

(上接 06 版)

合作社成立了,组织形式和议事机制也定了下来,扶贫基金会甚至从北京将基金会的法律顾问“空运”到四川,帮助合作社制定了一个极为严谨详细的章程。

接下来的问题就是项目的确定和运营人员的确定。王军说:“这是一次尝试。难免有失误,有风险。但是这也是我们的宝贵经验。”民乐的项目最后定为两个,一个是工厂化食用菌种植,一个是獭兔养殖。食用菌种植项目的负责人是公开选聘来的,并且还要求他自带资金 10 万元入股,但是后来项目却因此人对技术外行而使育成的菌菇大面积污染,导致该项目的总投入 160 万元亏损了几十万元。理事会及时“换将”。而獭兔项目吸收了菌菇项目的经验,找到了有多年养殖经验并且也同时经营獭兔厂的专家级伙伴来合作。

目前,食用菌项目和獭兔项目都已有了产品产出,也经历了一定周期的市场价格波动,正逐渐步入正轨。

震后中国扶贫基金会共在民乐村投入资金 526.38 万元,其中 269 万元用于注册“民乐种养专业合作社”发展食用菌种植和獭兔养殖项目,剩余款项用于农户住房补贴、老人活动中心、村道路桥梁修建、地形测绘等。

玉树探索

民乐项目吸引了很多研究者的关注,北京师范大学社会学系副教授韩俊魁就是其中之一。这位一直以救灾、扶贫以及 NGO 在其中的作用为主要研究方向的学者认为,类似“民乐村项目”这样可持续发展产业扶贫项目,是一个与国家政策相衔接的创新探索。他认为其中“瞄准需求”与“可持续发展方式”是两个关键特色”。

“可以说,汶川地震开始让中国的 NGO 有机会参与救灾与灾后重建工作,从而正式跃上历史舞台。”韩俊魁说。

2010 年 4 月 14 日,玉树发生 7.1 级强烈地震,地震造成 2698 人遇难,270 人失踪,大量房屋倒塌。韩俊魁等人受邀成为玉树地震发生后的中国扶贫基金会灾后需求评估专家团成员。

如何在玉树复制民乐模式?扶贫基金会要走得更远,首先就是从“1”到“x”的复制。

扶贫基金会在玉树的项目

最终由“3+1”组成:3 个单独村项目——甘达村运输队,德达村奶业基地以及东风村蔬菜大棚项目;由 1 个村成立的产业项目合作社、5 个村公选出最困难的 906 户村民作为受益群体的一个大型集贸市场项目。

这几个项目都是通过前期广泛调研并结合当地实际情况而设计的。

甘达村距离玉树结古镇较近,有驾照的村民很多,结合玉树灾后重建中对工程车有大量需求,村民有强烈发展运输队的愿望,中国扶贫基金会决定在甘达村援助实施加多宝甘达运输队项目。项目分为硬件投入和软件支持两部分。硬件投入部分购置东风天龙汽车 2 辆,欧曼自卸车 5 台,装载机 1 台,总价值 248 万元。软件方面,投入运输队启动资金 48 万元。

德达村地理位置相较于甘达村而言比较偏远,离结古镇有 70 多公里,是个生活水平较低的贫困村。该村唯一的资源就是 7 万多亩的草场,此前大部分处于闲置状态,因此确定以推动牧业发展为项目核心目标。据此,项目按人均有 2 头母牛的数量为全村发放了 366 头牦牛,其中 158 头是带牛犊的。项目总投资 165.71 万元,其中购买农机具 31.25 万元;购买生产母牛 366 头 113.46 万元;每户发放畜棚修建补贴 6000 元,35 户共发放 21 万元。

而东风村的蔬菜大棚项目的起因是进入灾后重建阶段后,数万外来建设大军进入,当地蔬菜供不应求。此前的东风村主要产业是青稞种植,产量很低,基本上是自给自足,很难有收入。在扶贫基金会的帮助下,东风村建起了 73 座大棚。基地建设项目总投入资金 698.13 万元。

在中国扶贫基金会提供的这三个总结报告中,展示了目前几个项目基本都运转良好。甘达村运输队仅仅运行前 4 个多月,就实现经营收入 95.17 万元,纯利润 56.54 万元,另外获得了政府的奖励补贴 10 万元。截至这个月,已经实现纯利润 120 万元;德达村的奶业基地预计一年能够为德达村每户增加收入 38580 元,人均增收 7716 元;东风村的蔬菜大棚一年可为东风村贫困群众增收 20 万元左右。

累积基础上的创新

“玉树的环境和四川民乐的

环境差异极大,除了自然环境,还有文化环境。这对项目实施来说也是挑战。”在扶贫基金会玉树项目实施过程中一直保持高度关注的韩俊魁说。

当地位置偏远,是藏族居住区,沟通不易,意识也与外界有很大差异。在项目实施初期,说服村民接受产业发展项目是最难的,这项工作需要反反复复地进行很久,比如在德达村,这个过程从 2010 年的 6 月底开始,一直持续到了年底。“开了半年的会。”扶贫基金会玉树项目项目处长陈济沧如是说。

但在这 3 个项目同时实施的过程中,四川民乐村的实践经验和教训被总结并加以应用。扶贫基金会秘书长助理王军认为有三个关键点的工作需要慎之又慎:一是如何选聘带头人;二是扶贫基金会在项目中的定位;三是合作社的组织架构。

在玉树,扶贫基金会除了沿

“

扶贫基金会与加多宝集团等企业之间,已不再是简单的“施与受”关系,而是一种“伙伴式”合作,一起甄别需求、发现问题,探讨、应对需求,解决问题,最后共同问责监督。大灾大难的考验过后,更多人寻求到了公益模式的转型契机和突破口。不过,无论是在上述的具体项目上,还是中国公益慈善事业的发展脉络上,路还漫长。

”

用民乐的折资入股成立产业项目合作社,从村民中选举理事会,村民享有收益权等模式之外,对于项目的操盘手,更多的是从村民内部找能人;扶贫基金会也不再进入理事会,而是担当外援的角色,为项目提供外部支持;合作社的层级设置尽量简化,甘达村运输队项目摒弃曾在民乐采用的总经理向理事会负责,总经理管理项目团队的模式,而是因地制宜,由理事会中的能人直接担纲项目的负责人。此外,也没有沿用民乐村由基金会法律顾问帮忙拟定详细的理事会章程,而是由各个项目理事会开会讨论自己的章程。

这一切,都让这 3 个项目更接地气。

此外更重要的是,一个总投资约达 7000 万的集贸市场项目也被提上了议事日程,这个项目可以说是扶贫基金会此前一系列产业扶贫项目尝试的升级版。

玉树首府结古镇,一直都是当地商贸的重要集散地。在韩俊魁等人接受扶贫基金会委托进行的玉树灾后需求评估报告中这样写道:“当地农牧产品的交易处于较为低级的阶段,通常是使用最原初的产品进行交易。也有一些



中国扶贫基金会秘书长助理王军在调研东风村蔬菜大棚项目

县出现了较为大型的、远距离的市场交易,但远不能满足需求。”

由于结古镇土地产权复杂,集贸市场项目前期经历了一个缓慢的推进过程,在当地政府以及扶贫办的大力配合下,市场终于要在近期破土动工了。

未来这个集贸市场建成后,将让涉及的 5 个村中由村民推选出的 906 户贫困灾民获益,每年从市场的盈利中得到分红。5 年后,受益的农户再进行公选,剔除已脱贫致富的,增进仍旧生活困难的。此外,项目规则中又有创新的设计——未来市场的收益中将固定提取 15% 的基金来帮助周边其他没能从项目中直接获益的村子的发展。

研究者韩俊魁对 15% 帮扶基金的设想持肯定态度:“这个模式非常好,一个基本的精神就是,你获得了帮助,也有义务去帮助别人。不过这 15% 拿出来还有很多问题需要思考,究竟如何帮助周边?亏了怎么办?重建与扶贫的工作中,时刻都要注意整个区域的协调发展问题。”

加多宝的捐赠转型

1 亿 1 千万资金是上述所有玉树灾后扶贫项目的运作基础,而这笔巨额捐赠,来自于早先在汶川地震中就曾捐出 1 亿的民营企业加多宝集团。

加多宝集团和中国扶贫基金会的互信是怎样达成的?企业捐出如此多的资金进行灾后产业扶贫的心态如何?

“汶川地震发生后,我们第一次捐出一亿元。我们从普通老百姓角度出发的认知里,觉得政府是一个可靠的捐赠对象,那么我们第一时间就跟政府沟通,把款项打过去了。”加多宝企业资讯首席代表田威介绍说。

无须讳言,捐赠四川一亿元,一时间为加多宝赢得了广泛的社会声誉。田威说:“现在回顾起来,我们觉得这一亿元汶川地震的捐款,我们从捐赠者角度来说也有很多东西没有做到位,比如后续的跟踪等等。其实我们也处在一个不断学习的过程里,学习如何把公益做的更好。”

在汶川地震捐款前,加多宝企业内部其实就一直有类似“学子情”等的自发的公益项目在运作,但是从汶川地震后,加多宝真正地了解到,善款用到

什么方面,要有个跟踪机制,就能更好地帮助需要帮助的人,此外,做慈善不可能总是在救急,其实更多的是希望帮助那些需要帮助的人恢复自我生存的能力。

于是,加多宝开始寻找自己在公益方面的更专业的战略合作伙伴,最终与中国扶贫基金会“牵手”。

加多宝将捐给玉树的 1.1 亿元,第一时间就打到了基金会账户上。捐款中大约 1000 万被用于前期的救灾以及安置的物资采购。关于产业发展项目设计的沟通也开展了起来,加多宝能够在第一时间了解到思路和进展。另外,基金会也利用自身的资源和影响力,与国务院扶贫办以及青海省扶贫办进行沟通,并达成协议,规定了这笔资金的具体使用执行方式。

加多宝与扶贫基金会的信任在合作中逐渐加深。一个例子是,上文提及的由于结古镇产权结构复杂,所以规划中要投入近 7000 万资金的集贸市场项目,一直拖到前不久才正式奠基。“或许换了别的捐赠对象,不可能让那么多钱一直趴在基金会账户上 2 年不动的。因为我们将钱用在走可持续性的产业扶贫的项目上,而且一般可持续的产业扶贫项目在政府规划的灾后重建项目启动中属于第二批,项目的启动会晚一些。但是对此,加多宝方面给予了充分的信任和支持。”王军说。

灾害面前,人人痛惜。但换个角度看,这两次先后发生的重大自然灾害,也是推动扶贫基金会勇敢创新以及加多宝捐赠模式转型的重要契机与突破口。扶贫基金会与加多宝集团等企业之间已不再是简单的“施与受”关系,而是一种“伙伴式”合作,一起甄别需求、发现问题,探讨、应对需求,解决问题,最后共同问责监督。

这些变化折射着中国专业的 NGO 组织的不断追求进步,以及中国捐赠人群体不断成熟的过程。不过,无论是在上述的具体项目上,还是中国公益慈善事业的发展脉络上,路还漫长。韩俊魁说:“运作可持续发展的项目的门槛不低,人、资金、机制、政府关系缺一不可。在国际上,类似的扶贫项目,一般的跟踪周期都在 10-15 年。”



加多宝集团与中国扶贫基金会为结古镇农贸市场奠基