

庄伟：做一个“静定专精”的公益匠人

■ 本报记者 李庆

在国内众多的 5A 级基金会当中,北京慈弘慈善基金会(以下简称慈弘)项目的专业性和透明度可称得上行业的标杆,是许多公益机构学习的对象。慈弘多年来坚持高效率做事、标准化管理。曾在团中央事业单位工作了 9 年的庄伟,对于机构的内部规范化治理、“痕迹管理”掌握的游刃有余。同时,兼任北师大社会公益研究中心理事的她,参与过公益领域的很多评估及公益研究工作。这些经历和实战经验,让她积累了许多专业知识和人脉,为成就慈弘带来了许多的“幸运”。

我是山东人,2000 年天津师范大学中文系研究生毕业之后,便进入出版社做编辑工作,一做就是 9 年。这 9 年里,我责编了不少书,现在回头想,这 9 年的编辑生涯,也是为这些年做乡村儿童阅读打了一个很好的基础。那些年,我的作者是文化学者、教授、作家,他们在我后来的公益路上,给了很大的支持和帮助。

那时候的工作很舒服,只要你不主动辞职,基本算是“铁饭碗”。一眼可以看到尽头的人生,让我想要改变,希望有所改变。

于是,没有想好接下来要做什么,更没有先找好工作,我选择了裸辞。从中国青年出版社出来的那年我 33 岁。父母、朋友也好,单位同事也罢,对我的这个行为都非常震惊。

休息了半年之后,我还是开始思考接下来的人生,还是要做点什么。

持了很多职业类型,因为 9 年的国家事业单位的工作经历,我已经很难适应企业的工作模式。文化工作也不再考虑,因为我对编辑、出版的工作已经轻车熟路。在不用养家糊口的前提下再选职业,我只想做一些自己想做的事,喜欢的事。

在团中央工作的那几年,我做了 5 年的志愿者,已经开始接触公益,但不专业,都是随机的今天捐点钱、明天参加个志愿者活动。除此外,我和我先生也一直资助贫困生上学,就觉得帮助别人挺好。

再选职业时我有个心愿,以我所学、以我所积累的经验做一些帮助他人的事,但不知世间有没有这样的工作、这样的事。

我的朋友,德龙控股有限公司董事局主席丁立国和妻子赵静,在得知我离职后,邀请我去他们公司,做企业文化或者其他可以做的事。对于这些我不擅长,但对丁先生夫妇谈到的另一个建议,我非常有兴趣,就是建一个公益基金会。

2008 年的汶川大地震很多人都捐了款,那是一个公益井喷年,不管是企业家还是个人都希望以一己之力帮助灾区,全国的公益热情高涨,丁先生一家捐了不少钱。但之前的捐赠,都看不到具体落实到了哪个项目,有多

少人直接受益。企业家都是追求效率的,捐完以后,包括公众都想知道捐的钱究竟去了哪里,善款都用在了什么样的项目中,是否真实有效地帮助了需要帮助的人。丁先生夫妇也有这样一个强大的需求,我也想做这个事情,一拍即合之后就有了今天的慈弘。

我是一个彻头彻尾的公益门外汉,乍入这个领域自然是先学习。当时学习了很多国际基金会的做法,包括欧美发达国家基金会的现状、运作模式、先进经验,无国界医生的项目管理思路等,同时还在官网上学习了国内包括南都基金会、桂馨基金会、真爱梦想在内的公益机构和公益项目。那段时间到处去谈、发邮件、看官网,每天 8 到 10 小时的学习,坚持了近两个月。

在考虑成立基金会所关注领域时,我只能以自己的职业素养为主,9 年的职业编辑生涯让我很了解中国的出版现状,每年几十万种新书出版,适合儿童阅读的分级阅读的读物种类不多,别说乡村儿童,连城市的儿童都很难筛选出适合自己阅读的书。慈弘成立时的主要方向是教育,但教育是一个非常大的领域,我们关注的又是乡村教育,基于之前的职业培养的专业性,我们将项目锁定在乡村阅读上。

锁定方向后,我们学习了当时国内著名的做教育项目的机构:学习了格桑花,他们有强大的项目执行流程和反馈;学习了麦田计划,他们的志愿者组织发动和管理机制;还学习了包括桂馨慈善基金会在内的国内做教育的基金会,他们的机构内部治理和基金会管理等。

随后,我们去了西北、青藏高原这些偏远地区的县、乡、村三级学校做调研。结果显示,一个乡中心中学、1400 多名学生除了课本之外拥有课外书的寥寥无几,家里拥有三本课外读物的孩子不超过 0.05%,读过名著的几乎没有。学校的阅览室里的书 90% 以上不适合阅读。同时,我们在出版行业也做了调研,优秀出版社的优秀书籍,因为市场选择的原因,极少能发行到西北西南等地区的县一级新华书店。

当时国内公益组织做阅读



甘肃省靖远县东湾乡村小学,慈弘幸福课的现场,庄伟和孩子们在一起。

的项目大多是做乡村阅览室,但调研了 15 所乡村学校之后,我们发现阅览室项目的问题在于没有专职老师管理,借阅量极少,大量的书会被闲置。

最终我们决定把书放在班级,由学生图书管理员自己管理,由老师和孩子们自己来做以阅读为核心的校园文化。

小义工也成为了图书角项目最大的亮点,现在,每天有 13000 多个小义工为班里同学做志愿者服务,负责登记借阅记录,这既可以提升他们的管理能力,同时也是公益价值的一种传承。

就这样,阅读的图书角成为了慈弘的核心项目。

慈弘的每一个图书角项目的落实,都需要经过 10 个主要项目执行流程:实地调研、立项公示、项目执行、项目三级培训、项目验收、结项报告、信息公示、信息反馈、项目沟通、深度发展。这一项目执行的管理流程,已经在行业内超过 600 家基金会和社会公益组织推广。来自河北、广东、江苏、贵州的基金会和公益组织都到慈弘专门学习项目管理和机构知识系统管理。

图书角里配备的书籍目录都是标准化的,以学生的心理发展及认知发展水平确定分级书目,以两岁作为一个年龄段,一、二年级,三、四年级,五、六年级各一个段,孩子们在小学培养了良好的阅读习惯后,到了初中他们就会自觉去找书看。

在项目的执行过程中,我们会不断地优化书目,根据一个学期借阅反馈的数据,孩子最喜爱的书、最不喜欢的书、借阅的频次、想读哪些方面的书籍等做一线数据反馈的分析,以此来不断优化书目。

图书角项目在实际调研及

落实后会有三级培训,对乡一级的管理协调老师、学校校长及助学联系人老师、对学生管理员做项目管理、校园文化建设项目支持等培训。图书角落地后,我们会引导老师如何鼓励孩子积极阅读,并资助有能力设计校园文化活动项目的老师和孩子们,来调动孩子们持续阅读的积极性。借此,在阅读的基础上我们希望塑造一个以书香校园为核心的文化,经过三年的不断强化,一个乡村小学的书香文化和风气基本就可以形成了。

截至目前,图书角项目完成了助学点 756 个,项目惠及的学生达 60 万人次。

机构运作了 7 年多时间,一直关注弱势地区和弱势群体(留守儿童、流动儿童),在北京,慈弘也关注打工子弟学校。

慈弘在发展的 7 年里,有过一次稍大的转型,这个转型主要是着力点的变化。慈弘创建的前几年特别注重每一分钱的来和去,重视透明公开,这种重视甚至达到了“变态”的程度,因为慈弘的一个追求,就是要通过精细化的项目流程管理,知道每一分钱是怎么花的,流向了哪里。

透明度的建设实际上是跟项目的流程化、规范化管理密切相关。2013 年之前,我们是闭门造车,极少进行行业交流,机构发展也没有非常清晰的规划。2014 年后,前来学习交流的机构越来越多,成为慈弘要追求发展来自外部的一种动力。在那个时候我们做了一个非常清晰的定位,就是社会化运作的基金会,项目上追求专业的深度。

这里有几个要点:

第一,社会化运作,要突出资金来源于社会,服务于社会

大众,而不是服务于个人需求,这个是公益性的呈现,社会化运作需要调动更多的社会资源,更有效地参与到公益中,实现高效率;第二,机构的项目要规范化、专业化管理;第三,透明公开;第四,要有高效率的专业团队,尽可能扩大社会支持性资源,这个资源包括志愿者、专家和学者等。

慈弘成立时的注册资金是 200 万元,每年的捐赠收入约 1000 万元,作为一家非公募基金会,我们通过与儿慈会和爱佑慈善基金会等公募基金会进行项目合作来获取公募资格,每年这方面的收入约为 600 万元,而公众筹款主要来自 99 公益日及公益宝贝这两块社会捐赠,再加上朋友、企业的捐赠,这块儿的资金来源约为 200 万元。另外,还有来源于创始人每年固定的 200 万元~300 万元的捐赠。

慈弘 2016 年的总收入是 837 万元,这其中不包括由企业全部承担的人力资源成本和项目执行成本(约 180 万元)。2016 年捐赠支出达 80% 以上,而在前几年,支出都达到了 95% 以上。

创建慈弘之初,我曾经许过一个心愿,希望在自己有生之年能帮助 5 万人,如今这一数字已超过了 100 万。要说公益目标,做了 7 年之后我反而没有目标了,因为每一天都不会放弃,每一天都有新的光芒。

活在当下,不管做什么都要追求幸福和快乐,因为每一个当下都不尽如人意。做公益是对我生命格局和眼界的打开,这种人生经历,是任何其他职业都无法带给我的。在未来的路上,我就想扎扎实实地做个“静定专精”的公益匠人——静,安静;定,定力;专,专业;精,精益求精。