

友威文集

2011



YouChange

友威

YouChange

目 录

第一章

新公益倡导

- 014 社会企业在中国：机遇、挑战和创新设想
——王平理事长在“庆祝国际社会企业日暨友成六月家庭日聚会”上的讲话
- 019 不懈创新做公益 不拘一格育人才
——王平理事长与“友成大学社区建设能力培训班”首届学员的座谈
- 035 中国的公益事业：
一个拥有光明前途的新兴事业
——汤敏常务副理事长在中国企业家（亚布力）论坛2011年会上的演讲
- 039 跨界合作与社会创新
——王平理事长在“手工益”项目研讨会上的讲话
- 043 迎接时代机遇 回应时代挑战
携手推动社会创新
——王平理事长在“清华—友成社会创新中心”成立仪式上的讲话
- 047 各界精英携手 为中国当代社会创新探路
——清华大学人文学院院长李强在“清华—友成社会创新中心”成立仪式上的讲话
- 附：基层创新实验
——中国当下社会管理创新的必由之路
——清华大学人文学院院长李强接受
《公益时报》记者专访（摘录）

第一部分 《友成社会创新与社会企业译丛》

- 052 做社会管理创新理念的传播者和倡导者
——汤敏常务副理事长在“友成”社会创新与社会企业译丛发布会上开幕致辞
- 053 推动有中国特色的社会创新理论研究和实践
中央编译局比较政治与经济研究中心主任 俞可平
- 055 嘉宾观点摘录
关于社会创新的三个理解
从社会建设、社会管理到社会创新
社会创新需要有改革精神
社会管理创新视角下的社会创新

第二部分 友成扶贫科研成果奖

- 059 深化扶贫理论研究，提高扶贫决策水平
——国务院扶贫办主任范小建谈扶贫科研奖创立的意义和作用
- 061 打造中国扶贫开发的理论
与创新实践领域的“诺贝尔”奖
——友成基金会常务副理事长、国务院参事 汤敏
- 062 附录：友成扶贫科研成果奖评奖实施细则

第三部分 《灾害应对中的社会管理创新》

- 067 灾害中社会管理创新的反思与发展
- 070 政府应鼓励民间非营利组织参与慈善救助
——哈佛商业评论网评《灾害应对中的社会管理创新》

第二章

新公益实验

- 076 一年之计在于春
——友成战略研讨共谋发展大计
关于友成基金会定位的辨析
关于友成的倡导核心
——“社会企业”发展前景的辨析
关于友成战略目标和核心理念的辨析
关于友成使命——“搭建平台、支持人才”的辨析
关于友成战略和社会影响力的辨析
- 085 聚焦“友成大学”，理事寄以厚望
——友成基金会理事会关于友成大学立项的陈述和讨论
- 085 友成大学是一个旗舰式的抓手
友成基金会常务副理事长、友成新公益大学校长 汤敏
- 086 倾力提供全面理性的第三方分析
麦肯锡专家团队负责人 彭壮壮
- 091 报告框架很清晰，细节仍需深度研讨
友成基金会理事 吴亦兵
- 092 友成大学是一件顺理成章的事
友成基金会理事 康晓光
- 093 大胆的去，做，吸取最勇敢最有眼光的青年
友成基金会副理事长 刘吉人

094 再好的主观愿望都要跟市场磨合

友成基金会副理事长 郭广昌

094 这是一个在摸索中前进、积累、推敲、实践的过程

友成基金会副理事长 邓中翰

096 友成大学在干什么

友成常务副理事长、友成新公益大学校长 汤敏

第一部分 平台搭建

098 友成基金会手工益文化传承专项基金概要

——友成社会创新中心负责人（时任）丘晴晴

101 关注社区实践 推动行业发展

——记友成五省“新公益社区实践工作坊”

104 积极推动跨界合作，共同参与灾害管理

——甘东宇秘书长（时任）在友成
巨灾救援基金成立仪式上的讲话

106 “巨灾救援基金”定位 & 思考

109 搭建我国民间组织救灾的首个平台

——“21 世纪经济报道”访谈（节选）

112 芒令寨的新娘

——《中国减灾》专题报道

第二部分 人才培养

114 寄语小鹰

115 立志成才，做勇于搏击长空的雄鹰

——王平理事长与“小鹰计划”特训班学员座谈

123 小鹰计划志愿者李宏伟致王平理事长的一封信

附：李宏伟随笔

126 小鹰故事

我是一个什么样的人

亦师亦友亦家人——罗家德老师印象

我为什么参加“小鹰计划”？

136 我和我的祖国

——友成、隆慈与香港理工大携手开展
“香港青年乡村服务计划”

第三部分 模式探索

141 从“常青义教”到“整合城市退休资源 促进农村发展的新模式”

第三章

新公益研究

第一部分 友成大学灾害管理高级研修班

- 151 如何提升中国社会的灾害管理能力
——友成基金会“绵竹灾后援助社会资源协调平台”的探索
- 158 台湾社区营造考察日记
- 164 盈江与东京的对话

第二部分 城市社会保障性住宅专家研讨会

- 170 促进多方参与 探索社会管理创新模式
——从“万汇楼”项目看友成基金会的角色和作用
友成基金会理事长 王平
- 171 保障性住房社会管理领域的社会投资
国务院参事、友成基金会常务副理事长 汤敏
- 173 提升人力资本质量，促进当代社会融合
谈中国保障性住房的未来发展空间
清华大学房地产研究所副主任 郑思齐
- 175 中国的社会再造及其对制度创新的呼唤
清华大学人文学院院长 李强

第三部分 “城乡社区发展与创新”学术研讨会

177 中国非政府组织的困境与出路

——关于巫溪县“乐和协会”模式的思考

清华大学博士 吴强

180 NGO 组织在乡村治理中的作用与功能

——以“乐和模式”为例

清华大学博士 蔡扬

184 城乡社区管理创新与友成的“天人合一”新公益理念

友成基金会研究策略部主任 杨雪松

188 社会管理创新是否有助于避免“中等收入陷阱”？

——由“乐和模式”引发的思考

国务院参事、友成基金会常务副理事长 汤敏

第四章

中国精神

- 196 《了凡四训》的精神内涵
与友成基金会的社会责任
——智然老师为友成同仁所作的《了凡四训》主题培训
- 197 引子——全球对于贫富的新认识
- 198 洪范“五福”与贫富的标准
- 203 《了凡四训》与“养根心法”
- 212 《了凡四训》与“心想事成”
- 221 《了凡四训》与“心理契约”
- 222 《了凡四训》与“命自我立”
- 223 《了凡四训》与“改过之法”
- 224 《了凡四训》与“长养正气”
- 227 《了凡四训》与“情绪管理”
- 230 结语——诵读《了凡四训》，做真公益

第五章 组织文化

- 234 建立项目管理流程，形成友成标准，
建设公益机构评价体系
——王平理事长在部门负责人会议上关于项目管理的讲话
附：友成项目管理手册（大纲草案）
- 245 为什么将传统文化作为友成组织文化的一部分？
——王平理事长与友成团队的谈话
- 259 对友成五个文化基因的认识
社会合作部 程远
- 262 友成机构文化的学习感悟
社会创新支持中心 丘晴晴
- 264 机构的文化感召力和个体的自我管理
——学习“五个友成文化基因”之感悟
传播外联部 张羽漫
- 268 关于“机构稳健建设”的学习与感想
友成社区发展中心 乔栋
- 271 卓越的文化基因
友成社会合作与志愿者支持中心 甘草
- 273 想飞的理由
友成新公益大学 苗青
- 276 换一种活法
基金会常务副理事长、友成新公益大学校长 汤敏
- 279 生命里的一次奇遇
——友成大学志愿者刘丽媛的告别信

第六章

因友而成

288 因友而成，至清而华
友成一清华社会创新中心成立仪式精彩发言摘要

288 讲述友成一清华社会创新中心背后的故事
清华大学人文学院社会学系副系主任 沈原

289 因友而成，由乐而和，至清而华
——我们共同的社会理想
“乐和家园”社区管理实验创始人 廖晓义

290 寻找社区中的生命共同体
清华大学社会学系教授 罗家德

292 转变观念、实现发展、重在参与
——孟加拉扶贫成功经验
国务院扶贫办首席国际扶贫顾问 Salehuddin Ahmed

293 国务院扶贫办将全力支持友成
有利于当代的社会创新实验
国务院扶贫办行政人事司副司长、友成基金会监事 曲天军

294 自上而下构建公民社会的可能性分析
——中国特色语境下的设想
(德)杜伊斯堡—埃森大学教授 王海

298 请相信，公益的力量
救灾志愿者 王晓骁

301 搭建跨国合作平台，
为反贫困和促进社会公正和谐而奋斗
——王平理事长在友成与沛丰集团签约仪式上的致辞

第一章

新公益倡导

- 014 社会企业在中国：机遇、挑战和创新设想
- 019 不懈创新做公益 不拘一格育人才
- 035 中国的公益事业：一个拥有光明前途的新兴事业
- 039 跨界合作与社会创新
- 043 迎接时代机遇 回应时代挑战 携手推动社会创新
- 047 各界精英携手 为中国当代社会创新探路
- 附：基层创新实验——中国当下社会管理创新的必由之路

第一部分 《友成社会创新与社会企业译丛》

- 052 做社会管理创新理念的传播的倡导者
- 053 推动有中国特色的社会创新理论研究和实践
- 055 嘉宾观点摘录

第二部分 友成扶贫科研成果奖

- 059 深化扶贫理论研究，提高扶贫决策水平
- 061 打造中国扶贫开发的理论与
与创新实践领域的“诺贝尔”奖
- 062 附录：友成扶贫科研成果奖评奖实施细则

第三部分 《灾害应对中的社会管理创新》

- 067 灾害中社会管理创新的反思与发展
- 070 政府应鼓励民间非营利组织参与慈善救助

社会企业在中国： 机遇、挑战和创新设想

——王平理事长在“庆祝国际社会企业日暨友成六月家庭日聚会”上的讲话

2011年6月27日

友成与“社会企业”：结缘于理念，发展于实践

今天我们聚在一起，共同庆祝尤努斯先生的生日和国际社会企业日。虽然我跟尤努斯教授本人已经见过多次，包括我亲自去孟加拉拜访他，包括在上海跟他一起开会，而且我也读过尤努斯教授的书，也看过关于他的片子；但是今天当再一次看到介绍尤努斯先生的短片的时候，我依然被他深深地感动着。

正是尤努斯先生的社会企业家精神，这种对弱势群体、对农民、对贫困者的爱心，以及他创造出来的社会企业模式，激励着我创立了友成企业家扶贫基金会，并且把“社会创新”、“社会企业家精神”写在我们基金会的旗帜上。这样的一种激励，使我们走到了今天，陪伴我们走过了四年的时间。所以今天这个日子是我们应该纪念的，我们应该感谢尤努斯博士为我们点亮了“社会企业家精神”这盏明灯。

大家知道我们基金会英文名字叫 China Social Entrepreneurs Foundation，这个名字意味着我们是“中国社会企业家基金会”，并

且我们用“YouChange”作为我们的简称，意思是说：我们要变革社会。通过什么变革？通过社会创新。所有这一切都源于这一个理念，就是我们刚才看到的尤努斯先生所信奉的——通过创新的模式来改变这个世界，改变穷人的命运。

尤努斯说他不是慈善家，而是社会企业家。友成也有类似的特质。我们从一开始就提出“社会创新、社会企业”，在中国公益界第一个提出这样的口号，第一个把“社会创新”作为机构的使命。到现在四年以后，大家提起社会创新这个词已经不陌生了，在我们的公益领域，“社会企业”、“社会创新”已经成为非常时尚的名词，究其原因，还是应该欣慰，我们友成最早接受和倡导了尤努斯先生的这个理念。我要感谢我的女儿丘晴晴，是她第一个为我带来了西方关于“社会创新”和“社会企业”的概念。

在四年的实践中，我们一直在践行社会创新理念。友成团队从十几个人发展到几十个人，我们的平台发展成一个多元的公益平台，开始支持小型的社会企业创业实践。

机遇和挑战：社会企业的“两重门”

这样的—个创新实践实际上是充满挑战的。大家前一段可能听说尤努斯先生遇到了一些麻烦，在国际上和在他的家乡孟加拉，这样一个获得诺贝尔和平奖的社会企业的伟大先行者，受到很多的非议和攻击。起因是，客观上人们发现印度的小额贷款出现了一些问题，因为某些人打着“社会企业”和“为穷人服务”的招牌，实际上却以盈利为目的，而不是以社会目标为他们始终如一的目标，损害了本来应该受到帮助的弱势群体的利益，因此败坏了社会企业的名声。在孟加拉国内，因为一些政治上的斗争，尤努斯先生被作为一个打击对象。目前在国际上，社会企业遇到了一股寒流。

把目光转回国内，我们也应该看到，“社会创新”，包括“社会企

业”在当代也遇到了一个伟大的机遇。这个机遇是在市场失灵、政府失灵，传统慈善也失灵，我说是“三个失灵”的情况下，在这样一个背景下产生出来的。传统慈善失灵，我们现在看的非常清楚；市场失灵我们也已经看到了，在我们的国内，改革开放三十年以后，社会的问题，公共领域的问题，比如我们的医疗改革、教育改革都已经出现了问题，靠营利性的部门是不可能解决的；政府失灵是在三十年以前都知道的事情，政府不可能包打天下。在这样一个时代背景下，应该说，社会的需求给第三部门、给我们做社会创新和新公益开辟了新的道路，提供了新的机遇。但是我们遇到的挑战更大，挑战来自于以下几个方面：

挑战之一是，我们的理念和模式没有被社会所认知和接受。当我们做社会企业的时候会有人质疑说，你这是做“慈善”吗？站在这种立场上的人往往是持有一种固有的公益或者所谓“慈善”的理念。这种理念会质疑你用企业的方式来做公益，他所了解的慈善就是捐钱捐物做义工，怎么可以创办或支持别人做企业呢？

友成会遇到这样的质疑，你们要有这样的思想准备：我们现在提出“新公益”的理念和模式有可能会受到质疑。应对这种挑战的办法就是坚守公益的“公”字。要规避道德风险就要从动机开始，要有爱心，确立以社会问题的解决为出发点、以弱势群体受益为目标。我们提出了“新公益”理念，并且向社会倡导，“新公益”首先要“公益”，有公心，有爱心才成其为“公益”。

挑战之二是在募集资金方面。资金和人才等资源的持续性的供给，这是可持续发展的前提。首先，在募集资金的时候，我们这样一个第三部门的创新型的组织怎么样能够像政府和企业一样得到资源？比如说政府有强势的行政权力，他可以得到资源。企业以盈利为目的，他解决社会上的消费需求，就可以回收他的产品价值，获取增值部分，他就可以实现可持续了。某些传统公益的代表人物，包括被评为首善的企业家，他可以拿两个亿出来，非常慷慨地给农民；但是如果说你不要直接给农民发钱，请你来做社会企业，做这样一些他所不了解的事情，也许他就不会捐款。我们在做那些做传统公益的人所不了解的事情，所以在我们获取资源的时候遇到了挑战。

第三个挑战是可持续性，主要是人才的吸引和管理。作为公益

性的、社会性的企业，你怎么样获得人才的支持？在和企业、商业组织的竞争当中我们没有物质激励这样的优势；和政府部门相比我们又没有掌握调动行政资源的权力优势。这就是挑战。对我们内部管理同样也提出了挑战，如果完全像企业或者政府的管理一样去做绩效考核，去用物质激励，我们的管理会走向死胡同；但是我们又必须要求效率，如果没有效率，我们就不是社会企业，就不是社会创新。我们讲，公平加效率是新公益，要追求效率就要借鉴企业的经验，但是又不能完全用企业那一套来管理。那么什么是社会企业的管理模式？

第四个挑战是在社会影响力的评价方面，也就是机构绩效评价指标体系上。现在的公益领域还没有非资金投入或“模式创新与社会效益产出”这项衡量指标的，还是以人均散钱的比例作为衡量公益组织效益的指标。这在短期内对我们以智力密集型为主的团队和以模式创新为主的实验是一个挑战。尤努斯先生这个模式告诉我们，用模式创新，用很少的钱，我们就可以改变世界。但是改变世界需要时间。

所有这些都是我们的挑战，我们走的是一条前人没有走过的路，我们知道自己要发展是不容易的。面对这样以上挑战，我们应该如何应对？

回应机遇，应对挑战：友成如何发挥自身的优势

首先是坚持倡导社会创新理念。我们现在已经是在引领着这个潮流。在当今中国社会当中，在第三部门甚至在整个社会当中，我们举起社会创新的旗帜，我们是在引领这个潮流，特别是表现在跨界合作上。创新的思维模式要求突破因循守旧的惯性，特别是要在实践中不断从各个方面挑战自己、否定自己、战胜自我、推陈出新。我们所有在座的参与社会创新的人，我们应该有一个创新意识。每天你都要思考怎么创新，你怎么样去满足最新鲜的社会需要，包括内在的管理上的创新需要。

例如，我们怎么样吸引人才？我们不是靠高工资，也不是靠政府的权力来吸引，我们靠什么呢？同时如果企业的管理模式不是最适合我们的，我们用什么模式来管理呢？如果你能回答这两个问题，我觉

得就是找到了我们在吸引资源和整合资源方面的优势，也解决了我们如何实践“精神和物质并举”的问题——这是友成的三个新公益理念当中最早被提出来的一个理念。

第二，我认为社会创新最核心的一点，就是如何借鉴政府与市场的优势，将两者的优势最大化，而将弱势最小化。我们作为市场和政府之间的一个第三方，我们不要把两个方面的优势都丢掉，而把他们的弱势都拿过来。我们成功的唯一的办法，就是把公益的“公”字高高举起。政府是社会公器，我们公益组织也应该是社会公器，永远记住我们的创新、创业，我们的社会企业都是以解决社会问题为目标的。这是我们举起的一面旗帜，是我们吸引人才等资源的一个优势，所以我们要高高的举起。

同时我们也要借重企业的优势。企业的优势就是针对需求，满足需求，并且讲究效率。我们在机制上也需要借鉴投入产出的概念，引入效益的概念，超越传统慈善的做法，把企业的管理优势，把企业对市场的敏感，对客户的服务意识贯穿在我们的项目管理当中，我们就拥有了企业的优势，也就拥有传统慈善所没有的令社会效益最大化的能力。

在管理上我们也要精神和物质并举，而不只是用薪酬激励，或者拿工资来卡来罚。我们的机构文化要提倡奉献精神和专业精神，从硬到软我们两手都要抓，这样才是一个伟大的社会创新的机构所应该采用的管理理念。

这是今天我在回忆我们基金会成立的起因，在思考社会企业、社会创新这么一个崭新的事业所遇到挑战的时候，我给自己的一个答案。这也是给大家提出来的，大家可以去思考，是不是这样的一个答案？可以在各个部门的实践中不断地去摸索。

最后我要再次代表友成基金会——这里有格莱珉基金会的代表在场——向格莱珉基金会表示祝贺，并祝贺尤努斯先生的生日！明天是国际社会企业日，我们提前为这个节日来庆祝，愿全世界的社会企业家联合起来！愿具有社会企业家精神的、以社会目标为使命的、从事社会创新的所有的人们团结起来，我们共同推动这个社会朝着更加公正、和谐的方向发展！谢谢大家。✿

不懈创新做公益 不拘一格育人才

——王平理事长与“友成大学社区建设能力培训班”
首届学员的座谈

2011年6月27日

编者按：

2011年5月31日，友成基金会携手清华大学人文学院发起的“清华—友成社会创新中心”宣告成立，实现了清华大学这一高等教育领域的知名品牌和友成基金会新公益理念、平台资源和网络优势的叠加。清华—友成社会创新中心志在成为中国社会创新领域的战略思想库，集新公益理论研究、模式研发、政策促动与教育培训为一体的社会创新服务支持平台。

在中心筹备过程中，一系列研究计划陆续启动，“社区建设能力培训班”率先开班。5月29日，王平理事长应邀与培训班首期学员座谈，座中有来自中国公益“江湖”不同区域的代表人物，以及培训班的班主任：清华人文学院社会学系罗家德教授。

王平理事长回答了学员们活跃的提问，为大家详解了友成的新公益理念，诚意分享了她本人在创办友成基金会的过程中获得的对当代公益事业的全新理解，殷切嘱咐这些汇聚到友成平台上的新公益领袖们，立足现实，创新模式，深入基层，造福一方，矢志追求“社会利益最大化”，成为公益领域的新型创业者。

(导读)

一、友成基金会：一个创造成长机会的平台

二、友成的“新公益”与“大公益”

三、“社会利益最大化”

——新公益事业的目标和新公益从业者的职业操守

四、学好本领 — 到基层去 — 造福一方：

社区建设能力培训班对“黄埔一期”学员的期望

一、友成基金会：一个创造成长机会的平台

学员提问：请问理事长为什么要创立友成基金会？请谈谈您的心路历程。

王平理事长：我是 50 年代生人，经历了不同的历史阶段，但不管经历哪些，年轻时的理想还在。那时候说要解放全人类，虽然不了解外面的世界，但是希望活得精彩，实现自己的价值。后来经历了国家机关的工作，在美国读硕士，在欧洲做访问学者，在国内做投资咨询，看到了外面的世界，更知道这个“外面的世界”是有问题的，以往价值观不断受到挑战。最终我停下几年时间什么都不做，静下来想：一个人最需要的是什么？人一辈子只有两万多天，我们到世界来是干什么的？价值在哪儿？答案是：让自己的精神不断地获得成长，让个人的能力素质获得最大的提升，从而有足够的智慧知道什么时间、该做什么事情、怎样做才是对人对自己最好的选择。于是这个世界会因你的存在而变得更加美好，你也会因实现自己的价值最大化而感到幸福。否则就辜负了宝贵人生大好时光，还可能辛辛苦苦误入歧途。人类学无止境，作为个人我们每天都要有成长的空间，每天都要有成长的机会，我也和大家一样，渴望成长。我最终选择成立友成企业家扶贫基金会做公益，把提供和获得这种成长的机会作为我做公益的最大目的。

当然每个人都要从自身的条件出发，追求幸福和快乐，但无论如何都脱离不了自身所处的环境。我们周遭有那么多不和谐，那么多要改进的地方，怎么能谈得上个人的快乐？我认为，个人的快乐要从自己力所能及地改变世界开始。首先是提升自我，其次通过我们的努力使世界得到改善；但不是以救世主的姿态给予别人，以这样出发点做事的结果不会对别人好，也不会改变世界，更达不到提升自己。许多公益人士以天下为己任，满腔热血要改变世界，却不知道《大学》所说的“修身齐家治国平天下”，讲的是从“修身”开始。其实道理很简单：

如果你自己都没有做好，别人怎么能够信任你是一个做公益的人？

如果你个人都没有公信力能够得到别人的信任，别人怎么会和你一起去做这个公益？如果没有人跟你一起做公益，这件事情怎么会成功？这是最简单的道理。所以改变世界要从改变自己开始。

要改变自己，仅仅呆在房间里静思是不行的，因为呆在房间里不会遇到任何需要你不断做出选择和放弃某些东西的考验和锻炼。你自以为很高尚、很有能力，当你真的去做事情，在面对不同的关系、不同的机遇需要选择的时候，你才知道放下自我很难，搞定事情很难。所以我认为有这样的一个平台去真正做些事情，首先是给自己提供一个发展的机会，真正的“历事练心”的机会，让自己把原来没有发现的那些弱点、缺点和非常“我执”的东西放下来。否则你谈不上做事情，你一步都往前走不了，你每走一步都是障碍，你周围的合作者、你雇的员工、还有你面对的不同的社会利益相关方，都会给你带来一些挑战。而当你的目标是“为了把世界变得更加美好，同时实现自己成长”的时候，一切都变得非常容易了。这些就是我认为友成基金会从成立到现在，能够走到今天，比较地顺利、比较能够左右逢源的一个原因。

总之，我们起心动念在一开始其实不是拯救世界，而首先是拯救自我，然后随缘。那么我遇到什么样的需求，我衡量自己的能力和资源够不够，当有这样的需要而我又有这样的能力和资源的时候，我就坚定不移地去做，做这个事情的结果一定是社会效益的最大化，而不是其他。我们不能有任何其他的目的，一旦掺杂了其他的目的，你就一定会不能善终。可能你在某个时候会辉煌，但是你不可能长久。

我在基金会的建设过程中、在从事公益的过程中，学到了很多的东西。公益是一个崭新的领域，比如今天的社区营造这一课，就是我过去没有听到过的课程。社区是什么？社区营造是什么？它怎样处理复杂、敏感的和政府的关系、和利益相关方的关系是有很多技巧的，不是说你有一个良好的愿望，你就能把事情做好。在公益领域所需要的知识和技能，不亚于在商界的学 MBA，也不亚于在政府部门学的公共管理。

如果说一个社会需要和谐发展的话，需要三种力量共同起作用。在物理上最稳定的形状就是三角形，而我们现在只有两方，即政府的一方和市场资本的一方，只有两极是不稳定的。如果有一个第三极、

第三方，能够平衡权力和资本，同时又让社会上一盘散沙的所谓民粹的力量通过社区营造的方式参与到公民社会的建设中来，这样社会才会稳定，才会更容易达到和谐。如果老百姓没有一个正当的民间的利益诉求渠道和参与社会事务的渠道，那就一定会采用极端的方式。我们都知道、看到了一些事例。这种极端的方式给政府带来非常巨大的挑战，给社会带来不信任感，给我们的市场、给企业的发展也带来了不好的环境，实际上是对整个社会不利的。

在座的也有不少公益行业的从业者，大家能够在做公益的过程中结交志同道合的朋友，所谓“有朋自远方来，不亦说乎”，这也是我选择从事这个行业十分重要的一个理由。

二、友成的“新公益”与“大公益”

学员徐雪鹏：理事长，请问您认为“新公益”与“大公益”之间有什么区别？

王平理事长：你能不能解释一下你所说的“大公益”的含义是什么？

学员徐雪鹏：我认为，目前国内的公益组织间存在的一个普遍问题是交流少，资源很难实现共享。比如我，不来这里我不知道友成在做什么。去年在杭州召开了“2010年中国公益组织峰会”，当时去了大概200多个公益组织，这个峰会把中国草根组织聚在一块，实现了公益项目和资源的共享。这些草根组织都渴望成长，在这里他们相互交流、碰撞，半年时间内都成长的很快。这种我认为就是一种“大公益”。

去年我在四川省社科院见过罗（家德）老师，您带队从台湾回来和我们分享。公益圈一大怪毛病就是各有各的执着。如果你执著的东西是对的无可厚非，但是你执著的东西到底能不能使基金会站在更高的位置，能不能把基金会的东西传递给更多的草根公益组织？我不知道在座的背后是不是有什么公益机构，如果大家只是代表一个地区公益组织的NGO负责人，我觉得对他们进行培训是一件事半功倍的事

情。因为现在中国的公益存在几个问题，第一个就是大基金会找不到好的项目，包括中国儿基会、中国教育基金会，很难找到一个具有创新性的项目；而下面的公益组织却是有很强的执行能力。有些资源方有很广的人脉，比如四川大学校友会，但是这些老板却不知道怎么做公益。如果有一个基金会在前面，对这些 NGO 的负责人进行培训，那就可以实现对接，实现分享，我把这种分享称为“大公益”。

王平理事长：中国的公益界为了第三部门的发展或者公民社会的发展，一定要采用这个方法，就是把草根组织领袖培养出来，让他们学会做公益、科学地做公益，并形成资源的整合和力量的互补。

友成基金会的定位是：承上启下的战略性孵化和行业支持平台。草根是有执行力的，他们在第一线、亲临受助群体，他们最了解受助者的需要，也知道怎么满足他们的需求。那么该怎样把这个资源整合起来，是中国公益界当前最亟待探索的。我们不是自己去执行项目，这不是我们的强项，也不仅仅就是在上面到处找资源；我们给自己的定位是搭建平台，整合资源。

友成提出了“新公益”的理念，我们有一个“一二三四五六”战略。

“一”是“一个目标”，就是通过社会创新推动社会公正和谐发展。社会的公正和谐发展可以通过多种方式实现，暴力革命可以实现，但是这个方式不是我们希望的，我们希望通过创新的手段、创新的模式、创新的方法来实现公正和谐。

“二”是“两个使命”，一是发现和支持新公益的领袖，因为社会创新、社会变革靠人，特别是具有社会企业家精神的、有领导力的、“二八法则”中的那20%的精英。这些人是我们需要发现和支持的领袖。我们愿意花精力培养支持他们，以一当十的去推动社会创新和社会进步。另一方面是搭建新公益网络平台，寻找新的机制。

“三”是“三个新公益理念”，即“精神扶贫和物质扶贫并举”、“天人合一的系统性减贫方式”和“爱心传递的慈善主题”。

我们认为当代社会对公益的需求出现了七个新趋势：

首先是新的理念，理念陈旧就谈不上新公益。许多人讲公益实际上是传统的慈善，就是一种爱心的表达，散财，简单捐赠物品、捐建

学校、资助贫困儿童上学等。这是一种个人的慈善行为，我不认为这是“公益”。这是富有群体表达爱心的方式，而真正的公益是有组织的，是有社会目标的，是为了解决某种社会问题而进行社会创新，这才是公益。公益的目标一定要正确，这个目标一定是社会性的，而不是仅限于个人情感的。当然能对弱势群体有一种关怀的情感和帮助的行动，我们也是赞赏的，只是我们认为公益要超越这个。

如果我们偏离了社会目标，只是为了扩大机构自身的影响，或者是做广告、作秀，可能你也是在做公益，但是你做的效果并不是“社会利益最大化”的。我们往往发现那些捐助者在镁光灯下的镜头很多，受助者成了他的陪衬，可能自尊心还受到伤害；另一种可能则是把受助者惯坏了，变成长期的等靠要，他们永远没有机会把自己的能力发展起来，他们永远都固定在弱势群体的位置上。那么这样的一种公益、慈善对社会是有帮助的么？没有。它改变不了社会两极分化的现状，甚至会固化这种两极分化。

友成的理念是与传统慈善不一样。我们做公益关注的是受助者，是否有助于受助者的发展。进一步来说，我们提倡“精神扶贫”，就是加强教育。教育是最大的扶贫。人的思想观念的转变，不但对于弱势群体，而且对于富人阶层、对于全社会来讲都可谓意义重大。比如，假设我们对金钱没有正确的认识，把财富的多少当作唯一的成功目标的话，这个社会就走偏了，就不会有人与人之间的和谐。因此，我们需要改变人的观念，改变观念要靠教育。改变富人的观念可以使其不那么贪婪，让社会资源的不均等得到缓解，改善目前贫富差距悬殊的局面。同时，教育也可以改变部分受助者没有奋斗精神的心理状态，令其奋发向上。所以，扶贫不仅仅是物质上的，而是精神和物质并举。

第二是运用天人合一的系统性思维方式来从事扶贫和减贫，这样才是可持续的扶贫。我们将“授人以渔”前进一步：在贫困地区实施开发式扶贫（授人以渔），同时不要忘记人与自然的和谐关系，不要破坏自然环境。扶贫发展不能以牺牲环境为代价，不能为了发展而发展，发展不能损害人与自然的和谐关系、人与社会的关系、人与人的关系。罗（家德）老师分享的台湾减贫案例中，有些社区营造的参与式发展项目，台湾政府一出钱反而产生新的矛盾，所以并不是有了钱就和谐

了。我们做扶贫项目要考虑人与人、人与社会、人与自然的关系，要做到可持续发展。可持续发展的社会标志就是“文化昌明、资源节约、环境友好和社区参与”。

第三是“爱心接力”，这是永恒的慈善主题。慈善变成职业化、组织化是一种进步，会增加透明度、专业性，参与机构很多、人也很多、教育背景也提高。西方基金会，如福特基金会就非常专业。但是也有人说，现代化的公益让人们缺乏感情、人们没有激情了。在我看来，传统慈善也有不带爱心的，现代慈善也有是以爱心为出发点的，全看我们怎么做。友成倡导的是以爱心为出发点。我们在扶贫的时候首先是尊重人，像父母爱子女一样，首先考虑的是他们尊严的建立，能力的赋予，给人成长、发展、教育的机会，不能让他们等靠要。没有情感的投入是不可能这样做的。

我们还提倡“爱心接力”，我认为小额贷款就是非常好的例子。受助者需要还贷款并且要附加一些利息，这就是说他有能力通过自己的努力帮助别人。这些受到帮助的妇女是非常自豪的，从围着锅台转，到成功的小企业家，她们不觉得自己“被扶贫”了。她们每年去还贷款和利息，这些贷款和利息继续帮助其他人，这难道不是爱心的接力么？！这是爱心的传递、是能力的传递。这些受助者不但实现了自食其力，并且还能帮助其他人，这样的模式就是好模式，这样的项目就是我们要支持的。因此，以“爱心接力”理念设计的项目，以创新的理念促进社会公正和谐发展，这样的接力式的、可持续的模式能够使弱势群体得到成长机会和发展机遇。

“一二三四五六”战略的“四”是我们所谓的四大法宝：“创新型实验、参与式资助、服务性整合、开放性互动”，这是我们平台式基金会的做法。

所谓“创新型实验”，是说我们做的事情首先是发现原来草根组织中已有的创新点，如地球村的乐和模式、杨团老师的综合农协、高向军老师的小额信贷等，结合专家的专业知识，总结他们的经验，形成可复制的标准，我们再去支持这些模式的复制。

所谓“参与式资助”，是说我们不是简单的拨款机构，而是在项目设计阶段就共同打造，有的是把我们自己孵化的创新项目通过培训资助中间性的组织来做，但是我们都有参与。

所谓“服务性整合”，就是联合多方力量，我们搭建平台，由学界、政府、草根组织等，所有利益相关方共同出谋划策，发挥各自的作用，共同完成一个项目。我们做的是“搭台”的服务。

第四点是“开放性互动”，如果我们的实验研究成果可以复制，我们就将这个平台开放给大家，通过网络平台可以迅速的让大家投入进来，为开放性互动提供基础。

这是我们基金会的四大法宝，我们时刻提醒自己的项目官员牢记“四大法宝”，不要动不动就想自己操作，我们不一定有草根组织做得好。我们是搭建平台的，并且这个平台是开放的。去年我们举办的“新公益嘉年华”就是这样的开放互动型平台。

六大战略的第五点是我们的机构文化基因，这里我不讲。

第六是我们的六句核心价值观：

“四海一家、相互依存、平等对待、彼此支撑、沟通分享、合作共赢”。我们用这样的价值观统领我们所有的战略、理念和项目。

关于新公益趋势，除了刚才讲的“新理念”以外，还有“新领域”：很多原来不被认为是公益的领域，现在也应该划归公益领域。比如我们和清华大学共同创建的清华一友成社会创新中心，其中的一个项目就是和孙立平教授合作开发的“社会生态指数研究”。我们认为光有GDP这样一个衡量指标不够，要用社会生态指标来衡量一个社会的幸福指数，一共有3个维度9个指标。类似这样的，从社会学角度衡量发展的指标，是从来没有过的，这就是创新，这就是很好的公益，这也是“大公益”。

新公益讲的“新动力”就是各行各业广大志愿者的参与。志愿者在汶川地震中爆发出的参与性和公民意识，是一种非常大的力量。该如何引导这种力量参与到公益事业当中来，是一个十分重要的问题。

整合“新资源”就是促进社会的融合。以目前经济技术和社会发展所达到的阶段为背景，在我们所处的这个阶段：改革开放已经三十年，一批企业家成长起来，他们有充足的经济实力，也有做公益的心愿；而政府在今年提出“社会管理创新”，积极推进各级政府对社会组织服务的采购，并将其变成新的政策；企业也和NGO共同做一些公益项目，这样跨界的新融合就是“大公益”。原来一谈公益就是一

些愤青或者一些理想主义者在边缘化的地方做些小小的草根组织，得到境外的支持，自己默默无闻地做，这是“小公益”。而现在提起公益，则几乎没有人说自己不爱做公益，政府、企业、NGO、基金会等等，都在整合各种资源来做公益，形成一种融合的状态。

采用“新方法”，就是用“社会企业”的方法来做公益，采用市场的、可持续的模式。比如小额贷款就是一个例子；还有我们和英国使馆共同做社会企业家培训的时候，资助了一些创新型的社会企业，帮助他们创业，依靠企业的方式经营，慢慢实现盈利，实现了自身的可持续发展。

第六个新趋势是采用“新技术”，“新技术”指的是互联网技术，创建一个个“微公益”的平台。这是取之不尽、用之不竭的新公益力量。

最后一点就是成就“新人才”。有人说，做不了企业的、做不了公务员的人，才过来做公益；其实不是。依我看反倒是具有企业家精神和能力，又有公务员的远大志向和天下为公的思想，同时又有草根领袖的亲和力和不怕困难的精神的人最适合做公益，他们是社会上最优秀的一群人，我想大家也都认可这一点。（大家鼓掌）公益界是最聚集人才的，他们是未来改变社会、引领社会潮流的弄潮儿。我非常看好这群人。

这就是我对刚才你提出的“新公益”与“大公益”区别的回答。

罗家德教授：在听过理事长对友成理念的介绍之后，我觉得在这个思维之下来开展社区营造很好。过去我们总是训练专案员，对一个计划执行的步骤追踪考核。我教过管理，也教过创业，这两个领域对人才的要求是两码事，管理学的培养方法不适用于社区营造。

我们今天主要的任务是“选才”——选择创业型人才，而创业人才所需要的理念是和友成理念相契合的，友成为各种创业型人才提供他们所需要的各种资源。有友成的理念来支持社区营造，比只知道发案一结案的传统慈善模式要好。我们在“社区营造”的实践中，更注重的是一种“创业精神”的培养。

三、“社会利益最大化”

——新公益事业的目标和新公益从业者的职业操守

学员提问：请问理事长，从事新公益的人，应该秉持的基本态度和职业操守是什么？公益组织怎样建立自己的公信力？

王平理事长：还是以社区建设为例。我们打算在黔江开展一个综合性的社区建设实验，之前在滦平已经有很好的开端了。社区建设是有规矩的。草根组织在社区建设过程中，要避免各处指手画脚，大陆的草根组织尤其应该注意这一点。我们首先是“服务者”，并且还是“创新型的服务者”，不要居高临下把自己当救世主。我们不是简单的被购买服务的执行者，而要本着服务的精神去创新。这个态度的细微差别十分重要，在执行过程中会很明显地表现在具体效果上。

我在志愿者驿站培训时就提出，要求大家学会倾听、沟通、调查研究。首先要了解这里需求什么，要充分体谅到政府的难处，老百姓的难处，找到各方没有对接好的原因加以协调。我们是中立的，不是利益相关方，不是受益者、管理者、盈利者。我们的公信力来源于“公心”。如果把公字去掉什么也做不成。要在这个前提下倾听、沟通、去了解各方面的需求。

我做过咨询，我知道要想做好生意就要把供方和需方的需求都考虑到；外商咨询更是如此，互相翻译的不只是语言而且是文化。其实这与做公益服务平台有共同点。如果在操作过程中都过分强调各自的不同点，这样买卖是谈不成的。中间的谈判、协商是大技巧，首先是为了把事情做成，这就是要出以公心，不是为了自己的利益。我见过许多中间人，他们不是以成事为目的，甚至会没事都搅合出事来，把事情变复杂，这样就可以多收钱，事情成功与否与我无关。

友成怎么做社区发展？社区发展的目标一定是公正和谐，一定要考虑到利益相关方各自的需求，追求社会利益最大化，这就是我们秉持的态度和追求的最终目标；进而做调研、做设计，参考成功案例，实践新的模式。

学员王燕琼：我从甘肃来，西安外国语学院专科毕业。来的时候我不知道自己为什么来，我只是在网上查到友成是做公益事业的，我想知道在友成眼中最大的成功是什么？

王平理事长：我们赶上这样一个社会大发展的时代，社会发展需要社会组织的成长，社会组织的成长需要有先进的思维，国外经验加上中国国情，根据自有的资源能力做自己力所能及的事情。

现在我们基金会的平台上的每个项目都在运用“四大法宝”（友成的四个运作特点，创新型实验，参与式资助，服务性整合，开放性互动）做事情，发展速度远远超过我个人想象。“成功”是在过程中不断的利用现有的资源去满足所遇到的社会需求。至于友成发展的终极目标，我认为没有终极目标，友成做得多大、影响力多大，我没想过，我觉得也不需要考虑。

四、学好本领 — 到基层去 — 造福一方： 社区建设能力培训班对“黄埔一期”学员的期望

学员吴琼、文倩：这个班只有两个月，而这两个月我们也只能对新公益和社会创业有些初步的体验。那两个月之后呢？

王平理事长：我希望你们不要两个月后就回家，而是要真正做出事情来。要想做出真正事情，两个月是远远不够的。如果有机会的话，希望你们统领驿站，建立志愿者的网络，独挡一面的在地方上做出点成绩出来。

我们提倡下基层：学生毕业之后，支教、村官都是不错的选择，包括公务员到基层锻炼。现在各方面都在号召到基层，这就证明大家都意识到农村有需求，城里也有需求。农村的需求不仅仅是钱，现在农村的空巢化很严重，青年出去打工了，家里就剩下老人妇女儿童，而农村如果没有人气，那就没办法就在根本上实现脱贫。

台湾经验给我们很多鼓舞：在一定的阶段，城里人愿意到农村去，不仅帮助建设农村，而且城里人找到了自己价值实现的方式。农村生活节奏慢，和城市的快节奏完全不同，会让人产生幸福感，有很多人希望回到农村，做社区发展。这样对双方都有好处，会实现“双赢”。所以城市的知识青年不必全都扎堆城市，去农村同样可以实现人生价值，还会发挥更大的作用。

城市的知识青年要真的下到基层去，在实践中锻炼，能力会得到全面提升，各方面的素质也会得到提升，不再眼高手低，会学到很多在学校和书本上学不到的东西。青年在农村根据自己的实际情况，可以做些简单的公益，也可以做些复杂的，比如青年旅社、公益旅游、公益体验、农村图书馆等，但是做这些需要支持性的平台。我们志愿者驿站就是这样的一个平台，为想做公益的人提供基本服务，整合人力资源、信息资源，疏通各种关系。如果能找到钱是最棒的。你可以动员从农村走出的成功企业家回家乡做贡献，动员走出去的官员回家乡做贡献，和村官、村长实现合作。

希望你们能用一年时间在基层好好做些事情，友成可以提供这个平台，当地的扶贫办会支持，政府会给予准入，并且友成会提供一些培训、相关项目的指导等等。所以我就希望两个月之后你们能留下来，和友成合作，到基层去进行各种实践。

罗家德教授：在各地所有社区营造中，第一选择是政府诱导型，再就是 NGO 发动型：外来 NGO 找到当地的能人来合作。第二种的成功几率会高一些。但是所有的模式中，青年下乡是最好的模式。都市里知识青年愿意回到自己家乡，自己家乡有人脉。刚才王理事长也说过，两个月培训之后我们有考核，看意愿，如果你通过考核又有意愿，可以成为友成驿站未来的一员，如果你回到自己家乡进行建设，那这是社区营造成功几率最高的模式。友成是一个平台，在这里你认识很多人，回到家乡后这个平台就是外部引入资源最重要的渠道，不然刚毕业你会有多少资源呢。但是在这里你认识了友成基金会，认识了很多朋友，这就是你的智力资源、社会资本。你经过这样的培训再回到家乡进行社区营造，成功的几率会大很多。

我的课堂名字就叫做志愿创业者，各位将来不管是当驿站站长还是回家乡，其实就是一个创业者。

王平理事长：在友成志愿者驿站担任站长这样一个岗位是模拟创业。经过模拟，比起把你直接扔在大海里好多了。现在许多创业大赛只是写计划书，拿到奖金之后什么都没干；也有的利用这笔奖金创业了，下海了，但是很快就被“淹死”了。驿站为大家提供模拟创业环境，背后有友成支持，有社会资本、社会资源的支持。社会资本有时候可以转化成财务资本。经过培训之后，你创业成功率会更高，再去申请创业资金也更容易成功，拿到资金之后也更不易打水漂。这是友成培养新公益人才价值链中的最后一步。第一步是社会企业家精神的培训，第二是技能的培训，第三是放到实践的岗位上，就是志愿者驿站去模拟创业，第四步申请创业投资基金，再评选成功的社会企业之星。这是一条完整的价值链，这个过程我们现在还没有走完，也许你们中就会出现真正成功的社会企业家。

罗家德教授：我们的课程不是教你技术，而是增加你这方面的知识。我们希望培养出具有综合判断能力、良好的学习精神、敏锐的体察环境能力，拥有良好人际关系、较好沟通能力的人。这不是两个月就能培养出来的，我们做的是激发你们的潜能。希望你们在实践中能够成为一名成功的社会企业家，然后造就一方人民的幸福。

王平理事长：我真心祝愿在你们中成长出成功的社会企业家，以后我们要建立友成大学黄埔一期同学录，建立网络社区。我们一定要充分利用新技术。我们第一期的启动是一个个细胞，它会自己裂变的，所以第一期学员培训意义非凡。罗老师是班主任，他做的事情也十分重要。我们一起为罗老师鼓鼓掌！

我们前景很光明。不过，你若没有真东西，这些企业家也不会资助；你能拿出真东西，就可以得到创业所需要的资源。企业家决定是否对公益组织投入是看人、看模式。我们需要用我们的案例吸引到企业家的目光。友成所做的是公益界的风险投资，支持大家来做社会企业家。

凡是有社会创新精神的人，都有点“二”，别人说你傻啊，根本不能成功，可是社会上的20%的人（可能比这个数量更少）就是这样的人，他们就是和一般人不同，能够前瞻到社会发展趋势，并且最重要的是能坚持不懈、百折不挠。总有一天他们会成功。

罗家德教授：这是创业学中的铁律，看起来不是商机的商机才是商机，看起来是商机的商机已经不是商机。

我们最后会发通讯录，将来网站建成以后，希望大家能够利用网站和微博互动。我们的智力资源将来是要开放给大家做咨询的。其实现实社会上并不缺少闲散的智力资源，因为在市场大潮之后的成功者都面临退休。

王平理事长：的确是这样，我们希望做成咨询型平台，给大家分享智力资源。我们友成下面瞄准的就是退休的专业志愿者。这些人一部分是赚够钱提前退休的，另一部分是五、六十岁退休的，像常青义教教师这样的，其实五、六十岁还可以干一点事情的。他们拥有丰富的经验，家里也没有负担，是宝贵的人力资源。我们友成扶贫志愿者行动计划就有这些退休志愿者的参与，他们是各地友成驿站的常客，我们请过中医给乡村医生培训，也做过旅游培训等等。

学员吴琼、文倩：我们特别感谢友成的团队、感谢王理事长给我们这样一个学习的机会，我们是非常渴望成长的，在成长的道路上王理事长帮我们一把，对我们意义重大。

王平理事长：友成基金会的使命之一就是帮助渴望成长的人。自助者天助之，愿意成长的人一定会得到成长的机会。这个班结束之后，这个团体一定要维持下来，成为联盟，成为大家的社会资本，这会衍生出很多其他的资本。感谢大家晚上的时间来听课，以后我们可以保持沟通。两个月后再次见面的时候，我希望能洗耳恭听大家的收获。

罗家德教授：这中间会不断的会有人到滦平去和大家见面，同时我们也会有各种考核方式来考察大家重要的几种能力：包括老师评、互评、自评、村民评等，到头来我们会让大家了解，作为一名创业者所需要的重要能力是什么，怎么去自我培养。两个月时间很短，学习技能容易，要变成一个创业者不是很快能学得来的；但是自我学习却是一个非常重要的能力，学会自我学习、知识整合，是一种关键的能力。再次感谢友成基金会和王平理事长！

王平理事长：祝愿大家在两个月后有更大的收获！🍀

中国的公益事业： 一个拥有光明前途的新兴事业

——汤敏常务副理事长在中国企业家（亚布力）论坛
2011 年会上的演讲

2011 年 2 月 15 日

编者按：

如何创造更多的岗位，在安置大量待就业人口的同时解决社会问题、创造社会价值、推动社会发展？

如何找到有效的方式，让年轻人的理想和技能及时和社会需求对接，让年长者成熟的生命能量继续和时代一起燃烧？

为回答以上问题，友成基金会常务副理事长汤敏先生，以经济学家的精深学养、社会发展学者的高瞻远瞩、更以一位知识领袖的责任心，在亚布力论坛上呼吁：发展适应时代需求的新公益事业！

很高兴看到这么多年轻人在这里，你们是中国公益事业发展的中坚力量。目前，中国的公益事业的现状是：发展速度缓慢，面临多种问题，社会对公益事业的重要性认识十分有限。但是我还是要说，要宏观的看待事物的发展过程。中国今天的公益事业所处的阶段，如同民营企业在八十年代初，刚刚起步；从政府、企业界到社会，都需要对它有一个认识的过程，而此刻，我们恰恰就在这个过程中。

在这个过程中，如果我们要求太高，批评太强，有时候往往会把一些萌芽给掐死了，或者是把一些人对公益的热心给泯灭掉了。从这个角度来说，我觉得应该向前看，在困难中要看到前途，要看到光明。

跟几年前比，我们有了很大的进步。我非常同意未来的十年是中国公益事业大发展的十年。就像中国八十年代的经济一样，社会对公益有着巨大的需求。民间公益是对政府公共财政的一种补充。例如对自闭症患者的救助，很难通过政府进行大规模资助，政府的公共资金首要会去救助贫困地区的卫生院，几十块钱几百块钱就可能救一个人的命，而要花三万块钱补助一个自闭症的病人，这几乎不可能。这样的情况下，就会有公益组织去关心帮助这些人。

中国公益事业的发展之路上，需要政策的大力支持、需要企业家捐钱捐物，但是以我对公益事业的参与和观察，当前最紧缺的是人才，是以专业的方式做公益的人才。

从事公益的人并不完全是志愿者、奉献者、殉道士们。公益是一个事业，美国 10% 的就业是在公益领域。以我国城市就业 3 亿多人来换算，10% 意味着 3000 万全职慈善工作者。公益从业者跟大家一样上下班，过着体面的生活，这是一个潜在地能容纳至少 3000 万人的事业。从事公益的人一般都有较高的学历，应该有一个中产阶级的收入，身份应该等同于一个职业经理人。我觉得我们现在缺的是大批的年轻人，把公益事业当成一个堂堂正正的职业。

其次，我们需要一种新的方式来做事。做公益要像做企业一样，虽然它比做企业更难，它不仅不能获得做企业能得到的社会服务和支持，还需要筹集资金和获取信任与认可。西方有一种理论叫做“企业的社会投资”，派生出大批社会投资家和社会企业：投资者不是为了赚钱，而是为了某一个社会目标来投资。投资的项目要自我滚动、自

我循环，在保证回收成本的同时越做越大。它是介于企业和纯公益之间的具体市场，而这个市场现在正在非常蓬勃地发展。在中国，我们非常需要诸如此类的新公益的方式。

除此之外，公益事业还需要好的政策支持。例如慈善立法、合理的税收政策，更宽松的准入政策等。正如《公益时报》副总编辑邵颖波先生所说，如果没有政府首肯，很多企业家不敢做公益、不愿做公益，我们需要不断的改善发展公益的环境。

一直以来，友成基金会都致力于推动新公益事业的发展。既然人才是在整个公益发展里最缺乏的，那么我们就想在培养人才上做一点事情。所以我们在筹办友成大学，想用一个大規模、高檔次的方式，来缓解公益人才不足的问题。

友成大学是由友成基金会发起的创新性教育与社会发展研究机构，通过整合各方资源，为政府、企业与社会培养社会创新人才，建立公益发展研究智库。它以导师指导下的基层实践作为主要教育方式，实施传统大学无法提供的全人教育。

我们正在推动一个“小鹰计划”项目。最近看过一篇文章《念过哈佛算什么，你下过乡吗？》里面的观点非常有意思，现在到国外留学已经不难了，但是你到中国的贫困地区工作过吗？你知道那里是什么情况吗？你能吃这个苦吗？我们今年就准备试招一批大学毕业生和有志于社会领导力发展的青年人，经过培训后到农村去工作一年，去参与世界银行、国家扶贫办的扶贫项目，通过推动这些项目来培养自己的能力。我们请来亚布力理事做他们的导师，每个学生配一个导师，给予辅导。我们想用这种方法来试一试如何把一批有理想的雏鹰们培养出来。我们要跟几十家大企业签约，优先录取这些经过锻炼与考验的学生，因为企业也需要这样一些能吃苦而且了解社会问题的人。他们用这一年的时间来深入社会，他们未来的发展可能就完全不一样。麦肯锡公司与正略钧策公司正在帮助我们设计大学的细节。

友成大学除了培养人才之外，还有很多研究和创新，我们同时也在推动用新的方式来做社会公益事业。比如说我们去年在做的一个实验：在当今中国社会里最大的社会资源浪费之一，是退休人员。我们都在谈老龄化，都把老人当作社会负担，其实这是一笔巨大资源。现

在女性 55 岁、男性 60 岁退休，为了把位置给年轻人腾出来，他们不得不离开了工作了几十年的岗位。大家一谈志愿者谈的都是青年志愿者，那为什么不能有老年志愿者？这些有爱心、有经验而且还有很多资源的人也可以当志愿者，为社会再做点事情。

去年开始，我们在广西南宁做了一个实验：把一批有几十年教龄的退休老师组织起来，到一个贫困地区的乡一级中学支教，他们得到精神满足的同时，也解决了很大的社会问题。南宁可以这样，为什么全国更多的城市不可以？为什么退休的工程师、医生、干部不能为贫困地区的发展做点事情？我们友成大学要培养一批人来组织这件事情，推动这件事情。

这些事业都需要一种民间的创意、民间的实验，也需要更多的企业来支持、来推动，包括媒体来宣传，来帮助这些事业发展。

中国需要创新，在社会领域更需要创新。中国社会有很多矛盾，公益事业的发展就是要使我们的社会更和谐。

为什么我国的公益参与比其它国家少一些？这是因为在我们的教育里缺了一块。在很多发达国家的高中学生都要做 120 小时左右的义务工作，去当志愿者、义工，这 120 个小时给年轻人种下了公益的种子。他们知道了自己的身边还有这么多人需要帮助，而一点点付出，就能给别人带来帮助。一旦经受了这样的教育，当他有机会、有余力，或是成了企业家的时候，就会把自己年轻时的抱负变成现实。这是我们的教育里缺失的部分。学生应付考试、应付试卷，觉得浪费这 120 小时去当义工太可惜了，不仅学生这样想，从老师到家长也是如此。社会正在为之付出代价。

虽然有各种阻碍和遗憾，我仍对中国的公益事业发展乐观看待。中国的公益事业就像 80 年代刚刚兴起的民营企业，就像九十年代刚露头的 IT 行业，正处于一个大发展的前期。支持这个事业，参与这个事业，一定会有光明的前途。🍀

跨界合作与社会创新

——王平理事长在“手工益”项目研讨会上的讲话

2011年7月4日

今天我发言的主题是“跨界合作与社会创新”。这个题目和非物质文化遗产保护有什么关系呢？

首先一点，我认为《非物质文化遗产保护法》的颁布是一个社会进步的表现，同时非遗保护出现的问题是经济发展过程中出现的社会问题的一部分。改革开放30年来，人们的物质生活得到了极大的发展，当大家开始关注一些非物质的东西时，实际上是反映了一种社会的进步。没有物质的极大发展就谈不上或者没有条件去做非遗保护的事；然而我们也看到，非物质文化遗产保护中存在着保护不够、活力不够，以及过度商业化开发的问题，这是因为受到了市场经济和经济全球化的影响。这些问题实际上是我们这30年在社会进步当中出现的所有社会问题的一部分。

社会出现什么问题了呢？大家可能都已经意识到了：就是我们在文化、在精神、在非物质的层面关注的少了；我们信仰的是金钱、是物质。拜金主义和纯粹的消费主义的泛滥，实际上是在物质文明的进程中，精神文明的滞后和缺失。由此还导致了环境问题、贫富差别扩大和社会矛盾激增。这些问题其实都和社会发展过程中精神文明这一块“短板”相关。我们非物质文化遗产的保护方面也染上了铜臭气。

在这个高度工业化的社会里，在高度物质化和消费主义的引导下，

在过度依赖工业化产品的生活中，人们已经失去了和大地、大自然的联系，人们对于自然、对于自己和自然的关系淡漠甚至完全不了解。不仅如此，我们还在后工业化社会中使用网络虚拟出了一个社会，人们生存在这个虚拟社会里，甚至和现实中的人失去了联系。这是一种进步，但是这种进步掩盖了一种危机，就是人和自然脱离，人和社会脱离，人和人脱离。人们不知道我们所用的这些东西，我们每天所赖以生存的环境跟自己有什么联系。正是这些联系被割断，导致人们观念上、精神上甚至是行为上出现误区，以至于出现了资源浪费，环境破坏等社会危机。

在科学发展观和可持续发展理论的指导下，我们需要转变现有的观念，需要跳出“经济发展为单一指标”的过时理念，找到人类真正的幸福感，因为幸福感不仅仅是和物质发展相关的。以往所谓的进步是一种见物不见人的进步，如果我们仍然停留在这种旧观念上，对非物质文化遗产的保护就会走上岔路，不但不能保护它，可能还会破坏它。所以我们还要讲究让人回到自然，甚至于从事一些手工和体力劳动，甚至是去农村做一些农耕，是因为这些都是我们现代人所缺乏和需要的。让人们重新找到自我，找到自我和这个社会、和大自然的关系，回归到自然的怀抱，需要倡导一种返璞归真的生活方式。

第二点，我认为非物质文化遗产的保护和传承，是友成新公益的一个天然使命。目前社会发展中出现了一些问题，比如说贫困问题，贫富差别问题，非物质文化遗产没有得到保护、或者是被错误的开发、或者是被滥开发的问题，我认为这和我们所谓的“三个失灵”有关系。这三个失灵是我们在公益界常说的，即“政府失灵，市场失灵，传统慈善失灵”。为什么呢？我们在非物质文化遗产保护当中有两个严峻的挑战：一个是要求活性，保护的活性；一个是要求生产性继承。如果说政府来主导，政府来行政化地保护，一做就死，活不了，这是一个失灵；第二个就是我们将其市场化和商业化，但是纯粹的市场性开发，一放就乱，而且会使要保护的东西失去本来的面貌；第三个失灵是传统慈善在这个领域不作为。传统慈善是见物不见人的，它会给你一些类似于施舍的资助，而不是以人为本的、结合当地所具有的文化特色，用可持续发展的理念和模式而进行的创新性的保护。

友成的“新公益”提出的社会创新以解决社会问题为目标，再加上用创新资源生产组合来放大资源的价值，就是说追求一种边缘需求和边缘供给的结合，以此来产生新的价值。社会创新是友成成立以来一直倡导的，是我们的愿景和使命，我们提出通过社会创新实现社会发展和进步。友成有两个使命，一个是发现和支持新公益的领袖，实际上我们的手工艺或者是非物质文化遗产的传承人，他们也应该是一种公益的领袖，是一个带头人；另一个使命就是要搭建跨界合作的创新的平台。所以说非物质文化遗产的保护和传承从理念到使命，我认为和友成新公益使命、新公益理念和我们的工作方式都是非常吻合的，是天人合一的。

从理念上看，我们提出精神扶贫和物质扶贫并举，实际上就是强调要以人为本的核心理念。人是物质和精神的共同体，人区别于动物就是在于人有精神。我们强调扶贫，一定要双扶贫。非物质文化遗产保护就是在发扬和光大我们中华民族的世代相传的宝贵的文化资源和精神财富。友成的第二个理念是将天人合一的系统性思维方式用于综合治理贫困，这与非遗保护中的社区修复与文化生态重建完全一致；我们的爱心接力的理念强调公益行动是爱心的传递，是尊严的恢复和重建，是能力的赋予和大众的参与。为此我们通过支持社会企业等创新模式，为弱势群体赋权及社会融入创造机会，这恰恰也是非遗保护的模式。

从方法上看，友成新公益讲究的是社会目标加上市场手段的结合，就是说要有公益性，还要有可持续性。我们还提出跨界合作、社会参与的模式。如果说要解决非物质文化遗产保护中两个很关键的问题，即活性保护和生产性保护的问题，我认为这就需要以人为本的理念、社会企业的手段、跨界合作的模式和社会参与的模式，而这正好就是友成所倡导和实践的新公益。

第三点，“YI”品牌是对新公益与非遗保护的最好诠释。在普成对手工益项目的开发上，我们创造了一个品牌，叫“YI”。我们认为非物质文化保护本身就是解决社会问题的一种手段，而“YI”品牌中回忆的“忆”是非物质文化遗产的灵魂，是由传承人所带来的，我们是要扶持这个传承人，他传承的是一种中华世代相传的文化，是带有

民族精神和民族情感的东西，本身是活的东西。回忆的“忆”代表了这种文化的代代相传和精神的承载。

第二个“YI”是艺术的“艺”，手艺是一种艺术。从古老到现在的承接中，我认为要在设计上融入一些现代的元素，要适应某些市场的需求，但绝不是把手工艺本身丢掉去做一些流水线生产，因为这个生产的过程本身就是我们要保护的东西。如果把这个东西丢掉了，我们等于没有保护非物质文化遗产中“文化”的部分；如果变成机械化或者是叫做流水生产线，那就不是艺术，而是工业品。艺术品和工业品是有区别的，所以一定要是手工的。

要做到第一个回忆的“忆”和第二个艺术的“艺”，非公益莫属、非“新公益”莫属。所以“YI”品牌的第三个含义就是公益的“益”，商品经济讲究的是低成本，高效率，非物质文化遗产的活性保护的成本是非常高的，如果说以社会目标为导向，以保护非遗为目标，而不是以盈利最大化为目标，这就是公益。我们说非“新公益”莫属，就是要加上创新的设计和市场化的运作方式。这三者的合一，就是我们的目标和手段的合一，就是我们的品牌“YI”，这个可以打广告了。

第四点，跨界合作、共创未来。最后我要表达的是，社会创新也好、新公益也好，最重要的特点是跨界的合作。非物质文化遗产保护肯定不是一个界别的事情，不是单纯的政府、企业或者是我们公益组织能做到的，因此一定要有政府参与，有学界的参与，有企业的支持，还有就是广大的群众投入和参与，从设计到培训到传播，要有群众性的参与。比如在社区文化建设当中，我们可以面向社会各界人士开放手工艺的培训和体验活动，使人们在非常紧张和浮躁的社会生活中有机会静下来做一些手工，这也是一种精神扶贫。

我们需要跨界合作，共创非物质文化遗产的发展和繁荣的未来，这是今天这个会议中友成的主题，也希望大家共同参与进来。最后感谢大家参加今天的研讨会，谢谢。🍀

迎接时代机遇 回应时代挑战

携手推动社会创新

——王平理事长在“清华—友成社会创新中心”成立仪式上的讲话

2011年5月31日

尊敬的李强院长、各位嘉宾、各位朋友：

今天是个非常重要的日子，是“清华—友成社会创新中心”成立的日子。沈原主任对中心的成立背景作了形象生动的介绍，而我把这个过程归纳为“众缘和合”、“应运而生”。

为什么说是应运而生？今年以来，中央反复提出社会管理创新的概念。年初我参加了一个中央编译局举办的社会管理创新奖的颁布仪式，当时我说我有个感觉：中国社会创新的春天即将到来，虽然还是春寒料峭，但已经是早春二月了。没想到，这个会结束不到两个月，总书记就提出了社会管理创新的概念。接下来国家“十二五”规划又专门有一章对加强和创新社会管理进行了专门的论述，昨天总书记召开政治局会议，再一次提出要加强研究创新社会管理的问题，这样就很有些春天的感觉了。所以我的这个判断是对的，这也就是“清华—友成社会创新中心”成立的大背景，我称之为“应运而生”。

所谓“众缘和合”就是包含了偶然和必然的多种因素的汇聚。应该说，友成希望与清华大学这样享誉国内外的一流高等学府在社会创新的领域进行合作的愿望是由来已久的。为什么现在成立呢？除了沈

原老师说的背景（注：请参见文集第六章《讲述中心背后的故事》）以外，我认为和友成基金会逐步成长、壮大、发育的过程分不开的。友成基金会是2007年成立的，这四年时间，友成基金会始终不渝地探索着中国公益领域的创新之路。

友成提出的“新公益”理念包括七个公益发展趋势，我们据此建立了五大业务平台，包括：志愿者支持中心、社会创新支持中心、小额信贷支持中心、民间灾难应对支持中心和友成大学，另外还有两大社会企业：支持民间扶贫小额信贷的普融公司，支持民间社会企业的类似于公益创投的社会企业普成公司，以及友成资产管理公司。友成在公益服务领域、业务模式、管理模式等等的创新性实验中走过了四年的时间。

这四年，我们从刚刚成立时的2000万资金规模发展成近两亿。两亿的规模其实不大，但现在我们作为一个非公募基金会，累计投入到公益创新领域的资金达到了将近8000万，远远超过民政部每年公益支出8%的规定。我们这8000万做了什么事情呢？如果大家研究一下，我们做的很多不是传统意义上的简单的再分配的“散财”式慈善。我们所做的一切都和社会创新的研发、实验和倡导相关。包括在建立民间灾难救助网络的探索上，从绵竹开始探索社会资源协调平台的模式，并且在后来的民间救灾中得到了验证和复制；我们在各地建立了志愿者网络平台组织，翻译出版了四本社会创新丛书，去年成功举办了新公益嘉年华这样一个创新性的活动；所有这些都是采取参与式资助的方式，在发现和支持许多民间公益领袖和草根组织的创新的基础上进行的。这些创新性的实验给了我们一些新的体会和新的信心。

经过四年的探索之后，今天达到“众缘和合”，迎来了这样一个历史里程碑意义的时刻——友成牵手清华大学人文学院成立了“清华—友成社会创新中心”。让我代表友成基金会对中心的成立表示热烈的祝贺，对大家参与我们的成立仪式表示衷心的感谢！

为什么友成对于“社会创新”情有独钟呢？我们成立伊始就提出将社会创新作为我们的目标。我们认为，所有公益组织，作为第三部门的社会组织，特别是非公募基金会的天然使命就是社会创新，就是要用所有的努力来做那些开创性的事情，而不仅仅应该是在现有的框

架中重复地进行所谓“散财”式的第三次分配。特别是友成这样的非政府、非营利、非公募、非单一企业捐款发起的基金会就具有这种天然的优势，即中立性、独立性，就应该在社会领域发现、选择和实验一些还没有进入主流社会框架的模式，在国家还没有形成法律、制度和政策框架之前，通过发掘和支持新公益领袖，帮助他们进行一些小规模的实验，研发一些创新性的解决方案，供政府、市场和社会从各自的角度去评判和筛选。

我们提供这样一些解决方案并反复实验，这就要求公益机构必须对社会发展领域的新生事物拥有足够的敏感性，并且能够在鉴别的基础上给予积极的支持，必须勇于承担这种实验所带来的风险。当然降低风险的方法之一就是和学术界合作。我们需要足够的学术支持，还需要足够的社会宽容，为社会创新提供实验的空间。

众所周知，真正意义上的创新都不是一个领域的独家发明，包括科学创新，都是不同领域、不同学科之间的结合，更不用说当今的社会创新，跨界合作和融合显得尤为重要，这就是为什么我们和清华大学合作。

清华大学具有“古今贯通、中西融汇、文理渗透、综合创新”的学术精神和传统，而清华人文学院拥有一批国内外顶尖的专家学者，尤其是在社会学、政治学等领域，学术研究力量非常雄厚。作为一个跨界合作的平台，清华一友成社会创新中心担负着对社会创新的实验点和实验案例进行分析、比较、研究，提炼创新理论、发展模式的任务。我相信，我们这样一个平台应该是具有国际视野、面向各界的开放的互动平台，这是我和李强院长一起协商的时候共同提出的。清华一友成这个中心绝不仅仅是清华的力量，也不仅仅是友成的力量，它是一个面向国际，开放的、互动的跨界平台。

我相信，有清华大学人文学院这一研究、教学的国内外知名品牌，再叠加上友成的公益资源和网络优势，假以时日，清华一友成社会创新中心必定可以成为中国社会创新领域重要的战略思想库，成为集新公益理论研究、模式研发、政策促动与教育培训为一体的社会创新服务网络的支持性平台，成为国际一流学府和社会公益组织共同推动社会公正和谐发展的典范，对此我是非常有信心的。

在中心筹备的过程中，我们已经开始率先进行了社区建设能力培训班项目、城乡社区发展比较研究项目，已经把城市保障性住房社区管理建设、社会生态指标体系研究等纳入我们的研究计划。我们今后将不定期地举行相关的学术讨论和报告、专题论文发布会，希望引起在座各位的关注和支持。

成立仪式以后，以“城乡社区发展与创新”为主题的系列研讨会之一即将开始，这次研讨会将我们以志愿者驿站为依托所支持的民间公益领袖在巫溪做的创新实验作为研讨主题，也希望接下来在研讨会上能够听到各位精彩的发言。

我认为，种种迹象表明，中国确实已经开始步入了以社会为主题的时代，发展与创新是我们这个时代所有人面临的前所未有的挑战和机遇。友成作为国内首家中国大陆、香港和台湾著名企业家共同发起，致力于发现并支持新公益领袖、探索和推动以社会创新的方法解决社会问题，建设跨界合作的新公益服务网络平台的非公募基金会，愿意和清华大学以及所有有志于参与中国社会创新发展的有识之士共同推动中国的社会创新事业迈向生机勃勃的春天。谢谢大家。🍀

各界精英携手 为中国当代社会创新探路

——清华大学人文学院院长李强
在“清华－友成社会创新中心”成立仪式上的讲话

2011 年 5 月 31 日

首先祝贺清华—友成社会创新中心的成立！

关于社会创新，我想讲三点：第一，我们怎样看待社会创新？第二，我们面临着哪些现状？第三，我们需要做哪些准备？

创新不是件容易的事，走老路容易，开创新道路就很难。现在，无论在民间还是在中央，社会创新都是一个重要话题。新华社最近有一篇稿件，叫做《加强创新社会管理》，是政府对社会管理创新的倡导。

中国改革开放 30 多年来，在经济领域实现的创新不胜枚举，其创始人小平同志于 1979 年提出了创新的思路，又在实践的过程中，不断提出改革的新思想。应该说，今天的中国在经济上已经初步建立了一个创新的体制，虽然有对西方国家的借鉴，但其独特的中国创新因素，使得这个体制的本身就实现了一个创新。

当前问题比较突出的社会创新问题，其本质是如何构建和谐社会，这是中央政府一再强调的，也是清华、友成以及社会各界人士围绕和谐社会这个主题共同做的探索。这个探索试图找到中国社会可持续发展的一个稳定的机制。对中国社会的理解，很多先辈们提出过精彩的

思想,当年毛主席对黄炎培老先生说,这个长治久安的制度我们找到了:就是人民民主,让广大的人民监督我们来实现民主。当然,要真正实现这一点,难度很大,迄今我们还在探索,究竟用什么样的办法实现人民监督,用什么样的办法实现长治久安,我们还在探索和实践之中。

自民国以来,中国社会有这样一个特点:走回头路,必然行不通。袁世凯就是一个最典型的例子,他并非缺乏才能,但是他做了最大的一件错事,他想复辟帝制,结果丢尽了人,没人再信他。中国社会要进步,只能前行,不能后退。往前走的难点在哪里呢?在社会管理方面。

社会学理论有一对概念,我称其为“机械社会”、“有机社会”,或者说“被动社会”、“能动社会”。所谓“有机、能动”就是:它是一个自组织、自生产、有动力运作的社会;“机械的、被动的”就是靠外力、缺乏内在动力的社会。改革开放以前是被动的社会,老百姓一切听领导指挥,其后果是大家都不用动脑子,造成了经济的滞后。改革开放以后有一个很大的进步:经济具备能动性了,老百姓知道怎么挣钱了。如果与目前能动的经济体制比较,社会管理这件事仍处于被动状态,社会管理依然非常困难。

从长远目标来看,社会创新中心是要做一个中国社会创新的大规模的实验。这个实验的完成需要联络社会各界精英,包括政府官员、学界专家、民间的公益领袖、广大老百姓共同思考。

中国社会的进程没有太多可以参照的模式,因此,创新理念就尤为重要。我们创新中心倾向于从基层做起,从基层社区抓起。王平理事长带领友成的团队,支持廖晓义女士在巫溪的村落里做实验,我自己在城市的社区里也看到很多我认为做得很不错的社区管理实验。现在民间有很多分散的能动力,需要对它们进行总结,上升为理论模式。

中国社会完成结构转型大概还要30年至40年的时间。听起来很遥远,但是我相信这么长时间是必要的。正是在这段时间里,我们需要一系列的社会创新。

我在此只是提出问题,邀请大家共同思考。可以说,中国人做了一百年的实验,很不容易。中山先生是很想做社会创新事业的。他写了很多东西,大到建国方略,小到写会议规则,在《会议规则》中,他教大家怎么开会,让大家学会开会,学会议事规则,他写道:甲先说,

乙再举手发言，然后丁说，然后谁来总结；实际上他是想告诉大家，一个社会应该怎么去组织，他对此命名为“社会建设”。中山先生最先提出社会创新的想法，而且提供了一个很好的思想，他称之为“知难行易”。大家都觉得做起来太难，他说探索出理念才是最难：想都想不到，怎么能做呢？关键是理念，理念有了以后，行动一定能做到。所以我认为，今天我们既然有了创新的理念，我相信我们一定能够在社会创新事业的探索上做出一些成绩！谢谢大家。

附：基层创新实验——中国当下社会管理创新的必由之路 ——李强院长接受《公益时报》记者专访（摘录）

《公益时报》记者：我在做公益新闻报道的时候最怕两个词，一个是透明，一个是创新。公益组织都在讲透明，恰恰问题是不透明；很多人在讲创新，而都没有创新。友成基金会和清华强强联合组建的这个社会创新中心和一般的组织有什么不同？我们这个中心的创新是什么？

李强：目前中华民族处于一个十字路口，需要创新推动它的前进。在这个意义上，我们提出了社会创新的概念。今天的中国面临着一个难题——社会管理的问题。当我们建立经济框架的时候，还有参照物。如现代企业制度，金融运作模式等；而当我们进行社会体制改革时可参照的并不多，看到的教训不少，经验不多。从这个角度来说，整个社会体制如果不创新，中国人就没有出路。中国改革前三十年基本上以经济体制为核心，后三十年会以社会体制为核心。

社会管理体制怎么建立呢？作为创新中心，我们倡导从基层做起。创新是谁创的？是老百姓创的，并不是政府的专家们在屋子里拍脑袋。走访基层，我看到中国有无数个社会管理创新的实验，只不过这些创新实验目前还是零散的。我觉得改革如果能够往前走的话，它所做的模式一定是老百姓能接受的模式，一定是在老百姓中产生的模式。我们要从政府、专家拍板的“被动社会”转化为社会具备自主能力的“能动社会”。

我举一个例子：食品安全问题。如果社会没有自主能力的话，就永远解决不了这个问题。食品最终的来源就是农民种地，农民只有进行自我监

管才是唯一的解决办法。实际上，我们知道自主的社会是生产者自己管理的社会，生产者一定会有生产者的协会，协会是绝对不允许在奶里加三聚氰胺的，因为如果你加的话，不是把你家的牛奶毁了，是把全国的牛奶都给毁了。只有生产者自己监督，才是真正的监督。如果每一个老百姓不自主，政府就很难去组织社会。

中国今天确实是在一个十字路口上，社会的管理必须创新了，必须有一套新的体制和机制。中华民族是优秀的民族，如果这个民族充满活力，一定会是了不起的民族。而当前的社会活力只体现了一点：就是经济活力。社会创新不是简单的，不是通过的经济体制的动员就能够实现的，现在需要有一个民间的、有自主能力的社会产生。这个社会有没有产生呢？其实在很多地方有这类的实验。

去年我到密云的泰家洼考察，这里本来是一个很穷的村落，后来在村里王书记的带领下，把村子组织得非常好。他做土地分红，做了公证，大家都入股，引入了十几家外来的企业，一下子村庄很红火，村庄的自主能力很强，不用外人监督，自己就可以监督。类似的例子数不胜数。

我们要发现民间有活力的、有自主能力的案例。作为研究中心，我们得学会总结这些案例，让它产生示范意义。我们现在要做的就是发现有创新能力的民间组织。像廖晓义，温冰心他们常常深入到农村中，在很大程度上会对农民的生活有影响。

三十年以来，中国社会在经济领域有很大的发展，但是有几点重大的欠缺。第一个欠缺就是社会组织，社会管理。经济发展很快，但是经济与社会两者完全是不匹配的。第二个欠缺是精神、道德出现了真空。虽然经济发展很快，但是我们缺少一个和物质财富体系相平衡的精神体系。真正的创新是来源于民间的，所以这个精神体系必须是老百姓能接受的。中国处在重要战略机遇期，这是一个社会创新的好时机。我们作为一个学者、NGO的领导人或者是记者，都应该做一个负责任的人。在这个十字路口上，大力推进社会创新。❀

第一部分

《友成社会创新与社会企业译丛》

编者按：

6月28日，友成基金会联合中央编译局比较政治与经济研究中心、社会科学文献出版社举行了《友成社会创新与社会企业译丛》出版发布会暨社会创新研讨会，正式对外界发布推介该套丛书，并通过各界学者的研讨与互动，进一步推动有中国特色的社会创新理论研究及社会管理创新实践。

首套友成社会创新译丛由四本书组成。其中《慈善资本主义》主要是通过引人入胜的故事及详实具体的数据讲述了大家熟悉的比尔盖茨、巴菲特为代表的慈善资本家的故事，他们是如何应用商业手段去践行公益、推动社会创新的。

《探求社会企业家精神》通过大量的案例和社会调查数据，分析了社会企业家精神的内涵、实质和特征。

《社会企业家战略工具》作为一本工具书，对如何管理和经营社会企业提供了非常清晰和可操作的工具。

《社会部门中的企业家精神》则是哈佛商学院的一本经典权威教材，作为一本案例教材，这本书在每一章都有很精炼的理论阐述，再集合了典型的案例剖析，就会使商学院、公共管理学院的学生很好的理解企业家精神是什么，怎样去发挥社会部门中的企业家精神。

做社会管理创新理念的 传播者和倡导者

——汤敏常务副理事长在《友成社会创新与社会企业译丛》
发布会上的开幕致辞

非常感谢大家参加《“友成”社会创新与社会企业译丛》发布会！

《“友成”社会创新与社会企业译丛》的核心内容是“社会企业”，这个名词是一个新的理念，对国内大多数人来说是非常生疏的。社会管理创新需要全社会的参与，特别是需要用一种新的方式来推动，充分调动社会投资、社会企业家、社会投资家等资源。这是个全新的领域，这个领域在全世界最新的进展如何？这些新理念在中国能不能生根发芽？这些都是大家很想找出答案的问题。这几本书的出现及热卖，应该能对我国社会企业发展起到启蒙的作用。

在中国未来的发展中，怎么样能够走出一条新路，我们需要借鉴国际上最先进的经验。很多新理念即使在西方国家也是最近十几年才兴起的。以扶贫为宗旨，倡导新公益，推广新理念，普及新的创新社会发展模式，是友成基金会的责任。我们非常高兴能够跟中央编译局一起来推动这套丛书的出版，除了这几本以外，我们今后还要继续参与，作为一个公益组织，不仅仅满足于在公益实践中做出很多工作，同时也要在理念上及理论上来推动新的公益模式的发展。

再次感谢各位的参与，希望大家通过自己的网络，推动这些新理念在国内的发展，也希望这套丛书能够到达更多的读者手中，谢谢大家！🌹

推动有中国特色的社会创新理论 研究和实践

中央编译局比较政治与经济研究中心主任 俞可平

2011年5月31日

首先，我代表中央编译局比较政治与经济研究中心对《“友成”社会创新与社会企业译丛》的出版表示衷心的祝贺！这套丛书的出版，是我们比较政治与经济研究中心和友成基金会、社科文献出版社又一次合作的成果。我们跟友成的合作是自友成基金会成立伊始便开始的，友成推动社会创新，这一点和我们的理念十分契合，今天，非常高兴看到我们又有新的合作成果问世。

这套译丛的出版是我国社会创新研究领域一件很有意义的事。据我所知，这套书是首次把国外，尤其是西方发达国家关于社会创新和社会企业的最新研究成果引入中国的著作。我认为这套书的出版，至少有三个方面的意义：

第一，借鉴西方学者对社会创新和社会企业的研究成果，推动我们中国特色的社会创新理论研究。社会创新是一个新的研究领域，我们在几年前把社会创新这个概念引入中国时，许多人是不知道的。但短短几年后，社会创新居然已经成为社会科学领域一个非常重要的、普遍引起关注的字眼。这些年来，许多学者已经开始关注社会创新和

社会企业。我相信这套书的出版，有助于人们学习借鉴西方在这方面的一些最新研究成果，从而推动我国学术界社会创新和社会企业领域的研究。

第二，有助于推动我国的社会建设和社会管理创新。社会建设和社会管理创新是近两年来中央特别重视的又一个社会领域改革重点。今年在中央党校还举办了面向省部级主要领导的社会管理创新专题研讨班，十二五规划更是特别对社会管理创新做出了新的部署。虽然社会创新和社会企业这两个概念中有企业的字眼，但我认为更多的应该是关注社会的色彩。随着社会建设的推进以及我国公民社会的发展，社会创新和社会企业一定越来越重要。不仅是学术界开始重视，整个社会也会越来越重视。因此，借鉴一些西方做法，包括成功的经验和教训等，都对推动我国的社会建设和社会创新极有帮助。

在这方面，我们一直说要避免两个极端：一个极端是只要是西方的，我们都去搬。这个不但做不到，对我们国家也没有好处；另一个极端是凡是西方的我们都抵触。无论是在整个现代化的建设过程中，还是社会管理和社会建设领域，西方发达国家走过的很多路应该是值得我们充分借鉴和重视的。因此，这两个极端我们都应该避免。

第三，这套丛书的出版也有助于在社会领域推动中国的国际学术交流。这套书的出版翻译过程本身就是一个学术交流的机会，而这套书的出版，对整个领域的交流更是非常有参考价值的。我们了解西方要做什么，怎么做的，我们再把我们要做的介绍到西方去，这个意义非常重大。我也希望这套书出版以后，不是放在书架上摆着，而是有更多的读者去阅读，通过阅读了解西方在社会创新上的最新的进展。我希望我们的学者、有关的官员都来阅读这套书。

阅读这些书，不光可以了解西方的一些最新发展，最主要的是有利于我国的社会建设和社会创新。最后，预祝研讨会成功，也希望我们比较政治与经济研究中心与友成基金会和社会科学文献出版社有更多的合作，取得更多的成就，谢谢大家！🍀

嘉宾观点摘录

合作参与，为而不争——社会创新的“圣人之道”

国务院扶贫办外资中心副主任 曹洪民

在我看来，改变一个社会不是依靠某个人或是某件物的力量，而是要借助一种思潮或者是一种思想。上个世纪的这个时间发生在中国的事情是思想解放，也即新文化运动。而我们今天讨论的社会创新，可能会对今后的中国社会发展产生很大的影响。

我对社会创新的理解概括为三条：

第一，我们要有规则。有规则不执行比没有规则更坏，规则是对每一个人的尊重。

第二，我们要有合作的意识。中国历史，合作和互助是有深刻的传统的，历朝历代都有。以前我们不叫扶贫，叫赈济。解决贫困的问题，一个很重要的基础就是互助，特别是在县乡以下的贫民互助。

第三，我特别欣赏联合国秘书长潘基文转述的老子那句话，叫“圣人之道，为而不争”。意思是：我们可以心平气和地讨论问题。我觉得社会创新的主体是社会，每个人都是社会的一部分，所以我们每个人都是主体。“社会创新”的内涵，或者是对象，也是社会，所以我们本身也是“社会创新”要研究的对象。在这个过程中，大家参与，“为而不争”，是我们应该崇尚的“圣人之道”。✿

从社会建设、社会管理到社会创新

清华大学社会学系主任 沈原

我今天主要向各位汇报三点想法：

第一，我们正处在一个社会建设的时代。什么叫社会建设？我觉得其实就是社会的因素释放出来，按照自主的原则来进行组建。从理

论上说，一个是在约束国家权力和社会互动的前提下，来建立社会；另外一个强调在和市场的互动中建立社会，即能动社会。做社会建设，是要把这两个思想融于一体，面对国家，面对市场，解决问题，这是社会建设最基本的含义。

第二，从社会建设到社会管理。社会和生活的多元性、复杂性日益显现，强调社会管理是有意义的，是社会建设和战略的突破点，但是要看到风险性的一面。当我们强调社会环境的时候，一定要注意不要走回头路，公民社会不是陷阱，但有的时候学习是一个陷阱，如果你掉到以往的经验里，这是非常危险的。

第三，怎么避免掉入学习陷阱，怎么避免建立错误的联想，怎么避免走回头路？只有创新，摸着石头过河就是创新。我们讨论社会创新，把它和社会管理放在一起，是非常有意义的。我觉得如果没有社会创新的社会管理很可能就是走回头路。❀

社会创新需要改革精神

清华大学公共管理学院副院长 王名

把“创新”这个词拆开，就是“创”和“新”：一面是破，一面是立，一体两面。

从社会创新的角度，我们说“破”，第一个是“破”旧的体制，第二个是“破”旧的机制，第三个是走出旧的领域。突破旧的管理体制，特别是双重管理体制就是创新；突破旧的机制是指破除传统的“非营利、非市场”限制；突破旧的领域即是建构一种全新的社会主义的公民社会。

胡锦涛讲过，社会管理创新，即社会管理改革创新，加了改革几个字。社会管理创新实际上强调的是社会的改革，改革和创新加起来就是有破有立，不管是破还是立，都是加强管理。在中国现在的体制下，社会改革只是改革中间的一个过程，在这个领域里面没有现成的经验，包括理论。这套丛书，提供的更多是思考，谈不上经验，更谈不上是现成的模式。用到中国的社会中来，我们还是要从头开始。❀

社会管理创新视角下的社会创新

中央编译局比较政治经济研究中心副主任、
社会创新研究室主任 周红云

社会创新的出现,有两个基本的原因:一是大量社会新问题的出现,需要新的解决方案,这需要政府、市场和第三部门之间的合作。第二个原因是这三个部门之间的结合需要通过社会创新。

社会创新的定义有很多,还没有一个共识。从我梳理的文献中总结来看,它包含了以下几个方面的内容:

- 1、以推动社会变迁和追求社会公正为使命
- 2、以解决社会问题,创造社会价值和满足社会需求作为目标。
- 3、用创新的方式来开发和利用资源、解决社会问题。
- 4、跨部门的、多部门的合作治理,要有治理的创新。
- 5、强调包容性,尊重弱势群体的参与。
- 6、强调社会创新的可推广性和可持续性。

在中国的社会创新到底是怎样的一个环境呢?我分成宏观、中观和微观。

宏观政策 十六届三中全会以来,政府鼓励发挥社会组织在扩大群众参与、反映群众诉求方面的积极作用,增强社会自治功能,发挥公民和社会组织在社会公共管理实务中的作用。十七大明确提出“加强社会组织建设与管理”;十二五规划单列一章:加强社会组织建设。

中观环境 《宪法》规定公民有结社的自由、公民权利的保障,但在社会组织管理上缺乏一般性的法律,法制层面上缺乏母法,全世界也在呼吁要建立社会组织的母法。

微观环境 我们是双重管理的体制,政府对社会组织缺乏信任,仍存在多头管理、注册困境、限制干预甚至是监管无方的状况,政府和社会组织之间的很好的伙伴关系只是刚刚开始,还没有真正建立。✿

第二部分

友成扶贫科研成果奖

编者按：

2011年2月24日上午，国务院扶贫办范小建主任，约见友成基金会王平理事长、汤敏副理事长，扶贫办王国良副主任、政策法规司洪天云司长、苏国霞副司长陪同会见。范小建主任提出创立一个扶贫领域科研奖项的必要性，得到王平理事长的积极回应。此后，经过几轮认真商议和缜密工作，催生了“友成扶贫科研奖”。在此辑录范主任谈话的主要内容，简释“友成扶贫科研奖”的缘起。

深化扶贫理论研究， 提高扶贫决策水平

国务院扶贫开发领导小组办公室 主任 范小建

2011年2月24日

到扶贫办四年以来感触、想法、体会很多。扶贫领域与其他部门有一些现实的差距，研究主体较少，对决策支持不足。因此扶贫系统可能错失了很多重要的机遇，难于因势利导制定政策，同时也难免受到短期利益的干扰，关于扶贫决策科学化的问题，大多数情况是摸着石头过河，缺乏科学性、前瞻性。这些问题都归因于扶贫体系没有相适应的科研力量和科研管理力量。

扶贫研究领域的现状可能存在以下特点：

少——研究力量流失严重，即使未流失的学者，其知识范围经年累月也鲜有进步；

散——专家分散，缺乏交流，尚未形成网络，扶贫研究事业后继无人，问题比较突出；

弱——声音小，形成的成果和认识难以传播；

慢——研究成果总结和推广工作相对滞后，紧扣形势不够。

基于上述四方面的认识，在2009年年底，为进一步提高扶贫开发决策水平，不断深化扶贫理论研究，加强对扶贫开发实践的指导，经国务院、国务院扶贫开发领导小组全体会议同意，决定成立

国务院扶贫开发领导小组专家咨询委员会，将专家咨询委员会作为扶贫办的智库纳入管理。

目前，咨询委员会已经形成一批课题成果，但社会影响不够广大。扶贫办希望通过设立奖项，鼓励研究，宣传已有的研究成果，承认其地位，鼓励创新，逐渐改变扶贫研究领域少、散、弱、慢的被动局面。同时，也有利于如科技部、社科院等系统，接受和认同扶贫系统的研究成果，同时激励更多的后来者参与扶贫开发研究，使扶贫界的专家成为公众耳熟能详的社会人物，营造更好的社会公众舆论氛围。

扶贫科研奖奖项本身不是目的，而是解决扶贫研究力量“少、散、弱、慢”问题的桥和船。这是扶贫系统的重要基础建设，有利于使宏大的舆论来指导扶贫事业的发展。❀

打造中国扶贫开发的理论与 与创新实践领域的“诺贝尔”奖

友成基金会常务副理事长、国务院参事 汤敏

2011年10月17日

一个民间的基金会如何参与协助政府部门倡导、推进一些重大的政策、理念、措施？

友成基金会承办第一届“友成扶贫科研成果奖”是一个成功的尝试。我认为，友成基金会能够承办这一奖项具有重大的意义。

第一，中国扶贫工作在以往几十年里取得了举世瞩目的进展，为中国经济社会的可持续发展和全球减贫事业做出了重大贡献，但长期以来，关于中国扶贫发展理论和实践研究的学术成果还没有得到充分、系统的梳理和精炼，这不利于指导今后国内扶贫事业的发展，也不利于对外介绍中国扶贫的成功做法。而首届“友成扶贫科研成果奖”的设立弥补了这一领域的部分空白。

第二，今年是中国政府《国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》和《中国农村扶贫开发纲要（2011-2020）》实施的开局之年，也是中国扶贫事业回顾过去成就、展望未来发展的承上启下的关键之年。在此时间点上，通过承办这一国内扶贫研究与实践领域的最高端奖项，不但对推动新时期扶贫目标的实现起到重要作用，本身也是公益界对国家十二五规划制定的“保障和改善民生”这一任务的积极响应。

第三，友成基金会一直以探索中国公益领域创新之路，推动社会公正和谐发展为己任。受国务院扶贫办委托承办这一活动，体现出国家扶贫主管部门对于友成以往努力的认可及信任，也是友成在联合政府力量和学术界等资源搭建跨界合作平台共同推动社会创新方面的重要努力；另一方面，本次活动也是友成基金会新公益理念和通过顶层设计和智力支持推动社会创新发展的一次具体实践。有助于提升友成在政府扶贫开发系统和社会公益领域内的机构知名度和品牌形象。

第四，“友成扶贫科研成果奖”并不是一个一次性的奖项，今后将以两年为周期长期举办下去。我相信，这个奖项必将成为中国扶贫开发的理论与创新实践领域的“诺贝尔”奖。友成人能为此添砖加瓦，深感责任的重大，我们一定全力以赴，协助国家扶贫办，不断提高评选质量和扩大应用的范围。✿

附录：

友成扶贫科研成果奖评奖实施细则

为全面贯彻中共中央、国务院颁布的《中国农村扶贫开发纲要（2011—2020）》（以下简称《纲要》）的精神，实现《纲要》对各级政府切实加强扶贫理论和政策研究，对扶贫实践进行系统总结，逐步完善中国特色扶贫理论和政策体系的要求，通过友成扶贫科研成果奖对做出突出贡献的扶贫理论和应用研究者进行鼓励和宣传，从而促进我国扶贫理论研究、政策咨询和人才建设，提高扶贫研究水平，扩大扶贫工作影响，加强减贫领域的国际交流。

第一章 指导思想与组织机构

第一条 友成扶贫科研成果奖的指导思想是：高举中国特色社会主义高举中国特色社会主义伟大旗帜，坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，引导、激励全国扶贫领域的广大理论和应用研究者紧密联系目前扶贫、减贫工作中的实际，积极探索，回答建设社会主义和谐社会、实现共同富裕过程中的新问题，着力推出具有

创新性和普适性的理论和应用成果。通过友成扶贫科研成果奖的评奖，促进我国扶贫理论研究、政策咨询和人才建设，提高扶贫研究水平，扩大扶贫工作影响，加强减贫领域的国际交流。

第二条 第一届友成扶贫科研成果奖由国务院扶贫办开发领导小组办公室主办，国务院扶贫开发领导小组专家咨询委员会（以下简称委员会）参与和指导，友成企业家扶贫基金会承办。

第三条 友成扶贫科研成果奖设评奖委员会，下设办公室和秘书处，办公室设在扶贫办政策法规司，秘书处设在友成基金会，评奖工作的日常事务由秘书处具体办理。评奖委员会由三十名委员构成，除专委会 17 名成员外，另 13 名委员由国务院扶贫办推选。

第二章 奖项设置与评选方法

第四条 第一届友成扶贫科研成果奖设“理论研究奖”和“应用研究奖”，以后根据需要，适当增设其他专门奖项。

第五条 理论研究奖的奖励重点是：探索中国贫困发生和消除贫困的规律，研究我国扶贫开发，与农村减贫相关的农村发展和社会发展等领域的重大理论问题和实践问题的成果。应用研究奖的奖励重点是：探索中国扶贫领域中急需解决的重大问题，在扶贫开发，农村减贫的实践中产生了重大减贫与社会经济效益的应用研究。

第六条 理论研究奖和“应用研究奖”共评选出五名获奖成果，每项获奖成果有奖金 30 万人民币。

第七条 第一届“友成扶贫科研成果奖”采用专家推举评议制。通过评奖委员会提名、初选、经投票最终确定获奖名单。

第三章 评奖范围

第八条 第一届友成扶贫科研成果奖的评奖范围与时间跨度为：自 1986 年 5 月国务院扶贫开发领导小组建立以后，至 2011 年 5 月 31 日期间，全国从事扶贫开发领域研究的科研人员教学工作、实际工作者等公开出版或发表的扶贫领域的理论和应用研究成果；虽未公开发表但被省级（含）以上党政领导机关在决策中采用，且有比较显著的扶贫领域社会效益或经济效益的研究成果。

第九条 参评理论研究奖的理论研究成果须是在规定时间范围内公开

发表的扶贫、减贫领域的科学研究论文、研究报告；正式出版的学术专著（含个人的专题论文集）、编著、译著、古籍整理成果、工具书、科普读物；经省级（含）及其以上新闻出版部门批准刊发的内部资料上发表的论文、研究报告；未曾公开发表但被省级（含）及其以上党政机关采用、推广并出具证明的调研报告、对策研究报告。

第十条 交叉学科、新兴学科、边缘学科的研究成果，其内容偏重于扶贫、减贫研究领域的可以推举参评；公开出版的多人撰写的论文集，只能推举其中某篇论文以论文类成果形式参评；丛书不能作为一项整体成果推举参评，而只能以其中完整的单本著作独立推举；围绕同一个专题，以个人或课题组名义在评奖规定时间内发表的系列论文，可作为系列论文推举参评，如不是围绕同一个专题而发表的论文，不能以系列论文推举参评。多卷本的学术专著，须待各卷出齐后并以最后一卷的出版时间为准统一申报；列为国家、部委或地方研究课题的成果，须出具结项证书，方可推举，不接受阶段性成果的推举。

第四章 评奖标准

第十二条 凡参评成果必须坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，有较高的学术水平、应用价值，较好的社会效益或经济效益。

第十三条 理论研究奖获奖标准为：研究成果的选题有重大意义，提出了鲜明的新观点和新方法，具有一定的理论开拓性和学术价值，具有较高的创新性，对我国扶贫工作的开展有重大影响。

第十四条 应用研究奖获奖标准为：选题为扶贫领域亟待研究和解决的重大问题，具有相当的现实性，经过系统的调查和研究，提出了有较高价值和较强普适性的扶贫应用模式，有重大的理论与应用价值，在应用过程中取得了明显的经济收益。

第五章 评奖程序

第十五条 评奖工作的程序是：评奖委员会提名，资格初审和提交参评材料，初选，征集终评参评成果，终评，报国务院扶贫办批准并公示，颁奖。

1、评奖委员会提名

评奖委员会成员独立提名最多十个参评成果，包括理论研究成果若干和应用研究成果若干。评奖秘书处将提名结果进行统计和集中度排名，提

交评奖委员会大会讨论。

2、资格初审和初评

评奖秘书处对提名成果进行初步资格审查，按推荐人票数统计排序列出推荐人超过两人的候选成果进入第一轮投票评选。

3、第一轮评选

由专家投票后以研究与应用各五项得票最多的成果进入终评。入围终评的成果须有半数以上提名委员通过方为有效。

4、终评

召开评奖委员会终评大会，由评奖委员会对十项初评成果进行评审和无记名投票，选出五项最终获奖成果。评奖委员会会议须有三分之二以上多数委员参加方为有效。

6、报国务院扶贫办批准并公示。

最终获奖名单确定后，报国务院扶贫办批准、备案，并在相关纸质媒体和网络媒体上进行公示。

7、颁奖

评奖委员会召开颁奖大会，由国务院扶贫开发领导小组领导为获奖者颁发第一届友成扶贫科研成果奖奖金和证书。❀

第三部分

《灾害应对中的社会管理创新》

编者按：

7月27日，《灾害应对中的社会管理创新》一书在友成大学灾害管理高级研修班结业式上发布。该书详细介绍了友成基金会等民间组织积极应对2008年5·12汶川特大地震的情况，着重介绍了绵竹市灾后援助社会资源协调平台的探索和实践。

《灾害应对中的社会管理创新》总结了从“遵道志愿者协调办公室”到“遵道社会资源协调办公室”再到“绵竹社会资源协调平台”的发展过程。不仅深入展现该机制中各利益相关群体的内在联系，生动的展现机制建立的过程、运作的模式、发挥的作用及由此带来的社会效应和深远意义。同时该书也藉由探讨绵竹市灾后援助社会资源协调平台的实践经验，为紧急救灾和灾后重建过程中实现政府和民间组织的合作提供一种行之有效的可供借鉴的创新模式。

本书出版之后，得到哈佛商业评论网、新浪公益频道、中国青年报等媒体的关注。哈佛商业评论网专门推出这本新书并加以点评。

灾害中社会管理创新的反思与发展

（节选自《灾害应对中的社会管理创新》书稿第八章“反思与发展”）

灾后重建中公益组织发展面临的新形势

汶川地震后，国家对社会组织的态度与认识已经有所改变，政府也意识到光靠自己的力量来救灾是不够的，政府救灾主要涉及到住房、道路、公共设施等大方面，很多细节方面需要大量的公益组织来应对。2011年2月19日，胡锦涛在省部级主要领导干部社会管理及其创新专题研讨班开班式上指出，要进一步加强和完善非公有制经济组织、社会组织管理，明确非公有制经济组织管理和服务员工的社会责任，推动社会组织健康有序发展。有关社会建设以及相关社会管理的机制越来越被重视。

同时，在救灾的过程中，公益组织所面临的宏观与微观环境发生了变化，出现了新需求、新背景，公益组织的步伐必须跟上这些新形势的变化。随着灾后重建中的基础设施建设完毕，心理重建、社会关系重建、社区重建则任重道远。首先，在这些重建当中，仍然需要大量的志愿者，特别需要具有专业背景的志愿者，这对社会公益组织的人才招募与培训提出新的要求。其次，灾区群众的需求发生明显变化，对社会公益组织服务社会的能力提出了新的要求。这些要求包括：组织自身能力建设的要求，以及按灾区群众的需要准确提供优质社会服务的要求。再次，汶川地震后，进驻灾区的社会公益组织的资金主要来源于社会捐助，随着时间的推移，人们焦点逐渐从地震转移出来社会公益组织能募集到的资金越来越少；同时随着灾后重建公益项目逐渐精细，所需资金却越来越多。资金匮乏逐渐成为社会公益组织在灾区开展进一步工作的最大障碍。

跨界模式未来的发展——基于绵竹模式

绵竹社会资源协调平台成立也快三年时间了，在这短短的三年时间里，社协平台的工作人员们为绵竹灾后救援与重建做出了巨大的

贡献，有效的解决了救灾初期援助资源分配不均，社会援助资源流失的问题，并有效的实现了供需配对。他们更好的整合了资源，使各 NGO 组织间实现信息共享、资源共享，更有序、有效地参与绵竹的灾后重建。后来在社协平台的基础上延展出了“绵竹市灾后重建公益组织联席会议机制”，并最终形成了灾后重建的绵竹模式，即：“社协平台”+“联席会议”。这个模式很好的把 NGO 与政府与企业联系起来，开创了政府与 NGO 团队平等合作的跨界模式，是对“政府主导和社会参与相结合”灾后重建原则的有益实践。

作为绵竹模式未来可持续发展展望，社协平台今后将把实行志愿者、社工机构本地化和社会化作为在绵竹的长远发展方向，也是友成绵竹驿站的发展需求之一，同时也是促进政府购买服务的试点奠基石。继续推进与政府、政府各部门、基金会、企业、各公益组织间良好合作和良性互动关系。协调和促进教育、卫生、司法、就业、人口计生、信访、扶贫等部门以及工会、共青团、妇联、残联等组织开展政府购买社会工作服务实践。整合各方资源，最终把社协平台构建成为一个绵竹市 NGO 组织和社会工作团体的支持平台。

（一）构建公益人才基地

1. 友成企业家扶贫基金会和共青团绵竹市委员会共同建立志愿者服务基地。建立志愿者人才数据库和应急志愿者数据库。以此保证灾害发生时能够第一时间快速地参与救灾。建立志愿者人才实践基地和服务与发展支持平台，接纳和协调高校大学生志愿者队伍开展服务，支持志愿者团队和志愿者人才发展。培养公益人才和志愿者领袖。

2. 绵竹市民政局建立社会工作发展中心。通过社会工作发展中心，建立社会工作发展支持平台，推动志愿精神的传播，挖掘志愿者人才，培养公益领袖及专业、专职社工人才。支持地方社会工作机构的发展。通过和政府、社会的三方合作共同发展社区社会工作站，招募和发展本地社工。引入香港、台湾社工督导培训友成的本地社工人才队伍。再由一名社区社工带动 10 名友成的社区志愿者共同参与绵竹的社会功能恢复与重建。

3. 加强驿站愿有志愿者人才队伍的建设，通过省内外培训和设立驿站组长轮值机制提升志愿者的综合管理能力。逐步把友成绵竹志愿

者驿站建设成为一个志愿者和社工机构的管理中心。

（二）构建公益支持平台

1. 结合友成绵竹志愿者驿站“社协平台”和“联席会议”的发展构建公益支持平台实体,通过整合政府、社会、企业多方资源,推动跨界、跨领域的合作,帮助公益人才的发展,支持与孵化公益机构的发展。

2. 建设“中国公益资讯服务网”网络型公益支持平台,真正服务于公益人才和公益机构。❀

政府应鼓励民间非营利组织参与慈善救助

哈佛商业评论网评《灾害应对中的社会管理创新》

2011年8月11日

在某些领域政府没有足够的经验和精力，而某些非营利组织有这方面的资源，政府可以和非营利组织合作来填充这些领域。例如，由于灾区的援助资源分配不均，援助资源流失严重，援助资源协调乏力等问题的出现，绵竹市抗震救灾指挥部多次组织专题研讨，经研究决定由市目标办、市政务服务中心、友成企业家扶贫基金会协同工作，由友成志愿者—麦肯锡公司团队开发和提供管理工具。

友成基金会立足于政府、企业、公益组织三者之间的平台作用，充分发挥友成的资源整合能力，通过专家志愿者对政府工作人员的指导和共同参与，不断提升政府工作人员对社会资源的协调管理能力，提高政府与社会资源的沟通效率，帮助政府建立系统的资源利用机制，共同努力加强绵竹灾后救援物资协调工作的开展，从而使灾后重建工作中的各项社会资源进入有序、科学、合理的匹配和管理轨道，同时也使社会资源、社会爱心能得到最大限度的发挥，最终实现社会资源有效利用的良性循环。🌀



1-6、《友成社会创新与社会企业译丛》发布会

1

2	3
4	5 6





1-11、友成扶贫科研成果奖颁奖现场





第二章

新公益实验

- 076 一年之计在于春
- 085 聚焦“友成大学”，理事寄以厚望
- 085 友成大学是一个旗舰式的抓手
- 086 倾力提供全面理性的第三方分析
- 091 报告框架很清晰，细节仍需深度研讨
- 092 友成大学是一件顺理成章的事
- 093 大胆的去，做，吸取最勇敢最有眼光的青年
- 094 再好的主观愿望都要跟市场磨合
- 094 这是一个在摸索中前进、积累、推敲、实践的过程

096 友成大学在干什么

第一部分 平台搭建

098 友成基金会手工益文化传承专项基金概要

101 关注社区实践 推动行业发展

104 积极推动跨界合作，共同参与灾害管理

106 “巨灾救援基金”定位 & 思考

109 搭建我国民间组织救灾的首个平台

112 芒令寨的新娘

第二部分 人才培养

114 寄语小鹰

115 立志成才，做勇于搏击长空的雄鹰

123 小鹰计划志愿者李宏伟致王平理事长的一封信

附：李宏伟随笔

126 小鹰故事

136 我和我的祖国

第三部分 模式探索

141 从“常青义教”到“整合城市退休资源
促进农村发展的新模式”

一年之计在于春

——友成战略研讨共谋发展大计

编者按：

2010年12月28日，友成邀请基金会顾问汪亦兵、吴稼祥、彭壮壮等召开战略研讨会，对照2007年麦肯锡专家志愿者团队为友成制定的发展战略，回顾了基金会三年的发展历程。对友成三到五年的发展规划进行了讨论。

在基金会成立将满五周年之际，回顾两年前的这次讨论，我们再次确认了这次理事会形成的发展规划对指导友成长期发展的意义，以及友成基金会的最高决策层在制定机构发展战略时一以贯之的高瞻远瞩的风格、严谨务实的精神和开拓未来的信心。

（导读）

一、关于友成基金会定位的辨析

二、关于友成的倡导核心——“社会企业”发展前景的辨析

三、关于友成战略目标和核心理念的辨析

四、关于友成使命——“搭建平台、支持人才”的辨析

五、关于友成战略和社会影响力的辨析

关于友成基金会定位的辨析

研讨会首先回顾了 2007 年成立之初友成的战略定位——

1. 战略规划将友成定位于进行增值服务和认知倡导的资助型机构。

2. 战略规划选定友成的三个核心领域是：农村地区可持续发展和社区建设、城市新公民的社会融入问题、青年公民素质教育。

3. 战略规划明确友成将致力于建设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。

4. 战略规划提出友成是企业和企业家的网络的连接的企业之友。应与具有社会公益心的优秀企业家资源；长期、稳定的资金来源。

5. 战略规划认为友成提供的产品是：

(1) 分享公益事业信息与最佳实践经验的平台；

(2) 对社会企业家和公益组织的资金支持；

(3) 商业管理理念和技能的培训（向社会企业输出）；

(4) 企业运作与公益服务有机结合的混合价值链商业机会；

(5) 为企业量身定做的公益项目服务。

王平理事长：三年来友成所开展的项目基本上坚持了成立之初的战略方向。根据我国公益行业发展的实际情况，我们把友成的认知倡导和资助型定位逐步发展成为：认知倡导加“参与式资助”的定位。

当初确定的三个核心领域和友成的三个新公益理念是相对应的。在排序上，第一个应该是青年公民素质教育；第二个是农村地区可持

续发展和社区建设；第三个是城市新公民的社会融入（我们后来修改成了弱势群体的赋权和社会融入）。

这三个当初确定的核心领域，我们也是一直在坚守这样的基本领域。

关于友成的倡导核心

——“社会企业”发展前景的辨析

国际经验表明，社会企业的发展大致会经历三个阶段，社会各方所担当的角色也有相应演进：萌芽期（60-70年代），快速发展期（80-90年代），成熟发展期（90年代末到现在）。

战略规划之时，中国已经出现了对社会企业发展的认知探讨和雏形机构，但总体而言还处于发展的萌芽期。实际上比起西方已经是大大落后了，和中国的经济发展一样，社会企业在中国也可以实现跨越式的发展。现在所谓的萌芽期已经进入了一个发展期。这与友成在这三年半当中对这个行业的整体推动具有非常密切的关系，包括与英国使馆合作举办的社会企业家技能培训；包括直接孵化了一个服务支持国内公益性小额信贷机构的友成普融信息咨询公司；包括友成在任何场合里倡导社会创新和社会企业，还有一些评奖活动的推进。

根据国际经验，社会企业的发展需要七个方面的支持和推动：认知倡导；创意搜集和孵化；直接资助；融资中介；促成商业企业与社会企业业务合作；能力建设；提供人际网络关系。

对“社会企业”理念的倡导，友成在业内做的是比较早的，也进行了社会企业家的技能培训的实际操作。在这样的一个价值链当中，友成仅仅做了认知倡导、能力建设、创意孵化和部分直接资助。在促成商业企业与社会企业业务合作方向做得不够。在国际社会已经出现各类支持机构，用多种途径推动社会企业的发展。友成应该致力于成为中国第一家端到端的社会企业全面支持机构。

友成基金会已经将进行战略性平台的建设和行业的能力建设作为推动包括社会企业在内的公益创新战略的定位。友成特有的资源是“热心公益的成功企业家”和“成功商业企业机构”；友成的核心理念是“致

力于推动社会创新事业”；友成的操作模式是“资源整合的资助性孵化机构”，“非实操型机构”。

王平理事长指出，在这一点上我们有一些调整，友成也做了一些实操的实验。所谓“不直接创业，以投资、资源整合为核心业务的模式”我们愿意打破。我们自己有直接创业。这个调整也是为了我们在这个行业当中做一些示范。麦肯锡当时认为友成可以充分调动企业家资源，支持社会企业的发展。在这个方面我们还有大的空间可以做。尽管在三年的发展实践之后，友成关注“社会企业”及“社会创新”事业在中国的发展这一核心业务不会变，但是在关注点上有所调整，从关注实体项目的孵化转变为对“人”的培养和发现，和平台的搭建。“人”和平台，这也就高度概括了友成基金会的两大使命。

关于友成战略目标和核心理念的辨析

吴稼祥（知名学者，友成基金会顾问）：友成最近关于“天地人”的战略目标和使命做得很好。作为一个机构核心理念需要聚焦，做到纲举目张。

我觉得友成的使命可以归纳为两方面：“平台”和“人才”。将平台定义为“天作地合”。“天作”指“损有余而补不足”，替天行道的道德感。“地合”指的是方法：整合资源，建立平台，根基深厚，承天接地，深植于土地的公益情怀。“人才”是指顶天立地的人才。

王平理事长：“天”也关系到我们对时代的判断。我们讲到我们的挑战和应对的时候是基于对以下问题的预测和判断：中国在与世界接轨的过程中处于什么阶段？除了第三部门之外能不能更扩大一些？现在政府的关注点、企业对社会责任的关注点在哪儿？“社会”是否成为一个新的主题？还是“经济”继续作为一个主题？

吴稼祥：毋庸置疑“社会”应该会作为关注的主题。社会规模越大，离心力也越大，为了平衡离心力就使得个人变得弱小。我们现在推行的是多重心社会，社会繁荣造成多重心，使得离心力减小。中国人历

史上重视家庭、家族而轻社会。历史上只有一个部门，就是“权力”。

王平理事长：这个时代特征里面还有一个经常谈起的特征，所谓世界是平的。我们现在进入了一个信息化、全球化的时代。这样的背景之下我们的公益组织，社会组织的发展会受到什么样的影响？这个时代能否用“融合”两个字概括？

吴稼祥：世界是平的并非现实。“平”的只能是一个美好的愿望。任何组织都是有等级的。可能在信息上是平的，信息的获取更容易了。通过微博、网络等形式。但平的也要有中心，社会必须要有秩序，对信息需要过滤。

王平理事长：在这样一个时代我们有哪些挑战和机遇呢？

吴稼祥：应该说机遇是很好的。当今的中国社会经济有了一定程度的发展，权力受到一定的挑战。友成做的跨界组合，搭建网络、平台是顺应时代潮流的，可以帮助许多人。通过搭建专业网络、平台，建立交流，通过第三方代表弱势群体向政府反映问题，整合资源。

关于友成使命

——“搭建平台、支持人才”的辨析

王平理事长：现在我们提出用四个字来概括我们的使命：“人才”和“平台”。我们通过社会创新的方式来影响人才，搭建平台。通过人才的培养来推动社会创新的工作。这是一个战略。按照原来麦肯锡的规划，实际上是以平台为主。我们是两个都要，还是说这里面有一个主、次之分？如果说是以人才为主，那平台就是为了人才而搭建的。反之一是平台影响人才。这是我们需要搞清楚的。

另外，在整个时代背景研究上，也就是“天”，想请教一下，在当今互联网、信息化、全球化时代的背景下，公益组织，社会组织的

发展有什么特点？在这种情况下我们遇到的挑战和机遇是什么？我们应该如何顺应这个时代潮流实现跨域式发展？

彭壮壮：我感觉在中国发展的环境当中，这两点实际上很难分开，这些平台的搭建，是我们去培养人的一个核心途径。所以我就说要营造土壤，这个土壤营造好了，能够进一步在这个土壤里面培养人，开拓得更广阔，就能够培养更多人，这两者之间是相辅相成的。

关于友成大学，我觉得应该是从做事来培养人。第一、从领导力的角度出发，影响力更多地是来自于事情本身。我觉得这跟中国的现实有很大的关系，因为培养人有很多是短期看不出来的，而且也不是很直接，很难去跟别人讲清楚我们做了多大的成就。第二、如果没有做事的平台，我非常担心做人的事情会变得没有根基，很难形成一个真正不断自我完善、长期的可持续发展。

王平理事长：友成大学的课程主要是实践课程、实操训练的。这才是我们所要重点开发的。

关于友成战略和社会影响力的辨析

彭壮壮：影响力从什么地方来？包括很多，我们必须研究、必须要有观点，最重要的是你要研发、关注、发出声音，去跟同样做这些研究的其他人有更多的交流，你要形成一个号召力。在人的方面的影响力，我觉得这个影响力不仅仅是狭义地看拥有多少人，而且在那些人才身上，我们是不是对他产生很重要的影响。

还有一个软实力的打造，一个真正的软实力的打造需要新的环境、新的时代当中。在未来的变化里面能够看到我们的机遇，或者说我们必须要把握这个时代的脉搏和趋势，我有几个不是很有逻辑的观点，但是是相关的：

第一、我觉得跨界发展是未来的趋势，各个部门之间在很多事情上都是需要大家协作发展的，在这个过程中谁是最有号召力的？或者是谁会形成一个号召力？我觉得回想两年前，在绵竹做的事情，实际

上友成是这个号召力的来源。

王平理事长：友成做的事情是跨界资源整合。

彭壮壮：做这个事情，实际上核心的是需要一些有跨界整合能力的人，他能够了解企业的运作，他首先自己是一个跨界的人，他才能够做跨界资源的整合。

第二、还是回到技术的管理。技术发展对未来的生活方式、社会组织形态都会有非常大的影响，也可能会促使社会发生非常大的变化，要抓住技术发展的影响力。

第三、在未来的十年、二十年乃至更长的时间，无论是发达国家还是发展中国家，社会矛盾可能会越来越严峻，可能都会出现一系列的社会问题。对于很多企业来讲是一个很大的机遇，因为在解决社会问题的过程当中有很多是需要企业发挥作用。

最后我想讲讲对于中国的一些想法，从某种角度上来讲，现在还是一个战略发展机遇期，如果考虑未来五年到十年，中国在全球的影响，主要是文化上的影响，这个必须要有第三部门去做。第三部门能不能促进中国在软实力上、在思想上影响全球，这可能也是一个机遇和挑战。

在社会问题上面，中国跟其他国家处于同一起跑线上。麦肯锡三年前做的战略规划之前我学习过好多次，我觉得我们之前做的这个东西，更多的还是从一个“术”的角度来考虑问题的。现在经过这三年，我觉得应该从“道”的角度直接考虑这个问题：我们怎么把这几件事做好，实际上是改变整个社会的价值体系；然后再反过来看，围绕这个目标在“术”的层面要做些什么事情。

王平理事长：公司是以利益为衡量体系的，而我们公益组织是以社会影响力为衡量体系。社会影响力到现在没有指标，这个恰恰是一个问题。

彭壮壮：我其实更多倾向于把公益组织跟学校做比较。公益组织其实从很多角度来讲，更像一个学校，不像公司。这两者之间最核心的区别，大家的核心竞争力、核心的资产或者说做事的方式是不一样

的。一般的企业，最核心是通过产品去实现它的目标和能力，学校也好、公益组织或麦肯锡也好，它最核心是靠人。比如说我这个学科，有学科带头人，他们能够带来资金，可以不断产生出新的东西来。

我们的核心竞争力，并不是说我们能把一件事做得极其庞大，能在全中国范围内推广一件事情，我们的核心竞争力在于我们不断地推出新的东西。我觉得最核心的是有没有人愿意在这个领域做这个事情。至于“Focus”的问题，最大的挑战在于人。如果所要做的事情多于能做事情的人，那么每个人会失去“Focus”。

王平理事长：我完全同意。

汪亦兵：我一直觉得企业的战略和公益组织战略的最大不同在于，企业战略是既选领域，也选路径；公益组织的战略主要是选择路径。我觉得在公益领域当中，没有哪件事不值得做，所有事情都值得做，你内心最想做的事情是什么？创始人或者是创始团队的内心最想做什么？这个就是他的方向。如何做，我觉得是可以由专家来帮助做一个路径选择的。

如果是这样的话，我觉得无论是平台，或者是人才都是路径，你要想做什么事是一个方式而已，只不过是如何选择的问题。在公益领域会不会成为一个可以做标杆的机构？我觉得如果从“术”的角度来说，我们其实是需要整合这么一个东西的，这是第二个问题。

第三个问题，如何把大学这个东西放到战略框架里面去，大学是一个育人的平台；普融主要是资源平台，它其实主要是调动各方面的资金。这些所有的平台都和创新相关，友成现在给公众的一个印象之一，它在公益界是创新的一个领头人，我觉得无论是创新还是新公益，应该还是友成必须坚持的这么两个关键词。

如果能把这些东西都统一到这两个平台下，在创新过程中是允许有增有减的，所以我觉得不是问题。

汤敏：“创新”作为组织战略太宽泛了，战略应该能够体现出一个组织与其他组织的差别。

彭壮壮：我觉得你和别人的差异可以来自于大家从事的领域不同，做事情的模式不同，或者执行力不同。比如说一个生产制造性的企业和一个做服务、咨询或投资的企业，它的核心竞争力都是不一样的。比如说生产制造性的企业，我一定要先于别人跳到创新的领域去，这个取决于你的自身积累的经验。

如果要对应到公益组织，有一种公益组织，他可能是围绕着一件事、两件事，也要把这个事情做到极致；还有一种可能类似于风险投资、自身服务，我是去一个一个孵化，把一个东西变成一个现实，这个现实之后要做大，有可能不一定是真正去做，但是我可以把一个原来没有的变成一个现实。在不同的发展阶段，最容易产生影响力的东西是不同的。我觉得现在的影响力，最核心的还是来源于从无到有的这个过程。

我去看 Newsweek 评价大学的有很多的指标，其实最核心的是一个口碑。我们姑且把社会的评价体系这种硬指标放一边，我觉得至少有一个指标：在所有的有公益志向的企业家心里，在志愿者心目中，友成是怎样的一个组织——很多以智力为核心的组织，实际上最终都会是通过这个进行评价的。

因为大家的规模由于你做的事情不同，肯定会不一样，规模更大的并不一定就是更好。我觉得最关键的是，大家是不是认为你在做这件事情上是最好的。

王平理事长：我一直在想，我们打造友成的核心竞争力，一定要先知道我们自己的优势在什么地方。我们的优势实际上在于资源整合能力、理念的前瞻性、思考的高度，另外就是体系化建设。你看我们现在打造的这几个部门，在围绕着战略进行一个优势互补的、效益叠加的、联合舰队式的团队，没有一个东西是孤立的、没有用的。核心竞争力一定是系统性的，不是就事论事的、项目导向的、跟着别人的风走的，一定是我们想清楚了，想清楚了一定是个体系。❀

聚焦“友成大学”，理事寄以厚望 ——友成基金会理事会关于友成大学 立项的陈述和讨论

编者按：

2011年1月11日，友成基金会第一届理事会第八次会议召开。会议重点审议了由常务副理事长汤敏博士及麦肯锡项目负责人彭壮壮先生所做的关于“友成大学”的立项报告，各位理事针对友成大学在筹备和设计工作中的各项问题展开热烈讨论，并且根据自身的经验和思考，给予中肯的意见和建议，最终全票表决通过了立项报告。

友成大学是一个旗舰式的抓手

友成基金会常务副理事长、友成大学（筹）校长 汤敏

关于这个大学，王平理事长和我们一起讨论过多次了，未来是公益发展的一个高潮，竞争也是非常强的。我们怎么样找到一个能做大、做强，特别是做长的一个旗舰式的大抓手，我们讨论了多次，最后发现做大学这个概念是最能够把我们各项主要活动综合起来，特别突出我们以人为本特点的。

环顾一下世界上只有两个机构是能够做长的，一个是宗教的机构，一个是大学。我们友成要在公益竞争里头起带头作用，把大学做出来。

怎么个做法？我们要高起点，高水平，因为这样的大学在全世界还没有，特别是在中国也没有过。

我们想来想去，我们还找了一个专家团队来做，我们请到了麦肯锡公司，大家都知道麦肯锡公司是世界上顶尖的公司，他们对公益有巨大的贡献，我们理事长找到了麦肯锡全球董事总经理，由他推荐彭壮壮先生来牵头。彭壮壮先生是麦肯锡的全球合伙人，而且对我们中国来说还是非常特殊的：他是江姐（革命烈士江竹筠女士）的孙子，他对公益事业有着特别执着的热心，项目进行不到一个月，已经初见成效了。他们底下的团队也非常的努力，而且水平非常高。多的不说，我们先请麦肯锡把他们的一些想法跟他们的一些计划以及他们对大学的设计给我们做一个讲解。🌸

倾力提供全面理性的第三方分析

麦肯锡专家团队负责人 彭壮壮

我在讲这个报告之前简单的谈两点感受。第一个感受，非常荣幸能够在 2007 年和友成合作以后，在看到友成长足的发展，包括我们今天听到的很多从现在对比过去的战略制订之初所设定的设想，我们看到的跨越式的发展。在三年之后再次合作是我们所有参与这个项目人的荣幸，大家也都非常愉快。

第二点感受，我们参与到这个项目的时候，不光是我个人，还有所有参加这个项目的具体执行的团队，还包括我们访谈到的麦肯锡内外各方面的专家，大家都被这样一种设想所感召了。我们确实是看到了这个设想背后的非常激动人心的前景和蓝图。

但在另外一方面，我们既然作为一个咨询公司，作为一个第三方的、客观的、独立的咨询机构，我们又不得不有更多的理性的分析。今天在座各位理事可能心里也有很多问题：我们这样一个大学到底是什么？叫它大学，但是又和平常大学不一样，是什么？不是什么，面

对什么样的人群？能不能吸引到足够多的人？长期的发展给我们的学员到底提供什么样的价值，是什么能够让他基业常青？

有很多非常深刻的，也是非常复杂的问题。今天我们更多围绕大家心目中的问题，提供一些初步的想法和答案。不能说非常的完备，在今天的理事会上，更多的是希望能够得到各位理事的首肯，我们可以进行下一步的探索，进行立项。

1. 友成大学的概念和定位

(1) 如果从很广义的角度来讲，整个友成基金会，是一所学校，也是一所大学，是通过一个平台在理想之下培养人。如果把广义的育人的理想很好的落地，我们还需要一个更加狭义的大学；

(2) 友成基金会的一个愿景和两个使命是起点，友成大学的使命是用实践和参与式教育的方式，为企业、政府和社会培养有公益精神，能够积极推动社会创新的人才。友成大学的目标是能够培养高素质的，能够向人民学习，为人民服务的社会新公益人才。友成大学的使命是基金会的使命的进一步的延伸。

(3) 友成大学独特性之一在于基层实践，把基层实践作为主要的教育方式。独特性之二在于开放性，一个开放的体系，把政府、企业、社会的资源能够整合进来，建设起一个无围墙的大学，能够促进跨界的合作。我们不仅是培养能够推动跨界合作的人才，在教育方式的推进过程中也是跨界合作的方式。

(4) 为什么友成应该去做这件事情？能够去做这件事情？友成去成就这个目标有它独特的能力。从政府资源上来讲，从企业家资源上来讲，从人才优势来讲，从已经搭建的合作的网络和自身的项目合作的平台来讲，友成在方方面面都有独特的能力推动大学这项工作。

(5) 友成大学是什么？以实地、实操、实践性的教学改变了传统教学的不足，是一个没有围墙，没有疆界、共享式的、参与式的多方合作的创新性的大学，是一个集实践、培训、研究于一体的新公益行动，由友成基金会发起并提供主要资金支持，联合社会上各种力量共同推动，将志愿者项目和参与式教育有机的结合，为社会公益事业输送更高质量的人才，同时使参与的学员得到能力的提升和锻炼。

(6) 友成大学不是什么？友成大学不是现行的中国教育体制内的传统的综合性的大学，不提供正式的学位，不以课堂教学和教科书为主，更加侧重公益领域的实践来实现一个锻炼和培养人才的目的。另外一方面，友成大学也不是一个项目执行的组织，友成大学和公益领域的各个组织，包括我们友成基金会的其他的项目，包括外部的很多合作单位去合作，为公益组织选拔和培训短期和长期的志愿服务的人才，但友成大学本身并不是一个项目执行的组织。

(7) 借鉴、对标其他相似的或者有一定借鉴意义的国际的机构和组织。

美国的“和平队”和“Teach for America”属于以公益项目为主体，兼顾人才培养的公益机构。他们的目标一方面在于公益项目本身的社会效益的推动，同时在这个过程中对人的领导力进行锻炼，对社会各方面的资源加以整合。友成大学可能会更加的偏向于这一种。更多的我们想参考第一种以公益项目为载体，但是以人才的培养，以全人的教育为主体的形式。

“和平队”和“Teach for America”的案例给我们一些启发：针对的人群选择性非常高，并不是针对所有的年轻人，而是针对精选的年轻精英人才，是学有所成、有能力、有抱负的人。第二个非常大的启发，是在实际操作的过程中，如何去培养和提升技能和能力，这是我们想去借鉴的方法。比如说在项目的整体推进过程中，在学习的过程中，一对一的教练，这样的一种机制对于学员在学习过程中的学习和能力的提升的帮助，也是我们值得借鉴的。

2. 总体设计

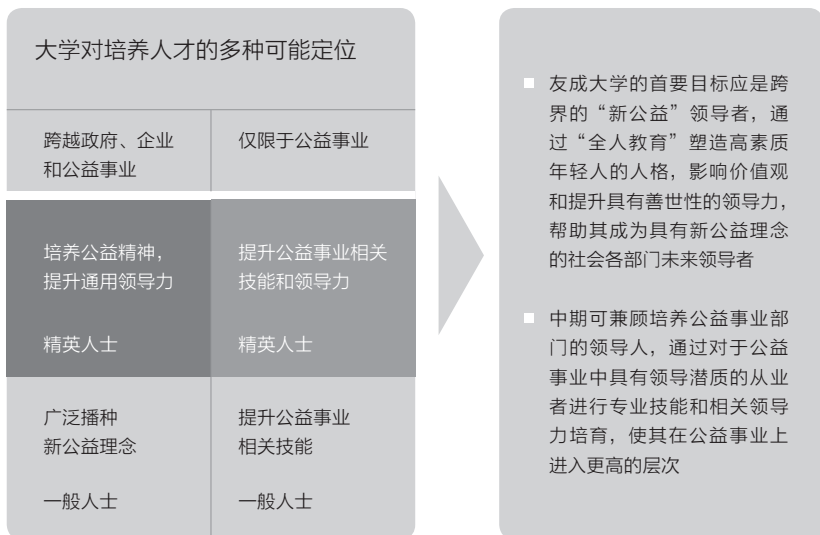
在这个宏观的定位之下，我们要考虑更加具体的问题，我们做什么不做什么，我们目标的人群是哪些人？哪些不是我们目标的人群，我们提供什么样的经历？

(1) 友成大学培养人才的目标定位：

我们近期的重点，从项目组的角度提出的建议是左上角，我们面对的是精英的人群，这些人群是我们已经有高素质的，有相应的理想和抱负，也有相应的一些能力和潜质。我们希望把他培养出来的是跨界的新公益的领导者，不一定局限于在公益事业，或者是不一定局限

需要明确友成大学培养人才的目标定位

■ 近期重点
■ 中期兼顾



于在这个学校走出去之后的三年、五年当中一定在公益部门去工作，而是跨界的，这是我们现在近期的一个对定位的建议。对于这些人群，我们希望的是培养一种整体的公益精神，去提升他的普世的能力，这是近期的重点。

(2) 从中长期来看，建议右上角，我们面向在公益事业里面的精英人士可以兼顾，这些人从事了相应的工作，希望在专业技能方面进一步的提升。

右上角可以面对更多的挑战，提供这样定位的机构也不少，但是左上角感觉到从需求的紧迫性来讲，从长期对整个中国的公益和中国全社会的核心价值观的塑造来讲，产生的影响更大，这也是为什么我们希望把近期的重点放在左上角。

(3) 目标人群的来源：

我们近期的重点，所谓跨界的新公益的精英人才可以面向的人群有三类：

第一类，优秀的大学毕业。为他们我们更多提供的是为期一年以教学为辅，以实践为主的组合的学习经历。

第二类，优秀的公司、包括政府部门已经招募的应届毕业生；包括麦肯锡本身都有这样的安排，已经招募的人可以在一定的时间范围内，比如延期入职；是跟企业或者是政府部门合作，或者是延期入职的，或者是有一个阶段性培训的人员作为我们目标人群之一。

第三类，拥有一定公益工作经验的，在这些工作中已经崭露了领导力的年轻人，也是我们培养的目标人群。对这群人来讲，和大学应届毕业生不完全一样，是为期三年的培训。中期我们也会面向公益界的领军人物，已经有潜力做出突出贡献的，有潜力成为公益界的领军人物。

(4) 针对目标群体的调研：

我们举办了一场和在京的在校学生的研讨会，通过这个研讨会，我们也是希望了解他们的需求。我们发现几个很重要的对下一步设计有参考意义的东西。

(5) 目标学员的群体是什么，哪些是我们的群体？

这些群体首先是有责任感和奉献精神的。第二，一定要有想当领导的潜质，也许现在还没有机会展现出来，但是这个潜质是非常重要的。第三，着重长期，而不是关注短期，着重长期个人的全方位的成长，而且愿意为此牺牲一些短期的利益。最后确实也有一些现实的考虑，比如说经济负担，家庭的经济负担相对较轻。

(6) 这些目标群体的诉求在哪儿呢？需要什么东西呢？

个人能力提升的成长、就业的发展前景、拓宽视野、拓展网络、社会认可，这是我们在调研过程中学生的非常强烈的心声。我们也由此去对应来看到，友成大学面向这些需求，我们需要提供什么样的价值定位，需要提供什么样的服务，需要提供什么样的整体学习实践的经历。对实践项目的选择非常重要，而且实践项目的过程中，一帮一的导师的机制能够真正的让学生的能力和个人的人生有一个提升，为他创造和提升就业机会。比如说和知名企业合作，拓宽视野和拓宽网络这一块，国际国内公益的领袖、企业的领袖、著名的学者由他们来任教，由他们参与到工作当中。最后，把我们友成大学建设成为一个在社会上大家认可的一个精英的培训者，我的题目叫新公益的黄埔军校，能够真正的产生这样一个品牌效益，这也是我们所有学生参与的一个诉求。❀

报告框架很清晰，细节仍需深度研讨

友成基金会理事 吴亦兵

我先把我自己的体会说一下，第一个做什么事情的框架，总体的定位，说要培养更普世性的领导力的提升，甚至是说以实践为主，前面做什么这两页我是同意的，讲的很清楚，大致的框架我觉得很有意义。下面的团队要集中回答的一定是二、三、四的问题，而且一定要落到友成。

友成为什么要来做这个事情呢？我个人有一些考虑和出发点，这个总体的定位和相关的关系是什么呢？我们回到友成战略来说，一定是为我们总体的品牌做一些事情，对友成的使命是一个补充，而不是单独生出来一个不相关的事情，我不会花我四分之一的净资产来做这个事情。最好的状况之下，是他能够为我其他的事情是连接在一块儿的，能够相辅相成，这是最好的。这是友成为什么要做这个事情的原因。我的回答是有总体的品牌和提升，能够对我自己总体的发展和其他要做的相关关系有一个协同的效应，这是一个考虑的很重要的方面。

怎么做这个事情？我觉得还需要在定位方面有更多的研讨。你建了这个球场，有没有人来打球是最重要的。也只有成了“黄埔军校”才有意义，因为你举的四个例子有共同的特点，学员进去的愿望是很强的，因为进去之后这一段履历，花的这一年的时间是他终身的资产，只有做成这样。你要求学生投入的东西很清晰，是一年的生命和一年的时间，别人这一年可以读 MBA，可以去投资银行实习，可以去麦肯锡实习，甚至可以去一个公益机构去多做一年的履历，这一年你给他的一定要大于其他机构能给的，这样才能滚雪球滚大，如果连滚大的可能都没有，是不行的。我建议团队下一阶段重点的探讨这个事情。

第二点，在怎么设计上可以设计，如果能跟志愿者和驿站项目更紧密的挂钩会比较好。如果能跟大的企业合作，那就满足了第二个需求。师资也很重要，如果每年可以请郭广昌讲一次，陈东升讲一次，这个也很重要。关于“怎么做”的设计对于这个事情能不能成功是很重要的。我建议多看一下商学院 CEO 班的设计模式，这是非常有意思的例子，

有中国的特色。世界上没有一个国家的高层的企业家愿意上 CEO 班的积极性有中国的这么大。有人甚至上两次，很多人在长江留级，老在里面不毕业，他觉得人脉关系很重要。如果你研究黄埔，你要好好的研究一下，我们不是要拷贝什么东西，都是要回答二、三、四这三个问题，如果这三个问题可以回答好是非常重要的。

回到最后的问题就是友成有没有能力做这个事情，或者是友成资源网络中间有哪些资源或者是哪些能力是独特的，跟别人不一样的，让我们能更好的做好这个事情？这是任何一个公司投资一个项目的时候很大的判断，我自己具备不具备这个核心能力，这个团队也可以在这个角度讲一讲，你要回答二、三、四，也要想想友成还有哪些这个方面的能力？比如说我们核心的能力，就是我们的平台，资源整合的能力，如果你能资源整合，能够整合一些企业的资源，能够整合一些网络的资源，最好的是社会认可的资源，由哪个领导单位倡导，跟某些著名的机构，清华也好，GE 也好，麦肯锡也好，来一起做，在这个过程中间又有着像我们在座的优秀的企业家这样的资源，哪怕一年跟学员见一次面，有这个东西就很好了，这都是友成的资源。

我个人是支持立项的，但需要做进一步的探讨。🍷

友成大学是一件顺理成章的事情

友成基金会理事 康晓光

我觉得这个项目非常有想象力，非常有冲击力的一个项目，非常好。对于我来说，我觉得友成做这个项目是顺理成章的事，这个和以往的一些志愿者项目的衔接都是很自然的，是一个自然的发展过程。

我记得一年半以前，理事长跟我说过要办公益大学，当时我觉得是比较遥远的事，当时理事长说作为一个愿景，作为一个梦想。现在逐步的成为一个现实。

我觉得友成大学可能会成为友成所有的项目中一个（用过去常说的），纲举目张的一个东西。刚才汤敏也说到了一个大的高端的抓手，这个还是非常有战略意义的一个项目，而且潜力非常大。

关于必要性，还是要反复的认真的讨论和认证，我们现在想的这些东西，是不是真的，我们的目标群体到底有没有这些需求，我们随便去问问的时候可以，你真让他去一年的时候他去吗？机会成本啊什么的都要考虑。我觉得吴亦兵的观点还是非常对的，这些目标群体真正的需求到底是什么？我们怎么去满足他？我们是不是足以打动他，让他选择我们的东西？这一块学员的需求是什么？我们怎么去切中要害的去满足他？这确实是论证和设计阶段应该下大工夫，真的要搞清楚的一个问题。❀

大胆的去，吸取最勇敢最有眼光的青年

友成基金会副理事长 刘吉人

我大概讲两件事：第一不能没有主义和思想，第二不能没有载体和工作。我们的资源不断的发展，有的是往社会企业去靠拢，有的是往驿站去延伸。我们办友成大学，是要吸引最勇敢、最有眼光的青年。他相信了我们有这些东西，就进来了，为什么呢？我们保他底了，他就拼了。江山怎么打，主义怎么宣传，怎么扩散，进来再说。❀

再好的主观愿望都要跟市场磨合

友成基金会副理事长 郭广昌

我听下来，大家对方向各方面都没有问题，无非就是对执行细节上希望做的更细节一些。比如说学员是多少，课程做什么设置，你说市场到底怎么样，有没有这么多人来，据我的了解，年轻人为了理想也好，为了什么也好，最多的目的还是为了成功的人生。让他感觉未来的人生是有好处的，这个好处是多方面的。

有一些父母愿意把小孩送到军队里面去，尤其是富人的小孩送到军队里面去。军队让他受苦，他去军队本来就是花钱买苦吃，这是有价值的。你的理想再高明，你还是要让别人来评价，而不是你去评价。你把课程设计全部细化之后，跟市场去对接，市场是怎么看的，对方是怎么看的，这也是一个市场。你要承认这一点，是客户说了算，不是让他们为你服务的，最终是他们接受的。你想做什么很重要，但是你想做什么一定是建立在别人愿意的基础上，这是一种磨合。

你把课程设计拿出来以后，到底是招多少人，再好的设计公司，再好的主观愿望都要跟市场磨合，这不是我们理事会花多长时间能做的。慢慢的我们一定会走出一条道路来，很多东西都是很模糊走出来的，做企业都是这样出来的。✿

这是一个在摸索中前进、积累、推敲、实践的过程

友成基金会副理事长 邓中翰

今天上午听了以后觉得很高兴。今天讨论的话题，一个是关于公益，一个是关于大学。公益这个事情友成三年前开始做，到今天取得这个成绩很不容易，但是我们需要有理想，也需要很大的付出才能做成，大学更是很多人的梦想，谁都想办一所大学。要把这两个事情合在一

起更难，办一个大学比搞公益更难。

我比较同意刚刚我们讲的做调查，要推敲我们现在和未来发展的核心；刚刚还讲了新公益，代表着我们在公益上面要去创造。对公益大学的机制和成立的方式还有管理的方式，未来发展的方式也是要创新。刚才理事长希望我也讲讲，其实我一直在聆听大家的意见。

友成一路发展下来到今天做的很好。今天对这样一个新生事物，大学或者是新公益都很难做。我们之所以提出“新”字，我们友成的核心价值就是探索一条道路。我们不妨把现在的这种比较两方面的争议在这个理事会上讨论，也不一定是很短时间可以讨论出来的，在座每个人都有很好的各自的经验，累计在一起一定会讨论出很多很好的内容出来。

我个人感觉，新公益大学很难做，我们要走一条新的路。新的路也不一定完全通过论证、通过调查做出来。刚才我们讲到了国军和共军，共军从井冈山出来，后来到了延安，实践出真知。30年的改革开放也是摸着石头过来的，我想在这个方式和我们的很多理论的铺垫和准备过程中，我们可能也应该尝试着一边实践一边去做。在理论上我们可以一边推敲一边尝试着做，作为我们友成探索的一种项目，做出来一期、两期可能就有感觉了。

今天是一个好日子，正好也是新年前，刚刚吴亦兵讲的我也特别有感触。三年前我拉着吴亦兵，说平姐（王平女士）这边要搞这个基金会，请他参与策划。当时我们也不知道会发展到今天这么好。这里有很多的经验可以总结。

我们内部的团队特别好，一个最大的问题是要把内部的组织建立好，这样未来就有品牌了。另外我们还有很多的资源，这也是友成一个很好的优势。这些闪光点这几年来我一直在观察，对我而言也是学习的过程。我相信新公益大学这件事情也是会在我们整个友成基金会的优势下进一步找到出路。现在就像当年在井冈山一样，的确是很难定的很准。刚才郭广昌说了，要咨询公司一下子拿出一个很好的方案，这个是不大可能的。我们在摸索中前进，不断的积累，不断的咨询，不断去推敲，也不断的实践，这个过程是很重要的。也顺便祝大家新年好，新年前是我们见面的难得的机会。🍀

友成大学在干什么？

友成常务副理事长、友成新公益大学校长 汤敏

2011年12月15日

朋友们总在问我，你那个大学都在干什么？

我们这是一个无围墙、无大楼的以公益、创新为特色的非学历教育机构。我们友成新公益大学自年初以来进展不断。除了以前谈过的把退休教师到贫困地区去支教的活动从南宁扩大到桂林、昆明、丽江、北京、鞍山等地。武汉、太原等也在筹备之中。

我们的小鹰计划是把愿意接受艰苦锻炼的大学应届生送到贫困农村锻炼一年。你可能都不会相信，这年头还有自愿上山下乡的？我们招20人，结果300多人报名。我们的小鹰计划有来自剑桥大学、香港中文大学等国外大学的硕士毕业生，也有来自北大、人大、复旦等国内的大学毕业生。现在他们已经下到河南、重庆等地去参加国务院扶贫办与世界银行的扶贫项目。短短的几个月，他们之间的不少同学还在村子里开展了自己设计的颇有创意的扶贫项目。

同时，我们的民间救灾网络研修班，公益领导力研修班，青年志愿者培训班等均已开展。

最近，我们又在做一个大动作，开始了友成大学的未来最核心的业务：大学生创业启蒙教育。现在社会上的创业大赛不少，但真正沉下心来给大学生做创业教育的不多。特别是在那些二本、三本大学，

职业学院，更没有很多人去关心对他们的创业教育。

从十月份起，我们在北大、人大、北邮、首经贸、武大、湘潭大学、合肥学院、广西师范大学、广西财经学院、柳州师专等十个各类高校进行创业启蒙教育试点，称之为“创业咖啡”。每星期六下午，由一个企业家、或刚创业者等在一主会场讲课，其他学校通过视频实时收听。

下学期，我们将把这一启蒙教育推广到 50-100 个大学中去。我们最终想做到 500 到 1000 个大学中去。我们还准备与各地商会、企业家协会、工商联合作，每星期请他们派企业家到这些学校去辅导一些有创业计划的学生。我们的目的并不是让学生在校创业，也不是毕业后就创业，而是给他们训练，种下创业的种子，毕业五年、十年后一些人能出去创业。❀

第一部分

平台搭建

友成基金会手工益文化传承专项基金概要

——友成社会创新中心负责人（时任） 丘晴晴

2011年7月6日

友成手工益文化传承专项基金发起背景

为了响应国家“十二五”规划提出的“传承创新，推动文化大发展大繁荣”的号召，加强对非物质文化遗产的传承和保护，同时实践友成基金会探索中国公益领域创新之路的使命，友成基金会拟设立“手工艺文化传承基金”（以下简称“基金”），从传承和创新两方面入手弘扬中华文化，推动城乡社区经济社会的创新发展。

友成文化传承专项基金是友成基金会发起设立的一个非公募的专项基金，友成基金会今年将投入人民币500万元作为原始启动资金，并将每年进行一定比例的持续投入。该基金还将以非公募方式，多方筹集资金，目标在五年之间筹集到人民币六千万到一亿元用于支持以非物质文化遗产为主的文化事业的发展。

友成手工益文化传承专项基金愿景

友成手工益文化传承专项基金成为中国首支致力于手工艺文化传承与创新的专项基金。以“手工益”项目为切入点，通过扶持少数民族文化产品的创作、生产和交易，加强对非物质文化遗产的活性传承

和开发性保护,拓展文化遗产传承和利用的途径。以建立跨界合作平台,创新性地整合政府、公益、企业、学术各方资源建立专项基金的形式,探索一个集文化传承与创新(文化建设)、农村脱贫与致富(经济建设)、社区发展与管理(社会建设)为一体的社会创新模式。

友成手工益文化传承专项基金使命

- 整合政府、公益、企业、学术各方资源,着力构建多方参与社会协同的文化传承事业的渠道和新平台;
- 通过对公益性文化项目和文化活动的资助,加强对非物质文化遗产的活性传承和生产性保护;
- 促进贫困地区文化生态的改善,探索以文化为引领的城乡社区发展新模式:以文化建设为抓手促进城乡社区融合,以手工艺产业化发展为基础带动农村发展,以支持社会企业建立为手段对弱势群体进行赋权和能力建设。

友成手工益文化传承专项基金业务范围

- 平台构建:开展国内及国际的跨界合作与交流,为多方提供参与文化传承事业的渠道和平台;
- 资助参与:通过对相关研究、实践项目、活动及机构的资助和扶持,加强非物质文化遗产的活性传承和生产性保护,推动城乡社区综合生态环境的重建、改善及可持续发展;
- 传播倡导:支持优秀文化的纪录、展示、出版、奖励等面向公众的传播教育工作,促进中华民族多元一体的文化认同;
- 政策研究:配合有关部门进行调研和试点工作,总结实践中的经验和信息作为该类相关政策规范标准制定的参考。

友成手工益文化传承专项基金资金来源

通过各种非公开形式募集,接受主动的捐赠和赞助,包括:组织法律许可的募集活动获得的募捐收入;接受社会各界法人组织或自然人的自愿捐赠与赞助;合法的投资、理财行为取得的资金增值收益以及其他合法收入。

友成手工益文化传承专项基金运作理念

友成文化传承专项基金希望启用新举措、新方法，打开新思路，在促进在公益文化事业进步、动员社会力量和资源参与等方面取得新突破。探索出一个集文化传承与创新（文化建设）、农村脱贫与致富（经济建设）、社区发展与管理（社会建设）为一体的社会创新模式。

- 强调以活性传承和生产性保护为核心

注重创造非物质文化遗产传承和合理利用的新途径，活性传承和生产性保护作为非物质文化遗产的强调重点和创新尝试。

- 强调探索以文化为引领的城乡社区发展新模式

以文化建设为抓手促进城乡社区融合，以手工艺产品的增值销售和手工艺产业化发展为基础带动农村和农民生计发展，以支持社会企业建立为手段对弱势群体进行赋权和能力建设。

- 着力构建多方参与社会协同的文化发展新平台

秉承友成基金会建立跨界合作平台的理念，基金在治理结构、组织架构和资金来源上计划成为整合政府、公益、企业、学术各方资源的平台，成为一个集以下优势于一体，以文化项目为引领，推动社会创新的方式解决社会问题的新型基金。优势体现在：政府部门的政策导向和行政资源优势；社会组织的志愿者资源和公益渠道优势；商业企业的市场资源和资金优势；学术领域的研究资源和咨询优势。🌸

关注社区实践 推动行业发展

——记友成五省“新公益社区实践工作坊”

2011年10月31日

编者按：

2011年10月—11月间，“友成新公益社区实践工作坊”分别在陕西、青海、贵州、云南、四川五个省区开展，通过参与式方法，与五家合作承办机构及100多家社区组织对话交流，邀请社区专家及参与者进行案例讨论及互动学习，推动建立在社区组织、社区参与及社区合作等方面的行动共识。同时，了解基层社区现状及社会组织工作的经验和挑战，在社区共识和社区行动上获得更为深刻的理解。这是友成基金会与社区行动组织合作互动的开始，也是友成基金会向社区实践组织学习的成长之旅。

友成新公益社区实践工作坊总览

时间	地点	合作承办机构	合作承办机构参与 社区组织数量
10月23-25日	贵州贵阳	贵州社区建设与乡村治理 促进会	29
10月25-28日	陕西西安	陕西妇源汇性别发展 培训中心	26
11月24-26日	云南昆明	云南省大众流域管理研究 及推广中心	25
11月27-29日	四川成都	NGO 备灾中心	38
11月28-12月1日	青海西宁	陕西妇源汇性别发展培训 中心	19
合计			137

工作坊精彩观点集萃

※ 村庄发展欠缺的是能力，村庄发展的能力系统包括：组织协调管理能力（合作能力）、经济能力、文化能力、环境能力、物质能力、福利能力；而合作能力是村庄能力系统的核心；

※ “人人平等、尊重对方”是参与式工作方法的核心价值观；

※ 了解这个世界最好的方式就是去改变它。不是成为一个抱怨问题的人，乃是成为一个解决问题的人；不是成为一个冷血动物或愤怒的人，乃是成为一个参与其中，引领变革的人；不是作为一个旁观者，乃是作为一个行动者，直面问题，努力前行；

※ 社区发展、社会企业、社区营造……目前仍是零散的知识，作为专业工作者，是不断梳理自己的资讯。要内化，系统化梳理知识，要和同行交流中，构建民间公益发展的知识；

※ 要想成功地解决问题，就必须对真正的问题找到正确的方案。我们历经的失败，常常更多地是因为解决了错误的问题，而不是因为我们为真正的问题找到了错误的解决方案。

工作坊回音壁

贵州社区建设与乡村治理促进会 毛刚强

✖ 工作坊在视角、方法与工具推动层面，对社区基层工作能起到一定程度的帮助。基层 NGO 成长，相对最好的方式是陪伴成长模式；

✖ 不足：由于参会群体有城市的服务型机构，也有基层社区组织和村支两委成员，不同的群体对于工作坊的内容及方法需求的差异较大，很难在一个场合用同一套话语回应不同人群的不同需求；

✖ 站在一个地方机构、中国本土机构的立场上，我们更看重友成的担当意识、友成对于当下中国社会改良及机制改善的判断，友成在中国经验生成方面的愿望等。同时，友成有较好的政策途径，是我们认为有价值的共同行动经验的很好的出口。友成的目标需要更有当下问题回应能力的、有价值的行动来支持，这需要加强对于合作伙伴的能力与经验的信任及平等合作的态度。

中山大学公益慈善研究中心 胡小军

✖ 工作坊是建构知识的过程。社区非常复杂，一个模式拿到另一个社区需要谨慎。友成的案例只能作为工作的假设，不能轻率搬移到另一个社区；

✖ 工作坊是希望系统梳理社区实践工作的过程中，我们保留了哪些东西，又失去了哪些东西；目前民间公益发展境况有些悲凉，民间组织发不出声音。熟悉的面孔和声音，三年来讨论一样的观点。

我们如何构建我们的知识，使公益发展更有力量？邀请大家一起来做这件事情。🌸

积极推动跨界合作， 共同参与灾害管理

——甘东宇秘书长（时任）在友成巨灾救援基金成立仪式上的讲话

2011年5月10日

首先让我代表友成企业家扶贫基金会对大家能够参加中国地震应急搜救中心与友成企业家扶贫基金会的签约仪式表示感谢。据我所知，这是地震局第一次和民间机构的正式合作，非常感谢地震局对友成的信任。我想这也是对友成在灾害管理中所作的努力的极大肯定。

来到了中国地震应急搜救中心，我不得不说一下友成与中国地震应急搜救中心“结缘”的故事。遥想在玉树地震中，友成的志愿者中心招待了一批特殊的客人，那就是在灾区连续开展了两天半的救援活动却没能吃上一口热饭的中国地震应急搜救中心的英雄们。由于玉树海拔较高，需要控制飞机载重量，国家救援队毅然决然地舍弃了日常炊事工具以保证救援人员和设备的充足。英雄们的这种自我牺牲的精神和在艰苦条件下的作战能力深深地打动了友成志愿者中心所有的人！在玉树以后的紧急救援中，友成志愿者中心成了国家搜救中心的“大后方”、“后勤补给站”，友成志愿者驿站熟悉当地地形的志愿者主动承担了向导工作。我们双方的合作使得救援工作更加有效地展开，也为以后的合作打下了深厚的情感基础。

在盈江地震中，我们在当地的合作伙伴，包括小学校长、当地村民、

志愿者等向中国地震应急搜救中心提供了很多第一手的信息，包括房屋倒塌情况、人员伤亡情况等，对搜救中心判断地震破坏程度提供了准确而及时的信息。

在之前这些合作的基础之上，本着减轻灾害对社会影响这一共同目标，地震局国家搜救中心与友成开展了深入对话，不断挖掘双方合作的可能性，终于在今天，我们共同推出了这份合作备忘录。此次合作的主要方向为共同成立由友成管理的巨灾基金、救灾志愿者的培训认证、灾害管理相关研究项目、建立双方的联动机制，以及对于地震局在志愿者方面的特殊支持。

友成与搜救中心的合作是跨界合作的一个典型代表，是友成民间应对灾害管理网络迈出的重大一步。该网络分为三级，由友成作为平台机构发起并推动，包括资源机构，枢纽机构和执行机构。资源机构包括政策支持机构、物资和资金支持机构以及技术支持机构，枢纽机构即区域内具有资源整合与协调能力的比较成熟的 NGO，执行机构即区域内分布广泛深入社区的草根 NGO。

该网络依托友成的核心能力，即政府关系对接能力、资源动员能力、理论研究能力和遍布全国的志愿者网络，开展社区减防灾教育、伙伴能力建设、研究与倡导等工作。该网络有三个特点：覆盖完整的灾害管理链条，跨界合作，宏观（研究与倡导）与微观（社区教育）并重。

我希望地震局国家搜救中心与友成的正式合作能够成为政府与民间机构合作的典型代表，推动灾害管理领域跨界合作在更广的范围与更深的层面上得以实现。🚫

“巨灾救援基金”定位 & 思考

友成灾害应对支持中心主任 乔栋

2011年9月31日

灾害救助是传统慈善领域，也是公益组织的天然使命。友成基金会自成立伊始便与灾害救援结下了不解之缘。但随着各类公益组织的不断成长，以及灾害应对理念的发展，友成基金会也面临着如何在这个“市场”中占有一席之地，如何在这一领域中自我发展的困扰。

传统灾害应对主要集中在灾后紧急救援和重建两个阶段，台湾慈济、深圳壹基金、红十字会、慈善总会、多数草根 NGO 和企业等资助人捐赠都主要集中在这两个阶段。这也是为什么在汶川地震中出现大批资助人资助的公益组织红红火火的服务灾区，并让公益人欢呼“公益元年”到来的原因。但随着汶川灾后重建的进行、玉树地震、舟曲泥石流和盈江地震的救援工作开展，公益组织的“无序救援”与政府的统筹安排出现了裂痕，这也导致了玉树地震捐赠款收归国库的最严重后果。如何摆脱这一困境，如何让公益组织成为国家灾害应对的有力补充都成为近些年来各方探求的焦点问题。

友成基金会是一家秉承新公益理念的“创新”基金会，其推崇的“顶层设计”、“搭建平台”、“资源整合”、“智力支持”等理念都是目前公益组织还没有完全涉足的概念。对于灾害救援，友成基金会同样树立了一个新的模式（巨灾救援基金）：

基于跨部门的顶层设计（地震局、减灾中心、国家行政学院、扶

贫办等）、完善的服务递送渠道（草根 NGO 网络和专家资源）和跨领域联接的友成资源协调平台，以减防灾教育为主要切入点，搭建服务于灾害多发社区的灾害管理服务系统，达到让灾害对社区居民的影响减到最低。

这一灾害应对模式借鉴了国际先进理念，并与国家地震局、减灾中心等进行了讨论和论证。未来，友成基金会还将在顶层设计功能完善上、服务递送渠道细分上、理论转化为实践的方法上和组织能力建设上继续提升和改进，最终推动中国政府、学术机构、企事业单位与公益组织协作服务社区灾害管理的社会管理的创新模式。

友成的灾害应对模式（巨灾救援基金）的服务递送模式如下。也就是友成基金会致力于将服务于社区的灾害管理产品（符合政策、有理论依据、有资源支持并有有效项目管理的产品）有效递送（灾害管理网络、合作伙伴能力建设和网络管理方法）到社区。

作为致力于推动灾害管理领域社会管理创新的基金会，我们的路还有很长，在未来一年中，我们的主要任务有：

1. 完善灾害应对服务递送网络，逐步细分各地区的服务产品。未来一年，友成基金会民间灾害应对支持中心将对服务于社区的产品进行项目化管理，明确服务产品的标准和范围，建立友成基金会的灾害管理项目的质量体系。为未来将这一服务网络推向政府打好基础。具体工作包括：服务产品项目计划书撰写、网络管理制度健全、灾害管理类项目指标体系、灾害管理项目监测评估模式和公益组织服务绩效考核（与社会合作部共享）等。

2. 顶层设计梳理和确认。通过前期的接触，我们已经确认了地震局（全面合作伙伴）、国家行政学院（政府官员影响、课题研究）和国家减灾中心（政府与 NGO 协助试点、政策倡导）的合作意向，未来一年，我们将明确巨灾救援基金的服务产品，逐一明确与各政府部门的合作，为我们的核心产品（社区灾害应对支持）服务。

也就是通过我们的顶层设计和实践，让友成成为政府与公益组织

合作的润滑剂，推广友成的灾害应对模式，让更多的社区受益。

3. 筹资模式。作为跨领域的资源协调平台，巨灾救援基金需要大量的资金、技术和人力资源。民间灾害应对支持中心将建立不同的资源筹集模式，应对这一巨大需求。首先是资金筹集，我们建立常规筹资渠道（CSR Asia 合作的企业 CSR 经理人工作坊）、预筹款机制下的紧急救灾资金筹集渠道（腾讯、华夏人等定期联系的基金会、企业资助人等）和友成理事单位的支持（通过灾害应对简报等方式）；其次是技术资源，我们将通过与北师大、西南财大、美国特拉华大学、台湾大学、国家行政学院和地震局等专业机构合作，利用灾害管理高研班、研讨会等形式，将灾害管理类技术与实践结合；最后是人力资源，我们将固定设置中心主任、高级项目经理、高级项目官员、项目经理和项目助理等 5 个岗位，其他将根据项目需要招募特定项目官员。另外我们也将招募专业志愿者和实习生来满足人力资源需要。

4. 项目整合。民间灾害应对支持中心将与友成基金会的各类项目进行整合，也就是基于其共同点——服务于社区，将各部门项目集中起来，产生整体效应，最大化发挥友成基金会投入的资源。

5. 公益市场细分。友成基金会将尝试与南都基金会、壹基金、红十字会等机构进行研讨和探索，建立各个基金会介入灾害管理领域的角色细分。✿

搭建我国民间组织救灾的首个平台

——《21 世纪经济报道》访谈（节选）

2011 年 4 月 2 日

申剑丽（＜21 世纪经济报道＞记者，以下简称“记者”）：中国政府救灾平台做了 60 年了，还在不断的发展。但是建立我国社会组织自己的救灾平台，还是个新东西。万里长征总要走出第一步，我们现在就是第一步。首先，这个平台怎么跟政府对接？汤老师，您觉得在这个平台当中，谁发挥统筹的作用呢？

汤敏（友成基金会常务副理事长）：友成在这里面起到一个发起和推动的作用。这是一个全新的模式。

记者：您觉得接下来会遇到哪些方面的挑战呢？

汤敏：这样的模式国内从来没有做过，世界上我不知道谁做的特别好，日本有一些，台湾有一些。

首先，我们怎么建立一个从零到有的规则，公益机构跟政府的分工是什么，我们内部之间的分工是什么，这些所有的都是技术细节。但是我们常说的细节决定成败，如果细节处理不好，大家都有很好的愿望，还是做不成事。

第二，挑战是我们怎么样慢慢的把网络扩大。中国这么大，有几十万个 NGO，一到大的灾难来了以后，很多人都愿意投入救灾。我

们怎样逐渐把这个网络扩大，能很快形成“网络”状。比如说全国型的、省一级的、县一级的，现在是一层网络，以后可能要做成几层网络，这些设计是非常专业的，面对非常大的挑战。

记者：现在是处在调整的状态吗？还是说大部分的设想已经有了？

汤敏：我们有一些设想，但是肯定将是摸着石头过河，肯定要不断的改革。如把国际经验拷贝过来，在中国能不能用？中国的国情太不一样了。

记者：大家不断提到了信息透明的问题，“友成”在这方面有什么设想？

乔栋（友成民间灾害应对中心主任）：我们在云南盈江地震灾区做了在信息传播方面的一个跟腾讯的合作项目，也就是将救灾信息通过微博很快地发布出去，并通过微博反映救灾物资或资金的使用情况。而且我们的信息是可以帮助国家地震救援的工作，比如这次盈江地震，地震局的灾情确认就有我们网络中信息的一些支持。

记者：我们看到，在此次友成大学灾害管理高级研修班中，邀请了国家机关等权威的专家来这里讲学，还邀请了国际知名专家，这些会对我们的灾害管理工作有何意义。

乔栋：是的，国家行政学院、国家减灾中心、国家地震局，这些专家让我们这次研修班的质量有很大提升，也就是这里的传递的信息都是最及时、最权威的。另外，国际方面请到的专家也让我们这次研修班的内容更专业，更国际化。当然，我们还需要结合这两方面的信息，本土化和实用化。6月我们还将到台湾去，通过实地考察，设计我们有中国特色的灾害管理网络。

记者：现在大家看到有些国外经验做到那么好，滴水不漏，国内

的差距究竟在哪里？

乔栋：最重要的一点差距是实战！日本公民在大学毕业之前要做30多次灾害实践演练，每年两次，就做演练，紧急逃生。而且他们不是准备好了开始演练，而是在很正常生活的时候，突然之间有警铃响，来做演练，与我们有所不同。

还有一个是政府有一个灾害信息发布的网，在地震发生之后，就在一分钟里，所有的电视等都出现了“几分钟后地震波会到”，“会有海啸，赶紧躲避”的信息，这个我国还没有。

记者：我觉得“友成大学”灾害管理的高级研修班的定位还是很好的。是从一个人才培养，提升大家灾害管理的专业能力的角度去做一些尝试。

汤敏：“友成新公益大学（筹）”，实际上“新公益”这几个字非常关键，我们不是办一般的大学，我们希望办成非学历教育的，主要是要推动中国的公益事业的发展。要推动公益发展，就是两大事情，第一点就是创新，到底公益能做什么事情？这个对我们来说都是很新的事情。中国公益的定位在什么地方？

我们理解最重要的就是要做到社会创新，各种各样的社会创新，原来都是NGO自己去单打独斗，现在我们集合起来，建立一个平台，互相支持，互相促进，这就是社会创新。

第二个是培训，把现有规模扩大，在培训过程中我们摸索。比如说我们这次就不是真正的培训班，而是一个研修班。实际上到会的这些人不是谁来培训谁，是要创造出一个模式。

我们创造了“三个第一”：

首先，这是“友成大学”的第一个班，是“公益黄埔”的第一期班；

第二，是中国的NGO——中国的社会组织的救灾网络的第一班；

第三，创立出一套中国历史上没有的社会组织协作体系来：怎样进行救灾，怎样形成救灾网络。✿

芒令寨的新娘

——《中国减灾》专题报道

2011年4月5日

3月27日，云南310盈江地震后二周，一位盈江芒令寨的傣族姑娘出嫁了。跟随着传统仪式拜别了父母，搭着盈江公益组织联合工作站提供的救灾工作车辆，到达位于邦巴二傣寨的新房，迈入人生的崭新阶段。

这“新房”确实很新，才刚由盈江公益组织联合工作站的志愿者们携同当地居民修建完成。比起这对新人在地震中严重倒塌受损的“旧巢”，新房建筑以盈江当地盛产的竹子为基础，采用传统穿斗式结构，以竹篱笆围墙底、彩钢板为顶棚，既环保又防震。

这种新型过渡安置房是友成民间灾害应对支持中心高级项目官员王小言基于灾区需求与盈江本地资源率先设计与倡导的。王小言说，根据政府规划，预计要到2012年底才能完成盈江整体重建工作，而这种过渡安置房防潮、保温、环保且抗震，能够使用两、三年，和以往40位灾民一起居住的紧急避险大篷相比，可以让居民更舒适地度过重建岁月。

王小言在地震后隔天即与友成救灾小组到达盈江，和当地州、县扶贫办对接，为友成民间灾害应对网络成员：云南大众流域、NGO备灾中心、益行工作组，以及其他参与盈江救灾的公益组织协调了便于工作的场地与设备。盈江公益组织联合工作站便是在这样的基础上

建立，并且得以结合各家公益组织的力量为灾区引入资源、进行整体资源协调分配，唤起灾民自救意识协调资源进入灾区。

2011年3月10日12时58分，屡屡发生地震的云南盈江地区再次发生5.8级浅源地震，造成25人死亡，314人受伤，房屋倒塌1039户、3147间，严重损坏4994户、22054间。盈江地震引起中央的重视。国家主席胡锦涛和国家副主席习近平曾经先后做出批示，温家宝总理、回良玉副总理亲抵灾区慰问受灾群众、指导抗震救灾工作，强调要确保受灾群众有房住，有饭吃，有干净的水喝。

为了达到这样的目标，不仅需要联合政府、社会组织与企业等各界资源与力量，还需要调动起当地灾民的能动性，让他们能够超越受灾意识，主动互助“共救”，自主为社区奉献，参与社区重建。在与盈江灾区村民讨论过渡安置房建设方案时，除了与当地乡政府或村干部讨论，也会进到了居民家里，了解他们的需求。最后，还要在全村的会议上获得百分之六十以上的村民同意，友成基金会才会资助彩钢等建材，率领村民砍下自家种植的竹子，展开全村的过渡安置房建设。

3月20日，首座结合当地社区文化和材料特点的创新过渡安置房在盈江灾区飞云寨落成。3月25日，友成基金会援建的贺哈、弄兴、邦巴（4寨）以及贺费等7个重灾村寨446户（3016人）过渡安置样板房也陆续建设完成。

由于富有盈江地方特色的过渡安置房符合当地需求，获得社区认可，且颇有成效。过渡安置房的建设不但吸引了腾讯公益慈善基金会的捐款支持，中国扶贫基金会积极响应资助了13个重灾村寨的过渡安置房建设工作。于此，整体的盈江灾后过渡安置房重建工程既获得了当地民众的响应，也聚集了政府、企业及不同的社会组织的力量，协调引进各界资源，让盈江救灾与重建行动更为顺利地进行。

能协助盈江邦巴二傣寨的傣族家庭在地震后顺利完成婚礼，让灾民陆续搬入崭新的过渡安置房，鼓舞了盈江公益组织联合工作站的所有工作人员与志愿者。

“希望我们的努力工作，可以换来灾区人民的安居乐业。”友成基金会民间灾害应对支持中心主任乔栋在微博上诚挚地说道。✿

第二部分

人才培养

寄语小鹰

“鹰有时候比鸡飞得还低，但是鸡永远飞不了鹰那么高。”人不可能永远顺利，但是你要知道自己是谁，要知道你的理想是在蓝天，而不是在地上刨食。哪怕你一开始还飞不了那么高，因为你还在练习阶段——而且小鹰的练习阶段一定比小鸡的时间要长；也许你偶尔也会在低处盘旋，因为你要抓住机遇——而机会只有在你俯身的时候才能抓住。无论如何鹰终究是鹰。

——友成基金会理事长 王平

小鹰们，你们活得还好吗？昨天苗老师手舞足蹈地跟我们讲了两个小时的你们的故事。我们真为你们感到高兴。怎么样，悬崖下的滋味不是很好受吧，当然可能比你们想象的、比父母给你们描绘的要好一些。警告你们，中国有一句成语，叫“入宝山而空手归”，形容有了大好的机遇但没有抓住的人。我们把你们扔进了农村社会的这座阿里巴巴的宝山中，就看你们能捡回多少宝贝了。多听、多看、多问、多谈、特别是多想。十一个月的时间很快就要过去了，抓紧哟！最后，还要记住：安全、安全、再安全，安全第一，学习第二。你们的父母、你们的师长、你们的朋友都想看到一个个兜里揣的、肩上扛的、左手一个、右手一个、背上还背着一个宝贝的小鹰们归来。

——友成常务副理事长、友成新公益大学校长 汤敏

立志成才，做勇于搏击长空的雄鹰

——王平理事长与“小鹰计划”特训班学员座谈

2011年8月8日于中国农业大学

编者按：

2011年8月1日，首届友成基金会“小鹰计划”项目启动。该计划是友成新公益大学参照美国和平军（Peace Corp）而设计，为发掘、培育和成就当代中国80后优秀青年中的有志向、有潜力引领时势的“未来领袖”而举办的“特训营”。

“小鹰计划”首期特训营将持续一年，包括一个月的强化训练和11个月的下基层锻炼。在清华大学、中国农业大学举行的为期一个月的训练中，“小鹰”们既领教了“魔鬼训练”的残酷，更体验了国内外第一流导师亲炙的幸福。导师阵容中包含：前微软全球副总裁、“创新工场”CEO李开复，经济学家李稻葵，耶鲁大学教授陈志武，零点调查集团创始人袁岳，北师大公益研究院院长王振耀，经济学家、友成大学校长汤敏等威名赫赫的“老鹰”或“雄鹰”。

然而，长空中的先行者们对小鹰的提携，除了知识的喂哺、经验的传承、脑力的锻炼之外，更有慈爱的关怀和深情的嘉勉。8月8日，友成企业家扶贫基金会理事长王平女士特地到中国农业大学看望“小鹰”们，并与之分享了“鹰的基因与气质”，“鹰眼观察时势世相”的体会，并传达了愿友成“小鹰”们承担起“鹰的志向与责任”的期许。

（导读）

一、鹰对鹰的嘱咐：为了你要到达的高度而练习飞翔

二、鹰眼观时势：为炼成“未来领袖”做好思想准备

（一）中国媒体观察：中国的 80 后缺乏豪情壮志

（二）美国媒体自省：价值观的沦陷令当代美国教育失败

（三）重拾中国传统文化，重建中国人的自信心

三、时势造英雄：感应时代盼望，锻炼领导力，做时代英雄

一、鹰对鹰的嘱咐：为了你要到达的高度而练习飞翔

首先对你们（小鹰志愿者）能够成为我们友成大学“小鹰班”的第一批学员表示衷心的祝贺。为什么呢？因为我觉得你们足够的勇敢和足够的明智。我看你们很多都是来自很好的大学，学的是很好的专业。毕业以后你们没有像一般毕业生一样或者是出国留学、或者是去什么外企、国企，去找这样一些大家惯常的出路，而是下决心来到我们“小鹰班”，准备下乡一年进行磨练。这地地道道的证明你们不是“小鸡”，确确实实是“小鹰”！所以我首先要为你们鼓掌，让你们也为自己的勇敢和明智来鼓鼓掌！

第二，我要祝贺你们在练习飞翔之前——我认为你们下乡一年是练习飞翔——先有一个月的时间预热。听说大家这个预热的过程非常好。我已经看到你们的那些照片、一些感言、一些日记，都非常感动，已经和你们感同身受。大家来自五湖四海，这次所谓破冰也好、预热也好，使得大家互相熟悉起来，这是一个良好的开端。因此我对大家表示衷心的祝贺。

提起“小鹰”，我记得有一句名言，当我没有信心的时候经常会想到这句话，我想跟大家分享。在国际共产主义运动史上有一个伟大的无产阶级革命家、社会活动家，叫卢森堡的女士，她说：“鹰有时

候比鸡飞得还低，但是鸡永远飞不了鹰那么高。”

这句话我为什么记得特别牢呢？每当我觉得自己不如别人的时候，或者自己不是太顺利，或在逆境的时候，就会想起这句话。这句话一直在激励着我：人不可能永远顺利，但是你要知道你自己是谁，要知道你的理想是在蓝天，而不是在地上刨食。所以哪怕你还飞不了那么高，哪怕你还在练习阶段都不会气馁、放弃——而小鹰的练习阶段一定比小鸡时间要长，因为你的智力要更发达一些，你的基因和鸡是不一样的。

或许在初期我们会起步慢一点。在友成基金会创立初期，看到别的基金会一下做得那么火，而我们友成基金会，好多人还没听说过，我也觉得我们怎么发展这么慢啊。这时候我就会用这句话来激励自己。我想我们应该是一只鹰，要搏击长空，要在蓝天飞翔，那个高度可能需要准备的时间比较长。所以我觉得这句话是非常非常有用的。你们记住它，将来当你们觉得有挫折或者是在一定阶段还没有达到你理想高度时，你就想：我是一只鹰，不是一只鸡。这是第一个我要跟大家分享的。

二、鹰眼观时势，为炼成“未来领袖”做好思想准备

今天晚上我想跟大家谈谈我们怎么样使自己成为人才，成为未来的领袖、有能力承担社会责任的精英。这个话题是和励志、和理想相关，我们一会儿可以漫谈。但在漫谈之前我带了一些简报和两本书，和你们分享。

（一）中国媒体观察：中国的 80 后缺乏豪情壮志

有一个报纸说：“中国的 80 后越来越现实，放弃豪情壮志、摆脱拜金主义。”第一句觉得有点不怎么样，把豪情壮志都放弃了，第二句觉得还好——摆脱了拜金主义。这是一种中性偏消极的评论。它说现在 80 后年轻人的行为发生了巨大的变化，特别是金融危机之后表现的更加明显：放弃了要当总经理这种不切实际的豪情壮志，逐渐也摆脱了拜金主义，开始了为最终改变现状而“学习现实的处事哲学”。

我不知道这些年轻人究竟是不是他们说的这样，但我觉得后面说

的：学习处事哲学，就有点消极了。现在的年轻人有几种类型：第一种是做自我麻痹“橡皮人”，这个词反映了他们的一些特点——无神经、无痛感、无反应，既不接受批评，也不接受赞美，像橡皮一样生存。媒体调查显示，自己身边有这种人的受访者多达 91%。这个现象是由没有力量改变现状、晋升无望、工作无趣、不愿面对现实等原因造成。第二种是抱团、谋生，这些 80 后大多有谋生困难、没有正式的职业。还有一种就是降低消费，金融危机后有点入不敷出。

（二）美国媒体自省：价值观的沦陷令当代美国教育失败

我们看到中国的 80 后是这样一个状况，是不是美国的年轻人状态就比较好呢？后来我看到了另一篇文章，是美国《新闻周刊》发表的。在谈美国教育的时候，他说全球教育最好的 100 个国家排行榜上，美国没有挤入前 10。他们的媒体就自问：为什么我们的教育改革投入巨资却毫无成效呢？他说导致教改失败的真正原因几乎难以启齿——在校生丧失了学习的动力。这是萨缪尔森写的，他说：“越来越多的学生根本就不喜欢上学，这点和种族、和家庭经济情况根本就没关系。”“21% 的教师认为学生旷课是一个严重的问题，29% 的教师认为学生态度冷漠。”

“美国真正面临的是价值观的崩溃。全美群众想的都是如何迅速致富，不劳而获。”我觉得这个颇似咱们前一段那种浮躁。萨缪尔森说：“华尔街一直在进行内部交易，但这不正是我们的立法者怂恿他们这么做的吗？很多人难道不是心怀一夜致富的梦想，兴致勃勃的买入那些高科技垃圾股和次级债吗？”然后他说“整整十年，我们让最优秀的人在华尔街为赌场研制筹码，而不是让他们在硅谷研发计算机芯片。”

他说：“世界是平的，如今价值观比以往更重要。”他接着激励美国人，说“印度、中国都快赶上了，因为他们是儒家的弟子，更多地新儒家的伦理靠拢。如果这种现象继续存在，美国在教育上 11 名的位置也保不住了。”他问道：“到底我们的世界出现了什么问题，我们未来的青年人还有没有希望？”

我们中国未来的年轻人的希望又何在呢？我把这个问题提给大家。

（三）重拾中国的传统文化，重建中国人的自信心

还有两本书我推荐给大家，一个是《现代新儒学概要》（李祥海先生^①著）。

美国人惊呼“伟大一代、精神不在”；而中国即将崛起，因为中国开始又把孔孟之道找回来了。那我们看看新儒家它是怎样一种理论呢？我也不具体给大家介绍，只是说新儒家是怎样批判现代性的。

曾经在我年轻的时候，出国留学之前，特别“崇洋媚外”，老实说我上大学的时候中国哲学史都没好好学，西方哲学史却得第一名。出国转一圈回来，就觉得中国哲学真的比我只知道老子的那个“祸兮福所倚、福兮祸所伏”要深厚。我拿“塞翁失马”这个故事跟西方人一说一个灵，只要一说这个，他就说“中国人真聪明啊、真智慧啊”。

我也觉得我特聪明，民族自豪感一下子就提高了。类似的典故、寓言、成语，太多了，我随便拿出几个来就能让他们“俯首称臣”，让他们觉得中国了不起。所以我觉得我曾经看不起的中国文化实际上是很了不起的。后来我也开始研究了一些中国的新儒学。

曾经历史上发生过“科玄之战”：是在辛亥革命前后这一段时间，科学和玄学的一场辩论。玄学属于中国的传统文化。这场辩论涉及到了人类文明所共同面对的时代课题——人类走向近现代的过程中究竟怎么样处理好人文精神或者价值理性与科学理性或工具理性之间的关系？最后儒家思想在这一场大辩论败下阵来，从此以后我们就开始赶超西方。在经过了从 1840 年开始的这么多年后，突然间不但是中国的新儒学家，而且还有以英国的哲学家汤因比博士为代表的西方哲学家们，都开始反思：说要解决 20 世纪的问题，需要中国的孔孟之道和大乘佛法。

所以反过来看，好像现代中国人总是慢半拍。就是说人家都已经

^①（编注：李翔海先生，北京大学教授、博士生导师。曾担任南开大学哲学系党委书记、系主任，南开大学跨文化交流研究院副院长。2007 年入选人事部、教育部等七部委“新世纪百千万人才工程”国家级人选。目前兼任中国哲学史学会副会长、国际儒学联合会理事、中华孔子学会常务理事、中华炎黄文化研究会理事、中国孔子基金会学术委员等。）

回归的时候，我们还在拼命赶超，而且有时候还重复人家已经走过的那些弯路。所以我们知识分子也好，青年学生也好，需要早一点去警觉和反思。

那么新儒家一直以来怎么批判现代性呢？为了促使大家反思，我给大家读一下：

“西方现代化主要体现为科技理性主导下的工业化，在这一过程中工具理性日呈主打趋势，价值理性则趋于衰竭。由此现代化虽然给人类带来了前所未有的物质性成就，但却并没有给人类带来全面的真正的幸福。”

这是我们最近开始讨论的。其实 100 年前就已经开始有人提出这个问题。新儒家后来又发展了，这与宋代以前的儒家是有一点区别的。在他们看来，由于西方文化限于科学层论或理智层论，以致发展出一种偏执的人性，因而西方文化虽然取得巨大的物质成就，但文明至极反而让非文明非理性的力量闯了进来，以至于构成整个世界思想的危机。这种危机表现在以下几个方面：

第一是人生意义的失落。一方面文艺复兴以来作为西方的传统生命意义的终极依归的基督教价值已经被打碎、被摒弃，代之而起的以知识论为中心的现代哲学以及科学，又不能为人提供终极的价值与意义。这样人生意义的失落成为今日对人类最大的威胁。

第二，科学层论带来的非人性化倾向，使人反而沦为科技的奴隶，比如核武器成为悬在人类头上的达摩克里斯之剑，这就是一个证明。

科学在追求真理的过程中不断侵蚀人文学科的地盘，然后通过虚无主义，反过来对科学加以消减，从而使包括科学自身在内的整个知识体系的合法化失效。

第三是无度的打破了自然的平衡，带来了生态危机，已经到了足以威胁人类存在的地步。工业革命和科技迅猛发展在带来巨大物质成就的同时，片面的把自然当作征服的对象，带来了严重的负面影响。

第四是普遍商业化的风气使市场的价值变成了唯一的价值标准。

第五是集团人主宰趋势导致的“精神平面化”。由于民主自由等现代价值观的绝对化、形式化，使得社会成员变成了没有自信的千人一面的集团人的复制品。大众化取向成为唯一的价值成败标准，深度

的理想与价值则被彻底的一起拉平。

以上是新儒家对现代性的基本批判。但是对这个新儒学也好老儒学也好也都有批判的声音，有的观点说儒家的概念“修身齐家治国平天下”“达则兼善天下，穷则独善其身”“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”等等，与现代工商理性有天然的契合点。这是新儒家的观点，主张天人合一。他的人文精神是全面的，不是单一的，他突出人和自然的协调，以和而不同的原则处理人与群的关系，对过分强调科学主义、效率、自由的西方价值观是一个反驳。但是有一个问题始终没有解答：既然儒家理论与现代工商精神有天然的契合，为什么中国的现代化却仍然如此艰难呢？他的疑问在这。所以我把两面的意见都给大家。兼听则明嘛。

我说说我的看法。1840 年以来，我们看到西方的船坚炮利之后，我们有了强烈的自危感——我们中国的这种文化实在是不适应现在，要现代化的话就要学习西方。在“科玄之战”中，我们中国文化彻底被打败了。然后我们把洗澡水连孩子一块倒了。所以我们在现代化中才如此艰难。这是提供给大家讨论的。

我为什么要推荐这些东西呢？这些都是跟我们友成基金会倡导的一些理念和价值相关，作为一个背景。大家可以思考：

我们现在处在一个什么时代？

我们这个时代带来哪些机遇，哪些挑战？

为什么说时势造英雄？

三、时势造英雄：感应时代盼望，锻炼领导力，做时代英雄

这本书也推荐给大家：这是一个台湾人，许倬云先生^②写的，从《历

②（编注：许倬云先生江苏无锡人。著名史学家。在中国社会史、中国上古史研究领域造诣精深，誉满海内外。1948 年赴台，在台湾先后受教于傅斯年、王世杰等著名学者。1953 年毕业于台湾大学史学系，后赴美国深造获芝加哥大学人文学科博士学位。先后被聘为台湾大学史学系系主任，香港中文大学历史系讲座教授、夏威夷大学讲座教授、杜克大学讲座教授。著有《中国古代社会史论》、《汉代农业》、《心路历程》、《万古江河》等。）

史看时代转移》。

我们要做一个搏击长空的小鹰，首先就要看清我们所处的时代，这很重要。

下面一段谈到了时势造英雄。因为你们可能都有点英雄情结，否则你们不会报小鹰班的，所以念给你们。他认为：

“真正拥有 charisma 也就是领袖气质的英雄，是要能够感受到他们的时代。抽象一点的说是感受到时代的情绪、时代的脉搏、时代的盼望、时代的压迫感与时代的困扰。他比一般人的敏感度要高，而这样的高敏感度让他与时代合二为一，因为他替时代说话，不用劝说也可以得到大众的认可。于是这种人物能与时代的脚步相互配合”。

他认为“我们真正的英雄要能够做到与时代相呼应——这是引用西方的一名心理医生艾利克森的话。对于时代的英雄人物来说，这种相呼应的感觉是一种直觉的能力，有很多感应力也是可以训练出来的。”所以艾利克森说“现在英雄史观使我们真正了解到只要时代的需求被某个人领会到了，特别是提前领会到了，那这个人就有可能成为英雄。”

所以说，感受时代的呼唤，接触现实问题，迎接挑战，是对领导力的真正锻炼。我们举办的小鹰班就是要大家走出书斋、走出办公楼，走到基层，去感受时代、感受国情，接受历练，从而成长为搏击长空的雄鹰——未来顶天立地的、堪当重任的时代英雄。✿

小鹰计划志愿者李宏伟致王平理事长的一封信

尊敬的理事长：

您好，我是小鹰计划志愿者李宏伟，参加小鹰计划三个多月来，学生我感触颇多，收获巨大，借此机会表达对您的感谢。由于我在基层开展的“网筑亲情”项目现在因故不能开展，同时，南片区的少数民族村寨进行调查和走访，以发掘一些针对少数民族文化保护的活動。经乡政府杨主任同意，我到达了贵州黎平的铜关地区参加腾讯公益举办的一次公益项目，同时考察当地的侗族村寨。之后一方面觉得有必要向已经开展了工作的友成其他驿站和志愿者交流学习，以具体了解基层的公益活动如何开展，另一方面，也是为了延续自己对于少数民族村寨调研的旨意。我来到了友成基金会盈江驿站所在地盈江，对傣族、景颇族、德昂族村寨进行调查走访。期间，收获颇多，遇到各类少数民族热心人士和相关机构的帮忙。本打算无论如何也要赶回黔江参加小鹰计划的中期培训，但是一来盈江地处边陲，交通不便，因此路上耽误了很多时间，二来，安排走访的少数民族村寨众多，如果草草调研，就即刻返渝，再次回来又成本极高。因此，斟酌再三，权衡各方，非常遗憾自己不能和众小鹰共同学习，参加培训。只能向苗青老师说明情况，经其同意，我会在25号回到黔江之后通过看培训的视频和记录补上遗憾错过的培训内容。

但是，可喜的是，在盈江走访各个少数民族村寨的同时，我还有幸参观了我們友成基金会在盈江村寨的项目点——贺哈、允帽等，以及盈江驿站志愿者开展儿童活动的村落——拉勐。听到我们是友成基金会的志愿者，村民都热情地同我们攀谈，留我们吃饭，我也切身感

受到了友成基金会的志愿者在当地开展活动的细致入微，留下了良好的口碑。在盈江驿站的工作室中，挂满了各个机构和组织送来的锦旗，各式各样的共计有十多个。在他们的办公桌上，我发现了当地傣族学校为了表达对于基金会的感谢，用傣语手书的“心系边疆，情系教育”八个大字，我趁盈江驿站站长魏知行和其他志愿者不备，将其用相机拍下，以留作纪念，同时向理事长您分享一下。

通过这用傣语手书的八个字，我看到了友成在当地影响力，也感到了当地少数民族的热诚。几天的行程让我感受到友成当地志愿者精明实干的能力和勤恳细心的工作态度，更加明确了以后自己在基层工作锻炼的方向和态度。同时，在贵州和云南的少数民族村寨走访期间，也让我发现了少数民族地区文化保护的迫切性和公益组织和个人大有可为的公益空间。更加坚定了自己利用在基层工作间隙走访少数民族村寨、发掘公益项目的信心。真心期望能跟您做更多的交流，听到您的建议和指导。

最后，祝您工作顺利，身体康健，诸事顺心。

此致

敬礼

小鹰计划志愿者李宏伟

2011年11月20日于云南

附：李宏伟云南随笔

侗乡——那种宁静安详的山水田园之歌

在这里，我感受到了一种土木般的棕色印记，因此，我叫侗族为棕族。

提到侗族，我们想到了“诗的家乡，歌的海洋”，那久负盛名的侗族大歌唱出了侗族人诗意般的生活，与自然和谐相处、天人合一的状态。每至夜晚，人们在鼓楼下燃起篝火，围坐于木座围栏上，看着对面映红的脸，

唱起那迷人的歌谣。风雨桥上人们稀松地走过，见面一声家乡的问候，或者一个知心的眼神，就足以知意，而后悠然而去。这里，几乎是人类仅存的一份室外桃园般的境地，那古朴的木屋绵延成片，随着河流和山势延伸拓展，错落有致的房屋如众星拱月般围绕着高高耸起的鼓楼，而这一切在青山绿水的映衬下，显得是那样的别致和安详。也许以前，中国大地上的每一个乡村都或多或少地留有侗乡村寨的记忆，但是，岁月已经将那份自然、古朴撕得粉碎，化为尘埃。如今，只有这侗乡仍然固执地坚守着原始的印记，将它代代传承，在山水田园、朝出晚归的生活状态中守护着本民族的色彩。棕色暗淡的房屋，棕色鲜亮的服饰，棕色高耸的风雨桥和鼓楼，倔强地坚守着那份属于木、属于土的本色。

我竟激动地想称侗族为棕族，那份古朴和厚重，安详与大气的色彩下潜伏着一种文化的记忆和价值，不管穿过风雨桥、流过古木屋的河水带走了多少时光岁月，只要不改民族的色彩，即便侗族人不得已涌入了社会的大潮，不得已与连接了沟通世界的网络，那他们心里依然沉淀着棕色的记忆。只是期望着变革不要瞬间爆发，那些外界好心的影响不要不择路径，那基于“土、巫、道”的价值观念就会愈久弥香，香飘四方。

看到美好的东西，就会约懂得珍惜，看到这原始而宁静的农耕牧牛，依山水而居的民族生态模式，我们就会越发地限于惆怅和幻想。也许有人说，期望他们保持原状对他们不公，棕色的印记可以改变，就像寺庙中的土菩萨不用了就砸毁一样无足紧要。虽然，在文化的较量中总有弱肉强食，甚至是你死我亡，但是，当强与弱的标准都由强势文化来定义时，那些棕色的、少数的文化习俗岂不一定灭种遭殃，哪里有什么谈判的余地。可人又说，最少可以将多种文化和价值形态呈现于他们面前，让其自由自在地选择，可是难道你不知道这种选择的结局几乎都是以少数文化的陨落告终。那究竟为什么呢？你可知人类文化选择的标准往往是依据大多数人的看法和精英的思维，而这，往往推至选择的境地，就是推至灭亡。少数的，永远没有话语权，这也就剥脱了他们保存自己文化颜色的能力。

在这“棕族”，我感受到久违的人与人之间的极致热忱和淳朴，那是一种源自内心的文化的感召力，将外来人彻底征服，我渐渐明白，从熙熙攘攘人群中赶来的我，才是“弱势的”，应该被消灭的文化代言人。

悠然的侗族大歌如清泉般闪亮，渺渺的炊烟跨过屋梁，清澈咚咚的河流将村落穿插成链，翠绿大山守护着迷人的侗乡。如果此时再有一抹霞光，我期望它穿过时光，带我回到侗乡。❀

小鹰故事

我是一个什么样的人

易守华

2011年12月7日

其实我是一个迷失自己的人，但又不想承认自己是一个失败的人，总想做些改变。

大学的时候，专业调剂到数学专业，对于一个中考、高考数学均没有及格的人、从14岁后就从来不怎么知道学习、甚至惧怕数学的人，大学时调剂到了数学专业，而且还要学习四年。大一的时候就险些崩溃，后又安慰自己，劝说自己：这是上天特意眷顾我的，让我战胜数学这个死对头。于是乎，就在图书馆广泛的看数学方面的图书，力争更了解数学，极力地激发了自己的数学兴趣，也了解了很多数学大师的成长故事，深知从事学术不易而人生意义非凡。可惜虽一直广泛的涉猎，积极的参与数学竞赛，却一直学不好数学。反而在图书馆看到了真正感兴趣的东西，在科研竞赛过程中享受到了学术的乐趣。在大二的时候，缘由一本《平凡的世界》让我回归到农村视野，重新思考自己的人生价值，萌发了学习农村知识的想法，不经意在图书馆看到了费孝通的那本《志在富民》，一看就改变了后面两年的规划。

在后面两年，虽一方面仍抱有会学好数学的期望，继续搞科研论文，但也把另一半时间花在农业书籍上面了，大三的时候甚至开始备考农业类的研究生。后面虽考上了农业工程类研究生，但也因为没有考虑好是该从事农业技术，还是费孝通农村社会学。所以，干脆申请参加

西部计划志愿者，到农村去搞清这个问题。先后向团市委申请来到了偏远的黔江，又向黔江方面申请来到正阳工业园区管委会，不久之后，又开始了自己的招商“科长”之旅。

不得不承认，自己一个纠结的人。

在园区管委会待了一年之久，虽先后从事经济统计、招商工作，兼党群工作，但大部分时间是闲置的，所以很多时间可以用于开展柏腊村关爱留守儿童工作。也因为迷恋政府权利、高水平工资，也一直想在借助单位的平台来证明、培养自己的工作能力，积极的参与本职工作，耽误了大部分精力，没有全身心投入农村工作，对农村工作没有真正的体验。所以定义自己是一个纠结的人，敢爱而不敢放手去追求。后面又为了切实搞好农村工作，真正的去体验费孝通的社会调查，便加入了友成小鹰计划。

加入之后，站在一个新的平台开始了真正的启蒙，但同时也不得不承认自己已经是一个社会化的人了，激情依旧，但更加的现实，缺乏知识底蕴，不经意间粘上了很多坏的社会习气，俗人一个。与小鹰计划学员共事的这几个月，对自己的不足更加的厌恶，一直想改正，却鲜有成效，可能要花很长的时间，也许是终身吧。

简言之，成长为专业、成熟的农村工作者道路很漫长，很曲折，人生重在体验和感悟，不放弃自己，一点点的改变自己，一步步地立足于社会。🌸

亦师亦友亦家人——罗家德老师印象

石松

2011年12月20日

第一次听说罗老师，是在正式参加小鹰培训之前，苗老师让大家每人写一段介绍好让导师选择自己觉得合适的导生。那时听闻罗老师是清华大学社会学系的教授，我心里就在想，罗老师应该还蛮大可能

性“看上”我的吧。果然，后来结果和我预料的一样。其实当时出于为了便于将来找工作的想法，不太希望导师是学术界的。不过听到“家德”这个名字，觉得应该不是大陆人吧，可能是港台同胞或者海外华人的感觉，想想自己本科老师是大陆的，硕士老师是香港的，如果再能和台湾老师或者外籍华人老师交流其实应该也还挺有趣的，便也有着那么一份期待。后来到了北京听苗老师进一步介绍罗老师，还真的挺感谢罗老师如此器重我，所以也多了一份与罗老师相遇的期待。那时在头脑中勾画的罗老师的印象应该是一个满腹经纶德高望重鹤发童颜的老者。

八月中终于同罗老师见面了。见面了发现，之前对罗老师的印象，除了“鹤发”和“老者”之外，其他描述还是比较符合的。罗老师比我想象得健谈和活泼很多。其实我一直都是一个和老师谈话会有点紧张的人，可能是之前的老师都还算挺严肃的人，但是遇见罗老师感觉很不同。交流起来似乎就在和一位朋友或是家中一位和蔼可亲又充满活力的长辈聊天一样。一上来罗老师就先讲述了他自己的故事。他的经历很丰富其实也挺曲折的，他谈到了年少的梦想以及后来对于学业和工作的一种思索。他办公室的墙上挂着一幅画，据说是他高中时画的，表达了他心中对于“苦行”和散播大爱的一种想法。包括他后来也谈到，他一直对于非洲，对于新疆西藏这样的地方都有着一种向往，他觉得那些地方才是最美的地方，才应该是他的归宿。交谈中感觉罗老师很真性情，亲切平和，偶尔也会哈哈大笑。罗老师提到他在美国时曾经一个人开车穿越美国，只带着帐篷和睡袋。这样的热血故事让我们听得心生敬佩。

最欣赏罗老师的一点是他既有理想主义的热情，又能够脚踏实地地做事。这也是我觉得和他很投缘的地方。罗老师讲到他从小就是一个心怀远大理想的人，这也使得他后来从经济学转到了社会学，他希望能够用自己的知识和信念来推动社会的进步。罗老师现在关注的也是如何调动大家的力量来进行社区营造，其实社区营造的目的一方面是建设社区，另外一方面也是为了提高民众的参与度，树立真正的公民意识，而这一切也是形成公民社会最基础的东西。不管是在微博上或是在和同学们的交流中，罗老师都透露了这样一种理念，即一方面

我们确实要关注社会的进步发展，要摒弃那些不合时宜的东西，吸收其他文化中先进的东西；另一方面也不要妄自菲薄，始终要对社会的更好未来保持信心。对于 NGO 的发展，罗老师也提到，应该是脚踏实地，胸怀理想但是不要脱离实际，也不要好高骛远，应该充分地利用可以利用的资源，调动各方面的力量一起来推动社会的进步。正如罗老师所说，如果脱离了实际，如果只是“胸怀崇高理想”却孤芳自赏，也许做到最后只是自娱自乐愤世嫉俗了。

罗老师还有一段话给了我新的启迪，也成为我常常和我从事其他行业的朋友们分享的一句话：不管你做哪个行业，只要有一颗公益的心其实你就是公益人。永远不要说“等我有了很多钱我就来做公益”，说这种话的人永远不可能来做的。过去我总是固执地认为，只有来从事公益行业你才是真正地做公益，甚至曾经觉得公益就是“割肉式公益”，公益人得过苦行僧的生活，得倒贴做善事。罗老师让我认识到，其实这个世界是多元的，如果只是单纯地把公益局限在一个小的圈子里，反倒不会利于公益事业的发展。只有调动各方的力量，才能更好地把公益做好。如果真的有一天，每个人，不论从事什么行业，都能心中有着公益心，那相信世界一定会更加美好。

现在网上有很多名人喜欢充当“人生导师”，每天写着一些似乎非常“心灵鸡汤”的话，偶尔还会专门给年青人写一些“至理名言”。我一直对这些“导师”持保留意见。对我来讲，罗家德老师才算得上一位真正的人生导师，尽管他也说他不喜欢这样的头衔。因为罗老师是一个言行合一的人，他也不会刻意地给你讲一些什么大道理，但是和他的交谈中，你会学到很多东西，可以感受到他做人的原则和他对人生的态度。罗老师还专门送过我几本书，让我看看台湾是如何进行社区营造，如何真正地将公益精神融入到日常的工作中去的。这些也使得我在做社区项目的时候能够更加清楚自己的角色，能够更加耐心地去倾听居民们的诉求。和有些同学交流中听说，有的导师可能由于自身工作繁忙的关系，在暑假见面之后后来根本就断了联系。而我，能够经常和罗老师交流，能在微博上互相关注，还能时常收到罗老师的关心问候，甚至前几日罗老师还亲自过来带我们去探访更多的羌寨，这实在令我感到十分荣幸。或许罗老师本身就是一个亦师亦友亦家人

的人，他清华团队的同学们也其乐融融像一家人一样，到了成都大家都同住在罗老师的家中，感觉真的很温暖。

参加小鹰计划，能够认识罗家德老师，也算是我的收获之一。希望我和罗老师之间的缘分不止这一年，也希望在今后的日子里，还能够有更多的机会听听罗老师的人生故事和人生感悟。❀

我为什么参加“小鹰计划”？

2011年8月

❀一位在北京打工子弟学校支教的T F C(为中国而教)志愿者教师。支教半年，感觉业余时间颇多，也想在业余时间为孩子们多做一些事。但苦于无思路，无方法。偶闻“小鹰计划”，感觉可以从中学到一些理念与方法，因此前来参与“小鹰计划”的培训与实践。——我是北京小鹰代成成。

❀大学毕业回乡创业，开建梦想中的旅游休闲村，再造魅力新故乡——陈统夸：博学村的“公益达人”！参加小鹰完全是因为她是我的“新公益”的第一个家！做基层志愿服务和参与式教育，具有新公益精神的80后——我是海南小鹰陈统夸！

❀我2009年毕业于桂林旅游高等专科学校旅行社经营与管理专业。做过很多份工作，一直没找到适合自己的方向。2011年3月份，机缘巧合，辞掉了工作赶赴贵州一个草根NGO做全职工作，深感草根NGO特别需要专业的人才。参加“小鹰计划”就是为了学习更多的专业知识，把自己培养成专业的公益人。——我是黔江小鹰秦子恒。

❀对我而言，参加“小鹰计划”的初衷是想找寻一种挣脱毕业即工作的模板化流程的机会；北京为期一月的培训帮助我拓宽了对公益的

定义，从而将参与计划的目的调整为了解公益，寻找有趣味、有快乐、有价值的生活，进而发现和明确自己的人生理想；到重庆山村之后，亲近自然、返璞归真的生活使我得以更清醒的认识人，更冷静的看待人性，更笃定的面对人生。它给了我第三种视角去看生活、工作，同时，也让我更有勇气去面对一些真实，不轻易被社会洪流淹没，勇敢去体验人生的精彩和本色！——我是黔江小鹰朱晓明。

🌸 今年七月份刚刚毕业的我在绿色流域的面试中轻松过关了，一上班就得到一个去北京参加培训的机会。当时我也不知道是“小鹰计划”，收拾行李坐着火车来到北京来到中国农业大学，晚上我才真正的知道我参加的是友成基金会的“小鹰计划”项目。感谢这次机会，让我认识了许多志同道合的小鹰，认识了那些学富五车的导师们。——我是云南小鹰赵兴禄。

🌸 我今年刚从香港中文大学社会工作硕士毕业。一直以来都对公益十分感兴趣，可能是由于家庭的缘故，从小就有一种朴素的助人情感。随着年岁的增长，尤其是在进行专业的社会工作知识学习之后，越来越觉得助人其实是一件很需要技巧也需要很多资源的事情。来参加“小鹰计划”，是为了实现心中的公益梦想，希望能在刚走出校门的这一年里真正地接触中国的基层社会，也为了今后继续在公益这条路上坚持走下去迈下坚实的第一步。未来希望能和所有小鹰大鹰们一起展翅高飞！——我是四川茂县小鹰石松。

🌸 我相信人以群分，相聚是缘。小鹰这个集体本身，一个年轻朝气、富有野心和爱心的团队，对我的吸引力已然很大，因为似乎每个人背后都有一段令人钦佩的公益心路，让我瞬间有了抱团取暖的冲动。退一步，从技术层面上将，友成这个平台非常诱人，人脉资源庞大，依靠这个中国公益界的领袖，我相信能找到公益路上更多的同行者。最后，从个人发展的角度看，我非常珍惜深入基层的机会，如此我才能亲身体验到社会更全面的真实，也能减少自己未来思考问题一叶障目的短视可能。——我是黔江小鹰沈长锟。

✿ 我今年毕业于中国民航干部管理学院，怀揣着青春的激情与梦想走上了“小鹰计划”之路，进入了每天充满干劲的日子。“小鹰计划”是一个可以锻炼自己并能给社会带来福利的平台，能够参与其中，感到十分荣幸。——我是黔江小鹰袁森超。

✿ “求学即求索”，伴随自己度过大学四年的探索之旅，从数学转行到农业，又进行了两项社会试验——建立柏腊村关爱留守儿童服务站，策划正阳工业园区公共服务空间，去实践费老的社会调查，去体会晏老的平民教育，去感受梁老的乡村建设。因志愿活动结识了友成志愿者，更为了能更好地开展农村志愿工作，而申请加入“小鹰计划”。尊重缘分，跟随自己心的选择，一阶段一层次，一情境一思维。愿与小鹰共飞，让志愿道路更精彩！——我是黔江小鹰易守华。

✿ 了解并加入“小鹰计划”源自三月份公益深交会上的一次机缘巧合。我不愿意毕业后马上从事稳定的工作，想用这几年的青春去做一些有意义的事情；同时，去年暑期在甘肃农村支教的经历使我发现中国农村的状况实在令人震惊，我认为我们年轻一代有责任努力改善这一现状；此外，这几年我参与过不同领域的许多志愿活动，相比之下对扶贫这块最感兴趣，也觉得扶贫比较需要我们去投入；而且“小鹰计划”与我从事 NGO 工作的职业规划紧密相连，它可以帮我弥补专业不对口这一先天缺陷。综合上述因素，我最终决定加入“小鹰计划”。——我是酉阳小鹰梁清。

✿ 我来自湖北宜昌，毕业于山东省潍坊学院市场营销专业。“致君尧舜上、再使风俗淳”，怀兼济天下之心，加入“小鹰计划”。我喜欢看书、打球，结交天下豪杰，以实现个人自由为毕生追求，游走于公益和商业之间，渴望在金融投资领域有所作为！——我是嵩县小鹰卢林。

✿ 在校期间参与的公益活动使自己内心能够得到一种宁静，尤其看着自己帮助过的人，会发自内心的高兴；自身的遭遇使自己总希望为那些流离失所的人（尤其是老人）做点什么，进入大学之后与高中相

比有了更多的空余时间，也认识了许多有志于做公益的朋友，自然而然的渐渐步入这个行业。曾经一位做公益的朋友为了帮助他人牺牲了自己的学业，现在面临着结业的遭遇。我不赞成这种行为，但是我欣赏其对公益的态度。——我是汝阳小鹰仇斌。

✿我是友成巴中驿站的一名基层志愿者，很庆幸能进入友成基金会，不但在我迷茫时期提供了一个奋斗方向，还得到了心灵上的安定和快乐。本人性格积极乐观、特长组织动员、整合资源、文娱活动、驾驶，希望未来能成为公益领域的一名专业人才。作为一名初学者，我对公益的认识和工作能力都不高，每一次培训机会都会努力争取。现阶段我急需加强在基层开展服务项目与基层村民如何建立良好关系等能力的学习，相信“小鹰计划”培训一定能带给我不一样的升华。——我是四川巴中小鹰王欣竹。

✿我来自山西太原，现在是吉林大学珠海学院的一名学生。希望“小鹰计划”能帮助我尽快适应公益行业这个全新的行业。我想利用这一年的时间，了解中国和世界公益事业现状和差距，积累经验，搜集生动的资料，充分吸收公益的专业性知识。一年后我想攻读韩国大学的社会福祉研究生专业，带着我这一年积累的经验和问题去读研，先实践后学习。非常荣幸能够成为“小鹰计划”的一名学员。——我是巫溪小鹰闫斐然。

✿我来自广西隆安驿站，从事志愿服务已有近两年的时间，有着较为丰富的基层工作经验。作为服务于一线的友成志愿者，希望能够通过参与小鹰的培训活动，不断地提高自身合作能力、基层工作能力以及社会协作能力，更好地服务于当地。——我是广西小鹰莫礼恩。

✿我来自四川阿坝，毕业于乐山师范学院旅游管理专业，曾在不同领域有过多样的工作经历。来到“小鹰计划”与我在城乡社区 NPO 发展中心做实习生的经历密切相关。在那里我初步了解到什么是 NGO，NGO 能干什么以及 NGO 发展中存在的一些问题，并且结合

上述撰写了我的毕业论文——《四川地震灾区公益旅游发展的可行性研究》。在查阅资料和实施具体项目的过程中，我学到了很多，但也愈加了解到自己的不足。希望我可以通过“小鹰计划”系统学习公益行业相关理论知识，并在项目中锻炼自己，提升工作能力。——我是黔江小鹰杨为亚。

✿ 对于今后人生的规划，我不愿在一开始，便拘泥于写字间的狭小空间和城市繁华但亦繁冗的环境中。谋利只是追求幸福充实人生的一个方法，但绝对不是唯一通路。我希望通过自己的所学所会、所懂所长，加入一个团队，尽自己一份力，帮助他人。这不仅能够为别人带来幸福快乐，更能使自己到更为广阔的天地，在各方面的能力上得到最为实际的锻炼，充实人生的宽度和厚度，开阔视野。公益我个人的理解是有组织、有规划、有商业价值参与的进化了的慈善。有创新性、持续性。授人鱼，不如授人以渔，才是公益的精髓。——我是汝阳小鹰张睿。

✿ 认识中国的农村和社会最底层的现实状况，了解农民的思维方式和需求。在基层工作锻炼自己能力的同时，认知中国公益发展的道路和发展方向。体验全新的生活方式，深入自然和基层进行思考和体悟。——我是黔江小鹰李宏伟。我胖了。

✿ 了解中国农村现状和农民真实的生活状态，同时探索自己在公益道路上的发展潜力，为未来的发展打下基础。——我是酉阳小鹰史琳。

✿ 农村是我的根，我爱着那片土地，那片土地也是我的空间。选择小鹰计划，意味着我有机会去深入农村，深入那片土地，理解她。同样，我可以从土地深处汲取养分，获得成长。——我是云阳小鹰刘继松。

✿ “参加小鹰，心之所向”。——我是云阳小鹰姜苏航。

✿ 带着梦想，去基层，锻炼自己的务实精神、实干才能，认识一个真实的中国。——我是嵩县小鹰冷星火。

✿ 我是 90 后，我爱自由，爱旅行，爱挑战，也爱烹饪与 dota；我是小鹰，我爱黎水，爱农村，爱山歌，也爱公益与善良。——我是黔江小鹰戴华伟。

✿ 我喜欢骑行、设计、书法等，现西部计划志愿者，兼职友成黔江志愿者驿站站长。公益事业前景宽广，公益之心热情洋溢。实现公益梦想，成就人生之路。——我是黔江小鹰冉涛。

✿ 不一样的“Gap Year”，为梦想而努力。——我是盈江小鹰魏知行。

✿ 江渝：我来自友成黔江驿站。在基金会的网上我看到了“小鹰计划”的简章，虽然很想报名，但是觉得自己没有机会。但朱老师说我可以试试，并且将做我的推荐人。于是我递交了申请表，第二天结果就出来了，很高兴我抓住了“尾巴”。

✿ 如果要问我为什么会进“小鹰计划”我只能说是一个“缘”字。如果问我为什么要参加“小鹰计划”，我的回答是：那里有我想要的东西。——我是黔江小鹰龙照燕。

✿ 在追逐内心爱 and 善的日子里，与一群朝气蓬勃的人儿，愿一起将青春昂扬的日子挥洒在农村这片土地上，何其有幸！所谓“特立独行”的我们，选择了就不后悔的我们，会尽情享受这段相聚和经历，待老时追忆，何其温暖！在公益的道路上，在理想的道路上，一直坚信，我不会独行，我爱你们，小鹰！——我是黔江小鹰尹梦。

✿ 聆听呼唤自己内心的那个声音，并付诸实践。——我是巫溪小鹰柴艺。

✿ 带着想将志愿行为做得更规范化的理想，带着服务农村帮助最需要帮助的人的目标，再“小鹰计划”里开始了探索适合自己的公益之路的神秘之旅！——我是黔江小鹰夏文镜。

我和我的祖国

——友成、隆慈与香港理工大携手开展 “香港青年乡村服务计划”

编者按：

2011年8月，一群来自中国国土南端的国际都市香港的年轻人，生平第一次踏上内蒙古大草原那浑朴的土地，张开新奇的双眼和热情的双臂，开始了他们和祖国乡村的第一次亲密接触。

这次旅程是友成企业家扶贫基金会及其姐妹机构香港隆慈基金会，携手香港理工大学联合举办的“香港青年乡村服务计划”2011年内蒙古之旅。8月7日，30位香港理工大学在读大学生和9名导师，来到内蒙古自治区武川县进行服务学习。走下飞机，迎接他们的是友成志愿者驿站在内蒙古大学遴选出的9名专事本次项目服务的大学生志愿者，以及经过友成基金会和当地政府精心安排的一周学习服务之旅。

天苍苍、野茫茫，风吹草低见牛羊 ——拥抱内蒙古大草原的“服务学习之旅”

何谓“服务学习”（Service-learning）？香港方面带队的团长许国辉博士提供的专业解释是：服务学习是一种经验教育（Experimental education）的模式，透过有计划安排的社会服务活动（Community service）与结构化设计的反思（reflection）过程，以完成被服务者的目标需求，并促进服务实践者的学习与发展。

具体而言，“服务学习”之旅包括：

1、到真正的农村去（三间房村），呼吸乡土气息，和农民同吃同住，亲身了解当地自然、人文、历史和现状。

2、参与友成基金会的科技扶贫项目，对试点村的产业状况进行调研，探索农民需求，了解村情文化，思考改善之道，勾画服务蓝图，加强服务乡村贫苦同胞的决心，奉献专长建设农村社区的志向。根据

当地的特点和需要，在导师的指导下，绘制当地产业发展与生活环境的“绿地图”。

3、与内蒙古大学的优秀大学生一起生活、学习、交流。

4、与武川一中和红格尔蒙族小学的师生互动，了解农村社区环境和条件的制约，对青少年成长和学习生活所带来的局限，从而反思“如何培养新农民，建设新农村。”

5、参观蒙牛奶品厂，了解牧民的乳食品走向现代化生产的企业化过程，从而反思现代社会以经济为主导的发展方式如何影响少数民族的生存与发展。

6、当然，学习和服务之余，同学们还零距离的体验到了天堂草原的神秘之美，感受了草原文化的博大精深：欣赏了地道的蒙古马队和特色体育表演；体会了喝奶茶、住蒙古包、参加篝火晚会的牧民生活。

如何建设新农村？我们绘制“绿地图”

香港青年乡村服务团团长许国辉博士提出：

在城乡二元社会结构下，社会发展不平衡，城乡差距日益扩大有目共睹，正如梁健华兄（服务团导师）在此行观察到“乡村衰落”的现象出现。“建设社会主义新农村”是中央政府明确颁布而行之有年的政策，但新农村“由谁来建设？怎样建设？”是当前迫在眉睫亟待解决的问题。有道是：“青年是国家的栋梁，是社会未来的主人翁。”因此，青年建设新农村责无旁贷！

“来到这里，才让我们真正意识到：我们不能以城市人的眼光来看待乡村。农民有自己的价值和文化，他们的单纯与知足让我们重新思考生命的意义；而我们对他们的帮助也要基于他们自己的需求与选择。”香港理工大学学生郑达鸿在经历了8天的服务学习之旅后分享他的感悟。

这次，香港青年帮助内地农民反思农村现状的方法叫做：绘制“绿地图”——这个对于内地农村而言显得特别新鲜的概念究竟是什么意思？所谓“绿地图”，是一种调研工具：在8天服务学习的实践行程中，36名服务实践者分为六个调研小组，观察友成基金会在武川县三

间房村开展的科技扶贫项目，并就生态环保、农业产业化、村民身心健康等问题开展调研；同时寻访人文、历史、生态的社区宝藏，记录乡土民情，表达绿色视点，提出绿色建议，共同绘制乡土乡色的社区“自画像”，以此达到体验民生、认识国情、提升个人生命价值的目的。

从农田作物到家禽牲畜，从三间房的历史文化到目前社区生活，从设施农业到蘑菇产业……香港同学们深入到田间地头，向村民请教，用眼睛观察，用心体验，用笔和相机记录。他们在村民家中同吃同乐，他们的到来，犹如为村民打开一扇窗，村民在感受到外界的关爱之外，也对自身生存环境的改善抱有期待和行动的意愿。村民们则拿出家中最好的饭菜最舒适的房间供同学们午餐和休息，他们的淳朴和乐观深深地感染着同学们，并对同学们提出的方案和建议给予积极的肯定和反馈。

许国辉博士总结道：“我们确实创造了一个前所未有的新公益体验和实践之旅。在友成呼市志愿者驿站妥善的组织下，9名内蒙古的大学生随团参与，两地大学生彼此合作，相处融洽，共同在武川县“三间房”村探索农民所需，界定了六个在生态、生产和生活领域内的问题并表示会持续深入探究，寻找解决问题的可行方案，且计划明年再访武川实践该方案。”

香港理工大学副校长阮曾媛琪教授亲赴内蒙古督师。她鼓励她的学生：通过服务支持乡村建设，通过行动研究来检视自己所处的社会环境，反思自己的历史使命和社会责任。她期望理大学生们化身为香港大使，结交内蒙古自治区同龄朋友，开拓青年沟通的平台，将香港精神传播远大！

团员日志选摘

农村老年化问题严重。在我们到访的三间房村，村民都是年过五旬，他们担当着三间房农业发展的唯一劳动力，后生不是到城市干活，就是要和子女陪读。在不久的将来，三间房村将失去劳动力。这个问

题对生活在城市的人民也是一个切实的问题，首要的是粮食的供求问题，其次城市的经济发展是依赖或者是受限于农村经济的发展和规划。在中国的出口增长放缓的时间，农业就担当中国国民生产总值的马车。因此，农村老年化问题不容忽视。

——A组黄珏霖

村民的方言我不会讲，但我永远忘不了他们的笑容；哈密瓜的味道我留不住，但我永远忘不了这亲人般的味道！我们希望为村民改善卫生环境和生活环境，为他们建厕所、建澡堂和修路。我们想为这些远在北方的亲人尽一点心意，那怕只是一点点在生活上的琐碎事！也许是这种以亲人相待的感情，让我们和村民的心意更贴近，使我们提出的方案得到村民代表的热烈支持！可七天实在太短了，七天里不可能建好厕所、建起澡堂，但却在我们每个人的心里建起了一份心意，一份希望服务村民、帮助村民的心意。希望这无形的心意能持续下去，在明年的今天看到村民更灿烂的笑容。

——B组吴闻娟

每一个人每天都应该反思，看看自己身边有多少唾手可得的的东西是别人遥不可及的。如果在田地里辛勤种地的农民都吃不饱，那身在城市中的我们还能有多少顿饱饭吃？珍惜每一份资源、每一件事物、每一个人，不要因为我们拥有，就去挥霍，因为在遥远的他方这些对于我们伸手可及的事物都可能是别人渴望的。体验过才知道失去时的痛苦，农村体验让我更珍惜身边的事物，这便是一种收获。

——C组曹禹

是次的乡村服务团，不单是两地年青人的交流活动，更是拉近城乡距离的机会。作为一个入世未深的年轻人，假以用这么短的时间根本地改变一个地方，可谓天方夜谭。所以，我们最大的可能就是去改变当地人的思想。我们另一个责任是发现问题，而问题不是建基于理论，而是建基于实际行动。中国人太多，地太大，不是每个中国官员都能

够实地深入到访每一条小村落，而我们这群学生，可以用我们的汗水、身体去辅助他们。这次的香港蒙古大学生乡村交流团是思想与责任集结而成，也希望用这一年的时间去实践我们的计划，使想法变成可能。

——D 组郭燕祯

走进祖国的怀抱——内蒙古，令我震慑的是祖国的科技发展日新月异，绝不逊色于西方强国。我们先后到蒙牛工厂和内蒙古博物院等地参观，只见宏伟的建筑、井然有序的管理和生产方式，令我们目不暇给，叹为观止！这就是我们十三亿同胞共同努力所创造的新面貌。

——F 组姚月媚 🍀

第三部分

模式探索

从“常青义教”到“整合城市退休资源 促进农村发展的新模式”

友成基金会常务副理事长、友成新公益大学校长 汤敏

2011年4月27日

从2009到2011年，从“常青义教”到“整合城市退休资源促进农村发展的新模式”的思考，我们做了有益的试点和探索。

在2009年一次南宁师范学校毕业生聚会中，我和70年代初就读南宁师范的约200名同学聚会在一起，其中不少同学尤其是女同学已届退休年龄，他们有着丰富的教学经验却赋闲在家。有感于此，我萌生并提出了关于开展退休教师到贫困地区支教活动的倡议。

没想到这个倡议得到了一群依然意气风发的退休教师积极响应，在广西各级政府、广西教育厅、南宁市教育局等教育部门及学校的重视下，在友成企业家扶贫基金会的帮助、扶持下，2010年1月8日成立了友成南宁志愿者驿站，2010年3月16日，以组织城市优秀退休教师到贫困地区学校进行教育管理和教学水平的提升与帮扶的志愿者支教项目——常青义教项目在广西巴马甲篆乡中学正式启动。至2011年3月，退休教师支教志愿者队伍已经发展到103人。经过一年的时间探索和帮扶，甲篆乡中学教师的教育教学及管理能力和学生的综合素质有了明显提高。从退休教师志愿者的角度来讲，退休不退志，支教献余热，使自己的经验得到社会的承认和传承，退

休教师群体亦非常有成就感,与支教学校教师形成双向的良性互动。“常青义教”已基本形成可复制和推广的项目操作模式,初步显示良好的社会效果,并通过教育部教育发展研究中心的评估。

作为八大经济学家之一,2011年春节前我有幸被邀请参加了总理召开的政府工作报告修改讨论会。在谈到公益事业对社会的贡献时,我向总理讲了广西常青义教的故事,提出全国5800万退休人员是一个巨大的社会资源,应该加以利用,总理表示同意。这让我很受鼓舞!

随着我国公共财政均等化与民生工程的推行,我国农村教育的硬件条件已经有了很大的改善。然而,由于缺乏高质量的教师,农村教育的质量还有待改进。特别是在贫困地区,因当地生活、工作条件较差,很难能吸引到较高质量的教师到那些地方任教。

另一方面,由于城市中小学学生在逐渐减少,为腾出更多的岗位给年轻人,到了退休年龄的老师绝大部分都离开了工作岗位。一方面是贫困地区极缺有经验的教师,另一方面大量的有丰富教学经验的老师却闲赋在家。这无疑是社会资源的极大浪费。近年来,两会代表也多次呼吁组织退休教师下乡支教,但因缺乏一种可行的模式,退休教师下乡支教仅限于一些零星的个人行为。

“常青义教”是一种有创意的模式,把那些愿意贡献自己余热的退休教师较大规模地组织起来,到贫困地区去支教。这一活动,最好是采取民办公助的模式,由民间来组织,发动退休教师志愿参与,政府教育部门给予支持。由民间参与组织这个活动,可以充分发挥民间灵活、创新的优势。有问题他们往往民间组织自己能解决,不会给政府有关部门添太多的工作负担。这些退休教师不是为了挣钱而下去支教的,但也不应该为此增加他们的财务负担。可以通过企业赞助,或是从国家的教师培训经费、扶贫经费中拿出一点钱来,给予微薄的交通和食宿补助,以体现公助的特色。

发动退休教师到农村去支教也是一个参与各方多赢的好事。贫困地区山青水秀,空气质量又好,在那里生活工作一段时间,也等于是工作兼疗养。对长期生活在城市中的教师来说,有很大的吸引力。同时,这将促进当地旅游业、服务业等经济的发展。这一活动的意义还不仅在支教上。事实上,各行各业都有大量有退休干部、工程师、管理人员、

工人等等。这些都是社会的宝贵财富。他们中间也不乏热心人，愿意为农村，为社会贡献一点余热。这个年龄段的人都有过上山下乡的经历，对农民、农村都有很深的感情。现在的问题是如同他们一盘散沙，散落在社会的各处，形不成一个合力。从支教这个社会需求量大，最迫切，又没有负面影响的领域开始，可以摸索出一个政府，民间与社会相结合的加快农村发展的新模式来。“常青义教”模式为我国城市反哺农村、工业反哺农业的摸索上闯出了一条新路。❀





1

2	3	4
5	6	7
8		

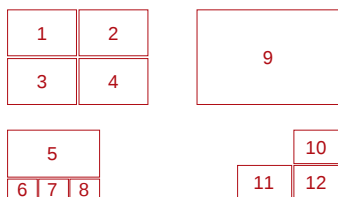
9	10	11
12	13	14

15	16
17	18

1-8、友成理事会全票通过友成大学立项
 9-11、创业咖啡
 12-14、民间灾害管理
 15-18、香港青年乡村服务计划







1-4、常青义教

5-8、小鹰计划

9-12、友成手工益传承基金



第三章

新公益研究

第一部分 友成大学灾害管理高级研修班

151 如何提升中国社会的灾害管理能力

158 台湾社区营造考察日记

164 盈江与东京的对话

第二部分 城市社会保障性住宅专家研讨会

170 促进多方参与 探索社会管理创新模式

171 保障性住房社会管理领域的社会投资

173 提升人力资本质量，促进当代社会融合

175 中国的社会再造及其对制度创新的呼唤

第三部分 “城乡社区发展与创新”学术研讨会

177 中国非政府组织的困境与出路

180 NGO 组织在乡村治理中的作用与功能

184 城乡社区管理创新与友成的“天人合一”新公益理念

188 社会管理创新是否有助于避免“中等收入陷阱”？

第一部分

友成大学灾害管理高级研修班

编者按：

5·12汶川地震救援，是考验中国政府应急和社会救助能力的一次洗礼，令世界瞩目、中国感动的是政府的反应、企业家的行动、全民迸发的爱心；令人遗憾的是政府和民间力量在总体上没有打出配合，出现资源分配不均、无法及时到达灾区、志愿者的爱心未能化为有序的救援力量等等现象，成为2008这一“中国公益元年”留给公益界和社会各界的待解之题。

5·12灾后救援，也是高举“社会创新”理念的友成问世一周年之际不期而遇的一次在自己核心领域有所作为的机会。友成第一时间组织物资、第一负责人亲临现场、迅速启动“绵竹市社会资源协调平台”等救灾经验，在5·12之后灾难频仍的四年中，反复被实践和优化。友成当年开创的“绵竹模式”一再被探索社会救援高效模式的公益领域和学术界提及。

2011年7月，西南财经大学边慧敏教授主编的《灾害应对中的社会管理创新》一书，以“绵竹社会资源协调平台”为重要例证，对这一问题展开探索；而友成基金会也以友成大学为平台，举办“灾害管理高级研修班”，通过授课、考察参访、网际交流等方式帮助中国民间公益组织领袖提升灾害管理能力。

如何提升中国社会的灾害管理能力

——友成基金会“绵竹灾后援助社会资源协调平台”的探索

西南财经大学教授、博士生导师 边慧敏 / 友成基金会理事长 王平
2011年7月1日

一、平台成立的背景

汶川地震发生后，社会捐助热情高涨，但由于信息的不对称，许多捐赠款物往往集中于“明星灾区”，而且有的捐助物资并不是当地最需要的，在一定程度上造成资源浪费和效率低下。合理、高效地匹配需求信息和援助信息成为一项迫切任务。另外，据不完全统计，地震后在绵竹市备案参与救灾服务的共有三万多名志愿者，加上没有备案的志愿者约共有五万人左右。由于没有有效的统筹安排，志愿服务也处于无序状态。^①再有，地震后有数十家社会组织在绵竹提供服务，然而各个组织之间却缺少必要的交流和信息共享，导致内部资源不能合理分配，甚至出现过度服务的情况。^②然而，由于每一笔捐赠都必须清清楚楚、明明白白，而在地震中又有一部分政府工作人员遇难和受伤，对于绵竹市政府来说，面临最大的问题就是人手不够。^③

二、平台成立的过程

2008年5月15日，友成基金会、万科、深圳登山协会等与绵竹市遵道镇政府合作建立了首个政府和社会各界合作参与救灾的开放性平台——遵道镇志愿者协调办公室，先后有四十家社会组织（28家注册机构，12家未注册），470多位在册志愿者参加，成为被业内广泛传播和媒体广泛报道的“遵道模式”。9月26日，遵道镇政府正

① 边慧敏，“灾后志愿者需要有序规范管理”，载《光明日报》，2008年6月19日。

② 如国际助残的项目经理蔡胜举例说：“比如我在汉旺遇一个残疾人案主，他就是曾被过多地关注。我们有一次去家访，他妈妈告诉我们，上午刚送走三批，下午又迎来了。他当时是重度残疾，很多人都关注，其实这样对孩子也是不好的，对家人也是一种骚扰。”蔡胜访谈录，2011年1月11日，绵竹，访谈人：邓贻航，卢东琴。

③ 如管理捐赠物资的民政局，总共只有18个人，而且所有工作人员还必须参与一线救灾。

式发文成立遵道镇社会资源协调小组，在协调小组的领导下设立遵道镇社会资源协调办公室。

6月21日，为了在更高层面上推动政府与社会各界联合救灾，友成基金会联合绵竹市政府在成都共同举办了“绵竹市灾后重建多方协作友成论坛”，在会上提出了构建“绵竹市社会资源协调委员会”的设想。随后，绵竹市政府与友成基金会、麦肯锡公司三方共同讨论了“绵竹市社会资源协调机制”的基本职能、组织结构、工作流程，以及参与各方的分工合作机制，确定机制在“市政府办公室”的统一领导下开展工作。7月12日，“绵竹市灾后援助社会资源协调平台”官方网站（<http://need.mz.gov.cn/>）正式上线，实时发布绵竹市灾后重建的供求信息。

为了进一步加强在绵服务的社会组织和志愿团体间的信息沟通，强化服务的针对性和持续性，2009年3月，平台联合在绵服务的三十家公益组织，共同建立了“绵竹市公益组织联席会议机制”。至2010年底，联席会议已经成功举办了七届，实现了在绵社会组织之间的相互沟通和资源整合。至今，绵竹灾后援助社会资源协调平台仍然在绵竹市灾后重建和经济发展中发挥着重要作用，其网站也成为绵竹市政府发布社会需求的一个窗口。

三、平台的宗旨和运行机制

（一）平台成立的宗旨。平台的宗旨是在绵竹市政府的统一领导下，通过专家的理论指导和志愿者的共同参与，由友成基金会志愿者和麦肯锡公司团队开发和提供管理工具，建立一套完善的社会资源协调系统，提升政府对社会资源的协调管理能力和沟通效率，更有效地动员各类援助机构及个人，满足灾区人民生活与灾后重建的各种需求，使各类社会人力、物力与财力资源能够切实高效、最大限度地发挥作用，从而实现社会资源有效利用的良性循环。

（二）平台的组织架构。绵竹市灾后援助社会资源协调平台由绵竹市政府、友成基金会、麦肯锡公司三方合作组建。绵竹市政府主导建设和维护，友成基金会与麦肯锡公司提供人力资源、技术平台和能力建设方面的志愿服务和协调支持。平台下设项目与应急组、组织与

宣传组、综合与管理组、发展与合作组等四个工作小组，其中每个小组设有组长一名、组员三名（见图 1）。在这一组织架构中，政府、社会组织和企业各司其职、各尽其能，实现了平台的良好运作。

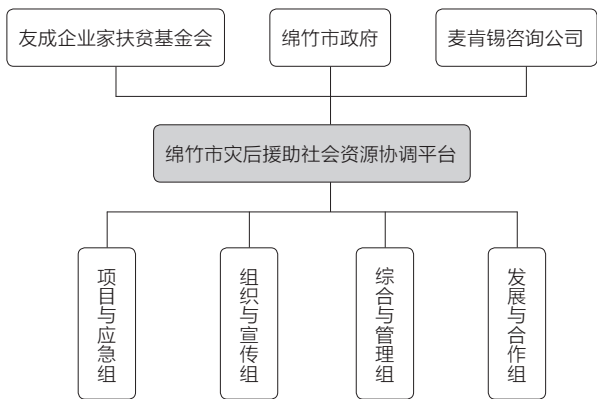


图 1 社协平台的组织架构

（三）平台的工作职责。平台的工作主要围绕供需管理平台和支持平台展开，供需管理平台提供资源匹配，支持平台提供数据信息和人力、财力、物力资源。两者相辅相成，共同发挥作用（见图 2）。

供需管理银行

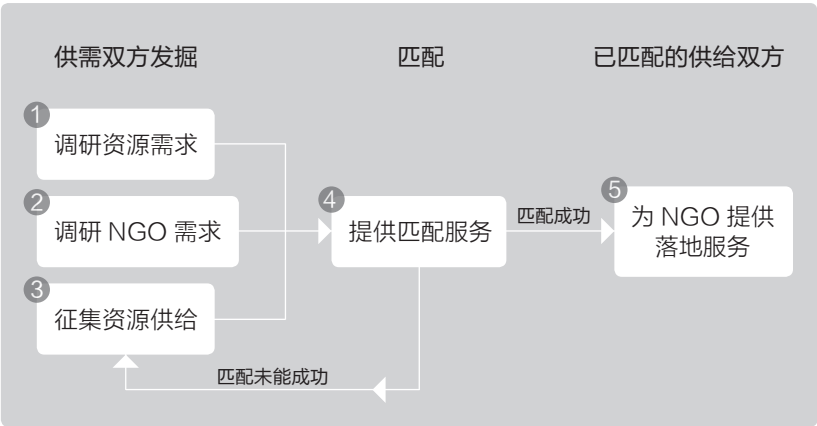


图 2 平台的供需管理平台与支持平台^④

支持平台

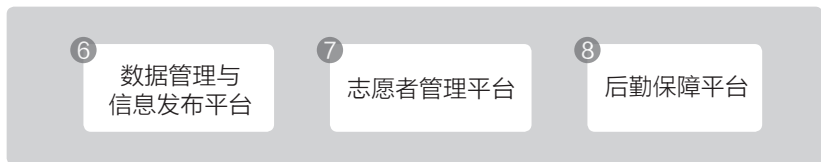


图2 平台的供需管理平台与支持平台^④

在供需管理平台，志愿者通过调研和在互联网上查找，掌握灾区资源需求和社会资源供给，在此基础上提供资源匹配服务，最终达到资源有效对接的目的。灾区资源需求信息主要依靠志愿者调研取得。社会资源供给信息主要依靠志愿者在互联网上查找或者通过推广平台网站获得。

支持平台主要包括数据管理与信息发布平台、志愿者管理平台、后勤保障平台。在支持平台，通过数据管理与信息发布平台将志愿者调研的数据整合，及时发布与更新需求信息，为供需管理平台提供技术支持，志愿者管理平台与后勤保障平台则其他工作提供人力、物力及财力支持。

四、平台发挥的作用和具体成效

自成立至2010年12月，平台实现资源匹配7000多万元，协调和服务在绵社会组织40多家，组织协调各类公益慈善项目和活动近百项，为绵竹的抗震救灾和灾后重建工作做出了较大的贡献。

（一）提高了接收社会资源的效率。平台成立后，灾区有需求的地方和社会上有捐助意愿的组织和个人都可以通过平台了解和发布相关信息，从而克服了由于相互不了解所造成的信息不对称，同时也缓解了政府人手不够的困境，大大提高了绵竹接收社会资源的效率。绵竹社会资源协调平台虽然不到10个人，但据统计，截至2010年12月31日，平台整合资源达到76938761.86元^⑤，平均每年整合的资源高达2500余万元，绵竹地区数万灾区群众受益。

^④ 《社会资源协调平台官方介绍》，友成基金会内部资料。

^⑤ 根据友成理事2008、2009、2010年工作总结整理计算而得。

（二）实现了配置社会资源的有效性。由于平台所发布的信息都是经过实地调研所获得的全面、准确的需求信息，社会各界通过联系平台，就能准确地知道哪些地方有哪些具体的需求，并根据这些信息进行捐赠，从而保证了资源捐赠的有效性。

（三）整合了松散的社会组织和志愿者。平台通过召集在绵服务的社会组织召开联席会议，讨论、共享、发布各自的情况，使社会组织能够相互了解，互通信息，实现了分工协作。平台集合了大量的志愿者，对他们进行培训后将他们安排到相应的地方，实现了志愿服务的组织化。

五、平台对于社会管理创新的意义

平台通过吸纳社会组织、企业联合进行救灾和灾后重建，在创新救灾模式、提升政府形象和促进公民社会发展方面都具有非常重要的意义。

（一）推动了救灾模式创新。在我国原有的救灾模式下，政府是整个救灾工作的核心，是指挥者、组织者、协调者、监督者，利用其对整个社会资源的动员力和控制力，充分调动各级政府及其工作部门以及社会各界投入到救灾工作中，成为中国救灾模式的一大特色（见图3）。这种模式的优点是是在重大自然灾害发生时政府可以迅速地动员各方面的力量投入救灾，满足普遍的、整体的、面上的需求，从而取得良好的效果。

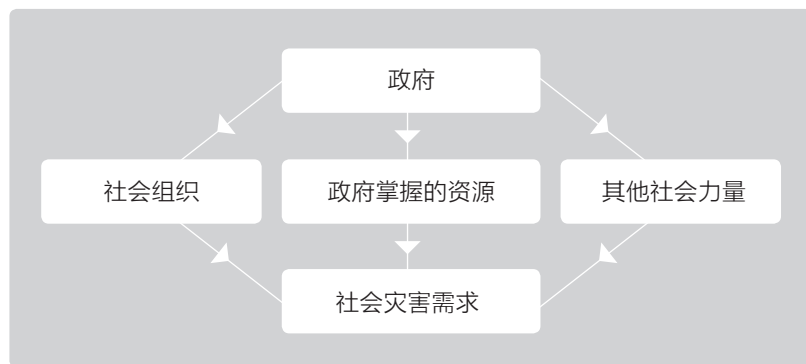


图3 原体制下各部门参与救灾的模式

但是，这种模式的不足之处是由于资源和人手的限制，政府往往无暇顾及灾害发生时的细微需求。而社会组织的特点就是能够灵活地满足少数人的特定需求。另外，政府往往满足的是衣食住行等硬性需求，而社会组织满足的往往是社区服务、伤残康复、心理援助、教育等软性需求（见图4）。因此，政府和社会组织应该联合救灾，政府发挥主导作用，社会组织发挥拾遗补缺的作用。

服务领域	NGO 个数	百分比
社区服务	16	39%
医疗	7	17.1%
心理	6	14.6%
教育	6	14.6%
社会援助	4	9.8%
建筑	2	4.9%
总计	41	100%

图4 绵竹的社会组织的服务领域。^⑥

平台建立后，与政府是一种合作的关系，而非上下隶属关系，平台接受政府的指导，同时也可以以政府的身份开展活动，并定期向政府汇报工作（见图5）。政府将协调社会资源的具体工作完全交由平台运作，而将自己的精力主要集中在宏观的政策制定和实施。这样，除了政府，平台也可以直接面对群众的需求并提供服务，从而实现了社会管理主体创新。

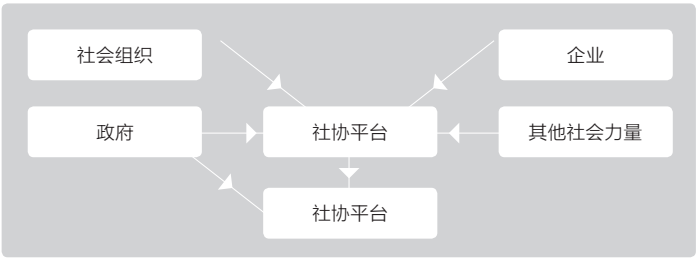


图5 社会资源协调平台下的跨界合作模式。

^⑥ 秦筱：《我国基层政府对社会组织的管理及两者间互动模式调查——以四川省绵竹市为例》，来自网络：<http://topress.org/?p=1128>

（二）提升了当地政府的形象。平台成立后，大大提升了当地政府的形象。一是通过信息公开提升了诚信形象。平台通过建立和完善灾区与外界的信息沟通机制，将灾区的需求信息通过网络、报纸、电视等多种媒体及时发布出去，实现了信息公开，增强了政府在公众心中的诚信度。二是整合社会力量提升了服务形象。平台以一个更加开放的姿态接纳社会力量参与救灾，及时满足了灾区群众的需求，并通过社会组织更好地为群众提供服务，树立了一个新的服务型政府的形象。三是理性治理提升了责任形象。现代政府的管理理念正在从“统治”向“治理”转变，追求政府与社会组织通过协商、合作的关系来实施对社会公共事务的管理。平台便是治理理念的一个很好的体现，充分体现了政府以公共利益为重，对公民的利益负责任的形象。

（三）促进了公民社会的发展。平台对进入灾区的社会组织、志愿者及其它社会力量进行整合，积极的推动了中国公民社会的发展。一是推动了志愿者的组织化。平台整合了灾区松散的志愿服务力量，使他们在政府的指导下有序、有组织的参与抗震救灾和灾后重建，探索了一条志愿者有组织地参与救灾减灾的新路径，推动了中国民间志愿活动的有序化发展。二是促进了社会组织的发展。平台通过资助和孵化社会组织，并组织它们之间的交流和对它们进行培训，促进了社会组织的能力建设。

六、关于在自然灾害发生时政府与社会联合救灾的建议

绵竹市灾后援助社会资源协调平台所取得的成绩说明构建政府主导、社会力量积极参与的平台以整合灾后救助社会资源的做法是可行并有效的。绵竹模式在玉树地震和盈江地震救援中也发挥了重要作用。因此，建议在更高层次、更广范围推广基于绵竹市灾后援助社会资源协调平台经验的政府与社会联合救灾的做法。

（一）在灾害管理体系中建立社会资源协调平台。当重大自然灾害发生后，在各级抗震救灾指挥部下设置社会资源协调小组，小组由各级民政部门 and 共青团组织和具有丰富救灾经验的社会组织负责，专门收集灾区需求，并向外发布；负责对志愿者进行登记、培训和分配

任务，确保志愿服务的有序化；负责协调在本辖区范围内服务的社会组织，使之共享信息，相互配合。

（二）加强各类救灾型社会组织平时的能力建设。平时注重对救灾型社会组织在资金募集、项目管理、人力资源管理、财务管理、后勤保障和公关宣传等方面的能力培训和建设，以使其在大型自然灾害发生时能够迅速投入救灾，成为政府救灾在人力、物力、财力等方面的有力补充。

（三）加强常态下救灾志愿者队伍的建设与管理。汶川地震中既有志愿服务无序的情况，同时也存在灾害刚发生时志愿者如潮水般进入灾区、发生后不久志愿者又如潮水般离开灾区等问题。为了保证志愿者参与救灾的专业性、及时性、组织性和长期性，政府部门或社会组织应鼓励和支持志愿者在各类专业救灾组织登记注册，成为救灾志愿者，并进行训练。一旦出现突发事件，志愿者就可以通过这些组织的统一指挥和协调，迅速到达现场，分专业、全方位地开展救援活动。

（四）通过政府购买服务支持社会组织参与救灾。在自然灾害发生时，各级社会组织最缺乏的就是经费。政府应通过招投标、公益创投、特别委托等形式，向社会组织购买服务，主要用于社会组织解决少数群众的特定需求，如丧亲、伤残、老人、妇女、儿童以及社区发展等，这样既可以发挥社会组织的专业性，又可以在防灾领域和灾后重建阶段让更多的社会组织参与，从而达到资源利用的最大化。✿

台湾社区营造考察日记

编者按：

2011年6月23日，来自全国各地的19名公益、学术领域代表齐聚台北，参加友成大学灾害管理高级研修班的第三阶段的台湾访问课程。此次台湾之行是在灾害管理高研班经过理论探讨、国情考察后较为重要的一次比较和学习的过程。

6月24日

第一天：台北，忙碌而充实的起点

第一天的行程相当紧凑，上午在台湾红十字会总会举行友成救灾网络高级研修班第一场活动，由台红十字会总会监事、台湾大学教务长冯燕老师向大家介绍台湾救灾联盟的救灾经验；下午分别到素书楼钱穆先生故居拜访了钱先生弟子、国学老师辛意云先生；在紫藤庐与台湾大学建筑与城乡研究所夏铸久老师以及台湾社会住宅联盟负责人彭扬凯、吕秉怡等人，了解台湾社会住宅的起源及发展情况；再到台湾大学拜访建筑与城乡研究所教授、台湾大学建筑与城乡研究发展基金会总顾问刘可强先生，简要了解建筑设计等专业人士对台湾宜兰县的社区营造的参与和推动；之后，与罗家德老师的学生、现任台湾行政院劳工委员会职业训练局身心障碍就业训练组专门委员施淑惠女士及桃园县社会工作师公会理事长姚奋志先生共进晚餐，并交流台湾政府对社区营造的政策支持。

通过施淑惠女士及姚奋志先生的介绍，我们了解到，早在九十年代初，台湾政府就通过文化建设委员会推动社区营造，有多个部门分门别类的对社区营造通过多个角度进行支持；而劳工委员会则将重点放在人力资源的支持上，挑选并雇佣乡村社区当地的能人，培训其成为社区营造的带头人。其作法很像我们友成对志愿者驿站站长的挑选和支持。据施女士介绍，每年台湾劳工委员会直接用于资助开展社区营造活动中的社区组织的预算就高达8亿新台币，相当于2亿元人民币左右，而其大部份用于社区营造当地负责人（社区当地带头人）的工资以及相关培训费用。

在过去十年，台湾劳工委员会创造了一系列支持社区营造的好作法，包括：通过招投标方式每年从1500个社区营造申请项目中资助500个左右；建立专业辅导委员会为中标的社区营造项目提供专业顾问和咨询支持。而这些项目的实际操作，都是通过外包完成，政府只制定相应的标准。通过这样的方法，不仅可以保证专业度，也带动了诸多产业，可谓一举多得。

6月25日

第二天：宜兰，社区营造的三个启发

今天到宜兰，共考察了三个和社区营造有关的项目，同时与台湾大学建筑与城乡研究发展基金会执行长兼宜兰工作站负责人陈育贞女士在思源机堡进行了深入的交流。台湾大学建筑与城乡研究基金会是夏铸久老师、刘可强老师在1995年开始成立的一个资源整合平台，希望通过专业团体的力量，结合社区服务的思路，帮助台湾城乡进行社区总体营造工作。并最早在宜兰设立了工作站，非常像友成设立的志愿者驿站，派驻长期扎根的工作人员，为当地的社区发展提供咨询、培训以及相关辅导。陈育贞即是基金会的执行长，又是宜兰工作站的负责人，在过去16年基本上扎根宜兰，帮助了大大小小近100个社区发展项目，可谓经验丰富。

宜兰工作站的职责包括：1) 建立跨界的资源整合平台。宜兰县政府是最早鼓励和推动社区营造的地方政府，他们在90年代就开始以生态发展为目标的全县整体规划。县政府实施了两个举措，一是拨出经费鼓励各村镇自下而上提交当地的发展规划；二是邀请台湾大学建筑与城乡研究所进驻，并帮助县政府进行整体规划。2) 帮助当地社区组织，为他们提供规划的咨询意见以及开展社区发展的辅导工作，特别是编写相关的培训资料。3) 帮政府做出总体规划后，承担部份项目的设计和实施。比如，他们承担了宜兰演艺厅的设计以及公园化墓地设计。因此，台湾大学的这个站点，在帮助社区发展的同时，通过获得政府项目保证他们的可持续性。而两者又相辅相乘、彼此支撑。

我们考察了宜兰工作站帮助的三个项目：思源机堡、白米社区木屐合作社、匠人保护，三个项目对我们有着不同的启发。思源机堡是一个战争遗留下的特殊区域，宜兰工作站通过与当地社区组织的合作，帮助当地社区挖掘该社区的共同记忆和文化共识，利用大家共同关注的话题形成社区的天然凝集力。从而让社区里面的人纷纷参与到机堡的整理项目里来，同时通过在机堡旁边建造小水池等，解决竹农用水问题，将文化共识与现实农业需要结合起来，使得机堡成为一个

真正的社区中心。第二个项目，木屐制作是白米地区的传统手工艺，从 1995 年开始，它便作为社区的文化保留下来。为保证生产的品质，他们不仅没有盲目的扩大产量，还有意控制来参观的访客。其核心理念就是坚持项目的非营利性，坚持以文化为核心，而非经济发展为核心的发展方向。如今不但他们生产的木屐十分畅销，以木屐生产过程为核心的博物馆每年吸引来自各地的 18 万名游客的到来。而他们也面临着后续乏人这一文化传承最普遍的问题。第三个项目，位于宜兰县城内的匠人保护项目。我们访问了一位年过五十的、全部华人地区唯一一位懂得如何用传统方法为古建外表上色的匠人。他使用的纯天然材料的颜料可保持 60 年不掉色，而这一配制方法濒临失传。宜兰工作首先将这个匠人的工作室作为一个保护点，首先邀请当地中小学校的老师轮流来参观，并向他们讲解这门工艺；第二步是制作这门工艺的宣传册子，通过老师发给在校学生，让下一代了解这门工艺；另外，他们组织的相关专业学生，对这位匠人进行访谈与纪录整理工作，作为口述史保留下来。他们还希望将这门工艺用于现代建筑的中，找到与现代工艺的结合点。

又是匆匆一天，明早前往台湾中部地区，继续考察社区营造。

6 月 26 日

第三天：南投，社区理想国

乘高铁、换公车，再坐出租，从台北直奔传说中的南投县普里镇桃米村，在台湾新故乡基金会的理事长廖老师和执行长彦新珠老师的带领下，我们去拜访了两个家庭，让我们初识理想国的面目。

一家是位姓味的女主人，热情大方的接待了我们。她是城里人，先生是本村人，一直生活在城市里，直到 921 地震之后，才随先生重返故里。先生参与新故乡基金会的灾后重建，她做起了生态村的解说员，而他们重建的美丽的庄园房子，也慢慢的除了自住之外，开始作为民宿点，接待外来的客人。味女士说，这里的人和人的关系，人和生态的亲近关系，让她迷恋，犹如梦幻的理想国，完全没有了城市里的相

互竞争关系。不仅生活的愉快，收入也远高于城市里的收入。

另一户是罗先生家，罗先生是台北人，大学学的是电子，然而后来迷上了人工种植金线莲，一种全世界只有台湾才有的草本植物。对自然的热爱，让他放弃了台北，举家搬到了桃米，过上了世外桃源的生活。这段时间，他要引入蝴蝶专家，给村民讲关于蝴蝶的知识，在桃米开发蝴蝶产业。

现在桃米村的社区营造已经成为全台最成功的案例之一，每天有无数的游人、学者、实务工作者来此地旅游、考察和学习，桃米村与新故乡基金会的关系也由最初的基金会主导、到其间的陪伴关系，再到现在的合作伙伴关系。

6月27日

第四天：南投，拜访清水沟重建工作协会

6月27日，告别桃米的青蛙与擦肩而过的日月潭，来到南投鹿谷乡最北端、由“清水沟”流过的三个村子：瑞田、清水与秀峰村，拜访“清水沟重建工作协会”理事长冷尚书。当时还在念研究生的他从1999年921大地震后到清水沟，已过了十二个年头。他说，这里就是他想退休的地方。

过了灾后重建的紧急阶段，清水沟重建工作协会的主要工作成果呈现于两个方面：一为替社区老人送餐并定期访视的“老人食堂”，二为经营社会企业“问茶馆有限公司”以做为开办老人食堂及维系团队的资金来源。

作为“外来工作者”，这十二年在社区的推动工作每个阶段都有挑战也累积意义。社会学学术背景扎实的冷尚书从几个大的方面分析并分享经验。1) 资源与自主性。鹿谷本是茶乡，生产台湾特有的冻顶乌龙茶。然而整个乡村人口外流严重，社区原先赖以维生的产业渐渐衰落。评估了当地的优势，清水沟重建工作协会成立的问茶馆有限公司，聘请了在地的青年茶师能炫坐镇，向当地茶农收购茶叶后精心烘焙，再由团队精心包装于网络销售。2) 社会企业难在维持平衡。“我有意

控制公司的成长”，冷尚书指出，社会企业要非常清楚什么是我们做事的“本”，维持平衡是社会企业最困难的地方。3) 实验性与创新性。社会组织应该要提供另一种生活的想象，在不同的实验中获取经验，也激发更多的创意与想象。

6月28日

第五天：旗美社区大学，“农村，是一所学校”

高雄美浓是台湾的客家村落，保留了传统的客家菜肴与文化。社区居民紧密的连结感，是在其他地方难以见到的。尽管现在当地人口流失严重，长住居民只有四万多人，但每逢农历新年却能聚集20万人返乡。其中更有一份30年来都用手工排版、由“月光华杂志社”主办的“美浓社区报”。这份每月逢九出版的社区报纸，让世界各地的美浓人都能定时收到在地消息，沟通和凝聚了所有美浓人的心。

台湾考察第五天，我们在高雄美浓拜访了旗美社区大学，还有旗美社大莫拉克重建工作站。并与在爱乡工作了5年、旗美社大的创办人兼主任张正扬先生及各团队成员深入讨论分享。旗美社大现在覆盖了高雄市九个区（去年改制前称高雄县九乡镇），以将课程送到乡镇的理念，在每个城镇都设有教室点，让所有居民都能参与学习。旗美社大专员表示，课程设计来自学员和社区的需求，同时会加入机构对社区的理解，需要通过课程审查委员会的审核。2011年上半学期开出40多门课，每门课平均36学时（每周二小时），授课方式是送课程到社区，所以一般上课都是借用社区中心或学校的场地。10%-20%是向学员收取学费，其余依靠政府补助和募捐。

旗美社大团队建设的方法包括：资深工作者的分享、工作会的讨论，将大家的观察汇总，使资历浅的员工能够得到直接的指导，能在执行中学习。他们以居民、学员的反应来评估自己。鼓励每个成员都要透过阅读与工作心得的书写纪录来分享工作和成长，这些也将成为下一位接手工作者的必读文本。资深工作者涂裕苓表示，“做中学很重要”，他们并不担心成员犯错，而是担心成员不尝试。✿

盈江与东京的对话

编者按：

2011年5月15日，在友成立足云南盈江当地条件设计建造的“竹编为墙、彩钢做顶”的地震过渡安置房内，第二期“友成大学灾害管理高级研修班”正在举行国际交流课程。这是高研班的一个特别的研修内容：通过视频连接了中国和日本的民间组织，双方以“灾害应对”为题展开一场跨国对话。日本“市民灾害救援中心”“日本NPO中心”及“中日公益伙伴”三个民间组织，与友成大学灾害管理高研班二十多名学员以及中国非公募基金会论坛的代表，在网络空间共聚一堂，交流了2011年初发生的东日本大地震与云南盈江地震的救援经验。

卓明地震援助信息小组负责人郝楠：在此次东日本大地震中，信息获取渠道与获取方式是怎样的？

日本市民灾害救援中心（以下简称RQ）：主要有两种，一是日本政府为志愿者提供了合作网络，通过网站，进行信息发布；二是NPO开展自己独立的调查活动，通过这些信息指导有效地志愿活动。

日本NPO中心：当地NPO的网络不是在救灾过程中突然建立起来的，而是在地震前就有自己的网络，网络之间进行联合，形成覆盖面广阔的网络。像社会福祉协议会，平时在社区开展服务，灾时建立起志愿者中心，为团体和志愿者个人提供信息。

启创社会工作服务中心社工主任贺彩霞：东日本大地震以后，是否在灾后重建过程中有长期地规划？包括软件社区发展、文化方面等。

日本NPO中心：这次东北的地震，包括重建在内，正在计划开展各种各样的社区、社会上的一些重建工作。为了留下当地的一些有特色的文化和他们的风俗，我们现在正在和当地的一些年轻人的团体，

以及当地很多自治团体一起合作，来开展这方面的重建工作。刚才所说的阪神地震以后，我们有一个很大的特征，就是从紧急救援过渡到重建的时候，会有很多新的 NGO 诞生，他们有很多是开展地区、社区重建的，或者是开展当地居民参加的一个重建工作，也有一些对外国人进行支援，让居住在灾区的外国人也能够融入新社区。“重建”这个词在日语里面有两个词是分开用的，用中文来说，一个是“复原”，还有一个是“复兴”。其实通过地震，有时候会把社区里原来存在的一些问题、大家没有发现的一些问题就显露出来了。有时候我们做的，并不是把这个社区又恢复到它原来的样子，而且要解决这些问题，要建设得比原来更好。

RQ: 日本阪神地震的时候，有 150 万的志愿者参与了救灾活动，这就成为了日本 NPO 发展的一个契机。之后大家有越来越多的 NGO 也建立了法律来促进 NGO 的发展。就我所理解，在中国地震发生以后，也有很多灾害志愿团队、团体诞生。我想就这个情况想问一下，现在中国有关救灾方面的志愿团体的一个大概情况。

四川 NGO 备灾中心秘书长张国远：我可以简单地介绍一下 5·12 地震以后，从事灾害管理的民间组织的一个概况。从 5·12 地震以后，也是跟日本的情况差不多，诞生了非常多的 NGO。到现在，根据我们的信息，在四川、云南、贵州，大概现在从事灾害管理、灾后重建的 NGO 大概有 70 多家。

中日公益伙伴官员（翻译）朱惠雯：你们这几个组织之间有建立什么网络、平台，一起开展活动吗？

张国远：这个问题其实我比较关注的，也是我想向日本朋友提出来的一个问题。我们今年云南、贵州、四川的 NGO，当然主要是从事急救员的 NGO 产生了一个新的网络，友成基金会也产生了一个灾害管理的网络。其实我们对于这种联合合作还没有太多的经验，这个问题也是我们想跟日本朋友提出来的一个问题，就是 RQ 在 100 多家

的机构是怎么样来互相协作、互相协调资源开展工作的？

RQ：我们现在这 100 多个团体的一个网络，是地震发生后，大家突然建立起来的。其实从平时开始，我们互相之间就有各种各样的一些合作，是老朋友了，其中的一些组织，我们已经建立网络合作的有 15 年，甚至是 20、30 年的一个来往，我们基本上网络里面有很多都是开展环境教育、环境保护这样的一些活动。在平时除了灾害救援以外，我们也对日本社会其他的社会问题开展活动。因此，这一次以生态中心，RQ 建立的时候，生态中心自身所有的网络成员，有 100 名的会员是覆盖日本地区的各个省市的一些环境组织的代表组成的网络，由他们牵头来呼吁建立市民救援中心。因此，把原来的网络在地震以后一下子扩大到了一个比较大的规模。

日本 NPO 中心：中国在防灾方面有哪些努力？

友成基金会民间灾害应对支持中心主任乔栋：在中国的第十二个五年规划里，防灾减灾放是重点规划。政府做好了每个社区的简单防灾预案，但是缺少的是民间机构的介入，做一个本地化的预案培训。所以，NGO 组织希望未来的几年里在防灾减灾方面多做一些服务，但是我们这方面的技术和经验相对较少。希望能够通过中日公益伙伴，把中日之间的联系建立起来，共同为防灾减灾的工艺事业努力。

RQ：非常感谢您刚才所说的这些，最后我还想要说一点，现在灾区其实是被孤立的，除了一开始救灾紧急阶段，到后来随着时间的推移，他们就被遗忘、被孤立了，为了解决这个问题、能够获得更多的灾区以外的地区人们的关注和关心，我觉得能够尽量加大一些和当地人的交流。我一直都是非常推荐大家到灾区去，当然也可以去旅游、也可以去到灾区当地，和当地的人接触，这就和另外一个防灾问题联系在一起。日本很久以前就开始注重防灾教育这个问题，但是这有一个问题，大家还没有注意到，其实到灾区现场去学习是最好的一個方法。因为你只有在地震发生以后，在灾区，你才能够亲身经历到，看到和

听到一些非常有价值的东西，你要亲自跟那些灾民去对话，去开展一些志愿者活动，通过这些经验能够为你累计起来很多，将来可以在以后的灾害发生的时候发挥作用的一些支持。同时，也可以到灾区，在当地开展一些工作，通过实际的一些体验，大家进行学习。关于这一点，我希望以后还能跟中国、跟你们进行更多的这方面的交流。

日本 NPO 中心：我最后想要说的一句话就是，很欢迎大家到日本、到灾区来看一看。日本东北这个地区就是以农业、渔业、观光为主要的经济来源。现在整个日本就是因为地震的关系，观光受到很大的打击。当然现在东北地区可能短时间还没有能力恢复它的观光业，但是为了帮助当地人能尽快地从地震海啸当中重新站立起来，我们是希望从外界对他们进行一些支援。因此，希望不久的将来，大家也可以到日本的东北那边去看一看，对他们进行支持。谢谢大家！

乔栋：我们也希望能够跟中日公益伙伴一起推动中国民间和日本民间的交流，有一些志愿交流活动，今后我们中日这种公益机构的对话，希望能在北京，或者是东京举办。

附：参加对话的中日民间组织简介

1、日本市民灾害救援中心（简称 RQ）

“日本市民灾害救援中心”是由在日本全国开展环境教育、野外救援等的组织构建起的临时机构，是由日本 100 所以上的团体为了参与这次日本东北部大地震的救援活动而结成的一个合作团队。在此次东日本大地震中，RQ 在日本东北（仙台）往北 120 千米的范围内开展救援工作，将 340 吨物资送往 150 所避难所，同时为了使灾民更有扩里，开展很多关怀活动，建立了 6 所志愿者中心，组织了 5300 名志愿者参与救援活动。在紧急救援阶段过后的社区恢复阶段中，RQ 设立了 5 ~ 7 个据点，以自然学校的模式，让人们体验灾害，学习灾害知识。RQ 筹划建立一些受灾人群可以长期使用的住宅。非公募基金会论坛捐赠的资金将会被用来开展这个项目。

2、日本 NPO 中心

日本 NPO 中心是 1996 年成立的，是为了支持 NPO 活动所建立的一个组织。主要工作是建立与 NGO 有关的法律，以及为企业和政府提供如何与 NGO 合作、支持 NGO 活动的咨询工作。

3、盈江救灾公益组织联合工作站

盈江救灾公益组织联合工作站是基于云南盈江 3·10 地震之后第二天，由灾区当地的公益机构联合搭建的一个平台。它旨收集灾区需求、有效动员与服务的援助机构、实现资源有效利用。工作站具备三个方面的功能：第一、信息平台功能。主要是走访调研城市、乡村当地的信息收集，并且汇总信息向外发布。第二、支持平台。主持平台主要是负责志愿者后勤保障，以及对政府、媒体的沟通交流等。第三、社区服务平台。主要是开展青少年兴趣小组以及公共设施和环境知识的普及，以及社区的服务。🌸

第二部分

“城市社会保障性住宅” 专家研讨会

编者按：

4月26日，友成基金会举行了“城市社会住宅可持续发展项目”第一次专家研讨会，在总结友成和万科集团合作开展的“万汇楼”项目阶段性成果的基础上，就“城市社会保障房制度体系”这一社会广泛关注、亟待探索的问题征集学界专家的意见。

清华大学人文学院院长李强教授、房地产研究所副主任郑思齐教授、公共管理学院刘志林副教授，中国政法大学社会工作与社会政策教研室主任郭伟和教授，中央美术学院范凌教授，北京大学林肯中心研究员景娟女士等专家参加了“国内保障性住房的现状”，“保障性住房的社会投资”等话题的探讨。万科北京公司副总经理肖劲先生、Monitor中国区副总裁李广海先生亦应邀参会并发表精彩观点。与会专家一致认为，作为第三部门的友成基金会搭建这一意见平台，促进多方参与，不仅有利于推动中低收入阶层安居问题的解决，而且有利于推动中国公民社会的发育。

促进多方参与探索社会管理创新模式 ——从“万汇楼”项目看友成基金会的角色和作用

友成基金会理事长 王平

通过今天的讨论，我们看到，在中国社会的管理中，面临的一个重要问题和巨大挑战就是：一些社会中低收入阶层缺乏体面安居的住宅。政府有很多难题，企业也有很多难题，包括资金上的问题和社区可持续发展中矛盾的问题。这些问题为什么看上去无解呢？因为缺失了第三方。这是中国社会创新所面临的，包括社会改革所面临的一个巨大挑战，一个巨大空白。它不仅仅是社会管理创新的课题，也是整个社会各个层面所面临的巨大挑战。

我们可以看到，政府在社会管理创新中步伐最快、最前沿的举措，是采购民间组织的社会服务。如果民间组织的社会服务仅仅是取代过去由政府机构包办的一些行政职能，或者事业单位所执行的一些行政职能和社会职能而已，这能叫社会创新吗？某种程度上，这的确也是一种进步，但这还远远不够。

民间组织应该起到什么作用呢？我认为它是非官方的、非营利的，它不是权力机构，也不是牟利的市场。恰是因此，它应该具有成为独立的第三方的可能性，应该拥有相对的公正性、客观性和公信力。

友成基金会把自己定位在“用社会创新来推动中国社会公正和谐的发展”，是希望通过社会组织的独特作用实现对政府职能的拾遗补缺和对市场的补充，而这个作用就是通过搭建一个跨界合作的平台来实现的。我们今天的研讨会，实际上就是一种良好的尝试。

首先，希望通过这样一个行动，产生一种社会认知：即社会公益组织应该参与到社会事务之中，并成为重要的角色。其次，通过研讨，我们看到，解决包括中低收入社区问题在内的社会问题，不能单靠一个方面的力量，也不是“头疼医头、脚痛医脚”的简单应对；而是需要政府、企业和包括学界及民间组织在内的全社会共同来参与，需要找到一个系统性的解决方案。像今天这样一个关于社会住宅问题

的探讨，即便是学界的参与，也不仅仅跟城市建设相关，还跟社会学、政治学、经济学等相关，在共同为这个问题求解的各参与方中，将来也会增加很多政府职能部门。

涉及到这么多的利益相关方和这么多的专业领域，谁来做这样的一个组织工作和协调工作，谁来搭建平台以促成这样一个系统工程的推进？这些都需要第三方的推动和服务。友成愿意做服务性整合，愿意来搭建平台以推动对话、沟通与合作。友成本身就是处在作为执行方的民间草根组织和资源提供方之间的一个平台，也是政府和企业之间的一个中间性平台。我们下一次的研讨会，需要把政府和草根组织这两个利益相关方都邀请进来，听听他们的意见。

友成是社会创新的倡导者，也是社会创新研发和实验的参与者和推动者。最终，我们期待通过探索找出可行的方案和模式，向社会推广和复制。这是友成给自己的定位。各方协作推动社会问题的解决将是一个相当长的过程，但我相信，通过友成和万科在“万汇楼”项目上的合作，开始尝试，然后一点一点地把这个模式找出来。

人民群众的创造力是无穷的。我相信在这样一个进程开始之后，参与的各方力量都会在这个过程中发挥自己的创造性，找出真正能够解决中低收入社区可持续发展以及其他相关社会问题的解决方案。

非常感谢各位专家的支持，也希望你们持续不断参加我们社会创新的模式研发，和我们共同推动这个历史进程。🌸

保障性住房领域的社会投资

国务院参事、友成基金会常务副理事长 汤敏

解决“保障性住房社会管理领域的社会投资”的问题，需考虑新的模式。最新的想法是企业社会投资的模式。即首先用企业运作的方式，以企业家的创新精神来投资与运营较大规模的社会发展项目，运作的目的是使社会效益最大化，而不是利润最大化。其收益来自营业收入、

服务收入等，做到自负盈亏，能够长期的、可持续发展。所以它是介于企业的投资和慈善事业之间的、用企业的方式来做的一个社会事业。

孟加拉的尤努斯教授做了一个很有意思的社会投资是眼科医院。他把眼科医院作为一个社会投资，格莱珉银行出一部分钱，美国的援助署出了一半钱。这个眼科医院非常有意思：比如说做一个白内障手术，正常收入人群收费是 47 美元，穷人收 17 美元，赤贫免费。他现在不但能够回收成本，还略有利润。他准备把美国开发署投入的钱还给他们，继续运营。他还要建一个癌症医院和心脏病医院，都是采取这种办法。

尤努斯投资的目的不是要赚大钱，但是他有几个原则。他对社会企业的投资，第一，要社会目标最大化。第二，投资者不分红，最多只能拿回原始投资。比如说投资年限满了，可以把本金收回去。第三，对员工提供有竞争力的工资。他的医生都是在当地很好的医生，才能保证有足够的人来治疗，才能有一定的收益来补贴穷人。

我们现在也在实验之中。很多的企业现在愿意拿出他收入的 1% 来做企业的社会投资，做一些他们认为有意义的事情。最近，我们友成在实验另外一种模式：让中产阶级也来做社会投资。具体怎么做呢？

我们正在内蒙古设计一个项目，我们称之为“扶贫保值贷款”。现在老百姓把钱存在银行里面，仅拿 3.25% 的利息。但在农村，大量的项目能够提供 6% 以上的利息，风险很小。我们想通过公益志愿者的参与，把农村的这些对贫困户影响比较大的，真正帮助贫困户的项目找出来。让城市的钱通过 P2P——一个人对个人的贷款模式，进入农村投资这些项目。

如果这个能够实验成功，我们就往前走了一步，叫公民的社会投资。原则上来说，如果社会上有十分之一的理想主义者，可以把存在银行的一部分钱拿来，在不吃亏的情况下，通过举手之劳，既帮助了贫困人群，自己也得到了一定的收益。这不能通过商业的模式来做。

这种社会投资有一些必要条件：

第一个，一定要跟企业家或者是跟我们城市中产阶级的理念要一致，就是说要有高效的运营能力，不能是低效的运营；

第二，这种模式要有一个能够较大规模复制的发展潜力，否则做

这个事没有什么意义，投资者也不愿意来做。

第三，要有一个高于银行存款利率的利润率。更重要的，他能够随时本金加利息抽回。后面的人就可以进来，就变成了是一个自由进入的模式，社会上更多的资金就可以进入。我们国家在目前的情况下，这一点是社会投资的一个必要的条件。

回到社会物业管理的主题上，应该怎么做呢？我想出几个原则来。

第一，我们不能做公益物业，我们要超出物业，原来物业你自己干，我们去搞超出物业的事，使它更完善。

第二，我们要把利益相关者统一进来，让它参与进来，而不是简单的开一些座谈会，而是要让利益攸关者真正的参与进来。

第三，能外包的尽量外包。有一些小企业愿意做，我们让他们做，我们去帮他找一些社会投资，帮他找一些资源。要动员更多的人来参与，可以创造就业，也能够发挥他们的聪明才智。

第四，要动员更多的社会资源。我们可以想办法把各种各样的其他社会组织或企业，尽可能多的发动进来参与，这样可以分散风险。

用社会投资的方式可以解决这个问题的主要部分，而且不仅是集企业的社会投资，更主要的是想办法动员中等收入以上的公民的投资。❀

提升人力资本质量，促进当代社会融合 ——谈中国保障性住房的未来发展空间

清华大学房地产研究所副主任 郑思齐

对于友成关注的希望推动低收入家庭的社会保障这一议题，我做一些探讨。

以城中村这种比较低端的社区为例，他们和城市主流社会隔离。没有公共服务可以享受，自我认为缺乏信任和尊重，这是一个社会隔离问题，导致附近治安也比较混乱。居住在这样一些衰败的社区里面，是不利于他们人力资本和社会资本的充分积累。他们进到这个城市里面，并没有获得很好的提升和实现城市化，只是物理位置的转移：从

农村变到了城市。

一个城市的经济开始从劳动力密集型向技术密集型发生结构转型的时候，以前粗放型的发展模式就不适应了。以前我们主要是靠劳动力堆上去的，现在我们必须要提高劳动力的质量、技能和人力资本。所以说，如果一直延续类似城中村这种破旧的农民工住房设施，对于城市增长的贡献会逐步的下降，人力资本的质量技能水平不能得到提高。

在这个情况下，政府投资进行农民工住宅的改良和社区的改善，友成基金会这样的民间组织做各种事情来改善他们的居住环境，逐步提高他们的社会融合度，有助于提升农民工人力资本的水平。这个时候对城市经济增长的贡献是从质量的角度贡献的，并不是以前纯粹的数量贡献。

原来住房供给的情况，只能是短期、粗放的；从可持续发展的角度，必须考虑怎么样提高农民工的生活质量和技能水平，对于城市的经济增长，才会有更持续的推动力。

保障性住房保障两类人：第一类人是永久贫困的，比如说残疾人、老人，要让他们体面的生存；第二类就是要那些暂时处于劣势的人群：可能是因为他刚刚毕业，刚刚进入劳动力市场，技能和经验还没有积累起来，收入暂时比较低，能够让他们在保障性住房提供的环境里面逐步的成长，慢慢的不再依赖于住房保障和住房福利，走出这个社区，变成富有责任和可以为社会作出贡献的社会成员。

国家十二五规划提出了建设 3600 万套保障性住房，这是一个很大的、宏伟的目标。2011 年要开工 1000 万套，其中公租房又占一个很大的比例。这个新挑战，需要我们的新思路。要避免居住分割，促进社会融合，从这个角度来看，我们还面临着很大的机遇。根据测算，保障房能够带动 GDP 的以及各种需求增长，带来更多高素质的劳动力、更好的生活和未来的社会融合。如果我们能把住房保障政策做得更好，一定可以为未来城市经济增长模式和产业结构转型提供好的基础。❀

中国的社会再造及其对制度创新的呼唤

清华人文学院院长 李强

当前中国的居住状况出现了若干个阶层：新中产阶级的市场化住房是目前比较流行的。这部分人大体上有购买能力，他们购买住房以后，产生了和物业之间的矛盾，他们需要构建一个和谐社区，但是怎么构建，需要我们去帮着他们思考。

经济适用房主要是服务低收入群体。怎么让他们的社区建得更为人性化、更和谐？这也是我们探讨的主题。他们没有很强的经济能力，也没有主管单位，需要一个社会创新的思路。

从今年开始，各地政府响应中央的号召，要大力建设廉租房屋。究竟是怎么建设？怎么分配？我们在观察。实际上这是在做一个实验。

中国目前处在一个十字路口。我们需要思考：我们碰到了什么问题？一个主要问题是社会区隔。我们这个民族自古是一个阶级混杂的社会，是否应该仿照西方的社会分为穷人区、富人区，保障房屋、贫民窟。这个是需要我们去思考的。

西方社会整个社会构建设没有像我们这么大规模。中国社会动辄多少平方公里的重新建筑，我把这个叫社会再造。当人们突然被聚集到一个新的社区，就需要有人在里面做制度建设。建设和谐社区这件事情必须要由公益组织出面，做一个构建新型社会结构的思考：在我们现在的社会里，哪类房屋是需要公益组织来参与帮助构建和谐社区的？我认为是经适房和保障房。怎么参与？我个人感觉还是有很大的难度，需要探索。❀

第三部分

“城乡社区发展与创新” 学术研讨会

编者按：

2011年5月31日，友成基金会在清华大学近春园举办了清华—友成社会创新中心成立仪式暨首届“城乡社区发展与创新”学术研讨会。友成基金会理事长王平女士，友成常务副理事长汤敏博士，清华人文学院院长李强教授，清华大学社会学系主任沈原教授，国务院扶贫办曲天军先生，清华大学邓国胜教授出席了会议，并参与讨论。会议由清华大学人文学院政治学系主任张小劲教授主持。本次研讨会主要围绕重庆巫溪县“乐和家园”进行研讨。“城乡社区发展与创新”研讨会是社会创新中心启动的第一个项目。

中国非政府组织的困境与出路 ——关于巫溪县“乐和协会”模式的思考

清华大学博士 吴强

这次报告对我来讲没有理论框架可言，刚才廖晓义老师和李兴书部长分别谈到，这是一个社会管理创新，我们在调查中深刻感觉到这两者的互动关系，我在做理论思考的时候也发现这样一种纠结，我们的社会创新也许很大程度上要以社会管理的创新进行检验，从这个意义上讲，我只是做一个描述性、分析性的框架，没有什么理论创新。

我今天做的是从“地球村”的角度来切入。说起来很有缘，2004年的时候我就开始对“地球村”作跟踪调查，正好在这次巫溪调查中把“地球村”的转变放在乐和模式中提出，在这个过程中我们发现中国 NGO、尤其是独立 NGO 演变的轨迹，而且这个轨迹和我们谈的社会管理创新这样一个最新的政治要求或趋势结合在一起。

一、中国独立 NGO 的困境

这个问题早在 2004 年血友病事件中类似的文章中已经揭示出来，中国独立 NGO 目前的发展面临着法律地位的模糊、政治地位不确定、社会控制严密及公众信任不足的问题，在这样的状态下，“地球村”还在继续尝试社会创新，开展各种各样的社会活动。同时，它的困境还来自于资源、空间的瓶颈。我们用资源、空间这样一些概念、视角来分析，我想表明，在社会创新和社会管理创新的双重要求之下，NGO 所践行的道路确实很难找到更多、更新的理论来分析，它更受制于一些传统的、经典的束缚，比如资源的束缚、空间的束缚，传统上“地球村”这样的独立 NGO 更多的是依赖于国际资源的支持，它本身的资源匮乏，国内的资源捐赠不足，各种各样的现实又使它的从业人员发展规模有限，以至于我们看到在现在这样一个关键的转折点。民政部已经完成了社会团体登记管理条例的意见征集，国务院法制办也在征求相关的意见，这都是很好的契机，但是对独立 NGO 来讲，它还面临着来自红基会这样的政府所支持的 NGO 的竞争，面临着它

是继续做倡导型组织的 NGO 还是转向提供更多服务的 NGO 的选择。在提供社会服务的时候,它也同样面临着一个选择,由政府来购买服务,它来说服政府,还是做社会和政府之间的中介来提供服务。在方向方面也存在问题,是继续做中介教育还是其他的领域,比如社区?所以,现在的独立 NGO 也面临着发展方向的选择。

今年《社会团体登记管理条例》、《基金会管理条例》和《民办非企业单位登记管理暂行条例》三个草案也将给 NGO 提供一些空间,使更多的 NGO 合法化。但是我们也看到,今年有一个社会管理的趋势,也是一个紧迫的要求,这个要求是我们在分析乐和模式经验的时候不得不面对的,尤其是对于 NGO 性质的判断存在不同的争论,特别是社会学界长期讨论的公民社会的概念。在这方面,理论创新是很难的。

“地球村”1996年成立,工作重点先后经历四个重点拓展和转移,从政策游说和宣导,城市社区环境教育,到生态村庄建设,再到汶川地震之后进行灾后重建的生态化。在此基础上,2008年之后提出了“乐和乡村”的建设理念和模式,这是非常宝贵的一个社会创新。

归纳一下“地球村”这样一个独立 NGO 的发展路径可以看到,NGO 是沿着这样的框架发展起来的:1990 年代,它的成立和发展是受制于自身去政治化的定位。同时,它在公民社会理论概念的引入之下积极尝试,在中国城市、城乡推行公民参与、媒体大众支持的公民社会实践。同时,“地球村”和其他的 NGO 不同,它在践行一种生态主义和理想主义。正是在过去 15 年不懈努力的基础上,才有乐和模式的提出。乐和模式的提出和转变不是偶然的,它是基于“地球村”自身的一些选择,面临它的资源约束机制的选择所作出的。换句话说,摆在“地球村”面前,摆在众多独立 NGO 面前,摆在中国的环境 NGO 面前,可能都面临这些问题,第一个问题是公民社会中独立 NGO 的法律地位问题,第二个问题是其本身的生态环境问题所不可避免的政治化的趋势,在中国目前的情形之下,环境问题确实很严峻,这就对环境 NGO 提出了一个挑战,它到底是介入到环境之中还是和环境保持一定的距离?在目前城市化加剧的过程中,环境 NGO 是有更大的空间还是被城市化进程本身所遮蔽或掩盖?因为可能有更多的城市社会公共管理问题来压倒生态环境问题,虽然在公交优先发展、

低碳经济这样的模式下，环境还是有很大的空间，但是对于非政府组织来讲，这些事情很大程度上已经由政府所主导的 NGO 或政府本身在主导，所以我们看到“地球村”本身的发展契机、它的转型是在“5·12”这样一个生态地震之后发生的。换句话说，坚持生态理念的“地球村”在“5·12”这样一个生态灾难中找到了发展的机会。

通常环境性 NGO 介入环境问题的方式有两种，一种是像在怒江建水坝的问题上、在滕州建化工厂的问题上，很多环境非政府组织可以采取预言性的、反对式的、警告式的活动来在前期防止生态灾害，还有一种方式是在生态灾害发生之后，和政府、和人民参与到灾后重建中，“地球村”采取了这样的方式，介入到彭州的重建，房屋的建设规划、村民的协调等，这种彭州模式形成了乐和的雏形，在社会要求创新的背景下在巫溪县找到了土壤，这个土壤非常适合。经过半年的实践和我们对他们的考察，乐和模式的社会创新对于社会管理创新的意义是党一国体制放开一个村民自我组织的空间，允许独立 NGO 进入村级单位来帮助它组建。放开一点社会空间之后，配套的是新增网格单位、四方共治、党委群工部三种机制和部门，实现下沉行政资源、保住两委体制、强化党委对社团的直接控制，减轻行政体制直接管制压力。用廖老师的话说是“零成本维稳”，当然我们看到不是零成本，但是效率却是很高的。

作为独立 NGO，它所参与到社会管理中的功能是怎样的？我归纳为三种，一是以中间的温和理念包装与细致体系的培训机制，有利于在社会资本匮乏的乡村地区导入最低限度的自治社团和社会资本；二是服务于柔性社会管理。巫溪社会管理的成功也许可以归纳为一种柔性的社会管理，是通过加强党的机构改革，同时借助外部独立的非政府组织进入，借基层社团与党一国间建立合作主义管控模式，较政府部门与公司（如民间保安）具更高财务可靠度和社会信任度；三是将生态主义倡导转化为执政党购买的基层“社群生活方式”的培训服务，它不是直接提供某种社会服务，而是以培训的方式来提供社会服务，以培训的方式来建立“地球村”在地方的分支机构，它实际上并没有分支机构，但是以培训的方式来培养当地的志愿者，包括和政府合作，建立乐和办公室。

我的结论是：在胡锦涛主席和周永康书记强调的加强直接管理的社会管理体制当中，“地球村”和巫溪模式实际上是在暗示一种间接管理的社会管理创新方式，这样一种间接管理的方式实际是一种社会资源的重新分配，以社会管理为中心的社会资源的重新分配。在城市管理的概念上，我们如果要对公民社会的概念有所弱化，我相信，需要重新提出“社会路线”或“新群众路线”，倡导另一种适应“间接管理”的政治化方案来平衡，然后才可能建立党和 NGO 之间的主导性合作关系。✿

NGO 组织在乡村治理中的作用与功能 ——以“乐和模式”为例

清华大学博士 蔡扬

我想从乡村治理的角度来探讨 NGO 组织在乡村治理的作用与功能，主要是以乐和村的模式为例。

一、我国乡村治理的现实困境与发展契机

我国的乡村治理的历史发展经历了三个阶段：

首先是 20 世纪上半叶中国乡村建设的三条道路：被学者主导的乡村建设道路和政府主导的乡村复兴道路，三是中国共产党主导的乡村改革道路。

进入 20 世纪下半叶，中国农村建设发生了两次转变，第一次是人民公社，第二次是家庭联产承包。

进入新世纪以后，中国共产党主导乡村改革道路，包括新农村建设的主体构架。

改革开放之后，农村在经历一个新的历史背景的转换：首先是流动与城镇化，带来的问题就是“空心村”/“流入村”。“空心村”就是人员不断流出造成的乡村在不断衰败，流入村就是在人员不断集中的过程中导致的农村在向城镇转化中的一些问题。第二个背景是家庭

联产承包导致的原子化农民，第三是市场经济的发展导致对现有的权威政治梳理。这些问题导致了我们对乡村共同体的认同缺失，社会混乱，社会秩序丧失。

在这样的背景下，我把乡村治理面临的困境概括为四化困境：首先是从组织来看，原子化的农民导致乡村分化；二是从管理上来看，乡村式管理的弱化；三是从服务方面来看，公共服务提供的软化，不是政府不想提供服务，而是政府提供的单项公共服务已经不能完全满足所有社区成员的需要；四是在认同方面，对社区认同的淡化，有的学者将之称为“分崩离析”。

在这样的困境之下，我们也面临一些新的发展契机。目前的治理主要是政府主导、村级协助，社团和民众参与少。在市场经济的条件下，政府没有必要包揽一切社会事务，也不可能解决社会成员的一切诉求，因此需要动员民间和社会力量。根据现在的政策精神，为了最大限度激发社会活力、最大限度激发和谐因素，要推进社会管理的体制创新，完善社会格局，完善基层社会管理服务。

现在政策出来了，需要也出来了，但是，基层社会如何协同、公众如何参与呢？也就是：如何使 NGO 作为第三方参与进来？回答这个问题，也是我们进一步讨论乐和模式的重要意义之所在。

二、“乐和协会”参与乡村治理的实践及成效

“乐和协会”在巫溪县有三个试点村，它们的普遍情况一是历史记忆短，没有宗教组织和宗族组织，村民原子化；二是经济贫困，都属于典型的“空心村”，大多数劳动力都出去打工了；三是因为地形特殊，造成居住分散，使得村公共生活空间狭小。

“乐和协会”参与乡村治理的实践机制：首先是设计理念，五个乐和，从治理、礼仪、生计、养生、人居方面，形成了金字塔式的战略架构。推进方式是层层推进，首先是动员组织农民，动员大家参与。工作机制是四方联席会，分别是两委、一协会、公益组织和网格单位，为了保证党的领导，两委支书拥有一票否决权；接下来的工作是提供服务和参与村庄管理。通过四种推进，形成“法治+自治+共治”的模式。

组织形式：从外部和内部组织来看，协会的组织非常科学，层层

推进，一直把区域范围划到非常细小的工作和非常细小的区域，非常细致。内部人员的构成是志愿者加会员。

“乐和协会”参与乡村治理的成效：在环境、文化、互助、调解、道德、生产等方面，实现了家园建设的理念，重建共同体认同，重建乡村社会秩序。

三、“乐和协会”模式的基本特征及经验

七个基本特征：（1）政府支持；（2）配套改革，巫溪县社会管理创新结构，例如网格化、群工部等配套创新，二是政府推动的此前的新农村建设，完成了村庄的基础设施建设，为“乐和家园”的活动开展提供了基础；（3）上级指导，乐和协会是在 NGO 组织的支持下建立的，它得到了各方面的专业理念、技术的指导及服务；（4）理论优势，“乐和协会”提出家园建设，非常能够引起人民的共识和认同，聚集人们共同参与；（5）自愿原则，从架构一直到议事日程，一个重要的原则就是自愿；（6）协商民主，四方联席会反映了村民与政府、与 NGO 组织的协同管理；（7）参与治理，“乐和协会”并不是一个边缘性组织，而是实实在在地真正参与到了村庄的治理当中去。

“乐和协会”模式的经验正好与此前分析的乡村治理的困境对接：

组织：帮助农民成立了自治组织，并将党的自上而下领导与群众的自下而上的自治组织系统架构有机结合。

管理：通过四方联席会，协会与政府、村级组织协同管理，并形成组自治、法治、共治的乡村式管理创新模式。

服务：NGO 组织具有开放性、志愿性、灵活性和专业性等特点，以及广泛的社会联络关系，可以为村民提供各方面的专业知识及技术指导服务。

认同：重聚原子化农民，重构乡村共同体的认同，实践重建乡村社会秩序的可能。

四、“乐和协会”模式发展前景的思考

第一个困难是“合法性”制约下的发展瓶颈，即它面临的自身发

展瓶颈，我们在调研时经常问，县委书记走了以后，“乐和协会”将何去何从？因为目前我们对政府的依赖心理还非常强。

第二个困难就是资金、人员等自身发展面临的困难。三宝村“乐和三宝计划”中有许多待建项目，包括基础设施建设及各种文娱活动，钱从哪里来？

我们问一个全职做志愿者的村民，他说他每天要开十几个会。我们问他，你这样忙下去，行不行？他说，时间还行，长期这样搞下去确实不行。也就是说，在农村精英流失的背景下以及公益参与没有任何利益的前提下，开展更多活动的人从哪里来？

第三个困难是现有制度背景下更多参与的可能。三宝村的“乐和三宝计划”中的十件大事、十个项目、十项活动，把现有的管理各方面都囊括了，这与现有的党政管理制度有所冲突，它的发展还是会受到制约的。

第四个困难是被内化进体制内的可能。我们在杨桥村访问“乐和协会”会长，他说，他以前不是党员，现在正在进行入党考察。他在参与乐和协会的过程中学会了管理，又要被选为党员，那么他有没有可能去参与村委会的选举？如果这些骨干都被纳入了体制，这个协会还能走多远？

进一步的思考：乡村社会折射出整个国家社会转型过程中的各种现象和问题，从整个流动和城镇化背景来看，乡村处于衰落之中，如何重建乡村共同体？在城镇化、工业化以及信息化、全球化背景下如何应对农村民生问题？乡村精英进一步流失后，空心村怎么办？强政府之下，农村的自治组织怎么组织起来？农村现在依靠外部力量重构，能不能有或者因此引发内生性的自组织能力？

一个社会最重要的是有自我管理的能力，这也是社会管理的目的，我们的最终目标是为了实现自我管理。因此，三十年来，社会紧随政府，三十年去，政府也应该学会维系社会。谢谢。🍀

城乡社区管理创新 与友成的“天人合一”新公益理念

友成基金会研究策略部主任 杨雪松

我以“乐和家园”为例，与大家分享友成基金会关于城乡社区创新与发展的思考。

我们今天之所以把“乐和家园”作为一个研讨主题，是因为这是由民间公益组织设立倡导，友成以自主方式参与，当地政府主导和支持，并且取得了一定成功经验的城乡社区发展实验。我们的思路框架是首先对“乐和家园”的特点和关键要素进行识别，然后把这些特点和要素放到社会创新和城乡发展的大背景下进行分析，最后提供友成基金会对社会创新、公益发展和社会建设的一些理念。

一、我们为什么关注、支持和资助“乐和家园”社区管理实验。因为我们认为这契合社会创新和时代发展的趋势。廖老师在设计这个模式的出发点是对这个病态的工业文明有一定的认识，她提出了五方面的分裂和危机，并且以生态环境建设和构建和谐社会为目标设计了这样的社区治理模式。我们认为这符合了中国当代发展的需求。

改革开放 30 年之后，中国从高速发展向平等发展、从刚性增长向可持续发展、从整体向外到内需驱动、从以经济为中心向追求经济社会协调发展转变，所有的转变都指向社会建设和社会管理。

友成基金会在成立之初就确定了“探索中国公益领域创新之路，成为推动人类和谐发展的重要力量”的愿景，同时把社会创新作为我们的使命。像王平理事长说的，友成所从事的新公益事业，是一场大规模的社会创新实验。友成认为，社会的创新实验应该是自下而上的，从群众中来、到群众中去，为了解决社会问题而探索更有效率、更可持续、更加公平的新理念、新模式和新方法。

二、社会结构的转型使得城乡社区成为社会建设的主体。巫溪是在六个试点社区铺开，以城乡社区为基础开展工作的。为什么社区成为社会建设的主体？我们认为有几个原因：经济体制方面，国企的改

革引发了社会结构的变迁，从单位人向社会人发展。随着经济的发展，收入的提高，人们可以自主择业、自主选择居住地，所以社会需求以城乡社区为基础进行扩展，城市化的发展、房地产的发展都加剧了这一趋势。基于这一认识，友成把农村和城市社区建设及发展作为我们侧重的公益领域之一。

乐和实验从文化建设入手促进社区融合。在两次的调研中给我们印象最深刻的是农民发自内心的笑脸，这和我们在其他地方看到的情况形成鲜明的对比。乐和模式把文化的发展作为社区发展的试点，带动社区的融合。友成也持同样的观点。

为什么文化这么重要？一方面国家已经把文化提高到同经济、社会同等的高度，另一方面金融危机之后，全球从物质需求时代进入了文化需求的体验时代。比如为什么 iPhone、iPad 这么成功？并不是技术上多么成功，是因为它在设计上开发了人们对精神文化体验的需求。更何况，社区本身就在地缘基础上形成了精神文化、情感的维系。

三、如果把文化放在更高的角度去看，我们认为，螺旋式的上升实际上构成了人类社会发展的曲线。西方文化强调个人能力的提升，这实际上代表了个人欲望的提升。从上世纪以来，西方主流文化走过了这样的阶段。但是当欲望增速明显大于能力增速的时候，就会出现危机，比如经济危机。在这个时候，东方文化得到更多的重视。人类社会在经过市场经济所带来的技术效率提升、组织效率提升以后，下一阶段在文化效率上的发展应该得到更多的重视。基于这种考虑，友成提出我们的一个重要理念——精神扶贫和物质扶贫并举，我们强调通过有中国特色的公民素质教育来打造文化昌明、环境友好、资源节约和社区参与的城乡社区。

四、社会组织的参与是发展的必然趋势。乐和在巫溪的社区实验以及友成巫溪驿站，带来了生态文明的理念、带了志愿精神、带来了社群工作方法，同时把人才带进来，我们认为这比物资和资金的引入更加重要。同时它激发了热情，在政府和群众之间建立了渠道，成为了政府的助手。

五、友成在实践中发现了第三部门的作用。友成不直接参与项目，而是通过发现和识别有社会创新意义的基本创意和设想，对其进行评

估和试点，然后进行孵化，建立标准，向社会推广。通过这种方式来带动社会的发展，能够以点带面，用有限的资金和资源来影响更多的社会群体。由友成基金会资助的友成志愿者驿站承载了具体实施以上步骤的功能。

六、政府主导是社会发展的关键保证。在乐和实验中，政府作为主导，每一级组织都建立在党委政府的监督管理之下，实际是减轻了政府的负担和政府的无限责任。

为什么“乐和家园”进入巫溪这么快就见效了？一是理念设计比较好，二是因为当地的群众基础、干群关系基础比较好。巫溪从2007年开始进行基层组织、群众组织、居民社会组织这一党建新模式的实验，今年开始进行了社区的修复，这些都为“乐和家园”的成功奠定了坚实的基础。

我们也发现，政府经常存在出力不讨好的情况，我们认为这并不是政府的出发点不好，也不是政府不作为，而是对效益指标不够重视，对“我们做的事产生了多少实际的社会效益”不够重视。

要求政府包办所有的事务，容易造成越位，也容易造成失位。正确的观点应该是政府是公共服务的监管者，但不一定是直接的提供者。要区分服务的性质，比如有技能型公共服务、混合型公共服务和经营型的公共服务。像义务教育，就是由政府来做，但职业教育可以由政府来做，也可以通过政府来购买社会服务。对于一般人能力提升的教育，完全就是应该由市场来提供。用行政手段直接处理所有的地方矛盾，是难以面面俱到的。社会组织的服务应该被纳入到政府的社会管理体系内，因为它是在政府监管下对公共服务的一个重要补充。

我们共同参与的是社会创新、是社会管理创新实验，要容许失误，保留现在的体制中好的东西，要有成本收益的考虑，建立效益指标，对风险成本进行控制，要先试点，论证，进行综合创新。友成提出以天人合一的观念去设计社会管理，希望达到人与人、人与社会、人与自然的全面的和谐，搭建一个中间性的网络支持平台体系，把上游的社会资源和公益资源的供给方和下游的实际操作者联系起来，同时搭建多方合作平台，将政府、企业、学界、媒体和NGO、国内外资源连接起来，推动社会创新。

七、生计和产业的再造是不可或缺的环节。廖老师对产业的设计是有充分考虑的，她设计了分部生产、集中经营的模式，意图打通农村和城市的产业链。它需要的是时间和资源的积累。友成对此有几方面建议，一是要立足于区域的综合优势。巫溪是很偏远的山区，但是道路通了以后，可能就有区位的交通优势，再加上独特的生态优势和相对低成本等综合优势，可以把这些考虑到当地整个经济社会发展规划中。二是抓住中心城市扩散机遇。重庆面临着城市功能升级、产业升级，整个城市的产业都在调整，给周边产业发展提供了承接的机遇，巫溪就必须抓住这样的机遇，但同时有必要提醒的是，不能成为城市扩散的直接承接地，要综合考虑各种条件，实现跨越式发展，比如可以利用独特的生态优势去发展俱乐部经济、健康服务、商务培训、生态旅游等等城市扩散需要的高端休闲产业。

友成还有一个重要理念就是强调爱心传递，强调对根源的重建和能力的赋予。我们致力于发现好的社区实验，进行评估、试点、标准化，对优秀的社区发展模式进行推广。这些研究现在尚不系统、不深入，这也是为什么我们要成立清华—友成社会创新中心来推动研究的目的所在。🌸

社会管理创新是否有助于避免“中等收入陷阱”？ ——由“乐和模式”引发的思考

友成基金会常务副理事长、国务院参事 汤敏

编者按：

2011年5月2日至4日，应重庆市巫溪县委县政府和北京地球村环境教育中心邀请，友成基金会王平理事长带队组成考察团一行五人，包括王平理事长、汤敏常务副理事长、研究策略部主任杨雪松，特邀银河证券首席经济学家左小蕾、清华大学人文学院社会学系博士李智超，赴巫溪对“乐和家园”建设模式进行实地调研。在为期三天的紧凑行程中，考察团连续走访了三个乡村和社区，考察了四处项目地点，与不同人员进行了数场座谈，较为全面地了解了巫溪“乐和家园”的建设情况，三方对相互之间的合作领域和事项也达成了初步共识。

社会管理创新方面巫溪做的相当不错。这个概念是总书记一个多月前在中央党校的会议上提出来的。为什么在这个时候提出社会管理创新来，我觉得意义非常深远。

我先给大家讲一个小故事。一个多月前在北京钓鱼台，亚洲开发银行组织了一个高层会议，题目是“如何防止中国进入中等收入国家陷阱”。按照世界银行分类，中国已经进入中等收入国家。以前我们是贫穷、贫困国家，但如果人均GDP超过900美元以后就是中等收入国家，900-12000美元都属于中等收入国家。如果把全世界分为五份的话，五分之一是低收入国家；还有五分之一是高收入国家，人均GDP超过12000美元；有五分之三都在中等收入国家内。中等收入国家陷阱的意思是进入后出不来了。看过去几十年情况，真正从中等收入发展到高收入的国家及地区只有韩国、新加坡、台湾省、香港等几个，其他国家都没有实现。如阿根廷、巴西在四五十年代就已经是9000多、10000美元的水平了，但四五十年过去还是这样。亚洲的菲律宾在1980年代已经是中等收入国家了。我1989年去菲律宾

的时候他们的人均 GDP 是中国的一倍半左右，现在是中国的一半还不到，一直在这个水平徘徊。人们在有了温饱后，要求开始提高，要求公平、正义，要求经济发展更有序。这个阶段容易出现问题。

在这个会议上，我问了前世界银行的首席经济学家，又是诺贝尔经济学奖获得者的斯德格利茨教授一个问题：最近在中东、北非出现动荡，如何防止在中国出现这种问题？

他没有直接回答，但讲了一个故事，突尼斯一个小贩和城管发生摩擦自焚后造成全国动荡，导致突尼斯政府下台，接着动荡波及埃及、叙利亚等等。他和突尼斯中央银行行长关系非常好，他也觉得突尼斯的事情很奇怪，因为过去都认为突尼斯是非洲发展最好的国家，连续几年都被评为非洲最有希望的国家，其 GDP 很多年都增长 7% 以上，埃及也是表现比较好的国家。他问突尼斯央行行长，回答是犯了两个错误：一个是没有控制好通货膨胀，高通胀造成老百姓抱怨非常厉害；第二个是没有很好解决失业问题，特别是大学生的失业问题。大家知道在中国，大学生认为就业市场不公平，所谓“学的再好不如有个好爸爸”，突尼斯那个地方也是这样。这两个大原因使得有个小火苗就会演变成了熊熊大火。

斯德格利茨是不是在暗示中国要吸取他们的教训？

最近一个非常著名的斯坦福大学教授，美籍日本人福山在华尔街时报上撰文说，中国一定是下一个。他从历史上、理论上说中等收入国家非常容易出这样的问题。当然，这种唱衰中国的言论每年都有，这些预言都破产了。但这些都需要我们引起警惕。

为什么总书记在现在提出要社会管理创新？我们感觉到社会矛盾越来越尖锐，政府给老百姓做了很多事，老百姓却不满意。因为改革开放的一个假设就是如果我们达到小康，我们的社会会安定。现在看来不完全是这样，老百姓达到小康了要求更高，有精神上的，有公平正义的要求。这些要求没有达到的话，他们同样是不满意的。

在这个意义上，巫溪乐和家园的方式恰恰找到一个抓手。我们没有找到一个很好的方式让群众在政府的领导下来自己管理自己，这方面巫溪模式是很有启发的。很多人在研究如何进行社会管理创新，化解社会矛盾，巫溪是个很好的案例。

当然创新是无止境的，还需要进一步提高和扩大范围，思考现有的如何深化提高？今天和郑书记、罗县长一直在讨论，也有一些新想法，希望以后一起共同推动社会管理创新，特别是创新两个字上。

谈到社会矛盾，这是个高难度的问题。我们一直在思索，这里面涉及好几个问题。一个是刚才说的，过去强调致富、强调小康社会等等，很多是从经济层面而不是精神层面。王平理事长提出从精神和物质两个层面都要抓。过去三十年来仿佛剩下的就是一个钱字，反而把干群、邻里关系搞紧张了。温总理说，公平和正义比阳光都重要。老百姓不患寡患不均，给了补贴了反而意见大，分配不均还不如不给，给了反而引起更大的抱怨。

从整个社会来看，生活水平在提高，老百姓不满意的是不公平，富人富的更快更多，从基尼系数看，中国已经从曾经最公平的国家变成最不公平的国家之一了。基尼系数甚至还高于美国。

今后要追求包容性的增长，核心在于公平。公平不仅是收入公平，强调收入公平又可能回到大锅饭。改革前收入是公平的，也不能解决问题。包容性增长要解决收入公平，还要解决机会的公平。从大的方面说，老百姓不满的可能是社会上机会的不均等，如城市和农民、大企业和中小企业的机会不均等。下一步要通过追求包容性增长来处理好机会均等的问题。

巫溪让群众自己参与讨论可以化解很多矛盾，当然并不是什么问题都解决了，还要从顶层设计上，从制度体制设计上来保障机会的均等。而且不公平不均等是过去很长时间造成的，需要不断的努力。很多市场国家都有这个问题，要走出一条新路。

幸福感也是一个大题目。大家已经知道 GDP 不是能解决所有问题的，或者说钱并不是万能的；但也有一种强烈的感觉：钱越来越多了，生活越来越好了，但幸福感却差了。

前一段有的地方做“幸福指数”，不用 GDP 到底用什么来衡量？什么是幸福感，如何增加幸福感呢？比较粗浅的看，幸福感一个是现实的生活情况，吃饱穿暖、房子问题等，另外一个就是人的期望值，幸福感就是期望值和现实情况之差。差越大，幸福感越差。

以前追求的是现实情况的提高，要温饱、要小康等，但没有注意

如何控制期望值的问题,造成老百姓的期望值越来越高,而我们的时间、物质、财富只能保证一个水平,提高的没有期望值提升的快。反过来看改革开放之前需要粮票、布票,工资十多年不提的时代,幸福感不见得比现在差多少。那时候的忆苦思甜就是把期望值降下来,生活水平稍有提高,幸福感就会高。古话说知足者常乐,不要人为地把老百姓的期望值吊的太高。

另外,乐和家园的一个启发就是老百姓参与。有句话叫站着说话不腰疼,他在那里批评你,你让他和你一块坐下来去解决这个问题,他才会知道事情并不容易。老百姓参与了,干部自己也省劲了,老百姓坐下来,腰就疼了。实际上可以更好的相互理解。

最近美国盖洛普公司调查国民对自己国家的满意程度,中国几乎是最低的,只有 12%,美国在经济危机最坏的时候还能达到 17%,全世界平均是 21%。这应该引起我们警觉了。❀





1	3
2	4
	5

9

1-5、手工益研讨会
6-8、灾害管理高研班
9-14、友成 - 清华社会创新中心成立

6	7
	8

	10	11
12	13	14



第四章

中国精神

196 《了凡四训》的精神内涵与友成基金会的社会责任

197 引子——全球对于贫富的新认识

198 洪范“五福”与贫富的标准

203 《了凡四训》与“养根心法”

212 《了凡四训》与“心想事成”

221 《了凡四训》与“心理契约”

222 《了凡四训》与“命自我立”

223 《了凡四训》与“改过之法”

224 《了凡四训》与“长养正气”

227 《了凡四训》与“情绪管理”

230 结语——诵读《了凡四训》，做真公益

《了凡四训》的精神内涵 与友成基金会的社会责任

智然老师为友成同仁所作的《了凡四训》主题培训

2011年4月 北京凤凰岭

编者按：

作为一位心理学家和拥有十余年从业经验的心理咨询师，智然先生做学问的特色是将中国传统文化的精神内涵引入现代心理学临床研究，从而大大拓展了西方心理学在“心灵”层面的探索，使心理学能够从更深的根本处调治现代人的心理问题，更有效的帮助现代人建立积极的人生观。

友成基金会“精神扶贫与物质扶贫并举”的新公益理念与智然老师对传统文化当代意义的体认之间发生了深刻的共鸣。2011年4月，基金会举行了为期两天的团队培训，智然老师应邀担任主讲，与友成人分享了中国传统的道德观、伦理观与现代心理学“潜意识分析”的共通之处，特别是传统文化精神的重新发现对心理学工作效果的增益作用。

本次培训以《了凡四训》作为经典依据，智然老师广征博引其他经典的相关内容以及当代的研究资料，拓展了友成团队对于“贫富”“慈善”等公益行业关键性概念的理解。他提出以《尚书 洪范》篇中的“五福”作为人生精神物质全面富足的标准，并且勉励友成团队承担起帮助全社会创造“五福人生”，从而在真正意义上脱贫致富的社会责任。

“找寻中国精神”是友成基金会践行“精神物质双扶贫”公益理念的途径之一。持续的组织团队学习传统文化经典，聆听当代优秀学者分享他们对传统文化精神的见地，是我们“找寻中国精神”的重要行动方式。

引子 全球对于贫富的新认识

作为一家公益基金会，我们学习《了凡四训》，学什么东西呢？我想我们学的就是两个字“慈善”。我发现，现在做慈善往往把功夫下在“善”上，没有把功夫下到“慈”上。所谓慈，就是一种平等观照的眼光，是对我们帮助对象的一种关怀。“善”要是缺乏了慈，这个善就可能有点瑕疵。

这次我们友成企业家扶贫基金会举办传统文化学习班，我就在想，这跟慈善、跟扶贫到底有什么关系？我想，学习传统文化对我们的帮助应该是：了解到底什么是“贫困”。假如我们对于“贫困”和“富裕”的本质有了深入的体认，我们就会把扶贫的工作做得更富有实效，把“慈善”事业做得更圆满。

对于贫和富，最近我看了一个资料，法国总统萨科齐在2002年，面对全球的经济危机，他干了一件事情，把世界上著名的经济学家组织起来，建立了一个组织，叫做“经济表现与社会进步衡量委员会”。这个委员会成立的目的，就是想论证一下经济发展了，是不是等于社会进步了？过去，我们把GDP作为社会进步的指标，这个委员会经过几年研究以后，得出了一个结论：GDP的指标上升不等于社会进步。后来他们出了一本书叫《对我们生活的误测》：就是说拿GDP测量我们生活的水准，这个是误测。这本书由广东省委书记向广东省全省的干部推荐。大家都知道，广东是经济发达的地区，但是他向大家推荐的恰恰不是经济学，而是幸福学。广东现在力求要“做幸福的广东”。由此我们可以很明显地感觉到，贫与不贫不是用财富来衡量的，也不是用经济指标来评价的。用什么衡量呢？以幸福和不幸福来衡量。这是全球对于贫富的新认识。

2002年诺贝尔经济学奖没有颁发给经济学家，颁发给谁呢？颁发给了心理学家，美国的心理学家丹尼尔，他专门研究“幸福心情”。所以说，我们今天讲扶贫，我们的扶贫是不是还以经济指标作为标准？这个值得大家思考的。前两天和王理事长在一起沟通交流，她说，友成扶贫基金会会有一个新公益理念，叫做“精神扶贫和物质扶贫并举”。这个理念不仅仅是友成人在提，实际上这已经成为全球社会走到今天，

大家越来越明显的一个共识。但是尽管共识，在实践层面还有谁走在前、谁走在后。我看到友成把精神扶贫和物质扶贫结合起来，这件事特别地振奋人心。

第一节 洪范“五福”与幸福的标准

谈到幸福，我们说，幸福与否才是贫与富的标准。什么是幸福呢？很多人都想把幸福说清楚，都想为幸福找到一个确切的定义。其实这种寻找、这种探索不是今天才开始的，3000年前，我们中国的先贤就在探索幸福的问题。他们把幸福讲得清清楚楚、明明白白。大家读古代文化经典，知道有本书叫做《尚书》，里面有一篇叫做《洪范》，特别提到“五福”的概念。就是说，幸福的评价标准有五个，这五个恰恰对于我们今天的幸福是很重要的：第一、长寿；第二、富贵；第三、康宁；第四、好德；第五、善终。人的一生，我们的生命品质，从这五个方面来评价，我们就知道我们幸福不幸福，我们是贫还是富。我们对贫和富的认识一定要超越经济学教条这么一个狭隘的范围。按照中国古代圣贤眼中的标准，“五福临门”才叫富，五福不足叫贫。联合国科教文组织也对生命的贫和富给出了一个标准，这个标准用健康来衡量。我们从这个标准当中也可以找到贫和富的新坐标：联合国教科文组织对于“健康”下了一个定义，说健康不仅是没有疾病，而且是个体在身体、精神、人际关系等方面全面健康。我把它通俗化一下：健康就是身体好、心情好、人缘好。假如一个人身体不好、心情不好、人缘不好，任何一个不足都算是贫乏。这才是衡量贫富的标准。对贫富的标准有深刻的体认，是我们做扶贫工作的一个重要的方面。能够把标准确定下来，我们的工作方向、我们的思路就会上升一个境界。

我下面按照“五福”的标准具体跟大家谈一谈。

第一、长寿。长寿是人最重要的。没有长寿，后面的富贵、康宁、好德、善终都没法谈。有史料可以考证的最长寿的人，是晚清到民国之间四川的一位中医：李庆远先生，他活到256岁，200岁的时候还

在大学讲堂给人讲课。看到他，我们能不羡慕？科学也承认，从理论上说，人们活到 200 岁是正常的。什么意思呢？就象我们在学校考试一样，你的寿命是 200 岁，好比你的满分是 100 分，你做错一道题扣 5 分，5 分一扣、10 分一扣，最后你只得 60 分。我们现在人平均寿命是 75 岁，这是不是一种贫困？假如说我们从精神上扶贫，提升人内心的幸福感，延长人的寿命，这种扶贫多珍贵啊。

第二、富贵。我们讲的财富，做生意赚钱，赚到钱的就富了。贵是受人尊敬。假如你只有富，没有贵。比如说，你有很多钱，但是没有人尊敬你、没有人喜欢你，你顶多叫做富人，你不能叫做贵人。富贵就是这样区别的。《大学》里面有句名言：

“仁者以财发身，不仁者以身发财。”

仁者就是我们讲的有智慧的人，身是指身份，社会形象和社会地位。聪明人布施自己的钱，赢得社会的尊敬，提升自己的身份。你看到现在的很多的富人，他们就在以财发身，每年捐出去大量善款：像比尔盖茨，巴菲特，大量的善款，给世界留下了慈善的心。为什么这么做呢？因为他们要以财发身：光有钱，生命的境界还没有到头，品质还不高；还要以财发身，让自己活得更有尊严。我在北京大学有一个朋友姓杨，他就跟我讲过一件事情：他们每年办总裁班。一个总裁，有一次碰到他就跟他说，杨老师你觉得我幸福吗？杨老师说，你当然幸福了，开的都是好车，住的都是洋房，公司也那么大，人长得也帅。这个总裁说，我不幸福。我没有朋友。你知道没有朋友什么意思？没有人喜欢他，没人爱搭理他。有钱人过这种生活一定难受。大家看，在我们的生意过程当中，在我们积累财富的过程当中，在我们的经历当中，我们把钱挣到了，把“贵”丢掉了，这不是富裕，恰恰是贫穷。

贫和富，如果从心理上再给一个指标就更清楚了。什么叫富人呢？富人就是有东西能给别的人，叫做富人。假如你还想从人家那儿拿东西装到自己的口袋里面，你是穷人。穷和富有这么大的差别。西安有一个老头是亿万富翁，有两亿资产。有一天他老婆下楼，看见马路上停了一辆很漂亮的捷安特自行车，没有上锁。她问都没问，推着就往家跑。你看她缺这辆自行车吗？买得起啊。为什么会有这个举动呢？

这个人穷命，享不到富贵。她还总想从人家那儿拿东西回来，她恰恰是我们扶贫基金会的工作对象。扶贫基金会要培养一种精神：“富人”的精神——我们古汉语里有“使动用法”：富人，就是使人富，把人人变成富人，让人人都成为能够奉献的富人。如果把这个工作做好了，友成基金会帮助很多人真的脱贫致富了，尤其是帮富人懂得“以财发身”，帮助他们成为中国的精英，那友成的扶贫事业就真的成功了。假如中国的精英当中有很多为富不仁的，责任在友成基金会，你们没把这个工作做好。

第三、康宁。康就是没有病，宁就是没有灾难。无灾无病就是康宁。假如我们到医院里一看，那么多人生病，还有那么多人排队看病，我们的扶贫工作没做好。我们友成人要有这样的一种责任、一种担当。今天我们的病，随着经济发展也在高速地发展，现在得癌症就像得感冒一样。医院比以前多，药品也在增加，说明现在的疾病增加了。中国人特别强调一种“活法”，一种对疾病和健康的态度，这种态度中国人称之为“养生”。在《黄帝内经》里面讲：

“圣人不治已病治未病，不治已乱治未乱”。

什么叫“治未病”？就是不让你生病，而不是生了病以后去治。中国人很有智慧。我们的老祖宗讲治病的功夫要下在养生上，要让人不生病，这应该成为我们对待疾病的态度。我们今天的疾病都是因为养生没有养好造成的，都是不知道怎么养生造成的。养生很简单：天怎么运作，我们怎么生活，就没有疾病。假如我们的扶贫能在这个层面上做到，每年中国的医药费能节约多少？我们的幸福指数在没有病痛干扰的情况下会提高多少？

现在灾难太多了，天灾人祸。3月份日本地震、海啸、核辐射，给我们做了一次灾难教育，让我们猛然警醒：灾难离我们很近很近，而且是越来越近。大家可以明显地感觉到，现在一年四季不那么分明了。春天和秋天短得不得了，这两个季节都是人最喜欢过的季节，但现在似乎没有秋天和春天了，剩下的只有冬天和夏天。我从前年开始注意到，气象直接决定我们的心理。大家看到天灾和人祸什么关系？一回事。天人感应啊。友成基金会提出来精神扶贫和经济扶贫同步进行，这是

非常好的一个方向，只有这样才能真正地扶贫。

我们今天还有一个最明显的灾难，叫做“诚信危机”，或者叫“信任危机”。我们在座的到商场里买东西，有没有跟人家还价？为什么要还价呢？不相信他，怕他骗我们。在还价的过程当中，因为彼此不信任，我们的心灵、我们的生命已经受到伤害了。巴菲特曾经收购沃尔玛旗下的一家仓储公司，整个收购 300 亿美金。这么大一单生意花了两小时就解决了，多爽啊、多顺啊。我们现在谈一个生意，从年头谈到年尾还在谈，斤斤计较，怕受骗，又想骗人。这种灾难就像温水煮青蛙，死都不知道怎么死的。这种不信任已经直接进入家庭了，对每一个家庭正在产生灾难：夫妻离婚什么原因？不是为钱，不是因为经济问题，是因为彼此不信任，不信任才是真正的问题。夫妻不信任、父子不信任、兄弟不信任，你能信任谁呢？没有人信任，你连自己都不信任。我们现在很多人迷茫，为什么呢？不知道自己的想法对还是错，不信任。

第四、好德。孔老夫子在《论语》里面讲“吾未见有好德如好色者也”。一个人好美德还是好色，已经决定了他幸福还是不幸福。我们现在对这个问题重视不够，把好色当小事情，这是非常严重的错误。过去在朝廷做官，下班以后回到家，夫人就对丫鬟说：扶老爷去书房。到书房干什么呢？读圣贤书，好德去了。现在的人下班之后干什么去了呢？中国人讲“百善孝为先”，紧跟着一句：“万恶淫为首”。前两年我看到一个报道，政府对高级的娱乐场所进行突击检查。我一看到这个事就知道，这一定是有明白人给决策者做建议。95% 的贪污案都跟一个色字联系起来，假如没有色字，不至于出现那么多的贪官。我们把个社会上好色的风转过来，天下可顺。

第五、善终。人总是要死的，但是人死的情况不一样，有的人寿终正寝，无疾而终，走得安详，这个人有福。但有很多人现在都怎么死呢？被打死的、被气死的、被骂死的、生病死的、被车撞死的、吊死的，每年自杀的数目都在上升。

所以说对于扶贫，按我个人的理解来看，贫和富以五福作为标准，

这种标准是全面的。社会进步不进步，不仅仅看 GDP，还要看发展是否持续性。曾国藩先生给我们做了一个概括，他说有四种家族、有四种家业，他们可持续发展的状况是不一样的。第一种、官宦之家，大都一代人就把家业败掉了，不可持续。为什么呢？官做大了，享受的财富和地位消耗福报，如果在做官的时候还取不义之财，就败得更快。第二种、经商的家庭，大都两三代也败了，为什么呢？他们有钱以后过分奢侈享乐。第三种、耕读之家。耕就是耕田，读就是读书，在工作当中学习、在学习当中工作。这种家庭虽然不是大富人家，但是日子过得非常清静。为什么呢？他读书就明理，知道什么能做、什么不能做、什么是富、什么是贫、什么是凶、什么是吉、什么是祸、什么是福，明明白白。他不做错事。这家业大都能保五代。

第四种，这种家族能延续八代、十代，甚至更长，叫做孝悌之家。《了凡四训》强调人要过一种怎样的生活呢？什么样的思想就过什么样的生活。《了凡四训》在最后给我们总结了持续发展家业的一句话：

“远思扬祖宗之德，近思盖父母之愆。

上思报国之恩，下思造家之福。

外思济人之急，内思闲己之邪。”

假如我们人人有这六种意识，那一定家家五福临门，可持续发展。我们今天读《了凡四训》，要把公益事业做到这样一个层次上去。

《了凡四训》跟《弟子规》可以互相对照来看。

《弟子规》开篇就说：“弟子规，圣人训，首孝悌，次谨信”。什么叫“首孝悌”？以孝悌为第一重要事情，生命的第一根本。“远思扬祖宗之德，近思盖父母之愆。”这就是讲“孝”。《了凡四训》特别给我们提炼了规律：“忠孝之家，子孙未有不绵远而昌盛者。”绵远就是可持续发展，长盛不衰。

为什么《弟子规》要说“首孝悌”？我记得很多的家长以前为一种观念所误导。什么观念呢？孩子不能输在起跑线上，营养要跟上，考试考几分，家长特别重视。古人不这么做，圣人不这么做。《弟子规》认为，我做到了为人的根本：孝和悌，才去学习其他知识技能。《论语》也告诫我们，把孝悌做好了，你再去学六艺：“礼、乐、射、御、书、

数”。过去在婚丧嫁娶有很多的礼仪，乐是指弹琴；御就是驾车，就像我们现在要考一个驾照一样；射是射箭（武艺）；书是指识字、写字；数是统计学。这些东西在什么时候学呢？先把孝悌学好了、做到了，再学这些。你不会这六艺不要紧，孝悌做到了，你一样大富大贵。

日本的经营之圣稻盛和夫先生，一手创造了两个世界五百强，大家都了解。他对《了凡四训》熟得不得了，《了凡四训》对他的影响也很大，他把《了凡四训》作为做人的标准。稻盛和夫提出来人生成功的公式，这种公式跟我前面讲的“有余力则学文”完全符合。稻盛和夫说，一个人一生的成就，等号左边的是成就，等号右边有三个指标：第一个指标，才能、才华，我们讲“礼、乐、射、御、书、数”这五个才能；第二个指标，热情；第三个指标，理念和价值观。假如一个人有才华、有才能，但是这个人没有热情，比如说他的才华是90分，他的热情只有50分，他的才华发挥的状况45分；假如说这个人只有60分的才华，但是热情很高有90分，都比那个有才华的人发挥得好。假如这个人又有热情、又有才华，思维方式不对，老干错事、他的才能越大，他的灾难越大。所以生命的方向不能错。这是稻盛和夫对自己的要求，也是他对自己员工的期望。

可以说，整个《了凡四训》就在跟我们谈五福。整个《了凡四训》就是告诉我们怎么扶贫。“了凡”“扶贫”这两个词，我细细体会，发现两者完全是一个意思：凡人，就是贫困人、没有福的人。了凡先生以前号“学海”，后来自号改做“了凡”，告诉大家，我要先从我自己脱贫开始。这就告诉我们，扶贫先扶自己贫，然后我们就知道怎么样帮人家脱贫。从《尚书》洪范篇的标准来看，我们自己有没有做到“五福”？按照联合国科教文组织的健康标准：身体好、心情好、人缘好，我们做到了吗？如果做到了，我们就了凡了，我们就脱贫了。假如我们自己身体也不好、心情也不好、人缘也不好，第一个要扶贫的是我们自己。这是《了凡四训》和我们分享的一个非常重要的经验。

第二节 《了凡四训》与养根心法

下面跟大家谈一谈“五福”从哪里来。我们要“精神物质双扶贫”，

从哪里去做？《了凡四训》就讲了从孝悌做起。五福跟孝道的关系，我们从两个层面来讲。

孔子一生崇拜舜帝。舜帝为什么受到孔子的崇拜？因为舜帝明白：一切福田不离分寸，从心而立。天下圣人都是五福全归的人。《中庸》里面这样介绍：

“舜其大孝也与！德为圣人，尊为天子，富有四海之内。宗庙飨之，子孙保之。”

君子好德、小人好色。好德是圣人的特征。“德为圣人、尊为天子”：尊贵到什么程度呢？九五之尊。“富有四海之内”：天下都是他的。活到100岁无疾而终。“宗庙飨之，子孙保之”：不仅活着的时候五福临门，死了以后家业可持续发展。过去家里都有祠堂，人死了以后入这个祠堂，子孙每年都来举行祭祀，纪念他。假如家业衰败了，祠堂和祖坟就荒芜了。“宗庙飨之”，是说不仅仅是舜帝家族里的后人祭祀他，他被供奉在国家的宗庙里，全国的人民都在祭祀他。直到现在，每年到了9月份都有祭舜帝的仪式。“子孙保之”：子孙代代不绝，可持续发展。这就是《了凡四训》里面讲的，“有百世之德者，定有百世子孙保之”。舜帝是中国历史上少有的“五福临门”的人，生命特别强，可持续发展的程度也非常高。靠什么得来的？大孝。

什么是“大孝”？《弟子规》给我们做了一个注解：

“亲爱我，孝何难；亲憎我，孝方贤。”

假如父母喜欢我，我也爱父母，这样的孝不难；假如父母恨我、怨我、打我，甚至要杀我，我对他还能尽孝，还能无怨无悔，这就是难得的“大孝”。《二十四孝》中的“孝感天地”，说的就是舜帝行孝的故事。什么叫孝感天地？因为他有至诚的孝敬心，感动天地，天地都在帮他。假如我们做慈善的时候，有这样的精神感召力，那一定可以持续发展。

温家宝总理最近在两会期间有一个提法，我注意到了，也特别喜欢。总理说：“国之命在人心”。国家的命运、吉凶祸福，决定在人心。这个提法高瞻远瞩。联系我们扶贫来看，物质扶贫关键在精神扶贫，没有精神扶贫不可能有物质扶贫。精神扶贫就是以“人心”为工作对象。人心是什么呢？道德二字。经济发展了，假如不注重道德，社会发展就跟不上。道德的根本是什么呢？《孝经》里面一句话就说到了“夫孝，

德之本也”。

为什么说孝那么重要呢？我们来看孝跟生命的关系。

我做心理医生做了 14 年。在这 14 年当中，来找我的通通都是心情不好的，心情好的人没有来找我的。大家找心理医生，是因为碰到这样那样的问题，有家庭的问题、有子女的问题、有情绪的问题，还有人生规划的问题。所有的心理问题，焦虑症也好、抑郁症也好、人际交往障碍也好，狂躁症也好，所有的这些心理问题都从恐惧中产生，都从恐惧当中演变而来。通俗一点叫做“压力”。不是工作任务重叫压力，是对工作产生一种恐惧、害怕，我们才叫压力。假如任务有很多，你不恐惧，叫做没有压力。恐惧从哪里来？假如我们能把恐惧这个问题解决好，我们的生命力会大幅度地提升。恐惧的反义词叫做信心。温总理讲，在经济危机面前，信心比黄金更重要。这个话讲得很高明。的确如此，我们现在缺乏的就是信心。那么恐惧感从哪里来？恐惧感从不孝那里来。你看婴儿刚生下来，放在床上睡觉，眼睛一睁，假如看不到爸爸妈妈，他马上就哭。哭是什么意思？哭里面有三层意思：第一、不舒服；第二、害怕；第三、怨恨。一看不到妈妈，你到哪里了？他说不出来，心里面就是这个意思，潜意识是这样。当他一哭的时候，爸爸妈妈过来了，把他往怀里一抱马上就不哭了。你看看，这个哭，看不到父母哭，跟父母一抱他就不哭，从这个里面我们就可以体会到，婴儿需要跟父母联系起来。

我这两年一直在讲“养根心法”，而这个治疗方法就是来自于孝文化。什么叫做养根心法？我们每个人，无论男女老少，生命都好比是一棵树，树要是断根必然枯萎，这叫可持续发展；树要有根，根深叶茂，就可持续发展，可以活 100 年、1000 年。我听说有一种普洱茶树，能活上千年。为什么活那么长？有根。根越深，枝叶就越繁茂。我们是树，谁是我们的树根呢？很显然，爸爸妈妈、爷爷奶奶是我们的树根。一个家业从两千年前、三千年前，从一颗种子开始，一代一代走到今天。怎么找到根呢？认祖归宗就是为了让根能够生下去。当生命断根的时候，恐惧产生了。当我们把断掉的根又连上的时候，恐惧就消失了。古人有一句话叫做“顺道者昌，逆道者亡”。什

么叫顺道呢？“道”这个字有两层意思，第一层意思叫做生命真相；第二层意思叫做生命法则。你能够明白生命的真相，你能够顺应生命法则，你就可以昌盛；不仅昌盛，而且代代不衰。反过来，你要逆道呢？逆道者亡，亡不一定是讲死亡，它讲的是“亡相”：逆道，你的生命就呈现衰亡之相。五福是生命的指标，五福是生命幸福的指标，假如说生命一衰，五福的花朵就开始凋零了。顺道，树就有根，根深叶茂，树断根就衰亡。对逆道和顺道，我们可以做一个体验，看看顺道的生命是什么状态，逆道的生命又是什么状态。你看人的呼吸，假如人光呼不吸、光吸不呼，都是逆道。顺道是什么呢？有呼有吸。我们现在可以做一个简单的深呼吸，我们有一点逆道，看生命会发生怎样的变化，看我刚才讲的恐惧会不会产生。这个试验很简单，我们的呼吸吸进来以后要吐出去。现在大家跟我一起来做，我说吸大家就吸，千万不要吐。准备好，吸——…好，我想大家已经体会到了，假如这个体验不是你自己来，吸进去以后我找一个人把你的鼻子捏住、把嘴封住，这时候你会很难受，之后就必然恐惧。

《了凡四训》中说的“远思扬祖宗之德，近思盖父母之愆。上思报国之恩，下思造家之福”都是在讲从精神的高度来调养身心的方法。

“远思扬祖宗之德”，什么叫远思呢？思念，思念祖宗，思就是和祖宗连而不断。过去在中国的南方比较明显，有很多大家庭，大家庭里面都有祠堂。每一个姓氏、每一个家族都有自己的祠堂，祠堂就是祭祖的。什么叫祭祖呢？祭祖就是让我们的生命树和自己的根连而不断。假如树一断根，我们的生命就出现了危机。我有一个朋友从法国回北京探亲。他说，我决定回北京看父母，在要回来还没有回来的时候，兴奋得不得了、开心得不得了。我们就想，他只是决定要回北京看父母，就会那么高兴啊？每到过年的时候，我们在外面的都要回家。那时候整个铁路上人满为患。为什么呢？大家要回家。回家是什么意思呢？回家跟父母要把断掉的根给连上，一连上就跟手机充电一样，就有电了。尽管你回去三五天没有做什么，但是你发现回去以后很幸福。从这个地方我们就能够知道，我们很多的心理疾病、恐惧就从断根开始，生命品质的下降也是从断根开始造成的。信任就是一种亲情，人不能没有亲情。信任就是与自己的生命树根连而不断的状态，没有信任，

树根就断了。断根以后人的生命会出现受伤的状态。所以说，连根和养根是生命第一重要的事情。

连根、养根就是《弟子规》开篇说的“首孝悌”，就是《了凡四训》里面讲的“远思扬祖宗之德”。“远思扬祖宗之德”讲的是孝，到底怎么算孝呢？孝是有标准的。《弟子规》就把孝的标准给我们一条一条列出来：

“入则孝：父母呼，应勿缓；父母命，行勿懒；父母教，须敬听；父母责，须顺承”。

先说“父母呼，应勿缓”。什么叫呼、什么叫应呢？人与人之间就像打电话一样，这边号码拨过去了，那边也没有人接，这叫有呼没有应。这时候你心里怎么样？很着急。假如父母呼，儿女不应，现在讲的代沟，恰恰是根断掉的状态。根一断出现一个现象，这就是《论语》上讲的“其为人也孝悌，而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。”犯上作乱：父母在上，儿女在下，儿女不听话叫做犯上，跟我们扶贫的对象一对照，你发现很多贫困的状况都跟不孝有关。我有一次在唐山给企业家讲课，我就问大家，你们这几年做生意发大财了，您为什么发那么多财呢？这些企业家也特别可爱：我们投资机会把握得好。这没有错。我跟他们讲，我说你们回去查一查你们的三代。他一查都是厚道人。什么叫厚道人？厚道不是说他有钱，而是说他们三代人都很有道德，首要的一条就是都是孝子。这个案例给我们一个启发：要想脱贫，要想致富，根本在精神上的脱贫致富。扶贫的根本在精神扶贫。精神扶贫的根本在哪里呢？在孝道。孝道的扶贫关键在哪里？教育。我们看教育的教怎么写法：左边是孝顺的“孝”，右边是文化的“文”。这个字是会意字，左边是讲教育的内容，右边是讲教育的方式，你一看就明白了，以孝为本的文化就是教育的核心目的。教育的内容首先是孝道，让生命有根。命不离心，心不离根，根深叶茂，家业常青。右边文化的“文”很重要，是讲教育的方式。孝道的教育方式是什么？很清楚，要用文化而不能用武化。什么叫武化呢？武化就是我自己没有作为，我要求儿女有作为。什么叫做文化呢？文化的文是有光、有能量。也就是说，做父母的我对祖宗尽孝，儿孙自然就对我尽孝。说老人能够敬祖，儿孙自然能够孝敬你。用我自身做到的

力量感动子女。

上个礼拜我们在讲《弟子规》，谈养根的时候，有一个学员跟我讲他自己的亲身经历。他的父母去世很早，他现在跟老岳父住在一起。老岳父80多岁身体不好，正好生病了。生病的大概40天当中，他就没有把衣服脱掉过，每天和衣而睡，照顾他方便。他原来跟儿子关系不太好。照顾老人40天后，有一次他打电话给儿子，他就发现儿子讲得都是孝的事情，讲得都特别真诚。他心里想，我没有教他，他怎么知道的？儿子告诉他，他对岳父做到孝道以后，他身上就有力量，这种力量让儿子感动。孔老夫子讲得一点不错：

“君子居其室，出其言善，则千里之外应之。”

我们动一个善念，千里之外的人都能感觉到。去年有一个学员讲到，她生孩子的时候，没有跟妈妈说哪天生，结果提前生了。孩子生下来时妈妈并不知道。第二天妈妈打电话给她，说昨天晚上做了一个梦，梦见你的肚子瘪下去了。你看，她的孩子生下来了，妈妈能够感觉得到。这是感应的力量。用文的方式来做孝道的教育，才能够真正让我们生命之间有感应。生命的树根跟我们每一个人的事业密切相关。我们现在很多人都感到是我们的努力使得事业发展，或者说我现在的这个状况不好，是因为我的机遇不好。实际上，家业决定事业。《了凡四训》里讲“祖宗有德、儿孙有福。”祖宗是我们的根，根要是不深，树不可能枝繁叶茂。“深”是讲根的生命力的状态。假如根要是不深，你连生个孩子都生不出来。了凡先生原来没有儿子，后来做了多少善事，根深了。大家都知道秦桧，他的家族从宋以后到现在一千年没有振兴过。是不是他的后代比较懒？未必。清朝乾隆年间，有一个人叫秦大士，考取了状元；考取状元也不让他享状元之福，说你怎么中状元啊？你是秦桧的后代。你看，祖宗没德，儿孙就没有福。在我们印象中，秦桧干的坏事很多，他是中国最早一批买官卖官的。后来乾隆皇帝派人一查，这位秦状元不是秦桧的后代，是秦桧哥哥的后代，这个状元才当上了。他做了状元以后特别感慨，到了杭州，在秦桧夫妇的塑像面前说：“人从宋后耻名桧，我到坟前愧姓秦”。

大家今天有很多人感觉到了，所谓英雄无用武之地。我们有本事的，怎么还不如那个没有本事的日子过得好呢？什么原因呢？祖上的根不

够深。所以你今天积不积福，直接对后代有影响。我们在读《了凡四训》的时候也读到，在“积善之方”这一章里一共讲了10个故事。这10个故事都讲了家业是怎么兴盛起来的。我们现在有很多父母要求孩子学这个、学那个，报这个学校，报那个班，有效果吗？普遍看来没有效果。因为孩子的福气，孩子的生命状态跟学这些技能没有太大的关系。跟谁有关系？父母积善，儿孙有福。所以说，这10个案例故事里面，大家发现一个什么特点呢？祖宗积善，同业相感，这一家就能够生一个有福的孩子。古人讲得好：“积德百年元气厚，读书三代雅人多。”

曾国藩先生也讲到这个问题。他说，人都是带着禀赋来到世界的，都带着个性来的；惟有读书能够改变个性、改变气质。曾国藩只看一个指标，就知道这个人命是兴还是衰。看相不要找人看，你们就按这个标准去看。看什么呢？曾国藩说“盛衰在气相”。看一个人命运的兴衰，看一个人贫富贵贱，看什么？就看这个人的气相。两种气相：一种气相叫“乐”，一种气相叫“忧”。我前面讲过立命有根，恐惧感消失了，这个人的安乐就来了。命根一断，这个人恐惧、不安、焦躁、忧愁。判断一个人是忧还是乐，怎么来看呢？曾国藩给我们一个具体的指标。假如这个人虽饥也乐，这个叫乐。意思是没饭吃了、饿着肚子、生活条件很差，但是这个人很乐观，这就是乐。假如这个人工作很好、收入也很高，有钱、住着别墅、开着宝马，但是整天闷闷不乐、整天忧心忡忡，这个人就衰。颜回是孔子非常得意的一个弟子。孔夫子为什么那么欣赏他呢？颜回就是一个气相兴盛，很有能力的人。他粗茶淡饭，不像我们现在吃得好；喝什么呢？天上下雨，大缸接一点就行了；住的什么地方呢？“居陋巷”：住在非常简陋的地方。对于这种生活，很多人都已经过不下去了。他为什么能“不改其乐”呢？我刚才给大家讲，乐与不乐，跟有钱没钱一点关系都没有，跟这个人生命有根没根有关系。你看，一断根，人就恐惧，根一连上就行了。所以说，一个人对于自己的“气相”要高度地重视，你从自己的气相就可以知道自己的命运。

难怪孟子说，人生最重要的是什么？养浩然正气。对于气，大家不够重视，我建议大家一点都不能疏忽。为什么呢？气就是讲的富贵。假如一辆宝马汽车没有汽油，这辆车跑不起来。一个人能力的发挥不

仅仅是决定于能力本身，更决定于这个人的能量状态。能量状态就是我们讲的气。气有两种，一种叫正气，一种叫怨气。正气是热的，是上升、扩展的。《大学》里面讲：

“修身在正其心。心有所愤惕，则不得其正；有所恐惧，则不得其正；有所好乐，则不得其正；有所忧患，则不得其正。”

愤怒、恐惧、忧患、贪求，假如有这几种状态，你的正气就衰了。刚才讲，看你乐与不乐，就知道你的气相。有正气的人，他的生命态度是这样的：能爱人、能尊敬人、能帮助人，有爱心就是能量最强的状态。那正气不足呢？正气一衰，怨气就上来了。怨气一上来以后也有这样的状态。哪三种状态呢？求人爱、求人敬、求人帮，你要不帮他他就怨你，你要不听他就怨你。现在很多人的“自尊心”很强，实际上是气相虚，能量衰的表现。你的能量够不够足，决定了你在做慈善的时候会出现《了凡四训》里面讲的善的八种情况。哪八种情况呢？善有真有假、有端有曲、有阴有阳、有是有非、有半有满、有大有小、有偏有正，要分辨清楚。你看我们有一种情况最明显，帮完人以后就觉得自己很有优越感。当你有这种优越感的时候，下次人家不敢让你帮了。恰恰这和一个人的正气有关。

孟子说，“善养吾浩然正气”。正气如何养？前面讲的顺道者昌、逆道者亡。假如这个人道义，这个人的正气就得养了；假如这个人没有道义，正气就衰了。什么是道义呢？道义的核心是孝。孝是一种品德，叫做孝道，不孝，正气就衰。惟有尽孝道可养正气。我们现在讲代沟。什么叫做代沟呢？就像树叶子黄了，从树上掉下来了，离开了树就叫做代沟。有冲突了，孩子不孝顺父母，会从树上掉下来。树叶子黄了，是因为根不深；根一深，树叶是不会黄的，马上就变绿了，代沟就没有了。古语说，家和万事兴。这个万事兴，概括起来就是讲的五福：长寿、富贵、康宁、好德、善终。“远思扬祖宗之德，近思盖父母之愆。上思报国之恩，下思造家之福。”最大的善事就是传家，为家族多做贡献，把家业传下去。生命是在家族传承当中蕴育的，假如家业造成损伤，不能传了，传不下去了，个体的生命就没有根了。现在我们对这个家不那么重视了，结婚也不要孩子，怕孩子不听话、怕孩子不好养；生了孩子也不教，给他送到贵族学校。你以为贵族学校真能够培养孩

子的生命树根吗？中央文明办前年在徐州召开了一次未成年人道德教育高峰论坛。我当时写了一章论文给他们，也特别强调，基本的道德观念是在亲情的伦理关系上培养起来的。离开了伦理关系，你要培养一个人的亲情很难。假如离开父子这种天然的关系，你要培养这种亲情，培养不起来。也就是说，我们现在没有人培养孩子的亲情。亲情就是我讲的人和自己的树根连而不断。这样工作是家庭的基础工作，这种工作是振兴家业的基础工作。家业不能振兴，这个人的事业一定贫困。

《尚书》里面讲的这五福：长寿、富贵、康宁、好德、善终，顺孝道自然就有；假如违背了孝道，就有六祸。哪六种呢？第一、凶，第二、病，大病不犯、小病不断；第三、忧，忧心忡忡、焦躁不安，现在有一些孩子多动症；第四、贫，就是养不活自己，生活很辛苦；第五、恶，不是这个人凶恶，是讲这个人的长相不好，甚至还有的残疾；第六、弱，工作能力太弱了、谋生的能力太弱了，只能出苦力、干苦活，挣一点血汗钱。所以说，关键是孝道要能够落实，孝的教育要能够落实，连根、养根的教育要能够在生命当中落实。孝子非常好养、非常好带，而且他能给家业添砖加瓦。生个好孩子比教个好孩子容易多了。假如这个孩子生来状况就不好，你怎么在他身上下功夫？假如能生个好孩子，你省心了。古人讲，看孩子出生的时候，假如他折磨的妈妈死去活来，这个孩子是逆反的；假如孩子很好生，这个孩子孝顺你。这个讲得很具体。

人生就是一盘棋。你看中国人下棋就能明白，这盘棋你赢还是输，看什么？看你的老将在不在。将和帅能力大不大？能力倒不大，它又不像车炮。但是这盘棋要是没有了老将、老师，你就是有车马炮也输了这盘棋。老将老师必须在，关键不是它实际在不在，是你心里面有没有，你有没有跟它连上。你要跟它连上，你的生命就有根了，没根你就输掉了生命的气。你看中国人下棋都不忘孝，都不忘连根、养根的教育。可以讲孝道的教育不是在书本上学的，是在日常生活当中进行的，实际上是它一种活法。

我们今天讲扶贫，就是要让五福进入到我们生命当中来。在我们自己的心田里面播种善的种子、播种爱的种子，这样你不问前程，前程自然来。假如你不播种，你想前程，前程都不来。我们学习了凡就

是在学习扶贫之道，就是在落实精神扶贫和物质扶贫，也是在落实基金会天人合一的理念。什么叫天人合一？天是讲天道、天理，是讲德。让道、让德进入我们的生命体系，变成我们的生命状态，就是天人合一。宇宙只有一个道，古圣先贤把他叫做“王道”。也非常巧，友成基金会的理事长王平女士，这个名字让我想起“以王道平天下”。离开王道，霸道不可持续。只有合乎道，才能从我们的生命状态上提升我们的幸福指数、提升我们的生命力，才能使我们真正帮助自己和其他人脱贫致富。《了凡四训》恰恰是教我们如何来做扶贫慈善的一本书。

第三节 《了凡四训》与心想事成

我们知道了五福重要，也特别渴望实现五福。真能实现吗？梦想能成真吗？对此我们很多人好奇。所谓“梦想成真”，是梦想成于真，不成于假。假如我们用真心来追求五福，那一定能成真。真心是什么样的？怎样知道我用的是不是真心呢？

真心有三个特点：第一、这个心按真理来做事叫真心，不是按歪理，而是按宇宙生命的规律来做人做事，这个叫真心。第二、用真情来做事，这个心叫真心。什么叫真情呢？真情就是喜怒哀乐都没有的情，有喜、有哀、有怒那个情，通通叫情绪，通通叫做假情，假情的特点很快就会过去。我们很多人的目标为什么不能实现？搞不明白。我有一次跟学员讲，我说你定目标的时候是不是心情特别好？他说对啊。我说你放弃目标的时候是不是心情特别不好？我们定目标的时候心情很好和目标好不好达到有关系，但是这个心情三两天就过去了。所以说，我们最初就没有用真心。我们用什么呢？我们用的不是真情，用的是假情，兴趣来了，我们就追求一下。就像我写毛笔字，我练字，三天就没兴趣了，还是干别的吧。第三、要用真诚。什么叫真诚呢？利人者公，利己者私。假如你带着利己的私心去做利人的事情，不是真诚。这三个真心的标准：真理、真情、真诚，了凡先生都做得非常好。我们可以从他实现梦想的过程当中体会这三心的状态。

我们经常讲“志愿者”，这个词用得很多。什么是志愿者？志就是有志向，愿就是有愿景。我们现在的生活大都不按照我们的志向来走，如果按照我们的志向来走，就不会有“人生不如意常七八”。不如意，你定了目标也不能实现，你有思想也不能实现，这是人生最痛苦的事情。真正能够实现自己志向的人叫做生命的主人。为什么我们定志向不能实现呢？我前面讲“志气”这个词很重要，志是志向；气很重要，假如这辆汽车光知道哪里去，也能跑，但没有汽油投入，它不可能到达。这个气就是我们讲的生命能量。我们生命的能量要不在增加，要不在减少。培养生命能量，浩然正气的气有了，志向才能上升；假如没有气，你定再好的计划，只是谈谈而已。“愿”：我们很多人有愿望。五福是我的愿望，能不能实现呢？看你愿不愿意立志。能立志，生命才有能量。我们现在最缺失的东西：没有正气、没有信心，天天都在定目标。要立常志。不能常立志。我们很多的创意、点子都特别好，实现不了，不在于点子本身、不在于创意本身，是执行创意的人有没有志向。如果说我们的能量提升了，你想什么就能成什么。

我打一个比方，晚上我们很多人都要做梦。梦是哪里来的？梦就是人的想法。我们说思想的“想”，上面是个“相”，下面是个“心”，心中之相叫做“想”，晚上的梦叫“想”。你动这个念，马上你的生命里面就出现一个相。前天我太太跟我讲，做了个梦，海市蜃楼的梦，赶紧找照相机要拍照，说拍下来多好，怎么找照相机找不到。做梦的时候，我们的动念一向单纯，在那个时候，我们的念力很强。为什么会很强呢？因为没有杂念。平时我们想一件事情，刚想这件事情，那件事情想起来了，那件事情还没想完呢，这件事也忘了，杂念太多了。

定目标很重要，但是培养念力、培养志气比定目标更重要。假如你有正气，你有信心，你就可以达到，没有了信心，就达不到了。你看我们很多人定了很多的目标，就讲我自己，我就定过早上早起的目标。这目标很小，早上5点钟起床，这个是我的个人目标。能实现吗？没实现。定目标以后第一天，4点半就醒了，5点钟闹铃一响马上就起来了。今天总算是早起了，很高兴。第二天闹铃响了，那时候还没有醒，起来不起来？这么冷的天，起来吧，外面很冷；不起来吧，自己都给自己定了目标了，你说这不是言而无信嘛。在被窝里面做思想斗争，做

了几分钟也算是起来了，起来以后出去跑步也没事。第三天闹铃一响，连思想斗争都省了，直接把闹铃关掉了。你看就这么一个小目标，我们都没有力量去实现它，因为正气不足。起床这个小目标都实现不了，你的人生目标怎么实现？实现不了。现在人没有气节，过去人的气节真是很重。

所以说，我们今天要跟随着凡先生的足迹，看他梦想是怎样实现的。能做一个“志愿者”，做一个主宰自己命运的人，这个人叫做“了凡”。平凡的人，凡夫俗子，不能主宰自己的情绪，总是被自己的情绪主宰。我们刚才读了“立命之学”，讲了了凡先生自己一段生命的经历，这一篇“立命之学”是他对生命的认识，和他对这种认识的实践。“立命之学”是了凡先生 69 岁写的，一个人生经历了 69 年的风风雨雨、沟沟坎坎，他把自己对生命的认识写下来传给自己的儿孙，让他们对生命有所认识，能够过符合真理的生活。

了凡先生人生当中碰到过两个贵人，这两个贵人对他一一生的影响很大。在他 15 岁之前，他是学中医的，看病、开方子。了凡的家训里面规定，袁家的人不种田、不经商，也不去考功名做官。干什么呢？行医。天下的职业惟有行医既可以谋生，也可以济人。你看他选职业的选法。他爸爸讲，只有医这一行最接近仁义道德的“仁”。我知道现在还有一个职业是最接近于“仁”的，哪一个职业呢？就是公益，就是友成基金会所从事的职业。商场那种日子不好过，我认识很多企业家，每天过着枪林弹雨的生活；而我们过着帮人的生活：帮他过更有尊严的生活。这个行业真好，我都想干。

了凡的爸爸叫袁仁^①，是一位非常好的中医，也是一个学问非常高、修行非常好的读书人。王阳明对他特别喜欢。袁仁先生有很多朋友，包括唐伯虎。他家的藏书 2 万多卷，在当地属于文献家。什么叫文献家？就是拥有家庭图书馆。袁仁先生 55 岁的时候生了袁黄（了凡）。在袁黄 14 岁的时候，他的爸爸去世了。爸爸临去之前，把他所积累

^①（编注：袁仁先生，袁了凡的父亲。字良贵，号参坡。生于 1477 年，卒于 1546 年，寿 70 岁。袁仁先生“博极群书”，天文、地理、历史、兵刑、水利、医学，无不精通，家有藏书两万余卷，号称文献世家。）

的文献通通托付给袁黄，意思是说好好地行医，好好地做学问。托付完以后写了一幅对联，把笔一放，潇洒地去了。这是什么样的人啊？善终啊。一般人都垂死挣扎。他走得非常潇洒。从这幅对联看，袁仁先生对生命看得很平淡：“负赘乾坤七十载，飘然今喜谢尘缘”。

袁仁以医为业，又以贤能闻名于地方，曾被选为“耆宾”，主持地方祭典。袁仁对儒学具有很高的造诣，与沈周、唐伯虎等为诗文好友，本人是优秀的书法家。袁仁还与大学者王阳明、王艮（心斋）、王畿（龙溪）等有交往。

袁仁博学又善于教育，对袁黄早年的影响极大。他对袁黄教导的重心在修身：“士之品有三：志于道德者为上，志于功名者次之，志于富贵者为下。”

在了凡 14 岁的时候，父亲就嘱咐他好好学医、好好做学问。了凡先生的学问非常好，前前后后写了 22 部书、198 本。这么多的书，涉及面很广，天文、地理、音乐、医术。他有一本书叫做《祈嗣真詮》，说家里没有孩子的怎么样来传家、怎么生个好孩子。一共有 10 篇，其中有两篇，第一篇《改过之法》，第二篇《积善之法》，这两篇对于怎么样养气、怎么样养精、怎么样养神，都写得清清楚楚。

《了凡四训》里面讲，妈妈跟他说，你要好好学医，“尔父夙心也”。看一个人孝顺不孝顺看什么？“父在观其志、父没观其行，三年无改于父之道，可谓孝矣”。父亲去世，你还能不能守住父亲的遗愿？李嘉诚先生的爸爸去世的时候问他：你今后的人生怎么过？他就跟爸爸说，我一定要让李家的人过上幸福生活。爸爸说，好。李嘉诚一生都在为李家、为爸爸的这个遗愿做。了凡是个孝子，努力行医。不久他碰到书中的孔先生。这个人很了不起，会看相。他跟了凡说，你学医、行医不是你命定的职业生涯，你的职业生涯是读书从仕。了凡先生把自己家的情况，爸爸的心愿跟孔先生讲了。孔先生说，你如果去参加科举考试，哪一年考什么科、得第几名，都跟他讲得清清楚楚。这是他碰到的第一个贵人。了凡先生从 15 岁一直到 35 岁，他的命运基本上都按照孔先生给他算的开展，一模一样。他 20 年前算的命，20 年后都没有改变。了凡先生自己总结：他当时过的什么样的生活呢？心

静如水的生活。为什么心静如水呢？我们现在每天想。我想干吗。你想的东西大部分都是妄想，很少是真的。比如你的命运里该跟谁结婚，你一生下来就决定了。了凡先生就相信进退有命，迟速有时，吉凶、祸福、得失都是命运中定好的。

命运是什么东西呢？我跟大家说，就是“因果”二字。我刚才讲，我们要有真理的心，真理的心就是道德心。我们在《了凡四训》也可以看到：一切福田不离方寸，从心而立，感无不通。什么叫不离方寸？方寸之心，就是不离你的心，从你的动念当中来播种五福的种子，所谓“感应”，就是有感必应，现在讲的“梦想成真”。你动过什么念、你的思想出现什么倾向，你的现状里就会表现出来，这就是古人讲的“相由心生”。“相”不仅仅讲的是我们的长相，个子高矮等等，也包括吉凶祸福的生命之相。江本胜博士的水试验给我们提供了科学证据：两个杯子装同样的白水，冷藏以后拿出来，在显微镜底下看水晶结构。这两杯水是一样的，但是他做过处理。什么处理呢？一个水杯上贴“爱”，一个水杯上贴“恨”。贴“爱”的水结晶和贴“恨”的水结晶完全不一样。贴“爱”的水结晶是六合体，这是生命最庄严、最吉祥的状态。那个贴上“恨”的水结晶不能成合合状态，更不要说六合了，而且是断裂的、扭曲的，特别难看。你看，这两个字就是两种心态，两种截然不同的信息，在水结晶上就能反映出两种不同的迹象。所以说，一切福田不离方寸，从心而立、感无不通。你动什么念，你的命运就变成什么。这个动念从梦境来讲特别直接，你动什么念，你的梦就是什么梦。这个梦讲得不假，老虎是真老虎，你真的跑得满头大汗，都是真的。在你生命的体验当中，在你的幸福指数当中，通通都是真的，那个相是真的。这是心念和命运的关系：如是心、如是相。心就是我们讲的因果的“因”，相就是因果的“果”。我们的潜意识是我们生命长河当中一个念头、一个念头累积起来的。命运就是念头的延续。

了凡先生告诉我们命运的根本，就看你的潜意识。我们今天做心理分析、心理咨询、心理辅导，就是分析你的潜意识状况。在《了凡四训》里面讲，“求在我，不独得道德仁义，亦得功名富贵”。什么叫“求在我”呢？就是我们说的求人不如求己。求己，怎么求、求什么呢？就是观察自己心里的意念。你千万不要动祸心。什么是祸心呢？了凡先生常

说，“利人者善”，利益他人的意念叫善心；假如你动的意念是害人，这意念就不善。

当我们做事的时候起善心、动善念，我们生命里两样东西都不会少：两样什么？一是道德，一是富贵。这叫做“内外双得”。“若不反躬内省，而徒向外驰求，则求之有道，而得之有命矣。内外双失，故无益”。“内外双失”，内是讲心态不合于道，就是我们讲的精神贫困，精神价值缺失。我们今天讲的，痛苦、烦恼、压力、恐惧，都是讲心态。内外双失：道德缺失了，富贵也不可能得到。从两种生命状态，就可以看出“内外双失”和“内外双得”的意思。一种呢，叫蚊子；一种呢，叫蜜蜂。蜜蜂和蚊子两种生命每天也都在谋生，但是它们的谋生状态不一样。我们先说蚊子，蚊子每天过什么样的生活？提心吊胆、恐惧不安，讲精神状态，做蚊子特别的痛苦，特别的危险；还有一种动物叫蜜蜂，蜜蜂每天过什么生活呢？蜜蜂生活的很好。山清水秀的地方，都会有人带着蜜蜂到那里去旅游。放蜂啊。我们听说过放蜂，你听哪个人说过放蚊子的吗？蜜蜂是一种生命，蚊子也是一种生命，为什么两种状态不一样呢？我们看蚊子，蚊子每天动什么念，吸人血、伤害人群。抢人家的东西，抢人家的市场，抢人家的客户，抢人家的老婆，总之就是一字“抢”。什么宝贵抢什么，最后怎么样了呢？恐惧、不安，而且有时候还吃不到人家血。内外双失。不少企业家跟我讲，说每天我像打仗一样，死里逃生。我说，你跟我说这个蚊子不是一个样的生活状态吗？的确是，挣钱做的很辛苦，而且很痛苦。反过来，蜜蜂为什么日子过得那么好呢？有吃、有喝、有尊严，还有人放它，养它？因为蜜蜂它的心念不是邪心，它有奉献心。假如我们今天都能够用蜜蜂的心态生活，我们就会内外双得，身体好、心情好、人缘好、福报好；假如我们做蚊子，每天比蜜蜂还辛苦，背负着那种恐惧，只有它自己知道。假如我们在工作当中都做蜜蜂，内外双得，名也有了利也有了，幸福也有。所以说这个五福不是抢来的，是播种来的，一定要播种，不能够去抢夺。

曾经有一个学员问我，我讲“天作孽，犹可违”；他说，老师，天怎么会作孽呢？这个问题提的非常好，大家都有这个疑问，天怎么会作孽呢？天在这个地方讲的是天理、天命，就是因果定律。天命就

是你命运的因果，你过去造的那个因，这就是你的天命。如果是造孽的命运，假如你能控制，它可以化解。刚才讲到了，要用真情真理的心来做事情。云谷禅师就把改变命运的原理和方法讲给了凡先生听。第一告诉他“福田心耕”：你从现在开始播种，你的命运就开始变化。你命里没有儿子，会有儿子的；即使你命定只是一个小小的秀才，你也可以做进士。进士和秀才差距很大。曾国藩的父亲考秀才，考了17次，43岁才中了秀才，多难啊。他儿子，也就是曾国藩，24岁就中了秀才，28岁就中了进士。人和人福报不一样。云谷禅师就跟了凡讲这个道理：一切福田不离方寸。这是个真理。命运在我们手上由我们自己主宰。你能主宰自己的命运，你是自己生命的主人，这种人就称之为志愿者，就称为生命的主人；不能够做自己生命的主人，你永远被你的情绪作主，你就是事不如意也是应该的。

真心的第二个标准是“真情”。什么样的情是真情，什么样的情不是真情？我们现在也特别重感情，说爱、我喜欢，那是真情吗？真情有一个特点：真情符合天，不符合天的统统都不能叫真情。那么真情是什么样的呢？《中庸》里有一句话给概括了：

“喜怒哀乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和。”

真情是和气，是一种正气，是喜悦，能够带来幸福。过去我们讲天伦之乐，真心的特点就是乐。但是这种乐不是得失之乐，是天伦之乐。天，就是讲自己的命运；伦呢，讲的是生命之间的关系。我们能够把这五种人际关系处理好，我们就能在里面享受到天之乐趣。我们每一个人在这个世界上，你不是独立人，你是活在一个生命共同体当中的。圣人就告诉我们，我们的一生，一定活在五种人际关系（五伦）当中。你不能够离开这五种人际关系，你要是脱离了，你就苦不堪言，你的命就要衰竭。

哪五种关系呢？就是我们讲的五伦：父子是一伦，夫妻是一伦，兄弟是一伦，君臣，就是讲的上下级啊，是一伦，朋友是一伦。中国人把朋友算作五伦中的一伦。假如没有朋友，你会活的没意思。这五伦恰恰是我们生命的系统。孙中山先生讲，天下为公；了凡先生讲，利人者公，公则为真；利己者私，私则为假。这个公是什么意思呢？我换一个词大家就好理解，叫生命的共生性。比如父和子，父亲也活

在这个共生系统里面，儿子也活在这个系统里面；假如彼此之间有真情，这个系统是完好；假如父子之间有代沟、有冲突，这个系统被破坏掉。这个系统是系统中每一个成员共同的整体，这叫“公”。人生最重要的一个任务就是要保护好你生命的系统。就像我们人体的系统一样，这个肝、心、脾、肺、肾都活在这个系统当中。假如这个系统一破坏，肝要出了问题，心要出了问题，脾、肺、肾都出问题。系统完好，关系到每一个系统的成员。

那么今天我们为什么没有正气呢？我们的“自我”太强了。自我一强，人就患得患失。什么叫患？患就是担忧的意思。得不到的时候，怕得不到，得到以后又怕失去。那担忧啊，谁担忧啊？我担忧。为谁担忧啊？为我担忧。统统是为了我自己。反过来，把“我”一去掉，真情就上来了。真爱是什么，无我是真爱，有我这个爱就打折扣了。说爱人者无我，这就是中国人讲的仁义。仁义道德的“仁”怎么写？一个单立人，这边一横两横，告诉我们仁的意思，就是爱人如己。把人和我当成一体，这叫“仁”。这种情叫真情，这种情，有吸引力，有乐趣。我们再看“人”这个字，一撇一捺。中国的汉字，的确是对生命的一种认识和理解。我们叫图画也好，符号也好。你看这个“人”的写法有两层意思。第一层，一撇一捺，告诉我们这个人，两个人相互支撑构成我们生命的状态。假如拿掉一个人，那个人就倒下去了。这两个人是谁呢？父子两个人，夫妻两个人，兄弟两个人，君臣两个人，朋友两个人。第二层意思呢，你发现这个“人”啊，是我撑着你，你也撑着我，每一个人都在系统当中占有一个系统角色，每一个系统角色都有一份系统责任。比如讲夫妻，夫妻在这个系统里面，丈夫什么责任，妻子什么责任，讲得清清楚楚。假如我们能够做丈夫的守住丈夫的本位，妻子守住妻子的本位，这个生命系统就完好无损了，这个家就会撑起来了，每个人都能享受到其中的天伦之乐。

真心的第三个标准是真诚。真诚的心就是没有自我的心。既然他人和我在一个生命系统中，那为别人就等于是为自己。假如你说，“我”要做好事，这已经和我们讲的真诚有差别。以前我听到朋友讲了一个故事，这个故事对我的启发特别大。他说有一个媳妇，这个媳妇特别孝顺她的婆婆。有一次去亲戚家，亲戚家请她吃饭，她看到碗里的肉

舍不得吃，就把它拨到一个纸上，准备带回去让婆婆吃。她在吃好东西的时候，首先想的是别人，没有想自己，也没有想我要做好事。等她回去的路上，一不小心踩了个石子，这个肉翻在地上了。这一翻正好翻在牛粪上，她心里面特别着急，说我这个肉是带回去给婆婆吃？还是不给婆婆吃？带回去，被牛粪污染了；不带回去，婆婆没有吃，思想很纠结。她最后说，带回去洗洗。她把牛粪污染的肉洗了，又包在纸里，带回去给婆婆吃。她心里面总是觉得愧对于婆婆。有一天打雷了，这个雷闪光，直接照到她家。她心想，是不是我把那个掉在牛粪上的肉给婆婆吃，老天知道了？不行我赶紧要出去，不然雷打下来，把婆婆打死。赶紧往外跑，跑的时候一个雷电下来，把她们家的大树一劈两半，然后中间有一团白银出来了。她一看那么多白银。这是她得善心回报她自己。这个婆婆还有一个小儿媳妇，看到她姐姐说，你怎么能得到一坛白银呢？她姐姐就给她讲了，我这样做的。她说好，我也想得到白银。她也到人家吃饭去了，到人家吃饭去了，看见肉也不吃，把肉拨回来以后。她姐姐讲还遇到牛粪，就找牛粪去了。善事要做的完美，人家怎么做我就怎么做。找到牛粪，把肉往上一弄，然后说还要洗，拿回去让婆婆吃。拿回去给婆婆吃以后，现在也打雷了。现在这个雷是来给我送财富来的，她赶紧往外跑，这一跑雷把她打死了。从这件事情上，大家可以体会到做善事本身善恶，关键是你用心的真诚与否。《了凡四训》里讲利人者善，利己者恶。你看这个小儿媳妇，她为什么要到人家去吃饭？为什么要拨肉？为什么要把肉落在牛粪上？统统是为了一样，是为了自己的利益。最后得到了吗？没有，因为心不善。真诚的心是没有为自己的，因为你明白了，为别人就是为自己。你动了为自己的心，就不行。

当你行善的时候，但行好事，不问前程。一件事成与不成，取决于因和果，因上要知足，果上不必知足。这就是《弟子规》讲的“宽为限，紧用功，功夫到，滞塞通”。什么时候出现这个结果你不用去管，你只要知道但行好事：把好事坚持做下去，有没有结果，什么时候有结果，这个不要管。你把种子播下去，他肯定就要发芽，肯定就要成长，肯定就要开花，你只要坚持去永不放弃地去播种，结果你不用着急。

第四节 《了凡四训》与心理契约

做善事为什么能够得福报？大家从因果上明白。我们再换一个角度来看。比如说，某老师请我吃一顿饭，当我吃了他这一顿饭的时候，我心里面有什么念头出来？我一定要请他一顿饭，这叫什么？就我们讲的“心理契约”。他请我吃顿饭，我要不请他吃，我就觉得亏心，就觉得很难受，一辈子不舒服。为什么呢？欠人家的。这是天理，良心。他请我吃顿饭，100块钱；我下次要回请，我要也用100块钱，我心里面好意思吗？不好意思。为什么不好意思？觉得对不住人家。我一定要请他吃100以上的，心里面才觉得平衡。下次他请我吃的时候我一定请我吃150以上的，他心里面才能过得去。相互请客，吃得很舒心，这是一个感觉。否则心里面不平衡，心里面不平衡是因为心里的契约没有平衡。所谓经济学统统都是以心理学作为背景。我们看到的经济网，统统是心理层面上平衡的结果。往往我们在签合同的时候，特别注重文本上的契约。当你签了那个文件以后，假如心里面你不想付那么多钱，根本不行。在这个世界上永远不要做欠人的事情，你欠人以后你的心理契约就达不成，你就亏了心。出自真诚的心，帮助别人就等于帮助自己，不想自己，自己也会有福报。反过来，你要是亏了别人，别人一样会亏你。一个人要是没有福报，这个人即使有才华，这个才华也不能在实际中运用，那这个人也不会成功。那福报是什么呢？就是一个帮人的心。那个就是我们讲的，要得到果实，种子是善念。不愿意帮助别人，就没有福报。在外国也有这么一个没有福报的人，谁呢？梵高。36岁自杀死了，太可惜了。这个人两次自杀，一次成功。他一生画了900多幅画，那个画大家都知道，现在卖的很贵。九几年的时候，他的一幅画，叫做加歇医生，开到8250万美金。梵高在天之灵要是知道的话，他一定要叫起来。他在世的时候就卖了一幅画，还不到200块钱。那么有才华的人，享不到才华带来的价值，因为没有福报。福报来自真诚的心，就是帮助人的心。帮人就等于帮自己，有这种信心的人，他去行善，是真诚心。

第五节 《了凡四训》与“命自我立”

《了凡四训》和大家分享了一个观念：信念决定命运。你相信因果吗？了凡先生说，我“信其言，拜而受教”。他相信云谷禅师说的话，就是“命自我立”。

怎么建立对因果的信心呢？方法很简单，《了凡四训》你读三百遍，尤其是其中的案例，你对因果全部理解。为什么要读三百遍？因为这是第一次给你讲了因果规律，就像种子播下去，以后能不能发芽，就看你平常浇不浇水。你读一遍，浇一次水，这个信心就能建立。我太太读《了凡四训》，她一天读一遍，读了十个月；十个月读下来以后，信心建立起来了。这是很简单的方法，千万不要进行推理和分析。到底因果有没有？我们不要去研究它，在研究的过程中，你之所以不信，不在于因果本身，是在于你自身的信心不足。《道德经》中老子讲得特别清楚：

“信不足焉，有不信焉”。因为你信心不足，你对你看到的人和事都有疑心。书读百遍，其意自显。人对一种事情的认识有两种方式，我们要做一件事情，我们要知而后行，我了解了以后，明白了以后，我再去做，这就是知而后行。第二种认知方式就是比它轻松多了，是行而后知。比如说有一杯茶，是猴魁。你要问这个猴魁是什么味道？我要讲给你听，你还是不知道；你要自己分析自己猜，分析推理，思考研究，你研究一千年，还是不知道它是什么味道。怎么做呢？很简单，拿来喝一口，所有的都知道了。这叫行而后知。说我们对事物的认识，过去常常停留在知而后行的框子里，很可能把我们一生的时间给耽误了，也不能够彻底了解它。我们为什么诵读？因为这样更容易把经典意思读出来。经典是谁写的？比如佛经，是释迦摩尼佛说的，佛，就是觉者，也是我们中国人说的圣人。圣人的认知方式和我们不一样，我们的认知方式是“思”，圣人的认知方式是“觉”。

我问过很多企业家，我说你们在做决策的时候，依据什么？多数人没有什么依据，90%的人拿来就做决策。现在我们最大的问题就是怀疑，常常要找别人论证它。一论证，首先是花好长时间，而且找好多人一起讨论，不是一个领域的，也不是一个量级的，怎么可以一起

讨论？我跟很多领导也指出，我说你们做决策，不能跟下属讨论。不能搞这种民主。为什么呢？你看待问题和他们看待问题是不一样的，觉悟是不一样的。你可以决定了以后，在落实贯彻的时候，让大家通过讨论的方式来落实，这个行。有一个朋友做一个企业，这个企业从策划到投资到办成，三年，一年赔 1000 万。为什么呢？总在讨论方案。后来给他讲了以后，他突然明白了，对，我三年找了多少人问了。圣人和我们认知方式不一样，他们用觉，不用思。我们在读经典的时候，假如我们用“思”的心：用分析的心，用推理的心，你很难理解用“觉”的人说的话。你只有用“觉”的心，你才能和他心接心。决定是“思”，思就是决定。就这么简单。《大学》告诉我们说：

“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得”。把你习惯的认知方式：分析推理放下来，你就定，所谓定就是你的“思”心不动了。

对于经典，为什么怀疑？就我们用“思”心用错了。我们的认知方式需要改变。诵读是帮助我们“觉”的一个好方法，我用了十年。诵读的时候，字音念出来，我去把它念顺，不能中断，不能想别的事，所以一定要保持读得顺。只要顺当了，你的心就能得定。古人从小在私塾接受教育，从小培养自己的觉心。觉心比思考更重要。我们要想读懂经典，我们就应该有觉的心。用思的心特别辛苦。

第六节 《了凡四训》与“改过之法”

我们的错误大多来自“自我”。什么是自我？凡是以自己为中心的念头，就是自我。那么自我是哪里来的？对“自我”的执着是因为我们的生命树整个树根断了。100 年来，几代人了，我们和自己的树根连不上了。但是要连上还是有方法的。我们自己有哪些过失，要能够把它找出来。这个不能让别人指出来，别人指出来，我们肯定不接受，必须要自己找出来。孔夫子在世的时候，就特别强调了济贫这一件事情：帮助别人可以帮助我们突破狭隘的“自我”。

孔夫子说，十岁以下的孩子假如有过失，你可以教训他。为什么呢？因为他自尊心还不太强大。你教育他，他能听，打他、骂他，都

可以。他疼就知道错了。十岁到二十岁的孩子有过失，你只能晓之以理，动之以情，让他有所觉悟，而且言语要特别的注意。20岁到40岁的人，你看到他有过失，你都不能指出他的过失，你只能暗示。自我太强了，你只要一批评他，他马上给你对立起来，一个过失变成两个过失了：第一个过失是犯了错误，第二个过失是保护自己的过失。保护自己的过失等于保护自己的自尊心。《弟子规》说：“道人善，即是善，人知之，愈思勉；扬人恶，即是恶，疾之甚，祸且作”。40岁到60岁，这个年龄段的过失，连暗示都不行了，送他一本《了凡四训》。他一读就知道了，没有人是被别人改造的，统统是自我改造。现在的人更不能批评了，为什么呢？连发育期都提前了，那思想能不提前啊。现在的人要少用批评。你把《了凡四训》读一百遍，你马上就知道自己的过失在哪里。读一遍找一个，你读得越多，就对自己的过失看得越多，然后你才可能在佛前发露，忏悔。你做过什么错事，你只要承认，心里面马上就痛快了。认识错误特别重要，《了凡四训》在“改过之方”这一章已经讲到了，人真的要积福积善，“未论行善，先须改过”。打个比方，就像一个篮子打水，你很努力地打，很辛苦地打，你发现打到最后，竹篮打水一场空。为什么呢？篮子里都是孔。“自我”意识是相当于我们福报的漏洞。第一重要的是篮子变成木桶，打一桶就是一桶，很简单。发露忏悔，认识自己的过失，找出过失的根本“自我，是必须的。把自己的过失说出来，证明我们改过的决心。

第七节 《了凡四训》与“长养正气”

越是不自信的人，就越怕人说他不自信，不如自己说：我胆子小，我这个人没有志气，等等，你也不会非常沉重地戴着假面具生活。作为人，要知道报天地祖宗之德。要从内心里认识到：天地祖宗对我们是有恩的。一个人从出生来到这个世界，他就要消耗自己的福报，或者叫做“生命的能量”。他来的时候，就是把能量消耗了，然后还要拿家里面的金银财宝来养活他，继续消耗下去。一个婴孩长大，吸食妈妈的乳汁，总共大概是1650公升。那么大一个能量。乳汁就是血液，血液就是生命的能量，经常说气血气血，气就是能量，你的生命要持续，

所需要的能量都是祖宗带来的，是上几代人积德累积的一种气运，也就是一种趋势。你把它消耗掉了，还得补回去啊，怎么补呢？做善事，帮助别人，就能把你消耗的生命能量补回去，这也就是传统上说的“积德”。这个“德”，或者叫“能量”有两层意思，第一层意思是心理能量，有心理能量才会转化为物质能量。那么心理能量在哪里？你做一件善事，内心有安乐的反应，所谓“助人为乐”。经常行善，你的能量会提升很多。假如一个人胆子小，不用找心理医生，我告诉你比看心理医生更好的方法：就是去行善。比如保护弱小的动物，或者去帮别人的忙，你自己的胆量就会增长。你要损害自己的能量，你就去求人帮忙吧。求人气短，求一次损一次，求两次损两次；最后求人求到什么程度呢？你都不好意思见人了。今天我们在社会上工作是帮人多还是求人多？如果是帮人多，你每天的工作就在增长能量，假如你天天在求人，你每天的工作都是在损自己。

这一点稻盛和夫先生把握得特别好。稻盛和夫一手创造了两个世界 500 强，靠的是什​​么？就是不断积累能量。他的经营理念和对生命的态度与《了凡四训》的精神非常相似。他把《了凡四训》概括成两个字，利他。他认为做生意，做工作，做企业，统统是利人，不能利己。他认为人生就是灵魂历练的一个过程，人生的意义是在于走的时候比来的时候心灵要更高尚一些，也就是能量更多一些。他说工作是提升能量最好的方式。他用这样的精神来做事。这个人心理能量很大，然后自然就变成了财富的拥有者。正如《大学》里面讲的，“君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用”。了凡先生他要补家族的能量，提升自己生命的能量，没有别的，就是做好事。

大家经常发现我动了一个念，想做一件事情，但是发现这个念头持续时间不长，就淡化了。什么原因呢？念力不足。念力要是很强的时候，这个念会带动环境。作为一个种子播在地上，能不能发成一个好芽？能不能长出茁壮的成果？看这个种子质量、能量高不高。假如播种的种子能量是很弱的，播下去生的根也很弱。那么念力为什么那么弱呢？两个原因，第一个原因就是我们的念头没有变成“信念”：有信心的念头是一股力量，没有信心的念头力量就小，有几分信心那个念力就是几分。你完全有信心时念力最强大。信心直接影响到

念头力量的强弱。信心决定一个人能量的强弱，能量强的人信心就大，能量弱的人，信心就缺失。你让他做一件事，能做，他都不敢做。能量如何能提升呢？做善事，帮助人，提升你的能量。第二个跟杂念多有关系。我一个种子播下去，旁边有很多杂草，你看你的种子营养不良。你把旁边的杂草都割完，所有的养分都在养这一只种子，它开的花和结的果就好。如何割杂草？你在动一个念的时候，先把万缘放下，一尘不染。什么万缘呢？就是把心里面杂七杂八的心事统统放下，你才可以发愿。发愿之前先让自己念头不动，然后动念发愿。

如何才能做到念头不动呢？能够把成与败看破了，你心就不动了。我们一般定了目标以后有一个习惯，就是老去看这个目标有没有实现。种子播下去了什么时候长出来，是土地的责任，土壤的责任。但行好事，莫问前程。你千万不要想什么时候能够实现，怎么还没有实现呢？假如你要动这个念头，就会损害你发愿那个念的能量、你怀疑了，你担心了，你害怕了，这个念就弱了。《弟子规》里面讲“宽为限，紧用功，功夫到，滞塞通”。宽为限，就是你定了目标以后，不要问结果；紧用功，就是播种下去以后就好好培育。古人说“谋事在人，成事在天”，你只管做就行了，什么时候能成，不要去想；功夫到，春天到了夏天，夏天到了秋天，它自然就会生根发芽长出果实。

一事情这个从无到有，从小到大，从不成熟到成熟，分两个阶段。我们讲工作也分两个阶段，第一个阶段是播种阶段，播种阶段我们也很勤劳，但是那个劳动没有看到什么收获。你之所以在没有看到收获的时候，就那么努力做，是因为你对你这个收获有信心。庄稼种下去了，不是说马上就有了。假如我们现在急于求成，急功近利，希望种下去马上就收获，那你就违背了这个规律。它没有果实的。做小买卖的人，就是做下去马上就要收获，要开一个小吃店，早上买了面粉，晚上人就来了。做大买卖的人开一个五星级酒店，他知道成本要若干年之后才能收回来。这个播种的时候是没有收获的，你不要带着急于求成的心态。我们很多人错在太急。第二个阶段是收获。有果实了，你工作的有可能很积极，因为你看到结果了。所以我们希望做摘果子的工作，大家都爱干。而恰恰播种是关键，收获是播种之后自然而然的结果。农民都知道，当把庄稼收上来之后，他一定留着最好的种子不吃。干

什么呢？就是来年播种。等种子变成果实以后，他还把最好的种子留下来，他不去直接享受。所以我们今天的生活条件，等于你得到的福报，权力也好，美丽的面庞也好，身体也好，你不要统统当果实去享受，你要把它当种子，去为你的未来播种。播种的时候不要有企图心，你不动心你才会专心，专心的那个心才有力量。不动念，能量就不受损伤。不专的心才会疑疑惑惑，真真假假。你自己就没有信心了，天下没有失败，只有放弃。什么是失败呢？失败就是你放弃了。你不放弃永远不失败。

第八节 《了凡四训》与情绪管理

最早给企业做情绪管理的时候，我就意识到一个很重要的问题。当时很多企业都特别注重绩效考核：到月底了，这个月干得怎么样，要有一个考核。后来我发现考核的方法有问题。什么问题呢？我们都是等问题发生了以后，才认识它是对还是错。有些过失还可以改，但是有些过失你改都改不了，能不能把评估的目标往前移一移？后来我就发现绩效问题分为两个因素，所谓绩效，就是效率的高低，结果的好坏，一个是跟这个人的工作能力有关系，第二个因素就是情绪的问题。假如他今天心情不好，今天心神昏塞，他原来能力很强的，今天能力就把握不住了，也会影响绩效。

人往往为情绪所覆盖，尤其是不好的情绪：生气、郁闷、烦恼、焦虑。西方的心理学的研究范围基本上是没有心灵层面的，只有中国文化中的心理学放在心灵层面。自从发现这个潜意识，西方心理学开始慢慢从神经学发展成心灵学。那我们平常有没有见过自己的心呢？你见到的都是你的欲望，念头。假如我们能够见一次自己的心，你就对生命彻底的了解了，你就知道什么最珍贵。相由心生，一切的力量从心来，你一定要认识自己的心。这个认识不是思维分析，是直接看到。

在晚上做梦的时候，有很多的梦境。这些梦境从哪里来的？是从心里头跑出来的，人生的景象也是一个念头一个念头跑出来的。心如工画师：心就像一个画家，我们世界的景象都是心画出来的，了解自己的心只有自己，了解的方法也很简单。我有一个朋友，他特别注重

他的孩子对心的认识。孩子那会儿上小学，他有一次带孩子上街，看见电线杆，他一指前面，问儿子说，那是什么？他儿子说电线杆。他爸爸说，你现在把眼睛闭上，你看到什么？他儿子说，我什么也没有看到。我们以为我们看东西是眼睛在看，其实不是。他问，你真是没有看见吗？儿子说，看到了，我看到了一片漆黑。他用什么东西看见一片漆黑？不是用眼睛，而是用心。那么现在我们就沿着这种方法再往下走。当我们把眼睛闭上的时候，这时候你注意看看，从你心里面会跑出一些什么东西。那些念头假如你能够灵敏地觉察到，你的心就定下来了。假如你的念头出来，你没有觉察到，你的心就不定。把心里浮现的念头，就像看电影一样，我们来看一下。把眼睛闭上；闭上眼睛以后，眼睛不要往上翻，往下看，轻轻地盯着自己的鼻尖，瞳孔往下，好，开始。请大家睁开眼睛。本来这个体验时间要做得长一些，但是方法已经讲清楚了。大家在把眼睛闭上的时候，你一样能看到东西。看到什么呢？看到你的念头。在晚上做梦的时候，我们的心睡不睡觉？假如你心睡觉，你做梦是不知道的，你看不到的。你的心从来不睡觉，我们说它不仅不睡觉，而且从来不死亡。谁在看我们？自己在看。看你自己的心里面跑出来的念头，把念头看清了，完完全全那个心才是你自己的真心。一念善念，你不要以为他就是念头，这里头已经把五福全装在里面了。只是时间长短而已，到时间自然会长出来，就像一个种子，播种在地上，你根本看不到种子里有树叶，你也看不到它高大的树干，你也看不到它有树枝，有果实，你什么也看不见。但是时间一到，它的树干也有了，枝叶也有，花也有了，什么都来了。所以说我们对自己的一念要觉。那一念是善还是恶？善就带来福，恶就是带来祸患，统统是我们自己的心在造作。

所以你要发现自己今后是得到“五福”还是“六极”，不需要等结果出来，而是你日常起心动念时就决定了。如果你动的心是财色这种贪心，害人的心，你肯定惹祸了，你不要以为是别人加之于你的，是你自己决定的。播什么种子结什么果。你动的念是利人的，善的，你肯定会得到福报。我们命运是自己决定，从你动一个念头开始。那么对于善念，我们一定要清清楚楚知道什么叫真善，什么叫假善。假如不知道什么是真善，假善，不知道什么叫大善、小善，不知道什么

叫偏善和正善，做善事，事是做了，但是你得到的结果也许和你想的相距甚远。所以下面我们专门来讲“止於至善”。

修炼真心，就是时时要保持自己一念分明，如果你能够觉察自己当下一念的善恶，你肯定选择善念，去除恶念。你只要觉察到这是恶念，这个恶念就消失了。了凡先生做3000件善事干什么？就是要把自我的门给它撞开，让能量进来。刚才讲到江本胜博士，他的老师是日本的祖言先生，这个人现在还活着。他寿命那么长，他有秘方。他每天站在空旷的地方对着天地喊，聚集宇宙能量，获得和平盛世，他每天这么喊。这几句话就具有聚集宇宙能量的作用。我们在佛门讲的咒语，大家都觉得没有什么意思。咒语具有与天地通话的深意。道家画的那个符，是以特殊的符号构成的图案，能与天地有感应的。你画什么符，就感什么样的境。所以说这个能量跟我们心量大小有关系。如果心量大，没有为自己个人的安危，念咒语就会很有能量。咒语是一个方法，大家也可以念：比如念阿弥陀佛，或者念六字大明咒，总之念什么都要扩大心量，才能产生能量。还有“请原谅，对不起，谢谢，我爱你”，这四句话都是能量很大的。你对谁说都会有强烈的感应。你会去使用它们吗？

“谢谢”这两个字能量不小，它就是感恩之心。比如说你帮我一个忙，是不是很高兴？喜悦是一种能量。我说：谢谢你！你喜悦不喜悦？我不说谢谢你，你是不是就觉得我很没礼貌？我说谢谢你，一下子就礼貌了。我估计不谢谢你，下次我再找你帮忙，你也不帮。“谢谢”两个字是能量循环的一把钥匙。你不帮我，我就怨你，你怨我，我怨你，能量就越来越小了。人与人之间的沟通、感通，实际上是能量增加的基本方式。比如说，假如我把鼻子捏起来，我和天地沟通就会阻碍，不用三分钟，你差不多就躺这了。为什么呢？很快没能量，一下子就死掉。有人说一口气上不来，生命就是一口气，没有第二口气。说你把鼻子捏起来，气没有了，就是气绝身亡。我们说天人合一，你可不要以为这个天就是指云中天；天是什么呢？宇宙运行的规律，我们生存的环境统称作天。父子、夫妻、兄弟、君臣、朋友这五伦都是我们的天，人与人不沟通就是天伦失常，天人不和。我们靠什么来达成“天人合一”呢？——感谢。人在一起肯定要相互之间帮忙做事情，当你得到

别人帮助的时候，你就说谢谢。但是你们有没有发现，我们在家里面，夫妻之间哪有说谢谢啊？没有说谢谢。父子之间有说谢谢吗？你说应该的啊。当你说应该的时候，已经说明你们家的亲情状况就不好了。比如说，妻子做完饭以后，老公说，谢谢，真好。你觉得心里面是什么感觉？就是能量上来了，跟你通了。他的做法使你和他之间呼应了。在家里面，夫妻要相敬如宾。所谓“远人要近，近人要远”，越是亲近的人越是把他当做陌生人，这样彼此的关系会更好。我们的实际情况恰恰是亲近的人就无所谓了，结果你发现亲人之间会越走越远，还不如外面人亲切。谢谢，就是能量沟通的钥匙。对不起，也是一把钥匙。谢谢是你帮了我，我说谢谢，我做了对不起的事情的时候，我赶紧说对不起，能量也上升了。你要不说对不起，人家就开始批评你了。一批评，你就有怨气。所以矛盾发生了先不要说你对还是错，要赶紧说对不起，能量就互通起来了。

结语 诵读《了凡四训》，做真公益

止於至善就是讲用真心，行真善。《了凡四训》里列出了真善的标准“根心者真，袭迹者假；又无为而为者真，有为而为者假”。什么叫做“根心者善”？只图形式上的行善，心里面不在行善，那就是假的。如果行善事不是真的为帮助别人，而是为自己的品牌效应，广告效应，这种善行，实质上善意很小，图报的贪心很强。什么叫做“无为而为”呢？就是做了善事，心里并不认为“我做过善事”。佛教有一种说法叫做“三轮体空”，三轮是讲一件善事的三个环节：行善的主体，受助的人，以及这件善事（或者给予的东西）本身。从这三个环节看你的心态，就知道你做的是“至善”还是不完全的善。至就是完美的意思。第一在做善事的时候，认为“我在做善事”有“我”之心，这个就不是至善；第二，认为我是帮了“他”，你有受助者这个概念，这个也不是至善；第三认为我给予他“这个东西”，有这样的心，这也不是至善。只有当我发自内心的去帮人，帮就是帮，帮人以后没在心里念念不忘，那个心是干干净净的，这样的善行才会增长你的能量；只要你把干的善事放在心上，你就把这颗心污染了。

佛教里有一个故事，讲两个和尚，外出到了河边，看到一个女孩子要过河，又怕水太深过不去。师父过来做好事，把那个女孩子一抱，赶紧过河。这徒弟就不理解了：师父怎么能抱一个女人呢？这个地方请注意：师父用的是帮助别人的心，没有用抱着女人的心；但是徒弟用的是抱着女人的心，完全是两个心，两个人的想法完全不同。徒弟又不好意思跟师父说，心里面憋着气：师父这不是犯戒么？师父都说不能近女色，怎么自己又犯戒呢？心里面老是想。过了河以后，师父把那个女孩子放下了，又开始赶路。到了傍晚的时候，他们歇脚了。这个徒弟实在是忍不住了，就跟师父说：我想提个意见。师父你怎么能抱着女人呢？师父跟徒弟讲：我老早把那个女人放下了，怎么你还没有放下来呢？

这可能是师父对徒弟的一种机会教育。从这个故事，我们也可以得到这样的启发：当你做了好事，你心里面还想着这件事，你这个心已经被污染了。人只要无求，内心就是完美的，完美的内心就具备强大的能量。你只要有求，生命就一定有缺陷。我们老祖先讲：气足不思食，神足不思睡。当你还是气足的时候，你肯定不是饿肚子的，你不会想吃饭的事。当你求的时候，你就是贫困的状态，当你什么都不求的时候，你就有能量了。

《了凡四训》这部经典，文字非常通俗，字数也不多，我强烈建议大家要诵读。读得快一遍 40 分钟，慢一点也就是 50 分钟，每天给自己一段时间来和圣人沟通，把圣人的能量变成我们的能量。100 遍读下来以后，我们对《了凡四训》就了解了。三个月以后，我们再来看看。这三个月之内你可以不用去做好事，读《了凡四训》就是一个大好事；三个月以后，你会不断地做好事，拦都拦不住，因为你有能量，你从圣贤书中得到了能量。想做好人不读了凡，想做都难。要读好书，读圣贤书，这是我们自己要追求的。❀

第五章

组织文化

234 建立项目管理流程，形成友成标准，
建设公益机构评价体系

附：友成项目管理手册（大纲草案）

245 为什么将传统文化作为友成组织文化的一部分？

259 对友成五个文化基因的认识

262 友成机构文化的学习感悟

264 机构的文化感召力和个体的自我管理

268 关于“机构稳健建设”的学习与感想

271 卓越的文化基因

273 想飞的理由

276 换一种活法

279 生命里的一次奇遇

建立项目管理流程，形成友成标准，建设公益机构评价体系

——王平理事长在部门负责人会议上关于项目管理的讲话

2011年1月17日

项目管理关乎整个社会对一个公益机构的评价体系，关乎一个公益组织的生命底线——公信力。

项目管理制度非常重要，因为这涉及到我们的目标导向，以至于我们希望未来在公益领域对于一个机构的社会评价体系是怎样的。然后我们自己就按照这个评价体系去做事，社会自然也就会按照这样的评价体系来评价我们的工作和别人的工作。因此我们必须坚持这样的评价体系。

我们一定要有风险意识，随时明白自己在做什么，别人会怎么看，会带来怎样的社会反映。我为什么要把“公信力”这件事强调得这么重，就是因为这是我们的生命线。一个基金会的公信力如果没有了，一个“信”字如果没有了，那这个基金会就不要存在了。这个“信”字就是我们的天，如果天塌了，以后就不要再做事情了，不要再募集资金了。所以在“信”的问题上面，我们一定要小心。这是一个原则问题，至于这是什么级别的项目，是五万的，十万的，还是五百万的，我认为都没有关系。

一、立项的原则

简单的原则：天时、地利、人和

简单而言，立项有一个简单的原则，即天时，地利，人和。这是一个最大的宏观思考。“天时”就是从时代背景、社会发展趋势看看符不符合潮流；“地利”是什么？就是你有没有这个能力，你有没有这样的资源，你有没有支撑这样一个项目的体系？最后，你要回答“人和”，也就是你的整个内外部人事环境支不支持你的问题，以及这件事是不是一定要由你来做才是最合适的？所以这些都是必须要回答的。这是一套逻辑。

具体来说应该分解为以下几个原则：

（一）公益性原则

公益是什么呢？公益就是公共利益。我们在项目立项时应当考虑动机问题。也就是说我们规避道德风险，要从动机开始。检验动机的标准是回答这件事的最大受益者是谁。如果这件事的最大受益者仅仅是执行项目的少数人，而真正的受益人只是个陪衬，公益只是个招牌那么这件事就不对了。当然公益性里面分成传统公益和新公益。传统公益和新公益的区别就是社会效率和跨界合作。判断公益性最简单的办法就是看看社会大众对这类事情的一般看法是什么？这是一个门槛儿。你连这道门槛儿都迈不过去，就别提新公益了。社会大众都不认为你是公益的时候，你提新公益是没有用的。所以你先把老公益的门槛儿迈过去，普通人都认为你是公益了，然后你再说我这个跟普通的公益还有区别在哪里。总之，效率是服务于公益性的。跨界也同样要服务于公益性，在公益基础上的跨界。这些道德风险的禁忌，我们是要记住的。

（二）社会效益最大化的原则

1. 要实行精品战略。

我们一直在提，友成不是在做别人都在做的事，而是只做只有友

成能做的事。这是你的核心竞争力。这就是友成，把资源用在关键的地方。要专注在友成经过这么长时间形成的核心战略，与我们的核心竞争力匹配的事情上。这就是说我们在立项的时候要问是不是符合机构的理念和战略及相关那个领域所涵盖的目标？为什么我们一直都在做战略梳理？就是一直都希望做减法。因为我们每天都在做加法，每天都在遇到一些这样那样的社会需求，每天都在遇到一些这样那样的项目建议和请求。这些建议和请求来了以后，我们不可能全部接住。因为我们的资源有限，人力有限。怎么办呢？就做你自己最擅长的。

2. 要讲投入产出比，也就是机会成本和财务成本的问题。

公益也要讲效率。这件事是特别好，基金会也有能力来做，但是我在同一时间，用同样的财力物力做这件事是不是社会效益和社会影响力最大的？另外要回答的问题是：为什么现在要做，还是应该晚一点做？在做的规模上，我是从一个小小的实验开始，还是一下子就形成一个大的规模？这都是要考虑到的因素。公益界有个误区，一说是好事就去做，而不进行机会成本的判断和财务成本的衡量。这就不符合友成的精品战略。当我们能这样层层剥离、优化排序之后，减法就好做了，就不至于每天忙得不亦乐乎，但对一个机构的品牌建设来讲，却没有大的建树。这和现代公益的专业化管理背道而驰。公益机构和商业企业一样都要讲机会成本。

3. 要讲战略配称，也就是回答该项目与友成原有项目的匹配度。

这是和成本相关，也和核心竞争力相关。比如友成大学成立以后，虽然这是一块新的牌子，但是它可以与原有的志愿者驿站，社区发展项目和社会合作等匹配起来，形成友成的一个公益价值链，同样地，志愿者驿站与社区发展，社区发展与社会合作都形成很好的资源共享，这就是一个很好的战略配称。如果我们的战略配称性非常巧妙地，严丝合缝地让每一个部门都实现了最大化，那么单位产出比就高了。这就是一个好的机构模式。所以在立项的时候，就要考虑你的战略配称是不是最优化。

4. 还需要考虑杠杆效应。

有些项目只需要有一点投入，就会撬动很大一块儿的社会资源，而且使机构的公信力和美誉度有很大提高。整体目标达成，直接的、间接的社会效益受益人的受益广度和深度都得到提高就是好的项目。这些在立项管理和过程管理上都要有所意识。

（三）机构内部评价和机构文化建设

该项目在机构内部评价和对于机构文化建设是积极的，还是消极的？也是我要关注的。如果机构内部对这件事是不认可的，那么整个团队的建设会下降，整个机构的文化也会下降。这些都必须考虑到。还有合作方和利益相关方是如何评价你的。

二、新公益评价标准：从创新性、可持续性和可传播性三方面

1. 创新性。

那么新公益的特点是什么呢？首先是在于一个新字，但创新不是目的，只是实现社会效益最大化的手段。所以我认为新公益是爱心和效率的统一。

✖ 以推动社会变迁和追求社会公正作为使命，以解决社会问题，创造社会价值和追求社会影响作为一个目标；

✖ 用创新的方式来利用和开发资源和解决社会问题；

✖ 跨部门的、多部门的合作治理，要有治理的创新；

✖ 强调包容性，特别是尊重弱势群体的参与；

总之和传统“授人以鱼”的公益相比，新公益是“授人以渔”的。新公益的七个趋势除了新理念以外，就是强调突破传统公益的界限实现融合与广泛参与，也就是“跨界”合作解决社会问题有关。这些社会创新归根结底是促进了社会效益最大化。这样就回到“发现和支持新公益领袖”以及“建立公益网络支持平台”这两大使命上来了。

2. 可持续性。

可持续原则从外部来说就是项目的社会影响的足够深远，从内部来说可持续性就是你的社会资源、财务能力、管理能力和员工素质和

能力能不能持续地支持你做这件事，在回答了这个问题之后我们再考虑是不是符合友成的战略。当然项目的可持续性包括财务的可持续性、人力的可持续性都是动态的，特别是创新性实验一开始就需要在设计上使得它可持续。

3. 可传播性。

可传播性就是你的解释成本如何。作为一个倡导性机构，在立项的时候，一定要一边考虑怎么做项目，一边考虑怎么说项目。资源方会看你怎么做，也会看你怎么说，反过来。这既和可持续性相关，也和公益性相关，也和你的品牌建设相关。你可能真的是做一件很好的事情，但是你的解释成本非常高。如果是社会创新的话，我觉得也未尝不可。我们可以小范围地做。在我们解释不清的时候，我们就做实验特区，等我们能解释清楚了，再扩大范围。这就涉及到了传播策略。一定要把说和做一起设计进去。

三、项目的筹备动员的前期管理

刚才说的是项目立项，动员筹备也很重要。哪怕前面的立项你都通过了，但是你的组织设置和执行团队和这个目标有没有形成一致，能不能匹配，也很重要。虽然这些都可以解决，但是在解决之前，我们就仓促地推出来，就会有问题。

（一）目标责任分解

在你筹备动员的时候，你的目标分解到人了没有？责任到人了没有？也许执行团队很好，但是一锅粥，谁干什么不清楚，即使你的所有立项，目标都通过了，但是你在筹备过程中，没有做好动员，没有做好分工，也是不行的。

（二）不断复盘，学会总结

培训达到预期目标了没有？即使所有的任务都分解了，但是没有培训，任务也不能够完成好。我们的很多项目都值得复盘。联想的柳传志就有这个习惯，把做过的项目复盘。这样就不会犯重复的错误。机构能成长，就是不犯二过，人也是一样。前提是，你要学会总结。

（三）同级同行的支持度

内部动员做得如何？部门间横向的支持有没有？比如在重走志愿路的项目中，从综合管理部到财务部，对这个项目一直是摇头的态度。因此我们从一开始就没有能够形成合力。第一不支持，第二勉强参与不汇报。同行的认可也很重要。这就让我想起国民党的张灵浦。为什么这支王牌军会完蛋，就是因为太骄横，和大家不沟通，大家不支持，就等着看你的笑话。如果形成这种局面，即使前面的目标设立得再好，结果也一定是失败。这些也是有教训的。在我们想教训的时候，一定不要只想自己的教训。你要想在历史上出现的所有的教训，对我们来说都有益的。如果内部凝聚力还没有形成，这件事儿就不能干。干了，就有可能偏离最初的目标。

（四）媒体管理

你对媒体有没有管理，有没有理念的灌输？我们的媒体报道总是说不到点儿上，因为他不知道你在想什么。他不知道你和别人有什么区别。他主观想象地就是你就在干一件他想象的事儿。所以前期媒体的宣导特别重要，对项目背景的介绍不足够，对机构背景的介绍不足够？我们并没有知名度，所以我们要大量地介绍我们做了什么，我们的理念是什么，是需要对媒体做功课的。如果自己的功课没做好，对媒体的交代就会有问题。如果给媒体的信息是错的，如果我们平时的培训没有做到位，那媒体得到不对称的信息，做出的报道也就是不正确的。因此我们需要通过媒体的反馈，媒体的报道来检查我们平时的功课做得到不到位，沟通技巧对不对。如果谈了两个小时，发现他写得几句话都不到位，就需要调整我们的沟通角度和沟通语言。

另外你是大会沟通还是一对一的沟通，如果停留在大会沟通上，那么肯定是不够的。因为每个人的背景都不一样，财经的记者肯定这么想，社会版面的肯定那么想。所以对于重要的媒体，一定要一对一的个人沟通。另外，一定要把预备危机沟通的方案做出来。

四、项目执行的过程管理

（一）确定在执行过程中要遵守的原则。

我们在执行过程中，要不断地问，你是忠于使命了吗？在实行过

程中，你的宗旨是不是变了？有的时候会有各种诱惑，虽然一开始做了立项，但是最后的一个小细节，可能就会让事情的性质有了彻底的变化。你的团队是不是众志成城，形成合力了，还是在执行过程中各干各的？在项目管理过程中，这些问题都要不断地问自己。

（二）出现问题以后，你是不是及时调试和修正了你的计划？

虽然计划做得特别好，但是突然发现这个计划不符合实际，因为是第一次做这件事。那么是机械地按照计划进行下去，还是根据实际情况再做一份？有没有调整的意识？为什么我要说得这么细，因为这些都是我们发现过的问题。我们的执行人就是机械，就是和我说，这些什么什么事情都已经定了。但是如果这些定的事情不符合实际，你在筹备阶段是不是就要调试了呢？一定要问这些问题。

（三）社会价值取向的反馈是什么？

项目过程中的反馈是需要一直监控的。有没有潜在的负面报道？有没有媒体风险？是一直都需要问的问题，而不是到了最后评估的时候才来看。

（四）在执行过程中，信息是否及时、准确，全面地向上级通报了？

（五）项目在执行过程中要始终灌输友成的理念，要始终把士气鼓舞起来，把队伍团结起来。

五、如何进行项目评估

这张表上已经把我们评判的主要标准都列出来了，但是不能用简单打分的形式进行。我们需要对这些标准进行分类整理，形成一个可以供大家使用的工具。

不一定要是整个机构的项目，例如社会创新中心有一个项目，就可以组织一次内部讨论。讨论的内容包括：第一个项目是不是一个大众认可的公益的项目？第二个项目的创新在哪里？是不是一个新公益？只要能回答这两个问题，那么道德风险的防范就做到了。

勿以善小而不为，勿以恶小而为之。再小的项目，我也要用这些标准去筛选。只不过不用把五万、十万的项目放在机构层面去讨论。项目的执行部门就可以直接利用这些问题来过滤。这是级别的问题。

但是原则是永远要坚持的。为什么呢？因为这是友成的一个标准。我希望友成的标准可以影响整个社会的评判体系。就是真正对新公益，真正对公益领域有引领作用，真正对社会创新有引领作用的。你是引领一个社会标准，创造一个新的体系，价值评判和社会标准体系。

通过知识管理建立可行的流程，把“友成标准”变成日常的工作文化和习惯

今天主要和大家说了项目管理大纲形成的背景和一些想法的来源。如果我们友成把这一套发展起来，就可以成为我们的项目管理流程，同时也是我们资助项目的评价标准。只有一二三四五的战略是不管用的，需要一套可行的管理流程。变成你日常的工作文化和习惯，不管多少年以后，都不会改的。有这一套东西作为筛子一过，你出来的就是友成标准的东西。而不是因人而异，不会因为主任换了，秘书长换了，我们项目做出来就不是友成了。因此我们现在担负着的使命是，在初创时期，要建品牌，定规矩，定标准。只有把这些东西做出来了，你才能说你参与创立友成了，不然你就没有完成你的创立。所以我们实际上是在这个过程当中，你们在座的每一个人实际上是在为完善友成的框架来做你们自己的贡献。

今天我还提出来，这套管理流程做出来要可行，用起来要方便，如果用起来不方便，或是限制了机构的创新和流动性，那就不是一个好制度。没有制度，机构肯定是不行的。有制度不能执行，等于没有制度。如何掌握好平衡，在今天会议开始时，提出了一些项目分级的建议，以及简化我们的手册，在不同的级别和项目规模上，我们有不同的方法来问这些问题。究竟是打分好呢？还是我们提出一些框架，让部门来回答这些问题，来提示大家去梳理？我的倾向是对于外部申请的项目，采用量化的指标，也比较好管理。但对于内部，是不是侧重于理念、分析，统一思想，侧重于过程，让大家能够思想统一，产生团队凝聚力，更好地执行这个项目。这方面允许大家把自己的想法表达出来，群策群力，更好地做出一个好项目来。而不是，消极地，

好像通过打分来枪毙项目。这不是我们的目的。不要把好的项目漏掉，而是要把好的项目找出来。然后从好中选好，优中选优。这是我们内部立项的目的。因此要从这个目的出发，来制定项目管理纲要。

附：友成目标管理手册（大纲草案）

——王平理事长拟于 2009 年 5 月 30 日

简单原则：

这件事情符合组织的理念和战略吗？

这件事情的直接受益者是谁？

社会大众对这类事情的一般看法是什么？

第一、计划目标

公益的实质是什么？

从事公益活动需要什么样最基本的“禁忌”？

友成的核心优势和风险承受力局限是什么？

友成有哪些具有战略性的目标、理念，项目方向？

友成实施精品战略目标最根本标志是什么？

与友成的战略定位相比机构执行力的短板是什么？

第二、立项决策

1、项目的动机和立意是什么？是否符合基金会的使命、理念和战略

2、项目的设计策划方案是否瞄准当下最迫切的社会需求

3、项目的规模与机构资源条件是否匹配

4、项目是否为友成扬长避短

5、成本效益是否最优化

机会成本——如果此时间用来做其他项目对整体目标的实现效应

财务成本——如果此资金用来做其他项目对整体目标的实现效应

6、项目能否带来基金会公益资产的保值增值？（注：这一条具有战略性意义。提出了依靠项目的策划和执行进行资金募集的概念。为此需要形成以成套完整制度）

第三、动员筹备

组织设置与执行团队组成与目标的实现条件匹配了吗？

动员、准备过程中实现目标的分解、责任到人了么？

培训达到预期了么？

第四、执行过程

1、在实施过程中这个动机和立意有所变化吗？

2、团队成员形成合力了么？

3、机构内部评价与机构文化走向是积极的么？

4、合作方、利益相关方评价和价值取向是向上的么？

5、其他参与人员评价是正面的么？

6、社会评价是主动和正面的么？

7、传媒评价是主动和正面的么？

8、有潜在的负面评价和媒体曝光可能性么？

第五、项目评估（从文化、战略、管理、团队建设四个层面展开）

1、机构战略与机构文化评估

a) 整体目标达成

b) 项目目标达成

c) 社会效益—受益人是谁？直接、间接、广度、深度

d) 机构、项目品牌公信力与美誉度提升或下降程度

e) 对公益服务对象及其他受众精神理念影响提升度

f) 机构内部评价与机构文化走向（积极、消极）

g) 合作方与利益相关方评价

h) 其他参与人员评价

i) 社会评价

j) 传媒评价

2、项目管理评估

a) 理念灌输

b) 风险意识

c) 团队配合

- d) 士气调动
- e) 方法培训
- f) 流程对接
- g) 信息对称

3、媒体管理评估

理念灌输

背景介绍

沟通及时

信息准确

个人对话

危机公关

第六、随机调试

1、成本效益评估

- a) 机会成本 —— 如果此时间用来做其他项目对整体目标的实现效应
- b) 财务成本 —— 如果此资金用来做其他项目对整体目标的实现效应
- c) 公益资产是否保值增值

第七、成败的原因和经验教训

机构决策层面

机构执行层面

部门层面

个人层面

其他

第八、整改措施与实施途径

机构层面：短期目标的确认调整、制度调整

部门：短期目标的确认调整、制度调整、

微观经验技术的积累与工作守则的完善

个人：团队集体培训、个别辅导

第九、问题的补救措施和实施计划

为什么将“中国传统文化”作为友成机构文化的重要组成部分？

王平理事长与友成团队的谈话

2011年5月

编者按：

友成基金会创立和成长的过程，就是不断从东西古今人类的优秀文化中吸取智慧，以引领自身在健康、可持续的发展道路上前进的过程。在业务和管理层面，我们引入国际上先进的“社会企业”理念和企业管理制度；在机构文化层面，我们自始至终非常重视中国传统文化对良性的机构文化氛围的养成作用。

在基金会创始人王平理事长的倡导下，每周一晨会的经典诵读已经成为一项制度性安排。这一显得有些特立独行的学习风气在得到外界评价之前，在机构内部就引起了一些不同的反响。

针对团队内部对学习传统文化的疑义，理事长通过对“反方观点”的客观分析，帮助友成同人辨明了疑义出现的根源；以她本人在创办友成基金会和带领基金会发展过程中的亲身体会，现身说法，阐明了传统文化中的经验和智慧在推动友成诞生、成长过程中不容忽视的重要作用；证明了学习传统文化、借鉴传统智慧对于个体生命和机构健康发展的必要性；倡导友成团队继续学习传统经典，感悟圣贤智慧，培养和发扬整个机构的“浩然正气”，以确保机构健康可持续发展，实现机构目标和愿景，为社会做出积极的贡献。

（导读）

一、文化认同感——高效能团队的基础

二、文化和使命：一个公益机构的“本”与“末”

三、中国传统文化为什么值得学习？——我本人“学以致用”的心路历程

四、正其心，诚其意，继绝学，扬正气——奠定机构健康发展的基础

《大学》第一章

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始。知所先后，则近道矣。

古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。

物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

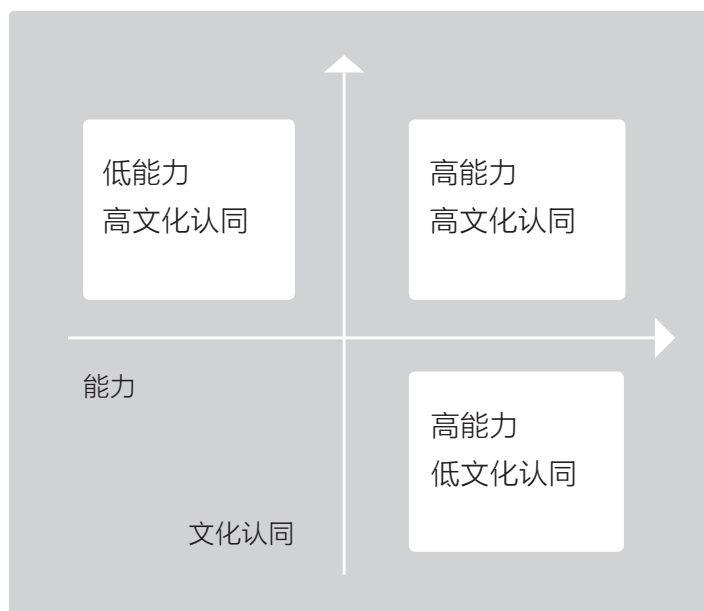
自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱，而未治者否矣。其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。

一、文化认同感——高效能团队的基础

有缘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，一份职业生涯，而是一段新的生命体验，一种新的生活方式。这其实是基于我们倡导的友成文化。

王平理事长：我们把学习“四书”中的《大学》作为今天讨论机构文化的开始，就是让大家对我们所倡导的“传统文化”有一个直观的认识。我本人认为传统文化应该是我们友成机构文化的重要的一部

分。关于这一点，待会儿大家来交流一下观点和感想。我们先回放一下三年前，2008 年，基金会做的一次机构文化培训用的 PPT，借此回顾一下我们机构文化形成的历程。可能当时参加培训的人今天还在场的并不多，王翔（友成普融公司副总经理，2008 年任基金会项目部主任）是当时的一员。



请看这几个象限里面，我们基金需要什么样的人？这是我们讨论过的。大家一致认为，高能力，高文化认同的人，是我们最需要的。文化认同对于一个公益机构来讲肯定是非常重要的。我相信郭教授说的，人心当中是有“善”的，尽管我们不能说全部是善。所以我非常有信心我们友成团队，我们在座的每一个人，都有可能成为高文化认同的人。能力有高低，这个不要紧，我们还可以在实践中提升，但是文化认同是非常重要的。我们先谈谈组织文化。

什么是组织？就是一群人，拥有共同目标，遵循共同制度的利益

共同体和文化共同体。它包括：

目标：一种理想的状态；通过努力可以得到实现的预期

战略：为实现目标而设定的长期的行动方向和路径

流程：为实施战略而制定的命令传达体系和信息反馈体系

制度：组织可以永续存在的必要保障

文化：一个组织的思想、习惯、性格，也是一个组织的灵魂

怎样打造一个具备高执行力的团队，这是一个大家感兴趣的话题。一个高执行力的团队，他需要目标明确，有共同愿景，责任清晰，决策的表述清晰，要畅所欲言，要良好的沟通，要共同决策，不能独断专行，要全体参与，各取所长，团结协作，彼此信任，而且团队成功至上，而不是个人成功。一个高效能的团队需要形成一种高度协作、令行禁止的文化，坚决杜绝拖延、扯皮、推卸责任、无计划行为、拉帮结派等等。以上所说的每一点都是一个成功团队的特征，都是我们团队文化建设和执行力建设的一部分。我认为，拥有优秀的团队文化是建设一个高效团队的基础，这也是我们今天重点要说的话题。

组织文化是什么？是组织的氛围，是组织作为一个文化共同体所展现的气质。有人归纳为：

1、共同的目标

2、共同的语言——我理解所谓“共同的语言”不是说大家说一样的话，这个共同语言是说，当我们说到一个词语时，大家的理解是共同的，比如当我们说“公益”时，如果每一个人脑子里想的不是一个概念，你理解的公益和我理解的公益是不一样的，这就证明组织中不具备共同语言。我们提出“新公益”的理念，希望大家能准确理解，达成组织成员的统一认识。

3、共同的举止——比如我们提出要培养“谦虚恭敬”的态度，我们要学《弟子规》的礼仪；

4、共同的感受——这并不是排斥个性，而是在共同目标和文化认知的基础上，在团队氛围中自发的形成的一种感受，这也是我们团队建设所追求的一种境界。

简而言之，组织文化就是组织成员共享的价值观、信念和行为规范的总和。或者通俗地说，组织文化是组织的思想、习惯和性格，是一个组织的灵魂。

今天我们谈的关键是共同的认知。优秀的组织文化一定要建立在大家对组织目标、理念的共同认知的基础上。对于一个成员在不断更新的团队来说，达成共识需要磨合的过程。在达成共识之前，大家可以畅所欲言，充分沟通，充分的了解各自表达的真正内涵是什么，不要留下任何误解，在这个基础上才有可能形成我们共同的认知。

我认为，作为肩负以社会创新推动社会进步这一使命的友成企业家扶贫基金会的团队成员，首先，他要具备人类文明进步的最高价值认同。友成提出了二十四字价值观：

四海一家，相互依存；
平等对待，彼此支撑；
沟通分享，合作共赢。

在此基础上我提出友成团队文化应该有以下两方面的内在和外在的表现，或者说我们的团队成员至少必须满足两个并行不悖的条件：

第一，是我们希望看到的团队是有理想，有责任感，有使命感，有奉献精神的团队，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，基金会的每一位成员必须不断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。

我们在招聘启事上写道：有缘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，一份职业生涯，而是一段新的生命体验，一种新的生活方式。

这其实是基于我们倡导的友成文化。

随后我们提出了五个文化基因：

求同存异，合作包容；

感恩戴德，谦卑恭敬；

与人为善，坦诚相见；

自我成长，积极能动；

追求卓越，精益求精。

这是从友成的核心价值观延伸出来的一些具体表征，是我自己的人生经历提炼出来，也希望我们团队养成的一些素质。这五个基因的前提是求同存异，我们今天讨论的目的就是“求同”：我们共同认知的东西是什么？我们共同相信什么是对的？这个就是团队的共同价值观。

比如说感恩戴德，谦卑恭敬，这一条未必每一个人都认同，因为这个与当代主流的西方文化有一点不同，但在我看来其实感恩戴德、谦卑恭敬也是普世的价值，是东西方传统文化都认同的美德。我们的传统文化确实很了不起，其中的很多价值观确实足以指导我们人生的方方面面。比如“天道酬勤”，比如“厚德载物”，比如“天行健，君子以自强不息”；也就是我们倡导的“自我成长，积极能动”，像天宇一样运行不息，每天都有“苟日新、日日新”（自我否定、放下旧我，追求卓越的新我）的感觉，奋发向上，这个就是正气，是亘古不变的价值。

二、文化和使命：一个公益机构的“本”与“末”

一个人，他的机遇和他所承担的责任，他对社会的影响，应该和他自身的道德和修行相匹配。一个机构也是如此，她的文化和她的使命应当高度一致。我们必须明辨本末，不能舍本逐末。

上个月我们在北京凤凰岭共同学习了传统文化经典《了凡四训》，引起了团队成员不同的反响，之后我们也有一个关于“友成文化基因”

的讨论。讨论过后绝大部分同事都写了自己的体会，有的同事写了大概有 15 页，像一篇专业论文，这里面有很多精华的东西，也有不同观点。我认为有必要和大家做一次沟通，我们不能在大家对我们的价值观有不同理解的情况下去推行它。有一些人对于我们读《弟子规》和学习传统文化持怀疑态度：我们是不是有必要学这个东西？这个很正常；能提出来，也正体现了“坦诚相见”的精神。我非常欣慰我们团队中有人去用心思考这个问题，他这种积极参与的精神是值得肯定的。

但是我们不能到此为止，因为价值观分歧令有些同事对我们学习传统文化的行动发生了一些怀疑，也对自己能否亲近传统文化产生了不自信。为什么不自信呢？因为我们大多数人没有读过四书五经，也没有读过康德尼采，面对这 15 页的东西我们很多人表现的非常自卑，觉得文化这东西我们不能讨论，我们不能碰，我们没有足够的知识。如果团队氛围被这种心态占据，我们怎么样引导大家继续我们的文化建设？所以今天我们坐在一起讨论非常有必要。

在我们所倡导的机构文化中，这种和传统道德相关的、甚至和个人修行相关的话题，未必大家都愿意去碰触，因为我们在内心深处，有不同的观念，而不同的观念背后是不同的人生经验和记忆。比如这篇文章里面说“我们的文化中缺乏独立人格和自治精神”，“我们没有太多的时间去奢谈概念化的道德，我们应该去赢得独立的人格，提高专业度和工作效率，扩大组织影响力，增强项目执行力，筹资力。把与此无关的都封存起来，将来再说。”这是一种观点。

如果我们团队的每位成员可以做到有独立人格，专业素质，工作效率，项目执行力，这是我非常向往的。但是专业精神是什么？包括西方的专业精神、职业精神、职业道德是什么？他背后的文化是什么？这难道没有文化根源吗？一定有的。中国人缺乏独立人格和自治精神吗？这样的观点我不完全同意。在历史上太多借着独立、正义、自由、平等的名义而谋一己私利的现象，那是什么原因呢？原因不是因为缺乏独立人格，而是人格不健康。

我们说友成基金会的目标是通过社会创新来推动社会的公正和谐的发展，这是多么远大的目标，在这么一个社会变革的伟大愿景当中，我们希望成为一支非常重要的力量。那么我们怎么做才可以达到这样

的目标？按照《大学》的观点，你首先要修身，然后你要齐家，你可以治国、平天下。就是说做人是本，做事是末。如果我们舍本逐末，不讲做人，只讲做事，这样做事产生的社会影响是值得怀疑的。即便真的因为某种历史的机缘给我们做一番大事业的机遇，有可能造成的负面效应比没有机遇做这样大的事业还要严重。

一个人，他的机遇和他所承担的责任的大小应当成正比，他对社会的影响程度，应该和他自身的道德修行高度成正比，否则就是灾难。一个机构也是如此，她的文化和她的使命应当高度一致。我们必须明辨本末，不能舍本逐末。

三、中国传统文化为什么值得学习？ ——我本人“学以致用”的心路历程

我要现身说法，告诉你们传统文化是非常有用的。如果你们认为友成是你们向往的基金会，你们愿意投身，愿意参与，你们首先应该感谢传统文化中的智慧使这个基金会走到了今天能把你们吸引来的阶段上。

我愿意和大家分享我的人生经历和体会，也是说明我个人为什么比较强调传统文化所坚持的“正心、修身”等观念。为什么要讲到我自己？因为我的经历或许浓缩了我这一代中国知识分子的心路历程。

我经历过文化大革命，经历过改革开放。青年时代我并不了解传统文化。我是在文革期间受教育的，我上小学四年级的时候开始文化大革命，文革结束后，我上大学，当时 23 岁。整个世界观的形成是在文化动荡中，所有的传统文化都被批判了，那时候的青年人在革命的名义所激励之下张扬的其实是很“个性”的叛逆。那曾经是许多自以为冲破了传统束缚的革命小将们的“阳光灿烂的日子”。

人之有别于动物就在于人会反思。我们最终回到对我们自身的反思，对文革的反思。我本人还经过了对所谓西方文化的反思，回到了中国老祖宗的智慧。大学时代我接触的更多是西方文化，我学的是国际政治，最感兴趣的课就是西方哲学，这门课我分数是全班最高。西方哲学对我的吸引力和影响是非常非常大的。后来我就一心想出国看

看真实的西方社会。在中联部做了几年国际关系研究，然后千方百计的就跑到国外（美国马里兰大学）读研究生，读的还是西方的那一套政治学。西方政治学名著《君主论》的作者马基雅维利有句名言说：“只要目的正确，可以不择手段。”所谓的马基雅维利主义因此而著称于世。马基雅维利反对古代思想家把“道德的良善”作为政治的目标。他认为政治的核心是权力问题。政治就是权力，统治者应以夺取权力和保持权力为目的。马基雅维利的非道德政治观完全抛弃了政治权力的道德基础，彻底把政治学和伦理学分开，并把政治权力看作国家和社会的真实基础。

到了欧洲，特别是深入到他们的上流社会，对我的触动很大。我开始反思政治理论之外的文化问题，反思美国文化，同时也反思欧洲文化。欧洲文化（当然欧洲也有古典文化（哲学）和现代文化之分别）和我出国之前的感觉是不一样的，我出国之前比较“崇洋媚外”，我出国之后更加珍惜我们祖国的文化，特别是儒释道传统文化中的大智慧。尽管当时我四书五经是没有读过。你想我上学时是文化大革命，16岁就留校当老师。我是初中毕业考的大学，完全是靠自学，好在我是一个比较喜欢学习的人，但是的确漏掉了国学的教育。而这是我们全中国都漏掉的，我的上一代，上一代的上一代，从满清后期，一系列革命动荡，意识形态的颠覆反反复复，我们的文化自信，民族自信基本上就是趴在地上。但是我还知道一点点。

推荐我去欧盟的是美林证券的欧洲区总裁，是个非常有欧洲文化（特别是法国文化）自豪感的比利时人。我只不过给他讲了“塞翁失马”的故事，和一些我知道的，也是众所周知的充满智慧的成语，他就对中国人刮目相看，说你们中国人真有智慧。在美国和欧洲，他们的文化也蕴含着丰富的智慧，但是和我们五千年，现在讲到七千年的文明相比，他们还是有很多相形见绌的地方。可惜的是，我们自己不这么认为。

现在所谓中国文化的复兴，东方的复兴，更多的是西方人所看到的。例如在《展望21世纪——汤因比与池田大作对话集》中两位伟大的思想家有一个惊人的共识，就是拯救21世纪人类社会的，只有中国的儒家思想和大乘佛法。汤恩比博士被称作20世纪当之无愧的、

最知名的历史学家和伟大的智者，他研究历史不是以知识为娱悦，而是解释历史和预见未来，他有深厚的人道主义精神，同情和关注人类的苦难，认为人的智慧和良知是高于一切的。作这个对话的时候他已经 83 岁了。

和汤恩比博士对话的是享誉世界的日本思想家，世界和平活动家，国际创价学会会长池田大作先生，这一年他 44 岁。他主张反战、慈爱、和平，曾获联合国和平奖。他是当年中日恢复邦交正常化的功臣。这本影响深远的书，深刻地讨论了人、社会以及生命和宇宙的本质，在近 40 年前就预言：人类必将因为过度的自私和贪欲而迷失方向，科技手段将毁掉一切，加上道德衰败和宗教信仰衰落，世界必将出现空前的危机。

从国外回到成立基金会之前的十年左右，我一直试图反思中西方文化的差别，反思一个人这一生所追求的东西到底是什么？在我这一代人当中，我其实是很幸运的，在学校一直当干部，和大多数人相比我是赶上了比较顺利的成长过程。那么在我的感觉中，我会滋长我认为是傲慢的东西：有许多东西你觉得看不惯，你觉得不舒服，愤世嫉俗，你不快乐。直到有一天我遇到了佛法，以及儒家道家传统文化，那个时候我才有了另外一种想法，就是说，我们是不是该反省自己？我们自己是不是有什么可以做的？难道我们整天就是发牢骚，去批判别人吗？有没有其他可以做？我才真正的感觉我自己可能需要找到一条让自己不那么不高兴的路。在马斯洛看来，人的五个需求里面，可能前几个我都达到了，最后我们需要实现个人的价值。要实现个人价值，首先你和社会不能产生对立，你不能和你周围的环境产生对立；你自己再清高，再了不起，你和环境是对立的，你就不但不可能实现价值，还会走向毁灭。我们每一个人都需要了解我们人生到底是为什么？对于我来说可能不再是为了生存安全、足够的财务安全，足够的活动空间，足够的尊重；当然这些已经很不错了，但似乎还有什么没有满足。因为前面的满足太顺利了，你对你最高的不满足就会特别的在意，就会特别的想改变什么东西，但是你又无能为力的时候，就会感觉特别痛苦。在那个时候我真正想到了“修身”这个事：就是对于我们看不惯的东西我们能不能做点什么，但是做点什么的前提是要先改变自己，战胜自我。

同样，改变社会的前提也是先改变自己，提升自己，这个甚至是我们来到世界上，这一生两万多天的唯一的目的。那天宋波（社会合作与志愿者支持中心主任）请我到社区建设员培训班座谈，我让大家提问题，很多人问我，你为什么要建立一个基金会？

这个问题被问了无数次了。我诚恳的告诉大家：我做基金会，是为了让这个世界更加美好；但实际上为了实现这个目标，我必须首先改变自己。我不确定是不是做了一个基金会就可以改变世界。世界的某一部分也许会或多或少有所改变，但是改变世界的机会可遇不可求，那需要很多因缘。如果没有出现这样的机会，这个世界是什么样，也许不以我们基金会存在而转移；但是，我们自己会因为这个改变世界的努力而改变。

《大学》里讲了“修身、齐家、治国、平天下”这个顺序和次第，你想促成社会改变的时候，你首先是要回过头来改变自己——修身。《大学》的这两段简明扼要的说明了这个过程：

“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。

物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

儒家认为“格物”是一切教育的起点。所谓格物，有人说是革除物欲，有人说是你要亲历亲为一些事情，在做事情的过程中，明这个事理；在做事情的过程中，发现自己的弱点然后要放下自己。如果能这样历事练心，你能逐步做到“正其心”，“修其身”，而后才能齐家，治国。

《大学》又说，“有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。德者本也，财者末也”。所以要把一个组织机构从无到有创建起来，把它建设成所谓“推动社会公正和谐发展的力量”，首先对我们自己的道德要求非常高。友成走到今天已经四年了，我们一点点走到今天，我相信，我如果不制约我自己个性中那些不好的东西，我不会有智慧处理好那么多看起来几乎没有什么“解”的问题，包括资金上的，人事关系上的，团队建设上的，甚至我一天都不可能和这个团队像这样的相处。我们在那么多困难的情况下，随时都可以死掉，但是我们走

到了今天。真正要“有德”是什么样呢？是把自己做好，而且要约束自己，要学会妥协。我不断战胜自己，不断跟任性斗争。我们很多人被惯坏了之后是很任性的，自己有一些傲慢在心里的时候会很任性的，会很放肆的，只要让自己感觉舒服就好。这是缺乏智慧的表现。如果是这样的话，我们友成不会有今天。我们友成之所以有今天，感谢传统文化智慧对我的影响。

因为上述的原因，我要以身作则，我要现身说法，告诉你们传统文化是非常有用的。如果你们认为友成是你们向往的基金会，你们愿意投身，愿意参与，你们首先应该感谢传统文化中的智慧使这个基金会走到了今天能把你们吸引来的阶段上。

我个人做这个事业，我认为没有什么可以骄傲的，相反我充满了感恩，充满了感激之情：是因为这样一个事业，是创办基金会过程中的这样一些经历，帮助我长养了我自己的正气。你有了被孟子称作“浩然正气”的内在力量，你才可以凝聚正气，你才可以影响环境，你的环境好了你才快乐，这其中最大的受益者是自己。在创办和带领友成基金会的过程中，我很感恩我们在做一件正事，我们在长养自己的正气，我们在扩大我们自己的能量。

四、正其心，诚其意，继绝学，扬正气 ——奠定机构健康发展的基础

没有偏也没有私，这叫诚意。我一直强调，我们基金会做公益的时候，一定要出于公心，不能为任何的私利，这才叫“公益”。我们要“诚其意”，也就是说自己内心和自己所表达的、所做的要一致，这样我们在做的过程中会使自己变得有能量。

孟子提出来，一个人的修养，也就是所谓“修身”，是要善于长养浩然正气。我认为我们做的公益事业，和我们做公益事业的这种正确的思维方式和正确的理念使我们长养了自己的正气。这种正气使我们对生活的态度更加包容，我们可以爱人，我们可以尊重人，我们可以帮助人。如果没有正面的能量，你是不会有力量去包容别人的，你

如果没有信心，你是不可能去爱别人的，你也没有能力去尊重别人。爱心和宽容一定是有能量的表现，有力量的表现。而相反我们没有正气是什么状态呢？就是怨天尤人，所有事情你都是批判，悲愤的，然后自尊心强到对什么都可以听出对自己不好，自找烦恼。所以一个人内心有没有正气，他的状态是完全不一样的。

如何培养自己的正气？我刚才给大家介绍了，《大学》提供了这个次第和步骤：

欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意。

什么是诚意？我的理解：没有偏也没有私，这叫诚意。我一直强调，我们基金会做公益的时候，一定要出于公心，不能为任何的私利，这才叫“公益”。我们要“诚其意”，也就是说自己内心和自己所表达的、所做的要一致，这样我们在做的过程中会使自己变得有能量，一切从积极的方面去想，去做，去释放你的正能量。什么是“正心”？是什么样的东西影响心的偏与正？《大学》接着阐述：“心有所愤懑，则都不得其正”，如果你总是有愤怒，就是看什么都不顺眼，这个心就偏离了正常的状态。如果你一天到晚对谁都看不顺眼，看不下去，这证明你没有止，没有定，你正不了心。接下来还有“有所恐惧则不得其正，有做好乐则不得其正，有所忧患则不得其正”，总之心里有了杂念，就会患得患失，就谈不上正心。

有的人误以为传统的价值是宗教的，甚至封建的东西，这是对传统文化的误解，传统文化价值其实是前人从经验中总结出来的指导我们人生的智慧。真理是非常简单的，在各家的文化经典中却用不同的语言表达：比如说用儒家的语言就是讲了这么一堆，说你要正其心，必须如何如何，有什么心态则“不得其正”；到了佛家，就是一个“空”字。在《心经》里讲的是“心无挂碍”，也就是说你要有一个豁达的心态。讲到“正心”的时候，我个人的体会也是要空掉自我，才可以超越各种情绪。这不是迷信，恰恰是相信智慧。

在西方文化里面也有相应的表述方式，比如说市场经济背后的文化其实就是诚信的“信”。这与儒家提倡的“诚其意”是共通的。为

什么我推荐大家阅读《零极限》这本书？这是西方人写的，但是你看他的精神和东方文化是相通的，它和印度传过来的佛教，和我们本土的儒家思想都是非常相似的东西，可见人类的文化在智慧层面是一致的，没有东方的，西方的这种分别。

“道可道，非常道”。之所以我不喜欢讨论一些概念，是因为任何一个概念，一说出来就有人会批判你，因为大家对同一个概念的理解不同。我们的文化建设不是要停留在谈论概念的层面上，是要说到做到，是自己要在行为层面真正表现出来的。

思、言、行一致，这个人、这个团队、这个机构就有正气。要扬我们的正气，这是幸福的基础，是我们个人实现价值的前提，也是我们机构健康发展的根基。🌸

对友成五个文化基因的认识

社会合作部 程远

接到这个命题作文，“如何理解和落实友成的五个文化基因”，脑海中立刻闪现出龙应台先生曾经写过的一篇文章“文化是什么”，她说“文化其实体现在一个人如何对待他人、对待自己、如何对待自己所处的自然环境。在一个文化厚实深沉的社会里，人懂得尊重自己——他不苟且，因为不苟且所以有品位；人懂得尊重别人——他不霸道，因为不霸道所以有道德；人懂得尊重自然——他不掠夺，因为不掠夺所以有永续的智能。品位、道德、智能，是文化积累的总和。”这一次写作，给了我一个机会，真正静下心来思考我所工作的这个机构，我所工作的这个领域，真正静下心来审视与我朝夕相处的同事们，是什么支撑着我们坚定不移、携手前行？

一、求同存异、合作包容

这是友成内部各部门员工间、基金会与驿站之间、以及友成与外部伙伴沟通合作时，所应表现出的态度。我们无法苛求别人与我们保有共同的理想、共同的认识、共同的行为习惯、共同的思维方式，我们能够做的惟有在不同中寻找合作的可能。这恐怕始终贯穿着中国儒家的思想，以和为贵，和而不同。那么在日常与驿站的工作往来中，我们的志愿者来自五湖四海，拥有各自不同的成长背景和行为方式，

我们的工作便是把他们聚拢在一起，共同打造友成的品牌，为基层弱势群体服务。工作中遇到的分歧，中心则必须以包容的态度处理，竭力为一线的志愿者提供力所能及的支持和帮助。

二、感恩戴德、谦卑恭敬

加入友成，自始至终都怀着一份感恩的心，而以谦卑之心向周围的每一位同事、每一个合作伙伴学习，也是我一直以来所奉行的原则。也是在加入友成之后，开始学习《弟子规》，重新温习中国传统文化，最大的一个感悟就是每个人都要怀着“敬畏之心”，摒弃所有的骄傲、自负、抱怨、指责，唯有如此，才能够塌下心来，遇事多反省自己的失误而非指责别人，更多的从对方的角度考虑问题而非自我中心。

《弟子规》中讲“见人善，即思齐，纵去远，以渐跻”，多日的诵读，深深体会其中的精髓，并打算身体力行，将其运用的工作和与人相处中去。

三、与人为善、坦诚相见

曾经听到一位老师这样讲过“商场的凶险、宦海的沉浮、学界的苦涩、人生的悲欢、世态的炎凉，有时会使人陡起宗教的情怀。”我们所工作的领域是公益界，最终的目标不是金钱或名利，而是社会公平正义，人民安居乐业，以此为理想，在日常的工作中必然会少了很多尔虞我诈、勾心斗角，多了与人为善、坦诚相见。对待驿站的志愿者、对待合作伙伴，真心相待，将心比心，这在这几个月与驿站志愿者的相处中有深刻的体会。曾经来自下面的抱怨和指责，逐渐被包容和理解取代，志愿者看到了我们的努力与转变，也使更加积极的配合我们的工作，更有服务的热情与主动性。

四、自我成长、积极能动

机构的发展，离不开每一个员工的努力。个人的成长，首先要有明确的目标，其次是较强的行动力，同时必须坚持不懈的执行，才能够取得最后的成功。友成半年一次的绩效考核是对员工个人成长的激励，但这是外力的作用，个人进步更多的依靠主观的意愿，才能长久。试问，有多少人在工作了多年后还能记得自己当初的理想，还能一以贯之的激励自己每天的行为？时刻保持清醒，保持热情，摒弃随波逐流，才能“永远年轻，永远热泪盈眶”！

五、追求卓越、精益求精

友成致力于成长为行内领先的专业型基金会，探索中国公益领域的创新之路，推动人类公正和谐发展。要实现这一愿景，高效的管理和执行能力是不可或缺的。只有不断地学习，汲取跨界的先进经验，做每一个项目都力求完善，积少成多，最终才能成就一个伟大的基金会！

文化究竟给我们带来什么样的不同？当一个民间机构经历从创始人的智慧到机构制度的建设再到文化的构建，我想她是在不断走向成熟的。友成并非是以某一宗教信仰为基础建立的组织，但友成人有自己坚信的价值观，机构的文化只有内化到每个员工的心里，内化成一种信仰，才能够真正指导我们的行为，以此为力量开展的每一项工作，才能够真正让我们服务的那些人获得益处。

以最初加入友成时打动我内心的一句话结尾“如果我们选择了最能为人类福利而劳动的职业，我们感到的将不是一点自私而可怜的快乐。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，而面对我们的骨灰，高尚的人们将洒下热泪。”——马克思 🍀

友成机构文化的学习感悟

社会创新中心 丘晴晴

机构是由人组成的，而一个机构中，文化与理念上的统一，是这个机构的使命和愿景真正得以贯穿于实践工作的基础。机构文化的体现，上从业务上的战略、策略，下到每一个团队成员的工作态度、待人接物的细节，外到同行业甚至业外伙伴对机构的印象和评价，内至机构内成员之间的沟通理解、每个人自己的体会和成长，如果都能真正达到大方向大目标的统一，从机构层面到人员层面能够言行一致，才能协同前进。

我想略谈一下自己学习友成的五个文化基因的体会：

求同存异、合作包容、感恩戴德、谦卑恭敬

我们都已经熟知，从友成在行业中的定位到每个项目的日常工作当中一直在强调的几个关键词是：创新、跨界与合作。而在这些词汇的光鲜背后所提醒的是：真正的创新意味着我们需要对现有的经验和教训有理解和掌握，在这基础上再度进行提升和超越，否则很难有真正的突破；真正的跨界意味着需要克服不同部门和界别之间的从思维方式到工作方法的差异。

所以，如果想要创新，就必须先有谦卑恭敬的学习和借鉴，如果想要跨界合作，就要求同存异、合作包容。

与人为善、坦诚相见：

作为公益机构我们的目标是推动社会的公正、和谐、可持续发展，公益心不仅是工作领域的一个标签，更是工作和生活态度的体现。有公益心的人，超越了自我的狭隘，自然能与人为善，坦诚相见。

自我成长、积极能动、追求卓越、精益求精：

在工作当中，会看到公益行业当中存在着一些草根机构存在着小圈子抱团现象，这实际上在工作中容易陷入道德高地，以及公益小圈子内部竞争的自我安慰和原地踏步当中（如果不注意的话，仅仅是把眼光放在所谓同行业的标准，甚至有可能不自觉地让所谓行业标准限制了机构自我成长标准和要求）。

例：当我们发现有的同行业机构连资助公益机构的款项发票都可以不要、中期评估都不要的时候，其实是对我们的提醒和警钟。我们不要仅仅在圈内做横向比较，同样不能满足于别人不做而我们仅仅做到合格，友成基金会应该坚持更高的标准和要求。

最后我想特别提到一点：“传播”的重要性

公益项目的传播并不仅仅是为了品牌知名度和募款的提升与带动，它同时担负了公众教育与发动的职责。由于它们的关联性、复杂性以及所涉及地域的广度和差异，任何社会问题的解决和状况的改善都需要依靠社会上多方力量的协同而合力完成。一个优秀的公益项目，特别是基金会的项目，目标不是仅依靠自身的资源和能力去解决几个点上的有限问题，而是通过理念的倡导带动更多机构和个人关注并参与，通过试点的复制和传播形成典范作用、降低社会公共管理的参与门槛。

友成的创新性试验是社会创新理念与方法研发，参与式资助是运作模式的探索，而这些内容需要靠倡导和传播而惠及和影响到更多的人，这也就是为什么我们的工作需要延伸到服务性整合与开放性互动。不仅仅作研发和试点，更要做整合与传播。❀

机构的文化感召力和 个体的自我管理 ——学习“五个友成文化基因”之感悟

传播外联部 张羽漫

机构文化，在我的理解中，和一个人的气度一样，看不见，但是它真实存在。佛家唯识宗早期经典《大乘五蕴论》中有“无表色”的概念，“色”表示它存在，“无表”即不可用感官对应。我理解机构文化，就是个“无表色”。它不仅存在，而且于机构的资产规模、员工组成、运作特色、规章制度等一切可具象化的特性之上宛然遍在，如同一个人的神智（佛家称“佛性”）不离机体又超越机体而灵光独耀。

没有神智，不成其为一个人，没有文化，不成其为机构。机构文化贯穿始终，从机构诞生起就有，并且随着机构的发育成熟而在机构的一切行为中不断彰显。找不着自己文化的机构，即便有制度，也是一群制度下的乌合之众，就像一个“精神贫困”的人，即便器官都在运作，也迹近行尸走肉。但话说回来，钱穆先生认为“不存在没有文化的人”，不管这个人有没有读过书，因为每一个人都在他的文化环境中，受特定文化的熏染而成长，天然带有他独特的文化基因。类似的，我们也可以认为，不存在没有文化的机构。就连制度，也是在机构文化母体中产生的，带有本机构的文化基因。

问题是，一个机构如何找到自己的文化特色，包括对自己文化富

有特色的表述。这涉及一个机构的反观内省。那么这种反观内省在哪个层面进行呢？我认为是在所有的层面。我们现在所做的：学习创始人关于机构文化基因的概括描述，每个人提交学习心得，就是这种反观内省的正在进行时。

和我一样，每个人都向往一个气度不凡的机构，渴望投入其中，让机构的气质把自己内在的生命激情激活起来。这就是所谓“员工和组织共同成长”。然而在现实中，找到这种归属感的人是少量的，让个体的社会归属与精神家园和谐统一的幸运者是不多的。甚至这种想法，都被称为“理想主义”。然而举世滔滔皆“现实”，“现实”又真的令人满意、令人感到幸福和神清气爽吗？友成人不当理想主义者，谁当？友成人不来做这个实验，谁做？

建设一个气度不凡的机构、一个拥有强大文化感召力的机构，这个实验能否成功？作为一个友成人，能否在机构之中找到精神家园？我想，“五个友成文化基因”，是我们所属的这个社会组织将机构文化这个“无色”外化为可知可感的指标的一个创新性的尝试，也是机构管理层给我们的一个有希望的回答。

然而管理层的创新需要机构各级员工共同来响应，才能真正建设成机构文化。如果谁都不响应，或者在口头上拥护、或者写篇心得来响应，卓越的机构文化还是建不成。这是大实话。

所以我想说，大家写完了心得，用行动投入吧！在我做的每一件事情上、每一项工作上来活出友成的文化基因。这样在机构里生活才活的像个人样；这才是我们追求的有价值的生命，有光芒的生命——让个体的生命和机构文化一起向社会放出光芒，给现实一点活力和希望。

关于机构文化，有一个比喻，就是中国的国际形象。

中国 30 多年来开放自己，走向世界，却走不进世界各国的心。因为人家看不清楚你、看不懂你。最近有一个事件，就是从利比亚撤侨的国家行动。十天之内从战争一触即发的危地撤出十余万同胞，中国人在这一事件中创造的秩序，表现出的效率，尤其是这个行动彰显的国家气度：对生命的尊重和对每一个公民的责任感，十天之内，让打量着中国的世界聚焦了眼光，流露出了尊敬，发出了赞叹。

就是靠一个事件，让世界重新认识了中国，让中国以崭新的形象

走向了世界，让每个中国人找到了归属感。接下来如期发生的内战和国际干涉越是乱相纷呈，媒体越是轰炸式地报道和评论，中国的国际形象就越是光芒四射，中国人内心的归属感就越是踏实。

于是我在想，什么时候，友成能做一件事，让社会知道我们，让平民百姓和各级政府官员，各行各业的企业家都知道友成是干吗的，知道我们可以让社会发生什么积极而美好的转变？这件事会是什么？一次有效的赈灾行动？一次倡导基层社会的蓬勃创新的嘉年华会？一场全国规模的、能在解决某个社会民生问题上发挥效力的志愿者动员？一个大面积解决农村民生问题的金融平台，抑或是一个真挚关怀城市弱势群体、集思广益地为某个关系到他们生活品质的问题求解的意见平台？

这个事件在友成的实践中随时可能出现。所以我们要时刻准备着，为新公益理念深入人心而设计传播策略，为新公益行动向全社会铺展而搭建传播平台。

从亲近切身之处看卓越的机构文化，大可参照中国的国际形象，中可类比中国第三部门的公信力——这都不是脑子想出来的，而是干出来的，是用实际行动彰显的。既然是文化是“无表色”，就是不可言表，就是把事情做出来让别人看（不是看“我”，而是看“事情可以发生什么转变”），让人家从你做的事情上看出来你的文化、你的目标、你的理念，然后自己作出结论：这是谁，友成是谁。这也就是新闻学、新闻写作的老祖宗孔仲尼先生“春秋笔法”“述而不作”的精神内涵。

于是说到一个人在社会中的自我管理。这是个体身心修持的过程，是一个曲折而漫长的过程，它包括与周围世界的反复磨合以及与自己内心抽丝剥茧的对话。（我感谢这个机会促成我与自己对话。）一个人必须找到自己人生的大方向，只要大方向对了，经历曲折、超越漫长也就不在话下。

就我个人的大方向而言，由于不可思议的因缘促成的今生的精神信仰，我逐步形成了人生方向，近几年更为明确：就是追随伟大的觉者佛陀所开创的精神传统，为一切生命探求自在快乐的存在方式（西哲所言“诗意的栖居”或可描述其皮毛），并且帮助自己和一切生命安住于最美好的生命状态。

具体而言，要引入佛法中指导人生方向的“八正道”，包括“正语，正思维，正命，正业，正精进”等八条。从这个意义上讲，我觉得我遇到具备如此机构文化基因的友成是幸运的。我感恩一切促成我个体和机构相遇的因缘，并诚恳地认为在这里遇到的每一个人都值得我谦卑地接触、了解和恭敬地对待。因为我们要共同支撑起这份“正业”，与此同时为自己建立起“正命”。

只有对他人谦卑恭敬，与人为善，彼此坦诚相见——也就是实践儒家的“恕”道，才能求同存异，相互包容，创造和谐的氛围。气氛和谐，才能合作。能合作，才能成事。能成事，机构才有公信力。

这类似于大乘佛教的利他主义，其背后的精髓则是透过利他，爱人如己，消除内心的自他分别，扫除习气——一切阻碍我们创造力的障碍，解放性灵，让吾人本有清净灵明的佛性得到恢复和彰显，所谓见性成佛。用现代语言表述，就是个体潜力得到完全的开发，人性的光芒得以百分之百的彰显，生命到达最美好的存在状态。

在大乘佛教中，利他是自利——个体智慧成就的必由之路；而自利的极致——见性成佛，其根本动机和目的又在于希望掌握更强大的智力和能力，以更广泛、更高效地利益众生、优化环境，创造美好的世界。利他精神，不光包括利益“我”之外的人类和其他种类的生命，更包括优化我们周围的一切生存资具、社会环境和自然环境。（庄严国土，利乐有情）。

儒家精神在封建集权（大盗）推崇的理学家（乡愿）那里被误读，这不要紧；在民间、在中国人气质里，在国民性中，或者说在中华民族的文化基因中，它，历数千载而浩气长存——用老百姓的话讲，就是所谓的“厚道”，或者“做人要大气”。小到人际关系，大到国际关系——看看当今中国对待非洲各国、处理中美之间被夸张成 G2 的共存，大陆对待台湾的方式等等，儒家的原则都在被运用，并随时产生积极的效果。今天我们来实践儒家精神，正是加强中国的文化软实力。这是当代中国公民的精神和行动。这种公民精神，就是我们在精神扶贫中要推广和复制的精神。✿

关于“机构稳健建设”的学习感想

社区发展中心 乔栋

友成基金会利用创新的方法,通过实验和实践,用了近3年的时间,总结出了友成基金会的灾害救助模式,并成立民间灾害应对支持中心,以继续发展和推动友成模式的完善和提升。而随之而来的“模仿”让我们担心,不是怕“手艺”被学走,而是怕学“手艺”的学不全而对友成模式造成伤害,最终对中国公益领域发展造成影响。如何让友成模式区别其他模式,独树一帜,成为社会主流认可的模式成为我们友成人亟待解决的问题。

宝剑锋从磨砺出,梅花香自苦寒来

随着灾害频发,社会捐赠越来越踊跃,而公益机构如何做好灾害管理项目,让公众捐赠得到最大效力的发挥,并成为中国政府灾害管理体系的有益补充成为一个重要问题。

友成基金会自2008年冰雪灾害以来,不断创新和总结,探索中国特色的灾害管理模式。曾几何时,多少位友成志愿者和员工们的舍生忘死,奋斗在危机重重的灾害第一线;多少位基金会领导和同仁日日夜夜,总结和书写友成救灾模式。2010年11月,民间灾害应对支持中心的正式成立,让多少用金钱、汗水甚至鲜血积累的经验、多少位基金会同仁的努力开花结果。

“宝剑锋从磨砺出,梅花香自苦寒来”。现在留给我们的工作就是

让基金会的救灾模式得以延续和发展，让更多的受灾群众通过公益机构的工作得到帮助。

友成 DNA 的践行，灾害管理领域的里程碑

基于友成公益理念，并体现四个运作特点而诞生的友成灾害管理模式自推出就得到了社会各界的认可，特别是得到多家政府部门的充分肯定，使友成逐步成为中国民间公益机构在灾害管理领域的“代言人”。但随着社会对灾害管理的关注，各家公益机构也推出了各自的灾害管理模式，这些模式或多或少都有些友成的影子，但又有些差别。

如何让友成继续基于灾害管理领域的探索而领先于中国公益组织，这需要我们用新的工作方法，定义友成救灾模式的标准，确认友成救灾模式的内涵，明确友成救灾模式的 DNA。而这些都需要基于“友成文化”这一友成基金会的 DNA 而产生。

1. 求同存异，合作包容。友成人需要有包容天地的胸怀，基于自己的努力和工作，让更多的公益机构可以在友成搭建的平台中工作，让更多的机构在友成支持下推动基于社区的灾害管理发展。而这也需要友成人在友成救灾模式的完善中，更多体现参与式资助和服务性整合，求存同异，合作包容，与中国公益组织共同成长。

2. 感恩戴德、谦卑恭敬。友成救灾模式其核心是连接公益链条的各个环节，行程一条“公益高速公路”，让信息从社区直达中央政府、资助人和研究者，反正，让资源直达社区。而友成作为中间平台机构和协调者，需要对社区和公益机构的支持和信息感恩，对政府等资源部门的支持戴德，谦卑恭敬的为各个阶层服务，搭建好这条“公益高速公路”。

3. 与人为善、坦诚相见。友成救灾模式的核心是搭建平台，建立合作网络，整合政府等资源机构，并与各个层次的公益组织合作，共同为社区服务。这需要友成人在工作中以一颗善良和服务的心，全心全意为社区和合作伙伴着想，做一个透明而有公信力的平台机构。

4. 自我成长、积极能动。《弟子规》和《了凡四训》中都提到了内省，而内省的目的是修身齐家平天下。作为民间灾害管理领域的领先机构，

友成人也要不断学习和反思，做一个“活细胞”。也就是让自己成为友成肌体的一部分，荣辱与共，为友成的理想奋斗。

5. 追求卓越、精益求精。在经过前4条的学习与落实，友成人将与合作伙伴一起工作，让友成救灾模式成为中国灾害管理领域的里程碑，为减轻世界22%人口受灾害影响程度而贡献。同时，还应与时俱进，根据变化，不断完善友成救灾模式。

当友成救灾模式被烙上“友成文化”的烙印，成为友成“一二三四五六七”战略的一部分时，友成救灾模式也就可以进行开放性互动，让更多的公益组织加入或学习，推动整个灾害管理领域的发展。

继往开来，创新从未停止

通过学习“友成文化”，友成民间灾害应对支持中心将利用友成基金会优势，并结合民间应对灾害管理网络合作伙伴，完善和发展友成救灾模式。✿

卓越的文化基因

社会合作与志愿者支持中心 甘草

没有经历过失败的企业不能叫卓越，只有经历过成功 -- 失败 -- 再成功类似凤凰涅槃的企业，才是真正的卓越。一个企业的卓越不光看硬实力，还要看软实力。

硬实力诸如领先的行业地位、著名的品牌声誉、伟大的革命创新、完美的产品质量、优质的客户服务、强烈的社会责任等等；

软实力就是指一个企业的文化、精神和魂魄。社会是波浪式前进和螺旋式上升交替进行，企业硬实力不能永远卓越，惟有软实力才能永续不衰。企业的宿命来源于文化基因，同时在发展过程中不断进化。先进的企业文化才是百年老店、基业长青的基因种子。有此卓越的基因种子，可以不断从优秀迈向卓越，从一个卓越迈向新的卓越！

苹果并不是靠 iPhone 一招鲜突然爆发性地移动互联网浪潮中独步天下，其一直以来都有特立独行的创新文化基因。苹果在八十年代就独领风骚，开创了个人电脑上的划时代产品 -- 电脑操作系统的图形界面模式（后不慎协议转换给微软使用，才使微软成为个人电脑的巨头）；现在苹果又风靡世界，以其令人惊艳的产品加上创新的商业模式，再次独领风骚！这就是企业软实力在卓越发展中的基因种子作用，这就是经历过成功—失败—再成功的真正卓越案例。

大家从软实力角度比较业界同行，感觉我们最优秀的是高瞻远瞩的战略视野 -- 看得最精准，最欠缺的是脚踏实地的执行能力 -- 干得没最好。如何执行？怎么让执行更有效率？怎样提高执行力？这些都

是很复杂的学问。它需要精神信仰，需要激情和动力，它还需要明确的目标和正确的方法；它需要个人的努力奋斗，也需要团队的精诚合作；它需要领导者的领导艺术和个人魅力，也需要团队成员的甘于奉献。从机构领导“调状态、定战场、聚资源、打胜仗”、“呼唤激情与理想”等的感召号角中，我们可以看到机构领导对执行实践的最完整诠释，这是我们得以生存发展，先期成为同行优秀的必然之路。同样，儒家先贤“仁义礼智信”的理念应用于企业管理（仁，仁爱生发责任，责任生发目标；义，团队整体利益，团队工作法；礼，规划、规范，流程再造理论；智，学习进取，学习型企业的建设；信，信实，诚信务实，执行力的建设），仁之为先，也从人性本原诠释了执行力。那么让我们一同胸怀激情与理想，心存理性与反思，从中国文化的本原和机构发展的实践中，去追本溯源探明那些使我们机构成就卓越的基因种子。

思想有多远，就能走多远；思想的解放，才能带来行为的变革；播种先进的文化基因，才能收获企业卓越的参天大树。在机构从优秀迈向卓越的漫漫征途中，文化是魂、人才是本，需要刚柔并重的和谐文化，本立而道生；对外坚韧，对内柔和，对干部严格——齐之以武，对员工温情——一令之以文，需要宽严相济的差异管理。机构树立高远的奋斗目标，呵护照顾好员工，永续传承卓越的基因种子，每个员工必将永远保持内心之火与精神之光，以饱满的热情和强烈的激情一起做好这份工作，实现个人与机构的共同价值提升，经年累月一定会结出卓越的硕果！❀

想飞的理由

友成新公益大学 苗青

当一个人感觉到一股力量要他飞翔的时候，他是绝不会爬行的。

——海伦·凯勒

2011年5月的某天之后我的心中就一直回荡着这样一句话，这曾经是我在青春激荡的大学时代经常出现在脑海中字句，于是我在思考也许我现在正经历着又一次的青春期？哑然失笑后再度陷入思考：是的，人生中的改变是偶然，也是必然，我所经历的第二次青春期就是这样一种必然，因为我加入了友成基金会，因为我承担起培养未来青年新公益领袖的神圣职责——小鹰计划项目官员。

担任小鹰计划项目官员这样的工作可以说是对我以往所有工作的一次整合：4年的班主任工作经验，10年的海外公益领域的领导和教育经验，5年以上的国际项目管理经验，3年的国际合作总监经验，还有很多之前看来搭不上边的林林总总经验，诸如主持人、心理咨询、采购等等。整个人每天都在高速运转，但是居然毫无倦意，我想这大概就是——飞的理由。加入公益的事业，进入并领导一个飞翔的团队，我体会到的正是我人生中一直在寻找的那种幸福：让别人因为我的存在而感到更美好、更积极、更乐观、更有意义！

小鹰计划工作中更多的是在探索，每天都有新的事情，新的问题，新的挑战。

挑战一：封闭式培训课程安排与协调。

一个月的封闭式培训是对志愿者们专业学习技能的考验，也是对他们体能的考验。每天从早上 8:30 到晚上 21:30 都浸润在培训中，因为授课专家和基金会活动的安排，每天又要面对随时的课程变化，如何协调志愿者和专家授课、会面和人生经验分享等活动，使之顺利进行颇费了一番周折。

挑战二：给所有小鹰志愿者解决随时遇到的问题。

小鹰志愿者来自海内外各地，每个人的教育背景和人生经历都有很大不同。面对这些心中有不同追求的年轻人，如何引导他们在友成基金会小鹰计划设定目标指引下完成培训，逐步成长为成熟的公益人才，这个过程需要时时关注。小鹰志愿者有着各自投入公益事业的趋同价值观，同时又有着鲜明的个体特征，如何使他们聚合在友成的理念下，同时最大限度的激发创新意识，这是在培训和基层项目实践中更加重要的事情。生活中遇到的现实问题也不能忽视，性格方面的融合，待人接物的礼仪问题，与师长交流时的分寸……这种促进融合的工作在持续进行中。

挑战三：基层实践中与各机构和人士的交流与探讨

友成基金会设计了小鹰计划这样一个培养未来新公益青年领袖人才的培训计划，其目的是探索公益界的专业人才培养的创新模式，除了在基层项目实施方面与国务院扶贫办合作进行世界银行 CDD（社区主导发展型）项目推进，与巫溪乐和家园合作进行农村社区探索，与清华大学乡村重建计划合作进行藏族羌族自治区进行重庆阿坝州少数民族文化保存实践等各种实践活动。在这些项目中，有很多人表示出对项目的支持和赞许，当然也有持怀疑态度的，对于这些，我在考察交流的过程中一直在不断地宣传友成的理念，介绍小鹰计划志愿者在各项目实施的工作内容，志愿者未来需要完成的工作和可以创新的领域等。交流和探讨中也收集了很多可贵的意见和建议，希望在未来能够有更多优化方案。

挑战四：对个人能力和综合素质的挑战

小鹰计划要求其项目官员具备以下的素质：

- 1、参与设计课程的能力
- 2、有效组织培训活动的的能力
- 3、协调专家团队和志愿者需求的能力
- 4、保障小鹰计划实施效果的能力
- 5、保障活动顺利运行，协调外部资源的没能力
- 6、考察各地实施地活动，协调各方的能力

挑战在不断地出现，生活在日渐精彩。没有理由停下，既然选择长空，就该磨砺臂膀；既然选择飞翔，就该笑向远方！

与志愿者们相伴相携，小鹰计划——这就是我们想飞的理由！🌸

换一种活法

基金会常务副理事长、友成新公益大学校长 汤敏

2011 年 12 月

去年十二月，我给朋友们发了一个短信，题目是“换一种活法”。一年过去了，应该给朋友们汇报汇报。

人生苦短。我 82 年武大数学系毕业，留校在武大经管系工作两年后，又到美国上学。毕业后在亚洲开发银行工作。在国外漂泊了十七年后，2000 年被亚洲开发银行派到北京工作。2007 年从工作了十八年的亚行辞职，加入了国务院发展研究中心的中国发展研究基金会，继续从事经济政策研究。去年底，我又从中国发展研究基金会辞职，开始了新的生活。

“活法”如何“换”？

我一直有个做点过去没有干过的事的冲动。在几十年职业生涯中，我一直都是在从事政策研究工作，特别是在推动中小企业的成长。但这都是理论上说的多，自己没有真正地操过刀，办过企业。一个偶然机会，友成基金会王平理事长邀请我加入友成基金会，去创办一个新公益大学，为社会公益培养人才。办公益事业尽管不是真正的办企业，但除了不赚钱之外，其它的如员工管理、市场营销、业务创新、发展战略等等，也跟做一个企业十分相像，从某种意义上来说，比做企业更难。在有生之年，我也想试着潇洒走一回，找一找“准”企业家的感觉。

当然对公益事业，自己也不完全是个门外汉。十几年前我就跟随茅于軾老师，在山西开创了中国第一家民间小额贷款机构。尔后，我们在北京郊区又办了一个（富平）保姆学校，迄今已有两万多毕业生，对推动我国家政市场的发展还做出过一点贡献。但在这些活动中，我主要是动口不动手，只是出点主意而已。今天要真刀真枪地干了。

我的“换一个活法”的短信发出后，得到了很多朋友的鼓励。友成基金会是由武大校友陈东升等一批企业家支持，在五年前创办起来的民间公益基金会，听说我要加入友成，陈学长鼎力支持我这惊险一跳。我们的刘道玉老校长及刘道玉基金会还直接支持和参与了我们的一些项目。

在不到一年的时间里，我们小小的以培养公益人才为主的非学历教育的友成新公益大学（筹）已经渐入佳境。

举几个例子，我们创办的常青义教是把城市退休老师组织起来到贫困地区培训当地青年教师的项目。一年来，我们已经把支教活动从广西南宁，扩展到了全国七个城市。几百个各地的退休老教师们不但发挥了余热，帮助了一大批青年教师的成长，自己精神也得到了陶冶。贫困地区都山清水秀，保持了原生态，在那样的环境中小住一月，也调剂了他们的退休生活，我们现在正在组织跨省支教，把支教扶贫与生态旅游结合起来。我们在从泸沽湖畔到内蒙草原，从阳朔江头到避暑山庄旁都有支教点。很多老师周一到周五在乡村学校支教，周六周日到周边摄影、写游记。常青义教让我们的资深公民不但老有所为，也老有所乐。我国仅城市退休人员就有近六千万人，如果能象常青义教这样由社会机构组织起来到贫困地区支教、支医、扶贫开发，这是多么大的一支社会力量。

我们开展的另一个项目——小鹰计划，是参照美国和平队的模式，与世界银行和国家扶贫办合作，把大学毕业生送到贫困地区去工作、生活一年。在这物欲横流，急功近利的年代里，有没有年青人志愿地上山下乡，开办时，说实在的，我们的心里一点底都没有。想不到的是第一期我们只招二十多名志愿者，结果全国来了包括剑桥、港大、北大、人大等名校的毕业生等三百多人报名。现在这些小鹰们已经下乡三个多月。他们不但很好地推动了世行的扶贫项目，还设计了很多

极有创意的扶贫项目。一个小鹰在村中调研后提出了通过网络视频加强留守儿童与在外打工父母亲情纽带的项目。目前正在城市中收集旧电脑，送到贫困山区小学校中，让孩子们在学校的电脑中通过QQ视频，能看到在城市中打工父母的形象，感受他们的关怀。

从秋季学期起，我们又启动了旗舰项目——友成创业咖啡。这是一个大学生的创业启蒙教育。中国未来的希望在创业与创新。而在我们的大学教育中，最缺的就是创业教育。从本学期起，我们在全国的十所（包括武汉大学、北京大学、中国人民大学、北京邮电大学、首都经济贸易大学、湘潭大学、广西师范大学、广西财经学院、安徽合肥学院、柳州师专等）各类大学中开始了创业启蒙教育的试点。每星期六下午请一位企业家或天使投资人或创业者来讲他们创业的酸甜苦辣。通过视频向全国十所大学直播，让有创业梦想的青年学子对创业之难有更清醒的认识。我们并不是要这些大学生马上创业，或毕业后就创业，而是通过这些课程给他们种下创业的种子，希望未来十年、二十年后开花结果。在创业教育中，我们还将突出社会创业的教育。这是一个很新的领域。随着大量的政府服务外包，这一领域将有大量的机会。

十二月十日，我们要在母校武大开一个专场。在这一专场中，不但有创业者讲课，还准备找一批校友企业家当场对学弟学妹们的一些创业计划给予点评咨询。很多大学为开展这一活动还真的划出了一个场地，让学生在校内开一个咖啡馆。我们的“创业咖啡”课就开在这一轻松、温馨的环境中。从下学期起，我们将不断扩大参与友成创业咖啡参与大学数量，最终要做到几百个大学中去。

中国正在经历一场大的社会变革，面对日趋复杂的社会问题，我们不能把责任全推给政府，全依赖政府。公民社会的建立要靠全社会的努力。我们能为此做点事，也应该做点事。像我参与的友成基金会、富平学校等这类的社会组织，能整合很多社会资源，补充政府与企业的缺失。除了做公益之外，今年我还成为了国务院参事，在一个更高、更大的平台上，继续从事我所熟悉的政策研究工作。在毕业三十年之际，有机会真的“换”了一种“活”法。

人生如此，夫复何求？🍀

生命里的一次奇遇

——友成大学志愿者刘丽媛的告别信

2011年6月13日

Dear all,

你们好，我是丽媛，转眼我已经在友成大学做了7个月的志愿者，现在到了要说再见的时候了。从大学还只是个idea，到现在有了这么多项目，看到大学的成长，由衷的高兴，并且为曾经是这个团队的一分子，而感到无比的骄傲。总是想起来1805墙上挂的那句话，“我们的事业并不显赫一时，但将永远存在”，很幸运在还算年轻的时候，就有机会参与到这样一项事业中来，并且在友成这样一个优秀的集体，遇到这样一群优秀的人。任何事物都没有完美，但我总是相信优秀的团队可以创造奇迹。在友成这几个月里，工作能力的成长不言而喻，更难得的是这里学习的氛围如此浓厚，让我不得不跟随大家的脚步。最重要的，是大家对我的关心、帮助和指导，还有在这里收获的友情。不仅仅是大学的领导和同事，还有所有友成人。7个月太多事情，没办法说完，而且我也不会说那些很华丽的话，只能简单的表达一下我的感谢。

感谢理事长，带领友成成为这样成功的一个组织，并且为友成人安排如此多的培训和活动。每次晨会听理事长讲话都受益匪浅，思考良多。

感谢汤老师，百忙之中还指导我的论文，关心我国外学校申请的

情况，而且会非常信任我们这些志愿者，交给我们重要的工作，也愿意听到我们的观点。（汤老师是最前卫的领导了～灰常潮，灰常幽默，灰常民主，灰常宽容）

感谢零慧姐，教我非常多的工作方法，非常羡慕她的好性格，对所有人都那么宽容和友善，也常常让我反思自己。

感谢石秘书，作为大学的管家，身兼大学的财务、行政、项目官员数职，每天帮大家处理各种琐碎的事情，有求必应，还常常请口袋里木有钱的我吃晚饭。

感谢大学其他的所有同事，包括已经离开了的志愿者们，和你们一起奋斗的日子，是我一辈子都不会忘记的时光。圣诞节加班，三个女人一起煮泡面，林林的蛋糕和恶作剧，真是其乐无穷哇。

志愿者中心和社会合作部是离大学最近的，刚来的时候，大学办公室正在建设中，天天向志愿者支持中心借东西，找小耿姐姐求帮忙，都得到了无私的回应，和大家也都很熟悉了，情绪低落的时候听宝宗讲人生经历及大道理，吃饭的时候“取笑”甘草除了谈工作还是谈工作，还有一直没有感谢程远的喜糖，以及说一声祝你们永远幸福；

感谢综管的姐姐们，麻烦英华姐非常多次，每次事情都能迅速的得到解决，每次来大学，也会无私的替我们出主意，而且也是非常之幽默，孟姐和梁姐也是有问必答，有求必应，而且非常非常亲切，蒋珊也一直受我们麻烦，还一直很温柔；

感谢传播外联的姐姐们，指导我写稿子写大事记，每次我下楼去借东西，要材料，大家都 Nice，大学请周炅帮忙拍片子，也是非常之配合，每次都自己开车去，传播外联部以前的现在的实习生们，也悉数被我收到朋友圈里；

财务接触的不很多，但是刚来的时候，问杨老师要过单子，请教过问题，也是非常非常的耐心，其他姐姐们吃饭经常碰到，聊滴也很开心；

创新中心滴橙子姐姐给我的论文极大的帮助，而且第一次和友成联系就是和她，非常热情，第一次接触到友成，就是参加创新中心的新公益嘉年华的论坛；

救灾中心乔栋主任，简直是太可爱了，还有王小言童鞋，在 504

开会的时候，不但叨扰他们，还总是要去用他们的打印机复印机，以及其他各种东西，他们都非常的配合；

普融和资产，以前每次大讲堂，后来参加英语培训，占他们的地方，吵他们工作，他们都默默地忍受着~~非常非常的感谢以及不好意思（另，查律师的大道理我非常的爱听，两位美国志愿者的英语课也非常赞，感谢苗苗会发通知）；

策略部的前辈们，似乎木有接触到，听过他们的传奇，佩服他们的工作方法和效率，非常非常专业，一直记得照静姐姐那句，“英雄不问出处”；还有各位秘书姐姐，非常的 professional，还都有非常美的笑容；小孟哥哥，也是随时帮忙，在 501 的时候，每天早上第一个来开门，还帮我们烧水；司机大哥们，每个都可爱，感谢冯师傅送我们去各学校做宣讲，并且一路讲话都能逗我们笑。

在友成这几个月，好几位同事都有了小宝宝，托它们的福，吃到好多巧克力，希望从小就沐浴在友成温暖里的所有友成的宝宝们都茁壮成长~

还有太多太多事，太多人，不能一一数到，但是你们给我的是一段永远的回忆和无价的财富。最近很喜欢一首歌，《生命是一次奇遇》，

在下沉的瞬间 / 你的身影温暖我的眼睛 / 在断裂的边缘 / 你的双手带我脱离困境，我知道快乐真的不容易 / 我知道彼岸的距离 / 就像是跋涉千里，我知道黑夜仍让我孤寂 / 我知道欲望不会停息 / 我知道跋涉千里并不要原因 / 生命是一次奇遇，

我只能向前走 / 收集所有美丽所有哀愁 / 也许会在平庸里 / 耗尽我最后一丝气力，继续走吧 / 跟随你的身影 / 风起风停 / 天涯何必梦醒 / 生命处处仙境 / 让我们跳舞到天明 / 幸福如歌 / 悠悠飘在风里 / 静静倾听它会到你心底

你们是我生命里的一次奇遇，我会永远记住，也会永远的祝福你们。像艾略特在上个世纪写下的诗，“在我的结束，是我的开始”，我要开始生命的另一段旅程，下一次的奇遇不知道会在哪里，但是我会一直想起你们。希望友成越来越成功，成为中国的新公益的开拓者，中国公益事业的中流砥柱！希望每一个友成人，不管身在何处，都能实现自己的理想，并永远不放弃最初的善念与坚持！

最后说一句，上文本有提到秘书长，因为我木有敢和秘书长说过话……不过这邮件我不发管理层，所以抖胆说一句，我觉得秘书长长得非常帅，举止很优雅，讲话又非常儒雅，是偶像，灰常喜欢！大家不要告诉他哟～

爱你们，再见！

谢谢。祝好！

刘丽媛 Liz

王平理事长的回信

丽媛：

你真的要走了吗？我清楚地知道这是一个奇迹，短短的七个月你们寥寥几个小姑娘在零慧的带领下跟着汤老师为友成大学的从无到有闯出一片蓝天，做出了那么多的贡献，以至于我们已经忘记了你只是一个实习生！

在去年年底的联欢会上你给我留下了深刻的印象：数青蛙腿过五关、斩六将，一直数到最后还那么沉着镇定，真聪明！

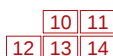
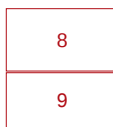
现在更让我终生不会忘记的是你这封邮件——你让我们知道了什么是感恩！我相信友成人都会忘记你，一定常回来看看呀！

王平 



1-5、友成基金会团队研习传统文化找寻中国精神





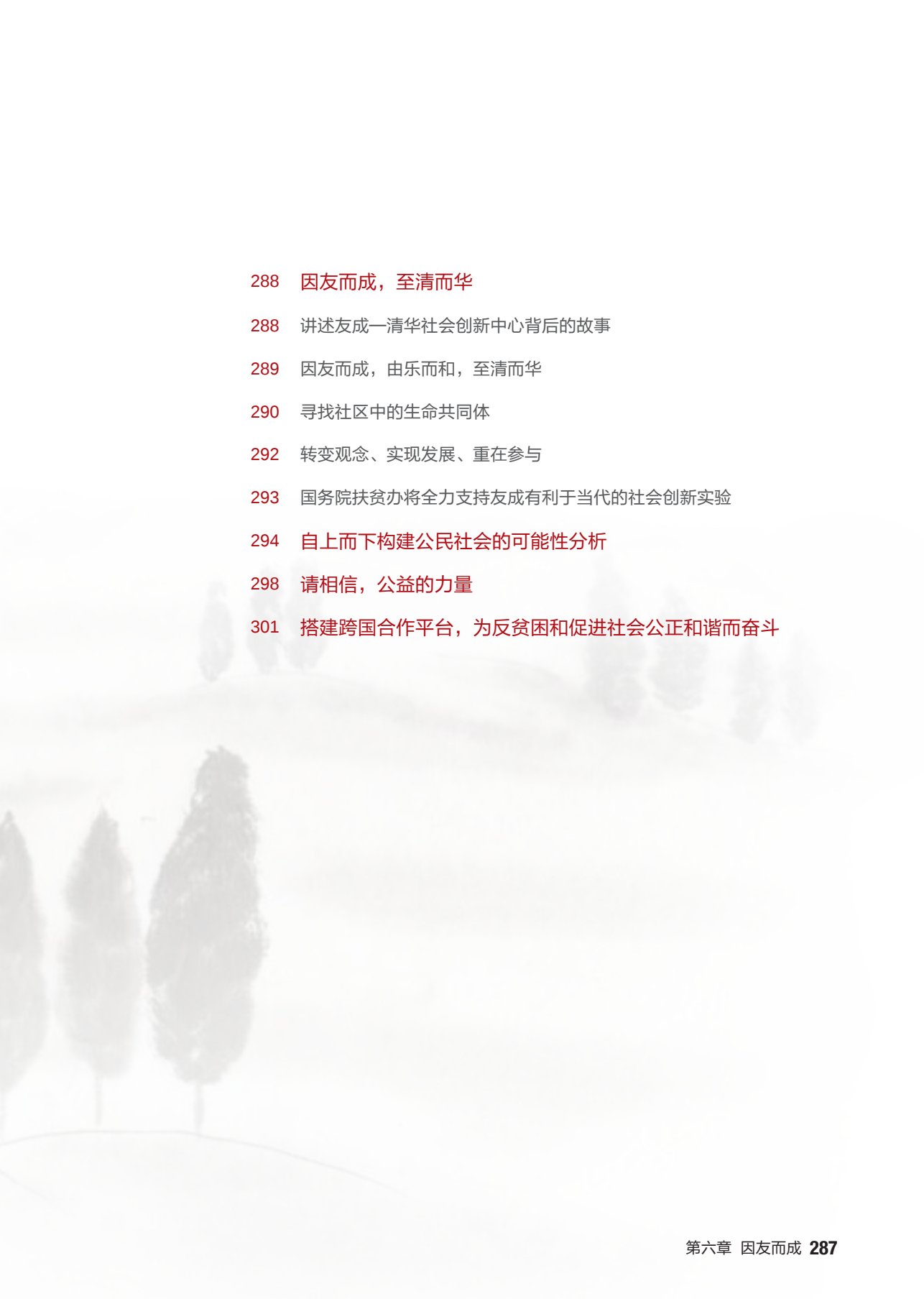
1-7、友成日常团队活动：友成家庭日、友成大讲堂
 8、友成在国务院扶贫办春节团拜会接受表彰
 9、刘吉人副理事长为友成家人赠送生日礼物
 10-14、友成年会精彩瞬间





第六章

因友而成

- 
- 288 因友而成，至清而华
 - 288 讲述友成一清华社会创新中心背后的故事
 - 289 因友而成，由乐而和，至清而华
 - 290 寻找社区中的生命共同体
 - 292 转变观念、实现发展、重在参与
 - 293 国务院扶贫办将全力支持友成有利于当代的社会创新实验
 - 294 自上而下构建公民社会的可能性分析
 - 298 请相信，公益的力量
 - 301 搭建跨国合作平台，为反贫困和促进社会公正和谐而奋斗

因友而成 至清而华

友成－清华社会创新中心成立仪式精彩发言辑录

讲述友成－清华社会创新中心背后的故事

清华大学人文学院社会学系副系主任 沈原

2011年5月31日

我为大家介绍一下清华－友成社会创新中心成立的背景。我把这个故事概括为三个阶段。第一个阶段就是“两个陌生人的故事”。我们系的罗家德教授在汶川地震之后在阿坝自治州建了53座羌楼。做完以后要继续做社会建设，就和友成基金会（当时的）秘书长甘东宇认识了，两个人继续推进社会建设的项目。

后来两人回去分别向领导汇报，故事进入第二个阶段——“一个女同学和一个男同学的故事”。罗家德老师的上司是李强教授，甘东宇秘书长的上司是王平理事长，他们两位原来在人民大学是同班同学。两位老同学接上关系以后，李强教授邀请王平理事长到清华大学商谈合作事宜，老同学见面，相谈甚欢，决定进一步推进研究课题。

王平理事长到了清华大学以后，遇到了不止李强一个男同学，还有另外一个男同学，这就是著名的张小劲教授，他们三个人是同班同学。这就进入了第三个阶段“两个男同学和一位女同学”的故事。三位同学讨论：我们不能总停留于讨论美好的同学时光，我们要一起做什么事呢？大家发现目前社会转型期矛盾巨大、张力突出，于是决定由李

强领导的清华人文社会科学院和王平领导的友成基金会共同成立一个清华—友成社会创新中心，面对现实的社会问题，试图从基层发现各种各样的自组织机制，来推动社会建设向前发展，来化解各种社会张力和社会矛盾。以此因缘，我们在今天共同见证了中心的成立。✿

因友而成，由乐而和，至清而华 ——我们共同的社会理想

“乐和家园”社区管理实验 创始人 廖晓义

2011年5月31日

我特别感动，今天在这里看到各位到巫溪去调研的老师。这场创新是我们大家共同的事业，也是我们大家共同的理想。从大坪村 512 灾后重建，王平理事长到了这样一个小小的村庄，后来又两次带着友成的队伍到那里调研，我确实感受到了大家的至诚。也就是这样一种非常强大的精神力量，让我能够坚定不移地做下去。在这里，我特别对参与和支持我们社区实验的各界人士表示感谢！

同时我对中心的成立表示由衷的祝贺。清华—友成社会创新中心太有必要了，这是一个有“头”有“腿”的中心，我相信这个中心将开公益之先，在新公益领域中起到排头兵的作用。

在巫溪的时候，我提出“因友而成，由和而乐”八个字，今天，我再加上“至清而华”，送给这个中心。“因友而成”是我们共同的理想，反面是“因仇而败”。小到民间组织，大到国家，如果没有友好的态度，没有“因友而成”的态度，是做不成事的，这个民族也是没有希望的；只有彼此友善，才能成就，“和”才能“乐”。“由和而乐”反面是“由分而苦”，所有的痛苦都是由“分”而造成的。“至清而华”的反面是“至浊而丑”。

我想，“清明中华”是我们的共同理想，“乐和中国”、“友成中国”是我们的共同愿望。我们很幸运，有这样一个衷心支持我们在基层工

作的人，也很幸运能够得到清华大学这么多位顶级专家的关注和友成基金会的先进理念和志愿者团队的支持！

我今天在这里汇报的身份是友成驿站的辅导员，我们在友成驿站中起到了三个作用，理念沟通，组织创新、系统服务。我们和巫溪县政府进行了有效的沟通，让“乐和”的理念成为我们大家的共识。

我们立足于现实提出的“四方共治”的格局，切实让老百姓满足了参与感，调动了责任感，激发了道德感，生出了自豪感，从而获得了幸福感——真正地找到了一种获得幸福感的途径。

我们作为民间组织介入当地的社会管理，友成驿站入驻那里工作，共同发挥了很重要的作用，既解决了基层政府廉政的问题，又分担了基层政府的压力。我们创建了一种和政府合作的模式，这种模式可以用“互动、参与、共生”来描述。我觉得民间组织和政府合作是这件事能成功最关键的要素。这是我的真实体会。✿

寻找社区中的生命共同体

清华大学社会学系教授 罗家德

2011年5月31日

我很高兴能来介绍一下清华、友成合作正在进行的乡村社区建设的培训。关于社区建设，世界各地有非常多的经验，不管是在美国、日本还是台湾。以台湾为例，已经有9000多起社区营造的范例，我们一直希望能够通过研究提炼出如何进行社区建设培训的各式各样的经验积累以及这样的培训的精神内涵。

我们可以看到，在社区建设当中，大概要去做哪些探索：首先打造一个核心团体，在当地有了“能人”之后，如何领导民众去实施。在“乐和实验”中设计有一些活动，使这些人凝聚。凝聚了之后，为了使这样的凝聚不止是参与文化活动，还包括一些小型的公共建设，也都是用凝聚社区居民共同参与的方法。在这中间，更重要的是使他们学会

如何自我组织、自我管理、自定规章，从而能够把这些组织活动持续进行下去。然后就是寻找生命共同体，解决后续的问题。同时我们不断强调经济发展，所以要探索如何引入各种产业。在 70 年代、80 年代美国、日本的经验中，这一点尤其突出。因为当年工业时代大肆发展，对地方社区组织有着非常大的破坏，因此社区营造的概念重点就是让社区重新恢复活力，与后现代经济体系发展、大量城市人口和富裕人口发展起来之后的城市结合起来，形成新的经济产业。这是一个非常大的动力。我们希望有不断的培训、不断的教育，使得环境建设和社会建设能够持续进行。这是社区营造中必然要做的事情。

我非常高兴友成的新公益理念支持这样的探索。过去大多数的基金会的做法是给项目、发项目，然后看执行，监督考核，进行奖惩，是项目主导型的。但是我认为，友成在这一点上看出了真正的社区营造需要的不是管理者，不是一个项目经理人，它需要的是一个社会创业家。而友成与清华能够合在一起，要扮演的是一个创业者的 NGO，是一个类似于天使基金的角色。所以我们整个培训的目标是要使友成驿站的驻站工作者像企业家一样做事情。他的动力在于他的学习能力、他的团队合作能力、他的组织领导能力、他的环境观察能力、他的人际协调能力、他的知识整合能力。我们正在发展一系列的包括自评、同僚评介、导师评介，村民评介在内的、针对这些能力设计出的评介体系，然后我们找到最适合的社会创业企业家，尤其是进入乡村中去的社会企业创业家。找到他们，送他们下去，提供他们必要的支持，成为他们的天使基金。

讲到创新，我还有一点建议：我们需要改变一些模式，包括做学问的模式，用参与的方式，促成政府、社区、民间公益组织互动，创造一种共赢的模式。

最后我想说的是：感恩，合作，共赢！🍀

转变观念 实现发展 重在参与

——孟加拉扶贫成功经验

国务院扶贫办首席国际扶贫顾问 Salehuddin Ahmed

2011年5月31日

我在孟加拉的一个非政府组织（BRAC）工作，同时我也在该组织所资助成立的大学（BRAC 大学）任教。作为世界上最大的非政府组织。我们的宗旨就是向人民学习，向专家学习，向政府学习。正是秉持这样的精神，我们从 1972 年建立之初的 50 人成长到现在拥有 20 万人规模的专业组织。我在中国已经工作了生活了一年半的时间，在这段时间当中，我相信我对中国的减贫事业有所了解。鉴于我在孟加拉的非政府组织的工作经验以及最近我在中国工作和生活的经历，我想谈几点看法，

第一、社会 and 群众的参与感是非常重要的，这对于非政府组织和政府都是非常重要的，因为只有群众有了参与感，他们才能表达意见和建议，才会被倾听和采纳。

第二，也是非常重要的一点，就是我们要分享信息、保证透明，因为只有信息不存在着沟通的障碍，人们才能更好地参与到沟通中来。

中国的政府是很有能力的，现在中国政府也意识到了有必要为民间公益组织创造一定的空间，他们也正在开始努力这样做。我认为民间组织也要发挥主动性，为自己创造这样的空间，通过自己的努力赢得一席之地。

第三，在经过一段时间的发展之后，中国的政府和民间组织必须进一步明确它们各自的作用是什么，只有这样，我们才能更好地让民间组织发挥在社会创新中的作用。

第四，是人们的参与。必须让老百姓充分意识到以下几点：首先是群众可以有表达自己需求的权利，二是群众也能够参与到项目设计当中，三是群众能够参与执行和评估。也就是在这个参与过程中，从表达需求到设计需求、到执行项目和最后的项目评估，公众都有权参与到其中。我当然知道这个过程不容易，所以我们就更需要民间公益组织的作用。

第五，无论我到中国哪个地方去参加研讨会，我都会发现中国人特别喜欢小额信贷，但其实我觉得小额信贷不能完全解决贫困问题，还必须要人们有足够的力量，因为在中国其实还需要一些能力的建设，包括医保和其他的社会保障，如果没有这样的社会保障，那么小额信贷很可能就要会崩溃。所以我们不能只谈收入，也应该谈如何帮助贫困的人或穷人如何建设他们的力量，在这方面 NGO 能发挥重要的作用。

第六，我们都是社会的精英，应该担负起思考如何转变观念，实现发展。我觉得有必要和社会的领导层面，包括民间组织、企业部门来讨论，转变社会的观念，让老百姓参与到社会管理过程中来。✿

国务院扶贫办将全力支持友成 有利于当代的社会创新实验

国务院扶贫办行政人事司副司长 友成基金会监事 曲天军

2011 年 5 月 31 日

今天，清华－友成社会创新中心成立以及研讨会召开，是友成基金会、王平理事长又为当代中国农村做了一件大好事。这对建设中国的和谐社会、维护农村和谐、维护边疆稳定是一件大好事！我表示祝贺！

乐和模式的理念，实际上是追求具有幸福感的生活状态。我们要把这个面做大，要做到通俗易懂、家喻户晓，大家一说“乐和家园”，就知道是什么事。要大力宣传乐和经验，还要把这个经验复制、移植到其他地方去。现在是在南方做的实验，那么在北方行不行？在国际上能否打出一个品牌来？这是关键。

同时，在“乐和家园”的建设过程中必然有一些问题，今后在逐步的探索中需要逐步完善和加以解决。

作为友成基金会的上级主管部门，在今后复制经验也好，在其他地方推广也好，国务院扶贫办一定尽全力支持。我在此表个态。✿

自上而下构建 公民社会的可能性分析 ——中国特色语境下的设想

（德）杜伊斯堡－埃森大学教授 王海

2011年9月13日，德国杜伊斯堡－埃森大学的“东亚政治教研室”托马斯海贝勒（中文名：王海）教授拜访了友成基金会，并为友成全体员工带来了一堂关于“公民社会”的精彩演讲。

公民社会在西方有两种主要的含义：第一，他是一个特别的领域，是在国家和私人活动（或者以家庭为单位的活动）之间的层面。第二，公民社会活动和政府国家行为是无关的，或者说是可以独立于这一部分行为，而有自己的行为模式的。公民社会可以有多种不同的形式。在中国的语境下，为什么不可以有一种自上而下，可以由政府、国家参与建立起来的公民社会呢？

公民社会能否在一种权威性政府的国家中产生呢？有正面和反面两种不同派别的意见。认为在威权体制下不能产生公民社会的意见主要有三个理由。第一，他们认为公民社会是与很民主的社会土壤相关的；第二，他们认为在中国，国家和社会之间的这种区分非常的不明显，甚至是不存在，所以公民社会没有产生的基础。第三，他们认为在中国，国家对于公民社会的管制会非常严格。

认为在中国这样权威性体制之下也可以产生公民社会的，理由也有三点。第一，中国的学者已经在用这样的词汇，说明公民社会的基础结构可能已经出现；第二，公民社会的结构是可以在民主之前，先于民主出现；第三，他认为在中国产生公民社会的先决条件已经具备，并且开始在发展了。

“中国特色的公民社会”的概念是怎么产生的？是基于以下几个现实：第一是因为中国还处在国家建设和制度建设的过程中，有很多东西还是未定型的。这个就跟西方许多已经发展到一定阶段，已经成熟的国家和制度是有根本的差别的。第二，在中国社会目前还缺乏某种“文明性的能力”。第三，新的社会规则还需要民众去学习，去内化到他们的生活和观念中去。第四，在中国，公众氛围，还有对公众的管理正在形成中，还在发展没有定型。最后一点是因为公民社会的日常文化目前在中国还是比较缺乏。

在这里提出一个最根本的问题，需要我们考虑的：在中国是否存在或者是正在产生这么一个领域，这个领域并不是完全独立于政府而存在，可是另外一方面他又跟政府或者是国家不完全契合。

公民社会中这个“公民”的含义，有以下几点：一是他们的参与意识提高了，二是他们的生活水平是要达到一定的程度，三是他们会有更高的志愿工作的参与度，四是他们的这种公民义务的意识、帮助群体的意识进一步的觉醒。第五个是公民权力。第一点到第四点现在都已经开始出现了，在中国这个公民文化已经开始产生。这其实是一个非常早期的公民文化的呈现，在这个过程中公益组织，志愿者组织发挥了积极的作用。

目前，社会公民的基本结构是不是在中国已经开始浮现了？现在社会话语文化的结构，上层是党和政府，下面有四种群体，一种是“意见领袖”或者叫“公共知识分子”，一种是智囊机构，或者叫智库，底层是网上讨论交流的网民，包括以网络为载体形式的社会活动。这四块的各种活动以及他们的声音必须是要政治上正确才可以被党和政府接受的。

党和政府会与下面这四种群体交换信息，收集公共的意见去规划一些发展改革的行动。现在互联网在中国是一个非常重要的公共空间，

2010年，我们有多于4亿5千万的互联网用户。大部分的用户是年轻人，同时是受过教育的；网民们关注政府是不是善治，关注制度能不能治理好这个国家。互联网带来了新的参与形式，让一些活动更加透明，同时让社会批评可以被看到。

这里有一个案例说明公民社会的基本结构在中国已经开始产生了，这个案例是在厦门的PX工厂。PX是用于合成塑料的致癌物质。本来台湾的公司是想把厂建立在厦门中产阶级居住的地方。最早是厦大的老师把这个信息放在网上，在厦门引起了示威。大家通过手机组织起来就去示威了。厦门自己有一个环保组织，可是他们有种种的顾虑就没有参加这个示威；但是在厦门以外，像广州，深圳，上海，南京的环保组织网络采取了一些行动，同时厦门以外的媒体开始报道这一件事情。最后的结果是中央政府知道了这件事，厦门政府最后作出了决定，不把这个工厂建在原先想建的地方。这个可以说是在公民社会的基本结构之下运作完成的一件事情。

“公民的日常文化”的含义，首先包括了“文明的行为”，举欧洲为例说，他们大概通过一两千年最终建立了“文明的行为”规范，并专门强调了这里面有一点是“同理心”：就是把自己放在别人的角度，用他的眼光去看世界去考虑问题。最后能够接受这个人的想法和行为。他觉得这个在中国还不常被人提到。

日常文化的第二点是，国家开始建立新的“道德标准”。而现在中国最大的问题是道德缺失。

第三点“文明性能力”。对“文明性能力”含义的说法一个是公众对于社会问题的关注，他在这里举个例子就是说在中国，“国家”这个词本身是有国，有家这个小单位，可是没有“社会”这个层面上的含义在国家这个词里面。他认为在中国，对“社会”问题的关注，自古以来都是非常被边缘化的。但是对社会问题的关注意味着公民意识的觉醒，“公民责任”这种意识的觉醒，就是公民们会有这样一种意识：觉得我有义务、有责任帮助社会上的弱势群体。大家关注社会问题并且觉得我要采取一些行动，这个是文明性能力非常重要的组成部分。公民意识的另一个要素是，公众能够接受不同的意见包括批评意见。如果有人对我提出问题，说中国如何；如果他说的不对，我可

以告诉他哪里不对，但是不能说这个人不行，这个人不了解中国。中国现在缺乏的是这种和平解决冲突的能力。比如说一个农民，他们家的地被政府拿走了，他可能采取的做法就是示威上访；最后警察来了，这是通过冲突而解决冲突的途径。希望中国在公众管理中可以发展出和平解决冲突的模式。

文明性能力的最后一点是刚刚我们提到的“同理心”。教授认为具备这五点，就具备了一个完整的文明性的能力，这样才有了先决条件去发展出一个稳定的公民社会，一个稳定的民主社会。由于我们刚刚提到文明性能力在中国还是缺乏或者是比较弱的，在这样的情况下，国家需要站出来有一种像总设计师的角色参与到公民社会的建设进程中。美国有一位学者提到，在“文明性的能力”缺失的情况下，政府要站出来起到一个政治设计师的作用，自上而下的建立公民社会。

世界银行也提来说，在发展中国家，需要有激活作用、倡导和促进作用的角色参与到公民社会的建设中，中国政府也应该像一些发展机构一样参与到公民社会的建设中去。✿

请相信，公益的力量

友成救灾志愿者 王晓晓

2011年3月30日

今天上午在出租车上我发了一条微博，图片是我们友成基金会的徽章。一位同事回复我说“在友成，感觉是命运在引导我”。

我到友成不到两个月时间，对于“公益”这个圈子我更是一个新人，但这期间我获得的自我认同却是很多年都没有过的，那种从一个团队的合作、努力就能看到很多普通民众受惠的满足感，让我对公益有了全新而又深刻的认识。

我想如果不是加入“友成”，更准确地说如果不是亲身参与到这次盈江地震的救灾工作中，可能我永远都没有机会看到公益的力量能够如此强大，是许许多多的个人和组织在公益领域发挥各自的聪明才干，撬动社会各界的运转。

从3月10号盈江地震发生，我看到的就是一个在不断高速运转的团队紧张却又有序地不断工作。对于地震相关信息的获取，到整合、协调、发布，从12点58分地震发生起就一直未间断。

以前每当灾害发生时，我不知道那些灾区的信息为什么会那么迅速及时地发布出来，而这一次，我几乎是作为亲历者，看到了“友成”在第一时间与在云南当地的合作伙伴、进行灾害预演的思浪小学校长取得联系，获得灾情信息，再反馈给国家地震局，供其作出合理的应对措施。

我也看到了“友成”在当天启动了三级灾害响应措施，并以最快的速度派救灾官员王小言老师以及志愿者驿站的志愿者前往盈江第一线汇同当地 NGO 组织建立起了公益组织联合工作站。

这些原来在我看来似乎需要耗费大量时间、人力才能完成的事情在短短 24 小时内就全部完成，到地震发生后的第二天，这个由“友成”牵头的工作站已经开始在灾区工作。我为“友成”救灾网络的规范、对于地方 NGO 组织的号召力而叹服。

3 月 21 号，我终于也作为友成派出的志愿者踏上前往盈江的旅程。早上 6 点从北京出发，经过近 12 小时的旅途奔波，辗转昆明、腾冲，终于在傍晚到达灾区，这几乎是我第一次远离北京而无暇顾及风景的旅程。

盈江是座景色很美的小城，而我们此时关注的，却是住在 6000 多顶帐篷以及周边村寨数以万计的村民如何平稳过渡，灾后重建的问题。

去盈江之前我只知道地震级数、伤亡人口这些基本信息，而这也往往是大众所能接收到的讯息。但是到了盈江，才发现现实状况要比想象的复杂，任务更加艰巨。

盈江县总人口约 30 万，受灾人口超过 28 万，比例高达 90%。10 多万居民每天住在布局非常拥挤的帐篷中，6000 顶帐篷只配备有两个厕所。而盈江的天气已经开始炎热，中午的时候温度会超过 30 度，并且很快就会进入雨季，一旦不能尽快落实比较有效的安置工作，将会对当地居民的生产、生活造成很大的影响。

面对这样的状况，说心里话我有些不安，我不知道对于一个只有来自包括“友成”在内几家组织总共不到十人，只有一间帐篷用于办公，电脑要分享使用的联合工作站来说，这样严峻的现实，艰难的情况，要怎样应对。

然而接下来我在盈江的一周时间里面，我真的一次又一次地被感动，感动于这般小小的集体，靠着做公益的决心而撬动起的大大的成果。

正是因为大家都是抱着为公益事业，为普通百姓生计尽自己力量的初衷，友成基金会，以及其网络中的诸如益行工作组、NGO 备灾中心这些机构，才能如此不分你我，通力合作，用最高的效率和最大的能量共同推进灾区救助工作。

盈江的早上很冷，我们每一天的工作都是伴着瑟瑟发抖地穿着已经完全变潮湿的衣服开始的。工作站每天兵分两路，王小言老师开车带一队到村寨跟进过渡房的建设，益行工作组的杨振美老师留守家中，在当地进行基线调研工作，获取需求，协调资源。

过渡房的建设绝不是简单捐赠几袋大米一桶食用油那么简单，从寻找彩钢的货源、到寨子实地走访，甚至要手把手地用皮尺测量再告诉村民应该怎样建设，再到后期的走访抽查，每天几个寨子转下来就要将近一天的时间。

我下过两次寨子，在农村的土路上开车颠簸到几乎人要跳起来，而就是这样的路，工作站的同事们来来回回十几天不知道跑了多少趟。而驻地的工作同样细致而复杂，一切的物资明细、账务、调研报告，都要在最短时间完成。而无论怎样，每天晚上8点，工作站全体志愿者一定会聚在一起开会，总结一天的工作并且布置下一日的工作，通常直至深夜才能休息。

这样的工作，说实话，很苦。每天一身臭汗不能洗澡，不能正点吃饭，熬夜赶写工作日志，忙到连当地县扶贫办的主任都惊叹要向“友成”学习的地步。

是什么在让我们坚持？我思来想去，并无什么多高深的东西，可能就是每次到寨子里面老人看到我们热情地说着感谢，请我们到家里坐；也可能就是看着每晚开会时候大批的民众聚在工作站外面看电视的安逸；或者是几个缅甸小孩子每天在工作站外面画画带给我们的快乐；又或者是看到贺哈的过渡房成排成排立起时候我们的喜悦……

画面太多太多我说不上，但却直到今天写这篇文章仍有某种力量在心中推动着我。我知道那叫做责任感，是“友成”教会我的，是我每天戴在前胸的那枚红色徽章告诉我的，为社会福祉而不断努力的责任感。

我想这就是公益的力量，足以感天动地，足以给人以使命和希望。从盈江离开之前我留给当地小朋友几枚友成的徽章作纪念。我想告诉他们，这个图案象征着温暖、幸福、与吉祥；寓示着爱心、圆满与和谐。

2011-3-30 夜 🍀

搭建跨国合作平台，为反贫困 和促进社会公正和谐而奋斗

——王平理事长在友成与沛丰集团签约仪式上的致辞

2011年8月

尊敬的阿塔利先生，尊敬的夏女士，杜晓山老师，各位嘉宾：

大家好！“有朋自远方来，不亦乐乎”，今天我们迎来了中国人的一个老朋友。虽然我第一次见到他，但他已经是中国的老朋友了，他从70年代就来过中国，80年代还受到邓小平先生的接见。我刚才问他是第几次来北京，他说大概有20多次了，真的是一位老朋友了。我代表友成基金会对阿塔利先生的到来表示热烈的欢迎！

今天友成基金会即将和法国沛丰集团签署一个战略合作协议，这是一个非常重要的里程碑。我们认为和法国沛丰这样一个专门从事小额信贷扶贫工作的非营利组织，全球前三名的非营利组织，开展这样的战略合作，一定会大大促进友成基金会在中国国内所从事的小额信贷扶贫的工作，帮助我们上一个跨越性的发展台阶。

阿塔利先生在十二年前建立了非营利组织，专门从事扶贫工作。而他本人从80年代开始就是一个反饥饿、反贫困的斗士，是非常令我尊敬的老前辈。友成是4年前成立的，我们是晚辈，在沛丰面前还非常年轻。我想这两家机构是志同道合的机构，所以今天为了一个共同的事业走在一起。这个共同的事业，就是通过社会创新的方式，通

过小额信贷的方式来促进反贫困和帮助贫困人口，使他们能够通过自身能力的建设，通过自己的努力来脱贫。这样的事业在我们两个机构携手合作的情况下，会得到非常大的发展。所以说我非常感谢阿塔利先生能来到中国，和我们友成建立起这样一个合作关系。

沛丰集团在全球 28 个国家都做过小额信贷的扶贫工作，2003 年开始，他们就在中国 20 多个省帮助中国的小额信贷机构进行能力建设，提供咨询、服务和支持，特别在通过社区发展和小额信贷的结合这样的创新的模式，取得了很多成功的经验，非常值得我们学习。友成从成立以来的目标，就是通过社会创新来推动社会公正、和谐发展，并且把建立社会创新的网络平台作为我们的使命之一。所以我们一直在致力于搭建小额信贷支持平台。去年我们正式启动了普融公司这样的小额信贷支持平台，在建立这个平台期间夏女士曾经多次来到我们友成基金会，和我们一起交流经验，分享她的创新工作的一些体会，给了我们很多帮助和启发。我本人见过夏女士很多次，也是老朋友了，还记得去年在嘉年华的时候我们提出新公益理念，夏女士告诉我，她非常欣赏我们提出新公益的趋势，她对我的发言很感兴趣，并且自发地用自己的邮件把新公益的理念传播到她的同行和朋友中。

我相信，为了我们共同的目标，友成和沛丰集团双方建立起战略合作的框架协议，今后将进一步推动我们双方合作的深化，共同来推进小额信贷在中国的发展，把法国的经验在中国进行本土化，将中国的民间小额信贷推到一个更深入的发展程度。友成和沛丰已经在甘肃通渭县开始合作了，具体合作方式主要是将社区建设和小额信贷两种扶贫方式相结合，这是非常好的创新结合点，希望这个模式可以成功。

最后我再次表达对阿塔利先生的感谢，衷心的预祝我们双方的合作可以取得成功，特别是希望我们将来有机会在沛丰集团的支持下走向非洲等地区，做更为广泛的扶贫工作，为人类的和谐发展，为人类的反贫困失业和弱势群体发展尽我们友成的一份力量！谢谢大家。 🌹



1	2
---	---

1-2、友成与沛丰集团签约

3、小鹰计划得到重庆黔江区区长吴忠（右二）的指导和支持

3	4
---	---

4、社会活动家袁岳先生是创业咖啡讲师之一

5	6
---	---

5、中国通王海先生带来不一样的“友成大讲堂”

6、国家紧急救援中心总工程师曲国胜一直关心和支持友成减灾项目







1-3、友成年会高朋满座
4-9、五省“友成新公益社区实践工作坊”







- | |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |



1-4、友成 - 清华乡村建设员培训的各位
专家讲师：罗家德、曾纪平、颜新珠、廖晓义
5、友成的老朋友——老印（右一）和老迈（左一）

5岁

是少年友成生命之旅中

一座英挺的里程碑

5年的路

我们一起

走过上下求索的艰困

走过开创与构建的兴奋

走过分享与促动的热忱

走过审视与认同的目光

还有渐次响起的掌声

5年

我们用内心对理想的忠诚

在现实的土地上深情的扎根

5年

我们用所有的力量和心血

在人们的眼光中书写“友成”

在这本书里

2011的足迹尚有余温

我们前瞻无限的愿景

却在当下让一切归零

走进2012

太多变化在现前和遐想中发生

我们以理想的名义邀请您

从脚下这个起点开始

继续为友成创新的历史见证