

专访阳光文化基金会主席杨澜

要构建可持续的公益项目模型

■ 本报记者 王会贤

刚刚过去的六一儿童节，阳光文化基金会与中央芭蕾舞团在新清华学堂为流动青少年办了一场联合文艺演出，与专业芭蕾舞演员一起登台的，还有阳光艺术教室项目所进驻学校的小学生们。

记者在演出的后台采访杨澜，谈到名人做公益时，她笑着说：“自身有一定优势，还有点面子。”但反过来说，公众对名人的关注度比较高，对名人做公益要求也更严格。杨澜觉得这是有好处的。这让阳光文化基金会的工作人员都有很强的自省意识，在做公益项目的时候，首先要考虑到不应该引起不必要的歧义和争议，怎样做到规范和透明。“组织里从上到下形成一种很自觉的意识。”

“当然，也会有被公众舆论误伤的情况，这是很自然产生的一种连带效应。外界的环境不是我们总能把握的，就好好做事情，以平常心去面对吧。”

《公益时报》：作为媒体人和公益人，同时是公益慈善的参与者和观察者，这些年，你看到国内的公益慈善文化有哪些变化？

杨澜：除了民间热情和捐款额度的增长，非公募基金会数量大规模增加之外，我觉得公益机构越来越多元化、个性化。过去经常是有些事大家扎堆儿做，有些事没人做，现在公益机构在专业上更加细分。比如教育领域，有人做希望小学，给孩子提供最基本的教学设施，又比如邓飞的免费午餐，给孩子提供营养改善。从2007年开始，我关注青少年教育公平的问题，希望与现有的义务教育起到互补的作用，而不是重复设置。

同时，过去谈得比较多的是捐赠文化，现在做项目更多地是基于需求定制内容，公益的出发点或者说重心有了很大的变化，从捐赠方到更多地考虑受助人的需求和感受。这次雅安地震中，“阳光下成长”在过渡安置阶段进入灾区，当地老师说，孩子需要大一点的书包做应急包，把生活的必需品放进去，遇到余震或其他紧急情况时可以拿起来就走，以后也能当书包用。除了应急包之外，我们也给孩子配备了其他一些过渡时期需要的物资。也听到比较实诚的老师跟我们讲，有的基金会给每人发了一套西装，“我们穿西装干嘛？”而他们最需要的是鞋，因为每天在瓦砾堆上跑来跑去，鞋子坏得特别快。

另外，就是公益和慈善价值链的完善。一个基金会不可能包揽所有的事情，需要不同类型组织的通力合作。比如阳光艺术教室项目，打工子弟学校自己提出申请，歌路营等志愿者组织提供服务，官方合作伙伴比如北京市教委、精神文明办提供支持，我们还与企业合作伙伴商定长期捐助合作。这就像经济的产业链一样，分工发展得更加成熟。基金会作为一个项目策划者、内容定制者、款项筹集者，然后发展

更多上下游合作伙伴，成为一个大家各司其职、相互依托的生态系统。希望这种合作伙伴的模型可以扩展到更多地方。

《公益时报》：怎样将你企业经营的经验专业的基金会管理结合起来？

杨澜：我觉得最重要的是发展一个专业的团队，然后要有一种自己的公益项目模式，方便管理、可以扩展、可以评估的模型很重要。

我是反对撒现金的公益方式的，这既不可持续也不够尊重受助人。另外，大家最初做公益项目，都是一笔是一笔，钱捐出去，项目做完，就结束了，没有后续。现在我们更多地考虑模型的建设，构建可持续的项目模型。2013年开始做的阳光艺术教室，为学校提供硬件和师资等软件的配套，形成一种容易复制的形式，而不是单纯的一次性投入。

我们的项目也越来越聚焦。过去单独的项目比较多，各自之间没有太多的联系。现在是将这些分散点状的项目联系起来。以往好像是在种一棵棵的土豆，现在则是开垦一片土壤，让大家都可以在上面发展。这也是一种身份上的改变。

《公益时报》：可以分享一些你参与公益事业的感觉吗？

杨澜：我之前做政协委员做了十年，第一年就提交了慈善立法的提案，最后一年也提了，到现在也没有实现，不知道还要等多久。但只要有一个发声的平台，我还是会不断地呼吁。慈善立法的确已经滞后于社会组织的发展需求，希望不要滞后太久。

今年很有幸做了中国慈善联合会的副会长，这是一个官方和民间的慈善机构放在一起对话的平台。过去我们想的就是怎样把捐款很好地用出去，现在也在思考怎样推进中国的社会发展。过去三十年是政府逐渐改



人物档案

1999年，杨澜吴征夫妇创立阳光媒体集团。2005年，二人捐资于香港创办阳光文化基金会，2009年，中国红十字基金会与阳光文化基金会共同发起阳光文化基金，负责基金会内地项目运行。

革，让市场经济发展起来，未来的二三十年，应该是社会组织发展的时期，也就是社会服务、公益和教育等领域的发展。这方面政府不必要也不可能什么都自己做，社会组织的成长一定是整个社会成长发育的一个过程。我也愿意在这个过程中，成为一个沟通者和理念的传播者，跟大家一起推进社会组织成长环境的改善。只有政府与非政府组织之间有良好的互动关系，各种民间组织才能有更加平等的发展机会。

《公益时报》：阳光文化基金会的募款模式是怎样的？

杨澜：阳光文化基金会分两个部分，最初是在香港成立的基金会，每年接受香港政府部门的资格审查；在内地的运营，主要依托中国红十字会，这部分是有公募资格的。我们每年通过筹款晚会募集项目运作资金。

同时我也觉得一个好的基金会的运作需要高素质的人才，但就现在的基金会管理模式来说，人员待遇不会太高，这其实并不利于高素质人才长期保持专业度和热情，人是可以奉献的，但不能要求人家一辈子无私奉献。没有人寄望从中牟利或暴富，但应该让专业人员有起码的

体面生活和工作环境。所以在这方面需要有资金补充的时候，我和我先生会个人拿出部分资金用于行政开支，这样也保证基金会会有一个良性运作环境，有利于保持人员的高素质 and 稳定性。

另外，为了防止出现不必要的损失和问题，我们没有进行增值运营。

《公益时报》：我们对阳光艺术教室项目这种服务项目的结果是怎样评估的？

杨澜：从开始做这个基金会，就希望它是一个专业的基金会。专业度除了体现在工作人员身上，也表现在我们请专业研究团队来做动态评估。中国的公益慈善逐渐从以捐赠者为核心转变为以受益者为核心，过去大家关心谁捐了，现在关心的是受益人是否真正得到了益处，公益项目的投入产出比是否最合算。

这个项目的评估主要是两方面。首先是做或不做这样的项目，对孩子有没有一些影响。其次，这种影响主要是从孩子的情感 and 价值观来看，这需要有一定的指标体系来量化。目前还有两个学术团队与我们合作。

《公益时报》：你怎么看待公众对公益机构犯错误的容忍度要比对其他行业机构低得多？

杨澜：我认为这是应该的。当然错误也要分不同情况，有些是运行效率或工作执行上出了错误，有些是动机或道德素质上的问题。我相信公众对于机构运行上的疏漏还是比较宽容和允许有改正机会的，但是在道德诚信方面的失误可能就比较难以原谅。

当然有时候在负面舆论之下，一些好事也容易往负面方向联想，对于做事的人不一定公平。比如雅安地震中，红十字会有这么多工作人员、志愿者在不分昼夜地奔忙，如果对他们的工作成绩一味抹杀，对这些工作在第一线的人们是不公平的。

但是政府背景的公益机构怎样挽回声誉，建立公众的信心，也不是一件两件事能做到的，而是需要展现一种内部革新的勇气和决心。比如中国扶贫基金会，很早之前就做了大胆的内部改革，当公众还没有产生怀疑的时候，就已经开始自我革新，就容易赢得信任。如果整个治理机制就是透明的，这比一次次遇到问题再澄清更有效。

所以，客观和公平地讲，大家是把对官方机构长期以来积累的埋怨发泄在一件事上，这些事不见得对每一个当事人是公平的，但是要扭转它，必须从内部改革开始。