

专访上海真爱梦想公益基金会秘书长申宇:

# 将金融行业的专业和高效注入公益

■ 本报记者 王会贤

2007年10月,一群金融机构与上市公司的专业管理人员在香港注册了“真爱·梦想中国教育基金有限公司”;2008年8月,上海真爱梦想公益基金会(以下简称“真爱梦想”)在上海市民政局注册为地方非公募基金会;2014年,真爱梦想转为地方性公募基金会。

真爱梦想所带有的金融基因,让我们平常用来形容公益项目的“公开透明”“专业化”“标准化”和“创新”等词汇在它的身上有了更高一层的标准。在真爱梦想成立十周年之际,《公益时报》记者专访了真爱梦想秘书长申宇,听她描述高标准是怎样炼成的。

## 公益连锁店的标准化和专业化

《公益时报》:真爱梦想是全国第一家获得ISO9001:2015认证的公益组织,公益项目标准化的过程是怎样实现的?

申宇:选择做ISO认证,与我们项目发展到一定程度有关。

标准化有两个维度:产品和管理,两方面都需要经过打磨才能具备标准化的条件。

小作坊或许不需要管理,从卖菜到做饭,大厨一个人可以全包;但企业达到一定规模后,需要将每家店面都要进行标准统一——通过系统管理,降低人为不可控的风险,同时将产品复制推广,形成规模效应。

目前全国有近2800家梦想中心,可以把它想象成知识的连锁店,经营这样的连锁店需要一套运营管理机制。

比如在梦想中心的选点风控上,我们设计了评估和甄选方式,由学校申请,我们通过一套规则来打分筛选,然后再电话沟通、实地走访,通过率为60%左右。通过这个流程,推动学校成为积极的行动者。

在教室建设上,则把硬件建设部分拆分为12个步骤,物料也标准化,整个建设过程采取DIY的方式装配。每个学校根据实际情况计算所需物料,由中央物流仓库发送,然后学校根据建设手册装配,建设完成后由我们验收。负责这方面的部门只有4个员工,通过这种方式,2016年共完成457间梦想中心,每间需要的建设时间为28天,而以前可能半年才能做完一间。这就是通过管理降低成本,提高效率。

在课程开发方面,早年是华东师范大学课程所帮我们搭建了课程体系。现在我们设立了自己的梦想课程研究院,有了独立开发课程的能力,去年到今年,开发出9门课程,呼应国家提出的六大核心素养,创造一套有机课程体系。

在管理上,5年前,我们有意识地引进一套全流程管理体系。从战略层面来说,我们有一套自上而下的管理流程,从横向来说,筹资、研究、课程开发、采购、

教师培训等每一个业务模块都有标准化管理体系。在后台支持方面,IT系统、人力资源系统、财务管理系统都进行流程化,这个体系也在今年4月份通过了第三方认证。

《公益时报》:标准化给基金会带来了哪些便利?

申宇:我们笃信,系统1%的提升超过个体100%的努力。

最初我们就希望借鉴商业思维,提高公益项目的效率和有效性。所以最直观的优点就是效率和有效性提升,同时成本大大降低。比如最早时pad要到市场上买,现在有了供应商招投标系统、集中物流配送,这些都在规模化后使边际成本不断降低。

当规模到达一定阶段,自然会带来一些风险。有了健全的系统,则可以避免风险。将风险点植入系统,进行风险评估。比如选点风控、支出审批。有了这样的评估,就可以避免跑偏。

其实不论是商业还是公益,成功的速度取决于反思和修正错误的速度。管理系统能够把发生的事情都记录下来,未来才有更多素材进行分析、反思。

《公益时报》:“梦想教室”是业内知名的公益项目,在打造公益品牌方面有哪些心得?

申宇:最主要的是口碑传播。这里边除了大家平时都注重的项目品质、专业管理、捐赠人参与等,还有比如强调差异化定位。我们希望被称为素养教育公益项目的“第一品牌”,让大家提到素养教育就想到真爱梦想。

其次是保持品牌的一致性。梦想中心的产品尽管一直在升级迭代,理念在进化,但我们关注的方向没有变。保持品牌一致性,也有助于扩大影响力。

如果说真爱梦想在公益行业内还有些知名度,但在公众层面的品牌知晓度还是不够的。我们还是要坚持专业化路径,不断深耕,形成品牌效应。

## 公益更要有信托责任意识

《公益时报》:金融背景会让基金会自带哪些优势?

申宇:金融行业的特点是强



调信托责任,因为是为别人的资金理财,这点跟公益很像。我们的发起人大多来自金融行业,信托责任是他们的职业习惯,所以公开透明就成为了真爱梦想的基因。要让捐赠人相信机构,任何时候都要做到公开透明。

但这个过程也经历了三个阶段。刚开始我们也先看其他公益机构年报怎么做,当时有些困惑,这些年报都是在以讲故事的方式呈现,我们的2008年年报也是这样的形式。但后来,因为职业习惯,我们借鉴了证监会要求上市公司做信息披露的指引,甚至请到了证监会的领导来做志愿者,这方面主要是用在数据上。第三个阶段是2010年之后,在数据化基础上形成自己的结构化披露模式。不是只报喜不报忧,我们把整年业务的反思和总结都写入年报。2013年之后,由原来只是理事长、秘书长做年报,到每个职能部门从他们的角度做披露。

另外,金融职业经理人对业绩和专业性都有很高要求,专业、高效成为我们价值观的一部分,影响到项目设计和执行。

《公益时报》:真爱梦想与国投泰康信托合作了国内首单股权投资慈善信托,这个慈善信托目前情况如何?

申宇:真爱梦想目前已经发了两单慈善信托,一个是去年9月1日的真爱梦想一号,现金类的。今年4月,跟国投泰康合作了真爱梦想二号,是首支股权类的慈善信托。未来我们也很看好慈善信托,这跟我们自身是金融行业出身有关,对于金融创新非常愿意尝试。

今年在慈善信托上还有两个尝试,一是尝试将慈善组织作为受托人,而不仅仅是执行方,目前类似的只有一两单。二是一单艺术品类的,一位艺术家把他的画作捐赠出来做慈善信托,这个没有先例。这涉及艺术品的托管、展览、租赁,艺术品的

运营和维护对我们来说肯定是有难度的。

但相对其他慈善机构来说,我们在专业方面有一些优势。我们很多捐赠人来自金融行业,也在跟他们做一些探讨。

## 向公募转型:从联合筹款到行业支持

《公益时报》:真爱梦想2016年的筹款成绩约1亿元,但你说表示2017年第一季度的筹款与需求差距很大,你认为问题在哪里?要如何解决?

申宇:筹资分布本身是不稳定的,我们筹资主要在下半年,捐方企业很多是下半年才做预算,而99公益日、真爱梦想的筹款晚宴也都是在下半年。所以同比来看,目前进度正常。

但肯定还是有压力,今年定的筹款目标是1.33亿元。压力来自两个方面,一是梦想中心现在在有政府配资,但有时候政府配资先行,反倒是基金会需要考虑剩下的资金怎么筹措。而很多企业是有自己定点扶贫地区的,不能随意调配到政府配资区域。另一方面是非限定性捐赠非常少,很少有人捐赠运营管理费用。

非限定性部分其实没有特别好的办法。除了部分捐赠外,主要由投资收益来解决。此外就是做好节流,比如有很多隐性捐赠,像合作伙伴免费提供活动场地、商业机构免费提供员工培训等,我们甚至有全体员工不领薪水,捐赠自己的时间和精力。

项目资金不匹配的问题,我们在跟政府谈,比如提高政府配资比例,甚至有些沿海地区,政府愿意全资建设梦想中心。

《公益时报》:我们怎样维护捐赠人关系?

申宇:所有公益组织维护的方式都差不多,精神上给予回报、项目反馈。真爱梦想的特色是,我们后台信息系统可能是很多公益组织不具备的。比如,捐

赠到账后会自动反馈信息给捐赠人,真爱梦想平台有捐赠人端口,捐赠人可以登陆查看项目进展,看到孩子们的变化。

我们今年也在反思。商业机构是谁给钱谁是客户,公益组织的客户却不仅仅是受益人。过去大家的眼睛盯在受益人,但我们要反思,怎样提升捐赠人的感受度。我们要让捐赠人成为参与者、传播者。今年我们希望除了日常反馈,能够让一部分捐赠人和他的孩子亲自去听课,甚至参与到梦想中心的组建中。

《公益时报》:十年发展,“梦想教室”已经日趋成熟,真爱梦想的项目方向会朝哪方面发展?

申宇:我们有个口号是“真爱十年,从心开始”。梦想中心离我们的目标“让全国的孩子自信、成功、有尊严”还有很长的距离。发展的方向还是先往纵深方向继续努力。从去年开始,我们有了三院——教师发展学院、课程研究院、看见未来研究院,配合精细化运营,全面提升质量。

横向部分,首先希望承担更多的行业使命,支持众多教育公益组织。我们是从执行型基金会发展起来的,一方面可以通过联合劝募,大家共同发展;另一方面可以通过工作坊,将我们的项目、管理经验分享给大家。

还有就是与企业做社会价值共创,有些企业不想自己成立基金会,又不满足于初级的公益方式,想做些有特色的项目,同时呼应自己的商业战略,这也是CSR战略的趋势。真爱梦想会在这方面考虑。

《公益时报》:真爱梦想原来是一家自成体系的基金会,现在与公益同行的合作越来越多,也参与到行业平台建设上,这也是之后发展的一个方向吗?

申宇:这跟我们的成长历史有关系,真爱梦想以前专注做自己的项目,在拿到公募资质后,才更像一个基金会,开始思考怎样支持行业发展,跟更多机构联合,以后也会更多参与行业建设。比如今年成为中国基金会发展论坛转型后第一家加入的公募基金会。我们希望不仅把自己项目做好,也成为更有责任担当的基金会,为行业多做贡献。

公益人都很不容易,组织越小,艰辛和挑战越多,人才、薪酬等很多老问题尚待解决。但公益行业又很有朝气,每年都在发展。我想我们要为公益生态做贡献,还是先从自己的核心能力做起。先做好自己,再希望能产生示范效应。最近已经有机构来找我们学习ISO认证了。