

<<为公益而共和>>

图书基本信息

书名：<<为公益而共和>>

13位ISBN编号：9787508633039

10位ISBN编号：7508633032

出版时间：2012-6

出版时间：中信出版社

作者：杨鹏

页数：410

字数：485000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

## 前言

2011年12月10日下午,《南方周末》举办的“2011中国梦践行者致敬盛典”在广州大剧院隆重举行。“中国梦践行者”是中国媒体界最有影响力的奖项,奖给事业上有成就,同时具有公共精神的个人和组织。

阿拉善SEE生态协会(以下简称SEE)与科学家袁隆平、演员陈道明、作家贾平凹、媒体人白岩松,以及见证中国改革及推动中西方文化交流的易玛、阿克曼共同获奖。

SEE被评为“中国梦践行者”,是SEE成立7年以来获得的最大的社会承认和荣誉。

SEE四十余名会员参加致敬盛典,现任会长冯仑、章程委员会主席任志强代表SEE上台领奖。

颁奖仪式介绍片画外音这样说:中国近两百名企业家出资成立的民间非营利性生态保护组织。

他们参与中国治理沙尘暴,推动中国企业家承担更多的环境和社会责任。

他们公开账目,公开选举,遵循平等参与、民主决策、权力制衡等治理原则。

他们是阿拉善SEE生态协会。

颁奖词如下:30年来,他们属于崛起的中国企业家共同体,是中国经济奇迹的重要贡献者。

7年来,他们以阿拉善为支点,不仅以自我的力量推进绿色事业,恪尽社会责任,还不遗余力地探索社会组织的自我治理,为中国民间公益组织树立了榜样。

理由主要是两个,一是承担社会责任,二是内部治理结构。

当天上午,在致敬盛典举行之前,《南方周末》还在南方报业集团大厦安排了“2011中国梦践行者致敬盛典论坛”。

这是SEE专场论坛,论坛的名称为:为公益而共和——中国梦践行者南方行。

刘晓光(SEE创始会长)、冯仑(SEE第四届会长)、戴志康(SEE第四届监事长)、任志强(SEE第四届章程委员会主席)等参加论坛对话。

SEE会员及嘉宾约80人参加论坛。

论坛讨论两个议题,第一个议题是“NGO(非政府组织)治理与社会治理的关系”,第二个议题是“经济增长与社会公平”。

杨鹏(SEE第二届秘书长,第四届会员)宣布论坛开场并为论坛结束进行总结。

“为公益而共和”是杨鹏正在写作的SEE 5年史一书计划用的书名,被《南方周末》选来作为“2011中国梦践行者致敬盛典论坛”的题目。

对《南方周末》评选组来说,SEE当选“2011中国梦践行者”的核心理由,其实就是“为公益而共和”。

论坛点评嘉宾、中山大学政治与公共事务管理学院副院长肖滨的点评发言说明了这一点。

他说,共和治理分为两条线索,一条线索是公民之间的横向关系,另一条线索是公民与政府之间的纵向关系。

公民之间的横向关系成为共和的关系,这是公民与政府之间的共和关系的社会基础。

肖滨盛赞SEE建立了公民群体从事公共事务的共和关系,认为这对中国社会整体的改革转型有重大意义。

《南方周末》官方微博的“2011《南方周末》中国梦践行者”话题中,以不同的方式这样描述SEE的获奖理由:一群中国顶尖的企业家,为了治理北京的沙尘暴而创建了阿拉善SEE生态协会。

他们对外治理环境,对内践行民主,他们的梦想始终不变:“实现共产主义,过去如此,现在也是如此。”

学者和媒体习惯在共和政治的层面上解读SEE内部共和治理的意义,会长冯仑在“为公益而共和——中国梦践行者南方行”论坛上,则尽可能回避从政治共和的角度解读SEE内部治理结构,他强调大家聚在一起是想做环保,是“掺和”,他说:“我乳房大,你们看到的是性感(民主治理),我看到的是奶水多(环保业务)。”

不管冯仑如何尽量避免人们用过多政治术语来描述SEE的内部治理结构,当我们回答SEE为什么被评为“中国梦践行者”时,可以将分散的信息集合起来,形成如下可能是更准确的表达:中国企业家承担环保与社会责任,践行民主,为公益而共和,为中国公共领域转型提供了一个共和治理的组织模型

毫无疑问，《南方周末》将SEE评为“中国梦践行者”，关注的核心是SEE的组织规范——共和治理的组织规范。

SEE组织规范向来被媒体关注和赞扬，被评为“中国梦践行者”是媒体对SEE组织规范最大的认可，这样的共和治理的组织规范是如何生成的？

本书所记录 and 研究的，就是SEE组织规范生成的历史。

本书研究的对象：SEE组织规范生成史2004年6月4日晚，贺兰山西麓，内蒙古西部阿拉善盟腾格里达来沙漠月亮湖基地，来自各行业的64位中国企业家就成立阿拉善SEE生态协会的《章程》及领导人《选举办法》进行讨论表决，对会议筹备组提出的方案进行了修改，会议直到夜里零点才结束。

2004年6月5日上午，企业家们按照6月4日夜通过的《章程》和《选举办法》，直接选举出了SEE首届执行理事会15人、监事会5人，执行理事会选举出会长、副会长，监事会选出了监事长，以会长提名、执行理事会表决的形式确定了秘书长，宣读了《阿拉善宣言》，宣布SEE成立。

SEE发起人中有不少人是著名中国企业家，SEE从成立起就受到媒体的关注。

企业家们聚在一起成立环保组织，他们是如何进行组织治理的？

媒体对这个问题很感兴趣，SEE的治理结构尤其是历届领导班子更替的选举过程向来被媒体广为报道

但是，对SEE组织规范的生成过程，对生成过程中的矛盾和困难，对SEE价值观、制度的演化与周围社会的经济、政治制度的关系，还没有媒体进行过系统深入的追踪和调查。

与媒体的关注不同，学术界对SEE的研究比较少，目前还没有看到学界对SEE深入系统的研究成果。

本书的主题，是通过记录和研究SEE这么一个具有代表性的中国企业家群体的环保公益机构的内部组织规范的生成过程，让人们了解中国企业家阶层面对公共领域时可能形成的价值观及制度取向。

我之所以选取这样一个研究课题，是基于如下判断：从长期来看，主导性社会阶层的公共交往模式，将构成这个国家公共领域的制度基础。

中国企业家群体自发性公益组织的规范的生成过程，表现了中国企业家特定的公共交往方式的形成，我们从中能看出中国企业家在更大范围的公共领域的价值观和制度可能的取向。

甚至可以说，企业家公益组织的治理模式，是企业家参与更大范围公共领域治理的预演。

企业家公益组织内部成员间的新型公共关系，有可能成为新的社会公共关系的基因，这种关系的形成扩展到全社会，有可能构成新的社会基础。

作为一个日趋强大的社会阶层，中国企业家的公共领域取向可能会深刻影响中国未来的社会及政治变革的方向。

企业家群体性的公益组织模式具有一定的同质性，研究中国企业家的公益组织模式的生成过程，是研究中国社会结构变迁的重要课题。

<<为公益而共和>>

内容概要

本书是一部讲述中国企业家组成的环保公益组织阿拉善SEE生态协会发展历程和组织模式的专著。该协会由100多位中国企业家参与组建，旨在治理沙尘暴和阿拉善生态，并推动企业家的社会责任。本书详尽记录了组织从2004年2月筹备到2010年1月这五年的发展历程与经历的各种风雨，并力图在这一过程中梳理中国非政府组织的民主组织模式的经验，提供一些公民社会建设的思考与实践案例。

## 作者简介

杨鹏，学者，研究领域是中国古典哲学及现代社会转型。  
出版著作《成为上帝》、《东亚新文化的兴起——东亚经济发展论》、《老子详解——老子执政学研究》。  
曾任国家环保局环境经济政策研究中心政策室主任，阿拉善SEE生态协会秘书长，现任壹基金秘书长。

书籍目录

前言：中国梦践行者

第一章筹备：从治沙的理想谈起

第二章成立：组织规范与民主选举

第三章2004年：花钱的方向问题

第四章2005年：与环保无关的事不做

第五章2006年：风波中成长

第六章2007年：内部矛盾与组织模式

第七章2008年：什么样的议事规则？

第八章2009年：中国企业界哥本哈根宣言

结语：问题与启示

附录：中国青年报：企业家们的公共生活

## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

## 章节摘录

中国青年报：《企业家们的公共生活》2009年10月28日，SEE举行2009年会员大会当天，《中国青年报》发表了记者包丽敏写的《企业家们的公共生活》一文，报纸及时送到了SEE会员大会会场。

这是一份从公共治理角度对SEE治理的系统报道。

自SEE成立以来，媒体关注的往往不是SEE的环保业务，而是SEE的内部民主治理方式。

SEE秘书处试图将媒体的兴趣引向SEE具体业务，向媒体介绍SEE在阿拉善草场梭梭林保护方面的项目，介绍受SEE资助的环保组织的业务进展情况，介绍SEE会员企业在环保方面的努力，但总的来说这些业务内容并没有引起记者的兴趣。

也许记者们认为，SEE做许多事，但SEE最有社会意义的可能就是内部的民主治理模式，这是中国社会中少有的对民主治理的探索和经验。

记者们将自己对共和民主的期望，投射到了SEE民主治理经验之上。

记者包丽敏为写这篇报道，采访了許多人，花了近两个多月的时间。

兹引全文如下：刘晓光当初脑子一热，四处打电话召集他的企业家“哥们儿”成立这个协会时，是想做一件在历史上“留下一笔”的事儿。

5年过去了，看起来，他确实留下了一笔，至少打开新浪网你能看到。

今年国庆前夕，这家门户网站携同各地媒体共同梳理共和国60年来的地标，试图“用这些地标拼出一串新中国发展的历史足迹和大图景”。

在这幅图景上，1958年，共和国的地标是成立第一个人民公社的河南遂平，1978年是安徽小岗村，1979年是广东蛇口，1990年是上海浦东。

而2004年的地标，是内蒙古自治区西部的阿拉善。

当选理由是：“2004年，中国环保的代名词，代表着中国新兴的企业家阶层努力承担社会责任的尝试”。

“其实，刘晓光们起初发起成立“阿拉善SEE生态协会”时，是冲着治沙尘暴去的。

因为听说阿拉善是北京沙尘暴的源起地，他们便“试图要扫清北京的天空”。

但出乎意料的是，这个协会最被媒体关注的，却是其治理结构。

也许反倒像协会副会长张树新后来总结的，这帮人聚到一起，要做环保，立马就牵涉到公共治理。

“大家在20世纪80年代学习做企业，现在学习如何参与公共事务。

“能不能把中国的企业家们弄到一起治沙？”

“当然，起初谁也没有清晰地意识到这一点。

据说这一切的起因是，北京九汉天成公司的老总宋军在阿拉善腾格里达来沙漠腹地的月亮湖边建了一所度假酒店。

2003年10月，北京首创集团总经理刘晓光跟十几个企业家受中国企业家论坛邀请去那里参加会议。

据描述，这位京城房地产大亨当时“跪在沙地上，望天长叹”，慨叹“人类在创造财富的同时也在毁灭自身”。

“当时就有这种想法，能不能把中国的企业家们弄到一起治沙？”

“刘晓光回忆说。

这个想法与宋军一拍即合。

两人约定分头拉人。

不少人是这样被刘晓光拉来的：“我说你必须参加，不参加以后别见我，大家别谈别的事儿了。”

“他自称前后共打了100多个电话。

他的朋友们大多也没怎么推却。

比如万科的王石就说：“行，给你面子了。”

“他的朋友再各自去拉朋友，一个拉一个，很快有60多位企业家承诺入会。

一些人是真正冲着做公益治沙尘暴去的，一些人是抹不开面子去的，也有些人是想结识“商界大佬”或者寻找商机才去的。

不管怎样，2004年6月4日，掌管着合计约有两万亿元总资产的大大大小小的企业家们，汇聚到了月亮湖



## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

边。

这些人来自海内外，背景不一，民企的、国企的，本土的、海归的，大陆的、港台的。尽管不少人都是叫得出名号来的人物，但这天晚上，当他们一桌一桌围坐在会议室里时，每个人都只能用三句话来介绍自己：叫什么，在什么企业担任什么职务，所在企业是干什么的。

刘晓光最初并没有意识到，这样一群人组织到一起之后，会发生些什么。

不过他很快就发现了。

“突然发现，大家在找一种共同语言”先有企业家翻着刘晓光领衔的筹备小组此前早就草拟好的协会《章程》，七嘴八舌地提出质疑。

看着局面有些混乱，有人便提议：“我们是不是原则通过一下？”

不少人响应，陆陆续续举起手来，会场主持人催促工作人员赶紧点数。

这时搜狐的张朝阳站了起来：“一部《章程》有很多条款，什么叫原则通过？”

到底是通过还是不通过？

“于是，现场只能临时调整议事规则，把企业家们提出的每一条《章程》修改建议都写到白板上，逐条进行表决。

然而表决过程中张朝阳又站了起来：“为什么29票同意22票反对就可以通过？”

《章程》应该规定重大决策的通过议程。

“好在万科集团董事长王石站出来打圆场：“我发现按张朝阳先生的意见，大家今天这会没法开了。”

接着招商银行行长马蔚华也站了起来，提议说：“我看今天不如先到这里，（对《章程》）原则同意，保留修改。

”许多人应和。

于是，在掌声和欢呼声中，SEE协会的第一部《章程》就这样通过了。

但让刘晓光更加“傻眼”的事情还在后头。

大会的议程进行到选举环节。

筹备小组拿出早就拟好的一份执行理事候选名单，说明是等额选举。

跟《章程》一样，刘晓光原本以为，让大家把这份名单通过一下就完了，没想到，现场立刻“炸开了锅”。

“这15个提名，我们为什么要选举他们？”

“有人在下面喊。

“筹备小组的提名权利，也是需要经过大家同意的！”

“有人附和。

据说当时筹备组的人都“懵了”。

刘晓光坐在那儿生闷气，又觉得有些委屈。

“要知道，这份名单可是经过充分考虑的啊！”

”他事后说。

据当时筹备组的专家杨鹏回忆，在筹备会议上大家其实已经达成一些初步共识，即协会不能是某个人的组织，必须按照平等参与的民主原则来组建，《章程》要按照权力制衡的原则来制定。

然而他发现，有些习惯性的东西却在不知不觉中起着作用，比如，讨论选举办法和名单时，思维定式就冒出来了：最早的发起人总该有点不同待遇吧？

如果全面开放选举，能保证他们选上吗？

地域的代表性要不要考虑？

男女性别要不要考虑？

然后呢，要不要有点行业代表性……“这种逻辑未必有坏心，也未必有私心，就真是想方方面面有代表性。

”杨鹏说。

然而这种习惯性思维却在月亮湖边遭到了“狙击”。

刘晓光后来回忆，自己当时从夹克里掏出那份名单来，然后不得已又塞了回去。

那一刻，面对前来参会的64名海内外企业家，“没有任何人可以控场”。



## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

七嘴八舌表达反对意见的，既有海归派，有台湾企业家，也有大陆本土的，比如北京华远集团总裁任志强。

当不少人已经同意在保留这15人名单的基础上再新增候选人时，这位军人出身的国企老总抗议道：“应该可以（往里）加人，也可以（从中）删人！”

任志强事后解释：“我们当然很反对刘晓光自己拟定一个名单，等于他在指定内阁。

因为我们在国企，我们更反对。

国企本来就是任命制的，我们现在参加一个社会组织，更不喜欢任命制。

已经是午夜了，可企业家们丝毫没有罢休的意思。

混乱之中，开始重新提名。

杨鹏拿着笔往白板上写名字，底下就喊：“加冯仑！”

“我们两桌推荐王维嘉！”

“……这天夜里，工作人员连夜重新赶制选票。

这天夜里，刘晓光彻夜未眠。

第二天一早，企业家们又坐进会议室里，进行无记名投票。

刘晓光最终当选会长。

当他掏出早就写好的当选感言时，台下“哄”地笑了。

监事会也经选举成立。

监事长马蔚华召集监事会成员开会，刘晓光踱进去想旁听，结果，被“请”了出去，对方说：“这里是监事会，是监督你的。

上海美通无线公司总裁王维嘉是落选者之一，他主动要求上台发表落选感言：“因为我们的落选，你们的当选才有了合法性。

在他看来，那一晚，大家在混乱之后最终达成共识，“一下就把协会的文化基因形成了”。

那一晚，发生的一切，也一下把王石吸引住了。

本来，他是因为“给面子”才来参加大会的。

筹备组“内定”他当副会长时，他并没有特别兴趣，但也没反对。

“我当时的兴趣点就不是治沙，而是通过治沙大家走到一起。

后来突然发现，大家在找一种共同语言，这种共同语言就是最基本的民主程序。

那一晚，带给刘晓光的冲击最大：“我没想到我们设计的选举程序全部被推翻了，我没想到我们辛辛苦苦干这么长时间就这么被推翻了。

在他失眠的那个晚上，他决心今后尽可能按照民主的程序来“执政”，尽可能把大家团结在一起。

尽管那个晚上这位国企老总充分领教了民主的“效率低下”，觉得“比起在单位的集中差多了”，“但民主本身有很大的力量，是能够把大家凝聚起来的东西，是一种能服众的东西。

5年之后，当他回顾协会的发展历程时感叹：“如果没有这东西，这些人坚持不下来，可能早就散了。

“你会发现，其实多数人内心都已经发生了变化。

杨鹏说，“如果当时没人反对，就会按照老传统往下走，有人提了，大家就会认为新办法是对的。

后来，东莞一位不那么知名的企业家杨利川说：“这就是一层窗户纸，只是说由谁来捅破的问题。

“千万不要叫全国人民看笑话”那时候杨利川还没有加入这个组织。

他是在网上看到协会成立的消息。

“我当时感觉，这就是我期待的那个东西。

”他说。

这位北京大学哲学系77级的毕业生，许多年来从未停止过对社会的关注。

20世纪80年代初，他在校园里参加人大代表竞选。

90年代，他从河南某县县委副书记的职位上离职，试着以“当时体制内允许的最超前的方式”去组建经营一家国营企业。

随后，他抱着摆脱国企弊端的愿望，南下广东，去尝试一种新的企业模式。

“到2000年前后国内产权制度改革基本完成，这时候，我觉得，该有一种新的东西出现了。

## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

”这位东莞东亚包装实业有限公司董事长说。

所以，当他看到一帮企业家共同发起成立这个环保公益组织的消息后，第二天，在一家高尔夫球场练球的时候，就给一位朋友打电话，然后辗转联系到协会，接着就把钱打到了协会的账上。

虽然那时他“连NGO（非政府组织）三个字母是什么意思都不知道”。

不过，“自投罗网”后不久，杨利川就发现，这个组织某种程度上陷入了“迷茫”。

在月亮湖边畅谈起未来和梦想时，几个企业家甚至还满怀浪漫地在沙漠里裸奔了一圈儿，但许多人很快意识到，尽管他们个个都是经营企业的高手，但对于治理这样一个环保公益组织，大家都是外行。

“原先觉得，100个企业家，到那儿还不把小小的沙尘暴给治了？”

”王维嘉说。

然而请来中科院的专家进行了几次知识普及之后，他们才认识到，沙尘暴根本消灭不了，只能减缓荒漠化的进程。

自然因素不可改变，只能改变人的生产生活方式。

那么协会能干什么？

企业家们一时无法达成共识。

有人提议种草种树；有人觉得把人畜全部迁出，生态会自然而然得到修复；有人主张办个商会；也有人建议干脆把这些钱存起来去做投资……好在，当企业家们还没搞清楚到底要干什么之前，协会执行团队的项目主管和志愿者们已经开进了阿拉善的村子里，协助村民搞起社区建设项目：让农牧民自己选择、自己做主来改变生产生活方式，真正成为生态保护的主体。

然而一向主张走“公司主导的产业化模式”的副会长宋军，却极不赞同协会的这种做法，他决定另行成立一个协会。

这一事件，在几个月内竟未引起会长们应有的重视。

“当时很多人都没过脑子，觉得这只是件小事情。”

”副会长张树新分析道。

她当时明确表示反对，认为大家不够较真儿。

“如果对公共利益不较真儿，将不利于公共的种子生长。”

”杨利川从张树新那里听说了这件事，很郑重地提笔给会长们写了一封信。

信中说：“分歧倒也罢了，居然搞到另立门户，可见我们在游戏规则上的脆弱，以及在理念上是多么缺乏共识。”

”他又联想到一段时间以来协会开会没有规则，理事们随意缺席，会长们在会上东拉西扯、草率投票等种种状况，在信中直言：“我们既然已经投入到这个组织中，出了钱，那就应该首先在这个组织中体现公共精神，比在其他组织更加尽职尽责。”

”“千万不要叫全国人民看笑话。”

”在那封信的结尾他写道。

据说这封信“挺起作用的”。

信发出4天后，几位副会长相继从出差地赶往北京，根据张树新的提议，会长和副会长们“一个不少地”坐到了一起，坦率交换意见，讨论协会工作，并且进行了自我反思和自我批评。

此次会后，形成一项制度：执行理事们一年为协会花费多少工作时间，都要由秘书处统计，每年向理事大会汇报。

也是在这次会上，张树新提出，自己愿意拿出至少一周时间为协会做义工，围绕协会的发展战略调查研究，提出思路和建议。

“既然生下了这个孩子，就应该好好养他，否则，还不如不生。”

”她说。

早在协会筹备初期，张树新就曾表示过担忧，怕大家只是三分钟热情。

“我再也没有兴趣参加那些始乱终弃的事儿了。”

”她说。

会上响应她的，是台湾大成食品（亚洲）公司主席、副会长韩家寰，他当场表示愿意共同承担这项工作。

## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

一段时间以来，他已经在心里屡犯嘀咕：“糟糕，我们这个会不会是老鼠会啊？”

最初刘晓光让他“做对台工作”，他拉了20多家台湾企业加入，因此觉得压力很大，得对朋友们负责。

很快，由几名企业家组成的调研组开进了阿拉善。

一周时间内，他们每天早上8点出门，跟专家谈，跟政府官员谈，跟农牧民谈，跟执行团队谈，每天晚上都激烈地讨论到夜里12点甚至凌晨一两点。

一周后，他们分头撰写报告。

在2006年的理事大会上，他们的报告几乎没有遭到反对就获得通过。

报告把协会原有的宗旨往“小”里写了：一是“要用3~5年时间，以社区发展项目为核心，形成成功案例，为中国荒漠化沙尘暴治理提供可推广的经验和模式”；二是“用5~10年时间成为中国社会参与荒漠化沙尘暴防治的具有专业能力和公信力的环保基金会”。

2007年，十几位企业家又自掏腰包，到美国考察各大公益基金会。

之后，协会的战略进一步明确，并将目标量化：保护阿拉善地区的200万亩梭梭树林，通过保护这种固沙作用极强的树种来防治沙尘暴；同时将协会打造成一个孵化器，扶助中国草根非政府组织。

由于对荒漠化防治及对民间环保组织资助的有效工作，今年10月，该协会获得了联合国环境规划署的“咨商资格”，有权参加联合国环境方面会议。

当这个组织的核心理念一步步梳理清晰并获得共识之后，张树新说：“大家争论的时候就不会南辕北辙，浪费时间了。”

“其实在具体规则上大家一样缺乏训练”但这并不意味着就没有争吵了。

协会的工作人员们说：“企业家们吵得太凶了。”

“外界不时也有传闻：SEE开会总“打起来”。

“因为没有人是为自己的利益，所以可以理直气壮、表里如一地争起来。

为了个人利益的话，还要技巧一下，现在大家可以很直白。

”韩家寰说。

而更重要的一个原因，也许正如云南红酒业公司董事长武克钢所言：“大家都一年交10万块钱，你又不比我多交一分钱，凭什么你说的就是真理，我就得听着？”

“我们这些人都太有决策能力，每一个人要说服另外一个人都比较难。

”这是张树新的观察，“因为在企业里大多是一把手，他的话就是句号了。”

”然而在这里，谁说了都不算，即便是会长。

第一任会长刘晓光说，有时候开会，他只能苦笑，对这个意见说行，对那个意见说好。

第二任会长王石的感受是，“会长首先是个受气包”。

这里开会从不摆主席台，座位不分主次。

会长跟所有理事一样，不领薪酬。

来参加会议，协会没有专门为他配备专车，餐费实行AA制，进会场随便找个地方坐。

理事名录里，会长副会长执行理事们一律与普通理事同等待遇，按姓氏字母排序。

“这里人人都是平等的。”

”现任秘书长杨鹏说。

然而当这些平等而强势的个体集合到一起时，却发现，尽管他们在5年前就在理念上达成了要民主参与、民主管理的共识，但具体到如何运用民主的手段，来实现这个组织的公益目标时，他们都是新手。

“中国人对纵向关系比较熟悉，知道怎样对上，如何对下，却对横向关系比较陌生。”

”杨利川说。

而现在摆在他们面前的，正是横向的合作与协商。

在这个群体里，虽然“海归派”看起来要比“本土派”更有民主程序的意识，但王维嘉承认，“其实在具体规则上大家一样缺乏训练”。

规则是一点点“磕”出来的。

协会最初的章程里并未写明执行理事选举是差额还是等额，但显然，等额的选举办法在成立大会那天

## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

晚上即遭到“攻击”，差额选举此后被明确写进《章程》。

《章程》里起先规定会长可以连选连任，结果遭到反对，《章程》便改为：会长不可两届连任，但可隔届参选。

刘晓光作完工作报告，会议主持人提议鼓掌通过。

当时的副会长王石马上提出异议：“没有提意见并不表示同意，应该表决通过。

举手表决已经比较落后了，鼓掌就更落后了，这就像人民公社了。

”刘晓光会长任职快期满时，“老领导要退休了嘛”，有理事提议推举他当名誉会长。

结果，另一位理事一下“急了”，直接就安排要见刘晓光，直指这样有害于协会的基本价值建设。

而刘晓光也在卸任时主动表示不当名誉会长。

2006年的年度理事大会，刘晓光将执行理事们前一天已经决策通过的下年度项目和预算，向“最高权力机构”理事大会汇报。

结果坐在下面的武克钢一下跳了出来，说：“不对啊，显然程序反了。

”会长解释说：“程序不能改了，因为《章程》就这么定的。

”底下有人窃笑：“会长定调了。

”但武克钢径直走到讲台前，抓过话筒说：“不行不行，我们后面已经形成‘反对党’了……”于是，一次大幅度的《章程》修改被正式提上日程。

建设这个组织的DNA王维嘉被责成带队，负责提出修改动议，再提交“最高权力机构”表决。

这是一次对原有《章程》的大规模梳理。

王维嘉坚持的原则是，“不能有自己的思想，主要是倾听大家的声音”。

为此，他跟北京地区的理事座谈，然后自掏腰包，专门跑了深圳、昆明、上海等片区开沟通会，最后总结整理。

又把原有《章程》里那些明显违反逻辑、定义混淆不清的地方，一一梳理清楚，同时还要兼顾规则的严密性与效率的均衡性，因为“我们不能像美国议会那样为一件事儿吵上两三个月”。

“我是一个编程序的工程师，绝对不会让程序走到一个死角出不来。

”这位美国斯坦福大学的博士说。

这已经是该协会的第三版《章程》：从第一版的13章65条，到第二版的14章71条，直至这个版本的19章108条。

协会甚至专门成立了独立的章程委员会，只对理事大会负责，并专章写入《章程》。

“我们的《章程》永远是开放的，”秘书长杨鹏说，“先想办法来解决遇到的问题，然后觉得应该变成《章程》的一部分，就写入《章程》，把好的办法变成制度传统。

”而这样的制度建设被王石称为是建设这个组织的“DNA遗传基因”。

根据协会的这部“根本大法”，会长几乎没有什么权力。

会长可以定期召集执行理事会，决定时间、地点和议题，但没有任何决策权，只有一票。

会长可以提名秘书长名单，但必须经执行理事会表决。

总共有三个环节决定财务总监人选，会长只是其中一环。

更多的时候，会长得多尽些义务。

比如协会与国际大自然保护协会谈合作，秘书处告诉王石，要是会长参加能起到推动作用。

王石就明白了：“不是说要我去谈什么，只是需要我坐在那儿。

于是，那天我就坐在那里，一坐就是一上午。

”而且，会长还面临被监事会弹劾的危险。

杨鹏说，自从任志强当选第二任监事长，“搞得现在当会长都很紧张，我也很紧张，开会之前他都会找人来查账。

”任志强前后共3次竞选监事，第一次选举大会和后来的一次监事增补都没选上，直到第三次。

那是2007年的换届选举，他锲而不舍地发表了竞选演说：“我参加了15个基金会，有6个是副会长，大部分是常务理事，只有一个连监事都选不上。

”到目前为止，阿拉善SEE生态协会是他所有捐款的19个基金里面捐款额最低的，但是花费时间最长的。



## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

“每次会上我们都会提出大量的反对意见，他们很怕我们提出问题，现在他们基本上都是受到批评，还没有受到过表扬。

”这个据说连上厕所都拧着眉头、被会长王石称做“大炮筒子”的人说，“我们监事会严守一条线：绝不干涉执行理事会的决策。

我们的监督主要集中在财务制度和决策程序，以使他们的做法符合《章程》。

”这位监事长还不时告诫秘书长杨鹏：“一切公共事务都要建立在你们的恐惧之上，你们才不会以权谋私。

”几乎每次开会，监事会都能找出问题，以至于秘书处现在学乖了，在监事会派人来查之前，他们先自查一遍甚至数遍，但仍有被抓个正着的时候。

杨鹏记得最严重的一次，是执行理事会已经批准将一笔500万元的闲置资金拿去做短期投资，秘书处又将另一笔800万元的闲置资金也拿去做了短期投资。

尽管资金很快收回并且有赢利，但还是在会上“被批得灰头土脸”，会长王石也为此作了检讨。

后来秘书处的工作人员讨论要不要将这段记录公开，杨鹏说，当然要上网。

在这个组织里，会议记录、各种资料、审计报告以及财务报表，都被要求公布在网上，供会员和公众监督。

财务预算管理制度极大地限制了秘书长的权力。

预算编制和审批是协会一年中最重要的工作环节之一。

杨鹏说，一旦年度预算经“最高权力机构”通过，“就成了法律”。

秘书处把一年的预算大幅张贴在办公室最显眼的地方，遵照执行，即便是有决策权的执行理事会也只有20%的调整幅度。

协会最初只有一位兼职财务人员，现在则既有对秘书长负责的财务经理，也有对会长和监事长负责的财务总监。

财务总监定期向上汇报，“报什么可不经过我”。

杨鹏说。

这位秘书长有时为联络感情想请部下吃顿饭，得自掏腰包。

他向协会报销的发票，得注明时间、用途，还得写上联系人电话，以备核查。

“这种训练，得从娃娃开始”尽管有一套严密的制度和规则，但有时企业家们还会不知不觉越过界线。

比如，执行理事们时常给秘书长直接打电话，提出意见，要求遵照执行。

有时候，两个执行理事的意见恰好相反。

有一度，秘书处疲于应付。

“权利表达的界限到底在哪里？”

”杨鹏很久以来为此困惑。

现在他的做法是，委婉地提出：你的意见我只能当做建议，不能当做指示，按《章程》，只有执行理事会集体的决议对我才是至高无上的。

在第一任秘书长卸任后，新任会长王石迟迟提不出新的人选，几名执行理事一次讨论到底谁合适，商议是否酝酿个名单出来。

这个好心的提议立刻遭到王维嘉的反对：“按照《章程》你们不应该讨论这个，因为你们没有提名权，你们讨论出一个名单来算什么？”

”一场可能造成误会甚至分裂的事件因此被阻止。

“什么该做，什么不该做，是几年里一点点磨出来的。”

”杨鹏说。

他发现，由于“辩论、选举、表决，从小学、中学到大学，都没有相应的训练”，所以，几年来，企业家们一直都在学习这些基础常识，甚至包括怎样开会。

以前开会，经常有人随意打断别人发言，说着说着就跑题了。

有时，两人争吵，其他人就一旁听着。

有一次，一位香港企业家忍不住抗议：哪有这样开会的？

## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

应该先有动议，再有人附议，然后表决啊。

“动议”这个词语，尽管据《罗伯特议事规则》第十版译者袁天鹏考证，孙中山早在20世纪初就引进了，但协会内的大陆企业家们起先大多对这个概念很陌生。

2008年，杨鹏找到袁天鹏，与他签订合同，请他为协会专门制定一套《SEE议事规则》。

“这大概是国内第一份单纯为了制定一套议事规则而签署的合同。

”袁天鹏说。

最后磨出了43条条款，详细规定了发言、辩论、动议、表决、选举、会议议程等规则。

“真正的决策民主，只能靠不打断、不跑题、正反方轮流发言等等细碎的规则来实现。

”这位议事专家强调。

而这些“细枝末节”的背后，才有“议事的效率，以及议事程序的正义性”。

2008年12月底，这部《规则》在执行理事会上通过，正式成为协会第四版《章程》附件。

在这次会议上，大家开始运用这套规则议事。

会长王石穿着一双左脚裂开一道口子的棕黄色皮鞋，走上讲台充当会议主持人。

要发言需要举手申请，发言不得超过3分钟，时间一到，王石就敲响手中的槌子。

当秘书处提交的项目预算遭到质疑时，王石忍不住想发表意见。

但按规则，主持人不能就讨论内容发表看法，于是王石只能将主持权力暂时移交给别人。

要知道，只有在一个动议讨论表决结束之后，他才能收回授权。

尽管有争论，有异议，但大家有序按照“动议——附议——表决”的流程进行。

据协会非政府组织合作部主任郭霞估计，这次会议至少比以往节约了两个小时。

“现在我们开会基本不怎么吵，大家都按《章程》来。

”王维嘉说。

每次开会，秘书处必然带着一本《章程》，以供参会者随时查阅。

几年下来，杨鹏颇有感慨：“中国面临两大问题，一是经济如何可持续发展；二是公共领域如何更加民主法治，都是一个渐变过程。

平等的人在一起共同参与公共事务，是需要训练的。

而这种训练，真的应该当成现阶段非常重要的任务，得从娃娃开始。

”北京大学政府管理学院主攻非营利组织管理研究的副教授田凯，在今年研究过SEE协会的整套治理结构后，感到“非常诧异”。

“中国竟然产生了这么一个组织，”他说，“我以前觉得这样的治理结构应该还是比较大型的国际组织才会有的。

”这个令他“印象深刻”的组织，即将在今天迎来第二次换届选举。

两年前的第一次换届选举上，他们发表竞选演说，拉起布帘设立秘密写票间。

大陆企业家们“傻乎乎”地看着台湾企业家拜票、拉票，甚至一位台湾企业家还请出太太高歌一曲，为自己助选。

而这一次，“我们估计也会有故事”。

一位大陆企业家预言。

5年来，企业家们发生了不小的变化。

据张树新观察，王石最初来开会时的表情跟后来都不一样。

这位强势的企业家自己就曾多次说过，在他原先的词典里就没有“妥协”这个词，但现在他学会了妥协。

而万通集团董事局主席冯仑则变得认真了。

“他唯一不讲黄色笑话的地方，大概就是在这里的会场上。

”张树新笑道。

至于她自己，5年来的感慨是：“把公共精神，真的转化为公共组织，然后形成公共能力，最后对中国公民社会的成长起到该起的作用，我觉得我们就没白做这件事。

”





## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

## 后记

2007年10月20日，我被SEE第二届执行委员会（王石担任会长）任命为SEE秘书长。

2009年10月28日，SEE换届选举，新当选的第三届执行委员会（韩家寰担任会长）继续任命我为SEE秘书长。

2010年1月1日，我辞去SEE秘书长，经我推荐，SEE任命原绿色和平组织中国区项目总监卢思骋接替我的SEE秘书长工作，我转为担任SEE专家委员会主席。

在担任SEE专家委员会主席期间，我开始准备写作《为公益而共和》一书资料，计划写作SEE从2004年2月筹备到2010年1月5年的历史，这是我参与策划成立SEE到我辞去SEE秘书长的时间。

我决定写作《为公益而共和》，是基于以下两点考虑。

一、保留组织记忆组织文化形成，需要组织记忆。

一般来说，公益组织都比较缺少历史记录的习惯，时间一长，资料档案散失，组织过去的历史就逐渐变成了传说。

当事人的回忆，往往会增加事后的情感因素，表达上常出现偏差。

媒体报道SEE时所引用的一些当事人讲述，内容就不时出现不统一的情况，关于SEE的历史演化，需要一个客观系统的记录本。

SEE两年一次换届选举，领导层每两年更换一次，SEE员工流动性也较大。

较为频繁的新旧替换，不仅业务的稳定性受到影响，组织价值的稳定性也会受到影响。

我在SEE工作6年，亲历SEE的创建及以后二次换届的震荡，最担心的倒不是换届新旧替换对业务稳定性的影响，而是价值基因的中断或破坏。

这个价值基因，就是以民主法治的组织方式去实现环保的目标，就是同时要推进民主法治及可持续发展。

如果失去了这个价值动力，组织就失去了灵魂和魅力。

这种价值动力如同空气，因为拥有，大家平常并不太关心，但如果忽然失去，就是很危险的事，就是死亡。

业务安排是紧跟着价值取向走的，是为了实现价值诉求。

例如，如果没有提高公民社会的民主议事能力的诉求，培训业务中就不会考虑安排关于民主议事规则的内容，也不会因此把议事规则专家纳入SEE，也不会因此要求被资助的环保组织要强化财务及项目透明化管理。

如果有不同的价值取向，业务安排也将不同。

自由人平等志愿联合起来的公益组织，一定是价值导向的，一定得有理想主义精神，如果价值导向出偏差，就不可能持续成长。

在会员之中，真正对价值问题特别敏感的人并不多，他们选举投票时，未必会把候选人是否具有民主法治理想这个因素纳入考虑，因此每次换届，都面临价值偏差的危险。

如果价值不合适的人被选上，运行过程中一定会暴露出问题来，但调整起来成本极高，这要浪费大量时间，还要承担内部人事冲突的情感成本。

一个组织进入到成熟阶段，组织记忆或组织传统就成了重要的管理资源。

以北京大学为例，经历过许多届性质不同的政府，内部管理制度也经历过许多调整，校长走马灯换了许多人，但北京大学大体保存了自己的风格，这就是思想自由、兼容并包的风格。

可以说，这主要是历史传统在起作用。

是否违反蔡元培等人开创的开明的历史传统，成了是非荣辱的潜在标准，历届领导班子都受到历史传统的无形制约。

在SEE创始成员中，我是唯一的学者，而且我以专家、秘书长的身份参与了SEE的具体工作，我最有兴趣和条件来记录SEE的历史，传承SEE的组织记忆。

对社会来说，5年不算长，对一个组织来说，5年已算长，这是组织基因的重要形成期。

我是个中人，一直在决策和执行核心，了解组织内部最隐秘的麻烦、困扰和矛盾，如果我不来做这件事，目前就没有更合适的人来做，SEE的组织记忆就可能逐渐在岁月中离散淡化，形不成对后来者足

## &lt;&lt;为公益而共和&gt;&gt;

够的影响和约束。

组织传统的记录，组织记忆的固化，我得承担起这项工作。

二、传播共和治理经验媒体对SEE的报道重点，主要在SEE内部民主治理模式上。

SEE曾想将媒体的注意力引向SEE做的环保项目，但这种引导没有成功，媒体报道得多的一直是SEE的“民主试验”。

这说明从媒体角度看，SEE最有意义的地方其实并不在其所做的环保项目，而在于企业家会员从事环保公益时采用的民主组织制度。

荒漠化防治，资助民间环保组织，这些事SEE在做，政府和其他环保组织也在做，在这方面SEE并没有什么特别突出的地方，但100多名企业家以民主的方式有效组织起来，这倒是SEE独一无二的地方。

或许，中国城市之中，这样规模的完全按照民主原则开展公益的组织，也就只有SEE。

SEE最特别的社会意义，在于其认真执著地实践并走通了民主共和的治理模式。

2011年12月10日《南方周末》将“中国梦践行者”奖项授予SEE，正是看到了SEE内部民主共和治理实践的社会意义。

5年来，参与SEE的企业家会员塑造着SEE，同时也被SEE所塑造。

在这个过程中，多数企业家发展成为环保与民主的拥戴者。

他们中的多数人不仅逐渐成长为中国企业界具有影响力的绿色倡导者，立场上也逐渐偏向民主宪政的方向。

中国改革开放初期，多数企业家在经济上信奉发展是硬道理，在政治上信奉表现为社会主义市场经济的新权威主义，认可威权下的经济改革。

为保障SEE的凝聚力，为处理好会员之间的关系，企业家会员不得不走上民主治理之路。

我们可以说，SEE是严格按民主原则治理的规模最大的中国企业家公益社团，SEE会员也是对平等参与的民主治理模式最有实践体会的中国工商人群。

从SEE成员人数不断增长的情况看，企业家喜欢这样的治理模式，他们认可SEE这种平等参与、公开透明、公平竞争、民主决策、依章程管理的文化和制度。

任何一位会员都有表达和参与的权利，他们体会到了内部关系的平等与尊严。

他们中优秀的具有影响力的人物，都在SEE的选举竞争规则中胜出，他们对民主公平竞争的规则有了信心。

SEE的民主开放并没有造成内部的混乱，会员们在SEE中真切体会到了民主与理性的内在关系。

SEE的实践，使企业家会员对民主有了基于自己经验的认识，他们对民主治理模式有强烈的好感。

在今天中国的网络舆论中，任志强、刘晓光、王石、冯仑等成为宪政民主的重要倡导者，这与他们在SEE的体验有重要关系。

中国工商界的领军人物们认可民主宪政规则，这不是一件小事，SEE在其中起到了重要的推进作用。

更重要的是，SEE 5年多的民主治理实践，留下了许多宝贵的经验。

自由人的平等联合体如何治理，这对中国人来说是新课题。

清末帝制结束以来，人们呼吁民主共和。

SEE是认真按照民主共和原则在进行治理的组织，而且这种实践是理性的、建设性的，它面向未来，在现实中没有任何假想敌。

SEE遇到的困难和解决问题的办法，SEE在实践过程中的思考，这些经验不仅对SEE自身的持续发展具有价值，对整个中国未来的民主建设也具有重要意义。

SEE也许是中国城市中唯一一个按民主法治理念进行自我管理的成规模的群体，它的民主治理经验应当记录下来，这是一笔需要记录并扩散开来的中国财富。

2010年2月，在担任SEE专家委员会主席的同时，我受王石和李连杰邀请，参与将壹基金注册为公募基金会的筹备工作。

2010年12月3日，深圳市民政局批准深圳壹基金公益基金会注册，我辞去SEE专家委员会主席职务，担任了壹基金秘书长。

原计划在2011年春天就完成《为公益而共和》的写作出版，但担任壹基金秘书长以后，不得不应付新成立的公募壹基金的繁忙工作，《为公益而共和》的写作被耽误了下来，直到2011年12月才终于完成

初稿。

感谢中信出版社为出版此书所付出的努力，本书并非只是我个人的观点和思路，而是100多位中国企业家共同的公益行动的组织历程的记录，相信《为公益而共和》对SEE、对中国公益组织、对中国企业家群体、对研究组织社会学的专家学者、对中国正在进行的社会转型，都会有一些意义。

编辑推荐

《为公益而共和:阿拉善SEE生态协会治理之路》编辑推荐：一群中国顶尖的企业家，为了治理沙尘暴而创建了阿拉善SEE生态协会。

他们对外治理环境，对内践行民主，他们的梦想始终不变：“实现共产主义，过去如此，现在也是如此。

”——2011南方周末“中国梦践行者”获奖词30年来，他们属于崛起的中国企业家共同体，是中国经济奇迹的重要贡献者。

7年来，他们以阿拉善为支点，不仅以自我的力量推进绿色事业，恪尽社会责任，还不遗余力地探索社会组织的自我治理，为中国民间公益组织树立了榜样。

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>