

李红 |

关键词

残障 融合就业 有效公益

访谈文字记录

01 个人进入公益契机

陈茜

很高兴今天请到北京晓更助残基金会理事长、北京市融爱融乐心智障碍者家庭支持中心总干事李红作为我们的访谈嘉宾，欢迎。您能简单介绍一下您的专业背景和工作经历吗？您是基于怎样的契机进入公益行业的呢？

李红

好的。大家好，我已经在公益领域从业大概14年了，我恰恰是在08年汶川地震那年加入公益领域。

在加入公益之前，其实我完全是跟公益无关。我大学学的是国际金融，毕业之后就在一家国际会计师事务所成为了一名不太有出息的审计师，做了大概3年半，然后又去到企业开始做内审。所以我大概在真正加入公益之前有6年左右商业领域的审计、财务咨询、内控管理的相关经验。

（从事公益）缘起是我在自己有收入之后，总希望力所能及地去做一些事情。那个时候参与公益并不像今天这么便利，你在网络上想搜志愿者都不是特别容易，至少我当时可能比较闭塞，很少接触到这个领域。也找到非常有限的一些捐赠途径，我们国家非典、一些洪水灾害（发生时），我都会给红十字会捐赠。因为我中间生病，无意中就看到了我之前工作的国际机构（法国国际助残联盟），他们当时在招一名会计。我一直认为公益组织都是志愿者组织，就是他们不需要专职，我觉得我可以给他们做志愿者，提供财务支持。那是我第一次听说有NGO，了解到这样的一些形态。后来我也发现他们其实需要的是一个专职。那次接待我的这个国际机构的团队的人都非常nice，给我留下了很好的印象。我也给他们留下不错的印象。大概又过了几个月，当时面试我的他们的财务总监离职，（他们）就主动给我打了个电话，说当时对我印象非常深刻，没有让我去，是因为觉得我的资历做会计是有点over qualified，超过了他们的需

求。他们觉得我去做那个肯定做不久。如果我愿意考虑，他们也推荐我尝试一下财务总监的角色，那我也是带着好奇心就去了。

但是当时特别有意思的是，面试我的国际机构的国家首代（国际助残联盟国家首席代表），他和我有非常相似的背景，他之前也是另外一家国际事务所做财务咨询的，我在面试过程中跟他聊了很多这种转折带给他的变化。其实他的很多思考也印证了我自己模模糊糊所谓在探索的人生的意义。什么是我想要的生活？而且我也发现 NGO 并不像我想象的就是单纯的慈善，其实扶贫济困只是其中一小部分，很多人、很多（公益）机构他们做的都是赋能，推动社区的改变，推动社会环境改变，让这些资源和机会有限的群体被赋能，并且被看见、被支持。所以我经过非常非常纠结和慎重的考虑，自己又打回去三个电话去了解这个行业和这个机构，最后就决定加入了这个领域。我认为那是对我人生来说是一个非常大的选择，并不是说物质各方面，而是我要放弃我的原来的职业发展路径，彻底转入一个完全陌生的领域。

我在国际机构做了大概快 7 年半。后来融爱融乐当时的创办人王晓更女士，我们之前就认识，有一些交集，我个人也非常景仰晓更老师个人有公共社会理想的这样的一种精神。2015 年，她因为发现了癌症，我在当时融爱融乐在任的理事长李俊峰老师的邀请下（加入了融爱融乐）。因为我当时要去北大读光华管理学院的首届公共管理硕士。我觉得那个时候我对于下一份职业规划其实有这样几个明确的选择……原则吧。

第一个，我还要留在残障领域。因为我觉得我之前在国际机构接触到很多残障伙伴和残障伙伴的组织，我非常喜欢，我感觉自己其实更像是一个受益者。这份工作当时极大重塑了我的三观，人生观、价值观、世界观，认识社会和认识自己的方式。

第二个原则就是，我思考了一下，我认为我也不太想去其他的大的国际机构或大的基金会。第一确定我继续要留在残障领域，要回馈这个领域。第二点我觉得，可能我在国际机构的积累能帮助到本土一些一线的组织。赶上晓更老师发现癌症，俊峰老师的邀请，所以（我）几乎没有犹豫，就加入了融爱融乐。我也是他们正式全职的总干事。

在此之前，融爱融乐其实也没有注册多久，14 年才注册，之前虽然发起了，但是没有注册。我觉得是一种召唤，我非常尊重王晓更老师，接手之后重新推动融爱融乐的发展，到 2017 年晓更老师去世离开了我们。她在离开的时候也给我留下了一个嘱托，希望把她的墓志铭刻为“心智障碍者权利倡导者”。我觉得这也是她期待她自己成为的样子，同时也是希望我们和她一起坚守这些事业的人，都这样去塑造自己。

晓更老师去世之后两周我们办了一个追思会。当时她的追悼会来了特别多的我们所服务的家庭孩子和我们的同行组织，因为大家很多想来，我们没有让大家来，我们就在两周之后做了个追思会。在追思会上，她的哥哥和弟弟都在国外，对晓更老师做的这一番事业所影响的人如此在意（晓更老师去世）非常触动。

她哥哥提议，并且给了我们一笔初始资金，我们又向我们的家庭和同行组织发起募捐，众筹了我们的基金会，也就是大家知道的北京晓更助残基金会。助残两个字是注册登记管理部门给我们加上的，晓更两个字自然而然就是来自晓更老师。

02 公益生涯的关键节点

陈茜

刚刚听李红老师分享，我理解的是您基于之前的工作契机接触了助残领域，在这个过程中，您是您觉得自己更像是受益者，后来也认识了晓更老师，、相关的服务对象，您就在这个领域一直做了下来。请问，您会怎样划分您从事公益行业的节点呢？每一个时期您个人觉得最主要的变化是哪一些呢？

李红

首先第一段，加入国际机构，我最早加入的身份是成为国际助残法国联盟在中国的，那时候我们还没注册，叫中国项目办，现在是中国代表处、北京代表处。在2008年加入（法国）国际助残联盟。当时在中国我们还没注册，叫中国项目办，现在是中国代表处北京代表处。最早加入我其实承担了他们叫作 support service coordinator,，就是支持部总监，它包含了财务、人力资源、后勤行政，但是财务管理是主要的，是因为我之前的背景。

然后我的第二个关键节点是2011年，当时面试我招入到这个国际机构的驻华代表，他要离开，派到非洲坦桑尼亚。在他离开之前，他就很郑重地向总部推荐，把我转成项目总监。在这之前其实所有的项目管理主要由外籍人士承担。他觉得我在支持总监这个角色时，其实经常陪伴他去跟本土的合作伙伴，包括政府组织和非政府组织，去做一些沟通、洽谈项目的合作的拓展。他认为一个中国人非常重要，能够更好地把国际组织的一些想法理念本土化，促进沟通和建设。所以他在离开的时候，特别强调，希望让我来承担这样一个角色。

我在刚承担这个角色时，我统筹管理的项目经理主要是外籍人士。当时我们在广西、西藏、四川都有项目，那时候都是外籍人士作为项目经理。但是后来有外力的驱动，也有内在的变化。外力驱动是外籍人士进入国内开展工作，获得签证不是特别容易，因为国家开始筹备新的国际NGO管理条例，就是《境外非政府组织管理条例》，那个时候我们没有注册。另外一方面就是在我做项目总监之后，我很重要的自己的一个定位，就是尽量地把项目管理工作本土化，就是应该有中国的团队主要来发挥角色，一方面节约成本，一方面提升效力。因为外籍人士有语言和文化的障碍，多多少少在当地会受到很多的限制。到我离开国际助残的时候，第一，基本上团队全部本土化了，除了首席代表，还有一些临时性的支持角色。第二，在项目领域上后来有很多拓展和创新。国

际助残最早来到中国，更多是做康复和社区康复，后来我们有了融合教育，有了农村残疾人的生计发展，有了农村残疾人的社区融合，以及跟本土 NGO 的合作，这些都有很多变化。另外一方面，在我离开之前，作为核心团队重要的管理层，支持当时首席代表一起推动了当时的在中国的战略发展，刚才说的项目变化也有残障与性这样一种非常前沿的项目拓展。

走入融爱融乐是第三个节点。这个节点对我意味着，以前在国际机构，我是一个高级管理者，我也参与决策，但是这个组织它要往哪里去，它是不是能生存下来，其实这些压力并不在我身上。当我接手融爱融乐的时候，其实我觉得我真正进入了一个社会创业者的状态。我要把一个组织带上一个发展轨道，要去为它的生存去考虑。

其实在接手融爱融乐的时候，在运营管理上面临很多挑战，比如团队的专业性、团队的凝聚力，我们资金的不安全感，就是没有稳定的资金等等，这些都要一步一步去做，包括机构的制度建设。在当时理事会和团队对我的支持下，还是把融爱融乐带上了一个新的节点，我觉得这个节点用一句最简单的话去描述，就是说我让融爱融乐一个从事心智障碍者非常草根的组织，

在我加入之后，用一两年的时间让它真正主流化，到了大公益的竞争环境里。当然可能也是赶上了国内公益的另外一个新潮，就是一些新的项目机制、互联网筹款的发展等等。所以融爱融乐跳脱起来了。其实残障公益在大的公益领域没有那么主流化，相比教育、环保等等，我觉得它没有太主流到大公益的领域中那么凸显。它的样态也没有那么多元，在大公益领域中做残障公益的组织特别出类拔萃的没有那么多。我们还有一个关键节点就是融合中国项目网络的发展。其实我跟晓更老师的渊源就在于 2014 年，她以融爱融乐作为发起机构之一，和十七家像融爱融乐一样的家长组织，共同发起了融合中国心智障碍者家长组织网络。当时她聘请我做这个网络的监事，一直到 2017 年，我觉得我可能作为主要的推动者之一，通过联合劝募，通过平台化的这样一些发展策略，当然有很多团队、理事会各个方面共同的努力，我们成为了一个行业中的一个新的枢纽和平台，一直到晓更基金会创办之后，晓更基金会就从法人的主体上承担了这个枢纽。所以我们还是推动和带动了一批像融爱融乐的家长组织的成长和发展，让心智障碍者议题领域从过去的单纯的服务导向开始出现倡导的声音。我认为我们组织作为其中很重要的参与者和带动者之一。后来有了晓更基金会，我成为理事长。我觉得这个节点对我来说，要如何更综合地去推动一个面向全国的以倡导为使命的组织的发展，这是一个新的课题，我们还在探索中。

陈茜

刚刚李红老师您提到了加入融爱融乐的时候会遇到一些挑战，从事公益到现在，您个人能够想起哪一些相对来说比较开心喜悦的瞬间，又有哪几个挑战性真的特别大的时刻呢？

李红

其实刚才讲这个节点，从我个人角度，从最早我是一个非公益人进入国际助残，当时的首席代表是一个非常重要的、影响我去了解残障议题以及深入了解 NGO 是如何发展的角色。国际机构基于以人为本或者以人为中心，去塑造我们工作的价值理念，包括什么是真正的赋能，什么是倡导。我觉得我在国际机构其实是非常系统深度地完成了我对公益认知的一个启蒙，让我彻头彻尾地从一个公益小白，通过那七年的历练，转成了一个真正的我觉得对公益和社会发展之间的关系有了我自己认知的阶段。

进入融爱融乐就是要自己去承担这些职责。对我来说一个关键的节点是 2017 年我成为了银杏伙伴。我觉得成为银杏伙伴对我个人有非常大的影响。这种影响在于，我之前在国际 NGO，我觉得其实多多少少是有点漂浮于这个领域之上的。就是你毕竟是国际的，你不是真正的扎根在这个泥土里，就是我们讲草根，你不是从这个土壤里自己扎根生出来的东西。

那其实我当时刚进入融爱融乐，遇到很多挑战等等，其实自己还是一个非常茫然和孤独的一个状态，需要解决一个问题，再解决一个问题。那加入银杏伙伴之后，我在这里认识了很多我觉得真正有社会创业精神的伙伴。我其实跟很多人讲过，在认识和成为银杏伙伴之前，我感觉自己特别像一个一直在飞翔的孤鸟，我大概知道有一个方向，但是我非常孤单，也不知道那个方向对不对。但是后来加入银杏伙伴，我觉得就像一个孤鸟找到了自己的雁群，因为你会发现不是我自己瞎飞，是有很多人在飞，虽然他们羽毛略有不同等等，但是我们都可能是要飞往南方或飞往春天，就是有那种感觉。

他们中间有很多非常优秀的人，很值得配得上社会创业者的身份，可以在非常有限的资源和机会下，不屈不挠地愿意从非常小的事情去一点点实践和做起。这些人也相信微小的努力是可以带来一些改变的，也特别相信人和人联结的力量等等。所以我觉得加入银杏伙伴对我去理解我应该成为一个什么样的社会创业者，或者我是成为什么样的一个 team leader，有了很多的思考和反思。

我对自己的领导风格、领导方式做了很多的调整 and 改变。从过去我自己去面对事、解决事，团队跟着我就行了，到后来我更希望的是我们一起成长，他们和我一起来面对问题。所以最愉悦的就是因为领导力的转化（而发生的团队成长）。你今天问我（这个问题），过去（回答的话）我们最愉悦的事是完成了什么样的项目，干成了什么样的事儿，筹了多少钱。

我现在思考，我职业体验最愉悦的其实往往是，我看到我的团队，还有我们的一些合作伙伴。他们在每一次具体的事情面前，他们知道这个很难很模糊，不是那么轻易的去实现。但是在这个过程中，他们坚持不懈往前努力，而每一件事都能带给他们自身去成长。当我看到这些事能带给他们去成长的时候，我的职业体验感会非常好，非常愉悦。因为我总觉得事情它不是一个人，也不是一时一刻能做成的。如果总有人他们不断地向前去钻研、去实践，并且在这个过程中去成长，我相信这个事情一步一步会有更多人来参与和推动，所以这个是很愉悦的地方。

加入融爱融乐，我觉得其实在不同阶段会有不同的挑战。我觉得一个组织的发展，凝聚共识始终都是一个最大的挑战。在融爱融乐早期，我可能想法很快很远，大部分同事都是想他们这周报计划要写什么、这个季度他的目标是什么，但是我可能会揣着一个更远的东西。所以我要去平衡自己，既不要限于太多具体的事物，但同时又能够带着他们和我一起去探寻那个远的东西。

其实我们每一次计划好的事情，你 100% 按照这个计划去做成，我觉得是少数。你计划的一个事情，看向目标的时候你永远都发现这个事情还有无限去改变、调整和优化空间。你有没有足够的智慧和勇气不断地反思否定你自己正在做的事情，或者是挑剔你正在做的事情，去寻找更好的尝试？我觉得这个是我一直希望我的团队所具备的。所以凝聚共识是指大家对那个战略不断地去理解它的内涵。不是我在跟你讲的时候，你听懂了每一句话每个字，但是你听懂了和你在过程中生发出你自己的思考、思维和方法（是不一样的），这是一个非常复杂的过程。所以真正的共识是要深层次的共识，激发每个人有主观能动性。在我不去质疑、我不去发起反思的时候，很多人都不断在思考我们的行动，我觉得这个有时候会觉得是一个挑战。另外一方面就是（关于）某些时候执行团队和理事会之间（之间）的协同、共识。因为我们有一个非常不一样的点，就是我们是由家长发起和参与管理的一个公益组织。家长的声音很重要，但是家长他往往又带着自己不同的思考和需求。那如何凝聚大家站在一个组织公共使命的角度去看待我们该做的事，其实这也是我们要面临的挑战。

他的孩子可能在小的时候，他认为融合教育很重要；他的孩子长大了，他可能就认为大龄（心智障碍者的）社区化支持很重要；他的孩子是一个轻度的，他可能觉得就业很重要；他的孩子是重度的，就觉得就业没价值，他觉得就不了业为什么要做就业。这个也是我们面临很多挑战的。

以及理事们他们在参与到这个组织之后，他有了这样的身份，他是不是带着这样的身份和角色深入的去思考，向执行团队提出问题，在达成共识之后，他愿意代表这个组织去展示这个组织，去带动资源。？其实这也是（一种挑战）。归根到底，如果没有特别好的 work，还是因为大家的深层次的共识没有达成。所以我觉得任何阶段会有具体的事，有不同的挑战。但是把所有的挑战归纳到一起，我认为就是，因为每个人有自己独立的意志，组织是一个公共性的组织，它不代表任何人的个人意志。我们这些人必须要共同不断地去对话思考、确认，组织到底承载了什么，我们大家共同认识，认知它的使命愿景和发展定位、发展目标。我觉得这个其实是一个很复杂的过程。

当没有共识的时候，你就会发现很多东西没有办法有效的发挥角色，没有办法有效的 make it work 使之有效，没有办法有效地带动资源，没有办法……很多时候你看存在一个理事会，团队在开会等等，你会发现很多工作很容易走向形式化。所以如何基于深层次的共识，把形式化的东西变成高效的、实质性的东西，我觉得这是每个组织在不同阶段都时时刻刻要去面临的课题和挑战。

03 李红的团队管理观念

陈茜

刚刚我们更多的是关注李红老师您个人加入公益的契机，包括一些主要节点和您的一些想法。接下来我们俩会更加关注在您所从事的领域，就是残障融合这个大的课题。

您刚刚提到了凝聚共识对组织发展来说是一个比较大的挑战。您之前也在中国好公益平台的分享中，说“我们中层的成长性得到了很好的保障。”目前您和您的团队是如何实现中层的一个成长的保障？在这期间会有哪些资源的投入？以及您希望我们来做残障这一个话题，我们员工或者说我们团队，它最终发展成怎样的一个状态呢？

李红

好。首先这个对你们来说有点复杂。我在南都基金会发言所代表的是晓更基金会。融爱融乐和晓更基金会是两个团队，我自身是一边一半，各投入 50% 的精力，当然没有那么精确吧，但整体来说是这样的。

融爱融乐是一个面向本地家庭提供直接的服务和支持的本地化的组织，就是北京地区的。一方面，我们的同事他们很需要有一定的社会工作、社会服务的理念，能够了解，面向我们的受益家庭和受益对象，我们在我们的服务载体中，我们在传递什么样的价值，我们的这些工作活动、服务，希望和他们一起把自己塑造成什么样的样子。比如说我们在融爱融乐组织家长的喘息写作，在写作的过程中我们希望家长去思考什么。

除了这一方面，融爱融乐的团队还要明白，除了具体服务，这些服务都是我们的实践，一些工作模式的打造，我们又该如何在我们具体的工作中，和不同的具体的学校、企业志愿者能够互动起来，让他们和我们一起成为支持和接纳心智障碍者社会参与和社会融入的行动体。所以 ta 既要有服务视角，也要有倡导视角，要能够去影响这些相关方。

融爱融乐的团队在过去两年，有一位技术总监。他在我们的团队的能力建设凝聚力塑造、共同体建设上给了我很多支持。我们每一年都会制定当年我们整体团队的能力建设的发展方向，比如我们从三年前就在做 cam, crpd and me, 就是我和残疾人权利公约。

那什么意思呢？其实这个工作就是在塑造我们的价值观，因为我们的同事他们要做具体服务，在服务中他们以什么样的视角对待心智障碍者，他们要明白我们做的理念的根源是什么，是以平等的视角去对待他们，还是以一种我来帮你、我服务你的视角等等。所以这个完全是团队底层价值观的建设。

我们后面发现其实同事们在非常系统的项目管理上其实是缺少认知的，就是我们公益领域讲的很多项目管理，我们都觉得把它非常狭隘化了。你是管具体的助学项目还是管什么，就都把项目管理具体到某一个项目了。但是我们认为项

目管理其实是一个通识能力，今天让你开个会，或者你们俩来和我做一个访谈，其实对你俩来说这就是一个项目，你们要设定我们要访谈的人是谁，然后我们要提前做什么样的功课，我们要怎么跟她约时间，怎么说服她接受访谈，其实这是一个项目管理。所以项目管理是我们在工作中的一个通识能力，就是你做的每一件事你都应该从需求目标、进程把控、质量检测监测等等视角去思考，所以我们把它作为一个通识课，全员来共学。

后来我们又觉得同事可能需要协作的能力，他们能不能在一个面向他的服务场域或者相关方的场域，有效的在这个场域中通过一些流程和元素的激发，让场域的相关者都能够参与和协调起来，并且能够去讨论这个事，类似吧。其实我们都是非常有目标性的，共学的设置。那更重要的是我们会结合融爱融乐的年度工作目标，我们叫 OKR，通过季度、月度的复盘，关键问题的卡点的梳理，来不断地和同事们去回归到工作本身，建设大家的思考思维框架，促进大家的反思，然后探讨解决方案。所以在这个过程中，团队的业务能力和这种我们叫做共同体的凝聚力都在不断上升。

晓更基金会这边不太一样，晓更基金会更多的是一个平台型的团队。第一它更多的是要学会做一些设计和规划，然后带领各地的组织一起来做，第二就是它要擅长去拓展资源，同时能够把这个资源很快地支持到我们各地的组织，把它转化成我们具体的工作和服务。所以他们的能力可能更多的是怎么去进行社群的建设和动员，怎么更好地做好品牌传播，怎么更好地挖掘做好项目的推动，发挥平台的作用。

我们这个团队我原来觉得大家整体的平均能力，其实比融爱融乐的同事要好一些，但还是很难说在各自的业务能够形成自己的思考框架，但是他们加入好公益，通过一些外力的合作支持以及通过一些事，其实有一些同事已经成长为独当一面，相对来说他们自己的转化能力还是很高的。但是晓更基金会我们自身面临的还是如何更深入提升凝聚力和共同体，这个是接下来我未来从今年下半年一直到明年年底，我重点要去做的工作。所以我认为就是，我们团队的成长保障，应该说还是以内部共同体建设为核心基础，再加上有效的运用外部资源，这样的一个配置。

04 拥抱疫情带来的变化

陈茜

刚刚李红老师您提到了融爱融乐主要是面向本地家庭提供一些支持服务，团队她需要去链接不同的资源，像是学校、企业、不同的家庭。因为近两年北京地区多次经历过疫情，一些生活方式可能会跟以往会有一些差异，您方便分享融爱融乐的团队在支持北京本土的心智障碍家庭中一到两个多方协作的个案吗？

李红

首先融爱融乐有四块业务，融合教育、融合就业、广泛的社区融合和社区参与（其实就是以文体娱乐休闲活动为主），加上家长赋能。比如你刚才讲了这个疫情，北京的疫情应该是在全国管控最严的，其实是对于我们的工作带来了极大的挑战。

我们过去擅长的线下的活动，那现在很多时候都被限制做不了。举个例子，过去两年其实线下活动我们高度依赖的是企业志愿者，因为高校志愿者、高校学生都回不了学校，或者回来学校，学校也不允许他们出去参加这种集体性活动。所以我们在能开展线下活动的时候，线下活动基本上是以企业志愿者为主，所以我们这两年拓展了很多企业合作的志愿者。那另外一方面我们的高校志愿者、学生们回不来，线上他们也需要有一些有意义感。

所以我们有一个专门的志愿者项目叫做荣耀计划，先是花了很长的精力筛选和陪伴这些年轻的志愿者，后面疫情来临，他们就成为了我们线上去支持陪伴心智障碍者的主力军。而且很多项目其实是志愿者会发挥这个项目的助理，再到这个直接服务，角色分工都非常清楚。

所以这样的话就是，我们在大量的线上活动启动的时候，高校的志愿者，结合他们的专业特长和时间，为我们做了非常强的支撑。所以整体来说，这几年疫情融爱融乐的活动的频次、服务的受益人次都一直还是一种上升的趋势，而没有下降。在这个过程中，我们的团队也又生长出不同的能力。过去他们擅长是自己做，现在他们要去交给志愿者去做，他们要去陪伴、支持我们的志愿者去做，所以他们要懂得怎么更深入地培训和赋能志愿者。他们的线上产品的设计能力和运营能力也得到了提升，不同相关方的协同的能力也得到了提升。

另外一个项目就是我们现在正在做的就业项目。在2010年（不确定年份）以前融爱融乐的就业项目更强调个案服务。但是我们后来做了战略调整之后，我们想更深层次地把就业以倡导的形式提升它的推广性。我们分析了心智障碍者，他们就业面临的挑战，就是，最前边是他们的职前瓶颈，也就是说他们在职前教育阶段如何能够获得更加优质的、以就业为导向的职业教育，会非常大的影响到他们后续的就业潜能和准备。

另外一个是在岗位拓展这里，我们需要带入更多的企业。还有一个是我们还需要专业的就业辅导员的支持。就业辅导员一定不仅仅是融爱融乐，我们还要协同很多社会组织。现在这个议题我们还在不断地向前探索中。但是我们从过去的只盯着心智障碍者个案服务开始，开始变成我如何协同学校和我们一起来优化课程，我如何找到更好的杠杆和更多的场景与方式，推动企业能够，不一定马上提供就业岗位，但是在实习、校企合作（等方面），能够有更多的合作方式。然后，我们怎么能够影响更多的社会组织和我们一起来探索就业服务的专业化。

我们五六月份做了面向特殊职业教育学校的教师的关于心智障碍者支持性就业的共学班，线上共学的形式。这个是以以前我们做不到的，那现在就是因为疫情，

就逼迫大家要在困境中去探索和成长，有的时候你可能做了也未必达到你的效果。但是我们自己绝对不能坐以待毙，只要有空间就要向前去尝试。

陈茜

我之前搜索，会发现有一些融爱融乐特定的就业个案。我最开始接触融爱融乐，是2020年曲老师在广州做支持性就业培训。当时她提到了，如果要推动支持性就业，就是要先把个案做出来，有了这个个案，然后才能够带动更多的企业或者说更多的社会人士来关注这一个现象，或者说这个话题。

李红

但是现在疫情企业的经营很困难，他们都还在大量的裁员。第一可能个案没有那么容易做。第二我们也是在这个过程中强调了战略上的调整，因为我们回归到我们的使命，还是以倡导为主，服务个案不是我们的终极目标。所以我们就从最早单纯地只强调做个案，现在转化为我如何影响各方，在促进心智障碍者融合就业的支持体系建设上向前迈一步。

05 融合就业的政策倡导

吴雪萌

我刚才只是想追加问一个问题。就是因为您刚才也提到会和企业这边做推动、做协同以及和学校这边促进他们的一些支持性就业服务或者是融合教育。然后您说你们寻找了一些影响他们的方式，我想具体了解一下这个有效的方式是什么？比如说您是去寻找一些认同您的理念的企业，还是说去改变他们的理念？如果说能够改变他们的理念的话，这个有效的方法是什么？

李红

如何影响企业，现在是我们当下的一个痛点。我们分成了两条线，也是还在不断地梳理和打磨中。第一条线我们叫做实线，结合着具体的个案上岗服务。我们觉得，当下企业这么困难，其实上岗不是我们的唯一目标，但是我们希望还是能有一些事情跟企业发生互动，为将来他们获得转型之后，我们能够有效地进入企业做准备。我们就要拓展一些企业去了解、认识心智障碍者的一些场景。我们也分析了，心智障碍者他们融合就业比较适合的其实都是一些连锁服务行业。

所以在实线上这条，我们就想，我们应该重点去关注哪些企业，他们有什么样的条件，有哪些方式？我们归纳出来，第一他们有意愿和我们去做一些合作，

第二我们能够开发出一些场景，能够去做一些轻量的合作，第三这些工作还可以有一定的推广性。我们分析了一些行业，比如说酒店、超市、咖啡厅门店、洗车门店，然后我们分了大概5大类，这几大类里都有我们长期合作的一些企业。我们很希望去拓展几种形式，一种形式就是我们可以开发一些实岗实习的机会，或者见习学习的机会，或者是有一些职业技能，我们可以邀请他们作为实教老师去做一些课程录制，因为比如他们学校的老师也没有在酒店干过。所以其实酒店里餐厅桌面怎么去铺，怎么去布置，其实老师们也不知道，但是我们就可以把这个课程录制下来给到学校。比如说可能有些人还可以扮演我们线上的实践导师，参与到模拟面试或者是一些职业礼仪的指导等等。我们现在是打算要往这方面去做，只做了少部分。

第二条线就是比较虚的线，我们觉得，融合就业这件事，我们当下并不是逼着每个企业适合不适合都要拿出一个岗位。我们更看重的是企业作为雇主，愿意去在他整个企业社会责任这个关注点上，能够纳入融合就业这样的一个元素。就像习大大讲了碳中和，企业现在都特别关注企业的环境责任，因为现在大企业他关注的企业社会责任里面都强调ESG，那残障融合用工是S这条线，但是很多企业可能都没有特意的关注到。

我们接下来会做一个非常大型的雇主调研。我们开发了两个工具，一个是雇主指南，一个是雇主的残障融合用工的培训课程。一个完成了70%，一个刚刚启动20%。这些工具都是给到企业。NGO最容易走向的是，自己开发了一个工具，自己觉得好就行了，我们觉得还是要有更多的企业愿意认这件事。所以我们就找到有一定的规模影响力、有一定的理念这样的企业，他参与进来，对这些工具提意见，给我们一些反馈，其实变相的也是一种背书，通过他们去推广。除此以外还会去拓展一些人力资源的服务型的平台企业，比如说做招聘或者人力资源的，一些关注企业CSR的这种平台，一些类似于从CSR平等品牌角度去给企业做排行榜的一些智库，我觉得这些可能都是我们要去找的。

我们现在还没有找到，但这都在我们的工作规划里。这就是我跟你说的，就是说脑子里可能有一些东西，但是这些东西不是我自己要把它变出来，而是深度的所有的人有这个共识。大家一起来思考怎么把它一步一步地转化出来，那个杠杆点在哪里，要不断地去试，否则的话大部分人都是习惯去做舒适区的工作。大家觉得最难的，这是我们要去做的。

所以我刚才的表述并不是说我们已经有效地影响了企业，而是我们正在尝试以多元的方式逐步的让更多企业关注这件事。

陈茜

刚刚李红老师您也提到了倡导的这一部分。因为我们如果提倡导的话，它有一个大的政策变革或者说社会倡导，您和融爱融乐的团队怎样看待政策的作用以及影响，基于哪一些理念和行动来做政策倡导这一部分呢？

李红

我们很重视政策倡导。因为我们觉得，我们提心智障碍者的权利也好，提诉求也好，只有法律上有了空间，当我们再去跟相关方去推动的时候，我们就会有法律上的一个支撑点。但是并不意味着有了法律这个事就自然有效了，因为它并不是刑法，它还是要通过具体的东西让各个部门，让教育体系，让每一个学校，让企业意识到它应该承担的社会责任。这个过程是漫长的，但是法律去认可和形成一些引导性的方向，这是很重要的一个保障条件，尤其是在中国。其实我在前面两个场合也讲过，斯坦福社会创新论坛有一篇文章，提到社会变革创新它有四个模型，一个叫实验型变革模型，一个是共创变革模型，一个是引导的，一个是强制的。这四个模型没有优劣，而是在不同的环境和时期互动发挥作用。融爱融乐做支持性就业早期就是一个实验型变革，这件事情能不能做得通，心智障碍者能不能就业。到我刚才讲的这个就业，我们的就业发展现在的战略就是一个共创性变革，我要带入企业、社会组织、学校一起来做这件事儿。

刚才提到具体企业案例，找到那些有影响力的企业，这就是一种引导性变革，用他们的影响力带动更多的企业。我们推动政策这件事就是强制性变革，当政策认同了这件事，那其实就为这件事的合法性、合理性提供了更有力的依据。政策倡导这件事其实是我们在整个十三五期间，2016到2020年，是以晓更基金会为主体，特别关注融合教育这个议题。因为整个十三五我们看到，是国家推动融合教育的一个窗口期。2017年1月李克强总理签署了新修版的残疾人教育条例，后续国家在融合教育的推进发展上，给出了很多具体的政策，如特殊教育提升计划二期，十四五特殊教育计划三期，随班就读实施指导意见等等。所以从这个角度，国家十三五在教育体系的政策有了很大的进步，那十四五我们可能就会更关注就业。因为我们也发现，在十四五的国家残疾人发展和保障的规划中，除了我们原来的保民生、巩固我们扶贫的成果之外，因为残障者是最容易走向贫困的，国家更注重的就是残障人的就业，和无障碍的发展这些工作。所以我们会以这个角度更关注这个点。

所以我们的政策倡导工作就是一个议程设置，就是在国家大的趋势下去设定一个议程。那围绕这一个社会议题，它的核心卡点是什么？我们挨个去拆解它，这一个议题会连续有五年六年的提案，但是每一年的提案都是从不同的角度去说。

其实我们更把政策倡导看作是一个我们提出提案，然后与政策制定者进行对话，虽然这种对话不是双向在一个场域中，但是我们把这些信息传递过去。同时在现实中。我们看得见摸得着的跟这个议题相关的其他相关方，就这件事也会形成共识。

所以先是我们 physical 物理上跟教育部门，跟这些老师跟家长跟媒体形成共识，形成了我们的提案，通过人大代表、政协委员交到了政策制定者。提交提案的过程也是把需求提出来，促进共识的一个过程。政策倡导很多时候是不是你的倡导马上就有效果，我觉得在中国的环境下我不敢这么说，但是我觉得我们一

直要发挥一个作用，就是要去把这个需求告诉对方，促进双方的共识，等待时机，当然你也要去判断时机。我觉得这就是一个过程。

06 残障议题的概况、变化

陈茜

您在2018年说过，残障人士的议题最能看出一个国家的文明程度。您觉得当前中国的残障人士议题，它整体目前发展的概况是怎样的？近几年它会有哪些变化？您希望接下来它往哪一个方向上有一些新的变化呢？

李红

总的方向是在进步的。我们国家在2008年签署了联合国残疾人权利公约，其实从政府层面是体现了一些对残疾人事业的投入、关注，从国家领导人、从各方面政策上的投入，整体残障者的社会福利保障水平是不断在上升的。这是第一点。

第二点我觉得社会对残障的理解其实也在进步。大家可能从过去那种非常直接的赤裸裸的歧视，到现在我觉得相对少见了很多。残障者是整体上各个方面都得到了改善。但是我这个人积极的悲观者。我觉得整体中国残障问题，就是在我们社会文化体系下面临着一个非常大的挑战。这个挑战就在于我们怎么看待这个群体。我觉得，“你残缺了就变得很不一样、很特殊”这个视角在中国的文化体系中还是挺根深蒂固的。从权利的视角去看待一个少数群体的发展，在中国的这个语言体系下或者是社会环境文化下还是没有普及。所以我说赤裸裸的歧视没有了。

过去我们小时候说见到智力障碍者就会叫他傻子，见到精神障碍者就说人家是疯子，现在这种很少了，但是间接的歧视依然广泛存在。这种歧视导致你并不容易经常看到残障群体出现在主流生活的方方面面，你不会经常看到他们在坐公交车坐地铁，你不会看到他们很轻易地出现在商超这些地方，你甚至很少能够在学校、在企业中发现他们，这个就是我们社会在机会上面其实在做限制。我觉得这个还是有很大的问题。包括为什么我们的家长有了这个孩子，他就会觉得自己特别不幸，我觉得可能在西方，也会有（觉得）孩子有心智障碍家里会很有挑战但是他受害、受压迫感没有我们国家这么强烈。其实这取决于大家怎么看。

陈茜

非常感谢李红老师今天的分享。