

# 于秀红：用公益心态和商业手法做公益

■ 本报记者 李庆

“我们每个人都拥有很多不同的选择，每一种生活状态都是由你的选择所带来的。”谈到目前的状况，马云公益基金会执行秘书长于秀红这样表示。

由于工作地点在杭州，于秀红每周末都得奔波于杭州和北京的家中。因为女儿不适应杭州的生活，她只好选择如此奔波，但她却累并快乐着，因为她说生活本就是选择，“有得有失，有舍才能得”。

## 职业生涯前半场

于秀红本科学的是会计学专业，研究生学的是工商管理财务管理方向，之后在美国进修了两年领导力博士课程，系统地学习了德鲁克高级管理证书课程（EPD），2009年因为生孩子她放下了博士课程的进修，为的是能多陪伴孩子。

由于一直学的是管理专业，并且是财务管理方向，所以在计算投资回报率方面是于秀红的专长。

相较其他公益人的履历，于秀红的职业经历相对还是很简单的。

第一份工作是在一家国际非营利组织——安泽国际救援协会，并且一度做到了项目经理的职位，在那里她接触了公益较系统的概念，比如项目的可持续性和创新性等概念。

但这份工作并没坚定于秀红在公益领域深耕的决心，2003年，她去了海基科技有限公司做商务管理，企业任职的经历与公益领域不同，成就感也不高。

于是，2005年4月，正是北京光华慈善基金会成立的时间，于秀红加入基金会任项目开发管理部门经理，于2006年10月升任副秘书长，这一呆就是5年。

2009年这一年于秀红的小家庭增添了新成员，晋升为妈妈的她，在重返职场时想要有更多的突破，而此时正值阿拉善SEE生态协会（下称阿拉善）机构的变化期，机缘巧合下找到了她，就这样她加入了阿拉善，任协会运营总监一职，主要负责企业家会员、传播和综合运营。

但在阿拉善，于秀红并没有

呆太久，也许是期待和现实的差距，也许是不大适应环境。2011年，于秀红又选择回到了光华，主要负责光华慈善基金会、光华创业教育中心和香港光华慈善基金会三个机构。

所以除了阿拉善的那段经历外，从光华2005年成立到2015年的十周年庆典活动，于秀红基本都在。不管是工作环境、工作流程或是工作理念，都特别吻合她的习惯。

2014年年底，即将不惑之年的于秀红，除了繁忙的工作外，她希望能有更多的自我突破。于是，她找到了领导，倾诉了自己内心最真实的想法。

就在这时，马云公益基金会成立了，并且找到了她。但由于工作地点的原因，于秀红很犹豫，但这个犹豫很快因为她先生的鼓励得到了破解，就这样，2015年3月，于秀红加入了马云基金会任执行秘书长一职。

对于于秀红来说，这是人生的一个重要转折。“由于它的平台完全不一样，不管从基金会的整个项目设计，或者对基金会的定位都不一样，因为马老师希望将机构做成最具影响力的基金会，按照国际成熟的体系，不管在架构还是项目运作方面都要做到专业、透明，以结果导向。所以对我来说是一个职业经历重新开始和学习的阶段。”于秀红表示。

## 每个机构就像不同的人

对于秀红而言，马云基金会符合她之前的想象。唯一不同的是，她以为一年就可以完全适应新机构的想法，实际上根本不够。

因为马云的格局和眼光很高，且具有前瞻性。对于秀红来说最大的挑战就是到了马云基金会怎样去学习，去了解马云的要求或期望。于秀红觉得每一个机构就像人一样具有性格和特点，对于基金会来说，也一定摆脱不了创办人的明显特点。

马云做公益强调以人心为主，影响自己、影响别人，从而影响社会；强调用公益心态与商业手法实行CEO制，包括制定战



马云希望于秀红（右一）能够带领团队将机构做得具有代表性和专业性，且具备影响力

略、明确目标并考核。“所以，有时候我们出去很多同行说你们人不多，但我说我们要求高、压力大，我们有很清晰的像公司一样的目标和考核。”马云一直强调公益和企业一样，要专注、且集中。在企业，一定要清晰所专注的领域，而且要做深做透才能产生社会价值和影响力。

马云希望于秀红能够带领团队将机构做得具有代表性和专业性，且具备影响力，让更多的人来关注乡村教育领域，这一点和她之前所在的光华截然相反。

于秀红曾经所在的光华并不强调传播，而在马云基金会是要求做影响力的，马云一直强调慈善要低调公益要高调，公益高调的原因是因为人人需要参与，如果不让大家去了解和理解，就没办法唤醒公众的意识，就谈不上参与。

于秀红身边的朋友、同事对她的评价是执行力强，而马云基金会最看重的就是以结果为导向的执行力。“我在计划做一个项目时，除了提前做深度的调研外，如果方案可行就会先把它实施出来，从核心的框架、目的出发，达到目的的同时再去不断优化，在做的过程中不断地调整和尝试”。

在公益领域的12年，谈及最大的收获，让于秀红感触最深的首先是人生的选择，你过着什么样的生活都是选择所带来的，对她而言，想要过什么样的生活和拥有怎样的工作状态是她选择的界限，在她看来选择公益让她找到了价值感和幸福感；其次是打开了自己的视野，她觉得公益行业接触的人群广而宽，马云也好、捐赠人也要、或者是参与的明星等，都是社会中最有资源的人；最后是因项目去到一线的经历，不管是资助项目或是执行项目，都得走到一线去了解真正

的需求。

“曾经在光华做项目时，四川所有的贫困县我都跑过，包括凉山、大西北地区等。现在在马云基金会做的乡村教育项目，对于一线教师的走访，都是和同事门一起去的。”于秀红说。

## 通过树立标杆改善乡村教育

“马云基金会所关注的方向是乡村教育，而对乡村教育能够起关键性影响的便是教师，教师是可以直接影响一个课堂从而影响孩子的，而能否提供高质量的教育最核心的要素之一就是优质的老师。”谈及开展乡村教师计划项目的初衷，于秀红解释道。

“除了老师外，校长是可以深刻影响一个学校的，通过改变校长从而影响一个学校，这是乡村校长计划项目立项的出发点。”

于秀红告诉记者，她目前在乡村教育阶段推动的项目有三个，分别为乡村教师计划、乡村校长计划和乡村教育公益平台。

以乡村校长计划为例她具体介绍了项目的模式：“乡村校长计划是通过每年招募20个一线优秀校长给予他们个人激励，每位校长是50万元的预算，其中10万元作为校长个人的生活资助，10万元作为校长3年领导力的提升，包括国际的游学、国内持续的领导力课程等。另外30万元作为实践基金，用于帮助他们在其学校开展教育创新实践，更好地发展乡村学校。同时，我们也会跟不同机构协作，比如公益组织帮我们推荐落地的实践、专业机构在领导力提升上的培训，以及媒体传播校长故事，让社会广泛认知等；以及和教育部合作开展乡村校长工作室，每年20个入选的校长可以形成20个马云乡村校长工作室。”

今年4月份，第一届乡村校

长计划评选出了20位校长，并于7月份召开了新乡村校长论坛。“目前我们正在规划未来三年的领导力提升，将于年底进行第二届的招募。”于秀红介绍道。

而乡村教师项目是每一年资助100位老师，给予每位老师9万元的生活资助和价值一万元共持续3年的专业培训。

“如今，乡村教师项目已走进第三个年头，共资助200位乡村教师，2015届和2016届的200位老师目前正在接受暑期培训。”

于秀红告诉记者，教育公益平台项目是他们推出的新项目，希望通过网络平台或者公益平台汇聚更多教育资源和乡村教育者，第一阶段的核心是吸引有意愿做公益的企业，通过平台将更多资源直接提供给一线乡村教师和乡村学校，让企业做公益更简单，让乡村教师和学校直接获得需要的资源。

“每年的腊八节，马云基金会都会在三亚开展教师盛典活动，2018年1月份的盛典活动上我们计划会做一个三年度的项目总结，项目效果展示等。因为乡村校长计划项目今年是第一年，三年的领导力提升的计划、实践基金、校长工作室运行的机制和方案等目前处于搭建和梳理当中，如何把项目实施细化，产生实际的效果是我们下一步的重点。教育公益平台项目接下来的重点是影响和吸引线下的、愿意参与教育公益的资源，使我们真正帮助到更多的乡村校长和老师。”谈到三个项目接下来的规划，于秀红介绍道。

对于自己，于秀红则表示：“希望能够保持现在这种状态，不断地去探索、学习和实践。公益带给我自己的幸福感和快乐是最主要的，希望能够保持并将同样的状态传递给我的团队以及我们服务的人。”



第一届乡村校长计划评选出了20位校长进行资助