

# 专访友成企业家扶贫基金会副理事长汤敏： 只有能推广的才有意义

■ 本报记者 皮磊

“给学生艺术训练很重要,因为随着科技和人工智能的发展,未来几十年将有很多工作被机器取代,但艺术领域需要不断创新,不会轻易被人工智能取代。”

2017年5月23日,友成企业家扶贫基金会(以下简称“友成基金会”)“1教室”全国中小学艺术普及教育项目两周年汇报总结在河北省滦平县举行。滦平县是这个项目的首个试点县,当天,赶在出差前,汤敏挤出两个小时赶到现场,与一线教师进行了交流,并把每一位老师对项目的看法和感受用手机拍了下来,发到朋友圈。短暂停留后,他又匆匆忙忙赶往机场,奔赴下一个项目地考察。

这是汤敏日常工作的一个缩影。谈到教育创新,汤敏似乎总有说不完的话和用不完的精力。而解决贫困地区的教育问题、用创新的方式推动教育公平,也是汤敏加入友成基金会六年多来主要推动的事情。他希望通过基金会的努力不断发现社会痛点,并针对这些痛点开展公益试验,试验成功之后再由政府进行大规模推广。

不久前,友成基金会刚刚过完十周年生日,作为基金会的副理事长,汤敏以《公益行动更需要创新》为主题进行了演讲。从经济学家到公益人士,从理论研究者到社会创新的行动者,是什么促成了汤敏身份的转变?他如何理解社会创新的意义?就这些话题,《公益时报》记者对汤敏进行了专访。



汤敏为2015届“小鹰计划”代表授旗

## 换一种活法

《公益时报》:从经济学家到友成基金会副理事长,从理论研究者到社会创新的行动者,是什么促成了你身份的转变?

汤敏:几年前我曾写过一篇文章,题目叫《换一种活法》。其实我一直有个做点儿过去没有做过的事的冲动。在几十年的职业生涯中,我一直都在从事政策研究工作,特别是在推动中小企业的成长方面,但理论上说得太多,我自己没有真正操过刀。

六年前王平理事长找到我,她的一句话打动了我。她说:“中国这么大,有这么多经济学家,多你一个少你一个也没有什么变化,但中国特别需要行动者,需要能够把理论变成现实的人。到友成基金会来吧,我们可以给你一个平台,让你去行动。”

当然,对公益事业,我也不完全是个门外汉。很早之前我就跟随茅于軾老师在山西开创了中国第一家民间小额贷款机构。尔后,我们在北京郊区办了一个保姆学校,对推动家政市场的发展还做出了一点贡献。后来在中国发展研究基金会我们也做了不少公益活动。但在这些活动中,我主要是“动口不动手”,只是出点主意而已,加入友成之后就是真刀真枪地干了。

《公益时报》:友成基金会最初的定位是资助型基金,但不久就将“参与式资助”作为基金会的发展战略。你如何评价这一战略上的变化?

汤敏:就中国的基金会来说,如果完全把自己定位为资助型基金,基本上是活不下去的。我们的基金会和国外的不一样,比如福特基金会、洛克菲勒基金会等,他们每年可以拿投资回报投入公益。但中国的基金会每年都有筹款任务,其实并没有太多的钱,如果完全去做资助,钱从哪里来?

另外,现在我们还面临一个问题,就是优秀的公益组织并不多,所以我们提出“两条腿走路”:一方面,我们做一些资助,支持小型的NGO和社会组织;另一方面,我们也会实操一些项目,在公益领域进行试验。对我个人来说,我对这种实操性的问题更感兴趣。我之所以加入友成,也是希望把自己的想法进行试验。

## 只有能推广的才有意义

《公益时报》:你在友成基金会六年多的时间里,主要在推动什么?

汤敏:这些年我一直在教育领域进行探索,希望解决贫困地区的教育公平问题。当然,这些教育探索都不是简单的教育方

式,而是融入了互联网的理念,都是有所创新的。因为如果不是通过创新的方式,不是借助技术的手段,那么贫困地区的教育可能是无解的。教育公平不仅仅是教室或者其他硬件的问题,硬件问题反而很好解决,好的老师才是教育公平最重要的部分,农村地区对于优秀教育资源的需求是非常大的,而教育扶贫的关键就是提高教学质量。

《公益时报》:如何理解你所说的教育创新,可以举个例子吗?

汤敏:最早我们是把城市的退休老师组织起来,让他们到贫困地区去支教,效果还不错。这些支教老师到贫困地区后,为当地老师一点点进行指导,使他们的学术水平、教学水平很快得到提高。但是做了一段时间后,我们发觉这样做其实是杯水车薪,并不能解决所有贫困地区的教育问题。

于是我们就开始了2.0版本的探索。我们把人大附中等优秀学校的课程拍下来,用互联网送到农村去,开展“双师教学”,让贫困地区的孩子也能上人大附中的课。三年多来,我们在全国20个省、100多个县、近200所乡村学校进行试验,效果非常好,孩子们的平均成绩提高了20分,精神面貌也发生了很大变化。而且,这种做法成本非常低,可以大规模推广,乡村教师的能力在这个过程中也得到了很大提高。

做了一段时间以后我觉得还不够,为什么不能做得更活跃呢?于是我们的项目又升级到了3.0版本,我们尝试把小学一年级到初中三年级的一些课程卡通化、游戏化,包括课外活动等,让学习变得更加宽泛、灵活。现在这种方法正在全国近20个县进行试点,一旦成功,我们会在更多学校进行试验、推广。

《公益时报》:我注意到你反复提及几个词,如“试点”“试验”和“推广”,为什么如此重视这几点呢?

汤敏:只有能推广的才有意义。我们给自己的基本定位是,我们在前面做试验,根据社会的痛点进行尝试,试验成功后由政府进行

推广。因为一家基金会的力量毕竟是有限的,我们自己不可能大面积进行推广。但如果这些试验未来不能被政府大面积推广,不能大面积去做,对于我们国家这么大的需求来说也就没什么意义了。

因此,在一开始做试验的时候,我们就应该想方设法让政府关注我们,不断试验那些政府可能会推广的事情。在创新的过程中,我们也摸索出很多有趣的方式,也看到有些公益组织做得非常漂亮,但成本非常高,或者说做起来非常复杂,只能解决一个村庄、一个学校的问题。

## 社会组织是创新的主体

《公益时报》:怎么理解友成基金会提出的“新公益”理念?你觉得新公益与传统公益的区别是什么?

汤敏:新公益和传统公益其实是同时存在的,而且我觉得很多公益机构和公益项目还是比较传统的,但我并不是说传统的就不好。那什么是新公益呢?我觉得首先是要解决社会中的痛点问题。第二,要用全新的手段去做,比如借助互联网,工具的变化、技术的变化也是社会发生变革的推动力,能够解决之前无法解决的问题。此外,我们要把精力放在主流的社会问题上,比如教育、大学生创业、电商扶贫等,而不能局限于拾遗补缺。我们要做的是有可能大规模推广的事情,这也是我们所说的“新公益”的一个表现。

《公益时报》:社会组织在社会创新中扮演着什么角色?

汤敏:社会组织是试验和创新的主体,能够推动社会重要领域变革,同时它也是政府和企业的一种补充。在社会创新领域,我觉得政府、企业和社会组织以一种主次的关系存在。怎么理解呢?在社会领域,应该以政府为主导,企业也是很重要的一个力量,社会组织只是很小的一个力量。但作为第三部门,社会组织的作用又是不能忽略的。最好的办法是,通过第三部门调动社会

力量和其他资源进行创新,关注社会议题。这是政府和企业做不到的,也是对政府和企业工作的补充和推动。

《公益时报》:你在友成基金会十周年演讲中曾提到“集合影响力”,你认为这是友成在公益创新方面的特点之一。我们该如何理解这一概念?

汤敏:集合影响力有两层意义。一方面,对于现有公益组织而言,我们要联合起来推动公益发展。因为在很长一段时间里,我们的公益机构就像企业一样,单打独斗。虽然说有些机构做得也很不错,但影响力还是远远不够,毕竟一家机构的资源是有限的。另一方面,目前很多公益机构做的事情都一样,同质化现象严重。

但公益组织又不同于企业,我们都是为了同一个目的,并不存在竞争关系。那我们为什么还要单打独斗呢,为什么不联合起来?当然,我说的联合并不是说要把所有的公益组织变成一个,而是大家分工协作,一起来做某件事。我们可以一起设计公益模式,还可以一起去和政府谈判。这样一来,我们的影响力和解决问题的能力就完全不一样了。

《公益时报》:你如何评价友成基金会的第一个十年?你认为今后我国的公益行业将迎来怎样的发展?

汤敏:友成的第一个十年是起步的十年、摸索的十年、成长的十年。我们从一批什么都不懂的人,变得比较成熟,有了自己核心的产品、理念和团队,也明确了未来的发展方向和领域。应该说这十年时间我们没有浪费。

我觉得下一个十年会是公益行业爆发式发展的时期。我的判断是,届时会有一大批企业家开始重新审视自己的发展方向,规划自己的人生和财富,会有相当一部分企业家把自己的财富投入到公益慈善领域。我们还会看到很多家族式基金会、企业基金会慢慢走向国际化。此外,未来的基金会和公益组织将会进入更多细分领域,越来越专业化,同时也会有更多人投入公益行业。



汤敏在广西乡村学校做调研