

# 一个公募基金会领导的“医学圣战”(上)

刘选国

“

征服小儿麻痹症,这个被誉为‘美国史无前例的医学圣战’,竟由一个公募基金会来主导完成,而其资源动员主要模式则是众筹:‘一毛钱进行曲’。解构这个基金会实现伟大愿景的过程和模型,启迪良多。



1932年7月20日,在总统竞选期间的罗斯福到西雅图的一家骨科医院探望小儿麻痹症患者(右)

## 罗斯福与他创立的小儿麻痹症基金会

在美国上世纪征服小儿麻痹症(最终定名“脊髓灰质炎”,英文简称 polio)的过程中,发挥重要作用的是两个基金会和四位领军人物,而美国差不多三分之二的人口则通过“一毛钱行动”参与了这场抗击疾病的艰难战役。罗斯福创设了佐治亚温泉基金会(Georgia Warm Springs Foundation)和国家小儿麻痹症基金会(National Foundation for Infantile Paralysis),其使命就是帮助小儿麻痹症患者康复和征服这种恶性传染疾病。他邀请他的律所合伙人巴兹尔·奥康纳(Basil O'Connor)来运营管理这两个基金会。小儿麻痹症疫苗研发的两位最重要科学家是乔纳斯·索尔克(Jonas Salk)和阿尔伯特·萨宾(Albert B. Sabin),为实现征服脊髓灰质炎这一共同目标,他们通过两种不同类型疫苗研发,最终帮助人类战胜了脊髓灰质炎疾病。

富兰克林·D·罗斯福至今仍然是最被称道的美国总统,也是美国历史上首位连任四届、最后病逝于第四届任期中的总统。他不仅仅通过罗斯福新政使美国经济从上世纪30年代的大萧条中恢复过来,还领导美国参与二战,并最终赢得胜利。作为一个脊髓灰质炎患者,他一边领导着一个世界大国乃至整个同盟国阵营与法西斯进行全球作战,一边与疾病顽强抗争,并始终把征服小儿麻痹症作为他另一个造福国民的目标。1921年,罗斯福在他39岁政治生涯正辉煌向上的时期,不幸罹患脊髓灰质炎,此后他以顽强的意志与这一疾病进行了终生搏斗。1926年,经人介绍他到佐治亚温泉疗养,感

觉到温泉可以帮助脊髓灰质炎患者康复,于是动用了他三分之二的家产购买了该温泉和酒店,并在奥康纳的建议和支持下于1927年成立了佐治亚温泉基金会,致力于帮助当时美国众多小儿麻痹症患者来此理疗康复。1928年他重返政界,成功竞选纽约州州长,于是继续让奥康纳来管理基金会,此后在他州长和美国总统任上,一直全力支持后者将基金会打造为美国有史以来规模最大、体系遍及全美的帮助脊髓灰质炎患者的慈善组织。

## 基金会管理运营大师 巴塞尔·奥康纳

巴塞尔·奥康纳出生于1892年,1972年去世,哈佛法学院毕业,资深律师。作为罗斯福的律师合伙人,1927年他即参与佐治亚温泉基金会设立,此后长期运营管理小儿麻痹症国家基金会。1944年经罗斯福提名,他担任美国红十字会会长,还兼任国际红十字会联盟(该名称1991年改为今名“红十字会与红新月会国际联合会”)主席。查询国际联合会(IFRC)网站,证实就是这位奥康纳在1945-1950年期间担任过国际红十字会联盟第六任主席,也是在他任期间最初拒绝新中国成立后改组的中国红十字会在国际红十字会联盟席位,但遭到苏联和波兰退出联盟威胁后,又安排代表到中国大陆和台湾地区进行考察,最终同意由大陆中国红十字会出席21届红十字国际联盟理事会,并当选大会执委会成员,这也被称作中华人民共和国在国际组织中恢复的第一个合法席位。

奥康纳最初担任罗斯福竞选的法律顾问,1924年二人合伙在华尔街成立了律师事务所。1927

年佐治亚温泉基金会成立时,罗斯福自己亲任会长,奥康纳担任基金会司库。1928年,奥康纳接替罗斯福担任会长。作为一名知名律师及多家企业合伙人,奥康纳展现了他超人的运营基金会的能力。接任会长不久,随即遭遇美国经济大萧条,此前基金会依靠罗斯福人脉关系每年还能募集几十万美金,1929年筹款36.9万美金,此后接连下降,1932年降至不到3万美金,基金会面临破产。如何帮助基金会走出困境?奥康纳启动了专业人才战略,聘请保险推销员出身的吉斯·摩根(Keith Morgan)和公关出身的卡尔·拜奥尔(Carl Byoir)等专业人才加盟,开展项目策划和募款,并充分利用了罗斯福由州长继而担任总统的政治资源优势。1934年由团队策划并实施的总统募捐生日舞会项目大获成功,当年募集资金超过一百万美金。

为彻底征服小儿麻痹症,在罗斯福和奥康纳谋划下,1938年佐治亚温泉基金会改组为“国家小儿麻痹症基金会”,奥康纳继续担任会长。他启用明星合作战略,与当时最著名的广播明星埃迪·坎特(Eddie Cantor)合作。坎特提出了启动“一毛钱进行曲”(March

of Dimes)筹款行动,呼吁美国人为抗击小儿麻痹症“向白宫的罗斯福总统捐款”。该活动得到罗斯福支持,取得了巨大的成功,并彻底改变了美国的筹款方式。其中最多的一天,基金会共收到15万封信、260万枚硬币。该活动共筹集了180多万美元。此后,依靠一毛钱筹款模式的传播和不断改进,筹款额度不断增加,1942年募款500万美元,1943年650万美元,1944年1200万美元,1945年达到1800万美元。

## 罗斯福不在了 基金会使命还要继续

1945年4月12日,罗斯福总统因脑出血在佐治亚州沃姆斯普林斯逝世,这是基金会遭遇的第二次重大危机。“他是基金会的缔造者和精神领袖,同时也是基金会募集资金的黄金招牌。多年来生日舞会项目带来数以百万计的捐款,罗斯福的死让这个项目戛然而止。”现在最重要的政治资源没有了,一些曾经支持基金会募款的影星和影院开始转向。而这时美国慈善领域正在兴起的联合劝募也在切分他们募捐市场的蛋糕。征服脊髓灰质炎的使命如何

实现?募资模式如何调整?罗斯福之死让奥康纳及其团队认真反省和思考,如何对“一毛钱行动”策略进行转型升级。他们将传播策略调整为:保护孩子,与脊髓灰质炎的战斗应该成为每一个美国家庭的责任。借此让家长,尤其是母亲更深入地参与到这场运动中。而这个时期,随着美国二战后的出生潮到来,小儿麻痹症病例不断增长,成为当时美国重大的健康威胁。奥康纳组建了达30多人的公关传播团队,炮制了无数的宣传品和文章,让这种传染病成为美国最受关注和恐惧的疾病。从发动儿童母亲捐赠一毛钱,到发起“脊髓灰质炎母亲行动”,让数以亿万计的成为劝募志愿者,走上街头,上门募款,组建了“这个国家有史以来最庞大的慈善军团”,“他们的战果十分辉煌。从1951年到1955年,国家基金会募集到了2.5亿美元善款,比此前五年总捐款的两倍还多”。全国三分之二的人曾经向“一毛钱行动”捐款,700万人奉献过自己的志愿服务时间,最多时的1954年募集资金达到5500万美元,当年8月开展的夏季募捐就募到了2000万美元。

奥康纳带领基金会,从依赖政治靠山罗斯福,到依靠美国普通民众,最终完成“征服脊髓灰质炎”的伟大使命。戴维·M·奥辛斯基评价说:“作为一位不屈不挠、善于捕捉机会的组织大师,他将利用摩根和拜奥尔创立的模式,把脊髓灰质炎变成国家的头号健康敌人:一方面它特别危险,另一方面攻克它的希望很大。征服脊髓灰质炎成为这个国家的头等大事,美国最伟大的医学运动……广告、募捐、公关,他们采用各种最新的技术手段,指引人们前行。靠着一往无前的领导力,基金会聚集了一批争论不休的研究者,为他们提供计划的蓝图和科研资金,迫使他们共享科学发现,并对他们之中研制疫苗的紧迫感最强的那一位表现出明显的偏爱。靠着一往无前的领导力,他们实施了美国历史上规模最大的卫生试验——1954年的索尔克疫苗试验,近两百万名儿童和数十万成年志愿者参与其中。靠着一往无前的领导力,一直支持这场运动的人们得到了承诺的回报:一个没有脊髓灰质炎的国家,一片能安居的土地。这一切都来自志愿精神。”

《纽约时报》在评论奥康纳时说:“他的天才在于为一项事业募集大量相对较小的捐款。”甚至评价说:“罗斯福与奥康纳创立的事业已经成为美国史无前例的医学圣战。大部分功劳归属于巴塞尔·奥康纳。”

(本文作者系中国红十字会基金会副理事长)



1940年,马萨诸塞州议会大厦前的“一毛钱运动”游行