

耐心慈善

促进社会转型的大胆新思维

陈禹嘉

目录

“整个世代的奉献”	1
耐心的赞歌	3
家族慈善家	4
“耐心慈善” 案例	7
中国世纪：新慈善的诞生？	9
中国慈善案例	12
促进社会转型的大胆新思维	14

“整个世代的奉献”

“耐心慈善”是一个促进社会转型的大胆新思维，希望能够结合企业文化的活力与其缓解社会症结的深切承诺，力图充分利用当地参与者的能量与专长，同时广泛吸引全球慈善家（尤其是家族式基金会）未充分利用的资源。“耐心慈善”很大程度上出自于早期慈善事业做出的努力，但也体认到早期慈善方式中的不足，对“好心办坏事”的运作模式提出了挑战。在浮躁的大环境下，耐心的慈善家坚信有些问题的解决需要投入长达整个世代的热忱奉献，而他们也愿意承担风险，换取长期对社会的好处。

“耐心慈善更重视受助利益相关者的需求，而非股东利益。”

耐心的赞歌

西方古谚有云，“耐心是一种美德”。在及时行乐成风的21世纪，耐心似乎变得遥不可及。但无论如何，它的美德犹存：自律、奉献、忠诚，而这些在飞速变革的时代显得尤其可贵。某些想法需要长时间的孵化才能实现，但现有的资助模式却无法协助它们有效发展，甚至阻碍当地经济发展、造成依赖的文化，于是“耐心慈善”应运而生。

“耐心慈善”旨在赋权当地社会企业家，鼓励他们创新地、自主地解决社会问题。企业家本来就站在为日常问题寻求创新答案的最前线，而“耐心慈善”希望通过投入时间、金钱以及提供信息、技术支持，来激发他们的能量，协助他们实现理想。不同于某些慈善模式将受助者视为被动角色，“耐心慈善”将受助者视为对当地情况了如指掌的活跃搭档。我们致力于促成最棒的点子，资助最创新的方案，从失败中汲取教训、学习经验；过去的官僚化体系总是居高临下、很少真正帮助到真正最需要帮助的人，我们将会把它彻底取代。

“耐心慈善”采用全面的投资策略，不仅考虑财务上的影响，也将对社会及环境的影响纳入考虑。这种策略是因为相信企业（无论是否为营利性质）善于解决问题，最终也就能服务社会。成功的企业能以灵活、可永续的方式对各种挑战做出适应及响应，并培养至关重要的种种创业技能，从打破障碍到识别、解决结构性弱点等等。

“耐心慈善”更重视受助利益相关者的需求，而非股东利益。它没有短期的利益期望，更倾向于追求社会利益的最大化而非财务回报。它的价值虽然也有来自于财务回报的成分，但种种无形的收获也同样重要——比如难以具体评估的生活质量提升。尽管如此，“耐心慈善”仍要求企业负起责任，证明自身具有可持续成长性，并最终证明资金投入的合理性。

令“耐心慈善”独一无二的因素仍是“耐心”二字：愿意长时间投资，对于风险的耐受程度也高。同时，它的发展策略灵活多变，可以与政府、商业机构和公益组织共同合作。此外，它还为合作伙伴提供指导，除了提供早期的种子资金，也在诸如人脉网络、商业运作、行政管理等方面提供支持。

家族慈善家

“善人给子孙遗留产业。”——《箴言》13:22

我生在亚洲，长于非洲，受教于欧美，自认还算得上是拥有全球化视野的家族慈善家。我的兴趣和投资将商业与公益世界相结合，而我的使命也成为了几代人之间的纽带——继承于父母，传承给儿女。

我的根在中国。我的父母来自江苏与浙江，于香港生下我。我从他们身上充分领会到勤奋工作与慈悲为怀的价值，并一直努力跟随着他们的脚步。父亲对慈善的坚定承诺，对我产生了深远的影响，他不仅仅只是捐献金钱，更投入了大量的时间精力，努力确保受助者能获得长远及正面的收益。

我的祖父在上海创办了家族业务，父亲将其扩展到非洲，我在三岁时也随家人搬迁至尼日利亚的拉各斯。在当地我度过了七年快乐时光，并在日后通过家族生意继续深入认识这个国家。在西非，我亲眼目睹了贫困危机和因传统发展模式失败而导致的需求遏制。我深知旧模式已经不再适用，可惜直至近年，我没有看到其他任何替代方式。

八十年代早期，我从芝加哥大学本科毕业，研习自由市场与利益最大化。这类观点对我的早期职业生涯影响深远，令我坚信自由交易与独立企业是开放型社会的基石。然而，如今我对聚焦利益最大化、排斥利益相关者的股东酬金优先制皆产生了疑问，因为当今是一个彼此相连、密不可分的世界，任何纯粹的商业决策都有可能对社会和环境产生毁灭性的后果。

纵观整个职业生涯，我从早期一个通常意义上不算成功的企业家脱胎换骨，创立了我们家族的办公室——香港 Legacy Advisors Limited（九十年代中早期在亚洲开风气之先），以及成为家族制造企业——华亨集团的第三代掌门人。

2003年，对慈善事业萌生兴趣的家族成员为纪念先父陈一心先生，创立了陈一心家族慈善基金（CYSFF）。基金会聚焦于儿童早期阅读、图书馆发展以及教育能力提升。我还与太太李淑慧共同创立了“书伴我行”香港基金会，及设立了丰子恺儿童图画书奖。

我也是 Adlens 的联合创始人——Adlens 是一家具有革新性的可变焦眼镜公司；并担任慈善机构 Vision for A Nation (VFAN) 的理事。VFAN 致力于帮助低收入国家的卫生部门构建国民基本视力保健体系，其在卢旺达的第一个全国性项目目前运转良好，为受助者提供可负担的眼镜，并培训护士与保健人员。

成立十年来，陈一心家族慈善基金因其创新的实践在香港和中国大陆的慈善界获得了广泛认可。建立并领导基金会发展的经历为我打开了一扇新的大门，为我开启了一段有着更深刻意义的人生旅程，这段旅程充满挑战，亦令我身心充实。此刻我希望鼓舞同侪开启自己的慈善事业，也希望激励新一代的家族慈善家们，进行更有效、也更有效率的慈善捐赠。

“从好点子的最初发想、
到最后的实践证明，家族式基金会
可以通过长期耐心的资金投入，
填补其中空白。”

“耐心慈善”案例： Adlens 和 Vision For A Nation

在全球慈善捐赠总额中，家族慈善虽然仅占约 6%，但在发展与成长方面有着不可比拟的影响力，也承担着超常的风险。不同于传统的捐款型慈善家，一位创投型的慈善家会看得更远，有长远规划、且具备投资意识。家族慈善家能够支持那些从传统金融观点来看前期并不具备投资可行性的项目，这令他们在社会创新中占有独特的一席之地。这些项目也是我们最该加以关注和加大投入的地方。

私人慈善家首先是，有时也只需要，对我们自身和家人负责。因此，我们具有高度的灵活性，能够承受政府和其他慈善组织（甚至是企业基金会）都难以轻易承受的失败。对于新生的创新方案，我们可以从早期就提供资金和专业技术，对其进行培育；至于政府和其他倾向规避风险的捐赠者，则可以在成功之后直接将此模型加以复制和规模化传播。从好点子的最初发想、到最后的实践证明，家族式基金会可以通过长期耐心的资金投入，填补其中空白。

2004 年我第一次接触到可变焦镜片这项新科技，预见到这项技术将会给光学行业带来颠覆性的变革，也看到了这项技术可为发展中国家人民带来的福祉。可变焦镜片能够尽可能地模拟人体眼睛的自然动作，每一片镜片都能手动调节，以满足使用者对近处、中处和远处的不同视野要求。

我与来自牛津大学原子物理学与激光专业的约舒华·席尔瓦教授共同创立了这家拥有社会目标的商业公司 Adlens。我们的共同目标就是要解决发展中国家未被满足的视力矫正需求，以及建立可变焦镜片科技的商业模式。通过设计质量、价值、美观三位一体的成功商业产品，帮助所有人解决视力问题。

从开始商业运作至今，Adlens 已经售出超过六十万副眼镜，成为全球销量领先者和最大的可变焦眼镜制造商，目前在全球五个国家地区有超过 70 名员工。将这家企业孵化并发展为兼具可持续性和盈利能力的公司，花费了我们十年的时间。

除了将 Adlens 视为商业企业而进行耐心的资本投入，我们搭配的另一项策略是将相关技术及专业在发展中国家用做慈善。当我们发现目前视力保健领域很难找到感兴趣的公益机构之后，我们决定自己去运作慈善项目。2010 年，我们成立 Vision For A Nation，致力于发展中国家进行视力保健服务，首先在卢旺达开始运行。

作为卢旺达卫生部的合作伙伴，VFAN 引进了视力评估体系，向国家健康机构提供了廉价的眼镜，这是很多发达国家都未曾达到过的目标。VFAN 的全国项目包括为期三天针对护士的视力检测培训，这项培训现已纳入卢旺达境内八所护士学校的课程。迄今，我们共培训了超过 1,200 名护士。在全国 502 家健康中心里，每家都有两名以上受过培训的护士。遍布全国的 45,000 名保健人员支持和指导护士们的工作，也正是他们推动了基本视力保健服务领域的公共意识。

VFAN 取得了显著的成功。然而，尽管视力保健极其重要，可变焦眼镜对于改善民生也潜力巨大，但仍然不易吸引到资助者。直觉上来说，每个人都知道无论看远看近，拥有好视力能够很大程度提高生活质量和生产效率，但要想找到一个量化标准却很难。因为“视力不好”并非生死攸关的状况，它被划入“非紧急”类别，在援助名单上排名靠后。世界银行资助成年人读写教育项目，却不曾提供阅读用的眼镜，哪怕在撒哈拉以南非洲地区，老花眼发病年龄已经提前至 35 岁。我们在卢旺达对编篮工人进行了研究，发现眼镜对他们编织速度和准确性都有提升，这些变化也反映在生活的质量改善上。

现在，我们的投资开始被关注，在 VFAN 上线运作之后，开始有较多传统捐赠者投来了感兴趣的目光。我们已经吸引到了来自英国国际发展部 (Department for International Development, DFID) 的资助，也正在与其他有潜力的资助方商谈合作事宜，希望能将我们的项目扩展到卢旺达之外。这项在发达国家具备商业颠覆性的技术，能够对发展中国家的人民生活产生重大改善，但若没有家族慈善的长期投资与耐心支持，这一切并不会成真。从严格的财务立场来看，那些投资在刚开始时似乎毫无意义。但我们知道，如果运行良好就能向世人展示它的价值并吸引到额外的投资。

Adlens 和 VFAN 可称得上创投型慈善的典型代表，它们将企业运作的方法带入慈善，让商业与道德完美结合。

中国世纪： 新慈善的诞生？

“全球已经有122位亿万富翁在由巴菲特和盖茨发起的捐赠承诺中表示愿意在去世后捐赠自己的半数财产，但其中竟没有一个中国人。尽管中国的亿万富翁数量已经高达358人，占到了全球总数的五分之一。”

——《经济学人》杂志

从上海到新加坡，在华人地区几乎处处都是过剩的新“镀金时代”。到21世纪末期，中国很有可能从各方面都超越美国，成为一家独大的超级强国。但它将如何引领全球？国内最富有、最具影响力的人群将扮演怎样的角色？在社会分配不均日益扩大和生态环境成灾的时代，谁来修复社会结构，谁有远见卓识能真正领会“和谐社会”的真义？

中国文化也讲究慷慨解囊，但与西方的方式不同。在中国人的观念中，一向认为社会改革和民生福祉属于政府的责任，因此永远是将自己的大家庭利益放在首位，之后才面向社区。深受儒家思想影响的国家政府并不特别鼓励大众涉足公共领域，以致于帮助陌生人、关注社会问题的现代慈善文化成型缓慢。

家族慈善在中国尚属新事物。但在美国，家族慈善则是历史久远，有卡耐基与洛克菲勒这样久负盛名的私人 and 家族慈善家，而新生代领袖如杰夫·斯科尔和比尔·盖茨也加入其中。富裕的中国人会为慈善签出大额支票，却不愿“干预”社会，引领变革。近年来马云和陈启宗设立慈善基金会，正朝着正确的方向努力。但他们仍然偏向于关注“捐款”，而不是真正参与到为社会难题寻觅对策的过程中，也没有真正在投入金钱的同时也投入时间，提升成功的可能性。虽然我们希望不要让外界只关注我们的财富，但分享我们的资源及专业也可说是一种权利与责任。

“耐心慈善”在中国当下环境之所以具有强大的力量，正在于它与两条基本的儒家思想相契合：一，认定家庭是主要的奉献来源；二，立足长远，着眼于未来数十年而非是短短数年；这些概念虽非中国独有，却带着典型的中国色彩。耐心慈善家们明白这一点尤为重要，因为他们的责任是世代相传，不仅要栽下缓缓成长的种子，更要让责任感薪火相传。

然而，儒家传统也可能约束了企业家的性格气质：对成熟者、年长者的中国式尊敬，对家族长辈毫无疑问的忠诚，已经普遍造成众人不愿谈及“年轻崇拜”。创业精神并不一定需要年龄上的年轻，但需要心态上的年轻：要能相信人们应该亲自打造共同命运、用想象力和创造力来改造世界。我们必须意识到国家文化传统中这些竞争不停的因子，才能发展出独一无二的中国式路线：或许可称之为“**中国特色**”的慈善。

中国慈善家正处于一个兴奋的时刻：财富持续积累、加上家族发展机会无所阻碍；这两者虽然表面上看来毫不相干，实则密不可分。然而，要投入时间与资源、进入自己不熟知的领域，凡此种种可能会令一个新来的慈善家望而却步。因此，耐心慈善的先驱者们必须积极鼓励同侪参与，公民社会也必须对新的积极捐赠者真诚欢迎：将时间资源无私捐献用来帮助贫困者，此事理应属于社会认同的范畴。这种真心投入的慈善事业，不仅能让受助者获得救助，也能让捐助者获得更多：他不仅运用自己的能力改变了他人的命运，也成为了创造公正繁荣社会的积极分子，更为后人树立了良好的榜样。

“我们的工作方式是找出未被满足的社会需求
并为其寻找解决方案，
而非简单地向求助者捐赠财物。”

中国慈善案例： 书伴我行（香港）与 丰子恺儿童图画书奖

在陈一心家族慈善基金，我们的工作方式是找出未被满足的社会需求并为其寻找解决方案，而非简单地向求助者捐赠财物。通过长期战略结构与专业知识的积累，我们现在能够跳出繁文缛节的束缚，仔细评估风险，并作出灵活快速而富有见地的资助决策。

在最初决定资助之后，我们更进一步与资助对象建立起密切的关系，通过提供专业技术和持续支持来增加成功率。对于执行伙伴来说，我们的操作模式有良好的弹性、适应力和帮助性。这也正是我们“蜕变”的过程。

起初，CYSFF 也采取传统的慈善捐助方式，以改善中国本地及香港的儿童识字率为使命，对地方机构提供兴建图书馆的资金。然而随着我们对这个领域所知渐增，也发现有机会能够进一步改善识字率、深化学习水平。

2006 年，书伴我行项目开始运行，倡导家庭亲子共读教育，方式则是通过推广易于获取的童书，以及鼓励并协助老师、家长与孩子们共同朗读故事。书伴我行在香港的学校和社区中心资助书架图书馆和书包图书馆的同时，还组织对老师与家长的培训，以推广儿童阅读必要性的公共理念。书伴我行现在已经是一个独立运作的机构，拥有活力十足的董事会和员工团队，更有数量过千的志愿者与培训时间，数百个图书馆遍布全港。

在这个过程中，我们意识到儿童母语阅读的重要性，并意外发现高质量的中文童书竟是如此短缺。为此我们在 2008 年设立了丰子恺儿童图画书奖，用以鼓励更多的原创、促进高质量中文图画书的出版与发行。这一奖项旨在表彰作者与绘者，鼓励出版商将目光投向原创中文图画书领域，吸引公众开始重视及阅读。这个两年一度的奖项已得到全球认可，增加了这一领域优质绘本的数量，提升了有才华的艺术家和作者形象。

我们先后运行书伴我行和丰子恺儿童图画书奖的经验正可做为良好范例，看出家族基金会能够如何投身有风险的公益慈善领域，推动那些其他资助方可能秉持观望态度的项目。因此，我们希望，甚至是期盼，在初始风险得到评估、价值得到证实之后，能够吸引较为传统的资金和机构勇敢参与其中。

促进社会转型的大胆新思维

“谦逊让我们洞见世界，勇敢让我们想象无限。”——杰奎琳·诺瓦格拉兹

谦逊和勇敢是“耐心慈善”的两大核心推动力。

谦逊，只因我们认识到社会问题的复杂性。不少前人试图解决这些问题，但鲜有能立竿见影的。此外，与日日处理相关事务的当地人相比，我们对当地状况的了解并不可能同样深入。因此我们要做一个推动者，而不是支配者。

勇敢，只因我们追求普世的尊严，我们坚信能创造出意义重大、长期持久的社会变化，这个信念驱动着我们前行。我们与全世界的人们都有共同的雄心壮志，想要创造一个人人机会均等、鼓励想象革新的社会，这个社会将更加繁荣，公正，且充满了可持续发展的力量。

★ ★ ★ ★

《论语》有云：“君子务本，本立而道生”。“耐心慈善”正是种下了这样一颗种子：播种者也许无缘见到开花结果之日，但它强健的根基将会福泽千秋，荫蔽万代。

