

专访万通投资控股股份有限公司董事长

冯仑:做公益不是威逼利诱

■ 本报记者 艾己晴

被喻为“房地产商中的思想家”的冯仑，总是善于发现并提出“提纲挈领”和“未来感”十足的方案。一方面，他承认有些东西需要以时间的“无涯”来等待；一方面，他又不断勇敢实践新意，以无愧于其有限的人生。作为领导万通发展的“领袖级”人物，冯仑在处理各类争端上的本领，堪称一流，各种资源经他的合纵连横，常常有意想不到的效果。

如今，已经参与和发起诸如壹基金、阿拉善、爱佑华夏等8个公益组织的冯仑，又将视点聚焦在了一直以来困扰整个公益事业发展的“特困点”上来，即身处幅员辽阔的中国，公益组织如何在情况多样的地方，开展有效的公益行动。

曾有人告诉冯仑，有些环保公益组织和地方沟通非常困难，他们有时候给地方政府打电话，“连最低级别，连着打三个月，每天打两通电话都永远不曾有应答，门都不知道在哪开”，这样的困境引发了冯仑的深度思索。本次，《公益时报》记者与冯仑对话，试图找到一些来自于他心中的解答。

《公益时报》：今年阿拉善颁奖中特别设立了一个给地方政府的公益奖项，这种非政府组织给政府颁奖的创意说明了什么？作为一个公益组织，我们怎么去跟地方政府和企业沟通呢？

冯仑：我们选择手拉手一起走。比如说我们在阿拉善的工作是治沙，但地方上有一些化工项目确实很不像话，我们边治理他们边破坏。地方政府在招商引资当中，会有一些不合格的企业被媒体曝光，我们所做的就是让地方政府把所有污染企业汇总起来，给我们拉出一个很长的单子，把这些资讯全部透明化。

在这样的情况下，他们专门派来了一个团队，到北京跟我们开会，主要内容就是要透明，这件事不能再捂着；如果不透明，我们就予以上报。有很多不断违规超标的企业，环保部门前去处罚时会遭到地方政府的干预。但如果这些超标数据被实时地曝光出来的话，地方政府要再去干预执法，是会有压力的。

另外，事情的原因必须要找清楚，比如我们在调查过程中发现原来招商引资过程中有配套的污水厂，但是污水厂建成后居然不开工，我们会继续追查这里面的情况。如果是财务的问题，我们可以借钱，但是他要把财产抵押给我们，等污水开始处理的时候，就会有收入，拿了收入之后就要还我们的钱。

公益组织先出钱帮忙没问题，但这笔钱是借的。因为一定要让地方政府明白公益组织不是来撒钱的，我们要形成一个良好的公益生态，要追问效果。目前看来，以这种方案进行，我们的公益组织和地方政府会相

互配合。因为我们本质是帮助地方政府解决问题来了，所以双方达成了很多共识。

你看，这样一来，既没威逼，也没利诱，我们手拉手一起做。这些事情，其实不是简单对立的一个情况，但也不是简单的一句话能够和解，中间有一些小插曲，但是大方向是大家一起走的。

《公益时报》：那么，在这种与地方政府进行公益互动的过程当中，博弈的技巧是必不可少的，这其中有什么方法可以向大家介绍吗？

冯仑：今明两年我们会把重点越来越多地转到地方政府和监测的大企业上去，我们用这样的博弈来提升做公益的效能。对一个地方政府的行为进行矫正，比做一个具体项目省钱。另外，一些大的企业，特别是一些跨国的企业，如果我们能够引起全社会对他的监督，让他自己更警惕、更自觉，这样的话他会更加收敛。

公益诉讼也是博弈过程中非常不错的方法，用公益诉讼跟他博弈才花几十万元，但是他的整个效率会大大提高。他们改正之后省下来的资金给社会带来的好处何止百倍千倍。目前，我们也没有一套一成不变的完整经验，但我们相信，我们与他们之间的互动是积极的，我们是在积极地探索和学习。

《公益时报》：我们知道，在地方做公益，项目的落地能力是非常重要的。请结合你的实际经验来谈谈地方上的公益项目落地应怎样执行。

冯仑：拿万通公益基金会来说，我们是做生态社区的，而在生

态社区中主要是水的问题。对此，我们基本上是从三个方面来做。第一是观念，即我们的价值观，所以我们在社区里做很多儿童的培训和教育，从小来改变他们的观念。

第二，我们开发技术产品。我们做公益并不是从开发商的角度去做，我们改造的40多个社区都不是万通的地产。这些硬件技术，有些是开发商当时就应该配好的，但如果我们公益基金会全做到位了，他们以后就不积极了。于是，我们做一点，也需要更多社区给开发商施加压力，让他们把该做的部分做好。所以，我们最后用“社区自治”的方式给开发商压力，让他们改进。

第三，行为矫正。我们和许多社区里的老人、孩子开展日常点滴行为的活动，比如拧紧水龙头，怎么收集雨水等等。

《公益时报》：你认为，公益成员在地方践行公益的时候，应该有怎样的素质？

冯仑：在不同地方做公益最重要的是端正公益理念，万通基金公益做的事，实际上是阿拉善活动的一个侧影。在治沙以外，阿拉善还要求成员企业自身要变成绿色企业。

我们一直强调公益首先是改变自己。我认为，当你开始做公益这天起，你就已经变了，公益一定是先改变了你自己，才有动力去改变别人。你改变别人越多，在这过程中就会越使你改变方向和力度，或者说对问题的看法也发生了改变。所以，我们说的公益，其实也是一种私益，它会让你变成一个行为端正的人、眼光独到的人，并且，为人处事就不那么的势利。比如，在经营活动当中，就会更多地关注周围利益相关者，而克制唯利是图这样一个坏念头。当你能够克制、能在社会责任和盈利动机方面做一个很好的平衡的时候，你的企业就可以长久，而且可以得到更多利益。比如会得到客户、所在社区和股东等方面对你的支持，得道者多助，只要这些支持存在，你的企业就可以持久地发展下去。

我相信刚加入的一些新的会员企业，他们已经开始形成了这样的观念，要改变自己。除了监督别人，我们一直在说，我们的每个成员都要禁得住监测，我们也要开展对自身成员的监测。

作为阿拉善生态协会，我们是一个环保组织，我们就不允许成员违背自己的承诺，去做不环保的事。所以我们会特别关注我们内部成员的行为，对他们不保

的行为，我们也会进行非常严厉的惩罚。我们有一个评估的方式，你做到了才能参加阿拉善，你要做不到，我们也会把他请出去。

另外，由于我们的成员都是房地产企业，我们会自己制订公约，比如控制工地上的扬尘。在自律之外，我们也会借助专业机构帮我们的成员企业做矫正。

《公益时报》：无论作为民营企业，还是作为参与公益事业草根组织，都会对政府的情感特别地复杂。那么，在参与公共事务的时候，应怎样看待民营企业家和政府关系呢？

冯仑：从大的方面来说，就像孩子跟父母的关系，又爱又纠

结。孩子想做的事，父母不让做，但又不能跟父母彻底闹掰了，互相体谅，但同时也得受点委屈。但从小的方面来说，我觉得，企业家跟政府的沟通，目前还比较顺畅。因为各地的发展基金，尤其像阿拉善，有很多的参与企业都有相当的影响力和规模，地方政府肯定比较重视，所以沟通并不是问题。

相比纯粹的草根公益组织，企业家跟政府的互动要较好，但仍然会有前面的问题存在，彼此有矛盾，但又不能够破坏这样一个格局。这正如同家庭的格局，无论如何都要心存爱念、互相表达依恋，这种感情极其复杂，但这的确是一个现实。



人物档案

冯仑，出生于20世纪50年代末，曾先后任职于中央党校、中宣部、国家体改委；“被下海”于20世纪80年代末；起家于疯狂的海南淘金时代；成名于中国近十年的房地产牛市。

相比于万通控股董事长的身份，现在冯仑更引人瞩目的身份是阿拉善SEE生态协会第四任会长，以及五个房地产行业组织机构的负责人、发起人。