

# 友成 文集

YouChange Primer

2013

上册

从慈善家到社会价值投资家。 P.008

新公益创造社会价值。 P.014

新公益、心公益。 P.020

开拓创新、逆势前进。 P.128

关注雅安同胞过渡生活，倡导创  
新安置“友成模式”。 P.274



YouChange



新公益 因友而成  
心世界 因你而变

# 友成文集

| 2013 |

## 第一章 新公益倡导

- 008 从慈善家到社会价值投资家  
——王平理事长在“2014《财经》宣信财富中国财富管理高峰论坛”上的讲话
- 014 新公益创造社会价值  
友成基金会创始人、理事长 王平
- 020 新公益、心公益  
——王平理事长在“2013 联想公益行动派能力建设”项目启动仪式上的讲话
- 033 如何应对黑天鹅？  
友成基金会常务副理事长、国务院参事 汤敏
- 040 什么是社会创新？  
友成理事、著名财经评论员 吴伯凡
- 049 第一部分 社会价值投资**
- 050 建立以人为本的多维度价值评价体系  
——概述社会价值投资
- 054 社会价值投资是真正的智慧投资  
友成理事、著名财经评论员 吴伯凡
- 058 投向的一个创新点  
——深圳市副市长许勤与友成基金会理事长王平会谈纪要
- 062 着眼长远的社会价值，获得长远巨大的商业价值  
——深创投董事长靳海涛与友成基金会理事长王平会谈纪要
- 066 第二部分 投资未来**
- 067 青年是可持续发展的生力军  
气候组织发起人、英国前首相 托尼·布莱尔
- 069 投资未来，从来没有像现在这样迫切  
友成基金会创始人、理事长 王平

- 071 | 一个有远见的民族会把关注目光投向青年  
中国侨联副主席、中国华侨公益基金会理事长 乔卫
- 072 | 有创新思维的青年引领未来  
《中国慈善家》杂志发行人 魏雪
- 074 | 投资未来论坛精彩发言实录
- 079 | 第三部分 媒体报道**

## 第二章 新公益实验

- 128 | 开拓创新、逆势前进  
——友成基金会 2013 年工作报告（摘要）
- 138 | 第一部分 友成扶贫志愿者行动计划**
- 139 | 扶贫志愿者行动计划应该成为国家战略  
——王平理事长在财政部社会扶贫座谈会上的发言
- 143 | 高效·公信·可参与  
——志愿者驿站网络建设的成效
- 148 | 构建多方参与的社会资源动员平台
- 165 | 第二部分 常青义教**
- 166 | 别人都慕课了，我们该怎么办？  
国务院参事、友成基金会常务副理事长 汤敏
- 168 | 促进教学均衡的公益创新  
国务院参事、国家基础教育资源共建共享联盟主席、人大附中校长 刘彭芝
- 172 | “双师教学”是教育公平的体现  
教育部基础教育一司司长 王定华

- 173 双师教学项目阶段性成果报告（摘要）
- 175 “双渔并送”的扶贫项目  
——呼市“双师教学”的启示
- 178 未来中国的课堂会是什么样的  
——汤敏就平板电脑互动课堂项目答媒体问
- 181 传承  
——滦平驿站常青义教支教故事
- 182 重返校园的白发老人  
——台阁牧中心校志愿者王珍
- 183 她呵护青年教师成长  
——内蒙古和林格尔县第五小学常青义教志愿者兰天华

## 185 ■ 第三部分 小鹰计划

- 186 开启一场超越自我的人生历程  
——王平理事长在 2013 小鹰计划开营仪式上的讲话
- 192 你与这个世界的神秘关联  
——吴伯凡先生对 2013 小鹰学员的启示
- 196 师长眼中的小鹰
- 198 2013 小鹰启航篇
- 204 2012 小鹰毕业季

## 214 ■ 第四部分 创业咖啡

- 215 “星辰社企实践种子基金”起航
- 216 社企高校论坛探索社会创业教育新模式
- 218 社会企业家精神理论与实践  
北京大学经济学院党委书记 章政
- 227 富平家政：服务惠及穷人 影响社会生态  
富平家政学校副校长 陈祖培

241	分享收获：有机农业重构社会网络 北京“分享收获”社区支持农业项目负责人 石嫣
254	宜农贷：人人有信用，信用有价值 宜信公司创始人、CEO 唐宁
265	政府如何购买服务 上海市静安区社工委主任助理 李爽
<b>273</b>	<b>第五部分 灾害救助</b>
274	关注雅安同胞过渡生活，倡导创新安置“友成模式” ——友成基金会理事长王平与雅安扶贫移民局副局长蔡晓然座谈
280	雅安！雅安！

# 第一章 新公益倡导

---

社会价值投资就是以人为本的投资，“以人为本”的“本”是“本钱”的本。大家都知道我们不能做赔本的买卖，但是如果我们见钱见物不见人，如果我们用制造问题来解决，如果我们做投资时不加选择唯赢利为导向，而忽视可持续发展，这就是舍本逐末，是人性的异化，从整体和长久来看，这一定是赔上老本的事情。

——友成基金会创始人、理事长 王平

---

008	从慈善家到社会价值投资家
014	新公益创造社会价值
020	新公益、心公益
033	如何应对黑天鹅?
040	什么是社会创新?
.....	.....

# 从慈善家到社会价值投资家

——王平理事长在“2014《财经》宜信财富中国财富管理高峰论坛”上的讲话

## 编者按：

2014年2月22日，“2014《财经》宜信财富中国财富管理高峰论坛”在北京召开，本次会议主题为“国际模式 本土智慧”。在以“新时期倡导新公益”为主题的分论坛上，友成基金会理事长王平，与清华公共管理学院教授邓国胜、北师大社会发展与公共政策学院副院长张强、洛克菲勒慈善咨询组织总裁梅丽萨·波曼、宜信公司企业文化与CSR中心总监徐秀玲一起，探讨当下时代背景下财富与公益融合的创新之路。以下根据王平理事长现场发言整理。

## ■ 做天使，不做魔鬼——社会价值投资，不做赔本的“买卖”

友成基金会倡导新公益理念和新公益投资，我们提出了一个“社会价值投资”的设想。首先新公益理念的提出是基于时代的变化，在经济和技术巨大变革的社会背景下，传统行业被颠覆，传统理念被颠覆，社会关系被颠覆，我们的工作模式和生活模式都在被颠覆。这是一个巨大的机会，同时也是一个挑战。在这个科技、金融工具和资金带来的巨大的影响力和放大效应面前，本心是善良的天使还是贪婪的魔鬼结果就会完全不一样。所以我们一定要回归到我们的初心，回到我们生而为本原，就是我们新公益理念倡导的——要以人为本。

“以人为本”是我们的目标，一定有利于“人”的可持续生存和全面发展。人是双重性的动物，他不仅仅是作为一个经济人，要讲效率，追求利益，同时也是一个社会人，要讲公平，也就是要有义。义和利是结成一体的，是一个人兼具的两面性。

社会价值投资就是以人为本的投资，这个本是本钱的“本”。大家都知道我们不能做赔本的买卖，但是如果我们见钱见物不见人，如果我们用制造问题来解决问题，如果我们做投资时不加选择唯赢利为导向，而忽视可持续发展，这就是舍本逐末，是人性的异化，从整体和长久来看，这一定是赔上老本的事情。

我们倡导一个有社会价值的投资，综合起来就是以人为本的、天人合一的、多维度的社会价值评价体系，而不是单一的以财务收益为评价指标。我们在做投资的时候要顾及到投资的对象，这个企业是不是对人的健康成长、自然环境的可持续和社会的可持续发展有利？长远来看有没有潜在的破坏性？作为投资和公益项目的支持，同样都要有整体的观念和系统性的思考，这样就回归到中国传统文化中道上来，这是基于对人双重性的本质的认识，是我们提出的新公益理念和新投资理念根本的哲学基础。

我们在公益领域为什么要谈投资呢，从广义的投资概念上说，公益基金会资助和商业领域的投资是一回事，就是做天使投资人，我们都是成人之美，都是社会价值的创造者。

做新公益的“天使投资”，友成基金会扮演的是社会价值投资人的角色。为什么这么说呢？我们从友成的定位说起，友成基金会是“跨界合作的社会

创新的支持平台”，这个支持平台是通过资金支持和理念支持去做发现、孵化、支持、资助和倡导。

2007年成立以来我们做了什么呢，由于我们很早就研究和学习了一些国际先行者，例如诺贝尔奖获得者尤努斯以及美国和西方比较先进的有倡导力的机构最早提出来的一些理念和模式，因此友成创立之始就把自己的英文名字命名为“China Social Entrepreneur Foundation——中国社会企业家基金会”简称 YouChange。我们以推动社会创新为目的，以类似于天使投资的方式发现和支持新公益领袖，搭建社会创新的网络支持平台，六年来累计公益支出 1.58 个亿，资助各类社会组织和社会企业一共 148 个，我们自主研发的平台性的创新项目也有 11 个，受益人群遍及全国 21 个省市。大家如果有兴趣可以到我们的网站上去看一看，看看我们 1 万块钱支持了什么样的组织，2 万块钱支持到什么组织，5 万块钱支持了什么，10 万、50 万，非常小资金的撬动，产生是非常大的杠杆作用，很类似我们在商业领域里的天使投资。

## ■ 共享精神：非牺牲、非暴利

我们倡导的新投资又是什么呢？是有价值选择方向的投资，我们投的是具有双重价值的社会创新型企业，既不同于传统的纯牺牲的公益捐赠，也不同于追求暴利的传统投资。我们主张非牺牲的公益和非暴利的商业，在这一块就形成了社会创新型企业。

社会企业的基本定义是用企业的方式解决社会问题。其基本原则是企业具有社会目标（ Aim）、盈利模式（ Approach）和团队执行力（ Action）。与传统慈善相比，用社会企业解决社会问题会更加公平、更有效率、更可持续。

社会价值投资是投资领域的社会创新，通过培育、投资、支持真正应对最严峻社会挑战、解决最迫切社会问题的企业（社会企业），达到经济、社会和环境价值的统一，实现人类社会的可持续发展。社会价值投资的建立同时也是发现真正具有社会使命的投资人和企业家，重新定义和倡导社会企业、社会企业家等理念的过程。

回归到刚才说新投资理念和新公益的理念，归根到底就是公益里面的“非牺牲”原则和投资领域里面的“非暴利”精神。也许我们在座投资界的朋友

对非暴利的概念不是特别喜欢，但是如果你站在“本”的立场上来考虑，站在全局的、整体的和可持续的方面去考虑，我们就知道这是保证我们不赔本最重要的一个基石。我们在投资的时候虽然会倾向选择成长性很高的项目来投，但是我们的目的不是为了获得暴利，因为当你获取暴利的时候，社会上一定会有人没有得到他应得的那一份利益，而没有人是能够脱离他人独自生存的，所有人都是一体的，今天他受到的损失总有一天会回报到你的身上。所以我们应该有共享的精神，要对整体不造成损害，这对自己也将是一个持久的获利。

所以我们置身现在这个时代，在科学技术和经济高度发展，在具有放大能力的技术和金融工具背景下，在社会转型中，我们要做天使，不要做魔鬼。

## ■ 投资领域的社会创新——社会价值投资

刚才洛克菲勒的梅丽萨·波曼女士也提到社会影响力投资。友成提出的“社会价值投资”是在第15届高交会上，去年11月15日在深圳，我们第一次向媒体发布友成所倡导的“社会价值投资”。12月份我们又在布莱尔先生出席的“投资未来”论坛上继续提出这个概念，把投资“未来”和投资“社会价值”联系起来，比如说投资青年、投资环境、投资社会、投资创新等等，都是为了体现出社会价值。

我们在倡导建立这样一支社会价值投资基金的时候，提出了几个方面的基本特点：

首先要有一个负面清单；我们总结了国际上的企业社会责任投资，比如绿色信贷等各个方面的原则，也吸取了洛克菲勒基金会提出来的影响力投资的概念，我们提出负面清单，什么样的东西我们是不投的；另外是正面清单，投资方向上我们更多地专注于社会进步过程中的比较有影响力的方向和关系国计民生的重要领域。我们的定位基本上是兼顾“利”和“义”两个方面，既有社会价值，同时有可持续盈利的商业模式，刚才讲非牺牲和非暴利原则的中间部分：既不是牺牲的传统公益，也不是唯利是图的传统投资领域。

怎样保证这支基金的社会价值？我们希望用社会利益相关方参与的方式影响投资的决策，同时怎么样保证投资回报，商业的价值？实际我们也希望用到社会企业交叉补贴的模式，特别像商业领域类似于投资组合、资产配置，

把不是明显高回报和暴利的、但是明显的社会效益的一些项目和我们其他的投资项目结合起来，这样最终能保证这个基金一定比率的商业回报。

这是我们简单的关于新公益理念下新的投资理念“社会价值投资”的概念，具体投资方法、模式，和合作的方向我们在和一些基金经理和基金公司接触探讨。我们在倡导这样一个基金，希望和投资界的朋友一起来努力，做一些模式的创新，请大家提出批评，让我们共同来推动这个概念，发展这个概念。

## ■ 从企业家到慈善家，到社会价值投资家

对于企业家向慈善家的转变，简单来说，友成认为，从一个企业家变成一个慈善家还不够，最好成为一个社会价值投资家。

邓国胜老师讲的非常好，传统上我们更多的人是在做捐款捐物的传统公益，这是慈善家，我觉得这是非常了不起的，把自己挣的钱拿出来一部分来帮助到那些弱势群体，我们叫帮扶模式。这种帮扶模式不能浅尝辄止，我们看到大灾大难的时候，在灾区有很多矿泉水和方便面堆积如山被浪费掉了，这就是一窝蜂地去做一些简单的捐赠，而没有做更多的增值服务带来的问题。所以，做慈善只是捐钱捐物，没有一些真正的思考和服务，这是远远不够的。

作为公益慈善家，要选一些好的机构帮助你们做服务。我们做理财是选基金经理的，基金经理的能力体现在他把你的财富进行管理能够获得比较高的收益和回报，公益的领域当你们选择有好的理念和执行力基金会的时候，同样可以给你带来更好社会的回报，也就是社会问题的解决和社会影响力。因此慈善家要做捐赠的时候，做帮扶的时候要选择有专业性的、有社会理想和创新理念的、执行力强的基金会来做。这是第一个建议。

第二个建议，就是捐赠不是做公益唯一的选择。新公益主张价值的创造，不仅仅是财富的再分配。我们第三部门号称是通过慈善来完成的第三次分配，即便三次分配也不能从根本上解决社会问题，因此我们需要跨界合作，去找出一些从根本上解决社会问题的方案来，这就是我们所谓的社会创新。用社会创新的办法其中之一就是支持有创新理念的企业，做社会型的企业。

其实像宜信一直在做的宜农贷，就是诺贝尔获得者尤努斯先生提出的小额信贷的模式，就是一种公益创新。我们用贷款的形式代替捐赠给贫困的农

民，可以让他们负责地把这些钱用到最需要的地方，锻炼他们的经营管理能力。我就亲眼看到很多这样的例子，利用小额信贷让普通的贫困农妇变成了一个小小的企业家，她用这笔贷款养鸡、养猪，不但还贷还要还利息，这些还的利息再贷款给更多的穷人。这样自己帮助自己，靠一个自强不息的精神发展起来，而不是说养懒汉，等、靠、要。这样带给这些穷人和弱势群体的是持久的、长远的成长。我认为这是真正的慈善。所以我们支持社会企业，用社会企业的方法让这些弱势群体成长起来。

同样在投资领域我们也希望支持到那些有创意，有创新精神的，处在种子期的这样一些青年人，让他们去做社会创业，社会企业的创业。我们的投资人很喜欢做 PE，或者特别喜欢做 PreIPO，一投进去马上就上市，钱来的快，又暴利，但实际上那不是最需要你们的地方，我们常常看到基金经理为争抢一个 IPO 的项目而走关系，这些反而破坏了市场规则。如果我们把投资变成一个社会价值理念的引导，我们就理所应当地在天使期甚至更早期给他们支持，这样我们这个社会才有创新的活力，这样后来做股权投资的时候，才会有更多的可以选择的项目库。

这个社会是一个有机的整体，我希望我们这些拥有财富和智慧的富人在做慈善、做公益的时候具有这样创新的理念和视角。谢谢！

# 新公益创造社会价值

王平 友成基金会创始人、理事长

## 编者按：

本文原载于《中国慈善家》2013年12月号，由中国慈善家杂志根据王平理事长在友成基金会内部头脑风暴会议上的讲话整理而成，原文标题《让公益和社会创新联系在一起》，在编辑过程中有所精简。

## I 走出公益“圈”

2010年，友成基金会提出“新公益”的概念，现在则已经进入到“社会创新”的探索阶段。我们明确地提出，要把社会创新、社会价值投资、社会企业的发现和用创新的模式解决社会问题联系在一起。

慈善是什么？公益是什么？新公益是什么？社会创新是什么？社会价值投资又是什么？这些概念的厘清和普及，对于我们公益人非常重要。中国公益人需要更新我们的理念，打开我们的眼界，走出公益“圈”。

我认为，慈善就是企业家、慈善家自己出钱，包括帮助弱势群体，救危救难、救急救困，它是出于一种个人的爱心，是一种情感的表达和自我存在价值的彰显。

当然，每个人有各自的视角和价值判断，有的人看到别人没有书读，他要去帮；有的人看到别人没有饭吃，他要去帮。这是个人的价值偏好，也是个人的情感体验。现在有种说法说这是在“消费慈善”，虽然不能排除这种情况，但至少他是积极的，社会是需要他们的。

这些“慈善”行为缓解了一部分人的基本生存需要，它可能改变一个人，但改变不了一个弱势群体或者社会格局，触及不了问题产生的根本原因，不可能产生一种社会机制的变革，不可能大范围推动整个社会公正、公平的进步。这样一个进步，需要社会创新，而这个社会创新，正是我们公益界能做的。

那么，公益是什么呢？公益的本质和慈善没有什么两样，它只是更组织化、更专业化，但仍然是救助模式，只不过成立了基金会，成立了某一个专项机构，然后专业化地去做公益的事情。

真正的创新产生在“新公益”，或者叫社会创新，它是要发现那些没有被满足的深层次的社会需求，和未被利用的资源，通过资源要素的重组和优化配置，更有效率、更可持续地解决社会问题。

我们在农村很多地方，都能看到一些机构建的广播电视设备或农村书屋常年锁着，没有被激活，由此可以看到，我们并不缺少政府的财政投入和企业的捐赠；同时，我们也发现社会上许多有能力、有意愿参与公益与扶贫的个人——“老”、“富”、“闲”、“能”和如雨后春笋般成立的草根组织。某种意义上说，我们并不缺乏资源。

我们发现两个最缺乏的东西是：第一是有效行动的公益项目和可持续发展模式；第二是连接资金、技术、人才提供方与需求方的价值链中游，也就是缺乏支持性体系和渠道。我们欠缺的是发现资源和高效组织资源的能力。

所以友成建立了志愿者驿站体系，用一个好的理念、好的动员机制，把志愿者组织进去，把那些资源激活，使它真正满足需求、产生价值。“志愿者”这一资源带动了社会资本投入，人的智力和创新能力的投入又产生了很多新的资源整合。这种资源撬动的效应，就是社会创新，而这样的创新需要跨界来配合。

一个公益组织具有创新的理念和创新的模式，如果能做到让企业加入、让政策改变，并有效整合了学界、媒体、大众的力量，这个公益组织就是具有新公益理念的，它做的事情就能够叫做社会创新。

社会创新能够带来社会影响力，英文是 Social impact。但它容易被望文生义，让人觉得是在给公益组织带来影响力，或者给捐款的企业带来影响力。事实上，很多企业就是这样做的，他们在做项目的时候，以自己的影响力为导向。这样做很难产生真正的社会创新，其结果是，公益组织越举越高，品牌越打越响，但没解决根本问题。为了避免这样的误导，我们不叫“影响力投资”，我们叫“社会价值投资”。

社会价值投资是投资领域的社会创新，通过培育、投资、支持真正应对最严峻社会挑战、解决最迫切社会问题的企业（社会企业），达到经济、社会和环境价值的统一，实现人类社会的可持续发展。“社会价值投资基金（Social Impact Fund）”的建立同时也是发现真正具有社会使命的投资人和企业家，重新定义和倡导社会企业、社会企业家等理念的过程。

如果我们有一批这样的企业家，他们通过社会价值投资产生的利润，一部分拿来去做研究，做一种价值倡导，我们的思想界就会更有前瞻性和引领性；

如果我们拿出其中一部分钱用来孵化社会型的企业，而这些社会型企业有创新的办法去解决社会问题，并且有可持续的商业模式，我们的社会是不是会更有活力？！

所以，关于如何真正理解公益人的使命，需要我们不断的思考和实践。

## ■ 公民社会是怎样炼成的

公民是担当，拿自己的能力和创造的价值去担当。公益的目标，关键是我们有没有为社会创造价值。

企业 CSR 和公益项目对接，就是跨界吗？不是。政府采购社会组织服务是跨界吗？不是。我们把自己作为一个对象放大，呼吁怎么关注公益，怎么给我们开放更多的空间，怎么给我们更多的捐款，这是不够的。跨界是平等的，不是这样仰视着别人、乞求别人给予的。如果我们只是在分配领域里切蛋糕，只是在向政府要权、向企业要钱，然后去给弱势群体撒钱，我们就不是一个价值创造者。

那么，我们公益界站到一个真正第三部门的角度，去替社会承担、替政府负担、替企业分担，靠的是什么？靠的是创新，靠的是发现别人没有发现的问题和资源，靠的是模式的创新，用这个模式更加公平、更有效率、更可持续地解决问题。这个模式你提出来了，这个架构你搭起来了，然后政策跟着你走、企业的钱跟着你走，这才叫了不起，你就是一个社会创新的推动者，就是一个社会价值的创造者，你就具有了和企业、政府平等对话的资格，你才算是这样一个平台上整合了资源、参与了社会进程、推动了中国的民主化和公民社会建设。这就叫 Social impact（推动社会变革），或者是 Change maker（给社会带来改变的人）。

公民社会就是这样推动的。我们在争取权利和倡导理念的时候要有超越自身利益的高度，寻找共赢的途径，而不是成为一个新的利益集团，企图向更大的利益集团分一杯羹。当我们用抱怨矮化了自己的同时，我们的处境只能是更加边缘化。虽然我们获得了更多的人场券，比如说不用挂靠就可以注册，但是我们却有可能遇到更多的“玻璃门”。

公民是什么？公民是担当，我们拿什么担当？我们应该拿能力、拿自己创造的价值去担当，真正成为一个社会创新的推动者和参与者，并且带动更多的人都参与到这个创新的过程当中来，这就是公民社会。

如果我们动员企业家都做社会价值投资，如果每一个企业家的投资都考虑到，不投那些会给社会带来长远损害的项目，我们就不会有 PM2.5 的问题；如果大家都考虑到不要用制造新的问题来解决旧问题，我们的公益就是在向着更加公平、更和谐、更可持续的社会方向贡献着创新力量，这样就相当于在参政议政了。

再比如，很多贫困地区有很好的农产品，但就是没有市场，或者没有人才帮助他们发展好的农业和生态项目。如果我们用我们的资金和人力去解决这个问题，我们离开后他们仍然可以独立发展，这就是社会创新，是一种真正的开路式的行善。

慈善是因为政府失灵和企业失灵而出现的，但是简单的捐款捐到什么时候才能把这个贫困和不公解决掉呢？捐到什么时候才可以把两极分化的社会问题解决呢？所以后来大家说慈善也失灵了。这是一个机制问题，真正的建设性就是社会创新，创新是我们的责任，也是我们存在的价值。

## ■ 把公益和社会创新联系起来，是非公募基金会与媒体的担当

创新是一种价值创造，它是智力密集，智慧密集的活动，还需要一种胸怀。

公益组织要比政府还悲天悯人，因为政府它必须自上而下、一刀切地去执行人民代表大会和宪法赋予它的权力，法律法规之下很难完全体现人情温度。

企业天生是为股东利益最大化而存在的。那么，谁是最以人为本的呢？是公益组织、基金会，他们就是以人为本的最后守卫者。

其实，每个人的内心都有一股向善的力量，我们怎样才能激活它？所以我说，真正的公益一定要以人为本，要尊重人的尊严，要培养人的能力，要让人能够得到全面发展。我们友成基金会有三大新公益理念，第一个是精神扶贫和物质扶贫并举，第二个是天人合一的理念用于发展和减贫，第三个就叫爱心接力、授人以渔。

什么叫爱？想一想你对自己的孩子的爱就知道该如何去做公益了。你不会直接给予他，那不是爱。那种简单的给予是施舍式的，严格来说，本质上是为了自己，不是为了爱，不是为了对方。如果我们以爱为本的话，我们就会让受助者有尊严地成长，帮助他实现自立自强；如果我们对社会充满责任和大爱，我们就会做一切努力创造一种健康的社会生态，在这个开放的平台上，让所有参与者的能量被互相激活，各尽所能，各得其所。在这个过程中，闲置的资源被利用了，分散的力量被聚合了，所有人的力量都以几何数量放大无数倍，形成裂变。

当我们为了共同的未来而创造的时候也就是我们真正跨界合作的时候，那么这个社会的改变就不是非常困难的事情了。因此，需要我们对大众、投资者、企业家、公益组织和政府进行教育和引导，通过媒体来放大这种理念，最终形成一种社会氛围。

曾经有外国朋友对我说，听说你们中国的公益界很腐败……我们的公益组织经常被置于媒体的审判席上。这样下去，新生的社会公益慈善之路只会越走越窄，会沦为被攻击和被嘲笑的对象。

其实我们的公益界，特别是非公募基金会，有很多好的东西可以挖掘。非公募基金会的天然使命就是社会创新，去真正解决社会问题，而不仅仅是进行所谓“散财”式的第三次分配。在中国的社会管理中，与政府、企业和公募基金会相比，非公募基金会具有更加独立判断与行动的空间，她的独立性和中立性，不仅是一种自由，更是一种责任——非公募基金会承担着社会部门研发的职责。

我希望媒体报道公益要有新的理念和视角，应真正把公益和社会创新连在一起，和我们改革、和未来的发展、和中国在世界上这样一个大国的地位连在一起，这个才是最大的公益，这才是我们这些人做公益的根本目标 and 责任。

# 新公益、心公益

——王平理事长在“2013 联想公益行动派能力建设”项目启动仪式上的讲话

## 编者按：

2013年8月22日，王平理事长应邀参加“联想公益行动派能力建设”项目2013年度的启动仪式，并以“社会创新”为主题，分享友成的经验。

王平理事长以友成基金会作为“社会创新支持平台”的定位为核心，以友成的“一二三四五六七”发展战略为线索，向在座的数十位来自联想集团等企业的有志于参与社会公益的人士、公益同行和大学生全面介绍了友成的目标、使命、公益理念、关注领域、平台架构，分享了友成基金会成立六年以来在“社会创新”领域的不懈探索和主要作为。

王平理事长的介绍激发了听众浓厚的兴趣，台上台下积极互动，友成在国内首倡的“新公益”“社会创新”“社会企业”等理念在更多朋友中间引起了共鸣。

非常高兴今天有缘跟大家在这里相识，互相学习。今天的题目特别好：联想行动派，我想我也是一个行动派。为什么这么说呢？从07年创立基金会以来，今天是我第一次出来讲课，我从来没有在外面讲过课，基本上都是我们团队的相关人士来做一些介绍。2007年基金会成立以后这六年，我们基本上都在埋头做社会创新的研发实验，这里面就有一些体会，今天想跟大家来分享，同时也希望能跟大家互动，向大家学习。

这个题目是翟雁老师给我出的：社会创新。实际上友成的定位就是“社会创新的支持平台”。我们在国内最早提出“社会创新”的理念。我记得07年提出社会创新这个概念的时候，很多人都表示诧异：社会创新，这是什么词？好像没有听说过。但是几年以后的今天，我们看到大家都在讲社会创新、社会企业，突然间千树万树梨花开，非常可喜。

友成的全称叫友成企业家扶贫基金会，英文名是China Social Entrepreneur Foundation——中国社会企业家基金会。我们还有一个别名叫YouChange，和“友成”还是蛮谐音的。

有两句话比较清晰的说明友成是做什么的。这也是我们最新的提法：第一句话是“新公益因友而成”，因友而成，就是因所有的公益伙伴和朋友而成。第二句话是：“心世界因你而变”，我们不是单单讲我们怎么改变世界、改变他人，而是提倡先改变自己；改变自己，从心开始。这是我们核心理念的一个表达。

提到社会创新，这是一个大的概念。社会创新，包括政府的政策创新，企业的创新以及公益组织的创新，这是非常大的概念。我们立足于公益组织，倡导“新公益”，在大的社会创新概念下面我们专注于公益，所以叫“新公益”。新公益从心开始。所以我们整个往下讲可能都会和“心”有关系。

现在我对我们友成做一个全面介绍。友成有一个愿景，两个使命，三个理念，四个领域，五大平台，六句话的核心价值观，以及七个行为趋势——也叫做友成的“一二三四五六七”，我觉得这样比较好记。我今天顺着“一二三四五六七”，给大家做一个介绍。

## ■ 一个愿景：源自“天下为公”的大愿

先看我们的愿景：探索中国公益创新之路，成为推动人类社会公正和谐发展的重要力量。这里边有几个关键词：一个是“公益创新”，其实我们最

早提出来的是“探索中国社会创新之路”，鉴于我们自己是公益组织，就表述成“公益创新”。但是我们发愿的时候一定要发大愿，因为公益的涵义是公众的利益，追求的是天下为公，这是一个大事业。我认为做公益的人要发大愿、立大志。我们看到很多公益组织目标都很远大。比如福特基金会，他的目标是“推动人类进步”，这是一个很大的目标。有人说这个目标太大、太虚了，但是我认为，愿发得大，你的行动才能对准那个公字；如果你愿发得小了，你最后可能走着走着就离“公”字比较远了。“公益”的“公”本身就是大事，是天下大事。

我们把目标分解成两部分理解。第一句话，通过公益创新，推动人类社会公正和谐发展，这是社会目标，是说明“为了什么”；第二句话是说明“成为什么”：成为推动这个目标的重要的社会力量。我们每个人在发愿的时候，一定要有一个社会目标，第二，在这个目标下面我要成为什么？如果我是处于“穷”的状态，我就“独善其身”，我做一个修行层次很高的、觉悟的人就可以了，这是对全社会做出的贡献。如果我是处于“达”的状态，我有能力，我就做“兼济天下”的事。或者成立一个组织，成为推动社会公正和谐发展的一支社会力量。这个愿景包括两个层次：一个是社会目标，一个是个人目标或组织目标。综合起来，我们用古人说的四句话来概括我们内心的大愿：为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。我们一再地引用这几句话，就是因为它能够触动我们内心美好的理想。立足于这样的愿景，我们在做事情的时候，行动就不会偏离大道。

我再延伸一下，延伸到社会创新。首先，新公益应该解决什么问题？我们解决社会公正和谐的问题。提出社会公正和谐的问题，是因为我们看到社会还不够公正，还不够和谐，还存在一些社会问题，我们看到这些问题、为了解决这些问题才来做公益的。我们友成认为所有的社会问题都是人的问题，我们从这里讲起，它会关系到我们提出的“心世界，因你而变”那个“心”字。

说到这个“心”字，大家都知道，人是两面性的。首先他是一个生命体。作为生命体，他有动物性，他有最基本的这种物质的人性，他有满足一己自私欲望的本能。再具体说，自私的本能也一分为二：一种是合理的自我满足，也包括在这个过程当中发恻隐之心，去体察别人的那个需要被满足的本能。人一方面要满足自私的本能以保持个体的生命延续，一个方面他会体察到他

人本能的需要而予以尊重，这就产生了同情心。我把这个叫做人类的“同情”本能，动物可能没有，但是人是有这个“同情”本能的。

同时，人又是一个精神的动物，他和动物不一样，他除了本能满足以外，他还有更高层次的追求。所以我们解决人的问题一定要首先立足于对人性的认识，如果我们对人性没有这样的认识，我们会走两个极端：一个是对人性过度崇拜，导致我们满足人性的所有需求，包括动物性需求，但是当动物性需求满足以后不往高处走，你总是在生理需求上过度满足，就会堕落。所以要理解人性，第一不要对人性过于乐观，第二对于人性也不要过于悲观，因为人性里面还有神性，神性是往上走的。我们做公益，就是在张扬人性中的这一面。我们研究新公益，公益创新，首先要解决对人的认识问题，认识人的两面性。由此我们进入到新公益，社会创新。

新公益和传统慈善的不同，我想首先是在满足人性需要方面。传统公益，比较偏向于满足人的本能。他要吃饱，要穿暖，要有房子住，要过生活，要延续他的生命；更高一个层次的人性中，人还有同情心、恻隐之心，希望帮助他的同类，很多人想做慈善是为了满足这样的需要。我们做公益的人，或者是通过资金，或者是通过物质的扶助，来帮助弱势群体，让他们生活的更好，同时表达自己的同情本能，我们中华民族是有这样的，我认为这叫传统慈善。

“新公益”是什么呢？“社会创新”是什么呢？我觉得就是把人的这个人性从本能的满足提升到要发挥人性光芒的那个层面。从组织角度来讲，我们认为社会创新涵盖了政府、企业和社会组织三大方面，从三大方面的创新来提升人性光芒的部分，抑制人性当中自私的膨胀。所有的社会问题都是由于人的自私本能过于膨胀而产生的，这种过于膨胀就导致了社会不公正，不和谐。那么我们要促进社会的公正和谐，以这个为目标的公益叫新公益，而不仅仅是说我就资助一下弱势群体，解决温饱，这样无法最终解决他的社会上升通道的问题，被帮助者永远处于弱势状态，这种公益行为也不能可持续发展，社会依旧是不公正的。实现社会公正需要建立公平正义的社会秩序，这需不需要创新？这需要制度创新，需要体制、机制的创新，这就是政府政策的创新。

还有什么呢？我们需要抑制人类自私的膨胀，张扬人性中的光芒，还需要像类似社会企业这样的，通过市场的办法，用可持续的商业模式来做公益。

这比单纯的赠予，单纯的满足弱势群体生活需要就升华了，而且这是可持续的。友成基金会成立以来一直讲社会创新，包括社会企业的办法，就为了可持续的解决社会公正和谐的问题。

从人性的分析开始，我们把传统公益和新公益做了这么一个区别。新公益，我认为是一手托两家，一家是政府，一家是社会，我们在中间搭建沟通与合作的平台。我们帮助政府推动社会秩序的建立，比如法治，比如制度改革，机制创新，通过制度来抑制人们本身存在的这个弱点：他的自私膨胀；同时我们把人的自私动力用在企业发展上，通过商业模式让他能够合理的来表达这样的本能，让人性中的本能成为动力，把他引导到推动公益和社会发展上来。

## ■ 两大使命：发现新公益领袖，搭建跨界合作平台

第二是友成的使命：发现和支持新公益领袖，搭建跨界合作平台，这是友成的两大使命，第一和“人”相关，第二和“平台”相关。这和我们讲到的社会创新分不开。创新需要跨界合作，跨界肯定有企业，有政府，有公益组织共同参与。发现和支持公益领袖，因为社会创新需要具备时代使命感、社会责任感和社会创新精神的新型领袖人才。这个领袖不是说我今天发个善心，恻隐之心，拿出一点钱来或者做一点点小范围的公益服务。真正发了改变社会的大愿，发了促进人类社会公正和谐发展的大愿，并且有这样的资源和能力的人，我们才称之为“新公益领袖”。友成要想把这个大愿实现，肯定不光靠友成自己的一个团队，我们一定要在社会上发现许许多多的新公益领袖，或者新公益领袖的苗子。我们要发现他们，并且给予支持。

再看我们为什么要搭建平台？我们纵观中国公益界现状，发现上游不缺少基金。有的几个亿就拿出来注册，我们改革开放三十多年，积累了很多很多物质财富，在资源方这个环节是不缺资金的；从执行方这一面来看，民间公益组织蓬蓬勃勃发展，像雨后春笋一样，越来越多的草根组织成立了，政府的政策越来越宽松开放，所以在下游我们的执行力也很强。那么总体上看，当代中国公益缺少的是什么？根据我们的分析：缺少中间力量，缺少把上游和下游结合在一起的一个平台，整个行业价值链上，这一个环节是断裂的。所以友成希望搭建平台，来承接资源提供方（企业）和资源需求方（草根组织），帮助他们建立沟通合作的渠道。

## ■ 三大新公益理念：改变世界，从心开始，从理念开始

第三讲的是新公益理念。凯恩斯曾经说过，最终真正主宰世界的是理念，而不是既得利益。因为我们是人类，人类是有思想的。世界上所有的问题其实都是人的问题，而人的问题归根结底是人心的问题。所以理念的改变，或者正念的树立，对于解决社会问题是带有根本性的意义，而不是权宜之计。我们可以建立一些制度，做一些改良，这些都是可以做的，但是最终还是要回到人心，回到理念上。因此我们提出了三个新公益理念。

### 第一个理念：精神扶贫与物质扶贫并举。

我们叫“企业家扶贫基金会”，这个是有渊源的。为什么有“扶贫”两个字？因为国务院扶贫办是我们上级主管单位，2007年刚成立的时候一定要挂靠，我们恰好挂在扶贫办，必须要有扶贫两个字，当时对我来说是一个挑战。我说我脑子里的公益是新公益，社会创新。所有人脑子里的公益都和社会创新不搭界，我怎么样架起一个桥梁？当我说扶贫的时候，大家一定会想：友成是做慈善的，给弱势群体做捐助的，就是散财洒钱的。但是我们不是，所以特别容易造成误解。于是我们提出来“精神扶贫”的理念，这是友成率先提出来的，后来越来越多的人看到我们现在的贫困从根本上来说其实属于精神贫困，而精神贫困比物质贫困带来的问题更大，是更加迫切需要解决的问题。所以我们第一个理念强调精神扶贫。

### 第二个理念：将天人合一的系统性的思维方式用于发展和减贫，平衡人与人、人与社会和人与自然的的关系。

提起扶贫，大家会想到在贫困地区做项目，要提升大家经济收入和生活水平。我们看到很多扶贫项目，本来青山绿水，为了发展这些项目，没有考虑人与自然的和谐，把青山绿水污染了，先污染后治理，这样的情况比比皆是，这也不是我们愿意看到的。所以我必须要把我们的扶贫理念阐释清楚：我们是强调“天人合一”的。而且扶贫还有可能造成矛盾，如果仅仅是给予资金，可能会造成人与人之间新的矛盾与新的不和谐，有可能由于我们在扶贫的时候方法不对，或者我们的发心不够纯正，而导致与初衷相反的结果，也就是所谓异化。我们发现了这个问题，所以我们在一开始就提出来，我们做任何的扶贫行为首先要有天人合一的思维方式，避免那些负面的东西。具体到我们提出资源

节约、环境友好、社区参与等原则，这是我们第二个理念的具体指标。

**第三个理念：爱心传递与授人以渔是永恒的慈善主题，倡导志愿精神与社会企业家精神。**

这也是我们一直支持志愿者项目和社会企业家项目的原因。我们认为做新公益也好，传统慈善也好，都要用爱心，而不是用钱解决问题。我们提出“新公益，心世界”，后一个是“人心”的“心”，爱心的传递要贯穿在我们做任何事情的过程当中，你只有用心了，发自内心的尊重被帮助的人，对方才能感觉到你的尊重。我们认为，做公益，尊重人是第一位的，而人最大的需求其实是被尊重，我们要看到这样的一个需求。授人以渔是教他方法，让他能够持续自我成长，把他逐步变成一个不再需要被别人帮助的人；不但如此，他还可以帮助别人，我们叫爱心接力或爱心传递，他再把爱心传给另外一个人，这样不断传递，促进整个社会的和谐。

我们如果以这样的理念去设计，公益项目的社会影响力和社会效果是不一样的。我们通过志愿精神来改变人心，通过志愿服务来影响社会。社会企业家精神是授人以渔，通过设计一个脱贫的模式，帮助他走出贫困，把他变成能够自我可持续发展，乃至能够帮助别人、帮助社会的人。为什么友成要做志愿者的项目？为什么友成要做社会企业支持？这是来源于我们的第三个新公益理念。

## ■ 四个关注领域：从理念到社会目标

在这三大理念之上，产生了我们的四个关注领域。第一个领域：人才的培养和全人教育，或者叫素质教育，是来自于我们“精神扶贫”的公益理念，精神扶贫是以人为本的，注重人的全面发展，而全面发展有赖于人的素质提升，因此我们很多项目是跟人的素质提升相关的，比如小鹰计划，创业咖啡等。

第二个领域：城乡社区可持续发展，是跟我们第二个理念相吻合的：天人合一的系统性思维方式。我们也支持了一些跟社区发展相关的项目。

第三个领域：公益组织和社会企业支持与能力建设，我们和翟老师一起做这样的事情，后面会有介绍。

最后一个领域，是我们最近增加的：紧急灾害救助与减灾防灾网络建设。这与我们参与512汶川地震救援有关。08年5月12号那天我们正在办公室

庆祝基金会成立一周年，突然感觉到楼在剧烈晃动，接着消息传来：四川地震造成非常严重的灾害。这个时候我们有一个讨论：我们基金会要不要参与这样的救灾行动？有一部分意见认为我们的使命里没有救灾；但是大部分人同意：我们是公益基金会，关注人，是做公益的人最基本的一种情怀，在人的生命面临劫难的重大关头，人道主义是我们首先应该担当的一个使命。所以我们超越常规的决定在重大的自然灾害面前我们应该挺身而出，担当人道主义使命，而这个恰恰符合我们友成的新公益理念的。继512地震救援之后，友成逢灾必救，参与了玉树地震、舟曲泥石流、云南盈江地震以及今年的雅安地震等多起重大灾害的救援行动，历次救援行动中，在志愿者动员、救灾物资协调、特别是社会各界联合救灾合作平台的搭建等方面也积累了丰富的经验。我们把紧急灾害救助和减灾防灾网络建设列入我们的重点领域之一，非常契合我们友成的使命：致力于发现民间公益领袖、搭建多方协作平台。

在上述的几个领域，我们采取什么样的路径来做？我们称为四大法宝。分别是：创新性实验，参与式资助，服务性整合，开放性互动。所谓创新性实验就是进行社会创新项目的战略性研发，不仅仅是做项目，而且考虑到项目未来发展的战略。我们前瞻社会发展趋势，选择项目，如果我们认为该项目是符合社会发展趋势的，是有条件发展和被复制的，并且产生广泛的社会影响力的，我们就进行战略研发。

参与式资助：比如我们支持惠泽人做的“新公益领导力培训”，这个培训项目已经发展到很多省市，并且他们又培养了新的合作伙伴，通过新的合作伙伴建立新的平台，有更多人参加到新公益领导力培训，不只是惠泽人自己来做了，是一浪推一浪的战略性培育。

通过服务性整合进行社会创新平台机构的战略性孵化：实际上整合资源这个事大家都在说，都在做，这是一个新的工作方法，我们站在服务的角度去整合，而不是居高临下地给大家做整合。我们对所有的需求方提供服务。比如在汶川地震救援时期，对政府来说，他需要跟NGO组织合作，对接灾区需求和救援力量，实际上由于双方信息不对称，产生了很多资源浪费。而且政府对许许多多NGO还没有建立信任，很多事情政府不知道交给谁来做。友成到了灾区之后，根据这种实际情况，我们开始建立资源协调平台，孵化平台性的机构。我们建立“汶川地震救灾NGO联席会议”，这个平台变成

了政府和 NGO 组织建立有效合作的通道。这就是一个平台性机构的战略性孵化的范例，而孵化的这个平台本身还可以再孵化新的机构和项目。

最后是通过开放性互动进行社会创新模式的战略性倡导。比如友成倡导社会创新，这个倡导就不是倡导免费午餐这么一件事，它倡导的是一个理念，一个方向和趋势，所以我们叫战略性倡导。这个倡导是通过开放性互动的形式，比如我们新公益嘉年华这样的平台，下面我们会有具体项目介绍。

## ■ 五大平台：全方位支持社会创新

友成的五大业务平台，建立在一个愿景，两个使命，三个理念和四大法宝，四个基础之上。友成是一个社会创新支持平台。很多人说友成做的事太多了，太杂了，不专注，让人不能理解，所以这么多年友成很难发出声音，社会上大部分人还是用传统的眼光看中国公益，包括一些业内报纸，很少介绍友成的新公益理念。友成做的事情和希望工程、免费午餐、爱心包裹这样的具体项目是不一样的，友成是做平台的。我们是研发平台，实验平台，倡导平台：一个产品价值链，从研发、实验到倡导，推出去让大家复制；我们同时也是资助平台与合作平台，我们通过资助 NGO 组织，和不同的社会部门跨界合作来整合资源，实现研发、实验和倡导。我们这五个平台，总而言之，是社会创新支持平台。

作为研发平台，我们做什么呢？理论研究，案例分析，教育培训，交流分享，传播倡导，国际合作。具体来说我们这几年组织专家做了一些研究，翻译出版了一些书。这几年，我们欣喜地看到“社会创新”这个词越来越火，友成在这个领域做了大量的倡导工作。为引入这种理论，我们翻译出版了《社会创新蓝皮书》《社会创新译丛》等书籍。

2009 年，我们创办了新公益学社，邀请专家进行对当代创新问题的研究。社会创新和社会企业的概念都是学社推出来的。如果你们看看《友成文集》，你会看到当时我们推出“社会创新”和“社会企业”概念的时候所做的主旨发言。我们在新公益学社首先推出“社会创新”和“社会企业”的概念，请专家来补充和研究。我们在专家学者层面做了普及之后，显然他们是一个放大器，他们是专家和学者，甚至是媒体，包括二十一世纪报业开辟了“社会创新专栏”。这是当初的故事。我们还是国内最早支持 BC( British Council: 英国使馆文化处 ) 的机构，

英国使馆社会企业家技能培训，现在很多人知道；但一开始没有人支持他。没有人理解什么叫社会企业，你做公益还要用企业的办法，还要收费，这个很危险，有风险，所以没有一家基金会跟他合作。是友成首先跟他合作，友成跟他合作一年之后，所有的基金会都参与进来。可以说友成是第一个吃螃蟹的。

第二个平台是实验平台，发现创意，评估可行，试验试点，规范程序，制定标准，小规模实验。友成有些项目是自主研发的，有些是和合作伙伴共同研发的。这是我们自主研发的第一个项目：友成扶贫志愿者行动计划。07年我们开始提出动员和调配城市社会经济文化等资源，志愿到农村服务，这就是友成扶贫志愿者行动计划——志愿者来自所谓“老富闲能”：年长的，富裕的，他们有财富和智力资源，闲是时间过剩，能是能力过剩，我们把他们组织到农村做志愿服务。这是一个新的趋势。通过这样的项目设计，来架设城市居民与农村居民、社会主流群体与弱势群体之间的桥梁，促进城乡融合。2011年底，该计划被写入《中国农村扶贫发展纲要（2011-2020）》，今后可能还会有新的相关政策出台。

我们希望把“友成志愿者行动计划”做成什么样子呢？大家可以看到，中间是友成企业家基金会扶贫志愿者支持中心，连接城乡的核心枢纽，在这个枢纽当中我们进行研发，我们进行项目的组织管理和项目管理、项目传播。左边是输出型，输出型的志愿者驿站起到的作用是把城里的志愿者组织到农村去。比如我们今天看到的朝外街道有一个志愿者小屋，将来这个小屋有可能变成我们志愿者输出型的驿站。有愿意到农村去体验社会服务的志愿者，他们具体到什么地方去，他们做什么，他们怎么吃、怎么住？友成提供一个驿站接待他们。我们已经在十几个省建了58家友成志愿者驿站，这是输入型驿站。下一步有可能要建输出型驿站。

同时我们还有天网和地网，天网是通过手机和移动互联网这样的平台，把志愿服务的需求放在平台上，把农村的各种需求放在平台上，我们城里的能够满足这种需求的资源，不管是人力资本、智力资本、社会资本、财富资本和市场，都可以对接到农村。我们在农村的平台还分综合型、专业型、开发型，包括大学生返乡服务等等。

实验平台上的项目有小鹰计划，这个知道的人比较多，大家知道第三批小鹰计划已经开营。

常青义教：面对“老富闲能”中的老，我们叫做“资深公民志愿者”，组织他们用他们的经验到农村支教，除了教育扶贫志愿者外，常青义教还动员医疗扶贫志愿者和科技扶贫志愿者，这个资源是非常非常多的，我们慢慢做。

创业咖啡：大学生社会企业家精神的启蒙课，也是创业教育课程，将近80所大学通过网络同步上课。我们和北大经济学院一起，通过视频，在网上授课，在北大是一个现场的课堂，在其他80所学校是同期同步的网络课堂，可以网上提问题、相互交流，而且算学分的，这个项目可能也会做的比较大。

以上是我们亲自做的一些实验。我们不直接自己做，我们会资助一些草根组织和NGO组织来做，我们选新选优，注入资源，立体支持，培育人才。在这方面我们和一般给钱做项目，简单的资金支持不一样，我们提供理念传递，模式输出，战略咨询，项目设计，资源注入，渠道引进，专业培训，评估服务，传播支持，关系协调等全方位的支持。比如在教育领域，我们与社会创业者共同讨论，怎么样把传统教育的耕读模式变成可复制的社会企业？友成和支持对象共同设计，在撬动其他资源的时候我们也出面对接企业和社会资源。比如友成的新公益伙伴“北京协作者文化交流中心”，他们做的一个项目，农民工演话剧，我们请了很多政府官员去看话剧，通过看这个话剧，政府官员对农民工观念发生了改变，产生了一些新的政策思考。“协作者”的案例，农民工的维权和做社会服务的案例已经登上了国家行政学院的讲台。类似这样的一些支持不是简单的资金支持，它是全方位的支持。

资助平台里面提出了“新公益伙伴”计划，凡是得到友成资助的组织我们都命名为新公益伙伴：我们是伙伴，不是居高临下的给钱的资助方。我们用“新公益伙伴”来命名这些机构，当然这里面会有一些命名伙伴的条件和标准，你们可以在网上看到。

六年来，我们资助了100多个民间机构和公益项目，很多机构不了解，因为我们传播不够。大家都认为友成是做项目的，不是做资助的，可是我们资助过100多个项目，友成率先资助的创新型组织和创新性项目对被资助组织的生存与发展起到了类似天使投资或风险投资一样的决定性作用。

下面是合作平台：整合资源，集合优势，分工合作，系统解决，高效服务，社会协同。这样的平台我们也做了很多，比如与惠泽人合作的新公益领导力培训班就是合作平台的成功案例之一。

最后是倡导平台，展示宣传，跨界对话，互动共享，模式推广，追求共赢。在活动性倡导方面，最典型的案例就是我们做了新公益嘉年华，第一届嘉年华是在上海做的，嘉年华提出创新的理念、跨界的模式，还在发酵。去年的第二届新公益嘉年华是在朝阳 798 做的公益文化创意周。其次是友成扶贫科研奖，是国务院扶贫领导小组办公室主办、友成基金会承办的首个全国扶贫科研奖项，推动扶贫研究水平的提高和人才建设。以上介绍了友成的五大平台，友成是社会创新支持平台，概念清晰了。

## ■ 六句价值观：一切行动的指南

友成的六句核心价值观：四海一家，相互依存，平等对待，彼此支撑，沟通分享，合作共赢。看一看友成的 LOGO，就是这样一个理念的形象表达。我们做的所有事情，我们的发心来自于什么样的价值观？这就是我们的价值观，有这样一个正面价值观，我们的行动才能不偏离初衷。

## ■ 七个新公益趋势：前瞻未来，改变现实

七个新公益趋势：这是我在 2010 年上海嘉年华的开幕式上第一次提出来公益的新趋势，我看了看到现在还没有过时。这七大趋势分别是：倡导新理念，开拓新领域，发现新动力，整合新资源，尝试新方法，采纳新技术，成就新人才。

倡导新理念，刚才已经讲过理念的重要，为什么理念重要？是发心的重要，我们发大心，要“齐家治国平天下”，所以我们做公益的人一定要从“正心诚意修身”做起，先把理念修正了，这是最重要的。理念的改变会影响社会目标的选择。如果你不是为了社会和谐，人心的和谐，人与天的和谐，你做出来的事情不是真正的公益。你选择的项目如果不利于这个，你的目标选择就错了。理念影响目标，目标决定公益项目的设计，什么样的设计就一定有什么样的结果。因此我们倡导理念不仅是对大众倡导，更是对公益人理念的反思。

开拓新领域，尽管我们从事的远远不止于传统的救灾和扶贫，在这些领域我们还是发现了很多新的需求。

发现新动力，动力主要是来源于大众的志愿力量，志愿精神。新公益呼吁公民参与，我们叫人人公益。过去讲公益只是说公益圈里一些边缘化的人，

现在主流的社会都在做公益，这是一个新的动力；特别是随着以互联网为代表的新经济模式的产生，互联网具有开放的特点，这种开放对等的维基精神就是志愿精神，增强了公益的动力。

整合新资源，指的是跨界合作，不仅仅是第三部门做公益，大家都在做。跨界，引入企业社会投资，联想做得就很好，这也是以往企业不做的事，企业现在也做；政府更不用说了，我们在这里的这个环境也是政府做的。

尝试新方法，我们刚才讲的，用市场经济的方法，市场经济和新公益结合，产生双重的效益。

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，他们对社会的认识，对社会施加影响的方式和能力大大提高了，互联网对公益产生了什么样的影响，我们可想而知，我们也正在利用网络技术做很多以前做不了的事情。

成就新人才，同样是新经济浪潮为以社会创新为己任的新公益人才提供了特殊条件和广阔空间，现在投入新公益的人有很多是过去被看作是不可以做公益的人，现在大家都觉得公益是他们很好的选择，而不仅仅是象以往只有一些边缘化的人在做。

基于对未来的前瞻，我们归纳了七个新公益趋势。最后回到社会创新上来，为什么是创新？创新和革命有什么不同？创新在本质上不同于革旧，它是价值的创造而不是价值的摧毁，是模式的改变而不是利益的重组，这样来解决社会问题不会造成剧烈的动荡和矛盾，所以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。归结起来，还是这两句话：新公益，因友而成；心世界，因你而变。

# 如何应对黑天鹅？

汤敏 友成基金会常务副理事长、国务院参事

从前，人们认为天鹅都是白的。欧洲人说“你见到黑天鹅了”，就如同中国人说“你见到鬼了”，形容不可能的事出现。然而，自从在澳大利亚发现了真的黑天鹅以后，“天鹅都是白的”这一神话被打破。我曾拍过一群在北京钓鱼台湖中的黑天鹅的照片。我将它放在微博上，引起不少博友的围观。

如今，“黑天鹅”现象已经被用来形容不可预料的事件。

有人说，人类的历史就是一系列“黑天鹅”事件推动的。这些事件的意外性，不可预见性使得它的冲击力、影响力格外的大。正如“黑天鹅”一书的作者，塔勒布先生所说的“它在意料之外，却又改变了一切，但人们总是对它视而不见，并习惯于以自己有限的生活经验和自以为是的信念来解释这些意料之外的重大冲击，最终被一只又一只黑天鹅击溃。”

在现代经济社会中，黑天鹅事件层出不穷，近些年来，从九一一，到雷曼兄弟公司破产，黑天鹅在各个领域不断地出现，影响着人们的生产、生活。

如何避免黑天鹅出现造成的重大损失，如何防范黑天鹅带来的风险，又如何在这一不确定的环境中寻找发展机会，是每个执政者，企业家，学者以至普通老百姓都不得不面对的问题。

## ■ 近期中可能出现的黑天鹅

从短期来看，黑天鹅最可能出现的还是在经济领域。

中国经济中有四大风险。一是房地产及其引发的各种风险。我国的房地产正处于一个十分尴尬的局面，不管是房地产的崩盘，还是房价的反弹都会

使中国经济处于十分危险的境地。作为支柱产业的房地产，它涉及多个产业，多个领域。从亚洲金融危机到美国的次债危机以及目前的欧债危机，都与房地产的泡沫与崩盘不无关系。中国也不例外，能否让中国的房地产软着陆，是中国经济领域的一个大悬念。

中国经济的风险之二是企业转型。中国经济步已进入了劳动力短缺的阶段。加上十八大推出的到2020年两个翻番的规划，劳动力价格将会快速上升。日本在五、六十年代，港、台、韩企业在八十年代都经历过这样的痛苦的大浪淘沙的过程。

第三个风险是地方债务问题。如果把欧盟看成一个国家，把希腊等欧洲五国当成欧盟的几个省，则我国政府的债务负担与欧洲的这些债务国也不相上下。目前，地方债务还款的希望相当部分是寄托在土地财政能长期实行，房地产业能持续向好之上。这些基本条件如发生重大变化，则等于地方财政收入三倍以上的债务问题将会是一个定时炸弹，一些省份将会陷入严重的债务危机。

第四个风险是高通胀卷土重来。当前我国的低通胀的局面是十分脆弱的。国际粮食供给形势很不乐观。美洲、欧洲的几个大粮仓都在减产。国际粮价正在攀升，而国内的食品价格也会随着农民收入的提高以及农民工工资的提高而上涨。通胀的货币因素也不能忽视。在过去几年实行的宽松货币政策已经对市场注入了大量货币。这些货币如笼中虎，随时能跑出来危害市场。十八大提出居民收入翻番已经成为老百姓的期望，各地政府也在采取各种措施加快收入翻番的速度。一部分地方政府甚至提出了五年翻一番的大跃进式口号。过快的工资收入增长，一方面会从需求方加大市场需求，另一方面高工资也会提高企业成本，推动价格上涨。这一推一拉，通胀很可能会卷土重来，把职工与农户好不容易增加的一点收入给完全抵消掉。因此，在实行两个翻番时，一定要把控制通胀放在很高的位置。当两者必取一时，宁愿把翻番的速度放慢一点。政府工作重点应该放在低收入人群的收入性增长上，放在就业上，放在防止高通胀上。

## ■ 长期发展中的黑天鹅

从长期的发展来看，中国的经济社会充满了风险，黑天鹅现象更难防，更不得不防。那么，长期的黑天鹅可能在何处出现呢？

首先是新的技术革命造成的影响。以网络技术、新能源，新材料为特征的第三次工业革命很快就要席卷世界。一些研究表明，个性化消费与个性化的生产模式将影响未来的企业运作。有人甚至认为，好不容易才成为了世界制造中心的中国将成为第三次工业革命最大的受害国，因为个性化的生产需要生产者与消费者保持近距离。大量的转移到中国的工厂要撤回发达国家。而我们花了大钱建立起来的生产线、厂房将成为“生锈的废铁”。同样重要地，在个性化生产模式下，创新与创意是成为生产的核心，而我们的以知识灌输为特色的教育体系，很难大批量地培养出新的创新人才。

但在另一方面，远程教育在经历着一场革命性的变化。高质量、廉价、甚至全部免费的远程教育，很可能变为未来教育的主要模式。我们相对其他发展中国家的教育优势，很有可能被打破。试想，如果未来印度有几千万麻省理工学院、哈佛大学远程教育的毕业生，而我们大部分的学生还是在传统的二本、三本学校中混，我们如何在第三次工业革命中取胜？

中国正在努力跃过中等收入国家陷阱。在过去的六十年中，全世界能跃过这一巨大陷阱的，只有不到十个经济体。能够使我们陷入中等收入国家陷阱的问题很多，例如，我们面临的收入分配差距不断扩大的问题；几亿进城农民的就业、住房、教育、卫生、文化融合等问题；资本账户开放，人民币完全自由可兑换后的国际金融风险防范问题；在发展中如何实现社会的公平公正，使法制化成为真正约束全部公民，特别是制定法律，执行法律的官员们的真正准绳的问题；如何建立一套允许社会广泛参与社会管理的机制问题；在未来社会中，公民组织应该起到什么作用？政府又应该如何指导这些更多的意见？

面对这一群群可能出现的黑天鹅，我们的政府，我们的企业，我们的社会，我们自己准备好了吗？

## ■ 我遇到的黑天鹅

与同龄人一样，我们这些50后的一生，就是与一只又一只的黑天鹅们不断相遇的过程。我出生于北京，五岁时就与父母一起下放到了广西南宁。过了一个波澜不惊的小学后，文化大革命闯入了我们的生活。接着又是上山下乡、进城当老师、参加高考、上大学、毕业留校、出国、加入亚洲开发银

行、调任北京、加入中国发展研究基金会，和进友成基金会等等。对我来说，每一次变化都是一次意料之外的黑天鹅，每隔几年，人生就有一个大转折、大变化。但是现在回过头来想一想，这些也是情理之中的发展，都是托中国改革开放，全球一体化的大趋势的福。

如果说我一生中大部分时间里还是受命运的摆布，受机遇的推动，随着大流走过来的话，离开亚行后的两次转折，则是我人生中更为自主的选择。在离开亚行前，我也受到了各种各样的邀请，很多也是很具吸引力的。但我还是选择了到国务院发展研究中心旗下的中国发展研究基金会工作。这是一个半官方的政策与发展研究机构。在前国务院发展中心主任王梦奎以及基金会秘书长卢迈的领导下，基金会办得红红火火，在众多的研究机构中独树一帜，颇具影响。在短短的几年中，我们近距离地跟踪了国际经济危机，开展了对构建中国新的社会福利体系、新型城市化、新时期的反贫困问题，人民币汇率形成机制以及贫困地区的儿童营养等问题做了很深入的研究。特别值得一提的是，在此期间，我还有幸参与了在哈佛大学肯尼迪学院以及剑桥大学举办的政府官员与企业家的研修高级班，有机会与世界一流的大师切磋很多发展问题。短短的几年，大大地拓宽了我的眼界，丰富了我的知识。本书中的很多观点，都是在这段时间中形成的。

做做研究，提提建议，写点小文章，参加一些研讨会，对我来说是轻车熟路，可以过着自我感觉良好的生活。然而，在我心中总有一种想干点不同的事，过一种更有趣的生活的冲动。

正在这时，在人生中的又一黑天鹅再度不期而遇。一个偶然的机，友成基金会王平理事长邀请我加入友成基金会，筹办一个无围墙、为社会公益培养人才的友成新公益大学。我在职业生涯中一直都是从事政策研究工作。但用的都是嘴上的功夫，说的多，自己没有真正地操过刀。公益事业尽管不是真正的企业，但除了不赚钱之外，其它的如员工管理、市场营销、发展战略等等，也跟做一个企业十分相像，从某种意义上来说，比做企业更难。我想在有生之年，也潇洒走一回，过一过一个“准企业家”的感觉。

当然，对公益事业，自己也不是完全的门外汉。十几年前我就跟茅于軾老师等一批学者，一批企业家与年青的公益人一起，开创了在山西的第一家中国民间的小额贷款。尔后，我们在北京又办了一个保姆学校。在公益界，

我们办的富平学校与乐平基金会也小有名气。但在这些活动中，我都是动口不动手，只是出点主意而已，没有真正的操过刀。

人生难得几回搏。虽然这并不是一个什么大不了的搏，但毕竟是下海到了真正的民间 NGO，每一件事都要我们自己去设计、执行，每一分钱都要我们自己去筹。我这辈子一直干的是如何花钱，从来没有筹资，挑战之大，略见一斑。在离开中国发展基金会前，我给朋友们发了一个短信，题目是：“换一种活法”，谈了我的新想法。尽管有人还不是很理解，但大多数朋友都鼓励我去闯一闯，还有的说他们退休后也加入我们的事业。

在短短的一年多时间里，我们的小小事业已经渐入佳境。举几个例子，我们的“常青义教”是把城市退休老师组织起来到贫困地区培训当地青年教师的项目。常青义教最早的试验是由广西南宁的一批退休老师到广西巴马甲篆乡中学去支教。目前已经扩展成广西、云南、河北、内蒙古、辽宁等省区的十个支教项目。该项目共招募了 1100 名志愿者，提供了近 8 万小时志愿服务。有 150 所学校 6000 名教师直接受益，约 50000 名学生间接受益。退休教师作为扶贫志愿者，免费提供支教服务，由参与企业与基金会捐助支持老教师们的来回路费及食宿费。老教师们不但发挥了余热，帮助了一大批青年教师的成长，自己的精神也得到了陶冶。贫困地区都山清水秀，保持了原生态，在那样的环境中小住半个月到一个月，也调剂了他们的退休生活。我们现在正在试验组织跨省支教，把支教扶贫与生态旅游结合起来，让我们的老年人不但老有所为，也老有所乐。更有意思的是，我们在呼和浩特的常青义教还被选为中央电视台的王牌节目《梦想合唱团》的公益主题，由台湾著名歌星任贤齐领衔，从 2012 年 11 月 30 日至 2013 年 2 月 9 日每周五晚登陆央视一套，与参与节目的其它七个城市队 PK。

我们的梦想是，发动更多的城市，更多的退休教师参与到常青义教中。而且，如果退休教师可以去支教，为什么退休医生不能去支医；退休技术人员、工程师不能去支农？退休干部不能去扶贫呢？我国仅城市里就有退休人员 7000 多万人。这里面只要有百分之一，十分之一的人愿意每年抽一点时间做一点事，就是七十万人，七百万人的大事业。每个退休人员有几十年的工作经验，有各种积累下来的丰富资源。如果能够找到一种模式，让他们长期关注农村，参与力所能及的反贫困工作，就一定能开出硕果来。一谈到中

国的老龄化，人们总是把老人当成负担，实际上如果有合适的方式，合适的项目把他们组织起来，这是社会的一笔巨大的资源。这些组织运行工作，仅由政府来做不合适，在政府的支持与指导下，而由社会组织来做，是新时期公众参与社会管理，是我国公民社会发展的一个重要抓手。

我们友成新公益大学开展的小鹰计划，是参照美国和平队的模式，与世界银行和国家扶贫办合作，把大学毕业生送到贫困地区去工作、生活一年。让年青人在大学或毕业后过一个了解社会底层，体验艰苦生活的“间隔年”，是很多国家培养精英人才的一个重要组成部分。在这物欲横流，急功近利的年代里，有没有年青人志愿地上山下乡，说实在的，开办时我们的心里一点底都没有。想不到的是第一期我们只招二十多名，全国来了包括剑桥大学、香港大学毕业生在内的三百多人报名。在一年时间中，他们不但深入地参与了世行的扶贫工作，还开创了很多自己设计的扶贫项目。友成新公益大学给他们提供了长达两个月时间的一系列精心设计的各种培训，还给每个小鹰都配备了一个高层次的导师。我的很多学界与企业界的朋友，都志愿参与了导师的工作。现在第一批小鹰已经毕业。2012年我们又招收了第二届小鹰，他们正在广大的农村地区磨练。

从2011年10月份起，我们又启动了一个新项目“友成创业咖啡”，一个大学生的创业启蒙教育项目。中国未来的希望在创业创新，而在我们的大学教育中，最缺的就是创业教育。我们先是在全国的十所（包括北京大学、武汉大学、中国人民大学、北京邮电大学、首都经济贸易大学、湘潭大学、广西师范大学、安徽合肥学院、柳州师专等）等不同类型的大学中开始了创业启蒙教育的试点。每星期六请一位企业家或天使投资人或创业者在一个大学中讲他们的创业的酸甜苦辣史以及基本创业所要掌握的技能。通过视频直播到其它大学中去，让有创业梦想的青年学子对创业之难有更清醒的认识，给他们种下创业的种子。这个课并不鼓励大学生在校期间，或是毕业后马上去创业。我们希望他们有机会在未来十年、二十年后去创业。

取得了一定的经验后，从2012年秋季学期起，我们把这个创业课扩大到全国近50个大学，课程内容也聚焦为社会企业创业。我们与北大经济学院的章政教授合作，把主课堂设在北京大学经济学院，用视频直播的方式传播到全国其它的40多个大学中。这些学校的学生通过大屏幕实时地与北大

学生同堂上课，还可以通过视频参加课堂讨论，拿本校的学分。这个课是目前在中国，恐怕是世界上最大的社会企业创业课。这也可能是在我国第一次采取远程的方式开的学分课。有意思的是，除了大学生参加之外，我们还在广东中山市、湖南娄底市开了两个社会学习点，由当地的 NGO 组织对社会企业创业有兴趣的社会青年参与上课。2013 年我们将把这个课程开到更多的大学与城市中去。

我们的梦想是把这种新型的远程教育课程拓广的更广的领域中去。如果创业课可以这样上，为什么别的课，特别是那些二本三本学校中开不出来的课不可以这样上？如果在国内的课程可以这样上，为什么我们不能把国际上最新、最火、最有用的课程大批量地引进到国内来，让我们的大学生能直接得到世界最前沿的教育？如果大学的课程可以这样上，经过一些改革调整后，中小学、甚至的幼儿园的一些课程不能这样上？我们常说教育要公平。现在看来，教室、校园这些硬件不难达到比较公平，最难的是好教师分布的公平，教育质量的公平。而传统的方式在这些方面几乎不可能达到公平，全世界都做不到。但是，远程教育的出现，特别是最新的网络教育 2.0 的出现，套用一句时髦的广告词：变得“一切皆有可能”。一个小小的基金会，在这方面能走在全国，甚至全世界的前沿，我们感到很骄傲，也有很大的压力。

中国正在经历一场大的社会变革，世界也会更快地变化，黑天鹅们还会不断地冲击着我们社会，冲击我们个人，同时也给我们带来无数的新机会。我总在说：机会只给有准备的人，有准备的企业，与有准备的国家。

我们准备好了吗？

# 什么是社会创新？

吴伯凡 友成理事、著名财经评论员

## 编者按：

2013年10月14日，受国家行政学院社会与文化教研部邀请，友成基金会理事长王平与友成理事、《21世纪商业评论》发行人吴伯凡，友成新公益伙伴、北京市协作者社会工作发展中心<sup>①</sup>创始人李涛一起，在国家行政学院的“社会服务发展背景下的社会组织和社会工作”课程上，同来自全国的政府官员做了一场关于“社会创新”的分享。

王平理事长从友成基金会为什么定位于支持社会创新的平台和枢纽型机构的角度出发，介绍了友成的新公益理念和实践。李涛先生作为友成最早支持的新公益伙伴，同来自全国的政府官员分享了协作者这样一个基层草根组织的十年发展历程，讲述了他们通过“助人自助”，在参与服务中提升农民工自我服务与服务社会的能力，从受助者成长为助人者的故事。吴伯凡先生则作为点评嘉宾，在两个案例的基础上阐释“什么是社会创新”。

本次社会组织社会创新实践的分享引发了国家行政学院学员们深入的探讨，是友成基金会在政策倡导层面的又一个突破行动。

---

<sup>①</sup>友成与协作者：2007年，友成资助协作者完成《农民工城市新生活自助手册》，这是友成成立后的第一个合作项目，也是协作者有史以来第一次接受本土基金会的资助。

该项目是协作者在完成第一阶段的组织战略规划目标时的经验总结，把几年来摸索的适用于农民工的具体服务的方法和碎片化经验进行整理，以指导更多的农民工和社会工作者。

该项目创新点在于动员了有经验的农民工，自己把几年来接受培训和服务一些方法和经验加以提炼。友成和协作者共同相信——农民工确实有这个能力。王平理事长亲自为此书作序“为社会创造平等的机会”。

友成和“协作者”是创造者，也是实践者。从操作的实际过程当中，我们能感觉到“新公益”的理念，就是不同于一般的只是单向给予的，而是一种双向互动的公益行为。这里头有一个特别核心的理念就是让社会组织在助人的过程中，把受助者不是当成一个只是需要被给予、被救助的一个没有个性的个人，而是当成是一个有尊严，有能力，能够被自身的情感、能量激活的这么一个人。这是一个根本性的公益力量，这背后包含的就是社会创新。

社会创新不在于慈善，而是要创造一种机制，创造一种氛围，创造一种能量场，在这个平台上，在这个能量场上，所有的人的能量都会被激活起来，一些被忽略资源，被分散的资源，能够汇聚起来，成为一个财富的集合体和放大体，这个财富不同于普通的私人财富，和企业用商业的方式创造财富，而是一种公共财富。

我们在这个世界上，需要私人财富，也需要公共财富，以前我们都以为财富就是可以用钱来衡量的私人财富，今天我们发现需要越来越多的公共财富，比如说健康的空气，水，阳光，这些最基本的生命要素，这些是公共财富。过去没有污染的时候，我们不觉得空气是财富，当一切都需要特供的时候，才知道所有的东西都是财富，包括社会环境。

我们这几年看到的一些负面的事件，这些负面的事件里面包含着什么呢？叫“负生产力”。我们总说要提高我们的社会生产力，但是有某些消耗的力量，在很多地方发生，而且这种力量并不是很微小的，而且有增长的趋势，不管你创造多少正面的生产力都会被这些消耗。最近从官方到民间，都在说“正能量”这件事情，是因为我们都意识到了负能量的存在。

今年正月的时候，我个人参加了一个活动，我问当地的领导，为什么要做这么一个活动？回答是因为他们意识到如果不这样做，他们将会被一种东西所绑架。佛山在广东是一个非常富有的城市，名气又不是那么大，就在广州的边上。我们知道广东有很多著名的企业，有些地方比一些小国家的GDP还要高，佛山就是这么一个城市。但是前两年出了一个事，让佛山的名气非常大，就是小悦悦事件。

佛山市的干部出去到别的地方，不管是招商引资还是其他的政务商务活动，当他们一掏出名片的时候，别人就有第一印象，“佛山市——小悦悦”。这对一个城市来说，是一个非常糟糕的负资产。很多人听说过小悦悦这个事

件，大家很冷漠地看到一个婴儿被车碾，我会投资这样一个城市吗？这样一个冷漠的城市，我过去了，会不会资产受到威胁，甚至我个人的生命，我的健康也会受到威胁？

恶性事件、恶性刑事案件，这些东西其实就是我们说的负生产力。我们发现空气、水、湿度等等自然环境有问题，其实我们的社会环境也存在一些问题，存在一些导致我们社会不能良性运转的负面的能量。我们不愿意生活在这么一个充满着威胁性的环境当中。

社会创新做的是什么事情呢？刚才王平理事长讲的就是她要做的实际上是一种汇聚各方面的能量，发现需求，发现未被发现的资源，去满足未被满足的需求的这样一个过程，这是非常重要的一个事情。

刚才王平理事长讲了维基百科，大家可能使用过，也可能使用过百度百科或者是百度知道，这是带有公益性的知识平台。商业机构没有办法做百科全书，因为这是一个非常大的工程。以往是由国家来承担，通过税收的形式，成立一个出版社，来编制一个百科全书，提升整个公共知识的福祉。

在改革开放之初，我们就把它作为一个国家战略。这个工程之浩大，从1978年成立出版社到1993年第一版百科全书出版，过去了15年的时间。打开大百科全书，你会发现里面有很多的编撰者的名字都是黑框的。这15年的期间，写词条的很多人都去世了。大百科全书终于完整出来的时候，有一个遗憾，大量的知识已经过时了，因为编撰过程太长，15年的时间里面，很多事情发生了很大的变化。

还有就是成本的确太大，要组织各个科研院所、大学，动用的部门非常多。并且由于这本书非常的庞大，只能在大型图书馆里存放，私人别说是买不起，就是白给你，也没有地方放。

但是我们看到“维基百科”和“百度百科”是用什么方式形成的呢？避免了大百科全书的很多问题。第一，内容是每时每刻都在更新，今天写了一个词条，明天就有更新的了，所以不存在过时的问题；里面即便包含一些错误，这些错误也在不断地得到更正；当你问一个问题的时候，马上有十几个人、几十个人回答这个问题，答案是不一样的，但是越来越精确。

它成本是零，国家没有出一分钱，形成了类似于百科全书的东西，几乎我们能想到的问题，你只要问，哪怕是特别偏的，都可以在百度百科里面很

快地查到，即使现在查不到，过几天再上去看，就有人回答了；使用的成本很低，非常实用，而且使用的面特别广，不管你是大城市，还是在乡村，是每一个人都能使用的大百科全书，品质也是相当不错的。

这个东西是没有政府来参与的，政府尽管投了很多东西，但是有很多的局限在里面。社会创新很重要的一个特点，就在于大规模协作、动用社会的力量，动用曾经不认为是资源的资源，让每一个人都来答疑，汇聚民智，形成一种巨大的力量。

一般来说，社会创新都会以维基生产方式举例，还有一个是网络化，网络化就是说上网，用电脑和手机上网。网络最大的特点，是网络的资源跟索取资源的元素成正比，这跟现实生活中是反的。僧多粥少，粥分的人越多，每个人吃的就越少，这是物理世界的规律。当你只有一个大哥大的时候，这是一个玩具，中国有两个人使用大哥大的时候，有一丁点用，两个人联系，十个人的用处就大一点，如果网络是十亿人使用的话，你可以随便找到任何一个人。所以说网络的价值与索取资源的人是成正比的，而不是成反比。这是一个很重要的定律。

个人在这个网络里面是双重身份的，一方面是消费者，同时也是生产者。当你在问一个问题的时候，有人给你回答，别人问问题的时候，你也可以去回答，举手之劳，能够造成很大的效益，是由于快速的分享导致不需要多大的成本，你就成为一个生产者了。与此同时，当然也是消费者，叫生产消费者。这是上个世纪80年代出现的一个词，就把生产者和消费者合成，产销合一，这个在互联网上，在很多的网上社区里面，我们都能够感受到自己既是一个生产者，也是一个消费者。别人的举手之劳对我们来说有大用，这是社会创新非常重要的特点。

今年7月底到8月初，我去了一趟东北的牡丹江市下面的一个地方，叫做柴河林场。那个地方以前群体性事件非常多，他们的领导跟我说，基本上疲于奔命，应付各种上访，聚众闹事。这几年有更多的精力来做经济工作了，经济发展很好。

我带了十多个广东的企业家去那边，既是做生态旅游，同时也看看当地是怎么样创造一个良好环境的。这个地方非常有意思，就像刚才李涛老师讲的，让那些本来需要救助的人，也能够创造价值。在一个社区里头，总有一些人的家里头堆了好多没有地方放、没有多大用处、扔了又觉得可惜的产品；

同时这个林区里面有很多很贫困的家庭，有一些东西真的是买不起，他们建立了一种类似于慈善商店的形式：用很低的价格，甚至是无偿捐赠到这个店里，自己不需要的都可以拿过去，让别人使用。

老是接受别人捐赠的人内心是没有尊严的，给他东西的时候也会有负担，这个超市的东西是需要购买的，只是价格非常便宜，他觉得这个东西是我买来的；与此同时，享受会员卡。会员之间就要承担一些义务，很多人主动要求，我能不能帮助这个社区来做一点事情？所以他们就建了一些房间，有一些人要上班，没有办法照顾老人，就送过来，就像托儿所一样托管老年人，有一些人自己没有什么事情，就过来照顾。还有各种各样的书法、艺术的爱好者，都能汇集到这里，让无聊的人变得有聊，很多人都能通过这个平台找到自己的位置。

从这个例子可以看出，网络的价值就是，如果范围特别大，就能成为别人正在寻找的珍品。有一些人接收了帮助，同时自己也在给予、也在创造价值，他们精气神都不一样了。这样就形成了一种互动的平台。

今天我们讲的“社会创新”跟政府做的一些公益行为和民间慈善行为很不一样的，它的本质是创新。什么叫创新？很多人一说到创新，好像稍微有点新花样都是创新，其实创新有很严格的定义，可以从三个层次上区分。

首先是创意，有一些东西是创意，不是创新。有了一个点子，这个点子能否变成一个真正有力量，有价值的创新？比如说飞行的梦想，人类自古就有飞行的梦想，据说墨子用木头做过一种可以飞的东西，到后来武侠小说里面经常看到的。但是这是创意，不是创新。

第二个层次是发明。把一个创意能够在技术上，在功能上，能够实现，这叫发明。发明还不是创新。比如说最早发明的电灯，可以把电能转化为光能。但是你知道那一个电灯亮起来得花多少钱吗？按今天的价值来算是几亿块钱，才能让电灯亮起来，并且有很多的缺陷，危险性很大，电压很高，持续性也很低，电充满以后亮起来，再一灭，灯丝就坏了。所以电灯在当初只是一个发明，不是一个创新。

爱迪生才是真正的创新，爱迪生不是发明了电灯，这个说法是错误的，他是第 22 次发明了电灯，准确的说是创新了电灯。就是让电灯能够在不是那么高的电压下发光。他找到了钨丝，发光的效率非常高，还发明了保险丝。当电压逐步高的时候，不至于引起火灾，不至于把人给电死。他还提出了一

个电网的概念，让电变得非常的便宜，而不是要用电，就必须去买一个发电机等等。所有的这些东西建立起来以后，让每一个人买得起，用得起，觉得安全，这才形成了创新。

我们说的社会创新，不是说突然搞出一个点子，弄出一个盆景式的，可以写材料，可以汇报，可以发表，可以请一些人去参观。创新就是要人人都用得起。就像当年只有少数人用得起手机，现在人人都用得起，这种东西才是创新，成本最低，效益最高。现在随便一个普通民工使用的手机也比当年大哥大的功能都要强大多少倍。如果折算起来，大哥大就是打电话功能，值三万块钱；现在随便一部 200 块钱的功能手机，如果按照功能来折算出来价值应该是在 100 万以上，而今天只需要一两百块钱就能用。这才叫真正的创新。

社会创新是用商业的手法创造公共财富，除了目的不同于商业，不是以盈利为目的，中间的东西跟管理一个企业，基本上是差不多的，都是要追求如何发现需求，然后培养，形成一种能力，最后形成一套组织体系，一个平台，来满足这个需求。这才叫创新。

这是我们今天讲的，特别强调的社会创新的一个理由。政府做了很多事情，但是有很多事情做不了，他不是不想做，而是组织特性决定了不可能去做很多在某些角落里面的事情。

同时，有些问题商业也解决不了。商业有一个不可逾越的前提，就是以盈利为目的。杀头的买卖有人干，赔本的生意没人做。商业是什么赚钱就做什么东西，要不然就不叫商业组织。

每年全世界尤其是在非洲差不多有 10 秒就有一个小孩饿死。购买赈灾粮食加起来的总量，还不及美国宠物食品价值总量的三分之一。美国人每年喂猫喂狗的钱拿出来去给非洲的灾民是绰绰有余的。他们生产宠物食品是赚钱的，猫粮狗粮的附加值有时候比我们人吃的粮食的附加值还要高，很赚钱，所以很多人让猫让狗去吃，都不让人来吃，这是商业的规律，资本是逐利的。

而社会创新是什么呢？他在一定程度上，跟政府的目的差不多，要重新分配财富。尽管富裕和贫困人之间的收入差别非常大，但是让所有人在基本的生活水准、生活的权利这方面大致能够形成持平的状态，政府要做的就是这样一个工作。如何把善念变成一个善举，把创意变成发明，最后变成创新，这是我们今天说的社会创新的一个非常重要的、跟普通慈善很不一样的一种

理念。而我们今天在座的各位都是为官一任、造福一方的领导，地方政府如何最有效率的、以比较少的资源，去造就更多的公共财富，更多福利，这个跟社会创新的目标是一致的。

我觉得今天是一个机缘，在目标一致的情况下，我们如何优化我们的手段，优化我们的机制，用经济学家的话说，我们创造一个方程式，我们创造一个生产函数，一种新的生产组合，让不是财富的财富，聚集起来，放到这一个奇妙的机制里面，就像我们把矿石放进去，出来的是精密机床是手表，这个机制就是社会创新。只不过这个机制不是用来赚钱的，是用来为公众造福的，而造福的同时也能减少我们社会的负生产力和负能量，增加公众的整体福祉。这种整体福祉，是无论第一部门政府、第二部门企业、还是第三部门社会组织共同的目标，这就是所谓的三赢。

链接

## 协作者

### ——助人自助，创新社工服务模式

李涛 北京市协作者社会工作发展中心创始人

10年前，我们选择投身回应城市化的核心问题来推动社会工作发展的使命，从社会大义上说，我们感到在中国未来最具挑战的就是城市化的问题，而城市化的核心不仅是农民工，而是包含我们自身在内的每一个人，我们有责任投身其中。

由非专业社会工作者自发回应、到在回应过程中自觉完善和专业化、形成本土特色的专业理念与服务模式，到与国际社会工作接轨及创新，本土社会工作的这样一个发展历程也正是协作者的成长历程。

基于相信包括“弱者”在内的每一个人都具有自我解决问题、团结互助、谋求幸福生活的愿望和能力，北京协作者在成立时即制定了“团结协作 助人自助”的组织服务理念。

秉承这个理念，协作者致力于通过创新助人自助的农民工社会工作专业服务模式，将农民工从弱势群体、问题群体转变为新公民和志愿者，改变社会对农民工的传统认识，推动传统社会服务理念与方法的变革，探索总结适用于中国城市化发展要求的本土专业经验。

十年来，协作者共组织5,615次社会工作专业服务活动，受益人400,000；动员2000多名志愿者，6名农民工成长为专业社会工作者；组织三届全国性研讨会，五次全国性调查，两次民政部课题研究任务；正式出版了七本反映农民工问题的丛书；为全国9000多名政府干部、社会工作者、社会组织领导人提供专业培训；协作者服务模式被复制推广到长江三角洲、珠江三角洲，正式注册为民办非企业。

三地“协作者”在艰苦实践中创造出极具本土特色的以专业实践为载体，整合社会资源，推动服务人群从受助者转变为助人者，专业社会工作者引领志愿者，社会各群体广泛参与的本土农民工社会工作专业服务模式。

## ■ 协作者的创新服务模式体现在四个方面：

### 1、服务理念与方法创新。

在参与服务中提升农民工自我服务与服务社会的能力，从受助者成长为助人者。

### 2、资源整合方式创新。

整合政府、企业、社会组织三方资源，构建农民工社会支持系统。

### 3、政策倡导与公众教育。

将服务实践与政策倡导相结合，使项目发挥兼具服务者、倡导者、研究者、推广者的多重功能。

### 4、社会推广。

这些年尽管社会各界增加了对农民工的关注与支持，但这些依然是“自上而下”的，农民工成为“被服务者”，某种程度上其边缘地位正在不断被强化。而草根组织的处境与农民工极其类似，常常背负“能力差”、“不规范”的指责，资助方常常更加关注自身的利益设计，而使草根组织成为“被能力建设者”，而能够提供支持的能力建设类社会组织也往往缺乏草根视角与实务能力。

在此背景下，协作者选择通过实务努力和扎根基层的探索，自下而上地为农民工赋权增能，探索建立不仅懂得怎样服务，而且懂得怎样推广，支持其他组织发展的社会工作专业服务模式；不仅农民工自身可以得到发展，而且可以通过其自身发展带动社会发展；不仅可以促进草根组织发展，而且能在与政府部门、企业的合作中，推动社会管理与服务的创新。

我国已经进入包括人口在内的各类社会要素高度流动的社会，农民工面临的问题不只是农民工群体的问题，而是我国社会改革各类焦点问题在该群体身上的集中反映。

作为伴随工业化而萌芽、伴随城市化而兴起的社会工作，是应对城市化造成的社会问题的重要专业力量，培育社会工作人才服务农民工，推广发展本土社会工作，不仅有利于农民工问题的解决，而且是推动社会管理服务创新的突破性路径。

## 第一部分

# 社会价值投资

### 编者按：

2013年11月16日，友成基金会（China Social Entrepreneur Foundation，简称YouChange）、气候组织（the Climate Group）与绿色创新实验室（Green China Lab）在投资领域倡导社会创新，倡导建立社会价值投资基金及其社会价值投资联盟，倡导资本市场中有远见的投资者从战略性公益的视角，发现有长远社会价值的投资机会，通过所投资企业的产品和服务，创新地应对转型期中国社会可持续发展的需求和挑战。

社会价值投资基金，入选2013年中国公益十大关键词，被媒体评论为“是继残友集团获得英国社企联盟颁布的社会企业大奖之后，中国慈善行业在社会创新领域迈出的又一里程碑事件，将直接为社会问题解决提供重要的推动力。”

# 建立以人为本的多维度价值评价体系

——概述社会价值投资

## ■ 国际背景：社会价值投资已是时代潮流

社会价值投资的英文是 Impact Investment，指义利并举、公益与商业相融合的投资，在追求一定的商业回报之外，在社会和环境影响力方面也有量化的回报指标。之前人们普遍按其字面意思将其直译为“影响力投资”，但这容易被误解为投资主体的影响力，而不是在社会公共价值方面的影响力，从而窄化了这一概念本身的内涵。也有人将其译成“公益创投”，虽然突出了公益色彩，但这似乎同样不能全面诠释其含义。因此，友成基金会主张将其译为“社会价值投资”。

2007年，美国洛克菲勒基金会最先提出这一创新的理念，力图创造资本与公益的非典型牵手。简单地说，价值投资是资本界和公益界的“跨界”，各种传统理念的“混搭”，倡导资本通过有经济效益的投资来做公益。

社会价值投资这个概念对多数中国人还很陌生，在国外诞生也不过几年，但它已经为人熟识，而且成为方兴未艾的国际投资趋势。

2010年，摩根斯坦利（Morgan Stanley）与洛克菲勒基金会联合发布研究报告，把价值投资界定为资产类别（Asset Class）的一种。该报告估计，未来十年，价值投资者在普惠商业（inclusive business）领域的潜在利润在1830亿美元到6670亿美元之间，而投入到普惠商业的资本在4000千亿美元到1兆美元。

瑞银（UBS）提出了基于价值观的投资哲学和理念（values-based investing, VBI），即在选择投资机会时，除了经济回报外，还考虑社会和环境价值的标准。这种投资哲学可以将投资决策和（投资理财）客户的可持续价值观和想法协同起来。

VBI的价值观包括了个人价值观，以及在投资目标形成过程中，对道德

行为和可持续发展的看法。这些价值观可能是基于宗教信仰，同样可以是对个人原则和对道德、社会和环境优先秩序的观点。因此，对什么是“基于价值观的”或“社会责任投资”的解释和个人价值观和看法一样是多种多样的。因此，VBI对之进行了宽泛的解释，用四种不同的战略将投资决策中的道德、环境或社会标准加以整合，即：负面筛选、正面筛选、社区或 impact 投资，以及参与决策（engagement）。

## ■ 融于中国：三组织联手倡导社会价值投资

在我国，“市场在资源配置中的决定性作用”需要两大前提：一是社会价值的回归，即配置资源的方向；二是法制的完善，即配置资源的制度保障。经济的转型和改革的深化，都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。社会价值就是人的价值以及人与社会、自然和谐的价值，后者是实现人的幸福不可割裂的要素。社会价值投资的目标正是社会价值的最大化。

对比其他国家的价值投资，尤其从政策和公共关注的角度看，中国的价值投资的切入点多在于绿色经济方面，此类项目关注点常常在于经济和环境的双重指标。但社会价值投资基金认为，这个还远远不够，必须加上“社会”也就是“人”的因素来考量。例如一个垃圾处理场不仅要考量它的经济收益和环保价值，还需要同时在选址等方面照顾到“人的社区”的因素，才是更具“社会价值”的投资。

2013年11月16日，友成基金会、气候组织<sup>①</sup>、绿色创新实验室<sup>②</sup>在第十五届中国国际高新技术成果交易会现场联合宣布，共同倡导筹备国内

---

<sup>①</sup>气候组织是一家独立的国际非赢利机构，致力于推动工商企业和政府部门发挥领导作用应对气候变化。成立于2004年4月，当时即获得了英国首相布莱尔和来自北美、欧洲和澳大利亚的20位商业精英和政府领袖的支持，为全球遏制气候变化的事业带来新的推动因素。通过与全球最有影响力的工商企业和政府部门，以及对世界经济碳强度最有影响的1000人建立紧密的合作伙伴关系，气候组织的最终使命是促进全球低碳经济的发展。

<sup>②</sup>绿色创新实验室是2008年由国内中青年企业家、投资人和研究学者在深圳发起成立的投资和研究中心（目前由深圳市祥云万维公司提供运营支撑），获科技部资助，是欧盟ENoLL组织第一个中国成员。实验室致力于推动国际科技人文交流，和以色列、芬兰、德国、比利时、新加坡等地伙伴开展了一系列合作项目，研究未来投资和创新趋势。

以社会价值为导向的股权投资基金——社会价值投资基金（Social Impact Fund，简称SIF）。

2013年12月13日，在“投资未来”论坛上，继续提出社会价值投资理念，把投资未来和投资社会价值联系起来，倡导投资人要投资青年、投资环境、投资社会、投资创新等，共同创造更大的社会价值。

## ■ 投资理念：社会价值投资强调以人为本

单一以投资收益最大化为导向，导致了资本的异化，表现出“见物不见人”、“把人和环境、经济发展割裂开来”、“用制造新的问题来解决眼前的问题”等一系列问题。

而社会价值投资强调“以人为本”，认为脱离了人，无法单一地解决任何社会问题。在投资的途径方法上，强调各个社会利益相关方的参与，强调发现和满足超越物质需求的对人的尊严和情感需求，强调所有的技术创新、发明、实现、采纳都要求人的参与和对人的需求的考虑。

这其中，人既是目标也是方法。

社会价值投资认为，经济、社会和环境是可持续发展的三大支柱，不能偏废任何一方，实现经济效益、社会效益和生态效益的有机统一，是全面协调可持续发展的基本要求。

社会价值投资是投资领域的社会创新，通过培育、投资、支持真正应对最严峻社会挑战、解决最迫切社会问题的企业（社会企业），达到经济、社会和环境价值的统一，实现人类社会的可持续发展。社会价值投资的建立同时也是发现真正具有社会使命的投资人和企业家，重新定义和倡导社会企业、社会企业家等理念的过程。

社会企业的基本定义是用企业的方式解决社会问题。其基本原则是企业具有社会目标、盈利模式和团队执行力。与传统慈善相比，用社会企业解决社会问题会更加公平、更有效率、更可持续。

我们将社会企业的概念运用到商业投资领域。在我们的设想中，社会价值投资基金（SIF）是包括公益创投基金和和商业性产业投资基金的组合基金群。其公益部分在基金会范围内运作，致力于做不追求商业回报的社会创新的天使投资。资金来源于商业部分的捐赠以及其他捐赠资源。资助方向是

对种子期社会创新组织和社会企业的孵化，目的在于解决中国社会创新动力不足（缺乏好项目）和商业性天使投资不足（缺乏敢于打水漂的钱）的恶性循环问题，鼓励更多有创新能力的人创业，形成被投项目库。

SIF 的商业部分，以“社会价值”引领投资理念，遵循社会价值投资的正面清单和负面清单，通过借鉴社会企业交叉补贴的模式在投资中对周期长短不同和风险程度不同的项目或基金序列进行组合，就像商业投资领域类似于投资组合、资产配置，把不是明显高回报和暴利的、但是明显具有的社会效益的一些项目和我们其他的投资项目结合起来，使整个基金或基金序列总体上在满足社会价值相关部分之后仍然能满足投资回报。

SIF 运作的第一个核心要素是社会利益相关方参与投资决策以保证其社会价值属性；第二个核心要素是通过交叉补贴机制保障商业性投资的价值实现。

由此可见，SIF 不仅是影响力投资不同版本的翻译，而且在前者基础上发展了自己独特的定义和模式。它是新公益理念的“非牺牲”原则和新投资理念的“非暴利”原则结合的产物。其核心精神是回归以人为本——平衡人作为社会人和经济人的双重追求，兼顾公平与效率，实现社会、经济与环境的可持续发展。

# 社会价值投资是真正的智慧投资

吴伯凡 友成理事、著名财经评论员

2013年11月17日

## 【背景说明】

2013年11月17日，友成基金会理事、著名财经评论员吴伯凡，在第十五届高交会上做了关于社会创新及社会价值投资的主题演讲。

吴伯凡先生指出，只有从社会价值的维度才可能评判一个创新、一个举措、一个项目、一个服务是不是真的 smart。有时我们自以为聪明地做一些投资和开发技术，其实很愚蠢。只有坚持以人为本、坚持开放，只有各个利益相关方进行深切的对话，只有真正从长远看有利于环境、有利于社会、有利于企业的，才是真正值得提倡的创新，对这样的创新投资就是社会价值投资。

## ■ 什么是真正的智慧（smart）投资？

刚才有位先生提到风能导致的声波对人体的伤害，这只是我们目前意识到的伤害中的一小部分。我从专家那儿得到信息，由于中国地形西高东低，如果在要塞地区放置大量风能发电设备，会极大地阻碍沿海的湿气往西北地区延伸，西北地区将会变得比以前更加干旱。我们用所谓的能源换取的可能是又一个生态灾难。而目前，在很多风能发电的地方，随着设备的增多，当地的生态灾害已经开始出现。例如，在很多地方，老鹰是维护生态平衡的。但发电设备像森林一般立在那里以后，老鹰就不敢下来，或者因为危险干脆离开，导致当地田鼠、兔子大量增加，使得这里本来就很脆弱的水土受到越来越严重的破坏。

环境可以分成三个部分：一是大气，由于温室气体导致全球变暖，我们把环境问题更多地集中在大气问题上，但这只是第一部分。第二部分是水土保持，第三部分是生物多样性。水土保持非常有利于大气和气候。水电站我们以为它环保，是可再生能源、清洁能源，可是它对水土保持以及生物多样性可以造成灾害性的影响。像三峡工程，也许一百年以后人们于回顾，会说

这是中国历史上最愚蠢的东西。有时，从表面、从局部看，我们很聪明；但从总体看，我们非常愚蠢。我们曾经搞过“除四害”运动。四害里有麻雀，全国人民打麻雀，甚至城市人都到农村去打。今天看来很荒唐，当时却觉得很聪明，认为我们把麻雀灭掉以后粮食可以增加。我们不知道，麻雀被打掉后害虫和灾害会接踵而来。

蒙古人有一个传说，说狼是草原的守护神。文化大革命中，一些知青和军人到了内蒙，认定狼是草原的祸害，它们吃羊、吃马甚至伤害人、吃人。所有的人都集中起来，牧民、军人、知青集中力量打狼，甚至军队出动直升飞机去消灭狼。草原上奔跑着的狼几乎被打干净后，来自北京的知青就去挖狼窝，把窝里还没有长毛的狼崽抓出来摔死。最后，草原上的狼的确确没有了，他们相信草原上的祸害也随之没有了。但是，之后接踵而至的灾难让他们终于明白了“狼是草原的守护神，如果打了它会遭到报应的”的说法。第二年，兔子成灾，跟羊抢草吃。而且草原上兔子窝多了，马就很容易崴腿，马腿崴了马就没用了。旱獭的数量也大大增加，它们冬天藏在很深很曲折的隧道里，需要把大量的草运进洞里保暖。旱獭多了，隧道多了，草原的草就少了。蚊子也躲到旱獭的洞里过冬。如果没有那么多的洞，蚊子冬天会大量被冻死，现在它们却随着旱獭数量的增加呈几何基数繁衍。第二年，蚊子爆发式地增长，像毯子一样贴在马身上，把成群的马都叮死了。最后，人们意识到，他们原来真的干了一件非常蠢的事情，之前只是自以为很聪明。

## ■ 为什么投资必须是社会价值的投资？必须以人为本并兼顾各方利益？

前不久我受奔驰公司的邀请去法兰克福参加车展，看到让我非常吃惊的技术。奔驰 S500 变成全智能的无人驾驶，奔驰的全球 CEO 出来演讲，坐着一辆无人驾驶的车从后排来到舞台上。他用大量的篇幅讲 SMART。这款车很有意思，它是电动车，可以乘坐 4 个人，设计得非常时尚漂亮。这款车的推出，不仅是一款产品，更是一种新的商业模式。

他们在城市里建立了许多停车场，同时也是基站。车与车之间联网，这辆车只要停在任何一个基站，你就可以通过车载手机检测到。成为它的会员后，你只需要一张卡刷一下就可以把车开走。这段时间这辆车属于你，违反交规也由你负责。开到一个地方后，你将车停在那里再刷一下卡，表示你已

经使用完这辆车，其他的会员马上可以监测到这里有一辆空闲车。基站可以充电，也就是说基站里的车电都是满的。停车场不需要很大，因为车的利用率非常高，一辆车留在这里马上有人通过 SNS、手机上的 APP 了解到，很快就把车开走了。如果几个人去同一个地方，也可以合乘同一辆车，拼车很容易实现，这就大大提高了汽车的使用效率。

如果一个城市里建立许多这样的基站，车和停车场的闲置率都会非常低。这种商业模式在德国非常成功，已经在 39 个城市进行推广了。而且，我们买车和使用车的标准是不一样的。我可能不太愿意买一辆这么小级别的奔驰 SMART 车，我应该买 S 级的车。但是，如果需要急用，我可以使用 SMART 车。通过 SMART 甚至可以形成虚拟的村落、社交网络，这群人形成非常好的社区，一起去做很多事情，包括电子商务甚至金融等等。总之，这是一个很有意思、很创新的事情。

听到这个故事我非常兴奋，回来就做了一期节目。之后，有人给我打电话，说这个事物并不新鲜，在杭州，吉利汽车就在推行这个项目。不久前，我碰到吉利的李书福先生，我称赞他很了不起。但是李书福神情黯淡地告诉我推下去非常难，因为政府不支持。在城市里推行这项计划必须设立很多基站，建基站的土地必须由政府划拨。这项计划对于减少出行车辆、提高车的使用率、减少尾气排放、减少雾霾、降低 PM2.5 等等都是非常有好处。但这项计划对某些人也有很大的坏处：买车的人会越来越少，而少卖一辆车政府就会少收很多税！石油能源公司的收益也会因此减少。结果，这件对环境、对社会、对城市都非常有利的事情最终由于政府不愿意、由于某些利益集团不愿意而无法推进下去。

因此，我们必须上升到社会价值的维度，才可能评判一个创新、一个举措、一个项目、一个服务是不是真的 smart。只有坚持以人为本、坚持开放，只有各个利益相关方进行深切的对话，只有真正从长远看有利于环境、有利于社会、有利于企业的，才是真正值得提倡的创新，对这样的创新投资就是社会价值投资。

## ■ 创新、创意与发明的差别是什么？

我是一个媒体人，也是公益人；我是友成基金会的理事，也是一些公司

的独立董事和顾问。我所知道的社会各个利益相关方，不管是政府、NGO 还是企业，这三个部门能坐到一起谈论创新，这样的创新才是有价值的。单方面驱动的创新很可能非常愚蠢。而且，首先要分清创新与创意、发明的差别。如果一个创意需要 1 元钱，就需要 100 元钱将这个创意变成一个发明；而一个发明要变成创新，即在技术上成立并且确实能够创造商业价值、社会价值和环境价值，最终造福于人，需要 1 万元钱。一个创意最终变成创新是 1:10000 的关系。

我们常常把某些创意当成创新，把某些根本不能用的发明当成创新。改变世界是一种融合式的创新。乔布斯并不懂技术，苹果公司的研发经费不到 3%；而诺基亚的研发经费占销售额的 12%。结果是什么？苹果拥有多点触控技术，即照片里放大、翻页的技术。这些技术根本不属于苹果，但苹果能够综合各个利益相关方尤其客户的需求，提出最好的，对大家都有利的体验设计构想，在这个构想之下苹果融合各种技术，就推出了最有创新性而且最有竞争力的产品。

所以创新从来不是技术。按照 3M 的见解，很多创新都是失败的技术。大家经常使用的便利贴就是个很好的例子。某公司研发了一款胶水，因为粘性不够而失败，被封存在技术档案里。那个公司有一个员工，阅读《圣经》时习惯用很多纸条做上记号夹在书里。有一天，所有的纸条碰巧被风吹散，这个员工很痛心，就想能不能发明一种纸条，可以粘在书上，又可以随时撕下来不损害书页。他就去查技术档案，结果发现这种失败的胶水，加上合适的纸，就成了便利贴，现在是一年十亿美金的市场。因此，技术不是一切。

创新是各个利益相关方的一个协同、一个对话、一个开放，这样真正能够创造经济价值、社会价值和环境价值的创新，才是真正有智慧的创新。

# 投向的一个创新点

——深圳市副市长许勤与友成基金会理事长王平会谈纪要

2013年11月17日

## 【背景说明】

2013年11月17日，友成基金会理事长王平女士在第十五届高交会期间与深圳市副市长许勤会面。王平理事长介绍了在高交会开幕期间发布启动社会价值投资基金的有关进展和背景情况，Green China Lab 创办人包宇报告了社会价值基金未来推动中国资本和全球创新对接的设想。许勤市长对“社会价值投资基金”给予了积极的评价，并介绍了深圳政府以创新驱动发展的政策环境和务实成果，热情邀请基金落户深圳。

### 许勤市长观点：

\* 这个思路很好。从想法来讲确实需要，而且可能真的是目前投向的一个创新点，就是资本与它对接，需求与它对接，最后是技术与它对接，这样把双方的优势都发挥出来。

\* 中国的资本、中国的需求甚至中国的一些企业，与国外的技术、国外的团队、国外的资本去对接，这里面是有机会的。

\* 政府用透过产业引导基金去撬动各个基金，再通过基金的导向投入撬动整个科技成果的转化和产业化的过程。

\* 深圳是创新驱动发展的典范。机构改革大部门制始于2009年，产学研创新体系建成；产业转型，生物技术、互联网技术、新能源、新材料、新信息技术、文化创意成为主体；战略布局为外贸转型、产业转型、绿色低碳和全球应用。

**许勤市长：**中央三中全会提出全面落实“创新驱动发展”。深圳的经济一直是创新驱动，就是我们的投资额比其他人小，但产出效益比其他人高。现在我们没有过剩产能，所有的投资都是有效益的投资。与之相反，其他地方大量投资，之后产生很多过剩产能，有些工厂可能开工率只有20%、30%，不到50%。所以深圳也没有地方债务包袱，我们去年把一点债务都还掉了。

深圳这几年已经集中抓了经济转型，淘汰掉上万家旧企业，同时新产业发展得很快。富士康，这两年都是负20%增长。这些对进出口、对工业产值、对GDP影响都很大，但是现在新产业对它进行了弥补。

**王平理事长：**我们提出社会价值投资，希望能够引领投资领域的智慧创新。从洛克菲勒基金会提出这个概念，它就成为投资界的一个新的倡导，倡导更加关注产生社会影响的那些项目。我们与世界气候组织达成了共识。他们有自己的绿色投资基金，但是投资角度更看重环境；而我们是把社会、经济和环境三者结合起来，更关注人，从人的角度去看环境投资，从人的角度去看经济发展，这样我们的社会价值投资就更加全面，也更加符合三中全会的方向，就是关注更加公平、更加有效、更加可持续的发展。落实在投资领域的创新上，“社会价值投资”这样一个理念具有倡导和引导的作用。

它的实际运作和商业没有两样，只是我们在选择项目上更注重长远的、对社会具有积极改变的意义，人在过程中的参与，就是公益的利益相关方，它的参与程度会更高一点。我们希望政府对这样的项目有更大的支持力度。而参与的企业家和投资人，更有公益的情怀。其他的跟商业风险投资没有区别。投资期在8加2的较长周期，投资的一部分管理费捐到基金会的一个专项基金，用以孵化社会型的企业，种子期的社会企业，这是不求回报的。而他们的投资项目在未来8-10年后有回报后还有一个比例，同样会捐到这个资金池里，这样就与我们的公益项目相连接了。

友成基金会操盘的是一个公益项目，但促成的这个平台是商业的，友成就是完成对商业投资运作的价值引领，它本身是遵循商业的规律、市场的规律来运作的。

**包宇：**我2001年到深圳工作，先后在华为，中兴通讯工作过，负责过研发，研究和投资管理，过去几年一百多家很多国外创新型企业，深圳的创新下一步会全球化，保持在国内的引领地位，国内产业升级，自主创新，除了国内的，中国的资本和需求也可以走出去，参与，主导北欧，以色列这些创新活跃地区下一代技术的开发，因为他们的市场在中国，我们国家现在也有这样的资本实力。深圳总是走在全国前列的，我们这个基金想在这方面做一些探索。

**许勤市长：**我这几年抓创新，最有成就感的事情就是深圳已经扶持成立了600多家技术中心，工程中心和产学研创新机构，他们都在做前沿的研究和成果转化，现在不是他们找企业，而且企业主动找他们，要求合作，我希望未来十二五，深圳能搞到一千家以上，这样创新发展的底子就更厚了。

你们这个思路很好。从想法来讲确实需要，而且可能真的是目前投向的一个创新点，就是资本与它对接，需求与它对接，最后是技术与它对接，这样把双方的优势都发挥出来。要运作好，你需要有一些既懂技术、又懂资金运作、特别能干的人，需要对国外的法规环境、投资环境了解得很透。因为钱投进去，是否有保障，要依赖那边的法规环境，需要有相应的优秀团队、高信誉的社会体系去保证。

**王平理事长：**请您指点一下社会价值投资基金应该怎么做？我们对政府应该怎样拾遗补缺？我们有没有可能得到配套或者优惠的政策？

**许勤市长：**你刚才讲的方向如果做好非常有益。中国的资本、中国的需求甚至中国的一些企业，与国外的技术、国外的团队、国外的资本去对接，这里面是有机会的。

从这个方向上来讲，深圳市政府原来有一个引导基金，希望这个基金能在深圳本地投资。深圳去年大约注册了1000多个基金，引进资本约700亿，深圳肯定有适宜的政策环境。深圳整个PEVC的政策也是全国最好的。

政府对这方面的要求应该不会变，对本地贡献的要求不会变，但是，我们现在不像其他地区的政府那样拿出很大一笔钱让基金进来。我们就是代表政府的态度支持这个基金。一般的基金我们都不介入，只有那些重要的方向，例如与我们的战略信息化产业相吻合，与政府的政策导向相吻合，政府会介入表明态度，政府的其他资源和各部门都要支持这个基金。我们不是没有钱，只是要节省资金。我们不像其他政府会拿十个亿、二十个亿。现在，相反是深圳的基金在管理，例如创信投，帮助很多城市管理政府基金。

深圳市政府透过产业引导基金去撬动各个基金，再通过基金的导向投入撬动整个科技成果的转化和产业化的过程。你们可以与金融办谈一谈，金融办是牵头单位，肯定注册在前海更好。

**包宇：**许市长，这样的基金，在中国我们可能是第一家，但是在国外其实有很多相近的，例如布莱尔、索罗斯这种顶级基金，除了金融，很多还做这一部分的项目。如果以后在深圳前海能有一个类似于这种国际交流和对话的平台，我们可以引领。

**许勤市长：**要是这一块在深圳能做好，就有资格去做国际上的东西，这些都没什么问题。

深圳的活力很难用语言来表述，它是一个移民城市，大家都是来拼搏的，每个人都想做成一番事业，这种创新创业环境跟其他地方绝对不一样。政府不会吃拿卡要，单纯是在服务，不给任何企业下达指令，都是依靠市场的判断。深圳贯彻落实三中全会最有基础。要创新驱动发展，深圳离了创新就不能发展，它本身就是创新驱动发展。这在全国是绝无仅有的。

产学研结合，产学研的基础不是政府，而是市场，市场起决定性作用，起基础性作用。这在深圳体现得最充分。它确实是在弥补政府，市场的缺失政府才去做。所以说深圳的成功很大程度上在于中国社会主义市场经济的成功。

我说这里有三个原因：第一个，深圳是中国特色社会主义制度的特区；第二，是中央决策，中央各部门和全国各地的资源的聚集；第三，特区人本身的创新、创业和进取。

**王平理事长：**对，人的构成不一样，它是移民城市，类似美国那样的移民国家，非常有活力。

**许勤市长：**当时他们都是空手来深圳的，现在变成老板，变成亿万富翁。像马化腾等，读完深圳大学琢磨一番，创立了这个公司，现在市值超过一千亿美元，比中国移动、中国电信大很多！顺丰这个物流体系，现在比 EMS 大得多，有汽车、有飞机、还有三百多亿的快递业务。

深圳近年的成就主要体现在两个方面：一是创新体系，二是产业转型。产业转型包括六大产业，生物技术，互联网技术，新能源，新材料，新一代信息技术，最后促成文化创意。这六大产业全都发展起来了，总规模今年已经能够超过 GDP 的三分之一。这在全国是没有的。我说，深圳只能瞄准未来的产业和未来的技术去做，不是现在。而是下一轮经济增长周期，就是世界经济增长中心的技术和方向是什么，我们就要做什么。所以当时选择了互联网、生物和新能源。这三个产业在之后几年很快发展起来，已经上了正规，就可以继续发展下去了。

这是战略布局。还有绿色低碳。深圳每个产业政策后面都有能耗指标，企业低于这个指标政府不批，高了也不允许，必须淘汰。淘汰，外贸转型也抓了四年，深圳去年是唯一一个进出口、出口和进口三个都两位数增长的城市。作为外贸大市，市场不景气时深圳应该受到负面影响。为什么反而能够增长呢？因为外贸转型转得早，当时就坚决要求改成精料加工。外贸转型后，产业也随之转型，然后是绿色低碳、新能源车的运用，全球的运用。

# 着眼长远的社会价值， 获得长远巨大的商业价值

——深创投董事长靳海涛与友成基金会理事长王平会谈纪要

2013年11月16日

## 【背景说明】

2013年11月16日下午，“社会价值投资基金”创立发布后，王平理事长一行与中国最大的本土风险投资机构深圳创新投资集团董事长靳海涛先生会面。靳海涛董事长从投资家的视角对社会价值投资基金给予了极大的肯定和积极的建议。

### 靳海涛董事长观点：

- \* 一定要打社会价值第一的旗号，但由于追求了社会价值，可能产生巨大的商业利益。
- \* 要说出故事来。有这些故事，你去募资的时候别人就能很清楚地了解你在做什么事情？依托的是谁？但是，也要引导投资人看到价值投资未来的商业价值，而不能仅仅看到眼前的商业价值不够的事实。
- \* 募资要找有志于社会公益的投资者。
- \* 可以与这些风险投资机构进行战略性协作，发现项目的资源与来源。你们必须有一个基本的团队，还要建立一系列的合作伙伴。
- \* 你们发起时的五个亿的基金要专门作为前沿的投资，因为每一个项目不可能投得太大。

**靳海涛董事长：**社会价值投资有几个层面。第一，这肯定是进步的理念和被需要的理念，应该提倡。第二，募资要找有志于做慈善的风险投资团体。他们已经有了做慈善的计划，在这个计划里面拨出一部分用做价值投资，将来对社会、对文化、对中国是更大的启示。他们也可以保留一部分用于捐建学校、捐助穷人这类传统慈善。

中央政府已经在引导基金了。三中全会上讲得很清楚。如果能够撬动国家出一部分资金，那会起到引导作用。现在发改委高技术司在做基金方面的引导，你的理念如果能得到他们的认可，就有可能被纳入国家的计划里。

第三，必须对投资人讲清楚你如何进行价值投资。首先，你要列出投资方向需要，例如信息技术、生物技术、新材料。也可以跟投资人一起重新设计。有的投资人可能侧重于节能环保方面，而且侧重于更前沿的技术和更前沿的商业模式，这些都需要有明确的商讨结果。

就干细胞例子来说，其实中国原来在干细胞治疗方面是全球领先的，做的案例最多的就是深圳。但是现在为什么反倒每况愈下了？因为地方政府不允许建治疗点。即使有风险投资家愿意投，但投了以后会面临应用层面的障碍。美国当时反对干细胞的使用是因为涉及到基督教的伦理问题，但是美国已经越来越放开。中国人奉行救死扶伤的理念，在没有其它办法的前提下，干细胞也可以作为最后的解决办法。这些领域在前进过程中存在很多问题，例如20年以后会怎么样？就像过去做了一个认为没有问题的手术，20年后问题突然出现了。干细胞应用会不会遇到同样的情况，20年以后会不会同样产生问题？但是，如果病人得不到及时医治，他的生命可能在两年之内就会终止，根本等不到20年。

我们需要去研究怎么对社会的贡献更大，例如新能源，PM2.5；然后去研究如何能够做到？自己的团队能不能管理？能不能做出正确的判断？这需要拥有好团队。你要有一个自己的团队，还要有一些合作伙伴。你可以跟着合作伙伴投一部分，另外一部分如果与合作伙伴的商业价值有些不吻合，你可以先投然后带动他来投。你也可以参加一些项目。例如我们现在在深圳做的航天技术项目。国防科工委计划在深圳建立航天技术科技中心，目的是把一些航天百人技术产业化、应用化。深圳会建立一个民营控制、国有参加的研究院，吸引现有的科技人员，还可以从海外招聘人才。因为军队体系比较严格，有的人不愿意进去，但这样的研究中心人们就愿意进。从所有制来讲这个研究院是混合所有制。

**王平理事长：**我们有没有机会与这个项目进行合作？

**靳海涛董事长：**你们如果愿意，可以投，我们现在已经定了两亿二的一期资本金。另外，我们发起的创业大赛发现一些项目，捆绑投资是我们发明的，已经连续做了五年。

我们的捆绑投资都是投到初创部分，以粗放成长为主，但要判断它的商

业价值，更着眼于长远一些。从我们的角度讲，领先一大步，赔钱等三年；领先一小步，发财挣大钱。我们要做能领先一小步的，你做可能领先一大步的。着眼于长期而不是短期的理念正是你们的特色。

深圳举办的创业大赛——也就是火炬计划——到第三届的时候，在全国逐渐有了影响，科技部觉得挺好，就举办了中国第一届。今年是国家的第二届，深圳的第五届。我们的评委都是风险投资家，而别的地方原来都找专业技术人员、教授之类。双方的评价角度不同，我们的评价肯定更好。全国农业大赛也有比较成熟但又不是完全成熟的投资项目。

**王平理事长：**我们在这种风险投资里面再进一步宣传，选那些更有社会价值的。

**靳海涛董事长：**可以与这些风险投资机构进行战略性协作，发现项目的资源与来源，这些风险投资机构认为符合你们投资理念的项目，就可以介绍给你们。但你们必须有一个自己的基本团队，还要建立一系列的合作伙伴。合作伙伴给你联系项目，可能会有一些商业机制，例如承担部分进调的费用。

你们发起时的五个亿的基金要专门作为前沿的投资，因为每一个项目你不可能投得太大。而且你投入以后，如果有了进步，你可能介绍或者卖给风险投资，也可以等到第二轮再卖。对于偏大的项目，可以做一个实验平台或者大提倡，像海上大型扶梯这类项目，需要巨额费用，但如果能够建起平台可以体现非常大的价值，在岛上建一个大型扶梯，就保护了这个岛。这虽然不能马上实现商业价值，但未来的价值很大，这就需要有人投钱把这个岛建起来。企业因为没有商业价值不会去做，但基金会和政府可以结合起来共同完成。

**王平理事长：**很多像黄秀波这样有理想、有激情的企业家，听到这样的思路会很兴奋，也许愿意投资。

**靳海涛董事长：**很重要的是要说出故事。有了这些故事，你去募资的时候别人就能很清楚地了解你在做什么事情？依托的是谁？成熟的企业有网站，上市公司有一定的可信度，了解清楚这些投资人才愿意投资。但是，也

要引导投资人看到价值投资未来的商业价值，而不能仅仅看到眼前的商业价值不够的事实。你把故事讲出来，例如干细胞可以延长人类寿命 20 年，你们是否愿意为这个目标去奋斗？它有什么益处？要先解释清楚再行动。我这个基金就是从事这项工作。立即就有很大商业价值的项目，不需要找你来投。

很多农业项目都很需要人们前赴后继地去投入。有一个农民出身、靠房地产起家的老板，致富以后仍旧想投资农业，于是投资 17 个亿在马铃薯上，从组培直到马铃薯成熟。农业有产出周期，这种项目就需要巨额资金投入。如果一个人有理想，想做品种的改良，但是没有费用。他就需要把故事讲出去，这样才有可能吸引投资人。也就是说，价值投资只讲理念远远不够，还必须用事实案例作为支撑。实际上，你们现在做的这个事业，很多人都想做。

**王平理事长：**我们现在做跨界比较容易。如果纯粹从商业领域去组织引领，我们的身份不太合适，所以希望能够有所跨界。

**靳海涛董事长：**你要有一个商业计划，首先把框架搭好，然后再考虑建立合作伙伴关系。一定要打社会价值是第一的旗号，但是由于追求了社会价值，可能产生巨大的商业利益。

SHOKAY 就是一个成功的典范。它的创始人乔琬珊，从青藏高原的牧民手中收购牦牛绒，加工制成纱线和编织用品再投入市场，除了中国大陆，中国台湾和香港、日本、美国、欧洲等地都能找到 SHOKAY 的产品。在这个过程中，SHOKAY 首先帮助牧民获得了长期、稳定的生活来源，从而保护他们的传统生活方式不必被迫改变；同时为城市边缘的贫困人群创造了就业机会。他们还把零售所得的 1% 反馈给藏民，用于能力建设等方面。

**王平理事长：**SHOKAY 我们公益界很了解这个案例。什么时候社会价值投资基金的品牌打出去后，大家都以传播这个品牌为荣，那这个基金就非常了不起了。

## 第二部分

# 投资未来

### 编者按：

2013年12月13日，基于对“投资未来”重要意义的强烈认同，英国前首相托尼·布莱尔，中国侨联副主席、中国华侨公益基金会理事长乔卫，老牛基金会创始人牛根生，友成基金会理事长王平，气候组织大中华区总裁吴昌华，以及首创集团董事长刘晓光，海南第一投资集团有限公司董事长、成美基金会创始人蒋会成，中国慈善家发行人、TCL基金会执行理事长魏雪，步长集团董事长赵涛等这些重量级嘉宾和领袖聚拢在一起，探讨如何从现在开始投资未来，培养领袖人才，让未来更加光明。实现当代人与后代人之间的公平正义，才是真正的公平正义。当代人亟需整饬的是执行体系，是实干精神，而不是以公平正义的名义抱怨甚至谩骂，提出方案、果断执行，才是真正的智慧。

# 青年是可持续发展的生力军

托尼·布莱尔 气候组织发起人、英国前首相

2013年12月13日

女士们，先生们：

大家早上好！非常感谢乔主席的致辞，也非常感谢吴昌华女士。吴昌华女士是我的好友。她在气候组织中做了很多工作，使关于气候变化的相关问题进入到中国及世界的关注中。

我觉得今天的活动非常鼓舞人心。2013年启动“投资未来”全球项目非常重要。它有助于我们理解气候变化带给我们的影响，以及面对其影响建立应对机制的紧迫性。如果我们不尽快采取对策，气候变化所带来的影响将使我们遭受许多灾难性的结果。今年五月，每百万空气中，二氧化碳的比例已经超过四百。我们花了两百年的时间使地球上二氧化碳的数量和五百万年前一样多。

今年九月，联合国政府间气候变化小组发布了第五份评估报告的第一部分，这是关于气候变化最权威、最综合、最科学的判断。报告从科学的角度得到一致结论：全球变暖在不断地发展并且发展速度非常快。过去科学界在这个问题上的许多讨论随着这一结论的提出而结束。现在，我们需要转向另一个话题，那就是：如何建立一个更可持续、更美好、更清洁的世界。此刻，我们要开始行动了。

在此，我要为中国领导人喝彩。在中共十八届三中全会上，中共领导人指出了全新的发展模式——发展生态文明，作为未来十年中国国家发展战略的关键部分。发展生态文明，就是要建立人和自然的和谐关系。这是一个很好的概念，并会成为一个普适的价值观。它可以将来自不同宗教背景和不同文化背景及国家的人民凝聚在一起，以可持续的方式发展经济。

但是问题是，如何使这一理念成为现实呢？我们面临的挑战是显而易见的。当全球金融危机来临时，我们认为生态问题好像没那么重要了。但事实并非如此，它反而更加重要。并且，我们现在拥有更多的机会去发展生态文明。

我们需要将践行生态文明纳入到我们下一个阶段的社会经济发展中，这是我们的责任。这需要加强国际合作，正如最近在华沙召开的联合国气候大会那样。我们要建立可持续发展的世界，就必须利用相应的动力，特别要利用具有领导力和行动力的个人，利用他们的影响，面向未来。我们需要全球青年的引领，需要不同的技术和青年人间的交流来实现我们的目标。

有些人说今天的年轻人不关心政治，我认为这是不对的。如果他们不关心政治，他们也就不会对商业感兴趣，他们是非常关心政治的。我们需要将这一分歧进一步打破，并为当代年轻人创造一个清晰的视野，一个适合青年人发展的视野。因此，要解决全球气候问题，需要青年人拥有全球视角、专业知识与技能、社会关系、好的创意以及对实现梦想的强烈动机。他们的成长将会带来一个可持续发展的世界。

显然，这将从中国开始，从北京开始。中国是全球的动力。她古老的历史，勤劳智慧的人民和潜在的巨大能量，向全世界宣告了这一点。中国也许在建立一个新世界方面会比其他任何国家更为重要，特别是在为全球经济建立可持续发展的未来方面。下一届的中国领导人和企业家和学者会继续为建立一个更加繁荣的国家而努力，我们的未来也因此更加清晰，更加美好，更加可持续。

今天这个活动的想法来自于与以往不同的社会网络和条件，这使得青年人拥有更好的视野，使他们觉得世界在不断改变。因此，我们为了给他们提供这样的条件，必须付诸行动。

我们需要可持续发展的创新，就要加强学术界的联系。我们要建立更多的社交网络，使年轻人进行互动，产生新的思想和行动。就这一点来讲，我认为可以从中国的年轻人开始，推广到全世界的年轻人，使他们相互交流，共同努力，解决我们所面临的共同问题。

我认为没有什么比我们肩负的责任更重要，对于全世界的年轻人来说尤其如此。我们必须采取行动。“投资未来”是一个很好的机会，来帮助全球青年人实现他们的梦想。

非常感谢各位的聆听。

# 投资未来，从来没有像现在这样迫切

王平 友成基金会创始人、理事长

2013年12月13日

尊敬的托尼·布莱尔先生、乔卫副主席、各位企业家和投资家、各位媒体朋友，各位来宾、女士们、先生们：

非常高兴今天能和托尼·布莱尔先生在这里共同探讨与人类未来相关的重大话题。大家都知道布莱尔先生是世界气候组织的发起人，他在应对气候变化及推动可持续发展方面作出了杰出贡献，但大家可能还不太清楚，他还是国际上最早推动社会企业和社会投资的政治领袖，因此，我们对布莱尔先生充满敬意。友成基金会（China Social Entrepreneur Foundation）也是在中国最早推动社会创新和社会企业的跨界支持平台。早在2009年和2010年，友成作为“天使资助人”，在国内率先与英国使馆文化处合作举办了“社会企业家技能培训”、并颁发了“优秀社会企业家奖项”，很多获奖的社会企业随后得到了更多基金会的支持，这个项目起到了类似天使投资、风险投资的社会创新孵化平台的作用，不仅推动了中国第三部门的创新和发展，同时也加强了中英两国在社会创新领域的合作与交流。

事实上，在人类社会发展的每一个重要转折关头都有一群目光远大、勇于开拓的先行者。

今天，当中国与世界再次面临经济、社会与环境可持续发展的重大挑战的时候，我想起了中国古圣先贤的一句话：“穷则独善其身、达则兼济天下”。显然，布莱尔先生就是兼济天下的“达人”。

我相信在座的企业家、投资家、社会活动家和媒体人，也是这样的人。

说到天下，什么是天下最大的事，依我看，没有比人类可持续发展更大的事。今天论坛的主题是“投资未来”，因为，未来是我们的梦想和希望，没有可持续发展就没有希望，没有未来。

但是，当我们被雾霾包围，连呼吸的空气都变得污浊不堪的时候，我们有未来吗？当青年人沉溺于网络游戏而荒废学业、放弃理想的时候，我们有

未来吗？当我们的资本市场无视创新、乐此不疲地制造一个又一个泡沫的时候，我们有未来吗？

我们从来没有如此迫切地感觉到，必须立即采取行动！

投资未来，就是投资环境；

投资未来，就是投资青年；

投资未来，就是投资创新！

大家可能已经听说，友成与气候组织、绿色中国实验室，以及一批有社会情怀的投资人，正在发起筹备“社会价值投资基金”，这支基金将打通投资未来的整个链条。

这个基金的公益部分将致力于做社会创新的天使，资助创新思想库、孵化创意产业、培育早期创新成果转化，还将用来支持青年发展项目，包括我们今天即将启动的“投资未来 You<sup>th</sup> Lead You Change”系列青年项目，这是一个起步于中国、放眼全球，关注环境及社会可持续发展的青年领袖培养计划。

社会价值投资基金的商业部分，以“社会价值”引领投资理念，致力于发现具有长远社会价值和战略意义的项目，通过资本运作，实现社会与商业的双赢。

在此，我们向社会各界有智有识、胸怀天下的“达人”们诚挚地发出邀请，希望您参与社会价值投资，并加入我们即将与《中国慈善家》杂志共同发起的“投资未来俱乐部”，推动有社会价值的财富和思想的创造，共同投身于伟大的社会创新实验！谢谢大家！

# 一个有远见的民族会把关注目光投向青年

乔卫 中国侨联副主席、中国华侨公益基金会理事长

2013年12月13日

尊敬的布莱尔先生，女士们，先生们，朋友们：

大家上午好！

有机会和各位相聚与此，共同探讨投资未来的议题，我感到非常荣幸，在此作为气候组织的合作伙伴，我谨代表中国华侨公益基金会，对各位的到来表示诚挚的欢迎。

人类只有一个地球，各国共处一个世界，建设生态文明的美好家园，不仅是中国发展的必然选择，也是人类必须面对的共同课题。解决这些问题，青年人责无旁贷，一个有远见的民族会把关注的目光投向青年，一个有远见的国家总会把青年作为推动社会前进的最活跃的力量。任何一个时代青年的主流形象和价值观念都将铸就该时代的整体精神。培养绿色创新人才，是踏踏实实做公益的一个重要体现。

中国华侨公益基金会是全国性的公募性基金，2009年气候组织联合中国华侨公益基金会共同设立了中国第一支公益性气候变化的专项基金。寻求用公益的形式，动员更多的人，更多的单位，更多的企业参与低碳绿色环保实践活动。我们欢迎更多的年轻人通过中国华侨公益基金会，加入保护环境的绿色低碳活动。

朋友们，刚刚闭幕的中共十八届三中全会进一步提出了要加快生态文明建设，为保护环境，节约资源和应对气候变化的工作指明了今后我们应该努力的方向。让我们携手并肩，为实现中华民族伟大复兴的中国梦，为开创美好的未来而努力奋斗。谢谢大家！

# 有创新思维的青年引领未来

魏雪 《中国慈善家》杂志发行人

2013年12月13日

尊敬的乔卫副主席，尊敬的布莱尔先生，尊敬的牛根生先生、刘晓光先生、蒋会成先生，各位来宾，女士们，先生们：

早上好！

我谨代表中国企业家杂志欢迎大家的莅临。

今天的主题是投资未来，把投资与未来这两个词组合在一起，让我们能够很强烈的感到我们正在做的是一件多么有意见的事情。相信在座各位重量级的嘉宾正是因为认同投资未来它的重要意义，我们今天才能在这里坐到一起进行探讨。

各位嘉宾，你们曾经或现在都是自己企业行业领域甚至一个国家的领袖，是带领大家成功实现共同目标的领路人。而今天能把这么多成功的领袖聚拢在一起，就是要探讨如何帮助未来培养领袖人才，让我们的未来更加光明。我们都希望我们的孩子能够呼吸干净的空气、喝没有污染的水，能够共同享受各种美好的生活。这也就决定了我们的未来需要有具备全面的可持续发展意识的领袖来引领，这个时代的年轻人是未来的领袖。

从我自己的经验来看，无论我在推动公益事业的时候，还是我在经营企业的时候，我常会看到身边有许多非常有想法，有自我主张，有公民意识，对未来充满责任感的青年人。我常常感叹他们的创新思维与创造成果，人才、创新、可持续发展，这三个元素构成了一个前进发展的良性循环。有创新思维的青年人才他们不仅仅属于未来，更重要的是他们将引领未来。所以我就经常在想我能够为这些青年人做些什么？幸运的是，今天我能够与友成基金会的王平理事长、气候组织大中华区吴昌华总裁在青年人才培养问题上携手前行，共同推动投资未来这个以可持续发展，青年人才培养为核心的公益项目。

我们中国的年轻人同样充满激情与梦想，富有创新与创造力，也同样愿意担当重任。而投资未来所要做的就是要以培养输送中高端创新人才，凝聚

有思有行的青年人，通过专项的培训，帮助他们的创新思维更具有价值。让他们走出去，在国内国外拓展自己的视野与对外交流的能力，同时我们通过方法的指导与资金的扶持，帮助这些有为青年进行创业，培养出真正具有全球视野和专业技能的中国的可持续发展型领袖人才。

可持续发展是这个时代人们突破固有发展思路，摆脱资源环境束缚的力量源泉，也是解决中国未来长远发展所面临的社会与环境问题的必由之路。青年是实现全球可持续发展目标的生力军，承担着可持续发展这一重要命题任务。投资未来项目为青年培养全球视野和生态文明价值观，未来它将成为一个立足中国、放眼全球，推动可持续发展青年领袖的伟大平台。我们希望今天通过各位嘉宾思想的碰撞以及各界的合力，弘扬创新发展与公益文化。在倡导创新型人才培养，壮大培育具备可持续发展理念的慈善组织等方面作出我们的贡献，尤其是在健全慈善事业发展机制、优化政策法规环境以及搭建公共共享的信息平台方面，积极发挥作用，共同推动公共事业的健康发展。

最后，再次感谢各位嘉宾的到来，让我们共同推动这轮面向未来的投资，帮助你我的未来，培养出最适合、最有能力、也最具长远发展意识的优秀青年人才。谢谢大家！

# 投资未来论坛精彩发言实录

## ■ 创造一个投资未来的巨大的“思维市场”——让千万人参与进来

刘晓光（北京首都创业集团董事长）：在我看来，“投资未来”选择投资人才，获得的将不仅仅是经济效益，它的收益是无法量化的，无论在中国还是到世界上。因为在地球上只有人类才可能创造经济财富和精神财富，可以推动创造科技进步的一切奇迹。简言之，“投资未来”就是为了获取未来的奇迹，这个创意很伟大，也很现实。我建议应该首先制造出来一个投资未来的巨大的“思维市场”，让千千万万个人可以参与进来，让中国涌现出更多未来的人才和领袖。

## ■ 关于现代与后代之间的公平——真正的公平需要行动

刘延宁（国资委中国民族贸易促进会执行会长）：我们的后代，十几代以后的后代，几十代以后的后代，几千代以后的后代，这些后代和我们当代人们之间真的公平吗？这些后代不可能跟我们当代人争权利，他们需要没有全铺成水泥的土地，他们也需要没有转基因的产品，他们也需要清洁的空气。但是我们 21 世纪的 72 亿人们，不论是穷人还是富人，都在迅速消耗能源和资源，当代人对后代是不公平的。我们现在全球石油蕴藏量可使用的时间不足 143 年了，煤炭蕴藏量不足 100 年了。当我们在办公室，有电脑不关，有灯不关，当我们豪宴的时候不打包，当我们回到家舒舒服服轻轻松松地坐在有空调的环境里头时，在能源资源上，我们在做着“断子绝孙”的事。

很多年轻人会讲为什么西方国家什么都实现了？为什么中国很多都没实现，包括全面社会保障体系？相对于像 25 岁的青壮年的西方国家，我们中国就像一个 5 岁孩子，我们不应该打击他，谩骂他，而是要帮助他，支持他，完善他。这才是我们 21 世纪所有的中国人以及海外的华侨华人华裔们第一

个人责任和时代责任。我们应该做的是充分发挥自己的智慧，强强联合，21世纪不再是单打独斗能成功的时代，包括投资，而是形成规模业绩、团队业绩，而不仅仅是个人业绩，共同优化强化社会进步。所有有能力、有团队、有资金、有平台、有空间的成功人们，应该尽可能提出可行可操作的方案，用最短的时间去进入执行阶段，这才是我们履行时代职责的真谛。

## ■ 关于公益事业与投资未来的目标——更多的企业以公益为常规

蒋会成（海南第一投资集团董事长、成美基金会创始人）：企业在投资过程中也一直在寻求投资和公益的平衡，通过专家的讨论，我觉得王平理事长提出的模式，也是我们企业在思考的问题。通过商业投资行为，来促进公益的发展，我觉得对企业家是比较好的模式。在不做慈善公益和纯粹去做慈善公益中间找到适合企业家更好的道路。我们和王理事长沟通了很长时间，所以作为第一批投资未来，投资青年的企业家，我希望能够通过我们带动更多的企业，更多的人来关注投资未来，投资青年，如果未来有更多人参与，那么，我们迈出的第一步就算成功了。

## ■ 关于投资未来的理念——沿袭儒家的责任理念

吴稼祥（著名社会活动家）：我特别感慨刚才王平理事长的发言，中国的儒家哲学实际是一个非常伟大的哲学，是讲究历史责任的。儒家哲学回答了两个问题，怎样才有公平公正？解决方案就是让你不停生孩子，中国的制度中，坏蛋们是没有子孙的，你干的坏事让你的后代承受。我们国家因为这个原因，首先生命是通过生命的河流来延续的。所以孟子说不孝有三，无后为大，这是一个正义的事情。我们每一代人为后代去努力，就会有子孙后代的绵延不绝，这样才能把资源，最好的环境，最好的文化留给子孙。我们把儒家倡导的这种思想叫历史正义，投资未来就是投资这样一种理念。

## ■ 关于投资未来走向世界——开发、优化资源是关键

胡援东（联合国工业发展组织中国投资办事处首席代表）：实际上联合国包括我在任职的联合国工业发展组织，对社会投资相当关注。我们也特别希望能够在看到像友成基金会、气候组织能够发起这样的活动，我们也

希望能够跟相关的组织与联合国工业发展组织结成伙伴关系，使得中国在这方面的经验能够为其他的国家分享。因为很多情况下，中国有很好的经验，只不过别人不知道，我们要通过联合国这个平台，能够让全球知道了解中国在这方面的走向以及他们具体的一些做法。

未来的社会价值投资者他们应该具备什么样的素质？我们从哪方面去培养他？我觉得简单讲还是五个力，他们应该有实力，有能力，有活力，有潜力，有魅力，这些是缺一不可的东西，通过三个L实现从资源到财富的一个转换，从财富到社会价值的一个转换，第一个L是你获取资源的方法，第二个是你掌握资源的渠道，第三个就是你组织资源和优化资源的执行力，这个资源包括社会资源，我们原来一说资源就是旧资源，但是旧资源的短缺，并不意味着新资源的必然短缺。但是新资源短缺，最终必将导致旧资源的短缺，这是我们从机构的角度来讲的。而这些新资源是什么？包括我们今天谈的投资未来。

## ■ 关于把危机转成美好世界——创新交易平台

郑康彬（亚洲发展银行驻中国代表处私营业务部主任）：投资未来比我们金融界的投资要深远得多，所以这个角度，比单纯的投资，如何管理风险，对人类未来有更多的意义，我非常同意王平理事长的观点，我们要找到很好的方法，真正付诸实践，把我们积累到的智慧促进年轻成长，另外激发年轻人的创造力。

## ■ 关于投资公益的积极性——更新做公益的理念

汤敏（友成基金会常务副理事长）：什么叫社会企业？就是用企业的方式来做公益，他实质上还是为了解决社会问题，像王平理事长讲的，不是以追求利润最大化，是追求社会价值，社会目标来办的。但是它不能像公益慈善一样，它要用企业的方式，所以这种企业的方式讲究效率和收入。这样他才能够不断的发展起来。

社会价值投资不仅是说能够解决一些公益慈善的问题，它很可能是未来社会发展或者解决目前市场经济解决不了的问题和过去传统的社会主义解决不了的问题，它可能意义非常重大。这也就是为什么全世界现在包括发达国家政府对这个特别关注。

如何在中国大力地更广泛地推广社会企业呢？一个是钱，需要有投资者愿意把自己一部分的资金放到这里，来做这个事情。第二是人，我们需要大量的年轻人，去了解创业不仅有赚钱的商业企业，还有社会企业的创业，社会企业创业一样能够发挥自己的作用，能够闯出一片天地来。我们不期望他毕业以后马上创业，但是我们期望这个种子能种在他们脑子里面，可能十年以后二十年以后他们成了大款了，他们愿意出来做这种社会企业投资。

我们现在有一种倾向，觉得你要做公益就应该做一个纯粹的公益，就应该是一点回报都不应该有，你们就应该纯粹，就应该牺牲。这点我觉得我们的社会，在座的很多记者，我们一起推动新的理念。我们可以做纯公益，但是它只能是一个很小的范例，社会要创新，如果又做公益，又解决社会问题，又能赚到钱，社会企业的人还能拿到社会的平均工资，何乐而不为？因为只有这样，才能做大做强。

这个是未来我们社会发展解决社会问题一个非常有力的武器，甚至有可能是我们未来社会发展，甚至全世界的社会发展它的一个市场经济重要补充。我们今天聚到一起，能推动这么一个事情，应该是历史性的，希望我们大家未来一起合作，一起包容，在这个过程中肯定会有这样那样的问题，肯定会有市场和慈善之间的边界问题。但是这些东西我们可以探讨，只有探讨，只有创新，我们未来才有希望。

## ■ 关于智慧投资——投资青年，赢在未来

吴伯凡（友成基金会理事、著名财经评论员）：过去我们传统地把“利”和“义”对立起来。我们要成功，就不断去追逐利益，用一些指标来衡量自己的成功。当另外一些人甚至在很多人的观念当中，都认为只有那些没有办法逐利的人才去逐义，或者逐利太多的，他去逐义。比尔盖茨06年的演讲，大家没有足够的重视，这是更具创造性的资本主义，资本主义市场是好的，这个市场解决了很多问题，但是市场带来了很多负面的问题，市场本身永远不可能解决的那些问题。著名作者费孝通讲了一个亲身的经历，能够让我们认识到这个利和义，就是公共财富唯利是图和唯义是图为什么都不对？他自己住在农村里头，夏天突然后背长了一个大的硬块，他小时候得过这种病，一个一个小眼，由于它离心脏很近，这种病非常可怕。农村医疗条件不行，

他必须去长沙看病，至少需要 40 天时间，花的钱大约是两万块钱。正在他打点行李的时候，有一个人跟他借东西，他知道了这个事，这个人说我给你弄点草药，这个地方得这种病是小事，七天以后完全消失。这时候他就突然发现一个问题，那个人随手给他采来的草药，就省下了 40 天的时间成本和两万块钱的资金成本。市场不一定能够解决的问题，往往用非货币性财富是可以轻而易举去解决的。我们这个社会已经显现出光靠市场是解决不了问题的现象，纯粹从商业企业解决不了问题，用公益的方式能够解决吗？用公益的方式可以持续吗？“唯利是图”不可持续，“唯义是图”也不可持续。如果我们创造一种新的商业模式，不管是公共产品还是商品，能很好的生产出来，建立一个好的渠道，一个商业模式，能够把这些福利创造一种公共财富，这种公共财富才是我们公众所需要的。如果我们社会将来从创造公共财富的角度来看，培养的不是所谓商业精英，也不是一般的慈善达人，它是寓利于义，既有爱心，又有能力的人，这对于我们未来是非常重要的。

现在必须重新衡量我们的成功。这里头有一个很重要的法则，叫做“重孙法则”。成功你说了不算；你的儿子说了有点算，也不太算；你的孙子说了也不算；你的重孙还能想起你，还能以你为荣，这才是真成功。一百年之后，你的重孙们想起你的时候，你希望他能讲起一个怎样的故事。这是最重要的，这是一种新的成功价值观。

## ■ 培育青年把解决社会问题变成他们市场就业或创业的机会

吴昌华（气候组织大中华区总裁）：环境问题带有非常鲜明的公共物品的性质，主要通过政策激励和法律法规来实现。最近，我在微博里面观察到围绕垃圾的讨论很多，包括政府的政策。我在想，在这样的空间里面，如何把它变成一种创业的机会？所以，我们要培育青年人意识到这些问题，捕捉到这种机会，让他们具备能力和资源，真正把这些环保相应的解决问题变成他们市场他们就业或者创业的机会。

### 第三部分

## 媒体报道

#### 编者按：

媒体，因其独立的立场，而成为社会组织天然的盟友。共同催生和助力中国的社会创新浪潮，正成为共识。

友成文集作为友成创新实践历程的记录和分享，理当收录和倾听来自媒体的声音。

## 社会价值投资： 为中国可持续发展添人才



“我想要为中国鼓一鼓掌。”12月13日上午，作为国际非营利机构气候组织发起人，英国前首相托尼·布莱尔出席在京举行的“投资未来（You<sup>th</sup> Lead You Change）”青年领袖项目及专项基金启动仪式时表示，中国领导人把新的可持续发展模式作为中国国家发展战略的关键部分并为之努力，他想为此喝彩。

与“投资未来”项目配套的专项基金同时启动，该专项基金的资金将来自不久前发起招募的“社会价值投资基金（Social Impact Fund，简称SIF）”的公益捐赠。11月16日，在第十五届高交会上，友成基金会、气候组织、绿色创新实验室等共同发起筹备国内

第一只以社会价值为导向的股权投资基金——社会价值投资基金。

据悉，目前该基金已完成首期5.5亿元人民币的募集，正在进行第二期投资基金的募集。

### 旨在培育绿色发展人才

会上业内人士指出，可持续发展是人类社会21世纪必须共同破解的命题，应对气候变化、保障资源和环境安全、破解社会发展困境的重担，已经落在青年一代的肩上。

托尼·布莱尔指出：“人才是实现全球清洁革命的关键，而中国正在逐步引领全球清洁革命的进程。随着中国目前以化石燃料为基础的产业结构的不断调整，中国经济社会向绿色低碳转型的红利将不断释放。这也将为具备绿色和创新能力的人才，营造更多优质的创业、就业机会。”

中国侨联副主席乔卫在会上提出，“我们必须充分认识到，对于人才的培育和导向将决定着未来发展的实质和内涵。一批具有绿色思维和创新能力的青年人才将引领中国未来的经济社会健康发展。”他鼓励海内外的青年学子、科技人才和创业精英，在新的经济浪潮中，继续为社会的可持续发展建设贡献才智。对未来投资，就是要投资环境、投资青年、投资创新。

气候组织大中华区总裁吴昌华对中国经济导报记者表示,“今后两年,是国际社会共同商讨人类可持续发展的关键时刻,是促成联合国全球可持续发展目标和应对气候变化议程达成共识的重要时机,也是中国实现‘十二五规划’关键的后两年。‘投资青年,赢得未来’已经成为国际、国内各界的共识,社会各界的鼎力支持,将是项目成功的最重要的保障。”

### 社会价值投资基金实现创新

与会人士表示,关注低碳可持续领域人才投资,本质上是一类社会价值投资基金。

友成基金会理事长王平表示,社会价值投资基金旨在倡导资本市场中有远见的投资者从战略的视角,发现有长远社会价值的投资机会。通过均衡的、以人为本的商业运作推动有社会价值的财富和思想创造,应对转型期我国社会可持续发展的挑战。

王平介绍说,这个基金的商业部分,将致力于发现具有长远社会价值的战略开创性项目,实现社会与商业的双赢。而其公益部分则致力于做社会创新的天使,用来支持青年发展项目。该基金的部分收益也将投入到公益部分,完成一个社会创新的价值循环。

社会价值投资是投资领域的社会创新,通过培育、投资、支持,真正应对最严峻的社会挑战、解决企业最迫切的社会问题,达到经济、社会和环境价值的统一,实现人类社会的可持续发展。社会价值投资基金的建立,同时也是

发现真正具有社会使命的投资人和企业家,重新定义和倡导社会企业、社会企业家等理念的过程。

亚洲发展银行驻中国代表处私营业务部主任郑康彬对中国经济导报记者表示,社会价值投资远远比我们金融界的投资要深远得多。“社会价值角度,比单纯的投资,如何管理风险,对人类未来有更多的意义,因此,我们可以通过各式各样的金融手段,比如建立基金和技术平台,帮助年轻人建立智慧产权,从而建立交易市场。”

目前,“投资未来”项目全面征集中国企业可持续发展的商业案例,将在未来1~2个月内,完成6个重要案例的搜集与整理。预计2014年3月正式启动学员招募。

## 布莱尔为中国可持续发展鼓掌

为了实现可持续发展，我们需要去利用年轻人的创业精神，并以持续发展的方式来增长我们的经济、工作、生活标准，以及我们对于环境的影响。

——托尼·布莱尔

（新京报讯）“我想要为中国的领导人鼓一鼓掌。”昨日上午，作为国际非营利机构气候组织发起人，英国前首相托尼·布莱尔出席在京举行的“投资未来”青年领袖项目及专项基金启动仪式时表示，中国领导人把新的可持续发展模式作为中国国家发展战略的关键部分并为之努力，他想为此鼓掌。

青年领袖项目及专项基金启动后，将发现和支持中国可持续发展领域未来的领袖，为中国可持续发展培养人才。

### 可持续发展 需要创新人才

“可持续发展是人类社会二十一世纪必须共同破解的命题，应对气候变化、保障资源和环境安全、破解社会发展困境的重担，已经落在青年一代的肩上。”友成基金会理事长王平介绍，“投资未来”青年领袖项目由国际非营利机构气候组织、友成基金会等共同启动，是一个起步于中国、放眼全球，关注环境及社会可持续发展的青年领袖培养计划，以培育中高端社会创新人才为目标，发现和支持具有全球视野、卓越领导力及

社会企业家精神的中国未来领袖。

布莱尔强调，人才是实现全球清洁革命的关键，可持续发展需要具备绿色和创新能力的人才。而中国正在逐步引领全球清洁革命的进程，中国经济社会向绿色低碳转型的红利将不断释放。

### “投资未来”项目 明年招募学员

据介绍，“投资未来”项目将会调研和总结中国企业可持续发展的案例，借鉴商学院案例教学的模式，通过企业家亲身进行案例分享，辅助以专家、学者剖析，探讨中国的可持续发展路径和未来发展模式，提升青年综合发展领导能力。

目前，项目在全面征集中国企业可持续发展的商业案例，将在接下来的1-2个月内，完成6个重要案例的搜集与整理。预计2014年3月正式启动学员招募，将面向35岁以内的高校在读学生、拥有专利发明的创新科技人才、已在可持续发展相关行业（包括NGO）就业的本科及以上学历的职场人士、热衷参与和支持社会创新与创业实践的人士。

（记者 王卡拉）

## 国内首个社会价值投资基金招募

为响应中国“创新驱动发展”战略，倡导“社会价值投资理念”，友成基金会、气候组织、Green China Lab绿色创新实验室于2013年11月16日下午，在第十五届中国国际高新技术成果交易会现场联合宣布，共同发起设立国内第一支以社会价值为导向的股权投资基金——社会价值投资基金（The Impact Fund）。

该基金致力于倡导资本市场中有远见的投资者从战略性公益的视角，发现有长远社会价值的投资机会，通过所投资企业的产品和服务，创新地应对转型期中国社会可持续发展的需求和挑战。基金首轮计划募资额为5亿元人民币。

### 该基金创设的特点是：

1、“通过均衡的商业运作实现社会价值”。即投资与经济、社会、环境相统一，实现以人为本的社会公共价值与市场商业价值的双赢。考虑到当下情况，该基金初期的投资方向将首先考虑那些对国内社会发展需求最迫切，挑战最严峻的领域，例如环境和食品安全，健康与老龄化以及文教创意产业等。

2、“从有公益情怀和成功经验的投资人募集资金”。目前已确认的首批基石投资人包括友成基金会发起人、副理事长，台湾富兰克林坦伯顿基金管理公司创始人、董事长吉富集团有限公司

董事总经理刘吉人先生，成美基金会创始人、理事长、第一投资招商股份有限公司董事长蒋会成先生等。

3、“整合全球资源，依靠科技和创新来应对中国社会发展需求和挑战”。基金将通过投资参股于欧洲、北美、以色列等地的研究机构，风险投资基金和创新型企业的方式，以优秀的知识产权管理和运营整合国内所需的科技创新资源，和国内的商业机构和社会公益组织相结合，重点培育一批面向前述领域的投资项目。

基金还将与社会公益组织协同，通过支持例如：You<sup>th</sup> Lead You Change系列青年创新项目，凝聚青年领军型创新力量，通过开展创新竞赛、培训、国际双向交流、孵化等活动，发掘、培育中国青年人中最具潜力的创业项目和人才；并搭建中外青年学习和交流的平台，推动中国青年社会价值创业走向成功之路。

友成基金会（China Social Entrepreneur Foundation）作为“社会价值投资”的倡导者，是2007年经国务院批准，在民政部注册的全国性非营利社会组织；是国内首家由中国大陆、香港和台湾的著名企业家共同发起，以推动人类社会公正和谐发展为目标，以发现和支持“新公益”领袖人才，建立跨界合作的“新公益”网络和平台为使

命，以参与式资助为主要运作模式的创新型非公募基金会，致力于成为扶贫与发展领域的社会创新支持平台。

气候组织 (the Climate Group) 是一家独立的国际非赢利机构，致力于推动工商企业和政府部门发挥领导作用应对气候变化。成立于2004年4月，当时即获得了英国首相布莱尔和来自北美、欧洲和澳大利亚的20位商业精英和政府领袖的支持，他们共同成立了气候组织，为全球遏制气候变化的事业带来新的推动因素。通过与全球最有影响力的工商企业和政府部门，以及对世界经济碳强度最有影响的1000人建立紧密的合作伙伴关系，气候组织的最终使命是促进全球低碳经济的发展。

绿色创新实验室是2008年由国内中青年企业家、投资人和研究学者在深圳发起成立的投资和创新研究中心（目前由深圳市祥云万维公司提供运营支撑），获科技部资助，是欧盟 ENoLL 组织第一个中国成员。实验室致力于推动国际科技人文交流，和以色列、芬兰、德国、比利时和新加坡等地伙伴开展了一系列合作项目，研究未来投资和创新趋势。Green China Lab 绿色创新实验室将作为基金筹备秘书处和国际合作发展中心。

筹备委员会于即日起同时面向海内

外招募有志于推动社会价值投资事业的机构合作伙伴，包括：金融投资机构，科技产业园区，行业企业和咨询研究机构等。

## 友成志愿者驿站 ——搭建高效、公益、可参与公益渠道

江西上饶的志愿者在友成上饶驿站的组织下，到农村社区开展多样的医疗服务。这是12月5日，友成志愿者驿站的一次普通服务。从2009年到现在，友成志愿者驿站已在全国多个省份“落地生根”。友成志愿者驿站是友成基金会新公益网络平台体系的重要组成部分，致力于搭建一个“高效、公信、可参与”的新公益渠道体系，为有公益理想的中国人实现公益理想服务。为此，记者专访了“友成志愿者驿站”（文中简称“友成”）相关负责人。

**A：**“搭建跨界合作公益网络及平台。”

**晶报：**为什么想到设立“友成志愿者驿站”？

**友成：**友成企业家扶贫基金会（简称友成基金会）是经中华人民共和国国务院批准成立、在民政部登记注册、具有独立法人资格的非营利性社会公益组织。“友成志愿者驿站”是友成基金会新公益事业的重要组成部分，友成基金会的两大使命之一就是搭建跨界合作的新公益网络及平台。

2007年，友成基金刚一成立，就

开始研发扶贫志愿者行动计划项目，并在广西等地开展项目试点和研究。2008年的汶川地震为项目诞生提供了“加速度”，在救灾和灾后重建工作过程中，友成在四川省绵竹市探索出了一个“社会资源协调平台”的模式。

当时救灾出现几个问题：一是援助资源分配不均，二是社会资源流失严重，三是援助资源协调乏力。“当灾区人民需要矿泉水的时候，全国人民却送来了方便面。”

通过与绵竹市政府协商，友成及专家团队受绵竹市政府的委托，帮助其建立灾后重建的社会资源协调机制及供需匹配平台。“绵竹社会资源协调平台”首次由政府、企业和社会组织3大部门共同参与的公共资源平台项目。1年多的时间内，协调社会资源价值8000多万元人民币，直接受益人群超过5万人。

平台于2009年3月发展成为“绵竹灾后重建公益组织联席会议机制”，聚合公益组织近30家。

**晶报：**这就是“友成志愿者驿站”的最初雏形？

**友成：**是的，伴随着友成“扶贫志愿者行动计划”的出炉，友成绵竹志愿者驿站在完成第一阶段的社协平台的建

设工作后，决定将该平台作为志愿者驿站的长效工作，继续为该平台提供人力支持和服务。

绵竹的资源统筹平台长效化和实体化后，变成以志愿服务输入人才的载体，两者的完美结合为志愿者驿站体系的搭建建立了样本。

友成进行研发的志愿者扶贫行动计划项目随后进入国家层面。2008年末，国务院扶贫办向友成发了批文，建议友成在全国开展这一项目。在国家发布的《中国农村扶贫开发纲要(2011-2020)》中，明确规定要推动“扶贫志愿者行动计划”。该计划旨在组织城市有能力有意愿的人才，以志愿服务的形式投身贫困地区，通过社会资本的投入改变贫困地区面貌。

我们在派出志愿者的过程中发现，当地要有一个机构，有固定的工作人员帮助项目落地，协调各方资源，否则做事“名不正言不顺”。

**晶报：**中国公益缺乏一个平台，经常会出现信息不对称和渠道不完善等，而“友成志愿者驿站”正好弥补了这些短板？

**友成：**中国公益最缺的一是有效行动的公益项目和可持续发展模式；二是连接资金、技术、人才提供方与需求方的价值链中游，也就是缺乏支持性体系和渠道。

基于以上分析，友成定位为“平台支持型基金”，同时也是链接政府和

民间公益的“枢纽型基金”，而志愿者驿站就是友成为中国新公益体系打造的高效、公信、可参与的渠道。志愿者驿站就是公益项目或扶贫项目的“落地”的办公室，是微小资源对接办公室，是短期志愿者招募办公室，也是企业合作方、志愿者接待办公室。有了这个渠道，很多项目都可以在贫困地区“落地”并开展业务。

## B：“打通社会扶贫‘最后一公里’。”

**晶报：**“友成志愿者驿站”和以往的公益项目有什么区别以及创新？

**友成：**区别及创新在于，将富集的慈善公益资源引入贫困地区，并使其发挥最大效应，这需要畅通的渠道。“友成志愿者驿站”既可以通过志愿服务的方式向贫困地区输入人才，又可以让优质的公益项目在贫困地区落地。同样，它可以引入政府、企业、NGO和学术机构资源，催生新项目帮助当地发展，打通社会扶贫的“最后一公里”。

**晶报：**“友成志愿者驿站”，在不同的地方，开展不同的服务内容，为什么这样做？

**友成：**不同的地方有不同的社会需求，当前条件下，单靠政府、企业、个人当中的任何一方都难以顺利实现扶贫目标，因此必须调动多方面的力量形成合力。在战略和设计层面一定要强调资源整合。每个友成志愿者驿站建立的时

候都会先找寻到其合适的核心项目，比如驿站与企业合作时，首先强调合作企业要有社会价值，在与基金会合作的过程中，友成会注重挖掘企业的社会价值；另外，友成重视捐赠方的项目参与，通过项目与企业捆绑在一起。在核心项目的基础上，既可以让基金会其他项目落地，形成内部“小生态系统”；又可以吸引并统筹外部资源，不断催生新的项目。这就是驿站的“雪球效应”。

### C：“友成志愿者驿站已有百余个。”

**晶报：**“友成志愿者驿站”从何时开始启动，现在哪些地方开试点得比较成功，原因主要是什么？

**友成：**现在在内蒙古、广西、河北、四川、江西、甘肃等多个贫困地区共有百余个驿站。河北滦平驿站是目前较为成功的一个案例，滦平驿站最开始是与企业合作开展信息化扶贫项目的，随后依托这一项目建立起志愿者驿站，相继吸引了松下集团、中国农业银行等合作伙伴，为当地贫困学校提供水质净化设施及校园热水解决方案，并通过志愿者协助开展公共安全和健康卫生等领域的培训，这一项目被称为“清源计划”，目前已经延伸到全国20余所贫困地区学校服务。

友成在江西上饶的志愿者驿站是以企业合作为主导的医疗扶贫平台，在医疗扶贫方面开拓了新路；而在四川雅

安，当地的志愿者驿站成功对接了8家NGO，成为灾后恢复生计项目的综合性平台。

不同模式意味着不同的项目切入点，但有一点是相通的：驿站的包容性巨大，其“高效、公信、可参与”的特点正在得到各界的认可，松下、立信、包商银行、春华科技等企业已参与到支持驿站发展的新公益事业中来。

**晶报：**在运行中，有没有发生过一些出乎预期的事情？

**友成：**驿站发展的第一个难题是资金问题。友成是非公募基金会，募资主体是企业。目前的经验是，与企业合作一方面通过共同开发、设计和实施项目的项目捆绑方式获得资金捐赠；另一方面，作为回报，友成可据一份捐赠提供项目实施效果及可量化的志愿服务数据这两大成果，企业乐于接受。另外对于已有项目的成熟驿站，还在推动政府购买扶贫志愿服务的进程。

### D：“全国592个贫困县都将建驿站。”

**晶报：**志愿者如何申请加入？

**友成：**志愿者分为两大类：一类是管理型人才，另一类是专业技术型人才。管理型人才本地招募，以退休或半退的干部、教师等当地具备一定资源、能力的人居多，政治上可靠，有管理经验，也有政府和社会资源。另一类是技术型

或专业型的人才，一般从外地引入。还有一些短期活动型的志愿者，主要来自学校或当地的公益团体。

**晶报：**驿站的项目如何进行监测与评估？

**友成：**经过多年摸索，友成基金会对于驿站管理，有相对成熟的制度与体系。未来，信息技术将被广泛地用于志愿者驿站项目的监管，可以实时监控项目的每个环节，做到公开透明，这种技术目前在商业领域有丰富的成功案例，将其引入公益领域在技术上没有障碍，需要的是经验的积累、用户体验的完善。

**晶报：**驿站的目标和计划是什么？

**友成：**做好长效资金保障、健全管理机制，这一平台将成为独立的社会扶贫资源调配平台，最终将全面架设城市居民与农村居民、社会主流群体与弱势群体间的桥梁。友成计划在全国 592 个贫困县都建立起志愿者驿站。

**晶报：**在广东或者深圳境内，有没有计划设立“友成志愿者驿站”？

**友成：**有。友成基金会与广东省、深圳市的一些社会创新组织、研究机构与企业均保持着密切联系，希望在时机成熟时开设友成志愿者驿站，为政府拾遗补缺，为志愿者提供参与渠道，也为

NGO 组织和企业提供支持和服务。

**晶报：**如果会设立，将是什么样形式？

**友成：**驿站的建立首先要基于当地的真实社会需求，还要通过跨界资源整合，与当地合作伙伴一起创新地解决当地的实际问题。目前，我们正在进行相关的调研。

**晶报：**“友成志愿者驿站”未来的发展计划是什么，预期什么时候可以实现？

**友成：**未来 5 年，计划在整合各方力量的基础上，在全国 592 个贫困县都建立起志愿者驿站。真正建立起“高效、公信、可参与”的中国新公益渠道，为有公益理想的个人及机构搭建实现理想的服务及支持平台。

（晶报记者 王志明）

## 震中龙门的竹编作坊： 编出灾后新生活

“左二右一，篾条一定要压紧，手一定要灵活……”在一个简易的竹编工坊里，家住雅安市芦山县龙门乡古城村古城坪组的骆朝前正在向身旁的村民讲解竹编技巧。

5日，骆朝前所在的芦山县益游竹木制品专业合作社正式挂牌成立。这是“4·20芦山地震”震中龙门乡古城村成立的又一个专业合作社，当地村民自愿参与合作社，学一技之长，主动投入灾后生计恢复中。

尽管合作社刚刚宣告成立，但已经吸纳了30多名村民学员。看似熟手的骆朝前今年52岁了，他接触这门手艺不过周余时间。“现在只会编竹篾，等以后熟练了还是想编更多的东西，毕竟工艺品的价值高。”

益游竹木制品专业合作社负责人骆良勇告诉记者，地震发生后，古城村不少在外务工的年轻人回到家里，参与灾后重建。“但我们这里除了庄稼也没有其他的收入，重建家园的压力还是有点大。”

在友成基金会志愿者驿站的帮助下，骆良勇和乡亲们看中了村里漫山遍野却卖不出的竹林。外出考察后，古城村人决定变“废”为宝，让在家的村民都参与到竹编中。

“以前没有学过竹编的手艺，志愿者们帮忙请来了老师。”骆良勇说，除了先期设备的购置，志愿者驿站还帮忙

联系竹编产品的销售渠道，“上周已经跟雅安茶厂签订了供销意向合同。”

中新社记者在古城村看到，这个在家门口挣钱的工作调动了不少村民的积极性。

已经育有两子的张守冯很喜欢自己现在的“学员”身份。“才学了两三天，已经会编了。”张守冯说，虽然一个竹篾最多只能卖6元（人民币，下同），但地震前家里每年也就只有3000元左右的收入，“而且地震后庄稼也种得不多，光靠国家补助肯定不行。”

据此前公布的芦山地震灾后重建规划，雅安全市农业恢复重建总投资初步规划为26亿多元，相关的产业恢复措施也正在制定或实施中。

乐观的古城人表示，他们不愿意“等、要、靠”，想用自己的双手过上新生活。

同样参加了合作社的陈伯蓉说，爱心人士教挣钱的技艺比直接捐款要好，“钱会用完，而手艺是不会忘记的。”

（记者 何滢）

## 双师教学，一次勇敢的教育尝试

“少年强则国强”这是当代教育家、中国人民大学附属中学（以下称人大附中）校长刘彭芝的教育理念。少年如何强？优质的教育是构造“少年强”的筋骨。除了不断地推进人大附中的创新教育，刘彭芝校长把她的目光投向更广阔的农村基础教育，不断探索怎样才能实现最大程度的城乡教育公平。

无独有偶，以扶贫为宗旨的友成基金会常务副理事长汤敏也正在探索如何把最近在国际上出现的慕课模式（MOOC，大规模公开在线课程）推广到我国的乡村学校中去。同是国务院参事的他们一拍即合。在他们的支持下，人大附中与友成基金会合作开展了双师教学的试验，广西、河北、内蒙、重庆等地悄然开展。

### 起步“双师教学”

9月10日7点50分，四个省区的十二所乡村学校开始参与了与人大附中的双师教学试验。其中一部分学校是通过网络直播同步上课，另一部分学校因网络不稳，第二天用头天的录像上课。

负责上第一堂数学课的人大附中李颖老师心里并不轻松，走上讲台时她意识到自己面对的不仅仅只是课堂上的45个人大附中的学生，远在千里之外的乡村学校，也有成百上千双眼睛在盯着她。

“同学们，我们今天先来看这道题。”看着台下只举起的手和学生积极求知的眼神，李颖暗暗做了个决定：自己一定

要把这节课教好。随着学生们的积极发言，她从容自信地回到自己的教学节奏。

这个被称为双师教学的试验，指的是在乡村学校的班级中，有一个人大附中的老师远程地在讲课，同时，远在千里之外的第二课堂的乡村学校班上也有一个老师在现场参与教学。第二课堂的老师并不轻松，虽然人大附中的老师们已经事先给了他们教学课件，但是直播的时候，人大附中老师什么时候会发问，什么时候会开始下一题，这一点他们都要时刻准备着。

传统的远程教育最大的问题是没有互动，而互动在教学中又是如此之重要，双师教学在这方面有了一些创新与突破。在人大附中老师提问，人大附中学生正要回答时，一些第二课堂的老师会把大屏幕上的声音关小，引导乡村学校的学生们自己去思考，并回答人大附中老师提出的问题，现场老师当场评判。为不影响学生听到远程老师提出的下一个问题，现场老师用手势来评分，大拇指向上意味着正确，大拇指向下意味着错误，双手平摊意味着要所有学生集体作答。

双师教学会影响人大附中的教学秩序吗？人大附中的学生们对于身后有个摄像头显得并不介意，作为中国知名中学，他们的课堂经常有人来取经，学生们对此早已经习惯。而乡村中学的学生们对在大屏幕上上课觉得很新鲜。人大附中老师先进的教学方式，人大附中生活跃的课堂参与，都给了他们极大的新鲜感。“原来城里的学校是这样上课的，我们也要学。”乡村

学校的老师反映，学生们的课堂参与程度与活跃度都大大提高。

人大附中教学现场负责录制的正保远程教育公司人员也感到重担在肩，尽管他们已经录制过很多次公开课，但在中学课堂里面现场直播对他们却是第一次。在上课的过程中，他们要负责把镜头对准老师教学，也要随时关注现场音频的质量，对于机位的切换也要时时刻刻留意。这些都直接影响到乡村中学的视频观看质量。

台下听课的实验者们心中也并不轻松，毕竟这是在国内“双师教学”第一堂探索课，成功与否直接影响着试验学校对于“双师教学”的信心。

随着下课铃的响起，双师教学的第一堂数学课进行得很成功。一直推动双师教学发展的刘彭芝校长和汤敏也长舒了一口气，“也许中国基础教育的革命就要到来”。

### 教育公平探索

人大附中的刘彭芝校长一直关注教育公平问题。名校对于刘彭芝校长而言，意味着更大的社会责任，在人大附中的发展中，也时刻把其他薄弱学校的发展放在心头，刘彭芝校长经常派出最好的老师去无偿帮扶它们。

在人大附中的“帮扶”记上，有与延庆永宁中学正式结为“手拉手”对口帮扶学校，也有与宁夏六盘山高中签订合作协议结为友好学校，人大附中一直为城乡教育、地域教育的公平做出努力。

“每一个孩子，无论富贵贫穷，无论身处城市乡村，都有享受优质教育的权利，都有通过教育改变命运的梦想。”在刘彭芝校长的“大教育”观点下，教育应该打破现在的这种地域差别、城乡差别，而她也愿意去做探索教育均衡的先行者。

与此同时，慕课教育走向了汤敏的视野。大规模公开在线课程（慕课，MOOC）正在一些发达国家开始出现。一些国外的学生通过视频学习哈佛大学、麻省理工学院、斯坦福大学等一流大学的课程。网上能上课、做习题、考试、组成讨论小组讨论等等。目前，在三大慕课网站上过课的学生有五六百万之多，课程也全是一流大学里面的精品课程。最近我国的北大、清华、复旦、交大等学校也加入了慕课的行列。这种教育方式上的革新吸引着他的关注，慕课在汤敏眼中意味着教育上的一个巨大革命。

“国外的大学都进行慕课教育，并且取得了良好的效果。我们同样可以把慕课教育这种思路运用到国内的学校，用到中学，用到中国教育最薄弱的乡村学校。”

人大附中刘彭芝校长的“大教育观”和汤敏带给乡村中学慕课教育的观点一拍即合。人大附中有全国最好的优质教学资源，友成基金会的常青义教团队有很多教育薄弱的乡村学校，在这种情况下，双师教学便应运而生。为保证双师教学的试验成功，人大附中派出了他们的优秀教师李颖、刘蓓等轮流上课。

双师教学努力的方向不仅仅只是将优质教育资源带给学校，在它背后更多的是为解决教育城乡不公平、重点中学与非重点中学不公平之间的努力。

中国的领导层已经逐渐意识到这部分欠缺，此次北京高考教学改革，降低英语的分数，这也被外界普遍视为北京市教委教想扭转乡村中学学生难以上重点大学的趋势，教育政策向乡村地方的倾斜，双师教学的出现可谓正当其时。

友成基金会作为一个公益组织，推进教育实验也比正规机构来得更为灵活，在

解决城乡之间教育水平差异的同时，关注教育对于他们而言更多地是在关注社会的进步和发展，毕竟教育不公平是一切不公平的基础。

### 信心与发展同在

正如同所有新事物在发展中总会遇到很多意想不到的问题一样，双师教学的推进过程中也概不能免。

“人大附中的学生底子好，反应快，人大附中的老师们往往知识讲得很快。乡村中学的学生底子来得更薄，一些学生起初反映跟不上教学的进度。”重庆黔江阿蓬江初级中学的崔克斌老师告诉本刊记者，“所以现在我们也更加注重去调动学生上课的积极性，对于学生按成绩好坏也进行了分组，好学生去帮助差学生，发挥学生自己的主动性。”

第二课堂老师的及时反馈起到了良好的效果，在后来的教学中，人大附中老师也主动去照顾乡村中学学生的接受水平，寻找两者教学之间的平衡点。在一个月的双师教学实验中，托克托县三中的初一（1）班的张胜军老师欣喜地发现，现在除了4名学生目前还跟不上人大附中的教学进度外，其他学生都已经能够跟得上了，双师教学产生了良好的效果。随着时间的进一步推移，跟不上人大附中老师上课节奏的学生越来越少。

出现问题是正常的，更何况双师教学这个所有人都没接触过的新鲜事物，本身也是在发展的过程中不断摸索，现在还不一定特别完善，也不可能面面俱到，出现了问题及时沟通，及时反馈，总一定能够想出办法解决。

在双师教学的进展之路上，尽管可能面对一些困难，目前也只是在十多个

贫困地区的学校的一个班中进行，但是一旦这种方式能够成功，就可以将之推广到千千万万个学校中去。教育公平中最难以解决的师资公平的问题就有可能得到解决。

能听到中国最好的中学人大附中的老师给他上数学课，是身在内蒙古的呼和浩特市台阁牧镇中心学校的小岳（化名）无论如何都不敢想象的事情，在他看来，人大老师的授课方式很新鲜，跳跃很快，给他的启发很大，而他也乐于接受这种挑战。“有时候我的反应比人大的学生还要快呢，我也可以算是人大附中的半个学生了。”

“乡村中学教育一直是中国发展的顽疾，其相对薄弱的教学条件很难留住优秀的老师。通过双师教学不仅把人大的老师请到了乡村中学，给最艰苦乡村中学的学生讲课。农村乡村中学的老师们也可以通过这个课堂学习人大附中老师的教学方法，这对于这些老师也是一个很大的提升。”在一次双师教学的回访中，友成基金会的项目官员苗青与温铭对于“双师教学”取得的成绩如是总结。

“在教育不公平并不会迅速改善的当下，双师教育可能是个出路，是个有益的探索。”对于双师教学的未来，汤敏充满了信心。

“爱是教育的最高境界，尊重是教育的真谛，尊重是创造的源泉。”刘彭芝校长通过双师教学，也诠释着她作为当代教育家的教育理念和教育情怀。

（作者：朱肖晨，原载《财经文摘》  
2013年11期）

## “第二届友成常青义教研讨暨推广会” 在呼市召开

（中国经济网公益频道讯）近日，励志影片《中国合伙人》热映，“知识改变命运”的口号曾激励了一代又一代出身广大农村的“穷”孩子。但近年来：农村大学生的比例在逐年下降，越是重点大学、名牌大学农村学生的比例越低。而随着我国城市化进程的加快，农村各种人才进一步向城市集中，加剧了农村的边缘化，农村人口整体素质与城市差距不断拉大，农村留守儿童很难受到良好的家庭和学校教育，在高考中很难与城市学生竞争，这导致恶性循环，形成马太效。

进一步造成人才资源的城乡差距越来越大，严重制约了农村的发展。

是什么让农村学生离大学越来越远呢？

其中，一个毋庸置疑的重要因素就是由于教育资源分配不均衡，造成一些农村学生输在起跑线上。从幼儿园到小学、中学，农村和城市都存在很大差距，农村学校的师资力量、学校设施、管理水平等都无法与城市学生相比较。随着我国公共财政均等化与民生工程的推行，我国农村教育的硬件条件已经有了很大的改善。然而，由于缺乏高质量的教师，农村教育的质量还有待改进。特别是在贫困地区，因当地生活、工作条件较差，很难能吸引到较高质量的教师到那些地方任教。

如何破解这一难题，“友成常青义教”项目探索出一条有效的创新模式。中央政治局委员、国务院副总理刘延东同志2012年2月22日在国务院参事汤敏递交的“以退休志愿教师为骨干，开展城乡教育对口支援”常青义教推广建议书一文给教育部做了批示：“广西通过社会力量组织城市退休教师到农村支教，是缓解农村贫困地区师资匮乏，推动义务教育均衡发展的好办法，可在总结经验基础上进一步完善，通过试点推广。”

2013年6月18-19日，由友成基金会主办，内蒙古呼和浩特市社会扶贫工作促进会暨友成呼市志愿者驿站承办的“第二届友成常青义教研讨暨推广会”在呼和浩特市和林格尔县召开，来自教育、扶贫、老龄部门领导和全国各地常青义教现有项目点及拟推广的地区负责人、优秀志愿者代表、捐资企业等各方代表约100人参加了会议，就常青义教的项目模式、推广模式和项目的可持续发展进行了探讨。

会上，常青义教的可持续资金保障成为其中一个热议话题。

友成志愿者驿站作为常青义教的实施主体之一，为跨界的资源动员和协作提供了组织和机制的保证。“志愿者驿站”是扶贫志愿者行动计划的重要组织单元；她建立在贫困地区，从省市到乡

村社区形成三级管理体系，为志愿者提供服务与支持，将负责贫困地区的需求调研及供给匹配，筹募资金，协调社会资源，引进并执行成熟的扶贫创新项目。

从2010年至今，巴马寿乡集团、阳光100置业集团、北京广西企业商会、普莱克斯(Praxair)投资有限公司、招商证券股份有限公司、广西嘉和置业集团有限公司等很多爱心企业为常青义教项目的实施提供近400万人民币的资金和物资等资源支持，保障了项目的实施和推进。

2012年呼市社会扶贫工作促进会和友成基金会共同成立“常青义教专项基金”，呼市政府给予30万的支持，2013年又给予50万支持。河北滦平县滦平县教体局2012-2013年拨付10万元人民币给予友成滦平志愿者驿站实施常青义教项目。

“友成常青义教”项目因为卓有成效的社会效果、科学的项目管理体系及跨界合作的组织机制，获得政府教育部门和企业的认可，政府购买公益组织服务和企业捐助成为重要的项目资金来源之一。教育部发展规划司的李志华处长在会议上指出，常青义教的实施推广离不开各地教育主管部门的指导和支持。国务院参事、友成基金会常务副理事长汤敏先生在会上呼吁更多的部门和企业参与到这一项推动贫困地区教育发展的公益项目中来。

会议还就常青义教的运行模式进行了完善和提升。国务院扶贫办国际合作与开发司司长李春光在会议上指出，未来将借助“扶贫志愿者行动计划”这个

平台，以标准化的运作模式，通过友成志愿者驿站网络进行常青义教项目复制和推广。

以常青义教为始，一场推动来自城市具有新公益理念、专业能力、资本优势和社会网络关系的各种志愿者的参与，促进贫困地区教育、卫生医疗、金融科技及社区发展的社会“扶贫志愿者行动计划”已经展开。(完)

附：

### 常青义教模式特点

一是造血型支教：常青义教志愿者主要面对乡村学校教师及校长进行培训和交流，而非传统的顶岗上课式支教；

常青义教项目活动包括：集中培训、师徒结对、定点帮扶、城乡学校结对交流、远程培训等；从改进学校管理工作、完善教研组建设机制、完善班主任工作机制、师生心理健康辅导、开展学生主题活动这五个方面入手；以3年为一个项目周期：一年做好教学教研和学校管理的基础建设、两年培养出乡村名师、三年创办特色学校，从制度、人才和文化三方面提升学校可持续发展能力；

二是专业志愿者：常青义教志愿者凸显教育专业专长，以优秀退休教师为主体，在职的优秀中青年教师为辅，多为特级、高级教师、教研员。

常青义教项目以各地市县教育局、教科所、老教协、师范院校、及城市中小学校等为渠道，建立志愿者动员机制，以组建专业化的志愿者队伍。



三是跨界的合作：通过政府教育部门、学校、企业、公益组织等多方跨界合作，整合资源，一起推动贫困地区教育的发展。

友成省、市、县三级志愿者驿站体系，为项目实施提供组织和机制保障，搭建资源协调平台，调动政府、企业、高等院校和社会组织等多方力量参与。

政府购买公益组织服务和企业捐助将成为项目可持续发展的资金保障。

### 常青义教项目成效

2011-2012年，常青义教从广西扩展到内蒙古、云南、湖北、辽宁、安徽、河北7个省16个县，招募志愿者2118人，定点在33所乡镇学校开展常青义教活动，共提供志愿服务10.5万小时，驻点学校33所，受益教师12273人次，受益学生147399人次，辐射覆盖的受益学校375所。

2012年12月由“深德公益”对常青义教进行第三方评估的评估报告中指出该项目递进的社会影响力体现在乡村学校、教师、学生、家长、社区5个层

面均有提升，主要体现为：

一是教师逐步实现师资专业化，教学理念、教学实践能力和学生管理能力都有很大提升；

二是学生学习积极性和自觉性明显提高；知识掌握程度提高，学习成绩进步；

三是家长/家庭，提高对子女的教育状况和未来发展的信心；

四是学校整体教育教学质量、综合能力提高，获得更多教育资源，助力学校可持续发展；

五是促进社区/社会区域性教育发展，并带动长远的区域性经济发展和社会稳定；推动教育资源的地区共享，为教育部门对贫困地区加大投入提供平台。

## 一群退休老教师们的“造血式”支教

呼市土左旗八一爱民学校的学生们正在做课间操，他们步伐整齐口号响亮，学校老师说这是他们在常青义教团的支持下沈阳学习回来后的改变。

牛存强今年64岁了，从1969年开始教书，整整40年都和学生们在一起，2009年他从工作岗位上正式退休，“那年9月份，学校开了欢送会之后，我一个冬天都坐在家，偶尔上网看看电视，心里一直很失落。”这种失落，是所有从工作岗位上退下来的老人们都会有的心理过程，但是不想赋闲在家的老牛，当起了志愿者，退休后又忙活了起来。

6月18日，在“第二届友成常青义教研讨暨推广会”上，牛存强被评为内蒙古自治区优秀志愿者，一大批和他一样的退休老教师们在一起交流分享做志愿者的心得。

### 退休了不闲着

2010年1月，由国务院扶贫办主管的友成企业家扶贫基金会，设立了友成南宁志愿者驿站，开始在河池市巴马瑶族自治县甲篆乡甲篆初级中学试点，实施“常青义教”计划，组织优秀的退休教师去山区校支教。“常青义教是一种造血而非输血的支教模式，与其他支教项目不同的是，退休教师不是传统支教模式的顶岗上课，而是作为志愿者把他们的经验能力传授给乡村老师，帮助

学校提升管理水平、教师的教学能力、校园文化和学生行为规范等软实力。”友成扶贫基金会副理事长汤敏说。

56岁的兰天华从退休那天起就留在了她一直工作的呼和浩特市和林格尔县第五小学，只是她不再是原来的副校长身份，而是常青义教团的志愿者。“当时我们低年级组的老师基本都是年轻教师，没有什么工作经验，我就专门带起了她们。”兰天华说，帮助老师备课、随堂听课点评、帮请假老师代课，除了角色转换，日常工作和从前没有区别。

考虑到退休老教师的身体状况，义教团要求志愿者每周到学校两至三天即可，但是大部分老师都是每天按时按点上班，“老伴说我退了跟没退一个样子，连早饭都没时间做。”兰天华对《公益时报》记者说。

自2011年常青义教团在呼和浩特市和林格尔县试点开始，目前已经扩展到土默特左旗、清水河县等三个旗县的12所学校，志愿者中最大的已经72岁了，他们这种热情并不是因为补助高。“每个老师每个月400元的补助，说句心里话，每个退休的老师要是去外面补课或者当家教，每个月都是几千元，但是老师们并不想。”牛存强说。他说他们教了一辈子书，已经对学生和教育事业割舍不下，这也就是他们的动力，“没有多高尚，只是还想做点事儿”。

目前，常青义教已发展到广西、内蒙古、云南等7个省16个县，共招募志愿者2118人，定点在33所乡镇学校开展义教活动，共提供志愿服务10.5小时，受益教师12273人次。

### “城里那套我们学不来”

呼市常青义教团通过当地教育部门的帮助，在每个县选派退休或即将退休的优秀教师，“面临的实际问题是你作为退休老师去了，人家学校欢不欢迎啊，所以必须是很有名气的，有校长，有特级教师。”牛存强说。

事实上，老教师们重回学校也并非一帆风顺，每个学校都已经有了长久以来形成的教学体系和管理风格，并不是所有学校都能接受志愿者介入日常教学。

到学校之后，义教团的老师们不能“贸然行动”，而是先观察，在一个月之内从学校管理、教学备课、校园文化、素质拓展等多方面进行详尽的调研，然后根据自身所长选择工作重点。研讨会上，退休教师们最常说的就是“帮忙不添乱，协作不取代”，倒是很符合义教团的行动原则。

除了输送志愿者到学校之外，各地常青义教行动都会根据当地实际情况延伸出其他项目，呼市就在教育部门和市社会扶贫工作促进会的共同努力下，开展起“一对一”的帮扶，即一个农村学校和一个城市学校结对子。

和林格尔县公喇嘛小学是一所农村寄宿制中心小学，近两年盖起了新校舍，随着“两免一补”的推行，学生上学也

不会给家里添负担，但就是这样，生源依然在流失，还是有大量的学生选择离家很远的城市小学就读。

公喇嘛小学校长刚听说要和市重点校北垣街小学“结对子”时候真有点接受不了，他跟牛存强直说，“城里那套咱们学不来，不费那工夫”。

被拉着到城里学校看了一圈后，校长张兰斌“这下子坐不住了”，要开始行动，要多去外面看看。于是，学校里的学生从不穿校服开始穿统一校服，每个班级每周开起了主题班会，老师们集体备课、学习用多媒体教学，分批次派老师去城里学习……学校不再是仅有一个空洞的漂亮教学楼，整个风气风貌都在发生着悄然的变化。

流失在外的学生们陆续回来了。“第一年回来96名，后来又回来30多名，现在咱们学校盖得很漂亮，教学质量上去了，学生精神面貌好了，就都回来了。”张兰斌欣喜地说。

“农村学校留不住好老师，也就留不住学生，可是学生都去城里念书，就会造成家庭的两地分居，也会产生社会问题。”牛存强跟社促会的老干部们下农村做过很多调研，他觉得常青义教的模式虽然不能根本上缓解教育资源分配不均的问题，但是至少能在很大程度上缓解当地的状况，

“提升学校、老师的素质，通过学生的行为规范提升整体的精神面貌是关键，也是这些老师们主要的方向。”

### 整合资源造血式支教

“当地的农村老师素质无法提高，还因为他们走不出这片地方，所以我们

就想让他们都出去开开眼界，不只是城里的对口学校，还要去其他城市，同时再把外面的资源引进来。”牛存强说。但是友成扶贫基金会的常青义教项目经费中，并没有这方面的预算，怎么办？

在呼市社促会的老干部们共同争取下，呼市政府把这部分开销揽了过来，去年给每个学校每学期5000元的交流经费，共计50万，并从今年开始，承诺未来三年每年100万元的经费补助给常青义教团，用于各个学校的交流学习。

呼市社促会的构成基本上也是从各个岗位退休的老干部，他们退休后不想赋闲在家，开始从事公益事业。“其实不论是政府、教育部门还是各方面，能给我们这么大的支持能拨款，还真亏了这么多退休老干部发挥的能量。”牛存强如是说。这的确有点“老将出马一个顶俩”的意味。

最近，老牛和呼市社促会的老干部们刚刚忙活完一件事儿，通过一家图书供应商，调动了38家书店，给和林第五小学捐了价值9万元的课外图书，这事儿又让当地人对这群退休老人刮目相看。

“常青义教”的模式，也是对“整合城市退休资源促进农村发展的新模式”的探索。友成企业家扶贫基金会常务副理事长、国务院参事汤敏认为，随着中国老龄化趋势加快，会有越来越多的教师退休，因此，“志愿者不会少，少的是操作平台”。“有了常青义教的成功先例，我们也在想，除了退休教师，退休的医务工作者、技术人员、老干部们，是不是都可以整合起来，通过我们

公益组织搭建的平台，作为志愿者来做公益、发挥余热，其实他们能发挥的力量也许会超过大家的想象。”汤敏对《公益时报》记者说。

2012年10月，常青义教成功入选中央电视台“梦想合唱团”节目，在明星队长任贤齐的带领下，这群有公益梦想的呼和浩特老教师们获得了第三名。任贤齐在众多公益项目中选中了常青义教，因为他的父亲就是一位小学教师。“我爸爸在刚退休的时候，还总是要带着公文包去学校，因为他觉得自己还没有老，还可以继续教书。常青义教这个项目刚好可以满足我父亲的愿望，还可以让他继续发挥能量。等我带领着呼和浩特合唱团赢取到梦想基金的时候，一定要带我的父亲一起来看看。”任贤齐对媒体说。

“莫道桑榆晚，为霞尚满天”，这句诗被义教团的老师们用来描述这群老志愿者们们的“后退休生活”。

（记者 闫冰）

## “扶贫志愿者行动计划 ——联想平板电脑互动课堂”正式启动

2013年12月26日，联想集团与友成基金会走进河北省阜平县城厢中学，举办“扶贫志愿者行动计划——联想平板电脑互动课堂”项目启动仪式。这是在工业和信息化部政策法规司的指导下，通过中国电子工业标准化技术协会社会责任工作委员会平台，由联想集团与友成基金会、阳光书屋共同打造的公益项目。该项目旨在通过为贫困地区中学提供软硬件一体的教育信息化解决方案，通过多方合作共同探索教育扶贫创新模式，联想集团基于该项目将向全国六所中学捐赠共价值一百万元的平板电脑。工业和信息化部政策法规司巡视员李国斌，中国电子工业标准化技术协会秘书长刘志宏，联想集团副总裁杜建华，国务院参事、友成基金会常务副理事长汤敏及河北省保定市阜平县领导等出席本次活动，并观摩了平板电脑互动课堂首次公开示范课。

工业和信息化部政策法规司巡视员李国斌指出，工信部高度重视扶贫和企业社会责任建设工作，“扶贫工作是企业社会责任建设的一个方面”，联想集团作为“中国电子工业标准化技术协会社会责任工作委员会”的积极会员，“探索将电子设备和互联网技术应用于教育领域，将‘科技赋能教育’理念与扶贫工作理念相结合，转化为可落地可实现的信息化学术项目。不仅能够为阜平的

教育事业贡献力量，还能体现中国电子信息行业企业的社会责任。”

中国电子工业标准化技术协会秘书长刘志宏表示，很高兴“促成并参与‘扶贫志愿者行动计划——联想平板电脑互动课堂项目’，与会员共同践行企业社会责任，助力阜平的扶贫工作”。她表示“将搭建好社会责任工作委员会这个平台，让企业能在这个平台上进行社会责任的实践和交流，共同推进电子信息行业的社会责任建设。”

推动电子信息技术向其他产业和社会的延伸，是企业社会责任的重要议题，此次联想信息化新技术和产品应用于教育，展示了联想勇于承担社会责任的决心和行动。“教育信息化是教育未来的发展方向”，联想集团副总裁杜建华表示，“作为全球领先的科技厂商以及负责任的社会企业，联想集团有能力、也有义务为推进中国教育信息化改革做出努力。打造平板电脑互动课堂是联想在教育领域的首次尝试，未来我们还将继续探索创新的公益手段，以科技赋能教育。本次活动获得了工信部、教育部、国务院扶贫办等政府部门，以及中国电子工业标准化技术协会社会责任工作委员会、友成基金会、阳光书屋等组织的大力支持，我们希望汇集各界力量，共同致力于改变中国教育现状，开辟崭新的教育未来。”

友成基金会常务副理事长汤敏指出，“扶贫志愿者行动计划——联想平板电脑互动课堂”项目将汇集友成常青义教的项目经验，联想集团的平板电脑和阳光书屋的信息化教育方案，致力于通过信息技术为中国的中学、尤其是农村地区的中学校提供优质的教育资源和体验，缩小城乡教育差距，让学生和老师能够享受数字化学习资源，并逐步转变传统的学习方式。是互联网时代创新教育扶贫活动，对推动乡村教育信息化及促进教育公平具有重要意义，是社会扶贫模式的积极实践与创新探索。

党的十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，其中第42条对“深化教育领域综合改革”进行了战略部署，明确提出“大力促进教育公平，构建利用信息化手段扩大优质教育资源覆盖面的有效机制，逐步缩小区域、城乡、校际差距”。本次活动就是联想响应党和政府号召，利用科技赋能教育，以推进教育信息化、促进教育公平的有益尝试。“扶贫志愿者行动计划——联想平板电脑互动课堂”项目，依托于平板电脑和互联网，通过提供一套涵盖学习应用软件、网络服务、趣味教学视频等软硬件一体的解决方案，让学生和教师享受到全新的数字化教学资源，以提高教学质量、改善教学方式，最终帮助提高学生学习成绩，促进全面发展。扶贫志愿者行动计划是国务院扶贫办组织推动的社会扶贫项目，也是扶贫开发人才培养的一部分。“扶贫志愿者行动计划——联想平板电脑互动课堂”项目将在全国六所中

学开展试点，其中既包括贫困地区普通中学，也涉及发达城市重点中学，以全面检验互动课堂的教学成果。位于国家级贫困县——河北省阜平县的城厢中学便是建成落实的第一个试点，七年级12班的师生使用联想最新的YOGA平板电脑，向大家展示了科技带来的全新互动教学方式。

除此之外，为多方面、深层次推动中国教育信息化进程，联想集团和友成基金会还将共同开展主题为“平板电脑赋能教育创新”的系列公益项目，组织教育信息化研讨会，邀请政府决策者和国内外教育信息化领域专家，共同探讨适合中国的教育方式和内容；举办“常青义教大讲堂-联想教育创新大讲堂”，邀请专家坐镇北京直播讲堂，与全国500个远程收听点的教师们在线互动，引领乡村教师能力发展；举办联想“汇众智创新知”教育创新大赛，鼓励老师们用科技手段创新自己的教学方法和教育内容，以提高教学质量。

多年来，联想集团始终秉承“世界因联想更美好”的愿景，致力于用商业力量支持社会发展，在缩小数字鸿沟、教育、环保、文化保护和赈灾这五个领域持续耕耘，自2007年起，陆续开展了“彪爱心、创未来”、“微公益做不凡”、“寻找公益行动派”等系列青年公益活动，做出了社会贡献。

## 音乐人米莱的回归自然之路

冬日的午后，凤凰岭上的普润园少了些许绿意，多了几分荒凉，清晰可见的地垄残留着秋的味道。

米莱，普润园的主人。曾是一个事业有成的音乐制作人，却放下一切，扎根在深山中，与天地为伴。

一次偶然机会让米莱开始关注自然，他来到乡村和淳朴的农民在一起。在这里，他找到了答案，也看到了希望，并从大自然赋予的食物开始，进行着他的生命教育。

### 环保情愫最后的家园

十多年前，那时还留着长长头发的米莱是个音乐人，在北京有自己的房子、公司和工作室，为别人服务，过着体面的生活，却“并不开心”。

直到2000年，生活被打破了。他在报纸上看到一则北京地球村发布原创环保歌曲征集的消息，用歌曲宣传环保理念，唤醒人们对环境的关注。看到这个消息，米莱立刻翻出了自己写过的一首环保歌曲《最后的家园》，录成小样送了过去。

没过多久，米莱接到了歌曲获奖的通知，这让他高兴了好几天。可就此没了下文。

米莱很清楚，歌曲只有传唱才有意义。

后来询问才知道地球村没有经费找人录制歌曲。米莱想都没想，接下了这个后期制作的任务。

歌曲制作完成后，他还召集了一批小学生成立了艺术团，利用周末排练环保歌曲，然后去社区、学校、电视台进行表演。同时为拓宽自己的视野，他还经常参加一些国际环保论坛。

米莱觉得自己可以做得更多，所以当地球村负责人廖晓义邀请他做志愿者时，他一口答应了。

他通过自己的音乐诉说环保理念和环境危机，并用自己的设备和人员制作出了国内第一张环保歌曲专辑。

“我很怀念小时候家乡的碧水蓝天，不希望下一代连蓝天都看不见。”米莱从小在湖南农村长大，与父母一起种地，在青山绿水中嬉戏，这与他进入城市后的生活形成了极大反差。来到北京后，他第一次听说了沙尘暴、气候变化、臭氧层等糟糕的环境信息。

“这些都是要命的事儿。”米莱说。

### 背包远行从城市归田园

2006年，在米莱从事音乐的第十年，身体和心理开始出现问题。

做音乐很耗费精力，时间久了，让米莱的脊椎严重侧弯，经常疼得他睡不着觉，长期失眠又让他患上了焦虑症。

“这样下去，会对身体造成无可挽回的影响，我必须结束这样的生活方式。”

于是，米莱卖掉了房子，把公司委托给朋友，跟着一则报道，背包去了云南。

当时，米莱在媒体报道中看到，云南发现了几万亩古茶山。他好奇古茶树的样子，于是就去那里，最后发现这是个炒作。他索性坦然地住进了茶园，却在这里再次遇到廖晓义。

在西双版纳，廖晓义带着摄制组正拍摄一部关于中国传统文化的纪录片。廖晓义再次邀请米莱，他欣然加入，从打杂干起，帮着导演扛起了三脚架。

就这样，米莱跟着摄制组探访了云南、贵州、西藏、内蒙古等偏远地区的很多原生态山村，跟当地人一起生活，感受他们的文化，从他们的知识、信仰、管理体系解读他们的乡村，找出他们传统文化中的生态智慧，写出纪录片的字幕。这种走走停停的漂泊生活，一直持续到北京奥运会前。

回来后，米莱发现已无法适应局促刻板的城市生活，他成为了地球村的一名工作人员，并自告奋勇前往地球村位于北京延庆深山里的一处约2800亩的环境教育基地，做起了环境教育工作，职责是带着远离乡土的人们认识和感受大自然赋予的万物。

但工作并没有想象中的繁忙，甚至极少的。基地位于110国道旁，由于经常堵车，交管部门禁止大车通行，每次活动，不是绕道，就是要交管局开证明。“很麻烦，活动总共也没做几次。”只有少数人周末开车上山来看看，绝大部分时间他在这里种地。

### 普米森林与悟空相依为命

“从现在起，关心土地和蔬菜。我

还有一所房子，背靠大山，春暖花开。”米莱把这里命名为“普米森林”。

米莱的房子是一个废弃多年的石头屋，以前住着一个老奶奶，活到80多岁去世了，再没有人住过。米莱进山后，看中了屋前的一片菜园子，连同屋子一起租了下来，并自己动手“装修”了一下。“拿着斧头把石屋整了整，装上了玻璃。”

冬天的延庆，山里最低能到零下26摄氏度。屋里有一个老炕和一口大锅，每天在锅里做饭，炕就热了，但杯里的水没一会就会结冰。

自称“山人”的米莱很少和外面联络。春夏秋冬，根据不同节气，在菜园子翻弄着不同的菜种。

一个人耕地、读书、摄影、砍柴做饭、在山溪里喝水、在山梁上唱歌、晚上写写日记，没过多久，他的颈椎病和焦虑症都消失了。

他还养了一条狗，因长得像猴子，取名悟空。在米莱的外甥女米朵进山前，他和悟空相依为命。

三年的高中学习让米朵的视力在拿到大学录取通知书时跌落谷底，西医对此束手无策。在米莱的邀请下，米朵搬进了山林，跟着舅舅学习播种耕地、认识大自然。一段时间的山野生活后，米朵的视力竟然开始逐渐恢复。

这也给了米莱新的启发。“人们往往对视而不见的、最简单的真相茫然不知，现在很多孩子不认识食物了，不知道水稻和大米的关系，我们离大自然越来越远，心也越来越空了，甚至忘了支撑我们生存下去的最基本的东西是什么。”

### 食育工坊吃饭亦修心

米莱觉得现行的教育，亟须把缺的这一课补上。

日下各类环保行动逐渐增多，米莱却认为，大家说着环保，手里干的却不环保，这严重透支“环保”这词。“真正的环保是要内化成性格、价值观，甚至一个生活方式。”米莱称其为心灵环保。

要实现这一目标，就需要一个最贴近人们生活的抓手，米莱选择了“食育”。

“食育”是一个源于日本的概念。它不仅是学会吃饭，要培养一个良好的饮食习惯，还要学习饮食传统文化和饮食伦理。

在深山隐居三年后，为实现“食育”理想，米莱离开了“普米森林”。

他想到用NGO的方式来推行食育，但最终还是放弃了。NGO注册难不说，还有在去申请项目资金支持时，发现对方更愿意支持你去改变乡村的贫困、饮水、传统文化保护、弱势群体就业等问题，但“你要做的是教会人们如何吃饭，这很难得到资助。”

米莱没有放弃，用了整整一年的时间，奔走各个城市，向政府部门、公益组织、企业单位、幼儿园和学校阐述食育的理念，希望学校能建立一个食育工坊和农艺园，让孩子们认识土地、种子、蔬菜，甚至亲自动手做食物，感受食物从田间到餐桌的整个变化。

在米莱的“忽悠”下，北京、河北、河南等地的幼儿园和学校建起了全国首批食育工坊。

在食育工坊里，孩子们会认识不同的食物，并学习如何烹饪。他们会第一

次喝到自己亲手做的果汁，第一次把自己做的沙拉和同学分享。除了烹饪课程，还有农艺课程，孩子们去观察种子的发芽，植物的生长，体会食物的秘密。

此外，食育教学还在市场上教孩子们如何买食物，告诉他们哪些是垃圾食品，如何避开食品添加剂等。

看到越来越多的孩子们从对食物的认知、劳动和收获中，在一点点改变，米莱疲惫而欣慰。

但他仍希望有个属于自己的自然学校和食育课堂，亲自耕种，教孩子们读书、唱歌，分享自己的山野生活。

2012年的一天，经过朋友介绍，米莱站在了位于凤凰岭山上的龙泉寺边，呼吸着山野间清新而熟悉的空气。看着脚下笼罩在一片灰蒙中的北京城，他决定不走了。

### 晴耕雨读一生的节奏

很少人知道，米莱留下来，是为了村里的几个孩子。他们的父母在龙泉寺做义工，孩子就跟着在寺里吃住，到了年龄，却没有钱去幼儿园。因此，米莱把自然学校规划成可寄宿和走读的育儿俱乐部，以及为大孩子提供周末耕读的“耕读园”，并命名为“普润园”。

2012年4月，在朋友帮助下，米莱租下了一个带有28亩耕地的园子。他一个人布置课堂，划分园区，规整地垄，栽种果树、粮食和蔬菜。普润园里栽种的是高粱、黑豆、薏米、小米、黍子。在有限土地上的种植，为孩子们打开一扇了解庄稼的窗口。

村里几个贫困的孩子，也因此有了去处，和其他寄宿的孩子一起接受教育，既有食育课、经典诵读，也有艺术和手工，远足和户外生存，还有数学、英语、美德。

在播种的季节，米莱会开办周末耕读班和夏令营。大一点的孩子来到这里先要读《大学》、《弟子规》等经典读物，再去地里干活，他们学着将春耕作物栽种在各自的责任田里。

“让孩子们去挖菜、找菜，认识和了解它们的营养和功效。然后学习洗菜、切菜，烹饪炒菜。晚上一起搭帐篷，在外面烧篝火，秋天时烤地瓜、烤玉米。”

普润园目前有5个股东，虽是工商注册，但大家约定好盈利后的1/3用于

机构发展，1/3解决员工的工资和福利，1/3用于做公益事业永远不分红，未来会按照社会企业的方式运作下去。

米莱说，这种“不足挂齿的平凡生活”将是他一生的节奏，并希望更多的人回归自然，认识万物。

（记者 李晋）



## 创业咖啡探索创业教育新模式 2013 社会企业高校论坛在北大举行

2013年12月1日，友成基金会与星展银行（中国）有限公司、北京大学经济学院共同举办的“2013 社会企业高校论坛暨友成创业咖啡高校论坛”在北京大学举办。论坛邀请国务院参事、友成基金会常务副理事长汤敏，北京大学公民社会研究中心副主任袁瑞军教授，岚山社会基金创始人、总裁肖晗，北京乐平公益基金会理事、副秘书长邢文毅做主题演讲，与来自高校、传媒、商界、公益圈的上百名嘉宾，探讨社会企业的理念，通过跨界交流，促进社会企业发展。

论坛伊始由北京大学经济学院副院长张辉致欢迎辞。张辉副院长首先介绍了社会企业家培育与创业理念与实践课程的建设情况，并高度赞誉社会企业的公益推动力给大学生群体带来的福祉。随后由星展银行（中国）CEO 葛甘牛致开幕辞。葛甘牛先生公布了星展银行（中国）“2013 年度社会企业公益计划”，继去年年底推出扶持四家社会企业计划以来，2013 年共支持七家社会企业发展项目。今年十月，星展银行与友成基金会联合发起的种子基金方案征集活动正式启动，面向所有参加过友成创业咖啡社会企业创业启蒙课程的学生和大众，征集方案，并邀请高校专家团队和社会企业家担任评委，选拔优秀创业方案给予资金支持。

论坛正式拉开帷幕，国务院参事、

友成基金会常务副理事长汤敏首先进行了主题演讲，结合社会企业创业启蒙教育经验，汤敏理事长就如何推动社会企业的发展进行了分享。他表示：“推动社会企业发展，首先，要让更多人了解并参与到社会企业中来。从这个意义出发，友成基金会创业咖啡项目就是力求更大规模地来推动社会企业的发展，特别是在年轻人、大学生中间推广社会企业的概念；第二，要融入更多创新和创意。国外的案例不一定完全适合中国这个土地，或者说中国还有更多更有趣、更有意义的事情可以做，这就需要我们要





开动脑筋做创新，去寻找中国的大市场，这是使中国的社会企业做得更快、更大、更强非常重要的因素；第三，要呼吁更多社会企业家给予在资金和专业能力上的支持；第四，政府在税收和政策上要多鼓励，通过政府与民间的共同参与和努力，促进社会企业在中国更好的发展。

随后北京大学公民社会研究中心副主任袁瑞军教授以“英国社会企业的启示”为主题发表了演讲。英国社会企业已经成为这个国家的名片，在今年的八国集团峰会上，卡梅隆首相向全世界的顶尖领导人推荐社会企业，并宣布英国政府将在全球范围内推广社会投资的决定。这一伟大的想法，有望改造我们的社会，用金融的力量，处理最为困难的社会问题。

岚山社会基金创始人、总裁肖晗，北京乐平公益基金会理事、副秘书长邢文毅先后在论坛中发言。

开启中国民生投资之先的岚山基金，创始人肖晗发表了以“青年学生如何社会创业实践”为主题的演讲，为大家介绍了中国社会企业的现状以及创业的经验。他认为中国的社会企业无论是

来源、规模、盈利能力都是十分多样的，希望青年学生加大对这个领域的关注，在社会企业这个领域寻找到既能满足职业发展的需求，又能真正获得行业红利的创业机会。

乐平基金会理事，副秘书长邢文毅女士通过北京富平学校的具体案例，分享了作为一个社企实践者的感受和经验。社会企业发展形势很好，但实操很困难，怎样帮助社会企业过关？她认为能过帮助社会企业更好成长的关键是培育而不是筛选，社会企业投资投的不仅仅是金钱，还要有很多其他的资源，包括对人才的培养，对团队的长期关注。促进社会舆论的理解，提升公信力，让公众真正理解社会企业的价值，促进社会企业的发展。

主题演讲最后，来自星展银行(中国)的蔡雪琴女士为大家简单介绍了星展银行在全亚洲对社会企业支持的概况。

### 创业咖啡互动交流会 展望未来发展新方向

论坛结束后，来自全国各地的27名教师代表齐聚北京邮电大学科技园，



共同交流讨论创业教育未来的发展方向。交流会第一个环节由三位社会企业创业教育分享人进行主题分享。

来自北京邮电大学创业孵化基地的卢文凯老师首先为大家介绍了科技园的具体情况以及大学生创业团队的成果展示。北京邮电大学科技园以科技创新、互联网创业为方向，普及创业知识，培育创业文化，推动创业合作，扎实建构创业教育的创新生态系统。自建国以来，结合学校自身专业优势，作了大量创业培训和孵化指导工作，培养了众多优秀大学生创业者和创业团队。首都经济贸易大学郑梓赓同学结合“瑞丰社工”的创办过程，分享了他的社会创业经历。瑞丰社工是郑梓赓和他的小伙伴在大学毕业创办后创办的社会服务中心，以“生命影响生命，专业造就品牌”为发展理念，培育社区社会组织，进行老年社会工作服务，以专业的服务促进繁荣、文明、和谐、宜居的社会建设。过来人公司联合创始人张有明最后为大家分享了“如何借助 MOOC 解决大学生就业问题”。过来人作为友成创业咖啡在线课程的合作伙伴，给予了创业咖啡在课程开展过

程中极大的支持，通过 MOOC 完整的教学模式，专注于网络开放教育，点燃了学习者参与课程学习的热情。

三位分享人精彩的分享过后，交流会进入第二个环节，与会老师分坐三桌以圆桌对话的形式与分享人进行深度交流。汤敏理事长也全程参与了交流，认真听取与会教师的心声，了解高校创业教育的进一步需求。来自山东理工大学的老师表示：“创业咖啡是学校选修课程中最受同学欢迎的一门课程，学生参与热情很高，希望未来创业咖啡能够扶持和帮助更多有梦想的青年人迈出创业的第一步，共同协作支持创业教育的美好实践。”

交流会最后，汤敏理事长结合北京邮电大学的创业孵化历程进行了总结，他表示：“创业咖啡在未来除了要通过种子基金选拔优秀的创业方案进行扶持和培育，在未来还将不断的开拓新的创业教育模式，不仅在高校进行社会企业课程教育，还要将商业课程引入创业咖啡，帮助更多的大学生成功创业！”

## 第二届友成扶贫科研成果奖揭晓

10月17日，第二届友成扶贫科研成果奖在“1017减贫与发展高层论坛”上隆重揭晓，国务院扶贫办范小建主任宣读了第二届友成扶贫科研成果奖的获奖名单，汪洋副总理为获奖项目及获奖人颁奖。

友成扶贫科研成果奖是国内第一个支持可持续解决贫困问题的部级研究类奖项，由友成基金会承办。该奖依托国务院扶贫办平台，是社会组织与政府部门跨界合作的创新性尝试，也是公益界对社会力量参与扶贫工作的积极探索。

经过科学评选，共有三个项目获得了本届友成扶贫科研成果奖，分别是中国农业科学院农业资源与农业区划研究所《全国集中连片特殊困难地区划分研究》，中国疾病预防控制中心陈春明等《家庭强化辅食添加对中国儿童智力发展的影响》，中国国际扶贫中心王小林《贫困测量：理论与方法》。

颁奖仪式后，友成基金会常务副理事长汤敏先生在分论坛上做了题为“社会如何扶贫”的主题演讲。演讲以友成基金会的新公益实践为例，介绍了友成在新公益及社会扶贫领域的积极探索和成功经验。友成小鹰计划、创业咖啡、常青义教、扶贫志愿者驿站等项目引起了与会者的浓厚兴趣。

中国人民大学反贫困问题研究中心主任汪三贵认为，友成基金会的诸多尝

试都非常的创新，可以说为扶贫开发工作提供了全新的视角。

友成扶贫科研成果奖旨在促进我国扶贫理论研究、政策咨询和人才建设。每两年举办一次。第一届友成扶贫科研成果奖选取自1986年5月国家扶贫开发工作正式启动以来到2011年5月31日期间，在扶贫理论研究和应用研究中的重大成果，于2011年10月17日正式颁发。

友成基金会是在扶贫和发展领域的社会创新支持平台，是国内首家由中国大陆、香港和台湾的著名企业家共同发起，以推动人类社会公正和谐发展为目标，以发现和支持“新公益”领袖人才，建立跨界合作的“新公益”网络和平台为使命，以参与式资助为主要运作模式的非公募基金会。友成基金会的主管单位为国务院扶贫开发领导小组办公室。

## 精神扶贫“新公益”填补传统慈善空白

（新华网深圳9月23日专电）在21日开幕的第二届中国公益慈善项目交流展示会上，不少关注精神扶贫的“新公益”项目纷纷亮相，幸福理念弥补了传统慈善模式的空白，也彰显出我国公益事业正在朝着更为丰富的层次迈进。

据与会专家介绍，“新公益”倡导三大理念，一是强调精神扶贫与物质扶贫并举，二是强调将天人合一的系统性思维方式用于发展与减贫，实现社会发展的可持续性和公益事业的可持续性，三是强调“爱心传递”和“授人以渔”的慈善主题，通过对社会企业的孵化和支持来实现对公众能力的赋予和大众的参与。

在第二届慈善会上，有关“幸福”的精神扶贫项目崭露头角。从无偿提供心理咨询和社工服务的深圳市市民情感护理中心，到陕西汉中西乡县妇女发展协会组织的“精神文化扶贫促进生产力发展”、深圳共享阳光志愿者团队开展的“失足少年帮扶项目”，再到广东东莞蓝天关怀服务中心通过白玉兰女性驿站启动的企业女员工关怀计划，均从不同的角度诠释了“幸福新公益”的涵义。

致力于“新公益”的友成基金会理事长王平说，本届慈善会主题为“慈善，让中国更美丽”，而幸福的人肯定是美丽的。

“新公益”倡导关注“如何用创新的办法满足与人的幸福相关的最真实、最迫切的需求”，强调用创新方法解决社会问题，让人与自然、人与社会、人与人、人与人实现和谐，帮助人们抵达幸福的彼岸。

不过，我国精神领域的公益空白仍有待进一步填补。美国哥伦比亚大学地球研究所近日发布了《2013年全球幸福指数报

告》，中国排名93位，而这与中国GDP排名第二和外汇储备排名第一的经济地位形成了巨大反差。

“我们富裕了，但我们的幸福度好像还不匹配。”北京大学中华文化与社会责任研究所总顾问刘丰说，过去10年，中国的公益慈善行业对弱势群体提供了生计、健康、环境等各种社会服务，特别是在扶危济困方面，满足了部分弱势群体的物质需求，但我们离促进人类福祉的公益本质似乎还有很长的路要走，现有“公益”概念要向更高层次发展，最终让人们的幸福指数得到实质提升。

“中国每年约有27.8万人自杀，严重精神病患者超过1600万，而关注‘人心’的公益组织和情感护理项目却相对匮乏。”中国幸福研究院院长、深圳市市民情感护理中心主任徐景安说，传统观念中，公益一般表现在物质扶贫，关于教育、灾害、医疗等的公益系统渐趋完善，而对于日益严重的自杀现象和情感问题，亟待加快建立相应的精神救助体系和情感护理系统。

中国战略与管理研究会公益事业发展中心赵晨则提出，现代公益的终极目标是人民的幸福和社会的福祉，通过引进社会众筹、宗教团体、社区参与等模式，借鉴成熟的商业模式来促进运行效率，可以让“幸福新公益”形成职业团体和稳定架构，防止出现慈善的有心无力、有功无益，更好地生发、创造和传递社会的幸福能量，成就中国梦想。

（记者 冯璐）

## 慈展会众专家破解幸福密码

第二届慈展会21日在深圳会展中心开幕,由国内著名的非公募基金会“友成基金会”当天主办的“新公益破解幸福密码”主题活动,直接将慈善公益事业与人民的幸福、社会的福祉挂钩。

据悉,本届慈展会除800多家参展机构和项目精彩纷呈外,本届慈展会还会举办52场沙龙及主题活动。

参与“新公益破解幸福密码”讨论的几位嘉宾都份量十足,包括中国幸福研究院院长,深圳市景安文化传播公司董事长徐景安,中国战略与管理研究会公益事业发展中心主任、联合国可持续发展金融课题筹备组成员赵晨,北京大学中华文化与社会责任研究所总顾问刘丰等。

他们认为,“幸福发密码就是——自己幸福,也给别人带来幸福,这其实就是新公益。”;“新公益就像当年深圳建特区一样,是每个人在自己心里建一个特区。提升中国人的素质和意识能量,是这个时代目前最重要的事情。做公益,其实是为未来积累财富。”;“用正能量的钥匙,新公益的方法,就能开启幸福之门”。

亚大学地球研究所发布了《2013年全球幸福指数报告》,中国排名93位,这与中国在经济方面,也就是GDP排名第二形成巨大反差,与会嘉宾纷纷探讨,公益组织应当如何行动才能都真正增进人的幸福感。

“友成倡导的新公益,非常关注‘如何用创新的办法满足与人的幸福相关的最真实、最迫切的需求’,强调用创新的方法去解决社会问题,让人与自然、人与社会、人与人,人与内心实现和谐,从而帮助人们抵达幸福的彼岸。我想,幸福的人,他一定是美丽的。”友成基金会理事长王平说。

但如何体现公益的本质,也就是促进人类福祉和公共利益,似乎还有很长的路要走。“我们坚信,方向比速度更重要”友成基金会副秘书长乔栋表示。

据悉,该活动也是友成“新公益学社”系列活动之一;新公益学社发起于2010年2月,是国内首家由中国大陆、香港和台湾的著名企业家共同发起,以推动人类社会公正和谐发展为目标的平台服务型非公募基金会,其主管单位为国务院扶贫开发领导小组办公室。

(记者 闫冰)

## 雅安震区友成过渡安置房

连日来，四川地区连降暴雨，多地出现洪涝灾害。雅安地震灾区更是遭遇洪水和地质灾害的双重袭击，这使得处于地震灾后过渡安置期的雅安受灾群众面临严峻的考验，这些群众的住房安置问题也牵动着社会各界的心。本报记者日前赴雅安芦山地震灾区，就受灾群众的过渡安置住房问题进行了采访。

7月，雅安。随着过渡安置阶段的到来，到6月底，地震灾区临时安置帐篷被统一拆除。而灾后永久性安置住房的建设周期至少在一年以上，面对漫长的过渡安置阶段，村民如何解决居住问题迫在眉睫。

友成企业家扶贫基金会（以下简称“友成基金会”）理事长王平告诉记者：“受灾群众比较少受到关注的是从灾难发生到永久性住房建成当中的这个阶段。”而雅安灾区的过渡安置期最长时间为3年，“这样长的时间，已经不是‘临时’了，他们的住房需求应该受到关注。”

因此，友成基金会呼吁，应该多关注过渡安置阶段的灾区同胞。

记者在现场看到，友成基金会在灾区的彩钢房项目，就是针对当地人最大的需求——“居住”而设置的。这一项目的总投入不多，但其发挥的效应和对社会资源的撬动，远非简单的公益项目可比。

在芦山地震灾区，彩钢房已成片搭

建，生活设施一应俱全，村民们将在其中生活一段时间，等待他们的新家园。

### 寻找最切实的解决方案

震后，友成基金会雅安救灾总负责人张忠华在灾区奔波两周，调查8个最贫困的村镇，切身了解到，当地百姓最迫切的问题就是住房问题。

雅安位于山区，土地资源极为紧缺，修建板房意味着会造成资源浪费，为此，当地政府对过渡安置的政策是每户补助3000元，由村民自行通过租房、投亲靠友等方式解决过渡期的居住问题。

“村民本身收入就很少，3000元根本不够在安全地区租房，而且亲友大多都在受灾区域，村民还要照顾生产，投亲靠友的方式极难解决过渡安置问题。”张忠华告诉记者。

搭建什么样的过渡安置房？帐篷并不坚固，夏天内部温度如“火炉”，且私密性较低。当地有一种小瓦房，搭建复杂，防水性能较低，且有安全隐患，也被村民们否决了。

一些村民开始提出用彩钢瓦搭建房屋的想法。友成基金会认真考虑后，认为值得推广。

彩钢瓦具有一定价格优势，并且运输方便，环保，安装速度快，易操作，适合动员村民参与；它的隔热和保暖性

能好，更舒适更有隐秘性。更重要的是，彩钢瓦符合多项标准，政府比较支持。过渡安置期结束后还可以二次利用。

“一户居民如果要在1-3年满足基本生活生产需要，他在过渡安置房中不能仅仅是睡觉，还需要存放必要的生产资料和生活物资，我们经过仔细的测算，一户人家一套安置房的面积基本在30平方米左右。”张忠华告诉记者，“按彩钢瓦每平方米30元的价格，每户人家的基本需求在1000元以内。”

但这一想法若要获得普遍认同却很困难。项目开始后，友成基金会只捐助彩钢瓦，要由村民自己负责墙体和架构的竹片和木材，并且自己出工搭建。在第一个示范房的搭建过程中，很多村民持观望态度，原本当地盛产的竹子，第一次征集到的竹子却多是残次品。

“我们坚持了我们的原则，没有好竹子就花钱买，没有人手就自己动手拧铁丝，就这样搭建起第一个示范房。”张忠华介绍。这时，村民真正看到了实惠，这是他们想要的“实用又负担得起的过渡房”。于是，“我们再来到玉溪村，发现村民正自发地成片地建设着自己的过渡安置房”。

### 让村民学会助人自助

数百米长的宽敞街道上，两旁彩钢瓦安置房林立，孩子们在奔跑玩耍，老人们坐在屋檐下歇息，彩钢瓦的蓝色成为主色调。

芦山县玉溪村村民李现花带着记者参观了她的房子，这户四口之家花了十来天的时间搭建了一个“三室两厅”的安置房，彩钢瓦全部来自友成基金会

的捐助，四周的外墙由竹子构成，绿色环保，竹墙内是彩钢瓦板，两道墙之间有缝隙隔开，既透气又防水。

屋内的“客厅”摆放着沙发和电视，厨房器具一应俱全，两侧的卧室内有纱帐和电风扇。

“暂时能满足我们的居住需求，虽然有点热，但比住帐篷好多了。”李现花说，“我家的房子虽然没倒塌，但裂缝很宽，是危房，于是我们把生活器具都搬到安置房里来了。”

“老百姓讲究个安居乐业，住好了，才有精力去搞生产搞发展，住得好才有未来！”李现花说。

玉溪村全村共有1522人、519户。其中，共有378户搭建了过渡安置房，彩钢瓦由友成基金会捐赠，大部分的建筑式样与李现花家一样。

在张忠华看来，友成基金会捐赠的彩钢瓦安置房不仅解决了村民们在过渡安置期的居住问题，还产生了深刻的效应。

汶川地震后，曾有极个别荒诞的案例：志愿者在外面挥汗如雨地为村民搭建居所，而村民自己坐在帐篷内打麻将。为了避免出现这种现象，友成的捐赠仅限于材料，房屋的搭建等一系列活计需要村民自己完成。

“我们只是在最关键的一环为他们提供帮助，目的在于让他们自己参与到家园重建中来，这既是尊重自己，也是尊重别人（捐赠者）。”张忠华说。

位于宝兴县灵关镇赵家坝临时安置点的村民杨林，在其他村民的帮助下，仅用了三四天的时间就搭建了自己一家的居所。张忠华说，这个项目让村民学

会了助人和自助。

汶川地震后，过渡期的板房拆除造成资源浪费，为了避免这一问题，同时节省成本，友成鼓励村民们就地取材。在玉溪村，漫山遍野的竹子成为村民的选择，村支书高洪学说，大家统一采集竹子，并相互帮忙，让安置房看起来更美观和整洁。而在宝兴县罗家坝村，村民们正在废墟中挑选砖头，为今后的家园重建降低成本。

不过，过渡期安置房并不完美，李现花告诉记者，上厕所和用水很麻烦，要走上数十米才能达到目的地；杨林也对冬天表示担忧，家里两个老人会不会挨冻？

他们希望，过渡期越短越好，这样才能尽快住进新家。

### 腾出手来与 NGO 合作

1000元就可以帮助1户人家改善1-3年过渡阶段的住房条件，这对募资来说，很具号召力。

这次过渡安置房的建设，友成先后得到埃森哲、赠与亚洲、太盟投资等企业的资助和支持。

“目前，我们已在芦山县的玉溪村、凤凰村和宝兴县的磨刀村、安坪村、罗家村5个最需要的村和灵关镇集中安置点提供了7万多平方米的彩钢瓦用于搭建过渡安置房，解决了1000多户、超过4000名村民的过渡安置问题。”张忠华告诉记者。

在获得资金支持后，友成可以腾出手来，支持更多NGO进入项目点实施项目，这就让项目效益获得进一步的延伸。

陈勇是NGO“川越公益”的工作人员，这是一家四川德阳的公益组织，雅安地震后，他们来到灾区，与友成合作，在玉溪村开展儿童项目。

玉溪村安置房中有一幢是“爱心屋”，里面有图书，也有桌椅，陈勇和他的伙伴们每天带着孩子们读书、分享、做游戏，晚上还给大家放电影。有时候，成年人也会来借书和下棋。

陈勇告诉记者，“川越公益”计划用三到五年的时间实施项目，并培养当地志愿者，让项目可持续发展。

与川越类似，活跃在友成彩钢瓦安置房项目点的NGO共有8家。每年友成会支持每家组织5万元，用于办公和人员培训等方面。

张忠华介绍，友成要在芦山和宝兴的8个贫困村各建立一个“友成志愿者工作站”，支持公益组织发展。

“这些公益组织各有所长，我们支持他们开展他们的优势项目，并通过驿站的协调整合，将好的经验推广到其他定点村。只有扎根社区，才能真正满足村民不同的需求。而驿站让他们形成合力，产生1+1>2的社会效应。”张忠华说。

（记者 顾磊）

## 探访雅安震后重建 过渡安置房架起爱心桥梁

**画外音：**“4、20”芦山7.0级强烈地震发生后，雅安市所属芦山、宝兴、天全、雨城、荣经、名山等县许多房屋受损严重。为妥善安置群众，雅安市积极整合协调公共建筑、保障

房用于过渡安置。自4月底过渡安置工作启动以来，历经两个月奋战，目前已经全面完成安置工作。

7月2日，光明网记者来到了雅安芦山县、宝兴县两地，实地探访了当地村民的安置情况。

走进芦山县宝盛乡玉溪村，记者看到以隔热彩钢瓦为房顶，以竹子和木头为墙体的过渡安置房整齐地排列在村路两旁。此时的天气有些闷热，村民们有的坐在屋前聊天休息，有的忙着干活，震后的村子好像恢复了往日的平静。

**光明网：**我现在所在的位置是四川省雅安市芦山县宝盛乡玉溪村。4月20日这里发生了7.0级地震。两个月过去了，过渡安置工作正在有条不紊的进行着。现在站在我身边的是玉溪村书记高洪学。书记您好，请先给我们介绍一下村子大概的情况。



图为位于芦山县宝盛乡玉溪村的过渡安置房  
(李丹 / 摄)

**高洪学：**在7月1日，我们基本上完成了玉溪村的过度安置，今天我们看得到，全村震后现在是519户，人口是1522人。在友成基金会的帮助下，我们已经安置了378户，搭建的房屋一共是18000平方米，现在基本上老百姓已经入住了，生产生活有条不紊地开展。

**画外音：**走在村间小路，有一间特别的房屋引起了记者的注意，高书记介绍到这是友成基金会专门为灾区孩子们准备的阅读活动室。在这里，每天都会会有志愿者带领孩子们读书、画画，定期还会组织一些文体活动。现在正值暑假期间，孩子们告诉记者，他们几乎每天都会来。

**光明网：**喜欢这儿么？

**小朋友：**喜欢，我就打算在这里玩一天，看看书，或者是做作业。

**画外音：**走到玉溪村老街，记者看到了地震过后的破旧模样。

**光明网：**现在我所在的地方是玉溪村在灾前主要居住的区域，我们可以看到大部分的房屋在地震中都已经倒塌、不能居住了。像我身后的建筑，虽然没有倒塌，但是墙上的裂痕清晰可见，也是不能够继续居住了。据高书记为我们介绍，这片区域在未来将被建造成一片广场，主要用于村民的休闲的用处，也可以作为避难的场所。

**画外音：**随着6月10日至30日过渡安置阶段的到来，临时安置帐篷将被统一拆除，而灾后永久性安置住房的建设周期至少在一年以上。面对漫长的过渡安置阶段，村民的居住问题是如何解决的呢？友成基金会雅安救灾负责人张忠华为我们介绍了关于过渡安置房的建造情况。

**张忠华：**大家看到的这些过渡安置房是由友成提供的彩钢瓦，指导村民快速搭建起来的过渡安置房。所用的材料大家看到都是竹子，这个竹子实际上是村民在山上的自留地上一砍就有，不需要再另外花钱去投入。我们有些志愿者对这个特别有经验，我们就请他们指导村民搭建。实际在我们搭建以后，村民学得非常快，这条街实际都是村民自己搭建的。我们在搭建的过程中也考虑到了其环保的因素。实际上这些房屋将来拆了之后，它的竹子、木料都可以重复使用，包括彩钢瓦对村民来说也可以重复使用。

**画外音：**随后，记者又来到了位于宝兴县灵关镇的赵家坝安置点，与玉溪村不同，这里的过渡安置房的屋顶和墙体都是由彩钢瓦搭建而成。宝兴县灵关镇安置点临时党支部书记姜宪云告诉记者，这是由于镇上没有竹子，老百姓只能先用木材搭出框架，再用友成基金会提供的彩钢瓦和彩钢片搭建过渡安置房。

**姜宪云：**我们赵家坝安置点目前是620人，剩下的人要是回来的话就是接近700人。通过友成基金会的大力支持，提供了过渡安置房的材料，就是彩钢瓦、彩钢皮等其他材料，所以我们现在已经把所有的人全部安置完了。

**画外音：**目前赵家坝的村民们都从之前的安置帐篷转移到了过渡安置房中，谈到新家，村民们都感到非常欣慰。

**村民：**现在我们的生活条件和住宿方面都是很好的。之前住帐篷，由于不隔热，太阳大的话我们都不敢进去，尤其是有小朋友的，他们就不敢进去。很感谢友成基金会对我们的大力支持。

**光明网：**我看里面还有电视，现在的条件怎么样？

**村民：**条件很好，现在电通、水通，这是很好的。

**画外音：**据了解，截至目前为止，雅安市市共安置受灾群众21万余户、71万余人，完成了任务的100%。

（记者 李丹 / 张汐）

## 持续的公益创新，产生最大的社会效能 ——友成基金会雅安过渡安置房示范项目侧记



### (一)

“公益不是你要做什么，而是‘公益’需要你做什么就做什么。”

张忠华，这位原某知名证券公司的操盘手，进入公益界已近六年，他笑称自己最好的年华都奉献给了公益，是啊，一个男人40-50岁是最叱咤风云的年纪，而今，他已经扎在雅安山区两个月有余，红色的“友成志愿者”T恤似乎长在了他身上，仿佛一面旗帜，奔波在雅安灾区最贫困的8个村镇。他是友成基金会雅安救灾总负责人，也是友成基金会最年长的团队成员之一。

人如其名，他的作风亦是忠义不二扎扎实实。

4月21日，友成基金会已敏锐地意识到，对于芦山这样量级的地震灾害，社会组织主要发力点不应在紧急救援阶段，而应该是在灾后重建，从而发出倡议，呼吁社会组织关注灾后重建；随即友成在国务院扶贫办指导支持下，开始

组织参与雅安受灾贫困村的灾后重建规划。张忠华正是这时领命，于4月29日奔赴雅安。

彼时的雅安，还相当热闹，很多NGO还奔走在各个受灾点接收和发放救灾物资。而张忠华一行扎下去，两个多星期杳无音讯。在基金会总部同仁的焦急等待中，5月16日，一份详尽的8个村镇的需求调查发回了友成基金会北京办公室，张忠华几乎只身一人用十多天的时间走遍受灾的各个贫困村，与雅安市扶贫移民局到相关镇村干部交上了朋友，了解了驻扎在这些受灾点开展工作的各个NGO组织的特点和所长，最重要的是，他切实摸清了每个村子的灾情、特点与需求，切身了解到当地百姓最迫切的问题，就是住房问题。

在5月22日提报给基金会的“友成基金会灾后重建规划”中，张忠华提出，“目前工作优先考虑为受灾村民提供彩钢瓦开展过渡房搭建工作”，该报告立刻引起基金会的重视和批示。5月25日，第一批彩钢瓦运抵芦山县宝胜乡玉溪村，友成彩钢瓦过渡安置房示范项目随即展开。

并不是所有的村民都能够理解友成基金会在做的事情，根据友成的方案，友成基金会只捐助彩钢瓦，要由村民自己负责墙体和架构的竹片和木材，并且自己出工搭建。在第一个示范房的搭建

过程中，很多村民持观望态度，原本当地盛产的竹子，第一次征集到的多是歪七扭八的，“我们坚持了我们的原则，没有竹子就花钱买，没有人手就自己动手拧铁丝，就这样搭建起第一个示范房”，张忠华介绍道。这时，村民真正看到了实惠，这真的是他们想要的“实用又负担得起的过渡房”。于是，“令人惊喜的是，搭了示范房后过了没两天，我们再来到玉溪村，发现村民正自发地成片地建设着自己的过渡安置房”。

“这样的住房确实是真正解决了老百姓的问题。”张忠华不无欣慰地说。提起这样的过渡安置房设计张忠华更是津津乐道。

“雅安位于山区，土地资源极为紧缺，修建板房也将会造成资源的极大浪费，为此，现在政府对过渡安置的政策是每户补助3000元，然后由村民自行通过租房、投亲靠友等方式解决过渡问题。但实际上，村民本身收入就很少，所发的3000元根本不够在安全地区租房，而且受灾区域民众亲友也主要在本地区，村民还要照顾生产，投亲靠友的方式也极难解决灾区群众的过渡安置问题。

彩钢瓦具有一定价格优势，并且运输方便，环保，安装速度快，易操作，适合动员村民参与；它的隔热和保暖性能好，更舒适更有隐秘性。更重要的是，彩钢瓦符合标准，政府比较支持。过渡安置结束后还可以二次利用。

当地有种传统的小瓦，由于存在安全隐患，政府并不提倡，村民也表示搭建复杂，防水性差，耗时费力不耐用。另一种水泥瓦，由于脆弱易碎不够环保，

也较少使用。”

提起过渡安置房的种种，张忠华如数家珍。在他看来，公益不是浮在表面，不是“蜂拥而上”，也不是以自己的想法为凭据，而是真正深入灾区一线，通过扎扎实实的调研，真正了解受助人的需要，了解当地的资源特点，以需求为导向才能真正做好公益。

而这样的秉持和作风在2008年汶川地震时即已形成。

2008年在汶川抗震救灾中，友成基金会提炼总结了自己“第一时间、第一现场、第一需求”的行动模式，“一切以灾区民众的需求出发，没有任何组织和个人的利益可以凌驾其之上”，当日王平理事长的讲话犹如一道誓言，而做到这样的基础，正是源自第一时间的反应速度和第一现场的深入实地，因为这样，才能真正关注到未被观察到的空白需求。

这样的行为模式在之后几年间的西南大旱、玉树地震、舟曲泥石流、盈江地震中无一不被重复演练，并因地制宜，不断进化。

## （二）

“这项工作推广的不仅是灾民过渡安置模式，也是社区互助的模式。搭建过渡房的过程是一个社区广泛参与的过程，村民将在这个过程中学会参与、合作、谈判，培养互帮互助的协作精神，从盲目等待援救中走出来互助自救，重归正常的生活状态。不仅使村民的参与能力得到提高，对社区的健康发展具有积极的意义。”提到过渡安置房的意义，

张忠华这样总结道。

事实上，“因地制宜、协力造屋”并非张忠华自己的发明，也并非友成基金会的创造，但友成基金会一次又一次的救灾实践中逐渐形成了自己的经验。

2008年6月，友成基金会曾在绵竹遵道镇棚花村尝试“生态厕所”项目，该项目由台湾建筑专家设计，采用“粪尿分离”的技术，实现建筑材料就地取材，并且建设过程完全可由居民自主完成。“生态厕所”具有“节水、无害、无味无虫、不破坏环境”的特点，仅就厕所本身而言，非常完美。但在随后的项目测评中，友成基金会自己否定了这个试点，原因在于“水土不服”：该项目6月18日开工建设至6月29日完工，对于当地群众而言，用十多天时间来建一个厕所，太不值了；粪尿分离技术太超前，不符合当地老百姓的生活习惯；也因此技术，厕所造价相对于当地老百姓的承受能力来讲是过高了。

但两个重要的原则，一是建筑材料就地取材、二是由居民自主参与建设却作为最有价值的经验保留了下来。

2011年盈江地震，在过渡安置房建设上，这些经验和教训体现了价值。在盈江，友成充分收集和尊重了包括村民等所有参与者的智慧，设计并倡导了使用当地盛产的竹子为建材、沿袭当地传统住宅结构的新型抗震安置房，获得当地群众的欢迎，并得到了温家宝总理的高度评价。

群众的智慧和力量是无穷的。“助人自助、授人以渔”，友成基金会更加坚定了自己的理念与行动准则。2013

年，这一模式和经验更有效率地移植到雅安过渡安置建设中。

“我们能做的是在关键的时刻关键的环节上帮上一把，更主要的还是要依靠受助者自己的能力与努力。”张忠华强调。

“整个房子的建造中，彩钢瓦是最大的一块花费，其他的村民通过想办法都可以自行解决，我们通过提供这一部分的资源，不仅缓解了他们的最困难的部分，也撬动和激发了他们自身的能量。”

不仅如此，这一次，友成又往前走了一步。

“一户居民如果要在1-3年满足基本生活生产需要，他在过渡安置房中不能光睡觉，还需要存放必要的生产资料和生活物资，我们经过仔细的测算，一户人家一套安置房基本在30平米左右，根据人口及其他因素上下稍有浮动；按30元/平米彩钢瓦价格，每户人家基本需求在1000元以内，——1000元就可以帮助1户人家改善1-3年过渡阶段的住房条件，这对募资来说，是很具号召力的。当然我们是非公募基金会，无法做公众的动员；实际操作中，我们也是以整村的需求来向我们的企业募捐的，这样也更适宜组织实施，也更符合当地政府的工作需要。这种量化的指标，非常容易被企业接受。”

当一种创新模式可以被量化，就有了被标准化复制的基础；当公益项目被模块化产品化，便具备了规模动员社会资源的能力。这次过渡安置房的建设，友成基金会先后得到埃森哲、赠与亚洲、太盟投资等企业的资助和支持，将可持续的资金募集引入一个良性的循环。

持续的扎实工作，是创新的基础。从某种意义上说，创新只是向完善的方向做出的一小步的努力。而这样持续的努力，就可以引发质的飞跃。

(三)

6月9日，友成基金会王平理事长会同埃森哲、赠与亚洲等资源方的代表组团考察了雅安过渡房建设，并在雅安市扶贫移民局召开座谈会，与会各方就雅安灾后重建献计献策。这个不足20人的小型会谈却代表着当今社会三大部

门的力量——政府、企业和社会，这也是友成基金会所一直倡导的“跨界”。

五年前2008年6月21日，在成都，有一场规模更大规格更高影响力更大的“绵竹市灾后重建多方协作友成论坛”，模式如出一辙。那场论坛催生了“绵竹社会资源协调平台”，该平台不光为绵竹市灾后重建协调数亿元的资源，更成为政府与公益组织的桥梁和纽带，持续发挥着作用。而“社会资源协调”这一重要职能，更为友成基金会移植推广到“友成志愿者驿站”上，形成了重要的“友成特色”。



社会组织的力量非常有限，有限的力量就要用到最关键的地方，才能撬动更大的能量，“就象用彩钢瓦撬动农民的积极性一样，社会组织要得到政府的支持和撬动企业的资源，找到支点很重要。”

友成志愿者驿站就是这样的一个支点。

“我们根据基金会在‘扶贫志愿者驿站’体系建设中获得的经验，我们将在雅安市建立‘友成雅安志愿者驿站’，又叫‘雅安资源协调办公室’，主要负责协调对接雅安地区的政府资源和社会各界资源。”

同时，在芦山县和宝兴县的8个贫困村各建立一个“友成志愿者工作站”，友成基金会支持NGO组织长期驻守，基于灾后重建整体规划，收集定点村和贫困村民特殊需求，配合友成基金会及其他社会组织的资源投入，把当地的需求设计成为可执行的公益项目，并承担执行或协助其他社会组织执行，来共同完成灾后村级重建工作。

“这些公益组织各有所长，我们支持他们开展他们的优势项目，并通过驿站的协调整合，将好的经验推广到其他定点村。比如驻扎在古城村的益众正在试点公益旅游项目，灵关镇磨刀村的秦巴山以做农村扶贫见长，还有爱有戏、正轩、川越、益多、授渔、福溢等等，志愿者驿站平台可以凝聚一批这样扎根基层的草根组织，在漫长的灾后重建中，只有扎根社区，才能真正满足村民不同的需求。而驿站让他们形成合力，产生 $1+1 > 2$ 的社会效应。”

“这些草根组织很像是散落的珍珠，驿站像一条线，将他们串在了一起，友成基金会通过与当地政府的协调，将这串珍珠镶嵌在最需要最适合它的地方。”张忠华做了个形象的比喻。

用社会力量做社会公益的事情，说起来简单，如何建立一种可持续的机制，去吸引和聚合社会资源，是需要创意的。友成基金会找到一条通过平台型项目来整合各界资源的道路。

## 尾声

“目前，我们已在芦山县的玉溪村、凤凰村和宝兴县的磨刀村、安坪村、罗家村五个最需要的村和灵关镇集中安置点提供了7万多平米的彩钢瓦用于搭建过渡安置房，解决了1000多户超过4000村民的过渡安置问题。随着住房安置阶段的结束，下一步我们工作重点将转移到村民的灾后生产恢复和能力建设上。”提到未来，张忠华胸有成竹，因为这些思路早在5月22日就已列入友成灾后重建的规划中了。

## 友成小鹰再开新公益之旅

（中国经济网北京8月8日讯）8月7日，友成基金会2013届小鹰计划领袖成长开营仪式在北京四海孔子书院举行。友成基金会理事长王平女士向本届小鹰代表授旗并致辞，吴伯凡、冯哲、刘丰等小鹰导师来到现场为小鹰加油并寄语。本届小鹰计划共招收19名成员，为期两周的开营培训8月4日-17日在北京举行，开启了小鹰们新一年基层实践及自我超越的“鹰之旅”。

友成2013届的19名小鹰学员从1093个申请者中脱颖而出，他们用公益的理想和行动赢得了人生难得的历练的机会，经过培训及小鹰导师们的引领和陪伴，将充满信心和勇气，奔赴四川雅安、内蒙古呼和浩特、河北滦平、湖北建始、重庆等地，从事常青义教、农村合作社、血友病帮扶及社会企业、灾后生计重建等方面的公益实践工作。

这19名来自广东、陕西、四川、广东、新疆、湖北等全国13个省市自治区的小鹰学员，心怀理想，在开营仪式上各自介绍了自己，他们既有毕业于北京邮电大学、中南大学、广东外语外贸大学、合肥工业大学等高校的大学毕业生，也有来自海外高校的博士生，来自专业包括经济学、社会工作、工程、法学、心理学、生物工程等专业，在他们的经历中，或多或少都参与过公益项目，社会的理想和公益的热情是他们参

与小鹰计划的原初动力。希望深入了解社会、成长自己、奉献社会，是他们共同的期待。

“我希望通过新技术手段，以及社会企业的方法，来解决社会问题，同时实现超越自我。”来自中南大学的大四学生李海鸽表示。李红梅是来自四川师范大学的毕业生，她曾经参与农村公益项目，“经过实践我能强烈的感觉到，农村需要我们年轻人，需要我们的朝气。”而来自四川农业大学的大二学生何宇认为，参加小鹰计划，既是对自己负责，更是对社会尽责。来自上海师范大学的大三学生陈晨则表示，希望通过小鹰计划，让青年公益的声音更加响亮。

开营仪式上，友成基金会还向部分小鹰计划项目顾问及小鹰人生导师颁发了荣誉证书。根据小鹰计划的项目安排，每位小鹰学员将分别配备一名人生导师、一名学术导师以及一名基层实践督导老师。

而“鹰的使命”成为参加开营仪式的导师们热议的主题。王平理事长开门见山，介绍了小鹰计划的缘起和目标，她希望小鹰计划带给年轻人的是一场超越自我和小我的人生历练的开始。期待小鹰们志在天下，心怀天下，从格物致知开始，放下自我、了解自己，通过一年的时间，顺天时接地气，通过一年的基层开阔胸怀，认识自我，真正有能力



2013 小鹰学员宣誓

回应社会的责任和担当。

“更高的梦想，更高的境界”成为当天到场的师长们给予小鹰们最大的鼓励。小鹰导师、著名媒体人吴伯凡先生则向小鹰们推荐了《一个牧羊少年的奇幻之旅》等三本书，通过一段充满寓意的奇幻旅程故事，鼓励小鹰们享受这一年的“孤独”，寻求内在的自我，历练自己独立的人格，找到自己内心的喜乐和成功。

小鹰导师、心能缘时代工程项目总负责人刘丰先生表示，东方智慧最高的境界是从更广的维度去看事物，更高的境界体现在内在成长的高度上，这个内在意识能量的自由度称为“德”，鼓励小鹰用实践看到知识背后的东西，成长为有“德”的人，“我希望你们不仅要仰望星空，还要通过实践强大内心，能够俯瞰宇宙。”

而小鹰导师、四海孔子书院创始人冯哲先生从中国古代先贤的教诲中，激励小鹰“知广大而著精微”，学习鹰对目标的精准追击，鼓励小鹰知行合一，

以“天下为公”为胸怀，历事炼心，用行动达成目标。他还代表四海孔子书院向小鹰们赠送了《大学》等经典文集，希望小鹰们认真对待接下来这一年的学习实践，“大学问，要从点滴做起。”

中国教育报编委、编审顾雪林老师则一语中的，“真正的成功源于对他人奉献的价值”。

这些阅历丰富的师长带给小鹰们的提点，成为2013小鹰们最宝贵的给养。在一年的实践中，小鹰们还将得到专业的项目导师和学术导师的指导和引领。

接下来一周多的时间里，2013届小鹰将在北京四海孔子书院接受素质拓展及团队建设、传统文化、项目管理、社会企业、发展理论、行动研究等方面的理论培训及参观、实践，初步练就瞄准“鹰”的使命和担当的能力，为今后一年的实践工作打下良好的基础。他们将在奉献社会中收获自我的成长，在自我的历练中收获更大的担当能力。

友成基金会是国内知名的非公募基金会之一，致力于新公益的倡导及实践，“搭建公益平台、发现及培养公益领袖”是友成基金会的两大使命。“小鹰计划”是友成基金会的重要项目，之前已经成功举办两届，今年是第三届。友成基金会认为，“人的改变是最大的公益”；新公益是爱心加效率，其核心是通过项目实验、理念倡导改变人，并由此促进社会和谐和进步。

## “小鹰计划”开营 19名青年用一年学做公益

(中新网北京8月7日电)湖南师范大学大四学生黄晓虹毕业后没有直接就业,而是选择了一个公益培训计划“深造”一年。

学行政管理的她已考取首都师范大学硕士,但她选择休学一年,和其他来自全国13个省、市、自治区的大学生一起接受一年关于学做公益并认识中国社会的课程。他们中最小的大二,学历最高的是博士。和黄晓虹一样大四毕业的有7位。他们有一个共同的经历就是都经历过志愿服务或公益经历。

他们参加的是友成基金会“小鹰计划”,这19名青年人都被称作“小鹰”。他们今天首次聚集在北京,参加为期两周的开营培训,随后将赴基层实践一年。

这些“小鹰”从1000多个候选人中,经过简历筛选、电话面试、视频/现场面试和笔试四个环节而入选的。入选“小鹰”每人将获得每月1200元津贴,一共为期两个月的能力素质培训,及接受各界导师指导的机会。青年人显然很珍惜这个机会,第一天就围绕着导师问个不停,吃饭时间也不放过。

在为期一年的项目中,“小鹰”学员将以志愿者身份参与政府、非营利组织、学术研究机构等合作伙伴发起的基层实践项目,奔赴四川雅安、内蒙古呼和浩特、河北滦平、湖北建始、重庆等地,从事常青义教、农村合作社、血友病帮

扶及社会企业、灾后生计重建等。

从已经举办两届的“小鹰”计划过往学员去向看,他们并不局限于狭义的社会部门,他们也有进入政府、企业,有的选择出国或在本土继续深造。

友成基金会理事长王平表示,“小鹰计划”从意识、知识与能力等三个方面培养具有公益精神、社会责任感和出色领导能力的高素质跨界领袖型人才。不论是否直接从事公益事业,他们将始终保持和传播公益精神,积极传递正能量。期待这些“小鹰”带动影响更多人,乃至整个社会价值观的转变。

(记者 马海燕)

## 让青年公益的声音更响亮 2013 友成小鹰计划成员开启新公益“鹰之旅”

“我希望通过新技术手段以及社会企业的方法，来解决社会问题，同时实现超越自我。”来自中南大学的大四学生李海鸽表示。来自四川农业大学的大二学生何宇认为，参加小鹰计划，既是对自己负责，更是对社会尽责。来自上海师范大学的大三学生陈晨则表示，希望通过小鹰计划，让青年公益的声音更加响亮。

在日前友成基金会2013届小鹰计划领袖成长营开营仪式上，本届小鹰计划共招收19名成员，为期两周的开营培训拉开帷幕，开启了小鹰们新一年基层实践及自我超越的“鹰之旅”。友成基金会理事长王平女士向本届小鹰代表授旗并致辞，吴伯凡、冯哲、刘丰等小鹰导师来到现场为小鹰加油并寄语。

据了解，友成2013届的19名小鹰学员从1093个申请者中脱颖而出，他们用公益的理想和行动赢得了人生难得的历练机会，经过培训及小鹰导师们的引领和陪伴，将充满信心和勇气，奔赴四川雅安、内蒙古呼和浩特、河北滦平、湖北建始、重庆等地，从事常青义教、农村合作社、血友病帮扶及社会企业、灾后生计重建等方面的公益实践工作。

这19名来自广东、陕西、四川、广东、新疆、湖北等全国13个省市自治区的小鹰学员，心怀理想，他们既毕业于北京邮电大学、中南大学、广东

外语外贸大学、合肥工业大学等高校的大学毕业生，也有来自海外高校的博士生，来自专业包括经济学、社会工作、工程、法学、心理学、生物工程等专业，在他们的经历中，或多或少都参与过公益项目，社会的理想和公益的热情是他们参与小鹰计划的原初动力。希望深入了解社会、成长自己、奉献社会，是他们共同的期待。

### 超越自我，尽责社会

“我希望通过新技术手段以及社会企业的方法，来解决社会问题，同时实现超越自我。”来自中南大学的大四学生李海鸽表示。来自四川农业大学的大二学生何宇认为，参加小鹰计划，既是对自己负责，更是对社会尽责。来自上海师范大学的大三学生陈晨则表示，希望通过小鹰计划，让青年公益的声音更加响亮。

开营仪式上，友成基金会还向部分小鹰计划项目顾问及小鹰人生导师颁发了荣誉证书。根据小鹰计划的项目安排，每位小鹰学员将分别配备一名人生导师、一名学术导师以及一名基层实践督导老师。

而“鹰的使命”成为参加开营仪式的导师们热议的主题。王平理事长开门见山，介绍了小鹰计划的缘起和目标，她希望小鹰计划带给年轻人的是一场超

越自我和小我的人生历练的开始。期待小鹰们志在天下，心怀天下，从格物致知开始，放下自我、了解自己，通过一年的时间，顺天时节地气，通过一年的基层开阔胸怀，认识自我，真正有能力回应社会的责任和担当。

### 大学问要从点滴做起

“更高的梦想，更高的境界”成为当天到场的师长们给予小鹰们最大的鼓励。小鹰导师、著名媒体人吴伯凡则向小鹰们推荐了《一个牧羊少年的奇幻之旅》等三本书，通过一段充满寓意的奇幻旅程故事，鼓励小鹰们享受这一年的“孤独”，寻求内在的自我，历练自己独立的人格，找到自己内心的喜乐和成功。

小鹰导师、心能缘时代工程项目总负责人刘丰表示，东方智慧最高的境界是从更广的维度去看待事物，更高的境界体现在内在成长的高度上，这个内在意识能量的自由度称为“德”，鼓励小鹰用实践看到知识背后的东西，成长为有“德”的人，“我希望你们不仅要仰望星空，还要通过实践强大内心，能够俯瞰宇宙。”

而小鹰导师、四海孔子书院创始人冯哲先生从中国古代先贤的教诲中，激励小鹰“知广大而著精微”，学习鹰对目标的精准追击，鼓励小鹰知行合一，以“天下为公”为胸怀，历事炼心，用行动达成目标。他还代表四海孔子书院向小鹰们赠送了《大学》等经典文集，希望小鹰们认真对待接下来这一年的学习实践，“大学问，要从点滴做起。”

这些阅历丰富的师长带给小鹰们的提点，成为2013小鹰们最宝贵的给养。在一年的实践中，小鹰们还将得到专业的项目导师和学术导师的指导和引领。

据悉，接下来一周多的时间里，2013届小鹰将在北京四海孔子书院接受素质拓展及团队建设、传统文化、项目管理、社会企业、发展理论、行动研究等方面的理论培训及参观、实践，初步练就瞄准“鹰”的使命和担当的能力，为今后一年的实践工作打下良好的基础。他们将在奉献社会中收获自我的成长，在自我的历练中收获更大的担当能力。

友成基金会是国内知名的非公募基金会之一，致力于新公益的倡导及实践，“搭建新公益平台、发现及培养新公益领袖”是友成基金会的两大使命。“小鹰计划”是友成基金会公益人才培养的重要项目，之前已经成功举办两届，今年是第三届。友成基金会认为，“人的全面发展是最大的公益”；新公益是爱心加效率，其核心是通过项目实验、理念倡导，改变人的观念，并由此促进社会和谐和进步。

# 新公益实验

## 第二章

128	开拓创新、逆势前进
138	第一部分 友成扶贫志愿者行动计划
165	第二部分 常青义教
185	第三部分 小鹰计划
214	第四部分 创业咖啡
273	第五部分 灾害救助

# 开拓创新、逆势前进

——友成基金会 2013 年工作报告（摘要）

王平 友成基金会理事长兼秘书长

## ■ 继续打造跨界合作的社会创新支持平台

### （一）打造创新性实验平台，孵化平台型项目

目前正在研发和孵化过程中的两大平台型项目包括：志愿者项目和创业咖啡。

#### 1、志愿者项目

（1）推动志愿者驿站网络的建设，打造中国高效、公信、可参与的公益渠道。

2013 年初，根据理事会通过的基金会战略规划，秘书处将实验项目聚焦于“扶贫志愿者行动计划”的完善和升级，继续打造友成志愿者驿站网络。经过一年的工作，我们超额完成了以下目标：

推动优秀企业全面参与驿站建设模式，新建市县级平台型驿站 4 个，下设村镇志愿者工作站 50 余个，新增驿站网络覆盖四川、江西、甘肃、内蒙、宁夏等地，与松下电器、包商银行、联想、阳光 100 置业集团、远洋地产、宜信、埃森哲、中国卫星通信公司等企业合作，签订跨年度捐赠合同金额共 2113 万元。驿站发动 1000 余名长短期志愿者，提供了包括教育、科技、医疗等领域的扶贫服务 6 万小时以上。

打造适合驿站开展的扶贫志愿者项目库。2013 年，志愿者支持中心邀请外部专家，梳理和建立驿站管理体系，提出驿站项目的标准模式，总结出驿站体系内的三类项目。1）打造友成自主设计和执行的基础项目模

块，包括对内整合常青义教、小鹰计划和灾后重建项目；2）对外与企业合作在当地社区执行的社会责任项目；3）与新公益伙伴 NGO 合作的各类扶贫项目。

友成志愿者驿站在雅安救灾、过渡安置和灾后重建中都做到首先抓准需求空白，首创就地取材、经济适用、方便灾民参与的自救模式；友成设计和支持的过渡安置房与竹编生计恢复项目，相继成为了当地村民自组织和许多民间公益机构争相研究和学习的范例。

## （2）扶贫志愿者的培养与发动

小鹰计划——青年志愿者服务与学习项目。2012 届 20 名小鹰顺利于 7 月毕业，2013 届新招募小鹰 19 名分配至六个志愿者驿站项目点，并于年底启动 2014 小鹰招募。小鹰计划自 2011 年起已成功运行到第三届，累计报名人数 2000 余人。至 2013 年，三届小鹰学员共有 60 人，深入中国农村，了解基层社会发展。项目团队在总结三年项目实践的基础上，将提高项目质量的重点放在人员的招募和选拔、项目管理流程打造、导师队伍和实习基地的选择以及评估机制等基本制度建设上，完成了《小鹰计划学员手册》和《小鹰计划项目操作手册》，支持建立小鹰计划校友会、合作伙伴系统等。随着小鹰计划的品牌知名度的提升，该项目越来越受到参与者和服务机构的高度认可，实现了青年人才培养、社会组织支持、社会扶贫创新与机构影响力扩大的多赢。

常青义教——专业教育志愿者项目。2013 年，常青义教专项基金建立，标志友成基金会孵化了 3 年的项目走向独立和可持续，该基金在 2013 年还推出了“双师教学”项目，借助先进的网络技术，通过积极施行远程教育，可以使农村和边远地区师生与发达地区共享优质教育资源，未来有望解决乡村地区优秀教师资源严重匮乏的问题。2013 年，新增招募志愿者 722 人，新增加 68 所定点乡镇学校开展常青义教活动，增加志愿服务 2.5 万小时，新增驻点学校 4 所，增加受益教师 15887 人次及受益学生 141416 人次，新覆盖的受益学校 180 所。

## 2、创业咖啡

创业咖啡，是面向高校和青年组织的社会企业家精神启蒙传播平台。2013 年，创业咖啡项目通过课程研发、师资培训、课程执行、高校论坛，

开放网络公开课等，扩大影响规模，获得了宜信公司、星展银行、SAP公司近百万的资助，远程授课点由2012年的50多个拓展到了84个，包括64所高校和20个基层社会组织，向80余名教师提供了师资培训。除北大外，全国另有36所高校将此课程纳入了学分课程体系。在听课人数上，2013年包括远程授课点在内的课程直播覆盖人数超过4000人，同时网络公开课平台的报名人数超过11000人，课程观看次数超过70000次。

## （二）打造资助与合作平台：做社会创新天使，发现和支持新公益领袖

### 1、通过项目资助招标、专项资助等方式支持创新型社会组织 and 项目

#### （1）项目资助招标

2013年3月在行业内进行了第二次公开的项目资助招标，共收到公益机构项目建议书140份。按照“友成基金会项目评审标准”，经过基金会内部项目评审小组的初评、中评，共有18个符合友成标准的项目进入终评，最终共有6个项目通过评审。

#### （2）专项资助行业支持性组织及参与行业活动

继续支持基金会中心网、中国非公募基金会发展论坛、资助《社会创业家》杂志、返乡大学生创业论坛等，参与发起草根NGO同行工作坊等行业支持项目。参与第二届中国公益慈善项目交流展示会，并在会上主办了“新公益破解幸福密码”的主题活动，受到了广泛好评。

### 2、合作投资未来“You<sup>th</sup> Lead You Change”项目放大友成品牌

2013年12月13日，友成基金会携手国际非营利机构气候组织、《中国慈善家》杂志在北京举办“投资未来论坛”，邀请英国前首相布莱尔共同启动“投资未来（You<sup>th</sup> Lead You Change）”青年领袖项目及专项基金。该项目将友成基金会的小鹰计划和创业咖啡，气候组织的绿色青年领袖计划进行了整合升级，将推出“未来学院”，打造一个青年领袖发展项目的航母，并申请成为2014年联合国青年发展项目之一。

### 3、合作培育新公益行业人才

2013年8月17日，友成与惠泽人合作的中国新公益领导力第二届研修班结业，共有来自北京、上海、西北三个学区，全国七个省市地区的48名公益组织领导人参加研修。12月3日，第三届“新公益领导力研修班”招

生发布，本届研修班定位于培养“中国社会创新行动倡导者”，招生范围拓展到北京、上海、西北、湖南、福建、山东、广州七个学区，计划招募在职研修生 100 人，网络研修生 1000 人。

友成基金会、中国人民大学非营利组织研究所等联合发起的“新公益百人计划”，第一届 4 名学员完成美国圣母大学第一阶段夏季课程，2013 年底继续第二届招生。

#### 4、提供调研奖学金，搭建大学生深入中国社会肌理的调研平台

友成与《南风窗》杂志社联合主办“调研中国”项目，2013 年在超过五百所高校中邀请大学生参与，800 多个团队报名，最终有 15 支团队入围，开展环保、养老、城镇化、大病医保等社会问题调研，提出创新解决方案。

#### 5、专项基金

友成运用自身的身份合法性、财务管理专业性以及合作伙伴的跨界多元性，提供专项基金合作、管理和服务。目前包括“友成—奥比斯中国防盲治盲专项基金”、“修实公益基金”、“友成一毅恒挚友专项基金”、“中国非物质文化遗产保护基金”、“常青义教专项基金”以及筹备中“友成一赠与亚洲专项基金”。

#### 6、物资捐赠

TOMS 鞋业有限公司从 2012 年起，选择友成基金会作为合作伙伴，向中国贫困地区捐赠布鞋。友成志愿者驿站及其地方合作伙伴成为发放活动组织者，将物资发放与志愿者驿站正在开展的各类社区发展类项目相结合；发放过程招募城市志愿者参与，既扩大了项目的执行能力、影响力，也降低了项目的执行成本，获得了资助方和当地群众的好评。2013 年，TOMS 共向友成基金会捐赠物资价值总计 604 万元。未来双方将继续保持良好的合作关系，现已初步确定 2014 年 TOMS 将继续向友成捐赠价值超过 1900 万的物资。

### （三）打造研发与倡导平台：走出公益“圈”，倡导跨界的社会创新

#### 1、提出社会价值投资理念，倡导投资领域的社会创新

2013 年 11 月 16 日，友成基金会、气候组织、绿色创新实验室在第十五届中国国际高新技术成果交易会现场联合宣布，共同发起筹备国内第一支以社会价值为导向的股权投资基金——社会价值投资基金（The Impact Fund）。2013 年 12 月 13 日，在“投资未来”论坛上，首批计划募集的 5

亿元社会价值投资基金获得响应；同时友成基金会与成美基金会决定共同出资 1000 万元设立“友成美社会创投专项基金”，支持青年创新创业项目。

2、继续承办国内首个部级扶贫研究类奖项，汪洋副总理颁发“第二届友成扶贫科研成果奖”

2013 年 10 月 17 日，第二届友成扶贫科研成果奖在“1017 减贫与发展高层论坛”上隆重揭晓，汪洋副总理为获奖项目及获奖人颁奖。《全国集中连片特殊困难地区划分研究》、《家庭强化辅食添加对中国儿童智力发展的影响》、《贫困测量：理论与方法》等三个项目获奖。

3、新公益学社，汇聚行业内外专家的力量

2013 年，新公益学社举办了四场研讨和活动，包括：

春季“社创之星”——发现与培育青年一代的社会创新意识与能力，构建有责任资本与社会创业家间的桥梁；

夏季“全球化视野下的社会创新”——探讨社会创新前沿实践，解读推动创新的创新模式；

秋季“新公益破解幸福密码”——直指公益本质，强调公益应关注“如何用创新的方法满足与人的幸福相关的最真实、最迫切的需求”；

冬季“重新发现世界”——探讨如何借鉴国内外经验，激发社会活力，构建自组织、自管理、自修复、自净化的社会生态体系等倡导性议题。

4、在国际国内多个场合向各界倡导新公益理念

六年多年来，机构创始人首次以理事长和秘书长兼于一身的身份密集出场，受邀出席多个论坛及沙龙，并发表讲话，介绍友成的新公益理念，常务副理事长汤敏、理事吴伯凡等也出席了大量活动，这其中包括世界经济论坛大连夏季论坛、1017 减贫与发展高层论坛、第四届中国贫困地区可持续发展战略论坛、财政部关于政府购买社会组织服务的研讨会、中国社会扶贫创新行动优秀案例推介会、国家行政学院的司局级干部“社会服务发展背景下的社会组织和社会工作”课程、第四届亚洲社会创新峰会、联想公益行动派领导力沙龙、美籍华人“百人会”、第十五届深圳高交会等。2013 年 12 月，王平理事长本人接受《中国慈善家》杂志采访，呼吁公益人走出小圈子，创造大价值。

2013 年，友成不遗余力地倡导新公益，厚积薄发，将在明天的中国慈善年会上，被授予“年度慈善推动者”的称号。

## 5、自媒体与传统媒体两轮驱动，打造新公益形象

### （1）打造自媒体

在自媒体时代，友成打造包括官方网站、微博、优化搜索、微信公众号在内的四张面孔，出版了中英文基金会介绍、文集、年报、理事通讯、newsletter、微刊、“社会创新信息速递”等自有刊物。

### （2）拓展主流媒体

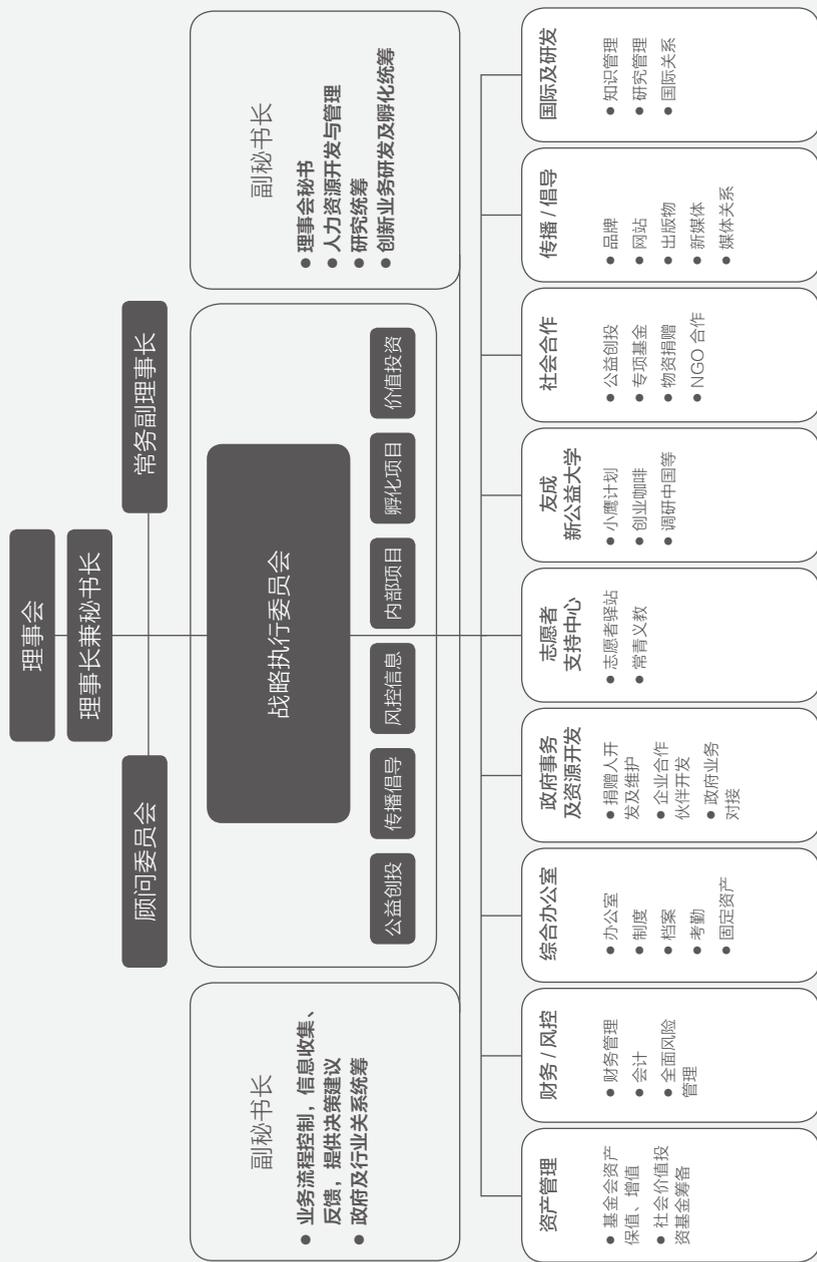
重点拓展了80多家主流媒体资源，加大了对中央级媒体的拓展，友成得到了主流媒体的广泛关注与报道，显示出机构影响力在进一步增强。

## ■ 机构建设又上台阶

### （一）组织架构调整

为解决基金会2013年运营过程中存在的流程不畅问题，结合基金会2014年的工作规划，我们发现基金会存在大量需要统筹内外合作伙伴的平台型工作。2013年底，我们对业务线进行了重新梳理，将原有的各部门主任组成的战略执行委员会提升为副秘书长及总监级别的跨部门协调机制，包括公益创投、传播倡导、风险控制及信息公开、自主研发项目及合作项目、孵化创新项目、社会价值投资等六个委员会，常务副秘书长任主任，各跨部门委员会由基金会副秘书长及总监牵头来实现跨部门的沟通及协作。从人员构成上，精简支持部门，扩编业务部门，目前架构中常务副秘书长1人、副秘书长2人，财务部及综合管理部共9人，五大支持平台业务部门共28人，共计40人。

## 友成基金会 2014 年组织结构及核心业务图



## （二）竞聘与绩效考核，完善基金会人才培养体系

自2013年起，基金会实行了工作绩效、筹资绩效与主任级以上员工工资挂钩的绩效考核制度，每季度进行一次评估；并于七月面向机构内外进行了两轮关键岗位的重新招聘；年底，又组织进行了年度全体述职及竞聘。友成逐渐形成了从项目助理、项目官员、高级项目官员、主任到秘书长的专业人才梯队。

在能力建设方面，还进行了部分岗位流转，引入外部专家及专业人士作为顾问，同时加强团队的传统文化学习，也对项目管理、知识管理、新媒体管理等专业技能进行专项培训。

目前，基金会整体的工作态度呈现出前所未有的积极主动，团队氛围健康正向，业务开拓稳步前进，很多同事展现出了极强的创新能力和实干能力。友成正在打造一支现代化、专业化、有公益奉献精神的管理人才队伍，确保基金会战略目标的实现。

## （三）公信力，基金会发展的生命线

### 1、成立风控委员会，定期召开风控会议

2013年，我们继续加大机构公信力建设，常务副理事长汤敏牵头，财务总监杨红长主持成立的风控委员会，每月定期召开风控会议。

### 2、完善信息披露制度，多渠道披露信息

并修订完善《友成基金会信息披露制度》及细则，从制度上进行保证；在信息披露方面，重视网站、微博、微信等自媒体建设，丰富信息披露手段；同时，充分利用民政部中民慈善信息平台、基金会中心网、中华慈善新闻网等业内第三方平台，进行信息披露。

### 3、救灾专项信息披露

2013年，针对雅安地震等突发灾难，及时准确地进行了相关捐赠和支持信息的披露，受到民政部中民慈善信息平台、基金会中心网等第三方平台机构的认可。

### 4、公信力再获认可

2013年，在基于信息披露的业内三大透明度排名中，友成基金会继续名列前茅。在第二届慈展会上得到“2013年度中国公益慈善信息披露卓越组织”及“中国慈善透明榜样”称号；在基金会中心网FTI透明度指数排名

中，继续位居第一；在《福布斯》中文版“中国最透明的25家基金会”2013年度排名中，连续第三年进入前五名。

#### （四）增补3名专家型理事，提升基金会治理水平

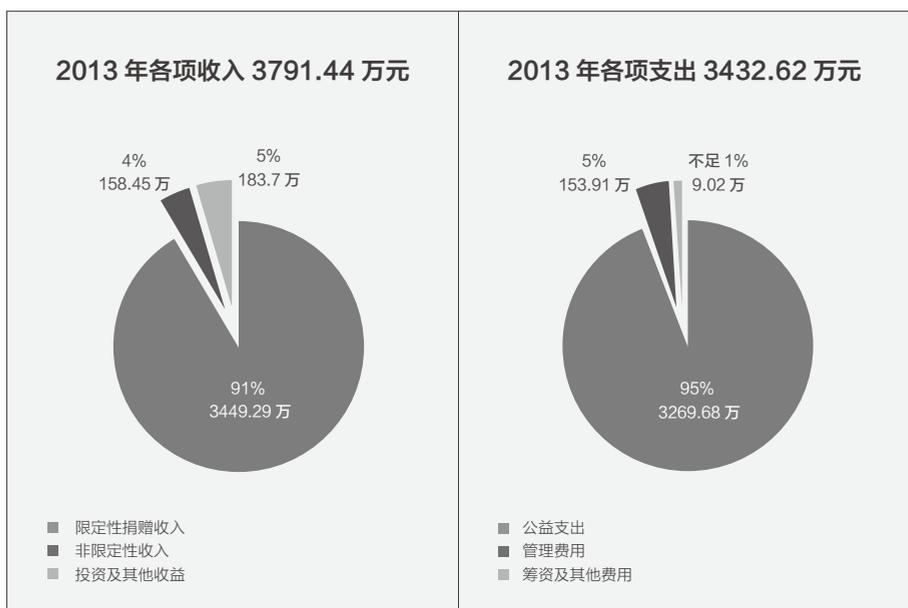
2013年7月，基金会于第二届第三次会议增补吴伯凡先生、彭壮壮先生为理事；10月，以通讯表决的方式召开临时会议，增补王名教授为理事。此次增补的3名理事，均是知名的行业专家，将会为基金会的发展提供有力的智力支持。

## ■ 财务报告

### （一）基金会财务报告

2013年，基金会获得捐赠收入3607.74万元，比去年同期增加68.38%，相当于全年预算收入的120.26%，其中限定性捐赠3449.29万元，占全部捐赠收入的95.61%，非限定性捐赠158.45万元，占全部预算的4.39%。2013年基金会实现投资收益149.46万元，利息收入34.24万元。2013年全年实现总收入为3791.44万元。

2013年，基金会共发生各项支出3432.62万元，比去年增加15.06%，相当于全年预算支出的101.74%，基本符合年初的预算。其中，公益支出3269.68万元，比去年增加13.09%，相当于去年年末净资产的18.39%，远高于国家规定的8%的最低标准。2013年，基金会发生管理费用153.91万元，筹资及其他费用9.02万元，当年人员工资和行政成本占全部支出的7.68%，低于国家限定的10%的上限。



友成基金会 2013 年度收入与支出统计

2013 年实现收支平衡，基金会净资产增加 358.82 万元。

截至 2013 年 12 月 31 日，基金会总资产 18347.29 万元，比去年增加 2.88%。基金会各项负债 205.94 万元，净资产 18141.34 万元，其中限定性净资产 4335.63 万元，占全部净资产的 23.90%；非限定性净资产 13805.72 万元，占全部净资产的 76.10%。期末净资产比去年底增加 2.02%。

## ■ 存在的问题与挑战（略）

- 1、非限定捐赠资金的筹集
- 2、专业人才发展是一项长期任务

## 第一部分

# 友成扶贫志愿者行动计划

### 编者按：

友成基金会将自己定位为“跨界合作的社会创新支持平台”，友成志愿者驿站支持体系正是其生动体现。

设立于各地的驿站，无论是救灾还是扶贫，无论是教育还是医疗，项目虽然不一，但千变万化的形式中只有一个核心：衔接政府与社会资源，搭建中国公益体系的渠道，让项目真正“落地”。

来自呼市志愿者驿站的关晓曼用一个形象的比喻说明此点：“其实我们的工作就像焊工，把社会的各种力量、各种资源衔接在一起。”

2013年，友成基金会的志愿者驿站体系建设取得巨大的突破，各地分散的尝试在基金会层面得到体系化的整合。而一些新的、社会企业化的探索已经出现，伴随着志愿者驿站体系的进一步扩点扩面，资源对接的“火花”将激发更多可持续发展模式的创新。

我们希望把志愿者驿站网络打造成中国的高效、公信、可参与的公益渠道。

2013年，新建市县级驿站11个，我们还研发了一套推动优秀企业全面参与驿站建设的模式。另外，我们签订的驿站执行项目捐赠合同金额达1538万元。

2013年度，我们的捐赠到账金额是615万元。服务于友成的长短期志愿者共有1000余人，他们为贫困社区提供的志愿服务达到60000个小时。

本文摘编自友成基金会《志愿者支持中心2013年度工作总结报告》，希望对驿站体系的开发与实践有所记录和总结。

# 扶贫志愿者行动计划应该成为国家战略

——王平理事长在财政部社会扶贫座谈会上的发言

2013年9月4日

## 【背景说明】

9月4日，友成基金会理事长王平女士应邀参加了由财政部、民政部、扶贫办组织的“关于财政采购扶贫领域社会组织服务”征求意见座谈会。此次会议由财政部党组成员、部长助理胡静林主持，财政部、民政部、扶贫办相关负责领导及十余家社会组织代表出席会议，会议围绕社会组织在农村贫困地区开展工作的现状、规划及社会组织在贫困地区发展特色产业、改善基本生活条件、能力建设、社区发展方面所能承担的任务，以及社会组织如何与各级政府部门衔接等方面的问题邀请与会代表发言。

王平理事长在发言中提出，现阶段影响中国城乡社会全面、均衡、可持续发展的最大障碍是资源配置上的低效性问题，友成基金会研发的“扶贫志愿者行动计划”旨在通过资源配置与运营模式的创新，把过去由政府单一主导的扶贫模式转变为政府、企业、学界和社会组织跨界协同的模式，用社会力量解决社会问题，打通扶贫公益渠道的“最后一公里”。王平理事长代表友成在过去6年实践的基础上提出了“天网”、“地网”、“人网”三网合一的扶贫志愿服务体系规划，并建议“志愿者扶贫行动计划”应该成为政府社会扶贫的国家战略。

友成企业家扶贫基金会自2007年创立以来，秉持“精神扶贫与物质扶贫并举”、“将天人合一的系统性思维方式用于发展与减贫”、“爱心传递和授人以渔”三大新公益理念，重点关注和推动人与社会、人与自然以及人与人之间的城乡社区可持续发展，倡导和支持志愿服务精神和社会企业家精神。

在基金会的运作模式和战略定位上，我们将自己定位为“扶贫与发展领域的社会创新平台”，通过“研发、实验、资助、合作和倡导”五大战略性支持平台系统地推动“社会创新”。

友成认为，社会创新的本质就是通过资源要素的重组和重新配置来提高社会领域的投入产出比，这是一个系统工程。友成通过倡导以社会创新为核

心的新公益，旨在突破简单捐钱捐物的传统模式，通过跨界合作、资源整合以及能力建设，提升公益项目运营效率，实现爱心传递，让捐赠资金使用效率最大化，追求机会平等和社会福祉可持续提升。

鉴于中国公益事业扶贫发展现状，我们认为影响中国城乡社会全面、均衡、可持续发展的最大障碍是资源配置上的低效性。

具体来说，从资源提供方来看我们有两个并不缺少的东西：第一从资金上看，并不缺少政府的财政投入和企业的捐赠；第二、从社会力量上看，并不缺少有能力、有意愿参与公益与扶贫的个人——“老”、“富”、“闲”、“能”和如雨后春笋般成立的草根组织。

同时我们看到两个最缺乏的东西是：第一是有效行动的公益项目和可持续发展模式；第二、连接资金、技术、人才提供方与需求方的价值链中游，也就是说缺乏支持性体系和渠道。

基于以上分析友成将自己定位为“平台支持型基金会”或者说是链接政府和民间公益的“枢纽型基金会”。

## ■ 友成基金会的总体目标是：

- 1、从民间的角度，通过社会创新推动整体社会目标的实现；
- 2、帮助政府拾遗补缺；
- 3、协助企业更好地实现其社会责任；
- 4、资助草根组织建设执行能力引导；
- 5、支持个人志愿者参与社会服务。

2007年，友成基金会承接了由国务院扶贫办委托友成参与并由亚洲开发银行资助的“扶贫志愿者行动计划”的设计、研发和实验工作。“扶贫志愿者行动计划”是动员、资助和组织城乡各界志愿者到贫困地区参与提供能力建设为主的扶贫行动，其核心是“社会资源协调平台”和“志愿者驿站”。

“百万扶贫志愿者行动计划”的实施将是社会扶贫领域的一个伟大创新。

### 1、资源引导上的创新，社会扶贫见物又要见人

从单向度目标受益群体转变为施与受双向度目标受益群体；

从财务资本的单维度投入转变为社会资本与各种闲置资本的多维度投入；

打造农村本土化社会工作岗位，建设农村社工队伍，从单纯的输入式扶贫转变为促进内生性发展的可持续力量的培育。

## 2、运营模式上的创新，发挥政府对社会资源的撬动作用

以优惠政策支持未来社会企业的连锁模式；

以人力资源政策推动大规模可复制的动员机制；

以退休干部参与管理，以枢纽型组织连接民间与政府——民间性；

跨界合作的多方协作平台——社会性。

五年多来，作为社会组织，我们利用自有资金 2000 多万元、投入大量精力，进行了市县级“社会资源系统平台”、村级“志愿者驿站”模式研发，累计建设驿站 66 个，已经阶段性地完成了项目的研发与实验阶段的任务。然而作为一个社会扶贫的国家战略，这仅仅走出了万里长征的第一步。

下一步，根据扶贫办《扶贫志愿者行动计划（2011-2020）》，我们将继续在几个省进行试点推广工作，其中内蒙古、河北、广西、江西、四川雅安和陕西等地是我们重点的推广地区，同时从天、地、人三个方面完善研发和实验：

天网——首先我们将借助新的技术手段，完善扶贫志愿者的信息服务化平台，将贫困地区（驿站）的需求等信息与城市志愿者资源进行对接，鼓励社会大众参与到扶贫志愿者行动计划中。在农村社区，与数字化农家书屋合作，将政府政策，与民生相关的生产生活、教育、医疗等及时信息以及先进技术、管理运营理念等输入到贫困社区。

地网——建立更多的扎根于“农村社区”的“志愿者驿站”网络。利用建立在市县级的“社会资源协调平台”和村一级的“志愿者驿站”，成为连接城市与农村的资源和信息的流通渠道，连接外部市场与贫困地区的物流渠道，打通社会扶贫公益渠道的“最后一公里”。

人网——最后是通过设立在城市社区、企业中和各大院校中的扶贫志愿者招募站，招募老、富、闲、能志愿者，服务于贫困地区的需求。

这一系统最终将实现天网、地网与人网的结合，形成社会扶贫的大规模动员和支持体系，全面架设城市居民与农村居民、社会主流群体与弱势群体间的桥梁，实现城乡一体化的国家策略。

到这个阶段已经不是一个民间组织所能独立完成任务了，需要政府的政策支持和财政投入以及跨界联合行动，否则难以实现预期的社会效益。

为了能够实现这一规划，我们需要投入大量的资源，这对于一个非公

募基金会来说是无法承受的，为此，我们需要得到政策和资金等方面的大力支持。

第一，对于友成这样的枢纽型社会组织，通过建立社会资源协调平台，有老、中、青志愿者和各界参与的多方合作平台，完全可以成为财政资金分包给小型公益组织实施社区项目的中枢，负责项目监管和评估等，这样一个是减少政府工作量，一个是从第三方角度起到防范风险，保障资金使用公正、透明的作用，还可以支持社会组织的有序有效发展。

第二、尝试对志愿者驿站站长给予行政费用和必要的津贴，有利于培养一批农村本地职业社会工作者，有利于调动地方民间组织和个人的积极性，留住能人，吸引返乡大学生和复员退伍军人回乡发展和创业。

第三，希望国家财政方面直接拨付专项资金，成立专委会共同参与扶贫志愿者项目的研发和试点实验，乃至推广复制。

# 高效·公信·可参与

## ——志愿者驿站网络建设的成效

友成基金会志愿者支持中心

2013年12月

### ■ 模式研发

#### 1、企业如何参与驿站项目的研发？

首先，研发的基础是建立在志愿者驿站已有的5年建设经验上，具备可持续性。经过长期调研与资料分析，我们发现，贫困地区往往存在两种需求：一是社区自身的需求，包括衣食住行、医疗、文化等；二是当地企业也存在很多社会性的需求，作为资源方，他们的需求表现在品牌传播、产品推广、市场拓展、企业社会责任的表达等方面。作为一个平台型的机构，驿站在推行创新公益时首先想到，连接企业的关键点是业务相关性，把业务相关性与需求导向、资源导向连接起来，最终就能达成资源协调平台的真正意义。

在四川雅安，我们看到了美术馆的文化遗产与驿站所在地的自然资源、生计恢复需求的相关性，根据业务相关性的特点，我们精细化地设计了驿站的扶贫项目，也就是雅安的竹编生计恢复项目。

在甘肃，我们看到了社区对金融知识的普遍需求，这与宜信公司的业务的紧密相关的，于是，我们在项目的设计当中结合企业的核心需求，为企业服务，从思路到方案再到执行，形成了一个有效循环，搭建了志愿者驿站建设的新思路。

在内蒙古，我们看到包商银行开展的小微金融业务与贫困地区农业产业发展的紧密结合，通过包商银行小微信贷的技术优势，结合志愿者驿站发动的“金融志愿者”，开展金融服务对接工作，通过对农民专业合作社、农户的能力建设和金融支持，带动当地农业产业发展和脱贫致富。

我们希望志愿者驿站的基本功能都能表现出业务相关性，与资源协调平台相适应。比如说在扶贫项目中，志愿者驿站是项目的协作方，为企业社会责任与国家扶贫项目的结合提供契合点；在志愿服务中，可以结合志愿者的

人力资源把企业的社会需求表达得更加细致、实在；在贫困社区的动员中，可以为企业提供很好的深入社区宣传的窗口，与业务相关性结合。

## 2、“双导向”的螺旋上升模式

在我们的模式中，有两个导向：一是我们之前一直在关注的社区需求导向；二是新发现的企业资源社会导向。我们掌握中间的关键节点，通过业务相关性把需求一对一地连接起来，在螺旋上升的曲线中将其表达出来，如同DNA，这就形成了一个立体的、我们称之为“企业全面参与友成志愿者驿站网络体系建设”的新模式。

## 3、新模式的价值分析

既然是新模式，肯定有创新和进步。我们如何对它进行价值分析？首先，这个模式最大的变化是从原来的单核心（贫困社区的需求导向）到双核心（贫困社区的需求导向与企业资源的社会导向）。两个导向的结合，让结构本身变得更加复杂，大大地增强了驿站功能的拓展性，可以做的事情就更多了。另外，双核心的架构也使项目框架更加稳定，因为它综合考虑了各种资源形式的需求。再者，在这个体系中，企业的参与得到了很大的鼓励，大大增强了双螺旋曲线上升的可持续性。此外，通过掌握中间关键节点的方式，我们完成地表达了友成的基因、理念以及友成希望推动的社区发展模式。这个模式非常清晰，无论是企业还是社区，大家都很容易理解，也有利于复制。这是个非常有利于在地区，乃至跨地区、跨部门复制的模式。

## 4、志愿者驿站体系标准化建设

伴随着新模式的研发，我们还突破性地建设了友成志愿者驿站的标识体系。这一体系是立足于品牌传播的，区别于以往单个驿站的在于没有统一标准的硬件与软件建设。以上饶驿站为例，驿站的外部标识非常耀眼和醒目，使用了“友成”的字样以及友成的主题色。在驿站内，我们的各个专项办公室中，也用了很多友成的因素，驿站每个主题办公室都会设计一个主题墙，还有办公位，所有设备都是无线的，保证专业和整洁。另外，志愿者还有统一的服装，这是有利于项目执行和概念表达的。

因此，关于友成的驿站标识体系，我们认为有两个主要作用：一是最大化地传播友成的品牌及新公益理念；二是在一个统一的、专业型的环境中工

作，能够最大限度地激发友成志愿者的向心力，有利于团队建设。

在软件方面，我们对志愿者驿站的管理和检测工具进行更新，包括驿站的管理参考手册，通用制度，月报、年报等报告模板，还有一些统一约定的文件。这些是驿站体系进行专业化管理的基础。另外，基金会与中国经营连锁协会共同开发了友成志愿者驿站组织体系和管理体系设计，明确了各级驿站的职责和工作关系，并开发了系列标准化文件支持并规范驿站日常工作和项目管理，这些事驿站体系进行专业化管理的基础。

依据志愿者对项目执行和管理方面的需求，我们还组织了相应的扶贫志愿者能力建设活动。培训内容包括项目管理的基本知识、项目的评估和总结、项目流程的梳理等。我们还通过项目点考察、讨论及分享等形式，鼓励各地驿站交流彼此的收获与经验。

## ■ 建设实践

### 1、平台建设

(1) 四川雅安志愿者驿站：四川雅安志愿者驿站具有强烈的示范作用，应该说，它是一个驿站体系，因为雅安驿站下面还有8个工作站。雅安驿站是4·20地震灾害发生后设立的，最开始，它联合8家民间组织在8个灾区的贫困村组织开展紧急救援及灾后安置工作，在紧急救援阶段，就已经发放了价值100余万元的救灾物资，还发放了7万余平方米的彩钢板用于灾后安置工作，有效地弥补了当地村民重建资金不足的空缺。在灾后生计恢复阶段，它又与龙美术馆等捐资方合作，在芦山、宝兴两县设计并进行了竹编生计恢复项目。

(2) 内蒙古呼市驿站：2013年，以呼和浩特市中心驿站为辐射，建立武川县、和林县、土左旗、清水河、托克托县等5个旗县驿站，形成市、旗县、项目点“三级联动”、“多点一线”的机制，在内蒙地区形成连片集中效应。

主要开发和实施教育扶贫、科技扶贫、医疗扶贫、金融扶贫四个方面的志愿服务活动：

其中，“常青义教”和“双师教学”项目，2013年累计进入志愿者505人，服务时间6787天。组织呼市15所城市中小学集中对口帮扶5个旗县15所农村中小学，农村学校共派出28名教师到城区校挂职或学习，260多名教

师到城区校接受专题学习培训。城区 8 所学校 68 人次到农村 8 所学校送优质课下乡。“常青义教”项目得到 50 万的政府资金支持。科技扶贫方面共开展科技扶贫项目 12 个，培训农村专业合作社社长 100 人，间接受益人数超过 1000 人（合作社社员），直接受益村 8 个。医疗扶贫组织 47 名专家志愿者（194 人次），26 次乡镇卫生院坐诊，就诊人次达 322 人；4 次农村医生讲座，63 个农村医生参加了培训。另外，通过动员城市银行和商贷公司参与扶贫志愿者行动计划，缓解农村社区居民生产生活的资金问题，推动农村社区居民规模化种养殖。

（3）河北滦平驿站：2013 年，滦平志愿者驿站得到松下公司的冠名资助支持。项目覆盖河北滦平县滦平镇、长山峪镇、红旗镇、金沟屯镇、虎什哈镇、巴克什营镇、张百湾镇等 7 个乡镇。共动员 305 人次的志愿者为 7 个乡镇提供科技、医疗、教育等志愿服务活动，直接受益群众 10886 人，累计服务时间 1557 天。

（4）甘肃宜信志愿者驿站：甘肃宜信志愿者驿站主要是友成与宜信公司合作建立的，在甘肃等贫困地区推进金融扶贫服务，通过建设志愿者驿站结合当地农村产业扶贫和金融扶贫的需求，动员村民参与，普及金融常识，并建立乡镇级和村级的微金融创新扶持网络。目前，我们已跟宜信公司签订了合作框架，2014 年，首个驿站将在甘肃省天水市麦积区落地。

（5）清源计划：清源计划是一个关于水的项目。这是我们与中国农业银行合作开展的，通过运用志愿者驿站网络，组织扶贫志愿者，在河北、内蒙古、宁夏等比较缺水或水质得不到保证的地区，在 20 所贫困地区的中小学中引入净水设备，并进行安全知识培训。目前，我们已在 20 所中小学全部捐赠安装净水、热水设备，项目总共覆盖了近万名师生，确保他们喝上安全、达标的热水。该项目总额度约为 150 万元，执行周期是从 2013 年 5 月到 2014 年 5 月。

在 2014 年的春季学期，清源计划将为 20 所学校的师生带来两次以健康教育 and 饮水安全为主题的培训活动，并完成项目宣传和宣传手册编写。

## 2、2013 年度志愿者驿站建设的特点

首先，我们认为本年度的驿站建设方案都充分地与企业的业务需求相结合，这个优点大大增强了项目的可持续性。

其次，绝大部分驿站面向贫困群众开展直接服务，这对于扩大友成的影响力，改变以前在项目执行和宣传时“见物不见人，听音不见人”的状况有很大的助力。所有参与项目的志愿者和贫困社区的村民，都会认识友成、感谢友成。

另外，在项目的设计层面，我们非常鼓励社会资源充分参与项目。包括资金、社会关系、项目架构的改善及专业志愿者的提供等，这样可以有效地节约驿站项目的执行成本，并形成友成、企业与贫困社区的三方供应，我们确实是在高效、公信、可参与的公益渠道上面走。

# 构建多方参与的社会资源动员平台

## 编者按：

2013年，松下电器、上饶春华科技有限公司、埃森哲、包商银行、宜信相继与友成基金会签署战略合作框架协议，在河北、内蒙、陕西、重庆及甘肃省等地共同建设志愿者驿站；中国农业银行亦捐资支持依托志愿者驿站实施的清源计划。“友成扶贫志愿者行动计划”成为诸多企业履行社会责任、参与社会扶贫的首选。

新公益的本质就是通过资源要素的重组和有效配置来提高社会领域的投入产出比。目前，影响中国城乡社会全面、均衡、可持续发展的最大障碍是资源配置上的低效率。而友成“志愿者驿站”是针对此瓶颈而进行的一项有益探索，它在新公益理念的指导下，充分发挥杠杆作用，积极调动社会各方资源，实现资源优化配置，从单纯的输入式扶贫转变为促进内生性发展的可持续力量的培育，是社会扶贫领域的一项重大创新，代表着未来趋势。

链接 1

## 在松下·友成志愿者驿站合作 签约仪式上的致辞

郑文凯 国务院扶贫办副主任  
2013年9月6日

尊敬的大泽英俊先生、小川理子女士，王平理事长，尊敬的各位来宾：

大家上午好！很高兴参加“松下友成志愿者驿站”合作签约仪式！首先，请允许我代表国务院扶贫办，对这一合作项目的正式启动表示热烈的祝贺！向出席今天活动的各位来宾表示诚挚的问候！对松下电器产业株式会社、松下电器（中国）有限公司积极参与中国扶贫开发事业，表示衷心的感谢。

松下作为全球知名家用电器企业，明确提出了“消除贫困，实现物质和精神富足”、“企业是社会之公器”的理念，并在经济、环境、社会三个层面付诸行动。积极参与我国教育事业，与大学合作设立研究中心、设立奖学金和育英基金、支持希望小学建设以及贫困地区环境保护和灾后重建等，实为可贵。今天，松下进一步拓宽扶贫渠道，与友成企业家扶贫基金会合作，推动扶贫志愿者行动计划，支持扶贫志愿者驿站建设，充分表明了企业高度的社会责任感和创新意识，这项合作对丰富我国社会扶贫工作内涵，进一步完善扶贫开发机制，也将发挥积极作用。

友成企业家扶贫基金会是以扶贫救助为主要任务的非营利性社会公益组织，为探索创新社会组织参与扶贫的模式和方法，于2008年正式启动“扶贫志愿者行动计划”，成为新阶段社会扶贫工作的重要组成部分。友成基金会经过多年努力，“扶贫志愿者行动计划”不断取得新进展：已动员和吸引了多方面人才和爱心人士以志愿者的身份投身到扶贫开发，为贫困地区发展和贫困人口提高自我发展能力作出了重要贡献。这个项目的推进，为构建由政府、企业、公益组织、学术机构、扶贫志愿者等多方参与的社会资源动员

平台，引导企业、个人等社会各界更好地参与扶贫，搭建了新平台、提供了新途径。其扶贫效果和社会效应不可低估。

今天合作协议的签署和启动，标志着双方的合作开启了一个新阶段。我相信在友成基金会和松下公司的共同努力下，松下友成扶贫志愿者驿站项目一定会取得圆满成功。希望松下公司能一如既往地支持中国的扶贫开发事业，并示范影响更多的企业加入到扶贫开发事业当中来。国务院扶贫办将积极做好支持和服务工作。

最后，祝愿“松下友成扶贫志愿者驿站”项目取得丰硕成果。

谢谢大家！

链接 2

## 打造金融扶贫的互联网平台 引导社会资源反哺贫困地区

陶伟 包商银行公益基金会理事长、包商银行工会主席

### 【背景说明】

2013年11月3日，“第四届中国贫困地区可持续发展战略论坛”在江苏省宿迁开幕，藉此论坛，包商银行公益基金会与友成基金会合作签约，启动了在包商银行定点扶贫县搭建扶贫志愿者驿站网络体系。

包商银行公益基金会将向友成基金会捐赠350万元，用于在内蒙古的鄂伦春旗和莫力达瓦旗、江西的鄱阳县和余干县、陕西的富平县和佛坪县，以及重庆市的彭水县7个国家级贫困县搭建“包商-友成志愿者驿站”，这也标志着包商银行在定点扶贫实践中探索出的新型扶贫模式正式启动。

### ■ 把握扶贫工作基本规律，统筹规划金融扶贫模式

作为一家中小型的金融企业，如何能顺应国家社会扶贫的大势，如何找到我们自己的切入点和落脚点。在参与定点扶贫的实践过程中，我们形成了以下几点基本认识：

第一，解决贫困问题必须从地区经济的整体考虑，把提升地区经济发展水平、发展质量作为最终目标。

贫困地区的贫困是一种客观存在，从表象上看，贫困地区的贫困人口所占比例高，从更深层次看，造成这一现象的直接原因是当地经济总体发展水平的落后。因此，扶贫工作的最终落脚点和着眼点应该是如何帮助贫困地区的经济发展起来，促进地区经济发展是最好的扶贫手段。

第二，扶贫工作仅靠单个企业的投入是远远不够的，需要拓宽思路，尽最大可能调动全社会的资源。

当前条件下，单靠政府、企业、个人当中的任何一方都难以顺利实现扶贫目标，因此必须调动多方面的力量形成合力。因此，在战略和设计层面一定要强调资源整合。而互联网已经成为新时期最大限度地调动社会资源的有效途径，能够实现撬动社会资源，扩大扶贫受益面的目的。

**第三，作为一个企业，除了执行和落实好国家的政策，应该把关注点放到市场化的运作和商业可持续的模式设计上。**

扶贫实践证明，救助式的扶贫虽然也能够取得成效，但是见效慢，不适宜企业操作。要实现扶贫的长效化，必须在扶贫工作规划中引入市场化手段，对企业而言，重要的是设计出符合自身特点的市场化的运作和商业可持续的模式。

**第四，金融是一个特殊行业，金融资源的高效配置会对地区经济的发展起到很大的促进作用。**

金融素来被称为“经济的血液”，它为经济提供流动性，能够实现资源在不同时间、不同地域内的配置；也能为经济的发展提供杠杆，提供金融层面的制度支撑。金融虽然不能从根本上解决贫困，但是由于其资源配置作用强，尤其显得重要，如果一个地区的金融资源配置得好，金融就会对地区的经济发展起到很大的促进作用。

正是基于上述认识，包商银行形成了定点扶贫工作的核心原则，即：包商银行的扶贫工作必须充分结合所在行业的特点，必须充分结合企业自身的特点，必须充分结合定点扶贫地区的特点。

## ■ 调研地区小微金融现状，寻找金融扶贫切入点

有了我们对扶贫工作的上述认识和核心原则，为了解所承担的七个县的基本情况，今年6月份开始，包商银行从不同部门抽调一批人员组成了银行金融扶贫调研组，深入到鄱阳县、富平县、彭水县、鄂伦春旗和莫力达瓦旗5个县旗，走访了500多家农商户，对这些地区的小微金融现状进行认真调研。

这次调研以问卷调查和入户访谈为主，共发放问卷460份，收回440份，有效问卷414份，调查分农村、城乡结合部和县域城区三部分进行，范围覆盖农村基层干部、种养大户、普通农户和个体工商户。调查发现：

## 1、融资需求旺盛，市场潜力较大

我们在调研中发现，这些地区的融资需求主要有以下四个特征：

一是融资需求范围广。在这次调研的五个县旗中，有融资需求的商户占比都超过 50%，有些县旗甚至超过 70%。农户由于它的生产规模制约，融资需求对象所占比例要低于商户，但是由于农户数量多，有融资需求的农户绝对数量也不小。

二是融资具有短、小、急特点。这些地区的融资期限较短，多在 6-12 个月之间；单笔融资金额较小，农户的融资金额多在 5 万元左右，商户的融资金额也主要集中在 10 万元以下；融资时间较为集中，农户融资多发生在春耕的 2、3 月和秋收的 9、10 月。

三是从银行融资有一定困难，民间借贷或亲戚、朋友借款所占比重较大。这些地区的农户要从银行贷款通常要采用“多户联保”和“公务员担保”，而商户则采用“房产抵押”，而且贷款手续比较多，过剩的融资需求只好通过民间借贷或亲戚、朋友借款来满足。

四是这些地区对利率的接受程度较高，普遍希望能够得到手续简便、服务主动的正规金融服务。调研地区的农商户对贷款的接受程度比较高，普遍可以接受 10%-12% 的利率，还款方式多倾向于到期后一次性还本；他们对办理贷款的手续的简捷性十分关注，希望相关金融机构主动派信贷员上门服务。

## 2、金融供给不足，金融产品单一

我们在调研中还发现，这些地区的金融供给主要有以下两个主要特点：

一是银行网点少，金融市场空白区较大。近些年来，由于各金融机构出于自身经济效益的考虑，大量撤并县域内金融网点，这些贫困地区的金融市场空白区较大，挖掘潜力大。

二是金融产品以贷款为主，其他金融产品较少。在调研的五个县旗中，金融机构提供的金融产品主要是贷款，而且贷款产品种类较少，申请门槛要求较高，而且大多数需要联保（农户）或房产抵押（商户），可贷金额少，还不能完全满足农户、商户日益多样化的融资需求。

## 3、调研的主要结论

尽管这些贫困地区资金需求旺盛，但是金融供给却相对不足，金融供给

与金融需求之间不仅存在缺口，而且也存在明显的错配，导致这些地区金融的有效需求不能实现，不利于这些地区经济发展。

贫困地区经济的发展离不开广大个体工商户、农户的发展，更需要有相应的资金来支持产业的调整，包商银行正是能够并且愿意承担这项重任的专业金融机构，我们在长期实践中所积累的丰富的小微企业的金融服务经验正好切合了这种需求。

## ■ 建立金融扶贫互联网平台，引导社会资源反哺贫困地区

结合定点扶贫地区的实际情况，包商银行决定从当前发展迅猛的互联网金融入手，在贫困地区建立长期的、商业可持续性的组织，建设一套较为系统的金融扶贫体系，以此来调动社会资源反哺贫困地区。包商银行将推行的这套金融扶贫体系包括“线上平台”和“线下平台”两个平台。

### 1. “线上平台”

“线上平台”是指利用包商银行成熟的微贷理念和技术，搭建一个成本低、效率高、开放式的互联网金融平台。“线上平台”能够克服信贷资源的有限性，能够最大程度地调动社会各界参与扶贫，将发达地区的富余资金引导注入这些贫困地区，为贫困地区提供源源不断的金融“血液”。

### 2. “线下平台”

“线下平台”是指包商银行公益基金会和友成企业家扶贫基金会联合搭建的实体扶贫平台——“包商友成志愿者驿站”。它通过教育、科技以及包商银行强有力的小微金融服务志愿者队伍，在贫困地区寻找存在融资困难的小微企业、农户，为他们的发展提供源源不断的资金支持。

包商与友成合作志愿者驿站是开发式扶贫的一个创新模式。包商银行拥有强大的金融管理和服务的能能力，友成基金会拥有较为成熟的扶贫网络体系，二者的有效结合能够实现资源优化配置，放大扶贫的效果。

线上平台和线下平台相互衔接、相互融合，不仅能够打通贫困地区金融“微循环”，而且能将贫困地区纳入到更大的金融循环系统中来。

包商银行、包商公益基金会与友成基金会将共同在鄱阳、余干、鄂伦春旗、莫力达瓦旗、富平、佛坪、彭水七个国家级贫困县搭建“包商友成扶贫志愿者驿站”。

包商友成志愿者扶贫驿站建立后，金融扶贫志愿者将随即进驻。金融扶贫项目组将先与县委政府有关职能部门一起合作、研究，按照县里的产业规划，集中帮扶“一村一品”等计划，按照农业合作社的形式，不仅仅帮助获得资金，同时包商银行将发挥在全国的机构资源，对农业生产技术、销售、仓储、物流等配套产业进行帮助和支持，打造农业生产、加工、销售产业链，帮助定点县经济社会的到发展。

同时，包商友成志愿者扶贫驿站将从当地招收愿意从事金融扶贫事业的大学毕业生作为志愿者，并向他们传授包商微小贷款技术，从而逐渐实现志愿者的本土化，保障金融扶贫项目持久运营。

我相信“包商友成志愿者驿站”一定能够成为聚合社会各界力量，共同推动扶贫工作取得新突破的重要平台。包商银行将在实践中不断摸索、完善，努力将其打造成为一种可以复制的、有效的扶贫新模式。

链接 3

## 三年合作的回顾与思考 ——呼市社促会与友成基金会的合作总结

关晓曼 呼市志愿者驿站志愿者  
2013年10月

### 【背景说明】

呼和浩特市驿站作为最早一批成立志愿者驿站，目前已构建出较为完整的组织和扶贫项目体系。呼和浩特市驿站下设有5个县级驿站，扶贫内容覆盖教育、医疗、金融、科技、社区建设等方面，并在不断拓展。

2013年10月28-30日，在友成2013年扶贫志愿者行动计划项目管理培训中，内蒙古呼和浩特的关晓曼与来自江西上饶、四川雅安、河北滦平、广西南宁等“友成志愿者驿站”的30余名志愿者分享了呼市驿站的心得和经验。

2010年呼市社促会与友成基金会达成战略性合作，采取嵌入的方式在呼市建设“友成志愿者驿站”体系，并以此为依托开展以志愿者为主体，以志愿服务为方式的社会扶贫和服务工作，这是一次社会组织参与社会管理创新的尝试。

三年来，依托志愿者驿站体系，本着借鉴经验、立足本地、实是求事、勇于创新的原则，相继开展了农村科技扶贫、农村教育扶贫（常青义教）、农村医疗扶贫、农村金融扶贫、城市社区建设和困难群体救助等项目，初步摸索出一些政府主导，社会组织实施，志愿者驿站为资源协调平台，以志愿者为主体，以志愿服务为方式，参与和开展社会扶贫和社会服务的作法及经验。

我们与友成基金会合作的三年，是探索社会组织参与社会扶贫的志愿者驿站模式的三年。这三年，我们在完成志愿者驿站体系建设，开展了各种项目的同时，形成了一套社会组织参与社会扶贫的作法。

## ■ 坚持政府主导的原则

首先是个认识问题。在我国，社会扶贫主要由政府职能和社会力量两部分组成，政府动用各级财政和行政手段在短时间内解决贫困地区的基础设施建设，如水、电、路、农业设施和农村学校的校舍，为解决贫困提供了物质条件。但贫困问题不是短时间可以解决的，因为这与贫困地区的生产、生活观念有着直接的关系。如何充分发挥政府投入的基础设施的作用，关键在人，如武川县在扶贫中由政府支持开发建设了大量的中棚，设施农业的建设起到了防灾增产的作用，但在中棚中用原有的生产方式种植马铃薯其经济效益是十分有限的。又如，和林县投入了大量资金改善了农村学校的基础设施，教学楼、学生宿舍楼都与城区学校没有多大差距，但教育不仅是硬件建设，更多的是教学质量，由于没有水平较高的教师，学生还是流向城市学校。针对这种情况，友成基金会和呼市社促会利用志愿者驿站体系有效地开展了农村科技扶贫和“常青义教”教育扶贫。两个项目都是跟进政府大规划，以政府为主导，同时，抓住政府执行中的短板拾遗补缺，不但配合政府解决了工作中的缺失，也充分发挥了社会组织的作用，赢得了政府的信任、支持，形成了一定的社会影响。

其次是主动融入。社会组织在参与社会扶贫中与政府的合作，关键在于主动融入。这不仅是社会组织的属性所决定，也是在参与社会资源分配时的“内生依附性”所造成的。例如：目前社会组织开展较多的支教项目，如果组织志愿者到一个学校支教，它只要与学校的主要领导协调好即可，因为它不涉及更多的社会关联问题。如果以一种模式在较大范围内开展支教活动，就必须与当地的教育主管部门合作。例如“常青义教”教育扶贫项目，是在借鉴广西南宁市组织退休教师到巴马县中学支教的经验，在呼市内进行推广。项目从开始设计时就注意了与政府的合作，初期考察便邀请了市、县两级教育主管部门领导参加，在项目设计中明确提出了“围绕旗县教育发展规划，以政府教育主管部门为主导，充分发挥社会组织协调推动作用”的原则。项目启动前还组织有市、县两级主管教育工作的领导、教育局主要领导和相关部门负责人参加的协调会，并建立了情况通报机制，定期将项目开展的情况通报给他们，让他们了解项目的进展和效果，争取他们的支持，把项目无形的列入到他们的日常工作。从实施情况来看，由于主动融入，项目确实得到

了政府主管部门的有力支持。目前，呼市教育局不但转发了“常青义教”教育扶贫项目的推广方案，明确了市教育局负责项目协调的领导，要求各旗县教育局协助组织发动优秀退休教师参加项目，还拿出50万元支持项目的推广开展。目前，“常青义教”教育扶贫项目，在政策、社会资源配置、经济上都获得了政府的支持，使项目进入了可持续发展的轨道。

社会组织与政府之间建立新型合作关系不是一蹴而就的，而是一个渐进的过程，需要建立共同的价值理念，形成互补的治理职能，必须发挥政府和社会组织两个方面的积极性、创造性，发挥体制和市场两个方面的作用力、影响力，通过深化政府社会管理体制改革，增强社会组织的诚信度和公信力，理顺政府与社会的关系，依靠与社会组织的通力合作，实现政府与社会之间的互动互补关系，从而实现合作双赢。

## ■ 建设好呼市社促会和志愿者驿站两个体系

呼市社促会和志愿者驿站是两个既相对独立又相互依存的体系，其原因在于志愿者驿站是呼市社促会与友成基金会合作的产物，从属于友成志愿者支持体系，依附于呼市社促会的组织体系，对友成基金会和呼市社促会都负有责任。

从三年的实践来看，呼市社促会的组织体系更多地起着引导和支撑的作用，这是由于呼市社促会的组织性质所决定的。呼市社促会虽然是依法经过民政注册的社会组织，但其组织发起、领导组成是由政府决定的。其主要领导是由政府推荐、经过会员大会选举的已退下来的领导干部，是带有较强政府色彩的社会组织。在参与社会服务中，由于带有一定的政府色彩，其社会协调功能较强，同时，较为完善的组织体系奠定了其较强的执行能力。

志愿者驿站体系最主要的功能是把不同类别、不同性质、不同领域、不同地域的社会组织联合起来，通过类似于社会组织联合体，服务和管理一个系统、一个领域、一个地域。在项目上发挥引领作用，在业务上发挥引导功能，以有效的服务促进社会组织的社会化、专业化，取得了不是通过行政管理权力获得的社会的认可和信任。这种管理方式是一种去行政化、去科层制、实行扁平化的管理模式。

呼市社促会和志愿者驿站两个体系形成了一个组织网络，为有计划、有组织、有目的，大规模开展各种社会服务项目提供了可能。

## ■ 充分发挥平台、桥梁、组织协调三种作用

1、平台作用。搭建全社会开展社会扶贫的平台；搭建社会组织 and 广大志愿者参与社会扶的平台；搭建宣传推广社会扶贫理念的平台。

2、桥梁作用。社会组织是政府与公民沟通的桥梁和纽带。发挥着“联两头、带中间”的作用。“联两头”是一头联系政府，一头联接困难群体；“带中间”即带动社会各界爱心力量。

3、组织协调作用。首先，跨越政府部门边界的合作，通过与政府部门间系统协调和有效协作，实现了与政府公共服务资源在连续的统一系统内有机整合；其次，跨越政府、市场和社会领域边界的合作，通过将行动者连接在共同目标下一起行动产生增值效益；最后，跨越组织空间边界的合作，改变以往以行政边界或者户籍边界为服务边界的政策取向，推动公共服务要素跨越排他性的制度障碍，促使有序统一的公共服务体系的实现。

## ■ 运用“老干部、老教师、老科技工作者、老医务工作者”四老优势

我们这里讲的“四老”，主要指老干部、老教师、老科技工作者和老医务工作者。

这些老同志一是政治立场坚定，与党委、政府保持一致；二是工作多年，社会联系广泛，人熟、地熟，便于联系；三是做基层工作有一定的经验，并且还有一定的威望，便于行事；四是与贫困群体有着天然的联系，对社会服务工作有难以割舍的情怀；五是毕竟退下来了，时间相对宽松，可以沉下心来做一些具体的事情。

从三年的实践来看，形成由老干部带头、引领，老教师、老科技工作者、老医务工作者等退休人员参与的社会组织和志愿者队伍，使社会组织的功能和作用进一步加强，弥补了在获取资源、运用资源、协调关系、发挥作用等方面的不足，能够更好地为社会发展服务。同时，他们以志愿者的身份，以志愿服务的方式参加社会服务，是对自身的价值又一次提升，给“老有所为”增添了新内容和意义。特别是从领导岗位退下来的老同志，以志愿者的身份做志愿服务，发扬了党的光荣传统，加强了党和群众特别是困难群体的联系，对改变社会风气有着积极的带动作用。

## ■ 有关资金的问题

三年来，在友成基金会的资助下，双方合作稳定顺利，友成基金会的资助也从单个项目资助转为合作成立专项基金，采取资金整合式支持。友成基金会的资助在某种意义上也可以看作是种子基金，通过它去撬动政府和社会资金的进入。

最近，市教育局经市政府批准拿出 50 万元支持“常青义教”，可以说是政府购买社会服务的一次尝试，但资金批复后，按政府财务管理规定无法直接拨付社会组织，经协调我们采取预算、报帐的方式使用此笔资金。考虑到经王恒俊副市长批准，从 2014 年开始政府将每年拨 100 万元支持“常青义教”，此笔资金将采取什么方式拨付已成为一个需要探讨解决的问题。

## ■ 结语

三年来呼市社促会与友成基金会的合作从内容来看：主要围绕“志愿者驿站”体系建设和合作开展的各种志愿服务项目进行。友成基金会从理念、项目开发、资金资助等方面起着引导和支持的作用。呼市社促会在项目设计、组织实施、拓展创新、协调社会资源上起着主导作用。随着合作内容的增加，外延的扩大，双方合作进入了一个新的阶段。

## 找准服务对象，从机制上突破

杨团 中国社科院社会政策研究中心副主任

### 【背景说明】

2013年9月12日，友成基金会召开“从数字书屋与志愿者驿站结合看农村社区可持续发展的创新模式”专家研讨会，会议基于友成与扶贫办、国家新闻总署和航天数字传媒集团达成合作意向，在友成扶贫“志愿者驿站”系统上，加载原有“数字农家书屋”，针对60万个潜在贫困农村社区建立数字志愿者驿站体系的设想，邀请社科院社会政策研究中心杨团主任、清华大学人文学院政治系张小劲主任、惠泽人志愿服务发展中心翟雁主任、亚太第一卫视传媒集团有限公司执行总裁高强、宜信公司企业文化与CSR中心总监徐秀玲女士及北京高盛传智公关顾问公司总经理、扶贫志愿者行动计划传播顾问姚雨彤、中国连锁经营协会理事、扶贫志愿者行动计划项目顾问陈实、友成呼市驿站侯凯历站长、滦平驿站金连忠站长进行研讨，希望分享扶贫志愿者行动计划的最新进展及其在农村社区可持续发展工作中的核心价值，提出切实可行、最大限度惠及贫困社区的行动方案。

本文选编了杨团老师在研讨会上的发言。杨团老师针对呼市驿站建设给予了中肯的建议。

### ■ 搭建“帮扶网”体系 实现可持续发展

呼市驿站之下的48个驿站全部都是农民在做驿站的工作人员，充分发挥当地人的作用，解决了外地志愿者不能可持续的问题。关键是找准了支持服务的主要对象——“农民的合作组织”。合作社将当地农民培养成各种人才。通过农牧局、科技局和驿站三位一体的认证，农民就有了“信息员”、“园艺师”和“科技扶贫志愿者”等职称，利用科技扶贫志愿者的体系发动农民进行农业技术发展推广工作，给予一定的津贴，未来还可以申请政府购买服

务。在执行方面，通过基层的一个既有模块（驿站或综合农协）加载其他模块，可以激活各个模块的作用。但一个个体做这个是有困难的，一定要集体。目前在中国农村有很多这样的合作社或协会，并且开始整合金融、供销、技术推广等职能，走向综合农协的模式。未来可以加上老人、儿童、妇女、医疗、教育等模块，会更有效率。

比较理想的状态下，合作社 / 协会的工资主要靠农产品销售和金融业务。在最开始的时候可能需要外界的支持，但这种支持是退出性的。需要机制建设（包括激励机制），将农民的收益与综合农协的效益绑定在一起，这样可以提升农民的积极性 and 主动性。若驿站跟新农村建设结合在一起，在驿站组织体系基础之上，可以依托驿站做产业扶植的对接，通过驿站把产业对接进去，让农民直接受益。

## ■ 找准了服务对象

我觉得挺有意义的。关键在哪儿呢？他们找准了支持服务的主要对象。对象是谁？不是单个的农民或单个的农户，而是农民合作组织，呼市驿站下面还有 48 个驿站，这些驿站中的工作人员都是农民，而合作的政府机构可以派发园艺师证，也可以派信息员，这等于官方认证。这些人是农民，也是科技扶贫志愿者，用这样一个体系给农民派活，比如在农业技术发展、推广方面，统筹协调的成本与津贴，是可以享受到政府购买服务的。

方向对了，在合作社中，还可以培养农民中的人才，这些人才在体系内上升，这样就解决了志愿者下乡难以久待的问题；同时，外来的志愿者无论如何都不如当地农民熟悉本地情况，无论是科技扶贫还是社区文化建设，还是当地农民最了解情况；此外，农民自身有很强烈的意愿，要将家乡建设好，志愿者的意愿呢，很多偏重于锻炼自身能力等方面，两者是不同的。

友成驿站的主要工作人员就在农村，就是农民，这就非常明确了。它衔接的不是分散的农户，而是农民合作社。

## ■ 做的就是综合农协的事

呼市驿站的模式，研发的多个项目，还包括与数字农家书屋的合作、激活其功能板块，其实做的就是综合农协的事。

同时，就数字农家书屋这样的项目可以看出，民政部、广电部、科技部、农业部以及出版总署都在往农村“下雨”，每家弄一个板块，都希望将自己的板块干好了，就可以报业绩了。这样的做法是不对的，应该将资源整合在一起，所以综合农协的路将是中国未来长久的方向。怎样花小钱做出大效益？大到整个国家层面，小到乡镇或村里，都应该把各种资源整合做事，这样才能真正有效果和效益。

## ■ 从机制上突破，解决资金问题

今天，中国农村的集体化是合作社或协会，这些机构有很多已经走向综合性合作社或综合性协会，有金融、供销和技术推广，所以，农村的科技扶贫志愿者如果在这类合作社里面工作，是可以满足的。

我做综合农协发现一个很大的问题，就是农民组织需要有人服务，比如刚才讲的金融、供销和技术推广，还包括老人、儿童、妇女、医疗、教育等等，那么多的事总得有人去做，总得有少数人设立专业队伍服务农民，但这个队伍的工资谁来发？比如我们的志愿者驿站，如果按照各个政府部门的板块提供服务，各找几个部门要经费、发工资，效率是很低的。我们认为，合作社工作人员的工资主要应该像帮扶网体系那样，靠农产品销售。

农产品销售在目前是可以支撑合作社工资的，山西永济的经验就可以证明这一点。此外，如果农产品销售能做得出去，依靠金融就能拿出余钱养人。

这些，一开始是做不到的，做不到的时候就需要支持，支持就应该有一个逐步退出机制。比如每月的津贴是1200元，不可能所有人每月都拿这么多，拿一样多，不能将农民（工作人员）变成政府官员。要让农民清清楚楚地知道我依靠的是合作社或综合农协，只有把合作社或综合农协做好了，我的工资才能水涨船高。因此，一定要有激励机制。

所以，最根本的东西是体制、机制问题。在农村，要想长期发展，就一定要找到一个可持续的成长规划。

## ■ 充分利用“老”、“富”、“闲”、“能”资源

我觉得很重要的还有“老”、“富”、“闲”、“能”资源的利用。现在农村最大的困难是缺钱和缺人才。怎么将“老”、“富”、“闲”、“能”

很好地组织起来，站在高一点的层级帮助农民，给他们支持，这很重要。呼市驿站的案例应该说，这一点基本上是成功的。

## ■ 两条具体建议

我有两条具体建议。第一，试点要与财政部合作，没有政府推动会很困难。

第二要和民政部做通工作，争取让农民合作社注册成新农协，不要注册成民非，这是为了把农民都请进来，让农民成为协会会员，用这样的方式才可以在农村的基础结构上真正走向民主之路。

另外，志愿者驿站与协会的关系是什么？建议驿站不要注册，协会翻一个牌子就是驿站。换句话说，驿站就是帮助协会发展的，是协会的依托。在未来，随着协会的成长，驿站会不断发现新题目，可以综合多个项目发展。再往后，驿站相当于一家社会企业，是帮助农村公益组织的城市 NGO。农村的发展还得靠农村，城市 NGO 提供支持和帮助，不能替代，两者是城乡资源的结合。

## 第二部分

# 常青义教

### 编者按：

2011-2013 年底，依托友成志愿者驿站体系和各地合作伙伴，常青义教从广西扩展到内蒙古、云南、湖北、辽宁、安徽、河北 7 个省 16 个县，共招募志愿者 2840 人，定点在 101 所乡镇学校开展常青义教活动，共开展志愿服务 13 万小时，驻点学校 36 所，受益教师 28160 人次，受益学生 288815 人次，覆盖的受益学校 555 所。

2013 年，常青义教专项基金建立，标志友成基金会孵化了 3 年的项目走向独立和可持续。常青义教新项目点不断拓展，并在“新公益”理念的指引下，特别关注互联网时代，基于网络技术的创新式远程支教模式的探索，延展出“双师教学”、“平板电脑”等新项目，将致力于中国教育公平这一愿景的推动与实现。

# 别人都慕课了，我们该怎么办？

汤敏 国务院参事、友成基金会常务副理事长

慕课（MOOC 大规模公开在线课程）正在全球迅速兴起。短短一年时间里，慕课三巨头，哈佛大学与麻省理工学院的 EDX，斯坦福大学的 Coursera 和 Udesity 公司，联合了全球上百所一流大学，开设了 500 多门课程，500 多万学生选修了他们的课程。我国大学中的几个龙头老大，北大、清华、复旦、交大纷纷加入了这几个公司。当前，慕课已经从几个教授的试验，汇成了新教育革命的滚滚洪流。

## ■ 别人都慕课了，我们怎么办？

在中国教育发展战略协会最近召开的慕课研讨会上，我提出了在中国推广慕课的三大问题。第一个问题，我国推动慕课的重点是锦上添花还是雪中送炭？目前，国际上慕课发展的重点是在一流大学。而根据我国的情况，能不能将推广重点放在用来解决我国贫困地区的师资资源不足，以及三本大学里高水平教师不足的问题上？第二个问题，慕课仅是把学校现有的课程上网，还是要打造新的教育，开设新的课程？目前，慕课主要是把一流教授的课录下来搬到网络上去。然而，在世界范围内正在兴起一场技术革命、工业革命，很多新知识、新内容还没有被大学教授所掌握。我们能不能在校外找师资、找课程？第三个问题，我们是跟在别人的后面，还是要走出一条自己的路来？

对此，笔者所在的公益慈善基金会——友成基金会，开始了我们的小小试验。

为探索把慕课的方式率先用以解决贫困地区教育资源匮乏的问题，我们与人大附中合作，在人大附中初中一年级数学课堂中架上录像机，将其远程直播到广西、重庆、内蒙与河北的 12 个乡村学校。这些乡村学校的学生与人大附中的学生同堂上课、同堂作业、同堂考试。目前这一试验正在进行中。如果试验成功，最优质的教育资源就能跟几万个乃至几十万乡村学校分享，教育公平不再是个梦。

我们做的另一个试验是与北京大学经济学院一起，在全国 70 所大学开设了大学生社会企业创业课。我们邀请了一批知名专家、企业家、大学生创业者现身说法，与大学生分享创业需要什么样的准备。这是一个学期的学分课，主课堂设在北京大学，其余的 69 个大学通过网络直播上课，远程提问与答疑。期末考试是由每个学生或一组学生拿出一份创业计划书，由各地的企业家和教师一起来评判。这个试验的意义在于，让创业课走出仅由大学教授讲授的封闭模式。同时，这也是优质教育资源共享的试验。如果这样的课能同时开在 70 个大学中，就能在我国上千所缺乏优秀师资的二本、三本院校，以及职业学院推广。

慕课的发展，给我们提供了一种能大大缓解教育资源分配不公、课程内容陈旧、教学方式落后以及学生创新力创造力不足等问题的手段与途径。更重要的是，慕课事关竞争。以计算机网络、新材料、新能源、3D 打印制造技术等为代表的新技术革命、工业革命正在兴起，知识正以前所未有的速度更新。试想，假如印度 10 年后有几千万用哈佛大学、麻省理工学院以及全世界第一流的远程课程教育出来的学生，我们的学生还在用传统的方式、学习一些传统的课程，我们的下一代怎么去参与国际竞争？

慕课是一场教育内容与教学方式的革命，需要冲破很多理念，冲破既有的巨大利益，需要大投入。我国有集中力量办大事的优势。看准了方向，选对了方法，就有可能比完全自由市场下的分散机制推行得更快，更好。在慕课上，我们有可能弯道超车，迅速达到世界最先进的水平。

# 促进教学均衡的公益创新

刘彭芝 国务院参事、国家基础教育资源共建共享联盟主席、人大附中校长

## 【背景说明】

2013年8月23日，由友成基金会、国家基础教育资源共建共享联盟、中国人民大学附属中学三方主办，多地地方教委及学校协办的“双师教学项目启动仪式暨教学研讨会”在京举行。

“双师教学”项目是一种旨在促进教育均衡的、公益性的、创新型的教学模式，利用网络将人大附中等学校的优质课程同步直播到偏远乡村学校。所谓“双师”即是在人大附中教师远程主讲课程结束后，由当地老师根据本班情况有针对性地进行辅助教学。

项目首次试点将推行人大附中的初中数学课程，在内蒙古呼和浩特市土默特左旗巴图营中心校、广西百色市田东县上法中学等5个省市12所学校的13个初中班进行试点，约500余名学生受益。

本文根据国务院参事、人大附中校长刘彭芝在项目启动仪式上的讲话整理而成。

## ■ 人大附中有远程教育的传统，有经验和技術优势

人大附中自1997年起就对现代教育技术进行研究和探索。上世纪90年代末，我们与加拿大渥太华里德高中进行了远程视频教学活动，成为国内首创。接着和日本、美国、意大利等国家进行没有间断的远程教学交流。

在国内，与北京市、湖南省、香港等地区均有远程视频互动活动。

我们还做过国际宇航员的远程教育，这次神十太空授课选在人大附中也是因为我们多年来一直搞远程教育，从设备、经验等各方面均有优势。

另外，人大附中在远程教育方面搞了几个试验，尝试为偏远地区学校提供资源。不过，我们也不能光提供，把自己的东西都给人家了，最后没东西给了，还是不行的，所以，我们还要把学校办好，一手在帮扶，一手在提高自身。我们和世界一流的名校手拉手，与偏远地区的学校也手拉手，两只手都拉。我们参加G20峰会，与国际上一些大牌名牌学校在一起交流，

与他们进行远程视频方面的科学项目研究，把这些研究的成果提供给我们学校的教师，教室门再将其共享给其他地方的学校，通过这种方式为教育做贡献。

我们在河南新密有一所人大附中郑州分校，1978年后，将学校交给地方，成为当地一所优秀学校。2003年，我们通过网络培训和留学的方式继续帮助他们。还有北京市延庆县的友邻学校，也是我们的“手拉手”学校，与我们合作多年。曾经一度我们每年派出十几个老师去友邻学校实地操作，并且将80位农村的孩子带到人大附中学习了1年。这所学校本来没有几个学生能考上大学本科，这一年却有56位学生考上了本科，在当地创造了一个奇迹。

我们尝试区域内的资源共享，帮扶周边的一些薄弱学校，将我们学校的网络无偿开放，与他们的老师一起备课。随后，我们还与清华附中、北大附中、首师大附中联网，将优秀课程放在网上，由四校共同选课。

2005年，我们推动建立了国家基础教育资源共建共享联盟，目的是将人大附中的优质教育资源向西部地区输送。当时我们想，国家花了上百亿建设中西部地区的远程设施硬件，路都铺好了，但是路上的东西由谁来做？政府把他们能做的都做了，剩下的就应该由我们各个地区的优质学校来做。当年，我们用了半年多时间，把学校900多个课件中我们认为比较优秀的放在网上，向西部地区免费开放。我们发现，宁夏、贵州这几个地区比较关注我们的课件，所以我们和网络支持方的一些人员去宁夏考察，调研西部山区的孩子们和老师们到底需要我们做什么。

我们在宁夏六盘山找到了友好学校进行试验。联盟逐渐发展，现在共有4000多所学校、60多万教师加入。在这个基础上，我们又在考虑如何往大推进。汤敏参事找到我，建议尝试这个“双师教学”项目，我认为这件事实际上挺麻烦的，会造成老师们精神紧张，负担加重，但这确实是个好建议。我们这些优质学校如果不做，谁来做？我们义不容辞，我们应该承担社会责任，实现社会责任最大化，所以不管有什么困难我们都要克服。

## ■ “双师教学”项目在人大附中层面如何操作？

该教学模式中，人大附中教师远程主讲课程结束以后，由当地老师根据本班情况，有针对性地进行辅助教学实践。“双师教学”项目将采用“慕课教学”

模式，进一步在国家基础教育资源共建共享联盟的网络平台上推广，汇集更多贫困地区学校教师和学生，促进教学质量的提高和教师专业化水平的提升。

我们学校有一个实施此项目的团队，主讲为李颖老师，还有刘蓓老师和庄丽老师。庄丽是清华大学博士，是我们这个队伍里面的年轻人，不到30岁，刘蓓的年龄在30岁到40岁之间，李颖是40多岁。除了他们3个以外，还有全校教师支撑。另外，我们也有国外的优质教育资源，比如托马斯高中是美国排行第一的学校，他们的一个科学部的主任在我们学校做顾问，给我们带来先进思想和理念，我们要在课堂上，尽最大力量展示运用这些思想和理念，与其他地区十几所学校的老师及学校团队互相研究、切磋，让孩子们享受这些优质教育。

“双师教学”项目是一次教育创新，它既不同于以往的函授和电视教学，也不同于传统的网络信息点播式学习，而是在网络直播课程上给予课程两端的教师以充分的自主权，双方都可以根据自己学生的情况，对知识进行深度和广度的延伸教学，比传统教学方式更具时间灵活性、教育开放性、内容优化性。参与项目的13所学校的教师们，有主课堂，也有各自对应的课堂，但是老师们请一定不要迷信人大附中，认为人大附中什么都对、人大附中的老师什么都对。我们各有特点，现在是网络时代，全世界的东西都可以在网上看到，因此，这个项目应该是共赢的，众人拾柴火焰高，我们把每一个学校的智慧都释放出来共享，这才是我们共同研究的成果。

我们应进行一种讨论式的自主学习，建立团队合作精神、研究精神和资源共享模式。老师们要清楚，如果你不积极，就会被动。资源共享不是仅将人大附中的优质资源给大家共享，而是我们所有人的资源互相共享。

## ■ 双师教学项目的意义

“双师教学”项目是一种旨在促进教学均衡的公益性、创新性的教学模式，即利用网络把人大附中等优秀学校的优质课程同步直播到广西、重庆、内蒙古、河北、北京等省市的十几所学校试点推广。

该项项目旨在利用先进的网络技术，使各地学校共享优质教育资源，从而促进城乡教育的均衡发展，使教育公平梦想逐步成真。

其实，我们现在的做法是一种探索，尝试将优质资源进行更大范围的辐

射。这个尝试如果成功，意味着全国各省市的优质学校都可以这样做，在促进教育均衡方面起到巨大的推进作用。

“双师教学”项目突破了时间、空间、容量等方面的限制，从而使更平等化、人性化、个性化的教学方式成为可能，也最大程度地实现了教育资源的优化配置，正是在这个意义上，可以说“双师教学”模式是信息时代多媒体技术在教学改革中的一次崭新的尝试。改革开放以来在信息技术革命兴起的时代背景下，中国基础教育正在发生着深刻的变革，而信息技术与教育改革的整合带给我们的不仅是教学手段的更新，更是教育理念、教学内容和教学方式的深刻变革，它是人大附中全面实施素质教育，推进教育教学创新，实现社会责任最大化的“助跑器”。我们一贯认为，作为一所优质学校，人大附中的责任是双重的，不仅要独善其身，更要兼济天下，要履行所有学校都要履行的共同的社会责任，还要尽最大的力量努力充分发挥优质学校的示范和辅助作用。

# “双师教学”是教育公平的体现

王定华 教育部基础教育一司司长

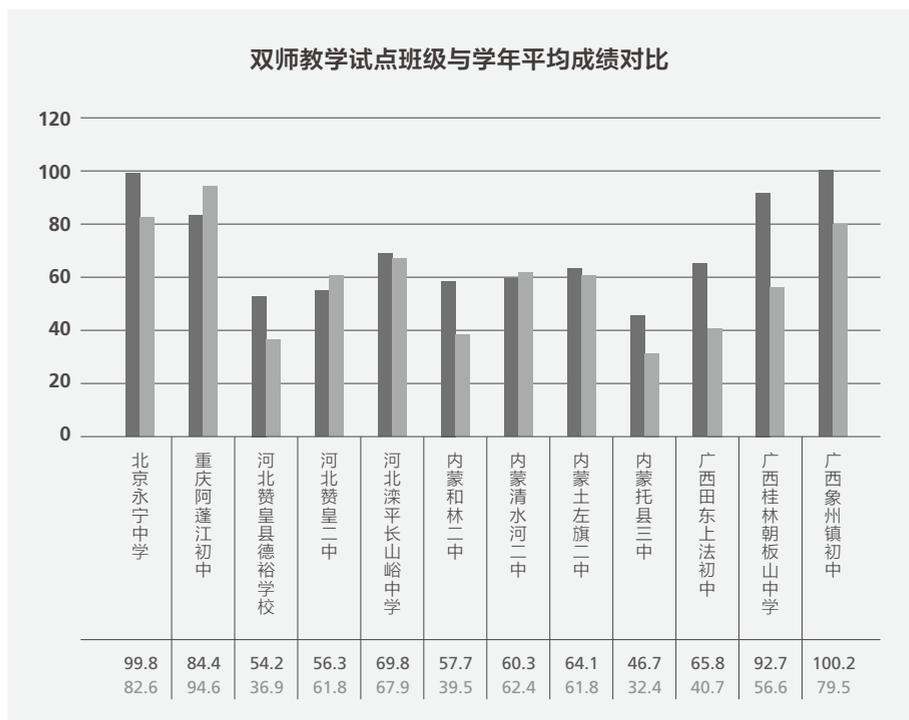
通过这些教师队伍建设的措施，我们希望形成师德高尚、业务精湛、结构合理、教书育人、学为人师、行为示范的一支中小学教师队伍，使我们国家 1050 万名中小学教师都得到提高。当然，在这个过程中，要尤其重视农村教师的素质提升。在均衡发展和提高质量的过程中，合作办学、学校联盟、集团化办学、信息化手段也是有效的抓手，要通过优质教育资源的辐射，使更多学校办得更好，使更多地区的孩子受益。

人大附中在我国享有盛誉，在刘校长还有各位校领导的带领下，这些年也重视对于郊县、外省和边远地区学校的辐射，他们非常辛苦，做出了成绩。特别是今天“双师教学”项目正式启动，主要面对边远地区、贫困地区、民族地区的中小学校，开展“手把手”的教师培训，并且是优质老师和基层的老师一起切磋、琢磨，提升教学水平，服务当地的学生。这是教育公平的体现，也是提高教育质量的一个方面。

# 双师教学项目阶段性成果报告（摘要）

双师教学首次试点将推行人大附中的初中数学课程，在内蒙古呼和浩特市土默特左旗台阁牧中心校、广西百色市田东县上法中学等 5 个省市 12 所学校的 13 个初中班进行试点，约 500 余名学生受益。

## ■ 双师教学项目校 2013-2014 学年第一学期期末成绩统计



■ 试点班平均分 ■ 年级平均分

双师教学将人大附中作为主课堂，讲授初中一年级数学课程，在全国各地选择乡村学校试点班作为第二课堂，通过互联网传输同步授课，结合线下辅导答疑等方式开展教学。其中包括内蒙古呼和浩特市土默特左旗台阁牧中心校、广西百色市田东县上法中学等 5 个省市 12 所学校的 13 个初中班，约 500 余名学生及老师受益。

## ■ 项目成果

### 一流的教师“培训课”：

每天的同步课堂既是完整的体系教学，又是每天对教师的教学培训。第二课堂教师的教学素养和教学水平明显提高，科研能力也显著提升，教学理念明显拓宽。

### 学生成绩明显提高：

试点班级平均分高出年级平均分 10 分；原中等偏上水平班级跃居年级前列，高出年级平均分 14-36 分；原普通水平班级高出年级平均分 10-20 分；原中等偏下水平班级达到年级平均水平。

### 教育成果斐然：

学生不仅养成了良好的学习习惯，适应了小组式学习方式。通过双师教学还培养了学生的团队协作、领导力及互助精神，使乡村学生看到了自己与城市学校学生的差距，树立了更高的学习目标。

# “双渔并送”的扶贫项目

——呼市“双师教学”的启示

## 【背景说明】

我们把人大附中的优质教育资源带入乡村学校，是教育的“均富”工作，也是“双渔并送”：一种“渔”是人大附中教师授给农村学校教师的“渔”，另一种“渔”是我们的老师送给学生的“渔”。更可贵的是，“双师教学”带给农村学校教育观念的转变，我看这是最根本的转变。

## ■ 向教师“授渔”

“双师教学”促进了农村教师教育教学观念的提高。

人大附中课堂教学观念新、容量大、节奏快、难度高、教态好，一开始就表现出名校教师的风采，对培训教师、提高教师的教育教学水平起到了标杆作用。

各学校领导对“双师教学”极为重视，把学习人大附中的课堂教学当作是对教师的最好培训。

托县三中要求初一全体教师跟班听人大附中的直播课程，接受远程培训。学校安排初二、初三数学教师观看了8次视频录像。学校要求教师在课上认真听课、记录，课后认真反思、加工，用在自己的教学实践中，学习人大附中的教育教学理念，尽量用人大附中先进的教学方法服务学生。这些听课的老师边学边改，教学水平比以前有了显著改进，他们感到，这样跟着学习3年，就如同在人大附中培训了3年，教育教学观念和方法一定会大幅度提高。

和林县三中组织全体教师观摩了三次人大附中的课程，全体教师受益匪浅，他们打算2013年在初一1个班推广“双师教学”，2014年创造条件在全校推广。和林县计划在2013年12月组织全县数学教师的观摩“双师教学”活动。

土左旗二中组织全体数学教师观摩直播课程，对教师的促动很大，他们领略到了名校教师的风采，看到自己课堂的不足。参加试验的田存占老师说：

“近两个月的课堂教学工作实践，是很好的培训学习，好像让我重回到了大学时代，每天都如饥似渴地学习新的知识，研究新办法。在此，感谢给我这次学习机会我会把这些新知识，新技能，新理念，新方法带给学生，让教学工作再上一个新台阶。”

## ■ 向学生“授渔”

“双师教学”不仅要有第一课堂老师的高水平教学，还要有第二课堂老师的悉心指导。

托县三中一直采取直播的方法。刚开始，学生收看远程视频课，只当是观看电视那样，只看红火热闹，不顾效果，过了几天，就出现跟不上第一课堂的节奏，有了厌烦情绪。

指导教师张军胜老师对工作极为负责，他便采取课前指导预习，尽量把第一课堂的教学重点、难点在课前解决，让学生顺利跟随第一课堂的进度。当第一课堂教师提出的练习有了难度，当堂课不能解决时，指导教师就利用自习课拿出一定时间辅导学生，跟上第一课堂的进度。他在教学实践中把全班学生按照学习成绩好中差搭配分成13个学习小组，发挥学生的作用，让学习好的学生帮助差学生，反馈当天的学生接受程度，提出自己的想法，课堂上，他积极鼓励学生大胆发言，配合第一课堂参加课堂互动，同时采取不同手势鼓励学生齐声回答问题，单独回到问题，对回答正确的学生举起大拇指鼓励。这样做，使课堂气氛进一步活跃，第二课堂与第一课堂能够进一步融合。

张军胜老师在所带的另一个传统教学班级也引进了人大附中的课程录像，学校已经在初一3、4两个班连接了网线，准备在教学中充分利用人大附中的教学资源。学校还组织初二、初三教师观看人大附中教学录像，学校优质学校的教育教学理念，促进课堂教学水平的提高。托县友成志愿者驿站工作人员和学校志愿者王彦峥、马国和参与“双师教学”的指导。特别是王彦峥老师是托县数学界的权威教师，有丰富的教学经验，他发挥老教师的长处，对教学过程的指导起到了一定作用。

和林县二中试验教师葛丽根据学生的接受能力，采取提前预习、提前备课、延后播放，课堂点播、学生互助学习。老师走到学生中间辅导，加强课外辅导的方法，对加强师生方面做了深入的研究，收到良好的效果。

清水河县二中教师石晓军三次调整改变教学方法，最后采取教师头一天看视频，第二天按附中老师的思路去讲课，再让学生利用下午自习去看视频方法。讲课时先避开那些难题，讲容易的题和学生能做的题，然后采用分层次处理难题。人大附中老师一节讲完，他分层、分块讲，每天晚自习抽时间讲一种类型，再上网或从《练习册》找出类型题多训练。现在，全班80%的学生已经能接受“双师教学”。

台阁牧中心校王军老师带两个班的数学课，第一节他让着两个班学一起看直播视频，第二节他重复第一课堂的难点、重点，从一点一滴做起，培养学生听课和做题的习惯。

土左旗二中试验班也是接收同步直播课教学，田存占老师摸索出课前学生预习、课中用手势语引导，在人大附中学生做练习时，二课堂教师与学生有效互动、结合本校实际做好当堂测试练习，课后加强复习巩固的有效方法，使试点班的直播教学生动有趣，参加试验的53名学生学习积极性高涨。学生能够完成人大附中课堂的部分练习，现在除了只有8名学生目前还跟不上进度外，其他学生已经跟得上第一课堂的进度，产生了良好的教学效果。

# 未来中国的课堂会是什么样的

——汤敏就平板电脑互动课堂项目答媒体问

## 【背景说明】

2013年12月27日，友成基金会、工信部、联想集团、阳光书屋共赴河北阜平城厢中学举行“联想平板电脑互动课堂—友成联想PAD电子书包捐赠仪式”，并启动试点平板电脑项目。

三中全会决议提出“建立利用信息化手段扩大优质教育资源覆盖的有效机制，逐步缩小区域城乡校际差距”。友成基金会与联想集团联手，推广乡村地区平板电脑互动课堂模式，是加快中国乡村教学数字化发展的进程、平衡城乡之间的教育资源的有益尝试。

为此，国务院参事、友成基金会常务副理事长汤敏接受了媒体采访，对该项目及中国未来的教育进行了展望。

**提问：**平板电脑互动课堂项目由友成基金会、联想集团、阳光书屋携手打造，友成基金会在其中扮演什么角色？发挥何种作用？

**汤敏：**怎么提高贫困地区的教育水平，怎么实现教育公平、公正，这是教育工作中十分关键的问题。具体来说，就是要推进远程教育，建立大规模在线公开课程的模式。我认为，要真正地在中国实现教育公平，不运用最新的理念和技术是很难做到的。

友成基金会并不是一个教育机构，所以我们整合各方面的力量，动员各方面的资源共同投入教育领域。比如阳光书屋，他们就是一个社会组织，专门做教育软件；而联想集团则提供平板电脑的硬件支持。友成将各方面的资源整合起来，大家一起到贫困地区“做实验”。

**提问：**友成基金会做了很多扶贫工作，您认为这一项目对教育扶贫有何重要意义？

**汤敏：**意义在于，扶贫最关键的在教育。扶贫领域有一个理念，叫做“贫困不传代”，如果贫困代代相传，就会永远贫困下去。怎样才能做到贫困不传代呢？最根本的就是把下一代教育好，下一代有能力了，就可以出去到城市打工，找到比较好的职业，不但自己脱贫，还可以让全家脱贫。所以，扶贫首先要扶教育。

目前，贫困地区的教育往往比较落后。尽管这里的孩子上了初中，但在城市地区、富裕地区，那里的孩子们已经上了高中和大学，所以还是落后。目前，我们有贫困代际相传的危险。

友成基金会能不能让贫困地区的教学水平得到提高？这些地区的孩子们，他们有时间，学习比较刻苦，只要有好的教室、好的教学方式，他们很可能较快地赶上城市中的孩子。如何做到这一点呢？只能用远程的方式，将优质教育资源通过比较廉价的方式分享给贫困地区。比如说，我们现在正在把人大附中的课程直接发送到乡村学校，就是这一模式的实践，我认为这是一种教育扶贫的方向。

**提问：**您觉得这个项目对当前的农村基础教育有何影响？

**汤敏：**这还是一个试验，我们不敢说有何影响。我们想象一下，假如中国贫困地区的学校，每个学生都有一台这样的平板电脑，假如国家集中最优质的教育资源，集中开发出一系列适合农村学生使用的学习软件、课件，假如我们给农村老师提供一些培训，那么今天我们看到的现象就有可能在全国学校实现。这就是教育未来发展的方向。

**提问：**请您展望一下未来中国的课堂会是什么样的？

**汤敏：**我觉得，未来中国的课堂可能非常活跃，远程教育非常重要，一批最优秀的老师讲课，当地学校的老师作为现场老师，组织学生讨论，启发学生，对一些好学生进一步地辅导，帮助差学生。对学生们来说，课堂以讨论为主，而不是简单地听老师讲课，课已经放到平板电脑上了，甚至可以在家里看。这就是在全世界逐渐普及的“反转式”课堂模式。这样培养出来的学生，其独立思考能力、创新能力、表达能力、思想活跃度跟传统课堂培养出的学生完全不一样。

## ■ 声音

联想集团探索将电子设备和互联网技术应用于教育领域，将“科技赋能教育”理念与扶贫工作理念相结合，转化为可落地可实现的信息化助学项目。不仅能够为阜平的教育事业贡献力量，还能体现中国电子信息行业企业的社会责任。

——工信部政法司巡视员 李国斌

我们希望通过社会责任工作委员会这个平台，让更多企业在这个平台上进行社会责任的实践和交流，与更多的公益组织密切沟通与合作，比如友成基金会和阳光书屋等，从而更好地推动开展公益活动，推进社会责任建设。

——中国电子工业标准化技术协会秘书长 刘志宏

# 传承

——滦平驿站常青义教支教故事

## ■ 奶奶，您吃

2011年10月22日北京志愿者来滦送教活动在张百湾中心校周台子小学举行。来自全县四面八方的小学教师早早地就来到了这里。课间休息时有位年轻教师拿出早晨没来得及吃的早点，送到北京特级教师76岁的胡光铧老师跟前说：“奶奶，您吃。”

胡老师事后说：“我当时真是感动极了，心里感到热乎乎的。”这不是简单的的称谓，也不光是辈分与年龄的述说，分明是年轻一代教育工作者对老一辈教育家的敬仰和对教育事业的默默传承，是不同辈分的教育人之间的亲情。

## ■ 信任与嘱托

北京海淀区老教协首批来滦平送教的志愿者按计划于10月21日来滦。王举老师说，老教协的领导对常青义教活动非常重视，参加这次活动的人员都是张光珞主任亲自挑选的。上午把我们来滦平的8个人召集到一起，叮咛与嘱咐，然后又和她的孪生姐姐张光璎老师一起，请我们吃了午饭，并为我们每个人准备了一份精美的糕点，让我们带上，老姐俩一直把我们送到火车站，火车开动了，仍然可见两位76岁的老人还在频频地招手致意。驶往滦平方向的列车承载着8位常青义教的志愿者，也承载着老一辈教育工作者对教育事业的赤诚和对山区教育的关爱，对同志的信任与嘱托。

## ■ 治学严谨的老师们

北京海淀区老教协志愿者来滦送教，每次都深思熟虑、精心准备。早在友成常青义教滦平项目启动仪式时，就把滦平小学各年级所用各科教材带回北京。每次活动前都征求滦平方面的意见与需求，并要求把滦平作课教师的教案、所讲课题及教材版本等相关材料发往北京。通过深入了解滦平实际，确定讲座的内容，使讲座与讲评更具针对性和实效性。志愿者说，我们每个人手里都有几份现成的讲稿，但我们不用。来滦参加义教活动的讲稿都是根据滦平的情况重新编排精心准备的，尽可能地贴近滦平教育、教师、教材的实际，力求收到更好的效果。

# 重返校园的白发老人

——台阁牧中心校志愿者王珍

## ■ 书法的坚守

台阁牧中心校的学生来都是当地农民子女和外来务工子弟。王珍老师通过走访调查发现，学生的写字急需从低年级开始训练。于是她利用学生们用剩下的本后面的部分让低年级的学生开始练字，从执笔姿势，到坐姿，到笔画，逐步纠正。每天课外活动或自习课，王老师就到低年级教室开展写字训练。手把手地教学生写字，当场批阅，当场修改。几个月后，比对后发现训练的学生都有质的提高。做这样的工作，要的是润物无声，王珍老师每星期风雨无阻为孩子们验收写字，在这个电脑无处不在的时代，王珍老师用自己的坚守，传承着中华文化的源远流长。学生的铅笔字刚有起色，王珍老师就又策划着给学生开毛笔字课，她聘请了也是退休的老教师义务教学生写毛笔字。

## ■ 图书室里的“老奶奶”

原先学校图书室由于没有专人管理，就把书籍分到各个年级的教室里，这样限制了书籍的周转和使用。王老师到校后看到这种情况，就主动向学校领导申请当上义务图书管理员。她把分散在各个教室和摆在书架上的书籍，重新分类整理。制定了图书管理和借阅制度。每天下午向全体学生开放。学生来借书，她就给孩子们讲书中的故事，学生们发现图书室有一名可敬的“老奶奶”当起管理员，有时一下课就聚集的图书室听“老奶奶”讲故事，和她借书。慢慢的，王老师给孩子们讲故事成了学校的一道“风景线”。她在当“义务图书管理员”的同时把好的阅读习惯传授给学生们。

## ■ 用行动感化孩子

平时，有的孩子喜欢吃口香糖，在旧的平房学校时吐在地上也看不见，也就无所谓。去年学校从平房搬到新楼房后，这些孩子还不能适应新的学校要求，于是楼道中常有口香糖的“残骸”。王珍老师从家里带来刀片蹲在楼道里一块一块地铲起来、包好，再放在垃圾桶里，每天，学生们看到白发苍苍的王老师从1楼到4楼蹲在地上铲，他们十分感动，知道了随地吐口香糖是不文明的行为，就自觉不再吐了。

# 她呵护青年教师成长

——内蒙古和林格尔县第五小学常青义教志愿者兰天华

## ■ 青年教师的“妈妈”

“兰老师，看我的裙子怎么样？”“兰老师，我的孩子病了。”“兰老师，我给你推荐一款化妆品。”“兰老师，我和婆婆闹别扭了。”……和青年教师坐在一块儿，随和的她早已不是副校长，俨然是“教师妈妈”。正是这个角色，让她和青年教师站在了一起。

2011年11月，青年教师王彦华，要到呼市苏虎街小学学习1周，放心不下刚刚入学2个月的1年级学生。“你去吧，我来上课。”不用校领导安排，她早已站在了王老师的教室里。组里的一位教师感冒了，几天坚持上课，她心疼人家：“我给你上一节课吧。”她早已先人家一步站到讲台上。一次，一位年轻教师偶然流露出对婆婆家里人的不满，她把“星云大师”请来，从心灵讲起。找借口，她“家访”了一次青年教师，青年教师意识到了自己的不足，看到“云开雾散”，她笑了。

## ■ 青年教师的“专家”

30年的教师生涯，好学上进的她多次获得县、市级“教学带头人”、“市级优秀教师”，成为响当当的教学专家。她对教材上的每篇课文、每个作文题都了如指掌。识字课怎么教，阅读课怎么教，她都有理论。她深深地为青年教师的专业化不足担忧，她搬起小凳子，盯上这些年轻人。从2012年到现在，她整整两年时间和这群年轻人在1个办公室里工作。每天上午4节课她马不停蹄地听课，下午3节课和每位教师评课、研讨喋喋不休。2012年3月到现在，她听了300多节课，她每天都猫在课堂里，正是她的“跟踪式”听课，使青年教师态度转变了，教学方法改进了。为了帮助青年教师做好观摩课，她半夜12点给人家找好资料发邮件。正是她的一丝不苟，激发了青年教师钻研教学的热情。

兰老师从来不落后，她总是紧盯教学发展的前沿，她研读到的好文章，总要复印下来交给青年教师。网上发现了好的课件，总要下载下来，交给她们。外出学习，作为“旁听者”，总是很积极。正是她的专业水准，带给了青年教师无数的滋养。当她发现年轻人上课的“绝招”时，她会要求人家及时写下来，一轮研究课结束时，她们组内的专题文章就出来了。在她的指导下，青年教师不仅课讲的出彩，文章写的也不错。学校的各种研究课，总缺不了她带的低年级团队的教师。现在，她们组内的优质课率明显高于其他组，成为学校以及和林县教育园地的点点繁星。她带的青年教师被校长称为“七仙女”，个个都是教学的尖子生。

## ■ 青年教师的“严师”

带教师的过程也不是一帆风顺。80后、90后的教师的教学基本功不是很扎实，教学钻研的意识也不强。看到这些，她心理十分着急，常常鞭策青年教师：“为什么同样的学生，请来呼市苏虎街小学的教师上课，孩子们学得那么好？”“我们必须赶上去。”分析青年教师中存在的惰性时，她总是严肃冷峻。

她倡导的“一课三唱”活动中，她要求年轻教师不折不扣地执行，青年教师的研究课必须精心准备，提前查阅的资料必须“海量”，必须把课前工作做到位。课后，更是反复修改、反复讲，直到达到效果。正是这种严师才带出了高徒。青年教师石娟娟的课堂教学一下飞跃为全校最精彩；数学教师赵慧春多次参加县里的观摩，作为市级骨干教师培养；语文教师王丽利、马瑞清列为市级语文、思品学科培养对象；语文教师王彦华、尹凤琴不仅语文课教的好，班级工作也一流。如今，低年级组是学校的“明星”组，各类人才聚集，他们相互学习，相互促进，成为校园里个人成长最美的风景。

## 第三部分

# 小鹰计划

### 编者按：

“小鹰计划”是友成基金会研发的全人素质教育平台型项目，旨在发现和支持具有远大志向和天下襟怀的青年，通过深入基层完成为期一年的社会公益实践，并辅以传统文化熏习和社会技能培训，以了解社会、认识自我、磨炼心智，涵养正气，开始一场超越自我的人生体验，成长为具有社会企业家精神的跨界领袖型人才。

2013年是项目实施的第三个年头，项目提升成为工作重点，开发课程效果评估体系、均衡课程结构，改善培训体系；梳理实践方向，公开选拔学员实践平台，重新设计面试体系，尝试将测评机制引入到“小鹰”学员选拔；积极开展与青年组织的合作，联合打造青年发展项目的航空母舰；项目团队希望通过更加精准的项目运作，为新公益青年导航助力。而这些从各高校中脱颖而出的优秀青年，亦不负期望，他们将成为一颗颗种子播撒在面向未来的土壤中。

# 开启一场超越自我的人生历程

——王平理事长在 2013 小鹰计划开营仪式上的讲话

2013 年 8 月 7 日

## ■ 小鹰计划的核心关键词——超越

作为小鹰计划的发起人，同时也是作为友成基金会的创始人和理事长，我今天是第一次在这里跟大家谈小鹰计划。我们的小鹰计划的定位和目标，早就有一些文件还有我们的一些老师的讲解进行了说明诠释。今天是我直接跟大家来做这样的一个分享，我来讲的时候，我真的是认真地重新思考了一下。

距离我发心做小鹰计划已经有两年多的时间了，我们已经是第三期的学员，经过这两年的实践，我真的有一些新的思考。我定位小鹰计划的目标，或者是它的性质，用一句话来说就是——小鹰计划是一场超越自我或者是超越小我的人生历程的开始。简单而言就是超越，超越什么？超越的是自我。

这是通过我的思考，我给小鹰一个新的定位、新的说法。

我首先要祝贺在座各位，你们有机会成为第三期的小鹰，你们是非常幸运的。因为你们是从成百上千的 90 后青年中被选拔上来的，同时你们是第三期学员，小鹰计划经过我们两年的实践和经验的积累，我们不断有新的改进。相信在第三期小鹰计划的培训当中，大家会有更多的收获。

小鹰计划到底是什么？我想问一问，你们自己谈到小鹰计划的时候你们脑子里是一个什么样的概念，简单的来说它是什么呢？哪位同学说一下？好，这位女同学。

**小鹰：**我心目中的小鹰计划是从一种全新的视角，用一些科技的力量进行公益，自己会有很多的收获。在帮助别人的同时，也成就了自己。

**王平：**帮助别人，同时成就自己。这位同学讲的非常好。我们曾经说到小鹰计划的时候，会有比如美国的和平队、比如说是黄埔军校，他们是代表未来中国的领袖等等，这样的说法。我们可以检验一下我们是不是这样的项目，是不是你心目中的像黄埔军校这样的校园？我觉得也是也不是。我们可能

要超越上述所说的一切，我们的超越在哪里，我一会儿再讲。

我稍微讲一下小鹰计划的愿景，这其实和友成基金会的愿景是分不开的。我2007年创办了友成基金会，就是想推动中国社会的创新和进步，实现中国社会的公平正义和谐的发展，是希望通过“发现和支持新公益的领袖，搭建一个新的公益的平台”，这么一个使命来推动中国社会的进步。

这个想法是缘于我们对中国社会存在的一些问题、一些现象的观察和思考。我认为社会任何的问题都是人心的问题，人心的问题实际上就是人素质的问题。人的素质教育最重要的是青年的教育，因为青年代表我们的未来，代表我们的理想。所以我们特别关注在青年成长和发展领域的一些项目的设计和发展。

青年的项目最终是做成什么样子？我们曾经参考了很多国外的包括刚才讲到的美国和平队的这些项目。我们在最初两年的经历当中，也确实是通过这样一些下乡的实践和课程的开发，和一些活动的安排，达到了一定的目的，但是我们也发现了一些问题。我们以往的小鹰最大的问题就是虽然经过一年的实践，还是没有完全的把自己放下。

有一些个别的小鹰在基层会遇到一些他们不能理解、不能适应的情况，看到这些现象他们有很多的苦恼，甚至有了一些怨言，有过一些怨气，会用自己的一些价值观去评判，去做出一些不是特别恰当的选择，比如说要求换岗位，换地方，像这样的一些问题引起了我们的反思。

我们的小鹰是不是都把自己当做一个精英就下去了，就带着一种光环：我们是志愿者、我们是公益人，我们是来改造社会，我们是来改变世界的。带着这样的一种心情，带着这样一种自我的期许和定位，使得有一些小鹰遇到了一些挫折，产生了一些烦恼。所以我们不得不反思我们小鹰计划的起点和终点是什么，这就是我今天为什么要用这样一个题目——“超越”，我们的小鹰计划核心的关键词是超越，而这个超越是超越什么？

## ■ 鹰的使命——心怀天下，始于足下

我先讲到这里，我想问问大家，对“小鹰”这两个字，我们为什么把青年素质教育的项目叫做“小鹰计划”这样的一个名称？你们脑子里对鹰的概念是怎么理解的？哪一个同学告诉我，这个鹰的概念你们会想到什么，这是一个比喻。

**小鹰：**在整个天空里它是飞的最高的，它会经历一次特别痛苦的蜕变，而我们现在就是这种小鹰，需要这种蜕变，未来才会成为雄鹰或者是大鹰。

**王平：**鹰是飞的最高的，而且有自我超越能力的。

**小鹰：**有时候鹰比鸡飞的更低，但是鸡永远不会比鹰更高。

**王平：**这是我对第一年小鹰和第二年小鹰讲的一句话。“高”是一个关键字，还有什么关键字？

我们很多古人，在形容对青年人的期许都有一些说法。很多家长会说“望子成龙”，龙这个东西和鹰有什么关系呢？我想到易经里面讲“飞龙在天”，望着孩子成为飞龙，那不就是鹰吗？就是你有雄心壮志，你站得高看得远，你才能有机会看到德高望重的人，遇到贵人，飞龙在天是一个比喻。还有“燕雀安知鸿鹄之志”“鲲鹏展翅”，这些无非就是一个鹰的形象。它是飞得最高的，看得更远的，胸怀最开阔的，最有能力的。

联想到这样一些素质，其实这就是我们对鹰的期许，是对小鹰未来的期许。我们未来需要什么样的人才，我们为什么选择你们作为小鹰学员，你们是不是有一个正确的选择，对你们来说我们的选择是不是正确的，是需要重新来看的。鹰的使命和鹰的素质是什么，鹰的责任和鹰的担当是什么，这是我觉得我们这次培训要思考的问题。

鹰的使命或者叫担当，肯定和鸡的责任和担当是不一样的。责任是什么呢？“冬吴相对论”讲责任的英文是 responsibility，实际上把两个词分开，就是“回应与能力”，这很明确地告诉我们，你怎么样回应时代的需求，并拥有这样的一个回应的能力，这就是责任，这就是担当。

所以我把鹰的使命分开成两个部分。

一个是理想，有远大的理想，有心怀天下的大志向，没有这个，你就不可能成为领袖，不可能带领众人来实现改变世界，改变社会。首先你要有这样的一个愿望，我们同学讲的“仰望星空或者是理想主义”，讲的都是要心怀大志，要天下为公，要有把自己贡献给社会这样的一个高远的志向。

同时，要表现出来的是行动力和执行力，是创造力，是改变力；前提还有对时代的洞察力，有一个判断力，还要有一些前瞻力，也包括我们讲的全

局观和大局意识，这也算是一种能力和智慧。

总而言之是知行合一，我们有很多的词可以表达，是心怀理想，千里之行始于足下；我们希望大家顺天时、接地气，既有高度又有广度也有深度，去实现这样的一种符合鹰的使命和鹰的特征的一种超越。天空是无限的，谁最自由呀？我们想到鹰的时候一定会想到自由，自由是会带来无限的潜力和无限的发展的空间，带来一个无限广阔的未来。

## ■ 鹰是如何炼成的——从放下开始

鹰怎么样实现鹰的使命？这是下面我讲的第三个问题。鹰既然是这样一类的能带来改变的“领袖”人物，这么一些人物是怎么样炼成的。

经过我们对一些青年发展规律的研究，和我们这两届小鹰的培训的思考，特别是我个人在自己的成长和自我超越过程当中感想，我可以分享给大家：小鹰是怎么样练就成雄鹰的，其实最核心的是要自我超越，改变世界的前提是改变自己，这首先的一点是要改变愿望，这个愿望就是我们的发心。

对你们来说，我觉得是你们是有很强烈的愿望的，你们才有可能做到报名参加小鹰计划，才有可能变成小鹰的学员。你们从一千多个报名者中被录取的过程当中，是表达了最强烈意愿也是最有这样一些能力素质的人，所以你们具备了这样的一个发心，这样的一个心愿。

愿景是非常重要的，我们讲心想事成，心不想事不可以成的。道德经里面讲的就是“道生一，一生二，二生三，三生万物”的那个“道”，我们所能创造的万物和无限的可能的“道”是发心，发源于你的一念。

小鹰未来成长历练的第一步应该就是我们的发心。再接下来我们就可以讲到每天小鹰在这里上课的时候要提到的《大学》。《大学》里面讲到“修身齐家治国平天下”，对于一个心怀天下，未来是治国平天下的小鹰，他要从修身做起。而要修身每天我们要怎么样？要先正其心。正心要怎么样做到？要先诚其意。诚其意又要如何做到呢？又要致其知。是这样一个一个次序，这样的次序最先要求我们的是要“格物致知”，格物是什么意思呢？我回头也要请教一下冯哲老师，其实很多的解释。

从我个人的理解来看，“格物”首先就是放下，放下自己，就是要把你自己外在的一些东西、物化的东西、显示出来的一些东西，都要革除掉。我

们要求我们的小鹰从零开始，我们现在就是什么都不是，我们要从什么都不是开始。不管你是出生在哪里，你是什么大学毕业，或者你是有什么样的一些头衔；或者你把自己称做志愿者，或者你是一个公益人，做过这样那样的一些公益，等等等等，这都是光环，在有些人来讲就是优越感的开始，所有外在的一些光环都把它去掉。这就是我们对小鹰的要求，从“格物”开始，要放下自我，要什么都不是，从零开始。

我们对小鹰修身的最重要的要求，这一年就是要去除你的“娇骄二气”。我们看到整个社会出现的一些问题，我们看到成年人身上的“贪嗔痴”，太多了。小鹰是社会的一面镜子，小鹰虽然在某种程度上还是孩子，但是社会上有什么你们就有什么，社会上缺什么你们就会缺什么。社会上不缺乏财富，你们也没有匮乏感，但是没有匮乏感的匮乏是更可怕的，就是精神的匮乏，就是我们青年人心中的迷茫。在这种情况下，我们还会受到社会上另外一些影响，虽然我们有更多人开始做公益，更多人开始想到社会责任了，但是这样一些想法如果背后是掺杂了一些杂念，比如说做公益了，我就滋长了一种傲慢心理，实际上你看起来是没有贪心，但你贪的是另外一种东西。

所以我们缺乏匮乏感的一代，在未来发展最应该预防的，最应该警觉的是“娇骄二气”。所以我把这两个字提出来，骄傲的骄和娇气的娇，是你们这一年当中首先需要克服的，需要历练的。把你们放到基层也是，在第一届第二届小鹰，刚才王军讲到 he 历程的时候，第三个月可能是你们最难过的时候，你们所有的傲慢和娇气都会受到巨大的挑战，你们会非常的痛苦，你们甚至会有人想放弃，我提前告诉你们，这就是你们要克制的，这就是你们要学习要历练的地方。

所以格物先要做到放下。致知是什么，首先要知道自己，知道自己再知道社会，也是通过这样的一个实践来实现的。让你感觉到我什么都不是，我现在可能是一个丑小鸭，甚至叫丑小鸡也行，无论如何你不是鹰，我们现在看出来在座的小鹰同学是不是将来会有国家领导人出现。因为你们现在太小，就像那些有可能成为白天鹅的丑小鸭混在鸭子群里也看出来，甚至长的还不如鸭子精神，这个时候你们会产生自卑。

这两个极端都会在你们下乡和实践的基层当中得到纠正，就是说首先我什么都不是，我这不行，那也不行，你会觉得自己的能力非常有限，你们会

有自卑感。另外你又会发现自己还是能做一些事情的，发现一些以往没有发现的自己的潜力，你会增加很多的信心。了解自己是致知最重要的，你不会过于自卑，你也不会过于骄傲，也不会过于偏激。两句话，一个就是先把自己放空，我现在什么也不是，然后还有一颗未来的心，我未来是什么。

第二点，也是最重要的一点是“知恩图报”，我觉得这是致知最重要的。知道自己有今天，知道自己能够之所以从小长到大真的是不容易。我们大部分同学在以往睁开眼睛有饭吃，上学的时候也不用发愁学费，坐在教室里用的桌子，用的一切都是有人提供的，这些是怎么来的，你们从来没有机会去想。你们去遨游网上世界的时候，世界是怎么真正能够建起来的，这个世界土地上长什么，所有的事情是怎么造出来的你们不用去关心，你们生活在一个虚拟的空间。

我曾担心未来的青年越来越多会生活在虚拟空间当中，而脱离了现实的生活，又何从感恩，一切都是现成的，好像是没有什么难的。但是当你深入到基层的时候，你们会觉得一顿饭来得是多么的不容易。你们才知道一个东西的生产出来是多么的不容易，所以你们能有今天真的不是自己有多么的了不起，真的是依赖很多很多人的劳动和他们的付出，所以你们会产生一些感恩的心，感恩的心就是爱的心。

你会想到你的父母，当你远离家乡远离父母的时候，你会升起对父母的爱，你会升起对周围朋友们的爱，这就是仁爱的“仁”。从这里就会发出“利他”的心，利他，利于社会，当你们发出这种利他和利社会心的时候，你们就具备了未来的鹰这种领袖人物最根本的一种发心。因为领袖人物是需要有奉献精神，这样的一种大爱和利他才能形成一个吸引力，才会使你成为一个引领大家去改变世界，去创造的领袖。

所以当想到你们未来理想的时候，还真的是要超越自我，放下小我，然后有一颗感恩的心和利他的心，这就是我希望大家在一年当中慢慢养成的。刚才我提到了怎么样放下自己，怎么样去掉骄娇二气，到怎么样产生感恩的心，都是我们从格物致知开始，达到正心，达到诚意，然后修身。

修身的过程是要持续我们一生的，“超越”这个词也是要尽我们一生的努力，不到生命的终点都不能停的。如果你停下来，随时都会掉下来的，这是我个人的理解。所以我们把小鹰计划定义为一场超越自我的一个崭新的人生历程的开始，这是我寄予小鹰计划的一个希望。同时也是给我自己和大家的一个共勉。谢谢大家！

# 你与这个世界的神秘关联

——吴伯凡先生对 2013 小鹰学员的启示

## 【背景说明】

2013 年 8 月 23 日，著名财经评论员、友成基金会理事吴伯凡先生欣然应邀，成为 2013 届小鹰计划学员的人生导师，在小鹰开营仪式上，吴伯凡先生亲眼见证了小鹰们宣誓之后，以旁征博引的形式描述了他的震撼之情，也趁机分享给年轻人一个重要的启示——“一个人特别消极，特别低迷的时候，往往是因为把自己看的太轻太小了，在天空飞翔的雄鹰是用不着考虑眼前这条河是怎么过去的。”

看大家宣誓的时候，感觉到很久没有感受过的一种震撼。一个人在一生中能感觉到震撼的时刻并不是太多的，人之所以有宗教、有仪式，它一个很重要的功能就是能把人从比较平庸、比较懒散、比较忙忙碌碌无所作为的状态下提升，按柏拉图的说法，其实就是一种回忆。

其实这是我们内心已经有的某种状态，时间长了我们就给忘了，又由于某种场合，某一个仪式能够唤醒我们的这种状态。最好的体验就是一种不断的回归到被我们遗忘的，我们本能里头已经有的，我们的能力里面该有的东西。刚才我在听大家的宣誓当中感受到一种力量，对我来说就是一种回忆。很偶然的的机会我读到一本书——人生境遇常有一种奇妙的，有某种巧合的东西，我们要顺应某种巧合，当你碰到一种场景的时候，要认得当下，“认真”就是这么来的，不要认为你眼下的东西是偶然的——“一个人特别消极低迷的时候，往往是因为把自己看的太轻了，太小了”。“在天空飞翔的雄鹰是用不着考虑眼前这条河是怎么过去的，当你把你的人生定位一个更高的一个状态的时候，所有那些成问题的问题都变的不成问题”。我有很多朋友企业做得很成功，他跟普通人最大的不一样，就是从没有像很多人一样，很早就开始考虑就业、找工作，买一个房子，安稳地过日子。恰恰是他没有把自己定位在这个上头的时候，这些问题就不成问题了。他没有想到要挣多少工资

的时候，也许他就在给别人发工资了。

你在多大程度上专注于做一件事情，你才可能在多大程度上体验到你跟世界的神秘的关联；而在没有利益关联的情况下，主动地去帮助别人，这是一个人是否幸福的很重要的标志，也是建立与神秘力量的关联，达到喜乐的重要途径。

我们有的时候讲到缺少幸福感，尤其是喜乐感，喜乐跟一般的快乐不一样的，是自内而外的散发的这种欢喜的力量。之所以我还认可幸福指数，是因为我确实能够在小路上，碰到一个陌生人，他就会对你发自内心的微笑。你问个路的时候，他那么认真的带着你，恨不得就是特别担心你走的不对，这才叫喜乐。幸福指数有一个很重要的指标，在没有利益关联的情况下，主动地去帮助别人，这是一个人是否幸福的一个很重要的标志。

所以我说在中国你要调查一个城市的幸福指数的话，不用那么复杂的问卷的方式，你只要去问路就可以，如果这个地方的人很乐意告诉你，尤其是你在问路的时候，有旁边人经过，他也停下来看这个人说的对不对，如果说的不完全他就补充，这个地方的幸福指数一定是很高的。当你去问路的时候别人就很漠然，甚至有的地方有的城市，问路是要给钱的，这个城市一定是非常不幸福的。就是这种状态。

我们达到这种喜乐的状态是很难的，我们一生其实都在做一个旅行，其实是不不断的放下自己，展开自己，绽放自己。让那些被遮蔽的，刚才我说的被遗忘的那一些关联接口，用我们技术的语言来说这些接口，能够跟本来就是联结在一起的东西，我们由于某种东西把它阻断了，我们又重新接上了，就是这样的一种状态。

我们只要去认真的去做一件事情，凡是遇到问题的时候不外求，要有勇气做一个孤独的人，要获得和他人最和谐的相处，一定要学会做一个很独立的，不要去依赖于他人的，甚至对别人不要有太多期待的一个人。你一定会变得越来越强悍，是心灵的强悍！

我是一个过来人，青年们一定要意识到，一个人只有跟大家脱离，走出人群的时候你可能才是最不孤独的。当在一个人群里头大家属于一种消遣或者是闲聊的状态，你看似乎好像是很热闹的，但是你内心其实是孤独的，因为你触不到你自己。

第一步要走出人群，找到自己。找到自己是一个什么样的状态，就是从自己的脑子、心和手三者不断地沉下去。这好像说的很哲学、很灵异的事情，怎么会有灵魂，怎么会有心，怎么会有大脑。其实我们只要去认真的去做一件事情，凡是遇到问题的时候不外求，就是遇到问题不着急，你一定会变的越来越强悍，是心灵的强悍！就是放弃对别人的评论，放弃对别人的期待，这不是冷漠，是在任何情况下做一个孤独的个体，要有勇气做一个孤独的人，尽管大家都想像兄弟姐妹一样在一起，你要时刻意识到，要获得和他人最和谐的相处，一定要学会做一个很独立的，不要去依赖于他人的，甚至对别人不要有太多期待的一个人。人际关系最差的就是对别人期待值最大的，对自己的期待值最小化的，遇到问题特别爱评论，特别爱寻求自己的对，而不是去忽略别人错这样的一种状态，这是一。

还有一点，作为一个少年，一定从一开始就不要受到世俗的成功学和那些骗人的立志学的困扰。这个很重要。我们今天能够放下，你们很了不起的就在于能够从世俗的轨道上“溢”出来，从常规的成功逻辑里头你能够抽身出来，这是一个很大的勇气。这个勇气就是真正成功，是面对自己的成功，不是白天的成功，而是晚上一个人自己觉得很成功。很多人的成功都是白天里的成功，尤其是一些做企业做到很大，就是得不到家人的认可，尤其是得不到孩子的认可。他可以把成功的一面给别人看，但是真正的成功是亲近的人你在意的人，特别在意的人认为你很成功，当然，最重要的是自己从内心里头觉得自己是一个很成功的人。这个成功其实无非就是一种充实感，只要做到了逃离人群，不用仰仗他人，不期待他人，同时又能够习惯性的发自内心的做一个志愿者。

我刚才讲的孤单是幸福的，其实本质就是让自己成为一个志愿者，这个志愿者指的是没有利益地努力的志愿行为。餐桌上经常主动买单的人一定是最有钱的人，不是因为他有钱买单，而是因为他经常买单而有钱，一定要记住这一点。兄弟姐妹里头，最愿意伸手的那一个，一定是最穷的那个人，一直是在掏钱出来的，伸手去帮助其他兄弟姐妹的那个一定是最富有的，从仕途的角度也是最成功的。原因就在于他的内心有一种志愿精神，所以志愿精神是一个人，我说的是所有的人，取得最终成就的一个最重要的一个品质，拥有这个品质的话，一切看来是问题的问题其实都不是问题。

与你们这一代人有很大关联的是我们现在社会的“社会贴现率”太高了，什么叫“社会贴现率”？就是我今天说了，一个星期以后吃一顿美餐，但是你可能按捺不住，你说能不能今天，我说今天会给你比较差的一顿饭，你都愿意今天来吃这一顿饭，而不愿意在一个星期后吃那个大餐，就是事物不断地在倾向我们，总是把我们应该在几年以后、十年以后要享受的事通过父母的贴现让你现在享受到了。这是我们这一代人很重要的特点，这是一个通病，不是个人原因导致的。国外有一个实验叫棉花糖实验，这些幼儿园的小孩一人给一个棉花糖，老师说半个小时以后你们手里面棉花糖还没有吃的话我再给你们一人一个棉花糖，但是老师半个小时回来的时候，手里面有棉花糖的人很少，非常少。这里面就是说推迟满足感是成熟一个标志，推迟满足感不是说拖延，而是没有足够的推迟满足感这种习惯。面对一些不是马上能贴现的事情的时候，我常常就不那么积极，就产生拖延，实际上是“高贴现率”让我们养成的不好的习惯。

真正你自己改变还是很难，小鹰计划我觉得提供一个外在的环境，有时候改变一个人的习惯只有两种方式，一个就是当兵，一个就是坐牢，只有这两种，是非常强迫的，你自己说我要改变我一个坏习惯的真是非常难的。如果说能够把一切都当修炼而不当成是你的工作，要学会像徒弟一样劳动，没有报酬的劳动是人生一个非常重要的修炼，当学徒工，“徒”——干活不给钱就是徒，有期徒刑就是干活不给钱的，我们人生有多少时候是作为徒的，不能总是在这个事一看马上就讲报酬，学会推迟满足感，学会做那些短期内没有报酬的事情，这个人才可以逐渐成熟起来。

# 师长眼中的小鹰

2013年12月

## 【背景说明】

小鹰计划实施3年来，得到了农禾之家、重庆血友病康复协会等众多 NGO 组织的支持，他们扎根基层的组织和项目成为小鹰成长的实践基地，而小鹰们的志愿服务，也为这些组织带去了活力和动力。在此我们汇编了这些师长们对小鹰的殷切期望，期许小鹰计划助力更多优秀青年成长。

## ■ 仪陇县乡村发展协会负责人高向军：小鹰计划培养了领袖人才

非常感谢小鹰项目对我们秦巴山公益组织学习平台的支持。解决了机构的燃眉之急。之前就耳闻友成的小鹰计划培养了很多优秀的具有公益视角的跨界领袖人才，这次也是非常幸运能申请到两名小鹰，十分感谢，小鹰在这里我们会给他们提供好的工作学习环境，也会给他们提供好的锻炼机会，也请友成基金会请多多关注和指教。

## ■ 农禾之家负责人杨团：欢迎年轻人深入农协

友成基金会连续两年为我们提供了四位非常优秀的小鹰学员，2012 学员杨金婷和贺晓淳去年在建始综合农协做了相当多的工作，也深受当地好评。所以杨金婷结束小鹰计划的服务之后也留在了综合农协，包括本次年会在内的很多大型活动金婷都做出了很大的贡献，体现了很强的综合素质，贺晓淳也有意在毕业之后来综合农协工作。我们也欢迎有兴趣的合作社能多多关注这个项目，能让这些优秀的年轻人来帮助我们基层的组织提高水平，推进农业的发展。希望将来能够整合友成基金会及其他机构的力量，成立一个“农禾之友”的平台，以小鹰计划为切入点，来号召更多的年轻人深入基层，通过一年甚至更长的基层实践了解中国基层社会，提高自己的领导能力和公益视野。明年也将在农禾之家秘书处专门设立一个部门来对接小鹰计划，由农禾之家总干事石远成负责收集各个基层合作社和农民协会的需求，筛选之后

送交友成基金会，来挑选合适的小鹰计划项目实践基地。

## ■ 重庆市血友病康复协会会长、重庆剪爱工艺品有限公司董事长彭茂琳：小鹰计划，中国公益的育种孵化器

三年前我与第一批小鹰有过一次分享的接触，让我深深感受到这些热血青年投身于公益事业的热情，感受到超前的创新精神，也感受到他们从基层走过几个月后的迷茫，更让我感动的是他们用智慧去赢得目标群体信任的那份执着，我深深的爱上了这些可爱的小鹰。

去年我有幸和友成基金会合作，为我们派来了两位小鹰。在我们这里他们与血友病患者同吃同住同劳动，在他们经历的这一年中与我们结下了深厚的友情。他们不仅无怨无悔地帮助了患者和剪爱，也和我们一起经历了重庆血友病协会的成长阵痛，了解了基层 NGO 组织缺少资金和专业管理者工作不能细化导致的不理解和成长危机。对这两个小鹰来说最大的遗憾是还未来得及帮助他们改变校园公益的思维模式就到了结业期，但我可以从他们依依不舍的目光中寻找找到闪光的公益情结。

今年的小鹰计划为我们派来了最急需的几位专业性小鹰，不但让我平添了几分感激之情，更让我多了一层感动。我不能不说友成基金的小鹰计划不但是一种史无前例的创举，也是中国公益的育种孵化器。

## ■ 成都高新区益多老年服务中心主任于涛：爱不论大小，都需要力量与勇气

这几只小鹰虽然来自不同学校，具有不同的专业背景，但是他们却都有一个共性，那就是有勇气。因为这些年轻人敢于在这个大家都讲“机会成本”、“时间成本”的社会中选择用一年的时间去农村、去基层做一些简单的事，将自己沉淀下来，脚踏实地的去了解社会、服务社会。同时这一年时间不会为他们带来丰厚的经济回报，也没有耀眼的光环，但是他们却真的来了，这点我想一般人是不愿做或者不敢做的……

我想说的是，有些路少有人走，需要勇气去开拓；有些坚守少有人做到，需要勇气去支撑。在未来的一段时间里，你们一定会遇到挫折打击，我相信你们既然有勇气选择这条路，就一定也有勇气坚持下去。未来的日子，鼓起勇气去面对，便会迎来春暖花开的日子。

# 2013 小鹰启航篇

2013年12月

## 小鹰誓词

我志愿参加友成基金会小鹰计划项目。

在此，我怀着感恩的心，郑重承诺：

从今天起，我将从零开始，开启一场超越自我的旅行。

在未来的一年里，我将承担鹰的使命，

以天下为己任，为改变世界而改变自己：

以鹰的高远眼光观照社会，

以鹰的坚韧品质深入基层，

践行友成新公益理念，

向人民学习，为人民服务，

促进自己成长为“修身、齐家、治国、平天下”的新公益领袖！

万里之行，始于足下，今天，我们就从这里出发！

# 心灵的力量

项先冬 服务于重庆血友病康复协会

2013年12月24日

十月的秋风，吹醒了九月的记忆。

曾以为，一年之约，会很长。不曾想，转身之间，两月逝。

过去的六十天，经历了迷茫，也有过反省后的踏实。

有时，忘了时间，忘了自己，沉寂于当下瞬间，似乎这样的状态真的不错。

与晏于明一起出去办事，不会再有初遇时不知所措的感觉。只如平常一样，放缓了脚步，与他并肩走着。虽然他只能蹲在地上，依靠双手支撑前行，却感觉，他的脚步比我踏实万分，他的目光比我执着千倍。时常会有路人投来异样的眼光，晏大师依旧仰首，保持自己的速度慢步朝前。

再遇见残疾人时，不会有任何的诧异，反而多了些许从未有过的宁静。身边的这些人，在不知不觉中，渐渐的教会了我如何去看待生命的不公。

彭老师说，这一年，你们最大的收获会是心灵上的成长。不论多久以后，当遇见困难时，再想想现在相处的这群人，没有什么跨不过去的坎。

当你们面临找工作难时，他们却没有任何找工作的机会，即使他们很有能力。剪爱对他们来说，就是他们的一切。协会于他们而言，便是生命的守护。

重庆血友病康复协会，作为重庆市唯一一个完全独立的注册公益组织，没有人知道，彭老师为此付出了多少心血。

原重庆市委书记汪洋亲自批示允许成立，市政府各部门一把手亲自主抓落实；现任区委书记亲自为各企业开会，要求全力支持剪爱发展。

“这是天时、地利、人和才能有的结果。”彭老师语重心长的说道。

去武隆的大巴上，彭老师说起了当年她工作时的往事。她的父母亲历第一代原子弹的研制，而她，也投身入原子弹的制造工作。

那些年，她们生活工作的地方与世隔绝，自成一个小社会。那片区域是在连绵十几座的山体里，她们就在隐藏于山体里、高达二十多层的楼房中工作。

他们是来自于全国，经过层层筛选的高校精英。怀着一腔热血，为了祖国的未来而努力奉献。然而，当改革开放，停止原子弹制造后，他们便被遗忘，经历各种辐射后的身体，让他们中很多人再也没有能力走出那片山区。不仅如此，辐射的后果，更让他们的下一代继续遭受折磨。望着窗外，回首往事，彭老师渐渐的沉默不语。

可以想象曾经的一切，却无法去改变些什么。现实时常会让人觉得，这就是命运。

相信命运？只是你放弃了当下的时光，也不敢再去想象未来。未来看起来那么远，那么捉摸不定。未来其实也真的很近，真的可以把握。

经历了无助，茫然和坚持不懈的努力，在彭老师的精心照料下，患有最严重级别血友病的海波竟也终于可以正常的生活了。于是，让更多血友病人能够康复成了彭老师的梦想。

一位血友病患者的母亲，就这样开始了一份大爱的传播。

也许正是这样的环境，让我变得安静，充实地去过好每一天。

不急着想去看见未来的风景，却相信，那样的景色，终会遇见。

两月的光阴，已远去。那翩翩印象，都已刻入独一无二的青春。

感受自然的变换，最美不过秋风扬。犹如今年，散去浮华的急躁，静听内心的声音。

明天，你好！

# 在这个小山村，放下浮躁与懒惰

戚泽明 服务于湖北省恩施土家族苗族自治州建始县三里乡河水坪片区农科村  
2013年12月23日

一场雨就这样轻而易举地隔断了初秋和深秋，艳阳高照的昨日与秋风萧瑟的今日形成了强烈的反差，山里的秋天有着别样的韵味，这样的味道熟悉，但似乎又不熟悉，但我期待这种感觉很久了。

湖北省恩施土家族苗族自治州建始县三里乡河水坪片区农科村，每次别人问我在哪时，我总是很拗口的说出以上的一串地名，我将在这个地方度过一年的时间。

对于这个鄂西南小山村的期望在见到他的第一眼时就破碎了：三十年前的老房子，一张铺有厚褥子的床，一把古老的椅子，仅此而已，如果第一眼的感觉可以用石化来形容，那么之后的感觉就可以比作石化之后的冰封了，打开橱子，里面会浩浩荡荡地跑出一堆蟑螂，每次吃饭前都要用开水烫一遍碗和筷子，因为晚上蟑螂刚刚在碗里打滚了；自来水跟掺水的牛奶一样浑浊，昨晚倒好的水第二天喝时就会有小虫子，葛明因为太渴，打捞完毕后一饮而尽，而我也会对喝到一半而看见沉底的小虫子视而不见；有一次晚上关灯忘了关窗户，等到进屋时发现附近有成千上万只飞蛾和小虫，因为我一睡着就会有虫子飞到我的耳朵和嘴里，那一晚几乎一夜未眠；天气变化莫测，先是蒸笼一样的房间，七月流火，在八月底居然就盖上了冬被；语言不通，农协也远没有想象中强大。

可是爱上这个地方并没有花多长时间！清晨的阳光懒洋洋地照进我的房间里，打开窗子，青翠的近山，墨绿的远山，高架横亘，青黄的原野让人迷恋。这是我现在的生活！

三个月前，我还是学生，大三，再被院团委、校团委、院党委谈话无数次之后，终于在我到达农科村后的一个月休学手续办理完毕。有人理解，有人困惑。

“在这个时代的青年，能够把自己安排对了的很少。越聪明的人，越容易有欲望，越不知应在哪个地方搁下那个心。心实在应该搁在当下的。可是

聪明的人，老是搁不在当下，老往远处跑，烦躁而不宁。所以没有志气的固不用说，就是自以为有志气的，往往不是志气而是欲望。”梁漱溟在《朝话：人生的省悟》这样说道。

有些时候当我们看到一段话时我们就不由自主地对号入座。SIFE 团队的队长，TEDxlu yang 的联合创始人，iJion 社会创新的咨询师，青年空间的建立者，我非常非常努力地给自己贴标签，一个又一个，三年来，从一个高端洋气的标签走向另一个高端洋气的标签，我活在别人的羡慕中，活在别人的认同中，逐渐地陶醉在这种虚荣之中，慢慢迷失了自我，那些尽力给自己贴上的标签正是显示了自己内心的不安、恐慌与自卑。

如果没有小鹰计划，那么接下来另外一个标签就是名企，其实我根本不知道自己是否喜欢名企，我想去因为大多数人都想去，所以“放下你的浮躁，放下你的懒惰，放下你的三分钟热度，放空你的大脑，放开你容易被任何事物吸引的眼睛。放淡你什么都想聊两句八卦的嘴巴，静下心来好好做你该做的事，如果你也觉得自己该努力了的话。”我想寻求安静，在安静里把迷失的自己找回来。

在初来河水坪的日子里，我体会到了山里的静谧，这里没有 GPA 的比较，没有社团的比拼，没有 peer pressure，没有城市的灯红酒绿纸醉金迷，我很享受这种久违的安逸。我可以在这一年里老老实实呆在河水坪，我可以不去任何论坛年会，我可以不参加所有的青年项目，我可以把我身上所有的标签全部撕掉，这些我都可以做到，但是，我终究要在小鹰计划毕业，我终究要离开这世外桃源，我终究还是会回到滚滚红尘，没有了近乎与世隔绝的环境我还能做到心静吗？

江湖不在四周，而在心里。所以根本没法归隐，真正地平静不是避开车马喧嚣，而是在内心里呵护一朵花开！什么是安静，当我可以安静地读完一本书而不是走马观花浏览时，当我安安静静地听一场讲座而不是心有旁骛时，当我可以认认真真做完一件事而不被别人打扰时，当我参加活动是出于内心的渴望而不是单纯给简历捞点资本时，当我拥有自己的价值观而没有被滚滚红尘的世俗潮流而裹挟向前时，当我真正消除自卑和自负时，当我真的做到了沉潜时，我才真正做到了静！

做一个全面的人。

我的朋友问我，你确定要休学一年？我知道她的潜台词，作为一个上学晚，小学多上一年，中学多上一年的人，我真的准备大学再多上一年吗？我做好找工作时被别人怀疑隐藏学历的准备了吗？说实话，没有准备好，因为不用准备。正如有人说很佩服我的勇气，但事实上我想来就来了，没有用勇气去做这个选择。

我认为，我们先去一个地方，先做一些在生命的下一阶段准备要做的事情，不要过于纠结这件事是否有利于你的未来，未来会发生很多意想不到的事情，我们不必急于确保所做的每件事都直接引领你走向目标，因为那绝对不会是一条直线。太急功近利地达到自己的目的反而会让自己的人生越走越窄，会错失很多的其他可能。

生活在这个四周环山的小山村里，我是自己，小朋友们不叫我老师，也不叫我名字，他们叫我“胖子”。

我很快乐！

# 2012 小鹰毕业季

2013年12月

## 青春无悔：有一年我曾这样度过

盛洋 服务于海口博学区

这一年我曾这样度过  
从海岸到山坳  
度过汗流浹背的十二月  
与卷携着电热毯的五月

这一年我曾这样度过  
走在乡间的小路上  
看菠萝蜜仔长得沉甸甸  
荔枝树下 佛手瓜地  
把汗水留在博学里

这一年我曾这样度过  
海拔三千米  
牦牛与马 雪山为伴  
杨柳发芽生长  
我还在听寨老讲那过去的事  
半年光景 琢磨一句  
“一屋不扫何以扫天下”  
半年又半年

在和自己在一起的日子里  
默念小学校的标语——  
「学会生活」

那是终将逝去的一年  
那是谁也偷不走的时间  
歌儿唱着  
「不再是旧日熟悉的我  
有着旧日狂热的梦」  
追梦少年的日记里  
有一年我曾这样度过

# 我们从未别离

沈晓东 服务于重庆市酉阳自治县

今天去送别前往深圳就职的王丽，坐在车上，看着窗外的风景匆匆而过，这一个间隔年里发生的点点滴滴像电影般映入眼帘：去年8月的开营培训，我们怀揣梦想、激情昂扬，我们相信爱的力量能改变世界；来到项目地，各种不适应和空虚寂寞冷浇灭青春的火焰，让我们重新调整自己世界的坐标；中期前往深圳和香港培训，对半年里的行动实践进行反思；今年春天去到彭州，与王平理事长进行更加深刻的交谈，我们也重新思考和选择自己未来的道路。

这一年，我们更多时间是在基层磨练，生活和工作条件的不适应，各种阻力导致自己的梦想得不到实现，青春的花朵还未曾绽放就要枯萎吗？绝不！我们很多伙伴用实际行动做出了回应。条件不具备，自己创造条件也要上。我们就是用这种霸王硬上弓的姿态为青春画出了最靓丽的彩虹。

一年的光景匆匆而过，经常回忆起与大家在一起的时光，一些场景，一些人物，仿佛事情就发生在昨日。还记得与王薇、莽汝、盛洋和山卉一起远赴香港参加的MaD，我们五人相互扶持；还记得与日伟一起爬过的梧桐山，我们无所不谈；还记得与二伟一起在乌江上的翻山越岭，我们不畏艰难；还记得与甘琦、欧阳一起在堂安的泉眼下豪饮，我们逍遥悠闲；还记得与王丽、曹宇、海彬和松钢等每晚讨论云公益的事情，我们壮志云天。一切的一切，我都还记得，晓淳的坚强、金婷的体谅、国华的开朗、树金的幽默、佳佳的关心、朱峰的善良、刘静的真诚、同尧的义气、王军的细致……

还有我们的老师们，王平理事长的箴言教导我们如何做人做事，汤敏老师鼓励我们抓住时代的浪潮，苗青老师则孜孜教诲，诲人不倦，超逸和石松则像大家的姐姐哥哥，给大家无微不至的关怀。这一年，酸甜苦辣，悲欢离合，一颗颗青春美丽的心灵陪伴我成长，给我带来青春里最无悔的年华。这一年，我们用爱和真诚相互扶持，共同进步，让每个伙伴长出翅膀，迎风翱翔。青春的道路依旧艰险，而我们梦想的种子才刚刚发芽。怎样在“后间隔年”继续自己的梦想之旅，怎样在梦想和现实之间寻觅一条更合理的道路，这是需要我们细心考虑的问题。真心希望若干年后，当我们再次聚首，小鹰计划的旗帜依旧飘扬，而我们每个人的心都从未离别过！

# 从鸡血到实战

——学会解决问题的一年

杨金婷 服务于湖北建始河水坪综合农协

2012年8月30号，我和晓淳在北京西站踏上南下的火车，经过24小时的颠簸，到达建始站，很清晰的记得那个晴朗的中午，一出火车站就看到农禾之家驻建始试点的联络员佳慧早早的等在车站外，领着做饭师傅家的儿子，那个让我们又爱又恨的刘建刚同学。接下来，我就正式开始了河水坪的日子……

## ■ 所谓的打鸡血阶段

经过半个月的集中培训，在各种公益激情荷尔蒙的作用下，感觉有一种类似于被注射了鸡血的强烈热情洋溢出来。当时农协开展的业务包括村访计划、文艺活动、儿童活动、资金互助、蔬菜小组、和一些关于健康、农技方面的讲座，我基本上都参与了，为了尽快熟悉这里的环境我跟着村访的当地工作人员下村，因为他们是轮流，每个人安排的时间不一样，反正只要有人出去我就跟上，另外不得不提的是这一个月期间先后崴脚N次，我的右脚踝现在摁一下还是有疼的感觉，晓淳童鞋说我这是习惯性崴脚，不过真的提醒一下需要驻扎村里要走山路的鹰仔们，一定要注意这个问题，其实崴脚很麻烦的，特别是在同时蹭破皮的时候，很受罪。基本上我白天因为村访下村，晚上因为教跳舞下村，因为大家只有晚上才跳舞。中间穿插着我们跟理事长商量蔬菜大棚啦，今后要开展的产业项目了啦，从开始提做马铃薯淀粉、红薯干叶菜、发酵床养猪、卖土猪等好多点子但结果是基本都没有实施。

所以精炼一下此阶段就是狂热熟悉环境的村访、领着阿姨奶奶们跳舞、配合各种活动的展开。

## ■ 受打击 + 自我调节阶段

那段时间情绪特别低落，现在想想其实就是因为在一次去枫香树村的时

候，因为可恶的村干部用恶毒的语言骂我们，虽然当地话听得不是很在行，但这风靡大江南北的国骂我可是听得一清二楚，当时很气愤，也很委屈，觉得这当地人怎么这么不讲道理呢？之后工作一直带着负面的情绪，加上农协理事的不作为，就这样一直持续了一段时间，后来在一次睡觉的房间跑进一直巨大的灰色的恶心的老鼠之后，我的情绪彻底爆发了，大哭了一场，那委屈的不得了，连老鼠都跑来欺负人了……可能是因为负面的情绪的到了释放，之后我开始以一个平和的心态来慢慢的分析这个情况，为什么农协在地四年多来会是这样的一个群众关系？农协到底哪些环节出现了问题？我参加这一年的实践意义是什么？我接下来以一个什么样的身份来介入这个机构？我又能做些什么？随着一个个问题的提出，我的思路开始慢慢的清晰，感觉我心里倾斜的指针被渐渐拨到正常的水平。

## ■ 沉淀，发现，尝试解决

接下来的时间不再盲目的奔波，在做好分内的事情后，我空闲的时候多是练练瑜伽，看一些书，感觉在这一段时间自己变化很多，内心少了一些浮躁，多了些沉着。之后参加第一次中期培训，参加年会，回来之后着手准备河水坪的元旦联欢会，就是从成功举办这场晚会后，我看到了一些希望，passion 开始回归，开始寻找农协的突破口：

首先内部工作人员，当地的几个社工的主动性不高，加上每年都有外面的工作人员的介入，对他们的依赖性特别高，而且员工本身就是抱着顺便捡1000多块工资的态度，对外也很少宣传农协的工作。针对这种情况，我就先从思想工作开始，因为跟他们私下的关系很好，谈起来也不会费力，也不是刻意而是旁敲侧击，从他们的利益出发，只是想让他们有盼头，看到农协的希望。

其次是资金互助部，农协没在当地立住脚，再做牵扯到钱的问题上不占优势，吸收股金的过程可谓是艰难，就在没有头绪时，参加第二次中期培训时候，偶然接触到宜信公司的宜农贷，迅速了解了一下它的合作模式，然后由给我们培训的徐老师牵了个线，联系到宜农贷的项目官员，然后开始了解，提供材料，审核，再了解的漫长过程，最后终于签下合作协议，暂时就解决了资金的问题，当然，这个项目的最终目的是为了带动当地的资金的人驻。

最后，就是自农协成立以来一直想做但没做成的产销。真正开始动作是从农协的“土家缘”商标下来的时候。当时的分工是我负责对外的合作，理事长负责内部农产品开发、收集等等，虽然我已经在武汉联系了一些商家，但直到现在理事长都没有把采购商需要的农产品明细给整理出来……但是我还是会继续做这块，继续选择留在建始也是因为这块，就算失败了也是难得的实战经验。

## ■ 经验分享（有些仅针对农村蹲点的小鹰）

1、下到基层之后先把自己的各种改变农村、影响村民的各种想法收起来，先去了解所在机构的工作人员、附近的村民，当地的人文和自然环境（呃……有点像说教，其实我不古板滴）。

2、遇到一些困难或者突发情况随时跟超逸、松哥他们沟通（去年刚开始是苗青姐接手），这一点我是吃过亏的，考虑多了，觉得会打扰他们的工作，其实是不会，相反，你还能获得鸡汤，助你及时的处理。

3、关于语言障碍，作为一个地道北方妞，刚到湖北的时候语言可谓是除了饮食之外的第二大障碍，真心听不懂，但这样势必会影响交流的效果，因此我就想了一招，不管对方说什么就笑着点头应着，这招很管用，同样对于识别生人面孔能力特别弱的我，在街上不管碰到谁都跟人家笑，打招呼，所以，很快我就先混了个脸熟，以后工作会多少派上用场。

4、利用好各种培训的机会，不光是对你目前的工作还是以后的工作都会产生一些机会。

啰嗦了两千字了，行啦，不说了，祝大家有个好的开始，期待……

# 志愿者更像是一个挂职锻炼者

张二伟 服务于重庆酉阳

2012年6月,毕业前一月违约了已签好的工作,决定参加友成基金会“小鹰计划”。2010年9月,我参加完大学生暑期支教项目回到学校,开始研修社会学双学位。支教与选修社会学这二者间的关系难以简单表述,但无疑都对我产生了重要且足够深远的影响,而这背后的探寻和思考,似乎早已预示了两年后的又一次行动——参加“小鹰计划”。

只是我从未将自己界定为“公益者”。因为我总觉得“公益”这词不够宽广,而我自己又实在渺小,我们之间远没有那么匹配或登对。在支教成为时髦,公益变得时尚的今天,我内心的动机实在显得过分“窄狭”和“自私”——我只想更切肤地体验不同层面的中国,更具体而细微地体察自己正处身于中的时代。说到底,我是为了减少自我面对历史和远方时的困惑与纠结,混沌不清和隔靴搔痒总是让人无奈,甚至愤怒。所以,我只是一个志愿者——而事实上,在后来一年的时间里我更像是一个挂职锻炼者。

作为一个不够勇敢的理想主义者,我希望自己至少成为一个称职的时代渺小个体——不是对自己处身的时空一无所知;我想去亲身试验一个“中国式间隔年”的可能——虽然它看起来而且被无数人认定是充满危险的。不是“生活在别处”的诱惑和召唤,而是“无限的远方无限的人都与我有关”的责任和理想。

于是,我离开了学校,也未踏入观念中的社会,而是去往大西南,以一种更具不确定性,更具风险,当然也可能是更加深沉的方式深入社会的另一个层次。

# 把世界变成我们的，起而行之！

赵山卉 服务于重庆巫溪乐和家园

2012年，是我个人经历坎坷却又极其丰富的一年。大学毕业在眼前、却不知路在何方，有一大堆梦没做完、却不知如何实现，“小鹰计划”的适时出现，让我有了“起而行之”的机会。事情本就该如此发展，今天我们的每一个选择都是基于历史，联系未来。但我相信，我们的相遇一定是最美丽的意外，对此我心存感恩。

我们并不生活在真空中，整个潮流在前进，即使只是一朵小小的浪花，也不可能沉滞在中流。作为现时代青年的一员，作为小鹰志愿者，哪怕只作为这个美丽星球上一个最最渺小的存在，我认为我们都应该勇敢地面对，面对真实的自己，面对世界的美与丑、善与恶，扛起社会责任，做一个通情的人，做一个专注的人，做一个热爱生命的人。很庆幸我们都在朝着这个方向努力，这一年以来发生在我们身上的改变如此美丽，因为这就是活着的证明。明白什么才是有意义地活，发现世界的更多可能，是多么难能可贵。

请一定要相信，我们真的有能力温柔地推翻这个世界，然后再把世界变成我们的。感谢理事长和汤老师对我们以及青年群体的殷切期望和悉心指导，感谢小鹰计划项目组工作人员陪我们一起走过，感谢友成基金会所有老师对我们的关心与帮助，感谢这一年以来给予我们爱与支持的人，感谢我们的朋友与家人，尤其感谢苗青老师她的勇气给我们竖立了很好的榜样。

# 志愿者收获的是成长

沈长锟 服务于重庆黔江金溪镇平溪村

过去的一年里，自己也收获了成长和阅历，我欣慰自己能在几度低潮和变局中选择了坚持，并认为坚持了对的事情。当然，自己的坚持也得到了回报。比如，自13年初以来我参与联合创立的国际NGO—TheNaturalStep中国分部也顺利组建了稳定团队；11月完成了在香港的身份注册；12月机构拿到第一份可持续发展咨询合同，客户是世界最大方块地板制造商，被誉为全球最环保企业公民的Interface；昨天也跟重庆大学经管学院达成共同研发MBA里可持续发展课程的意向合同。当然，这个成绩的背后是一年来无数的邀约、拜访、谈判、会见、碰壁甚至失败，但我自认为表现出自己应有的领导力、创造力和执行力，最终用行动赢得了尊重。与此同时，TEDx这个非盈利性的社会创新项目也在慢慢播种，我已乐见巴渝土地创新文化与青年发展社区的萌芽和壮大，我也将继续为重庆的社会创新文化贡献力量。新的一年，我仍然会坚持对的事情，坚持常人不敢走、不愿走的路，坚持自己的初心，坚持自己为社会价值更大化而尽力的责任心。

最后，我以昨天共勉于13小鹰的一句话来聊表感恩和信心：坚持并感谢小鹰计划这一年带给的所有体悟和收获，你会在未来庆幸于这一年带给各自人生格局被打开的正面意义，切勿急功近利，当下的困顿和挫折都不算什么，坚持对的事情，时间会证明一切。谢谢小鹰计划，谢谢友成基金会，谢谢理事长及其他前辈倾注的长者智慧和心血！

## 来自 2012 小鹰学员的声音碎片

**曹宇：**这一年里面感觉要脚踏实地也要志存高远，更要低头看路也要抬头看天，相信一年中在我们整个小鹰计划所有人的心里面埋下的这一棵公益的种子，有一天一定会成长为参天大树来去影响更多的人，去把这一片绿荫奉献给更多的人！

**王军：**这一年让我更加坚信这一句话，生命是我们自己的，也是世界的，我们跟其他人是紧紧相连的，过去，现代和将来，我们每一个行动不仅孕育着我们的未来，也孕育着世界的未来。

**杨佳佳：**参加小鹰计划，我最大的收获是观察事物和自我反思的能力，以一个村庄为例，之前我总是看到资源、人口、生态环境这些静态的画面，而现在我更加关注动态和多维的画面，社会网络，精英结构，小团体等等。我深刻地体会到，与农民共同经历一些事远比比他们说教要好。一年前我不知道自己要做什么，有些时候我还认为自己什么都可以做，但现在我明白了自己的长处和短处。工作中我过于着眼细节，太在乎成败，遇到小成功就会炫耀，一旦遇到挫折和失败就逃避不去面对，这些缺陷正是我今后努力的方向。

**朱峰：**这一年，我从一个鸭鹅都不分的少年，到后来在村里养鸭、喂猪，真正感受贵州的冰冻雨雪。看似云里雾里的生活，但是其实对我来说真正的收获就是踏实和平淡，脚踏实地的感受生活带给我们的力量，生命带给我们的感悟，有一颗平淡谦卑的心可以微笑的面对生活，无论是困境和逆境对我们都是一种收获。

省略就是一种心情的平复和开放，我觉得其实当地人是社区文化的主人，主宰体，我们不是为他们做决定的，而是一种学习和服务的心态，当

我们去放空心声会发现生活很美好，我们无所谓高端的学问或者是不懂汉语的老人他们带给我们都是生活的感悟，都是生活的智慧对我们来说是不可复制的收获。

感恩是我们小鹰之间交流最多一个词，因为在现在物欲繁华的社会很少有人利用一年的时间让我们放弃身边的生活工作，能够去感知乡村，追求真正的自己，真的很感谢基金会给我们年轻人一个机会，让我们分析自己，了解社会。

**卢国华：**我最大的感悟这一年来就是让自己能够心在柔软的同时变得坚强，对于未来的路我更加主动和执着，将来我们不管从事哪个行业，或者是从事什么样的工作或者是做什么，相信只要能够传递一份正能量，有助于社会的公共利益，那么就是公益。

## 第四部分

# 创业咖啡

### 编者按：

2013年，创业咖啡的远程授课点由2012年的50多个拓展到了80多个，包括64所高校和20个基层社会组织，向80余名教师提供了师资培训。除北大外，全国另有36所高校将此课程纳入了学分课程体系。在听课人数上，2013年包括远程授课点在内的课程直播覆盖人数预计超过4000人，同时网络公开课平台（MOOC）的报名人数超过11000人，课程观看次数超过70000次。

在“视野”模块，除章政和汤敏两位“重量级”老师主讲，诺贝尔和平奖获得者、“小额贷款之父”穆罕默德·尤努斯教授也通过远程教育讲解了“社会企业的国际经验”；在“案例”模块，残友集团副董事长刘勇、善淘网市场总监诗瑶、朗朗乐读学习潜能开发中心创始人兰紫、北京“分享收获”CSA的负责人石嫣、富平家政学校副校长陈祖培等社会企业实践者也都现身“创业咖啡”的课堂；在“专题”模块，宜信公司CEO唐宁、上海市静安区社工委主任助理李爽分别从企业视角和政府视角为同学们介绍了社会企业创新以及政府购买服务等跨界社会创新实例，LGT公益创投的投资经理张翕宇、培训师赵小蒙为同学们展示了商业计划书和沟通技巧等方面的技能；“实训”模块则通过期中小结和期末商业计划展示检验了同学们的学习成果。

为配合创业咖啡社会企业创业启蒙课程的延展，友成创业咖啡2013年种子基金项目招募正式启动，为参加创业咖啡的学员提供实践机会。除此之外，创业咖啡还为同学们推荐了两个社会企业领域的实践学习项目，iJoin社会创新咨询以及“希望工程激励行动”。

友成基金会以发现和支持“新公益”领袖人才，建立跨界合作的社会创新网络和平台为使命，希望通过创业咖啡，将公益与社会创新的种子播撒至全国高校，鼓励青年人投身公益事业，发掘身边的社会公共需求，提出富有创意、有针对性的公益创业想法或计划，并为他们提供付诸实践的资源与机会。

## “星展社企实践种子基金”起航

2013年10月23日，友成基金会宣布联手星展银行（中国）有限公司启动“星展社企实践种子基金”。第一期种子基金旨在直接帮助3家社会企业创业——由星展银行和友成基金会联合发起种子基金方案征集，面向所有参加过友成创业咖啡社会企业创业启蒙课程的学生和社会大众，征集社会企业创业方案，并邀请高校专家团队和社会企业家担当评委，胜出的3个创业方案将直接获得启动资金支持。

参与者可以个人或团队形式参加，选择一个社会问题，充分运用商业智慧为该问题提出创新解决办法，形成社会企业创业方案。参与者在2013年底开始通过友成基金会网站专题频道提交方案，经过初选和复选，将最终选出3个创业方案，赢取第一期的“星展社企实践种子基金”，直接用于设立方案中规划的社会企业。

友成基金会常务副理事长、国务院参事汤敏表示，很高兴和星展银行一起面向更为广泛的青年群体推广社会企业的理念和支持社会企业创业实践。通过选拔创业方案，友成和星展希望为参加过社会企业创业培训的青年提供展示平台，增进交流学习，增强社会企业创业素质，并让已经准备好了的创业者“试一把”，尝试把想法变成现实，投身到社会企业事业中去。

星展银行（中国）有限公司首席执行官葛甘牛表示：“星展银行自2012年推出‘社会企业公益计划’以来帮助并推动了多家社会企业的商业模式成型，走上可持续发展的公益之路。”

“社会企业公益计划”继去年年底推出扶持4家社会企业计划以来，2013年共支持7家社会企业发展项目。葛甘牛表示：“此次推出‘星展社企实践种子基金’主要面对较为年轻的创业群体，传达社会效益与经济效益相结合的公益理念，希望能集合我们和友成基金会的资源培育出更多青年社会企业创业者，激励和促进开展更为广泛的社会企业实践。”

# 社企高校论坛探索社会创业教育新模式

2013年12月1日，友成基金会与星展银行（中国）有限公司、北京大学经济学院共同举办的“2013社会企业高校论坛暨友成创业咖啡高峰论坛”在北京大学举行。

这是创业咖啡探索社会创业教育新模式的一次尝试，学术机构、公益组织、企业界人士交流社会企业创业的观点，碰撞出激烈的火花。

论坛结束后，来自全国各地的27名教师代表齐聚北京邮电大学科技园，共同交流讨论创业教育未来的发展方向。3位社会企业创业实践者分享了各自的经验，教师们纷纷说出自己的体会和心声。

## 声音

推动社会企业发展，首先，要让更多人了解并参与到社会企业中来。从这个意义出发，友成基金会创业咖啡项目就是力求更大规模地来推动社会企业的发展，特别是在年轻人、大学生中间推广社会企业的概念；第二，要融入更多创新和创意。国外的案例不一定完全适合中国这个土地，或者说中国还有更多更有趣、更有意义的事情可以做，这就需要我们开动脑筋做创新，去寻找中国的大市场，这是使中国的社会企业做得更快、更大、更强非常重要的因素；第三，要呼吁更多社会企业家给予在资金和专业能力上的支持；第四，政府在税收和政策上要多鼓励，通过政府与民间的共同参与和努力，促进社会企业在中国更好的发展。

——国务院参事、友成基金会常务副理事长 汤敏

英国社会企业已经成为这个国家的名片，在今天的八国集团峰会上，卡梅隆首相向全世界的顶尖领导人推荐社会企业，并宣布英国政府将在全球范围内推广社会投资的决定。这一伟大的想法，有望改造我们的社会，用金融的力量，处理最为困难的社会问题。

——北京大学公民社会研究中心副主任 袁瑞军教授

中国的社会企业无论是来源、规模、盈利能力都是十分多样的，希望青年学生加大对这个领域的关注，在社会企业这个领域寻找到既能满足职业发展的需求，又能真正获得行业红利的创业机会。

——岚山社会基金创始人、总裁 肖晗

社会企业发展形势很好，但实操很困难，怎样帮助社会企业过关？帮助社会企业更好成长的关键是培育而不是筛选，社会企业投资投的不仅仅是金钱，还要有很多其他的资源，包括对人才的培养，对团队的长期关注。促进社会舆论的理解，提升公信力，让公众真正理解社会企业的价值，促进社会企业的发展。

——乐平基金会理事、副秘书长 邢文毅

创业咖啡是学校选修课程中最受同学欢迎的一门课程，学生参与热情很高，希望未来创业咖啡能够扶持和帮助更多有梦想的青年人迈出创业的第一步，共同协作支持创业教育的美好实践。

——来自山东理工大学的老师

# 社会企业家精神理论与实践

章政 北京大学经济学院党委书记

我们发现，真正的领先不在于表面，而在于看不见的东西。企业的发展比的是能力、思想和智慧。

作为社会企业家、企业的掌门人，要解决 4 个重要问题。

第一是市场观、竞争观问题，也是基本问题；第二是合作观、利益观问题，属于技术性问题；第三是道德观、信用观问题，是常识性问题；第四是发展观问题。

## ■ 市场观、竞争观的问题

我们要创办企业，经常会说要做大、做强、做稳。我们就来回答“做大、做强、做稳”分别是什么。

### 1、什么是做强？

如果我问大家，什么是做强，做强的标准是什么？大家如何回答？规模大了、钱多了、人多了就是做强了吗？在世界上排行前十就算做强了吗？大家可能会觉得，做强不是一件事能讲得清的。做强有一个动态的过程，也是一个变化的过程，是一个不断自我完善的过程。我想，企业即使做到了世界 500 强，或者排名 500 强的前 10 位，恐怕还不一定是真正的做强。什么是做强？从管理学上来看，用技术、市场、员工素养等各方面的指标才能衡量。如果把这些指标给大家念一念，我估计很多人会认为自己做不到。我们如果把这个放到生活中来看，老百姓认为什么是“强”？有一句话叫“先下手为强”，这是什么意思呢？就是领先。只有领先才能做强。领先就是走在前面，市场、技术、人力资源、产品销售状况等等，这些都是衡量指标。

那么，做社会企业，怎样才算领先？很简单，我们把未来的事情放在今天解决了，今天用掉明天的时光，实际上就领先了。你比别人早半步或早一步走，这可能就是领先。当然，领先有一个简单的关键词，那就是“创新”。

怎样早半步或早一步？实际上，我们每天都在做这件事。普通人每天都在参与一种通俗的经济活动——储蓄。储蓄金钱是为了未来，存款是为了让未来生活得更好。

我想，我们今天至少要储蓄两样东西：第一是能力，第二是思想和智慧。

著名的科学家爱因斯坦，一生所取得成就非常了不起。他死后，人们征得其亲属的同意，把他的大脑做成切片，跟正常人的大脑进行比对，发现没有任何区别。那么，他为什么能取得这些伟大的成就呢？他的大脑和我们一样，所不同的是里面装的东西不同。是什么东西呢？人们称其为思想和智慧。

能力、思想和智慧需要我们不断地积累，有了这两样东西，我们就能够领先、能够创新、能够做强。

这两方面如何领先？我认为，我们要把时间存储起来。比如每天有24个小时，普通人过完就完了，每天浑浑噩噩，明日复明日，而伟人却把时间存起来了。

北大著名的校长傅斯年先生建议每个北大学生每天至少用3个小时来干一件事，就是静静地坐下来思考，思考你今天得到了什么、认识了什么、留下了什么等问题。这是什么？这就是存储时间。思想来自于哪里？来自对问题的真正认识，我们把它叫做“悟”。想通了、想明白了就是悟。当你想不明白的时候，你就接着思考，每天都思考和积累，就能不断取得进步。

回到企业层面，我们发现，真正的领先不在于表面，而在于看不见的东西。企业的发展比的是能力、思想和智慧。所以，在未来，社会企业家要凭借着自己的能力、思想和智慧来迈出领先的步伐。

## 2、什么是做大？

没有一个企业不想做大，没有一个企业不贪大。那究竟什么是“大”呢？我给大家举一个例子。日本爱知县是丰田汽车公司的发源地，丰田汽车公司下面有个子公司，这个公司生产汽车方向盘下面的转向轴承。大家都知道，方向盘转来转去，有时候要拧好几圈，对轴承的要求非常高。这家公司生产的轴承产品质量非常好，为很多高级轿车提供配件。中国浙江有个记者去采访这家企业的老板，他问老板，我听说你生产的轴承给好多高级轿车配套，是不是这样？老板笑着点头称是。记者问，那你赚了很多钱吧？老板不好意思地笑着点头。然后，中国记者问了第三个问题：你挣了这么多钱，

为什么不去做房地产呢？这个日本企业的老板有点蒙，他试图解释自己为什么不做房地产，他说我家攒了大概 2000 多个轴承，都是从不同轿车上拆下来的，磨损程度不同，我每天用几十倍、上百倍的放大镜观察这些轴承，想弄明白磨损究竟是怎么回事儿，这事从我爷爷那一辈就开始了，我父亲也在做，到我这一辈也干不完。我每天忙得不得了，哪有时间去做房地产呢？我特别喜欢轴承，从我爷爷那一代到我这里，我希望把它做下去。最后，企业老板似乎明白一点什么了，他有点愤怒了，对记者说，中国有句话叫做“道不同不相为谋”，看来我们两个不是一路人。他把那个记者轰出去，不再接受采访。

在企业发展的过程中，任何阶段都有可能会出问题，但企业发展得越“大”就越容易出问题。人也是一样，大家想一想，咱们小时候躺在母亲的怀抱里，既不会饿着也不会伤风感冒，慢慢地，自己长大了，然后就容易出问题了。

“大”意味着什么呢？意味着风险的增加。所以，什么是“大”？我们认为，它的含义是一个字——“专”。如果不钻研，不做精，做大了就会出问题。如果我们追求做大，那么，我们应该经常问自己，我们有做大的工具了吗？我们有做大的条件了吗？有多少是我们自己的专利、发明，自己的特许权和知识产权？如果没有，这个“大”恐怕就危险了，中国有一句老话叫做“树大招风”，就有这个含义在里面。

### 3、什么是做稳？

在创业的过程中，你会面对这样的问题：做大可以，做强可以，怎样才能做稳？

没有一个企业敢说自己现在是稳稳当当的。什么是稳呢？稳应该是一个动态的过程。稳意味着什么呢？我们认为，企业一定要有自己的产品，企业的做稳在一定程度上就是产品的做稳。产品怎样才能做稳？举例来说，股票是一个最不稳的产品。单个的股票价格浮动很大，但是如果我们根据各种样本股票的相对重要性进行加权平均计算，就会得到一个加权指数，我们看到的上证、深证，实际上都是加权指数。它的波动幅度肯定比单个的股票要小。如果根据加权指数再做一个产品，预测或求证其未来一段时间的价格波动，这个价格就叫做股指的期货。你看，从单个股票到股票指数，再到期货，稳定性越来越强。所以说，单个的点一定是不稳的，怎样做稳？要把我们的产

品从一个做到一个系列，再做到一个体系。面对竞争，我们要做大、做强，就是不断地强化体系、做大体系。

## ■ 合作观、利益观问题

### 1、合作的六大原则

企业如何对内和对外？这涉及合作原理。

在企业内部，合作非常重要。为什么要合作？怎么合作？我们知道，在社会经济内部，任何一个人，不管他是董事长还是公务员，只要是单个的人，就一定是弱小的。社会就是由这样弱小的个体组成的。这些个体怎样才能形成一个更好的合作组织呢？怎样才能形成一个社会企业呢？这里面有一些非常重要的东西需要我们去观察，这些东西就是合作的基本原则。

第一个原则是“自愿原则”。我们要做社会企业，没有人强制你也没有人硬拉着你来做这件事。你一定有自发的愿望，发自内心地想参与其中，这就是自愿原则。

第二个原则是“平等原则”。社会企业的内部是平等的，这个平等体现在一人一票制。这与股份制企业不一样，在股份有限公司里面，谁的股份多谁就是老板，谁拥有的股份大，谁得到的利益就越多。而在社会企业中，每个人都有一票的权利，再大的官也只是一票的发言权，大家一起来表决。

那么，平等原则如何体现利益？利益如何分配？这就是我们要说的第三个原则——“按劳分配原则”。在社会企业内部，我们也可以允许一部分利益分配按照资本投入进行，但一定要有限制和上限，比如最多不超过20%或30%。为什么？如果完全或大部分由资本控制，那它与一般的企业就没什么区别了。在社会企业里面，如何按劳分配？就是按照对企业的贡献、作用的大小来进行利益分配。

第四个原则是“中立原则”。社会企业既不是宗教团体，也不是政治团体，它就是一个经济团体，所以，从宗教和政治上来说，它是独立的。

第五个原则是“教育原则”。参与合作的人，各自的理解层次不一样，大家各有想法，其中一些人的层次高一些，一些人低一些，于是，我们可以互相进行教育和启蒙。比如说，大家上了这堂课，对社会企业有一些了解了，还有很多别的同学不了解，他们也想参与进来，怎么办？我们有义务教育他

们。这一原则意味着参与社会企业的人，觉悟都要提升。

第六个原则是合作企业之间的“合作原则”。中国有一句叫做“一花独放不是春，百花齐放春满园”，我们希望这个社会有更多社会企业间的合作，比如说，城市有消费者合作组织，农村有农民的合作组织，这两个合作体之间也可以合作。它们合作的前提是什么？就是共同为社会提供一些好的产品 and 福利。

## 2、利益从哪里来？

有人问，不能光说合作啊，我们应该谈一谈竞争，社会企业的利益从哪里来？我们来举一个例子。

日本的农民要购买很多生产资料，比如化肥、农药、种子、汽油等。如果直接从市场购买，价格很高，怎么办？日本形成了一个农民合作企业，它有3个层级，分别是村、县和国家，92.1%的农民从这个合作企业中购买这些生产资料。这样大的合作企业吸引数量庞大的农民加入，任何一个出售生产资料的巨资企业也不敢跟它叫板，如果你不把价格降下来，不提供最好的服务和产品，那么，农民的合作组织就不买你的，去买别人的。这是什么？这就是我们所说合作组织的力量、社会企业的力量，这样的组织现在在欧美、东南亚、中国台湾等国家和地区有很多。

它带来了规模化、专业化的利益，如果每个农民自己去零售商那里购买生产资料，大家都只能买最贵的东西，这就是中国农民现在的处境。所以，在企业内部，我们还要加强合作，因为彼此都是利益相关者。

## 道德观、信用观问题

作为一个社会企业家，应具备一些内在的道德素养，这是一个常识性的问题。

我们来思考一个问题：信用是什么？用关键词如何描述？我们曾做过一个问卷调查，勾选率最高的3个词分别是诚实、履约、守信。如果这个问题的满分是100分，这3个词够多少分？我的看法是，刚刚60分。

诚实、守信、履约是什么？是人的基本道德。我们反过来思考，人为什么会失信呢？我们经常将原因归结为“为了利益”，但仅仅从外部利益这个驱动的因素来解释，很难让人完全信服。

我们要做社会企业，该如何克服这个问题？我们可以把它上升到人的基

本行为的角度。哲学家休谟曾对人的意识和行为进行深层研究，他说，人在做事时，受两个基本意识支配，也就是两种判断。

第一种判断叫“是然判断”，判断的是“它是什么”。紧接着，人们往往会做出第二个判断——“我该不该去做这件事”。比如你让我喝酒，我首先判断喝酒是好事还是坏事、对身体好不好，我发现喝酒对身体不好；接下来，我的判断是我不应该喝酒。但有意思的是，这两个判断中，从第一个判断推导不出第二个判断，也就是说，我认为这件事是好事，但是我可以不做；或者我认为这是件坏事，但我仍然要去做。这是为什么呢？因为两者之间没有必然关系，休谟将此称为“自然人的天然缺陷”。

我们常说市场经济既是法制经济，又是信用经济。如果我反过来问大家，市场经济为什么是法制经济和信用经济呢？我想，这是因为市场经济是风险经济，风险有两种：法律风险和道德风险。按照休谟的解释，道德风险随时可能会发生——即使我们的认识达到很高的境界，我们的行为却可以完全不按照认识去做，两者之间划不上等号。怎么办？我们认为，要对人的行为进行约束，约束也有两种：他律和自律。作为社会企业家，我们既要意识到他律，也要进行自律，而自律在未来的社会制度建设中，会慢慢地融入到我们的行为中去。随着社会制度的完善，问题会慢慢地得到解决。为什么呢？因为人认识到自身有天然缺陷。

## ■ 发展观问题

在未来，当我们研究、设计并建立社会企业时，会面临很复杂的社会环境。我们如何看待外部环境？我想，我们研究社会企业问题，应该站在更多角度，尤其从发展的角度来看到当今社会。只有把企业行为融入到国家行为和社会行为中去，我们的社会企业才可能有发展的生命力。

但现在的社会中存在很多矛盾和问题，该如何去认识它？今天的中国社会可以用两个“半”来概括——“半市场化”、“半城镇化”。

我们先来看看什么叫“半城镇化”，中国现在城市和农村的人口大约各占一半，我们有一个指标叫城镇化率，即用城镇人口除以总人口得到的比率，目前是52%多一点，也就是说，人口有一半城镇化，一半住在乡下。“半城镇化”的背后是什么呢？就是“半市场化”。

如何理解“半市场化”？最近新闻里说，北京有一个“最牛违章建筑”，在一个名叫“人济山庄”的小区，业主在楼顶上盖了一个乡间的别墅，面积达1000多平方米。你们看，这些住在城里的人想的是什么呢？他们想的仍然是农村和田园的生活，光就愿望来说，也不坏、挺好，但问题出在城里。田园生活是什么？就是乡村生活。乡村的特点是什么？人口高度分散，每个人直接想着自己就行了，而住在城里面的我们需要干什么？需要大家共同遵守、遵循一些共识。如果不这样，城市生活就会一塌糊涂，没有秩序。

所以，我认为我们的市场化还在推进之中——因为每个人只想着他自己，不想着别人，这就是“半市场化”。

未来，我们建立社会企业要的是什么？要的是一个城镇化、市场化的社会，要的是多考虑别人、多考虑周围、多考虑秩序的社会。

未来，我们怎样才能做好社会企业？我有3句话送给大家。第一句话是“以小为大”，把小事当成大事来做；第二句话是“以下为上”，把老百姓的市场需求当做最重要、最高级的事来做；第三句话是“以有为无”，把取得的所有成绩统统归零，从零开始。做到这3点，就一定能把社会企业做好。

## 【互动问答】

**提问：**应该由谁来做社会企业？有一种观点认为，政府的企业，也就是国有企业能发挥社会企业的功能，老师你怎么看？同时，社会企业应该在哪些领域发挥作用？

**章政：**第一个问题实际上说的是社会企业的主体。政府的企业已经有很多事可以做了，当然，如果他们有余力，可以出来帮忙。我们不认为社会企业一定要由谁来做，或者谁一定不能做。只要有这个觉悟和认识，都可以做。

当然，我理解的社会企业应该是一种自下而上的方式出现，我们消费者、学生、草根的中小企业主等都可以，因为社会企业是为了弥补社会的一些缺陷而出现的。大家都知道，企业追逐的就是利润，而社会企业有两个目的，既要赚钱，又要为参与者提高福利。社会企业可以不赚钱，但是一定要通过按劳分配的原则让参与者赚钱，这就是社会企业的利益分配机制。

怎样按照按劳分配的原则分配利益？我们还是以日本的农业合作企业为例。这么多农民参与进来后，企业一定很赚钱，农民们买了数量巨大的生产

资料，而且价格很便宜，企业只要稍微把价格加一点点，再加一点手续费，就会有很高的收益。这些收益如何分配呢？我们说企业可以不赚钱，于是，这些收益的大部分可以返还给农民。怎样返还？比如这个县的一共买了多少吨汽油，企业赚了多少钱，用赚来的钱当分子，汽油吨数当分母，得出单位每公斤汽油返还多少钱，就按照这个数目返还。这就是按劳分配或按利用数量分配的方式，体现了大家参与、大家受益、大家发展的理念。这是任何一家股份公司或商业公司绝不可能有的分配方法。社会企业的分配方式一定要考虑到所有参与者，谁干得多，谁得到的就多，这些参与者就是社会企业的主体，大家都是平等的，拥有一人一票的发言权。

第二个问题，我们认为，社会企业应该在有市场需求的领域出现。如果没有市场需求，我们还做社会企业干什么呢？它一定要创造一些利润，为大家带来福利。当然，在市场中，这些领域可能小到不起眼，政府有时候可能照顾不过来，市场有时候不屑一顾，那么我们就可以把它做起来。

**提问：**您谈到了企业如何做大，又谈到世界 500 强企业的案例，这些大企业是否有好的经验可以用到社会企业的创业上去？

**章政：**谈及世界 500 强企业，有一个需要界定的问题。我建议大家在研究或创办一个社会企业的时候，脑子里千万不要想世界 500 强的问题。它可能会破坏你的思维框架。为什么呢？这些 500 强企业，能做到今天这个程度，已经不能代表企业成长的正常路径。很多 500 强的企业发展到今天，实际上经历了很多很复杂的过程，他们已经变成一个特例了。

同时，这些企业已经有了雄厚的资金基础与社会基础，这些企业可以多元化、差异化地分散自身风险。比如，前一段时间我问一个日本的世界 500 强企业负责人，你们做了这么多领域，都挣钱吗？他们回答说，只有三分之一的领域挣钱，三分之一的领域不挣钱，这就是他们的平衡方式。只有这样特大型的企业才能这么干，它有雄厚的资金，内部有资金银行，一般的企业做不到。

不做别的，只把一个产品做大的 500 强企业也有。比如可口可乐公司，这个公司的产品每天能卖出 17 亿杯，销往全世界任何一个角落。这个产品的背后是什么？是与众不同，你无法模仿它们；它有它的专利和配方。

世界 500 强的所有案例都是特例，对我们的创业不一定有借鉴意义。大家不要一说到创业就想到 500 强企业，很少有企业能做到那样的程度。我们的路应该从自己脚下开始，我们应考虑这个问题：我能做成什么样？当你把企业的规模逐步由 300 人做到 500 人、3000 人、5000 人时，再去考虑下一步怎么走，是不是往 500 强的方向走。当我们连 30 个人或 50 个人都没有的时候，考虑那么大的事，就有点太遥远了。

**提问：我们知道公平与效率一般不能兼顾，“一人一票制”如何兼顾效率？大家不一定都能想到一起去，怎么处理冲突？**

**章政：**这是一个好问题。一人一票制与效率怎么兼顾？会不会导致群龙无首的局面？我们认为，在社会企业内部，一方面要兼顾所有参与者对问题的理解和认识，同时决策层还要有专业人员。比如我们刚才谈到日本农村的农民合作组织，组织的理事长或主任一定是农民，为什么？因为只有农民才明白农民在想什么。但如果都是农民，专业化水准就会存在问题。怎么办？合作组织可以从社会上聘请一些专家和专业人员，给予一些专门的职位，比如董事等。这些人是化肥、农药、汽油、销售、保险、金融方面的专家，合作组织可以将他们从银行、保险公司等机构挖过来，让他们做业务。

在决策层面，这些专家和专门人才对业务是有发言权的，但业务最终如何做，一定要跟组织的理事长或主任商量决定。这就形成良好的互补效应，也就是说，公平与效率、竞争与合作都可以兼顾了。

# 富平家政：服务惠及穷人 影响社会生态

陈祖培 富平家政学校副校长

“用你自己养家糊口的手段，去帮助那些比你还需要帮助的人，这多好啊！”

我今天讲四个问题。第一：富平是谁？主要介绍富平学校；第二：我与富平，我、我的同事们与富平的社会理念；第三：富平家政与社会服务，主要介绍我们的业务；第四：富平家政的社会企业模式。

## I 富平是谁？

富平是“扶贫”的谐音，也有“让平民富裕起来”的意思，这是创办人茅于軾先生提出来的。

### 富平如何来？

2002年，茅于軾先生与汤敏先生这两位经济学家共同创办了富平学校。他们认为，农村的小额信贷能解决一些当地的发展问题，但还有些地区条件较为贫乏，比如土地贫瘠、缺水、植被覆盖率很低等，光指着当地的发展是走不通的。让农村剩余的劳动力到城里来，让他们变成城里人，在城市寻得生计，这是一个办法。我们国家的中西部地区经济相对不发达，中西部的农村比城市差，农村里的男人和女人中，女人更弱势一些，所以，创办人把农村妇女这个群体列为帮助的目标人群。

### 历史使命、方法与价值观

经过这么多年的发展，富平创出一条路。富平家政的历史使命用一句话概括：以社会企业家的精神和方法推动社会创新，让服务惠及穷人。促进社会公平、和谐与可持续发展，用什么方法让服务惠及穷人？有两个方法，一是改进穷人的福利，二是促进穷人发展机会的增加。我们的价值观基本上就是服务、创新、朴素、快乐。

从服务上来说，我们要达到帮助穷人的社会目标，首先就要为他们提供服务，这是毫无疑问的；创新，就富平来说，我们每迈出一小步，每一个里程碑

式的步伐，都是从创新开始的，创新是生命，如果没有创新，我们做不到今天这个程度；朴素，就是脚踏实地，不要云彩里来云彩里去，不要讲那么多空道理，讲每一句话、做每一件事都要踏踏实实，不说虚的，我们无论面对媒体还是同行，无论面对政府还是服务对象，都要真真正正、实实在在地说话做事；快乐，是我们一个人追求的终极目标，最终我们要实现自己快乐、别人快乐，增加全社会的快乐总量。我看媒体报道，有些人做公益做得非常悲壮，我很佩服他们，但我们不追求这些悲壮，而是应该从工作中获得快乐，同时也使别人获得快乐。

### 富平正在做的两件事

现在，富平学校主要做两件事。第一，孵化一些社会企业。我们现在有4家社会企业，另外，培养能够创新的人才；第二，不能光靠自己身体力行，一家机构能力有限，覆盖面有限，怎么办呢？我们要创新社会投资，支持更多企业家或企业、机构创造社会价值。

## ■ 我与富平

### 我们在什么情况下加入富平？

我于2002年加入富平，是创办初期加入的，已经有11年多的时间了。

富平家政团队一共有51个人。我来富平非常凑巧，当时我在北京市通州区文化馆任职，赶上文艺体制改革，没什么事做，茅于軾先生创办富平，朋友介绍我去任职，我的父母和爱人都是教师，对教育比较感兴趣，认为这个事可以干，便去了。其实就是为了找一份工打，根本没有想要投入这个团队、要做一番事业、要解决社会问题，就是为了挣一点钱，把时间利用起来。不光是我，我们团队里很多同事，他们进入富平时，也抱着很平常的打工心态。

当时，富平家政的工作人员一共才8个人，我是招生办主任，负责招生工作，因为人少，还管着后勤，要管买菜和做饭。我们的几个老师教这个课，也教那个课，教务主任兼着好几门课，我们创办时，就是这样的状态。

茅于軾先生和汤敏先生非常关心和重视我们团队。每一期学院的毕业典礼，茅先生都要去现场。有一次，他跟我们团队谈话，他说，各位同事，你们到富平来工作，我很欢迎。我知道你们是干什么来了，首先，你们是挣钱来了，我相信各位来富平都为了挣点钱养家糊口，今天如果富平不发工资，明天你们都不会来了。这话说得特别朴实，没有为世界、为祖国、为人民的大道

理。他说，我为什么鼓励你们到富平工作？一个人养家糊口的手段有很多，你们可以卖高级化妆品，可以去做媒体，但为什么不把养家糊口的手段和能够帮助那些需要帮助的人结合起来？这不是更好吗？说的朴素、切实。可能很多人听到这个话无所谓，但多少年走过来，我深深地理解了这话的含义。我们是普通老百姓，没什么远大的理想目标，加入这个团队完全可以做得更好。

我举两个例子来说明这一点。

### 张北姑娘的故事

有一次，我去张家口市的张北县招生。这个县是一个国家级贫困县，我通过一个副乡长和朋友的介绍，到一个很穷的村子里去招生。动员几个小姑娘，她们都没有读到初中毕业，十七八岁的年纪，在家中待嫁，特别符合来学校的条件。

有一个姑娘很希望来富平，但是她爸爸坚决不让她出来。她爸爸有一句典型的话：“我跟你说吧，我家是穷，但我们就是穷死，也不让我女儿到北京去伺候你们有钱人！”这是一种典型观念，烙印在他的脑海里。但是女儿不干啊，她年轻，没有那么多顾虑，觉得外面的世界很精彩，要去闯荡一番。

父亲女儿吵起来了，女儿说：“你要不让我去，我就不嫁人，你甭想把我“卖”了，给你儿子娶媳妇儿；另外，我也不给你们送饭。”她每天要去地里给家里人送饭，每天干这件事，然后就等着嫁人，女孩子是不甘心这样生活的。

当时，我给这一家人做工作，姑娘的父母和奶奶都在，我跟他们聊天。我说：“你们家的生活是这样的，你看奶奶，再看看妈妈。妈妈才40多岁，人特别显老，看着跟六七十岁似的，头发花白，满脸皱纹，围着锅台烧柴禾，灶台上一堆碗，一把筷子。旁边进去是卧室，卧室里有一个炕席，上面一堆被子和几个枕头。就是这些，这就是全部家当。”

我说：“你家的这个女儿，你继续不让她出去，不让她迈出村子一步，可以肯定地说，跟她妈妈、奶奶就是一条路，甚至祖祖辈辈都是这一条路。这一条路走了多少年了，现在改革开放，好不容易有这样的机会，为什么不让她走出去？”我当时已经不仅仅是在招生，我确实动了感情，挺好的小姑娘，就要走这条老路，多可惜！她家的亲戚也帮着做工作，她父亲蹲在凳子上，家里气氛很不好，所幸最终做通了工作。这个小姑娘去富平了，参加培训了。

再次见到这个小姑娘，是几年以后。我们每一年中秋节都有联欢会，所

有富平学校毕业的同学都可以来学校跟老师一块儿联欢。2004年或者2005年的中秋联欢会上，这个小姑娘来了，她一看到我就过来跟我聊天，情绪特别好。我问了问她家里的情况，她说：“我已经给了家里10000块钱，我的兄弟已经娶了媳妇儿了，我干了一年半家政工作后，去一家超市当收银员，我自己正在学电脑，以后要给人当文员。”我想，这就是职业提升。

她还有一个更大的想法。她说：“我还想更进一步，把我的爸爸妈妈接到北京来，你看，我们张北离北京多近啊，高速公路的车程也就七八个小时，我这一家祖祖辈辈还没来过北京，我将来真想租个房子，把他们接到北京来，也让他们过过城里人的好生活，也让他们知道，他们闺女比儿子强，是很有志气的。”

跟我说完了，她拉着男朋友蹦蹦跳跳地找老师玩去了。你们知道笼子里关的鸟不？你什么时候把它放出来，它就给你那感觉。我心里那舒服劲儿啊！这就是我的工作。

我挣钱养家糊口，茅先生给我工资，工作还带来快乐。这个小姑娘快乐，我比她还快乐！没有我去做工作，就没有她后来的改变，她的前途肯定跟她的妈妈和奶奶一样。

### 河南景大姐的故事

2005年元旦节那天早上8点，有一位来自河南的姓景的同学，40岁左右的妇女，她在传达室等我。我上班刚到门口，她就问我：“你是陈主任吗？这里是富平学校吗？”我说是。然后领着她去办公室。她说：“是河南妇联让我来的，说你们学校要我，我想问问，你们要不要我？”我说：“要啊，我们跟妇联都有合同，我们肯定要你。”我很普通的一句话刚说出来，她当时就哭了。她有点不相信地问：“你们真的要我啊？”我说：“是真的要。”

她家在河南非常偏远的农村地区，丈夫非常不负责，酗酒、赌博、家庭暴力。她把棉袄的袖子掀开给我看，全是一个一个小疤。她说：“这是我丈夫拿烟头烫的，我身上青一块、紫一块，就不能给你看了，我真的活不下去了。”她的丈夫好逸恶劳，把家里七八亩地包给别人，拿走了承包三五年的钱，就不回家了。她和两个女儿没办法生活，她自杀过了一次，一条腿摔折了，她还想死，但两个女儿抱着她的腿说：“妈妈，我爸爸都这样了，你再死，我们怎么办？”她说连死的权利都没有了。后来，正好听说妇联与富平学校合作了，能到北京来打工，能挣钱，能活着，她就来了。

通过培训，两周以后，姓景的同学就上岗了。上岗那天是在我们的安贞门店，客户是一个女同志，30多岁，在国外生活，经济较富裕，母亲70多岁，在北京缺人照顾，她想找一个家政服务员陪陪她母亲，老太太生活能完全自理，只需要有人陪伴，让她高兴就行了。她与姓景的同学谈得挺好，当时我们定的月薪是800元，这个客户给她1000元的月薪，她高兴得不得了。客户对她非常客气，大姐长大姐短地叫，上电梯的时候，还帮她提了一个大提包，里面大概是她的衣服和被子。到电梯口，她跟我说：“陈主任，今天人太多了，要不然我都想给你跪下，我确实感谢你救了我，救了我这两个女儿！”我说：“你千万别这样。你自己不迈出这一步，我想救你也不成。”她上电梯了，跟我一摆手，电梯门一关上，我站在电梯门口几秒钟都不动。不能说这是成就感，没有那么大，至少，我真的觉得很愉快。我深深感到茅先生说的那个话，就是用你自己养家糊口的手段，去帮助那些比你还需要帮助的人，这多好啊！

我们这个团队，以我为首，都是极其普通的老百姓，但是我们融入到这个事业中，就能够做出使我们非常欣慰的事情，对社会就能有一些微小的贡献。中国人说，青蝇之飞不过数武，附之骥尾可腾千里。青蝇就是苍蝇，能飞几步？我们是青蝇，也是普通百姓，但是我们能日行千里，为什么？因为我们牢牢地把住了“千里马”的尾巴，把自己融入到非常有益于社会的事业中。

## ■ 富平家政与社会服务

### 富平的四大业务领域

富平现在的业务领域有4个。一个是农村小额信贷，早在1993年，茅先生和汤先生在山西吕梁地区发起了这个项目，现在已经有几千万元甚至上亿元的规模了。

第二是生态农业。毒大米、地沟油事件不断出现，食品安全事件让我们困惑现在还能吃什么。富平从农业入手，与日本的一家叫做大地协会的NGO合作，开展农业项目一两年时间，目前仅限于蔬菜和水果，试图成功建立起消费者与生产者之间的信任。

第三是儿童早期教育。儿童早期教育在城市里搞得如火如荼，但价格很高，贫困家庭的孩子很难享受这些。富平创办了一个幼儿园，以此作为示范，在这个基础上开发课件，也搞远程教育，为全国各地贫困地区培训幼儿教育工作者，用这样的办法，使那些低收入家庭的子女能享受到比较现代化的学前教育，收费很低。

第四是家政服务。

## 富平家政的机构运营

### 1、民办公助，成本社会化

目前富平家政采用民办公助的模式，引入社会资源，实现成本社会化。

什么是民办公助模式呢？一个是民，一个是公。民的方面，我们这些年得到的民间帮助有很多，比如微软公司、福特基金会、新加坡的一家银行等等，给我们提供了一些款项和教学必需品，款项都不小的，都是几十万元的规模。

公的方面呢？有3种方式。一是从2002年开始，家政行业劳务输出地政府，为实现属地农村劳动力转移，为劳动力提供招募宣传，送到北京的富平家政培训，政府出一定的费用，购买我们的服务和在当地招生所需要的费用；二是劳务输入地政府，比如北京市，从2009年开始，为了让北京市民能享受到更专业化、职业化的家政服务，也对家政服务员的培训买单；三是国家商务部和财政部也购买我们的服务，既不是为了当地劳务输出，也不是为了市民享受更好的服务，而是为了扩大就业。这个行业有几千人就就业，从2009年开始，只要你培训了家政服务员，使他（她）就业了，就给你补贴。

民办公助，意味着引入民和公的资源，实现成本社会化。就社会企业来说，我们认为要做到成本社会化、投资持续化、经营规范化、服务规模化。

### 2、民办公助模式的由来

民办公助是由民间发起，与政府购买服务协同工作。我们目前与5个省有合作，这5个省分别是安徽、湖南、河南、陕西和甘肃。最早我们与安徽合作，当时，茅先生和汤先生在创办学校没有想过跟政府合作，我们认为办学校这么好的事，农村妇女还不趋之若鹜？还不蜂拥而来？结果却与我们料想的不同，很多农民不敢来，他们对富平家政不了解、不相信。学校校长提出一个观点：农民工进城培训和就业，当地政府是有责任的，有义务和责任为他们提供服务，为他们的培训和就业买单，于是，我们尝试着与安徽省谈。在十几年前，安徽的小保姆在北京曾风靡一时，当时有一个电影很火，叫做《黄山来的姑娘》，说的就是安徽小保姆在北京的生活。当时，北京的保姆家政行业从业者，安徽人占据十之五六的比例，但这些人是无序的，是由亲戚朋友介绍来的，在北京工作没有保障，经常遇到不能按时领到工资，被人克扣或者拖欠工资的情况，甚至受气、挨打都没有人管。这种就业不是通过组织来的，是一种个人行为。安徽省当时急需一个能够帮助当地家政服务员

在京就业和维权的机构，双方一拍即合。谈成之后，当时安徽省财政厅、扶贫办主任、妇联主席、劳动保障厅长开了几辆车，直接从合肥到富平学校来，看了我们的培训之后，跟我们的学员座谈，立即觉得这是一件特别大的好事，对安徽省劳务输出工作能起到很好的作用，于是就开始了合作。

2003年底，国务院扶贫办在京召开一个会议，与会的都是扶贫系统工作人员。当时，中西部许多省份的扶贫办主任都参加了这个会议，由国务院扶贫办的领导讲话。茅先生、汤先生都出席会议，并作了讲话，安徽省扶贫办的领导也讲话了，于是大家都知道了这件事。当时，国务院扶贫办的领导说，经济学家有很多，有建树的不少，但像茅先生、汤先生这样的经济学家，能够将他们的理念脚踏实地付诸实践，这是特别难得的。当时报纸连篇累牍地报道“大经济学家办小保姆学校”，引起各方关注。

从2003年底到2004年，我们除了继续和安徽省合作，又增加了河南、湖南、陕西、甘肃等几个中西部合作省份，与这些省的扶贫办和妇联合作。

### 3、“前店后厂”的企业经营模式

机构运营层面，我们根据市场情况，设计了一种“前店后厂”的企业经营模式。我们2002年办学校时，全中国没有一所培训保姆的学校，家政服务培训还没有人搞过。我们意识到，家政学校培训不是目的，而是手段，目的是就业。怎么办呢？要办一家企业，也就是富平家政服务中心，把NGO和企业结合起来，这就是我们现在的模式。

为什么是“前店后厂”呢？我们在北京市有4家家政分配中心，学校在通州区，各个门店的老师与学校老师是互相调整、互动的。市场需要什么样的家政服务，我们学校就培养什么样的家政服务员。把培训和市场紧紧结合起来，这是我们的一个创新模式。

### 4、富平家政的培训内容

我们培训内容很简单，就是做家务。包括家庭烹饪、家居保洁、衣物洗涤熨烫、老年人护理、婴幼儿护理、孕产妇和常年病人的护理等，这都是动手的课程。当然也有一些不动手的课程，比如职业道德、服务心态、法律常识、安全知识、卫生知识、礼貌礼仪等，这些都是需要培训的。

### 5、富平家政的服务

我们有4个门店在北京市区繁华的地方，学员就业率达到90%。就北京市场来说，容纳下这些家政服务员是没有任何问题的。

学员上岗基本没有问题，我们还进行持续服务、签订规范的合同、专职督导、医疗救助、设立互助小组、建立医疗救助基金、办家政通讯、岗前培训等。

家政通讯，一本保姆杂志，或许是全国唯一的保姆杂志。它是月刊，内部发行，发行量已经非常大了。发行对象除了我们自己的家政服务员，还包括其他企业的家政服务员，现在已经做到110多期了，从无间断。这本杂志给家政服务员提供一个平台，他们可以在上面发表文章，进行同学、同行之间的沟通和交流，表达自己的心声，锻炼自己的写作能力。我们会给作者开一些稿费，尽管不多，但作者也觉得很高兴。

我们的互助小组原来叫“家政女工知性网络”，组织女工们丰富业余生活，北京能玩的地方她们都玩遍了。互助小组还举办一些免费讲座，请一些专家志愿者给大家讲课，内容有婚恋与家庭、卫生与健康、艾滋病防治、赌博的危害、远离毒品等。

另外，医疗救助基金可以帮助学员。我们现在给学员上了保险，但保险只保意外伤害和意外伤害的附加医疗。学员如果自己生病，又确实缺钱的，我们是要支持的。

专职督导是我们的一个创新。一般来说，家政行业的企业，帮助学员介绍一个客户，客户付一些钱，学员再付一些钱，就算完成任务了。但我们发现，学员去客户家里后，还有很多需要帮助解决的问题，这是难免的，督导制度的建立就是为了满足他们的需求。我们的督导制度规定，每一个家政服务员都有一个专职老师负责督导，每个督导员要负责60-90个家政服务员的家庭，有事就要随时去解决。

督导员是必要的。我举个例子来说明。

### 家政服务员小张的故事

我们有一个客户，家里有一个非常漂亮的鱼缸。男客户下班比女客户早两个小时，一个客户家里有一个大鱼缸，特别漂亮，上万块钱的大鱼缸，男客户下班早，比女客户早两个小时，他就站在鱼缸那里欣赏鱼，比如他五点下班，女客户七点下班，他就边欣赏鱼，边喊小张你过来。我们的服务员小张19岁，是个女孩，男客户把她喊过来后，就说，你看，鱼多好，他那手不老实，就搂服务员的腰。

我们的安全常识课里，关于女同志有很多条内容，其中有一条是不能和

成年异性有经常性的身体部位接触。我们教过小张，她很反感这个男客户的做法，就不让他弄。但这事过几天发生一次，她就只好给督导老师打电话。我去处理这个事，我认为，这是个苗头，现在可能没有大事，如果你处理不好，就有可能发生不好的事情，那种比较封闭的工作环境，很难控制的。

当天正好是小张的休息日，我去了这户客户家里，怎么说呢？我不能说这是一件什么性质的事，只好说了一个善意的谎言，说小张的奶奶生病了，要她回老家去。男客户没说什么，女客户就急了，她说：“你们富平家政很不讲信用，我跟你们签了1年的合同，这才刚过去3个月，你们的怎么能这样做？”我说：“没有关系，您放心，她家里有事，我现在又找了一个服务员过来，你可以试试看，我把人带来了，就在楼底下。”她说：“那就上来试试吧。”我给这户人家新找的是一个42岁的东北大姐，在东北鸡西煤矿开三斗煤车的下岗女工，她一上来就摆开干活的架势，女客户接受了她。

这件事情，如果不这样解决，是会出事的。这位客户家里的服务员返校日回来告诉我，说家里的大鱼缸是女客户弄的，那个男的平时一下班就进屋玩电脑去了，从来不看鱼。你看，这显然是有问题的。

环保教育也是我们的一个特点。别看是一件小事，起到的作用可不小。我们有一个家政服务员小李，她的客户是某大型企业的副总，开着宝马，带着秘书来参加我们的中秋联欢会，他说，那天他把4节废旧的5号电池顺手扔到纸篓里，小李就把电池拿起来了，她说：“叔叔，您不能扔这个，我在富平学校培训的时候，老师说了，一个钮扣电池能污染600吨水，够一个人一辈子饮用，你这么大的电池得污染多少水啊，以后您千万别扔，垃圾得分类，您把这个给我，我每天去超市买东西，那里有一个大的废旧电池回收箱。”这位客户告诉我：“当时我的脸就红了，我自认为自己在北京非常成功了，但是我被她深深地教育了，我各位保证，我这一辈子都不会乱扔电池了。”

还有一个服务员在一个外国人家里工作。老外回家一看，服务员没有用洗衣机洗衣服，拿了一个搓衣板正在洗衣服。老外说：“家里有一个洗衣机，你为什么不机洗？”我们的服务员回答说：“这样洗得干净。另外，这很低碳。”老外说：“你就是一个中国西部的妇女，不开车，你懂什么是低碳吗？你给我说说。”服务员说：“这个我说不上来，但我们在学校培训时，老师说过，在客户家当保姆，给人省水省电省煤气，这就是低碳。可能我一个人低不了多少碳，如果北京40万名保姆都这么做，这碳就低下来了。”这个老外连声说OK。

其实没有多少课程，但环保的理念已经深深扎进她们的脑海中。我们培养公民意识，虽然离公民社会的路还很远，如果大家共同努力，能前进一小步，我们也会感到欣慰。

## 6、投入与收益

2011年，我们培训了约24000名家政服务员，绝大部分都是来自中西部贫困地区的农村妇女，累计为15000户北京居民提供了家政服务，直接经济价值超过2亿元。

大家再想一想地方政府投入的成本，比如去妇联宣传、组织发动，为贫困妇女体检办证，为她们买火车票，把她们送上去北京的火车，平均到每个妇女，投入成本大约是800元/人。我们再来看看这些家政服务员所创造的价值，2011年之前她们的月薪是500元，现在是3000元，平均起来，假设平均月薪是1000元，每年就是1.2万元的收入。也就是说，你投入800元，每年能创造出至少1.2万元的收益，10倍都不止。因此，政府的投入所创造的GDP是相当大的。

## 7、富平推动了家政行业规模化

从2009年开始，政府开始购买我们的服务，导致家政服务员培训机构雨后春笋般地出现，光北京就有16家，全国大概有数百家机构。由于政府购买服务，全国每年大概有几百万名家政服务员都能享受到国家提供的免费培训。这就推动了家政行业的发展。

## 8、富平推动家政职业化

这些年，我们在家政行业推动了家政职业化，比如家政服务员的休息权，购买保险等。

11年前，我们的学校刚成立时，保姆是没有休息时间的。你给别人当保姆，不就是给人干家务活吗？怎么还要休息？我们刚开始提保姆要休息，客户都觉得奇怪，理解不了。我们首创了一个模式：一个月中，有一个礼拜休息一天，再隔一个礼拜休息一天，也就是说，每月休息两天，客户逐渐接受了。随后，我们又提每月休息三天，再到四天，每一步都带来客户巨大的反感，他们不理解，保姆难道跟我们一样需要休息吗？我们现在不仅仅是要求服务员每周休息1天，每月休息4天，国家法定的11天假日，我们统统要求他们休息。如果客户不要他们休息，可以，给双倍工资。这样算下来，每年有63天不上班，客户得付工资。这是我们的首创，是为服务员争取到的权利，也是一种创新。我还有梦想，要让家政服务员们和其他劳动者一样，每周双休，这个路还很长。

经过这么多年的努力，现在可以说家政行业基本上已经形成了共识，家政服务员每月要休息4天，国家法定的11天假日要休息。我可以非常自豪地说，这是我们为这个行业带来的新变化。

为家政服务员购买保险也是一样的。保姆买保险，谁花钱？保姆挣钱不容易，企业也有成本，我们是首推给家政服务员购买保险的机构，买的保险很少，就是意外伤害和意外伤害的附加医疗，最高保额各10000元，也就是20000元，虽然少，却也是“破冰”，这是以前没有的。

我们还推动保险行业推出家政服务责任险，很多大保险企业都有这个产品，保两个内容：一是家政服务员本身犹豫意外伤害所出现的问题；二是由于其工作失误所造成的客户人身与财产损失。坦率地说，我们经历了磨难，克服了困难，和同行一起，和保险企业联合赔付，目前，这种现象已比较普遍了，正规的家政公司都这样做。

#### 9、社会目标：推进体面就业

我们的社会目标是服务于中西部贫困农村进城务工女性，帮助服务人群实现收入持续提高的就业。

说到收入提高，大家可能还不知道家政服务员的收入是怎么回事。这个群体的月薪，2002年是450元-500元，十多年过去了，我们培训的学员，她们的月薪几乎没有人低于3000元，也有四五千元的。这是什么变化？一般的工种，收入在这11年之内不可能有这么大的变化，她们的收入确实在提高。

我们现在要帮助她们在客户家里不挨打、不挨骂，按时做好工作，实现体面就业。大家想，很多农民工团体经常领不到工资，要去讨薪，而家里面的一个小保姆，更加弱势，挨打受骂是常事，为了帮助她们体面就业，这些年我们想了很多办法。

#### 10、开拓新的人生

我们的学员有几个考上北航和北师大的，这是我们家政服务员的骄傲，他们获得了客户的帮助，改变了自己的命运。

还有一个学员，现在已经通过微软的电脑培训，在一家企业做接待工作，已经不做家政服务员了。

还有一个女孩，英语说得挺不错，在一个美国人家里做家政服务，后来，这个美国人回国想带她一起去，因为家里人反对，她没有去。后来，她去了一个瑞士人家里，她的德语同样说得不错。现在，她自己开了一个公司，发

展得不错，姐妹3个，给老家的父母盖了新房子。这已经不是摆脱贫困，而是开拓新的人生了。

## ■ 富平家政的社会企业模式

如何用企业的方法实现社会目标？

富平的模式中，生源渠道和信用担保，在贫困地区靠的是当地的扶贫办和妇联，政府组织在老百姓眼中是有信用担保的，于是生源渠道打开了；农村务工的补贴也是一种收入。为了当地劳务经济的发展，每输出一人、脱贫一户，政府是要给补贴的；我们的企业化运营方式有两个购买，一个是岗前培训，由当地政府购买；一个是客户购买，购买我们的招生、培训、就业；最后，我们还有客户购买家政服务。这样，我们可以用企业的方法支持我们实现社会目标。

11年走过来，我总结一下，社会企业有3个阶段：第一个阶段是个体阶段，第二个阶段是群体阶段，第三个阶段是整体阶段。

个体阶段，你要独善其身，你自己想要做什么，就先把自己的事情干好，要去创新，要走出一条自己的路。在个体阶段，我们要锁定目标。我们的目标从11年前到现在没有改变，就是帮助中西部贫困地区的妇女就业。独善其身我们也做到了。

群体阶段就要创新模式，引领行业，你不能光靠自己做这件事，得跟大伙儿一起干，用你的模式影响行业。这个阶段我们也经过了，培训、服务、保险、维权等，一系列权益保障我们都做到了，引领了行业。

整体阶段是要创建一种生态，要影响整个领域，不仅仅只限于家政这个行业，应该说，我们部分做到了。比如说，我女儿前天去北京五环外特别偏僻的一家小家政公司去聘请家政服务员，拿着合同看，合同上明确地写着：第一，要上家政服务责任险；第二，服务员每月要休息一天；第三，11天法定假日如果不休息，就要付双倍工资。我特别欣慰，那么偏僻的地方，名不见经传的小家政公司，竟然是这样的做法，这说明我们是有影响力的。

去年春节前，我参加了一个媒体组织的座谈会。大家讨论两个问题：一是春节来了，保姆要回家怎么办？怎样才能不让他们回家？第二，保姆工资太高了，市民请不起了，保姆越来越不好请，怎么办？在座的有政府官员，还有企业和媒体人员。保姆工资为什么高？大家总结原因：一是保姆之间互相攀比；

二是媒体炒作“保姆荒”；三是家政企业推波助澜，很多家政企业按照保姆的月薪收取一定比例的费用，有的300元，有的600元，导致保姆工资上涨。

我想，你们应该让保姆发出自己的声音。保姆是弱势群体，没人听他们的心里话。后来让我发言，我说，你们说了这么多要解决的问题，有没有替保姆想过，他们怎么留下来？一个女同志，可能30多岁，一年没有见自己的家人了，想春节回去看看儿女，看看爹妈，跟丈夫团聚，让她别回家，这话我说不出口。我是人，她们也是人，所以，咱们别这样，让她们走吧，北京市民自己想另外的办法，困难总能解决的。如果家里面确实需要人，保姆离不开，只有一个办法能够部分解决问题，那就是钱，给足够的钱，让她们权衡一下，可能就不回去了。不要人为地强制她们不回家，这样不好。

刚才我说了，我们给保姆上保险，给她们休息的权利，但是这些都不是法定的，家政服务员不受《劳动法》的保护，她们算“非正规就业”。我们试图保护她们的权益，用自己的行为影响行业，但这些并没有被纳入法律。

中国有好几千万名家政服务员。我想说，我们常说“中国梦”，这几千万人的梦不实现，“中国梦”就缺一块，就不圆。在整体阶段，我们还有很多工作要做，我也希望在座同学和有识之士，在将来创业时，与我们联手把这件事情推向更好的未来。

## 【互动问答】

**提问：企业需要有收益，富平的收益怎么来？**

**陈祖培：**收益来自两个方面。一方面是市场，主要是客户，我们向每个客户收取一定的服务费，这些费用包括从招生到培训到就业以及之后的督导费用，还要给家政服务员上保险，这大概占整个收益的2/3左右。另外一部分来自于“公助”，就是政府的购买。

**提问：如果是这样，客户不仅要支付家政服务人员的工资，还得交服务费，包括保险都要上，会不会费用太高，影响企业运营？**

**陈祖培：**客户反映的主要不是家政企业的收费，一个服务员，我们一年才收800元。客户主要是觉得家政服务员的工资太高，每个月至少3000元，他们不理解为何保姆这么贵，都怀念十多年前的保姆，从全国各地来，每月工资500元左右，现在呢？3000元的月薪雇一个保姆，还很难雇得上。

我认为，保姆工资太高对北京市民可能是坏事，但对整个中国是好事。你不能总是盼望有特别穷的人到北京来为你提供服务。现在，中西部和东部的差距明显缩小了，农村和城市的差距缩小了，贫穷地区和发达地区的差距也缩小了。有的北京市民提出来，说我家里需要保姆，就是请不起，怎么办？我说，想别的办法吧，现在的保姆并不是来给特别穷的人服务的。大家想一想，从通州到石景山，你有钱开个大奔可以去，打个车花几百元也是去，你也可以花两块钱坐地铁过去，有的是路。我要说的是，人们不担心家政企业的收费，而是担心服务员工资提高，使他们觉得保姆难请。

**提问：富平是如何规避法律风险的？能否用具体案例介绍一下？**

**陈祖培：**2007年元旦后，有一个家政服务员，叫做雷维菊，在照料一个两岁零一个月大的小女孩时，孩子不慎摔伤，最后去世了。这事发生后，富平几乎破产。赔偿金达四五十万元，如果不是创始人的坚持，我们可能就宣布破产了。富平的创始人作出一个决定，不要家政服务员赔付一分钱，我们的初衷本来就是要帮助她们，她又不是故意的，这孩子摔了，要赔四五十万元，对于贫困的农村家庭来说，这是无法承担的。这位服务员非常绝望，她说，一命换一命，我跳楼吧。我们还得给她请心理医生。

出现这种情况，我们怎么规避风险？后来，我们联合规模较大的家政企业，和保险公司谈，希望从保险方面规避和转移一些风险。从2007年开始，我们参保家政服务保险，对客户的人身伤害等进行赔付，最高是40万元，虽然不一定够，但也能解决大部分问题。

**提问：富平分红吗？**

**陈祖培：**所谓分红，就是给投资者分红。本人是法人代表，是总经理，作为股东，11年来，我们没拿一分钱分红。我们是不分红的。但是，社会企业就一定不分红吗？我认为不一定。

我们的利润用来干嘛？给员工发工资，他们也过得日子，拿更多钱补贴到学校里，让培训条件更好。

# 分享收获：有机农业重构社会网络

石嫣 北京“分享收获”社区支持农业项目负责人

我将自己现在的身份定位为“新农夫”。我们这一代从事农业的原因与方式，与上一辈已有很大的改变。

## ■ 石嫣与分享收获的故事

谁都不会想到，她竟是人民大学博士，被公派美国留学，现在又在清华大学读博士后。这位博士后人才做的农场并不是简单地种菜，她有一个理想，就是改变整个吃菜的模式，要把从市场买菜的模式变成农场直接送菜到家的模式，而且她送什么，她的客户就吃什么。

她认为，这将彻底改变城市近郊农民的生产方式，并给传统农业带来新的发展。

石嫣把这种模式叫社区支持模式，她创办并推进“分享收获”社区支持农业项目（COMMUNITY SUPPORTED AGRICULTURE，简称CSA），这个模式推出了不到3个月的时间，就受到很多市民的欢迎。在石嫣心中，农产品安全是摆在第一位的，成为她的客户之后，可以随时到她的农场中参观、考察，也可以随时跟踪任何一款产品从最初的种植到最后的收获以及配送的生产流程，她还会随时为客户汇报农场的情况，做到农业生产过程透明、公开，以保证人们对她和农场的信任。

在分享收获的方案中，社区居民以家庭为单位，从她这里订购蔬菜。她每周配送一次。客户每次可以选择8斤或者10斤，也就是8种或者10种不同的应季蔬菜。

“一般都在凌晨两点多起来，因为四点要配送到物流那里，这样物流才能保证当天上午就送到客户家中。”石嫣说。

在石嫣设定的“吃菜模式”里，还有一个重要部分，叫做“吃在当地，吃在当季”，她的客户并不是想吃什么菜就可以吃到什么菜，而是只能吃到

应季的农产品，在石嫣看来，应季蔬菜最健康。

她的理念并非不可接受。一次，她在一个高档社区进行了两个小时的讲座，介绍 CSA，得到居民的认可，社区顿时变成了热闹的菜市场。

CSA 成立不到 3 个月的时间里，已经招募到 250 个会员，取得了初步的成功。

周思旺是石嫣在人大读博士期间的校友，比石嫣小一点，也是温铁军的弟子。2009 年，两人走到一起，小两口目标一致，想摸索出一种适合国情的、改变城市居民吃菜习惯的、改变农民种菜习惯的新模式。

## ■ 创业的四大背景

第一个背景是自 2008 年以来频发的食品安全事件。我在读硕士和博士期间曾去全国各地乡村调查，做三农问题研究，发现从 2000 年开始，各地乡村就已出现食品安全隐患，比如规模化农业生产和工业化的养殖方式带来很多问题。2008 年之后，这些问题随着三鹿奶粉事件逐渐爆发，已成为社会问题，将严重影响社会稳定与可持续发展。

第二个背景是什么？中国的第一大污染源，其实不是工业源污染和生活源污染，而是农业源污染。农业源污染所占据的污染源总体比例达到一半以上。我们知道，农业的生产链条非常长，我们现在有两亿多小农户，每个农户都可能成为一个污染源，成为排放的主体。比如，一个农民大量使用化肥和农药，有毒物质随着地表、径流、空气等渠道，很有可能进入我们的食物链。还有养殖业的排放，数量巨大，大家想一想，如果一个养猪场有 50000 头猪，一天要排出多少粪便？这些粪便不进行有效处理，会形成很大的污染。

第三个背景来自报告。2008 年，中国社科院公布了一个报告，指出我国现在的中产阶级比例为 23%，北上广深这样的大城市中，中产阶级占比已达到 40%。如果按 23% 的比例计算，中国有 3 亿多人口已进入中产阶级行列。我们反复研究国外的趋势时发现，当一个国家的中产阶级数量达到一定比例时，会与绿色、环保、生态结合得非常紧密，中产阶级会出现“逆城市化”的现象。这个不难理解，大家问问身边人，比如你们的老师，他们中的很多人周末不愿意待在城里，更愿意找一个相对偏僻的地方度假，跟家人出去玩。

在现有的食品体系中，有一种不对称的现象。比如消费者需要健康的食

品，生产者也可以生产健康的食品，但很多人，特别是城市里的消费者，有多少人知道草莓是几月份生产出来的？有多少人还会背《二十四节气歌》？二十四节气里的农业知识，在当今的知识体系中还占多大的比例？问题在于，消费者距离食物的生产端越来越远了。我们不了解正常养猪一年猪肉中的肥肉有多少，也不知道瓜果为什么都这么鲜亮，菜市场的黄瓜为什么每一根都是直的，等等。在整个市场体系中，出现了政府和市场双失灵的现象，包括中国在内的世界各国都有这样的问题。当一个国家的市场体系发展起来后，一方面政府并不能对食品安全形成有效的控制，另一方面市场领域也不能有效地筛选出真正健康的事物。所以，就会出现劣币驱逐良币的问题。

另外，在传统的农业体系中，从生产者到消费者，整个链条之中只有10%—20%的比例被真正的生产者获利。也就是说，加入农民一颗白菜在市场上卖10元，农民只能获得1元钱左右的收益，而这1元钱还包括他买种子、化肥等各种生产资料的成本。这些年，农民承担了市场和自然的双重风险。比如，西瓜爆炸事件发生后，媒体一报道，消费者就不购买了，最后没有使用膨大剂的西瓜也卖不出去了，全部烂在地里，损失最大的还是瓜农。所以，传统农业体系中的问题就在于，农户和消费者之间的链条非常长，中间商不止一个人。农产品从农民的田间地头到一级批发市场，到二级批发市场，再到大城市的批发市场，最后到社区菜站或菜市场，最后才能到消费者的家里。

第四个背景是一个问题。工业化的农业体系，或者说工业化的食品体系带来的是什么？现在，中国每年浪费的粮食就能养活两亿人口。我们的工业化食品体系建立起来后，它是一个大规模生产、大规模消费、大规模浪费的体系。我们为什么不能建立一个更加可持续、更有效的食物体系？这样可以土地真正肥沃起来，而不是一味地向土地索取，造成大量的浪费。

我们农场做的一些蔬菜，有的品相十分难看。比如说，茄子长得像个棒槌，这样的茄子你很难配送给消费者。

我们再看看自己的饮食体系，大家吃蔬菜，有可能是从海南或别的地方运过来的，在运输过程中，会有很多损耗和损失，包装、存储等也会造成损耗。从世界范围看，这些损耗约为30%。另一方面，食物分配不均，现在世界上还有8亿多人口处于饥饿状态，与此同时，还有30%—40%的成年人处于体重超重、肥胖症状态。

所以，我们面临的问题已不再是过去的严重不足的状态。从整个世界来看，食物分配应该是“局部短缺，整体过剩”的状态。

在这样一个食品体系中，对人的健康影响很大。目前，中国已成为世界第一大糖尿病国家，人们对医院的需求以及药品的进出量都比以前增加很多。

在这四大背景下，人们谋求各种手段自救或互救。

## ■ 食品安全危机下的 4 种救赎

第一种类型是用一己之力对抗食品安全体系，这很难。比如赵连海作为三聚氰胺奶粉受害者家长，不断到政府抗议，被判处有期徒刑；还有河南财经大学的一个教授，在小区里静坐，对病死猪肉进出市场表示抗议。

第二种类型是个人自救。自己搞菜园，在阳台上种菜，或者回老家运一些食物过来给孩子吃，这些人都借助自己的社会资源和社会网络开展自救。

第三种类型是利用一些特殊单位的渠道和资源获取安全食品，也就是特供。比如近年来，一些大公司圈地建自己的农场，有的还完全不计成本地生产蔬菜，然后供给食堂或公司高管。

第四种类型是我创业的主要动因，就是利用商业与经济的手段，改变甚至解决我们刚才说的四大问题。

## ■ CSA 的团队

我们最核心的是自己的团队，这是一群真正热爱这事业的人，能够在遇到困难时坚持下来，一步步地实现梦想。我们都希望未来在乡村中有一个真正的事业，谁也不认为乡村的衰败是必然的。乡村是每一个人的家乡，谁都不希望自己的家乡在未来衰败或消失。现在给我们干活的农民，分为两个梯队，也就是说有两个队伍。第一支队伍是 60 岁以上的农民，他们种植蔬菜，参与具体的耕作；另一支队伍是 30 以下的农民，我们称之为“新农夫”。未来，我们希望创建以乡村社区为基础的生产方式。

我们现在在两个村庄开展项目，一个是北京通州区的马房村，一个是顺义区的柳庄户村。每个村都有 10 个左右的年轻人驻扎，负责生产端到客户的服务、市场推广以及我们举办的一些活动。

## ■ CSA 的价值观

我们的基本理念，也就是价值观是“三个真”。

第一个“真”是真正的食物。我们生产的食物以生鲜农产品为主，不希望有过多的加工，这种食物也是最有利于人类身体健康的。这些生鲜食物我们下午配送，第二天就能到消费者家中，让他们在家里吃到北京本地的蔬菜。

第二个“真”是真正的农夫。我们组织在村里的农夫，既有老农民，也有新农夫，都是真正生活在乡村的农夫，不是坐在城里办公室里的白领。

第三个“真”是真诚的社区。我们希望在商业推广时，还能做消费者教育工作，引导他们理解乡村，理解农业，进而形成真诚与互信的消费。在这个过程中，我们把生产者和消费者拉近，通过各种教育活动，吸引政府、高校等机构参与，重新打造一个体系，形成可信任的社会资本。

## ■ 重建信任，重构社会网络

与传统的农业不同，我们把生产者和消费者直接联系对接起来，尽可能减少中间链条。

消费者和生产者要共担风险。在蔬菜还没生产出来时，消费者就要预付给我们一定的生产费用，而且生产情况也可能发生变化。比如这一年我们承诺给你每周配送两个鸡蛋，结果因为鸡下蛋少，或者天气原因，导致鸡蛋生产变少，我就有可能每周只能给你配送一盒鸡蛋。这些都需要跟会员协调好，这需要双方沟通、理解和信任。

在这个基础上，这种健康的生产方式，可以让农户在健康的生产环境中生产，也可以让消费者知道食物的来源，与农户和土地重建建立起联系。

有句话是这样说的：“乡下人给城里人下毒，城里人给乡下人造假。”这句话被用来形容现在城乡之间交恶的局面，我们认为消费者和生产者之间应该是互助、互利的关系。生产者给消费者生产健康的食物，消费者保证生产者的收益。

这种方式还重构了社会网络。作为一个消费者，你从超市的柜台拿出一棵蔬菜，你并不认识蔬菜的生产者。当你面对一个庞大的食品公司，你无法知道他们用的是什么肥料，或用的是什么杀虫剂。在我们的模式中，你可以直接看到生产蔬菜的农户，当你面对一个农户和直接认识生产者时，

你可以了解很多真实的生产情况。在这个体系中，很多消费者会参与农民的生产过程，比如帮农民收割水稻，与农户建立信任关系。同时，这个多层次互动的过程中也产生了一种新的社会资本，就是这种方式重构了我们消费食物的过程。

美国将这个模式称之为社区支持农业。法国也注重保护小型耕作的家庭农场，直接由会员订购农场的蔬菜，农场只需要做好这一年的预算，基本上就可以保障收益。我最近刚从法国回来，发现已经有 5000 多家农场在做这样的事。

CSA 有两种模式，一种是让消费者自己在农场里耕种一块 30 平方米的土地，每周自己种菜自己收获；一种是将蔬菜配送给会员。

有机农产品最大的障碍是难以赢得信任。有机农业强调整个生产过程不适用任何农药和化肥，而监控和检测的成本非常高。我们做消费者参与生产的模式，就是希望他们能参与进来，变成一个共同的生产者，而不再是简单地消费这些产品。他们参与进来后，就会发现农业耕作中的一些问题，会知道瓜果蔬菜并非越好看越安全和健康。他们会知道，在日常的消费中，消费者应该有更理性的心态。当他们每周去农场耕作时，他们还会看到另外的土地上，农民是如何为配送会员耕作。他们自己耕种的土地与配送会员的土地，其耕作方式是一样的，使用的肥料也相同，通过他们的传播，我们有效地建立了与配送会员的相互信任。

现在，我们的配送会员大概有 500 多户，自己参与耕种的有 50 户。

## ■ 善于合作

做农业有两个关键，一是要善于合作，二是要善于研究。我们并不希望 CSA 变成一个庞大的垄断性商业集团，而是希望在未来建设一种“小而美”的农业企业，在全国各地开花结果。每一个做 CSA 的主体都是一个小细胞，在未来，这些细胞连接起来就能让我们的农业有活力。CSA 模式已相对成熟，我们在壮大自己的同时，也在带动北京其他农场。从 2010 年开始，我们和其他农场共同创办了北京有机农夫市集，生产者直接参与销售，销售的是更健康、更生态的产品。这个市集影响很大，有 80000 多个粉丝，每周有 5000 人左右去逛这个市集，进一步拉近了消费者和生产者的距离，让传统农贸市场重新变得有活力。

CSA 网络在全国各地，这类机构已经达到一两百家的数量。比如，我的人民大学师弟现在在珠海建立了一个叫做绿手指市民农园的农场，有很多志愿者和年轻人跟他一起耕作。未来，我们的农业除了生产功能，还要发挥多功能性，比如农业保护、娱乐、休闲等，要发挥它的生态环保功能，让人接触自然产生更多愉悦感，这是我们做市场的一个关键环节。

我们还在培养很多大学生志愿者。他们会去农场实习和工作，在未来，他们可能引发燎原之火。在常规的教育体系中，比如在北大，你可能很难学到与农业有关的课程，比如生态产品如何营销、推广等；也很难学到诸如一年四季本土化的知识、如何保护本土化品种、如何建设真正多样化的农业生态体系，等等。我们在农场种尝试建立一些培养体系，便于年轻人学习知识。

我们的运作思路其实就是建立一个合作与生产的农业体系，与消费者合作，降低消费者的组织成本，比如核心消费者可以组织消费者活动，帮助我们去招募会员，形成有效的消费者组织，可以降低配送的成本。

## ■ 北京这个市场有多大

北京这个市场到底有多大？能卖多少菜？

北京有 2500 万常住人口，如果其中只有 5% 左右的消费能成为我们的会员，就有将近 10000 户消费者。每一个消费者日常消费额每年是 5000 元 - 10000 元，如果能够有效地建立一个会员体系，并且这个会员体系是有计划的，能够按照整个生产计划安排会员招募，经济体系就是良性的。

另外，我们的创新力的基础正是过去 10 年我们所建立的乡村建设的团队。比如今年就有一个大学生回到黑龙江五常，在当地做大米生产。我们培养的一些大学生，比如说有个叫做唐亮的男孩，他回到老家四川成都，在村子里组件合作社，今年他就能给我们提供辣椒酱。未来，还可能有很多产品由这些年轻人做出来。我们相信今后能在北京建立起更大的货源基础，协助他们发展。

## ■ 有机农业如何面对未来

我们的三农领域，各个环节都是比较薄弱的。从种子到农业设施，没有一个品牌。假设我们不用自己堆肥做的牛粪，究竟有哪个牌子的有机肥是值

得我们信赖的？至少目前没有。整个行业中，各个环节的弱势都将在未来面临巨大的挑战。因此，我们一方面要建立有效的市场基础，另一方面，我们应该在整个有机农业产业成熟的过程中建立和形成一个大的产业链，而不是指把销售一端做到一个很大的市场。

目前，社区支持农业项目点遍布全国，这些 CSA 项目是各地人们动用智慧和本地资源建立起来的。

很多在城市有一定收入的人放弃工作，回到老家尝试做 CSA。四川成都安龙村，在一个 NGO 的推动下，和成都 200 多个家庭建立合作关系，每周配送蔬菜。上海、重庆、广西等地，有很多 NGO 社区支持型的农业。河南兰考、四川简阳等地，当地农民自发形成生态农业，与周边地区消费者对接。北京、杭州、柳州等地，一些餐厅开始支持农业，让顾客不仅在家里，在餐厅还可以吃到有机蔬菜，所有食材都采购于有机生产的小型农户。大水牛食品农园、小毛驴等都是由大学和政府共建的示范项目。一些由消费者发起的活动也在举行，很多消费者联合起来，一起去乡村与农户对接。各种不同形式的社区支持型农业在各地出现，在某种意义上，这是一种很有效的、自下而上形成的推动方式。这种方式构建了一个体系，再也不是一个高成本自救的方式，也不是直接与权威部门冲突的方式，而是通过市场化手段建立起来的有效市场。

未来，我们要跟进可持续的农业生产体系，关注有机农业和生态农业，建设环境友好型农业。以往的耕作形式已完全不能再持续下去了，我们知道山东寿光向北京大量供应蔬菜，每年，当地的土地都要重换。我们想象一下，如果我们的血液已被严重污染，每一年要换血是什么样的感觉？如果不保护好中国的土壤，我们消耗的是未来的资源。

有机农业的解决，还需要更多的新农夫出现。目前，30 岁至 60 岁之间的新农夫还是一个缺口。不光是我们所在的村庄，大家想想你们各自的老家，未来 10 年谁来种地？这是一个重大挑战。我们现在坐在书斋里可能意识不到问题的严重性，但是我们走出去看看就会发现，贵州大片山地，几万亩地被资本包走。几年后，十几年后，我们吃的食物还能不能是现在的价格？能不能更健康？这都是疑问。只有将有机农业和新农夫结合起来的乡村，才是真正的新农村，才是有活力的新农村。所以，要改变这个世界，就要从改变我们每个人开始。

## 【互动问答】

**提问：**你们如何让农户分享收益？

**石嫣：**我们每一斤菜大概有40%的收益是直接给农户的。我们在马房村的项目，有一个农户，他有30多亩地，过去他种玉米和小麦，一亩地1年的收益大概是1000元左右，再加上一些其他方面的收入，年收入大概是四五万元钱。现在参与项目后，1年下来，平均每月的收入是20000元-30000元。当然，他的劳动力投入更多了。以前他种玉米和小麦，采用化学耕作方式，喷一次封闭的除草剂再种上玉米种子，中间再喷一次农药和除草剂，1年内，他下地的时间是不多的。现在呢，他每天都要下地，夫妻两个的劳动力投入比以前翻了很多倍。

**提问：**在招募会员的时候，你们产品的价格跟市场上那些蔬菜差不多吗？

**石嫣：**价格是每月500块钱，每周能收到一箱蔬菜。

**提问：**那比正常的农贸市场的蔬菜价格贵很多了。

**石嫣：**如果按单位价格来算，是贵出1倍左右，但如果和超市里的无公害蔬菜、有机蔬菜比的话，价格还是很低的。比如说，我们的蔬菜从村里到会员家中是每斤15元左右，超市的有机蔬菜大约在25元左右。

**提问：**你们的消费人群比较高端吗？

**石嫣：**调查发现，我们消费者并不是北京最高端的那个群体，他们的家庭月收入大概在10000元到20000元左右。但有一点，这个群体的受教育程度非常高，填写调查问卷的人，有一半左右是硕士以上的学历。所以说，重要的是他们能否接受这个理念，是否愿意支付蔬菜耕植的环境成本。

**提问：**您一开始是怎么打开营销局面的？分享收获的创业是一帆风顺的吗？有没有失败或辛酸的案例？

**石嫣：**创业肯定不是一帆风顺的。我第一个参与创办的项目叫小毛驴市民农园，是一个比较好的“练兵”机会，它是一个学校和政府共建的项目，做的时候不用考虑太多成本、收益类的东西。我当时还在人民大学读博士，

没有特别多的社会资源。那时，我和我先生一个小区一个小区地跑，遇到一些非常认同这个理念的消费者，这就有了机会。同时，成功缘于你的勤奋和努力，但机遇和幸运还是非常重要的。我们最初做市场推广的时候，在一个社区遇到了一个消费者，他非常认同我们的理念，他一个人在小区里帮我们印刷宣传单，贴在各个门栋里。那是万科开发的一个小区，仅仅在这一个小区，他就帮我们招募了20多个消费者。所以，我们的这500个消费者，虽说规模不大，但如果他们每一个人都认同你的理念和产品，未来他们就有可能形成更大的消费推动。商业性的推动投入了很多营销成本，反倒没有这样的效果。我们觉得这个营销方式还是比较有效的，后来又很多媒体报道了我们，有效地帮我们找到了一些会员，这也是零成本的。

我觉得创业的风险还是非常大的。特别是现在，我们团队里有很多年轻人，他们一腔热血，想着回报自己的老家，在分享收获学习一两年或三四年，回到老家开展项目，但是呢，很多时候创业并非完全靠个人努力，还有机遇和市场的因素在其中，甚至还有幸运的成分。我们相信得道者多助，如果你很用心地做这件事的话，是有可能成功的。

还有一点，我们有研究背景，有困难时，能够站在比较高的宏观角度看待整个事业。比如说，去年，北京遭遇30年一遇的寒冬，我们的产出按常规是能够配送250个家庭的，但因为天气的原因，只能配送150个家庭。怎么办呢？我们跟消费者协商，建议每隔一周给他们配送一次，有效地解决了这个难题。很多消费者不仅没有不满，反而认为这种方式是非常好的，因为我们没有在供不上菜的时候从菜市场拉一些菜给他们。

我们发现，在农业创业的过程中，大家一定要特别关注两大风险的解决。第一大风险是自然风险，我们在顺义的农业生产基地，今年将村子里建好的大棚租过来用，有利于解决自然风险；第二大风险是市场风险，这个风险如何解决？其实社区支持农业的方式已经很有效地解决了。

**提问：**刚才您也提到了配送跟不上的案例，那么，您如何解决产品数量不足和市场规模扩大的矛盾？会建立不同的基地还是见好就收？

**石嫣：**我们是一家企业，还是希望规模能逐渐扩大，但是希望能建立一个稳定增长的基础。所以，规避自然风险和市场风险是非常重要的。

另外，我们建立基地本身是有计划的。比如我们第一年计划为 200 户会员配送产品，我们就按这样的量去安排人员匹配，然后再年底会做好第二年的生产计划。所有计划都是按照一个量去预计的，从 500 户一下突然变成 5000 户，这样的情况不太可能出现。而且，农业有它自身的周期性，你即使种叶菜都需要 45 天，我们冬天吃的大白菜，可能是三四个月之前就育苗的，你没有办法短期内改变农业生产的计划。

**提问：分享收获现在有多少员工，薪资水平是多少？**

**石嫣：**我们现在有 25 个全职员工（不包括农户），我们现在是管吃住，平均月薪大概是 3000 多元。现在还没有五险一金。

**提问：我观察到，在这个模式中，消费者更倾向于将这些配送的蔬菜当成额外性消费，而不是一个日常的习惯性消费。**

**石嫣：**对，这确实是我们发现的问题。为此，我们做了一些调查，比如因为天冷导致蔬菜配送跟不上，消费者反映他们更愿意两周配送一次，而不是选择另一家我们推荐的比较靠谱的农场的产品，说明我们的蔬菜对他们来说，还不是一个完全离不开的产品。

但是，我也发现另外一个特点，我们现在的会员里有一些跟着我们吃了四五年菜，这部分人已经把我们的蔬菜当成必需品。我相信要达到这样的程度是需要经历一个阶段的。比如说，日本的生态农产品市场，经历 40 多年的发展，欧洲也有一个这样的过程。一方面，消费者要认同这个模式才能参与进来；另一方面，这个模式也在改变他们。你会发现，要改变一个人是最难的。很多商家不断迎合你的需求，制造一些高热量、高脂肪的食物满足人的欲望，这样会产生更多的消费。但是要人们改变消费习惯，从原来的想吃什么就吃什么的模式，到现在只能吃当地当季食物的模式，我觉得还需要一个过程。

**提问：您初期创业时有哪些资源？初始投入是多少？**

**石嫣：**初期创业最重要的是团队，要有一个跟你价值观、对未来的想象非常相似的团队，团队中的人能承担工作中不可或缺的角色。第二是资金，我们的启动资金非常少，只有 30 万元，这 30 万元还是我找了十几个消费者，

他们每人提前预付了我5年的菜钱得来的。我当时并不希望有太大的资金在前期进入，因为资本会控制你的想法，会要求你加速发展。我知道，发展农业的前3年肯定会遇到很多问题，这时，消费者就是投资者。在未来，我们进一步发展的时候，也许还会采取这种形式，我认为这也是一种商业模式的创新。

**提问：**我对定价方式比较好奇，请您介绍一下价格是怎样确定的？

**石嫣：**定价方式来自两方面。一方面根据我们的生产成本定价。我们现在的模式，并非农户种好菜我们去收这么简单，而是跟他们一起劳动和工作，我们不希望像传统的产业链条那样剥夺农户的收益，而是要保证农户的收益比较高，所以我们的价格在北京这些小型农场中，是相对较高的。我认为我们很缺乏中间环节的经纪人，比如我们最近做五常的大米，过去，当地的一个农户按传统方式耕作，每年可能只有两万元左右的收入，而且还有米商等中间环节剥夺他们的利益。按照我们的模式，如果有中间环节的经纪人，应该在保证农民获利、我们能够生存下去的基础上做好预算。比如我们认为每个农户每年应该收入50000元，那我们就应该好好地核算成本，在此基础上制定价格。

另一方面，我们会根据市场价格来定价。比如北京的大型公司，它可能投入很大，蔬菜定价会更高一些，一些小型农场的定价又会不一样，我们会在这两个价格中寻找一个更合理、更适合于我们企业发展的价格定位。

**提问：**您刚才讲到农村很多土地被资本承包走，导致耕地面积下降。我想知道，咱们这样的社会企业该如何应对那些大型企业或资本对土地的吞食？

**石嫣：**我们其实很难和他们竞争，这其实在全世界范围内都是个难题。最近我去法国开会，就在讨论如何保护原住民的利益。原住民的耕作方式是多样化的，从生态学的角度上看，越是多样，生态系统就会越稳定。比如，一块地里种20种菜与种1种菜是不一样的，遇到虫害的风险与系统稳定性差别很大。但是多样性的东西在真的市场中很难体现价值，所以就会遇到小型农户被排斥，被资本和权力排斥。

今年的世界粮食日，联合国的一位发言人强调，未来农业的形态应该更

具智慧型。很多人说，我看见虫子就喷农药，地里长不出东西我就用化肥，这其实不是智慧，而是大量农户耕作的一种方式。而且，他们不知道该用多少农药和化肥，就大量地使用。这也是我们小型农户、小农生产组织化程度低面临的困境。

真正的智慧应该体现在我们如何结合当地水土条件，更有效地解决肥力不足的问题；如何更有效地在单位面积中，种养结合，比如我们种出来的菜可以喂猪喂鸡，而猪与鸡的粪便又可以用来肥地。目前，粪便几乎都随着下水道成了污染源，即使处理好了也只是排放物，不会成为肥料，这就是一个巨大的损失。另一方面，我们又大量制造化肥，光氮肥一项的能源消耗就占据每年天然气消耗总量的30%。所以，怎样更合理有效地利用能源，是未来智慧型农业所需要的。

在这个过程中，保护小型耕作的农户，是一种最有效的方式，可以解决目前这些问题。当然，小农户并不意味着组织程度低。我们知道日本、韩国的农民，尽管也是小农户，但他们有庞大的农协体系，对市场是有抵抗能力的，是有巨大的信息获取能力的。去年，日本给所有新加入的农民每月1000美元的补贴，因为日本农民的老龄化程度更高，平均年龄在65岁左右，日本政府鼓励年轻人当农民。在未来，我们也会面临这样一个社会问题。

# 宜农贷：人人有信用，信用有价值

唐宁 宜信公司创始人、CEO

建立多层级的金融体系，真正把能够花在刀刃上的钱，毛细血管般的送到创业的最前沿。

## ■ 孟加拉的故事

我是北大 92 级学数学的，没念完北大我就出国学习经济学了。我在美国读经济学的时候，特别爱上一位来自巴基斯坦的女老师的课，课的内容是第三世界的发展、妇女地位的提升与解放等内容，我特别愿意学一些理论联系实际的事。正好，她是尤努斯教授在范德比尔特大学的校友。上课时，老师提到尤努斯教授与格莱珉的故事，我特别感兴趣。我心说，这怎么可能？孟加拉是非常穷的国家，而小额信贷帮助了几百万人，还保持接近百分之百的还款率，我觉得这很神奇，要亲眼去看一看。于是，我就联系了格莱珉。非常幸运，格莱珉很开放，他们说非常欢迎我，于是我就去了。

孟加拉被认为是条件非常恶劣的地方，我去的时候打了不少疫苗，怕得病。到首都达卡后，没待多长时间我就到乡下去了，因为我知道他们的活动都在乡下。我晚上到了乡下，开始我的实习。早晨起来时我特别兴奋，开门营业了，我问那个网点的负责人，客户在哪儿呢？心想怎么不像我们国家好多银行，早晨门还没开，门口就排队成了长龙？负责人说，没有客户，咱得去找客户，然后就指了指旁边一辆自行车说，那是你的，这辆是我的，咱们一块儿找客户。我这才知道，客户是找来的，不是在门口排队的。于是我跟着他骑车去找客户，跋山涉水，客户在村子里等我们，排成了  $5 \times 7$ 、 $5 \times 8$  的方阵。我开始观察工作人员怎么放款，还花大量时间给客户讲，应该如何饮用干净的水，如何尽量把洗脸和洗其他地方的毛巾分开等。工作人员还告诉他们如何进行储蓄、养成储蓄的习惯等，这对我来说，是非常非常不可思议的。

然后我开始观察这些贫困的农村妇女，如何通过这些金融、信贷的最初

级能力建设以及那一点点钱改变自己的命运。我到农户家里去，到田间地头，看他们用很少的钱干什么，有时候，他们用价值1美元不到的当地货币做种养殖项目，而妇女的脸上洋溢着自信的笑容，说话时很有底气，给我的感觉是精神面貌非常好，确实在改变。

当时，尤努斯教授说：“穷人有信用，信用有价值。”我一直牢记在心。宜信过去七八年的实战也体现了我们的理念：“人人有信用，信用有价值。”

## ■ 普惠金融时代已到来

在过去几年，我们一直在中国做普惠金融、普惠信用的事情，可能有人觉得这是比较新的词，但是，十八届三中全会的文件里，头一次提出“普惠金融”的概念，强调“发展普惠金融”，这6个字里蕴含很多机遇，意味着将通过金融创新，通过微金融、小额信贷，通过普惠信用解决小微企业融资难的问题。

## ■ 帮助中国建立信用体系

8年前，宜信刚开始筹备时，还没有“小微企业”的概念，大概在2005年、2006年左右，人们一般称呼其为“中小企业”。现在大家都知道，小微企业是中国经济的脊梁，它们创造了最多的就业机会，提供了很多创新的样本，但它们的融资很难。据不完全统计，中国有差不多几千万个小微企业。大量工薪阶层兼职创业也算小微。还有1亿到几亿的农村经济中活跃的农户，他们也是小微。因此，中国人的企业家精神其实很强的。全民创业的局面中，这些小微缺多少钱呢？在农村也就是万儿八千，或者一两万元；在城市大概是几万元到十几万元的样子。

他们的融资面临什么样的困难？过去，咱们的金融体系是零风险的，一直以抵押担保为主要风险控制手段。但小微的社会资源匮乏，实物资产很少，也很难找到担保人，只能依靠信用。但信用体系又没有建立起来。

我第一次跟信用亲密接触是在美国。在美国上学时参加的第一次考试，我们是小班，20多人，我自己准备得很充分，去了考场后一看，没有监考老师，里面都是同学，每人一张试卷。我就好奇，问旁边的美国同学，老师去哪里了？是不是临时有什么紧急情况？同学说，没有老师，我们就是这样考试的。我说，

不会吧，我原来考试时，监考老师挺多的，走来走去，好多同学也有小动作，你们这里没有监考老师，怎么考？同学说，我们就是这样，在试卷底下，你要写上一句话，大意是“这是我诚实守信的工作，我为我自己的诚信负责”，然后签上自己的名字，之后你想干什么都行。整个考试下来，我发现没有人做小动作，美国孩子认为，一些题解不解得出来，忘没忘一些知识点，跟诚信与否是两码事。这给了我一个非常大的震撼。

后来，我到华尔街做投行，做信用、征信、评级相关的工作，对美国的信用市场有很多了解，觉得真的很成熟、很发达。美国每个公民都有信用评级、信用评分，美国有几大征信局，还有很多小征信局，其中的增值服务很多。中国到今天都还没有市场化的征信局，咱们的公民没有信用评级与信用评分，差距非常大。当时我想，像孟加拉一样，通过金融创新帮助社会底层的贫困妇女改变命运，我们能不能把美国这么领先的信用机制引入国内，帮助中国也建立起信用体系呢？当时正好有一个契机，与教育培训紧密相关，我们进行了一次社会创新。

## ■ 创新是逼出来的

8年前，职业培训非常火，大学生毕业就失业，在就业市场中竞争非常激烈。很多大学生4年大学上完后还要再上半年到1年的培训班才能找到岗位，他们学习一些实操技能，参加IT培训、各种技能培训等。作为投资人，我投资过不少这样的培训机构，那时候就有学生、家长和培训机构的老师问我，现在大学生上完4年的大学，已经把家里的钱都花光了，再上培训班还要交一两万元钱，实在没钱。如果不上培训班又找不到工作。怎么办？能不能边培训边付款？或者先培训后付款？那些学生和家说，你先让我学，我找到工作再还款可不可以？哪怕你让我在这半年之中，在这9个月之中分期还款，可不可以？培训机构很难应对这样的需求，因为这跟他们的商业模式不符。他们走的是现金流，如果让他们赊帐，一次两次还行，赊多了他们也受不了。于是，我就自告奋勇，帮他们解决这个问题。我说，我是搞金融的，这一群人是有信用的人，因为他们愿意上学，愿意通过学习提升自己，有做好人的意愿，也有还款、守信的意愿。与此同时，他学习到了知识，找到了更好的工作，腰包更鼓了，就有更好的还款能力，这是好信用。

对此，我信心满满，先找金融机构，当时我找了所有在互联网上、宣传册子上有“创新”二字的国内外金融机构，那些大家叫得上名字的银行，花旗、汇丰、招行、民生等，我都找过。我跟这些机构说，这群大学生有信用，有还款意愿、还款能力，而且额度很小，都是明日之星，你们未来的客户，多好啊！但没有一个机构愿意理会，他们说大学生不靠谱，大学毕业生不靠谱。逼得我们的培训机构说，要不我们增信一下、担保一下？金融机构说培训机构更不靠谱，你一个培训机构，一关灯什么都没有，老师一下班就什么都没有。

没有任何一家机构愿意帮助这些大学生。我说怎么办？你们不信这个，我信。于是我拿出自己的钱借给了100多位大学毕业生参加职业培训，但是我也做了信用教育和信用评估，把风险控制的工作做到位，结果非常好，所有同学都还款了。而且，这是商业模式的，是可持续的，不是免费午餐，有利息回报。

我们当时就想，如果这是一个可持续的事情，那就必须是市场化的，否则无以为继。这就是中国最早的“个人对个人”的模式。现在大家看到，互联网金融、金融创新中的“P2P”是重要的模式创新。P2P怎么来的？我们做这件事的时候，还没有这个词，不知道国外当时也有类似的模式创新，直到一两年之后才注意到，原来欧洲、美国也有这种个人对个人的模式。个人把钱借给个人，既帮助了对方，又获得了利息回报，其中需要一个企业，需要有一个平台提供服务。在这个平台之上，有资金的个人可以把自己的钱小额分散地借给有资金需求、用途正当、信用良好的另外一群人。我这么做了之后，培训机构的老师、领导、我的同事们都感兴趣，说好啊，很有意思，一起来吧。于是，P2P的模式就做起来了。如果当年有那么一家银行做了这件事，可能中国现在就没有P2P的模式。所以，回头去看，创新也是逼出来的，是植根于客户需求的。

## ■ 如何帮助小微企业主

今天，宜信已覆盖了国内100多个城市和20几个农村地区，农村地区的覆盖主要在西北部，包括甘肃、陕西、宁夏等地。我们的普惠金融业务帮助过去未被覆盖的小微企业主、经济上活跃的农户、大学毕业生、工薪阶层，首先建立信用；第二，帮助他们筹措资金，先从机构筹，机构没有钱，再从个人筹，采用个人对个人的方式。几年做下来，由于个人对个人的业绩非常好，

机构开始感兴趣了，现在不仅是个人借给个人，机构也可以借给个人。我们的合作伙伴之中包括信托公司、保险公司，也有银行在跟我们谈合作，行业中也有类似机构提供各种各样的模式。经过几年的金融创新，小微、农户的资金来源越来越丰富；此外，我们还帮助他们做能力建设，这和教育培训也有不解之缘。

我们曾经试图和清华、北航、云南大学等高校合作线下开班，就像现在这种模式，前面老师讲，下面有我们想象之中坐着的一堆小微企业主在听。我们设定了很多课程，很多名牌老师讲课。效果好不好？应该说不错，但是比起成千上万小微企业主的需求，还差得很远。有同学说，这么新的 idea，这么好的 idea，一定会成功。我说不一定。你把它付诸实践，大家想，小微企业主的确很需要学习，他们没有在座的高学历和好的学习机会、背景等；所谓“船小好掉头”，大家觉得小微企业很小，出了什么事情之后，他们应该跑得最快，转型得最快，那么，为什么被打死的都是它们呢？原因在于观念落后，知识不够，应该加强培训和学习。但是当我们开班，找最牛的师资和最好的资源，却发现没有爆满的现象出现，没有预想中的热烈响应，在有的城市还无以为继，为什么？我们研究发现，小微企业主非常忙，每天从早忙到晚，实体学习离他们非常远，时间和距离都是障碍，所以说，他们来不了。我们现在怎么做呢？通过高科技、移动互联网，把知识点做成一个个的小视频，他们可以下载下来，利用闲余时间、碎片化的时间学习，内容包括如何通过微信做营销、如何成为金牌面试官等，这种方式他们很适应，这是我们在小微企业主能力建设方面的一些创新。

我们还出了一本小书叫《小微企业生存之道》，书里都是干货，都是实战打法，能够对照着上手做。

小微企业缺钱时能够得到钱，还能提升能力，这就是普惠金融的重要组成部分。未来的中国，要发展出菱形即中产阶层最为壮大的社会结构，就要有很多人往上升，他们就是普惠金融、普惠信用、金融创新的目标人群。我们早期的模式创新中，机构不帮扶这群人，而是个人帮扶他们，在平台之上，个人出借人和个人借款人形成借贷关系，平台负责服务和风控，这种模式推动了中国小微企业帮扶与微金融的发展。我们创业时，信用管理还只是一个理论名词，今天已经成为一个行业，不少机构也加入进来，参与社会创新。

## ■ 企业创新如何秉承“双底线”原则

在创新的过程中，企业如何秉承“双底线”原则？所谓“双底线”的意思是，企业既要在商业上成功，可持续发展，又要特别关注自身的社会价值。从这个意义上来说，其实微金融、小额信贷、普惠金融或广义上的金融服务，就是秉承双底线的行业。大家想一想，教育也是一个这样的行业，你该为教育付费吗？应该为教育收费吗？一家顶级的私立学府应该如何定价呢？又该如何承担教书育人的社会责任呢？医疗行业也是如此。

## ■ 宜农贷：借贷式的造血扶贫

小额信贷公益组织最大的发展瓶颈就是资金，他们的资金有限，也就是几十万元、几百万元的规模，来自国内外的基金会、扶贫机构等捐助。他们把资金发放给贫困农户，后面还有很多农户在等着资金。怎么办？宜农贷是一个互联网平台，在这个平台上，城市的公益爱心人士就可以从网上列出的西部贫困农村的农户中，选择你所希望帮扶的个体农村妇女，这些名单都是当地的 NGO 列出来的。你可以自由选择，比如你来自陕西，你可以帮助陕西的妇女；或者你家里过去的情况与这位农户的情况有所相似，让你产生共鸣，你也可以帮助这位农户。所以，这是非常个性化的产品，而且门槛很低，100 元就可以参与。过去，做好事都是大机构、大富豪的事情，现在不是这样了，草根也可以，只需要 100 元，而且这 100 元是你借给他的，借钱能创造价值，1 年后，钱被还回来，你还可以借给下一个人，是可持续的。如果捐钱，你能捐多少呢？能覆盖多少人？当然，当地需求可能不一样，如果发生大灾，救人、重建是需要资金捐赠的。

我们认为，“造血式”扶贫应该是借贷式的，真正让借款人承担起责任来。成本是多少？这是一个公益性的产品。平台收取百分之一的费用，出借人收百分之二的利息。这样一个低成本的资金给了小额信贷组织和他们帮扶的贫困农户更多发展的学业，每一个人都可以参与。

我们从 2009 年秋天开始运作这个公益平台，到今天为止已有十多万名城市公益爱心人士，一共借贷额超过 5000 多万元，近 6000 万元帮助了 10000 多名贫困农户，一点一滴，平均一个人也就出资一两百元，一个农户需求也就是一两千元，这是一个诚信模式。

门槛低、可参与性强、直接透明、渠道成本低、覆盖面广、个性化，这是互联网的特点。风险可以极大分散，如果你有 10000 元，你就可以帮助 100 个农户，每人 100 元。信贷是造血型的，而非输血型的。在我们的网络平台上，每一个农户的故事、相片、缺多少钱、来自哪里等情况一目了然，有多少人已帮助了他，还剩多少额度你也可以参与等情况也一目了然。服务这位农户的小额信贷 NGO 组织的情况也一目了然，非常透明。同时，还有各种群组，你可以叫很多朋友参与，看其他人是怎么做的。通过互联网高科技和金融创新，把爱心出借人和贫困农村妇女巧妙地结合在一起，这是一种创新模式。大家可能会说，这些妇女有的不识字，如何上网？是那些 NGO 组织把她们的信息放到网上去的。不是说互联网能独立解决所有问题，很多工作都是线下展开的，这些 NGO 的乡村信贷员挨家挨户地跑，上门了解情况，发放和回收款项等。虽然金融创新、互联网金融现在很热，但一定要线上、线下相结合。刚才说，我们这几年的成绩超过 5000 万元，这只能算一个开始，相对于农村的需求来说，只是杯水车薪。

## ■ 信贷扶贫的创新

我们的“信翼计划”，是帮扶城市小微企业主的培训、咨询项目，“宜学贷”则帮助大学毕业生参加培训。“宜信财富”则在资产配置、财务规划之中加入公益理财元素，撬动了大量的社会资源，这也是一个创新。过去，我们尝试将宜农贷单独推荐给理财客户，搞活动，放短片，大家都挺兴奋，但参与者还是比较少，如果他们离开活动现场回家后，再要他们参与就更难了。后来，我们想了个很巧妙的方法，比如我们做财富管理时，对客户说，您把资产配置的 1% 拿出来，99% 都是赚大钱、有高回报的。1% 的资金，财务回报较低，社会价值和社会回报巨大。巨大到什么程度，有百分之几千的社会回报，你干不干？客户一算，99% 都是商业性回报，也差不多，还做了很多好事，他们非常愿意参加。这样，大量的资金，比如我们按照几百亿的资产配置 1 年，就有几亿元用于公益理财。因此，不同的创新模式会带来不同的结果。

### 【互动问答】

提问：最初创办这个平台后，您是怎么一步步做到这么大的？

**唐宁：**过去我做了很多年的投资，作为天使投资人，我有将好想法落地，在前行中不断克服困难、挫折的历练。我们很幸运，不像寻常企业一样要过前 18 个月的“死亡谷”，我过去有经验，因此创业还算顺利。在这个过程中有很多困难和郁闷，也没有太超出我们的控制。同时，我们有一个非常强大的团队，社会创新、金融创新、双底线原则等，感召了很多志同道合的伙伴。宜信团队里有 3 类人，一类是“大海归”，从国外顶级机构、顶级岗位过来的，可能是高官或高级管理人员；第二类叫“大土兵”，在本土工作了很多年，没有国外的学习工作经历，不蹦洋文，但并不欠缺国际化视野；第三类是 MBA 同学，我们很早就从光华、清华经管学院以及其他顶级的商学院引进 MBA 同学，几年下来，这批人也成为我们团队的中坚。我们的理念非常棒，团队非常棒，模式非常创新，这就打造了一个很好的基础。

**提问：宜农贷主要的服务对象是农村妇女，不帮助农村的男性？**

**唐宁：**农村的男性通过他们的太太得到了帮扶。我们的帮扶之所以面向农村贫困妇女，是因为她们处在金字塔的最底层，所以对她们的关注是最聚焦的，应该先把她们帮扶好。国际上的经验也如此，认为这个群体最值得帮助，而且信用最靠谱。这是一个很有意思的现象，宜信服务了近百万客户，在中国证实了妇女的信用要比先生好。

**提问：创办宜信的过程中，遇到哪些挫折？**

**唐宁：**挫折方面，早期我和团队成员、合作伙伴，跟外部的一些机构就合作进行沟通时，难度非常大，他们一听我要做中国人个人信用相关的事，纷纷摇头，说不靠谱。我们早期还做过市场调研，所有的调研对象都说我们疯了，他们认为在中国，个人信用的事根本没法做。我们找了人民大学的一个信用专家，他是理论权威，听完我的想法后，对我说，你看你就是个海归。可以说，当时的环境是相当恶劣的，而且在中国做金融创新，金融是很敏感的行业和领域，如何真正做到合法合规、利国利民，同时又要满足客户的需求，非常非常难。我们还没有大规模发展时，跟顶级的律师事务所沟通，我们跟律师事务所讲我们设计好的服务模式，告诉他们我们是一家企业，不是公益组织。律师事务所说，我要把你们列为客户，但我要理解你们到底做什么，

你们究竟做的是什​​么？我说，跟个人信用相关。他说，这事能做吗？我们说，很难。我们很难被理解，但也都挺过来了。

**提问：**十八届三中全会提出“普惠金融”的概念，意味着今后会有很多企业加入其中。我国的一些银行也做普惠金融，机构的力量大于个人，你们团队有何应对措施？

**唐宁：**首先，有更多机构和个人关注并参与普惠金融，对未被覆盖的人群以及我们的帮扶对象应该是好事。这意味着资金来源更多了，关注度更大了。有一个概念我愿和大家分享，叫做“建立多层级的金融体系”。这是什么意思呢？真正的小微如何定义？相对于几亿、几十亿的贷款额度，100万元小吗？很小。10万元小吗？更小。甚至还有一万元和一两千元的需求呢。所以，建立多层级的金融体系说的是，不同机构以不同的形式满足不同客户群的不同需求。民生银行做小微企业贷款，“商贷通”一笔多少钱？160万元。160万元的目标对象不值得服务吗？值得服务，他们过去也没有得到很好的服务。160万元的主要风控手段是抵押、担保。抵押、担保就不好吗？也好，也有一些创新的抵押、担保的方式。所以，我的观点是，面向未来，需求巨大，一片蓝海，不同机构以不同的创新模式、不同的现代技术解决不同客户群的不同需求。很难想象一个机构可以从很大做到很小，你也很难想象一个馆子既是川菜馆还是粤菜馆。当然，现实中还真有这样的馆子，有个别机构也会这么干，但是在发达的市场中，应该是百花齐放的局面。20年前我们就几家银行，除此之外什么都没有，所有的钱都在银行，因此只要跟钱相关就跟银行相关，没有其他金融机构。但在国外，还有很多其他的金融形式和金融机构，在未来，我们应该建立多层级的金融体系。

**提问：**100%的还款率，惊人的高，这是怎么实现的？其次，出借人和还款人的利息是多少？

**唐宁：**保证100%的还款率，有几层保护。一层就是NGO在过去多年一直都是100%或接近100%的风控水平，他们通过创新的“五户联保”的方式让5个最贫困的农村妇女结成一组，彼此照应、互相帮助，一个人有困难，其他4个人要为她负责。大家想一想，这个方式很巧妙，如果一个人过去没

有信用，失信于人，她能把这个组建立起来吗？不可能的。如果她不是一个守信的人，另外4个人是不会愿意跟她结成一组的，这是一个很有趣的把失信者屏蔽在这个体系之外的模式，这是第一道防线。

第二，我们在考察NGO组织时是非常严格的，要看过往所有的数据。

在这个过程中，具体到宜农贷的设计，也要求NGO组织对出借人的潜在风险加以担保，这是最后一道防线，如果没有前面的防线，光靠这道防线还是无以为继的。

因为这是一个公益理财产品，出借人获得2%的回报，1年之后100块钱是102块钱，还有1块钱是平台的服务费。如果出借人不愿意要这两块钱，平台也不要那一块钱，所以说就是100块钱出、100块钱入的方式。农户付出多少成本？小额信贷助农组织把钱给农户，农户还款的成本为百分之十几。百分之十几高不高？银行才百分之几，为什么不去银行？因为银行不做这个事。他们不能从银行拿到小额资金，银行的网点没有到乡村的每家每户去，没有银行的信贷员打着手电跟他太太一块儿去农户家。建立多层级的金融体系，真正把能够花在刀刃上的钱，毛细血管般的送到创业的最前沿，成本的确不低，在中国现阶段的信用环境之下，百分之十几的成本应该说已经是很低的了。这些小额信贷助农组织要去搞培训、招聘优秀成员、做市场、做IT系统等，都是成本。而农户获得几千元，边际收益是非常高的，反倒是你给他两百万却产生不了很高的边际收益。

**提问：宜信采取了哪些具体措施，让更多愿意贷款人和受助对象知道您的机构，并能快速参与其中？**

唐宁：这是一个很好的问题，涉及营销。首先，我现在做的事（讲课）不就是营销吗？我跟大家讲课，之后大家尝试一下，我们便有了更多的客户，同时我也鼓励大家口口相传，如果体验好的话，可以传递给更多人。同时，互联网是非常强大的营销手段，我们有网络群组、社交网络、好友等，设计各种各样的营销手段。另外，我们还通过一些渠道走到一些中小学去，学生的压岁钱就可以做公益理财。通过财富管理的渠道，我们的理财规划师帮助客户做财务规划、资产配置的时候，将1%的资产配置成公益理财，客户很愿意，财富管理的目标不仅仅是挣钱，还要活得有意义、有价值。要那么

多钱干什么？创造点社会价值吧，而且又不用 100% 的钱，只用 1% 的钱，客户会非常高兴地接受这个方案。通过多种方式把理念宣导出去，现在我们有几百家培训机构类的合作伙伴，有语言类的，像新东方；有 IT 培训的，像达内。我们还跟慧聪、马可波罗等电商合作，他们拥有很多小微企业主的客户，这些小微企业主的资金需求，也会让我们批量获取客户。

**提问：**刚才您提到，女性的信用很好，能否看到对她们信用的评分？宜信是如何创新评估技术的？

**唐宁：**所有到我们平台上提出申请的人都要通过我们的决策引擎和评分。

我们的信贷员也会基于现金流、客户的 3 张财务报表导出风险指标的评估。不同的信贷技术能帮助我们评估客户的风险状况。

我们还有一个大数据库，比如我们的 100 万客户，过往他们是否还款、是否守信，这些庞大的数据，再结合移动互联网上的蛛丝马迹，就可以做一个信用判断。

另外，信贷员到小微企业主的场所，跟他沟通两个小时，来来回回地问各种问题，通过交叉盘问，帮助他生成报表、分析现金流，这是另外一种信贷技术的创新。

小微租赁也是我们的创新，过去租赁都是大飞机、大轮船，现在小微租赁租什么东西？农村的收割机、剥玉米的收割机，几万元、十几万元就可以做；城市的特许加盟，比如美容、设备、洗车房等小微企业，只需要几万块钱的资金，可以通过以物融资的方式缓解资金困难。

# 政府如何购买服务

李爽 上海市静安区社工委主任助理

大家更应该站在社会组织角度主动了解和理解政府，这样才可能会形成更好的合作。

## ■ 静安区的样本意义

静安区的面积是上海所有区县中最小的，仅仅 7.2 平方公里。但是静安区有非常鲜明的特色。它的以现代服务业为主体的第三产业比重接近 90%。也就是说，静安区依靠现代服务业支撑财政。静安区是“两白区”——白领、白发。静安区老龄化比例达到 30%，截止到 2012 年底，静安区的社会组织达 421 家，其中民非 284 家，社团 137 家。

静安区是上海中心城区当中社会组织密度最高的区。每万人拥有社会组织 14 个，是上海平均水平的 2 倍，是全国平均水平的 4 倍。也就是说，静安是一个社会组织环境相对较成熟、较发达的区县。

2008 年以来，静安区已初步建立了政府购买社会组织公共服务的工作机制。2013 年，共有 31 家政府部门申报 226 个项目，涉及资金 4834 万元。静安区具备一定的代表性，它的经济社会发展到了一定程度，有很多探索性的尝试，制度方面的尝试非常具有借鉴意义。

## ■ 政府要什么？

政府购买社会组织服务的过程中，政府是绝对的甲方。为什么？因为政府是绝对强势的一方。任何合作者、社会组织，不要认为和它都是平等地位的主体。

政府买的是自己想要的服务，而非你做得最好的。很多社会组织有一个误区，认为自己的项目非常好，执行很完整，创意很好，各方面资源整合能力也很强，但它不一定是政府想要的，很有可能政府不会对你产生任何兴趣。

政府购买社会组织服务，选择的是机构而不是项目。你这个机构可能有很好的项目，但机构本身存在很多规范性的问题，政府是不会选择你的。政府在公益方面的招投标，最终选择的是能满足它的需求的机构，而非项目。

## ■ 如何获得政府购买？

如何有机会获得政府购买？我认为有3个很关键的环节：发现需求、建立关系、提升能力。这三点缺一不可。

### 1、发现需求

大家可能会问，什么样的需求才算政府的需求？政府需求会很多，关于政府绩效，我认为，它的偏好基本有两点：民生、创新。

政府关注的问题最直接，最根本的是民生问题。因为政府是和老百姓打交道的，它必须满足民生的需求。

有时候，不可否认，我们是为了创新而创新。但更不可否认的是，创新是政府的一个极大偏好。很多人认为政府相对比较保守，恰恰相反，政绩来自创新。

什么是政府的需求？我认为最重要的是大多数人的问题，这个“大多数人”，并非数量上的绝对值，而是普遍性的需求。

稀缺性也很重要。这很好理解，比如你的项目是这个社区没有的，又能满足普遍性需求，政府就很容易动心，将资金注入给你。

还应该迫切性。你的项目要顺应某种形式。比如，3年前的11月15日，静安区发生了一场大火，有一家机构是做民间消防安全知识推广项目的。平时没那么活跃，不太引人关注，但这场大火发生后，他们在第一时间赶到现场，做了很多现场工作。引起了政府的重视和购买。

我们身边的需求有可能是政府的需求。希望大家能多关心社区生活，从生活的点滴中找到一些疏漏。我说的社区并非小区，而是大家生活的圈子，如果你足够有心，愿意去发现疏漏，很有可能找到政府购买的机会。

还要“供货上门”，因为政府是绝对的甲方，你应该多把肚子里的货色向他们展示。

社会事务方面的服务也可能引起政府购买的兴趣。比如医疗事故鉴定、居民幸福指数评估等。这些都可以探索。

## 2、怎样与政府建立关系

首先，建立关系就是建立信任。

要懂规矩，尝试了解机关的运作方式。不知道大家有多少人在政府部门实习或挂职过？这些经历至少可以让你比较直观地了解机关的运作。

要知定位，知道权利地位的边界。这一点就比较难得，比如，我这个街道工委，你们知不知道有几个副书记？有几个副主任？副书记大还是副主任大？这个你们未必回答得出来，但这恰恰是需要了解的，因为在交往的过程中，如果你不懂，可能会阻碍项目的推进。

要搞清楚机构和层级，了解中国的行政体制，这需要不断地积累。比如说，我所在的单位，上海市静安区社会建设办公室，它是干什么的，你们了解吗？还有，比如说中央和地方是怎么分级的？是怎样一个官僚体制的架构？大家也有必要去了解。不要认为是个主任就很大，是个部长就更大。这不一定。这与你所在的机构、你所在的层级有很多直接的关系。

要搞清楚业务和生态。业务上，比如说，关于一个艾滋病防治的项目，你们该去找卫计委还是别的部门呢？很多人确实一开始不知道。什么叫生态？每个机关的文化不同，比如说政法系统要求你的项目要规范、具有很强的执行力，一是一，二是二；宣传系统却要求你的项目好看，有很大的公共效益。这些风格很微妙，但是会影响项目运作的好坏，这些生态上的偏好，直接影响你们对项目的偏好和执行的效果。

其次，要知进退。这一点大多数社会组织做得不好。我认为，第一，不要动别人的奶酪，社会组织与政府部门合作，尤其和基层政府部门合作，它是一个打进去的、外来的力量，打入了一个原本封闭的体制和机构。当中肯定会涉及与政府部门的合作关系，也会涉及原有区域里官办社会组织关系。黄金法则就是一定要做一个增量改革，不要动别人的奶酪。你动了别人的奶酪，不管你这个项目是好是坏，你会过得比较艰难。

第二，名利不可双收。话糙理不糙，社会组织去拿政府的项目，你是要发展还是要名气？两个只能选一个。很简单，比如你想要资金，那么功劳算政府的，你在后面把活儿漂漂亮亮地干了就行；如果你想要出名，做出机构的名气，也很简单，你跟政府说我免费帮你做，或者以很低廉的价格帮你做，但是我要机构的光辉形象，这也可以。如果你两个都想要，政府会想，我给

你钱我还没政绩，那我干嘛找你？

再者，草根与本地社会组织关系。如果你是草根组织，你与本地的群众社团、官办组织之间会有绕不开的竞争关系，比如慈善基金会、红十字会、行业协会等。

你们会遇到很多这类机构的负责人，你认为和他们平起平坐，但他们往往是退下来的领导。他们的动员方式与你不一样，是行政式的动员。还有，他们的很多资源是“天上”掉下来的，你们没有。

难道是草根就没有活路了吗？不尽然。很多草根机构活得很好，他们首先具备专业性，这是一个最活性的要素；其次具备创新性，能很好地满足政府创新的要求。

与这些土生土长的本地社会组织或官办社会组织之间，不一定完全是竞争，合作共赢可能是更好的方式。

### 3、如何提升能力

第一，服务质量是核心，要全过程、全环节、全方位地体现专业性。尽量做到每一钉、每一铆都是标准化运作，让大家找不出任何瑕疵。

第二，要注重质和量的平衡。你的项目可能做得很详细、很精致、很完美，到年终时，问你服务了多少人，你说50个人，这肯定不行，因为你的项目没有满足政府的要求，你不能仅为少数人服务，所以要兼顾质与量。

第三，要有效率。首先不要劳民伤财，你在这个区做一个项目，要求这个委办、那个委办都来配合你，那你的机构与政府有什么区别？政府自己就可以用这种方式做。

其次，严守时间节点。这一点，很多社会组织做得很差。它们认为一定要把项目做得很完美，比如应该在10月底完成项目，我非要做到11月才完成，这样才能做得更好，但恰恰政府部门对时间的要求会有特殊的偏好。

再者，规范化是基本要求。政府部门有规范化的等级评估，最高是5A级。5A型的社会组织在很多地方是免检的，参与政府购买服务肯定是有限的，这块牌子很有含金量。财务规范也是重点，很多人在这方面没有经验，但必须要做到专业，财务审计是政府所有项目审计中的重中之重。另外，形式规范也很重要，这是政府部门的偏好，你做项目要保持流程规范，从项目认定到预算编报、信息发布，到组织购买，再到组织采购、资格审核，最后到项

目管理、记账凭证、经费兑付，整个流程要规范化。如果你不重视这些，你连拿到项目的希望都没有。

## ■ 评估反馈

评估反馈是必修课，我们不说那些制度性的评估反馈，我们来讲一讲非制度性的评估反馈，也就是请示和汇报。你不能说我做一个项目，年终我评估、拿钱，然后再也不理这个政府部门了。在项目运作的过程当中，政府会问你项目进行得怎么样，你应该勤快地请示和汇报。

要懂得报告和表格的重要性。好好写、认真填，填上的表格和报告如果可以直直接扔到纸篓里，那么你今年可能拿到了项目，但是明年肯定拿不到项目。

要懂得口碑和印象的重要性，这是政府部门的一个比较显著的特点。口碑带来的好感实际上要大于那些正式评估的评分，你一定要通过前述诸多环节认真去做，树立良好的形象。

调查研究也很重要，其实很多社会组织在调查研究领域有很强的专业能力，我认为科学的调研是社会组织安身立命的根本。

有一个小技巧是将评估反馈和调查研究有效地衔接起来。我们遇到很多社会组织，它们在一个项目流程完成后开始新一轮调研，当第一轮的项目完成评估，评估报告拿出来以后，他们会跟政府部门的领导说，你看，我有新的调研报告了，这个报告是我第一轮项目执行当中的一个问题。领导可能会说，那好，今年你继续做，然后就会产生一个完美的循环往复，每年都能拿到项目。

## ■ 给大家的建议

我对有志于进行社会创业的同学提出几点建议。

第一是对社会的敏锐。上海静安区青年预防艾滋病服务中心总干事卜佳青是个1987年出生的小伙子，从2008年开始他专注于艾滋病防治工作。大家可以想象，这个领域有多敏感、多阴暗，他对这个领域做了很多细致、全面的调研，它可能对很多社会的阴暗面做了很多很细致的调查研究，有一种敏锐感。

第二是对理想的执着。卜佳青遇到很多坎坷和挫折，最终他的努力得到

肯定，作为艾滋病防治领域唯一的社会组织代表，他得到了李克强总理的接见，这是对他多年努力的莫大肯定。而这一切，源于他对理想那近乎偏执的执着。

上周，他们在上海一家剧院里进行了一个关于艾滋病防治方面的话剧公演活动，作为一个大学生创业者，他已经发展到这种阶段了。这在做社会创业的人中间，应该算是比较成功的。

第三是对环境的适应。卜佳青对环境的适应能力，对政策的理解水平，已经足以让他在上海的社会组织领域安身立命。

## 【互动问答】

**提问：政府在看项目投标书时，最看重的是哪部分？**

**李爽：**这个问题说大不大，说小也不小。我最直观的理解和感受是，政府有时候不看投标书。之前我讲了，需求最重要，比如你是一家社会组织，与政府谈合作，你跟政府说这个区域有个事政府没做好，你可以帮忙做好，你们俩谈妥了，按照流程先立项，然后再以招投标的形式给你做。这种情况下，政府不会看投标书。

如果放在学术框架里审视，政府最看重标书的一定是它的规范性。如果你的标书里错别字一大堆，排版很混乱，就会让政府部门负责人心生厌恶。其次，政府部门很看重你的标书能否满足他的需求，还有价格和预算等。

比如说一个养老项目，几家机构竞争，政府会看投入产出比，如果你的价格昂贵，产出没那么高，你就必须要说明这笔钱是花得有道理的。

**提问：政府部门会根据社会组织提供服务的数量和质量，进行评估后再付费。我想知道评估是怎么进行的？**

**李爽：**政府购买服务的评估不是选择题，而是必修课，在各类文件中有明确规定，必须做规范化的评估。

一般来说，评估有几种方式。采用最多的是第三方评估的方式。政府会请专业机构来进行评估。大家是否觉得这是商机呢？静安区乃至上海市做社会组织评估的机构其实很少，做得也不太专业，因此，这是社会创业值得发展的方向。

静安区有这个专门的社会组织评估服务中心，我们会委托这家机构对所有政府购买服务的项目进行第三方的评估，它会出具一份评估报告，进行评分。

还有一方面是专业评估，比如财务审计，会请审计部门对整个项目执行过程进行财务审计。此外，还有规范化检查，比如，每年政府会对社会组织机构的规范化进行检查。

整个评估体系，我们有大概的制度和规程，但并非每个环节都做得很完美，评估的专业性分为几等。大家可以考虑这方面的创业。

### **提问：社会组织需要政府出台什么样的统一性、规范性政策？**

**李爽：**政府不一定会鼓励社会组织承接服务，当然，它一定会规范购买行为，并且要求社会组织按照它的要求去承接项目。

我觉得社会组织可能需要政府出台的文件更加“接地气”。举例来说，比如政府要求社会组织的“人头费”，也就是工作人员的工资、补贴不能超过8%或者10%。政府有这样的要求是为了防止社会组织挪用项目资金，或者避免项目运行得不规范。正是这一点要求让很多社会组织死得很惨。为什么？很多草创期的社会组织，它们是用项目来养人的，没有固定的工资来源，就靠不停地承接项目给员工、志愿者发工资和补贴。按照政府的规定，如果一家社会组织拿了20万元的购买服务费用，最多可以抽2万元，这样是发不出高工资的。很多项目的成本其实很低，反倒是人员费用是社会组织开支中最高的。

### **提问：社会组织怎样做到具有专业性？**

**李爽：**要具有充分的专业性，说难不难，说不难很难。首先，你应该学会怎么敲开政府的门。你可以利用自己的人脉、信息或项目认识政府人士。

其次，你怎样让政府相信你具备充分的专业性？第一，你自己真的具有专业性，这一点特别重要。

如果你真有专业性，你是藏不住的。比如，你们跟我谈一个项目，称你们很专业，我是政府人士，那么我肯定要问你：你在这个行业、市场或区域内有了解和调研吗？你能不能拿出一份足够专业的调查报告？如果你比我专

业，我就会相信你，这是第一步。第二步，你有没有非常完美、很漂亮、夺人眼球的计划书？你应该拿出一份计划书，有时候政府也需要比较完整的计划书或文案。

再者，在和政府直接打交道的过程中，你的表述方式、气质、谈吐可以显示你的专业性。如果你在调研、计划书和表述方式上做一些技术性修改，显示你足够专业，是很容易打动政府的。

### **提问：请您介绍一下解读政府文件的经验？**

**李爽：**解读文件的经验在于你有没有耐心把一份文件从头到尾看完，这很重要。其实文件的全名，文件暗藏的逻辑，文件中的关键词都很重要。按照一般性的文字，其中会有背景介绍、目的、定义、基本原则等，这些是需要搞清的。很重要的一点是，你能不能知道哪些是套话，哪些是新的提法，哪些是有含金量的话，等等。包括一些目录性的东西和技巧性的做法，都很重要。

当你真正做了社会组织，与政府打交道时，你才能领会到这些。我建议你们在做项目建议书的时候再看一遍（相关文件）；当你们准备成立社会组织时再看一遍；当你成为社会组织负责人，准备去投政府项目时再看一遍。至少要看3遍，你才能真正理解（相关文件）。当你碰得头破血流时再来看，可能会理解得更深，才会意识到含金量的重要性。

如果我们学会这些本领，在未来的竞争中，就能够抢到先机。

## 第五部分

# 灾害救助

### 编者按：

灾害救助不是友成基金会的重点工作领域，是友成人出于人道主义的天然使命。自 2008 年汶川地震始，友成基金会在灾害救助与减防灾领域摸索出独特的“友成模式”，即以“第一时间、第一现场和第一需要”为原则的紧急救援机制，和以“友成志愿者驿站”网络体系为依托的灾后重建模式，及发起倡导建立“民间灾害管理网络”的跨界减防灾协作机制。

# 关注雅安同胞过渡生活，倡导创新安置“友成模式”

——友成基金会理事长王平与雅安扶贫移民局副局长蔡晓然座谈

2013年6月16日

## 【背景说明】

雅安地震后，友成基金会多次深入第一现场，了解灾区同胞的第一需求。尤其是6月中旬，王平理事长利用端午节假期，率友成志愿者调研团，对雅安地震灾区进行了深入探访调研，发现在过渡安置阶段的灾区同胞以居住问题为主的基本需求远未得到满足，甚至尚未得到注意。

6月16日，王平理事长会同由企业、NGO、投资专家组成的雅安志愿者考察团一起拜访了雅安扶贫移民局，并与相关领导进行了座谈，为雅安过渡安置及灾后重建献计献策。

## ■ 雅安再发现：灾后重建过渡阶段是有需求的，从灾难发生到永久性建设当中的这个阶段，是社会扶贫的空白

王平理事长：这次考察我们重新发现了雅安。首先，在灾民过渡安置方面我们发现了一些没有引起社会关注的需求。现在对灾区而言两头是比较受关注：一个是紧急救灾的阶段，国家的投入和民间的投入都非常迅速，也非常有效，非常有力，这个阶段是很短暂的。

另一个是从政府方面，已经转向了未来规划的设计和永久性重建的规划和准备，这个规划起码有三年之长，还有五年到七年不同阶段的目标。作为民间组织和社会扶贫的角度关注比较多的往往也只是在初期的救济救援阶段，全社会的关注度是非常高的。比较少受到关注的实际上是从灾难发生到永久性建设这个阶段，是空白的。我们下去考察以后切身体验到受灾农民的需求是非常多的，他们的生活是非常困难的，因灾返贫，这种状况并没有得到有效的解决，甚至连方案也还不够完善。这些农民是非常困惑的，是非常没有安全感的。

和汶川救灾相比，包括媒体在内，非常迅速的就转移了注意力，没有再

理睬这个阶段的灾民，以至于到灾区考察，会有一些朋友同事很诧异地问道，难道他们还需要救助吗？不是已经都解决了吗？整个外界对雅安的关注已经淡忘了，他们认为这些问题已经没有了，需求也没有了。所以我觉得在这个意义上应该重新发现雅安的需求，就是灾后重建过渡阶段的需求，是需要传播的，需要让人们感受到的。

政府现在仅提供三千元一户这样的一个过渡安置的补贴，对于大多数灾民来讲是不能满足他们的需要的，也就满足短暂的一两个月的过渡安置。设想，如果三年的过渡安置期让这些灾民住在现有的像窝棚一样的住房里面，是不可思议的。因此我们是希望在这个过渡阶段发现需求，并且通过示范能够引导政府和企业，还有更多的社会资源关注到这样一个过渡期安置上。

我们考察的时候，也发现一些捐助者其实对过渡安置是有一些不理解的。比如说有的捐款人会提出来我们只捐让人住的过渡的彩钢板，但是如果是养猪，如果是放杂物这个就不应该在我们捐助的范围之内了吧？这样的一些想法都是基于一个临时性安置的想法，实际上三年已经不够临时了，我认为，“临时”这两个字是不合适的，所以要重新认定这个需求，发现灾区民众的实际困难。

因为我们实地看到有一些灾民和猪住在一起。猪是什么呢？是他的生产资料，是他的生活资料。还有日常用的一些东西，他新建的一个20多万的房子，因为地震完全不能用了。他还欠了别人很多的钱，处于非常绝望的境地。他要把他的猪养好，他才有希望，所以他要保证他的猪不能丢失，他必须得守着他这个生产资料。你说我只帮人不帮他养猪，二者怎么可能分开呢？！还有如果房子只要人住，不要杂物放进去，他的旧的房屋倒了，他的杂物放在哪里，他三年的生活怎么过？！

**蔡局长：**我补充一下。养猪是农民现在面临的最大的问题，我为什么这样讲？农民如果是在这个期间不养猪，下半年没什么可吃的。

他杀了猪可以做腊肉，就是去打工，明年大半年的时间他至少有腊肉，这是一个。第二个现在他必须要有粮食，实际上我们在发粮食，但是他没有猪的话，这一家的精神就垮了。如果这一家没有粮食不养猪就完了。他一想到欠了那么多钱，房子又垮了，他的精神垮了，完了，扶不起来了。他只要在喂猪，就有希望。

王平理事长：我们现在希望让外界包括社会公益的力量，企业和爱心人士了解雅安的需求还在，要理解过渡期不是那么临时的，它是一个比较长的时间，在一个比较长的时间内他们的人道主义需求，是非常基本的，而不是锦上添花，是一个基本的生活需求。所以是需要更多的社会关注的，我们希望通过我们的渠道来呼吁这个事。

## ■ 友成彩钢板过渡安置房项目撬动整个灾后重建的新的示范模式

王平理事长：如何应对这些需求，我们要做我们自己的示范。友成基金会是一个民间的创新型的公益组织，它不可能去代替政府来大规模地做普惠式的一些项目。甚至不可能像公募基金会一样来做一个很大规模项目的复制，因为他们的募款的能力是非常强的。我们的定位是创新，创新就是要进行一些项目模式的研发和实验，通过研发和实验进行政策倡导和社会倡导。有更广泛的社会力量的政策和政府政策的改变，来达到推动社会改变的目的，这是友成基金会做事的方法，我认为也是一个创新型的公益组织本身应该有的定位。

很多政府或者是有一些贫困地方的政府官员，或者是我们的农民，很基层的地方干部，会希望我们拿很多的钱去盖房子，做事情，这是一种误解。实际上一个创新的模式和创新的政策的倡导，它最终的影响会大于直接的资金的投入。这就是我们在上述理念之下，希望用少的钱能够做大的事，方向性更强，倡导性和引导性更强的事情。

### 所以我们做了什么事情呢？

我们就是利用彩钢板这样的一个捐助来撬动整个灾后重建一个新的示范模式的建立。这个彩钢板有两个好处，从农民方面，我们希望农民亲自参与灾后重建的进程，叫自救。我曾经参与过汶川地震救援，汶川地震灾后重建的初期有一个偏向，因为全国人民的参与和志愿者的踊跃，使得这些灾民变得懒惰了，变得依赖了。这样的一种景象是我们亲眼看到的，在帐篷里面灾民自己在打牌玩麻将，在帐篷外面，我们的志愿者、军人和全国各地的援助者在挥汗如雨地帮他们做事情，这是对志愿者的伤害，同时也对灾民自力更生能力的一个剥夺，我觉得这是双重不合算的。

也可能是吸取了这个教训，我们这次灾后重建的调子变低了，引入社会资源的调子变低了，以至于变的太低了，走到另一个极端了。这两个是完全

可以结合好的，我们这个彩钢板项目就是结合得比较好的。我们给农民提供彩钢板，是需要你自己搭建的，打地基，把这个结构搭起来。我们选择了当地盛产的竹子作为建筑材料，这是在云南盈江地震的时候，我们跟当地的村民一起研发的就地取材的模式。温家宝总理在去盈江的时候，指着这个示范房的方式非常的肯定，这是非常好的，是希望能够推广复制的。我们就把这样一个已经成功的模式放到雅安的芦山，埃森哲公司资助我们建了第一批房子，在玉溪这个地方第一个房建起来以后，我们就紧接着一个一个，相同模式，相同样子的都建起来了，军队也是这样搭的。

我们希望这样一个示范，第一告诉农民你要自己动手，只有你自己动手我才能有这样的支持给你。你没有自己动手，这个瓦你也搭不上去。另外我还可以告诉你，你可以就地取材，我把模式给你，这样的方式恰恰是既有自己能够自救，也可以力所能及在很少投入的情况下能够解决过渡安置基本的问题。

我们希望政府能够在这样一个比较成功和适用的示范的模式上加以倡导。比如通过现场示范引导群众把三千块钱使用在什么地方。用这样一个基本的模式，资金的需求是多少，可以倡导愿意捐助的外界资源在这个上面继续做一些工作。或者是政府已经准备拿出来的钱也是要参照这样的一种模式，可能比较有效一些，比较可行一些，这是我们的观察到的灾后重建的一个现象和我们提出的一些建议。

**张忠华补充：**我们按每户30平米来算的，单算彩钢瓦价格是900多块钱，不超过一千块钱。他自己在山上砍竹子，或者是用本来倒塌房屋的木料，就是门窗框架都可以用的话，再加上他自己投一些劳力，这样就能把房子搭起来了。其他的竹子和木料他是不需要买的，就是竹子和木料算上钱的话，可能也得有几百块钱，但是主要还是彩钢瓦的钱。对他们来说，把很大一部分解决了，剩下的通过自己的劳动来解决。我觉得这种模式，这个示范意义是比较好的。就是在大灾面前，他们就是自己动手来解决困难，在关键的地方我们帮一把。

**蔡局长：**你这个事情群众肯定是欢迎的，因为我当过党委书记，我想听一下当地的党委政府是什么意见。

**张忠华：**我们举一个灵关镇的例子，咱们宝兴县政协主席张金，他亲自在抓那儿的事情。端午节的时候我们也没去，只是送彩钢瓦，我们有人员指导他们搭。后来端午节下午约我们一个同事去的时候，发现整个场地上都是挂着友成的标识，就是感谢友成。您就可想而知他们是一个什么感觉。

**王平理事长：**玉溪是推进的比較快，因为我们比较早的进入，他已经做出样子来了，其他的村因为我们的捐助的能力也是有限的，我们也不好全部承诺。所以灾民的需求很大，我们去考察的时候村长、村民都有呼吁，说能不能多一点，快一点给我们。所以这个往下的复制，我们希望政府参与进来，能不能参照玉溪的经验，看看有没有可能在其他的村子也做这样的—个安排。

**蔡局长：**芦山呢？

**张忠华：**芦山是接近3万平米，宝兴应该是接近4万平米，—户是按照搭建面积30平米。

**蔡局长：**从扶贫工作的这种做法就是非常好的一种思路，我们要把这些做法收集起来。我觉得比较好的，他也有积极性。第二个从灾后过渡方式来说，这是一种比较好的方式。这种方式如果它好，我相信—定会复制的。

我们可以把这种做法引导，因为那天忠华也说，这种建筑材料也很轻，今后用完了还可以用二次建设，二次使用都可以的。我们可以跟市移民局，在乡镇之间交流，我们可以给他们推荐。—切以群众为主。

**王平理事长：**如果有外来的资源放在里面，是增量的东西，可以用这样的办法来引导。据我知道，有很多基金会，公益组织还有很多钱在手里，他们实际上不知道钱怎么用。有一些信息的发布还不够，或者有一些基金会也没有深入—线调研和了解，或者是我们现在示范的经验也没有得到传播。如果有—可能的话，如果有基金会过来，这种方法是比较容易撬动的，我们建议从政府的角度去做—个传播和推荐，会比较容易引导资源。

蔡局长：这都可以，就是过渡的方式是比较的科学，因为它科学才值得推广。

## ■ 切实发挥优势——友成对于更长远的规划和扶贫发展的参与

王平理事长：这次访问雅安我们第二个发现，就是让大家参与到更美好的雅安的灾后重建，这个是需要整合很多资源的。

友成基金会，刚才我讲了我们基本定位是做“扶贫与发展领域的社会创新支持平台”，我们的理念是精神扶贫和物质扶贫并举、将天人合一的系统性思维方式用于发展与减贫，爱心接力和授人以渔是一个永恒的公益主题；我们的工作方式，就是创新性实验，参与式资助，服务式整合，最后是开放式互动。

彩钢瓦和竹板组成的过渡安置房就是一种创新试验，除了创新性实验我们还有其他的创新，我们去发现民间的一些公益组织的一些创新性项目，比如在社区发展，还有一些小的组织在做公益旅游等。我们通过参与式资助，帮助他们进行模式设计，进行能力建设，这个过程当中投入资源，投入资金，让他成长，我们这种资助叫做参与式资助。

我们服务性整合，就是提供各种资源平台，帮他们与政府对接，跟企业对接，跟市场对接，然后让他们得到复制，就是创新的经验变成可以复制的。最后开放性互动，同样我们是这样一个平台，因为友成基金会提倡跨界的资源整合，而不是仅仅我们公益圈里的人，我们要跟政府，要跟学界，专家和社会全部打通，这样把这些资源能够整合到最需要的地方。

我们通过这样四种方法来参与扶贫，推动社会创新。

雅安的灾后重建的未来，我们希望有机会能够深入地参与。不是仅仅说一提到扶贫基金会，就是拿多少多少钱。我们前面已经讲过了，比钱更重要的是理念，比钱更重要的是新的模式，比钱更重要的是能够引入资源。我们友成恰恰是后者更具有优势的，国务院扶贫办已经把我们列入灾后重建执行当中的一员，我们也希望我们地方对友成有一个比较合乎我们自己定位的预期，这个预期就是我现在讲的，我们的优势是在这儿。

# 雅安！雅安！

## 编者按：

420 雅安地震发生，友成基金会仅 11 分钟后就派出救援行动队赶赴灾区，成为能搜索到、有记录的第一个参与救援的民间组织。

紧急救援阶段，情况瞬息万变。友成基金会打通上层渠道，获得政府及政策方面的支持，详细制订并调整救灾战略，仅在震后第二天便前瞻性地开展灾后重建规划，从心理疏导到生计恢复，方方面面，无不涉及，并引入云南盈江地震的彩钢瓦过渡安置房项目。

而在救灾前线，从四川省一级到芦山县，再到雅安的 16 个贫困村，友成的资源协调平台火速搭建，保证救灾物资畅通进入灾区，并创造性地开发出“家庭应急包”项目。志愿者在田间地头的调研又为整体战略的制定、救援战术的调整提供有效帮助。

自 2008 年初南方雪灾，到 5·12 汶川大地震、青海玉树地震、舟曲泥石流灾害、云南盈江地震，再到 4·20 雅安地震，友成逢灾必救，并探索出了独特的紧急救援、志愿者支持及资源协调经验，开创了社会各界资源共同辅助政府进行有效救灾的“友成模式”。

友成的雅安地震救灾历程，呈现了非凡的样本价值，为今后重大自然灾害救助工作中的公益界提供了借鉴。

## 震后十日 ——灾后急救的“友成样本”

### 【背景说明】

2008年在汶川抗震救灾中，友成基金会提炼总结了自己“第一时间、第一现场、第一需求”的行动模式，“一切以灾区民众的需求出发，没有任何组织和个人的利益可以凌驾其之上”，做到这些的基础，正是源自第一时间的反应速度和第一现场的深入实地。只有这样，才能真正关注到未被观察到的空白需求。

4·20雅安地震的紧急救援，在惊心动魄的过程中，友成将这一经验体现得淋漓尽致。

### ■ 4月22日：灾后17分钟即赶赴灾区 火速提出4点倡议

8:02，四川省雅安县发生7.0级地震。

8:10，友成基金会副秘书长乔栋致电国家地震局紧急搜救中心与友成民间救灾网络合作伙伴NGO备灾中心，沟通确认灾情及行动方向。友成决策团队召开电话会议，确定行动计划。

8:19，友成与NGO备灾中心的联合救灾行动启动，友成提供50000元应急款，该中心人员从西昌疾赴灾区。

这是能搜索到、有记录的第一个民间组织的救援响应行动。

20日下午15点，紧张气氛中，国务院扶贫办开发指导司紧急召集会议，会同友成基金会、中国扶贫基金会和老促会，部署研究扶贫系统应急方案，友成依托“志愿者驿站”搭建“救灾社会资源协调平台”的模式得到扶贫办认可。

如何救灾？友成提出4点战略性倡议：关注救灾志愿者的服务与支持、关注灾区群众的心理健康和心理重建、关注灾区群众生产生活恢复的支持性

服务、关注灾区群众和社区的差异性需求的满足。

一开始，友成就意识到，社会组织能发挥作用的地方不在救灾的第一阶段，而在后期的心理援助、社区服务、生计恢复等领域。

## ■ 4月21日：芦山封城 进入无人救援重灾区搜救

4月21日，震后第二天。

友成工作人员宋波、王翔火速赴川，他们努力争取四川省扶贫办的支持，在雅安受灾各县搭建志愿者驿站。

在芦山，已开始运作的友成芦山志愿者驿站负责收集灾区实际需求，并配合当地政府部门、扶贫办开展救灾服务。

然而，风云突变。各类车辆在成雅高速公路上造成超过40公里的拥堵，仍有大批救援人员和车辆从全国各地赶赴灾区。

芦山封城，友成迅速转身。

雅安救灾项目组确定救灾行动即刻转入低关注度重灾区。

友成的“72小时黄金救援行动”被调整为“芦山志愿者驿站——资源协调平台”，赶赴大川镇、始阳镇、上里镇、中里镇与碧峰峡镇等尚无救援力量进入的重灾区开展搜救和援助工作。

## ■ 4月22日：新媒体募捐效应巨大 “家庭应急包”项目启动

4月22日晨7点15分，友成官方微博发出“友成向参与救灾的企业和民间公益组织倡议”，得到微博大号 and 公益组织的转发推荐。7小时内，阅读量突破120.1万次，转发超过200次。

当天，友成首次应用官方微信账号发布信息，并通过微信群组发布灾区需求信息。

同时，友成官网首页新闻中心滚动发布救灾最新消息。

北京，基金会向国务院扶贫办汇报工作并请示。国务院扶贫办开发指导司司长海波称，友成的救灾行动“行动迅速、后续工作规划准确”，并建议友成着重向震区最困难的16个贫困村开展灾害救助工作。

当日，“友成雅安地震社会资源协调平台”在成都设立。上午，友成协调了300万元的帐篷等物资，由芦山工作组向灾区发放。

平台收到的调查信息显示，帐篷衣被、方便食品将在3天内迅速满足灾

民的基本需求，民间筹集物资应着眼于中后期的生活物资。平台立即发起“友成家庭应灾包”的首批募集。

“家庭应急包”是为满足一个家庭在紧急救援阶段的饮食、避险、卫生等需求而制定的家庭用品包，采购成本约 200 元。

首批募集 5000 套“家庭应急包”的倡议一发出，反响出人意料——1 天内就募集到 2333 套。

## ■ 4 月 23-25 日：救灾体系初步搭建 转入过渡安置阶段

4 月 23 日，震后第三天。

成都，王翔带领成都益众社区发展中心的志愿者搭建省级资源协调平台，与政府部门协作。至此，成都、雅安和芦山三地均设立办公室，友成前线工作组已完成灾区志愿者驿站体系的初步搭建。

当天下午，远在美国的王平理事长与项目组成员召开电话会议，会议确定设立专项基金来推动十六村灾后重建，并同时设立“雅安灾区贫困村灾后重建指导委员会”。

24 日，16 个贫困村的实地调研及救援物资发放工作正式展开，5000 件灾区“家庭应急包”在当晚募集齐全，芦山救灾行动组已开展落实应急包的采购发送事宜。

25 日，芦山驿站志愿者对芦山县龙门乡古城村、宝胜乡玉溪村、飞仙镇凤凰村和芦阳镇火炬村 4 个乡村进行了实地调研。

## ■ 4 月 26 日：救灾“应急包”临时调整 摩托车队创造奇迹

4 月 26 日中午，王平理事长在美国与北京办公室、灾区前线召开了第二次电话会议，重点就“如何创新灾后重建模式”和团队分工做了讨论和部署。

会后，志愿者支持中心主任张忠华赶赴灾区全面负责灾后重建工作，创新性地将“绵竹社会资源协调平台模式”引入雅安灾区。这是基金会“最紧迫、最重要的工作”。

在雅安，灾区需求变化较快，首批发放的 2000 个应急包物资有所调整，取消部分方便食品，省下的经费购买了 500 个应急包。

驿站向宝盛乡玉溪村运送应急包时遭遇难题——公路塌方。当地“摩托车志愿队”鼎力相助，20 多辆摩托车来回穿梭，只用了 1 个多小时将 1600

个救灾包运到玉溪村，现场签收发放，创造了“奇迹”。

## ■ 4月27-28日：转入灾后重建 工作站进村

4月27日，友成救灾工作重点转入灾后重建，并与四川扶贫移民局密切沟通，参与拟订相关重建规划。

当天，完成芦山县境内的4个村国家级贫困村的灾情调研。

4月28日，成都公益联合救援队在玉溪村建立工作站。

工作站建立后，将完全村庄的紧急物资需求。两天后，工作站将建立社工服务中心，开展针对儿童、老人的社工服务，为村民放电影等活动。

## ■ 4月29日：志愿者发放数百“应急包” 上海龙美术馆倾情义拍

4月29日，一批“友成爱心应急包”经由NGO备灾中心分别发放到太平镇兴林村和双石镇的围塔村。

上海龙美术馆发起了“雅安重建 有你有我”慈善义拍。多位画家和收藏家捐赠作品或藏品支持此次义拍。

最终，14件拍品参与义拍。义拍还得到被委托方道明拍卖的大力支持，拍卖佣金被悉数捐出。全场累积筹得善款总额76.42万元。全部善款捐赠友成基金会，用于雅安救援项目，支持“友成芦山志愿者驿站”，其中包括建设和推动灾区基础艺术和美学教育的项目。

## ■ 4月30日：终于进入宝兴 10名志愿者卸货 8536箱

4月30日，友成基金会灾后重建项目负责人张忠华会同宋波冒着泥石流与山体滑坡的危险进入宝兴县协调物资。经过6次往返后，发往太平镇的救灾包终于顺利到达民众手里，志愿者松了一口气。

当夜，中华社会救助基金会和福建珠穆朗玛食品有限公司通过“友成雅安地震社会资源协调平台”向灾区捐赠的4136件糕点和4400件花生奶抵达雅安。

驿站组织10余名志愿者卸货，用了7个小时将8536箱货搬运到物资仓库，大家汗流浃背，车灯照亮黑夜，只为将这批物资在第二天一早发到灾民手里。

## 撑起灾区同胞过渡安置蓝天 ——“彩钢房项目”搭建村庄公益生态系统

### 【背景说明】

灾后的过渡安置阶段易被社会各界忽视，这一阶段的周期较长，需求较为复杂。友成引入曾在云南盈江地震灾后重建中发挥巨大作用的“彩钢过渡安置房”项目，与当地需求无缝对接。

安置房的搭建过程。村庄的社区互助意识苏醒，人们在震后的过渡安置阶段看到了明日美好生活的希望。

项目并非线性深入，而是立体化体系的搭建。友成支持并引入多家 NGO 在社区开展项目，软硬兼施，在志愿者驿站的协调、整合下，创造了村庄里的公益生态系统。

### ■ 易被忽视的灾区过渡安置阶段

一般来说，震后重建工作将分 3 个阶段：第一阶段是大灾以后的临时性安置，第二阶段是过渡性安置，第三阶段是永久性安置。

2013 年 6 月 10 日 - 30 日，雅安灾区的过渡安置阶段到来。

紧急安置阶段和永久安置阶段很容易被政府、企业、大众关注，并得到大量资源。过渡安置阶段的居住问题，往往容易被大家忽略。其实，过渡安置房不同于临时安置的帐篷，其存在时间较长（1-3 年），一方面需尽量保障基本生活质量，搭建容易，保证安全，符合过渡安置政策，造价较低；另一方面过渡安置阶段也是灾区人民恢复生机的准备阶段。

这一阶段可以说对灾民是非常重要的，也为公益组织发挥作用、为政府拾遗补缺提供的较大的空间。公益组织可以提供有针对性的、更细致的、个性化的关怀和服务。

## ■ 深入一线调研灾区需求的“再发现”

为了更好的满足灾区同胞需求，友成做了大量调研。基金会领导、工作人员和合作伙伴进行多次调研，足迹遍及芦山、宝兴、汉源的10余个乡村。

当地过渡安置的政策是每户补助3000元，由村民设法解决过渡问题。实际上，村民本身收入较少，所发的3000元不足以解决每户的过渡安置。而且，有的户口人较多，有的户口人头少，也会造成客观上的不公平。此外，有些农户还有较多的生产资料，如养殖户的猪、鸡等，使他们无法投亲靠友，只能就近过渡安置。

在进行需求调查时，很多村子都提出希望能够捐助他们方便易用实惠的彩钢瓦，由村民投工投料搭建简易过渡房。友成基金会经过调研后认为，村民的要求是比较合理的，以彩钢瓦搭建过渡安置房是较好的选择。

“彩钢过渡安置房”项目曾在云南盈江震灾救助中起到巨大作用，获前国务院总理温家宝高度肯定。

友成灾后重建项目负责人张忠华在5月22日提报给的相关规划中建议：“目前工作优先考虑为受灾村民提供彩钢瓦开展过渡房搭建工作”，该报告引起基金会的重视和批示。5月25日，第一批彩钢瓦运抵芦山县宝胜乡玉溪村，友成彩钢瓦过渡安置住房示范项目随即展开。

## ■ 彩钢过渡房可避免“因灾致贫”

彩钢瓦过渡安置房，是震后房屋重建的方式之一，尤其适合一两年之内的短期安置。依据灾区丰富的竹资源优势，以竹子和木头为房屋墙体，以隔热彩钢瓦为房顶，居民经过培训后，在专业人员的指导下可以完成建设。

彩钢瓦具有一定价格优势，并且运输方便，环保，安装速度快，易操作，并且适宜动员民众参与。这样的安置房可以很好的取代帐篷，它的隔热和保暖性能好，更舒适更有隐秘性。更重要的是，彩钢瓦符合标准，政府比较支持。

传统的小瓦，由于存在安全隐患，政府并不提倡，村民也表示搭建复杂，防水性差，耗时费力不耐用。另一种水泥瓦，由于脆弱易碎不够环保，也较少使用。

根据汶川、盈江地震的重建经验可以知道，村民愿意选择实用又负担得起的过渡房模式，希望在芦山县和宝兴县运用该经验以协助地震安置工作，让更多灾区人民尽快改善居住条件，恢复社区功能。

一户居民如果要在 1-3 年满足基本生活生产需要，他在过渡安置房中不能光睡觉，还需要存放必要的生产资料和生活物资，经过仔细的测算，一户人家一套安置房基本在 30 平米左右，根据人口及其他因素上下稍有浮动；按 30 元 / 平米彩钢瓦价格，每户人家基本需求在 1000 元以内。

房子建造的过程中，彩钢瓦是最大的花费，其他的村民通过想办法都可以自行解决，友成提供这一部分的资源，不仅缓解了他们的最困难的部分，也撬动和激发了他们自身的能量。

另外，1000 元就可以帮助 1 户人家改善 1-3 年过渡阶段的住房条件，这对募资来说，是很具号召力的。在实际操作中，友成以整村的需求来向企业募捐，这样更适宜组织实施，也更符合当地政府的工作需要。这种量化的指标，非常容易被企业接受。

友成过渡安置房项目为爱心伙伴提供了很好的人道主义救助契机。埃森哲（中国）有限公司捐赠玉溪村 12000 平米彩钢瓦、太盟投资集团捐赠宝兴县灵关镇安坪村 2000 平米彩钢瓦。

## ■ 友成实施“彩钢过渡安置房项目”

并非所有村民都能够理解友成基金会在做的事情，根据友成的方案，友成基金会只捐助彩钢瓦，要由村民自己负责墙体和架构的竹片和木材，并且自己出工搭建。

因此，友成首先进行样板房建设。在玉溪村，投入两个专业的建筑社工和 8 个义工，对玉溪村整体的安置房建设进行指导和管理。

第一个示范房搭建过程中，很多村民持观望态度，当地盛产竹子，但第一次征集到的多是歪七扭八的，友成坚持原则，没竹子就花钱买，没有人手就自己动手拧铁丝，就这样搭建起第一个示范房。

这时，村民看到了实惠，这真的是他们想要的“实用又负担得起的过渡房”。于是，示范房搭建后过了两天，友成工作人员再来到玉溪村，发现村民正自发地、成片地建设着自己的过渡安置房”。

村民们动手砍伐竹子，收集简单材料。然后，建筑专业社工和义工一起，对村民进行指导和管理，发动全村劳力参与工作，目标是在 10-15 日左右完成安置房的整体建设。在夏天来临之际，帮助村民更好地应对过渡安置阶段。

玉溪村村民李现花认为，虽然过渡房没有以前的家好，但是比起之前的帐篷好多了。

在赵家坝安置点，友成捐助搭建了近 250 间彩钢棚，安置 650 人。

## ■ 彩钢过渡房项目 体现社区互助新思路

友成彩钢过渡安置房项目，推广的不仅是灾民过渡安置模式，也是社区互助的模式。

搭建过渡房的过程是一个社区广泛参与的过程，村民在这个过程中学会参与、合作、谈判，培养互帮互助的协作精神，从盲目等待援救变为互助自救、重归正常生活状态。使村民的参与能力得到提高，对社区的健康发展具有长远意义。

友成基金会确定的五大新公益领域，涵盖紧急灾害救助、城乡社区建设及可持续发展两大领域，实施彩钢瓦过渡安置房项目符合友成基金会的业务定位；同时，友成基金会在汶川地震、盈江地震中积累的丰富灾后重建经验在雅安可以发挥重要作用。

在友成的支持下，经志愿者驿站协调、整合，多家 NGO 进入村庄开展项目。友成基金会支持 NGO 组织长期驻守，基于灾后重建整体规划，收集定点村和贫困村民特殊需求，配合友成基金会及其他社会组织的资源投入，把当地的需求设计成为可执行的公益项目，并承担执行或协助其他社会组织执行，来共同完成灾后村级重建工作。

这些公益组织各有所长，比如驻扎在古城村的益众开展公益旅游项目，灵关镇磨刀村的秦巴山以做农村扶贫见长，还有爱有戏、正轩、川越、益多、授渔、福溢等 NGO 也在当地开展项目。

友成认为，在漫长的灾后重建过程中，只有扎根社区，才能真正满足村民不同的需求。而志愿者驿站让这些公益组织形成合力，产生  $1+1 > 2$  的社会效应。

## ■ “友成彩钢过渡安置项目”问答

问：彩钢瓦是什么？

答：又称彩色压型瓦，是采用彩色涂层钢板，经辊压冷弯成各种波型的压型板，它适用于工业与民用建筑、仓库、特种建筑、大跨度钢结构房屋的

屋面、墙面以及内外墙装饰等，具有质轻、高强、色泽丰富、施工方便快捷、抗震、防火、防雨、寿命长、免维护等特点，现已被广泛应用。

**问：彩钢瓦过渡安置房有什么特点？**

**答：**彩钢瓦过渡安置房，是震后房屋重建的方式之一，尤其适合一两年之内的短期安置。依据灾区丰富的竹资源优势，以竹子和木头为房屋墙体，以隔热彩钢瓦为房顶，居民经过培训后，在专业人员的指导下可以完成建设。彩钢瓦具有一定价格优势，并且运输方便、环保、安装速度快、易操作，并且适宜动员民众参与。这样的安置房可以很好的取代帐篷，它的隔热和保暖性能好，更舒适更有隐秘性。更重要的是，彩钢瓦符合政府标准，可以得到政府支持。

**问：友成过渡安置房的价格如何？**

**答：**按每户 32 平米左右的建筑面积进行预算和建造。单层彩钢瓦（约 30 元 / 平米）；双层彩钢瓦，具有更好的保温、隔热、隔音、防火效果（约 60 元 / 平米）。

## 小投入撬动大创造 ——雅安志愿者驿站的竹编故事

茶，品茗香；竹，品德惠。

这两种在中国颇有历史的植物在巴蜀大地上随处可见。让茶、竹二者在茶厂“碰面”，一个做里，一个做面，小小创意带来大创新，小小驿站整合多方资源为灾后村民带来实惠。

### 茶竹“碰面”，为农民创造新收入

四川雅安盛产竹子，之前，村民的竹子卖给造纸厂做原料，一方面严重破坏自然环境；另一方面，竹子作为原料非常廉价。

当地另一个比较丰饶的自然资源是茶叶，而茶叶产业是个大户受益、小户不受益的行业。茶厂在农村很不受农民喜欢，总受到农民刁难，茶厂茶叶也大多以量产批发，附加值不高。

雅安志愿者驿站是友成基金会在雅安地震进入灾后安置阶段后建设的驿站，与益众、益多、爱有戏、秦巴山、正轩、川越、福溢、授渔等公益组织合作在村级建立志愿者驿站，深入社区开展灾后生计恢复等项目。

友成工作人员和合作伙伴一起深入当地调研后，将茶资源和竹子资源结合起来，用竹子来做茶叶的包装的想法就被提了出来。

友成志愿者支持中心主任韩靖说：“我认为从某种意义上讲，并不存在完全不同的创新，更多的是把一些元素做一个重新组合，这样就会比较有趣了。”

友成和伙伴们找到了当地的茶厂，与他们洽谈收购竹编产品包装茶叶；同时，与村民共同开发新的精编小竹篓包装。这种联系帮助农民打开了一个缺口，这种包装单价可以卖到4元/个，仅雅安一个地级市每年就有800万个的需求。当地因此每年增收3000多万元。当地的农民的年均收入达到4650元。志愿者因此打出了“跟我学5天，一年赚五千”的口号，农民参与的积极性极高。而茶厂也因为这种小包装，可开发礼品市场，提升了产品附加值。

就这样，漫山遍野的竹子找到了销路，农民的收入有了增长，茶厂与农民的矛盾也得到了缓解。

### 小启发撬动大创造，农民自发推动“竹编”行动

雅安志愿者驿站和益众公益发展中心一起在芦山县龙门乡古城村扶植农民做了一个合作社，找了一个当地的普通农民做带头人。令人惊喜的是，当志愿者为农民打开一个缺口之后，他们爆发出惊人的创造力。农民们自己研究用竹筒制作杯子，一个杯子就可以卖20元。一位老乡说，以前一整根竹子按原料卖只能卖一块九，而现在，一根竹子可以做20个杯子，这样，一根竹子就可以卖出几百元。

在此基础上，合作社的负责人找来了芦山县志，要把历代描写芦山的诗句刻在杯子上，增加文化气息和附加值。志愿者们不禁感叹说：“其实我们只要做一小点事、一小点组合的创新，帮助他们开启一个想象的窗口，他们自己就能够向未来飞速地奔跑。”

### 小投入促进可持续，“授人以渔”需推广

友成志愿者驿站支持合作社开展竹编项目仅用了10万元。其中，开发的新产品需要精细竹片，有1万元用于购买机器，以便做出均匀、精细的竹坯；其余的9万元全部用在帮助农民组织发展和找到更好的设计与技术支持。这9万元催生的合作社成为能够代表当地村民的自组织，与收购农民竹编制品的茶厂进行价格上的博弈，为当地农民有效、有序地争取到应得权益。

就这样，一笔小小的投资推动了当地经济、环境和社会的长久发展。

### 高效平台吸引企业奉献爱心

这个小投入、大产出的高效平台赢得了企业的青睐。龙美术馆作为雅安地震后发起爱心行动的企业，经过审慎的考察，组织爱心艺术家义卖，并将善款捐赠给友成志愿者驿站，资助了这一竹编项目。2013年12月5日，国际志愿者日当天，龙美术馆的代表出席了在古城村和火炬村等项目点的启动仪式。

友成基金会认为，更多的社会问题需要志愿者用发现的眼光，寻找到合适的资源，引导大众自己解决，从而实现可持续发展。

友成志愿者驿站已经不仅仅是个实体的办公室或分支机构，它已成为当地扶贫开发的资源汇聚、整合、协调、分配的平台。



# 图 片 集





01\_ 2013年12月13日，英国前首相布莱尔先生与王平理事长在“投资未来”论坛上

02\_ 布莱尔先生致辞“投资未来”论坛

03\_ 王平理事长以“投资未来，从来没有像现在这样迫切”为主题致辞论坛

04\_ 气候组织大中华区总裁吴昌华女士主持“投资未来”论坛

01

02 03 04 05 06

01\_ 友成与气候组织、中国慈善家杂志携手发起投资未来论坛，联合众多企业家共同倡导社会价值投资

02\_ 首创集团董事长刘晓光

03\_ 中国侨联副主席乔卫

04\_ 《中国慈善家》发行人魏雪

05\_ 《21世纪商业评论》发行人吴伯凡

06\_ 友成基金会常务副理事长汤敏

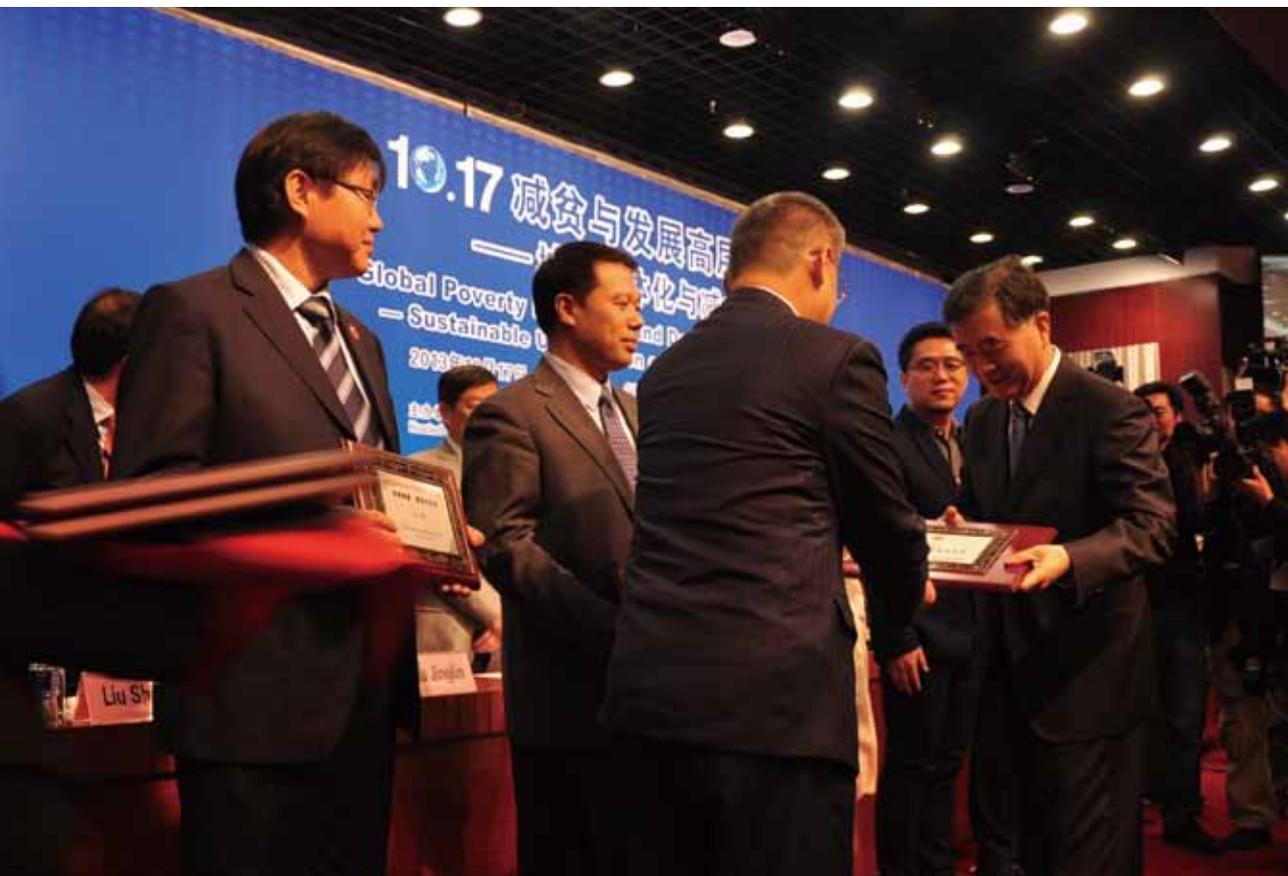




# 第四届中国贫困地区可持续发展战略论 ——改革 发展 脱贫

主办单位：北





01 | 02

01\_2013年11月3日，王平理事长在第四届中国贫困地区可持续发展战略论坛上做主题演讲——“友成扶贫志愿服务网络体系：用社会力量解决社会问题，打造扶贫公益渠道的‘最后一公里’”

02\_2013年10月17日，汪洋副总理为第二届“友成扶贫科研奖”获奖者颁奖，该奖项由友成基金会承办



2013年端午节假期期间，王平理事长率领企业专家志愿者考察团亲临雅安地震灾区一线走访调研

基金會

Entrepreneur Foundation

示范房





01

02

03

04

05





01	02	03
	04	06
	05	

01/02/03\_ 友成绵竹志愿者驿站，协助村民开展灾后生计恢复竹编项目  
 04/05/06\_ 中国农业银行携手友成基金会，依托志愿者驿站，开展“清源计划”









01	03
02	04 05

- 01\_ 包商银行与友成基金会携手探索社会扶贫新模式
- 02\_ 宜信与友成基金会签署战略合作框架在甘肃省共建志愿者驿站
- 03\_ 松下电器支持友成志愿者驿站建设及教育项目
- 04\_ 国务院扶贫办副主任郑文凯出席松下 - 友成志愿者驿站合作签约仪式并致辞
- 05\_ 国务院扶贫办国际合作与社会扶贫司司长李春光对扶贫志愿者行动计划寄予期望







01 02 03

04 05

01/02/03/04/05\_2013年10-11月，友成团队赴陕西、宁夏、甘肃、青海等地为TOMS鞋发放进行前期调研







01

02 03

04 05

06 07

01/02/03\_ 友成携手联想集团开展“联想平板电脑互动课堂”项目试点

04/05/06/07\_ “双师教学”项目让乡村孩子同步共享城市优质教育资源，是又一项均衡城乡教育资源的创新实践







01	04		
	05	06	07
02	03	08	09 10

01\_ 王平理事长寄语小鹰：  
开启一场超越自我的旅程  
02/03/04\_ 2013 小鹰计划开  
营典礼  
05/06/07/08/09/10\_ 友成小  
鹰导师：汤敏、吴伯凡、冯哲、  
顾雪林、元志中、刘丰









01 02 03

04

01\_ 小鹰何宇在项目点开展儿童减防灾训练项目

02\_ 小鹰郑敏姣探访血友病患者，实施自己的N项目计划

03\_ 小鹰李红梅在项目点开展工作

04\_ 小鹰陈晨在雅安和村民一起开展竹编生计恢复项目

01

02      03      04

01\_ 创业咖啡项目团队小伙伴合影

02\_ 汤敏和章政两位前辈总会出现在每一学年的创业咖啡第一课上

03/04\_ 社会创业教育教师高级培训班培养创业教育师资





## 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！

