

构建生态圈 道在资助外

——心平公益基金会的资助价值与策略

背景

心平公益基金会 2008 年 9 月在民政部注册为全国性非公募基金会，并在 2016 年 8 月更名为心和公益基金会（为行文方便，本文统一简称“心平”）。心平在成立之初就明确地定位为专注阅读推广的资助型基金，并一直坚持至今。

提要

心平创办人和理事会对秘书处有充分的放权。在资助实践上，心平采用“邀请制”，从公益机构的创始人/核心人员以及核心团队出发，以是否具备社会企业家精神（潜质）为选择标准，强调人与人之间的信任和连接，依靠共同的价值观而非简单以资源和项目合同来凝聚伙伴，并在后续的伙伴关系维护中坚守平等、尊重和诚信的理念，通过正式和非正式沟通渠道分享知识和行动经验、促发合作，并提供资助以外的资源支持平台。在此过程中，无论是对基金会资助价值和资助战略的思考，还是对合作伙伴的选择，心平都将“人”放在第一位。

“教育涉及的复杂性和综合性使问题不能仅靠某个组织或机构自行解决，需要组织、机构间发挥资源和能力优势，联动、协同创新问题解决方案”。心平倡导成立了非组织化的阅读联盟，营造了阅读推广的生态圈和教育共同体，使联盟内成员的资源交流和整合常态化，也推动了更多资源方（比如其他基金会）加入阅读推广领域。通过心平及其他组织的共同努力，阅读推广已成为教育领域中识别度高、参与组织增长迅速的一个类别，并开始“具有了教

育理念、教育模式和教育机制创新的内容”，最终以相对“较小”的投入形成了较大的影响力。

心平及其伙伴还将影响力拓展到政府和社会层面。近年来，阅读领域出现了政府与民间互动、借鉴民间实践、合作推广的现象。学校之外的社区/社会层面，包括家长群体在内的更为多元的关注和推动阅读的行动者也大量涌现。心平的区域化/规模化策略也开始从专注学校拓展到社区和社会，推动阅读推广从公益领域的“圈内”议题进入“主流化”。

本案例结合教育公益领域乃至整个公益行业的发展背景，通过访谈心平秘书长、项目官员、心平的合作伙伴及项目受益社区（学校、地方教育局）以及行业第三方观察者等相关各方，探讨了心平的资助价值（效果）、资助策略与资助方式。

一、序

心平 2008 年 9 月在民政部注册为全国性非公募基金会，以“帮助少年儿童享有阅读的机会，促进中国教育事业的均衡发展”为使命。心平开展图书阅读和大学生公益行动两大核心项目，其中，图书阅读项目“倡导各类公益组织在儿童阅读领域积极开展合作，向农村和贫困地区的小学 and 初中捐赠优质图书，协助这些地区持续推动和改善儿童阅读”。成立 9 年来，作为一家资助型基金基金会，心平在阅读领域实现了较大的影响力和社会价值。

心平在 2013 年收获了两个奖项，其一是“第一届中国基金会评价榜”金橘奖，其二是“第五届中国非公募基金会发展论坛”组委会奖。前者由 5 家本土草根 NGO 发起，联合 150 家 NGO 参与对基金会进行评价，体现公益行动者对基金会资助的看法。后者则从基金会行业专业研究的角度出发，对基金会做出第三方评价。这两个奖项，将长期低调行事的心平基金会纳入业界视野。2015 年，心平再次获得“第二届中国基金会评价榜”金橘奖。

基金会位居公益生态链的上游，其掌控的资源和影响力对行业发展举足轻重。尤其是资助型基金基金会，为草根组织应对社会问题提供资源和支持，对公益生态圈的发展有着重要影响。

而非公募基金会“出现近10年，在拥有相对独立的价值观、较为个性化的关注点和针对性、在运作和管理上更为灵活和现代等方面已经显示其独特作用”^①。心平正是这样一家有个性特点的基金会。

在公众的传统认知中，针对农村儿童的公益支持，总是与助学支教、建设校舍、教育扶贫等概念联系在一起，这些符合主流认知的公益行动，指向解决与教育相关的资源匮乏问题，但并不直接指向教育本身。心平秘书长伍松表示，心平推动的并不是常人所理解的教育扶贫，而是专注于阅读，从阅读出发来影响教育。

据伍松估计，目前从事阅读推广的公益组织大约有200多家，其中比较活跃的有60~80家。2009年至今，心平在图书阅读方面的正式伙伴累计超过100家，其中比较契合、合作关系稳定的伙伴组织有30多家，它们共同构成了心平阅读联盟。

近年来，教育类公益组织增长迅速，2009年粗略统计约150家，2013年则有约300家活跃机构，4年间增长了近一倍^②。而2013年中国教育公益组织年会上发布的《2013年全国教育公益组织名录》中，赫然出现了在领域分布上识别度较高、数量位居首位的儿童阅读亚群（106家），与传统的助学（103家）、支教（90家）一起，构成了教育公益组织参与最多的三大领域。而从2013年和2009年教育类公益组织领域细分比较发现，2009年有6个领域，2013年快速发展到10个，其中阅读推广是5个新出现的领域之一。^③

21世纪教育研究院理事长杨东平认为，从目前教育公益组织的工作看，很多机构还是在做资源层面拾遗补阙的工作；但也有很多方面，如阅读推广、多元教育资源提供、流动儿童融入教育、学前教育等，已经具有了教育理念、教育模式和教育机制创新的内容。^④从议题覆盖的规模，到解决问题的切入视

^① 中国人民大学非营利组织研究所. 非公募基金会社会建设中的作用 [R]. 北京: 第五届中国非公募基金会发展论坛, 2013.

^② 21世纪教育研究院. 中国教育公益组织工作领域分析报告 [R]. 西安: 中国教育公益组织年会, 2013.

^③ 中国教育公益组织现状及发展趋势 [EB/OL]. www.doc88.com/p-4199037553894.html.

^④ 杨东平. 西安共识——2013中国教育公益组织年会综述 [EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_492471c80102e515.html.

角和深度，从书本扶贫到阅读推广，从解决教育资源的匮乏性需求“升级”为回应教育本身的问题，都使儿童阅读推广凸显为一个单独的议题。这样的成果，与心平等组织在这个细分领域的长期“经营”关系密切。心平在阅读领域搭建平台、疏通资源、推动实践、催生变化，其运作思路、策略和手法，值得细致的梳理和分享。

二、问题识别与机构定位：专注阅读推广

对一家资助型基金会的而言，准确识别要解决的社会问题并确定适当的定位非常重要。定位狭窄，固然便于聚焦，但可能不得不对关联性很强的不同问题进行生硬的切割，制约系统化应对问题的空间；而定位宽泛，似乎有利于基金会的活动领域和空间拓展，但容易失去聚焦，浮在表层无法深入触及问题的本源。

与很多企业背景的基金会在公益使命、定位和业务范围上追逐热点、不停摇摆“试错”的成长轨迹不同，心平基金会成立之初，就非常清晰地确定了机构使命和定位。心平认为，中国的基础教育以应试教育为主导，阅读的缺失成为贯穿基础教育的核心问题，因此自下而上地推动儿童和学生大量地、自由自在地阅读，成为基金会的使命目标。这一定位与发起人的人生经验和判断有很强的关系。正如秘书长伍松所介绍的：

段永平先生跟刘昕女士两位发起人，结合自己人生的经验，有一种很单纯、直观的想法，认为教育对一个人的成长和改变，甚至对一个社会的改变和发展，是非常重要的。但是，教育领域范围仍然非常大，不可能什么都做，基于企业家和成功的投资人背景，段先生认为，任何一个机构要想长期取得成功，一定要专注于某一个能够长期坚持的领域和项目。在教育领域我们必须有所专注，有所选择，同时也要有所舍弃。后来想到了我们要做的第一个项目，就是图书的捐助和阅读的推广。^❶

心平自成立以来，一直坚持这个方向。在2016年慈善法实施后，淡化了公募和非公募基金会的界限，获得慈善组织认定的基金会即可申请公募资格。

❶ 伍松访谈，2014年9月。

面对这样的政策环境的变化，心平计划去申请慈善组织认定，看重相应的社会认同与免税资格，却在未来的相当时间内，仍然会放弃公募权的行使。“慈善捐赠是带有意志的资金。公开筹款的方式不可避免地会带来各种各样的意见和声音，必须要去协调和回应，那就会冲淡一家慈善组织的聚焦能力，也会使其推动长远发展的坚持性、长期性、忍耐力受到影响。”^①可见，心平是一家有个性的基金会。

心平对阅读推广的坚持，信念来自何处？这要从中国教育公益正在面临的变局谈起。迄今为止，“民间力量大规模参与中国农村教育已有 10 多年时光，活跃在农村教师支持、课程开发、儿童成长、农村儿童学前教育等领域，开展了丰富多彩的实践活动，形成了一场持续 10 年的草根教育运动。与此同时，中国教育也正面临一个历史的转折点，从满足基本需要到有可能追求好的教育、理想教育。”^②

在这样的背景下，捐书助学的民间行动也面临旧模式的转型问题。奕阳教育研究院副院长张守礼认为，大家熟悉的书本扶贫的效率和生命力已经走到尽头。书本扶贫其实是建立在资源短缺基础上的粗放型的公益行为。比如：乡村图书馆类的 NGO 面临从简单提供读本向资源管理立体化、专业化，向引领型的系统阅读教育支持和服务转型，从爱心驱动向专业化导向转型，以及从单兵作战朝着协作创新去转变，需要系统结合和平台对接。^③

推动从书本扶贫转为系统的阅读推广支持，正是心平介入农村教育问题的切入点。而心平阅读联盟——学习共同体与协作创新平台建设就是一个系统结合与平台对接的范例。

为何阅读能够在盘根错节的教育公益问题中，成为一个特点清晰又能吸纳多方参与的教育议题，成为众多教育类公益组织的抓手？伍松在《深层价值和努力方向之一：自下而上的教育变革》一文中，谈到自己的理解：

“儿童阅读的缺失是中国基础教育阶段最大的悲哀。作为慈善公益项目，

① 伍松访谈，2017年3月25日。

② 杨东平. 西安共识——2013 中国教育公益组织年会综述 [EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_492471c80102e515.html.

③ 刘海英. 时代变局下草根教育公益的空间与转型 [EB/OL]. <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-13616.html>.

儿童阅读虽小，但它却是破解基础教育变革的钥匙。简单来说，看起来我们原本只是选择了捐书助学的传统慈善，但实际上却不可避免地要去触碰中国教育改革——特别是基础教育改革的问题，除非我们不想追求卓越。”

中国的教育领域在体制开放度、与民间的互动关系及倡导的环境等方面比较滞后，这个领域的公益组织更多是借助于地方开明教育部门（学校）与民间的合作，形成教育创新改革的良好实践。

心平基于自身对教育问题以及教育领域的政策环境的理解，从阅读推广的角度切入，自下而上推动变革。来自行业第三方的观察，也印证了心平选择切入阅读问题的精准程度。前南都基金会项目官员汪黎黎表示：

“教育是重要的社会问题，而阅读是让学生在不同的环境、不同人生阶段都能受益，阅读是基础教育的基础。心平的议题定位不宽不窄，这样一个切入点，既能撬动教育问题，也能贡献于行业的专业性积累。最欣赏心平的一点，是他们的战略特别清晰，对推动行业发展或者解决社会问题的变革特别清晰，所针对的阅读中的社会问题很具体。”^❶

心平在具体的操作上，采用了从易到难的策略。从捐书助学的传统慈善起步，以“儿童阅读”为抓手，向教育理念和教育方法的转变去推动。而重点针对西部农村地区开展阅读，也是基于基础教育资源在西部农村最为薄弱的现实。这里的学校“穷则思变”，更有动力借助外部资源尝试教育创新。从教育资助的公平性而言，这种选择也顺理成章，符合公众对公益项目的预期。在一定意义上，心平对儿童阅读的介入，也为早期从事捐书助教至今面临转型困境的一批草根组织，提供了一个教育发展方向上的转型机遇。

确定了宗旨使命定位后，是选择资助还是实操项目，成为摆在心平面前的问题。

三、做资助型基金委会

伍松在就任心平秘书长之前，曾在心平发起人段永平创办的步步高集团担任高管，企业背景使他投资经营的角度来思考基金会的运作方式：

❶ 汪黎黎访谈，2015年4月。

“我们做公益和慈善，有点像做商业。假设我们要开餐馆，有两种方法，一种是你自己去开，还有一种方法就是看已经在开餐馆的机构，比如说麦当劳、兰州拉面，你去跟他们合作，提供资金和资源，让他们开连锁店。同样，要解决儿童的阅读问题，也有两种做法，我们自己直接运作，或者跟别的机构合作，从中选择比较优秀、比较契合的机构提供资助。就像商业领域里，你可以是一个运营商，也可以是一个投资商，我们就选择投资商这样的角度。”^①

南都公益基金会理事长徐永光认为，“基金会的钱是独立自主的，因此基金会要承担社会创新发动机的角色，承担社会创新的风险投入”。如果一家非公募基金会会有坚定的使命定位和战略眼光，能够清晰地锁定社会问题，加上有效的项目执行，坚持之下必有所获。心平创办人承诺每年持续投入资金，既使心平免于公众筹款的压力，也能够超越公众慈善意识发育的阶段性局限，“心平气和”地专注于自己的使命。

仅有7位全职员工的心平基金会，为管理大约2000万的年度预算资金（注：自2017年，预算资金调整为1000多万，但核心项目并未变化），采用了“轻管理”的思维，尽量资助枢纽型、支持型公益组织。按照伍松的说法，就是“只做批发，不做零售”。比如绝大多数阅读项目都是在学校开展，但心平不直接跟学校或教育局合作，而是与做阅读推动的公益组织合作。通过伙伴机构附加相关的功能和服务，整合在地各方，包括政府、学校和其他基金会的资源，节省基金会的人力。截至目前，与心平深度合作的核心联盟成员有20多家，都是在各自领域比较成熟、影响力较大的机构。

四、决策机制

心平的决策机制，体现在创办人/理事会以及秘书长两个层面上，理事会对秘书处有充分放权。伍松介绍，心平有两个层面的决策，一是创办人和理事会的决策，二是秘书长这个层面的决策。创办人为秘书处划定框架，“比如图书阅读这个项目，其实是在理事会和创始人这个层面就决定的。这个项目进行两年后，理事会和创办人又提出了大学生项目。秘书长这个层面的决策就是在

^① 伍松访谈，2014年9月。

这样一个大的项目框架里，去决定跟哪些合作机构合作，然后具体到每一个合作机构它要去什么地点、跟什么学校去做这样的捐赠或者是项目推进，这就基本上是秘书长这个层次做决策，也就是以我的决策为主。”^①

以下事例具体说明了心平发起人和秘书长之间是如何处理决策关系的：

“在第二个层面给我的赋权是非常充分的，不会有什么干预，甚至比方说段永平先生曾经跟我说他是江西泰和人，能不能在江西泰和做一些图书的捐赠，我说当然是应该的，但是因为我们是一个资助型的基金会，实际上我们在每个地方发展业务，更多地取决于合作伙伴本身的推进，就是说江西泰和我们一定会考虑，但是可能没那么快，我们要视我们的合作伙伴的情况而定，所以他跟我讲了以后，过了两年，江西泰和才开始有了第一个项目点，段先生也不会说催促我或者是问怎么还没有做？这个例子可以证明赋权是非常充分的，框架以内的弹性非常大。”^②

在清晰的权责划分下，心平的发起人/理事会与秘书长各司其职，避免了治理层和执行层之间的冲突和消耗，而这在企业/企业家背景的基金会中并不罕见。

五、培育阅读联盟生态：组织化 Vs 机构化

围绕公益领域的人、组织和机构发展及这几个要素的相互关系，西部阳光农村发展基金会理事梁晓燕有这样的观察和理解：

NGO 的组织化发展很多时候是开放的、半结构性的，会有很多“触角”展开。它的特征是事随人走，人为核心。而机构化发展是完整的、结构性的、相对封闭的系统，人为做特定的事而聚合，事为根本。现在 NGO 里面机构化发展是主流，组织化发展比较少。可是大量的公益工作都是组织化而不是机构化的。既落地又联网，而且带有互联网那种有机延伸模式的……都是做得比较好的。它在摸索一条路，跟我一直想倡导的、与公民社会的发展方向是吻合

① 伍松访谈，2014年9月。

② 伍松访谈，2014年9月。

的——某种程度上的多中心化、去中心化。有些事情不是自上而下规划出来的。^①

从梁晓燕的这段论述可以看出，组织化的公益发展，具有以人为核心、基于开放和包容精神形成有机的横向联系这样的特征。如果用这种视角来观察 NGO 的联盟，一个具有组织化而非机构化特征的 NGO 联盟一定是多中心、去中心化的，联盟成员作为平等的主体，共享资源、信息，根据各自的特质和优势合作，形成“裂变”而产生新的动能去回应社会问题。

心平倡导成立的阅读联盟，就具有多中心化、去中心化、开放合作的特征。这样的生态体现在成员机构能够自行发生有机的横向联系，而心平灵活地运用手中的资源，去触发、催化合作意愿，并让这些意愿落地。

六、案例：微笑图书室和歌路营的合作

阅读联盟成员微笑图书室 2010 年开始做乡村阅读培训，项目点累计覆盖 26 省（区）（截至 2015 年）。考虑到不同阅读机构都有自己的局限性，微笑图书室鼓励自己的种子老师学习不同的阅读推广模式，从不同的流派中吸纳可行的做法。

2014 年，微笑图书室希望和另一家关注儿童发展的公益组织——歌路营合作，在自己的项目点推广儿童睡前阅读（睡前阅读——“新一千零一夜”是歌路营自 2012 年年底针对农村留守儿童心理健康发起的项目）。事实上，两家机构在理念上存在差异。“歌路营的理念是先让孩子听故事，有了信息后再做阅读，激发阅读兴趣。我们反过来先推阅读，如果觉得寄宿制学校中的孩子有全方位阅读，比如课堂里、回家路上、睡前阅读的需要，就可以尝试运用不同的阅读方式。”在开放和包容的心态下，理念差异并未妨碍合作。双方计划由微笑图书室的项目官员负责和本地老师对接，由歌路营做技术指导，以这种“资源嫁接”的方式使歌路营在微笑图书室的项目点落地。微笑图书室负责人徐峰说：“2014 年我们计划第一期（合作）项目向心平寻求支持，就去和心平

① 陈志君. 从工作的指导者到生命的陪伴者 [J]. 比邻泥土香, 香港社区伙伴, 2015 (7).

打招呼。伍松说，‘你们试试看吧’，就敲定了2015年的项目。”^❶

目前的阅读联盟成员，既包括从传统的捐书、支教服务积极转型的组织（如从守望春天转型而来的六和公益、从西部阳光基金会独立出来的益微青年），也包括比较成熟的、有影响力的运作型阅读组织，例如真爱梦想基金会、担当者行动、新教育基金会、微笑图书室、海外中国教育基金会等。从事专业配书的图书中盘——天下溪通过市场化运作占据了阅读推广领域的细分市场，并能够在商业领域进行市场化竞争，也是联盟成员。亲近母语和新教育基金会，各自开发出一套本土阅读推广的专业体系/课程，为其他成员提供了系统的阅读教育理念、教材及实操培训技术。教育倡导机构——商业化运营的奕阳教育，也为联盟增添了多样化色彩。

伍松非常强调人与人之间的信任和连接，依靠共同的价值观而非简单以资源和项目合同来凝聚伙伴。2015年在贵州正安，心平主办了“第四届乡村儿童阅读及书香校园发展论坛”，伍松用别具一格的方式为论坛做收尾总结。他并未用常规的做法，去总结和提炼论坛发言人的观点，而是唠起了家常，把他和几家在场的核心合作伙伴最初打交道建立联系的经历娓娓道来。那些看似平淡的记忆中的细节，渗透着他对合作伙伴的情感和信任。这些信任基于平等精神，通过长期的观察和交往点滴积累而来，成为资助决策的基础。

七、选人 Vs 选项目

现在的心平阅读联盟看似机构众多，却是长期“苦心经营”的结果。根据项目官员孙传美的观察，“心平早期开展阅读支持的时候，超过50%的机构伙伴其实是顺手捎带做阅读项目，有的甚至还是以捐赠物资的心态、打游击式地做阅读项目，心平并没有多少选择余地”。

在这样的情况下，心平就以成长的心态来看待资助，愿意为NGO的成长过程付出成本。缺乏专门的阅读推广机构，心平就“漫天撒网”，聚合人气，灵活地为不同形态、不同工作重点的组织提供不同的资助和支持。在陪伴成长的过程中积累阅读领域的观察、领悟和专业度。

❶ 微笑图书室负责人徐峰访谈，2015年4月。

“在资助对象的选择方面，我们有和别人不一样的敏感性和感知能力。我们的经验是不断地去熟悉感兴趣的领域，最后对领域的熟悉程度和专业度甚至超过了所有资助的那些合作伙伴。”^①

对于资助型基金而言，选择恰当的资助对象是一种必须具备的能力。和很多基金会用流程化的管理体系来筛选项目、提供资助不同，心平的逻辑是从“选人”出发。而一旦做出选择，对方就不只是资助流程的管理对象，而是拥有共同价值观和努力方向的共同体。伍松这样理解心平的选人之道：

“‘选对人’是一种看不见的软能力。所谓人以类聚、物以群分，让他们了解到心平基金会不仅仅是捐赠者，我们和他们是同类，是值得信任的伙伴，是宽容厚德的支持者，也是良师和诤友……这样，我们就更容易找对人，并且把这些同道者吸引到自下而上的教育变革中来。”^②

现在，阅读推广已然成为教育类公益组织中识别度非常高的一大领域，一些组织开始从回应教育的匮乏性需求转向发展性需求，回归教育本身的问题，甚至开始从专业化角度对阅读推广的行业发展发出呼吁。心平的资助也进入了“张网捕鱼”的阶段。在这个阶段，心平阅读联盟仍然拒绝同质化，尽可能在平台上聚合更多的同道者，保持联盟成员的异质多元，差异互补，使联盟保持合作创新的活力。

在具体的操作层面，心平并不事先设定一个绝对标准，而是从现有的组织中去比较和选择。不是比资金量和规模，而是看人，看公益机构的创始人或者核心人员，以及它的核心团队。

在推崇道家思想的伍松眼里，“社会企业家具有水一样的品质，水甘于平庸和卑下，遇到障碍的时候会积蓄力量，高过那个平面就翻过去；如果障碍太高，像一座山翻不过去，水会寻找别的道路曲折前进绕过去。但是，它的大方向仍然是大海，它不会改变自己的方向。”

具有社会企业家精神的人及其团队，就极有可能成为心平的合作伙伴。

当然，心平并非靠“感觉”来选择资助对象，而是用试错的办法来为资

^① 伍松访谈，2017年3月25日。

^② 伍松. 深层价值和努力方向之一：自下而上的教育变革 [EB/OL]. www.greenandshine.org/pageinfo.php?cid=104&id=News_2515.

助决策增加一道保险。在形成资助关系后，又用个性化的方式维护伙伴关系，形成了自己的“资助之道”。

八、心平的资助之道

1. 征婚 VS 试婚

伍松用“征婚”/“招标制”和“谈恋爱”“试婚”/“邀请制”来类比不同的资助机制。心平采用“邀请制”，就像谈恋爱，先在自己的关注领域尽可能多地去了解运作型公益组织，然后选一部分认为比较优秀的组织，主动联系提出邀约，通过小规模合作进行“试婚”，继续磨合、增进了解。这实际上也是一个试错机制，即便失误也能承受得起代价。而很多基金会则采用“招标制”，这相当于“征婚”，一般会通过流程化设置来筛选项目（可能在基金会行业竞争和公众压力、资金使用的时间压力下走形）。比较而言，“邀请制”对基金会自身对行业和受助方的识别和把握判断要求很高，需要长期专注于某个领域，才能积累起准确进行资助判断的自信。

2. 用平等与尊重维护伙伴关系

合作关系的管理和维护是资助工作的重要环节。心平通过以下4种正式和非正式渠道维护伙伴关系，并对项目的进度和效果进行评估和判断：（1）项目报告；（2）项目官员走访回馈；（3）项目进程中的伙伴方回馈；（4）从伙伴方的机构网站取得信息。其中项目报告属于硬性指标，但因为伙伴机构发展的阶段性、人力及专业性局限，并非所有伙伴都能按照合同文本的要求按时提交报告。除了项目报告，后三种渠道也是心平把握进度，了解项目状态的重要支撑。

“我始终提醒自己，合作伙伴是主体，这是他们的项目，心平虽然是资助方，但是这个项目到底要怎么做，取决于合作机构的文化和状态。”^❶心平项目官员孙传美表示。这样的心态来自心平的一个核心价值观——“平等合作，互助互爱”，指导着心平与合作伙伴的关系维护。考虑到很多情况下，机构和

❶ 孙传美访谈，2015年4月。

项目的发展需要时间铺垫，心平认可联盟内成员机构发展阶段的差异性，更多地是从引导和营造伙伴的成长空间，而非强加标准来提供支持。通过合作方——六和公益的案例，能够从中体悟到这种理念。

“这种高度信任让我们觉得，一定要把每一分钱用到刀刃上”

——六和公益案例

六和公益是2012年由原来的助学网转型而来，我们在初创阶段很幸运地遇到了心平。我对心平的最大感触是信任和尊重，一年交两个走访报告，两个财务报告，中间没有引导和要求，给予足够的自由。项目初期，我们没有足够清晰的想法，没有大范围的阅读项目操作经验。也是一边做，一边思考，反思和调整，才有现在的结果。心平不仅给资金支持，也给了其他的支持，支持项目学校在各自的条件基础上去发展。心平对我们在项目建议书中提出的思路和具体操作上没有改动。这种高度信任让我们觉得，一定要把每一分钱用到刀刃上。

来源：六和公益负责人裘水妙访谈（2015年5月）

当然，这种信任和尊重是有前提的，是基于充分的信息把握和判断。项目官员是秘书长伍松决策的“眼和腿”，她/他们通过不断走访项目点及伙伴办公室，与伙伴进行交流、碰撞、分享并提供建议，建立多方面的联系，为伍松提供大量的一线信息进行决策参考。心平的核心项目官员胡明光和孙传美，均是支教、儿童乡村发展的资深行动者，他们对乡村教育状况有深刻了解并具有行动经验。因此，资助对于他们而言，不只是一个技术工作，更是一种推动乡村教育发展的行动方式，这也使他们能够对具体的项目和伙伴，对阅读行业现状的把握，既有强烈的价值情怀，也具备专业视角。心平对员工的选择，综合了专业技能和价值观两个层面的考虑，有利于维护与合作伙伴的平等关系。

此外，心平还大量通过邮件组、网站、微信群、论坛等沟通方式管理伙伴关系，推动行业的知识和经验共享。心平的邮件组是一个100多人的大群，汇集了阅读联盟成员以及其他关注阅读的业内人士，由伍松亲自打理，在业内形成了不错的口碑。基金会行业中，秘书长对邮件组投入相当精力、乐此不疲的并不多见。

“我经常做的一个事情就是群发邮件，把我认为比较好的一些来自于实践

的案例，通过群发邮件的方式分享给所有合作伙伴，让他们从别人的身上去学习”。伍松坚信“分享就是公益”。南都公益基金会前银杏伙伴项目官员汪黎黎说，伍松隔段时间会在邮件组内抛出一个议题，引发反思，共享合作伙伴走访项目点的报告，认真摘要和评论，并像一个版主一样把一些重点标注出来”。这些议题资料，就来自上述4种正式或非正式的渠道。心平的邮件组由于议题聚焦，基于成员间的共同体意识，联盟成员又各有所长，在经验和行动上有着相互借鉴的空间，因此一些议题能在群内激发热烈的讨论和共鸣。

伍松自己也不时在一些重要场合发表有关阅读的言论，他的个人微信号几乎每天都要更新阅读和教育方面的资讯、文章和观点。心平基金会网站（www.xinping.org）基于新浪博客的架构，形式简朴但内容丰富，既能看到服务于透明度需要的心平机构年报、财务和项目活动信息和纪要、项目官员的走访报告，精选的来自合作伙伴的项目报告、走访分享体验、互动反馈思考等内容也非常醒目，超越了常见的机构对外的单向传播形式。

一些资助型基金会在与受助方沟通时，常常陷入枯燥的文牍流程。尽管制度化、流程化管理对规范资助关系甚为必要，但心平颇有章法地将非正式沟通发挥到极致。其实，无论出于何种原因，合作伙伴的拖沓和不守流程并不鲜见。资助方和受助方之间也常常出现分歧，心平在处理分歧，或者督促进度时，更多通过“柔软”的方式，“用心”的伙伴能够对此感受并做出回应和改变，心平的专业性也为此贡献良多。这使心平在频频吐槽基金会关系的草根组织群落中有着不错的口碑。

九、“小”资助构建大影响力

原社会资源研究所负责人李志艳在对第一届金橘奖结果进行解读时，指出境内和境外基金会差距最大的一条便是为NGO引荐外部资源的“红娘”素质。他认为，基金会可以通过择优资助和为NGO撬动更多社会资源的方式实现社会价值，并期待更多基金会能把红娘工作列入本职工作。心平在资助之外，做了很多为草根组织引入资源的工作。

心平搭建的阅读联盟是一个“虚拟的学习共同体”平台。通过这个平台，

心平每两年举办一次大规模的全国性论坛，每个季度分地区举办心平伙伴圆桌会议，举办各种主题工作坊和交流活动，促进优秀的服务产品共享。心平还资助公益机构和项目点的优秀教师参与由民间教育机构举办的阅读推广研讨会、教师研习营等活动，并将与业内和阅读有关的其他论坛和年会推荐给合作伙伴，担当了资源疏通、推动互动的角色。

孙传美表示，“心平担当的是一个助力的角色，助力更多的组织和社会资源来参与，助力更多的人在这个过程中都有收获。心平并不想将自己树立为一家独大、最专业、最权威的资助方。”^①

心平使联盟内的公益组织资源交流和整合成为常态。教育问题涉及的复杂性和综合性使其不能仅靠某个组织或机构自行解决，需要组织间发挥资源和能力优势，联动、协同创新问题解决方案，这本身就是教育公益组织工作创新的内容。这种方式也势必催生更多的、基于问题解决的“教育公益共同体”，有助于推进公民社会的发展进程。^②

作为心平的一个策略，“将新的资助方引入，促进了阅读类组织的细分变化。面对乡村教育的现实，小而精的组织很难存活。但规模化的机构也不足以解决面临的问题，因此要突破乡村教育/阅读推广的瓶颈，需要公益行业有更多元有效的资源进入，提供更聚焦、更细节化的支持”。^③

此外，心平还资助其他平台性、支持性机构，如南都基金会的银杏伙伴计划（后独立注册为银杏基金会），主动将阅读联盟中的青年领袖推荐给银杏伙伴评审组（比如益微青年的发起人刘斌就是银杏伙伴）。阅读领域最初只有心平一家资助方，到2017年，广东春桃慈善基金会、澳门同济慈善会、深圳市爱阅公益基金会、北京险峰公益基金会、北京三一公益基金会、招商局慈善基金会、陈一心家族基金会等其他基金会也加入或者开始关注阅读领域。心平还把有发展潜力的众筹平台推荐给合作伙伴，鼓励他们去做众筹。例如，心平为上海真爱梦想公益基金会的火堆众筹平台提供支持，鼓励伙伴去申请，为筹到的款项提供配比资金，一方面降低伙伴对心平的依赖，另一方面引导伙伴关注

① 孙传美访谈，2015年5月。

② 中国教育公益组织发展现状及趋势研究报告 [EB/OL]. www.doc88.com/p-4199037553894.html.

③ 孙传美访谈，2017年2月5日。

运营和成长，面对公众“筹心”，进行公共传播和倡导。^①

心平推动阅读联盟的构想，类似于千禾基金会前秘书长胡晓军所强调的“非捐赠影响力”，即“通过非正式交流或支持网络、知识生产、资源整合等方式，发挥资金以外的价值。”胡晓军认为，“基金会必须具有极强的服务精神和服务意识，同时也要具备相当的专业化能力，以满足各类捐赠人和资助伙伴们的多样化需求”。^②心平是阅读领域中最大的资助机构，在中国的基金会行业中，就规模而言则属于小机构，但“小”资助也带来了大的影响力。

十、政策倡导：整合资源，撬动教育变革

改革很多是从底层和草根开始，教育的改革迟缓，一定需要通过民间力量来推动，从底层提供模式，让体制内的人觉醒，形成开放的教育观念，再从国家层面形成自上而下的改革。

李世强（贵州正安县凤仪中心校校长）

2012年，六和公益在贵州正安县与一些开明校长合作，启动了阅读项目。2013年，正安县教育局教研室主任韦延海“接棒”，与六和公益联手，在全县整体推进。正是在这一年年底，凤仪中心校校长李世强参加了韦延海组织的当地校长参访团赴江苏，实地走访学习，包括亲近母语和新教育在内的多所项目学校，并在2014年3月正式加入六和公益的二期项目。凤仪中心校位于城乡接合部，长期以来师资条件差、生源差。李世强在学校进行了语文教学改革，使阅读从边缘成为课堂上的主流，做得最好的三个班，2014年全县统考名列前茅。该校的学生“社团”更是远近闻名，有书法、武术、乐器、绘画等十多个兴趣社团供4~6年级的学生选择参与，还有多样化的兴趣小组供低年级学生参加。结果这所长期没有任何传统优势的学校成了县里的名校，本校教师纷纷把自己的子女从县重点学校转回来读书。

在这个过程中，体制内开明官员韦延海起到了关键作用，他从2013年开

① 孙传美访谈，2017年2月5日。

② 胡小军. 做一家小而有力量的基金会 [EB/OL]. <http://cncasw.blog.163.com/blog/static/169137968201551562655388/>.

始出面力推阅读。除了动员校长，培训种子老师，他还动用考试命题、教师评级等行政指挥棒去影响观望不前的校长们。2015年1月，教研室对语文、数学4~6年级试卷内容进行改革，减少了课本内容，增加了课外阅读分数，循序渐进地利用考试内容的导向作用引发教学内容的变化，使原先在考试体系中边缘化的、“上不了台面”的阅读课程登堂入室，在项目学校蔚然成风。教研室还向教师推荐亲近母语编写的亲近数学、亲近科学系列，将阅读推广的范围拓展到其他学科。^①

正安县政府的财政体系也在发生细微的变化。李世强透露，贵州推行教育均衡政策，通过财政为学校配置图书和仪器。针对政府采购存在的问题，韦延海和核心校长们推动破局，让财政局和教育局对信得过的校长进行赋权，将部分款项交由校长分批自购图书。凤仪小学就获得了财政渠道拨付的7.6万元自行采购，镇党委书记个人也捐了1万元给凤仪小学购书。韦延海还推动教育部门在学校图书管理考核、课程计划执行考核的督导评估方面对阅读创新的学校网开一面。^②

截至目前，心平资助的六和公益项目已全面覆盖正安县的小学，并向中学拓展试点。行政力量的介入成为该县阅读推广从试点到规模覆盖的催化剂，实现了公益组织、基金会、学校和政府等多种力量联手在同一地进行区域化覆盖。

奕阳教育研究院副院长张守礼认为：从2010年开始，阅读从教育行业生态中开展起来，并逐步形成共识。从书本扶贫到阅读推广、儿童优先，从图书角的硬件建设，到书香校园、产品推广和区域聚焦，并在理论和实践两条线上得以推进。一些学校、乡镇乃至县域正在发生阅读促进和教育变革，贵州正安是其中一个规模化阅读推广的样本。当阅读这个议题成为教育领域乃至公益行业内识别度高、参与者众，并能从广度到深度触及所瞄准的社会问题的时候，心平也就达成了相应的社会影响力。

为系统评估项目效果和影响力，从2015年春季开始，心平与近年来颇受

① 韦延海访谈，2015年4月。

② 李世强访谈，2015年4月。

公益界认可的斯坦福大学农村教育行动计划（REAP）合作，选择贵州遵义（六和公益的项目区）、江西赣州（担当者行动的项目区）两地，对阅读项目进行了严谨的定量评估研究。2017年得出的初步结论是，“项目对学生的阅读、语文和数学三科成绩都有显著提升作用”。

而近年来，阅读推广的影响力也渗透到了项目覆盖的学校之外。迄今为止，心平资助的项目大概覆盖了3500所学校，但伍松观察到，近两年来，在这个范围之外，更多的学校已自行开始重视推动阅读。六和公益2016年下半年在四川茂县少数民族地区新开辟项目点时意外发现，此地的中小学教师和家长对儿童阅读的认知和理解，完全不逊于成都等一些大城市，而且茂县并非孤例。

而来自NGO以外的全社会对儿童阅读的热情也明显高涨，在没有公益组织操作项目的地方，也出现了不同背景的人士，尤其是家长们自行组织起来，作为阅读义工在幼儿园、小学阶段，在班级、学校或者社区层面开展阅读活动的现象。

国家层面对全民阅读的推广也出现了一些变化。“由于理念甚至利益局限，自上而下的行政化推动可能会对民间的阅读推广形成阻力”^①，与此同时，积极的变化也在出现。一些省的全民阅读推广机构开始跟民间机构合作，在制定相关政策时咨询民间意见。心平与合作伙伴一直倡导“全民阅读，儿童优先”。“现在，在相关政策里明显地能看到心平支持的一些机构在过去几年探索的痕迹。这种政策在推行的时候，肯定比以前更接地气。这种变化可能比心平阅读联盟本身的变化更重要。而我们有自信，尽管这些变化不能完全归功于心平基金会和阅读联盟，但是我们起了非常重大的作用。”伍松表示。^②

十一、总结与讨论

心平在成立之初，就准确锁定并持续专注机构要致力于解决的社会问题，通过既定的治理架构对秘书长充分放权，依靠秘书长及资深项目官员在教育领

① 孙传美访谈，2017年2月5日。

② 伍松访谈，2017年3月25日。

域的经验、智识和专业判断，以平等尊重和包容精神处理与合作伙伴的关系，推动资源互通，打通阅读联盟公益生态链的上下游。

在此过程中，无论是对基金会资助价值和资助战略的思考，还是对目标群体、合作伙伴的选择等方面，心平都将“人”放在第一位。尽管心平在阅读领域已有所成就，仍然对机构面临的问题和挑战保持着清醒的认识。

学者秋风认为：“公益慈善之源在人心，公益慈善事业之本在人。公益、慈善事业是否繁荣，不由这类机构可支配的金钱规模决定，而由用心参与这类事业的人员规模所决定。”伍松常常借鉴秋风的观点，来思考心平在中国公益发展中的角色。他认为，有数量才有质量。中国公益最大的问题是数量不足，体现为中国的运作型民间公益组织（NGO）数量太少，其中也包括心平所在领域的教育类、阅读类、大学生公益类等组织数量不足，这必然导致缺少高质量的NGO，所以资助型基金会在选择长期战略合作伙伴方面，还是比较困难。心平一直是基于对这些现实挑战的认识，来进行资助选择。

2013—2014年，心平开始把依托学校进行区域化、规模化拓展作为重要策略。而从2014年开始，心平注意到，在学校之外，整个社会的阅读氛围开始发生很大变化，在社区层面出现了包括家长群体在内的更多元的关注和推动阅读的行动者，促使心平对规模化概念和策略的理解发生改变，从专注于学校拓展到同时关注社区和社会，更加重视在地的地方公益组织和志愿者的作用，希望更为多元化地尝试阅读推广，“利用多样化的在地空间（如社区图书馆中心），鼓励介入学校、广场、社区，让不同的利益相关者看到阅读和生活的关系，构建新的阅读生态”。^①

（本文由北京沃启公益基金会付涛撰写，一稿成于2015年10月，二稿经更新访谈成于2017年7月）

① 孙传美访谈，2017年2月5日。