

案例 | “桥畔计划”策略发展与 资助经验



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

本文背景

- 2009年，北京市西部阳光农村发展基金会（以下简称“西部阳光”）牵头发起了“草根公益组织支持平台”，以回应当时公益组织数量少、公益行业资助多倾向于成熟机构、且资助资金多为项目经费的资源环境。该项目是中国大陆第一个面向初创教育公益组织的资助型项目，也是“桥畔计划”的前身。
- 截至2018年，桥畔计划共累计支持全国102家初创教育公益组织，其中近30%成长为所在领域/所在地区先锋型组织，逾15%的组织负责人成为行业先锋型人才。伙伴在各自预期的发展方向上均有不同程度的提升（例如项目效果、机构运营、资源渠道等方面）。
- 多年来桥畔计划始终秉承“信任、尊重、专注”的工作原则，西部阳光也连续多年荣获中国基金会评价榜“金桔奖”。近期，桥畔计划项目团队与CDR简要回顾了近十年策略演变发展及部分资助经验，并授权CDR与公益同行分享。
- 本文主要内容包括：
 1. 桥畔计划项目简介
 2. 桥畔计划的变革理论
 3. 桥畔计划发展演变
 4. 桥畔计划的资助经验
- 感谢西部阳光及桥畔计划项目团队的支持。更多项目详情请参考微信公众号：[bwsf2006](#)

1. 桥畔计划项目简介 (1/2)

桥畔计划项目描述：通过支持优质初创期教育公益组织，打破欠发达地区儿童教育资源相对匮乏的现状、建立与外部世界稳定的链接，为其所处的教育环境（家庭 / 学校 / 社区 / 当地教育主管部门等）带来持续的正向改变。

桥畔计划支持内容（连续3年）：

- **问题梳理：**引导组织自身定位，聚焦所应对的教育问题
- **非限定资金：**每年度可灵活使用的小额非限定性资金
- **平台资源：**搭建同伴互动平台，链接组织所需资源，创造学习交流及展示机会
- **组织测评：**组织能力测评协助，定位现状及组织发展所面临的问题

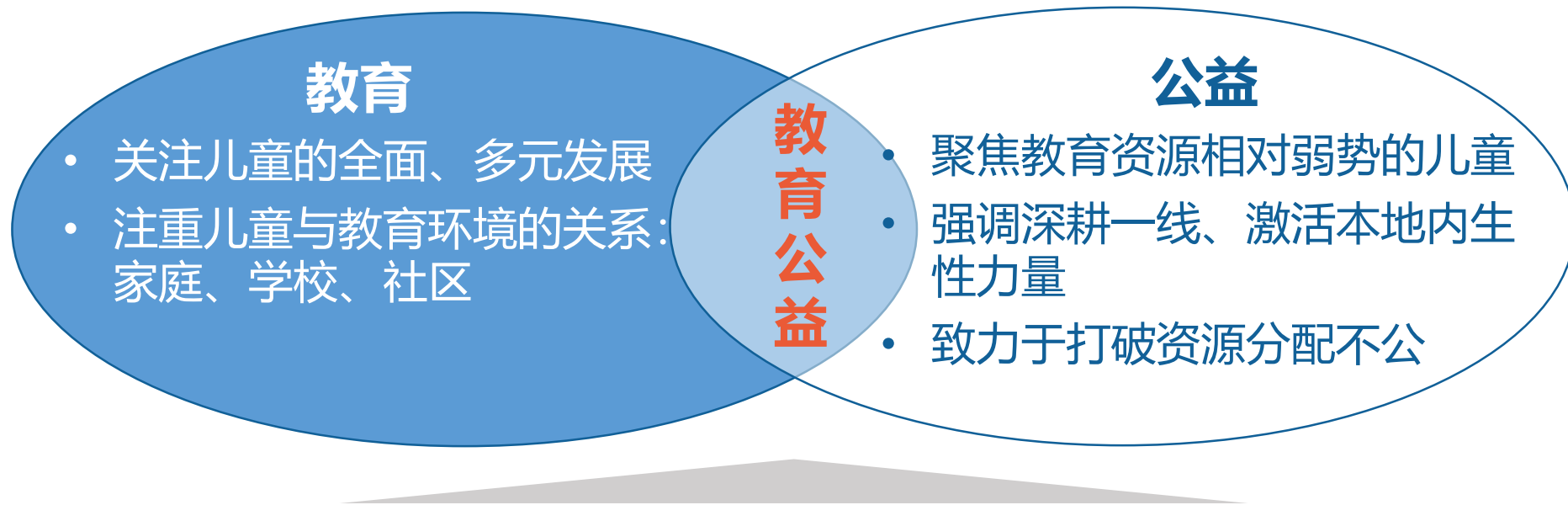
伙伴筛选标准-优质初创教育公益组织

- ✓ 坚守教育基本价值观
- ✓ 创始人兼具使命感和行动力
- ✓ 扎根资源匮乏地区，致力深耕

伙伴发展目标：

- ✓ 业务：专业有效的项目
- ✓ 团队：较稳定的团队骨干
- ✓ 影响力：被本地相关方认可
- ✓ 资源：多元稳定的资源渠道

1. 桥畔计划项目简介 (2/2)



教育资源弱势儿童所处教育环境的封闭现状

- 教育资源：由于地理位置或社会阶层导致教育资源分配弱势
- 教育环境：社区、家庭的教育功能和教育氛围有限
- 外部链接：学校所处环境封闭，教师与学生均缺乏外部链接与发展机会

2. 桥畔计划的变革理论

改善欠发达地区儿童教育环境

推动社会组织参与教育问题解决

外部视角支持
发现组织发展中的问题

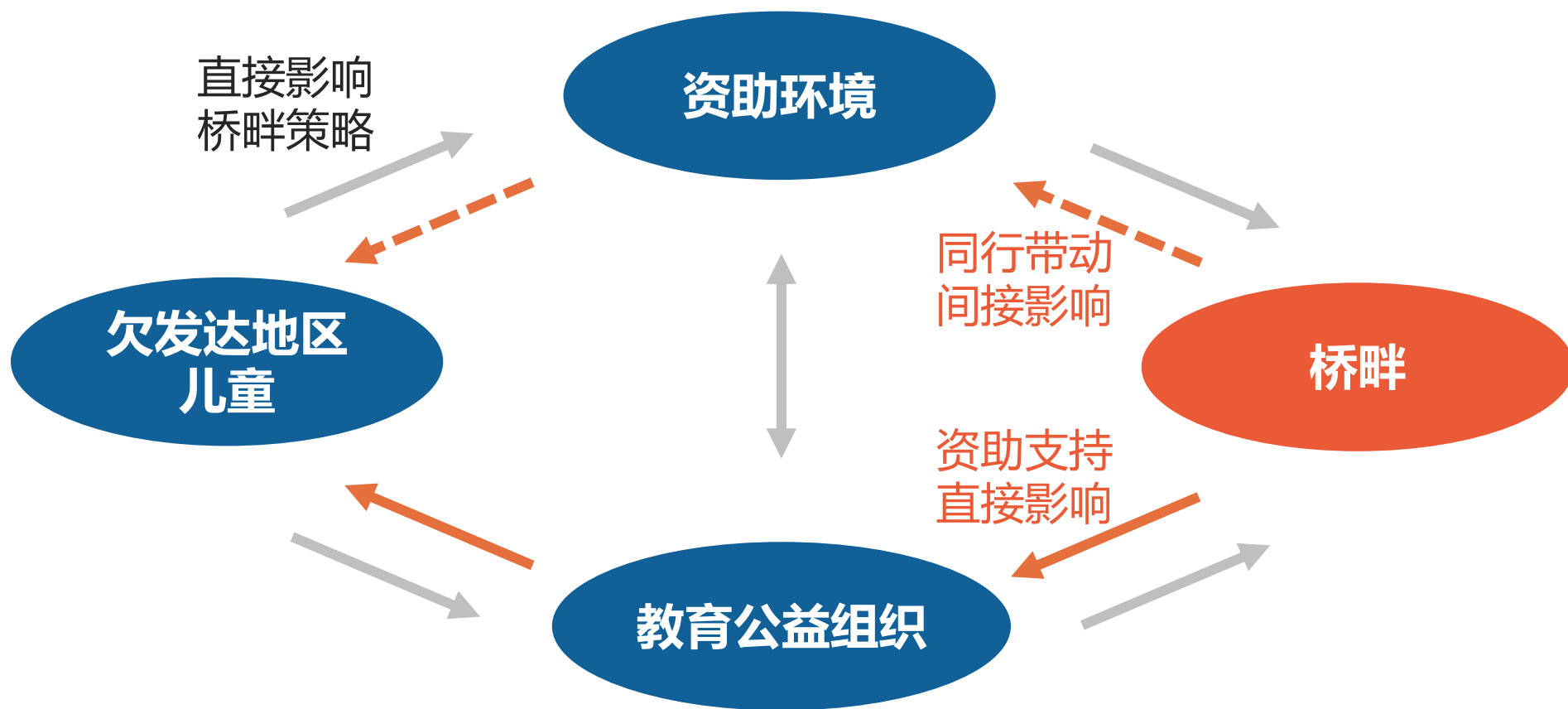
资金 / 资源支持
在实践中提升

清晰业务模式
获得持续发展机会

与优质的初创教育公益组织合作

3. 桥畔计划的发展演变 (2009-2018)

- 多年来，桥畔计划的具体策略始终在根据最终受益群体（欠发达地区的儿童）及其所处的教育环境、教育公益组织发展状况和中国本土资助环境发展演变。



3. 桥畔计划的发展演变——2009-2010年

资助环境

教育公益组织

- 中国本土尚未有“组织发展”、“行政费用”的资助
- 行业尚未出现“教育公益”的概念
- 公益行业志愿者/义工组织兴起，以传统扶贫类工作为主；局限在最基础的物质需求，不足以解决教育问题
- 创始人自己出资为主，少量依靠筹集资金
- 数量少、地域分布不均

桥畔计划阶段性特点

支持内容： → 关注一线草根社会组织
→ 给予“行政费用”资助

资助倾向： → 教育公益正处于“从无到有”的阶段，资助目标为促进教育公益组织数量的积累为主。

工作团队： → 基金会无专职资助团队，仅靠财政拨款
→ 资金来自基金会自有资金

3. 桥畔计划的发展演变——2011-2013年

资助环境

- 资助型基金/项目增加，但资助侧重定向“项目资助”

教育公益组织

- 注册政策友好，教育公益组织注册数量稳定增加
- 专业性逐步提升，触及教育创新、突破传统公益组织的项目形式和内容（如在线教育、阅读等）
- 支教/助学类公益组织仍占多数
- 地域上多集中于西南地区

桥畔计划阶段性特点

支持内容：→ “行政费用支持” 转为 “非限定资助”，并加以同辈交流、针对伙伴共性需求的专业培训（例如法务、财务等）

资助倾向：→ “邀请制” 转为 “开放申请”；报名机构数量增加，开始建立筛选和评选机制

工作团队：→ 有一名全职项目官员加入
→ 福建省正荣公益基金会成为第一个资助方，并将项目正式命名为“桥畔计划”

3. 桥畔计划的发展演变——2014-2016年

资助与公益环境

- 政府购买服务增加，但多倾向于社工类综合组织
- 资助型基金会增加，非限定资助增加；但仍缺少针对初创草根组织的资助

教育公益组织

- 农村网络条件改善，移动智能设备开始在农村普及；学生、家长和老师的需求逐渐有所改变
- 技术渗入，互联网+等趋势开始影响公益组织发展模式
- 更多组织关注教育内容（基于学科/综合素养的课程开发）；教育场景从学校延伸到社区、家庭、网络等
- 教育体制内诞生教育公益组织主体（如：教师自组织）
- 发展呈现地域不均衡：多集中于广东、云南、四川、陕西、甘肃几省

桥畔计划阶段性特点

- 支持内容：** → 更加注重引导伙伴关于教育和儿童发展问题
→ 引入第三方技术支持（如恩友、Aha社会创新学院、CDR）
- 资助倾向：** → 以项目对于本地教育问题的回应能力为核心，更加系统的考查伙伴的业务能力、组织发展等要素
- 工作团队：** → 开始有全职项目团队

3. 桥畔计划的发展演变——2017-2018年

资助与公益环境

- 针对教育领域初创期组织发展的非限定资助依然有限
- 政府购买提供项目导向的管理费用，缺乏组织发展的灵活资金

教育公益组织

- 服务对象的需求由“上得起学”发展为“上得好学”；对教育公益组织的专业化分工要求日益提高
- 教育城镇化趋势明显；公益组织工作地区开始向乡镇甚至县级上浮，扎根村镇一线的组织减少
- 组织形式更加多元，突破传统“公益”边界
- 出现基于规模化的教育产品研发与推广

桥畔计划阶段性特点

支持内容： → 尝试根据伙伴发展情况而设定不同额度资助

资助倾向： → 随着伙伴数量增加，资助领域开始有子领域分化（如教师自组织）；并开始注重伙伴在其所在子领域内的专业性
→ 尽职调查和筛选标准进一步细化、完善

工作团队： → 尝试与其它教育领域专业机构联合资助支持

→ 不断学习了解创新的组织形式和项目模式，以应对教育公益组织的多元发展趋势

总结：九年，桥畔计划的“变化”

- 不断厘清“桥畔”的变革理论：
 - 围绕“解决什么问题”、“最终受益对象是谁”，不断清晰、聚焦。
- 发展和演变的资助目标：
 - 早期：支持教育公益组织数量积累
 - ➔ 从量到质：更加注重引导伙伴关注和思考教育和儿童发展问题
 - ➔ 开始输出：推动伙伴向行业进行经验输出
- 资助/支持的内容：
 - 行政费用 ➔ 非限定资助 & 通用能力建设 ➔ 引入第三方专业支持 ➔ 探索按伙伴发展阶段和需求分额度资助
- 选择伙伴的方式：
 - 主动邀请 ➔ 开放招募 ➔ 不断完善的尽职调研和评审机制
- 资助团队的人力和资源来源：
 - 无全职资助团队 ➔ 有全职员工 ➔ 搭建全职团队

总结：九年，桥畔计划的“不变”

□ 关注问题不变：

- 坚持对改善教育问题解决方案的探索
- 关注发展中的教育公益组织变迁

□ 资助初衷不变：

- 专注初创草根组织
- 专注非限定资助

□ 资助理念不变：

- 强调“陪”与“育”：“陪”是态度，是“信任、尊重、时间、空间”；
“育”是方法，是能力和资源支持

桥畔经验 ①

对儿童和教育议题的学习在工作中是什么位置？如何体现？

- 如桥畔计划的变革理论所示，解决欠发达地区的儿童与教育问题是桥畔所有工作的出发点和最终目标。项目有效性是桥畔筛选伙伴的最重要标准和支持伙伴成长的发展方向。
- 西部阳光本身是关注农村儿童和教育问题，对教育议题的关注是基金会的整体机构战略，也是项目同事长期沉淀和积累所在。例如：基金会品牌项目的设计中，都会用“问题树”的方式来分析教育问题。
- 项目官员会随时了解教育领域的政策动态、学术研究成果、不同干预方式和项目模式。对议题有前瞻性的视野和判断，是做好教育组织资助的前提。
- 西部阳光支持“教育公益图谱”的相关研究，并通过教育公益组织双年会发布与行业共享。该图谱也是桥畔计划资助的重要参考之一。

桥畔经验 ②

针对初创组织的非定向资助，如何判断“钱花对了”？

资助“初创组织”，要接受并承担风险；如果资助方向确定了，可以有一些原则来指导我们的资助判断：

- 自我厘清：（如前文描述）桥畔也在不断的修正变革理论，反思“我要解决什么问题”“我要资助什么样的组织/项目/人”，以实现桥畔的最终目标。
- 着眼伙伴的长期发展：资助方要关注伙伴的使命愿景和发展目标；而不是一味拆分“每一笔钱花在哪”。
 - 确保资助资金满足伙伴的“长久性”需求，而非“即时性”、或者“不疼不痒”的需求（桥畔85%的资助都用于伙伴的人员工资）。
- 摆清自己的角色：“信任”与“尊重”是基本的沟通前提和假设。
 - 资助方的角色“不是去评判伙伴每一笔钱花的对不对”，不要轻易“否定”预算。
 - 遇到有疑问的预算，更多的去“引导伙伴关注组织各个方面、尤其更长远的需求，并充分考虑资金使用方式与来源的可持续性”；相信伙伴在此基础上的判断。

桥畔经验 ③

如何衡量资助效果？

- 桥畔坚持对初创公益组织进行3年连续资助，要给有潜力的伙伴足够的空间、时间和必要的支持去成长，才可能有“成效”。资助需要耐心，要愿意“等”结果。
- 不刻意剥离“我的这x万元资助有什么作用”，而是从伙伴组织整体发展的层面看伙伴的变化，包括量与质的考量：
 - 业务能力（变革理论逐渐完善、项目有效性得到验证）
 - 业务规模（项目深度、广度）
 - 资金规模、团队规模
 - 资源可持续性
 - 与教育相关方（家庭、学校、地方教育局的）的连接程度
 - 与行业相关方（本地NGO、研究机构等）的连接程度
 - 对本地教育和教育公益环境的影响
- 桥畔更加关注伙伴“从哪走到了哪”、“怎么走的”、“接下来去哪”，而不是“什么时候项目做到了10个、15个省”、“项目活动完成了么”。

桥畔经验 ④

如何促进资助官员实现更快的积累经验和个人成长？

- 机构对资助官员给予充分的信任和支持
 - 形成“鼓励深入一线”的组织文化，相信“一线”是最重要的学习资源。
 - 资助官员安排出差、外出学习机会和根据项目需求聘请第三方技术支持等工作都有高度的自主性，不需要繁冗的审批流程。
- 资助官员能够高效的规划伙伴互动：对伙伴进行分类，采取不同的互动程度
 - 伙伴对发展方向和自身需求很清晰：项目官员的角色是学习者和支持者（提供资金和链接具体资源）。
 - 伙伴对自身需求尚不清晰：项目官员需更深入的发掘伙伴的需求和成长可能性，如深度走访、沉浸式体验（和伙伴一起办公、做志愿者等）。
 - 伙伴处于变动/探索期：需要项目官员保持高度关注，随时了解伙伴动向。
 - 往期伙伴：定期走访，了解伙伴后期发展状态。
- 资助官员主动与行业一线组织保持高频互动，保持领域知识和经验的更新
 - 主动找前辈、专家、合作伙伴学习，主动寻求共事（如一起到一线出差、旁听研讨会）的机会。
 - 主动到一线组织、研究机构走访，保持一线实践经验和研究信息的更新。
 - 发现新的项目模式，主动找有经验的学校、同行组织学习与合作。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

版权声明：本报告版权归CDR与西部阳光农村发展基金会共同所有。如有疑问请联系 info@cdr4impact.org