



世界上具有慈善心肠的人不在少数，但是能够成功积累起必要的财富，并成为一名慈善家的，却寥寥无几。

The
Philanthropy
of

George Soros

索罗斯的救赎

一个自私的人如何缔造了一个无私的基金会

[美] 乔治·索罗斯 查克·萨德提克 著
蒋宗强 译

《超越金融》未尽述的哲学和理念



中信出版社·CHINACITICPRESS



George Soros

The Philanthropy of

索罗斯的救赎

一个自私的人如何缔造了一个无私的基金会

[美] 乔治·索罗斯 查克·萨德提克 著
蒋宗强 译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

索罗斯的救赎：一个自私的人如何缔造了一个无私的基金会 / (美) 索罗斯, (美) 萨德提克著, 蒋宗强译. —北京: 中信出版社, 2012.6

书名原文: The Philanthropy of George Soros: Building Open Societies

ISBN 978-7-5086-3321-3

I. 索… II. ①萨… ②索… ③蒋… III. ①慈善事业-研究-美国 ②索罗斯, G. -生平事迹
IV. ①D771.27 ②K837.125.34

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 065684 号

The Philanthropy of George Soros: Building Open Societies by Chuck Sudetic and George Soros

Copyright © 2011 by Open Society Foundations

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

Published by arrangement with PublicAffairs, a number of Perseus Books Group

through Bardón-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

索罗斯的救赎——一个自私的人如何缔造了一个无私的基金会

SUOLUOSI DE JIUSHU

著 者: [美] 乔治·索罗斯 查克·萨德提克

译 者: 蒋宗强

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17.75 字 数: 265 千字

版 次: 2012年6月第1版

印 次: 2012年8月第2次印刷

京权图字: 01-2011-7269

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3321-3/F · 2615

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

序 言 我的慈善事业 乔治·索罗斯 /1

第一部分 全球运动：资源诅咒、正义和经济发展 /49

第一章 破除自然资源的诅咒 /51

第二章 促进正义 /77

第三章 通过经济发展缓解贫困 /95

第二部分 失败的国家：海地与缅甸 /115

第四章 帮助海地涅槃重生 /117

第五章 推动缅甸变成开放社会 /143

第三部分 公共卫生：结核病与精神残疾 /163

第六章 应对结核病 /165

第七章 帮助智障人士 /177

第八章 维护罗姆人的权利 /197

第九章 巴尔的摩试验 /219

第十章 新奥尔良的挑战 /243

后 记 阿里耶·奈尔 /271

致 谢 /277



我的慈善事业

乔治·索罗斯

我既自私自利又以自我为中心，但我心安理得地承认这一点。然而，在过去的30年间，我却创建了一个具有深远影响的慈善机构，即开放社会基金会（Open Society Foundations）。这个机构的年度预算一度徘徊在5亿美元左右的水平，现在已经攀升至10亿美元。自1979年以来，这个机构的总支出大约为80亿美元。开放社会基金会的活动逐步扩展到了全球各个地区，涵盖多个项目，其覆盖范围之广，即便是我本人也惊讶不已。当然，自私而且以自我为中心的人绝不止我一个。大多数人都是这样，只是我愿意承认而已。世界上具有慈善心肠的人不在少数，但是能够成功积累起必要财富并成为一名慈善家的人却寥寥无几。

在使用“慈善”一词时，我素来都很慎重。依我之见，慈善是有悖于常理之事，因此会导致很多的虚伪和悖论。比如，慈善应该为他人的利益而服务，但是慈善家们在从事慈善事业时，所思所想的主要还是他们自己能得到什么利益；慈善应该帮助他人，但却会使接受援助者对慈善产生依赖性，从而沦为施舍的对象；申请人为了迎合基金会，便说些基金会想听的话，之后却随心所欲地做自己想做的事情。

既然我对慈善事业抱着批判性的态度，那我为什么还要把如此多的财力与精力投入其中呢？这既与我的个人背景与成长经历有关，又与我遵循的人生理念有关，此外还有一些纯属偶然的因素。

与慈善的初次接触

1944年，德国占领了匈牙利，对我的生活产生了极大的影响。我是个犹太人，当时还不满14岁。若不是我的父亲，我很可能已经死在了德国人对犹太人的大屠杀中，或者可能遭受持久的心灵创伤。我父亲对当时的危险局势有着清醒的认识，采取的应对措施比其他大多数人都好，因为他在“一战”中曾经有过些许类似的经历，从而使他能够为“二战”的危局作好准备。

第一次世界大战爆发时，他志愿加入了奥匈联军，后来被俄国人俘获，以战俘的身份被押解到西伯利亚。在战俘营中，他成了《木板报》(*The Plank*)的编辑。《木板报》由狱友创办，是一份手写的文学杂志，文章都张贴在木板上。文章的作者们躲在木板的后面，悄悄地倾听读者的评论。父亲曾经把手写的书页带回家里，我记得在孩提时代见到过。《木板报》给我父亲带来了好人缘，结果他被选为战俘的代表。后来邻近的战俘营中有战俘试图越狱，结果他们的代表被俄国人枪杀了，以示报复。为了避免自己的战俘营中发生同样的事情，我父亲聚集了一群战俘，并组织了一次越狱。他们建造了一只木筏，打算漂流至大海。但是他们的地理知识并不充分，并没有认识到西伯利亚的河流都是注入北冰洋。当他们意识到自己的失误之后，便离开木筏，穿过荒无人烟的西伯利亚针叶林，历尽艰险回到了文明世界。当时俄国爆发了革命，陷入混乱状态。在这种状态下，我父亲一行人都被抓住了，经历了一段令人痛苦不堪的岁月——这就是他的成长经历。

最后，我父亲还是成功地回到了匈牙利，但是再次踏进家门时却像变了个人似的。当年他志愿参加奥匈联军时，还是一个壮志凌云的小伙子。在俄国经历了种种危险之后，他的雄心壮志早已烟消云散，除了享受人生之外，别无所求。抚育两个孩子成了他最大的乐趣之一，这使他成为一位好父亲。

他还喜欢帮助、指导他人，并热衷于结交新的朋友。除了对自己的眼光和见解有点刚愎自用之外，他在其他方面一点儿也不自私，一点儿也不以自己为中心。

当德国在1944年3月19日占领匈牙利时，我父亲就清楚地知道要做什么了。他意识到这是非常时期，如果一个人在此时还按照常规办事，就会承担很大的风险。他不仅为全家人，还为很多人办了假身份证。他向那些具有支付能力的人收费，有时候收得特别高，而对穷人他会提供无偿的帮助。之前我从来没有见过他如此卖力地工作。这是他人生中最熠熠生辉的时刻。我们全家人，以及父亲建议过或帮助过的大多数人都幸存了下来。

1944年，即德国占领匈牙利的那一年，对我的一生产生了极大的塑造作用。我们没有屈从于命运的安排，而是奋力地同邪恶势力作斗争，虽然那股势力比我们强大得多，我们最后还是胜利了。我们不仅幸存了下来，还成功帮助了很多人。对于我们而言，规模空前的灾难变成了令人兴奋的冒险经历，给我留下了难以磨灭的印象。我的父亲蒂沃道尔·索罗斯曾写了一本可读性很强的回忆录来讲述1944年在匈牙利这段惊险刺激的经历。这本书的名字是《化装：在纳粹占领下的匈牙利与死神共舞》（*Masquerade: Dancing around Death in Nazi-Occupied Hungary*），由纽约Arcade出版公司出版。这激发了我的冒险精神，而且在我父亲的英明指导下，我还学会了如何应对风险，即探索可能达到的一切极限，而不越过极限。在艰难的现实面前，我保持积极向上的心态，而且乐于处理看似无法解决的难题。对我而言，我一直都清楚地了解助人为乐的积极内涵，但是长期以来我几乎没有机会付诸行动。

经历了战时及战后初期的种种惊险，我在匈牙利的生活变得枯燥乏味，死气沉沉。匈牙利被苏联军队占领了，而且共产党的统治得到了巩固。我想离开这里。在父亲的帮助下，我终于成功离开了匈牙利。1947年9月，我动身前往英国留学。

在英国的留学生活让我深感失望。我当时才17岁，没有钱，也没有关

系，日子孤单而悲惨。我设法半工半读，但这段经历很不愉快。当时，凡是父母居住在伦敦的学生，都可以从郡议会那里领取一笔津贴。而我却无权领取，因为我的父母不在伦敦居住。当时半工半读的人还很少，而我却不得不选择这条道路。

在那段艰难的日子里，我曾两度接触到慈善事业，而这两次经历却扭曲了我在以后的岁月里对慈善事业的态度。我到达伦敦之后不久，便求助于犹太人监护委员会，希望能得到他们的资助。然而，他们却拒绝了我，给出的理由是他们的指导章程仅仅规定资助那些学习贸易的年轻人，而不是资助所有的学生。我当时是伦敦经济学院^①的学生。我利用圣诞假期在铁路上做搬运工，却不幸把腿摔伤了，走出医院的时候我还拄着拐杖。我想正好可以利用这次机会向犹太人监护委员会寻求资助。我拄着拐杖爬了两段楼梯，来到这个机构的办公室，请求他们暂时帮帮我。他们这一次又是故技重施，说什么只资助实习生，但是他们无法不管我。他们给了我3英镑，这还不够一个星期的生活开销。这种情况持续了好几个星期，每一次为了领钱，我都不得不拄着拐杖爬楼梯。

就在这个时候，我的一位室友听说了我的事情，也决定去犹太人监护委员会寻求资助，并宣称自己愿意学习贸易。监护委员会给他找了份工作，他没干多久便辞职了，却继续得到监护委员会的资助。过了不久，他们打算把我打发到工伤委员会，让那里的人资助我，但我说我不能去那儿，因为我的工作是非法的，不想让我的学生签证受到影响。我对他们撒了谎，实际情况并非如此。我在铁路上找的那份临时工是完全合法的，但是他们并不知道这一点。他们派了一名社工来调查我的工作情况，不过他并没发现什么。所以，当他们拒绝继续资助我时，我很有底气地给监护委员会的主席写了一封慷慨激昂的信。信中说：“我会设法生存下去，但我还是很伤心，因为由您担当主

① 伦敦经济学院即今天的伦敦政治经济学院。——译者注

席的那个机构拒绝帮助一位摔伤了腿、亟须帮助的年轻的犹太学生。”这封信收到了预期的效果，主席为我作出了安排，每周将3英镑的资助给我邮寄过来，我就不必再爬楼梯了。当能够不用拐杖独立行走的时候，我就搭了一辆便车去了法国南部，我给监护委员会的主席写信，说不再需要资助了，并感谢他的帮助。尽管我欺骗了监护委员会，但我在道德上并不觉得有什么可内疚的，因为他们已经调查过了，而且了解了我的情况之后，他们应该帮助我。

我第二次接触慈善事业是在一家夜总会工作的时候，那时我白天读书，晚上去那里兼职当侍应生。后来我的导师发现了我的情况，便找到基督教贵格会。他们给了我一份调查表格，我填完之后，他们给我寄来一张40英镑的支票，而且没有附加任何条件，我认为这才是正确的助人之道。2008年的金融危机发生之后，在我的安排下，近100万名纽约学生接受了人均200美元的支票，他们的家庭需要接受失业救济或食品救济。在资助他们的过程中，没有人向他们提任何问题。我代表纽约州拿出20%，这样一来他们便有资格获取联邦政府经济刺激一揽子计划的拨款资助。贵格会当年给予我的慷慨援助在60年后结出了丰硕的果实。尽管《纽约邮报》将我的行为斥为“福利施舍”，而我却认为这很好。

大学毕业后刚步入社会时，我陷入了迷茫，不知道何去何从。在英国时，我先后换过几个工作，都不尽如人意，最后，我到了纽约，最早的工作是差价交易员，之后做过证券分析师和销售员，最后成为最早的对冲基金经理人。在那个时期，我的慈善意识还不是很强烈。唯一值得一提的事情就是我曾经试图修缮纽约的中央公园。我同迪克·吉尔德（Dick Gilder，经纪人、投资家）合作，共同设立了中央公园社区基金，但不是特别成功。当时还有一个组织，名叫中央公园保护组织，该组织同公园的管理方建立了良好的工作关系，在修缮公园方面取得了较大的进展。我最满意的一件事就是解散了我们的基金会，将其并入较为成功的中央公园保护组织。在这个过程中，我发现很多慈善组织都有自己的事情，而这种事情与他们宣称的使命无关，而且我

还发现建立一个慈善组织比解散一个容易得多。



理论框架的形成

我在伦敦经济学院读书及后来在纽约工作期间，形成了一套指导投资行为的思想框架，即反身性理论（又称反射理论）。这一理论指导我在做对冲基金经理人时赚了一大笔钱，后来又指导我将这笔钱用于政策导向型的慈善事业。下面请让我简要概括一下这个理论的主要构成因素，因为这个理论在我的生命中扮演了十分重要的作用，如果不了解这个理论，就很难理解我的对冲基金经理人生涯与慈善家生涯。

我的理论试图解释思想与现实之间的关系，并严格区分了人类活动和自然现象之间的差异，即在人类活动中，参与者是具有思维能力的人，而在自然现象中，却没有人的参与。在人类活动中，参与者的思维具有双重作用。一方面，人类总是试图了解自己所处的形势，这就是认知功能。另一方面，人类根据自己对形势的理解作出决策，并在这种决策的基础上采取行动，从而影响事情的发展过程，这就是能动功能或操控功能。认知功能和操控功能都体现了人类思维与客观现实之间的联系，但联系方式截然不同。当认知功能与操控功能同时发挥作用时，它们相互影响。在认知功能中，现实决定了参与者对现实的看法，而在操控功能中，参与者的行为决定了事情的发展进程。但这种情况只有在认知对象独立存在时才会出现。当事情的发展进程取决于参与者对现实的看法时，情况就不是这样了。这两个功能并存时，就如同一个函数的两个变量，一个变量取决于另外一个变量。而这两个功能都不是真正独立的变量，它们也都不会对事情的发展起决定作用，即如果参与者的看法不符合事实，他们决策的结果也不会符合他们的期望。我将这两个功能之间的相互作用称为反射性理论。

与人类活动不同的是，自然现象不牵涉具有思维能力的参与者，他们只是外部的观察者，而且也不会出现操控功能干预认知功能的情况。因此，事实成了评判外部观察者的看法是否正确的唯一标准，认知功能就对结果具有了决定性的作用。这并不意味着外部观察者一定会形成正确的看法，只是说可以按照一个独立的标准来评判他们看法的正确性和有效性。独立标准的存在使得自然科学取得了显著的进步。

自然科学的成功激励着科学家们在研究人类行为时也试图实现类似的结果，但他们孜孜不倦的努力却没有取得成功。沿着这个方向走得最远的一个学科是经济学。但为了实现这一点，其研究的课题范围必然受到影响。经济学非但没有研究实际情况，反而基于某些假设建立起一个猜想的框架。这种研究方法最早是欧几里得为了研究几何学而创造的，但欧几里得的假设除了忽略了地球曲率之外，与实际情况是高度吻合的。然而，经济学的假设却与实际情况相去甚远，而且还必须假设不存在经济活动参与者的思维所引发的种种不确定性。经济学以完善的假设前提，得出了理性预期理论，即在一个假想的社会中，经济活动参与者对于未来的预期是完全趋同的。实际上这种情况并不存在，因为只有当所有参与者对未来的看法一样时才会出现这种情况。与经济学这种荒谬现象最类似的是中世纪神学，其争辩的一个焦点是一个针尖上可以同时容纳多少个天使翩翩起舞。正是由于这类缺陷，经济学的理论大厦在 2008 年的金融危机中轰然倒塌。

人们进行决策的依据不是实际情况，而是自己对实际情况的理解，而实际情况与自己的理解向来都是不尽相同的。人们有可能获取一些知识，比如获取自然科学方面的知识，但是人们的认知能力不能涵盖实际情况的所有方面，因为人类是世界的一部分，在其了解自身赖以生存的世界之时，必然要引入一些简化的思维方式，比如类比、暗喻、理论框架、决策规则等。这些简化的思维方式本身就成了实际情况的组成部分，结果，实际情况的复杂性就远远超出了人们对实际情况的了解。然而，人们不得不采取行动。在没有

完整的知识时，指导人们行为的便是他们的情感、错觉以及自有的知识，而他们的行为又给事情的发展增加了一些不确定性。人类认知能力固有的不完整性以及思维能力的不可靠性将人类活动与自然现象区别开来。这一点虽然并不是不确定性的唯一原因，却是重要的原因，尤其是在人类活动中。我将这种差异归因于“人的不确定性原则”。

既然人们不可能获得绝对完整的知识，那么人们错误理解的深度与广度便具有十分重要的影响。人们对实际情况的了解越接近事实，他们的决策所带来的结果越接近他们的预期。按照这个标准来判断，承认人类思维的不可靠性以及反身性（我的理论框架的两个支柱），就是在正确认识人类活动的道路上前进了一大步。

不幸的是，人们还没有迈出这一步。自从启蒙运动以来，人们只注重追求知识。就是在这一步过程中，自然科学的研究方法逐渐被运用到人类活动的研究中。迈出这一步是合理的，但却被启蒙运动抛得远远的，我认为这是“启蒙性谬误”。

启蒙运动认为，推理就像帮助人们看到实际情况的探照灯，但并不等同于实际情况。将推理与事实区别开来的做法在启蒙运动时期具有一定的合理性，因为当时还有很多知识有待于人们去发现，甚至连我们赖以生存的地球还没有得到充分的探索。虽然这是一个误区，但却带来了显著的成果。将表述方式独立于相关的内容之外，的确促进了自然科学的发展，但这只适用于研究自然现象，不适用于研究人类活动。

有的误区能带来有价值的结果，我将这类误区称为“有利误区”，而且我认为人类文明的进步正是得益于很多“有利误区”。我并不是说所有的知识都是错误的。我的意思是我们的知识都有局限性，在提高我们认识水平的过程中，我们往往会超越原有知识的正确界限。这就是经济学理论遇到的尴尬处境。在我求学的早期阶段，理论一直具有宝贵的指导价值，只是在毕业之后，它们才显示出其错误的一面。我读书期间学的是约翰·梅纳德·凯恩斯的著

作，我还读了富兰克·奈特的一本具有启发意义的好书《风险、不确定性与利润》(*Risk, Uncertainty and Profit*)，只是后来的宏观经济学理论家和金融学家们忘记了这本书。

今天，我的理论框架比我读大学时完善得多，但是核心理念并未改变；而且不仅涵盖经济学，还扩展到政治学与全部的人类行为研究上。我的思维受到了奥地利裔哲学家卡尔·波普尔的影响，先是其著作《开放社会及其敌人》(*Open Societies and Its Enemies*)，之后便是他的科学方法理论。我提前一年修完了本科的课程，在正式拿到本科文凭之前还有一年的时间可以消磨。我选择卡尔·波普尔作为我的导师，而且写了好几篇文章请他指导。大学毕业后，尽管不得不为生计而奔波，但我从没有放弃思考思维与现实之间的关系。我毕业几年之后，向波普尔提交了一篇名为《意识的负担》的论文。这是我首次系统阐述自己的思想框架，内容上与今天的框架没什么区别，只是完整性稍微欠缺。

我的职业生涯充满了曲折坎坷，最后我在纽约成了一名对冲基金经理人，这是最早的对冲基金之一。管理对冲基金是一项需要全身心投入的事业。在1969年，我最初掌管资金是300万美元。到1979年，这一基金的总额高达1亿美元，大多都来自未分配的利润。其中只有4000万美元属于我，但我认为这对于我和我的家人来说已经足够了。管理高杠杆率的对冲基金带来的压力是很大的。有一次，我在很短的时间内大批购进了英国政府新发行的债券，而没有提前安排好融资事宜。我在伦敦来回奔波，希望能得到足够的信用额度。当我走在利德贺大街上时，我想我的心脏病复发了。我告诉自己：“为了挣钱，我冒着如此大的风险，但是如果我就这样死了，那我就是输家。冒着生命危险去挣钱太不明智了。”也就是在这个时候，我决定利用我的钱成立一个基金会，做点有意义的事情。我苦思冥想自己到底最关心什么。在我那抽象的理论框架的指导下，我选择了开放社会的理念，这种理念是我理论框架的基石之一。

据我所知，“开放社会”这个词汇最早出自法国哲学家亨利·伯格森的一本名为《道德与宗教的两个来源》（*The Two Sources of Morality and Religion*）的著作。他认为，道德与宗教的一个来源是单一部族地区，这种来源最后导致的结果是一个封闭的社会，而另一个来源是多部族共同生活的地区，最终导致的结果是一个开放的社会。卡尔·波普尔指出，如果开放社会的意识形态趋于统一，并宣称统一后的意识形态是终极的真理，那么开放社会可能变成封闭的社会。然而，这种说法是错误的，因此这样的意识形态只有使用强迫手段消除其他意识形态时才会成为主流。相反，开放社会承认不同的人可以拥有不同的见解与利益，他们通过制定法律使意见各异的人可以和平共处。我在匈牙利经历过德国纳粹的统治与共产党的管制，因此波普尔的思想给我留下了深刻的印象。因此，早在1979年，我就为我的开放社会基金会确定了以下几项使命：（1）打开封闭的社会；（2）使开放的社会更加稳固；（3）宣扬批判性的思维方式。

早期的发展与挫折

开放社会基金会成立早期发展得十分缓慢。我对慈善工作的困难与矛盾有着清醒的认识。我要竭力避免这些问题。为了少走弯路，我来到赫尔辛基观察组织考察、取经。这是处于起步阶段的一个人权保护组织，后来逐渐壮大，发展为人权观察组织^①。我参加了赫尔辛基观察组织在周三举行的晨会。这次晨会讨论了当时正在发生的一些事情和活动。我还前往萨尔瓦多与尼加拉瓜这两个位于拉丁美洲的国家进行实地考察。当时这两个国家正处于内战

^① 人权观察组织（Human Rights Watch），成立于1978年，当时名为“赫尔辛基观察”，是一个非政府的国际组织，总部设在美国纽约，以调查、促进人权问题为主旨，其业务范围覆盖多个国家和地区。——译者注

状态。我了解到很多情况，但所做的相对较少。不过，我却认识了一位活跃在阿富汗、名叫弗拉迪米尔·布科夫斯基的苏联难民，但是我没有参与任何可能给我带来生命危险的融资活动。后来，我前往苏联进行实地考察，在那里同一位申请出境签证遭拒的人建立了密切关系。后来我通过瑞士航空公司的一位服务员给他送去现金，然后通过他分发给苏联其他的异见人士。最后，我的基金会成了东欧地区的异见人士开展活动的主要经费来源。

我第一次独立开展重大事业的地点是在南非。我在纽约有一位祖鲁族的朋友，名叫赫伯特·维拉卡兹。他是康涅狄格州某个大学的讲师，后来回到南非的特兰斯凯大学任教。在种族隔离制度下，特兰斯凯是黑人的家园之一。我在1980年去南非时拜访了维拉卡兹，这次南非之行使我能够从一个独特的视角来观察南非社会。这是一个封闭的社会，有着世界一流国家的所有制度，但由于种族隔离的原因，大多数南非人民都享受不了这些制度带来的好处。要打开一个封闭的社会，哪里还会提供比南非更好的机遇呢？我同开普敦大学的副校长斯图亚特·桑德斯举行了会谈，他热切地希望能够向黑人学生开放开普敦大学。我果断地抓住了这个机遇，利用这个实行种族隔离制度的国家的政策——这所大学全体学生的学费都是由国家支付的——主动提出为80名黑人学生支付生活费用。

次年（1981年），我再次来到南非，但是这次南非之旅的成就却不及第一次。我想为非洲艺术事业和文化事业的发展提供资助，于是我请求著名作家纳丁·戈迪默（后来获得了诺贝尔文学奖）安排我同非洲的文化部门领导人开个会，商讨如何才能把这项事业做得最好，但那次会议很失败。与会者早已得知了我的意图，每个人都认为我这位来自纽约的大善人十分富裕，他们似乎看到会议室中间放着一坛金子，因而所讨论的内容都是如何分配这些金子。我决定放弃这个计划，结果令他们所有人都大失所望。

我访问了开普敦大学，发现黑人学生的数量增长还不到80人，可能是因为一部分开放社会奖学金发给了那些已经被录取的学生，也有可能因为一些

学生中途退学了。我见到的那部分学生似乎都很不满，他们觉得自己在大学中不受欢迎，受人歧视，被迫接受异族文化，而且他们很难达到开普敦大学的学术标准。我还会见了一些教师，发现他们的思想并没有他们的副校长那么开明。

我决定就此中断这个资助计划，但会继续资助第一批接受援助的学生，直至他们毕业。今天回想起来，我发现当初中断资助计划的决定是个失误。开普敦大学的副校长为黑人学生专门聘请了一位黑人教员，碰巧这位教员是我的朋友赫伯特·维拉卡兹，后来这些黑人学生的学业都取得了很好的进展。种族隔离制度被废除后，要是黑人学生的数量更多些就好了，可是我当时误以为种族隔离制度根深蒂固。后来我还做过其他几个项目，但我逐渐认识到自己的所作所为根本改变不了种族隔离制度。他们之所以容忍我在南非开展活动，只是为了表明他们是多么宽容大度。因而不是我利用了这个实行种族隔离制度的国家，而是它利用了我。回想起来，我希望当年更有毅力一些。这段经历给我的教训就是，看似没有胜利希望的战役也是值得去打的。

我随后开展重大事业的地点是我的祖国匈牙利。20世纪80年代早期，匈牙利政府迫切希望能够加入国际货币基金组织和世界银行。他们就给我提供了一个机遇，让我将一批匈牙利人带出国，赴纽约大学学习一年。这样一来，我就可以通过他们更全面深入地了解匈牙利。

1984年，我同匈牙利政府接洽，希望能在这个国家建立开放社会基金会，令我颇为惊讶的是，居然得到了积极的回应。我同匈牙利政府进行了长期的谈判，有几个匈牙利的异见人士是我的朋友，我在谈判过程中得到了他们的指导。我和匈牙利政府达成了共识：我的基金会必须支持所有的文化活动，而不仅仅是匈牙利异见人士的活动。当时受到严密控制的匈牙利科学院被匈牙利政府指定为我的合作伙伴。

我多次前往匈牙利，挑选了一批值得信赖而又能够为匈牙利政府所接受的人。这批人同匈牙利科学院的一位副院长组成了匈牙利开放社会基金会的

董事会。到这时一切还算顺利，然而，匈牙利当局却决定董事会的一切决定都要通过一个由政法警察控制的秘书处来执行，这明显违反了我们先达成的协议。于是，我就去见匈牙利共产党主管文化事务的负责人乔治·阿克塞尔。我告诉他我们已经陷入僵局。他说：“希望你离开时不要带着不良情绪。”我回应说：“我不能不生气，毕竟投入了这么大的精力。”当我正要迈出他办公室的门时，他问道：“你们要怎么样才能取得进展呢？”我回答说：“成立一个独立的秘书处。”我们同意秘书处设两个秘书长，一个由匈牙利科学院指派，一个由我们任命。每一份文件只有得到两位秘书长的联合签署才能生效。（我认为，美国为巴基斯坦等国家发放援助时，也应该遵循这个模式。）这就是匈牙利基金会产生的经过。我在纽约还第一次雇用了一个匈牙利侨民作为雇员。纽约后来成了开放社会基金会的总部所在地，那时，我的妻子苏珊·韦伯也加入了基金会，成了一名工作人员。

我在匈牙利设立的开放社会基金会运转得非常顺利。并没有遭遇到困扰一般基金会的种种陷阱（因为一般的基金会都没有识破这些陷阱而陷入了这些困境）。我们只有一个简单的信条，这个信条来自卡尔·波普尔的开放社会理念。这个信条就是：对于任何文化倡议，只要不宣扬官方的教条，我们的基金会都会予以支持。比如，从匈牙利的齐特琴弹奏者俱乐部，到农民合作社，我们都曾支持过。我们为此拨出的款项很少，因为大多数倡议都使用匈牙利本国的设施，而且参与这些活动的人也都是从匈牙利领取薪水。

这些活动所需要的匈牙利福林^①都来自给文化和教育机构的美美元拨款。他们有很多福林，但是几乎没有外国货币，于是他们就很愿意为基金会作贡献——同他们兑换的汇率高于匈牙利官方的汇率。我们做得最正确的事情是给他们提供了大量施乐静电复印机。这一举措有两个作用，一是帮助基金会直接获得匈牙利的货币，一是有助于传播在匈牙利国内难以获取的信息。比

^① 福林，匈牙利货币单位，等于100菲勒，约8.5美分。——译者注