

友成文集

2009



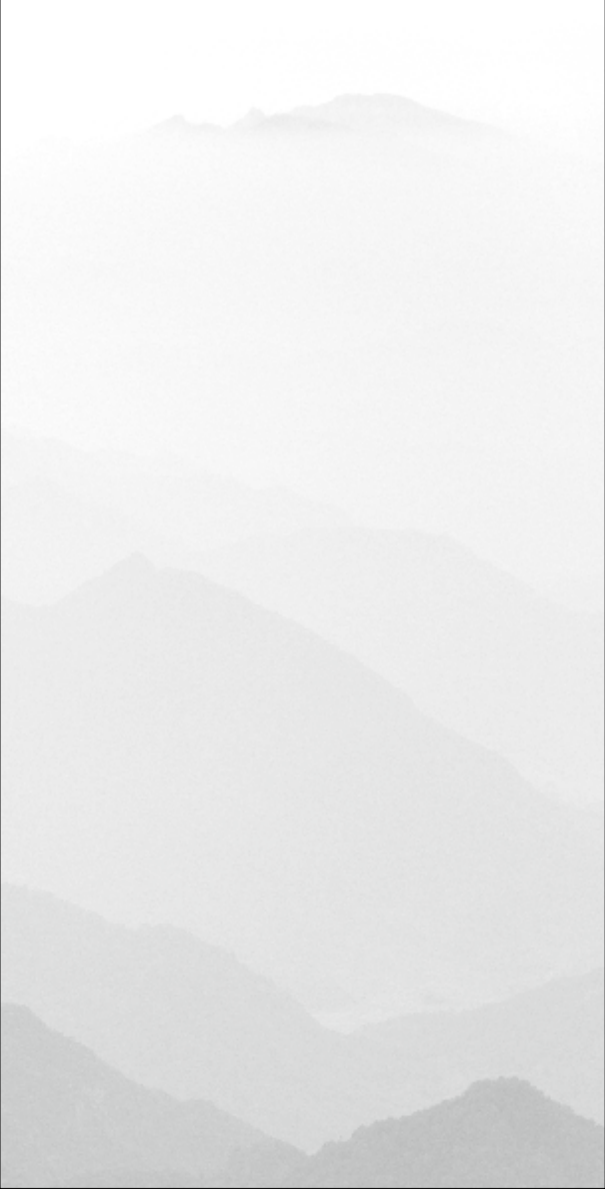
YouChange

友成文集2009

编委会：王平 甘东宇 丘晴晴

王艳艳 张小茅

责任编辑：张小茅



友威

YouChange



出版缘起

继 2008 年友成编辑出版了两周年文集之后，今年我们再次向朋友们奉上《友成文集 2009》，这个文集展现了友成从 2009 年 2 月至 2010 年 2 月间的成长印迹。从 2011 年开始我们将在每年友成的生日（友成于 2007 年 1 月 16 日获国务院批准成立）携当年的新春来临之际，出版友成年度文集。

我们从每一年的观点、理念、文章、心得、反思乃至讨论、争鸣中，尽可能全面地整理收集当年的点点滴滴，其目的不是纪念，而是记录：记录友成每一年的成长历程和思路。希望真实和准确地还原友成在发展过程中的每一个想法、每一个思考以及每一次行动的由来，让友成的过去、现在和未来贯穿于一个连续不断的坐标。这种还原不仅有益于友成人更好地了解自身、期许未来，也有益于友成的合作者、支持者乃至受益者更好地了解友成、更准确地了解友成，以使友成持续瞄准定位、履行使命，最终达成目标。

是以结集、继往开来，伴随友成继续前行！

目 录

第一章 机构战略

- 012 摸着石头创新（代前言）
——友成的战略发展思路与路径
友成企业家扶贫基金会秘书长 甘东宇
- 015 友成新公益构想
王平理事长在北京大学公民社会发展论坛的讲话
- 026 参与式资助
——友成在非公募基金会运作模式上的探索
王平理事长在首届非公募基金会（2009）年会上的主题演讲
- 031 如何发挥理事会在基金会治理中的作用
甘东宇秘书长在首届非公募基金会（2009）年会上的主题演讲
- 037 友成的战略定位和品牌建设
——友成一届五次理事会言论辑要
- 056 集中优势，创出品牌
——友成一届六次理事会言论辑要
- 067 参考资料：友成“新公益”战略背景分析

第二章

社会创新 与新公益

- 074 **当创新成为一种责任（代前言）**
友成社会创新中心副主任 丘晴晴
- 076 **友成的新公益理念和社会创新实践**
王平理事长在香港社会企业峰会上的主旨发言
- 086 **企业的战略型社会责任与新公益**
王平理事长在 A 股上市公司社会责任报告高峰论坛上的致辞（节选）
延伸阅读：关于战略型社会责任
- 093 **美国当代基金会新貌和“新公益”思潮**
——友成基金会秘书长甘东宇访美日记选
- 120 **一组公开的电子邮件——**
其一：王平理事长、甘东宇秘书长和丘晴晴关于友成社会创新项目定位的讨论
其二：王平理事长和友成高级顾问汪亦兵先生关于社会创新的通信
- 127 **如何大规模推广企业的社会投资**
友成理事 中国发展研究基金会副秘书长 汤 敏
- 133 **用公益创投支持社会企业创业是新公益**
友成基金会理事长 王平
- 135 比照阅读：
比尔·盖茨：21 世纪的新资本主义
- 143 **友成社会创新实践案例**
选自《理事通讯》第 48 期、51 期、53 期、65 期

第三章

志愿行动

- 160 友成志愿者支持中心概览
- 161 友成志愿行动
(2009.2—2010.2)
- 163 打造志愿者队伍中的特种兵
——在“应急专业志愿服务论坛暨再走志愿路长途演习启动仪式”上的讲话
友成基金会理事长 王平
- 167 搭建“友成应急专业志愿者”服务平台
——在“应急专业志愿服务论坛暨再走志愿路长途演习启动仪式”上的讲话
友成基金会秘书长 甘东宇
- 171 驿站典型：阿坝友成志愿者驿站工作简报
- 174 学习友成理念，提高站长素质，打造志愿服务的支持平台
——记友成志愿者支持中心培训研讨会
选自《理事通讯》第55期
- 176 我自豪，我是友成志愿者
——记友成志愿者王小言

第四章

组织文化

- 186 **公益组织中的道德优越感与个人修养（代前言）**
友成基金会理事长 王平
- 190 **放下自己的道德优越感**
——学习理事长关于“公益组织中的道德优越感与个人修养”一文的心得
友成社会合作部主任 王翔
- 194 **关于基金会战略、文化和管理的反思与对策**
——“2009.5.12 重走志愿路”活动的总结
友成基金会理事长 王平
- 199 **创新就是勇气和自信的体现**
——学习理事长关于当前形势思考的心得
社会合作部 罗世汶
- 201 **组织认同与社会认同**
——王平理事长给友成高级顾问汪亦兵先生的信
- 202 **学习传统与现代经典 提升团队道德素质**
——友成基金会的第十一次团队培训
选自《理事通讯》第 51 期
- 204 **《了凡四训》学习心得——友成团队**
- 218 **什么是责任感？**
——王平理事长推荐团队学习

第五章 找寻 中国精神

- 229 友成的理想主义与中庸之道（代前言）
友成基金会理事长 王平
- 230 第一届“找寻中国精神”文化论坛
金融危机的省思和出路——大变局下找寻中国精神
钟茂森博士主讲
- 第一部分
省思金融危机的根源：次贷危机背后的道德危机
- 第二部分
探明金融危机的出路：重建道德 回归本原
- 第三部分
总结：国以人为本 人以德为本 德以孝为本
- 第四部分
现场问答
- 282 第二届“找寻中国精神”文化论坛
传统文化与现代科学的对话
对话者：中科院研究生院计算机工程学院院长 潘辛平教授
中国禅 临济宗 第45代法脉传承人 明 旻 禅师
主持人：中国人民大学 哲学系 魏德东 教授
- 299 **大变局下找寻中国精神（提纲）**
友成高级顾问 汪亦兵

第六章

因友而成

- 306 **中国公益事业：起飞的前夜**
友成高级顾问 零点调查咨询集团董事长 袁岳
- 312 **中国企业公益的前景与友成新公益思路**
友成基金会秘书长 甘东宇
- 318 **企业战略性公益需求与公益组织的工作空间**
友成理事企业 复星集团北京总部总经理 李海峰
- 322 **企业公益指数对促进当代中国企业公益发展的意义**
北京大学非营利组织法研究中心主任 金锦萍
(以上文章根据各位专家在首届中国公益指数发布会上的发言整理)
- 330 背景资料：
从“离散性公益”走向“战略性公益”
——友成与零点联合发布首期中国企业公益指数
- 332 **企业对公益事业的影响**
友成理事康晓光教授在首届中国非公募论坛 09 年会上的演讲
- 337 **在修实公益基金启动仪式上的讲话**
修实公益基金管委会主任 李凤玲
- 341 **友成三周年答谢酒会精彩回放**

第一章

机构战略

既然社会总是要前进的、要创新的，社会当中也总会有这么一群人，是他们所处的时代最积极的、代表最先进文化的，努力推进社会变革的一群人。我们友成代表谁？我们自己是谁？在现阶段我们能做什么？我想我们的定位应该更高远一些。

——友成基金会理事长 王平

- 012 摸着石头创新
- 015 友成新公益构想
- 026 参与式资助
- 031 如何发挥理事会在基金会治理中的作用
- 037 友成的战略定位和品牌建设
- 056 集中优势，创出品牌
- 067 参考资料：友成“新公益”战略背景分析

摸着石头创新

——友成的战略发展思路与路径

友成企业家扶贫基金会秘书长 甘东宇

今年的 5.12 是友成创立三周年的日子，三岁对一个公益基金会来说仍然可以称之为年轻。友成在这三年间逐步清晰和坚定了自身的战略目标和路径，这就是：

一、战略性孵化 (strategic incubation)：在未形成价值链的行业，孵化中游服务提供平台机构，促进上游政策、资金资源与下游服务平台的连接，使行业能够可持续地发展；

二、行业能力提升 (sector strengthening)：通过对新公益领袖，创新型公益机构（包括：社会企业、非营利组织和研究机构）进行资金支持、能力建设和社会资本的投入，促进行业能力的提升。

三、对自身机构进行专业化建设：建立高效的项目管理、财务管理体系，建立有效的资源动员体系。这一点是实现以上目标的前提。

为什么友成不选择国际惯用的资助型或者是操作型公益基金会的运作模式，而要费时费力地“另辟蹊径”呢？究其原因，一方面是国内的公益发展阶段和整体情况所致，另一方面更是友成的愿景与使命使然。

环顾中国公益目前的发展现状，我们并不缺少资源的供给方，也就是整个行业价值链（如果称得上行业价值链的话）的上游，三十年

中国经济快速发展的积累造就一大批的“慈善家”或潜在的公益资源方，不少企业家和家族开始组建公益基金会；另一方面，我们也不缺少整个行业价值链的下游，二十年来，基于社区的草根组织从来就是公益发展的最前沿和活跃力量；如果说我们缺少什么，显然是行业价值链的中游，也就是支持性体系。我们至今仍然没有“慈善家”和公益资源方（资助型基金会）的支持性平台，更缺乏面对广大草根组织的支持服务性系统，以致出现公益领域的“两极分化”，造成整个产业链的阻塞，甚至不能称之为价值链，使得公益组织大多仍然处于各自为战的阶段。

与此同时，友成创立伊始就将自己定位在致力于成为“新公益”的探索者、倡导者、催化者和合作者：以探索中国公益领域的创新之路，推动社会公正和谐发展为目标；以发现和支持“新公益”领袖人才，推动建立跨界合作网络 and 平台为使命；通过在资源、服务内容、服务递送渠道三个层面的创新，建立一个推动公益可持续发展的支持性环境。

正是基于上述两点，友成从 09 年以来，不但在理念上提出创新的思维，更开始成为社会创新的实践者，在自身的组织和机制的创新上大胆探索和试验，开始了摸着石头创新的路程。

友成首先将自己打造成为一个公益大家庭，是一个巨大的社会创新孵化器。她将采用“参与式资助”（high engaged grant making）的方法，将现有的战略性项目进行研发、加以孵化，使得这些机构在经过一段时期的培育之后成为理念与价值统一、方向与定位明确、管理运作独立、具有可持续发展能力的社会企业或具有孵化能力的公益平台。——这就是友成提出的**战略性孵化**，目前正在进行的战

略性孵化包括：

- ☸ 友成志愿者支持中心
- ☸ 友成社会创新公益投资基金
- ☸ 小额贷款支持中心
- ☸ 社会创新嘉年华
- ☸ 友成民间灾害应对支持中心
- ☸ 志在天下公益人力资源网络平台
- ☸ 友成资产管理有限公司

通过上述以及未来有选择的战略性孵化，友成将对公益领域形成有针对性的支持，达到对行业的能力提升。以小额贷款支持中心为例：友成通过搭建一个合法、合理、可持续发展，制度化、规模化的小额信贷支持平台，衔接资金与贫困人群，研发符合中国国情的小额信贷金融产品，并运用批发贷款等方式，帮助农村小额信贷金融机构发展，提升国内小额信贷行业能力，实现友成战略中“**行业能力提升**”的目标。

当然，要做到上述两步战略规划，友成本身的能力建设则是重要的前提，也是友成最终实现愿景和使命的基础。

本章，我们希望通过这一年来，友成创始人、理事、执行团队以及专家顾问发表的文章和言论，向各界朋友展现友成的战略思路和发展路径。☸

友成新公益构想

——王平理事长在北京大学公民社会发展论坛的讲话

2010 年 1 月 21 日

编者按

新公益，是友成事业的总概括和一切工作所围绕的核心。

之所以要把这个“新”字醒目地写在友成的旗帜上，是因为我们看到了：随着新的经济和社会生活方式的转变，传统的社会治理方式也必然要转变。社会创新是欣欣向荣的神州大地上的大趋势，是中国走向和谐社会理想愿景的必由之路，更是当前中国亟待发育成熟的第三部门的必然选择。

实际上，无论是政府创新、经济领域的创新，还是公益创新，其本质是共通的，也就是符合目前国际上普遍认同的“社会创新”定义，即：解决社会问题，满足社会需求，创造社会价值。也许我们应该再加上一句：“促进社会和谐”。作为公益大家庭的一员，友成的社会创新使命是探索和促进有中国特色和时代特色的公益事业。

正如王平理事长在这次北大演讲中提出的，“真正的创新就是因时制宜、因地制宜、因材施教，走适合自己的路，就是摸着石头过河。”

这篇演讲，高度概括地阐明了友成摸着石头提出的新公益构想。

这是友成的新公益构想，然而，它又不仅仅是属于友成的。

各位老师，各位嘉宾：

新年新气象。在这样一个场合，我当然要谈一些和“新”相关的内容。比如说“新公益”、“社会创新”。不过，这可不是什么新话题了，从美国考察归来的中国公益领袖们已经是言必称创新了。

什么是友成版本的创新公益呢？从基金会成立的第一天开始，友成就把社会创新当作自己的使命和特色。记得在 2007 年 5 月 12 日的成立大会上，我提到友成最大的特点是创新。为什么上来就提创新呢？不创不行啊。我们是新兵嘛。所以说新公益的含义之一是新人做公益，比如说做企业的人、做投资的人、做媒体的人来做公益。新公益是在公益这杆大旗下的一员新军，是公益这个大家庭中的一员新丁。从行业角度，新公益是对公益行业的完善和补充，使其更具包容性、开放性和融合性，从而提升公益行业与其他行业 and 部门互动、融合的能力。

创新往往始于借鉴。在国外已经做过，国内还没有人做过的，经过本土化开发改良也是一种创新。大家知道，友成基金会的英文名字是：China Social Entrepreneurs Foundation。

当我们把社会企业这个舶来品加以推广的时候，就是从借鉴开始的。我们和中央编译局合作推出国外社会创新领域的专著和案例集，就是希望先借鉴后创新。又比如说，我们在成立伊始就把自己定位为资助型基金会，就是在学习福特基金会。然而在同年的第一届第二次理事会上，我们提出：不再简单地把自己定义为资助型基金会，而是将“参与式资助”作为自己确定的项目运作方式。这是一种既不同于纯粹运作型基金会，也不同于传统资助型基金会的运作模式。这是基于中国国情而作出的判断。因为我们看到，同时也被后来的实践证明：越来越多的基金会，特别是实力雄厚的公募基金会也加入到资助的行列中来，但是被资助的往往都是一些众所周知的明星草根 NGO。事实上目前中国的公益领域中，相对于成熟的、有执行力的社会组织，或者叫草根组织而言，可提供资金资助的公益基金会将会越来越多；另一方面的有执行力的优秀草根组织反倒是凤毛麟角，成了抢手货，这

恰恰是公民社会发育不足的表现。更多组织所需要的帮助首先是但又不仅仅是资金上的，而是需要项目策划方向的把握，操作理念、执行能力的培养和各种资源的配备。因此我们提出参与式资助既是鉴于对中国公益领域需求现状的一种判断，也是在公益领域内对商业领域创业投资经验的一种借鉴。总之，我认为真正的创新就是因时制宜、因地制宜、因材施教，走适合自己的路，就是摸着石头过河。

友成摸了三年的石头之后，我们的最大收获就是更加坚定了基金会成立之初我们提出的战略方向。借此机会也向大家发布一下友成今后三年的最新公益战略。友成是什么、做什么、怎样做？我们的回答是：

友成致力于成为新公益的探索者、倡导者、催化者和合作者。友成以探索中国公益领域的创新之路，推动社会公正和谐发展为目标，以发现和支持“新公益”领袖人才，推动建立跨界合作网络 and 平台为使命。通过在资源、服务内容、服务递送渠道三个层面的创新，建立一个推动贫困群体持续发展的支持性环境。为此，在今后几年中，我们将针对不同领域的行业现状，致力于以下具体目标：

一、进行战略性孵化 (strategic incubation)：在未形成价值链的行业，孵化中游服务提供平台机构，促进上游政策、资金资源与下游服务平台的连接，使行业能够可持续地发展；

二、行业能力提升 (sector strengthening)：通过对新公益领袖，创新型公益机构（包括：社会企业、非营利组织和研究机构）进行资金支持、能力建设和社会资本的投入，促进行业能力的提升。

三、对自身机构进行专业化建设：建立高效的项目管理、财务管理体系，建立有效的资源动员体系。这一点是实现以上目标的前提。

说到新公益，我希望不被大家理解为和老公益对立的那种标新立异。就公益本质和公益的目标而言，没有新老之别。**新公益不是标识这个时代的一个专属标签、不是独立于公益家庭的一个新领域，不是一种新理论和新学术观点；新公益，其所谓“新”，是伴随着经济、技术和社会发展而出现于公益领域的，由诸多新观念、新方法、**

新实践、新模式构成的一个集合，这个集合将引领未来的趋势，但这还不是最主要的，最主要的是这个集合可以更好地满足社会良性发展的需要。和传统方式相比，新公益可以更有效、更彻底、更公平地解决社会问题、满足社会需求、创造社会价值，以促进人类社会的可持续发展。新公益是传统公益的有益补充，代表着未来发展的方向，是最主要的社会创新力量。

所谓新公益的特点和趋势我认为可以概括为以下几个方面：

这就是**倡导新理念、开拓新领域、发现新动力、整合新平台、尝试新方法、采纳新技术、起用新人才**。

倡导新理念。我们认为在当前社会历史条件下，是要重新考量公益行动的社会目标的时候了。当人们对公益慈善的理解仅仅停留在对项目的捐助，并且这种简单的捐助流于形式而脱离社会效益的主体时，公益有可能被异化到了它的反面。比如慈善的钱得来容易，所以往往对人们在社会群体中的地位、关系、形象形成微妙的影响，使被捐助者的自立、自尊受到某种损害，导致一些懒惰、滥用、浪费、人际矛盾甚至腐败现象，也挫伤了捐赠者的积极性。在这种情况下，我们提出了以人的内心和谐、社会和谐、人天和谐为目标的三个新公益理念。我们认为忽略了社会和谐与心灵和谐的发展，和以牺牲环境为代价的发展都是应该摒弃的。手段和机制的创新需要从理念的改变开始，而理念的改变来自社会目标的选择。友成的战略目标就是通过探索中国公益领域的创新之路，推动社会公正和谐发展。

开拓新领域。以往中国基金会的宗旨使命往往集中在教育、救灾、济贫、助残等传统领域；促进科学技术和医疗卫生事业为其次；其他领域诸如环境保护、艺术文化、社区发展、政策倡导和公益支持等则少有人问津。倡导性、支持性公益方向和领域在中国相对来说就是新的领域。友成的战略选择也是更多地偏重于支持体系的建立。

发现新动力。新动力来源于社会大众。新公益的实质是动员社会力量解决社会问题。志愿精神和公民意识是新公益运动中最主要

的精神动力。以互联网为代表的新经济模式产生的开放、对等的维基精神是对志愿精神的新诠释。友成志愿者支持中心的建立就是基于这种认识。

整合新资源。新公益的重要特点之一是跨界协作。近来不断出现的如政府采购 NGO 服务、企业与 NGO 合作，学界参与的社会创新实践，甚至很多情况下将这些都整合在一起从而形成多方参与和互动的局面表明，新公益不再完全是第三部门的专利和独角戏，政府和企业也是新公益的重要推动力量，企业社会投资的引入使企业也成为新公益的生力军。因此，友成希望成为跨界合作的桥梁。

尝试新方法。新公益是市场经济与社会公益的结合。由市场机制和企业的运作模式的引入带来公益机构的可持续性是新公益的另一个主要核心。社会企业是新公益的主要形式，是提高公益组织效率的最大创新。友成把支持社会企业作为自己的重要工作方向之一。

采纳新技术。互联网彻底改变了人类社会对信息拥有权利的基本格局，新媒体信息网络平台本身凝聚了现代公民社会的某些基本特点，人们对社会的认识及其对社会施加影响的方式因此发生了变化，毫无疑问，这将对公益的变化产生巨大的影响。新公益会比传统公益更加依赖 WEB 技术实现社会公益目标。友成将努力使自己成为推动这一发展趋势的动力。

成就新人才。新经济浪潮为以社会创新为己任的新公益人才提供了新的物质基础和大有作为的广阔天地，新公益领袖将从各个领域层出不穷。友成将把发现和支持新公益领袖作为自己的使命之一。

新公益的产生是时代使然。大家知道 20 世纪应该是人类变化最为剧烈的百年之一。其前 50 年，人类的主要精力都用于战争，其后 50 年则经历了意识形态之争、经济全球化以及以互联网为主要代表的技术应用，遍历了政治、经济、社会和技术等所有领域的重大变化。进入 21 世纪人类用了 10 年的时间，接续并极大巩固了互联网的发展，可以说，一张统一的网已经基本构成，这个网究竟是挑战上帝权威的巴比塔还是促进整体社会进步的诺雅方舟，取决于通

达人类最高智慧的社会创新而并不是单纯的科技创新。爆发于 2007 至 2008 年的全球金融危机突然打破了因经济全球化而产生的各种幻想，这种完全以增长作为经济发展模式以及完全将人类自私的本性作为经济发展动力的假设，不仅不会为人类带来福祉，反而会加剧人与环境之间以及人与人之间的矛盾，在这个带有根本性的问题上，人类遭遇了新的挑战，难怪连比尔盖茨都开始打出创新资本主义的旗帜。（注：比尔盖茨论述创新资本主义的文章我们在本书的第二部分“社会创新与新公益”中有选载，请到本书第 135 页查阅。）

也许，当经济领域开始认真反思并关切从效率到公平这个议题的时候，公益领域则应该反躬自问从公平到效率这个议题。我们应该反思一下，在我们每个人都能实现自己的公益心愿的同时，我们如何才能更有效、更彻底地满足社会需要、直击社会问题呢？我想，这正是在“新公益”这个新的概念下所要探求的一切，这也正是友成对自己的定位。

综上所述，在过往的 100 年间，政治和经济曾相继成为改变人类的主要力量，在未来的 100 年里，社会力量一定会逐渐成为塑造社会形态的主导。为此，我们必须具备新的思维、新的工具、新的途径。我们要用融合的而非对立的，动态的而非静止的，开放的而非封闭的眼光来看待新公益。我认为，这种观点本身就是新公益应该提倡和必须坚持的灵魂。谢谢大家！🌸

01 友成一届五次理事会（延安理事会）

左起：甘东宇秘书长，吴亦兵理事，王平理事长，康晓光理事，范奎杰理事；
后排左起：友成理事会秘书丘晴晴，郭广昌理事授权代表李海峰先生，黄志祥名誉理事长授权代表冯魁斌先生，陈东升副理事长授权代表邱希淳先生，郑文凯理事授权代表李越女士，友成监事查竞传先生

02 王平理事长和延安市市长陈强先生

03 遥想领袖当年（模仿者：查竞传先生）

04 宝塔山下的友成理事会

左起：查竞传先生，邱希淳先生，冯魁斌先生，李海峰先生，康晓光教授，王平理事长，吴亦兵先生，范奎杰先生，甘东宇秘书长，李越女士



	01	
02		03
	04	



01		
02	03	
04	05	06

01/02/03 友成企业家扶贫基金会一届六次理事会会场：举手表决

04/05/06 本届理事会当选理事 左起：吴忠先生，汤敏先生，张锴雍先生



01 王平理事长和陈东升副理事长

02 左起：李海峰先生，甘东宇先生，
王平女士

03 友成企业家扶贫基金会一届六次
理事会

前排左起：康晓光理事，范奎杰理事，
邓中翰副理事长，刘吉人副理事长，
王平理事长，郑文凯理事，陈东升副
理事长，汤敏理事，吴亦兵理事

后排左起：基金会行政总监张忠华先
生，陈东升先生助理黄开琢，冯魁斌
先生，甘东宇秘书长，吴忠理事，张
镨雍理事，友成监事司树杰先生授权
代表曲天军先生，友成理事刘小俞女
士授权代表郑自力女士



01

02

03





01/02 丘晴晴不失时机地拿着部门工作计划向理事们请教

03 甘东宇秘书长发言

04 左、友成社会创新中心副主任丘晴晴 右、友成志愿者支持中心主任翟雁

05 翟雁女士向理事会报告中心 2010 年工作计划



01	02
03	
04	05





01 友成一届六次理事会会场

02 友成秘书长甘东宇先生在首届非公募论坛上发言

03 相逢在非公募论坛上：王平理事长（右）和北京地球村环境文化中心创始人廖晓义女士



参与式资助

——友成在非公募基金会运作模式上的探索

王平理事长在首届非公募基金会（2009）年会上的主题演讲

2009年7月2日

编者按：

“参与式资助（high engaged grant-making）”是友成的一个创新。为了让同行和社会各界清楚地了解友成首创的这种新型运作模式，王平理事长在首届非公募论坛上对此作了详细的说明。

从“友成企业家扶贫基金会”这个名号就可以读出：友成的基因里，天然地打着企业家群体的烙印。商业投资所要求的——对市场深入考察、透彻分析，对投资对象的全方位瞭解，以及若干投资模式——产业投资、创业投资和股权投资，在友成的战略规划中都得到了恰如其分的借鉴，从而让友成基金会的运作模式本身，成为她的一大特色。需要注意的是：公益投资所追求的效益不能与商业投资等量齐观。

这种借鉴会产生何种效果，友成的创新运作模式会给友成本身和中国的民间公益带来鲜活的发展动力吗？友成正在用自己的公益实践来验证，也希望得到社会各界的关注和指点。

尊敬的各位领导、各位来宾、女士们、先生们：

首届中国非公募基金会发展论坛 2009 年年会今天在这里隆重举行。作为此次论坛的发起单位之一，很高兴能在这里和大家一起分享友成企业家扶贫基金会在项目运作方式上的一些尚不成熟的探索和实践，希望得到大家的指点。

不久前曾有报道说，“友成基金会不做资助式基金会”。这是一种误解，所以我也利用这个机会来做一下澄清。在 07 年的第二次理事会上，我们的确提出不再简单地把自己定义为成立初期提出的资助型基金会，而是将“参与式资助”作为自己的项目运作方式。这是一种既不同于纯粹的运作型基金会，也不同于传统的资助型基金会的运作模式。具体而言，参与式资助由三个类别组成：

第一类是以参与为主的项目，这类项目符合友成的长期发展需要，是友成的战略性公益项目。对这一类项目，友成会经过周密的可行性论证，并组织自己的团队来具体实施，在实施过程中也资助合作方共同参与。目前正在实施的“友成扶贫志愿者行动计划”以及“社会创新”就是这样的项目，在友成内部，我们将这类项目比喻为产业投资 这是用商业投资的语言来描述的。

第二类是尚处于种子期或者是初创期的具有社会创新性的公益组织及其项目。在资助此类的项目时，除掉资金以外，友成还投入自身的团队和外部专家团队参与项目的试点，指导或者协助该组织进行公益产品的深度研发、战略规划以及策略制订，以全面提升受助者的执行能力；同时还投入包括志愿者在内的其他资源，协助项目的孵化。这一类项目类似于商业领域的 VC (Venture Capital),即风险投资或者是创业投资，友成通过“社会企业家技能培训”所支

持的项目就属于这个类别，例如花旦工作室、1+1 文化等。

第三类项目是已经具备一定规模、比较成熟的公益项目，这类项目在发展中需要资金，我们会在准确评估项目的前提下，为项目提供资金的资助。这种资助相当于商业领域的 PE (Private Equity)，也就是股权投资，只不过我们并非真的获取被资助机构的股权。友成对于“协作者”的资助就是这类项目的典型。这也是许多资助型基金基金会通常所做的一种类型。

经过近两年的摸索，我们开始在参与式资助这种方式上积累了一些经验，也希望得到大家的帮助，我们进一步来探讨这种模式的可行性。

大家知道，我们可以简单地将公益基金会分为运作型基金基金会和资助型基金基金会。一般而言，中国的大型公募基金会主要是运作型基金基金会，比如青基会、中国扶贫基金会等，国际上很多知名的基金会则属于资助型基金基金会，例如福特基金会、盖茨基金会。

从历史发展来说，资助型基金基金会的出现表现出一个社会的公益水平进入到了更高的阶段，说明了无论是社会大众对社会公益的信任，还是公益基金会自身的专业管理和运作能力，都进入了良性循环，这就是友成在成立之初，将自己定位于资助性基金会的原因之一。

但是资助型和运作型的基金会对能力的要求是完全不同的，作为资助型基金基金会它需要很强的嗅觉，也就是要对申请资助方的执行团队和项目有很强的判断力和分析能力；而运作型基金基金会则更像商业世界当中的实业企业，需要踏踏实实、一丝不苟的项目管理和运营能力。

因此简单地说，对参与式资助这种方式而言，需要上述两个方面能力的复合。毫无疑问这对友成是一个持续的挑战。但是事实也证明，正是在迎接这些挑战的过程当中友成不断地成长和发育。

我想特别指出的是选择参与式资助作为友成的战略之一，绝不是为了寻找一条所谓差异化的发展途径，更不是所谓品牌宣传上的概念创新，选择这个方向既是基于中国国情而作出的判断，也是符

合友成基金会未来长期发展战略的必然选择。

首先从总体而言，我国公益事业仍处于早期发展阶段，非公募基金会的历史则更短，中国的公益事业发展似乎遇到了这样一个死循环：一方面中国公益事业的更大发展必须依赖于更多资助型基金会的出现，另一方面中国公益机构本身存在的能力缺陷，却是阻止更多资助型基金会出现的主要原因。友成认识到要想成为优秀的资助型基金会，必须首先具备特别出色的能力、公信力和感染力，而这一切必须通过直接的参与才能获得。

其次，对人的关注是友成公益理念和发展战略的核心。对于最终受益人，我们既关注他们的生活改善，更热心于他们能力的提高。对于帮助的方式，我们既通过资金来直接帮助，更希望通过包括人力资源在内的其他资源的调动和整合，最大限度地使受助群体获益。我们认为这个理念和认识是符合公民社会发展趋势的，也是与建立和谐社会的精神完全一致的，这也要求友成成为一个综合能力和素质都很强的机构，而参与式资助是实现这一战略定位的最好路径。

第三点，我们看到：一方面目前中国的公益领域中，相对于成熟的、有执行力的社会组织，或者叫草根组织而言，可提供资金资助的公益基金会是比较多的，或者将会越来越多；另一方面许多草根组织所需要的帮助又不仅仅是资金上的，更多的是需要项目策划方向的把握，操作理念、执行能力的培养和各种资源的配备。因此我们提出参与式资助既是鉴于对中国公益领域需求现状的一种判断，也是在公益领域内对商业领域的创业投资经验的一种借鉴。

各位同道，友成作为一个由两岸三地的著名企业家共同发起和资助的非公募基金会，其自身又希望以专业化的参与式资助的方式履行企业家理事赋予我们的社会公益责任。在我的心目中，如果要用一张资产负债表来表示友成的状况，其理想的状态应该是这样的：

在这张表的右侧，也就是负债的象限，主要包括两个科目——其一是来自社会的捐赠，其二是来自社会的期盼，我们把它看成是一种负债；而在我们的左侧，也就是在资产方，则应该包括以下内

容：除了可用资金以外，还有通过直接资助所产生的社会影响，通过项目参与所获得的经验和能力，通过项目形成的社会网络和社会资源以及社会给予我们的信任。

如果我们的资产结构真的如此理想，那么友成才有可能成为我们企业家理事的公益代言人，才有可能成为一个优秀的基金会，而这就是我们的目标。

最后我和大家来分享一个小故事。

上个月友成在延安召开了理事会。我们选择在这样一个被称为圣地的地方召开理事会，是经过深思熟虑的。事实证明我们这个决策是正确的，会后无论是我们的理事还是我们与会的一些专家，都感觉受益匪浅。最让大家感觉意味深长的就是陈嘉庚先生在延安的故事。1940年以陈嘉庚先生为首的代表团访问延安，慰问抗日的将士，在窑洞门前的空地上，毛泽东用自己种植的蔬菜为陈嘉庚设宴接风。事后，陈嘉庚先生深有感触地说：“蒋介石招待我花了800大洋，而毛泽东招待我只用了两块钱。得天下者，共产党也！”后来，陈嘉庚为抗日募集了大量的军需物资。

这个故事给我们的启示有两个：

第一，我们其实可以把陈嘉庚先生视作一个资助方的典范。他亲自来到解放区了解了真实需要，因此投入了更多的资金和资源，使资源的有效性和准确性都有了万无一失的保证。

第二，我们可以同时将当时的共产党视为一个公益组织。一个公益组织能否获得成功，不在于资助方是否慷慨，而完全取决于其行为是否真正地有利于社会，是否可以触动人们内在的情感。

我希望用这个故事和我们的公益同道们共勉。谢谢大家。🍀

如何发挥理事会在基金会治理中的作用

甘东宇秘书长在首届非公募基金会（2009）年会上的主题演讲

编者按：

学界一般认为，受捐者对于捐助者是没有问责权利的。对于非公募基金会而言，如何持续地得到理事企业的财智支持，保证基金会的业务可持续发展，并且让理事会发挥超级智囊团的作用，就是摆在执行团队的最高层——基金会秘书长面前的一个重要课题了。

身兼友成理事的甘东宇秘书长是用“道”——精神、理念层面的互通和共振，来统领“术”——具体的基金会治理层面的问题，体现了“友成基因”。具体如何？甘东宇先生在首届“非公募论坛”上，就“如何更好地发挥理事会的作用”与非公募同仁作了分享。

尊敬的各位同仁、各位来宾：

作为非公募基金会群体中年轻的一员，友成非常荣幸参与此次论坛的发起，并参加这次盛会。

今天与大家一起讨论的话题是非公募基金会的治理问题。恰巧，友成在六月底刚刚在革命圣地延安举行了第一届第五次理事会。大家也许会对友成为什么选择延安举行一个公益组织的理事会感兴趣，这里我先跟大家分享一封信，这封信是友成监事查竞传先生写给因病未能出席理事会的副理事长刘吉人先生的。非常有意思的是，他们两位都来自台湾。信中写道：

“这一次在延安开的理事会已经圆满完成，相信你很快会收到决议文件及相关的报告。我在此先简单报告一些我自己的感想：

这一次安排在延安开会很有意义。参观了共产党 1936-1948 的基地，五大书记在那里很艰苦的环境下，指挥打仗，从无到有，从小到大，最后成功。友成才两年，也是非常艰辛地摸索，也有很多挑战，需要有延安精神继续努力。

泰康人寿及复星实业都派了他们公益事业部门的一把手参加了会议，信和房地产派了中国总经理来，都提了很多建设性的建议。麦肯锡的吴亦兵虽然已经去了联想集团，提出很多很好的建议，也介绍了很多联想扶持小型企业的做事方法可以给基金会借鉴。康晓光理事、汪亦兵高级顾问也都直言不讳，尤其是对于如何准确定位，如何执行等方面提出了很宝贵的建议。扶贫办也派了两位官员参会，也给了很多根据他们过去经验的务实的建议。

基本上，过去两年里基金会在没有先例可循的情况下，可以算是摸着石头过河，就像共产党当年在延安搞革命一样；挑战很多，又不容许犯错，压力很大。基金会也是，凭着理念及毅力来对抗外在的压力及挑战，须要各位有志一同的理事们的大力支持（精神上及物质上）！”

在收到查先生的信以后，刘吉人先生复信道：

“谢谢你的来函，很可惜我因为身体状况失去了这么好的人生经

验与发挥的机会。希望我能把心脏问题彻底搞好后再度迈向新人生！”

（刘吉人先生经过心脏手术后已经康复，并且出席了友成一届六次理事会。——编注）

这两封信，我认为，最重要的是说明了在延安召开会议这件事引起了诸多理事的认同，并产生了具有后续效果的影响力。下面我根据友成的特殊情况，谈谈我的一些想法，以期和大家共享，并希望得到大家指正。

我国公益界著名的学者康晓光先生，他同时也是友成的专家理事，说过这样一个道理：他说在纯粹的捐赠行为中，对于捐赠者，受捐赠者是没有问责权力的。不幸的是，除非一个声名显赫的基金会，这个原理事实上也正是一般公益组织理事会常常遇到的窘境。如何才能摆脱这个窘境呢？我觉得至少应该在三个方面进行努力。

第一，要让理事对基金会的理念产生强烈的认同，并将这种理念的认同转换为情感上的触动。

友成基金会成立之初，王平理事长就提出精神扶贫与物质扶贫并举、可持续性开发和综合治理贫困以及爱心接力三个重要理念。

精神扶贫理念的提出主要基于对现代人精神失衡现状的判断和认识，这种失衡是由主客观两个方面造成的。客观上是物质分配的两极分化，少数人的个人财富剧增导致多数人的满足感下降，这种内心的不和谐，源自客观上的差距，而不是个人基本需求达不到满足。主观上的不和谐是源于精神文明和物质文明发展不平衡，表现为人生价值观的堕落和内心信仰的空缺。

友成的第二个理念是讲**可持续发展的**。它强调在发展过程中注重人与人之间的关系、人与社会的关系、人与自然的的关系，也就是要形成人与人之间的和谐、人与社会的和谐以及人与自然的和谐。因此，我们实施公益项目时，不应仅仅停留在物质的给予上，更不是将关注点放在 GDP 的增长上，而是更注重受助群体的内生能力建设和可持续发展。我们提出了这样的标准，就是“文化昌明、资源节约、环境友好和社区参与”。

友成的第三个理念“**爱心接力**”是与前两个理念一以贯之的，它鼓励的是爱心的传递和能力的赋予，也就是你有能力的时候就可以帮助另外一个人。如果全世界每一个受我们帮助的人，他都愿意回馈社会，帮助跟他完全不相关的人，这样的社会才是和谐社会，才是可持续的。因此，我们强调做公益不是为简单的给予和施舍，更不是为了作秀。简单的给予和施舍很可能让受助者丧失尊严，产生依赖心理乃至仇富心态，从而对社会造成负面影响。我们提倡的爱心接力，实际上是一种传播：是精神的传播，是文化的传播，传播的是尊严，传播的是爱心，当然首先是能力的传递。通过这样的传播提升和实现个人的价值，只有个人的价值得以实现了，才能达到人与人互助的最高境界，也才能实现社会的和谐。

因此从友成的三个理念中，我们最后可以归纳出一个目标，这个目标也是友成对自己的最高定位，就是“**实现以人为本的和谐社会**”。在前段时间的理事会上，王平理事长曾用老子的话与理事共勉：“天之道，高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之。天之道，损有余而补不足。”这就是我们的理想，这就是友成的道。我们就是要形成一种日常的独立的力量，随时去损有余而补不足，去随时帮助社会纠正偏的东西，让社会因我们的存在而变得更和谐。

我们非常希望我们的理事，特别是企业家们成为志同道合的同仁，通过不断地与理事交流和沟通友成的理念，能够把友成做成这样一个平台。值得欣慰的是，这些理念得到了理事的高度认同。当然，这仍然是一个长期的过程，友成还将不断与理事进行情感的沟通，以期加深理事对友成理念的理解和认同。

第二，行动是诠释理念的唯一注脚，这就是说，基金会应
该通过自己的行动让理事产生信服感和认同感。

我还是愿意再次用 512 抗震救灾来说明。当四川地震发生的时候，王平理事长当即决定停止一切业务，亲自率领友成团队于 5 月 13 日晚动身前往四川。正是这第一时间的反应，赢得到理事会的认

同和大力支持。

陈东升理事领导的泰康人寿实施了“紧急保险与你同行计划”，先后为前线上千人（包括医护人员、新闻工作者、志愿者）办理了意外伤害保险，为广大抗震救灾志士解除了后顾之忧。范奎杰理事从物美集团协调了价值 300 万元的食物、饮水、日用品等 150 余吨的救灾物资，于震后第四天运抵四川灾区，在救灾第一线及时发挥了作用。郭广昌理事领导的复星集团在第一时间捐赠了灾区急需的药品，吴亦兵理事更是率领麦肯锡团队，利用专业咨询优势，帮助友成与绵竹市政府建立了创新的“社会资源协调机制”，时至今日，该机制仍然发挥着巨大的作用。其他理事单位如碧桂园集团也都在第一时间捐款捐物。昨天的发言中，王平理事长提到了陈嘉庚的故事，背后的道理是一致的。

（王平理事长在第一届非公募论坛上的发言，包括陈嘉庚的故事见前一篇：王平理事长在首届非公募基金会（2009）年会上的主题演讲。——编注）

第三，要力所能及地向理事会成员保持信息的公开、透明、及时、对称。

理事的作用不仅仅是参加理事会，举手表决。理事的作用更应发挥在日常对机构的关注和参与中。因此如何让理事更全面地了解友成的日常工作，从而为理事参与决策提供及时有效的依据一直是友成的重要任务。在这方面，友成是通过以下方式来实现的：

首先，友成建立了定期的《理事通讯》制度，每周编辑一期《理事通讯》，将当周发生的重大事项以及相关的文章发给每位理事会成员，以便理事们第一时间了解和掌握友成机构的发展动态和公益项目的进展情况，便于他们发表意见或是直接参与其中。

其次，友成就重大事项和公益项目不定期地组织包括理事成员在内的听证会，征询理事意见和建议，帮助友成团队完善重大事项和公益项目的规范化程序。

第三，除了一年两次的理事会全体会议以及不定期的理事咨询

会，友成团队还经常邀请理事进行一对一的访谈或咨询，具体了解理事们对友成以及友成重大项目的意见。比如近期，我们的团队陆续就机构品牌建设以及社会创新项目与邓中翰理事、吴亦兵理事以及陈东升副理事长的授权代表——泰康人寿的邱希淳先生进行了多次一对一的访谈和咨询，获得了非常好的效果。

以上是友成在更好发挥理事会作用方面做的一些初步尝试，我相信，在加强理事关系管理方面和增强基金会治理方面，我们还有很多工作要做，也还有很多做得不完善的地方。实际上，我刚才说到的三个方面，也并不是友成已经实现的，更多是友成正在做的和将要做的，包括如何更好地发挥友成理事会中专家理事的作用。我们迫切希望和全国的公益同仁一起，特别是非公募基金会的同仁一起，共同探讨这个具有深远意义的课题。谢谢大家！🍀

友成的战略定位和品牌建设

——友成一届五次理事会言论辑要

（根据友成理事在友成第一届理事会第五次会议上的发言整理）

2009年7月

编者按：

友成企业家扶贫基金会第一届理事会第五次会议于2009年6月20日在陕西延安举行。选择革命圣地延安作为会址，是为了在精神理念层面加深理事之间的对话，在更高层次上，建立起友成理事会内部的精神共识。

这次友成的“延安论道”，论的是公益之道；而公益之道，和中国现代革命精神之间，有哪些相通之处？处于创业阶段的友成基金会，又能从中国共产党的创业史中汲取哪些精神营养呢？

为了回答以上的问题，我们编辑了友成一届五次理事会的言论辑要。希望这些鲜活的第一手资料，能为关心中国当代公益事业发展和社会创新的朋友带来有益的启示，引发同行、同志、同道的共鸣。

王平理事长开场白：

我们为什么选择延安来作为我们第一届理事会第五次会议的地点？除了进行革命传统教育之外，也是借助延安的精神来提升我们的战略高度和定位。同时因为在外地，我们的理事们能够有更多的时间聚在一起，不仅仅是简单地通过一个报告，走一个形式，而是有更多的时间就基金会的发展进行更透彻的分析和碰撞，希望能够在这种讨论当中产生更清晰的战略和更具体的策略。

在创建友成基金会过程中我经常是在借鉴共产党从成立到发展到壮大的一些经验。我希望这个理事会到延安来召开也是希望我们的理事们，我们的团队在回顾共产党从无到有，从小到大，从弱到强这么一个成长过程当中吸取营养，进一步来反思我们自己：友成企业家扶贫基金会这样一个公益机构，这样一个非政府组织在当今中国的定位。

社会变革和社会进步有时候是用革命的手段、武装的手段来推行的，有的时候是以和平的、渐进的手段来推进的。中国现在仍然是需要变革，仍然需要进步、需要创新，这是永恒不变的主题。在任何社会这都是一个永恒不变的主题，否则整个社会就会停滞下来。既然社会总是要前进的、要创新的，社会当中也总会有这么一批人是那个最积极的，代表最先进文化的，努力推进社会变革的一群人。我们友成代表谁？我们自己是谁？在现阶段我们能做什么？我想我们的定位应该是更高远一些。“企业家扶贫基金会”这么一个名称，往往给大家一些很浅显的误导：看上去就是企业家共同出资来做一些物质上扶贫的事情。但假如这些贫困人群的生活水平提高了，已经达到了贫困线以上了，难道我们的使命就结束了吗？不是。我们提出了致力于创建以人为本的和谐社会这个总目标，这个还是很宏观的一个描述。作为一个机构，一个组织，它一定有一个远大的理想、宏观的目标，还要有一个阶段性的目标，还要有“我是谁”这样一个自我定位，以及我们需要和谁合作，我们的工作对象是什么，我们的工作目标和任务是什么这些定位。

第一部分

打造具备品牌影响力的友成公益项目

——从自身能力建设角度谈友成战略定位

论点一 友成需要创品牌的项目

论主 吴亦兵先生 友成理事 联想控股有限公司常务副总裁

精彩言论：

● 友成创立至今已打造成功的若干特色，主要有三点：第一，建成了一个 NGO 领域一流的团队；第二，一开始就非常注重文化的建设；第三，理事长提出友成要防止摊子铺得过大，真正能够认识、培育自己的核心能力和专注、固守自己的核心领域，并且这已经形成团队的共识。以上三点是我所乐见的。

● 柳传志先生在联想提过管理三要素：建班子、定战略、带队伍，其实跟友成的关注点有异曲同工之妙。

● 坦率地说，对友成这么一个年轻的组织而言，以后遇到的好项目一定会有很多，机会一定大于我们的能力。友成要考虑的是怎么能够专注于能力建设：只要我们的团队建好了，以后在中国这么大的市场，不管是宏观的市场，还是非盈利组织的发展空间是巨大的，机会是不愁的，关键是看清楚自己的核心能力、建设自己的核心能力，并开始建立一个明确的战略。

● 对友成机构战略的建议：

第一，友成的品牌建设需要以项目为主导。我所看到的所有的组织，包括营利和非营利，它的品牌都是以项目建立起来的：微软为什么牛，因为微软有 Windows，大家提到微软就想到 Windows；联想为什么牛？联想做电脑，现在有 90 多家下属企业，大家提到联想脑海里就会想起电脑。在中国提起非营利机构第一个说是青基会，你问 100 个人可能有 5 个人知道青基会，有 95 个人知道希望工程，

这完全是项目建立起来的。项目是真正的核心。我想下一步友成战略探讨的核心，也就是理事长提到的，就是怎么尽快做出几个真正创品牌的项目。所谓创品牌的项目会有几个特点：首先项目本身一定有着能够建立品牌的特质，简单的说从当量和稀缺性上来看，一提起，别人就感觉这是一个荣誉象征。

第二，品牌建设是个长期的过程。建品牌是最困难的事情，联想要建立国外的品牌，不是两年的事情，也不是五年的事情，可能是十年、二十年的事情，这需要不断地反复。在下一步关于友成战略的讨论中间可能需要探讨哪一两个是我们长远的项目，是我们要不断浇灌的品牌，需要定目标。用联想的话说，定一个目标，瞄着目标打，持续不断地做行动。现在友成有了一个优秀的团队，开始建立组织文化，下一步需要在战略上很核心的部分进行探讨：哪些是我们要来持续浇灌的创品牌的项目。

在战略探讨的基础上，可以进一步探讨在下半年要做的事情中间，哪一两项具体的项目是值得集中我们内部和外部的优势资源来浇灌的。我觉得“社会创新计划”整体非常好。

目标很清楚：大目标是要在中国能够培育出优秀的社会企业，小目标或者说衡量我们成功的指标，就是在友成这个社会创新体系中间会有一两个特别优秀的社会企业出来。这个一旦成功了，友成社会创新体系这个事情本身就成为品牌了。

王平理事长回应：我们非常需要企业成功的经验。我也曾经跟企业家理事做一对一的交谈，在出席理事会之前我和邓中翰博士做了一对一面谈，他提出来一些问题也和吴亦兵先生有很类似的地方。成功的企业家、创业家，在做成事情的时候有共性和规律，这对我们机构的目标、定位、机构管理、文化建设、工作的方法都会有直接的借鉴作用。

论点二 友成需要明确自己的核心目标与核心项目

论主 康晓光教授 友成理事 中国人民大学 NPO 研究所所长

精彩言论：

● 从这两年的发展来看，我们是成功的：目标非常高远，推进得也非常快。友成在一个快速成长过程中，在一片凯歌的时候能够非常冷静地、主动地进行反思，并且在战略上、文化上、团队的能力建设方面系统地夯实基础，我认为这是非常非常好的。

● 我们的核心能力到底是什么，核心项目到底是什么？如何专注于这个东西，如何真正打造成功，这是今后一年或者今后三年、五年友成面临最最核心的一个考验。

● 我们到底是要做一个主打品牌，还是说要做一个资源整合平台，这个是不一样的。如果说做平台，可能以项目为基础的筹资策略不太容易去实现；如果你是一个品牌项目，以项目为主导的筹资策略就有可能实现。所以一定要把这一点想清楚：我们是做一个平台还是做一个主打项目，还是兼顾，兼顾还得明确以谁为主。这个和基金会下一步整体策略，发展战略都是紧密关联的。

● 现在项目探索设计中体现出最大的危险就是发散，这是我个人的看法。是做了很多有意义的事，但是我们不可能所有有意义的事都做。做这个事对社会有什么贡献，对支持机构有什么贡献，对友成有什么贡献，这些都是需要考虑机会成本的。机构的资源可以投在你的项目上，可以做那件事，也可以不做那件事，怎么样对机构最有利呢？这些方面需要非常认真的反思。

● 项目的知名度，项目被曝光的频率，然后在这个过程中产生的各种故事、各种人物等等，最终形成友成与社会的互动，成为有公益价值的东西的时候，别人对你的捐赠才有价值。因为企业捐赠我们一般都叫做策略性捐赠，企业做公益的同时企业的利益要实现：他的公众关系，他的影响力，他的机构对员工的凝聚力都考虑在这里面。所以说项目的影响力非常重要。但是我们现在前两年的模式，

前一年多的模式，锁定在贫困地区，这可能更多考虑的是社会的需要，这方面我觉得还是要作一些调整。

论点三 精神扶贫会令物质扶贫事半功倍

论主：范奎杰先生 友成理事 物美集团监事会主席

精彩言论：

- 基金会文字工作的能力包括搞活动能力远远大于一般 NGO 组织，很像是出自于国际化大的 NGO 组织之手，这是我们的亮点。友成也还年轻：年轻的友成，年轻的团队，有理想，有激情，有活力，与友成这个团队为伍，我作为一个理事感到非常自豪。这次在延安开这个会更有意义，有几位理事没有能来，我为他们感到遗憾。

- 精神扶贫是理事长的一大发明。公募基金会比咱们有钱，友成要沿袭那条老路绝对不会成为第一名，所以要另辟蹊径。传统的扶贫是扶持最穷的人，老少边穷；精神扶贫扶持谁呀？官员、企业家、教授中都有人需要精神扶贫，把这些人（精神）扶贫了，让他们搞物质扶贫去，这会事半功倍。

- 工作报告上提出来把“找寻中国精神”这个项目去掉了，我觉得有点遗憾。中国精神在哪儿？到延安就有中国精神。昨天去抗大，你看毛主席讲的那三句话太棒了。（理事长补充：三句话是“坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术”。）延安精神就是咱们要寻找的中国精神之一。今年又是建国六十周年，“中国精神”有文章可以做。

甘东宇秘书长就“找寻中国精神”项目回应：刚才范总提到“找寻中国精神”项目，目前看似暂停，但实际上没有停下来。精神扶贫是我们基金会工作很重要的核心内容，目前它是贯穿于每一个项目里面的，是潜移默化的。我们觉得把“找寻中国精神”作为一个单独的项目拿出来做，现在条件还不成熟，但是并没有说这个事情

不去做了。我们在延安召开这个会议，其实也是这样努力的一个部分。这个项目还在研发中，到时机成熟的时候，通过理事会的决议，还会把它往前推进。

第二部分

友成：企业公益的专业合作者

——从企业公益需求角度谈友成战略定位

论点四 友成的公益项目设计应该与企业的公益需求对接

论主 李海峰先生 复星集团北京总部总经理 郭广昌理事授权代表

精彩言论：

- 对自身的公益事业如何去定位、去兑现，如何有一个可以持续合作的平台，是企业很愿意去考虑的。

- 企业家的资源不仅仅是钱。企业家或企业有很多的资源，这些资源，从企业的长期战略来说，与公益事业都是可以对接的。可能这方面的预算（资金）每一年是有限度的，是有管理的，随着企业不同的发展阶段，不同的外部环境，可能是会有变化的；但是企业在这方面战略决心、意愿、愿景是永恒的。

- 拿复星来说，复星的各个产业平台同时也是公益的平台；分布在上海总部和全球各地的六万员工本身又是一个资源，引导教育员工更多地去参与公益，去发展精神价值，对企业是一件好事；此外复星还有媒体资源。这些资源怎么运用？我的建议就是友成应该有一个机构或者部门是专门去对接这些企业，因为理事单位不同，联想和泰康不同，复星和联想也不同，那么如何去设计企业所需求的这些项目？他可能有一些东西是共性的，大家都可以做，有些可能

是个性的，这方面应该还有更多的空间、更多的题目可以做；如果把这些题目和企业的需求能够对接起来的话，那企业支持公益的动力就可持续了。

- 复星的一个口号叫“汇聚成长力量”，作为一个基金会来说，一定要汇聚慈善的力量，汇聚公益的力量，这是一篇大文章，不是简单地点状地去考虑每一个项目，而是有一个整体的规划。

- 在这个前提之下应该找到一种持续的有重点的宣传方式。也就是品牌不仅要去做还要说。

论点五：期待友成成为企业公益的专业合作伙伴

论主 邱希淳先生 泰康人寿助理总裁、董事会秘书
陈东升副理事长授权代表

精彩言论：

- 友成是一个很好的平台。如何使友成的平台对我们的品牌、对我们的经营或者单个项目能够有实质性的支撑，品牌的支撑，而不是找哪一点：比如我跟董事长讲今天是不是放100万还是怎么样，不是这种概念。友成的目标或者它真正的核心价值决定了包括我们泰康在内的企业未来会不会和她越走越近。

- 友成的文化跟我们是不是契合？友成确定了定位、目标和价值以后，一定要推广公益品牌，我觉得这个公益品牌的推广应该作为理事会成员单位共同的事情。

- 为什么公益方面的事情在友成这里做？因为友成给我们更好的平台，因为我连接了友成就有这样的效益。我想他们可能和泰康一样，也是这样考虑。你需要告诉我：我为什么要把公益事业放这儿，不仅郭老板一个人说是，他要说服大家。

- 我觉得友成应该把自己鲜明的目标、价值进行推广，这个地方目前看起来没有特别直接的效果，但是我觉得我做一个连接就是一个平台。如果这个平台有具体的做法，如果理事单位认同友成的

价值，认同这个平台的价值，那么他把所有的公益企划都整合到友成这里来，比如在友成名下设立一个泰康的公益基金，这一下子完全就不一样了：我们所有公益方面的事情通过这个平台来走，就不是一点小的事情，比如说泰康大部分的公益活动，每年有好几百万通过友成来实施，局面就完全不一样了。

- 我为什么通过友成走呢，因为友成给我平台，要不然我还得找另外一个机构去做，我另外还有避税的问题。如果说我们友成在品牌推广方面能够和我自己的推广有所不同，甚至比我们还要广，我们愿意连接到这里面。我们名头都愿意打上我是友成基金会，我的名片上，我的网上，所有的平台上打上宣传，这就是我们共同参与的过程。

- 我是友成和 BC（英国使馆文化处）社会企业家培训和资助项目的评委，我觉得自己很受感动，我专门给我女儿说：你看一下，和你一样年纪，或者比你稍微大一点的，他们用什么样的眼光、什么样的思考做创造性的事情。我觉得美国的教育体制和西方人非常强调参与：你要参与这个社会，你要有责任感，你要有领导力，这些我们太缺乏了。能不能在这方面去考虑建设我们友成的品牌：倡导每一个年轻人每年要有一天去做公益和慈善。我友成来倡导、推广这个事情，网上发布这个事情。你自己设计你的服务，来登记，我们去看，去选择项目，和企业结合起来，我觉得这样就是一个平台。我们（泰康）20 万的业务人员，你一年要有一天去做志愿者。这样卖保险就有公益的心了，他去发动客户，他会介绍现在最时尚的东西：你要不要参加？——友成有平台支撑这个事情。

李海峰先生：

我理解邱总讲的意思，友成就是要做企业在品牌推广方面、社会公益方面的合作伙伴。

王平理事长：

李总一语道破——专业的合作伙伴。

论点六 建立友成与企业共有的公益品牌

王平理事长：

我作为理事长和发起人，我把我们的目标跟大家讲清楚，得到你们的共识，这还不够，因为这是一个宏观的东西，怎么样把它化为一个具体的项目和形成一个品牌的合力，而且这个品牌是友成和企业家共有的。其实我们具备这样一个共识了，我们也具备这样一个平台了，资源都在那摆着，我们还没有来得及挖掘。现在是一个很好的开始。

我觉得企业的资源不仅仅在于资金的支持；在公益项目的策划和品牌的运作上，我们非常需要企业智力的支持，因为企业很善于把一个理念的东西转化成一个具体的东西，变成一个产品，变成一个实际的东西去做出来，企业还有专业的品牌策划团队。所以我特别希望借助于企业品牌部的力量，从公益项目的策划阶段就开始介入，希望东宇秘书长和团队密切与企业品牌部的合作。

邱希淳先生：

企业的品牌策划团队和友成的公益设计需要对接上。假如来跟泰康谈，你能否设计一个公益项目，客户买份保单，泰康就替他捐五块钱。一年下来，我们有 100 万张保单就 500 万，而且宣传友成基金会做的公益项目，20 万人天天对他的客户宣传。联想也是一样。

王平理事长：

我们募集资金时要考虑企业品牌宣传，我们把协同效应发挥出来。你们花了这么多人力成本去研究和策划品牌的宣传，我们也是在这花人花时间做品牌的宣传，为什么不对接在一起呢？既倡导公益的理念又把企业的品牌打出来，这是很高尚的公益广告，比纯商业广告好得多，这需要深入挖掘。邱总这个建议打开了新的窗户，这也是最初成立基金会时，我在成立大会上提出来的：我们和企业的

关系不仅仅是从企业得到捐助，而是要和企业共同成长，**让企业在发展中扶贫，在扶贫中发展**。我们在成立大会上还提出来要为企业提供一对一定制式的公益品牌服务，让企业享有更多的社会美誉度。这是战略性慈善。

吴亦兵先生：

友成在组织结构设计上，现在逐步要建立一个公益产品设计部跟企业对接。邱总和李总是负责企业品牌和公益事务的，双方要能够对口。友成要发现企业的需求：企业有两个需求，一个是品牌的提升，另一个你要有一个公益产品让他销售出去。从这两个事情入手，友成需要一个团队，可以跟企业的团队合到一块，联想也可以贡献资金跟你合作。大家一起想想如何做这个事情：就跟以前麦肯锡做项目一样，找几个人去泰康，说邱总提出这个东西了，我怎么样变成一个产品，列出一大堆十几个可能的东西，然后找找联想，找找复星。

王平理事长：

今天有一个突破性的创新：不是一对一利用某一个企业的资源来做公益，而是发挥理事企业的合力、协同效应。对每一个企业而言，都会翻好几倍地提升品牌附加值。企业本身品牌可以互相借助的，联想、复星难道不能互相借助吗？包括泰康，加上友成，当然友成是最大受益者。

邱希淳先生：友成是大家的。

王平理事长：因友而成。

第三部分

孰能有余以奉天下？唯有道者。

——从文化理念角度谈友成战略定位

康晓光教授：

我在这个领域十五六年，一个很重要的感受，就是好事一定要有好人来做；坏人也可以把好事在短期内做得非常漂亮，但是长期肯定做不好。一个成功的好事一定是好人以好的方式去做的那种好事，但反过来一件好事要成为气候的话，一定要吸引坏人参与，不想干好事的人也积极来参与干好事，这样好事就能成气候了，否则好事永远成不了气候。

邱希淳先生：

这个坏人不是最好的人，他是次好的人。

吴亦兵先生：

按照西方的话来说：要建立互补的团队。

范奎杰先生：

亦兵和邱总的意思是实现广大的统一战线，都和党的领导是一致的。

论点七 用崇高的理念感动人 让公益成为时代潮流

王平理事长

我接着范总说的统一战线，我老拿中国革命来举例子：中国革命为什么成功，中国革命三大法宝是什么呢？大家都知道的：有一个先进理论指导的政党，有一支党所领导的军队，第三条就是有一个广泛的统一战线。

政党是什么呢？能够为这个理念、目标牺牲的一群志同道合的人，没有这样团队做一个带头人，做一个凝聚力量的话，不可能吸引成千上万的五湖四海人；没有多数的人来参加到这个事业当中来，不能成气候，不能成为一种潮流，不能愚公移山。就是感动上帝，也要靠有牺牲精神，有奉献精神的一群人踏踏实实做这个事。军队是专业化力量，这是毫无疑问的。统一战线就是推而广之，把那些不是那么坚定地专著于你这个最高目标，而在某一个阶段跟你同道的人吸引进来去跟你一起来做事。

我建议大家，包括我们的团队好好学一学中国革命的历史，中国共产党的历史。

我跟吴亦兵先生刚才还在讨论《人间正道是沧桑》，这个电视剧浓缩了中国共产党和国民党全部斗争和合作的历史，这也是中国革命的历史。我们推荐给每位理事，这里面给我们太多的启示。这个影片当中两个主角，一个是跟着共产党叫立青，一个跟着国民党叫立仁，立仁为什么最后走到失败的路上去？两个说是各为其主，我想这个主和主是不一样的。共产党的主不是一个人，他是主义，他是为了一种理想，所以他能有这种文化的吸引力，他能吸引全中国最优秀的人才，包括那些大户人家的后代。他不是为了自己要养活自己，要吃饭、要穿衣，解决自己的生存问题；而是为了全中国受苦受难的老百姓，为了这个国家独立富强。这样的主吸引人，还是为了个人或者为了极少数家族和集团的利益的主？这里面见了分晓，见了高下。

所以延安的成功不是偶然的，是一个历史的必然，只有代表历史潮流的文化才是先进的文化。对我们基金会来讲，我为什么始终强调我们的理念要高？我们难道仅仅为了做一些好事，是仅仅停留在给钱给物满足自己的慈悲心吗？不是这样的。

我作为友成的创始人，要把这个讲清楚：我们希望有这样一群志同道合的朋友，友成希望成为朋友最多的基金会。在我看来，这些朋友可以用三个“公益圈”来描述：首先是最紧密的圈层：这些人属于最坚定，最有理想的一群人：认同我们的理念，跟我一起做这样一个事业。这就是我们的**第一个圈子，所谓“职业公益”圈**：我们就专业做公益了。我的女儿纽约大学毕业，2007年上大二的时候下决心从事公益，两周年纪念文集有她一篇文章（文集第一部分104页《我为什么决心在中国推进社会创新事业》，丘晴晴文——编注）。她就是认为从事公益事业可以作为一个职业。这是打破了一个年轻人最常规的想法：认为只有做投行，只有做商业企业或者当公务员才是一个理想职业的惯常想法。我希望有更多的青年人选择公益事业为自己的职业。当然做企业的也可以像柳传志先生一样，是企业报国，实业报国；陈东升副理事长，郭广昌理事也是这样，他们有他们的道路：他们的主业不是公益，但是他们自己的人生哲学和社会理想，并且用自己从事主业所获得的资源：资金、创业经验、经营管理经验，企业员工的人力资源，来支持职业公益圈中的志同道合者，通过他们来实现自己的社会理想。这也就我所说的**第二个圈层：企业家公益圈**。他们尽管不直接从事公益，但是在公益事业最终的社会目标上，他们和职业公益人是殊途同归。在这两个公益圈之外，还有一个外围的更广泛的圈层，那就是所有认同友成的公益理念，怀有利益社会的愿望，并准备付诸行动的这么一群人，他们来自各行各业，不一定拥有资源，但是愿意、并且有能力贡献自己的力量。打比方说，他们是友成最广泛的“公益统一战线”。友成为他们提供平台，让他们在这个平台上选择自己的公益表达方式。这是**第三个圈层，我们称之为“友成之友”**。

在当今这个时代，因为我们的理想，我们基金会的目标是和执政党一样的，是以人为本，和谐社会。但是仅仅依靠政府在多大程度上能做到这一点？所以需要给政府拾遗补缺，我们需要第三部门。这个理想的真正实现除了有一个精英的党之外，还需要一些制度，还需要一个生态，我相信这种机制和生态的建立是需要第三部门的，我们 NGO 组织是承担着历史使命的。带着使命来，这样的机构才能做得高，走得长，才能在社会力量当中，真正发挥公正平衡的作用。

今天早上我读《老子》：“天之道，高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之，天之道，损有余而补不足”——这就是我的理想，这就是友成的道。

老子接着说“人之道则不然，损不足以奉有余。”

我们中国人最大的毛病就是随大流，随大流就容易走极端，不是一下子跑到左边，就是一下子跑到右边，走到极端之后再用极端的办法去纠正。结果往往都是在损不足、奉有余。而我们就是要形成一种日常的独立的力量，随时去损有余而补不足，去随时帮助社会纠正偏的东西，让社会因我们的存在而变得更和谐。

谁来做这种事情呢？社会上需要有一群人做这种事情：他要保持清醒的头脑，非常清醒地当这个正义的砝码，这个社会需要这样一些人。我非常希望企业家们，我们的志同道合的同仁能够把友成做成这样一个平台，这是中国社会非常需要的力量。我们所谓的社会创新，其实要解决的根本问题是把社会上更多的人培养成有头脑的、能独立思考的、负责任的公民，积极主动地推动社会进步，这样子社会才有健康和谐的生态。这样的人就具有社会企业家精神。这样的人在政府作公务员，他会坚持原则，他会为老百姓做事；他如果是一个企业家，他会真真正正做一个有良心的、有社会责任感的企业家；他是 NGO 组织领导人，他会脚踏实地地为那些弱势群体服务，去做那些政府部门做不到的拾遗补缺的事情。

老子说：“**熟能有余以奉天下？为有道者**”。如果具备社会企业家精神、并且有企业家能力和素质的人越多，我们的社会是不是就越

健康、越和谐？这是我的理想，也是我们友成的战略定位最高处的东西——那个道。我们希望能够把这个道体现在我们的项目上，体现在我们每一个具体的可行的操作的项目上。

汪亦兵先生：（友成高级顾问、友成专家志愿者）

谈战略，咱们现在更多的是西方的一套知识体系。他有的时候可能本末倒置了，他把目的忘了，老在讨论路径问题。我觉得对基金会来说，首先你做的事情，你自己有没有被感动？是不是别人不给钱你也会做？我觉得这是基金会首先要回答的问题。其次是康老师说的，是不是连坏人都可以被感动？——社会能不能被感动？

再次才是理性上的：如何做得时间长，如何做得深，如何做得久。我们去和企业，无论和复星还是和泰康在谈路径的时候，一定不要忘记目标。

王平理事长：

非常感谢汪亦兵把我们这个话接过来。我就友成之道讲了半天，核心就是希望友成能从根本上有这样的吸引力：她能作为一个事业，而不是仅仅是做一件事情，做一个组织，做一个机构完成一些和其他机构一样的类似市场的行为。有人把公益看成是市场的，不是看作是一个力量的。看成市场的话是就业的市场，第三部门的产品也是市场的产品，他要获得企业的购买，政府的购买，都是从产业上，产品上和商业上去给它定位。这没有什么错，但是还不够。

刚才讲了我们是有明确的战略目标为导向的。当然我们最终还是要回到项目上，但是这个（友成的文化理念）是基础，是前提。我希望我们和企业一起参与设计共同的项目时，首先想到我们共同的目标和理念，在这个基础上去设计的东西是能够用精神感召人的，是能够有无形的吸引力的。

俗话说“有钱难买我愿意”。不管有没有功利性，反正我就愿意做，这是责任！无论是企业还是个人，到了这种程度才算是志愿精

神、公益精神。这有很长的路要走，首先我要求团队要自己首先做到，具备这种感召力。其实我们的企业家们都是有自己很强的哲学理念和追求的，我们的理念都是共同的，我们只是需要在这方面加深对话而已。

在更高层次上，建立起精神层面的理解和互动，可能高于我们之间项目的设计和互动。这也是我为什么要把理事会放在延安的初衷。

关于基金会的资产管理和资金募集

邱希淳先生提问：

基金会如何控制投资风险？

王平理事长回应：

去年抗震救灾以前召开的第一届第二次理事会上，我们曾经提出基金会的投资股票业务委托专业机构来进行。为什么后来没有实现呢？因为根据证监会的规定，专业机构必须在资金规模五千万以上才能接受委托理财（注：基金会已经有 4000 万投资入股准备上市的安信证券，其余可用于理财的资金不足 5000 万）。我们接触到泰康人寿和交银施罗德，这两个都是非常优秀的，这些基金经理都非常愿意不收取任何的管理费给我们管理这笔资产，但是都受制于证监会的管理条例没有实现。

在不得已的情况下我们必须直接来操作。我们判断中国的经济从长期的宏观角度来看是在一个黄金十年上升的发展阶段，这个判断是绝大部分经济学家和投资家所认可的，包括国际上认可的。因此在金融危机爆发后我们没有撤出投资。在今年抓住股市回暖的时机，我们又大胆进行了追加投资，实践的结果把去年的亏损补平之后又有 1500 万左右的盈利，但是这不是作为我们基金会长期投资战略，而是在特殊情况下特殊阶段的一个战术性的做法，不是长久之计，在达到资金规模 5000 万以上的时候我们会争取专业理财。

目前基金会在资金募集上遇到非常大的困难，是今年的经济形势所致，所有的企业自身都遇到了很大的困难。在我们的理事当中，可以说资产规模最大的应该是复星集团，我们对复星集团抱有非常高的期望，我们也知道复星集团在慈善捐款方面，在全国企业当中名列前茅。希望李总把这样一个建议带给郭广昌理事：在不扩大你们捐款的规模，不扩大公益支出预算的情况下，请你们可以认真地研究，主动地选择，比较哪一些公益机构更符合复星集团的公益理念，哪一些公益机构在执行公益项目当中更有创意、更有社会效益、更有效率。在这种比较的基础上希望你们做出一个正确的判断，而调整你们的捐赠的分布。

现在友成在社会上有一个外号：“有钱基金会”，其中一个有钱的标志我们是“企业家扶贫基金会”。其实在私募基金会当中，我们的体量，我们的资金规模是不大的。看到我们这样一个集中了精英企业家的理事名单，很多人觉得我们是一个基金规模很大的基金会；但是事实上我们今年很有可能完不成捐赠任务。我们完成捐赠指标是两到三千万，但是半年过去了只有 200 万。

我现在虽然当理事长，但是在很大程度上我和执行团队一起承担着基金会的创业过程。我们为什么这么努力去做？在上一次理事会上，包括对一些媒体，我提出来，我们把理事每次捐款都看成我们的一次负债。我们之所以这么辛苦、这么努力去做，除了理想和目标使然，就是为了对得起理事企业家的捐赠，我们希望创造出比其他基金会更多的社会效益，努力为理事企业创造荣誉和社会美誉度的回报。

在抗震救灾和做这些公益项目的过程中，我们从一些民间公益组织和志愿者得到的反馈：他们说因为友成的所作所为，让我们对“企业家”三个字有了更深、更新、更加正面的理解。我们成立这个基金会，我们叫了这个名称，并且代表企业家去做这些事情的时候，实际上本身就是弥合这种社会对立，来消减这种贫富差距。

在这里，请我们的理事企业家在百忙当中关注，我们为企业的品

牌做了什么，我们给予了企业家哪些回报。你们关注了会为此感到欣慰，你们会对我们更有信心，你们会投入更多的资源。一个企业家的资源不仅仅是金钱，他有他的社会网络，他有他的智慧，他的管理经验。在这方面非常感谢吴亦兵先生，他无论在麦肯锡还是在联想，他都是在我们理事会当中最积极的一员，给我们非常大的支持。

我们理事会的治理结构是下次会议要讨论的话题。关于新理事加入友成理事会的条件：资金、理事义务及其他，鉴于已经参与进来的理事企业家都是定位很高的成功人士，要定下适当的门槛，要讨论出一些细则。

总的来讲，基金会的可持续发展首先是基金上的，如果我们本金不能持续地增长，而我们的公益支出不断侵蚀我们本金，这就不可持续，这是摆在面前的现实问题。❀

集中优势，创出品牌

——友成一届六次理事会言论辑要

2010年1月

编者按：

2010年1月22日，友成企业家扶贫基金会一届六次理事会在京城俱乐部举行。这次理事会有两个主要收获：首先是友成喜添汤敏、吴忠、张锴雍三位新理事，三位理事在国企发展、金融与担保、人力资源扶贫等领域卓有建树，友成的公益智库资源得到了壮大。

其二，正如王平理事长所概括的：新公益的一个重要特征就是新人做公益。传统公益由于缺乏跨界合作，在效率和社会效益上受到局限；公益大家庭里的新人，包括拥有丰富创业经验和高超经营水准的企业家，熟悉金融领域的投资家，精研当今社会文化发展状态的学界专家、媒体人士等等。新人的加入必定为中国的公益事业带来新气象。在这次友成理事会上，各位企业家理事和专家理事从各自对社会和行业走势的理解出发，围绕友成新公益战略提出的精辟建议，就是这种新气象的呈现。

当然，理事会后，友成团队还需要做功课，延续理事会的创意氛围，吸收理事会的智慧成就，让这种公益新气象真正成为当下的行业特征，推动行业的跨越式发展，在实现“解决社会问题，满足社会需求，创造社会价值，促进社会和谐”的新公益目标上发挥效力。

论点一：友成要做公益组织里面的旗舰

论主：陈东升副理事长

精彩言论：

当年王平理事长在创办这个基金会的时候很有远见，意识到中国经济成长到这个阶段，对公益事业特别是 NGO 组织是一个机会。我当年特别支持王平理事长创立友成，和王平理事长是英雄所见略同。当时创办友成企业家扶贫基金会，就像当年我创办嘉德、创办泰康一样，整个行业都没有人做，是从一个行业的领头做起。我们友成基金会一定是要做中国的 NGO 组织里最好的。友成在这几年摸索中已经成型。今天我很兴奋，我觉得友成一定要做 NGO 组织里面的旗舰。

汶川地震是我们的一个契机，汶川地震对整个中国的 NGO 组织和志愿者都是一个契机。汶川地震一件事情带动了整个公益向前的发展。我没有想到 NGO 组织发展得如此迅速，起码我们友成走在前面了。

我们在逐步形成我们自己的观点，比如说嘉年华、公益大家庭，很多创新的理论被大家来用。还有一个活动是社会创新蓝皮书：社会公益在国际上很成熟，有很多很成熟的著作，翻译进来也是非常重要，所以我觉得这个工作很有意义，学术翻译和研究会使你在这个行业里处在一个更高的位置，甚至是领衔的位置，大大提升了我们的品牌。

公益组织有很多种，无非是教育、救灾、文化艺术、医疗健康，世界上也基本是这样的。而我们友成是从智力扶贫切入，刚开始提的时候我觉得有一些不太赞成，但是现在我接受了。友成定位为开发人的智力。

做企业我经常讲四句话：第一句话，你的主业是什么？很多企业吹牛，讲不清楚自己是干什么的；讲不清楚干什么的企业一定没有希望。第二句话，主业上你赚了多少钱？炒股票赚的钱，当中间

商赚的钱，利润是没有持续性的。第三第四句话是，你今天怎么赚钱，明天怎么赚钱。其实企业家就是四句话，抓着不放才能成为成功的企业家。

友成扶贫基金会最终定位要极其清楚。NGO、社会企业家也是多种多样的，可以先在国际上找个同类中做得最有名 NGO 组织作标杆。比如说我当年就有一个目标。中国是一个后发优势的国家，是一个赶超的模式，我说创新就是模仿。有的人说这句话不对，你简单地理解，创新怎么是模仿呢？这句话肯定不对，逻辑上是不通的。你找一个最好的范本，国内有标杆，最好国际上也有标杆，才能进步；每个人都要有一个标杆，没有标杆也要找一个标杆，你自己设定一个目标，然后慢慢去实现。所以我觉得定位和标杆很重要。

企业家是为的赚钱吗？也不是，最终是为了得到社会的认可，有成就感。所以我就觉得做一件有意义的事情，得到社会的认可，社会回馈你，认同你，这一点很重要。

东宇包括晴晴我都很敬佩。晴晴留学回来以后踏着妈妈的足迹做公益是很了不起的，我对你们的工作表示充分的赞赏和肯定，最后也讲一下官话，希望理事长带领这个团队把事业做得更好。

王平理事长回应：

非常感谢陈东升副理事长对我们的鼓励、鞭策和支持，提出了非常有价值的建议，只有成功的企业家才能说出这样的话，我们回去以后还要认真地研究。我们自己定位在哪儿？我们做什么？我们这几年一直是在做战略性规划。

友成首先是一个大的战略孵化器

为什么友成大家庭又做小额贷款，又做志愿者，又做公益创投，听起来好像都是直接在做事情；实际上我们刚才讲了公益大家庭和战略性孵化的概念，友成现在就是一个大的孵化器。

为什么要孵化，孵化什么呢？我们现在公益行业缺少的是价值链的中游，大多数的基金会都对准了草根，而草根的发展程度还远

远不够，因此很多基金会拿着钱花不出去，找不到相应的、有能力的组织去资助。他们想学福特基金会，中国的环境还不太一样。现在真的是“不差钱”了，企业家动不动就拿着几百万甚至上亿一下就捐出去了，而公益中间层的平台是一个空缺。战略定位要瞄准空缺，瞄准市场的空白。我们定位在孵化承上启下的中间层，完成一个链接，我们把中间环节打通链接上，使行业得到发展。

第二个定位是促进行业能力提升的推动者。

改革开放初期流行“下海”这个词，就是从政的改行去经商。现在，在海里的改行做公益，我看这可以叫做“上山”。很多人下了海又“上山”了。我希望这个词象“下海”一样流行。比较早上山的人就看到了山上到处都是机会，到处都是宝贝，需要你去采矿的资源特别多。我们很辛苦，很累，每天睁开眼睛就开始想这些事，还干不完。我们首先进行勘探、定点和布局。现在找了很多矿源，结果却发现这个行业完全没有形成专业化产业链，既没有专业工具也没有经验丰富的采矿队伍，也没有运输通道。现在还处在要培育这个行业的阶段，下一步还远着呢。我们公益道路停留在 80 年代企业家创业的最初的时期，非常辛苦，也看不太清楚。但是我们现在至少可以概括出自己的基本定位了，可以进行战略性规划：我们通过发现和支持公益领袖，创新型的公益组织，比如说社会企业和非营利组织及其研究机构，对他们进行资金的支持，进行能力建设和社会资本的投入。有了这些以后我们这个行业才能起来，这是我们现在正在做的事情。

第三个定位就是撬动社会进步的杠杆。首先我们团队自身要进行专业化建设，提高我们项目管理的效率，建立有效的财务管理体系和资源动员体系。

我们把大家庭的平台搭好了，该独立的我们独立注册了，我们的旗舰就是基金会，我们有若干个直接的“投资控股”或者是“投资”的家庭成员独立出去，各自成为一个小孵化器，再继续孵化下面的小型的 NGO 组织或者是社会企业，让我们新发现的这些企业家

再举起旗帜来进行它的创业，就形成这样的—个结构，我们的撬动社会进步的杠杆效应就体现出来了。

描述起来是有难度的，希望大家开动脑筋再帮我们提炼。

论点二 集中资源，选好领域，加快步伐，创出品牌

论主：汤敏理事

精彩言论：

听了刚才大家讲的非常感动，我们接触的时间不长，但是被理事长的认真精神和全身心投入的精神感动了。

现在还是一个探索的过程。但是探索的过程中一旦看到有一些地方有比较大的潜力，就要稍微集中一点资源，加快一些步伐。这个领域里面的潜力非常大。比如说志愿者驿站是我们主打的，我们可以再集中一下资源怎么样加快目前志愿者驿站的发展。

志愿者驿站本身也是很多很多领域的，我希望加快发展。即使是 NGO 也要有一两个主打领域，包括我们未来的风险投资或者是社会投资，也要集中在一、两个领域里面。

论点三 先练好本行业的基础功 再与企业紧密结合

论主：刘吉人副理事长

精彩言论：

我刚才听了各位的发言觉得很有收获，我花两分钟陈述一下。

第一，我理解友成基金会的基础建设，包括行业人员的培训、集结、从行业角度搭平台，然后让它独立出去。

中间的平台不存在，所以我们要训练一些能够上平台的人，又要做一些真正的业务。要开发中间的平台，我们得帮他们开发一些运营中间基础平台的人员，可以作为培育中间平台的中心。培育基础的人才，这是练基础功；练完基础功以后，有了成熟的机构，我

们开发中间的平台，把这些人放进去。

理事长的眼界很宽广，从这么大的角度看事情。我觉得友成把时间、中国的契机、中国的需要统统网罗在一起，特别是在 NGO 这个领域里面。

第二，我们虽然一再提到社会企业，我们是不是应该再花一些心思向现在中国拥有最好契机和大幅度成长的企业，推广社会企业这个观念，同时跟他们做结合。因为还是需要钱的，光是靠募集不是我们发展的方法。我们要研究一下怎么跟企业做更紧密的结合，怎么样把企业的社会形象跟社会资源努力掌握。

我觉得还是要联合具有共识的企业，做一些公益的活动，怎么样可以通过我们的网络或者是通过我们的流程来做。企业愿意跟我们合作，企业做一个捐赠，都是跟友成绑在一起的捐赠，这样的话就会很好。

企业希望通过某一种我们所孵化出来的平台去进行社会公益的活动，而跟我们联盟：我们孵化出来的平台是某一些企业希望要用到的。全是叫友成，只是不同的各种平台，结合各种平台各自去募集有共同认知的企业，在一起做，比如资助老师下乡，友成结合了一帮新参加的企业，就给它注入了爱心教育工程的新鲜血液，这是软体的，由企业来负责。我们友成这个中间位置的平台要去找企业绑在一起。

论点四 集中力量，专注于品牌项目的培育

论主：吴亦兵理事

精彩言论：

我参加了三次战略的梳理和讨论，这一次会议虽然还存在这样那样的问题，但是已经开始真正地清晰化了，我觉得去年的工作有三点让我特别振奋。

第一点，基金会从一开始的定位叫参与型的，参与式资助的定

位在这一次还是继承下来了。

第二，我们这个团队在继续壮大。

这一点让我们所有的理事对这个机构很有信心，我们都看到了东宇来了以后整体有了很大的起色。这一次翟雁老师把志愿者项目讲得很清楚了，我看到整体的报告中间对于志愿者的描述也更清楚了，有一个专业的或者是专注的团队来做，还是有了很大的起色。

晴晴把社会创新项目梳理得非常好，我觉得开始有高水平的人才专注到这些项目上，可以看到项目本身的提升。大的项目，尤其是志愿者项目和社会创新风险投资基金这两个的描述开始清晰了，这两个具体的事情开始有了一个战略，或者说我在干什么，已经讲清楚了。

明年工作的重点我也很同意。现在开始梳理出整体的条理；重点的项目怎么来在这个基础之上进一步落实了，能够做好了，这个是明年关键的工作。

从梳理的角度来说，我觉得当然还需要进一步的深化。陈董事长也提到了，汤老师也提到了：我们究竟是干什么的？中国的特点就是公益行业还没有成型，我们能不能成为一个真正意义上的公益机构，或者说是社会企业的培育者。

我们机构的成功将会留下什么呢？我想回答汤老师的话：KPCB之所以有名是因为培育出了 GOOGLE，我们友成赞助出了一流的机构和一流的公益家，是我们机构可以留给社会的。

三年开了六次理事会，每次开会我们都说怎么样更专注，我们今天把条理梳理清楚了，在每一个环节上还是要更加地专注。我也同意在志愿者项目要尽快摸索出模式之后开始复制，不管这个模式是什么，是做教育也好，还是做其他的也好。这个东西不是一两年可以做成的，我们可以花一两年的时间进行摸索，目标还是应该尽快摸索出来。

晴晴做的社会创新基金也需要专注。因为 KPCB 之所以有名，是因为在旧金山前一阵做的都是高科技公司，出了 GOOGLE，做了雅

虎，KPCB 从 GOOGLE 以后就投新能源了，他们一个上午就可以募集新基金 10 亿美元，就是因为他们有之前的成功模式和案例。做 VC 是一个很难的事情，有一个 KPCB 出来了，有 99 个都死掉了，我们要尽快出个“GOOGLE”，可能不是一年能出来的，也许要五年以后才能出来。这个模式我们梳理清楚了，但是在模式的每一环上还是要专注的，越专注越容易出品牌效应。

论点五 开发“资深公民志愿者”资源

论主：汤敏理事

在中国，说到友成基金会，就知道她是第一个推出“资深公民志愿者”这个概念。

现在扶贫都不是钱的问题，而是人的问题。靠大学生去扶贫是一个部分，还有就是引导那些退休的、年富力强，55 岁、60 岁的这些人，成千上万的人到农村去，通过政府外包、政府埋单等形式，这样的社会影响力会非常大的。我们现在在广西做支教，还有什么比支教更需要人的呢？到底下去，校舍都不错，现在就是差人。我们有这么多的老师，这么多年富力强，55 岁、60 岁刚退休下来的很好的老师，可以大量地往下送，很快就会出现一个大效益，很快就能够成功。有了 100 万人以后，我跟谁结合都行了。我们先要将一件事情做强，然后再慢慢做别的。

王平理事长回应：

我觉得特别受启发，越说越清楚了。吴忠司长是我们志愿者项目专家组的组长。汤敏老师和吴忠司长专门去找我谈，说这个项目一定要做，这两位是坚定不移地在后面支持我们的。通过这两位专家长期的思考，我们知道这是一个非常明显的社会需求，也是一个最容易出效益的项目。

我想起了一个概念：我们在企业做项目、做产品的时候，有的

项目是处于研发阶段的；有的项目是成熟的产品，可以推到市场的。如果这样衡量的话，我们这两个项目在精力上的配比有分别的。我们不能把大部分的精力放在研发的产品上，这样对企业来讲是一个风险。我们应该合理地分布我们的力量。志愿者支持中心这相对是一个比较成熟的产品，马上就要推到市场了，我们应该集中精力打这个品牌，打响这个品牌，由此来带动我们的研发，带动我们的筹资。

论点六 集中力量于友成的主业，创出品牌

论主：康晓光理事

精彩言论：

两年半友成走过的路还是非常成功的。5·12 是一个非常好的机会，使我们这个新生的机构迅速地进入了（第三部门的）第一梯队，而且一直稳居在前列，最核心的一个原因就是理事长全身心的投入。实质性的、核心的操作者都全身心投入，对友成能够在这么短的时间内稳居在第一梯队里贡献非常大。

从今天的报告来看我觉得很好，特别是刚才看到了晴晴的报告，表格的对比和图形做的非常好，成长得非常快，而且对比非常到位，很专业。

我和汤敏的看法是一样的，给人一种摊子铺大了的感觉。翟雁讲的事情或者是晴晴讲的事情有一件事变成现实，我们友成干 30 年能实现，我认为都是对这个社会了不得的贡献，不要说一年、两年同时做那么多的事情。我们现在设定的每一个目标都足够宏大，任何一个目标我们能实现都很不容易。我们友成基金会毕其一生能把一个做成了就非常了不得了。我们现在同时设立了好几个目标，要在一、两年、三年完成，是非常不容易的。

我的意见就是三句话：第一，友成的主业是什么；第二，这个主业在这个行当中，在这个社会上是不是一个大品牌；第三，这个大品牌的主业给我们带来了多少效益。

刘吉人副理事长补充：

每一个平台都做成功是没有办法定义的。我们自己设一个里程碑：把它孵化，让它独立出去，就是成功了。我们孵化的平台也好，项目也好，只要让它独立出去了，自己有自己的理事会，那个时候就是成功了；接着就把下一个正在研究的项目拉出来全力以赴地完成。我们全力以赴去打响第一个名牌，把第一个“GOOGLE”做出来。

汤敏理事补充：

在中国现实的情况下，哪怕出去成立了一个独立的理事会，还有一个发展快慢的问题，我们是不是还要送一程。独立出去，成立一个理事会很容易，如果没有后头友成比较大的资金的支持，马上靠他自己做是做不下去的。这个跟 GOOGLE 不一样，人家 GOOGLE 本身是一个赚钱的机器，我们不是一个赚钱的机器。

吴亦兵理事：

这个定义很简单，就是自己有融资能力了才独立。

陈东升副理事长：

社会企业的融资能力是什么呢？更是品牌了。社会企业需要的就是品牌，你这个品牌不好的话，为什么给你钱？！你的定位越明确，你才越有品牌，你定位不明确是没有品牌的。

吴忠理事：

我们完全是类似于风险投资了。在企业里面风险投资，回报是股份的回报。我们现在号称是社会公益的孵化器，就是我们要去投资在公益事业里面，我们长远的目标是做公益事业的孵化器。很多公益机构不是做终端到最低层，而是中间的支持部分，但是回报不像社会风险投资那样，回报就是塑造了一个品牌，这个品牌是融社会的资，融社会的资，如果没有品牌就不行了。

现在中国处于很特殊的阶段，已经有一批企业家成长起来了，也有做公益但是没有具备公信力的服务机构。怎么样才能有公信力呢？必须要把这个钱花好，要有品牌。跟希望工程是一个道理，如果我们能把志愿者项目树立起一个品牌，自然就吸引社会的资金。

王平理事长总结：

我看到我们扶贫办的郑文凯主任还没有来得及发言。说到我们的筹资能力和品牌的关系，其中有一个方面，我寄希望于我们扶贫办，寄希望于政府采购。比如说四川的绵竹驿站就已经实现了政府采购，我们在阿坝也参与执行了政府项目。我相信假以时日，当我们与政府合作的模式比较成熟了之后，希望在扶贫办支持下出台政府采购志愿服务扶贫的政策，比如扶贫办的整村推进项目、社区主导发展项目等都可以大量动员志愿者参与。

还有就是企业赞助，汤敏老师试点的南宁驿站已经有企业家捐款了，汤敏老师告诉我说两年以后他们就可以完全依靠自筹资金不要友成的钱了。

我们今天的会议开到这里，大家的表达热火朝天，而且每一个意见都非常中肯，都非常有价值，我们思路也越来越清晰了。这个机会非常难得，我们本来应该再给大家更多的时间表达，可惜时间已经不允许了，酒会就要开始了。今后我会再一一的拜访每一位理事，更多地讨教，获得更多的秘笈。

（友成成立三周年答谢酒会的精彩回放，在本书最后一章“因友而成”部分。）

参考资料

友成“新公益”战略背景分析

基本行业分析

——摘自《中国非公募基金会发展报告》

- 自 2005 年对基金会分类统计以来，非公募基金会的增长速度一直超过公募基金会，并有逐年加快的趋势。截至 2008 年底，全国登记成立的非公募基金会总共达到 643 家，其中民政部登记的非公募基金会为 39 家，地方登记的为 604 家，地方登记的基金会占到总数的 94%。

- 从非公募基金会的宗旨与活动领域来看，我国非公募基金会所从事公益活动具有领域上不均衡的特点，出现旱涝不均的现象。基金会的宗旨和资助方向以教育和传统的救灾、济贫、救困、助残等传统慈善事业为首选；促进科学技术和医疗卫生事业为其次；其他领域诸如环境保护、艺术文化、社区发展、政策倡导和公益支持等，则少人问津。

- 非公募基金会的原始资金规模逐渐扩大。截至 2008 年底，总共 39 家民政部登记的非公募基金会，原始资金总额为 152287 万元，平均原始资金为 3905 万元，而同期在民政部登记的 82 家公募基金会的原始资金规模总额达到 136579 万元，平均原始资金仅为 1666 万元，不及非公募基金会的一半。

● 目前我国的非公募基金会还是以运作型为主。尽管在资助型方面也有所突破，尝试采用资助其他民间组织运作公益项目的模式，基金会则是主要做好项目评审、监督、管理和评估等工作。而这些大多数的运作型非公募基金会，依然自己运行公益项目，依靠自身进行项目设计和执行。

● 中国非公募基金会发展展望：

- 1、非公募基金会发展符合当前社会现实和慈善发展的历史阶段；
- 2、非公募基金会数量还将持续快速增长；
- 3、非公募基金会弥补了政府功能的欠缺，但是仍需更有洞察和远见；
- 4、非公募基金会的可持续发展需要更多资源的投入；
- 5、开渠培养专业人才，支持性组织初露峥嵘；
- 6、非公募基金会理事会的能力建设应尽快提上日程；
- 7、社会认可度逐渐提高，公信力面临更大挑战；
- 8、税收优惠政策将有效激励公益捐赠；
- 9、法律制度期待进一步松绑。

（以上摘自《中国非公募基金会发展报告》）

基本判断

——摘自汪亦兵高级顾问研究报告

非公募基金会在未来几年将有较大规模发展。主要原因是中国第一代成功创业者即将面临新的生活方式选择和巨额财富应用选择。客观后果：公益行业的管理和运作水平普遍提高（很多早期创业者直接介入）；公益领域的资金量将进一步增大，而公益人才的供需进一步短缺。

中国第一代操作型公益机构蓄势待发。随着知识积累、认识积累、能力积累、资源积累和眼界的开阔，中国第一代操作型公益机

构将出现迅速分化，其中的某些机构将迅速产生较大的社会影响力。具有网络资源和管理能力的操作型公益机构会成为稀缺的社会资源，发现并对这样的机构进行战略性和整体性资助，是对资助型基金会能力和眼界的考验。

新经济企业（IT 企业）利用 SNS 及网路平台进入公益领域。为大规模及快速的资源动员另辟蹊径，为社会成员实现公益提供便利机会。这些平台是公募基金会最有力的竞争者，但也可能成为最紧密的合作者。客观要求：不论是谁，都需要注重新技术的应用。

扶贫和减贫依旧是社会关注的重点公益领域。但扶贫减贫已经发生了三点变化：第一，概念发生了变化，除掉通常意义上的绝对贫困和相对贫困之外，个体性的物质贫困和社会性的精神贫乏逐渐成为关注的要点；第二、区域发生了变化：贫困不再限于农村；第三、减贫方式也在发生变化：从财政扶贫、到开发式扶贫到可持续扶贫，扶贫的方式一直在变化，未来的扶贫和减贫有赖于创新的思维和创新的方式。例如：更多地动员社会的力量参与减贫、用鼓励社会创新的方式来解决贫困问题。

在较长一段时间内，友成基金会的角色将依旧处于操作型基金会和资助型基金会之间。具有先进公益价值理念以及全球战略视野的资助型基金会是友成的远期角色定位，但在形成稳定的资金回路以前，需要通过一些战略性项目的实施来积累能力、经验、知识、人力资源和社会公信力。

社会创新领域

社会创新是当代以知识为基础的全球社会发展和我国新型社会转型时期社会变迁的主导形式，它同技术创新相互结合，共同满足着当代社会发展的全面需要和构成社会可持续发展的综合动力基础（王雅林，晚春东《论社会创新》）。它是达到目标的新的途径，特别是那些改变社会变迁方向的新的组织形式、新的控制方法和新的生活方式，它们比以往的实践能更好地解决问题，因此值得模仿、值

得制度化。(查普夫)在21世纪初叶,我们将社会创新视为解决社会问题的法宝,基于以下缘由:

- 表明了社会所期待的发展目标与现实的社会机制之间的落差。资产阶级革命成功,二战结束、冷战结束是近代人类历史上三次主要的时间节点。每一个节点,都带来了人类社会的进步,但每次进步又产生了新的社会问题。人类进入21世纪所面临的政治、经济、环境的挑战,就是以前问题的积累。解决这些问题必须依赖新的途径,社会创新是重要的途径之一。

- 在20世纪末的10年中,技术创新为人类财富增长起到了关键的作用。技术创新为社会创新带来了新的可能,也使社会创新变得更为迫切。

- 中国处在全球利益格局的重新调整之中,我们所有的国人又处于国内利益格局的重新形成过程中。这些剧烈的变动都必将产生大量的社会创新。在未来的10年之中,社会创新是主旋律之一。

趋势和机会分析

社会创新领域将会呈现以下发展态势:

- 社会成为社会创新的主体之一。当今时代社会创新的主体和主导力量已由政府转到了社会,转到了民间。一般地说,在创新主体中最活跃的担当者是政治家、企业家和知识工作者。自下而上的社会创新依靠的是特定的文化和日常实践,依赖于广泛的社会参与和民主化、多元化的社会环境。友成应成为民间社会创新的主要推动者。

- 建立社会创新的激励机制是关键。建立社会创新的激励机制应被视为“创新的创新”,这种努力本身就是制度创新。大力扶持和建立相应的激励机制,应包括经济的和非经济的,并注意对创新失败和风险的保护。社会企业的这种组织方式是可能的创新机制之一。

- 社会创新需要具备推动跨界合作的能力和综合的视野。社会创新是在复杂社会系统中发生的现象,因此社会创新必然涉及方方面面的复杂关系。因此社会创新的支持者需要推动跨界合作的能力;

同时，创新属于科学范畴的概念，具有工具性的功能，但一个社会的良性运行还必须有人文价值系统与之匹配，否则就会出现工具性价值和人文价值的失衡（王雅林，晚春东）。因此，社会创新的领导者需要具有综合的视野。推动跨界合作是友成的核心能力之一。

- 造就创新活动的行动者。社会企业家是社会创新最主要、最积极的活动者。一个好的社会创新支持机制就是要发现并培育社会企业家的成长。关注社会企业和社会企业家是友成成立以来一直坚持不懈的领域，并且已经建立了一定的品牌。

社会创新在减贫领域的趋势和机会分析

新的转型时期，我国扶贫减贫工作将出现以下新趋势：

- 创新机制的探索成为扶贫新思维。创新将成为中国未来扶贫领域的主要关键词之一。这说明，我国现有的扶贫政策和社会对扶贫减贫的期待之间出现了差距，创新是弥合这种差距的唯一手段。但如何将概念性思维转变为行动，需要理念、知识、制度和技术上的积累和转化。友成将自己定位于“社会创新的推动者”，符合减贫的新趋势。

- 社区主导型扶贫成为新模式之一。社区主导型扶贫和基金会以前倡导的“综合性扶贫开发”基本一致，也符合世界银行 2001 年全球发展报告中提出的反贫困框架。社区主导型扶贫将基础建设、能力建设、机会赋予、权利赋予等方面需求集合在一起，综合规划，统一实施。友成目前推行的志愿者驿站，可以成为社区主导型扶贫的主要节点。扶贫志愿者也可以迅速地融入社区主导型的扶贫项目中去。

- 企业参与扶贫开发。企业如何从被动的扶贫参与转变为主动的扶贫开发，一直是国务院扶贫办近年来研究的中心课题之一。这个想法和友成基金会建设“端到端支持”的战略设想完全一致。如何让企业成为减贫的中坚力量之一，友成比任何其他公益机构都有独特的优势。❀

第二章

社会创新与新公益

社会创新是“为满足社会需求、解决社会问题、创造社会价值、促进社会可持续发展的各种比现有方法更加有效、更可持续、或更公平的创新策略、概念、思想、方法和组织。”

——友成基金会

真正意义上的创新多是对更加有效解决实际问题的不懈追求，而不是为了个体的与众不同和标新立异的炫耀。

——友成社会创新支持中心 副主任 丘晴晴

友成社会创新支持中心主要项目

- ❀ 社会创新公益投资基金
- ❀ 新公益嘉年华
- ❀ 社会创新比较研究
- ❀ 社会企业家技能培训
- ❀ 北京大学社会创新学分课程

074	当创新成为一种责任
076	友成的新公益理念和社会创新实践
086	企业的战略型社会责任与新公益
093	美国当代基金会新貌和“新公益”思潮
120	一组公开的电子邮件
127	如何大规模推广企业的社会投资
133	用公益创投支持社会企业创业是新公益
135	比尔·盖茨：21 世纪的新资本主义
143	友成社会创新实践案例

当创新成为一种责任

友成基金会社会创新中心副主任 丘晴晴

创新在 1912 年于经济学家熊彼得的《经济发展概论》中是以一个相对广泛的概念出现的，而随着二十世纪六十年代技术革命的推动，创新转向了由科技上的发明、创造所主导的理念。今天，创新已经开始广泛地被公共事业和社会领域所延用，指代在人的主观作用推动下产生的所有以前没有的理念、技术、关系、机制和产品。而“日光之下本无新鲜事”，这就意味着我们所能参与和体验的创新大多是在已有的不同主体及要素的交互、组合或移植后产生的。

在中国非公募基金会诞生后的第四年，友成也将跨过第三个秋天。作为这个新生领域代表团的成员，我们以平均每天四站的参访频率在有限的时间内尽可能地走遍了美国东西海岸各类型最具代表性的基金会的办公室。虽然众多的基金会在他们的工作方法、组织结构、关注领域和管理机制上极其多元化，但从当地公众调查结果到慈善行业内部有着一个普遍的共识：基金会承担着社会部门研发的职责。能够为社会去承担创新的风险成就了此类组织在公共事业中的关键角色。与政府和其他国际发展组织相比，（独立）基金会所具有的更加独立判断与行动的空间不仅是一种自由，更被赋予了推动社会创新的责任。

在一个慈善体系已经发展了近百年历史的国家里，访问的全程中我们所听到最频繁的词汇仍旧是创新。随着社会的发展，美国基

金会所关注的领域以及行动方法也在发生着变化，从最初较为单一的救济式慈善逐渐转向更加系统性的社会变革倡导和支持，随之社会企业、风险慈善等模式又浮出水面。我们看到公共慈善领域的发展和进步本身就是诸多种类创新的集成。在这个过程当中，跨领域学习和协作正是激发社会创新的重要基础，而随着跨界信息和资源的共享而来的是责任的共同承担。

自 2007 年创始之初，友成便致力于催化和推动中国乃至全球减贫及更广泛领域的社会创新；在机构内部，创新的精神也以合作包容、主观能动、追求卓越等特点融汇于友成的文化基因当中。今年下半年，友成启动了机构战略的重新梳理工作，对基金会的各个利益相关方和关注者进行了深度的访谈和广泛的意见建议征集。在收到的各种反馈中，多方主动提到了友成对前卫公益话题的高敏感性、以及对开拓新公益方向所持有的强烈使命感。这一认可帮助我们进一步明确了机构所担负的责任。友成不但要成为社会创新跨界的推动者和倡导者，更要做社会创新积极有效的实践者和支持者。

因为能够产生可持续效果、有影响力的创新实践都具有某种不可预见性以及与时机相应的风险，所以真正意义上的创新多是源于对更加有效解决实际问题的不懈追求，而不是为了个体的与众不同和标新立异的炫耀。创新之本来自于人，当我们选择将创新作为责任来担当时，便是许诺了将创新融汇以理念、贯穿于精神、转化为行动并且持之以恒。“发现并支持‘新公益’先锋，探索和推动以社会创新的方法解决社会问题；建立跨界合作的‘新公益’服务网络 and 平台”是友成的使命，而创新则是我们每一个友成人共同引以为荣的责任。❀

友成的新公益理念和社会创新实践

——在香港社会企业峰会上的主旨发言

友成基金会理事长 王平

2009年11月12日

编者按：

对中国的公众来说，“社会企业”是个还没来得及熟悉的新生事物；然而在蓬勃发展的公益领域，“社会企业”这种兼容了公益目标和企业经营管理方式的组织形式，作为解决社会问题的希望之星，已经引起广泛的关注和频繁的讨论。

从全球视角看来，资本主义走到今天，越来越暴露出它在各种社会问题和矛盾面前的力不从心，Social Innovation 的呼声因此响彻西方世界。以比尔盖茨等有识之士和学界精英为代表的先行者，开始满怀激情地描画“资本主义 3.0”的蓝图并启动了小范围的实验。

这种被社会、经济、技术等条件的变化催生出来的创新趋势，或许会发展成继工业革命、新技术革命之后的一场席卷全球的社会革新。而这次，中国并没有被世界潮流抛在身后。09年1月，社会企业峰会在香港举行，友成基金会理事长王平女士出席峰会并发表演讲，在演讲中，王平理事长厘清了慈善机构、社会企业和企业这三者之间的关系，介绍了友成在三年的探索中形成的创新理念和迈出的实践步履，首次提出友成社会创新公益大家庭的概念，并向民间公益组织发出了勇于充当社会创新“特区”、为这场崭新的社会实验承担起试点风险的倡议。

女士们、先生们：

非常高兴和各位一起来学习和分享关于社会企业的理念、知识和实践。今天，我想借这个机会和大家分享友成企业家扶贫基金会 在社会创新方面的一些认识、一些战略构想和尝试。

友成基金会在成立之初，就密切关注国际上出现的社会创新潮流，因而确立了在中国推动社会创新的组织理念。社会创新，它对应的英文单词应该是 Social Innovation。在大陆，也有人将 Social Entrepreneurship 翻译成社会创新。但我们倾向于把 Social Entrepreneurship 视为 Social Innovation 中最主要的一项内容。第二个概念是 Social Entrepreneurship，我们一般翻译成社会企业家精神，在某些应用中，它也被翻译成社会创业。

第一部分 社会企业与新公益的理念和特点

进入本世纪以来，公益界最大的事件，莫过于巴菲特向盖茨基金会的 350 亿美元捐赠，此次捐赠被认为是继上世纪初美国第一代慈善捐赠之后的一个新界碑。之所以引起这么大的关注，不完全是因为巨大的捐赠数额，而是因为巴菲特并没有以自己的名字来命名另一个基金会。他说，如果世界上已经有更好的人来运行和管理基金会，为什么还要自己来创办一个基金会呢？在这里，巴菲特最关注的是公益基金会的专业能力和效率。

进入 21 世纪以后，出现了一些崭新的公益基金会，这些基金会的领导人通常也是一些著名信息技术企业的成功创业者，他们热衷于将企业的经营和管理思维引入到公益领域，以期克服传统公益中存在的效率低下和可持续能力不足等致命问题，社会企业的理念

和实践因此更加广泛传播。我认为，社会企业这种形式的出现以及人们对社会企业家精神的呼唤，表明了时代的需求，也表明了社会、经济和技术条件的变化，正在催化一种创新，这种创新全面地体现了人们对物质和精神均衡追求的梦想。**经济上的可持续和精神上的服务社会**正是社会企业想要实现的两个目标。

关于社会企业这个概念，大陆还存在不少讨论和争论。很多争论是围绕慈善机构、社会企业及企业之间的关系展开的。不少批评者认为，将“社会企业”引入可能既会影响慈善机构的公信力，也会影响市场组织的竞争规则。显然，如果没有完整和严谨的法律管制，这样的担忧肯定不是空穴来风。

对此我的看法是：

第一，社会企业是一种社会创新，因此我们必须给予足够的空间来试点发展，在国家还没有形成法律框架以前，致力于社会企业孵化的基金会应该形成自己的局部框架，这和大陆改革开放之初，将深圳辟为特区是异曲同工。我们必须对这种新生事物给予积极的支持，我们必须勇于为社会创新承担这种试点的风险，这是公益基金会的天然职责。

第二，我认为，社会企业这种组织形式，是对慈善机构和市场组织的一个补充，因此，它既不可能取代传统的慈善机构，也不可能对传统的市场组织形成冲击。在一定的社会、经济和技术条件下，有些社会问题必须依靠传统慈善去解决，但当社会、经济和技术条件变化的情况下，同样的社会问题可以通过社会企业来解决。我觉得公益组织所作的所有努力都应该是开创性的，尚未进入主流社会的运行框架，相当于实验室阶段；而市场和政府所承担的事务都是最成熟的事务，类似于流水线生产。社会企业的最高境界是影响和带动其他商业企业普及和推广经过市场检验的解决方案；正如公益组织的最高境界就是它所倡导和试验的社会公益项目最终获得政府的政策性推广一样。

其实，刚才谈到的社会企业只是公益领域中所出现的最振奋人心的创新之一。事实上，围绕公益这个核心，无论是理念、技术还是管理，都发生了一系列深刻的变化。

关于新公益理念的提出。我个人认为除了公益机构的效率以外，社会公众对传统公益所产生的社会效益的质疑是主要原因。比如因为慈善的钱得来容易，所以往往在一定程度上对被捐助者的自立心、自尊心有一定的减损作用，而且对人们在社会群体中的地位、关系、形象形成微妙的影响，因此也有人指责慈善应该为一些懒惰、滥用、浪费、人际矛盾甚至腐败现象负责。同时，以牺牲环境为代价的发展，以及不利于和谐的发展都应该是我们所摒弃的。这至少说明，简单的捐赠和盲目的开发不一定产出好的社会效益，需要重新思考公益的目标定位和手段机制的创新。社会创新是在第一部门的政府、第二部门的市场和第三部门的社会组织等传统做法统统失灵的地方应运而生的。

我们所倡导的新公益区别于以往单纯性捐助项目和工程的传统做法，是为满足社会需求、解决社会问题、创造社会价值、促进社会和谐的各种比传统公益更加有效、更可持续、更公平的创新理念、策略、方法和组织、技术与管理形式。

为此友成提出了“三个新公益理念”和“六个新公益特点”。

三个新公益理念：

1、**强调精神扶贫与物质扶贫并举。**精神贫困是当代社会面临的普遍问题，某种程度上也是产生社会贫困的原因。新公益要关注人的物质需求与精神追求的和谐发展与统一，志愿精神和社会企业家精神是新公益倡导的主要精神。

2、**强调天人合一的系统性思维方法。**在解决贫困等社会问题的过程中注意人与人、人与社会和人与自然的的关系，实现社会发展的可持续性和公益事业的可持续性。

3、强调“爱心传递”是永恒的慈善主题。公益不是简单的施舍，公益行动是内心的情感投入，是爱心的传递，是尊严的恢复和重建，是能力的赋予和大众的参与。新公益行动的过程与结果都要追求积极正向的社会影响。

也许我不能说这些理念就是新公益的思想内核，但这却是友成希望倡导的公益理念。

关于新公益的特点，我认为，以互联网为代表的新经济将对公益的变化产生巨大的影响。道理很简单，因为公益的主要原理之一就是利用社会资本来生成社会资本。互联网简化和便捷了人类互相沟通的方式，从而改变了社会资本的来源及其生成的规则。

综上所述，所谓新公益至少拥有了以下特征和趋势：

第一，新公益的实质是动员社会力量解决社会问题。志愿精神和社会企业家精神是新公益运动中最主要的精神动力。开放、对等的维基精神是对志愿精神的新诠释。

第二，新公益常常要求大规模的跨界协作。新公益不再完全是第三部门的专利，政府和企业也是新公益的重要推动力量，企业社会投资的引入使企业家成为新公益的生力军。

第三，由市场机制的引入带来公益机构的可持续性是新公益的另一个主要核心。

第四，新公益会比传统公益更加依赖 WEB 技术，这是因为信息网络平台本身凝聚了现代公民社会的某些基本特点，越来越多的公益机构利用 SNS 作为公益创新和资金募集的平台。

第五，新公益最大的一个特点就是勇于创新，敢为天下先。

最后一个特点，新公益为了创新就一定要千方百计鼓励、激活、保护和培育创新人才。

特别有意思的是，新公益领域的上述六个特点，某种程度上也是当代新经济所共有的特点。这种现象本身就足以让我们产生奇妙的感觉：不仅经济在融合、不仅文化在融合，不同的领域也在融合。

当今公益领域和其他社会领域的融合意味着什么呢？我认为，融合就是一种大同。女士们先生们，我们正有幸站在这样一个历史的分水岭上，这难道不令人称羡吗？

第二部分 友成基金会在社会创新方面所作的努力以及未来打算。

友成基金会的英文名字是：China Social Entrepreneurs Foundation。这说明，从基金会成立的第一天开始，社会创新就是我们的主要定位，我们立志于成为中国乃至全球减贫领域中社会创新的推动者和催化者。基金会不仅致力于发现和培养具有领导才智的社会企业家，而且还致力于为传统企业和社会企业之间提供端到端的服务和支持平台。成立两年多来，年轻的友成已经在推动大陆社会企业的发展上做了积极探索，形成了被不少学者称为“友成模式”的经验。对于社会企业家，我们提出了“3A 标准”—— Aim（目标）、Approach（途径）、Action（行动），即以关注社会发展和解决社会问题为目标，提出创新性的解决途径，并依靠具体的行动来实现目标。在“3A 标准”的指导下，围绕社会创新，“友成”在 2009 年主要开展了如下几项大的活动：

第一、成功举办了社会企业家技能培训。

友成是第一家支持英国文化协会（英国大使馆文化教育处，简称 BC）在中国实施“社会企业家技能培训项目”的基金会。自 2008 年 6 月开始已经投入 50 万元并将继续投入 100 万元人民币对具有社会企业潜质的机构和项目给予奖励资助，并开展针对潜在社会企业家的全面支持和持续服务，包括搭建企业与社会企业之间的桥梁，召开主题交流会、一对一辅导等方式提供能力建设支持。

第二、合作进行“社会创新比较研究”。

友成与中央编译局合作，携手开展社会创新比较研究。合作主要内容包括：

- 1、编译出版《“友成”社会创新与社会企业译丛》，旨在将先进

的国际社会创新理念、经验和案例引入中国提供借鉴；

2、合作开展“社会创新比较研究”，其中包括基础理论研究、国内外社会创新案例研究和中国特色社会创新的战略和政策研究；

3、合作举办“友成社会创新学术论坛”系列活动；

4、合作推出“社会创新蓝皮书”，作为中国社会创新领域的发展现状的年度报告每年出版发布

（在本书第二章“社会创新与新公益”中，我们辑录了2010年初友成与中央编译局联合举行的“社会创新比较研讨会”上，友成理事、中国发展研究基金会副秘书长汤敏先生与友成基金会理事长王平女士关于在中国推进社会创新的论述，供各位参照阅读。——编者）

第三、发起并资助了[北京大学社会创新学分课程](#)。

友成与北京大学公民社会研究中心合作发起的[社会创新学分课程](#)是面向北大所有专业院系和年级的开放性选修课，成绩记入学分。首期课程名称暂定为“社会企业家精神与社会创新的实践”。

从今年10月份起，基金会正在对自己的战略进行重新梳理，进一步明确了友成不但要作为社会创新的倡导者和支持者，而且要作为社会创新的实践者，为此友成将首先在自身的组织和机制的创新上大胆探索和试验。

友成基金会是一个社会创新公益大家庭，是一个巨大的社会创新孵化器。她将采用“参与式资助”（high engaged grant making）的方法，将现有的战略性项目进行研发、加以孵化，使得这些机构在经过一段时期的培育之后成为理念与价值统一、方向与定位明确、管理运作独立、具有可持续发展能力的社会企业或具有孵化能力的公益平台。

友成社会创新公益大家庭中正在孵化的机构或项目如下：

☛ [友成志愿者支持中心](#)

☛ [志在天下公益人力资源网络平台](#)

☛ [友成社会创新公益投资基金](#)

☘ 社会创新嘉年华

☘ 小额贷款支持中心

☘ 友成民间灾害应对支持中心

☘ 友成资产管理有限公司

☘ 友成志愿者支持中心为友成独立设计、开发和孵化的支持性志愿者服务机构。经过一段时期的试点，已逐步形成了志愿支持服务的三大品牌，包括志愿者驿站、志愿者人力资源网以及以素质教育为主的志愿者常规项目。

友成志愿者驿站是建立在贫困地区、由专职志愿者和流动志愿者自我管理和运行的服务站，是志愿者的生活中心、知识中心和文化交流中心。驿站还将成为发现和支持“新公益”领袖的实践基地和社会企业家的孵化器。从志愿者当中涌现出来的真正适合独立创业的社会企业家种苗将继续得到友成的资金、技术和社会资本的支持。

☘ 志在天下公益人力资源网络平台致力于成为中国最大的志愿者人力资源供需匹配平台、志愿者能力建设平台、志愿者互动社区、志愿者管理激励平台。友成将通过此平台实现最广泛的志愿精神传播和社会动员。

☘ 社会创新公益投资基金是友成社会创新计划的核心项目之一。它将运用公益创投的方法，为“新公益”领袖提供全方位的支持，包括对符合社会创新标准和友成公益方向的社会企业、非营利组织和研究机构，进行资金支持、能力建设和社会资本的投入。该基金的投资效益将以长期可持续的社会价值产出为主要衡量标准。

☘ “社会创新嘉年华”是推动社会创新的倡导性平台。它将以嘉年华这种大众喜闻乐见、激情活力的组织形式为载体，通过为期一周的各种主题论坛、展览、演出、发布、市场等创新型互动活动形式，搭建社会创新的策略、思想、机构与人才的国际交流和推广平台。该项目以国内外优秀的企业公民、政府部门、学术机构及民间组织、媒体等为参与主体，形成依托跨部门、跨地域和跨领域的创新氛围，争

取社会各界的广泛响应和参与，让社会创新的理念在更广的范围内得到认同。

首届“社会创新嘉年华”将于2010年与上海世博会同期举行，今后将根据情况每年或每两年在不同城市连续举办。

❁ 小额贷款支持中心是友成与格莱珉基金会共同搭建的支持服务于贫困人群的小额贷款机构的中介机构。它将借助国际上成功的小额信贷业务专业管理技术，研发适合中国国情的小额信贷信息管理平台和相关评估机制，提供批发贷款支持。目前，友成与国家开发银行股份有限公司和格莱珉基金会已经分别签署合作协议。

❁ 友成民间灾害应对支持中心是友成独立设计、开发和孵化的民间灾害应急管理平台。它的主要任务是建立全国性的、社区主导的防灾减灾及灾后重建工作网络，支持民间机构开展灾害应急救援，帮助灾后社区公共服务的恢复、家园重建和生计恢复。

❁ 友成资产管理有限公司专注于支持友成企业家扶贫基金会的长远发展，通过借助公司制度的运营管理优势，不断探寻安全性、盈利性兼顾的投资契机，以获取符合慈善资产风险偏好的稳定收益，致力于为中国公益机构的资产保值增值提供专业化管理服务的社会企业。

以上这些机构和项目相互呼应，相互配合横向形成了一个资源共享的社会创新服务平台。同时，以上几大主导公益战略方向因其内在联系和彼此耦合，从而纵向构成了友成社会创新公益价值链。

友成社会创新公益价值链——

第一步，倡导社会创新精神和志愿者精神；

第二步，开发和普及与此相关的基础性课程和培训；

第三步，提供社会实践的岗位和创新人才孵化基地并持续进行资助和深度培训；

第四步，通过资金投入、社会资本共享和能力建设等方式对潜在的社会企业家创业进行全方位支持；

最后一步，奖励从实践中产生的成功的社会企业家，推广社会创业精神，使之对社会起到榜样和示范作用，推动更多人参与到社会创新的行列中来。

总之，社会创新公益价值链是从物质到精神的升华，是从理论到实践的跨越；是从城市到农村，从青年学生到退休人士都能广泛参与的社会大循环。这是以人的培养带动社会效益的循环产出，既有阶段性和普及性又可以层层深入提高。它不是一年两年的项目、工程，而是一项可以代代相传的伟大事业。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。社会企业是否真的可以成为未来解决社会问题的利器，我们还有很多的路要走，还需要我们在座的各位共同努力。在此，我向各位关注中国当代公益事业的朋友发出诚挚的邀请：邀请你们和友成一起共同推动社会企业在中国的实践，推动新公益在中国形成一个潮流！🌸

企业的战略型社会责任与新公益

王平理事长在 A 股上市公司社会责任报告高峰论坛上的致辞（节选）

2009 年 11 月 5 日

编者按：

比“社会创新”稍早，“企业社会责任（CSR）”这个命题从市场充分发育的发达资本主义国家发源，近年来，在与世界接轨的中国受到了令人欣喜的关注。

以卡耐基、洛克菲勒等“商而优则善”的企业家为杰出代表的美国第一代慈善家，早就以他们在超越财富之后进行的“社会投资”（当然，当时并没有这个名词），诠释了何谓“科学的慈善”。这显然与基督教劝善和强调理性精神的文化土壤紧密关联。

随着资本主义制度的更新换代，当代管理学大师迈克尔波特进一步提出“战略型社会责任”及其对于创造优良社会生态、从而确保企业可持续发展的重要意义。这一理论引发了全球企业关于“社会效益最大化”的思考。

受其启发，友成基金会理事长王平女士在 A 股上市公司社会责任报告高峰论坛上提出了“智慧的慈善”这一新概念。“智慧的慈善”既包含了企业界前辈“科学慈善”的理性精神，又融入了具有中国传统文化特色的“全局观”和“深谋远虑”的智慧。或许，东方智慧和西方智慧本来就是相通的，因为它们都是指引社会健康和谐发展的人类的智慧。

各位领导，各位企业代表，各位专家，各位嘉宾：

大家上午好！

今天很高兴参加这个 A 股上市公司社会责任报告高峰论坛。作为中国第一家由企业家群体发起创立的公益组织，“企业社会责任”事关友成创始的初衷，也将是我们在发展过程中持续关注主题之一。今天我将和大家共同分享“企业社会责任和新公益”这样一个主题。虽然这个主题横跨了市场和公益这两个领域，但潜伏在背后的精神却只有一个，那就是寻求一种可持续的发展道路。这也正是当今人类共同追求的方向。

谈到我们今天关注的主角——A 股上市公司，我想到一个比喻：企业，作为一种经济体，是在整个社会的经济土壤、政治土壤、自然生态土壤和人文土壤中生长出来的大树，它以其勃勃生机标志着一个社会的繁荣。

改革开放三十年来，中国本土企业这个群落逐步从野蛮生长过渡到规范生长、规模生长；近年来，随着 CSR、“企业公民”等概念的兴起和日渐深入人心，我们又见证了中国的企业群体在向“智慧生长”的更高境界迈进。“智慧生长”是基于东方文化中“有你方有我”的感恩心态，和企业个体与整体生态环境和谐共生的远见卓识：既从环境中汲取营养，接纳阳光雨露，完成自己生长壮大的过程，又在生长壮大的过程中反观环境的状态、善待环境、回馈环境，乃至主动地优化环境，创造优良的生态，从根本上为自身和其他物种的永续发展创造条件。我想，这就是我们今天谈论的“企业社会责任”的本质。

上市公司是企业中优秀的群体，是社会生态当中的乔木。在成

长过程中，它享受了更多的阳光雨露和土壤中的肥料。上市公司往往优先占用着更多的资源份额，包括金融资源、人才资源和市场资源，特别是对于我国国有控股的上市公司而言，他们可能还占有垄断性资源。上市公司也是公众关注度最高的企业，因而，上市公司的社会责任理应成为企业社会责任的表率。

谈到上市公司的社会责任，首先大多都会提到坚持诚信原则、也就是所谓财务披露不造假，对投资者负责。同时，改善经营业绩，支撑股市和宏观经济的平稳运行，往往也被列为是上市公司的又一重大社会责任。此外，和其他企业一样，上市公司的社会责任还体现为节能减排、保护环境、维护员工的权益等等——对此一般来说已经没有什么争议。然而在我看来上述这些都只不过是一个健康企业自身的责任，它只是在客观上表现为社会责任。

上市公司的企业社会责任是否就此止步了呢？

管理大师迈克尔·波特在论述战略性慈善一文中建议从战略性角度来思考企业的慈善活动。企业利用公益慈善活动来改善竞争环境可以使社会目标和经济目标统一起来，并能使企业的长远业务前景得到改善。

我个人认为，战略性慈善是企业主动选择社会责任的这种意识的表现。公益慈善作为社会责任意味着：第一，认识到企业的经营活动对其所处的社会将产生很大影响，而社会发展同样也会影响公司追求企业成功的能力；第二，上市公司积极管理其世界范围内的经营活动在经济、社会、环境等方面的影响，不仅使其为公司的业务运作和企业声誉带来好处，而且还使其造福于企业所在的社区；第三，上市公司通过捐款或员工志愿者与社会组织、地方团体和政府部门进行密切合作，来实现这些利益。

迈克尔·波特还特别提出选择最佳捐赠对象的重要性。由于大多数企业慈善活动都会把钱捐给其他组织，由这些组织来落实社会效益的实现。选择工作更有成效的合作组织可以使花出去的每一分钱都能产生更大的社会影响。他指出：“在某个领域中选出最有成效

的捐赠对象并不是简单地看哪一家非营利机构筹到的钱最多，声望最高，这些与它能否很好的利用捐赠资金可能关系并不大。要选出那些能产生最大社会效益的捐赠对象，通常必须经过广泛而细微的研究。”

进入本世纪以来，公益界最大的事件，莫过于巴菲特向盖茨基金会的 350 亿美元捐赠，此次捐赠被认为是继上世纪初第一代慈善捐赠之后的一个新界碑。之所以引起这么大的关注，不完全是因为捐赠数额巨大，而是因为巴菲特并没有以自己的名字来命名另一个基金会。他说，如果世界上已经有更好的人来运行管理基金会，为什么还要自己来创办一个基金会呢？在这里，巴菲特最为关注的是公益基金会的专业能力和效率。美国第一代慈善家卡耐基和洛克费勒等人也已经意识到这个问题，因此提出了“科学的慈善”这样的命题。而巴菲特的行为则是将“科学的慈善”提升到“智慧的慈善”这个新高度。如果说“科学的慈善”这个命题的主要意旨是慈善领域本身如何提升能力和眼界，那么“智慧的慈善”这个命题就既对公益机构也对捐助者提出了责任心方面更高的要求。这个命题同样适用于企业社会责任这个概念，它要求我们树立这样的理念，即承担企业社会责任，不是为应付任务的无奈之举，不是为了扩大市场影响的营销走秀。承担企业社会责任首先必须有责任之心，有科学的态度，要象考核经营绩效一样来考核社会责任的绩效。

下面，我再谈谈新公益。谈新公益，我必须先稍微介绍一下友成企业家扶贫基金会，因为作为连接企业家与受助者的桥梁，友成企业家扶贫基金会就是在社会对专业化慈善和创新公益需求的呼唤中应运而生的。

两年多来，友成初步完成了从初创到专业化管理的跨越。其一，建立了明确而特定的公益项目选择领域；其二，建立了一个明确而规范的申请、使用、监控、评估的工作流程；其三，建立了项目目标、成效反馈和评估机制；其四，在项目设计中尤其重视先进理念的倡导，充分注意从机制上避免传统慈善中的负面效应。最为重要

的是，友成将自己定位为公益领域中倡导和推动社会创新和新公益的主要驱动者。

我们所倡导的社会创新是区别于传统公益的“新公益”，是伴随着新经济的发展而来的新潮流。无论是新经济还是新公益我们认为它都是“为满足社会需求、解决社会问题、创造社会价值、促进社会可持续发展的各种比传统经济和传统公益更加有效、更加可持续、或更加公平的创新策略、概念、思想、方法和组织形式。”它们不但是对传统经济和传统公益的有益补充，而且将代表着未来发展的方向。

女士们、先生们，《联合国环境警示》有一句脍炙人口的名言：我们不是继承了父辈的地球，而是借用了子孙的地球。这要求我们立即停止一切掠夺的行为，不论市场组织、公益组织还是政府组织，这是我们必须面对的共同的社会责任。我们有幸站在这样一个历史的分水岭上，在座各位是最富社会责任感的 A 股上市公司的卓越代表，友成愿与大家携手，共同加入到伴随着新经济而来的新公益实践者行列中来，为实现社会的和谐进步，为企业健康发展、也为我们自己美好的明天负起责任。🌸

延伸阅读

关于战略型社会责任

资料来源：《公益时报》

企业在自身的发展过程中要承担相应的社会责任，已经成为企业领导者的共识。但是如何去做，却仍是百家争鸣，千姿百态。不同的商业领袖，处于不同发展阶段的企业，都有不同的看法和做法。

战略大师迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 认为，没有一个企业会有足够的能力和资源来解决所有的社会问题，它们必须选取和自己的业务有交叉的社会问题来解决。

波特将企业社会责任分为两类，一类是反应型的，另一类是战略型的。反应型企业社会责任又分两种形式：一种形式是做一个良好的企业公民，参与解决普通社会问题，比如进行公益性捐助；另一种形式是减轻企业价值链活动对社会造成的损害，比如妥善处理废物排放。而战略型社会责任，则是寻找能为企业和社会创造共享价值的机会，它包括价值链上的创新和竞争环境的投资。另外，企业还应在自己的核心价值主张中考虑社会利益，使社会影响成为企业战略的一个组成部分。

波特认为，履行反应型社会责任虽然能给企业带来竞争优势，但这种优势通常很难持久。只有通过战略性地承担社会责任，企业才能对社会施以最大的积极影响，同时收获最丰厚的商业利益。

就像波特所说的那样，履行战略型社会责任的活动，让企业不仅对社会做出了贡献，同时也给企业带来了积极和长期的回报。

减轻企业价值链活动对社会造成的损害，比如妥善处理废物排放，虽然被波特归入反应型社会责任，不是他大力推荐的行为，但是，中国的情况却又有不同，中国经济的迅速发展带来严重的环境问题，对中国企业来说，减轻企业活动对社会造成的损害，是在履行战略型社会责任的过程中必须要去关注的方面。

大师简介：迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

——迈克尔·波特在世界管理思想界可谓是“活着的传奇”，他是当今全球第一战略权威，是商业管理界公认的“竞争战略之父”，在 2005 年世界管理思想家 50 强排行榜上，他位居第一。🌟

美国当代基金会新貌 和“新公益”思潮

——友成基金会秘书长甘东宇访美日记选

编者按：

2009年10月25日至11月5日，友成基金会秘书长甘东宇和理事会秘书、社会创新中心副主任丘晴晴作为“中国非公募基金会赴美考察代表团”成员，参与了为期12天的美国当代慈善界参访之旅。参访行程从东海岸的波士顿、纽约到西海岸的旧金山，中国代表团面对面接触了当代最具代表性的美国基金会和公益机构，概览了美国慈善事业的全貌。

1998年，甘东宇先生曾随中国公益代表团对美国进行了为期一个月的考察学习。他发现：美国强大的社区组织网络，将潜在的社会问题在集中暴发之前解决于基层，从而大大减少了社会群体性恶性事件的发生。

十一年后故地重游，甘东宇秘书长目睹了美国同业的“与时俱进”，感叹美国对“社会创新”的热情——“几乎每到一处，每个人都不约而同地在强调创新！”甘东宇秘书长及时纪录下了访美全过程，以日记的形式与友成同仁分享他的发现与兴奋。

访美日记是对美国慈善行业和慈善组织近距离观察得出的第一手资料，友成期待这份新鲜资讯能为国内同行带来一些有益的脑力激荡和“新公益”创想！

访美日记一 又见哈佛

10月26日

哈佛大学肯尼迪学院豪泽中心 (Hauser Center, KSG,
Harvard University)

基金会——

美国公民社会发展当中独立的、至关重要的发动机和社会发展的研发中心。

今天，为期十天的赴美非公募基金会考察活动拉开了序幕。

在未来的十天里，来自中国非公募基金会的12位创始人或高级管理人员将展开一系列的考察访问，了解美国基金会的历史与现状，学习美国基金会的成功与教训，以期借鉴并消化，用于发现和创新中国非公募基金会的发展模式。

今天是考察的第一天，我们所有团员在肯尼迪学院正式“上课”，八年后重回哈佛，别有一番感受。今天的讲座分别由三位豪泽中心的教授以美国慈善的历史和现状，以及非公募基金会的治理与现行法规为题向中国同行进行介绍。

虽然我本人已经不只一次来美国学习非营利组织的发展和管理经验，但今天听了对美国基金会的介绍还是有许多新的体会和感受。首先，再次确认了基金会（特别是由个人或家庭发起成立的独立基金会）是美国公民社会发展当中独立的、至关重要的发动机这一观点。主要体现在美国基金会发展的几个独特之处上：

1、由于宗教信仰、历史形成的人际之间的互助、民主价值观以及有限责任政府等因素，个人兴趣与个人参与推动了美国公益的发展，成为这个发展过程中的核心力量。当个人或家庭的财富积累到一定程度时，独立基金会的成规模出现也就水到渠成了。

2、美国形成了规模庞大的基金会组织，2008年的统计数据为7.5万个（不包括运作型基金），是世界上基金会最多的国家；

3、基金会的工作所涉及的领域涵盖了社会的方方面面、渗透到社会的每个领域，形成了真正的全方位的工作领域和多元的操作模式；

4、也是由于第一条中提到的原因，美国基金会具有更自主和更自由的空间与能力将资金和精力集中于创新甚至是有些“冒险”的工作上，使得美国基金会一直站在社会发展的最前沿；

最后，优惠的税收政策和支持性的制度，使得美国基金会发展空前。

其次，根据对美国公众的调查发现，基金会被认为是社会发展的研发中心，一直处于创新的前沿。这一点正好与政府相反，因为政府的工作需要向国会等制约机构报告和接受问责，使得它不愿意冒险去尝试创新，不敢承担失败所带来的后果。基金会虽然也有法律的限制，如资金要用在适用于免税规定范围的公益事业，但法律并没有要求基金会资助的项目必须确保成功，而是给了基金会更大的自由，更大的自主空间，承担因创新而带来的风险。因此美国众多的独立基金会均将工作重点放在新想法的实验上、放在社会创新上。过去 100 年美国基金会的发展史也可以印证这一点，从最初的关注传统的慈善，像教育、健康、减贫、自然保护等项目，到六十年代开始关注社会变革，提倡民权、平等、社会和经济的正义、政策的倡导以及国际发展的事务上，再到最新的趋势——引入社会企业等最新理念与实践，无不体现基金会勇于创新、敢于承担风险的特点。

还有一点，美国的基金会类型传统上被分为四种，即：**独立基金会、社区基金会、企业基金会以及运作型基金会**，前三类基金会的运作方式通常是我们所说的资助型，只有最后一类顾名思义是自己亲自运作项目的。但即使是前三种被称为资助型的基金会也可以自己运作一些项目，而且近些年来，混合式的基金会运作模式在美国呈增长趋势。我想这与近年来社会创新和社会企业的兴起有关：众多基金会除了扮演倡导者和推动者的角色之外，更需要承担实践者这一角色。这一点为友成正在中国的发展模式提供了参考。

重要参考数据

- 2008 年，美国捐赠总数（Total Giving）为 3076 亿美元，占当年 GDP 的 2.2%；

- 2008 年，美国基金会的总资产累计达 6150 亿美元（不包括运作型基金），当年公益总支出为 410 亿至 430 亿美元（统计方式不同导致最终结果稍有不同），占当年全部捐赠支出（包括个人捐赠等形式）的 13% 至 15%；

- 截止 2008 年，美国基金会的总数为 7.5 万家（不包括运作型基金），其中 90% 为独立基金会，其年度公益支出占到总公益支出的 70% 以上；在独立基金会中，家庭基金会虽不是一种法定的类别，但数量却占到独立基金会总数的一半左右，约有 37800 家，其公益支出也占了独立基金会年度公益支出的一半。

- 2008 年美国所有公益捐赠中，宗教捐赠为 35%，教育捐赠为 13%，捐赠用于成立基金会的为 11%，国际捐赠（捐到美国以外的）为 4%。

- 2008 年，美国基金会的公益支出中，用于健康领域的占到 24%，用于教育的为 23%，成为最大的两个公益支出领域。

访美日记二 美国基金会的三种主要类型和几种“新公益”模式

10 月 27 日 TPI（基金会项目）总部

今天一整天都在 TPI 总部。继续“上课”，主要内容包括三项：1、介绍美国慈善的三种不同模式，分别是社区基金会、独立基金会和公司基金会，邀请到三种类型的代表分别进行了介绍和解答代表团的问题；2、介绍美国的侨民捐赠情况和创新型的公益模式；3、与美国专家探讨中国非公募基金会的发展现状。在今天的学习中，我重点了解了家庭基金会。

变物质遗产为精神遗产——美国家庭基金会

关于美国家庭基金会，今天也有更全面的认识。

Ellen Remmer 家庭基金会为大家介绍了美国家庭基金会的概况。家庭基金会是美国基金会重要的组成部份，虽然没有明确的法律定义，但家庭成员在治理和管理中占据了重要角色。美国现在的独立基金会大多起源于家庭基金会，如洛克菲勒基金会等。过去 20 年中，美国的家庭基金会有了成倍增长，然而一般的家庭基金会资产并不像我们想像那样庞大，大多数在 100 万美元以下。当然也有 GATES 这样巨无霸，也算是另类的代表。近年来，美国家庭基金会数量增长的原因是由于跨代财富传承等，导致美国 600 万家庭有超过 100 万美元以上的财富，所以成立家庭基金会成为一种潮流。

根据[美国基金会中心](#)的介绍：家庭基金会的捐赠人通常是有计划地做捐赠的。研究发现：家庭基金会从成立到拿到所有承诺的捐赠，平均需要 18 年，往往是捐赠者去世或配偶去世，基金会才会最终完成本金原定的目标，也就是说美国基金会的完善也是一个相对长的过程。近年来的一个重要趋势是家庭基金会的创始人越来越年轻，这应该与新经济背景下，财富生成和积累方式的转变有关。

家庭基金会的特点：

1、成立动因，一般都有两类目标，一是服务社会，二是出于对家族影响的考虑。家庭基金会的创办人大多数是成功的企业家，像卡内基，他们往往希望从商业的成功走向对影响力的追求；同时，担心财富对后代产生负面影响，所以把财产用于公益，对社会，对后代传递一个正面的信息。另一个动因，是希望通过基金会把家庭成员聚拢在一起（美国受过良好教育的家庭，一般子女与父母是不住在一起的），因此希望基金会这种形式可以帮助家庭的团聚和建立共同的事业；最后一个动因，是美国家庭希望建立一个精神和文化的传承，通过建立基金会和从事公益找到家族的意义所在。从家庭的需求出发，再到对社会的贡献，这是一般美国家庭基金会的发展路

径，调查显示，把最终把战略重点放在回馈社会的基金会最能健康和长久发展。

2、治理结构：在美国，没有明确的法律规定理事会的组成，超过 80% 的家庭基金会理事来自家庭成员，也会吸纳一个专业人士进入理事会，有些家庭基金会会成立顾问委员会以便随时咨询专家的意见。

3、工作人员的组成：在美国只有 12% 左右的基金会有员工，家庭基金会更多的是家庭成员承担志愿服务，有些会寻求外包服务，比如寻求 TPI 员工或社区基金会的支持。4、公益支出的特点：家庭基金会的公益支出大多反映了家族理事的关注点。越来越多的家庭基金会以战略眼光将解决社会问题作为基金会的重要工作。在所有关注的社会问题的中，家庭基金会将一半以上的公益支出用于家族所在地区的教育和健康项目上。而近年也出现了新的趋势，就是家庭基金会更多的参与了国际公益项目，加大对国际的公益支出，这跟海外旅行越来越多以及年轻一代更多的选择到国外学习有关，因此加大了对国际问题的关注。

5、讲到美国家庭基金会取得成功的同时也不得不提到他们所面临的挑战，最大的挑战来自家庭成员之间意见的不一致，以及家庭成员缺乏一起工作的经验和能力，包括代沟等问题。这些或多或少成为了家庭基金会发挥更大作用的阻碍。

今天关于美国家庭基金会的介绍中，印象最深的莫过于成立家庭基金会的以下动因：美国富有的家庭大多希望既要关注社会，同时又要给家庭后代留下正面的人生观和价值观，避免家庭的财富留给后代负面的影响，比如暴发户综合症等。而家庭基金会的发起人，也都希望通过这样一个举措，实现由个人成功走向真正具有社会影响力、获得社会的认可和尊敬。这一点尤为值得中国“成功人士”认真思考。

补充资料：10月29日在访问 Foundation Center 时，他们的总裁介绍了美国现代基金会的概况

100年前成立了美国第一批现代基金会，是著名企业家创立的，二战后由于财富大幅度增加而迅速发展；70年代由于经济原因和政府规制的改变，发展速度放慢。1975年美国共有21887个基金会（包括独立基金会、公司基金会和社区基金会，也有一部份运作型基金会）。八十年代开始复苏，九十年代经济状况更好，新财富的出现，使基金会发展更快。大多数美国基金会是规模较小的家庭基金会。

基金会在美国地理分布：1975年最多在纽约州，后来地域不断扩大，而绝大多数基金会只在本地地区拨款开展资助。

2008年基金会拨款额达460亿美元，1975年这个数字是20亿美元。

基金会每年要给国税局填990 PF年度报表，列出资助出去的资金、项目等。基金会中心可以从国税局得到信息，还可以从每个基金会得到更多信息。通过这些资料，基金会可以了解自己的地位，寻找出资或合作的合伙人以及考虑是否维持目前的资助方向。

当天案例

“新公益”模式一：“社区应急基金”

创新型的公益模式是大家最为关注的，同时也是代表团成员争论最大的。不过美国“根源”组织的创始人引入商业借贷模式支持NGO的作法还是引起了全体成员的极大兴趣。

分享的一个成功案例是：“社区应急基金”的建立。方法是向申请的社区组织借贷15万到30万，零利率，但需三年还清，每个月还一部份。目的是在金融危机的背景下，鼓励社区组织不但不能减少相应的社区服务，反而要加强他们的服务。可申请的组织包括收容所、免费食品库等。原以为这样的尝试不会有太多的社区组织来申请，然而在短短六周内，共接到171份申请，申请金额高达5000

多万元，表明这种模式的生命力和强大的需求。我认为，这种方式很像小额贷款，只是对象不是贫困农户，而是变成了社区组织。将原来基金会的无偿赠予，转变为提供业务，督促社区组织提高项目实施效率。而且美国法律也对此作法提供了支持，只要在一定条件和百分比的限定，借款是可以算为基金会的当年公益支出的，从而解决了美国基金会年公益支出需大于上年资产存量 5% 的规定。

“新公益”模式二：社区基金会

美国社区基金会的筹款和运行模式也是别具一格的，它主要通过设立不同形式的子基金，开展针对社区发展和社区服务的资助工作。换句话说，社区基金会的主要筹资渠道是所在社区的个人和公司，并以他们提议的名称设立子基金。社区基金会再对这些基金进行统一的投资增值，并用资金收益开展标准化的社区资助工作。从这个意义上说，美国的社区基金会有点像基金管理公司，管理和运作着不同的基金。传统意义上，所有社区基金会下设的基金都不能独立开展工作（这一点在西海岸看到的情况有所不同），必须由社区基金会统筹开展资助工作，但资助的方向和领域可由捐赠人指定。有一点需要说明的是，社区基金会通常不自己实施项目，而是通过资助社区组织开展公益项目。

访美日记三 11月28日 从波士顿到纽约

访问路线图：豪泽中心（Houser Center）：特别关注中国非营利组织的研究机构——“希奈戈”研究所：约翰洛克菲勒曾孙女创办的全球慈善组织

美国的天气说变就变，昨天还是艳阳高照，今天就已是细雨霏霏了。街道清新，更多了一份深秋的美丽。

今天是在波士顿最后一天，也是唯一安排的一次面向哈佛社区的公开活动。按计划我们早早到达了肯尼迪学院陶伯曼中心大楼，等待即将由豪泽中心专门为我们举行的交流活动：“与中国慈善者面对面——中国非公募基金会治理所面临的挑战”。

在豪泽中心（Houser Center）介绍友成基金会的使命

豪泽非营利中心是我们此次访问波士顿的主要接待方，是1997年由豪泽夫妇捐赠成立的，旨在通过研究、教育和实践等方式关注非营利组织的发展。由于豪泽夫妇对中国的特殊感情，该中心特别设立了中国项目，专门关注和研究中国非营利组织的发展。本次考察以及今天的活动也正是在这样的一个背景下成行的。

今天的活动由豪泽中心主任 Stone 教授主持，首先由我们这些来自中国非公募基金会的代表向近百位与会者介绍中国基金会的治理环境、结构，理事会的作用、职能及其与秘书长和执行团队的关系。在介绍中，大多数代表普遍谈到了理事会的作用以及遇到的问题，比如如何处理理事会、特别是创始理事与秘书处的关系。我在发言中则着重讲了中国基金会理事会除具有其他国家通行的决策和筹资职能，还应有一项特殊的使命，即企业家理事的榜样作用：如何成为中国企业家认同和参与公益的表率。而友成在这方面做了一些尝试工作，包括建立理事特别是企业家理事对友成理念和价值观的认同，在参与层面，鼓励企业家以及企业员工参与友成的各项活

动和项目，如救灾、社会创新等。与会者对友成的这种探索表示很大的兴趣，更对友成在社会创新方面所做的工作表示关注，其中包括前任联合国开发计划署驻华首席代表贺尔康先生。他目前一直从事着支持西藏扶贫的工作，并建立了西藏扶贫基金会。最近他在将这项工作扩大到云南，并对云南的一些潜在的社会企业提供了能力建设。

见面会结束后，我们乘车离开波士顿，在歌声和笑声中，不知不觉抵达美国最大的城市——纽约，丝毫没有觉察路上走了五个多小时。傍晚，我们访问了地处纽约闹市区的“希奈戈”研究所。

新老交替间的美国新公益案例：

洛克菲勒家族的新公益模式 —— 促进全球跨界合作的“希奈戈”研究所

“希奈戈”研究所是由约翰洛克菲勒曾孙女，Peggy Rockefeller Dulany 于 1987 年与她的父亲大卫洛克菲勒（《洛克菲勒回忆录》作者）共同创办的。该研究所的宗旨是：通过动员资源、架起社会与经济发展之间的桥梁来实现减贫和加强世界公正与平等。“希奈戈”一词来自于希腊语，意为**携手合作**。

“希奈戈”主要通过三种方式实现他们的目标：1、推动跨界的合作以解决复杂的社会问题；2、建立慈善家的全球网络和社会组织领袖的全球网络，并通过加强他们之间的联系与合作，推动社会问题的解决；3、分享知识。

慈善家全球网络是“希奈戈”最重要的工作，该网络由来自 22 个国家的 70 多个有责任心、有影响力的富有家庭组成（不是个人，而是家庭），通过每年聚会和访问等方式，“希奈戈”为他们提供相互分享经验的平台，使他们不仅仅成为慈善的捐赠者，而是找到他们在慈善中的真正角色，建立他们的社会影响力。

介绍了一个案例：来自南非的一个慈善家，帮助南非种族隔离制度结束后成立了全国和解委员会，并在南非的社会重建中取得了良好的效果。而南美的哥伦比亚社会也面临着类似的社会问题，在“希奈戈”的慈善家全球网络框架下，南非将相关经验传递给哥伦比亚的慈善家，并邀请南非大主教到哥伦比亚帮助他们建立了类似的和解机制。因此，“希奈戈”实际上担当着为各地慈善家提供咨询和服务平台的角色。目前该网络中还没有来自中国的慈善家庭，也为今后中国的参与留出了想像空间。

“希奈戈”的另一个网络是**全球社会组织领袖网络**。创始人在开始创办这个机构的时候，曾想到找到不同部门的领袖，帮他们建立合作伙伴关系，共同面对社会问题。但她很快发现，公益界的力量太弱，不足以引起其他部门对他们的重视。因此，她建立这个服务于社会组织领袖的网络，希望加强公益领导的能力，特别是资源获取能力。“希奈戈”每年挑选 10 名全球社区领导人，到中心来深造，主要通过会议、讨论、交流，特别是实际问题的案例分析提升这些领导者的能力。目前有 100 位全球社会组织领导者加入到这个网络。通过对各地领袖的支持和培育，在这些领袖的领导下，“希奈戈”已经帮助众多国家建立了 27 个社区基金会。目前在这个网络中已经有两个来自中国的社会组织领导者。

最后一点感受，很多的支持性机构都在利用 IT 技术帮助他们做好支持性工作。“希奈戈”有非常完善的网站系统，许多的知识分享可以在网上完成，包括一些课程式的教材，比如“如何建立基金”。大家可以在 <http://www.synergos.org> 找到并下载，十分方便。与此同时，他们还建立一个类似 facebook 的互动网，有效扩大他们的服务和交流。IT 和互联网已经成为助力非营利组织的有效手段。

访美日记四 从洛克菲勒和福特感受美国基金会 “新”“老”交替间的活力

11月29日

访问路线图：

福特基金会（Ford Foundation）：美国公益界的黄埔军校
——基金会中心（Foundation Center）：美国基金会的信息中心

影响巨大的洛克菲勒家族

一场意外的大堵车，耗时两个半小时，使我们不得不遗憾地错过了与洛克菲勒兄弟基金会的见面。好在对方十分谅解纽约的交通情况，虽未能见上面，但还是为我们准备了详实的介绍资料。这里要提醒大家注意的是，此洛克菲勒非彼洛克菲勒。在美国洛克菲勒这个名字实在来头太响，影响太广。昨天说到的“奈希戈”与洛克菲勒有关，是他的曾孙女创办的，今天这个兄弟基金会虽不是我们所知的鼎鼎大名的洛克菲勒基金会，但却也他的亲戚创办的，可见这个家族影响力之大。

公益黄埔军校的新变革——重识福特

又开了近一个小时，差5分12点，我们气喘吁吁地赶到福特基金会总部。对福特我们都不陌生，代表团里很多机构和个人都曾受惠于福特基金会，我也是其中一个，当年攻读哈佛的学费中有一半是福特出的。不仅如此，说来也巧，今天在纽约安排了三场重头戏：除福特基金会本身外，洛克菲勒兄弟基金会和基金会中心负责接待我们的副会长和会长，均出自福特基金会，加上这次活动的主办之一美慈的陈一梅也是出自这里，福特基金会颇有些公益界黄埔军校的感觉。

福特基金会副会长向我们介绍了福特内部正在进行的变革，这场变革的起因是由美国媒体引起的围绕“旧公益与新公益”的辩论，

虽然福特并不认同这样的划分，然而新经济所产生的新的社会发展背景以及由此带来的新的社会问题，仍然使福特进行了内部的变革，以期更好地适应当前的社会需求。相对于美国媒体将公益分为新与旧，福特基金会更愿意将公益分为解决具体问题的公益以及关注并致力于社会变革的公益。显然福特属于后者，自成立以来一直致力找寻产生重大社会问题的深层原因，而非头痛医头式的开展公益项目。因此，过去几十年来，福特一直关注和支持众多社会领域而非单一领域开展资助工作。正是这样的战略为福特基金会带来了独特的声誉，但也引来负面的评价，其中一项就是关注点不聚焦以及让公众或媒体看不懂到底在做什么。（我当时就在想，这点好像也是目前友成最大的困惑）。

因此，福特基金会目前所进行的内部变革主要试图回答以下两个问题：

一是透明度问题，不仅是要向公众公开其财务，更重要的是要公众读懂福特是做什么的，明白他们的使命，以及实现这些使命的方法。换言之，是用正确的方法向公众表达他们的使命。

第二个问题是如何坚持福特基金会致力于社会变革这个长期使命，在长期使命与短期影响力之间找到平衡。其实过去，福特基金会非常注重对具体项目的评估和衡量，然而长期使命如何加以衡量成为了一个课题，更重要的是坚持这种长期使命。这一点也给我以很大启发，那就是确定基金会的最终社会使命是什么，以及如何在衡量这种社会使命时将其放在一个更长的时间里，而非短期行为。

今天还有一个很重要的发现：其实福特不是一个简单的纯资助型基金会。福特在过去几十年里，一直坚持勇于承担风险支持创新的公益组织和项目（孟加拉的小额信贷就是他们最早开始支持的），并保证其走向成功。而这种支持不仅是资金的支持，而是包括技术、能力等方面的全方位支持。他们的资助有三个特点：

- 1、长期的跟踪支持，而不是一次性的资助；
- 2、除对项目的资助，还注重对运营机构能力的支持和培养；

3、提供其他的技术和能力支持，甚至为其他公益组织提供本金。

每十年至十五年，他们都会重新调整工作重点，保证他们一直站在社会变革的最前沿，最及时地支持创新项目。这一点完全打破了我以前对福特的看法，原以为他是个传统的和纯资助型的基金会。

除以上介绍外，福特还介绍了一个“拨款工具箱”项目，是由他们开发并免费向公益机构提供的如何进行拨款资助工作的指南，网站上可免费下载使用 www.grantcraft.org。更有意思的是，该项目实施八年后，他们正讨论是否将该项目独立出福特，成为一个独立实体和品牌，以向更多机构提供该产品。

在“基金会中心（Foundation Center）”了解美国基金会现状

完成了福特的会面，我们又马不停蹄赶到基金会中心，了解这个对美国基金会发展意义重大的非营利组织。

该组织成立于 1956 年，主要是几家当时有影响的基金会为应对政府对基金会的不信任而成立的。（Foundation Center 的总裁向我们介绍了其成立的背景：1955 年国会建议要调查基金会，因为怀疑基金会的行为象共产主义的行为，所以困扰了很多基金会领导人。为保护和维护基金会，他们召集了一些基金会建立一个透明化的机制，1956 年基金会中心成立，7000 多份文件开放给公众。）他们成立的最主要目的就是帮助基金会公开信息，从而获得政府以及公众的信任。50 年后的今天，他们不仅做到了这点，而且他们的成就简直让我们惊讶不已。

基金会中心使用的工具叫 Philanthropy Insight，是一个透视化工具，让数据更视觉化。这个工具是针对资助型基金会的，能起到三个作用：

- 1、让我们了解资助和被资助的信息；
- 2、上述两方面的综合情况；
- 3、可以提供拨款的评估工具。

今天下午基金会中心向我们展示了他们开发并应用的这个透视化统计系统，鼠标轻按，全美所有基金会的地点即清楚地显示在地图上；不仅如此，他们资助的项目以及项目点也清楚地显示出来。这项基于谷歌地图的技术让我们大开眼界，可以说全美基金会捐赠以及受惠组织和项目详细信息，完全在这张图上动态而准确地公布出来了。

目前，他们正向全球进军，希望收集全球基金会资助情况的信息。这项技术还有很多延伸，包括可以自由定制，比如希望查看其中一个基金会的情况，该基金会在全球所资助项目的地点和信息就能在地图上——展现出来，简直叹为观止。这就是信息技术在公益领域运用的成功案例。

访美日记之五

11月30日

Starr 基金会和纽约慈善协会 (Philanthropy New York)

对中国友好的 Starr 基金会

Starr 基金会成立于 1955 年，Starr 先生去世前将所有资产捐给了这个基金会。Starr 先生出生在中国，并在美国将 AIG 发扬光大。基金会的资助方向开始是教育，目前对医学方面的资助已经超过了教育，因为医学研究的成本非常高。

今天对 Starr 基金会的访问有三点印象较为深刻：第一，美国的法律充分尊重和保护基金会设立者，特别是捐赠者的意愿。这也是一个原则，除非与其他法律抵触，否则捐赠者的意愿最大。Starr 就出现过这样的—个情况，根据 Starr 先生生前的遗愿，基金会一直持有 AIG 很高份额的股票，然而 1969 年，也就是 Starr 先生去世的第二年，美国政府修改了法律，不允许基金会持有任何上市公司超过 2% 的股票。因此，STARR 基金会不得不逐步地将 AIG 的股票转让出去，有意思的是，为了加快这个进程，基金会还将部份股票作为

捐赠捐给了一些公益组织，使这些组织大大收益。然而，经济周期也会影响基金会的发展，STARR 基金会也不能幸免，他们目前的本金已经从最高峰时的 60 亿美元跌至可怜的 13 亿美元，这也让我们看到运营基金会的风险，必须小心对待，否则难以挽回。

第二件有借鉴意义的发现是，Starr 基金会不开放资助申请，所有的申请都是按邀请来的。这也是美国基金会资助作法的一种类型，我想其好处一是可以坚持基金会的资助方向，二是保证受资助对象的质量。

还有一个重要发现，同中国一样，美国对基金会当年公益支出是有最低下限要求的，这个下限就是上年存量的 5%。然而在碰到市场向好的年份里，某些基金会的基金增值可能是巨大的（当然也可能是巨亏的），当资产增长过快时，第二年的公益支出就成为了问题。这时，美国的基金会管理办法就出了一个灵活的规定，叫作“留一手”——基金会可以向国税局申请，宣布一笔跨年度的拨款计划，这笔款项就可以算为当年的公益支出，但还不用立即捐出去。不过，真正支出时就不能再算当年的公益支出了。

纽约慈善协会（Philanthropy NewYork）

纽约慈善协会成立于 1979 年。1969 年政府颁布基金会管理规则之后，陆续成立了一些基金会联合组织，初始目的是保护基金会的利益。后来的目标发生了一些变化，逐渐成为为基金会提供支持服务的非营利组织。目前，纽约慈善协会有 285 个成员机构，每年拨款总额达到 40 亿美元。

该协会为纽约地区的基金会提供培训课程，提供出版物等信息服务，建立捐款人网络，鼓励形成跨界的领导人合作与交流，帮助会员基金会做超越地域的慈善工作，比如有些基金会只进行国际拨款，有些只做纽约市里的拨款。他们也支持运作型基金会，美国两个最大的运作型基金会就是他们的会员，包括开放社会研究所。

通过这两天对基金会中心和纽约慈善协会的访问，我个人觉

得，中国非营利组织的发展除了大家看到的草根组织是薄弱环节外，缺少系统的公益组织支持机构和支持体系是中国所面临的最大问题。没有象美国基金会中心、基金会理事会以及纽约慈善协会这样的支持性机构，中国的非营利机构发展还远谈不上进入正常发展轨道。

访美日记六 11月2日 西海岸——创新的典范

Packard 基金会和硅谷社区基金会 (Silicon Valley Community Foundation)

今天的访问最具震撼。西海岸的公益创新有如他们的新经济和IT创新一样令人心血沸腾。

闻所未闻的灵活公益模式——Packard 基金会印象

我们首先访问的是 Packard 基金会，是由 David Packard 先生创办的，他也是惠普公司的共同创始者之一。在这里我们听到主人说到最多的词汇就是**创新、自主性、自主空间、自由度**。这好像也是我们此行一路走来听到最多的描述。

Packard 成立于 1964 年，一直由 Packard 夫人管理，直到 70 年代才有全职员工，目前有 100 个员工，在七八个国家有资助项目。主要关注三大领域：

- 1、环境问题，特别是对于海洋、气候变化；
- 2、生殖健康和人口问题，不仅是控制人口，而且提高妇女的生活质量；
- 3、儿童的教育和健康。

这三大领域是 Packard 基金会 45 年来一直的关注点，但每年侧重点不同，他们是如何选择当年的重点领域的呢？首先有些项目是长期支持的。比如 Fellowship 项目和海洋研究项目。除了这些每年还给出 2 亿元用于环保、生殖健康和儿童项目等。决定这些项目首先要回塑到 Packard 家庭的需求上。大多数时间，他们会考虑 10 年

的计划，关注点是什么。比如：保护珊瑚，可能要需 10 至 15 年跟社区、政府合作。

他们选定这些目标后，会问几个问题：

- 1、它们为什么重要？
- 2、我们是否是最佳的资助者？
- 3、我们在这些领域是否会成功？
- 4、为什么现在就要做？

根据这些条件，他们会选出 10 至 15 个计划，然后再问以下问题：

- 1、我们要取得的成效是什么？
- 2、我们要跟谁合作才能取得这些成效？
- 3、成功指标是什么？
- 4、如果不成功怎么办？

除了上述工作外，PACKARD 基金会有三个创新的做法：

一是用创投的方法支持新的公益项目和机构，比如海洋研究所，是由基金会提出来的创意，并在基金会内孵化成熟，然后再独立出去。也有外来的好的创意，基金会通过资金、人力、技术等方面的支持，使其成为可持续的项目。

第二有别于其他基金会的做法是设立独立的基金，专门支持具有创意但有跟基金会宗旨无关的好项目，这一点好像还没有听到有其他基金会提到。也就是说，只要是以公益为目的，且又是首创的、可持续的项目，都可以来申请 Packard 基金会的资助，不管是不是符合基金会的宗旨和目标。而且这种支持可以是完全商业模式的支持，比如投资、借贷或者是提供第三方担保，他们觉得有时这样的支持可能比资助更有效。

第三是通过派理事等方式帮助其他非营利组织进行能力建设。

新型社区基金会的典范——硅谷社区基金会 (Silicon Valley Community Foundation)

Silicon Valley Community Foundation 向我们展示了什么是社区基金会：

社区基金会是社区里的联络平台，有钱人，政府、非营利组织、宗教组织，社区基金会把它们结合在一起。硅谷社区基金会有 15 亿资产，1600 个基金，41 个公司伙伴；更有好几百家非营利组织将钱放在这个基金会。去年的资助拨款额 2.34 亿美元，新增筹款达到 1.92 亿美元。而基金会将取得这些成就的原因归纳于两点：创新和信任，而信任又来自于他们在社区中起到领导作用和广泛的影响力。。

硅谷社区基金会的负责人从以下几个方面给我们作了介绍：

我们怎么运作，我们的理念是什么？——我们将成为系统性的慈善中心。希望任何个人或组织，如何想做公益，就可以来找我们。

我们的规模如何？——不是基金大小，而是说我们有些工作是一般的基金会没有的：社区里的企业通过我们做公益工作。我们也有国际的项目：硅谷社区基金会 2007 年拨到国际的款项是 1800 万美元。（美国基金会 2007 年共向海外捐赠 54 亿美元，其中社区基金会捐赠 8100 万，只占总额的 2%。）

社区基金会要面对两边，一方面是企业和出资方，另一方面是社区组织。如何开始建立这样的模式？对社区基金会而言，重要的不是钱，而是建立信任和口碑，将社会的资源充分调动起来，用领导力的模式统一起来。

社区基金会除了资助外的四件事：

- 1、把人组织起来解决社区问题；
- 2、提供信息；
- 3、组织成立战略伙伴；
- 4、公共政策的倡导。

社区基金会提供商业服务：

- 1、筹资管理：非营利组织、公司和其他基金会都可以在这里建

立捐款人指导 (Donor Advised) 基金, 收取两部份管理费用: 1.5% 年费, 和拨款额度的费用。

2、最新的方法是收费咨询服务: 捐款人不把钱放进来, 但需要咨询工作, 包括会计服务, 投资服务, 国内外资助的服务 (对受助机构进行尽职调查), 利用投资组合得到收益等。

我也在第一时间纪录下了, 南都公益基金会副理事长兼秘书长徐永光的感想: 这是公益慈善的革命, 用商业管理的模式对公益产业的革新, 把筹款、资产管理、项目设计和咨询高度浓缩在这里, 减少了公益行业里的信息不对称, 大大降低了成本, 提高了效率。

访美日记七 11月3日

心系中国——亚洲基金会 / 赠予亚洲 / 1990 学社

与中国有着密切的关系或者心系中国是今天参访的三个机构的共同特点。

上午参访的亚洲基金会和赠予亚洲是有着血缘关系的两个机构, 赠予亚洲是亚洲基金会 2001 年发起的, 旨在帮助普通美国人、企业和基金会通过赠予的方式帮助亚洲国家的慈善事业。目前两个机构相互独立又相互补充。

赠予亚洲目前主要是针对美国捐赠方的需求, 提供相应的服务。美国捐赠方的需求主要包括:

1、有意捐赠某个慈善机构或项目, 但是没有渠道或者能力对其进行更详细的了解, 也就是需要尽职调查的服务;

2、有意于在某个领域对亚洲提供帮助, 希望提供这个领域的相关信息;

3、无法直接将善款捐出美国以外的国家和地区, 无法享受捐款抵扣税的优惠。

因此针对以上需求, 赠予亚洲提供了如下服务, 包括:

1、做为中介组织帮助美国捐赠人进行拨款资助的服务;

2、个性化服务项目，主要是根据捐赠方的不同需求而开展的服务

3、咨询项目；

4、帮助美国一些希望在海外做慈善的个人或机构建立捐赠者意愿为导向的基金，再根据捐赠人的意愿将款项用于指定的国家和项目；

5、财务管理专项基金。

由于赠予亚洲有针对性提供非常符合美国捐赠人的服务，使得这个机构在短短几年时间里获得了巨大的成功。2008年，该机构共接受美国捐赠人2980万美金的捐赠，已经向亚洲各国拨出了2330万公益支出，其中49%给了中国，当年的支出到中国的款项大大增加的部份原因是汶川地震；但即使是过去8年，捐赠给中国的款项也大约占到三分之一左右，体现了美中之间慈善领域的巨大相互需求。

赠予亚洲目前更多是从捐方的意愿出发，但其长期战略中也包括主动收集受助方的整体需求，提供给美国的捐赠方，引导他们的捐赠方向。

在西海岸的参访和东海岸的参访可以感觉到明显的不同，那就是西岸更强调创新，这当然与他们的经济结构和环境有关。今天也不例外，在与亚洲基金会和赠予亚洲会面的时候，不只一个美国捐赠方代表提到公益创新。

来自创投公益的Bill先生，在公益工作长达35年。他的两个观点对我非常有启发。

一 无纸捐赠——积极主动的资助方式

Bill认为美国传统公益组织，特别是资助机构，如大型基金会已经存在着非常严重的官僚主义。高职业化的员工更多地是坐在办公室里，通过阅读厚厚地计划书和成堆的文件来判断资助什么或是不资助什么，根本就不关注这些机构和运营机构背后的实际情况。他认为公益界最重要的是人才，建议书再好，但执行的人更重要。从建议书中他们是看不出执行的人是怎么样的，如果要了解他们，基金会的工作人员必须走到他们中间去，而不是等在办公室里。因此

他创新了资助流程，他们不接受任何项目建议书，他们一定会去跟执行人去谈，很深入了解他们的想法，然后由他们基金会帮助这些潜在的受助人写计划书，而不是受助人写计划书。这种方法是积极主动的方法，也是更有效率的方法，非常有针对性。他把这种方法起名叫做无纸捐赠。

二 提倡基金会的创新和冒险精神

Bill 认为评判一个基金会的标准，要包括以下几点：

1、基金会是否鼓励了创新想法，而不是仅关注有什么样的社会问题；

2、要成为第一时间解决问题的机构，而不是跟大溜；

3、好的基金会是必须要冒险，并且不怕失败。如果已经被证明成功，反复支持没有什么意义。

而他认为，现在美国基金会有两个问题，一是怕批评，一是怕失败，都是安全的资助。最好有一本失败案例集。

Sean 则提出了类似的观点：

他认为美国公益捐赠的主要力量是个人，而非基金会。个人的资助更愿意去支持创新性的项目，更具有灵活性；因为没有大机构的审核程序，因此基金会做得更灵活、更透明，才会产生更大社会影响。

他还提出智慧资助的概念，**smart philanthropy**。有三个要素：

1、资助者要更加主动，不是等着有人来要钱，而是反过来决定自己想要资助什么的人和机构，然后主动去找；

2、高参与度，要去实地考察，要建立与受助者的密切合作关系；

3、要对你做的事情有激情，而不仅仅把钱用出去了就可以了。否则还不如把钱委托给其他基金会去做，就像巴菲特一样。

美国慈善界的法律专家和著名作家 Betsy 女士也给出一个很有趣的分享，是 Hillar foundation 每年会给最糟糕的拨款项目官员颁奖，这个官员写的失败的报告会给全机构分享。他们认为对这种失败经验的总结是对机构最大的帮助。这有点像我们友成所做的项目复盘工作，尤其是没有达到目标项目的复盘。

1990 学社给我们上了一堂生动的海外华人爱国课。该学社是六四事件之后，由一批加洲湾区的著名教授、学者和其他成功人士发起成立的非营利机构。他们是在极其不利的环境中，希望鼓励大家正面地保持与中国的关系，并将中国真实的情况介绍给美国。因此他们最早做的事情就是研究和发布关于中国经济成就的著作，在美国和中国都起到了积极的作用。之后，他们分别在环保、教育和小额贷款方面积极开展了与中国合作。

1990 学社的有几百会员，大多数是年逾古稀的老人，据说他们的平均年龄达到 87 岁，然而他们的行动力，以及对祖国这份感情，无不让我们代表团的所有人感到敬佩。🇺🇸

附：参考资料

美国当代主要公益组织案例

硅谷社区基金会

Silicon Valley Community Foundation

硅谷社区基金会是一家领先的，为该地区最具挑战性的问题催化创新解决方案的基金会。该基金会于 2007 年 1 月正式启动。

愿景、使命、理念：

愿景：成为一个能够激发整个地区更广泛公民参与的综合中心。

使命：增强公共福利、改善生活质量、解决最具挑战性的问题，并通过有远见的社区领袖、世界级捐赠者服务及有效的资助管理实现这些使命。

理念：协作、多样性、包容、创新、完整性、公众问责、尊重、响应

硅谷社区基金会通过以下方法服务成长中的社区：

为捐助者提供简便有效的资助途径，并为志同道合的捐助者建立关系网络；

召集社区领袖识别社区需求；

与非营利组织合作，通过富有战略性的资助计划，解决具有挑战性的问题。

硅谷社区基金会为个人和企业捐助者提供专业的管理方案。具有远见的社区领袖，能够协助捐助者站在统一战线上面对社区中新

的挑战。硅谷社区基金会一对一的和捐助者一起工作，运用专业知识使捐助尽可能的简便和有效。

像财务管理公司一样，硅谷社区基金会投资并管理捐助者的资金，但与财务管理公司不同的是，基金会还会为捐助者提供一整套专业的服务，以帮助捐助者达致其国内乃至国际范围的公益目标。

福特基金会

Ford Foundation

福特基金会将自己定位为社会创新的合作伙伴。和世界各地有远见的领袖和组织一起工作，促进社会正义，基金会所有工作都基于这一根本性承诺。

资助方法：

每个社会都面临这样的根本性挑战：创建一个能够促进和平、人类福利和环境可持续性的政治、经济、和社会系统。

福特基金会相信，寻求解决世界上最复杂问题的方法，需要最接近这些问题的人和社区的介入，包括来自不同背景和阶层的人。

福特基金会的工作手法主要是通过资助和信贷，积累知识和加强组织网络。福特基金会解决这些问题的方法反映出其使命以及支持受资助者的多种方式。

福特基金会自成立以来奉行的慈善模式：要成为长期的、与社会变革前线的创新领袖灵活合作的伙伴。

福特基金会资助从纽约总部遍布到亚洲、非洲、拉丁美洲的各区域办事处。

福特基金会在中国

1. 识别有潜力的机会

福特基金会的资助直接由其北京办事处负责。一个国际化员工团队寻找有希望和潜力的机会，仔细评估资助申请，并与受资助者一起，讨论项目开发和资助建议。该办事处成立于 1988 年，最初集中在经济、法律、国际关系等三个领域的活动。

2. 适应不断变化的需求

福特基金会不断发展新的工作领域，以应对中国不断变化的需求。环境与发展、生殖健康项目在 1989–1990 年度成为其工作领域的一部分，以解决偏远、欠发展地区的长期贫困问题，以及促进对生殖健康问题的综合治理。2001 年，基金会开始教育改革和文化多样性方面的工作。

3. 对经济改革的理解

在经历了多年的经济改革之后，基金会对中国经济改革进程的长期性和复杂性有了更好的理解。中国研究人员和政府官员越来越意识到伴随经济改革而来的社会变革。同时，人们越来越认识到需要调动公民的创造潜力，以应对整个国家所面临的挑战。

目前，福特基金会鼓励社会跨界的合作，包括社区组织，大学校园，智囊团和政府机构，以获得针对同一问题的不同视角。2008 年，福特基金会在中国的资助总额超过 2100 万美元。

基金会中心 The Foundation Center

性质及功能

基金会中心是一家全国性非营利服务支持机构，始建于 1956 年，目前获得近 550 家基金会的支持。作为有组织慈善事业的国家级领先权威机构，其为非营利机构和资助者提供应用性工具和可信信息。其服务对象包括被资助者、资助者、研究者、决策者、媒体和大众。该中心拥有全美最大的综合性资助者和基金数据库，发布

各种纸质、电子、在线信息，针对基金会发展、赠与和实践活动进行研究并发布相关报告，并提供一系列免费或廉价教育项目。

基金会在线索引能提供近 95000 家美国基金会和企业捐助者以及近 170 万份基金会的详细信息。这些信息能在所有中心地点和合作收藏库免费使用。

愿景和使命

愿景：在一个理想社会中，慈善资源能有效分配，公众能明智地谈论慈善，大家能深刻理解非营利活动对民间社会的贡献。

使命：通过推进对美国慈善的理解促进非营利部门的发展。

资料提供：丘晴晴 翻译：友成社会创新中心 于澄 🍁

一组公开的电子邮件——

其一：王平理事长、甘东宇秘书长和丘晴晴关于友成社会创新项目定位的讨论

编者按：

近几年，随着中国民间公益力量的成长，“社会创新”成了业界的一句口号。一个拥有先进理念和长远眼光的公益组织如何支持微观层面的社会创业，将活力注入社会的组织细胞？友成基金会成立以来，经过三年的探索，初步形成了自己的见解和行动规划。

下面这一组邮件撰于2009年3月，往来交流的主体是王平理事长、甘东宇秘书长和友成社会创新中心负责人丘晴晴；主题是关于友成的核心公益项目——新公益支持计划的探讨；参与交流的还包括社会创新中心的两位项目官员侯佳、陈琦。在此我们把这组邮件与各界朋友分享，希望这种“和盘托出”的方式有利于朋友们了解友成推进社会创新的初衷和友成社会创新支持计划的特色。

2009/3/1 甘东宇：

上午参加了零点的“弥平数字鸿沟”项目的启动，这是他们大学生公益创业项目的一部份，由福特基金会赞助，北京、广州和上海三地同时开展。今天共有八支学生队伍入围并向大家展示他们的创意，对我们开展高校社会创新项目有些启发。

首先他们的项目有个主题，数字鸿沟，因此创意相对集中，容易进行比较，而且学生更易入手。但同时也限制了许多其他方面的创意和创业。

第二，他们前期在校园开展了宣讲活动，并给予了一些培训，培训主要集中于技能和管理，虽然实用，但也相对较窄；

第三，时间较短，学生理解有限，对公益、创业、公益创业、可持续性了解不足，大多计划只能说是创意，而非创业方案，相当于我们设计中的第一个阶段，没有实践阶段的设计。这也是大多数公益创业大赛的不足之处。

从今天的情况看，我觉得我们的核心价值有两点：一是我们的培训内容，是综合的、跨学科的，而且是精神、物质并重的，这是同类机构无法超越的；二是，我们提供的是社会实践解决方案，学生只有通过这样的社会实践，才能将他们的创意转化为切实可行的创业计划。

2009/3/1 王平理事长：

现在公益创业大赛比比皆是，志愿者项目也到处开花，社会企业也被当作时髦；我们唯有坚持把社会创新作为友成推动社会变革的一项使命和事业才能不走过场，才可以做到立意更高、影响更深、生命力更久远。这些靠的就是集课程开发、知识库的建立、实践基地的打造为一体的系统工程。这就是友成模式与核心价值。

2009/3/1 丘晴晴：

是的！

另外一个比较具体的我们靠态度能保持的优势是，我们对社会创新和社会企业家精神持久的推动。我们的行为要坚守可持续的、目标长远的、负责任的、扎实的、有耐力的特点。现在很多比赛和培训等等活动项目最大弱点之一就是没有后续跟进、仅仅图一时的热闹和闪光（容易把知名度和真正培养促进实际效果的目标本末倒置），而我们的社会创新要真正能够保证对参与者 / 团队的后续跟进支持以及真正建立互动的网络、并且收集吸取经验。

因为我在国外每天不断接触到有关社会创新和社会企业家的很多包括中国在内的新的活动、项目、行动新闻等等，在受到启发的同时，有时候也会让我心急：因为觉得我们好像差得不少，或者是有太多的事情想去一下子实现。但后来我慢慢能够更加清晰我们的定位和特点。我们是在扎扎实实地建立基础，为中国的社会创新和社会企业家精神搭建系统平台。也许很多独立的小项目会一时声音更响亮、更耀眼，但我们做的是一个长久的工程。

归根结底社会创新是一种教育，是理论与实践结合的公民教育，其中产生的社会企业家是领军者，高素质高责任感的公民力量是坚实的基础。就好像我们常说教育不是为了学校和文凭一样，社会创新也不是为了比赛和活动本身。所以我们一定坚守“以人为本”的原则，也就是说我们核心服务对象是培育的这些人才。（我想，如果其他组织的活动也能坚守对人的培育，肯定不会图昙花一现的亮点，而是

更扎实地服务于这些人才成长的需求。正因为如此，我们更加要明确这个原则。)

有强烈责任感、高素质、创新、有企业家精神的人才是我们的成果。我们提供的核心价值通过课程、知识案例库和交流互动平台提供的机会（实习、论坛）来传输。这样培育出的社会创新者会自然参与到我们核心价值的持续完善更新当中，形成我们成果产出与核心价值的互动循环。

友成的社会创新的形象和态度应该同时坚固“经典”和“创新”，单独强调“经典”容易变得封闭并且难以动员新生力量的参与，而单独强调“创新”容易走飘变成一时的潮流。坚固经典和创新是同时坚固立足长远和开放学习，使创新在经典的支持下不断超越、经典在创新中不断升华。

其二：王平理事长和友成高级顾问汪亦兵先生关于社会创新的通信

2009年10月

汪亦兵先生来信（摘编）

谢谢晴晴推荐的文章《社会硅谷：社会创新的发生与发展》。读完之后，对社会创新这个概念及其蕴涵有了更全面的理解。我认为这是“从事社会创新”工作的必读文章。文章说明了社会创新的动力来源，社会创新的若干类型（市民社会、社会运动、政府、宗教）等。我最喜欢的一句话是：“一个需求都被满足的社会是不需要创新的”。

我坚决支持你在这方面的努力，我相信契而不舍的努力和坚定的决心才是做成事情的前提条件。做公益的人，首先不要企图去满足社会需求，首先要满足自己的内心需要。这个内心需要是否成为公益事业，则是由社会来评判而不是自我解释的。否则就是商业逻辑，而不是公益情怀。唯有这样，才能排除万难，直至终点。

读完晴晴推荐的文章，回到“社会创新”这个项目，我有以下问题（也许也是其他人的问题）：

1、社会创新可来自“市民社会”“社会运动”“政府”“宗教”“企业”等一切领域，我们是关注其中的某个领域（如来自公益领域的社会创新），还是所有领域；

2、如果将“社会创新”可以分成“推动者”和“行动者”，我们是什么角色；

3、如果“社会需求”是产生“社会创新”的唯一理由，那么我们准备涉足那个领域的“社会需求”呢？如贫困、就业、医疗、福利、疾病、体制改革等等。

4、我们如果是“推动者”，我们推动什么：普及教育？案例发现？社会创新社会氛围的营造？社会创新领导人发现和帮助？社会企业的孵化（什么是社会企业呢）？等等。

5、我们是关注大学生的社会创新，还是关注已经有实践经验但却默默无闻的草根社会创新人才？

6、另外，就是我昨天所说的，能否找到一个更好的概念和项目名称、一个更加清晰的目标，对项目实施推进本身、对加快社会认知都会起到积极作用。总之，越清晰越好。

虽然我还不清楚应该做哪些事，但对不做哪些事似乎有自己的看法：那就是不能太阳春白雪，太象牙塔。了解社会需要，一定要零距离地接触社会，成为你要帮助的社会的一部分。供参考。

亦兵

王平理事长回应

亦兵：

读了你的这个邮件我也很受感动。感动于你对年轻人的理解和支持，感动于你对社会创新的认真思考，也感动于你一向拥有的公益情怀！

刚才翻阅了一下《GOOGLE 将带来什么》这本书。其中有一句

话很受启发：“创新并不是立刻拿出完美的产品。”GOOGLE 推出的几乎每一个服务项目都是测试版。测试版是GOOGLE 永远不必说抱歉的话语表达方式：

“这里肯定有错误，请帮助我们找出并修改他们，以期提高质量。告诉我你希望它如何改变，谢谢。”

我希望GOOGLE 的这句话也成为我们管理者对于被管理者的一种表达方式，成为我们对待合作者与服务者的一种表达方式。这更是一种态度，书中把它视为一种新伦理。事实上当我们用创新的思维、创新的方法宣传倡导和推动创新的时候，创新就产生了。

关于社会创新项目，你提出的问题都很迫切需要回答。我先来抛砖：

1、社会创新可来自“市民社会”“社会运动”“政府”“宗教”“企业”等一切领域，我们是关注其中的某个领域（如来自公益领域的社会创新）还是所有领域？

答：这个问题问得好。我们要让大家发现社会创新，也许这些领域都会涉及到。从普及和宣传的角度可以如此，但从项目研发和品牌建设角度，广泛性的描述就有点无所适从了。

新经济的创新是什么？我们大概可以从《GOOGLE 将带来什么》这本书得到许多答案。书中的第一部分《GOOGLE 规则》的每一章都是讲创新：新关系、新建构、新公开性、新社区、新经济、新商业现实、新态度、新伦理、新速度、新诚令。如果把这些运用到社会领域，我想也会涉及上述大部分内容。其中友成将重点关注的首先是公益领域中社会创新。而公益领域中最重要社会创新就是跨界合作。

记得去年我和亦兵讨论过新公益方向，当时提出的是：精神倡导和物质扶贫的理念，平等开放合作共赢的公益态度，与时俱进和可持续的公益模式。

这本书中提出的几个要点：新伦理——公民参与理念的倡导，新关系——三个部门的互动，新建构——信息网络平台。而这三个方

面大多可以从我们的核心项目中体现出来。

2、如果将“社会创新”可以分成“推动者”和“行动者”，我们是什么角色？

答：从某种意义上我们二者皆是。而且必须二者兼具。

3、如果“社会需求”是产生“社会创新”的唯一理由，那么我们准备涉足哪个领域的“社会需求”呢？

答：这个问题更加把我们逼近现实！现实中的需求是创新的动力。从社会的角度看没有哪个需求是应该被忽略的。我认为：

从倡导者的角度，对于来自现实社会中的任何领域的社会创新案例都需要我们全方位推广，宣传。

从推动者的角度，我们应对的最大的社会需求则是具有社会创新精神的社会创新人才。

4、我们如果是“推动者”，我们推动什么？

答：毫无疑问，我们关注的是人的培养和发现，我们对机构和组织的孵化也是通过对人的支持和培养来完成，而不是单纯意义的“组织和企业的孵化”。这个问题问得好就好在当我回答了它之后，我就知道自己不做什么了。至少，我们不做单纯意义上的创业孵化器。

5、我们是关注大学生的社会创新，还是关注已经有实践经验但却默默无闻的草根社会创新人才？

答：如果是关注人，更加聚焦在哪一部分？我想重点是后者，也许范围更大一些：具有社会创新创业精神的人。我们的培训课程和实践基地（驿站）更多都是针对他们的。

6、能否找到一个更好的概念和项目名称、一个更加清晰的目标？

答：“友成社会创新者支持计划”？这是我想到的一个和“友成志愿者行动计划”相对应的项目名称。❀

如何大规模推广企业的社会投资

友成理事 中国发展研究基金会副秘书长 汤 敏

(根据汤敏教授在友成与中央编译局第一次社会创新研讨会上的发言整理)

2010年1月

企业的社会投资是一个比较新的概念，西方国家也是在 90 年代末才形成这样的概念，尽管说企业投资的方式古时候就有了。

企业的社会投资就是企业家用办企业或者投资的方式来聚焦到某一个社会问题上，解决某一个社会问题。他们不以利润最大化为投资目的，可能不分红，但是完全按照市场化的操作来运作。这就是企业的社会投资。这种投资，首先和一般的企业投资不一样，企业投资是为了利润和分红；第二个这种投资和公益慈善性的投资不一样，公益投资不是完全按照市场的方式来运作的，是纯消耗的，而企业的社会投资是有回报的，至少是要覆盖成本的操作。企业社会投资这个概念目前在全世界推广之中。

我来举几个例子。我和茅于軾老师还有一批年轻人，在十几年前就开始操作一些事情。在开始的时候我们没有想到这是企业的社会投资，后来我们总结：我们就是在做企业的社会投资。比如说，从 1993 年开始我们就从山西最贫困的吕梁山区开始，做一些小额贷款，这应该说是中国的第一个小额贷款实验。我们拿了一些钱，就在当地做一个小额贷款的试点。我们请了当地的一个小学老师操作，是有利息的，当时整个市场的利息非常高，我们收的是 16% 的利息。

通过收这个利息就可以把操作的成本、坏账等解决，就可以一直运行。这个基金慢慢地大了一些。后来我们扩大了，最近我们在山西永济县又注册了小额贷款公司，也是按照这种模式。现在小额贷款公司全国有 1000 多家，而我们这个公司是唯一一家设在村子里的，完全是农户贷款，最多只有 2 万块钱。现在正在运作。我们筹集到企业家很多的投资，现在有 3000 多万人民币，很快地，大概两三个月我们就贷出 1000 多万，大概到明年我们就能完全贷出这 3000 多万。我们在成都和其他的地方也在复制这个模式，利率是 18% 左右，一年左右就能够完全自己滚动起来，而且可以复制，可以扩大。所有的投资股东是不分红，没有利润，但是大家作为一种社会试验，看能做多大，能做多好。

现在我们有很多的小额贷款公司，但是基本上都是在城市里头，在县域里头，给小企业的贷款。真正现在给农户的贷款，给贫困农户的贷款，1000 多家小额贷款公司是没有一家能够做到的。我们就想把这个模式扩大。

另一个是从 2002 年开始做的北京富平学校，在北京通县，我们专门培养保姆。到现在为止我们已经为北京市培养了两万多保姆，这些保姆解决了贫困地区的就业问题，每年他们创造的 GDP 是两亿多人民币。我们投资了 40 万人民币。我们这个学校现在就有 60 多位全职的人员，每个星期六、星期天组织他们搞活动、再培训，我们有律师给他们维权。这些都是从成本里开支的。所以说只要很少的投资就能解决很大的社会问题。

再把眼光扩大，前年获得诺贝尔和平奖的孟加拉小额贷款乡村银行，就是贷给最贫困的老百姓。他实际上就是一种企业社会投资，现在已经变成孟加拉最大的银行。在孟加拉有两种屋顶，一种是茅草的屋顶，一种是铁皮的屋顶，铁皮的屋顶是稍微富裕一点的，茅草屋顶是最穷的，他们只贷款给茅草屋顶的客户。他从这个小小的实验，几乎做到了孟加拉最大的银行，他有利润，但是不分红，解决了好几百万户、几千万人的问题。你要看他也是按照市场的操作，

他跟一般的银行没有什么大区别，但是他们不以利润最大化为目的。如果他以利润最大化为目的，他就不会贷给最穷的人。

最近我们请了日本的一个专门做有机农业的朋友，我们都知道现在我们吃的东西都有农药和化肥，我们有一次到村子里面去，农民专门种了一小块地不撒农药和化肥的，自己吃；卖给我们的是另外的一块地种的。我们现在正处于食品安全问题之中。这个问题在二十年前日本同样存在。这个人就促进日本的有机农业，现在是日本最大的有机农业公司，一年有好几十亿的产值。他也不是以利润最大化为目的。有很多的农户和他们合作，在城市里雇了很多送货上门，解决了很大的就业问题。因为他这个公司的存在，使得日本的有机农业产品的价格很低。而在国内，有机农业现在是一个暴利、巨额利润的行业；而日本因为有了他们公司的存在，把有机农业的价格降低了下来。他解决了很多人的食品安全问题，发展了产业，也解决了就业和农民生计问题。他们也是很少的投资，越来越大。

从这例子，我们看企业社会投资有什么特点和意义呢？

首先最大的特点就是规模。我们很多的慈善最大的问题就是规模上不去。社会投资的方式可以自我滚动和发展，可以用少量的投资解决大量的问题，对于中国来说，对于很多贫困的国家来说是一种可以大规模解决发展问题的方式。

第二，它把公平和效率结合起来。市场效率很高，但是公平很差，而公益公平做得不错，但是大家看到：效益很差。企业的社会投资既有了效率也有了公平，因为能够不分红、不追求利润最大化。

第三，它能动员大量的社会资源。这种投资的理念和方式企业家也比较能接受。企业家从心理上非常认同市场操作的模式，所以这种操作模式比较容易动员更多的资源。

第四，可以造成一种公益和市场的转换。这种事情达到一定的程度可以完全转成市场。一开始是公益，包括小额贷款，国际上有很多小额贷款公司，由于给贫困人的贷款模式成功，发现给小企业也可以这样做，大量的商业化运作也开始。可以开辟很多新的领域，

公益和市场可以转换。还有，对市场有很大的制约，我们现在市场有很大的问题，大家都希望获得暴利，如果我们有了这个，就可以对市场有很大制约。如果有我们小额贷款投资在农村，老百姓有了选择，对农村信用社、高利贷就有了制约。

如何在我们国家大规模地推广企业的社会投资呢？

首先，我们应该从理念上宣传这个问题。因为这个观念还没有被很多企业家所认同，甚至还没有被很多企业家知道。我们还没有很多的例子说明这个事物的好处，我们的社会、我们的舆论很容易对这个东西进行攻击。包括我们的保姆公司，也有这样的问题：社会上就有很多人这个容忍度较差，认为社会型的企业和商业型的企业完全没有区别，包括对我们公司的判断，完全把我们公司当做一个商业化的公司。所以我们首先要在社会上来提倡、宣传、拓宽这种理念。

第二，我们需要一个创新的机制，能否建立一个新的社会投资型的资本市场。在西方国家一般是拿出企业利润的百分之一来做企业社会投资，现在企业可以投资一部分，虽然没有分红，但对于企业来说他们得到了名誉、良心、社会公益的回报。如果我们有一个良好的机制，即我们有一个良好的退出机制，我们现在都说风险投资为什么发展不起来，因为我们缺少这样的一个机制，我们没有一个资本能够上市，所以我们的风险投资不够好。我们在社会投资这里是否也应该有这样的机制呢？比如说，假如我们有这样的公司投资了，有一个公司说我们现在需要把这笔钱抽出来，那么现在是不行的；假如我们有一个交换市场，有很多人可以充分地取贷，利息略高于银行利率，可以随意把本金收回来，那么我们企业大量的剩余资金就会投资到这里，我们的老百姓也会把剩余的资金支持一下公益事业，而且需要钱的时候就可以把钱抽回来。这里就涉及几个问题：一是我们有没有这样的交换机制。在我们的股市里，我们只有赚钱的机制，我们能不能在股市交易所里设置一个板块，叫做企业

社会投资交易板块。我们可以在网上做宣传，你做得好了，就有人来给你投。假如我们还有一个公益性的基金作担保，这些风险应该由投资者承担，或者有一个公益性的做担保。比如日本的这个有机农业就有这样的担保，他们的资金可以随时地出去。当退出的时候我们有个基金可以先进去，然后去别的地方找，看谁能把基金的股份置换出来，有周转金在里面就不至于丧失产生流动性的问题。如果有了这样的机制，我们就容易更大规模地吸纳更多的有公益心的企业进来，我们就可以做得更好。

另外就是股权机制的问题，这里我们可能不能完全按照一般的说法，比如说我们把资金投进去，我占大股东，我就是大股东。社会型的公司很可能它的股东结构和治理结构是全新的，他不以资本来说。这种模式可能需要按照社会企业家的理念来操作，资本进来是认同我这个理念进来的，不是要来控股，这样就可以形成一个长期稳定的机制。

此外，我们能不能在国家的税收方面作一个优惠，这里我不想特别的强调，因为他是一个正常的公司，该交税的同样交税，该有的优惠同样享受。但要想把这个事情做得更大更好，企业可以在税前进行投资，国家要特别地鼓励。

第四，就是我们可以在哪些领域做这些事情。我认为在我们国家，所有在市场机制下觉得十分尴尬、运行得不好、运行不下去的事情都可以转过来做这个事情。比如说小企业融资、农民的融资都是中国经济非常难以解决的问题；我们可以成立这样的小额贷款公司，或者社会投资银行来大规模运行。比如说教育，搞好产业化没有那么多资金，不搞产业化就一塌糊涂。实际上教育方面，特别是学前教育和职业教育，甚至是一部分的大学教育，如果是按照社会投资的理念的话，我们都有可能做好。在卫生、健康领域，群众性的体育运动，我们怎么样来促成一个全民的健身运动，这里需要很多的投入和健身房、运动场馆等，这些可以单纯地商业运作，但是

商业的运作就可能成为有钱人的享受。那么如果我们可以作为社会投资的方式，如果有一定的回报，我们都可以尝试用这样的方式进行。假如中国有这样的一个机制，那么我认为，我们可以走出一条新的市场发展的道路来。我们经常说走出一条中国特色的社会主义道路，特色在什么地方？我们有长期的社会主义、共产主义的教育，有很深厚的土壤。我们有很多的企业家慢慢都起来了，他们早期都接受这些教育，如果我们有国家来大力推动的话，我们未来可以走出一条真正有中国特色的社会主义道路：这种社会主义也有别于我们过去的社会主义，起码我们是有一定特色的市场经济的道路。

还有一点就是企业家为什么要做这件事？我认为我们还要建立一种机制，让企业家得到名誉上的回报：如果企业家真正做到这样事情的话，社会就会给予他名誉上的回报。这个就是从根本上解决大规模推广企业社会投资的方式。❀

用公益创投支持社会企业创业是新公益

友成基金会理事长 王平

（根据王平理事长在友成与中央编译局第一次社会创新研讨会上的发言整理）

2010年1月

刚才汤教授提出企业社会投资的想法、建议，我也有同感。我们现在提出这个新经济条件下的新公益，实际就是在我们以往的第一部门和第二部门——政府和市场失灵的情况下，并且社会经济、政治发展到现在这个状况下的新思考。

我们常常说慈善是第三次分配，这种说法本身就含有一种误解：好象是从一些人的口袋里拿出钱来进行再一次的分配，就是慈善。这种误解就造成了我们有些企业家观念中的慈善只能是捐款，把捐款和慈善划了等号，想不到其他。

友成企业家扶贫基金会成立，一提到扶贫，企业家就想，捐款是不是要拿钱来捐希望小学？要去修路，就不那么积极了，觉得这是政府应该做到的事情。所以我们应该有一些新的方法，不是用简单的慈善，而是用一种社会投资的方法——看看我们能不能找到一种中国特色的、第三部门平衡一、二部门失灵的方式？

我认为已经有这样的社会实践：尤努斯的小额贷款获得了诺贝尔奖，这是非常有创新意义和普遍推广意义的，但是在这方面还没有在中国的社会当中得到倡导、得到有效的推广和实践。这就是我们的责任。为什么我们要和中央编译局做理论上的研讨，就是要首

先从理论上把它搞清楚。这是一个划时代的创新理论。我们中央编译局能够从理论根源上、历史沿革上，从中外的对比上来找出我们现在走到什么样的阶段，我们的社会发展到什么阶段，我们的理论发展到什么样的阶段，这样我们未来在创新的时候才是有根有据的，才是可以持续的。

我们友成从成立的时候就叫 China Social Entrepreneurs Foundation，就是要做创新的公益，而不是一个简单的口袋里面的搬家。但是在做的时候很艰难，对于我们服务的对象解释起来非常艰难，包括语境上的困难，表达上的困难，这是一个很大的系统工程，我们要打好理论的基础。所以我们会邀请编译局的专家、教授和有关人员做一个专项的课题，进行系统的研究。这也是回应汤老师的建议：如何推动大规模的企业社会投资，首先需要有一个统一的认识，在理念上有一个共识，这需要我们建立一个理论体系，而这就是我们和编译局合作要做的事情：出蓝皮书、开研讨会、论坛。

还有我们正在研发的公益创投基金。在欧洲和美国都有公益创投基金，他们当中有些到中国来访问的时候来到友成基金会。现在这是一种新的潮流，很多投资家希望通过公益创投的方法来支持企业的发展。社会企业在投资初期投入是很大的，很难抵挡市场的竞争。市场竞争中的一些企业为了降低成本，在对员工不考虑，环境不考虑，一切责任不顾的情况下，短时间内是容易获得优势的。而这些责任感比较强的社会企业是吃亏的。我们是鼓励不择手段获得巨大利益之后的捐款呢，还是鼓励从一开始就强调社会责任的企业？怎么帮助这些企业，付出更多社会责任成本的企业能够在市场上生存下来，并且让他得到鼓励，我觉得这是我们的挑战，我们有大量的工作要做。

友成希望在这方面有一些探讨和实践的步伐。我们已经和很多愿意参与公益创投的合作对象达成了这样的战略合作意向。在国内外这样的潮流正在开始，我们很高兴看到这样的开始，也希望我们的专家今后把研发作为一个非常重要的课题开展起来，这是非常有历史意义的，希望大家在讨论中继续完善。🍀

比照阅读：

比尔·盖茨：21 世纪的新资本主义 ——比尔在 2008 年世界经济论坛上的演讲

编者按：

资本主义制度下的最大获利者在超越了赢利之后，致力于创新资本主义制度，让它能够为穷人造福。这是近年来全球商界和公益领域最引人注目的新闻——当代财富英雄的典范比尔盖茨，正激动不已地从事一项“全球性的”社会创新事业：

他号召富人、有决策权力的人乃至每一个人，拿出力量来创建“21 世纪的新型资本主义”。这种新型制度的特点就是它能用“社会美誉度”来促使企业为穷人服务，变人性中故有的“自利”倾向为“自利利他”，并且通过“自利利他”创造出更多的价值，给人类社会的整体而不仅是有支付能力的人带来福祉。

比尔盖茨是在达沃斯论坛上作这番宣导，并且他认为这是他最重要的一次演讲；相信他的观点已经对世界经济领袖和政要产生了影响。

比尔构想中的新型资本主义，又名社会资本主义，这一创新思想的核心就是：利用市场的力量和制度创新来造福全世界的穷人。这与友成的社会创新主张不谋而合：在社会创新理论研究的过程中，友成已经提出：希望通过一系列制度创新，支

持社会企业的创业和企业的社会投资，利用市场的力量来解决社会问题、满足社会需求、创造社会价值。（参见前两篇文章：友成理事汤敏教授和王平理事长在友成与中央编译局“社会创新”研讨会上的发言）

可否认为，时至今日，“社会创新”这个话题已经在逐步进入全世界掌握资源者的眼界，一场生机勃勃的创新潮流即将横扫全球，让社会的各阶层、各领域都出现崭新的变化，推动人类社会迈向更公平、更繁荣、更和谐的前景？如果这样的理想能够实现的话，正如王平理事长所言：这将是一场划时代的伟大变革。

让我们共同关注这一时代潮流——社会创新的潮流。希望更多的有识之士以不同的方式投入友成在中国倡导的这一社会创新潮流。

至于“新型资本主义”是什么？相信比尔在他的演讲中已经说得足够透彻。

在人的本性中蕴藏着两股巨大的力量，一是自利，一是关爱他人。资本主义利用了人性中自利的力量，取得了经济进步和社会发展，但这只服务于有钱人。而穷人就只能依靠政府援助和慈善。**21 世纪的新型资本主义**需要对此进行调整，通过市场的力量以及制度创新，来服务穷人。

现有资本主义不直接服务穷人

世界正变得越来越好，而且进步非常明显。在未来几十年里，人类还将拥有惊人的新力量，拥有更强大的软件，更精准的诊断手段，更有效的治疗药物，更好的教育以及更好的发展机会，而且会有越来越多的优秀人才贡献出解决问题的创意想法。这就是我眼中的世界。

我是一个非常乐观的人，但我是个急性子。诚然，世界在越变越好，但在在我看来，速度还是太慢，而且世界并非对所有人而言都是越变越好。伟大的进步总会加剧不平等现象。丰衣足食的人可以享受到技术进步带来的改善，而贫苦困顿的人却获益很少，特别是那些一天的生活支出还不足 1 美元的最贫困的 10 亿人。

在全球范围内，差不多有 10 亿人缺乏足够的食物，喝不上清洁的饮用水，用不上电，而这些是我们已经习以为常的生活基本必需品。全世界每年有超过 100 万人死于疟疾，然而这类疾病得到的关注还比不上治疗脱发的药物。全世界最贫困的 10 亿人没有享受到全球化的好处，相反他们承受着经济发展带来的弊端。他们被撇在一边。气候变化的成因和他们无关，可偏偏对他们的生活影响最大。

为什么人们的需要总是和他们所能享受的经济发展成果成反比？原因就在于市场激励机制。

在资本主义体系中，一个人的财富增加了，为他服务的经济动力就相应增强；而如果一个人的财富减少，则为他服务的经济动力就减弱，直到完全消失。我们必须得找到一个办法让资本主义的这种为有钱人打工的属性同样也能够帮扶穷人。

资本主义的奥秘就在于它有能力让自利服务于更广大社会群体的利益，它能够通过财务回报来推动创新。自利所驱动的资本主义制度催生了许多令人难以置信的创新发明，这些创新改善了很多人的生活。

在我看来，我们需要一个新的制度体系来让自利的动力发挥作用，从而使每一个人都能从中受益。在人的本性中蕴藏着两股巨大的力量，一是自利，一是关爱他人。资本主义利用了人性中自利的力量，让它能持续不断地发挥有益的作用，但只是服务于那些有支付能力的人。而那些没钱买服务的人就只能靠政府援助和慈善。

创新型资本主义：如何通过市场力量为穷人服务

但为了让穷人的生活能迅速改观，我们需要一个制度体系，这个制度体系需要比我们现在的更能够吸引创新者和企业参与。这个新制度有两个使命。一是赚钱赢利，二是让那些无法充分享受市场经济益处的人群生活得到改善。

为了让制度可以有持续性，我们必须用利润来进行激励。而如果企业服务的对象非常贫困，那利润就不大可能产生，那这时我们就需要另一个激励手段，那就是认可（recognition）。企业得到认可就意味着它的知名度提高了，知名度能吸引顾客，更为重要的是，它可以感召优秀的人才前来加盟。这种知名度能够让好的行为得到市场的嘉奖。当企业在市场上无法赢利的情况下，知名度可以是一种替代；而如果可以实现市场利润，则知名度又是额外的激励。

我们的挑战就是设计出一个新的制度体系，让利润和知名度这样的市场激励发挥作用，使企业更加倾向于为穷人服务。我把这种想法称为创新型资本主义（creative capitalism）。通过这种途径，政府、企业及非赢利组织可以进行合作，让市场的作用在更大的范围内得以发挥，从而更多的人可以从赚取利润，或是得到认可，最终改善全球不平等的现象。

也许有人会反对这种基于市场的社会变革，他们认为如果把感

情和自利结合在一起，市场的作用范围不会扩大，相反会缩小。但亚当·斯密，这位资本主义的鼻祖，《国富论》的作者，这位坚信自利对于社会的价值的思想家，在他的第一本著作的开卷部分这么写道：无论把人看成多么自私，在人的本性中明显地存在某些根本原则：一个人对改善别人的命运产生兴趣，将别人的快乐当成是自己的必需，虽然从中他并不能获得什么，只是看见它就感到满足。

创新型资本主义把这种对他人命运的兴趣与对自己命运的关心联系起来，既可以帮助他人，同时也可以提升自己。与单纯的自利行为相比，利己与利他相结合能够惠及更多的人。

金字塔底层的财富

创新型的资本主义将商业专长和发展中国家的需要相结合，在发展中国家，市场一直存在，只是没有企业去开辟。有些时候，市场经济的做法在发展中国家行不通，并不是在发展中国家不存在需求，或是他们缺钱，真正的原因是企业没有花足够的时间来研究该市场的需求。普拉哈拉德在他的著作《金字塔底层的财富》中对此有相当精彩的论述。此书对很多公司和企业产生了巨大的影响，它帮助这些企业通过特殊的创新拓展了赢利空间。

在这里我可以举一个例子。世界卫生组织希望在非洲扩大脑膜炎疫苗的接种范围。但它没有直接去和生产疫苗的厂商接触，它先到非洲了解人们的支付能力。该组织了解到如果要让非洲的母亲为她们的孩子接种脑膜炎疫苗，那疫苗的价格不能超过 50 美分。随后世界卫生组织要求合作厂商按这个价格标准组织生产。事实上，一家印度的制药企业找到一种新的生产方法，将售价降到了 40 美分。世界卫生组织允许该企业在未来十年为公共卫生体系提供 2.5 亿支脑膜炎疫苗，同时允许它将产品卖给私营医疗机构。

另一个例子是有一家荷兰的制药企业拥有一种疫苗的产权。该企业对在发达国家生产该疫苗的企业收取专利费，而免除发展中国家生产该疫苗企业的专利费。结果在越南生产这种疫苗的成本还不

到 1 美元，而且这 1 美元当中还包含了运费和免疫宣传费用。

因为今天许多重要产品的边际费用已经很低了，软件、医药、媒体作品等等都是如此。这种分级定价的做法能够让没钱的人也可以买得起一些有价值的产品。这种定价方式其实可以在更大的范围内进行推广。

我所举的这些项目能够给我们一点启示。致力于满足发展中国家需要的人要和科学家一起合作，因为科学家知道可以在哪里实现突破，这一点在软件业和医药行业都一样。两方面的人结合在一起就可以找到办法让好的想法在贫穷国家得到实施。

需要政府直接参与

另一个实现创新型资本主义的办法需要政府的直接参与。当然政府在帮扶穷人方面已经做了大量的工作。这就不仅仅是培育市场方面的努力，政府在援助、科研和医疗卫生方面投入了大量财力。这些工作都非常有意义。但我认为政府最能够调动资源的做法是出台政策，通过市场的方式鼓励企业为改善贫困人口生活来做出努力。

布什总统最近签署了一个法案，根据该法案，如果一家制药公司为疟疾或肺结核这样长期受到忽视的疾病开发出了一种新的治疗手段，则该公司高利润的产品，比如治疗胆固醇的药物就可以提早两年上市销售，这种优先权可能意味着上亿美元的市场。

这会是个全球性运动

还有个实现创新型资本主义的办法，那就是帮助贫困国家的企业进入发达国家的市场。明天我会在此宣布一个合作计划，这个计划将帮助非洲农民进入上等咖啡市场。计划的目的是要让这些农民种植咖啡的收入能够增加一倍。它帮助非洲农民种植优质咖啡，帮助他们与需要购买咖啡的企业建立联系。最终计划将使咖啡种植农民和他们的家庭摆脱贫困。

最后，还有一种实现创新型资本主义的最有创意的方式。几年前的一个深夜，我和 Bono（U2 主唱）在达沃斯小镇上的一个酒吧里闲聊。在小酌了几杯后，Bono 变得非常激动，他和我谈起我们要用什么方法让那些具备公益心的企业拿出销售收入的一小部分来帮助改变整个世界。那天晚上，他不停地打电话，把别人从睡梦中叫醒，然后还把电话交给我，让我知道他们对此都很感兴趣。我们用了不少时间才启动这项工作。

但 Bono 说得对，如果一个人意识到他在购买一件好产品的同时还有机会参与一项他非常重视的社会事业，那他一定会非常乐意购买。红色运动就是这样在达沃斯诞生的。GAP、摩托罗拉、阿玛尼等公司的产品都参与了这项活动。

本周，这些公司的代表在微软相聚，商量下一步的发展。在过去的一年半时间里，我们通过这项运动筹集了 1500 万美元在全球范围内防治艾滋病、肺结核和疟疾。它的成果便是今天在非洲差不多有两百万人得到了救命的药品。现在世界上越来越多的人认识到，如果有合适的激励方式，那么改变就可以持续进行。因为利润和认可是可以不断更新的资源。

更为重要的是在这个基础上，全世界的企业家不论性别都可以把他们改善生活的想法转化为人们可以购买得起的产品和服务。克林顿总统作为非赢利组织成员，帮助发达国家的生产商和贫困国家的消费者建立联系，他在当中发挥了独特的作用。有的企业还为他们所认为的社会资本主义专门设立了奖项。

我只是举了几个例子来说明世界上对这样的创新型制度体系有了越来越浓厚的兴趣。这会是个全球性的运动，我们每一个人都有能力而且有责任来加速推动这个进程。在座诸位，无论你们是来自企业，还是政府，或是非营利机构，我想请你们在新的一年里一同从事创新型资本主义的活动举措，看看我们是否能够扩展市场经济的影响。我们要做成一些事，无论这会是国际援助的，还是慈善捐赠，或是一项新产品。

各位能否应用这样一个创新型的制度体系，让市场的力量发挥作用来帮助穷人？我希望公司企业可以安排最有创新能力的研发人员拿出一部分时间来考虑这些问题，从而帮助人们一起来推动全球经济。这类贡献会比直接捐赠现金更有价值。你们或许可以给员工放假让他们从事志愿者工作，这样便是让公司集中发挥你们最擅长的优势。这也是创新型资本主义的一种形式，因为这种智慧在让有钱人生活得更好之后，又开始致力改善所有人的生活。

目前已经有许多制药企业，像葛兰素·史克公司，他们让最有创造能力的研发人员开发帮助穷人的药物。日本的住友化工利用他们的专长建好蚊帐工厂后再捐赠出去。其实在食品、高科技、移动电话，以及银行业都有许多这样的例子。事实上我想说的是如果各行业的企业都可以做到像这些公司一样，那世界的的不平等现象就会有极大的改观。

我们处在一个非同寻常的时代。如果我们能够在 21 世纪的前几十年探索到满足贫困人口需要的方式，找到为企业带来利润和认可的办法，那么我们减少世界贫困的努力就可以一直持续下去。这个任务永远都不会结束。能投身这项事业，我内心激动不已。🌀

友成社会创新实践案例

选自《理事通讯》第 48 期、51 期、53 期、65 期

友成社会创新实践案例 1

友成支持 BC 举办社会企业家技能培训 在四城市陆续开办

友成是第一家支持英国文化协会（英国大使馆文化教育处，简称 BC）在中国实施“社会企业家技能培训项目”的基金会。自 2008 年 6 月开始已经投入 50 万元并将继续投入 100 万元人民币对具有社会企业潜质的机构和项目给予奖励资助，并开展针对潜在社会企业家的全面支持和持续服务。

2009 年 9 月 23 日，友成基金会参与主办的社会企业家技能培训在西安拉开序幕。在 09 年 3 月成功试点的基础上，主办方 6 月宣布正式启动了社会企业家技能培训，并从 9 月起陆续于西安－上海－成都－深圳举办了四场培训。本次培训面向全国公开选拔学员，得到了全国各地有志于成为社会企业家者的热情响应。为方便各地学员参加培训，主办方特地在中国的南北西北各选一城市分四地举办培训。

在此奉上友成“随营记者”——社会创新中心候佳从西安和上海现场发回的观察和报道，让我们共同关注中国社会企业家群体的成长。

社会企业家技能培训系列报道之一：

西安站：正式开营

“你们不是学生，你们是企业家，至少是未来的企业家。你们不是来单方面来接受的和学习的，我们是来讨论的。”培训师官应廉先生在西安社会企业家训练营课程开始时对学员说。在这样的鼓励下，培训的气氛一下活跃了起来，营员们随着培训师的话题不停的思考、争抢着回答和分享，使本期培训有了良好的开始。

2009年9月23日，社会企业家技能培训的第一站正式在西安申鹏国际商务酒店拉开序幕。

23日上午，西安站全部25名培训学员和本次培训的培训师、主办方嘉宾齐聚酒店会议厅。甘东宇秘书长代表友成向学员致了开幕词，表示友成一直关注和支持社会企业家精神在中国的发展，并从一开始就与英国大使馆文化教育处共同发起此次培训项目。通过前期的试点工作，友成更加坚定对社会企业家的支持，这种支持不仅仅是资金上的支持，体现在对学员特别是优选出来的社会企业家长期的和综合的后续支持。

简短的开幕介绍仪式后，学员们正式进入了紧张的课程。

根据试点培训当中遇到的问题以及后续学员的反馈意见，本次课程在安排和教学内容上略有调整。本次培训的学员当中，有商业创业经历的比重有所增加。培训也一改上一期的培训师宣讲形式，而是三位培训师互相穿插互补教学，形成各方观点的比较，让学员们同时全面地了解到各个国家、不同派别对社会企业的理解和做法。

社会企业家技能培训系列报道之二：

西安站：“互泼冷水”——把热情想象变为理智行动

目前各界对社会企业的定义有很多种，人们的说法各不一样，也没有一个明确的文字版本。但是你只要拿出社会企业的案例给人看，大家都会明确地感受到一些统一的关键词：积极、乐观、公益、创

新、热情、可持续、可复制、有效、领导力。这是一个无须用过多语言描述的行业，这是一些以行动赢得关注的人群。

社会企业家是一群理想主义者，他们最不缺乏的，就是想象的热情；但是，我们今天的主要目的正是“相互打击”、“互泼冷水”，使那些不切实际的妄想冷却下来，沉着理智地思考：在热情冲动的背后我们需要怎样严密的规划和考虑才可以将这些“天方夜谭”变为现实。

在昨天广泛介绍了各种社会企业和社会企业家观点的基础上，今天，我们进入了社会企业定位的问题。很多人提出了自己的疑惑：

1、社会企业的产品是以什么为优先确定因素的？我能生产什么（我能为别人提供什么）？还是市场需要什么（别人需要什么样的帮助/服务）？

2、我们是以为人们提供服务为目的，那么这种服务是不是就意味着不许涨价？涨价，到底是经济规律还是意味着“黑心”？

3、社会企业的品牌建设：不卖伤感的故事，我们如何构建企业品牌？

4、市场定位：是社会需要还是一厢情愿？等等。

市场定位采用了案例教学的方法进行，大家分组讨论，并推选出一个参与讨论的学员案例进行分析，每组成员都积极发现该组织的问题，并帮助提出解决方法。每个学员的案例和所遇到的问题各不相同，在分析案例的同时，可以思考别人遇到的问题并借鉴其中的经验。

在学习和接触过程中，思维活跃、有创业经验、具备团队领导能力特质的学员也在逐渐显现出来。在经过了各种创业、企业管理方法的培训，以及大家对各自项目的相互“打击”和建议之后，学员们将在培训的最后，对自己的项目进行改进并向大家陈述修改后的项目计划。

（友成社会创新中心 候佳 西安报道）

社会企业家技能培训系列报道之三：

上海站：在分享中突破自我局限

社会企业家技能培训上海站于 2009 年 10 月 19 日清晨在上海宾馆正式开营。

在开营仪式的现场，我们惊喜地看见了试点培训中深受学员欢迎的“老 Mike”，本次培训中他将介绍更多国外的社会企业案例和信息。负责上海站的 3 位培训师分别是：来自英国的老 Mike，来自北京爱思创新的李利亚以及来自 NPI 的丁立。三位讲师都是参与过 09 年 3 月在北京展开的试点课程的培训师。

19 日简短的开营介绍仪式后进入紧张的培训当中。

与西安的培训相比，上海站的学员创业计划很多是相互关联的。因此，培训师将学员按照创业计划的类别如产品类、助残类、社区类等分成四个小组，以便学员在相互提出建议时更具有专业性和针对性。

在针对利益相关方及创业计划的优劣势分析和战略分析的培训中，各小组成员们毫无保留地将自己的资源与大家分享，组合改进。分组讨论的过程中，很多创业计划有了新的突破性的改进。

（友成社会创新中心 侯佳 上海报道）

友成社会创新实践案例 2：

“发现激情”

——友成支持 TED 落地北京

2009 年 11 月 13 日下午 14：00，以“发现激情”为主题的 TEDxBeijing2009 在竞园文化产业基地的北北库文创咖啡厅激情举行。

“TED”由“科技”、“娱乐”以及“设计”三个英文单词首字母组成，这三个广泛的领域共同塑造着我们的未来。这个一年一度的会议活动邀请世界上的思想领袖与实干家来分享他们最热衷的事业。比尔·克林顿、比尔·盖茨、英国动物学家珍妮·古道尔、美国建筑

大师弗兰克·盖里、歌手保罗·西蒙、维珍品牌创始人理查德·布兰森爵士、国际设计大师菲利普·斯塔克以及 U2 乐队主唱 Bono 都曾经担任过演讲嘉宾。事实上，这场盛会涉及的领域还在不断的扩展，展现着涉及几乎各个领域的各种见解。参加者们称它为“超级大脑 SPA”和“四日游未来”。大会观众往往是企业的 CEO、科学家、创造者、慈善家等等，他们几乎和演讲家嘉宾一样优秀。

基于对 TED 跨领域的创新形式和先锋思想的高度契合，友成基金会社会创新中心和 Cmune 公司一起申请并获得了 TEDxBeijing 的授权主办，而友成基金会也独家赞助支持了 TEDxBeijing，从而让这一富于创意和激情的盛会落地北京。

本次受邀参加 TEDxBeijing 的演讲嘉宾有原装的北京土著，也有来北京旅游便落户于此的“京味儿老外”。他们来自社会创新、文化传媒、自然探险、环境保护、科技创意等行业，他们的演讲，是北京这座古老的城市的创新精神与活力的精彩表达，而 150 多位皮肤和头发的颜色各异的听众，更通过 5 个半小时的活动，将感受和分享到的激情传播到四面八方世界各地。

赞助和举办此次大会，是友成推动中国社会创新的又一个行动，同时也为明年 9 月将要在上海举办的社会创新嘉年华作一个铺垫。

友成社会创新实践案例 3：

友成、北大联手社会创新课程首展成果

——“社会企业家精神与社会创新实践”通选课程期末小组答辩会火热举行

2009 年 12 月 23 日晚 7 时，北京大学“社会企业家精神与社会创新实践”通选课程期末小组答辩在北大二教 401 准时开始。

该课程是友成企业家扶贫基金会和北京大学公民社会研究中心合作，在北大开设的公共选修课程，开设这一课程是为了在大学生群体中传播社会企业家精神，为有志于投身或热心关注社会企业和

非营利组织工作的学生，提供与社会企业相关的全方位信息以及知识技能的学习机会。

小组答辩会由课程指导老师——师曾志女士主持。师老师逐一介绍了 10 个由北大学生组成的学习小组和他们完成的 10 个公益专题设计。这些设计内容丰富，涵盖面广，兼有理论高度和创新特色，体现了百年名校学生的良好素质。

参加评审的专家学者和嘉宾对这一期课程的教学成果给予了肯定。北大新闻传播学院常务副院长徐泓，诺基亚中国企业社会责任总监傅蕾女士以及阳光文化基金会的副秘书长高广深先生对学生的专题设计分别做了点评。

友成基金会秘书长甘东宇在代表课程主办方发言时说，“社会企业家精神和社会创新”是世界性的热点话题，友成与高校联合开办这一课程，是理论与实践的结合，希望在年轻人中提倡和推广社会企业家精神，为他们将来从事社会创新打下良好的基础。

甘东宇秘书长嘱咐北大学子在学习和研究中还要注重可行性，要从实际出发，从学校自身的特点出发、从学生自身的优势出发，让创新的想法发展为创新的行动。

社会企业家精神与社会创新实践课程于 09 年 9 月份开课，本学期开课 15 次，30 个学时，共有来自全校 20 个院系的 65 名同学选修了该课程。友成和北大均表示将在 2010 年继续开设这一课程。

友成社会创新项目实践案例 4：

友成与中央编译局合作开展社会创新研究项目

同为在广义社会创新领域研究和探索的先行者，中央编译局和友成基金会于 2009 年启动了双方的合作计划，共同推进中国地方政府创新和民间社会创新。

09 年 8 月 25 日，中央编译局副局长喻可平先生和社会创新研究室副主任丁开杰先生就合作事宜专程访问友成，王平理事长在基

金会办公室接待了二位。双方就中央编译局和友成基金会在社会创新领域的合作前景和合作方式进行了会谈。

喻可平副局长认为，就社会创新领域而言，友成基金会在推动民间实践层面，中央编译局在理论研究总结层面，均领先于国内，双方合作前景广阔。

中央编译局与友成在社会创新领域的若干合作项目现已启动或进入论证阶段。丁开杰先生介绍了工作的进展：

首先是社会创新研究室与友成联手推进的社会创新类文献书籍引介项目。这一项目首批将引进四本介绍国际社会创新经验和案例的书籍，在友成的支持下，由中央编译局社会创新研究室与北大出版社负责引进版权和翻译出版。

中央编译局社会创新研究室将关注“友成社会创新奖”，将该奖项发现和支持的本土社会企业，以及友成基金会本身列为研究对象，并推广其研究成果。

喻可平副局长还就友成计划于 2010 年在上海举办的“社会创新嘉年华”项目提出了宝贵的建议：他表示将在“社会创新嘉年华”活动中发布中央编译局“政府创新奖”的案例，并提出将政府基层（县、乡镇、街道）的优秀创新项目纳入“社会创新奖”的范畴，探寻政府和民间在社会创新领域的结合点，引导建设健康的公民社会。

友成与中央编译局在社会创新比较研究领域的合作内容包括：

编译出版《“友成”社会创新与社会企业译丛》；合作开展“社会创新比较研究”，包括基础理论、案例、战略和政策建议的研究并出版相关专著；合作举办“友成社会创新学术论坛”系列活动；合作推出“社会创新蓝皮书”，作为中国社会创新领域的发展现状的年度报告，每年出版。首本中国社会创新蓝皮书预计将在 2010 年 9 月份发布。❀



- 01 共商友成新公益学社筹备事宜
 02 格莱珉基金会中国顾问、友成基金会顾问 魏巍（左），友成社会创新中心负责人丘晴晴（右）
 03 友成与北京大学联手开办的社会创新学分课程第一期结业

01

02

03





01 友成资助英国大使馆文化教育处举办社会企业家技能培训（上海站）

02 英国 Institute of philanthropy 慈善家代表团访问友成

01

02





01 社会企业家技能培训（西安）站

02 友成在培训营中选拔出第一批本土社会企业家

01

02





01

02

01 2009年10月友成与中央编译局商议社会创新比较研究项目合作事宜

02 2010年1月友成与中央编译局社会创新比较研讨会





01

02

01 格莱珉基金会代表（右一）访问友成，受到王平理事长（左一）的热情接待

02 甘东宇秘书长（左五）和丘晴晴（左一）随中国非公募基金会参访团访美，在哈佛校园合影





01 凭海临风

02 中国非公募参访团总结访美行程，展望中国民间公益前景，“创新”仍是讨论中的关键词



01

02

01

02



01 纽约世贸遗址和遍地的社会创新构成了鲜明的对比

02 中国非公募参访团在充满创新气息的老牌基金会——福特总部留影



第三章

志愿行动

志愿者支持中心是我们最为核心的一个平台枢纽，也是我们最早投入的、思考得比较成熟的一个项目。这个项目对内几乎与未来我们将要开发的所有项目都有直接相关性并形成支持，对外也是整合所有资源的中枢，是友成直接孵化的一个集理念倡导、实践创新、模式探索、人才储备、社会动员与跨界合作于一体的社会创新产品。可以说友成的社会创新实践成败与否直接与这个项目相关。

——节选自王平理事长与中国国际扶贫中心主任吴忠先生的通信（2009年11月28日）

友成到期志愿者的续签意向是 100%。

——来自《友成志愿者管理评估与能力建设需求分析报告》

- 160 友成志愿者支持中心概览
- 161 友成志愿行动（2009.2-2010.2）
- 163 打造志愿者队伍中的特种兵
- 167 搭建“友成应急专业志愿者”服务平台
- 171 驿站典型：阿坝友成志愿者驿站工作简报
- 174 学习友成理念，提高站长素质，打造志愿服务的支持平台
- 176 我自豪，我是友成志愿者

友成志愿者支持中心概览

友成志愿者支持中心是友成基金会直接孵化的社会创新项目平台，由友成专家顾问团提供智力支持，由友成志愿者驿站网络构成，是国内首家志愿者培训、派遣、支持、服务机构。

友成志愿者支持中心及其驿站网络的四个核心功能是：公益物流渠道支持，信息共享平台支持，志愿者动员与管理及能力建设支持，志愿服务项目开发与管理支持，可以概括为物流、信息、人力、项目这四个方面的支持服务。

友成志愿者驿站是建立在各地（目前主要是贫困地区），由专职志愿者和流动志愿者自我管理和运行的服务站，是友成志愿者的生活中心、知识中心和文化交流中心，也是友成发现和支持“新公益”领袖的实践基地和社会企业家的孵化器。

驿站的发展方向：成为友成基金会在各地的工作机构。友成基金会将通过志愿者驿站网络形成端到端的公益渠道，有效地传送公益资源，开展创新公益项目。

驿站网络扫描：2009年，友成志愿者驿站的数目达到11个，包括在四川的阿坝、绵竹、巴中、仪陇和彭州驿站，在广西的隆安和南宁驿站、在河北的围场和滦平驿站、湖北的建始驿站以及在北京的两村工程驿站。其中四川的友成志愿者驿站已经初步形成相互支持和互为补充的网络格局。

各驿站志愿者因地制宜，根据各自所在地区的不同需求和特点，选择和研拟试点不同的驿站运作模式，各显其能，充分显示了志愿者工作的活力和特色。❀

友成志愿行动

(2009.2—2010.2)

素质教育、突发公共事件应急救援、环保、社区综合治理

🌀 民间与政府合作，开展多方资源协调的模式——四川绵竹志愿者驿站

在“绵竹市灾后援助社会资源协调平台”的基础上，进一步搭建“绵竹灾后重建公益组织联席会议”机制，成为联结政府、公益组织和社会各界公益资源的协作支持平台。

2009 年，“社协平台”共组织协调各类公益慈善项目和活动 49 项，实现资源配置 6000 多万元；“联席会议”2009 年共召开会议四次，凝聚和服务在绵社会组织 40 多家。

2010 年，将在“社协平台”和“联席会议”的基础上进一步建设绵竹市社会工作中心和绵竹市志愿者服务基地，逐步把绵竹驿站建设成为一个长效的“资源协调平台”、“资源管理平台”和“项目实施平台”，实现在绵志愿者和公益团队服务的系统化。

🌀 产业扶贫模式——四川阿坝志愿者驿站

依托挂职干部和当地政府的支持，通过提供志愿者人力资源，开展调查研究，为当地产业扶贫政策的拟订提供参考依据，并针对当地需求整合企业、公益组织等社会资源，真正服务于当地群众，成为当地扶贫工作的一支新的生力军。

❁ 信息化扶贫模式——河北滦平、围场友成志愿者驿站

依托国务院扶贫办的信息化扶贫试点，提供友成志愿者人力资源，通过组织设备安装及信息化技术培训和支 持，使农民逐渐学会使用网络了解项目和市场信息，坐在炕头上就能和专家对话，了解全国市场行情，真正实现了农村信息化，以及产业对接。

例如：长山峪镇二道营村蔬菜大棚基地，开始由于信息不畅，黄瓜以每斤低于市场 0.7 元的价格卖给中间商，导致农民增产不增收。农信“百宝箱”进村后，即解决了市场问题又解决了产业发展中的其他难题，还给农民节省了很多跑信息的路费。

❁ 农村社区综合发展模式——湖北建始友成志愿者驿站

依托以培育农村社区综合发展能力、形成新乡村治理模式为目标的“综合农协”，在综合农协的组织平台上，组织开发政府专业型志愿者、英语专业志愿者、本地社区志愿者等，通过在农村金融、保险、联合购销、社区教育、卫生、文化等诸方面的志愿服务，推动农业的可持续和农村的综合发展。❁

打造志愿者队伍中的特种兵

——在“应急专业志愿服务论坛暨再走志愿路长途演习启动仪式”上的讲话

友成基金会理事长 王平

2009年4月28日

编者按：

王平理事长的这篇演讲，与后一篇甘东宇秘书长的演讲，发表于同一场合，就是2009年5.12抗震救灾纪念日前夕的“再走志愿路”友成应急专业志愿者长途奔袭演习的誓师大会上。在大会上，王平理事长主要从“人”的角度，介绍了友成培养志愿者队伍中的“特种兵”的计划，并对参与友成“再走志愿路”应急救灾长途奔袭演习的志愿者发出了出发前的动员令；甘东宇秘书长则是主要从“机构”或“平台”的角度，勾画了友成打造应急专业志愿者支持平台的项目蓝图，向志愿者们宣布了这次长途奔袭演习活动的任务。

而今，在应急救灾这一工作领域，友成基金会已经将“友成民间应急救灾支持中心”纳入友成公益事业大家庭，作为友成战略孵化的公益事业平台之一。在今年的南方抗旱和玉树地震应急救灾任务中，该平台已经发挥了积极的作用：以联合理事企业第一时间捐赠储水箱和为前线救灾战士及时运送必备生活物资等行动，赢得了灾区同胞和国家应急救灾中心领导的好评。

尊敬的各位领导，各位嘉宾，志愿者朋友们，女士们，先生们：

大家上午好！首先我代表本次论坛主办方之一友成企业家扶贫基金会，热烈欢迎大家的光临。

再过两周，就是“5·12”汶川地震一周年的日子，我们相聚于此，不仅是为了缅怀和纪念在灾难中失去生命的同胞；把对生命的纪念和对生命的赞歌，转化为一个持续的和专业的行动，更是我们今天聚会的主题。我真挚地希望通过今天的聚会，并通过以今天为起始的演练活动，从此拉开我国应急专业志愿者培训和派遣的序幕，使得应急专业志愿者逐渐形成抗击各种灾害的有形力量，成为日常制度的一部分。

对于应急专业志愿者这种需求，表面是“5·12”地震的结果，实际上说明了我国社会经济发展已经到了一个新的阶段。在这个阶段，一方面人们对社会参与、社会共建有了发自内心的需求和冲动，这是社会进步的必然结果；另外一个方面，发展至今，全社会物质财富的规模和复杂程度，已经超过以往任何一个历史时期，那么任何一个微小的灾难，都可能导致巨大的损失。而仅仅依靠单一部门来对付各种危机，已经越来越难。这表明在我国开展应急专业志愿者动员、组织、培训，已经刻不容缓。开展这样的活动，并使其制度化，不仅符合人们内心的需要，而且能够满足社会发展的客观需求。

下面结合我个人对应急志愿者的理解，谈一些体会和想法。

首先研究表明，美国是灾难志愿者组织最为完整的国家，几乎每个县级地方政府都建立了灾难委员会。灾难委员会的前身可以追溯到第二次世界大战的战争委员会；灾难委员会的主要使命之一就

是动员、组织、培训和管理应急专业志愿者，使之在灾难突发时，以高效专业的方式迅速投入工作，完成使命。由于应急专业志愿者，必须在高强度、高紧迫性、高复杂程度的环境下工作，他们一直被视为**志愿者队伍中的特种兵**。我们不仅需要从法规、制度和流程上，为应急专业志愿者，建立相应的管理办法，还需要从心理、生理能力等方面，为应急专业志愿者提供科学的培训。因此应急专业志愿者的管理是一个具有理论和实践意义的课题，对于这个课题展开深入和持续的探讨，我想正是我们今天这个论坛的主要目的。

我希望这个论坛最终成为政府和社会组织之间，成为中外公益组织的一块活跃的场所。通过深入探讨志愿服务的专业性、可持续性方面的有效机制，为最终在我国建立制度化的应急专业志愿服务体系作出贡献。

第二点，相比于其他形态的志愿者，演练几乎被视为应急志愿者志愿活动内容中不可缺少的一个部分。如同练兵对于军队的重要性一样，演练的内容不仅是能力的提高，也是精神意志的磨炼，我想这也是选择这个时期进行长途演练的目的。我特别希望参与演练的每一位志愿者，都要用特种兵的要求严格要求自己，保证严格的纪律性。我们要时刻牢记作为一名志愿者，我们有重大的社会责任，个人的微小失误可能造成的名誉损失，都是个人和组织无法单独承担的。我们应该记住这次长途演练，是志愿精神的倡导，并不是一次作秀，可以视为一次难得的个人体验，而首先要视之为严格纪律的公共生活。祝愿参加演练的志愿者朋友，安全圆满地完成演练。

我们应急专业志愿者必须同时具备精神方面和实际能力方面的条件。我们伟大的老子说过的几句话，正是对我们应急专业志愿者的要求：

居善地——我们应该为自己选择正确的位置；

心善渊——我们居心应该深远宽厚；

予善仁——我们给予别人帮助的时候出于真诚的仁爱之心；

言善信——言出必行；

事善能——要求我们具有专业的能力；

动善时——根据现实的要求，及时、适时地采取行动。

友成在地震救灾中，所倡导的“第一时间，第一现场，第一需要”的原则，和这个思想也是完全一致的。我提议用老子的这几句话，作为我们应急专业志愿者的座右铭。希望我们时刻用这样的标准要求自己、提醒自己。

早在“5·12”地震之前，友成在国务院扶贫办的倡导下，就开始了有关志愿者的研究和实践。“5·12”抗震救灾中，友成通过动员、组织志愿者，为灾区作出了有目共睹的贡献。抗震救灾之后，友成将社会在救灾过程中取得的成绩和暴露的问题，进行系统分析总结，并将之运用到“友成扶贫志愿者行动计划”项目的实践中。目前我们已经形成了一套完整的志愿者招募、培训、派遣以及服务支持体系；在全国范围内建立的友成志愿者驿站，已经初步形成网络。在国务院扶贫办的领导下，在民政部有关部门和全国减灾中心的支持下，本次活动是友成推动志愿行动，倡导志愿精神的又一次重大举动。

在此，我代表国务院扶贫办，代表友成企业家扶贫基金会的理事单位，代表支持友成的各位企业家，预祝活动圆满成功！

谢谢大家！🍀

搭建“友成应急专业志愿者”服务平台

——在“应急专业志愿服务论坛暨再走志愿路长途演习启动仪式”上的讲话

友成基金会秘书长 甘东宇

2009年4月28日

尊敬的各位领导、各位嘉宾：

大家好！

今天我们在这里以“中国应急志愿服务”为题，探讨应急志愿服务在中国的缘起与发展。当我们以此为题开始讨论时，我们不由得想起了不平凡的2008年，正是在这一年，我们经历了太多的骄傲与愉悦，也正是这一年，我们承受了不可承受之痛。2008年必将留我们的宝贵财富却是以抗震救灾和奥运会为代表的志愿精神。在整个志愿服务体系中，应急志愿服务又成为大家最为关注的一个组成部份。诚如前面的嘉宾所说，“中国应急志愿服务”已经发展到民众热切参与，社会迫切需求的关键阶段，有组织、有计划、有支持，科学地派出应急志愿者，形成完善的应急志愿者支持服务体系，将对中国的志愿服务、防灾减灾、应急救援、减灾减贫等各项事业起到重大的推动作用。

今天，借这样的一个场合，我代表友成正式发布：友成应急专业志愿者平台即将全面搭建。

友成应急专业志愿者平台是继友成扶贫志愿者平台后又一志愿服务性平台。友成特别强调这支志愿者队伍的专业性，倡导有一定专业技能的人士加入到应急志愿服务中。这也符合友成志愿者一贯的“知识型”“技能型”“资源整合型”的定位。

在友成正式推出应急专业志愿服务平台的同时，友成的“志在天下”公益品牌也逐步建立，形成了以扶贫志愿者、城市社区志愿者、国际志愿者和应急专业志愿者几个版块组成的友成志愿服务体系。随着志愿者事业的不断深化，还会有更多志愿者平台加入到友成志愿服务体系中。在此，我先简单介绍一下整个志愿服务体系的构成。

“友成扶贫志愿者行动计划”是于2008年12月5日正式启动的友成第一个志愿服务平台。该行动计划是在国务院扶贫办整体规划和直接领导下，动员、资助和组织友成扶贫志愿者在贫困地区直接参与各项扶贫工作的行动计划，是继资金扶贫、技术扶贫之后，提高人力资源扶贫力度的务实举措。该计划以在贫困社区开展能力建设，提高贫困人群生存发展能力，搭建政府、企业、民间公益组织和贫困社区沟通平台为目标，最终达到全社会关注并参与扶贫的目的。

去年，该行动计划在广西大新、隆安，湖北建始，四川绵竹、遵道，北京等6个地点建立了志愿者驿站；直接资助并派出志愿者80余人，发动短期志愿者1200余人；开展大小志愿服务项目几十个，志愿服务时间近20000小时，直接受益人群近万人；开展志愿者培训十余次，直接培训人数达到8000余人。

友成城市社区志愿平台和友成国际志愿服务平台是友成即将推出分别针对城市社区和国际社会的志愿服务计划。其中，城市社区志愿者平台将首先为大学生提供实践基地，成为连接学校教育与社会组织的桥梁。国际志愿者平台将配合国务院扶贫办向海外派遣中国志愿服务人员，传递中国的爱心与奉献精神，树立新时期中国的良好国际形象。

今天，我要向大家发布的是友成应急专业志愿服务平台。在友成企业家扶贫基金会“5.12 汶川地震”抗震救灾的过程中，众多志愿者积极参与其中。从紧急救灾阶段的物资发放，到灾民安置的儿童活动中心建设，再到灾后重建阶段的社会资源协调平台，都有志愿者无私奉献的身影。友成看到了志愿者、特别是有专长的志愿者在应急事件中的重要作用。为此，友成希望探索建立一套应急志愿者参与机制，在灾害、危机事件发生后，经过培训的应急专业志愿者，能迅速有效地组织起来，投入到应急工作中去，有力地实现对民间应急志愿者的整合。

根据以往的经验以及救灾过程中的实际效果，友成应急专业服务平台将应急专业志愿者的分为若干专业类型，我们目前首先推出的是运输驾驶，医疗搜救，城市广播，心理干预，无线电通讯五大类别。从去年汶川地震救灾的过程中，不难看出，具备上述专业的志愿者起到非常重要且不容忽视的作用。

在此之前，友成已经开始搭建大型志愿服务网络平台，其中首先开放用于应急专业志愿者报名的招募和培训平台，有意于应急服务，同时又有一技之长的热心人士可以通过我们的网站进行网上报名，并了解相关的信息。这一网站还将继续搭建和完善，在接受志愿者报名的同时，还将为志愿者提供必要的支持和服务。

在此基础上，友成将在有关部门的指导下，在众多专业技术机构的支持下，逐步探索、发展应急志愿者支持服务体系，最终形成应急志愿者的人才数据库、应急志愿者的派遣和管理平台、应急志愿者的专业培训课程体系、应急志愿者的国际沟通和全球派遣等一系列应急专业志愿服务支持系统，真正做到“**第一时间、第一现场、第一需求**”，满足特殊时期的社会需要。

除了招募、培训和支持以外，演习将成为应急专业志愿者平台最重要的组成部份。今年的五月一日，友成将与中国社会工作协会志愿者工作委员会一起，协同国家减灾中心、中国地震应急搜救中心、中国紧急救援促进中心，在国务院扶贫办国际合作与社会扶贫

司与中国社会工作协会的指导下，举办“再走志愿路——友成应急专业志愿者长途演习”，从而拉开友成应急专业志愿者计划的大幕

本次演习由参加过各种应急救援与奥运志愿服务的志愿者，组成一支包括运输驾驶、医疗搜救、无线电通讯等各种应急专业技能的示范演习车队。车队从北京出发行程 2500 公里、途经十个城市。沿途在郑州、咸阳、什邡、绵竹四个地区，举办优秀应急专业志愿者事迹报告会及大型图片展、“制订合作制度，建立协调机制”——民间组织应急协作对话论坛、“中国应急志愿服务——友成应急专业志愿者联合演习”等多个主题活动。最后，在本次长途演习的实践成果与调研数据，结合志愿者志愿服务的实践经验，将近一步开发中国应急专业志愿者服务支持体系。

本次活动作为友成构建专业志愿服务支持系统的前奏，在演习级别、历时时间、演习里程、参与工种、动员人数等方面，创造了多个中国应急志愿服务之最，更开创了国家政府指导、专业机构支持、NGO 组织协调、专业志愿者参与的新模式。不仅弘扬了奥运与四川抗震救灾的志愿精神，提高了公众对参与应急支援服务的意识，更将为构建专业志愿服务支持系统进行务实的实践，积累经验。

在此，我要感谢此次活动的指导单位、特约协办单位、协办单位以及媒体对此次活动的大力支持，感谢合作伙伴中国社会工作协会志愿者工作委员会。

最后，我要感谢社会各界对友成应急专业志愿平台的关注和支持，并预祝“再走志愿路——友成应急专业志愿者长途演习”圆满成功！🍀

驿站典型：阿坝友成志愿者驿站 工作简报

编者按：

受篇幅所限，各驿站所开展项目及工作风貌无法一一展现，在此仅选取阿坝驿站的一期工作简报，试图揭开友成志愿者驿站工作的一角，让您对“驿站”有一感性认识。

阿坝驿站志愿者学习、解读“志在天下”友成志愿行动计划内部交流会精神

2009年10月10日，驿站召开会议，解读、学习了北京“志在天下”友成志愿行动计划举行内部交流会会议精神。会议对王平理事长关于“友成志愿者驿站项目产出的产品一个是人（社会企业家或具有社会企业家精神和素质的人）、一个是平台（志愿者的支持体系和社会创新的支持体系）；对项目管理部门建立更完善的驿站建设和管理机制要求”的讲话作了重点学习。

阿坝驿站志愿者参与州委试点产业项目实施成效的调研工作

2009年8月28日至9月5日由阿坝州扶贫开发和综合防治大骨节病试点工作领导小组办公室、阿坝州委政研室以及友成志愿者组成调研组就阿坝扶贫开发和综合防治大骨节病试点产业项目实施的成效，深入小金、金川、壤塘、阿坝、理县、茂县6个县10个乡镇（镇）、14个村及14户，开展了实地调查。此次调研主要是对六县产业结构调整后的种植业、养殖业、特色水果进行实地的调研考察。

阿坝驿站志愿者3人通过笔试、面试，以优异成绩被阿坝州相关事业单位录用

2009年10月15日，阿坝驿站志愿者何玉萍、牟桃、冯霞分别以第一、二名通过阿坝州事业单位统一招考笔试后，经面试合格，近日将走上教师、黄管局等新的工作岗位。在驿站服务近半年的3位志愿者，分别参与了驿站管理、师资培训、千村万户调查、太阳能捐赠、结构调整调研等工作及项目，并为此做出了巨大的付出与努力，极好的完成各项工作，为驿站发展做出了积极贡献！与此同时，友成志愿者驿站的经历也使他们获得了难得的人生经验，提升了自我的能力和见识，从而为未来人生的发展奠定了良好的基础。

阿坝驿站为血站南迁项目做可行性研究报告

2009年10月19日阿坝驿站在州中心血站设立了志愿者办公室，主要承担州中心血站在汶川建点项目的可行性研究报告以及部分设备资源募集工作。这一项目是通过在阿坝挂职曹建平秘书长（国家疾控中心）、州中心血站肖梅娜站长的大力支持与配合，项目组3人对肖站长、血站相关人员、州旅游局以及州统计局进行了采访，整理出项目相关背景资料初稿。

落实“友成暖心”太阳能热水器捐赠公益行动

2009年11月6日，阿坝驿站志愿者一行3人，前往若尔盖县上巴西村，就“友成暖心”太阳能捐赠公益活动项目进程做再次调研。此次调研在县、乡、村的相关人员陪同下对现前情况有了最新的了解，并做了分析，最终制定了相应的对应方案。

阿坝驿站参与上海真爱梦想教育公益基金会2009工作研修坊培训计划，“梦想中心”项目合作前景广阔

受上海真爱梦想教育公益基金会邀请，2009年10月30基金会项目部徐敏、阿坝驿站志愿者王小言代表基金会，作为真爱合作伙伴参与了为期5天的“真爱梦想研修工坊”培训工作。此次培训，系统地了解了真爱内部工作流程和“梦想”项目实施方案，在针对“梦想项目”运行机制做了详尽的互动的同时，为真爱梦想提供许多智力支持。此次培训工作再次增进了基金会间的交流，为未来的项目合作打下了又一扎实的基础。🌸

学习友成理念，提高站长素质， 打造志愿服务的支持平台

——记友成志愿者支持中心培训研讨会

选自《理事通讯》第 55 期

2009 年 12 月 28 日 -12 月 29 日，全国各地的友成志愿者驿站站长欢聚在友成志愿者支持中心办公室，参与了为期两天的培训研讨会。本次培训由志愿者支持中心主办、惠泽人协办，友成企业家扶贫基金会甘东宇秘书长、国务院扶贫办曹洪民处长受邀出席并作了重要讲话和参与了相关讨论。

此次培训是“友成志愿者支持中心能力建设项目”的首期培训活动，旨在研讨友成志愿者支持中心以及友成志愿者驿站的定位和功能，统一认识，促进友成志愿者驿站发展。培训一开始，甘东宇秘书长向各位驿站站长详细介绍了友成基金会的新公益理念和发展战略，让驿站站长和核心志愿者们对于友成基金会和志愿者驿站的使命、未来发展趋势有了更为清晰的认识。志愿者支持中心主任翟雁介绍了志愿者支持中心的定位和功能：以建设志愿者支持体系为基础，为志愿者领导者的进一步发展提供支持，同时建立跨界网络，为各个驿站提供信息服务、能力建设、最佳实践、志愿服务营销、研究与政策倡导、志愿服务规划等六方面的支持服务功能。

随后驿站站长和志愿者们在志愿者支持中心管理团队的带领下，深入学习了志愿服务的基本概念和团队管理方法，强化了志愿精神；通过集体讨论，明确了驿站的定位、功能与志愿者支持中心的关系，总结了各驿站的发展模式，并制定了各驿站在 2010 年的行动计划表。

两天的培训和研讨活动取得圆满成功，友成各驿站站长通过培训和研讨全面了解了友成基金会的愿景使命和发展战略，明确了志愿者支持中心建立志愿服务体系的目标，梳理了志愿者驿站的发展方向，为驿站的进一步发展和驿站模式的建立奠定了基础。❀

（供稿：友成志愿者支持中心）

我自豪，我是友成志愿者

——记友成志愿者王小言

王小言，战友们都亲切地称他为“政委”，这一称谓还是08年抗震救灾中得来的，而他和友成结缘也源于那场让人们刻骨铭心的灾难救助。

“那是2008年5月30号，理事长在绵竹和我的一次谈话，她的一句话让我下决心跟着友成干”，王小言回忆起那段经历时记忆犹新，理事长的那句话是：“友成就是要把象你这样有能力有精力却无处施展的志愿者聚集到一起，给你们一个舞台……”

“那时候，我还不知道友成有个扶贫志愿者行动计划，转入灾后重建后，我就留在绵竹，负责绵竹驿站和绵竹社协平台的工作。我是08年10月份，有一个月的时间到广西协助隆安和大新驿站的试点工作才有机会接触到扶贫事业……直到09年3月经过基金会关于扶贫基础知识的培训之后，4月份到阿坝驿站作站长，才真正从一个应急救援志愿者转变成一个扶贫志愿者”，“做扶贫志愿者更有意思！不是抗震救灾不好，但那毕竟是一时的，扶贫志愿者是可以做一世的。”

说起做扶贫，一直坚持在友成志愿者驿站的小言有一肚子的故事和心得。“你知道吗？我现在对产业扶贫可算是颇有研究”“产业扶贫，一定要符合当地的资源和情况”，他给我讲了大土豆和小土豆

的故事，话语间我仿佛看到了在遥远的阿坝藏区，在老百姓的田地地头，友成志愿者们走访每一户农民的身影，说起他们调研走过的每一个乡村的特点，小言如数家珍……

但让我印象最为深刻的，还是他说起这些工作的意义和价值时眼里的光亮，“我们虽然只是志愿者，我们就是为政府拾遗补缺，但我们做的调研却是给国家制定扶贫政策提供依据的，可以说我们是对国家扶贫政策起到了一定的干预作用！”“我非常感谢友成，非常感谢曹洪民处长，正是因为做友成志愿者，做千村万户调查的项目，才让我具备了这样的视野和思考的高度！”“现在让我去做个村官，我想我能做得很好，我有这个自信。”

确实，在我面前的小言，自信自豪之情溢于言表！“现在的王小言可不是一般人”这话既是玩笑又是实情，“上到首都”——小言在北京的住处是央视体坛风云人物栏目负责人给友情安排的，“下到村里，在老百姓家吃住也是绝对不愁的”，“从最基层的老百姓到部级的领导大人物”“范小建主任就坐在我旁边，拉着我的手讲他当年援藏的经历”……“只有做友成的志愿者，才能接触到如此广阔的社会层面！”

是啊，只有做友成的志愿者，才能接触到如此广阔的社会层面！也只有象小言这样，扎根基层，深入实地，扎扎实实做工作的志愿者也才会有如此丰硕的收获！

小言 09 年的春节是在绵竹灾区度过的，自 08 年 5 月份到了灾区，他连续七个月没有回过家。“家里还好，不愁吃穿，孩子有老人帮着照看着”最让小言欣慰的是“父母虽然年岁不小了，但身体还都挺健康！”。虽然话是这样说，但提到女儿和父母时，小言的嗓音还是有些异样……

“现在志愿者驿站的模式已经非常清晰了，再给我些时间，我要把四川片区志愿者网络的模式再摸索打造出来……我的志向可不止一个四川呢……我还是那句话，志愿者是为了改变世界的！”

真的，志在天下——这就是友成志愿者！（传播外联部采写）✿



01 我自豪，我是友成志愿者

02 友成协助绵竹市政府创建的灾后重建社会资源协调平台赢得了当地百姓的赞誉



01

02

01

02



01 王平理事长在考察阿坝友成志愿者驿站工作途中，与当地 90 岁藏族老妈妈合影

02 王平理事长一行为制定“友成暖心”太阳能捐赠项目方案在若尔盖县考察





01

02

01 王平理事长（左二）在阿坝考察友成志愿者项目

左三：国务院扶贫办曹洪民处长

右一：中国国际扶贫中心主任 吴忠先生

02 友成应急专业志愿者长途奔袭救灾演练：准备出发





- 01
- 02
- 03

01/02 友成与国家地震局合作举行应急救灾演习

03 2009年5月16日国务院扶贫办主任范小建(中)亲切会见友成阿坝驿站志愿者,左二:友成阿坝志愿者驿站站长王小言





01 友成志愿者驿站站长培训大会

02 高校学子是友成志愿者的重要人才库

01

02



第四章

组织文化

一个人事业的成功不是做事做出来的，而是做人做出来的。同样，一个机构的成功也一定是机构文化的成功。

友成的最大挑战是如何把高层的理念和价值观变成机构全体员工的共识，变成机构的行动和实施的项目，变成得到社会认知和识别的品牌。

——友成基金会理事长 王平

186	公益组织中的道德优越感与个人修养（代前言）
190	放下自己的道德优越感
194	关于基金会战略、文化和管理的反思与对策
199	创新就是勇气和自信的体现
201	组织认同与社会认同
202	学习传统与现代经典 提升团队道德素质
204	《了凡四训》学习心得——友成团队
218	什么是责任感？

公益组织中的道德优越感与个人修养

友成基金会理事长 王平

2009年10月

编者按：

事物背离其本然状态，被叫做“异化”。导致异化的原因，是人性的弱点，总称欲望，大体分为贪婪和恐惧两类；而异化的后果，必然反作用于人本身，带来人所不欲的矛盾和痛苦。

资本的异化带来社会的严重不公，公益的异化又会带来什么？友成基金会的创始人和理事长王平女士认为：公益如果走向异化，会导致公益人的“心理分裂”。与友成基金会对社会倡导的精神扶贫一脉相承，在基金会的内部治理中，王平理事长特别重视公益人的人格修养，她强调，友成团队的每一个成员必须真诚面对自己，扪心自问：我凭什么获得这份职业的荣耀？我配吗？我尽到了自己作为人的本分和作为机构团队一员的本分了吗？我把机构使命和利益放在首位了吗？

在友成人看来，这份严峻的自我剖白非常有必要：它是公益行业保持纯正的必要条件。作为“组织文化”章的开篇，我们分享的是王平理事长发给基金会团队的这封关于公益从业者人格修养的电子邮件——

关于基金会团队文化建设，我认为需要从根本上解决的是公益组织中天然道德优越感与个人修养之间巨大差距的问题。我们做公益的人如果不去掉这种所谓的道德优越感的光环，就永远会处于心理分裂的状态。这种分裂导致贡高我慢，导致双重标准，导致团队之间无法如兄弟姐妹一样宽容相待。长此以往，公益组织将成为最坏文化的发祥地。

做公益的人真的应该具有天然的道德光环吗？

就拿我自己来说，我承认自己是一个特别见不得社会不公正的人，这的确是一种公益人格。然而社会上各行各业有公益人格的人很多，包括许多愤青就是这样。然而有能力、有资源、有决心、有机遇做一个公益基金会的人并不多，我只不过比别人拥有更多而已。一个人拥有的资源和他所应承担的社会责任应当成正比。这是本分之内的事。

此外，我一向认为自己做基金会既是为了追求理想，更是为了修行，为了自己的良心，是对完善自己人格的需求，特别是希望与同道相遇，相处、相助，而让我在实现理想的路上不再感到孤独。利人即是利己。所以我不认为自己应该有什么道德优越感。

其实也可以这样理解：所谓的公益领袖也好，公益创业者也好，和处在不同发展阶段，有着不同需要的“俗人”相比没什么两样，我们正如处在底层的百姓为了有饭吃、有衣穿而工作一样；我们和那些处在更高层面，为了实现自己的某种理想而创办企业，满足一种市场需求的企业家一样，我们只不过是看到了社会对于公平公正的需求，通过满足这些需求而满足自己对改善社会环境从而改善自己

和后代的生存环境的需求，以及自我价值实现的需求。

对于社会创业者如此，对于以公益组织的职业经理人和员工这个就业群体来说更是如此。道德并不因从事公益职业而增加，也不因没有从事公益职业而减少，它只因是否修心改过而增长。

当然，公益职业是一种高尚的职业。真正的值得宣扬的公益是完全志愿性的，是从爱护和帮助我们身边的每一个人做起，从迅速地、竭尽所能地帮助一个急需帮助的人做起，进而在有条件的时候帮助更多需要帮助的人，包括物质上的帮助、精神上支持。从这个意义上来说，尽其所能而行其本分就是公益的全部内涵。它与职业本身没有必然关系。当任何一个从事正当职业的人具有完善的人格和品质的时候，都可以宣称自己是一个高尚的人，一个纯粹的人，一个脱离了低级趣味的人，一个有益于人民的人。任何一个真正发心利益众生的人无论在什么岗位上他都可以说自己所从事的是一项伟大而崇高的事业。

当然，为了弱势群体，为了全社会，为了全人类最崇高的理想，真正准备放下自我为此而奋斗的人是值得自豪的（这与优越感不同），正如马克思所说：“如果我们选择了最能为人类福利而劳动的职业，我们就不会为它的重负所压倒，因为这是为全人类所作的牺牲；那时我们感到的将不是一点点自私而可怜的欢乐，我们的幸福将属于千万人，我们的事业并不显赫一时，但将永远存在”。

然而，如果把这些当成了追求个人或集团的不同利益，不同目标的人们借以自我标榜的旗帜和自欺欺人的口号的时候，公益就被人唾弃了。如同资本可以被异化一样，公益也可以被异化，宗教信仰和人权信仰也可以被异化。

当公益被异化时，它比资本的异化还要可怕，因为它具有欺骗性。它无形之中具有了至高无上的道德审判权威。别有用心的政治家和所谓的道德家既可以以此作为鼓动追随者的工具，又可以以此作为打击和排斥异己的工具。这种欺骗和腐蚀性使得发心不正的人慢慢地以为自己就是那个高尚事业的一部分，是一个拥有道德优越

感的先进分子。然而，当轮到真正为了更高的利益追求，需要放下自身的利益和执着的时候，道德的外衣成了皇帝的新装。

回到公益机构的治理，在我们宣称那些宏伟理想和使命之前每一个人都需要扪心自问的是，我凭什么获得那份荣耀？我配吗？我准备好放下自己了吗？先不说为了社会利益，首先我们尽到了自己作为人的本分和作为机构团队一员的本分了吗？**我们把公益机构的使命和利益放在首位了吗？**

古圣先贤就是伟大：修身、齐家、治国、平天下，修身为本。我自己用了很多年才开始意识到（并非完全做到了）：**做事的全部起点和终点彻底在于修己，因为世界和我们自己本为一体。**

这些感想将会成为我们今后团队文化建设的重要内容，希望大家分享、共勉。🌸

放下自己的道德优越感

——学习理事长关于“公益组织中的道德优越感与个人修养”一文的心得

友成社会合作部主任 王翔

理事长：

您好！

读了您发来的《公益组织中的道德优越感与个人修养》一文，感触颇深，有几点感想，非常想和您交流一下，请您指教。

您提到做事和做人的关系，这一点我很认同：做人与做事相比，做人是第一位的；我想起《史记》中的一段话：“太史公曰：天下国家之事，败于小人者十一，败于君子者十九。盖小人之骨柔，其气馁，其愿欲易受，其营垒易破；而君子之才品自不同，而业已为众所推，故常亢而不肯下，才是为深刻，为偏浅，为执拗，不肯舍己从人，以估国家之急也。”我每一次读到这句话，都是感慨万千。有很多时候我也想，为什么很多好人在一起却往往难以成事？常常自问，我是否常常“亢而不肯下”，因此而容不下别人的意见和建议？

在实践中，当我们事与愿违的时候，往往自我安慰说是因为别人太坏了，自己太正直了；我觉得这可能并不只是自欺欺人的问题，也可能并不是自欺欺人，而是这种“亢而不肯下”的态度惹的祸。所以，我再次感到《了凡四训 改过》篇中说的之“发三心”（耻心、畏心、

勇气)非常经典。知耻而后勇;过而改之,善莫大焉。

我曾经尝试过不断挑战自己的极限,包括身体的极限、承受能力的极限等等,但是常常还觉得做得不好,我觉得要说战胜自己真的不易。《道德经》上说“知人者智,自知者明。”要战胜自己,我认为先要完全了解自己,了解自己的优点和缺点;而遗憾的是,人们常常放大自己的优点而逃避自己的缺点,以获得自己想要的东西。这恐怕也是整个社会环境造成的:每个人在追求个人利益最大化的同时,忘记了“修身”的重要性,其实最终获得的只是一点点可怜的利益。基金会提出“精神扶贫”的理念,我认为正是要面对这些事实,而加以改良。

您对基金会团队文化建设之路的思考,体现了一个机构的创始人殚精竭虑的良苦用心,这种用心非有深厚的感情不能发出,感人至深,发人深省。道德优越感这件事情,长期以来都是公益机构必须面对的一个问题。我认为这种天然的道德优越感并不是哪一个机构独有的,它产生于公众对公益事业认知以后,进而产生的对整个公益事业的认同感;而具体的某一个公益机构则是沾了大环境的光。正是这样,所以在具体的公益组织里面工作的人就“被道德优越”了。现在的问题就是面对这种“被道德优越”,我们如何去面对的问题。这个问题才与个人有关。

然而公益组织里面的人也是人,那么就存在个体上的修养差异,但是我认为个体上的修养差异很难在现实中弥合,只能在统一的目标下求同存异,进而用组织文化去影响组织中的个人。公益机构的从业者往往有这样一种情结,即:我是革命的,不认同我的,就是反革命。这种情结其实就是我刚开始提到的“亢而不肯下”,也造成

了不能跳出个人的立场，转而站在对方的角度考虑问题。

说到这个道德优越的问题，我想谈谈我个人的感受。以前我做农村教育的项目，常常在不发达地区的村庄、学校里，看到了、接触到了很多很多的贫困教师人群，例如代课教师，复式教学的教师等等；我从他们的身上汲取了生活和工作的力量，因为我常常想：我要为他们做些什么，怎么样能够靠他们更近一点。想想这些代课教师，很多都是我非常好的朋友，当我觉得我的工作、我的力量、我的努力并不能够解决问题的时候，我真的无法感受到优越感，剩下的只有可怜的一点点自我安慰和我每天都在背负的道德枷锁。我曾一天之内从四川的一个偏远乡村赶到北京，我觉得北京的灯红酒绿，霓虹闪烁和那个贫困的乡村没有任何的关系！从那时起，我认识到，这只是我的一个工作，尽我自己的努力做好这份工作，就是对别人、对自己最大的帮助。我和我以前的同事常说：管好自己就是最大的政治。

“道德不因从事公益职业而增加，也不因没有从事公益职业而减少，它只因是否修心改过而增长。”您的这句话堪称经典。

关于机构的文化，我个人认为有三个方面：

第一就是发心的根基。我们虽然叫做扶贫基金会，可是我们对于贫困的现象、本质以及对于贫困理论的分析和学习不足，所以基金会发出的是理念性的，描述性的言论，而很多人甚至对贫困没有认识。“恻隐之心，仁之端也”，只有认识了，动了恻隐之心，心里面的“仁”才能发出来，才会有真正的感情投入进来。

第二，我认为是领导者的气质。我曾经在机构的文化培训中说过，一个机构的文化就是一个机构的性格、气质。就像李云龙的独立团，能够打硬仗，很大的原因来自于团长本人的性格气质，并且这性格和气质是通过一场一场残酷的战斗形成并确立下来的。从这一点上说，我认为您长期以来的努力有目共睹，对大家的影响也可谓深远。

第三，我觉得是历史的积累。有个作家说过：“许许多多的历史

才能形成一点点传统，许许多多的传统才能形成一点点习惯”。一个团队的文化需要通过长期的积累形成。这一点上，基金会与其他的机构相比，从开始就做得很好，非常注重历史文件的积累。但是也有一点不足：在积累的同时，似乎少了一点对积累起来的历史进行的传承和研究。这样我认为不利于机构的文化发展。

您提到的“当公益被异化时，它比资本的异化还要可怕，因为它具有欺骗性。”我认为公益的异化，首先来自于公益机构从业人员的异化。平心而论，公益机构里面的从业人员能够有我们基金会这样阵容的的确太少，可以说再也没有第二家。很多的公益机构的人员没有企业精英的本事，也没有企业家兼善天下的胸怀，更没有政府工作人员的程序，多半是一些理想主义者；而当吃饭成为问题的时候，当发展成为问题的时候，那么社会价值和经济价值之间的博弈就尖锐化了。能否在经济价值和社会价值中寻求到平衡点是公益机构所面临的最大考验，也是公益机构能否开拓创新的重要因素。

最后，我想用巴金先生《随想录》中的一句话作为对您提出的“做公益的人真的应该具有天然的道德光环吗？”这一问题的回应，这就是巴金先生在文革后写下的：“世界上并没有神，也没有兽，大家都是人。” 🍀

此致

敬礼

王 翔

2009-10-9

关于基金会战略、文化和管理的 反思与对策

友成基金会理事长 王平

2009 年 5 月 30 日

编者按：

这是王平理事长在 2009 年“再走志愿路”纪念活动结束后发给基金会全体同仁的邮件。

伟大领袖说过：世界上怕就怕认真二字。友成人是认真的，对自己的行为、对自己的承诺负起完全的责任——这就是友成人的认真，这就是友成的家风。认真二字，令友成人态度谦恭、头脑清明，帮助我们随时自省，并经由及时的自省达成及时的自我调整到位。

致：甘东宇秘书长、各部门负责人

抄送：基金会专家顾问及全体人员

5.12 重走志愿路演练所暴露出的问题引起我对基金会目前所面临的形势和对策的思考。希望把今年 5.12 活动的反思当作提升友成整体能力的机会，使友成再上一个新的台阶。为此，反思行动要从战略、文化、管理和团队建设等层面展开。

第一、关于战略的反思与对策：实事求是、调整计划

友成必须要发现、认识自己的核心能力，培育、运用自己的核心能力，专注、固守自己的核心领域。在快速成长时期，要防止摊子铺得过大，以免“过犹不及”。

由于友成生逢其时，她的出世正值中国社会力量觉醒的初期，又在改革开放三十年取得巨大经济进步的同时产生极大社会公益需求的历史阶段，友成的基因不同于现有的草根组织和官办机构，却在一定程度上同时拥有两者的优势。基于对自己历史使命和发展潜力的判断，友成一开始就给了自己较高远的定位。基金会在成立以来特殊的天时地利人和以及友成全体同仁超负荷的共同努力，使我们获得了超乎寻常的成长和发展空间。然而两年来的实践也使我们进一步看到了自己的局限：友成作为一个机构，创立仅仅两年，整个中国的非公募公益基金会的发展也刚刚起步，在缺少现成的经验和制度可供参考的情况下，友成的团队甚至担负着为整个民间公益开路的重任。而我们的执行团队真正作为一个完整的团队进行运作，仅仅不到半年时间。这样一个充满激情和活力的、来自五湖四海的团

队，整体来说，仍然年轻，缺乏经验、缺乏磨合，更缺乏继承性。

实事求是地认识自己的局限性是应对挑战的前提。事实上，在认识到这个短板以后，我们不得不经历一个痛苦的抉择：哪些是我们必须全力以赴做的，哪些是我们可以小规模参与进行长线培育的，哪些是必须暂时放弃的。

面对机遇和挑战，友成从一开始就抓住机遇迅速驶入了成长的快车道，占领了公益领域发展的制高点，也使团队得到最好的实践锻炼机会。从现在起要注意的是防范因发展过快而对机构、对合作者以及执行团队干部的伤害。

第二、关于文化的反思与对策：宣传募集、项目主导

关于文化的反思要是我们确立和强化“公益为本，慈悲为怀”的组织文化。友成人应深刻体认“慈善事业”“公益事业”的涵义，认识它们与商业、行政行为的本质区别。要务实，不务虚，要重实绩，不重虚名。华而不实的“宣传”、“活动”要少搞，多做实实在在的利民利国的事情。

对 5.12 活动的反思所产生的另一个重要调整就是宣传和资金募集的方式。上次理事会上，理事们及其他被我劝捐的企业家都曾不约而同地表达过扩大友成社会知名度的需要。资金的募集依赖于机构的品牌，而机构品牌的建立需要积累而不能一蹴而就，必须以项目为基础。

公益资金的保值增值是基金会可持续发展的前提。初创时期的友成主要依靠发起人和其他外部资源，为基金会的公益资产积累了一定规模，打下了良好基础。首先应当意识到：这个基础就像是会下蛋的母鸡，我们只能吃掉鸡蛋而不能吃掉母鸡。留住母鸡还不等于保值，因为母鸡会折旧，吃掉鸡蛋只是养活了自己并没有还清负债。

第二，我们意识到每一笔捐款都是一笔负债。我们感谢捐款人给予的信任，使我们有可能在白手起家的时候得以起步。但我们必

须用自己的努力——不但用鸡蛋来养活自己，而且要使母鸡产出更多鸡蛋变成社会效益回报捐赠人，这样才完成了公益资产的保值；

第三，仅仅完成这个循环还不够，要用一部分鸡蛋孵出小鸡直至产出更多的蛋，也就是使我们的公益资产获得增值，实现基金会的可持续发展，实现社会效益的最大化。

而做到这些首先有赖于公益受托人对公益事业的责任感和对公益信托的恭敬心。

第三、对于管理的思考与对策：制度建设 落在实处

从去年抗震救灾结束后的下半年以来，内部管理制度和执行力的建设就一直在机构的重要日程上。友成成立以来一直没有来得及进行这个基本建设。一方面，在初期团队的建立过程尚未完成，各部门的队伍还不落实、不稳定；另一方面，突如其来的赈灾行动在客观上推迟了这项工作。自下半年以来我们几乎在历次工作会议上都强调了制度建设和工作流程的建立，我们为此而进行的一系列执行力培训就是希望大家把这件事重视起来。然而制度建设的一拖再拖表明，我们内部的执行力甚至不能有效执行已有的对于执行力建设的决策。

包括我本人在内的主要领导者对此事抓而不紧，也就等于不抓，本身没有做到“要事第一”。究其原因还是重视程度不够，没有认识到制度建设和内部管理对于友成的重要性和紧迫性，迷失在太多的临时安排、对外活动和具体项目中。

历史注定要在我们基金会两周年的时候提出重大转折性提示。加强团队建设、健全内部管理机制已经成为基金会继续发展的生命线。

今后对于全局性的项目，高层领导要真正负起责任，不但要把握大方向，还要把管理落到实处，落到每一个环节上，每一个细节上。这不意味着“越俎代庖”，而是有效地控制进程，有效地统筹协调，有效地控制风险。中层干部不能“自扫门前雪”，抱着旁观者的

心态面对内部的问题，要以机构利益为重，互相补台。团队管理制度和流程要渗透组织文化。项目和活动要体现组织文化。用文化熏陶人，用制度约束人，用行动锻炼人。还要注重基础性技能的培训。

现在的当务之急是以今年 512 的总结工作为契机，全面评估现有的年度战略目标和工作重心，并以此为指导，形成部门和个人的工作指标，并建立实现此目标的制度保障机制，其中包括：各级各部门各人分工、岗位责任调整及系列工作流程（工作手册），使得以目标为导向的管理从理念进入执行，从宏观管理进入微观管理的层面。

以上反思将作为各级各部门重新审查和制定下半年计划的指导原则。❀

王 平 Wang Ping

理事长 Chairman of the Board

友成企业家扶贫基金会 (You Change)

创新就是勇气和自信的体现

——学习理事长关于当前形势思考的心得

友成社会合作部 项目督导 罗世汶

2009年6月2日

在30号的项目总结会还在进行的时候，我就在想，在现实中，逆境比成功更能体现勇气和领导技巧。5.12活动的总结让我知道了什么是真正的自信：**真正的自信是平和，是平和衍生出的坚韧和勇敢，这勇敢发自内心。**

读了理事长发给各位同事的邮件，我对理事长居安思危，高瞻远瞩的三个层面的分析深感认同。在战略层面，机会越多，风险也会更多。道德经里面说“知其白，守其黑”。把资源放在核心项目的培育、核心团队的建设上，无疑会为今后的成长打下坚实基础。在项目选择和立项上，坚持以基金会一二三四五战略为指导方针，实事求是，说老实话，做老实事，是回避风险的最佳方法。一二三四五战略应该就是基金会宪法，是评估一切项目和行为最基本的出发点。

在执行和文化层面，以项目为主导是锻炼队伍、培养人才的最好方法。基金会也是压力型组织，它的产出应该是体现基金会价值观的服务，同时这种服务也需要宣传来募集更多的资源。项目立项和项目执行的关系应该是**“深思断行”**，深思是立项层面。断行是执行层面。按现在流行的话说也就是**“决策要民主，执行要独裁”**。

以项目为主导还包含了组织结构和资源关系的创新，一种新的组织方法和创新往往能带来巨大的改变。“联产承包”并没有使用多少先进科技，但带来的改变是解决了全中国人民的吃饭问题。“维萨”信用卡也是因为使用了新的方法，从众多借记卡、信用卡中脱颖而出，成为享誉世界的大品牌。创新本身就是勇气和自信的体现。项目为主导也就是要得到以项目为核心的授权和资源配置。以项目为主导还可以有效克服“自扫门前雪”现象，减少管理层级。

项目是一种服务，每个项目负责人不能只做吃鸡蛋的，而要做成孵化器。只有这样，项目才能越做越大，小鸡才能越变越多。制度建设是检验一个成功组织的重要标志，充分调动各部门和每个员工的积极性为基金会的目标服务应该是一切制度建设的出发点。

在项目设计，合作方选择上，我想向管理层提一个建议：能否划定权利的边界，在操作层面，只管什么是不能做的，而不是管什么是能做的——这样能充分调动各部门和员工积极性，培养各业务部门发现问题、设计方案、寻找资源、解决问题的能力，有效为管理层分忧解难。❀

组织认同与社会认同

——王平理事长给友成高级顾问汪亦兵先生的信（节选）

2009年8月

亦兵：

关于机构文化，我和东宇最近已经讨论多次，一致认为这是机构全部工作的重心，当然不是指现在是重心，而是指它将永远是重心。

我始终认为，从个人来讲，一个人事业的成功（以生命为限，盖棺论定）不是做事做出来的而是做人做出来的。同样，一个机构的成功也一定是机构文化的成功。

友成的最大挑战是：如何把高层的理念和价值观变成机构全体成员的共识，变成机构的行动和实施的项目，变成得到社会认知和识别的品牌。初创的机构在实践中往往是顾此失彼，特别是当志同道合的领导班子还没有形成的时候；即便领导班子形成了，当团队没有形成的时候，或者即便团队形成了，而没有经过磨合；或即便经过磨合了，然而其所做的事情是史无前例的时候，这个统一都无法完成。也就是说，从根本上来说，友成在相当长的时期内都不可能形成这三者的统一。任何机构也不可能同时形成三者的统一。

这就是知和行的差距，个人行为与组织行为的差距，以及组织认同与社会认同的差距。《第五项修炼》中有一个“延迟”的概念。我们对于这种“延迟”或滞后有所准备，它讲的是人的认识规律（包括组织——小集团，也包括社会——更大人群的认识规律）社会发展规律。这是由人的认识发展的无止境及社会发展的无止境决定的。

总之，我们既不要自以为是，也不能妄自菲薄。❀

学习传统与现代经典 提升团队道德素质

——友成基金会的第十一次团队培训

选自《理事通讯》第 51 期

2009 年 10 月

9 月 29 日至 30 日，国庆中秋双节前夕，友成基金会团队在怀山柔水宁静的环抱中，完成了为期两天的团队培训。

本次团队培训分为两部分：9 月 29 日，团队学习明代先贤袁了凡先生遗著《了凡四训》；30 日，友成专家志愿者马万里先生应邀担任培训师，通过商务经典情景游戏，带领友成团队探究合作共赢的深层心理基础。

本次培训从传统道德传承和现代情境实操两个角度，深刻拷问在世为人的底色和坚守，探寻和谐圆满的大道，对友成团队而言，是一次公益人格的深刻洗礼。

《了凡四训》是袁了凡先生晚年总结其一生积极创造命运的实践经验写成的家训，是前贤运用中华优秀传统文化中儒释两家的学问和智慧，改变命运轨迹、创造人生成功的鲜活案例。近年来，在重视传统文化、寻求道德回归的时代背景下，这部书经当代有识之士的倡导，正在受到国人越来越多的关注，被奉为“改造命运”的经典。本次团队培训，在王平理事长倡导下，友成团队认真学习了《了凡四训》的首章——“立命之学”，深刻体认命运的起承转合与个人内心意念和道德修养的因果关系，共同探讨了个人追求人格圆满的真知

大道。（团队培训结束后，在王平理事长和甘东宇秘书长的倡导和督促下，友成团队利用业余时间，学习了《了凡四训》的第二篇《改过之法》，第三篇《积善之方》和第四篇《谦德之效》，并根据各人的感悟撰写了读后感。本章中辑录了友成团队的《了凡四训学习心得》，作为机构文化建设过程中的一个阶段性标记。——编注）

马万里先生在 2008 年友成 5.12 抗震救灾行动中曾经以友成代秘书长的身份，代表友成基金会驻守绵竹救灾前线，主导实现了动员各方志愿者八天建成“友成之家儿童活动中心”的奇迹。9 月 30 日，马万里先生以其切身感受，现身说法，带领友成团队进行了一次别开生面的“商界争霸”角色扮演游戏。通过对游戏中不同的选择和行动所达致的不同结果的分析，深刻拷问了我们每一个行为背后的心理动机，引导人们去发现自我内心深处的光明与黑暗，认识到自我修为的必要性，认识到人与人之间的合作、分享和共赢本源于每个人内心的选择，而每一个不同的行为和选择将带来事情的结果和我们生存的世界的大不同：世界与我本休戚与共，我对世界负责即是为自己谋福。

友成相信，只有具备公益人格的人，才能做好公益事业。自基金会成立以来，管理层持续关注团队文化建设。本次团队培训是友成基金会成立以来举行的第十一次团队培训。🍀

《了凡四训》学习心得

友成团队

读《了凡四训》有感——甘东宇

一个人要建立好的习惯是难的，我们都学习过《高效能人士的七个习惯》，知道养成一个习惯要不断练习，还要假以时日。相反，一个人的不良习惯一旦形成，要改起来则是更难，因为多数人心中都有个“自我”。打个不恰当的比喻，不识庐山真面目，只缘身在此山中。自己很难看清楚自己，包括好的和不好的。我自己就有这样的体会，对于好的先不说，对于不好的，我总是先从外因上去找原因，找客观原因。比如今天刚刚出的错：参加一个合作基金的启动仪式，背板上没有出现友成的 LOGO，我很自然地找到了个理由，因为他们根本没有在此之前让我们看设计稿，没有征求我们的意见；不单是背板，启动仪式的很多事情，对方都没有事先征求我们的意见，新闻稿还是我们要过来看，才加上了友成的介绍的。因此脑子里满是对方的责任，有些暗暗责怪对方的这种作法。这其实是矛盾的萌芽，如果不能及时反省，很容易导至未来双方合作走向不和谐。反过来，稍冷静后，我试着从自己的原因去找问题，这都是我们不负责任、我们不积极主动，分析的结果就完全不一样了。更重要的是，心态也因此完全不一样了。

因此，改过首先要从自省做起，要从找内因做起。特别是在不顺利的情况下，要从自我身上找原因，不断完善自己，提高自己的德行，这样才能修炼自己、感化他人。由此想到，很多机构中出现的相互推诿、扯皮现象，其实是一个很好的反面教材：它是一种本位主义，一种完全不负责任的心态。大多数出现这种情况的人，都是首先站在自我的立场，明哲保身，但求无过，这是最大的过失。也许当事人还不以为然，认为这是在尽职尽责，是别人没有按规矩办，是别人出了问题。如果我们先不去考虑他人的问题，我们先从自己找问题，也许我们会去想是否是我没有将要求说明，也许是我阻碍了工作的正常进展，为什么总是卡在我这儿？我能不能帮助对方尽快解决问题？

写到这里，我想到了马万里老师带我们做的游戏，是不是因为我们的本位主义，最终导致一个没有赢家、只有输家的结果呢？

其实，《了凡四训》中给了我们最好的解决方法：常常反问自己，我们是否有颗知耻之心，是否有畏惧之心？是不是事情做多了也无所谓了，无所畏惧，反而心安理得？《了凡四训》告诉我们：要有勇气去内省、进而去改正，才能做一个成功的人。

（甘老师：谢谢你如此坦诚地以团队一员的身份，和我们一起做这次反省。这有助于你在我们心目中的威信。——编者）

了凡先生的“三心”与友成社会创新项目的“3A”——丘晴晴

《了凡四训》中所说的羞耻、敬畏、勇猛这三心，其实非常类似与友成对社会企业家精神的“3A”递进式特征总结：

羞耻心是改过的初始动因，也就是 **Aim**：首先要自发地意识到改过的必要，是内在的动力。羞耻心是促使自己改过的根本前提，有羞耻首先需要知道何为耻，也就是何为过。从工作角度来讲，自己要知羞耻、知过错是需要持续地学习的，不仅明了、还要牢记机构所倡导的理念和方向。（说到羞耻心很自然地联想到了八荣八耻，那八条也是很好的提醒。）

敬畏心是一种隐性的监督机制、持续改过的保障，可对应 **Approach**：羞耻所带来的内在改过动力，敬畏心帮助起到外在的提醒，我个人感觉这是在羞耻心不足以保证改过的时候所需要的第二条防线。这个环节也许能够增加“责任心”的因素。在团队中，不论上下级别大家都是共同工作的伙伴，可以从互相支持帮助的角度共同建立一个不断完善、进取的大环境。另外很重要一点是：敬畏心还隐含着谦卑心的必要性，因为了解自己能力和作为是有局限（包括自己承认羞耻心的自律有时候是会失灵的），所以明白需要团队中其他人的监督和提醒。

勇猛心是将改过身体力行的关键，对应 **Action**：就像我们在说社会企业家精神时候，行动是最关键的元素一样，实际上改过的过程中勇猛心是最能体现改过决心的，因为只有真正付诸于行动的改过才能开始逐渐产生效果的积累。对于自己来说，有些情况下改过的勇猛心反而可能会受到羞耻心的影响而有所退缩，改过首先是要勇于将感到羞耻的过错暴光。另外，勇猛心需要积极主动的自立和自信来支持，如果自己相信自己有责任并且有能力改过的话，勇猛心自然能够提升。

改过本身包涵了“进取”和“创新”的含义

不断创新是所有组织为提高竞争力所提倡的，创新的过程就是

不断改善和提升的过程。对待自己也像经营管理机构，要不断地进取和创新，也就是本文所提到的改过。

改过、进取和创新是对更好状态的追求，自己应该更多地从身边的人和其他不同途径能接触到的人身上学习、借鉴。

（晴晴：你就是三句话不离创新。好用功啊！我们向你学习！——编者）

基金会的工作是我“炼铁成钢”的机会——张忠华

我们对某个人品质的评价，不取决于是否会犯过失，而是取决于犯过失之后的做法。从社会心理学的角度分析，绝大多数人对待过失有三种处理方式：

第一种是彻底的否认，声称自己根本没有做错什么，自己的行为都是合情合理的；

第二种是承认自己做错了，但是进行申辩或尽可能让过失最小化；

第三种是如实承认自己的过失，然后试图尽快把这一页翻过去，期望大家尽快忘掉。

上述方法都不是彻底的改过之法，有些甚至是错误的！

《了凡四训》之《改过之法》强调彻底改过的方法是“修心”：“过有千端，惟心所造；吾心不动，过安从生？”

我对此的理解是：人不可避免会犯无心之过，有过即诚心改正；但如果犯“有计划、有安排”的过失，则是由邪念导致的罪孽。

我不排斥无心之过，过失并不是需要加以否认或者为之辩护的失败经历，而是学习提升的难得机会，是帮助大家不断成长的人生必修之课，是提升生命品质的有用信息。

在这个广袤的宇宙中，任何一件事情出差错都是微不足道的，但对个人而言却是不可逾越的挑战。我自己感觉到，在基金会的这段时光，是我从铁炼成钢的机会：我从没有体会到如此深厚的成长喜悦，虽然时时发现自己的过失，但我似乎窥探到了完善自我的方向，我会努力做到杜绝自己的有心之过，凭着理性之心处理各种事件，特

别是那些很可能发生过失的事件，我会尝试着勇敢地面对自己的过失并感谢他人的评价。

同时我认为，在绝不犯有心之过的同时，没有必要对无心过失产生恐惧心理，关键是真正把握自己的心态和动机。一支完美的牙签永远无法企及一个有枝桠的栋梁所具有的能量。

当然，所有一切都从做一个诚实的人开始，但是做一个诚实的人很难，因为他会遇到更多、更难逾越的障碍。

（做人总是很难的。对做人之难的清醒认识，或许可以催生出化解做人之难的智慧。华哥：坚持做一个你心目中的诚实的人吧。我们都喜欢你这样。——编者）

《了凡四训 改过之法》读后感——梁虹

改正过失的方法，第一：要发起羞耻心。孟子说：耻这个字对于人，关系实在是太重大了。因为若能知羞耻，就可以成圣贤之道。如果不知羞耻，那就只是像禽兽罢了。

第二个要素就是要发起戒慎恐惧心，也就是敬畏心。古人云：若要人不知，除非己莫为。就算是在没有其他人的地方，也不要自以为是，自欺欺人，邪念妄行。我们虽然掩盖得非常隐密，文饰得非常巧妙，但内心的种种意念早就暴露出来了，如果被人看破，就会变成一文不值，终究还是难以自我欺瞒，怎么可以不时常存著敬畏心呢？不仅如此，还要随时随地的观照心念，悔悟改过，只要萌发一个善的念头，就可得到一个善的果报。

改过的第三个要素，必须发起勇猛心。不能得过且过，退堕畏缩。我们必须在明白过失后，立即痛下决心改正过来。不可以延迟、疑惑，更不应该犹豫不决，东躲西藏，避重就轻。一定要下定决心痛改前非。

如果具备这三种心：耻心、畏心、勇心，那么一旦发现犯了过失，就能够立即改正。如果所做的事情不能称心如意，那都是自己的德行修得不好，涵养还是不足，感动人的力量还是不够。这些都

应该自我反省。对于各种外来的毁谤与伤害都将成为磨练我们，成就我们的助缘。因此我们理应欢喜地接受这种赐教。

其实，人们所犯下的过失，虽然项目繁多不下千种，但都是从心里造作出来的。所以要改过，首先在于不起心动念。只要一心一意地发善心，做好事，时时观照心念，处处检点行为，事事正大光明的心念涌现，那么自然就不会被偏邪的恶念所沾染。就好象炎热的太阳在空中普照著大地，所有的妖怪自然就会隐藏、消失。

人的过失既然由心所造，也就应当从心地上改正。就如同斩草除根。大抵最高明的改过方法，是从修心下功夫，当下就可以心地清静。每当心里刚动了一个坏念头，就能够觉察到，然后马上打消。过失自然不会产生。

如果能以上乘的治心工夫，并且兼用“明理”与“禁止”两种较下乘的方式来约束自己的念头，只要能够以真诚恳切的态度，一心不二地忏悔以往所造成的过失，如此日夜施行，毫不怠惰，任何过错都可以忏除，恢复心的清净本然。

这次学习让我的心安静下来，让我在今后的生活工作中时时刻刻警醒自己、反省自己。

（梁姐：没想到你除了行政后勤工作做得出色之外，还用心地读圣贤书，并且有这么好的文采！你除了美丽的外表，更拥有美丽的心灵。谢谢你的分享。——编者）

向了凡先生学习“积善之方”——徐敏

《积善之方》详尽地分析了行善的道理与方法。总结出来大约就是十项行事的法则，其实积累善就贯穿在我们的日常工作和生活中，而未必要刻意去行善，如果我们在日常生活中能够遵循这十项法则，坚持不断，那就能积累善举：

第一、**与人为善**。别人做善事力量不够做不成功，我帮他使他做成，这就是与人为善。在日常工作中和生活中，对同事多一点支持多些帮助，多一些关心，这都是与人为善。

第二、**爱敬存心**。我们对比自己学问好、年纪大、辈份高的人，应该心存敬重；对比自己年纪小、辈份低、情况差的人，要心存爱护。

第三、**成人之美**。别人做善事时遇到了阻碍，不能成功，应该想办法指引他，劝导他，帮他成功；而不可生嫉妒心去破坏他。在工作中，如果同事遇到阻碍和困扰，我们应该尽力帮助他排除。

第四、**劝人为善**。碰到作恶的人，要告诉他作恶有苦报；碰到不肯为善，或只肯做些小善的人，告诉他行善有善报，善事不但要做，而且还要做得多、做得大。

第五、**救人危急**。锦上添花，不如雪中送炭。我们基金会的**应急救灾支持平台**做的就是雪中送炭的事。

第六、**兴建大利**。有大利益的事情，自然要有大力量的人，才能做到，一个人既然有大力量，自然应该做些大利益的事情。在工作中，觉得自己的特长和能力能够承担，那就不应该逃避，主动承担责任。

第七、**舍财作福**。能舍财去消除别人的灾难，解决他人的危急；对一个常人而言，已不简单，对穷人来说，则更加了不起。而我们虽然为平凡人，但也应该尽自己的能力去做，哪怕一分一毫。

第八、**护持正法**。工作中，我们以机构的根本利益为重，就是护持正法。

第九、**敬重尊长**。凡是学问深、见识广、职位高、辈份大，年纪长的人，都称为尊长，都应该敬重。

第十、**爱惜物命**。凡是有性命的东西，虽然像蚂蚁那样小也是有知觉的，晓得痛苦，并且也会贪生怕死，不要伤害它们。

以上的十种积善之方，不仅仅是内心的信条，更应该在日常工作和生活中去实践，形成习惯，长期积累。

（说得好！——为善不应该是一种姿态，应该是一种习惯。——编者）

《了凡四训》学习体会——王艳艳

这两天和朋友聊天，大传了凡之道，呵呵，所幸朋友都非常认同，没有认为我好为人师……正好要交作业，索性把近日所思所想所谈的内容记录一下，和大家分享。

我自小也颇自命不凡，觉得自己与众不同，也期待自己与众不同，做不到拔乎其萃，至少要出乎其类。后来发现有这种想法的人不在少数，甚至几乎是每个有自我意识的人都存在，而越是成功的人这种想法越甚，这似乎也是人自我奋斗的一种动力。然从逻辑和结果上却陷入了一种悖论：你越想和别人不同，越是和每个人的想法都一样，你越想超越同类，越发现一山更比一山高，你永远“不凡”不起来。反而被自己的期望所累，自己给自己虚妄的压力，处处束缚自己，时时给自己找理由（自命不凡是一个最容易骗过自己的理由）。

阅千帆过尽，会发现自己不过是千帆中的普普通通的一帆；看时光尽染，才知道自己一直是和自己的影子搏斗的自以为是的俗人。老祖宗的智慧、早就读到过的诗句，在这个小我的人生过半的时候才有真正触心触肺的感受。

看透了这点，也就没什么放不下的了。而放下之后，豁然开朗。

放下之后，说话做事不必再揣度“老公会不会不喜欢”，“同事会不会不高兴”，“老板会不会炒我鱿鱼”，而只需关心自己所言所行是否正确，是否自己真正希望达到的目标；当别人提到逆耳忠言和不同见解时，不会再想“真没面子”并想方设法解释和找理由，而只是关注对方的意见有哪些是需要提醒自己改进的；当遇到棘手难题和挫折时，不再想“我怎么这么笨”自怨自艾，而是积极需求帮助找到解决的办法……放下心中一个虚妄的自我，摆平自己的心态，就能收获一个自在真实的我；放下自我，就能关注到事物本身，看到事情的真相，观照到世间的真理和大道。我想这是“了”凡的根本之道，也是改过、修善的基础。

（行云流水般的文字，一定是从真实的内心流出。放下自我，方能找到真正的自我。随喜！——编者）

责任心——过错的防火墙

《了凡四训改过之法》学习心得——杨红长

了凡先生的改过之法，简单概括，就是面对过错时的三心：羞耻之心，敬畏之心，勇猛改过之心。三者层层递进。我认为三心中最重要还是羞耻之心，虽然人都会犯错误，但与其犯了错误后追悔莫及、勇于改正，不如从开始就尽量少犯错误，不犯错误。做到不犯错误很难，但我们应该有这个目标；为了这个目标，我们就应该从严要求自己，做事情时减少盲目和草率。有时好多错误都是由不经意，不小心，所谓的小事酿成的。我们做事时心头时常牢记“不犯错误”的要求，多想想错误的危害，不仅对自身的危害，还要能多想想对机构，对他人，对社会的危害，心头有了对别人，对社会的责任，那么我们在工作中就能够认认真真，兢兢业业，我们犯错误的机会就小得多。即使有小错，及时地发现并纠正，从而减少对社会的危害。提高自身的修养和明辨是非的能力也是我们少犯错误的重要因素。

公益事业是万人关注的事业，小错误也会有很坏的影响，所以对从事公益的我们而言，少犯错误的要求就更高；必须时常自省，发现自己的问题，把犯错误的可能降到最低。

（红长：基金会的财务总监这个位置，可能是对错误的容忍度最低的；你把三心中“羞耻心”放在重要性的首位，强调要时时照顾念头，防微杜渐，以“不犯错误”要求自己，让我们看到了你的责任心。向你学习！——编者）

真心的接受和坚持才能改过——侯佳

看过《了凡四训》的“改过篇”，发现这些道理都是可以明白和理解的。每当别人指出我的错误，我也总是点头承认了，我也总是回想出很多古圣先贤教诲的道理。但是作为已经犯错的我们，也立志了，也努力了，为什么还是有很多过错没有改过来？如何能真正着手发现和纠正自己的错误，是我看过这些文字以后，很长时间没

有想明白的。

总结很多我工作生活中所犯的过错，为什么每次都是虚心接受了之后还会犯？态度上谦卑诚恳，甚至有时还是自己主动承认错误，思考了改进的方法，甚至还下定决心，下次一定不会再犯。那么屡教屡犯的原因到底出在哪里？

真心接受和持续坚持才能真正改过。

“人前点头，不如人后立志”

我小的时候会因为大人批评我犯错误而低头，甚至惭愧地哭鼻子，我的羞愧在那个时候是真诚的。但是意识到了并不等于改正错误，这只是非常初级的一瞬间，一觉醒来，该怎么样还怎么样错误不断重复上演。我只是知道我错了，但并没有为改正这个错误而去做什么，甚至来计划改正它都没有开始。

“人前点头，不如人后立志”并不是说我们从此就放弃了在错误面前承认、道歉的谦卑态度，而是要强调更重要的是，当别人能看到的一面：惭愧和悔恨冷静下来以后，我们能够从自己内心真正思考，如何做才能改正这个错误，为自己制定一个可以执行的计划，并且开始行动。

“无志者常立志，有志者立志长”。

其实很早就听家长反复强调这句话，没有什么理解，只是那它当个“顺口溜”记住了。对这句话的理解还是工作后。

每一次犯错过后，我总是承认：“我错了，我错了”。但是实质上没有任何改进措施，就成为了“常立志”这个“志”，只存在于口头。

现在纠正的方法就是在冲动的时候向自己强调，事情要冷静下来再想，话要冷静下来再说。不要因为冲动而造成损失或是对工作伙伴的伤害。如果冷静下来思考，依然还是认为应该怎样处理或者有什么意见要表达的时候，那才是我真正应该说的观点、做的事情。（年轻的佳佳，自我反省却有了一定的深度。为你高兴。——编者）

基金会是一种“成人之美”的工作

读《了凡四训 积善之方》有感——朱茜

在“积善之方”中，对很多概念进行了解释，有一段说善恶：“有益於人，是善；有益於己，是恶。”有益於人，则殴人，詈人皆善也；有益於己，则敬人，礼人皆恶也。是故人之行善，利人者公，公则为真；利己者私，私则为假。又根心者真，袭迹者假；又无为而为者真，有为而为者假；皆当自考。”由此我了解到：真正去理解一个人，是要去看他的行为动机和最后的受益者是谁，不单单看表相。

在讲述随缘济众中，有一类是“成人之美”，其中说到“故善事常易败，而善人常得谤”，从自己的角度，更能体会做公益的“如履薄冰”之感。

基金会是一种“成人之美”的工作，而创新的工作总是难免蛰伏一段或历经失败，真正用创新方法去实践的人也可能因为特立独行于世容易被误解。也许我们以“成人之美”的心态花费更多的精力去理解一个创新的人，花费更多时间坚持支持创新的事，就能支持更多社会创新者实现理想。

（成人之美：是对友成公益事业目标和效益很好的概括。

——编者）

《了凡四训 积善之方》给我的启发——毕 鹏

今日读罢《了凡四训》之三《积善之方》深有感触。前两篇文章阐述了如何树立正确的理想，以及弃恶扬善的道理，而第三篇文则用大段的故事和生动的例子来告诉后人积善的方法。

如文中所言：所谓善者，只是做对别人有益的事情；所谓恶者，只是做对自己有益的事情。换句话说，就是要大公无私，以集体的、他人的利益为重，自己的利益为轻。就是要不计较个人的一时得失，多做对基金会整体利益有利的事情。这样，我所做的才能算作善事，即便被别人看作傻子，但我是快乐的，从长远看，对我个人也一定

是有益处的。

从小我接受的教育就是要“热爱集体，团结同学，互相帮助，关心他人”，这样朴素但坚定的话语，透露出中华民族传统美德的精髓：那就是做人要与人为善，工作要勤勤恳恳，工作只有分工，没有贵贱，只要是对集体有利的事情，我就要认真去做，并且要做好。（为团队利益，为行业利益，为国家利益，为天下利益：人的心量就是这样扩大的。——编者）

在工作中修心——孟繁立

读过第三篇“积善之方”之后，体会最深的是：做事的初衷决定着事件的结果，同时也表现了一个人的修养。我们的行为都是来自最初一闪念的判断，也就是心。

在工作中，我有时因为制度要求，对同事在态度上不够和蔼，有时会冷淡，带有个人的感情色彩，有时会光指出对方的错误，没有告诉对方改正的方法。这都是因为自己为人不够宽容、有时考虑问题不够全面，没有做到换位思考。不只是做，而且还要用心去做：也许我应该告诉同事每步工作细节，把他可能涉及到情况都讲明白，那他下一次提交的票据不就是最标准的了吗。

（孟姐：我们都愿意听你讲明白工作细节，提交最标准的票据！——编者）

读《了凡四训》有感于“立命”——陈琦

此次翻开书，细细品味袁了凡先生的句句肺腑之言时，深深地受到感染，了凡先生是如何能够几十年如一日坚持行善而不退却呢？在日常生活中，我们也知道要善待他人，要行善事，可是并不一定能够做到，特别是在你受委屈，被埋怨，遇到困难的时候，你又如何能够重拾爱他人之心呢？

细读书中的每一句，“求登科；誓行善事三千条”；“起求子愿，亦许行三千善事”；“求中进士愿，许行善事一万条”。每次了凡先生

都是先发愿，而后制定完成此愿的条件。所有的言行举止都将朝这个目标而行。突然醒悟：

人有了愿力，行布施、持戒、忍辱、精进，才能不被业力所牵引，才能有“世间谤我、欺我、辱我、笑我、轻我、贱我、恶我、骗我”，而我“忍他、让他、由他、避他、耐他、敬他、不要理他”的宽阔胸襟，才能“一切福田，不离方寸，从心而觅，感无不通”。不再被环境所影响、不再被他人的言论而左右，而是真正向内求，不再迷失方向。

就像公益机构的使命，公益项目的目标，构成了一个组织为之奋斗的愿力，大家朝着这个方向齐心协力，即使中途有怀疑、曲折，但只要大家知道方向，就能离目标越来越近。

（琦琦：谢谢你提出了“组织的愿力”这个概念；大家有了共同的愿景，大家齐心协力，机构目标就能达成。——编者）

向古圣先贤学改过之法——于 澄

社会工作的核心：助人自助，而所谓助人，同时也是助己。爱人先爱己，助人先助己，一个人连自己都还没有管理好，不能对自己的行为负责，无法做到问心无愧，又谈何爱护和帮助别人呢？因此，助己改过是社会工作者需要具备的基本素质。

人能改过，很大程度上靠的是自己。本人不认识，不下决心，别人的提醒督促，甚至是勒令训导，都将是徒劳无功的。“改过之法”提到的“三心”——羞耻心、敬畏心、勇猛心，有一个共同点便是“心”。唯物辩证法告诉我们，内因是关键，外因通过内因起作用。因此，改过最好的办法就是内省修心，让一切了然于心。

古人云：人孰无过？过而能改，善莫大焉！圣贤之所以圣明贤德，在于看得到自己的不足，进而孜孜改过迁善，而为圣贤。凡夫俗子不能摒除各种欲望和邪念，能否改过，就要看有无羞耻心了。恶念将起，只要知耻，便有转机。孔子说，知耻近乎勇。平日常常检讨自己，认清哪些事情该做，哪些不该做。凡身过、口过、意过，辨

到毫厘，绝不自怨。

《论语》指出，“过而不改，是谓过矣”，可见过失本身并不可怕，可怕的是不知悔改。“闻过则喜，知过不讳，改过不憚”，每逢想到陆九渊的这句话，就劝慰自己放平心态，不要抵触别人对自己的指责，而是放宽胸怀，欣然接纳别人的意见。在团队合作中，成员之间的默契程度是关键，但如果每个人都像刺猬一样，把矛头指向别人，就永远无法得到温暖，无法亲密无间地相互配合，无法顺利地完成任务。“与人不求备，检身若不及”，教导我们不可整日求全责备，应当时时低头检查自己，有没有做得不够周全的地方，是不是影响了团队目标的达成。“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”团队中的其他人就是我们改过的外部动力，是一面照见自己过失的明镜。

相对而言，发现问题并不难，难的是解决问题。王守仁曾说过，“不贵于无过，而贵于改过”。“常立志，而不立长志”这样的情况屡见不鲜，究其根源是在于面对过错时的态度。“明日复明日，明日何其多！”其实得过且过的思想，是导致我们改过时拖泥带水的主要原因。人人都明白这样的道理：斩草不除根，春风吹又生！可为何还总是好了伤疤忘了疼，一而再，再而三的在同一个地方跌倒。那是因为没有想通过错不改的祸害，没有发心改正过失的勇气。“过而不能知，是不智也；知而不能改，是不勇也。”此话出自北宋思想家李觏，可见勇心是改过的秘笈，有了勇心，便有了斗志，一旦发觉过失，自会奋然振作，不会因循退缩。如毒蛇咬指、急与斩除，如芒刺在肉、急要剔出，没有一刻迟疑耽搁。

（不愧为社会工作专业出身，对改过的心理分析很精彩！所引用的圣哲名言更是字字珠玑。——编者）🍀

什么是责任感？

——王平理事长推荐团队学习

有责任感，意味着别人可以依靠你，意味着尽自己的最大努力把事情做好。有责任，就是愿意为自己的作为和不作为负责。如果你把事情做好了，你就接受赞扬（当然要谦虚）；如果你做错了事情，那你就要接受指正。

当你负责任时，你会信守协定。如果你答应为家庭为朋友做某事，你不会拖延或忘了去做，你会确保事情很好地完成。做一个负责任的人，就是有很好的回应能力。

当你犯错误的时候，你会为此负起责任来。你不会归咎于天气，他人或你的记性（“我忘了！”）；如果事情出了差错，你可以对事情为什么会出差错作出解释，但不寻找借口。当你负起责任的时候，你就会告诉别人他们可以信赖你。负责是成熟的一个标志。

为什么要实践责任感？

当你为自己的行为负责的时候，其他人就可以信赖你。当你愿意负责时，你会做成很多事，人们也愿意相信你。不论事情成功还是不成功，人们都需要知道要去感谢谁，或找谁来补救。如果你是负责任的人，人们就知道他们可以与你一起合作。

如果人们不愿意负责，那么他们答应的事情就永远也做不成，像忘了做家庭作业，不遵守诺言，工作没做等，这会让人很失望。

事情出错后总是找借口，不负责任的人，就会反复犯同样的错误。其他人就会开始怀疑他们是否值得信任。

只有我们是负责任的人，别人才会愿意依靠、信赖我们。

怎样实践责任感？

当你答应去做某事，无论是家庭作业，某项工作，还是照看你的小弟弟，你都应该认真对待，把它看作一项神圣的职责。你要为你能够做到的事情负责，不要答应去做那些对你来说过于艰难或你并没有时间能够完成的工作。担当太多责任而又不能完成其实就是不负责任。

当你做事负责的时候，你会尽可能地把事情做好。如果事情不顺利，或者你犯了错误，你也不要急于为自己辩护。你要准备好澄清误解和改正错误。

事情做得好，你就接受赞扬；犯了错误，你就接受指正。你要仔细倾听，承担责任，然后尽你所能把事情做好。

成功的标志——祝贺你！你已经做到了有责任感，当你……

尽己所能达到要求

专注于自己的分内工作，不干涉他人

愿意接受赞扬或指正

愿意并随时准备澄清误会

承认错误，不找借口

有所准备才接受新的使命

继续努力！你需要加强练习，当你……

不守信用

答应去做超出你能力范围的事情

只能听好话，听不进别人的批评

只关注别人是否尽责

为自己的错误找借口

做事马马虎虎 🐯



01 王平理事长不是友成团队成员，却是友成团队的核心

02 友成志愿者支持中心主任 翟雁

03 友成社会合作部主任 王翔

04 理事长助理 王艳艳

05 财务总监 杨红长

06 社会创新中心负责人 丘晴晴

02	01
03	
04	05 06





		01	
	02		03
04	05		06

01 甘东宇先生既是基金会秘书长，也是团队培训的讲师

02 三姐妹 左起：友成 IT 部副总监徐敏，漂亮的行政助理毕鹏，行政副总监孟繁立

03 志愿者支持中心高级项目官员 零慧

04 社会创新中心项目官员、社会企业家技能训练营“随营记者”候佳

05/06 志愿者支持中心项目官员 朱茜 李季





- 01 友成专家志愿者 马万里先生在为友成团队讲解经典商务角色扮演游戏规则
 02 基金会行政总监 张忠华
 03 文字编辑 茅茅



01	
02	03



01 最佳拍档：基金会行政总监张忠华、副总监孟繁立

02 西北民歌实力派唱将 王翔

03 王小言：我自豪，我是友成志愿者

01
02 03



第五章

找寻中国精神

如今人们不但对先烈们为之抛头颅洒热血的信仰置之漠然，甚至无法想像自己曾经的辉煌。

如何找寻中华民族长久之不衰的精神内核是我们当代有识之士不可推卸的历史使命。

我希望任沧桑变幻，友成在这个社会上永远作为一种理想追求者而存在。

——基金会理事长 王平

- 229 友成的理想主义与中庸之道（代前言）
- 230 第一届“找寻中国精神”文化论坛
金融危机的省思和出路——大变局下找寻中国精神
- 282 第二届“找寻中国精神”文化论坛
传统文化与现代科学的对话
- 299 大变局下找寻中国精神（提纲）



01/02/03 王平理事长率友成理事和友成团队拜谒黄帝陵



01

02

03



01	
02	03
04	05

01/02/03 延安精神是我们所找寻的中国精神之一

04 踏上公益新长征之路

05 王平理事长和友成高级顾问汪亦兵先生





01 第一届“找寻中国精神”文化论坛现场 前排左起：
王平理事长，钟茂森博士令堂
02/03 揭示金融危机背后的道德危机——钟博士演讲



01

02

03

友成的理想主义与中庸之道

友成基金会理事长 王平

曾几何时，中国人的民族文化自信心和精神梦想被人为地撕碎了。有时候，面对以物欲横流和精神堕落为代价的所谓进步，我的确很是怀念那些高尚的榜样和他们曾经带来的精神富足——那是让我们中国人成为大写的人的力量。如今的人们，不但对先烈们为之抛头颅洒热血的信仰置之漠然，甚至无法想象自己民族曾经的辉煌。

时轮滚滚，三十年河西三十年河东。曾几何时，我们又处在一个变革的时代：中国人在经济发展上证明了自己之后，终于开始渴望在精神上证明自己。

中国真的是一个（如英国前首相玛格丽特撒切尔所言）不能向世界输出思想的民族吗？**如何找寻中国民族长久不衰的精神内核？**

我想，这是我们当代有识之士不可推卸的历史使命。

因此，文化项目是友成公益项目中不可缺少的；而友成的文化项目，肯定不是简单的对传统文化或红色文化的标签式宣扬。

对精神文化的关注是因为我内心激荡着一种让人热泪盈眶的回归的力量——这也许就是中国精神对我的召唤。我希望任沧桑变幻，友成在这个社会上永远作为一种理想追求者而存在。

为此友成自己先要秉承中华文化的精神传统，以谦恭的姿态存在：似水利万物而不争，似春风化雨润物无声；为此友成的定位一定要立足于时间、空间和人间的大道，在**不执两端及其中间的平衡**中存在。

平衡是智慧，平衡是中庸，平衡是无私无我的坦荡，平衡是仁者无敌，平衡是始终如一。以百年公益基金会为期许的友成，没有政治标签，没有宗教色彩，没有左右倾向；一切都是**积极的顺势而为：随缘而至，随机而动，随心所欲而不逾矩**；从感恩戴德，到感应道交，到感动上苍。

这是我近年来的一些体会，而语言并不足以表达，因为语言永远追不上思想。那么，就让我们用行动来表达，用“找寻中国精神”公益项目来表达。🌸

第一届“找寻中国精神”文化论坛

金融危机的省思和出路

——大变局下找寻中国精神

主讲人：钟茂森 博士

讲于 2009-9-19 北京 香港马会会馆

主讲嘉宾简介

钟茂森博士 1999 年（26 岁）获美国金融博士学位，先后在美国德州大学及肯萨斯州州立大学商学院任教四年，获美国特批的“杰出教授与科研人才”绿卡。2003 年起历任澳洲昆士兰大学商学院副教授及博士生导师，中山大学岭南学院、台湾成功大学兼职教授，美国加州州立大学研究员。

钟博士研习东方文化多年，深有心得。近年来，钟博士更是践行“学而时习之”的圣训，为全力弘扬中华优秀传统文化，辞去厦门大学金融主席教授薪职，以全球巡回演讲及录制儒释道经典讲座挂网等形式从事传统文化教育。

论坛内容简介

在本次演讲中，钟博士以其贯通中西古今的学养为根基，娴熟调用金融专业知识，真诚发挥中国文化精义，二者并行，交相阐发，以中国文化的“仁、义、礼、智、信”这五种基本道德标准（五常）为剖析依据，以本次全球金融危机为剖析对象，探微抉隐，鞭辟入里，逐步引导我们发现危机的根源：

近现代工商文明以每个人的自我利益为核心诉求，放大“贪婪”“欺诈”“骄奢”“盲从”“无信”等人性弱点，危机由此潜伏；今番危机爆发，我们必须从挽救陷溺的人心开始，重建道德，才能消除危机的根源。

第一部分

省思金融危机的根源：次贷危机背后的道德危机

贪婪——“仁”的缺失

欺诈——“义”的缺失

骄奢——“礼”的缺失

盲从——“智”的缺失

无信——“信”的缺失

第二部分

探明金融危机的出路：重建道德 回归本原

归仁——仁者以财发身

归义——义者自利利他

归礼——礼者谦逊自持

归智——智者把握根本

归信——民无信不立

第三部分

总结：国以人为本 人以德为本 德以孝为本

第四部分

现场问答：

一 “制度”和运作制度的人，孰为根本？

二 儒释道三家学说的核心——孝

三 现代人如何尽孝？

四 当志向和父母意愿抵触时如何尽孝？

五 当善心和现实环境抵触时如何行善？

六 到底什么叫“无后为大”？

七 如何在学校里普及道德教育？

八 有德者必有其后

钟茂森博士演讲全文

尊敬的王平理事长、尊敬的各位领导、各位企业界、文化界的朋友们：

大家下午好！

非常感谢友成基金会和香港隆慈基金会邀请，能够在京城跟各位一起学习交流，这令末学感到无比荣幸。

今天，王理事长给末学的讲题是《金融危机的省思与出路——经济大变局下找寻中国精神》。

这个讲题涉及到金融和文化。末学原来在学术界是从事金融的研究，之后就专门从事文化这方面的学习，这个讲题对我个人也是一个很好的归纳和总结，把这段时间的学习心得跟大家作一次汇报。我今天首先从金融说起，然后回到文化上来。

首先谈谈这次金融危机的起因，相信在座的很多都是企业界、金融界的朋友，您对金融危机可能了解的比我更多，我们略略从这里做一个引言。

一、省思金融危机的根源——次贷危机背后的道德危机

2007年初，经济危机首先在美国显露出来，当时面对着华尔街170亿美元逼债，美国第二大次级抵押贷款公司：新世纪金融公司宣布破产，裁员54%，这就拉开了金融危机的序幕，成为了1929年以来全世界（可以说是）最严重的一次危机。

它直接的现象是美国的房价大跌，房地产市场价格泡沫破裂，引发了整个建筑业的萎缩，乃至整个经济的衰退。真正发展成全球的危机是2008年9月份，美国大型的金融公司雷曼兄弟公司倒闭，这就标志着危机发展成全球的金融危机，扩展的层面涉及到全世界所有的新兴市场国家，其实中国也受到了严重的影响。我们今天要讨论一下金融危机是怎么引起的。如果你翻开一些金融经济学的杂志你可能会看到下面的一些解说——首先这个解说基本上是从经济的角度来进行分析的：美国金融危机是怎么引起的呢？这主要是一场次

贷危机，就是次级贷款危机。美国的房地产市场非常发达，老百姓买房子绝大多数靠按揭，我们现在中国也基本上都朝这个方向发展了。按揭很简单：老百姓向商业银行去贷款，用他们的房屋作为抵押，就拿到钱了。然后每个月去供房，商业银行要提供大笔的资金，资金的来源是什么呢？当然除了存款以外，还需要其他资本，往往他要发行债券。

于是，美国有一些投资银行专门购买这些商业银行的债券，把这些资金提供给商业银行作为房屋抵押贷款。还有一些美国的所谓政府事业单位，像房地美、房利美，是很重要的购买房屋抵押贷款债券的单位。金融体系看起来非常正常。

这些投资银行他们的资金从哪儿来的呢？他们也要靠债券或者是股票进行融资。他们往往发行这些债券给老百姓，就是说把从商业银行那里买来的债券重新进行打包，重新发行新的债券，当然是以自己的名誉作为担保，然后又卖给了老百姓。把这个债券卖出去的同时把风险也就转移出去了，这个活动也是很正常的。这些投资银行为了保证债券低风险，他们甚至往往会请一些保险公司做保，所以，债券本身有投资银行的信誉担保和保险公司的双重担保，本来风险是极低的，老百姓都放心购买。

问题来了：假如美国的利率非常低，那么商业银行他们都很想从利益差价里面赚取他们的利润，所以他们的目标是尽量的做房屋抵押贷款。有一些老百姓的信誉比较差，他们的收入比较低，他们的风险比较大，本来是不能够贷到款的，但是往往这个时候商业银行为增加利润，就还是把贷款贷给信誉程度比较低的这些贷款人。

如果利率一直保持很低，比如说从 2002 年一直到 2004 年这段时间，美国的利率是极低极低的，好像是没有什么太大的风险。可是，当美国政府调高利率之后，像 2004 年美国就开始调高利率了，随着利率的增加，贷款的利率也要增加，所以这个时候很多的原来靠低利率才能贷到款的人，现在要支付高利率了，他们的这些贷款就还不起本息了，这就会造成一连串的连锁反应。因为房屋是抵押

的，当他们还不起钱的时候房屋就给收回去了。地产市场就会有严重的供大于求的现象，所以价格就会低。房地产本身就存在着价格的泡沫，经这么一折腾，泡沫就破裂了，一破裂之后就会引出整个股市、整个金融市场乃至实体经济里面的大的萎缩。在这当中很多投资银行他们发行的债券来融资的时候，本来他们所贷款出去的风险是比较高的，但是他们可能做了一些手脚，就把那些风险高和风险低的债券混在一起，然后以他们自己的信誉做保，发行一些看起来比较好的债券，实际上债券里面是有水分的。

问题出现的时候债券也就没有办法支付本息了，而保险公司在担保的时候也因为图利润，所以对于债券的风险也没有进行严格的评估，所以在一连串有点类似于欺诈行为的现象里面，就导致了整个金融市场在利率升高的时候出现了金融危机。一般我们从杂志里面看到的金融的危机可能就是次贷危机，就是因为有次级的贷款，就是所谓有问题的贷款，引发了金融危机。

我们今天所要探讨的是更深层次的原因，这不仅是表面的次贷危机，还有更深层的因素。

温家宝总理 2009 年 2 月 2 号在英国剑桥大学的演讲中谈到：

“道德缺失是导致这次金融危机的深层次原因。一些人见利忘义，损害公众利益，丧失了道德底线。”

温总理一语道破了金融危机的根本原因。实际上我们刚才讲到的这种金融市场的借贷关系本身是一种正常的交易活动：光从制度本身来看，好像没有什么不正常；可是，操作制度的这些人见利忘义，不应该贷的款贷出去了，为了贪图高利润，不应该转移的风险又转移出去了，想用最低的风险获取最大利润的同时，他们道德的底线就破坏了，所以才会导致这样的危机。如果用两个字来解释金融危机深层次的原因，那就是“缺德”——道德底线崩溃了。

在准备这堂课时，王平理事长建议我在讲座中对《金融的逻辑》这本书的“逻辑”做一个辨析。这是一位美国著名大学的华裔教授

写的，他的结论——发展金融是中国的唯一出路。当然作为一个金融教授这么提出来是可以理解的，我原来也是学金融的，如果是从前，当我看到这句话，会觉得挺引以自豪的：将来我们的工作就可以得到保证了。

但是，在这里我要对大家讲一下：在一个缺乏道德根基的社会里面，发展金融转嫁风险的系统越发达，金融危机就越有可能发生。正如本次在美国发展起来的危机一样。美国金融市场是全世界最发达的，可是危机却从里头滋生出来了。为什么呢？就是正如温总理所说的，缺乏了道德的底线。

所以，我们不是说要批判这些金融制度，制度本身没有好坏，但是，运作这种制度的人是关键。所以，中国真正根本的出路在于推进人的道德教育。我们从五个方面来分析。

儒家讲：“仁、义、礼、智、信”称为五常。《左传》里面讲：人弃常则妖兴。人把五常给抛弃掉了，仁、义、礼、智、信没有了，妖魔鬼怪就出来了，危机就是一个妖魔鬼怪。那我们从这五个方面结合现在的经济跟大家作一个分析。

首先，金融危机深层次原因有五个，这基本上是诠释温总理的话。

第一是贪婪，贪婪是无仁。

第二是欺诈，欺诈是无义。

第三是骄奢，骄奢是无礼。

第四是盲从，就是无智。

第五是缺乏信用，这是无信。

没有仁、义、礼、智、信的时候，危机就会产生。

（一）贪婪——“仁”的缺失

首先谈第一个，贪婪。当然很多人说贪婪是人的本性，假如说没有贪婪经济就不能发展了，好像贪婪是经济发展的动力，必须要有贪婪才能推进经济的发展，实际上这种观点是很误导人的。

我先从传统文化来谈起，最基础的一个焦点，儒家的《弟子规》：

做人的根本，小孩从小就要念的，“泛爱众”这章讲到：“凡取与，贵分晓，与宜多，取宜少。”你该拿的才拿，不该拿的君莫取，而且该拿的也得少拿点，留有余地，不要拿尽了，给人的要多一点。《论语》里面有一句话是：“子曰：君子欲而不贪。”这个“欲”就是说君子的希求。希求什么呢？欲仁，仁是我们所希求的。“欲仁而得仁，又焉贪？”我们所追求的是“仁”，又怎么会贪婪？如果贪婪，也就没有仁了。

我们结合金融体系一个基本的现象，上市公司的管理模式谈起。这里并不是批判这个模式本身，因为过去教金融，往往在硕士班第一堂课，就教上市公司的管理模式，有三种：一种是叫做独资的，一种是合作伙伴的，一种就是有限公司的。上市公司都是有限责任公司，什么叫有限责任呢？也就是说这个公司的拥有者，也就是股东，他们开公司的时候注入的资本就是他们全部的付出了。假如公司万一拖欠债务倒闭了，这些股东们他们所承担的债务也就是他们所付出的资本，你公司剩多少就还多少，跟股东本人无关了，这叫有限责任，而不叫无限责任。

不像中国传统观念里面讲的父债子还，你老爸欠的债儿子也得还，那是无限责任，但是有限公司不是这样的。这会导致一个什么现象呢？假如人缺乏了道德教育，他贪婪而没有懂得节制的时候，就会出现以下的现象：股东他因为随时可以把股权转让出去——卖股票很简单，最容易转嫁自己的拥有权，贪婪心会导致他们有急功近利的思想，他们要求自己拥有股票的这段时间内，公司的管理层给他们付出最高额的回报，一种短期投资的心理。那么管理层本身，CEO也是很希望得到在自己管理期内最大的报酬，所以他们跟股东的目的是一样的。因此，他们会往那些高风险，高收益的项目上投资。高收益当然是很好了，高风险本来是不好的，可是你要知道有限责任就使得风险承担有限了：反正我注入这么多钱，最多是亏掉了。我如果能够在短期内得到高额的利润，我就可以铤而走险，甚至会有欺诈产生。这个欺诈有隐性的也有显性的。显性的欺诈就是

真来：偷税漏税，假报账目，金融丑闻那是显性欺诈。隐性欺诈是什么呢？风险太高的项目本来是不能投资的，但是为了高收益铤而走险，还是去投资。怎么投资呢？比如说靠借债，借债投资要是亏了怎么办？亏了可以跟债权人平分，分摊。也就是说股东本身他们投资多少，比如说我投资 1000 万，我最多亏 1000 万，但是我可能在项目当中得到 2000 万。风险可以跟债权人平分，赢了是我赢，亏了咱俩分，而且我是有限责任，这就是欺诈。

我举一个最直接的例子：今年年初 3 月份，在经济危机当中，美国政府出面救市，其中要救一个大的公司就是美国国际集团，AIG。美国政府提供了 1700 亿美元。当时 AIG 公司本来接受了这样的救济，当然首先要解决公司的问题。可是没有想到公司的高管们竟要求支付给他们 2008 年的奖金 1.65 亿美元！要知道这个钱是纳税人的钱，血汗钱，为了救市，为了帮助你这个公司，可是这些高管们不但没有感恩的心理，而且竟然先想到自己口袋平安。所以美国总统奥巴马痛斥这种行为，叫“鲁莽且贪婪”。

《弟子规》讲了：“**凡取与，贵分晓。与宜多，取宜少**”——该拿的你才能拿，在这个时候，你还忍心拿这个钱中饱私囊吗？怨恨就产生了。你要是重财轻义，问题就自然会产生了。可见得这些公司高管们的道德的底线，我们可以想象在哪里。

另外一个案例中，去年美国第四大投资银行雷曼兄弟控股公司亏损 20 亿美金，我们知道现在它倒闭了，但是在当时是可以不倒闭的，因为英国巴克莱银行要收购雷曼兄弟。收购以后当然会对这个公司有很大的帮助，但是要知道一收购以后，往往原公司的管理阶层都会被解雇掉的，取而代之的是新公司的管理阶层。这个公司的管理人员没有想到要救公司，而是先想到自己：趁机在收购当中自己捞一把。美国有一个所谓“金色降落伞”的公司法条款，就是保证在收购当中原公司的管理阶层不要受到很大的经济亏损，所以这是对他们的一种经济保证。有八名雷曼兄弟的高管，就要求英国巴克莱银行支付给他们 25 亿美元的红利，来给他们以经济的回报。当

然这是不可能做到的事情，“我用 17 亿美元收购你们公司，怎么可能给你们八个人 25 亿美元的红利呢？”你看这贪婪心多么严重。所以，最后的结果当然就是雷曼兄弟破产了。这一破产对于整个金融体系的震撼就使得美国金融危机扩展到全世界了。

所以从这个现象当中得出结论，有限责任、短期化的薪酬方式，能够将人性贪婪放大到极致。假如人不能够自控的话，往往在这种金融体系里面可能造孽更深。这是讲贪婪。

（二）欺诈——“义”的缺失

第二个金融危机深层次的原因是欺诈，欺诈是无义，义就是应该做的，不应该做的是欺诈。《论语》里面有一句讲“子曰：君子喻于义，小人喻于利。”君子只讲道义，不谈名利，小人才在这个利益上面斤斤计较，在计较利益的同时也就忘记了道义。那我们想想，假如我们国家里面的金融市场像美国这种发达的金融市场里面是小人当令，由这种只喻于利，而不喻于义的人来掌控，就难免会出现欺诈。

最典型的一个例子：这是早在 2001 年的时候，我讲课里常常用这个例子，我觉得太典型了。曾经是美国财富杂志列为 500 强里面第七名的安然公司的金融丑闻，震惊世界。这个丑闻是因为公司的高管们做财务假账，欺骗投资者。所以使得这个公司的股票从历史最高点 90 美元一股一直跌到了不到 1 美元一股，最后的结果是公司破产了，数十亿美金付之东流，近万名美国的员工失去了他们的工作和保险金、退休金，很多人因此而轻生，震撼了整个美国股市，这是当时一个非常大的事件。

美国法院起诉公司的几位高管，起诉书长达 65 页，涉及了 53 项指控，包括骗贷、财务造假、证券欺诈、电邮诈欺、策划与参与洗钱，内部违规交易等等。其中三个最主要的罪魁祸首，他们的结果怎么样呢？这个公司的创始人，前 CEO 肯尼斯·莱，他将被判决监禁 45 年，当然他已经很老了，是没有这个命去坐这个牢了，得到

这个信息之后，他就突然心脏病突发就去世了，这 45 年我们想他来世还得补的。

另外一位前 CEO 杰夫·斯基林，被指控 28 项罪名，将面临着 275 年的有期徒刑，这几辈子都还不完的。那么副董事长约翰·巴克斯特在汽车里面自杀，拿着手枪向自己太阳穴开枪了，自杀身亡了。你看看，这是小人的结局。

要知道，见利忘义的人掌控了公司，掌控了市场，对整体的经济社会没有好处，他们自己也不会有什么好的下场的。道家的《太上感应篇》说得很好：“取非义之财者，譬如漏脯救饥，鸩酒止渴，非不暂饱，死亦及之。”“漏脯”就是把肉放在屋檐底下，雨水滴下来，泡着这个肉，这个肉就会变得很毒的，吃了它马上就死。鸩酒那是毒酒，饿了吃这种漏脯，渴了喝这种毒酒来止渴，那就还没有得到饱，死就来了。看到安然公司三位高管正应了这句话。

所以在这里我要再次重申：金融制度本身没有好坏，好坏在于谁来运作这个制度。如果是君子运作这个制度，那么这个制度越发达，对于社会是越有帮助；假如是小人在运作这个制度，那这个制度越发达，越可能被他们利用。

刚才提到这位美国著名大学的学者在书里面提出这样的观点：他说儒家的孝悌仁义的思想是抑制经济发展的，而金融市场的发展最终能打倒孔家店，成为推动未来中国的唯一出路。这是他的观点，十分的震撼。这个观点是以金融市场发展为本，跟中国提出的“以人为本”是相悖的。

我刚才举的例子，提出的观点是什么呢？金融市场发展本身没有什么好坏，当然你发展很好，不发展也不能说太差。因为什么呢？**国家的稳定和繁荣，关键取决于人，要以人为本。**有了好的人，大家都是君子，就有好的制度。那什么是好人呢？那是有德的人就是好人，所以国以人为本，而人以德为本。**道德的危机才是真正的危机，金融本身不是什么危机。**

(三) 骄奢——“礼”的缺失

第三方面，跟大家谈一下奢侈。刚才讲了无仁，无义，现在讲无礼了。这个礼是讲礼节，待人以礼，待自己也要有节制，奢侈本身就不符合礼的。

我们现在的金融经济学术界，其实很多都是“海归派”，包括我本人在内，原来都是在美国留学的，都是学这行的，多多少少会鼓吹美国的这种所谓的刺激消费，刺激经济这样的一个理论。我们来看看美国这一段时间来，从2001年到现在将近十年当中，当然美国一直都是以刺激消费带动经济成长的，这个理念是他们的经济策略，哪怕是国家的利率非常低了，他们都把这个利率一降再降，甚至有很多时间利率都差不多是0%了，还是要刺激消费，刺激投资。因为消费就带动需求，需求带动投资，带动经济增长。

美联储从2001年到2004年当中，联邦基金利率从6.5%降到1%，降到不能再低的程度。一年的可调息按揭贷款利率就是房地产市场里的利率，从2001年底的7%下降到2003年的3.8%，你用3.8%的利率就能够拿到贷款，就能买房子，这是刺激了很多房屋购买的需求，所以房价也跟着攀升了；但是攀升的同时价格的泡沫也就产生。

如果利率一直这么低，当然没有问题，可是从2004年6月到2006年8月当中，美联储开始调高利率。这个利息一升，就提高了购房借贷的成本了，这对房地产是一个很大的打击。本身价格就有泡沫，加上需求一拉紧，结果就导致房价下跌，按揭违约的风险大大增加。我前面说到了这里面有很多的水分，很多的不应该贷的款贷出去了，风险是很大的；当利率升高的时候，这些问题就会变得非常的明显，最终就导致了次贷危机的爆发，所以这种刺激消费的货币政策其实是本次金融危机的一个前因。

我们看看美国的消费，还要刺激吗？我跟大家要说明的是美国的消费已经过分了：美国人口只占世界的4.5%，可是他们的消费却占整个世界的三分之一，33.3%的物资资源被他们消费掉了。在消

费的同时当然会有很多的负面影响，比如说对环境的污染，这是其中一个重要的影响：按照人均温室气体排放量来计算，美国仍是全球第一大的污染源——不是中国，是美国。

在美国由于过分的消费，大约 27% 的可消费食品被大量地浪费掉了，也就是说很多美国人，比如说买了牛奶放在冰箱里忘了，一直留到过期只好倒掉，这些本来可以不用浪费的东西占了 27%。每个美国人平均每一天都浪费掉一磅食品，大约每年扔掉 4375 万吨的食品，这是一个天文数字。这些食品本身释放出温室气体甲烷，对环境也是严重的污染。在美国过分消费甚至是浪费的同时，根据世界银行和国际货币基金组织联合发布的报告里面我们看到，世界长期饥饿人口的人数今年已经超过十亿了，真如古人所说的，“朱门酒肉臭，路有冻死骨。”

那美国的消费靠什么来刺激的呢？更为滑稽的是这个消费是用未来的钱来消费的，叫超前消费，也叫借贷消费。美国人没有钱怎么办呢？借钱消费。大家很多人都去过美国，都知道，买房、买车、买电器、买很多的家具、几乎所有的家居用品都是可以用借贷的，甚至就是买食品，基本上都是用信用卡，也是借贷消费。借贷消费不是用今天自己的钱，是用将来的钱。不仅是美国老百姓，政府也是靠借贷消费，当然上行而下效，美国百姓学政府，美国联邦政府累计的债务已经高达 65.5 万亿美元了，这不仅超过美国 GDP 的 4 倍还多，而且也超过了整个世界的 GDP，国民生产总值。换句话说，假如全体美国人，三亿人口都不吃不喝勒紧腰带，要还联邦政府的债务，要还四年才能还清。

那么美国老百姓的家庭债务目前已经超过了 30 万亿美元，人均 10 万美元。换句话说，假如你在美国的收入是 10 万美元一年，这是很高的收入，我过去在美国做教授，还没有达到年薪 10 万，也就是说一个至少中上水平的人不吃不喝一年才能还清人均的债务。美国按照他们的人均收入来讲，要还这个债至少要还两年。所以消费靠什么刺激啊？借贷。

我们做一个中美的比较：现在中国的居民消费率（所谓消费率就是消费额跟收入额的比率），总消费对国民生产总值的比率 1991 年是 48.8%，到 2007 年是 35.4%，是下降的趋势。如果是按照那位美国教授的观点来看，这不是好现象，他觉得这个消费应该继续地促进和增长。美国的居民消费率是 70% 左右，换句话说他们已经是我们的两倍左右。

我国的 1986 年到 2004 年当中，GDP 的平均成长是 15.74%，这是很高的一个成长率。那么居民消费增长是低于收入成长的，只有 14.48%；也就是说你所收入的增长速度比你所消费的增长速度要高，这很好，这样积攒就多了。可是美国正好相反，居民消费率年年都高于 GDP 的成长，换句话说这就是超前消费，赚的钱还不够花的钱多。

我们来看一下这种现象，是美国的好呢？还是中国的好？刚才所提到的那个学者认为西方的工业革命 100 年之后的今天，生产已经不再是经济成长的瓶颈了，为什么呢？基本上现在你要什么就能生产什么，而经济成长的瓶颈在于消费的需求，你生产出来没有人买，这是瓶颈。所以，应该用促进消费的手段来刺激经济的成长。美国就是用这种哲学，所以中国也应该效仿美国，也应该继续的促进消费增长，因为他说现在还有很大空间，因为收入成长率还是高于消费成长率，赚的钱还是比花的钱多，所以你必须多花一点。收入成长相对缓慢，GDP 成长了不起两位数，可是你的消费成长你可以爱花多少花多少，你可以无限的。怎么样来花呢？借钱来花。所以他勉励借贷市场的发展，多借钱。

这个哲学，用一个简单的比喻来讲，就好象一个人他饿了，要不断的煮饭吃，吃的很饱了，都吃撑了，还得吃，把饭都吃掉。就是这样的，这种哲学是有很大的副作用的。

四书之一的《大学》中讲到：“**生财有大道，生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒，则财恒足矣。**”这是我们老祖宗的经济发展哲学：“生财有大道。”为什么中国经济持续这么多年高速度成长，

令所有世界的经济学家们叹为观止呢？其实这个哲理很简单：“生之者众，食之者寡”——就是生产的商品多，收入增长速度快，比你消费的要多。你生产的多，消费的少，这样经济成长速度就快，但是消费成长相对缓慢；“为之者疾”，就是你生产要快；“用之者舒”，就是消费要慢，结果就是：“财恒足矣”。这就是解释了我们中国为什么持续这么多年经济高速成长的根本原理。

那位学者他认为借贷消费可以将未来较多的收入平摊到今天，来补充今天收入的不足，这是他最重要的一个观点。为什么要靠借贷消费呢？我们在座很多年轻的朋友，现在你的收入在你的一生中可能是最少的，随着你的成长，你的收入越来越多，到了你中晚年的时候你收入是最多的时候。但是问题是你现在是最需要消费的，现在你得买房，你得结婚，你得消费很多东西，与其说把这个消费推到晚年才去消费，你得一直工作到晚年才能买房子，不如你现在就借钱、供楼、按揭，就可以买到房子了，就可以消费了，这是把未来的收入挪到今天来用。然后你就可以平摊你这一生的收入，这是一个经济学家提出的理论。他认为这种理论应该适合于中国，所以应该鼓励我们现在的年轻人多消费、多借贷，发展借贷市场。这个理论当然听起来是非常好的，我也不是说在这里反对借贷市场的发展，但是我要指出一点：这个理论的前提是什么呢？假如没有意外，你的收入没有意外的时候，假如你现在的年薪是一年10万，随着你年龄的成长，你的经验的累积，经济很稳定，社会没有问题；没有战争，没有海啸，没有自然灾害，没有病毒感染，等等等等，你的收入一直都在增加，没有任何意外的话，纯粹是经济现象，当然这是没有问题的。

可是，万一有了意外怎么办？要知道假如我们借钱借了很多，突然没有了工作，可能很多人首先考虑的就是跳楼。所以根据世界媒体的报道，每次金融危机引发自杀潮，为什么自杀呢？前途渺茫啊。没了工作，又债务缠身，只有一死了之。美国有一个自杀协会，承认失业率与自杀率之间存在着明显的关系，换句话说发展借贷市场，

鼓励借贷消费会有一种很可怕的危机在里面。

所以到底消费到什么程度为好呢？我个人认为不应该超过你的收入的增长。借贷市场是需要发展，但是也要有一定的限制，而最重要的不是在探讨用什么样的制度最好，在这里要提出：最重要的是对人自身道德修养的建设。由这个人来驾驭这个制度，一切都是一帆风顺的。

（四）盲从——“智”的缺失

第四个是无智。很多市场的参与者是盲从的行为。我们先来讲讲股票和债券，这两样东西怎么发展起来的。实际上在十七世纪到十八世纪，欧洲很多国家，英、法、荷兰、西班牙等等，他们到处打仗，打东边，打西边：东边打到了印度、中国，西边打到了南美、北美、非洲，那么这大笔的军费开支怎么来支持的呢？政府就发行债券，就靠借钱，所以金融市场就由此开始发展起来了。到最后，政府已经没有足够的现金还借贷的本息的时候，怎么办呢？又想出了一个办法：发行股票。股票是不用还本的，你买了这个股票，一直持有下去，你的利润来源于股息的收入和来源于股票的差价——你买低卖高就赚了。那么这些股息的现金流从哪儿来的呢？这些政府就向股民们承诺：“我们现在东印度公司打印度去了，去搜刮那边的民脂民膏，把我们的战利品拿回来跟你们分享。”所以就能打出一个白条给大家：到时候一定有你的好处，很多人就跟着买了。第一批股民买了，得到了很多的战利品，股息，价格升高了，很欢喜。第二批股民又进来了，价格又升了，有赚的。等第三批股民又进来的时候，突然价格泡沫破裂了，股票的市场危机就产生了。

我们来简单地介绍一下股票价值是怎么决定的：基本上决定价值有两个因素，第一个是预期现金流量，对股票来讲就是股息。第二个是预期回报率。就是你预期股票能升10%，你花一块钱买的，将来会多一毛钱，一毛钱就是升值的部分，是你的回报。假如你有一百块钱现在用于投资，你可以有两种方法：一种方法放到银行里

面，作为定期存款存一年，银行给你 5% 的利息，你到一年之后能拿回 105 块钱，其中 5 块钱是利息。另一种方式可以买股票，购买一家企业的股票。这个企业当然它的风险比定期存款要高，所以他预期回报率也要高，要高 10%。你被承诺一年之后你会有 10 块钱的回报，一年之后卖了股票你能拿回 110 块钱，这是预期收入。当然预期是有风险的。

那么现在反过来讲，假如你一年预期可得 110 块钱的现金，你拿回来，而预期回报率是 10% 的时候，那么这张股票今天的价值应该有多少呢？你这么一反过来算应该是 100 块钱。所以，股票价格假如高过一百块钱，你就不会买了，你买了就亏了。那假如说低于 100 块钱，你肯定会买，因为你买了以后你预期会赚。所以，如果市场是健康正常的，那么用一个现值公式，比如说你预期获得 110 块钱，回报率是 10%， $110 \div (1+10\%)$ ，等于 100，可以决定今天的股票价格应该是 100 块钱，再看看股票市场上是不是 100 块钱，高了就不买，低了就买。就是说假如市场是健康、正常有效率的，那么用这个现值公式算出来的 100 块钱是股票的价值，应该等于现在市场上交易的实际价格，也是 100 块钱。假如不等了，你就有买卖的行为了，你高于 100 你卖吧，低于 100 就买吧。买卖的行为一定会迫使价格等于价值，所以股市就变成了一种平衡。

那不仅价值和价格应该相等，而且他们的波动性应该相等，就是他们的起伏变化应该相同。我过去就是专门做这方面的研究，曾经用美国 138 年的数据，从 1871 年开始到 2003 年为止，最近我又把它延伸到 2008 年了，用美国标准普尔 (Standard & Poor) 指数来作为研究，价值跟它的价格之间做一个对比：红线是价格，黄线是我用公式算出来的价值。那么刚才我讲了，假如市场是健康、正常的时候，价值和价格应该完全是相同的，可是我们看到两个是截然不同的，差别很大，实际价格的波动性远大于价值的波动性。

耶鲁大学有一个美国教授 (Robert Shiller)，他写了一篇文章，讲到美国的股票市场波动性太大了，原因是因为市场参与者是没有理

性的，也就是盲从的。所以才导致价格无谓的波动。要知道价格取决于投资者的信心。假如投资者对企业很有信心，对它的前景很有盼望，他想买，价格就升。假如他对前景已经非常失望，没有信心了，价格就降了。那么这个信心其实是非理性的，而且这种非理性正在膨胀，就是越来越非理性，越来越愚痴，越来越不能够控制自己的行为。这才会导致价格波动这么大，导致价格的泡沫。

那危机怎么产生的呢？当投资者信心在短期内非理性到崩溃了，这就导致价格泡沫的破裂。我们在这儿听得很清楚，很明白，怎么这些投资者这么笨呢？该买的时候不买，该卖的时候不卖，盲目跟从，实际上这种非理性的行为自从股市产生以来就有。

在欧洲，第一次股市崩盘是在 1717 年，当时是清朝康熙年间，康熙 56 年。那么梁启超先生当时就对股市危机已经分析过了，他把这个泡沫的破裂称为“气泡”，跟我们现在讲的泡沫是一个意思。在第一次欧洲崩盘的时候，大家知道牛顿，大物理学家，他也买了股票。本来牛顿是很聪明的，很有智慧的人，可是他也被套牢了，就是牛顿也在盲从，他写给他的一个委托代买股票者的信还存在大英图书馆里头。梁启超当时评论这件事情说，应该把这封信“藏之于国家大书楼，视为鸿宝，以为商务中人戒”，让我们吸取教训。

1929 年美国也是股市大跌，这是大萧条。当时，最著名的一位经济学家凯恩斯他也遭到了严重的损失，接近于破产。换句话说，分析股票的起落和你的判断的正确与否，真的是需要智慧的，不是说你有很多的知识就能够解决的。如果说知识，那牛顿、凯恩斯他们当然都是大知识家了，可是他们为什么也被套牢、也接近破产呢？也就是说他们所拥有的“知识”不是我们中国老祖宗所说的真正的“智慧”。为什么呢？中国老祖宗有句话讲叫利令智昏，一个人在追求利益的时候就昏了，要把利益看淡，甚至置之度外的時候，你才能够有“智慧”。当然你会说，那有智慧的人也就不会买股票了，他要买股票肯定是为了利益，这个当然是一个很好的结论。我不敢说我自己是位智者——我要感谢我母亲：我虽然学金融，但是我母亲

不让我从事金融投资，不让我买股票，不让我干这个行业，让我好好待在大学里教书。我研究股市，不敢下海，为什么呢？就怕犯了牛顿和凯恩斯的错误。

在 1872 年，那是清朝同治 11 年 9 月 2 号，当时其实中国已经有股市了，中国股市的经验绝不会比欧洲少多少，而且你看中国第一次股市崩盘远早于 1929 年美国的股市崩盘。所以不要小看咱们中国人，中国的金融市场早已发展了。

当时上海《申报》有一个评论说：“今华人之购股票者，则不问该公司之美恶，即可以获利与否，但有一公司新创，纠集股份，则无论如何，竞往附股。”

这是原话，文言文写的。大概意思就是说当时的人购买股票不管那个公司好坏，也不做基本分析，不看有没有利润，只要一发行股票就蜂拥而上。你看 1872 年上海《申报》的这段评论，用它来评论我们现在金融危机产生的原因，其实真的是非常正确。你看一百多年间，竟然人们还在重复地犯同样的错误——这是无智。

（五）无信——“信”的缺失

第五个，无信。这次金融危机的产生，刚才讲到了，是美国商业银行为了拓展按揭贷款业务，把门槛大幅度地降低，对信用记录较差的贷款人发放了房屋按揭贷款。为了什么呢？为了图利润。而且又把这些贷款重新打包，发行债券放出去，把风险又转移到了老百姓身上。这对商业银行和投资银行来讲是好事，可以拿到利润，又不用承担风险。虽然说表面上不承担风险，但是在整个整体经济来讲风险加大了。当时美国次级按揭贷款（有问题的贷款叫次级贷款），占总贷款的比率从 1999 年的 5%—15%，猛增到 2003 年以后的 25—35%，拉动了整个房地产，价格泡沫产生了。

那么这些金融机构、投资银行等等就利用房贷证券化，把贷款贷出去了，然后重新打包，发行证券，转移风险到投资者身上。而

且为了多推销这种有问题的债券，他们不断地产生造假行为。比如说债券本身要经过评估，美国有好几个大的评估公司，专门评估债券信用程度的，如果你这个公司的债券是三个 A 的，发行就很容易，价格也很好，如果是个 C 的，那就差，那属于垃圾债券。评估公司为了利益，降低他们信用评估的程度，使这些有问题的债券很顺利地就推销出去了。所以，无事则已，有事情了这个风险就转成了危机。这是一种无信。

连最大的信用评估公司都不讲求信用了，这个就很危险了。论语上讲：“子曰：人而无信，不知其可也”。一个人不讲究信用，他就不能立足于社会，全社会的人不讲求信用了，危机就到来了。

好，那么刚才给大家做了一个简单的介绍，稍微做一个小结：本次金融危机的原因不是表面的次贷危机，实际上正如温总理所说的，那是道德的危机，是缺乏仁、义、礼、智、信的危机。

知道根本原因了，我们怎么找出路呢？

二、探明金融危机的出路——重建道德 回归本源

本次金融危机——实际上每一次危机的根本原因，都是道德原因。我们刚才用儒家的五常——仁义礼智信，来分析危机发生的原因，这五条要是没有了，危机就会产生。所以危机不在于制度，而在于人。

这个原因明白了之后，我们今天来探讨出路就很明显了：出路在那儿呢？恢复道德，恢复仁义礼智信。要修德。缺德就得修德。所以金融危机以后人们的价值观急需需要回归。

仁义礼智信是我们每个人本有的德性：“人之初、性本善”，每一个人本来就是仁义礼智信。现在就是因为物欲，追求利益，追求欲望，把这本有的道德给亏失掉了，现在我们要回归。这不是外来，不是从外面抓回来；它没有真正地失去，我们只是需要回头。

我也是一条条跟大家分析：先讲“仁”——归仁

（一）归仁——仁者以财发身

四书《大学》讲：“仁者以财发身，不仁者以身发财”。

什么意思呢？一个人如果是仁者，他要有仁爱的心灵，仁者爱人，他要有爱心。考虑到自己就考虑到别人，这是仁者；他用他的财富使得他的道德能够提升：用于修身。

我这里看到友成基金会的介绍，最后结束语引用了李嘉诚先生在 2006 年获得央视中国经济年度特别荣誉奖时的一段话。他说：

“有财富的人有很多选择，而有能力选择作出贡献是一种福分。作为企业家，我们不但要在竞争压力之中脱颖而出，更要懂得怎样活出人文、公益和慈善的角色，那样我们的一生肯定不会白过。”

我想这段话就是最好对“以财发身”的诠释。

不仁者只为自己的私利，忘记了道义。他用自身的道德的亏欠作为代价发财。要知道靠损人利己能发财吗？不见得。古人有一句话说得好：“命里有时终须有，命里无时莫强求。”这个人如果算了命，他八字里面带多少财，实际上都是因为过去布施而来。如果我们靠不正当的手段去发这个财，能发的财命中本有了，额外的财你能得到吗？不能，反而败身了。这是以身发财，这就是冤枉做了小人了。“君子乐得为君子，小人冤枉做小人。” 我认识一位企业家集团的当家人，这是一个家族集团，赖福金集团：一个母亲带着几个儿女，是个家族企业。我跟这位老母亲很熟，我们都尊称她为赖妈妈，但是她本姓钟，跟我是本家。这个集团在马来西亚做棕榈生意，做得非常大；他们也很有爱心，常常做慈善，在马来西亚沙巴这个地方建了一个“福群医院”，一个五星级的慈善医院。

在 2008 年医院启动典礼上集团的董事总经理赖蔼芳女士致辞中谈到：为什么要建这个医院？她说了几点。第一个是她的先父生前曾经许愿要建一个医院救人，现在是子养亲志，实现他父亲这个愿望；也用这样一个行动来感恩母亲多年的养育之恩。他们这个医院以他父亲和母亲名字当中各取一个字：父亲名字有一个“福”字，母亲名字有个“群”字，把“福”和“群”合在一起叫“福群”医院。意思也很好：造福人群，也纪念自己的父母，这是孝道。孝，仁之本也。

在致辞中，她还讲了“有舍才有得”：中国的文字“舍得”很有意思，你舍了才得，你越布施越多得到。万般将不去，唯有业随身。现在有钱为什么不好好做点好事呢？真正做一个君子，做一个仁人，以财发身。

她致辞里面有一段话特别感人，我原文给大家分享。她说：

“人生永远都是来也空空，去也空空。当我们去的那一刻，任谁也带不走一分一毫！有钱而不舍得用，与穷人没两样，花在自己身上是享福，福尽悲来！但是若能取之社会而又能回馈社会，彼此

感恩，又能行善，让这无常、宝贵的生命价值重如泰山而不枉此生，自己修福积德而又造福人群，一举两得，我们又何乐而不为呢？”

这使我们想起宋朝的范仲淹先生（范文正公），他可以说是当时宋朝举国上下最尊敬的人物。坐了这么高的位子，就是做总理了，但是自己的生活都非常地清俭，全心全意为人民服务。

范文正公曾经买了一个住宅，是苏州南园这个地方。当时有一个风水先生看了这个地，他说这个地方不得了，将来会出现很多人才，你的家族会很兴旺。范先生一听这个话立即就把住宅用地捐出来建了一个学校，为国家培养人才：既然出人才，为国家培养人才多好。有舍有得：结果他自己四个儿子都做到了高官，有儿子做到宰相，有做到公卿、侍郎，个个都是有德有才；而且范家阴德德荫子孙，到了800年以后范家还是举世敬仰，800年不衰。

范公出将入相几十年，所得的俸禄全都做布施救济之用，家里非常节俭，只能穿布衣。他去世的时候连丧葬费都没有，全给布施掉了。

孟子里面有一句话说“为富不仁，为仁不富”。假如我们只想自己富，自己去争利，这个人一定是不仁。为仁者，像范公不想自己富，而是先天下之忧而忧，后天下之乐而乐：虽然物质生活上不富，但是他的精神生活富有，不是常人所能及。

明朝有一位进士袁了凡给自己儿子写了一篇家书叫《了凡四训》，里面就讲到“舍财作福”。原话是：“达者内舍六根，外舍六尘，一切所有，无不舍者。苟非能然，先从财上布施。”

达，通达，对于宇宙一切现象都通达明了叫达者，就是圣人。圣人怎么样呢？能够内舍六根，这六根是指眼、耳、鼻、舌、身、意，整个身体这些器官都能舍；外舍六尘，是外面的境界，不受外面境界的影响，这就是达者，一切所有无不能舍。这个境界当然凡人很难做到的。做不到怎么办呢？先布施财物。身外物好舍，先从这个开始舍，慢慢地舍到对内不执著身体了，对外不受外界影响了，这就是达者。这样子舍财：“内以破吾之悭”，悭，是悭贪吝啬；“外以

济人之急”，可以帮助别人。“始而勉强，终则泰然”。这可以把欲望、私利去除掉——这些东西让我们不仁。把我们的吝啬、执著放下，这是古人告诉我们的修养。从哪儿做呢？从修布施开始做，能舍的人才是真正的仁人。

我自己也作了尝试。学了这些圣贤的经典，贵在自己力行：教别人舍自己不舍怎么可以呢？你舍了之后是不是真的就很苦恼呢？不会。像我过去在大学里面教书，32岁（2005年）的时候在澳洲昆士兰大学得到终身教职。昆士兰大学在澳洲也是不错的大学，它MBA排名在2002年排全澳洲第一，全亚洲第一。我们北大是中国最好的大学，排第23。2005年给我这个“铁饭碗”了，2006年因追随恩师净空老教授去学习和弘扬中国传统文化，就把这个工作辞掉了。当时厦门大学也邀我做主席教授，80万的年薪，不用教课，每年写两篇论文，一年放三个月假，还给50万的研究经费，是个不错的工作，这些统统都舍掉，专心地来学习圣贤文化。然后才体会到圣贤所说的妙用，这妙用是什么呢？就是“舍得”二字。

我在澳洲原来有房子，舍掉了；有汽车，舍掉了；有薪水，有名位，舍掉了。得什么呢？快像出家人的样子了，得到的是自在。房子舍掉了是不是就没有房子住了呢？命里有时终须有：我到哪儿都有房子住，到哪儿讲课人家接待都很好，不是住自己的房子那才自在，打扫卫生，付帐单挺麻烦的；把汽车舍掉了，到哪儿都有汽车坐，不用自己开车；把薪水舍掉了，现在发现自己用不上钱了。正像古人：置金钱于无用之地。

所以这次来北京是受国际儒学联合会的邀请，我在这个会上讲一个专题，题目就叫做：“学而时习之，不亦悦乎”。学圣贤之道关键用什么呢？关键用“习”，习就是实践，不仅是温习而已，真正去干，真干，把你所学的道理用在你的生活里。时习：时是常常不断地要这么做，“学而时习”，就能“不亦悦乎”。这个“悦”不是外面的物质享受的悦，那种喜悦不是真悦。

这次出来有人送机，不用自己开车，他开了一部宝马来送我。他跟我讲：现在虽然开着宝马，还不如以前踩着单车那种幸福感。我说为什么呢？压力重呀！你想想你有了宝马，你能住一房一厅小套间吗？不行，你得住一个大房子，得衬得起这个宝马。住在公寓，这个公寓是高级、豪华的，别墅也是豪华的。住个大房子你也不能够就一个人住，你得请保姆、请工人，这钱哪来呀？你得去赚，拼命地辛苦赚钱。

所以他说不如以前天天踩着单车在街上逛，那时还幸福，还自在。因为喜悦不是从外来，从我们真正内心感受到圣贤之道那里得到。舍了之后是不是什么都没有？不是，越舍越多。佛家里面讲的过去生中你舍财，这一生中你就得到财富；今生多舍财，你多做慈善，你的财富只会越来越多，不要害怕。

第一个讲归仁，仁就是爱人，你要多做为人民服务的事情。

第二个是归“义”，仁义礼智信的义。

（二）归义——义者自利利他

我们看到一位美国的大学华裔教授说，人与人之间，乃至父子、兄弟、朋友，其实都是利益交换的一种关系，我看了之后直冒冷汗。

这个问题不是他现在提出来的，早在2000年前孟子见到梁惠王时就辨明的。梁惠王见到孟子就说，你老人家来我们国家，给我们国家带来什么利益？孟子告诉他说：何必曰利，但有仁义而已矣。——为什么开口就说利益？你讲仁义，那是真正最大的利益。为什么呢？因为人有了仁有了义才能够互利，只利他而不是只想利己这就是仁。

利字本身是一个中性词，并不是坏的，看你是利己还是利他，利他就是仁义，只利己不利他就是不仁不义。人人都能利他了，这个社会自然就能够和谐了。

怎么办呢？要靠教育。清朝有一位毛主席最佩服的官员，曾国藩先生，他当时是位高权重，做了清朝四省总督，在汉人里面没有

超过他的，在满清政府做到极点了，在职 20 年。可是在他死的时候，家里只剩 2 万两银子和家乡一个老屋，在省里没有造过一个房子，没有买过一亩田地，做官做到这个样子可谓是清官了。曾先生对他自己的僚属宣誓：不取军中的一钱，寄回家里。数十年如一日，与三国时代的诸葛公是同一风格。

他家里开银票行的，当时家里能够有一张银票就是很富有的家族，几万两银子。对他们家来讲开银票行，家里有几十张银票是很正常的现象，也不属于贪污受贿。可是他不用自己的特权，严令禁止自己家人从事银票的购买，所以家里始终没有一张银票。所以这个家族能够长盛而不衰。

大学里面有一句话说得好：“与其有聚敛之臣，宁有盗臣。此谓国不以利为利，以义为利也。”当然对家而言也是如此。曾国藩家族不是聚敛财富，而是守着仁义道德。如果家里有聚敛之臣，一个国家官员只想着搜刮财富、聚敛财富，这个危害比一个偷盗的官员还要更可怕，这会产生民怨。所以国不能以利为利，应该以义为利，真正的利益是讲求仁义，社会和谐了人人都幸福。要是大家都争利，到最后不仅是危机，民怨产生起来都不得了。

历史上所谓改朝换代都是因为上下争利。孟子说：“上下交征利，其国危矣”。争利国家就危险，真正的君子有大道，这个大道是什么呢？就是讲仁义礼智信。既然有了大道了何必还要聚敛呢？这是一种境界，要我们去真正力行。

（三）归礼——礼者谦逊自持

第三是讲礼，归礼。回归到礼仪上来。刚才讲到一个人如果奢侈，他就不讲礼了。

《孝经》云：“在上不骄，高而不危；制节谨度，满而不溢。高而不危，所以长守贵也；满而不溢，所以长守富也。”

我曾经讲过两次《孝经》，一次时间较长，讲了 40 小时，一次

时间较短，讲了 12 小时，在网上可以下载听。孔子的行为体现在《孝经》当中，他里面所说的“道”都是治国平天下的大道理，所以我讲孝经的题目叫“古代帝王和谐世界的法宝”。

“在上不骄”，是指当官的、富贵的人，在高位不骄傲，那么处在高位也不危险。这是很显然的，骄奢毕竟就会有腐化，就会有危险。高而不危才能够常守贵也，才能保护你的官位，像曾国藩先生做了 20 多年高官不容易。

我们很喜欢看到国家领导人真是做到这一点了。温总理在一次对外讲话里面表现出诚敬谦和的态度，说：“感谢人民对我的信任，我是一个普通的人”——做到了“在上不骄”。

“节制谨度，满而不溢”，你能够节俭，能够修身，能够自己控制自己的私利和欲望，能够谨慎，虽然是富足，但是不会溢出来，就是不会破家，不会有危机。“满而不溢”才能够常守富也。溢是什么呢？骄奢。

世界上第二大富翁华伦巴菲特常常做慈善事业，自己生活是非常节俭的。他慈善捐款总额已经达到 370 亿美元了。在一次电视专访中我们才了解到他的生活：他现在还是住在 50 年前所买的一个房子，三个房的 house，没有篱笆，没有围墙，更没有保安。他自己亲自开车，没有司机。他虽然拥有全世界最大的私人喷射飞机公司，但是自己从来不搭私人喷射机。他从来不参加上流社会的社交活动，每天休闲生活是弄点爆米花看看电视。从来不带手机，桌上也没有电脑，不发电子邮件。这是满而不溢。你看这么富有一个人，生活都这么节俭，所以我们能想到他能够保持他的家业长久不是没有道理的；而他最难得的是能够多做布施，他把 80—90% 的财产捐给慈善资金，做慈善事业。

友成基金会介绍里结束语也引用了他的一段话：

“人生在世能够在自己能力所及的时候对社会有所贡献，同时为无助的人寻求及建立较好的生活，我会感到很有意义，并视此为始终不渝的职志。”

有千金之产者必然是千金人物。真正富有的那个人，他肯定有一定的德行。这个德行其实是布施，有做慈善的习惯，所以他这一生富贵。

世界首富比尔·盖茨在好几年前曾经和巴菲特见过一次面。第一次见面，本来盖茨认为巴菲特先生是一种“另类”，没有打算跟他见很长时间，安排半个小时，结果两个人一谈，谈了十个小时，盖茨也成了他的信徒。盖茨自己表态：只留给他的子女一千万美金的资产和一座价值一亿美元的房子，对他的财产来讲，这是小意思，其他财产全部捐给慈善事业。所以我们看到这些大富长者，还有我们讲的真正的贵人，都有一种内在的德行，这就是不骄奢，而能够多做慈善，多帮助别人，这是人生的意义之所在。

我们胡主席提的八荣八耻，社会主义荣辱观里面讲到：以艰苦奋斗为荣，以骄奢淫逸为耻。“一粥一饭，当思来处不易；半丝半缕，恒念物力维艰。”我们的生活所用的东西来得不容易。我在每天吃饭的时候我都念一段感恩词：感念父母养育之恩，感念师友教导之恩，感念农民辛勤劳动，感念同学的互相帮助。常常有这种感恩的心，人才不至于骄奢。

毛主席一件普通的睡衣用了二十年，上面有七十三个补丁，这是一个国家领导人，国家元首的行持。刚才我们讲到的地球污染，很大一部分的原因是过分的消费，甚至是浪费。在我们浪费的同时，世界上有十亿人口在挨饿！所以我们应该节俭。我们能为地球做些什么呢？这里提几个建议给大家做参考：

归礼生活的几条建议——

吃素。要知道每生产一公斤肉类要排放出 34.6 公斤二氧化碳，相当于开车出门三个小时的排放量。如果你能够吃素，可以节约能源，可以降低能量的浪费，帮助减轻温室效益。

做废物的回收。一些不用的纸张、一些垃圾进行分开处理，节省能源就是减少污染。

安装太阳能热水器——少用电，多用太阳能。

节约水资源，洗果菜、刷牙、洗脸的水，不要让它流走。人现在对水的消耗量已经是惊人了，有一句话让我们听了之后心惊胆战：说地球上的最后一滴水是人类的眼泪。

少开车和骑机车，在出门的时候应该多走路，骑自行车，利用大众运输系统，以减少能源的消费和气体排放。

尽量走楼梯而不搭电梯；随手关灯，关闭不必要的电器能源；买节能的电器，使用节能灯泡；少用空调，尽量的节省电能。

我自己是怎么做的呢？用纸尽量地把空白处用掉再回收。当然我们不是要求每个人都这么做，我也是跟别人学的：把很多的纸，用过的，其实包装内部是空白，剪开之后做我们的便签。

在饭店里面点菜要恰到好处，不要过量。

出门如果能带自己筷子、水杯，不要用一次性筷子，节约木材。

酒店里我们的毛巾、床单尽量重复使用。

这些只是一些小小的提示，帮助我们建立一个节俭的习惯，这是一种德行。

（四）归智——智者把握根本

第四个归智。智慧是什么呢？懂得抓住根本。人如果是不懂得抓住根本而盲目地去追求利益，往往是利令智昏。赚到的钱当然因为没有智慧也常常会不知道怎么用。所以智慧是什么呢？教我们能赚钱，也能花钱；该怎么赚，该怎么花。

这个根本是什么呢？《大学》讲：“君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。”一个君子首先讲的不是财力，而是德行。为什么呢？因为有了德行就有人来追随他，帮助他。

“有人此有土”，过去是农耕社会，土地是最重要的资源，现在泛指一切的资源、资本，帮助你生产，帮助你发展。

“有土此有财”，财富就来了，你的投入就有了回报。

“有财此有用”，关键是会用。怎么用呢？又反过来帮助你去行德，这就是所谓的以财发身，这是仁者。

那小人正好倒过来，他先追求财富，把德行败了，德行败了之后，财也不懂得怎么用，使得他自己在物欲追求当中既丧失了德行，而且减损了福报，最后结果很可能是身败名裂。

比如说中国首富黄光裕，在 2008 年胡润套现富豪榜上黄光裕以 135 亿元的套现排在第一位，是中国首富。他的经营哲学是什么呢？他说：“人的发展问题看你的贪心多还是野心多，或者是霸气多，再一个看你有没有胆量。”可是结局是怎么样呢？去年 11 月因为经济犯罪被捕入狱，今年 4 月 29 日自杀，幸好被抢救过来。这给我们很深的省思：“君子先慎于德”，不是先讲财。“仁者以财发身，不仁者以身发财。”大家好好体会这个意思。不知道行德的人，赚钱有什么用？“有德此有财，有财此有用。”赚这么多钱，不懂怎么用，为什么呢？没有德。

佛门一位大德憨山大师，有《憨山大师劝世文》：

荣华终是三更梦，富贵还同九月霜。

老病生死谁替得，酸甜苦辣自承当。

人从巧计夸伶俐，天自从容定主张。

谄曲贪嗔堕地狱，公平正直即天堂。

所以很多时候在我们不断地向外争利的时候，需要退一步海阔天空，回头想想人生的意义是在哪儿？这是一种根本的智慧。

（五）归信——民无信不立

第五是归信。《弟子规》上讲：“凡出言，信为先；诈与妄，奚可焉。”出言一定要讲究信义，怎么能够欺诈和打妄语呢？

古谚语也讲到：“君子爱财，取之有道。”我们这里不是说大家不要赚钱了，还是应该有一些人要发展经济；但是在发展经济的时候，取之有道，这个道就是道义，具体来讲就是仁义礼智信。不要急功近利，命里有时终需有，命里无时莫强求。真正明了人生意义

的时候，其实赚钱多少没有什么太大差别，反正你都是为社会来作贡献，你赚钱不是为自己。就像刚才讲的李嘉诚，赚钱真正是为了有用：用于社会，帮助人。有多有少跟自己是没关系，多了就多做，少了就少做，自己没有憾事。

这个信非常重要，金融的市场其实是建立在信用的保证上。为什么呢？比如说银行把款贷给你，是因为你有一点信用，所以银行敢于把款贷给你。假如没有信用也不能贷款，贷款本身是建立在信用基础上。国家也是如此，一个社会也是建立在信用基础上。那位教授说，金融市场的发展是中国唯一出路，那在此之前首先得发展信德。

曾经在 2500 年前，孔子跟他弟子子贡有这样一段对话：子贡问政。子曰：“足食，足兵，民信之矣。”他讲治国三大要素：“足食”，老百姓要吃的，这叫足食；第二个“足兵”，就是发展国防，国家机器；然后“民信之矣”，人民老百姓对国家信任，当然人与人之间要讲究信任。子贡曰：“必不得已而去，于斯三者何先？”这讲到三条：食、兵、信三者，非要去掉一个，先去哪一个？曰：“去兵”。也就是说如果必须要去掉一个，先去掉国防，去掉国家机器。这个国家少了国防还行，但是少了经济，少了信用不行。历史上朝代的更替往往是因为人民没有东西吃了，不信政府了。所以政府有国防，有国家机器也没有用，还是被推翻。子贡曰：“必不得已而去，于斯二者何先？”剩下两个一个是食，一个是信，这两个要去掉哪一个呢？曰：“去食。自古皆有死，民无信不立。”也就是说老百姓即使是吃不上饭，也不能没有信仰，国家也不能没有信用。

像我们共产党为什么能够建立新中国？当时在这么艰苦的条件下简直就是差不多没吃没喝了，更谈不上军队。小米加步枪能够打败国民党飞机大炮，为什么呢？因为他有信。所以“民无信不立”，信用之重要我们可想而知。到底经济重要呢还是仁义礼智信的道德重要呢？孔子在这里面已经讲得非常清楚了。大家想想这个逻辑对不对。

我们再看李嘉诚先生，华人首富。这个人很讲求生意上诚信。为什么呢？他母亲对他从小进行教育，他听话，听话的孩子有福。他母亲对他教诲说：“经商如同做人，诚信当头，则无危而不克了。”家庭教育好。

李嘉诚出身贫寒，没有读多少书，十四岁就出来赚钱，养家糊口了，父亲早逝，而自己承担起家庭的经济重担，是一个孝子。努力的工作加上孝德的感召，所以做生意一帆风顺，最后成为华人首富。

李嘉诚的座右铭：“不义而富且贵，于我如浮云。”这是孔子的话。你看看真正的首富没有把富贵作为第一，而把道义作为第一。不义的富贵就是像浮云一样，是不是真的浮云呢？真的浮云。我们看黄光裕赚了这么多财富，不就是浮云吗？最后能不能得到呢？能不能带走呢？所以李嘉诚宣布把个人财产三分之一注入专门的基金会，作为慈善之用。在过去二十多年来捐出约 77 亿元，其中 64% 用于内地的助教兴学、医疗扶贫和文化体育事业。他在公开场合多次强调说：金钱不是衡量财富的准则，更不能决定生命的价值。这是一个过来人讲的话。

李嘉诚是位孝子。他是潮汕人。他母亲文革之后回乡看到潮州开元寺被破坏了很痛心。结果李嘉诚善养亲志，看到母亲痛心，立即解囊慷慨乐助恢复开元寺。在给住持的一封信中写道：“本人此次提出对贵寺重建稍尽绵力，缘于家慈信佛多年，体念亲心，思有以略尽人子养志之责。”

善养父母之志，这是孝道，这是根本。《大学》里面讲到：“德者本也，财者末也。”所以君子先慎乎德，先在自己道德上扎根。有了德就有了人，有了人就有土，你看李嘉诚最明显：原来没有财富，很穷；有孝德，有了孝德有人跟随；他能诚信，所以他的部下跟他几十年没有离开过。即使是公司在低潮的时候，没有人跳槽。为什么呢？信是李嘉诚的德行。“有德此有人，有人此有土”，土是房地产，他是搞房地产的，搞得挺好。“有土此有财，有财此有用”，用在什么地方呢？还是回馈社会。所以德是根本，就像一棵树根本能

够根深蒂固，这个树枝叶就能够繁荣。

现在对中国文化没有能够深刻了解的人，即使大学的教授写的书，全在枝末上下功夫，才会提出“发展金融是中国的唯一出路”。当然不是说不能发展金融；应该发展金融，但是那是枝末，比这更重要的是发展道德教育，这是根本出路，这是和谐社会，和谐世界的大根大本。

和谐世界的问题早在 2500 年前就有结论了，《孝经》云：“先王有至德要道，以顺天下，民用和睦，上下无怨。”圣人具有大智慧，他们有至高无上的道德，很重要的方法是什么呢？让天下都和顺，人民和睦，上下都没有怨恨，没有民怨，这不就是和谐社会吗？怎么做呢？就是靠孝道。“夫孝，德之本也，教之所由生也。”这是道德的根本。我们刚才说道德教育是唯一出路，从哪里教起呢，从教孝道教起。

三、总结

——国以人为本 人以德为本 德以孝为本

道德教育是当今社会的第一需要，总结几句话：

- 国以人为本 当然企业也是一样，这是咱们领导人提出的，非常正确。
- 人以德为本 “君子先慎乎德。德者本也，财则末也。”
- 德以孝为本 刚已经讲了，“夫孝，德之本也。”一直抓根本抓到底，从孝道教育开始。

我在 2006 年在全世界进行巡回的演讲，讲什么呢？当时胡主席刚刚提出八荣八耻，我就讲“八荣八耻学习体会”。第一次在山西大同，2006 年 3 月份，胡主席刚刚提出的时候我就讲了这个讲座。当

时是 500 多人来听，这个光碟出来之后给中央党校的领导听了，他们就觉得这个讲得很好——很少有讲八荣八耻，令全场的人都痛哭流涕的。他就把这个光碟放到中央党校闭路电视台去播。我讲八荣八耻是什么呢？抓住了根本。根本在那儿呢？孝道，孝是德之本。

八荣八耻就是根本。古代讲八德，八德以孝为本。现在是八荣八耻，是现代版的八德。

比如说第一条“以热爱祖国为荣，以危害祖国为耻”，这是讲忠；“以服务人民为荣，为背离人民为耻”，这是讲仁。忠以孝为本，忠臣出孝子，不讲孝道哪有忠？你想一个人连父母都不爱，他能爱国家吗？能爱人民吗？只有爱父母的人才能把这个爱心扩展到国家，扩展到人民。八荣八耻还是以孝为本。

我在里面提到一个建议，我说国家最好能够从中央到地方各级政府每年举办“十大孝子评选活动”。《孝经》上讲“教民亲爱，莫善于孝。”和谐社会让大家能够相亲相爱，从哪儿教起呢？从孝道。教孝道最重要的是要树立一个榜样：评选孝子。在评选过程中媒体进行大量宣传，这就是最好的国民教育。这是第一条建议。

我在演讲里面提到三个梦想，过去马丁路德金有一个梦想，我有三个。

钟博士的三个梦想：

第一个梦想，举国上下评选孝子，“教民亲爱莫善于孝”；

第二个梦想，我希望国家能够提倡祭祖。祭祖不是迷信活动，祭是纪念，祭祖是纪念自己的祖先不忘本。遥远的祖先都不能忘记，现前父母怎么能不孝顺呢？这是中国人几千年的历史传统，祭祀祖先，这是中华民族的优秀传统。毛主席就认识到这个传统，他在 1937 年抗日战争爆发的时候，当国家人民处于水深火热的危难关头，他跟朱德同志，当时特别派遣了代表祭黄帝，祭祀我们中华民族第一个祖先。因为我们都是炎黄子孙，他写了一个《祭黄帝文》，我还有手

稿相片。毛主席也提倡祭祖，所以祭祀祖先不仅是中华民族优秀传统文化，也是我们党的优秀传统文化，应该恢复。

4月5日清明，冬至都是祭祖的日子，最好作为法定假日，能够提倡祭祖。到2008年，清明节真的作为国家法定假日了，好事情！我们非常的欢喜。这样民德就厚，民风纯朴，社会就和谐了。

第三个梦想，道德是需要靠教育。《三字经》讲：“人之初，性本善。”人本来都是善，本性本善：仁义礼智信人人本来都具足。但是因为习性，差距拉大了。习性怎么来的呢？社会污染的。社会媒体教什么呢？西方一些影片充斥暴力色情污染，你用这个来教人民，人民就变得没有道德了：纵欲贪利，这时候国家就危险了。

为什么不用道德教化人民？要能够让人从污染的习性回头，回归本性。这靠什么呢？要靠教育。“苟不教，性乃迁”，本性就被物欲蒙蔽了，就变得贪利纵欲，社会就会乱了。所以我希望：**全国各地都能办道德教育的中心，推广全民伦理道德教学。**

当时我们的恩师净空教授在自己家乡安徽庐江建立庐江多元文化教育中心，友成基金会很多同仁都去过。虽然只有三年的试验，但是为我们证明了一点：靠道德教育真的能改善社会风气，人是可以教得好的，当然也是可以教的坏的，看我们教什么，怎么教。

个人成长——完全得力于母亲的教育

我自己很庆幸有一个好母亲。我母亲很重视我的家庭教育。我在年少的时候母亲帮助我立志，我这里想分享一下我19岁时母亲给我一个生日贺卡，谈到对我的期望。母亲贺卡中这样说的：

茂森儿：

祝贺你19岁青春的年华！这是你迈进大学的第一个生日。世界上有两样东西，只有失去时才知道它的价值，这就是：青春和健康。希望你做一个智者，身置庐山之中而知庐山之美。

你已经成年，今天和你谈谈我对你人生的总体策划。

假如环境没有意外，你的道路是：

大学毕业，获学士学位；
研究生毕业，获硕士学位；
攻读博士，获博士学位，争取到当今世界发达的国家学习和工作；

成家要晚，立业在先；遵循古训：修身、齐家、治国、平天下；
在修养方面：克服浮躁，一心不乱，增加自控能力，宁静致远，
行中庸之道；

30 岁前，学习，积累，打基础；
30 岁至 55 岁，成家立业，干一番事业；
55 岁后收心，总结人生，修持往生之道。

这样，当你回顾往事的时候，可以欣慰地说：我活着的时候很充实，离去的时候很恬静。

永远爱你的母亲 于 1992 年 5 月

回顾十七年走过的路，从 1992 年接到我母亲这份祝愿，也是她老人家对我的期望。这十七年来我也可以比较欣慰地说，她的愿望有不少实现了。比如说获得博士学位，当了教授了，论世间成就可以说母亲的愿望基本实现了。

当然更多的愿望还没有实现：比如说修身、齐家、治国、平天下，这是圣人的事业。《大学》讲修身为本，修身必定能够齐家、治国平天下。

1995 年我去美国留学，因为家里经济也很一般，带的钱很少，靠着一点奖学金生活，自己吃的很节省，每次搭同学便车去超市买菜，买的菜也很简单。用的家具：我的一个师兄有一个高压锅，已经用了好多年了，不高压了，没有锅盖上的高压阀了。我就拣来用，做饭，煮菜，煮汤，一用就是四年。当时从家里带了一个毛毯，冬天不舍得买棉被，冷的时候也不舍得开暖气，跟好几个同学一起住，当时就把毛毯盖上，不够，把所有衣服压上，还不够，把书本都压上了，就这样过冬。

我把这个情况跟母亲作了汇报，也表达自己愿意效仿范仲淹先生。范仲淹是出去游学，拜别母亲，到破书院里面读书，每天只煮一次粥，待粥凝结后，他划分成几块，上面撒点咸菜沫，每餐吃一块，所谓“断齑划粥”。就这样范公五年衣不解带地用功读书，大通六经之志，几年后考取了功名。他的学问是以苦为师——以清苦的生活来历练自己的志向成就的。

母亲接到我的信作了回复，里面有段话简单跟大家分享一下，我讲不舍得买棉被的事，母亲说：

“寒冷能使人如此理智和坚强。感谢路易斯安那州的冬天！感谢清苦、无欲的生活！它使人恢复性德之光。”

性德就是刚才讲的“人之初，性本善”这个“性”。本善的德性是有光芒的，这个光现在不显出来，是因为让我们的利欲给覆盖住。把这些覆盖本性光明的障碍去除掉了，我们人本来就是圣贤，本来就有仁义礼智信。

所以我当时留学期间专心地读书。别人在周末都去玩，去PARTY，我都不参加，每天是图书馆，课室，宿舍三点一线，天天都是专注在学习上。当时给自己规定了七条戒律，叫“七不”：第一个是不看电影、电视；第二不逛商场；第三不留长头发；第四不穿奇装异服；第五不乱花钱；第六不乱交朋友玩乐；第七不谈恋爱。这“七不”保证了我学习都进展很顺利，次次考试都是全班第一名。本来读硕士一般两到三年，博士要四到五年，要七年才能完成，结果当时我四年就完成了学业。我的导师是一个美国比较著名的经济学家，他给我写了一个推荐函。当时博士毕业找工作，在大学里面找工作竞争还是挺强的。他给我写的推荐函当中说到：茂森四年能完成七年学业，这在我们学校来讲是首例。他说能够在四年当中不仅完成学业，而且能够发表出八篇论文，成绩相当于一个资深教授的学术成果；他还说，茂森是他25年来学术生涯里面见到的最好的学生。

结果他这么一推荐，很快就让我能够得到两个面试，后来选择在德州大学教书，26岁就做了助理教授。

当时毕业的时候就将我母亲邀请到美国参加我的博士毕业典礼。当时在美国教书，做研究，也算是挺顺利的，美国政府也给了一个“杰出教授与研究人才”的绿卡，希望我留在美国。后来恩师净空老教授在澳洲建了一个学院，老人家说让我过去。我想追随着恩师去学习，也是人生一大幸事，所以就放弃了美国到澳洲。

在澳洲也很快在昆士兰大学教书，获得了终身教授，同时也是年年获得大学优秀奖。大学也都挺照顾我，所以常常跟着恩师在世界各地去推广圣贤的教育，促进宗教的和谐，这也是和谐世界一个重要的措施。在我获得终身制教授以后，当时母亲给我写了一个贺卡，又给我提出了更高的要求。她说道：

“茂森儿，做母亲的，希望你更上一层楼：希望儿子做君子，做圣贤。你能满我的愿吗？”

当时我和母亲经过了一番考虑，想想从师多年对圣贤道理也明白了，也知道现在社会的危机在哪儿，刚才我们讲到是道德危机。要救世，要帮助社会，现在缺乏的实在不是金融教授，而是伦理道德教育的师资。这件帮助社会的事情，与其求人不如求己。所以我跟母亲决定，就把自己工作辞掉，追随恩师学习中华优秀传统文化（我们家里就两个人，我和我母亲两票通过这个决定）。

从2006年底到现在三年了，每天都在讲中华优秀传统文化儒释道三家圣贤教育，讲不同的经典，讲了将近100个讲题了，课时已经超过1000个小时，所录制的讲课内容都可以在网上看到。现在没有工资，也没有教授的名位了，刚才很多人给我名片，我觉得很不好意思，有点不知道自己是什么身份了，现在只是一个学生，圣贤的学生，所以也拿不出名片给别人。

学习之后分享心得，学而不厌，诲人不倦，这当中也真正体会到圣贤之乐。孔子讲：“学而时习之，不亦悦乎”。孔子说颜回“人不堪其忧，而回也不改其乐。”别人在他的处境里面觉得很忧虑了，但是颜回快乐得不得了，不改其乐。我自己现在也是隐居，自己对着摄影机讲课，把影音挂在网上，有缘的人一起学习。虽然生活也很

简单，但是也是不改其乐。为什么呢？人生有了目标。我想就用自己的人生来证明一点，人不是只为利益活着，还有比利益更好更高的东西。

所以我母亲对我说：

“能孝敬自己的父母，是小孝；能孝敬天下的父母，全心全意为人民服务，是大孝；能成就圣贤、鼓励众生，使千秋万代人获益无穷，是至孝。我支持儿子走上大孝，奔向至孝。”（热烈的掌声）

在快结束的时候，我想回头谈谈我们的讲题：

我们金融危机当中有什么省思，如何寻找出路，如何应付危机？

道德——看不见的手

在 1776 年经济学人之父亚当·斯密曾经出版过《国富论》，经济学的根本理论基础。这里面提出市场是一只“看不见的手”，所以要发展市场经济，供需平衡来促进资源分配。

可是很多人可能不晓得亚当·斯密还有一本书，他不仅是经济学家也是一位伦理学家，他写了一本《道德情操论》。他讲道：如果市场没有道德，这市场将会出现危机。所以除了市场这一只看不见的手以外，还有一只看不见的手，那就是道德。

所以，让我们都举起这只“看不见的手”，假如说五个指头代表仁、义、礼、智、信五常，我们知道，这五常是根本的道德，是人本来就有、本具的本善。那么它的根本是什么呢？就是孝道。假如能抓住这个根本，把孝道教育推广，进而把五常复兴起来，经济一定能够稳定，一定能够繁荣，而且不会有副作用，不会有危机。

两只手，一只是市场，一只是道德，两只手一起才能把经济搞好（物质文明和精神文明两手抓）。

所以在金融危机当中，确实我们要好好去省思，出路还是回归到中华老祖宗所提出来的，要靠道德教育。好，今天我们就分享到这里，谢谢大家。

因为末学在金融学和中华优秀传统文化里面其实还学得很浅，肯定

有很多疏漏、不妥之处，请在座的高朋大德们多多的指教。余下的时间，王理事长说希望我们有一个互动，大家有什么观点、问题可以提出来，若能给末学赐教，更是感激不尽，谢谢大家。

四、现场问答

（一）“制度”和运作“制度”的人，孰为根本？

提问：您好，我是红丹丹教育文化中心的，刚才听了您的讲话我感触颇多，听起来您对于“制度”并没有兴趣？请问您对于林肯发动反奴隶制战争有什么看法？

钟博士：我也不是对制度没有兴趣，但是比制度更重要的就是道德，对这个我们更应该投入更多的兴趣。

中国人讲的民如水，君如舟，一个国家的上层建筑，官员和政府就好像船一样，人民老百姓像水一样，水能载舟，亦能覆舟。当这个政府不是真正为人民服务，那就是什么呢？光图自己的利，举国上下交征利，那国家就会危险了，百姓就会起来把政府给推翻了。美国林肯领导反奴隶制度的战争就是一个很好的说明。其实中国历代上的起义，推翻前一个王朝的战争都是说明这一点的。

一个制度好坏其实关键取决于运作制度的人。你说制度好和不好这是相对的，如果一个人，一个君是明君，他能够用现有的制度为人民来造福，人民不会推翻他的。像中国历代的圣王：尧舜禹汤文武，他们的制度是农奴的制度，可是为什么人民百姓这么爱戴他们，乃至千百年后大家都尊敬他，赞叹他呢？最重要的是人。

假如说制度再好，像美国金融市场制度全世界第一，但是它里面还是孕育着危机。为什么呢？人不行了，没有德了，什么制度都变成不好的制度了。就像法律，再健全的法律你都能从中找到漏洞；

假如人人都有道德，那法律即使有不完善之处，这个社会也会安定和谐。这个我们可以深入去思考。

所谓“人能弘道，非道弘人。”这个道可以解释成制度。人能够彰显制度，不是制度彰显人，也就是说制度的好坏在人，看你怎么去运作。

人的好坏呢？在道德。人有没有道德呢？靠教育。所以，中国《礼记·学记》这篇文章里头有一句话讲得好：“建国君民，教学为先。”一个国家政权要建立，首先第一个要靠发展教育，以教育为核心。这种统治管理的理念在我们几千年的历史当中是被证明的，真的管用。如果只发展经济，而不要道德的教育，那是舍本逐末，“德者本也，财者末也。”光要财、光要经济，不要德了，这是舍本逐末，好景不长。所以真正要和谐社会，我们国家提的“以德治国”，这是讲到了根本。

（二）儒释道三家学说的核心——孝

提问：请问“悌”是什么意思？请用简单的语言解释一下儒释道的核心。

钟博士：好，谢谢。这个悌字，就是敬上，尊长的意思。对于自己的兄长要尊敬，那么对于自己的长上，包括老师、长官要尊敬，当然也包括对自己的下属，对于自己的弟弟妹妹要爱护。这个悌也是从孝发展起来的：孝是德之本，像一棵树，根是孝，茎、叶、花、果是后面的德行，如果没有了孝德，后面都没有。所以以孝为本。

那儒释道的核心是什么呢？我用最简单的语言，可以用一个字来诠释，就是“孝”。

儒家“祖述尧舜，宪章文武。”孔子创立儒家，内容是什么呢？“祖述尧舜”，祖先一直追溯到尧舜时代，他们的德行，孔子把它汇总、表达出来了；“宪章文武”，宪章就是讲制度，是用文王、武王、周公这些圣人时代的制度。《周礼》其实就是一个最好的宪法，就是

很可惜周朝末世的子孙没有把这个宪法承传下来、落实下去，所以周朝亡国了，假如周朝子子孙孙都能把这个周礼落实，没有改变祖先的道统，到现在还是周朝。

孔子所总结的儒家就是“祖述尧舜，宪章文武。”那尧舜之道是什么呢？孟子说过，“尧舜之道，孝悌而已矣。”就讲一个孝字，悌是孝的起用。

那道家讲什么呢？佛教讲什么呢？还是孝。道是宇宙的本体。宇宙本体是什么呢？我们从“孝”字去看：中国古代的汉字特别有智慧，上面一个老字，下面一个子字，说明老一代和子一代合二为一就是孝；假如分开了，就是把老一代和子一代分开了，这个孝字就没有了，不孝了。中国古人没有讲过代沟，现代人讲代沟。这个一体，不仅是父母跟我是一体，父母上面还有父母，一直追溯到上面，我们都是炎黄子孙，都是炎帝、黄帝的子孙，还是一体；再追溯上去，那就没有历史记录，因为黄帝之前没有文字了，可是我们相信毕竟有祖先，追溯到过去是过去无始，跟我是一体的；我是父母的儿女，我们底下又有儿女，儿女后面又有儿女，一直推延下去，未来无终。这是从时间上讲的：无始无终是一体。

从空间上讲，宇宙十方是一体。过去未来一体了，真正能够融入十方世界，进入这个境界，这就是入道了，这是道家。这个道能够生养万物，宇宙万物都是他出生的，这个是一体的道，就是宇宙的本体，用孝字可以做代表。

佛家讲佛性，学佛最高的目标是恢复我们本有的佛性，就是所谓的明心见性——见什么性呢？见自己的性。这个性人人本有，宇宙的本体。把这个性恢复了，你就成佛了。那恢复自性是什么样子的呢？你就真正明了，宇宙万物“唯心所现、唯识所变”——这是《华严经》经常讲的。这个心，这个识就是讲到了本体。佛家用心来做代表，道家用道来代表，语言虽不同，实际上都是一个意思。所以恢复了宇宙万有一体的真心、本性、原道，那么你就完成了儒释道整个的教育。所以这个孝还是核心。无上的佛道是在戒律的基础

上证得，而孝道就是戒律。佛说净业三福，就是三世诸佛都要修得正因，最原始的因，才有成佛的果。这个因，第一个就是讲“孝养父母”，这是大根大本，这是我们中华文化的核心，本中之本。

刚才讲了国以人为本，人以德为本，德以孝为本，这个意思极深，极广。能够体会到这个意思，我们真正才能够了解为什么孝是和谐社会的至德要道。

（三） 现代人如何尽孝？

提问：您好！听您一席话，胜读十年书。我是首都师范大学的在读研究生，同时也是香港商界环保协会北京代表处的实习生。我自认为自己也是一个孝子。现在社会上有一个流行词是80后，我算是其中的一员，我有一个困扰想请教您：来自城乡结合部的我们，父母一般都不是在国企，也没有什么医疗保险。中国有一句古话叫“子欲养而亲不待”，所以我一直觉得孝顺是有一个时间效应的：等你35岁之后，或者是55岁了，你功成名就了，有能力去孝敬父母了，但是往往父母已经不在。所以，我们80后生存压力大，这是其中的一点，就是在你还没有能力的时候，你的父母可能已经不在，想孝敬父母的话有一个时间的紧迫感。所以年轻的时候同他人竞争，追名逐利，或者是想做一番事业，在这个过程中会做一些利己而不是利他的事情，因为我们都知道现在这个社会竞争是很残酷的。像我们80后在以后的成长中怎么样处理利己与利他的关系呢？追名逐利和修身应该怎么平衡？谢谢您。

钟博士：谢谢，这个问题提得很有代表性。要知：道孝是没有时间性的，不仅是小的时候要孝，大的时候要孝，父母在的时候要孝，父母不在的时候还是要孝。24孝里面就有小孩子的孝，9岁的小陆绩，三国时代的人，他去外面吃饭，橘子很甜，就想着揣两个给他母亲带上（二十四孝之怀橘遗亲）。中年的孝更多了。晚年的孝你看老莱子，70多岁了，他的父母90多岁，结果每天他就扮作小孩给他父母表演节目，打跟头，让他父母很高兴，看到儿子还这么

小，忘记了自己的老，这是养父母之心（二十四孝之戏彩娱亲）。父母在的时候孝亲者，有；父母不在的时候也有，王袁闻雷泣墓。王袁的母亲生前最怕打雷，结果王袁的母亲死了以后，每次打雷，王袁都带着雨具冲到他母亲的坟地上，用雨具罩着母亲的墓碑，对着坟墓说：“娘你不要害怕，儿子在”。

所以想想孝哪有时间性？也不在于你的穷和富。富贵的人固然应该孝，穷人更应该孝。穷苦的人里面，孝顺的很多，《二十四孝》里面就不少。董永卖身葬父，没有葬父亲的钱，把自己都卖掉了，这就是穷人。黄庭坚能够涤亲溺器，他的母亲很爱干净，黄庭坚在朝廷是做大官的，很有名望的，大文学家，有名有利，家里很多佣人，可是他下朝回来第一件事情帮他母亲洗尿罐。为什么呢？担心家里的佣人洗不干净。他母亲很爱干净，一点不干净就很烦恼，所以黄庭坚亲自来洗。富人、贵人也能孝，穷人也能孝，所以孝在你的心。

真正有孝心的人不管是什么样的生活和境遇都能行孝。要不要说我非得用竞争打倒别人，才能够孝父母呢？他全部都是想错了。爱亲要有德，《弟子规》讲了“德有伤，贻亲羞。”道德有了亏欠了，父母蒙羞，哪怕你山珍海味供养父母，名楼名车供养父母，还是不孝。在几年前我看过一个报纸，《广州日报》：那是母亲节前，记者去采访一些家里都很有钱的大款，问他们母亲节快到了，你怎么样孝敬父母呢？很多人讲我得赚多钱，买名车、买洋楼，供养妈妈，让她开心，晚年无忧。

然后又问这些人的母亲：你想你的儿女怎么孝顺你呢？结果没有一个母亲说我想我儿女给我名车洋楼的，倒是不少说我就希望我的儿子、女儿别太忙了，母亲节中午能够陪我吃顿饭。

你对母亲的心能不能了解呢？假如对母亲真正的需求都一无所知，你用什么东西供养母亲都不能让母亲欢喜。孔子早在 2500 年前就说了，《论语》里面有子游问孝。子游是孔子的弟子，问什么是孝？“子曰：今之孝者，是谓能养。至于犬马，皆能有养；不敬，何以别乎？”这句话是说现在人以为孝道是能养父母：给父母钱，养活

父母就是孝了。孔老夫子说得不客气：至“于犬马皆能有养”——你养了小狗也是养啊，那养狗养马跟养父母有什么区别呢？如果光是从物质生活上满足父母的需求，何以别乎？没有什么区别了。你不尊敬父母，没有由衷地对父母升起孝敬心，那哪能叫做孝呢。

我们可以细细的去思维：怎么样对父母尽孝。不是说我们要很有钱了才能尽孝，我们要很有时间了才能尽孝，不是的。有这种观念反而是阻碍自己尽孝。孝就在当下。抓住当下机会，你去尽孝，才不至于有“子欲养而亲不待”的遗憾。谢谢。

（四）当志向和父母意愿抵触时如何尽孝？

提问：我觉得您非常有福，因为您有一位很好的母亲，有一个很好的家庭，所以对您来说尽孝也是一件非常愉快的事情。假如以您个人的情况生长在另外一个家庭，你想为人民服务的时候您的父母不允许，您想洁身自好的时候，他们希望抱好多孙子，如果是这样一个家庭，就您个人来说您会怎么尽孝呢？

钟博士：谢谢。刚才讲到的孝是中华传统圣贤文化的核心，其实圣贤的教育就是孝道的不断的提升和落实，到最后圆满而已。那么圆满的孝就是回归到宇宙的一体当中，那么有了一体就不会有分别，所谓不二，父母跟我不二的。现在我应该怎么对待父母呢？就好像一个身体，比如说手生病了，或是哪个地方长瘤了，生癌了，你对他怎么办呢？你说这个真坏啊，手痛就砍掉，西医总是讲有瘤就割掉，中医不同，中医讲什么呢？化解。所以中医为什么不太提倡手术，为什么呢？他明了。人体其实是什么呢？是一体的，一个整体。所以可能一个西医不能理解为什么人的眼睛有毛病是肝的问题，肝开窍于目，所以清肝就能明目，他不能理解。一个人的耳朵听不见了，是他肾的问题，他不能理解，但是中医能够理解，人体是一个统一有机的整体。一个地方坏了，是全身都有问题，那怎么

办呢？提升自己，不是盲目切除，眼睛坏了割掉眼睛，耳朵坏了就割掉耳朵，这是不行的。所以懂得这个道理，我们知道怎么行孝。

父母现在没有觉悟的时候，我要帮助父母慢慢的觉悟。我刚刚学习传统文化的时候我的父亲很反对的，他不理解，他是共产党员。当然真正的马克思主义其实跟中国古代圣贤讲的是很一致的：你看孔子讲的大同世界，马克思讲的解放全人类，这不是异曲同工吗？但是很多时候由于我们自己的狭隘性，执着自己的见解而排斥别人，不知道所排斥的正是和自己一样的知见。他一开始反对，他越是反对越是说明什么呢？自己没有修好，自己“德之未修，感之未至”；没有得到这个感应，感而未通，自己德不够。所以我们要更加孝顺，最后他看到这个孩子学了传统文化更孝顺了，变得越来越好了，读书也不用操心，对他又很孝顺，真心的，这不是造假的。因为人的心是能够感动的，你故意做出来的，造作的他能感知，我们用真心能感化父母，二十四孝之首的舜，你看他的父母对他这样虐待，几次三番要把舜制之于死地；但是舜凭着他的至孝，最后把他的父母感化过来了。这种德之厚，所以孔子说他，“德为圣人，尊为天子”，舜的德可以称圣人。

有了德就有福啊，孝顺的孩子最有福。这个福是什么呢？你事事顺利，你有意外的福分。所以舜他自己做梦都没有想到尧王会把天子的位置让给他——尊为天子，富有四海。而且舜的子孙千百代都在祭祀他，怀念他，这是大德之感召。没有感化不了的人，人心是肉团做的，即使是石头，君不闻“精诚所至，金石为开”吗？金石都能感化，更何况肉长的人心呢！只一味做下去，没有感化不了的父母。谢谢。

（五）当善心和现实环境抵触时如何行善？

提问：您好，首先我非常感谢友成基金会给我这么一个机会来聆听老师的演讲。五、六年以前，一个偶然的机会我接触到了释净空教授的光盘，这几年也一直在不断地听，而且还非常有幸地两次见到了净老，而且也听了您讲的生死轮回，都受益匪浅。

我是一个医务工作者，职责要求我们要无私地对待病人，尤其是在当今的医患关系非常紧张的大环境之下。我想请教您的就是：这几年我们按照《弟子规》，按照传统文化的要求去做，但是有时候真的让我们很无奈的。是什么呢？就是我们的体制，我们的机制，包括我们职工的习性或者是他的工作态度，包括现实的诱惑力，跟我们发生撞击的机会特别多，经常让我们感到苦闷。

有的时候我遇到这种情况，我也去想：退一步海阔天空，因缘和合才能做。但是毕竟我们是俗人，我们又是医生，有时候我们看着这一件事可能我们做了对病人就会好，但是现实让我们做不了，这是我们最痛苦的。所以我想请教一下钟老师：教我一个办法，怎样用一种智慧的方法去减少自己的痛苦，去增加病人的福祉？有的时候我实在是没有招了，所以向您请教。

钟博士：谢谢。帮助病人乃至广义上来讲帮助人民、帮助众生，关键是在我们的爱心。爱心真诚，其实是没有障碍的。所谓障碍，不是外面的境界有障碍，是自己的心产生了障碍。儒家讲，修身、齐家、治国、平天下，以修身为本。为什么呢？就像一棵树，身是根本，家国天下像枝末，身修好了，家国天下跟着就好了。其实修身是讲什么呢？就是“格物致知、正心诚意。”心怎么正呢？无私就正了，这个心是爱心，是我们本性中本有的那种真心。你把这个心正过来了，回归到真心上了，身也就修好了。所以还是一个心的问题。

心修好了，一切都好了，所以能治国平天下。经济也好了，政治也好了，制度也好了，大环境也好了，都需要从治心做起。这个道理是极深的，这个是真理。我们现在能明了多少，关键是要看能

做到多少。我们的爱心要在这个环境、要在这个世上去练，练不退、练不烦恼，练忠诚——《中庸》通篇就讲一个诚字。这个诚怎么练呢？还是要从思想上练。

比如刚才您讲的真正要为社会做事，得舍弃自己的名和利，舍弃自己的自私自利，舍弃自己的这种享受的追求，才能够像毛主席讲的“全心全意为人民服务”。为什么心不能全呢？因为还有夹杂着“我”在，有了“我”就是私，私就没有公，大公无私的时候我们才能把这个真诚心献出来，这个时候你发现没有障碍。像你刚才讲的，条件足了就做，条件不足呢我没有什么遗憾，哪会有烦恼呢。古人讲的，“只问耕耘不问收获。但行好事，莫问前程。”你只是一味做下去，帮助人民，服务人民。这个得失的心放下了，永远是快乐的，那就是“不亦悦乎。”谢谢。

（六）到底什么叫“无后为大”？

提问：感谢您给我一次学习的机会。我觉得你很高明，在我的研究中一直认为儒释道的精髓是“和”，你把“孝”作为和的根本，所以要高于我。

我们应该是同一代人，属于 70 后；我们也面临很多问题：不孝有三，无后为大。我到现在还没有结婚。我对我的父母也尽我所能提供了很好的物质生活以及很丰富的业余生活，但是我依然还认为愧疚于他们，因为我没有娶妻生子。听说您也没有结婚是吗？我觉得我们共同面临着同样一个问题：我们没有成家，自己的父母看着别人抱着孩子的时候，他们心里会怎么想？我知道你的母亲是一位非常伟大的母亲，从她写的信里面可以看出来。您怎么样看待婚姻这个问题呢？我们没有结婚，没有后代，怎么向父母交代？

钟博士：这个问题其实我常常遇到。先提一下，刚才您讲的儒释道三家的核心是和，是对的，讲孝也是对的，孝和和并不是矛盾，并不是两个，是一个。孝是体，和是用，就像刚才讲的先王的至德

要道能够和谐世界，靠什么呢？靠孝。孝是本体，是方法，和就是结果。所以，这不是矛盾的。能够孝那就能和。

回头讲到关于成家与否的问题，没错，孟子讲了，“不孝有三，无后为大”，但是我们对这个“后”要有一个正确的理解。我们都是炎黄子孙，我们是炎黄的后代，我们现在够不够资格称为炎黄的后代呢？炎黄的精神是什么？尧舜禹汤的家道是什么呢？假如不能继承家道，怎么能叫后呢？不是说能生子女就是后，那人跟畜牲有什么区别呢？光能生育绝不是孟子所说的后的意思。真正的后是：比如说这个家族怎么能有后代，能够传承这个家的家道，这个家的家风，这个家的家学，这个家的家业，这就是后。如果什么都不能继承，是糊涂人一个，那就不是真正的后，那就是不孝了。

所以，现在我们看到我们这么多的兄弟姐妹，其实大家都是兄弟姐妹，我们的心量要扩大。不是我自己的父母才是一家，中华民族就不是一个家，炎黄子孙就不是一家人了，那就是小心量。要大心量：如何帮助我们炎黄之家，中华民族能够代代相传，使我们中华的道统延绵千秋万代而不灭，这是真正孝子所思考的问题。所以，为什么我现在没有时间，没有精力考虑个人成家的问题，因为要做的事情太多了，太重要了。如果不把自己的小身、小家放下，怎么能成就一个大家呢？就好象一个父母有九个兄弟，可能最小的这个弟弟说“兄长们，你们去成家，你们去工作，你们生的儿女我来照顾，我来教导他们，使得我们这个家族有后代，能传承家道家风，我就没有时间成家了，你们成家，也就是我们父母的后代了”。这个小弟弟作出了牺牲，成就的是一个大家。现在我们缺的是这种人。这种人与其求别人不如求自己。

这就是什么叫无后为大。所以推广圣贤教育，这叫大孝。没有把中国老祖宗圣贤教育承传下来，不能继往开来，这是不孝，而且是大不孝。所以，我们现在中华文明能够传承五千年而立于不败之地，四大文明古国其他三个文明都已经消失了或者是衰落了，为什么只有中华文明能够历久弥新？这里面的道统一定要继承，否则若

把这个道统断了，中华民族才真正到了“最危险的时候”。我们每天唱国歌，自己要警醒自己。现在我们很多出外留学的“海归”回来了，可能对于中华道统了解不深，学了西方的这些理念批驳我们老祖宗的这些东西，很可悲啊。那就需要我们联起手来，用我们的血肉铸成长城，捍卫中华民族的道统。(热烈的掌声)

(七) 如何在学校里推动普及道德教育？

提问：您好，您刚才一直提到了一个道统教育，现在目前除了你还有很多国学大师都在做讲座推动道德教育。我认为这是其中一个方法，如果要真正地推动道德教育的话，必须在学校里面普及，但是目前来说学校制度都在追求高分，所以很难从这方面推动道德方面的教育，我想请教：在这种情况下，我们怎样才能够在学校里面推动普及道德教育。

钟博士：谢谢。您提出的这个问题确实也是我们每天在祈求、在祈祷实现的一个愿望。学校教育可以说是教育里面的一个主流，主要的一个方式。

假如学校里面教科技，教很多知识，教西方的东西，而丢掉了我们中华老祖宗的东西，这些精华的东西经过了四、五千年历史的考证，证明是正确的，才能留下来。一个两、三百年的国家，他们有他们宝贵的东西，但他们的东西是不是最宝贵的，还需要更多历史的印证。我们中华文明是经过四、五千年的历史验证，绝对是精华，要不然早就废掉了。这些东西应该在学校教育里面增加、扩大。

外国的东西要不要学呢？应该学。学外面的科技、技术。孔子讲到的教育分四科：德行、言语、政事和文学。首先是德行；第二是言语：你怎么讲话，怎么待人处事接物。这两个是做人的根本。完了才讲到政事：政事包括科学技术。文学是个人的修养、陶冶情操方面的事情了。

现在我们如果把后面两个当做主要，前面的都不要了，不懂做

人，不讲德行，人成了科技的工具。曾经有一个校长告诉我，说一个学生无德而有才，是社会的危险品。我们想想是不是呢？美国安然公司的那些 CEO 们，他们没有学识吗？恐怕都是名牌大学的 MBA 啊，金融行家啊，论科技、论技术一流的。最后他们自己的下场如何呢？给社会带来什么样的效应呢？这是危险品啊。不是说这些不好，应该有一个主次区分：主要的是德行、是言语，怎么做人。所以张之洞曾经讲过，说“中学为体，西学为用”，这个话讲的好。体是自己本来的这些东西，不能够改变，这标志你是一个中国人，这是你的灵魂；“西学为用”，你可以用他们的东西，用科技来帮助你，帮助你什么呢？彰显你的德。比如说发展经济、发展科技，更好地为人民造福，而不是制造危机。所以道德教育在学校很重要。

（八）有德者必有其后

嘉宾：我本来不想耽误大家时间的，但我现在特别感动，您刚才讲到了不孝有三，无后为大；我知道您现在在澳洲推动中华文化教育，我的儿子在那儿，我们每次到昆士兰大学，或者去参加座谈会的时候，都能感觉到您对大学里的 80 后的影响：您绝对有后。

钟博士：谢谢。

嘉宾：您到了博士了，到了大学终身教授了，您的力量、您在大学里做榜样的力量确实是影响到了很多年轻人。80 后当中，跟随钟教授来参加道德教育的大有人在，而且都在利用自己的节假日时间在做。

有的时候我也很迷茫：经常看到上面说一回事，下面做的是一回事，我说这个社会怎么搞成这个样子？但是我们还是要看到光明和前途。你看我们友成基金会的王理事长，我有时候想到榜样的力量是无穷的：王理事长她的所作所为也是在深深地感动着我们，起码感动着我和我周围的朋友。我们很多人都是在她的一举一动、一言一行感动下，逐渐地走向发扬光大我们的传统文化，推动道德教

育的路，一点一滴在做，尽力、随缘，能做多少是多少。

钟博士：谢谢。我是特别的感恩友成基金会和香港隆慈基金会。友成基金会在做“精神扶贫”的工作，这是让我非常赞叹。为什么呢？因为确实扶贫不仅包括物质上的扶贫，更重要的是精神上的扶贫；精神上贫乏的人不一定是穷人，很可能是大富之人，他们也会精神贫乏。为什么呢？假如没有回归我们中华民族的道统，自己没有了中华民族的灵魂了，这就是很贫乏的。所以这个精神扶贫工作现在确实是当务之急：能够真正实现胡主席、温总理等国家领导人所提倡的和谐社会，和谐世界。我想“德不孤，必有邻”。一个人真正有好的志向，必定有很多志同道合之人。我想在座的每一位都是有这个心愿，能够帮助我们民族，帮助我们的国家回归道统，实现和谐社会，能够光大老祖宗的家业的。时间也到了，我想再次表达对王理事长的邀请的感恩，对大家这次一起来这么耐心地参与我们的学习分享，让大家坐了将近四个小时，很难得大家这样用心地听，给我自己本人也是一个很大的鼓励。我将继续努力，跟大家一起努力，使中华文明再次显发光明。谢谢大家！

主持人（友成基金会秘书长甘东宇）：

今天非常感动。我们也非常荣幸、非常感谢钟博士给我们带来这么精彩的讲座。

钟博士从一个文化的传播者，从中国文化的视角去解答我们如今的经济和金融方面所遇到的问题，同时作为一个金融学家或者是金融学的专家，从金融的角度去印证我们古代圣贤早已阐述过的哲理，这是耳目一新，让我们大开眼界。

但是我觉得更令我们感动的是：钟博士从点滴做起，从自身做起，亲力亲为。在开始之前我听到一个小故事，今天钟博士没有讲。他在有一次去黄帝陵祭祖的时候，看到了地上有很多的烟头，我听说钟博士是一个一个把它拣起来，然后扔到垃圾箱里，我就非常的感动。我觉得正是他这种点滴做起的精神，用自己的行为去影响别

人的精神，这是我们最应该向钟博士学习的。我也希望大家再次用最热烈的掌声感谢钟博士！（热烈的掌声）

我也特别感动于钟博士有这样好的一位母亲。钟博士能从对母亲的孝走向对全体人民的孝——大孝，然后走向至孝，我觉得我们的钟妈妈是功不可没的。所以我也希望我们大家以最热烈的掌声来献给钟妈妈！（热烈的掌声）

最后，我也希望我们友成人和各位朋友能够继承刚才钟博士讲到的“孝”的品德——我们中华文化里面最精髓的东西。友成希望将来能够有机会再次请到博士，能够在更大的场合，给更多人做讲座。🍀

第二届“找寻中国精神”文化论坛

传统文化与现代科学的对话

编者按：

在第二届友成文化讲坛上，展开的是一场对话。

对话的双方，一位是科学家：中科院研究生院计算机工程学院的院长——在金融与科技交会的领域卓有建树的潘辛平教授；另一位是当代高僧：中国禅临济宗的第四十五代法脉传承人明奘禅师。

在这场别开生面的对话中，明奘禅师以中国文人的傲骨，嘲讽西方传来的科学技术在人与生俱来的烦恼痛苦面前束手无策；而潘辛平教授则津津于论证“佛教和共产主义一样，不属于宗教”而且“佛教寻根究底和讲求实证的精神，和科学精神一脉相通。”

友成文化讲坛很荣幸地承载了这次史无前例的对话：科学与佛法的碰撞、交锋与会通。佛法，尤其是不依赖菩萨保佑鬼神主宰，强调人必须对个体生命负起完全责任的中国禅文化，作为中国传统文化中岿然屹立的高峰，在剥离了仪式体系带来

的迷信色彩之后，是不是具备一种骨子里的科学精神呢？——如果这一点得到证实，那么世界对中国文化的评价，包括中国人看待自己传统文化的态度，就必须改写和扭转。

在这场有趣的对话里，您将看到潘辛平——这位科学家和资深科学教育家，如何通过分析佛教的核心经典《般若波罗蜜多心经》，来给他的研究生作和经济学论文的示范；您也会看到明奘——这位名字进入了美国人编的世界名人大辞典，号称“中国佛学夏令营总指挥”，深受当代青年喜爱的现代和尚，如何用现代人熟悉的话语方式描述禅修这场关乎人类身心的科学实验。

对话的主持人，是曾经负责教育部985创新平台子课题“中国传统宗教的现代转化”的中国人民大学教授魏德东先生。

相信这场兼容了深厚文化内涵和幽默表达方式的对话，会给您带来全新的感悟。

甘东宇秘书长开场白：

友成基金会、隆慈基金会的理念和“找寻中国精神”文化讲坛的缘起

各位嘉宾，大家下午好，欢迎大家光临“找寻中国精神”文化讲坛！我是友成基金会的秘书长甘东宇。友成和隆慈是分别在内地和香港注册的相互独立的公益基金会，同时他们又是相互支持的姊妹基金会。“找寻中国精神”文化讲坛就是由两家基金会共同发起的文化倡导和传播平台。今天两家基金会的共同创始王平理事长也出席了本次讲坛。

在讲坛开始之前，请允许我向各位介绍一下隆慈基金会和友成基金会，同时介绍一下两个机构举办“找寻中国精神”文化讲坛的缘起和目的。隆慈基金会是在香港注册的非营利性社会公益组织，由两岸四地（大陆、香港、台湾、澳门）著名企业家、著名学者、文化名人共同发起。隆慈的特色是汇聚两岸四地的社会力量，共同推进公益、文化事业。隆慈关注的重点是青年一代的成长，**希望通过文化的传承把尊严和品德而不是财富留给下一代。**

友成企业家扶贫基金会成立于2007年5月12日，是经国务院批准，在民政部登记注册的非公募基金会，主管单位是国务院扶贫办。友成愿景目标是打造中国公益创新的领先者，目的是推动社会和谐发展。我们使命包括两个方面：第一个是发现和支持“新公益”先锋，用创新的方法解决社会问题。第二个是建立跨界的合作网络 and 平台。友成十分关注公益的创新与可持续发展，在成立之初就提出了三个“新公益理念”，即：精神扶贫和物质扶贫并举；在公益事业中注重天人合一的文化观念，注重人与人、人与社会、人与自然的和谐关系，同时强调公益的跨界协作和可持续性；强调“爱心传递”是永恒的公益主题，公益事业是能力的赋予和情感的投入，关注人的尊严和平等。

中国传统文化的传承是隆慈和友成基金会所共同关注的，希望利用两个组织的资源和平台，邀请海内外著名的文化大师和学者，共

同推动全社会对传统文化的关注与传承，这也是我们举办“找寻中国精神”系列文化讲坛的目的所在。

我们今天讲坛的题目是“传统文化与现代科学”的对话。大家知道中华优秀传统文化博大精深、源远流长，经过几千年的发展，不断地融合与淘汰，形成了以儒释道为核心、共生共存、一体相融、不可割裂的独特文化体系。佛学的智慧作为中华优秀传统文化中的重要组成部分，它是如何在中国文化的发展过程中影响了一代又一代，它与现代科学存在着怎样的关系？相信今天在座各位都希望有进一步的了解。今天，我们有幸邀请到了两位看似毫不相关，但是又特别有代表性的嘉宾来对话：一位是当代高僧明旻禅师，另一位是科学界颇有建树的人物，中科院计算机与通信工程学院的潘辛平院长。我们希望从文化这一角度去聆听两位对传统与现代、科学与佛法关系的解读。担任今天对话的主持人是中国人民大学的魏德东副教授，下面我就把时间交给魏教授。

传统文化与现代科学的交锋与交流

魏德东：各位来宾，大家下午好。今天我很荣幸在这里主持这样一场别开生面的对话，关于传统文化与现代科学。对话的两位嘉宾，一位是明旻禅师，明旻禅师毕业于中山大学气象学系，实际上他是自然科学出身的，后来他师从当代中国佛学大师净慧长老。我对明旻禅师发生兴趣并了解他，是缘于他参与了当代中国佛教界非常重要的一项活动——“佛学夏令营”的组织和创办。在中国的河北赵县柏林寺有一个佛学夏令营，延续了15年，一直到今天。在这个过程中明旻禅师和他的师父师兄们创造了一个模版：把佛学引进到中国当代社会、特别是中国青年中去。明旻禅师不仅在柏林寺做模版，而且把它拷贝到中国许多佛寺，所以我们称他为“中国佛学夏令营的总指挥”。今天他能来这里，代表中国传统文化一方阐述佛学与科学的关系，这是非常得体的。实际上我们知道中国有儒释道

三家组成的传统文化，今天能够代表中国传统文化的最主要的载体是佛教。儒学已经不知道由谁来代表，道教不太振兴，实际上佛学今天不仅是佛教自身，而是整个中国传统文化的代表。

潘辛平教授是中国科学院研究生院计算与通信工程学院院长。近年来他作为一个计算机领域的科学家，为什么对佛学产生了兴趣，我们也感到很好奇。我们看潘教授红光满面，但是他在过去一年时间里做过三次大手术，经历了人生重要的关口，经历了生和死的考验。那么在这样一个过程中，潘教授对人生有了新的体会，因此他的关注越过了科学家的领域到了宗教的领域，今天他也将阐述他对传统文化和科学的理解。下面我们就把时间交给他们。先请明奘禅师。

禅师明奘：“找寻中国精神”文化讲坛——人类的梦开始的地方

明奘禅师：在这个主流的社会，在我们主流认知里面，宗教，包括佛教淡出了人的精神世界和物质世界；今天占主流的是科学、是物质文明。但是近来整个社会文化氛围发生了变化，实际上有很多词的涵义我们要进行重新的梳理和剥离。宗教这个词才创造不到两百年，在西方原来不叫宗教，叫神学。禅宗的方式，大家耳熟能详的，叫不立文字、直指人心：所有的文字、文化、文明都可以不立；直指人心就是把所有人撕掉了标签，不管你是科学家、盲流、政治家、企业家、慈善家，不管是什么家，都撕掉了标签，回到人本有的最基础的东西，找到人人本有的这颗心。这颗心完完全全纯净了，平静了，就叫做成佛。这只跟人有关，跟你是什么家没有关系。

不管你是什么家，你就是一个，是人一定要面临几个最基本的问题：活着你是否开心？不开心一定有原因，为什么不开心？只要你内心欲望得不到满足，只要你在生存中与其他人的关系不和谐，乃至你自我身心关系不和谐，你就不会开心。你是什么科学家、你信什么宗教都没有用。佛法，实际上宗门也好，教下也好，原本的佛法就是解决这个的。它告诉我们：不管你是谁，只要你的身心和

谐、自他和谐，整个人类与自然关系和谐，此心安处便是家。小到自己是开心快乐的，大到一个社会群体：人与人之间是和谐的，人类和自然的关系是和谐、稳定、快乐的。禅宗强调了不立文字直指人心，理论上简单，操作上易行；教下在理论上完备地阐述了为什么人都能够立地成佛。从道理上来说，不管你是什么人，你的身体都是由八大系统构成的，人都是由身心构成的，人都有自我实现的需求，人都有摆脱束缚、走向自由的内在生命的需求。所以人人在原本的属性上，都是一个没有醒过来的佛。把附着在人本性之外的标签物一一撕掉之后，不管你是男人、女人、老人、小孩，也不管你是中国人、外国人，所有标签撕掉之后，任何一个人只要他的心平静，充满慈悲，他就是一个觉者。叫他佛也可以、叫他神也可以，叫他一个醒过来的人也可以。

我们今天这个对话，潘教授和我，我们算是把原计划六月份进行的这场对话——一个未实现的梦今天借助隆慈基金会提供的空间来实现。假如说这个梦有一百集，那么今天刚刚揭开一个序幕，这个梦实际上是人类的梦。科学最终的梦想是要彻底破解人类生存的问题，佛法也是要解决人类生存的问题，尤其是生存过程中如何能快乐的问题。最终政府也好，非政府组织也好，大学教育也好，实际上都是针对人，我们最终的目的是所有人开心。

抛砖引玉，话筒给潘辛平教授。

科学家潘辛平：《心经》——经济学论文结构的典范

潘辛平：先要声明，我这两天在写博客，留下文字证明潘辛平从来没有信佛教。刚才魏教授说我身体状态、精神状态如此好，那也和佛教毫无关系，明旌禅师可以证明：他第一次见我的时候我就很好。我是得过很大的病，认识禅师也是和得病有关，对佛教感兴趣也是和生病有关。生病了朋友们对我都特别关心，希望带我访名山、访高人，看能不能对我的病有帮助。我碍着朋友面子就去了，走

了很多名山大川，见了很多高僧，但是能说得来的几乎没有，按比例只有1%，其中一个就是明奘禅师，结果越聊越深。

为什么对这个感兴趣，其实话还得从头说。我跟明奘禅师08年8月底9月初认识的，11月又上山喝了一次茶，也还没有感觉，我就坐边上看他们聊天，也不插话。结果元旦那几天又被朋友逼着在明奘禅师嘉兴的寺庙做了三天禅修。三天回来我跟明奘禅师道歉，我说把你的禅修给搅了：本来一天坐六个小时，结果我去了，上午下午各一个小时，影响得大家都坐不住了。最后一天有一个功课：抄心经，260个字。我的电子书有12个版本，其中有一个唐玄奘翻译的。我抄的时候就觉得这个好玩。好玩在哪儿呢？我在学校开了三门课，一个是计算机体系架构，这是计算机非常专业的课；另一个是金融概论；还有一门叫做学位论文研究与写作，三门课各不相干，最后一门是我最得意的课，是教学生读写思想。要读要写就得有范文。以往我的范文都是选我几个师长的文章，经济学论文再怎么精简还是有八九页，不好讲；260个字的心经正好是PPT一页：我给学生规定PPT一页一般不超过12行，每行30个字，正好可以放下心经。

心经的结构，一个论文的几段论全都有了。心经总共七段：有一段是摘要，有两段展开、两段实例，一段总结、一段展望，260个字，逻辑结构十分清楚。

第一段翻译成白话文是做一件事达到了什么程度、达到什么目的、取得了什么效果（观自在菩萨，行深般若波罗蜜多时，照见五蕴皆空，度一切苦厄。）我们论文也一样。

第二段、第三段两个“舍利子”开头的，展开讲怎么“度一切苦厄”（舍利子，色不异空，空不异色，色即是空，空即是色；受想行识，亦复如是。舍利子，是诸法空相：不生不灭，不垢不净，不增不减。是故空中无色，无受想行识，无眼耳鼻舌身意，无色声香味触法，无眼界，乃至无意识界。无无明，亦无无明尽；乃至无老死，亦无老死尽，无苦集灭道，无智亦无得。）

从摘要、索引到正文，正文以后讲了有很多菩萨照着这个方法修炼，最后无有挂碍——这是实例（以无所得故，菩提萨埵，依般若波罗蜜多故，心无挂碍，无挂碍故，无有恐怖，远离颠倒梦想，究竟涅槃。三世诸佛，依般若波罗蜜多故，得阿耨多罗三藐三菩提。）

实例完了是总结（故知般若波罗蜜多，是大神咒，是大明咒，是无上咒，是无等等咒，能除一切苦，真实不虚。）

最后一段是展望（故说般若波罗蜜多咒，即说咒曰：揭谛揭谛，波罗揭谛，波罗僧揭谛，菩提萨婆诃。）

我1月份抄经，5月份给学生开课，4月份就开始琢磨心经怎么做范文？你要搞懂才能跟学生讲。所以又开始琢磨“涅槃”是什么、“空”是什么。琢磨这两个东西，我就开始纠缠明英禅师了，我得搞清楚，否则学生问我，不就把自己搁到台上下不来了。所以就看了很多书，要搞清楚涅槃是什么。

上一次我们在秦皇岛讲的时候，上台第一句话，我就问下面这么多高僧、这么多佛学专家、这么多信徒：我能不能祝大家早日涅槃？当时大家有的乐了，也有人露出愤怒的神色。那么“涅槃”到底是什么？我们修般若波罗密不就是为了涅槃吗？很多人想到涅槃就会想到凤凰涅槃，好像就是死。那么涅槃到底是什么？后来我觉得《心经》里头对涅槃有准确的定义，这就是科学精神。

刚才说《心经》最后一段是展望，实在不行就念咒来修。“究竟”这个词是什么意思？究竟就是取极限；问个究竟，就是找到最根本；最根本是涅槃，涅槃就是无有挂碍、无有颠倒，极限就是涅槃——涅槃和死没有关系、和火也没有关系，涅槃就是心灵非常平和快乐健康的状态而已。不用再看那么多高僧大德、那么多经典的解释，就在这儿。如果这样的话我祝大家早日涅槃，就是非常美好的祝愿。

回到今天的话题。其实我也准备了很久。什么叫科学？科学这个词实际上任何一个辞典任何一个地方没有普遍接受的很严谨的定

义。我自己做了一个定义：科学包含了三个方面的意思，第一是科学精神，第二是科学方法，第三是科学成果。所以科学不能用一个角度、一个维度讲清楚，讲清楚这三个东西才知道科学的价值。

科学精神包含了两个方面的东西，第一个方面是探索真理，第二方面叫质疑——不崇拜不迷信。我想这两位让我来的原因就是因为我这个精神不错，我从来不迷信任何人。在明奘的道场里头，来的信徒、来的听众很少有人敢提问题，就算提问题，他一回答以后就没有人敢接着追问了；只有我这种无知无畏的人才敢坚持我的科学精神，一直问下去。

科学方法，细数起来很多，但是无非是求证，不断地证实或证伪，要可以重复地证实或者重复地证伪。科学成果是自然科学成果、社会科学成果。

那么科学和佛学的差别在哪里？其实就是科学和信仰的差别。所有的宗教都是关于信仰的，科学其实也关于信仰，但是科学追求的东西、追求的方法和追求的成果有一个特点：就是全世界的人都会接受唯一的观点。牛顿发现的万有引力定律，没有人会怀疑苹果掉下来，没有人说这是上帝干的，都会说这是万有引力定律。科学是可以重复地通过证实和证伪来让所有人接受的，也可以说是一种信仰。宗教的信仰没法证实也没法证伪，也不一定有必要证实和证伪。有人信安拉，有人信上帝，佛教不知道信什么。这就延伸到下一个问题：佛教界经常有人说：佛教不是宗教。为什么不是宗教？我请明奘禅师回答。

禅师明奘：佛法的精神就是科学精神

明奘禅师：我每次听到潘院长这种科学精神、科学方法、科学结果的时候，脑子里老有一个画面：有一个笑话，过去有个书生，说话咬文嚼字，夜里他被虫子咬了，想让妻子点灯，说话还是文绉绉的，结果说了三遍妻子还是睡觉，他实在被咬得不行了，才说老婆

快点灯，我被虫子咬了。我们被咬了，痒痒，于是就挠挠，不需要证实也不需要证伪，超越信仰、超越宗教、超越科学，超越一切人为约定的规范。痒痒了怎么办？为什么要挠？因为不舒服；到底怎么不舒服？是什么咬的？是不是花蚊子？这花蚊子是从小汤山医院跑出来的吗？一定要追根究底，这是科学。

不管一神教、多神教还是泛神教，都是来自他方的力量，来自我们不能证真也无需证真的那个力量。佛学不一样：你来做，我也来做，你证实，我也来证实，大家一起证实；如果证明是真实，它就是真实。所以《心经》后面的咒语不是咒语，它的意思是：你来证，我也来证，大家都来证（揭谛揭谛，波罗揭谛，波罗僧揭谛），证的结果一样就是真实（菩提萨婆诃）。所以在我看来，还没有任何一个方法论，没有任何一个实践体系的科学性能超越佛法的，**佛法符合科学刨根问底的实证精神，不断让古人今人反复地证实。**结果一样：你痒痒，于是就挠挠；但是佛法的痒是生命之痒，最后的结果、解决的方法就是禅修，用高度的智慧解决这个。所以它符合科学精神。

我一直在想，现在这个时代具备科学精神，但是怎么人类活得越来越不开心？我们都懂得洗衣粉怎么去污，飞机一个大铁家伙怎么能上天，火车从北京到了广州又可以开到昆明，到泰国曼谷，泛亚铁路都通了，这个大家都知道。可是都知道又怎么样？你能研究出地球到月球的距离，能研究到水在 99.98 度开的时候还有什么细菌能活、什么虫子必死无疑，但是无法研究出来为什么人活着有这么多的痛苦不安。面对这个问题，所有的科技都是无用的。我在 1992 年刚来北京工作的时候，有一个科普作家，是高士其的儿子，高志其，还有中国科技馆的馆长，我们三个人私交很好，那时候我在出版社工作，想搞一套丛书，就是：科技对人类的“反贡献”。我觉得科技对人类一定是反面作用多过正面作用。如果说没有智慧来把握现代科技的话，那人类一定是面临灾难。美国波音公司明年将研制

出最大的炸弹，13 吨重，这个大炸弹能够穿透二十层楼。如果人类这样崇拜科技、信仰科技，这不见得给人类带来福音。

魏德东：潘院长，我感觉明英禅师，就像你一开始说你从来不信佛一样，明英禅师好像对科学也不是很恭维，你要不要回应一下？

科学家潘辛平：受科学精神指引而关注佛法

潘辛平：其实不矛盾，我们就是这样不断地碰撞。大家看一下明英禅师的博文就知道：“我又被潘院长逼了，逼得有逻辑、逼得系统化了。”但是我很从容，我认为他逼不了我，他讲的科学是侧重技术，但科学的精神对研究佛教依然有用。

我对佛教研究的第二个阶段，让我感兴趣的在哪儿呢？我就想 2550 多年来，这么多人，从释迦牟尼到现在，这么多人放弃了城市的欢乐、享受，全身投入到这样一个信仰体系里头去，这些人是白痴还是疯子？按照理性来说，我认为这些人不是白痴也不是疯子，而且很多人很聪明；虽然现在可能佛教体系里有很多做生意的，但是总体来看，我理性判断应该是对的，这些人投身到那个地方，无论刚开始是为了解决自己痛苦还是什么原因，这个宗教体系如果是个垃圾，不会有这么多人进去。做别的生意赚钱不也一样吗？所以这里一定有它的价值。于是我就开始了第二阶段对佛教的关心。我也有理论依据。

我手上有数据，是卫生部和一些高校研究心理卫生的研究数据，这个数据从来没有公开过：中国一年 40 万人自杀，80% 是因为抑郁、焦虑，20% 因为别的原因。因为抑郁、焦虑等心理问题，每年就医的大概在 240 万—300 之间，总人口中 15—20% 有抑郁、焦虑等心理问题；高校的本科生、硕士生、博士生里头，这个数字高达 30—35%，而在处理这部分人的问题的时候，现代科学、现代技术几乎一点成果都没有。科学精神就是要探索对人类有好处的所有的问题。所以受科学精神的指引，我就想关心一下这 2550 多年来，佛教到底有什么东西？后来有一段时间我老问明英禅师六道轮回的

问题、十八界、三十三重天的问题。我知道释迦牟尼出家不是为这个，不是要证明地狱里有魔鬼，也不是证明有多少层天，都不是。在很多经里头都讲到释迦牟尼出家的故事：就是三个原因：三次出游，第一次看到一个病人、第二次看到一个老人，第三次看到一个人死了；三次他都问他的侍从：我会不会这样？三次答案都是：你也会。他出家的原因非常自然，一点不神秘，这个和科学精神很相符。如果要否定科学精神，那佛教也没了。所以我们两个是一致的。虽然他刚才用痒痒的问题嘲笑科学，但那个实际上也不是科学本身。

魏德东：潘院长刚才提到你研究佛教的第二个阶段，提到精神抑郁的比例，你认为科学技术也不能给予解决之道，那么你是不是认为佛学和宗教在人类文明中有对科学的弥补作用？

潘辛平：对，我去年写了一篇博客是关于宗教的，想试着回答为什么佛教不是宗教、为什么共产主义不是宗教。

所有的宗教都是信仰的传播体系。当时我定义了宗教的几个要素：用五个要素来判断是不是宗教：前三个就是“三观”：信仰有三个部分，我们叫“三观”：世界观、人生观、价值观。第四个，有没有主宰神？宗教在这三观的基础上还需要一个“宗”、一个主宰神，主宰世界万物的生存、发展、变化，进行最后审判，所以才叫宗教；没有这个“宗”应该说不是宗教。佛教老说“我不是宗教”，就是因为佛教没有这样一个“宗”，没有一个主宰神。第四，有没有仪式的体系？早晚课、跪拜等等。

如果“宗”的要素不是必要的话，那佛教是宗教，因为佛教有三观、有它的仪式体系；如果非要有一个主宰神的话，佛教说我不是宗教那也有道理。共产主义是不是呢？共产主义肯定没有主宰神，马克思、列宁、毛泽东都不主宰任何东西。有没有三观？有。仪式有吗？有，非正式的活动、运动，实际上是仪式，它是观察三观信仰体系的一种保证。

所以有了这样五个要素，你判断是不是宗教，很简单明了。这是我用科学方法、科学精神看佛教是不是宗教、看共产主义是不是宗教得来的一个小结论。

魏德东：我可以很高兴地告诉潘教授：您刚才这一组研究：什么是宗教，始于宗教学，是我的一个部门研究的；它不是宗教自身，它是对宗教的延伸。

潘辛平：宗教学也是科学体系里的一部分。

魏德东：什么是宗教，还有什么是宗教研究，是有分别的。我有一个问题，相信大家都意识到了：潘教授刚才讲到，科学是可以重复验证的：既可以证实也可以证伪；我们同样知道，明旌禅师是禅修方面非常有见地和实证的僧人，他引进了南传佛教的“内观禅”到中国大陆来，他又是在中国禅宗临济宗门下出家的，那么我想请明旌禅师向我们开示：禅修这个活动是不是可以重复证实的。

禅师明旌：禅修——一场全身心投入的科学实验

明旌：禅修给所有的生命以安顿的方法。我们先抛开六道轮回、生命的多样性，只从人类角度来说：任何一个人打坐，就是摆放好自己的身心关系。依照现在西方科学和医学体系，生命就是八大系统：运动系统，循环系统、呼吸系统、内分泌系统、泌尿系统、生殖系统、神经系统和淋巴系统；依据佛法的生命观，身心的层面，就是四大层面：第一是物质层面，有形的身体，叫地大；第二是热量层面，叫火大，人一气绝身亡了身体就发冷了，一冷就僵硬了，所以天一冷我们都不愿意动。僵硬了就需要火大，有热量让它暖和，任何人都一样。所以禅修是否有成就，有一个标准：得升起暖相。一个和尚在山洞里打坐，有豺狼虎豹打扰他，跑到一个村边，搭个小棚子，有个老婆婆让孙女天天给他送饭。三年以后，老婆婆想检验一下他的禅修情况怎么样，就教孙女送饭的时候把篮子一放，抱住他，看他怎么反应。和尚说：枯木倚寒岩，三冬无暖气。这就证明他的修行不到家。

我们生命体中，水占了 75% 以上，佛学中叫水大；人一分钟不呼吸就死了，呼吸在佛学里叫风大。佛学讲地水火风四大，在禅修、打坐中都会一一发生重新排列组合的过程。

有的时候人打坐中会发生痛、麻、痒、胀、冷、热、酸、动八个现象，这是身体触觉的感知，任何一个人在禅修的时候，这八个现象都会出现，可能每一个人程度不同，但是对八个现象的感知没有人能逃得过去，人人打坐人人经历。禅定的修行从凡夫的不觉到正觉，会经历所谓四禅八定。

魏德东：禅师，你觉得禅修是符合科学的可重复性可操控性的特征吗？

明旻：是的。

魏德东：你能不能从你自己的禅修体验，以及你教潘院长这样大众禅修的经验来谈：禅修对于我们现代生活有没有什么积极作用？如何入手？

明旻：禅修这件事非常简单，不需要特定的仪式、不需要特定的空间，只要你愿意，姿势其实也不重要，二郎腿也可以、盘腿也可以、正襟危坐、骑马坐车都可以。

因为我们的心的被分割了，被眼睛看着分一部分，还有耳朵听、鼻子嗅等等，我们心灵认知被六个器官分割使用。无论是谁，禅修全是收拢的作用：眼睛见色，关闭了；耳朵闻声，关闭了。禅修是最简单的，从呼吸入手。呼吸对任何人都是平等的、简单的，把六个作用器官全搁在一个上面，拴在对呼吸的觉知上。觉知不是创造不是想象，这个呼吸任何人都本有的，是你自己的，你用你心念的力量来感知这个呼吸，所以它非常真实。老太太能明白、小孩子也能明白，任何人上来都可以操作，入手非常方便：把心拴在一个地方，把心灵的觉知力、观照力放在这里，日久功深，身心气质——你的思维、情绪、身体状况等等就会发生变化。**所以禅修翻译到西方叫 Practice，它符合科学的实证精神。**

你不断地反复修炼，发现心灵认知能力越来越专注：“无眼耳鼻

舌身意”。那么外在的色声香味一定在，但是你不感知了也无所谓，你走过青山绿水和走过垃圾场是一样的。整个科学所要研究的自然现象、生理现象全在，你的“十八界”全都解决了。任何人都可以从对呼吸的观察入手，不断反复修炼、练习。最准确地继承了释迦牟尼教法的就是中国的禅宗。中国禅宗是一切咒语中的咒语（故知般若波罗蜜多，是大神咒，是大明咒，是无上咒，是无等等咒，能除一切苦，真实不虚），一切教法中的教法——平常心之法。任何人只要你通过对呼吸的观察入手，不断地训练、不断地完善、不断地增长，你这种专注力、观察力，定力就增长。

魏德东：明旻禅师刚才又带着我们复习了一下《心经》，特别讲到呼吸——“风大”很重要，特别现在搞环保，空气一污染就不好了。我想这件事情的时候，发现潘教授的风很大，他的胸口起伏，是有话说，现在把话筒交给潘教授。

科学家潘辛平：禅修——教人远离痛苦、保持快乐的科学方法

潘辛平：我十月中旬才做完今年第二轮伽马刀手术，所以这是英雄气短。我在关心佛教到底给了我什么？其实释迦牟尼非常人本，非常自然，也非常客观。他的问题起源于三个，老病死，后来佛教传播体系演变成“八苦”（生，老，病，死，爱别离，怨憎会，求不得，五荫炽盛）。从科学研究来看，他的问题提得很合理：是人很自然需要解决的问题。这个问题对应着刚才《心经》第一段最后两句话，“照见五蕴皆空，度一切苦厄”；照见哪些东西才能帮我度苦？我每次听完明旻禅师的解释都云里雾里，所以我就努力想自己解释解释。我们看两千多年整个佛教体系，这么多人出家，到底给我们留下了什么东西？照见五蕴皆空——“空”是什么？如果都是空活着干吗？我好好的身体扔了？所以如果仅仅看《心经》第二段，根本不会让我们消除痛苦，会更痛苦。“空”应该是一种对世界观的认识和把握，才能让我们逃脱痛苦。《心经》的第三段是告诉舍利子：变化运动的法则叫

“空”，想违背那个规律，让青春永驻，让肉体不坏，我吃东西要比别人好，要活到一千岁、一万岁，那种违背事物规律，贪欲、执著的心态就是苦的根源。放弃了这些以后，就会从容面对五蕴的变化，修炼这种心态就是般若波罗密多。我看透了根本不怕，在医院跟医生护士调侃，该干吗干吗。这就是认识空，认识到无常。般若的核心修炼就是了解无常、了解无我，从而达到度苦。

但是佛教给我们的东西还不只这些。真正认识这些东西并且控制自己那太难了。佛教还给我们什么东西？还有菩萨乘、人乘、天乘，不同人有不同修法，不同人禅修有不同的程度，不见得完全可以“度一切苦厄”，但是可以更快乐。佛法不是简简单单地让我们多做好事。人的习惯：做了好事人家对我感恩，心态通常都会好，比如“布施”，就是给予，佛法里还告诉你：布施的时候不要带着杂念（为了得到回报而布施），否则你还是会痛苦。“戒律”，有些事情我做了会让我产生痛苦，戒就是把产生痛苦的部分减少或者消除，那快乐相对就多了。忍耐：是磨练自己。大家知道王石的故事，我自己也有体验。很多人现在生活很好，吃什么、穿什么已经不会有快乐，买什么东西也不会高兴。2003年我上了四姑娘山，爬到5800米，我在一个山脊上面睡了一个晚上，一晚上都没睡着，老担心自己会滚下山。我们是一个特别豪华的团，带的羊肉、胡萝卜，但是难吃死了。可是下山的时候就特别快乐，回到酒店喝了一碗热腾腾的小米粥，衣服都没脱，但是睡得特别香。原来人的快乐是这样。忍耐：这个几千年来让我们消除痛苦或者减少痛苦的方法很合理。

我原来解释不了禅，禅留下很多方法，到底哪些方法适合什么样的人、该怎么练，练出什么好的成果，我也没有看到。但是我就假想禅是帮助我们的，然后再去发现一些东西来证明我的假想。有朋友前两天给我一本《当下的力量》看，里面却暗示有三个东西会控制影响人的快乐和痛苦：情绪、思想和意识。“情绪”是快乐和痛苦的直接反应，会高兴、痛苦、焦虑、急躁；“思想”是思考、理性的部分，很多人有时候不愿想的问题，想停止，但是停止不了，所

以思想和情绪之间是分离的，如果想通就是般若，般若就是想通了。其实我想：禅定的原理就是把这三个部分分开控制：训练我们的意识对思想和情绪的控制。禅在做这个努力，发掘各种各样禅修方法来帮助我们，而不仅仅是说佛度有缘人。

魏德东：今天是传统文化与现代科学的对话，我们发现在这个会场上还有一个很重要的元素就是艺术，不知道大家注意到没有：在潘教授和明旻禅师对话的过程中不断有音乐出现，这个音乐可能来自天上的——但实际上这是明旻禅师两位弟子的琴箫合奏。下面我们请两位给我们即兴来一段合奏，让我们分享艺术与科学文化的和谐。❀

（对话在电子钢琴和箫合奏的音乐中结束）

大变局下找寻中国精神（提纲）

友成高级顾问 汪亦兵

编者按：

本篇是友成高级顾问汪亦兵先生为友成基金会的“找寻中国精神”项目做的策划提纲。“找寻中国精神”是友成“精神扶贫”理念的落实，也是这个时代赋予全体中国人的使命。友成希望各界朋友共同参与这个项目的策划，为我们民族的归根复命加添一份助力。

为什么要找寻中国精神

精神、文化、文明，在此三者之间，精神是文化的内核，文明是文化的物化；精神是文化中历久弥新的基因，文明是文化自我展示的历史沉淀。

历史上，两河文明、埃及文明和印度文明以及古希腊和古罗马文明间战乱不断，以至于在现代生活中很难再清晰地发现昔日文明的全貌。与此同时，四大文明中的中华文明，却成功地将自己置身于争夺的漩涡之外达数千年之久。中国的历史和历史上的中国，更象一条源远流长的内陆江河，自为地在自己的流域内滋养万物，其间也会有季节性的泛滥成灾，但整体上却一直保持着政治、文化的一致性和完整性。在本土文化中，正义、仁爱、孝悌等儒家思想，既成为统治者的工具，也成为普世的道德教化基础。如果说儒家思想是中国历史发展中的稳定剂，那么法家思想则是推动历史变化的催化剂。在此矛盾之中，阴阳、祸福、盈亏、是非、无为这些道家思想又自然成为平衡个人与社会之间、人类与自然之间矛盾的无痛药方——仅仅靠调剂内心状态就可以轻而易举地改变世界；于是，起源于印度的佛教，在中国找到了最合适的土壤。这种对中国文化最浅显、最直观的表述，恰恰说明了在这个表述的下面——如同平稳开阔的河面之下是丰富的河流生态体系——蕴藏着异常丰富和活跃的文化和文明体系，是人类思想和知识宝藏的一个重要组成。自古以来，在大一统的表面下，中国一直就是人类多元文化的湿地公园。

在世界的另一侧，希伯来人的宗教、希腊的民主和罗马的共和，在经过近 2000 年的嬗变之后，最终成为主导现代人类发展的普世价值观（基本精神）。博爱、自由、平等、民主催生了资本主义的萌芽，并成为资本主义茁壮成长的卫士。个人潜力因之得到了空前的解放，人类生产力也因之发生了翻天覆地的变化。时至今日，我们日常生活中的一切——从日常起居所需到社会财富创造，从科学技术到社会制度的基本架构——几乎无一不来源于构建在上述普世价值之上的西方文明的滥觞。

西方文明最终导致了人类工商文明的一枝独放。称其一枝独放，不仅仅是因为东方文明在现代化进程中黯然失色，更因为自然环境也在工商文明的强势之下变得日益脆弱。单极化的繁荣孕育着单一化的脆弱——这种危机始终隐时现地伴随现代人类的步伐。最近发生的这次金融危机并不是最严重的一次，只是发生于我们置身其中的时代，才令人感觉到其如海啸般的破坏力。早在上世纪的 70 年代，西方的思想精英和知识精英就对这种单极化表现出了担忧，并屡屡催促人类从古老的东方文明中寻找智慧和力量。

改革开放 30 年以来，中国的快速发展主要得益于对西方工商文明的借鉴和引进。尽管这种进步举世瞩目，但很多伴生的潜在社会问题，也促使今日中国的思想精英和知识精英开始进行反思。反思至少是从两个维度展开的：1》从过去看，30 年的持续快速发展，哪些得益于我们自己的优良文化；同时，我们哪些优秀的传统文化精神已经因为长期的忽略而式微？2》向未来看，我们希望建立什么样的社会，中国希望为人类的发展作出什么样的贡献？

在这种独特的时代背景之下，追寻中国精神不仅是因应中国本身的需要，也是为了满足整体人类的需求。

找寻什么样的中国精神

有中国知识分子认为，没有意识的世界是黑暗的世界，没有精神的世界是盲目的世界，没有物质的世界是空想的世界。这个总结比较形象和精要。可见，精神是决定个人行为的潜在力量，文化精神是决定社会形态走向的根源。

我们所说的中国精神，是指包括优秀传统文化和现当代的新文化在内的、对中国未来和谐发展、对人类整体进步起到积极推动作用的普世价值。虽然在现阶段，我们还不能准确地说出所找寻的中国精神由哪些具体因素构成，但就整体而言，它至少应该满足以下基本条件：

- 应该具有普世意义和价值。所谓普世并非强调其永恒性，而注重于它具有为人类共同认可的价值。因此，它不是反现代的复古，也不是反西方的狭隘民粹，而是运用东方的思想、智慧，对现代社会人与人、人与自然关系的重新思考。

- 它不是对现代西方优秀普世价值的替代，而是一种有机补充和均衡。

- 利益众生。共同富裕的概念，不仅是一国之内，还应成为全球之共识。

- 有利于自然环境的改善。现代人类所面临的矛盾不仅是人与人之间的，还体现在人与环境之间的冲突。

- 有助于对理想社会的重新认识和重新发现。现代工商文明的局限性事实上使人类变得短视，人们似乎渐渐忘却古代圣贤对理想社会的构想。但对“理想社会”的追求，正是促进人类进步的原动力。“理想社会”的状态是精神文明和物质文明的完美结合。

即便有崇高的目的和正确的方法，对精神的认识也是一个主观过程。这就决定了不同的主体会从不同的角度来发现、诠释和实践中国精神。从基金会来看，我们至少会特别关注以下方面：

- 从全局看，中国对世界的潜在贡献，中国传统文化的现代价值。
- 从实践看，符合基金会所倡导的精神物质双扶贫理念，并将这种理念转变为一系列利益大众的社会实践。

- 通过对蕴藏于民间的传统文化的寻找和整理，推动现代社会对古代优秀传统文化的再认识，并促使优秀传统文化成为现代主流文化的一个有机构成。

- 30 年发展至今，中国企业的未来发展之路也面临抉择。其中有些抉择是和西方国家企业所共同面临的，有些问题则是中国企业所独有的。例如，第一代民营企业家正面临如何交接的难题。在此过程中，中国的传统文化会起到怎样（积极或者消极）的影响呢？作为中国优秀企业家发起创立的基金会，我们对这个领域的研究也是责无旁贷。

如何寻找中国精神

现代西方文明昌盛至少和两个伟大的事件直接相关。第一是发端于 12 世纪并绵延了 500 年的文艺复兴，文艺复兴开始于艺术领域，反映那个时期人们对古代文明（特别是古希腊文明）的怀念；另外一个事件便是马丁路德的宗教革命，这场宗教革命导致了“人的发现”，指引马丁路德进行这场变革的力量和智慧源泉正是《圣经》这部精神经典。

这对我们的启示是，找寻优秀传统文化必须正本清源，正本清源绝非简单地还原历史。精神的复兴必须注入鲜活的时代特色。

从历史和经典中寻找

在准确定位的前提下，资助一系列有深度、有见解的研究。研究不妨采取中西合璧的方法进行，邀请具有良心和独特见解的中外知识精英共同参与研究。并将研究作为指导实践的依据。

研究的主题不仅是社会伦理道德、还包括古代的经济思想、环保理论等等。要形成独特的框架。

从民间寻找

即便是改革开放近 30 年中，中国传统精神在发家致富的进程中依然屡见不鲜。例如，近些年乡规村约的回归。民间的中国传统精神，势如一岁一枯荣的野草，稍得雨露便春风吹又生。

例如：选择具有或有历史传统并且至今依然典型的村落、或通过中国精神走向共同富裕、或传统文化保存方面、或各种流派（儒、道、法、墨）等等的典型范例，进行研究。

从实践寻找

用精神来解决实际生活中的社会问题。造福穷人、造福社会、造福人类。

社会创新是题中应有之义。例如：尼山、庐江等案例的研究。❀

第六章

因友而成

友成希望成为朋友最多的基金会。在我看来，这些朋友可以用三个“公益圈”来描述：

首先是最紧密的圈层，所谓“职业公益”圈：我们就专业做公益了，我希望看到更多的年轻人选择公益事业作为自己的职业。

我们优秀的民族企业家，他们自己的人生哲学和社会理想，他们的主业不是公益，他们用从事主业所获得的资源来支持职业公益圈中的志同道合者，通过他们来实现自己的社会理想。这就是我所说的第二个圈层：企业家公益圈。

还有一个更广泛的圈层，那就是所有认同友成的公益理念、怀有利益社会的愿望，并准备付诸行动的人。打比方说，他们是友成最广泛的“公益统一战线”。这是第三个圈层，我们称之为“友成之友”。

——友成基金会理事长 王平

306	中国公益事业：起飞的前夜
312	中国企业公益的前景与友成新公益思路
318	企业战略性公益需求与公益组织的工作空间
322	企业公益指数对促进当代中国企业公益发展的意义
330	背景资料：从“离散性公益”走向“战略性公益”
332	企业对公益事业的影响
337	在修实公益基金启动仪式上的讲话
341	友成三周年答谢酒会精彩回放

中国公益事业：起飞的前夜

友成高级顾问 零点调查咨询集团董事长 袁岳

（根据袁岳先生在中国公益指数发布会上的发言整理）

2009 年 12 月

才听了这样一个发布过程，可以看到一些比较具体的发现，对这些发现我作一些简要的点评。作为我这样一个长期从事调查研究工作，也是热心公益的这样一个，有人说是跨界，对什么东西都关心一点的人来说，我有这样的观察：

第一个观察就是中国公益事业还只在起飞的前夜。为什么我们这样说？这是通过这个指数，我对它有四个方面的解读：

第一，目前的企业公益的关注对象过于狭窄。如果站在做产品的角度来说，我们做的产品就是在有限的几个领域。只有当发生了重大事件，领导非常重视，要呼吁多更多人重视，企业更希望通过公益活动引起社会关注，扩大知名度，赚更多钱，它的基本模式就是这样，而且这个模式占据了企业公益的核心资源；在这些领域中间又有一些领域，就是灾害、毒品、教育这三大领域，基本上吸收了我们大部分企业公益的资源。不是有一个希望工程吗？希望工程做过希望小学，我们要做希望中学，希望大学，他们想到还是这些东西，已经被我们已经干过的事情，很受束缚。

我们看美国的慈善资金，跟我们今天中国的是相映成趣：美国

的公益资源投放最多的领域是公共卫生，第二是环境保护，第三是社区，第四是人权和治理监督，第五，我们重视文化建设，它很重要的是信仰传播。

然后我们今天所关注的比如说教育问题，当然有些中国的特色，但是难道今天我们的公共卫生问题没有美国那么严重？你要知道我们艾滋病阳性的患者数量已经超过了美国，美国在过去的十年中间把 H2 为阳性和转艾滋的人数稳定地控制在 82 万左右，而我们现在的增长水平在全球是屈指可数的最高增长之一。但是你会发现在这些企业中间几乎没有重大的企业公益投入到公共卫生领域的。

另外一个领域，我们知道中国要搞科研创新，要搞科学发展，最大的问题是什么？青年对科学不感兴趣。15 年以前我们做的民调显示：在普通的年轻人、小孩中间，十岁的小孩第一位的理想选择是科学家，在今天科学家排到了第七位，而且只有 5% 左右的孩子选择。如果一个社会的青少年对当科学家没有兴趣了，它搞什么科研创新？今天中国的科普运动缺乏强有力的支持。

所以说我们今天的确有非常多的领域值得人们去关心，却没有得到足够的重视。我曾经参加我们国家文物局的文物保护论坛，今天文物保护最大的问题人人都把文物当做营利对象，很少有人拿它当成我们保护的对象，因为没有人会在文物领域开展群众宣教运动。所以这样变成了大部分的群众帮助文物贩子找文物、倒文物，你靠一个文物局怎么能够管好这样的事？所以实际上今天中国面临的需要动员社会资源去解决的公益问题是空前的多、我们公益界面临空前的挑战。就像我们传统的用行政来解决的问题是越来越有限。对我们很多的企业来说，它本来只是偶尔关注一下公益问题，它只能关注人家关

注过的东西，但这就是和第二个问题密切相关：为什么你只能关注你关注过的问题？因为你只是业余关注的。我们的企业的公益部门普遍缺乏对公益有专门了解的人。这是一个很重要的问题。

这样我发现第二个重要的问题就是专业人才的营造。公益其实是个非常专门的领域。以慈善行为而论，慈善对象在过了一定界限之后就是形成慈善依赖，而慈善依赖会导致整个家族持续几代人陷入到这种依赖之中，人会病。

这就意味着我们的公益要掌握分寸：把大好事做成大坏事的可能性非常高。今天我们需要相当的投入，投入在公益人才的营造里面，这也是我们今天会议探索的一个重要问题。有多少年轻人会对做公益感兴趣呢？普遍认为做一件好事是可以的，但是把好事当事业来做是不行的，因为我妈不让我干，我妈让我考公务员，我妈说你做公益是偶尔做的，别把它做工作，你以为好事当真？不能当真的。当一个荣誉稍微做一些可以。所以我们大学生选择公益创业的时候，最大的问题就是：商业创业是正经的，公益创业不正经。人们对成为这样的人才本身就有很大的疑虑，以至于今天我们说 NGO 里面很多的具有几大特点：

第一，苦大仇深。第二，阶级斗争。第三，蓬头垢面。

我们很多的企业参与公益活动，能够捐很多钱出来；它给谁？它只能给到红十字会，因为红十字会、扶贫基金会这些组织“长得比较周正”。但是你要知道他们在云端里面，而真正在土里面干活的草根人群，很难得到资源支持。如果我们今天的年轻一代的人才，宁愿在家里待着，宁愿为老人工作，找个勉强的工作，不去从事公益的话，这公益的窘境就很难改变。所以其实今天的企业公益有一个很重要的投入，应该投入在公益人才的培养和公益人才的营造里面。这也是我们有相当一部分组织，无论是友成、零点，还是其他很多有识之士开始积极地把大学生引导到公益的兴趣方面的去，鼓励他们在公益领域兴趣，鼓励他们的公益创业。我曾经对汤敏先生说：如果你们真的在这个公益教育方面做点贡献，我认为那是不同

寻常的。这是我们说要在公益人才的营造方面做积极的工作。

第三个方面，它也是跟人才相关，但是它是另外一个角度的问题，就是“益商圈”的营造。这个益商圈是什么意思？益是公益的益，商是商人的商。在美国很多的事业发展中间，发生一个耐人寻味的现象：比如美国当代艺术的发展，在美国的商业中间有很多对艺术感兴趣的人，他们构成一个“艺商圈”，艺术的艺，商人的商。一个社会中间艺术能有市场，艺术能得到企业支持，最重要的前提，是艺商圈的规模。中间这个圈子的规模越大，两边的沟通越能顺畅，越能形成一个规模的市场；中间这个艺商圈越小，这个艺术市场就很难形成。其实这恰恰是我们中国公益领域遇到的一个问题：今天我们的企业家，有做公益的愿望，但是真正对公益很有了解企业家数量很少。

另外做公益的人他会形成自己的小圈子，会做具体一点公益的事，但是它不懂得怎么跟企业家打交道。所以中间的这个益商圈就是商人信赖的公益家，公益人士信赖的企业家比较少，所以至于两边各有自己的动力在做，好比一个是男一个是女，他们两个搞不到对象，就是没有婚姻。它跟人才有关，实际上是一个社交中的问题，是一个专业社交圈中间的问题。

第四是公益产业链的营造问题。刚才我们看到：其实企业的公益投入是企业公益整个链中间一个非常重要的起始环节，它是一个注入能量的环节，但是如果这个注入能力的部分是不稳定的，在能量注入的地方不稳定，它就会造成一个问题：大家都没有长远计划，都不是战略性公益，而这个领导号召一下就有钱了，而且只要领导号召的钱，通常是进入公募基金会。所以今天我们很多的企业公益基金都有一个共同的特点，就是捐股权，捐股权是有将有的，那捐股权比如股权收益高，那当时可以靠一点，收益低就低一点。如果全部是股权，就意味着下家很紧张：将来我们的公益的草根全部都得关心股市，因为我们不知道明年还有没有，也不知道上个月有钱，下个月不知道会不会有钱，因为和这个联系在一起。

这些表明我们今天在中国营造公益产业，是有它一些非常有意思的特色：今天企业公益就是自己随便去做，它从来没有从产业链的角度去考虑如何为公益事业配置资源。它是一个自我出发的，它不是站在价值的角度出发来对自己提出要求的模式。我们看到在西方的企业公益基金中间，它是捐出自己所拥有的遗产，遗产中间当然也有股权，当然如果以美国的捐赠的总资产来说，实际上非证券类资产占据的比重是远远大于证券类资产的。

为什么说我们现在还只是起飞的前夜？以上这些特征决定了我们已经开始向这个方面挪动，但是存在着比较大的问题。如果我们从一个纵向的角度来看，今天至少有三件事情在过去表现得不是很多：

第一，从热情的角度来说，今天很多企业家都想到做公益。公益的流行度比过去大大的提高。即使不搞公益的人也以讲公益为他的时尚，这是一个很重要的改变。这代表社会氛围有一个非常大的变化，企业乐意谈论或者开始思考、开始尝试企业公益的工作。

另一方面，涌现了一批在公益领域中的企业领袖。这个无论是友成企业家基金会里面的，像在我们复星集团的领导人郭广昌先生，像泰康的陈东升先生，像王石先生，像冯雷先生，也包括福耀曹德旺先生，他们的做法虽然有些区别，但是至少开始有些人在这个领域中间已经成为非常重要的领导人物，他们在谈论公益话题，或者拿出一些举措在刺激这个领域的发展。

第三个，开始有一些有企业操作经验、对企业相当了解，同时对公益有相当的热情和抱负的人士投入到这个领域中间。友成企业家基金会的理事长王平女士，以前是做投资，今天来从事公益；大家也知道壹基金，李连杰先生其实主要是它的形象代言人、动员讲师；而真正的操作是周延女士，而周延女士是过去做投资的，现在来做公益。再比如说还有很多的企業，比如像在上海和深圳等地推动企业公益的吕朝先生，其实吕朝先生以前是做企业的，然后他在企业当中积累了很多经验，现在来做公益的产业链的孵化。一些具

有公益抱负，又有私营企业的效率的组织，表现出两方面相结合的新模式。

所以今天的公益领域虽然存在着种种问题，但是在向前推进，和过去相比较，可以动用的资源，已经比过去多了很多。我们中国人总是心气很高的，我们今天的公益指数显示出我们中国的公益事业有很大的发展空间。我们有很多成长的空间。如果说我们这个指数已经 89 分了，你知道它的成长空间反而是很有限的；这个指数现在只有 40 多分，意味着我们很多的空间，可以很快取得进步。我也相信：今天我们很多的企业家，并不是不愿意捐，很多企业家已经捐出了那么多钱，他也并不是说反正钱花在哪我无所谓；我觉得今天很多的企业家是财富的知识分子，但是他们还不是公益的知识分子，他并不知道公益需要更多一个什么样的操作方法。今天发布的公益指数指出来问题到底在哪里。我们也相信，很多的企业家，他们如果关心我们公益指数的话，他们也会知道说原来我们这些领域可以做一些新公益。这样的话我们的指数就不只是一个静态状况的反应，同时它对于我们下一步工作的发展，也有相当的指引和推动的作用。谢谢。🍀

中国企业公益的前景与友成新公益思路

友成基金会秘书长 甘东宇

（根据甘东宇先生在首届中国公益指数发布会上的发言整理）

2009年12月

刚才袁总说了一句话，我印象非常深刻：我们现在面临的时机是公益行业就要起飞的前夜。这说明我们在之前都是在黑茫茫的黑夜里摸索，现在马上就要见到曙光了。周六、周日在北京开了一个企业领袖的年会，当时袁总也参加了那个年会，我也在那个年会上，当时年会上，无论是国企还是私企，所有的企业领袖都在谈公益，从不同的侧面在谈公益，这是一个非常可喜的事情。

但是也可以看出我们还是在黑夜当中，还没有到黎明的曙光出现的时候。为什么呢？因为我们有一个专场，我参加的是公益进步与社会企业的专场，在这个专场上来的企业家并不多，基本上都是媒体的朋友和关注公益的朋友们。我当时也讲，我说我预料到这样的专场是不会有太多的企业家跟我们对话的，为什么呢？说明我们公益组织本身的实力还没有强大到可以跟企业进行对等的对话。我们现在做的事情都是在强化我们公益组织本身的实力，希望有一天能像袁总讲的那样，我们能够起飞，我们能够跟我们的企业界真正地展开对话。

刚才袁总也讲了，我们是首个企业公益指数的发布会，我们友成企业家扶贫基金会作为一个由两岸三地企业家群体共同发起创立

的公益组织，企业是我们公益事业的源泉和动力之一；更为重要的是企业也是我们的主要服务对象，我们有责任帮助我们的企业实现我们企业自身可持续发展和社会可持续发展的有机结合。今天借这样的机会，我想跟大家分享一下我们友成和零点共同发起调查和研究企业公益指数的初衷，以及目前友成正在做的一个推动中国的新公益发展的思路。

大家都知道改革开放 30 年，我国的企业逐步从计划走向市场，从野蛮生长过渡到规范和规模生长。近年来，随着中国企业市场化程度和国际化程度的不断提高，企业公民意识、企业社会责任越来越多的成为企业关注的话题和开始履行的义务。在谈到企业社会责任的时候，我们大多数人，特别是从企业的角度首先还是谈到诚信、维护员工的权益、节能减排、环保等等。但是我们觉得这些议题大多数是企业内向的和企业自身的，这些应该是一个健康的企业自身的责任，也就是它的最基础的一些标准，这些还远远谈不上积极的，主动地结合企业自身的价值和优势，结合企业自身的战略，更好的参与和推动社会的可持续发展。

大家可能也都听说过哈佛大学的管理学大师迈克尔波特在论述战略性公益一文里面建议：从战略性的角度来思考企业怎么样参与公益活动。他提出企业应该利用公益活动来改善竞争环境，使社会目标和企业的经济目标统一起来，使企业的长远业务前景得到改善。这种企业战略公益具体表现在下面几个方面：

第一，要认识到企业的经营活动，对社会将产生很大的影响，而社会发展同样也会影响公司追求业绩突破的能力，这个影响是相互的。公司的业务能力和所在社区的发展的影响是相互的。

第二，企业积极管理在全世界范围内的经营活动对经济、社会、

环境等方面的影响，不仅能给公司的业务运作和企业的声誉带来极大的好处，而且还能造福于企业所在地区的社会团体，也就是造福于当地的公益组织。

第三，企业从事公益活动通常是通过捐款，但这不是唯一的模式，还有员工的参与，员工的参与是指员工的志愿行为，还有企业员工和公益组织、社会组织、地方组织和政府部门进行密切的合作，来实现企业的战略性公益目标。

在这里我还特别想引用迈克尔波特的很重要的一段话，他特别提出了企业如何去选择最佳的公益合作伙伴，这是特别重要的。由于大多数的公益活动，企业是不可能直接去操盘的，一定要选择优秀的公益组织，把资金和钱捐给这些组织，由这些组织实现社会效益。这样，选择工作更有成效的合作组织可以使花出去的每一分钱能产生更大的社会影响。他指出，在某个领域中选出最有成效的捐赠对象，并不是简单的看哪一家非营利组织筹到的钱最多，声望最高——这些与他能否很好地利用捐赠资金可能关系并不大；要选出那些产生最大社会效益的捐赠对象，通常必须要经过广泛而细微的研究。这是他论述里面的原话。

我们为什么要和零点共同做这样的一个中国企业公益指数的调查和研究，刚才袁总简单的说了一下，我的理解有下面几个原因：

第一，我还是愿意从我们组织自身来找原因。就是说中国公益发展本身现在还处于初级阶段，无论是涉及的领域，所面对的需求，运用的方式以及公益组织本身的能力建设都是非常有限的，我们还有很长的路要走，这是第一个原因，是我们本身的原因。

第二，正好是因为公益本身的不发达，我们的公众，我们的企业，我们的政府对公益的理解是很有限的，甚至还有一些误解。现在我们去大街上说什么公益，什么是慈善，有多少人能够准确地说出来，我想可能连我们圈子里的人，很多人都不能准确的说出什么是公益。是不是捐钱就是公益？是不是建了一个小学、打了一口井就是公益，就是慈善？我觉得不但是公众和企业可能对我们有一些误解，或

者是说不全面的了解，连我们自己都没有说清楚这个事情。

同时，由于多方面的原因，政府的政策往往也是滞后的。我经常听到一些来自企业的朋友说：我特别想做公益，特别想做慈善，但是我找不到好的公益项目；或者是跟我抱怨说，我特别想找一个很好的合作伙伴，但是我找不到一个令我放心的公益组织；或者说我可以挑选的公益组织非常有限，就是这几家：中国红十字会，扶贫基金会，中国青基会等等，永远是这几家。不可能我企业不顾我自身的战略，去随便做一些公益，这就产生了企业的困惑。

我们要做这样的—个公益指数的目的就是：我们要了解企业在参与公益方面取得了哪些进展；当然，我们企业在参与公益方面确实是做了很多的事情：比如说像去年的汶川地震，凡是有灾情的时候我们企业都是非常积极的。同时我们也要看他们有没有发现和创造出一些很好的参与公益的模式。但是更重要的，我们也要去看一下我们现在企业参与公益的现状，他们的困难是什么。我觉得这是我和零点共同来推出这样的—个一年一度的企业公益指数首要的原因。

我觉得企业公益指数的发布对目前的中国，特别是中国的企业是特别有意义的。就我个人来讲，我认为它最重要的作用是在下面这两点：

第一点，它能让企业或者是让公众了解企业当年参与公益的最新状况，它是企业参与公益—个年度报告。

第二点，它会用客观的数据和详实的调查，对未来企业公益的趋势做—个基本的判断。就像每年我们春秋的时装发布会—样，起到了中国企业参与公益的风向标的作用，这也很重要。企业每年看我们的东西会说明年的趋势会是什么样的。

我希望我们的企业公益指数最起码可以做到以上两点。

刚才我引用了波特的战略性公益的概念，我想他讲的这些东西其实都反映在我们这次公益企业指数里面了。我这里面给大家透露两点，都是跟迈克尔波特说的战略公益相关的。

第一点，根据这次调查，中国企业大多数是没有战略性的公益

计划和安排的，大多数都是没有统一的方向、没有统一的目标、没有实施策略，碰到了就做，人家找上门来了就做，碰到了灾难就去救灾，碰到了洪水就去抗洪，没有系统性，没有战略性。

第二点，我们也看到了通过这次的调查，我们发现只有 16% 的企业有固定的公益合作伙伴，或者是战略合作伙伴，这个比例也是非常低的。

前面都是讲我们为什么要做企业公益指数，下面我想借机会讲讲我们友成现在做的一些事情。

友成现在是要推动中国的新公益，在座朋友们在最近的媒体上看到我们在推新公益的概念。我把我们友成的使命定位为两部分：

第一部分是发现和支持新公益先锋，用社会创新的方法去解决社会问题。

第二部分是建立跨界的新公益的合作网络 and 平台。

说白了就是我们在做两件事情，一件事情是人，一件事情是机制，用这两件事情推动中国的新公益的发展。

什么是新公益呢？我们所倡导的新公益是伴随着新经济的发展而来的一种新潮流，这个在国外也有这样的说法，包括在美国和欧洲都有这样的提法。无论是新经济还是新公益我们都认为是满足了社会的需求，解决社会问题，创造社会价值，促进社会的可持续发展，各种比传统经济和传统公益更加有效，更持续和更公平的创新策略、概念、思想、方式和组织形式。所以它是一个比传统的公益更加宽泛的、更加有效的、更注重效率的一种公益策略。

但是我们认为新公益不会取代传统的公益，就像新经济不会取代传统的经济一样，它们会并存，但新公益代表了未来发展的趋势。所以两年多前我们友成在成立之初，就提出了三个公益理念，大家听听公益理念是不是跟新公益是高度结合在一起的。

第一，我们强调精神扶贫和物质扶贫的并举。精神扶贫是当代社会面临的普遍问题，某种程度上也是产生社会贫困的原因，所以公益行动要关注人的物质需求和精神需求的和谐统一，所以我们倡

导的是志愿者精神和社会企业家精神这两种新公益的主要精神。

第二，新公益强调以创新的方式和机制去实现社会发展和公益事业的可可持续性。公益行动要解决贫困等社会问题过程当中，人与人，人与社会，人与自然的关系，要寻求公益与商业，特别是新经济手段结合，并实现跨界协作与共享。

第三，我们强调爱心传递。公益不是简单的施舍，我们传统的公益里面基本上是从上到下，我有钱就把钱给你，被动的接受那一方可能会产生依赖的心理，甚至会产生仇富的心理，所以我们认为公益行动应该是内心的情感的投入，是能力、爱心的传递和尊严的维护。

所以这是我们在建会之初就提出的三个理念。下面我还想说一下我们对新公益的一些特点：

第一，新公益是人人都是可以参与，任何地点都可以参与的，不是说等到你 40 岁，50 岁以后，你挣够了钱才可以参与，是用的对等的精神参与。第二，新公益不再完全是公益组织自身的事情，应该是跨界的合作。第三，新公益把很多好的商业模式引入到公益的领域里面来。第四，新公益比传统公益更加重视高科技的运用，比如说 SNS 的运用。第五、第六是相联在一起的，新公益是永远注重创新，而且能够承担创新所带来的失败的风险；同时新公益追求人才。

新公益的以上几个特点跟我们企业的发展、未来的需求也是特别吻合的，都是强调可持续性，强调发展模式，强调跨界合作，强调创新和人才。因此我也想大胆地预言，在未来公益和企业的关系将是强调战略合作的过程，是一种融合的过程，在这样一个融合的过程中，企业和公益组织将得到可持续性的发展，更为重要的是因为这样的融合和资源的优势互补，将大大促进和推动社会的可持续发展，使社会更加和谐。

我希望看到企业公益指数的逐年发布将推动我们公益事业和企业之间的融合。我看到了复星的李总（李海峰总经理），我想借这个场合代表友成和零点感谢我们复星集团对这次活动的大力支持！

谢谢大家！🍀

企业战略性公益需求与公益组织的工作空间

复星集团北京总部总经理 李海峰

（根据李海峰先生在首届中国公益指数发布会上的发言整理）

2009年12月

各位来宾、各位企业和媒体的朋友，

大家下午好！

首先我作为协办单位代表，对友成基金会和零点这样两个机构举办这样的活动表示敬意。我们复星是友成的理事单位，几年来一直对友成在这方面执着的努力怀有非常崇高的敬意。零点又是我们上海的企业，袁（岳）老师是我们上海企业界的老朋友了，经常为我们做点评，给了我们很多教益，在此也特别谢谢你。

刚才听了整个的指数发布，特别是袁老师对整个的东西做了一个很详细的点评，对于我们做企业的工作者来说，或者说用我个人的角度代表复星做公益和社会责任的工作者来说，启发教育很深。我发表三点自己的看法：

第一，今天友成和零点研究的成果，企业公益指数研究的模型，这样一个发布的形式，我觉得是对我们企业有非常重要的实在的指导意义，而且专业性比较强。如果我以后有机会的话，我非常愿意邀请两家机构到我们复星去做一个交流，同时也邀请你们参与我们复星旗下很多体系的交流活动，邀请你们到我们浙江商会，包括将来在北京的协会上做更多的交流。总而言之，我觉得这样一份经过

两个专业的机构，花了很多精力，有了这样研究的成果，应该给它的动静搞得更大一点，宣传的力度更大一点！这样对企业来说有更多的价值。

从这个意义上讲，这样的东西第一要通过有效的方法和渠道，对老板们，就像刚才袁老师讲的要进行适当的狂轰滥炸，同时又要对我们具体做企业公益工作的人要进行细致的、充分的沟通。如果这个工作做了的话，我觉得对企业未来在做公益和社会责任方面真正会具有指导性的意义。所有的这些研究报告表明，在这方面的成果已经很多了，现在需要落地，落地可能是更大的挑战，对友成或者是零点来说。这是第一个感受。

第二，复星对社会责任和公益方面的一些想法。对复星来说，出于感恩也好，社会责任也好，公益都是复星与生俱来的一种基因。复星 18 年来一直创造感恩的文化，尽管 18 年来企业已经有了非常快速、稳健的成长，复星集团现在已经是市值 800 亿的公司，同时我们又是多元化、综合类的企业，我们做钢铁、医药、房地产、矿业、金融还有一些文化产业，在多领域里面，只要是复星投资控股的企业，我们都传承复星感恩的文化。在这方面，我们一直觉得自己做得还不错，在社会各方面的专业机构的评点中间，无论是复星集团作为一个企业还是我们董事长、总裁（郭广昌先生）作为一个企业家本人，他们都获得了很多的荣誉。

但是，今天听了报告，我觉得如果我们用一个更加专业的角度去规划我们未来公益战略的话，我们要做的工作还是很多的。对于复星来说，这个基因肯定是有的，对复星来说，做社会公益，做社会责任已经不仅仅为复星做一些企业形象的宣传，它在几年前已经

明明白白的成为我们的战略之一了。在我们复星，所有的上市公司我们都要做两份报告，第一份报告肯定是要给股东的，给社会各关联方的年度报告，同时还必须有一个社会责任的报告，这个社会责任的报告和现在友成和袁老师这边主持的社会公益指数在很多方面是有关联度的。

但是对企业来说，在这方面如何把公益战略和我们做过的很多研究的成果和拥有的社会资源有效地结合起来，这可能需要社会各界和企业这边进行更多的、有效的联络沟通，能够有效的去推动像复星这样的企业在社会公益方面做得更好。

尽管复星做社会公益已经做得不错，但是我个人感觉，用一个专业的角度，用一个全球的视野来衡量的话，我们还是有很大的差距的。在这方面，无论对友成来说，对零点来说，你们工作的空间潜力应该是很大的。因为无论是对企业或者是对企业家来说，他们的社会责任，社会公益的动力、目标是非常深刻的。

比如说对我们董事长来说，他经常说：我是一个农民的孩子，我是受了中国的教育，经过了复旦的洗礼让我有了非常大的改变，这是第一个最朴实的感恩。第二个是得益于中国 30 年的改革开放，有了中国外部的整个的发展动力，复星把握了这个机会，复星那么多的员工又付出了艰辛的努力，所以有了复星今天的成就。所以从这个意义上讲，回报社会、感恩社会是我们很重要的经营战略。

对于复星来说，我们还有一个非常重要的理念：除了复星自己的成长以外，我们还必须关注企业的所有关联方，让他们能够和复星共享我们发展的成果。这些关联方就包括政府、社区、员工等等。18 年来，复星不仅自己的企业有一个比较稳健的成长和发展，同时为社会公益和企业的社会责任，我们也在孜孜不倦地做出我们自己应有的贡献。在这方面我们需要更多的像友成和零点这样的机构给予我们更多的指导。

做一个公益战略，对我们本身把企业做得更好，也是一种动力，具有无可限量的一种企业文化的价值。如果说一个企业只是说我今

年有多少的业绩，为股东挣了多少钱，他从来不讲对社会有多少责任，自己的员工应该如何成长，作为企业社会责任的重要的体现去实施的话，这个企业一定不会很持久地成长和发展。

第三，企业社会责任这块工作是我负责。以前是关起门去做，或者是半开放地去做，很多东西是政府导向的、外压式的，基本上形成可以拿出来讲讲的都属于这种范畴。但是事实上，复星内部也做了很多这种事情：派出志愿者，参与扶贫、东西部的互动等，复星也做了很多这方面的工作。但是企业好象没有这样一种动力，去把企业社会责任纳入企业战略，因为我们没有专业的人士做这样的思考和规划。从这个意义上讲，企业本身又发现了一个需求：我们需要也必须和专业的第三方机构进行有效的合作。我现在感觉到光靠我领导这样一个团队，要去把这个东西做好，一年搞两到三次有一点动静的事情还是可以的，但是如果把这个事情做成一个系统性的、可以形成报告的、未来可以成为企业样板性的东西的话，那可能这方面我们的专业能力是不够的。所以非常感谢友成，也感谢零点给了我们很多的指导，也希望有第三方，更多的机构来帮助、指导复星这样的企业，更多地在公益方面做出应有的贡献。

再次感谢友成，感谢零点！谢谢！🍀

企业公益指数对促进当代中国企业公益发展的意义

北京大学法学院非营利组织法研究中心主任 金锦萍

2009 年 12 月

这个指数报告，我昨天是看了很长时间，我跟大家分享一下我的看法。

指数或者是排行榜对于公益领域是尤为关键的，因为在公益领域里面缺乏传统市场检验的相关机制，因此，需要能够科学、客观、理性地去引导慈善资源的评价体系和标准，这是非常重要的。

这个报告，也就是《中国企业公益指数研究报告 2008》，是理性、客观地展现了 2008 中国企业公益行为的现状、存在问题和前景展望。

这个报告由零点公司和友成企业家扶贫基金会联手推出，作为处女作，我觉得还是非常值得肯定和赞誉的。有很多新的发现，也引发我新的思考和研究兴趣。

它的第一个亮点：它是国内第一次从企业公益行为角度对企业行为进行研究，并勾勒出现实状况的报告。我一般对“敢为天下先”是非常推崇的。

第二个亮点就是生逢其时，2008 年对中国来讲太特殊了，大喜大悲，更重要的是我们媒体、公众在 2008 年把目光都聚焦于公益领域，中国历史上从来没有这样一个年度有如此多的目光去关注这个

领域，而且我认为更重要的是，实际上进入 21 世纪以来，我们所处的时代已经是一个不得不关注公益的时代，人与人之间的联系从未如此紧密。

第三个亮点：第一次构建了一个企业公益指数体系，数据采集途径是以零点公司本身的专业性来判断，是具有科学性的，而且我觉得很重要的是，他所选择的研究对象是很独到和具有现实意义的，把企业公益作为研究主题，除了企业的社会责任之外，还要树立企业公民的理念，企业也罢，自然人也罢，我们都是公民。

企业从事公益有若干个途径可以选择。传统的途径，比如说直接资助给需要帮助的群体和个体，刚才李海峰先生也介绍到了，他们也做大量这样的事情。还有比如说在一个企业里面去成立一个专门的部门，叫企业的社会责任部门，但是这个部门据我所知，有很多是跟其他的部门是混在一起的，或者是没有专业人才的。第三种途径是捐献给现有的慈善组织，这种方法也分三种：非定向性捐赠，或者是定向捐赠，这两种捐赠的区别就在于企业在捐赠的时候有没有指定善款的使用方向。但是更重要的一点，或者是现在被很多企业推崇的一点就是设立公益的专项基金，用公益信托的方式来做；最后企业说干脆我自己成立一个专门的基金会得了，就会变成非公募基金会了，企业从事公益的途径是非常多样的，但是各种途径是各有优劣的。

比如说你直接去资助给社会公益活动或者是群体，它的缺点就在于临时性和随机性，不利于企业对公益项目进行长期管理和规划，也不利于企业文化独特的公益追求和企业品牌。那么比如说成立一个非公募基金会，会有一些什么限制呢？比如说资本维持制度，我

们成立基金会，要求你每年的资本金要维持在一定的数额上才可以维系下去。行政成本上面，因为你要成立基金会，有专门的理事会、监事会、行政班子等等，还有办公场所，所以行政成本会比较高。还有烦琐的登记程序，在座各位也听说过，在中国要成立一个基金会是非常困难的。

其实企业去从事公益，在中国来讲，刚刚处于一个起步阶段，但是对于中国的慈善事业而言，我认为是意义非常重大的。因为企业从事公益事业，将分清政府与民间社会之间的权利边界，就是说慈善资源将更多地流向政府财政所未能覆盖的区域和领域，从根本上改善民间的公益生态。企业从事公益同时也是在培育民间公益的理念，去实现个人公益理想的一种上选途径。这就涉及到如果企业在从事公益活动的时候，在确定公益目标的时候，能够建立在特定企业对于中国现实的理性判断之上，融合企业文化和企业自身对中国的公益事业和美好社会目标的理解，那么将充分体现出的是什么呢？是一个社会的多元和包容。这种选择权应该交给企业，让各个企业各自来选择才好。

企业从事公益甚至会引发企业的组织形式方面的创新，那就是社会企业。因为我们会发现有一个本质的论证是我们这个报告里面可能本来想提及的论证：如果企业是一个典型意义上的企业的话，它就是以营利为目的，当你把社会目标引进来之后，股东会提出疑问，股东会说我投资给你，我通过你去挣更多的钱，你今天把这个拿出来去从事公益了，我的股利就减少了。在美国曾经发生过好几个个案，就是股东去告董事会了，就是因为董事会作出了很大数额的捐赠。如果从社会企业角度来理解就很好解释，因为对社会企业来讲，在设立之初，宗旨就是双重的，既有盈利目标，更有社会目标，因此加入到这个社会企业的股东，对企业公益行为的理解就会更为深刻了。

这个报告有许多新的发现。比如说一个论断就是中国企业公益发展刚好是处于一个起步阶段，目前缺乏战略部署，组织化程度不高，还有就是公益活动的领域是旱涝不均的，这个现象非常突出。就

是说我们现在从事公益领域的一些活动，大家会发现大量的企业还是把目光聚焦在传统的慈善领域，这个论断不光是咱们这个报告体现的，其实我在以前做一些研究的时候，也印证了这个情况。大家会发现，如果你把公益和慈善做广义理解的话，政策倡导类的，弱势群体保护类的，社区建设类的，可能都会归到我们公益领域里面，这是以后企业从事公益需要投入更多的目光关注的。

我对于这个报告，也有小小的疑问：在这个报告里面说了，国企的公益指数最高。我记得中华慈善总会在若干年前做了一个报告说，他们的资金有 70% 以上是来自海外，批中国的国有企业和我们的民族企业在公益事业方面做的事情太少。但是这个报告里面却体现出国企与港澳台的企业等等民营企业去比较的话，公益指数是最高的。

第二个疑问是政策法规环境尚可。我在这里打了一个小小的问号，在这个报告里面体现的是受访的群众和受访的企业他们对政策法规的认可，对我专门研究法律的人来讲，可能我会讲出很多的政策法律方面的不足。

但这个报告也印证了我们的一些研究成果和设想：比如说我们都知道企业去从事公益的话，肯定会有助于提升企业形象的，这个报告印证了。我们也知道公益专业化水平比较低，人才比较匮乏，这也印证了。但是实际上企业公益在是不是一定会去提升企业形象这个问题，要看这个企业是不是妥当地在从事公益，比如说最近有几个企业曾经从事过的公益活动被媒体给披露出来，对于事实情况我不好多说，他把一些商业广告和公益行为捆绑在一起进行，这样一种行为到底是公益行为还是商业广告行为，社会对此关注很多。如果这样负面新闻出现的话，当然我们会说是没有很好的去从事企业公益，形象可能会大打折扣。

当然这个报告也有一点不足，第一个不足我是认为企业的公益体系可能需要进一步的论证。因为我们在这个报告里面选择了一个很聪明的做法，就是对企业的社会责任，在四种层次的责任上面我们只取得了最尖端的部分。

第二就是数据的采集途径，我知道数据采集是非常困难的，尤其是这个方面的信息采集。

第三，2008 年是非常特殊的一年，但是你因此把这个作为依据勾勒出中国慈善发展态势，可能还需要更长周期的监测，因为 2008 年太特殊了，有一些判断还要进一步斟酌。2009 年金融危机，企业的经营情况会不会影响捐赠？肯定会影响。但是 2009 年上半年很多企业之所以没有做一些公益计划，可能也会受到 2008 年的慈善资源透支的影响，所以很多情况需要我们进一步去斟酌。

我为什么会提出信息采集的困难呢？实际上企业公益指数研究里面很难的是信息采集。在公共领域，我们说信息公开的重要性是毋庸置疑的，政府要信息公开，公益慈善里面的慈善组织也要信息公开，对我们企业来讲这方面的行为要是涉及公共利益的话，我们也需要公开。

我们一直认为无论是公益也罢，慈善也罢，需要资源。我们政府可能会去做一些慈善风暴的事情，慈善风暴刮过以后，捐款就会变成慈善税，或者是民间的索捐行为，有一些人，有一些企业家从事一些捐赠行为，被媒体给报道之后，他的家门口就来了很多贫困的人，出现索捐的情况。我们考虑到慈善，或者是企业的公益慈善行为要持续的话，我们一定要尊重这种行为本身是发自内心的，是自愿的，并不是来自政府或者是民众的压力。

另一点我也想跟媒体朋友交流一下：当一个成功的企业家拿出很大一笔资金从事一些慈善活动的时候，为什么赞誉的声音那么少？更多的是逃税避税的问题，广告炒作吧，讨好政府吧，基本的价值观念都不对了。比尔盖茨拿出那么多资金设立基金会的时候，巴菲特把 300 亿美金转给比尔盖茨基金会的时候，美国媒体怎么做的？我们的媒体呢？为什么不先去肯定他这一行为，非要去冷却他们的慈善行为呢？即便有问题，不能以动机来论行为的恶劣，动机本身在法律的框架内是没有意义的。

公益慈善是不是杀富济贫或者是鞭打快牛？我曾经在一些地方

做调研的时候发现：有一些企业公益做得很好，他跟我说不堪重负，某个村庄建一个桥，某个孩子考上北大清华交不起学费，都到他这里来化缘，这是对一个成功企业变相的摊派，还有不理解公益慈善的成本问题。我们会发现当企业跟一个慈善组织之间有一个协议，协议里面明确慈善组织因此可以有一定的公益成本的时候，这个信息为什么我们不敢披露？怕公众难以接受。包括在地震的时候，国家主管下的公益基本上来说我们是零成本来操作，我说你凭什么说你是零成本？只不过你的成本是国家给你买单了，你怎么能说是零成本呢？你的零成本的说法最后危及到了整个慈善领域的生态，让那些没有人为他的成本买单的组织无以生存，这个零成本的提法根本就是荒谬的。

还有慈善是拯救吗？没错，当从事公益的人在帮助他人的时候似乎是拯救人，但是更重要的是我一直认为慈善拯救的是助人的人，当你去帮助他人的时候，当你把慈善看作是生活方式的时候，那才是真正的拯救。所以很多真正懂得慈善的人，不会在乎对方感不感恩。为什么我们有一些媒体报道的时候会说这个女企业家资助了这么多孩子，在一年内没有收到几封感谢信，于是不再资助了？我说不资助就罢了，说明他根本就不懂慈善。如果慈善你要求的是人家及时的反馈的话，你肯定会失望，我们更需要的是当你这个善心和善行帮助到他人的时候，他甚至一言不发，但是他的内心会被触动，今后的行为把这种善行再延续下去，那才是真正的成功。所以慈善的生活方式，并不会让企业家因此戴上光环，它是助人者本身的精神需求。因此我说信息采集很困难，还需要像零点公司这样的专业机构来参与和讨论。

其实信息的基本要求很多：真实、准确、完整、及时，我们会发现如果让他自愿去公开信息的话很困难，企业说我公开，我今年做年报的时候，一般有一些好的企业也会有企业社会责任年报，他会公开，他要追求企业社会效益的最大化，他要去扩大宣传和提高自身公信力，他的品牌形象。但是，自愿性的信息公开的局限性，比如说报喜不报忧，或者是报少不报多，因为信息公开需要成本。他

又缺乏相关性和可比性,这就更加印证了专业机构参与的重要性。但是要做这样一个好的报告,困难也会很多。比如说对企业本身的争论还需要继续,他是盈利性的企业还是以公益为目标的?企业从事公益,是不是应当成为很重要的一个企业目标呢?这个争论从来没有停止过。在法律里面,大家知道《中华人民共和国公司法》第五条规定了企业的社会责任是一个义务,但是这个义务在法律意义上是没有任何责任的。那么对企业本身的争论为什么会这么持续呢?是涉及到古典经济学对企业的理解。他说企业的本质是什么?曾经有一个经济学家说过,他说如果企业有一种社会责任的话,他就是向这个社会提供合格的产品,为员工提供更多的就业机会就可以了,没有额外的社会责任。当然这句话是发表在一百年前了,今天的现实来讲,我们可能还得回到这个问题上去,那就是公益在整个企业的决策里面或者是整个考量因素里面占了多大的比例。

第二,如果我们把企业的社会责任分成四个层次的话,有一个问题可能会出现,如果有一些企业没有能够尽到经济的、法律的、伦理的责任,但是很好的尽到了慈善的责任,对这些又该如何评价呢?比如说烟草公司,比如说一些破坏环境来获得自身快速增长的企业,他盈利的速度很快,因此捐赠也很大,但是我们世博会拒绝了烟草公司的捐赠吗?这是什么问题呢?也就是说这个指标体系构建的时候,是不是有一个红线的问题,一但碰红线了,不管你的慈善行为做得再好,对不起,你也属于在企业方面是非常失败的企业。

还有企业治理结构对企业公益的限制,比如说王石门,大家都知道,王石在2008年地震发生后,媒体炮轰他,公众拍砖,为什么呢?他捐的钱太少了。但是事实上我一看到这个问题的时候就说,要看看他公司的治理结构,他的理事会给他多大的权限,还有他的股东大会给理事会多大的权限,不对这些理解的话,你对企业公益的评价可能也会有一些偏差。

当然还有税收政策的制约问题,刚才诸位都提到了股权捐赠和不动产捐赠的问题,我可以告诉你的是:在现有的市场框架内,股

权捐赠和不动产捐赠的税收优惠几乎就是很少很少，因为视为销售。

最近我很奇怪，11月份，财政部和国家税务总局连续出了两个关于非营利组织税收方面的通知，但是到现在为止，没有一家媒体对此进行过报道。为什么呢？那两个通知多重要大家知道吗？2008年1月1号开始实施的《企业所得税法》第9条，第24条，后来在14条里面进行解释，里面明确地说符合条件的非盈利组织的收入是免税收入，但是什么是符合条件的非营利组织，什么是符合条件的收入？一直没有明确地告诉我们。这两个文告诉了我们了，但是我很失望，因为没有超越任何原先的一些规章制度的范围，给我们的非盈利组织的税收政策还保留在2008年之前的水平。为什么我们不去关注一下呢？这样一种情况会影响我们的公益行为的积极性，我们媒体为什么没有去关注呢？是因为对这个领域不太熟悉，还是说觉得根本不值得一提，跟重大的事件比起来不值得一提吗？还是说等着有一些基金会告诉你说，我今年因为这个通知必须得去交几千万税的时候，你才会关注吗？这不是危言耸听，是事实。因为通知里面基金会的一些投资收入都要征企业所得税，就是根据这两个文来的。这些政策环境的制约也会造成一种困难。所以我想前路还是很漫长的。

但是无论怎么样，这样一个“企业公益指数”发布本身就是一种衡量标准，企业或许不会因此有本质改变，但是企业公益指数将成为除了市场机制之外的影响到企业竞争力的重要的考量因素之一。这是第一个判断。

第二个判断是，企业公益指数将改变传统企业单纯追逐利润空间的行为模式，这也将提升企业本身的存在价值。

第三个判断，这个指数将为企业从事公益提供参考依据和路径，就是说要善事善做，善做善事。

还有一个判断：企业公益指数也将为公益领域融入更多的包括资金在内的社会资本提供更多的可能性。

最后一个，企业公益指数将为这个社会引入多元的评价体系，为所有梦想改变现实的人提供更多的创业途径的选择。谢谢大家！🍀

背景资料：

从“离散性公益”走向“战略性公益”

——友成和零点联合发布首期中国企业公益指数

2009年12月9日，由友成企业家扶贫基金会、零点研究咨询集团主办，复星集团协办的“企业公益指数发布会”在北京建国门万豪酒店举行。

发布会由零点集团董事长袁岳主持，对研究成果及具体数据进行了详细披露，结果显示，中国“企业公益指数”得分为44.0分，离及格分数尚有一段距离，企业公益还停留在起步阶段。具体表现为：企业缺乏公益战略部署，缺少系统、固定的公益计划，虽然2008年被称公益元年，企业公益的发展也走入公众视野，企业公益行为开始由传统的捐赠形式向创新型公益进展，但持续性公益投入明显不足，企业公益行为的组织化程度不高，与公益慈善组织缺乏合作，同时，公益人才匮乏是目前公益领域较为严重的现实，政策法规环境尚可，但社会公益氛围仍需提升。

友成企业家扶贫基金会秘书长甘东宇先生在发布会上指出，此次企业公益指数的发布无论是对公众对于企业公益的了解还是对企业公益本身，都有至关重要的作用。

企业公益指数，可以持续监测企业参与社会公益活动的整体状况，树立企业参与公益活动的风向标，有助于进一步推动企业参与

公益事业，也可由政府相关部门制定和完善公益慈善相关法律法规提供重要参考。

另一方面，“企业公益指数”可以帮助包括非营利组织在内的各类社会主体了解企业参与公益的意愿和行为特征，有效地促进各方的合作。这正是友成支持零点集团进行公益指数研究的初衷。

复星集团北京地区总裁李海峰先生作为企业代表发言。他结合复星集团的实际情况对企业公益提出了一些期待：他指出复星集团希望在企业发展壮大同时能回馈社会，并将此融入了企业发展的战略规划，同时需要借助专业公益机构的专业能力，将公益战略规划真正落实。

北京大学法学院非营利组织法研究中心主任金锦萍教授作为专家对此次中国企业公益指数的研究和发布给予了高度评价。她指出这是国内第一次从企业公益行为角度对企业行为进行研究并勾勒出现实的报告，称该报告是“敢为天下先”，将改变传统企业单纯追逐利润空间的行为模式，提升企业的存在价值；并将为这个社会引入多元的评价体系，为所有梦想改变现实的人提供更多的创业途径的选择。❀

相关媒体报道：

中华网：调查显示我国半数以上企业今年没有任何公益计划

http://news.china.com/zh_cn/domestic/945/20091209/15729732.html

新华网：中外企业社会公益行动形式丰富多彩

http://news.xinhuanet.com/fortune/2009-12/09/content_12618667.htm

第一财经：研究显示：中国企业公益指数不及格

<http://www.china-cbn.com/s/n/000002/20091209/000000139772.shtml>

企业对公益事业的影响

友成理事 中国人民大学 NPO 研究所所长 康晓光教授

(选编自康晓光教授在首届中国非公募论坛 09 年会上的演讲)

2009 年 7 月

谢谢大会的组织者，谢谢饶锦兴秘书长，举办了这么一个盛况空前的大会。

我主要想简单地讲几个问题。最近几年企业大规模地开始进入第三部门，开展公益活动，它的基本背景实际上在永光和金锦萍的报告里已经讲到了，那么首先是市场化的改革，导致了中国经济的快速发展，那么财富的积累，使得一大批资金雄厚的企业和企业家开始出现；与此同时，经济的不平等以及其他社会的不平等在广泛地出现，穷人、弱势群体这样的一些概念开始进入我们的日常生活。还有一个很重要的力量，就是新一届政府对社会公众的关注，对弱势群体权益的关注，也是推动企业进入公益领域的一个非常重要的力量。再者就是当前的这种舆论的压力，很重要的一点还有就是企业家和企业本身的成熟，越来越成熟，越来越了解自己的利益，越来越会寻找一些更成熟的谋求发展的战略。

我们做了一个图，我们从这个图里可以看到，影响中国第三部门和公益事业发展，实际上有四种最重要的力量，一个是海外的力量，一个是政府的影响，还有就是企业部门的影响，还有我们自己的本土的历史和文化。三年前可以说只要了解政府和海外的因素，我

们就可以解释和预测第三部门的行为了，但是今天还有未来这个局面要打破，也就是说在今天和未来，我们只有充分地了解了企业的态度、策略和行为我们才能够更好地描述解释和预测第三部门的发展，也就是说企业成为了一个影响第三部门发展，非常非常重要的一支力量。

那么企业参与第三部门的形式，实际非常丰富多样。可以分成三大类：一类是直接捐赠，这个捐赠有的是偶然性的，有的是经常性的，比如说在企业内部设立基金，有的是简单的捐赠，有的是深入的参与；还有是另一种资金之外的，就是鼓励员工作为志愿者来参与公益行为；再一大类就是设立专职的部门，比如说企业内部设立基金，然后成立企业社会责任部门；还有就是成立企业设立的一系列的非营利组织，来直接进入第三部门。

比如，有项目型的，就是专门围绕着一个或者是一两类项目开展活动；还有能力支持型的，包括从理念专业机能和资金上提供支持；还有就是成立各种各样的公益基金会，像南都基金会，友成基金会等等，这都是非常典型的；再者就是一个联合体，如阿拉善生态协会，就是一个民营企业家的群体组成一个类似于俱乐部这样从事公益的组织，但是也是正式的注册的。

那么第三部门发展的一个新的动向，就是非公募基金会在迅速地成长。刚才在报告里我们已经看到。但是这个成长也是高度地不平衡，有的发展非常好，像南都、友成、都是非常好的，就是名副其实的，扎扎实实地在做工作，还有很多实际上处于这种休眠状态，不是说一种必要的休眠，像这种青蛙、熊、冬天要休眠，而是一年四季都眠不干什么事，这个也是相当多的。当然还有像对基金会进

行调查的话，问卷的回收率可以说在所有的调查里应该是回收率最低的，这说明一个对自己领域内的这种行业责任的意识实际上非常差，作为一个公益基金会，为自己行业内部的发展做点公益的事情都不做，这个确实值得基金会反思。今天来了 100 多家，回去跟你们领导反映反映。

那么怎么解释这个企业的行为？怎么解释它的策略、所思所想、所作所为？一种解释，就是传统解释，做慈善，纯粹的慈善，或者是出于良知，或者是出于爱心，或者是出于一种人类的道义和责任等等，那么还有一种就是我们叫做策略性的，也就是说企业界做慈善不完全，甚至根本就不是为了做公益，他是作为企业牟利、企业赢得自身发展的一种方式方法。很多企业也是如此，他的捐赠的态势，在企业的财务里是在广告费里计算的，我们说的软广告。确实也是企业通过慈善行为，可以提高知名度，可以改善政府关系，可以改善公众关系，可以开拓市场，可以建立企业文化，凝聚员工等等，就是从事公益可以给企业带来很多利益，因此我们会看到就是很多企业从事捐赠的时候，才会考虑很多利益，所以这个策略性也是一个动力和机制，再有就是最近几年比较时髦的企业社会责任的说法。

伴随着最近 20 年，10 年伴随着市场注意的兴起，用理性的精神、企业的方式来推动公益事业，那么像慈善资本主义这样的一些理念开始发展起来。

慈善资本主义主要就是要提高公益部门的资源的利用效率，要把企业家的精神、企业家的技能、企业家在市场中探索一系列的方式方法，把它引入公益部门，从而有效地提升慈善资源的使用效率，然后让慈善让这个社会的慈善资源，无论是志愿者的爱心、时间的奉献，还是各种资金和物质、以及理念和激情的投入，更有效地服务于这个社会。他特别强调：用市场、用企业的东西来改造慈善这一领域。

那么最近几年，还有一个非常重要的理论的崛起，就是以比尔

盖茨为代表的倡导的创新资本主义。他是强调用公益的精神来改造企业、来改造市场，我们后面再说。

关于企业和资本进入公益领域的另一种解释，我们把它叫做批判理论的解释。马克思主义是最典型的一种批判理论，因为马克思主义不承认利润的正常性，认为是剩余价值，是从无产者这里骗来的、偷来的，因此他认为慈善捐赠，那么无非也就是一群骗子和强盗，把大头抢走了，拿出了零头给受害者扔回来而已。在这个过程中，一方面捐赠者可以获得很高的社会声望和社会对他的尊敬，另一方面也维护了这样的一种不平等制度的持续的运行。所以在这个意义上，马克思主义认为在市场的背景下，在私有的制度里，所谓的慈善，不是为穷人服务的，它最主要还是为富人服务的，为了维护这样一个不平等的结构，并不是在促进不平等结构的缓解，而是万世永存，永远的存在下去。

那么本来是因为他的老师，他们是一脉相承，主要就是认为企业和资本进入公共的领域，本身是经济势力、财富阶层在扩大自己的影响力，在征服了经济领域之后，再把手伸到社会领域和文化领域中，那么实际上是资本扩大自己的影响力和控制能力的一种方式 and 途径。所以也是处于一种批判的态度，所以他马上提出一个重要的概念，叫公共领域的殖民化，他认为非政府的非营利的公共领域，不仅要抵御政府对这个领域中的殖民统治，还要反对金钱对这个领域中的殖民统治。

比尔盖茨给我们带来了一个很重要的启示。他本身几乎把他所有的财产都捐赠出来了，同时去年的经济论坛他发表了一个演讲，号召搞慈善创新来改造资本主义，他认为要用市场的力量和制度创新来服务穷人。他有一句非常好的话，他说在人的本性中，蕴含着两个巨大的力量，一是自利，一个是关爱他人。资本主义利用了人性中自利的力量，取得了经济进步和社会的发展，但这只服务于有钱人，而穷人只能依靠政府援助和慈善。21 世纪的新型的资本主义需要对此进行调整，通过市场的力量以及制度的创新，直接服务于

穷人。所以比尔盖茨认为新型的资本主义有两个使命，一个是赚钱，一个是让那些无法充分地享受市场利益的人群得到改善。

他提出来两个激励手段，一个是利润，另外一个就是认可，也就是说获得社会的承认，获得社会的尊敬，自己去追求这样的一种社会的承认和认可，就是在获取利润的同时追求社会的承认，他认为利用这两种动力机制，那么可以推动企业在社会公益方面做出更大的贡献，反过来这个又统一于更高尚的一种个人的智力，因为经济获取财富是一种自利，获取人们的尊重实现自我的理想也是一种自利，所以他实际上在一种更高的境界上，实现自我抱负，自我实现的一种资本主义的东西。

他认为未来的一个最重要的挑战，就是设计出这样的一种制度，他把这种想法称为创新的资本主义。比尔盖茨这个文章里说的非常好，他说无论把人看成多么自私，在人的本性中，明显地存在着某些根本的原则，一个人对改善别人的命运产生兴趣，让别人的快乐当成自己的必需，虽然从中他并不能获得什么，只是看到他感到满足，实际上有实实在在现实的收益的，因为做了好事你心里会感到很舒服，做了坏事你是感到不安的。这个是一个很必要的，所以比尔盖茨当他一想到他的目标的时候，他的内心激动不已。

在这里我们想实际上比尔盖茨提出了一个非常重要的理念，这个理念更值得我们企业家去深思：我们在亚当的国富论里可以看到，他描绘的资本主义的理想画卷中，自利是资本主义的发动机，而且当时论证了，出于个人的智力，无数的人追求自我利益的结果，不会对整个社会带来好处。但是比尔盖茨挑战了这一神话，他把他的全部财产捐献出来，他创造了一种为他人赚钱，然后把他的企业经营得非常好的模式，也就是在他的身上，体现出了一种出于利他的目的，并在市场中成功地经营企业的一种模式，他把自利作为动力的资本主义逻辑彻底地颠覆和改变了。所以在这个意义上，我认为比尔盖茨的所作所为，以及他的所思所想对我们未来的公益事业，乃至市场本身的发展，都有非常深远的意义，谢谢大家！🍀

在修实公益基金启动仪式上的讲话

修实公益基金管委会主任 李凤玲

2009年10月

编者按：

修实教育基金是友成基金会的首支专项基金，她的发起人是原京能集团董事长李凤玲先生。李凤玲先生将这支用于教育扶贫的基金命名为“修实”的原因，正如他所说：“公益性专项基金，是从大家兜里掏出来的良心钱，由此实现的公益项目就更需要讲求公益效果，追求公益效益，这也正是取名“修实”的初衷所在。”

各位来宾、女士们、先生们、朋友们：

在举国欢庆、全球瞩目我们伟大祖国诞辰 60 周年的喜庆时刻，友成基金会的专项基金——修实公益基金今天正式启动了。作为基金的发起人，我要特别感谢各位捐赠人；感谢友成基金会王平理事长及各位同仁；感谢京能集团陆海军董事长、郭明星总经理及各位同事；感谢国家扶贫办、国家民政部有关部门的领导；感谢教育界、公益界的各位专家和领导！感谢到会的各位朋友！谢谢你们！

我卸任京能集团董事长一职已近十个月了，除在大新主席领导下参加市政协有关工作外，我一直在努力“修实公益基金”的设立工作。其间，许多领导和朋友们曾不止一次地为我安排能体现“老有所为”的工作，我执意选择了社会公益事业。我的这一愿望得到了众多企业界、教育界和公益界新老朋友的支持，纷纷出资出力给予帮助，令人钦佩和感动！“修实公益基金”就是在这样的背景下应运而生。我作为发起人，希望有这样一个机会对大家表示感谢；希望借此对首批捐赠人给予鉴证；也特别希望借此机会向诸位，特别是清华大学、海淀区、朝阳区、北京开发区和京能集团等我所工作过的地方的领导和朋友们做一汇报和交待。

人到晚年，我为什么热心于公益事业而且首先选择了教育和文化？

因为我曾有过先是无奈于教育，最终又受益于教育的双重经历。

我是在我国东北的大山里长大的，我有过初中辍学的经历，十四岁回乡务农，之后，该上大学的时候，大学不办了，不得不再次回乡劳动。我深切的理解因家庭困难上不起学以及想上学没条件学的那种无奈、无助和心痛；文革期间，我有幸担任过小学和中学教师，

之后又长时间在清华大学任教。在海淀区政府工作期间主管过教育，组织过教改，对我国现行教育的利和弊有所感悟，理解我国的教育改革、教育创新是多么重要和迫切，又是多么的不易和艰难；因能源工作的原因，我多次去内蒙、西藏、青海等发展相对落后、地处偏远的少数民族地区，感受到了贫困地区老百姓的生活和教育的现状，理解那里的百姓和孩子们需要什么，我们该做些什么。2008年8月，我和我的同事有机会在地震的第二天就来到地震中心区—西藏当雄羊易村，我从教室的废墟里拾起赖宁同学的语录：“我是中国人的后代，我要为祖国繁荣努力”，它曾张贴在明亮的教室里，陪伴着学生朗朗的读书声，鞭策、激励着学生奋发向上。如今顷刻之间，村庄没有了，学校不见了。看着一群失去学校、失去家园的孩子和母亲那含泪、无助的眼神，此情此景，面对天灾，我们似乎同他们一样无奈和无助。在充满着各种挑战的现实社会中，只有将每一个人的力量和国家的力量凝聚起来所形成的社会力量，这个力量才是强大的，才是不可战胜的！也许这就是我的公益情结和教育情结的由来。

就我个人而言，我得益于教育，特别是清华大学的教育，得益于社会，特别是改革开放的时代。因此，当我职业生涯结束的时候，我愿以一个志愿者的身份通过民间公益组织，在扶助教育、回报社会方面做一些力所能及的工作，以继续实现我的追求和信仰。

公益事业的核心价值观是以民生为本，所以在我国尚未完全摆脱贫困走向富裕的现阶段，在促进社会公平和构建社会主义和谐社会还只能是发展目标的时候，社会公益事业不仅仅是需要，而且也极具挑战性。

非公募的公益基金是公益性专项基金，是从大家兜里掏出来的良心钱，由此实现的公益项目就更需要讲求公益效果，追求公益效益，这也正是取名“修实”的初衷所在。“修”则强调过程，是克己、助人、促进社会和谐进步的过程。注重过程是保证结果的必要条件；“实”则意指结果，包括物质的和非物质的，其物质方面的则要使受

众得到实惠，非物质方面的则要实现爱心、诚心和信心。

在这样的理念指导下，我们需要把每一个公益目标和课题选择好，以争取惠及更多的受众和更长远的利益；把有限的资金使用好，以求放大的公益效果；把各种社会资源整合好，实现公益的社会动员力和影响力；把发展机制建设好，保持基金的成长性和可持续性；把基金的公益信誉打造好，形成能广纳爱心、体现诚心、激发信心的社会公益舞台。

当我们面对日益严重的环境问题、贫富差距问题及社会老龄化问题的时候，我想任何人的心情都不会轻松。相对于社会需求，一支公益基金的力量是有限的，也是微不足道的。但公益事业的社会责任是重大的，爱心所凝聚的力量是巨大的。尽管我国现阶段非公募基金这种公益组织形式还刚刚起步，但随着我国经济的持续发展和社会文明的不断进步，社会企业家精神必将进一步得到尊重和深化；对弱势群体的关注和关爱必将成为全社会的行动；作为和谐社会建设不可缺少、不可替代的民间组织，特别是公益力量必将得到长足的发展！

为此，我愿与诸位朋友们一道，以一个发起人、捐赠人和志愿者的身份投身到公益事业中来，为和谐社会的建设点燃哪怕是一束微弱的公益之光。在社会众多人的呵护和支持下，让她发扬光大，最终成为公益社会的一支重要力量。

谢谢大家！

友成三周年答谢酒会精彩回放

2010年1月22日晚，友成企业家扶贫基金会成立三周年答谢酒会在京城大厦音乐厅举行。到会的嘉宾包括政府、企业、公益组织、学术机构、媒体等关注友成的社会各界友人五十余人。

国务院副秘书长肖亚庆先生、民盟中央副主席李重庵先生、国务院参事室刘坚先生、民政部副部长姜力女士、财政部副部长丁学东先生、中国银行行长李礼辉先生、中国联通总经理陆益民先生等多位领导和嘉宾出席友成答谢酒会。

王平理事长首先致辞，隆重介绍到会嘉宾并一一致谢，她说，友成从成立的三年来，一直得到上级领导部门的支持，感谢企业家和社会各界人士长期以来对友成的关爱，她希望友成没有辜负各位朋友的厚爱 and 期望。

民政部姜力副部长在酒会上发表讲话，对友成致以热情洋溢的勉励：她希望友成集中精力做出品牌，这个品牌应该像国有大企业那样，能代表中国特色的甚至可以和国际上的知名基金会相媲美。

国务院参事室主任陈进玉先生因公务繁忙不能亲自到会，但对于友成的新公益实践极其关注，他在给友成发来的传真中指出：王平理事长在A股上市公司社会责任报告高峰论坛上发表的演讲《企业战略型社会责任与新公益》一文，颇有新意，须得大力倡导和践行。对友成致力于成为“社会创新和新公益的推动者”和“强调爱心传递是永恒的慈善主题”表示高度赞赏。🍷

酒会精彩语录

深深的感谢各界朋友对友成的支持

王 平 友成企业家扶贫基金会理事长

不是致辞，是致谢。今天在 2010 年的春天即将到来的前夕，外面是冰天雪地，屋内却是春意盎然的美好的夜晚。

我们非常高兴地请来了各位领导、各界的朋友、各界嘉宾。来这里一是为了庆祝我们友成企业家扶贫基金会正式注册成为基金会三周年。二是借此机会我想对一贯对我们友成基金会给予支持、帮助的朋友们表示我们深深的感谢，特别是要感谢我们今天参加这个活动的各位领导和各位嘉宾。

希望友成能代表中国特色，和国际知名基金会相媲美

姜 力 民政部 副部长

政府要给予更多的政策方面的支持，包括劳动保障的待遇，包括对人力资源的培养，甚至包括我们出色的公益的组织的负责人应该作为一个界别进入到全国人大和政协，作为一个参与国家政策决策的代表，这些都需要我们逐渐地来研究，我想政策都会逐渐地发展。

我们公益组织乃至我们全部的社会组织自身的公信力、社会影响力，这个也非常的重要。所以我非常希望像友成扶贫基金会这样，像王平女士这样高层次人士，本来可以从国外回来做很多的事情，可以自己经济上做很多的事情，研究上做很多事情，但是她们把精力放在公益事业上，这是非常了不起的。

正是有这样一部分致力于公益事业精神追求的人士来认认真真的做真正的公益事业，我想我们公益组织的公信力，公益事业的公信力就会进一步的提升，这样能让全国更多的人来认识公益，也使我们政府的部门，特别是决定政策的这些部门能够进一步的了解、支持、信任公益组织。希望对我们友成基金会三年走过的路程进行认真的总结，在今后，在公益理念，公益运作的方式，也包括更多的吸引我们各界做公益事业的人士，在这方面能够多走出一点路子。

另外还有一个建议，建议我们扶贫基金会的今后的扶贫项目，可以更集中，越集中越能出品牌。这个品牌应该像国有大企业那样，能代表中国特色的甚至可以和国际上的知名基金会相媲美。

“资深公民” 志愿者在公益事业中的价值

汤 敏 友成理事，中国发展研究基金会 副秘书长

我们强调“资深公民” 志愿者。资深公民，我们强调这批人是有经验，是有几十年的经验的，这批志愿者才很可能是未来我们国家扶贫的中坚，这些资深公民不但有经验，而且还有很多资源，上级下级都可以动员下去，而这批人现在还没有一个很好的办法，能够动员起来。

希望这些关心友成的“友成之友”们关注这个项目，关注我们

友成的项目，我们一起创新。这个如果做好了，中国的扶贫很可能在全世界又走出一条新路来，又上一个台阶，我们的扶贫工作可以更上一层楼。

中国有广阔的社会扶贫事业发展空间

吴忠 友成理事 中国国际扶贫中心主任

今天，我非常荣幸成为友成理事，我终于实现了一个梦想，就是友成志愿者支持中心成立。我原来一直在国务院扶贫办社会扶贫司工作，社会扶贫干的就是动员社会的事。当时我们就觉得有一个特别大的潜力，中国目前将有广阔的社会扶贫事业发展空间。

北大歌剧研究所将和友成携手传承高雅艺术

金曼 北京大学歌剧学院 院长

友成企业家扶贫基金会有一个理念是我非常认同的，那就是理事长提出的精神扶贫，当今，物质发展到一定的程度之后，人们就应该在精神上有更高的追求。所以，友成与我们北大歌剧研究所合作将成立一个子基金，就是要让这种高雅的艺术传承发扬下去，给人们带来精神上的享受，得到精神上的愉悦。

我们在正月初十的时候在国家大剧院演出一场叫“中国咏叹”的音乐会，“中国咏叹”就是中国歌剧的咏叹调，就是把大家非常熟悉的比如说白毛女、小二黑结婚、江姐、青春之歌等，还包括现代京剧样板戏，由歌剧的演员来唱，让歌剧更为大众喜闻乐见。

坚持生态文明的方向 改变“国在山河破”的现实

廖晓义 北京地球村环境教育中心创始人、主任

我们现在必须面临这样的现实，2012 也好，阿凡达也好，还有我们本国的环境也好，如果这个毁掉了，什么都没有了。我们曾经

经历了前五十年的“国破山河在”，我们现在面临的是“国在山河破”的这样一个现实，这是一个现实。不管是什么经济，什么文化，我们必须承认这个现实。有没有解决的办法呢？有。实际上这么多国家，这么多政府，只有中国政府提出了生态文明，所以生态文明就是方向，方向比行动重要。

有了生态文明的方向，我们的改革才不至于南辕北辙，我们的开放才不至于引狼入室，我们的发展才不至于陷入绝境，我们才不至于迷失方向！

友成：为企业家打造一个承载更大意义的载体

刘东华 中国企业家杂志社 社长

我最想说的是我们中国人的基因“穷则独善其身，达则兼济天下”。我们在基因里，我们在骨髓里，这个东西是丢不掉的。所以，中国稍微好一点的、成长得好一点的企业和企业家都想做好事，用各种方式做好事，都想追求一个更高的意义，一旦找不到意义了，觉得活着就没有劲了，所以我觉得友成实际上就是一个非常好的，为企业、为好的企业和企业家打造一个承载更大意义的载体。

先问是非再论成败的这样一个追求，只做益虫、不做害虫这样的一个追求，除了做好自己的企业，自己做好事以外，需要公共的平台，需要打造企业家的群体。

借此机会我发表一点感慨：我觉得友成虽然才三岁，但是的确是三岁看大、七岁看老，因为起点非常非常高，而且又是应运而生。所以我觉得百年老店，千年老店也是可以期待的。

主持人：请几位说一下对友成要做的哪一件事情印象最深。

陈东升副理事长：志愿者驿站。

丁学东部长：对教师支教很有兴趣。

陆益民总经理：我觉得生态圈（公益价值链）很不错。

鹿永建先生（新华社国内评论室主任）：我既是一个媒体人，又是很执着的拿出业余时间参与公益事业的人，我对大的基金会来支持小的民间组织非常非常的感兴趣，而且表示支持。

主持人：大家都知道我们有很多基础建设，有道路基础建设，通讯基础建设，我们现在正在做社会公益基础建设，为未来不同领域找到更好的支持。

愿这个聚会开启友成四周年新的出发点

袁岳 零点咨询集团 董事长酒会特邀主持

非常感谢，刚才我们的理事长给大家做了一个非常长的嘉宾介绍，我觉得这是非常特别的，说明大家每一位都在我们理事长心中。

今天晚上的聚会都是为友成而来，友成是为公益而来，希望今天我们既是一个有意义的聚会，也希望通过这个聚会开启友成四周年新的出发点。🍷

酒会精彩瞬间



01 民政部副部长 姜力女士

02 王平理事长喜迎嘉宾

03 春意盎然的美好夜晚

01 | 02

03



	01	
02	03	04



01 左起 国务院副秘书长 肖亚庆先生，友成社会创新中心负责人丘晴晴，王平理事长

02 中国银行行长 李礼辉先生

03 时任财政部副部长，现任国务院副秘书长 丁学东先生

04 中国联通总经理 陆益民先生





01

02

03

01 左起：刘吉人先生，李礼辉先生，查竞传先生

02 李海峰先生（左）和甘东宇秘书长

03 为中国的民间公益事业干杯





01 友成三岁了

左起：吴亦兵理事，王平理事长，陈东升副理事长，刘吉人副理事长

02 刘吉人副理事长（中），甘东宇秘书长（左）丘晴晴（右）

03 右起：王平女士，甘东宇先生，吴亦兵先生，吴忠先生

01

02

03





01

02

03

01 姜力副部长（右）和王平理事长

02 右起：王平女士，肖亚庆先生，
甘东宇先生

03 友成副理事长邓中翰先生（左）



	01	
02		03

01 酒会现场

02 王平理事长

03 刘吉人副理事长（右）和友成资深志愿者柴欢





- 01 酒会现场
- 02 陈东升副理事长
- 03 民政部副部长姜力女士（右）民盟中央副主席李重庵先生
- 04 中国联通总经理陆益民先生在回答主持人袁岳的问题



- | | |
|----|----|
| 01 | 02 |
| 03 | |
| 04 | |





- 01 北京地球村文化中心 廖晓义女士
- 02 北京大学公民社会研究中心金锦萍 教授（中）师曾志教授（左）
- 03 北京大学歌剧学院 院长 金曼女士
- 04 愿这个聚会开启友成四周年新的出发点

01	02	03
04		



书名：友成文集2009

编辑：友成企业家扶贫基金会

设计：意如视觉

开本：1/16正

印张：22.25

版次：2010年7月北京第一版

印次：2010年7月北京第一次印刷

印量：1,000册

友成企业家扶贫基金会

地址：中国北京朝阳区新源南路6号

京城大厦1805室

邮编：100004

网址：www.youcheng.org

电话：(86 10) 8486 1231

传真：(86 10) 8486 1213

因友而成 因你而变

我们从每一年的观点、理念、
文章、心得、反思乃至讨论、争鸣中，
尽可能全面地整理收集当年的点点滴滴，
其目的不是纪念，
而是纪录：
纪录友成每一年的成长历程和思路。
希望真实和准确地还原
友成在发展过程中的每一个想法、
每一个思考以及每一次行动的由来，
让友成的过去、现在和未来贯穿于一个
连续不断的坐标。
这种还原不仅有益于友成人更好地了解自身、期许未来，
也有益于友成的合作者、支持者
乃至受益者更好的了解友成、
更准确的了解友成，
以使友成持续瞄准定位、履行使命，
最终达成目标。
是以结集、继往开来，
伴随友成继续前行！

