

# 心和公益基金会资助模式梳理

北京七悦社会公益服务中心

# 目录

一、概述.....	1
二、分析框架.....	2
(一) 主框架的建构：从 1.0 走向 2.0.....	2
(二) 1.0 阶段的社会公益特点.....	2
1. 特定的理念产生出来.....	2
2. 在理念之外还需要资助探索与陪伴成长.....	3
(三) 2.0 阶段.....	5
三、心和 1.0 阶段价值点呈现.....	5
(一) 基本特征.....	5
(二) 整个资助体系描述——以阅读领域为例.....	6
1. 心和切入阅读领域的发展过程.....	6
2. 心和的资助选择方式及过程.....	14
3. 如何尊重对方自主空间，及这样的自主空间在创新中的独特作用..	15
4. 陪伴式成长：理念与做法.....	17
5. 如何把握质量.....	18
(三) 整体效果归总.....	18
1. 从纵向的角度：生命周期视角下 1+3 资助的价值.....	19
2. 从横向的角度：良性生态建构的资助价值.....	20
四、心和朝向 2.0 阶段的转型.....	21
(一) 面对 2.0 阶段升级换代的挑战.....	22
(二) 2.0 阶段的行动方向.....	22
(三) 心和初始进入 2.0 阶段的初步探索.....	23
五、心和未来发展的战略定位.....	24
(一) 支持阅读领域在 2.0 阶段不断发展.....	24
1. 一些前沿性做法简要.....	25
(二) 直接进入 0-3 儿童早期发展的 2.0 阶段.....	26
1. 以共建式慈善方式推动 0-3 儿童早期发展.....	27
2. 儿童早期发展的理念与节点问题.....	27

## 一、概述

中国现代公益大约始于 40 年前，中国首个公益基金会——中国儿童少年基金会于 1981 年成立，距今 41 年。2004 年的《基金会管理条例》出台，准许社会力量也能成立基金会，促使着一批企业或企业家发起的基金会相继成立，开启了中国公益蓬勃发展的时代。中国公益快速萌生与发展也大约只有 20 余年的时间，在这段时间的早期阶段，国外公益组织的做法在中国社会公益领域具有特殊的示范意义。与此同时，国内基金会也有一些前沿的探索者，展示了同样难得的价值，产生了交映成辉的效果。其中，心和公益基金会（原名“心平公益基金会”，下文简称“心和”）便是其中的一家。

心和是 2008 年 9 月经民政部批准设立的全国性非公募基金会。专注于儿童阅读及书香校园、普惠式儿童早期发展、大学生及青年公益三大公益方向，以此推动教育公平与创新，并培育青年公益先锋。2008 也是被世人称为“中国公益元年”<sup>1</sup>的一年，在这一时间点，心和通过实打实的公益资金资助；通过对公益理念的执着坚守；通过对受助方的陪伴成长以及公益项目领域里的创新性探索，一路上收获了大量的公益成果。迄今为止再回顾过往成就，则可以看到心和独特的公益种子的播撒、公益生态生长的促进以及各种各样的作用。

之后，即在最近的数年内，公益领域开始出现了升级换代的迹象，这是从 1.0 到 2.0 这两个阶段性变化，它得益于公益组织常年的积累，得益于互联网筹款方式的兴起，得益于公益研究理论的由少到多地积累。

如果说 1.0 阶段的核心词是理念、创新、陪伴，那么在 2.0 阶段，核心词则发生了根本性的转变。2.0 阶段的核心词则是专业性，相关的操作则是资金支持+能力支持。能否从 1.0 跳出进入 2.0，成了资助型基金会有一个挑战。心和恰好看到了这一时代的挑战，他们从过去自己所深深植入的公益生态中跳了出来，重新做出自己的新型定位。

于是，一个新的定位、一条新的探索轨道、一个新的不断创新的空间又开始

---

<sup>1</sup> 2008 年由于汶川地震的爆发，大灾激发了社会各界的慈善热情，社会捐款呈“井喷式”增长。全民慈善热潮急剧高涨，盛景空前。

走在了探索的路上。本报告的目的就是记录心和公益基金会在 1.0 阶段的重要贡献，并沿着机构发展的脉络，展示他们在进入 2.0 阶段的思考与探索。

## 二、分析框架

要想把握心和在过去十数年历史中的价值产出，需要有一个分析框架；要想判断他们当下的战略转型，并对其进行对话，也需要有一个分析框架。因此，在展开报告之初，我们将建构一个分析框架，基于分析框架达成共识后，才能够进入价值记录、转型分析以及未来战略的判断。

### （一）主框架的建构：从 1.0 走向 2.0

大约 20 年前，中国现代社会公益开始快速萌生，自此开始直到当下社会公益的快速发展期，整个社会公益领域可以划分为 1.0 到 2.0 两个阶段。其中转折点大致开始于 2015 年前后的那段时间（这是一个相对模糊的时间点或时间段）。

转变的核心原因是：第一，机构或项目在我们基于理念而创新性探索一段时间后，开始有了专业性的积累。将其总结出来用于对公益组织的能力支持，而不仅仅是资金支持，将成为一份新的增长点。

第二，理论领域也在发展，他们基于现实中的公益组织创新，将其相对成熟有效的模式总结出来，在其他组织重新进入这个领域的时候，可以把一个完整的项目模式传递给他们，而不再像原初那样，完全开放性的探索。

第三，互联网筹款平台的快速兴起，也促使了公益领域中资金来源的多样性，从而促使原来的那些资助型组织也在探索自己的新定位。

### （二）1.0 阶段的社会公益特点

在一个人特定的时间点上，社会公益领域由无到有萌生出来。

#### 1. 特定的理念产生出来

社会公益代表着社会中善的成分的萌生。在此之外，它还代表着社会力量以独立于政府的方式自主开展活动，代表着在社会力量兴起的同时对于人本身的尊重。所以，在善之外，一批新的理念也一定同时萌生出来，包括参与式发展的理

念、人的平等尊重的理念、全人发展的理念，等等。

可以通过公益项目五层级<sup>2</sup>的思路来综合化领略这些理念。其中第一层级便是典型的善；而第三层级则涉及人的平等接纳与全面发展；第四层级则涉及平等与参与，是通过人们在公共治理中的参与来完成的。第五层级则涉及在社会领域就某一行业、某一领域进行综合性发展的推动。

## 2. 在理念之外还需要资助探索与陪伴成长

要想将这些代表社会进步意义的理念落地，就需要公益组织扎下根来，在运作中不断解决问题，不断让社会和群体受益。在此过程中，需要把这些理念在社会的微环境中做活，因此就需要有运作型公益组织自主探索的空间；还需要资助方俯下身来以陪伴的方式一起努力。通过陪伴，资助方既把握了项目的效果，学习了公益组织的运作，保证了基本的规范，又能与对方站在一起，和他们共同面对问题，共同努力探索。

因此，1.0 阶段的公益资助的核心要素可以表述为：寻找有特定理念的公益组织，尊重他们的自主运作空间+陪伴他们成长+陪伴过程中把握他们的运作成效，保障兜底性规范的到位。

---

2 在《公益项目模式》一书中，我们按照公益项目运作的难易程度、深入程度等不同，将公益项目划分为五个层级：（基础）散财式慈善、流程化公共服务、社会服务、公共治理和社会创新与变革。

第一层级为基础散财式慈善，主要指通过募集善款或物资，向受助群体直接提供资金或物质上的援助。

第二层级流程化公共服务，主要指通过一种流程化、体系化的方式提供公共服务。该层次的项目将整个服务制定成标准流程，每一环节都有明确的权责分工，最终为项目的整体目标服务。如按照有效的分工建设一所学校，按照一整套规范流程实施医疗救助等。

第三层及为社会服务，指各类发生在人与人接触面特有的服务。在该层级突出“人”字，但其重点完全不在物资层面，而在于人文关怀，个体激活，人格接纳，尊重平等。

第四层级是公共治理，其核心在于引导一个特定地域内的群体或者特定类型的群体进行自我管理，实现集体目标的过程。其中两个核心词是“参与”和“自主”。

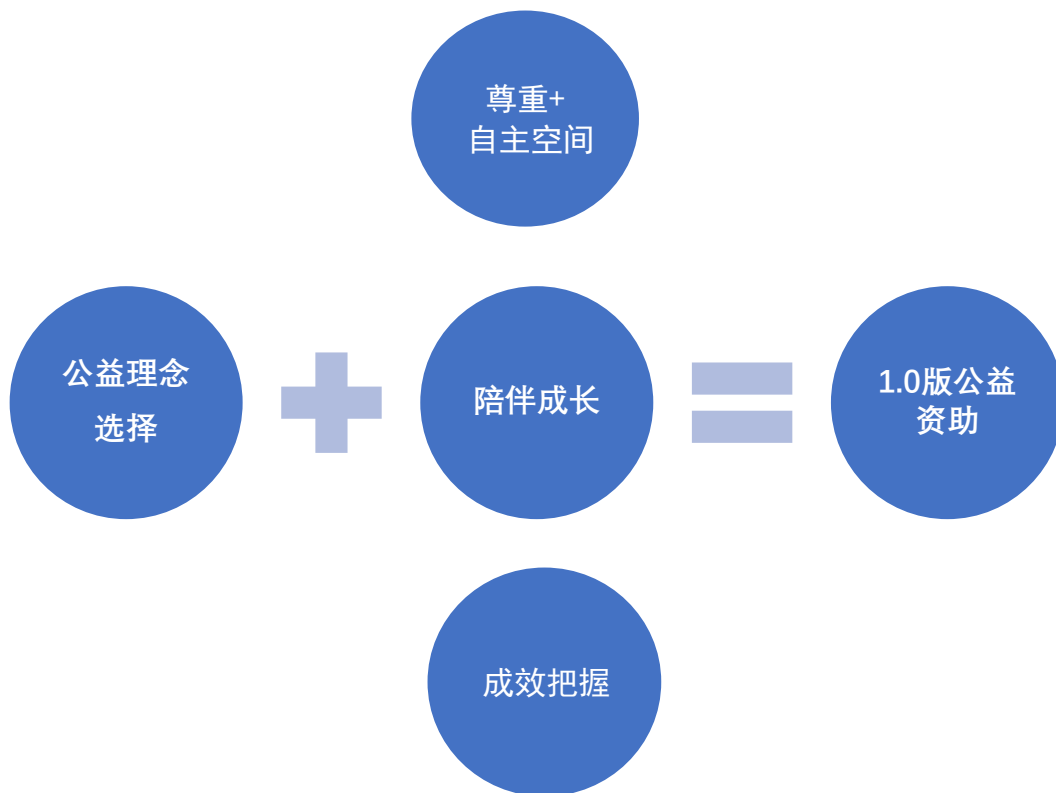


图 1：1.0 版资助的形态

可以将 1.0 版的资助简略表达为 1+3 结构，其中“1”代表公益理念选择，基金会首先要选择准确有特定的公益理念的组织，这样才能让公益慈善事业不仅仅是一份捐钱的行为，而且还是一份促使底层公众能够获得平等尊严，获得人的全方位发展的过程。在此之外，“3”则分别代表着自主性空间的给予、陪伴成长、在陪伴过程中对于项目成效的理解和对于兜底性规范的把握。

自主性空间的给予，意味着运作型公益组织可以基于自己在运作中的把握，而探索性地形成自己的项目模式，一种被称为是有机生长的最原初的技术积累活动在这里开始了。这是让公益组织从弱到强的关键性保障，也是公益领域的支持性行为，不同于政府自上而下科层体系的根本区别之所在。

陪伴成长意味着资助不仅是给钱，而且资助对方一份平等的感觉，一份对运作者尊重的心情。我们俯下身来，一起陪伴他们，还可以在陪伴过程中，促使对方更快速地成长。如果，只有自主性空间的给予，而没有陪伴成长，则会让资助资金，像一份在广大原野上广播种子，然后靠天吃饭产生一些收获，因而，成功

的比例明显下降。陪伴成长还能让我们了解受资助方，促使对方项目运作的规范性，保障最基本的项目效果，避免对方陷入放任的状态。

成效把握意味着资助基金会在这个过程中，对被资助伙伴的运作成效有着整体性的把握，一方面能够保障基本的兜底性规范，使得资助项目不至于产生风险。另一方面，更重要的价值在于，能够通过资助官员对被资助对象的陪伴和自身的专业积累，使得项目能够基本达到一个较为不错的效果。

### （三）2.0 阶段

2.0 阶段的主要区别是在公益领域中增加了专业性的要素，例如一家基金会，资助一个由 n 家草根组织构成的一个整个公益生态体系。到了一定阶段，这 n 家公益组织中一定会各自有着自己的技术积累。如果能将这些积累提炼出来，汇总到资助平台上，就可以将众多的分散的下部技术汇总到一起，形成一个统一的技术包。如果将此与资金的支持一同投放出去，则会让这个公益生态领域获得一份最为关键的专业性层面的支持，让他们在自己成长的道路上实现如虎添翼的效果。而对于一家新入门的公益组织，他们也可以在起点处就同时拥有资金支持和能力支持，只要他们保持一种学习的态度，保持一份原始的活力即可。

因而在 2.0 阶段公益组织的成长出现了完全不同的格局，2.0 阶段的资助型基金会的使命也出现了完全不同的变化。在 2.0 阶段资助型基金会该怎样去获得专业技术，怎样提升自身对公益专业把握的水平，以及以什么样的方式将资金和专业一同递送下去，则不在分析框架中讨论。

## 三、心和 1.0 阶段价值点呈现

### （一）基本特征

在社会公益 1.0 阶段，一家资助型基金会能够完整的将 1.0 阶段的所有要素全部兑现出来，实属罕见。在那个时期，国际公益组织通常会相对全面地践行这样一个准则，他们有自己的理念，有自己对社会因素要素的格外看重，有对资助方平等尊重的内在意识。

那一时期，国内社会力量与公益力量同时处于最原初成长的阶段，因此，他

们需要一段学习的时间。而在这个时候，心和基金会则属于较为少见的异军突起者。他们在资助领域运作特征的可以简单概括为：第一，大量的公益资金；第二，选择拥有特定理念的组织；第三，给予资助对象特定的自主性空间，让他们基因中所拥有的那份活力与创新力发挥出来；第四，以陪伴的方式来对待受资助机构，从而做到了平等学习和尊重；第五，在陪伴的过程中，采用非正式的方式了解对方。这种非正式制度基础上的了解和信任，反倒能够渗入到信任的更深层，让双方建构起一份实质性的信任关系，从而让公益资金的有效使用和基本规范的保障，在这一过程中都得到满足。

在分析框架中，做到“1+3”的要点则会让特定资金资助的公益效果最大化，其中缺少任何一方都是一份损失。而其中尤其不能缺少的，则是对于理念的准确选择和对于对方自主性空间的尊重。在此之外，陪伴成长则又让公益资金的使用有了保障。

以这样一种资助方式进行运作，只要瞄准一个特定的公益领域，则会在一段特定的时间内形成一片公益的原生态。在这里，大量的公益组织出现并快速成长，他们不断积累出自己的技术，不断产出社会效果，实现了公益的本原定位。以下对心和基金会在阅读领域里的资助进行描述，展示其 1.0 阶段的做法与效果。

## （二）整个资助体系描述——以阅读领域为例

### 1. 心和切入阅读领域的发展过程

#### （1）心和在阅读领域的发展脉络

心和自 2009 年以来，通过小额合作的“试婚”策略（即先资助一笔小额资金运作项目，在这一小项目运作过程中看清彼此的优点与缺点，再决定是否长期合作），与国内 10 多家专注于阅读推广的公益组织建立了长期的深度合作，开展捐建乡村图书馆、班级图书角、阅读种子教师培养等儿童阅读推广领域的工作。心和在阅读领域的发展经过三个阶段。

**第一阶段是送书时代。**主要是通过资助特定的公益项目，以班级图书角、图书馆、书库等方式为乡村学校配置优质图书。

在这一阶段中，心和发挥了不可替代的作用。在二十多年前，公益行业发展



处于较为初级阶段，当时公益组织和爱心人士大多关注儿童上学、吃饭问题，有一部分爱心人士关注到了儿童阅读，想将自己不用的书籍捐给孩子们，于是公益机构捐赠给学校很多但未必适合孩子的“好书”。而大多数国内公益组织也满足于链接到的资源，对于书本的适用性，后续的使用与维护等都较少考虑。此时心和在走访调研过程中看到了这一问题，尤其是一些具有国际视野的项目官员，也惊讶于公益组织选书、配书的水准。于是，心和资助成立天下溪公益图书中盘。2010年起，心和联合天下溪共同发起“公益图书采购中盘”项目，指定北京书乡墨林出版顾问有限责任公司为项目运营单位，旨在联合基金会、企事业单位、图书出版发行机构、公益组织以及志愿者团体，为中国乡村图书室的建设搭建一个基于书目服务、图书采购、藏书配置和物流运输的专业化、非营利的平台，以适应乡村图书室建设过程中小批量、多批次、非标准化的图书采购需求。中盘为所有服务乡村教育、乡村图书馆的公益组织和志愿者团体开放。<sup>3</sup>当时，国内大多数阅读机构开始从天下溪配书，而心和也联合天下溪不断完善了选书配书标准，形成了适合乡村儿童阅读的书单。后来在心和秘书长伍松的建议下，天下溪注册成立社会企业<sup>4</sup>，将图书筛选面向市场。在心的支持下，诸多公益组织能够将适合儿童阅读的好书送到学校，并且开始注重书单的选择，出现分级分类阅读，真正将公益图书生态建立起来。

**第二阶段是阅读循环圈<sup>5</sup>时代。**一方面心和不仅资助捐赠图书，而且也对校园阅读文化的打造和学生阅读习惯的培养提供支持。支持开展教育局长、校长、教师、公益阅读推广人以及家长的培训和交流活动，以便让“有能力的成人阅读者”涌现和活跃在儿童身边，陪伴和支持儿童成长为乐享阅读的终身学习者。这

---

3 引自心和公益基金会官网机构介绍。北京天下溪教育咨询中心，原名北京天下溪教育研究所，成立于2003年6月，是一家民间教育机构。机构秉持着“坐而论道、起而行之”的宗旨，通过理论探讨、教育探索和公益行动，丰富乡村教育资源，保护地方及民族文化多样性，推广可持续发展理念，促进公民社会的形成。

4 该项目必须长期持续下去，必须保持稳定的服务能力，因此应按照社会企业的标准来运作，采用收费制度，但不得营利。如有利润，则只能用于该项目人员的工资、项目自身的运营和扩大等方面，不得挪作他用。图书公益中盘的服务对象不限于心平联盟，向所有的公益组织、个人捐赠者开放。

5 英国作家，儿童阅读专家艾登·钱伯斯在《打造孩子阅读环境》一书中首次提出世界瞩目的“阅读循环圈”理论。每一次的阅读过程都是一个循环圈，由选择、阅读、反应和有思想和指导能力的成年阅读者四个活动要素组成，每一个活动要素完成之后，都会有引导性的导入下一个活动，进而形成了一个循环圈。

也是基于 REAP 团队对六和公益、担当者的项目区做了随机试验干预评估有几个重要的发现，其中一个就是“如果光捐书，而没有教师培训”，学生成绩基本没有改变。依据钱伯斯阅读循环圈理论，儿童阅读习惯和能力的培养，必须要在“有协助能力的大人”的支持下完成“选书-阅读-反应”的循环进步。而乡村基础教育阶段最有力的支持者就是教师和家长，家长目前难以覆盖，而老师是目前各类阅读项目进校园都会需要的“关键大人”。<sup>6</sup>

于是，解决了书本质量问题后，心和开始关注书籍的后续使用以及如何发挥作用，他们的视角始终是全链条的，即关注最终书籍带来的影响，而不是停留在送书。心和资助的过程中，对于伙伴们的支持和管理方式就是自己前往一线调研观察，从一线工作人员那里了解项目的执行情况，关注他们的困难。从而引导他们逐步关注到儿童阅读效果，关注教师的支持与兴趣。心和鼓励资助伙伴们关注乡村学校的老师，因为大多阅读项目是远程操作，乡村老师是一个非常重要的在地角色，图书是否上架，能否正常借阅，老师是否支持学生阅读，如何让学生参与图书管理，如何让老师引导学生利用图书等等。很多时候，心和的项目官员是陪伴着每一家机构完善这大大小小的工作流程，关注每一个环节，陪着一线相关官员诉苦吐槽、加油打气，因为他们深知一线工作的艰辛，能够理解他们的困惑，共情一线工作人员的状态，同时还能提供思路引导。随着时间的推移，很多资助机构慢慢找到了自己的工作思路与方向，也有更多新的伙伴加入，行业里也出现越来越多的专家，不仅有阅读培训，还有相应的优质阅读课程；不仅有公益组织，也有一些商业机构进入。例如商业机构红泥巴、亲近母语、新教育等。这些机构以专业著称，成为不同方向的引领者。因此，被资助机构可选择的合作机构也越来越丰富，专业性也越来越高，同时也出现了很多优质项目和卓有成效的做法。例如，通过志愿者推荐书、线下陪读、教师读书会、班级读书会，视频导读等多种多样的方式让儿童真正从书本中受益。心和也同时支持远川教育“儿童阅读指导师培训”、亲近母语点灯人教育，以期为行业攒下一些“专业的教师阅读培养机构”。

另一方面，心和也从一对一的动员和组织资助，转向从发起和举办行业论坛、圆桌会；协办或资助评选活动、机构互访交流、公益组织骨干组团海外考察等活

---

6 引自心和基金会内部资料

动。同时应用配捐或联合资助等方式，联结更多“阅读推广”的教育主管人员、媒体、企业家、志愿者、职业公益人等共同建设“阅读推广共同体”。例如，在2021年心和资助并牵头组织的支持阅读领域发展的阅读共创会，会议聚集了核心的阅读推广机构，共创会不仅仅带着大家一起梳理阅读推广的现状与问题，更重要的是聚集力量行动起来，形成跨越机构的工作小组，解决行业中共同的问题。

**第三阶段是县域时代。**2011年左右心和便在向行业伙伴倡导，不要再做散点捐书，呼吁将有限资源集中在一个领域开展项目，比如集中在县域。2022年，心和资助发布《教育公益组织县域模式研究》报告，成为心和正式进入县域时代的标志。

在2021年阅读共创会时，心和便组织大家讨论县域模式，而此时也有不少机构尝试集中某一县域推广阅读，区别于以往散点学校的推广方式，县域模式有不少的优势，例如资源集中时更容易产生质变效果，对于执行机构而言成本也更低。在诸多尝试县域模式的机构中也有不少积累出经验的机构，此时心和联合致朴委托七悦共同研究出了县域模式报告，将教育公益领域优秀的县域模式进行总结梳理，基于此提炼出县域模式中的节点问题，并且由有为联合七悦做了后续的读书会，在行业内引起了不少的关注，为后续阅读机构的学习提供了良好的基础。而事实上，像多阅、六合、担当者这些阅读推广机构也开始关注和学习县域模式报告，向其中探索的先行者取经学习，开始布局和规划自身机构的县域模式。

其实，从以上三个发展阶段都可以看出，心和一直处于行业发展的前沿地带，他们其具前瞻性的思维与视野引领了阅读行业的快速发展。他们借助资金支持，从源头提升阅读行业选配优质图书的意识，也切实提高了书单质量；他们在给予自由探索的同时深度陪伴机构成长与发展，使得很多机构度过生存期；最后，在诸多阅读机构凸显出来后，联合行业伙伴们共创，共同推动行业发展，让多个心和这样的支持机构出现，即便不支持资金，也能够共同做事，从纳入和支持新生力量到推动县域模式，心和慢慢将自己一家机构做的事变成大家共同的事。这是心和早在2009年便提出的，“公益投资商所起的作用，主要是使得图书室项目以及合作伙伴们‘能够做下去’，但并没有解决‘如何做得更好’的问题。‘如何做得更好’只靠物资和资金的资助是不够的，还需要提供更多的其他帮助，比如：培训、管理、建议、专家指导、法律援助、战略规划、经验教训分享、提供

实践机会，等等。心和（原心平）基金会如果单打独斗，是很难满足合作伙伴的非资金方面的帮助需求的。但我们可以搭建一个平台，让他们自己帮助自己。我们的每一家合作伙伴，都至少有一位富有社会企业家精神的领袖，他们中不乏我们这个领域的杰出实践者。只要有一个适当的平台和机制，这些社会企业家自然能够互相学习，并不断碰撞出更优秀的思路和做法。这个平台和机制就是‘心平阅读联盟’。”

目前心和也逐渐减少了阅读领域的资金量，但是却将更多精力投入阅读领域。一方面，借助 CDR 中国资助者圆桌论坛开展儿童阅读项目的共学共建，在 CDR 建立儿童阅读资助相关板块，另一方面，伍松和刘斌两位秘书长都在“游说”（建议）更多的基金会关注到儿童阅读项目的独特价值，以及与其他领域的结合点，包括在基金会行业交流上进行领域概述和价值宣讲。比如，更积极主动地与爱阅基金会、上海沃岭助学基金会、陈一心家族基金会、北京慈弘基金会、中国扶贫基金会、上海真爱梦想基金会、险峰公益基金会互动交流，在未来可以通过联合资助、配比资助等方式，用心和的资金撬动更多的捐赠投入到儿童阅读领域。<sup>7</sup>而这一转变除了为阅读行业增加更多资助以外，也意味着联合更多力量解决行业专业难题，此时不仅仅是资金可以解决的，而是需要专业与支持。

## （2）阅读领域捐赠资金

截至 2021 年，心和在阅读项目（书香满校园项目）累计资助约 1 亿元，平均每年捐赠金额约 900 万元。捐赠符合儿童需要的优质图书约 300 万册，累计向 30 个省区的 500 个县市捐赠图书阅读项目，包含学校/社区共 4000 多个项目点，受益学生 300 多万。<sup>8</sup>

表 1：心和每年捐赠额

序号	年份（年）	资金量（元）
1	2013	9829752.24
2	2014	9721670.86
3	2015	9821501.45
4	2016	10220728.39
5	2017	9095019.22
6	2018	9055114.53

7 引自心和基金会内部资料。

8 引自心和基金会官方网站。

7	2019	8575561.54
8	2020	6604790.92
9	2021	7367641.74

### (3) 典型机构发展情况

如今阅读行业中的很多优秀机构都是心和资助发展起来的，其中有不少机构至今都在资助。例如担当者行动教育基金会、满天星青少年公益发展中心、成都书语公益服务中心等。

表 2：被资助机构情况

序号	机构名称	资助内容	资助时间
1	“阅读·梦飞翔”文化关怀慈善基金会	阅读·梦飞翔的阅读项目，为其捐赠优质图书。	2017 年起
2	上海百特教育咨询中心	心和与佰特合作“阿福童悦读”项目、建设“阿福童体验馆”以及支持“财商素养”阅读榜样教师计划等内容。	2014 年起
3	新教育基金会	心和与江苏昌明教育基金会（即新教育基金会）合作建设“新教育童书馆”、捐赠“完美教室”项目和支持“星火教师”公益培训项目。	2011 年起
4	上海真爱梦想公益基金会	心和与真爱梦想合作，在甘肃、宁夏、河南、湖北、四川、云南等地建设“梦想中心”。	2010 年起
5	江苏亲近母语文化教育有限公司（亲近母语）	心和与亲近母语合作支持基层教师进修、资助“阅读改变中国”评选活动和培养母语教育优秀师资等。	2012 年起
6	21 世纪教育研究院	心和与 21 世纪教育研究院联合发起“全人教育计划”的公益评选活动	2016 年起

7	担当者行动	心和支持担当者行动开展“班班有个图书角”阅读助学项目、“犟龟杯”全国乡村小学科技大赛以及学校阅读教育管理系统——阅历云平台（Saas+）研发等项目。2020年，心和支持担当者“百华彩虹桥紧急行动”抗疫救援项目。	2009年起
8	杭州市上城区六和青少年阅读服务中心（六和公益）	心和开始与六和公益合作“伴随成长”阅读项目，包括捐赠优质图书、建立班级图书角和学校阅览室，以及开展阅读教师研习营等内容。	2012年起
9	上海浦东泉蒙阅读文化交流中心	心和与泉蒙合作，捐赠优质图书、建设“泉蒙图书角”、组织“泉蒙童书阅读公益讲师培训”以及建设县域“社区阅读馆”等项目。	2014年起
10	满天星青少年公益发展中心（满天星公益）	心和与满天星合作开展“心平·满天星儿童阅读推广项目”、支持“满天星公益阅读夏令营”以及“童书乐捐”项目的图书采购等。	2013年起
11	成都书语公益服务中心	2013年成都书语核心团队创建时就得到了心和的资助，2019年书语注册成立，心和支持书语通过筹建书库、培育阅读推广人、建设社区故事小屋、团队能力提升等方式，来探索城市社区儿童阅读的推广模式，培养终身阅读者。	2019年起
12	中国滋根乡村教育与发展促进会	心和开始支持“滋根图书角项目”的推广。	2009年起
13	北京天下溪教育咨询中心	2009年起，心和通过捐赠图书和资金的	2009年起

		方式，支持天下溪建立校园图书室，开展“从阅读到写作”“阅读小书袋”和“图书奖励计划”等项目。2010年起，心和联合天下溪共同发起“公益图书采购中盘”项目。	
14	远川教育阅读研究院	心和基金会资助远川“一校一师”项目。	2019年
15	自然阅读工作室	心和基金会资助心自在阅读项目。	2015年

以成都书语公益服务中心为例，能够直观地看到心和在机构发展的不同阶段对机构的支持方式，以及对机构发展的促进作用。

### 案例一：成都书语公益服务中心的成长

#### ● 从认可人到资助其探索

成都书语公益服务中心（以下简称：书语）的创始人阿简此前在上海微笑做项目官员，在2013年时到了成都开始做故事小屋时认识了前秘书长伍松，当时伍松秘书长非常认可阿简，为她提供了9000元第一笔项目资金，资助书语做了三个故事小屋。在第二年时，伍松秘书长又主动询问阿简是否要给书语书库建立一个职位，于是，心和承担了书语的人力成本。当时心和是一年一资助，但是对于契合的人和优秀的项目会主动进行持续资助，而书语便是其中之一。书语在之后的几年时间里，在社区快速铺点，最多建到40多个社区。

#### ● 充分信任书语，鼓励其试错

2019年书语正式注册，心和引导书语走出市区进入县域。伍松秘书长询问书语是否愿意走出成都，拓宽边界，尝试县域。虽然当时书语有诸多担忧，但是心和鼓励书语大胆尝试。在心的支持下书语尝试进入青神县，与当地一家县域社会组织进行合作，但是由于在合作过程中发现有诸多不合适的地方，尤其是对方的理念与书语不契合。于是，书语便主动与伍松秘书长沟通，与心和项目官员多次去往项目地，最终项目终止，项目资金只花了一半，伍松秘书长便说剩下的钱要不换个地方去尝试，要不留着机构自己用。这是对书语的充分信任，并且对即将接替伍松秘书长职位的袖子叮嘱，不要给书语太大压力，因为这是书语第一次尝试来做，完全没有经验。而这样的容错、充分信任，以及

无偿的项目解惑支持，都让书语倍感舒服，同时又心存感激，也更想要做好，不辜负这份信任。书语的项目官员说道：原本是她自己前期调研不足，但是心和没有半点责怪，真的很感动。而且当时心和派了项目官员全程跟着书语在青神跑了三天，对我们非常支持。其实进入县域的项目是心和推荐的，机构大意没有进行前期调研也是可以理解的，但是正是双方互相的信任与做事风格，才在这样的合作中不会出现互相埋怨扯皮，反而获得了成长。

### ● 书语不断突破自我，心和持续为其兜底

随着机构的不断壮大，书语也开始尝试争取外部资金，不管是基金会的还是互联网筹款，书语总想自己尝试成长起来，而不仅仅依靠心和的资助。而心和也非常支持书语的行动，并且表示，书语实在筹不到钱时心和为其兜底。有了这样的保障，书语便更有底气探索创新。

近两年，书语也开始面临内部管理难题，心和便资助书语做了团队教练项目，协助书语学习项目管理、机构管理。所以，在书语来看，心和远不止是给钱的帮助，而是帮助链接资源解决其专业难题、以其前瞻性的视野引导其专业发展方向；不仅仅支持机构发展，更是支持机构中的员工的发展。也正是心和的陪伴与支持，让书语逐渐发展壮大，让其心无旁骛地探索阅读推广，从结果来看，书语也不负所望，其阅读推广模式独树一帜，其通过解读书，让儿童爱上阅读的专业技术逐渐成为领域的学习对象。

## 2. 心和的资助选择方式及过程

### (1) “试婚”模式

心和选择资助方的策略不同于传统的“招标制”，而是“试婚”模式。通过各种渠道去打听收集信息，了解大家推荐的好机构，然后再去邀请。沟通后达成合作意向，心和就先提供小额的资助试一试，这个就属于“试婚”阶段。在“试婚”的合作过程中再去根据对方的需求、执行等情况，去放开配套资金和继续支持。在前5-6年和属于“广撒网”的阶段，在观察几年后，发现有的机构发展很快，便向他倾斜更多资源，以获得更大效益。因此在10年的大浪淘沙过程中，心和则慢慢转向重点资助，重点资助机构的合作金额最多超过150万元。



试婚的模式是一个合作由浅入深的过程，也是一个信任关系建立的过程。信任关系的建立不仅让心和的支持更有深度，而且在管理上用信任代替监管，从而给合作伙伴的专业性更大的自主空间。而“试婚”的目标对于心和而言也是很清晰的，就是寻找“社会企业家”，正如前秘书长伍松所言“作为公益领域的‘投资商’，我们（特别是我本人）最重要的工作乃是寻找和物色‘社会企业家’。什么是‘社会企业家’？他们是那些为理想和使命驱动、有创造力的个体，他们质疑现状、开拓新机遇、拒绝放弃，百折不挠、坚持到底，最后要重建一个更好的社会。”

## （2）不一样的项目官员

心和在人力资源上非常节俭，心和除秘书长是全职外，其余三十几位员工都是兼职，就是为了避免机构变得臃肿，尽量降低管理费。而这些兼职的项目官员，均是由行业内有丰富经验的从业人员和专家，他们同时也在运作自己的机构。因此他们对行业内机构和项目的运作情况都非常清楚，在机构邀请和项目评估上就有比较专业的判断。另外心和也支持项目官员在领域内发挥特长，支持项目官员运作自己的实操项目，例如守望春天助学网（而后在2015年注册成立杭州市上城区六和青少年阅读服务中心）<sup>9</sup>、四川广元心自在阅读项目（成立自然阅读工作室）。

## 3. 如何尊重对方自主空间，及这样的自主空间在创新中的独特作用

在资助过程中，心和保持中立的角色。虽然心和基金会很多兼职人员都是行业领域内有丰富经验的佼佼者，但是并不会假设自己一定会做得更好，而是尊重被资助方的探索，采用跟随而非要求的策略，根据对方需求提供支持，在协商基础上去沟通，提出倡议或者建议，让责任主体始终归位于被资助方。另一方面，试婚模式建立的以信任为基础的管理方式，也给了对方在项目执行进度和内容调整的自主空间，不会通过月报等过程资料去实时跟进监督，而是依靠信任，让被资助方自主生长。

---

<sup>9</sup> 2012年9月，由心和（原心平）公益基金会支持，守望春天助学网在贵州省正安县开始以图书角为主的阅读项目，覆盖两个乡镇的28所学校，提供图书、教师培训和阅读活动等公益服务。2013年4月，为了提供更专业的支持和服务，项目从守望春天助学网分立，成立六和公益，升级为以“开放阅读”为主的专业性公益机构，设立专职的工作人员，邀请阅读界的专家和学校参与，为机构支持的项目地区提供“伴随”式的阅读服务。

担当者行动的项目人员谈及心和，他说：“心和没有甲方的姿态，就是亦师亦友。他是这种佛系的，但是他越是这样子，因为我们很敬重他，我们觉得这个伙伴很棒，我们必须得把这个项目做得很好，做得更好。”因为真正的尊重和信任，被资助方主动为项目质量负责而无需外部的监督，更重要的是被资助方的主动性和创造性被激活和调动，充分参与项目的运作创新之中，项目活力和质量都得以提升。心和资助的一家组织讲述了心和与另一个资助方的做法，形成了鲜明的差异。

## 案例二：两种不同的资助感受

六和公益主要是在贫困地区建立图书角并且支持当地老师开展阅读活动，希望通过老师激发学生阅读兴趣，从而让学生真正从阅读中受益。

作为具有专业能力一线具体运作执行的机构，常常会得到不同资方的资助。这家机构也不例外，在同一时间段，他们收到了一家专门做阅读领域资助的机构（心和）资金支持和另一家互联网企业的资金支持。同样在某个地区开展阅读项目，但是由于这两家机构资助要求和风格不同，产生了截然不同的资助效果。

来自阅读领域资方的资助，秉持着对执行机构的充分信任原则，尊重执行机构的专业性，对于资金的使用并不严格管控，具体表现在不需要每周或每月的总结汇报，而是资助方通过项目执行机构自己公众号或宣传渠道，关注对于项目相关的报道，若有疑问则通过电话简要沟通项目开展情况，而且沟通的内容是以帮助执行机构解决问题为主，而不是质问其为何出现问题；此外，在资金使用方面，留有较大的调整空间，执行机构不必严格按照预算科目花钱，因为实际运作过程中，出现项目资金需要调整的情况是非常常见的。

而来自互联网企业的资助，对执行机构的管理不以信任为基础，而是事事要流程、要规范。执行机构需要定期汇报项目开展情况，严格按照预算花钱，若有任何变动需要层层申请，甚至不尊重执行机构的专业性，以自己的意愿指导资金使用方向，例如，他们希望执行机构更多地建立图书角，而不配备教师培训费用，因为图书角这一硬件成果清晰明确，能够实实在在看到钱花在哪里了，而对于执行机构认为的项目执行中非常关键的一个环节，即通过培训老师让图书角真正应用起来这一步骤，他们并不关心。

这两种资助方式对比之下，使得同一个项目一线执行人员几度自我怀疑，原

本他充满热情投身公益行业，也能够从为乡村儿童提供阅读服务中找到自己的价值，但是在互联网企业的资助中，他觉得自己沦为了工具人，完全没有发挥自己的价值，也不能真正地给乡村儿童阅读带来影响。这也使得他在这一段时间的资助项目中感觉到无比疲惫，虽然工作量并没有之前的项目大，但是其内心在不断内耗，一方面他感觉不到自己的价值空间，另一方面，项目中繁多且可能存在不合理的要求也使得他花费了大量的时间精力应对资助方的检查，有些时候不得不使用一些并不真实的资料或应对办法也让他对产生了诸多自我怀疑，这样的工作方法打击了他从事公益事业的自我认同感。

#### 4. 陪伴式成长：理念与做法

心和基金会以陪伴式成长为核心理念，紧跟被资助方的脚步，从探索初创期到发展成成长期，在不同阶段为他们提供个性化支持以促进机构进一步的发展。心和为担当者提供了十年的纵深陪伴，我们能够从中梳理出担当者的不同发展阶段以及心和陪伴式支持的具体做法。

##### 案例三：担当者行动的陪伴支持过程

###### 阶段一：心和引领

在 2010 年初创时，担当者行动（以下简称：担当者）并不明确自己项目执行的方向，只觉得需要钱。因此心和在试婚后根据担当者的需求提供资金支持，并且给予担当者充分的自主探索的空间，做他们自己想做的事情。心和资助担当者的金额从 2010 年的几万，到 2011 年几十万，到 2012、2013 年一百多万，当时心和每年资助金额占担当者总收入的百分之四五十。2014 年后担当者开始逐渐明确了发展方向，有了项目经验积累，心和对他们的资助金额则逐渐减少，转而以配捐的方式鼓励担当者去开拓资金渠道，增强筹款能力。

除了资金支持外，心和也选择性地资助潜力大筹资难的项目，并且对担当者执行的项目进行沟通交流，线下走访，在执行过程中引导他们去思考项目执行的方向，发挥引导作用。例如心和资助担当者为图书角捐书时，担当者在跟心和伍松老师探讨项目时，伍松老师便建议他们可以将图书角的书的数量从 80 本减少到 60 本，提出“图书角只是一个激发孩子兴趣的窗口”的项目视角，引导担当者看到做阅读除了捐书外还有更大空间。后面担当者也采用了建议，折中捐赠到 70 本。

## 阶段二：主动提需求

随着担当者的项目慢慢聚焦，项目模式越来越成熟，担当者也更加明确自己的需要，比如未来的信息化、数字化平台、共享平台支持，担当者开始主动向心和提出需求，心和便根据担当者的需求提供支持。这个阶段便由原来心和选择，引领捐助，转变为担当者在主动地位运用心和的资源去“排兵布阵”。心和虽然支持的资金量减少，但是对这些创新又较难筹款的领域，发挥了“万能卡”的作用，

## 阶段三：共同体支持

担当者在阅读领域是探索较早的社会组织，因此心和一方面会深度学习借鉴担当者的经验模式，把项目模式带给其他组织（杭州市上城区六和青少年阅读服务中心就是心和以担当者的模式培育出来的社会组织）。另一方面，在担当者的经验去向外复制的同时，心和也让担当者看到了阅读领域其他机构的探索，创建了更多交流的机会，慢慢形成了阅读联盟。担当者对这个过程总结为：“这里面的过程就是从单个的改善你的项目，跟你探讨你的项目，再到疏通你们的一种沟通信息的渠道，然后再到一种心和联盟的感觉。”

## 5. 如何把握质量

从项目机制上看，心和给到社会组织充分的自主空间，只给建议不提要求，过程中又很少通过简报、月报等过程资料去监管，那项目质量是如何保障的？

首先通过试婚模式和同行评价的方式，让心和的项目官员对被资助机构都有了长期逐渐深入的了解，用信任机制解决了基础的规范性问题。然后心和再通过参与式的评估和关键节点的访谈相结合去把控项目质量。如对阅读项目评估，心和工作人员会进入到学校观察阅读氛围、教师和学生的状态等等，通过真实场景的体验直接感受到项目给受益人带来的变化，切实直观了解项目的实际执行情况；结合实地走访，也会询问项目中必须解决的关键节点问题，了解项目方不同的解决方式，不仅能判断项目的开展质量，而且也通过节点问题梳理项目，启发被资助方思考。

### （三）整体效果归总

心和这种典型的1+3的资助模式，在过去十余年来在儿童阅读、儿童早期发

展和青年公益领域产生了综合性的影响，其中的效果既涉及一家被资助机构在其组织生命周期不同阶段的发展和影响，也涉及如何在专项议题领域通过有效资助建构一个良性、健康和平等合作的行业生态。

### 1. 从纵向的角度：生命周期视角下 1+3 资助的价值

在 1.0 阶段，心和在过去十余年经常从一家机构萌芽起步阶段开始资助，伴随着其不同的发展阶段开展资助。从组织生命周期<sup>10</sup>的视角，在 NGO 的不同发展阶段，心和的资助产生了不同的价值，整体格局如下：

表 3：资助格局

生命周期	资助的价值	典型案例
孕育阶段	-催化行动者将想法变为现实，并提供资金支持 -让行动者有了进一步探索前行的勇气和行动 -帮助想法成熟完善	六和、书语、天下溪、
初创阶段	-相对自由灵活的资金和运作空间，让机构可以有有机生长轨道上进行探索 -“愿意为失败买单” -陪伴过程中的力量感、信任和更加坚定	书语、担当者
成长阶段	-心和过去在一些机构的成长阶段提供了相对规模较大的资金，帮助其项目快速铺开，机构快速发展。 -提供团队人员的配套的能力建设支持	满天星、担当者
成熟阶段	这时候对于一些规模较大的组织来看，资金资助的助力已经变小。但仍然有两个价值： 第一，提供“刀刃上”的缺口资金，很多机构这时已经不缺项目资金，但项目资金灵活性较差，且有时候无法使用在关键需要的地方，这时候可以从心和那获得支持 第二，感觉到一种长期的力量支持和陪伴，很多组织还是从初创发展起来一直获得心和的支持，还希望有这样一种坚定的力量，让他们感觉被信任，可以有余力去做一些创新和转型。	担当者
转型阶段	-激活和支持伙伴转型升级	满天星

10 卢玮静,赵小平. 两种价值观下社会组织生命轨迹比较——基于 M 市草根组织的多案例分析[J]. 清华大学学报(哲学社会科学版), 2016, 31(05): 181-192+197.

## 2. 从横向的角度：良性生态建构的资助价值

在具体议题领域内，心和在纵向资助的基础上还形成了横向上的有机布局，具体资助体系可以概括为“行业基础设施+个体个别化资助+议题共同体打造”三个环节：

### （1）行业基础设施和基础研究支持

**第一，行业优秀案例与做法。**2021 年心和资助发布了《中国儿童阅读领域公益组织发展研究报告》，对当前国内儿童阅读公益领域的发展状况进行了扫描，并试图通过研究报告去梳理和回应当前行业最具有挑战性的问题，对一线行动者有所帮助。2022 年资助发布了《教育公益组织县域模式研究》，通过对开展县域模式的教育类组织对话交流，对公益领域逐渐兴起的县域模式的现状，内容和专业性要求进行分析。这两份行业扫描报告为阅读行业发展提供了“抓手”。

**第二，阅读资源交流网。**2021 年在心和支持的阅读共创会上，达成了建立行业交流/资源网的想法，于是在满天星公益的主导下，他们邀请部分共创网伙伴参与，于 2022 年已经形成了实体的网站，虽然资源网各个版块栏目还有待完善，但已经初具雏形。

**第三，行业其他服务机构。**心和也注重支持促进行业发展的其他机构，例如广州善导社会工作服务中心，这是一个为公益组织、公益行动者提供培训及协作支持的支持型机构<sup>11</sup>。他们主要利用协作技术，实现每个人的参与与对话。“心和很愿意参与，比如他会去贡献名单，会有一些思路，有些推动方向，包括去链接一些资源。所以，就这个（资助）过程中间，相对来说，我觉得还是比较舒服的一个状态。”善导的谭丽谈及跟心和的合作，她觉得能够看出心和在推动行业发展的热情和意愿。例如，支持益迪教育科技，这是一家社会企业。他们通过科技为阅读行业提供数字化产品，比如图书馆管理系统。<sup>12</sup>

---

11 内容引自善岛公众号介绍。善岛于 2011 年成立，主要透过创造团体参与和个人培力的过程，支持组织成长、服务优化、社群发展。

12 内容引自益迪教育科技官方网站。益迪基于对教育和公益领域的深刻洞察，以及业界领先的技术产品研发能力，为行业伙伴提供 SaaS 产品服务和一站式整体解决方案，助力公益组织、教育创新机构、学校等突破规模化发展中“效率提升难、精细化运营难、专业化拓展难”的瓶颈，降低行动门槛，提升整体效能，

## （2）个体个别化资助

每家机构不一样，每个项目情况不一样，因此心和会根据机构的个性化需求和特点提供个别化的资助。例如支持满天星做阅读夏令营等阅读推广活动，以及开展县域模式联盟、建立行业标准等行业支持的服务。支持担当者做以自身为核心，辐射行业的论坛活动，资助厦门鸟巢阅读文化推广中心做鸟巢公益图书馆等。并且给予初创期机构例如六和、成都书语等机构小额资金支持和项目支持。成都书语 2019 年注册成立后（之前是自组织的模式运行），心和资助书语尝试将项目模式从成都市区复制到了青神，朝县域的方向去运作（虽后续效果不理想，但是在不断尝试与试错）。

## （3）议题共同体打造

从 2009 年开始，心和的资助理念就是要把资源更多地分享给伙伴，尽量给伙伴创造机会去运作项目，即使自己做也一定会找合作伙伴一起，去推动领域专业力量的发展，也一直围绕教育议题去打造共同体，凝聚公益力量。心和在平等伙伴关系的基础上，创造行业领域内的各种联系，如举办论坛、去美国参访等组团行动，让大家有机会能够充分讨论、开展合作或借鉴示范，用多样化的互动形式促进公益领域深度沟通。例如两年一次举办的共创年会，心和会邀请伙伴共同参与筹办，让伙伴有更多的设计权办成大家喜欢的形式，而且年会上更多是通过三五人小论坛、圆桌小论坛等方式，以让参会者能够充分交流起来为目标去设计。有参会者分享道在年会中，教师、校长、公益伙伴、社区企业等来自不同群体的信息都能充分地传递，而且在信息传递过程中人与人面对面，眼对眼，情感也得以链接。有的项目伙伴工作很辛苦，自己的生活身体上压力很大，在那种场合下大家能听她诉说，她自己也得到了缓解。

## 四、心和朝向 2.0 阶段的转型

心和是当前众多意识到自己要升级换代的资助方之一，他们看到了运作型公益组织的快速成长，不仅有量的增加，而且还有能力的成长，同时行业的发展格局也在互联网公益等很多因素的影响下有了新的态势。心和原来在理念上、资金

---

从而共同推动教育公平。2017 年成立至今，益迪已经为 500+家教育公益组织、教育创新机构和学校提供产品和服务，受益青少年儿童超过 20 万。

上和资助模式上的优势，已经不足以在其选择的议题方向上去充分支持一线公益组织的进一步发展。

### （一）面对 2.0 阶段升级换代的挑战

心和之前考虑过是否在儿童阅读领域做适当的缩减，更多地支持到一些行业建设，认为其在这个领域探索已经取得了从 0 到 1 的贡献，不一定还需要心的支持。但从外部研究者来看，儿童阅读领域并没有达到这样的理想情况，并不是不需要心和这样的机构的支持，而是整个行业有了基础积累之后，对资助型基金会的要求也上了一个台阶，即我们提到的 2.0 的升级换代。

恰好在这个时间点，心和意识到可以在梳理过去成效的基础上对未来的资助行动有更多的深化，这是一种自身主动去求变的战略。2.0 阶段的主要差异就是在更多的专业性要素叠加进入其中，使得其在资助的同时能够在过去基础上进一步提供专业性支持，且能够引领领域的升级发展。

在这样的背景之下，如何基于心和现有的团队提供更体系的专业性支持便是最大的挑战。

### （二）2.0 阶段的行动方向

当公益组织瞄准社会发展中更高技术含量的社会问题时，同时需要发展出相应的解决高难度社会问题的专业技术。这一专业技术可以来自单个公益组织本身，但放眼整个公益领域，诸多组织能力积累的汇总一定会优于单个组织的能力积累。这种积累和汇总可以存在于资助型基金会，还可以存在于能够提供专业能力支持的第三方机构。整体而言，就是实现在资助资金的同时，给予足够的专业技术能力支持，让公益组织一边运作项目，一边发展能力。最终，同样的捐赠可以起到事半功倍的效果。

在纵向上，若对单一某家机构的资助，可以是“1+1”原则，即“资金+专业性支持”，因为公益领域越来越不再是简单的“捐赠→解决问题”的模式；而进入到“捐赠+公益技术→解决问题”的模式。

在横向上，在某些具体领域整体推进过程中，又可以将该“1+1”原则细化为“1+1+1”原则，这三个 1 分别是：资金+优秀示范型项目的原创组织+负责专



业解读的第三方机构。专业性支持分解为“原创机构专业运作+第三方机构解读”。

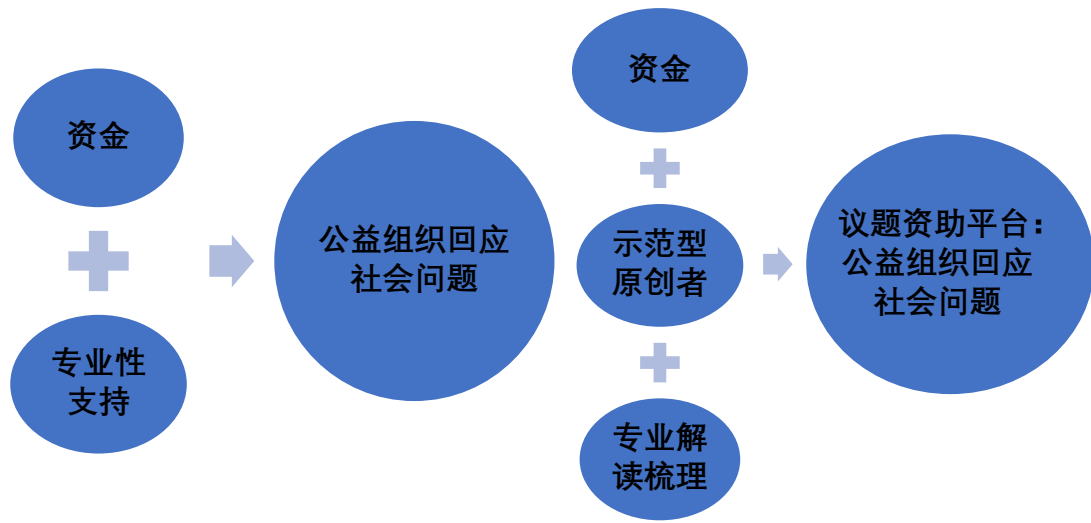


图 2：“1+1”资助模式和“1+1+1”资助模式

“1+1+1”的模式适用于儿童阅读、乡村夏令营这样有一定基础的议题领域的系统资助，最终形成议题领域内的共同体，其中包含原创探索者、专业解读者，资助基金会通过建构具体议题的平台，同时引入专业支持来进行行业生态的深度建构，并促进整体专业性的提升。

### （三）心和初始进入 2.0 阶段的初步探索

心和已经有了一些在 2.0 阶段的初步探索，包括：

第一，开展行业基础的专业模式研究和梳理：开展了儿童阅读和乡村夏令营两个领域的公益组织行业扫描，梳理其中的价值体系和行动模式；针对县域这一情景开展教育公益组织县域模式研究；也包括本次关于资助模式的研究。

第二，研究报告的进一步深化应用：对相关报告的反馈、共鸣和认可；已经及打算和对现有的一些行业专业模式梳理相关的报告组织共读会，开展深入的行业交流。

第三，开展行业共创并将更多的专业内容嵌入：共创和行业交流本身心和过去也在做，如何在共创中不仅建立联结，更要嵌入更多的专业提升和行动推进的内容，这部分心和也在不断尝试，并且已有初步成效。心和撬动了满天星等机构和心和一同支持儿童阅读领域行业发展，鼓励曾经资助成长起来的阅读机构开始

承担更多推动行业发展的使命，当前，虽然心和自身的角色更加趋于幕后，但是也正是因为阅读行业自身发展已经出现了不少优秀的机构，心和可以支持更多机构一同探索 2.0 阶段的发展。

当然，在这个阶段，所有的努力是否成功取决于多个要素：

一是，心和是否有意愿支持 2.0 阶段进行深入探索；

二是，行业（包括基金会和第三方团队）中是否能将专业体系梳理清楚，并讲明白；

三是，一线公益组织真实获得了专业技术支持，并将其嵌入到后续行动中。

这三者缺一不可。

因而，这里实际上是一个领域里多方互动、一同成长的过程。所以，目前心和这样一份努力还仅仅是朝向 2.0 阶段努力的开始，而并不是终结。

## 五、心和未来发展的战略定位

### （一）支持阅读领域在 2.0 阶段不断发展

在支持阅读领域进入 2.0 阶段的道路上，虽然心和自身的角色可以往后退，但是在思路引导上需要明确，并且坚定其发展方向。

这里可以提供 2.0 阶段的资助模式供参考，即“1+1+1”的资助模式：资金支持+原创者的示范+专业解读梳理。之后，将三者一同递送给一个受助方，让他们既获得资金支持，还获得能力支持。

这样一种三合一体系最好的实施场所是基金会在资助时的选择行为。我们拿出资金资助，于是就可以瞄准一份特定的公益价值，这时候的产出不同于 1.0 阶段的产出，其不仅仅只是原始的创新探索，而是具有特定价值量的“公益产品”，其包括一份有效地运作、一份具有技术含量和项目模式，该模式下实现的特定社会价值。即资助是用资金来“兑换”具体的公益产品。

这时，资助方可以有如下举措：第一，明确要求公益组织产出特定的公益产品，看对方是否符合要求；第二，在相应的公益产品运作过程中，公益组织未必

在能力上能够胜任，但这没关系，我们可以从一开始就帮他们梳理运作思路，帮他们提供具体项目的改善方向。这个时候三合一体系在这里体现出来。因此，三合一原则在共同瞄准一份特定的公益产出。这些是以公益组织具体能力上的胜任为前提的。

## 1. 一些前沿性做法简要

目前，领域中的一些先行者已经开始意识到，这样一种三合一体系的特殊作用，意识到作为资助方，他们该怎样进入到 2.0 阶段。七悦视野范围看到的情况包括：招商局基金会在社区自组织建设领域里的三合一体系的行动；招商局与中国人口福利基金会共同在妇女儿童发展领域里的三合一结构战略原则的确定；南都基金会在将中国好公益平台升级转型的努力；腾讯公益平台互联网公益社会化推进过程中的升级努力；中国乡村发展基金会在县域公益的努力；盖茨基金会在整个公益领域里的努力等。

### 案例三：招商局基金会社区领域的“1+1+1”模式

为推动城市社区治理领域的整体发展，招商局慈善基金会与北京七悦社会公益服务中心经过多次沟通探讨结成长期战略合作伙伴。招商局基金会作为出资方、北京七悦社会公益服务中心作为专业解读者，在全国范围内选择优秀示范型项目的原创组织进行资助与项目模式梳理。这种三方合作机制实现了资金支持与专业支持的有机结合。

在其中，北京七悦社会公益服务中心作为专业的第三方机构，其特长是能够挖掘出公益产品<sup>13</sup>，并且能够解决行动机构“会做不会说”的难题。最终汇聚出一批优秀的公益产品后，北京七悦社会公益服务中心也将同招商局基金会一起通过沙龙、培训或专家工作坊等方式向公益领域中推广和展示优秀项目，让更多的社会组织通过公益产品梳理案例来了解、认识公益产品思维在不同场景下的应用及其效果，并在行动机构之间以及行动机构与其他社会组织之间搭建起经验交流和分享学习的平台，让资助真正起到更大的杠杆效应。

纵观我们自己的视野范围内，这是一些新生 2.0 资助模式探索。可以看到，

---

13从公益产品的角度对已经开展或正在开展的社会治理项目进行一对一地梳理、辅导，让行动机构在共同参与的过程中理解、运用公益产品的思维能力，能够在理解项目核心专业的基础上了解项目的产出和价值。

未来社会公益的发展中将在一些资助型基金或互联网公募平台上产生，他们拥有资金源头，又拥有特定的理念，还拥有专业的技术。这是未来社会活力的源头，也是社会创新的源头。从这个意义上讲，我们非常看好心和基金会当下的升级换代与战略转型努力，以及他们对于特定领域公益生态里的新型的推动工作。

## （二）直接进入 0-3 儿童早期发展的 2.0 阶段

0-3 儿童早期发展<sup>14</sup>是一个正在兴起的领域，行业内不少机构也看到了儿童早期发展存在的诸多问题。联合国儿童基金会指出，目前中国尚缺乏针对 0-3 岁儿童早期发展的综合干预策略。在农村地区，留守儿童常常由他们的祖父母照顾。受传统文化的影响，照料儿童通常只满足他们的生理需求，而往往忽略了儿童在社会情感，智力和语言等方面的发展需求。在中国，约有 770 万的 5 岁以下儿童患有生长迟缓，位列世界第四。更加值得注意的是，在偏远贫困地区，五岁以下儿童中生长迟缓率高达 20.3%，这将对儿童早期发展带来不良影响。纯母乳喂养是一项降低儿童死亡率和促进儿童认知发展的重要干预措施，然而在中国，纯母乳喂养的比例却长期保持在 27.6%的低水平上。

这些严峻的现实也使得公益领域开始不断探索，期待通过社会力量能够助力儿童早期发展，解决中国欠发达地区儿童早期照料与发展问题。但是儿童早期发展领域缺乏像曾经支持阅读领域发展的资助型基金，尤其是像心和一样，能够给予陪伴成长、专业支持的组织更是少之又少。一方面是由于 0-3 儿童早期发展刚刚起步，总体机构数量较少，行业不同生态位发展不足；另一方面，0-3 儿童早期发展具有较强的专业性，虽然已有不少量化研究和实证研究出现，但是面向具体复杂的教育发展问题上，还需要有更多的理论与实践支持，尤其是公益机构该如何真正有效干预，如何支持公益机构创新，是当前资助机构必须不断思考的方向。这决定了行业探索与发展的效率。

因此，对于心和而言，可以直接进入 2.0 的资助阶段，虽然这一步的难度系

---

<sup>14</sup> 儿童早期发展（ECD）指的是儿童体格、认知、情感、社会适应及语言等方面的综合发展。我们知道，生命最初几年，尤其是 0-3 岁，是儿童成长和发展重要的“机会窗口期”。在这一时期，为儿童提供良好的营养、早期启蒙、疫苗接种和安全关爱的环境，可以促进大脑的充分发育，以帮助儿童发挥他们的最大潜能。

数较大，但是以当前心和自身的积累和行业的探索来看，具备相应的条件。

## 1. 以共建式慈善方式推动 0-3 儿童早期发展

共建式慈善（Collaborative Philanthropy）是一种有效汇集或引导多方资源参与的慈善行动。其各方行动主体聚焦社会议题的长效解决机制，协同多类参与方，基于共同愿景、战略共识，开展系统行动、共创可持续的社会价值。<sup>15</sup>过去，心和在 0-3 儿童早期发展领域也已经有了一些初步的共建尝试，例如发起资助了“千天计划”有了一些基础的行业支持探索。

在 0-3 儿童早期发展领域，国内包括中国发展研究基金会、REAP、湖畔魔豆基金会都长期的探索，也有更多的资源方愿意进入该领域。这个议题已经有了一些基础的探讨和积累，在这个基础上，心和可以尝试以作为共建平台的方式来做该议题推进工作。共建的模式也将超越传统资助。在共建平台中，心和可以和多家机构一块来进行议题的深度共创，促进行业形成基本的价值共识和对议题有更为系统的把握，在这个基础上打通资源的上下游，一方面促进更多的资源聚合，推进议题的基础设施建设和资源整合，另一方面可以结合议题战略挖掘出目前领域中的痛点与薄弱之处，利用 2.0 的资助模式，开展对议题领域的深度陪伴、资源支持和共同推进议题领域的专业技术发展。

## 2. 儿童早期发展的理念与节点问题

对于心和而言，在进入该领域之前，需要对 0-3 儿童早期发展较为深入的认识和了解，把握该议题的核心，并且能够坚定自身的理念。在这里提供一些思考和方向供参考。

第一，**教育是综合性的、发展性的，而不是线性疗愈式的。**儿童早期发展是一个复杂的问题，不是简单的测量以后，缺什么补什么的教育方式。当前，很多商业早教机构以会盈利为目的，他们有可能会格外注重一些可测量的指标，尤其是技能性的指标，最后用测量的值来诱导家长更高程度的购买这里的服务；甚至还会制造一种家长的焦虑感，似乎这里的指标才是孩子发展中的输赢标志，让家长们更高程度的投入到对这里；然后又给人的感觉是这里的服务

---

<sup>15</sup> 引自北京七悦社会公益服务中心 2023 年 5 月发布的《催化慈善变革——中国共建式慈善潜力研究》中对共建式慈善的定义。

蕴含着特定的技术手法，这种特定的技术手法是其他机构很难拥有的。即似乎存在着一个暗箱，家长无法观察到其内部，但内部又很神秘、不得不重视。于是，就通过这样一种信息不对称机制，获得了家长的高额付费。

**第二，儿童早期发展最重要的是母亲（从更广义的角度可以说是稳定的照料者）的陪伴。**母亲对于孩子来说是一份奢侈品，尤其是对于零到三岁的孩子来说更是如此，我们所有关于母亲的那份伟大、可亲、亲密的感受都是从这里扎下最初的最牢固的根基的。我们对母亲的需求不仅体现在睡眠时要依偎在母亲的怀中，而且还表现在白天的探索性活动中也需要母亲的保护，这份保护既提供了一份生理上的安全感，更提供了一份精神上的安全感，我们整个安全感满足的建构也是从这里开始奠基下了一份最厚实的基础；其次是丰富的刺激，孩子刚出生，内部的大脑就已经发育出几乎所有的功能，刚出生的孩子拥有了未来大脑几乎所有的神经元。但是与成年人不一样的是，这些神经元的连接还未完全形成，需要帮助孩子大脑的神经产生链接，充分发育大脑，通常家长需要给孩子一些外界的“有益”刺激，例如环境、与大人之间的互动等。具体而言，可以用丰富的色彩、不同的声音、尤其是带着孩子们去自然环境中时，可以让他们看到树叶、摸到树干、闻到树木的味道，听到鸟叫等等，这样可以调动不同感官。而在家庭中，养育者也可以多和儿童说话，这样不仅能够刺激儿童大脑发育，还能与儿童建立起良好的依恋关系。

第三，儿童早教活动中心的一些关键节点问题，不少公益组织的项目是通过建立早教活动中心，为婴幼儿提供相应的服务，对这些早教活动中心而言，应该了解其本质一方面促使家长为儿童提供高质量的陪伴；另一方面是自身能够促使儿童发展。因此，其中就需要了解这类活动中心的节点问题，在这里列举6个问题，以供参考，也可以以此引导早教活动中心追求高质量发展。

① 孩子为什么愿意到早教中心来？如何做到是孩子们真心想来，而不是家长因为焦虑或图省事而把教育任务交给机构等原因而买单。很多早教机构不是真正为孩子代言，甚至不顾孩子的感受，而是找准家长痛点，让家长强制带着孩子来。但其本质是孩子爱玩是第一位，家长同意是第二位的。

② 孩子来到活动中心后，怎么确保孩子充分打开，能够投入其中的活动？孩子们同样在活动中心，可以有不同的表现，有些是早教中心安排了很多活动环节，几分钟换一个游戏，孩子被迫灌输了很多内容，但其实每个都无法投入。在这里尊重儿童的好奇心和兴趣是最重要的，而不是看上去所谓专业的课程设计。

③ 如何保障在活动中心能够给予孩子最丰富的刺激？对于丰富的理解需要强调的是，不是靠海量多样的玩具和游戏活动来堆砌的丰富，而是孩子能够与物品互动、与物品组合起来的游戏互动、与家长老师互动、与同伴互动。孩子在早教中心不同于在家自己玩游戏，是有更多人一起玩，也有不同的情景和事件出现，这就是丰富。

④ 如何处理孩子们之间的冲突？随着同伴等互动增加，孩子们必然会出现“争抢”或干扰，如何对待孩子之间的这些吵闹，不会造成不公平或伤害等是十分重要的。其实冲突并不一定是坏事，机构需要借此契机解决问题，以培养孩子耐挫力和适应力等。尤其此时如何安抚家长，让家长在面对孩子打闹时应该如何对待，其中很关键的是，情绪平和、建立规则、互相接纳。

⑤ 如何传递给家长正确的教育理念？尤其是隔辈抚养的模式中，爷爷奶奶可能有自己一套固有的教育方式，如何改变他们的看法，矫正他们的观念是至关重要的，因此孩子们在早教中心被很好的对待了，结果回到家里又是另一种模式，对于孩子成长也极为不利。当然其中较为有效的方式就是示范，比如孩子哭闹时，不同的对待方式孩子们表现可能很不一样，借此机会需要向家长讲述这样对待的好处。

⑥ 如何对待家长想要孩子学会很多技能的心理？如何处理教育焦虑？孩子们在早教中心玩的很开心，但是很多家长会有识字、算数的焦虑，觉得自己的孩子光玩，什么都不会，而且也可能很期待早教中心能够教孩子这些内容。此时依然是采用案例的方式让家长了解提前学习的危害，而不是单纯讲道理。