

专访新华保险原董事长康典： 公益不是一件赶潮流的事

■ 本报记者 文梅

康典是中国改革开放后成长起来的金融家代表之一，因其执掌粤海重组、新华上市转型等成功经验，被媒体形容为“救火队长”，熟知者也称他为“老爷子”。2016年，康典从做了6年的新华保险董事长任上离职。在他看来，自己的人生后半场，除了尽享“一叶扁舟泛江湖”的惬意，还有更重要的事不能忘记和抛却，那就是“公益”。

康典和夫人刘桂曾做过一家基金会的捐赠人。有一次，康典去这家基金会有一个公益项目点探访，那是距离北京不远的河北兴隆县一个山区学校。在学生宿舍里见到的一幕让康典既震惊又心酸——孩子们的床上根本没有铺盖，竟将废旧的水泥袋和牛皮纸摆起来铺平当褥子，学校条件之破败简陋让他至今难忘。或许，这也是他坚持做乡村教育公益的原因之一。

有感于此，康典和夫人刘桂商定发起成立北京桂馨慈善基金会，旗下公益项目以乡村教育为主，支持贫困地区的学生和教师。2008年11月，北京桂馨慈善基金会正式注册成立。

身为金融家的康典做公益后开始变得“斤斤计较”，大钱要算清楚，小钱也要算得明明白白。

采访中，康典给记者算了一笔账。“如果我们能有1000个桂馨之友（个人捐赠），每十年周转一圈，每年10%，一年有100个桂馨之友愿意捐赠，一人捐赠1万块钱，这就是100万。另外，如果每年能有50个‘桂馨之翼’（机构捐赠），每年每个机构能捐给我们10万，那也能有500万元的捐赠收入了。这样每年可募集约600万元捐款来支持基金会的运作。”

说到这里，康典笑起来，他说当年给秘书长樊英讲述这种项目运作模式，樊英说“就跟听天书一样”，而且发愁“到什么年月才能完成这个计划啊”。

转眼十年过去了。截至目前，桂馨基金会已形成以桂馨书屋、桂馨科学课、桂馨乡村教师支持为核心的项目体系，同时相继开展了桂馨之桥助/奖学金、桂馨生态助学、桂馨营养餐、北京市未成年犯管教所职业教育等多个公益项目。截至2018年，桂馨基金会已在18个省份、73个县实施教育公益项目398个，累计有5858名志愿者在桂馨公益项目中贡献了101.5万个小时的志愿服务，惠及109.6万名乡村师生。

康典告诉《公益时报》记者，做公益，只要用心做、坚持做，不要浮华急躁，不要心存杂念，心静下来，总能做成。

这其中凝聚了一位七旬老者的睿智与淡定。“如果我认为这件事是正确的，而且在我的整个人生设计里是一个不可或缺的元素，那么我做是不太在意外界怎么想或怎么评价的，想好了，就按照自己的节奏和既定的目标向前走就是了，如此而已。”康典说。

中国乡村教育是民族基业之本

《公益时报》：桂馨基金会成立10年来，为什么始终将公益项目的核心着力点放在乡村教育？

康典：翻开历史书看一下，中国历史上有名的大文豪、大学者都是出自农村私塾，历代的进士、举人、状元，有多少是生活在京城、出自都市大学堂的官宦子弟？实在不多。

我在新华保险工作的时候，我的很多同事都是从非常贫困的农村出来的。曾经有一个同事告诉我，他老家的村子里至今保留着这样的习俗——谁家的孩子考上大学，全村人都要出资支持。村里再穷，祖辈人都认可并传承着一个信条——读书是很光荣、很有出息的事。

但是如今这种古老美好的传承已经断了。现在，农村民办教师地位低下，待遇很差，应该享有的保障和权利都没有了，被

当成“志愿者和义工”，领取很微薄的生活补贴。问题的实质是农村学校在逐渐衰落，家长们进城打工了，留下这些孩子该怎么办？国家让大批农民工进城来支持和推动城市建设，放眼望去——都市地铁、高楼大厦全是这些农民工盖的，但是他们的孩子为什么就不能得到应有的教育保障呢？

从这一点出发，我们桂馨基金会就是要坚决去做支持农村教育的事，就是要想尽一切办法去帮助那些在中国农村教育的最底层苦苦挣扎的人，这是为了这个民族和这个国家的未来。这是我的理解，而不是随随便便地选一个公益项目去做。

《公益时报》：“公益”于你而言意味着什么？

康典：人应该有慈善悲悯之心，即使自己过得好，看到别人过得不好时，你要有一颗同情心，愿意去帮助别人，这是一个健全的人格所必须具备的要素。



如果愿意把这种美好的发心放大，可以通过一个平台来做。我既然具备了这样的能力，为什么不呢？我自己给自己提要求，我一年收入的10%要捐赠到公益项目中去，另外也一直在支持这些年基金会的日常运营，包括房租投入，虽然没有详细地计算到底捐了多少，但我一直在朝这个方向走，这就是回馈社会、帮助其他需要帮助的人，这应该是一件很愉快的事情。但是，做公益一定不是一个赶潮流的事，你的发心和善意可以持续多久，你愿意在多大程度上为公益奉献和投入，时间终究会证明一切。

公益不是“炫富台”和“明星秀”

《公益时报》：你多次表示，不要把做公益变成“炫富台”和“明星秀”，你觉得这种现象普遍吗？

康典：这种现象并不鲜见。不排除有人是以不合法合规的渠道来赚取暴利，在拥有大笔财富之后主动介入公益慈善，求得内心的一种“安宁”。更可怕的是另外一种人，他们拿出原本并非正途得来的财富中的一点投入公益慈善，沽名钓誉，以赚取公众信任和社会荣誉。一旦拥有了某种荣誉和光环，他们又会以此为资本去撬动和攫取更多的财富资本，这对整个社会造成的隐性伤害是无法计量的。

《公益时报》：现在不少社会知名人士或企业家也在投身公益。

康典：做公益当然是好事，越多人做越好。但是，做公益是要认真地俯下身、百分之百投入去做的，桂馨基金会如果没有秘书长樊英带领的这样一个专业化公益团队也是做不成的。即便你在原来的职业平台上事业做得很大很成功，但就公益而言，如果你没有足够的投入，没有专业的团队，你也是做不成

的。做公益不是说搞点钱过来放在这就算完，钱倒是筹了不少，但你的项目呢？为什么社会公众对公益有质疑、有看法，就是因为不知道那些钱最后到底花到哪里去了。

《公益时报》：看来你特别重视公益组织善款的透明公开？

康典：桂馨基金会筹到的每一笔善款，哪怕是一分钱一毛钱，我们全部都能说得清楚——用到了什么地方、什么学校、什么项目，以什么样的方式惠及了多少人？每一笔账我都可以拿出来。任何时候，你去我们的项目点、项目学校，你去问那些老师和学生，他们也都能回答得一清二楚。

有一次，桂馨的一位捐赠人事先没打任何招呼就自驾去了基金会在湖南的一个公益项目点进行“飞行检查”，回来便和秘书处做了沟通，并提出一些批评和建议，但对项目的执行和落实非常认可，因为他知道了我们是真的在做公益，没有虚的东西。

正因如此，桂馨基金会规范财务操作和信息公示，基金会中基透明指数（FTI）持续保持满分，连续两年获得中民慈善捐助信息中心评选的“慈善透明榜样”。2015年，桂馨基金会荣获第七届中国非公募基金会发展论坛组委会奖；2016年，桂馨基金会获评“5A级社会组织”；2018年，桂馨基金会先后获得中国慈善榜基金会（非公募）榜单TOP50、中国慈善信用榜TOP30。我们珍惜这些荣誉，也会拾阶而上，继续努力。

公益机构治理与现代企业制度殊途同归

《公益时报》：作为创始人，你对桂馨基金会内部治理和外部运营有哪些基本要求？

康典：我一辈子做商业、做金融，我认为现代化的企业制度里面包含的很多东西，是公益机

构完全可以借鉴甚至采纳的。我也试图将这些东西融入到基金会的运作当中。一个好的公司肯定有一套健全的公司治理结构，那么一个好的NGO组织也应该有一套健全的NGO治理结构，比如发展战略、运营管理、风险控制、理事会制度、沟通协调机制、资金筹集使用机制等，建立这样一个治理结构是需要科学的管理制度的。

美国著名的管理大师德鲁克关于NGO组织的管理有着专门的阐述。实际上商业与公益之间相互借鉴的通道是畅通的，企业和公益机构都属于一种组织结构，都要求筹到更多的钱，同时又要求筹集的资金能够取得一种最佳效果，二者之间并没有不可逾越的障碍。

对于基金会本身而言，当这个组织发展的越来越壮大，资金筹集的越来越多，对于管理者来说也会遇到许多以往不曾碰到过的问题，所以他们也需要开拓新视角、采用新方法，以应对挑战 and 困难。

目前，桂馨基金会拥有一套良好的治理结构，其下设若干个子基金，从最初200万元注册资金起步，现在已经达到了几千万元的运营规模。基金会理事会和秘书处之间的沟通没有障碍，经过这些年的共事和磨合，理事会对基金会的公益项目执行高度认可和信任，这种良好的基础对于开展公益项目是十分有利的。

《公益时报》：商业与公益的关系一度是业界热点话题，你怎么看？

康典：如果你是公益机构，那你的宗旨、你的灵魂、你的本质就是公益。你在做公益的过程当中，可以适当兼顾你的商业利益，我也能理解、也不反对。但是，你不能把公益从属于你的商业利益，把公益变成你为了谋求某种商业利益的面，那就错了。

我们大概是中国公益圈里面唯一一个人家要给我们捐款，我们却拒绝的基金会。曾有一家机构要给我们一笔数额不小的捐款，但我们觉得这笔资金在运作方面的严谨度和规范性与我们的基本要求有些相背离，就毅然拒绝了这笔资金。这种高度自律也是桂馨从创始之初就严格遵循的传统。公益机构的资金就是公益用途，就是专款专用，不能承担任何的风险，所以必须是非常保守、安全的。做公益就是纯粹的做公益，你是不能谋取商业回报的，二者一定要切割。如果说在这过程当中能够顺带给你带来一些较好的影响，我觉得也能接受，但不能本末倒置，搞颠倒了。