



张帆：愿意用进山换你出山

本刊记者 黄婧

张帆 1989年入读清华水利水电工程系，2000年硕士毕业于经管学院国际金融专业。弘慧教育发展基金会创始人、理事长，北京源慧创投创始人、董事长。

北京到湖南沅陵，1600公里，先乘飞机2个半小时到长沙，再转汽车4个小时到沅陵。如果从长沙中转，去往湖南的其他地市州，也都能在一天内抵达。这些路线，现在的张帆一年要往返多次，早已非常熟练。

但1989年秋天，他拿着清华大学的录取通知书，从沅陵的小山村第一次来到首都北京时，整整走了四天四夜。开开停停近40个小时的绿皮火车，如今也时常在他梦里咣当咣当。

“我比更多人理解，乡村孩子要走进大城市，背后需要付出多少努力。也更懂得他们要真正融入社会，需要接受多少变化。”

社会的痛点，就是公益的起点

人生的前20年，张帆经历过每天往返十几里山路去邻村读小学的奔波，体会过辍学当农民的滋味，重返校园后以第一名的成绩考进湖南省重点高中沅陵一中。20岁，他成为沅陵县恢复高考后第一个考上清华的人，至此终于走出了大山。

这条“出山”之路走得艰苦，当时他也没想到，人生后来兜兜转转，目光萦怀之处竟然还是湖南的

这些大山，是那些和自己当年一样的乡村孩子们。

正因为懂得这份不易，在清华大学硕士毕业后的第二年，张帆刚有能力解决自己的基本生活，就联合同样毕业于沅陵一中的5位同学和师弟，凑钱在高中母校设立了奖学金，定向资助学习勤奋但家庭困难的学弟学妹们。

奖学金的名字叫“赢帆”，“就是考赢张帆的意思，我考上清华以后，在学校里成了标杆。我希望同学们能超过我，起码要有这个志气。”

赢帆奖学金做了7年，虽然一年只能资助五六个孩子。但这个微小却持久发光的火苗，为张帆的人生照亮了崭新的一面。2008年，因为在工作中业绩突出，他获得了清华创投的1000万元奖金，马上拿出300万元和两个朋友一起发起成立了湖南弘慧教育发展基金会。

两年后，张帆自己创办了源慧创投，继续做创业投资。此时事业转向新航道，人到中年迎来了各种挑战，压力聚集之下，不少朋友都劝他，此时并不是继续做公益基金会的好时候，不如先放一放，等时机成熟再说。

但是清华人特有的韧劲和执着告诉他，既然认

定了是今生必须要做的事，那就要坚持下去，即使有困难也不会放弃。

不仅如此，因为基金会多年找不到称职的秘书长，2015年张帆更是做出了一个惊人决定：全身心投身教育公益，做一个全职的志愿者，实际承担了基金会秘书长的工作。

打通商业和公益

做公益，张帆面临的第一个问题是钱。民间公益机构获得的捐赠有限，他要在自己的商业生态中实现为公益造血。

第二个问题是人。基金会成立的前三年，张帆舍不得花钱聘员工，自己带着志愿者去做家访和考察乡村学校，一年走访了200多个孩子家庭和30多所乡村学校。但是要把公益持续做下去，需要专业的全职团队，需要一群把公益作为毕生事业追求的人在一起才能走得更远。

如何解决这些问题？从2015年到2020年，张帆在四处寻找答案。深圳国际公益学院、哈佛肯尼迪学院、美国乔治城大学、清华五道口金融学院，

都留下了他孜孜不倦的身影。一系列理论学习打开了一个工科生人文社会的一面，也重塑了他对公益和社会发展的认知。

这期间，张帆在耶鲁大学拜访了一个跟湖南人关联度很高的机构——雅礼协会。这个协会由三个耶鲁大学的本科毕业生于1902年创立，协会的名称和章程写明，要利用耶鲁的资源服务中国的社会发展，具体方向是与民生紧密相关的教育和医疗行业。

今天很多人不熟悉雅礼协会，但是他们创办的湘雅医学院、雅礼中学切切实实帮助了几代湖南人。

最让张帆震撼的是，这个机构已经延续了100多年。创始人早已去世，但组织还在一代代的发展，仍然和湘雅医院保持着国际交流，每年雅礼中学都有一位老师去耶鲁进修，耶鲁大学也会招募6-10个本科毕业生到雅礼中学支教。

张帆看到了一个自己理想中的NGO组织的模样。“它的存在有大格局、有全球视野，同时落点很微观。组织虽然小，但生命力很强，因为它的使命和价值点就是立足于人、服务某一个社群。足够聚焦的话，一件小事的生命也可以穿越历史。”张



弘慧学子参加活动，并在活动中展示自己的作品

帆说，“回过头来思考如何打通公益和商业的时候，我就有基础了。”

张帆的商业是做创业投资，即通过募集和管理创投基金来投资和孵化初创企业，陪伴企业和企业家成长。为了打通商业和公益，张帆对创业投资的商业模式进行了机制变革，在创投基金的合伙协议（LPA）中明确约定，基金的所有投资人都承诺将基金未来收益的30%捐赠给公益。在选择投资对象的时候，投资团队在正常的商业尽调评估之外增加对创始人的公益情怀的评估，并对企业的社会责任体系和ESG能力进行评估，这是张帆非常看重的一点。

因为他把对创业者公益情怀的评估作为选择孵化对象时的一个准则，渐渐地，同行者越来越多。创办源慧创投13年，张帆投资了近80多家企业，其中50多家企业成为弘慧基金会的捐赠人和公益伙伴，前后有9位被投企业的企业家成为弘慧的理事，甚至有4位企业家成立了自己的基金会。

让他深感幸运的是，这一路走得并不孤单。超过100位清华校友参与了对弘慧的支持，前后有9位校友成为弘慧的理事和荣誉理事，许志翰、童之磊、钟佳福、吴勇、郑勇军、戴建春、吴海燕和姚颂都是长期深度参与弘慧公益活动的清华人。

2021年起，张帆把主要精力和时间转回创业投资，希望打通商业和公益，让技术和商业为乡村教育公益造血赋能。同时他依然保持将30%的精力投入公益。随着时间的积累，在张帆的不懈努力下，弘慧基金会目前已经具备了可持续发展的能力，他的商业不仅创造了财富，也在促使企业和企业家与公益走得很近。

张帆大哥

投资场上大家称呼张帆为“帆总”，在家乡，

弘慧学子不管是已毕业多年还是仍在中学读书，都叫他“张帆大哥”，连名带姓地叫，透着一股校园里的质朴。

张帆大哥全心全意地关注这些孩子们，当弘慧资助的孩子在1000个以内时，张帆和每一个孩子都很熟。亲眼见证孩子们因为弘慧而产生的变化，是张帆最大的欣喜。

现在弘慧资助的孩子已经超过7000个，张帆仍然保持着参加活动的高频率，在城市间不知疲倦地往返。他知道，孩子的成长最需要的是陪伴。

因此弘慧也一直致力于构建陪伴体系，在每个乡村学校招募一个辅导员，每月组织集体活动，定期做家访。高中组建了弘慧班，又有弘慧班主任。这些辅导员帮助孩子们树立梦想，所以这个项目叫做“筑梦计划”。

考上大学的弘慧学子也自然地纳入到了陪伴系统里。每逢寒暑假大学生回家乡，都会和在校的弘慧学子做交流，把温暖传承下去。不少弘慧大学生还影响了他们的同学，一起参与进来。这个“聚是一团火 散是满天星”的项目叫做“星火计划”，已经做了超过10年。

“营地计划”是弘慧的另一个陪伴品牌，在营地中，陪伴有了更多引领的意味，弘慧为孩子们展示外面的世界，带他们尝试更多的挑战。

“乡村训练营”引导初中学生认知乡土自然，建立对家乡的热爱；“挚友夏令营”面向即将升入高中的学生，通过社区探索等课程，帮助学生适应从乡村到县城的环境变化；“城市实践营”的营员是高中生，他们分组对城市某一主题进行探究。

在“公益成长营”里，高三的同学们分小组提出不同的公益议题，在北京找到对应的机构做调研，不断审视、修改自己的项目，最终在结营仪式上进行路演。张帆邀请捐赠人带着钱来参加，给最后通

过的项目捐1000块钱，让同学们真正实施起来，至今经过弘慧孵化依旧在运行的弘慧学子的公益项目有5个，其中几个项目都做了五六年，即使当时的参与者已经上了大学，分散在不同的城市，项目也仍然在进行中。

种种努力，都是为了让乡村的孩子们建立起与社会的连接。就像弘慧的目标：让每一个乡村孩子有尊严有担当地融入社会。有尊严，意味着自尊、自强、自爱。有担当，意味着勇于承担、有使命、有作为。

乡村孩子并不是只有读名校、留在大城市才算成功。二本三本的大学生，未来能够自食其力，还能在成长过程中帮助学弟学妹，甚至回馈母校和家乡，就是非常成功的示范。“大家都很关注精英教育，精英教育确实很重要，对社会的进步和发展有决定作用。但是社会的托底需要更多人关注。”张帆深知，不是所有人都能有走出大山的运气。作为带着草根基因走入精英圈层的幸运儿，他有责任来做这个托底的工作。

一条入局的鲶鱼

张帆的家乡沅陵曾是国家级贫困县，每年考上大学的人数虽然不如经济发达地区，但多年下来，在各行各业有所作为的人并不少。然而家乡整体的落后局面仍未得到改观，这是为什么？

张帆观察到，阻碍乡村教育发展的首要原因不是缺钱，而是当地政府、校长老师、学生及家长的观念。“只有本地教育力量起来了，乡村教育才有希望。”

教育最终的改变一定是通过校长、老师、家长这些直接参与者来实现的，在这个过程中，民间公益机构应该是一条鲶鱼，教育不靠它，但是需要它。



张帆（中）2015年在沅陵县一中参加弘慧班的活动

助学是很多教育公益组织的主要项目，但弘慧的重心其实不在此，而是致力于推动乡村教育本身生态的变化，弘慧在最近正式成立县域中心，在重点落地生根的县域聘请了县域主任，积极连接本地教育人的关键结点，成为县域教育生态中不可或缺的一份子。

做鲶鱼要躬身入局。张帆通过对孩子们的陪伴，深度参与乡村教育，在过程中不断思考，沉淀。

所谓的教育公平、城乡教育一体化，不能简单地让乡村教育不断追赶城市教育。乡村教育有弱势，有些文化可以融入进来，但也有自身的优势，比如劳动教育，反而是城市教育缺乏的。真正好的乡村教育，应该回到它的本源。

2022年，弘慧把14年实践中形成的教育理念汇集出版，在书中张帆提出一个适合乡村孩子教育的“三力模型”，即学习力、生活力和社会力，核心还是把教育理念回到以人为本，以孩子为中心。

图书出版后，弘慧在乡村学校招募志同道合的校长，请校长们围绕三力模型提项目，弘慧提供资助，希望能做出适合当地情况的长期校本课程来。项目一推出，2022年就有二十多个学校参与，2023年增加到四十多个。

做鲰鱼要真正发挥作用，必须要聚焦自己的地域。“所以我们基本上是一个县一个县去做，未来还要进一步下沉，到乡镇去做。”张帆说。

“乡贤”弘慧

乡村是一个社会的毛细血管。乡土文化孕育了弘慧的生命力，弘慧生在乡村，长在乡村，必将回到乡村。

“你最终要回到人，要把人连接起来。”重建人与人之间的连接，人与土地之间的连接，这是张帆希望弘慧能做到的。

弘慧的月捐人会收到定期的邮件汇报，有时是财务公示，有时是项目开展的报告，有时是一位弘慧学子写给不知名的捐赠人的信。

成长起来的弘慧学子从受助者变成助人者，成为反哺家乡的行动大使。清华大学美术学院毕业的弘慧学子石富，在西南大学任教并已获评副教授，他也是弘慧最新一届监事会成员。2001年毕业的第一名弘慧学子杜珍梅，如今是弘慧的全职工作人员。2008年弘慧资助的孩子刘丽芳（音），2009年考上中国传媒大学，她是弘慧第一任大学生联谊会的会长，现在也一直在参与弘慧的工作。

在校的孩子们受益于前辈的捐赠，受到朋辈的影响，与家乡建立起连接，慢慢形成了地域的归属感。这种有根的教育并不会约束你飞多高走多远，但它让你知道你是谁，从哪里来。

这是一个宏大的话题，但落实还是要从微观上做积累和探索。

现在弘慧资助的孩子大概分布在11个县，其中做得比较深度的有七八个。张帆并不追求范围的扩张，更希望在深度上纵深挖掘。他从不吝啬分享这么多年经验积累形成的理念、机制，而是把弘慧作为一个样本，欢迎别人参照和模仿。

在张帆的推动下，家乡沅陵县在2022年4月成立了沅梦教育发展基金会。他希望沅梦能成为沅陵县的“弘慧”。弘慧是一个代名词，是新乡贤回馈家乡的新方式，也是乡村社会精神家园的试验田。

利己与达人

“很多人认为慈善是解决共同富裕的重要手段。我认为公益或慈善很难解决经济上的共同富裕，但它是实现精神上共同富裕的重要方式。”张帆说。

精神上的共同富裕是让社会中每一个人都变得更美好，能达到这种目的的公益一定是民间的，自下而上的。这样的公益不是简单的奉献和付出，而是彼此成就。

弘慧的价值观是利己达人，这些年张帆常常觉得自己内心变得越来越丰富、有力量。因为有公益的驱动，他读了很多书，到处走访，打开眼界。甚至商业上也因此受益，“因为心态更开放了，我跟人相处的方式不一样了，给我带来了很多的商业机会。”

张帆的大女儿也考入了清华，正在读大四。女儿从六年级起就跟着爸爸去乡村走访，长大后又做了支教工作，和弘慧的学生一直保持沟通。爸爸的坚定影响着女儿，也让女儿对他多了一份发自内心的认可。

“因为你的热爱和投入，你获得的东西会比别人更多。”弘慧成立15年，张帆是这样走过的。

在张帆的人生地图上，沅陵是起点，清华是重要的里程碑，而弘慧教育基金会则是他不断扩展的目的地。

虽然在商业投资领域取得了不凡成就，但张帆真正的成就，在于他对教育公益的热情和对乡村孩子的托举。张帆的路，不单连接着乡村与城市，更连接着他对故乡的承诺和对未来的投资。