

友威

两周年纪念文集

2007-2009



YouChange

友成两周年纪念文集

编委会：王平 甘东宇 张弓惊

丘晴晴 王艳艳 张小茅

责任编辑：张小茅

友威

两周年纪念文集

2007-2009

出版缘起

2009年5月12日，将是友成企业家扶贫基金会成立两周年的纪念日。

经过两年勤奋努力的上下求索，友成不负初衷，也不负众望，在中国社会公益领域做出了有目共睹的成绩，也让社会各界和国内外同行开始逐步知晓友成的名字、抱负和作为。

映着两周岁生日温暖而红火的烛光，我们回头望，征程有迹；向前看，海天无涯。

两年来，友成创立之初提出的公益理念在实践中一一经受了检验，其中有一部分得到了印证而历久弥新，也有一部分经受过琢磨而日益精纯。经过两年不懈的探寻，友成确定了自己在公益蓝海上的坐标和航向。

两年来，友成的创始人、各级干部和全体员工抱持共同的理想，在不同的位置上协力推动友成前行。两年的磨合、优选、扩充、历练和有计划的培训，令友成的团队具备了国内同行中一流的素质与能力。

两年来，友成八方会友、广结善缘，在国际国内公益界的若干重要场合发出了自己的声音，表达了友成“兼济天下”的宏阔理想和融汇中西的独立主张，并得到各界朋友热烈的应和、广泛的认同与支持。友成也屡次设坛开讲，延请有识之士会商公益大计，开中国公益创新论坛之先声。

我们回溯两年的历史，沿着友成文化的发展脉络，撷取征程上值得纪念的场景，站在“友成两周岁”的驿亭上，汇集整理并出版这本“两周年纪念文集”，一是为了让它陪伴友成人，鉴往而知来，在前面的征程上，永葆创业的激情，不忘“兼济天下”的责任，创造新的更精彩的历史。二是期待通过“两周年纪念文集”，与国内外公益组织及各界有识之士进行交流，期待友成文化对于提升当代中国人的文化素养有所帮助，对于当代中国公民社会有所启蒙，对当代中国新文化建设有所贡献。

是为出版缘起。🍷

目录

第一部分

理念阐述

- 013 **兼济天下——友成发展战略**
- 014 友成企业家扶贫基金会战略构想
在基金会成立大会上的演讲
基金会理事长 王平
- 022 在友成百日答谢暨高峰互动聚会上的致辞
——兼论基金会的一二三四五发展战略
基金会理事长 王平
- 030 让我们一起承担社会责任
——在上海慈善圆桌会议上的演讲
基金会理事长 王平
- 036 成就一批中国的比尔盖茨
——《富世》杂志对王平理事长的访谈
- 043 在自律中健康发展
——在民间组织问责国际会议上的演讲
基金会理事长 王平
- 046 **精神扶贫——友成独创的扶贫理念**
- 047 关于精神扶贫与友成团队文化建设的对话
基金会理事长 王平
- 053 中华文化传统与中国现代公益事业
中国人民大学公共管理学院
非营利组织研究所所长 康晓光
- 058 精神扶贫与扶贫精神
基金会专家志愿者 汪亦兵
- 068 王平：做扶贫是自我提升的一种方式
——《中国扶贫》杂志对王平理事长的访谈

075 爱心接力——友成志愿者行动计划

- 076 为扶贫精神，志愿者精神和企业家精神的融汇和发展构建平台——在“友成扶贫志愿者行动计划”启动仪式上的讲话
基金会理事长 王平
- 080 从友成的 5.12 赈灾实践看 NGO 组织在紧急救援中的作用——在民政部抗震救灾总结研讨会上的讲话
基金会理事长 王平
- 089 企业社会责任和志愿精神的结合——友成扶贫志愿者行动计划
在全国扶贫（陕西府谷）会议上的发言 基金会理事长 王平

094 社会创新——友成公益路径

- 095 社会企业在中国减贫实践中的作为——在“关注贫困，行动起来”国际研讨会上的发言
基金会理事长 王平
- 101 为社会创造平等的机会
为城市新居民《新生活手册》作的序言
基金会理事长 王平
- 104 我为什么决心在中国推进社会创新事业——在美国体验第三部门社会作用的手记
友成社会创新中心（筹）负责人 丘晴晴
- 109 社会创新计划的“市场”定位与核心特征
友成社会创新中心（筹）负责人 丘晴晴
- 113 “寒冬”中创造公益事业的春天——《第一财经日报》对王平理事长的采访

第二部分 团队建设

- 128 导语：每个友成人都是一个活细胞
基金会理事长 王平
- 130 为新成员详解友成的一二三四五发展战略
王平理事长在“友成组织文化与团队执行力”培训中的讲话
- 144 我看团队执行力
——友成团队在“友成组织文化与团队执行力”培训中的参与式讨论辑要（一）
- 154 友成的组织文化和执行文化
——友成团队在“友成组织文化与团队执行力”培训中的参与式讨论辑要（二）
- 163 向理事长请教友成的一二三四五战略
——友成团队在“友成组织文化与团队执行力”培训中的参与式讨论辑要（三）
- 174 现代 NGO 在世界和中国的发展历程
——甘东宇秘书长主讲的第一次友成团队培训精彩辑要
- 182 如何将人性中的善良转化为公益资源
——零点集团董事长袁岳主讲的第二次友成团队培训精彩辑要
- 189 友成志愿者的角色定位与能力建设
——王平理事长与友成广西志愿者座谈时的讲话
- 196 《维基经济学》告诉我们什么？
——友成团队读书交流会观点辑要
- 200 做朋友最多的人 做朋友最多的基金会
——友成人的交友观

第三部分 因友而成

- 218 为什么我和王平理事长一拍即合？
泰康人寿董事长、基金会副理事长 陈东升
- 221 希望友成为中国非公募基金会开辟新道路
——在友成企业家扶贫基金会成立大会上的演讲
福特基金会前驻华首席代表 华安德（Mr.Andrew Watson）
- 223 友成的故事——基金会从理想到现实的历程
邦信阳律师事务所资深顾问、基金会监事 查竞传
- 225 友成为 NGO 大家庭注入一股很强的活力
——在友成企业家扶贫基金会成立大会
暨发展战略研讨会上的发言
协作者文化传播中心 李涛
- 227 公益是一种信仰
——在友成百日答谢暨高峰互动聚会上的致辞
（时任）麦肯锡咨询公司全球资深董事 吴亦兵
- 232 企业界参与友成扶贫志愿者行动计划倡议书
友成理事 联想控股有限公司 常务副总裁 吴亦兵
- 235 和众集志，成就大爱
——友成企业家扶贫基金会抗震救灾创新性公益行动纪实
中国商业联合会会刊《中国商人》杂志
- 256 友成理事会热议“公益价值链”
——根据理事们在友成第一届理事会第四次会上的发言整理

第一部分

理念阐述

兼济天下 015

精神扶贫 048

爱心接力 077

社会创新 096

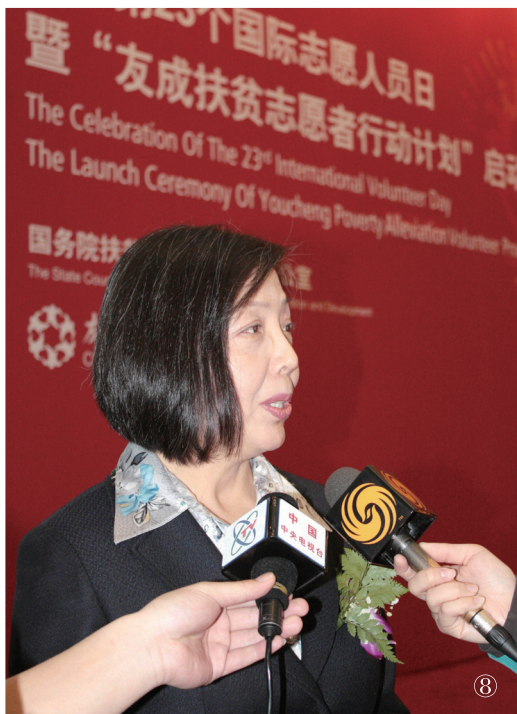


① 王平理事长在成立大会上讲话

② 成立大会现场（前排左一泰康人寿董事长、友成副理事长陈东升，左二中投集团总裁高西庆）

③ 友成海外联络官员丘晴晴（左三）与友成海外大学生志愿者

④ 在王平理事长心目中，从事公益事业是自我完善的一种方式



⑤ 国务院扶贫办主任范小建先生在“友成扶贫志愿者行动计划”启动仪式上为友成志愿者授旗

⑥ 友成志愿者代表王小言（抗震救灾时期加入友成）带领志愿者宣誓

⑦ “友成扶贫志愿者行动计划”启动仪式上高朋满座（从左至右：财政部副部长丁学东先生，国务院扶贫办主任范小建先生，王平理事长，民盟中央副主席李重庵先生，国务院扶贫办中国国际扶贫中心主任吴忠博士，联想控股有限公司常务副总裁吴亦兵先生）

⑧ 王平理事长接受媒体采访



① 友成社会创新中心(筹)负责人丘晴晴和基金会同仁分享她在美国对社会企业的观察和研究

② 王平理事长在出席中国企业家(亚布力)峰会期间参观大庆油田铁人纪念馆(2009.2)

兼济天下 ——友成发展战略

友成企业家扶贫基金会战略构想 014

在友成百日答谢暨高峰互动聚会上的致辞 022
——兼论基金会的一二三四五发展战略

让我们一起承担社会责任 030

成就一批中国的比尔盖茨 036

在自律中健康发展 043

友成企业家扶贫基金会战略构想

在基金会成立大会上的演讲

基金会理事长 王平

编者按：

与2008年震天动地的5.12不同，2007年的5.12 平静而祥和。这一天诞生了中国第一家由著名企业家群体发起创立的民间公益基金会——慈善公益事业是志同道合的朋友协力成就的事业，基于创始人的这一认识，基金会取名为：友成。

在友成企业家扶贫基金会成立大会上，王平理事长提出：友成的目标是参与建设和谐社会；友成的使命体现在物质和精神两个层面，其中“精神扶贫”是要找回中华民族的灵魂，是关系到民族前途命运的问题；友成在运作方式上注重扶贫开发的可持续性，注重搭建平台、整合各界资源、推动爱心的广泛传递，提高扶贫效率；友成主张在中国倡导“社会企业家精神”，帮助社会企业创业。

以上基本理念在基金会两年的发展历程中一以贯之，其在中国当代公益组织中的先进性和创新性不断得到国内外专家、同行和社会各界朋友的认可。文集后面，王平理事长在关于基金会“一二三四五发展战略”的阐述中，对基金会创立之初的理念将有更详明的发挥。

各位领导、各位来宾、女士们、先生们，大家好！

今天，我们相聚在这里，庆祝友成企业家扶贫基金会的成立。

首先，请允许我代表友成企业家扶贫基金会第一届理事会及全体工作人员，对光临本次成立大会和发展战略研讨会的各位嘉宾表示衷心的感谢！

友成企业家扶贫基金会于2007年2月16日获国务院批准正式成立。我们感到，这是时代的呼唤，是历史赋予我们的使命。众所周知，中国改革开放近三十年，取得了举世瞩目的成就，扶贫事业也取得了巨大的进步，中国绝对贫困比例大幅度下降，贫困社区和人群生活质量得到改善。然而，我们的相对贫困人口数量还很大；贫困不仅表现在收入方面，还表现在健康、教育、环境、人文等诸多方面。同在一片蓝天下，我们的扶贫路还很长。

世界和中国自身的发展经验表明，在扶贫事业中政府的作用是重要的，但是远远不够。中共中央十六届六中全会的《决定》指出，建设和谐社会必须大力发展慈善事业；有关政府部门积极跟进，推出了重要举措，如在座的民政部正在紧锣密鼓，筹划制定《慈善事业促进法》；今年3月新通过的《企业所得税法》更是把鼓励企业捐赠慈善事业的政策落实在法律上。现在是民间组织，包括基金会更加积极地参与各项慈善事业，包括扶贫事业的时候了。

在基金会近一年的筹备过程中，我结识了许多满怀济世之心的企业家、忧心民生的政府官员、不辞辛劳的志愿者和富有卓识的专业人士。相同的使命感和责任感让我们想到了一起，走到了一起。友成企业家扶贫基金会终于诞生了。

基金会的宗旨是以促进社会主义和谐社会建设为目标，推动企业家群体在参与慈善事业中履行社会责任，努力探索一条民间力量与政府相结合的互利互惠的开发式扶贫道路。坚持“物质扶贫”和“精神扶贫”并举，促进当代中国企业文化与慈善文化的同步成长和发展。

伟大的扶贫事业将是志同道合的朋友们共同的事业，是具有社会责任感的成功企业家们共同成就的事业。所以，我们将基金会取名为“友成企业家扶贫基金会”。

在众多的 NGO、NPO 组织中我们友成的特点是什么？我想说我们的最大特点是创新。这种创新是以科学发展观为指导的创新，是促进社会主义和谐社会建设的创新，也是在学习、继承、发扬国内外同行现有经验基础上的创新。其中包括扶贫理念的创新、项目方向的创新、扶贫主体的创新、运作模式的创新以及资金管理方面的创新等。

首先是扶贫理念的创新

我们第一次提出精神扶贫与物质扶贫相结合的概念。众所周知，世界上所有的贫困现象都不只是经济的贫困。我们认为正如一个唯利是图的人不会成为一个高尚的人；一个唯经济发展是图的社会不会是一个和谐安定的社会。一个精神上贫困的民族是没有文化自信心的民族，是没有灵魂的民族；一个没有灵魂的民族是没有前途的。精神扶贫，这是关乎中国的前途命运的问题。中华民族只有在继承中国优秀传统文化，兼收并蓄西方文明的优秀成分，面向世界，面向未来的基础上才能实现真正意义上的复兴。在扶贫过程中我们将注重以弘扬中国优秀传统文化为主要内容的精神文化建设，融合到具体、可视的扶贫培训、产业扶贫项目中。通过综合措施，使精神扶贫与物质扶贫相结合，提高整体扶贫效果，达到人们的心灵和谐与社会和谐。

第二、项目方向的创新

扶贫理念的创新必将导致项目方向的创新。我们强调开发式扶贫为主、救济式扶贫为辅，但是扶贫开发一定要是以科学发展观为指导的开发式扶贫。扶贫开发一定要充分吸取发达国家和我国发达地区工业化道路和农村城市化道路的经验教训。在选择项目上，我们将注重于推广可持续性发展项目，我们将精神、文化、科技等因素注入到政府主导的“产业化扶贫”和“整村推进”中去，从根本上改变落后地区的贫困文化。

第三、项目运作主体的创新

友成企业家扶贫基金会作为中国第一个以企业家为主体组建的，通过定向募集资金，专门致力于扶贫开发的基金会，我们要特别强调企业家扶贫的特点。

友成是为企业家提供慈善服务的平台。企业家作为最具创业者精神、最具经济实力的社会中坚力量，是我们最需要倚重的扶贫生力军。以往企业家参与的扶贫救助工作由于信息渠道不通畅、专业化操作手段欠缺、个人时间和精力有限等原因受到很大局限。有些甚至事与愿违：比如一些人慷慨的施予却伤害了受助者的自尊心，无私的援助却培植起受助者对捐助者的依赖心，甚至播下不满和埋怨的种子；更不用说由于监督不力，管理不严造成援助过程中资金使用不当和流失等不良后果。这种情况往往会阻碍企业家扶贫事业的积极性和持续性。因此建立一个连接企业家与被捐助者的桥梁，帮助企业以更加专业化的方式有效地从事扶贫慈善活动，已经成为一种迫切的社会需求。友成企业家扶贫基金会就是在这种社会需求的呼唤中应运而生。

我们认为，企业家参与扶贫并不意味着单方面地向企业家索取。我们的口号是：帮助企业在发展中扶贫，在扶贫中发展，实现企业与社会的双赢。

友成基金会作为连接企业家与被捐助者的桥梁，将通过提供“一对一”的互动式专业化慈善服务，帮助企业提高扶贫效率和质量。例如，充分发挥企业所长，根据定向捐助者的差异化需求，帮助企业发掘、筛选、定制符合企业战略发展需求的慈善项目。我们希望通过我们的服务，帮助每一个成功的企业家都成为伟大的慈善家。

第四、项目运作模式的创新

我们提出建立一种社会企业扶贫项目孵化器的机制。在座的领导和专家都知道社会企业的概念。创造这个新词的戴维－伯恩斯坦，这位擅长社会变革题材的美国作家在其新作《如何改变世界——

社会企业家与新思想的威力》一书中提出了“社会企业家”(Social Entrepreneur)的概念：“商业企业家对经济而言意味着什么，那么社会企业家对社会变革而言就意味着什么。他们是那些为理想驱动、有创造力的个体。他们开拓新机遇，拒绝放弃，为建设一个更好的社会而努力。”

前微软中国公司总经理和 TCL 集团副总裁吴士宏女士将《如何改变世界》一书翻译成中文，帮助万千中国读者看到了书中那些没有被媒体广泛报道的故事：一个个为理想驱动的有创造力的领导者，到政府和企业无法涉及的地方去解决问题，在人们最需要帮助的地方点燃了社会变革的火花。

在美国，一个叫施莱姆的先生，帮助数以千计来自低收入家庭的中学生进入了大学；在南非，一位叫霍萨的女士发展出艾滋病人护理的家庭模式，从而改变了政府的卫生医疗政策；美国人格兰特领导和“行销”了一场全球儿童免疫运动，挽救了 2500 万个生命。一个叫尤努斯的孟加拉人从贷款 27 美元给 42 个赤贫妇女开始，创设了“穷人的银行”，从社会底层推动孟加拉社会历史进程，因此获得诺贝尔和平奖。以我们基金会的主要捐款人杨国强先生为代表的众多中国企业家更是身体力行，成为中国社会企业家的先驱。

友成的英文名字：China Social Entrepreneurs Foundation, 直译为“中国社会企业家基金会”。有企业家的创业精神和各界专家的智力支持，我们基金会希望并有信心不仅成为更多社会企业家的摇篮，也要成为“社会企业扶贫事业的孵化器”。

我们的具体做法是：

- 整合政府、企业、网络传媒、民间组织以及社会各行各业专家的信息资源和物质资源，通过策划创意、评估可行、制定标准、规范程序，帮助企业家提高扶贫慈善的针对性和有效性。

- 我们强调充分的专家参与和实地调研，鼓励和推动创新，立足将成功经验推介给相关政府部门、工商界和其他民间团体，供其借鉴、扩展。

- 通过对企业家战略性慈善项目的策划和实施，改善并提高企业的社会形象、增强企业在社会上的知名度和认同感，将良好的社会效益转化为经济效益，使企业有能力承担更多社会责任，实现企业与社会的良性互动。

第五、资产管理模式的创新

针对国内公益组织普遍存在的、保证组织长远发展的人才与资金的内生力不足的问题，借鉴发达国家公益组织的运营管理理念和成功经验，友成企业家扶贫基金会在适应制度环境的前提下，拟通过借助公司制度的运营管理优势，探索公益组织长远可持续发展的运营模式。

这种模式将为基金会提供以下两方面支持：

- 为提高基金会经营管理效率，提供专业的人力资源支持。基金会的资产管理公司遵循市场化原则，在资产管理、项目策划、项目评估以及日常办公管理等方面为基金会吸引各类优秀的专业人才和稳定高水平的人员队伍提供机制保障。

- 为基金会所从事的公益事业提供稳定持久的资金支持。通过建立完善的法人治理结构和风险管理体系，拟成立的资产管理公司可以在机制上保障受托管理的基金资产的安全、可控和低成本；借助公司的专业化投资运做，可以实现资产增值效益最大化。实现的利润，除依法缴纳有关税收以外全部捐助基金会。最终实现公益支出主要来源于基金增值收益的良性运行

综上所述，我们的创新将表现在五个结合上：精神扶贫和物质扶贫相结合；开发式扶贫与救济式扶贫相结合；企业参与社会公益与促进自身发展相结合；慈善扶贫与政府、市场的扶贫努力相结合；面向企业募集资金与资金资产的运作增值相结合。我们希望今后能够在各位领导的支持下、在各位专家的指导下，探索出一种崭新的扶贫模式和走出一条有中国特色的非营利组织发展道路。

友成企业家扶贫基金会强调以诚信作为生存哲学，力求通过完备、严格的治理机制和各利益相关者及至广大民众的监督，确保项目和资金运作的合法性、非营利分配性和公益性。具体表现是：

- 建立完善的法人治理结构。基金会理事长为法定代表人，根据有关法律法规承担相应法律责任；基金会以理事会为经营决策核心；顾问委员会和专家委员会为理事会经营决策和项目决策提供咨询支持；监事对理事会、理事、秘书长实施监督。

- 友成企业家扶贫基金会除接受业务主管部门、登记管理部门的监督管理之外，拟聘请国际四大会计师事务所之一的普华永道为本基金会外部审计监督机构。可以说，友成非常有信心从这样的高起点开始工作。

- 我们除按照业务管理部门和登记管理部门的规定对外披露信息，还将通过指定媒体、业务管理部门官方网站、自有网站公布披露有关信息，建立基金会与社会的双向沟通渠道，使基金会的信息公开透明，以诚信赢得社会的认可和支持。

建立一个有理想、有责任感、使命感和奉献精神的团队是我们这个基金会做好扶贫服务工作的前提。我们提出基金会团队的文化理念是：“学为人师，行为世范”；用崇高的信念去吸引人，用无私的精神去打动人，用诚敬、热情和仁爱之心去帮助和对待一切人、一切事、一切物。

在座的诸位，或个人，或组织，都已经是扶贫事业中的先行者，尚在襁褓的友成企业家扶贫基金会能得到大家的鼓励、建议、支持与帮助，我深感荣幸，也深感责任重大。作为一家刚刚起步的公益组织，友成未来的发展与壮大，离不开我们自身的不断进步，更离不开你们的支持！离不开为我们提供资金及资源的个人和组织，离不开为我们指引方向、排忧解难的上级主管部门，离不开我们的扶贫对象，离不开提供扶贫合作的公共组织、地方政府、民间组织和个人，更离不开关心和关注我们的各界媒体和社会大众。我们重视所有各方的利益，致力于通过自身专业而细致的工作，成为中国乃至全世界发展中国家企业家与扶贫事业成功结合的典范。

来宾们，朋友们！东方欲晓，莫道君行早。今天的友成是一艘济世为民之舟，承载着大家的爱心与梦想，刚刚起航。在远方，有更多的工作和挑战等待着我们。“呦呦鹿鸣，食野之萍，我有嘉宾，鼓瑟吹笙”，友成企业家扶贫基金会将“站在巨人的肩膀上”汇聚善友，准备肩负起历史所赋予的使命而成就善业。我们热切地盼望更多的能人志士加入到我们的团队中来！我相信在大家的支持下，明天的友成一定会长风破浪，以济沧海！

谢谢大家！🍀

在友成百日答谢暨 高峰互动聚会上的致辞

——兼论基金会的一二三四五发展战略

基金会理事长 王平

编者按：

友成宣告成立以来，正像公益领域的一个初生婴儿，因其乃因应时代需要而生，她最初发出的声音就得到了社会各界的关注和共鸣。

最早发现并关注友成的包括对社会探究深广、目光敏锐的麦肯锡咨询公司。2007年7月到8月，麦肯锡派遣七人精英团队，用十周时间为友成做了关于战略定位和能力建设的全面咨询。在创立之初战略定位的基础上，经过自身的大量实地调研以及与麦肯锡等朋友的研讨切磋，友成很快提出了自己的战略和愿景，概括为友成“一二三四五”发展战略。

2007年8月23日，在基金会成立百日的答谢晚会上，王平理事长向来贺友成百日的各界朋友正式提出了友成一二三四五发展战略。

各位领导，各位来宾，女士们、先生们：

大家晚上好！欢迎和感谢各位在百忙之中光临友成百日答谢暨高层互动聚会！

自5月12日友成企业家扶贫基金会成立大会以来已有百日。许多朋友一直以各种方式关注着友成这个民间公益组织中新生儿的成长。藉此机会，我代表基金会全体同事，对在基金会的筹备过程中和成立后热诚给我们支持、鼓励、关心和帮助的朋友们表示衷心的感谢！

还要特别感谢的是麦肯锡派出“精锐”的专业团队，用十周时间，为我们雪中送炭，提供以战略定位和能力建设为重点的全面咨询建议，这对初创时期的友成来说，是极为珍贵的礼物和“及时雨”般的帮助。

在5月12日成立大会上我作了关于基金会战略构想的报告，其中曾经提到，在众多的NGO、NPO组织中我们友成最大特点就是创新。其中包括扶贫理念的创新、项目方向的创新、扶贫主体的创新、运作模式的创新以及资金管理方面的创新等。

几个月来，经过与有关部门领导和民间公益组织专家的访谈，包括与麦肯锡团队的几次研讨切磋；特别是多次深入农村和城市贫困基层社区调查研究后，取得了许多一手材料；对中国经济发展过程中产生的一系列问题、对于中国民间组织扶贫的现状，从而对友成企业家扶贫基金会的定位与服务方向有了更为具体和清晰的认识。今天我也想利用这个机会就此向各位领导、各位专家和企业界朋友们作一个简单汇报。

总的来说，友成企业家扶贫基金会的发展战略可以用这样几部分内容来概括：

一个目标、两个使命、三个公益理念、四个运作特点和五年愿景

一个目标：

致力于以人为本的和谐社会建设

两个使命：

两个使命的提出分别是为了解决中国社会发展过程中物质层面和精神层面的问题。

物质层面——通过倡导和推动企业家、社会企业家、民间组织等各领域的资源整合，促进解决中国社会经济发展过程中所面临的关键公益问题；

精神层面——推动社会企业家精神的传播，提升全社会公益理念与公民素质。

三个公益理念：

理念之一：精神扶贫与物质扶贫并举

精神物质双扶贫理念的提出是基于以下认识：

1、经济发展的不平衡造成了人们内心的不和谐

正如 2005 年 UNDP (United Nations Development Programme 联合国开发计划署) 的《人类发展报告》所分析的那样：使我们置身其中的是一个正在日益“分裂的世界”——“世界上最富有的 500 人收入总和大于 4 亿 1 千 6 百万最贫穷的人收入总和。……有 25 亿人每天靠不到 2 美元度日，他们占到世界人口的 40%，而他们的收入只占全球总额的 5%。最富有的 10% 的人几乎都住在高收入国家，其收入占全球总额的 54%。”如今那些曾经严重困扰着西方社会的问题也广泛甚至更加严重地显现在我们中国人的日常生活之中。在经济发展与社会发展不平衡的情况下，少数人个人财富的急剧增加客观上导致多数人个人满足感下降，从而加剧了穷人和富人各自的不安全感。

2、物质文明发展与精神文明发展的不平衡造成了人们内心的不平衡。

“以人为本”就要强调精神与物质并重，因为人和动物最大的区别在于：人是有精神追求的。一个人的幸福观、价值观或人生观是否健康与心灵的和谐与否是分不开的。经济发展不等于满足感的提高，物质欲望不等于人的全部需求。由信仰缺失导致的唯利是图和唯经济发展是图使人们对于金钱和财富的盲目追求不仅早已超越了人类自身生活的需要，还造成了对人性的背离和对人本身的异化。如果说经济发展的不平衡客观上造成了人们内心不平衡的话，物质与精神文明发展的不平衡，进一步从主观上加剧了人们内心的失衡，这才是社会不和谐、不稳定的终极根源。

精神扶贫一方面要推动社会企业家精神的传播，提升全社会公益理念，另一方面就是要通过弘扬中国优秀的传统文化和新中国成立以后形成的社会主义新文化，以及改革开放以来形成的现代人文精神，提高中国人的民族文化自信心与公民素质。

理念之二：可持续开发式扶贫

理念的提出同样是基于构建以人为本的和谐社会。

除了贫富差别以外，生态环境过度受损是另外一个典型的不和谐问题。环境的破坏导致全社会生活质量的下降。以开发式扶贫为主、救济式扶贫为辅已经成为扶贫领域的共识。在此基础上，友成进一步提出以科学发展观为指导的可持续开发式扶贫的途径，就是希望中国的扶贫开发一定要充分吸取发达国家和我国发达地区工业化道路和农村城市化道路的经验教训，注意到发展过程中人与人的关系、人与社会的关系、人与自然的的关系。

在选择项目上，我们将注重于推广可持续性发展项目，将教育、环保、精神、文化、科技等因素结合到传统的扶贫济困工作中去，致力于从根本上改变落后地区的贫困氛围。

理念之三：让“爱心接力”成为永恒的慈善主体

这个理念所要强调的是，扶贫不是简单的施舍，而是一种爱心

的传递：要让被我们帮助的人更有尊严，而不是产生依赖，或产生报答援助者本人的心理压力；让所有经过我们帮助的人变得有能力、有机会实现帮助他人的愿望。因此，爱心的传递将是我们从事扶贫事业的目标和动力，也是基金会考量、确定、和评价项目的准绳。

在爱心接力中承上启下的友成企业家扶贫基金会，接过有公益心的企业家们的爱心和信任，通过精心选择和策划的专业化项目把它传递到能够直接为需要帮助的人提供优质服务的机构，最终传递给最需要关注和帮助的社会群体；受到帮助的每一个人又可以从此帮助他们周围其他的人，乃至更大的范围。通过我们的努力，使参与扶贫和被帮助的人心灵都得到净化和升华，道德精神得以实践，爱心的接力棒得以传递，最终带动整个社会的互助互爱与和谐发展。

根据以上理念，我们提出了

三个资助方向和三类服务人群

方向一、有中国特色的公民素质教育

通过资助研究和推广以弘扬中国传统文化为主旨的项目和进行以“八荣八耻”为主要内容的社会主义道德伦理教育，推广以爱为核心理念的公民意识和文明公民行为教育，并将此融合到各种具体的扶贫项目中，使精神扶贫与物质扶贫相结合，提高整体扶贫效果，达到经济发展和人们心灵的和谐，社会整体的和谐相统一的境界。

方向二、农村和城市贫困人群社区建设

通过资助研究和推广具有强大内生性、广泛参与性，以服务互动、文明倡导、环境友好、资源节约为特征的创新社区生活方式，综合解决农村和城市社会经济发展过程中出现的贫困人群的物质、文化生活中的各种问题，探索城乡基层社区可持续发展的途径。

方向三、社会企业家的创业支持和社会企业的孵化

通过资助研究和支以推动公益事业和社会发展为目标，以执著、创新的企业家精神为动力，具备可持续运营模式的实体的成长，友成力争成为社会企业家的摇篮，成为社会企业的孵化器。

三类主要服务对象：

1、友成公益项目的终极受惠对象为社会弱势群体中边缘化趋向最严峻的社群，主要包括：

- 农村留守人群（老人、妇女、儿童）
- 城市农民工及其子女

2、友成企业家扶贫基金会为立志于帮助社会弱势群体的民间公益组织服务

3、友成企业家扶贫基金会为有社会责任感的企业家、社会企业家服务

友成将通过对企业提供战略性慈善项目的引导、策划和实施，提升企业的社会形象，实现企业与社会的良性互动。我们的口号是：帮助企业在**发展中扶贫，在扶贫中发展。**

基金会的四个运作特点：

1、资源整合

整合政府、企业、传媒、民间组织以及社会各行各业专家的信息资源和物质资源，通过策划创意、评估可行、制定标准、规范程序，提高扶贫工作的针对性和有效性。

2、项目孵化

强调充分的专家参与和实地调研，资助、鼓励和推动创新，立足将成功经验推介给相关政府部门、工商界和其他民间团体，供其借鉴、拓展。

3、公益组织资助

为符合基金会资助方向的民间公益组织提供资助，强调被资助组织的专业化建设和创新精神的保持；注重发挥基金会与民间组织在被资助项目上的协作效应；注重被资助项目的监控及管理，注重方法论的知识积累及实践经验的总结。

4、参与互动

为企业家提供“一对一”的互动式慈善服务。友成作为连接企业和企业家与被捐助者的桥梁，将根据定向捐助者的差异化需求，充分发挥企业所长，帮助企业（家）发掘、筛选、定制符合企业战略发展需求的慈善项目，帮助企业（家）提高扶贫效率和质量。

基金会的五年愿景：

总的方向：

友成企业家扶贫基金会希望经过五年的努力成为

- 中国民间在提升公信力和专业水准、理念和运营效率方面走在最前沿的公益机构
- 中国民间在连接企业部门、公益部门和公共部门方面卓有成效的资源整合平台
- 中国民间在积极支持和推动社会企业创立与发展和社会企业家精神传播与实践方面的一流品牌

具体规划：

- 2007年是基金会的筹建创立和初步规范化时期；
- 2008年是基金会组织体系、工作制度以及运行平台与网络全面规范化、专业化时期；
- 2009年是基金会专业化水平和社会化程度全面提高时期；
- 2010年，在国内形成了广泛影响并且真正走在了公益基金会发展的前沿，也开展了相当规模的对海外的专项资助；
- 2011年，已经具备国际化特征，在重点的发展中国家和地区扩大资助领域和资助对象，逐渐具有国际影响。

一百天以来，在麦肯锡的帮助下，在基金会各级管理层的努力下，基金会的各项建设进一步完善，其中包括：项目审核和管理程序已经确定，并已经启动了第一个项目资助的进程；组织结构设置更趋合理完善，各项管理规章制度确立并开始实行，主要管理人员到位，岗位职责更加明确；为基金会捐款保值增值而设立的友成资产管理

公司被批准成立。

此外，我们还在机构和人员能力建设、传播外联、资产投资等方面取得了很大进步。这里不再一一列举。

展望未来，我们信心百倍！战略框架已经得到多方认可和高度评价；运作和管理的规则和流程已经得到试验项目和活动的检验。9月起，我们将全面向公众推出刚才向各位汇报过的内容，以及十数个程序性文件，欢迎各界的指导、关注、支持和参与！

最后也是我们举行这次活动的主要原因之一，就是感谢由麦肯锡全球资深董事吴亦兵先生^①率领的麦肯锡公司的一个七人精英团队。吴先生在友成的成立大会上主动提出，为友成企业家扶贫基金会义务进行战略规划，把友成打造成为一个中国领先的公益机构。于是，直到上周五，他们这些来自世界顶尖管理咨询公司的专家，与我们共同密切合作了十周的时间。我们感叹他们丰富的学识、精湛的技能，我们敬佩他们刻苦的敬业精神，我们更感动于他们职业范围外的高度的社会认知和社会责任感。友成成长的历史上，将永远记载着他们的贡献。请允许我一一介绍他们：

① 吴亦兵先生：

时任麦肯锡咨询公司全球资深董事。于2008年1月在友成企业家扶贫基金会第一届理事会第二次全体会议上当选为友成理事，2008年10月出任联想控股有限公司常务副总裁。

全球资深董事吴亦兵先生，董事夏小禹先生，董事邢臻女士，董事伍滨先生和咨询专员邱天女士、黄威先生和金灵女士。

为表达我们深深的感激之情，我个人并代表基金会的全体同仁，特意为他们准备了一份礼物：这是一件琉璃艺术精品，天圆地方的底座托着一朵洁白的玉兰花。玉兰花是早春最先开放的花，是报春花，它象征着友成的事业、中国的民间公益事业走进了生机勃勃的春天；它还代表着我们圣洁的理想：希望麦肯锡和友成的友谊与合作象这朵理想之花一样，历久弥新、永远绽放！

谢谢大家！再次感谢各位的光临！🌸

让我们一起承担社会责任

——在上海慈善圆桌会议上的演讲

基金会理事长 王平

编者按：

由《富世》杂志（Millianair 中文版）及富世峰会倡议，2008年10月11日，中国公益慈善圆桌会（China Philanthropy Network，简称CPN）在上海友谊会堂盛大举行。（富世峰会是全球最顶级的成功人士及高雅生活方式盛会，2006年登陆上海。）中国公益慈善圆桌会旨在构建慈善公益沟通网络和渠道，鼓励经验分享并促进更多可持续发展。友成企业家扶贫基金会创办人、理事长王平女士应邀出席了这次圆桌会议并发表演讲。

摘要：

友成成立半年以后，来自以维护农民工权益为己任的公益组织：北京协作者文化传播中心的执行长李涛先生对我们的企业家理事们说，友成的工作改变了他对企业家的看法；

在友成成立一年以后，特别是我们参与了四川抗震救灾之后，我又收到了来志愿者的一封信，他告诉我，友成企业家和众多同当国难的企业家也改变了他原来对企业家的看法。这是我们感到无比欣慰。

如果说企业家和志愿者代表了一个社会的两极，一个是市场竞争领域的强势群体，一个是公益领域弱势关怀的爱心大使，那么有社会责任感的企业家正好是这两者的完美结合。我认为对于一个和谐而富强的社会而言，企业的实力决定国家的实力，志愿者的素质决定国家的素质，二者共同推动公民社会的发展和壮大。

尊敬的主席，女士们，先生们

下午好！

今天高朋满座，共襄善举，参加这个由企业界与公益界人士共同组成的慈善圆桌会议让我感慨良多。

当年亚瑟王使用圆桌召开会议这种形式，可谓是一个伟大的制度创新，据说它可以达到消弭矛盾、增进信任的目的，减少我们今天常说的因信任而发生的交易成本。记得在友成企业家扶贫基金会成立之初，在与一些草根公益组织和社会弱势群体的接触中，我常常听到对企业家的诟病，他们往往把企业家与唯利是图相提并论，不相信企业家会真正扶贫济困。友成成立半年以后，来自以维护农民工权益为己任的公益组织：北京协作者文化传播中心的执行长李

涛先生对我们的企业家理事们说，友成的工作改变了他对企业家的看法；在友成成立一年以后，特别是我们参与了四川抗震救灾之后，我又收到了来志愿者的一封信，他告诉我，友成企业家和众多同当国难的企业家也改变了他原来对企业家的看法。这是我们感到无比欣慰。然而今天我们看到，无论是美国的次贷危机，还是中国的奶毒事件，又在一次次地扩大社会两极之间原本的不信任。工商领域少数人道德失范不仅使社会遭尽磨难，还让作为企业家的群体甚至整个民族蒙羞。在这种背景下看来今天的圆桌会议开得正当其时。

从圆桌会议的历史，我们还可以得出另外一个启示，那就是，即便是充满了理想主义的骑士们，也需要通过制度建设和制度创新来保证彼此之间的信任、互助、对等和开放。我想，这对我们今天中国的公益事业尤其重要。因此，我殷切希望今天的圆桌会议也能产生创新，并由此推动我国公益事业的蓬勃发展。

我注意到，本次圆桌会议用了三个充满时代精神的主体词，那就是平台、网络和桥梁。这三个词都和公共基础设施建设相关，又和互联网流行的各种技术和应用相关。因此，我也将它理解成中国公益事业的基础设施建设，特别是现代化建设。众所周知，互联网不仅提高了人们的工作效率，还在某种程度上改变了人们的生活方式和价值观。大家可以看看友成的标识，它直接表达了我们所倡导的一种普世价值观：这就是“四海一家，相互依存；平等对待，彼此支撑；沟通分享，合作共赢”。这是不是很像当今互联网的发展趋势呢？今年上半年，我曾组织友成基金会的成员学习《维基经济学》这本书，这对友成的能力建设助益匪浅。我认为以维基百科为代表的“开放、对等、协作、共享”的精神，恰恰是互联网最鼓舞人心的精神实质，这种精神应该而且必须成为中国公益事业的现代精神和行动方法。

在资讯如此发达的今天，我没有必要向大家一一介绍友成。鉴于今天会议的主题，我只向大家简单介绍一下友成扶贫志愿者行动计划。因为这个项目最能完整诠释“开放、对等、协作、共享”的精神以及平台、网络和桥梁这三个主题的含义。

在座的不少企业家都曾积极参与贫困地区的开发式扶贫，经过前 30 年的努力，中国共有两亿多人口脱离了贫困状态，但是，中国的反贫困斗争也进入了最艰难的阶段，以往那种单纯依靠财政扶贫的方式往往不能消除致贫和返贫的主要因素，例如社会资本的匮乏、个人能力的不足和市场信息的缺失等等；然而与此同时，我们也看到另一个不争的事实：这就是在发展不足的另一端是经过 30 年的高速发展，在广大的城市地区积聚了一批有实力、有社会责任感的成功企业家和大批具有强烈公益愿望和专业能力的社会团体与个人。如果通过某种机制、或建立一个平台，将他们引入到扶贫领域，既能帮助农村贫困地区快速建立社会网络和引入人才、架构桥梁，又能为具有爱心的公益人士实现自己的公益权利提供一个广阔天地。

基于这样的认识，在国务院扶贫办的领导下，经过详细的科学研究设计，友成基金会启动了友成扶贫志愿者行动计划试点，其目的就在于以下几个方面：

1. 构建扶贫志愿者的组织平台，建立扶贫志愿者选拔、培训、管理和激励的有效模式，使动员社会力量参与包括扶贫在内的公益活动成为一种可持续的良性循环机制；

2. 深入开发贫困地区需求，广泛建立外界联系，形成包括人力、物力和资金在内的社会资源协调与匹配的信息网络平台；

3. 建立上述机制与平台的重要载体——“友成志愿者驿站”。它是建立在贫困地区、由专职志愿者和流动志愿者自我管理和运行的服务站，是全国扶贫信息的基层数据来源，是向贫困地区人群进行理念倡导的窗口，是志愿者的生活中心、知识中心和文化交流中心。

“友成扶贫志愿者”主要是由拥有强烈的志愿精神，并且具有一定的专业服务技能或综合社会工作能力的退休人员、企事业在职人员、应届大学本科或研究生毕业生、在校学生等社会群体构成。他们主要以各类扶贫小组的形式，在地方扶贫办指导下，在友成志愿者服务中心的管理和督导下，充分调动志愿者个人和团队的积极性、

创造性，有计划、有组织、有针对性地开展或长期或中短期的社会服务。

友成扶贫志愿者行动计划的社会意义体现在：

首先，它把单纯的财务性投入和一次性救助变成真正推动贫困地区可持续发展的能力建设，促使城乡社会资本、经济资本、人力资本、文化资本的有效融合，从而提高来自政府与社会的扶贫资金的使用效率；第二、将参与扶贫和公益行动的个体行为纳入系统化的管理机制，为扶贫工作中人力资源的大规模动员和组织化提供有益尝试；第三、为企业和企业家更好的参与扶贫、履行社会责任提供新的有效的途径；最后，它将在城市居民与农村居民之间、在社会主流群体与弱势群体之间架设起一座桥梁，增进城乡居民及社会各阶层成员之间的交流、理解与互动，最终实现缩小贫富差距、促进社会和谐的目标。

行动计划将由友成企业家扶贫基金会出资，采取“整体规划、分步实施、动态调整”的原则进行。第一阶段为试点建设阶段，由友成首期出资1000万元建立试点；第二个阶段为推广阶段，建立志愿扶贫专项基金，把项目推进到全国贫困县中的一半以上；第三阶段为普及阶段，使项目覆盖全国绝大多数贫困地区，并最终在全国建立200-300个“友成志愿者驿站”，基本辐射全国扶贫开发重点县，探索出整套可推广的志愿者动员及支持体系。目前，我们已经在四川灾区、广西、湖北、河北开始了首期试点运行计划。

在此需要说明一下，这个项目尚在试点研发中，对于友成这样一支年轻的队伍策划与实施上述计划谈何容易，我们希望用前面讲到的**维基精神**^①吸引各位专家和企业家朋友广泛参与项目的深度研发，也欢迎有能力的志士仁人和我们共同担纲这一项目的推广实施。当然友成还有其他项目方欢迎各位登陆我们网站了解和参与。

各位朋友，如果说企业家和志愿者代表了一个社会的两极，一个是市场竞争领域的强势群体，一个是公益领域弱势关怀的爱心大使，那么有社会责任感的企业家正好是这两者的完美结合。我认为

① 维基精神

维基精神代表着当代社会在四通八达的传媒网络的支持下，各领域打通界限、互相分享、协作的精神。友成基金会团队就“维基精神”及其对公益从业者的启发进行过专门的研讨，在文集第二部分“团队建设中”有专文介绍，敬请关注。

对于一个和谐而富强的社会而言，企业的实力决定国家的实力，志愿者的素质决定国家的素质，二者共同推动公民社会的发展和壮大。我们希望当在座的企业家准备在贫困地区为履行社会责任而进行投入时，不要忘记向友成扶贫志愿者发出邀请，我们时刻准备着和你们一起承担起这份责任。我们也欢迎在座的各界朋友加入到友成扶贫志愿者的行列中来，和我们共同体验那种奉献所带来的快乐，共同推动公民社会的建设。

在发言的最后，我想告诉大家，在友成，在我们心中，也有一张充满期待的圆桌虚位以待，期待着更多企业家的加入和更多公益伙伴的合作。

谢谢大家！🌻

成就一批中国的比尔盖茨

——《富世》杂志对王平理事长的访谈

《富世》杂志：

2006年12月，Millionaire中文版《富世》杂志在中国诞生。这是一本专为金字塔顶端的人群创立的杂志。Millionaire深入报道巅峰人物及他们的激情生活，提供最独特的国际品牌、顶级生活和产品新闻。

在中国，Millionaire被命名为《富世》，代表杂志始终将目光锁定在财富世界。除了延袭固有风格外，杂志还加入了中国元素，倡导更加国际化和富有创意的生活方式。2006年12月，《富世》在中国创刊，这是中国唯一的国际富人杂志。2008年10月，《富世》的英文名称改为《The Fair》。

www.thefair.org.cn

（《富世》人物扫描 —— 王平）

她太过低调，以至搜索不到关于她的更详尽的资料，然而她却倡导并成立了中国第一家以企业家为主体的非公募公益扶贫基金会，名单里包括了泰康人寿、中星微和复星集团等显赫的大型企业。她发出了要在5年内把友成建设成公益组织中的一流品牌的豪言壮语，她更希望自己几十年的积累能成就一批中国的“比尔·盖茨”。

摘要：

没有哪件事情是很容易就做成做好的，也没有哪件事情是最困难到无从解决的。付出努力，并总会有所收获。

——王平

“如果我们选择了最能为人类福利而劳动的职业，我们就不会为它的重负所压倒，因为这是为全人类所作的牺牲；那时我们感到的将不是一点点自私而可怜的欢乐，我们的幸福将属于千万人，我们的事业并不显赫一时，但将永远存在。”（马克思）这应该也是所有从事公益事业的人内心最真挚的宣言。

2007年5月，友成企业家扶贫基金会正式成立，王平真正实现了自己多年来从事公益事业的想法，从学校到政府、企业，到最终选择到公益领域创业，这次转身让人们更多地看到了一种公益的新方向，王平成功地在企业家与受助人之间架起了一座沟通的桥梁。当友成披上“中国第一家以企业家为主体的非公募公益扶贫基金”的光环时，王平注定要成为公众和媒体关注的焦点，尽管她并不希望别人过多关注她本人。

王平从事公益慈善的道路并非偶然。上世纪90年代从国外留学回来的她，亲身经历了中国国企改革开始走向国际资本市场融资的初期，自然而然的，她从事了与之相关的国际投资银行业，之后选择在国际律师事务所和投资咨询公司的工作。可以说，王平是亲眼目睹了改革开放后中国企业家群体的兴起和壮大，也看到了这一群人的困惑与挣扎。另一方面，在以捐助者身份接触贫困人群的过程中，王平渐渐发现了中国民间公益暴露出来的问题：企业家和许多个人在参与扶贫救助工作时，信息渠道不通畅、专业化操作手段欠缺、个人时间和精力有限等原因致使其所从事的善举受到很大局限，有时甚至事与愿违，更不用说由于监督不力、管理不严造成援助过程中资金使用不当和流失等不良后果。

此时的王平，考虑最多的是怎样去解决“困惑”。她想的是：“如何通过一种平台或媒介，能够同时解决上述两方面的问题。”这是一个公益人的思维与人生感悟，正如王平自己所言，“困惑是觉悟的开端。有了困惑才会有新的思考，对人生价值的重新思考。”很快，她的想法得到了很多朋友热情回应，而友成也成为了一群志同道合的企业家朋友共同发起的基金会。一个人的公益善心，成为了一群朋友共同的事业，王平只想用这个故事说明，公益事业需要大家的共同努力，而她自己只是建立起了这样一个沟通的平台。

对于困难，王平一直秉承着这样的看法，“没有哪件事情是很容易就做成做好的，也没有哪件事情是最困难到无从解决的。付出努力，并总会有所收获。”困惑是事业的开端，解决的过程更需要勇气和毅力。中国的公益事业方兴未艾，尽管困惑依旧存在，但至少很多情况已经在改变，王平很享受这个过程，每天忙碌地工作着，制定和调整新的工作方向，跟同事一起探讨新鲜的问题，她觉得这是自己从事公益事业最大的乐趣所在。

或许用王平自己最欣赏的马克思的一句话能更好地诠释这一切：“如果我们选择了最能为人类福利而劳动的职业，我们就不会为它的重负所压倒，因为这是为全人类所作的牺牲；那时我们感到的将不

是一点点自私而可怜的欢乐，我们的幸福将属于千万人，我们的事业并不显赫一时，但将永远存在。”这应该也是所有从事公益事业的人内心最真挚的宣言。

《富世》：创立友成基金，您定下目标5年后把友成建设成公益组织中的一流品牌，一年后，您的目标还是如此吗？

王平：是的，我的目标方向依然如此，而且决心更坚定了，随着友成的成长和发展，我对公益品牌这个概念有了更深的理解，也对品牌的目标有了更明晰的认识。自创建以来的一年多内，友成在建立一流品牌的目标上有了两方面的完善：

第一是公益组织品牌的社会意义。创建伊始，我们对品牌的认识还主要集中在其对组织自身战略发展重要性的层面上，品牌作为组织实力、特点及定位的综合体现，这和大多企业品牌建设的思维方式没有根本性的区别。经过一年多的努力，特别是在经历了四川大地震的应急、安置和重建方面工作之后，我们认识到，公益组织的职责和功能不仅体现于对弱势群体和社会整体的直接帮助，另一个极为重要的价值所在是我们对公益理念的倡导。公益组织品牌建设的目的不单纯是为了对公益组织和其项目的认知，更是为了在全社会倡导这个组织的公益理念。

这个定位的调整赋予了友成品牌新的使命，也决定了它的建设重点和途径也要相应地做出调整。这就是我要说明的第二点，公益组织的品牌建设就是它的公益行动之一。所以友成对品牌的管理要采取与其他公益项目同样的要求，而在公益项目中也有效地融合我们开放、整合、创新等特点。友成的品牌建设是将公益方向、理念与文化有机的结合，我们要求从对团队内部的管理到外部项目实践都能够知行合一，要让社会在真正受益的基础上，全方位感受公益的关怀，接受公益倡导，也令友成本身在过程中更好地学习和成长。

我不仅希望友成迈入公益组织中的一流品牌，我还希望越来越多的公益组织成为我国社会生活中的一流组织。

《富世》：友成是中国第一家以企业家为主体的非公募公益扶贫基金会，在这个越来越讲究企业和企业家责任的环境中，是否意味着给友成带来了更多机会和发展空间？

王平：企业社会责任，这说明了人类对企业这种社会组织方式有了新的要求，这是一种社会进步。但是，总的来说，中国的市场经济历史还很短，中国的企业发展水平和素养还处于一个快速增长和积累的时期，无论是社会和企业本身对企业社会责任的理解还都在初期的探索过程中，所以，和社会各界特别是友成企业家一起，探索实践有中国特色的企业社会责任，正是友成的责任所在。所以我们提出“帮助企业在扶贫中发展，在发展中扶贫”的口号，也就是说我们通过“一对一”的互动，根据企业擅长的领域和差异化需求，帮助企业家发掘、筛选和定制符合企业战略发展的公益项目，让公益和企业的战略目标和品牌建设结合起来，从而实现企业和社会的双赢！社会环境的稳定和公众对企业的良好认知无疑会给企业的生存发展提供一个良好的生态环境，而当企业赖以生存的社会环境出现了问题，企业再兴极一时也无法长久，可见“利他即是利己”。目前，在全球范围内，企业参与公益与承担社会责任越来越成为共识，已成为企业本身文化建设以及团队管理的重要元素之一，是萌发企业内生竞争力的源泉。友成致力于为企业提供专业的公益平台和慈善服务，共同推动企业和社会的可持续发展。

《富世》：当初是因为看到企业家的困惑，才成立友成，您觉得这种困惑现在还存在吗？

王平：“困惑”是觉悟的开端。有了困惑才会有新的思考，对人生价值的重新思考。使企业家困惑的还包括社会上的仇富心理。记得在友成企业家扶贫基金会成立之初，在与一些草根公益组织和社会弱势群体的接触中，我常常听到对企业家的病诟，他们往往把企业家与唯利是图相提并论，不相信企业家会真正扶贫济困。然而友成成立半年以后。一位草根 NGO 的领导人对我们的企业家理事们说，友成的工作改变了他对企业家的看法；在友成成立一年以后，特别

是我们参与了四川抗震救灾之后，我又收到了来志愿者的一封信，他告诉我，友成作为一个企业家扶贫基金会在灾区的工作也改变了他原来对企业家的看法。这使我们感到无比欣慰。现在在许多企业家与弱势群体中困惑依然，但情况正在改变。这靠的是行动，是持续不断的行动。

《富世》：在跟企业家的相处中，您最大的体会是什么？您觉得中国会出现卡内基、比尔·盖茨、这样的慈善企业家吗？

王平：我个人认为，凡是能被称为企业家的，都必须满足这样几个条件：第一，有持续不断的激情；第二，有非常宽广的胸怀，对员工和社会大众有真诚的情感；第三，具有百折不挠的精神，永远不说“没有办法”；第四，具有持续创新的能力；第五，具有惊人的耐力和体力。我个人和友成基金会都对企业家抱有崇高的敬意，认为他们是促进社会向前发展的积极的重要力量之一。对中国出现卡内基、盖茨和巴菲特这样的慈善企业家，我毫不怀疑，事实上，现在已经出现了不少动人的故事。

《富世》：如何保证整个流程的公开透明？

王平：如何保证流程的公开透明，必须从制度和技术（还有上面所说的理念和文化的管理，我们的团队对公开透明流程的高度认同和负责等等，人是非常关键的）三个方面来同时努力。所谓制度，就是要建立健全各种制度，包括财务预算、决算制度、岗位分离制度、防止利益冲突制度，内部审核和外部审核制度等等；但是制度本身会达到极限，因此必须采取一定的技术手段，例如采用信息系统进行管理，允许社会通过技术平台对项目进行财务、质量等各方面的监督。举一个例子，比如说这次地震的捐款使用上的例子等等，虽然时间紧急情况特殊，我们仍旧坚持。完善的制度是公开透明的保障，完善的公益人格、职业责任和道德是公开透明的基础。总之，一句话，公开透明就是使用一切手段保证信息对称。

《富世》在发展公益慈善事业的过程中，最理想化的状态是什么？

王平：中国公益事业的发展还处于初步时期，和西方的公益事业相比，一定会存在这样那样的不足，这些不足一定会在发展中得到改善。比较共性的问题包括社会对公益以及公益组织使命的理解还是比较纷杂的和下意识的，当然，我们不是要建立一个统一的关于公益以及公益组织使命的概念，如果那样，又走进了另外一个歧途，我觉得理想的状态是形成一个健康的公益生态，其特点是就既是多元的也是和谐的。

《富世》：投身公益事业，整个人的状态是不是会不一样？

王平：我刚刚被一位朋友形容为“工作狂”，我这辈子第一次听到自己被这样的形容，很是意外，为此还认真做了反思。我想这从一个侧面说明两个问题，一个是公益确实是我自己真正热爱的事业，我往往是情不自禁地全身心投入，进入一种物我两忘的状态；另一个是作为一个公益事业的创业者确实不容易，不仅需要做的事情太多，而且责任重大。作为公益组织的领导人会因为个人不慎而影响到整个组织的公信力，或因一个组织的行为失范而使个公益界蒙受损失。我常对同事们说，人们往往会用圣人的标准要求我们的公益人、我们真的是要好好修炼自己，即使一时成不了圣贤，也要处处如履薄冰。

《富世》：说说职业方面的小习惯。

王平：职业习惯上一个最深的体会在于接触到最广泛的社会人群，结交了许多各个行业和领域及阶层的朋友。从偏远贫困山区的老阿妈到赫赫有名的企业家，从形形色色的志愿者到执着专注的学术专家，从江湖经验丰富的社会活动家到涉世不深的大学生，从他们身上收获了很多很多感人的生动的故事，也养成了保持和各种人交流沟通的习惯。🌸

在自律中健康发展

——在民间组织问责国际会议上的演讲

基金会理事长 王平

摘要：

随着中国民间组织的迅速发展，民间组织“自律”和“问责”已经成为全社会所关心的命题。今天这样的国际会议体现了中国在非经济领域也开始了现代化和全球化的进程。

作为非公募基金会，我们只有在成绩和效益方面，比公募基金会做得更好才有可能生存，并且获得持续发展的空间，从而实现组织的愿景和使命。因此在诚信建设和自律要求方面，友成基金会可以说用“战战兢兢”、“如履薄冰”来形容自己。

中国民间组织的问责问题受到更多的关注。组织的诚信体系快速建立起来，唯有如此，引领中国公益新方向的中国非公募基金会才能蓬勃发展。

尊敬的纪校长，尊敬的各位来宾，女士们，先生们：

首先特别真诚地感谢这次大会，以及这次大会的倡导者和组织者。因为这个会议和这个场所，使我在此时此地能够以三重身份或者是三重角色来出席这个大会。

我的第一个角色使我深感荣幸。这是因为康教授的邀请，使我所代表的友成企业家扶贫基金会成为本次国际会议的主办方之一。民间组织问责问题在国际上早已成为非营利组织讨论、推荐、倡议、交流的重要议题，而在中国，这个话题还只是刚刚开始。但是，随着中国民间组织的迅速发展，民间组织“自律”和“问责”已经成为全社会所关心的命题。今天，在中国召开民间组织国际问责会议，对中国社会力量的健康发展具有重要的历史意义。在我看来，和众多大小相对领域的国际会议相比，今天这样的国际会议才真正能够满足当今社会的需求，并且体现了中国在非经济领域也开始了现代化和全球化的进程。那么有机会成为这个重要事件的参与者之一，我深感荣幸。正因如此，我不能不向康晓光教授和他所领导的研究所，对促成这次会议的召开，表示敬意和谢意！我相信，这次国际会议应该成为中国民间组织问责和自律建设的重要里程碑之一。

我的第二个角色让我充满期待。友成企业家扶贫基金会，是一家成立不到一年的非公募基金会。作为一个以资助项目为主要运作模式的中国新兴非公募基金会的代表，我们必须时刻面对来自两个方面的挑战。首先，作为非公募基金会，我们只有在成绩和效益方面，比公募基金会做得更好才有可能生存，并且获得持续发展的空间，从而实现组织的愿景和使命。因此在诚信建设和自律要求方面，友成基金会可以说用“战战兢兢”、“如履薄冰”来形容自己。其次，作为资助型为主的基金会，我们还必须具备分别项目的真伪和好坏的能力。因为一次资助的失败，不仅仅是财务意义上的损失，而且是基金会诚信和能力上的破损，这个绝不可以掉以轻心。因此，自基金会成立以来，我们在治理结构、内部流程管理、专业能力建设等方面都做了大量的努力。但是，由于整体环境的影响，各项配

套制度尚未完善，具有中国特色和时代特征的公益理论探索尚且不足等原因，我们的上述努力，常常也会感到力不从心。因此，我期待这次大会，不仅将从学术、研究的角度，也从实践、交流的角度进行探讨。不仅强调民间组织自身的问责，也倡导行业自律和他律。不仅从组织层面，也从公民社会建设的高度就有关问题进行交流。我们期待以这次大会为起点，中国民间组织的问责问题受到更多的关注，组织的诚信体系快速建立起来。唯有如此，引领中国公益新方向的中国非公募基金会才能蓬勃发展，中国整体的慈善事业才能形成良性的生态系统。我想这也是我们所有做中国公益事业的人的期待。

我的第三个角色让我充满兴奋。这是因为在整整三十年前的今天，也就是1978年，我曾是一所著名大学恢复高考制度以后的第一届学生。（掌声）谢谢！所以中国人民大学今年要庆祝复校30年，这里我也是非常激动。每次到母校故地重游，我都会产生一种“恰同学少年，风华正茂”的激动。我看到自己的母校现在变得更有活力、更有激情、更加厚实。今天，这样一个重要的国际会议能在人民大学召开，正说明了这一切。如果说民间力量的健康发育，是建设和谐社会的必经之路，那么，我们这所以中国人民命名的大学，不正应该成为引领这个机制和潮流的践行者之一吗？我为母校感到骄傲，感到兴奋！

可惜今天没有更多的时间向大家多介绍一些友成。我们的相关资料可能已经放到了你们的文件袋里，也欢迎大家登陆我们的网站。我期待着会议期间，与各位公益界的前辈、学术界的老师和我的同行们进行充分的交流、向大家学习。

最后预祝会议取得圆满成功！祝愿中国民间机构因为自律而更茁壮、因为问责而更健康！

谢谢大家！🍀

精神扶贫

—友成独创的扶贫理念

047 关于精神扶贫与友成团队文化建设的对话

053 中华传统文化与中国现代公益事业

058 精神扶贫与扶贫精神

068 王平：做扶贫是自我提升的一种方式

关于精神扶贫与 友成团队文化建设的对话

基金会理事长 王平

（编者按）友成企业家扶贫基金会创立之初，基金会创始人兼理事长——生长于中国本土、曾游学工作于欧美的王平女士鉴于她本人多年来在国内外的见闻，深感民族文化自信心的缺失是当今中国急需解决的一大问题，因而主张以“精神扶贫”与“物质扶贫”相结合作为基金会的核心理念，创新了“扶贫”的涵义。

“精神扶贫”的理念提出之后，引起了很多朋友的兴趣和反响。各界朋友一致认为：友成的这一理念发人所未发，具有切中时弊之新锐感。

面对朋友们围绕友成“精神扶贫”的理念提出的各种问题，王平理事长一一作答，在答问中，她以赤子之心和发展眼光，结合中国近现代百余年来思想发展的历程，诚恳地提出在当代中国进行精神扶贫的重要性，并创新性地阐述了“精神扶贫”与基金会团队文化建设之间的关系。

问：“精神扶贫”的理念听起来很新鲜，也很切合当下中国的现实需要，而且发人所未发。你们说出了许多中国人心里想说但是没有说出来的东西。这样响亮的理念是怎样提出来的呢？

答：物质文明和精神文明两手抓是通往和谐社会的必由之路。友成的最终目标是为构建以人为本的和谐社会而奋斗，这个目标的实现需要物质也更需要精神。

什么是和谐社会？对此可能有许多方面的描述。其中最重要的是人自身的和谐以及人与社会、人与自然的和谐。“以人为本”就要强调精神与物质并重，达到主观与客观、精神与物质相对平衡与相适应的状态。因为人和动物最大的区别在于：人是有精神追求的。一个人的幸福观、价值观或人生观是否健康与心灵的和谐与否是分不开的。经济发展不等于满足感的提高，物质欲望的满足不等于人的全部需求。道德信仰的缺失导致人们盲目追求金钱和财富；这种唯利是图的追求不仅早已超越了人类自身生活的需要，还造成了对人性的背离和人本身的异化。如果说物质财富分配的不平衡客观上造成了人们内心不平衡的话，精神文明与物质发展的不平衡则进一步从主观上降低了人们的幸福感，加剧了人们内心的失衡，这才是社会不和谐、不稳定的终极根源。

问：中华民族的复兴是当下最受关注的主题；所谓“精神扶贫”，和中国民族文化的复兴有什么关系？

答：伴随着近代一百多年来上层建筑意识形态上的几次颠覆，中国人的民族文化自信心受到了严重考验。然而人是不可能没有信仰的。曾几何时，许多不再信仰东方古圣先贤智慧的国人开始相信使人快速致富的厚黑学和游走官场的政治权术；一些不再信仰西方传入的马克思共产主义的知识分子则开始把西方的制度和方法论当作先进文化来崇尚。二十多年前开始的拜金主义和厚黑学的传播是国人道德滑坡的开始，许多言必称西方的知识分子把所谓西方文明错误地理解为西方的现行制度和方法论，这种片面理解也抽掉了西方文化的真正灵魂。

一个唯利是图的人不会成为一个高尚的人，一个唯经济发展是图的社会不会是一个和谐安定的社会。一个精神上贫困的民族是没有文化自信心的民族，是没有灵魂的民族，一个没有灵魂的民族是没有前途的。精神扶贫，也就是社会主义精神文明建设，这是关乎中国的前途命运的问题。精神扶贫的当务之急是通过弘扬中国优秀的传统文化、近现代中国的志士仁人为中国的独立和解放浴血奋战中形成的革命英雄主义文化和新中国成立以后形成的社会主义新文化，以及改革开放以来开始形成的现代人文精神，提高中国人的精神境界和民族文化自觉性。

问：有人说中国的传统文化中也有糟粕，是不是不要笼统地弘扬中国传统文化？

答：首先，弘扬中国传统文化要消除对古圣先贤的断章取义式的理解和教条主义式的照搬。共产党历史上所反对的教条主义不仅是学习马克思主义的敌人，也是学习东西方一切经典学说的敌人。革命导师毛泽东，伟人邓小平都正是摒弃了教条主义把西方的马克思主义和各种先进理念与东方的儒释道大智慧结合得最好而获得中国革命成功和中国改革开放事业成功的典范。学习的前提是放下一切固有的文化成见，一个学习型的社会是善于放弃固有成见的社会。吸收祖先留下的优秀文化理应是社会主义新文化建设的重要组成部分。

问：精神扶贫是不是仅指中国传统文化的弘扬？

答：“精神扶贫”不是只是传统文化的复兴，而是将传统文化的精神与当下时代的需要相结合，并且融会东西方文化的精华，创造属于当下这个时代的独特文化，用以充实当代人的心灵。刚才说过，精神文化的重建应到处理好继承和发展的关系。精神扶贫的过程就是充分吸取中国优秀的传统文化、近现代中国的志士仁人为中国的独立和解放浴血奋战中形成的革命英雄主义文化、新中国成立以后形成的社会主义新文化以及改革开放以来形成的现代人文精神的营养，提高中华人民共和国公民素质的过程。

近现代以来，中国文化不可避免地同西方文化相遇，必须批判地接受西方文明，学习西方文明的优势。在学习西方文明时要走出所谓制度决定论和方法决定论的误区。例如作为“体”的信仰文化，如西方的基督教文化，和作为“用”的西方制度与方法是不可分割的。不可想象在一个缺乏信仰的国家照搬百分之八十以上的人口信仰基督教的国家制度能产生同样的结果。精神文明是制度文明的前提。依法治国必须将以德治国作为先导。以德治国必须注重教育。

问：文化知识技能教育算不算“精神扶贫”？

答：一段时间以来，一谈到教育大家就会想到知识和技能的传授。精神扶贫不能等同于单纯的文化知识技能教育。教育的根本目的不是教书，而是育人。教育不能仅仅是以传授知识或是贩卖知识为目的，而忘记了育人这个根本。中国传统文化和圣贤教育的核心就是爱的教育，就是教人们理解人与自然、人与社会、人与人的关系，这种关系应该是天人合一，人与人和谐、人与自然和谐的、相互依存的关系。懂得这个关系也就是懂得如何做人，这实际上是中国精神和中国文化的核心。

值得我们注意的是，近年来在大学生和白领等群体中多次发生的杀人、自杀、迫害动物等事件，不仅给家庭带来严重的、甚至是毁灭性的伤害，更辜负了社会为培养他们所投入的大量资源，造成社会损失。作为世界上高度发达的工业化国家和世界第一经济强国的美国，却频频发生如校园枪击等暴力事件。这些已经发生的悲剧都在警示我们：仅仅掌握知识和技术却不懂得如何去运用，不懂得如何在社会中立足，不懂得如何对家庭、对国家、对社会尽责，不懂得如何与他人以及环境的和谐相处，那么知识和技术是远远不够的。因为知识和技术在不当运用时反而会导致更严重的、难以逆转的后果。

一个懂得如何做人的人，也一定是一个懂得如何做事、如何与他人和社会相处的人；一个懂得如何做人的人也必定不会是自私自利、唯利是图、是非不分、荣辱颠倒的人；懂得如何做人的人一定

是一个高尚的人、勤劳的人、敬业的人、好学的人、谦逊的人，脱离了低级趣味的人和有益于人民的人。社会上这样的人越多，社会风气就越好，社会就越和谐，人民就越安居乐业。

问：提到教育的核心目的是教人懂得如何做人，也就是说教育的核心内容应该是伦理道德教育。请问按友成的理解，应该通过何种途径对当代中国人实施伦理道德教育？

答：道德实践是道德意识产生和发展的基础，也是道德教育的必由之路。任何道德教育只停留在理论和概念的层面是没有意义的。而伦理道德的意识只有在持续的身体力行中才能逐渐转化成自身的品质，最终得以培养成为主动的、自然的、持续的、有责任感的行为，形成良好的循环。因此基金会提倡的精神文化建设贯穿在项目——推广志愿者精神和扶贫志愿者行动计划中，贯穿在以创新精神和行动力为特征的社会企业家精神的培育中。在现有的救济式扶贫、开发式扶贫的基础上，用动员社会力量参与公益创业的实践提高国民精神文化层面的基础、完善和巩固救济式扶贫和开发式扶贫的成效，促进城乡经济和社会长久的、可持续的和谐、繁荣和进步。

问：以精神扶贫和物质扶贫为己任的友成人自身应该具备何种精神境界和素质呢？

答：做扶贫的人更需要精神脱贫。一个人的精神成长是需要一生为之努力的、永无止境的事，更不用说我们还肩负着向社会传递爱心、推动中国尚在起步阶段的慈善公益事业成长的使命。

精神文明的最高境界应当是“人类文明”的体现。它超越国家、民族、种族、宗教和一切意识形态，摒弃一切人为的、狭隘的集团利益，而留下的是一个可以用不同语言和词汇表达的理想境界：真正的自由、平等、博爱的社会，共产主义，大同世界，天下为公，地球村以及人与自然、人与社会和人与人充分和谐的世界。它是古今中外人类美好理想之集大成。我们提出了二十四字代表友成价值观：四海一家，相互依存；平等对待，彼此支撑；沟通分享，合作共赢。

我们的 LOGO 就是对这个价值观的形象表述。

基金会永远是一个怀有崇高理想并坚持良知实践的公益组织，因此建立一个有理想、有责任感、使命感和奉献精神的团队是我们这个公益事业创业的前提。作为肩负精神扶贫与物质扶贫并举的光荣使命的友成企业家扶贫基金会的团队成员，至少必须满足两个并行不悖的条件：首先，要求基金会的每一位成员首先具备人类文明进步的最高价值认同。它表现为伟大的志愿者精神和情怀，具备无私奉献的精神；用恭敬、热情和仁爱之心去帮助和对待一切人、一切事、一切物。第二，基金会永远是一个具有学习能力并不断创新的专业组织，因此要求基金会的每一位成员必须时刻加强能力建设和提高专业水平，用职业心态、专业能力去帮助和对待一切人、一切事、一切物。这也是我们倡导的友成文化。

有幸加入友成团队的志士仁人将会发现，友成为他们提供的不是一个简单的工作机会，而是一段新的生命体验，一种新的生活方式。🌸

中华文化传统与中国现代公益事业

——在友成企业家扶贫基金会成立大会上的演讲

中国人民大学公共管理学院

非营利组织研究所所长 友成理事 康晓光

摘要：

中国的慈善事业需要文化支撑。慈善文化建设一方面需要借鉴外部世界的一些公益理念，一方面要开发本土的慈善文化资源，按照“古为今用，洋为中用”的原则，重建我们今天的慈善文化，支持我们现代的慈善事业。我们中国并不缺乏本土资源；实际上，我们拥有丰富的本土公益文化资源。

儒家经典《大学》提出了“修身、齐家、治国、平天下”。孔子提出“仁”的原则，强调“仁者爱人”。可以说，孔子把“爱人”确立为人的最高境界。孟子认为“爱人”是人伦的底线。

此时此地的行善，不是“额外的付出”，而是个人生命成长的“内在要求”，是“成贤”、“成圣”的必要条件，是君子、贤人、圣人的“天命”。儒家的这些政治主张在今天被称为“父爱主义政府观”。

友成企业家扶贫基金会的同道们做出了积极的反应：联合有良知的企业家，依法创办私募基金会，提出“精神物质双扶贫”的理念。这是中国儒家传统中“人能弘道，非道弘人”观念的现代实践。这体现了一种良好的趋势。

首先，感谢东道主给我提供这么一个与各位朋友进行交流的机会，在此祝贺友成企业家扶贫基金会诞生！

我今天讲的题目是“中华文化传统与中国现代公益事业”。

人是有思想的动物，人的行为受到思想的影响，慈善行为也是如此；而且慈善行为更多地与个人的价值观、道德观念与社会的舆论联系在一起，所以更多地受到个人思想和社会文化的影响。

在支配人行为的思想方面，有的是我们能够意识到的思想，有的是我们意识不到的思想，这是弗洛伊德的伟大发现。从广义来讲，我们的文化一方面在支配我们有意识的思想，一方面在塑造我们无意识的思想。因此，可以说，文化塑造我们的行为。

支撑西方现代社会公益事业的主要是个人本位观念，在此基础上强调公民的权利和义务，认为个人组成了社会，社会有责任给每个人提供保障，这是公民的基本权利。如何实现这样一种权利呢？所有公民共同努力，每个人依法纳税，还要按照良知的指引捐赠、做志愿工作等等。通过这样一些行为保障社会中每个人基本权利的实现，这就是公民义务或公民责任。

每个人尽到了自己的公民义务，每个人的公民权利就会得到保障。在这样一种观念支配下，一个人得到救济是不需要感恩戴德的，因为这是你作为一个公民的权利，一个人帮助别人时候也没有权利要求对方的回报，因为这是尽公民的义务和责任。这就是西方社会建立在公民责任和公民权利基础之上的现代公益理念。

中国的慈善事业需要文化支撑。慈善文化建设不是一朝一夕的事情，就像万丈高楼不可能平地拔起：一方面需要借鉴外部世界的一些公益理念，一方面要开发本土的慈善文化资源，按照“古为今用，洋为中用”的原则，重建我们今天的慈善文化，支持我们现代的慈善事业。

幸运的是我们中国并不缺乏本土资源；实际上，我们拥有丰富的本土公益文化资源。不幸的是，我们自己数典忘祖，遗忘了、浪费了这些宝贵的资源。今天的当务之急是继承、弘扬这些资源，以支持中国现代公益事业的发展。

从受助者的角度而言,中国传统的慈善观念强调“报答”的意识。这样一个意识与“报恩”、与“感恩戴德”,甚至要求“滴水之恩当涌泉相报”这样一些观念联系在一起;违背这些原则的人被大家斥为“没有良心”,要受到自己良心和社会舆论的谴责。这些观念本身有它的生命力、有它的社会基础,对慈善事业也有正面的激励作用;但也有一些负面作用:比如说普通中国人不到万不得已,一般不愿意接受无法报答的帮助,同时也不太理解那些不求报答的帮助到底是怎么回事儿。比如前几年从媒体报道中可以看到,有些志愿者上门服务还会受到误解,遭到拒绝。

就资助者而言,我们的文化强调扶贫济困讲究“亲疏远近”,先家人,后亲戚,再朋友,最后才是无直接关系的普通人。对普通人而言,支配慈善行为的是“乐善好施”、“仗义疏财”、“行善积德”等观念。

在这里行善不是一种天然的义务,而是额外的付出。正因为是额外的付出,所以才需要得到额外的报答:如受助者的感恩戴德,社会舆论以及政府的褒奖,本人来世的福报,甚至是子孙后代的幸福安康。在这里我们会看到在这样一个层面上,无论对于救助者还是受助者,都强调一种明确的施恩和报答的观念,和西方现代公益理念相比较,还是有比较明确区别的。比如在中国希望工程1+1结对救助案例中可以看到,受助学生和资助者建立结对卡,双方通讯地址、姓名等等都是非常清楚的,基金会要求受助者要给资助者感谢。“回报”这样一种观念在背后发生着作用。在这里,我们会发现中国传统的慈善文化与西方现代的慈善观念之间的巨大差别。

但前面说的这些并不是中华民族慈善文化的全部,仅仅是低级的一部分。中国文化传统中还有更高尚的慈善文化。

中华文化不是个人本位的,而是社会本位或家庭本位的。中华文化不承认无差别的人人平等,而是讲究“亲疏有别”,即费孝通所谓的“差序格局”。出于对天然的人际伦理关系的尊重,中华文化承认父母子女之间、兄弟姐妹之间、朋友故交之间与一般的社会成员之间相比,要更加亲近,因而彼此要承担更多的互助责任。但是,

对于君子而言，人与人之间的关怀和互助并不止于亲属和朋友，而是包容了社会的全体成员甚至是所有的人。儒家经典《大学》提出了“修身、齐家、治国、平天下”这样一种关怀与互助的先后顺序。孔子提出“仁”的原则，强调“仁者爱人”。可以说，孔子把“爱人”确立为人的最高境界。孟子指出“人之异于禽兽者几希”，他认为人兽之别就是人有“恻隐之心”。可以说，孟子认为“爱人”是人伦的底线。

儒家实施“仁”的方法是“推己及人”。具体而言是“忠恕之道”。“忠”即是“己欲立而立人，己欲达而达人”；“恕”即是“己所不欲，勿施于人”。通过“推己及人”，达到“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”，最终达到“四海之内皆兄弟”的“大同”境界。

此时此地的行善，不是“额外的付出”，而是个人生命成长的“内在要求”，是“成贤”、“成圣”的必要条件，是君子、贤人、圣人的“天命”。（《论语》记载：“子曰：‘如有博施于民，而能济众，何如？可谓仁乎？’子曰：‘何事于仁，必也圣乎！尧舜其犹病诸！’”）在这里，行善的受益者不是别人，而是行善者自己。在这里，行善获得了神圣的意义，是奉天命行善，是“替天行道”。

儒家不仅提出了君子的爱人责任，也提出了政府的爱民责任。孔子讲“仁”，孟子讲“仁政”。孔子要求政府“庶民”、“富民”、“教民”、“使民有信”。儒家的这些政治主张在今天被称为“父爱主义政府观”。

今天我们面对的是一个什么样的现实呢？可以说是不太理想。今天社会上掌握权力、财富、知识的人，无形中已经构成了一个“精英联盟”，占据了绝大多数的社会财富，而弱者却在无形中受到精英的掠夺，各项权利都得不到保障。尽管中国人讲“仁”，实际上为富不仁，为政不仁，为学不仁的现象非常普遍。

一个健康的社会，精英必须占据道德的制高点。而今天中国大陆的精英，对文化传统中维持社会人伦关系的道德观念却忽视到了无以复加的地步。在普通老百姓眼中，“强势集团”——掌握权力、掌握财富、掌握知识文化的人往往无异于“道德垃圾”。看一看老百

姓谈及社会精英时用的都是什么词汇吧：“贪官”、“奸商”、“剽窃的教授”、“男盗女娼的明星”……这种状况不改变，中国不可能维持稳定，不可能全面发展，不可能成为一个受人尊敬的伟大国家。

面对这种现实，友成企业家扶贫基金会的同道们做出了积极的反应：联合有良知的企业家，依法创办私募基金会，提出“精神物质双扶贫”的理念。这是中国儒家传统中“人能弘道，非道弘人”观念的现代实践。这体现了一种良好的趋势。当然还面临很多困难，面临来自方方面面的阻力。好在“艰难困苦，玉汝于成”，所以我们要做好“苦中作乐”的准备，把种种阻力化作前进的动力。

在结束这篇讲话之前，我想用《论语》开篇的那段话与各位仁人君子共勉。

在《论语》的开篇，孔子为我们描绘了君子的三种人生境界。“学而时习之”——树立了伟大的理想，而且有机会去实践自己的理想。这是君子的最高人生境界。他应该为之由衷地喜悦。故曰：“不亦乐乎！”“有朋自远方来”——没有机会实践自己的理想，但是还有几个志同道合的人，同声相应，同气相求。这也不错，吾道不孤，故曰“不亦乐乎！”“人不知而不愠”——既没有机会实践理想，也没有人理解自己，但是不怨天，不尤人，坚持理想，独善其身。这是君子最不幸的处境，但是却最能体现君子人格的光辉。所以，孔夫子发出由衷的赞叹：“不亦君子乎！”可见，君子的人生也许是壮烈的，也许是寂寞的，但是无论如何他们都不会丧失君子本色。让我们重温先贤的教导，做一个地地道道的真君子，把君子之道弘扬于天下。这是友成的企业家们也是每一个中国人应该奉承的信念！

谢谢大家！🌸

精神扶贫与扶贫精神

基金会专家志愿者 汪亦兵

编者按：

在友成发起创立的过程中，基金会创始人王平女士开创性地提出了“精神物质双扶贫”的理念，并将此作为基金会的基本定位。基金会成立不久，又系统地提出了一二三四五发展战略，得到社会的广泛认同和回响。“精神扶贫”成为一二三四五战略中的核心公益理念之一。关于这个概念的背景和前景、内涵与外延，在基金会的内部和外部都进行了持续而有益的讨论，并形成了完整的认知体系和具体公益发展方向。

成立以来，在积极开展公益慈善项目和研究的同时，友成还积极地进行组织价值观和文化建设。基金会创始人认为，公益组织的精神、文化基因和公益组织的目标应该是一致的，公益组织的内部建设和公益组织的外部使命应该是一致的。围绕基金会的发展愿景，在组织文化建设、职业精神和公益价值观塑造等方面，友成基金会也正在形成自己的价值观体系和管理架构。

发展至今，友成企业家扶贫基金会得到了社会各界的广泛关注和支 持，重点围绕“精神扶贫”提出了很多值得深思和共同探讨的问题。为答谢大家的关注和共鸣，我们特邀友成专家志愿者汪亦兵先生以问答的方式编辑了这篇文章，旨在向大家更清晰地展示友成精神扶贫的主张，欢迎更多朋友来和友成一起关注中国的精神扶贫。

关于基金会组织内部建设，在文集第二部分“团队建设”中有详细介绍。

人类反对贫困的愿望和动力，既是利己的需要也是利他的需要，既是一种理性选择的结果，也是一种伟大情感使然，但更主要的是一种情感使然。这是因为“由于人类看见自己的同类受苦天生就有一种反感，从而使他为自己谋幸福的热情受到限制”（卢梭《论人类不平等的起源和基础》，第99页）。

友成基金会提出的精神扶贫体现在两个层面：1.对整个社会而言，倡导“仁者爱人”的公共精神和仁爱精神。2.对贫困群体、社会弱势群体而言，帮助他们建立积极性的精神状态，提倡自信、自立、自强的信念，提倡“爱心传递”的新感恩观。

友成如何认识贫困，什么是贫困？

对贫困这个概念进行清晰认识的复杂程度，要远远高于这个概念最初给人的感觉。虽然贫困一直是社会共同关注的问题，但如何看待贫困及其成因，却从来没有完全一致的答案。因为，贫困既源自于贫困主体的感受，也决定于社会主流人群对贫困标准的认定；既存在绝对贫困标准又有相对贫困概念。而且，贫困还经常被人们和社会不公、弱势群体、贫富不均这些概念交叉使用。正是因为如此，在扶贫过程中会产生会诸多“困境”，从而直接影响组织和个人的行为。例如，当面对因懒惰而困顿潦倒的乞丐，或当遇及虽然地处穷乡僻壤但却自得其乐的原始部落的时候，我们就会左右权衡什么才是最好的施救方式。

友成基金会认为，要在扶贫过程中保持清晰的方向感和果敢的行动感，无论是扶贫者个人还是扶贫组织，首先必须清晰地认识绝对贫困和相对贫困这两个概念，否则就有可能在行动过程中产生疑惑和不解。

绝对贫困表现为人对最基本生存条件的缺乏，是指“总收入不足以获得体能所需要的最低数量的生活必需品”（罗恩特利，1901），也就是说，除非一个人自愿追求避世苦行的生活，食不果腹、衣不蔽体、居无定所总会被认为是贫困的典型特征，是贫困这个概念中“不可缩减的绝对贫困的内核，即把饥饿、营养不良以及其它可看得见的贫困，统统转换成关于贫困的判断，而不必事先确认收入分配的相对性。”（阿马蒂亚·森《贫困与饥荒》）。相对贫困是指人的收入水平低于社会平均水平的一定比例，相对贫困这一概念已经被卓有成效地引进到扶贫领域，这个概念更关注社会财富分配的均等程度。如果说绝对贫困强调的是一种客观的感受（饥饿、疾病），那么相对贫困强调的则更多是主观的判断（如屈辱感、不平等、不幸福）。从概念上理清这两个概念之间有以下非常重要的意义：

1. 在对待绝对贫困这个问题上，一个健康的社会应该建立这样的共识：只要面对绝对贫困人群，只要我们愿意而且帮助他们又在我们（无论是个人还是组织）的能力范围之内，那么帮助这些处于绝对贫困状态的穷人应该成为毫不犹豫的行为，根本不用事先确认导致贫困的原因。就像一位医生面对一位爱滋病患者，医生不需要事先确认这个患者的患病原因，然后根据自己的道德判断决定是否需要接受患者。医生要么依据自己的爱心，要么依据职业道德（而非伦理道德）来拯救患者。在最近的这次雪灾中，友成基金会迅速向受灾人群捐献了200万元，就是依据人道主义作出的决定。

2. 是否对绝对贫困的穷人进行帮助，对于社会而言，如果是一个可以根据自己价值判断进行选择的可选行为，那么对于政府而言，则是毫无疑问的必选行为，而且是政府存在的最低目标之一；如何认定绝对贫困这个标准，对于社会而言，如果是一个可以根据不同场景（能力、背景）进行决定的主观行为，对于政府而言，绝对贫困标准的确定则必须是客观的、绝对的，而且必须放在全球背景下加以考虑。首先是因为人类对绝对贫困具有共同的体验（如饥饿、病痛），这个

标准更多是建立在生物学而非社会学基础之上，因而可以对此达成统一的标准。所以这个标准应该成为各国政府确定本国绝对贫困线的底线或者至少是目标。消除绝对贫困是消除人们在生理上真实的痛苦体验，因而不是通过调控绝对贫困标准就可以决定贫困人口数量的数字游戏，不是政府政绩图表上不断变化的骄人数字。

3. 相对贫困和社会财富分配方式有关。但社会分配的绝对均等不一定能根除绝对贫困，有时反而会导致全社会的绝对贫困，在这种情形之下，一国之内的社会成员或许没有因贫富不均而产生的内部屈辱感（尽管他们忍受着物质生活的极大匮乏），但在全球范围之内，这个国家的社会成员则集体地承担着贫穷带来的屈辱。从这个角度讲，解决绝对贫困问题，首先要靠全社会的发展，而不是依靠劫富济贫式社会运动；解决相对贫困问题，要依靠良好公正的制度。一个善治的社会既表现在绝对贫困的基本根除（建立社会保障体系），同时又保障社会公平，缩小贫富差距。而一个最差的社会则恰恰相反，在大范围绝对贫困存在的同时，又存在巨大的贫富不均，存在所谓的“富裕中的贫困”。

4. 相对贫困更和社会价值观体系相关。生死观、仁爱观、财富观、生活观都直接决定一个社会的和谐状态，决定了社会对相对贫困问题的认识和最大的容忍程度，而且最终决定了社会的幸福指数。所以，一方面，全社会对相对贫困的成因形成一种共同认识，以便加强沟通而不是加剧隔阂；另一方面，对如何更好解决相对贫困问题形成一致的共识，提倡一种积极的劳动精神、互助的社会风气、朴素的生活方式和友好的环境意识。唯有如此，解决相对贫困问题才不会以牺牲社会自由权利为前提，不会以牺牲全社会发展为代价；而发展也不会以牺牲社会的福利为前提，不会以毁坏生存环境为代价。

友成基金会认为：中国目前所处一个关键的发展时期，表现在扶贫领域也是如此。一方面，经过 30 年的巨大努力，中国的绝对贫困人数已经从数亿降低至数千万，但从绝对贫困的国际标准而言，我们还远未根除绝对贫困；另一方面，社会财富总量快速增长，贫

富不均问题却日益严重，相对贫困的问题日益成为社会的焦点。虽然解决绝对贫困和解决相对贫困，需要不同的理念和方法，需要不同的认识和途径，但都需要全社会的爱心，需要在全社会倡导建立优秀的价值观，这正是“精神扶贫”的基本内核。

什么是精神扶贫？

人类反对贫困的愿望和动力，既是利己的需要也是利他的需要，既是一种理性选择的结果，也是一种伟大情感使然，但更主要的是一种情感使然。这是因为“由于人类看见自己的同类受苦天生就有一种反感，从而使他为自己谋幸福的热情受到限制”（卢梭《论人类不平等的起源和基础》，第99页）。圣雄甘地认为“在我多年的经历中，可以证实这么一个经验之谈：纯真理的愿望因为内心真诚的作用往往是可以实现的。为穷人服务一直是我内心的真诚愿望，而这个愿望常常能使我能够并愿意与穷人在一起，并且能够和他们的要求趋于一致”。人类发展的历史，包括了和贫困斗争的历史。

尽管反贫困一直伴随着人类的发展，但现代反贫困历史则以1601年英国伊丽莎白一世制定的济贫法案“伊丽莎白济贫法(The Elizabeth Poverty Law)”为开端。从此，在世界范围内，扶贫减贫逐渐成为各国政府的公共职责，扶贫过程也越来越走向制度化和工程化。在此进程中，人类对贫困的认识不断加深，从绝对贫困的概念发展到相对贫困的概念，从物质救助逐渐发展到能力培养，2000/2001年《世界发展报告－向贫困开战》提出了最为完整的框架。在这个报告中，贫困被认为是政治、社会和经济共同作用的结果，被认为是人力资本、自然资本（如土地）、物质资本（如基础设施）、金融资本和社会资本的全面匮乏。按照这个框架来理解，一个人如果遭遇饥饿，则一定是由于没有机会获得社会最低保障体系，之所以没有机会得到最低保障体系，是因为没有权利和机会通过选举来影响公共政策。这个框架，将贫困和能力、机会以及权利进行了有机的关联，这个定义的最重要意义在于提醒人类在关注贫困时要有更加全面的角度，不要把贫困仅仅视为收入上的贫瘠，贫困不仅是

穷人的经济问题，还是穷人的能力和权利问题。

但是，这个框架所显示的依然是一种工程性思维。在这个反贫困的框架之中，贫困群体被作为一个客观对象来看待，在这个对象的身上，表现为某种程度的贫困（食不果腹、衣不蔽体、居无定所），能力、机会、权利是导致这个贫困状况的原因，因此我们必须对穷人提供机会、提供教育、赋予权利。但是，在这个框架之中，有两个基本纽带被割断了。第一，对于个人而言，割裂了人的精神和人的其它能力和属性之间的关联，仿佛精神是一项和贫困成因没有关联的事情；第二，对于整个社会而言，割裂了贫困人群和社会其他人群之间精神之间的联系，殊不知贫困作为一种社会现象，既和穷人相关，也和富人相关。特别是，如果相对贫困现象已经严重到影响整个社会的稳定的时候，一定是整个社会的精神都出现了重大的恶性病变，出现了穷人、富人之间不可调和的“精神分裂”。

因此友成认为，消灭贫困，除了在物质扶助、能力建设和权利赋予的努力之外，还必须在精神、心理、价值认知层面付出巨大的努力。如果说，物质扶助、能力建设和权利赋予只是消除人的痛苦，那么精神的重塑和彼此认同才是构建个人幸福和社会和谐的必由之路。

友成基金会提出的精神扶贫体现在两个层面：

1. 对整个社会而言，倡导“仁者爱人”的公共精神和仁爱精神。建立体现这个时代特征的并且继承我国优秀传统文化特征的当代社会优秀精神和主体价值观，实现“四海一家，相互依存；平等对待，彼此支撑；沟通分享，合作共赢”的理念，实现社会和谐。

2. 对贫困群体、社会弱势群体而言，帮助他们建立积极性的精神状态，提倡自信、自立、自强的信念，提倡“爱心传递”的新感恩观。

友成基金会提出的精神扶贫既不是纯理论的道德说教，也不是一种要在全社会建立乌托邦的精神幻想。精神扶贫是建立（以及结合）在物质扶贫、能力扶贫之上的更高阶段的扶贫新思维、新路径。安南在《2005年千年发展报告》颇有见地指出“我们不追求没有保障的发展，我们不追求没有发展的保障，如果没有人权，我们就既不

追求发展也不追求稳定。除非它们共同前进，否则，没有哪个因素是可以独自成功的。”同样地，我们也可以说，我们不追求没有发展的和谐，我们不追求没有和谐的发展，一个国家如果缺失一种积极的精神，那就既谈不上和谐，也谈不上发展。

精神扶贫有哪些内容？

精神，或者价值观，是人类大部分活动的最初动因，而且人类活动所有结果又都会对人类的精神（价值观）产生影响。如果可以对人类精神的构成进行一一分解并进行分析的话，那么应该可以发现，这个构成中的任何一个部分都以其它部分的存在为前提；并且，如果这个构成中的某一个部分出现了缺陷，这个缺陷一定会反应在日常生活和工作中的各个方面。所以，就精神扶贫而言，这两个特点说明：第一，我们一定要建立整体的观念，如果说，解决绝对贫困问题可以使用外科手术式的治疗方法，那么精神扶贫必须建立中医式的思维；第二，精神扶贫可以应用在一切社会领域，一切社会人群，一切社会事务当中（一切人、一切事、一切物）。大而言之，人类如何互相对待，人类如何对待环境都是精神扶贫的内容；小而言之，每一个人的幸福观、财富观、工作观、消费观都应该成为精神扶贫的内容，而我们每个人都要从自己做起，从当下做起。

精神，或价值观，既反映了时代的特征，也继承了历史的沉淀；既反映全人类的共同特点，也结晶了一个国家（民族、社团）的独有特点。因此，从理念而言，“四海一家，相互依存；平等对待，彼此支撑；沟通分享，合作共赢”这样的精神，既应该成为精神扶贫目标，同时也是精神扶贫的途径；从内容来讲，西方的民主思想与中国的乡土文化、现代的科技文明的古代的节用思想都应该成为精神扶贫需要加以实践的领域。就当代中国而言，精神扶贫是和谐社会理念的具体体现和具体实现路径。

精神扶贫的最大特点在于，精神扶贫过程中所有的参与者都处在平等一致的地位上，每个人除掉是自己精神的施助者以外，并不存在对于他人的精神牧师。每一个人都是在力求自觉地提高自己道

德修养的过程中，影响这个社会、影响他人对这个社会的看法。正如休谟所说的：“没有什么品质比慈善和人道，友谊和感激，自然感情和公共精神，或发端于对他人的温柔同情和对我们人类民族的慷慨关怀的东西，更有资格获得人类一般的善意和赞许。这些品质无论出现在哪里都似乎在某种程度上潜移默化与每一个注目者中，并在他们自身唤起它们所施加于周围所有人的同样那样愉悦的和亲切的情感”（休谟，道德原则研究）。

精神扶贫的实质，就是每个人用充分体现正义、慈善、友爱等美德的行为，唤醒他人乃至这个社会的美好情感和精神。

精神扶贫方面，友成主要做什么

每个公益组织都有其自己的使命和奋斗领域，因此在精神扶贫的实践方式上也会存在着范围和形式的差别。友成企业家扶贫基金会是一家以扶贫为主要领域的公益组织，她一方面承载着我国优秀企业家情感和道义的重托，另一方面承担着我国各种贫困和弱势群体以及社会的期待，也就是说，作为一种工具，友成既承担着“扬善”又承担着“扶弱”的功能。这个特点使得友成企业家扶贫基金会或许比其它公益组织有更多的机会同时接触这个社会上两个比较特殊的阶层，使得友成比其他公益组织具有更广泛的社会影响力。友成的使命不仅仅是成为从社会富裕阶层向贫困及弱势阶层输送物质的管道，其更重要的使命是成为一个可以容纳各社会阶层共同追求和谐的容器，用“四海一家，相互依存；平等对待，彼此支撑；沟通分享，合作共赢”的精神，实现“四海一家，相互依存；平等对待，彼此支撑；沟通分享，合作共赢”的目标。这也正是友成基金会提出精神扶贫的主要目的。它主要体现在两个层面：

1. 对整个社会而言，倡导“仁者爱人”的公共精神和仁爱精神，倡导体现这个时代特征的并且继承我国优秀传统文化特征的主体价值观。在对贫困群体的辅助过程中，让大家学会关注和关心整个社会和环境，树立正确的道德观、财富观和生活观。

2. 对贫困群体、社会弱势群体而言，帮助他们建立积极的精神状态，提倡自信、自立、自强的信念，提倡“爱心传递”的新感恩观。在扶贫的过程中，贫困者不仅得到了企业家物质上的帮助，而且，企业家艰苦奋斗的自强自立的精神也传递给贫困者。

同时，也可以从以下四个方面来进一步理解友成在精神扶贫的进一步定位。这四个方面的构成了友成精神扶贫的主要方面（请大家再提炼）：

1. **公共精神**：通过倡导公共精神，使公众具有更强烈的关心社会、关心社区的责任心。

2. **仁爱之心**：这是所有公益、慈善的出发点，也是中国传统文化的核心。

3. **企业家精神**：倡导艰苦奋斗、自强自立的精神。

4. **志愿者精神**：志愿者精神是所有公益精神最完整的继承。

反映在在在项目层面，友成基金会要求所实施的项目在精神受益方面具有清晰的预期，并反映在对项目评估的过程中，都整体、一致地体现了“物质精神双扶贫”的概念。目前友成的公益项目方向主要包括：

1. **支持社会企业**。社会企业所推崇的实质是企业家精神和慈善家精神的统一，是用企业家的精神和思维来实现慈善家的心愿和目标；就形式而言，社会企业探讨了一条“让社会解决社会问题”的有效途径；而就整个人类的发展而言，尽管社会企业这个概念还远没有那么成熟，但其想努力追求的乃是一种在目标和路径之间没有矛盾的发展道路。这个实践传达了这样一种信息：人类再也不要再坚持“先发展后治理”的二元道路，每一个人也不要再信奉“先致富、后回报”的困境之路。基于这样的认识，友成将社会企业确定为项目方向之一。其目的之一就是在全社会倡导公共精神（关心社会，关注社区建设）。

2. **志愿者扶贫**。志愿者志愿精神中最感人的部分不仅在于“物伤其类”的善良天性，还在于“拔刀相助”的果敢行为。不是出于

本文介绍的友成公益项目方向在基金会发展后期得到了丰富和提升，详见本文集的第三部分：《友成理事会热议“公益产业链”》。

政治兴趣，不是出于商业利益，也并不一定完全出于宗教信仰上的要求，真正的志愿者将通常不被认为是“公民义务”的事务视为“个人义务”，将通常被认为是“责任”的事务视为“权利”。志愿者行为是“公地悲剧”的反例，是人类天性中集善良、果敢、行动为一体的优良品质的体现。将志愿者引入到扶贫领域，是当下和未来改善中国贫困问题（特别是相对贫困问题）最有效力的途径，因为在此过程中，志愿者不仅将贫困地区稀缺的物质资源和人力资源带到了需要的地方，而且还将自己无私奉献的精神带到了这些地区，有助于从根本上改变贫困的面貌，并在全社会大力弘扬志愿者精神，倡导志愿者行为。

3. 友成公益论坛。友成公益论坛将秉承对等、开放、共享和协作的基本精神，志为中国的扶贫组织、社会企业、贫困群体提供一个开放的“维基”公益平台。在为社会提供大量在线资源的同时，倡导这个时代的奉献精神（如开源软件的实现者那样）；在为社会各方提供各种在线互助工具的过程中，倡导社区互助的精神。🌸

王平：做扶贫是自我提升的一种方式

——《中国扶贫》杂志对王平理事长的访谈

友成企业家扶贫基金会理事长王平女士简历：

中国人民大学法学学士、美国马里兰大学政治学硕士、美国马里兰大学公共事务学院访问学者、欧洲联盟农业部访问学者；曾任职于中共中央对外联络部研究室、法国国家巴黎百富勤证券有限公司、美国竞诚国际律师事务所北京代表处和北京天慧达恒投资顾问有限公司、2007年初创立友成企业家扶贫基金会，初创时曾兼任基金会秘书长。

摘要：

当我的生存得到保障，物质上没有忧虑后我就不想再为此而继续花费时间了。我要思考我下一步要干什么，我要找到符合我理想的、能够激发我热情的事情，直到2006年我开始接触公益，我才又开始全身心地投入到工作中。

所以，尽管我现在每天都很累，但是能做我自己想做的事情，我的心里很快乐。在我看来，我所从事的这份工作不只能够帮助他人，扶贫济困，还能够促进自我成长，提升个人的境界。个人成长和扶贫济困对我而言是一而二、二而一的事情，是一体两面的事情。

我之所以这么坚持，这样享受这份工作是因为我做这份工作时，我的心里很纯净。

黑色正装、白色衬衣、刚刚过耳的短发，配上一副眼镜——知性、干练，是很多人对王平的第一印象。

“她是一个很有爱心的人，对这份工作很认真，热爱得近乎疯狂。”长期与她相处的友成的伙伴们这样评价她。

“我们几乎每天都加班，哪一天如果不加班都会觉得不正常。”这是采访开始前，她对记者说的第一句话。

“人除了追求物质上的满足之外，还要追求精神上的成长与富足，而后者是我一直所追求的目标，做公益、做扶贫既可以帮助他人也可以提升自己。”王平对于公益，对于扶贫有自己的理解。

《中国扶贫》：您出生于建国初期，受过红色思想的熏陶，当过老师，在政府部门任过职，也在金融领域工作过，还有过创业的经历，生活历程可以说是丰富多彩，而现在您选择全身心地投入到扶贫事业里来，是什么促使您做出这个决定的？

王平：我今天从事公益、从事扶贫有偶然的因素，也有必然的因素，其中必然的因素居多。

可以说我的性格里有一种喜欢公平、喜欢正义、爱打抱不平的特点，我对这方面很敏感，这种敏感就如同人对美的敏感一样。如果遇到不公平的事情，在我的能力范围内，我一定会管，不考虑后果的去管，有人需要帮助，在我能力范围内我就会帮。比如上小学的时候，有一位年轻的男老师很凶，经常会打骂一些淘气的学生，但是在我看来这些学生并不坏，我就会站出来为他们据理力争。也许正是因为个性特点，上学期间我一直都是班里的干部，直到16岁留校当老师，后来做了专职的团委书记。那个时代我们学习马列主义，讲共产主义，讲解放全人类等等，我不仅自己学还要向别人讲，所以在那个时候，公平、正义的思想就已经融入到我血液里，我已经把保障公众利益作为我追求的目标。

恢复高考后，1978年我考入中国人民大学国际政治系，开始学习政治。政治是经济的集中体现，从某种意义上说政治就是研究利益的分配。上世纪九十年代初我去美国留学，在这期间我对西方的政治制度、文化等方面有了一定的了解，知道了一些非政府力量的存在以及他们在社会发展中的作用，这为我现在的工作打下了一个理论功底。

之后我又从政治文化领域转到金融领域，做投资银行，在很长一段时间从事与经济相关的工作，这一时期的工作为我今天从事基金会打下了一个资产管理的功底。这样看来，为了这份扶贫事业我已经准备了几十年了。

《中国扶贫》：您最初关注扶贫是什么时候，您是怎样成立友成企业家扶贫基金会的？

王平：在几年前，我开始以个人捐助者的身份接触贫困群体。2004年的时候，我到河南一个贫困县的贫困村考察，发现村里很多人因病、因受教育致贫，他们会把自己养了一年的猪卖了，给家里的病人治病或是给孩子交学费，即使这样还可能不够，需要再跟亲戚邻居借钱。这件事对我的触动很大，当时我就资助了两个高中生。这两个高中生其中一个考上了大学，另一个考了三年没考上，但是他告诉我他还要考，而我发现当时社会上对技工的需求量很大，就建议他考技校，不要挤高考的独木桥，但是他说没有合适的学校。我当时就想要办一个职业教育基金会，为孩子们解决这个问题，免费为孩子们提供培训。最后由于各种原因，这一计划没能实现。

但是当时要为贫困的人们做点事的想法已经很明确了，而且不只是我自己，我还要发动大家的力量来做这件事，之后我就有了成立企业家扶贫基金会的想法。有了这个概念后，我又查阅了相关的法律，也咨询了民政部，但是民政部认为企业家这个名称有公募的嫌疑，于是我就在企业家前加上“友成”两个字做基金会的名字，友成的意思是因友而成。就这样，友成企业家扶贫基金会诞生了。

《中国扶贫》：您的同事告诉我您现在每天和他们一样在基金会上下班，和基金会的许多理事不同，您全身心地投入到这项事业中来，那么您是怎么看待您现在所从事的这份事业的？

王平：能够从事现在这份工作我很开心，因为这是我一直想做的事情。我认为人除了要追求物质的满足外，还要追求更高层次的精神领域的成长和富足，后者是我一直以来追求的目标。我自认为是一个对物质没有太多渴望的人，我曾经有一段时间辞掉工作，什么也不做，自己在家里看书，静坐。因为在我看来我之前的工作都是在为自己的生存而努力，为谋生而努力的，是我不得不做的，但这些都不是发自我内心的，不是我的理想。

当我的生存得到保障，物质上没有忧虑后我就不想再为此而继续花费时间了。我要思考我下一步要干什么，我要找到符合我理想的、能够激发我热情的事情，直到2006年我开始接触公益，我才又开始全身心地投入到工作中。

所以，尽管我现在每天都很累，但是能做我自己想做的事情，我的心里很快乐。在我看来，我所从事的这份工作不只能够帮助他人，扶贫济困，还能够促进自我成长，提升个人的境界。个人成长和扶贫济困对我而言是一而二、二而一的事情，是一体两面的事情，从事这份事业我能够一举两得。

《中国扶贫》：友成是中国第一家以企业家为主体的非公募公益扶贫基金会，从2007年5月12日成立至今已经吸引了很多大的企业和集团，甚至包括很多台湾、香港的企业都参与了进来，在最初吸引一些企业的时候，您有没有遇到什么困难？

王平：应该说目前我所接触过的企业家大多数都是很有爱心的，他们很热衷于公益，很愿意为公益为扶贫出力。

其实我一直认为，不是所有办企业的人都可以称之为企业家，称得上是企业家的人一定是具有社会责任感的。如果办企业的人没有对社会的责任感，无论企业暂时看来怎样成功，迟早有一天会垮掉。这样的人称不上是企业家，充其量是个投机家。所以说真正成功的企业家一定是有着高度社会责任感的人，应该说，企业家是做扶贫、做慈善的一股中坚力量，但是在我国，企业一般是改革开放之后才逐渐发展起来的，到现在为止才只经历了30年的发展阶段，总体上还不是很壮大。目前一些企业还处于资本积累的阶段，企业家还是希望把资金用于企业的发展壮大，现在还没有更多的力量去从事扶贫，从事慈善。

《中国扶贫》：友成是以企业家为主体的扶贫基金会，那么您认为，企业家在扶贫中应当充当什么样的角色？他们是否担当起了角色所赋予的责任？

王平：从一般的意义上讲企业家经营好自己的企业，为社会提

供就业机会，向国家照章纳税，同时注意自己员工的利益以及社区的环境等各方面的建设，这也是尽了一种对社会的责任。还有一种就是特别成功的企业家，也就是我们所谓的“达者”，他们除了关心财富的创造以外还会关注市场分配和政府福利仍不能使其得到保障的那部分弱势群体，这是一种更崇高的社会责任境界。而我们友成企业家扶贫基金会要吸纳的就是这批企业家。所以我们有一句口号叫作“友成企业家，达者济天下”。

但是“术业有专攻”，企业需要一些专业组织来帮助他们更有效地实现社会责任，这也是我们成立友成企业家扶贫基金会有一个原因，我们希望通过一种专业化的方式去帮助那些有爱心的企业家实现他们“兼济天下”的愿望，让企业家服务社会的心愿能够真正落实，避免企业家被公益所累，避免一些企业家被公益拖垮。

《中国扶贫》：友成成立的时候提出了五年愿景，经过一年多的运作，现在友成还在坚持这个愿景吗？友成现在的目标是什么？

王平：我们现在还在坚持这个五年愿景。

友成现在已经形成了一个完整的理念体系，包括一个目标，即致力于创建以人为本的和谐社会；两个使命：一是在物质层面上，帮助怀揣梦想、追求卓越的企业家、社会企业家和民间公益组织的志士仁人实现“兼济天下”的宏愿；帮助仍在贫困中追求梦想的人们建立自信、实现自立。二是在精神层面上，传播社会企业家精神和志愿者精神；提升公民意识，弘扬中国传统文化，推动和谐社会建设；三个公益扶贫的理念，即精神扶贫与物质扶贫并举，可持续性开发与综合治理贫困，让“爱心接力”成为永恒的慈善主题。四个运作方式，即资源整合、项目孵化、参与式扶贫和开放性互动；还有五年的愿景，即做中国民间公益机构中在理念、社会公信力、专业水准、和运营效率方面的领先者；做中国民间在连接企业界、公益界和公共部门方面卓有成效的资源整合者以及做中国民间支持和推动志愿服务精神和社会企业家精神的有效传播者。

有了这个理念，我们就有了努力的方向，不会再迷失自己。

友成要做中国最好的基金会，而要成为一个优质的、有远大目标的基金会，完整的体系、先进的理念是必须的，在这方面友成可以说已经基本完善了，我们以后也会按照这个理念继续运作下去。

“做中国最好的基金会。”说这句话时，王平信心十足，“我之所以这么坚持，这样享受这份工作是因为我做这份工作时没有私心，我的心里很纯净。”因为纯净所以快乐，这也许就是王平的扶贫心得。

从当初为理想放弃悠闲的生活，到现在为理想每天辛苦地工作，王平一直率性而坦荡地坚持着：“不只以前，以后我也还会继续坚持下去。” 🍀

爱心接力

—友成志愿者行动计划

为扶贫精神，志愿者精神和企业家精神的融汇和发展构建平台 076

从友成的 5.12 赈灾实践看 NGO 组织在紧急救援中的作用 080

企业社会责任和志愿精神的结合—友成扶贫志愿者行动计划 089

为扶贫精神，志愿者精神和 企业家精神的融汇和发展构建平台

——在“友成扶贫志愿者行动计划”
启动仪式上的讲话

基金会理事长 王平

摘要：

中国扶贫所获的伟大成果得益于政府反贫困的坚定决心，得益于全国人民的善良意愿，也得益于持续创新和锐意改革的科学方法。

在物质文明飞速发展使中国的经济总量跃居全球第四的今天，只有当代表国民素质的志愿者精神深入人心的时候，我们才可以说中国社会的精神文明和社会发展也已经进入了一个新阶段。

和志愿者精神一样，企业家精神也同样是一种弥足珍贵的社会资源。真正的企业家精神代表了信念、原则、激情、创造和毅力。鼓励企业和企业家以各种方式参与我国的扶贫事业，不仅是为了动员更多的物质资源，更是为了将这种自强不息的精神源源不断地传播到贫困地区去。

尊敬的范主任、尊敬的丁副部长、尊敬的李副主席、尊敬的各位来宾、女士们、先生们：

即将过去的 2008 年是令中国人民难忘的一年，也是令中国人民自豪的一年。令人难忘的不仅是举世震惊的 512 汶川大地震这场空前的灾难，更是那成千上万源源不断奔赴灾区救灾的志愿者。令人自豪的不仅是举世瞩目的北京奥运会无与伦比的组织和运动员的世界纪录，更是十几万奥运志愿者真诚的微笑和训练有素的服务。2008 年所发生的一切都在深刻地唤醒着全民的公众意识和社会责任感。今天，在这样一个不平凡的一年走近尾声的时候，我们迎来了第 23 个国际志愿者日，选择这一天宣布“友成扶贫志愿者行动计划”意义深远。

经过三十年的努力，中国的绝对贫困人口从 1978 年的 2.5 亿减至目前的 1600 万。即便站在全球的高角度来看，这都是了不起的壮举。中国扶贫所获的伟大成果得益于政府反贫困的坚定决心，得益于全国人民的善良意愿，也得益于持续创新和锐意改革的科学方法。从最初的财政扶贫，到 87 扶贫攻坚计划所提出的开发式扶贫，再到 2002 年后提出的“大扶贫”的观念和策略，都反映了这个带有中国特色的扶贫精神。今天，在国务院扶贫办的领导和指导下，友成扶贫志愿者行动计划将正式启动，我们希望通过这个计划将志愿者精神和扶贫事业结合起来，在此基础上继续探索中国扶贫事业的创新之路。

将志愿者精神引入到扶贫领域，是当今时代的召唤。志愿者精神集中体现着善良、正义和用生命感动生命的行动力量，体现着对社会公共事务积极参与的公民意识。在物质文明飞速发展使中国的经济总量跃居全球第四的今天，只有当代表国民素质的志愿者精神深入人心的时候，我们才可以说中国社会的精神文明和社会发展也已经进入了一个新阶段。

经过 30 年的高速发展，在广大的城市地区已经积聚了一批有实力、有社会责任感的成功企业家和大批具有强烈公益愿望和专业能力

的社会团体与个人。友成扶贫志愿者行动计划就是希望帮助这些充满活力的社会群体，体验一种崭新的生活方式和具有崇高价值的生活经历；通过建立一个志愿者人力资源的组织机制和信息网络平台，形成各界志愿者从事扶贫事业和社会公益事业服务的完整体系。

将这部分社会力量引入到扶贫领域，其所产生的积极影响将是多方面的。其中非常重要的一条，就是将中华民族扶危济困、团结互助的传统美德和现代公民意识相结合的志愿者精神作为一种先进文化在城市和农村、富裕人群和贫困人群中同时得到倡导和传播。这也正是友成基金会一向倡导的精神扶贫和物质扶贫并举的理念，因为只有这样才能使中国的扶贫事业乃至社会发展取得持续不竭的动力。在此，我谨代表友企业家扶贫基金会，号召来自各界的更多的志愿者朋友参加到我国新时期伟大的扶贫事业中来。

30年来，我国的GDP由最初的4000亿增长到了2007年的24万亿。在此发展过程中，企业家扮演了十分重要角色。管理学家德鲁克认为企业家是一个国家发展所必须的稀缺资源。我认为，对于一个积极的社会而言，和志愿者精神一样，企业家精神也同样是一种弥足珍贵的社会资源。真正的企业家精神代表了信念、原则、激情、创造和毅力。鼓励企业和企业家以各种方式参与我国的扶贫事业，不仅是为了动员更多的物质资源，更是为了将这种自强不息的精神源源不断地传播到贫困地区去。就“扶贫志愿者行动计划”而言，企业和企业家直接地参与到这个行动计划中，是在实现企业社会责任的同时促进企业文化建设的难得机遇。今天，友成扶贫志愿者行动计划的启动将为扶贫精神、志愿者精神和企业家精神这三种精神的融会和发展提供一个非常好的平台。我在此向广大的企业家倡议，希望更多的企业和企业家，以各种方式积极地参与到这个伟大的行动中来。在网络建设、资源配置、能力建设、志愿者人力资源提供等各方面，积极支持行动计划的实施和推进，使企业在发展中实现社会责任，在实现社会责任中促进自身发展。同时，我也向企业家郑重承诺，作为企业家的扶贫基金会，作为专业化的公益受托人，友

成将不辱使命，竭尽所能，创造性地帮助企业承担社会赋予的公共责任。

我坚信，在国务院扶贫办的领导下，在广大企业家的支持下，在越来越多的各界志愿者的积极参与下，扶贫志愿者行动计划一定可以取得成功，一定能让全社会都更加关心并帮助处于弱势的农村贫困人群，一定能为真正实现“出入相友，守望相助，疾病相扶持，则百姓亲睦”的和谐社会目标作出其应有的贡献。

谢谢大家！🌹

从友成的 5.12 赈灾实践 看 NGO 组织在紧急救援中的作用

——在民政部抗震救灾总结研讨会上的讲话

基金会理事长 王平

编者按：

2009年3月4日，民政部国家减灾中心与联合国开发计划署（UNDP）在国家减灾中心联合举办了“汶川地震救灾救援工作研讨会”。作为唯一受到邀请的NGO组织——友成企业家扶贫基金会的代表，王平理事长出席研讨会并发表题为《非政府组织在汶川地震中的实践与作用》的演讲。演讲透过翔实的事件、数据和赈灾现场画面展示了友成在5.12抗震救灾中的全程行动以及友成赈灾工作的特色。友成赈灾行动中坚持“第一时间、第一现场、第一需要”的做法以及与当地政府合作创建的、具有战略眼光的“绵竹市灾后重建社会资源协调平台”，引起与会者的一致好评。部分领导和专家提出将“友成5.12赈灾行动”立为案例进行研究。

主办方之一的联合国开发计划署（UNDP）官员表示：她对于中国抗震救灾的成就表示敬重，对友成这样的民间组织在抗震救灾中的出色表现表示惊讶。她表示，今后UNDP将多与友成这样先进的民间机构接触，以寻求更好的合作。

摘要：

友成512赈灾行动中比较突出的特点是行动快速、动作准确和开放资源平台。可以概括为三个“第一”即“第一时间”、“第一现场”和“第一需要”。

所谓“第一时间”要求对事件高度敏感并作及时反应，这种敏感性通常来源于人道主义的驱使；将情感上的悲天悯人转化为行为上的雷厉风行正是考验一个公益组织的基本方面。

“第一现场”的另一个要求就是公益组织的主要领导人必须尽可能地深入第一线，这样才能根据现场事态的发展局势，做出正确的决策，并做到信息准确、执行迅速。

“第一需要”，它意味着公益组织必须以突发灾难中受助群体的需要为最高目标，没有任何机构利益和个人利益可以凌驾于其之上。

以“三个第一”和“整合资源、构建平台、创立机制”为核心标志，友成在应对突发灾害方面形成了独特的“友成模式”。

在突发事件面前，一个组织的即时反应和行为方式，与其平日长期的组织文化和机构价值观不无内在的深刻的联系。以人道主义为天职的社会公益组织则更强调“以人为本”，一切首先出于人本心向善的自发自觉的内在驱使。只有这样，在突发事件面前，才会不顾安危全情投入，才能不计个人及自己组织局部的得失而开放自己所有的资源，才能不浮于表面作秀而扎扎实实开展工作；努力做到，既追求政府机构的严谨和公信力，又确保企业的高效而避免陷入官僚主义的陷阱。

我们真诚地希望友成的实践和思考能在公益组织参与抗灾减灾方面发挥更大的作用。

各位朋友、女士们、先生们：

下午好！

汶川大地震过去快一年了。今年民政部减灾中心特别把5月12日定为国家减灾日，意义深远。这有助于社会各界及时总结抗震救灾的经验教训，对于未来建设和推广更全面、更有效的抗灾救灾机制，和促进当下汶川的灾后恢复重建具有战略层面的意义。

作为本次研讨会唯一的社会组织的代表，我想和大家分享一下友成企业家扶贫基金会参与赈灾行动的体会和思考，我希望这些体会不仅仅是属于友成的知识，还可以作为案例提供给大家来研究和探讨，从而为社会组织在应对突发性灾害中发挥积极作用提供借鉴。

下面我想先请大家观看一段友成赈灾行动纪实的幻灯片。

正如大家在幻灯片中看到的，友成512赈灾行动中比较突出的特点是行动快速、动作准确和开放资源平台。或者说我们可以概括为三个“第一”即“第一时间”、“第一现场”和“第一需要”。实践证明，这是社会组织参与大的灾难救助最为有效的做法。

有人事后问我，为什么友成这样一个不是以救灾为使命的非公募基金会，这么迅速地决定采取冲到一线的救灾行动，而不仅仅是通过媒体发出倡议的声音，或仅仅是捐钱捐物？

我想，所谓“第一时间”包含两个含义，第一是及时，其次是预见。及时性要求对事件高度敏感并作及时反应，这种敏感性通常来源于人道主义的驱使；预见性则要求战略眼光和专业能力，具有对事态发展的预判能力。

正如大家从刚才的介绍中所看到的，2008年5月12日是友成成立一周年的日子。根据当时的震感和随后了解到的震级和震中地理位置的判断，特别是温总理在震后两小时内迅速赶往灾区的行动，至少说明这场地震将会带来空前惨重的灾难。这是对事件性质的判断。为什么有正确的判断？对我们而言与其说是专业能力所致，不如说是人道主义驱使。震级史无前例，震区人口密集，不需要专业判断就可以得出结论。但是将情感上的悲天悯人转化为行为上的雷厉风行正是考验一个公益组织的基本方面。在突发事件到来时，对

生命的关注并立即产生行动应该成为所有公益组织的基本要求。

所谓“第一现场”，就是说公益组织必须尽可能地靠近事件现场，这样才能对事态发展和现场需要有最直观的把握，从而提供满足需要的服务；“第一现场”的另一个要求就是公益组织的主要领导人必须尽可能地深入第一线，这样才能根据现场事态的发展局势，做出正确的决策，并做到信息准确、执行迅速。当然，我们对灾区的关注也可以通过捐款捐物来体现。（记得在东南亚海啸发生以后，从电视中看到灾后的景象我的第一个反应就是想去现场救灾。当然这是不太可能的。我没有这样的渠道。于是只能去慈善总会捐款，当时因为捐得比较早还颇费了一些周折。现在人们捐款方便多了。）许许多多心系灾区的人们都是通过这种方式表达自己对灾区人民的关切。而我们当时由于工作合作的关系得到了北京市民盟、民盟中央和四川省民盟的大力支持和直接帮助，使我们有机会在第一时间深入灾区一线采取行动，这是在民间组织中比较难得的。客观地说，如果没有一个高速有效的沟通机制，这种模式将很难复制。但512之后，如何建立民间力量参与救助的体系已经提上日程。

第三是“第一需要”，它意味着公益组织必须以突发灾难中受助群体的需要为最高目标，没有任何机构利益和个人利益可以凌驾于其之上。例如在第一线，我们通过与前来救灾的小型社会组织和志愿者进行面对面的沟通，我们将所拥有的社会资源与各种社会力量分享，更加有效地协调和组织了社会救援力量，避免了由无序导致的人力资源的浪费。正是由于我们强调没有任何机构利益和个人利益可以凌驾于受助群众的利益之上，所以才会以开放的态度最大限度地积极联合一切可以联合的力量、努力组织调动一切愿意参与救灾义举的社会资源，为社会提供开放共享的资源平台，实现抗震救灾这一巨大社会需求与八方支援的资源供给的有效衔接。这一点比前两点更为可贵。第一时间的反应和第一现场的出现究竟是以谁的需要为第一需要？这是一个理论上简单而实际上复杂的问题。在现实中并非所有参与救助的主体都能守住以满足灾难群体的需要为最高目标。各种主体都会在事件中找到自己的位置，但这个定位是以

谁的利益最大化为出发点往往会关系到这种行为的最终结果或者社会效益。

以“三个第一”和“整合资源、构建平台、创立机制”为核心标志，友成在应对突发灾害方面形成了独特的“友成模式”。

第一、友成模式带来的直接效果就是：行动快速、动作准确。

仅举例几例：

- 在灾后48小时之内，我们发布了第一份民间组织的医药需求单，并组织到企业捐赠的药品；

- 灾后48小时内完成为即将奔赴前线北京医师协会和301医院的专家提供的意外保险登记；

- 灾后48小时之内，友成第一批救灾物资车队从北京出发，前往四川灾区；

- 灾后72小时之内完成企业捐助的价值650多万的药品的直接发放到灾区一线医院，并立即给以捐助者反馈；

- 灾后72小时内解决当地提出的如裹尸袋等外界关注不到的采购需求；

- 震后第三天率先组织第一个由10位防疫专家组成的团队带着价值500万元的流行病快速检验设备和试剂进入灾区防疫；

- 震后三天之内开通简化手续的绿色通道，资助民间救灾项目和组织，并及时完成了包括对“512民间志愿者服务中心”、遵道志愿者、中国社会工作协会志愿者工作委员会执行“地震灾区心理干预志愿服务促进计划”的资助；

- 震后第三天邀请心理专家赴灾区帮助救灾人员的心理健康疏导问题；

- 震后第三天由友成资助并参与的“与你同心——灾后心理援助行动”的广播节目首次通过中央人民广播电台与中国国际广播电台向各地播放；

- 接到需求任务三天之内组织完成用于捐赠实施灾后紧急防疫的500辆摩托车和六十辆越野车的采购；

- 震后第十天启动灾区第一所占地四千平米的儿童活动中心建设

项目并用八天时间建成；

- 震后三十天启动绵竹灾后重建社会资源协作国际论坛的组织工作；

- 震后三十天时间内，友成企业家扶贫基金会已向灾区捐赠救灾物资 998.19 万元，善款累计人民币 448.5281 万元；

- 震后两个月初步完成绵竹灾区社会资源协调网络平台的建设。

这就是一个成立仅一年时间的民间组织的救灾效率。

第二、以“整合资源、构建平台和创立机制”为运作模式，我们可以将有限的救灾资源的投入取得最大的社会效益和深远社会影响，确保社会各方爱心力量得以最快的速度最适当的方式落地，从而形成社会爱心的良性循环。做到这一点离不开创新的理念、开放的胸襟和系统性的战略思维。例如当第一家由各界志愿者组成的 512 民间救助服务中心宣布成立而尚未正式注册的时候，友成破例为其提供了第一笔启动资金，使其作为一个民间信息平台得以生存和运转，后来发展成为吸引来自全国各地的救灾志愿者并发挥重要作用的著名民间组织。在官方或半官方的公募基金会很难做到这一点。

第三、开放性和系统性的战略思维和行动保证救灾效果的深度和可持续性。从一开始友成就通过民盟和扶贫办等渠道，积极和政府建立沟通，及时有效地动员理事单位等社会资源，组织和筹集了生活物资、医疗检疫和心理救助等方面的物质支持，继而联络和协调有着丰富社区工作经验的 NGO 组织，帮助他们协调政府关系，并提供物资资金支持。例如：

- 震后第三天 5 月 15 日，友成通过绵竹市民政局的民盟盟员最早进入遵道镇考察；

- 震后第三天 5 月 15 日我们和来自贵州的民间组织代表见面，探讨如何帮助各地志愿者进入灾区；

- 5 月 13 日友成第一批救灾物资车队从北京出发，16 日从广元进入灾区，一路发放救灾物资最后到达绵竹灾区，通过志愿者发放给遵道灾民，赢得了当地政府和灾民的信赖。紧接着来自各地的民

间志愿者首次堂而皇之地进入遵道，协助政府开展灾民救助和后来的灾后重建工作。

- 5月15日我们还主动联络与万科合作，建立了一个与政府和企业合作参与救灾的开放性平台，从此开始了遵道志愿者的大集结，先后有四十家NGO组织（28家注册机构12家未经注册），470多位在册志愿者参与其中，号称遵道志愿者联盟，成为被业内广泛传播和媒体广泛报道为遵道模式。

又比如

- 在震后第四十天，友成主办的“绵竹市灾后重建多方协作友成论坛”把众多NGO组织带到了灾区第一线，客观上架设起社会资源与灾区政府和民众之间的认识和初步了解的桥梁。论坛随后发展成“绵竹市灾后重建社会资源协调平台”，形成了符合中国国情的由政府、NGO、专业机构等多方力量参与的深入持久的可持续的抗震救灾协作机制。

总之从参与救灾行动的各利益相关方的角度来看，友成坚持“我们是平台式的组织”的定位，以开放的方式，为多方提供服务和协调，成为各方力量联系和整合的纽带，甚至起到枢纽作用。对于企业而言，友成是公益理念的倡导者和爱心落地的服务者；对NGO而言，友成是和政府沟通的协调者和物质资金的支持者；对政府而言，友成是查漏补缺的协助者、多方力量的协调者和人力智力的资源库；对灾区群众而言，友成是贴心的帮扶者而不是替代者、代言者和施舍者；而针对志愿者而言，友成是组织者和服务平台提供者。

可以说“遵道志愿者协调办公室”这个平台，及后来的“绵竹灾后重建社会资源协调平台”都是友成有意识的战略上的考虑，友成希望通过此机制，实现社会组织深度参与灾后重建特别是灾后社区重建及心灵重建工作的社会目标。

第四，有效、专业的志愿者体系的是应付突发性灾难的有生力量。这里值得一提的是友成的志愿者动员组织体系。汶川地震的经验教训证明，大批的个人志愿者，只有经过有效组织化才能使自己的志愿行为“正当化”“有序化”和“有效化”。友成的抗震救灾行动中，

友成的志愿者动员具有“高端性、机动性和可复制性”等特点。

自5月13日起，友成动员和组织了麦肯锡公司、零点研究咨询集团、中国人民大学非营利组织研究所、中国科学院心理研究所、中国心理学会等专业机构，和十几位有关专家，深入到灾区第一线，调查研究、群策群力，在紧急救援、临时安置和灾后重建阶段的政府工作、NGO行动和企业决策提供了有力的智力支持。其中，麦肯锡公司作为友成战略合作伙伴，先后投入十余人的工作团队和近百个义务工作日的宝贵资源，从前期的信息收集翻译、到“绵竹市灾后重建多方协作友成论坛”、到“绵竹社会资源协调机制”，他们专业的卓有成效的工作为友成在社会公共事务领域引入商业管理经验具有建设性的示范意义。

早在地震之前，友成就已经用一年左右的时间着手研发了志愿者大规模组织动员体系“扶贫志愿者行动计划”，并在地震前夕开始试点操作。地震为该项目提供了很好的试点实践机会。当抗震救灾从紧急救助阶段逐渐转入灾后重建，面对灾区资源混乱的局面，在绵竹等地建立“友成志愿者驿站”，一方面继续为“绵竹市社会资源协调平台”提供人力资源支持，另一方面在灾后重建社区综合治理方面进行示范性实践。目前紧急救灾模式已经成为该项目的重要成果，总结出可复制推广的经验。

而在赈灾过程中，对个人志愿者的临时组织和动员，则体现了机动性。比如天涯社区的志愿者团队，他们成为友成建设绵竹儿童活动中心的有生力量，他们认真负责的态度和积极努力的行为给所有的人留下了极为深刻的印象。当友成对他们的行为嘉言鼓励的时候，天涯社区志愿者团队也非常激动地说：“非常感激友成给了我们一个实现自己愿望的机会”。而他们中的核心成员最终成为友成扶贫志愿者队伍中的骨干。而受灾当地的志愿者更成为志愿者队伍中重要的组成。而受灾当地的志愿者更成为志愿者队伍中重要的组成。值得一提的是，我们在震后48小时以内到达灾区时搭乘的是当地志愿者的自驾车，晚上住的是当地志愿者提供的旅行帐篷。我们组织的救灾物资的装卸与发放最初都是通过当地志愿者进行的。他们距

离现场最近，行动最快，责任感最强，又有着语言和熟悉当地情况的得天独厚的条件，因此往往起到事半功倍的作用，而他们的参与恰恰是帮助灾区群众实现自救的启动力量。

如果说“创建多方协作机制”汇聚和整合各方资源是友成模式在赈灾行动前期的最重要特色，那么在漫长的灾后重建时期，乃至未来应对突发自然灾害的长效机制上，友成“志愿者的组织动员体系”提供人力资源支持将是友成深度参与发挥公益组织力量的重要途径。

第五，文化和能力是保障公益组织具有快速反应能力和高速执行力的保障。友成作为一个年轻的公益组织，在这次抗震救灾行动中得到了迅速成长，也因我们卓有成效的行动赢得了社会的肯定。我们也深深体会到，在突发事件面前，一个组织的即时反应和行为方式，与其平日长期的组织文化和机构价值观不无内在的深刻的联系。

我们认为，社会公益组织与政府机关、企业应该有所不同。因为以人道主义为天职的社会公益组织则更强调“以人为本”，一切首先出于人本心向善的自发自觉的内在驱使。只有这样，在突发事件面前，才会不顾安危全情投入，才能不计个人及自己组织局部的得失而开放自己所有的资源，才能不浮于表面作秀而扎扎实实开展工作；努力做到，既追求政府机构的严谨和公信力，又确保企业的高效而避免陷入官僚主义的陷阱。

我想这是指导友成整个抗震救灾行动的思想基础，也是友成机构文化的魂。在此与大家共勉。更希望社会公众以此目标来要求和监督友成。

各位朋友，公益组织任重道远，抗灾减灾是公益组织不容回避的课题。我们真诚地希望友成的实践和思考能在公益组织参与抗灾减灾方面发挥更大的作用。

谢谢大家！🌸

企业社会责任和志愿精神的结合

——友成扶贫志愿者行动计划 在全国扶贫（陕西府谷）会议上的发言

基金会理事长 王平

摘要：

有人说，2008年，是中国志愿运动元年；也有人说，2008年，是中国传统文化复兴的开始。我想这些说法无论准确与否，至少说明一个重要的社会背景：那就是中国社会公民意识的全面觉醒，和中国民族自信心的整体回归。

我们看到：“出入相友，守望相助，疾病相扶持”的传统美德正在回归，企业家精神正在随着中国企业家群体的不断成长而日益饱满、健康和全面，而“企业社会责任”这样一个已经国际化的概念和实践也正在中国蔚然成风。

友成不仅要把商业社会中最优秀的企业家的智慧和创新精神引入公益领域，更致力于为企业家提供专业化的慈善服务平台。

对于一个和谐而富强的社会而言，企业家和志愿者是两支互为犄角的力量，企业的实力决定国家的实力，志愿者的素质决定国家的素质，二者共同推动公民社会的发展和壮大。我们希望当在座的企业家准备在贫困地区为履行社会责任而进行开发式扶贫的项目投入时，也向我们的友成扶贫志愿者发出邀请，我们时刻准备着和你们一起承担起这份责任。

尊敬的郑主任、各位领导、各位专家，女士们、先生们：

上午好！

很高兴有机会和大家一起探讨企业社会责任这样一个有重要意义的话题。今天我发言的题目是“企业社会责任与志愿精神的结合——友成扶贫志愿者行动计划”。

有人说，2008年，是中国志愿运动元年；也有人说，2008年，是中国传统文化复兴的开始。我想这些说法无论准确与否，至少说明了我们这次会议的一个重要的社会背景：那就是中国社会公民意识的全面觉醒，和中国民族自信心的整体回归。可以说，现在的中国社会已经处在一个伟大的转折时期。

汶川地震和奥运会，为催生和促进社会组织和社会公共事业的发展吹响了号角，更为中国社会内生的精神文明的力量进行了一场空前的全民动员。而在这场动员中，企业家和志愿者无疑是两个最积极的力量。

有人认为，企业家和志愿者代表了一个社会的两极，一个是市场竞争领域的强势群体，一个是公益领域弱势关怀的爱心大使，而有社会责任感的企业家正是这两者的完美结合。具有中国首善之称的企业家陈光标的救灾故事，是企业家实践志愿主义精神的典范，不仅激励着中国的企业家，也令全球为之动容；源源不断赶赴灾区的抗震救灾志愿者和十几万真诚微笑的奥运志愿者，不仅让“志愿者”这个舶来的概念为中国人所熟知，更让志愿精神深入人心，改变了人们的内心世界和行为方式。我们府谷的著名民营企业家高乃则先生“用企业家的激情点燃农民心中的梦想”的实践，更点燃了我们所有人的梦想。我们看到：“出入相友，守望相助，疾病相扶持”的传统美德正在回归，企业家精神正在随着中国企业家群体的不断成长而日益饱满、健康和全面，而“企业社会责任”这样一个已经国际化的概念和实践也正在中国蔚然成风。

企业家作为最具创业者精神、最具经济实力的社会中坚力量，是我们最需要倚重的扶贫生力军。然而以往企业家参与的扶贫救助

工作由于信息渠道不通畅、专业化操作手段欠缺、个人时间和精力有限等原因受到很大局限。有些甚至事与愿违：比如一些人慷慨的施予却伤害了受助者的自尊心，无私的援助却培植起受助者对捐助者的依赖性，甚至播下不满和埋怨的种子；更不用说由于监督不力，管理不严造成捐助资金使用不当和流失等不良后果。这种情况往往会阻碍企业家扶贫事业的积极性和持续性。因此建立一个连接企业家与被捐助者的桥梁，帮助企业家以更加专业化的方式有效地从事扶贫慈善活动，已经成为一种迫切的社会需求。友成企业家扶贫基金会就是在这种社会需求的呼唤中应运而生。

友成企业家扶贫基金会是国内首家由两岸三地著名企业家发起，以扶贫开发等公益事业为主要目的、以参与式资助为主要运作模式的创新型非公募基金会。友成不仅要把商业社会中最优秀的企业家的智慧和创新精神引入公益领域，更致力于为企业家提供专业化的慈善服务平台。

在座的不少企业家都曾积极参与贫困地区的开发式扶贫，然而我们也看到，在不断加大资金、项目扶贫的同时，贫困地区对技术、管理、培训、配套服务和后续发展的需求日益显著，对专业人才、管理人才和社会工作者的需求也日益提高。

"友成扶贫志愿者行动计划"，就是动员、资助和组织有志于扶贫事业的城乡各界志愿者，在贫困地区直接参与和开展以提供能力建设为主的扶贫工作的行动计划。是继资金扶贫、技术扶贫之后，提高人力资源扶贫力度的务实举措。

"友成扶贫志愿者"主要是由拥有强烈的志愿精神，并且具有一定的专业服务技能的退休技术人员、企事业在职人员、社会工作者、应届大学本科或研究生毕业生、在校学生等社会群体构成。他们主要以各类扶贫小组的形式，在地方扶贫办指导下，在友成志愿者服务中心的管理和督导下，有计划、有组织、有针对性地开展或长期或中短期的社会服务。

友成扶贫志愿者行动计划的重要功能在于构建平台、完善机制。 这主要包括以下几个方面：

1. 建立扶贫志愿者选拔、培训、管理和激励的有效模式，使动员社会力量参与包括扶贫在内的公益活动成为一种可持续的良性循环机制。

2. 深入开发扶贫需求，广泛建立外界联系，形成包括人力、物力和资金在内的社会资源协调与匹配的信息网络平台；

3. "志愿者驿站"是上述机制与平台的重要载体，也是扶贫志愿者行动计划主要的创新设计之一。驿站是建立在贫困地区、由专职志愿者和流动志愿者自我管理和运行的服务站，是为友成扶贫志愿者提供生活、工作的场所。同时，驿站是全国扶贫信息的基层数据来源，是向贫困地区、贫困人群进行理念倡导的窗口，是志愿者的生活中心、知识中心和文化交流中心。

友成扶贫志愿者行动计划的社会意义体现在：

把单纯的财务性投入和一次性救助变成真正推动贫困地区可持续发展的能力建设；促使城乡社会资本、经济资本、人力资本、文化资本的有效融合，提高来自政府与社会的扶贫资金这一传统扶贫要素的使用效率，带动地方经济和社会发展；探索扶贫和公益行动中个体行为与集体行为的组织和协调管理机制，为扶贫工作中人力资源的大规模动员和组织化提供有益尝试；为企业家更好的参与扶贫履行社会责任提供新的有效的途径；架设城市居民与农村居民、社会主流群体与弱势群体的桥梁，增进社会成员之间的交流、理解与互动，最终实现缩小贫富差距、促进社会和谐的目标。

行动计划将由友成企业家扶贫基金会出资，采取"整体规划、分步实施、动态调整"的原则进行。第一阶段为试点建设阶段，由友成首期分两至三年出资1000万元，在20个扶贫开发重点县建立试点；第二个阶段为推广阶段，计划在3年内，建立100个项目点，覆盖全国扶贫开发重点县中的一半以上；第三个阶段为普及阶段，项目将要覆盖全国绝大多数贫困地区，并最终在全国建立200-300个"友

成志愿者驿站”，基本辐射全国扶贫开发重点县，探索出整套可推广的志愿者动员及支持体系。

友成扶贫志愿者行动计划经过一年多时间的研发工作和试点孵化，其中邀请了中国人民大学、北京师范大学、中国农业大学等众多学术研究机构参与开发；吸取了团中央、全国社工委、国内志愿者培训机构惠泽人、英国海外志愿服务社（VSO）等机构的志愿者工作经验并开展实质性合作；我们还曾多次邀请国务院扶贫办国际合作与社会扶贫司的相关领导参加了广西大新、隆安，河北丰宁、滦平等试点县考察指导。

目前，该计划已经在广西、湖北、四川三地完成志愿者岗位开发、招募、培训等工作，人员均已顺利入职。在短短 2-3 个月的时间里，已经开展了救灾物资发放、地震灾民临时安置、心里救助、帮助政府建设社会资源协调平台、引进卫生教育人才、组织培训、社区文化活动等众多志愿者行动，取得了良好的社会反响。

各位朋友，对于一个和谐而富强的社会而言，企业家和志愿者是两支互为犄角的力量，企业的实力决定国家的实力，志愿者的素质决定国家的素质，二者共同推动公民社会的发展和壮大。我们希望当在座的企业家准备在贫困地区为履行社会责任而进行开发式扶贫的项目投入时，也向我们的友成扶贫志愿者发出邀请，我们时刻准备着和你们一起承担起这份责任。友成将和具有社会责任感的企业家们一起，将和所有志同道合的朋友们一起，共同成就中国的公益事业，共同实现“兼济天下”的宏愿！🌹

社会创新

—友成公益路径

- 095 社会企业在中国减贫实践中的作为
- 101 为社会创造平等的机会
- 104 我为什么决心在中国推进社会创新事业
- 109 社会创新计划的“市场”定位与核心特征
- 113 “寒冬”中创造公益事业的春天

社会企业在中国减贫实践中的作为

——在“关注贫困，行动起来”

国际研讨会上的发言

基金会理事长 王平

编者按：

友成生于创新——因社会呼唤创新的需求而生，在发展的过程中，也将以持续支持社会创新实践为主要的工作方式。在友成的“一二三四五发展战略”中，“社会企业和社会企业家”是友成的三个主要资助方向之一。

友成是最早将“社会企业”的理念引进国内的NGO组织之一。“社会企业”的存在和发展，在国际上发轫于20世纪70年代。“社会企业”是一种以创新的方法解决社会问题的组织形式。之所以被称为“社会企业”，是因为它在经营管理方式上类似于企业，但自其存在的目的——大规模解决社会问题——而观之，它又与盈利企业有本质上的区别。

2007年10月，王平理事长应邀出席了由中国国务院扶贫办和国际食物政策研究所（IFPRI）在北京友谊宾馆举办的“关注贫困，行动起来”国际研讨会，并在会上发表演讲。这次演讲充分地表达了友成对“社会企业”的理解，也向社会阐释了友成将“社会企业”作为实现基金会公益理念的主要载体的理由，因此它也成为友成基金会文化发展演进过程中的重要文献之一。

2009年初，友成“社会创新中心”开始筹备。社会创新中心将与友成志愿者服务中心、友成传播外联与信息中心鼎足而立，分别承担友成的三大核心公益项目之一。2009年3月，友成社会创新中心与英国使馆文化处共同在举办“社会企业家培训营”，为50家中国本土的社会企业创业者提供了为期一周的（免费）创业技能培训。友成同时出资50万元，对其中的佼佼者进行孵化。

摘要：

友成企业家扶贫基金会认为，社会企业是以推动公益事业和社会发展为目标，以执著、创新的企业家精神为动力，具备可持续运营模式的实体。总之它可以被概括为是一种态度（attitude）一种方式（approach）、或一种行动（action）。

社会企业启动了“人”本身的价值发现。由于所有参与创立、为其工作和受其影响的个人自信心的加强和成就感、幸福感的提高，从而形成了一个积累社会资本的良性循环。

Enterprise翻译成中文往往只取其“企业”之意，相对应的英文是business，而不是原意中兼而有之的“事业”（undertaking）。我们友成企业家扶贫基金会倡导的理念是“精神物质双扶贫”、“可持续性开发式扶贫”和“爱心接力”，社会企业被我们看作是实现这些理念的载体之一。

中国政府减贫成就举世瞩目，而在新形势下如何让固贫、返贫和新贫的城乡贫困人口更直接受惠于中国高速经济发展带来的繁荣，如何让他们的生活质量、社会资本和人文境界得到同步提升，将是更具有挑战性的工作。除政府之外，广泛和深入地动员各种社会力量和资源是一个积极有效的途径。友成企业家扶贫基金会的目标之一就是致力于探索一条通过对社会企业的支持而实现减贫和发展的道路。

尊敬的主持人，各位专家，各位朋友：

大家好！

很高兴受到邀请，参加“关注贫困，行动起来”国际研讨会，并在今天题为“培育穷人的社会资本”的平行论坛上发言。我发言的题目是：社会企业在中国减贫实践中的作为。

社会企业的概念在上世纪七十年代左右被提出，其后迅速传播和进入社会实践。目前在全世界，普遍公认的社会企业比较发达的国家有英国、美国等经济发达国家。有意思的是，在经济不太发达的拉丁美洲、南亚等一些地方，社会企业也有蓬勃发展之势。尤努斯博士所创办的“格莱珉银行”可以说就是通过有效培育和运用“穷人”的社会资本来帮助穷人改善发展境遇、扩大参与机会的社会企业的成功范例。

友成企业家扶贫基金会认为，社会企业是以推动公益事业和社会发展为目标，以执著、创新的企业家精神为动力，具备可持续运营模式的实体。总之它可以被概括为是一种态度（attitude）一种方式（approach）、或一种行动（action）。

我们认为，社会企业之所以有迅速发展之势是基于以下原因：

首先，无论是西方为应对后福利时代以及为振兴和强化第三部门，还是许多发展中国家为顺应经济、社会的有效转型，世界各地的社会企业在解决或尝试解决生计、健康、教育、环境等社会发展中最紧迫、最棘手乃至最边缘性的问题方面，发挥了突出的作用。第二，社会企业是真正使政府、工商业和非营利组织三大部门交叉与合作的机制和载体。政府提供政策上的引导并购买社会企业的服务；工商业界则为社会企业提供资金和经营管理经验以及人力资源；而社会企业是直接提供社会发展所需要的专业服务，以及以志愿者为主的广泛的社区资源。第三，社会企业使得社会公益事业更加可持续。第四，也是最重要的一点就是社会企业启动了“人”本身的价值发现。由于所有参与创立、为其工作和受其影响的个人自信心的加强和成就感、幸福感的提高，从而形成了一个积累社会资本的良好循环。

在中国，一方面“社会企业”和“社会企业家”成为各界精英和百姓口中的“时髦”词汇；另一方面，真正的社会企业又实在是凤毛麟角。友成企业家扶贫基金会和一家咨询机构合作，对中国社会企业进行案例研究时发现，不仅可觅的社会企业屈指可数，还有些基本具备我们所设定的社会企业条件与标准的组织，并不知道原来自己可被冠之以“社会企业”的名称；在“光谱”的另一端，有些被赞誉有加的社会企业又拒绝“享受”这个称谓。这其中也反映了发展社会企业的实践在中国所面临的挑战。

挑战之一，是中国现有法律法规的不完善。当然，这一条是世界上几乎所有国家和地区都面临的问题。据目前掌握资料，英国是唯一一个在立法上明确了社会企业概念，并保证提供支持的国家。而中国本来在民间组织立法方面还在探索阶段，与之相关联的“社会企业”这个“舶来”的概念则为这方面的历程带来了新的挑战。其直接影响是“社会企业”的发展空间问题、“身份”问题和与之相应的税收等各种待遇问题。

挑战之二，是中国特有的文化对“企业”从事“社会”事业的置疑，甚至排斥。Enterprise 翻译成中文往往只取其“企业”之意，相对应的英文是 business，而不是原意中兼而有之的“事业”(undertaking)。在中国，传统的对工商业，即 business 的看法就是“无商不奸”，虽然市场经济的发展在调整人们的视界 (perspective)，但是绝大多数人——包括官员和普通大众——还是认定，“企业”不会真正从事“社会”事业，做公益的当然不可以经营。其结果是，社会企业在三大部门间的位置难以确定以及公众对其动机和公信力的怀疑。

挑战之三，是中国长期计划经济和统一社会使得公共部门以外的私营部门相当薄弱，其中，社会企业和其他民间组织一样，仍处于发展的初级阶段。其后果就是它们提供公共服务的能力非常有限，真正意义上的“社会企业家”也为数不多。

然而，即便是在上述以及此处来不及阐述的其他种种挑战之下，

中国还是出现了一些颇为成功的社会企业实践——其中绝大多数也是最近一、两年才意识到或被告知，他们所做的事业叫做社会企业，如天津的鹤童老年福利协会、青海的吉美坚赞福利学校、南宁服务脑瘫儿童的安琪之家等。它们的产生和成功说明了中国社会对社会企业的需求。

在众多社会企业可以大有作为的领域中，减贫领域最需要系统、深入的挖掘。我们友成企业家扶贫基金会倡导的理念是“精神物质双扶贫”、“可持续性开发式扶贫”和“爱心接力”，社会企业被我们看作是实现这些理念的载体之一。友成基金会从筹备开始，就在广泛、深入地摸索和研究如何以更有效的方式开展这方面的工作，于是选择了城乡贫困社区可持续发展这个重点领域。

例如，城市流动的农民工是社会资本最为匮乏的、最边缘化的社会群体。他们在亲缘资源、代际资源、朋友资源的利用方面存在着明显的结构性缺损。也就是说，他们在社会网络资源的互动过程中处于相对不利的交换位置上，他们在满足农村家族既有需求和城市生存新需求以及物质和人文情感的双向需求方面，比城市贫民更加依赖社区的网络资源。

社区性社会网络是穷人获取社会资本的基础。社会企业家发动人们通过建立合作网络来解决那些处于孤立状态时无法解决的问题。这里我只简单向大家展示一个中国社会企业参与社区治贫的实例。图片展示的是一家可以说是“微型的”社会企业。在北京城乡结合部一个流动人口社区里，几位随丈夫来北京打工的妇女，在一个简陋的平房里，开办了一个“爱心超市”。她们把好心人捐赠的衣物从城里运来，加以整理、清洗，定上一至四元的价格牌，出售给社区人群。隔壁，这几位“超市”员工变成了“妈妈老师”，在教她们自己和社区其他家庭的幼儿做游戏。从她们脸上的神采我们可以清晰地感受到，这些曾经自卑地、胆怯地生活在城市边缘的女性，现在为自己正在做的这些工作，为她们有能力建立属于自己的社会生活而深感自豪，并且尽情享受在其中。通过这个平台，妈妈们也经历

了自我开发、自我成长，并且建立了自身的社会价值感。最近的消息是，她们已经在邻近的另一个流动人口社区开办了另一个“爱心超市”；同时，她们即将“扩大业务范围”，组织起来做编织等手工，用于出售。这样一个社会企业是从弱势群体内生的产物，它产生的连接互动效果毫无疑问应该说是通过创新来拓展所谓穷人的社会资本的一种尝试。

中国政府减贫成就举世瞩目，而在新形势下如何让固贫、返贫和新贫的城乡贫困人口更直接受惠于中国高速经济发展带来的繁荣，如何让他们的生活质量、社会资本和人文境界得到同步提升，将是更具有挑战性的工作。除政府之外，广泛和深入地动员各种社会力量和资源是一个积极有效的途径。中国有关的政府部门已经在尝试和民间机构合作。国务院扶贫办一位官员最近也指出：“探索和推动成熟商业企业投入公益事业的制度性安排是非常重要的课题……社会企业是实现这一目标的非常好的模式。”所以友成企业家扶贫基金会的目标之一就是致力于探索一条通过对社会企业的支持而实现减贫和发展的道路。

友成企业家扶贫基金会由一些海内外的成功企业家捐资成立。其核心资本就是它的社会资本：社会关系、网络、信任和合作。我们将充分发挥自身已经形成的社会资本、金融资本和文化资本的积极效用，通过资助研究、理念倡导以及在信息共享、资源配置、资金支持、人才储备、能力建设等方面的增值服务，来帮助怀揣梦想、追求卓越社会企业家与民间公益组织的志士仁人，从而帮助建构“穷人”的社会资本获取机制，并通过支持制度创新来增加其新的社会资本的规模，最终要帮助仍在贫困中追求梦想的人们走出困境，拓宽视野，学习技能，建立自信，实现自立，获得崇高精神文化理念的内在支撑，并把爱心不断地传递下去、和更广泛地传播开来，为构建和谐社会的做出贡献，这就是我们友成企业家扶贫基金会的使命！🌟

为社会创造平等的机会

为城市新居民《新生活手册》作的序言

基金会理事长 王平

摘要：

全国乃至全球都在享用着中国农民工的“辛苦红利”。发展至今，如果我们还不能给这些产生红利的主体以资本的地位、如果我们还不能为这些创造中国城市化进程的群体以城市居民同等的身份，那么我们其实就是在盘剥。

我们需要重构一种什么样的新生活呢？如果对它加以描述的话，我想，首先，表现为新老市民互相尊重、互相珍惜、互相帮助、互相欣赏、彼此取长补短的和谐新生活；其次，表现在每一个新市民都愿意为更好地融入现代社会而改良自己的观念、增长自己的知识、提升自己的能力。

通过“协作者”大量辛勤的工作，由友成企业家扶贫基金会资助出版的《新生活指南》^①终于付梓面世了。

这是第一本专门为农村进城务工的朋友们而编写的实用人生指南和工作生活手册。尽管它所关注的这个目标群体并非新发现，但围绕着这个群体以及这个群体本身，却每天都有新思维、新行动、新进步、新发现。如同这本书本身，她不仅仅为当今的出版界开辟了一个新天地，还为在中国建设和谐的公民社会提供了新思路；她非但为农民工朋友提供了如何容纳到社会大家庭的新路径，也为整体社会如何接纳新公民提供了新视角。

我由衷地赞成“协作者”为本书的服务对象命名为“新市民”。这体现了我们这些城市的“原住民”对新加入的这个群体的一种友好、平等的接纳态度。而对于为打造我们城市的硬件系统和完善我们城市的软件系统作出大量贡献的打工者朋友来说，这种友善和平等的姿态，以及一双接纳和扶持的温暖臂膀是他们早就应该得到的。事实上，数以亿计的农民工正是中国持续30年高速发展的主要决定性因素，在经济学界，人们通常把此解释为“劳动力的无限供给”，这说明全国乃至全球都在享用着中国农民工的“辛苦红利”。发展至今，如果我们还不能给这些产生红利的主体以资本的地位、如果我们还不能为这些创造中国城市化进程的群体以城市居民同等的身份，那么我们其实就是在盘剥。提出“新市民”这个概念，让全社会都用平等、友爱来对待农民工，这大概是这本书最积极的社会价值之一。

我由衷地喜欢将这本书命名为“新生活指南”。今天，我们正处在一个特殊的历史交替时期，城市化正以前所未有的力量改变着我们生活的各个方面，那么，我们需要重构一种什么样的新生活呢？如果对它加以描述的话，我想，首先，表现为新老市民互相尊重、互相珍惜、互相帮助、互相欣赏、彼此取长补短的和谐新生活；其次，表现在每一个新市民都愿意为更好地融入现代社会而改良自己的观念、增长自己的知识、提升自己的能力。帮助他们如何改变观念、

①《新生活指南》

《新生活指南》一书是由友成资助、友成公益合作伙伴—北京协作者文化传播中心为农民工朋友编辑出版的实用城市生活手册。

这本书的出版是友成与协作者合作的“城市打工一族情感关怀与社区教育”项目的一部分。

在2008年底举行的新书首发式上，协作者首席执行官李涛先生对满堂的打工朋友介绍这本书时，将她称作“口袋里的妈妈”。

如何提升能力、如何在城市中工作与生活，这大概是这本书最积极的实用价值。

这本书的出版所承载的社会和实用价值，代表了中国的社会发展已经到了一个新阶段，构建和谐社会有了更加具体而坚实的目标。愿这本书成为我们关注新市民的一个起点，成为更多相关出版物的一篇“序言”。🌸

王平

二〇〇八年七月七日于北京

我为什么决心在中国推进 社会创新事业

——在美国体验第三部门社会作用的手记

友成社会创新中心（筹）负责人 丘晴晴

编者按：

方兴未艾的“第三部门”及其对当今社会的深刻影响、“社会企业家”群体的勃兴及其革新社会的行动潮流，对中国而言，都是新鲜的概念和现象。然而这在大洋彼岸的美国、英国等西方国家，却有了几十年的历史。个体（individules）对社会独立的观察，及其用各种可行的方法去解决问题、革新社会、提升人群福祉、保护生存环境的行动精神，是西方文明中非常值得我们重视和借鉴的一部分。

友成企业家扶贫基金会在创立之初就注意到了世界范围内社会创新潮流，并把倡导社会创新精神和弘扬中国传统文化一起写进了基金会的创始理念。

丘晴晴是友成“社会创新”理念的引进者。得益于在海外游学的见闻和经历，晴晴较早地了解到美国的第三部门对社会的作用和“社会企业家”这个群体对人类的贡献，以及美国和中国社会在“社会创新”领域的可类比性。晴晴的这一发现令她决心将“社会创新”的理念和“社会企业”的方法引进中国。两年来，晴晴作为基金会的海外联络官员，在友成的平台上为倡导“社会创

新”理念做了包括举办论坛、与英国使馆文化处联合培训中国的社会企业家等创造性的工作。今年，即将从纽约大学毕业的丘晴晴放弃了到若干优秀公司工作的机会，决定加入友成的公益事业，担任筹备中的友成社会创新中心的负责人。

而经过两年发展过程的实践和论证，“社会创新”理念成为友成公益价值链的核心部分，社会创新的方法也成为纵贯友成公益项目的有效方法。（注：关于友成公益价值链的阐述请见文集第三部分：《友成理事会热议“公益价值链”》）

Wednesday, September 12, 2007

My own direct experience with social change would be almost none before the year 2007, and now it has become the most important thing in my life. It feels like a blind had been taken off from my eyes, and I know where I am going.

I still remember that my Intro to Public Service class this spring semester (2007), one of our journal entry topics was: What is your volunteering history? I spent quite a long time just to figure out if my unpaid work as a lifeguard in school, or being a guide in the cathedral of Florence would be counted as proper volunteering experience.

Owing to the fact that I have been moving around in from school to school each year before I started my university life, I did not have much chance to participate in consistent service learning.

There was no such required program as service learning in Chinese school when I was younger, though from time to time the schools would organize community service activities for all the students from a particular grade to participate.

Even though I have always been very interested in topics in politics and social issues, I had never figured out a way that I considered good and proper to be involved in social change activities. My major is Urban Design and Architecture Studies, which involves not only architectural and art history but also a wide range of urban issues and policy making.

Last year I wrote my term research paper comparing the affordable housing condition and related policies of Beijing and New York City.

It was a very time consuming project, considering that English articles and researches based on detailed topics in today's Chinese society is much harder to find than discussion on Renaissance Architecture.

I had to translate most of the policies and regulations from Chinese into English. At the end of my research, one of the critical differences that I found between the cities is: there is no support of any kind from the third sector in Beijing, while New York City has implemented several creative and effective tools with the help of different civic organizations. That was my first acknowledgment of NGOs and the Third sector.

I was curious enough then, but this area was still very distant to me. According to my understanding at the time, the only ways a common citizen could be involved in public benefit would either be donating money to charities or disadvantaged individuals, or volunteering at organizations for public good.

For years I had been visiting different rural and underdeveloped areas in China during my summer holidays with my mother, as to know better of the life outside of cities in my country. Our family had also been supporting two students, a girl and a boy, from poor families through their middle and high school years.

I thought those were all that I could possibly do, and many people, including both those at my age and those who are older than me, have the same concept on philanthropic activities.

In the spring semester of 2007, with my new discovery of interest in the public sphere, I paid more attention to courses in the area and registered for a undergraduate course offered by Wagner School of Public Policy.

The course was called Introduction to Public Service, and I was the only non-US citizen in the room. The course and the professor had opened the field of public service to me. Interestingly, my father has been serving in the Chinese central government for more than a decade, yet for years I had never noticed the devotion of his was what a real “public servant” (it is the exact word as the title in Chinese) do, to serve the public.

After the class I figured that there are many different methods of social change and it is possible to choose serving the public as my career.

I think Education is one of the most effective methods of social change. However, education does not simply mean the school education, but to guide people and to set examples. One of the best ways that individuals can make a difference in the world would be going into the government and work oneself up toward the political level.

By changing the policies, a great number of people’s life could be changed. However, politics might not be something for everyone who wants to make social change owing to various reasons such as difference in governmental and social structures, cultural barriers, personal abilities, opportunities and luck.

Furthermore, it is also hard to let one’s voice be heard if the person is not serving up to certain level in the government. Being a social entrepreneur would be the best and most practical way to make a difference in the world. It combines the strength from both the non-profit and for-profit sectors, and in general it is more flexible and manageable than governmental works.

Effective social change requires the individuals to have:

Vision, Motivation, Determination, Practical and strategic thinking,
Focus

The measurements of effective social change are Acceptance on different levels:

1. Partners/ Coworkers
2. The served community
3. The wider community
4. The government

The causes in which I believe the most are:

1.Promotion of understanding (of any kind: e.g. cultural, political, religious)

Most of conflicts and imbalance are derived from misunderstanding, lack of understanding and knowledge, resulting from unwillingness or lack of good communication. (Problems: War, Conflicts on different levels, Environmental issues...)

I had always been interested in understanding people's mind, hence topics in psychology, philosophy and religious works. The conflicts that people have are both internal and external. While disadvantaged people suffer from their physical environment, many of the "advantaged" rich people suffer from their own problems.

2. Empowerment of individuals with dream and "a big heart"

There are many people with dream and the willingness to do good for the world, but many of them do not know how to and where to start.

Acknowledgment of entrepreneurial spirit for the public benefit would be an eye-opening experience for people, and following with the support of different resources would help the dreams (for public good and social change) to come true. Education is helping people to know themselves and their dreams, also to empower them with knowledge and skills to pursue their dreams. 🌱

社会创新计划的“市场”定位 与核心特征

友成社会创新中心（筹）负责人 丘晴晴

摘要：

在国外每天不断接触到有关社会创新和社会企业家的很多包括中国在内的新的活动、项目、行动新闻等等，在受到启发的同时，有时候也会让我心急，因为觉得国内有太多需求没有被满足，但后来我慢慢能够更加清晰我们的定位和特点。我们是在扎扎实实地建立基础，为中国的社会创新和社会企业家精神搭建系统平台，但我们做的是一个长久的工程。有强烈责任感、高素质、创新、有企业家精神的人才我们的成果。

社会企业家的培育是启发、发现和培养以创新精神和持久的动力去系统地解决社会问题的领导者，一个有社会企业家精神的群体，其中大众参与是形成这个群体的根基，从这个基础浮现出的精英群体将在大众参与的配合下领导社会创新和变革；学术和实践的重要区别在于，前者看到问题提出问题预见问题，后者经历问题面对问题解决问题。

任何弱势群体（不管是什么领域的）之所以缺乏机会和资源，其中最主要的原因之一是因为他们是“隐形”的弱势群体，越没有被注意到就越缺乏机会和资源于是越不受关注。

经过几年来在美国和国内对社会创新领域的关注，目前我为友成的社会创新项目总结了几个关键词：**搭建平台、建立基础、完善体系、以人为本、坚持经典与创新、立足长远和开放学习。**

以下是我对这几个关键词的简单的阐述：

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

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

其实归根结底社会创新是一种教育，是理论与实践结合的公民教育，其中产生的社会企业家是领军者，高素质高责任感的公民力量是坚实的基础。就好像我们常说教育不是为了学校和文凭一样，社会创新也不是为了比赛和活动本身。所以我们一定坚守“以人为本”的原则，也就是说我们核心服务对象是我们所培育的人才。

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

友成的社会创新的形象和态度应该同时坚持“经典”和“创新”，

单独强调“经典”容易变得封闭并且难以动员新生力量的参与，而单独强调“创新”容易走飘变成一时的潮流。坚持经典和创新是同时坚持立足长远和开放学习，使创新在经典的支持下不断超越、经典在创新中不断升华。

一个 Movement 的产生其实是相当于一个新的“生态系统”的形成，反过来看社会创新计划平台构建的目的也就是建立起支持社会创新和社会企业家精神的一个 Eco-system，促进协助现有的各个相关群体（学生、社企实操人员，服务支持提供方，研究及信息）进行更有效的互动和资源对接。我们要做的工作，在精神激励培养之外要延续到具体组织上去，建立支持体系。

项目策划和实施中具体注意的方面：

社会企业家的培育是启发、发现和培养以创新精神和持久的动力去系统地解决社会问题的领导者，但在任何组织和团体中都会自然产生形成领导者和跟随 / 配合者 的角色。社会创新这个项目的受众当中也将会自然生成相应的领导者和配合者的角色，特别是到了具体社会问题的调查关注和社会企业的行动策划时，向任何其他组织一样，团队的建立、管理和人员的配合将是所需能力的关键所在。在社会企业家标准的范围是着重大众参与还是精英培养的区别上，我们要提倡的实际上是一个有社会企业家精神的群体，其中大众参与是形成这个群体的根基，从这个基础浮现出的精英群体将在大众参与的配合下领导社会创新和变革；社会企业家精神具有英雄的情怀和特质，但决不是个人英雄主义行为的强调和炫耀，对社会群体的责任的认知以及个体在集体中的最佳定位是社会企业家精神的基础。

创新要基于现有资源能力、当下情况、历史规律，以及对未来的发展趋势和需求的判断，是在对过去的经验了解的基础上，着手现在、放眼未来的创造性解决方案。所以对社会创新的培养不仅要了解历史形成的步伐，学习现有的案例，提升个人能力，更要培养和鼓励有前瞻性的观察和思维分析习惯。

学术和实践的重要区别在于，前者看到问题提出问题预见问题，后者经历问题面对问题解决问题。这其中有着显著的：行为决定态度态度再决定行为的循环。实践者是一个对所做事情有拥有权的角色，除去起初的思虑衡量，过程中的行为、资源、实践和情感的投入令实践者的信心和期许更加强化，这其实也是一种心理启发法的体现。不同于理论研究，现实的事物因为有物理空间时间的限制，其活动范围和变化与调整的可能性比纯概念的推理和发挥要更加具体和固定，这从某种程度上促成了实践者较研究者更务实的专注。学术和实践要相辅相成才能将行动经过实践调整转化成经验，经验再投入实践不断更新，形成良性的可持续循环。

另一个具体的比较值得注意的方面是提到的如何对最需要支持的方面“雪中送炭”而不仅仅是“锦上添花”（包括我们在学校对大学生的培养上面，也是要关注平衡，避免不注意又一色的精英化了），这可能是我们在项目设计和策划中需要加上的一个点。任何弱势群体（不管是什么领域的）之所以缺乏机会和资源，其中最主要的原因之一是因为他们是“隐形”的弱势群体，越没有被注意到就越缺乏机会和资源于是越不受关注。🚫

“寒冬”中创造公益事业的春天

——《第一财经日报》对王平理事长的采访

编者按：

2009年2月5日，《第一财经日报》就全球金融危机下的公益组织境遇和发展方向等话题对王平理事长进行了专访。王平理事长阐述了友成的观点，并首次对媒体透露友成的创新性公益架构——友成公益价值链。

摘要：

这个世界并不缺乏资源和资金，而是缺乏信心和信用。恢复信心和信用，也是公益部门旁无责贷的责任之一。所以，值此之际，我感受到的不是扶贫事业的寒意，而是扶贫事业的新挑战和新呼唤。

资金并不是目前制约中国公益事业发展的最主要原因，一个公益机构只要真的能为社会提供直指人心的服务和产品，就一定不会存在资金问题，因为和资金相比，公益理念和公益能力的资源稀缺性要高得多，所以一切都取决于我们是否能够做得更好。

我的确把每一笔捐赠视为基金会的一次负债，只不过债权人不仅仅是捐赠者，而且是整个社会。虽然基金会不需要在经济上偿还捐赠者，但基金会必需用社会效益来满足捐赠者以及社会整体需求。

《第一财经日报》：您能否就金融危机前后，友成企业家扶贫基金会的资金募集情况作一个对比？这场经济寒冬，是否让扶贫事业也感到了寒意？

王平理事长：经济寒冬来临，可能正是需要扶贫部门承担更多责任的时候。很明显，由于经济危机引致的返乡农民工的失业，可能是返贫的最主要原因。包括政府和公益组织在内各种扶贫相关部门，对此都给于了很高的重视，并在探讨积极的应对措施。

人们通常都认为，资金募集是公益部门存在的前提，是最核心的工作，这种认识没有错误。但是也可以从另外一个角度来看待这个问题，我倾向于认为，是否可以为社会提供公益产品和服务才是决定一个公益组织生命力的前提。尽管从全球而言，目前处在经济下行通道，但总体而言，这个世界并不缺乏资源和资金，而是缺乏信心和信用。恢复信心和信用，也是公益部门旁无责贷的责任之一。

所以，值此之际，我感觉到的不是扶贫事业的寒意，而是扶贫事业的新挑战和新呼唤。

《第一财经日报》：有专家认为，受国际金融危机影响，以及对去年四川汶川特大地震的“倾力而为”，未来几年相当一部分企业和个人将可能减少慈善捐款的预算，中国慈善捐赠极有可能转入低潮。您是否同意这样的说法？

王平理事长：这个问题和上面的问题有重叠的地方。我想重述的是，资金并不是目前制约中国公益事业发展的最主要原因，一个公益机构只要真的能为社会提供直指人心的服务和产品，就一定不会存在资金问题，因为和资金相比，公益理念和公益能力的资源稀缺性要高的多，所以一切都取决于我们是否能够做的更好。另外，在经济困难时期，“抱团取暖”的需要可能反而促进人们对公共领域的关注，对公益事业的关心，实际上，四川地震中所迸发出的公益人心，正是同舟共济这种情感使然；第三，总的来说，目前中国公益募集资金在 GDP 中所占的比重本来就非常小，2007 年这一数字是 0.35%，它表明，捐赠和 GDP 的关系非常小，它不会直接受到金融危机的影响。相反我认为，随着社会对企业社会责任要求的提高，我国公益资金的绝对额应该保持一定比例的增长。

《第一财经日报》：深究这场金融危机发生的根源，很大程度上是由于企业“对利润不负责任的追求”造成的。如果每一个企业都将社会责任看作其生命中最重要的一部分，这场金融危机是否就不会到来？

王平理事长：解决社会问题不能依靠假设和如果。历史地来看，企业这种制度安排，是人类社会迄今为止最有效律的组织形式，是财富创造和推动繁荣的最主要载体。但效率和公平总是一对矛盾，当经济发展的效率大幅度超过社会发展的公平的时候，引发经济危机乃至社会危机就是必然的了。公平和公正不保，效率本身也将不复存在。企业社会责任这种概念的提出从某种意义上说也是为了均衡企业在逐利方面的过度冲动。但不管采用什么样的措施，金融危

机的周期性总是不可避免的，这是资本主义制度的缺陷造成的，因为它从本质上鼓励贪婪、投机等等人类不健康的心理。就拿美国的次贷危机而论，整个美国都在靠举债而过度消费。由于长期失去有效监管，一些金融机构，利用各种金融衍生产品设计的高杠杆率来获取巨额利润，一旦泡沫破灭，灾难就留给了世界。从经济学上来看，金融危机是必然的，这是重大利益结构调整的需要，是经济重整的需要，从政治经济学和社会发展上来看，每次危机后，人类都会得到很多宝贵的经验和教训，社会也因此进步。我希望在市场与政府不及的地方，我们第三部门能够在推动社会进步与发展上起到一个平衡作用。这正是公益组织的责任。

《第一财经日报》：说到企业社会责任，我记得友成基金会一直在提倡“社会企业”和“社会企业家”，这到底是一个什么样的概念？

王平理事长：严格来说，企业社会责任和“社会企业”以及“社会企业家”并不是同一个范畴的概念，企业社会责任是对以营利为目的企业提出的要求，而社会企业的概念被广泛地应用于具有赢利能力的非营利组织。

企业社会责任要求商业企业在进行营利活动的过程中，要同时思考这个企业为社会承担责任，这个责任包括遵纪守法、善待员工、诚实守信，也可能包括慈善捐赠这样的行为。企业社会责任是对社会对企业提出的新要求。

社会企业依然是个比较新的概念。从本质上而言，社会企业是一个非营利组织，其存在的目的在于解决某一特定的社会问题；从生存模式来看，社会企业具有赢利的能力和途径，通常采用企业的方式进行运营和管理。但是，社会企业作为一种组织形式，如果要在社会上运行，必须要有相应的法律条件（例如，英国就有相关立法）。由于在我国还不存在针对社会企业的立法，所以社会企业在我国并无实质性的实践意义。虽然如此，对社会企业理念的倡导依然具有非常积极的意义。

社会企业家是一个复合的概念。这个概念的关键就是社会企业家精神。这个概念不是只针对于“社会企业”提出的，而是对所有从事公益事业的管理人员和领导层提出的。所谓社会企业家精神，就是解决社会问题的过程中，要积极发扬企业家的精神，那就是：充满激情、百折不挠、勤勉努力、永远创新。

《第一财经日报》：在当代中国，什么样的企业可以被称为“社会企业”，这个数量多吗？目前社会企业成长的环境如何？

王平理事长：社会企业、社会企业家对中国来讲是非常新的概念，就像20年前非营利性和非营利组织一样，并不为人们所认识。友成所要做的并不是过多地去纠缠于概念，什么社会企业、什么是社会企业家，我们要推动的是社会企业家精神在中国的发展，特别是在青年中逐步形成良好的环境和氛围。换句话说，我们要推动的是一种创新的方法，用创新的方法去解决社会问题。

《第一财经日报》：在“友成扶贫志愿者行动计划”中，有一个设计很有创新性，这就是“志愿者驿站”。您能否介绍一下这方面的情况？

王平理事长：志愿者驿站是行动计划中一个非常重要的创新设计。虽然我们现在已经赋予了驿站很多功能，但很难说驿站的设计已经完全成型，一方面，我们会在发展中逐渐实现设计中的功能，另一方面，我们会在实践中调整和优化设计。

目前，根据我们的设计，“志愿者驿站”是建立在贫困地区、由专职志愿者和流动志愿者自我管理和运行的服务站，它既是扶贫志愿者生活、工作的场所，也是全国扶贫信息的最基层的数据来源，还是向贫困地区、贫困人群进行理念倡导的窗口。“驿站”通过场所的提供，希望能够构建城市与农村各种资源交汇的网络平台，不仅仅是城市到农村的资金输出、人才输出、技术输出，同时也是农村的资源输出、人才输出，真正形成农村与城市的互通互荣，实现农村与城市的共同发展。“驿站”按贫困人口数量和地理分布特征分区设置，是一个具有市场、政府和社会三种功能的服务网络。

《第一财经日报》：这样的驿站，对大学生就业或是返乡农民工在当地开展公益事业，是否同样有帮助？

王平理事长：当然。志愿者驿站是一个开放的空间，不仅为友成志愿者提供服务和支持，还为所有其它的志愿者提供服务和支持。同时，作为信息平台，它也可以为包括返乡农民工在内的弱势群体提供服务。

《第一财经日报》：“友成志愿者驿站”在全国发展的目标是什么？

王平理事长：首先是做好试点，试点的内容包括功能的开发和管理的流程。在试点的基础上，逐渐推广，最终形成彼此支持的网络。友成不会为追求规模而追求规模。

《第一财经日报》：我记得您说过，您是在负债经营，是预支了企业家和理事们对您的信任。与通常意义上的经营活动相比，做公益事业的压力是不是更大？

王平理事长：就内心而言，我的确把每一笔捐赠视为基金会的一次负债，只不过债权人不仅仅是捐赠者，而且是整个社会。虽然基金会不需要在经济上偿还捐赠者，但基金会必需用社会效益来满足捐赠者以及社会整体需求。公益基金会作为一个以“扬善”为目的的组织，挑战比一般的工商组织要大得多，因为社会不仅要求公益基金会去做“正确的事情”，而且必需“正确地去做事”，也就是说，无论是做事的目的和做事的方法都必需符合“善”的要求。另外，社会对公益机构的要求不是单一的，也就是说，公益机构不仅要用行动去帮助弱势群体，而且还要用自己的行为来感化社会环境。

因此，我总是认为，做公益事业必需勤勤恳恳，必需如履薄冰。这样才能时刻不忘捐赠者和全社会对公益基金会的希望，我也是这样要求基金会的所有成员，要用恭敬之心来对待每一件事、每一个人，不可有丝毫的傲慢之心和优越之感。

说的极端一些，我甚至认为公益机构是一个永久性的负债组织，即便这个公益机构并不需要从社会上募集资金。因为只要是公益机构，必将承载社会对这个机构的信任和预期，失去了这个信任和预期，资金对公益机构而言一文不值。

《第一财经日报》：人们都知道，企业家参与扶贫并不意味着简单地出钱。友成基金会正在打造“建立一种社会企业扶贫项目孵化器的机制”，还提出了“公益价值链”的概念，您能否具体解释一下？

王平理事长：公益价值链这个概念有两个含义。第一，就公益领域而言，我们应该形成一个良性有机的公益生态，和美国的公益相比，我们的公益世界就显得单薄、弱小、分立，友成要和所有的公益组织来共同建设中国的公益生态；第二，就友成而言，经过努力，要形成具有内在联系性、具有外在类型化的、彼此耦合的几大主导公益战略方向，概括而言，它是从精神到物质，从理论到实践，从城市到农村，从青年学生到退休人士都能广泛参与的社会大循环。第一步，我们倡导社会创新精神和志愿者精神，第二步，推广与此相关的实用课程和培训，第三步，提供社会实践的岗位和基地并持续进行资助和培训，第四步，总结、发现和孵化具有发展潜力的社会创新项目，第五步，支持成功的项目发展成可持续的社会企业的创业，最后一步，认证、奖励和推广从实践中产生的中国的社会企业家。这是以人的培养带动社会效益的循环产出，既可层层深入提高，又有阶段性和普及性。它不是一年两年的项目，而是一项可以代代相传的伟大事业。♻️

（记者 章轲）

第二部分

团队建设

导语 :每个友成人都是一个活细胞——王平	128
为新成员详解友成的一二三四五发展战略	130
我看团队执行力	144
友成的组织文化和执行文化	154
向理事长请教友成的一二三四五战略	163
现代 NGO 在世界和中国的发展历程	174
如何将人性中的善良转化为公益资源	182
友成志愿者的角色定位与能力建设	189
《维基经济学》告诉我们什么？	196
做朋友最多的人 做朋友最多的基金会	200



①



②

① 王平理事长和甘东宇秘书长（场景为团队培训之后的聚餐）

② 王平理事长（中）给友成08年度优秀团队授牌
（从左至右依次为陈琦，周雯，韩靖，朱茜——他们组成了基金会项目研发部）

③ 王平理事长为友成08年度优秀员工胡军授牌



③



④ 友成团队在培训活动中共同探讨如何表达基金会公益理念

⑤⑦⑧⑨ 友成团队在培训中进行角色扮演

(图⑤左: 友成传播外联与信息中心主任张弓惊、右: 项目部主任王翔,
图⑦张弓惊, 图⑧项目官员朱茜, 图⑨研发部主任韩靖)

⑥ 王平理事长在团队培训中, 重视团队执行力的方向感





- ① 王平理事长与友成专家志愿者汪亦兵先生在友成团队培训现场
- ② 友成志愿者积极参与头脑风暴(左:友成资深志愿者柴欢)
- ③ 甘东宇秘书长在团队培训中主讲非营利组织在世界及中国的发展历程





友成团队为同月过生日的同事举行生日party

④ 韩靖（研发部主任）和梁虹（项目部行政助理）

⑤ 张忠华（综合管理部主任）和朱茜（项目官员）很高兴地在小型拍卖会中拍得贫困同胞生产的绣花鞋

⑥ 王艳艳（理事长助理）和陈琦（项目官员）

⑦ 丘晴晴（社会创新中心负责人）收到了大家送她的鲜花





①②③ 王平理事长在广西考察友成志愿者驿站

④ 友成志愿者，联合起来！





⑤ 基金会项目部主任王翔在08年度项目年会上向各民间组织代表介绍友成

⑥⑦ 你能看出来这是同一个人吗? 图⑥中的罗世文是在四川抗震救灾的民间组织领导人, 而今(图⑦)他已成为友成项目官员

⑧ 我骄傲, 我是友成志愿者!



每个友成人都是一个活细胞

基金会理事长 王平

我不希望基金会团队的每个成员是一块砖头，我希望每一个人都是一个细胞——因为细胞是活的，它有生命力、有自我成长、自我更新、以及随着环境的发展自我优化的能力。它能和周围的细胞进行交流、互动，能参与整个机体的生命活动。

每一个部门由细胞组成，相当于一个器官，要承担起自己对整个机体的责任：要透过自己部门的制度、流程和行动，变成一个有机的结果出来。学习就是不断地给细胞注入营养，让细胞更有活力，让整个机体更和谐有效地运作。

——基金会理事长 王平

“友成必须拥有中国首屈一指的专业团队”是友成成立之初即拥有的、与组织目标相匹配的自我期许，也是友成愿景的一部分。

友成制定“一二三四五发展战略”中的“五年愿景”时，将成立后第二年（2008年5月12日——2009年5月12日）定为“基金会组织体系、工作制度以及运行平台与网络全面规范化、专业化时期”，“团队能力建设”成为是年的重要任务。那么，经过两年的发展，友成对自身这一愿景实现得如何呢？文集的第二部分将对各界关心友成的朋友作一个汇报。

到文集出版时为止，友成共举行了9次团队培训。主讲人包括中国公益领域资深人士、后来成为友成基金会秘书长的甘东宇先生，国内最知名的研究咨询机构之一零点集团的创办人袁岳先生，人民大学NPO研究所所长康晓光先生（友成专家理事），国务院扶贫办的学者型官员曹洪民先生等。主讲人的高水平、友成团队全员参与、培训形式为“参与式”、培训过程的互动性是友成团队培训贯穿始终的特征。

在文集的这一部分，我们将和诸位分享历次团队培训的精粹。这些篇章将保留培训过程的原生态、现场感，荟萃团队培训中最值得注意的观点，自然展现出来的最精妙的发挥，为关心友成的朋友呈现一个作风严谨、思想活跃且能力素质与时俱进的团队风采，请各界朋友“检阅”——

为新成员详解友成的一二三四五 发展战略

王平理事长在“友成组织文化与团队执行力” 培训中的讲话

编者按：

举行这次以“友成组织文化与执行力”为主题的团队培训时，正值北京“汇灵嘉诺”管理咨询公司在为友成作义务的绩效评估。咨询团队的专家志愿者应邀参与并见证了这次友成团队培训，而他们也友成提出了高度的期许：汇灵嘉诺首席咨询师李方博士提出，友成应以比尔盖茨基金会为学习的榜样。

王平理事长欣然地赞成这一期许：初生的友成为了得到持续提升，确实需要一个榜样。比尔盖茨基金会是当今世界上的一个年轻、新鲜、实力强大的基金会，因其优秀的创始人、出色的管理团队而具备优良的管理基因。除了在管理上足可借鉴之外，友成还认为比尔盖茨基金会与友成具备共通的理念：为世界变得更加美好贡献我们的力量。友成愿与当代世界上优秀的公益基金会一起，致力于利益天下、功在千秋的美好事业，共同追求公益的最高境界。

为了让汇灵嘉诺的朋友和08年加入友成团队的新成员了解友成所追求的至高境界，王平理事长特意将2007年8月份提出的基金会“一二三四五发展战略”（一个目标，两个使命，三大公益理念，四个运作特点，五年愿景）作了详明的阐释。

一个目标

一，就是一个目标：

致力于以人为本和谐社会的构建

这个目标是很重要的。有人可能认为，以人为本，和谐社会不是我们党提出的执政理念吗？我们是不是照搬照抄呢？

政府是第一部门，企业是第二部门，我们是第三部门，和政府的目标上完全一致是正常还是不正常？我说，正常。但这不是照抄，而是认同。因为我们的政府是为人民服务的政府，我们的基金会不是和政府对立的第三部门，而是为实现共同的社会目标而发挥拾遗补阙功能的第三部门。如果 NGO 把自己摆在政府的对立面，以独立于政府为荣，以和政府的目标不同为骄傲，以为只有这样才能体现 NGO 存在的必要性，那就是走进了误区。这种定位不利于 NGO 的发展，更不利于社会和谐。

作为一个非营利、非政府、非政治，非宗教的社会组织，友成提出的目标是促进以人为本的和谐社会建设，这个目标是超越任何党派阶级的，是全民的，共同的理想。

两个使命

我们从物质和精神两个层面来阐述友成的使命。

物质层面，我们要促进解决中国社会发展过程中面临的两极分化等关键性公益问题

我国改革开放三十周年到今天，（加上建国到改革开放的三十年，可以说六十年）走完了人家上百年完成的工业化并以更快的速度进入现代化进程，这是非常了不起的成就。然而值得关注的是，解决了温饱，进入了小康的国人却发现自己仍然空虚，好像缺失了些什么。不少有识之士注意到我国社会贫富两极分化的差距越来越大，还有进一步加大的趋势：占有社会财富和社会资本越多的人就越有手段和机会使自己的财富增值，包括通过占有教育资源而使自己的能力

增值；在财富和权力的另一端，越没有钱的人就越没有机会利用和享受经济发展所带来的机遇和成果，个人的生存能力和社会价值也相对下降。尽管政府下了很大功夫，但是它已经形成了这种社会分化的态势，在政府和市场失灵的地方，需要有第三部门，通过第三次分配来解决问题，作为政府和市场的补充。我们看到物质层面影响社会公正的问题有很多，包括医疗公平、教育公平、收入分配公平等问题。我们首先把需要我们第三部门发挥作用的领域放在物质层面的两极分化问题上。但这还不是我们使命的全部。

从精神层面来说，友成将“推动社会企业家精神和志愿精神的传播、提升全社会公益理念和公民素质”作为我们的使命

因为我们看到物质上的两极分化之外深刻的精神根源。两极分化导致社会不和谐，其中的重要原因之一是先富起来的人不能承担起他的社会责任。当初邓小平的理论提出说让一部分人先富起来，它是为了带动后富、共同富裕。我们的目标是共同富裕，和谐社会一定是要走共同富裕的道路。但如果这些人没有社会责任感，那和谐就不存在了。怎样使赢得了财富的企业家具有心怀天下的“社会企业家精神”？这就需要我们去倡导。倡导“社会企业家精神”是我们的一个任务。

我认为做企业和做慈善的目的本身应该是一样的：都应该都是为了满足社会需求，如果不能满足社会需求，任何成就不可能持久。真正的企业家他无论做什么都是本着使社会更加美好的理念，当有能力有机会去做企业的时候，就通过做企业的方式去服务社会、创造财富，使社会变得更加美好。像比尔盖茨做的微软为全社会创造了方便，促进了社会进步，那么在获得巨大财富成功之后，他看到了单纯的科技进步和少数人享有财富并不能使穷人得到实惠，于是就把这些财富回馈到社会，促进社会变革和进步，这是真正的企业家精神。

成功的企业家是社会的精英阶层。这个阶层的个人价值形态会在很大程度上影响和诱导着社会舆论特别是青年一代的人生选择，

甚至会一定程度上影响到某些政策的倾向。倡导企业社会责任已经不仅仅是对企业家本身的可持续发展的需要，更是全社会精神成长和社会进步的需要。

再讲**全民公益理念、志愿者精神和社会创新精神**。今年2008汶川地震、奥运会大大提升了志愿者精神，这是非常好的机会。我们也一直致力于志愿精神的推广，并开发了一系列旨在提高公民的素质的项目。我们还有自己的论坛（[友成论坛](#)^①）一直在宣传我们的理念，包括弘扬传统文化、提倡志愿精神、关注社会企业的发展动向等。我们认为如果在当代中国，人人都是自我中心、利益驱动的、唯利是图的暴发户形象，我们怎能赢得世界人民真正的尊重？那是不可能的。所以在精神层面上，我们的基金会应该致力于传播公益理念和提升公民素质，要使我们的优秀民族文化屹立于世界文化之林。这是我们的两个使命。

① “友成论坛”

友成企业家扶贫基金会常设的公益创意研讨会机制。在“友成论坛”的框架下涵盖了不同的研讨主题，其共同的中心议题就是当代中国公益领域亟待解决的关键性公益问题及解决途径。

基金会成立以来，举办过的“友成论坛”包括：

- 域外归来话社企—友成资助赴海外考察的中国社会企业先行者分享其见闻及经验（2007年12月，北京）
- 绵竹市灾后重建多方协作友成论坛（2008年6月，成都）
- 找寻中国精神圆桌会议（2009年4月，北京）

三个理念

“三”就是三个理念，这三个理念是从一和二派生的，是一环扣一环，都是围绕着以人为本的和谐社会、以两个使命为出发点的。

理念之一是精神扶贫与物质扶贫并举

我们置身其中的是日益分裂的世界，也就是两极分化。世界上最富有的500人收入总和大于最贫穷的4亿1千600万人的收入总和；有25亿人每天靠不到2美元过日子，占世界人口的40%，而其收入只占全球5%；而最富有的10%的人几乎都住在高收入国家，其收入占全球总额的54%。我们可以看到这样一个世界怎么可能是和谐的呢？那么不和谐表现在哪里？

主要是两个方面，一个是主观上，一个是客观上。客观上是物质分配的两极分化造成的，少数人的个人财富急剧增加导致多数人的满足感下降，导致或加剧了穷人和富人各自的不安全感。人对物质的需求很多时候是相对的，不取决于绝对财富的多少，而取决于他内心的满足感。这就属于内心的不和谐，是由客观上的差距造成的，

而不是个人基本需求得不到满足造成的。主观上的不和谐是源于精神文明和物质文明发展不平衡，表现为伦理道德和观念的失落和内心信仰的空缺。我提出精神扶贫是基于当时（筹备创立友成基金会期间）对社会的感悟而提出的。

我们认为，“以人为本”就是强调精神与物质并重，因为人和动物的根本区别在于人是有精神需求的；有精神追求的人的幸福观不是以拥有多少物质来衡量，他的幸福观、人生观和价值观的健康与否和内心和谐与否是分不开的。基于人和动物的不同，以人为本的扶贫过程就不能仅仅是一种物质扶贫：在物质方面将其收入提高了，是不是他的满足感就增加了呢？不一定。如果他的幸福感没有增加，甚至不满足感增加的话，那么社会还是不和谐，所以单独的物质扶贫是未必有利于社会和谐，还有可能加大社会不和谐。当然不是说我们没有物质发展，靠贫穷来建设社会主义，这也是不行的。但如果我们以“社会和谐”为目标，就一定要以人为本，一定要精神与物质并存。例如我们在抗震救灾中也在运用物质精神并举的理念，表现在我们物质救助之外同样注意实施心理关怀和心理救助。同样在心理救助中我们应该辅以物质的帮助，光去说教也是不行的，一定要两个相配合。

下面谈谈第二个公益理念：

可持续性开发和综合治理贫困

这个理念的提出是根据“科学发展观”，提“科学发展观”的目的是为了实现人类社会的可持续发展。这一点上我们是因应了国际上一致提倡的可持续发展观念，也是响应我们国家政府提出的科学发展的观念。在公益组织中，我们是第一家提出“可持续开发式扶贫”理论的。在此之前我们国家提出“开发式扶贫”，开发式扶贫可以说是“授人以渔”，相对于“授人以鱼”那个“鱼”已经是一种进步：从给予式、资助式的扶贫变成增强他的能力，对贫困人群进行能力建设，同时发展当地经济：比如以一些项目来带动落后地区的发展。，这已经是非常大的进步；但是不是就此为止呢？我觉得不是。在

落后地区给引进一些发达地区淘汰的、污染严重的项目，把绿水青山变成一片污染的不适于人类居住的环境，即使把 GDP 提得很高，那仍然不是以人为本，而且是不可持续的。所以我们一定吸取发达国家在我国发达地区工业化道路和农村城市化道路的教训。我们已经受到惩罚了：全球变暖已经成为既成事实，我们国家发达地区大片污染现在已经严重地妨碍了环境的健康发展，才开展治理。一定要先污染后治理吗？我们在贫困地区一定要重复走这样的道路吗？不要。不要打着扶贫的招牌和借着发展经济的借口，去破坏我们今后子孙后代生活的环境，这是得不偿失的，这一点我们一定要注意的，这一定要作为我们的扶贫理念来坚持。如果我们在选项目、做项目、资助项目的时候不考虑这个，那就是一个失败的基金会，就不是真正地去扶贫。

除了强调可持续开发式扶贫的理念，还要强调在发展过程中人与人之间的关系、人与社会的关系、人与自然的的关系，同样是呼吁以人为本、同样是呼吁科学发展和可持续发展，完整地来说，我们的这第二个公益理念就叫做可持续开发和综合治理贫困。治理贫困不是简单的经济问题，它需要生态的、文化的、环境的等方方面面的综合治理，所以我们要力求改进贫困地区的社区相应的能力建设和制度建设、文化建设、环境建设，最后达到所扶持的对象和社区可以完全独立自主地实现社会经济协调发展，还有它内生的能力而不是只是靠外来的支持：，要帮助它内生的能力起来，并且能够实现可持续发展，我们有一个标准，这就是“文化昌明、资源节约、环境友好、社区参与”，有这四种标志的新农村建设才是我们的目标，才是我们综合治理的目标。

第三个理念就是以爱心接力为永恒的慈善主题

为什么提出“爱心接力”呢？这个是我们前面所讲的内容一以贯之的，也是针对我们以往慈善公益活动的一些具体问题：一些企业家要求这些被捐助者给予回报。什么回报呢？至少给我写封信，或者给我个什么镜头，在电视上作一个秀，完全没有考虑被资助者

本身的尊严，完全忽略了这些人的心理感受。提出“爱心接力”是受了国外一个电影的启发，这部电影叫《Pay it forward》，里面有一个做善事的小孩，他对他帮助的这个人说：我不需要你回报我，我需要你帮助下一个需要帮助的人。“爱心接力”就是你有了能力以后帮助你能帮助的另外一个人。如果全社会每一个受到我们帮助的人，他都愿意回馈这个社会，回馈跟他完全不相关的人，这样的社会才是和谐社会，才是可持续的。这样的爱心和爱心传递才是我们应该促进的，同样我们做慈善做扶贫不是给我们基金会做业绩，而是令社会更和谐。如果我们像有的人那样，为了作秀，而让这些被帮助者丧失了尊严，他们得到了帮助之后产生的是什么影响呀？产生的是仇恨心理，他仍然觉得是仇恨，因为他受到伤害。那么他对社会的回馈是报复，一旦有能力他要报复这个社会。最终的结果是这个社会仍然不和谐。所以我们要达成的目标一定是可持续地长远对社会负责：要想这个社会更美好的话，你传递的是爱心，而不仅仅是你施舍给别人后个人的一种满足。

所以我们讲扶贫不是简单的施舍，而这种爱心的传递不仅要让被帮助的人学会感恩和回报社会，更是要让他们有尊严、有能力、有机会实现帮助他人的愿望，这是我们扶贫要追求的境界，是我们帮助别人的最高境界，也是受帮助的人的最高境界：让他有机会和能力实现他帮助别人愿望，这个是人的心目当中最高的需求。那么我们自己做慈善做公益，是在满足我们自己的最高需求，不只是为了我们生理的满足和我们自尊的满足，而是上升到了实现个人价值这个心理层面。我们的个人价值是通过帮助他人实现的，你帮助的人如果能够上升到这样一种层次，那就是人与人之间互助的最高境界了。所以我们的理念是寓意在这样的一个主题上的，同样，只有这样，社会才会和谐。否则你第三部门再发展，社会仍然是不和谐的；你慈善做得再多，你捐款捐得再多，社会仍然是不和谐的。因为你没有以人为本，你没有尊重人。

四个特点

四是什么呢？是基金会运作方面的四个特点。这四个特点基本上是总结了我们的基金会的优势和定位。

资源整合

各个基金会有他自己不同的做事方法和定位，这和其各自拥有的资源优势不同有关。如果是草根型基金会，像王翔^①过去带领的西部阳光，你让他去做资源整合，那你就是太难为他了。我们的草根基金会既没有社会资本，也没有货币资本，他们有的只是自己的劳动力资本、有自己会做事的人。那么作为友成企业家扶贫基金会，我们的强势是什么？社会资本是我们的强项，我们有企业，我们有政府，我们有专家，这些都是在我们的理事里面、在我们的社会关系里面，因此我们基金会做事是可以和其他基金会不同的。首先是我们发挥我们基金会巨大的优势和资源，所以我们在做任何一个项目的时候都要考虑我们有哪些资源可以整合，一定要去发动全社会，这也是我们共产党提出来的发动群众、动员群众。如果把社会看作一个有机体，我们友成创业了以后，去用外部的力量和资源，用外脑、外手、外脚去做我们的事情，这样就能发挥以一当十的效应，对不对？这样我们就可以最大限度地发挥基金会的作用：整合政府、企业、传媒、民间组织、社会各行各业专家的资源；我们干什么呢？我们去策划创意，我们评估项目的可行性，我们制定标准，我们规范程序——我们来做这些事。那么基金会的事由少数的有头脑的人就可以承担起来，不用养很多的人。

① 王翔

友成项目部主任，2009年进入友成。此前是西部阳光基金会创始人，副秘书长。

项目孵化

我们的第二个运作特点是项目孵化，简单地说就是做项目要进行试点和培育，因为任何事情要有意义的话，要能够推动社会发展和变革的话，它一定是可复制的。就是说你做这个事别人都学不了，只有你能做，别人做不了，那不行。你要做出试点，这个试点要有可推广性，有可复制性，最后最好能够变成我们政府的政策，变成

一个国策，这样社会的变革才有希望。那么在前期我们做开拓者、拓荒者，这个时候可能是没有被别人认识到的一个方向，我们认识到了、我们看到了，我们去做，那么这就是试点孵化。孵化需要有专家的参与和实地的调研，一定要深入实际，一定要鼓励和推动创新，然后我们再去总结和推广成功的经验。我们现在做的志愿者项目，国务院扶贫办在研发的扶贫志愿者数据库体系——就是一个尝试性的项目孵化。

参与式资助

第三个运作特点就是参与式资助。参与式资助也是我们友成的特色，是我们独家提出来的，这既不同于国际上流行的完全资助型基金基金会，比如福特基金会、洛克菲特基金会，比尔·盖茨基金会既有操作项目、也有资助项目，但是我们所接触的国际上的大型基金会基本上都是资助型：自己不做项目，我有钱，我去选项目、去资助别人做项目。我们友成不是很有钱，我们现在刚刚起步，资金有限，如果我们只做资助型的话，我们资金是不够的；而且我们在探索我们的理念和模式的时候，也不能完全假手于人，我们一定要自己亲自做，但是又不能只靠自己，我们要整合别的资源还是要靠资助。因此我们叫参与式资助。这就是我们和国内草根的这种纯粹项目运作的基金会不同，又跟国际上纯粹资助型基金基金会不同的地方，是把两者结合起来的第三种模式。具体来说就是友成提出引导性的项目：我们有这样一个方向、我们希望做这样一件事情，我们可以对外招标来实施合作。比如我们的志愿者项目，我们就需要有人来帮助我们招募和培训志愿者，那我们就招标，让社会上的机构来参与到我们的项目当中。

或者是我们提出综合治理贫困的理念，我们提出这样的项目方向，在这方面做得有经验的草根组织他就可以来应标。在合作当中我们通过资源配置和资金的支持和帮助尚处于初创时期的公益组织的发展，这样我们既做了项目，又帮助了公益组织的能力建设和发展。

我们参与式资助分为两种：一种是我们自己提出的项目通过竞标让别人来跟我们一起执行，一种就是其他公益组织提出符合友成理念的公益项目，我们跟他共同执行或者由他独立执行，这也是一种参与式资助。

开放式互动

第四个运作特点就是开放式互动，这也突破了过去一贯简单的资助和被资助的关系，发展到多方面相关者在内的社会力量广泛参与和爱心接力，这种开放式互动，其实就是对前面几种运作方式的一个延伸。这个互动包括我们和企业家的互动——在有些项目中，企业家和我们一起参与，他提供资助，也是参与项目；有些项目 NGO 参与进来了，有的项目是志愿者参与进来了，我们几方面都有互动。

以上是我对友成运作方式的四个特点的一个阐发。

五年愿景

最后是友成的五年愿景。这五年是从 07 年成立开始，到 2011 年。07 年是我们筹建、创立和初步规范化时期。我们在 07 年完成了基金会的战略定位、项目定位和基本的机构设置、人员的选拔。人员选拔过程是完全从零开始、从无到有有这么一个优选过程，终于形成现在我们现在的团队。

08 年的任务是基金会组织体系、工作制度和运行平台的规范化和专业化建设。到现在为止，我们的人员基本上到位了，各个部门都有负责人了，15 个人对于我们这样一个初创的公益组织已经不少，我们需要的是专业化和规范化。

09 年是专业化水平和社会化程度全面提升的时期：除了专业化，我们还提出了社会化，社会影响力和规模要再上一个台阶。

2010 年的目标是在国内形成更广泛的影响，并真正走向公益基金会发展的前沿，开展相当规模的海外专项资助。这个就是比较大的“野心”了：这意味着我们在国内已经变成前沿了。现在和“成为国内前沿基金会这个目标”已经很接近了，下一步还要走向国际。

实现这个目标只有两年多的时间，任务还是很艰巨。

我们提的“五年愿景”战略目标还是很有挑战性的，但是我们的志向是一个国际化的基金会，我们一成立定位就很高，它一定不是一个仅仅在本土范围内活动的，它一定是立足于面向全世界的。我们志愿者项目将来一定要走向国际，我们中国在国际上的大国地位不仅仅是靠一个 GDP 增长率和财富的水平奠定的，衡量你对世界贡献的，还应该包括你的第三部门、公益部门能不能在世界崭露头角、发挥作用。在国际上发生灾难的时候，在贫困的发展中国家，你是去掠夺人家的资源，而是去给人家他所需要的帮助。现在在世界有些地方，我们已经被人家攻击我们抢占资源，但我们国家有我们的文化传播，还有我们的公益使者。作为国家的文化传播和公益使者，我们友成应该走在前面，争取在那么 2011 年具备国际化的特征，在重点的发展中国家和地区逐渐具有国际影响。完成这个理想是非常具有挑战性的，它对我们团队要求非常非常高，对我们的资金运作能力也是非常高的，这是相辅相成的。如果你的能力建设做得好，如果你的项目影响大，你的资金来源就更多；而你的资金规模大，你就能做更多的事情。

五年愿景最终的目标是我们成为具有高度专业水准和运营效率的公益机构，成为连接企业部门、公益部门和公共部门的有效资源整合者，成为积极推动社会企业家精神和扶贫志愿者精神传播与实践的公益机构。

这个目标确实实很高远，也很鼓舞人心。基金会的公信力是最重要的，这是一切一切的前提。公信力和专业水准和运行效益是直接联系的，这个需要我们打好基础，从现在开始来做好能力建设，这样我们才有资本去整合资源。

社会企业家精神是我们将来要专门研讨的一个课题，我们已经专门开过两个这方面的论坛，但是在社会企业项目的推广上我们还没有这样的人力来做。大家可能也知道社会企业家是个什么样的概念。它在中国目前还不是很有影响，在美国这个社会企业家的概念

被社会广泛地接受，就是以企业的方式来做公益，它不以营利为目的，但是它以企业方式管理，通过市场化运作，获得盈利不分红，重新投入到为公益而做的企业当中来。这样一种方式在我们国家实际上是有广泛天地的，尤其是在我们基金会审批非常严格、小的 NGO 组织资金不足的情况下，用企业的方式来做公益是为很多人所接受和向往的；但是他们需要能力建设，需要资金的启动，我们是希望给这些社会企业家以帮助和推动，也在青年当中倡导、推广这种精神，这个是我们下一步要做的事情。

以上所述就是我们的“一二三四五”战略。也被我们概括为新公益方向。

由此我们还来有自己的三个资助方向和资助对象，都是以新公益方向为战略基础的。我们的理念是鲜明的，我们态度是平等开放的、共享协作的，我们的模式是要与时俱进和可持续的，符合这个的就是我们的新公益方向。在这个方向之上我们可以不断地去创新，所有的制度、流程都是以这个为目的、服从于这个目的的。

友成的项目资助方向是从基金会的三个公益理念引导出来的。我们的资助方向之一，与第一个理念——“精神扶贫和物质扶贫并举”相对应的，我们要**资助、研究、推广以爱为核心理念的中国传统文化，促进有中国特色的中国公民素质教育**，并把这种素质教育融入到各项具体的扶贫项目当中去，所有的项目都要贯穿这个东西，否则就不是我们友成的特色。

资助方向之二，与第二个理念——“可持续开发和综合治理贫困”相对应：推广城乡贫困社区创新生活方式，什么是**创新生活方式**？我们提出了它的特征：**文化昌明、资源节约、环境友好、自主互动并具有强大的内生性和广泛的参与性**。公益组织做事最忌讳的是外来强加，就是你要他去做；我们要做一定要通过社区动员和参与让他自己发现这是他真正需要的，一定是他内生的东西，同时进行能力建设，你离开以后他可以自己做，而且也愿意做，那么这是真正的扶贫。还要注意可持续，资助孵化可持续发展的社会企业

我们的第三个方向：既然是爱心接力，就要通过我们的资助让更多的公益组织去做更多的公益事业，包括社会企业。以上是我们三个主要的资助方向。

与三个公益理念及三个资助方向相应的。我们有三类服务对象：

一类是**社会弱势群体**，我们友成选择重点扶持的人群时不光考虑他的贫困程度，而且要考虑他的承接性、影响性和发展性，比如城乡之间的承接、青年一代的未来发展，那使我们的扶贫达到广泛、深远、可持续的效果。在选择扶贫项目时，一定要考虑这些。

第二类，就是**民间组织和社会企业家**。经过严格的、规范化的项目评估之后，友成将通过信息共享、资金支持、资源配置、能力建设等途径帮助这些民间组织、社会企业家的发展。这个也是要有评估的，并且支持的方式不全是资金的支持。

我们的第三类服务对象是**有社会责任感的企业家**。企业如果希望做公益事业的话，我们为他们提供一个平台、提供服务，做他们的战略伙伴，为企业提供全方位、多层次、个性化公益慈善服务方案的设计和执行，提升企业的社会形象，增加企业社会知名度和认同感。虽然说我们认为企业不能把慈善仅仅作为企业社会知名度和认同感提高的一个手段，但是它毕竟还是一个手段，企业也毕竟有这种需求。那么我们就要去满足企业的这个需求。我们提出的口号就是让企业在扶贫中发展，在发展中扶贫。以上是友成的三类服务对象。

友成将致力于连接企业与公益组织网络，成为跨网络的资源配置枢纽，实现创新的公益模式。在我们的两边，一边是商业效益，一边是社会效益，我们把两大网络连接起来，作为一个中枢。我们今后希望建立企业和企业家的网络，比如说我们在设想一个叫“企业家公益沙龙”的俱乐部，这个还在“异想天开”的阶段，但也不是不可能，将来会吸引更多的企业家。大家都是衣食无忧、事业有成了，做什么呢？做公益吧。我想这是他们一个需求，我们的平台就满足这些人的需求。将来我们的志愿者驿站在全国各地，大家走

一圈，到每个驿站看一看，看能做点什么，坐在一起讨论一下公益界最需要做的事情有哪些？然后我们这些人能够出谋划策，不光是出钱，他能够去亲自参与设计、去身体力行地做，这是给他们无限创造力的空间。我想企业家是一定有这种需求的。所以这个企业家网络这是我们需要开发的。

我们还要建立起社会企业家和公益组织的网络，这个人群一头连接着富人，一头连接着穷人，他们可以说自己一无所有，只有爱心，怎么办呢？我们给他进行能力培训、物质资助，把这些公益组织联合起来，在我们的理念的推动下去做事，我们要成为公益界的领先机构。这个是我们友成的定位。🌸

我看团队执行力

——友成团队在“友成组织文化与团队执行力” 培训中的参与式讨论辑要（一）

编者按：

以“组织文化与团队执行力”为主题的第4次培训由基金会创始人、理事长王平女士亲自担任主持和主讲人。这是9次团队培训中给友成人印象最深、影响最深的一次——不但因为当家人主讲，更因为这次培训的内容触及每一个友成人在这个组织中工作的心态，改变了团队中的不少成员对“组织、组织文化”和“团队执行力”的观点，启发了每个人对“从事公益事业”的主动思考，也决定了他们此后的实际工作态度。

这次培训的内容较多，我们将它分成了三篇“参与式讨论辑要”与诸位分享。

开场白：

理事长助理王艳艳：今天是我们友成第四次内部能力建设培训，今天培训主题与组织文化、团队建设有关，从团队执行力说起，深入学习组织文化和执行文化、基金会发展战略等主题，并进行一些讨论。

今天我们很荣幸地邀请到“汇灵嘉诺”管理咨询公司的首席咨询顾问李方先生，咨询师李波先生、云振芳女士和刘锐先生，他们作为友成的专家志愿者，为基金会做绩效考核体系建设，在此对他们的到来表示欢迎！

请理事长来主持本次团队培训。

引子：从次贷危机谈起

王平理事长：培训之前我先作一个调查：今天早上或昨天晚上有没有人看新闻？有没有人知道在美国今天发生了什么比较大的事？（回应：雷曼公司破产）

（雷曼公司破产）这个事情在国际金融界是很大的地震，我们看到新闻中报道 2 万多员工被裁员，纷纷把自己的东西从公司搬出来，有老员工说自己在这个公司已经 37 年了，非常伤心。

就此我安排忠华给大家把这个事件和美国次贷危机有关的背景稍微讲一下。为什么我要把这个事情先提出来？这和我们基金会的能力建设、执行力建设特别是文化建设相关。

基金会资产管理公司副总经理**张忠华**^①为大家阐释雷曼公司破产事件的背景。从略

王平理事长：刚才我们穿插了一个昨天刚刚发生的的重大新闻，这对我们有很大启发，所以我请忠华对背景略作了介绍。美国次贷危机从去年下半年到现在愈演愈烈，据说是资本主义世界 100 年来最严重的一次危机，已经超过了 1929 年到 1933 年的大萧条，所以这个事件值得我们关注和研究。我们基金会做公益事业，对世界形势、国家形势要及时了解和跟进，我建议每周用花一点时间回顾一周以来的重大事件，做个提醒，通过这些事情获得启迪和感悟，对我们

① 张忠华

友成基金会资产管理公司副总经理，兼友成综合管理部主任。

2007年3月加入友成，此前是中关村证券专业人士。

基金会战略和执行有所启发,这对我们很重要。这个话题我们先留着。

今天时间可能比较紧,我们培训计划内容非常多,今天的培训内容本来可以分成两到三次的:执行力培训中的组织文化建设,涉及到什么叫执行力,什么叫团队执行力,什么叫个人执行力(这不会在今天做完,今后有机会还可以继续讨论)。然后我们要重点谈组织文化、执行过程中的方向感——即我们基金会的战略目标。

第一部分 什么是“执行力”

——团队成員的理解

王平理事长:我们在培训之前已经布置了作业,我也看了各位交来的“预习作业”,先请大家各抒己见,把你关于执行力的观点对大家谈谈。

孟繁立(基金会财务主管):组织的执行力包括几个层面:领导层要确定总方针、思路、理念、目标;管理层要制定可实施的计划;各部门员工要有敬业精神和专业知识,才能很好地执行计划。在完成工作的过程中,各部门之间要进行协调、沟通,及时分享、反馈第一线的信息,传达给领导层。最后还要有良好的制度,对员工提出要求,塑造自我约束的环境。

侯佳(基金会网站主管):执行力应该注重流程,上传下达的准确、及时,是保证目标实现的第一要素;一件事的完成时间和质量是硬性目标,它们完不成就达不到预期效果;在能完成前面要求的前提下,再有效发挥主动性、创新能力,让这件事办得更好更漂亮。最后再次强调完成时间的重要性:比如考试交卷,为了题目答得更好反复修改,超过了时间,卷子写得再漂亮也没有意义。

韩靖(友成研发部主任):中国文化特别灿烂,当我们去理解一个特别复杂的事情时,我们从字面涵义去理解,就能感悟到它的所有内涵。比如“执行力”：“执”是“按照”的意思,它有两个层面,即同一目标和同一轨迹;“行”是马上去做的意思,这个轨迹要靠行动体现;“力”有两解,一是能力,即有水准和能力去做;二是决心。

总的来看，执行力就是组织完成任务的能力；分解来看，就是计划能力、组织能力、领导能力和控制能力，管理层具备以上能力，整个组织才能有执行力。

王艳艳（理事长助理）：作为中层、部门负责人的执行力表现在三个层面上：对上级负责，对下级负责，最终极的是对组织负责。

就执行力而言对上级负责主要是充分理解上级意图，这个意图代表了组织决策：上级对信息掌握最全面，其决策最能集中大家的智慧，作为中层，对上级整体意图和整体布局的把握很重要，正如刚才侯佳所说的上传下达，对中层来说，这就体现在对战略意图的理解和传达。

对下级负责一是上传下达，二是对整件事情要负责，帮助团队有效分解工作，真正实现工作任务目标，然后还要勇于承担责任。

对组织负责是整个执行力建设的目标，组织利益最高。这是我的理解。

张忠华（基金会综合管理部主任）：对于执行力，作为基金会的中层，我从心态角度理解：大家刚才所说的理解领导意图很重要，领导意图和组织使命大多数时候一致，但有时候中层管理人员也要发挥主观能动性，判断怎样才能最好地完成组织和实现组织发展要求。在心态上，把自己的利益和基金会的根本利益自动一致。在工作中，我们可以有不同观点，但领导一旦决定，一定要严格执行，有自己的观点并不能影响履行职责，这是我的理解。

第二部分 理事长对执行力的概括和总结：

王平理事长：每个人理解都不同，看来都是自己悟出来的。

孟繁立讲得非常全面，首先是领导层的目标要鲜明，然后是管理层要有实施计划，然后员工要敬业和有专业知识，然后是团队的沟通反馈和制度，这些方面都谈到了，很不错。侯佳强调首先要明确战略意图，要知道目标、方向是什么，在此基础上再发挥，然后还要在一定时间内完成。忠华概括的优秀执行力表现，包括：为人

处世，时刻维护基金会利益，在工作中不等不靠、积极主动、注重细节、把小事做得完美，做事先做人——这一点非常重要，诚信、负责、不推诿、提高应变能力、全力以赴、合作精神，这些要素都谈得非常好。

一、应以成败论英雄

——执行力的三要素：目标、绩效和文化的关系

下面是对执行的概括，这是刚才几个同事共同提到的概念：将组织目标变成绩效。首先要有目标，目标要分解为一系列行动、设置、运作流程，靠团队合作、高素质管理者和员工共同努力配合从而实现，达到应有效果，所以执行力一定是以目标为导向，以成败而非过程论英雄。你要有适当的组织设置、制度、流程，但以上这些要服从于组织目标。如果只有流程，人是死的，丝毫不能应变、发挥主观能动性，目标可能就会偏离，虽然你执行了，完成了既定程序，结果却可能是差之毫厘、失之千里。

执行力以成败、绩效论英雄，所以（演示文件中）下面的三角组成中除文化、流程外，最终是以绩效作为评估，执行力一定要包括这三方面。今天我们从文化来看执行力，所以强调文化相关的，比如团队协作、管理者和员工队伍的高素质、人的行为和人际关系，这是我们今天培训的重点，也是我们刚才引用大家作业中提到的部分，即目标和整体战略在执行力中的重要性。

二、做正确的事和正确地做事

——执行力的完整定义

下面我们再概括什么是执行力：就是将具体的想法、指令、承诺付诸于行动，并在预期的时间内产生预期结果的能力。这是对执行力的概括。刚才韩靖分解了执行力，这很重要，如果说“执”是指令、想法和承诺的话，“行”就是要付诸于行动。对组织来说，就是组织目标、使命、战略，对个人来说就是承诺，说到能否做到，说就是执，做到才是具备执行力。做还只是动作，做和做到之间是

一种承诺的落实，做到或者说做好也还有一个时效性：没有按时做到仍然是没有执行力，所以要“在预期时间做到”，而且100%做到显然比50%做到好，所以执行力讲求预期时间、预期结果。

当我们讲执行是一种承诺的时候，就已经提高到文化的高度。承诺是什么？是诚信，承诺影响你的诚信、你的价值，这是对个人的社会评价。这样看来，执行就是一种文化，而不仅是行动。

再往下概括，执行可以概括成做正确的事和正确地做事。如果只有其一没有其二不行，没有方向、目标不明确、不理解机构战略、不会做人会遭遇失败。就拿当前的次贷危机来看，美国衍生金融工具全球最发达，能制造系列金融工具，通过各种制度完善连环借贷和抵押，漂亮地打包卖出去。他们以为可以永远这样走下去的，没想到有一天金融大厦轰然倒塌。这就是说，你虽然在“术”上非常发达，制度、方法很有一套创新，但方向、目标不对，偏离了“道”，最终要失败。

首先要做正确的事、有正确的方向，从个人修养角度来说，用最简单的话讲就是要做好人：你为人处世是不是有正气，是不是出于公心。如若不是出于公心，再算计、最后的结局也是聪明反被聪明误。所以做人是比做事更为根本性的问题，要有方向感。

组织也要有方向感：即组织目标、使命、战略是不是正确、高尚、出于公心。组织中的执行团队，对组织目标、使命、战略是不是明确，如艳艳刚才所说要知道组织目的；进而对执行过程中的种种变形、种种情况，你如何应对，拿什么当准星呢？那个北斗星就是我们的目标和方向，没有方向感就会有很多岔路走，你以为方向正确，却可能走到背道而驰的方向上。所以我们讲执行力，首先要讲做正确的事。

什么是正确地做事呢？刚才侯佳也说过要在预期时间完成，还有空间即地点，不同的地点会呈现不同的具体情况，所以同样的事情在不同地方用同样方法做结果就不一样了。正确的时间加正确的空间以及正确的方法才会有正确的结果。总结基金会以往的执行经

验和教训，我发现在执行中一定要具备这三个方面的正确，在方法、标准上要有时空的坐标概念。我们以奥运冠军产生为例，它和时间、地点、方法都有关系，哪个冠军最能形容这一点——包括经验教训。（韩靖回应：刘翔，地点出问题了）对，胜败在刘翔身上体现出来了。还有谁？（回应：杜丽）对，一败一胜，但和杜丽相关再想。（王艳艳回应：埃蒙斯、朱启南，最后一环脱靶与冠军失之交臂）对，这个最典型，更典型的是上一次，上一次打的特别准，打到中国队靶子上，这是个空间错误的最好例子，所有都正确，地方不对，也是不对，我们有很多例子可以印证。我们希望基金会的所有成员，应该成为我们的冠军团队、金牌团队，我们做训练就是要大家有强烈的时空意识、目标意识，这样才能有真正的战斗力，执行上才能不偏不倚，才能成为目标中的领先基金会。

三、方向感决定成败

一团队执行力与组织文化的关系

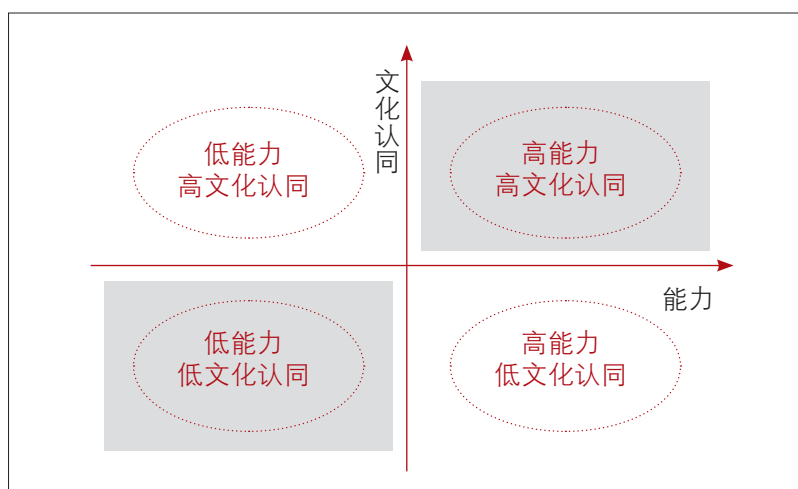
王平理事长：我们回到现在的题目上来，就是我们团队执行力的建设。我们基金会五年计划中，2008年是基金会组织体系、工作制度以及运行平台与网络全面规范化、专业化时期，上半年有汶川地震这个突发事件，几个月都用在应对抗震救灾上，所以把执行力建设推到了下半年。下半年我们抓紧时间把执行力、组织体系及运行平台与网络建立好，任务艰巨。今天的培训就是为完成战略任务打好团队心理认知层面的基础。

关于执行力，主要是两部分，一是组织执行力，二是个人执行力。这里面我们又把它分成战略和文化，对组织来说是组织战略和组织文化，对个人来说是方向感和文化认同感。今天培训的重点是找到文化认同感和方向感，重新提炼、复习和进一步明确组织目标和战略。

我先给大家提个问题：我们要做方向感和文化认同的培训，那么对组织机构来说，执行力的方向感和文化认同为什么重要呢？或

者说有多重要？团队成员的素质、能力和他对机构的文化、战略的认同感之间的关系，大家怎么看？

这是一个象限，文化认同从下到上越来越高，能力素质从左到右也越来越高，我们团队要吸纳、招募人才时，怎样衡量、排队，确定最需要什么人、最不需要什么人？谁来说一下？



↑上图来自王平理董事长主持本次团队培训培训所用的演示文件

韩靖：第一个肯定是高能力、高认同的人；最后是低能力、低文化认同。我以前接触过的培训都会将低能力高文化认同的人排在第二位，然后高能力低认同的人排在第三位。我原来在企业做过很长时间，根据实践经验我对此有些不太认同；我认为排在第二位的应该是高能力低认同的人，排在第三位的是低能力高文化认同的人。为什么这么说呢？根据我的经验，高能力低认同的人很容易变成高能力高认同的人，因为他能理解你的机构目标，他有一定能力和层次，才能理解机构目标，而且把实现机构目标转化为行动；低能力高文化认同的人我们见过许多，但真的会耽误事，在企业就干不了活。最完美的人应该是高能力高文化认同的人，下面一群高能力低认同的人，他们有很好的职业素养，在其位谋其政，也就是职业经理人，

这群人可能是机构中数量最多、办事效率比较高的人。然后后边低能力高文化认同的人可以慢慢培养，但指望他们的话机构发展可能会被拖累。

王平理事长：有没有不同意见，畅所欲言。我们机构的文化之一就是知无不言、言无不尽，言者无罪、闻者足戒。

张忠华：韩靖说的挺矛盾的，你要认同能力还是要工作能力？我觉得韩靖说的是可预见范围内：他可以干活，你又能把他转化成有认同感的人；但最后如果他始终不认同，那还是有问题。

韩靖：这里我想举个例子，比如某某人，是高能力低文化认同的人，他以前的所有行动方式都说明他是低文化认同的人，而我们也有些志愿者是低能力高认同的人，他们是因为这个事吸引他们才来的。实际上能真正帮助组织发展还是高能力低文化认同的，他的能力能保证他逐渐理解组织目标、很快分解任务并结合情况找到自己的位置。有些志愿者特别想做事，充满了激情，但他们不会干，我们培训了很久，培训了三个月还是不会。所以我觉得为了机构发展，我会倾向于用高能力低文化认同的人，让他慢慢理解机构文化。

王平理事长：我听起来也没太大矛盾。还有什么意见？

胡军（基金会综合管理部）：我的理解不一样。古人云道不同不相与谋，如果你不认同机构文化，又跟高文化认同的领导共事，虽然你有能力，但可能发挥不出来，因为你的观点跟他不同，做法也就不同。

张忠华：我举个极端例子：雇佣军，涉及到自己生命时，你会不会把生命托付给他？

王翔（基金会项目部主任）：我跟其它公益组织的同行也谈到过这件事情：我们同意有能力有激情——还需要有文化有激情才能介入公益领域。我认为这个行业里面，每个组织都会想找高能力高认同的人，但都很难找；所以关键是怎样把高能力低文化认同和低能力高文化认同的人培养成高能力高认同的人。我认为其中低能力高文化认同的值得培养一下。

高能力低文化认同的人会对你做的事不理解，或者说不认同，他的高能力发挥不出来。就是忠华老师刚才说的心态决定一切，他如果在心态上根本持怀疑或反对态度，能力发挥会很受影响，这种人我们会将其作为短期志愿者，如果要在这个领域和机构长期发展、培养的话，我倾向于将低能力高文化认同的人排在第二位，并逐步培养他的能力，让他能发展成为高能力高文化认同的人。

王平理事长：我们培养人、用人是个动态的过程。最终你可以用他，是因为你把他训导成高认同的人，把他转化过来；而始终不认同、不能转化的人我们坚决不能用，这种人能力越强越容易坏事。关于这个问题的讨论不是到此为止，我们把它作为敞开的问题放在这里。🌀

友成的组织文化和执行文化

——友成团队在“友成组织文化与团队执行力”培训中的参与式讨论辑要（二）

一、文化认同感：一个组合概念

王平理事长：我们有必要认识一下机构文化是什么，探究清楚文化、文化认同等概念，这样才知道文化认同对机构有多重要：是不是会背诵“一二三四五”战略就是认同了，或者都有激情想做公益，就是认同友成的组织文化了？还真不是那么容易的事情。我们基金会过去走过的一年多时间里，确实淘汰了几轮，包括几个很高的管理者，这是为什么？因为他没有能力吗？这个结论我们也不去下，但最重要的是文化认同。从战略上大家都表示认同，但做起来呢？在战略部署上是否认同？执行上说和做一致吗？和我们团队其它成员能否融洽呢？这都是文化认同感的体现。所谓文化认同，它是组合概念，不是一句话可以简单概括的。

二、组织及其与个人的不同

讨论机构文化或组织文化之前，让我们了解一下什么是组织。组织概念是“一群人，为了一个共同目标，遵循共同的制度。”请问，一群人算不算组织？不是。请大家来讨论什么算组织，什么不算组织，

可以举些你们见到的相关例子。比如我举个例子，共产党应该算最大的组织。还有什么组织？

王艳艳（理事长助理）：团队要求共同目标，有不同角色，遵循共同轨迹，有一定工作流程和制度来达成目标，这是团队的概念。组织可能是由几个团队组成，是更大的概念，这是我的理解。

孟繁立（基金会财务主管）：组织是集团化的。我感觉组织层级非常多，中心有领导者；团队是组织的细胞，彼此平级，但每个团队也有领导者和不同角色、层级。组织和团队还是有区别的。

胡军（基金会综合管理部干事）：我认为成其为组织除了有共同目标以外，还要维护共同利益，如工会、妇联、行业协会。

王平理事长：共同利益在目标里面，组织是个利益群体，妇女、工人的都是，它们都要有目标、有利益。黑社会也是组织，非常严密，制度很严谨，流程也一丝不苟。组织不是随随便便一群人的集合，为什么我强调组织？我们基金会和普通希望行善做好事的个人有什么区别？很多人希望来基金会扶贫、做公益，很多人心向往之，作为志愿者或以各种形式参与，部分人出于个人激情、爱心而参与，这些松散的志愿者、个人行动和有组织、有使命、有战略、有制度、有共同文化的基金会一样吗？大家如何理解？

王艳艳：相对做慈善的个人行为，组织追求和代表更大多数人的整体利益和目标。

胡军：二者最大的不同，我认为是产生的效果和影响。个人行为效果和影响不如组织：组织像拳头，个人像指头。从抗震救灾就能看出，很多个人都有很强的志愿精神和信念，到了灾区以后不可能形成有效力量，产生的效果可能适得其反，很多人去了以后自己倒成了救助对象。

王平理事长：这种例子其实很多，明确这一点很重要，能提升我们的组织性和团队意识，这是重要一关，必须要过，而且事关大家对我们基金会和所做事情的评价。第三部门在中国还不是很发达，很多人对做慈善的评价还是停留在少数个人做好事的基础上，真正

发达成熟的社会，第三部门、做公益应该和个人做慈善不同。忠华在课前作业里也提到执行命令的问题：你理解要执行，不理解也要执行，这是组织特征，不能想做什么就做，不想做就不做，对组织目标和使命制定出来的制度和任务，你不应该有个人好恶，必须服从，这就是组织。当然决策时要民主，也就是说，要有民主的决策程序；但一旦形成决议，下级必须服从上级，个人必须服从组织，这是个人和组织之间最大的不同，否则不成其为组织。如中国共产党，大家都想建立新中国、推翻三座大山，如果大家都是想今天做一个爆破，明天搞一个暗杀，后天去劫富济贫做梁山好汉，这样个人行为有没有可能推翻三座大厦、建立新中国？没有可能。所以要实现革命成功，最基本是要有政党，以及军队和统一战线，这三大法宝。首先是要有政党，政党也就是组织，组织就是有战略目标、制度和流程、管理体系、服从自己文化的机构。组织要讲服从。

从个人角度讲，有些事情可以做，比如我们可能见过乞丐要钱，作为个人可以给，作为基金会是不是要帮助所有伸手要钱的人呢？不一定。组织做事不是出于个人感情，而一定是出于组织目标和使命。我们总的来讲是为社会公益、弱势群体做事，但我们有自己的方向、政策和项目，确定哪些可以做、哪些不可以做，这就涉及组织目标。所以一定要明确组织和个人的不同。

从个人来讲，做好事可以不加宣扬，我一度就很矛盾：如果我个人去捐助失学学生，我不希望宣传；但做友成基金会以后，如果只做不说，就不利于机构成长、理念倡导，也没办法向理事们交代，所以我必须一边做一边说，这就需要有网站、刊物，并在适当场合接受采访，做宣传，这就是机构成长的需要和与个人意愿的不同。

三、组织文化和友成的组织文化

王平理事长：我们现在明确组织有共同目标、遵循共同制度，它有战略、流程、制度、文化；我们关注的重点是组织文化。文化是一个组织的思想、习惯、性格，也是组织的灵魂。

组织可以比作生物体，它是一个有机体。如果把基金会比做一个人，头脑是我们的管理层；传播外联部就是喉舌；手是我们的执行，比如志愿者中心、比如项目部；脚是我们的巡视和督导。合起来构成完整的生物学意义上的人。

团队可以比作构成身体的器官。团队是一群有共同目标和合作方式以达到组织目标的群体，这个群体特征是目标明确、有共同愿景，要听大脑指挥——这就是我们今天培训的主题：方向感。一个学习型团队应该拥有的特征还包括：责任清晰、角色明确、良好沟通、共同决策、信息共享、全体参与、团结协作、彼此信任、团队成功至上等等。

组织文化要包括这样几个要点：共同目标、共同语言、共同举止、共同感受、共同理解。文化并不简单。我们都认为自己认同一二三四五战略、精神物质双扶贫；但来到团队中却受不了，或者工作中不舒服：因为对组织文化不适应。文化是很细微的东西，包括你的举止、语言等，团队文化氛围会把内在气质相同的人聚在一起，它有自己的气质、行为表现、标志，是说不出的感觉。文化的形成是个过程，友成文化可能已经存在但还缺乏提炼和提升。最早的忠华、茅茅（传播外联与信息中心张小茅）、胡军都在友成工作一年多时间了，比较新的团队成员来到友成才一两个月。我们很多员工从不同企业、不同领域过来，从金融、媒体到医药，茜茜（项目部朱茜）从民间组织——协作者传播中心过来，还有从外企过来的，琦琦（社会创新中心陈琦）是电影学院毕业的，属于文艺界。

大家可以畅所欲言：你认为“友成文化”是怎样的？

杨红长（基金会财务总监）：我认为做公益的比其他组织更需要维护组织的形象。我是这个星期刚来到友成，初步印象是友成有比较好的沟通习惯，像今天这样抽出专门时间相互沟通。这里的环境、气氛跟我过去所在的外企有很大不同。

韩靖（友成研发部主任）：我觉得可以用三个词来描述友成文化：第一个是“善良”，基金会同事在我待过的公司里面是最善良的，用

理事长的话来说是“大爱满人间”。再一个是“开放”，体现在“四海一家，相互依存；平等对待，彼此支撑；沟通分享，合作共赢”这24个字上，它们的全部精髓就是开放。最后一个是理事长之外的大家都还没做好的，就是“职业”，做公益也要有做公益的“范儿”（北京话，意思是“感觉”）和水准。

王艳艳（理事长助理）：我来到基金会的第一个感受是：要用比较恭敬的语言去跟人交流，这可能跟企业商务性的公事公办不太一样。我现在行为上比较注意细节，比如坐公共汽车主动让座，因为想到我现在是做公益的，要做善良的人。这是公益这种大环境和文化对我的影响。

对基金会的文化，我最明显的体会是“善良”：大家在日常沟通等细节上都不伤害别人、体会别人心理感受，这是跟过去在企业里不同的氛围，企业里就是要做成事情，彼此可能会有冲突；但在我们基金会，工作中会更多考虑别人感受。

张小茅（会刊编辑，2007年3月到任）：友成文化首先应该包括组织的方向：我们是干什么的，友成的存在要达到什么目的，要让社会达成怎样的变化，要去创造什么，也就是说，组织文化的核心应该是愿景和理念。

这是有个发端的。友成文化是从王平理事长这里发端的：理事长站出来倡导，我创办这个组织，是要达成某个目标，希望能给社会带来某种变化；我们大家说“理事长这样做是对的，一个人活在社会上，应该这样做，应该贡献自己的能力和精力去做这样的事情，我愿意以它为职志，所以我来了，在这里尽量发挥我的能力。”大家因认同了组织理念而共同来做事。

理念是组织文化的核心。友成文化核心的核心是一个“善”字，所谓“止于至善”。现代社会这个“至善”是什么呢，友成理念现在已经找到并涵盖了它：我们要协助政府来创建和谐社会，提倡精神物质双扶贫，物质上帮助之外，还要发挥我们的能量促使中华民族寻回自己的文化根本，使当代中国人重新树立起自己的文化自信心，到世界上说我们是响当当的中国人，我们中国文化很了不起。

我们友成还注重环保、可持续开发式扶贫，除了人际和谐之外，还有天人和諧——人与自然和谐，达成整个人类社会的可持续发展，而非止是某个国家、组织的。我觉得友成的心很大。

大家共同致力于去做什么，这是组织文化的核心；在这个核心周围，组织中的每个人按什么标准来要求自己，作为友成人，要带出来什么气质，让大家一看到就知道：这是友成人。换句话说，友成人走出去应该呈现什么形象？我心目中的友成人应该是这样的：

首先要“有文化”。我们倡导精神物质双扶贫、建立起中国人的文化自信，首先自己要有文化自信，对本民族文化有自豪感，对文化主要脉络要有一定了解——这个课是我们每个人都要补的。这是第一个。

然后你是一个很善良、温文尔雅、内心充满温暖的人。做公益的人要有同情心，看到处在痛苦中的人需要帮助，你本能的第一反应要去帮助他，心灵要有这种热度，不管你有多大力量，但一定要有去帮助别人的心，尽我的力量，给你力量。这是第二点。

第三点是友成人走出去应该非常有礼貌、文质彬彬、带有君子气质。这是我对个人的要求，也是我对友成人应该具备的一种气质的描述。

理事长点评：我非常同意茅茅说的“君子气质”，我们大家都做得像君子一样，基金会的文化也就形成了。但今天社会上“君子”不多。我们要倡导精神扶贫，弘扬传统文化，自己首先要变成具有精神财富的君子，这很重要。上次康老师说到要修身、齐家、治国、平天下，要有平天下的胸怀，这样目标和境界就不只属于个人修养的范畴，这样机构目标、机构战略全在其中了，以天下为己任，这叫“公”益。

这也回答了我們刚才说的个人慈善与公益有什么不同：前者只是个人修身养性；而“公益”是以天下为己任，要实现“天下为公”的目标。我们不能只满足于做君子，还要做圣贤。所谓希圣希贤。康老师上次说你沒有机会做组织怎么办，那就干脆做善事、做谦谦君子。那现在我们有组织了，那就要争取做圣做贤，以天下为己任。

我希望我们的团队有更高的追求，有更高理想和境界，为组织使命放弃自己所谓君子的东西，如君子的道德优越感要服从于组织需要。当然这是后话，还是要从做君子开始。

王翔（基金会项目部主任）：我理解的组织文化，就是一个机构，一个组织的气质，不光是每个成员的气质，而且是整个机构对外显示的气质。我看《亮剑》里独立团的气质：看见敌人就像狼一样，脾气很大，很暴躁，我觉得这个气质来源于领导层。我后来想，为什么这一支军队会有这样的气质，而不是说所有的军队都是这样的气质？李云龙，这个军队的首任军事长官留下了这个气质。加入友成之后，我觉得友成的气质给我最大的感受是她非常平和，但是在抗震救灾的过程中所反映出来的不乏激情和效率，下手很快，但总体的给我的感觉还是非常平和的，不会针对某些事情或者是为了得到某些项目去针锋相对地批判或者攻击所谓的竞争对手。总之我最大的感受就是友成很平和，不会很张扬，这种气质会影响每一个人。

理事长点评：我觉得王翔的感觉是一个很高的评价。其实这应该就是我们的目标，我们正试图这样去做，也大概形成了这样的氛围，但我们要把它提炼出来，让每个人明确我们为什么要这样去做，才能凝固成我们自己的组织文化。

王翔刚才引用了《亮剑》，《亮剑》里李云龙的团队文化是什么？它是由首任军事指挥留下的这个气质性格，一下子就形成了这个团队的文化，这种文化会永远延续下去，他这个人的理念一定会吸引跟他有同样认同感的人——他的管理层，他这个管理层又会带出他这样气质的队伍。

友成一年多以后形成我们今天在座的团队是很不容易的，从我一个人开始，变成两个人，三个人，四个人，反复反复地大浪淘沙，形成我们这十几个人，我觉得我们这十几个人已经初步具备了对这个组织文化认同感。我很高兴我们创始的理念得到真正志同道合的一群人的响应：首先是我们企业家的响应，其次是我们执行团队的响应，逐步形成了我们机构的文化。刚才大家概括得非常好，这是

我们第一次就机构的文化谈自己的理解和感受，今后每天我们做事的时候，机构文化已经变成了一种自觉的行动；将来我们再不断总结提炼升华，我们再从我们中国文化里吸取更多的营养，那么友成的文化就可以真的可以沉淀下来。不管多少年以后，我们友成的文化就是这个样子，我们友成人出去就是这个样子，有了这种文化，我们的制度流程就都变成我们的自觉行动了。制度和文化是两回事，没有文化做基础的话，这个制度总会有被执行不当的时候；有了文化作保障，即使没有制度，你也不会去做不负责任的事。所以文化是我们的根本，执行力的培训应该从文化做起，对组织的忠诚是执行文化的前提。

像忠华刚才讲的，高文化认同的人就一定是忠诚的。“张忠华”这个“忠”字我是非常欣赏的，他是非常非常忠诚的一个人，从始至终，尤其在抗震救灾的过程中。让我非常有感触的一件事就是上个星期，审计署来查我们的帐，对成立一年就赶上抗震救灾的这么一个机构来说，在我们人员变动的情况下，我们的财务总监离开，小孟临时顶替的情况下，在我们原来的副秘书长也准备要离开的情况下，我们的人员衔接上很容易有问题。然而，在我们组织上不健全和人员没有都到位的情况下，我们仍然能够在整个抗震救灾的特殊时期，甚至后来几个月的繁忙的时间，在忠华和小孟和所有人的努力下，这么多笔账，所有的手续都能够完整得以保留，经得起突然检查，我觉得非常了不起。如果不是凭着大家的忠诚和责任感这是很难做到的，如果你责任心哪怕有一点不够强的话，都会给组织造成很大的伤害。大家能做得这么好，全凭什么？全凭那份心。

朱茜（基金会项目部，项目官员，2008年2月到任）：友成视野很广，很大气，立意很高，在与不同的合作伙伴相处过程中能上能下，我们现在写一个项目书都学会开始从宏观面讲起了。虽然自己现在还达不到那个水准，但会朝着那个方向去努力。

丘晴晴（基金会社会创新中心负责人）：可能很多人，包括我这样的人是凭激情来的；如何将这种激情转化为一种细水长流的心

态，转化成一种能够让你永远把激情保持下去的动力？这是我的思考。友成团队的这种包容性：不同的文化、思想你包容我，我包容他，变成一种非常平和，非常谦虚，非常公正的心态，不仅感染组织内部的人，也感染组织外部的人，以这样的一种方式存在。这是我的感受。

四、友成的执行文化

王平理事长：除了基金会的组织文化以外，当然我们还有执行文化。我认为执行文化首先是组织的利益高于一切，一切服从组织文化和使命，敢于承担责任，全身心投入工作，承诺是金，这是执行文化。在这种文化指引下，所有有利于执行的因素都应该予以充分科学的利用，达到团结协作，团结高效，令行禁止的执行文化；所有不利于执行的因素都应该坚决予以排除，坚决杜绝拖延、扯皮、推卸责任、无计划行为、拉帮结派——这些词儿都用不到我们友成团队身上，我们的文化中一定没有这些词汇。以我们基金会的组织文化为基础，就一定会做到集体利益高于一切，一定会无边界无缝衔接，一定会敢于承担、敢于负责，承诺是金。

在组织文化与执行文化中，仅有领导者一个人有执行力是不够的。去年我们提出我们基金会的战略、目标、使命。我们还需要大批的执行人，各级的管理者。在一年的时间里我们形成这么一个团队，有的人就说友成是横空出世，突然间就降临了，我们有自己全部的战略，全部的使命，还有我们的团队，展现在世人面前的，我想一定不是只有我自己。执行力一定是一个组织的，只有我一个人的想法不能变成我们今天这个样子。我想，是组织文化造就团队执行力，执行力又反过来使我们组织有凝聚力。要使我们组织有凝聚力，就必须进行组织文化建设。以上说的就是组织文化建设的必要性，因此我们执行力的培训从组织文化入手。🌸

向理事长请教友成的 一三三四五战略

——友成团队在“友成组织文化与团队执行力” 培训中的参与式讨论辑要（三）

编者按：

从一位商业领域的成功人士到公益领域的创业者，王平理事长一直在真诚而清醒地观察我们当前所处社会的实相，观察和认知是促使她创立友成的原动力。所以当基金会成员在团队培训中就自己所理解的友成战略向理事长求证和请教的时候，她的一番回应、解答和点评精准地切中了这个时代的问题和需求。作为一家创新型的公益组织，友成既是应运而生，也是应中国社会的各种关键性公益问题有亟待解决的需要而生。我们相信，所有怀着一颗热心、又睁着一双冷眼看这个时代的有识之士，能在这里找到共鸣。期待共鸣之后，是共同投入社会创新实践的公益行动。

“因友而成，因你而变”——友成期待你来共同改变这个世界。

在这篇团队培训的现场记录里，组织创始人和团队成员之间的这番互动式的交流，也展示出友成团队在这个有计划、有明确目标的培训中，在这个动态的场景里校正自己做事“方向感”的鲜活过程。

主持人 王平理事长：到现在为止我为大家介绍完了我们的基本战略。大家有什么问题可以提，然后我们可以讨论讨论，好吧？咱们友成的人先说也行，我们的专家也可以提问题。韩靖^①，你不是一直憋着要讲吗？你在研发项目的过程当中会有很多实际的感触，到目前为止我们推进最快的也就是扶贫志愿者项目，推进过程当中，它是在一马当先地实践我们的战略和理念，同时又会反过来加深我们对理念的认识。韩靖你说说看。

韩靖（友成研发部主任）：“致力于以人为本的和谐社会建设”这一块，您最后提了一句：这不是人云亦云的，也不是我们照搬党中央的号召。我们在写项目计划书的时候前面第一页总会写“我们是为了建设和谐社会……策划了这个项目”。其实真正理解并将其运用到我们的项目中是很难的事。由此引申，我们的一二三四五战略真正能运用在项目策划里面实际上是特别难的事。我觉得真的需要在我们把整个精神理解透彻了以后才能运用。我自己一直有个座右铭：“学以致用”，如果这个东西学了不能用，还不如不学。为什么呢？浪费时间。我们在志愿者项目的策划过程中遇到了很多问题，比如，基金会的使命分为物质层面和精神层面，在具体实施扶贫时物质扶贫和精神扶贫并举，我们在这当中就遇到很多问题。其实这个世界就是由物质和精神组成的。我们在策划扶贫项目的时候往往牵强地给它找个理由，说这是精神扶贫，比如给社区放电影、给贫困地区老百姓放电影就叫精神扶贫。我觉得也可以这么说，没错。但我觉得这里面恰恰有比较重要的两个字叫“并举”，就是物质手段怎么和精神手段放在一起才能叫做物质精神并举，不能剥离来看这个问题。在我们设计项目过程中，我们经常也会收到一些项目申请书说这是什么什么的，大家都会说一些套话，但其实不是。我觉得在项目设计中能达到学以致用确实挺难的。

友成的特色是资源整合，因为别人未必能有我们这样的条件。其实我们在这方面也遇到过很多问题：比如在整合政府资源时，很多人都说我们是在给政府打工，其实作为资源整合者，在这过程中

① 韩靖

作为基金会研发部主任，韩靖从2008年3月份开始带领研发团队，与国务院扶贫办的相关部门和领导积极配合，为“友成扶贫志愿者行动计划”项目的立项展开了长达大半年的策划和实地调研。该项目于2008年12月5日在钓鱼台国宾馆举行启动仪式。

友成举行本次团队培训时，该项目的前期调研工作正在进行状态，当时在韩靖、陈琦、王翔、朱茜等同事的努力下，友成已经在广西、四川、湖北及北京周边建立了“友成志愿者驿站”。因此王平理事长说志愿者项目是在一马当先地实践友成的战略和理念。

是处于主导地位的，政府是资源提供方。有些基金会说我结合国外资源可以，但如果是政府出钱则不愿意做了，认为这样就失去了NGO的独立性。其实无论结合谁的资源，只要在这过程中始终明确自己的目标，NGO组织是不会失去独立性的。

我们在研发这个项目的过程中确实发现了很多这样的问题，包括如何把志愿者招募过程设计成开放式、互动式的，而不是一堆专家坐在那里。我觉得仅凭专家一天的面试对志愿者作出判断是对志愿者的不尊重；而且专家在今后服务界定不是很清晰的情况下去判断一个志愿者是否适合这个岗位，这是不太可能的。那我们该如何去做呢？在前期合作里面，很多时候都注重数量，好像有一个人说：“我有一个科学的表格、一个方法，我们用这个来进行面试就能达到一个很科学的效果”，但我们在一段时间的操作后发现其实不是那样。志愿者特别需要用人性的方法去管理和发展，像我们的资源整合、项目孵化、参与式互动，这些所有的理念都必须植入到他们的思想和行为体系里面，最终才能很好地发挥他们的作用。

王平理事长点评：一二三四五战略怎么融入我们的项目，在流程中得以体现？它是需要开发的。我真的希望专家和我们一起来解决这个问题。其实提出理念相对来说是很容易的，而我们现在需要的是把理念变成一个通过努力可实现的、可操作的，将想法、指令、承诺付诸于行动，在预期时间内产生预期结果的能力；或者说把组织的目标变成绩效的行动过程。

一二三四五战略怎么通过组织设置、流程运行、团队协作、高素质的管理和互动等变成实实在在的业绩出来，在这当中是需要我们努力的，非常艰巨，具有挑战性。而这个是没有榜样可以仿效的，我们是一个创新的机构，我们提出的都是新的东西。企业的东西只能作为参考，我们不能搬来用，这就是我们为什么要同咨询团队一起了解我们的理念。如果我们真的要打造一个经得起考验、百年老店式的基金会，我们从一开始就要拿出自己独特的东西来，是为友量身定做的，而不是照搬过来的。所以这就需要一个反反复复、不断摸索的过程。

韩靖：我们在研发和探索的过程中，跟我们合作伙伴共同成长，因为我们在操作过程中碰到了很多问题，拿着某一个套路来合作的特别多，我们今天面临的是一个从来没有遇到的事，我们做的过程中需要：第一是适应，第二是创新，真的需要很有创意。我们在这个过程中发现，几乎每往前走一步都需要有一个新的创意，才能把老问题解决，包括用何种形式去组织志愿者组织、怎样与其他组织合作，全都很有创意地去解决了；我们也特别希望新的合作伙伴能拿出针对性、有创意地解决问题的方案，而不是拿一个模板来套。

理事长点评：最早的一些西方的基金会也没有经验可以借鉴，完全是自己创出来的，很多企业家也是这样，特别是国外企业家。我们现在用国外企业家的经验来做为 MBA 的课程，我觉得那些东西当中有些也已经过时了，对于中国来说也需要重新去订制了，当然在创意过程中，要参考的也能比较多一些。但是如果拿到公益机构来讲，又更多了一层创意的需求。我们曾经在培训过程中也提议要引入某些课程，后来发现不太管用，当然里面有一些可以吸纳的东西，但一定要有创新。

王翔（友成项目部主任）：我从刚开始接触友成的时候就了解到精神扶贫和物质扶贫并举的理念。但我一直在考虑这两个方面的关系是什么？物质贫困和精神贫困之间又是什么关系？

我一直都不觉得，物质贫困就一定精神贫困，或者精神贫困就一定物质贫困。所以我一直有这么一个看法：村里人生活的幸福指数并不比沿海发达城市的居民差多少。而且我觉得，友成参与式扶贫的方法和精神物质双扶贫的理念是密切相关的。比如说，怎么去实现精神扶贫？我觉得，参与式扶贫就是一个很好的方法：就是让我们服务的社区或是服务的人群也参与到我们项目中来，让我们的募捐者、企业家、企业家的企业也参与到这一过程中来，在这个平台上大家一起来共同扶贫。

我在许多会议上也提过这么一个问题：我们所服务的贫困地区最缺的是什么？后来我自己找到了答案——贫困地区最缺的是“尊

重”，其次是“机会”，第三才是“帮助”。首先要尊重对方，尊重他们的生活态度，尊重他这个人，尊重他所生活的环境。这要作为项目开发、设计中要考虑的第一位的因素。就像理事长所说的“平等参与，合作共赢”，在共同参与的过程中他这个人也会发生变化。比如说，他们会觉得——还有一些人会关注我们，还有一些人关心我们。这比对他实质的物质援助效果要大得多。他们自己的精神就会被调动起来，他就会觉得——现在已经有人来帮助我们了，我们再像以前那样不努力的话，在面子上就下不来。当然这个过程对我们的影响也非常大，我一直觉得做公益活动或是基金会为他人服务也是在帮助我们自己。所以我也开始想——我自己是不是一个精神贫困者。

王平理事长点评：我跟你讲，如果说我什么都不做，我一定是一个精神贫困者。我衣食无忧了，我在家待着，我绝对是一个精神贫困者。你说是不是？所以你说，我出来做公益，成立基金会就是帮助了别人也帮助了自己，这绝对是的。

王翔：所以我的一些文章就指出，有些企业只追求效益。我觉得是他们信仰的缺失导致了人格的沦陷，而大家普遍缺少目标，就会把追求短期的、眼前的利益放在第一位。一切以经济建设为中心，一切以钱为中心。人在这种环境中就会变得冷漠、残酷又胆怯。我觉得这是一个精神贫困的表现。而且我们在农村开展工作的时候，第一次和服务对象谈需求，他们必然会提出来，你给我们修桥吧，修路吧，你给我盖房吧。但如果我们仅仅帮他们把路修通了，他们原来是什么样子还会是什么样子，没有什么太大的改变。所以我一直觉得友成的理念和从理念中延伸出来的方法——精神扶贫和参与式扶贫有莫大的联系。

王平理事长：让那些精神贫困的人去参与扶贫，本身就是给他们精神扶贫。

王翔：所以我一直在考虑精神贫困和物质贫困有什么样的关系。我一直觉得发展的不平衡是由于信息不平衡导致的。所以我接触到的一些村里人一般都没多大的欲望，因为他们知道达不到，所以不

会考虑改善生活的问题。他们觉得自己已经过得很幸福。所以有人说我们不是去扶贫，而是在去搞破坏。比如，突然来了一批志愿者来去告诉他们，外面的世界有多么的好。

王平理事长：例如，湖南有个城里的家庭和农村的家庭短期交换儿子的项目，把城市的孩子放在农村，这个孩子倒是很受益。但那个农村到城市生活的孩子可就坏了。

王翔：他到城市生活后，就不想上学、迷恋网游这些事情他都会了，但另外一个就很受益了。所以这个和可持续的、综合式开发又可以联系起来。

王平理事长：友成做扶贫不会做这类帮倒忙的、所谓的扶贫，我们绝对不会这么做。但我们要充分考虑到这一点：扶贫做不好是会帮倒忙的。我觉得今天王翔开了一个好头，我们干脆就说——我们见到过的精神贫困都有哪些？我们服务的对象不见得就是物质贫穷，也许有很多已经富有的人，精神上却很贫困，因而也是我们要去帮扶的对象。我们在项目开发的时候不要走进误区：以为我们只能做以前一些扶贫基金会做过的事情。所以我们现在有许多理念倡导的项目。外界听到的关于友成的消息不是我们在哪里修了路，哪里架桥了，而是我们在哪里开了一个研讨会，或是举办了一个“友成论坛”、介绍了一些企业家的公益生涯。

我们现在需要弄清楚：精神贫困现象，就你们看到的都有哪些？我们的志愿者项目很大程度上也面向城市白领的精神贫困现象。如果我们知道哪些是精神贫困的现象，在我们的项目中再有针对性地研发精神扶贫的方法，就可以准确的找到解决之道。大家可以说说你们看到的精神贫困现象。我刚才讲，如果我不做扶贫的话，我可能就是一个精神贫困者。当然了，不是说你在家待着就一定是精神贫困。但如果你每天都看到很多贫困的人，但你不能去帮助他们的时候，其实是很苦闷的。那这种苦闷并不一定说你精神上贫困，但你知道你要做什么，你却不能去做的时候，你还是精神贫困。我整天看书，看得激情澎湃的，但又不能去实践，像我当初这样的人

也很多，他实际也经受着一种精神空虚。社会上这一类的人是很多的，我们要不要去满足这一类人的需要？这算不算精神扶贫？当然算。都知道要去做公益，但不能去实践。有些先进的商业人士，他们就认为他们的价值不仅仅在商场上去成功，他要在公益上有所贡献。那我们怎么给他们提供服务？给他们做什么帮助？我们要打开一下思路，就是说，扶贫不是老样子的扶贫。

王翔：所以像刚才提到的，我们不光要帮助那些物质贫困的人，还要帮助精神贫困的人。我觉得这个理念是比较先进的。现在有很多 NGO 或是公益组织都利用贫困的现象来打动别人，来募集资金。

王平理事长：就像有人说过，要制造感动。像这种赚取眼泪，作秀，为募集资金做一些表演性的行为，所谓制造感动等，我觉得都是在扭曲慈善公益事业的真正含义，但很多基金会就在这样做，做到有时候看到倒胃口。今天可以赚一点，明天可以赚一点，时间长了人们就认清了。

王翔：就像某些电视台把一些地震灾区的儿童拉到电视上作秀，当时我非常反感。

王平理事长：所以这是我们最不愿意干的，我们也不愿意请一些大腕、明星在那里做广告。所以我们每一个项目都要考虑它的影响，它的社会影响。如果倡导的理念不对，即使人们捐了款又怎么样？捐款不是目的。目标只有一个——和谐社会。不利于这个的，就算你做的事情再多，捐的款再多，到最后制造的还是更加的不和谐。

韩靖：所以友成的企业家真的很好，除了在为社会创造物质价值，也在为社会创造精神价值，在回馈社会。

王平理事长：市场上有一些项目，比如一些厂商就会研发一些会让人容易上瘾的游戏，游戏里有凶杀和色情。所以说，即使在市场领域商家也有它的社会责任。所以现在包括很多的商家，弄得消费者无所适从，赚多少钱都不够，他会不断制造更多的诱惑。然后，孩子们就一代一代地不断攀比，比如不断地换手机。那些受到资助的农村孩子到了大学就苦闷了，他们连手机都买不起，哪有钱换手

机呀。难道我们仅仅资助他们上学就解决了他们的贫困问题吗？不是，而是给他们制造了更多的麻烦，给家庭制造了更大的负担。对所有这些细节我们都要考虑到，我们做扶贫的人有几个是为他们这样想的？没有，只是为了自己做业绩。但社会进步了吗？没有，社会还是老样子。更不用说那些企业家，有一部分唯利是图的商家，不断地制造虚幻的价值，通过广告商一步一步地把大家的钱掏出来，就是让大家感觉永远挣不够钱，就会更努力地去挣。这样，大家就在往一个异化的方向去走：企业会研发一些更能掏出人们钱的产品，而这些与人们的基本生活需要已经相去甚远。它不是一种实际的需要，而是心理的满足。另外它也是有代价的，那就是导致了我们的环境、资源无止境的消费，而这都不是基本生活的需要。这就走向了和谐的反面，企业家就为此而痛苦，把健康和精神都搭进去，把孩子的教育给耽误了。而我们消费者为此付出了没必要的金钱，又是痛苦；而深感自己钱不够的时候，就会更仇恨富有的人。而贫困者被我们错误地引导和开发了之后，产生了同样的痛苦。那整个社会就追求那种与人类基本需求背道而驰的东西。

如果我们做基金会的再不意识到这一点，而是像经商的人一样去经营基金会的话，那又是一个什么样的景象？所以社会和谐发展是我们努力的方向。在几百年之后，人们将发现我们基金会没做错事。我们不是说只是在当时做得红火，而在以后却发现我们做错了事，被后代所唾弃，那就成为罪人了。所以要搞清楚我们是来干什么的，这就是我们的方向感。

我们的项目开发很重要，每个人都要参与项目研发。要从理念上把好关，项目执行部门也一定是这样。

我们的挑战是全社会都在盲目当中。当我和一个媒体合作的时候，它一定会告诉你这个事情应该怎样做，然后制造怎么样的效果。当我们和一个基金会或公益组织合作的时候，他们也会有自己的想法。当我们和政府官员合作的时候，他们的政绩意识也在作祟。我们都要保持清醒的头脑，都要重新衡量，这样才真正把住了我们的关。

所以这个培训是持续性的，不仅是对现在的人，我们对新来的人也要这样。每个人，包括部门的干部都要成为培训者。不要让我们的基金会变质了。

我们也感谢汇灵为我们作咨询，对我们基金会有这样的兴趣。这是一个找到知己的事情。

秘书长对友成的理念是非常认同的，这也是他加入友成的原因之一。我们在讨论友成有什么优势的时候，他第一个讲：“友成的优势就是理念先进。”这说明他高度认同。然后，我们员工问到：“你心目中的基金会是什么样的？”他说：“就是友成这样的。”这也说明他是高度认同的。

今后我们贯彻友成的理念，人人有责，而不只是等着秘书长来做，这是我们友成的风气。我曾经一再跟大家强调，每一个人都是基金会的主人，都是基金会有活力的细胞，他都要发动自己的主观能动性。而且要知无不言，言无不尽。这种风气都使大家有参与的意识 and 积极性。并且我们要把这种文化发展成企业的制度。比如，忠华起草的那个“合理化建议制度”，类似这样的我们都可以创新地去想。比如我以后可能设一个“理事长接待日”，然后大家可以随时和我约时间谈谈建议。我期望制定制度的过程是一个广泛参与的过程，最好是由我们基层员工提出来。大家提出来的东西也会比较清楚，也会去执行。

韩靖：这就是一个“群策群力”的方法，就像今天的这种氛围，这种研讨会的形式就非常好。

但这个研讨会总要有引导，所以忠华要给大家一个引导。在这个基础上大家再一起往里面贡献东西。

王平理事长：是一个培训、引导，然后大家去反馈、充实。然后再反复的去提炼，这又是一个培训学习的过程，又是一个制度建设的过程。

韩靖：以往传统的咨询特别死板的，基本上是闷着头写东西，无论是写战略也好，写制度也好，写完后就抛出来，结果却不是需

要的东西。为什么不把这个过程变成一个互动的过程呢？其实无论是做战略、还是做制度，都是用互动的办法会比较好。但大家开头不知道怎么说，大家没有一个指导性的东西。这就需要有一个引导来创造这么一个氛围，来激发大家的思想火花。这时候出来的东西才是比较好的，像今天的过程，基本就是这么一个过程。有了一个粗略的引导后，效率会更高。

王平理事长：所以，抛砖引玉也是我们基金会的一个传统。我们志愿者项目是一个最好的群策群力的过程。最开始研发的时候就是一个概念。这也是在研讨会上发现出来的。发现人力资源扶贫是一个非常需要的空缺、空白。都是资金扶贫，那人力资源这个缺怎么补？通过志愿者，派遣志愿者来做。我们要做一个品牌，慢慢的发现还可以做一个驿站。最后形成一个完善的志愿者体系，当然现在还在实验当中。但这整个过程就是一个群策群力的过程，我希望我们内部管理制度的制定也是这么一个过程。

最初研发志愿者项目的时候，我们只有理论框架，而实际可操作的实施路径则完全缺乏。当时承担研发任务的只有我和琦琦^①。这么一个庞大的项目怎么往下研发呀？而我又没时间，我还要处理理事之间的关系，又要募集资金，又要搞整个团队的建设。我不可能抽出时间来做这个，我就想出了最简单的办法——开研讨会。这个研讨会有时候是我们内部的，有时候是把外面的专家请过来。但这里要突破一种心理的障碍：有些人觉得挺丢人的。你们基金会这个项目这么初级就拿出来了。当时真的有心理障碍。可是我就不管，反正是为了提高基金会的工作效率。当时有一些年轻人提出的东西就比较理想化、异想天开，但一路走下来，我们发现有些东西还是比较有创意的。就是这些建议给了我许多亮点，也让我对志愿者项目研发的思路更加开阔，我们通过头脑风暴式的讨论会逐步形成了志愿者项目的实施框架，然后大家就往里面添砖加瓦。

我们要善于抛砖引玉，抛砖的人不要怕出丑。能抛砖是很有勇气、

① 陈琦：

友成研发部项目官员。2007年9月加入友成。2009年初转入友成社会创新中心。

② 王平理事长在领导团队的过程中非常重视开放式讨论的方法，即“头脑风暴”，通过开放言路，进行鲜活的现场思路碰撞，友成的项目研发既得到了许多优秀的、可操作的创意，又得到了可用人才—友成研发部主任韩靖，正是在这样一次头脑风暴中展示了他带领团队进行项目研发和拓展的才能。

很了不起的，因为他第一个站出来，启发了大家的思路。不要怕我们的制度拿出来时有那么多的缺陷。我当时把外面这些专家找来的时候，有个专家就跟我提：“理事长，你们就这么初级的东西，就你们这些年轻人，就让我们这些专家来参加？”他就是这样的一种态度。但如果专家都闭门在屋里写报告，然后在研讨会上发言完就完事了，留下一本本的资料，谁去看呢？那个资料不是说没有用，但是远水解不了近渴。所以专家认为研讨会应该开得像他那样才叫研讨会，而我们真的就是头脑风暴，就是思想的碰撞。那很多创意就从这里开始了②，你就会变得与众不同了。所以群众才是真正的英雄。一点都不要迷信那些所谓的专家，专家的功底一定要结合上群众的参与，才能发挥专家的作用。因为专家的经验、理论在这里面是需要去点拨、去引导的。而没有这种土壤的话，你这种子怎么去发芽呀？这就是我们各级部门的领导，怎样去当领导的一个好的方法，发动群众，群策群力。我也希望我们在这次培训当中获得的一些方法变成我们能力建设的一部分：怎么样学会指导团队和发动团队来做事情，而不是越俎代庖自己去做。🌀

现代 NGO 在世界和中国的发展历程

——甘东宇秘书长主讲的第一次 友成团队培训精彩辑要

编者按：

2008年8月15日，友成举行了第一次团队培训。主讲嘉宾是基金会现任秘书长（时任国际青年成就组织JA中国部副总裁）甘东宇先生，题为“非营利组织在世界及中国的发展历程”。培训课程在团队中引起了积极的反响，团队成员写的主题日志反映了友成人对当代公益事业和公益文化的认识，体现了培训产生的良好效果。

王平理事长正是在本次培训的总结评论中第一次提出了她关于友成团队建设的“活细胞”理论。

NGO 在美国和中国的发展历程

主讲人：甘东宇

甘东宇先生：曾于中国青少年发展基金会从事希望工程的海外联络工作 14 年，拥有哈佛大学肯尼迪政府管理学院的 MPA 学位，时任 JA（国际青年成就组织）中国部副总裁。

与会者：王平理事长、友成工作团队（韩靖、王翔二位同事在四川工作，通过网络视频参加了培训和讨论），零点集团二位同仁

主持人：丘晴晴 友成社会创新中心（筹）负责人

丘晴晴开场白：这是基金会为团队能力建设安排的系列培训之一。友成团队培训内容将包括 NGO 的基本知识、团队建设、项目管理等领域。

甘东宇老师讲授内容：

NGO 组织的定义，世界各国没有一致和标准的定义。从名称上，它也不尽统一：NGO，也就是非政府组织，从字面上就可以看出它是相对于政府组织而言的，是非政府性质的；NPO，也就是非营利组织，是目前中国同类组织使用较普遍的名称，是相对于营利性企业的，其核心是不以营利为目的；还有国内经常使用的公益组织、慈善组织等等。

还有两个名称：一个是第三部门，是相对于将政府部门称为第一部门，营利部门称为第二部门而来的，目前学术界使用此名称较多。另一个是公民社会组织，在西方使用较为广泛。

以上从名称使用上看，各有侧重点，所指组织类型也稍有不同，但总体上是对这一组织领域的形容。

由于没有统一和非常确定的定义，我们还可以从组织特征的角度去了解这一类型的组织。我们以非营利组织为例，它的特征包括以下几方面：

民间性、非营利性、志愿性、组织性、自治性；另还有两条，就是非政治性和非宗教性。

NGO 的起源：

这里主要介绍一下美国公益基金会的发展，因为“美国公益基金会是美国进步主义的一部分。美国进步主义在美国社会发展过程中起了很重要的作用。这个进步主义不是经济上的进步，而是人道主义的进步。美国的公益基金会也就是在这样的背景下出现并发展起来的。一方面，财富的急速增长与聚集，使得那些大的富豪要考虑如何花钱。另一方面，经济的发展、城市化程度的加快，使得社会的贫富差距日益凸现，对比的强烈也促使人们思考平等和社会公平的问题。此外，现代企业管理制度，为基金会的成立及其企业化管理提供了条件。美国公益基金会正是在这些条件下应运而生的。”（见资中筠《散财之道》）。

美国 200 年来强大的根源并不是只有强大政府、军队和经济实力，而更是草根组织、社区服务组织强大。正是由于草根组织的活跃，大多数的社会问题得以解决在社区里，解决在萌芽状态，不至于积累成积怨而导致大的社会冲突。在这里也包括了众多的美国公益基金会发挥着强大社会影响力，如卡耐基基金会最初就定位于解决黑人问题，这是很有长远眼光的。

三元社会：

一般认为美国是个三元社会，即社会是由政府部门、企业部门和非营利部门组成的，三者之间相互依存与合作，共同推动社会进步。

美国基金会的社会作用可以概括为：

发现社会问题—提出前瞻性的解决方案—进行社会性实验—推动政策演变—倡导社会变革。

美国基金会的类型有独立基金会，社区基金会、公司基金会和

运作型基金。独立基金会里面就包括家庭基金会和其他私人基金会。公司基金会在法律意义上独立于企业，如福特基金会就独立于福特汽车公司。

在美国，基金会大多是通过对其他非营利组织的资助，实现基金会的自身社会目标的，也就是通常所说的资助型基金。有也一部份是独立运作项目或与其他非营利组织一起共同运作项目而实现社会目标的，这一类型就是运作型基金。

根据 2007 年的统计，美国基金会资产的前三名分别是：比尔盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation），389 亿美元；福特基金会（The Ford Foundation），138 亿美元；保罗盖蒂基金会（J.Paul Getty Trust），101 亿美元。

美国对 NGO 组织的管理是有专门的法律的，比如对我们通常所指非营利组织来说，相关管理法律是 501（C）3 条款，也就是在美国税务部门登记注册，并享受相应的税收待遇。需要说明的是，美国政府对非营利组织的管理中，非常强调一般性非营利组织与宗教和政治性非营利组织的区分，也就充分保证一般性非营利组织的非宗教性和非政治性。

企业社会责任（CSR）在美国为许多企业所重视。因为美国文化认为拥有财富的人比一般人需要承担更大的社会责任。企业常常鼓励员工参与社会公益活动，比如通用电器（GE）动员它的员工每年三天带薪做志愿者，有的企业配备“公益匹配资金（Matching Fund）”，就是说企业承诺捐出该年本企业员工向社会捐赠的总额给慈善事业。通过公益倡导，企业能加强其对员工的精神感召力和凝聚力，这是美国企业文化很重要的一部份。Warren Buffet 已立遗嘱身后捐出绝大部份遗产给 Bill Gates 基金会。Buffet 曾经说过：“我只是比许多人幸运，有人比我对社会贡献更大，但收入没有我高。所以为什么我不把钱捐出来？”。

在中国 NGO 发展史上，1981 年成立了新中国第一家公募基金会，中国少年儿童基金会，之后陆陆续续成立了公益性质的公募型

基金会，如宋庆龄基金会、中国青少年发展基金会等。1995年，由于世界妇女大会在北京的召开，非政府组织一词开始走进国人的视野；而1998年国家出台一系列法律条款，并将非营利组织按社会团体、基金会和民办非企业单位进行了分类界定，使中国非营利组织的发展步入一个新阶段。2004年，对中国基金会的发展而言是个里程碑，新《基金会管理条例》的出台，首次将非公募基金会引入中国，极大地促进了公益基金会的发展。

展望中国基金会的前景，非公募基金会是中国 NGO 未来发展的重要力量，理由如下：

- 1、非公募基金会的创办人具备强烈的社会责任感和创业激情。
- 2、非公募基金会更注重公益理念创新。
- 3、非公募基金会具备一定的物质基础（在民政部注册的非公募基金会必须拥有不少于2000万的注册资金）。
- 4、非公募基金会善于探索建立与国际接轨的管理制度和运作方式。
- 5、非公募基金会选择最优秀的人组成她的工作团队。
- 6、中国的非公募基金会刚刚起步，初创期的灵活性可以令她找到最好的方向。

王平理事长总结：

我们要倡导非公募基金会辅助政府为社会服务的理念和方法，我们要探索具有中国特色的非营利组织发展道路——这是友成的使命。

参与式方法是 NGO 最重要的方法。我一直说我不希望基金会团队的每个成员是一块砖头，我希望每一个人都是一个细胞——细胞是活的，能和周围的细胞发生交流、互动，能参与整个机体的生命活动。每一个部门由细胞组成，相当于一个器官，要承担起自己对整个机体的责任：要透过自己部门的规章、制度、流程和行动，变成一个有机的结果出来。学习就是不断地给细胞注入营养，让细胞更有活力，让整个机体更和谐有效地运作。所以学习不能停步。

2008年是基金会内部建设年。我们将通过今天这样的参与式培训等方式，致力于打造一支具备真诚的公益热情、正确的公益理念和足够专业能力的优秀团队。

第二部分：培训提升我们的境界 ——友成团队成员主题日志精选

“预习功课”精选：我对 NGO 的认识

主题日志精选一 作者 王翔 友成项目部主任

精彩摘要：

按照国务院 2004 年颁布的《基金会管理条例》规定，基金会，是指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照规定成立的非营利性法人。

究竟基金会是什么？我认为它区别于传统的慈善事业。传统的慈善事业古今中外都有，反正是有钱人有各种办法捐点钱给穷人，或者赈灾或者济贫，在西方很多教会是一直在做这个事情。现代的公益基金会与此有所区别。

现代基金会不是直接布施穷人、孤儿院或残疾人，它是有系统的、科学地花钱。花钱，怎么花在点上，这是基金会最重要的一个任务。

在基金会这样的组织形式里面，强调得更多的是激情，热心，平等——一种公民社会所倡导的平等的观念。

主题日志精选一

作者 侯佳 友成传播外联部 网站管理员

精彩摘要：

中国人受儒家影响，家族观念很重。“不孝有三无后为大”，讲究子子孙孙，四世同堂。而有了“后”之后要做的，便是买房子、置办产业等等使家族更加兴旺的事情，自己辛辛苦苦挣的钱更要留

给子孙。因此财产在社会范围内的协调分配比较不容易实行。

在这一点上，美国等西方国家受天主教影响，天主教宣扬有钱人应该在生前把财产的绝大部分捐出去，认为遗产太多会贻害子孙。在这种思想影响下的富翁们更容易将过剩的财富捐赠出来。

但是，今年的情况有所不同。地震灾害全面激发了国人对慈善事业的热情，而民间公益组织在这次事件中的有力应对也博得了社会各界的高度信任。因此，抗震救灾成了中国 NGO 组织在社会中树立形象、赢得信任的重要转折点。

主题日志精选二

作者 毕鹏 友成综合管理部 干事

精彩摘要：

对于“社会企业家”这一概念，我以前一直觉得很难准确把握其涵义。阅读了《财富的归宿》一书，特别是其中对成功案例的分析，心中有所领悟。

首先，社会企业家从事公益事业的“动机”，“来自一种对社会的使命感，带有理想主义色彩，因此对从事的工作极端执着，足以克服各种艰难险阻”，可见坚定的信念是从事公益事业的第一要素。

其次是“有思想、能实践，知识水平较高，能提出有创造性的方法，并懂得经营和操作”，这是对一名不折不扣的企业家的素质要求，这也充分说明了“社会企业家”的中心词为什么落在“企业家”上，要想让这个事业能够从理想变为现实，并持续发展下去，必须有高级经营管理人才和团队的协作。这是对公益事业发展很重要的条件。

最后，拥有深厚的社会资源、良好的声誉以及公众的信任也是公益组织生存发展不可或缺的条件。

“课后作业”精选 :培训令我们增长见识提升境界

作者 张小茅 友成传播外联部 会刊编辑

作为友成的一员，我们都是公益人士。但是说实话，在中国这样公益理念尚未得到充分发育的社会，我敢说，目前尚无一个公益组织的团队整体具备专业从事公益事业的素质。友成把 2008 年定位成自己的团队建设年，第一课为团队巩固关于 NGO 的基本知识，我们感觉这个定位很准确、很有必要。这表达了基金会把自身建设成为国内一流的公益组织的决心。我相信每一位同仁都会对基金会更有信心，更珍惜这样的团队，也会用更好的工作表现来回馈组织对员工的真诚。

“参与式”的课堂十分吸引人：每个人都有机会提出自己关心的问题，而当疑惑得到甘老师专业的解答时产生的交流感，令人觉得脑细胞更鲜活，内心充满喜悦。“参与式”的课堂令我们在严肃而活泼的氛围中增长了见识、提升了境界。🌸

如何将人性中的善良 转化为公益资源

——零点集团董事长袁岳主讲的第二次
友成团队培训精彩辑要

主讲人：零点研究咨询集团董事长 袁岳 博士

主题：公益管理者的社会资本管理

与会者：友成企业家扶贫基金会王平理事长和团队全体成员

零点集团部分管理人员和员工

编者按

社会资本，说白了，就是朋友资源，或曰人脉资源。公益，顾名思义，即“公众利益”之谓也。对从事公益事业的人士，特别是从事公益平台搭建和公益事业管理的人士而言，广交朋友、出色地管理各领域的人脉资源是一项必备的素质。具备了这项能力，公益管理者才能进一步地用本组织的公益理念去引导人脉资源，齐聚社会力量，共同为公众利益而谋划。在友成团队培训年（2008年）以“NGO的发展历程”拉开序幕之后，为激发团队传播公益理念、拓展社会资源的潜力，培养友成人的社会资本管理能力，基金会邀请零点研究咨询集团董事长袁岳博士为团队作第二次培训。

零点研究咨询集团以科学地研究人、研究社会而著称，其创办人、董事长袁岳博士，也是一位学贯中西、交遍天下的成功企业

家和公众人物。作为基金会的特别顾问，袁岳博士可谓当仁不让，欣然受请，并“就势”同场对零点团队进行培训。

8月29日，友成和零点的联合团队培训在零点公司的会议室举行，现场座无虚席。袁岳博士天马行空的讲演令大家感觉妙趣横生，从中体验到一种轻松而明快的社交风格；袁博士信手拈来的种种故事和例证不但消解了社会学理论的枯燥，更令人感悟到纯熟的社交智慧。在倾囊传授如何获得好人缘的社交技巧的同时，袁岳博士也传达了他对人性中的“善良”“感恩”“互助”等积极品质的信心。受到袁岳博士演讲的触发，再结合以内心的“公益基因”，友成团队成员对于如何将人性本具的善良转化为现实的公益资源有了诸多的感悟。

第一部分 三大原则决定社会资本水平

（演讲一开场，袁岳博士不改零点调查本色，首先以现场问卷调查的形式帮助在场人士了解“社会资本”的概念及衡量个人社会资本水平的标准。）

衡量个人社会资本水平高低有三个原则：

一“**交际领域多样化原则**”，即朋友从事的职业越是多样化，社会资本水平得分越高。

二“**交友渠道多元化原则**”。如果说上学时和同学交朋友，在工作单位和同事交朋友，这属于建制内的渠道，是低水平的。建制内渠道不是真正衡量社会资本水平的标准。只有能抓住生活中的任何际遇拓展社会资本的人才可谓拥有高水平的“社会资本”。

三**交往频率适度化原则**。关系在缺乏沟通和维护的状态下会虚拟化，而社交的首要原则是社会关系不能虚拟化；因此我们需要与朋友保持一定频率的交往，但是同时要注意感情的增进既需要交往频度又需要疏离度，因此交往亦不宜过频。

重要的是，我们不能有事才找朋友，而应该在没事的时候也打个电话对朋友表示发乎真心的关怀。

第二部分 赢得社交成功的实用技巧

第一个技巧“先期投入”：表达你的友善

简单地说，社会资本理论中的“先期投入”，就是说主动给予、主动对别人表示善意。举例说明：部门经理向老总汇报工作时，两种性格决定了两种方式：一种是汇报自己上任以来领导本部门做了那些工作；另一种是汇报自己上任以来本部门每个人是怎么努力工作的。后一种方式更值得肯定。这就是我们说的 Enable 或 Empower，直译就是“赋予别人以能力”。一般说来，懂得主动给予的人会自然地得到他人的好评和支持。

前一阶段的救灾工作中，有些安置点的灾民逐渐产生了依赖心理，说：怎么回事，我们第一个月吃的是东北大米，怎么现在米的质量下降了？他觉得是理所当然的，已经没有感恩之心。这说明我们在 Enable 或 Empower 方面做得不好，只是简单的物质给与，他没有能力（也就没有自尊自信），只会索要，渐渐地也没有了社会债务感，没有了感恩心和回报动力。

而一个对比的例子就是洛杉矶公益组织对 Homeless（无家可归者）的管理。洛杉矶大约有 3 万多 Homeless，他们大部分是男性的年轻人，但他们吸毒、不喜欢工作，整天领国家救济。一些公益团体是怎么帮助 Homeless 呢？不是简单给他钱，而是首先要他宣誓放弃国家救济金，然后接受一个工作，而最重要的方法是让他们帮助别人。曾有一个洛杉矶的公益团体组织了 Homeless 帮助肌无力者——连吃饭的时候把饭送到嘴巴都很困难的残障人士。Homeless 看到这些肌无力者，感到自己很幸运：各种身体功能都健全，而且他感到“我也是很有用的”，“我是有能力的！”而他是怎么发现自己有能力的呢？是因为这个组织——其实这个组织剥夺了他很多东西：国家救济金没有了，也剥夺了他的自由：他不能在街头闲晃悠了，要干活去了。但他通过帮助别人感觉到自己有能力。他感觉和这个组织是有人情关系的：他欠这个组织人情。这就是所谓“社会债务感”。社会债务感存在时就产生了回报动力。

而当 Homeless 帮助肌无力者时，这些肌无力者感觉也很特别。如果是正常人帮助肌无力者，他们会觉得很正常，而当 Homeless 帮助他们时，他们会觉得“哦，这些人居然都会来帮助我！”他的内心感动和感恩会更深。这是公益组织善于利用不同的资源来构建社会公益工作的一个好例子。

第二个技巧 跨界交往：打通原本无关联的结构

做调查行业和做公益行业的人有个共同点：就是要广泛地和各行各业的人打交道。我们形象地说，就是在不同的结构之间打洞。真正的资源是来自结构外。跨界的交往能极大地改变单一的知识结构：当你从其他结构里回来的时候，你带回来的不仅仅是 title 或资源，更重要的是新的见识。

把知识拿到奇缺这种知识的地方，它就会变得很珍贵。不同结构的知识碰撞、结合后能产生令人们耳目一新的东西。

知识有的是在死的媒体上，有的是在活的媒体上。人就是承载知识的活的媒体。人在和你交往的时候会根据你的水平调整和你交流的方式，这就是人际媒体所具备的特殊能力。

在打通不同的结构之后，你的社交需要达到一定的数量，才能拥有足够你去运作的社会资本。而这个数量很大程度上来自我们与陌生人交往的能力。中国文化对陌生人是怀疑和排斥的，但是社会资本水平的高低取决于你拥有、开发和管理陌生人资源的能力。通过陌生人获得的能力才是现代人或现代组织能力的基础。公益管理者需要具备一种能力：把你周边普通的陌生人发展成熟人。

此外，你还需要扩大你的社交半径。就知识而言，越是远距离的越有新鲜感；而人在远距离外会更有吸引力，而且形象会得到优化。在差异的文化中我们的文化敏感度会提高，在同质的文化中我们的敏感度是下降的。一个人在较远距离外，独立面对很多问题的時候，他的潜力会表现出来。

简单地说，结构洞技术这部分有三个要素：第一，打通差异的结构，接触差异的环境；第二，这种接触要达到一定的频率和一定的数量；第三，尽可能地扩大自己的交往半径。

第三个技巧 组织生活的魅力 :拓展你的社会资本

今天是一个规模社交的时代。我们不仅要发展个体交往的能力，而且要发展群体交往的能力。形象的说法就是“用群众的资源来发动群众”，把群众的资源变成你的资源。

有一个星期六 Party 模式：星期六我们三个朋友一起吃饭，请这三个朋友各带最好的朋友来吃饭。下次我们这六个人各带最好的朋友来吃饭，一共是 12 个朋友吃饭。这是一种组织生活，更是运用了“我朋友的朋友也是我朋友”的概念，把概念中的朋友变成了真实的朋友，使得自己的朋友圈可以 double 再 double。

一旦进入彼此的交往圈子，就会迅速解除过去的信任问题等很多障碍，极大地提高社会交际效率，扩大资源规模。

而身为组织者，即构建关系、创造组织生活的人为其他人带来了社会交往的机会，因而会自然而然地成为领袖。

第三部分 社交魅力原理

有四个原则决定了你的社交魅力，分别是：第一印象原则，相似性原则，相关性原则，小距离张力原则。

第一印象原则。大部分人在第一印象被人淘汰，人们往往根据见到你的第一印象决定要不要发展跟你的缘分。所以，我们在社交场合一定要注重自己的形象和礼仪。

相似性原则。因为相似，所以很自然地靠近。比如我们发展校友关系，就是因为校友之间具有相似性：都是同一个学校培养出来的。我们常说的“情结（complex）”就是源自相似性，它有奇妙的效用，会让人对彼此产生亲切感。具有与你相似性的人是你重要的资源。

相关性原则：你要和一个人对话，首先要去了解这个人最关心什么。比如说一位女士往往最关心她的孩子。如果你在对方最关心的问题，即你们之间的关联点上有独特的信息贡献，那你们的对话就会变得更融洽。这来源于相关性原理。相关性原理是所有社交原理中最容易掌控的。

小距离张力原则：大多数人会欣赏见识比自己高一点的人。举例说明：零点的同仁和客户谈事的时候，一般有两种方式：有的人就问“你到底想干什么”？然后“我能为你做什么”？而袁岳先生本人则喜欢先听对方说的大概是什么，帮对方定位这个事情到底是什么，大致可以怎么做。这样就形成了小距离张力原理：就是“让他感到我在某些点上想到的可能比他还要好、还要棒。”运用这个技术对你的个人素质、经验和见识要求是比较高的。

第四部分 提升个人社会资本的十个有效途径

关于如何提升个人的社会资本，袁岳博士分享了十个有效途径：

一、要形成自己的远景并与别人分享。有创意气质的人喜欢说：我们可以将来一起做某个事情。这就是我为什么愿意和友成的王平理事长以及友成团队交往，因为友成做的很多事情不是现在的，而是我们一起探索未来的可能性。她是一个前瞻性的、未来型的组织。

二、为未来的人脉进行投资。人脉资源发挥效用是随时随处的，它很可能在未来某个时候发挥效用，所以在现实生活中要普遍地为未来的人脉资源进行投资：就是说要友善地对待所有的人，你的知识要拿出来和人家分享，特别要和年轻人分享。年轻人知识经验不多，但是他有勇气挑战你，挑战可以激发你思维的活力。

一个受人欢迎的人是非功利的：他做了某些事，但是不要求回报。公益型人格的人喜欢张罗人家的事，喜欢帮助人家，他收益的是什么？是自我收益，是内心的快乐。

三、要接近不知道或不喜欢的知识或人士。

我们的职业境界是找到喜欢的工作，并且能和不喜欢的人一起干。现实中志同道合的人一起做事是很少的，因此你要懂得和自己不喜欢的人合作，做成自己最喜欢的事。

还要接触自己不喜欢的知识。如果你去买书，我建议你用7比3的比例，十本书里要看三本自己平时不爱看或者想不到要看的书。如果你要了解社会，就不能只看“好书”，而是要博览群书；如果你

要了解群众，就要看看群众看什么东西。

如果你能突破局限于所谓“经典”的知识模式，获得真正的知识模式，或者说现实社会的知识模式，这不太容易，但是如果你做到了，你的社会资本模式就会和别人不一样。

四、做一些发自你内心，让朋友感动的事。比如过年的时候千万别发那个 copy 来的短信，因为很难保不被看 5 遍以上的，它不增进感情，不会增加你的社会资本；那个印出来的卡效果也不好——It's not something from your heart. 所以，做用心的事，不要做用钱的事。

此外，袁岳博士还提供了诸如“组织聚会扩展社会关系”，“差异社交，分类管理”，“谨慎承诺，重视践诺”，“在不需要帮助的时候联络老朋友”，“在陌生人面前关心你自己的形象”，“无论到什么场合，一定要准备你的名片”等若干社交中实用的建议。🍀

友成志愿者的角色定位与能力建设

——王平理事长与友成广西志愿者座谈时的讲话

编者按：

2008年国庆假期中，王平理事长赴广西考察“友成扶贫志愿者行动计划”在大新和隆安的项目试点。考察结束后，10月5日，王平理事长在广西南宁召集大新和隆安驿站的友成志愿者举行座谈，听取友成志愿者三个月以来的工作汇报以及每位志愿者在工作中的感想、困难和建议。

理事长在最后总结时就“友成扶贫志愿者行动计划”项目的功能和特色，“友成志愿者”的角色定位、友成志愿者能力的六项修炼等重要问题作了详尽的阐述。

作为一个 NGO 组织，作为 NGO 组织的发起人和志愿者，我们有共同的理想：希望为社会作更多的贡献，推动社会变革。也就是说我们自己在做志愿者和做 NGO 组织的时候，不是为了个人，我们做的是“兼济天下”的事情。我们行动的立意要具有心怀天下的高度，把推动社会变革和进步作为我们的使命。有了这个立意以后，我们就不会把这个事业看作是一个人可以做的事情，因为变革社会和推动社会进步不是个人行为可以实现的，我们就知道组织资源、动员各种力量一起来做才能达到这个目标。

友成扶贫志愿者的角色定位

友成志愿者在开展工作时首先必须了解自己的角色定位。定位决定了我们的任务。所谓角色定位，通俗地讲，就是说要知道自己来干什么的，跟每一方的关系是什么。

友成扶贫志愿者是拥有强烈的志愿精神，并且有一定专业扶贫技能的退休技术人员、企事业在职人员、社会工作者、应届大学本科毕业生、研究院毕业生，或者是在校生等社会群体构成的。我们成立扶贫志愿者工作小组，建立志愿者驿站，在地方扶贫办的指导下，在友成志愿者服务中心的管理和督导下，有计划、有组织、有针对性地开展长期、中期、短期的社会服务。

我们的角色定位是相对于我们的服务对象、合作者和利益相关方而言的。

第一个定位，相对于政府而言，我们要明确自己的定位是为政府拾遗补缺。

我们作为民间公益从业者，要纠正所谓“民间组织就要独立于政府去做事”的偏颇观念。我们的理想不仅仅是独善其身，而且要通过自己的作为去推动社会进步。在中国，推动社会进步离不开共产党的领导，离不开政府。共产党的宗旨就是为人民服务，我们要协助政府做好为人民服务的事情。我们友成的目标和政府的目标是一致的，都是要社会和谐，所以我们要为政府拾遗补缺，排忧解难。

这样的定位就决定了友成志愿者的任务：

首先，调查研究、下情上达是你们非常重要的任务：通过你们每天跟群众生活在一起，跟弱势群体、跟农民、跟贫困人口接触，了解他们真实的需求，把真实的信息反馈到政府，在民间基层和政府之间建立沟通渠道。另外，宣传政策、上情下达也是你们的重要任务：要让基层的群众了解政府的方针政策，理解政府，体谅政府的难处。

第二个定位：相对于企业、企业家、专家、学者、民间组织而言，我们是资源整合者、是合作者。我们的任务是主动去整合这些资源，把桥梁架设好，将文化资本、社会资本和经济资本协调好，把它真正用到扶贫工作上，推进社会进步上。

第三个定位：相对于贫困人群而言，我们是理念倡导者，是能力建设者，是社会服务者，是排忧解难者。理念倡导是我们友成非常强调的，我们的理念之所以包括精神物质双扶贫的理念，综合治理贫困的理念，爱心接力的理念，都是为了促进社会和谐。“精神物质双扶贫”是我们特别重视的。你们的重要任务就是要把理念的倡导体现在我们日常的服务当中，体现在我们项目的实施过程当中，而不是空洞地讲精神。

社会服务要融入能力建设，这也是友成倡导的。有成所倡导的综合治理贫困和爱心接力就是这个意思。在国际上，志愿者和 NGO 组织经常强调“赋权”：就是给他能力，给他机会；友成的理念不是仅仅停留在赋予权利上：除了给他上学，给他发展的机会、让他能够走出来见世面之外，我们还是激发他对社会的责任感和对他人的爱心，让他有内在的动力，也有外在的机会和实际的能力去帮助他周围的人，这就是爱心的传递：爱心从友成传递到友成扶助的对象，再扩展到更广泛的人群，向全社会辐射。这就是友成“爱心接力”的理念。

讲排忧解难，就是说在人们最需要你的时候，你就应该出现，在紧急的灾难面前，我们一定要出手。在群众有紧急困难，向我们

伸手的时候，我们能不闻不问吗？当然不是，我们要为他排忧解难。我们经常会遇到突发性事件，最重大的就像今年的地震。我们友成不是一个救灾型的基金会，但是我们倾注了非常大的力量，甚至全力在第一时间下到灾区^①。

以上所讲的志愿者定位和任务是评价我们志愿者驿站和志愿者小组工作的依据。下面讲到志愿者素质问题，也就是评价志愿者个人工作的标准。

① 关于友成在5.12救灾行动中的实践，请参看文集的第一部分：《从友成的5.12赈灾实践看NGO组织在紧急救援中的作用》

友成志愿者必备的素质：精神和能力

友成志愿者需要具备什么样的素质呢？精神和能力两方面都不可或缺。最重要的是志愿精神。大家报名做友成志愿者，这就证明了大家对这一点具备共识。

胸怀“志愿精神”以天下为己任

志愿精神应该包括哪些？首先，要有“心怀天下”的大志，然后要有奉献精神和服务意识。我还想特别强调一个：“社会企业家精神”。

社会企业家有什么特点？如果你们读过《如何改变世界》这本书，你们就会知道这些人的特点是什么：他们心怀天下，希望变革社会，有奉献精神，有牺牲精神，有敢为天下先的首创精神，更有百折不回的意志：千方百计地去做一件从来没有人做过的事情，但是既然认准了这件事是应该做的，就坚信自己能把它做成。

希望每个友成志愿者以天下为己任，胸怀推动社会进步的大志，用社会企业家的精神来鼓舞自己、激发自己，去体察这个社会需要什么，这样你在工作中就能做到不等不靠，主动积极地做事。

友成志愿者能力的六项修炼：

除了志愿精神之外，有六项能力是友成志愿者必备的，也是你们要在工作中去不断修炼的：

第一个是调查研究能力。到了贫困地区一定要善于调查研究，善于发现问题、发现当地的需求，发现弱势群体和贫困人群的需求。

我们要了解当地人需要什么，我们做的事情才能得到拥护和配合。除了当地群众之外，地方政府也是我们志愿服务的受益者，了解他们的需求、获得地方政府的支持尤其重要。

第二是创意策划能力。就是说有一个项目，你有一些想法，有一些创意，能不能变成一个可行性方案出来，这就是策划能力。刚才讲的能发现问题是具备调研能力，而策划能力则要求提出解决问题的方案。

第三是资源整合能力。这是实际解决问题的能力。我们要善于去调动政府、企业、NGO、学术界等各个领域的资源，包括募集资金和调动其他社会资本，整合成我们最终需要的综合资源。资源协调能力表现为组织动员能力、沟通倡导能力等等。具体来讲，无论做什么项目，都要让群众了解你，要让合作伙伴了解你，要让所有的利益相关方了解你；为了有效地与各方沟通，文字和口头表达能力都是必要的。需要政府协调的，怎么跟政府沟通；需要企业投资的，怎么去说服企业：要与他们有效沟通，并且倡导我们的理念，让他们认同，和我们一起来做，最终达到扶贫的目的。这些都是实际需要的能力，也是你们要在实践中去锻炼的能力。

第四是品牌塑造能力。品牌核心在于公信力。公信力对每个公益机构来说都是塑造品牌最重要的基础。我们每个人都要有公益品牌意识：志愿者个人有品牌，志愿者团队就有品牌；志愿者团队有品牌，支持你们的友成就有品牌。所以你们是友成品牌的塑造者。

那么怎么样塑造友成的品牌，令这个品牌具备公信力？那是要用每个志愿者的行为来塑造的。每个友成志愿者要有个人的行为准则，要有自己的“三大纪律，八大注意”。

第五是运作管理能力。我们友成志愿者需要具备“社会企业家精神”，社会企业家除了具有社会创新的精神之外，他还具备企业家的素质，即企业管理的本领。社会企业最重要的特征就是：它用企业的管理方式，用市场的资源配置方式来做公益，从而使公益事业具备可持续性。友成志愿者在参与具体项目的运作时，要具备借鉴

企业管理方式来管理项目的意识和能力：例如成本核算的意识和基本的财务管理能力。

第六就是学习调适能力。友成志愿者在工作中需要不断学习并根据变动不居的现实情况进行自我调整。下基层工作时不是所有的事情都能向上级请示并得到指示的，很多时候你需要独立决策。要独立作出正确决策就要善于学习：向群众学习，向合作伙伴学习，平常要有学习、积累的习惯。

此外还要有自我调整的能力：你每天做的事情可能都在否定或者说超越前一天做的事情，因为你发现新的事实和更贴近现实的新方式，你就要对既有的方式进行调整。因此我们有必要每周要做计划，每天要做总结。建议大家建立一个制度：每天写工作日志。除了开会商讨之外，有些事情还是要自己记下来，记的过程就是整理工作思路的过程，把思路理清楚的同时还有文字可以留下来供大家参考、学习和交流。

友成志愿者的工作态度

对于一个公益机构和志愿者来说，我认为重要的不仅仅是他说主张什么，更重要的是要看他做什么。与前两者同样重要的还有一点，就是怎么做。这就是态度问题和方法问题。细微之处见精神，这就反映了文化价值。友成的机构文化中，我们对大家的要求有三个方面：

首先，友成人处事要有恭敬、热情的态度和仁爱之心。不管你做什么事，大事或小事，做事的心态和待人的态度非常重要。具备爱心和热忱是公益从业者最基本的特征；此外，恭敬心是友成特别强调的：我们讲的“恭敬”，就是对一切人、一切事、一切物都抱持谦虚和气的态度。即便你是在帮助别人，对你帮助的对象也要有恭敬心，因为人和人都是平等的。如果你没有恭敬心，没有体现对人家的尊重，别人就不会发自内心地接受你，哪怕你是来帮助他的。

第二，友成人要有专业能力和职业精神。公益从业者光有爱心是不够的，把事情做好需要专业能力和综合能力。这一点要求对于

友成的团队成员和志愿者而言是共通的。对志愿者来说你们的专业能力就是我以上所说的“友成志愿者能力的六项修炼”。

第三，友成人要具备艰苦奋斗精神和奉献精神。艰苦奋斗对于NGO组织和公益机构而言是精神生命线。要珍惜每一笔捐款，使之更有效地使用在最需要的地方。所以友成志愿者在扶贫工作中一定要做与贫困人群同甘共苦的奉献者。我们有责任让他们感觉到：我们和他们是在一起的，而不是高高在上的施舍者。同时要厉行节约，坚决杜绝浪费，这一点非常重要。

对于在基层、在一线工作的友成志愿者而言，可能还需要有一些更详细的行为规范和行动守则。规范和准则，志愿者的一些非常细小的行为都能够代表友成的形象，产生重要的社会影响。（后附志愿者行为准则）

总之，我对广西这两个友成志愿者驿站的工作非常满意。看到有政府的支持，有这么多具备经验的合作伙伴的支持，看到大家的奉献精神和优良的素质，我感到非常有信心。希望你们为友成扶贫志愿者项目的试点探索和品牌建设积累经验，在每一个驿站、在自己的岗位上做得有声有色，“八仙过海，各显其能”。

希望这里成为社会企业家的摇篮：大家把这儿作为一个平台，实现自己的社会理想，锻炼自己的能力素质。我期待着在友成志愿者驿站里涌现出有创业能力的社会企业家。🌸

《维基经济学》告诉我们什么？

——友成团队读书交流会观点辑要

编者按：

共同阅读最新图书以获取最前沿资讯，并交流阅读心得，已经成为友成基金会团队内部学习的一项制度。最近，在友成专家志愿者汪亦兵的推荐下，在王平理事长的倡议下，友成团队全体成员利用业余时间阅读了《维基经济学》（中国青年出版社2007年10月第1版）这本描述互联网如何改变世界的新书。

维基（英文词Wiki源于夏威夷语的“wee kee”，意为“快点”）是一种超文本系统，让每个人都可在线浏览、创建、更改文本，编辑和发布网页的开放式网站。《维基经济学》以开放、对等、共享以及全球运作等四个新法则为基础，借助互联网的独特魅力，“指出了历史的下一步：企业必须面向世界，拥抱大规模协作的科学和艺术”。

2008年2月22日，以“阅读《维基经济学》的心得以及维基对工作的启示”为主题，友成团队（包括部分志愿者）举行了开放式学习心得交流会。

汪亦兵（友成专家志愿者）：在计算机领域，原来 apple 是最辉煌的，它是自己的软件用自己的硬件，所谓封闭系统。后来微软进来了，是开放系统，制造软件，然后所有的硬件商可以根据我的软件开发硬件。后来 linux 走得更远，是开源系统，把所有源代码全开放了。这一段时间在政治上是民主化进程，在技术上是从开放到开源系统。Open sauce —— 开源的思想太伟大了。人和人之间互相帮助，在 discussion group 里，我帮助别人，觉得特别有成就感，别人帮助我，我觉得特温馨。安南说过，志愿者的精神归根结底就是联合国的精神。维基的精神就是公益组织的精神。为什么 google 能打败 yahoo 和微软？为什么《维基百科全书》能打败《大不列颠百科全书》？因为它找到了一个良好的组织体系。每个人的关系都对等。民主增加了人的平等性。平等才会激发出创造力。互联网的发展有可能打破一切垄断，特别是信息的垄断。

陈一梅（时任副秘书长）：开放、共享的方式可以使后来者居上。2004 年我在哈佛大学选修 IT 政策课，主要就是说开放源。linux 是经常被提到的例子，当时还被当作一个另类，没想到三四年之后 IT 业发生如此巨大的变化。维基给我的启发就是增进了我对友成基金会的信心：在中国作为一个后起的基金会，我们是一个新型的公益组织。作为后来者，我们如果运作得好，有很好的哲学和推动力，将来也可以成为业界的标杆。

IT 这个部门越开放，给弱势人群——我们的服务对象机会越多。上周在厦门给流水线上的女孩子做讲座，曾经问过她们：希望友成基金会怎么帮助你们农村的老家？她们说希望通过电脑联网知道生产的橙子卖到哪里去。

另外还有一个批判性的想法：担心网络化会削弱人与人之间的亲情。它在技术上可以达到服务弱势人群的目的，但基金会在工作哲学上还是要用温情和一片爱心来服务弱势人群。

陈琦（友成项目开发部项目官员）：以往扶贫多是模式的 copy。志愿者扶贫，由于人的不确定性，带来更多开放性和参与性，也许会给中国扶贫带来一些新的观念。

张忠华（友成综合管理部主任）：希望大家在工作中主动协作，主动给对方一点方便。

王启（友成志愿者）：对书中印象比较深的是其中有一个麦克欧文开采金矿的例子，他在网上公开征集开采方案，结果行业之外的人也给他提供很好的建议。我们依靠协作发动所有的人给我们提供信息，我们可以从中整理出很好的东西。

章高荣（友成志愿者）：友成基金会的核心竞争力是把好的想法做出来而不是停留在理论上。作为一个专业机构，我们可以往“维基”上填补更多的东西。

陈春野（友成志愿者）：读《维基》，注意到几个关键词：

“协作”与“合作”：协作是非正式、动态、持续的；合作是有组织的、相对静态的，目标指向性明确的。维基是一个理念，互联网是实现工具。基金会理念的实现工具是志愿者中心。慈善事业需要本组织和其他力量，其他慈善组织、政府、企业之间的协作。

“开放”：企业的信息要对利益相关方开放。基金会要建立公信力同样要开放，比如财务公开。

韩靖（友成研发部主任）：读维基，发现两个关键词：

第一，动员。说“大规模协作”可能不如说“大规模动员”更贴切。动员存在驱动问题：动力是什么？我想说是兴趣。但兴趣的驱动是不是可持续可循环的？对志愿者而言，我认为应该是精神物质双驱动。对志愿者而言，精神驱动更重要。

第二，监督。民主的高级境界来自监督。我记得一个网站，被称作是“美国所有不环保的企业的噩梦”。“民主建设”的可行性不如“民主监督”。维基经济学在理论上有可能帮我们将来去发展民主监督——维基的监督。

柴欢（友成资深志愿者）：维基的假设性太强。假设每个人都有自发性的驱动，实际上每天在网上的狂热追随者只有 0.5%。维基的创始人 Jim Wales 本人就是一个狂热的社区构建者和机制的设定者。他已经在做理事长刚才说的那件事：让网友主动地对网页进行评分，把自动评分的机制设置在搜索引擎上。

马云的阿里巴巴是中国最大的维基。它已经进入了维基的状态：第一是平等，第二是协作，第三是他已经构建了中国电子商务的生态系统。马云见到牛根生，牛根生说我不是在买牛奶，而是在买牛奶的生态系统。马云回来后就思考阿里巴巴在整个中国电子商务生态系统中的地位。

我们首先要明白中国公益的生态系统是什么样的。第二步我们才能发现其中的驱动力。不论是精神还是物质，我们要建立起半维基的激励机制，因为是我们主动设计规则，而不是任其自动生成，所以是半维基：对数量、质量、贡献值的衡量要有非常科学的标准。🚫

做朋友最多的人 做朋友最多的基金会

——友成人的交友观

编者按：

或许是因为我们的名号中包括“企业家”，又或许因为我们理事会暨理事企业的阵容，社会上不少朋友认为：友成大概是中国国内资产规模最大的慈善基金会。

借此机会，我们感谢各界朋友对友成的期许，但我们需要对朋友们澄清：事实上在国内的慈善基金会中，友成并非资产规模最大的。如果一定要拥有一个“最”字的话，我们愿意做“朋友最多”的基金会。

2009年3月12日，友成举行了第八次团队培训，基金会团队全体成员及部分志愿者共同探讨一个主题：如何成为朋友最多的基金会？

友成重视朋友，胜过资金规模。因为我们从诞生之日即相信中国的当代公益事业“因友而成”。最多的朋友，意味着公益理念最广泛的传播、最大范围的分享和共鸣，意味着无边际的公益平台和无界限的爱心接力，意味着资源整合的无限可能性，意味着扶贫济困的效益最大化和社会创新的规模最大化。

组织的交友观影响、启发每个友成人的交友观。培训结束时，甘东宇秘书长给大家留了“课后作业”，题目是：你如何看待“朋友、铁杆朋友”，你认为基金会如何才能交到最多的朋友、最好的朋友：下文就是友成人关于“交友观”的作业汇编，愿与朋友们齐观——

朋友就是给予

友成传播外联与信息中心^②主任 张弓惊^①

① 张弓惊

基金会传播外联与信息中心主任。2009年3月加入友成，此前任《公益时报》总编辑。

② 友成传播外联与信息中心成员：

张弓惊
部门主任

张小茅
文字编辑

侯佳
网站管理员

张北辰
网站技术支持
(志愿者)

刘爱萍
(志愿者)

喻秀
(志愿者)

我从来不缺朋友。这么多年，从一个农民小孩，从宝鸡出发，到西安、长春、沈阳、广州、深圳、北京、太原、呼和浩特……足迹几乎遍及大半个中国。从我往上到3代，3代以上我无法考证，在我上大学之前，他们从来没有去过西安。我一路出来，老婆孩子几乎都跟着。有坎坷，但是基本都还算比较顺。有人说，是我运气好。我说，运气是一个方面。最重要的是：我从来不缺朋友。之所以能够这样一直走，是一直有朋友看得起我，能够给我机会。在我出现任何危机的时候，能够伸出援手帮助我；使我能够一路走到现在。现在定居北京，上有老，下有小，可是生活还算过得去，事业也还算过得去。

怎么才能交到朋友？我的看法是：首先要对人感兴趣，喜欢与人交往。如果见到人就烦，就喜欢一个人呆着，肯定交不到朋友。我的习惯是，见到一个人，首先对这个人要感兴趣。我从小喜欢热闹，喜欢人多，去年本来看好了要搬到北郊北七家的别墅区去，都家里都开始整理行李了，就是一个晚上去那里看，真个小区黑洞洞的，一家一个院子，总共才百十户人，我就不想去了。我喜欢闹市，吃晚饭去逛个超市什么的。以前没在北京定居的时候，出差经常住王府井新华书店后面的北方佳苑饭店。这常常被老婆嘲笑是农民作风。这也许真是农村出身的原因。我喜欢和人交往，见到人，总是喜欢

打听别人是干什么的。古人说：“读万卷书，行万里路”，山水风景陶冶情操是一回事；但是结交不同的人，了解不同的事情，听取不同的思想，体会不同的人生，可能更加重要。对于交朋友，你对他了解越多，就越能够和他成为朋友。

光了解一个人不够。要和他交朋友，你还需要给予。从某种程度上说，我认为，朋友就是给予。了解一个人之后，你很容易就知道他需要什么。我往往会这样，想想自己的资源，以及自己周围的资源，看哪些方面能够对接。对于老朋友，我也是这样。见到什么信息，或者什么机会，虽然对我没有什么意义，但是如果朋友需要，我也会很快反馈给这个可能需要的朋友。北京人爱讲资源整合。我认为资源整合的说法有点功利；我不反对功利，但是，如果能够通过我的对接，朋友能够得到好处，即使对我一点好处都没有，我也会非常高兴。古人讲“成人之美”，佛家讲“广结善缘”，基督教讲“爱人如己”。我的修为可能没有那么高，但是我知道这个世界是交换的。你这样给予朋友越多，你最后得到的朋友就越多，朋友给予你的帮助就越多。当然不是一对一的，你给予这个朋友什么，这个朋友就马上给你相当的回报。我说的朋友是一个整体。这个朋友这辈子可能给不了你相当的回报，但是其他的朋友会的。

我这样的想法，曾经被很多人批评，说我幼稚。其实也吃过很多亏。如果以某个单个的朋友来说，可能是的。但是，整体上讲，我从朋友那里得到的比我的付出要多得多。人生就是要算大帐啊。一时一事，斤斤计较，你算不来，也算不清。而且，我认为：境由心造。用陕西话讲就是：你心里有鬼，碰到的就会全部是鬼。苏东坡问佛印禅师，你看我是什么？佛印说：我看你是一尊佛。佛印又问苏东坡：你看我是什么？苏东坡为了气佛印，说，我看你是一坨大粪。苏小妹笑了：佛印心中有佛，所以看什么都是佛；苏东坡心中只有大粪，那看什么都是大粪了……交朋友就是这样。我的经验：总想着朋友会给你亏吃，那你的亏真就天天吃不完。如果你对朋友宽厚仁慈，那你的周围就有一个宽厚仁慈的氛围。哪怕是尖酸刻薄

的人，到了你周围，也会尽量把宽厚仁慈的方面给你显露，藏起他不好的那一方面来的。曾经有一个西安的朋友，很多人都说他的坏话，据我了解他确实有不诚实、欺骗别人现象。但是，很奇怪，这个人对我从来没有欺骗过，有些我交给他的事情，他都办得非常妥帖。后来我为了帮助他，问他为什么这样？他说：弓惊，谁忍心对不起你呢？他也许是恭维，也许是真心话。我劝他的话，他总是听。和我交往频繁的日子，很多朋友说，他几乎变了一个人。

小时候，爸爸问我：人都有一呼一吸。你说，是呼重要还是吸重要？我说，当然是吸重要的，人不吸空气就要死了。爸爸说：错，是呼重要。没有呼，你往哪里吸？所以，你只管呼就行了，你管吸干什么呢。这句话几乎影响了我整个的世界观。打工阶段，我不太问老板能够给我什么，我想的是能够给老板什么。所以，我一直深受老板的信任。自己创业的时候，我总是不能把全部的精力集中到利润方面上来，而是总想着怎么才能给客户更多的回报。我总是获得客户的信任，虽然利润不大，但是总是运转很好。基督教讲，人都是有罪性的，人永远成不了神。所以我也不认为这样做有多高尚，只是想：给予，这也不失为一种生存之道吧。

① 友成综合管理部成员：

张忠华
部门主任

杨红长
财务总监

孟繁立
财务主管

胡军
行政助理

毕鹏
秘书

周雯
秘书

个人和组织的交友观

友成综合管理部^① 执笔：胡军

交朋友就要交铁杆朋友。

但铁杆朋友可遇而不可求，能交成相互支持的普通朋友已属欣然。

根据关系密切程度，朋友有四种：一是交往很深、特别知心的朋友，也就是铁杆朋友，就我个人经历而言，数量很少；二是关系较好的朋友；三是认识并且见面打招呼表示友好关系类的朋友；最后就是认识但往来极少或不来往的朋友。

每个人的朋友很多，但铁杆朋友只有几个。这种朋友不仅仅是豪气冲天时的鼎力相助，更是体现在平时的淡泊如水；不仅体现在相聚时的真诚分享，更体现在各自忙碌时的丝丝牵挂，是对

拥有一起经历生命缘分的尊重。

交友是双向选择的结果，我有自己做事的原则，这决定了我既不可能成为所有人的朋友，也不是任何人都能成为我的朋友。与人交往不求别人把我当成朋友，但求以我希望他对待我的方式对待他人。

“桃李不言，下自成蹊”，说明一个人只有具备真诚高尚的品质才能赢得人们的崇敬，但如果期待在短暂生命历程留下些许灿烂足迹，仅仅像桃李那般的被动和等待是不够的，积极的自我展示、相互沟通则是必不可少的。

一个人并不是凭自己的想法就能交到朋友，而是需要持续地用行动去沟通和维护。我们都是不完美的人，相互间难免会伤害到彼此，但不论如何，只要我们承认自己的弱点、忍耐别人的短处，尊重彼此的差异，体贴别人的感受，必能彰显人性的光辉。

朋友不仅只是容忍体谅，还意味着责任，承担着帮助朋友在个人修养、事业发展等方面提升的责任，如此，即使别人没有把自己当成铁杆朋友，我们至少拥有君子的风采。

组织和个人交朋友是相互补充、相互支撑的，组织交朋友必定以组织中的成员为交往基础。组织结交的朋友有助于组织成员更加出色，成员结交的朋友可以帮助组织的事业更加荣耀。

但需要注意的是，个人交朋友可率性而为，可以不在乎别人的观点，可以为了朋友而放弃自己的利益，但组织交朋友则必须遵守维护组织利益的原则，如果举着为组织交朋友的旗帜而损害组织的利益，可能会出现组织朋友越多而组织利益受损害越严重的情况；如果组织内的成员不按组织的刚性安排协调一致，而只顾着相互间相安无事的朋友关系，则组织内部的纪律性也就荡然无存了。

交朋友

① 友成社会创新中心
(筹)成员:

丘晴晴
中心负责人

侯佳
项目官员(兼基金会
网站管理员)

陈琦
项目官员

社会创新中心^① 执笔：侯佳

朋友——北京话叫“铁磁”，台湾话叫“死党”。

而朋友就像猴皮筋，在你需要他紧密配合的时候，他能迅速的弹着就过来，而且紧紧环绕，不留缝隙。

猴皮筋总能适时地和它要服务的对象捆绑在一起，在你不需要的时候，它有自己独立的形态和方式，而在你需要它的时候，它能够方便易用，而且紧紧环绕，不留缝隙。

一个真正的朋友，就要有猴皮筋一样的韧性。在相互独立的时候，有各自的思考和观点，时刻关注对方的动态。而在彼此需要帮助的时候，能够及时提出建议和意见，调整自己的形态，以对方的立场进行思考。

一个真正的朋友，不会总是和你粘在一起，只有各自独立的接触范围，才会在需要的时候彼此互补和共享。真正的朋友，是在利益之外，依然可以跟你同舟共济的人。

我们有着不同的区域、不同的活动方式和范围、不同的关注重点，“标签文化”可以使我们对进入各种各样的圈子，结识更多的人。展示平台的多样化，使我们想要结识和了解一个人有更多的途径和方法。关键词搜索，甚至可以使我们针对某一个人展开一次小规模的网络调查，如果他够活跃，我们甚至可以了解他的方方面面。

朋友的结识可以是一件简单的事情，可以是某一个很小的瞬间。只要让人感觉到真诚，建立好感并不困难。但想要维持长久的朋友关系却不是一个简单的过程，信任和信心是朋友长期保持的基础。

工作节奏加快的同时，已经有越来越多的人在抱怨，没有时间维护朋友关系。为此，我们多少次敷衍了事地挂断了朋友的电话；多少次因为开会而关闭了 msn 的对话框，事后没有任何解释；多少次我们忙于自己的事情将约定见面的时间一拖再拖？太多不经意的小事情，造成我们的关系渐渐生疏。

作为朋友，不光要求我们有共同的追求和理念，这种关系就像天平，我们不可能维护只有一方面付出而另一方面单纯接受的朋友关系。选择朋友的要求越高，就意味着我们需要付出同样多的关注和努力。我们希望交到什么样的朋友，也就决定了我们要如何要求自己。

如果以上将个人朋友比作猴皮筋，那么机构间的朋友更像麻绳与物体的关系。

麻绳与猴皮筋的区别在于：麻绳在独立的时候有固定的形态，而在与对方捆绑的时候，向对方的形态靠拢，却依然会有自己的坚持，不会完全迁就地与对方融合在一起。

作为组织，我们代表的不只是个人的形象和利益，因此坚持统一的立场和原则是必要的行为基础。

也许作为个人，我们可以将交友的尺度放得很宽、我们可以一味的迁就朋友的某些要求和做事方式；而作为一个组织的对外行为，我们必须对某些不正确的行为和要求果断地拒绝甚至是抛弃。只有坚持了正确的底线和标准，不偏离，不松懈，我们才可以结识更多志同道合的组织和个人，成为朋友。

重点总结：

• 希望交到什么样的朋友，就要如何要求自己（态度）

在相互独立的时候，有各自的思考和观点，时刻关注对方的动态。在彼此需要帮助的时候，能够及时提出建议和意见，调整自己的形态，以对方的立场进行思考。

独立的接触范围，在需要的时候彼此互补和共享。

在利益之外，依然可以跟你同舟共济的人。

• 与组织相关的事务从组织角度出发（态度）

对某些不正确的行为和要求果断地拒绝甚至是抛弃。

坚持正确的底线和标准，不偏离，不松懈。

不可以一味的迁就朋友的某些不良的要求和做事方式。

• 拓展圈子，丰富活动领域（方式）

加入更多符合自己的和需要结识的圈子。积极参与其中的活动，成为活跃分子。

利用网络特性，寻找并全面了解身边的人。

接受新的沟通方式，以创新幽默有益的方法组织活动。

• 从日常细节做起（行动）

关注他人的动向和感受，不对他人的需求置之不理或延误。以诚恳积极，友善关切的心态和行动面对身边的每一个人。

志同道合以成友

① 友成研发部及志愿者服务中心成员：

韩靖

研发部主任兼志愿者中心负责人

朱茜

项目官员

王小言

项目官员

徐敏

策划志愿者

② 友成项目部成员：

王翔

部门主任

罗世文

项目官员

梁虹

行政助理

屠玄

志愿者

高小龙

志愿者

友成研发部^①、项目部^②及友成志愿者服务中心^①

执笔：梁虹

在中国古代有如“古者，自天子达于庶人，必须师友以成其德业”“闻见广则聪明辟，胜友之而学易成”，充分认识到了广交天下、结识朋友对事业发展的巨大作用，人们更以一种“海纳百川，有容乃大”的胸怀来追求“高朋满座，胜友如云”。但中国也有古话“道不同，不相为谋”，就是说没有共同的志向或者追求就不能在一起做事。这句话就在一定意义上指出了成为朋友的基本条件。

在现代社会，人们的交往更加广泛，彼此之间的合作比以前产生了更大需要。朋友的定位似乎也发生了巨大的变化：交易的对方、旅途中的陌生人、谈判的双方等等都被定义为“朋友”。似乎朋友的外延广泛了，但实际上内涵却真正地混乱了。当然这是社会发展中的一个现实，因为我们早已不再是“鸡犬相闻而老死不相往来”的部落群体了。那么，是不是在当今社会中，轻而易举得到的广泛的朋友都是我们的铁杆朋友呢？答案当然是否定的。因为只有拥有共同追求的人或群体才可以成为真正意义上的朋友。

友成的目标，是构建以人为本的和谐社会，这个目标非常远大，是需要全社会所有人的共同努力的，所以我们要努力和每个人成为

朋友。但是友成同样需要一批铁杆朋友，是与我们有共同的志向与追求，主动承担社会责任，与友成一起为“以人为本的和谐社会”而奋斗。这些人一定是怀着恭敬心、仁爱心，平等尊重、积极主动、互帮互助、不断学习进取。

正所谓——同道者相爱，在当今纷繁的社会背景下，我们要想结交到“铁杆的朋友”，就要首先让别人了解自己，让对方得知我们的个性、我们坚守的原则、我们为人处世的风格与特点。要注意自身的修养，正如“门内有君子，门外君子至；门内有小人，门外小人至”，做好自己，向外界树立了一个美好的形象，也要在内涵上符合自身外表，表里如一。同时，又要了解他人，以双方共同的追求为奋斗目标，“行同趋同，千里相从；合趋不同，对门不通”“志合者，不以山海为远；道乖者，不以咫尺为近”就是这样的意思。

那么又如何找到志同道合的朋友呢？我们认为这是一个很复杂也很简单的问题。首先，要与人为善，放下自身的架子以平等、谦虚的态度与人相处，以自己的仁爱之心友爱地对待他人，是结交朋友的首要条件。古话中的“珠玉不如善友，富贵莫如仁友”即为此意。其次，善于沟通，也就是平时所说的交心之道。尤其是在现代社会，人与人之间的关系由于各种因素，脱离了农业时代的密切联系。人与人在当下社会多是一种让人伤感的冷漠。因此，加强沟通成为最有力的交友手段。人之相知，贵在知心，如果能够将人与人之间的交流进展到知心的地步，那么，你身边的朋友就有可能成为你的挚友。最后也是最重要的就是要找到双方的契合之处，这里就包括志向、意愿、理想等等。在这里我们要找到双方结交的出发点，要在长期的交往中发现闪光点。另外一定要在自己的行动中理解双方，在一方有所需求的时候，另外一方或多方要鼎力相助，患难与共、同舟共济。虽然不一定是恩德相结，但完全可以腹心相结，进而成为知心朋友。

① 佛教里以下若干概念的涵义：

贪(婪)：一种希望得到的心理；表现在行为上，就是盲目追求自己不需要的东西。

嗔(怒)：负面情绪，有各种形式，有外显的，也有内隐的。

痴(愚)：不能明辨事实真相

慢(傲)：认为自己比别人强

妄语：说话不负责任

两舌：挑拨是非

恶口：说粗砺的话伤害别人

② 《和谐拯救危机》：

一部在社会上广泛传播的电视访谈片。制作单位是凤凰卫视，制作时间在2006年。访谈双方为凤凰卫视记者陈大慧先生和当代佛教泰斗释净空教授。访谈的主要内容是当代人类如何运用东方传统文化中的智慧化解所面临的文明冲突、环境变化等种种危机。

③④见下一页

东西方传统智慧中的交友之道

友成资深志愿者 郭宗浩

3月12日召开的如何交更多朋友的讨论会十分有意义，我认为广交朋友的关键问题是我们自身的态度和为人，友成交什么样的朋友，如何交朋友主要是通过每个友成人来实现的，下面是我整理的一些广交朋友、交好朋友资料，提供给大家分享。

1、佛教中的智慧，对我们交朋友是有重要帮助的。

佛陀的教育要求人们不造恶业：恶业中的贪(婪)、嗔(怒)、痴(愚)、慢(傲)、妄语、两舌、恶口^①等都是人性的弱点，这些弱点不仅影响人与人之间的交往，甚至有损我们的工作和身体健康。《和谐拯救危机》^②里面有详细的介绍。另外“境由心转”对与人交往也特别重要，只要我们用心真诚地与人交往，肯定会交到很多真诚的朋友。佛的教育中有“四摄法”^③，其中特别提倡“布施”^④，是交朋友的方便法门。

2、下面是圣经里面关于如何与人交往的箴言：

- A、无论何事，你们愿人怎样对待你们，你们也要怎样待人。
- B、你们要爱惜光阴，用智慧与外人交往。你们的言语要常常带着和气。
- C、无论何人，不要求自己的益处，乃要求别人的益处。
- D、凡事都不可亏欠人，惟有彼此相爱。
- E、爱人不可虚假，恶要厌恶，善要亲近。爱弟兄，要彼此亲热；恭敬人，要彼此推让。
- F、不要以恶报恶。众人以为美的事情，要留心去做。
- G、你们要追求与众人和睦，并要追求圣洁；若是能行，总要尽力与众人和睦。
- H、你们要彼此相爱，像我(旁注：指上帝)爱你们一样，这就是我的命令；你们各人的重担要互相担当，如此，就完成了基督的

律法；不要贪图虚名，彼此惹气，互相嫉妒。

I、我们各人务要叫邻舍喜悦，使他得益处，建立德行。

J、最重要的是彼此切实相爱，因为爱能遮掩许多的罪。你们要互相款待，不发怨言；你们饶恕人的过犯，你们的天主也必饶恕你们的过犯。

K、要爱人如己。

3、与人交往时主要是通过语言沟通，下面是圣经里对与人交往时言语的一些要求：

A、有何人喜好存活，爱慕长寿，得享美福，就要禁止舌头不出恶言，嘴唇不说诡诈的话。

B、原来我们在许多事上都有过失，若有人在话语上没有过失，她就是完全人，也能勒住（管住）自己的全身。

C、污秽的言语，一句不可出口，只要随事说造就人的好话，叫听见的人得益处。

D、淫词、妄语和戏笑的话都不相宜，总要说感谢的话。

E、你们的话，是，就说是；不是，就说不是；若再多说，就是出于那恶者。

G、多言多语难免有过失，禁止嘴唇是有智慧。

H、你见言语急躁的人吗？愚昧人比他更有指望。

I、凡油嘴滑舌和夸大的舌头，耶和华必要剪除。

J、温良的舌是生命树，乖谬的嘴使人心碎。

K、说话浮躁的，如刀刺人，智慧人的舌头，却为医人的良药。

L、良言如同蜂房，使心觉甘甜，使骨得医治。

M、愚妄人口中骄傲，如杖责打己身，智慧人的嘴，必保守自己。

N、回答柔和，使怒消退；言语暴力，触动怒气。

我个人认为：做人要带着 100% 善意真诚、90% 的和气、80% 正气、70% 的义气、60% 的侠气、10% 的脾气与人交往。交往时

③“四摄法”

布施——善的发散，“善”包括物质的和精神的

爱语——让别人听了欣喜、心安的话

利行——成人之美

同事——放下身段和他打成一片

④布施包括三种：

第一是财布施——物质扶助

第二是法布施——理念的倡导，经验、方法的分享

第三是无畏布施——让人在危险的时候感受到保护，能安心。在别人有困难时：财务上，心理上，特别是生命受到威胁时，将别人从恐惧中解脱。

佛教认为，布施者自己会得到回馈：

财布施会带来富有，施舍的人不会陷入窘迫；法布施提升自己的能力，因为你自己的行动提升了别人的能力；无畏布施得健康长寿，因为你解除了别人面临的危险和恐惧。佛教认为这些都是可以被证明的。

我们要从心底里发出真诚和友善：每个人都有生物磁场，每个人对别人所发出的友善或虚伪的信息都能感觉出来。祝愿友成人彼此之间都能成为朋友；祝愿友成的朋友遍天下。🌸

第三部分

因友而成

为什么我和王平理事长一拍即合？	218
希望友成为中国非公募基金会开辟新道路	221
友成的故事——基金会从理想到现实的历程	223
友成为 NGO 大家庭注入一股很强的活力	225
公益是一种信仰	227
企业界参与友成扶贫志愿者行动计划倡议书	232
和众集志，成就大爱	235
友成理事会热议“公益价值链”	256



- ① 王平理事长向出席基金会成立大会的嘉宾介绍友成发展战略研讨会主持人陈东升先生
- ② 福特基金会（时任）驻华首席代表华安德先生祝贺友成成立
- ③ 在友成第一届理事会第二次会议上当选为友成理事的徐永光先生（左）和康晓光先生（右）
- ④ 友成监事查竞传先生在成立大会上讲述友成的诞生的故事
- ⑤ 友成理事、联想控股有限公司常务副总裁吴亦兵先生宣读“企业界参与友成扶贫志愿者行动计划倡议书”





- ⑥ 5月14日凌晨，王平理事长率领的抗震救灾先遣队抵达四川，友成抗震救灾前线指挥部在成都成立
- ⑦ 2008年5月14日，友成理事企业上海复星集团捐赠的首批药品运抵四川，随即由友成协调当地有关部门分发到救灾一线医院
- ⑧ 5月21日，友成抗震救灾先遣队完成首期任务，返京
- ⑨ 友成和物美集团共同组建的救灾物资车队日夜兼程赶往四川





① 友成向灾区捐赠价值700万元救灾车辆

② 友成志愿者奋力搭建“友成之家”儿童活动中心





③ 小朋友在“友成之家”提供娱乐设施上恢复了孩子的天性

④ 王平理事长在绵竹市遵道镇棚花村慰问灾区的孩子

⑤ 基金会综合管理部主任张忠华和灾区小朋友

⑥ 王平理事长和灾区的孩子在“家”里

⑦ 在北京的友成员工为灾区儿童制作爱心卡片(中立者:基金会财务主管孟繁立)



为什么我和王平理事长一拍即合？

泰康人寿董事长、基金会副理事长 陈东升

编者按：

2007年5月12日，友成企业家扶贫基金会举行成立大会，来自政府相关部门的领导、来自企业界、学术界和民间组织的朋友二百余人出席了盛会。

陈东升副理事长是友成成立大会暨发展战略研讨会的主持人，本文是陈东升先生为大会的后半部份——友成发展战略研讨会作的总结陈辞。

摘要：

今天一天的活动也回答了我的期许：做事首先一定要扎扎实实做，第二一定要借鉴国际方法，第三一定要有专业化道路。如果你要成为中国某行业老大，你一定是技术创新在前，一定是专业化在前，一定是公司治理结构在前。NGO组织的治理、管理、人才、定位、服务都是和企业一样的，你要成为一个成功的NGO组织和我们做一个成功的企业是没有差别的：没有付出，不可能成功。

刚才大家的发言非常好，从不同角度，有的是阐述自己的观点，有的是完善友成企业家扶贫基金会的方法和做法，还有的对友成企业家扶贫基金会发出呼吁。刚才大家的发言启发了我，为什么我和王平理事长一拍即合，我也谈谈我的感受。

王平理事长简介大家都看了，应该讲具有丰富的社会资源，而且能够整合丰富的社会资源，这就叫能人。在今天的社会，具有丰富的社会资源而且又能够整合社会资源的人就变成企业家，企业家当然不完全为了赚钱，企业也是为了社会，但是毕竟是为股东赚钱。今天社会上非常多的能人都去做自己的企业或者是赚钱，但是王平理事长想到扶贫，通过整合资源为社会做善事、为社会做贡献。刚才查律师讲了她的创办友成基金会的经历：不是一下子心血来潮的事情。

我为什么是第一个举手拥护她的人呢？NGO组织在中国刚刚发展，而且很不发达。今天西方社会NGO组织实际上是社会的第三支力量，也是很强大的一支力量。这支力量对社会政治、经济、文化有很强的渗透力，也有很强的话语权，也能够影响人们的生活，影响整个社会发展。今天中国呼唤强大的、有品牌的NGO组织，王平

理事长正好抓住了这个历史机遇。就像 1992 年邓小平南巡，我决定下海经商，创办嘉德拍卖。过去我只知道有齐白石，根本不知道艺术品买卖是什么东西；当时没有人做，我们做了，我们就抓住了历史机遇。今天是春季拍卖的第一天，王平理事长今天抓的机会就像我十几年前抓拍卖的机会一样。做保险行业也是一样，那时候我们第一个尝试，现在泰康人寿成为中国第四大人寿保险公司。抓住历史机遇，认真地做，一定能够做好，这是我想分享的第二个想法。

第三，我一直跟王平理事长交流，今天一天的活动也回答了我的期许：首先做事一定要扎扎实实做，第二一定要借鉴国际方法，第三一定要有专业化道路。如果你要成为中国某行业老大，你一定是技术创新在前，一定是专业化在前，一定是公司治理结构在前。实际上 NGO 组织是非营利组织，但是治理、管理、人才、定位、服务都是一样的，你要成为一个成功的 NGO 组织和我们做一个成功的企业是没有差别的：没有付出，不可能成功。

我代表理事长感谢今天这么多朋友，特别是从远方而来的客人，你们的精神特别令我们感动。大家一起共同努力，一块祝愿王理事长，一块祝愿友成企业家扶贫基金会：今天是一棵幼苗，明天成为参天大树！🌳

希望友成为中国非公募基金会 开辟新道路

——在友成企业家扶贫基金会成立大会上的演讲

福特基金会前驻华首席代表 华安德 (Mr.Andrew Watson)

各位嘉宾，女士们，先生们：

你们好！

我非常荣幸能参加今天下午的研讨会，作为一个外国慈善基金会的代表，我认为中国慈善事业的发展非常重要，是改革开放的一个组成部分。没有市场实力的参与，就不可能彻底解决社会面临的问题。因此听说今年2月友成企业家扶贫基金会获得了国务院批准正式成立时我非常高兴，我祝贺友成的成立，也希望将来会有巨大的发展！

目前在中国发展慈善事业非常及时。改革开放30年了，中国已经经历了史无前例的社会与经济发展，绝对贫困减少了，生活水平提高了，物质生活发生了很大的变化，文化、教育、科学技术等方面也创造了很多新的成就；但是，还有很多问题还没有解决，社会的不平等发展、城乡差距、东部西部差距都拉大了，社会不公正问题越来越突出。目前，中国政府正在强调要建设一个和谐社会，就是一个有平等发展、有公益事业、有社会公正的社会。为了达到这个目标，需要政府的政策创新，也需要动员各种各样的社会力量，两方面合作，才能解决问题。中共中央十六届六中全会提出来要发

展慈善事业，民政部也正在起草新的慈善法，将来民间的基金会与非营利组织都会起十分重要的作用。现在友成有机会成为先锋队，为非公募基金会开辟新道路。慈善的一个核心概念是把个人的财产为公益用，个人的财产包括资金、实物和自己的劳力。另外慈善应该有一种自愿的精神：通过慈善活动，公民主动地参加社会工作，是公民履行对社会的责任与义务的渠道。

这些基本原则很清楚。但是成立一个慈善机构不是那么容易的，还有很多具体问题得解决：第一要定下来基金会的宗旨与工作范围，比如说是扶贫还是教育发展，是环境保护还是医疗服务等等。第二要决定工作的方式，是自己做项目，还是帮助别人去做，是要做一个操作型的基金会，还是资助型的基金会；第三要成立很多具体的工作方法，这包括怎么样选择要资助的项目，怎么样监督项目的进行，怎么样评价项目的成果，怎么样保证项目成果的可持续性，怎么样参考相关者的意见；这些问题都很重要，如果解决不好就很难达到目标。第四怎么样健全自己的内部治理制度，比如说：怎么样成立理事会，理事会的作用是什么，有没有财务管理与问责制度，组织的透明度怎么样，组织的管理制度怎么样，这里有很多复杂的问题得考虑，如果这些问题没有很好的解决，一个基金会就没有公信力，就没有社会诚信。总的来说慈善说起来容易，做起来难。但是刚才听王平理事长的介绍，友成已经对这些问题做了深入的考虑与准备。现在友成企业家基金会已经成立了，她的宗旨是物质扶贫与精神扶贫相结合，两个方面都很重要。我相信，将来在这两个方面一定会做出很大的贡献，一定会有很大的成就，祝友成企业家扶贫基金会有一个光荣的未来！谢谢大家！🍀

友成的故事

——基金会从理想到现实的历程

邦信阳律师事务所资深顾问、基金会监事 查竞传

编者按：

在2007年5月12日上午的基金会第一届理事会第一次会议上，查竞传先生当选为基金会监事。在下午的成立大会暨友成发展战略研讨会上，查先生为大家讲了一些他所了解或曾经历的关于友成的故事，听查先生娓娓道来：

大家可能认为，这个基金会大概是半年前、一年前才开始着手，开始构思，然后申请，就成立了，好象是理所当然、很简单的事情。但我了解这里面有王理事长三个特别的特质：第一个是慈悲心，第二是理想，第三是执着。记忆里大概是五年前的一个暑假，王平理事长带着女儿到河南省最贫困的地方去，她说她要让女儿看到国内还有很多贫苦的儿童没有书念，住的房子也漏水，而且还要做苦工。她旅游回来以后，感觉到她时时挂念国内有广大需要救助的人群。

据我了解，之后几乎每年她都有类似的考察，逐渐地形成了创办基金会的理想。一直到2004年以后，我们国家才有基金会法律，可是有了法律，实施细则没有出来，任何基金会的申请都很复杂。后来经过社会大众的推动，法律逐步健全，理想逐渐开始有实现的可能，于是在去年，王理事长开始着手做这件事。

王理事长的执着不只是嘴巴讲讲，她亲自研究国内外法律，研究现状：要怎么操作？国内需要的是什么？怎么把政府、企业和社会整合在一起？找政府可能不难，找企业不难，找社会也不难，但是如果要想把这些资源和力量结合在一起，是非常难的事情。王理事长也接触政府机构，包括民政部、扶贫办，也开始接触一些企业家，也接触了一些单位；甚至想申请基金会那么困难，我们是不是在某某大的国营公募基金会之下再设立一个小的分会？各种讨论不晓得花了多少时间、精力和脑力，还接触了已经在做扶贫工作的同志，一步一步形成了今天的战略规划。如果大家深深地想这个问题，这绝对是创新的，本身就是一个大的创新，花了她多少的执着。

今天能够在这里庆祝友成企业家扶贫基金会的成立，绝对不是一个偶然的事情。我们大家要恭贺王理事长，也感谢她这种精神，把我们凝聚在一起，共同为中国的扶贫事业作出一番贡献。🌹

友成为 NGO 大家庭注入一股很强的活力

——在友成企业家扶贫基金会成立大会暨发展战略研讨会上的发言

协作者文化传播中心创始人 首席统筹 李涛

通过今天友成的成立大会和发展研讨会，我们感觉到在 NGO 这个大家庭里又注入一股很强的活力。但是我也有一个的顾虑：怎么样使这个项目具备可持续性、可推广性。

贫困其实是非常复杂的问题。比如中国有 1.2 亿农民工群体，问题非常非常多。协作者所做的主要是把农民工组织起来，成立一些职业规划小组，让他们自己做职业规划的同时分享很多就业信息。协作者的理念是：团结协作，助人自助。协作者认为，扶贫过程中很重要的问题是体现组织所服务人群的主体性、参与性。

第一，有效的创新应该符合以下几个指标：

一是当我们外部的资源和专家撤出的时候，本地社区有没有能力继续下去；二是我们所提供的庞大技术支持，有没有可能有效地转化成本土社区自己的技术；三我们提供的资源，有没有可能转化成本土社区居民自己开发资源的一种能力。达不到这几条指标只能叫标新立异，而不是有效的创新。

第二，公益组织之间应该充分合作。

我们跟贫困问题斗争几千年了，但现在也不可以说掌握了解决贫困的方法。城市里有城市里的贫困问题，农村有农民贫困问题，还有移民贫困问题。这时候有不同草根组织、NGO 组织，针对不同的贫困问题做了很多年工作。不同的机构有不同的扶贫战略和方法，积累了很多经验，但是他们可能不会像友成企业家扶贫基金会这样有条件成立成一个基金会。大陆有几十万家草根组织，我们可以更好地跟他们合作，彼此都把自己的资源无私的拿出来跟其他人合作，共同探索。

最后一点：有效的创新来自坚持。

以乡村银行为例，上世纪 90 年代中期时候，很多人根本不知道小额贷款是怎么回事儿，甚至排斥这一新生事物，搞得乡村银行的创立者非常狼狈。他们坚持这么多年，我们看到，终于获得诺贝尔奖，然后获得社会的承认。所以有价值的创新是要制订好一个战略方向，努力坚持。🌸

公益是一种信仰

——在友成百日答谢暨高峰互动聚会上的致辞

（时任）麦肯锡咨询公司全球资深董事 吴亦兵

2007年8月23日晚，距5月12日友成召开成立大会以来已满百日。为了答谢给予友成关心和支持的政界、企业界、学术界和民间公益组织的领导、专家、朋友、同仁，特别是表达对帮助初生的友成进行战略规划的麦肯锡咨询公司的诚挚感谢，友成企业家扶贫基金会于在京城大厦举行了友成百日答谢暨高峰互动聚会。时任麦肯锡咨询公司全球资深董事的吴亦兵先生（于2008年1月13日举行的基金会第一届理事会第二次会议上当选为友成理事，同年9月吴亦兵先生辞去麦肯锡职务、出任联想控股有限公司常务副总裁）出席并作嘉宾致词。

在致辞中，吴亦兵先生阐述了中国当前的公益形势和所面临的若干关键公益问题，中国非营利部门对专业的本土基金会的迫切需求，以及麦肯锡的眼中，友成应当承担的历史使命。

尊敬的王平理事长，各位来宾，女士们、先生们：

晚上好！很荣幸今天能在这里与各位沟通麦肯锡公司对公益事业和非营利机构的理解，并就友成企业家扶贫基金会的发展进行交流。

公益是一种信仰。基于对促进社会发展、改善人类生存环境等公益事业的关注，自 1926 年成立以来，麦肯锡公司活跃而有成效地帮助多个全球非营利机构客户发展成为目标清晰、表现优异、不断创新的组织。目前，麦肯锡公司每年在全球开展 100—150 个非营利部门项目；参与非营利项目的工作已成为麦肯锡咨询顾问职业生涯的重要组成部分。近日，麦肯锡旧金山分公司的全球资深董事 Luis Ubiñas 已确认即将出任全美第二大基金会——福特基金会的主席。在培养大批商界精英的同时，麦肯锡也为公益界贡献了领袖人物。在大中华地区，随着麦肯锡公司日益深入地融入中国的发展进程，我们更加深刻地认识到秉持公益之心、为中国的非营利组织提供支持和服务的紧迫性和必要性。过去 3 年里，我们在非营利领域的业务迅速增长。

在对中国非营利组织的研究中，我们发现中国的非营利组织面临两大挑战。

第一，慈善捐款资源匮乏。数据显示，2005 年，包括捐助给政府用于救灾的款项在内的中国慈善捐款总额不到全国 GDP 的 0.05%，而印度的这一数字是 0.09%、英国是 0.84%、美国则几乎达到 2%。与此同时，中国本土公司的捐款数额占其营业收入的比例极小。对捐款数量较多公司的抽样调查显示，中国国内公司的平均捐款数量仅占其税后收入的 0.3%，而大多数财富 500 强公司的这一数字已超过 2%。

第二，慈善资源分配不均。目前，中国政府扶持的公益组织掌控了 85% 的现有资源，规模较小的民间组织即使已经深入基层开展了大量的公益工作，也难以获得足够的资助。尽管舆论倾向于将慈善捐赠资源的不足和分配不均归因于中国社会公益理念尚不发达，我们认为，这一解释过于简单并在很大程度上掩盖了中国非营利部

门在组织设计和运营方面的深层次问题——信息不透明并严重缺乏公信力。

近年来，随着中国公益事业和非营利组织迅速发展，大量企业、机构和个人都萌生了投身公益事业的愿望。但是，能够在捐赠机构与非营利组织之间建立联系并匹配双方需求，同时对非营利机构的信誉以及项目运行质量进行跟踪、指导和评审的专业而独立的非营利组织仍然极度缺乏。在这种情况下，有意捐款的个人和组织不得不从少数几家具有政府背景的大型非营利机构中选择合作对象，还需要投入大量时间、精力对公益项目进行监管以确保执行质量。这种耗时、费力的参与公益事业的现状严重抑制了企业和个人投身公益活动、捐资捐款的积极性。

基于上述事实，我们认为：中国非营利部门的发展迫切需要独立、专业、可信赖的本土基金会，担当捐赠企业与负责项目实施的非营利组织间的桥梁，并探索企业与公益机构互益互补的创新合作模式。在这样的背景下，友成基金会的诞生恰逢其时。

我们认为，作为中国第一家由企业家为主体发起成立的基金会，友成集合了国内外领先企业和非营利组织的资深高管人员，在探索消除中国慈善公益事业发展的瓶颈方面具有得天独厚的优势，是一家极具潜力、并有望为中国公益事业发展作出重要贡献的基金会。因此，麦肯锡公司决定为友成免费提供咨询服务，并希望此举能够培养并催生出更多像友成一样的本土非营利组织。

过去的三个月里，在麦肯锡北京分公司四位董事和副董事的指导下，三位全职麦肯锡咨询顾问为友成基金会制定了全面的发展战略。在充分考虑友成自身资源的前提下，我们根据中国非营利部门发展的需要，明确了友成基金会的使命、愿景和核心价值定位；还制订了科学、高效、权责分明的筹款管理体系、项目管理体系、治理结构、组织架构和行动计划，为友成实现其使命和愿景打下了坚实的组织和实施基础。

在开展大量调研并与友成充分沟通的基础上，我们帮助友成确定了以下三个使命。首先，填补捐助企业或个人与一线公益组织之

间联系的空白，致力于发展成为企业家、社会企业家、民间组织、政府等机构资源整合的平台。一方面，友成可以通过长期资助和监管公益组织，为有意捐助的企业选择并发展一批值得信赖的社会企业或公益组织作为捐助对象，并为企业提供量身订制的公益项目设计服务；另一方面，友成可以整合其企业界网络，为社会企业或公益组织提供资金、人力、商业经营理念与技能等方面的支持，促进企业和公益界开展深度合作。

其次，促进解决中国经济和社会发展中出现的最关键的公益问题。我们在研究中发现当前中国社会正面临 14 个关键问题，其中大多数与城市化进程有关。在未来二十年中，大约 3 亿农村人口将转移至城市，他们在就业、养老与健康保险、职业培训、子女教育、住房、身心健康等方面的需求将给中国带来诸多政治、经济和社会挑战。我们认为，友成应该通过资助、指导与监管非营利组织，参与并帮助中国社会解决这些问题。

最后，友成最重要的使命在于推动社会企业家精神和公益理念在中国社会的传播和发展。社会企业指以解决社会问题而非获得商业利润为目标的一种组织，它遵照企业管理的原理开展并管理其经营活动，将公益活动与商业经营相结合，仿效追求效率与自给自足的商业模式建立可持续的公益模式。小额贷款、农民经济合作组织等近年来逐渐普及的公益经营组织正是社会企业的代表。社会企业也是一种精神、一种载体，它鼓励具有企业家精神与技能的人们投身公益事业，用商业领域追求创新、效率与效益的理念来解决社会问题。近年来，随着国内企业社会责任理念的发展，这种在国际上受到广泛认同的模式在国内也开始萌芽。

随着城市化进程的深入，企业界与公益界需要共同面对新增 3 亿城市居民所带来的机遇和挑战。因此，友成推动社会企业家精神在中国的发展有助于动员企业资源参与公益事业，是提高公益事业经营效率与可持续性的重要尝试，必将对中国公益事业的发展产生深远影响。事实上，友成的三个使命彼此依托、密不可分。

我们深信，企业界与公益界这两张网络将成为友成的独特资产，并成为推动中国非营利部门发展的强大力量。在此过程中，友成也可以实现其推动社会企业家精神与传播社会公益精神的宏愿。事实上，友成能否实现其使命和愿景取决于友成能否按照科学、专业的治理结构与管理流程开展工作。因此，我们开展了深入细致的研究工作，为友成设计了符合中国国情、能够充分发挥友成自身资源优势、与国际公益组织管理运营模式接轨的治理结构、组织架构和管理流程。我们希望，所有这些工作能为友成提供良好的运营管理平台，成为友成推动中国公益组织发展的重要支撑。

我们欣喜地看到，刚刚成立三个月的友成基金会已经通过一系列行动为其所担负的宏大使命和愿景赋予了生命，并开始卓有成效地为企业、社会团体和个人提供服务。诺贝尔经济学奖获得者阿玛蒂亚·森（Amartya Sen）曾经指出，自由既是发展的手段，也是发展的最终结果。事实上，无论是麦肯锡为友成提供的帮助还是友成为企业界和非营利组织提供的服务，其目的都在于帮助中国社会应对经济和社会高速发展所带来的巨大挑战，帮助更多社会阶层和个人享受经济和社会发展所带来的便利和自由。这项工作不仅需要友成基金会和麦肯锡公司的努力，也需要来自政府、企业以及社会各界的支持和参与。我们诚恳地希望，政府和更多企业家能够认同友成的理念，信任、支持并参与友成的发展，共同推动中国公益组织进步并使更广大的社会群体分享发展所带来的好处。

麦肯锡公司愿意继续深入在非营利领域的工作，并为有需要的组织客户提供相关帮助。

谢谢各位。🍀

企业界参与友成扶贫志愿者 行动计划倡议书

友成理事 联想控股有限公司 常务副总裁 吴亦兵

今天，是国际志愿者日。友成基金会正式推出扶贫志愿者行动计划，为愿意更多承担社会责任的企业搭建了一个新的平台。这是一个对社会、对企业、对参与其中的志愿者本人都非常有意义的计划。

开展普遍的、大规模的社会志愿者活动，可以综合调配全社会的人力资源，向最需要帮助的地方流动。发达国家的实践，已经一再证明，志愿者活动在公共生活中有着巨大贡献和不可替代性。例如，美国的志愿文化就较为成熟，美国志愿者参与了广泛而非同寻常的服务和活动，几乎涵盖了社会生活的所有方面。在我们国家，志愿者活动也正在逐渐兴起。今年，志愿者在抗震救灾和奥运组织中发挥了重大作用，以致有媒体称，2008 应该称作中国的“志愿者元年”。

本次大规模的扶贫志愿者行动，是对中国志愿者活动进一步的推动，有了众多知名企业的参与，应该对全社会的志愿精神起到很好的示范和推广作用，具有深远的意义。

对企业来说，全球化的外在影响和企业发展的自身要求，已经让逐步发展起来的中国企业的社会责任意识有了普遍的提高。一些走在前面的企业，已经开始跳出简单的慈善公益思维，全面思考企业与社会的关系，尝试履行作为一个社会公民的全面义务。但是客

观上说，一大部分企业，还比较习惯以“出钱”的传统方式作出自己的社会贡献。而社会需要“出钱”，同时也迫切呼唤企业“出人”的意识和行动。

事实上，企业拥有的人力资源，是全社会人力资源的一部分，而且是相对优质的一部分。企业开展志愿者活动，是向社会输出资源，是企业在经济价值之外，体现自身社会价值的另一个重要渠道。同时，开展志愿者活动，也为企业提供了在日常工作环境之外培训员工的难得途径，在基层体验艰苦，了解民生，有利于磨砺意志，培养员工多方面的才干，更好为企业服务。这对企业来说，也是较为实际的收获。

对于参与活动的企业员工来说，无疑也能在志愿服务中全面锻炼自己，增长阅历，展现才干，体现价值。我以前有一位年轻同事，刚从清华毕业就直接参加了志愿者计划，去西藏工作了一段时间，回来后才到公司上班，与他的同届学生相比，经过社会历练的他，明显更加成熟。志愿者经过锻炼，对个人综合素质的提高很有帮助，也增加在企业中成长进步的机会。

同时，志愿者是一种行动，更是一种精神。经过企业倡导的志愿者活动，将使责任和奉献意识成为企业文化的一个部分，对员工个人发展和企业基业长青起到双重的助推作用。

“友成扶贫志愿者行动计划”已经过大量调研和试点运行，今天将正式推行，我们联合了 19 家企业，有幸在这里发出联名倡议。

联想控股率先承诺：我们将鼓励在职员工积极参与扶贫志愿者工作，并为员工在志愿工作期间保留职位，提供相应的支持。我们鼓励优秀大学毕业生到贫困地区参与包括支教在内的多种扶贫工作，并在工作结束后，在同等条件下予以优先录取的机会。

我们共同倡议：

希望各企业根据自身的实际情况，积极参与到本次志愿者活动中来，鼓励和支持员工及大学毕业生担当支教志愿者；

企业有定点扶贫点的，可利用现有扶贫资源，与友成共同在该扶贫点建立志愿者驿站，由双方共同选派志愿者，共同研发和实施相关扶贫项目；

企业鼓励有经验的员工，作为扶贫志愿者短期到贫困地区，利用自身的经验、学识与关系，帮助贫困地区建立渠道、寻找项目，并指导实施项目；

除此之外，企业可以结合自身的优势和特色，为贫困地区拓展渠道、搭建信息平台，从而实现减贫的目标。

我们希望，通过我们的努力，能切实帮助那些需要帮助的人们逐步改变贫困的面貌。

我们也希望，能号召越来越多的企业和员工参与到志愿者活动中来。对于已经参加活动的企业，能共同与友成一起，通过自己的实践，进一步探索出在中国开展大规模志愿者活动的成功模式。

我们还希望，这次活动能在社会上引起更大的反响，从而进一步推动中国的志愿者活动，最终使志愿精神成为民族精神的一部分，促进社会的和谐与进步。

我们相信，星星之火，必将燎原！而今天，仅仅是一个开始。

谢谢。🌹

和众集志，成就大爱

——友成企业家扶贫基金会抗震救灾 创新性公益行动纪实

《中国商人》记者 侯耀晨

①《中国商人》：
中国商业联合会会
刊，《中国商界》姊
妹刊。

本文作者：侯耀晨先
生，《中国商人》编辑
部主任

《中国商人》^①：日前，本刊获悉，友成企业家扶贫基金会与中国社会工作协会志愿者工作委员会联合主办的“再走志愿路——友成应急专业志愿者长途演习活动”将于2009年5月1日——5月12日进行。

此次活动由“民间参与应急志愿服务国际论坛暨友成专业应急志愿者行动计划发布会”，“再走志愿路——友成应急专业志愿者长途演习活动”等系列活动组成，活动过后还将进行“友成应急专业志愿者动员体系后续研发”，其宗旨在于继承弘扬2008年在抗震救灾、北京奥运会等重大事件中迸发出的志愿精神，推进民间应急志愿者力量的有效整合，以期探索一套中国应急志愿者培训、管理和协调体系。

“5.12汶川地震”抗震救灾的过程中，友成企业家扶贫基金会迅速有效地团结了众多志愿者的力量，并在协调各种非政府组织与各级政府联合救灾中发挥了突出作用，从最初的“遵道镇志愿者协调办公室”、“绵竹市灾后重建多方协作友成论坛”，到“绵竹市社会资源协调机制”，探索出一条符合中国国情的政府、NGO、专业机构等多方力量协作救灾的“友成模式”，社会各界

给予了高度评价。为此，本刊走访了友成基金会的相关人士，希望友成在抗震救灾中的诸多创新性做法能给我们今后应对紧急事件带来一些启示，同时希望社会各界对于四川灾区重建工作给予一如既往的关注和支持。

“我不太愿意想这些。”罗世文不愿回忆汶川震灾中看到的惨象。罗世文已有十多年志愿者履历，他的哥哥罗世鸿也是“这个江湖上”的活跃人士。2008年春节前后的特大雪灾中，罗世鸿倡导发起的贵州某民间组织首次关注并成功实施了对流动人口的救助工作，友成企业家扶贫基金会（以下简称“友成”）为这次救助行动提供了第一笔20万元应急资金。其时，这家由两岸三地著名企业家发起的创新型基金才会成立几个月，正在广西、湖北等地推广实施首批全国“友成扶贫志愿者行动计划”的项目试点，希望立足于“精神扶贫和物质扶贫并举”的理念，探索出一种可持续性开发与综合治理贫困的扶贫工作新机制。在汶川震灾中，罗世文兄弟和友成有了更密切的合作，现在罗世文的身份是友成的项目官员。

没有谁能说清楚，为什么2008这一年不能有别的选择；为什么一个延续了数千年的文明古国必须在经历了春节前后的特大雪灾、随之而来阶层与族群的意外冲突、5.12汶川的天崩地裂、一场空前盛大的奥运会以及蔓延全国的特大干旱等等这一切之后，其惊人的内生力量和人性的芬芳才能意外展现在世界面前。这一年，飞奔前行的中国社会日益两极分化的强势阶层与弱势群体有了重新认识对方的机会，似乎忽然涌现的志愿者像天女散花一般降落在神州大地上，他们的善心和温情汇集并升华为推进公民社会的新鲜力量与中国精神。

正是在2008年一系列非同寻常的事件中，友成被推向前台。

据零点调查公司提供的数据，在绵竹，21.5%的灾民承认曾接

受过友成基金会的服务，仅次于中国红十字会和中国青年志愿者组织。国务院抗震救灾前方指挥成员、农业部高鸿宾副部长称赞友成基金会为灾区工作做出了重大贡献，“在最关键的时刻解决了最关键的问题”。

① 文集的第一部分，收录了王平理事长在这次研讨会上的演讲《从友成的赈灾实践看NGO组织在紧急救援中的作用》

2009年3月4日，民政部国家减灾中心与联合国开发计划署（UNDP）在国家减灾中心联合举办了“汶川地震救灾救援工作研讨会”^①。作为唯一被邀请的NGO组织代表，王平理事长代表友成出席会议并发表讲话，介绍了友成在抗震救灾中的做法，受到与会专家的一致好评；与会有关领导和专家甚至提出，要将友成在抗震救灾中的行为作为一个案例好好研究。

“友成模式就是无模式”，2009年4月中旬的一天，友成理事长王平在她的办公室里对记者说，“大到曾经领先的社会体制，小到一个民间组织的成长，一旦陷入守旧的模式化运作，往往会走向社会进步与创新精神的反面。”

阳光、洒脱、着装得体而不事奢华，这是王平给人的第一印象。

在同事们看来，她是“低调的”、“沉稳的”、又是“果决的”。两次长谈中，她总是在竭力淡化友成在公益事业领域的贡献，但对“变革”、“社会创新”，对于因全球金融危机带来的挫败感而重新被世界注意到的——马克思主义的热衷，对于“天之道，损有余而补不足”这种东方式价值观的体味，又使她的思考和言谈时时透出一股犀利的思辩色彩。

如果要用一句话来概括友成的终极愿景，或许是通过东方智慧和中国精神探索出一条真正实现效率与公平，在东方语系中以“天下大同”来标示的社会形态。如果说有什么可能会吸引她长久地投入热情和精力，那可能还是“损有余而补不足”的事业；而在名利场，她看到很多人的不快乐，她自己也曾经是不快乐的——笔者曾反复追问她对财富的真实看法，这是唯一答案。

需求导向，组织运行的专业性与高效率

“我是被摁住的一批人之一。”如今负责基金会网站并参与友成社会创新项目的侯佳很遗憾自己没机会“上前线”。侯佳原在某电视台生活频道做编导工作，汶川震灾后成为友成的员工。经过一场类似于战争状态的紧急动员和前后方联动后，侯佳的激动和自豪仍未平息，她觉得现在从事的工作就是在“救自己”，因为她终于可以坦率地出现在朋友们面前，“现在做的任何事我都可以为它负责！”

2008年5月12号下午1:30，友成成立1周年庆祝会正在进行。

2:28分时，里氏8.0级的汶川地震猝然爆发。当时，侯佳正在专心做一周年回顾的PPT，忽然感到地晃了。“我们在18层，我想我是不是饿晕了。别人还给我扔了一堆吃的。然后那天的计划就变了，当晚没下班，韩靖他们就开始打包，…很快的人刷刷刷都不见了……”

空前的灾情就是命令，灾区的需要就是行动信号。从侯佳感觉空气紧张的5月12日下午起，友成内部一切非常规应变都以一种“特事特办”的高效率在快速运行。

“5月12日当晚，基金会起草了应对方案；第二天就是采取了几个行动。我们首先通过媒体发出“关注黄金72小时”，“人的救援高于一切”、“国际化救援”等倡议。其次，我们直接跟所有的理事单位打电话组织物资；同时，我们基金会自己也开始组织自己的物资（帐篷、海事卫星电话等）。当晚，王平理事长率队亲赴灾区，在受灾前线建立前方指挥部，在京成立抗震工作协调小组。”随同王平先期赶往灾区的基金会综合管理部负责人张忠华回忆了当时的紧张节奏：“然后我们就买机票，准备去机场。当天就有两个部门负责人要求报名，除了我，还有研发部负责人韩靖。这样，理事长、两个部门的负责人加上司机胡军一共是4个人，买到了13号晚上的机票，白天组织了货源把电话都打完了以后，我们当天晚上就出发了。只不过当时成都机场不开放，我们在首都机场等了一个晚上，第二天凌晨4点钟起飞的，到达时已经是14号的凌晨。”

与此同时，友成通过民盟中央和国务院扶贫系统与四川方面取得联系。就在友成前方指挥部成员到达成都第二天，5月15日，友成先期通过绵竹市民政局的民盟盟员最早进入遵道镇考察——正是从这个遭受重创的小镇开始，友成以出众的救灾成果和救灾模式为自己奠定了在中国乃至国际公益领域的独特地位。

作为一家主要从事扶贫开发等社会公益事业为主的非公募基金，友成的资金来自企业捐赠，它本身并没有救灾功能，但地震会让灾区呈现出严重的返贫状态，这一点又非常符合友成的扶贫公益理念。因此如何在基金会的行为宗旨和非常时期的灵活性之间找到一个平衡点首先就是一个问题，也往往反应出一家公益组织在特大突发事件面前的专业性和前瞻性。友成团队为什么能做出在第一时间深入灾区的“非常规”反应呢？

“这种行为，根源于对事件的敏感性，而这种敏感性通常来源于人道主义的驱使。根据当时的震感和随后了解到的震级和震中地理位置的判断，特别是温总理在震后两小时内迅速赶往灾区的行动，至少说明这场地震将会带来空前惨重的灾难。”王平认为，社会公益组织与政府机关、企业应该有所不同。因为以人道主义为天职的社会公益组织更强调“以人为本”，一切首先出于人本心向善的自发自觉的内在驱使。只有这样，在突发事件面前，才会不顾安危全情投入，才能不计个人及自己组织局部的得失开放自己所有的资源，才能不浮于表面做秀而扎扎实实开展工作；努力做到既追求类似政府机构的严谨和公信力，又确保类似企业的高效而避免陷入官僚主义的陷阱。

A、以人为本的前瞻性，友成的决策高度和它的反应方式

友成在抗震救灾中的出色表现，被零点调查公司高调评价为“卓越”的组织。这不仅在于灾后第一时间它就作出深入灾区的决策，更在于“第一时间，第一现场，第一需求”这条最高行动原则创造的高效率，以及它在灾区展开的一系列富有预见性的救助项目上。

所谓“第一现场”，是指公益组织必须尽可能地靠近事件现场，这样才能对事态发展和现场需要有最直观的把握，从而提供满足需

要的服务；“第一现场”的另一个要求是公益组织的主要领导人必须尽可能地深入第一线，这样才能根据现场事态的发展局势，作出正确的决策，并做到信息准确、执行迅速。而“第一需求”则强调公益组织必须以突发灾难中受助群体的需要为最高目标，没有任何机构利益和个人利益可以越过它。

由于四川重灾区当时相对封闭的交通、信息等特殊情势，也由于 NGO 组织和志愿者在中国仍处于缓慢的发育阶段，客观上并没有取得政府部门和社会公众足够的信任，公益组织要在第一时间到达第一现场发现第一需求，并不是一件容易的事。你首先需要有一个进入灾区的可靠渠道，还取决于一个组织本身的资源积累。不少小型社会团体和个人纷纷涌到了像一开始的汶川，后来的北川之类“明星地区”，实际上却往往困守一地而难以取得突破性进展。

“我是被友成拣过来的！”，如今也是友成的员工，已在四川灾区坚守长达九个多月的王小言当初就遇到了这种尴尬。

王小言来自徐工集团，从研发、生产到销售，从事过各种工作，是一个非常难得的“生产建设型志愿者”。由于不满意当时媒体上报道的某些救灾状况，王小言带着一股愤青的冲动想立即前往灾区，但他被告知，个人是不能单独参与救灾的，必须形成一个五人以上的组织。于是，王小言耽搁了一段时间，终于组织了一个救援小组于 5 月 26 号到达绵竹。

去往绵竹的路上，王小言才发现情况有些复杂，沿途他看到的都是从外地来的志愿者，据他估计那一天到达绵竹的大概有两万多人。果不其然，王小言找到了忙得分身无术的团市委书记，请求给他们派活干时被委婉地谢绝了，“当时他热泪盈眶”，王小言回忆说：“但他说我确实没办法安排你。你干什么啊？就那么七个人，你看门口全都是志愿者！”

在绵竹帮不上忙，王小言一行只好就地扎营吃饭，打算前往绵阳方向碰碰运气，找个能做事的地方。就在此时，他们被友成的志愿者发现了。

据有关部门统计，汶川震灾期间先后有 110 万志愿者在灾区服务，大概有 20 多万是来自全国各地以及国际 NGO 组织的志愿者，都不同程度遇到跟当地沟通不畅或者当地政府根本没有时间和精力来对接的困难。

当随后赶赴灾区的成千上万志愿者四处“找活干”时，在绵竹市民盟成员、绵竹市民政局局长樊春梅的帮助下，友成志愿者经成都、绵竹，于 5 月 18 日最早抵达遵道镇。遵道镇毫无疑问是最需要救助的“非明星”地区之一。地震发生时，正在办公楼里开会的三十多名镇干部全部牺牲，偶然没有与会的一位副镇长是唯一的幸存者。

在原有村镇组织体系已被彻底破坏的灾区如何展开机动高灵活的救助工作呢？“发现需求”并与自身资源有效对接的工作思路，被王平认为是重中之重。友成的理事单位中有做医药的，因此，她见到四川省卫生局的人第一个问题就是：“赈灾前方最需要的是什么？你拿一个单子给我。”拿到卫生局提供的医药清单，友成立即联系相关企业，于灾后 48 小时之内组织到所需的药品。

在绵竹，樊春梅告诉王平：“我们现在很多尸体没有办法接收，因为我们没有裹尸袋。”王平马上联系友成的理事单位和四川当地的工厂昼夜加班生产裹尸袋，以至于一家企业的机器因超负荷运转而报废。樊春梅发愁的另一件小事也引起了友成的关注，她说：“我们需要碗筷，没有碗筷方便面怎么吃啊？”友成办公室主任张忠华马上去打电话，谈了好多家，买到了价格最合适的碗筷。

“包括妇女生活用品，只有你在现场的时候，你才可能听到这些需求”，王平认为社会捐助的药品是不是符合当地的需求，是否到达了被捐赠人的手中，外界的捐款是存在银行里了是在生利息还是用来满足当地的需求，这些问题是考量救灾效果的关键，因为“以满足受灾群体的需要为指导思想所进行的公益和为满足自己的业绩而进行的公益，产生的结果是不一样的。”

除了解决此类最急迫的基本需求，更多有可能在未来造成严重后果的问题则需要公益组织和它的负责人当机立断并提前采取有效行动。

大灾之后必有大疫。当社会各界的注意还集中在抢救伤亡人员时，友成在卫生部发出防疫动员之前采取的防疫措施就是一个最典型的案例。

5月16日，这已经是震灾后的第四天，友成率先组织第一个由10位防疫专家组成的团队带着价值500万元的流行病快速检验设备和试剂进入灾区。友成组织的这批检验设备使用生物制品来进行疾病检测，是国际上最先进的一项技术，其仪器能够在两个小时之内就作出反应，通过反应来检测疫病爆发的可能性。

友成的防疫专家团队在整个灾区10个县的10个点展开免费防疫工作时，中国疾病预防控制中心还没有接到上级指示；专家组进驻灾区第二天，卫生部下文要求紧急防疫。

人的防疫问题被关注到了，动物的防疫呢？

友成从农业部门得到一个信息：在当时的抢救工作中，人的尸体处理比较及时，但大量动物尸体却暴露在外面，它们最容易污染环境的，如果任其腐烂，在四川盆地的湿润环境下非常容易引起灾后疫病的蔓延。

由于灾区的路面被严重破坏，无论是针对人还是动物的防疫，除了组织足够的防疫药物和检测设备，首先必须解决的就是机动性很强的交通工具。此时，最理想的就是摩托车和吉普车。友成研发部主任韩靖是专门玩摩托车的发烧族，他没日没夜抱着电话狂打，和一家家厂商讲价，最终确定了愿意以很高的折扣和售后服务保障提供产品的济南摩托车厂和江西的一家汽车厂商。仅仅三天时间，友成挤出600万购买了500辆摩托车和60辆越野车运抵灾区，并于5月26日及时捐赠给国务院抗震救灾总指挥部，用于实施灾区人畜的防疫问题。

“国家做这个事不是很好吗？”事后聊起此事，农业部的官员告

诉王平政府部门在处理这类紧急问题时的难处，由于程序问题，如果民政部向财政部打报告要这笔钱可能就很慢——至少要一个月。

其实，灾区也存在政府常规职能无法适应特大突发事件应急需求的问题，友成志愿者到绵竹市的时候，发现民政局的大院里堆放着不少还没有分发的衣物、帐篷、食品，而灾民却在地上凑合着过夜。工作人员解释说，因为登记还没有做完，还要走一些程序什么的。政府对捐赠部门要有交代，要防止腐败或者发生一些其他额外的问题，所以它必须得这么做。

相对于政府部门复杂的程序和国际上成熟的公益组织容易滋生的官僚风格，友成这种新生的民间组织就可以发挥执行力和灵活性方面的优势，在救灾中体现出高度的预见性，同时实现最高的办事效率和服务效果。

如果说对于整个灾区的紧急防疫，最早为帐篷区怀孕的妇女和儿童修建板房活动中心等等这些超前的举措仍然属于物质救助层面，友成率先倡导并实施的对于灾区的心理救助则更多带有“精神与物质双扶贫的”友成特色：

5月17日友成组织心理专家前往灾区现场指导；同一天，友成专家志愿者、美国威灵基金会创始人徐浩渊教授携《心理救助简要指引手册》抵达成都，加入友成前线救灾团队，随团下灾区考察灾民和救援人员心理状况，为下一步心理干预培训制定计划。

5月18日，友成资助并参与的“与你同心——灾后心理援助行动”广播节目通过中央人民广播电台与中国国际广播电台向各地播放；

5月19日，资助社工协会的“08地震灾区心理危机干预志愿服务促进计划”……

与此同时，友成还邀请专家编写《心理救助简要指引手册》并考察灾民和救援人员的心理状况，为下一步心理干预培训制订计划；联合理事单位实施开展“紧急保险与你同行计划”，为医护人员、新闻工作人员、志愿者办理意外伤害保险。对抗震救灾的工作人员进行心理抚慰。

在接受《与你同行》的采访时，王平向听众们介绍了在灾区“对她触动最大的事。”，“很多人看到的是惨象，是悲痛，我看到的是积极向上的力量”，节目中她谈到了遵道镇那位唯一幸存的副镇长，他脸上表现出的镇定和沉着，完全不像是灾难中的人。因为他面对的是一个突发事件，然后同事全部牺牲，他一个人担负着一个镇的救灾任务，看不出他有任何的惊慌，无奈，焦躁。王平还讲到了她在棚花村看到的农民——在夕阳当中，一些灾民在院子里搬放救灾物资，孩子们在跳皮筋，几个妇女在树下交谈，他们的背后是一片废墟。这种背景下，灾区的百姓还有这么一种镇定自若的神态……

可以想象，当各种媒体不断把灾区的惨状和悲痛呈现在公众面前时，这样的“发现”将会给予日夜关注救灾动向的外地听众和灾区群众多么大的感召力，事后的反馈证明，这期节目取得了出乎意料的成功。

“我选择这样的画面有我的用意，我当然也知道他们心里的悲痛，当我看到他们跟我们在一起没完没了地倾诉，每个人都是泪流满面的。我为什么不去讲呢？我也知道那些坚定的人其实处于灾后的应急状态或者说心理上的自我麻木阶段，”王平说，“但我们不能在在在他们的伤口上洒盐，我给大家的是什么样的心态这很重要。”

B、整合多方资源，友成的开放精神和动员能力

友成在救灾中另一个特色，是“绵竹市社会资源协调机制”这个核心的开放平台在赈灾中的孕育成形，并在赈灾期间及灾后漫长的社会重建过程中持续发挥积极作用。

“绵竹市灾后重建社会资源协调平台”是非政府组织与政府合作的试点平台，该平台通过非政府的工作方式解决了政府所不能解决的问题，广泛吸引了社会力量参与绵竹市的灾后重建，无论在救灾、恢复或重建的阶段，在实际运作中都取得了良好的效果。2009年2月26日，绵竹市副市长罗登亮在会见前往灾区考察的友成研究团队成员时，高度评价“绵竹市灾后重建社会资源协调平台”在紧急救援阶段的重要贡献是“保证了灾民的生存权，”并且希望在灾后恢

复发展阶段，友成能够引进扶贫项目、发挥对社会志愿者的组织作用，通过资源协调平台的项目支持，帮助保证绵竹灾民的“发展权”。

灾区政府高层的肯定和期待，以及对社会志愿者态度的变化，既来自于友成在救灾中逐步累积的信任，也来自于其卓有成效的协调能力。友成在救灾同时考虑到社会重建，在社会重建中又渗透了以推进公民社会为已任的组织愿景，以开放的精神和出色的动员能力积极联合一切可以联合的力量、最大限度组织调动一切愿意参与救灾义举的社会资源，从而实现抗震救灾这一巨大社会需求与八方支援的资源供给的有效衔接。

作为一家创新型的基金，友成在执行层面的行为理念是通过协调强势的企业家阶层和弱势群体之间在物质与精神方面的双重需求点，创造基金会的运作空间和时机。在赈灾期间的特殊情势下，这种理念则放大为将自身作为资源平台的，并力求发挥出社会化的协调作用来。在协调过程中，友成坚持的原则是“以灾区的需要为第一需要”，不仅关注当地政府和灾区群众在人、财、物等多方面的需求，也关注到上百万志愿者怀着一腔热情急于做点什么的需求，更关注到社会各界对于救灾针对性和救助效率的迫切需求。

而满足这一切需求的实现过程被王平总结为几个字：“资源整合”。

当友成志愿者到达遵道镇时，万科的王石也几乎同时到达绵竹。王平听说王石有一个计划，要在遵道做救灾的建筑，而万科在当时已经策划到来年三月梨花节期间要举行的活动了。王平觉得这是一个可以整合的资源，立即给王石打了电话，也给万科在四川当地的负责人朱总取得联系。从那个时候开始，万科积极表态说要跟友成密切合作，共同做好抗震救灾的事情。

友成对其它企业的动员也得到积极响应，震后30天时间内，友成企业家扶贫基金会累计向灾区捐赠救灾物资998.19万元，善款累计人民币448.5281万元，截止当九月23日，这一数字高达4000多万元。

友成一位负责人认为王平本人深入灾区第一线，给基金会的协调工作带来相当的方便：“由于理事长亲自到灾区第一线，我们的理事单位得到空前的动员。如果你是在家里面去动员别人，和在现场去动员别人感觉是不一样的。所以在那里我打电话说我需要什么，这些资源就非常快、非常容易被协调了。这就是一把手到场的优势。还有因为紧贴实际和现场能够适时做出判断。这个判断你要是在北京通过电话，通过别人汇报和现场的感受是不一样的。”

友成在志愿者动员方面同样拥有自己的优势。

早在地震之前，友成就已经用一年左右的时间研发了志愿者大规模组织动员体系——“扶贫志愿者行动计划”，并在地震前夕开始试点操作。由于此前在广西、湖北、贵州等地的项目中与活跃的小型社会组织和民间志愿者有过合作，友成与全国各地的资深志愿者一直保持着联系。此时，友成理事长王平想到了一个人一定会来灾区：罗世鸿。

5月15日，到达灾区的第二天，王平在成都联系上并约见了罗世鸿。当时罗世鸿计划开展工作的目标地是彭州，因为这个点既是重灾区之一，而且离汶川很近。

王平建议罗世鸿要来的话就来遵道。“我们有很多志愿者已在那边做起来了，为什么要去遵道？”罗世鸿有些犹豫。但是王平的一句话打动了：“这里非常需要志愿者，而且有政府的支持。”

5月16日，友成有六车救灾物资运至绵阳遵道镇，罗世鸿等人到达遵道后第一件事就是帮助分发友成带来的六车物资，这六车物资的发放使志愿者在当地成为“最受民众信赖和欢迎的人”——而此前，当地很多人甚至听都没听过“志愿者”这个词。

罗世鸿是一个非常资深的志愿者，有他在那里一传十，十传百，就有更多志愿者开始聚在遵道。王平称赞这些志愿者是救灾中“最活跃的细胞”，他们的机动性和专业性很强，一开始是配合友成工作，后来就主动去协调物资，如帐篷不够，就四处打电话去寻找更多帐篷，总之灾区需要什么，他们就去寻找什么。

5月15日，友成与万科合作建立了第一个政府和企业合作参与救灾的开放性平台——遵道镇志愿者协调办公室。友成与镇政府的有效沟通和对志愿者的资金支持，使得志愿者（包括其他社会组织）在遵道的救助工作得以顺利展开，为成立“遵道镇志愿者协调办公室”、初步创立政府与社会组织协作机制打下了坚实基础。此时起，遵道就好象成了一个志愿者的“革命圣地”，遵道志愿者的大集结随之拉开了序幕。据当地政府部门统计：先后有40家NGO（28家注册机构，12家未经注册），470多位在册志愿者参与其中，号称遵道志愿者联盟，被业内广泛传播和媒体报道为“遵道模式”。

就在友成充分动员志愿者的力量，实施“友成之家儿童活动中心”、“友成之家志愿者驿站”、“友成之家爱心图书馆”和“友成之家职业技能培训站”等系列灾后安置项目期间，来自樊春梅的一番感叹触动了王平。

樊春梅拿出一个密密麻麻的电话纪录本对她说，“这上面都是全国各地咨询灾区需要，有捐助意向的个人和企业的电话纪录，但我们的人手有限，根本忙不过来，因此很多事拖到最后只能不了了之！”

知道了这个情况后，王平有了一个在“遵道志愿者协调机制”的基础上建立更广泛层面社会资源协调平台的构想，同样这些设想被很快推行：

6月21日，绵竹市政府和友成企业家扶贫基金会联合主办、麦肯锡公司协办的“绵竹市灾后重建多方协作友成论坛”在成都召开，这是友成整合多方资源、建立多方协作平台的开始。

7月4日，“绵竹市社会资源协调机制”筹备会议在绵竹市市政府会议厅召开。友成及其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。

7月17日，需求信息发布平台在绵竹市政府网站上线。这标志着社会资源协调机制的建设取得了重大进展。

至此，从最初的“遵道镇志愿者协调办公室”、“绵竹市灾后重建多方协作友成论坛”，到“绵竹市社会资源协调机制”，符合中国

国情的政府、NGO、专业机构等多方力量协作的“友成模式”终于成形。

“我们是从当下的需求入手，解决一个长远的社会发展的创新问题。这也是友成区别于一般公益组织的一个地方。”王平在介绍当时的情况时说：“我们做这个平台不是说我们为了友成，而是为了一个资源的共享。因为跟政府能够建立一种信任的关系是我们拥有的一个资源。这个信任关系一方面是有民盟在跟我们介绍，一个是我们去得最早，我们做了很多实事，然后我们还带了很多物资，就是在这种基础上我们建立起来的一种信任关系。而且后来我们又把麦肯锡团队带进来参加这个灾后重建的设计和社区的板房社区，灾民安置方面的一些国外经验我们都通过麦肯锡团队带过去，做了一些很有实用价值的事，提供了一些服务。所有这些都是用我们行动来建立政府对我们的信任。我们又把这种信任开放给一些组织。所以我们是强调资源整合、开放性和资源的共享。这是我们做的一个平台所起的作用。”

2008年，被称为“中国志愿者运动元年”，而友成则以推进公民社会为最高目标的创新性救灾行动，不仅赢得了联合国开发计划署（UNDP）官员的敬意，也引起了国内学术机构的关注。在清华大学NGO研究所正在进行的“汶川公民行动研究”项目中，友成救灾案例被作为重要的组成部分。该项目旨在通过数据和年鉴、问卷调查和案例研究等方法，对汶川地震中社会组织进行紧急动员和紧急救灾行动进行系统全面的实证研究，友成以“非公募基金中救灾行动最快发挥作用最受关注”而成为列入案例研究的唯一一家非公募基金。

公开透明：组织成长的品牌化与公信力

2008年，当席卷全球的金融危机不断深入实体经济时，“恢复信心”、“重建信任”、“精神”、“道德”等等一度被浮躁的商业社会所漠视的词汇，迅速成为各国政要、商界权威和学术领袖广泛使用

的“世界语”。

这种大经济大萧条时期忽然爆发的文化现象，其实暴露出由于经济的长期变态运行而在其它领域导致的社会综合症：作为权威存在的政府组织，长期逗留在光环下的金融和商业机构，以“专家”形象出现的学术领袖以及他们的组织，媒体以及各种社会组织，无不面临公信力严重流失或陷入濒危境地的局面。

正由于这个深远的根源，网络成为民意、民主和自由发泄的最佳平台。人人急于寻找一个“最快的渠道”大声发出自己的主张和声音，也没心情听别人在说什么，也没时间判断对方说的是对还是错。这是因为，当作为经济基础的精神根基崩溃后，经济的恢复必然失去尽快恢复的根本动力；当作为个人安全感和正义感之基础的公信力崩溃后，人人都会失去对自己、对他人的信任——所谓“人无恒产、便无恒心”，说的就是这种身心失调、四处盲动的悲惨局面。

“商人应该行天道，应该明白——天之道，损有余而补不足这个道理”，初次会面，因为记者来自《中国商人》杂志的缘故，王平首先从“需求”谈起，从经济理论到社会体制的变迁，从东西方文明的比较谈到她对“两极分化、贫富不均”等社会问题的关切，以及对于以理性的方式推进社会“变革”的理念。而这一切的实现，具体到一个人在社会上的立足，表现在他的德行和价值观；具体到一个组织在社会上的存在和影响力，则取决于它的公信力。没有德行的个人和没有公信力的组织，即便有多么超前的理念，有多么富有创造性的方法论，他可能侥幸赢得一时“成功”，但决不可能取得持续的成就。

对公益组织的“公信力”问题，接受友成委托进行“灾区重建项目评估体系和社会资源协调项目评估”咨询项目的零点调查研究集团也进行了重点分析：

募捐组织存在着公信力的问题，这是一个组织中比组织业绩更为重要的表达方面。对于一个基金会组织，其目标是筹集资金，为灾区做些什么。如果我们看到的是一个组织的救灾捐款数量，从中

能够判断出什么？比如捐了 1000 万与 5000 万，能够感觉出多大的差别？

相反，对于一个募捐组织，这样的问题会更强烈地表达出来：募捐组织可信吗？因而，可信甚至比英雄业绩更加令人信服和敬佩。

相关的理论告诉我们，公信力是募捐组织的生命线。但是，在一个 NGO 初步发育的国度里，募捐组织的公信力普遍存在着问题。其根源在于由社会来自由地选择募捐组织的机制的缺乏，以及半官方社会组织（GONGO）的垄断性地位。

友成在救灾中以及平常的公信力建设，或许其志愿者和工作人员的行为更有说服力，因为他们在灾区活动时直接代表了友成的形象，在当时的混乱情况下，一个人有意无意的失误完全可能产生“一只老鼠屎坏掉一锅汤”的作用。

在接受记者采访时，罗世文自豪地谈起了他们在灾区发放救灾物资的情况。当时有万科等社会组织加盟的遵道镇社会志愿者协调办公室最紧急的第一个阶段工作是物资的发放。“通过非官方的民间的渠道募集的物资大概有 1000 万吧，这是政府给的数据，我们自己觉得没有这么多。700—800 万，但我们发放得很细，遵道镇大概有 23000 多人，我们细到给每个人建立电子文本，工作量很大。”

能够确保物资发放到位就可以了，为什么还要给两万多人建立电子文本呢？罗世文说有两个原因要求他们必须这么做：首先是志愿者能够接触到灾区本身非常困难，而志愿者行动的策略选择和执行力会直接影响到当地政府部门和灾民对他们的信任度；其次，他们必须对捐助方有一个明确的交代。

“事后政府派人来查我们的账，我们把所有的原始资料都端出来，他一看就吃惊地说啊，不用看了，我相信你们！”原来，罗世文等志愿者在发放救灾物资的过程中，不仅给每个灾民建立了电子文档，还请灾区所有的人来领东西时都在一张纸上按了一个手印，这些原始资料堆起来有一米高。

“因为在受灾的情况下，你这样要做假都很难。不要说做真的，

我让你做假的，每张纸上按一个手印你都很难，一张纸上有三十几个人的名字，要排满，很恐怖！”罗世文说。

“廉洁和奉公”被认为是志愿者的必备素质，作为一名出身于历史专业的志愿者，罗世文专门研究过“1937—1937年红军在延安的财政史”，当时延安有七八万人，如何养活这些人，每人一天一斤粮，就要七八万斤米，还有枪从哪里来的？炮从哪里来？这里面肯定要涉及到钱。

这段研究中接触到的历史让罗世文感到震惊：“1935年，红军每个月的开支折合美金大概是30多万元，它统治的地方很大，几百万人口，养几万人，每个月花30多万，非常低非常可怕的数字。所有的人都很廉洁，所有人都很奉公。我看过它们一个公文，如何做春耕，小脚的女人干什么活，大脚的以及放了脚的做什么活，上面全都写得清清楚楚，很可怕——细节决定成败——所以只要你决定要做什么事全力以赴去做这种勇气是很可怕的。有时我在想，换成现在开公司的，谁敢接这个活？”

罗世文这些身居第一线的志愿者用以地制宜的办法确保友成在灾区的形象和公信力，“公开透明，账目清楚，严谨与高效结合。”的行动原则，更被友成救灾项目负责人作为考量救灾效果的核心指标之一：

“我觉得有一个原则，第一个就是所有捐赠的每一分钱，他说多少，我一定要查多少；第二通过我的手拿的物资，拿出去多少，我一定要让别人清清楚楚知道这是多少；第三个我要坚持这个物资送到哪儿去了我一定要跟到哪儿去看，是不是送到需要的地方去。

很多人对公益组织有一些看法，认为公益组织做事效率不高，不是那么精确，我觉着我既然在做这个事，我一定要有责任感，就是说从自己的行为上要把关。慈善，也可能被人说成是伪善。当你所做的一切都是公开透明的话，你就可以避免这一切。当这样做的时候，可能是因为我们自己对自己的要求比较高，也可能是因为企业家给我们无形的压力，我们不这样做可能有一些人不高兴。”

在零点调查研究集团的调研人员来访问时，友成工作人员的回答是：如果说是外在的东西压你去做的话，那么你就会上有上策下有对策，你有很多方式对付他，而且企业家不可能到现场来查阅这些东西，这是不可能的，更多的是我们自己做的，友成和别人不一样的地方我们就是想展示出来，其他的地方我可能关注得不是特别多，而我们友成做什么我们都告诉大家我们怎么做的。从哪儿来的什么时候来的，到哪儿去的，去了多少，我们都有非常详细的记录。

我们主要是在网站平台上展示，给捐赠人一个回馈，我们送到哪儿去了收据都有。我们还请了复星集团（注：他们是捐赠者）的人一起来，让他们跟着自己的物资走，相当于去做一个调查。我们这样做和别人确实不一样，就这一点上来说，我们做得是比较好的，商业机构可能做事也需要精益求精。

友成内部人对于这位管理物资的人的评价是：每天大量的物资输送、钱的进出都在他这儿，他每天起早贪黑地开着自己家的车在那儿跑来跑去，接人接物资，打电话调度。他的账记得那么清楚，最后审计来的时候一笔一笔的，清清楚楚的，包括单据，包括碗筷这样很小的东西。

因为抗震救灾，中国历来遇到这种大事情的时候，往往有很多说不清楚的事，就是说这个账最后算不清楚。特别是政府部门，你只要没往自己兜里边，或者是没有明确的证据揣到自己的兜里你都没事，但是作为慈善组织，我觉得我们领导这一点是比较对的，就是你不能有任何含糊的地方，不能有说不清楚的地方。

“当时就像一场战争一样，然后电话非常频繁，不时有‘前线’的人打电话说我买了什么东西，赶紧把钱打过来。而且我感觉这一块效率很高，虽然很乱。但我发东西不能随便发，我需要不停地核实一些数据，而且感觉到都是这些情况——有时前线的人说我这里很忙马上就给挂了，但我们还得继续给他们打电话，有时他们很多天没睡觉接电话的精神都不一样了。他有点空就想睡一会，他可能只有两个小时，还要分出一小时来做一些别的事情……”，赈灾期间，侯佳每天一上班，

主要工作就是不停打电话核实前后方资金和物资的往来数据，或者不时跑到财务那里去了解最新的捐助情况，她需要在第一时间把这些数据公布在友成的官方网站，以便于社会的监督。

调研人员跟王平也有一番简短的对话：

问：我们的这些做法是参考谁的？

王平：这哪儿有参考？就是严格要求的这么一个心。

问：做到这一步的还真不多。

王平：我们如履薄冰，非常小心，一开始就想公信力、透明度的问题。

问：就是要打这个品牌？

王平：对，因为说实话，提到基金会大家印象都不太好。

友成在救灾中的严谨作风，来自社会各界的救助方最有体会。当时一家医药公司要捐赠药品，他们计划捐 1000 万的药品，起初计划捐给国家有关部门，他敲了一圈之后，得到的回复都说我还没有得到上级的指示，我还不知道应该让你们捐什么。这位代表非常失望，就把其中的 50 万的药品捐献给了友成，友成在药品到达的当天（5 月 15 日）就连夜把药品送到了省人民医院和绵竹市人民医院。之后他们发现，只有捐到友成，他才有可能知道他的药品到了哪个医院。他非常感谢，所以当天晚上捐款人就专门给友成的工作人员打电话表示感谢。

王平还提到了慈善官僚主义的问题：这一点是我一开始就要防范的，因为我确实感受到有一些公信力很高的国际组织，在运作项目上不深入，对需求反应不敏感，流程太冗长，特别是在灾难的情况下，在需要快速反应的时候反应得不够。我们这样一个民间组织，就应该避免政府机构或者是准政府机构这样一些组织带来的弊病，要体现出你的优势，你的优势就是机动、灵活，反应迅速。既要迅速，又不能失去你的公信力和做事的这种严谨性，这是有相当难度的，在这里就是考验一个团队执行力水平的时候了。

为了友成的公信力和作为一家非公募基金的品牌形象，无论友成团队上上下下的工作人员，还是临时召集的志愿者，始终把“公开透明，账目清楚，严谨与高效结合。”这个原则作为救灾工作中的行为底线来执行。但有时遇到一些特别的情况，友成也会有一些“非常规”的选择，冒着自身利益上的风险而追求被服务对象的利益，体现出在整体确保公信力前提下的“灵活性”，对于几次“反常规”的应急处置，跟随王平第一批前往灾区的友成工作人员胡军曾有过如下回忆：

有些时候，一些民间组织或者是志愿者需要救助，但又没有办法出具收据。在救灾当中我们有几次是先拿个人的钱来做事情的。比如当时罗世文等志愿者在遵道镇开展工作时，在当地的生活和工作需要经费，当时还没有成立后来享誉业内的“遵道志愿者办公室”，没有一个所谓的机构能拿出像样的收据，我记得当时理事长个人先后资助他们就有一万多元。再举5·12志愿者救助服务中心为例。我们是最早资助他一万块钱的组织，为什么其他机构没有资助他？区区一万块钱很少，就是因为他拿不出收据，拿不出正经组织的收据，他们是一个临时的机构，大家都凑在一起的，哪儿的人都有，没有钱没有办法运作。当时理事长的想法就是：先给你一万块钱再说，不行我自己掏，不走基金会的账就行了。有很多次这样的事情。虽然当时没有任何正规的财务手续，他们拿不出来发票，但我们相信大家的公益心，并且我们自己执行人员每一笔都记得非常清楚。事后证明，这些帐也都清清楚楚。……

对此，王平认为：不是因为我们敢违反财务制度，而是因为在这个关键时刻，哪怕自己出我们也应该出。这里面人的因素非常重要，我一直认为做基金会和做人一样，看到了别人有需要，作为一个人看着不管，我觉得说不过去。我们自己不想变成一个官僚主义机构，如果说严格地按照制度来办就应当不管，因为将来的账没法做。但我们还是先自己拿钱来做事情，就是从一个“人”的内生的本质的朴素的情感出发的，在这个前提之下，你就知道到关键时刻该怎么办。

另一个原因因为我本人就是发起人和捐款人之一，在基金会出账不方便的时候，我就以一个捐款人的身份去资助也是分内的事情。这也体现了我们作为一家企业家发起的非公募基金会的灵活性。

结语：泪水是看不见的流沙， 灯光是照亮前程的希望

亲爱的朋友们，作为一个普通的中国人，2008年我们实在是经历了太多，可以说超过了这个地球上每个国家和族群的人一生所能够经历的。

我想说的是，如果我们的一生浓缩为一瞬间，相信每个人都不免有突陷灾厄抑或福从天降的悲欣交集之泪光，但如果我们在泪光闪烁的模糊视线中忽然发现一盏灯火，那么这样的遭遇将会是电光石火的交流——我们本来趋利避害的习惯选择将会因此而收获新的启示。

因为一些特别的机缘，我有幸接触到友成的救灾故事。但也正是这次重温旧梦，使我不得不再次跟那场空前惨祸的细节相遇。

是的，地震改变了中国，也改变了世界对中国的认识。包括震灾在内，我们在2008年经历的一切，其实正默默改变着每一个国人的生活与精神。虽然在时间上，2008年已成为往事，但至少在几代人的内心里，它依然在生根、发芽、成长……我们需要漫长的时间消化这一切，并借以修正自己的信念和行为，而不是草草翻过这一章。🌀

友成理事会热议“公益价值链”

——根据理事们在友成第一届理事会 第四次會議上的发言整理

1月9日上午，友成企业家扶贫基金会在京城大厦俱乐部音乐厅召开了第一届理事会第四次会议。友成理事们在新旧年交替之际会聚一堂，共商友成公益事业发展大计。

除审议各项议案之外，友成理事们非常关心基金会的长远发展。在听取了王平理事长所做的基金会《二〇〇八年度工作报告》和甘东宇秘书长所做的《二〇〇九年度工作计划和预算报告》之后，围绕基金会的定位和友成公益项目规划，理事们议论风生，从各自不同的角度贡献了宝贵的建议。现将理事们的建议汇总整理，作为友成团队各部门负责人在工作中的重要参考。

王平理事长就上述两个报告诚恳地征询诸位友成理事的意见和建议。

王平理事长：我的总结报告做得长了一点，但我相信这是可以理解的。常听别人讲做公益没有压力，因为不是以营利为目的，所以没有营利的压力；实际上相反，对我来说，我做营利时没有这么大压力，挣多挣少是自己的，做公益反而有压力。我现在是在管理大家信托给我的公益资产，我是在负债经营，我是预支了企业家和理事们对我的信任，在我们什么都没做的时候，基金会发起的时候，

大家信任我，我预支了信任，我是希望通过我们的工作，回报给大家社会效益，我要把这个社会效益，也就是我们做的事情给大家作一个汇报，让大家感受到对我们的支持是有益的，从而继续给予我们支持，继续提供信用给我们。请大家对两个报告进行评价和讨论，特别提出意见和建议。

吴亦兵理事首先响应，从基金会组织建设、核心项目的实施、以及友成业务模式（核心竞争力）的初步建立等三个方面充分肯定了友成自成立至今所取得的成就。吴亦兵理事认为，依托企业进行资源整合是友成最大的核心竞争力，在 08 年工作中，友成在这方面初步建立了模式。

同时，吴亦兵理事认为在过去一年，作为一个年轻的基金会，友成需要思考如何提高的主要有两点：一是在友成的项目资助方面：要形成模式、形成规模、形成品牌；二是在资金管理上如何确定一个稳健的增值目标，在任何环境下能够保值增值。

根据以上两点，吴亦兵理事提出了对友成来年计划的具体建议：

吴亦兵理事建议的核心是：结合联想的经验，提议友成专注于建设和形成业务模式。他认为业务模式是组织的核心竞争力。

关于业务模式第一点是：关键项目的突破。针对关键的友成志愿者项目，吴亦兵理事提出：他愿意推动联想和友成合作，参照 TEACH FOR AMERICA（发源于美国的致力于支教的公益组织）模式，建设一个可复制可推广的合作模式。吴亦兵理事表示他已将此纳入个人的目标。

关于业务模式的第二点，在友成项目资助形成模式、形成规模、形成独有品牌的具体途径上，吴亦兵理事建议：

1、参考成功的模式或者和一些成功的模式合作，他特别提到“阿育王”，表示对于友成与阿育王的合作持非常积极的态度。

2、基金会募集公益资金应该集中于核心项目以及专注于核心项目的特定阶段（他举例“社会创新”项目中的社会企业成长阶段），因为“与其分散在各点，不如把一个点打亮”。

把以上两点结合在一起，吴亦兵理事提出友成业务模式的构想：将志愿者项目作为第一阶段，在志愿者项目架构内进行初步筛选，将志愿者中最杰出的作为企业家来扶持，把关键的志愿者项目、社会创新项目和友成资助品牌建设结合在一起。

作为对以上建议的补充，王平理事长介绍了友成的“公益产业链”设想：产业链的起点是在大学生中进行社会创新和社会企业家精神的倡导和培育；第二步是挑选部分经过培训的大学生，通过参加友成志愿者项目进行一年的社会实践；第三步是在这部分志愿者当中可能会沉淀出几个有潜质的社会企业家苗子，友成将提供奖励基金支持其创业；最终在若干年之后，真正成功的社会企业家将脱颖而出。

吴亦兵理事提出的第三点建议是关于友成募资融资模式：基金会需要找到自己的客户分区，找到愿意在社会公益领域与友成合作的企业，发现他们愿意每年不断地进行捐资的模式，也就是企业的公益战略，找到可持续的募资目标。

吴亦兵理事认为基金会设定 5% 资产增值的目标非常好。但他强调，最重要的增值模式是募捐，而不是在大势下的暴利。他表示非常同意理事长在资产管理方面所提出的“专业化的管理”和“稳健的作风”，资金安全性的管理是资产管理的核心。

陈东升副理事长认为：08 年是友成快速发展、取得巨大成功的一年。对友成 09 年发展的建议首先是：把企业家的文章做足。他的建议如下：

友成发起者主要是著名的民营企业；现在把国有企业结合进来，非常好。提议联想、复星、碧桂园、中星微和泰康人寿联合发起，建立机制，动用大型企业的人力资源甚至是社会资源来扶贫。他举例说：比如泰康一年出 50 个志愿者，企业给薪水，用两个月三个月来参与公益事业。泰康人寿在去年推进县域保险，建立了 2300 多个网点。在泰康推进农村保险的过程中，将在其所选择的扶贫点上把友成项目和企业发展结合起来。泰康董事会秘书、新闻发言人兼公益事业负责人邱希淳先生负责长期和基金会对接。

第二个建议：陈东升先生是亚布力中国企业家论坛理事长，他指出亚布力论坛实际上是一个以企业家圈联合的 NGO 组织，企业家真正的目标是推动社会进步，推动社会创新，相信亚布力的企业家都是推动社会进步的力量。因此，他建议友成在基金会定位上一定要抓住“友成企业家”，同时把社会创新事业抓好，把社会创新和企业家结合起来。他建议友成牵头，友成理事企业发起，建立制度，把企业的人力和智力资源调动起来，鼓励企业员工做志愿者，到社会基层、到农村去进行帮助，把它做成一个项目，泰康将积极参与这一项目：提供免费保险，并结合县域子公司网络提供办公用车等办公条件。

吴亦兵理事表示非常响应陈东升副理事长的提议。联想已和甘东宇秘书长就联想与友成合作事宜商谈过，如果能借用泰康的资源就太好了，吴亦兵理事本人愿意继续穿针引线，并将派联想公关外联部主任负责专门就此事安排开会协商。

王平理事长向理事们通报了友成的英文简称更改的消息：基金会的英文全称叫“China Social Entrepreneur Foundation”（中国社会企业家基金会），它的英文缩写原为 CSEF，现改为 YouChange，与“友成”谐音并有“变革”的意思。阿育王用 Change Maker 来称呼他的 Fellows——所有的社会企业家都应该是变革者；友成用 YouChange 把每一个人和变革联系起来。友成已经注册了“YouChange.com, YouChange.com.cn”作为友成网站并在此平台上发布志愿者项目和社会创新项目信息。

此外友成已形成一个简洁的口号：“因友而成，因你而变”。“因友而成”——企业家都是我们的朋友和合作者，我们需要广交朋友，共享资源，合作共赢；“因你而变”体现我们这些朋友在一起做什么：就是变革社会、推动社会进步。

刘吉人副理事长认为：把友成的公益事业和企业发展进行配对，会发挥出更大的能量。他提出，友成这个平台有几件事情需要先厘清，这也牵扯到友成的定位及发展模式，即：我们在贫困地区支持青年

创业是纯公益还是部分公益？还是说我们号召企业在参与公益的同时来发展他自己。如果我们召集全国中大型企业，利用我们的志愿者驿站，“认养”这些起步阶段的青年创业者，对他们进行投资，那么这就要制订规则，要评估如果他创业成功，在农村地区有多少人受益，需要持续募集多少赞助费用。光是说做公益的话，可能只是创造一些就业机会；但假如把企业精神和创业家精神灌输进来的话，我们这个公益团体就变成一个大型的社会动员。这个是个思想问题，他建议大家讨论一下。

王平理事长认为：这个思想很解放，对我们很有启发：如果我们培育营利企业，对社会也未尝不是一件好事。如果我们既孵化出做公益的社会企业，又能孵化出年轻的商业创业家，那我们孵化的对象在贫困地区做的任何事情都是“大公益”，都是对社会改造和进步作贡献，友成的平台就更广阔。

吴亦兵理事表示赞同刘吉人副理事长的说法：友成的公益事业应该和企业或者说营利企业挂上钩，用友成的品牌去吸引大企业，让企业把他的品牌价值和社会价值和友成连在一起。但我们应该和大型企业中间的非营利用作挂钩，这样会比较纯粹。

徐永光理事认为目前友成的公益产业链设计是很优秀的，已经初具品牌价值。他认为在中国做真正的非营利的、按照市场运行的社会企业，条件不具备，政策环境和文化环境都不理想。社会企业家赚了钱自己不分红，跟圣人比较接近，这在中国极少极少。所以通过友成模式我们可能会发现一些接近圣人的人，但是实际上大量的的是我们要去培育的商业创业者，让他们到贫困地区，做出各种各样的企业模式。以友成志愿者驿站为支持，我们会选派志愿者和专家去培育出很多农村的能人。

他举了厦门五齐学校的例子：本来的商业模式很好，但是一旦她要改非营利，改社会企业，马上碰到危机：“搞慈善干吗还收费，还收费这么高？”所以建议她坚定不移走市场模式，走市场模式走得很成功，将来赚钱可以捐，不要改成非营利，改成非营利的马上

就死掉。因为在法律、文化和人才方面都缺乏支持。

王平理事长指出“社会企业”概念在美国和在欧洲的区别：欧洲强调不分红不营利；而美国强调的是“企业家精神”：他用于解决社会问题就行了，不强调营不营利。象阿育王资助的 Fellows，一旦被认证为阿育王的资助对象，他就会有很多的资金来源；他们持续化运作的时候，没有人问他们是不是社会企业（非营利）。我们要在中国走美国模式，不要把他引导到非营利，但只要他是解决社会问题，只要是创新，用企业的办法，有可持续发展的模式，我们就支持他。

甘东宇秘书长（回应永光理事）：我们提社会创新，一是项目名称没有用社会企业，怕引起歧义引来纷争，用“社会创新”就比较容易接受；二是项目的定位将来是针对人，不针对企业或者组织（企业和组织概念很难厘清，会有法律问题和其他社会问题。）我们在大学生群体中培育这种精神、这种意识，我们给他提供驿站——一个服务的中介，通过在驿站服务对他自己是一个提升和锻炼，将来他无论做什么，比如去做大企业，他也会有潜在的社会创新意识。我们的目标是培育一代人。

康晓光理事从学术角度厘清了“社会企业”和“社会企业家”的概念，指出：“社会企业”和“社会企业家”这两个概念是以两个独立的脉络在发展，它们之间没有关系，不是创建了社会企业就是社会企业家。企业家的概念更重要的是创造性，社会企业家更重要的职能就是社会创新。他认为友成项目的提法很好，提“社会创新”，不是社会企业。社会企业一方面有营利与非营利的问题，另一方面有概念上的混乱；不管怎么样，它和一般企业的区别还在于非营利这一点，它特别强调免税。社会企业和非营利组织的最重要的区别就是它进入企业的活动领域，企业的活动领域是提供私人物品，非营利组织提供的是公共物品，这是很重要的。无论美国的税法还是中国的非营利组织管理条例，不是你宣称非营利，就可以确定你的身份。判定非营利组织，第一个必要条件是必须是从事文化、教育、

环保这样有公益性的领域；第二个必要条件是非营利（在上述这些领域内你也可以营利），只有满足这两个必要条件，才能授予你非营利组织的权利，否则不可能获得非营利组织的待遇。

刘吉人副理事长响应说：听康晓光理事厘清了“社会企业”的真正定义，对于我们的路线到底怎么走，我们的平台建立什么样的模式，需要提出来商讨：怎么利用友成志愿者驿站来发展，友成帮助创建的小企业在肇始之初到底走的是纯公益非营利的路线，还是说它只是公益责任感比较重，然后有个固定机制提供资助。这个是需要从各个方面：从税法、从中国的各项规定去了解清楚之后再决定。或者甚至是两条路线同时走，在我们平台上，它们其实可以并行不悖。♻️

书名：友成两周年纪念文集
编辑：友成企业家扶贫基金会
设计：意如视觉

开本：1/16正
印张：17
版次：2009年5月北京第一版
印次：2009年5月北京第一次印刷
印量：1,000册

友成企业家扶贫基金会
地址：中国北京朝阳区新源南路6号
京城大厦1805室
邮编：100004
网址：www.youcheng.org
电话：(86 10) 8486 1231
传真：(86 10) 8486 1213

因友而成 因你而变

我们回溯两年的历史，
沿着友成文化的发展脉络，
撷取征程上值得纪念的场景，
站在“友成两周岁”的驿亭上，
汇集整理并出版这本“两周年纪念文集”，
一是为了让它陪伴友成人，
鉴往而知来，
在前面的征程上，
永葆创业的激情，
不忘“兼济天下”的责任，
创造新的更精彩的历史。
二是期待通过“两周年纪念文集”，
与国内外公益组织及各界有识之士进行交流，
期待友成文化对于提升当代中国人的文化素养有所帮助，
对于当代中国公民社会有所启蒙，
对当代中国新文化建设有所贡献。
是为出版缘起。

