

2012

第四届中国非公募基金会发展论坛
CHINA PRIVATE FOUNDATION FORUM

年会实录

第三部分 专题论坛

战略公益与社会创新

——直面发展挑战 扩大社会效益

专题论坛：战略公益与社会创新

——直面发展挑战、扩大社会效益

时间：2012年11月23日 10:15-12:30

承办： **友成基金会**
YouChange China Social Entrepreneur Foundation

论坛背景

论坛首先将介绍公益、企业、及政策等三大领域社会创新，并分别就具体案例进行框架简介。其次，将系列展示国内外成功的社会创新案例。第三，我们会进行国内社会创新专家小组研讨，邀请具有社会创新及战略公益概念的基金会、企业及政府领袖进行交流，并开放参与论坛人士讨论。期望能协助落实财“劲”其用的论坛目标，一方面为基金会提供更适当的发展战略，针对议题症结，解决发展挑战。另一方面，更希望以社会创新行动，协助基金会创造更好的社会效益。

论坛议程

主持人	内容	发言嘉宾
钱为家	介绍与会嘉宾及“战略公益与社会创新”分论坛主题	钱为家 先生 友成企业家扶贫基金会中国社会创新论坛执行总监
	卓越案例介绍	关注社会议题：通过技术和社会创新为穷人解决饮用水与环境卫生问题 裴 彬 女士 比尔&美琳达·盖茨基金会北京代表处政策与倡导高级项目官员
		催化式慈善：促进公共医疗卫生发展 李旺盛 先生 香港择善基金会总裁
		社会资本如何推动社会创新 丁靖怡 女士 LGT 公益创投基金会中国区负责人
		基金和互联网对公益的影响 肖 晗 先生 岚山基金创始管理合伙人
	嘉宾研讨	

主旨演讲



主持人：宋波（友成企业家扶贫基金会副秘书长）

宋波：我是友成企业家扶贫基金会副秘书长宋波，欢迎各位到场，参加“战略公益与社会创新”分论坛。

友成基金会成立五年来，一直倡导新公益的理念，它针对社会议题的一些主要脉络，战略性地设计出来一些框架，从而跟企业和政府合作。希望用公益领域的一些创新解决方案，撬动企业和政府在社会创新方面的一些意愿，发挥他们的作用，为社会创新领域

带入更多资源。

明年，我们最重要的一个行动是在年底举办中国社会创新论坛，到时我们希望集结到国内外最具代表性的企业、政府在公益领域社会创新的案例。今天我们精心挑选了几个案例分享给大家，希望大家能够有所收获。

首先介绍一下我们现场的嘉宾：盖茨基金会的裴彬女士，LGT 的丁靖怡女士，择善基金会的李旺盛总裁，以及岚山社会投资的肖晗先生。相信这四位能够给大家带来精彩的案例。首先有请友成社会创新论坛执行总监钱为家先生为大家做分享，谢谢。

钱为家：我们今天谈的是“战略公益与社会创新”，为什么要讨论这个题目呢？它可以回答昨天大会中我们谈的，从事慈善公益到底对整个社会有什么好处？是不是也对整个机构的可持续发展有好处？我们未来希望能够推动的社会创新不光是公益的社会创新，也包括企业、政策。好的战略公益规划和社会创新行动的推广，有助于基金会或公益组织，还有企业、政府政策解决相关的社会问题、发展问



发言人：钱为家（友成社会创新论坛执行总监）

题。

首先，我们看一下传统慈善公益一些值得讨论的问题。屏幕上的画面是我六年前在网络上截取的。看到这个画面的时候，我们第一个想到就是：到底我们可以用什么样的方式来协助他们？传统慈善公益的做法是捐钱、捐款，或者动员志愿者，甚至协调募款成立一些医院。但是我们可能还有再进一步作用：就是我们怎么能确保类似的问题，类似的癌症村病人能够真正获得好的医疗和救助。而且更重要的问题是，未来一些弱势偏远地区的民众不会再遭遇到类似污染所造成的癌症问题。我们就要思考，问题的症结在哪里？为什么这些贫穷人群的健康和生理会受到威胁？有一些是因为贫穷没有办法医疗，有些是因为天灾造成的，有些是因为缺乏医疗设备，但有更多的可能是来自于环境的污染，来自于自然或者是人为的污染，以及地方政府执行管理的问题。

针对这些问题再思考解决和预防的方案，我们不光是给予金钱或医疗的协助，更可以思考的是，如何调动更多的资源，投入扩大正能量，去预防这样的问题再次发生。这个正能量可能不光是个人的捐款或者企业家的捐款，我们可以进一步调动企业和相关的生产营销人才研发资源，去对接相关问题解决。而且我们要让企业了解，他们不要因为生产过程所造成的污染，延伸到自然环境或者是民众健康。否则我们一方面捐款，一方面污染环境，那叫什么慈善的行为？所以我们应该去扩大整个方案的整体成效，促进类似公益议题观念的倡导，促进更多正向行为的转变，整合更多的企业或政府的资源投入公益行动。而且我们也希望透过一个比较专业的规划取得更具体的社会成效，也是我们昨天在讨论的一个重点。

这也是为什么我们要推战略公益，我们认为传统慈善主要集中在政绩，但是除了政绩以外，我们更加重视造成这种弱势问题的背后症结是什么。我们要从症结出发才能找到更好的社会发展的可能。而且不光是直接从弱势人群，我们希望有更好的解决方案，去做预防倡导的工作，避免现在的健康人群变成下一拨可能遭受到负面影响的弱势人群。

传统的慈善讲商业跟公益的分立，但是我希望谈的是社会的共享价值。为什么要把商业跟公益整合在一起？举个例子，癌症村很多问题来自于企业污染，我们要让企业了解，它在行善或是促进公益发展的同时，必须要做可持续风险管理，避免外部风险影响到社会人群，这是他要从事社会公益的一个前提。假如企业也能了解它的行善不光是一个成本，而是可以一方面解决社会问题，另一方面提升它运营优势的重要战略的时候，它可持续地投入这种解决社会问题的意愿会更强烈。

传统在做公益慈善的时候会劝募物资或捐款。但是对于未来发展，特别是对一个公益组织，它的可持续的创新能力和创新能力，能确保它可持续地运营，会远比短期拿到钱或者拿到物资捐赠更重要。这就是为什么我们会倡导社会公益同企业、政策合作创新的原因，而且我们认为如果这三个创新领域能够整合在一起，它们发挥的威力会更强大。传统观念会认为行善不求回报，甚至不一定要有好的名声。但是我认为慈善公益资源是有限资源，它有很强的机会成本。你用在 A 就没法用在 B，你掌握这笔公益资源就必须要有好的社会

效益回报。

所以这几点也是我们在谈的战略公益主要的重点，我们可以总结归纳这四个部分，就是第一个“议题”，第二个“综效”，第三个“创新”，第四个“诚信”。因为“诚信”过去讲得很多，今天我把重点集中在前三个部分。

首先是“议题”，战略公益透过“议题”的研究或发展症结的辨识，才能有更好的创新解决方案，有了更好的创新解决方案才能够有更好的社会效益，才能彰显公益组织存在的价值和社会贡献。什么叫社会效益？很多国际组织像联合国、美国的基金管理局，他们在从事公共卫生服务或是水污染防治的时候，会做大量的调研，比如水污染所造成的社会成本，一些慢性疾病像高血压、心脏病、糖尿病对医疗成本或是社会生产力成本所造成的量化损失。2006年我在奥比斯眼科飞行医院服务，负责在台湾的推广，当时为了彰显“防盲救盲”的重要性，我做了一些世界卫生组织二手资料的研究，发现全球四千万患者里面，因为视力所造成的医疗成本、生活重建成本跟社会生产力损失的成本一年是750亿美金左右。亚洲地区我吃了一惊，56亿美金，亚洲地区的世界卫生组织主管在2000年一个研讨会提出了一个数字，只要有两亿美金就可以让亚洲地区七成以上失明的人士重见光明，就能重新回到职场，去抚养他的家庭，或者是能够重新回到学校去继续他个人的教育训练跟成长。我们用简单的数字56除以2乘以0.7，它的社会投资报酬率就是19.6。实际上，如果要对接国际的社区公益，来讲类似的议题，它的成本概念可能非常重要。解决方案，像刚才所讲癌症村可以做捐款捐物，我们可以做志愿医疗者的提供，更可以去做当地污染企业的排查，去水质净化的现场降低水质污染所造成的几率。这些都是不同的解决方案，不同解决方案都会有不同的成本和预期的社会效应。

所以如果我们要往专业的战略公益去发展，这是个基础的工程，而且我们社会研究议题做得越周严越好，对机构本身来讲，多元一体的管理和多元伙伴的整合会有更好的效果。我还用奥比斯的例子做一个说明。当时在奥比斯我们为了彰显“防盲救盲”的重要性，会做刚才所讲的社会议题调研，也做了另外一个调研，就是失明概况原因的调查，就是中国或者全球失明最重要的原因是什么，比如白内障、青光眼、眼球外伤，你认为这三个哪一个最容易造成失明？白内障？青光眼？错了！第一个原因是眼球外伤。

眼球外伤就是比如打高尔夫球的时候，杆砸到眼球破裂了，或者你带着小孩乘车，小孩子爬上天窗，高速行驶的时候受到硬物撞击，或者在工作职场，异物的飞溅导致的失明。那么这些眼球外伤事实上是能预防，而且应该预防的。当时我查了台湾的失明社会成本一年将近29亿新台币，但是政府只有500万预防宣导预算。所以显见政府官员要是没有好的社会议题调研，就不知道这个问题的严重性，导致很多原本可以预防、应该要预防但是却没有预防的失明发生了，从而要花费更多的社会成本。我们当时就做了很多的失明概况调查、原因调查，而且延伸分种，像儿童失明原因、妇女失明原因、眼球外伤的概况，甚至我们还有台湾19家教学医院跟门诊通报系统，建立失明的及时防治体系，通过这些项目陆续跟化妆营业者、

育婴房、百货公司等不同行业的企业，不同议题去做连接，然后分门别类地推动相关的防治和倡导、募款的行动。

所以这也是我们谈的，只要你们在做议题规划调研的时候能够更有系统地找出症结，而且提出创新解决方案，你们可以整合资源，服务的行动就更多元。

慈善公益不光是满足个人的善心需求，更重要的是它去解决重要的社会问题，包括贫穷、环保、健康各种问题。所以慈善公益不光是公益组织的事情，企业可能更为重要。企业不光是慈善公益的伙伴，更可能是主体之一。就像我们刚才所提的癌症村的例子，假如很多企业一方面在捐款一方面又做污染，那样的企业可能不是我们期待的。

从整个企业公益面来看，大部分生产、营销、人资、财务、研发的各个环节都可能会有外部性。比如说各位记忆犹新的三聚氰氨，发生之后就影响到五万名婴儿，200 亿的产值损失，那更不用讲瘦肉精事件也会有一百二十几亿的产值损失。所以对有社会公益概念的企业或者有社会责任感的企业来讲，它会先寻求可能的有意或无意的外部性，尽可能将社会成本降低。所以更有概念的企业，就会透过它的各种运营功能，去提供预防或解决的方案，比如耐克，在 2005 年开始就主动在产品中植入可持续的因素。它的产品不光追求最低的成本和最快的上市速度，而且兼顾到环保和社会的需求，用可回收的橡胶，降低资源的耗用，而且用立体剪裁的方式去避免粘稠剂的化学毒性污染对使用者和环境的影响，更多的服饰业者甚至会用有机棉、无毒的燃料甚至缩短通路跟卖场的距离，这些不光是为了省运费，更重要的是为了节省温室气体的排放。

当然其实这些企业不光是产品，它们更会整合上游的工业链去重整结构。比如比较有名的例子就是 2006 年玛莎百货，这是英国数一数二的大型连锁商，它发起一个运动叫做“look behind the label”，标签背后有什么东西呢？他们希望供应商能够把消费者重视的社会价值融入到生产贩卖的产品中。比如旁边销售的鸡蛋，不是在暗无天日的狭小子弹式的铁笼子里面的鸡蛋，而是自由放养的生态环保有机的鸡蛋。这种鸡蛋当然比散装蛋贵个三倍五倍，和咱们中国的情况一样。但是 2006 年在英国推出后，公平贸易、非基因改造食品深受消费者的青睐，整个销售激增，当然也带动上市公司的股价，更重要的是，让整个企业可持续发展有更周严的准备，所以在 2008 年它做出一个更大的计划叫 A 计划，把气候变迁、原材料减费、消费者健康、公平贸易等的五大维度往下植入到管理功能，成为管理功能一百个指标，也就是把社会上期待的 CSR 价值跟管理的运营战略、经营绩效完全整合在一起，所以在过去几年金融海啸肆虐的时候，它在今年被英国最大的 CSR 机构 BitC (Business in the Community) 评选的年度公司，因为光这个计划就为公司创收七千万。

如果你能够有好的社会创新，对企业来讲的话，它可以管理它的可持续风险；第二个它更可以解决消费者期待的社会问题；第三个它更可以创造企业的可持续竞争优势，或者更好的市场绩效。当然，企业除

了供应链、产品之外，更可以用行销的方式协助解决社会问题。我觉得比较好玩的例子是百事公司在 2010 年的“refresh”创新提案大赛，因为饮料公司过去在赞助广告营销活动时通常就三个重点：一个是名人，一个是音乐，第三个是体育。像超级杯这种美式足球赛，都是百事过去二十几年来每年花三千万美金买高价广告的一个盛事。但是 2010 年他们发现消费价值在转变，消费者不光重视刚才我所讲的音乐、名人和运动，也重视社会问题的解决。为什么？因为美国跟中国和全球同样道理，发生太多令消费者忧心的社会事件，食品、环保安全都会影响到消费者的健康和生命，所以哪个企业要是能够提出更好的社会品牌，比如公平贸易、有机可持续的产品，有购买能力的消费者就会蜂拥而上。百事公司认为一个营销导向的公司，就应该注意消费者消费价值的转变，所以他们作为全球第一家，把三千万营销广告拨了两千多万，用在一个社区公益体验项目“refresh”，就像喝可乐之后会有很舒畅的、焕然一新的感觉。他们也希望邀请美国消费者就你所认为的社区发展重要问题，提出创新方案，好的案子再用预算来提供种子基金，跟相关的顾问咨询费用，协助落实社区改造共享，让社区能够焕然一新。

这样的案例可以凸显营销方面的创新可能，当然创新的可能更可以用人力资源方式来做。有个例子是美国联邦政府主导推动的，叫做 a billion plus change，是美国联邦政府邀请公司，不是捐钱而是捐专业人力、专业资源对接社区的公益组织，协助这些组织做能力建设，做更好的策划案、管理或是募款计划，来提升他们可持续推动解决社会问题的能力。这个美国政府行动，期望这些企业能够在三年之内贡献出价值十亿美金的志愿服务资助，对接美国的公益组织跟社区发展组织，协助他们有更好的可持续发展，促进社会改革、社会变革。

所以很多企业在参与这样的行动发现，不光可以提升企业形象，更可以提升员工对公司的向心力和满意度，甚至整个人力资源的生产力也有提高。很多外资企业比如 HP、IBM、Intel 等，早就在国内如火如荼地推动相关专业志愿者跟大规模的志愿者服务了。为什么？因为这不光是虚名的提升，更是生产力、向心力提升的一个基础。

当然，企业更可以通过财务和公益去做社会创新的实业。比如社会创投，昨天我们提了很多社会创投的做法，今天待会儿也会有国内外社会创投专家来跟各位解释。我们希望通过做社会创投的经营，把国内过去比较政绩型的一次性捐款，转化成为可持续的、捐出社会效益的解决方案。我们可以从刚才很多例子，生产、供应链、营销、人资、财务、研发，发现越来越多的企业在做 CSR，不光是传统的怎么去捐钱的问题，他们更会强调怎么可以把民众期待解决的社会议题、想要追求的社会价值和我的可持续产品、可持续供应链或是营销、人资、财务整合在一起，形成战略 CSR 或战略公益的系列行动计划。

这里就牵扯到为什么要谈综效，为什么要把企业运营、管理功能跟消费者期待的社会价值整合在一起。前一阵子我在参加 CSR 研讨会的时候碰到冯仑先生——他们昨天也谈到冯仑先生提到在做生态社区的赞助——冯仑先生是一个观念非常前进的企业家，他已经做得很好，但是他还是带着目前大陆大多数企业家

的某些想法，他们认为公益跟企业经营要分立，39家生态社区的计划，他很自豪地说只有两家是跟我的社区有关系。当时我就不禁有个问号，那环保生态社区是好的东西嘛，只要是好的东西，你为什么不在你的社区里推？把这个好东西介绍给你的客户，或是潜在客户，你为什么要排斥和拒绝呢？

所以这也是我们要谈的，事实上好的社会创新行动可以充分和企业目前的运营资源整合在一起，而且它更可以这样做，公益慈善会变得更可持续。为什么呢？一笔资源推动下去能够对社会问题的解决有好处，对企业可持续运营有好处，才能够鼓励企业持续地投入，而且把它放到企业管理的必要功能里去，而不会说有钱的时候多捐一点，没钱的时候就往下拿。那样的波动对合作公益组织是一个痛苦的事情，会有大幅的成长或大幅的裁员状况出来。所以我们会鼓励共享价值，而且结合企业社会创新。事实上，每个企业可以根据不同的核心业务能力，去对接像联合国千年发展计划的议题，银行扶贫或者教育这些部门。

当然我们接下来就要问，为什么企业要投入战略 CSR 和社会创新？它的动机在哪里？很简单，战略 CSR 是创新型战略 CSR，可以促进企业的运营优势，不光促进企业的运营优势，如果是战略公益，更可以促进基金会的运营优势。传统的概念认为，你捐钱就给影响到你的 EPS，没有盈余，影响到投资者对你的支持。但是我们可以从很多国内外调研发现，当问到消费者在购买产品的时候，假如产品的价格和质量差不多，你愿不愿意优先选购社会责任品牌的产品。在 2008 年世界经济论坛 9 个国家包括中国的五千多位消费者中，答“愿意”的比例占七成以上。像麦肯锡的调研，投资人对于做得比较好的企业，会有更好的投资偏好，甚至公司有溢价的可能。

那为什么消费者和投资者会有这样的社会品牌或是社会责任品牌的投资偏好和溢价呢？我们认为不是针对道德伦理的问题，而是针对投资和消费风险的规避。在世界经济论坛之前，我在康师傅的时候也曾经针对国内差不多 15 个城市两千多位消费者调研，做企业形象调查，对康师傅跟其他相关企业品牌的调研我多问了这几个问题，也是同样道理，六成二的消费者有社会责任品牌选购意愿这种偏好。

一般的消费者会有公益溢价。面对社会营销潜力时，理性的企业家或经理人就会思考，怎么运用更多企业资源来对接消费者关切的社会价值或社会问题，来从事相关的社会营销工作，也就是说，企业不光是捐钱，企业更会运用它的产销人发财相关的资源，比如学习耐克的可持续发展产品设计，或是玛莎百货，刚开始我讲供应链管理的营销，或是像刚才讲的 a billion plus change 专业志愿者的提供，甚至国内已经有一些企业也开始把 CSR 的组织和功能放在总裁办，甚至董事会的层次，为什么？因为只有在这个层次才能够把消费大众或者社会大众所期待的社会价值融入到产销人发财相关的部门里去。这样做可以扩大企业解决公益总体资源的广度和深度，以及提升企业的运营优势。企业就会牵扯到社会创新。

社会创新最简单的介入空间就是价值营销，价值营销最简单的定义就是，营销的内容不光是消费者重视的成本或是营养美味，或是品牌个性，更重要的是消费者重视的社会价值的彰显。所以我们可以看到国内外很多药厂，在国际已经不光是捐钱或捐赠药品，他们都会从事相关的公共卫生疾病预防，比如疟疾防

治、麻风病防治；比如食品公司也不光是捐钱或者捐食品，他们会做弱势儿童营养补充的计划，去避免儿童失明或者遭遇夜盲症的困扰；像很多化妆品业者都会针对家庭暴力，寻求消费者认同；甚至手机业者也会有咨询热线在第一时间接受家暴妇女的法律跟评估专家的咨询意见；太阳能板的这种社区扶贫健康跟经济的促进。这家水泥公司不光是卖水泥，它更在卖自立造屋的平价住屋梦想的实践，所以说它过去 20 几年来在公司的部门里面有专门的自立造屋部门，而且还协助了墨西哥和中南美洲将近 80 万户的居民取得平价住宅。一方面实现了保障住宅的重要社会问题解决，另一方面也让公司有很具体的创收部分，这些都是企业用它已有的能耐去发展价值营销系统。

所以如果你们是各种基金会或公益组织，你们可以反向思考界定你们的议题，寻求类似的合作伙伴。当然这样做也会进一步提升企业的品牌，从商品品牌的营销提升为一个社会价值驱动型的企业。所以传统慈善会主要针对老少孤残从事捐款、捐物的做法，但我们在过去已经通过社会企业或社会创投在文化安全和教育这个领域，有了一些新的社会创投和社会企业的赞助。

友成在过去五年也做了一些新公益的尝试，但是在都市化、城市化的过程里，新兴的社会问题会逐渐浮现出来。所以我们需要更多的资源，除了社会创投之外，要能够鼓励更多的企业，仿效我刚才所讲的各种不同管理功能的社会创新。我们期待公益的空间更宽广，而且通过企业社会创新和公益社会创新的过程，能够针对发展问题提出更创新的解决方案，扩大公益的资源 and 成效。

这也是我们要推进社会创新论坛的主要原因，希望在论坛之前能够有比较系统的国内外创新案例的调研，比如盖茨基金会、择善基金会的公益创新。各位在过去的公益创新里做得蛮不错的，所以我们希望能够有更多的国内企业案例出来。友成现在已经在做国内的一千家曾经发布过 CSR 报告企业的 CSR 案例内容更新，希望了解它过去几年做过哪些企业创新的案例，提供具体的定性和定量的社会成效。

当然我们也希望进一步了解，这些案例对企业可持续运营有哪些具体的协助和帮助，以及为什么当时会导入社会创新行动，背后的驱动力是什么？然后我们会分管理功能、分产业、分社会议题，邀请这些最好的国内外企业的案例在我们论坛里去做。当然我们在公益方面也会做类似的国内外案例调研，今天我们邀请盖茨基金会和择善基金会来，最主要也是希望能够简洁快速地展示初步的一些案例。

当然公益之外除了项目，也希望能够推展新的运营模式，我们也会有社会企业和社会创投的国内外最佳案例，以及社区中营造的一些最佳案例。我们希望能够把这三个领域的国内外案例调研清楚之后，再在社会创新论坛邀请这些最佳案例来做。除了调研跟论坛之外，也希望未来能够在各城市推动社会创新中心。

为什么要推这样的做法呢？因为加强创新社会管理，是目前国家发展的一个重点。我们希望能够协助尝试建立现代公益的服务模式。像广东的顺德社会创新中心也是这方面的先驱，成都公益服务园区也有庞大的三到五亿的公共基金推动。这显示目前城市往这面发展的需求。除了公益创新模式之外，假如能够鼓励更多的企业，与刚才所讲的企业社会创新各种面向的推动，能够有专门的政策去做社会创新，经过园区

的推动能够有一个整体的社会创新的研究机构，对接企业社会创新和公益社会创新，我们可以期待整个创新的威力会更庞大。

简单讲就是，我们一方面希望能推动公益社会创新，推动各种社会议题，以及对接企业赞助，另一方面我们更希望鼓励企业能够从传统慈善往社会创投、战略 CSR 上去发展。我们期待在传统的公益操作之外能够有新的公益，甚至更庞大的公益空间的扩展。假如我们能够再把政府说服，就像顺德、成都在做的，就可以在传统城镇之外，去发展城市的社会创新，甚至部委的社会创新，因为实际上部委如现在国资委、民政部、工信部也都开始了推动各自不同产业的战略 CSR 和社会创新。

只要政府领导牵头，就可以很容易地调动总部企业跟所辖产业的战略 CSR 积极性。如果政府跟企业联手，公益组织的范围就变得非常全面和宽广了。这也是可以协助我们四年来非公募基金会发展的可能重大的一个蓝海战略，希望各位有好的案例可以分享，让我们编辑到相关的年报里去，当然也是在借这个场合简介友成的社会创新项目想法，邀请各位共同来撬动企业跟政策创新的成熟效应。否则在公益圈里自己推动不了这方面，而且比较边缘。如果能够让他们了解企业跟政策投入到这种行动对他们自己有什么好处的话，他们导入社会创新、或成立社会创新城市的意愿就会强大。我刚才提的很多例子在书里都有，这里有几本书各位有兴趣可以参考，就简报到这里，谢谢大家。



发言人：裴彬（比尔&梅琳达·盖茨基金会北京代表处政策与倡导高级项目官员）

主持人：那接下来我们就请裴彬介绍一下马桶革命。

裴彬：谢谢 Cliff，给我们上了非常完整的一课。我觉得刚刚他讲得宏观，讲到了企业创新、企业战略 CSR，还有政府创新。我们作为慈善组织，首先要讲的，一个机构是否要创新，它要支持什么？这跟一个发起人的使命、愿景和他对这个机构的定位有关系，对于一些朋友，他们都知道这个基金会会在做什么，但对于多数人我还是要介绍一下。

我们创办人是比尔·盖茨、梅琳达·盖茨夫妇，他去世的母亲曾经对于他有深刻的影响。他觉得所有生命不管是穷人还是富人，价值是平等的，因为这样一种价值观，确定我们机构的使命是要推动所有的人，过上健康而富有成效的生活。这种价值观和使命决定了我们机构到现在为止 65% 以上的项目都是健康、公

共卫生方面的。

我们的工作重点就是在选社会创新议题或者社会议题、发展议题的时候，有三个标准：第一，什么样的项目能够影响最大多数的人；什么样的问题被忽略了，是大家不做的，大家做的我们不做，但是大家不做的我们做；另外，什么样的工作能够产生最大的影响。这是我们选择社会创新议题、项目议题，制定战略的一个出发点。我们怎么来做呢？

首先一定要找到那种可复制的，可以大规模推广的解决方案。比尔·盖茨先生一直认为做公益是非常有限的，但是会冒一些风险。

这个风险是什么呢？政府觉得很多事情做得时候有风险，不愿意做；企业认为没有利润，目前看不到利润的，不愿意冒风险。我们可以买单，可以做很多很多。首先他觉得公益应该承担风险，在这个过程中，如果做一些长期投入，见到市场效果的时候，企业愿意买单或者政府愿意出台政策来推广，这就是他需要寻找的方案。所以我们做一些早期投资，这种投资很需要花钱，但又是被大家所忽略的，他会投很多很多的钱。这些项目都是大多数人不愿意做的，像疫苗，有时候要经过一期、二期、三期临床实验还有可能不能推向市场。

多数商业机构——肖晗是做社会投资的，他多数都是快看到市场效果了，看到它的盈利模式才去投资，但是盖茨就是要在前期做很多工作和投入。这样的投入多数要借助科技的手段。另外我们不是自己做，一定要找到合作伙伴。在找合作伙伴的时候，不是看你是草根 NGO、基金会或者企业。我们觉得如果这个事情值得做，就可以投入。即便你是企业，你有能力来帮我短期内开发产品，我也可以投入。

可能在座的好多草根 NGO，会发现我们跟你们对接不上。举个例子，我们今年对中国中生生物制药集团投了 2400 万美元。我们从一出生就吃脊椎灰质炎那个糖丸，为了终身免去脊椎灰质炎得病的可能性，但是大家都不知道吃了那个糖丸本身有可能得脊椎灰质炎。所以为了给中国的孩子，也为全世界的孩子生产更安全的疫苗，我们要让它重新生产一种新的疫苗，新的疫苗要投大量的钱，我们就投了 2400 万。但是盖茨先生做公益，有很灵活的方法，600 多万美金是我的免费赠款，但是 1700 多万美金是低息贷款。如果三年之内能生产出符合国际标准的安全疫苗，1700 万也免费捐赠。但是如果一开始就给你免费赠款，你没有还款压力就没有那么大的动力。我有一多半是低息贷款，如果你能生产出世卫组织认证合格的国际一流产品，我们就可以免费。为此我们还投了很多钱，因为大家知道这个生物制药行业是一个很大的垄断，全球可能只有五六家，世卫组织那个标准光申请表格达到 2000 多页英文，中国企业很多好产品卖不出去。我们会投资那些公司专门来帮中国生产这种 PQ 的过程，做这个你要懂国际的游戏规则。

所以我讲第一我们是谁我们的创始人理念影响了机构的使命。第二我们做什么，第三我们是怎么做的？接下来我给大家一个案例。大多数人申请项目的时候可能说，我有一个想法，我去找你申请项目。我原来在亚洲基金会的时候，七年都是这样的，地方合作伙伴有一个好的想法，我们就可以资助。但是在盖茨基

基金会不一样，我们一定要根据全球卫生领域里，哪些疾病是每年死 150 万、200 万儿童的，但是在全世界的扫描发现，跨国公司或者什么因为利润很薄，不愿意生产，我们就去投资。所以一定是我们自己制定的战略，当然我们在制定战略的时候会把企业、其他科研机构的合作整合进来，找到我们最合适做的那一小块。

所以很多时候我们不鼓励 NGO 给我们发申请，因为可能你发的申请函要写半天，到最后不是我们资助的。

我们制定战略的过程很复杂。另外，中国项目的使命也发生了转变，2007 年我们在中国注册的时候，是帮助中国来加速取得自己的发展目标，这里包括我们支持的艾滋病项目、控烟项目、结核项目，这都是帮助中国引进各式各样的快速诊断制剂、新的项目方式。

从今年开始我们制定新的战略，帮助中国作为全球的一个合作伙伴来参与全球发展，把中国的好东西、好经验用到国际上去。我们基金会跟别的不一樣，更像是一个科研机构或者科研实体，做的都是高科技的东西，帮助中国加快产品推向全球。事实上好多时候，中国参与全球发展是有很多壁垒的，我们要打开这个壁垒，帮中国一把，可能多数也有政府、中国智库、企业、基金会。我现在就讲这个案例——马桶革命。

在非洲，你们很难想象有三亿人没有安全的饮用水，五亿人没有安全的洁厕方式。你看千年发展目标，如果说到 2015 年有 75% 的人环境卫生达标，现在只实现了目标的 63%。这里面大多数在非洲不能实现。所以我们工作的重点在非洲。全球 25 亿人不能享受安全饮用水与环境卫生，大部分在非洲。中国在 70、80 年代也是通过世卫组织和日本国际协力事业团的海外援助，帮我们大量的洁厕改厕，大大提升了我们的生活水平。

我们现在有能力了，中国的技术也非常方便，我们就支持中国农业部下面的一个沼气协会，把中国技术引进到非洲。这里面我们既支持了农业部，也支持了下面的沼气协会，最关键的是中国企业。我们现在有一个团正好在塞内加尔河、布基纳法索进行考察，里面有科技部的代表团、农业部的、企业的、科研人员，我们全部出资从中国送到非洲，把中国的技术在当地落地。所以公益慈善有的时候最后落地的是一个 joint venture，比方说合资企业，不一定是一个公益项目。假如是一个商业项目，能够大规模地让非洲人短时间内受益，我们也愿意，就是要看最后的效果，谁能够短时间内解决这个问题。

我们改厕的这个项目最重要的就是要规模化。为什么我们要投这个企业，要让它短时间内规模化地解决开放式排便的问题。在这个过程中，其实也要跟国家政策结合。另外我们每五年制定一个战略，然后根据每一年实施的情况进行修订。这张图就是我们整个马桶革命的战略路线图，从收集储存、转运、处理到再利用。即使是公益项目也要有一个成本分析，我们的成本分析就是这样的，它有一些标准，总体要求非洲农户是可负担的、安全的、有吸引力的，同时是无水也能使用的、自成一体的、稳定可靠的。

我们老讲社会创新，公益创新也要制定战略，要有投资计划。我们在非洲十个国家三十个城市做了一

个调研，它的总投入需要多少，总影响，全球有哪些最大的企业最适合做这个工作，都要做很详细的分析。最后得出的结论，也要做一个投资回报分析。我们每投资一美元可以有八美元的回报，要有这样一个计算。这是世界银行今年发布的报告。即使是这样一个扶贫项目，利润也是非常丰厚的。要把它做成公益慈善，也要考虑它最后是一个可以规模化经营，同时也可可持续发展的，要从一开始定这样一些标准。

最后它跟这个清洁能源、节电也是联系着的。我们现在在这个领域已经投入有 65 个项目。这个项目我想讲的就是，尽管我们盖茨基金会大概有接近 30 个战略，每个项目都符合我们自己定的很好的战略，完美的计划，但你们会发现你们想申请的项目跟我们对接不起来。但其实我们还有一个项目是比较灵活的，叫大挑战项目，Grand Challenges Exploration。就是每年前期投入大概 10 万美金给个人，分主题的，要看我们的网站，我们有中文网站，假如你在扶贫等领域里，找到一个创新的解决方案，觉得非常好，为了让你测试这个想法是不是可行，给你 10 万美金，假如你这个想法测试成功了，第二年可以得到 100 万美金以上的申请。

今年有一个大挑战项目的主题是，如何让妇女找到一个能够提高生产力的扶贫项目。你可以很多人做一线操作，你们如果有很多想法，可以申请这个项目，申请表只要两页纸。你申请到了，明年如果这个项目证明是有投资回报率，可以大规模复制的，100 万没问题。所以它既有不灵活的一面，也有灵活的一面，谢谢大家。



发言人：李旺盛（香港择善基金会总裁）

李旺盛：各位早上好，也谢谢友成安排了这么一个专门的讨论，有机会跟大家分享交流一下，也通过这个机会跟大家介绍一下我们基金会的基本情况。

择善基金会是一个家族型基金会，既没有公募也没有私募，就是家族，由非常成功的企业家陈振涛先生创办，是专门用于投资社会的，主要关注的是提供教育机会。择善基金会是家族第二代集体组织的。陈先生有

个想法，慈善是家族传承的一部分。我们现在已经进入到第三代的慈善活动了。

我今天着重介绍一下择善基金会的情况，我们的网址在那里。我们主要强调三个原则。我们做社会投资，拨款的时候首先考虑它的社会效应。第二个强调战略，前面各位也提到做慈善一定不要各自为政，要有一个很好的团队精神，才能达到真正的社会效应。第三是赞助的项目必须有一个长远的效应，因为我们

不可能一个项目十年八年永远赞助下去，赞助停下来它还能继续下去，这一点很重要。不仅仅是那个机构能继续下去，而是在社会层面能够继续下去，这是我们要讨论的一个问题。

我们的赞助范围就是医疗、公共卫生和教育师资、能力培育。因为我们是在香港，所以把香港作为一个专门的地区来考虑，慈善公益、慈善事业的发展推动慈善的发展。另外是赈灾，更重要的是，灾后社区能力的康复和保证。发生自然灾害的时候大家都捐钱，可是过后实际上灾区的重建和康复是一个非常长的过程，十年、十五年都可能完成不了，这一点大家看看四川就能想清楚。当然有很多机构在盖房子，重建学校、医院什么的，那我们做什么？我们就考虑几点，一个是社区的能力康复。比方在四川就有一个问题，一些重灾区的社区组织领导系统都瘫痪了，80%以上，将近90%的社区各级领导干部家里要么自己亲人有死伤的，或者认识的人有死伤的，整个社区都解散了，所以整个社区能力的康复非常重要。

另外就是康复的情况，怎么样能把社区重建起来。因为有了新的居住区，整个环境都变了。同时特别重要的是，社区实际上是与公共卫生挂钩的。怎么样在灾区解决公共卫生方面的一些问题，比如心理咨询，这个非常重要。这是我们大概的一些做法。

刚才有人也提到，我们做慈善不可能什么都做，也不可能无处不到，资源肯定是有限的，在有限的资源和非常庞大的需求下，怎么样发挥作为家族基金会的优势。其中一点，就是灵活。我们的灵活是什么？有人经常说，你们一年预算是多少？我说实际上没有预算。这样我需要什么就跟我的资方说，三个月以后我可能有一笔一千万的捐出去了，在三个月底你有那个现金给我就行了。另外我们比较强调效应，大多数的捐赠项目都是起码三年，就是给你承诺三年的赞助，甚至五年，这样一方面项目效应才能体现，它机构本身也能够借此有一个发展的空间。所以这个问题特别重要，也是我们考虑的一方面。

另一方面就是强调社会效应。我们一般赞助的项目都是试点性、示范性的项目，通过它能够复制，而且希望能够影响政策层面的发展，比如改变或改善现有的政策，或者促进新的政府政策发展。这就是刚才Cliff上面讲的，就是在部委，政府到部委也要有一个创新过程，这就是我们希望能够达到的一个效果。

我现在讲，我们公共卫生不是什么都做，我们比较重视像新生儿重症监护、先天性心脏病等，并不是去捐赠直接治疗，我们注重能力培养。就是培训医务人员，高级的医务人员，这样他们能够带动。比方说先天性心脏病在西藏就特别高，超过7%的新生儿都有这个问题，而先天性心脏病实际上通过手术是可以治好的。但是问题是，那边没有这个能力来诊断，等到你发现这个问题的时候已经太晚了。

所以我们给他们先买机器，然后培养他的医务人员，而且培养当地的医务人员。藏族那边有藏医，那边医院里一些汉族医生干几年就走了。所以我们要求受训的全部是藏族医生，我知道他不会走，他现在还都在那里。其实现在在西藏，只要是19岁以下的人，都可以免费得到诊断治疗。

这个战略重点就是，我们在时间上、在资源上做长期的，我们对这个做了十年计划，十年有效控制乙肝病毒的传播，进而消除乙肝。大家都知道中国是一个乙肝大国。但是我们为什么要选定乙肝？因为实际

上不光中国，世界各种疾病很多，像克林顿基金会他们都推动很多。为什么要推动乙肝呢？我给大家介绍几个数字，第一，全球有 20 亿人携带乙肝；第二，现在世界上有 3 亿 5 千万人是乙肝常年的慢性携带者。而全世界艾滋病人的数字是 3000 多万。你再看乙肝的传染率、感染率是艾滋病病毒的 50 倍到 100 倍。在整个亚太地区，有超过 2 亿 7 千万人是携带乙肝的患者，根据 2009 年 WHO 的统计，有 60 万以上的人死于乙肝引发的各种肝病、肝癌、肝乙、肝肿大、肝硬化等疾病，中国每年 26 万人以上。但是说出来大家又不敢相信，WHO 世界卫生组织到 2009 年还没有一个专职的病毒性肝炎官员，这就是为什么我们基金会决定把这个作为一个战略重点，不光是在中国而是在亚太地区。为什么亚太地区占的比例那么高呢？这是人种决定的，比方北非那边实际上乙肝携带率也挺高，但是它每个单位的乙肝病毒只有亚洲病人携带率的 1/3 左右，这就是为什么亚洲人更容易感染乙肝，更容易引发肝癌、肝肿大、肝硬化的重要原因。那么既然要做，我们也意识到，像我们这样一家私人企业，是不可能自己来做的，必须是一个全球性的行动，要有一个重要的合作伙伴。

我刚才还跟裴女士开玩笑，提到这个盖茨基金会。我当时确实还找盖茨基金会好几次，因为乙肝不是盖茨基金会全球计划里的重点关注项目，他们对艾滋、TB 等投入比较多，但是我磨破嘴皮也没有成功。当然每个都有它的选择，因为你不可能样样都做，但我们的出发点是找最有影响力的。因为全球艾滋行动为什么那么成功，还有很多政策影响，为什么乙肝就做不到这个？后来盖茨不行我就找克林顿去，我说你要秀你的 leadership。用了两年时间把他算是说服了，我们把病毒性肝炎乙肝放到了全球 leadership 里去，这就是我和克林顿先生签的一个君子协议，他答应跟我们一起来推动这个项目。

我们作为一个成员，为 WHO 世卫组织建立第一个专门的病毒性乙肝官员职务。但是怎么做，我需要再去找。大家可能不一定知道，世界卫生组织最大的捐赠国是美国，它的主要技术力量，大多数人都来自美国疾病中心。所以我就找到美国疾控中心 USCDC，说这个光我们自己干不行，不是钱的问题，我需要一个 oversight，一个 management，这些只有你 USCDC 能做，我择善做不了。他听了很高兴，他说你认同我的 leadership 项目，我说你得拿出钱来。他说你还要我拿钱，我还再想问你要点钱，让我加入你的想法，我说你出 25%，我出 75%，我们一起来创建这个专职的病毒性肝炎官员。他后来一听这实际上是一个突破，因为世卫组织没有成立过，他就答应了。

所以通过这个，我们就把 USCDC 给拽进来了，很重要的一个，它从技术上、政策上就起到了相当的作用，给 WHO 增加了一种压力，组织机构上对它产生的压力。但是我们并没有停留在 WHO 或者 USCDC 这里，我们跟 UNDP、国内的几个 CDC（中国疾病预防控制中心），何大一教授的机构也拽进来了。然后我们建立了亚太病毒性肝炎联盟，通过 NGO 这条路来推动这个项目。这样说比较复杂一点，但是讲的是具体我们做了一些什么事。

具体的我们做了什么呢？小学生、幼儿园小孩要检测是乙肝携带者都进不了学校，但是大部分没有携

带乙肝的小孩，没有受过免疫注射。在 2005 年前出生的小孩大多数没有，大城市还好，边远地区 90% 以上都没有注射过。所以我们就做了一个试点项目，把整个青海省 96.7% 的小学生全部做了乙肝补种。我们不是对青海特别感兴趣，是想对卫生部和疾控中心说，你是可以全面地做补种的。要说服他们一定要有一定的量，因为中国很多事情都是在省里才铺开的，所以要在省一级能做的，下面就好办了。最后，应该是到去年年底，国家出资把所有的小学生、初中生的补种都结束了。

我们同时也考虑更高年龄，特别是大学生。大学生已经进入性活跃期，而且这些人以后很快进入生育期，如果他们没有注射疫苗，就会感染给他们的配偶，或者传给下一代。在中国 90% 的人感染的乙肝是从他妈妈那里来的，在子宫里就感染了。所以我们给三个省二十几万大学生做补种疫苗。目的是为了证明通过补种疫苗，可以达到预防的效果。预防是最重要、最有效的措施。

同时我们也建立了一个，刚才提到，世界上第一个在亚太地区消除病毒性肝炎的联合国组织，包括联合国 USCDC、中国 CDC、WHO，各个部门的人。

这是我們和中国卫生部签约做全国性乙肝预防项目，这里我要讲一下，刚才我提到为什么我们把何大一教授拉进来，因为实际上乙肝、梅毒和艾滋有相同的地方，都是通过同样的途径传播的，主要是血液、性行为，然后就是母婴。要真正切断、降低乙肝感染率，就要从源头。如果妈妈在产前检查是乙肝携带者，马上做相应的阻断措施，新生儿感染的机率就大大地下降。如果没有阻断措施，37% 以上的新生儿会从妈妈那里得到乙肝；如果进行了阻断，能够降低到百分之 0.03 多。

但是在中国有一个问题，艾滋是疾控中心管的，乙肝是感染科管的，梅毒是皮肤科管的，产后护理那是妇幼保健的，他们之间不通话的，而且如果你问妇科发现妈妈得了乙肝怎么办，他说我也不知道，就是叫她不要给孩子喂奶——实际上喂奶是不会感染的。所以各自为政、各自为战的问题，其实是体制问题。

所以我们要推一个服务型模式，要围绕孕妇，不是把孕妇踢来踢去。所以我们推的一个项目就是整合性母婴阻断。如果发现孕妇携带了这类病毒，在 24 小时内，疾控中心也好，皮肤专科也好，感染科，都到妇产科来，专家会诊，然后做出方案，一切都由妇产科来进行操作。这样就为孕妇减轻了很大的负担，而且效果更好。这个诊断过程一方面为孕妇带来很大便利，而且提高了效率，成本也降低，更重要的是，在体制上把断裂的各个环节给真正地连接起来。这在临床上的效果非常好，我们做了专家论证，成本是多少，能节约多少，你能达到的效果是多少。

整合性母婴阻断这个项目我们到目前为止投了 500 万美元，针对艾滋病、乙肝和梅毒。这在国内一直到 2010 年底以前是没有的，国内以前只有钱用来做艾滋病的母婴阻断，做得非常好。不光国内，国际上做得也非常好，可以想象，而且积累了非常多的经验。但是它的经验局限在艾滋病这一块，就是扩展不了，所以我们当时推的就是把乙肝和梅毒都加入进来。妈妈是乙肝携带者，在新生儿出生的时候打一针乙肝球蛋白，再打三针普通疫苗，孩子基本上 99.9% 可以不得乙肝；要是染上梅毒，马上打青霉素，很快就解决

了。在 2011 年以前政府有七千万人民币投入到艾滋病的母婴阻断上。

通过专家论证，把这个东西发到财政部去，因为卫生部要问财政部要钱，国家投入 8 亿用来做整合性的工作，而且现在每年还有增加。所以我们讲社会效应，投资回报率是相当高的。更重要的是，我们从中得到一个教训，就是你要看准好的伙伴。我们当时在清华大学做一个宣传，提出这个问题的时候，国家妇幼保健中心的头儿跟我们讲，你这个非常超前，我们在中国不可行，体制上达不到，那是 2008 年。到 2010 年年底，国家就已经整个改变过来了。时间关系，所以就到这里。谢谢。

丁靖仪：大家好，首先非常感谢友成的邀请，让我能有机会跟大家分享我们在社会创新、公益创投领域的两个案例，也希望能够以此抛砖引玉，推动整个中国的战略性公益和社会创新的发展。

我今天的发言主要分为两个部分：第一部分，我会简单介绍一下我们机构，以及我们是如何来做公益创投的；第二个部分，会跟大家分享两个我们在公益创投领域的案例。



发言人：丁靖仪（LGT 公益创投基金中国区投资经理）

LGT 公益创投基金是 2007 年由列支敦士登皇室家庭出资创立的。我们的使命是提升发展中国家弱势群体生活质量。列支敦士登王子是我们的 CEO，他提出要以一个创新性的方式来做慈善。相对于原来一些传统捐赠模式的传统慈善来说，他更希望用一种创新的方式来推动慈善公益的发展，他自己本身也是一个非常成功的投资人。我们也希望能够运用公益创投的理念，通过对我们扶持的一些机构，除了资金之外，给予战略支持、运营管理以及社会网络资源等各方面的支持，推动他们不断壮大，复制他们的商业模式然后不断成长。

公益创投，我们希望发掘那些处于成长期，能够有效解决社会问题的机构，通过我们尽职调查，给予一定的支持。首先是资金方面的支持，我们在资金方面的支持主要分为三种方式，有捐赠、股权或者债权方面的投资。我们也意识到，对于一些非常初创型的社会企业，或者公益组织，资金支持远远是不够的，他们更需要管理和运营层面的支持，以及能力建设、人力团队建设方面的支持。我们自己的团队都是有非常强的商业背景，对于我们投资的机构，我们也会投资一个导师计划，我们跟他一起发掘这个企业的需求，需要解决的问题。这个导师会花一年的时间，跟这个企业和公益组织一起工作，给予实地的支持和指导，

然后帮助他们解决财务上的问题、战略上的问题，或者营销方面的一些问题。

这里值得一提的是，我们在国内做了几年，看到整个社会企业的发展，很多社会企业还处于一个非常初级的阶段，还没有一个成型的、可以被复制的商业模式。近期我们推出了一个飞跃计划，希望能够通过扶植这些非常早期的社会企业，初期给它提供 5 万美金的支持。我们跟当地一个叫创思的机构一起合作，给他们提供一个全职的导师，实地帮助他们解决一些实际问题，包括确定他们的战略和未来的发展方向，帮助他们实现既定目标。

在过去的五年当中，我们在全球五个地方，包括中国、印度、东南亚、拉丁美洲和非洲，都建立了本土化的团队。到目前为止，我们已经有 23 位投资经理分布在各各地。投资经理的主要任务是发掘可以投资的机会，然后通过尽职调查和企业合作，帮他们提供除了资金之外，在战略、运营、管理、财务规范各方面的支持。我们这个团队都有很强的商业背景，大部分同事都来自于管理咨询、投资、投资银行等一些专业领域，我们希望能够给我们所投资的机构提供更多增值服务。

在过去的几年中，我们在全球已经投资了 27 个社会企业和公益组织，提升了 600 万弱势群体的生活质量。我们所关注的领域主要有以下七个方面，包括教育、医疗、水处理、资源管理、营养、可再生能源以及社会投资的平台建设。任何能够提升弱势群体生活质量的领域，都是我们所关注的。

接下去我想跟大家分享两个,我们 27 个投资项目中的两个案例。

我想说的这两个项目有非常大的共同点，就是商业模式。第一点，他们是能够有效地解决社会问题，并且他们这个商业模式是可持续性的发展。第二，他们这个商业模式是可以复制的。

第一个我想跟大家分享的叫 husk power systems，米糠发电系统。这个项目可能大家并不陌生，因为它得过很多奖项，也得到了很多基金会和投资人的支持。它就是用米糠来发电，为未被电网覆盖的印度那些贫困村落提供电力供应。然后通过建立分布式的小型发电厂，为当地村民不仅提供了稳定便宜的电力供应，并且提供了就业机会。

它解决的主要有三大问题，首先在印度大概有 4.8 亿人是没有电网覆盖的，也就是没有稳定的电力供应。当地政府说有 1 万 8 千个村落是传统的电网所不能覆盖的，由于传统的、集中式的供电设备系统陈旧，所以电力供应供不应求，新兴的能源，包括太阳能，使用成本低廉，但是起初的投入、安装的费用是非常昂贵的。第三点，目前他们所替代的那些煤油、柴油的火力供电设备，会造成很多社会污染，对于人类健康有很多负面影响。

为了解决这个问题，这个公司的创始人,他本身就出生在印度一个比较贫困的地区，小时候这个地方是没有电的，后来他在美国成功完成学业就回到印度，他希望把这些贫困村落的人们从黑暗中解放出来。他发觉在稻米生产过程中，会有很多米糠产生，它们毫无用处作为废料产生，一年大概有 18 亿公斤的米糠，他就与当地政府的能源部门合作，一起研发了汽化技术。他把米糠加热，产生的气体燃烧之后对发电机的

涡轮产生推动作用。所以他用一个非常创新的技术应用到解决社会问题当中来。

他的商业模式创新表现在以下几个方面，首先，开始成立的时候，他通过自有自营，然后维护建厂，主要获得电费收入、补贴收入，还有他出售一些米糠烧下来的炭，可以做一些香薰的燃料，他通过这些收入来多元化他的收入来源。

之后他发觉通过培训当地村民，可以用当地村民来管理这些电场，给他们提供更多就业机会。那就是他逐渐发觉了第二种创新性的商业模式。他通过一些维护费用和特许经营费用多元化他的收入，当地村民通过运作整个电场，可以获得电费收入，也提升了当地农民的收益水平。第三，他把整个这一套系统打包出去，卖给一些机构投资者，包括政府、NGO 来买单，这也是他第三块创新性的商业模式。

我们对他的支持是在 2009 年，给予了 30 万美金的可转债支持。当时他只有 9 个小型发电厂，服务于 36 个村落。但是到目前为止，他已经逐渐成长为大概 75 个这种微型电厂，通过他不断的复制，现在成长的速度非常快，基本上以每周大概两到三个电厂的速度在成长。他希望到 2015 年能够帮助到大概 1500 万人，可以节约 25 万吨碳排。

第二个分享的案例，是一个低成本、高质量的医疗服务体系。它也具备两点创新模式，一个就是它是自负盈亏的，第二点这个模式是可以被复制的。这个机构解决的社会问题是，在拉丁美洲秘鲁地区，大概有 60% 左右的人医疗体系不完善，没有医保，就医很困难，因为社会投资不足，和当地公立医院效率低下，有 500 万人没有办法获得高质量、低成本的医疗服务。一般做传统慈善的人可能会说，我们为什么不多建一些医院，我可以到不同地方去募集资金，建医院为这些穷人服务，他们看病就不需要花钱了。但这个创业者觉得这个模式不可持续，因为你可以建一个、两个、三个医院，但不可能建 10 个、100 个、500 个、5000 个这样急速增长的规模。所以他想出来的办法是，他非常低成本运作一个模式，他在零售店开了小型诊疗所和药店，在人口密度比较大的地区。这样他能够方便当地比较穷困的人群就医，因为他通过测算，发现有 70% 的小病，包括感冒，都是可以通过基本诊疗就得到解决的。剩下 30% 他会把他送到自己的一个诊疗中心，这个诊疗中心设施更为完善一点。对一些他不能治疗的疾病，也提供转诊的服务。

我们可以看一下，他的这个商业模式主要考量的因素。首先每天的客流量，就是他医治的病人数量，对他整个盈亏平衡是非常重要的。经过测算，整个一个大型诊疗中心需要通过 20 个月的时间达到盈亏平衡，对于这个二合一的治疗站和药店，通过九个月的时间就可以达到盈亏平衡。所以选址对他来说也是非常重要的，他需要在人口密度比较大的地方建立这样一个设施。医生和药师的成本对他来说，是整个企业运作的一个比较大的成本。

他在每个诊所要配备六个医生，在二合一的治疗站和药店一般配备两个医生。每次就诊的成本费用和问诊时间也是他成功的因素之一。他一次就诊大概花 3.6 美金，相对一些私立医院，这个费用低了 67%。他的问诊时间可能要比公立医院、私立医院时间更长一些，可能是 1.5 倍到 2 倍。这样就保证他的服务质

量。然后提供比较低廉的价格，使这些人群会获得服务。为了使自己盈亏平衡，他也寻求其他的一些收入来源，包括售卖药品，保持财务的可持续性。为了更好地复制成功的商业模式，他把她的一套流程用标准化的手册规范下来，包括整个企业的运作、人员的招募、培训。这样为复制他的商业模式提供了一个很大的便利。

我想在此强调两点，我们觉得创新的地方，首先能够有效解决社会问题，并且这个企业能够做到自负盈亏；第二点，由于这个商业模式被证明是可以复制的，它能够有效并且快速地不断复制，以求惠及更多人群达到更多效果。有什么问题我们可以共同交流，谢谢。



发言人：肖晗（岚山基金创始管理合伙人）

肖晗：大家好，非常高兴有机会被友成邀请讲这个关于基金和互联网对公益的影响。先迅速介绍一下我们这个基金吧，也通过基金前边这几页 PPT，讲一下我们公益投资这个市场在中国是一个什么样的规模。

首先这个背景可能大家都已经知晓了。我们现在经济的高速增长留下很多社会问题。相当于中国用了 30 年走了西方 300 年的路，结果有很多被高速发展所遗忘的角落，比如环境污染、社会保障、三农、医疗、养老这些问题。传统机构光靠政府和传统的比如草根公益组织，能力还是相对有限的。尤其政府创新能力是很有限的，因为很多时候官员觉得不求有功、但求无过，他不会勇于像盖茨基金会一样承担很多风险，那样的话乌纱帽就保不住了，所以创新能力不能指望政府。但是传统 NGO 资源又比较有限。

所以我们来看，整个大行业里，只剩下有善心的商业力量会成为公益社会创新的一个新增长点。市场需求不用说了，我们有 1.28 亿人在贫困线以下。现在政府也在大力推广民生类的经济，强调维稳，强调民生，强调幸福，这是十八大会议中反复强调的。所以整个大势加上我们中国在改革开放之后已经发展得比较好的产业基础，包括我们南方很强的制造业，东南也很强的手工业，这些都为我们打造一个世界上比较强的社会企业提供了最基本的保障。

国际上有很多社会企业案例，美国有社会企业和公益组织贡献 5% 的 GDP，英国是 1% 的 GDP，比例很高。在中国相对来说还比较小，但是我们相信我们会超过他们。

这些是社会企业的一些成功案例，假肢、乡村银行、谷壳能源等等。所以你们可以看到很多社会企业

的成功，背后都有很强的技术背景，就是为什么我今天主题是互联网与公益创新。因为在传统公益里，它之所以成为了公益领域，是因为市场失灵，市场失灵可能是因为成本过高，如某些应用没法实现，但是一个新的技术有可能突破市场失灵这个壁垒，让过去很多没有可能发生的事情成为可能，所以新的技术对公益领域的冲击会是非常大的，是革命性的。

另外一点，从理论上讲，所有信息不对称的问题都可以通过互联网来解决，所以互联网对公益的发展会有很大的作用。一会儿我会用具体的案例讲它的作用在什么地方。我认为中国的投资市场其实有很多是已经比较成熟的行业了，其中包括食品安全、先进农具、农业市场渠道，比如农超对接这个概念。这也是国家推了很久，很多是把偏远地区生产的东西卖到市场，做农超对接，减少中间环节，这些企业已经得到投资。在清洁技术方面有节能、有可再生能源，比如秸秆发电。在中国排行比较前，规模比较大的，就是用树皮、秸秆来发电，做乡村电厂。

另一个领域是给那些中低收入人群服务的，比如低成本医疗、低成本养老、乡村教育和残疾人辅具。低成本医疗这块，我们国家这个行业的基础设施还是蛮强大的。截止到 2010 年底，国内有五千多个达到一定规模的、未上市的医疗器械企业。同济大学有一个研究，70%的医疗企业生产的产品都跟低成本医疗相关。所以光看这些领域，可投资的有社会效益的企业就很大。还有包括食品安全、绿色食品农业。

这几个市场是我们认为会有革命性的，极大增加社会企业投资目标的市场。首先我们这个需求有了，中国还要扩大内需，民营经济会好一点，有市场接轨他们就会进入。接着市场机会比较大，他们会不断 COPY 复制去扩大，所以这有自发性的一部分。另一部分是企业的，刚才跟钱老师讲的，企业的作用，企业的 CSR 与公益问题整合，这是一个非常有想象空间的市场，像 GE 还有他的生产，特别是这些旅游首饰作为工艺类的项目。这些项目对于他来说，并没有动机去发展，但是一些公益组织，可以针对它的模式和技术去跟他们谈，把这些东西纳入过来，做出一些有很大收益的项目，然后就是企业这种 CSR 资源的一个剥离。

第三是传统公益机构转型社会企业，变得更商业化运作。第四是我今天想讲的，用互联网移动客户端这些新技术去解决传统问题。第五是政府的一些利好政策所催生起来的企业。另外一个就是政府现在正把很多公益项目外包，由政府采购，很多时候是政府觉得这个成本在做某些社会福利上比较高，他会像英国走的路一样，国退民进，让民间公益组织去分担一部分政府职责，因为民间来做的话，成本却要低，也可以调动社会的力量，所以政府能够节省很大一笔开支。最后一部分是国外社会企业的模式。

这是我们基金的一个大概介绍，可能方式和风险投资差不多，但我们并不强调最后上市，而是强调通过并购给下一轮投资者，BOT 的模式去退出。投资领域我们分几大块，刚才大概讲了，比较成熟的有社会效益的行业，农业环境、弱势群体的服务，最后一个是社会行业的基础设施和信息平台孵化器等等。

我就用另外一个案例——阳光书屋，这是我们最近在准备资助的一个项目，讲一下互联网对公益行业的影响。阳光书屋是友成扶持的一个算是社会企业吧，当时宋波也给这个项目很多支持。这个项目缘起一

个大家都比较熟悉的问题，就是乡村教育的资源不足，很多好的老师在乡村里留不住，另外这些老师的薪水很低。所以一方面师资能力不足，已有的老师激励不足，通常他一个人要带数学要带语文，每样东西可能都不是很精，所以慢慢让城乡教育差距越来越大。它的解决方案就是利用现在成本越来越低的平板电脑——现在的成本采购价大概是 600 左右，如果大批量可能会更低，他们设想的是一种自适应的学习系统，就是在老师讲课之外，一个学生用电脑学习一天，可以完成他所需要的所有课程，他的方法是一个循环。

很多远程教育公司用一些方式去讲，讲完之后学生做测试，电脑会自动识别他一些比较弱的知识点，根据知识点再给他加一堂课，反复这么下来，学生各种知识点都已经囊括在里面了。所以现在做的不光是给乡村教育一个很大的提升，它可以用在更多的环境，比如打工子弟学校，甚至一般的学校，这就是减少对老师的要求，而增加技术对学生的作用。

另外最近在美国比较火的一个概念是 P2P 小额贷款。小额贷款通过互联网的形式，实现对个人贷款。这个的好处是，它减少了传统金融行业中间很大的一个环节。传统金融是我们每个人把钱存到银行，由银行去放贷，做一些高风险和低风险的事情，但是它需要一些其他的机构屏蔽风险，所以它需要担保，中间就会增加许多复杂的金融架构。所以包括金融危机也是因为这种金融架构复杂到没法监管的程度造成的。P2P 的概念相当于又回到了原点，一个个人可以给另外一个个人贷款，如果这个行业发展很大的话，中间的环节就可以省了。中间环节的消耗和风险都可以因此被减少掉，可能就不会再有金融危机。现在在美国 PtoP 行业发展很快，在国内像友成普融也在这个方面做了很多探索，比如他们给小额贷款机构批发贷款，资助了很多机构。现在宜农贷、小贷网、贷帮这三家是专门定位在乡村扶贫性质的 P2P 小额贷款的，这是它发展到一定阶段的时候，解决了传统小额贷款融资不足的问题。时间可能有限，剩下时间大家可以多提问、互动，谢谢！

听众：我能讲一下感受吗。在友成这场演讲之前，就是昨天上午到今天讲之前，我把它归结为正在进行的现实。友成现在这场演讲给我们制造了未发生的未来。我听了钱为家先生的演讲，觉得醍醐灌顶耳聪目明；听了裴彬女士的演讲，如听仙乐，就是很高兴。我觉得这条路就是我的未来之路，因为我们也在想建立一个基金。