

阿拉善 SEE 公益机构的战略规划

王铁民、张媛、邬瞳、吴碍

摘要：本案例讲述了阿拉善 SEE 公益机构的发展历史，并展示了其三次战略规划制定的背景和调整过程。以刘晓光为首的一群企业家，为了践行公益精神，承担环保责任，在阿拉善的沙漠里成立了阿拉善 SEE 生态协会并开始制定第一版规划。随着阿拉善 SEE 基金会的成立和从私募转为公募，第二版和第三版的战略规划也相继推出。

阿拉善 SEE 的企业家群体有着鲜明的个性和企业家精神，他们将经营企业的经验带到公益的舞台，探索将阿拉善 SEE 的影响力从内蒙古的沙漠带到中国和世界。教员和学员可以根据阿拉善 SEE 公益机构的战略规划，对组织战略制定和调整、治理架构和利益相关者管理等内容进行讨论。

关键词：战略管理、公益组织、阿拉善

引言

每年全中国网民花钱最疯狂的一天是“双十一”，那捐钱呢？

2015 年 9 月 9 日，中国迎来首个互联网公益日，腾讯公益慈善基金会说大家来做公益吧，你捐一元我就捐一元。2017 年 9 月 7 日到 9 日，1268 万人次在“99 公益日”主动捐出 8.299 亿元善款，为 6466 个公益项目贡献力量。加上腾讯公益慈善基金会和爱心企业伙伴的配捐，总计善款金额超过 13 亿元。

2016 年 9 月 1 日起开始实施的《慈善法》规定，依法登记满二年的慈善组织，可以向其登记的民政部门申请公开募捐资格。这标志着长期以来社会慈善组织难以取得的公募权开放了。腾讯拥有大流量平台，加上百余个拥有

本案例由北京大学光华管理学院王铁民教授、北大管理案例研究中心研究员吴碍、阿拉善 SEE 协会张媛和邬瞳撰写完成。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2017 北京大学管理案例研究中心

公募资质的基金会作为杠杆，撬动了广大 NGO 将公益项目带到亿万网民面前。这是中国公益事业快速发展的一个缩影。

众多公益组织进入了人们的视野，其中阿拉善 SEE 公益机构依靠“一亿棵梭梭”、“任鸟飞”、“留住长江的微笑”、“诺亚方舟”、“创绿家”、“劲草同行”等品牌项目筹款形势喜人。阿拉善 SEE 在 2017 年“99 公益日”获得 56.9 万人次支持，共 5432 万元捐赠，连续两年成为全国公益领域 Top10，环保领域第一名。

1、阿拉善 SEE 公益机构介绍

2001 年夏天北京申奥成功后举国欢庆，但来年 3 月份一场漫天的沙尘暴让人犯了难：人均降尘达到了两公斤，北京奥运的成功举办前景蒙上了一层厚厚的黄色阴影。这些沙中有大部分从西北地区的干旱沙漠通过高空传输而来。上万年自然形成的沙漠并不可怕，但草原、绿洲的沙漠化就是导致沙尘暴的大问题了。人们对于环境保护的不重视和过度放牧、开垦耕地、抽取地下水等不正确用地方式造成了草原、绿洲的沙漠化。政府从七十年代三北防护林工程就开始逐步实施退耕还林还草以治理荒漠化，但是牧民要生活就要放羊、砍树、抽地下水，生活方式的改变需要经济补贴以外的帮助。

2003 年国庆假期，内蒙古阿拉善盟月亮湖旅游度假基地迎来了一批企业界、媒体届客人。要到这个沙漠深处的宾馆，需要乘吉普在高大的沙丘上颠簸 40 多分钟，被称为“沙漠冲浪”。正是这次冲浪，让首创集团董事长刘晓光（阿拉善 SEE 首任会长）感受到了刺激，也感受到了人类在自然面前的渺小：“每个人就像沙子一样微不足道，亿万富翁算得了什么？”这次旅游过程并没有讨论或提出筹建阿拉善 SEE 生态协会，但刘晓光对荒漠化的体会及与此行众多企业家的人脉关系为日后的故事埋下了伏笔。

为了奥运的顺利召开，意大利政府将对口治理北京大气污染。2003 年末，首创集团董事长刘晓光陪同政府领导出访意大利，意大利政府同意资助 1000 万欧元。具有理想主义的他向意大利环保部长提出：你能不能给我们 1000 万欧元，能不能给我们治沙的一股力量。意大利环保部长说，没问题，我答应你。意大利政府追加了 1000 万欧元，中方也要匹配 1000 万欧元，相当于 1 亿人民币。上哪找 1 个亿？刘晓光想到了有钱有知识的企业家，但“企业拿钱也得经过一个程序，个人拿钱也得有一个量”。刘晓光想起了投行的技术，“把它分割成很细小的一块、一块的，让你长流水不断线。每次你就交 10 万元，你交了 10 年，你就已经是终身的会员了。招募 100 家，这样压力就小多了嘛。”下一个问题，谁来加入你啊？“我打了上百个电话，给点面子的进来治沙了，不给面子，你也甭来了，咱俩也不用打交道了，生意也不做了！”电话

请来的人里包括了王石（第二任会长）、任志强（第五任会长）。

2004 年情人节，第一次筹备会有 16 人参会，包括了刘晓光、宋军（北京九汉天成董事长，月亮湖度假基地由其修建，首任副会长）、杨平（时任《华夏时报》执行总编，首任秘书长）、林荣强（清华同方环境公司董事长）、张树新（联合运通公司董事长，首任副会长）、王巍（全国工商联并购工会会长）、刘京（公益时报社长）等。张树新将这次会议称为“企业家的集体出轨”。刘晓光起着核心和旗手的作用，主要的策划和行动向其汇报。此外宋军负责组织推动、杨平组织协调，杨鹏（阿拉善 SEE 专家）为策划案和《章程》的起草人。刘晓光在会上说：

内蒙古的荒漠化、沙化程度正在加剧，草原被侵蚀，我们能不能在那儿创造一个经济——生态良性循环的模型，制止生态恶化的势头，为其他地区的治沙树立一个榜样？这是一件有意义的事。大体的思路就是：第一步，我们企业家先在一块儿策划策划，形成方案；第二步，发起一个很好的宣言，做一个初步的基金经营管理办法；第三步，积极争取资金；第四步，行动起来，进行项目建设；第五步，做一个规范化的生态基金良性循环起来。

40 天后，第二次筹备会有 18 人参会，会上刘晓光说“我们最关心的就是阿拉善 SEE 一定要规范好。这里没有任何私心杂念，没有任何企业的利益，而是一种公益的东西”。

2004 年 6 月 5 日，世界环境日，阿拉善 SEE 生态协会成立，它对自己的定位为：中国首家以社会责任(Society)为己任，以企业家(Entrepreneur)为主体，以保护生态(Ecology)为目标的环保公益组织。由于手续繁琐，基金会没能成立。大会采用不排座次的圆桌会议形式，参会人随意入座，这成了阿拉善 SEE 的传统。这并不是一个一帆风顺的成立大会，头天晚上发起理事们争论到了十二点：业务只在阿拉善还是超过阿拉善？虽然前者的支持者以 29:22 的票数获胜，但是反对者认为重大议题应该超过三分之二票数。什么又是重大议题呢？最后由于时间原因只能“原则通过”投票结果。而执行理事等额选举的办法被否决掉了，会务秘书组一直忙到凌晨三点才重新设计好差额选举办法。这也成了阿拉善 SEE 的传统，任何重大决定、程序规则的合理性会员们都不会袖手旁观，必须要发言、辩论、表决。

根据《章程》和《选举办法》，执行理事会和监事会每 3 年换届且具有实质性权力，经差额选举产生 15 名执行理事，5 名监事。执行理事和监事分别选举出会长、监事长，由会长提名经执行理事会过半数通过产生秘书长。《章程》与《公司法》关系密切，每位理事每年缴纳 10 万元，相当于股份有限公司股东的股权完全平等，执行理事会内也是一人一票。阿拉善 SEE 组织机构的核心是理事大会、执行理事会、