

# 陈越光：我更愿意做一个幕后支持者

■ 本报记者 文梅

浙江敦和慈善基金会(以下简称“敦和基金会”)执行理事长兼秘书长陈越光被称为“中国公益圈三光”之一,另外两位是徐永光和康晓光。徐永光和康晓光因“商业与公益孰左孰右”之争引发业界热议,陈越光备受关注,是因为敦和基金会向新成立的西湖大学一次性捐赠3亿元,他本人亦担任西湖大学创校校董会成员。

陈越光自称“有思想的行动者”。他的履历足可印证此言不虚——他参与希望工程20余年,曾担任中国青基会副理事长;他做过新闻人,从一线采编做到总编辑,先后在《中国残疾人》、《中国农民》和《科技中国》等多家媒体担任主要负责人;他发起创立银汉文化传播公司,首创中国电视节目制播分离模式;他曾主持“中华古诗文经典诵读工程”,引领超过800万少年儿童赏读千古美文。最近几年,陈越光逐渐将研究重心转移至中国慈善文化领域,由他主导与中国慈善联合会联合主办的“中国慈善文化论坛”已举行三届。

陈越光已过花甲之年,言谈中却涌动着年轻的激情与活力。虽然有时候他会痛心疾首地说“你们真是让我失望”,不过他始终相信,世俗意义的“成功”是供后辈青年砸烂的锁,未来这些年轻人必将达到前辈一代人经验所不可能达到的高度。

“本质上我始终认定一件事:一个人应该一生工作。如果生命最后一刻是倒在工作台上,那是人生的幸福。我年轻时候的信念延续到今天,就是一个人到了白发苍苍之时,心里依然能够响起咚咚战鼓,能够被使命所召唤。”他说。

## 基金会办大学

《公益时报》:2017年,敦和基金会用两周时间一次性完成对西湖大学的3亿元捐赠,作为社会组织,基金会办大学该如何扬长避短?

陈越光:就体制特点来说,民间社会力量办学有两点优势。第一是更容易贴近需求,力求整体决策的科学性;第二,凡是政府办的大学用的是纳税人的钱,必须追求公平第一、卓越第二。而民间社会力量办学的时候,就可以是卓越第一,适当兼顾公平。

基金会办学本身并非是与政府办学作类比,可以相较而言的是同样的民间力量办学的其他主办方,比如企业和个人办学。相比之下,基金会办学具有更好的社会广泛性,更有利于吸纳和接收社会资源。与此同时,它可能存在的短板就是集中性和专注性。如果企业和个人有办学愿望,那么他们会将全部精力和专注倾覆其中,而基金会这样

的机构则不同。首先基金会的理事都属于兼职,因为无法专注和集中,而往往使得举办方的责任旁落、规制建立的意见不统一,导致责权利过于分散。

所以在此过程中,我们要强调的首先是分工原则,基金会更多的责任应体现在筹资,大学日常的管理落在校董会,当然校董会是由基金会提名的。其实紧随其后的各种挑战会持续,校董会也面临着此类问题,即他们是否有能力成为一个坚强领导的集体。这中间当然有一系列的机制,我们也在努力地摸索这方面的工作。

比如为了便于校董会工作,更好地体现专业性,第二次校董会专门成立了三个专业委员会。财务与审计委员会,我担任主席,我们在财务与审计委员会第一次会议上就决定,聘请财务与审计的专家来参与这方面的工作;薪酬委员会,由校董会主席钱颖一兼任主席;发展委员会,主要任务是进一步吸纳和扩大资源,由张磊校董任主席。以后,还可能设立更多的专业委员会。校董会的决策性思想尽可能经过专业委员会的进一步评估,拿出评估的意见和建议,然后再进入校董会决议。这样的基本架构搭建完成后,不仅明确了各自责任,也为将来长远开展工作奠定了基础,慢慢磨合,逐渐找到最佳的工作方法和协作配合流程。

## 伟大的基金会

《公益时报》:你认为“要成为伟大的基金会,必须具备三要素的种子结构:一个伟大的愿景+科学的基金会制度设计+有伟大理想的专业人才。”可否结合敦和基金会的具体实践阐释?

陈越光:作为一家非公募基金会,敦和基金会的愿景和使命是“弘扬中华文化、促进人类和谐”,这两者是一致且递进的。因为我们相信中华文化中自身包含了和谐和的种子。中华文化讲“天地人”,认为和谐是天道的自有规则,这在《易经》中是有具体体现的。之所以说“递进”,是指中华文化的扩散力和传播力越来越发散,而且这种愿景的实现是可期的。从某种意义上来说,我也是因为认同这个愿景而来到敦和基金会。

所谓“科学的基金会制度设计”,其实质是基于文化支撑。在文化上面,我们会提炼出一些原则,这些原则会变成我们的规则和制度,在这些规则和制度中也会越来越创造出丰富的操作手法。我们讲基金会的文化建构,在西方体系里,一般是权利本位的,先确定什么是你的权利。而中国文化则不同,我们提倡责任本位,是通过责任来体现出一定的权利,或者说用责任来充实权利。其实你很难界定这两种哪一



(图片由受访者提供)

个更好,但无论哪一种强化过头了都有弊病。个人权利强化过头,导致社会整合度就差;责任权利过头,就会影响、甚至侵犯他人的权利。这里面有个度的问题。

如果拿这种文化元素来分解我们工作中的权利和责任问题,提炼对比,你会发现,权利是外在赋予的,可以转让;而责任是自我认知的,属于内生,不可转让。那么在含义和文化解读之后,如何结合我们自身工作进行认知和总结?

作为一家资助型基金会,我们采取的是集体用权,个人负责的原则。即两头个人,中间集体。一头是项目官员,其个人完成对项目的评估、判断并提出申请。另一头是授权的项目审批者。但这个审批的工作流程必须在中间阶段完成,须经过集体讨论。所以我们规定,审批者不准指定项目,包括我也没这个权利。中间集体就是我们不准“非会议决策”,任何一个项目必须经过会议决策,当众拍板、当众决策,最后当众宣布是否同意执行项目,也不搞票决制。

最后就是我们要汇聚一批有情怀有能力的人一起来做事。海明威说:“冰山之所以壮观,是因为它八分之七在水下。”我曾经说过:“做冰山,不做浮冰。”有员工就问我,冰山水上的三分之一是什么、水下的三分之二又是什么?我告诉他,水上的三分之一就是我们的公益项目,水下的三分之二包括两部分,一个是我们的机制和文化;另外一个就是我们的人员和队伍。其实我认为这部分是最应该花力气的,但目前还有很大的提升空间,就是以什么样的方式给予团队赋能,需要思考。

## 做一个幕后的支持者

《公益时报》:你倡导慈善文

化研究领域的青年学者要有“青年性”,然而那种无畏无惧、敢于挑战创新并打破一切枷锁的不俗,如何在世俗的洪流中坚守?

陈越光:提到这个问题,我们首先要明了,青年性的本质是什么?那就是你满腹的衷肠还没有被世故人情所玷污和冲淡,因此你还会热泪潏潏,而不仅仅是因为个人的不幸。因此无论天涯海角,你还看得到、听得见不公平、不正义的事情,就像风一样狂飞起来;因此你不会被高高在上的权威所吓倒,而是本能的产生一种挑战的热情。在你眼里的成功,是供后人和年轻人去砸烂的锁。一个人具有青年性,就是回到他的本质和本元,回到内心最自然的状态。

《公益时报》:做到这一点何其难。

陈越光:人其实是这样,要看自己往哪头去付出。即便你要去追逐名利,也是要付出很大代价的。你要把自己变得城府颇深,喜怒不形于色,要学会拍马屁,要揣摩领导心思,然后去换取自己祈求的一点利益,那也是很累的。保持青年性当然也是很难的,但这是你本来就有的东西。正如在王阳明看来,一面镜子模糊了,照不清东西了,不是要在镜子上加什么,而是要擦拭干净才能看清楚。

保持青年性就是擦镜子,也是同样的道理。凡人的目光总是短浅的,也许大多数人还是选择去做了违背自己本心的事情。那么我们来看最后的结果是,并非所有的人都能永远保持青年性。就像巴尔扎克说:“十全十美是上天的尺度,但追求十全十美是人间的尺度。”历史会有一个平衡。

《公益时报》:这些年你专注于慈善文化的理论研究和实操,未来想做到什么高度、积累到什

么厚度,就会对自己比较满意?

陈越光:我先说我的角色定位,我并不愿意去做永光这样有点像“带头大哥”似的人物,我更愿意做的是一个幕后的支持者。我对敦和的定位就是“做守道者的同道,做步行者的陪伴,做探索者的后援”。

现在必须要看到年轻人的成长和崛起。虽然有时候我痛心疾首地说“你们真是让我失望”,但是他们在慢慢成熟,而且未来会达到我们这一代人经验所不可能达到的高度。所有以往的经验都属于历史,关键的问题是未来并不在今天的延长线上,那你就得懂得你在昨天和今天的全部经验在某一个角度看是可能归零。

我认为永光在行业中间的地位主要有两个:首先他是这个行业的先行者,这是历史造成的。在很长一段时间里,希望工程在中国公益慈善领域一枝独秀,我们都受到了永光的影响。他做青基会的时候,我们都去支持他,那时我也是志愿者。另外,永光身上有一种我们这一代人少有的品质,他胸怀开阔,他成全所有的人。尽管为此我们也经常拿这个调侃,说“永光说好的人,可未必真的是好的。但永光说不好的人,那我们肯定不要理他了。”他是个愿意托起别人的人,这种品质在我们这个时代是稀有品,极为可贵。

《公益时报》:你评价一下自己吧。

陈越光:我觉得我是一个行动者,也有点思想。跟这个行业里的大部分人来比,我算是有比较好的理论素养的;在学术文化领域,我又是少有的管理与判断兼具的人。我在理论思维和实践管理之间是可以自如往返的。我不会去当这个领域的领头人,这个领域应该交给年轻人,我是他们持续的支持者。