

人物 面对面

傅丽云 pohlh@sph.com.sg



成立69年的新加坡儿童会，最近接到一笔不小的遗赠。毋庸置疑，遗嘱人确信儿童会将善用遗产，才会慷慨捐献。儿童会如何成功建立公众对它的信任和口碑？或许，得从低调的“一号人物”——主席许俊辉谈起。许俊辉自1978年就出任儿童会主席，之前八任主席的总服务年资仅26年，不敌他一人的42年。

本期《人物面对面》专访让我们了解许俊辉如何把企业治理之道，贯彻在管理慈善机构。他的人生观、家庭观，又如何影响无数员工和孩童。

采访前，翻查资料，发现许俊辉没接受过专访。报章引述许俊辉的，多数是儿童会常年晚宴的致词，个人背景不多。

他在去年颁发的国庆奖章中受封殊勋章，仅排在榜首淡马锡勋章（最高荣誉）之后，2017年则获颁社会及家庭发展部颁给义工的最高荣誉——“杰出终身义工奖”。

许俊辉数页的履历，罗列“课外活动”和得奖数量，让人吃惊。他的职务和义务横跨监狱部门、俱乐部、商务和药剂协会、政府机关等，几乎“无所不在”。

气宇轩昂，温文尔雅的他，慈眉间散发着智慧，神态像极已故前大法官杨邦孝。

说许俊辉是“筹款大师”（Fundraising Guru），一点也不为过。

1975年，儿童会每年开销约30万元。前主席许永庆医生担忧“捉襟见肘”的儿童会迟早关门，向朋友许俊辉求助，请他担任筹委会主席。

当年，因缺乏捐款者的资料库，筹款尤其困难。筹款活动经常是随兴的，圣诞节就请部长夫人帮个忙，四处“扭转手臂”（arm-twisting），意指施加压力，勉强别人做某事）。

许俊辉问许永庆：“我们可扭转几只手臂？同只手你又能扭转几回？”

精明的他意识到圣诞义卖和麻将局等活动能带来的善款不多，随即大刀阔斧整顿筹款制度。

以售旗日来说，儿童会每年只分

配到一个售旗日，靠数百个学生仅能筹到五六千元。他说，何不干脆筹个10万、20万元？

他向公司和个人发募捐信，找多所学校帮忙，动员两三千名学生到街上募捐。“与学校保持良好合作关系，向学生介绍义工活动，变成售旗日的蓝图。如今，售旗日能筹到更多。”

说到邮寄邀请信，当年都由可怜的打字员一封封打出，他则改成送交印刷，每次印数10万张。

“这些募捐信可能只获百分之二、三的回音。我们将这些人的资料存库，下次发信给他们时，除了感谢他们上一回的捐款，也呼吁他们继续支持。资料库慢慢地建成，如今有两三万个定期捐款者。六成是个人，四成是公司。”

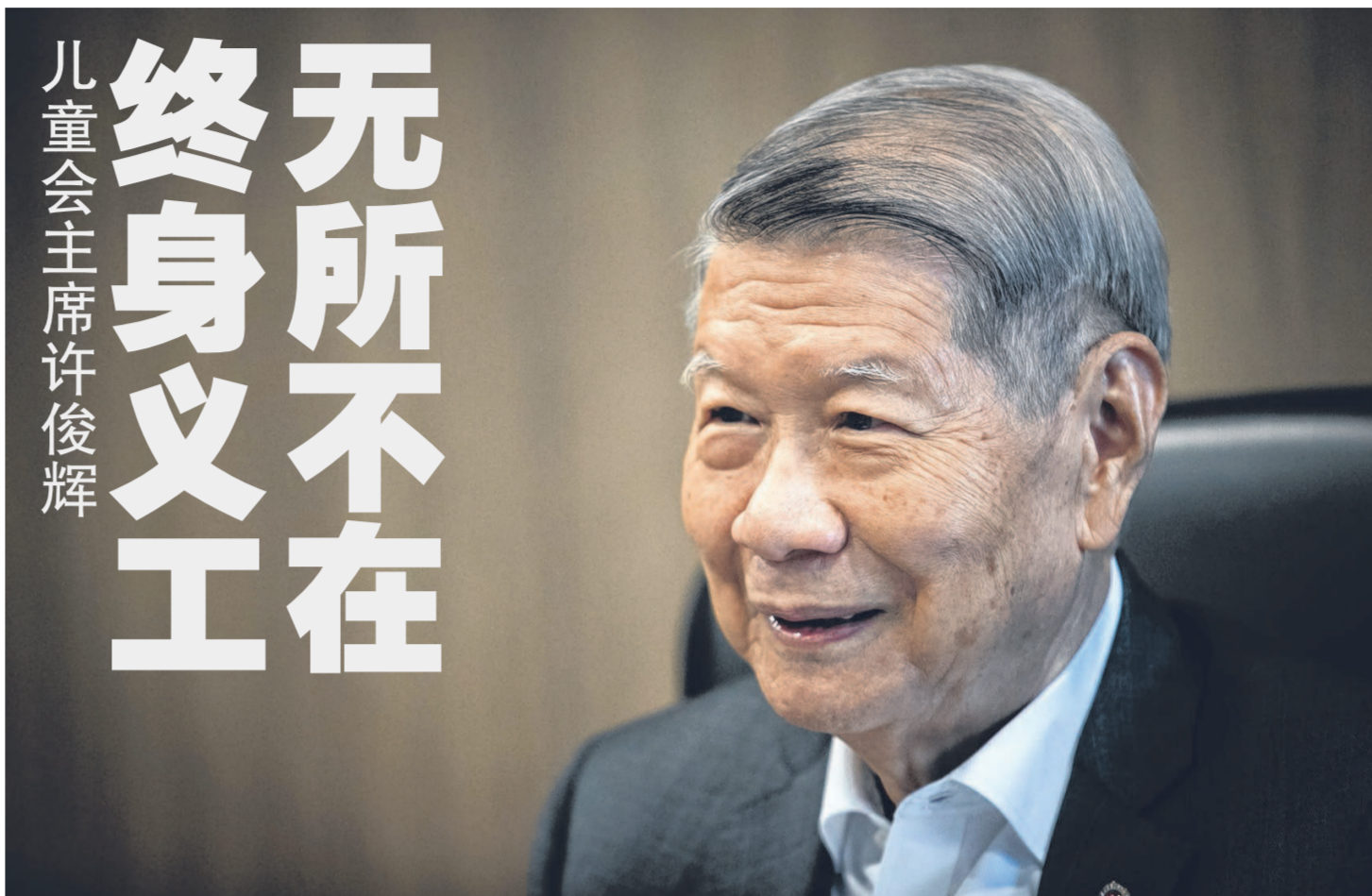
两创意计划 让人人可成慈善家

他指出，有了庞大的善心人资料库，就能避免善款收入大幅波动。

“与其跟一个捐款者拿100万元，我更希望100万元是从数百人而来。因为这数百人当中，即使有几个无法继续捐款，善款也不会跌得厉害。”

他指出，筹款的关键是必须推陈出新，要有创意点子。

2009年和2014年，儿童会分别推出“1000个企业”（1000e.org.sg）和“1000个慈善家”（1000p.org.sg）计划。“不必捐出百万，才可称为慈善家。你定期捐款，我们



新加坡儿童会主席许俊辉：我们无须为储存储备金而感到抱歉，如果没确保它足够，那才是玩忽职守。（陈来福摄）

就叫你慈善家。儿童会从无到有。经济好的年头，这两项计划可筹到近600万元。”

儿童会年度义走每年10月举行，去年因疫情，首次改成虚拟形式。他说，实体系走可筹得约30万

元，但必须扣除保安等开销。

虚拟义走的开销少了许多，还能筹到40万元左右。加上博彩局10万元捐款，扣除几万元开销后，成绩相当可观。

“冠病造成极大干扰，我们再度

被迫创新。幸好有科技，可上网募捐。我是务实派，但也一直很乐观，网络将成为我们的收入支柱。我们有强大的数码团队，专注网络筹款。疫情过后，我们会在原有实体活动上，继续加强网络募捐活动。”

企业要有社会意识 社服也须有商业头脑

许俊辉有句连政要都“借用”的名言：“企业要有社会意识，社服也须有商业意识”，用以鼓励企业照顾社区需求，而慈善机构也要有商业头脑，计算精确，善用义款。



2018年，新加坡儿童会主席许俊辉在儿童服务中心与孩童一起欢度儿童节。（新加坡儿童会提供）

“我常说，管理慈善机构责任比公司还大。在公司你是向股东负责，但儿童会是所有新加坡人的……即使公众不捐款给你，也有权质问你。你不能说，这跟你无关，你须向他们交代。所以你得确保善治和透明度，避免利益冲突，所有政策条例都到位。”

用好榜样吸引同心同德者加入

这样的治理理念，让儿童会大小事物清澈透明，筹款额等资料全上网公开，拿过四次“透明大奖”。重视品牌打造的他，也让儿童会摘下新加坡金字品牌奖“特别表扬奖”。

许俊辉深信，好榜样须从上而下，绝不能自私自利。“我可以很骄傲地说，我们成功吸引了恰当的人，有共同文化和价值观的人加入，大家都想发挥作用，没有其他动机或不轨

目的，也不搞斗争。”

谈到接班人，他说董事会人才辈出，有至少三四个可随时接手担任主席，但没人要当。

“他们说，只要你健康，就继续领导吧。但我始终得交棒的。”

许俊辉自称在很多方面是“逆势者”。上月刚庆祝80大寿的他：“年纪越来越大时，发现时间越来越少。与其放松，我的心更急迫，因为有待完成的事很多，这也是让我精力充沛、充满动力的原因。”

“许多人说我做了这么多，够了，但服务人群远不足够。能服务人群，真是一种殊荣。只要健康，就能贡献。有需要的人一直存在，我不能就这样坐视不理，我不能就这样坐视不理。”许俊辉真情流露，将此服务弱势群体的信念坚定地连说了两次。

早已洞见生育政策弊端

因为爱孩子，社会楷模“公然”违抗生育政策，超生两个孩子。

1972年，许俊辉的次女出生时，“两个就够了”的生育政策正如火如荼地展开。许俊辉的老三和老么分别在1976年和1979年出生，摆明跟“政府作对”，当时甚至被人说成“反社会行为”。

现在人们却赞他做对了。三个已婚子女开花散叶，给许家添六孙。他说：“要坚持信念，永不妥协。”

许俊辉跟第一代领袖非常熟络，跟当时的卫生部长杜进才每月吃一次饭。“我告诉他，这是错误政策。放眼全世界，教育水平在提升，你不必说，人民也不想生太多，因为要在孩子身上作更多投资。”

“我们的人口基本太小了。往回头一看，这确实是一个错误政策。到头来，我们得引进外国人，然后面对其他问题。”

政府如今不断给予奖励，让人们生育，但他说：“说到底，必须爱孩子。不要为了要奖励而生，这是错误的。如果只为了奖金，最终社会得帮你养大孩子。”

许俊辉跟部长吃饭，必会坦诚提意见，“如果只讲中听的话，对他们就毫无价值了。”

多年前，有政治人物为了一些理由，要关闭儿童会某服务所。

延续父母模范身教子孙

他告诉对方，儿童会凌驾政治之上，“你要这样做我无法阻止你，但你要确保处理得当，不会有负面影响。你得换一个新的中心给我。”

就因为直白，至今许俊辉依然是



儿童会2018年“为儿童义走”筹款活动上，许俊辉（左一）与六个孙子和嘉宾、时任财政部长王瑞杰（右三）合影。（受访者提供）

多名政要饭局的重要宾客。

许俊辉在兄弟姐妹当中排行第五，在大巴窑甘榜长大，父亲是受华校教育的火炭入口商，常帮村民写信或解决纠纷，也接待新移民，搭房给他们暂住。

父母善良、尊重他人等优良价值观，深深影响了他。

八个孩子中，只有他和两个妹妹受英文教育，三兄一姐一弟都念华校。许俊辉是唯一进英校的儿子。他笑说，父亲读不懂政府的“红毛信”，很气煞，就送他去英校，“要我帮忙读信”。

许俊辉是潮州人，也是南洋普宁会馆名誉会长。采访当天刚好是冬至，他说家中会庆祝传统节日，并提及为了确保子孙懂得自己的根，2017年和2019年，带领一家15口浩浩荡荡回普宁探亲。

谈到孩子，他赞妻子教养得好。孩子小时，许俊辉就带他们参加儿童会活动，让他们更体恤贫困孩子，如今也带孙子参与。

他说，儿童会来自贫困或家庭破

裂的孩童，年纪小小就身处不利环境，却比同龄孩子更成熟、更有韧性。

“只要给予正确指导和鼓励，他们一样能有所表现，而这也是我奉献一生要做的事。一些我们照顾过的孩童，事业有成，有的领导金融机构，也成为儿童会的捐款者。”

慈善事业为先 工作摆第二

体恤穷人、尊重女性，许俊辉多年前就开先河，为无车的员工和女性打开行销大门。

聘女性做行销开先河

1963年，许俊辉加入瑞士制药公司“罗氏”（Roche），为公司开设新加坡和马来西亚分公司。他服务了约50年，忠心耿耿。2012年底荣休时是新加坡“罗氏”主席兼董事经理，并于2013年起担任新加坡博彩公司主席。

早期，药剂业行销是男性的天



1980年代，新加坡儿童会为屋屋孩童举办“假期街边露营”活动，初级学院学生当义工帮忙。（新加坡儿童会提供）

累积雄厚储备金是硬道理

很多人或许还不知道，新加坡儿童会并非公益金附属机构，而不加入公益金是许俊辉当年最艰难的决定。

1983年政府设立公益金，解除慈善机构的筹款负担，慈善机构纷纷加入。公益金前主席余炳亮博士是许俊辉的好友，也游说他让儿童会加入。

“我决定让儿童会经济独立。这是最艰难决定，因为那得确保日后自己能筹足款项。”

他决定不让儿童会加入公益金，主要有两个原因，除了让儿童会能自行管理财务，也希望该慈善组织看到有服务需求的缺口时，能快速填补。

研究部门掌握活动相关资料

他强调，儿童会的政策与其他慈善机构不同。其他慈善机构要推行计划时，往往会考虑是不是政府资助的。“儿童会有很强的研究部门，做什么活动之前都会掌握足够资料。有急需服务，像现在发生疫情，人们急需钱解救，我们不会考虑‘有没有政府资助’，就会直接进行。”

“一旦成功展开新项目，也不吝于跟其他慈善机构分享方案，这是儿童会的开拓精神。”

儿童会拥有超过三年的储备金是公开事实。有人形容儿童会为储备金丰厚的“迷你版新加坡”，因而选择捐款给其他资金短缺的机构。

许俊辉说：“我们无须为储存储备金而感到抱歉，如果没能确保它足够，那才是玩忽职守。”

许俊辉说，儿童会有220名职员，服务需求逐年增加，每年总开销超过2000万元。

一般慈善机构有两三年的储备金，但儿童会是按未来五年需求，而不是过去三年开销来预算开销，所以储备金较高。

他解释，有政府资助的慈善机构可能不需要大量储备金，但儿童会的许多项目都不获津贴，只有列为“全国项目”（如家庭服务中心）的项目，才可得到较多津贴。

他指出，若没有雇佣补贴计划和较强的网络捐款，儿童会去年已面对赤字。“万一疫情再拖上两三年，在人们最需要时，我们可以减少援助，甚至裁员吗？所以，我们必须有足够的储备金。”

“我们有12个服务中心，受益者约7万人，万一关闭，影响严重。作为负责任的慈善机构，我们不容许这样的事发生。”

他说，儿童会向来推广“遗赠”，而且相当成功。“人们为什么立遗嘱，将屋屋、公积金捐给我们？因为他们知道儿童会是做好事的地方，透明、管理得当，妥善用钱，能改善有需要者的生活。”

士的同事是五天制，新加坡同事的待遇怎能不一样”，于是决定推行五天制。

他常聘用刚毕业的大学生。若两个条件一样的申请者争一个空缺，他会把机会给经济情况较差的，“因经济较好的有时间找工作”。

他也说，公司没有“重新雇佣”的政策。“面试时我会告诉申请者，你只有这么一次机会为我的公司服务，这里不是让你来碰运气的地方，你必须全心全意地协助公司成功。如果辞职，就不可能再回来。我们不会再次聘用你。”