

(上接 12 版)



“通过我们的努力,让真正想干(儿童早期服务)这个事情,看到这样做(走社会企业的道路)是走得通的。”这是毛磊认为让童萌走社会企业道路的初衷。

理想很丰满,现实很骨感。从 2018 年 4 月到 2019 年 4 月,连续一年的亏损,倒逼毛磊重新审视“童萌亲子园”的管理运营方式,开始琢磨出亲子园的“合伙人”模式。

这时,正是童萌向三一基金会进行中期汇报的时间。项目执行过半,童萌财务依旧亏损,核心目标“可持续运营模式的探索”成败难说。

其实,童萌作为刚刚成立一年的初创期社会企业,入不敷出是十分常见的现象。不管是传统企业还是社会企业,创办初期取得漂亮财务表现的可能性本来就偏低。由于社会企业的特殊性,需要去解决的社会问题是纯商业并不愿意进入的领域,盈利本来就难。

所以,郭琳也并不将“童萌亲子园”运营一年的入不敷出理解成“亏损”,而认为是去探索一种新模式所去进行的一种必要的“投入”。毕竟三一基金会支持的软件程序和后台建设都进展不错,4 个店面也都顺利建立起来。“看得出童萌一直在认真执行项目、用心探索。项目中期监测时,虽然童萌亲子园还未实现收支平衡,但他们并没有坐以待毙,而是‘穷则思变’。他们所做的努力仍然让我们有信心。做资助很重要的一点是对伙伴有信心、有耐心。”郭琳表示。

三方共赢: 转型“合伙人”

在短暂的迷茫后,不安分的毛磊开始寻找一种有效的商业管理运营的方式,以摆脱一直财政赤字的困境。在持续“亏损”一年后,毛磊重新梳理了童萌的业务模式,这让毛磊认识到“童萌亲子园”是非常微利的社会企业项目,如果微利还要雇人,是没有价值的。

“今年 5 月份之前,我们都是在做自营,做得很辛苦。当我们开了十几个店的时候,配了 5 个区域经理,每个区域经理管两到三个店,但是已经管不过来。”毛磊回忆,最根本的原因就是,做员工和做老板的心态是不一样的。毛磊的团队也突然领悟到,店长、投资人和主教老师的身份应该是合一的。

于是,童萌团队转变了运营模式,让社区的全职妈妈成为“合伙人”,让全职妈妈自己去开店,这才成功化解了“童萌亲子园”的财务危机,成为童萌亲子园走上良性的运营道路的转折点。

简单地说,童萌除了保留很少几个自营的店承担培训功能,大部分的店面都交给了喜欢孩子、有基本学历且有意愿独立经营店面的全职妈妈们去自主运营。童萌则为“妈妈合伙人”提供免费培训费、免加盟费并提供亲子园启动物料,店面营收按照一定的比例(5%-10%)返还社区用于社区公益,另外一部分营收上交童萌(20%-25%)作为管理费用,剩余的利润(通常是总营收的 70%),全部归全职妈妈所有。

这种方式,真正激发了全职妈妈们的干劲儿和活力。“童萌亲子园”开始起死回生。社区、童萌和妈妈,三方实现了共赢。

对于成都社区来说,完成了当地政策所要求的,“一个社区至少要引入多少家社会组织”的指标。“成都社区对社会组织的态度比较开放。”毛磊补充,成都社会生态的多样性很好,认证为社会企业做社区教育的服务机构,需要规模化开店的只有童萌,基本上社区有合适的场地都会提供给童萌。

近日,《公益时报》记者随毛磊来到成都一个社区的童萌亲子园。大约 50 平方米的场地内,亲子园的全职“妈妈老师”们正带着家长和孩子们热气腾腾地上亲子课。

“有些店长的工资,现在比我拿得都高。”毛磊笑着说,三一基金会支持的 4 个中心中,目前有 2 个中心已经转成合伙人制。

对于全职妈妈们来说,在“童萌亲子园”不仅找到了一份可以下午 4 点半就能下班去接孩子的工作,更重要的是,在陪伴孩子的过程中,找到了自己的价值和尊严。

对于童萌来说,自从实行了“合伙人”制之后,“现在三个区域经理,管理 20 多家亲子园,业绩比以前要好很多。”毛磊说,童萌的财务开始实现良性的循环。截至 2019 年 11 月的统计数据,童萌服务收入和筹款收入已经持平,明年筹款占比将进一步下降,童萌正在一步一步朝着自我造血、可持续运营的方向迈进。

全职妈妈 找到人生的价值

成都百锦社区“童萌亲子

园”现在的郭霞店长经历了从普通“员工”到合伙人“店长”身份的转变。为了能照顾家庭,接送孩子,郭霞做全职妈妈数年,在孩子稍大一些后,卫校毕业的她开过童装店,在社区做过零工,看到童萌的招聘信息后来到亲子园工作。

童萌的运营总监郭丹告诉《公益时报》,本来这个店是要关掉的。在实行“合伙人”制度之前,店面持续亏损,郭霞的状态也让人很不满意,有时候上课时间都找不到她,教具也乱糟糟的。在将撤店的决定告诉了郭霞后,没想到,她坚决不同意。

“我和孩子家长们接触这么久,已经有感情了。当孩子们喊我‘郭妈妈’,那种感觉好好!”郭霞告诉《公益时报》她坚持的理由:无论如何我不能让这个店关门,而且我也有信心把这个店做好。同时,郭霞也承认,在成为“合伙人”之前,她确实在这个店面投入的精力很少。“有一份工作,就这么做着,最多只投入了 60%的精力。”但是,在担任店长,成为“合伙人”后,她确实在这个店面投入了全部的精力。

“最糟糕的事发生后不放弃,在好的时候不骄傲,以平常心对待平常事儿。”被生活历练过的郭霞成熟老练,尽己所能,又用平常心来对待亲子园的运营。

现在的亲子园内纤尘不染,各种教具摆放整齐,音乐响起,郭霞带领着一堆孩子和家长在亲子园里跟着音乐的节奏跳起了舞蹈,她的脸上绽放着光芒,肢体生动优美,和接受《公益时报》采访时的拘谨状态完全不同。

众多全职妈妈“合伙人”店长像郭霞一样,通过做店长找到了生活的自信,看到了新生活的希望。之前,她们沉浸在“容易抑郁”和“容易与社会脱节”的家庭琐事中,围着孩子老公转,看不到别的生活选择的可能性;现在她们是受家长孩子尊敬的“老师”,是自己孩子心目中的榜样,成为了自食其力让老公钦佩的独立女性。全职妈妈们发自内心的感谢童萌这个“非常暖心和快乐”的地方,在这里,她们怀着对新生活向往的饱满的热情,去运营“童萌亲子园”。

“我也会被老师们的精神状态所激励。”毛磊说,现在的童萌不招员工,只招“合伙人”,每个店面和社区的情况不一样,很难用一个统一的市场方法去做,需要的是店长的灵活性和主人翁精神,才能将店面运营好。

三一基金会 继续践行科学公益理念

三一基金会给了童萌发展关键时期关键的资金支持。“没有这个资金,也许早就关门了。”毛磊坦言。

对于童萌能渡过财务难关,打通社会企业运营模式,三一基金会也很开心。“三一基金会认为对潜力型社会组织运营的投入和支持是非常必要的。三一基金会的支持也是希望童萌在未来能够把这种探索做得更成熟,我们的

资助也只是支持他们开了个头。”来成都考察童萌县乡级亲子园发展方向的一三基金会高级项目官员向思,对《公益时报》强调:三一基金会所坚持的科学公益,本身就是以项目为抓手去推动的。

童萌在成都 6 个自营童萌亲子园,15 个“合伙人”,2 个加盟商,2 个教学点,总计 25 家店面,目前在以每个月开两三个店的速度在前进,全国总计有 30 多个店面。毛磊的 2020 年目标是,在全国要开 80~100 个童萌亲子园店面。

对于现在店面的运营情况,毛磊并不满足,他觉得“只是刚摸到一点门道而已”。曾经在企业和国际的公益机构都工作过的毛磊有自己的野心,他的目标是:提到社区亲子早教,人们的第一反应是童萌,“正如提到咖啡,人们想到的就是星巴克;提到可乐,想到的就是可口可乐”。

除了大目标,目前,毛磊也有诸多小目标要去解决。毛磊认为,现在机构人的成长速度,已经跟不上机构发展速度,包括他自己,有诸多商业领域的精华他需要去学习。为了适应市场需求,机构的组织结构也在不停优化,目前衍生出童萌总部,区域办公

室……问起毛磊运营一个社会企业可以分享的经验是什么,毛磊立刻回答:“从第一个月开始做起,一定要关注你的财务报告,财务报告给你最真实的数据和来自用户的反馈。”这个心得来自于毛磊和市场搏杀中的真实体验:刚开始没有对财务报告太上心的毛磊,在亲子园亏损的很长时间内,都不知道造成亏损的原因。

11 月 7 日一早,向思跟随毛磊走访县乡级的童萌亲子园。在县域层面开办亲子园是童萌下一步很重要的拓展方向。郭琳说,三一基金会正在关注童萌对县乡级亲子园的运营探索。三一基金会在儿童早期发展议题上聚焦的目标群体是农村和城市流动社区的 0—3 岁儿童,通过支持目标儿童的养育人提升养育能力,使其能够为孩子提供充分的早期营养、适当的早期刺激以及安全友好的成长环境。三一基金会将循着这一方向开展资助合作,支持创新有效的方案形成切实、广泛的社会影响,打造儿童早期发展议题的支持链条。这是三一基金会秉持科学公益的态度,找准的提升中国儿童早期发展水平的路径。

(徐辉)



健坤慈善基金会招聘启事

招聘人数:3 人

1.《我的爸爸妈妈》丛书项目主任 1 人(需有图书运作出版经验)

2. 家庭公益梦想计划项目主任 1 人(需有大型文化影视项目策划经验)

3.项目官员-文化传承方向 1 人(需社工、公共服务管理专业背景)

招聘条件:

1.年龄 25-40 岁,本科及以上学历;

2. 三年以上社会公益项目管理或独立工作经验;

3.具备独立工作的能力,出色的写作能力,熟练使用各类办公软件,能独立撰写项目文案、调研报告、评估报告;

4. 较强的抗压能力和时间管理能力。

薪资福利:

1.五险一金;

2.薪资面议。

招聘说明:

应聘者请将相关简历资

料发送至:info@jkfoundation.org.cn。

请登陆健坤慈善基金会官网:www.jkfoundation.org.cn 或扫描招聘信息二维码了解更多招聘详细资讯。

健坤慈善基金会成立于 2016 年 3 月 30 日,是一家经国务院批准,民政部注册登记的全国性非公募基金会。健坤慈善基金会以“弘扬优良家风,让中华好家风引领社会风气”为己任,倡导通过陪伴和聆听,促进家庭和睦、亲人相爱、向上向善,为下一代健康成长、老年人老有所养,共同创造美好幸福家庭、凝聚社会和谐,奉献绵薄之力。

