

王燕-逐字稿

访谈人：

各位听众，大家下午好！非常欢迎再次来到我们的益两 300 计划！今天我们非常有幸地邀请到了王燕老师作为我们这一期的嘉宾，那在访谈正式开始之前，我想先请王燕老师介绍一下自己。

王燕：

大家好，我是王燕。在公众参与领域，我已经有 22 年的全职工作经验。换句话说，我在公益领域已经工作了 22 年。然而，当我刚进入这个领域时，它还不被称作“公益”，大家只知道“慈善”这个概念，而不清楚“公益”是什么。那时候，大学生们被鼓励去做好事，但这个行为还没有被称为“公益”。

通过机缘巧合，我投身于推动公众参与及民主法治的大环境中。目前，我创办了一个公益组织——上海浦东新家园社区治理发展中心。正如名字所示，我们专注于基层治理，致力于社区层面的推动全过程人民民主。我们的工作目标是促进善治。现在，我们绝大部分的工作都集中在上海，尤其是上海浦东的村居社区。浦东拥有上海六分之一的村居数量和面积，共有 1500 多个村居。我们参与了许多与村居相关的政策和标准的制定，以及村居自治、共治、德治、法治和智治这五个治理方面的工作。我们的工作内容包括参与制定政策和标准、参与村居考核，并协助村居学习和运用基层民主协商的方法和工具。通过这些努力，我们与村居共同推动善治。这些工作是我们日常的主要任务，过去八年间，我每天都在从事这方面的工作。

访谈人：

谢谢王燕老师的介绍！刚才您提到您在公益领域已经有超过 20 年的经验，这是我们采访到的从业时间最长的一位公益人，一位资深公益人。我们非常想知道，在 22 年前，是什么原因或什么事件促使您决定投身公益事业，并开始这份工作？

王燕：

作为一个坦诚的人，我到了这个年龄，已经 50 岁了，确实很多人认为只要过好自己的日子就可以了，我也曾有这样的想法。但是，当年我和现在许多影视剧里的情节类似，遇到了一个人生的转折点，这个契机促使我进入了公益领域。当时，我的家庭和人生都遇到了困难。这时，我结识了一些特别好的朋友，比如当年的陆璇，那时他还是学生。我开始意识到，原来律师中也有无私的好人。在经历过家庭的困境后，我一度认为律师都不可信，但这些律师无私地帮

助我，让我看到了他们的善意，比如复旦和同济的那些学生，他们共同做了一些公益事务，这让我深受感动。虽然我不是学社工专业的，而是学工商管理的，但社工的“助人自助”理念对我产生了巨大的影响。我觉得别人帮助了我，我应该回报社会。当我帮助别人时，我感到比被帮助还要开心。这种帮助他人的感觉给了我极大的满足感和幸福感，因此我义无反顾地投入到了公益事业中。自那时起，我一直从事公益工作，我发现这个领域不仅能让我心灵得到满足，还能成为我终身的事业。20多年前，我起初将公益看作是一份工作，尽管它不是高薪工作，但我对物质的要求不高，更注重精神上的收获。

在公益工作中，我看到许多人获得了帮助，这让我感到无比充实。渐渐地，我不再把它当作一份普通的工作，而是一项事业。我发现，在公益领域工作的人需要有一份冲劲、奉献精神和事业心。虽然我们的收入和稳定性无法与500强企业或体制内的工作相比，但我们依然吸引了很多年轻人，甚至是研究生加入，因为他们在这里找到了成就感。成就感在工作中非常重要，它让人感到被肯定。在社区工作中，我们也希望推动居民参与志愿服务，让他们感到成就感。对于年轻员工，我会分享自己的经历，虽然这些经历可能无法复制，但我希望他们能将公益事业当成一项真正的事业来看待，而不仅仅是一份工作。这样，他们会看到不断涌现的回报，可能是隐性的，但同样重要。

访谈人：

明白，22年前，大概是2002年左右，您当时具体从事的是什么工作呢？具体在什么样的公益领域？

王燕：

22年前，我加入了上海最早的纯民间的NGO——热爱家园。我认为这是第一个由纯民间发起的NGO。当时是在2002年初，我全职在热爱家园工作，并且是它的第一个全职员工。我在这家机构全职工作了五年，期间一直担任办公室主任，我们的总干事是郭炳汉。在这五年里，我见证了热爱家园的发展。从一个特别小的办公室搬迁了几次，最终注册成为正式的社会组织。我在这个过程中不仅参与了实际的工作，还不断学习，得到了许多人的帮助。尽管那段时间我们没有交社保，这对我未来的退休生活有很大的影响，但我一点都不后悔。当时，我觉得这种付出是值得的，因为我在这个机构中学到了很多东西。热爱家园对我而言具有标杆意义，让我有机会在公益领域深入学习和成长。我获得了许多宝贵的学习机会，这些机会在如今是很难再现的。回顾那段时光，我深感这些经历对我的人生产生了深远的影响。

访谈人：

许多听众可能对热爱家园并不了解，但在谈论上海的公益史和民间公益机构的发展历程时，热爱家园是一个不可忽视的重要机构。王燕老师，您能否为我们的听众介绍一下当年的热爱家园，并分享您在该机构所做的工作？同时，我理解到许多现在上海著名公益机构的负责人都曾参与热爱家园的工作，您能否借此机会向我们介绍一下这些情况？

王燕：

热爱家园最初是由一群来自复旦和同济大学的法律系学生发起的，他们来自全国各地，都是非常优秀的学生。用现在的话来说，他们是一群 70 后的有志青年。他们认为既然学习了法律，就应该为社会做些事情。因此，在还没毕业时，他们就开始在社区里开展法律维权和法律服务的活动。后来，我成为了热爱家园的第一个全职员工，最初只是观察他们在做什么，帮他们做会议记录。记得第一次用笔记本电脑做会议记录时，我才二十多岁，那是在 2001 年。热爱家园当时是一个社区志愿者组织，还没有正式注册。最初，它是一个社区志愿者网络，后来注册为协会，也就是社团，这个过程非常困难，因为注册社会团体在当时是非常难的事情。最初的主要工作是社区法律服务，例如帮助讨薪等。这些项目让我们看到在 2001，2002 年的上海，有些社区居民的生活非常窘迫，确实需要帮助。

随着时间的推移，我们逐渐扩展到其他领域，例如环保项目。当我在 2002 年加入时，我的角色包括环保助理、出纳、项目志愿者管理等，由于人员有限，我承担了许多不同的职责。尽管如此，法律服务始终是热爱家园的核心业务。热爱家园的发起人都是非常有能力和主见的法律人。虽然他们各自有不同的观点，但在机构管理上缺乏协调合作，这也带来了一些挑战。尽管如此，热爱家园还是在法律服务和环保项目上取得了一些成就，并且还曾开展过支教、儿童教育等项目。值得一提的是，热爱家园在推动垃圾分类方面做得非常好，成为上海这方面最出色的机构之一。当时，热爱家园是上海唯一一个纯民间的公益机构，得到了各方的关注。

尽管热爱家园的发展遇到了一些困难，例如资金不足和登记注册问题，但它对上海公益事业的影响是深远的。很多现在上海知名的公益机构的负责人都曾参与过热爱家园的工作，或者受到了它的影响。他们在各自的领域里都是佼佼者，热爱家园对他们的成长起到了积极的作用。总体来说，热爱家园虽然现在不再如当年那样活跃，但它培养了很多优秀的人才，为上海的公益事业做出了巨大贡献。这些人的信念和精神深深地影响了我，让我坚信即使在做好自己事情的同时，也要尽力帮助他人，这种精神将继续影响我一生。

访谈人：

谢谢王燕老师给我们介绍的热爱家园的一小段历史！那现在回过头来，22 年之后，您怎么去评价您当时的这个决定人生或者是事业的这个方向？您当时是把它当作一份工作，还是事业呢？

王燕：

我与热爱家园的结缘是机缘巧合。当时我对公益和环保的概念非常模糊，甚至不知道环保和环卫的区别。当时，刘老师^[1]带我去办公室的路上，边走边看着路边的污水横流和垃圾遍地，问我环保和环卫的区别。我当时真的不知道区别是什么，但这次经历让我开始接触这个领域，并学到了很多。那时候，我只是希望找到一份让我安心和开心的工作，同时也能有一定的收入支持生活。

于是，我加入了热爱家园。工作后，我发现帮助别人让我更快乐，这种助人自助的理念深深打动了我，因此我不再在乎收入的多少。很多人以为我家里很有钱，事实上完全相反，我上大学的钱都是借来的。后来继续读书时，我也向别人借过钱，一切都靠自己打拼。正因为这些个人生活经历，我发现社会上许多人生活得比我更艰难。例如，在老闸北火车站旁边，我见过一些家庭，他们家里唯一的电器是一个电灯。看到这种情况，我觉得自己比他们幸福得多，因此我义无反顾地投入到公益事业中，并坚持到现在。

在加入热爱家园的过程中，我参与了很多其他的公益项目和网络。这些工作都是义务的，没有工资，但通过这些工作，我的能力、眼界和知识得到了极大的提升，也认识了许多好朋友，这些都是我一生的财富。后来，我学到了很多参与式的工具，并认为这些工具非常有趣且重要。尽管当时没有公众号和微信等社交媒体，通过影像等媒介让更多人直观地了解发生的事情，是一种非常有效的传播方式。之后，我决定创办自己的社区治理机构。这是基于多年积累下来的经验和对公益事业的热爱。我认为我的这些经验和知识不应该被浪费，因此希望通过开放的方式分享给更多有需要的人。我相信，通过分享和合作，1+1会大于2，能够产生更大的社会效益，所以我是把这件事当成事业来做的。

访谈人：

谢谢王燕老师分享您的经历。我认为这种将公益事业当成自己使命的核心价值观和信念，是支撑您从事公益工作 20 多年的重要因素。那么，回顾过去 20 多年的工作经验，您是否遇到过最困难或最具挑战性的时刻？当时您是如何解决这些困难或面对这些挑战的？

王燕：

在我的公益工作中，确实遇到过许多困难和挑战。例如，最初我不会做 Excel 表格，也不会用笔记本电脑。然而，我的打字速度很快，所以当我第一次接触热爱家园时，便能迅速记录会议内容。从那时起，我开始不断学习各种技能。现在，我也经常鼓励我的同事认真做记录，因为这样可以确保不遗漏任何重要信息。

在工作过程中，我遇到很多贵人，无论是比我年轻的还是年长的，他们都教会了我很多知识和技能。我觉得只要用心学习，许多困难都可以克服。例如，后来我有机会出国学习，尽管语言不通，但通过努力聆听和交流，我获得了许多宝贵的知识。当我在工作中感到迷茫时，我会多关注国家政策，特别是从中央政策中学习，找到工作的方向。我们办公室常备一些相关的法律法规和指导意见，例如《村民委员会组织法》等，我们会定期学习这些内容，以便更好地开展工作。尤其是在上海，我们要善于利用法律知识保护自己和他人。在面对挑战时，我常常寻求帮助，并且勇于向朋友和同事请教。我觉得这是一种非常宝贵的财富。尽管有时会遇到甲方没有预算的情况，但只要项目对老百姓有益，我们就会坚持做下去。在新家园，我们的工作原则是让受众受益。一旦接手项目，我们就会尽可能在有限的资源下为受众提供最大的帮助。通过这种方式，不仅受众受益，我们自己也在过程中得到了成长。

回顾这些年的经历，遇到困难是常有的事。例如，在 2016 年底注册新家园，2017 年初开始正式开展项目时，我面对的是以前从未接触过的领域。然而，通过不断学习和实践，我们逐渐找到了适合的方法和工具。例如，我们通过民主协商工具和方法，成功实施了多个项目。在这个过程中，我得到了许多好朋友和领导的支持。例如，一些领导愿意提供预算支持，因为他们信任我们的专业能力和踏实的工作态度。我们不宣传自己，而是专注于把事情做好，这种踏实的态度也赢得了大家的认可。我觉得遇到那么多困难，所有的不会做的、从零开始的，克服困难的法宝就是用好人的。

访谈人：

谢谢王燕老师！从王燕老师的经历中，我看到了专业公益人终身学习的精神。很多人认为进入公益行业就可以“躺平”，因为薪酬低，不值得付出更多努力。然而，王燕老师通过解决问题、克服困难和不断学习，实现了个人和机构的目标，这种精神值得年轻公益人和学生们学习。刚才您提到了新家园所做的一些工作，能否谈谈您理想中或者现实中最好的项目是什么样子的？

王燕：

的确是各种各样的原因让很多年轻人选择“躺平”。不仅是年轻人，年纪大一点的人也有这种想法。我们经常接触村区书记、主任和社工，过去几年因为疫情的影响，许多人感到压力巨大，甚至想辞职。在过去三四年里，我遇到过很多在社区工作的人想要辞职，包括在正式场合和私下里，我都会劝他们留下。因为他们的工作其实已经很稳定，而公益行业并不像想象中的那么舒服，或者能够“躺平”。恰恰相反，这个行业需要不断进步和终身学习。进入公益行业的人需要具备多方面的技能，不仅要会智商，还要有情商。比如说，我刚才去会议室检查场地，其实你们来之前，我还在搬砖。无论是机构主任还是实习生，所有人都需要参与各种实际工作。例如，一个做会计或财务的人，也需要帮忙做会务。我们的小伙伴刚来时可能什么都不会，但经过一段时间的锻炼，他们可能会成为项目负责人，负责从立项到执行的全过程，包括财务管理、人员联络和项目报告等。因此，公益领域的确需要全才，要求很高。今年报考社工的人很多，可能是因为大家觉得体制内的工作更稳定。很多年前，我们在招人时，更注重法律背景或专业能力。尽管社工背景更好，但在实际工作中，我们发现专业的社工背景有时会比较教条，需要将学校学到的知识灵活应用。例如，我在大学里给社工学生上课时，经常强调他们需要活学活用，不能生搬硬套。

新家园主要从事城市社区治理和农村社区治理工作。我们最近梳理了一些工作成果，包括三本实训室的案例集。例如，我们在新区的 36 个街镇设有实训室，总结了“三会”实训等工作成果，从 100 多个案例中精选出 36 个，编写成册。此外，我们还编写了居民自治案例集和民主议事协商案例集，并拍摄了八个案例片子，制定了相关规则和标准。这些工作不仅在上海有影响力，在全国范围内也具有一定的示范作用。目前，我们的工作主要集中在城市社区治理和农村社区治理。城市社区治理主要通过各种项目和活动推动善治，例如“三会”实训、

自治金[2]等。而农村社区治理则需要应对更加复杂的环境。例如，上海的农村正在逐渐城市化，但仍然有许多实际问题需要解决。我们通过调研和实际工作，积累了丰富的数据和经验，致力于推动乡村振兴和治理有效。在城市社区和农村社区的工作方式和内容有所不同。例如，村书记需要关注经济发展，而居民区书记则更需要关注居民的权益和日常生活问题。我们通过推行城市社区工作的方式，推动农村社区的善治。上海的农村工作要求高，精细化程度高，但资金和资源有限。我们陪伴村书记们一起工作，推动乡村治理和产业兴旺。我个人在这方面感到很有成就感，因为我们通过治理有效推动产业兴旺，确保老百姓的权益和生活质量得到保障。总的来说，我们希望通过民主协商和科学治理的方法，推动社区和农村的发展。不管是居民还是村民，他们的生活质量和权益都应该得到保障，有话好好说、有事好好说，推动全过程能真正实现民主。

访谈人：

这个问题我觉得非常有意思。您刚刚提到，您跟其他省市的同行交流时，别人都会问上海也有农村吗？根据您的经验，您觉得上海农村治理与外省市的农村治理相比，呈现出哪些特色和特点？您能否举一些具体的例子，分享我们在上海的一些农村开展项目或新农村治理过程中的典型案例？

王燕：

首先，上海的农村和外省市的农村确实非常不同。我在 2023 年 12 月带着我们浦东的一些相关人员去了成都。这次我们去了成都的农村，其中包括 2018 年习近平总书记去过的战旗村[3]——乡村振兴的发源地之一。我们发现，自然环境的差异决定了一个地方的发展前途和方向。上海没有山，只有河流，如黄浦江的支流；而在成都，农村要么有高山，要么有大河，面积也非常大，一个村可能包括连绵的山地。这使得他们在环境营造上有先天优势。另外，地方政策也有一些不同。在成都，农村可以有自己的产业，游客参观需要收费，而上海则不收费。此外，成都的村庄有广阔的土地，可以进行大规模的农业生产，而上海的农村面积相对较小，但我们浦东有一个村，全国 70-80%的马兰头都产自这个村。

回到上海，我们的村干部工作压力非常大，因为工作要求高，精细化程度高，空间有限。2023 年 5 月，我带着浦东的另一批人员去了浙江的金山新义村和枫桥经验发源地的枫源村，以及安徽的两个村。这些村要么已经非常发达，要么是乡村振兴的示范村。我们看到了许多不同的景象，例如枫源村山清水秀，非常干净，而我们浦东的一些村庄的年收入可能不足他们的 1%或 1%。在这些交流中，我们也发现了很多不一样的地方。比如，浙江的农村可以有自己的企业，并通过企业为村里捐款，在上海则不允许有企业。这些差异使得农村的治理模式和发展路径有所不同。通过这些经验，我们意识到上海的乡村发展还有很多工作要做。特别是在浦东，我们希望能够制定一些引领性的政策，进行先行先试。浦东的领导团队年轻、有学历、有思路，具备推动乡村发展的良好条件。

访谈人：

这个问题非常有意思。在提问之前，我原以为上海的乡村治理是很好的，而其他地方可能不如上海。但刚刚您的分析和分享让我意识到，我们对上海农村发展的传统看法其实存在误区。您的分享纠正了这种误解，真的是非常有意义。

王燕：

但是我觉得不能单单用好或者不好来判定，因为的确也有很多外省市会到上海来参访。我前几天还和扬州的一位老师见面，他是扬州招商局的成员，也是扬州的政协委员。他们在几个月前带着扬州的团队来上海参访，去年也来过上海。那天他再次到上海，我带他参观了我们的园区。我问他为什么要到上海参访，他说上海做得好，所以他们想到上海来学习。然后我非常坦诚地分析了上海的情况。上海确实非常想做好，主观上希望做得更好。从上到下，上海的各个区都对自己要求非常高。每个区都希望比其他区做得更好，不是看谁花的钱多，而是看谁花的钱少却能把事情做得更好。比如，浦东有 36 个街镇，每个街镇都在比较。如果某项工作被扣了 0.5 分，相关负责人就会问为什么扣了 0.5 分，哪些工作没有做好？相关科室也会紧张，因为他们知道考核很严格。虽然这看起来是个悖论，但确实是一个促进大家进步的抓手。

从上到下，上海的网格化管理和楼组长、双报道的党员要求越来越高。在这个过程中，大家希望能不能做得更好，也希望到外地去看看别人的方法。回头来看，有些东西确实无法比拟，比如不同的地方政策。上海的治理理念不一定是最先进的，而是适合上海当下发展的。四川、浙江、广东等地的治理理念可能更适合他们的省市，上海的理念适合上海当下的发展，但我们可以再前进一步。上海的农村发展有很多可圈可点的地方。我们对农村相对了解，知道哪些村的哪些方面值得一看，每个村都有背后的故事。整体上，上海的很多村具有一个很大的缺点是不会讲故事，很多亮点他们自己不知道怎么表达。自从 2017 年开始，我们就频繁到农村跑，比如浦东的 300 多个村，我跑了 200 多个。每次走访时，我会问他们介绍一下自己的村庄，他们往往一带而过。实际上，他们做了很多事情，但不会讲故事。例如，我们去枫溪村时，他们的书记特别会说，他会从 50 年代、60 年代毛泽东主席的事情讲起，虽然普通话不标准，但特别善于表达，把亮点讲得很清楚。我们看到他们把很多东西展示在灯上、扇子上、村民开会的椅子上，花了很多钱刻上去，但展示效果很好。相比之下，上海的村庄可能因为资金有限或不重视宣传而没有做到这一点。这是我们需要改善和提高的地方。

访谈人：

谢谢王燕老师的介绍！接下来想问的是有没有一些具有代表性的、让您印象深刻的一些项目呢？

王燕：

这些年在城市社区和农村社区，我们一直在推动自治工作。起初我们认为，推动这个项目无非就是把居民组织起来。以前，居民可能只是志愿者，不知道怎么通过自己的工作让社区变得更好，让更多的人受益。通过我们的方式方法，他们发现自己能够发挥更大的作用。这在疫情期间尤其明显。当时我们去社区捐赠物资，问社区居委会是否有志愿者，他们往往忙不过来。我们的志愿者团队发挥了大作用。比如，金桥的一些居民区就反馈说，幸亏有自治金这个项目，把居民凝聚起来。哪怕一年只有五千块钱，通过这个项目，大家为了共同的目标一起把事情做好，无论是清理垃圾还是整理小花园，都是有凝聚力和向心力的。

在疫情期间，这些志愿者团队帮助社区处理了很多事情。他们通过自治项目，更加理解了居委会的工作，而不仅仅是被动地参与。通过项目，他们学会了如何主动参与社区事务，理解了居委会在帮助他们，而不是包办一切。在这种情况下，志愿者们感到自己也是社区的一部分，社区事务不仅仅是居委会的责任，而是大家共同的责任。我们的自治工作打下了坚实的基础，特别是在浦东新区。自治金项目^[4]让我们看到，即使在紧急情况下，居民也能自发组织起来，帮助社区应对挑战。这种治理方法在平时提供服务，在紧急情况下提供应急支援，是非常有效的。我们在浦东推动的网格化治理群众工作法，即“提楼知户、提户知人、提人知事、提事知情”，就是要求非常精细地了解社区的基本情况，包括居民的需求和特殊情况。这种方法在日常中提供服务，在特殊情况下提供应急支持，是非常有效的。在农村工作中，我们也遇到许多挑战。每年夏天我们都会往农村跑，我的车顶都被晒塌了。我们通过与村民交流，了解他们的需求和困难，帮助他们解决问题。例如，有些村庄在治理过程中遇到困难，我们会帮助他们对接资源，解决实际问题。浦东在农村社区建设试点示范村的过程中，我们选出了许多优秀的村庄，推动他们的工作得到认可。这不仅提高了村庄的成就感，也增强了村民的幸福感。我们通过及时反馈，帮助村庄解决问题，这对整个社区的发展非常重要。同时，我们还参与了许多农村治理相关的项目，例如农村社区建设试点示范村、村务公开等。通过这些项目，我们推动了基层民主和公开透明。我们起草和制作的村务公开模板现在在全上海范围内使用，我们每季度都会对村务公开进行检查，确保工作透明公正。通过这些工作，我们不仅推动了社区和农村的治理，也培养了一批社区骨干和优秀的村干部，比如我们对村书记的培训、对党建引领的思考。

我们将继续努力、终身学习。

访谈人：

非常感谢王燕老师的介绍！因为时间方面的原因，我们今天的采访就先告一段落，再次感谢王燕老师来参加我们的益两 300 计划！我们下一期益两 300 再见！

访谈人：方哲、肖狄

照片均由王燕本人提供

[1] 编者注：刘永龙，上海仁渡海洋公益发展中心的创始人

[2] 编者注：居民自治金是指由政府财政预算安排、社会募集或居民自筹的，用于支持居民区开展自治工作的相关经费。

[3] 编者注：战旗村位于四川省成都市郫都区唐昌镇西部，郫都区、都江堰市和彭州市三区、市交界地，地处横山脚下、柏条河畔，距离成都市 40 公里，是成都市“绿色战旗·幸福安唐”乡村振兴博览园核心区，也是“唐昌国家农业大公园战旗村景区”组团核心区。

[4] 编者注：自治金项目，是指利用居民自治金，根据居委会自身特点和广大居民实际需求，充分调动居民群众、驻区单位、社会组织等多方积极性，围绕社区环境、社区服务、社区平安、社区文化、社区自治共治、社区特色创建等方面，以居民为实施主体开展的社区自治项目。