

## 北京桂馨慈善基金会：小而美的中小型基金会

摘自《中国基金会发展独立研究报告（2019）》

基金会中心网、浙江大学社会治理研究院 联合主编

### 1. 北京桂馨慈善基金会简介

北京桂馨慈善基金会（以下简称“桂馨基金会”）成立于2008年11月，注册资金200万，由爱心人士刘桂女士和康典先生发起筹资创办，是一家关注中国发展中地区基础教育的非公募公益慈善机构。桂馨基金会致力于改善乡村教育环境，促进教育公平和可持续发展。基金会关注于贫困地区基础教育环境的改善，经过十几年的专注运作，目前形成了以桂馨书屋、桂馨科学课、桂馨乡村教师支持为核心的项目体系。

截止2018年底，桂馨基金会累计获得筹资1.2亿元，公益支出5375万元，设立公益项目专项基金2356万元，已在全国19个省（市）、74个县实施教育公益项目499个，已累计有6784人次志愿者在桂馨公益项目中贡献了113.1万个小时的志愿服务，惠及乡村师生1265520人<sup>1</sup>。桂馨基金会FTI（中基透明指数）持续六年保持满分，连续两年获得中民慈善捐助信息中心评选的“慈善透明榜样”，先后获评北京市社会组织示范基地、“5A级社会组织”、中国慈善榜基金会（非公募）榜单TOP50、中国慈善信用榜TOP30等。

### 2. 桂馨基金会核心项目体系

---

<sup>1</sup> 数据来源：《桂馨之友——2019年春季刊》，第10页。

回顾桂馨基金会十多年的发展，其始终围绕着它的三大核心项目，力求专注专业，以项目的形式给予了乡村老师和孩子持续的陪伴和支持。

桂馨书屋是桂馨基金会改善乡村教育环境的第一个项目。为解决贫困地区乡村学校信息闭塞、缺乏优秀图书、阅读困难等问题，使乡村的孩子能读书，读好书，激发和培养儿童的阅读兴趣、习惯和能力，用阅读改变乡村孩子，桂馨基金会在 2009 年设立了桂馨书屋项目。项目以优质图书捐赠为起点，为鼓励和支持乡村师生在阅读中学习成长，项目提供了全方位的阅读支持和培训。桂馨书屋项目不仅仅是在乡村学校建了一个书屋，而是借助桂馨书屋，形成了一个关注孩子、以乡村学校为主体的公益平台。乡村师生的阅读习惯不会因为建立了书屋而自动形成，为达成项目目标，桂馨书屋更为注重“软投入”。项目持续关注书屋运作和学生阅读的成长，引入少儿阅读名师和专家，系统开展对乡村学校教师阅读理念、方法、策略等的传播、培训和交流学习，不断提升乡村学校桂馨书屋自我运作能力和可持续性。截止 2018 年底，桂馨书屋项目已在 15 个省（市）40 个县（区）的 258 所学校建立了书屋，组织桂馨悦读周夏令营 373 场，桂馨阅读领航人计划 42 场，设立桂馨乡村悦读空间 9 个，桂馨书屋自主运作基金 63 个，小种子绘本计划 69 个，组织世界读书日主题活动 7 个。同时，项目也累计获得了 58 所高校的 83 个社团提供的 4524 人次的大学生志愿者支持，累计贡献志愿服务 97.1 万小时，惠及 20.1 万名师生<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> 数据来源：《桂馨之友——2019 年春季刊》，第 12 页。

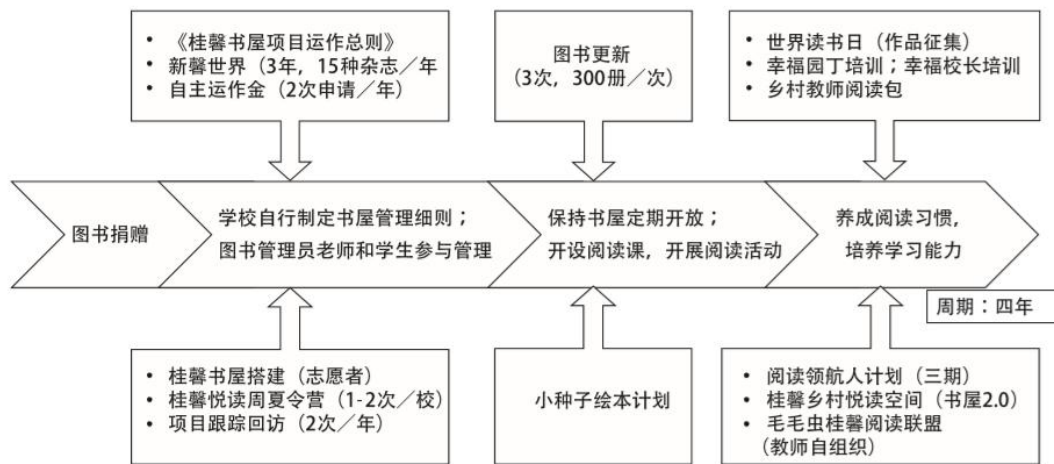


图 5- 17 桂馨书屋项目架构图

资料来源: 北京桂馨基金会介绍手册《至善至诚 如桂斯馨》, 第 10-11 页

桂馨科学课项目专注儿童科学教育发展, 致力于推动乡村儿童良好科学素养的培养和科学教育的发展。其设立起源于汶川地震后基金会对灾区需求的实地调研。桂馨基金会的调研团队意识到, 乡村的科学教育甚至是比工体美教育还要差的一个缺失的领域, 是基础教育中最薄弱的环节。在乡村, 既没有老师也没有资源给学生上科学课, 而儿童科学素养的培养是儿童科学精神、独立人格和创新思维的形成途径, 是基础教育阶段的重要内容。为此, 桂馨基金会组织了专家研讨会, 链接了一批专家学者资源长期支持科学课项目。从 2009 年设立科学课项目以来, 该项目形成了包括县域科学教育支持、未来科学教师培养支持、科学教育基础研究支持等三方面工作的项目体系。截至 2018 年底, 该项目覆盖了 5 个省的 35 个县, 培训科学教师 2612 名, 在 698 所学校建立了科学实验工具箱, 组织科学教师东西部交流 9 批次, 科学名师西部行 26 次, 桂馨科学夏令营 20 场, 支持出版了 6 本科学教育专著, 开展了 43 期的桂馨科学网络研修。在该项目的

运行中，有 1127 人次的志愿者提供了 11.6 万个小时的服务，项目惠及师生达 104 万名<sup>3</sup>。

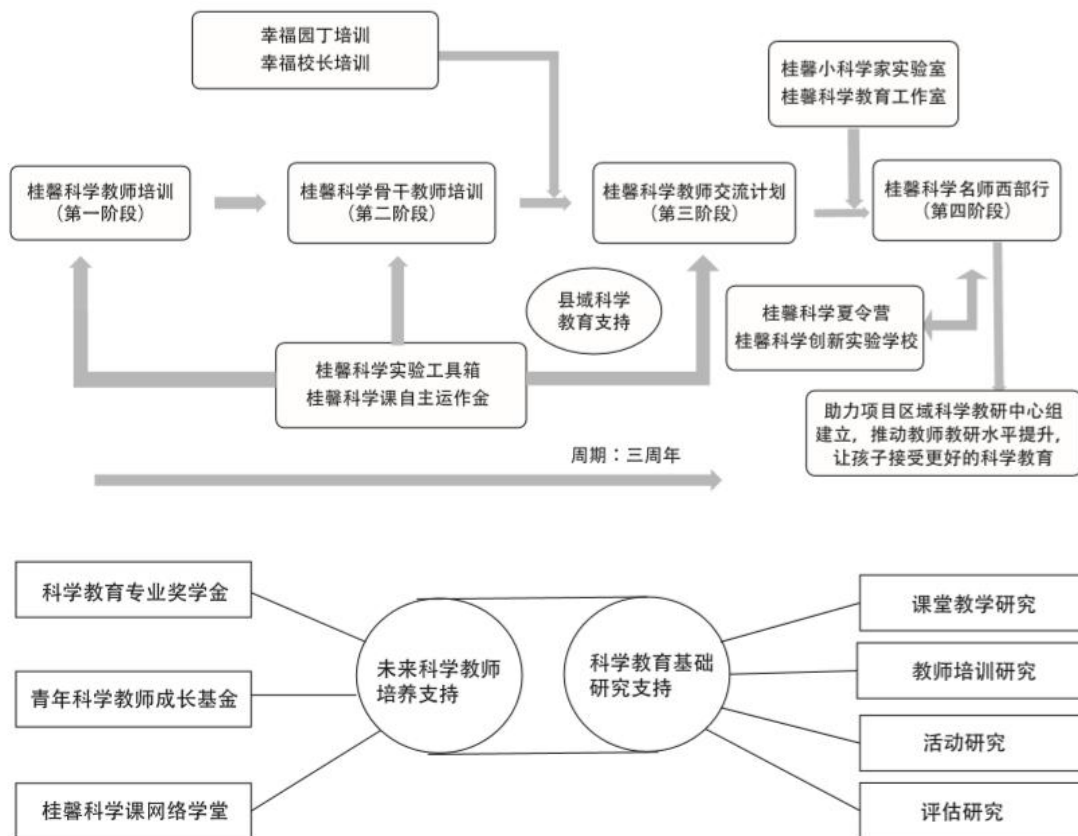


图 5- 18 桂馨科学课项目架构图

资料来源：桂馨基金会介绍手册《至善至诚 如桂斯馨》，第 14-15 页。

无论是桂馨书屋，还是桂馨科学课，乡村教师都是其中非常重要的一环。教师是教育的基石，乡村教育的根本问题在于教师。桂馨基金会设立了乡村教师支持项目关注乡村教师的学习、成长、实践及生活，让乡村教师更有力量，成为更好的自己。该项目主要由两大部分构成。首先是对乡村教师的支持关爱，相关的子项目有幸福园丁、乡村教师阅读包、乡村教师健康关爱等。另外一类是弘扬倡

<sup>3</sup> 数据来源：《桂馨之友——2019 年春季刊》，第 11 页。

导，包括“桂馨·南怀瑾乡村教师计划”“桂馨·南师乡村教师论坛”“乡村教师视野之旅”“馨火计划”等。截至2018年底，该项目直接受益乡村师生有2万余名，间接受益乡村师生7万名<sup>4</sup>。

### **3. 多元参与、活力高效：以桂馨基金会为代表的中小基金会特征**

#### **(1) 以解决问题为导向的项目设计和演进**

桂馨基金会的项目体系是以解决乡村教育问题为导向逐步发展起来的。为了达成改善乡村教育的目标，桂馨基金会通过延伸项目的设计来解决核心项目实施有效性的阻碍因素，根据项目的实际运行情况灵活调整项目内容和实施方式，实现了项目体系自身的迭代升级。桂馨基金会用专注和专业一点点做深项目，一步步扩大了自己的影响力。同时，由于缺少大资本的支持，基金会必须去市场上求生存谋发展，这也倒逼基金会持续改进项目设计，把项目做专业做精致，根据捐赠人需求灵活地设计项目便于筹款。这两方面的因素促使桂馨基金会的项目在十来年的发展中体现出了产品化、模块化的特征，一个主项目下划分了许多子项目，来支持整个项目的有效运行，例如科学课项目下就设了十几个子项目支持科学课项目的运行；项目筹款的设计也非常灵活，捐款人可根据自己的情况选择各种方式的捐款。而这种持续的专注和迭代也使得桂馨基金会的项目具有较强的成长性，项目的正效应开始扩散，对当地的生态产生了重要的影响。

在以解决问题为导向、踏实执行的过程中，桂馨基金会项目自身在不停迭代升级。例如，桂馨书屋项目一开始的初衷是为了孩子们能够养成阅读习惯，能够因为读书去改变他们。经过几年的建设，书屋在不断地增加，书的数量在增加，

---

<sup>4</sup> 数据来源：《桂馨之友——2019年春季刊》，第13页。

书的质量在提升，一些志愿者团队也去帮助学校把制度建立起来了，但是书屋建立起来后，书可能依然是没有人看，甚至连老师们都没有阅读的习惯。为了解决这个问题，基金会团队设计了专门的项目去筹款来培训老师，于是产生了阅读领航人计划等子项目。教师培训完成后，如何让他们持续保持阅读的热情，如何给予乡村阅读持续的支持成为基金会面临的巨大挑战。于是桂馨基金会团队将捐赠人和志愿者带到乡村去，开展桂馨悦读周夏令营；给阅读管理员设立自主运作的小额资金支持；设立小种子绘本，为一些需要进一步提升图书质量的学校提供支持。在这个过程中，志愿者在支教中出现医疗费用，志愿者需要培训，于是设立了志愿者基金的子项目。这些一开始以解决项目实施中出现的问题而设立的子项目，项目之间资源开始互通，已逐步显现出整体性的效应。桂馨基金会开始以县域为单位集中性地做项目，使得整个县域内的乡村教师培训、图书采购实现了集成。同时这也带动了当地教育局的资源投入和整合，基金会通过引进优质的教师培训资源、提供书籍书单，与县域的教育局形成了良好的合作关系，提高了政府资源投入的针对性和有效性。

同时，好的公益项目是要有复制性和可持续性的，桂馨基金会在乡村所做的公益项目，就像埋下了一颗颗的种子，生根发芽，正在逐步发挥出它的成长性和扩散效应。例如，在桂馨基金会的科学项目中，项目以县域为单位对教师做了三年的培训，其中有一批骨干老师在落地的时候与志愿者老师共同参与到了科学夏令营的设计和implement中，这批老师在第二年申请了基金会的一些技术支持和资金支持，开始自主做夏令营；一部分骨干教师成为了种子教师，成为了阅读领航人，开始走出去，到其他地区做扶持做培训，去影响其他乡村老师；一些乡村教师的自组织甚至开始组建桂馨毛毛虫阅读联盟，对当地的生态产生了重要的影响。基

金会的项目对参与的乡村教师产生了深刻的变化，辐射效应和社会效应正在逐步显现。

## **(2) 通过项目链接、多重身份融合激发公众广泛参与**

桂馨基金会秘书长樊英认为，“公益不仅仅是给予，实际上它是一种行动，是一种参与。”桂馨基金会最大的特色，在于通过项目让理事、捐赠人和志愿者深度且持续地参与到基金会的运营，成为桂馨基金会高度忠诚的发展伙伴。在桂馨，志愿者是捐赠人，捐赠人也是志愿者，理事也是捐赠人。桂馨基金会不停地带动他们参与到项目中，以参与性和成长性吸引、以项目来带动合作伙伴的持续关注、深度参与。

理事在基金会的发展中扮演了非常积极正面的角色。理事不仅与桂馨基金会执行团队沟通密切，及时为桂馨执行团队遇到的困难出谋划策，而且高度支持基金会的筹资。在发展初期，由于启动资金的限制，桂馨基金会只能提高项目的专业度，采取各种方式筹措项目资金。从建立之初，理事会就确定要发展两类长期合作伙伴，一类是针对单个人的桂馨之友，另一类是针对企业等组织的桂馨之翼。一开始的桂馨书屋项目在向个人的筹款中，主要是通过理事的朋友去发展桂馨之友。在当下，桂馨的理事基本上都是捐赠人，很多的理事是因为捐赠了解了桂馨，逐渐增加捐赠，然后成为基金会的理事。例如最早捐赠 5000 元给桂馨书屋的一个捐赠人后来成为桂馨的理事，到 2018 年其个人捐赠已经超过 400 万。除了向个人筹资外，桂馨会组织筹款晚会筹措资金，2017 年筹款晚会慈善之夜获得资金达 699 万元<sup>5</sup>。而这十年的筹款晚会费用全部都是理事们分摊。到 2018 年年

---

<sup>5</sup> 数据来源：“乡村教育陪伴者-2017‘馨心相印’慈善之夜在广州举行”，北京桂馨基金会网站，2019 年 8 月 2 日，[http://www.greenandshine.org/pageinfo.php?cid=1&id=News\\_3407](http://www.greenandshine.org/pageinfo.php?cid=1&id=News_3407)。

底，在桂馨收到的一亿两千多万善款中，个人捐赠了 3710.4 万，占了 31%，其中理事个人的捐赠有 1809 万，占了 15%，在 2016 年之前，理事的捐赠更是占到 26%<sup>6</sup>。

捐赠人的维护、培育和激发，是桂馨基金会非常有特色的工作。桂馨基金会每年会设计很多活动让捐赠人参与到项目中来。桂馨基金会将捐赠人带到乡村，和志愿者、工作人员一起做项目，一起去发现问题去设计项目。因为对桂馨项目的深度参与，许多捐赠人都成了桂馨基金会的持久伙伴。对于无法到乡村的捐赠人，桂馨基金会会组织新公益挑战等活动，让捐赠人能够了解桂馨基金会在乡村做些什么。同时，桂馨基金会以筹款晚会、志愿者年会等方式邀请捐赠人参加。在桂馨执行团队的理念中，筹款更多的是一种传播、交流和沟通的方式，通过现实中各种各样的筹款活动，能够让捐赠人了解项目的进展，不断地来支持项目。到最后，桂馨基金会的很多捐赠人已经成为项目的志愿者，成为了合作伙伴。

志愿者对于桂馨基金会的运行具有特殊的重要性。志愿者的服务不但提升了桂馨公益行动的质量，而且增加了项目成果的可持续性。桂馨基金会主要依靠志愿者协同工作人员及地方伙伴开展工作。桂馨基金会工作人员只有 14 个人，但在 2018 年底，运营的项目有 499 个，分布在 18 个省，73 个县。实际上，桂馨基金会的大部分工作依靠志愿者来完成。截止 2017 年底，累计共有 5858 名志愿者在桂馨公益项目中贡献了 101.5 万个小时，其中包括了 4100 名大学生志愿者，分别来自全国 60 所高校，80 个社团<sup>7</sup>。志愿者的构成主要有 3 类：项目志愿者、活动志愿者、日常支持的志愿者，包括教师、阅读专家、编辑、翻译、

---

<sup>6</sup> 数据来源：桂馨基金会访谈记录，2019 年 7 月 2 日。

<sup>7</sup> 数据来源：《桂馨之友——2017 年秋季刊》，第 4 页。



律师、大学生等各个职业，从项目实施，到培训，到基金会刊物的编辑出版，以及大量的日常工作，都有志愿者的广泛参与。

桂馨基金会非常感激志愿者团队在十几年中对基金会的贡献，也在行动中秉持了善待志愿者，让志愿者在桂馨基金会这个平台上一起成长的理念。首先，桂馨基金会除了组织志愿者培训外，努力地创造了一些条件，为志愿者提供专业交流的一些平台，让他们互相促进互相成长。例如对于东部地区的很多名师，桂馨基金会搭建了一些平台让他们去共同研究一些问题，对教师志愿者本身的业务提升也带来了一些帮助，通过成长性让志愿者能够在十多年中持续参与项目。其次，桂馨基金会设立了志愿者专项基金，用于志愿者发展和志愿者福利。最后，桂馨基金会每年都举办志愿者年会，设立优秀志愿者、杰出志愿者、创新志愿者等各种奖项，鼓励和感谢志愿者的贡献。

桂馨基金会从规模上来看属于中小型基金会，但是无论从该基金会所专注的事业，还是公众的参与度，还是组织运行的效率和社会效应，桂馨基金会都展现出非常强的活力和广泛的影响力，是中小型基金会积极参与社会治理的典型。中国的基金会生态需要这样一批务实，在一线踏实做专业项目执行的基金会。它们专注于其所在领域，有效动员各方资源，致力于解决社会问题，这样一批小而美的基金会能够有效地提升中国社会发展的质量。