

THE CHINA
新常態改變中國③ OPPORTUNITIES

全球企業領袖
看中國大趨勢

比爾·蓋茨 等 口述
胡舒立 編



香港中和出版有限公司
www.hkopenpage.com

目 錄

第一篇 · 財富新視野

蓋茨這樣做慈善 / 014

微軟公司創辦人和董事長：比爾·蓋茨（Bill Gates）

特派記者：胡舒立

記者：李昕、劉虹橋、藍方

資本之王的財富觀 / 030

黑石集團的共同創始人、全球主席兼首席執行官：蘇世民（Stephen Schwarzman）

記者：胡舒立、王爍

華爾街債券教父的投資箴言 / 042

貝萊德公司創始人和 CEO：勞倫斯·芬克（Laurence Fink）

記者：胡舒立、王爍

上海自貿區可為法治試驗田 / 052

麥肯錫全球資深董事：歐高敦（Gordon Orr）

記者：王力為

自貿區可成更廣泛改革試驗場 / 060

羅茲全球諮詢有限公司總裁兼首席執行官、花旗集團高級顧問：

威廉·羅茲（William Rhodes）

記者：王力為

中國可推動世界再思考城市 / 066

霍尼韋爾董事長兼首席執行官：高德威（David Cote）

記者：王玲

邁向工業 4.0，中國向德國學甚麼？ / 073

波士頓諮詢公司（BCG）全球主席：博克納（Hans-Paul Bürkner）

記者：王力為

第二篇 · 危機下的投行之變

危機重塑華爾街 / 082

摩根士丹利董事長兼首席執行官：高聞（ James Gorman ）

記者：胡舒立

每家銀行的 DNA 都不同 / 089

瑞銀 CEO：安思傑（ Sergio Ermotti ）

記者：王玲

中國應維持低增速 / 096

高盛集團董事長兼首席執行官：貝蘭克梵（ Lloyd Blankfein ）

記者：李小曉

抓住各國股市的輪動 / 102

高盛資產管理國際業務（ GSAM ）首席執行官：希拉·帕特爾（ Sheila Patel ）

記者：李小曉

美股仍被低估 / 107

高盛高級投資策略師、高盛全球市場研究院（ GMI ）主席：艾比·科恩（ Abby Cohen ）

記者：王力為

透過新興市場看中國 / 112

高盛成長型市場首席策略分析師兼高盛亞太組合策略聯席負責人：

歐陽漢（ Chris Eoyang ）

記者：王力為

房地產泡沫遲早會破 / 120

花旗集團全球首席經濟學家：威廉姆·布亦特（ Willem Buiter ）

記者：李增新、丁鋒

改革過於謹慎有時也有代價 / 128

野村控股董事會高級常任顧問：氏家純一（ Junichi Ujiie ）

記者：王力為

第三篇 · 環球經貿投資

危機後各國並未真正去槓桿 / 136

麥肯錫全球資深董事：華強森（ Jonathan Woetzel ）

記者：王力為

重回主動投資 / 143

Thomas Balk 富達總裁、全球運營委員會主席：柏克堂（ Thomas Balk ）

記者：王力為

達沃斯看甚麼 / 149

波士頓諮詢公司（ BCG ）總裁兼首席執行官：李瑞麒（ Richard Lesser ）

記者：王力為

國際資金仍會回流新興市場 / 155

鄧普頓新興市場團隊執行主席：馬克·麥樸思（ Mark Mobius ）

特派香港記者：王端、戴甜

金磚銀行事件看出西方對新興國家偏見 / 162

馬里蘭大學史密斯商學院、邁克爾·丁曼戰略和全球化主席：

古普塔（ Anil K. Gupta ）

記者：王玲

為甚麼仍要看好中國 / 169

普華永道中國大陸及香港市場主管合伙人：林怡仲（ Frank Lyn ）

記者：李增新

企業跨境併購要注意甚麼 / 174

瑞生國際律師事務所全球石油天然氣業務聯席主席兼合伙人：

張清彥（ David Blumenthal ）

記者：王申璐

撬動外資實現結構轉型 / 178

俄羅斯直接投資基金 CEO：德米特里夫（ Kirill Dmitriev ）

記者：李增新

實習記者：駱雅潔

我們一定會申請清算牌照 / 184

萬事達卡中國區總裁：常青（ Chang Qing ）

記者：李小曉

Visa 中國支付市場應變 / 189

Visa 北亞太區創新支付業務副總裁：鄭道永（ Paul Jung ）

記者：張宇哲

第四篇 · 能源大博弈

石油說話 / 202

沙特阿美 CEO：哈立德·法利赫（ Khalid Al-Falih ）

記者：胡舒立、王爍、王宇倩、黃凱茜

徵收全球統一的碳稅 / 213

愛爾蘭新能源企業 Mainstream Renewable Power 首席執行官：

埃迪·奧康納（ Eddie O'Connor ）

記者：王力為

未來將繼續擴產 / 220

必和必拓 CEO：安德魯·麥安哲（ Andrew Mackenzie ）

記者：王少傑

中國領導人應相信低碳發展之路 / 224

能源基金會首席執行官兼聯合創始人：艾瑞克·海茨（ Eric Heitz ）

記者：崔寧

能源不是零和遊戲 / 229

IHS 國際諮詢公司副主席、劍橋能源研究協會主席：丹尼爾·耶金（ Daniel Yergin ）

記者：倪偉峰

新興市場崛起重塑能源世界 / 237

劍橋能源諮詢公司創始人：丹尼爾·耶金（ Daniel Yergin ）

記者：王小聰

礦業超級週期尚未結束 / 242

摩根大通董事總經理兼全球大宗商品研究策略部主管：科林·芬頓（ Colin Fenton ）

記者：蒲俊

中國的未來能源格局 / 247

美國智庫蘭德公司經濟發展項目部主任：克雷恩（ Keith Crane ）

記者：田林

致力於中國非常規氣發展 / 252

殼牌首席執行官：彼得·傅賽（ Peter Voser ）

記者：王小聰

第五篇 · IT 與互聯網 +

向前一步 / 258

Facebook 首席運營官：謝麗爾 · 桑德伯格（ Sheryl Sandberg ）
記者：胡舒立

微軟仍在創新 / 263

微軟常務副總裁和總法律顧問、微軟公司董事會秘書長：
布拉德 · 史密斯（ Brad Smith ）
記者：覃敏

中國仍是戴爾第二大市場 / 267

戴爾亞太及日本地區總裁、全球新興市場董事長：閔毅達（ Amit Midha ）
記者：覃敏

體育賽事的數字化挑戰 / 271

全英草地網球俱樂部有限公司商業主管：米克 · 戴斯蒙德（ Mick Desmond ）
記者：趙劍飛

中國已經成為 SAP 的第二故鄉 / 276

SAP 亞太及日本區總裁：華棣文（ Stephen Watts ）
記者：王姍姍

第六篇 · 食品醫藥生活

對話孟山都 / 282

孟山都董事長、首席執行官：休 · 格蘭特（ Hugh Grant ）
記者：崔寧
實習記者：楊潔、張霞

希望中國業務大到足夠影響達能 / 299

達能全球 CEO：范易謀（ Emmanuel Faber ）
記者：張伯玲、田園

中國牛肉進口價格將逐漸與國際市場持平 / 306

泰豐資本董事：弗蓋里 · 利米（ Fergal Leamy ）
記者：王姍姍

把更多新藥引進中國 / 312

拜耳醫藥保健中國總裁：康洛克（Alok Kanti）

記者：李妍

希望中國藥物審批能更有效率 / 317

楊森製藥全球研發負責人：比爾·海特（Bill Hait）

記者：薛健聰

實習記者：余翔

產品創新的“中國導向” / 322

強生公司中國區主席：吳人偉

強生亞太創新中心總裁：吳冬

記者：蔣飛

我在沃爾瑪 30 年 / 327

沃爾瑪首席執行官：董明倫（Doug McMillon）

記者：胡舒立

沃爾瑪中國未來要實現兩大目標 / 336

沃爾瑪中國總裁兼首席執行官：柯俊賢（Sean Clarke）

記者：李雪娜

多元化是有選擇的專注 / 353

西門子股份公司總裁兼首席執行官：羅旭德（Peter Loscher）

記者：李增新

中國鑽石市場增速放緩 / 361

永恆印記首席執行官：斯蒂芬·盧希爾（Stephen Lussier）

特派香港記者：戴甜

第七篇 · 聚焦文化軟實力

中企需多研究海外市場 / 368

奧美集團全球董事長兼首席執行官：楊名皓（Miles Young）

記者：王宇倩

以國際合作提升中國科研水平 / 373

愛思唯爾中國區總裁：黃有堃（Yukun Harsono）

記者：陳沁

如何選擇商學院 / 377

美國西北大學 Kellogg 商學院院長：薩利·布朗特（Sally Blount）

記者：王力為

在線教育升溫是積極信號 / 381

華爾街英語中國區首席執行官：保羅·布萊克斯頓（Paul Blackstone）

記者：聞靜

見習記者：南皓

在線教育的市場空間 / 387

ALISON 網站創始人兼 CEO：麥克·費瑞克（Mike Feerick）

記者：張嵐



第一篇・財富新視野

蓋茨這樣做慈善

微軟公司創辦人和董事長：比爾·蓋茨（Bill Gates）

特派記者：胡舒立

記者：李昕、劉虹橋、藍方

墨西哥城內的查普爾特佩克公園，位於城區西南，擁有大片綠地，素有“城市之肺”之稱。公園又與著名的墨西哥國家人類學博物館、國家歷史博物館、現代藝術博物館相擁相鄰，從人頭攢動的墨西哥老城區來到此處，更覺神清氣爽。

2月12日，中國農曆大年初三的下午，我們從“城市之肺”南門穿過馬路，來到附近的四季酒店。剛剛抵達墨西哥城的比爾·蓋茨在此接受了財新的專訪。

（一）

58歲的蓋茨今天引人注目，不僅在於他身為微軟公司創辦人和董事長的身份，更重要的還是他在慈善業的宏大作為。從1995年到2007年，蓋茨連續13年是《福布斯》（*Forbes*）評選的世界首富，他捐資創辦的比爾及梅琳達·蓋茨基金會正是世界上最大的私人慈善基金會之一。至2012年12月，基金會總資產已達362億美元。

恰如當年從哈佛大學輟學創辦發展微軟公司，蓋茨在慈善業的舉動同樣不同尋常：2006年6月，在將近51歲時，蓋茨宣佈將淡出微軟管理工作；2008年6月，他正式從微軟退休，全職從事慈善事業，並宣佈已立下遺囑，將把絕大多數個人財產遺贈基金會——其時，蓋茨的個人財產總值約為555億美元。

蓋茨同時以成功企業家的財力和能力傾注慈善，深得大投資家巴菲特認可。2006年6月25日，巴菲特表示將把自己的慈善捐助注入蓋茨基金會。如今，巴菲特是蓋茨基金會的三名董事之一，其餘兩人是蓋茨夫婦。

蓋茨加巴菲特，成功的世界級富豪以其富可敵國的實力從事慈善業，且親力親為，將給慈善業帶來甚麼樣的新局面？這對中國正在悄然興起、亟待提升的慈善業，特別是私人慈善業有何直接或間接的影響？

（二）

蓋茨此次墨西哥之行，計劃與墨西哥電信大亨卡洛斯·斯利姆（Carlos Slim）一起，參加墨西哥國際玉米小麥改良中心（CIMMYT）中一個新研究中心的揭幕儀式。

CIMMYT 是一家非營利機構，創始於 1943 年，在 1966 年拓展為國際機構。蓋茨與當今的世界首富斯利姆為其新研究中心聯合出資 2500 萬美元。新中心主要研究種子的基因特徵，旨在為 CIMMYT 的種子庫增加適應不同環境要求的良種供世界各國選用；而蓋茨基金會已有計劃，將改良的種子用於對非洲和南亞等地的農業扶貧。

蓋茨此行亦有聯手斯利姆，更多從事慈善之意。

蓋茨在籌劃基金會時，曾對美國最有影響的洛克菲勒基金會做過多次考察，與小洛克菲勒的會面就達七次之多。蓋茨基金會設定的關注領域，著眼與其他慈善基金會的配套、補充或加強，其在國際上重點是健康和消除貧困，在美國國內則是教育機會均等。

有針對性地推動農業領域的科技創新，在蓋茨看來正可以幫助窮國的小農戶提升生產力。

到目前，蓋茨基金會運作的項目覆蓋 100 多個國家。其中，每年大約 15% 用於美國國內，60% 用於海外醫療衛生事業，20% 用於全球發展——包括 10% 用於農業扶貧。

（三）

或因常有日光浴，蓋茨的膚色黝黑，略顯清瘦，神色中帶著剛下飛機的疲倦。他穿深灰色西服套裝，戴有小紅點的淺棕色領帶，很隨和地過來和我們握手，採訪結束時還一起合了影。我們並坐在長沙發上交談。他聽到提問反應很快，滔滔不絕，說話時則直視前方，配合語言有手勢和身體的動作，情緒飽滿。

蓋茨顯然總是在思考中。從企業而轉至慈善業，蓋茨基金會該做些甚麼，他總在想。

話題從農業開始，很快轉入中國，再轉入他對於慈善項目如何建立信用、提升效率的思考——就在1月間，蓋茨剛剛發表了他的年度公開信，其核心就是必須加強對慈善項目的結果考量，這一話題自然成了採訪的重點。

預定的採訪限時到了，記者搶問最後一個問題：你的高科技背景，還有你成功的企業家經歷，哪些對你今天直接從事慈善事業幫助最大？

他笑了。他告訴財新，他覺得對新科技的理解力，和組織能力相結合，對於他從事慈善業的確很有幫助。

高效慈善何來

◆ 記者述評 ◆

慈善業的效率總是引人關注。

自二十世紀初至七八十年代西方國家興起結社浪潮，全球慈善事業完成了從傳統到現代的轉型，往昔個人扶弱濟困的自發善舉，轉變為以組織化、公益化為標誌的現代慈善事業。慈善事業的非營利組織管理模式正在更新中，蓋茨基金會就做出了諸多嘗試。蓋茨本人曾反覆強調，要高效利用有限資源。而創新、企業化的管理，就是打開公益事業效率之門的鑰匙。

2009年起，蓋茨每年初都發表公開信，闡釋和分享在慈善公益方面的思考和規劃。2013年的年信中，蓋茨對其在2010年提出的結果考量管理手段做了全面闡釋。他指出，歷史上，外國援助總是以投資的金錢總額來衡量，而非以幫助人民的實際效果為標準。他擔心，“如果一項革新——無論是新疫苗還是改良的種子——不能觸及未來受益的人群，它就無法產生影響”。這一看法，引起了我們的興趣。

**財新
記者**

你在年信中強調結果考量對慈善業的重要性。在你看來，慈善中的結果考量和商業的結果考量有何異同？

蓋茨

主要有兩大不同。第一，在商業領域對結果的考量是如何提高利潤，而政府和慈善組織並不將盈利作為主要目標。我們的首要任務是提供醫療、教育等服務。

第二個不同是，企業能否吸引到人才和能否獲得投資，都取決於盈利能力。如果企業不成功，獲得的資源就少。而在慈善部門並沒有這種直接反饋。在商業世界，如果一個公司缺乏效率，很可能會消亡。但是在慈善業，即使效率不高也可能繼續運營下去。

要讓慈善組織高效，首先應當有明確的目標，還要有對達到目標各個步驟的實際效果的衡量標準。這方面慈善組織在逐漸提高中。例如在衛生領域，在統計死亡率、疫苗接種率等方面，我們採用了最先進的技術，力求能夠建立對結果的衡量。從效果而言，衛生項目的效率和認知度都提高了很多。舉例說，小兒麻痹症的根除就是因為我們在結果考量方面做得不錯，不斷尋找提高效率的方法。

商界搞結果考量，有約束和激勵機制，最終是市場力量在起作用。在慈善業，靠甚麼樣的機制，能使人們更看重、從而更積極地進行結果考量？

蓋茨

政府和慈善組織面臨共同挑戰。他們都沒有類似企業的、基於盈利能力的直接反饋機制，來決定如何分配資源。

在政府項目方面，可以將一國的情況與別國相比，可與歷史情況比較，可以向私人領域學習並吸引人才。

當然，很多事情是慈善業能做而商業部門做不到的，甚至政府也做不到。商業部門不會重視貧困人群的需求，因為他們在市場中的聲音很弱，只有慈善業才會關注，並以創新的方法來幫助他們。在結

果考量方面，我們只需要保證不比商業部門差很多就可以了。

你既是成功的商業領袖，也是慈善組織的領導人。以你的感受，兩種身份之間的轉換會面臨甚麼挑戰？

蓋茨 我覺得，這兩種身份對個人能力的要求是相似的。科技的角色是對創新下注，慈善的角色得知道如何傳遞願景，如何獲得社會關注。兩個角色也有不一樣的目標，涉及一些不同的技術，但基本的管理方式和對結果的考量一樣。

◆ 記者述評 ◆

確實，蓋茨基金會的特色，不僅在於其資金和規模，還在於基金會的運作採用商業手段，體現了一種商業模式。按蓋茨基金會中國項目主任葉雷的說法，蓋茨基金會的運作類似風險投資機構，但投資的對象並非企業，而是全世界的貧困者；目標不是獲得商業利益，而是形成社會效益。

他舉例說，蓋茨基金會目前最大的投入領域為全球健康，其中約一半資金用於疫苗。疫苗的廣泛使用可以顯著降低死亡率，但在南亞、非洲以及中國西部等貧困地區，人們往往難以負擔高昂的注射費用。蓋茨基金會通過投資支持企業進行疫苗研發，改善生產條件與能力，降低研發成本，研發成功後即可將疫苗低價銷往貧困地區，使窮人可及。以肺炎疫苗為例，跨國公司報價需每針 100 美元，但蓋茨支持的公司可以把價格縮減至每針 3 美元。不過，一旦企業不能克服研發技術瓶頸，或因其他變故項目無法繼續，基金會的項目難免失敗。

“這就是風險，這種投資精神，就是一種冒險的精神，是現在大部分的慈善機構都不做的。”葉雷說。如果項目成功，人們不用再高價購買疫苗，基金會將通過企業直接銷售低價產品的方式進行扶貧，由此達到公益目標。葉雷介紹，一旦可持續的機制形成，蓋茨基金會也將“功成身退”。

問題是，公益事業的成效並不像商業投資那樣可用利潤等指標輕易衡量。以

往公益事業常用計劃手段推動，如教育扶貧，評估方法也僅是投資額，或是新建多少學校，增加多少老師等物化指標，學生的能力提升等關鍵因素被忽略，慈善投入和實際受益人群所獲真實效益難以掛鈎形成良性循環，這也是全球慈善事業的通病。但蓋茨認為，社會效益實際上可被測量。關鍵是要對社會效益制定可行的量化目標、測量方式和監督機制，包括對慈善組織自身的管理運營亦行此道。即便這必然推高慈善的成本，卻是保證資金“不打水漂”的必要投入。

在制定終結脊髓灰質炎的行動規劃時，蓋茨基金會遵循國際社會此前制定的清晰目標，迅速擴大疫苗接種率。現在，脊髓灰質炎僅在三個國家還有流行，每年新增病例始終處於 1000 例以下。依據更詳盡的收尾計劃，全球有望在六年時間內實現目標。

在美國的教育項目中，蓋茨基金會提出“有效教學衡量標準”，通過建立一整套考量與反饋系統以幫助教師改善教學，這其中包含一項與畢業率脫鉤的學生結業考試。這套衡量方法雖因老師和校長們的不適而一度遭遇推行困難，但現在已漸受教師信賴。

在中國，蓋茨基金會資助的艾滋防控項目中，也一反以往以投資額或舉辦防控活動次數規模等量度慈善成效的常規，而是在尋找艾滋感染者進行有效防控的過程中，要求受捐部門將尋獲的新增感染者數量作為一個重要的考量指標。這也曾不被理解，但幾經曲折後終見成效，使得這一考量模式最終成為中國疾病防控部門的一個規範性指標。

如何考量在華慈善

◆ 記者述評 ◆

自 2007 年在中國設立辦事處以來，蓋茨基金會承諾在中國的投入至 2012 年已超過 2 億美元。一些是通過中國辦事處來完成的，其中包括中蓋艾滋病項目 5000 萬美元，中蓋結核病項目 3300 萬美元，綠色超級稻項目 1800 萬美元，中

國紅十字會控煙項目 900 萬美元等，另一些則是由西雅圖總部直接捐贈，或是基金會的全球合作伙伴、受贈機構執行。如此投入，如何評價產出？

你們怎麼考量蓋茨基金會在中國的項目？

蓋茨 這取決於我們制定的目標。蓋茨基金會在中國的結核病項目，旨在減少受結核病之困的人群。從三年前開始，在政府的支持幫助下，我們已經看到結核病感染人數明顯下降。這是我們的目標。其間的考量方式包括我們能多快檢測出結核病人，怎樣讓病人遵循處方堅持做完治療等。我們有很多方式可以檢測跟蹤，這樣項目效果就更好。

你對蓋茨基金會在華項目取得的成果滿意嗎？

蓋茨 滿意。我們的疫苗項目非常成功。艾滋病防治方面的投入，有助於控制這一疾病。

控煙方面還沒有看到太多進展，死亡率仍然在提高。在所有成功國家中，中國對煙草的課稅最低。儘管有在某些地方不允許吸煙的規定，但並沒有強制實施，與其他國家相比的市場手段對控煙的激勵不足。控煙方面進展速度較慢，但是我們還是會繼續投入。

控煙項目，需要思考如何讓全社會談論二手煙的問題，了解被迫吸煙的危害以及感染肺癌的風險。目前還沒有在中國達到這樣的效果。當然，美國也是直到 20 世紀 70 年代，也就是 40 年前，才逐步改善控煙，推動現在的變革的。

蓋茨基金會在中國遇到最主要的挑戰是甚麼？

蓋茨

我們的工作集中於一個領域，即健康領域。如果有其他的機會，我們也抱著開放的心態。

可以說，從三年前開始，我們一半的努力是用中國經驗幫助其他國家。我們希望在這方面能夠取得較大進展。當然這一過程是一個複雜的過程，包括三方的合作——貧困國家、中國和我們——但我們有信心將其推進。我們在中國的項目也同樣在推進中。

◆ 記者述評 ◆

蓋茨基金會對中國的項目較樂觀。葉雷透露，蓋茨相信中國未來會有非常快的增長，因此把很多項目安排在中國。

基金會落地中國初期，投入主要用於直接支持中國的項目，如艾滋、結核病的防控等，大部分據稱都進展順利。

據葉雷介紹，蓋茨基金會的項目主要由其他機構來執行，“受益人可能都不知道是你的投入讓他受益”。例如，具體的運作，就採取把資金投給當地的一些執行部門的方式，包括政府和項目當地的非政府組織。同時，基金會方面更希望攜手多方一起來參與。

“中蓋艾滋病項目”是一個成功案例。2007年，蓋茨基金會承諾與中國政府以及非政府組織合作，在包括男男同性戀人群在內的高危人群中開展艾滋病預防工作，並資助700萬美元研究經費，用於艾滋病預防的研究。艾滋項目將每年新檢測出的陽性感染者數量、感染者關懷、教育的具體數量等作為考核指標，並將考核指標與項目款項分配直接掛鉤。2012年末，中蓋艾滋項目完成技術輸入和制度建設，進入尾聲，中國政府接過接力棒，將成功經驗繼續運用在艾滋病防治領域。

相較而言，控煙項目進展有限。據悉，蓋茨基金會控煙項目有兩個預期的產出：第一是搭建國家級的控煙框架，現在地方有了文件，要推動國家級的政策法規出台；第二個就是提高煙草稅。在實施中，至今進展仍較為緩慢。

攜手中國創新

◇ 記者述評 ◇

對中國，未來蓋茨基金會計劃除了在某些重大的全球健康問題，如重要傳染病的防控上加速進程，更致力於推動中國的人才、技術以“中國製造”的優勢幫助世界上其他國家。中國製造的低價優質的疫苗等高技術含量的產品乃是重點。蓋茨認為，中國絕不僅僅是受捐者，更應當成為慈善力量的輸出者。

農業也是蓋茨基金會想攜手中國改變世界的雄心之一。蓋茨基金會正在資助研究者，打算將不依賴化肥的“綠色超級稻”帶到非洲，以綠色新技術幫助貧困農民在惡劣環境下實現糧食豐產。

這次你的墨西哥之行主要為了當地的農業項目。為甚麼對農業問題如此關注？

蓋茨

蓋茨基金會每年提供 30 多億美元贈款，其中農業項目的投入增長很快，從 3 億美元增長到每年 4.5 億美元左右。這是一筆可觀的投入，我們也非常重視。農業贈款中的較大部分用在提高貧困國家農產品產量的種子研究上。

我這次到墨西哥來，主要是拜訪國際玉米小麥改良中心 (CIMMYT)，當年玉米與小麥這兩種重要作物的綠色革命就是發源於此。當然，大米的改良主要是在菲律賓。

時至今日，對種子改良的研究投入仍然不夠，產量還需提高，出現了新的農產品病蟲害，而氣候變化影響下的旱災也越來越嚴重。

全世界 70% 的貧困人口是擁有小塊農地的農民。20 世紀 60 年代和 70 年代印度與巴基斯坦的“綠色革命”，以及此後中國的“綠色革命”都大幅提高了農作物產量，避免了一些本來預計可能出現的饑荒。

現在我們需要將農作物產量提升到一個新的高度，尤其是在非洲提高主食農作物的產量。在中國，我們與中國農業科學院合作培育“綠色超級稻”，引種到非洲並本地化。這個項目若順利推行，非洲最貧困農戶家庭的產量將在未來十年中提高 20%。

農業生產中規模化很重要，你為甚麼選擇主要資助小規模生產的農民？其中經驗是否能推廣到規模化農業生產中？

蓋茨

貧困國家缺乏大型農場，而農民沒有資金來購買機械。幸好，大部分主食農作物即使在小塊農田中也能獲得高產，不需要依賴機械化。有一些作物需要規模化生產，比如咖啡和茶葉等，人們稱其為種植園作物。

如果一個國家發展程度高，人力資源價格高昂，自然會提高機械化程度。但主食農作物一般都是最後機械化的。而且許多非洲國家還遠遠達不到機械化的要求，主食作物還是小規模生產。但即使這樣也可以非常有競爭力。

為甚麼蓋茨基金會在中國沒有較大的農業項目？

蓋茨

蓋茨基金會在中國的農業捐贈主要是種子研發，而大部分投入在醫療方面，如疫苗、結核病等。中國有非常高的結核病發病率，蓋茨基金會給中國政府提供了不少捐贈，用以對抗結核病。此外還有煙草控制的項目。中國的“吸煙父親”（smoking dads）比例很高，可能是世界最高，而且還在不斷上升之中。在艾滋病防治領域我們也有在華項目。

現在我們更希望在中國的項目和中國創新對世界的貢獻中尋得平衡。水稻就是一個例子——中國的稻種可以讓貧窮國家獲益。我們和中國政府建立合作，共同投資這方面的創新研發。

◆ 記者述評 ◆

在蓋茨基金會近期完成的全球策略調整中，中國的角色和定位已顯著變化。直接援助資金逐步減少，戰略性的投資如農業、衛生領域的研發將保持增長。2013年，蓋茨基金會將把更多精力放在中國項目成果的推廣上，尤其將助力中國研發的創新產品的商業化進程。葉雷坦言：“最近兩年，我們更看重利用中國的能力來幫助世界。”

顯然，在蓋茨看來，中國近些年在衛生、科技等重要領域的投入和發展非常巨大，這使得中國具備科技、新產品等慈善新動力的輸出能力。雖然中國之前確實存在如今也存在投入不足、制度不良、人才流失等問題，但較前已進步良多，和國際水平差距大大縮小，甚至不少跨國企業也願意到中國設立研發中心。“我們相信中國會成為一個支持全世界的基地。”葉雷說。

葉雷還分析，正處於高速發展階段的中國，不僅具有“中國製造”的獨特生產優勢，在某些領域還具備相當大程度的技術優勢。

他告訴財新記者，蓋茨基金會曾尋找企業合作研發一種動物疫苗，後來卻發現中國的研究者早已攻克難關，並具備成熟技術。

由此，葉雷強調，蓋茨基金會可以發揮橋樑作用，把中國好東西推向世界。不但要讓世界知曉，也要讓世界接受。

2008年，基金會向中國農業科學院提供1800萬美元研發資金，用於研發可在惡劣環境下成功生長的“綠色超級稻”。目前，稻種培育已十分成熟，這種單位產值高、不需要施加化肥的新型稻種，正在同樣以小農耕作為主的非洲國家進行本土化栽培。若成功推廣，將能在短期內使非洲糧食產量翻番。

新疫苗研發，是蓋茨基金會在中國投入的重要領域。

蓋茨基金會發現，中國醫藥產品安於巨大的國內市場，例如疫苗產品就非常缺乏出口經驗，生產也很少達到國際標準。七年前，蓋茨基金會捐資中國最大的疫苗企業中國生物技術集團公司進行新疫苗研發。目前，這種疫苗正在獲取美國食品藥品監督管理局（FDA）和世界衛生組織（WHO）的新藥認證。一旦通過，中國疫苗將有資格大量供給印度等發展中國家。

葉雷分析，此舉不僅使慈善事業受益，企業一旦獲得走向世界的門票，未來必然也將獲得更多的商業機會。蓋茨基金會在其中投入的回報，則或將直接轉化為產品價格的進一步降低。

慈善動力之源

◇ 記者述評 ◇

蓋茨在退出微軟公司之後，開啟了勸說世界巨富捐資從善的漫長旅途。中國也是其旅途的重要站點。

不過，這些錢並不需要富豪們捐給蓋茨基金會。甚至，蓋茨和巴菲特都曾許諾，在去世後若干年內，要將所有捐款花完，結束基金會。蓋茨式慈善也面臨可持續性問題。但蓋茨似乎已經找到了自己的答案：理念的傳播，制度的建立，是他努力的方向。

有關心制度的思考在先，蓋茨怎麼看中國慈善業？

越來越多的中國中產階級開始關心慈善業，願意捐獻自己的錢為社會做事；並且不少富人建立了公益基金。現在人們最大的擔心是善款使用不當。

蓋茨 現在中國的基金會數量還非常少，慈善業才剛剛起步。而且其中相當大部分集中於災難救助。政府的災難救助並不依賴於慈善捐贈。在其他領域，例如研究方面，投入很少。中國最大的慈善家之一是香港的李嘉誠。

慈善在中國剛剛起步，有很多關注和討論。

我曾與為數不少的中國成功企業家會面，他們都表示對慈善興趣濃厚。我們會進一步觀察未來的發展。

政府可以有效地推動慈善，例如幫助企業家建立慈善組織，提供稅

收激勵等，尤其是慈善相關的遺產稅減免被證明是一個有效的激勵方法。政府還能為慈善企業喝彩，達到鼓勵的效果。

人們對慈善組織的信任度仍然不夠。如何讓中國的慈善組織贏得社會信任？

蓋茨

中國紅十字會做得還是不錯的。說到底都要看數字。任何對慈善認真的人都關注具體數字，而不僅僅是一個醜聞。事過幾年，當初的醜聞應該沒甚麼人提及了吧。

人們應該更關注數據，看資金怎麼花的——如果你捐助的是研究項目，研究是否加強了；如果你資助控煙，是否控煙得到加強。

中國的慈善不應該比美國或者任何地方差。人們可以選擇自己能直接監督的項目，例如在自己的城市幫助殘疾兒童和研究。若要捐助有更大的影響，有時候需要加入一個較大的基金會，投向較遠的地方。總的說來，中國慈善業應該有可見度，是可以監督的。

2010 年，你和巴菲特來華，為中國的成功企業家舉辦了著名的“巴比晚宴”，共同商討如何募捐和從事慈善，此事在中國引起廣泛關注。你如何衡量“巴比晚宴”的效果？下一步還有哪些舉措？

蓋茨

那次活動的曝光率高，源於媒體關注度高。

當時我們並沒有向參與者提出甚麼特別的要求，只是想有一個討論，並分享我們做慈善的感受。我們鼓勵中國的慈善家經常性聚會，這在海外是常見的事。遺憾的是這個聚會並沒有出現。當然是否想更有組織，是否願意互相學習，都是慈善家自己的選擇。這是一個自然的過程。按照現在中國的財富程度，即使捐助數額僅有美國十分之一，也能產生多得多的基金會。

我會繼續與中國企業家會面，看看自己能提供甚麼樣的幫助。中國

的慈善組織要走出自己的道路。我只能分享慈善是多麼美好的一件事，多麼讓人享受。或者說，僅僅是幫助中國的企業家更多了解資本主義，了解慈善是其中正面的一部分。

基金會在世界各地的項目，都需要在當地尋找合作伙伴。而包括中國在內的很多地區，無論是政府組織還是非政府組織，專業化管理方面都有一定的欠缺。基金會如何尋找和培養合作伙伴，幫助其成長？

蓋茨 我們給他們提供資金，這當然是很重要的幫助。我們也帶來世界各地的經驗，例如艾滋病防治的創新，主要藉助了印度的經驗。印度民間組織接觸比較封閉的群體，例如吸毒人群、性工作者、男男同性戀等富有經驗。通常政府很難接觸到這些人群。非盈利項目的推行並非易事。我們和政府合作，逐步建立起推進的能力。

蓋茨基金會在墨西哥的農業項目與當地企業家，也是目前世界首富斯利姆合作。在中國有這樣的緊密合作伙伴嗎？

蓋茨 如果在中國有願意資助農業的慈善家，我們當然願意與之合作。我們和中國政府合作綠色超級稻，這本身就是一個可觀的農業項目。

你過去的從業背景是高科技領域，同時又是成功的企業家。你覺得哪個背景對你今天充當社會企業家更有幫助呢？

蓋茨 疫苗技術和育種技術堪稱奇跡。如果沒有科技就不能獲得這些神奇的進步。如何能凝聚共識，激發熱情，克服挑戰，需要組織能力。對我來說，需要把對於科學的理解和組織能力結合在一起。惟有如此，才能集合大家的努力，管理各種項目，提高項目的社會關注度，讓大家關心為甚麼需要注射小兒麻痹症的疫苗，為甚麼非洲農

產品種子不足等，然後調動資源並較好地使用資源。

我不明白你說的企業家是指甚麼。不過，我們既需要組織能力，也需要了解奇跡來源何處——這是科技的力量。

◆ 記者述評 ◆

2013 年 2 月 19 日，烏克蘭“鋼鐵大王”、富豪維克托·平丘克（Victor Pinchuk）公開承諾，將在有生之年及身後捐出自己一半以上的財產。由是，他成為最新進入捐贈承諾（the giving pledge）的第 105 名富豪。

捐贈承諾，是蓋茨夫婦和巴菲特 2010 年 6 月發起的捐贈行動。蓋茨和巴菲特從這一年起，親自遊說世界級的富豪們，鼓勵他們為慈善事業做出承諾，在有生之年或過世後捐出 50% 以上的財富從事慈善。在他們發起這項行動僅兩個月後，就有 40 名美國最富有的個人和家庭同意在捐贈承諾書上簽名。這份名單還在不斷拉長。迄今為止，已有來自 9 個不同國家的 106 個富豪和家庭，加入到了“捐贈承諾”中。據美國基金會中心估計，這些富豪捐贈的身家共計約 4000 多億美元，捐贈者中年齡最小的 28 歲，最大的 97 歲。而與蓋茨在墨西哥城會面的現任世界首富卡洛斯·斯利姆，即是在平丘克之前最近一位加入該行動的富豪。不過，至今尚無中國富豪進入此榜單。

作為其慈善行動的第二站，蓋茨和巴菲特曾在 2010 年 9 月底來華，邀請了 50 名中國富豪參加慈善晚宴，也就是轟動一時的“巴比晚宴”（參見《新世紀》週刊 2010 年第 39 期封面報道“錯位的慈善”）。這一活動，將中國的富豪們推上風口浪尖。對比海外巨富們的慷慨解囊，中國富人們的善舉遠不令公眾滿意。2010 年，胡潤富豪榜單上排名前十名的富豪（共有 12 位），只有 5 人進入前 50 名慈善榜榜單。

不過，正如蓋茨在事前事後反覆強調的，這一場晚宴並非要“勸捐”，更多的是中國慈善理念與國際視野的交流碰撞。宴席中，一些中國的富豪雖表現出投身慈善的意願，但也普遍表達了自己的擔憂——在私人財產保護不力、社會保障福利體系仍有缺失的情況下，不得不為子孫後代的未來打算，稱“裸捐”

風險太大。

但另一方面，隨著中國經濟社會的迅猛變化，越來越開放的慈善環境，也為中國的富人慈善創造了空間。上市公司福耀玻璃創始人曹德旺 2011 年正式設立非公募基金會河仁慈善基金會，資本逾 35 億元，是中國資產規模最大的慈善基金會。截至 2013 年 2 月 20 日，中國本土已登記註冊了 1707 家非公募基金會，以富豪或企業財產成立的基金會，遠遠超過公募基金會的數量（1323 家）。中國社會的精英階層開始更積極地回應社會問題，他們面臨更多的挑戰，將是在現代慈善的語境下，如何更有效花好他們捐出的財產。

蓋茨向來認為，加強慈善機構的能力非常重要，也尤其重視資金使用的效率和影響力。他自己的慈善事業瞄準與科技創新相結合的領域，以期更持續有效地影響改變乃至世界。

傳統的官辦社會組織，大多仍延續非市場化的管理模式，轉型有待時日。從 2011 年開始，無論是紅十字會的“郭美美事件”，還是河南宋基會的投資風波，一系列官辦機構的醜聞，促成官辦社團的改革。

在登記、稅收的重重限制下，根植於民間的組織剛剛起步，良莠不齊，不少機構在專業性、職業化上都頗有欠缺，無論是在能力建設還是組織經驗上，甚至難以同政府機構或者官辦社團相提並論。2012 年底，網友對民辦機構中華兒童慈善救助基金會的財務管理能力發起連續質疑，即是典型案例。這些慈善組織要提升自己的能力並最終獲得公眾信任和認可，還需時間的檢驗。

本刊記者任波、咎馨，實習記者陳潔對此文亦有貢獻

發表於財新《新世紀》週刊 2013 年第 7 期 出版日期：2013 年 2 月 25 日