

让成功与财富更有意义

中国慈善家

CHI...THROPIST

FOCUS
尼泊尔地震，
中国基金会试水联合
救灾
P28

毛大庆：
朝圣马拉松
P52

下
XIAZAZHI

徐永光

公益市场化拓荒牛

徐永光属牛，他以牛自喻，微信名为“笨牛”，头像是牛。自创办青基会以来，他似一头拓荒牛，不空谈，重行动，以研究发现、实验创新和宣导影响推动公益慈善市场化

2015年第05期 邮发代号：80-580 每月1日出版

ISSN 2095-557X



9 772095 557158
定价：人民币 35元 港币 60元



扫描二维码
加官方微信

墅立北五环 肇启人文墅居时代

龙湖第十墅 350-410m²美学空间

长桥墅择址北五环西山侧，与中关村形成哑铃状布局，
打造“产、商、居、教”四位一体化社区，7大公园5大休闲场等众多优渥生态环境。
独承龙湖第十墅战略升级地位，长桥墅首创“桥、水、台、檐”墅居格局，
于城市之上精耕自然意象，匠心筑园，十桥藏墅，
衔首人文墅居时代，启世珍藏。

Longfor IDEAL WORLD

B
The bridge
桥

十桥一园
御制大美墅境

D
The design
水

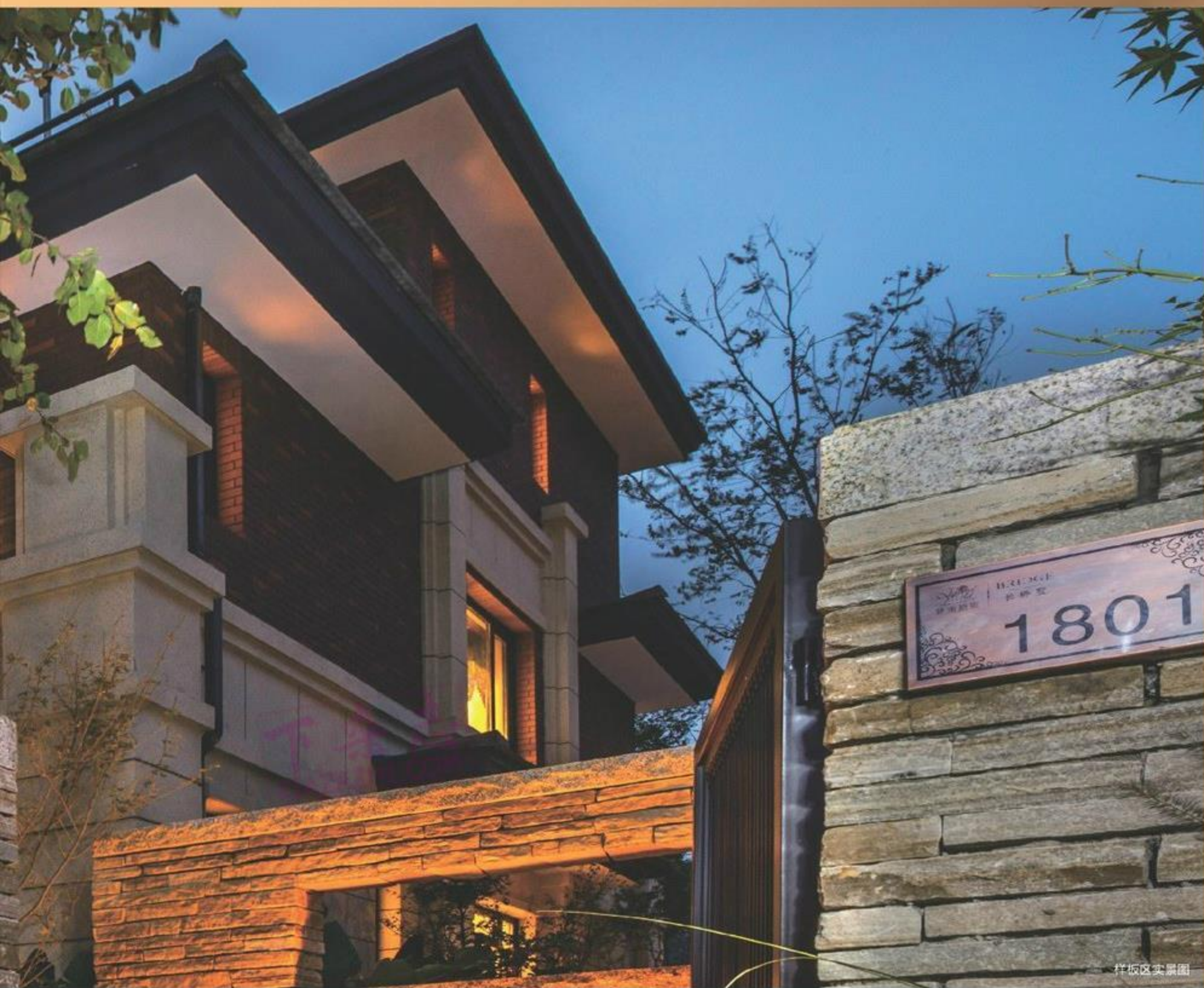
近300米水系叠瀑
五重园林秘境

T
The terrace
台

台高三尺
十桥入墅区

R
The roof
檐

赖特建筑风
美学空间



样板区实景图

Ideal World
 中国/美国/日本/意大利/英国

艳澜新宸

BRIDGE

Longfor IDEAL WORLD

长桥墅

[VIP] 6252 7777
 [HOTLINE]

项目地址:京藏高速22号出口出后沿辅路顺行
 500米至满井桥盘桥向西即是



“10.29 慈善新政”何时落地？

让人振奋的“10.29慈善新政”出台已有半年多的时间，但是仍未见落地之行动。许多慈善家、慈善行业人士仍在焦灼地等待着新政落地，他们早就准备着以更大的热情、更大的力量“补上社会建设‘短板’”。



执行主编

电子邮箱

houliang.song@cimedia.com.cn



2015年05月 新第27期

最近，李克强总理有些“愤怒”。他对一些部委和地方政府进行了严厉的批评。让我们先来看看他批评的内容。

“部长们参加的国务院常务会已经讨论通过的一些政策，现在却还‘卡’在那儿，让几个处长来‘把关’，这不在程序上完全颠倒了么？”

“中央研究了一年多，拿出政策，结果各种手续再走上一一年，这不是闹笑话么？”

“我们国务院的领导同志常常半夜拿到特急文件立刻就批了，但有些部门、地方的文件却经常在那里原地‘转圈’。”

“千万不能让老百姓听到‘一声靴子响’，觉得自己要受惠了，结果等了半天，迟迟听不到‘第二只靴子落下来’！”

“不能让国务院出台的文件变成‘空中楼阁’！”

“常务会通过的文件，在哪个环节有拖着、卡着的现象，一定要就地消除！”

看到总理的这些批评，与他一样，我们既愤怒又着急。新一届中央政府高举改革旗帜，近几年来陆续出台了一系列改革新政，获得民众认可。但好的政策，在落实的过程中一拖再拖，甚至拖成了空中楼阁，阻碍改革。

阻碍改革，说轻了是失职，说重了则是隐性犯罪。

这不由得让我们想起了国务院关于慈善的改革政策。

2014年10月29日，国务院常务会议确定发展慈善事业措施：一要落实和完善公益性捐赠减免税政策，推出更多鼓励慈善的措施。以扶贫济困为重点，引导公众捐款捐物、开展志愿服务，推进股权捐赠、慈善信托等试点。二要优先发展具有扶贫济困功能的慈善组织。地方政府和社会力量可通过公益创投等方式，为初创期慈善组织提供支持。积极探索金融支持慈善发展的政策。三要强化行业自律和社会监督。

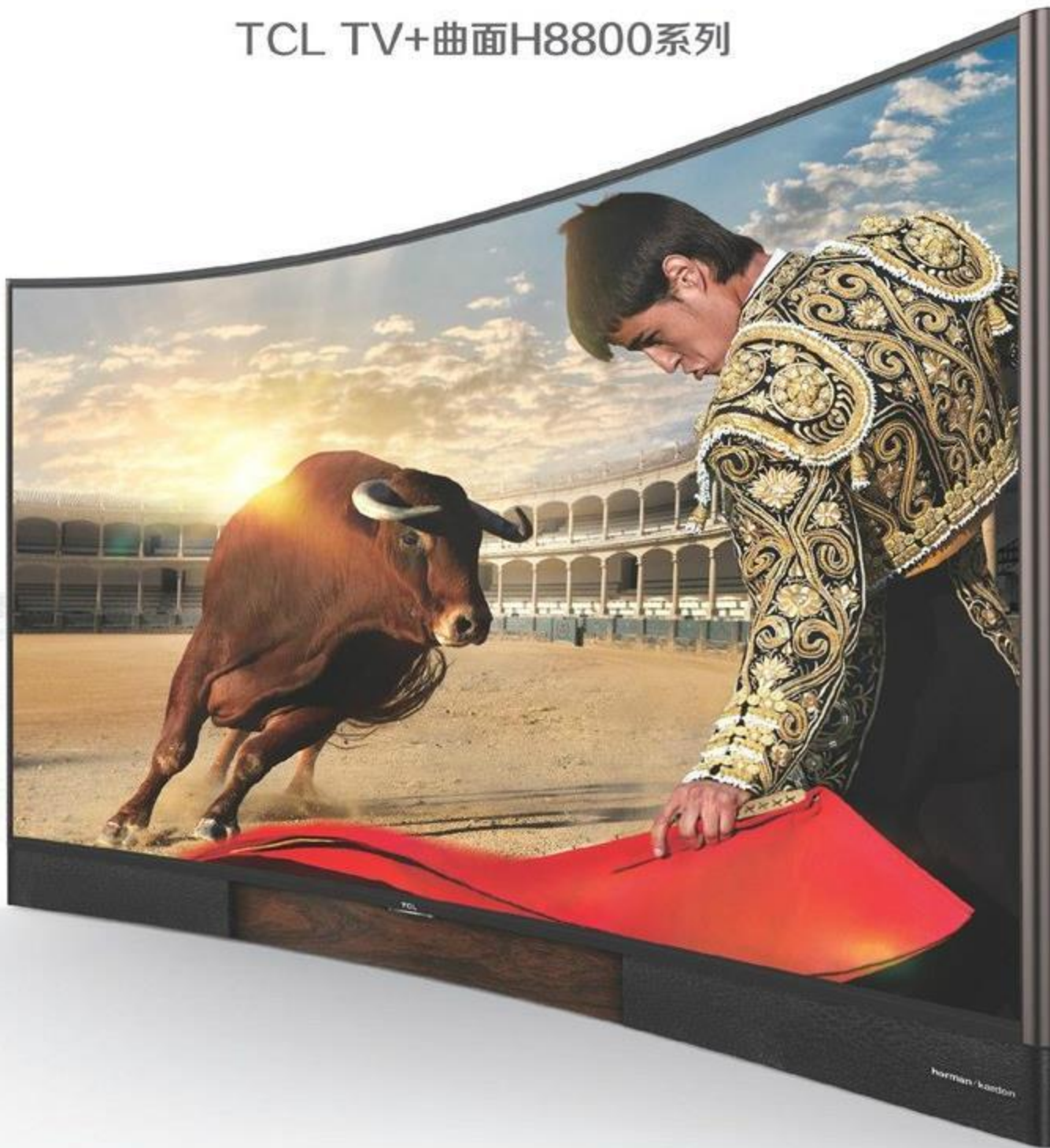
很遗憾，让人振奋的“10.29慈善新政”出台已有半年多的时间，但是仍未见落地之行动。许多慈善家、慈善行业人士仍在焦灼地等待着新政落地，他们早就准备着以更大的热情、更大的力量“补上社会建设‘短板’”。他们的许多捐赠、行动都受到严重制约，善心得不到支撑。

“中国经济是干出来的。”李克强说，“不干，什么都谈不上！”

把“经济”换做“公益”，也是如此。☞

无与伦比 · 临场感

TCL TV+曲面H8800系列



4000R黄金曲率屏幕

harman/kardon

哈曼卡顿曲面音响



罗马式设计



TV+真彩高色域



曲面4K



TCL TV+曲面H8800系列

拥有完美4000R黄金曲率，具备与人体眼球“同弧度”的曲率特征，观看更舒适；UD（4K）分辨率，清晰捕捉真实之美；搭配哈曼卡顿曲面音响，带来置身其中的临场享受。

XIAZAZHI.COM



www.tcl.com
@TCL电视中国
服务热线: 4008123456





下杂志
XIAZAZHI.COM

Cover story 封面故事

36 | 徐永光： 公益市场化拓荒牛

徐永光属牛，他以牛自喻，微信名为“笨牛”，头像是牛。自创办青基金会以来，他似一头拓荒牛，不空谈，重行动，以研究发现、实验创新和宣导影响推动公益慈善市场化。

Top Talk 论道

72 | 朱睿： 用商业模式做公益

在公益组织，如果投入后的产出不足以支撑可持续，那么，善款就没有用到最合适的地方。这是一种浪费。我们应倡导的理念是，如何把有限的公益资源投放到收益最大的项目中去，帮助将来可能自立的人。



DEER JET
金鹿公务



俯仰皆从容

Anytime Anywhere

下杂志
XIAZAZHI.COM

金鹿公务航空成立于 1995 年, 拥有迄今为止亚洲最大的公务机机队和全球最先进的公务机机型。作为专业的公务航空运营商, 金鹿公务航空可以为客户提供公务包机租赁、私人飞机托管、公务机地面代理和维护、空中医疗救援、私人飞机购买咨询等全方位服务。

官网: www.deerjet.com 24 小时服务热线: 4000-666-888 服务邮箱: deerjet@deerjet.com



02 | 卷首语 | EDITORIAL

前沿 | FRONTIERS

- 12 | 月览
- 14 | 葛勇: NGO一把手转型社会企业家
- 18 | “黑客”万涛“洗白”记
- 20 | 杜爽: “新一千零一夜”带农村住校生入梦
- 22 | 白亚丽: 用年轻的力量重塑乡村

思想 | IDEOLOGY

- 24 | 陈越光:
在“小时代”趋势中看“大时代”景观
- 26 | 黄浩明: 社会组织国际化任重道远

聚焦 | FOCUS

- 28 | 尼泊尔地震, 中国基金会试水联合救灾

万象 | PANOPAMA

- 32 | 世界第一智库: 布鲁金斯学会从哪里募款?
- 34 | 世界慈善捐助指数,
美国第一, 中国倒数第八

主角 | CHARACTER

- 52 | 毛大庆: 朝圣马拉松
- 56 | 廖理纯: 撕日历过日子
- 60 | 施纪鸿: 搭建平台做“带动者”
- 64 | 杨锦麟: 在跌宕时代做“根部滴灌”

先锋 | PIONEER

- 68 | 出售主持人的声音

境界 | MINDEST

- 78 | 女人与海
- 82 | 周浩: 承受拍纪录片的原罪

阅读 | BOOK

- 86 | 寻药中国医改
- 社创客 | SINOVATOR
- 88 | 公众参与如何改善城市公共服务?

随笔 | ESSAY

- 90 | 王育琨: 龟甲万酱油: 一个有影响力的文化产品
- 91 | 朱光明: 警惕慈善发展的“大跃进思维”
- 92 | 甘德安: 从海鑫破产
看家族企业传承中企业家精神的丧失

94 | 后记 | POSTSCRIPT

中国星慈善 | STAR PHILANTHROPY

- 96 | 黄小蕾: 闪光的事物充满了感染力

广告索引

- | | |
|---------------|---------------|
| 封2-P11 龙湖地产 | P11 乐平基金会 |
| P3 TCL | P63 中国公益研究院 |
| P5 金鹿公务 | 封3 格拉夫 |
| P9 关爱抗战老兵 | 封底 施坦威 |

下杂志
XIAZAZHI.COM

当对成功与财富的追求取得阶段性成果之后，有一个需求正变得越来越强烈，那就是为成功和财富寻找意义。《中国慈善家》，就是一个承载这种意义、传播和放大这种意义的重要载体。

慈传媒董事长、《中国慈善家》杂志出品人：刘正宇



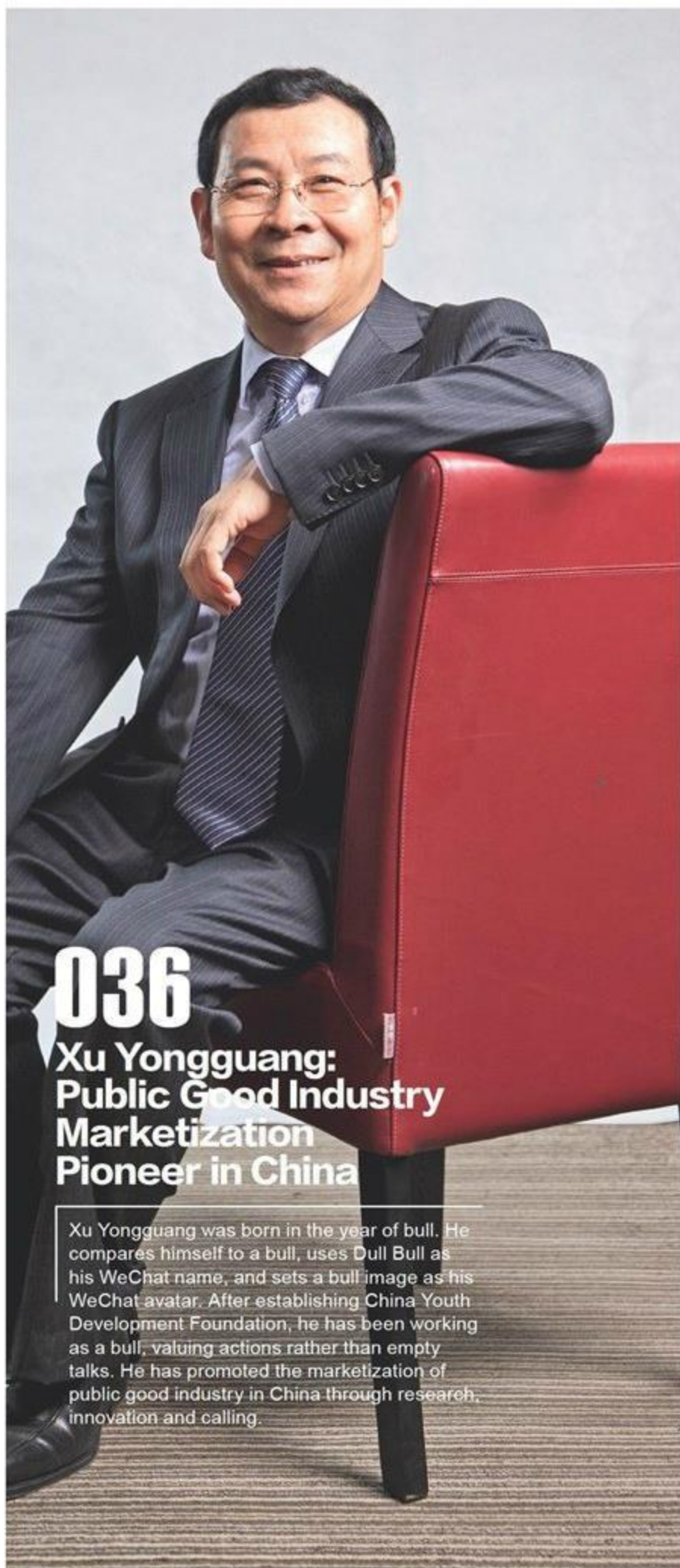
中国新闻社
CHINA NEWS SERVICE
慈传媒
C MEDIA

主管
出品

每月1日出版
国内统一刊号：CN10-1130/C
国际刊号：ISSN 2095-557X
零售价：人民币35元 港币60元
全年订阅价：人民币380元 港币680元
邮发代号：80-580

官方微信
新浪微博@中国慈善家杂志
慈讯网 www.icixun.com





036

**Xu Yongguang:
Public Good Industry
Marketization
Pioneer in China**

Xu Yongguang was born in the year of bull. He compares himself to a bull, uses Dull Bull as his WeChat name, and sets a bull image as his WeChat avatar. After establishing China Youth Development Foundation, he has been working as a bull, valuing actions rather than empty talks. He has promoted the marketization of public good industry in China through research, innovation and calling.

FOCUS

28 | Nepal Earthquake, Chinese Foundations Tried Joint Disaster Relief

CHARACTER

52 | Mao Daqing: Pilgrimage to Marathons

He is keen of running and learns philosophy from running marathons. He had started a business after running a marathon. He has been doing philanthropy after running another marathon.

56 | Liao Lichun: Value Every Single Day

He was a student of Liu Chuanzhi. 21 years after establishing the Chen Tuo Group, he resigned as a chairman and began to dedicate himself to planting trees. He has found a one thousand acres green base and a ten thousand acres one, and is preparing for the third one.

60 | Shi Jihong: Build Platform and Be an Enabler

64 | Yang Jinlin: Drip Drop by Drop in the Era of Ups and Downs

Yan Jinlin said that China has been entering an era of ups and downs. He worries that solidification of class structure will make children in rural lose chances of going up. As an intellectual, he is trying his best to make differences.

PIONEER

68 | Sell Voice of Hosts

TOP TALK

72 | Zhu Rui: Do Philanthropy with Business Models

MINDEST

78 | Woman and Ocean

82 | Zhou Hao: Under the Original Sin of Making Documentaries

86 | On Chinese Health Care System Reform



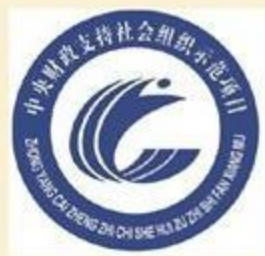


起立，敬礼

中国抗战老兵，上世纪三四十年代的特殊军人，超越党派之争，摒弃信仰之异，兄弟阾于墙，外御其侮。他们亲爱精诚，以曾经的青春明亮，燃烧过抗战的寒夜，驰骋过中国和域外的疆场。他们，是真正的国家军人。

战争已经结束，这群国家的军人，有的青山埋忠骨，有的马革裹尸还。至于幸存者，有的载誉而归，有的流离失所，有的风烛残年。他们是活着的纪念碑，却没有碑文。他们活在教科书之外，国民视野之外，国家记忆之外，如风中之烛。

我们是关爱抗战老兵公益基金，是由深圳市越众投资控股股份有限公司与中华社会救助基金会共同发起设立的全国性公募基金。我们寻找、关爱幸存抗战老兵，改善他们的生活及医疗条件，对他们的心灵进行抚慰；发掘与收集散落在国内外的抗战老兵遗骸及骨灰，让英雄回家，让忠魂安息；支持、资助抗战历史研究，记录“活着”的历史，让国家记忆流转。简言之，我们关爱老兵，慰藉英灵，记录历史。



抗战老兵助养行动

本行动旨在寻找、关爱幸存抗战老兵，改善老兵的生活及医疗条件，让老兵安度晚年。资助金额每人每月500元，目前资助人数已达1611位。

我们认为，关爱抗战老兵，首先应关注幸存抗战老兵。在过去几年寻找到的3000多位抗战老兵中，有近一半的抗战老兵连基本生活都成困难。我们希望能与您一同给这些老兵送上一份敬意。

中华社会救助基金会是全国性公募基金会。2009年1月经中华人民共和国民政部批准设立登记。使命是“帮老弱者安生，助贫困者自强”。理事长是第九、十届全国人大副委员长许嘉璐先生。

主要公益项目有“仁爱礼包”、“大爱清尘”、“幸福列车”、“女童保护”、“抗战老兵公益基金”等。

2015年05月 新第27期



出版人 Chairman
刘北宪 Liu Beixian
名誉社长 Honorary President
徐永光 Xu Yongguang
社长兼总编辑 President
秦朗 Qin Lang
常务副总编辑 Deputy Editor in Chief
王晨波 Wang Chenbo
出版顾问 Chief Consultant
商玉生 Shang Yusheng
发行人 Publisher
魏 雪 Wei Xue

编委会主任

王振耀

编委 (按姓氏拼音排名)

程 刚 邓国胜 顾晓今 江明修
金锦萍 康晓光 雷永胜 刘选国
马伊里 彭健梅 秦国英 涂 猛
王行晨 杨 团 杨钟仁 袁 岳

学术指导

清华大学创新与社会责任研究中心
北京大学非营利组织法研究中心
中国人民大学非营利组织研究所
北京师范大学中国公益研究院

战略合作

中国慈善联合会
中民慈善捐助信息中心
中国基金会中心网
中国企业家俱乐部
正和岛

出品人 Producer
刘东华 Liu Donghua
副出品人 Vice Producer
陈 婷 Chen Ting
执行出品人 Executive Producer
吴金豪 Wu Jinhao
总主笔 Chief Editorial Writer
朱 敏 Zhu Min
首席调研员 Principal Researcher
杜 洋 Du Yang

采编 Editorial

执行主编 Executive Editor
宋厚亮 Song Houliang
高级编辑 Senior Editor
安 平 An Ping
编辑 Editor
唐 苏 Tang Su
资深记者 Senior Reporter
白 筱 Bai Xiao
原宁辰 Yuan Ningchen
记者 Reporter
徐会坛 Xu Huitan
章伟升 Zhang Weisheng
刘安妮 Liu Anni
李少峰 Li Shaofeng
张 燕 Zhang Yan
流程编辑 Process Editor
商 骥 Shang Qi
设计总监 Art Director
冯 雪 Feng Xue
资深设计 Art Designer
宋晓乔 Song Xiaojiao
图片编辑 Photo Editor
张 旭 Zhang Xu

新媒体 New Media

编辑 New Media Editor
王梦然 Wang Mengran
网络技术 Network Technique
孙 毅 Sun Yi
网络编辑 Internet Editor
文 犹 Wen You

研究中心 Research Center

资深研究员 Senior Fellow
沈 慎 Shen Shen
研究员 Fellow
易晓蛟 Yi Xiaojiao
金丽娅 Jin Liya

运营 Operation

运营总监 Operation Director
王德全 Wang Dequan
高级客户经理 Senior Account Manager
王志良 Wang Zhiliang
客户经理 Account Manager
谭智瀚 Tan Zhihan
市场总监 Marketing Director
熊晓崧 Xiong Xiaoke
市场部副总监 Vice Director
孙 欢 Sun Huan
媒介专员 Media Manager
王 萱 Wang Xuan
发行经理 Distribution Manager
都飞飞 Du Feifei
行政经理 Administrative Manager
李 果 Li Guo
财务经理 Finance Manager
陈彩萍 Chen Caiping
行政秘书 Administrative Secretary
魏 薇 Wei Wei

主管 中国新闻社
主办 《中国新闻周刊》杂志社
运营 慈传媒

地址

北京西城区百万庄南街12号
通信地址
北京市朝阳区西坝河168号
恒川别墅L栋(100028)

总机

010-64474667
010-64474668
010-64474669
分机号
采编中心 8016
广告中心 8008
市场中心 8009
发行中心 8080
行政中心 8001

邮箱

info@cimedia.com.cn
国内统一刊号
CN10-1130/C
国际标准刊号
ISSN 2095-557X
邮发代号
80-580

定价

人民币 35元 港币 60元
图片合作
CFP 东方 IC SIPA
印刷
北京利丰雅高长城印刷有限公司

如发现有印刷、装订等质量问题，
请与本刊联系。
本刊记者、特约撰稿人授权声明：
本刊所刊作品，未经许可，
一律不得转载、摘编。

我们认为 人人都应享有平等的发展机会



郭学军，42岁，山西永济栲栳乡农民。从富平小额贷款公司获得贷款4万元，承包了24亩葡萄园。

北京乐平公益基金会在山西永济和四川大邑投资的富平小额贷款有限责任公司，在过去的 22 年里，扎根农村，解决农民因缺少资金，限制生计改善的问题，促进收入提高。通过不断的创新，为 8000 户农户提供超过 2.5 亿元小额贷款。

作为中国社会投资的领军者，乐平致力于投资培育社会企业和社会企业家，创造更多平等发展机会。在农村微型金融、农民工培训与就业、低收入家庭儿童学前教育、生态信任农业四个领域，乐平已投资、培育五家社会企业，直接服务超过 10 万人，惠及 40 余万人。

 **北京乐平公益基金会**
Leping Social Entrepreneur Foundation

www.lepingfoundation.org

微信号: lepingfoundation

中国企业社会责任 500强出炉

2015年3月27日,中国企业评价协会、清华大学社会科学学院发布了“2015中国企业社会责任500强”榜单。华为技术有限公司、三星(中国)投资有限公司、天津房地产有限公司、海尔集团公司、雀巢(中国)有限公司、PPG工业公司等位居前十。

彭丽媛和比尔·盖茨同台 为慈善呼吁

2015年3月29日,彭丽媛、比尔·盖茨等人出席了“艾滋病/结核病防治宣传校园行——走进海南大学”活动,鼓励青年志愿者传递关爱自身、消除歧视的理念。

牛津“最难申请” 罗德奖学金首次对华开放

2015年3月30日,牛津大学罗德奖学金执行单位罗德基金会在北京宣布,将建立罗德中国奖学金项目,并从2015年起在中国遴选奖学金得主。这是该奖学金首次对华开放。

马云向母校杭师大 捐款1亿元设立教育基金

2015年4月3日,即将迎来107周年校庆的杭州师范大学收到迄今最大的单笔捐赠:该校88届毕业生马云回到母校,捐赠1亿元人民币,设立“杭州师范大学马云教育基金”。

7000万元捐款 贺厦大94周年校庆

2015年4月6日,厦门大学94周年华诞,收到捐赠逾7000万元。厦大马来西亚分校获得5000万元捐款,其中3000万元来自厦门绿地美置业有限公司,用于马来西亚分校建“国际学术交流中心”,华夏眼科医院集团有限公司捐赠2000万元,主要用于马来西亚分校建设。

刘翔宣布退役 将投身公益

2015年4月8日,刘翔通过微博正式宣布退役,并计划投身体育公益事业。

湖北妙乐寺20年 捐资逾8亿元

2015年4月8日,湖北妙乐寺建寺20周年慈善公益捐赠大会上,该寺向黄梅县民政局和小池镇妙乐村分别捐款100万元和3806万元,用于扶贫济困和新农村建设等。20年来,妙乐寺和妙乐法师在公益慈善事业方面捐资近8.8亿元。

如新集团捐1亿元 支持贫困家庭先心病救助

2015年4月9日,如新集团宣布在未来十年向中国青少年发展基金会捐赠1亿元,用于开展先天性心脏病救助项目,预计将有1万名贫困家庭患儿受益。

激发慈善能量 江苏首出政策

2015年4月9日,江苏省政府召开新闻发布会,解读《关于促进慈善事业健康发展的实施意见》。这是全国首个由省级政府出台的《实施意见》,首次明确设立社会捐赠指数、慈善透明指数;并明确提出,支持单位或社区成立互助过渡性慈善组织,支持房产开发商、物业公司设立小区内的互助基金等新型慈善方式。

马云、马化腾等发起 桃花源生态保护基金会

2015年4月10日,由马云、马化腾等人发起的公益机构——桃花源生态保护基金会在宁波宣布成立。桃花源生态保护基金会将在内地和香港分别注册,主要关注中国的生态环境保护,同时也将尝试走出国门关注世界上其他地方的环保问题。

马军成斯科尔社会企业家奖 首位华人获奖者

2015年4月13日,水污染地图和空气污染地图绘制者马军获得斯科尔基金会颁发的斯科尔社会企业家奖,成为该奖史上第一个华人获奖者。

深圳市社会组织 评估向民间放权

2015年4月,为响应中央关于“激发社会组织活力,创新社会组织管理体系”的精神,深圳市民政局、社会组织管理局联合推出社会组织评估管理制度改革。深圳将明确政府在评估工作中的监管角色,评估工作放权给学术机构、评估机构、中介机构等广泛参与的评估专业委员会。

《2015胡润慈善榜》发布, 马云180亿元获首善

2015年4月18日,胡润研究院发布《2015胡润慈善榜》,100名中国最慷慨的慈善家上榜。马云捐赠股权目前上涨至180亿元,再次成为首善。

雅安地震两周年, 18.92亿元款物支出七成

2015年4月20日,基金会中心网发布《基金会雅安地震两周年善款流向总结》报告。报告显示,截至4月20日,全国共339家基金会参与芦山地震紧急救援和灾后重建,累计募集款物18.92亿元,震后两年累计支出款物13.81亿元,占总募集额的73%。

天津市首家社区基金会在 桃源居社区成立

2015年4月24日,天津市首个社区基金会——天津市桃源居社区公益组织发展基金会以及天津市桃源居社区公益服务中心正式成立。

中国民间公益机构 参与尼泊尔地震国际救援

2015年4月25日,尼泊尔发生8.1级地震,来自中国扶贫基金会、壹基金、中国社会福利基金会蓝豹救援队、蓝天救援队、爱德基金会、安平基金等中国民间公益机构陆续采取各项措施协同开展国际救援,并派员在第一时间出发赶赴两地灾区。

尼泊尔地震15家机构 腾讯公益平台筹款1236.59万元

2015年4月25日,尼泊尔发生8.1级地震,截至4月28日下午14时,已有15家机构在腾讯公益乐捐平台开展募捐活动,累计筹款1236.59万元。

清华大学 公益慈善研究院成立

2015年4月26日,由民政部 and 清华大学联合设立的清华大学公益慈善研究院成立仪式暨公益慈善新趋势论坛在清华大学举行。

创变者

葛勇：NGO一把手转型社会企业家

撰文_章伟升 摄影_张旭



接受《中国慈善家》专访的那个上午，道和环境与发展研究所主任葛勇临时更换了采访地点，因为他接下来需要就近拜访一位客户，向其介绍道和孵化器的模式。“我的主要工作就是争取各方支持，其实我的性格比较内向，但是没办法。”

道和的主业是孵化绿色创业企业，该业务自2003年启动至今，已经为数千家初筛企业和100多家深入辅导的企业对接融资超10亿元。“2014年毕业的8个企业，其中有3个已经开始融资了。这个数字拿出来跟其他孵化器做对比，也是很漂亮的。”葛勇说。

主导NGO转型社会企业

但在可圈可点的成绩背后，是道和需要不断依靠资助来维持运转。输血式公益带来的困境不仅在于募资难度大，而且机构的独立性、自主意志容易受资助方限制，“比如我们想做一个学校的环境教育，但资助方要让你做10个学校的硬件建设，你要不要这个钱？要了就得受他左右。”

更大的问题在于，项目执行过程中一些合理成本也被约束太紧。比如，有的资助方不愿为人工成本买单。多年前，道和的一个项目官员从北京到青海出差，结果双方在选择出行方式上“僵持”了很久——葛勇认为应该坐飞机，资助方代表坚持乘火车，“他让我们省钱，把更多的钱花在项目建设上。”

这让葛勇觉得不可理喻：火车往返需要六天，人的时间难道不是成本吗？而且一个优秀的项目官员，所产生的价值远高于支出。“国外的NGO筹款时，人工经费占去三分之一是正常现象，可国内差很远。”

葛勇也知道，不能完全怨资助方，“大家因为郭美美事件对公益圈的信任度降低了不少。而且国内有一个特别奇怪的规定，公益慈善组织的行政成本不得超过10%。比如我们做一个项目50万，按这个规定，5万块钱我根本连一个人养不起。”

为了摆脱这些困境，实现自我造血，葛勇正在主导有近20年历史的道和从一家NGO转型成为社会企业。“这两年无论是观察市场还是反思自我定位，都越发意识到不能再做一家纯粹的公益机构。”葛勇说，“我不想一直这样下去。”

葛勇的太太颜莹是从业十多年的环境调查记者，常为道和的发展和募资奔走，曾专程前往社会企业发达的英国考察。她告诉《中国慈善家》，英国之所以涌现出大量的社会企业，就是因为很多NGO遇到可持续发展的瓶颈后，转向以企业的形式、商业的手段继续解决社会问题。

“我们从前年开始谋求转型，希望可以自我造血，不再

跟要饭似的到处要钱。恰巧我们又是做创业企业的孵化，有这样的人支持。”

没有地图的转型之路

但是，转型对于葛勇和道和来说，就像“翻过了一座山，看到的是下一座山”。

2014年，道和创业导师团通过对外咨询所创造的自主营收占到总收入的30%。但除此之外，他们目前尚未找到其他方式来有效地提高这一比例。

根据葛勇的观察，仅靠孵化业务实现盈利的孵化器在国内非常少，更多是靠风险投资、政府补贴来支持，或者通过力推企业几年内上市、被收购等方式套现盈利。“这些孵化器其实是给投资人准备的，他们很多都集中在来钱快的TMT行业（TMT，是电信、媒体和科技——Telecommunication, Media, Technology三个英文单词的首字母——作者注），这没有什么不对，但是我们更关注创业者。环保企业小众、孵化周期长，愿意像我们一样长期陪伴的几乎没有。”在转型的过程中，道和曾向一批国内知名的创业孵化器寻求合作但均被婉拒，原因之一便是环保企业需要的扶持周期太长。

所以，葛勇认为，国内创业孵化器的模式并不适用于道和。一个合作方曾兴致勃勃地畅谈让企业三年上市的设计，他打断对方说这不是道和的目标和梦想，他更喜欢脚踏实地的做事方式。“企业经过我们孵化之后获得融资、收入大增当然是好事，但我们不希望这些立刻发生，希望企业先练内功。”

尽管没有找到更好的盈利模式，但葛勇并不打算改变初衷，他仍在四处寻求影响力投资资金的支持，希望让资助方看到道和孵化的企业可以兼顾经济和社会效益。“这些企业不一定商业增值特别快，可能没那么赚钱，可他们真真正正地做了一些好事，比如改善农村。能在经济成长的同时改善社会和环境，是我们特别看重的。我们承诺你投的钱可以再去做好的事情。”

葛勇最清晰的是转型社会企业这个大方向，具体路径却仍在摸索。“比如对我们辅导的企业，我们除了提供能力建设

为了摆脱完全依靠资助维持运转所带来的困境，用自我造血来实现机构的可持续发展，葛勇正在主导有近20年历史的道和从一家NGO转型成为社会企业。



葛勇在社会企业与社会投资沙龙上演讲。

下杂志
XIAZAZHI.COM

叶维佳从20年前就开始无偿辅导创业企业,甚至一直到企业上市,在颜莹看来,这种陪伴创业企业成长、不急功近利的做法,使得道和与众不同。

设之外,也可以通过天使投资来占一点股份。如果这个企业做成功了,增值的资金也能继续支撑我们把孵化器做好,这些都在不断地思考。”

除了孵化企业,葛勇最想做成的是培育绿色市场,他意识到环保企业过度依赖政府的弊端,“整个产业遇到了历史上最好的时机,我们希望他们能够更加依赖市场的力量。如果只靠政府,万一哪天政府不使劲了,企业就没有生命力。”

与模式相比,转型更需要转变人的观念,这一点在道和也进行得颇为不易。

葛勇最先强调的概念是服务客户,并且要用商业、市场思维来解决机构的自我造血问题。颜莹回忆,当时团队有很多成员并不接受这一观念,甚至强烈抵触,“很多年轻人说如果要做商业就走人。他就觉得我是来做公益的,不要跟我说什么社会企业,因为他听到的是企业这个词,所以当初沟通费了很多劲。”

人和

2013年,葛勇重组核心团队,陆续邀请了戴尔、亚马逊和爱国者的前高管成为合伙人,道和创始人叶维佳出任顾问。

五年前,叶维佳邀请葛勇加入了道和。“叶维佳原来是世界500强亚洲区老总级的人物,很喜欢公益,但对商业完全不排斥。”颜莹说。

这支导师团队,被葛勇、颜莹夫妇视作道和的“宝贝”。

曾经,一个创业者对导师提出的建议完全不买账,两人拍着桌子争吵得不可开交时,创业者才吐露实情,“我还有三个月就要倒闭了,你的建议我用不上。”财务出身的导师帮其梳理财务状况,发现该企业尚有数百万元账款没有收回。于是,导师为其制定了收账的计划和时间表,详细到每个人在什么时间该做什么事,直至最后帮助企业渡过难关,存活下来。

另一个倚重技术的创业者在开发了数百个产品之后,发现企业难以为继,道和的导师花费了半年时间,帮其树立了“从客户的需求出发”这一观念。现在这个创业者已经在主动帮助客户做分析,告诉客户什么是真正需要的,什么是不必花钱的。

道和的创业导师对创业企业的付出和高度专注,让葛勇深有感触,“他们真把创业者当朋友,愿意掏心掏肺跟你谈怎么把企业做起来。”

叶维佳从20年前就开始无偿辅导创业企业,甚至一直到企业上市,在颜莹看来,这种陪伴创业企业成长、不急功近利的做法,使得道和与众不同。“有几个孵化器能做到这样啊?”

颜莹认为,道和的创业导师团队有很多快速获利的机会,但他们每次都选择“偏向虎山行”,继续走孵化这条异常艰难的路。“每次看到某些机会时,他们都会激烈地讨论这么做是否违背初衷。”为此,颜莹开玩笑说,“开饭馆都比这事容易挣钱。”

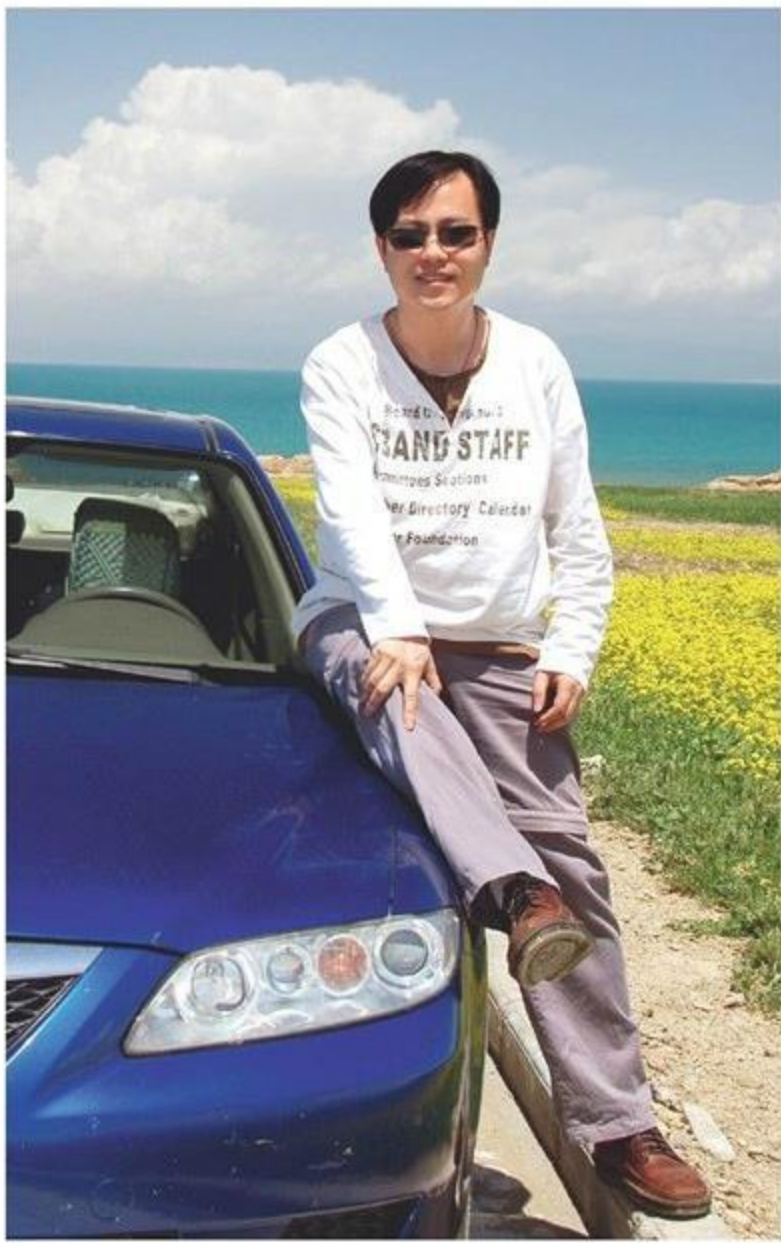
尼泊尔, 自救



创变者

“黑客”万涛“洗白”记

撰文_徐会坛



4月25日14时11分，尼泊尔发生8.1级地震。

益云（公益互联网）社会创新中心迅速制作并发布了“尼泊尔8.1级地震数据地图”，开始了继雅安、鲁甸地震之后的新一轮“信息救灾”。截至4月29日，该地图共标注了超过100个震区数据，其中包括物资、医疗、交通、帐篷、水源、志愿者、危险等多方面信息，并且都有统一格式，标明了标注时间、信息来源、信息内容、是否经过核实等。

“为什么我们做救灾地图呢？因为救灾的时候有很多信息是混乱的。”益云（公益互联网）社会创新中心创始人万

涛举了一个例子：2013年雅安地震发生后，有微博消息称，某校数名学生被困，急需救援。结果是，这批被困学生当天中午就被解救了，但是，到了第三天，他们的求助信息仍在网络上被一再转发。

“这是因为信息不对称。”万涛说。他给自己起网名为“黑客老鹰”，2009年，他把一手创立的中国“黑客”虚拟社区更名为“鹰眼安全文化网”，开始了向公益的转型之路。

“鹰眼”敏锐，一下就看到了问题所在：灾情发生时，海量信息碎片化涌现，难辨真假，导致救灾盲动，效率低下。

针对这一问题，转型后的“老鹰”谋求建设性的解决办法。2013年4月20日，雅安地震当天，他和团队成员中午时分便开发出一个名为“信号弹”的手机应用程序，帮助遇上险情的使用者把短信、紧急联系人电话、所在地点经纬度、当前需求等信息发送出去，呈现在后台的地图上，以便救援人员采取行动。

当天下午，在“信号弹”的基础上，益云推出了第一张救灾地图。2014年，在鲁甸地震中，益云救灾地图升级为2.0版，在标注救灾信息之外，还可直接生成救灾简报。目前，益云团队正在加紧开发带有“任务模式”的3.0版地图，目的是在可视化数据的基础上，推动线下的救援行动和协作。

“黑客是用技术方法，直接把你给黑了，说你有漏洞，你得补。”直到现在，在很多人的想象里，“黑客”仍脱离不开“攻击”和“破坏”的本性。“我不是来扒皮的。”万涛笑着说，随即话锋一转，“其实就是想为黑客正名。”

江湖之上，关于这位媒体笔下的“中国黑客教父”，流言仍在四处飘荡：“有人说我到这里来洗白了。”

2010年，在北京上地一间50平方米的小办公室，万涛及其团队将“鹰眼安全文化网”更名为“益云”，正式进入公益车道，用IT技术跨界支持和推动公益发展和社会创新。

“整个社会都在互联网+，公益组织虽然也走互联网了，但是好像只是把它当做一个工具。”之前，万涛曾帮许多公益组织做过免费网站，但这带给他的成就感微乎其微。“做了网站又如何呢？你的网站有流量吗？有人看吗？虽然说是服务社会，但是没有回报给我呀！”

万涛要的回报是什么？“这是一个数据时代，要挖掘和激发社会数据的价值和意义。”

中国公益界淡薄的数据意识让他非常头疼。“公益往往



万涛作为USDO自律吧协调组成员，参加USDO年会，与李连杰和于海波合影。

只在圈子里传播，圈子里各方面嘻嘻哈哈，其实往往都是讲故事多，很多都是天天在刷存在。”他甚至怀疑，很多公益组织并非真正追求社会问题的解决，而只是为了追求自我的安慰与满足。

随着互联网用户的成长和社会互联网化的深入，万涛认为，“已经到一个分水岭的时候了”，光靠情怀和讲故事已经不足以带动公益界的发展，必须通过经得起检验的数据，把社会问题专业地客观呈现出来，并且“拿数据去行动”，“就像商业公司一样”，这样才能让社会公众认真地对待、参与和“复用”，而不是看热闹和盲动。

益云明确定位于产品开发，而非内容提供或行动支持。除了开发一些通用的应用程序，诸如志愿者管理、投票表决、财务披露等，它目前主要在更新基础数据收集工具。如今，最初开发的救灾地图已经升级为一个开放的平台，名为“益图”，任何人、任何组织都可以在上面发布数据或制作个性化的地图。万涛称之为“聚公益云，汇善数据”。

如今，益云的官网上已创建地图超过200张，创建者既有壹基金、自然之友等公益组织，也有普通的个人，内容涵盖自然灾害、环境问题、教育、儿童安全、医疗、社会工作等各个方面，每一张地图都有数据量和浏览量的记录。

这些地图的质量良莠不齐，有些数据丰富、持续更新，有些却数据寥寥、没有更新，甚至始终是零数据状态。对此，万涛说“不关心”，他和他的团队目前要做的是创造和完善工具，让公众创建地图、发布数据的体验越来越好。

在万涛心中，比起利益驱动的商业领域，公益市场有很大潜力，“公益行业应该更专业”。但是，进来之后，他看到了价值，却没看到专业，尤其是在数据意识上。

这只是益云发展战略的前端。从今年开始，在产品迭代的基础上，万涛计划带领益云做一些介入性的尝试。其中，与自然之友联合开展的“为爱熄烟”室内控烟调查活动已经拉开序幕。

数据是益云的一条腿，传播是另一条。无论是数据的收集、分析还是可视化呈现，目标都是激活行动以真正解决社会问题。因此，除了开发数据收集工具，益云还拓展互联网传播渠道。

2012年，益云打造了公益广告联盟“益播”，当年12月，又率先发起“404公益”，动员站长们把网站闲置的404页用于传播公益信息。2014年，加入“404公益”的网站超过22万个，此外，益云还开拓了普通网站广告位2000多个。截至目前，益云公益广告的总展现已超过10亿次。

“将来是谁的质量高，我就推谁。就像大家都发新浪微博，都发微信，新浪微博肯定说你是大V，你有影响力，那我就去推你。逻辑是一样的。”万涛说。

经历过印尼排华、中美撞机等事件中跨国网络攻击的高潮，陷入过网络社区商业化过程中的迷茫，担任过跨国公司的网络安全技术指导，如今转型做公益，一路走来，万涛已日渐坦然。

他的“黑客”精神没变，只不过是找到了一处全新的安放之处。“因为单纯的IT还是蛮闷的嘛，我希望接触社会领域。”轻描淡写之间，是他在公益里体会到的价值。“公益起码跟我的路子是对的，也是要促进大家对社会问题的重视，最终是有智慧、有钱、有能力的人去解决，这样大家一起修正，因为社会在前进，解决了老问题还有新问题。”

他的“从不韬光养晦”也没变。虽然时常提醒自己“不得罪人”，但是，就像有人讥讽他到公益界“洗白”一样，他告诉《中国慈善家》：“有人已经觉得我们发展过快，过于抢眼球。”

在万涛心中，比起利益驱动的商业领域，公益市场有很大潜力，“公益行业应该更专业”。但是，进来之后，他看到了价值，却没看到专业，尤其是在数据意识上。

创变者

杜爽：“新一千零一夜”带农村住校生入梦

撰文_白筱

“拆！咣咣咣给拆了；建！哐哐哐建了很多宿舍。然后呢？我们老得多问几句，然后呢？”北京歌路营教育咨询中心总干事杜爽说。

2001年6月，国务院颁布《关于基础教育改革与发展的决定》，在全国范围内展开了大规模、有计划、有步骤的中小学布局调整，由分散办学向集中办学转变，目的在于提高教育质量，实现公平教育。这一《决定》被广泛称为“撤点并校”政策。

2000至2010年间，全国减少小学37万所，其中30万所在农村。

家附近的学校没有了，大量农村孩子被较大规模的学校集中起来，接受公平教育。小学学校离家平均距离增至5.4公

里，初中则为17.5公里，学生们只能住校。近10万所农村寄宿学校，承载着3千万住校生。

问题随之而来。

课外时间大量闲余，文化生活较为枯燥；学生心理健康问题突出，低龄住校生适应性差；寝室床位密度过大，学生间矛盾增多；宿舍条件普遍过差，学生对学校、宿舍归属感不良；缺乏生活老师，学校管理压力加大……

“原来有个玩笑，说解决留守儿童的方法是让他们变成流动儿童，我们现在说，解决留守儿童的方法是让他们变成寄宿儿童。我不是说寄宿不好，我是说软的东西一定要配套做。”杜爽告诉《中国慈善家》。





2012年，成立已四年的北京歌路营教育咨询中心到甘肃做项目调研，总干事杜爽首次关注到农村寄宿生群体。

有的学校没有安排晚自习，晚上七八点，孩子们便被安排就寝。宿舍很冷，孩子们吵吵闹闹，久久无法入睡。

杜爽在宿舍外徘徊，觉得问题严重。她想起歌路营此前举办的一次读书分享会上，一位同事分享了一个美国康特科斯塔监狱为少年服刑人员讲故事的案例，这种方式大大降低了少年服刑人员在夜晚表现出的攻击和自残行为。

此后，歌路营做了大量相关调研。3000多万寄宿生中，超过47%的孩子常有负面情绪，45%是一、二年级的低龄寄宿生。这些调研结果证实了杜爽的观察和判断，她决定用故事陪伴农村寄宿生在校期间的1000个夜晚，“新一千零一夜——农村住校生睡前故事公益项目”宣告立项。

2012年年底，杜爽遇到重庆顶新公益基金会副秘书长周淑贞，在顶新基金会的帮助下，2013年4月，歌路营在重庆部分乡村开展了第一期新一千零一夜试点工程，项目覆盖29个区县，30所学校。这些学校每间寝室的墙角上，都挂上了一台低功率喇叭。

故事是从“树精灵”讲起的。“我们把歌路营塑造成了‘树精灵’，毛毛虫在学校遇到各种状况，每天晚上跑到树精灵那里，树精灵会为其讲一个故事，每天解决一个问题，同时长大一圈。”

开篇之后，还有《吃噩梦的精灵》《巧克力的城堡》《种星星的日子》……

故事不只用来让孩子们变得安静。

小达是农村寄宿生，踩死蝌蚪一样的小动物是他的日常游戏，他用爸爸的“教导”回答老师——这是个弱肉强食的世界。对于这个有理有据的事实判断，老师不知如何反驳。

不久，像小达一样的很多孩子听到了一则故事——大老虎是森林之王，耀武扬威、目空一切。一天，大老虎被绳索

缠住，无法挣脱，是小老鼠帮它咬断了绳索。

杜爽是中国心理学会注册心理咨询师，清华大学心理咨询中心咨询师，美国咨询师认证管理委员会全球职业规划师（GCDF）认证培训师。早在上世纪90年代，就开始从事心理咨询师及职业规划工作。“我们后来调研了解到孩子有200多个类似的问题，然后针对问题编写故事。”杜爽说。

播放故事的设备极为简单——音源、导线、低功率喇叭；操作也是极为方便的“一键式”；成本相对低廉，按一县10校计算，平均每所学校需要投入5000元，投入26元钱便可让一个孩子听6年故事。在这背后，运作过程却颇为复杂。

整个项目中的故事要独立成篇，适应不同年龄段、不同性别需要，小学版突出成长疗愈、品格哲理、人物理智、知识视野等7大类别，初中版则突出了青春成长、价值养成、人文通识等方面，字数总量超过300万字。为了培养学生们的阅读兴趣、作文能力，提高普通话水平，故事都由专业编辑和播音团队制作，其中不乏得过金话筒奖的著名播音主持人。

采访杜爽时，歌路营刚刚搬家，楼下堆了一些没来得及安置的“杂物”，其中包括一些被肢解的喇叭。这些喇叭是歌路营买来的样品，线材的粗细、喇叭金属架的薄厚、塑料壳的设计是否合理耐用，他们要拆开来一一对比。

“好多喇叭是教育局自己配，我们也只有建议权。”杜爽说。

青海的一所学校，因为电脑故障，故事停播一个多星期。“学生找到老师，要听故事，老师没办法，好在我们送了好多故事书，老师自己拿着话筒，给孩子讲了好多天。”

项目开展至今，杜爽还未听说任何一个喇叭被人为破坏。

歌路营对重庆市235名住校生进行了一年的跟踪评估，各项数字都有良性变化。其中，喜欢睡前故事的学生比例高达97.1%，另一个数字颇值得关注，作文具有负向意义或情绪的学生比例下降12%。

如今，新一千零一夜项目已覆盖全国56个县300多所学校的超过7万名住校生，歌路营的目标宏大——覆盖全国10万所农村学校的3000万住校生。

“现在我们在做IT信息化。”杜爽说，升级后的系统将对项目中每个学校的播放情况进行数据收集，一方面，可以对有些学校超量播放的情况加以控制，另一方面，向项目资助人提供更为科学详实的统计报告。

歌路营2008年进行工商注册，与很多正从民非转为社会企业的机构不同，如今歌路营正在努力进行民政注册。“我想不出来盈利的空间，而且我们项目涉及的都是贫困县。坦率地说，什么性质不重要，重要的是你的解决方案是否是创新性的，是否是可复制推广的，是否是很多人需要的。”

创变者

白亚丽：用年轻的力量重塑乡村

撰文_原宁辰

2015年4月初的一个清晨，位于北京市海淀区温泉镇温泉村的一处院落里，白亚丽和她的同事们刚刚完成了“朝话”，内容是关于几天前她刚刚参加的南都基金会组织的“银杏伙伴成长计划”集训收获。忙完上午的工作，中午大家一起在院子里，吃着同事们轮值做的饭。十几个人端着碗，有说有笑，不时把剩菜和骨头递给凑上来的流浪小狗。院子里还开了荒，种上了菜，养着几只鸡。

此处远离市区的的地方，是梁漱溟乡村建设中心（以下简称乡建中心）的大本营。乡建中心成立于2004年，由经济学家、“三农”问题专家、中国人民大学农业与农村发展学院院长温铁军发起。

1931年，梁漱溟的《乡村建设理论》出版，同年，他在山东邹平县成立山东乡村建设研究院。此前，他曾在广东倡导“乡治”、在河南尝试“村治”。在梁漱溟看来，中国社会是“以乡村为基础，并以乡村为主体的”。他希望通过乡村建设来拯救整个中国，“实是图谋中国社会积极建设的运动”，包括政治、经济和文化。

乡建中心的运作模式是培养农村发展青年骨干人才，对全国各地的农民合作组织进行培训。十年来，乡建中心在全国各地推动建立乡村建设实验基地70余个，每年培养农村发展青年骨干人才20余人，培训农民300余次，组织大学生志愿者参与支农调研

和新农村建设行动累积达10万人次，志愿者足迹遍及全国27省的农村地区。

在一次有关乡村建设的讲座中，白亚丽第一次听说梁漱溟的名字。2003年，还是一名大学生的白亚丽跟随高校社团到农村调研，发现农村社会面临许多问题：传统风气崩坏，老人无人赡养，赌博盛行，分散的农民没有组织，乡村没有公共活动。越来越多的青壮年进城务工，村子快速衰败凋敝。

当年年底，她做出一个令周围所有人都不解的决定——“休学支农”，并于2004年2月4日来到湖北房县三岔村，成为一个农民，由此被媒体称为“大学生休学支农第一人”。

加入乡建中心后，十年来，作为负责人，白亚丽和她的伙伴们只做一件事，“重建乡村”。受恩师、乡建中心的创始人之一刘老石的启发，乡建中心目前的工作重心主要是两部分，一是对青年乡建人才的培养，二是激发农民力量，推动农村多种经营发展的创新。

刘老石生前（刘老石于2011年因车祸去世——记者注）曾对大学教育有深切的关注。他发现很多年轻人在体制内受到的教育，与社会完全脱钩，他们不关注社会现实，对社会也没有责任感，因此希望能够通过带动学生下乡，真正了解农村的社会现实。



我们一直做的工作，就是比较强调我们要跟农民一起，要有很长时间这种培育的基础。还有，不要怕慢，这更是我们机构的一个理念。不要怕人的工作做得很慢，你要一直去做。

目前，乡建中心与全国200多家高校社团合作，组织大一、大二学生参加支农调研团队、大三、大四学生进行深入的理论学习和专题实践。对于毕业生和休学群体，则每年招20至30名实习生，进行一年的驻村体验和工作。

“他们去到农村，需要放弃自己以前的那套价值体系，才能够和农民以很平等的姿态相处。这样的人才很难直接招到，包括农村发展的一些扶贫机构。所以我们的定位就是培养农村发展的人才。”白亚丽告诉《中国慈善家》，“一年之后，很多实习生都留在了农村发展的相关领域，并且慢慢建立起自己对社会的认识，能更多地从关注社会的角度去做研究及实践。”

在此基础上，白亚丽和乡建中心更为重视的是推动返乡青年扎根乡村创业，为他们提供培训和支持。“返乡青年有一种公共的使命在身上，回乡后，他们不仅仅要关注自己的生计方面，还要关注到村庄的发展。从长远来讲，这些人会是重建农村比较重要的年轻力量。”

白亚丽的弟弟白飞正是这样一个返乡青年。白飞曾参加过很多学生下乡的活动，毕业后受姐姐影响，决定回乡成立一个合作社，推动整个村庄的发展。在河南老家，白飞把自己家的宅基地拿出来，组织村民们建文化广场、图书室，开展农民运动会，过集体生日。他还尝试做农产品的统购统销和互助金融，即把资金存到合作社下设的资金互助部里，再给当地农民贷款。

从来没有种过地的白飞，还希望在村子里推动生态农业。为了说服村民不用农药化肥，他在村口的几十亩地里做品种实验，因为那里是村民每天必经的路口。逐渐地，村民们发现不用大量的农药也能生长出优质的农产品，并能通过大型的销售平台顺利出售。

对于像白飞这样的返乡青年，白亚丽和乡建中心会组织地域性的返乡交流会，为他们提供学习、考察的机会。“比如我们在河南成立返乡青年小组，他们之间彼此支持，不会是一个人回去孤零零的，就像到了沙漠一样。”

做了十余年的乡村建设工作，白亚丽认为梁漱溟等先贤的理念更多体现在精神层面，而乡建中心考虑的视角不一样。“因为社会背景变化很大，现在的农业链条正处于全球化的链条之中。”

白亚丽和同事们做了大量探索，试图恢复农村中的互助合作组织。除了培训青年学生人才，他们也培训当地农民，改变他

们的观念，通过建立试点，打造示范性的合作社。每次下乡，白亚丽和同事们常常在村子里打地铺，走访到农户家遇上吃饭会付钱。他们花大量的时间跟村民们一起讨论：村子的现状如何，要不要改变，如何改变。“村子的问题可能每个人都知道，但是没有一个人把它变成一个公共的话题，并且一起讨论怎么解决。”

讨论课的核心理念，是让每个村民意识到每个人都需要“改变自己”。理念转变之后，很多村民会自发地成立协会、组织，动手改变现状。2007年《农民专业合作社法》出台后，白亚丽感受到了几年实验工作带来的成效。“很多合作社都是最先跑去当地工商局注册的。而且对于什么是合作社，那些农民们比当地的一些执法部门都懂。”

在白亚丽曾经休学支农的湖北省十堰市房县窑淮乡三岔村，通过合作社的持续自我运转，这个常常闹上访的国家级贫困县，目前已经打造出闻名北上广的农产品品牌，很多消费者对当地出产的木耳、香菇等产品的品质非常认可。

吉林省四平市梨树县榆树台镇农民姜志国所作的实践，亦让白亚丽看到了变化中的希望。2003年，姜志国与四户村民发起百信农民专业合作社，首创农民资金互助合作。在合作社的制度框架下，社员把资金以入股的方式集中起来进行贷款互助。这意味着，民间资本转化成了农村金融资本，农民建起了自己的“小银行”。这种合作模式风险小，且实用方便，受到当地农民的极大欢迎，也曾引起国务院的重视和肯定。目前，任合作社理事长的姜志国，经常在吉林和辽宁等地组织村民学习，辅导他们建设合作社，对于专家建议和政策信息，能够迅速判断利弊，在村民中有着很大的影响力。

“这些农民的观念和意识不再传统，无论对于整个农村的政策还是外部政策，他们都了解得非常多。而且他本身就是一个传播者，去跟其他地方的农民讲课，效果比老师讲要好得多，因为他们讲的东西很多是经过实践检验出来的。”

乡建中心为各地农村合作社搭建起了一个名为“国仁绿色联盟”的平台，“希望这些合作社之间能够有一个更紧密的联系，让农民之间能够跨越本地区和本合作社的视野，相互交流经验，去影响到整个合作社的发展。”

从事乡村建设十余年，白亚丽的心境从容了许多。“我们一直做的工作，就是比较强调我们要跟农民一起，要有很长时间培育这样的基础。还有，不要怕慢，这更是我们机构的一个理念。不要怕人的工作做得很慢，你要一直做。十年过去再看的话，通过这种很基础的工作，很多人就会参与进来，他会去改变。”

对照梁漱溟等前辈关于乡建工作的观点和探索，白亚丽和她的伙伴们重新找到了解决乡村问题的核心，“我们未来做合作社，希望不停地推动乡村的自我发现，让农民参与进来，发出自己的声音。”

01

陈越光 说

在“小时代”趋势中 看“大时代”景观

——如何理解我们的时代：行动与思想？

沙尘暴、PM2.5、被溶化的冰川、被核辐射污染的海水……面对这些阻碍人类持续性生存的危险，我们个人可以做些什么？全世界都听到了2015年初巴黎的枪声，也都感受到了团结游行“保卫自由，保卫生命”的心心相印，除了呐喊我们个人还应该做些什么



陈越光

中国文化书院副院长、中国青少年发展基金会高级顾问、北京大学跨文化研究中心特约研究员

4月，主题为“跨文化对话研究——理解我们的时代：行动与思想”的国际会议在北京召开。会议组织者这样阐述会议主题——

“我们的世界正在面对一个限度，这对我们来说是新的经验。但是我们尚未看到另一个世界的诞生。我们好像进入了一个不确定的时代，进步和倒退同时发生。这是现代性确立以来所面临的前所未有的挑战？甚至，人类到了创建新的轴心时代的历史时期？应该如何理解我们的时代？”

“面对当今世界的复杂性，我们应当相信改变世界是可能的？还是悲观地准备应对世界规模的重大危机？在这样的情形下，我们应当以什么样的方式行动、思想和生活？”

我们为什么要讨论这样一个主题呢？为什么需要“理解我们的时代”呢？或者说，存在着一个代表整体一致和趋势的所谓“时代的主题”吗？它和个人的行动与思想又是什么关系呢？这是我的第一问题。

把一定时期经济、政治、文化等状况的总和称之为“时代”；把人类社会某个发展阶段中带有全球性、战略

性、有关全局的核心问题称之为“时代主题”，这在“宏大叙事”（grand narratives）的语境中，在德国观念论哲学体系中，尤其在马克思主义的时代学说中，人们是耳熟能详的。

从卡尔·波普尔（Karl Popper）上世纪四十年代写《开放社会及其敌人》，到后现代话语最具代表性的人物让-弗朗索瓦·利奥塔（Jean-Francois Lyotard）1979年出版《后现代状况》，提出了“宏大叙事的崩溃”，认为在后现代语境中“宏大叙事”将不存在，取而代之的是“细小叙事”（petty narratives）。此后，美国历史学家罗斯（Dorothy Ross）进一步把宏大叙事的特点归纳为“神性”、“权威性”和“合法性”，往往是和政治意识形态相结合的。20世纪中叶以来，西方主流的哲学界、史学界，包括文学界都开始抛弃宏大叙事。所以，“理解我们的时代”，这样的话语，在当下的语境中也许已经不是通用话题了。

但是，面对巴黎的枪声和几百万人“我是查理”的呼声，没有人怀疑这是我们时代面对的重大问题的折射，它不属于个别人的纠纷和冲突，这是时代的冲突。我们的时代一方面表现出人们的思

全球化放出来的魔鬼引爆了第一次世界大战，一战阻断了全球化进程。描写一战爆发的名著《八月炮火》作者巴巴拉·W·塔奇曼在“自序”中说，“我一直认为时钟在1914年卡住不动了”。一战“卡住”了人类的第一次全球化进程，而全球化进程的第二次启动，是在作者去世两年后，1991年冷战结束了，人类在新的层面上继续全球化。我们要问，历史的时钟会再一次被卡住吗？

想和行为呈分子化趋势的“小时代”特征，一方面又面对人类生存与发展的重大危机、文明冲突与融合的根本抉择，表现出“不是生乃是死”的“大时代”景观，整体性或曰时代性的压力或推动力真切地关联着，甚至制约着每个个人的行动和思想。我们不能不审视时代主题，不能不作出这样的宏大叙事。因此，我们能不能就从这一具体的事件引入我们对时代问题的思考？并对个人选择和基于个人行动之集合形成的整体趋势（时代主题）两者的关系作出分析？

第二个问题，存在着另一种全球化吗？在讨论当今时代问题时，必然面对所谓全球化问题。生产力的增长和市场交易（特别是跨国贸易）同步在全球扩张，被经济学家们定义为“全球化”。剖析现代社会的基本结构，可以看到其第二个层面上现代民族国家集合的形成，国家内部的市场经济将越出边界，转化为一种世界性市场经济，这就是现代社会的结构决定了的“全球化”。1780年的工业革命，正是在生产力的发展不再受本国资源、资本、劳动力限制的背景发生的。但是，全球化放出来的魔鬼引爆了第一次世界大战，一战阻

断了全球化进程。描写一战爆发的名著《八月炮火》作者巴巴拉·W·塔奇曼在“自序”中说，“我一直认为时钟在1914年卡住不动了”。一战“卡住”了人类的第一次全球化进程，而全球化进程的第二次启动，是在作者去世两年后，1991年冷战结束了，人类在新的层面上继续全球化。我们要问，历史的时钟会再一次被卡住吗？

当前的全球化，无疑是美国主导的。对于美国裹着二战后的历史惯性，或者再加上其霸权秉性所主导的全球化，一切批评、质疑、反思都是有价值的。但是，我们指出这种全球化的种种不足或危害，是企图回到此前的世界？还是另有所图？如果我们要对时代的主题作出思考和解读，我们需要考察另一种可能性，就像做选择的时候人们需要看到另一个“候选人”！否则，就会像马克斯·韦伯所说“由于没有可接受的选择，人们便出于个人的无力和孤弱而顺从。”起源于巴西阿莱格港的世界社会论坛曾经提出一个响亮的口号“另一个世界是可能的！”我们的讨论能展望这种可能性吗？存在着另一种全球化吗？

第三，今天，我们应该和可以有

怎样的公民个人行动？期待听到你们各自的行动与思想的路径经验和体会，尤其是教训，如果有的话。我们也许不必给联合国、给国际机构和各国政府提交建议书，我们需要谈谈面对沙尘暴、PM2.5、被溶化的冰川、被核辐射污染的海水……面对这些阻碍人类持续性生存的危险，我们个人可以做什么？全世界都听到了2015年初巴黎的枪声，也都感受到了团结游行“保卫自由，保卫生命”的心心相印，除了呐喊我们个人还应该做些什么？在经济的全球化进程中，或者在另一种全球化中，不同社会、不同文化的主体间，是否应该以尊重来平衡自由，以责任来界定权利？

公民社会建设中流行着波兰思想家米奇尼克的一句名言“当没有路标的时候，自己做自己的路标”，这在中国哲学中表达为凭借个人的良知。这依然是我们最后的凭借、思想的原点。

（2015年4月19-22日，北京大学跨文化研究中心、梅耶人类进步基金会等联合主办了以“理解我们的时代：行动与思想”为主题的国际研讨会。会前，陈越光先生代表中方会议组织者致函与会者，阐述会议讨论思路。现刊出此文，以飨读者。本刊有删节。）

社会组织国际化任重道远

此前我预测，到2024年，可能会有100家社会组织走出去。有位朋友说，黄浩明你太悲观了，应该更多



黄浩明

中国国际民间组织合作促进会副理事长兼秘书长

改革开放以来，中国企业国际化取得了跨越式发展，相比之下，目前中国社会组织国际化道路还比较遥远。

根据民政部的统计数据，我国现有社会组织近60万个，其中涉外机构不到600家，比例约为千分之一。

这其中，真正能在境外开展公益慈善项目的社会组织少之又少；参与国际交流的社会组织数量相对多一些，但质量方面目前较难判定；现今中国大陆有1000家社会组织加入了国际组织，台湾地区有1200家左右，从人口、社会组织数量来看，台湾比例要高得多；中国科学技术协会做过一项统计，能够参与到国际组织核心部分，并担任副理事长或者常任理事的，我们人数不过300多人，与整个中国的大国地位很不相称；联合国经济和社会理事会中，非政府组织的全面咨商地位、特别咨商地位和名册咨商地位，我们现在所占比例都很小，这限制了我们的发声、表达意愿，很难有机会去参与国际事务。

中国国际民间组织合作促进会（简称“民促会”）的主要工作是进行国际交流、国际合作。过去5年中，民促会参加国际事务已达上百次，建立了中欧交流机制、中美交流机制以及中日韩合作机制，参加了很多较为重大的联合国的相关会议。

根据我近年来的观察和研究，总体上讲，中国公益慈善组织国际化进程还

处于初级阶段，面临诸多障碍与挑战。

从法律层面来看，美国鼓励民间力量参与国际发展援助等事务，是有法律依据的，但我国法律对此缺乏有力支撑。举个例子，因政策不允许，多数民间组织出国只能携带现金，无法带支票或者网上汇款，在一些治安不理想的国家和地区，现金被抢事件屡有发生。最近，政府取消社会组织在境外设立分支机构的审批，这是一个开明的做法，但在具体操作上，比如我在哪个地方设办事处？银行账号怎么办？外汇怎么办？收税怎么办？是双重，多重，还是一次？如何对社会组织进行监督等等，这些具体的法律法规都有待完善。我参与了我国《慈善法》草案的讨论，其中关于“国际化”的相关内容显得很薄弱。

政策层面也存在一些障碍。中央十八大以后，李克强总理提出政社分开，四类组织可直接登记。除了2014年新注册的大概3万个社会组织，绝大多数都是有业务主管单位的，也就是说，还有57万个是由政府管理，它们仍要依附于政府的某一部门，套用管理政府、事业单位的思路、模式。例如，社会组织出国需要办理“因公护照”，层层报批，程序复杂，周期较长，同时，出国时限还不够放宽。这很大程度上降低了社会组织的灵活性。

从资金的支持上来看，公益慈善组织参与国际事务普遍存在一个问题——

我们既然欢迎外资企业来中国投资，为什么不欢迎境外非政府组织来中国做好事呢，做慈善、公益、环保、救灾、法律援助我们都该欢迎，同时，我们可以借鉴它们走向国际的成功经验和成熟规则。

筹资难。首先是目标人群不易明确，各国国情有异，执行扶贫、救灾、社区建设等相关项目时，在不同发展程度的国家有不同的标准；同时，在国际间做项目成本太高；此外，还要考虑到相关人员的家庭问题、子女教育问题、在所在国的人身安全问题以及相关社会保险保障等问题。

《基金会管理条例》规定，基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的10%，相较于一些国际机构的30%甚至40%，我国的相关规定显得过于苛刻。税收方面也存在一些障碍，比如双重税收的问题，项目所在国是不是要缴税，本国是不是要缴税，都需要进行合理化调整。

对于社会组织自身来讲，也有很大的提升空间。

国际视野、国际情怀，这是以“国际化”为战略的社会组织的领导力需要具备的。有了国际化战略，还要考虑自身是否具备配套的能力。

国内在理念层面能达到国际化程度的人才紧缺，在我们的教育体系里，对国际视野、国际情操，或者用老话讲，对国际主义情怀的培养不足，导致具备国际理念的人才缺乏；其次，中国人口结构决定独生子女远赴国外做项目也面临很大挑战；第三，到国际上做慈善项目，要突破语言和文化障碍，只掌握英语还不够，到非洲还要讲法语，到巴西要讲葡萄牙语，到智利和秘鲁要讲西

班牙语……不同的文化、宗教背景，能否良性融合，这都是难题；在相关项目中，更要保证人才的专业化。

文化、宗教、专业三方面，形成了国际化人才的综合能力。人才的培养，是个漫长的积累过程。

从宏观环境来看，社会氛围是否支持社会组织走出去，这也客观地影响社会组织是否需要将“国际化”当做工作重点。

有人说，做非政府组织就不讲政治了，我觉得不对。遇到不同的法律、政党、理念、社会价值观，包括宗教的不同，天主教、基督教、佛教、伊斯兰教、印度教等等，对于在不同的地区做项目影响很大。

台湾慈济作为宗教性质的民间慈善团体，其业务遍布世界七十多个国家。虽然该组织曾出现一些风波，但其国际化成功之处值得借鉴。我去慈济考察过两次，总结了它的五个成功因素，其一，该组织具备良好的社会价值观、理念导向；第二，员工的薪资水平相对合理；第三，文化建设较好，珍惜、节俭；第四，注重品牌打造和品牌宣传；第五，台湾地区政府在国际上会受到一些限制，这一客观原因使得民间交流相对更为活跃。

在中国大陆，中国扶贫基金会做得相对较好，青基会也已积累了一些经验，壹基金刚刚开始走向国际。除本国

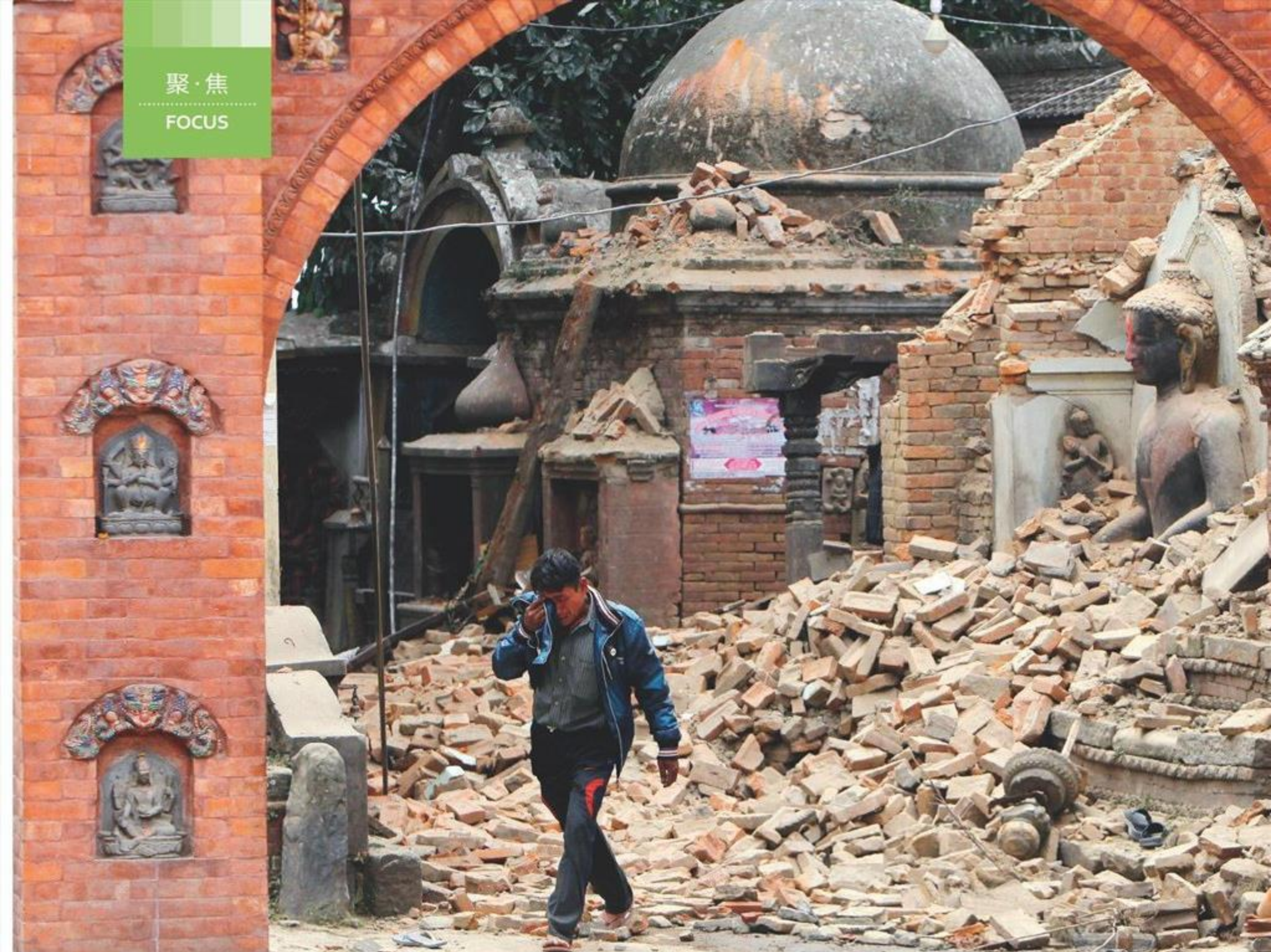
的成功案例可供我们学习，一些在华的国际组织也是很好的样本。

过去境外非政府组织在华是没有法律依据的，除了《基金会管理条例》中，很小一部分谈到了境外非政府组织可以登记外，大部分都缺少法律地位，只能靠跟中国的某一个社会团体、基金会结对子，建立合作伙伴关系，或者设项目办公室。包括盖茨基金会、李嘉诚基金会、克林顿基金会等等在内，在华境外非政府组织也就30多家。现在全国人大正在制定境外非政府组织管理的法律法规，以后将有法可依，明确欢迎哪些组织来华，不欢迎哪些组织来华，但具体操作上，我希望能更加客观、开放、宽容一些。我们既然欢迎外资企业来中国投资，为什么不欢迎境外非政府组织来中国做好事呢，做慈善、公益、环保、救灾、法律援助我们都该欢迎，同时，我们可以借鉴它们走向国际的成功经验和成熟规则。

除了政府、社会组织两方面的因素外，要推动中国社会组织国际化进程，也需要公民具备相关意识。现在世界对中国的印象可能是有钱、购物，去日本买马桶盖，在法兰克福机场“扫货”，加上一些同胞出国不太注意小节，诸如此类的问题难以避免，但尽量不要带出去。我们过去讲政府外交，逐步走向公共外交，又走向民间外交，现在正扩展到全民外交。每个人都是主体，无论是官员、工人、农民，你的面孔都会代表中国，我们应该有这种意识，这对社会组织国际化的影响也至关重要。

无论是宏观的环境因素，还是组织本身的优劣，无论是外部机会，还是面临的挑战，都会影响到社会组织的国际化进程。所以，“国际化”任重道远，并非一件容易的事。此前我预测，到2024年，可能会有100家社会组织走出去，我想这样比较客观一点，一年增加10家。有位朋友说，黄浩明你太悲观了，应该更多。☺

（整理_白筱）



尼泊尔地震， 中国基金会试水联合救灾

尼泊尔地震之后，以中国扶贫基金会、爱德基金会、壹基金三家公募基金会为主的国内民间机构，第一时间出国联合救援。作为“迄今为止中国民间反应最快、规模最大的一次海外救援行动”，虽有困难，但也积累了经验

撰文_徐会坛

出国救灾，第一时间，不约而同。

2015年4月25日14时11分，尼泊尔发生8.1级地震。

地震发生后10分钟，壹基金救援联盟即召开专

家组紧急会议，根据信息组汇总的情况开始研判灾情。22分钟后，救援行动正式开启，正在加德满都的五名联盟救援队员迅速集结，立即赶往震中开展救援。



刘文奎指出：“大家都是第一次出去，任何人都没有足够的资源为所有人提供服务，只能各自根据自己的优势，去找线索，把自己的工作开展起来。但未来，可能一次两次，慢慢地大家就会形成一些共识，形成一些共同的行动规则。”而丘仲辉希望在下一步的救援工作中，“不只是要有这样的协调机制，还要能够发挥更多的实效，真正能够起到行动协调作用。”

作为国际救灾联盟（ACT Alliance）的创始成员、理事和在中国的唯一合作伙伴，爱德基金会也在第一时间行动起来。14时30分，爱德基金会即分别与国际救灾联盟日内瓦秘书处及尼泊尔成员机构取得联系，磋商之后，决定参与尼泊尔地震灾区的救援工作。

同一时间，中国扶贫基金会也紧急启动“人道救援——尼泊尔特大地震及西藏地震响应救援”。第二天9时30分，中国扶贫基金会秘书长助理安建荣带队赶赴尼泊尔灾区一线，联系当地政府、国际组织及联合救援组织开展灾情评估，并建立一线救灾营地。

“这是迄今为止中国民间反应最快、规模最大的一次海外救援行动。”以上三家基金会连夜集结的同时，中国社会福利基金会、蓝天救援队等其他多支救援力量，也陆续从不同方向奔往尼泊尔灾区。

“地震救援毕竟不是表决心就够了，也不是重在参与，这是生与死的大考，需要拿出过硬的技术来面对苍生。”曾经参与过雅安和鲁甸救灾的壹基金前传播副总监姚遥在一篇文章中写到。他的“提醒”，代表了救灾专业化的理性诉求。

建立自发的沟通机制

这么多跨过喜马拉雅出国救灾的基金会，到了灾区能做什么？能否在一个陌生的社会环境和救援指挥系统之下，在专业性、救灾机制各有差异的不同救援队伍之间，形成一套有效的协作机制？

救灾伊始，快速做出反应的几大基金会就自发联

合了起来。中国扶贫基金会秘书长刘文奎告诉《中国慈善家》：“这次救灾，大家很快就建立了一个自发的沟通机制，比如壹基金、爱德基金会、蓝天救援队，还有一些其他的组织。”

刘文奎讲的是“尼泊尔地震-中国社会组织信息协同平台”（简称“信息协同平台”）的建立。4月25日强震发生当晚，基金会救灾协调会即于北京师范大学召集成员机构代表和其他相关机构，召开了第一次协调工作会。会上决定建立信息协同平台，紧急响应阶段信息协同机制也随后出炉。

基金会救灾协调会成立于2014年4月29日，雅安地震第十天，由中国扶贫基金会、壹基金、中国青少年基金会、南都公益基金会等联合发起，旨在促进基金会之间互通信息及协调行动。

刘文奎为该会现任理事长。尼泊尔地震第二天14时30分，他主持召开了信息协同平台第二次协调工作会。除了基金会救灾协调会成员及其他有计划参与救灾的公益机构外，参会的还有联合国开发计划署（中国办公室）、国际计划、亚洲基金会、救助儿童会、美慈中国等国际机构代表。

为了保障中国民间组织在尼泊尔的国际救援行动安全、有效、有序，协调工作会达成了五点共识，其中包括“尼泊尔地形地势复杂，语言沟通不畅，建议缺乏相关专业能力和救灾经验的队伍不要前往灾区”，和“参与‘4·25尼泊尔地震’响应的中国社会组织应加强沟通和协调，做好信息共享和行动协同”。

爱德基金会秘书长丘仲辉告诉《中国慈善家》，他曾经直率地对几个前来咨询一线救灾参与的机构指出：“你们这个机构目前来讲不具备去的条件。”也有规模不小但是不擅长做救灾的基金会主动来寻求战略合作，把募捐而来的救灾善款，集中到爱德基金会在尼泊尔的救灾行动。

在前线没有形成有效整合，还是单兵作战为主

包括壹基金、爱德基金会、中国扶贫基金会在内，参与本次尼泊尔国际救援的中国基金会大都有较为丰富的救灾资源和经验。这是从汶川、雅安、鲁甸几次国内救灾中积累下来的，并且彼此之间已初步形成了联合的共识和机制。

尼泊尔地震发生后，各自快速做出响应的同时，第一时间召开协调会，体现出“中国公益救灾更趋理性”的一面。前、后方大本营的设立，为共识的执行搭



1



2



4

建了落地平台。

重要的是，对于几家主要基金会来说，还有以往国际参与的经验指引。至少壹基金、爱德基金会、中国扶贫基金会这三家充当了中国社会组织跨国救灾行动“先锋”的基金会，都不是第一次走出国门，在人才储备、专业能力建设、国际合作网络等方面，都有一定基础。

中国扶贫基金会2007年便提出了国际化的战略，2009年设立了国际发展项目部，2015年4月，牵头撰写了《中国民间组织国际化操作手册》。相当长一段时期内，捐赠资金主要来源于海外的爱德基金会，从1985年成立开始就与国际接轨，按照国际标准开展项目、管理项目。壹基金虽然后起，但也在3年前的缅甸地震中，就派出了救援队前往震中参与救援，成为当时第一支得到特许进入重灾区的外国救援队伍。

然而，灾情曾未如此严重，挑战亦从未如此巨大和超过预想。紧急救援仍在进行的时候，身在地震前线的媒体人王秀宁便传回消息说，中国民间救援力量在到达尼泊尔后遭遇了“三大难题：通讯极度不畅、交通协调困难、向导人员不足”，以至一度沦为一个个“孤岛”，“尽管忙碌，但却缺乏一个整体行动中的坐标感”。

广州公益慈善书院执行院长周如南也观察到了相同的问题。他告诉《中国慈善家》：“一线民间救援机构之间并没有实现真正意义上的协同，建立起完善

的协调机制。壹基金、中国扶贫基金会、蓝天、蓝豹、爱德基金会等多是依托原有资源网络进行救援，它们在前线没有形成有效整合，还是单兵作战为主。”此外，“（中国）民间救援机构和当地政府之间的协调也有提升空间。”

对于联合共识和协调机制在现实困难面前的乏力，刘文奎和丘仲辉均不回避。刘文奎指出：“大家都是第一次出去，任何人都没有足够的资源为所有人提供服务，只能各自根据自己的优势，去找线索，把自己的工作开展起来。但未来，可能一次两次，慢慢地大家就会形成一些共识，形成一些共同的行动规则。”而丘仲辉希望在下一步的救援工作中，“不只是要有这样的协调机制，还要能够发挥更多的实效，真正能够起到行动协调作用。”

从另一个角度，壹基金副秘书长李弘补充道：“每天晚上大家都会聚在一起开会，分享当天各自的进展及工作经验，作为中国国内社会组织第一次大规模参与国际人道主义救援，这样的表现已经不俗。”

中国民间组织走向世界 将成为“新常态”

从汶川地震救灾时的并无任何协调，到雅安之后的共识萌生，再到鲁甸时的联合尝试，一路碰撞不断，但是刘文奎认为“每一次都有实质性的进步”，如



3



1. 中国扶贫基金会
灾区医疗救援点

2. 壹基金志愿者为
灾民搭建帐篷。

3. 灾区儿童领到壹
基金派发的睡袋。

4. 爱德基金会救援
队员探访灾民。

李弘所说，第一次集体亮相国际救援就已经开始相互沟通，未尝不是“非常好的一个起步”。

刘文奎还表示，这一次走向世界，各大基金会实际上是“不约而同”的，这代表着一股正在兴起的趋势和潮流。

这背后少不了各大基金会发展到一定程度的内驱力的推动，例如，近十年来，爱德基金会善款的主要来源已由境外转入国内。丘仲辉告诉《中国慈善家》，作为国际救灾联盟在中国的唯一成员机构，爱德基金会过去都是在国内发生灾害的时候，通过国际救灾联盟向国际呼吁援助；随着基金会捐赠来源的结构转型，爱德基金会早已着手制定走出去战略，这

这次尼泊尔地震发生后，几大主要基金会的募款渠道都迅速得到响应。

“有的平台，很快，两三天，就募集到上千万的资金。而这些资金都是来自社会公众的小额捐助。”刘文奎相信，外部环境、资源供给，都会慢慢地越来越好。就中国扶贫基金会的情况而言，他告诉《中国慈善家》，“我们做了很多年国际化，这一次，得到的支持应该是最多的。”

次尼泊尔地震的突发不过是一个契机。

社会公众的观念和视野也在悄然转变、蓄势待发。2007年，中国扶贫基金会刚提出国际化战略的时候，刘文奎最明显的感受就是公众不理解。头两年，公众质疑得尤为激烈，他们问：“我们国家还有贫困问题，还有贫困人口，为什么还要到国外去做援助项目？”

但是，这次尼泊尔地震发生后，几大主要基金会的募款渠道都迅速得到响应。“有的平台，很快，两三天，就募集到上千万的资金。而这些资金都是来自社会公众的小额捐助。”刘文奎相信，外部环境、资源供给，都会慢慢地越来越好。就中国扶贫基金会的情况而言，他告诉《中国慈善家》，“我们做了很多年国际化，这一次，得到的支持应该是最多的。”

无论是刘文奎、丘仲辉，还是李弘，他们都认为，中国民间组织越来越多地走向世界，将会成为中国公益事业发展的“新常态”。他们共同希望，通过学习和成长，伴随相关政策法规的完善，公众视野的进一步打开，以及跨界合作，中国民间组织未来在继续参与国际事务的时候，能够更为成熟和有效。

目前，尼泊尔灾区的紧急救援工作已在收尾，各大基金会都已经安排救援队有序撤离。壹基金、爱德基金会、中国扶贫基金会也都将根据灾区的实际需要，安排过渡安置阶段的援助计划。

刘文奎说，现在就来评判他们究竟战绩如何，为时尚早。然而，一个“自然到来”的结果似乎早就呈现了，那就是，尼泊尔地震救援，将成为中国民间组织走向世界的一个节点，被书写在中国公益事业的发展史上。

世界第一智库： 布鲁金斯学会从哪里募款？

根据美国宾夕法尼亚大学2015年1月公布的《2014全球智库报告》显示，在全球6681家智库中，美国拥有最多，共1830家，比“智库十强国家”中的其他9国总和还要多。

智库十强国家

| 国家 | 数量 |
|-----|------|
| 美国 | 1830 |
| 中国 | 429 |
| 英国 | 287 |
| 德国 | 194 |
| 印度 | 192 |
| 法国 | 177 |
| 阿根廷 | 137 |
| 俄罗斯 | 122 |
| 日本 | 108 |
| 加拿大 | 99 |

全球顶级智库前十

1. 美国布鲁金斯学会
2. 英国皇家国际事务研究所
3. 美国卡内基和平基金会
4. 美国战略与国际研究中心
5. 比利时智库布勒哲尔
6. 瑞典斯德哥尔摩国际和平研究所
7. 兰德公司
8. 美国外交关系委员会
9. 英国国际战略研究所
10. 美国伍德罗·威尔逊国际中心

◆排名第一的布鲁金斯学会是美国历史上第一个现代意义上的智库，它在创立之初就宣称自己是“第一个致力于在国家层面分析公共政策问题的私人组织”。布鲁金斯学会以自由派观点著称，常被称为“开明的思想库”。

创建目标



发展历程



组织结构

布鲁金斯学会现有400名雇员，其中包括100名研究员，100名研究助手，200名辅助人员。



经费来源

- ★ 创始人罗伯特·布鲁金斯创立的专项基金
- ★ 基金会
- ★ 大公司及个人的捐助
- ★ 政府资助
- ★ 出版物和投资收入



运营经费

布鲁金斯学会每年支出约1亿美元。美国前常务副国务卿斯特罗布·塔尔博特在担任布鲁金斯学会主席之后，通过大力筹款等措施积极扩张，使得该机构的财政收入从2003年的3200万美元增至2013年的1亿美元。

布鲁金斯学会是一家非营利性组织，所有捐款在法律的限度内完全扣除税收。但是，任何捐款人都不能干涉学会的研究。如果有人要捐款但审核委员会不予通过，学会就不能接受款项。

研究工作的开展形式

- ★ 研究领域（五大研究部门：外交政策、经济研究、城市研究、全球经济与发展以及政府研究）
- ★ 研究中心（13个研究中心）
- ★ 研究课题（21个在研项目）



根据2013年布鲁金斯学会的年度报告，学会的资产为4.6亿美元。布鲁金斯学会越来越依靠公司、富豪、外国政府或公司。公司捐款比重从2003年的7%提升至2013年的25%。外国政府或公司的捐款份额则从2003年的6%增加到了2013年的22%。

| 捐款金额 | 捐款者 |
|----------------|---|
| 100万美元以上 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 福特基金会、比尔与梅琳达·盖茨基金会 ◆ 摩根大通公司、微软公司 ◆ 阿拉伯联合酋长国 ◆ 约翰·桑顿 |
| 50-99.9999万美元 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 美利坚银行 ◆ 拉斯维加斯的内华达大学、圣路易斯的华盛顿大学 |
| 25-49.9999万美元 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ AT&T公司 ◆ 澳大利亚国际开发署、美国国际开发署、日本国际合作署 ◆ 韩国基金会、日本基金会全球伙伴中心 ◆ 挪威政府、瑞士政府、台北驻美国经济与文化代表处 |
| 2.5-24.9999万美元 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 美国运通公司、威瑞森通信公司 ◆ 美国能源署 |
| 1-2.4999万美元 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 欧洲投资银行 ◆ 欧盟 |

*捐款在10万元以上的基本都是基金会、公司和政府机构，而捐款在1万美元以下的全部都是个人。



传播方式

研究成果从出版物（如：《布鲁金斯经济活动论文》《布鲁金斯评论》等）转向网络和多媒体以评论、书籍、活动等形式传播。




资料整理_金丽娅

世界慈善捐助指数， 美国第一，中国倒数第八

2014年年底，英国慈善救助基金会发布了《世界慈善捐助指数报告》，针对全球135个国家和地区、超过13万人进行调查。缅甸与美国并列第一，全球慈善指数

同为64分。中国排名128位，位列倒数第八，做过“帮助陌生人”、“捐钱”、“义工服务”这三项行为的人数比例分别为36%、13%和6%，慈善指数仅为18分。

“世界慈善捐助指数”有三项指标，分别考察：

-  是否向慈善机构捐过钱
-  是否帮助过陌生人
-  是否做过义工服务

*这三项指标均针对受访者在受访之前一个月内的行为

世界慈善捐助指数排名前20位国家

| 国家 | 排名 | 世界慈善指数 (%) | 慈善捐赠 (%) | 帮助陌生人 (%) | 义工服务 (%) |
|--------------|----|------------|----------|-----------|----------|
| 美国 | 1 | 64 | 68 | 79 | 44 |
| 缅甸 | 1 | 64 | 91 | 49 | 51 |
| 加拿大 | 3 | 60 | 71 | 66 | 44 |
| 爱尔兰 | 4 | 60 | 74 | 64 | 41 |
| 新西兰 | 5 | 58 | 62 | 69 | 44 |
| 澳大利亚 | 6 | 56 | 66 | 65 | 37 |
| 马来西亚 | 7 | 55 | 60 | 63 | 41 |
| 英国 | 7 | 55 | 74 | 61 | 29 |
| 斯里兰卡 | 9 | 54 | 56 | 56 | 50 |
| 中美洲岛国千里达及托巴哥 | 10 | 54 | 49 | 75 | 37 |
| 不丹 | 11 | 53 | 63 | 54 | 43 |
| 荷兰 | 12 | 53 | 70 | 54 | 34 |
| 印尼 | 13 | 51 | 66 | 48 | 40 |
| 冰岛 | 14 | 50 | 70 | 52 | 29 |
| 肯尼亚 | 15 | 49 | 43 | 67 | 37 |
| 马耳他 | 16 | 49 | 78 | 43 | 25 |
| 奥地利 | 17 | 48 | 57 | 57 | 29 |
| 丹麦 | 18 | 47 | 62 | 55 | 23 |
| 伊朗 | 19 | 46 | 52 | 62 | 24 |
| 牙买加 | 20 | 45 | 26 | 73 | 35 |

2013年五大洲慈善捐助指数与过去5年对比情况



全球行为趋势

图为全球国内生产总值(GDP)增长率和全球参与捐款、义工服务和帮助陌生人情况(2009年—2013年)



- ★2013年,帮助陌生人的人数增长了2亿,约23亿人在过去一个月内帮助过陌生人。
- ★2013年,慈善捐赠略有下降,全世界的青年失业率可能影响捐款能力。
- ★女性比男性更有可能向慈善机构捐款,但这种情况只发生在高收入国家。中等收入和低收入国家男性更容易捐款。

特殊事件影响排名

- ★2013年马来西亚的捐助指数比过去提升了26个百分点,从2012年的第71名上升到2013年第7的位置。
- ★2010年中国发生严重洪灾,当年中国帮助陌生人的比例比从2009年的28%增加到41%。
- ★2008年汶川地震,中国的慈善捐赠达到顶峰。
- ★2011年日本地震和海啸发生后,捐款达到顶峰。

从这些例子中可以看出,在特殊灾难发生时,人们会愿意帮助那些需要帮助的人,不分国界。

资料整理_金丽娅

★ ★ ★
封面故事
COVER STORY
★ ★ ★

徐永光： 公益市场化 拓荒牛

撰文_白筱

下杂志
XIAZAZHI.COM



徐永光属牛，他以牛自喻，微信名为“笨牛”，头像是牛。自创办青基会以来，他似一头拓荒牛，不空谈，重行动，以研究发现、实验创新和宣导影响推动公益慈善市场化





李克强、徐永光与希望工程“大眼睛”苏明娟。

国务院总理李克强的信在2014年10月28日寄到了安徽省金寨县希望小学，信中，他为“希望工程”25周年庆贺。第二天，李克强主持召开国务院常务会议，会议提出，在公益捐赠减免税、股权捐赠、慈善信托、慈善透明、公益创投和金融支持公益等方面创新机制。

这一天，作为中国青少年发展基金会（简称“青基会”）和希望工程的创始人，徐永光在微信朋友圈转发李克强的信，并回忆：“明天是希望工程25周年。希望小学是克强的发明，是他在金寨考察时首先提出来……”接着，他又在微信转发了国务院常务会议关于慈善创新的会议报道。一位业内资深专家透露，“这些都是永光一直推动的。”

徐永光生于1949年，属牛。他以牛自喻，微信名为“笨牛”，头像是可爱的卡通牛头。自创办青基会以来，他似一头拓荒牛，不空谈，重行动，以研究发现、实验创新和宣导影响推动公益慈善市场化进程。

几年来，《中国慈善家》杂志多次邀请，希望对他做一期封面人物报道，均被拒绝。

在推动公益行业和公益市场化进入一个崭新阶段后，徐永光将重心投向刚开始起步的社会企业和社会投资。今年6月，徐永光等业内先锋人士共同推动的“中国社会企业与社会投资论坛”将召开，同时成立联盟。借此契机，徐永光终于应允，接受采访。

而此次接受采访，也与他曾经的一次遭遇有关。

上世纪90年代，希望工程事业正红，一次，徐永光受中央电视台邀请与大学生交流，现场另一位嘉宾是发明一种灭鼠药的河北农民邱满囤。节目录制完毕，学生追星般围住邱满囤，徐永光却被冷落在旁。徐明白，在学生眼里，那位能“灭老鼠九族”的“灭鼠大王”是个传奇人物，而自己在他们看来只不过是希望工程一个姓徐的官方工作人员，跟那位个性张扬的神奇老鼠药先生相比，这样的形象何谈吸引力？

“一项成功乃至伟大的事业，不可能没有个人色彩，有个性的人可以推动有个性的事业。我觉得（公益行业）也需要保留一些个人色彩。不是为个人，而是为事业。”徐永光说，这是他对此事的思考。他自认在希望工程事业发展中，对“个人色彩”的“度”把握尚佳。

这是徐永光肯配合采访的动因。但他特别交代，“千万不要拔高，打折扣则可。”

组织部里的“另类”

徐永光个性鲜明为业内人士所熟知。近些年来，在批评中国慈善体制的一系列文章中，他措辞尖锐激烈，不留情面。他痛批“以权谋捐”，称慈善体制“再不开刀，误国误民”；历数“民非制度

1994年2月7日，青基会名誉会长万里会见李克强、刘鹏、姜大明、徐永光。



四宗罪”，其中甚至出现“逼良为娼”一宗。

徐永光是个“另类”，这是他在团中央任职期间，其前任团中央组织部长、后来任民政部部长的李学举对他的评价。徐永光在中国青基会的副手李宁对他说，“就搞不明白团中央怎么会让你当上组织部长的！”

1978年，29岁的徐永光从地方抽调到北京参与共青团十大筹备。8年后的1986年，徐永光已是团中央组织部部长——正局级干部。他一反组织部干部循规蹈矩的刻板作风，利用手中有限权力，推动共青团组织改革创新。

徐永光翻遍能找得到的团史资料，研究共青团历史上的改革探索及失败教训。当年，他也和如今一样频频撰文，提出共青团本是群众组织，要群众化、民间化；共青团干部应兼职化，非专职化，要做青年“头羊”而非挥鞭子的“牧羊官”。他竭力试行团员证制度，为改革开放后团员流动开方便之门。在一些地方，他推动团的领导人竞选试验，更异想天开提出办全日制大学的设想，于是有了中国青年政治学院。他经常撰文批评团系统内出现的官僚作风和特权现象，登于团刊。“我当时推动共青团改革的文章和现在写的东西风格类似，很尖锐，一篇接一篇。”

团省委书记想推动改革不敢讲的话，便请徐永光去讲。徐永光对《中国慈善家》说，“那时候说

话的影响力可比现在大。”

1987年，徐永光担任团中央政治体制改革研究小组组长，负责起草《共青团体制改革设想》，对组织制度、干部人事制度以及群众化、民主化等方面提出系列改革方案。

对于同一个历史时空的人来说，徐永光跑得过快。当时很多人对他主张的去行政化方案不满，有人甚至直接说“团中央出了个叛徒”。

1988年5月的团十二大会议，是徐永光职业生涯的一个转折点。会议要通过《关于共青团体制改革的基本设想》与《建立团员证制度的决议》，还要在当时“热烈的民主气氛”中组织好团中央委员差额选举和团中央常委会、书记处的选举。在书记处领导下，徐永光作为这些任务的具体执行者，他不能出任何差错。

会议顺利闭幕，徐永光以得票倒数第二进入团中央委员、常委。书记处给徐永光的评价是，“立了汗马功劳”。参加两个出国访问团，先后访问前苏联与德国、比利时，成为书记处给徐永光的特别“奖励”。徐永光说，这是他在团中央得到的唯一、也是最后一次奖励。

团十二大一结束，徐永光认为自己在此阶段的历史使命已经完成，决定辞去团中央组织部长职务，去做他自己在《体制改革设想》中提出的“建立中国青少年发展基金会，为青少年发展筹集资

下
XIAZAZHI.COM

“整个九十年代的公益事业，可以用‘希望工程’来概括。而徐永光作为创立者和领导者，他的历史地位是毫无疑问的。”

金”一事。书记处很快同意了他的请求。

徐永光终于“下海”，走上他的公益市场探索之路。

公益市场化的成功尝试

说起希望工程成功的原因，徐永光认为可以从他现在倡导的公益市场化中找到基本答案。

“市场化首要原则是需求导向。”徐永光说。

“解决社会问题，满足社会需求，是公益市场需求导向的根本所在。中国贫困地区每年有百万儿童失学，这是最为迫切的社会问题。”据此，徐永光与他的同事一起设计了希望工程，动员社会力量帮助失学儿童重返校园。

公益事业需要钱，只有满足捐款人的需求才能筹到钱。希望工程在此方面很有解释力：捐款人在公益市场中扮演着一个投资者加三个消费者的角色。

捐款是对公益市场的投资；第一次消费指捐款人选择购买公益产品捐款救助失学儿童，这次消费完全自愿，可货比三家，不能强买强卖；捐款人在自愿、有形、理性消费的背后，则包含更为重要的精神消费，捐款的同时，捐款人获得了精神上的快乐、心理的满足；捐款人所购买的公益产品并非自己使用，而是转移给受助对象来消费，这是慈善捐赠的最终消费，也是慈善成本，如果成本低、效益高，这就是好的慈善产品。“希望工程300元捐款可以改变一个失学儿童一生的命运，这是捐赠者最大的投资回报。”徐永光说。

当年，这样的设计、管理及规模、投资回报，让希望工程“打遍天下无敌手”。

1998年，徐永光到美国“大哥大姐”（Big Brothers Big Sisters of America）访问交流，该机构是美国全国性慈善机构，有着80年历史，其模式也是“一对一”帮扶青少年。“当我介绍完希望工程，这个机构的董事长和CEO愣在那里半天，说要

先出去开个小会。过一会儿回来，他们做出一个令人意外的决定：希望工程在所有方面都超过了他们，他们没有必要再介绍自己了，就请客人们看看他们的募捐广告片吧。”

公益市场需要营销，希望工程也需要传播推广。创办青基会，除了10万元注册资金，团中央只拨付了1万元办公经费。经费紧张，工作何以开展？

徐永光是温州人，做生意几乎算得上是他的天赋。与中国青基会并行，他还办了一家中国青少年读物发行公司，于是想到一个可以发行数百万册书的点子。他亲自跑国家税务总局，提出由团中央和国家税务总局联合发起全国个体工商户税法教育活动。搞教育是共青团的看家本领，国家税务局欣然接受。

读物发行公司承担了税法教材编写、印刷、发行的全部工作，为青基会赚到数百万元非捐款收入。这让青基会有了一笔推动希望工程宣传和机构发展的资金。那是1990年，全国个体工商户锐减了300多万，而当年税收则增长过百亿。

在希望工程正式向社会公布之前，为确保能万无一失顺利推出，徐永光先带着当时只有五、六人的青基会团队，照着中国企业名录发筹款信，目的是了解社会的反应。“发产品推销信”是徐永光从温州老乡推销员那里学到的技巧，此法用于筹款，出奇灵验。筹款信的第一句话：“在河北涞源县桃木疙瘩村有一个11岁的男孩，他的名字叫张胜利。”这则关于贫困失学儿童张胜利的故事发出后，一笔笔捐款随之而来，许多捐款还带着热情洋溢的信。

“我们知道，这个事肯定有谱了。”徐永光说。

就这样，徐永光跟他的同事们每天抱一堆信回家，抄地址、发信，还请企业团组织帮助写信，筹款信发了几十万封。

发筹捐信毕竟费时、费力、费钱，效率不高。一天夜里，徐永光突发奇想，何不把筹捐信发到《人民日报》上。当时《人民日报》发行量500万份，半版广告费4万元，每份报纸广告成本不到1分钱。

很快，《人民日报》上发布了中国第一则公益筹款广告，接着，希望工程又做了整版广告。除了报纸，希望工程动用的传播手段还包括报告文学、电影、电视剧、大型义演、发行纪念币、纪念卡等形式。

1989年年底，在首都展览馆剧院办了第一场全明星希望工程义演，青基会投入5万元人民币，之后由台



徐永光与比尔盖茨。

湾艺人凌峰主持了希望工程全国百场巡回义演。

一系列公益营销与传播,让希望工程名声大噪。

对希望工程项目的设计,徐永光提出了6大要素:政府支持、社会关注、群体需求、符合宗旨、国际接轨、树立品牌。而创新是他的法宝。

希望工程口号几乎年年翻新。1992年,推出“希望工程百万爱心行动”,号召结对救助失学儿童,即一对一资助。这一年救助失学儿童的规模由过去3年累计的4万猛增至32万。

有人提出这已是希望工程管理能力的极限,徐永光则不同意。他请航天部第一研究院为希望工程开发计算机管理信息系统,在当时,这是中国民用最先进的一套计算机管理信息系统,全国青基会系统统一使用。有了现代化管理手段,1994年希望工程1+1助学行动启动,结对数字即破百万。其单个教育项目资助规模,已是世界之最。

1994年,希望工程的扩大已呈蔓延火爆之势,各地县几乎都在搞募捐,与其说是几百个基金,更像几百个火药桶,一点火花,希望工程便有毁于一旦的危险。巨大的管理危机感压着徐永光。

1995年,希望工程调整节奏,放慢步伐,进入“管理年”。徐永光下决心撤销所有地县希望工程

基金,提出“牺牲效率保平安”。且颇具前瞻地为希望工程申请了注册商标,巩固品牌效应,维护自身权益,亦为同行提供了示范。

中国人民大学非营利组织研究所所长康晓光素以独立著称,早在上世纪90年代便对希望工程有深入研究与观察。他对《中国慈善家》回忆,一次下乡考察,途中遇贫困农户,他便掏出几百块钱留给孩子,当地陪同干部告诉农户,这是康老师在做希望工程。“这个事和希望工程没有任何关系,因为它(希望工程)的话语霸权是非常强的。只要你做的事跟助教有关的,他也给你命名为希望工程。整个九十年代的公益事业,可以用‘希望工程’来概括。而徐永光作为创立者和领导者,他的历史地位是毫无疑问的。”但他认为,“徐永光的贡献不在于市场化与否,他的贡献在于青基会和希望工程的社会化。”

教育、贫困、儿童是公益慈善领域最为关注的三方面问题,徐永光用希望工程将三者相结合,对需求导向、项目定位把握之精准,中国的公益项目迄今无出其右。道其缘由,徐永光说,对于国情的了解、深入的思考加上天生的市场判断力和技巧,都是不可或缺的。当然,他特别强调,青基会团队

里有一批策划高手和优秀管理者，又吸引了一批各个领域的专业志愿者，有摄影家解海龙、报告文学作家黄传会、台湾著名艺人凌峰等。

“当年的青基金会理事会有一二百人组成，个个都有资源、有本事。”徐永光说。

徐永光用四个尺度来衡量希望工程的价值，第一是纯经济层面，25年希望工程捐款100亿，相当于北京修10公里地铁的费用；第二是对农村教育发展的贡献和495万受助生命命运的改变；第三是现代公益慈善模式的建立；第四是最重要的，希望工程在过去20多年的中国，对于精神、文化、道德乃至人与人之间信任关系的建设，其价值则是无法用金钱衡量的。

“对于徐永光所推动的那些事业来说，肯定没有人能代替他。做官，他可能会当部长，部长很多，但在非营利机构，他的贡献更大，作用更大。”商玉生对《中国慈善家》说。

1990年，河北承德，首次中国民间基金会经验交流会上，吴作人国际美术基金会秘书长商玉生第一次见到徐永光。商玉生回忆，那次会上，徐永光带去了希望工程的调研资料以及设想，即便在那个“圈子”里，也并非人人认可，按常理，教育是政

府的事。

徐永光认为，团中央背景及系统力量的支持是希望工程成功的重要条件，要用好体制优势，但又不能做成官办慈善，必须处理好这两者的关系。

“我在希望工程一开始就说，希望工程必须定位民间公益事业，什么时候变成官办希望工程，它的生命就结束了。”

许多公益机构做事习惯建“领导小组”，让大大小小领导担任组长、副组长，以示有背景，希望工程实施25年来，却从未出现此现象。希望工程是中国青基金会注册了商标的公益产品，青基金会对其实施、管理承担全部法律责任。

1992年，南巡后的邓小平两次以“一位老共产党员”身份匿名给希望工程捐款，青基金会工作人员偷偷记下车牌，经过调查才知道捐款人是邓小平。这笔捐款被用于救助百色地区的失学儿童。11月，广西百色25名受助儿童给邓小平的感谢信在《右江日报》刊登。岁末，徐永光冒着违规之责，力请新华社发出了新闻通稿，结果从《人民日报》开始，全国各地报纸都在报眼处刊发。这篇报道产生的社会影响之大可想而知。

徐永光十分敬佩小平同志的眼光与智慧，至今



希拉里题字。

下杂志
XIAZAZHI.COM

“小平同志对慈善的理解真的是透彻、精准，他告诉我们，慈善完全是个人行为、个人选择，这是慈善的真谛。可以想象，假如当年小平利用个人的威望和权力，做指示，‘政府发个文嘛，动员大家捐款’，希望工程还会有今天吗？”

感念不已。“小平同志对慈善的理解真的是透彻、精准，他告诉我们，慈善完全是个人行为、个人选择，这是慈善的真谛。可以想象，假如当年小平利用个人的威望和权力，做指示，‘政府发个文嘛，动员大家捐款’，希望工程还会有今天吗？”徐永光说。

市场化的磨难

徐永光将自己的命运与希望工程绑在一起，5年后，他的命途被挖出一个深坑，对徐永光来说，除了触底反弹，他别无选择。

早在1993年，徐永光出差假道香港，看望恩师南怀瑾。希望工程名声日隆，南怀瑾却告诫他“谤随名高”。南怀瑾当时正主持投资修建国内第一条合资铁路——金温铁路，他欣赏徐永光：“金温铁路还缺个总经理，就是你了！”徐永光没有接话。

徐永光早已领悟“功成而弗居”、“知止可以长久”的道理，这是他离开团中央的原因。但希望工程事业未竟，他还不能退。

未料南怀瑾一语成谶。

1994年1月21日，香港《壹周刊》刊载《千里追查七千万元下落，希望工程善款失踪》文章。此文在海内外华人世界造成极大影响。青基会迅速做出反应，对《善款失踪》一文进行驳斥，但已无济于事。青基会全年捐款收入比预期少了1600万。更重要的，这篇文章致使青基会和希望工程的公信力受到严重质疑。

徐永光决定起诉《壹周刊》。6月，青基会向香港高等法院递交诉状，这是香港历史上首例内地机构的名誉权诉讼案。

在不同法律环境下，以内地公益组织身份起诉香港媒体，不要说从未上过法庭的徐永光毫无经验，对于香港社会来说，亦是首例。徐永光自信希望工程的清白，但他并无胜算。“当时豁出去了，这篇文章对于希望工程来讲，几乎是置你于死地。”

经过6年的煎熬和等待，千禧年春，青基会诉香港《壹周刊》诽谤希望工程案在香港高等法院开庭。

庭审期间，徐永光有一天站在香港华润大厦18层，对身边的律师和基金会同事开了一个悲壮的玩笑，“如果这场官司打输了，我只能从这里跳下去。”

尽管面临如此风险，承受如此压力，开庭前和庭审期间，对方先后六次提出以资金补偿谋求和解，均被徐永光断然拒绝。他要的只是赢，只有赢才能挽回希望工程的名誉。

2000年3月15日、16日，徐永光以证人身份出庭，接受辩方黄福鑫大律师质询。他对面，是对方6年来所整理的超过500页的证据。在长达8个小时的质询中，黄福鑫向徐永光抛出经过团队多年设计的一百多个问题，徐永光凭借对于胜利的渴望、自信心和意志力，以及过人的记忆力和对细节的掌握，对这些问题一一作答，滴水不漏。

回答之后，他总抓住机会借题发挥，进行一番慷慨激昂的演说，将对方批驳一番。

庭审历时半月，适逢奥斯卡颁奖，徐永光白天出庭，晚上带着自己的诉讼团队进电影院，14天，看了11部电影。

2000年6月20日，香港高等法院钟安德大法官做出判决：中国青少年发展基金会胜诉；判被告人赔偿原诉人损失港币叁佰伍拾万元整，并须付原诉人法律费用。大法官在判词中写道：“面对黄先生（对方大律师）的全面盘问，本庭相信徐先生及杨先生（原告两证人）的证词在有关责任方面是完全可靠及可信的。”英文是“Truthful and reliable”。

从香港凯旋不到两年，徐永光马上又陷入另一场危机。

2002年，香港《明报》发表“希望工程违规投资”文章，称中国青基会“涉嫌挪用捐款，违反规定投资”，此文引起香港市民和海内外华人的强烈关注。此后，《南方周末》记者方进玉在网上发表《希望工程的希望在哪里？——徐永光涉嫌腐败的调查和思考》一文，并称此前已写好《违规投资玷

1. 1998年2月，与美国小朋友合影。

2. 徐永光向澳大利亚朋友赠送《三峡百景图》。



1

污希望工程——青基金会负责人难辞其咎》一文，准备在2002年3月21日的《南方周末》刊登，但在前一天被有关部门撤稿。

此次，靶心是徐永光本人。

按当时相关法律法规，青基会在实施希望工程的过程中，不能在捐款中列支行政管理经费，因此，机构运行成本必须自己解决，依法投资，进行保值增值。而当时中国证券市场规范程度并不理想，徐永光顶着违反人民银行“基金会资产必须委托信托投资公司管理”的规定，进行“违规投资”。有关部门马上对徐永光展开调查。“这个调查是挖地三尺的，中纪委先后调查了二次，审计署地毯式地审计，每一个项目，每一个走向，所有的东西都调查。”

2004年1月，《中国青年报》就有关部门对中国青基金会及希望工程的核查审计发了消息，结论是：经过全面、细致、严肃的核查，没有发现青基金会负责人有腐败行为。

2005年3月初，当时的《南风窗》记者郭宇宽在一次论坛中遇到徐永光，他很吃惊，“他明明是个众所周知的坏人啊，为什么能够在北京的一个公开论坛讨论问题并发言呢？”郭宇宽注意到，活动的主办方对徐永光“非常尊重和认可”。

他谈及“投资”争议，并约徐永光采访，徐永光并未犹豫，当即应允。这更出乎郭宇宽所料。3月底，郭宇宽对徐永光进行了一次深入采访，对徐的印象也有很大变化。“我觉得方进玉和徐永光之间的误会是一个悲剧。”郭宇宽告诉《中国慈善家》。

此后他着手安排让方进玉与徐永光见面，徐永光同意了，但方进玉并未同意。



2

郭宇宽不甘心。“我既认识徐永光，又认识方进玉，我希望两个人能够坐到一起澄清误会，这也是对中国的公益事业非常有代表性的一个案例，是可以让我们重新认识中国的公益的一个案例。”郭宇宽说。

2011年，郭宇宽再次撮合两人见面，徐永光欣然应允，方进玉这次也没有拒绝。他们准备邀请媒体，进行一次现场直播的公开辩论。郭宇宽将“辩

论”消息发到网上，迅即引起轰动。不料在辩论开始前两天被叫停。

当被问及有关方面施加的压力有多大，是否大到无法违抗？郭宇宽说：“我觉得特别是对徐永光来说，也是人在江湖，身不由己吧。”

徐永光至今感到惋惜。在他看来，上世纪90年代颇为凶险的市场环境下，绝大多数信托公司倒闭，几乎全部亏损，青基会如果依规把钱交给他们管理，徐永光说，“那将颗粒无收，我就死定了。青基会自己操盘的投资，已经获得了2倍多的净收益。今天在公募基金会中，中国青基会非限定性的自有资产可能是最大的。”

2008年汶川地震发生，在地震重灾区146所希望小学捐建校舍上课的师生全部安全撤离，无一例死亡。徐永光默祷，真是上帝保佑希望工程！连他都不敢相信会有这样的奇迹发生。此时，《南方周末》记者来电采访他，徐永光介绍了希望小学能够经受8级地震考验的原因，“这是善款严格管理、项目精心操作的结果。”采访结束，徐永光加了一句话，“如果因为有了希望工程而减少了几百或几十名师生的牺牲，我此生无憾矣！”

打造纯民间基金会样板

1997年，徐永光提出希望工程嬗变，使之从硬件建设过渡到软件建设。他甚至理想化地认为“应该在希望工程最好的时候，将之送进历史博物馆”。对他来说，这算是功德圆满。

但这有些一厢情愿。也正是在这一年开始，徐永光相继撰写多篇文章，对当时青基会机构的行

“面对黄先生(对方大律师)的全面盘问，本庭相信徐先生及杨先生(原告两证人)的证词在有关责任方面是完全可靠及可信的。”

政化、官僚化积弊进行批判，措辞严厉尖锐，一篇更胜一篇。在《我的检讨》中借题发挥，敲打青基会；在《无竞争忧患》中提醒青基会应保持创造的活力和进取的冲动；在《自知者明 自信者强》中怒批青基会行政化日盛一日，称要从体制上开刀，坚决果断地实现由行政化模式向市场经济条件下的NGO模式转型。同时他不无悲情地写到，“我要自知，更须自胜。听南怀瑾老先生的劝戒，功成身退也许是最明智的选择。”

2001年，徐永光提出辞去青基会秘书长一职。“态度非常坚决”，他说，“希望工程做得这么成功，作为个人很容易犯刚愎自用、独断专行的毛病。要防止这个毛病没有别的办法，只有交权，走人。”

在他一再坚持下，终于辞掉了中国青基会秘书长职务，但还保留常务副理事长头衔。在此后一年里，他几乎不进青基会的门。他想，“要给后任完全的管理空间和责任，去了免不了会说三道四，干扰人家工作。”

2005年，徐永光在中华慈善总会短暂任职不到一年便辞职离开。“面对目标大于能力的现实困境，在那个环境里你想推动改革根本没可能，与其在那里耗，不如尽快逃开。”

如果算上团中央和青基会，这是他第三次正式辞职了。徐永光说，辞职有两种情况，一种是目标大于能力，知难而退，如果不退，耗时耗力，甚至造成资源消耗，于私于公都不好；一种是事情已经做成了，应该功成身退，这是天道。离开，不仅个人还可以做其他事情，对于机构可持续发展也是很正面的。正如其后来辞去基金会中心网理事长之职，请何道峰接任。



1



2

“我做公益20多年来，受挫折最大的就是‘新公民学校’。当然，不能说投入完全没有价值，我们还在继续支持这个领域，也在构建可持续发展平台。”

2006年，徐永光与他的同乡好友周庆治一起筹划创办南都公益基金会。

康晓光的分析或许更能说明徐永光主动的一面：“2004年施行《基金会管理条例》，允许民间的力量独立成立基金会。徐永光也看到一个新的时代，二次创业，这是一个里程碑式的转折。”

这一次，徐永光要参考欧美国家，办一家纯民间、资助型的私募基金会。

“庆治是南都集团董事长，一直把做公司看成是实现自我、回报社会的人生道路，他对国外基金会也比较了解，所以我们一拍即合。”徐永光说。

2007年5月，经民政部批准，南都公益基金会宣告成立，原始基金1亿元。周庆志任名誉会长，徐永光任副理事长兼秘书长。

理事会一届一次会议上，确定了“支持民间公益”的使命，最先实施的则是“新公民计划”，针

对农民工子女教育及社会融合问题。

农民工子女无法进入公立学校，民办学校要么费用高，要么质量差，真正意义上的非营利学校几乎没有。徐永光为这一项目做了大量研究，想在市场与政府之外找到第三条路，进行一次开拓。

理想充满了他的头脑，他要办公益学校，运作成本由南都基金会及社会捐助、政府补贴、家庭负担三方共同组成。他对项目寄予厚望，甚至发下宏愿，“以项目招标方式捐建100所新公民学校”。当时有媒体报道“新公民计划”是“希望工程升级版”。

但他失手了。

官方表现并没有想象中积极，而200万资助NGO投资建一所学校，无法找到有能力的人去办学校。

“不是说你给200万，这个问题就解决了，我们得源源不断地往里给钱，每一所学校都成了无底洞，那基金会就被绑死。”作为南都基金会创始理事之一，康晓光当时是主要反对者。

在南都基金会，理事会是战略决策主导。“内部分歧也比较大，吵了一年半的架。到第三年的时候，理事会就决定重新制订战略规划。”康晓光说。原定建100所，做了十几所便开始收缩。

徐永光一字一字说给《中国慈善家》，“我做公益20多年来，受挫折最大的就是‘新公民学校’。当然，不能说投入完全没有价值，我们还在继续支持这个领域，也在构建可持续发展平台。”

资助战略调整还有另外一个原因。2008年汶川



1.《南都娱乐周刊》第一届明星公民评选。

2.2007年9月8日，徐永光(左)与第一届新公民杯大学生公益项目征集大赛获奖者合影。

3.徐永光与学生杨梦合影。

4.徐永光在2008年12月荣膺“品牌中国30年30人”。

发生5·12特大地震，南都基金会在第一时间支持70多家NGO参与紧急救援和灾后重建，但是当时中国草根NGO发展还很初级，有些项目执行并不理想。康晓光接受委托对南都基金会资助的项目进行评估。“从审批到中间的管理，到事后的监测评估都很混乱。紧急救灾，可以理解，但评估的时候，我也没有客气，虽然是内部的，我们也是做得非常严格，向理事会汇报时，没有丝毫保留，我能感受到徐永光当时特别痛苦。”

康晓光如此不留情面，也基于对徐永光的了解和信任。“他从来没有因为这个事抱怨过我，公开场合、大庭广众时会开开玩笑，私下里从没跟我说什么。徐永光在这方面绝对是君子。”康晓光说。

此后，南都基金会相继推出“银杏伙伴成长计划”和“机构伙伴景行计划”，前者旨在资助培养青年人成为公益领域的领导型人才，后者则通过战略性机构资助，与优秀机构共同引领和带动行业发展。

“银杏和景行资助模式，得到国际同行很高评价，认为这是很先进的资助模式。”徐永光说。

但相比之下，景行计划项目本身的发展并不理想。“主要是从秘书处包括理事会方面，现在还没有想清楚到底怎么样帮助一个NGO更好地成长。”康晓光说。

银杏伙伴项目至今已启动5年，发展迅速，影响力不断增加，问题也随之而来。银杏伙伴如今已

近70人，活动组织管理方面投入越来越大，这使得“资助型”正在向“运作型”转变。同时，银杏伙伴均是“社区英雄”，对基金会管理者的能力提出了很大的挑战。

“模式成功了，我们决定放飞银杏伙伴，让他们自己建立机构。”徐永光透露，银杏基金会正在注册阶段，由五个方面共同发起，包括南都、敦和、心平三家基金会、银杏伙伴群体，以及中国人民大学非营利组织研究所。基金会理事会共13席，银杏伙伴占4席，并将逐步增加，使其进行自我管理。“作为资助方，南都对银杏基金会的投入实际上没有减少，而且还要增加。”徐永光说。

放飞银杏伙伴，最先由周庆治提出，之后由理事会做出决议。最近一位社会投资家评价南都基金会的这个决定是“基金会项目的分拆上市”，“评点可谓精妙，难怪庆治一下子就想到了这个办法。银杏伙伴‘上市’后，股票行情好不好，市场买不买单，那就要看他们的努力了。”

徐永光为银杏伙伴和景行计划写过一幅对联：银杏伙伴胸怀天下脚踏实地共同成长携手创未来，机构伙伴德仰高山道择景行筭路蓝缕戮力启山林。横批：心向往之。

“高山仰止，景行行止。虽不能至，然心向往之”，徐永光引用司马迁在《史记·孔子世家》中的话，和《左传》“筭路蓝缕，以启山林”嵌入这幅对联，可以窥见他的公益理想和情怀。



“中国青基金会惟一靠得住的就是自己的信誉，即社会公信度。要强调信誉在机构发展中至高无上的地位。有了信誉，没有钱可以有钱；丢了信誉，有了钱也会衰败。自律不仅是对社会公众有交待，也完全符合中国青基金会的根本利益。”

推动行业自律

1993年希望工程监察巡视员会议上，徐永光列举出了希望工程存在八大隐患——体外循环、假名营私、体制磨擦、制度风险、管理疏误、中伤毁誉、失准评判、自砸招牌。“这八条是在和巡视员讨论问题时随口说出来的，这些东西都在脑子里盘旋过，还没有整理过，当时讲第一条时想第二条，接着第三条。现在看，就是这八条，没有漏掉，也没有重复。最后我说，希望工程并非生存于真空之中，这‘八大隐患’像幽灵一样徘徊在它的身边。每一个隐患的恶性发作都有可能给希望工程带来灭顶之灾。”

转年年初，徐永光接受媒体采访时说，“公众监督，是希望工程最好的保护神。”

社会监督属于外部监督，而一个公益机构的自律，则是更为重要。

1997年12月在中国青基金会三届一次理事会上，徐永光报告，“中国青基金会惟一靠得住的就是自己的信誉，即社会公信度。要强调信誉在机构发展中至高无上的地位。有了信誉，没有钱可以有钱；丢了信誉，有了钱也会衰败。自律不仅是对社会公众有交待，也完全符合中国青基金会的根本利益。”

也是这一年，他对青基金会秘书处提出了“五透明五不准”的自律守则，要求做到财务管理、收益分配、资产运作、物资管理、资助管理五方面的透明与不准。

第二年，徐永光赴美进行了为期一个月的考察，参观了美国基金会中心。回国后，他立即责成青基金会机构网站负责人程刚注册了四个域名，China NPO、China NGO、NPO、NGO。年底，商玉生和徐永光在时任中华慈善总会会长阎明复的支持下，共同发起了中国基金会与NPO信息网，后注册为北京恩玖信息咨询中心。

2003年，徐永光参与起草的《中国非营利组织(NPO)公信力标准》发布，成为民间组织自律课题的重要成果。第二年，作为全国政协委员，他在全国

政协十次会议上提出，应建立一个以自律为目标的非营利组织行业协调机制；制定行业诚信公约；定期对各机构进行评估，向社会公布机构信用评级，接受公众的监督。2005年全国政协十届三次会议上，他又提交了《关于民间基金会行业自律制度建设的建议案》。

“2001年年末，在一次关于非营利组织自律的论坛上，徐永光就讲，没有自律，谈得上他律吗？自律会使他律、法律更加有效，这句话很经典。他说这是一个市场的需要，你没有自律的东西，你用什么跟人竞争呢？有什么说服力呢？”商玉生说。

康晓光告诉《中国慈善家》，徐永光一直以来对“透明”格外关注，原因很可能是“他体会最深”，做到了透明，才能进行自我保护。“当时徐永光有一个比喻特别生动，他说别人要看你口袋里有多少钱，你不让，一群人一拥而上把你扒个精光，还在你身上抹得黑一道、红一道，乱七八糟。你老老实实给他看不就完了吗？主动透明，才避免误解和纠缠。”

2010年，由徐永光牵头，国内35家知名基金会联合发起的中国基金会中心网上线。倡导基金会主动进行信息披露，打造“玻璃口袋”给行业提供开放的展示窗口，提供公平的竞争舞台。这或许是一个民间公益行业的自觉、觉醒的例证。一年后，“郭美美”事件爆发，更体现出这一平台的必要性。2012年，中基透明指数FTI（China foundation index）上线试运行——这是中国第一份基金会透明指数，也是全球唯一。

徐永光告知公益同行，FTI将成为一把打开基金会透明大门的钥匙。

“基金会中心网目前在国际上的影响可能比国内还要大，国外同行了解中国，就来CFC。”徐永光说。

美国基金会中心总裁布拉德史密斯曾说，“那些质疑中国慈善行业透明度的人们，请快点跑到你的电脑前，登陆中基透明指数网站，看看2000多家

胡锦涛、李克强、回良玉接见了获奖者，图为胡锦涛与徐永光握手。



中国基金会领导人们共同完成的令人叹为观止的指数平台。中基透明指数令欧洲和美国的基金会同仁们感到自愧不如。”新加坡前总理吴作栋则称赞“中基透明指数的上线意味着基金会中心网正在为中国乃至世界的基金会行业设定新的道德标准”。

基金会中心网的创立，徐永光亲自操盘并投入了大量精力，在周遭唱衰的情况下，克服种种阻碍和压力，将其做成。三年后，徐永光完成阶段任务，觉自己再无突破可能，恳请有丰富企业管理经验的中国扶贫基金会执行会长何道峰继任中心网理事长，徐永光改任名誉理事长。

“‘功成不居’，这个东西知易行难，永光的心胸和境界，我和他接触将近20年了。我觉得他自己也在成长，这个也非常重要。”对徐永光的这个举动，康晓光做了如此评价。

民非与资本的“集体婚礼”

“我想暂且不跟美国或者英国比较。”徐永光翻看笔记本电脑，“他们的市场经济和公益发展都很成熟，思想理念这些方面都比较成熟。我们中国

确实太初级了，不大可比。”

2010年，2014年，徐永光两次到“社会企业故乡”英国调研考察。

前一次对徐永光来说是探秘之旅，他带着问题去，想要搞清“社会企业”的概念和定义，尤其是弄清英国人如何进行利润分配。考察结果是，当时的英国社会企业偏于社区利益公司，倾向于不分配利润模式。但徐永光的参访结论却是，“不要问社会企业是什么。就是不必纠缠于它的运行模式、投资、分配结构。只要是本着解决社会问题的目的，按企业化运作的机构，就是社会企业。”

如今，国际上对于如何定义社会企业尚存争议，徐永光认为在中国应该模糊处理，放宽条件。

“我们能不能跟印度、孟加拉和非洲比？”徐永光说，接着，他列举孟加拉尤努斯的穷人银行、印度的谷糠发电站、肯尼亚的私立学校……向记者介绍他总结的三大特点，一是由基金会投资，二是规模化、连锁化经营；三是做穷人的市场，赚穷人的钱。

为什么中国没能出现这样的社会企业？他大致给出两个结论。其一，政府权力大，负的责任也大，全能政府，包打天下，留给民间创新的空间

中国社会企业与社会投资的潮流是不可阻挡的，因为已万事俱备——社会有巨大需求，民非和企业有发展冲动，民间资本有敏锐嗅觉，政府愿意为成功埋单。他相信，中国将迎来一波社会创新的大潮流，无论经济效益、社会效益，都将非常可观。同时，在国家经济面临下行压力时，这股投资大潮可望托举分量不小的GDP，且是绿色GDP，利国利民。

就小。那些国家都是小政府、弱政府，便于民间施展；其二，公益文化不健康。

徐永光发现，中国社会企业发展有三个带着“道德”评判的东西很有负面影响：一谓“道德绑架”，一家做农民工培训的企业要改制为社会企业，结果受训学员对收费产生了抗拒。“你们不是做公益嘛，干嘛还收钱？”而在英国，“道德消费”颇具市场；二谓“道德口水”，在中国，企业一旦宣称“公益”，则会被置于放大镜下，经营管理者薪酬也不能高；三谓“道德优越感”，这是由NGO转型社会企业管理者的通病，虽转型做社会企业，但并未“断后路”，仍指望捐款贴补，以“是在做好事”来原谅自己的低效率。

即便如此，徐永光对中国社会企业发展仍持乐观态度，对世界各国社会企业发展情况了解后，他得出一个判断，中国社会企业规模很可能后来居上，在5年之内反超欧美。

2014年以来，政府连续放出多个关于养老、教育、医疗三大产业相关文件，鼓励民间资本进入，推动三大产业进一步市场化。政府特别支持公共服务政府与民间合作的PPP模式，包括公建民营、民

办公助和政府采购公共服务。营利或非营利都可获得政策扶持，只是在扶持力度上有所差别。

徐永光断言民非与资本的集体婚礼将要出现。一些商业模式好的民非将获得资本市场青睐，通过改制获得快速发展；民非和企业还可以通过租赁、借贷、服务派遣的方式进行合作。“可以想象，20多万家民非引来了发展的新机遇，能不跃跃欲试？数万亿民间资本正在寻找投资机会，这两大力量的碰撞，一定会有好戏、大戏在后头。”徐永光说。

他觉得，中国社会企业与社会投资的潮流是不可阻挡的，因为已万事俱备——社会有巨大需求，民非和企业有发展冲动，民间资本有敏锐嗅觉，政府愿意为成功埋单。他相信，中国将迎来一波社会创新的大潮流，无论经济效益、社会效益，都将非常可观。同时，在国家经济面临下行压力时，这股投资大潮可望托举分量不小的GDP，且是绿色GDP，利国利民。

康晓光对社会企业将带来的改变并无徐永光那样乐观。“我觉得社会企业，首先不能说它对整个公益领域产生影响，这是不对的。它只是对社会服务这一块会产生重大的影响。”他担心公益行业内的“社会企业热”会将资源导向社会服务相关领域，而其他救灾、扶贫、环保、农民工法律援助等领域将受到影响。“社会企业的呼声很高，要泼点冷水，让社会保持一点清醒。”康晓光说。

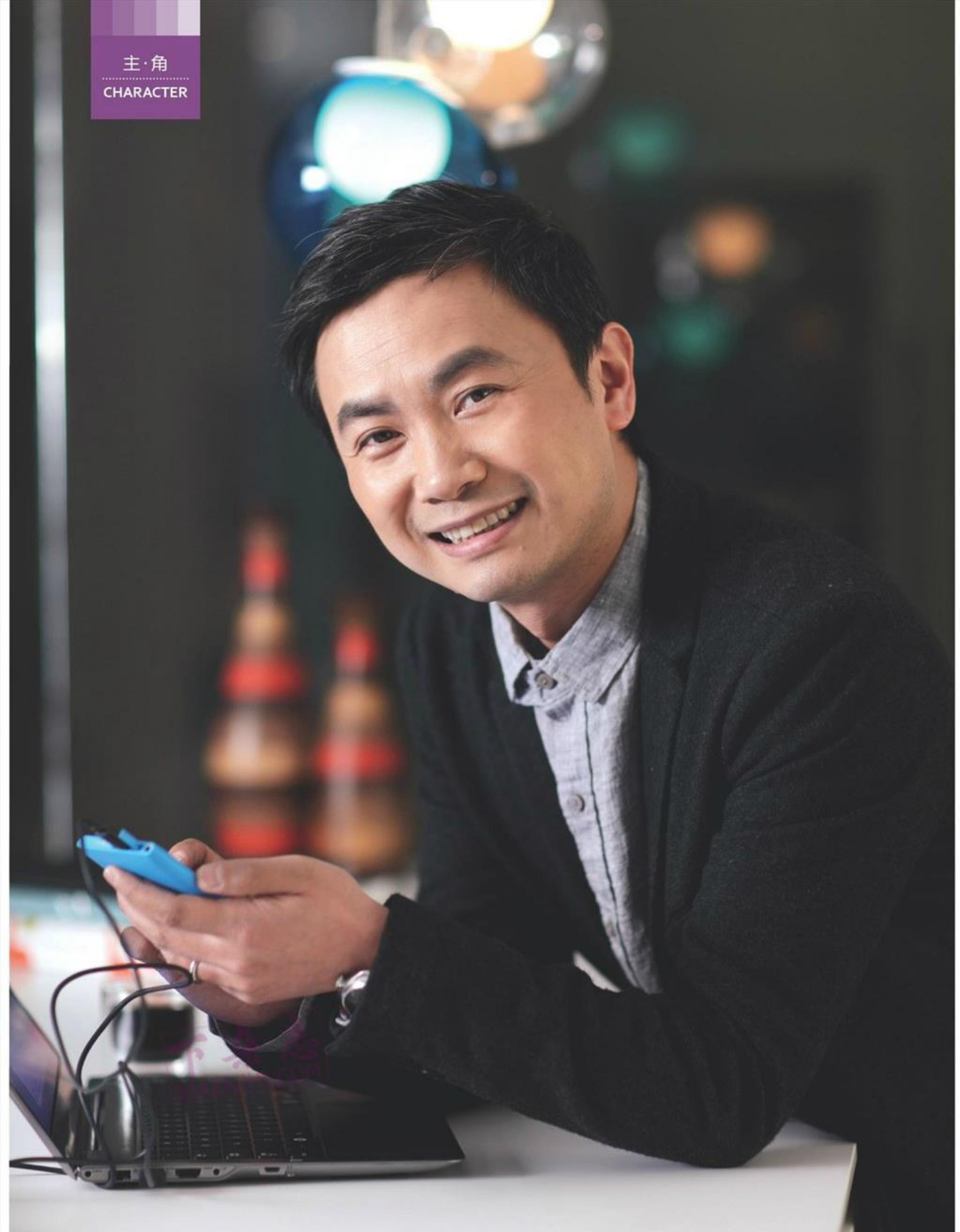
由南都基金会作为主办方之一，徐永光参与推动的中国社会企业与社会投资论坛即将召开。

“我相信有这样一个平台，它在理念传播、资源整合、市场构建和推动国际交流合作等方面，对社会企业发展会起到积极推动作用。”徐永光希望能借此激发民间资本对社会投资领域的关注。“在这方面，中国还非常落后。”

近些年来，徐永光主要致力于推动社会投资与社会企业。为此，他与慈善体制和民非制度打了不少墨水仗。通常抛出去的多，投回来的少；提的问题多，得到解决的少。近三年来，徐永光发表于媒体关于公益市场化及公益市场的有效供给、社会企业与影响力投资、公益信托与慈善税收等相关公益经济的文章就有十数篇之多。此次接受《中国慈善家》专访，他似乎又萌生“退”意。

徐永光的“退”有两种，功成身退和知难而退，常常同时出现。每一次“退”，接着便会看到他又擎起一面新鲜旗帜，走向一个新的空间。

主·角
CHARACTER



毛大庆：朝圣马拉松

他热爱跑步，从跑马拉松中领悟生命哲学。在跑完一次马拉松之后，他开始了创业；在跑完一次马拉松之后，他开始了有组织的公益事业

撰文_刘安妮

北京中关村创业大街，汇聚着新一代创业者，来去匆匆的人都张扬着激情和力量。在此处的一家咖啡店，优客工场(urwork)创始人、董事长毛大庆站在桌边，不知疲倦地跟其他创业者讨论着创业项目。之前他参加了一个关于跑步的分享会，不断有人拿着《朝圣波士顿马拉松》(Boston Marathon History By The Mile)一书，向其索要签名。该书由毛大庆翻译。

47岁的毛大庆，刚刚辞去万科集团副总裁、北京万科董事长，转身为创业者。成立商业公司的同时，他又联合地产、金融界热爱跑步的朋友发起成立公益机构“毛线团”。这不是他的第一次有创意的公益行动，早在汶川地震时，他就独自跑到汶川救人，后来又救助了一位孤残儿童，将其培养成为“21世纪的张海迪”。

“我做公益不只是为了帮助别人，而是为了让自己从中获得快乐，不求捐多少钱，而是实打实地做一些事情，听从内心，帮助真正需要帮助的人。”毛大庆告诉《中国慈善家》。

“我就是热爱跑步和公益”

压力、酗酒、熬夜，加之房地产市场不景气，在2012年的一段时间里，毛大庆的生活节奏乱了，连续几个月每天只能入睡两小时。他以为只是身体出了问题，然而在咨询完医生后，抑郁症成了最终解释。

之后，热爱运动的万科集团总裁郁亮逼着毛大庆跑步。毛大庆说，一开始他是拒绝的，觉得跑步是一件很丢人的事。“为了应景，找几个小孩，陪着总裁跑。我不能跑啊，他们一跑，我就躲厕所里了，等他们跑回来，我再溜出来。”毛大庆回忆。

每次去奥林匹克森林公园跑步时，他发现居然有

许多人在奔跑，而且脸上都洋溢着快乐。“置身于那个环境当中，一切都有了变化。”慢慢地，他爱上了跑步。只要有时间，他就去参加各种跑步赛事。他终于可以睡四五个小时了。

现在，他已然成为一名地产界的马拉松代言人，诸多地产界人士受他影响开始跑步。在他周围，一个跑步圈子因此形成。

2014年10月，毛大庆参加了一次戈壁穿越活动。活动结束后，他带着几个一同走戈壁的地产界朋友开始了跑步之旅，同时一个公益的跑步组织开始酝酿。

“我们之中的大多数人都是人到中年，事业相对稳定，最大的共同点是爱跑步。我们希望能一直跑下去，同时为社会公益做点贡献，不是单纯地去捐钱，而是真正地参与到慈善中去，让我们也获得快乐。”毛大庆说。

2015年3月，毛大庆联合26位地产界和金融界的职业经理人，成立了公益跑团“毛线团”。毛线团的正式启动活动选择在重庆，他们又联合悦跑圈和特步公司发起成立“毛线团悦跑圈特步体育爱心公益基金”。在此次活动上，该基金为重庆市梁平中学捐赠了价值20万码洋的书屋、5万元现金以及价值5万元的体育器材。

之所以选择为贫困学校捐赠体育设施设备，毛大庆回忆，是因为多年前一次去新疆出差。“破旧的房屋，摇摇欲坠的升旗杆，就像我们经常看电视里看到的偏远地区学校的场景一样，我看到了现实版。”他顿了顿说，“最让我惊讶的是，学生围成一个圈，相互追逐奔跑，这就是他们的体育课。”他感叹：“做公益，根本就不用做惊天动地的事，不是说地震了捐了多少钱才是公益。如果大家能捐出几万块钱，买个篮球架，就能实现很多孩子的体育梦想。”

为了能帮助到真正需要帮助的孩子，毛线团内部成立了一个被资助学校考察团。毛线团秘书长、北京广安置业投资公司总经理邓晖告诉《中国慈善家》，目前，跑团资助的学校，都是社会各界人士向毛线团推荐的。为了能让钱真正落到实处，跑团内部有一个志愿性质的考察团，成员是完成过全马的跑友及其家属，这些爱心人士利用业余时间到目标学校考察。

“毛线团跟我姓，姓毛。你看logo，就是一条条细细的毛线紧紧地围绕一起，就像我们的跑团，大家越跑越远，越滚越大，带动所有热爱跑步和公益的人一起奔跑。”毛大庆指着毛线团的logo说到。

毛线团的吸引力越来越大，不到一年的时间就已经举办过十几次活动，捐助过8所学校，成员从最初的26位发展到现在的478位，其中核心成员34位。毛大庆告诉《中国慈善家》，“有好多人都要加入毛线团，不光是地产界的，最近还有几位艺术家要加入，我还没审批呢。”

说到发展迅速的秘诀，毛大庆坦言，就是他们心齐。“现在有很多的跑团，大多都是大家一起跑跑玩玩，跑团内部的年龄层次也参差不齐。但是我们不一样，我们的成员就是职业经理人，年龄趋同，目标是跑步，然后贡献里程，最后捐助学校。”

毛线团引入的跑步众筹也是一种新模式。毛大庆介绍，只要通过悦跑圈app加入毛线团，每跑一公里就会为孩子募集到十元钱，特步公司会在一段时间内折现，然后捐给有需要的学校。

邓晖介绍，今年特步公司给毛线团预计捐助420万元，折合成公里数就是十万公里，目前已经完成三万四千多公里。

“李月教会我的东西，远远大过我给她的东西”

在创办毛线团之前，毛大庆时有捐赠。他坦言，他的公益理念与他的老板王石接近。2008年汶川地震，王石因“捐款门”事件引发人生新思考，毛大庆也从救助一个女孩中获得生命的升华。

毛大庆的童年是在四川度过的，因为这段重要的记忆与感情，汶川地震后，他很快赶到地震灾区，在废墟上救人，甚至用手刨土，以至手指血肉模糊。参加完救助行动之后，坐飞机回北京，他翻阅报纸，其中一整版都是关于地震儿童的图片故事。“当时我一眼就看到李月了。李月躺在担架上，正从废墟之中被抬下来。照片下面有一行字，‘叔叔，我还想跳芭蕾’”。



1

“毛线团跟我姓，姓毛。你看logo，就是一条条细细的毛线紧紧地围绕一起，就像我们的跑团，大家越跑越远，越滚越大，带动所有热爱跑步和公益的人一起奔跑。”毛大庆指着毛线团的logo说到。

12岁的绵阳市北川县女孩李月在地震中失去了左腿，她是芭蕾舞爱好者。

毛大庆看得伤心，一时却无能为力。回到北京，意想不到的，他接到一个朋友的电话，朋友说把李月从西安军医大学接到了北京，希望他帮助找个学校，给李月过一个生日。毛大庆爽快地答应了。

当毛大庆见到李月时，心里“咯噔”了一下。“一瞬间，我心里便无法拒绝这个孩子了。当她出现在我眼前的时候，我看到她眼睛里的绝望、茫然和不知所措，当时我的感情已经无法用语言来表达。从那时起，我们就开始了人生特殊的缘分之旅。”

毛大庆开始资助李月，给她找学校，供她上学，给她们母女租房子，一有空就带她出去玩，让自己的孩子跟她做朋友。在学校，许多同学都不愿意接受李月，不跟她讲话。有一次北京电视台录节目，采访李月的同学，一位学生直言讨厌她。“当时李月就哭着跟我说，为什么同学都不喜欢她。本来心里已受到创伤的她，更加崩溃。”毛大庆说，那段时间李月的状态特



1.毛大庆参加过各种跑步赛事。

2.特步集团、毛线团、悦跑圈三方成立了公益爱心体育基金。

别差，他每天都要陪着这个女孩聊天，开导她。

在2008年北京残奥会开幕式上，随着舞曲悠扬响起，李月坐在轮椅上，身穿粉红色芭蕾舞裙，举着一只芭蕾舞鞋，在舞台上跳舞。随后，大量媒体关注李月，毛大庆资助李月的事情为更多人所知晓，毛大庆也受到质疑。“那段时间，很多人通过我想采访李月，还有要找她拍电影的，都被我拒绝了。在医院里，记者围着她的病床，人山人海，治疗都没法开展。有人就说，我是她的经纪人，采访她要给钱。”为了让李月有个安静的治疗环境，为了让她有个平静的生活环境，为了让她不被名利所误导，毛大庆像对待自己的孩子一样用心。“我只想让她在一个单纯的环境中成长。”

李月喜欢写作，2010年出版自传《我心永舞》，2011年出版散文集《舞月豆蔻》，2012年出版日记体散文《心舞流年》。毛大庆讲到这些时，兴奋起来，因为李月在困境中获得的成绩与著名的残疾人作家张海迪相像。

开始创业的毛大庆，在遇到困难时，就会在心里想，他遇到的困难再大也比不过李月曾经遇到的困难，一个小姑娘都能坚持下来，他有什么理由放弃？“李月教会我的东西，远远大过我给她的东西。”

“听从内心的召唤”

无论是为贫困地区的孩子筹款，建立公益跑

团，还是离开万科，选择创业，毛大庆都听从内心的召唤。

毛大庆出生于高级知识分子家庭。他的父亲杜祥琬曾担任中国工程院副院长，是中国“两弹一星”研制的核心人物之一；他的祖父杜孟模则是1920年北京大学数学系毕业生，曾担任河南省副省长；他的母亲毛剑琴也从事核武器研究，是国内航空航天领域第一个女博士；他的外祖父毛梓尧则是著名的建筑师，是人民大会堂、北京展览馆等著名建筑的设计师之一。

“通过观察父母和父母身边的人，我明白了，英雄主义不是说去冲锋打仗，而应该是敢于面对挑战、敢于在挑战面前挺身而出。英雄主义会让一个人的气质、气量、思维的空间全面产生变化，最重要的是——一种活着的态度。”毛大庆在一篇文章中写道。

他的确是活出态度的人。

此次离开万科、选择创业，许多人都为他捏一把汗。因为无论是万科，还是更早前任职的新加坡凯德置地，都是成熟的大公司，无法证明他的真实本领。而创业则要艰难得多，何况他已47岁。他也有此担心，不在光环之下，没了大企业背景，自己到底能创造出多大的社会作用？纠结、挣扎中，一次马拉松长跑之后，他下定决心辞职创业。他对《中国慈善家》说，人到中年，生命不能再等待。

“不止一个人跟我说过，男人60岁可以重新开始。”毛大庆说，王石跟他说过，他的父亲杜祥琬跟他说过，凯德的老板廖文良也跟他说过。“我首先问自己，60岁时，我希望人家怎么定义我呢？”毛大庆说，他希望别人定义他是个学者，是个有思想的人。

47岁的毛大庆开始为这个目标努力。

他注重效率，做一件事，追求产生不止一个效益。他说，他压缩了自己的人生，47岁前做的事情，其他人也许要做80年。他以翻译出版的《朝圣波士顿马拉松》为例，“很多人去波士顿跑马拉松，很多人在书店看到这本书，但没有一个人会想到去翻译它。”毛大庆说，只有他，跑完波士顿马拉松，回来就翻译出版了。创办优客工场，在不到一个月的时间内，就有9个项目落地。

对于优客工场，毛大庆最初看重的是其商业模式，运行之后，他的观点也发生改变。他要做的，不是简单解决创业者的办公环境，而是做创业辅导。“一路走到今天，我受了很多人的影响，很多人给了我正能量，我也希望把这种能量传递给年轻人，这其实也是一种公益。”



廖理纯：撕日历过日子

他是柳传志“打出来”的学生。在创办晨拓集团21年后，他辞去董事长，专事种树。在捐资建立分别为一千亩和一万亩的两个绿化基地后，他的第三个基地正在筹备中

撰文_安平

早8时整，北京航空航天大学北门，一辆蓝色大巴平稳滑进路边停靠下来。晨拓集团创始人廖理纯从驾驶员座位上站起来，含笑看着顺序上车的每个人。

他今年50岁，个头不高，头发已略有花白。白色细纹衬衫扎在黑色长裤里，有些松松垮垮。

除了他的两名伙伴侯东风、车亮，上海海事大学教授李文戈以及《中国慈善家》记者，其余34名乘客，均来自北京航空航天大学，包括32名学生和2名老师。

他们的目的地，是河北省张北县——北京西北方向，距北京230公里。

自2011年5月1日始，四年来，每年4月至11月，廖理纯和他的伙伴都会在每个周末带领36名志愿者，从北京前往内蒙古正蓝旗浑善达克或河北张北。元朝时，这两个地方分别叫上都和中都。

在那里，廖理纯先后捐资建立了两个分别为一千亩和一万亩的绿化基地。这一次，是第140期志愿者前往张北，也是廖理纯第132次携志愿者前往绿化基地。

“我们不是去春游，我们去是真干活。”侯东风说。很多志愿者怔了一下，并未在意。

车亮换到驾驶员位置，廖理纯套上一件西装外套，面向众人，拿起了话筒。

“我是撕日历过日子的人。”他的声音慢而低。“从35岁开始，我意识到，到75岁为止，我只有一万多天的时间，那么我问自己，这一万多张要如何撕才有意义？”

他开始了一路漫谈。

他聊历史，聊中国人曾经秉持民族精神所获得的胜利。

他聊电影《超体》，称人类大脑的结构是一样的，只是完善的程度不同，“大脑完善程度更高的人”是“高尚的人、纯粹的人、有益于社会的人”。

他聊中庸之道。“德是分层次的，德是指最基本的德行，再往上，就是庸。庸和中合在一起，中是团结、凝聚之意，庸是不是就是奉献？没有奉献，人人

自利，有凝聚吗？中庸之道什么意思？走正确的、团结的、凝聚的道德之路。我个人这么认为。”

“有没有比庸更高的道德？”他停顿片刻，“《中庸》里有写，是和。都说和为贵嘛。懂得和的人是贵族。贵族是地位高的人吗？不是。贵族是那些有钱人吗？不是。贵族是勇于为国家奉献的人。”

他学计算机出生，硕士和博士分别念的是经济和哲学，但所关注的领域显然宽广得多。迄今，他已写了十本书，涉及经济、佛学、农学、教育学等领域。

3小时40分钟后，车抵张北县城。

“种树的钱我都准备好了”

一桌子菜很快上齐。

环顾四周，廖理纯问邻桌的侯东风，“人都齐了吗？等人到齐了再开动。”

“这是日本人的方式，”廖理纯向大家解释，“我以前在恩格贝做志愿者时，和日本人在一起吃饭，他们会觉得人不齐就吃饭很让人窘迫。”

2006年起，廖理纯做了6年的恩格贝志愿者。恩格贝，地处中国八大沙漠之一——内蒙古库布齐沙漠中段，距包头市60公里。1991年，83岁的日本农学家远山正瑛来到这里植树，直到13年后辞世。在他的号召下，近万名日本国际志愿者参与进来。至今，国际志愿者们种下400万棵高大的乔木，恩格贝的环境和气候全然改变，并成为国家4A级景区。

聊到日本人，他苦涩地接着说了一句，“和日本人在一起干活儿不得劲儿。”他再解释，“觉得中国人很丢脸。日本人来一天干一天的活，工作极其标准化，现场不留一片垃圾，中国人边干活边聊天，树坑挖得大小不一。”

日本人的身体素质也令廖理纯自惭形愧。“他们一天能挖70多个坑，那么大捆的树苗，”他用手比划

着，“在沙地上能走1000米。”然后，摇摇头，“中国人没几个行的。”

恩格贝的经历，刺激了廖理纯。“我们中国人也要有自己的努力。”2006年，他辞去晨拓集团总经理的职务，只保留董事长一职，开始倾力治沙。

1993年，时年28岁的他创立晨拓集团，现在该集团已成为中国最全的计算机外围产品提供商之一。此前，他任职于联想集团，“是被柳传志‘打’出来的学生”，于24岁接掌联想集团广州公司总经理一职。

“我这个人没别的，就是勤恳一点，有危险的时候，有不正确的事情的时候，我敢站出来。有人出来捣乱，我也跟他打。他（柳传志）主要是看我站出来。”

至今，廖理纯已为两个基地捐资投入一千万元。今年，他还打算在柴达木盆地建立第三基地，“让它成为最大、最安全、最高的‘水塔’。”一旦建成，每年将投入四五百万元。

闻听报名的志愿者已预约至年底，李文戈问廖理纯，“为什么不引入更多的力量来一起做这件事？”李文戈此次特意从上海赶来，他称廖理纯为“师兄”——他们都毕业于北京航空航天大学。“我们俩在上海同学会上认识，看了他的书，知道他做的事情，很感动，所以想过来感受一下。”李文戈说。

“现在这件事，钱不是短板，种树的钱我都准备好了。我平时吃喝一碗面条就够了。”廖理纯表情凝重，“什么是短板？路上的讲解是短板。要达到讲解员的标准，得过一个关：生死关，过不了生死关的人，肯定得讲到升官发财去。”

什么是生死观？“就是想清楚要怎么生？怎么死？很多中国人根本就没有想过这两个问题，每天浑浑噩噩地活着。”有两件事影响了廖理纯对生死的看法，“我外公瘫痪在床11年，非常痛苦，所以我比较早地知道该怎么生，怎么死。另外，我小时在武术班待过一段时间，师父问过大家一个问题：一条界河上，对面过来5个人，你这边也有5个人，该怎么办？这句话问的就是生死。答案就是要战胜恐惧，作好准备。”

“真的是种树呀”

绿化基地位于张北县馒头营乡馒头营村。车窗外，稀稀疏疏的草原上，时常可见羊群在悠闲地低头觅食。廖理纯开始了第二轮讲解。

他聊在沙漠种树的原因。“恩格贝，在国际志愿者种了400万棵乔木之后，那个地方开始降雨了。每棵树都是巨大的蒸发器，它们就像一台台抽水机一样将地表的

“现在这件事，钱不是短板，种树的钱我已经都准备好了。我平时吃喝一碗面条就够了。什么是短板？路上的讲解是短板。要达到讲解员的标准，得过一个关：生死关，过不了生死关的人，肯定得讲到升官发财去。”

水分送上天空，之后这些水分又变为雨水浇灌大地。”

他聊种树面临的威胁，“在滥砍滥伐之外，还有牲畜。有羊的地方就没有树，因为它会把小树吃掉。”于是，恶性链条产生了，“森林被破坏后会变成草原，草原过度放牧，沙地裸露，草原就变成沙地。沙地再被破坏，就变成流沙，变成沙漠。”

接着，他聊具体的问题：为什么要多种乔木而不是灌木？种树间距几米更合适？为什么国家投入那么多资金种下的树，很多都死掉了？

他刚刚写了一本书《对抗沙漠化》。“我在国际志愿者基地种了那么长时间的树，学了一点东西。到林科院，看他们的基地，也学了一点，在这里实践也学了一点，再请教一些老师也学到一点。都是学，同时用实践来验证的。”

大巴在几个漂亮、洁净的蒙古包前停下，两个黝黑、瘦削的村民早已等候在一旁。廖理纯称他们“老郭”和“老赵”，是基地的养护者。

志愿者被分成6个小组，在领取了草帽、手套和铁锹后，一路跟随廖理纯走上田埂，进到苗圃。他们要做的工作是杨树扦插。

戴上草帽的廖理纯像个地道的农民。他开始使锹松土，动作轻松、娴熟。接着，他拿来一株五六厘米长的穗，蹲下来，指给众人，“看到上面这个芽没？插的时候芽要向上才行。”他把穗插进土壤深处，“一定要把它一直往下插，不能露头太多。”

每个小组被分到5块3m×8m的苗圃。未几，“过来6个女生，跟我到那边浇水。”廖理纯高声招呼。四十多分钟后，他把她们带回，又换上第二拨。

日头正毒。不一会儿就有人吃不消，不时站起来扶腰休息。他蹲下来，挨个苗圃细细查看，“每一排要插12穗，你这个有吗？”看到有的穗露头太多，他吩咐道，“这个不行，得重来。”

他一刻不停，脚步匆匆，不时离开，查看之前别





的苗圃的种植成果，并和老郭、老赵交流着什么。

三个小时后，工作结束。志愿者们把散落于田埂上的矿泉水瓶、捆扎苗木的绳子及一些垃圾装入袋中带走，拖着步子回到了车上。

晚上，在宾馆对面的饺子城，每一桌都上了啤酒、白酒和红酒。那些上好的红酒，都是廖理纯从北京带过来的。

所有人都放松下来，感叹“真的是种树呀”。一拨拨地，他们带着敬意走到廖理纯身边敬酒，廖理纯来者不拒，喝得很是痛快。众人唱起《鸿雁》，“今夜不醉不还。”

这一晚，据说廖理纯喝得有些多。

“来一趟不容易，每一分钟都要活得有意义才行”

第二天早上，大巴再次开往馒头营村。

太阳已然毒辣。三个小组负责查看两年前种下的一些杨树是否存活并补种，另三个小组则被派去捡垃圾。

“如果有这种黑色小点，就不行了，”廖理纯蹲下来，指着一根细长的杨树说道，“这主要是病虫害造成的。”

他把它拔出，叫来老郭、老赵打洞。二人提来一台打洞机，迅速凿出一个30厘米左右深的坑洞。坑内尚有很多土，廖理纯跪下来，把手伸进去，一把一把地掏出。

有人递给他一棵50厘米左右的树苗，他把它直直地立在坑中，老郭老赵用土把它填了半截。末了，他站进坑里，用脚把土踩实，告诉围拢的众人，“你们照着这样做就行了。”

接下来，三个多小时的时间里，他总是快速出现，快速消失，频繁地来回开车，接载志愿者到不同的区域交替工作。他教他们把那些已经长成的杨树、榆树“树身一半以下斜长出来的枝杈都剪掉”，教他

每一次去到基地的志愿者们会被分配不同的任务。

们剪下胶条，围树身一圈，“以免虫子爬上来”。

看到有的志愿者捡垃圾的袋子里空空瘪瘪，他指指远处，“再去捡十多分钟吧，”他语气温和，“来一趟不容易，每一分钟都要活得有意义才行。”

骄阳下，奔波于旷野之上的他一直精神满满。他已于去年年初辞去晨拓集团董事长一职，“现在，我就做两件事：植树和做学问。”

现在，有一些机构和组织以别的方式参与了两个基地的建设。“比如国际狮子会北京分会会自己出费用过来种树，中航油、中国电子科技集团、中国林业集团、北京日报他们也是自己出费用来，排都排不过来。”他很高兴，“他们都过来的话，我就可以抽身到柴达木了。”

让他高兴的还有，“有些孩子跟着父母来参加这个活动后，回北京后会主动捡垃圾，表现特别好。”

他深信自己的决定是对的。“如果这些活都让这里的村民干，费用只是现在花费的几分之一，但是我相信大家回去之后忘不了这个事，来一次就有一次的进步。”

他也有烦恼。“这里已经实行退牧还林，国家有补助，让他们（牧民）买草圈养（羊），但是他们拿那些钱又买了羊。白天不让放，他们夜里12点开始放，凌晨4点赶回家。”

还有更糟糕的。“在内蒙古，你要是想做绿化，就得给当地人钱。因为每一份土地都到牧民手里了，地可以荒着，但是你要种不行。”他感叹，“现在国家是不是应该对荒地实施回收和保护，要么你把它变绿了，要么是不是应该回收？”

每一次，廖理纯为每个志愿者的花费在四百元左右。李文戈对廖理纯说，“我们都是来做志愿者的，应该适当地吃一点苦。”

“但是老兄啊，我是这么想的，”廖理纯回答，“我不想在吃喝住方面让大家受苦，但是希望大家在劳动上面稍微有一点小强度，这个可能对他们来讲有帮助。”

下午四点，开始回程。第一站是北航昌平校区。志愿者们临下车时，廖理纯叫住他们，“以前我们和日本志愿者告别时，车子开出好远，他们还在不停招手，直到车子彻底离开视线。”

车子继续往前开了三站。每一站，下车的志愿者们在车子启动后仍驻立良久，频频招手。“学得还挺快”，留在车内的人都会心一笑。

20点，最后一站，地铁十号线北土城站。李文戈将从这里搭地铁到首都机场，乘坐十点多的飞机回上海。廖理纯和侯东风齐齐站到车门口，和他微笑告别。



施纪鸿： 搭建平台做“带动者”

施纪鸿早已取得商业成功，他早早放手，谋划建立一家社会企业

撰文_白筱 题图摄影_张旭

“我没有狼性。”采访开始，施纪鸿取下腕上手串在手里盘摸。他肤白体胖，慢条斯理，始终笑着。看上去，是个与世无争的人。

他说他已经退了。

施纪鸿曾一手开创新秀集团。这是一家主营箱包业务的综合性集团，旗下拥有十多家控股企业，5000多名员工。施纪鸿为新秀集团打造了六大品牌，产品出口欧美多国。

去年9月，这位1966年出生的企业家选择在年富力强的时候退下来，辞去了新秀集团董事长一职。但他还是浙江平湖国际箱包城有限公司董事长、平湖市箱包行业协会会长，他认为自己要“贡献行业”才说得过去。

退，还有另外一个目的。今年，他打算成立一家社会企业。

人未老，施纪鸿已为“老有所乐”找到寄托。“很多企业家年纪大了还不退，因为他不知道退下来干什么。我最后的一个乐趣就是‘爱心包包’公益项目。”

希望融洽一点

施纪鸿1988年毕业于浙江大学，专业是计算机软件。分配到外贸公司后，他选择做出口业务，卖过灯具、蔬菜。1995年，他开始做箱包出口，三年后，下海办厂。

无依无靠，毫无背景，二十几年来，施纪鸿一路摸爬滚打，取得了今日成就。商海拼杀，明里暗里刀光剑影，制造业竞争更甚，施纪鸿却像个局外人格格不入。

“我非常希望和和气气做生意，这样最好。”

他说自己没狼性，竞争不靠锋芒相对、你死我活，而是靠差异化，创新争优。

“我本身也当了八年的行业协会会长，如果说有

能力做到跟同行有差异化的话，也是为了让同行觉得我这个会长没有对他们构成威胁。我希望融洽一点。”

施纪鸿没把国内同行当作直接竞争对手，他要做“带动者”。

采访当天，施纪鸿准备参加美国时装品牌Calvin Klein在北京举办的一场活动。“我们相当于CK旅行箱包的中国区独家授权总经销。这个品牌的产品，我委托台湾、大陆的一些好的工厂来做，对他们来说，这是很开心的一件事情。”

作为平湖国际箱包城的掌门人，施纪鸿用新秀20多年来的经验搭建了箱包城这一产业平台，跟其他企业共享资源。他希望能出现10家、20家像新秀一样的企业。

辞去新秀集团董事长职务，施纪鸿轻描淡写，“回过头来想，反正我就是个穷学生，你说有什么区别？”

朋友圈公益

做商业，施纪鸿想带动行业发展；做公益，施纪鸿也在尝试打造平台。

施纪鸿是正和岛的创始岛民，很早便在岛内创立了“慈善部落”，但却没能成功启动过慈善活动。“我最核心的可能是我们部落没能拿出比较好的方案，没能调动大家的积极性，主要还是我们有一些问题。”

初期尝试失败，施纪鸿着手从线下开展活动。

2012年博鳌亚洲论坛上，施纪鸿结识了“爱心衣橱”发起人、主持人王凯，在与他的交流中，施纪鸿受到了启发。当年4月，“爱心包包公益之家”在平湖市民政局登记注册，“爱心包包”公益项目随之启动，计划每年向贫困地区学生捐赠书包至少2万个。

2万个书包并非由施纪鸿或新秀集团全部承担，施纪鸿更想以此为平台，调动企业家朋友都能参与到项目中。

“如果这个目标无法达成，那么新秀集团愿意来兜底。但是从公益影响力的角度，我肯定是希望新秀集团尽可能占比少一些，这就意味着我们活动的可持续性会越来越强。”

施纪鸿有着庞大的关系网，他的微信好友早已达到5000人上限，所以，他有两个微信号。

“爱心包包”项目开展以来，施纪鸿逢人便提。无论到哪，他必带两样东西，一样是一副“有话好说”的笑脸，另一样是他衣领上的“爱心包包”金色徽章。

各个行业的企业家朋友的捐赠让施纪鸿的“爱心包包”内容更为丰富，衣服、文具、玩具、糖果等物资不断增加。施纪鸿负责“兜底”的同时，也找到一些物流公司免费运送。

有些企业家朋友捐建的希望小学，也成为施纪鸿的帮扶对象。

2014年，施纪鸿与中欧国际工商学院校友去那曲游玩探访，他见缝插针，将“爱心包包”项目也带到了那曲。除书包外，他们还带去了一些物资及现金。

随着项目深入，施纪鸿逐渐跟一些公益机构开始合作互动，如狮子会、爱心衣橱基金、永真公益基金会等。“我们会把2万爱心书包的指标分给他们一部分，但受助的学生是否符合标准，我们都要审核。”

2013年，“4·20”芦山地震发生，次日，“爱心包包”便与中欧校友会、正和岛、爱心衣橱等机构、组织同赴灾区援助。新秀集团以此平台捐赠1200只爱心衣柜，物资由顺丰速递免费运送。

“爱心包包”还与中青旅合作，参照“多背一公斤”的公益旅游模式，由“驴友”为受助者带去书包等物资。

自“爱心包包”项目启动以来，已为河南、新疆、广西、甘肃等十几个省、自治区的数十万名学生送去了书包。

“每个不同的地方，合作伙伴也不一样，‘爱心包包’形成的的是一个互相合作的开放平台，这是我们的特点。”施纪鸿说。

稳妥行事

施纪鸿没有传接班的紧迫感，子女想干什么，他不干预。他认为企业无论大小，都需要做公益。“有一些大企业家会说小企业的话，说做好企业以后再做公



2014年4月，“爱心包包”在嘉兴新居民学校开展关爱贫困流动儿童活动。

益。”他不完全认同这种观点，“企业从创业到发展，好像父母培养孩子，你能等这个孩子体育、学习好了，再培养德育？”

做，一定要做，但又不必过急。施纪鸿的态度是，“坚持，不要着急，一件事情坚持下去肯定会越来越好。”

“爱心包包”项目小，机构更小，至今只有一个专职人员。施纪鸿并不想做成基金或基金会，他的最大顾虑是，“捐款人的钱到底用在哪里，交代起来挺麻烦的，我也担心万一我这边某一个事情出了差错，会影响公信力。中国再有名的公募基金会，公信力也都是玻璃做的。”

为了避免这一情况出现，“爱心包包”至今所做项目均为“当场核销”，要么由捐赠企业亲自发放，要么利用拍照、视频等手段将发放过程反馈给捐赠人。这无疑会给这一项目的发展带来限制。施纪鸿说，“持续五年、十年，只要不停止，应该会越来越好。”

施纪鸿的“稳妥行事”并非只体现在公益上。他告诉记者，新秀集团二十几年的发展过程中，很少遇到大的波折，主要原因在于管理者的谨小慎微，出现问题及时解决，以此防微杜渐。

如今，新秀集团旗下品牌已连续七年成为博鳌亚洲论坛的大会礼品。信誉建立后，施纪鸿想借博鳌平台，也借助一些箱包进口商以及发展中国家NGO等资源，推动“爱心包包”国际化。“条件成熟的话，很快就会有这样的活动了，这个活动的成本也不大，只是要确保国外的捐助对象确实是贫困的孩子。”

国际化的同时，施纪鸿在进行新的探索，2015年，他打算注册一家生产“爱心包包”的社会企业，打造品牌，以交叉补贴的方式，给一些贫困地区解决师资问题。

“我现在缺的就是人才，剩下的事情，我这边的资源都可以做。”施纪鸿说。



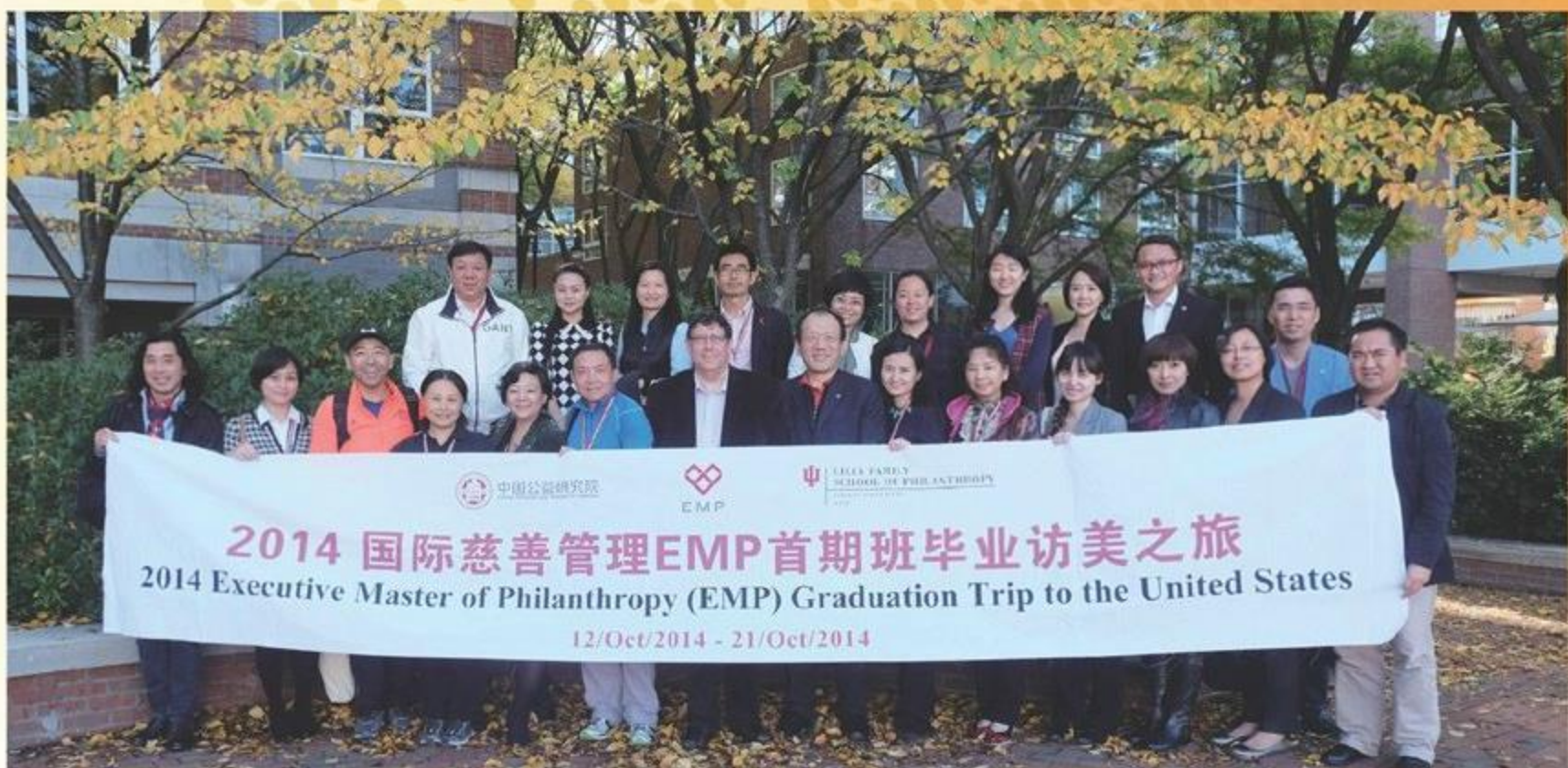
中国公益研究院
China Philanthropy Research Institute



LILLY FAMILY
SCHOOL OF PHILANTHROPY

INDIANA UNIVERSITY
IUPUI

国际慈善管理EMP班 第四期开始招生



专业慈善管理 推动社会创新

报名咨询

报名地点：北京市海淀区新街口外大街19号京师大厦1012A (100875)

报名热线：010-58801928转855 / 18510509075

传真：010-58801966

电子邮箱：cpri@bnu1.org



杨锦麟： 在跌宕时代做“根部滴灌”

杨锦麟说，中国正进入一个充满不确定性和跌宕起伏的时代，他忧虑阶层结构的固化让农村孩子失去更多“跃龙门”的机会，作为一介书生，他正在力所能及地寻求改变

撰文_章伟升 题图摄影_张旭

锦绣麒麟传媒创始人杨锦麟第一次去福建武平，还是上个世纪的事。

“文革”之初，尽管狂热地参加子弹横飞的武斗保卫革命路线，但因为“黑五类”子女的身份，他连成为红卫兵资格都没有，唯一的出路就是响应上山下乡的号召，到农村去接受改造。

1969年，杨锦麟手捧一套《毛泽东选集》，被一趟从厦门开出的火车送往闽西山区。在车上憧憬“广阔天地，大有作为”的那天，他正好满十五岁。然而，陌生的远方除了极度贫穷、饥饿、困顿，只剩对他的歧视和秘密监视。长期频繁的重体力劳动让他累到尿血，腰肌劳损、腰间盘严重突出，终生无法痊愈。直到1977年病退回城，杨锦麟在贫瘠的闽西土地上熬过了八年满是苦难和挫败的知青岁月，“记忆所及，无忧无虑的花季跟自己的少年时代无缘。”

2009年，时隔四十年，杨锦麟再次回到武平。一看到村里迎出来的老人，他忍不住嚎啕大哭。这是一个在他的灵魂打下深刻烙印的地方，“我感到奇怪，如果我对这片土地冰冷无情，为什么会滚滚落泪？说明我对它不仅有牵挂，而且还有血脉关系。这里没有我的欢乐，更多的是痛苦，但是这片土地会让人眷恋，我最宝贵的青春年华就在这里。很多跟我有同样命运和经历的人，都会有这种情感。”

这种情感最终在机缘巧合下外化为一场公益活动，乃至一份公益事业。

用书籍找到希望

2012年3月的一个夜晚，杭州西子湖畔大雨倾盆，

杨锦麟与三五好友在屋内推杯把盏。席间，网易前高管周炯提议，对代课教师和留守儿童、乡村学校窘境比较了解的杨锦麟可以利用自身在传媒界的影响力，为改善中国农村做点事。在座之人纷纷附议，而微醉的杨锦麟也当即拍板应允。

众人很快着手筹备“锦麟乡村读书计划”，并选择在9月5日——43年前杨锦麟下乡插队的日子，将一批书籍、书架从杭州送到千里之外的武平县象洞乡联坊中心小学，还张罗为其援建多功能教学楼和“锦麟乡村图书馆”。为了配合这次公益行动，武平县委书记王建生指定武平县教育局负责对接，还将往后每年的9月5日设为“武平读书日”。

武平之后，又有五个图书馆在不同城市的乡村小学落地。只不过，杨锦麟带去的不再是《毛泽东选集》，而是《大不列颠百科全书》。

2014年，经过一番波折之后，锦麟公益基金会（以下简称“锦麟基金会”）正式在浙江省成立。

为了寻求捐赠，杨锦麟第一次开口求人，“那个时候我找了很多，平时拍着胸脯打包票，结果连电话都不接，甚至从此不跟我来往。我觉得这蛮伤感情的，也是世态众生相。”所幸，腾讯公益基金会和杨锦麟的一位朋友各出资一百万元，解决了锦麟基金会注册资金的问题。

说起进入公益领域的初衷，杨锦麟觉得他们几个读书人被酒精“冲昏”头脑而贸然闯入，既是始料未及，也是水到渠成。“我们在农村八年贡献甚少，三万多知青却平白无故给老乡们增加了三万多人的口粮。那里是老区，原本就贫瘠。我们现在做公益，是要回报。”





1



他现在要回报的,已不再仅仅是他下乡插队的地方。

杨锦麟认为,中国正进入一个充满不确定性的时代,大时代的变革对于个体意味着机遇和危险,“这个时代属于更年轻的几代人,如果他们是一群毫无知识、毫无视野、毫无眼界的人,那么这个民族走向哪个方向,可想而知。”他忧虑,农村孩子由于阶层结构固化而失去“跃龙门”的机会,“中国未来五到十年发展的跌宕程度可能远超过去任何一个时期。在这个过程中,我们读书人可以力所能及地填补一些农村教育的空白。”

杨锦麟寻求用书籍帮助农村孩子在时代变革的机遇期找到希望,并规定每家锦麟图书馆必须配备《大不列颠百科全书》和《中国大百科全书》,他希望借由这两套标杆式的书籍向农村孩子传达“平等”的理念:你和所有的人一样,可以享用中国和世界上最权威的百科全书,拥有同等的学习知识的权利。同时,他也期待用图书馆启迪农村孩子的心灵,让他们在边远山区也能看到世界的博大。“如果十年、二十年过后,冷不丁冒出一个从我们图书馆走出来的省委书记,我觉得对我们这个国家就有交代了。很难讲啊,真的很难讲,也许一本书就决定一个孩子的命运,我对此深信不疑。”

杨锦麟的命运,就是靠读书改变的。1978年,他在离高考只剩二十多天时就争取到报名机会,每天忍受着盛夏的高温闷热苦学十几个小时,考试结束后

还不忘仿效“白卷英雄”张铁生,给自己报考的厦门大学写了一封信,信的最后四个字是“我要读书”。最终,仅初中毕业的杨锦麟被录取,从一个清理城市下水道的环卫工人,一路做到大学副教授。“我们乡村的孩子可能没有条件人手一部iPad,但是可以人手一书,他们如果能被百科全书的某一本书、某一句话影响一生,我们的公益行动就算是成功了。”

做力所能及的公益

从项目规模上看,锦麟基金会不算大——捐赠六家乡村图书馆、两万册图书、受益学生六千人,基金会一年募资80万元。刚开始,基金会也有几年成立一百个图书馆的规划,但杨锦麟很快意识到这可能会沦为假大空和沽名钓誉的公益秀,便决定调整策略。

他给秘书处的建议是“大道至简”,把现有的事做扎实,放下不切实际的情怀和理想。“我一直跟他们强调力所能及的事。力所不能及的事,不要去勉强。”杨锦麟说自己不是李嘉诚,不是马云,锦麟基金会的几个发起人不过一介书生,但是却可以做普通人的公益,“不能因为我们自己的渺小就不做事,我们要参与和见证一个时代。假以时日,如果有越来越多的人身体力行去做事,中国会更好。”

所以,锦麟基金会正在践行“根部滴灌”的理念,不再制定耀眼的发展计划,而是集中有限资源打造精品图书馆。“我们不是弄一些书过去就走人,图



2

1.2014年4月，杨锦麟在浙江淳安唐村美丽乡村校发展论坛上。

2.2013年9月，宁夏中宁县大战场学校的学生们迫不及待地分享新书。

书馆落成后还有回访、数字化管理、校际交流，孩子们参与管理，图书馆还要辐射周边村镇，变成社区中心的一部分。我们会想办法把发达地区跟不发达地区的孩子们对接起来，让他们相互再衍生出其他的可能性。这个不能说是教化，而是一个普及，点点滴滴的春风化雨。”杨锦麟说，“我们就像播种的人。从这个角度来讲，我们摸索的方向应该还算较有特色。”他打算几年后迁居到基金会所在地杭州，在公益上投入更多精力。

2021年，厦门大学将迎来百年校庆。杨锦麟计划联合全国各地的厦大校友会，把推动乡村图书馆的建设做成百年校庆的一部分，“各地的校友会都在做公益，我们到甘肃、宁夏做图书馆，都是跟校友一起。我们希望能够激活当地的资源，让图书馆可持续发展。”

为了保证基金会在缺乏制度保障和规范的大环境下能够持续运营，杨锦麟对基金会的民主化程序有着近乎洁癖的标准，信息公开、理事会的权力、秘书处的程序都是他要极力完善的事。“杨锦麟走了以后，这个基金会还能不能存在，我们提倡的精神能不能得到响应，这是需要考虑的问题。公益需要常态化、有序化，而不是昙花一现。如果组织程序一开始就是散漫的，或者只是一个读书人的Party，我觉得不严肃，也不是我们的初衷。”

之所以如此谨慎，是因为杨锦麟担心基金会出现纰漏会毁掉他的信誉，“毁掉的不只是我，还有读

“中国未来五到十年发展的跌宕起伏程度可能远超过去任何一个时期。在这个过程中，我们读书人可以力所能及地填补一些农村教育的空白。”

书人身体力行回馈社会的努力。创业失败不要紧，可以从头再来，但基金会不容有失。”

把被“四人帮”耽误的青春夺回来

采访快结束时，杨锦麟无意间提到2013年独立创业和2014年成立基金会，都是在不知天高地厚的情况下出现的。

记者惊讶：“60岁还不知天高地厚？”

他却认真地答道：“我觉得是。我想把被‘四人帮’耽误的青春夺回来，我其实已经被耽误了八年最宝贵的生命。”

在六十多年生命历程中，杨锦麟当过知青、代课老师、环卫工人、大学副教授，后远赴香港，从个体商人到凤凰卫视名主持人，再辗转香港卫视担任执行台长，一度奉行“活着干，死了算”的信条。这两年，他又闯军新媒体，同时兼任董事长、业务员、主持人，闲暇之余还做起了公益基金会。“这是不是不安分，我想留待后人去评价，我觉得这样活着很充实，我还在想方设法创造一点新的社会价值。”杨锦麟尤其感谢自己的女儿，“她非常能理解我现在做的事情。”

不仅在台前“上蹿下跳”，杨锦麟还笑言想谈一场王石和田朴珺式的恋爱，“我只是很坦然地把我们这一代人藏在心里不敢说的话说出来而已。有些银铛入狱的同龄人都是因为栽在石榴裙下，为什么？就是利用手中的权力补偿青春。”

随着年龄的增长，杨锦麟越发觉得时间昂贵，每一天的流逝都让他自觉离人生尽头又近一步。他的数位老友已相继离世，“所以要去面对，生和死的话题离我们越来越远。”

在生和死的问题上，杨锦麟没有选择从宗教上寻求慰藉。日常中，他经常向高僧讨教佛理，但自认是个六根不净的俗人，“我很尊重他们，大概是我还在俗世中奔走，没有更多信心沉寂下来。佛家说人能是佛，道家说人能是道，佛和道其实都是个人的一种修为。死亡越来越远，要坦然面对。”



下杂志
XIAZAZHI.COM

出售主持人的声音

从事着和声音相关职业的一群人，和一群从出生那天起就听不到声音的人，有着内在的天然的联系

撰文_原宁辰 题图摄影_张旭

你是一树一树的花开，是燕在梁间呢喃。
你是爱，是暖，是希望。
你是人间的四月天。

所有人的目光凝聚在舞台中央，也有人闭上了眼睛，静静聆听这温暖、富有磁性的声音。朗诵林徽因这首经典诗作的，是不久前从中央电视台新闻联播主播台上退休的李修平。她一袭紫色旗袍，高挑端庄，这是她退休后首次在公众面前亮相。

郎永淳也在，他带来了许地山的名篇《落花

生》。欧阳夏丹朗诵了杜谷的诗篇《泥土的梦》。张泉灵、柴璐、陈伟鸿、季小军、章艳、刘栋栋……十几位央视知名主播、主持人在北京的鼓楼西剧场，为观众带来了一场声音的盛宴。

他们都是义务演出。这场名为“让爱的分贝响亮”的全球华语名主播公益朗诵会，所有门票收入将全部捐赠给中华思源工程扶贫基金会下设的“爱的分贝”听障儿童救助项目。

一个成立仅3年的公益项目，如何寻找到最适合的方式，将公益需求和发起者的资源有效结合起



虽然尚未成立基金会,但“爱的分贝”组织架构却十分严谨,参照非公募基金会的管理办法,目前理事长为姚雪松,副理事长有李修平、王娟(兼秘书长)、张泉灵、季小军、郎永淳、姚锦龙,常务理事有马洪涛、王小丫、欧阳夏丹、陈伟鸿、陈捷、春妮、刘栋栋、柴璐、王曦梁等三十九位华语名主播。

来,并且产生最大化的价值?

“‘爱的分贝’真正对社会的影响,是通过华语优秀主持人的发声,找到一个正确的方法,努力尝试打造一个公益品牌,逐渐通过我们的影响力去渗透,让更多的公众和媒体关注到原来有这样一群人,是我们应该去帮助的。”“爱的分贝”发起人之一、秘书长王娟告诉《中国慈善家》。

诞生

2009年,央视主持人鲁健和配音主持人陈捷、企业家孟庆如联合在中国红十字基金会下发起了“众基金”,关注打工子弟和留守儿童,邀请王娟兼职帮忙打理。王娟也曾在央视主播的岗位上工作多年,2004年离开央视进入影视公司,有着丰富的商业策划和管理经验。其后,几位发起人又在中华思源工程扶贫基金会下设“春暖基金”,延续打工子弟项目,从教育、医疗、卫生等方面改善其基本生活状态。

经过几年的探索,几位发起人意识到,应该将精力运用得更为专注。“像我们这样资金量不是特别大、人员不是特别多的情况,专注于做某一领域,认真做好之后,对整个群体的帮助反而比把钱扩散了更有效。”王娟说。

两个项目摆在了王娟面前。一是听力障碍儿童,二是福利院儿童健康问题。她把在企业管理中擅长的商业计划思路,用在了前期的调研过程中。

目前中国有将近三千万听障患者,其中约20万患者不足7岁,每年另有超过3万听障儿诞生。王娟和团队用了十个月的时间去调研听障原因、国家政策、同领域公益机构的救助标准、解决人数,并对行业医院、耳蜗公司、助听器公司、康复公司、患儿家庭进行了走访。

在走访患儿家庭的过程中,王娟和团队发现这些家庭“走了太多的弯路”——不知道如何判断孩子是否有听力障碍;确诊后不知道正确的治疗方案,花了很多冤枉钱;配上助听器或者植入人工耳蜗之后,不知道如何以正确的康复方式帮助孩子,

“导致孩子长达一年的时间都不能开口”。还有,社会公众对听障儿童的偏见,也使得这些家庭需要很好的心理辅导。

通过测算,王娟发现,“对于听障孩子的公益投入,是所有的公益项目中投入产出效果最好的。”只要这些听障儿童在7岁前接受治疗,90%可以康复,能够正常地上学、成长。民建中央社会服务部部长包瑞玲的一席话曾深深触动王娟,“如果我们有能力让哑巴开口说话,那是一个多大的功德!”

王娟决定,从广泛地关注儿童和健康领域,开始聚焦关注听障儿童。通过植入人工耳蜗或配戴助听器,以及进行专业听力语言康复训练,打造一个全新的公益品牌,再通过品牌的塑造,来影响和推动整个行业的发展。

目前,资助一名聋儿的训练,一天需要50元,一个月1000元,而资助一名聋儿植入人工耳蜗,不高于10万元。她把把这个项目的设想和身边的主持人朋友们进行了沟通,大家都认为这个项目非常好,可以参与。

“因为我是播音主持专业出身,我身边的这些朋友们,也是以播音主持专业为主。从事着和声音相关职业的一群人,和一群从出生那天起就听不到声音的人,其实有着内在的天然的联系。”王娟说。

2012年的3月2日,中华爱耳日前一天,“爱的分贝”项目诞生。

品牌

“爱的分贝”理事会,大腕云集。

虽然尚未成立基金会,但“爱的分贝”组织架构却十分严谨,参照非公募基金会的管理办法,目前理事长为姚雪松,副理事长有李修平、王娟(兼秘书长)、张泉灵、季小军、郎永淳、姚锦龙,常务理事有马洪涛、王小丫、欧阳夏丹、陈伟鸿、陈捷、春妮、刘栋栋、柴璐、王曦梁等三十九位华语名主播。

“爱的分贝”目前虽然只是一个公益品牌,理事会成员们却希望“它能成为一个非常有影响力、有

在参加评审时，李修平被郎永淳评价“心太软”，“审核救助儿童时，20多人的名单要是我来审核，大概能有30%的人通过，到她那儿就是百分百。”

下杂志
XIAZAZHI.COM

公信力的项目，而且从整个项目的透明度到治理体系，都要特别规范”。每三个月“爱的分贝”要召开一次理事会，除王娟外，其余五位副理事长每年推举一人轮值当理事长。所有常务理事每年参加“爱的分贝”的工作不低于三次，如果不足三次，将被取消常务理事资格。除公益项目的演出及活动外，每位常务理事还要至少参加一次救助对象评审会，因为“必须要知道你所帮助对象的生活现状是什么样子的”。

在参加评审时，李修平被郎永淳评价“心太软”，“审核救助儿童时，20多人的名单要是我来审核，大概能有30%的人通过，到她那儿就是百分百。”作为副理事长，拥有超常记忆力的李修平，会将每一个出现在康复训练申请名单中的救助儿童，一一识别出来。每个康复中心的收费情况，她也一清二楚。

虽然身边不乏名人朋友，但王娟对“爱的分贝”公益大使的筛选非常慎重。第一位爱心大使是郭晓冬，“他是演艺圈的好男人，我和他本人是十几年的交情，很了解他是什么样的人。”郭晓冬和妻子程莉莎二人常轮班上岗，当郭晓冬因为拍戏等原因不能亲临现场时，程莉莎总是低调出现。在此次“让爱的分贝响亮”公益朗诵会上，她以主持人身份参与了全程。

第二位爱心大使是周笔畅。她和“爱的分贝”的缘分来自央视的公益节目“梦想合唱团”。在一次走访救助家庭时，王娟发现周笔畅非常有耐心，面对一个流口水的小孩丝毫不嫌弃，并且趁众人不注意时亲了小孩一口。此外，周笔畅强大的粉丝团对“爱的分贝”也一直持续关注。在志愿调研受助家庭情况时，这个粉丝团非常活跃，“给出的调查报告非常好。”

2015年1月，为帮助“爱的分贝”筹款，周笔畅举办了一场音乐会，通过网络众筹迅速筹得123



1



2



3

1.杭州朗诵会上候场的主播和主持人们。

2.刚刚完成听力手术的淇淇两周岁生日，右一为王娟。

3.周笔畅(左一)成为“爱的分贝”第二位爱心大使。



万元，演出的DVD卖出了6000多张。经过三年的相互了解，在音乐会现场，周笔畅正式成为“爱的分贝”爱心大使。

“在明星和公益项目之间，我认为公益项目是特别重要的，明星在公益的领域里面需要找到自己的角色定位。虽然明星有很多光环，但是真正对公益项目本身产生影响，还是要对他们进行了解，去做分析和匹配，匹配之后再和公众对话。”对于明星在公益项目中的作用，王娟有着理性的思考。

“让爱的分贝响亮”全球华语名主播公益朗诵会，是“爱的分贝”利用自身优势资源进行的一次公益创新。2014年10月，“爱的分贝”联合一众专业播音主持人在杭州举办了一场公益朗诵活动，颇受好评。“很多家长带着孩子来，家长们希望孩子通过接触这种朗诵艺术的熏陶，感受中国语言的魅力。”这一活动的票款收入全部捐赠给了救助项目。由于媒体的推动，在接下来的一个月之内，这个活动又筹得120多万元。王娟认为，“这既是一种品牌推广活动，又是募款活动，同时通过曝光率，使得公益募款平台的活跃度增加，是一个多赢的模式。”

2015年4月，“让爱的分贝响亮”的两场演出门票通过大麦网售出，短短时间里即被抢购一空，后来加了两排座位，也很快抢光。4月1日演出信息在微信平台发布后，腾讯财付通捐赠额增加了400%。4月10日演出前一天财付通捐款人数和捐款额增加70%。隔天财付通捐款额增长293%。4月13后整体捐赠金额增加20%。王娟计划下半年在杭州再加演一场，也有企业希望能够在北京合作筹备一场规模更大的活动。

对这一活动，主播们的参与热情非常高。2015年4月朗诵会筹备期间，参与演出的主播们在繁重的工作之余，进行了两次联排。演出当天，陈伟鸿因为没有赶上联排，特地早早赶到了剧场。张泉灵、欧阳夏丹因为要录制节目，和首演时间冲突，特别要求参与第二场的演出。

“虽然大家很忙，但我们乐于挤出时间来做这样的公益工作，我们所获得的掌声、关注来自于所在的平台和广大观众的支持，将这种关注转化为慈善的力量，为这个社会做一些我们力所能及的事情，是公众人物的义务。”郎永淳表示。

筹款是每个公益项目实现自我造血非常重要的环节。一开始，“爱的分贝”筹款主要来自企业，因为有主持人、名主播们的参与，年度筹款实现500多万元。但是王娟担心其中“不可控因素太

多”，2014年始，“爱的分贝”尝试通过支付宝公益平台及腾讯的月捐公众募款平台，为项目筹集手术和康复的款项。虽然年度只募得300多万元，但其中85%以上都是来自小额捐赠，王娟对此很满意，“这说明公益品牌的影响力开始一点点在公众中产生影响并扩散。”

专业

三年来，“爱的分贝”通过参与“梦想合唱团”、拍摄央视公益广告，以及剧场朗诵会等形式，使听障儿童群体逐渐被公众所关注。打开知名度之余，“爱的分贝”更致力于将项目操作得更加专业。

在耳蜗手术资助过程中，“爱的分贝”与各大耳蜗公司轮番谈判，将耳蜗的价格降下来，再加上项目本身的捐助，受助家庭最多能得到两至三万元的优惠。在康复过程中，“爱的分贝”对康复中心和家长实行三方签约，培训家长评估课程水平，并且会突击检查课程效果，“整个北京市听力康复机构的管理水平有了很大提高。”做地方培训时，“爱的分贝”请来北京专家为家长和年轻教师们授课，希望“他们能走正确救助的路线，花最少的钱。”通过培训家长，患儿能够提前两三个月从培训中心康复，既省了钱，也帮孩子抢回了更多的时间。目前，“爱的分贝”官方网站每天有数千人登录，在页面上可以找到所有相关的救助信息，包括当地的定点医院、国家政策、申请标准等。

成立第一年，“爱的分贝”即荣获英国大使馆社会企业家技能项目“新湖社会企业创新奖”。截至2015年4月23日，“爱的分贝”共为听障儿童植入74个耳蜗，有314人次康复，769人接受培训，对6000多位家长进行了心理辅导。藉由在品牌传播上的经验和优势，王娟接下来计划跟淘宝众筹与淘宝拍卖合作，策划一个明星与捐赠者共同参与的视频节目，帮助更多的公益项目筹款。

经过三年探索，“爱的分贝”从聚焦听障儿童开始，逐渐将眼光放至长远，“我们希望推动地方政府加大投入，通过对整个行业的影响，让每一个当地的康复机构能够提高自己的教学水平，也希望所有的参与者，不管是国产还是进口的耳蜗公司，都能为这一群体提供一些优惠政策和支持。我们也希望家长们在‘爱的分贝’找到坚实的后盾，有了困难能来找我们。”王娟说。



本期嘉宾 | 朱睿

长江商学院校友事务及亚洲市场副院长, 市场营销学教授

朱睿： 用商业模式做公益

在公益组织，如果投入后的产出不足以支撑可持续，那么，善款就没有用到最合适的地方。这是一种浪费。我们应倡导的理念是，如何把有限的公益资源投放到收益最大的项目中去，帮助将来可能自立的人

撰文_宋厚亮

实现资源最大化利用，达到效益最大化

《中国慈善家》：你是来自商学院的教授，研究商业的同时也在研究公益。对于如何做公益，你的主要观点是什么？

朱睿：来到长江商学院后，我发现读EMBA的学生都是非常成功的人士，都希望能做一些有助于社会的事情，帮助别人，回馈社会。但我同时也观察到大部分人做的公益事业都比较初级。其实，他们可以用一些更有智慧的方法来做公益。

在中国，公益需要有一个突破，就是如何用商业的模式做公益。人们讲到公益慈善，就认为是非常单纯的；而讲到商业，就认为是暴利的。商业之所以能持久，就是因为企业有利润，只有有利润才能持续下去。同样，在公益组织，如果投入后的产出不足以支撑可持续，那么，善款就没有用到最合适的地方。在我看来，这是一种浪费。我们应倡导的理念是，如何把有限的公益资源投放到收益最大的项目中去，帮助将来可能自立的人。因为善款就这么多，但需要帮助的人有无数，不能因为谁可怜就捐给谁，这是不明智的做法。明智的做法是，既有一颗爱心，还有一个理智的大脑，在力所能及的情况下，对各个项目进行衡量，找到投入产出比最大的项目，实现这种项目。这种项目的效益就是最高的，捐款人看到更高的效益就会受到鼓舞，愿意持续捐款。所以，用商业模式做公益，就是实现资源最大化利用，达到效益最大化。

当然，有些项目将来没有太多回报，该做还是得做，这些更多是政府行为。

《中国慈善家》：“用户体验才是王道”，这是

商业创新的法则。但在公益领域，与这一法则相去甚远。如何做到？

朱睿：现在很热的互联网思维，就是用户体验至上。但在公益界，大家并没有把关注点放在受助者身上。

许多公益慈善捐助和项目，更多是满足捐助人的心理，并没有真正考虑受助者的心理感受。公益慈善最重要的一个环节，就是受助者的感受。受助者的参与度，决定其能否独立起来。

我一直非常佩服约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）先生，他有一个观点，大意是公益的最终目的一定是为了受助者，让受助者独立，最终不再需要接受帮助；如果公益最终不能让受助者独立的话，这样的慈善就是有害的。

《中国慈善家》：商学院注重案例的研究，在这一方面，有无典型的案例分享？

朱睿：用商业模式做公益，联合利华有一个非常好的模式。

在印度，痢疾是一种普遍的疾病。其实痢疾很容易预防，只要用肥皂洗手就可以。但印度人没有意识到肥皂的重要性，尤其是偏远的山村。联合利华在全球销售肥皂等清洁用品，他们想把肥皂卖到印度的山村，但是怎么卖？直接宣传，还是赠送肥皂？联合利华没有这么做。

他们联合当地的小额贷款机构，在偏远的山村找到几十位能歌善舞的家庭主妇，引导她们到小额贷款机构贷款，购买联合利华的肥皂，然后到各个村庄出售肥皂，出售时可以加价7%。这些妇女找来亲戚朋

罗宾汉基金会的评估方法RM, 就是找到了一个类似“投资回报率”的指标, 即公益回报与投资成本之比。这种测量公益效果的方法让不同公益项目之间的比较不仅变得可行而且清晰有据。RM的核心思想是将不可类比的公益回报货币化。这种方法最独特的贡献是将货币价值赋予公益效果, 从而将对公益效果的评价转化为对其货币价值的比较。

友, 晚上搭台唱歌跳舞, 用印度的方式宣传肥皂, 吸引许多当地人购买。

这一方式不仅普及了肥皂的作用, 让当地人得以预防痢疾, 同时让当地妇女获得收益, 小额贷款机构也获得利润。

其实联合利华完全有能力免费发放肥皂, 不在乎这个成本, 但也许这是最没有效果的办法。他们采用了一个成本最低的方式, 效果却非常好。这就是用商业的模式来做公益。

另外, 我可以分享长江商学院近期的一个公益案例。长江同学在参加商学院戈壁挑战赛的过程中, 发现甘肃瓜州地区很多新移民处于绝对贫困当中, 他们将商学院做公益的理念学以致用, 发起了长江公益“善果+枸杞”项目。

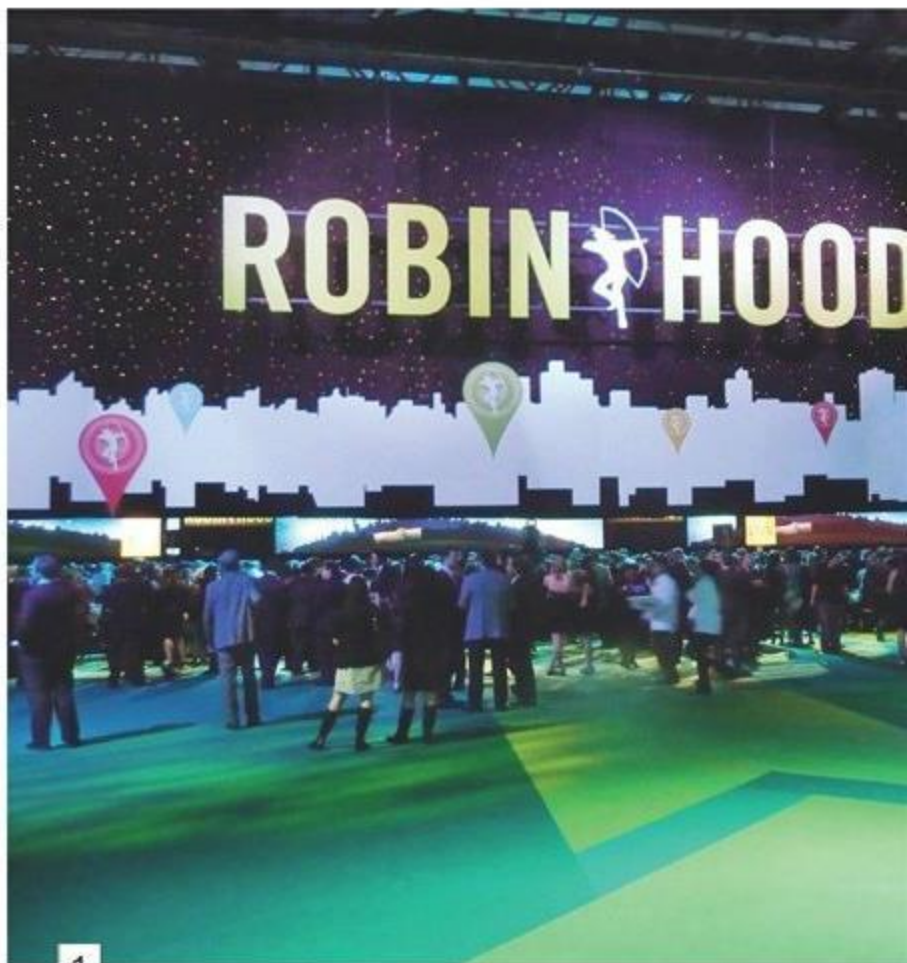
这个项目以公平贸易价格收购瓜州银河长江新村高质量的枸杞, 通过长江校友善购、电子商务平台销售的方式, 帮助打造枸杞品牌, 拓展销售渠道, 帮助贫困农民持续获得更好的经济收入, 最终实现自主脱贫。

值得一提的是, 在项目设计过程中引入了长江校友、当地政府、农户各利益相关方共同参与、协同创新模式, 农户既是项目的受益者, 也是项目的参与者。在帮助农户销售枸杞的同时, 我们更希望帮助农户生产者创造机会, 授之以渔, 推动当地枸杞产业的可持续发展。

用数字化货币化的方式, 来衡量社会效益

《中国慈善家》: 现在公益慈善界也意识到用商业的手段实现公益的目的, 但是以投资回报率为核心的商业考评, 在公益领域究竟能否具备普遍的适用?

朱睿: 现在陆续有一些公益机构, 开始用数字化货币化的方式, 来衡量社会效益。值得一提的是美国的罗宾汉基金会 (RobinHood Foundation)。该基



金会是目前纽约最大的、致力于与贫困做斗争的公益机构。在罗宾汉资助的住房项目中, 有92%的受助者再也没有回到过去的庇护所。罗宾汉资助的教育项目将高中毕业通过的几率增加75%。罗宾汉的职场训练项目比其他机构的效率高出一倍。同其他城市的项目相比, 参加罗宾汉项目的人可以获得更高的薪资和工作留用率。罗宾汉基金会的创始人及主要资助者大都来自对冲基金和金融机构, 董事会引入了经济学家、毕业于麻省理工学院的迈克尔·温斯坦 (Michael Weinstein) 出任基金会的首席项目官。迈克尔开发出了一套特有的项目评估方法: 绝对货币化 (Relentless Monetization, 简称RM)。

罗宾汉基金会的评估方法RM, 就是找到了一个类似“投资回报率”的指标, 即公益回报与投资成本之比。这种测量公益效果的方法让不同公益项目之间



1. 罗宾汉基金会筹款8800万美元救助纽约贫困人群。

2. 罗宾汉基金会图书馆

的比较不仅变得可行而且清晰有据。RM的核心思想是将不可类比的公益回报货币化。这种方法最独特的贡献是将货币价值赋予公益效果，从而将对公益效果的评价转化为对其货币价值的比较。每年，大约有5%~10%的公益机构在第二年得不到罗宾汉基金会的资助。并不是因为这些机构做的事情不重要、不伟大，并不是说他们爱心不够多，而是因为这些项目没有达到预期设计的目标。在很多人看来，这种做法和慈善的本质背道而驰，而且非常残忍。但是对捐资人来说，这是最有效率的公益，是最公平的做法，是社会效益最大化的选择。

《中国慈善家》：具体到一个项目中，RM如何考核？

朱睿：举个例子，假设在一个中学投入一笔钱，4万美元，可以根据文献和历史记录做出统计，就是增加投入这4万美元后可以提高多少毕业率，增加的毕业人数可以带来多少价值。对价值的考核是，通过计算一个有高中学学历的人比没有高中学学历的人一年可以多赚的钱，再通过预期值折成终生收入对比，同时还通过文献对比学历相对较高是否寿命更长。这些都可以计算出来。那么这些预期收益的总和除以投入的成本就可以算出一个投资回报率(ROI)。不同的项目可以算出不同的ROI，通过对比就知道哪个项目投资回报率更大，资金就更应投到哪里。

社会企业的盈利在近期可能是社会效益，长期可能就成为经济效益

《中国慈善家》：你将商业中的六大创新模式，引入公益，分别是特许经营权、免费增值、平台、众筹、奖励机制和创建新的生态系统。用商业的创新模式解决社会问题，是否有值得分享的案例？

朱睿：空中食宿网(Air Bed and Breakfast, 简称Airbnb)是一个非常典型的社会创新案例。它的创始人大学毕业之后到硅谷，想去创业，但是开始的时候日子非常的艰难，租金根本付不起，每个月就想怎么把租金付上。恰好当时在硅谷开一个全美IT的年会，当地酒店很快就被订满了。有些人租不到酒店，而有些人觉得硅谷的酒店很贵。他当时跟同屋的人在屋里搭了三个

气垫床，贴出广告——可以花几十美元在这住一晚，而且提供免费早餐。很快三个气垫床就租出去了。

他由此想到了很多人有闲置的资源，闲置的房屋，并且有些人去旅游可能不希望住酒店，那么是不是可以通过一个平台的方式把这两个资源给嫁接起来，于是Airbnb应运而生。

这个平台每天晚上服务的客人是30万，每两秒钟一个人入住一个酒店，房源量每增加1%，同一个市场酒店业应收额会遭受0.5%的打击。它对酒店业是颠覆性的创新，同时它在美国是估值最高的创业公司，现在估值是100亿美元。它代表了共享经济，之后生成一系列的服务，从UBER、医疗用车，到国内的易代驾。把闲置的资源和需求联系起来，通过创新的方式不仅解决社会问题，而且可以有商业的机会。做公益不一定是没有回报的。

《中国慈善家》：用商业的模式解决社会问题，Airbnb很像一家社会企业。

朱睿：是的。

《中国慈善家》：这也是迅捷解决社会问题的模式。

朱睿：是这样的。公益这个词，看你怎么解释。盈利在社会企业有不同的含义，近期可能是社会效益，长期可能就成为经济效益。像“春雨医生”，就是一个非常好的例子，它解决了去大医院看病排队的问题，小病可以通过网上问诊解决。在我看来，这是一个非常好的缓解社会问题的方式。

《中国慈善家》：此前，你曾撰文《摩擦与不透明催生商业创新》称，尤其是摩擦与不透明带来互联网商业机会。在公益慈善领域，是否也存在“摩擦”和“不透明”？从中将产生的颠覆性公益创新有哪些？

朱睿：从不透明的角度来说，是非常好解释的。真爱梦想公益基金会为什么连续四年进入“中国慈善基金榜”？就是因为他们采用了“裸报”的方式，用透明赢得信任。

创业就是要发现问题，发现摩擦的地方，如果能解决，一定有市场。公益也一样，发现摩擦的地方就有公益市场。比如农民工到北京打工，子女的上学问

在商业领域，我们一提到某个品牌，就可以想到对应的东西，例如提到沃尔沃，就能想到安全。在公益领域也是这样。公益机构打造品牌，一定要让别人听到这个品牌时想到一个对应的东西，而且这个东西是有价值的。

题解决不了，如果能建立针对他们的学校，就是很好的公益。因为这是在减少痛点，是在克服摩擦。但凡看到大家皱眉头的事情，就是值得关注的的事情。

全球最大的NGO——全球联合之路(United Way)来到中国很长时间，但一直没有在中国落地任何一个项目，它在中国落地的第一个项目是跟上海慈善基金会合作的“萌芽计划”。他们的做法是，第一，撬动政府资源，第二，撬动企业资源，第三，撬动受助者的动力。在上海，有为农民工子弟开办的“看守幼儿园”，联合之路调研后发现，这些幼儿园的硬件和软件都差一些，这是打工者的痛点。联合之路决定改善打工子弟的学前教育环境和内容，解决农民工的后顾之忧。他们怎么做呢？他们找到当地的一些会员，包括英特尔这些知名的跨国公司，把这些项目分配到各个企业，每个企业负责一个看守幼儿园。这些企业在幼儿园怎么做，怎么提高效果，都由他们自己决定，但是联合之路会定期考核。

《中国慈善家》：最近几年，一些商界的成功人士转身到公益行业，你怎么看他们转型对公益行业的创新价值？

朱睿：我认为这是一个大势。很多企业家都希望做公益，而且是花大力气做，希望让我担任顾问或者做些指导。之所以是大势，有几个原因。

很多人迅速达到经济自由的阶段，他们会在精神上寻求更大的满足。帮助别人，能够被需要，是一种非常大的满足感。当然如果仅仅是为了满足自己，公益慈善是做不好的，但这是一个契机，可以抓住这个契机，引导他们做高水准的公益。

中国经济发展这么快，硬实力起来了，软实力却相差甚远。推动公益，身教胜于言教。更多的人愿意做公益，这是非常好的起点。作为商学院，我们可以站在更高的角度来做，用智慧的头脑，寻找效益最大的项目，影响到周围的人，用公益提升全民素质，这也是长江商学院为学员开设公益课程，和设立长江公益奖的初衷。

公益品牌建设不能一蹴而就

《中国慈善家》：你在品牌这块也有相当的研究，公益机构越来越多，竞争不可避免，品牌的重要性可能就要凸显出来。公益机构的品牌如何建立？

朱睿：是这样，公益机构的品牌是一个非常非常重要的东西。比尔及梅琳达·盖茨基金会就很火，巴菲特都把钱捐给它，为什么？因为它有品牌。它的品牌代表了什么？代表了用商业模式做公益，是用一种持续的方式来，用最小的成本获得最大效益的方式来做。在商业领域，我们一提到某个品牌，就可以想到对应的东西，例如提到沃尔沃，就能想到安全。在公益领域也是这样。公益机构打造品牌，一定要让别人听到这个品牌时想到一个对应的东西，而且这个东西是有价值的。例如，长江商学院的公益，我们希望大家想到的是理论和实践的创新。

品牌，就是公益机构清晰明了地知道定位在哪里。这需要一系列的宣传。例如真爱梦想公益基金会，让人想到的就是培育青少年的素质。真爱梦想的品牌建设还需要走很长的一段路，但至少它是清晰的。

任何一个基金会、公益机构的品牌建设，跟商业机构的品牌建设是没有区别的。

《中国慈善家》：在中国，品牌的问题还没受到足够的重视。如何向商业机构学习做品牌？

朱睿：大家慢慢开始重视，只不过品牌的建设需要时间，不是一蹴而就的。在商业领域，企业的品牌建设往往跟不上企业的快速发展，因为大部分企业想融资，迅速拿到资金，这不是建品牌的方法。建品牌要向日本学习，就是要持续、有毅力地做一件事，把它做到极致。例如日本人做寿司、做面馆、做手工艺。我前几天去日本，在地铁站旁边的一个面馆就是百年面馆，建筑并不新，但是里面干干净净，做面的态度很严谨，一套程序很有仪式感。

在我看来，品牌需要有情怀在里面，大家听起来可能认为是笑话，但是的确需要一些理想，尤其是公益慈善的品牌。因为有了情怀和理想，就可以持续地做好，可以打动人。

在品牌传播上，需要通过有效的讲故事的方式，把理念传播出去。很多公益机构在努力做事，但是传播的影响力不够，不会讲故事，品牌就无法传播出去。长江商学院的公益，我们的品牌定位就是“成为中国公益理论和实践的创新者和实践者”，我们也需要把关于这个品牌的好的故事讲出来。☞

下杂志
XIAZAZHI.COM

女人与海
P78

周浩：承受拍纪录片的原罪
P82

寻药中国医改
P86



女人与海

她向来敢为人之不敢为，一如1979年无惧生命危险无缆深潜381米，这一次，她决定改变世界，要在全球建立海洋保护区——“希望所在”（Hope Spots）

撰文_徐会坛

女人老了，今年已经八十岁。

她身材不高，略微佝偻而颤抖，但脸上看不出憔悴；脖颈上戴着淡金色的贝壳项环，微卷的齐肩短发，使人想起海边阳光下的细沙。一双眼睛里透出愉快和满满的信心。

她叫西尔维娅·爱丽丝·厄尔（Sylvia Alice Earle），或许是这个世界上最了解、最热爱海洋的女人。

1950年代，她是使用水肺深潜的第一人；1960年代，她是海洋科考队中唯一的女性。至今，她已经带队海洋探险100余次，累计海底工作、生活时间超过7000小时，是多项女子潜水世界纪录的保持者，包括2012年夏天以77岁高龄创下的1000米独潜纪录。

《纽约客》、《时代》、美国国会图书馆等纷纷向她致敬，称她为“深海女王”“第一地球英雄”“在世传奇”。

她非常健谈，说的几乎都是海洋。柔软的白沙滩，茂密的红树林，绵延的海草，红的、绿的、褐的，漂浮在海面之上，筛子似的把天光摇落到水下，与那里栖息的生灵嬉戏：海胆、海蛞蝓、半指长的海马、蜻蜓大小的飞鱼……午夜般漆黑而神秘的深海，也让她着迷：“关掉随身照明设备，我仿佛一下子到了宇宙，到处都浮游着发光的海洋生物，或明或暗，或蓝或绿，每当我向前游去，身后都会随之飘起一条绚丽的银河！”她那么陶醉，声音里仿佛有一把钥匙，打开通往另一世界的大门。

不在海里的时侯，她写作、拍纪录片、奔走于世界各地，分享与海洋的故事，倡导对海洋的爱护。2015年4月7日，她来到中国，站在清华大礼堂的讲台上，发布她的新书《无尽深蓝》（Blue Hope: Exploring and Caring for Earth's Magnificent Ocean）和纪录片《蓝色使命》（Mission Blue），并与2015年世界地球日

形象大使、演员刘烨一起呼吁保护海洋、拒吃鱼翅。

“鲨鱼不是人类的敌人，它们已在这个星球上生活了4亿多年，出现得比恐龙还早。它们是自然的一部分，见证了海洋的进化过程。它们的存在至关重要，如果遭到大量猎杀乃至灭绝，影响将至整个海洋生物链，而最终我们人类也将在劫难逃！”

厄尔在说，人们在听。

“深海女王”的愿望

“我的愿望是：大家行动起来，发挥专长，动用资源，使用一切能够想到的办法，无论是拍电影、去探险、应用互联网还是其他，点燃公众的参与热情，为拯救和恢复海洋——地球的蓝色心脏——支持全球海洋保护区网络的建立，并使之足够巨大，还所有海洋生灵们一个希望的栖息地。”

2009年2月6日上午，在2009年TED大奖颁奖典礼上，厄尔公布了自己的愿望。从2005年始，美国非营利机构TED（Technology Entertainment Design）大会每年评选三位大奖获得者，除了提供每人10万美元的奖励，还会动员全体TED社区的力量和资源，帮他们各实现“一个改变世界的愿望”。

同属生态保护的范畴，海洋生态保护受到的重视远远低于陆地生态保护。据统计，目前约有12%的陆地受到了不同方式、不同程度的保护，诸如建立国家公园、世界自然保护遗址、旅游区等，但占全球面积70%以上的海洋受保护的比列却只有不到3%。

厄尔告诉《中国慈善家》，这是全球生态保护中一个严重的弊病。“自20世纪以来，大多数自然保护机构都把注意力放在了陆地生态的保护上，我们所有的保护政策也是，鱼类被当做可以随意获取的食物，而不是野生动物，这是偏见。”

六十多年前，第一次和海洋亲密接触时，她和许多人一样，觉得“海洋这么大，人类不可能对它造成伤害。哪怕有所伤害，海洋也一定能够自我恢复。”但是，一次又一次的潜水见证和考察结果让她意识到：我们错了。

她决定改变这种现状。她向来敢为人之不敢为，一如1979年无惧生命危险无缆深潜381米，这一次，她决定改变世界，要在全球建立海洋保护区——“希望所在”（Hope Spots），并把目光投向了因滥捕和污染而生态日益脆弱但却几乎不受到任何保护的公海。“蓝色使命”（Mission Blue）项目由此诞生。

为了帮她实现愿望，2010年4月初，TED大会组织了一次史无前例、为期四天的“蓝色使命之旅”。70多位来自全球的高层领袖、慈善家、投资家、文化名人、明星，包括爱德华·诺顿（Edward Norton）、莱昂纳多·迪卡普里奥（Leonardo DiCaprio）等，在《国家地理》杂志的“奋力号”航船上，倾听了包括厄尔在内的30多位海洋科学家、深海探险家关于全球海洋生态危机的分享。

“我们意识到，她关于拯救海洋的愿望，非得动用我们全部的资源才有可能实现。”TED大会负责人克里斯·安德森（Chris Anderson）在接受媒体采访时说。最终，“蓝色使命之旅”共筹得了1870万美元，用于启动八个海洋保护项目，其中包括在围绕着百慕大群岛的马尾藻海建立第一个真正的公海保护区。

马尾藻海是北大西洋中一片布满马尾藻的特殊水域，四面都是广阔的洋面，因洋流作用常年无风，历史上有不少船只进入后因缺乏航行动力而被活活困死。所以，马尾藻海向来有“海上坟场”之称，充满未知的“百慕大三角”就在其中。

在厄尔的眼中，马尾藻海却是一片“海上的金色雨林”。她曾从西边潜入其中。在可见度超过60米的海水里，数以亿计小如实点句号的珊瑚虫漂游在海藻之间，“一个全新的珊瑚群在孕育。”珊瑚群意味着更多海洋生物的繁衍、栖息之地，是海洋生态循环的关键环节，在她看来，“这就是希望所在。”

世界在回应她的呼吁和行动。美国国家地理学



1



3

会接手了“蓝色使命”项目，致力于把它进一步发展为一个全球海洋保护运动。目前，全球已经有超过100个志同道合的权威海洋保护组织和机构加入其中。厄尔本人则另外发起了非营利机构“西尔维娅·厄尔联盟”（Sylvia Earle Alliance），把主要精力投注于支持全球各地海洋保护区的建立之上。

在清华大礼堂的讲演中，她展现了一幅标注了全部海洋保护区的世界地图。截至目前，世界四大洋中已建成“希望所在”海洋保护区57个。眼尖的人马上发现：为什么中国周边海域没有标注？

“我认为，中国周边的水域就是一个巨大的蓝色‘希望所在’。中国是一个独特而又重要的国家，这里的人们对于地球未来的影响不可忽视。”厄尔说，“我很荣幸能够站在这里，与你们面对面地分享我的所爱：海洋、海洋中的野生生物，以及最重要的，我们人类自己。”



1. 独自潜入深海的厄尔与海豚嬉戏。

2. 1979年，厄尔身穿硬式潜水服Jim Suits在夏威夷完成了一系列潜水活动。

3. 厄尔考察红树林。

4. 厄尔在DeepSee潜水器中。



蓝色使命

厄尔曾以为，怀着对海洋的热爱，她将终生埋首实验室，成为一名“真正的科学家”，潜水考察、深入了解海洋生物也不过是其中一项标准配置。1960年，为一些科普书籍和纪录片撰文时，她仍有背离学院传统的疑虑，因为当时的一条“正统学风”便是：“学术不为百姓道，道者皆难登大雅”（Thou shalt not write for the general public, lest thou be considered a mere popularizer）。

1970年的聚光灯却完全改变了她的方向。那一年，她入选“玻璃石计划II”（Tektite II），并被任命为组长，带领其他四名女性成员，史无前例地在海下15米的实验舱中连续工作、生活了两周。“玻璃石计划II”是美国海军、美国航空航天局等部门赞助的“玻璃石计划”（Project Tektite）的继续，招募海底观察员以海洋为实验室进行科学考察。

这段海底时光，让厄尔“用一种全新的眼光去了解复杂海洋世界中的生命”。然而，它带来的真正深远的影响，直至她结束考察、返回芝加哥之后才初露端倪。

“突然之间，我发现自己被推向了舞台的中央，无数的麦克风、摄像机对准了我。”芝加哥市为她们举行了盛大的欢迎仪式，市民、媒体蜂拥而至。厄尔从来没有经历过这样的场景，她说：“我搜肠刮肚，想找一些通俗易懂的语言，条理清晰地和普通大众分享我们的考察所得。”

海洋如此重要，它不但是无数生灵的栖息地，还是陆地上浩繁生命的起源，然而，怎样增加人们对海洋的了解？怎样引起人们对海洋的兴趣？怎样激发公众对海洋生态的保护热情？从那以后，她开始频繁地思考这些问题。

六十多年前，第一次和海洋亲密接触时，她和许多人一样，觉得“海洋这么大，人类不可能对它造成伤害。哪怕有所伤害，海洋也一定能够自我恢复。”但是，一次又一次的潜水见证和考察结果让她意识到：我们错了，过度渔猎、随意排放污染物、滥采石油等人类行为，正在使海洋沦为“超级市场和下水道”。

“无知是阻碍全球海洋保护进程最大的障碍。”她告诉《中国慈善家》，“只有了解了，你才可能去保护。”

消费鱼翅导致大量鲨鱼被猎杀正是其中之一。“人类每年从大海里捕出约1亿条鲨鱼，而中国是鲨鱼最大的消费国。对鱼翅的需求使得将近三分之一的鲨鱼种类濒临灭绝，另外还有约四分之一面临威胁。”

来北京之前，厄尔去了一趟哥斯达黎加。1972年，第一次去潜水的时候，她可以近距离地观察它们，甚至结伴而游。然而，再次前往，那里已经失去了原来的繁荣，无论是当地的鲨鱼，还是迁徙路过的鲨鱼，都因非法捕猎而数量骤减。

“鲨鱼是海洋生态系统的重要组成部分。直到我们明白海洋生态循环的重要性，以及鲨鱼在其中扮演的不可或缺的角色，我们才会真正开始保护行动。好消息是，现在海洋里还剩下10%包括鲨鱼在内的大型鱼类，我们还有时间补救——但是，不多了。”

无疑，她保护鲨鱼、拯救海洋生态的愿望是强烈的，甚至有人评价她为“极端主义者”——她已经四十多年没有再吃过鱼了——但是，她并不说教，“拒绝告诉任何个人他应该消费什么或不应该消费什么，因为这是个人的选择。”她只是把现实和可能的结果摆在你的面前。

讲演结束，八十岁的厄尔身穿海蓝西服、墨黑衬衫，被簇拥着上了一辆汽车，赶往计划中的另一个讲台。

她的“蓝色使命”远没有结束。☞

周浩：承受拍纪录片的原罪

下杂志
XIAZAZHI.COM

曾有评论称，“贾樟柯能把电影拍成纪录片，而周浩能把纪录片拍成电影。”但是，在《棉花》里，没有周浩惯用的那些元素——激烈的戏剧冲突和刀光剑影，没有立场，有的，只是注视

撰文_安平 题图摄影_张旭

春日里的棉花田，压在地膜里的绿色小苗开始出土。治文俊带着两个孩子蹲在地上，把它们一棵棵颤巍巍地拨拉出来。“我不给他们讲种棉花，就讲科学。”治文俊说。这个种植了上百亩棉花的棉农，不希望孩子们以后再走自己的路。

大风卷起尘沙，飘洒在南疆广袤的田垄上——字幕升了上来。

所有人怔了一下，旋即，掌声从剧场150个座位上共同响起，热烈、真诚。

灯光亮起，导演周浩走到台前。两天前，他刚从贵州拍摄现场赶到北京，只为了来到这里——尤伦斯当代艺术中心，与观众分享这部他动念于十年前，用八年时间制作完成的纪录片《棉花》。

但似乎，这个在国内外多次获奖的导演并不享受这样的场面。众人为他而来，他却好像更愿意待在自己的世界里。无论是候场时背倚剧场入口处的墙壁，还是坐在嘉宾中，他会不时低下头，好像在思考什么。偶或用手挠一下头，作一口深呼吸。对所有提问，回答皆简短，直接，不咸不淡。

2014年11月22日，因为《棉花》，他上台领取第51届金马奖最佳纪录片奖时，亦如是。发表感言不过数秒，便匆匆而去。

在坊间，周浩被称作“独行侠”“隐居山林的高僧”。于他，只有去到现场，手持摄像机，观察、捕捉那些令他充满兴趣的人的生活，才是自由的、自在的。所以，他自嘲“特别擅长和采访对象打交道”，并成为高产纪录片导演。12年时间，10部作品，部部引人注目，涉及工人、农民、警察、毒贩、学生、医生、市长、书记。“也许我是中国纪录片导演里涉及题材最广泛的人。”他对此很是满意。

围绕一株株棉花、纵横中国上万公里的生产链

的背后，棉农、摘棉工、纺织工、牛仔裤制造厂工人沉重的生活，在80分钟里，被《棉花》平和、舒缓地表达出来。在中国，这一群体达至几亿人。“银幕上呈现了今日中国棉花史，也是一页农工生活史。”金马奖评委及媒体如此评价《棉花》。

这一表达方式，曾引来质疑，“在社会问题的批判上，走得不够深远，缺乏力度”。对此，周浩回答，“我不喜欢下结论。我不是一个政策的研究者，我只是想以棉花之名，呈现普通中国人的生活。”

复旦大学传媒学院教授吕新雨曾评价：周浩的摄像机是他随身携带的武器，在不同的片子里，它们分别是手术刀、匕首、餐刀，每每切开生活的痛处。

周浩并不认可“武器”一说，“应该说是工具吧”。对于《棉花》，周浩自喻，这一工具“是一双筷子”，因为“（夹起来的）都是很日常的一些东西。”

那些片子还是不够

以棉花为主题的纪录片并不少见。

2015年3月18日，周浩赴京参加《棉花》观影会前一个月，美国独立电影导演罗拉和中国制片人李桢合作完成的72分钟的纪录片《棉花之路》，在华盛顿特区的环境电影节上放映。

这部片子与《棉花》有相似之处。它还原了纺织制造业全球供应链的原貌：美国南卡罗来纳州农田里的棉花，被集装箱运送到中国江苏省常州市的纺织厂，经过加工制造成为波士顿红袜队（Boston Red Sox）的服装，又重新运回美国，低价出售给消费者。

导演罗拉说，消费者往往意识不到廉价时尚背后的高昂代价。她希望让消费者了解这一产业链，减少浪费，同时监督企业控制污染排放，并尊重劳工权益。



在中国纪录片导演里，周浩最早提出“纪录片是有原罪的”这一观点。这一说法，“跟吴文光的说法是契合的。”但是周浩不想苛刻，“做这个职业，就要去承受它的原罪，尽量地去规避它。而且社会本身是多元的，很难说清何为对、何为不对。”

周浩2005年打算拍《棉花》之前，曾看过导演宁瀛拍的《希望之旅》。是时，媒体上多有开往新疆的摘棉专列的报道，“据说每年有几十万采棉工进疆，主要来自河南和四川。”

《希望之旅》把镜头对准从成都火车站赶往乌鲁木齐摘棉花的四川民工，所有拍摄均在火车上进行。周浩记得，采访对象被问到一些问题，包括“你为什么要去新疆摘棉花？你的理想是什么？你觉得幸福吗？你生活中最重要的东西是什么？”等等。

周浩觉得，“不那么过瘾。”他当时刚刚拍完自己的第二部纪录片《高三》，此前曾经在中国最负盛名的几家媒体——新华社、《南方周末》《21世纪经济报道》做过十余年摄影记者，所做图片专题独树一帜，影响深远。

他还看过日本NHK拍的《采棉女》。NHK全程跟踪拍摄了河南采棉女赴疆前家乡的状况，以及3个月采棉的全过程。

“这些片子还是不够。如果我做，可能跟他们不一样，我会把后面的东西串起来，从头跟到尾。”

周浩查了很多资料，为当时“中国要生产8亿件衬衣才能换一辆波音飞机”的说法震惊不已。“这些因素都是促使我做这个片子的原因。”

最终，时断时续，坐了三次摘棉专列，拍了六年，剪了两年，周浩完整记录了一粒种子从种植、采摘，到棉纺、制成牛仔裤、贴上世界名牌出口这一产业链条上的千种人生。

种植百亩棉田的新疆棉农，经年手工劳作，辛苦异常却获利微薄；坐三天两夜硬座火车到新疆摘棉花的女人们，每天劳作14个小时、摘140公斤棉花，心里装着带回3000元钱改变家庭命运的梦想；在38度高温的车间里被汗水和棉絮粘满全身的纺织厂女工，充满倦怠和焦虑；在广州的牛仔裤工厂里，来自贵州的一对打工夫妻对千里之外的孩子充满了歉疚……

曾有评论称，“贾樟柯能把电影拍成纪录片，而周浩能把纪录片拍成电影。”但是，在《棉花》里，没有周浩惯用的那些元素——激烈的戏剧冲突和刀光剑影，没有立场，有的，只是注视。

周浩并不打算告诉观众什么。“为什么一定要我说出来？说出来以后，我反而觉得无力了。如果一部片子有十个人看了，有十个不同的想法，不挺好吗？”

为了呈现混沌

2002年，周浩放下为他带来荣光的新闻摄影，开始拍摄纪录片。

他不再爱摄影的理由是：照片里那些人和物，不过是摄影师的工具。它跟被拍者之间，并没有发生特别深层次的交流。

“因为媒体太急迫了，特别职业化。比如现在你们需要急迫地在一个小时内把稿子拿出来，而且你会想到自己能挣多少钱，想到拍完了这个紧接着还要去拍下一个。所以它对人的关注，相对来说会比纪录片弱一点。”

但是，拍摄纪录片的过程中，吸引周浩的纪录片的真实性，却屡屡令其困惑不已。

很多人好奇，周浩是如何找到那些受访对象的？事实上，周浩每次寻找拍摄对象，十之八九会被拒绝。他开始思考，“接受采访的那十分之一二，他们一定具有代表性吗？我拍的这个东西还是所谓的真实吗？”

周浩的第二部片子《高三》，讲述了一个县城中学里一群高三孩子参加高考的故事。有观众问周浩，“怎么片子里孩子们都不看镜头？”周浩答，“很简单，我把那些看镜头的部分都剪掉了。”他又开始问自己，“我把孩子们看镜头的部分剪掉了，那么我呈现的是真实吗？”

多年后，周浩豁然开朗。

四五年前，《南方周末》请来一名德国的汉学家Ackermann为一个当代艺术展做策划。Ackermann打算以《南方周末》为由头，呈现中国多年来改革开放的一些变化。

周浩问了Ackermann一个问题：通过这个展览，你想告诉德国人、看过这个展览的欧洲人什么？Ackermann告诉他，“就两个字，混沌。”

Ackermann解释，“欧洲人对中国的看法其实已经有一些固化，我希望他们看到这个展览后，对中国的概念模糊起来，他不再那么肯定别人所告诉他的那个中国，他开始用自己的方法来想像这个国家。”



1



2

下
杂志
XIAZAZHI.COM

这个回答，让周浩找到了“拍纪录片的意义所在”。

2013年，“中国独立纪录片之父”吴文光说过一段话：常规的纪录片是对人的一种榨取，作者拍完以后获奖了，得到了很多荣誉，而被拍的对象生活还停留在原地，没有改变。

《棉花》获奖后，很多朋友问周浩，《棉花》能对里面人物的命运有什么改变？周浩答，什么也改变不了，“但我依然认为我做的事情是有意义的。很多事情，以‘润物细无声’的方式呈现出来，也许对社会真正起到的作用会更加大一点。”

事实上，在中国纪录片导演里，周浩最早提出“纪录片是有原罪的”这一观点。这一说法，“跟吴文光的说法是契合的。”但是周浩不想苛刻，“做这个职业，就要去承受它的原罪，尽量地去规避它。而且社会本身是多元的，很难说清何为对、何为不对。”

生命是这样的有意思

《棉花》一片，周浩四处筹得100万元。其中，香港乐施会支持了8万元。

2007年，周浩与香港乐施会结缘。《棉花》中的棉花种植小农户、采棉妇女、纺织工厂的女工、牛仔裤厂的打工夫妻，都是乐施会所关注的群体。“他们觉得这个片和乐施会的气质是吻合的，所以给予了支持。”

对于乐施会，周浩笑称，“其实他们的门一直是开着的，只不过他们在大陆做事情比较低调，没有大张旗鼓。”

于周浩而言，国外的纪录片基金提供的支持更为公开，“比如每年都会有几个基金为纪录片提供支持，你只要按照流程去申报就可以了。”至今，周浩获得过全世界最大的纪录片节IDFA(阿姆斯特丹国际纪

录片节)的简·维瑞曼基金会——世界最重要的纪录片基金和AND(釜山国际电影节)的亚洲纪录片基金的支持。

“我从来不觉得中国是一个缺钱的国家，对于需要钱的人，你要给有钱人一个理由，你怎么用这个钱？”周浩觉得，大多数纪录片导演没有在这方面下功夫，“如果你做到一定程度，你的确需要这样的能力，告诉别人我要做什么事情。你说清楚了这个问题，我觉得你就不愁钱。”

选择做纪录片导演，周浩坦陈，“失去了一些发财的机会”，但是，“得到了很多快乐”。

2014年12月，周浩在台北诚品书店发表演讲时说过一个故事。

十多年前，他和云南社科院的一个研究员徒步穿越三江并流之地(金沙江、怒江、澜沧江)，做一个地理报道。从海拔1800米上到4005米再下到1700米，他们走了整整12小时。时值秋天，满山的落叶，把林间的小路都遮住了。他们迷了路，后来被一个藏民带了出来。

周浩记得，二人“一边走一边骂：干嘛来接这么苦的一个活？”多年后，他们再聚，回顾往事，均不约而同地说，谁能再找我们去拍一次啊？“因为那个满山的落叶、五彩的落叶真是太美了。”

周浩的快乐，更多来自于人。“我昨天还说呢，我拍过很多题目，我的上一个题目是关于一个中国市长，下一个题目竟然可以回到拍留守儿童，我并不觉得两个题材有特别大的落差。当你真正地进入别人生活，你会感觉生命是这样的有意思。”

周浩拍过一个有关毒贩的纪录片《龙哥》，前段时间，有一个香港导演拿到这个片子，告诉编剧，要按这个感觉写一个电影剧本。“其实生活给人的意外和惊喜是非常大的。”周浩笑着说。

1.周浩上台领取第51届金马奖最佳纪录片奖。

2.《棉花》剧照

寻药中国医改

无论“看病难、看病贵”问题，还是医患纠纷和矛盾的激化，都不是与生俱来的，而是体制与机制经历转型和危机时期，忍受力一度崩溃的迹象

撰文_木木

2014年农历年末，我在北京，被一场莫名的感冒附体。急性咽炎加鼻前庭炎，每样都不严重，但总觉得需要专业医师帮我鉴定一下，因为被太多人灌输，“不能小觑感冒，很多能够致人死亡的大病都是由小小的感冒引起的”。远在百公里外的长辈一再嘱托：“不要去小诊所，看不准，药还不一定行。”

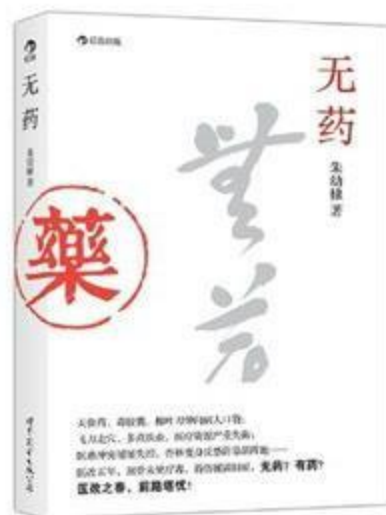
我去的医院离单位不算太远，是一家中西医结合的公立医院。挂号、验血、开药，咽喉科的医生在我明确拒绝了“一定要做足5次理疗以彻底治愈鼻前庭炎”的建议后，为我开出了近400多块的药品。加上挂号费及化验费，总计消费500多元，占月工资的1/8。而因为本身咽喉炎并不严重，药物使用量甚至未及一半，鼻前庭炎也在擦了2次药后的3天内痊愈。

这是一个普通小市民的医疗日常，却基本验证了中国医改并不成功的事实：本应该由社区医院解决的小病非要挤到大医院，因此多走了好多路；一个不严重的小感冒就花了高达500多块的医药费，让我开始思考下次再有这种情况是否需要求医，而如果不求医会不会因为求医不及时而让小疾发展成为大病；而医生劝说我再花几百块做5次本可以不做的理疗，让我对医生这一职业

更多了一分怀疑与鄙夷。这恰恰反映出了中国医改三个最核心问题中的两个：看病贵、医患关系差，没碰到的第三个问题是看病难，原因是没有挂专家号。而“北京专家号”即便在不通晓互联网、没到过北京市的中国居民眼中，也早已成为了一个让人心怀“敬畏”的专有名词。

多年以来，医改都是热门话题。2005年7月底，国务院发展研究中心社会发展研究部副部长葛延风公布了一项课题研究成果，他指出“中国医改基本不成功”，引发了包括国内外学者、国内居民在内的关于医改的大讨论。2008年，中央发布新一轮医改意见，开始公布医改方案和“征求意见稿”。2009年4月新华社授权发布《中共中央、国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》，新医改大幕正式开启。而六年后的今天，每个行业都大家辈出的当下，医改领域却鲜少甚至并未出现过思想和理论上的大家，整个医改似乎只被道德的紧迫感、危机意识和拯救生命的职业使命感牵着鼻子走，而非切实可行的理论、思想。

随着我国人口老龄化、覆盖深度提高，医保支出增长持续高于收入增长，2015年医药体制进一步进入改革深水



书名:《无药》
作者:朱幼棣
出版社:世界图书出版公司

区。李克强总理在2015年“两会”工作报告中指出，要“加快建立医疗纠纷预防调节机制”、“全面推开县级公立医院综合改革，在100个地级以上城市进行公立医院改革试点”、“人均基本公共卫生服务经费补助标准由35元提高到40元，增量全部用于支付村医的基本公共卫生服务，方便几亿农民就地就近看病就医”。两会报告中还有其他一些涉及医药改革的政策，如“加强重特大疾病医疗救助，全面实施临时救助制度”、“完善城乡居民基本医保。财政补助标准由每人每年320元提高到380元，基本实现居民医疗费用省内直接结算，稳步推行退休人员医疗费用跨省直接结算制度”等。

虽然李克强总理的政府工作报告高屋建瓴、振奋人心，而普通百姓却很难从这些逻辑严密、用词精准、学术性较高的演讲稿中悟出医药行业改革的未来。更不用说在现行的医药制度下搞明白究竟是哪些诱因导致了当下医药行业不得不改的现状，以及改革要怎样进行才能切实有效、惠及众生。

真实书写当下医药行业现状与窘迫、诚实接近医药改革本质与关键的《无药》一书，以案例分析与学术研究相结合的方式，深入浅出地剖析当下医药行业，廓清了被遮蔽的医药行业本质、

作者通过自己的采访,进一步挖掘出医疗购销体制中的弊病,从不同侧面对其进行展现。在文章的最后,作者将上述问题放到整个医药卫生体制的层面上进行分析,指出医药改革中“建立新机制比增加投入更重要”。

讲述作者对医药改革的思考和追问,是普通市民深入了解中国现行医药体制、理清其中优劣、据此建立自己对医药体制的认识的不错选择。

书中案例均从市民日常出发,先对已出现的问题进行描述,再通过理论分析、专家采访等形式深入挖掘问题表面背后的政策根源,并结合社会现状给出相应的解决方向。如针对漳州理疗腐败案的分析一文中,作者先借医药代表之口以一支克林霉素磷酸酯注射液为例,列举了它的成本价(不足1元)、医院采购价(10元)及零售价(11.5元),进而引用新华社记者郑良的文章指出该注射液售价高出成本价10余倍的原因所在——从采购药厂生产的药品到患者手中需要过四道关,每一次都要进行公关——以此折射出整个医疗购销体制存在的问题。进而,作者通过自己的采访,进一步挖掘出医疗购销体制中的弊病,从不同侧面对其进行展现。在文章的最后,作者将上述问题放到整个医药卫生体制的层面上进行分析,指出医药改革中“建立新机制比增加投入更重要”。

本书作者朱幼棣,曾为新华社著名记者,历任新华社国内部副主编、工业采访室副主任、教科文政治采访室主任、新华社新闻研究所副所长、中共山

西省委办公厅副主任,是首届地球奖、中国新闻荣誉奖获得者。2011年,朱幼棣深入思考中国医药改革的第一本著作——《大国医改》问世,书中几乎涵盖了关于医疗改革的方方面面,包括医疗改革涉及的经验理论和历史现实、政策和建议、人物和事件等一系列问题。全书运用通俗的故事和语言,立场鲜明地对众多混淆医改的“假问题”给出了独到的见解,引起了学术界及普通市民的极大关注。《无药》是继《大国医改》后朱幼棣关于中国医药行业的又一力作,他在书中指出,“无论‘看病难、看病贵’问题,还是医患纠纷和矛盾的激化,都不是与生俱来的,而是体制与机制经历转型和危机时期,忍受力一度崩溃的迹象。从某种意义上说,这也为社会和医药卫生及社保领域认真的改革探索,提供了巨大的刺激和丰富的研究材料。”

医疗行业的问题随着社会的发展不断暴露,医疗改革迫在眉睫。然而,对于医药改革的理论要想站得住脚,必须吃透以往医药改革中的优与劣,毕竟只有踏上巨人的肩膀才能登高望远。如此,语言朴实、条理清晰、从现实案例出发的《无药》一书,可谓是普通群众登上巨人肩膀的不错助力。📖



■《历史的教训》

作者: 威尔·杜兰特

出版社: 四川人民出版社

《历史的教训》浓缩了11卷《世界文明史》的精华,勾勒出历史与人类生活各方面的关系,详细说明了地理条件、经济状况、种族优劣、人类本性等在历史中所扮演的角色,并总结出历史留给人们的精神遗产。



■《一九四九国府垮台前夕》

作者: 龚选舞

出版社: 后浪出版公司·世界图书出版公司

龚选舞眼中,夏天的庐山牯岭简直是当时的小朝廷。曾经以为国府与人生都将前途似锦的龚选舞,却在两年之中,亲眼见证国府急速由盛转衰,被经济拖垮、被共军打垮,也被学潮闹垮。



■《创业维艰》

作者: 本·霍洛维茨

出版社: 中信出版社

马克·扎克伯格说,本·霍洛维茨是我们这些硅谷年轻企业家的管理导师。他凭借自己的丰富经验和专业技能,成为硅谷乃至全球知识经济中最重要的领导人之一。如果你对创建、发展或领导一家伟大的公司感兴趣,《创业维艰》是一本必读书。

公众参与如何改善城市公共服务？

SeeClickFix所要做的不仅仅是一个报告哪里坏了的工具，它还开启了关于对整体公共卫生和社区宜居性的对话，甚至改变了公民在社区里的自身定位

撰文_林佳慧

当你走在华盛顿大街上，看到一盏坏了的路灯时，你能做些什么呢？你可以拨打311要求相关的市政服务。这个电话连接到统一通信办公室下属的电话服务中心，受过专门训练的客服代表会记录下你描述的问题。或者，你可以打开手机上的DC311应用，给路灯拍张照。这个应用会使用GPS技术精准地定位投诉地点，并将报告发送至中央数据库，等待下一步行动。之后，你会通过邮箱收到一份回执报告，上面会显示所报告问题的处理进度和状态。和传统的311报告不同的是，任何人都可以看到你所上传的信息，而且还能添加更多信息。公开这份报告，有助于明确要对这一问题负责的部门切实负起责任。不仅如此，在遇到一些重要问题时，这个应用可以更轻易地收集和整理到更多信息，这让社区内的协作变得可能。

2014年9月6日，乔治·华盛顿大学300多名大一新生来到第5、6、7社区。作为华盛顿关爱老人计划的一部分，当天的活动目的是让老人行动更方便。他们拍下了社区里有碍于老人活动的设施问题，例如损坏的行人道、未标明的斑马线。他们同样使用的是DC311。

DC311应用是“开放311”技术的一个例子，它为和公共空间及公共服务有关的沟通提供了开放的渠道，也为追踪基于地理位置的合作提供了标准化的协议，还免费提供接入现存311服务的API端口。

相比于一些北美城市使用的311电话体系，“开放311”更加先进，它将传统的一对一电话服务模式更新为多对多的互联网模式。这意味着，不特定的人能够为了那些最需要的人，在这个平台上公开地交换信息。同时，因为知道自己的声音能够被听到，人们也更愿意参与公共事务的讨论。目前，“开放311”技术最先进的功能就是报告追踪公共空间

里的非紧急事务。

公民创新企业SeeClickFix

DC311是SeeClickFix公司开发的项目之一。2008年，居住在纽黑文的程序员Ben Berkowitz创建这家公司，是因为他曾面临相似问题。

当时，他向纽黑文市政府报告了城市涂鸦问题，却未能得到任何回应，于是他和Kam Lasater共同建立了这个平台。他们希望为公众更简易的报告方式创造新的反馈机制。在一个周日的晚上，他们仅仅花了四小时就搭建好了能解决问题的工具模型，并决定，如果他们喜欢这个工具，就继续完善下去。很快，SeeClickFix被纳入了市政厅的内部管理系统。目前，该公司已成为美国最著名的非紧急型报告服务提供商。创始人Berkowitz说，通过SeeClickFix提供的服务，已有67万件事务被报告并得以解决。

这家公司也被认为是美国最早涉足市政的公民创新型企业(civic startup)之一。这类新兴公司直接或间接地提高了公民的参与度，改善了政府的服务水平，2012年开始就引起政府和媒体的极大关注。

“SeeClickFix真正所做的是将居民变为公民。”纽



SeeClickFix



还有哪些应用在改善城市服务?

Cycle Atlanta
城市: 亚特兰大

领域: 交通

目标: 亚特兰大市目前正在努力创建一个安全的都市骑行环境,鼓励市民采用自行车等方式健康出行。这个项目包括设计精确的骑行路线、自行车道和一些其他的骑行设施。

功能: 收集骑行者的骑车路线、起始点和个人信息,可以帮助亚特兰大交通部清晰地了解哪些路线是很多人走的,哪些是比较冷门的,以便进行城市规划时,就能准确地绘制出城市骑行绿道。政府同样鼓励骑行者记录下他们认为骑行沿途需要增加的公共设施。

Heat Seek NYC
城市: 纽约

领域: 市政

目标: 纽约每年都有20万起供暖投诉,居民需手动记载室内温度,再由房屋检查员事后核实,开发者希望改变这一既耗时又不可靠的方法。

功能: 租客可在住处免费安装Heat Seek NYC的温度传感器,该应用通过对比得出准确温差。这些数据都能在手机应用上查看,并可在纠纷中作为供法庭参考的证据。同时,该应用还希望为纽约住宅保护与发展部开放数据权限,帮助房屋检查员及时准确地找出需要立即跟进的房屋。这些数据将会用于绘制纽约“寒冷地图”,详细标明该市供暖不合格的地方。



黑文市议员Doug Hausladenv如此评价。它不仅为公民参与提供渠道,甚至变革了公民在社区中的自我定位。SeeClickFix应用有一个“公民积分(civic point)”体系。例如,登录平台或者评论一个市政问题可以得到5分,如果你报告的问题顺利解决了,你最高可以得到30分的奖励。积分达到100分、250分时,可以获得“路政达人”“市政先锋”等称号,这些勋章都会显示在个人主页上。因为某些话题的敏感性——例如贩毒,SeeClickFix允许用户匿名报告,但它更鼓励用户实名报告,甚至可以用Facebook账号登录,“我们希望用户因为自己让社区变得更好而骄傲。”

基于赋权、高效和参与的原则,SeeClickFix不仅邀请公民、社区组织和政府部门参与其中,也欢迎对身边问题更加敏感的媒体和当地博主的加入。这方面的例子也有很多。

IdleFreePhilly是费城的一个宣传组织,它利用SeeClickFix来动员市民记录汽车滞速的案例,从而成功推动了帮助净化空气的新计划。在哈特福特,一家当地媒体动员民众追踪他们报告的事务,并在媒体上开设“SeeClickFix”专栏,每周讨论市民报告的问题,这些努力减少了当地的超速问题。纽黑文警察黑莓手机上的SeeClickFix服务覆盖了他们的辖区范围,居民们可以直接向他们报告犯罪,有效降低了纽黑文的犯罪率。

尝试多种商业模式

作为一家营利公司,SeeClickFix公司尝试过多种盈利模式,比如成为市政服务承包商或者与地方媒体合作。2011年,SeeClickFix的地方媒体合作伙伴达到了800家,其中85%的媒体允许该公司免费在其网页上添加广告插件,并获得全部广告收入。第二部分收入来自于在他们自己网站和插件上出售的广告位。

同时,SeeClickFix也会出售仪表盘软件给市政部门和社区组织,方便他们管理311类别的客户响应服务。

SeeClickFix同时出售三种不同的软件,其中SeeClickFix Plus是一款定制化应用,而SeeClickFix Pro是需要授权使用的仪表盘,用来追踪、了解报告的问题,还可以备份;SeeClickFix Connect可以将所有的报告工具纳入到市政府现有的工作系统中。

显然,SeeClickFix所要做的不仅仅是一个报告哪里坏了的工具,它还开启了关于对整体公共卫生和社区宜居性的对话,进一步提高公众的参与度。

现在,SeeClickFix也开始加强在灾后响应方面的服务,还被白宫写入2014年启动的灾后响应及重建创新计划中。以桑迪飓风为例,飓风一结束——甚至是飓风还没结束时——SeeClickFix就能分享市民提交报告的数据库,以帮助生成关于基础设施的动态数据。



[王育琨专栏]

龟甲万酱油：一个有影响力的文化产品

龟甲万酱油，一个有世界影响力的文化产品，诠释了日本企业百年传承的密码：“没有老铺，只有新业。”

日前去日本参观龟甲万酱油。龟甲万，是1630年的茂木家族等8个家族族长聚在一起，为避免恶性竞争组成的一家公司，1917年正式注册株式会社，总部位于千叶县野田市。其主要产品及服务包括酱油、食物调味料及香料、味醂、烧酒及清酒、果汁及其他饮料、药物与餐厅管理服务。集团年收益在8000亿日元左右。在全球酱油市场占三成。

每年海内外有近2万年轻人投报龟甲万，其中不乏哈佛、牛津、剑桥的精英才俊，而公司却只能接纳35人左右。为什么这么多年轻才俊来朝圣？为什么年轻的生命要涌向“老铺”？

从表层看上去，龟甲万把酱油扎扎实实做成一个文化产品，这个产品承载着人们共同的味觉，充满了很强的文化诱惑。龟甲万，设立了一个博物馆，把由中国引进的酱油，讲出了一个源远流长、历史悠久的故事。当年索尼并购哥伦比亚电影公司，美国主流媒体一片反对，以至于自由女神像穿上了和服。可是，在当时龟甲万是被美国媒体作为正面典型来说的。因为，这是西方文化没有的东西，一个纯粹东方的产品，丰富了西方的美食调味世界。而不像汽车、电影制造等等，那毕竟是美国的源头。

龟甲万巨型的厂房、高耸的设备、现代的工艺，用现代科技把传统工艺延展开来。我起初想象，龟甲万酱油的配方一定非比寻常。可是，他们在1950年代就已经公开了，当时让许多作坊有了新生。他们现在所依靠的，就是现代化的流程，从种植到加工制作全流程的有机，全流程的不让不相应的细菌感染。单这一项，就涉及成千上万的know-how的专利技术。

更为深层的原因，则是龟甲万纵向供应链的惊人。往下游，他们已经可以有调味品改造法式大餐、意大利餐、

中餐、韩餐……我们在龟甲万品尝了酱油冰激凌，充满了诱惑。往上游他们可以延展到去意大利种大米，延展到土地的多层次生态修复。

日本土地多层次生态修复技术，已经进入世界的前列。他们去意大利种大米，当然会把这种技术引进去。这是给当地人的一个巨大福利。围绕着小小的酱油，龟甲万做了无穷大的延展。这样，在全球化的土地上，他们是节节推进，形成一幅壮阔的画面。而这幅画面，正好刺到了中国人的痛处。生育我们的土地，已经沦为焦土，已经开始龟裂，而我们还只是向土地索取，没有开始规模化的补偿。

龟甲万的生态图，既让我羡慕，又让我深感恐惧。

龟甲万让我羡慕的是，在那里生命得到了完全的尊重。龟甲万研究所，1980年代曾是日本最大的研究所。研究所下面还设有十几个机构，对酱油生产所面对的十几个生物都有专门的研究。一个产品生命链条的延展，更饱含着无限的慈悲和大义。一如其他日本公司，龟甲万把公司当作是社会共有物，是社会公器，要为社会做贡献。他们大都奉行“先义后利”的经营理念。而我们众多企业还停留在“先不计手段生存，再做慈善贡献”的交换逻辑。殊不知，企业的善，就在于它的产品是否有利大众的健康和舒适。

龟甲万让我恐惧的是，日本公司怎么前瞻性如此之强？！他们怎么从一瓶小小的酱油，就能做出一个有世界影响力的文化产品，还能架构起一个巨大生态链。龟甲万诠释了日本百年传承企业的密码：“没有老铺，只有新业。”

王育琨，北京大学企业家研究中心主任、地头力管理机构创始人。



[朱光明随笔]

警惕慈善发展的“大跃进思维”

慈善服务的社会效果，往往需要较长时间的发酵才能显现。从某种意义上说，慈善是一种需较长时间才能证伪的社会实验

慈善逐渐成为中国社会的一种潮流，越来越多的人参与进来，人们的慈善情怀日益浓厚。然而，纵观多年的慈善发展，笔者隐约地感觉到中国慈善发展中存在着一种焦虑感。这种焦虑感或许可追溯至中国近代产生的文化激进主义。当时，国人从天朝上国的迷梦中惊醒，急于实现民族复兴。新中国成立以后，民族独立的使命完成，国家富强的愿望就变得迫切，于是有了“赶英超美”的大跃进运动。大跃进的错误被纠正了，但“大跃进思维”却挥之不去，直至影响到今天慈善事业的发展。

“大跃进思维”之一：慈善的春天就要来了。持这种观点的人，认为中国用三十多年的时间成为世界第二大经济体，也可能使慈善事业在差不多的时间内取得类似的成就。问题是中国的经济成绩只归功于改革开放吗？新中国独立完整的工业体系建设是毛泽东时代初步完成的，而领导和参与这项工作的骨干大都是民国时代培养的。换言之，我们今天的经济成就是一百多年的厚积薄发，而不是三十多年的一蹴而就。同样，慈善事业的发展也需要一个积累和沉淀的过程，必须稳扎稳打地夯实基础。跨越式发展的愿望是美好的，但纵观人类历史，任何一次大的跨越都是需要回头补课的。所以，宁可发展慢一点，也不能把慈善大厦建在沙滩上。否则，一个很小的浪头，都可能把所有的努力化为乌有。

“大跃进思维”之二：过分强调慈善运行的透明和绩效。只要募捐市场充分竞争，就能达到较理想的公开透明效果。信息公开与否、公开的内容和程度，主要取决于筹款方与捐款方的自由博弈，双方都会做出各自理性的行为选择，大可不必担心，这是其一。其二，慈善服务具有非营利性，不太可能采取商业模式考核绩效。慈善服务的社会效果，往往需要较长时间的发酵才能显现。从某种意义上说，慈善是

一种需较长时间才能证伪的社会实验。实现慈善行业的透明和绩效，必须经历一个漫长的博弈和试错的过程。

“大跃进思维”之三：顶层设计依赖论。相信顶层设计能解决各种现实问题，根源于当代人理性能力的过分自信。社会发展的任何阶段都受到诸多客观条件的约束，人的理性也有很大局限性。同时，有些问题可能会贯穿人类社会的始终，如疾病问题；而有些问题被解决后，又会出现新的其他问题。慈善事业发展也是如此，我们不可能把希望寄托在顶层设计上。人类文明迄今为止，还没有找到有效的顶层设计，也不是靠顶层设计才发展到今天，慈善事业又如何能独善其身呢？认为顶层设计可以解决问题，是一种惰性思维，想毕其功于一役。这是值得商榷的。

“大跃进思维”之四：过度鼓吹社会企业大发展。社会企业更多的是一种理论描述，而不是严格的法律术语。没有明确的法律界定，对其认知就有相当大的开放性。既然在认知上尚未形成共识，又如何形成发展的合力呢？社会企业在欧美国家出现，以较完备福利国家制度为前提，起到了对福利制度运行低效率的修正；新近兴起的社会影响力投资，则根源于发达国家成熟的市场经济和完善的投资机制。中国的社会保障体系尚不健全，市场经济发育也不充分，在这种情况下，我们倡导社会企业或影响力投资的发展固然好，但想要实现大发展或跨越式发展，则缺乏坚实的社会基础和物质保障。

中国的慈善事业刚刚起步，这一发展阶段既不可能超越，也不可能被抛弃。古人说：欲速则不达。所以，我们必须警惕中国慈善发展的“大跃进思维”。

朱光明，华民慈善基金会副秘书长



[甘德安专栏]

下 从海鑫破产 看家族企业传承中企业家精神的丧失

在没有任何准备的情况下，继承一个万人钢铁企业和它的几十亿财务，对李兆会来说，对一位20出头、不具有创新精神，或者说，创新精神还在培育及未被开发阶段的接班人来说，传承企业如何能够成功？海鑫的破产及李海仓家企传承的失败，本质上是企业家精神丧失的失败

海鑫钢铁集团兴起于李海仓的奋斗，到2003年海鑫集团已经发展成为资产规模超过40亿元的地方支柱企业。2003年农历新年在即，李海仓在办公室突遭枪杀，在李海仓父亲的主持下，对接班没有丝毫准备的李兆会被从海外召回，受命于危难之际，成为海鑫集团的董事长。2014年11月16日，运城市中级人民法院宣布，正式裁定受理海鑫钢铁集团4家债权人海鑫集团的重整申请，标志着海鑫钢铁集团破产重整进入法律程序。

因为海鑫钢铁集团破产进入法律阶段，对海鑫家企传承的评价与分析众说纷纭，我们换一个角度分析。家族企业的本质是什么？我认为家族企业是企业家的企业，是具有企业家精神的企业。什么是企业家？企业家不是老板，不是商人，是具有创新精神的人，是白手起家的人，是能发现市场商机并整合资源的人，是具有使命感的人。熊彼特最早提出企业家的本质特征是创新。家族企业是企业家的创意思象，是企业家的发现与创新之物，是企业家对家族使命的体现，对市场机会的把握。

李兆会接班时说，“公司是我父亲的，不能让它败在我手里。”十年后终于还是败在了他的手里。败的核心是企业家精神的丧失。正如李兆会自己说：“现在财富对我来说是种压力，我明白海鑫有9000多人等我开饭，我一个决策失误，会砸掉许多人饭碗。这个压力对我太大了。”因为缺少企业家精神的传承，缺少企业的历练，缺少基层的打磨，一步到位难为他了。在

没有任何准备的情况下，继承一个万人钢铁企业和它的几十亿财务，对李兆会来说，对一位20出头、不具有创新精神，或者说，创新精神还在培育及未被开发阶段的接班人来说，传承企业如何能够成功？海鑫的破产及李海仓家企传承的失败，本质上是企业家精神丧失的失败。

海鑫家企传承失败的另一个重要原因是创办者与政府良好的政商关系的失去。中国家族企业生存与发展的一个首要策略就是处理好政商关系。第一代创业家创业成功一个很重要的因素，就是花大量时间与精力与地方政府保持良好的关系。这既可从好的方面看，家族企业围绕地方政府中心工作发展自己，为地方政府税收、就业、政府面子工程出力、出汗、出钱；也可从另一面来看，包括对腐败官员行贿、为其买单，委曲求全。接班人，海外背景，含金钥匙出生，每每看不起地方政府官员，而政商关系的丧失自然就会危及企业。李兆会接手海鑫后不再把维持和地方政府的关系看作海鑫钢铁的护身符，当地的政府官员想见他都找不到人，而当年李海仓则是八面玲珑的交际行家。

海鑫传承失败的第三个重要因素是对家族企业默会知识的摒弃。家族企业内部知识可以分成隐式的（tacit）和显式的（overt）。隐式内部模型相当于企业的惯例、默会知识。李海仓这些创业企业家，在创业过程中，在整合资源的过程中，在与政府及官员打交道的过程中，在几十年的市场摸爬滚打中，形成的吃苦耐劳、坚忍不拔的品质及对市场天生灵敏的嗅觉和快

大众更为熟知的是李兆会200辆婚车迎娶明星车晓。这是只有富二代才能做出来的荒唐。一个具有创业精神的企业家不会把创造的财富如此挥霍。

速决策的能力，形成了家族企业的默会知识和惯例。作为接班人的李兆会，没有长期在父亲身边历练，没有对父亲从底层创业的默会知识、惯例的模仿，仅仅把西方企业管理的知识运用到大型家族企业，自然就把一个企业家的家族企业按照职业经理人的现代企业打理，传承自然失败。

大众更为熟知的是李兆会200辆婚车迎娶明星车晓。这是只有富二代才能做出来的荒唐。一个具有创业精神的企业家不会把创造的财富如此挥霍。

海鑫传承的一个重要拐点是李兆会接班后把企业发展的重心从实业转向金融业。转折点发生在海鑫实业入股民生银行。从有关报道与分析可以看到，过去十年间，李兆会操盘的股权投资竟有超过40亿元浮盈，仅民生银行、兴业证券两项股权投资，获利就在30亿元以上。这与舆论中“炒股败家”的说法大相径庭。据《新财富》杂志报道，A股市场已有40余位富二代成为上市公司董事长。接班后脱离既定传承轨道经营的案例不少，当然，在传统企业转型升级的背景下，富二代接班进一步放大了企业经营上的风险。李兆会就是在传承钢铁产业后转行并放大了风险，而不能平衡的接班人。但利弊得失无法说清，现在得出“败家”结论为时过早。

海鑫传承给我们的启迪有哪些？

一是家企传承要从娃娃抓起。据说，当李泽钜和李泽楷八九岁时，李嘉诚便专设小椅子，让他们列席公司的董事会，颇有点过去宫中培养王子的味道。海鑫实业传承失败的主要原因是前期没有很好的传承计划，李海仓突然去世，加上家族成员没有达成传承共识，继承人仓促上阵，如此，海鑫遭到沉重的或毁灭性的打击也是必然，坚持10年破产也是难得。

其二，言传身教重于海外读书。其实，中国的家族企业创办人非常重视对接班人的培养，特别是学校教育的培养，不惜重金把接班人送到海外贵族中学、知名大学学习。但是学校教育仅仅是传承的第一步。因为传承家族企业的本质在于“行”，更需要“知行合一”。遗憾的是，意外发生了，李海仓的意外死亡，没有给李兆会“行”的时间、空间与践行能力，而“行”的能力是需要长期在基层、在企业的各个环节、在企业的各个职能部门历练的。

其三，传承不是从“1到n”，而是“从0到1”。也就是说，家企传承的是企业家创业精神，是“从0到1”、从无到有，传承的是财富、创造的是新的企业、新的技术、新的业态与新的商业模式。可以说，海鑫实业申请破产一定有家族企业传承的问

题，也有钢铁市场“严寒”的缩影。这背后是整个中国家族企业的产业定位问题。这个问题，从宏观说，民营家族企业出生在中国本身就是悲剧，因为你只能在低端产业中求生存，只能在红海厮杀，只能进行疯狂的竞争，结果很难把业务发展得很好。

深入到家企内部传承，用硅谷创投教父、PayPal创始人、《从0到1》的作者彼得·蒂尔的观点说，科学领域里有非常清晰的公式，你可以重复验证它，不管怎么算最后的结果都是一样的。但创业不一样，一家企业的模式只能成功一次。当Facebook、Google、Microsoft成功后，你去复制它们的模式是永远不可能成功的，模仿它们的商业模式你得不到同样的结果。而中国家族企业的传承，传承的是财富、是企业组织，只是从1到n，而不是从0到1。没有创新，包括产品创新、企业创新、业态创新、跨界发展，不探索新的商业模式，“败家”是必然的，这既有家族企业内部“败家”的基因，更有红海产业的血腥惨杀，更有中国人骨子里缺乏的创新精神。

其四，传承计划中要有传承团队的打造。李兆会继承了海鑫，但也是孤身一人继承了海鑫，虽然财产权与管理权都在家族成员手中，但决策层与经营班子都不是自己打造的传承团队与创新团队。李兆会接管帅印后，赶走了“五叔”李天虎，重用与自己关系最近的“六叔”李文杰，并把海鑫集团的实际控制权让给了自己的妹妹李兆霞。为什么李兆会选择的是“六叔”与妹妹，而不是“五叔”？这是因为，人的行为是环境和关系的产物。在接班过程中，不仅有父子两代之间的关系，更有与继承者同时代的，对他价值观与情感生活产生影响的人，这些人在接班过程中或许作用更大，会超出当事人的想象。

最后，逆境逆袭并非不可能。我们知道，硅谷是世界创新、创业之都，硅谷创新成功的一个充分要素就是鼓励冒险、容忍失败。但是，现实是中国人不宽容失败、也不容忍失败。其实，虽然海鑫实业申请破产，但不能说李兆会就一定是败家子。他接班太年轻，失手也还年轻。掌管一个百亿资产、万人企业集团的李兆会或许也是一个孩子，或许说还在成熟的路上。多给一点时间，失败者是可以逆袭的，巨人集团史玉柱就是国人的榜样。

甘德安，北京工业大学耿丹学院院长、二级教授，著有《中国家族企业研究》《复杂性家族企业演化理论》等著作。

播种者廖理纯



对廖理纯的采访源自一个媒体朋友的推荐，“很特别一个人。”朋友说。

2015年4月25日早8点，我坐上了那趟每个周末都驶往张北或浑善达克的蓝色大巴。廖理纯和他的伙伴们称它为“航班”——从北京去往这两个地方，海拔会上升1000多米。

在这个每周一班的航班上，我看到了一个滔滔的廖理纯。

他聊起大三时从北京到上海的一次辛苦骑行——人生里“最甜的一段回忆”。他自此永远记得他的外公说过的一句话，“你现在能干的事，再过十年你就干不了了。”

他聊历史：关于罗布泊，关于雅利安人，关于殷墟，关于对中庸之道的理解，关于中国人于每次御敌战争中所获得的胜利。

他聊荒漠化的现状和成因、种树的必要性和种树对生态带来的现实改变。

这些东西，看似无甚关联，细细想来，却其实串在一起，阐释了他建立绿化基地的考虑的源头。奉献、精神、责任、贵族，这些抽象的词一再从他嘴里说出，并不让人感到突兀。

下了“航班”，去到土地，我看到了一个实干的廖理纯。

所有事务桩桩件件，均安排妥当；总是走在队伍的最前头，步履快而坚定；每一道活儿都干得地道娴熟。这一切，让人恍然，他作为一个企业家的成功所在。在那个苍茫的旷野里，身着白色衬衫的他和他驾驶的那辆来回穿行的蓝色大巴如此显眼如此孤独，却又是如此地给人带来希望。

饭桌上，闲聊间，我看到了一个真性情的廖理纯——

他想让志愿者们住得好一点、吃得好一点，但是想让他们“干得苦一点”。他和志愿者们饮酒、拥抱。他喜欢唱并“命令”大家也唱《鸿雁》《我和草原有个约定》《歌唱祖国》。告别时他会和村民说谢谢并握手。

四年里，每年有大半年时间，他都是如此度过他的周末，他称之为“度假”，不无怡然。

4月26日晚8点，蓝色大巴消失在北京的夜色里。36个小时里，我看到了一个播种者，他用心地、不急不缓地播洒着树种和精神之种。这些种子，我相信，一年又一年，将结出累累硕果。

《廖理纯：撕日历过日子》作者：安平

杨锦麟的大江大海



“我凝视远山的轮廓，心想，十二月革命党人走向流放地时一定不会哭的。我要在那里完成高尔基的‘大学’。”诗人舒婷曾如此描述她的知青岁月。她的同龄人、同乡杨锦麟也曾有过这样的憧憬，但他最后的结论是，“生活不断教训我的天真。”

杨锦麟一家的悲惨命运，应该从他的父亲杨逸生开始。

1948年，杨逸生参加的地下组织“福建城工部”遭到重大挫败，一百多人死于屠杀，负责与他单线联系、可以证明其党员身份的福建城工部厦门市党委书记王毅林此后下落不明。解放前夕，他在没有任何告知的情况下，又“被加入”一个反动组织，冒充他名义的人是个当地的流氓混混。也因此，杨逸生在“文革”中被打成“历史反革命”。

多年以后，杨逸生辗转找到王毅林，希望他出面作证，但王终究无所作为。“一个在档案中被注明‘控制使用’的人，一个十年动乱期间被造反派打断一条腿的人，自身尚且难保，如何出面证明父亲的清白呢？”

父亲这种政治阴影带给杨锦麟兄妹四人的，是成长中遭遇种种屈辱、灾难困厄，是心灵上留下难以抹去的伤痕。杨锦麟说，读懂一个人，就能读懂一段历史。我从杨家父子在动荡岁月中的挣扎里，看到了另一个版本的大江大海。

“这个民族的性格是不完备的，我们是一个善于遗忘的民族，我们所拥有的是选择性记忆和选择性遗忘，这很可怕。”杨锦麟说，一个伟大的民族应该学会反思和忏悔，“我们应该向后代坦诚我们的缺陷、罪过和盲点，否则重复、轮回的悲剧对这个民族整体的精神健康是完全不利的。”

《杨锦麟：在跌宕时代做“根部滴灌”》作者：章伟升

让成功与财富更有意义

中国慈善家

CHINA PHILANTHROPIST

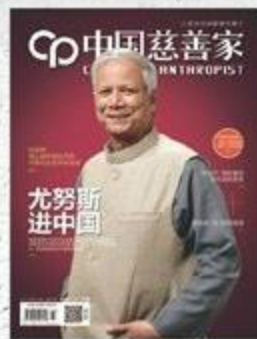
下杂志
XIAZAZHI.COM



您可以在以下地点阅读到《中国慈善家》杂志（部分精选渠道）

精选酒店

北京昆仑饭店、北京希尔顿酒店、喜来登长城饭店、海航万豪酒店、北京国际饭店、威斯汀酒店、凯宾斯基酒店、贵宾楼、丽思卡尔顿酒店、北京北辰洲际酒店、北京香格里拉饭店、北京丽晶酒店、国航万丽酒店、亚洲大酒店、名人国际大酒店、国贸饭店、柏悦酒店、盘古七星酒店、中国大饭店、新闻大厦酒店、国宾酒店、千禧大酒店、新云南皇冠假日酒店、五洲皇冠假日酒店、励骏酒店、中关村皇冠假日酒店、西苑饭店、丽亭酒店、王府半岛酒店、国贸三期、北京新世纪饭店、北大博雅国际酒店、好苑建国酒店、北京饭店、北京万豪酒店、金融街洲际酒店、瑞吉酒店东方君悦大酒店、北京柏豪瑞廷酒店、新天哈瓦那大酒店、上海豫园万丽酒店、上海古象大酒店、世茂皇家艾美酒店、上海裕景大饭店、上海茂堤酒店宝丽会馆、上海浦东星河湾酒店、上海雅居乐万豪酒店、上海锦江汤臣洲际大酒店、银星皇冠假日酒店、财大豪生大酒店、扬子明廷酒店、复旦皇冠假日酒店、上海锦沧文华大酒店、浙江国贸大厦宾馆、新金山大酒店、浙江国际大酒店、西湖温德姆至尊豪庭大酒店、西湖温德姆豪庭大酒店、深圳彭年酒店、深圳阳光酒店、雅枫国际酒店、大中华喜来登酒店、金中环酒店、深航国际酒店、南海酒店、海悦酒店、悦华酒店、庐山大酒店、碧宫酒店、春光酒店、国际大酒店、宝龙酒店、国际会展酒店、杭州湖滨大饭店、春天大酒店、故宫酒店、白鹭洲大酒店、东南亚大酒店、牡丹大酒店、海景大酒店、亚洲海湾大酒店、天鹅大酒店、闽南大酒店、华侨大酒店、千禧大酒店、三亚君澜度假酒店、三亚文华东方酒店、三亚华宇皇冠假日酒店、海口喜来登温泉度假酒店、五号度假别墅酒店、三亚希尔顿大酒店、金茂三亚丽思卡尔顿酒店、三亚亚龙湾瑞吉度假酒店、三亚美高美度假酒店、三亚万豪度假酒店、三亚喜来登度假酒店、三亚维景国际度假酒店、三亚金棕榈度假酒店、三亚亚龙湾海景国际酒店、三亚亚龙湾铂尔曼度假酒店



商学院

长江商学院、中欧商学院

精选高端会所

北京八号公馆、黄浦会、香港马会会所、长安俱乐部、京城俱乐部、财富会、健一公馆、紫禁城皇家会所、中国会、九朝会、雍福会、丽城会所、新光天地、美惠会所、金融家俱乐部、世贸中心俱乐部、美洲俱乐部、新城国际会所、美伦会所、伯帝会所、贡院9号会所、上海鸿艺会、上海大都会游艇俱乐部、深圳喜福会、深圳大梅沙湾游艇会、广州亚太国际俱乐部、杭州富春山度假村、江南会、中国会所、荣尊堡俱乐部、北京长阳国际俱乐部、三亚鸿洲国际游艇会

品牌专卖店

红旗、沃尔沃、奥迪、保时捷、法拉利、劳斯莱斯、捷豹、宝马、奔驰、别克、福特

银行

中国银行、工商银行、农业银行、建设银行、交通银行、平安银行、北京银行、兴业银行、上海银行、浦东银行、华夏银行、民生银行、中信银行、花旗银行、友利银行、光大银行、浦发银行、渤海银行、厦门国际银行、锦州银行、广发银行

您可以在以下书店购买到最新一期《中国慈善家》杂志

首都国际机场T1、T2、T3、北京南苑机场、杭州萧山国际机场、深圳宝安国际机场、厦门高崎国际机场、西安咸阳国际机场、贵阳龙洞堡国际机场、上海虹桥机场、上海浦东机场、成都双流国际机场、哈尔滨太平国际机场、南昌昌北国际机场、贵阳龙洞堡国际机场、呼和浩特白塔国际机场、包头机场、天津滨海国际机场

在线订阅 www.icixun.com

Q+A

黄小蕾：闪光的事物充满了感染力

撰文_原宁辰

Q: 还记得第一次参与公益活动是什么时候吗?

A: 小时候就有给山区小朋友捐衣服、书包。印象深刻的是大学时，我们到甘肃的内官营小学演出，了解到班上有两个同学家庭困难，回去之后给他们汇了600块钱。没想到后来那个学校的老师给我们学校写了感谢信，登在校报上。我很惊讶也很有荣誉感，当时觉得帮助别人后，别人感谢你的那种幸福感还是挺让人愉快的。

Q: 有跟圈里的朋友一起做公益吗?

A: 四年前我和黄渤捐了一所学校。黄渤很低调，由他牵头我们在西藏捐助了100多个孩子，每年每个小孩的生活费用是6000块钱左右。我们每人认捐几个孩子，黄渤是捐得最多的，我捐了10个。每年我们还会固定捐赠帮他们修路、修桥。后来我办喜酒时黄渤也帮我策划，最后和朋友们一起商量把礼金捐出来，把学校的澡堂给修了。

Q: 感觉你参与的公益活动还是挺广泛的。

A: 我们也有关注和帮助自闭症儿童。我和朋友们创办了一个“蕾女心经”的品牌，这个品牌做女性相关话题的影视

剧、线下活动及周边产品。我们找来了技术开发团队，做了一个微商城，帮助推广自闭症儿童的绘画衍生品。前段时间陈德森导演组织我们一起去陪伴有艺术天分、家庭贫困的西藏小朋友，给他们带了很多物资。我觉得慈善也是需要资源整合的，希望能把他们推荐到北京的艺术学校来，更好地展示自己的艺术天赋。

Q: 你给自己的小孩起名叫闪宝?

A: 对。闪光的东西是很有感染力的，照耀周围，充满了热能。我因为闪婚、闪孕，所以她就是闪宝。

Q: 当了妈妈之后，跟以前感受有哪些不同?

A: 感觉心里有牵挂了，责任心也变重了，也变得有耐心、有毅力了。以前想多睡会儿现在该起也得起了，以前想偷个懒放松会儿，现在知道必须去干。

Q: 对未来、对世界的看法也有变化吗?

A: 工作规划上有一些变化。单身时总是不停拍戏，以后在工作数量上会精简些，把精力转到幕后的创作和制作上来。

Q: 目前公益占据你多大的

精力?

A: 我现在对西藏的孩子们关注比较多一些，尤其是捐赠学校里的那些孩子。把每个细节做好是很重要的。培养一个孩子需要很多心血，让他们吃饱、穿暖、平安健康地长大，能够学习知识，有足够的能力在社会上生存、独立，这是一个很大的工程量。

Q: 这么多年做公益有哪些感受和收获?

A: 我本身很喜欢西藏那边少数民族质朴热情的状态。这种质朴和热情，在我的生活里也是很明显的特质，也是我从这群藏族孩子身上得到的，非常珍贵。我相信自己是一个善良、热情的人，我愿意把这样的热情和正能量散播和传递下去，身体力行地帮大家解决一点小事。如果有人跟我结伴而行，我会更开心。☺



■ 黄小蕾：青年演员，毕业于北京电影学院

BEAUTY CAPTURED. THE GRAFF BUTTERFLY



GRAFF

THE MOST FABULOUS JEWELS IN THE WORLD

格拉夫
无与伦比的珠宝

上海半岛酒店 +86 21 6321 6660 - 上海国金中心 +86 21 5015 6013 - 北京半岛酒店 +86 10 6513 6690 - 杭州湖滨银泰 +86 571 8708 2281
香港半岛酒店 +852 2735 7666 - 香港丽思卡尔顿酒店 +852 3125 1570

www.graffdiamonds.com



STEINWAY & SONS

钢琴之王施坦威

现代钢琴制造业的奠基者，拥有 160 年历史、128 项专利，早已成为全球 2000 多家顶级音乐厅、1600 多位著名施坦威艺术家、150 多所全施坦威学校的不二选择。



施坦威钢琴(上海)有限公司 Steinway Piano (Shanghai) Co., Ltd.

咨询热线: 4008207202 www.steinway.com.cn @Steinway施坦威中国

北京 上海 广州 香港 澳门 长春 大连 杭州 南京 青岛 沈阳 深圳 太原 武汉 厦门 中山 石家庄 西安 苏州 天津 无锡 成都 郑州 济南 福州