

中国儿童少年基金会秘书长

朱锡生：做好慈善事业需要责任与情怀

作为新中国第一家国家级公募基金会，中国儿童少年基金会已走过34年发展历程。34年来，它以竭诚服务儿童少年教育福利事业为宗旨，在社会各界的热情支持下，精心打造“春蕾计划”、“安康计划”、“消除婴幼儿贫血行动”、“儿童快乐家园”等儿童公益项目，形成了儿童教育、安全健康、儿童安全和灾后紧急援助等多方位、综合性的资助服务体系，用一步一个脚印的公益实践，为中国特色慈善事业不断探索前行做出了积极贡献。近日，《公益时报》走进位于东长安街的全联办公大楼，来到位于10层的中国儿童少年基金会，采访了这家国字头5A级公募基金会的秘书长朱锡生。

责任

2015年7月12日，朱锡生调任中国儿童少年基金会后开始主持工作，开启了新的职业生涯。1962年出生的朱锡生中等身高，戴着眼镜，笑起来温文尔雅，一副书生模样；体型匀称，看得出素日生活中的自律，也因为军人出身之故，举手投足干脆利落，因此朱锡生看上去比实际的年龄要年轻很多。

“对基金会的负责人来说，视野、思路、眼光、能力都是重要挑战。在某种程度上，管理好一个基金会，比管理好一个企业要难。”北京的冬日午后，朱锡生在他的办公室里接受《公益时报》专访。

为什么管理基金会比管理企业难？朱锡生补充说，公益基

金会相对于企业来说，管理要素更多，是社会公众聚焦、备受瞩目的行业。尤其是最近几年，行业内出现了这样那样的聚焦事件。在基金会快速发展的现阶段，基金会做得怎么样，还是要经得住社会公众的考验。“在这个行业，无论筹资，还是项目执行，也包括内部管理，实际上，始终是公信力的问题，公信力是王道，这个行业离开公信力就不能做了。儿基会是中国的第一家国家级公募基金会，社会影响力、美誉度都很好，方方面面给予很多期待，担子交给我，压力肯定有，但想的更多的还是如何干好”。

情怀

已经有丰富工作经验的朱锡生对于怎么管理好儿基会有很清醒的认识。“目前，我们当不了第一，但也绝不能甘居人后。”这是朱锡生来儿基会工作后给自己树立的工作目标，他认为这也应该是儿基会所有工作人员的共识：“实现目标的方法和手段可以改变，但是目标不能变。”树立这个目标，是朱锡生基于对于儿基会现状的认识。

作为新中国成立以来的第一家国家级公募基金会，儿基会开展的诸多项目已经有了良好的社会影响力，比如资助女童上学的“春蕾计划”等，而在儿童领域，存在着需要依靠社会组织力量去介入的大量需求。而且，“中国儿童少年基金会”在中国仅此一家，也受到了各方面的大力支持。“有基础、有空间，有方方面面的支持，我们是没有理由做不



中国儿童少年基金会秘书长朱锡生

好的。既然选择了这个行业，就要有情怀，有责任，要热爱自己的工作，要发自内心的想要做这个工作，并把这个工作做好，这是关键。”朱锡生说，如果只想着怎么平稳过日子，这项工作是做不好的。他认为，基金会必须有长远规划，有近期目标，要为后人奠定基础。“通过一茬一茬的努力，基金会总会做得越来越好。”朱锡生踌躇满志。

创新

对工作要有责任感和情怀，这不仅是朱锡生对自己的要求，也是他对儿基会所有工作人员的要求。从朱锡生主持儿基会工作的这段时间以来，儿基会的工作人员感受到了机构的氛围与

以前不一样了。

“朱锡生还是很有魄力的，他对基金会进行的规划我们都很佩服。”儿基会的工作人员告诉《公益时报》。

朱锡生认为，在目前所有基金会面临的外部环境都大体相当的情况下，儿基会能不能发展，关键在于如何应对来自基金会内部的挑战：即能不能战胜自我，甩开包袱。务实的表述就是：作为事业单位的儿基会，能不能打破固化的管理机制，实现更富活力和创新性的管理。

究竟如何处理和上级主管单位的关系？是要学习中国扶贫基金会完全“去行政化”吗？朱锡生认为，去行政化有多重理解，一是通过取消事业单位的身份以去除行政色彩；二是以自我革

新的姿态，按照市场化、社会化的方式方法去运作基金会。

“其实与上级单位脱钩与否，与去行政化没有必然的关系，不脱钩，也可以去行政化；脱钩了，但观念、思路跟不上，指导思想出了问题，也可能出现行政化的倾向。”朱锡生认为，“关键是要按照公益事业发展的内在规律和基金会自身发展规律来思考和做事情。”在一个尚待成熟的行业中，选择变革需要勇气和决心。大道当然，这是勇者和能者必然的抉择。中国儿童少年基金会有着辉煌的过往，相信在他的接力棒下，沿袭多年来思想和战略领先的优势，她必将从一个高点跨越至另一个新的高点，拥有更加明晰灿烂的未来。（徐辉）

秘书长对话

《公益时报》：在主持基金会的工作后，对儿基会的定位是什么？

朱锡生：首先，这是一个国家级的公益基金会，要有应有的担当；其次，儿童特别是女童，是儿基会的主要服务群体，这个方向不能变；第三，这是新中国成立后的第一家公益基金会，要勇于创一流业绩。作为一个机构的当家人，必须具有谋划全局的战略眼光和掌握大势的能力，要有所为有所不为，能发挥优势的一定要去做，但政府永远是主渠道，公益机构是补充、是配合，我们把自己该做的事情做好就可以了。

首先是关爱留守儿童、贫困儿童工作方面，刚刚召开的中央扶贫开发工作会议对打赢脱贫攻坚战作出了全面部署。儿基会将发挥公益慈善平台优势，在面向社会筹集善款的同时，努力争取中央专项彩票公益金的支持，力争把14个集中连片特困地区和农村留守儿童集中地区纳入到“儿童快乐家园”项目建设重点地区。在建设好“儿童快乐家园”的

同时，进一步创新关爱留守儿童、贫困儿童工作手段，深入推进“HELLO 小孩”爱心套餐项目。爱心套餐分日常套餐和应急套餐，日常套餐内置18种儿童学习生活必需品，灾后应急套餐在此基础上增加了灾后卫生防疫等必需品。希望通过这些工作，进一步形成关爱帮扶留守儿童、贫困儿童的合力，为脱贫攻坚战略尽职尽责。

其次是儿童教育方面，将以中国儿基会助学品牌项目“春蕾计划”为依托，围绕贫困地区儿童、尤其是女童的教育需求，除捐建学校外，根据当地实际情况和具体需求，捐建学生宿舍、厨房、多媒体教室、图书室、音体美教室等设备设施，为他们提供艺术、心理、情感等方面的教育服务，为偏远地区的学生提供优质教育资源，缩小数字鸿沟。同时，将把资助儿童早期教育、大龄女童职业教育与资助义务教育阶段儿童并重抓好。还将与专业机构合作，继续对贫困地区学校教

师开展技能培训。

再次是儿童安全健康方面，将继续深入实施安康计划——儿童安全应急体验工程，开展好儿童意外伤害，如交通、溺水、火灾等安全防范知识宣传教育等工作。深入实施儿童保险、听障、脑瘫、弱视、血友病等儿童急难重大疾病救助项目，增加救助病种，将儿童结核病、川崎病、重症肌无力等纳入救助范围。实施“幸福万家·母婴1000天健康行动”，向孕妈妈及0-2岁母婴家庭宣传生命最初1000天“营养健康知识”。

第四是儿童保护方面，我们将从政策推动、社会倡导、预防培训、个案支持四个角度推进。要进一步推动儿童保护立法工作，利用自身影响力和媒体资源，进一步加强儿童权利的宣传倡导；继续研发与儿童保护相关的宣传手册和培训教材，通过手册发放和讲座培训，提升儿童的自我保护能力，提升监护人的儿童保护意识；与专业机构合作，为受伤害儿童及其家庭提供包

括康复治疗、心理干预、法律援助在内的多方面支持。

《公益时报》：儿基会现在面临着哪些困难和挑战？将采取哪些措施应对这些挑战？

朱锡生：一个是视野和境界的问题。有没有想通过这份事业为社会带来什么改变的境界？我们不能为了完成一个项目而做一个项目，而是通过项目，努力给儿童、社会带来好的变化。这是一种情怀，但又是实实在在的课题。

另外一个水平的问题。老牌基金会会有优点，但有时相对保守，对新知识、新技能的学习跟不上。儿基会的官方微博，在我强力推动下，在2015年的7月28日才开通。“中国第一家基金会终于开通了微博。”新浪工作人员调侃的语言，对我们来说，完全没有做成一件事之后的喜悦。宣传工作重点从传统的主流媒体转换到新媒体领域，这需要时间转弯，好在团队应变能力很强。如今，我们的两微运营、日常信息发布已经走

上正轨，同事们已经清晰地认识到新媒体传播的优势，我们相信可以厚积薄发。

当然，要应对好这些挑战，还是要处理好几个关系：一是要处理好传统意义上的慈善与促进儿童全面发展的关系，传统慈善的工作面毕竟狭窄，要拓宽慈善工作范围及内容；第二是儿基会的继承和创新的关系，我们有我们的优势，但是优势不能成为包袱；第三是处理好众筹及面向企业筹资的关系，现在儿基会的众筹严重不足，面对企业筹款的资金量过大，众筹的资金量过小；第四是如何既充分依托各级妇联组织，又能广泛发动和依靠更多社会组织，包括草根NGO在内，要实现优势互补；第五是处理好输血和造血的关系，严格意义上说，现在的基金会不是真正意义上的基金会，缺少自我造血功能，真正的基金会要通过各种方式去造血。要做一流的世界级的基金会，必须要有造血功能，这也是儿基会今后的重点工作方向之一。

（徐辉）