

理想国

against

聂晓华 著

# 其实，没有理想国

——阿拉善生态协会秘书长工作笔记

聂晓华 著

# 其实，没有理想国

——阿拉善生态协会秘书长工作笔记

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

其实，没有理想国：阿拉善生态协会秘书长工作笔记 / 聂晓华著.  
—桂林：广西师范大学出版社，2013.11

ISBN 978-7-5495-4496-7

I. ①其… II. ①聂… III. ①环境保护机构—概况—中国

IV. ①X32-232

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 250183 号

广西师范大学出版社出版发行

桂林市中华路22号 邮政编码：541001

网址：www.bbtpress.com

出版人：何林夏

全国新华书店经销

发行热线：010-64284815

山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司

山东省临沂高新技术产业开发区新华路 邮政编码：276017

开本：960mm × 1270mm 1/16

印张：18.5 字数：249千字

2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

定价：48.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

# 序

任志强

阿拉善SEE生态协会是一个企业家自愿捐款、自发成立的治理荒漠化的环保组织，已有近十年的历史了，从不足百人发起创立，至今先后有近四百名企业家参与了捐助活动，其中一些人已经连续保持十年不间断的捐款。数千万元的资金不但在腾格里沙漠地区发挥了对大自然的保护作用，也逐步发展用于资助全国的环保组织与环保行动。当下，协会正准备变成全国性的企业家环保组织，进一步推动对中国逐步恶化的自然环境的治理与保护。

一个NGO组织从小到大的成长中，会面临无数非法律约束的各种问题，自然也难免犯各种各样的错误。但只要大家共同保持着一颗赤诚之心，共同维护着一个明确的环保目标，共同敬畏着大自然，就会为一个共同的信仰，努力克服前进路途上的坑坑坎坎，一步步地走向光明。今天，SEE正在逐步成为中国社会民间环保行动的旗帜。

建立一个组织，首先面临的是组织内部治理结构问题，SEE尤其如此。这是一群各自管理着数百万、上百亿、上千亿，乃至上万亿元资产的企业家群体，他们因为各种不同的原因、不同的动机和不同的目的而聚合在一起，他们甚至是一群相互之间既不相识也不了解的人，为了一个人的呐喊与鼓动而走到一起，这就更需要有一个特定的专门

的内部治理结构。也正因此，在阿拉善SEE生态协会成立大会上，发生了推翻刘晓光提名的理事会名单，用民主方式自由竞选理事的一幕，并在其后的日子里，建立了完全民主自治、章程约束、权利平等的管理体系。这种民主制度的建立也为其他NGO的组织建设树立了榜样。

不幸的是，我在第一届理事竞选和补选监事竞选中，两次败北。但我仍相信，这种民主的选举制度和自我约束的章程纪律是一个组织必须坚持的最佳生存基础（详见杨鹏《为公益而共和》）。

有幸的是，我在第二届当选为协会的监事长，并在第四届当选为章程委员会主席，我努力在这个组织的建设和治理发挥自己的作用，同时为这个组织的发展壮大投入更多的精力。

阿拉善协会，是我参与的各种慈善、公益捐赠活动中，投入资金最少但投入工作时间最多的公益组织。遗憾的是，我没有当选过执行理事，既未参与过真正的执行决策，也未参与过对秘书处和项目的管理工作。做监事长时，对执行理事会的监督，更多的只停留在是否违背章程的约束和是否违反财务纪律的层面。我自觉地遵守章程中的授权规则，既要严格地履行职务，又绝不越权去干涉他人的权利。甚至除了听取汇报和考察成果外，没有直接参与到任何一个具体的项目之中。许多细节，是从萧令所记录的《生态保育的民主实验——阿拉善行记》一书中了解的。

聂晓华的《其实没有理想国》一书，则让我更多地了解到理事会与秘书处之间的“斗争”，这本书揭示了许多连阿拉善的会员们都不了解的权力之争、人事之争、花钱之争、名利之争、人情之争、正义与非正义之争、自我约束与相互约束之争等内幕。原来民主选举制度之下也会有这么多的幕后操作，原来都是社会知名企业家们从事的公益活动之中，也夹杂着许多个人的利益，也暴露出许多人性的缺陷！

1976年10月8日，哈耶克在澳大利亚新南威尔士悉尼公共事务研究所做的《民主向何处去》的讲座中说：“民主概念有一种含义，也就是我所谓的那种原初且真正的含义。正因为民主有这样一种含义，我

才把它视为一种值得为之奋斗的崇高价值。事实证明，民主并不像人们曾经希望的那样是一种可以阻止专制和压制的特定手段。不过，作为一种能够使任何多数否弃它所不喜欢的政府的约定性安排，民主却有着不可估量的价值。”

是的，阿拉善协会用一种民主制度的方式，让数百名大小不同的企业家完全处于平等的地位，统一于一个自我制订的章程的约束之下，共同为一个环保的行动而努力，这无疑在中国的NGO组织建设中开创了一个先例。它既不是一个政府机构的公权组织，也不是一个私有股权的经济组织，而是一个企业家自愿出资、自愿投入时间与精力、自愿支持中国荒漠化治理与环保的公益组织。这就必须将被授予了决定权的管理者置于民主权利的约束之下，公开透明地接受会员的监督和社会的监督。这样才能让这个组织活得更长、走得更远。

但也正如哈耶克所说的，“把经由选举产生的多数代表所做的任何决议都称作‘法律’，并把他们发布的所有指令都描述成‘依法治理’（这些指令实际上只是一些特别有利于某些群体或特别不利于某群体的指令），其实质是一个糟透了的恶作剧”。因此要将权力关进笼子里，就必须将无限的民主制度变成有限的民主制度，并非经民主选举产生的理事会就有权力制订任何“法律”，他们必须在章程约定和限定的权力范围内做出决定并承担责任。而章程这一法律则必须在会员大会上不断地修改，以将理事会的权力限制于会员权利的约束之下。

我很赞成晓华将这些组织中存在的内部矛盾记录下来，并公布于众，以让更多的会员了解，也让全社会了解这个组织建设和发展中曾经发生过的问题。我认为不应回避这些斗争与矛盾，暴露出来才能让制度的建设更加完善，暴露出来才能让这些问题不再发生和得到解决。

人生本就是一个展现的舞台，各种人物都有自己的定位，都有自己的性格和做人做事的不同方式。坚持自己做人的信念和追求自己生活的理想，都是人生不可缺少的内容。处理一件事务的细节则反映出一个人的本质。公益事业中则更强调的是出于公心，不谋私利，坚持

原则，信守章程与承诺。人是在这些风风雨雨的吹打中成长的，一个组织也是在这些不同意见的争论和较量中成长。

阿拉善协会没有在人情世故与社会权威的较量中退却，反而成功地造就了一个好的制度，一个好的制度约束下的理事会，一个好的有执行能力的管理机构。今天协会依旧在逐步提高自我约束能力和工作效率水平，并且也已经有更多的企业家积极参与其中，不断扩大着阿拉善协会的社会影响力和全社会的环保意识，不断扩大着“基于阿拉善、不限于阿拉善”的环保地区与领域。

参加阿拉善协会的企业家们确实有着不同的动机，但应该相信绝大多数的企业家都是出于对中国环境污染的担忧，出于对子孙后代生存环境的担忧，而在尽一份企业家的社会责任，他们用自己的行动保护着中国的碧水蓝天，从我做起，从企业做起，到影响整个社会的公民行为。中国的NGO组织也将在社会进步与发展中发挥更大的作用。

晓华的书是第三本关于阿拉善协会纪实的书。三本书中，两本书的作者曾任协会秘书长，一本的作者是随会员参加过多次阿拉善活动的旁观者，他们都用亲身经历真实地记录了这个充满生命力且朝气蓬勃的协会的成长历程。每本书中都有褒有贬地谈到了一些人和事，但所有的人都绝不是故意在攻击某些人，更不是贬低他人而抬高自己，都是在为这个组织的成长而自豪。

每个人都会犯错误，一个组织也同样要经历从学步到快跑的过程。重要的是要从别人的错误中认识自己，从自己的错误中找到差距，更要从中看到未来和光明。阿拉善协会就是借助于企业家们的智慧，能不断地自我纠偏、修正和成熟的典范。每个人都在用自己的心和血爱护并培育着这个新生命。

我们生活在并不理想的国度，阿拉善协会也不是一个理想的国度。但所有人都在努力追求着理想，追求着让这个国家的环境更加理想，追求着让每一个公益组织都更加理想。也许，生命的价值就在于不断地追求一个更加理想的未来。

# 目 录

序 / 任志强 .....	i
前言 写给谁看 .....	1

## 一 组织篇

第一章 企业家们要什么 .....	8
第二章 谁来做秘书长 .....	28

## 二 项目篇

第三章 从上访村到新农村 .....	76
第四章 滴灌之殇 .....	85
第五章 梭梭林啊 .....	92
第六章 艰难的判断 .....	103

### 三 做事篇

- 第七章 说不尽的阿拉善 ..... 116
- 第八章 资助那些事 ..... 129
- 第九章 我们如何做计划 ..... 141
- 第十章 一场讨论 ..... 153
- 第十一章 呼唤制度 ..... 160
- 第十二章 桀骜的团队 ..... 165

### 四 冲突篇

- 第十三章 一场拍卖会的故事 ..... 180
- 第十四章 昂贵的图鉴 ..... 191
- 第十五章 开道车风波 ..... 200

### 五 人物篇

- 第十六章 激情刘晓光 ..... 210
- 第十七章 英雄王石 ..... 223
- 第十八章 好人韩家寰 ..... 237
- 第十九章 智慧张树新 ..... 247
- 第二十章 赤子杨利川 ..... 263
- 第二十一章 大哥武克刚 ..... 274

- 后记 其实没有理想国 ..... 284

投入了下一个人生舞台。唯有这次不同，一年的时间虽然不长，但是却发生了太多的故事。在我的生命中，我似乎从来没有在这样一段不长的时间里如此集中地遇到这么多挑战。打一个不恰当的比喻，这一年如同躁动的火，我将自己四十年的工作经验用在其中，烧尽了。离职后，我每每流连回望，很想给自己一个说法，于是“写”便成了自我倾诉的最佳方式。为了了断，为了放下和忘却，我动笔了，开始只是为了写给自己。

文字在笔下流淌，参与者们的音容笑貌在眼前栩栩如生，我开始意识到这不应该是我个人的记忆，太多的故事带进了太多的人物，它应该是亲历者们共同的记忆，是一个组织的成长记忆。于是我想到或许写完之后可以给当事者们看看，他们可以参加进来任意修正，因为人们往往会根据自己对事物的认识去选择记忆，个人的记忆一定是片面的。文中的我们，争执、碰撞、矛盾，尽管在描述这些时，我无意带半点道德谴责的意味——就是这片土壤，就是这群人，就是发生了这样的故事。但是这毕竟是文字，文字的纪录一定要力求更加全面和真实。此外在这些文字中还有很多我的工作体会和感悟，我也很想和同仁们分享。

有朋友知道我在写，鼓励我把它拿出来。真人、真事、真名字、真故事公布于世，会不会得罪朋友甚至伤到一些不想伤害的人，我陷入纠结之中。

得知我在写，一位学者这样问我，你认为这些企业家中哪些人比较有希望？

比较有希望？什么意思？

就是比较正面，也许他参与并不多，你的笔墨也不多，但是人们能从他的身上看到未来中国的希望。

心里一惊。原来中国知识界还有人<sup>1</sup>对SEE的企业家寄予这样的历史厚望。将灵魂交给上帝是人类的宿命，毛泽东在同斯诺谈话时曾说过个人崇拜问题，他说尽管没有上帝，但是人类一定会造出一个上帝

去崇拜。把希望寄托在英雄身上或许是数千年中国专制历史留给我们的思维惯性。当然这事情也不难理解，中国的改革与发展走到一个十字路口，人们都在急切地寻找未来，眼前的情况是危机和机遇并存、失望和希望同在。社会上弥漫着浓浓的失望，当人们由于对官场、对文坛、对学界成片成片的失望而感到喘不过气来时，很多人的目光转向企业界。搞经济的人更容易务实，这是大家共同的认知，更何况这是一个代表未来新兴中产阶级的群体。当这些人组织起来，宣言要尽一份社会责任时，他们将表现出哪些行为方式？透过他们的行为方式，我们能找到中国的未来吗——那些我们认为具有普世价值的中国未来？

这份期待太沉重了。

同时我也听到了一些质疑。同样也是一位学者，他这样说：我同意SEE协会不是为利而聚的组织，但我认为他们是在显示一种生活方式，一种可以显示自己优越的方式，一种普通百姓无法做到的生存方式。我不看好他们，对他们既无期待也无寄托。人没有寄托才会寄托于自己，寄托自己才会去努力，中国人尤其是精英阶层要知道这一点，每个人都去努力，不去寻找救世主，这个国家才会有希望。社会精英阶层要勇于担当，要有比如古老欧洲的贵族精神。中国缺乏这种精神，这一代企业家没戏，他们不具备这样的基因，跋扈和脆弱是他们的两面特征。现在有人忧中国的前途和未来，可是没有任何人准备为此负责任。官僚、富人，还有为其代言的知识分子已经结成一个利益集团，高达60%的富人已经移居或者准备移居海外，怎能指望他们承担起民族兴亡的历史责任呢？

心里一沉，原来社会上也有人如此鄙视企业家。说话的人是学者，其动机绝非出自社会底层大众的仇富心理，而是代表一类学者的声音。这种看法不那么友善，但也不乏一种冷峻思考后的清醒。

这样那样的声音使我想到，或许我应该把一个真实的SEE展现在人们面前，我们这个民族在艰难前行的道路上需要更多的真实、更多

的清醒，还有更多的理解。如此说来，这份文字也可以写给社会上从各个角度关注SEE的人们。

在我不拔高也不贬低的描述里，SEE的企业家们都是平常的真实的人，和你我一样，有追求也有私心，有高尚也有低俗，有喜怒哀乐，有个性脾气，既不是伟人也不是魔鬼，从某种意义上说，他们是中国改革开放以来的弄潮儿和幸运者，然而企业的成功并不能掩盖他们身上和你我一样带着这块土地留给他们的印记。这个看似群星灿烂的群体其实未必那样所向披靡，这个看似强大的新兴阶层其实透着难以避免的脆弱，我们没有必要去造神，也没有必要去妖魔什么人。同样由企业家们出资成立的阿拉善SEE生态协会，在公益事业尚不成熟的中国社会一直在“摸着石头过河”，有许多的努力亦有许多的不完美。带着这样的清醒和包容去理解今天的故事，或许才能找到明天的希望。

说了这么多，其实这只不过是一本普普通通的“工作笔记”而已。在山说山，在水谈水，在秘书长的位置上，我絮絮叨叨讲的大都是秘书处发生的那点事情——凡人琐事，秘书处是做事的地方，“笔记”有相当多的篇幅介绍了秘书处的工作内容和运转模式、成果和问题，并阐述个人对工作的一些认识和感悟。同时，在秘书长的位置上，我每天生活在细节和冲突当中，我的位置要求我关注每一个细节，解决每一个矛盾，因此“笔记”中也讲述了一些冲突。文章中处处是细节，虽然真实，但是描写了太多的树，似乎忽略了林，这恐怕有些当事者迷的嫌疑了。在其位，谋其政，在位时我一直追寻一个完美的公益机构，很多的矛盾和碰撞也由此而产生。

今天跳出来再回头看，至少有两点值得我反思。首先，如果用历史的眼光去观察事物，那么我认同杨奎松先生在《大历史，小道德》的文章中说的这样一段话：“努力放大我们的历史观，即把历史人物和事件放到尽可能大的时空中去观察，同时尽可能减少我们的道德观在历史研究中的影响。”反观SEE九年的历史，如果不放大去看这九年来所经历的事情，如果不计细节，或许这应该是一个完满的案例，是

一部包含社会发展、企业家觉悟、履行社会责任的光辉笔记。但是这本“笔记”太具体了，尽管在写作时我尽量避免张扬过多的个人感受、阐述过多的自我认知，但是我知道我很难完全做到这一点，因此这个“笔记”可能显得很“矫情”。其次，我以自己的价值观去顽强地追求完美的公益机构，这也许是我的错。因为完美其实是不存在的，世界不完美，人类不完美，我们每个人都不完美，我自己也不完美，我怎能期待在不完美的土壤上由不完美的个体构筑一个完美的净土呢？如果那一年我再“糊涂”些再“豁达”些，一些事情或许会处理得更好。

“笔记”写完后，看着业已形成的文字，我对自己的行为产生了深深的质疑。周围的人都在向前进取，我却沉浸在过去；周围的人都在不断超越自我冲击新的人生高度，我却在絮叨着过往的故事和遗憾。这样做有意义吗？有时我甚至觉得自己像一个喋喋不休的怨妇，述说着一些最无价值的过时的话语。我曾和一些朋友说出自己的困惑，得到的却是朋友的鼓励：九年的风风雨雨，SEE一直在众人的目光里摸索前行，从某种意义上说，它代表了公共社会的形成之路，亦代表了中国民间NGO的成长历程。记录下这段真实的故事，或许会给后人留下一些借鉴和思考。

如果是这样，那还是值得的。



一

## 组织篇

把梦想变为现实，  
这是一条艰辛的路。

## 第一章 企业家们要什么

2009年，阿拉善SEE生态协会在摸索了五年的发展道路之后，时任第二任副秘书长的邓仪被劝退离职，说法是：你搞的那套东西（保护、发展）并不是企业家们需要的，环保是说法，群众是演员，企业家们真正要做的是玩一场民主游戏。当时邓仪正带领团队在阿拉善一线用社区发展模式做环保。

问问企业家，他们到底要什么？邓仪如是说。

是啊，阿拉善生态协会的企业家们到底要什么呢？他们创建了这个组织，他们想在这个平台上做些什么，收获些什么？秘书处是这个组织的执行机构，需要透彻了解企业家的需求才能顺利地开展工作。用商场上的规则比喻，如果说协会的企业家是股东出资人，那么秘书处则是总经理工作班子，是职业经理人，只有清晰地了解出资人的需求，才能最大限度地体现出资者的意愿。可惜协会成立多年来，做什么、怎样做，这个股东层面的问题，似乎一直没有一次全面透彻的讨论，这既给秘书处的工作带来很大困惑，也给秘书处的工作留下很大空间。工作的方针和策略一直是困扰秘书处的难题，并每每带来争议和动荡。我刚到秘书处时，一位企业家朋友这样对我说，别那么认真，

搞得像真的一样，我要的就是这伙哥儿们不散，这比什么都重要。是啊，不散比什么都重要，只有不散才有生命。可是不散需要凝聚力，而这种凝聚力来自哪里呢？

## 企业家参与动机

我眼中的SEE本来是一个挺简单的故事，是一个机缘，是一个激情，也是一个义气。作为生态协会发起人刘晓光多年的朋友和部下，我了解他的激情和行为方式。精力过人、热情四溢的他被一位在西北大漠深处的创业者宋军感染，决定做一件对自然有益的事情，呼朋唤友，筹划组织100位企业家，每人捐出100万元（分十年完成），用一个亿的基金在阿拉善做点事情，在回报大自然的同时，也帮助朋友宋军的事业发展。事情本来就是这样简单，这件事缘于宋军投资的沙漠度假村“月亮湖”，最初筹备组组长也由宋军担任，后来随着事情的发展、学者的加入，这件事被冠以“意义”，“意义”又感染了更多的人加入。中国IT领域里第一个吃螃蟹的人——1990年代赫赫有名的第一家IT企业瀛海威公司董事长张树新，亚洲名列前茅的食品公司——台湾大成公司董事长韩家寰等人，都是受到“意义”的感召，为了做一件有意义的事情而来的，他们的加入使得这件事变得更加认真和正规起来。张树新说，这是一件神圣的事，神圣的事是不能拿来开玩笑的。事情变成真的了，一切都逐渐规范起来，因回避原则筹备组也改为媒体人杨平负责。筹备期间，刘晓光、张树新、韩家寰等人充分施展个人影响力，动员更多的人加入这个团体，经过数月努力，尽管还不到预想中的100人，但是已有七八十位企业家报名了，于是2004年6月阿拉善SEE生态协会就正式成立了。

我观察参加阿拉善生态协会的企业家大抵有三种动机。

第一种是追求超越。根据美国社会心理学家马斯洛的理论，个人成长动机是由多种不同层次的需求组成的，由低到高分别是：生理需