

专访道同资本创始合伙人、永续自然资源保护公益基金会理事长

# 张醒生：中国将出现影响社会生活结构的绿色群体

■ 本报记者 于俊如



(代军/摄)

## 个人经历与改革开放 40 年密切相关

《公益时报》：公益和商业，你的经历看似不相干，却又感觉有章可循。你如何评价自己这一路走来的历程？为什么会在两个行业里奔波？你在做选择的时候，看重的或者说吸引点是什么？

张醒生：1978年，我刚从大学毕业，在北京电信管理局上班。因为自学英语，我迎来了人生的两次选择，两次选择的标准都是三项：大学生，会外语，年龄在30岁以下。

第一次在1981年。国家要选派访问学者到海外留学，有6个名额，100多人报名参加，我以第6名的成绩入选；第二次在1985年，国家要培养“第三梯队”后备干部。

所以我基本上就是踩上了改革开放的点，而并不是因为我自己有什么特别的。

1989年，我决定改变身份去跨国公司，因为我坚信随着改革开放的发展，跨国公司在中国一定会有更好的发展前景。所以在1990年的元旦，我正式加盟爱立信，一干就是13年。

到了2003年，我深刻地感受到未来的世界，将是移动互联网的天下，像爱立信这样百年老牌的企业，虽然已经辉煌了100多年，但是在移动互联网时代，一大批类似的百年企业，将可能被历史淘汰。所以在2003年，我离开爱立信，加入到中国第一个在美国纳斯达克上市的公司亚信，并且从事的软件是中国互联网的骨干网络。

在我自己40岁时，我定了一个小目标，就是50岁退休，做自己爱做的事，把时间留给自己，把空间留给自己。

2005年7月，我从亚信集团总裁兼CEO职务上退休，开始了一段自由时期，本以为就这样度过余生。

但是，2008年汶川大地震刺痛了我。我们看到的是天灾，更多的可能是人为的因素。因为那个地方本来不适合建大规模的工业基地和稠密人口区，可是2008年的时候，人口已经非常密集，损失巨大。人在大自然面前，实在太渺小，一旦我们把大自然的平衡破坏，大自然一定会惩罚。

此时出现了一个需求，全球最大的自然生态保护组织——大自然保护协会(TNC)希望以中国为中心和总部成立一个新的分区。TNC通过我商界的好朋友找到我，希望我能够帮助TNC完成这一目标。一方面，是因为大自然保护协会自1998年进入中国后，做得不太大，局限于云南、四川等一些边远地区，急切地希望能够在在中国获得发展；另一方面，过去TNC用来保护中国生态资源的奖金，都是美国人出的，现在是时候中国人应该站起来，为自己的家园贡献力量。所以我也很有感触，觉得这真是一个时代要改变了，中国人应该站起来。

我跟大自然保护协会(TNC)的全球管理层达成一个协议，帮他们做完三个事儿之后，再去做其他的事情。

第一，中国人用自己的钱来保护中国自己的大自然，如果可能的话，中国的资本还可以输出到全球，来保护全球的大自然；第二，提高大自然保护协会在中国的知名度；第三，要建立一个强大的本土机构和成立TNC中国理事会。

我给自己定了一个五年期计划来达成目标。这五年中，我组建大自然保护协会的中国理事会，请到包括马云、柳传志、牛根生、田溯宁、吴建民、周其仁等几十位中国最著名的商界领袖和学者。

2014年，我组建了两个投资基金，用于投资新兴的产业，希望能获得比较好的收入，能够继

“如果会顾我个人的经历，我其实感觉我和改革开放40年是密切关联的。”道同资本创始合伙人、永续自然资源保护公益基金会理事长张醒生说。

1978年，对于刚从大学毕业的张醒生而言，就像一道时代分水岭。

1978年之前的他，受制于成分的限制，从红五类革干子弟到“反动”黑五类，命运被动地随着身份地转变而改变，随波逐流。

1978年之后的他，则开启了主动掌控的人生，从国企骨干到跨国公司高管，再到美国上市公司CEO，他完成了职业经理人的蜕变；而从企业到公益组织，再到创业成立投资基金，他完成了自己想要的生活的转变。

他说，自己做的事情，从某种意义上讲，都是随着时代转变而转变，跟着时代前进在前进，因此，这40年才没有被时代甩掉。但实际上，每一次的转折，都是他主动转向，而每一次选择都踩在时代的脉搏之上。

与改革开放共同前行40年的张醒生，依然忙碌着。白天处理跟商业有关的事儿，晚上或者周末处理公益方面的事情。

在张醒生看来，之所以能够与马云、柳传志、马蔚华等诸多大企业家一起同行，主要是因为大家都是中国改革开放40年的同行者、贡献者和受益者。

他说虽然有时候也会累，但是累也是一种快乐。

因为，他参与的五六个公益组织中，有来自不同领域的人，与这些在各自领域里有专长的人聚在一起，也是一个学习的过程。

也因为，要做的公益事情太多，你永远都不嫌钱多。

续支持公益慈善事业。另外，我发起了永续自然资源保护公益基金会，开展了恢复中国曾经的主要淡水鱼类品种——大马哈鱼(Chum Salmon, 驼背三文鱼)。某种意义上，我做的事都是跟着时代转变，成了一个随着时代而弄潮的弄潮儿，因此我才觉得这40年没有被时代甩掉，而跟着时代前进。

## 公益与企业的管理不矛盾

《公益时报》：此次参加公益年会，你是以企业家和公益组织带头人两个身份参与，可见你对两个身份的认同，不知道你如何理解这两个身份？工作中又是如何转换的？你是以企业家的视角在做公益，还是以公益的视角在做投资？二者的视角有什么不同与相通之处？

张醒生：首先，在管理上，两个身份并不矛盾，都是对人的管理。在商业机构也好，在公益组织也好，最重要的因素就是组织中的人，对人的管理。但是中国的公益组织比较艰难，并不是取决于人的问题，而是制度的问题。国家规定公益组织中人员成本支出不得超过公益支出的10%，所以就限定了优秀人才进入公益组织。比方说在大公司拿着几十万到几百万年薪的人，除非他有理想，放弃高薪，到公益组织来拿每年十几万的年薪，天壤之别的差距，这是制度的问题。

但是，我相信在未来的发展中，随着国家的放开，这些限制也会有所改变。尤其像现在，非公募基金会如雨后春笋般地成长起来，他们能不能招聘到更高级的人才？国家可不可以对非公募基金会有一些不一样的规定？我觉得这个趋势已经出现了。公募基金会拿公众的钱，你来控制，我们不反对，但是非公募基金会，尤其是家族基金会，拿自己的钱来干人民的事，国家不应

该“一刀切”。

其次，目标管理。很多公益组织最关键的问题，没有把做商业机构的目标管理，纳入到公益组织中来。很多机构就是大家都奉献爱心，都挺热情，但是干完了以后，能不能离目标更近？在商业机构中，已经很成熟的办法，在公益组织中完全也可以做到。把行动分解下变成可执行、可度量、可检测的商业目标，也就能实现。

《公益时报》：在环保领域这些年，你与这么多大的企业家合作，如何做到的？

张醒生：首先，公益的事情肯定是大家一起做，做投资就不一定能找到这么多人一起做。其次，我自认为在公益领域，算有信用的人或者有口碑的。我从事的公益行动，一定有结果。比方说，2000年开始保护青藏高原的藏羚羊，当时被盗猎分子杀的只剩下几万只，现在已经恢复到三四十万头，真正摆脱了濒危。我参与发起的不吃鱼翅行动，经过两年努力，国家出台规定，禁止鱼翅出现在公务员宴请中。这些让大家看到，我推动的公益事业或者是环保事业一定要有结果。

每次跟大家谈之前，我会告诉大家我们要做什么，希望能做到什么样。比如发起永续自然环境保护公益基金会的时候，我告诉大家，第一个公益的行动就是要恢复中国已经快要灭绝的大马哈鱼，而中国曾经是大马哈鱼也就三文鱼在北太平洋最主要的国家，但现在大马哈鱼在中国已经快灭绝了。我告诉大家，未来这可能是解决中国有机蛋白质供应最重要的一个公益行动。因为大马哈鱼不需要人养，只需要保护好它，三四年后，它就会从白令海峡自然回到生于斯长于斯的江河，而且不需要任何人工饲料。所以我给大家定目标，就是8年或10年之后，我希望看到中国的大马哈鱼，在中

国的江河里能够大规模地得到恢复，重现“瓢勺鱼”的盛景，从而逐步成为中国可持续发展的有机蛋白质提供源。

《公益时报》：那你在选择企业家的时候更看重他们什么？

张醒生：企业家本身就应具备一些公益心，而且有参与公益的积极性。现在每个企业都会有企业社会责任方向或者行动，我们等于再提供一个渠道，让他的企业社会责任能够得到落地，可以把保护的成果变成自己企业社会责任的一个表现。

## 看得见的改变与未来

《公益时报》：改革开放40周年，环保话题逐渐进入公众视野，政府也将环保纳入政绩考核，根据你这些年从事公益事业的经验，你觉得有哪些改变了，哪些还需要改进，哪些很难改？

张醒生：现在在家要喝桶装水，出门要喝瓶装水，这实际上是非常危险的一个生活状况。城市周边的农村，周边的河流基本上都被污染了。还有空气污染，前两年开始的大规模空气污染治理，有所改善，但今年雾霾又卷土重来。

所以环境保护、生态保护是一个特别艰巨的任务，从某种意义上讲，只有使生态环境保护成为治国大略之一，生态自然环境保护才能够得到更好的发展。很高兴地看到，最近几年中国的基本国策已经包含了生态文明内容。

现在我们看到，PM2.5的影响，水的影响，土壤的影响，已经使得无数的年轻人投身到这个领域进行改造。所以，新的创业很多将继续会在移动互联网领域，以及即将到来的5G物联网里，同样，我一点不怀疑，未来的5到10年，中国在环境保护和生态保护领域，会出现一批非常棒的企业和非常棒的人。

(下转 14 版)