而是以专业化的手法进入更为落地的服务空间和治理空间里展开行动。例如，在特定社区或生活场所为困境儿童和残疾人提供服务、儿童早期发展服务；在乡村/社区开展治理、议事协商、自组织建立、垃圾分类、建立合作社等。这一类公益项目呈现出有机生长状态，即能够瞄准具体的社会问题，以特定的理念或目标方向为引领，在实际运作过程中将现实情况与理念目标不断对标校准，寻找解决项目运作痛点的技术手法。组织所秉持的理念能够在现实中落地变成新的生活方式、工作方式或人和人相处的方式。然而，尽管这些处在探索前沿组织的服务项目已经初具模式，能解决一些具体、明确的社会问题，但项目的绝对成熟程度仍明显不足，依旧存在较大的发展潜力空间。

（二）公益组织领导人的变化：持续成长、退行和蜕变

在公益行业从 1.0 阶段向 2.0 阶段演进过程中，有一批优秀的公益组织领导人以理念为指引，保持开放和探索，没有固定的流程或固化的套路，随着组织运作时间的推进而获得解决社会问题能力的积累。但解决问题的技术体系如同“黑匣子”一样往往是被掩盖着，尤其是社会服务类、社会治理类项目。不管是公益领域的研究者、评估者、购买者和捐赠人，很难将它挖掘并清晰表达出来，让社会公众知道优质公益项目好在哪里。因而，当自身摸索的解决社会问题的方案从 0 到 1、显露出解决社会问题潜力萌芽的初创阶段，进入到相对稳定且追求更优的提升阶段，有的公益组织领导人一方面开始有意识将自己的经验进行沉淀和梳理，另一方面仍然保持开放，不断在追寻目标的过程中识别和解决新的“路障”。

但也有一些领导人为了回应政府部门的等级评估或部分出资方高规范性或高管控式的项目考核和评估要求、为了实现规模化的推广和复制、为了迎合部分捐赠人对项目数据化/颗粒化/标准化的捐赠偏好，开始出现“退行”的趋势。所谓“退行”是指领导人改变了以解决社会问题的专业能力为主导、持续探索创新向上发展的势头，自身开始陷入流程化、行政化/科层制的陷阱。

²¹ 北京七悦社会公益服务中心，《阿里巴巴公益平台 XIN 益佰计划社会价值研究》，2023 年 9 月。



流程化是指当领导人为了能将取得良好成效的做法固定下来，在组织内外带动探索成果的普遍化运用，在梳理总结时容易将其外显动作、环节、步骤等操作层面的内容呈现为一套规范的流程化程序，但做法背后所蕴含的原理、技术等实质内容逐渐减少或被掩盖。行政化/科层制是指，当公益组织的团队成员人数和项目点位增多、组织和项目的管理幅度和范围增加时，为了降低服务运作的变形、规避漏洞，一些领导人自觉不自觉引入科层制的管理方式，在组织内部形成明确固定的层级结构，通过制定一套涵盖组织运行各方面的规章制度来规范成员的行为，增加对一线项目人员和项目点的管控，组织管理和项目管理中行政化成分明显。例如：要求团队成员严格按照标准化或流程化的服务手册执行，限制自主行动空间；在尚未形成成熟稳定的社会问题解决方案前，为完成资方或评估方的产出或效果要求，给员工制定明确的行动和绩效考核标准；或要求较为大量的项目执行过程资料，强化对过程资料的检查，而非根据实际产出来把握团队成员的服务水平高低。

尽管领导者上述做法的出发点是出于提高项目质量和组织管理效率，但其良好初衷在落地过程中产生了与原初解决社会问题的理念和组织目标背道而驰的风险。根据评估团队既往的观察和研究，当领导者尚未对自身公益项目的价值产出有明确把握时，严格的流程化和管控不仅难以促成目标的实现，甚至会对社会问题的解决（尤其是社会服务类或社会治理类项目）具有不同程度的损害。另外，团队成员可能会以完成流程、动作而非实质的效果为目标，自身对于社会问题的视野窄化、行动僵化，甚至可能会出现为了应付行政管理和考核要求，而走向作假、作秀的形式主义。进而导致项目模式的探索中止、创新活力减弱。

除了上述两种退行趋势外，有的领导人自身还可能面临转变风险，开始不自觉地追求泛政治利益，被建构关系、占据地盘、提升个人身份地位等内在诉求所裹挟，使命偏移，甚至不再务实性地引领组织追求社会问题的解决。其所产生的风险是其所在的组织团队内部凝聚力减弱，甚至产生人员矛盾和人员流失等问题。

（三）提问：社会创业家自身面临哪些时代挑战？

基于上述公益领域和公益组织领导人自身的发展成长脉络，在公益组织从无



到有的 1.0 阶段，优秀的社会创业家需要具备“公益精神/理念+社会责任感+创新劲头”。换言之，他们不是追求通过泛政治化手法（典型的如抗争），单纯的通过表达对既有公共服务提供方式或结果的不满，获得自身倡导的正义感；不是为了通过从事集体或公共服务的工作，强化自己的“江湖地位”；也不是借助某种宏大的话语体系，跳出具体问题本身，强调自己的救世性或社会话语体系的建构性；而是能以理念为指引，脚踏实地进入社会问题发生的具体场景以及更广泛的服务现场，开放、创新性地探索解决问题的方案。

而当进入公益 2.0 阶段，对已经处于相对领先位置的社会创业家而言，在对外界纷繁复杂的高期待和高要求时，解决问题方案的优化迭代、团队带领以及组织管理方面的能力挑战不降反增。具体而言，一些需要社会创业家直面的关键难题包括但不限于：

问题 1：如何坚守理念，持续上行，形成一套更为成熟、相对稳定运转的解决方案，持续回应其所关注的社会问题？

在面对部分资助方或服务购买方量化绩效、量化项目效果、规模化等要求时，社会创业家需要思考如何能让自己始终保持持续下沉，持续落地到社会问题发生的基层社会场域和服务场域，不断将运作过程中的实际情况和理念目标进行对标校准，识别和解决项目推进中的关键困难点，持续积累技术体系，避免退行趋势的发生；同时，警惕自身对于身份、权力等内在诉求占据自身行动的主导位置。

问题 2：如何促使团队成长？如何避免使命和目标偏移？

公益项目的运作和技术通常承载在人身上。如果社会创业家是以建立或发展组织的形式解决社会问题，就需要建立团队一起行动。但公益项目的运作技术通常无法直接通过招聘来获得，换言之，工作人员在进入组织时解决问题的能力往往是不足的，他们在社会问题的认识、公益理念和服务技术层面相较于问题解决的需要存在着不同程度的距离。而在公益组织中，如果领导人忽视对团队成员的支持培养，或者是陷入流程化、套路化的陷阱，可能会导致不同团队成员在服务操作时，尤其是当服务范围和规模扩大时，服务效果难以达成。这便会造组织层面很难持续回应解决社会问题的使命要求，甚至出现目标偏移的情形。因此社会创业家需要解决如何带动团队成员成长，避免使命和目标偏移的问题。

问题 3：如何进行组织管理？如何通过管理来保障服务提供的质量？如何让

项目和组织管理能够更好地配套项目模式的打造、生长和改进，实现理念落地、使命达成？

领导人为了带领组织达成功能性目标，保障组织运作的效率性、稳定性和可预测性，尤其是项目点增加之后，可能会采用科层制的管理方式。但由于公益组织的服务项目仍处于成长探索阶段，明确的分工和规则、严密监督、严格控制的管理手段不仅会导致组织行动缺乏灵活性，而且会使得组织出现官僚化趋势，团队成员开始向上对领导、对既定行动指标和任务负责，而非对服务对象或具体的社会问题负责，进而可能造成服务质量的下滑，社会问题解决方案丧失向上生长的空间。因此社会创业家需要探索和思考何种管理方式能够匹配自身对于社会问题持续探索的追求。

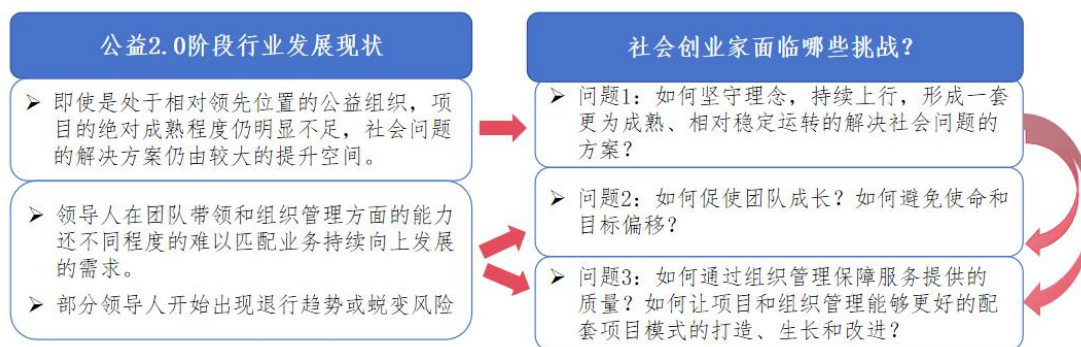


图 15 公益 2.0 阶段行业发展现状及社会创业家面临的挑战

归总来看，在公益 2.0 阶段，社会创业家首先能够形成一套解决问题的方案，也就是项目模式；而且项目模式还要保持持续的生长，与服务场域面临的具体情景和社会问题持续互动。同时，领导人需要形成一套能支持团队成长和有效进行组织管理的方式，来保障解决问题的方案能够持续可行的运转，同时保持探索和开放性。

令人充满希望的是，目前已有处于前沿地带的公益组织做出来有益的探索，为我们呈现出一条可行的道路，其做法的核心精髓可以概括为用支持和服务的方式代替管控的运作管理模式。该运作管理模式包括两个关键要素：自主空间和创造性+成长中的支持。前者是指组织顶部管理者尊重基层一线服务者的主体性和创造性，给予他们充分的自主空间，能够让其边探索边成长，通过对基层一线服务者的实践进行总结形成解决社会问题的技术积累。后者是指当基层一线服务者作为责任主体负责项目或服务的运作，遇到服务场域中的现实问题时，顶部

的管理者能够和他们共同面对、共同解决。管理者既能够把握真实的项目质量、服务过程中存在的问题和项目模式本身可以优化迭代的空间，又能够沿着基层一线服务者自身的成长脉络给予针对性的指导，并在团队内部营造出共同成长、相互激励的氛围。

二、银杏所面临的挑战和既有行动

（一）如何应对挑战？是否将挑战和已有积累作为一次机遇？

根据上文的分析，我们可以预见，随着社会创业家深入解决社会问题、团队规模扩大、服务范围增加以及进入更高的领域发挥影响带动作用，他们在项目模式向上生长和与之相配套的非营利组织管理、团队带领方面所面临的挑战和难度是颇为艰巨的。这不仅需要社会创业家个人努力和投入，还需要行业的共创共建。

因此，回到银杏计划自身“投资于人”的行动理念，我们可以看到，面对公益行业的演变，公益组织领导人面临的时代挑战日益增加。这不仅意味着银杏计划的支持服务所面临的挑战类型和难度增加，也促使评估团队和项目团队共同深思，并尝试在下文中回答：（1）银杏计划选择支持的社会创业家，其实质内涵是否具有升级的空间？（2）社会创业家的成长目标和支持策略是否有升级的空间？

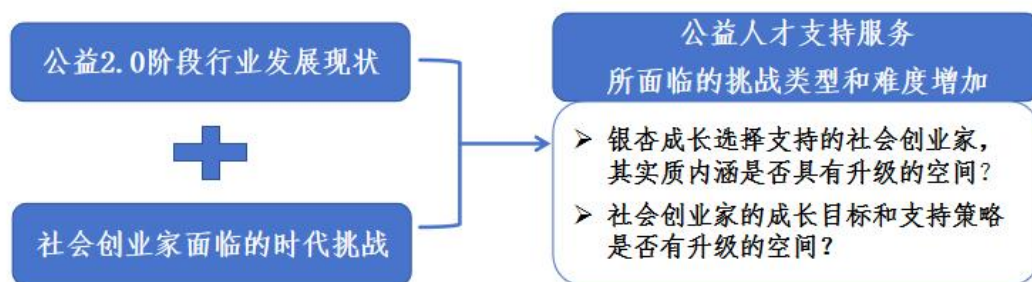


图 16 银杏计划所面临的挑战

回顾银杏计划发起时，聚焦于资助具有一定理念²²、社会责任感和创新探索热情的社会创业家。尽管他们可能尚未完全掌握成熟的问题解决方案，但是其实

²² 如尊重主体性、尊重个体生命价值、以人为本、全人发展、自主生活、参与式发展、增权赋能等。



践已显示出解决社会问题的潜力萌芽。总体来看，项目所资助的伙伴是领域内较为稀缺的公益性人才，符合公益 1.0 阶段对于社会创业家的要求。

从秘书处的反馈和对部分伙伴的访谈来看，随着项目的推进，近年来新加入的银杏伙伴所开展的项目在服务技术水平或模式成熟度上较早年伙伴的项目有所提升。然而，通过伙伴提交的个人成长计划和报告反映出，不少人仍在继续思考如何更好地推动议题发展，在业务上进行探索以及为团队创造更好的发展空间。在调研访谈中，不少银杏伙伴表示，虽然他们在解决社会问题方面已取得阶段性进展，但要实现系统性解决社会问题的目标仍有很长的路要走。另外，一些伙伴希望提炼现有服务技术或模式，却感到自身能力和外部支持不足；有的伙伴还提到，在西方话语体系和国内政策专家、学者话语体系中，本土一线实践探索尚未形成自己的论述和表达体系。

同时，秘书处在 2022 年进行战略梳理时，也察觉到不少银杏伙伴在自身服务场域/业务场域的社会价值发挥明显受限于其回到组织内部后对于团队成员的支持和管理状态，以往银杏计划 1.0 尚未能够有效支持。

“95%的伙伴是通过组织的形式解决社会问题的，但他们中的相当一部分缺乏有效发展组织的能力，之前的一些伙伴成长计划也没有办法有效的匹配”、“大部分的伙伴他们都是组织的领导人，但是在银杏的支持体系（2022 年之前）之中，基本上没有回应到他们有效发展组织这个关键诉求，而很多的银杏伙伴他们受困于组织不力特别明显。他们很会演讲，很有魅力，但是员工来了又都走了，他不是一个好的管理者，不是一个好的领导。有的在 10 多年前受这个困扰，到现在还是困于这个事情（MSC-01）。”

根据 2022-2023 年银杏基金会联合墨德瑞特对银杏伙伴进行的调研，发展业务和经营组织是社会创业家较为明显的一大需求；除资金支持外，“支持我背后的团队”“增长见识、拓展对环境和趋势的理解”连续两年位于银杏伙伴希望获得支持举措排名的前两名，其中选择“支持我背后的团队”的伙伴占比呈增长态势。

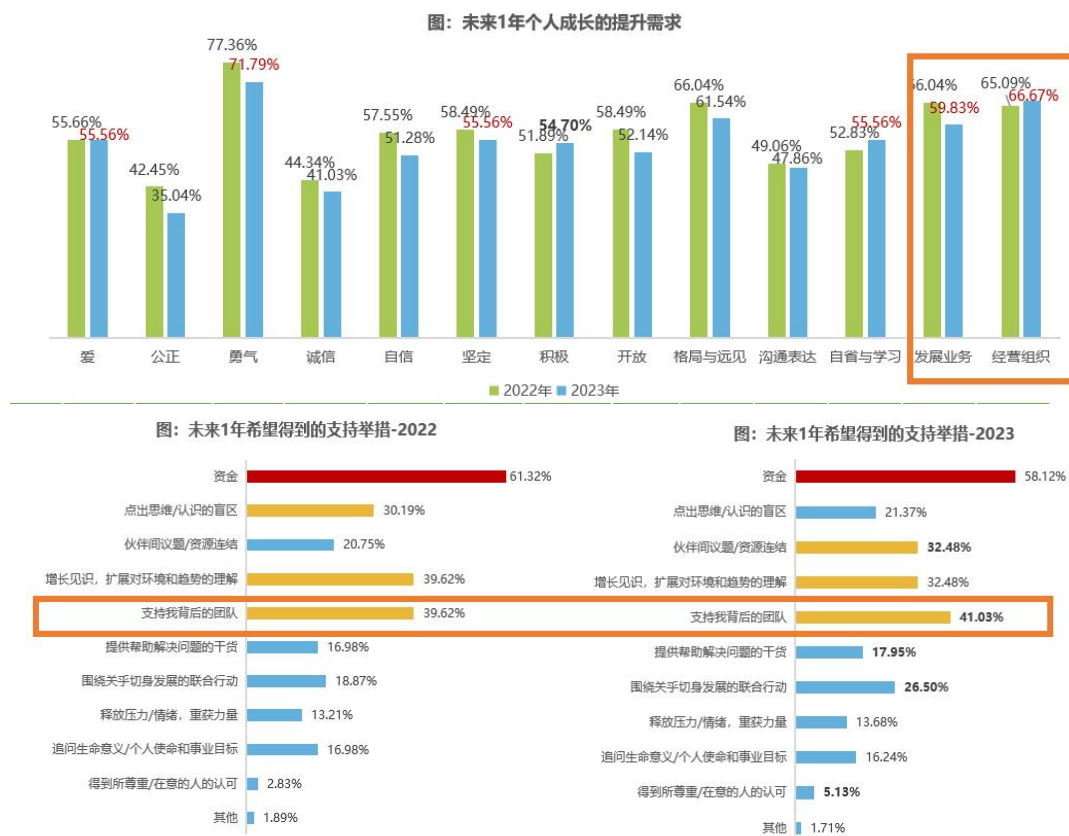


图 17 银杏伙伴 2022-2023 年度想要获得支持的需求图²³

综上所述，伙伴们对项目模式持续迭代和升级的追求，以及银杏计划捕捉到的社会创业家在团队带领和组织管理方面遇到的挑战，都与公益行业 2.0 阶段对公益组织领导人提出的挑战相吻合。

在本次评估调研中，评估团队发现银杏计划所支持的伙伴当中，已经有一批伙伴的公益项目呈现出持续不断有机生长的状态，甚至有些探索和积累在相关议题领域已处于前沿领先水平，同时其内部也形成一套与服务项目相匹配的组织管理手法，例如附录一长沙蝴蝶宝贝之家的案例。换言之，银杏计划在面临伙伴的发展需求和挑战时，伙伴内部已经产生出一批在特定议题领域具有引领示范价值的项目模式以及团队带领和组织管理的经验和手法。这些社会创业家长期针对社会问题探索形成的解决方案都是“珍宝”，但当下处于散落状态，尚未获得银杏计划的关注和充分的提炼。

综上，为了更好地回应自身通过支持公益领域关键性人才来促进行业发展的

²³ 来源于银杏提供资料《关于银杏伙伴成长计划支持体系的背景和逻辑信息参考》。

目标，项目团队已经正在思考：在当下的公益环境中，银杏计划要重新锚定社会创业家哪些方面的能力成长目标，并匹配哪些支持策略和体系？

（二）既有的投入和努力：战略升级

1. 银杏计划 1.0：着力打造银杏平台场域（A）

从第三部分的价值和技术分析来看，银杏计划 1.0 阶段主要的发力点在于为银杏伙伴提供非限定性资助、社群和公共参与平台。换言之，银杏计划是在银杏伙伴所在的议题领域和组织场域之上，打造了一个单独的、个体组织层级之外的银杏平台场域（A），让银杏伙伴个体在其中得到社会认可、伙伴关系共同体的情感归属、公共参与平台以及拓宽视野、增长见识。

有些伙伴将自身在银杏平台场域（A）中获得的启发自发延伸到自己的服务/业务场域（B）或组织内部场域（C）。根据项目团队和银杏伙伴的访谈信息，有些伙伴获得了共同体归属感和公共参与的价值感后，能够更有力量、更坦然地面对自身项目模式的升级挑战；有些伙伴因为自身所体验到的伙伴共同体氛围、公共事务的参与、外出考察和相互交流的触动与启发，开始尝试将共同体、公共参与或其他服务理念及工作手法带入到自身服务的探索之中；同时，有一些伙伴通过同辈支持，获得了解决自身业务探索和组织管理问题的针对性帮助或启发；另外，还有些银杏伙伴通过参与社群公共事务和对不同领导风格伙伴的观察，被服务型、民主型的管理风格所触动，进而尝试迁移到自己团队带领和组织管理中。

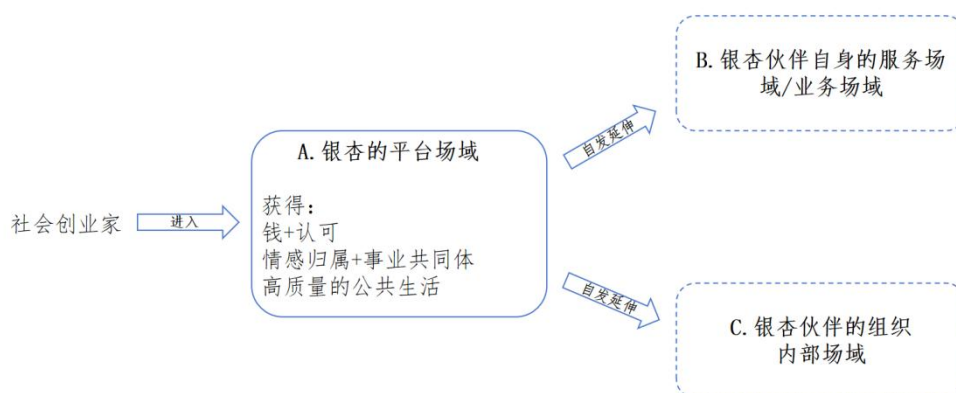


图 18 银杏计划 1.0 的状态简图



2. 银杏计划 2.0：下沉进入业务/服务场域（B）和组织内部场域（C）

2022 年调研后，秘书处主要有三点发现：第一，以往的支持手段难以满足银杏伙伴在组织管理和团队支持方面的成长目标 and 需求；第二有些伙伴自身的心智成长模式也是限制其成长的卡点之一。“经常困在自己的认知空间和对自我形象难以接纳这个上面。比如他总觉得需要一个人管我；或他总觉得我很满了，没有办法回到相对来说空杯状态中；他总害怕一些失败；他总是以别人的评价作为自我价值的关键点，而不是基于目标或者使命。他希望得到别人一个正向的评价。心智模式的成长进化，这个关键的需求是比较普遍的，或者说还是比较显著的，但是银杏计划中一定是缺乏有效支持的。哪怕朋辈支持解决了很多人情层面的问题，甚至是状态问题，但解决不到心智模式的问题（MSC-01）。”第三，项目对于伙伴引领性潜力的释放，又或者支持其更进一步发展引领性方面缺乏具体的业务动作，也缺乏明确的意愿表达，导致银杏伙伴对于为什么自己可以入选银杏伙伴，银杏计划对自己有何种发展期待都不甚清晰。

基于上述三个发现，银杏计划 2.0 在 1.0 既有支持策略的基础上，形成从个人、组织、提升引领性三个维度的支持体系：

第一，为促进银杏伙伴引领性潜力的释放，增加了“助力社会创业家发挥引领性价值”板块，包括社会创业家回应紧急重大社会危机的专项资助、社会创业家协同解决社会问题的专项资助、社会创业家拓展行动空间的专项资助；

第二，以支持伙伴解决组织发展、团队带领挑战为明线，协助突破心智成长模式卡点为暗线，和多家外部第三方机构合作，引入教练和领导力课程等服务，包括：（1）为在资助期内的新伙伴提供一对一教练，个性化的支持其梳理和达成个人成长和组织发展的目标；（2）为银杏伙伴提供“个人成长和发展”和“发展组织”方向的一对一教练服务、领导力课程、组织诊断/变革工作坊和团队及关键人才支持服务等。基于对社会创业家的需求、所面临问题和公益人才与组织发展支持内容的观察，项目团队认为目前的教练和领导力课程等支持服务还处于较为初步的测试阶段，希望未来在成熟后可以演变为行业类支持服务，并且期待有更多资源方共同投入与行动。

从上述支持体系来看，“助力社会创业家发挥引领性价值”是在银杏平台场

域（A）中提供伙伴之间或与外部其他主体相互协作解决社会问题的机会，促使大家能够在更大层面的公益领域发挥影响力的机会，相关业务的推动有可能进入或带动银杏伙伴自身服务/业务场域（B）的运作中。而教练和领导力课程等服务则是从原有的银杏平台场域（A）下沉进入银杏伙伴自身服务/业务场域（B）和组织内部场域（C），代表着银杏计划开始直面和回应银杏伙伴自身业务和组织发展的问题和需求。

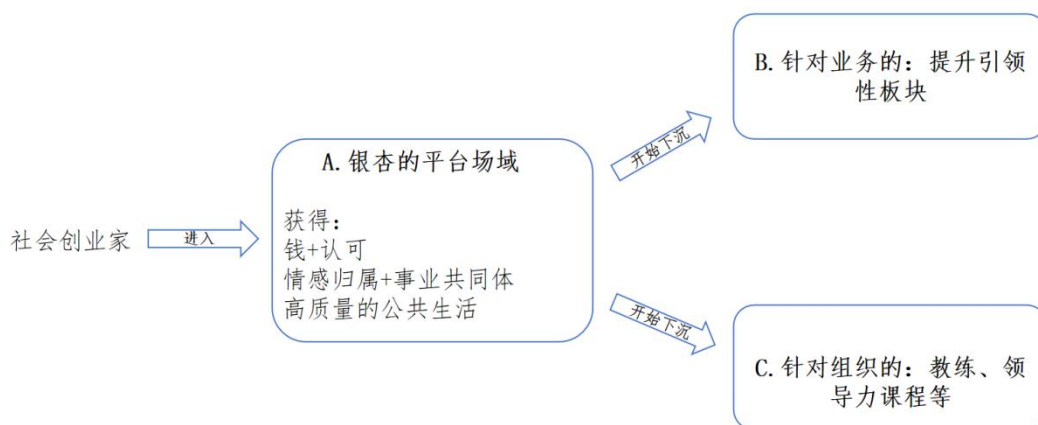


图 19 银杏计划 2.0 的状态简图

在近两年业务的开展中，“助力社会创业家发挥引领性价值”板块的探索刚刚起步，参与的银杏伙伴占比较少，此次评估并未将其纳入到调研重点。下文对开展服务较多、参与人员占比较大的教练和领导力课程等板块的探索进行简要分析：

第一，为提升支持内容匹配的精准性，在整体设计和运作思路层面，秘书处的行动有如下特点：（1）基于前期和银杏伙伴建立的良好信任基础和社群氛围，秘书处在相当程度上对银杏伙伴个人和组织的真实发展状态进行了较为全面的收集、分析和理解，并从银杏伙伴需求端出发思考应该设计或匹配何种支持服务，而非遵循“服务支持供给方有什么，就提供什么的”的行动逻辑。（2）对公益人才成长发展支持性体系有较为整体性的观察，联合悦享新知²⁴形成关于行业支持体系的图谱，对当下不同支持服务的团队特点和服务类型有更为精准把握的基础上，筛选出匹配银杏伙伴发展状态和需求的第三方纳入供给库；（3）过程中，秘书处会与第三方机构建立基本的协同沟通机制，以了解整体的推进状态。本着

²⁴ 全称为“上海芮葭灵信息咨询有限公司”。



对双方信任的原则，秘书处不对每位银杏伙伴和教练的互动内容或状态变化做具体细致的把握。但如果银杏伙伴与第三方机构或教练出现沟通障碍、匹配不当等问题，秘书处再介入沟通，进行弥合。

第二，在具体操作层面，通过如下三种操作手法能较大程度保障服务和学员需求的适配性、学员参与的主体性和持续性：（1）服务的选择是基于银杏伙伴的自主申请，并且是由银杏计划和伙伴共担服务费用；（2）社群内部有对教练服务有过深度学习和体验的银杏伙伴深度参与相关服务板块，他们过往长期深度参与社群活动，对于伙伴发展状态和所面临的困境有一定了解，能够作为“纽带”协助秘书处将服务信息在社群内部跟其他伙伴同步和推荐，以便更有针对性的匹配；（3）项目通过前期考核和筛选，链接了一批对公益有一定理解或足够有兼容性的商业背景教练和服务供应商。在启动阶段，银杏伙伴与教练进行双向选择，在服务过程中也可以根据实际需求申请调换与重新匹配。

第三，针对银杏伙伴团队建设和组织发展层面的问题，教练主要提供通用型能力、底层逻辑层面以及心智模式方面的指导，通过不评判、不直接建议、启发性发问的方式，引导伙伴觉察自身的现状，自己找到行动的路径和选择。一对一教练所提供的服务也包含提供陪伴、情绪价值的成分。

“领导力课程或者这个体系的底层逻辑是超越现实具体问题，比如有的伙伴提出怎么有效设定目标？目标怎么更加具象化？你的目的是什么？这其实是你怎么有效地设定目标以及排列目标的优先度，以及在目标中去选择和排出优先级。很多公益的领导人可能在这些方面是模糊的（MSC-01）”。

第四，基于以往银杏平台场域（A）内社群共同体建立的基础，在领导力课程等针对银杏伙伴集体团辅中，银杏伙伴能够在一个安全、信任、尊重和接纳的场域下，较为坦诚、深度地暴露自身在组织发展、事业运作方面的真实问题，有同样经历的银杏伙伴会自发进行技术性的启发和交流。

“领导力课程是银杏伙伴的内训班。好处之一是面临一些技术性的问题，这个时候教练也是不擅长的，而很可能伙伴自己的一个案例三两句话，就把另外一个伙伴给启发了或者去解忧了，或者他们想着下课约着再聊。几乎每一节课都会出现这样的场景（MSC-01）。 ”

“领导力课程需要银杏伙伴在课前自主完成阅读并完成一些作业。针对课本

中不太清晰的地方，老师会再展开讲解，并围绕课程主题让小组成员分享自己的规划与思考。其实伙伴之间讨论产生出的思考更多一些（HB-02）。”

三、专业化领导力的提出：专业能力+人本支持视角+民主能力

与银杏计划 1.0 相比，银杏计划 2.0 升级了支持体系，在既有打造的银杏平台场域（A）中引导银杏伙伴之间或与其他主体相互协作，同时下沉进入业务/服务场域（B）和组织内部场域（C）。在具体支持策略上，针对银杏伙伴自身团队支持和组织管理上的不足或短板，提供教练和领导力课程等支持服务。这些服务不是直接对银杏伙伴自身已有的项目模式进行梳理和诊断，更多的是借助启发性地对话、参与协作式的工作坊或教练辅导工具，帮助领导人以及团队在如何设定组织战略和业务战略，如何与组织各利益相关方有效沟通建立良好关系，如何把握组织和团队发展过程中各类事务的优先级顺序，如何建立有助于组织发展、业务推动和团队成长的管理措施等方面进行自我察觉和反思。

然而，基于公益组织领导人所面临时代挑战的分析可以看到，回应社会创业家在团队支持和组织管理方面遇到的挑战很难独立于自身业务的发展而单独讨论。团队支持和组织管理的有效性往往需要从如何保障组织发展的核心竞争力，也就是如何能够持续适应和匹配项目模式的打造、生长和改进的视角进行整体性构建。换言之，公益组织领导人面临的业务发展、团队支持和组织管理等多方面的挑战具有其内在逻辑：如何打造解决社会问题的方案，并能够持续向上生长和改进（即项目模式）？→如何让团队成员也掌握解决社会问题的思路和技术，在将解决问题方案落地执行的同时，也能够创造性地探索解决方案的优化空间（即团队成长+创造）？→如何通过组织管理保障服务提供的质量，最终理念和使命达成（即组织管理）？

因此，基于对目前领域内前沿组织的领导人的观察，评估团队认为在公益 2.0 阶段，“专业化领导力”是公益组织领导人面对时代挑战更为迫切需要提升的能力。具体而言，专业化领导力的核心是一套解决社会问题的能力以及与之相配套的领导力；领导人在面对所解决的社会问题时（事的层面）进行专业化领导，在面对团队成员时（人的层面）进行支持服务性管理。领导人要具备专



业化领导力，至少需要满足两个核心条件：专业能力和人本支持视角。

专业能力是专业化领导力的核心和基石，主要源于领导人在自身服务场域/业务场域中的不断探索和积累。它体现在领导人具备以下特质：（1）拥有高度和前瞻性的价值理念；（2）能够精准诊断和分析具体的社会问题；（3）将价值理念落地为解决社会问题的相对稳定方案，这不仅体现在外部动作体系和资源配置方式上，也包括内部动作中的技术含量以及动作组合的深层用意。根据评估团队对领域内前沿组织的观察，具备专业能力的领导人和组织，在落地社会问题的解决方案时，既不是通过抗争、或半行政化指令的方式推进；也不是沿着哲学或意识形态的轨道建构某种宏大的话语体系，热热闹闹开展各类活动；更不是事先根据理念层层目标分解的一套动作流程体系；而是通过以专业化的手法开展治理或社会服务，推动美好社会的建构。

需要指出的是，专业性有两个台阶，第一个台阶能够将解决方案实施出来，也就是具备解决问题的实质专业能力；第二个台阶是能将解决方案梳理和表达出来。前者本就不易，后者更具挑战性。目前领域内很多领导人和骨干面临的难题是自己可以做出来，但是却很难将其表达出来，因此导致在向团队或外部输出时，将专业性降格为一套固定的流程或动作，丢失了背后精髓的技术含量，进而可能使社会问题解决方案发生变形或退化。从评估团队的观察来看，当下专业性仍是社会创业家发展最为明显的瓶颈点。

人本支持视角则是指领导人眼中有他人，能和团队成员建立亲和关系，在追求自我价值实现的同时也同样看重和支持他人自我价值的实现。具体而言，领导人作为组织文化营造的源头，尊重团队成员的价值和发展的主体性，并通过支持团队成员自我专业发展，建立组织内部相互平等、友好、愉悦、尊重的人际关系和文化氛围，而不是通过严格管控、支配、说教或讨好等方式让团队成员被动地服从于自己。团队成员内心对专业成长的渴望被激活，主动成为自身发展主体，进入最佳的自我成长和工作状态。如果说专业性是社会创业家在事情层面具有解决问题的合理性，获得掌控感和胜任力，那么人本支持视角则是指领导者能够将人和事分开，在人的层面尊重和支持每个人的价值发挥。

如果朝着公益组织领导人未来更长远的个人发展和组织发展展望，随着组织领导人的专业能力和人本支持能力不断增强和成熟，组织内部成员的专业能

力、自我发展意识以及对社会问题解决的责任感提升到一定高度后，还有一些社会创业家正在尝试在自身专业化领导力中叠加第三个要素-民主。即领导人逐步尝试开放组织内部民主治理的空间，鼓励团队成员参与到组织管理的公共事务中，使他们更加感受到自己是事业的主人，共同拥有奋斗的目标感。

基于上述分析，在面对“银杏成长选择支持的社会创业家，其实质内涵是否具有升级的空间”这一问题时，评估团队认为随着公益行业的演进，能够更大程度、更广层面发挥行业引领性的社会创业家的实质内涵正在发生如下变化：在公益 1.0 阶段，具有“公益精神/理念+社会责任感+创新劲头”的社会创业家就能在行业内发挥引领性作用。而进入公益 2.0 阶段，社会创业家还需要着重发展自身的专业化领导力，也就是逐渐发展“专业能力+人本支持视角+民主理念”，才能够更好地应对组织内外部纷繁复杂的挑战。在此需要强调的是：专业性是公益 2.0 阶段社会创业家必须具备的能力要素，是直接影响其能否有效支持团队的“硬核实力”，决定了其能否引领组织持续在社会问题解决的前沿地带进行探索。在专业性的基础上，如果社会创业家看重并致力于组织内部的人本和民主，看重团队内成员的主体性及其在组织内部的价值发挥，甚至将其视为组织发展的目标之一，不仅能逐渐探索出适合自身业务发展的管理模式，还意味着社会创业家进入了更落地的社会参与和建构的探索轨道。

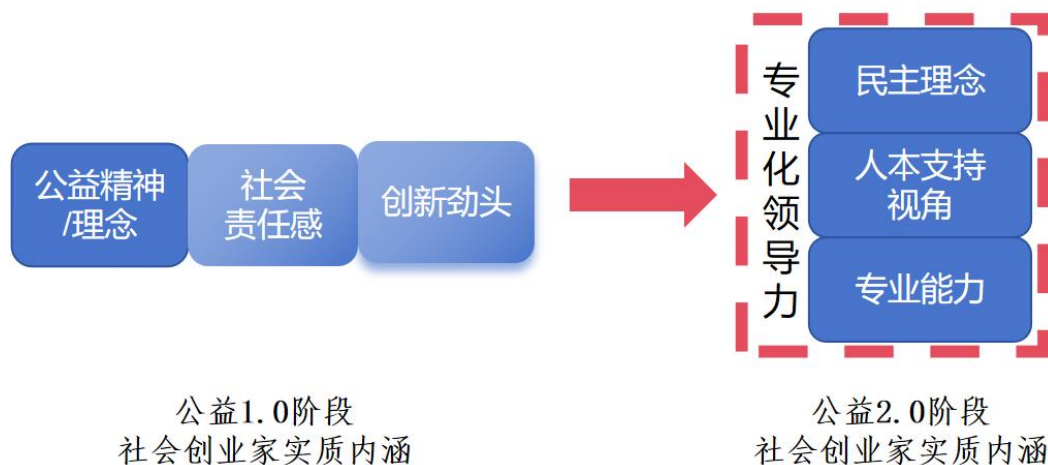


图 20 公益 1.0 与 2.0 阶段社会创业家的实质内涵

四、再看整体格局与发展潜力点

（一）整体格局勾勒

基于过往探索，银杏计划针对所选择的社会创业家，一方面是在他们各自原有的业务和组织场域之上，打造了一个单独的、较高层级的银杏平台场域（A），为其提供“三年的非限定资金+伙伴关系共同体的构建+公共参与平台的搭建”；另一方面，基于银杏伙伴在银杏平台场域（A）中所暴露出的或者秘书处所察觉出的团队支持和组织领导力的不足，项目将服务下沉到银杏伙伴各自所在的服务场域/业务场域（B）和组织内部场域（C），提供更偏向于通用型的能力建设与培训。

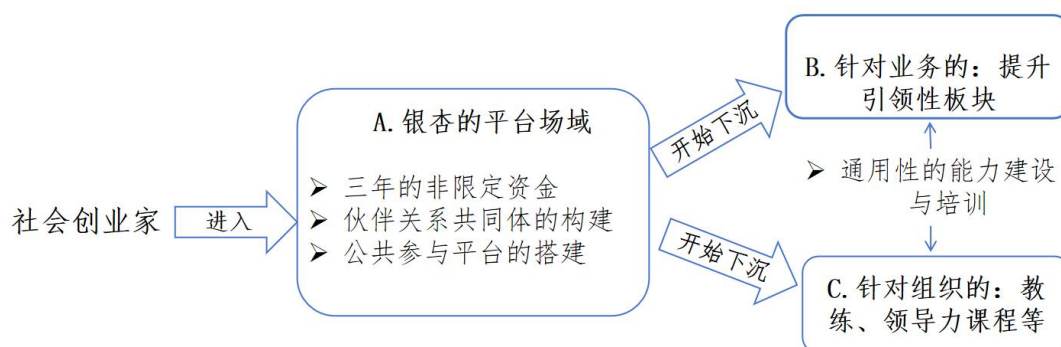


图 21 当前银杏计划 2.0 的整体格局

从前面的分析可以看到，社会公益领域从 1.0 向 2.0 演进的过程中，解决方案的专业性日益凸显，而非单纯依赖某种良好的理念主张就能将社会问题解决。尽管有一小批公益组织的项目已相对领先，但其绝对成熟程度仍明显不足，同时内部团队支持和组织管理方面也并未和项目模式的打造和生长相匹配。

因此，在面对“社会创业家的成长目标和支持策略是否有升级的空间”这一问题时，评估团队提出一个可能会产生更大价值潜力的格局供项目参考和探讨：在进入银杏伙伴自身服务场域/业务场域（B）和组织内部场域（C）进行服务时，首先把握银杏伙伴专业能力的发展水平、障碍点和潜力，在实质解决问题的能力专业性表达层面提供必要的专业支持；在此之上把握银杏伙伴所搭建的团队支持体系和组织管理模式与自身社会问题解决方案打造/生长的匹

配程度和匹配障碍点，提供针对性支持。

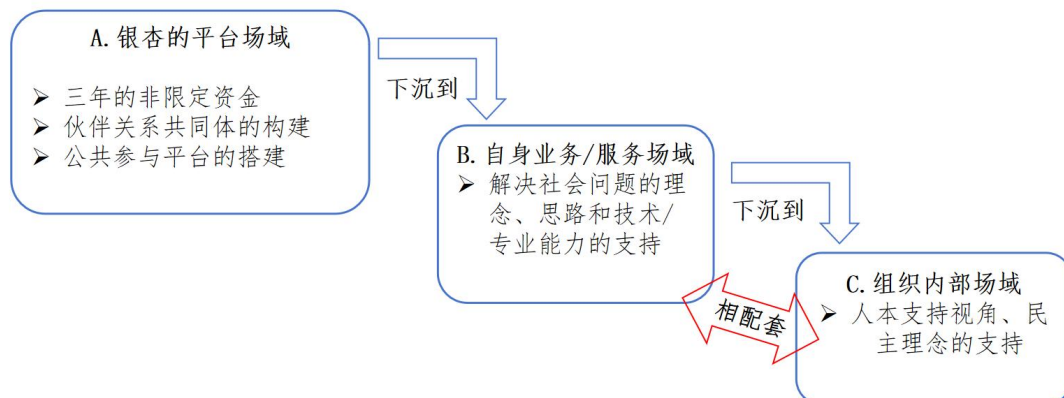


图 22 未来支持社会创业家的战略勾画

（二）潜力点与具体行动策略

从未来支持社会创业家的战略勾画来看，目前银杏计划 2.0 具有以下两个发展的潜力点：

首先，增加对银杏伙伴在自身服务/业务场域（B）中专业能力的关注和把握。目前银杏计划在对社会创业家的纳新阶段，会考察候选人在自身服务场域 / 业务场域（B）中解决问题方案的有效性与发展潜力，并将其作为重要的选拔标准之一。在银杏伙伴进入后，尽管大家在社群所搭建的安全、接纳、尊重、信任、接纳的环境中能够较为坦诚地互动交流个人、业务和组织发展状态，但项目尚未形成持续性或系统化的信息收集或梳理机制，还未对大家自身服务场域 / 业务场域（B）中社会问题解决方案的积累和迭代成果以及在新的社会环境背景下项目发展所面临的挑战进行分析和把握。秘书处中有成员反馈，除了春秋聚，并没有太多机会跟银杏伙伴接直接深入沟通了解其业务开展情况；但通过伙伴的日常交往，发现相比于花费时间和精力参与社群活动，部分伙伴更愿意与秘书处沟通自身的业务发展情况。因此，从更理想的支持体系和银杏伙伴的打开状态来看，项目有条件尝试增加对社会创业家专业能力的关注和把握，例如在纳新阶段，增加对后续候选人所探索业务项目模式的考察，提升秘书处和纳新工作小组对候选人专业能力水平鉴别的能力。

其次，沿着银杏伙伴自身的成长脉络给予针对性支持。结合项目团队和银杏



伙伴的实践反馈以及以往对公益领域的观察发现，公益组织领导人在自身服务场域或组织内部场域内可能在专业能力、人本支持视角、通用能力或个人能量感等方面存在不同程度的不足；或是随着组织内外部环境的变化，自身行动中追求个人社会地位、权力、社会声望的动机成分比重增加，更倾向于根据外部评价的高低，以及竞争的方式来评价自我的价值的实现和成功。目前教练服务和同辈支持在银杏伙伴个人能量感和情绪状态、通用能力提升方面做出了积极有益的支持。如果未来银杏计划逐步提升对银杏伙伴个人、业务和组织的判断和把握能力，增加对专业能力和人本支持视角方面的关注和支持策略，则可以针对银杏伙伴自身成长的薄弱环节和不同发展阶段的成长重点和变化，更为精准地匹配各类社群活动或能力支持，和社群共同筹划相关主题的讨论、交流和共创，促进社会创业家更快的成长，保持自身务实性地引领组织追求社会问题的解决，并在更大层面释放影响力。

基于上述两个潜力点，评估团队提出如下具体行动策略，供项目团队参考：

第一，将现有银杏伙伴长久以来探索的社会问题解决方案进行吸纳、汇总和梳理。可优先选取已经明显在自身议题领域内走在前沿探索地带或有较为迫切梳理意愿的伙伴，或是银杏计划自身较为关注或以往社群内具有较高讨论热度的议题领域，进行梳理和总结。

第二，可以将专业的第三方团队纳入进来，形成更具专业领导力的银杏平台场域（A）。目前秘书处多位成员反馈，自身在判断和把握银杏伙伴业务发展的成熟程度和发展潜力空间时具有较大的难度。因此，在吸收和分析银杏伙伴现有的社会问题解决方案、团队带领和组织管理模式时，秘书处除了可以邀请社群内部有相同议题领域背景的伙伴，还可以在必要时寻找和对接外部第三方团队。一方面，挖掘和呈现银杏伙伴在探索过程中形成的专业化领导力，尤其是对各自项目模式的解读、梳理与汇总；另一方面，结合银杏平台场域（A）所打造的社群共同体和公共参与平台中银杏伙伴们自身所暴露出的业务或组织发展的问题和需求，循序渐进地引导伙伴围绕专业领导力等相关话题开展交流、讨论和共创，进而增加银杏平台场域内专业领导力的成分比重。

第三，进入银杏伙伴服务场域 / 业务场域（B）和组织内部场域（C）提供定制化的陪伴性支持。除了在公共参与平台、社群活动或能力培训中对银杏伙伴



的专业能力进行支持，秘书处可在第三方专业团队的协助下有侧重地选取部分有迫切发展支持需求或有明显发展瓶颈的银杏伙伴，进入其业务活动发生的真实现场和组织日常运作场景进行深度观察和分析，对银杏伙伴个人成长的薄弱环节、当下发展阶段个人、业务和组织发展的重点和未来引领性释放的方向进行更为精准地诊断、把脉；之后在和银杏伙伴达成共识的基础上，提供更具贴合性地能力提升和短板补足的支持。

第四，将秘书处自身专业化领导力的逐步提升纳入银杏计划的目标之中。

对于银杏伙伴自身专业化领导力发展水平和发展潜力的把握程度，以及相关支持服务匹配的精准性和有效性，在相当程度上对秘书处自身专业化领导成长和积累的水平提出了较高的要求。因此，为了更有效地实现项目目标，项目在执行过程中也需要将秘书处自身的成长纳入视野之中。基于当下秘书处和银杏伙伴建立的良好信任基础，通过对不同领域的银杏伙伴在项目运作、团队管理和组织发展中所面临的真实场景、难点、挑战和行动策略进行收集和分析，秘书处将有机会提升自身对不同社会问题解决过程中的关键节点、专业技术、项目模式、组织管理方式的识别和洞察能力。当秘书处自身成长积累到一定程度，不断观察和梳理解决社会问题的共性手法，将有助于引导银杏伙伴之间在更高维度上进行连结和协同。从与秘书处的多次集体访谈中，评估团队对内部呈现出的平等、尊重、开放和建构性思考对话的工作氛围印象深刻。基于秘书处过往的努力和沉淀，以及他们所能触及的银杏伙伴们长久以来积累的“珍宝”，有理由期待他们在未来有巨大的成长空间和潜力。

第五，引导作为供给方的第三方机构以专业化领导力为核心，探索创新支持公益人才与组织的服务模式。当前，公益行业对于不同领域内优秀项目模式、专业技术和支持性管理方式的实践研究、评估和理论建构也仍处于探索、积累和沉淀阶段。不同的第三方机构在支持定位和能力方面可能存在差异，距离理想的支持模式仍有较大距离。因此，当秘书处将银杏计划的重心定位于支持社会创业家提升专业化领导力时，也需要与第三方团队形成清晰的共识，从而共同发力。

第六，鼓励发展势头良好的社会创业家在组织内部的民主治理方面进行创新探索，在更高的点位上推动基层社会进步。在上文专业化领导力的探讨中，评估团队提出如果朝着公益组织领导人未来更长远个人发展和组织发展展望，随



着组织领导人专业能力和人本支持视角不断增强和成熟，组织内部成员的专业能力、自我发展意识以及对社会问题解决的责任感提升到一定高度后，社会创业家可以尝试在自身专业化领导力中叠加第三个要素-民主。如果社会创业家看重并致力于组织内部的人本和民主，看重团队内成员的主体性及其在组织内部的价值发挥，不仅将其看做保障自身所探索的社会问题解决方案落地、高质量实施的有效手段，甚至将其视为组织发展的目标之一，这便意味着团队成员在行动的过程中不仅能逐渐提升自己解决社会问题能力，增强个人价值感和社会责任感，而且还能在领导人所打造的民主氛围中实现自我独立人格的表达，获得参与组织内部公共事务的机会，逐渐跟组织领导人一样感受到“我在为社会问题的解决负责，我在为团队和组织的发展负责”，成为下一批有潜力成长为能推动社会问题解决和行业发展的关键性人才。因此，如果未来银杏计划有意识地识别和鼓励发展势头良好的社会创业家在组织内部民主治理方面进行尝试探索，并与之共同挖掘其中所蕴含的价值，将有希望向更基层、具体的社会建构层面落地。

需要说明的是，上述每一条具体行动策略的探索和积累，不仅对于秘书处，而且对领域内现有的发展和积累水平而言，都是一项具有相当高难度系数的挑战。这不仅需要秘书处长期的投入和积累，还有赖于整个领域的共创共建。因此，对于银杏计划而言，可以沿着既有的投入和努力先做出局部的尝试，由点及面逐步探索，一边开放性地意识到自己的不足，一边进行能力积累。

（三）归总：“行业-个体-业务/服务-组织团队”融通的巨大潜力

目前银杏计划在打造银杏平台场域（A）上已经产生了许多较为独特的价值，给社会创业家社会认可、伙伴关系共同体的归属感、公共参与的胜任感与价值感，同时有一些业务模块和社群内部自发生长性的行动开始向B和C场域下沉。

而鉴于目前公益行业2.0阶段的发展趋势，即使是处于相对领先位置的公益组织，社会问题的解决方案仍由较大的提升空间，同时，领导人在团队带领和组织管理方面的能力还不同程度的难以匹配业务持续向上发展的需求。社会创业家个人专业化领导力的提升，尤其是在自身议题领域专业能力的成长，就成为了一个不可回避、尤为关键的现实要求。



因此，为了更好地实现银杏计划原初的目标之一“通过支持领域内具有发展潜力的公益人才带动民间组织有效发展，进而推动中国整体社会发展”，未来银杏计划可以在现有运作积累和尝试的基础上，尝试建构“银杏平台场域(A)-银杏伙伴自身服务/业务场域(B)-银杏伙伴组织内部场域(C)”三者逐级下沉、相互融通、向上反哺的支持体系。具体而言，项目首先借助银杏平台场域(A)中银杏伙伴之间、银杏伙伴和秘书处之间建立的人格化信任关系，使得伙伴们在自身业务发展中积累的专业成果、社会问题解决方案向上生长过程中和组织内部遇到的问题和瓶颈更加真实、具体地被展现出来；当秘书处能够对其发展情况进行把握和诊断时，将支持下沉进入银杏伙伴服务/业务场域(B)，帮助其沉淀、梳理并突破现有社会问题解决方案的服务思路和技术，将使领导人不仅能将专业性实践出来，更能对外表达出来，专业能力得到综合性提升；在此基础上，进一步引导银杏伙伴在组织内部场域(C)增加人本支持视角甚至是民主理念，通过团队成长和有效的组织管理将社会问题解决方案高质量落地。最后将服务/业务场域(B)和组织内部场域(C)的支持技术和成果再次上升汇总到银杏平台场域(A)用于分享与交流，推动更多银杏伙伴及其团队的成长，以及在行业层面形成更大影响力。需要说明的是，该支持体系并非是要对既有业务逻辑进行整体结构性的调整。倘若项目团队明确支持社会创业家发展专业化领导力的重要性，增加对项目模式、团队和组织管理的关注视角，可在延续既有支持内容的基础上逐步、分层地向新支持体系演化。

可以预见的是，如果项目沿着新支持体系的方向演化，那么在支持公益人才的项目类别中，将是一项相当具有创新性的尝试。它将有潜力朝着“个体-业务/服务-组织团队-个体”相互融通、共同发展的方向升级，并将社会创业家自身的成长发展目标定位在更综合化、更具回应行业发展挑战的维度上，真正释放更大的行业引领和撬动作用。

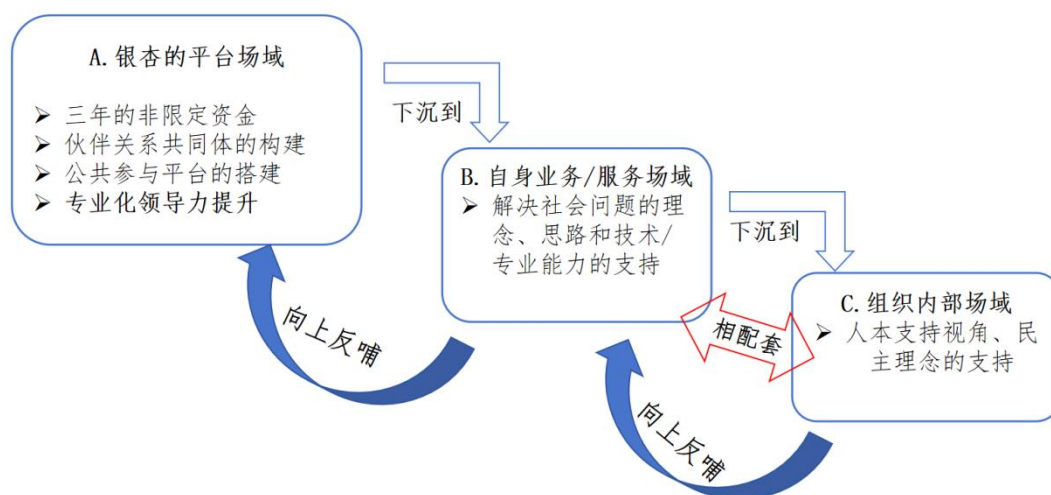


图 23 ABC 走向融通的状态图

关于银杏

北京市银杏公益基金会(简称"银杏基金会")是一家致力于支持公益人才成长与发展的枢纽型资助型基金，于2015年7月20日在北京市民政局注册设立。

银杏基金会支持公益行业发展，主要面向致力于有效解决社会问题社会创业家，通过一系列资助计划，帮助胸怀使命、富有潜力公益人才更具引领性，并倡导社会各界一起支持公益人才、搭建公益人才成长的支持体系、推动公益人才和社会组织协同创造更多社会价值。

使命:寻找、连结和激发具有社会创业家精神的青年行动者，与他们一起，解决社会问题，产生联合影响力。

